

# 第一章

## 创业者的发家经验

- 中国富豪发家的八种模式
- 小企业如何变大——管理学的解释
- 民营企业的生命周期
- 企业资本运作的程序
- 如何把家族企业建成百年老店

## 第一节 中国富豪发家的八种模式

### 一、勇往直前型

2001年《福布斯》中国富豪榜排名第一位、总计个人资产达到人民币83亿元的希望集团刘氏兄弟（2002在排行榜中已分立），在最初创业时个个都不缺乏野心和雄心，一开始就悟透了“舍得”二字。（详见本书第九章）

刘氏四兄弟刘永言、刘永行、刘永美、刘永好，本来都在国家企事业单位，都有一份好工作，老大刘永言在成都906计算机所工作，老二刘永行从事电子设备的设计维修，老三刘永美在县农业局当干部，老四刘永好在省机械工业管理干部学校任教。他们没有像大多数有条件的创业者那样脚踏两只船，随时做着创业失败后洗脚上岸的准备。他们将自己置之死地而后生，所以能够勇往直前，从孵小鸡、养鹤鹑开始，根据实际情况随时扩张创业项目，一直发展到搞饲料、奶业、电子、房地产、金融和资本运作，多角经营，多管齐下，终成大业。

尤为难能可贵的是，刘氏兄弟在家族企业做大以后，当兄弟之间在企业发展方向上意见相左时，能够平稳地进行产权分割，完成和平过渡，没有伤到企业元气，留下了企业进一步做大的空间。类似刘氏兄弟这样能够如此平稳

地解决家族企业产权问题，在中国家族企业中并不多见。

## 二、逼上梁山型

从 20 世纪 70 年代末至 80 年代后半期，长达 10 年的时间内完成创业的中国富豪大多属于逼上梁山型。在 20 世纪 90 年代一直到今天，此种类型曾有出现。其典型代表是连续数年位居《福布斯》中国富豪排行榜前列的李晓华，以及创办广东七喜电脑有限公司的易贤忠。

李晓华出身贫寒（一家 6 口挤住一间 7 平方米没有窗户的住房），只有初中毕业文化程度，后下放北大荒，返城后在外经贸部出口大楼食堂做过炊事员，曾因贩卖电子表被劳动教养 3 年，并被单位除名。在走投无路之际为养家糊口，他开始捣腾些小生意，成为中国第一批个体户。

李晓华的第一桶金是靠在北戴河贩卖所谓“美国冷饮”掘得，当时投入资金是 3500 元，这也是当时李全部的家当，收获则达 10 万元人民币，时间只有一个夏天。后李又在秦皇岛放录像，获利百万。李真正暴发是后来东渡日本，成为章光 101 毛发再生精在日本的总代理。李以拥有中国内地第一辆法拉利跑车闻名，时间为 1993 年。李目前个人资产据《福布斯》统计逾人民币 20 亿元。

易贤忠在创业前则属广州一家国有制药集团属下企业厂长，因女儿患脑疾，为筹集医药费被迫下海。易的第一桶金是为停业装修的广州南方大厦制作 500 只节能电子镇流器，资本金为从广东中山小榄镇一个小老板处赊销的价

值 5000 元的电子原材料。易以自己 50 平方米住房做工厂，获利千元，后易据此成立白云节能电子电器厂，3 个月获利 14 万元，易将之视为自己真正的第一桶金。易在筹得为女儿治病的钱后，又继续回原厂上班，后因工厂衰败，才不得已第二次下海，创立广东七喜电脑有限公司，目前个人资产过亿。

### 三、争气型或受刺激型

其典型代表是重庆小天鹅集团董事长廖长光。小天鹅集团以酒店业和饮食业为主要经营对象，风靡大江南北之重庆鸳鸯火锅即为廖长光首创。

廖家境普通，曾下乡做过 8 年知青，回城后在重庆城建局当电工，娶何氏七妹何永智。何出名美丽，当时在一家鞋厂当设计师，并擅长服装设计。何氏七姊妹，6 个嫁得如意郎君，只有廖身份“低微”，而小妹何永智为七姊妹中最靓丽者，廖因此备受众人挤兑，境况难堪。廖受此刺激，发誓创业，以出人头地。

廖辞职下海后，以出卖住房所得 3000 元为本金，租得 16 平方米小店面一间，开始经营火锅，初时生意颇为不顺，不赚反亏。廖在妻子理解与帮助下，坚持不懈，专力创新，数月后开发出迥异于传统重庆麻辣味火锅的荔枝味火锅，开始扭亏为盈。廖继而又开发出后来风靡大江南北的重庆鸳鸯火锅，事业开始独上层楼，由小店到大店到企业集团。廖于 1982 年发愤下海，第一桶金便价值百万，廖目前个人资产 1 亿元。

## 四、顺理成章型

其典型代表为鲁冠球、沈爱琴、李桂莲等，因所属企业均由原乡镇企业或集体企业转制而来，历史悠久，发展顺遂，符合政策，顺理成章。一般来说，在创业者个人的第一桶金问题上，此类企业大多概念模糊。

## 五、顺时势、倾家博弈型

其典型代表是有“中国鸡王”之称的大连韩伟企业集团创始人韩伟。

1956年，韩伟出生于大连三涧堡镇东泥河村一户农民家庭。韩读书不多，仅初中毕业。韩拥有木匠手艺，并略懂畜牧知识，因此在20世纪70年代中期被招为三涧镇畜牧助理员。1984年韩辞职下海，创业本金为从亲友处借得的3000元，养蛋鸡50只，同年底，韩从银行贷得15万元，开始兴办养鸡场，一举成为大连最大的饲养专业户，同时亦成为大连负债最多的个体户。韩此举所冒风险极大，而最大风险在于银行。韩倾力一搏，倘一旦发生鸡瘟或因其他原因创业失败，其微薄的个人私产固将荡然无存，而银行无疑也将造成极大一笔坏账。

韩之所以能在无抵押的情况下从银行贷出如许一笔巨款，原因在于当时大连市正在大搞“菜篮子工程”，韩的鸡场扩建计划正是“急政府之所急”。在政府支持下，韩很快又贷款集资208万元，建起一座占地44亩，建筑

面积 8000 平方米，饲养 8 万只鸡的现代化养鸡场。

韩白手起家，其鸡场第一年产值便达 210 万元，这也是韩掘得的第一桶金。韩目前个人身家据估计达 4.5 亿元。

从这一点说，韩不愧为一个顺时而动、把握政策机遇的弄潮儿。与靠在海南开发热中掘地发财的潘石屹、冯仑等一样，韩伟也可说是时势造的英雄。

## 六、热血型或冲动型

张思民、吴志剑均属于此类。张思民尤为典型。此类创业者大多以失败告终，偶有所成者，也大多历经坎坷，并且在企业发展过程中屡经反复。底气不足或后劲不足是此类企业最大特征。

吴志剑的第一桶金，是承包原深圳物资公司华东商场在半月内获利的 17 万元。吴的创业资本乃写作所得 2000 元稿费。

1999 年 3 月，吴志剑因所属政华企业集团欠债 2 亿元，被深圳市政府在新闻媒体通令不得进行高消费，不得坐高级车住别墅。

张思民的海王集团在 1992 至 1997 年之间，也曾遭遇极大风险，企业险些翻船。后通过上市，其因盲目投资而险些断裂的资金链得以续接，才生存下来。海王目前仍在经受缺乏拳头产品的困扰，其未来走向，仍有待观察。

张思民的第一桶金当是来自澳大利亚投资家的投资，这笔投资达 100 万美元，张在股份中占大头。张用以创业的原始资本只是 3000 元的日常积蓄。

## 七、因缘际会型或无心插柳型

此类创业者的典型特征是本来没想发财，只是想解决一下生存问题，后来竟不期而遇地发了财。其典型代表为 2001 年《福布斯》中国富豪榜排名第 38 位的张果喜以及前《福布斯》排名的中国富豪吴炳新。

1972 年，张果喜受在江西余江当地下放的上海知青的影响，怀揣 200 元，到上海找生路。偶然的机，在上海四川北路的上海雕刻艺术厂发现，一个雕刻樟木箱竟可卖 200 多块钱。张顿时灵机触发，立刻返回老家按照上海生产樟木箱的程序“依葫芦画瓢”。半年后张氏第一只雕刻樟木箱出品。通过上海工艺品进出口公司，张自己制作的第一只产品参加了广交会，并幸运地拿到了 20 套樟木箱的订单，赚了 1 万多元。这是张掘得的第一桶金。

张的创业资本，为变卖家产所得 1400 元以及江西余江当地盛产的樟木原料。张目前身家据《福布斯》估计为 12 亿元人民币。如果没有 30 年前的那次上海之行，张现在可能只是江西余江乡下的一介老农，天天为吃饱肚子斤斤计较。

这一类型另一位代表是吴炳新。吴一生坎坷，当过工人，做过干部，还做过一任职校的校长。20 世纪 80 年代初，吴生病后从内蒙古包头矿务局病休，医生称其罹患肝癌，后肿瘤自动缩小，乃至消失，吴认为是自己本身就有免疫力之功。吴的家境一直不太好，病退后，为

贴补家用，吴动手搭暖房、卖豆芽、做些小本生意。

1987 年初，吴承包包头一家濒临倒闭的小糕点厂，随后又承包一家同样濒临倒闭的小商场。据吴自称，其接手糕点厂时身上只有 300 元，为办厂，借了 2000 元，贷了 1 万元，并从中掘得平生第一桶金，约数万元。

吴后来承销“天安 851”，承销上海交大昂立一号，掘得第二、第三桶金。吴的真正发达，是推出据说集 3 种有益菌种双歧杆菌、乳酸杆菌和肠道链环菌于一体的生物保健型药物“三株口服液”。将双歧杆菌、乳酸杆菌和肠道链环菌这 3 类有益菌种集于一体并保持其活性，是一个世界性难题，对生物、对医学都不甚了了的吴，能够破解这样一个世界性的难题，令人存疑。吴因缘际会，勤力创业，借三株口服液暴富，又因湖南常德一起产品官司而家道中落，一蹶不振。起起落落，令人深思。

此类型中还可以单独分出一小类，可称为歪打正着型，其典型代表是创办广东巨星影业公司的邓建国。邓是那种其貌不扬、走在街上别人也绝对不会多看一眼的人。邓当年在江西临川“搞信息”掘得第一桶金。1991 年，邓开始“二次创业”。他兜里揣着 1000 元，肩上扛着一台由别人抵债而来的旧摄像机来到广州寻找机会。不久他发现拍专题片有钱可赚。几年时间，邓靠拍专题片赚到了 10 几万元。这 10 几万元是邓掘得的第二桶金。1995 年，当过 6 年乡村电影放映员的邓忽发奇想，开始筹拍电影，处女作《广州故事》让邓大亏 200 万元。1996 年，邓东山再起，注册巨星影业公司，将港台

明星汤镇宗、任达华、温兆伦等收于旗下。邓一边笑着付给明星们大把大把的钞票，一边苦着脸四处贩卖自己的影视计划。其实这时是邓一生中最为穷困的时候，比他当年在农场打工还穷。那时候他身上至少还没有债，此时却负债累累。邓顶着讥笑与嘲讽，在巨星成立当年，即投拍了《珠江恩仇记》、《广州教父》、《鸦片战争演义》等影片，1997年，邓的巨星影业公司一举创下广告贴片1.1亿元的惊人收入。此后邓的事业渐入佳境，先后拍下《反贪风暴》、《康熙微服私访记》、《东方母亲》、《美丽人生》、《风流才子纪晓岚》、《猛龙过江》等20余部影视剧，创造惊人业绩。邓热衷炒作，也善于炒作。邓先是炒作他的电影，宣传费用往往是别人的10~20倍，接着爆炒自己的新闻，不怕“牺牲”，自己找自己的丑闻和绯闻。他曾邀请《还珠格格》的台湾导演孙树培为他执导《风流才子纪晓岚》，并挖走“美在花城”的选手作此剧的女一号。2000年，邓被媒介评为“中国影视十大风云人物”之首。

## 八、知识型

此类型具体而言又有种种不同：

一类是拥有自有专利技术，靠自有专利技术发达的，如中宜环能（CECO）董事长吴桐。

吴桐在北京创办中宜环能环保技术有限公司。吴擅长发明，名下拥有多项专利技术，仅其“城市垃圾处理综合集成系统”一项专利，据估计无形资产就达12.5亿

元，一家美国名牌杂志估计，吴的专利加起来，价值超过 100 亿美元。在进京创办中宜环能环保技术有限公司之前，吴曾在深圳创业，获利数千万，因遭欺诈，资产荡尽。

2001 年 3 月，吴携 2000 元进京二次创业，3 个月后，仅向韩国某著名企业出售“城市垃圾分类焚烧技术”15 年使用权，获利即超过 2000 万美元。吴眼下成为媒体焦点人物，原因一是其创造财富的能力，二是他的学历造假问题。据吴自称，11 岁即进入中国科技大学少年班学习，主修原子能物理学，有“神童”之誉；14 岁赴美，获芝加哥大学国际金融学博士；18 岁赴德，获柏林大学经济学博士。但经有心人查证，吴的科大少年班学历和美国芝加哥大学国际金融博士皆属虚无缥缈。其柏林大学经济学博士亦令人存疑。

这不免让人想起数月前的“吴征博士事件”，钟钟书先生笔下的方鸿渐看来并非杜撰。如今国内的“海龟博士”漫山遍野，占据着最好的位置，享受着最好的待遇，荣光无限，创业就业一律“超国民”待遇，有关部门今后对类似的“海龟”，是不是应该多审视两眼？

其实吴本来是用不着靠这样假造学历来给自己增光添彩的。吴的诸多创造发明，均已经过实践检验，成效显著，吴因此在环保界享有极高声誉，比之那种学历造假带来的荣誉，这样的荣誉要大得多，也实惠得多。吴此举令人无法解释。

用友软件（600588）王文京亦可视为靠技术起家的一类，这类创业者除了自家技术外，在创业过程中还更

多地借助了外部力量，特别是政府力量，所以有时也会给人因人成事的味道。

1988年，王文京从财政部辞职下海，与后来创办连邦软件的苏启强一起，用借来的5万元开始创业，开发财务软件，数月后即进行了产品的发布和展示。

王文京等人的迅速成功，与当时财政部的一项政策不无关系。当时财政部规定，不得通过除国有、集体企业以外的财务软件的评审，换句话说，亦即各级财务部门不得使用除国有、集体企业开发出的财务软件之外的财务软件，而王文京的用友独能例外，应该说这与王文京的财政部背景不无关系。这项政策使用友在若干年内都无竞争对手，企业在缺乏竞争的环境里顺利成长。

第三类是以王志东、张朝阳、丁磊等为代表的一类，是属于被时代潮流硬推上富豪坐席的一类。这类富豪被称为“知识英雄”、“知本家”，但实际上除王志东曾开发过一个中文平台软件，丁磊曾开发过一个简单的163电子邮件系统以外，其他人并未见得有多少技术可言。而王志东和丁磊的第一桶金，都是从各自所开发软件中获得，数目达数十万和百万不等。

一般而言，这类“英雄”因为缺乏基础，起得快，下得也快，正所谓“喜看稻菽千重浪，遍地英雄下夕烟”者是也。2002年开春，社会上纷传原跨国公司一些中国区高管人员辞职创业的消息，包括原微软中国公司总裁高群耀、康柏中国区总裁李金水等人都在传说之中。原爱立信和诺基亚中国副总裁刘持金则已实际进入管理教育行业，开始自己的创业人生。这将是知识创业

的又一类型。如果有人能将管理与技术两种知识创业人才结合起来，其发展将不可限量。

## 第二节 小企业如何变大—— 管理学的解释

据网络统计数据，中国现有民营企业达 2000 多万家，而且随着鼓励私营经济发展政策的进一步出台，这个数目仍会继续增加。然而，如果继续分析这些数据，就会发现，情况并不如预期的那么乐观。在民营企业中，称得上大型企业的，不足 800 家，约占总数的 0.004%，真可谓“凤毛麟角”。

很明显，造成这种现象是因为存在着大多数中小型企业无法向大型企业迈进的“瓶颈”。那么，到底在这个跨越上存在着什么障碍，能使这么多企业纷纷“下马”呢？

通过分析成功与失败的案例，可以发现，常见的障碍有下面这些：

### 一、老板的个人英雄主义

由老板总管一切，是中小型企业运作的常见模式。当企业的业务面不太广与管理事务不太多时，这种运作模式也的确相当有效。这种模式发展的结果，往往就是老板的“个人英雄主义”思维盛行。而到了企业有了进一步的发展的时候，这种思维就成了成长路上的严重障碍。

很多企业不是请不起职业经理人，是老板不想把自己的管理宝座让给职业经理人。这种英雄情结让他们找不到

功成身退的路，而“硬上弓”的结果，往往就是老板与企业一起垮掉。

人们常常把这只归咎于老板个人的性格特征。的确，那种支配资源、控制全局的感觉很让做老板的精神亢奋，而成为一种“瘾”。但其实，让老板有这种“瘾”的，不但是他自身的占有欲与控制欲，更重要的是企业员工对这种个人英雄主义的崇拜与支持。

海尔集团的总裁张瑞敏曾经说了这么一句令人深省的话：“我现在最怕的就是整个企业的员工太相信我了。如果我选错了路，往火坑里跳了，那么整个企业也跟着我往火坑里跳了。”

一个企业从无到有，本来就是一件不容易的事，而在这个企业初期的成长过程中，老板就担当了一个非常重要的角色。也在这个过程中，员工就逐渐积累起对老板的崇拜与服从，而老板的个人英雄主义就是在这些土壤的支持下生根与发芽的。

所以，一个中小型企业要向大企业迈进，第一步就应当出自老板的觉悟。只有老板对这种管理上个人英雄主义的潜伏危害有深刻的认识，才能在企业进一步的发展中找到自己正确的位置，完成自己的角色转换，企业才能避免种种由于过度信任与服从而造成的危机。

## 二、“家族血液”作祟

中国人有一句老话：“兄弟同心，其利断金。”而中国的许多民营企业就是以此为企业文化发展起来的家族式

企业。

在企业发展的初期，这种家族的力量确实能成为企业发展的支柱，那种“血浓于水”的协调，那种对自家事业的执著，成为一种强大的企业向心力和企业迅速做大的动力。

但是，这种团结，却很容易变成一种封闭，而最常见的就是管理权与股权的极度对外封闭。股权的封闭阻碍了新资本的注入，而管理权的封闭则使企业的视野变得狭窄以及管理模式与方法变得落后。

在这个问题上，正泰集团走过的路值得借鉴（详见本书第四章）。

正泰集团成立于 1984 年 7 月，主要经营经营低压电器、输配电设备等。2001 年工业总产值 62 亿元，位居中国民营企业中第五强。正泰集团之所以能取得如此骄人的成绩，按总裁南存辉的话来说，是通过“稀释企业中的家族血液而发展起来的”。

10 年前，当南存辉手持 100% 的股权资本寻求稀释时，他有资本 100 万元，但当他将自己的股权稀释到只剩下 20% 的时候，他的个人资产已达到 2001 年的 2.2 亿元，10 年增长了 220 倍。摆脱了股权情结，正泰集团的资本底气迅速扩大，这为企业的扩大生产提供了资金的保证。

尝到了“开放”甜头的正泰集团决定对管理权也进行“对外开放”，他们进行了产权制度改革——企业所有权与经营权的剥离：不管你是多大的股东，如果按制度考核下来能力不行，必须让出经营权；反之，不管是否股东，

有能力就有位置。管理权的开放，使正泰集团的运营步出了家族眼光的界限，同时激活了管理者的内储能量。

就凭着这两项措施，正泰集团成功地从一个典型的家族型企业过渡成为一个高知识含量的社会企业集团。

### 三、缺乏高级人才

造成这一问题的原因有二：

首先，中国教育体系与社会接轨能力较差，从而造成高级人才锻造期往往不能在校园内完成。高级人才所必备的知识与意识，有相当大的一部分要依靠自己在社会经历中获得。这就加大了高级人才形成的难度，降低了“成才率”。

其次，中小企业在发展前期，对高级人才的需求量不大，所以大多数中小企业都没有人才储备意识。当企业步入成长期时，管理事务的增多、分部的增设、管理范围化等要求的出现，使企业对高级人才的需求一下子暴长。这时没有人才储备的企业就会发觉人才相对不足。

能否吸引更多的人才与留住企业已有的人才，就成了企业能否向前继续发展的关键。针对这个问题，常用的解决措施有：

#### 1. 增强人才储备意识

企业能有意识地进行人才储备，而且让他们去熟悉企业事务。那么，到企业重用到他们的时候，他们就不单是高级人才那么简单，而且是熟悉企业事务的高级人才了。届时，他们当然会比一般的新人更加得心应手，而企业的