

建设社会主义新农村·普及读物·

农民自主创业指导

创业案例集萃

CHUANGYEANLIJICUI

NONGMIN ZIZHU CHUANGYE ZHIDAO

周爱农 编



安徽师范大学出版社

农民自主创业指导

创业案例集萃

周爱农 编

安徽师大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业案例集萃/周爱农编. — 芜湖: 安徽师范大学出版社, 2011. 1

ISBN 978-7-81141-183-6

I. ①创… II. ①周… III. ①企业管理—案例 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 010643 号

创业案例集萃 周爱农 编

出版人: 张传开
责任编辑: 黄成林
装帧设计: 陈如斌

出版发行: 安徽师范大学出版社
芜湖市九华南路 189 号安徽师范大学花津校区 邮政编码: 241002
发行部: (0553) 3883578 5910327 5910310 (传真) E-mail: asdcbsfxb@126.com
经 销: 全国新华书店
印 刷: 合肥天信印务有限公司 电话: (0551) 3446531
版 次: 2011 年 5 月第 1 版
印 次: 2011 年 5 月第 1 次印刷
规 格: 710 × 1000 1/16
印 张: 9.75
字 数: 125 千
书 号: ISBN 978-7-81141-183-6
定 价: 18.00 元

凡安徽师范大学出版社版图书有缺漏页、残破等质量问题, 本社负责调换

前 言

农民工回乡创业，这是一种新气象。在新农村建设中，回乡农民工成为了一支生力军。农民工在外出打工时积累了一定的资金、技术、管理、信息等创业要素，同时在学习的基础上形成了自己相应的创业理念，从而开始了自己的理性创业行为。而农民工回乡创业，也实现了由普通打工者向创业者的转变，形成了以创业带就业，以就业促创业的格局。这为农民提供了容量大、门槛低、易接受的就业渠道，在促进城镇经济和城镇化的同时，为农民就业和增收提供了有效途径，带动了农业和农村经济的发展。

农民工回乡创办中小企业或开办个体工商户，需要熟悉农民工创业以及企业经营方面的各种政策和法规，了解企业申报的工商注册登记程序，了解中小企业获取融资和信贷支持等金融服务的途径和办法，了解信息获取的途径和技巧，掌握企业生存和发展中的最基础的经营管理知识，熟悉企业开拓市场的策略和方法，并学会基本的商务礼仪和沟通技巧，学会基础的商务文书的写作。为此，我们针对以上需要，并配合国家公共文化服务体系建设五项重大文化工程之一的“农家书屋”惠民工程编写了这套系列丛书，力求把大学课堂上的专业知识转化为普及性的通俗知识，把

高高在上的大学殿堂知识普及到最需要的人手里，希望能为农民工在创业过程中提供一定的帮助。

本系列丛书在编写过程中得到了赵宏图、杨丽莉、张帆、刘云、李珩、杜伟明、杨颖、郭海燕等人的帮助，在此一并感谢。

本系列丛书在编写过程中，参考了大量的经营管理类教材、案例和相关著作，选用了有关报刊和互联网的资料，有些资料未能一一注明出处，在此一并表示衷心的感谢。

由于时间仓促和编者的水平有限，书中不妥和错误之处难免，恳请专家和读者批评指正。

刘长迎

2009年4月于中国传媒大学

内 容 简 介

创业是一门学问，处处都需要巧妙的构思、精妙的管理技巧和正确的资金运作等诸多因素。

《创业必读创业案例》一书，正是为了迎合广大渴望创业的青年朋友们编写的。本书最大的特点就是摒弃以往创业书籍的那些条条框框，而是通过许多生动有趣的创业案例来向广大读者告知这些因素在创业过程中的重要性。

本书内容新颖充实，注重实用，涵盖创业过程中所涉及的各类问题的案例，并将讨论思考题以及具体分析评述融为一体，以提高读者分析问题、解决问题的能力。所列案例大多是白手起家抑或是创业资金不多的人，内容精彩有趣，通俗易懂。为了使读者朋友易于体会，我们还把所有案例按不同类别加以划分，并且在每一案例的背后作了点评，相信读者朋友们在读后会从中获得裨益，并且从中可以体会到，创业也并非是什么千难万难的事，只要掌握技巧，灵活运用，财源自会滚滚而来。

目 录

第一章 创业点子决定成败	1
第一节 成功案例	3
第二节 失败案例	21
第三节 案例思考	26
一、创业点子的来源	26
二、创业点子的评价	26
三、几点注意	27
第二章 创业团队决定成败	29
第一节 成功案例	31
第二节 失败案例	44
第三节 案例思考	46
一、创业团队不健全的十个特征	46
二、创业团队决策要考虑的七个原则	49
第三章 资金运作决定成败	51
第一节 成功案例	53
第二节 失败案例	58
第三节 案例思考	66
一、创业资金的来源和管理	66
二、小企业获得创业资金的来源	67
三、国外中小企业如何融资	71
第四章 营销决定成败	73

第一节 成功案例	75
第二节 失败案例	99
第三节 案例思考	107
第五章 经营管理决定成败	109
第一节 成功案例	111
第二节 失败案例	116
第三节 案例思考	123
一、企业经营管理失败的原因	123
二、提高企业管理经营的措施	123
第六章 经营理念决定成败	131
第一节 成功案例	133
第二节 失败案例	138
第三节 案例思考	145
一、海尔企业文化中值得借鉴的经营观念	145
二、企业经营理念的评析	146
参考资料	148

第一章

创业点子决定成败

第一节 成功案例

案例一：心有多大世界有多大——南下民工的创业故事

无轨车站，一个行业的起点

1982年夏天，18岁的四川仁寿县青年黄远成，饥肠辘辘地走出广州火车站，身上只剩下5毛钱。他从没有挨过饿，也从没有吃过苦。远在仁寿县的父母都是教师，家境不错；而自己则本已进入县供销社上班。可是对这个曾经希望“人生的每一分钟都活得很精彩”的年轻人来说，供销社的铁饭碗显然很不精彩。终于在某一天清晨，黄远成离家出走，携带零花钱，消失在茫茫南下的打工潮中。

广州火车站的面包1块钱1个，黄远成10个面包都吃得下，却1个面包也买不起。第一次挨饿才知道饥饿的力量——原来人生的每一次精彩，都要以填饱肚子为基础。

夜幕降临，一些民工在广场铺上凉席，然后每人给火车站保安交一块钱，就此“低成本”过夜。黄远成走向一个看上去和善的老头，跟他讲，你有没有5毛钱，我们合起来买一个面包，一人分一半。老头给了他5毛钱，却不要那一半面包。但黄远成坚持只吃一半面包。

老头看他很有个性也很有头脑，说：“你有没有事做？要不然跟着我干？”

黄远成没事做，第二天他就和老头一样成了广州火车站的装卸工，并且一干就是6年。

1988年，24岁的黄远成已经在广州火车站小有名气了。他好

学习有头脑，爱交朋友讲诚信；而且这一年，年纪轻轻的他竟然提出要跟火车站合作，搞一个叫“无轨车站”的新生事物。

创新源于日常的观察。由于珠三角经济的高速发展，广东铁路运输能力一天比一天紧张，运输货物的客户每天都要在火车站排着长队等待装运。黄远成想，我可不可以搞一个公司与铁路合作，先把货物收下来，等客户走后我们再统一装车？此举肯定受客户欢迎，而铁路上不也因此减少了人力开支，获得了额外收益吗？

他开始运作这件事情——通过房东，认识了火车站饭堂主任；通过饭堂主任引荐见到了站长。站长正想着怎么改革车站的现状，黄远成的想法让他找到了突破口。

站长把铁路中层以上的干部召集起来，让黄远成给他们讲了一堂课：为什么要办这个项目，能给铁路和车站的职工带来什么好处……他精心准备了一下，讲得十分成功，大家都被这个年轻人打动了，哗哗地鼓掌。

站长也被打动了，他给黄远成出主意：中国铁路不跟个体户合作，只能跟政府合作；你们成立一个公司，找个乡政府挂靠一下，就可以来签合同。

1988年，黄远成尽起积蓄1万多元，注册成立广东远成储运公司，挂靠广州白云区河塘乡，首开全国铁路货运市场化运作的先河。远成储运在市场上设立托运处，代表火车站成为货运窗口，大大方便了南来北往的托运客户，很快被媒体誉为“广东第一家，无轨车站”。

“无轨车站”利人利己。按约定，合作三方每月以一定的比例分配利润：火车站拿六成，河塘乡拿三成，黄远成拿一成。时值广货鹊起，风靡全国，远成储运的业务应接不暇，不到半年，

黄远成就分得了近 10 万元利润。

“无轨车站”更利国利民。改革令多方受益，在珠三角获得隆重推广，黄远成成为无数家火车站的座上嘉宾。1990 年后，随着政策的变化，远成储运获得直接和铁路部门打交道的权力，逐步形成一方面向客户收取服务费，一方面代客户向铁路缴纳货运费的代理商模式，获得的收益已百分之百归自己了。

滚滚而来的财富令黄远成名震珠三角。

然而名气不光带来荣耀，同时还带来竞争。铁路货运代理并不复杂，相关知识略通一二便可独立操作。于是黄远成的公司成为“黄埔军校”，羽翼丰满者展翅高飞，卧底式创业此起彼伏。一两年内，“徒子徒孙”的公司如雨后春笋一样，开在了远成储运的每一家分公司周围——1995 年前后，年轻的黄远成在珠三角人前人后地被称为“黄校长”。

竞争对手出现了，竞争对手成长了，竞争对手超过自己了……

“铁打的营盘流水的兵”，黄远成备感孤独，他需要对公司忠心耿耿的得力助手。助手物色到了，黄远成决心疑人不用用人不疑，各种技能关系倾囊相授，令其打理公司大部分业务。自己腾出手来，在珠三角进行大规模的跑马圈地运动，以证明远成储运才是“行业的领头羊”。

跑马圈地本已气喘吁吁；正在节骨眼上，得力助手再一次宣布辞职，并带走了远成储运一大批骨干。跟随他们走的，是无数的客户，无数的关系，无数的合作；接踵而至的，是一系列的官司和赔偿。

这是 1997 年，黄远成遭遇精神和物质双重损失，公司元气大伤。项目停摆，官司缠身，执行赔偿之后，珠三角 20 多家分公司

已发不出工资。“为此黄老板连续三次举债高利贷，宁愿借 500 万还 1000 万，也不拖欠员工的工资。”危机从另一个方面又让他深深地感动了留下来的员工。

这一年黄远成一面疗伤，一面开始思考一个他将为此终身受益的问题：是什么原因，令那些看似强大的企业如此脆弱？

答案很快找到了：因为没有门槛——此时此刻，几乎每一个人都可以去注册一个公司，挤进同一个市场，然后和他做相差不多的生意。而远成储运无论招多少员工，开多少分公司，上台阶的都只是规模，而不是核心竞争力。

天下第一包

1997 年底，远成储运渐渐缓过气来的时候，中国铁路运输系统，这个“中国计划经济最后的堡垒”正在酝酿一场史无前例的改革。

改革的背景是，中国经济蓬勃发展，全国货运规模急剧扩张；但由于体制滞后，以及运输方式的多样化，尤其是航空及公路运输的崛起，铁路货运的相对比例反而逐年下降。铁道部高层深具危机意识，决定推行市场化改革，借助民营企业的力量改变自身“脸难看、门难进、事难办”的“铁老大”形象。这一年，铁道部推出新产品试点——成都至广州、成都至上海的“行包专列”，并第一次公开邀请民营企业承包经营。

然而承包经营苛刻的结算方式，令所有业内人士望而却步：承包者每天必须向铁道部指定的银行账户，存入数以 10 万元计的当日承包金。以成都至上海行包线为例，计算下来，承包者只有每月向上海承运货物达 500 个车皮以上才能赢利；而在此之前，成都铁路部门的此项数据仅为每月 100 个车皮。至于成都至广州路线更是货运人士心目中的“垃圾线”，由于来货多出货少，成都

开往广州的列车每天都是“大量的车皮装着空气远去”。

所有的人都沉默，黄远成却大步上前，成为“第一个吃螃蟹的人”。

“我敢做不是因为我冲动，而是源于一个基本的判断。”黄远成告诉记者，“在这个行业里，铁路是一种有限资源，谁率先掌握了它，谁就有率先迈向崭新发展空间的可能；其次，国有体制下赚不了钱的事情，民营体制下却未必赚不了钱；另外我们还是这个行业的开创者，是与铁路及客户打交道经验最丰富的企业。”

这只“螃蟹”后来被证明吃得极为天才。合同一签，远成公司一个划时代的新起点就开始了。黄远成迅速将公司的重心倒向成都，宣布进入第二次创业期。

二次创业人气高涨：“民营企业承包铁路干线”本身就是一个激动人心的事件，何况黄老板与所有员工同吃同住同甘共苦，何况黄老板从不拖欠员工工资已传为佳话……

但每天如此巨额的运货量，仅有激情似乎并不够，还得有方法。黄远成迅速购置车辆，开通“城际配送”，用公路运输的模式，把中心城市铁路干线运输的触角，延伸至四川乃至整个西南的二三线城市，大大扩充了货源基础。毫无疑问，这又是一次行业的创举。

然后远成公司开拓市场的商务人员，则创造性地“把托运处装进手提包”，怀着前所未有的敬业精神深入城市的末端、企业的大门深耕市场，并把铁路运输部门员工认为不可能的合同带回公司。而他们中业绩优秀的，每月可获得数以万元计的奖金。

1998年6月18日，远成行包专列正式开通。不到三个月时间，两条线路扭亏为盈，货运量分别比原来增长10倍，成都至上海的每月发货量达1000个车皮，创造了民营物流企业“点石成

金”的奇迹。

顺理成章，1999年，“有力支持了铁路系统改革”的黄远成在铁道部的有力支持下，再次承包四条行包专列，也是很快就获得赢利。同时黄远成将所有的利润都投入到项目的拓展中，分公司、营业网点、仓储基地开始在全国星罗棋布。而新的网络布局又推动着企业进入新的飞跃式发展阶段。2000年，“远成国际物流发展有限公司”和“远成国际投资发展有限公司”在新西兰成立。2001年，黄远成增设14家分公司，大规模引进人才战略开始实施，初步完成了远成集团全国性网络布局，开始了历史性突破。2002年，历经4年黄金发展期的远成公司家大业大，注册成立了广东远成集团有限公司，成为国内最大的铁路运输民营企业。2003年，广东远成集团有限公司更名为远成集团有限公司。

铁路运输市场化改革成大势所趋，并在各种力量的推动下步步深入。2004年初，铁道部决定推出新的满足高端客户需求的“特快行邮专列”，时速达前所未有的160公里，从北京到广州一日即可抵达。在这个项目上，铁道部旗下新时速运递公司首次采用全程招标的市场化模式运作，被业界视为铁路体制改革的“试水之作”。

“试水之作”关系重大，成败都将全行业瞩目。3月，通过预审的远成集团等7家投标企业，开标时报出的价格全都与标底相去甚远，导致接连三次开标失败。随后新时速公司启动竞争性谈判，黄远成思前想后，报出了一个人们几乎看不懂的天价，他获胜了。

2004年4月，远成集团与新时速运递公司签署了承租合同，以11亿元人民币的代价获权承租北京至广州、北京至上海、北京至哈尔滨3对往返特快行邮专列，为期两年。这意味着，远成集

团除了要为既有的铁路业务付款之外，每天还要向铁道部再缴纳150万元的运费。面对一个尚待培育的市场，所有业内人士都预测，黄远成这一次亏定了。

果然不到半年，远成集团就在这个项目上亏损了1.3个亿。

然而亏损的黄远成却在这个时候加快了投资速度。7月，远成实现了行邮专列全托盘式作业；10月，远成依托行邮专列推出了全国50个城市之间的快运服务，快运范围遍及我国经济最发达的长三角、珠三角和环渤海地区；11月，黄远成在四川再投入200辆货运汽车，开通了四条直达货运班车，实现了货物城际配送的当日达和次日达；12月，远成集团与中国集装箱集团签订协议，承包了该集团上海至乌鲁木齐、广州至成都集装箱班列……

同时截止2004年底，远成在全国各地建立的仓储基地已达15万平方米，购买的货运汽车近千辆。

一个雄心勃勃的民营物流企业家，此刻拿出了他的全部家当，去赌一个与众不同的未来。

“武器”之一：半军事化管理

让我们暂时忘记行邮专列的亏损，换一个视角，从内部来看看黄远成为什么敢于亏损。远成人告诉记者，远成集团与别的物流企业大有不同，最大的区别，就是企业文化。远成企业文化的核心，就是行业内独此一家的半军事化管理。

在记者的眼中，远成半军事化管理的主要内容有三方面：

第一，新员工军训。所有新招聘的员工，必须参加10天以上严格的准军事化训练，强化学习企业制度，矫正个人不良习惯。

第二，异地用工制。远成旗下所有的公司几乎都实行异地用工制，因此所有的员工吃住都在公司，早上统一起床，晚上统一熄灯，食堂统一吃饭(黄远成也不例外)，服装统一定制……个人不