

创  
业  
篇



## 第一章

# 选择适合你的公司创业模式

现在，许多有志投身商海弄潮的人，都把拥有属于自己的公司当作人生的一大追求。然而，办公司毕竟与开一个小店铺不同，它不仅需要胆识、资金和人才，还要有处理各种问题的能力与见识。其中，这个属于自己的公司是什么样的组织结构，是必须要首先考虑的。纵观世界上著名大公司，在其发展的起步阶段，无非有三种路径：由家庭作坊起步的“兄弟”公司、由多人合伙的“哥们”公司、有个人单枪匹马的独资公司。看完本章，你也许会对未来自己的公司有新的设想……

### 从家庭作坊到巨型家族公司的奇迹

中国有句古话：打虎亲兄弟，上阵父子兵。这句话是对家

族公司特性的最好概括。多少年来，世界公司的组织结构已经发展成多种多样的形态，而家族公司好像是长青树一样，一直久经风雨而不衰。其原因就是家族公司有强大的向心力，具有天然的抵御各种经济风暴的能力。

现在，家族公司仍然在世界各国的经济发展中占据重要位置。在美国，杜邦家族、洛克菲勒家族、卡内基家族的创业奇迹至今还在公众中流传，福特家族、哈里曼家族、肯尼迪家族打个喷嚏，华尔街立即就会感冒。

在亚洲，家族公司的影响更是无与伦比。由于长期家庭价值观在东亚的核心地位，以及没有成熟的经济运行机制的规范，亚洲的家族公司对于国家经济的影响超过了地球上的任何其他地区。韩国的几个家族公司控制了国家经济规模的百分之八十以上、台湾最大规模公司排行榜长期被台塑、长荣等家族公司所占据，而东南亚的林绍良家族、郭鹤年家族更是大名鼎鼎，家喻户晓。中国大陆的家族公司虽然规模较小，但改革开放后，也有了很大的发展，在民营经济发达的东南沿海一带，家族公司的形式十分普遍。

家族公司的红红火火不禁让人们思考：家族公司长盛不衰的原因是什么？

一般来说，家族公司都是从小企业发展来的。在生意的初创时期，一家人勤勤恳恳，很快奠定了一定基础。为了获得更大的发展，这家企业的领导人物，常常规划了更远大的目标，要建立公司，求得整个家族的兴旺发达。在这个目标的激励下，家族按照能力的不同分工，相互配合。由于一家人长期生活在一起，对每个人的习惯和才能比较了解，很容易地摆正每个人的位置。同时，家族公司在开创之初，生存状况一般都比较恶劣，每个成员不计较得失，同舟共济，不会因为生意难

做而分崩离析，这是家族公司的第一大优势。

20年代，中国的东南地区崛起的荣氏家族，就是这样的典型。

荣氏家族的创始人荣宗敬、荣德生是弟兄俩。荣宗敬是哥，荣德生是弟。荣宗敬 15岁到上海铁锚厂当学徒，不久因为疾病被迫回家修养，一年后又到钱庄做学徒，一年以后荣德生也到钱庄做学徒。三年之后，钱庄因为甲午战争的缘故关了门，兄弟被迫再次回家。

荣家本来就不富裕，现在父子三人同时在家赋闲，坐吃山空，家境越发穷困起来。父亲荣熙泰看到同乡中许多人靠开钱庄和经营工商业发了财，也动了心，要开一家钱庄。于是，他说服了当时一心想学医的荣德生，放弃学业，父子三人开钱庄。由于荣家财力不够，就吸收了几家股东。钱庄营业后，生意一直比较萧条，与荣家合作的股东就抽回资金，钱庄成为荣家独资。

荣家兄弟在开设钱庄的同时，还兼营收蚕茧的业务。就这样慢慢经营，逐渐累积了一些钱财。这时大哥荣宗敬产生了办实业的念头，和弟弟一商量，竟然不谋而合。

1900年，八国联军侵略我国，占领了北京。当年，北方出现严重的粮荒。因此南粮北运十分有利可图，荣家兄弟看中这个时机，决定兴办面粉加工业。由于资金不够，在面粉厂上采取股份制，吸收同乡朱仲蒲等人参加。不久面粉厂建立起来，取名保兴。

可是当时的营业状况不好，人们对食用机制面粉心怀疑虑，加上没有找到稳定的销售市场，有一段时间，面粉厂的处境极其困难。在这种形势下，开办的几个股东都不想再投资下去，撤了资。这对荣家兄弟又是一击，弟兄俩一商量，认定投

资面粉业绝对没错。于是就坚持下来。

不久，荣家兄弟就有了转机。1904年的日俄战争使东北对面粉的需求大增，价格也大幅度上扬。荣德生让荣宗敬在上海购买机器，荣宗敬考虑到全部购买价格太贵，就购买了主要部件，其余的自己制造，荣德生扩大厂房，弟兄俩决定拼死一搏！

功夫不负有心人，很快面粉厂的生意红火起来，面粉产量每天达到3000袋，每天的纯赢利达到500两白银。到1912年底，保兴厂一个厂的赢利就达到白银10万余两。

就在这时，荣家兄弟又陷入破产境地。荣宗敬在上海做橡皮股票生意失败，紧接着又有一船面粉沉入海底，损失达五万余元。这时荣宗敬投资的裕大祥投机失利，损失达六、七十万两银子。这些打击使荣家兄弟的钱庄亏损殆尽，只好关闭钱庄。

困顿之时，弟兄俩没有灰心，也没有相互埋怨。为扭转局面，荣德生购买了先进的机器，并严格把关小麦的质量，经过一年的时间，荣家兄弟就扭亏为盈，重新站立起来。到1922年，荣家的企业达到了全盛时期。

这兄弟俩的成功除了开拓市场，注意产品质量等管理上的原因外，家族公司的形式也是重要的原因。因为是家族公司，所以一荣俱荣，一损俱损。这种关系使谁也不敢放弃企业的经营，遇到困难也不可能轻易分家析产，反而越是困难，就越是团结，这是家族公司不可战胜的关键所在。

人们常说家是生活的港湾，在无法预料的商海中，家族公司也在扮演这种角色。所以，在创业的道路上，能够找到和自己同呼吸、共患难的家族成员，应该说是一种幸运。

当然，家族公司也有它的局限性，最重要的是任人唯亲，

不能吸收杰出的非家族成员为企业出力。同时，在家族公司内部，人们对“家规”的重视远远超过了国家的法律，在家族公司之间的关系上，“家长”们的亲密程度甚至超过了银行的资信评估。难怪有人说，东方人对关系的认可比共同的经济利益更重要。在经济比较繁荣的时期，这种做法的危害性没有显现出，1997年爆发的亚洲金融危机中，许多银行出现呆帐、坏帐，就是这种关系经济弊病的体现。从那以后，对家族公司的批评逐渐多了起来。

由于担心家族式的经营会给公司带来僵化，吸收不了杰出的人才，全球内的家族公司改造浪潮正在兴起。包括家族公司有了初步发展的中国大陆在内，家族公司的经营管理有了很大的变化。

被称为中国大陆最大民营企业——希望集团，是由刘氏弟兄四人创立。不久前，希望集团重新改组，由一个典型的家族企业，向现代化的公司发展，弟兄四人分别以投入股份的形式掌握希望集团的控制权，这应该说是以后家族公司发展的方向。

## 选择合伙人创业的成功之道

在创业的开始阶段，由于资金、人才、经验的不足，又没有家族公司那样的条件，这时选择一个志同道合的朋友，合伙开创工商业的成功之路，是许多公司老板的强烈愿望。

确实，在自己势单力薄的情况下，合伙经营，充分利用集体的力量，对于迅速扩大公司的实力，减少个人经营的风险来

说，这的确是一种理想的模式。在世界各国的公司发展史中，这种依靠合伙经营，从而走出成功创业第一步的例子，可以说是举不胜举。然而，不可否认，在合伙经营中，能够善始善终、同心合力发展到大公司的例子十分罕见。

与家族公司不同，合伙公司缺乏血缘这种天然的纽带，因而更容易分崩离析。合伙开公司之所以寿数不长，大都是因为合作之初，公司面临一系列的问题要解决，大家专心于创业，对名利、地位的争夺不太热衷。当公司发展起来后，名利开始在个人心中发酵了，每个人都有了私心。就这样合伙公司开始出现了裂缝，虽然还不致于立即翻脸，但是一个公司内部出现这样各怀心思的人，公司的经营怎么能不走下坡路。

矛盾出现后，最彻底的解决办法是“分家”，许多公司被一拆两半，甚至是一拆几半，这样的了断彻底倒是彻底，只是好端端的公司那能经历这样的折腾，分家后无论资本和人才都不能和以前相比，竞争力马上下去，许多合伙公司在分家后一蹶不振，就是这样的原因。

合伙公司的这种发展的不确定性，决定了在寻找合伙人的时候要特别慎重。

许多人在创建公司之前，都有许多无话不谈的朋友，这些人或者是同学、同乡，或者本来就是生意上的朋友。首先在朋友圈中寻找合伙人再正常不过了。但生意归生意，朋友归朋友。生活上，甚至在人生理想和习惯上相同不能等同于有同样是生意旨趣。选择合伙的第一原则应该是：两人都对同样的经营方向感兴趣。

几年前，有三位同在机关工作的朋友，因为不满足一杯水、一根烟、一张报纸看半天的工作状况，决定合作开办一家公司。由于他们所在的机关本来就是管理城市建设的，所以他

们的志趣很容易统一在建筑领域。

这三个人中，胡建伟是学工程设计的，梁朝凤在单位负责财务工作，杨大中是机关秘书，没有从事建筑领域的实际经验，但是因为长期跟领导的关系，方方面面比较熟悉，考虑问题也比较成熟。

开办公司的想法是胡建伟先提出的，但他既没有经验，也没有资金。梁杨二位举手赞成后，这些问题在大家的努力下，居然迅速完成了。

于是，这三个人组成了黄金搭档，他们模仿刘备、关羽、张飞的桃园三结义故事，给公司取名结义。在以后的四年间，三个人没日没夜地干，杨大中负责公司的对外联络，胡建伟负责公司的工程设计，梁朝凤担任公司的财务总管。由于正赶上全国房地产热，广州的楼市不断升温，在不到四年的时间，结义公司的财产额持续上升，逐渐成为广州建筑界小有名气的民营建筑公司。

然而，公司获得发展的同时，这三人的合作却没有持续下去。他们三人分别负责公司的三大部分业务，四年期间逐渐都有了自己的班底，俨然构成三大派系。这些手下为了争夺利益，不断在自己的领导面前吹风，制造不和。而这三位老板也早已经相互不服气。四年期间，杨大中因为经常在外联系，门路更广，加上对建筑技术不了解，逐渐对炒作楼市感兴趣。而胡建伟的兴趣点也逐渐集中到建筑设计上来。本来他们是按照三三制分成的，伴随利润的增加，谁都对这种分配比例不满意了。

胡建伟认为公司全靠他摸爬滚打才有今天的规模，而另两位只是动嘴皮子，耍笔杆子，居然也要平均分成。杨大中只热心做楼市投机生意，对公司向实业化发展兴趣不大，他还对梁

朝风的财务持怀疑态度，几次扬言要查帐。就这样，桃园三结义的朋友渐渐变成了陌路。结义公司的业务也日渐稀少。

眼看公司业务低落，三个股东的分家也提到日程上来，大家都知道分家对谁都没有好处，无奈各有奋斗的目标和追求，只好劳燕纷飞。

结义公司的解体说明，要想把合作永久地持续下去，就必须是真正生意上的志同道合，有共同的兴趣点和创业动力，否则，只能是短暂的结合而已。

合伙公司的另一个问题是，在合伙之前必须对合伙者的责、权、利规定清楚。俗话说：丑话说在前面。现在是市场经济，也是法制社会，个人之间的承诺只是防君子、不防小人的把戏。如果在合伙之初，不把各种规定讲清楚，以后发生纠纷就难以通过法律解决。在家族公司，这种情况当然不同，所谓肥水不流外人田，兄弟之间分家产虽然也有争吵，但闹到法院的毕竟少数。

还举结义公司的例子，胡建伟、梁朝风和杨大中在创办公司之初，谁也没想到公司以后会有那么大的发展，因此对如何分红没有很多的关心，大家只是努力把公司的事情搞好。现在，人心散了，对金钱的计较也多了，大家都说自己的贡献最大，要求占有更多的公司财产。由于没有证人和协议，因此法院也无法判定每一方的分红比例，并根据这个比例来分割财产。三人又为这个问题闹的不可开交。

亲兄弟，明算帐。这是做生意的天规之一，谁违反了它，谁就可能受到惩罚。合伙公司最忌讳的是为了友谊而忘了原则。合作之初，大家亲密无间，一到反目，感情受到很大伤害，生意也会衰落。

如何在求利的基础上，使感情和利润一起增长，是每一个合伙人都应该考虑的问题。只有当合伙人在生活、工作中，随时检讨自己，发现有损公司与个人友谊的事情，一定要防微杜渐。事前的防范远甚于事后的修补。

每一个渴望真诚合作的人难道不应该好好考虑吗？

### “独孤求败”式的个人公司开拓者

独孤求败是金庸武侠小说中的一个角色，他代表这样一种形象：身怀绝技，孤独执著，不断寻找对手并战胜他。

用独孤求败的形象来概括那些个人公司创建者，真是再合适不过了。

美国历史上第一个达到 10 亿美元的富豪——洛克菲勒，有一双孤独的眼神。每当下属向他报告时，他总是一言不发，冷冷地看着对方，在这种“眼神”的关照下，部属战战兢兢，希望报告尽快结束，好离开他的办公室。

洛克菲勒的眼神在美国是冷酷和狡诈的象征。其实只要熟悉洛克菲勒的人都知道，在他清教徒的外表之下，有着一颗慈善的心，否则就无法解释，这个超级富豪在成为第一位 10 亿富翁后，为什么又成为美国历史上最慷慨好施的人。而他的外表之所以变得这样冷酷，只是长期单枪匹马驰骋商海的结果。

洛克菲勒出身一个并不富裕的家庭，他的父亲热衷于生意，但好像总是没有成功，反而五次以诈骗罪被起诉，因此给这个家庭带来的耻辱恐怕是留给洛克菲勒的唯一遗产。为了改变自己的命运，洛克菲勒在 17 岁的时候就投身商场，中间忍

受着无数的失败，直到他终于找到了石油，并因此发了财。但财富并没有给他带来声誉，终其一生，他获得的咒骂远多于赞美。即使他向美国的慈善事业捐献了将近 5 亿美元。世人大都注意到巨额财产给他带来的地位，对他所遭遇的痛苦却很少理解。社会的误会和商场特有的尔虞我诈，造成了洛克菲勒式的创业者冷酷的外表。这几乎成为成功的个人公司开创者的共同特征。

霍英东无疑也是这种孤独创业者的典型。

霍英东生于 1922 年，6 岁的时候，父亲出海时鱼船被风浪打翻身亡，成了孤儿。第二年，他的 13 岁的姐姐和 11 岁的哥哥又落海而死！霍英东小小年纪就忍受伤亲之痛，完全失去了童年的快乐。

这个不知祖籍在何处的广东人，真正是在苦水中泡大的。他后来回忆说：“从小没钱，一心想发财，走路都在想如何才能拣到钱，不想日本人来了，为了两盅米到机场打工，失掉一截指头，当卡车司机也没当成。后来听说柏拉斯群岛有一种药可以卖大钱，便去这个荒无人烟的岛上干了 6 个月，结果没赚到钱 反而落了一身病”。

但是，没过几年，霍英东摇身一变，在 1954 年投身于房地产生意，正是这个生意使他的财产从几十万元发展到十亿元。

洛克菲勒和霍英东属于同样的创业类型，青年时期受到家庭贫寒的刺激，在环境的逼迫下，投身商海，尽管受尽苦难，但却练就了一身好本领，成为商界的成功典范。

与以上两人相比，还有另一种意义上的个人公司创建者，他们之所以创建公司，往往不是因为生活所迫，而纯粹是从兴趣出发，身怀“绝技”，为了让这种绝技发扬光大，毅然走上

创业之路。

## “未来是小公司的天下”——小公司的赚钱绝技

在工业化时代，高大的厂房和烟囱成为公司实力的象征。确实，当你乘车在波音公司巨大的车间穿行，谁也不能否认工业化时代的伟大，从而对世界上许多大公司的经济实力感到叹服。然而，当你仔细看看这些股份公司的年度会计报表，你可能对这些公司的赢利水平感到吃惊。

在美国赢利率最高的公司名单中，你看不到波音公司、福特公司、通用汽车公司这些巨人公司的名字。相反，戴尔公司、微软公司等没有高大厂房，雇员也很少的公司却榜上有名。在日本，世界著名的松下电器公司、马自达公司、丰田汽车公司的赢利是非常丰厚的，但与任天堂公司相比，它们的赢利水平就要大打折扣了。而任天堂公司的雇员不到 200 人，是一个专门开发游戏软件的公司，其总部只是一座四层的小楼而已。

在后工业化时代，世界各国的大公司都陷入了“大企业病”，他们的发展步履维艰，生产与销售僵化。与此相反，小型工商业在世界各国蓬勃兴起，逐渐成为各国经济的中坚。虽然，大公司仍然在基础工业领域占据领袖地位，但小企业以其经营的灵活性，正处在如火如荼的上升阶段，难怪有一位著名的经济学家说了这样一句话：“未来是小公司的天下。”

美国《财富》杂志列举全美国发展最快的五百家公司中，百分之三十四是靠不到一万美元的资金发家的，还有百分之

59 是靠不到 5 万美元的资本发家的。我们面临的情况正从越大越好转向“小的就是好的”。虽然有一万元钱，根本算不了什么，但还是可以让你做任何你想做的生意。

小公司之所以能适应这个世界，首先是船小好掉头。当今世界，各种信息相互交织，商场风云变幻，让人目不暇接。小公司因为对市场的感觉敏锐，可以迅速根据市场的变化改变自己的经营方法，改变自己产品的性能。而大公司，由于其管理的僵化，对市场的反映比较迟钝。即使感受到市场的变化，往往也无法立即适应它。

同时，小公司的负责人往往就是老板，他们享有自己安排工作的自由，能够独立作出决断，在经营中能够及时贯彻自己的意图，而不用和其他人商量，对于风险和经营计划可以做到随时更改，这同大公司冗长的会议形成鲜明的对比。这是许多有志气的青年愿意独立创业的主要原因。

有一次，笔者在一家理发店理发，问理发的小姐今生最大的理想是什么。她毫不迟疑地说：“当然是独立开店当老板。”

我有点怀疑地说：“当老板那么容易！要自己独立处理一切，要办理执照、雇佣工人，还要和社会上的不三不四的人打交道。况且，就是这样还不一定比现在挣得多。”

“可是那是自己的店啊！”小姐的一句话让我茅塞顿开。在这个世界上，谁不想拥有自己的事业呢，哪怕是最小的店铺也好！

汤姆曾经做过 17 年的汽车推销员工作，在这段时间里，他有许多新鲜的销售点子，但是却没有被老板所采纳，相反，有的还被视为异想天开，作为反面教材在公司里被点名。两年以后，他觉得自己不应该继续在公司里干下去，于是注册一家专门从事汽车推销的小公司，现在他已经拥有 5 名推销员，业

绩在同行中虽然不算最好，但蒸蒸日上。最近，他时常说：“我爱好独立与自由地去做我自己愿意做的事情，我却怎么也搞不明白为何现在才拥有自己的公司”。

小型公司要想赚钱必须注意以下几点：

选择一定的服务范围：小型公司一般都是有特定业务对象的公司，对确定的业务范围要求很高，如果公司不能确定一定数量的客户，那么在经营之初就会遇到很大的经营困难。相反，如果能有一定的客户，在公司经营之初，就会有更快的资金流通，从而有利于业务发展。

有专门的技术：有自己的特长，别人无法替代，或者无法比自己干得更好，这种情况特别适合个人创业。因此 绝大多数的创业者都有自己的技术。

## 从“皮包公司”到“虚拟公司”

前些年，有一位相声演员，讽刺社会上多如牛毛的公司时说：“如果从天安门城楼上甩下五顶帽子，就会有四顶落在经理头上。”这当然是夸张的说法，不过随着市场经济的发展，我国各种各样的公司多了起来，公司多经理当然不会少。人们对于那些没有实体，只能到处找机会，买空卖空的公司有一个很形象的称呼——皮包公司。

办皮包公司的人，通常拿着一个公文包，里面没有别的东西，只有笔、烟、打火机等。这种公司走的是信息和关系的路子。从坏的方面看，这些人买空卖空，确实是对经济秩序的危害，所以一段时间里，居然有对皮包公司人人喊打的现象。

同任何事物都有两面性一样，皮包公司的存在也有它的合理性。在改革开放之初，各种信息流通不畅，正需要一批人做中介，将商品的生产者与消费者联系起来，互通有无。皮包公司的出现正好适应了这一特点，所以在一定时期能够大行其道。现在，市场经济逐渐走上了正规，各种信息流通的渠道也比较畅通，对皮包公司的讨论也逐渐烟消云散。

皮包公司尽管快成为一个历史名词了，但人们对皮包公司的印象却还记忆犹新。它的最重要的特征是公司被装在皮包里。没有高大的厂房，没有光明亮堂的写字楼，可能也没有漂亮的秘书小姐，但一时间，皮包漫天飞，有的人竟然从此踏上个人创业的阳关大道。

皮包公司的兴衰告诉我们这些后来的创业者，公司居然还有这样一种形式。

其实这种形式的公司不但没有消失，反而以另外的形式出现。就是现在风行的虚拟公司。虚拟公司在形式上和皮包公司相仿，但实质却有不同。虚拟公司没有厂房、写字间、实验室，当然也没有漂亮秘书小姐。你无法找到这个公司具有实体的东西，它只是基于某种特定的项目而召集起来的。

南唐多公司在 1992 年创造了 55 亿美元的销售额，仅仅 892 名雇员创造了 12 亿美元的税前利润。也就是说，每名雇员的销售额为 600 万美元。每名雇员的利润额高达 150 万美元。而著名的苹果公司的人均利润只有 50 万美元。是什么让南唐多公司达到这样的水平，用其公司经理克罗夫的话来说就是：“我们每次只做最重要的设计及市场管理工作，其余的所有工作则交给合作伙伴和特许商去做。”

集中精力去做一件事情，是最好学也最管用的经营技巧。

金斯顿技术公司是 1992 年成长最快的一家私人公司，它

仅有员工 220 人，却创造了 5 亿美元的销售收入，人均销售额达到 230 万美元，这一数字是苹果公司的 5 倍，是数码公司的 18 倍。《商业周刊》说：金斯顿公司代表这样一种趋势，它既实现令人难以想象的增长，又始终维持自己特有的组织结构形式，并以这种组织形式，将其竞争对手通常要花 10 天去考虑的事情，缩短到只有几个小时。

那么金斯顿公司是怎样运作的呢？这里有一个现成的例子。

不久前的一天，“电脑王国”公司在洛杉矶的一个分支机构接到美国银行的一个电话，后者要求立即提供 100 台个人电脑。这家银行特别要求电脑必须有大量的额外内存和其他一些新的配置，而且可以运作微软公司的个人视窗系统，此外还能和银行其他的计算机网络连接。

金斯顿公司立刻开始行动，只用几个小时就研制出这种有特殊要求的电脑。接着它把工程设计书交给它的一个重要的合伙人，埃克斯布莱斯制造公司，它专门负责电子零件的装配。埃克斯布莱斯制造公司马上清理出生产线，装上金斯顿公司订购的电脑零部件。就在当天下午，电脑送到了金斯顿。傍晚之前，金斯顿就完成电脑的全部测试工作，并通过费德速递公司将货送到了电脑王国。到了那一周的周末，美国银行的计算机已经开始正常运转。

金斯顿公司向人们提供了这样的信息，一个公司的结构没有必要样样俱全，只做自己最擅长的事情，而把其余的事情交给另外的行家去做，可以节约大量的时间，而且可以节省空间与人力。因此，全球最大的电脑芯片供应商——英特尔公司总经理格罗夫感慨地说：“用垂直方式能做得所有事情，都能花更少的钱由以水平方式组织的专业公司的集合来完成。”