

创新创业典型案例集



目录

案例 1: 在校大学生走上创业之路。.....	1
案例 2: 大三学生创业投资百万网上开店.....	2
案例 3: 从大学时代的创新思维到世界 500 强——联邦快递创业之路.....	2
案例 4: 青年科技创业.....	3
案例 5: 广受欢迎的青年网站.....	4
案例 6: 青年创办市民身边的电视台.....	4
案例 7: 在校大学生创业网站卖出 200 万元.....	5
案例 8: 商机把握与李嘉诚创业.....	7
案例 9: “美特斯邦威”和“谭木匠”商业模式的选择与创新.....	10
案例 10: 金正电子炼狱重生.....	11
案例 11: 青年“大篷车”.....	14
案例 12: 青年创建妇幼营养补给中心.....	15
案例 13: 青年特色剧演出公司.....	15
案例 14: 青年家政服务深入社区.....	16
案例 15: 青年创建出租车特色服务公司.....	16
案例 16: “让垃圾为青年就业服务”.....	17
案例 17: 青年的视听创作公司.....	17
案例 18: 比尔·盖茨的创业.....	18
案例 19: 迈克尔·戴尔的创业.....	25
案例 20: 靠自己的智慧和勇气把握住商机.....	31
案例 21: 在自己感兴趣的领域创业.....	33
案例 22: 关键是要选择合适的创业项目.....	34
案例 23: 没有背景和依靠 创业全靠自己天赋和努力.....	36
案例 24: “生活色拉”的创业模式.....	37
案例 25: 闯出一条属于自己路.....	38
案例 26: 与其与人分享就业蛋糕, 不如自己做一个蛋糕.....	40
案例 27: 一个小女孩的成功.....	41
案例 28: 特色植物一炮走红.....	42
案例 29: 等待时机成功出击.....	43
案例 30: “视美乐”的失败.....	44
案例 31: 易得方舟的沉没.....	44
案例 32: 天行健公司的跌落.....	45
案例 33: 文峰国际集团的创业.....	45
案例 34: 吉盛伟邦在上海打出一片天地.....	45
案例 35: 创业源于刻骨铭心.....	46
案例 36: 白手起家的梁亮胜.....	46

案例 37:	杉杉西服与创业者郑永刚.....	47
案例 38:	中关村百万富翁第一人.....	47
案例 39:	清华大学高材生的创业.....	48
案例 40:	新东方的创始人.....	48
案例 41:	财富几度灰飞烟灭的启示.....	50
案例 42:	灵感与创业商机.....	50
案例 43:	“公关也能成为一种专门的行业”	51
案例 44:	行千里路取回真经.....	51
案例 45:	眼开见钱.....	52
案例 46:	创业目标定位要准.....	52
案例 47:	一句话里听出 8 亿元的商机.....	53
案例 48:	“海归”与蜡烛.....	53
案例 49:	“看”来的财富.....	54
案例 50:	来自耳朵的商业敏感.....	54
案例 51:	好风凭借力.....	54
案例 52:	朋友是资源.....	55
案例 53:	巧妙利用“海派”心理.....	55
案例 54:	3 万块钱做房地产.....	56
案例 55:	智慧套白狼.....	56
案例 56:	“曲线救国”.....	56
案例 57:	“惊险一跳”的周枫.....	57
案例 58:	创业需要胆量，需要冒险.....	57
案例 59:	共同分享铸就大业.....	58
案例 60:	善于学习与勇于反省.....	60
案例 61:	安彩集团的自主创新之路.....	61
案例 62:	企业家精神的典范——山姆·华顿的创业与沃尔玛.....	62
案例 63:	出色创意赢得市场.....	68
案例 64:	决策正确“大家乐”长盛不衰.....	69
案例 65:	破除门第观.....	69
案例 66:	惟真才是举.....	70
案例 67:	三星的“人才第一”主义.....	70
案例 68:	惠普以人才兴业.....	71
案例 69:	锲而不舍，以诚待人.....	72
案例 70:	没有十全十美的人才.....	72
案例 71:	“信人，人亦信己”	73
案例 72:	智力游戏.....	74
案例 73:	鲜花超市.....	74
案例 74:	限量发售冰淇淋.....	75
案例 75:	反光布料.....	75
案例 76:	高中体育报道.....	76
案例 77:	家用安全用品.....	76
案例 78:	美味的抗菌药品.....	77
案例 79:	“晨光学生网”创业计划书.....	77
案例 80:	大学旅舍商业计划.....	83

案例 81:	一个大学生百万富翁的自述.....	86
案例 82:	“女性眼光发展组”	89
案例 83:	必须关注技术与市场的发展动态.....	89
案例 84:	使自己的产品更具特色.....	90
案例 85:	联想的创业之路.....	91
案例 86:	技术创新推进宝钢做“高”做“强”	93
案例 87:	宝洁公司的品牌创新.....	94
案例 88:	长虹集团的企业文化.....	95
案例 89:	华为公司的企业文化创新.....	97
案例 90:	盛大网络游戏：开创盛大模式.....	98
案例 91:	营销创新是金星啤酒发展的核心动力.....	98
案例 92:	创业的奇迹和教训——“巨人”集团的兴衰.....	99
案例 93:	从顽皮少年到商界大侠.....	102

案例 1： 在校大学生走上创业之路^①。

南京邮电大学大二学生陈峰伟正在仙林大学城内建一个 500 平方米的 IT 卖场，这个名为“华盛电器”的大卖场将投入 300 万元，所有投资都是陈峰伟个人的投入和融资。目前，这个由大学生自己投资、自己策划，甚至连所有工作人员都是大学生的企业已经完成了工商注册，预计明年初开业。虽然南京家电业巨头云集，但陈峰伟这个年轻人已经把竞争对手锁定为苏宁、五星等巨头。“第一年的销售目标是 4000 万，5 年后，我希望能达到 2 亿，抢到仙林地区 80% 的市场份额。”

陈峰伟在同学眼中是个能人，来南京不过一年半时间，却一直没有停止自己的创业之路。他自称卖过图书、卖过手机。在新生军训时，学校只发了衣服，却没配鞋子，他立即从外面购进鞋子向新生推销。今年暑假，陈峰伟先到太平洋建设集团实习，回到河南老家后又做起了一些高校的招生代理，“我两个星期就赚了两万”，陈峰伟的声音里透着些许自豪。陈峰伟最早接触 IT 销售也是在大学中，除了向同学们推销手机、MP3 等 IT 产品外，他还在仙林大学城的各个学校内发展代理，“有的学生代理一天就能卖出两部手机”。陈峰伟没有透露自己在校一年半到底靠这些方式赚到了多少钱，但他称此次华盛电器注册的 30 万元资本全来自于自己的投入。在向同学们推销手机和其他数码产品时，他发现了巨大的商机：仙林地区有 12 万大学生，却没有一个专售数码、手机产品的店铺。“仙林地区手机、笔记本电脑和数码产品的年市场份额达 3.6 亿元之巨，光手机一天就产生 300 部需求。”陈峰伟称这一结论来自于他组织的 3 次市场调研。陈峰伟向大学生们做的另一个问卷题目是：如果我在仙林开一个大卖场，你会不会来我这边买？70% 学生的答案是“不会”，他们选择如苏宁、国美这样的大店，一部分会选择去珠江路，在问卷上选择到他店里去买的占 18%。但这 18% 也给了他很大的刺激，纯数学计算，3.6 亿市场总需求的 18% 就是 6400 万，陈峰伟决定动手，开这个大卖场。

陈峰伟称，华盛电器所需的数十名员工已经招聘完毕，全是来自仙林地区各高校的大学生。“核心管理团队 4 到 5 人左右，有南邮也有其他高校的学生。”陈峰伟称伙伴们都是各校的创业主力，也有本校的院学生会主席。基层员工则以按时计费为主，每小时 3 至 5 元，“跟洋快餐差不多”。陈峰伟称华盛电器的启动资金全靠自己，没向家里要一分钱，家里甚至还不知道他在做这事。“其他的钱，我主要是在融资，就是向一些企业借贷。”他称自己不久前从江苏一知名企业获得了担保，已成功从北京一企业获得融资，但他没有透露具体数额，只称正逐步到位。华盛电器总投资 300 万，其中 200 万做流动资金。“我们已经与海尔、TCL、诺基亚等 10 多个厂商达成了协议，广东一带生产 MP3 的企业也已经同意免费铺货进场。”

^①新华报业网讯：大学生 300 万打造家电大卖场，2005 年 12 月 15 日

案例 2：大三学生创业投资百万网上开店^②

上海对外贸易学院大三学生周强创办了一家注册资金达 100 万元的公司，昨天，他的网站实体店在松江大学城园区内正式开张。

周强创立的“大学城在线”二个月前建立，网站包括学习、求职、娱乐、电子商城等几大板块，涵盖了各种考试、学习资料的下载、复印；兼职、实习工作岗位的信息披露；笔记本电脑等电子产品的低价团购；为学生代买火车票等日常生活的各项服务。

这位年轻的 CEO 反复地强调自己的企业观：他的网站运行宗旨就是服务学生，所以他在提供上述服务时，除了收取少量的成本费用之外，是完全对同学免费开放的，而现在越来越多的松江大学城的学生开始登陆到 www.sj163.cn 这个网站。据统计，由建站时居全球 500 多万位的浏览量，现在已上升至 1 万多位，注册会员几万人。

“我想的是建设一个上海大学生的门户网站。”周强告诉记者，“我的第一身份还是学生，不会选择辍学。特别是我现在学的是法学行政管理，这对我将来公司的管理工作也是非常有帮助的。”他说父母也鼓励他创业，并拿出了第一笔注册资金。周强表示，目前公司是要吸引更多的学生访问网站，接受网站的服务，积攒人气。当网站有了一批稳定而又忠诚的学生客户群时，其市场潜力对广大的商家而言是极具吸引力的，那时广告的投放和资金赞助就是公司主要的盈利点。

案例 3：从大学时代的创新思维到世界 500 强——联邦快递创业之路

联邦快递（Federal Express）公司成立于 1973 年，全球总部设在美国的田纳西州孟菲斯，另在中国香港、加拿大安大略、多伦多和比利时布鲁塞尔设有区域总部。

目前，联邦快递在全球拥有 148000 名员工，拥有大约 1200 个服务中心，超过 7800 个授权寄件中心，435000 个投递地点，45000 辆货运车，662 架货机，服务机场复盖全球 365 座大小机场，服务范围遍及全世界 210 多个国家，日平均处理的货件量多达 330 万份。

联邦快递以其无可比拟的航空路线权以及坚固的信息技术基础设施，在小件包裹表速递、普通递送、非整车运输、集成化调运系统等领域占据了大量的市场份额，成为全球快递运输业泰斗，并跃入世界 500 强企业。

联邦快递公司的创立者、总裁弗雷德·史密斯的父亲是位企业家，创立了一家经营得很好的巴士公司。20 世纪 60 年代，弗雷德在耶鲁大学读书，他撰写过一篇论文，提出一个超越传统上通过轮船和定期的客运航班运送包裹，建立一个纯粹的货运航班，用以从事全国范围内的包裹邮递的设想。这是一个开创性的创业设想。

^②新闻晨报，2005 年 10 月 18 日

弗雷德在论文中提出，在小件包裹运输上采纳“轴心概念”理念，并利用寂静的夜晚通过飞机运送包裹和邮件。

可是老师并未认可这个创新理念，这篇论文只得了个C。

毕业后弗雷德曾在越战中当过飞行员。回国后他在可行性研究基础上，把从父亲那里继承的1000万美元和自己筹措的7200万美元作为资本金，建立了联邦快递公司。

实践证明：弗雷德的“轴心概念”的确能为小件包裹运输提供独一无二、有效的、辐射状配送系统。

弗雷德的出奇之处不仅在于小件包裹运输采纳“轴心概念”的营销模式创新，更在于他能够把人们忽略的时间运用起来，把本来是低谷的时段变成一种生意的高峰期。

田纳西州的孟菲斯之所以被选择作为公司的运输中央轴心所在地，首先，孟菲斯为联邦快递公司提供了一个不拥挤、快速畅通的机场，它座落在美国中部地区；其次，是孟菲斯气候条件优越，机场很少关闭。正是由于摆脱了气候对于飞行的限制，联邦的快递竞争潜力才得以充分发挥。

每到夜晚，就有330万包裹从世界各地的210多个国家和地区起运，飞往田纳西州的孟菲斯。

成功的选址也许对其安全记录有着重大贡献，在过去的30多年里，联邦快递从来没有发生过空中事故。联邦快递的飞机每天晚上将世界各地的包裹运往孟菲斯，然后再运往联邦快递没有直接国际航班的各大城市。虽然这个“中央轴心”的位置只能容纳少量飞机，但它能够为之服务的航空网点要比传统的A城到B城的航空系统多得多。另外，这种轴心安排使得联邦快递每天晚上飞机航次与包裹一致，并且可以应航线容量的要求而随时改道飞行，这就节省了一笔巨大的费用。此外，联邦快递相信：“中央轴心”系统也有助于减少运输上的误导或延误，因为从起点开始，包裹在整个运输过程都有一个总体控制的配送系统。

弗雷德专门用于包裹邮递的货运航班，为全国以及后来为全世界客户提供了方便、快捷、准时、可靠的服务，创新的营销模式为其提供了低成本、高效、安全和全天候的物流系统，因而联邦快递迅速发展，从创业到成长为世界500强企业只用了短短20多年时间。

案例4： 青年科技创业[®]

结束了大学理工科的学习之后，克里斯戴尔任职于一所商业学校，同时继续她在银行安全领域的技术研究。由于工作原因，克里斯戴尔在加拿大生活了一段时间，在那里她的研究有了很大进展。在温哥华，一个既没有文凭也没有工作经验的加拿大年轻人向克里斯戴尔展示了他研发的电子游戏系统，由此更激发了她对科技研究的兴趣和信心。克里斯戴尔认为，凭借她的科学和管理硕士文凭，同样可以做这些甚至更多。回到法国之后，克里斯戴尔决定

[®] 案例4-13选自《2002年度“法国十大青年创业项目评选”》

完全投身于银行安全这个欧洲鲜有人涉及的研究领域，并在不久后发明了一种用于银行安全系统的人体测量高科技识别技术。同时，她联系了一些醉心于电子和信息技术的朋友并告知他们她的项目规划，在他们同意加入之后，克里斯戴尔组建了和风科技公司，该公司创造了 5 个就业机会。

作为公司的领导成员，克里斯戴尔认为，事实上几乎所有的事情都要比想象中困难，她深刻体会到只有直面现实、正视困难，才能带领企业一步步走向成功。同时，由于公司坚持履行自己的承诺，在投资方的眼里公司的信誉也随之升高。现在，公司的目标是在生物统计技术方面成为欧洲的典范。

案例 5： 广受欢迎的青年网站

自 1997 年与法国北方高等电子学院的两个大学生合作为法国瘫痪病人协会建立了一个专门网站以后，马蒂厄·洛德霍就一直希望能够建立一个汇集北加莱海峡省所有协会的网站，以促进该地区各类网络协会之间的相互了解与联系。不久以后，该地区举办的因特网节取得了很大成功，地区首府里尔市也新建立了 ADSL 系统，利用这些便利的硬件和软件条件，马蒂厄抓住有利时机于 1998 年和另外几个在校大学生一起创建了兄弟网络协会。四个月之后，兄弟网络协会的会员就达到了 15 个，目前已超过 150 个。

在“青年挑战”和当地一些基金会的援助下，兄弟网络协会租借了一间 30 平米的活动室，聘请了 3 个工作人员，每天都有众多会员前来这里进行交流和沟通。马蒂厄认为，新技术不应由商业或金融领域垄断，兄弟网络协会即由大学生们创办并经营。由于协会没有任何营利性质，因此在这里没有任何商业广告，只有免费举办的专题论坛和会员彼此间信息的交流，同时各会员在协会创办的网站上都有介绍自己的栏目。另外，协会还聘请了两名工作人员作为网上儿童栏目的主持人，在网上为儿童举办画展，开设心理咨询等。协会还希望在边远的小市镇普及电脑上网并计划将一辆配备有十多台电脑的卡车定期开往这些地区。

案例 6： 青年创办市民身边的电视台

24 岁的卡罗尔·比尔坦居住的波旁市是一座人口严重老龄化的城市，由于缺乏与外界的信息交流，城市的居民很少积极组织和参与公众活动，整座城市由此显得人情淡漠且缺乏生气。在得知该市接通了有线电视后，卡罗尔决定成立一家有线电视台，在为市民提供与社会进行沟通和联系的渠道的同时激发其参与公众活动的热情，提高其公民意识。波旁市政厅和“青年挑战”分别对此项目给予了资金和场地的支持，卡罗尔于是很快开始独立拍摄、剪辑和制作，直至几个月后迎来了另外一位合作伙伴。

节目在每天的 17:30 至 21:00 播出，内容包括新闻简讯、当地名人访谈以及信息服务

等。由于节目的最大特点就是贴近生活，因此观众人数在不断地攀升。波旁市的温泉资源全国闻名，每年约有 13500 名游客来此疗养，由于可以通过这些节目更多地了解波旁市当地的风土人情，这些游客对电视台的节目也是赞不绝口，而且如果幸运的话，他们还极有可能从电视屏幕中看到自己的身影。

根据自己的亲身经历，卡罗尔建议所有的青年项目持有者都要对国家的税收体制有一个基本的了解并具备相关的法律常识。同时，由于必须经常面对地方公众，做财务预算向企业财团寻求赞助，卡罗尔认为这是一份艰巨却增长见识的工作，需要一定的心理承受力和应变力。上马恩省地方电视台已为当地创造了两个就业机会。

案例 7：在校大学生创业网站卖出 200 万元^④

近日，华南理工大学计算机软件学院 2004 级 5 班的 QQ 群前所未有地热闹，话题焦点在该班名叫许少煌的同学身上。原来，2007 年 8 月 8 日国内某大型综合网站挂出了一条不足 500 字的消息，称国内实名制社交网站——亿聚网正式以 200 万元人民币收购许少煌同学的创业项目 0070S.com。据称，许少煌和他的团队从 2006 年开始着手设计 0070S，主力研发中国首个基于社会性网络的 WEBOS（网络操作系统）。

国外网站学习最新知识

身高约 1.65 米、随意地穿着牛仔裤和衬衣……出生在潮州一个普通家庭的许少煌看上去非常憨厚。“我初一才接触电脑，刚开始也就是打打游戏、聊聊天。初二的时候，学校电脑课上教我们学习 BASIC 语言，我从此迷上了编程，自己课外找了很多电脑书去学习。”许少煌称，考大学时自己填报的志愿基本都与计算机有关。

“0070S 网站开发的知识大部分是平时从国外网站看回来的。因为 IT 这行，教科书上、杂志上介绍的都是二手的知识，不如直接上国外网站去看最新的。”许少煌表示，开创 0070S 的想法在 2005 年就已经有了。“当时在浏览并研究了大量国内外互联网站后，发现国内一直都没有为社会普通网民服务的网络操作系统。”

勤学与好问折服众人

去年，许少煌和搭档阿鑫在中山大学附近正式成立了 0070S 网站工作室。“我最喜欢的电影是 007 系列，主角邦德是一个八面玲珑的人，他的武器太先进了，一辆宝马车就有 N 多功能。我希望自己的网站能像 007 邦德一样神通广大，而 OS 是操作系统的缩写。”许少煌这样解释自己网站名称的由来。他希望 0070S.com 可以提供网络存储空间、在线办公软件、在线 MP3 播放器、blog 工具，支持 RSS、电子邮件、照片、视频、游戏等内容，而且可以使

^④ 邢冉冉，李佳：《一学生网站卖出 200 万》，《扬子晚报》，2007 年 8 月 14 日，B1 版。

用户非常容易地把图像、视频和写作传输到网络。许少煌称，他的目标是把 0070S 做成一个跨操作系统的 WebOS，能够在网络上操作电脑硬盘上的一切事情。

据悉，工作室成立后不久，许少煌在一次技术爱好者聚会上认识了亿聚网的詹万章先生。起初只是简单地谈论技术话题和交换看法，后来经过引荐，许少煌先后与亿聚网的一些工程师交上了朋友。此后，亿聚网举办的一些聚会和讨论会，许少煌和他的伙伴们都会获邀参加。与此同时，亿聚网通过不断地了解，觉得许少煌的 0070S 网站非常棒，加上 0070S 的理念与亿聚网有非常多契合的地方，双方便萌生了合作的想法。“专注、踏实、敢想、敢拼，即使这次不成功，以后他也一定会成功的！”亿聚网 CEO 王逸舟非常佩服许少煌的干劲和好问。“通常凌晨三四时他还和我在线上讨论技术问题，第二天 8 时他又会打电话到公司请教。”

卖网站考虑的不是钱

“决定卖网站其实考虑的并不是钱。”许少煌强调自己只是一个搞技术的人，从一开始搞项目就没有关心过赚钱或者是回报的问题。许少煌称：“我只是觉得和一个有名的网站合并后，可以让我专注于技术开发。”合作伙伴阿鑫也认为，大学生搞网站，一来没有那么多资金支持去推广宣传，二来没有那么完善的条件如服务器、带宽来应付网站用户的增长。因此，选择一个有实力的网站合并是非常必要的。

据悉，由于缺少社会经验，在与亿聚网谈收购前，许少煌和阿鑫咨询过父母和不少社会相关人士的意见。经协商，他们将亿聚网支付给许少煌团队的 200 万元人民币部分折现，部分入股亿聚网。

据悉，9 月份开学后，升入大四的许少煌将迎来整整一个学期的实习期。他希望好好利用宝贵的三个月时间，把 0070S 网站平台搭建的后续工作完善。实习期结束后，许少煌会回校开始毕业设计及准备论文，继续修完自己的学业。

同学和老师大吃一惊

“当在网上看到许少煌做的网站被 200 万元高价收购的消息，我当时真是大吃一惊，心里还暗想，不会是假新闻吧？”班主任刘艳霞一开始无论如何都不敢相信自己班上那个普通的学生会取得这样的成绩。在刘老师眼中，许少煌是一个不大做声、不大张扬的孩子。

正因为许少煌这种踏实的品格，父母对在外读书的他一直持相信、支持的态度：“他搞这个项目，家里也没有过多去过问他，毕竟我们也不了解现在的技术。但是从小这个孩子就很懂事，所以我们一直就对他很放心。”

虽然许少煌目前可以说取得了成功，但是对于在校大学生创业他还是有自己的底线：“虽然我平常对技术方面涉猎广泛，但作为一名在校大学生，基础课程的学习十分重要。我赞成要在学好专业课的前提下再去做自己有兴趣、擅长的东西。创业如果只是一味跟风，那势必无法和资金人才条件更为成熟的大公司竞争！大学生创业首先要从自身优势和兴趣出发，最重要的是必须有技术上的前瞻性或思路的创新。另外要有坚定的信念，要坚持自己的方向，心猿意马的人是不可能成功的！”

[编辑观点]比尔·盖茨有个忠告

大学时代是一个人广泛学习各种基本技能、培养健康稳定的文化心态的黄金时期，可以利用课余时间参加实践、体验社会，但还是应以学业为重。向比尔·盖茨看齐，看的更应该是开创精神，而不是草率的盲从。

今年4月，比尔·盖茨接受央视记者采访，在提到当年退学创业时，他说：“我鼓励人们还是要完成学业，除非有一些非常紧迫的，或者是不容错过的事情。完成所有的学业会好得多。”比尔·盖茨不可能像他的电脑软件一样可以复制。让我们记住比尔·盖茨的忠告。

案例8：商机把握与李嘉诚创业^⑤

从推销员到总经理，“一个有信用的人，比起一个没有信用、懒散、乱花钱、不求上进的人，自必有更多机会。”这是李嘉诚给年轻人的忠告，同时也是他的座右铭。

李嘉诚统领长江实业、和黄集团、香港电灯、长江基建等集团公司，是全球华人首富，全世界华人最成功的企业家。他14岁投身商界，22岁正式创业，半个多世纪的奋斗始终以“超越”为主题：从超越平凡起跑，为超越对手努力，达到巅峰，超越巅峰，实现自我，超越自我，于是世人称之为“超人”。李嘉诚不仅是创业精英、商界巨头，而且在其创业发展路上，成功并购了多家公司，是资本运作的顶尖高手。可以说，李嘉诚创业之路就是一条成功并购之路，其创业和成长与兼并和收购其他公司企业密不可分。李嘉诚的人生经历和创业之路备受世人关注。

1940年日军侵华，李嘉诚随父母从家乡潮州逃难到香港，当时他才14岁。李嘉诚的父亲本为教师，到香港后一时找不到工作，举家投靠家境颇为富裕的舅父庄静庵。可是不久父亲就患上了严重的肺病，临终时，他没有交代什么遗言，反而问李嘉诚有什么愿望。李嘉诚当即承诺：“日后一定会令家人有好日子过。”

父亲病逝后，作为长子的李嘉诚为养家糊口放弃学业，开始在一家茶楼当跑堂，从此踏进纷繁复杂的社会，开始了顽强拼搏的人生旅程。

贫困的生活使李嘉诚过早地成熟了。在往来茶楼的客人中，最让李嘉诚羡慕的是实业家。他发奋向上的欲望越来越强烈，发誓也要做一位实业家。可是，像他这样没有后台、没有本钱的毛头小伙怎样才能投身实业呢？李嘉诚17岁那年，大胆地迈出了新的一步。他找到一份为塑胶厂当推销员的工作，便辞掉了茶楼里的活。

^⑤（节选自并改编）新浪博客：《李嘉诚最经典的创业“风波”故事》，世界创业实验室（<http://elab.icxo.com>），2007-07-27。

李嘉诚深知，要想成为一个出色的推销员，首要的是勤奋，其次是头脑灵活。在日后的推销生涯中，李嘉诚便充分发挥了这个“窍门”。当其他同事每天只工作8小时的时候，李嘉诚就工作16个小时，天天如是。李嘉诚对“打工”的看法是：“对自己的分内工作，我绝对对全身心投入，从不把它视为赚钱糊口，向老板交差了事，而是将之当作是自己的事业。”就这样，李嘉诚只花了一年时间，业绩便超越其他6位同事，成为全厂营业额最高的推销员，他当时的销售业绩，是第2名的7倍。

由于李嘉诚推销有术，别人做不成的生意他能做成，他所在的工厂效益也越来越好。生产同类产品的厂家发现，竞争胜负的关键竟然在一名小小的推销员身上，便设法花大代价把李嘉诚挖过去。李嘉诚的老板得到消息，唯恐李嘉诚真的成了别人手中的工具，于是抢先下手，将18岁的李嘉诚擢升为部门经理，并破例分给他20%的红股。一年后，他当上了销售公司总经理。李嘉诚的快速擢升还有一段插曲：他在厂里当销售员时，再忙也要到夜校进修。他在会考合格后打算去读大学，老板为挽留这个人才，便索性把他提升到总经理的岗位上了。

“长江”最初的风波

经过这短短一役，李嘉诚开始估量自己的实力，他相信若自立门户，成绩可能更好。1950年，22岁的李嘉诚终于辞去总经理一职，尝试创业。当时，李嘉诚的资金十分有限，两年多来的积蓄仅有7000港元，实不足以设厂。他向叔父李奕及堂弟李澍霖借了四万多元，再加上自己的积蓄，总共五万余港元资本，在港岛的皇后大道西，开设了一家生产塑胶玩具及家庭用品的工厂，并取荀子《劝学篇》中“不积小流，无以成江海”之意，将厂名定为“长江”。

起初，李嘉诚只知不停地接订单及出货，忽略了质量控制，致使产品愈来愈粗劣。结果不是延误了交货时间，就是引起退货并要赔偿，工厂收入顿时急跌。加上原料商纷纷上门要求结账还钱，银行又不断催还贷款，“长江”被逼到破产的边缘。这使李嘉诚明白自己实在是操之过急，低估了当老板的风险。

如何才能挽救绝境中的长江塑胶厂？李嘉诚靠的是“信义”二字——与客户有信，与员工有义。他召集员工大会，坦言自己在经营上的失误，衷心向留在厂里的所有员工道歉，同时保证，一旦工厂度过这段非常时期，随时欢迎被辞退的工人回来上班。之后，李嘉诚穿梭于众多银行、原料供应商及客户之间，逐一赔罪道歉，请求他们放宽还款期限，同时拼尽全力，为货品找寻客户，用蚀本价将次货出售，筹钱来购买塑胶材料和添置生产机器。到1955年，高筑的债台终于拆掉，业务渐入佳境，没多久还开设了分厂。

1957年初的一天，李嘉诚阅读新一期的英文版《塑胶》杂志，偶然看到一小段消息，说意大利一家公司利用塑胶原料制造塑胶花，全面倾销欧美市场，这给了李嘉诚很大灵感。他敏锐地意识到，这类价廉物美的装饰品有着极大的市场潜力，而香港有大量廉价勤快的劳工正好用来从事塑胶花生产。他预测塑胶花也会在香港流行。李嘉诚抓住时机，亲自带人赴意大利的塑胶厂去“学艺”，在引入塑胶花生产技术的同时，还特意引入外国的管理方法。

返港后，他把“长江塑胶厂”改名为“长江工业有限公司”，积极扩充厂房，争取海外买家的合约。

在“长江”的客户中，有个美籍犹太人马素曾订了一批塑胶产品，打算运到美国销售，后来不知何故临时取消合同。李嘉诚并没有要求赔偿，他对马素说：“日后若有其他生意，我们还可以建立更好的关系。”马素深感这位宽厚、年轻的创业者，是个可做大事的人，于是不断向美国的行家推销“长江”的产品。自此，美洲订单如雪片般飞来。李嘉诚由此进一步感悟“吃亏是福”的道理。

投资房地产业

创业五年后，“长江”逐渐成为全世界数一数二的大型塑胶花厂。李嘉诚被行内人士冠以“塑胶花大王”的雅号。而李嘉诚租用的那所厂房的业主也趁机把租金大幅度提高，这反而促成了李嘉诚自建物业的决心。

1958年，李嘉诚投得北角英皇道的地皮，兴建一幢十二层高的工业大厦，留下数层自用，把其余的单位出租。大厦落成后，香港物业价格随即大升。李嘉诚发觉房地产大有可为，于是开始部署把资金投放到地产市场。恰好此时有个经销塑胶产品的美国财团，为了得到充足的货源，愿意以300万港元的高价买下长江塑胶厂。李嘉诚心里盘算，他的厂子最多只值100万港元，就是再经营三五年，也不一定赚到200万港元。于是，毅然卖掉塑胶厂，用这笔资金买进房地产。之后不久，房价果然暴涨，先人一步的李嘉诚一下子从千万富翁跨入了亿万富翁的行列！

20世纪60年代中期，内地发生“文化大革命”的动乱，香港也人心惶惶，房地产经历几年狂炒后，一落千丈，许多富翁争相廉价抛售产业逃离香港。李嘉诚正在建筑中的楼盘也被迫停工，因为那时即使建成也没人去买。如果按当时的房地产价格计算，李嘉诚可以说是全军覆没！但李嘉诚独具慧眼，认为土地价格将会有再度回升的一天，决定实行“人弃我取”的策略，用低价大量收购地皮和旧楼，在观塘、柴湾及黄竹坑等地兴建工厂大厦，全部用来出租。不出三年，果然风暴平息，大批当年离港的商家纷纷回流，房产价格随即暴涨，李嘉诚趁机将廉价收购来的房产高价抛售，这一次李嘉诚从中获得200%的高额利润。抛售后，他转购具有发展潜力的楼宇及地皮。这次他的策略是只买不卖，全都用来兴建楼宇。70年代初，他已拥有楼宇面积共达630万平方英尺，出租物业超过35万平方英尺，每年单是收租，已达400万港元。

1971年6月，李嘉诚正式成立了负责地产业务的“长江置业有限公司”。1972年7月，李嘉诚把“长置”易名为长江实业(集团)有限公司，自任董事长兼总经理。这年11月，“长实”在香港挂牌，在市面公开发售。到1976年，李嘉诚公司的净产值达到5个多亿，成为香港最大的华资房地产实业。

兼并收购“蛇吞大象”

“长实”在地产业屡出大手笔。先是拿出 6 000 多万元资金购买物业及地皮，并积极兴建高级住宅与商业楼宇。到 1976 年，又动用 2 亿 3 千万港元，买入美资集团、希尔顿酒店及凯悦酒店，开创了华资在港吞并美资机构的先河。李嘉诚收购了美资饭店后，正赶上香港旅游业有史以来的黄金时期，果然大赚一笔，为他下一步与英资集团竞争创造了条件。

而李嘉诚历时两年半之久，全面进军“和黄”的整个过程直如“蛇吞大象”，实为香港开埠以来华资收购英资的经典之作。“和黄”是老牌和记洋行及黄埔船坞的合作品。到 1980 年，“长实”终于持有“和黄”超过 40% 的股票，李嘉诚当上了“和黄”董事会主席。至此，李嘉诚坐上了香港华资地产龙头的位置，“李超人”的绰号不胫而走。1985 年，购入加拿大温哥华世界博览会商业中心，斥资百亿港元，兴建规模庞大的商住住宅群。1986 年，李嘉诚进军加拿大，购入赫斯基石油逾半数权益。1997 年与“首钢”联手收购香港东荣钢铁集团有限公司，收购北京长城饭店等七家大酒店，拥有 51% 的股权。

半个多世纪以来，李嘉诚从经营塑胶业、地产业到掌握多元化的集团产业，他的业务经营领域，早已越过太平洋，向美国、向世界伸展，成为中国的骄傲。

案例 9：“美特斯邦威”和“谭木匠”商业模式的选择与创新^⑥

“美特斯邦威”和“谭木匠”是我国近年来选择了独特商业模式而获得快速发展的创业企业。

“美特斯邦威”1995 年创办。当时，创业者周成建仅仅是温州妙果寺服装市场的一位普通的个体户。但是，周成建具有远见卓识，认识到休闲服饰在未来有长足的发展空间，便果断地退出了仍然火爆的妙果寺服装市场，投入 50 万元资金，自创了洋味十足的“美特斯邦威”品牌，其产品迎合年轻消费者的需求，走时尚路线，“不走寻常路”，逐步发展，迅速成为国内颇具影响和特色的休闲服饰企业，年销售额达 30 亿元。

“谭木匠”集团由董事长谭传华创办，创业之初主要生产民间传统的木制梳子，创立品牌“谭木匠”。该公司在经营中赋予产品十足的中国传统文化韵味，其产品用料精细、做工考究、古朴典雅，市场份额逐步扩大，“谭木匠”商标被国家工商行政总局认定为驰名商标。

这两家企业经营的产品虽然大相径庭，但创业之初共同遇到的都是缺乏资金、缺少技术实力、更没有什么官方背景和垄断资源，是同期千百万创业企业中普通一员。10 多年过去了，许多创业企业消失了，更多企业默默无闻、停滞不前，但这两家企业却逐步发展壮大，成为各自行业中的佼佼者。独特商业模式的选择与实施是成功的关键。

美特斯邦威自创品牌后，有限的资金成为企业发展最大瓶颈，如果仍然沿用传统的经营

^⑥ 徐世伟：《草根企业的虚拟经营与信息化建设》，《经济管理（新管理）》，2007 年第 12 期。

方式，为满足市场需求就要购买大量的机器设备扩大生产，而如果把有限的资金用于建立工厂，自己建立终端销售渠道，既无法实现大规模生产和销售，又影响了其他工作的顺利进行，同时品牌的创建也就化为泡影，美特斯邦威现在也就只能是温州一家普普通通的服装企业。周成建“不走寻常路”的理念使其开始了自己独特的虚拟经营模式，企业倾注所有资源，全力打造和强化企业的核心竞争力。

美特斯邦威抓住服装企业经营中的关键环节，精心营造品牌，先后重金聘请郭富成、周杰伦作为企业品牌形象代言人；同时，聘请具有国际水准的顶级设计师根据市场状况，设计各种款式的迎合市场需求的休闲服饰，提升了设计水平。企业还与广东、江苏、浙江等地的100多家服装加工企业建立长期合作关系，这些强大产能为美特斯邦威定牌生产。这样，生产环节就委托其他企业外包出去了。同时，采取特许连锁方式，通过“共担风险，实现双赢”在全国各个区域招募加盟商，建立美特斯邦威专卖店，到目前全国已有1000多家美特斯邦威专卖店。这样，企业把销售环节也外包出去了。

谭木匠用一把木梳打天下，把一件不起眼的小产品赋予浓郁的文化品味，企业做得个性十足。1997年，企业发展遇到资金瓶颈，银行认为生产木梳的企业没啥出息，并没把这家小企业纳入贷款范围之内。谭木匠公司面对困难，及时策划，在重庆商报上刊登“企业招聘银行”的广告，向社会诉求企业发展所遇的资金困难和未来发展前景，使得银行竞相和企业接触并向谭木匠公司主动提供贷款。这一举措既是一次成功的企业公关活动，也解决了企业发展的资金瓶颈。企业通过全力打造“谭木匠”品牌，塑造了高品质的具有中国传统文化内涵的木梳产品形象，产品在市场上具有较高的美誉度。在此基础上，企业通过虚拟经营的方式利用外部资源，在全国招募和遴选经销商，逐步在全国建立了500多家特许加盟店，建立了覆盖全国的销售渠道。虽然谭木匠的年销售收入仅亿元左右，但是却进入了一个几乎没有同类竞争的领域，成了该行业的“隐形冠军”。

国外理论界在上世纪末提出的虚拟经营的企业发展理论，被美特斯邦威和谭木匠很好地运用于企业实践。通过虚拟经营，企业整合和充分利用了外部资源，从而把有限的资金用在企业发展的关键环节，有效培育和打造了企业的核心竞争力。

案例 10：金正电子炼狱重生^⑦

俗话说“欠债还钱，天经地义”，欠别人的钱，就应该还给人家。可是有这么一个人，

^⑦ [财富故事会]《炼狱重生》：央视国际 www.cctv.com，2007年2月7日。

欠供应商 400 万元，别人前来讨债，他不但不还钱，反而让债主又掏出 260 万借给自己。而且，债主居然心服口服、心甘情愿地掏出了这 260 万。这个人就是珠海金正电子工业有限公司董事长田家俊。

临危受命

2004 年，一场突发事件，造成了珠海金正一个巨大灾难。原珠海金正电子有限公司董事长万平，由于涉嫌挪用巨额资金而在山西被捕，金正集团陷入混乱。公司管理层非常着急，企业怎么办？老板出事，公司该向什么方向发展？万平被捕让珠海金正陷入群龙无首的局面，更为雪上加霜的是，几千万的巨额资金被挪用，生产无法正常运行。消息一传开，珠海金正的供应商蜂拥而至，纷纷前来讨要货款。

一时间金正集团风云突变、岌岌可危。在风雨飘摇、内忧外患之中，董事会决定召回集团董事长田家俊入主珠海金正，主持大局。但是单枪匹马、临危受命的田家俊面临的困难远远超出了他的想象。金正当时共欠下贷款 2.7 亿元人民币，300 多家供应商轮番前来讨债，每天 12 个小时中有七八个小时都有债权人的电话询问公司情况，要不就是约见，或者组织起来，十几二十个、百八十人集体来公司。比如金正后勤供应商曾文，为了讨要自己的 50 万元菜钱，金正公司的门槛都被他踩破了。但是，更加难以面对的供应商还在后面，他们甚至动用恐吓的手段。当时供应商闹事都是喊打喊杀的。因为不知道金正今后能不能站起来，所以都是很担心，都想趁这个机会能把债务追回来。

面对一个又一个上门讨债的供应商，田家俊使出浑身解数一一应对。一天，一个供应商在电话中直接了当地威胁他。田家俊说，“当时对方说，今天不给钱肯定就不行，这一只胳膊少说也值 300 万。”“我当时就乐了，我在电话里头说，你先别这么厉害，我这条命值几个钱？如果能值两个亿，我跟你走，我把债还了。”

供应商大会和供应商管理委员会

为了保证珠海金正不被供应商一哄而起、五马分尸，田家俊主动出击，会同银行、法院，将公司的部分不动产、非流动库存进行保护性查封。公司是保住了，但是，供应商的债务总要还，手中没有钱的田家俊决定召开全体供应商大会，寻求解决问题的办法。

面对内忧外患的重重压力，田家俊曾先后两次要求召开供应商大会，但是都遭到公司领导层的坚决反对。金正正常的时候都不敢开供应商大会，正常不正常都会有拖欠货款的现象，公司怕闹事不好处理，担心几百家的供应商会不会造成混乱？会不会召集过来以后，又吵架，又打架呢？但是如果不开，债务如何处理？不开也成问题。

田家俊第三次提出召开大会，现在供应商情绪已经不稳定了，迫切需要了解企业的真实情况，知道企业做了些什么？为什么会出这些事？如果公司还不说明情况，那真要出事了，最后会出大事。2004 年 7 月 29 日，田家俊主持召开了金正 300 多家供应商大会。

会议上，田家俊讲了 2 小时 40 分钟，坦诚以待，实话实说，不藏着夹着，该怎么着就怎么着。和公司管理层担心的不同，这次供应商大会非常成功，没人闹事，供应商代表非常

安静地开完会。金正公司终于有人出来说话，终于听到金正高层的态度和建议，这一点是金正公司需要的，也是供应商需要的。

正是双方的这个共同的需要，一场危机暂时得到化解，就在这个会上，田家俊又组织 300 多家供应商成立了金正供应商管理委员会。这个管理委员会代表 300 家债权人，和金正公司协调，进行债务处理。

田家俊认识到，实际上，供应商在企业出了钱。公司欠他的，因为他出了钱，于是请供应商监督企业，他们一定很认真。由于有供应商的一份利益，公司乱花钱，等于没办法还供应商的债务；公司浪费，等于还供应商债务更晚，或者还不了那么多，也是浪费供应商的资金。所以接下来的事情都是公司因势利导。

于是，珠海金正在被逼到绝路上的时候，出现了供应商监督管理委员会，监督企业进行生产，在保证企业正常运转的同时，供应商的欠款也逐步得到偿还。如果没有这个监督管理委员会，供应商天天催债，生产无法进行，那还不是鸡飞蛋打、竹篮打水一场空？这次大会和会后的监督管理委员会让供应商和珠海金正化敌为友，空前团结。

向债务人再借 260 万

虽然珠海金正和供应商达成一致，成立监督委员会，恢复生产，但是却面临资金困境，为了解决恢复生产资金问题，田家俊想到了向供应商借钱。欠钱不还，还要再借钱，这样的事，也许只有田家俊想得出来。他这个如意算盘是怎么打的呢？

田家俊解释，“你欠我的钱凭啥还叫我给你钱，挣了钱再还我呢？用我的钱挣钱还我的钱。但是事实上，没有你的钱挣钱，就还不了你的钱。反过来看，企业有可能垮下去，以后你将什么也看不见。我提供平台，提供机会，您投资呀。”

这一番话听起来满有道理，可是光凭这几句话并不能打消别人的顾虑。田家俊深知，没有一个带头的供应商敢借给自己钱，其他供应商肯定会采取观望的态度，结果将是大家你看我、我看你，谁也不会再次将自己的钱投入到企业生产之中。于是，他决定先攻破一个供应商的心理防线。第一个进入他视线的就是一个叫毛绪兵的供应商。

毛绪兵回忆说，当时他考虑最多的是，资金再投进去有没有风险。但是，经不住田家俊三寸不烂之舌的诱导，毛绪兵在金正还欠自己贷款 400 万的情况下，又借给了金正 260 万。

田家俊给毛绪兵一个专用账号，让毛绪兵管理这部分资金。当资金变成产品以后，就管住产品。开始是资金，后来变成产品，毛绪兵就管住产品有多少台，然后金正收到货款就给毛绪兵，毛再发货，发货时毛签字。金正对销售代理商来讲，是先收钱后发货，所以金正的货款就收到了，其实是收在毛的账号上，毛再把货发出去。这样，金正的资金和物流就可以流动起来了。

毛绪兵认为，当时金正公司出问题，既不是网络上销售出问题，也不是品质出问题，也不是资金盲目扩张出问题了，金正的问题基本上是人的问题，内部之间股东的问题。毛绪兵说，“田总跟我们谈了几次，开会谈了几次，跟他交往觉得他这个人说话还是比较贴心。”

实际上，毛绪兵很清楚金正陷入危机的真正原因，而且田家俊的借钱方案听起来合情合理，充分地考虑到了供应商的权利，再加上对田家俊本人的信任。因此，很快就把 260 万元又借给了金正。随后，毛绪兵自己也加入了珠海金正，并出任采购部经理。

第一个敢吃螃蟹的人投入 260 万，其他供应商看到有人敢做第一个，也开始投资。不然，如何恢复生产？什么时候债务才能清还？于是，越来越多的供应商加入了融资队伍之中。资金是有了，但是，此时珠海金正的生产线已经被查封半年，处于瘫痪状态，田家俊如何才能恢复生产呢？

品牌输出，贴牌生产

瘫痪了半年的生产线，一时要恢复生产，那可不是一件容易的事。如果按部就班地去做，恢复生产的时间就会拖下去。这样的话，不仅又投了钱的供应商不答应，而且，金正就可能失去了市场，田家俊的努力将全部付之东流。这时，田家俊又想出一招“品牌输出”：金正公司不能生产，就叫别人来生产，由别的厂商替金正加工，金正给他们品牌承包。金正选择了佳彩。当时开发部、销售部、生产管理部、品质部，全部开赴佳彩。佳彩原来没做过内销，只做过外销，外销跟内销要求不一样。

品牌输出短短的一年时间，毛绪兵他们的欠款不仅全部收回，珠海金正的生产也开始恢复正常运转。这个时候，田家俊又把金正的品牌收了回来。田家俊说，“是我把儿子派出去了，不是把儿子送出去了，我这儿子派出去干啥呢？是担负着历史使命的，第一个任务稳定市场，第二个任务帮人家打工还债。当这两个任务完成的时候，他就应该归队。这就是父子兵齐上阵，就是要把这个企业真正地恢复起来，让消费者、让世人都看看金正是活着的，并没有死，而且它是有前途的一个民族企业，就是证明了这一点，再往下就走着瞧。”

现在，金正又回到了良性的轨道上运行。而金正的这场危机也给关注它的人们提供了更多的思考。

案例 11：青年“大篷车”

从 2000 年 9 月开始，25 岁的亚力山大·里昂德和他的伙伴每周两次带上他们的小丑道具，前往朗格勒的医院和养老院为老人演出。最初，他们排演了自己的拿手好戏，配备了手摇风琴，然后前往每家医院进行自我推荐表演，以期被这些医院认可和接受。戏剧老师卡特琳·芒戴是该项目的合伙人。

节目深受老人喜爱，让老人们忘却了他们身上的病痛，丰富了老年人千篇一律的单调生活。在演出节目的基础上，亚力山大和他的伙伴们试图与老人展开对话、聊天，而事实上，

那些最初沉默寡言的老人也都逐渐开始和他们谈天说地，甚至与他们共同一展歌喉。

据亚力山大自己介绍，他从前最感兴趣的是儿科，卡特琳老师本人则对老年医学情有独钟，但自从为老人演出后，他们都认为现在所从事的工作更为有意义。和各医院的负责人一样，“青年挑战”对这些青年人都非常信任，并向他们提供了不少建议，而那些最开始困惑不解的人，也逐渐开始对他们加以鼓励。同时，这个项目还可以为希望参与的喜剧演员提供就业机会。

案例 12： 青年创建妇幼营养补给中心

1997 年，当克莱尔·拉朗纳还是贝宁一个地方女修道院的志愿者时，她就发现由于食品和营养品的严重匮乏，导致当地儿童营养极度不良。于是，克莱尔首先做了一个当地营养需求的预测，并将预测结果和项目规划报知了当地政府官员，后者不久就给了她一个名叫克拉克的小村庄内的一块土地供她使用。同时，克莱尔吸引了如加巴雷市政府、消防员协会、救济中心等法国地方政府机构、一些小型协会和个人资助者的关注，筹集了近 45000 法郎，随后成立了克拉克村庄的营养补给中心。

营养补给中心制定了一整套儿童帮助体系并定期组织各种活动，如售卖糕点、举行贝宁食品晚会等等。中心开放至今，有十多个儿童从中受益，他们的健康状况非常良好。克莱尔认为，创办这样一个中心，需要团结、执着和耐心，克莱尔甚至为此专门学习了护士学和心理学。同时，克莱尔还开办了一个寄宿学校用于母亲的育儿培训，这样不仅可以归还社会各界的援助款项，还能将所得利润的一部分投资于其他领域以争取更多的创收。就这样，营养补给中心在贝宁全国的影响越来越大，贝宁卫生部甚至决定数月后还将在此建立一个医疗所。

案例 13： 青年特色剧演出公司

1999 年夏天，从沙勒维尔—梅济耶尔国家木偶艺术学校毕业的吉泽尔·维埃纳，与另外两个同学决定和布鲁塞尔的帕茨工作室的几位欧洲舞蹈演员一起将让·热内的剧本《辉煌》搬上舞台。2000 年 2 月至 12 月，《辉煌》在沙勒维尔、格勒诺布尔、布鲁塞尔和阿姆斯特丹等地的 15 家剧院上演并获得了成功。

在“青年挑战”对项目进行审核时，吉泽尔必须出示该项目的预算和行动方案，在获得批准后还需定期进行汇报。现在，吉泽尔组建了一个名为 DACM 的演出公司，聘请了一位维也纳作曲家和一位活动经纪人，演员们也由于节目逐渐被看好而领取了越来越丰厚的酬金。

案例 14： 青年家政服务深入社区

为了帮助在家行动不便的老人和残疾人，樊尚和菲利普计划开展送餐和家政服务。最初，樊尚和菲利普想要成立一个家政服务公司，但由于不懂市场运作，没有经济背景，走了不少弯路。之后，在“青年挑战”的建议和支持下，公司改成了协会的形式并获得了市场准入。“青年挑战”不仅为他们提供了资金援助，还通过媒体为他们做宣传，让市民很快得知了这一服务信息。

在樊尚和菲利普居住的城市，家政服务早已有先例，但却都因为只重利益，不顾质量，从而得不到市民的青睞和信任。而樊尚和菲利普的协会里聘请了富有经验的生活顾问、医生、护士和社会工作者，他们可以回答来自社会各方面的咨询并提供相应的服务。同时，由于服务热情周到，协会逐渐获得了市民的认可并拥有了相当数量的客户。

在这样简单而繁杂的服务领域，由于没有太多培训和升迁机会，所以协会的正式工作人员只有两名，一人在总部，另一人则在家居现场提供服务，再加上竞争激烈，所以工作极其忙碌，两人每周的睡眠时间不会超过 35 小时，尽管如此，也不能满足所有客户的需求。因此，协会今后的工作目标是在确保服务质量的前提下，调整工作方式，不断进步，吸收更多员工，以最大限度地满足客户的需要。

案例 15： 青年创建出租车特色服务公司

2000 年初，阿伊兹·塞尼在法国的芒特朗成立了一个联合出租车公司，旨在为出行不便的人提供价位比出租车低、速度比公交车快的交通服务模式。

阿伊兹从一则新闻中得知，由于牙科医生不可能自己携带所有医疗器械前往那些出行不便的老人家为他们进行治疗，因此法国北部地区的一些专业交通运输公司便为医生设计了专门的出行规划，提供特殊物品运载服务。阿伊兹由此得到灵感，于是他借鉴这种运输模式创建了自己的联合出租车公司。

“青年挑战”提供的资金援助增加了阿伊兹在当地政府部门的信誉程度，并使得他可以租借生平第一辆面包车开始工作之旅。事实上，当地政府最初并不赞成由一家私人企业开展这样的公众运输服务，更何况是阿伊兹这样一个来自法国第二代移民家庭的青年，站出来对政府提供的公共运输服务持有异议。最终，“青年挑战”的帮助和对项目的建议为阿伊兹扫除了这些障碍。

公司在法国芒特朗和普瓦西分别设立了办事处，一共聘请了 9 个工作人员。由于客户可以提前数天预约以便在某些路段能够与其他客户合租一辆车，因此公司收取的服务费用要比普通出租车公司便宜 30%。现在，公司每月大约要接待近 1600 桩业务，其中 35% 的客户来自残疾人群和其他企业。

通过与道路安全部门协商,阿伊兹的公司在芒特朗各夜总会和迪厅门口开设了免费往返运输路线,从这以后,这些娱乐场所门口再没有发生过一件恶性事故。阿伊兹的心愿是从现在开始 10 年内建立一个方便快捷的国内交通运输网。

案例 16: “让垃圾为青年就业服务”

还在魁北克的时候,塞巴斯蒂安就开始体会到了资源再利用带来的种种好处。例如,通过在普通的垃圾循环处理过程中加入过滤装置,可以有步骤地将所有易于回收的物品分离出来,随后进行再加工处理,最终可以将其作为商品进行再次销售。通过对这些工业垃圾和生活垃圾的回收再利用,还可以永久地创造并保证就业机会。

塞巴斯蒂安的“让垃圾为就业服务”项目开始运作时碰到的第一个艰巨任务就是如何说服里尔当地政府将他和他的合伙人看作是真正的项目实施者,而不是一群希望领取生活救助的人。第二个难题就是创办公司的资金和管理问题。因为垃圾的分类回收、加工再利用和作为商品再销售的过程需要一定的时间,资金回流期长,所以许多银行都借口公司只是一个新成立的青年协会而拒绝了他提出的贷款要求。只有里昂的一家合作银行给予了公司信任。同时“青年挑战”资助购买了叉式铲车等必要的工具器械,一些基金会也为公司的运作提供了必要的支持。另外,由于公司聘用的员工都是一些教育程度不高的年轻人,并且绝大部分都没有在企业工作的经验,因此劳动生产率与其他公司相比并不具有竞争力,如何在管理方面有所提高,这也是公司面临的现实的问题。第三个困难就是如何让公众知道并了解公司的服务理念。公司开办了自己的商店,出售的都是对垃圾进行加工再处理后的货物,目前只等对此感兴趣的顾客前来选购。塞巴斯蒂安认为,他所从事的是一项不断发展的有广阔前景的事业,而具备环保意识则是开展这项事业的基本前提和保证。

案例 17: 青年的视听创作公司

弗朗索瓦·肖盖从童年时代就开始迷恋档案馆里收藏的各种历史图片。中学的时候,无意中在已故叔叔的衣物里发现了一组关于二战的、没有发表的胶片,从此弗朗索瓦就希望其能在纪录影片领域发挥作用,并梦想建立一个视听创作公司,一方面可以收集各类文献资料为历史学术研究提供参考,另一方面还可以支持制作历史性题材的纪录影片。现在,“青年挑战”的帮助下,弗朗索瓦的视听创作公司成立了。

公司的目标是收集并制作历史视听节目以提供给专门播放纪录影片的电视频道。众所周知,对于年轻人来说,与那些人们常常觉得很酷的制片人面对面交谈毕竟是不太容易的事情,于是“青年挑战”出面协助他们找到了第一家合作伙伴。由于注重对客户的承诺和员工的管理,公司的业务从那以后蒸蒸日上,至今已有不少人前来取经,学习咨询公司的运作体制、管理模式以及将一部电影搬上银幕的技术过程。还有不少怀着与弗朗索瓦当初同样梦想的人

前来公司推荐他们自己的有关项目，公司目前的一位合作者当初就是采取这种方式与弗朗索瓦取得联系的。弗朗索瓦表示，公司在挑选合作伙伴的时候，注重的不是剧本作者的声望，而是其作品的质量。公司还设立了 15000 法郎的奖金，每年授予那些优秀历史电影剧本的作者。弗朗索瓦认为，电影行业投资巨大，回报期长，因此需要极大的耐心，但至少目前公司的结构框架已经建立并处在良好的运营之中。

案例 18: 比尔·盖茨的创业^①

比尔·盖茨是微软公司主席和首席软件设计师。微软公司在个人计算和商业计算软件、服务和互联网技术方面都是全球范围内的领导者。在 2002 年 6 月截止的上个财年，微软公司的收入达 283.7 亿美元，在 78 个国家和地区开展业务，全球的员工总数超过 50,000 人。盖茨出生于 1955 年 10 月 28 日，和两个姐姐一块在西雅图长大。他们的父亲，William H. Gates II，是西雅图的律师。他的继母，Mary Gates，是学校教师，华盛顿大学的董事以及 United Way International 的主席。

比尔·盖茨的资产

1986 年 进入 Fortune 亿万富豪榜，约 3 亿 1 千 5 百万美元。

1991 年 仅次于华尔街大亨巴菲特（Warren Buffett）为全美第二富豪。

1992 年 约 70 亿美元。 1995 年至 1998 年公认世界首富。

1995 年 约 200 亿美元。

1997 年 约 364 亿美元。

1998 年 约 461 亿美元。

2005 年 3 月 12 日，美国《福布斯》杂志公布全球富豪排名榜：今年的名单共 691 人，是历来最长的。富豪们的总资产增加 3000 亿美元（4860 亿新元）达 2 万 2000 亿美元。2005 全球首富位置仍是美国微软主席比尔盖茨，这已经是他连续第 11 年名列全世界第一位，身家有 466 亿美元。但是比尔盖茨与位居第二的股神巴菲特的距离已经缩小，后者的资产为 440 亿美元。

比尔·盖茨轶事

Bill Gates 1975 年、1977 年、1989 年曾有三次因超速、闯红灯、酗酒及无牌驾驶被捕记录。美国一家杂志表示，Bill Gates 的被捕照片是从新墨西哥州的警察部门取得的，警方同时亦将照片副本送给 Bill Gates，他得知消息后，立即在电视节目中讲述了此事，实行在照片未刊登前先发制人，减低了照片的负面影响。

爱情路： 1983 年 Bill Gates 结交了一位在 Prime Computer 任职的 Jill Bennett，这位金发女郎曾劝 Bill Gates 何不开发 32-bits 电脑软件？从此，她的花名就是 32-bits

(不是 32B)。由于 Bill Gates 太“迷恋”微软，以至分手，后来才以美国商业奇才 Winbiad 为第二任女友。

与妻子 Melinda 相识及求婚过程： Bill Gates 与妻子 Melinda 是在纽约哈曼顿微软公司的记者会上相识，当时 Melinda 正在微软工作。1993 年时 Bill Gates 决定向 Melinda 求婚，而求婚过程也相当浪漫。他与 Melinda 一同乘专机往奥马哈市降落，因为 Bill Gates 一早约定珠宝商在店内等候，让他和未婚妻在无人骚扰下挑选婚戒。

1994 年 1 月 1 日，盖茨与 Melinda French Gates 在夏威夷共谐连理。婚后，他们有一个孩子 Jennifer Katharine Gates, 1996 年出生。

喜爱的食物： 汉堡包与可乐，后受第二任女友 Winbiad 影响，也吃素。

俭朴程度： Bill Gates 很俭朴，据闻出行一向只坐经济客位，后来发达了，也照买最平的机票，反而是航空公司看不过去，见到 Bill Gates，自动将之升格到头等舱，他看到心里，更加不买贵的机票。虽然，近年已改搭商务客位，然而 Bill Gates 仍住不惯总统套房呢！

其他资料： 在西雅图湖滨中学，他就开始了未来的事业：个人电脑软件与设计电脑程序，那年他才 13 岁。他爱读书，并且喜爱高尔夫球运动和打桥牌。在哈佛大学读到三年级时辍学，出来创立微软公司。

电子信箱： askbill@microsoft.com

遥想当年：盖茨白手起家，创立微软公司，31 岁时成为有史以来最年轻的亿万富翁（后来这个记录被打破），37 岁时成为美国首富并获得国家科技奖章，39 岁时身价一举超越华尔街股市大亨沃伦·巴菲特而成为世界首富。同年，以一票之差击败通用电器的杰克·韦尔奇，被《工业周刊》评选为“最受尊敬的 CEO”；微软公司上市之后，市值也节节摸高，超越波音、IBM，接着又超过三大汽车公司市值总和，直至突破 5000 亿大关超越通用电器(GE)，成为全球市场价值最高的公司，年营业额超过世界前五十名软件企业中其他 49 家的总和，即使在 2003 年底被司法部和 19 州围追堵截的景况下，仍被评为“最受尊崇的公司”……

这一切，都是永远不可磨灭的创业者辉煌。

盖茨和微软，创造了 20 世纪最美丽的神话，吹响了信息经济时代最嘹亮的号角，尽管在这个过程中充满了掠夺和不平等的残酷竞争。盖茨是魔鬼，还是天使，微软是新科技的缔造者，还是商业规则的破坏者，现在还没有谁能下一个公正的结论，但有一点是毋庸置疑的：盖茨不是靠幸运取得成功的，微软也不是建立在偶然基础上的软件帝国，盖茨是电脑天才，但更是一个经营和管理天才，他在微软的创立和成长壮大中付出的心血和汗水，他非凡的事业心和进取心，他高瞻远瞩的眼光和异常敏锐的市场嗅觉，是任何一个人都无法超越的。盖茨和微软，都将是永远的……

1、痴迷电脑的天才少年

盖茨是为电脑而生的，而他也把电脑带入到了一个美丽的新世界……

比尔·盖茨出生於华盛顿州西雅图市，自小家境富裕，他的父亲威廉·盖茨 William H. Gates II 是一位杰出的律师，母亲是华盛顿大学校务委员及第一州际银行 First Interstate Bank 董事。为了让孩子接受良好的教育，少年时代盖茨的双亲便将盖茨送进管教严格的西雅图湖滨私立中学 Lakeside 就读，也就是在这里盖茨发现了一生事业的重心——电脑，也遇见了未来的工作伙伴保罗·艾伦 Paul Allen。

盖茨进入湖滨中学之后迷上了电脑，从此就无心上其他课，每天都泡在计算中心。从8年级开始，盖茨便利用闲暇时间和同学一起帮人设计简单的电脑程序，以此赚取零用钱。根据盖茨自己陈述：“我在十三岁时就写了我的第一个软体程式，我拿它来玩井字游戏。当时我所用的电脑体积庞大、笨重、速度缓慢而且相当‘不听话’。”盖茨的好朋友保罗·艾伦（后来和盖茨一起创立了微软公司）回忆说，“我们当时经常一直干到三更半夜，我们爱死了电脑软件的工作，那时候我们玩得真开心。”

盖茨说：“那时候，保罗常常把我从垃圾桶上拉起来，而我却继续趴在那里不肯起来，因为在那里我找到一些上面还沾着咖啡渣的程序设计师的笔记或字条，然后我们一起对着这些宝贵的资料研究操作系统。”

盖茨上9年级的时候，TRW公司的工程师在架设西北输电网络时遇到了问题，一筹莫展。这时候，他们发现了湖滨中学计算中心的一份《问题报告书》，当场打电话给制作这份报告的两位“侦测错误大师”（盖茨和艾伦），希望他们两人能来帮助排除问题。但他们压根没有想到，这两位“大师”居然只是9年级和10年级的学生！

2、艰辛的创业

1973年夏天，盖茨以全国资优学生的身份，进入了哈佛大学一年级，在那里他与 Steve Ballmer 住在同一楼层，后者目前是微软公司总裁。

在哈佛，他仍然无法抵抗电脑的诱惑，于是就经常逃课，一连几天呆在电脑实验室里整晚整晚地写程序、打游戏。

1975的冬天，盖茨和保罗从 MITS 的 Altair 机器得到了灵感的启示，看到了商机和未来电脑的发展方向，于是他们就给 MITS 创办人罗伯茨打电话，说可以为阿尔它（Altair）公司提供一套 BASIC 编译器。罗伯茨当时说：“我每天都收到很多来信和电话，我告诉他们，不论是谁，先写完程序的就可以得到这份工作。”于是盖茨和保罗回到哈佛，从一月到三月，整整8个星期，他们一直呆在盖茨的寝室里，没日没夜地编写、调试程序，他们几乎都不记得寝室的灯几时关过，最后，他们终于成功了，两个月通宵达旦的心血和智慧产生了世界上第一台微型计算机—MITS Altair 的 BASIC 编程语言，MITS 对此也非常满意。

三个月之后，盖茨敏感地意识到，计算机的发展太快了，等大学毕业之后，他可能就失去了一个千载难逢的好机会，所以，他毅然决然地从哈佛三年级退学了。他们深信个人计算

机将是每一部办公桌面系统以及每一家庭的非常有价值的工具，并为这一信念所指引，开始为个人计算机开发软件。

很快，盖茨与艾伦迁往阿尔它公司所在地新墨西哥州阿尔布奇市 Albuquerque，正式创立微软公司 Micro-soft，当时盖茨才 19 岁。1977 年，苹果、康懋达 Commodore 和 Radio Shack 进入个人电脑市场，微软提供 BASIC 给大多数早期的个人电脑，当时 BASIC 是最重要的软体元素。根据盖茨自己描述：“在微软草创的前三年，其他的专业人员大多致力於技术工作，而我则负责销售、财务和营销计划。……我每把 BASIC 卖给一家公司，就多一份信心。”就这样，在低价授权、以量致胜的方式促销下，微软 BASIC 很快成了电脑产业的软体标准，当时几乎每一家个人电脑制造商都会使用微软授权的软体。1979 年，盖茨将公司迁往西雅图，并将公司名称从“Micro-soft”改为“Microsoft”。

公司刚起步的时候，冲劲十足、精力充沛的盖茨和保罗根本就不知道什么是疲倦和劳累，他们在一间灰尘弥漫的汽车旅馆中租用了一间办公室，开始了艰苦的创业旅程。他们挤在那个杂乱无章、噪音纷扰的小空间中，没日没夜地编写程序，饿了就吃个比萨饼充饥，实在累的受不了了就出去看场电影或开车兜兜风解困……

正当他们不知疲倦朝着梦想的电脑王国挺进的时候，微软卷入了一场灾难性的官司之中……

当时软件盗版情况特别严重，大大损害了盖茨的利益，盖茨认为罗伯茨对市场上 BASIC 编译器的盗版应该负责，于是将它收回卖给了 Perterc 公司，但这之前他曾经和罗伯茨签署过该软件的协议，允许 MITS 在十年内使用和转让 BASIC 程序和源代码。

很快，MITS 就将微软送了法庭的被告席，高昂的律师费令盖茨不知所措，与此同时，Perterc 也拒绝支付微软版权费，法院仲裁过程慢如蜗牛，收入的减少和庞大的开支把微软送到了濒临破产的境地，盖茨和保罗几乎都捱不过去了。盖茨对那段经历至今历历在目，“他们企图把我们饿死，我们甚至付不出律师费，所以当 they 有意与我们和解时，我们几乎就范。事情到了那么糟糕的地步，仲裁者用了 9 个月才发布那该死的裁决……”

不过，他们终于熬过来了，微软赢了这场官司。

其实，盖茨当时完全可以向父母借钱，相信他的父母也会帮他度过难关的，但他没有，盖茨坚持微软必须自力更生。盖茨就是这样自己白手起家、艰难地、一步一步打下天下的。

1980 年是微软发展史上一个重要的转折点，当时无人不知、无人不晓的 IBM 国际商业机器公司占有大型电脑百分之八十的市场，也就是在这一年 IBM 决定开始制造个人电脑，并且找上微软公司，向他们购买作业系统的授权，于是个人电脑作业系统 PC-DOS 出现了，IBM 成了微软新软件的第一个授权使用者。随着 IBM 的个人电脑独霸市场，微软的软件也如雨後春笋般不断冒出，从而稳住了 IBM 的江山，也奠定了微软在电脑软件市场上不容忽视的地位。

就这样，比尔·盖茨凭着独到的眼光，坚信个人电脑的触角将深入未来每一个家庭中，也相信结合微处理器与软件将大大改写过去以大型电脑为主的生态，更能在个人电脑革命的

初期即掌握稍纵即逝的创业机会，其後又一直保持正确的发展方向，锲而不舍，加上过人的经营头脑，终于成为全球首富与 IT 业最具影响力的人士。

3、什么都可以舍弃，就是不能舍弃事业

盖茨一直是一个以工作狂而著称的人物，即使到了 39 岁结婚的时候，他还经常加班工作到晚上 10 点以后，对于以前任何一个亿万富翁来说，这都是不可想象的事。尽管微软公司一向以员工习惯性加班拼命工作而闻名，但那些工作得眼冒金星的员工还是心悦诚服地说，他们之中几乎没有谁能比盖茨更辛苦。

盖茨自己曾经不止一次地说过：“微软是我永远的情人。”其实，在通往微软帝国辉煌的道路上，盖茨经历过无数次极端痛苦和无奈的选择，当求学、爱情、婚姻和事业发生矛盾或者冲突的时候，他都会毫不犹豫地放弃学位、心爱的女人，而选择微软和自己的事业。

1975 年 6 月，盖茨经过认真的考虑，说服了自己，决定放弃哈佛这所世界上最好大学的毕业证书，要求退学创业。接着，又说服了万分震惊的父母。这股毅然决然的勇气绝不是一般人所具有的。

在盖茨的心中，微软是高于一切的，为了微软，盖茨可以放弃一切

盖茨有关个人计算机的远见和洞察力一直是微软公司和软件业界成功的关键。盖茨积极地参与微软公司的关键管理和战略性决策，并在新产品的技术开发中发挥着重要的作用。他的相当一部分时间用于会见客户和通过电子邮件与微软公司的全球雇员保持接触。

在盖茨的领导下，微软的使命是不断地提高和改进软件技术，并使人们更加轻松、更经济有效而且更有趣味地使用计算机。微软公司拥有长远的发展战略。

1995 年，盖茨撰写了《未来之路》一书。在书中，他认为信息技术将带动社会的进步。该书的作者还包括微软公司首席技术官 Nathan Myhrvold 以及 Peter Rinearson，它在《纽约时报》的最畅销书排名中连续 7 周位列第一，并在榜上停留了 18 周之久。

《未来之路》曾在 20 多个国家出版，仅在中国就售出 40 多万册。1996 年，为充分利用 Internet 所带来的新的商机，盖茨对微软进行了战略调整，同时，他又全面修订了《未来之路》，在新版本中，他认为交互式网络是人类通讯历史上一个主要里程碑。再版平装本同样荣登最畅销排行榜。盖茨将其稿费收入捐给了一个非盈利基金，用于奖励支持全世界将计算机与教学相结合的教师。

除计算机情结之外，盖茨对生物技术也很感兴趣。他是 ICOS 公司的董事会成员以及英国 Chiroscience 集团及其位于华盛顿州的全资子公司-ChiroscienceR&公司（前身是 DarwinMolecular）的股东。他还创立了 Corbis 公司，该公司正在开发全球最大的可视化信息资源之一，提供全球公共与私人收藏的艺术和摄影作品的综合性数字文档。盖茨还与蜂窝电话的先驱者 Craig McCaw 共同投资了 Teledesic 公司，该公司雄心勃勃地计划发射数百个近地轨道卫星，为全世界提供双向宽带电信服务。

在微软公司上市的 12 年时间里，盖茨已向慈善机构捐献 8 亿多美元，包括向盖茨图书

馆基金会捐赠 2 亿美元，以帮助北美的各大图书馆更好地利用信息时代带来的各种新技术。

1994 年，盖茨创立了 William H. Gates 基金会，该基金会赞助了一系列盖茨本人及其家庭感兴趣的活动的。盖茨捐献的四个重点领域是：教育、世界公共卫生和人口问题、非赢利的公众艺术机构以及一个地区性的投资计划—Puget Sound。

4、创业成功的秘诀

谈到如何成功创业，比尔·盖茨的思维模式、做事的方法和一般的企业家是不一样的。美国《财富》杂志和《福布斯》杂志曾访问比尔·盖茨，询问他成为世界首富的秘诀，比尔·盖茨回答说，他之所以成为世界首富，除了知识，除了人脉，除了微软公司很会行销之外，还有一个大部分人没有发现的关键——就是眼光好。

比尔·盖茨所说的“眼光好”有三层含义：

第一是要掌握最大的趋势。

微软公司的英文名字叫做 Microsoft，事实上是由 Micro 和 Soft 两个词组成。Micro 代表的含义是 Microcomputer，是微电脑的意思；Soft 代表的是 Software，是软件的意思，是给微电脑使用的软件。当比尔·盖茨创业的时候，全世界最顶尖的公司叫 IBM，由汤姆·斯沃森领导着。当时一台电脑有现在我们整个摄影棚这么大，但是比尔·盖茨的眼光已经看到 25 年之后，我们的桌上会摆上一台小型的电脑。IBM 则不是这样认为，这从它的名字也可看出来：I 代表 internation 即国际，B 代表 business 即商务，M 代表 Machine 即机器，所以 IBM 认为它的主要顾客是公司而非个人，而公司一般用大型电脑。

1977 年，美国有一个人叫史蒂夫·贾布斯，他创办了苹果电脑公司。苹果电脑叫做 Apple PC，PC 代表的真正含义就是 Personal Computer，即个人电脑，贾布斯在 24 岁的时候资产一度高达 5 亿美元，成为全美年轻人崇拜的偶像，而那时比尔·盖茨连门都没有。但是 25 年之后，盖茨身价超过 600 亿美元，贾布斯身价才 10 亿美元，盖茨的身价超过贾布斯 65 倍。难道盖茨比贾布斯聪明 65 倍吗？不可能。是因为盖茨的眼光比贾布斯更好。我们常说，信息时代掌握信息资讯非常重要，事实上盖茨说这个不太重要，掌握未来的趋势才是最重要的。所以很多人在掌握信息，而盖茨这些最会赚钱的企业家在掌握趋势，而且要掌握全世界最大的趋势。贾布斯掌握了个人电脑的趋势，但盖茨了解控制电脑硬件的是软件，软件应该是一个更大的趋势，所以盖茨成为世界首富。

眼光好的第二层含义是你的市场要大。

我曾经在马来西亚的吉隆坡演讲，演讲完后有一个人很兴奋地跑过来说，听完演讲，他的人生有了一个伟大的目标——成为世界首富。我知道我的激励效果不错，但没想到两小时可以把他的梦想激发到如此程度。我问他从事什么行业的，他说从事美容保养品。我问他美容保养品在未来是不是最大的趋势，他说应该不是。我说：“你在哪里卖你的美容保养品？”他说：“就在马来西亚，就在吉隆坡。”我问：“这位先生，马来西亚占整个地球有多大？”他的脸突然变得有点绿，他说：“不是很大。”“吉隆坡占马来西亚有多大？”他

的脸更绿了。我又问：“在马来西亚吉隆坡有多少人在卖皮肤保养品、美容保养品？”他说：“非常多，几百家。”我说：“全世界这么大，你只瓜分到这么一点点的市场，请问这位先生，你会成为世界首富吗？”他说：“不会。”

那么全世界有多少人使用电脑呢，数目惊人。你们的电脑打开来应当和我的一样，是 Windows 界面。正因为全世界有数目庞大的人群使用电脑，90%的人又都使用盖茨的 Windows 软件，而且人群还在不断扩大，所以盖茨能成为世界首富。

眼光好的第三层含义就是从事竞争对手少的行业，竞争对手越少越好。

世界最早最出色的软件公司叫什么名字？微软公司。世界第一家可乐叫什么？可口可乐。世界第一家最顶尖的商务用电脑叫什么？IBM。通常最早做的都很容易成为第一品牌。

假设大家现在肚子饿了，面前有一块很大的蛋糕，如果一个人来吃，他可以随便吃；如果有 30 个人要吃怎么办，抢着吃。你们喜欢随便吃，还是 30 个人抢着吃？当然是随便吃。

所以一般人时常有一个错误的观念：这个人赚钱多，我该去加入他从事的行业。这就好像看到一个人吃蛋糕，他吃得津津有味，你此时加入，就只能吃到他剩下的。所以我们假如眼光真的好的话，我们要第一个从事某个行业，我们要第一个创立公司，我们要选择竞争对手少的行业来做。因为孙子兵法谈到，兵法最高的战略也即是企业最高的境界，就是不战而胜。

在比尔·盖茨还没有成为世界首富之前，他世界排名第二位，当时的世界首富是山姆·威顿——沃尔玛百货公司的总裁。山姆·威顿在美国开了 4000 家沃尔玛购物中心，如果一天考察一家店，得十余年才能考察完毕。于是我发现这些人赚钱这么多的理由很简单，就是因为他们的量很大。量大就是致富的关键。这句话真正的意思，也就是说还没有赚钱的只有一个原因，就是量不够大。量为什么不大？我认为有以下几点原因：

第一个就是市场的需求量不够。假设今天从事卖汽车的交易，你希望卖桑塔纳，还是希望卖劳斯莱斯？卖桑塔纳可能使你开的车是劳斯莱斯，卖劳斯莱斯可能你得回去开桑塔纳。这是个事实，劳斯莱斯公司就卖给了大众汽车公司。为什么会这样，因为可以购买劳斯莱斯汽车的这个市场需求度太小了。一个金字塔这么大，你只切到了金字塔尖的这么一点，这是很难赚钱的。所以我们要赚大钱的话，要尽量往量大的市场来进行。各位企业的老板要时常思考你公司现在销售的商品是不是过于处在金字塔上部，假如是这样的话，你公司的业绩可能没有办法太好，你必须更换产品的种类。

量不大的另一个原因是市场不够大。比如说你所居住的城市，人口只有 80 万到 100 万，而比尔·盖茨的软件是行销全世界几十亿人口，那你跟他比起来，即使智慧一样、能力一样，但他的市场大于你，你赚的钱还是会比他少。

第三点是基于产品的品质不良、价格不当。索尼公司的总裁说过，一个东西卖不掉通常有两个问题；第一是产品品质不好；第二是价格太高或者是太低。比如说你公司的产品品质不好，顾客买了之后经过大量宣传反而有负面的口碑，所以每一个公司都必须确保你公司的

产品是同等级同价位当中最好的。产品价位太高顾客可能买不起，价位低一点，照道理讲销量应该更大，但事实上不一定如此。假如你今天得了心脏病，我推出一个世界仙丹，专门治疗你的心脏。我对你说：要不要试试看，世界上最便宜的心脏病药？心脏对你很重要，所以全世界最便宜的心脏病药，你反而不敢买了，你担心无效或是仿冒品。

下一个原因是推销技巧不良。我觉得一个公司最大的营运成本，不是说公司花了多少钱在硬件上、花了多少钱在软件上、或是花了多少钱做广告，而是没有被训练过的业务员。因为他们天天得罪顾客，天天损失营业额。每一个公司的老板必须把业务员训练得非常优秀，尤其是他必须派公司最出色的营销代表来做公司的业务训练。保罗·盖帝曾经说过，他宁愿找100个人来，每个人用1%的力量，也绝对不要自己一个人用100%的力量。一个顶尖的业务代表，他出去是一个人用了100%的力量，你不如派他来做训练，让100个人每个人用1%的力量，用正确的方法来销售产品，你公司的业绩才会提升。

产品的销售渠道太少也是量不大的原因之一。比如有一个产品非常好，在哪里可以买？不知道；到底哪里有？等我找到再告诉你；这个公司有电话吗？公司电话不详；公司有E-mail吗？公司E-mail还没有登记。这个产品的销量能好吗？全世界再好的产品，它也不会自己长脚走出去，所以你的行销通路不够，顾客想买买不到，你公司的业绩会是有限的。

还有一点是因为公司的知名度或产品的知名度不够大。成龙最近拍了一部新电影有没有听说过呀？肯定没有，因为成龙最近并没有新电影发布会。假如成龙发布了新电影的话，我们一定是会知道的，他一定会做宣传。每一个企业都需要记住三个词：第一个叫做宣传，第二个叫做宣传，第三个还叫宣传。

案例 19: 迈克尔·戴尔的创业^②

生年：1965年 / 学历：无 / 现任职务：戴尔公司首席执行官 / 非常兴趣：我对非常性的挑战，非常感兴趣。

迈克尔·戴尔（Michael S. Dell）是全世界公认的年轻首富，在华尔街，戴尔公司的股票一涨再涨，尽管分析家们一再警告说体现在戴尔股票上的泡沫已过多。戴尔少年得志但不轻狂，然而，他运作出来的企业，却锋芒毕露，让很多世界巨腕心生佩服。

戴尔没有想到时间飞转起来会很有力量，它会磨合世道，会改变游戏规则。20年前没有人把他戴尔和他的戴尔公司放在眼里，可是今天，电脑业芯片大王英特尔的董事长葛鲁夫会主动约他共进晚餐，目的是向他讲解英特尔处理器的未来；而大名鼎鼎的比尔·盖茨会坐专机前来拜访，与他讨论戴尔公司刚刚萌芽的服务器生意到公司网址的所有事情。

1984年，戴尔既不懂技术、也没有雄厚的资本，更缺少阅历和经验，19岁的他只是个学生物的大学一年级学生。后来，他辍学办公司，但只靠攒计算机直销起家。如今，在个人电脑业越来越不挣钱、世界大公司纷纷向后退却的情况下，戴尔却越战越勇，“在戴尔公司

历史上有 8 年的发展速度是 80%，有 6 年的发展速度是 60%，这两年的发展速度是 45%。我们之所以把速度降下来，是想让公司在各个方面的发展有一个平衡点。我们曾经在一年内从 180 亿美元一下增长到 260 亿美元。”（戴尔语）

今天的戴尔公司打败了惠普、IBM，成为世界上第二大个人电脑公司，并紧逼康柏公司。自从 1988 年公司上市以来，戴尔公司的总销售额已由 1.59 亿美元跃升为 2000 年的 217 亿美元，年均增长率约 54%。

戴尔被全球计算业视为最会赚钱的天才，2000 年《财富》将戴尔评为世界上 40 岁以下最富有的富翁。这位 1999 年才 34 岁的亿万富翁身价已值 214 亿美元。

那么这位赚钱天才赚钱的秘密武器是什么？

戴尔当初投资 1000 美元，从事个人电脑生意，获得了成功。如果他今天手中握有 1000 美元，他又会投资哪个方向呢？戴尔说：“我会在中国互联网方面进行投资。”

其实，戴尔公司现在已经开始对互联网工具进行投资，这些互联网工具是为 ISP 和 ASP 来提供服务。“我们能帮助任何一家想到网上做贸易的公司，包括咨询和服务。”另外，戴尔公司每天在网上的销售额为 3000 万美元，约占公司总收入的 40%，它利用互联网做生意的业绩在全球现仅次于网络第一大厂商思科公司（Cisco）。目前，戴尔公司已在 44 个国家用 21 种语言建立了公司网站。

踩着大势向前走，是戴尔十几年如一日的做事方式和思考方式。有记者问戴尔：“苹果公司的乔布斯上台后能在 PC 史上再一次创造新的辉煌吗？”戴尔摇了摇头说：“不会，因为 6 年前苹果公司自己的操作系统在全球 PC 市场上只占有 10%，而微软的操作系统已占到 90%。苹果公司操作系统的市场份额现在还在进一步下降，已从 10% 下降到 5%，微软的操作系统的市场份额却从 90% 上升到 93%，因此，乔布斯在此基础上也很难有大的作为。”

戴尔喜欢利用业界中最有势头、最有影响的技术，比如在处理器方面，紧跟英特尔，在操作系统上，又紧跟微软。这两家公司在各自的领域里都是世界第一位。

戴尔当初起家时就尝到了大势的甜头。“当时，我才 19 岁，是一名才上大学一年级的学生，我投资 1000 美元，以自己的名字成立了戴尔公司，准备专门做计算机生意。当时，个人电脑刚刚兴起，利润非常高，一台销售价 3000 美元的 IBM PC 机，其所有的零件其实只有 600 美元至 700 美元，经销商以 2000 美元进货，可净赚 1000 美元。”

戴尔由丰厚的利润看出做电脑的价值来，而这时芯片的技术也有了很大发展，使组装 PC 大为简单。戴尔公司刚成立时，只做 PC 机的攒机生意：从批发商手中买来机器，然后加以改装，添进一些大硬盘、或大内存，然后以低于市场价卖出去。在第一年，他们的销售额为 620 万美元。此后，戴尔迅速发展，在四年之内获得了极大的发展空间，并积极向海外扩张。四年以后，戴尔公司上市，11 年以后，戴尔公司的年销售额为 217 亿美元。其市值从当初 8500 万美元一下达到今天的 1272 亿美元。

1、建立最好的生意模式

“我们的重点是在发展我们的重点。我们在存贮器、服务器方面有 11% 的市场份额，我们有最好的生意模式，我们在这方面能有一个好的结果。”

戴尔所谓“最好的生意模式”指的是戴尔式的直销模式，他说：“我们的核心竞争力是直销，我们的管理风格也是直销。”

直销，成为戴尔公司优于竞争对手的惟一解释。但戴尔所说的直销不是人们通常意义上所认为的直销。戴尔说：“人们只把目光盯在戴尔公司的直销模式上，其实直销只不过是最后阶段的一种手段，你要掌握好直销的本领，首先就要完全理解直销的含义，然后能很好地对其加以应用。我们真正努力的方向是追求‘零库存运行模式’和为客户‘量体裁衣’定做电脑。由于我们是按订单和客户的要求定做电脑，使我们的库存一年可周转 15 次。相比之下，其他竞争对手，其周转次数还不到戴尔公司的一半。”

“在戴尔公司发展的 15 年中，戴尔推动公司集中做的只是两项重要工作：通过一整套为客户度身订做的综合软件、硬件的流程使戴尔公司及其客户降低了成本；通过个性化，使戴尔公司可以为客户提供更高层次的服务。”

“通过戴尔直线订购模式，与那些通过缓慢的间接渠道的公司相比，戴尔公司以更快速度完成了最新相关技术的应用，而戴尔公司的 6 天存货制使其比其他竞争对手保持了低成本，再加上按客户意愿来做电脑，使戴尔公司的发展既有速度，也很有利润。”

戴尔独特的优势则在于他对计算机市场上的直销模式的独特理解。这使得戴尔公司能有着非常独特的一套管理整个价值链的完整流程，即从零部件到供应商直接到最终用户，戴尔始终控制着中间的每一个环节。

“PC 厂商有很多价格的压力，通常情况下都是我们给他们价格上的压力，因为我们有最好的成本结构，我们可以把市场推进。在中国市场要发展的话，PC 成本要降低。”

戴尔公司的直销模式现已在全世界所有的关键市场上开始铺开，“以前大家都说我们直线订购是不灵的，但我们去哪儿都灵，我们有大量的事实能证明。”

2、让对手学不来

“去年以前，很多竞争对手包括康柏公司在内都开始转向直销模式，但模仿我们的那些公司并没有做得很好，也没能阻止我们的增长。这有点像从打垒球转向打篮球一样，虽然它们都是体育项目，但这两个是完全不同的项目。那些公司从一个系统转到另一个系统，是非常困难的，因为它们的销售原来都依赖于间接渠道，那些公司要走的路还很长。如果一个客户想通过直销买产品的话，会找戴尔来。因为戴尔有着 15 年的直销经验，并且我们首先创造了直线订购的业务模式。同时，我们会不断把自己的业务提高到新水平，而不是停滞不前。比如说我们使用互联网来降低我们的成本，并把销售服务放到网络上，我们每个星期的网上销售额是 3000 万美元。我们的对手正面临着两难的处境，但是他们不能解决这个两难问题。”

“如果我们看一下世界前 5 大个人电脑公司，其中至少有 3 家公司处于亏损，或者基本上处于收支平衡的状况。其中的一个公司即戴尔公司是赢利的。我们的成本结构是我们主要

竞争对手的一半，因此我们业务运转的系统不一样，并且我们增长的速度比市场增长的速度要快到 3 至 4 倍。”

像 IBM 这样的大公司在运作个人电脑上有何弱点呢？对此，戴尔分析说：“首先，IBM 在 PC 上运作上的成本结构不对、经销渠道也不对。两年前 IBM 在 PC 销售量上与戴尔一样多，但现在戴尔是 IBM 的两倍多，我们在 PC 上盈利了 20 亿美元，他们却亏损了 10 亿美元。”

有人问戴尔：“戴尔公司何时超过排在他前面的竞争对手——康柏公司？”戴尔说：“衡量成功的方法不一样，它也可以通过你的收入来衡量，也可以通过你的利润来衡量，也可以通过你的投资回报来衡量，也可以通过你的客户的忠诚度来衡量。我认为衡量成功最重要的标准并不是用户量而是客户的满意度，戴尔公司在客户满意度上一直走在最前面，它的利润几年来一直是利润最高的；而就市场份额而言，在美国最近一个季度我们第一次超过了康柏，在英国、爱尔兰、瑞典我们都是第一名。除了我们今天取得的业务利润领导地位的成绩以外，在越来越多的国家中，你会看到戴尔公司走到前面。”

3、慧眼鉴人

在管理上，“我平日很随和，但看到员工总是犯同样错误时，我就会忍不住发火。我愿意重用、并愿意提拔那些个愿意自己找事做，而不是等在那里让人告诉他该怎么去做事情的人。我喜欢那些热情、爱不断学习、对工作充满兴趣、善于自我挑战的人。我也非常重用那些不仅自己能得到发展、同时也能发展其他员工的人，这是我们公司的一个重要的话题。”

在戴尔公司，每位员工都有 200 股的股票，这种规定不仅适用于美国本土的员工、还包括英国、澳大利亚、日本、中国等各国员工。比如，1999 年 8 月份，在厦门的戴尔员工每个人都得到了 200 股股票，其成交价格约为每股 60 美元，而 3 个月后，戴尔股票猛涨到每股 110 美元，从而使每一位雇员获得了大约一万美元的账面收益。

“除了在物质上善待员工外，要把员工潜能发挥出来。为此，你就要创造出允许员工成功的一个环境，并给他们提供不断成功的工具，让他们不断学习、成长、犯错误，并关心他们的兴奋点是什么。”

“我们对非常性的挑战非常感兴趣，变化很快、竞争激烈等都是我们的挑战，其中的一个关键性的挑战是保持建立结构组织的成长。去年我们的营收是 180 亿美元，今年我们的营收猛增到 240 亿美元，一年当中我们就增长了 60 亿美元的营收。这是我们自己把公司变成非常了不起的公司。今年我们还要招收很多新员工进来，明年我们也要这样做，所以，这是我们一个非常、非常大的挑战。”

“年轻既有好处，也有坏处，我想在我们的行业当中，我认为保持公司领导一致性、延续性是很有价值的。我领导公司 15 年，估计还会领导好多年，这实际上能提供了一种持续性和延续性。我见到江泽民主席时，江主席说在他任职 10 年期间，他有机会见到了 11 位日本首相。这些年来，我也见到许多竞争对手的 CEO（首席执行官），这些 CEO 跟日本首相更换的速度是一样的。但是，这个行业总是依赖新的想法来繁荣发展的。新想法一般总是由新

加入公司的人提出来的。我们必须注意的是我们不应该成为那些大的老公司的一员，我们应该不断地有新的想法。”

4、精诚巴结客户

有记者问戴尔：“在运作公司的整个过程中，对您来说什么是最有价值的？”戴尔脱口说出一个词：“Client”（客户），随后戴尔又补充说：“当然，每当看到我们企业保持优势因素在不断增加，我会感到很兴奋；每当看到我们的产品质量的不断提高，我会很兴奋；看到我们的人才在不断地成长，我会很兴奋；看到我们的日常运作蓬勃有朝气，我会很兴奋；此外看到我们的执行能力不断地得到提升、我们的结构不断地被优化、我们运作的模式不断取得成功，等等，都会使我感到兴奋异常。”

在戴尔公司的墙壁上挂着一幅戴尔的照片。有人在他头上画了一顶帽子，照片下方潦草地写有一行字：“迈克尔要你去赢得客户”。

“按照客户的要求去做”，是戴尔公司的信条，这为戴尔创立了电脑行业中与客户之间的最紧密、也是最令人羡慕的关系。为了明确这一点，1998年戴尔已将15%的资金和利润分成与改善服务挂钩。衡量成功的标准是装运期限、初次安装高度以及修理人员在24小时之内抵达客户所在地。

“在管理上，我们判断员工价值的一个关键之处是：看他们对客户的友好程度，能给客户提供什么样的最好的机会，对其关注的客户都做了些什么。同时我们建立一些良好的沟通机制和奖励机制。”

直销模式让戴尔公司最好地靠近了客户，尤其是靠近那些企业级的大客户。戴尔公司的销售员会来到客户门前，了解诸如你想要什么样的性能、你想要什么样的硬件、你想要什么样的软件。你想要什么时间交货之类的问题，了解完之后，这些销售员再回到公司，把单子交给生产部门。“这个过程就像裁缝走到客户家里，为客户量身后，再回到生产车间，因此，做出来的衣服一定是合身的。”

“戴尔公司的业务基础是基于直线订购这一业务模式之上的，我们直接把计算机销给客户，不管这一客户是政府机构还是大企业，也不管是普通个人消费还是小企业。这让我们会以更快的速度、把最新的技术提供给我们的客户，使我们能提供更高水准的服务，并获得更高水平的回报。”

5、学会包容市场

戴尔认为，要想持久赚钱，对市场就不能过于急功近利，要关心市场的整体情况，因为“一个市场有时很快发展，有时会向前走两步再退一步，我们更关心整体发展的情况。人民币会不会贬值这类事情对我们来说是不会阻挡我们前进的步伐，我们会进一步发展及进一步开拓中国市场，因为我们想在中国进行长期的投资。”

“中国计算机市场一个好处就是它非常大，而且发展得特别快，我认为对于这些公司来说，它对每一个中外公司都有很大的机会，每家公司都必须找到自己独特的方式来给客户提

供价值，我们当然认为以一个可持续的方式提供价值给客户，关键是中国市场非常大，没有任何一家公司能够完全垄断全部占据市场，必须要有合作伙伴关系，必须要有合作才能保障这个市场能够充分得到挖掘。”

“在中国实现直销是非常好的，利润率提前实现了。在全球来讲，与客户直接建立关系的理念是有价值的，也是行之有效的，在任何地方都是放之四海而皆准的，我们现在要与中国的软件公司与服务公司进行合作，提供产品的增值。”

“我们的竞争会使大家都受益，竞争会使我们为客户提供好的产品。”“我不反对后 PC 时代的到来，PC 是富有变化的，它的连接性会更好，最受欢迎的装置都是和 PC 连在一起的，如手持机等。我们可以把后 PC 厂家不愿意做的事情，拿过来做。”

6、理念共享

记者问戴尔：“如果你有时间，你会不会再返回到大学去继续读书？”这位只上过一年大学的亿万富翁却摇了摇头：“不会，因为我在学校里学到的东西比不上在实践里学的多。”

戴尔的回答很令人玩味。在全球计算机产业这个大舞台上，有三种风格的大角色企业家：一类是技术派，他们以技术起家，技术很精，后来转做管理，英特尔现任董事长葛鲁夫便是其中的典型代表；一类是学院派，他们有文凭但对技术并不在行，甚至对计算机行业在开始进入时也了解得不多，但这些人有很强的分析能力、有丰富的运作企业的经验，比如 IBM 现任总裁兼首席执行官郭士纳便是其中的典型；一类是野生派，他们没有获得过大学文凭、靠少年冒险抓住了机会而获得成功，像是野生野长的花，生命力非常顽强，戴尔便是一个典型。

三类大企业家在 IT 产业里人数都不少，这说明了通往大企业家的道路并非只有一条。条条大路都可以通向罗马。然而，野生派企业家的崛起除了给人们提供更多的传奇故事，还提供给人们更多的启迪。

戴尔从大学辍学，比尔·盖茨从大学辍学，乔布斯没有念过大学，杨致远从博士辍学，他们的例子似乎都在鼓励人们不要去学校受教育、不要去学习。其实不然，因为在这个竞争异常激烈的产业中，学习，已不是一个时间段，而是相伴一生的课题。野生派企业家并不是不愿意去学习，而是更愿学一些让他们自己感兴趣、并认为很重要的东西。

戴尔天生是做生意的胚子，虽然他从小家境并不穷，但他对做生意偏偏最感兴趣。在 14 岁生日那天，戴尔用自己挣来的钱为自己买来一台苹果电脑。拿回家后，戴尔把它拆得乱七八糟，但戴尔不是为了学技术，而是为了寻找商机。后来，戴尔又继续拆 IBM 的 PC 机。拆机器的结果使他看到了一个闪光的商机：IBM PC 的零件一共才值 600 至 700 美元，但当时在外面的市场价却高达 3000 美元。

于是，戴尔到批发商那里将积压的 PC 机以批发价买回，再买来内存、Modem、磁盘驱动器及更大的显示器。之后，将这些机器进行升级，使其有更多内存和磁盘驱动器，然后在当地报纸上登出广告，以低于零售价 10% 至 15% 的价格出售。几个回合下来，让戴尔尝到了

甜头，也使戴尔的大学生涯只有一年便夭折了，那年他才 19 岁。16 年以后，戴尔不仅做个人电脑生意，还做服务器和 workstation、互联网工具生意。戴尔公司的销售收入已达 260 亿美元。

我们可以看到，戴尔虽然不做具体技术，但他却从未断过应该随时学习的好习惯。戴尔虽然中断了大学之路，只不过断掉了与一般人一样的发展轨迹，这需要有一般人不敢做的非凡勇气。

敢冒险，是野生派企业家们的一个共同特点。

世界上最会赚钱的人，似乎都与某种机遇相联，其实，并不是只有这些人对市场商机有一个特别敏感的嗅觉，很多人和他们一样看到了机会，但却不敢冒险。

在个人电脑出现时，很多人看到了商机；在工作站出现时很多人看到了商机，在互联网刚露出苗头的时候，也有很多人看到了商机。可是有趣的是在这些商机刚出现之时，永远只有少数几个人敢跳到里面趟水，而野生派企业家们往往是在别人对市场商机的小嫩苗进行唯唯诺诺观瞻仰望时，便果敢地迈了进去。戴尔、盖茨、乔布斯、杨致远都是这样的人。

《数字化生存》的作者尼葛洛庞帝说：“我认为人才不是那些学多少知识的人，而是能不能承担风险、能不能循规蹈矩地做事情的人。”“企业家最主要的也是惟一的一个素质就是要勇于承担风险。”

冒险意味着一种行动，行动起来的人的机会，总比那些只会坐而论道的人的机会要来得多得多。然而，大多数受过教育的人却往往选择的是后一种行为。所以常常看着眼前的机会一次次被一些“丑小鸭”们抢走。

压抑冒险，对成功没有任何意义。冒险，是走向成功的第一步。

案例 20： 靠自己的智慧和勇气把握住商机

“不是我已经念过大学，就不能去做什么什么了，自己先把自己的手脚捆住，让机遇从手边白白溜走。”

26 岁的刘泉正为他的国联股份上市在北京和香港之间飞来飞去。

5 年前，还是中国人民大学大四学生的刘泉和他的校友钱晓钧，一个丢了到手的一家著名跨国公司的 offer，一个放弃了国家部委的体面工作，用学生证注册了自己的公司。这对相识 8 年、不离不弃的黄金搭档，从一间租来的 19 平方米的办公室里起步，在行业黄页里掘金并收获颇丰。

从准白领到没有户口的个体户

当年，曾有人不理解：放着好好的白领和国家公务员不当，甘愿做费心费力自己打拼、没有户口“漂”在北京的个体户。老板可不是那么好当的。不是吗？尽管公司已为国家上缴了几百万元税款，已为 30 多个外地留京的大学生解决了户口，可身为公司董事长的刘泉直到去年才有个北京户口。这还是借娶个北京媳妇的光，区长特批才解决的。

刘泉说：“其实中国人特别具有创业的潜能，很多人之所以不去尝试，是因为小富即安的求舒适心理。这在现在的大学生中表现尤其明显——很多人为了去自己并不喜欢的地方‘当牛做马’。”

回看5年，创业的每一个细节依旧那么新鲜：那时，每天一大早，既是老板又是员工的两个年轻人，早早从位于城西的办公室出发，横穿大半个北京城，敲开一家一家客户的门，直到天黑回到办公室睡地铺，在互相的交流和打气中睡去。

一切都是最经济的：精心设计好的最省钱的乘车路线，最廉价的盒饭，中午客户午休没地方去，就找一个证券交易散户室呆一会儿——那儿不收费。他们对北京的公交线路烂熟于心，只要通公交车的地方，就不坐地铁，两个人能做的事，就不聘第三个员工。

不是没有过沮丧，不是没看过别人的脸色，不是没有过缺钱的窘迫，可是坐在我眼前的刘泉却不以为苦涩：“乐趣是从过程中产生的——这是我们自己的事业，是我们自身的拥有，所以感觉一切都是值得的。”

公司蒸蒸日上的生命力给了两个年轻人无穷的动力。一年后，公司进账500万元，到2000年，收入翻番到1100万元，2002年，收入更是翻了几番，员工近千人。今年，国联股份完成了股份制改造，并积极酝酿在资本市场有所作为。

学生创业：起步难，守业更难

无数的学生创业在一番轰轰烈烈后成为泡沫，他们的公司却稳扎稳打。刘泉说：“命运从不垂青于没有准备的头脑。学生创业，激情可贵，但更重要的是对商机的准确把握和对公司自身的准确定位。不少创业的学生起步很好，但在手里有了钱以后却不知如何用，四处开花地盲目投资、立项，钱都打了水漂，这是大忌。”

刘泉、钱晓钧和他们的国联股份一路走来，可谓学生创业成功的一个缩影：

早在上大二时，在钱晓钧组织策划的学校总经理竞聘大赛中，刘泉击败好几个MBA成为“总经理”，并和钱晓钧惺惺相惜，引为知己。两人在学业之余涉足出版业，小打小闹，在积累了创业的第一桶金的同时，创业的念头也在心中萌芽。

大四毕业时，刘泉和同学们一样忙着找工作。可是工作有着落了，甚至已经有模有样地坐了几间办公室，一直在心中按捺不住的创业梦却一直撩拨着他年轻的心。他找到好朋友钱晓钧，两颗年轻的心一拍即合，他们要做自己的老板！他们渴望把从书本上学到的知识用到市场经济的实践中去。

在学校时，两人和出版业打交道比较多，机敏的他们初识行业黄页，并敏锐地意识到这是一个值得开掘的黄金地。

朋友从国外带回的一本旧金山的黄页让他们对黄页有了进一步的认识：电信的城市黄页是大众资讯，需要庞杂的号码资源和巨大的发行量，这是只有运营商才能做到的，而垂直型黄页是纵向做某个行业的，例如机电行业黄页。“行业企业只认行业资源，比如一个发电企

业只认与电力行业相关的媒体开发商，固话运营商做不来，所以，像国联股份这样的业外资本才有机会。”

更为关键的是，信息产业部当时明确表态，投资黄页开发符合产业政策，任何领域的资本都可介入。刘泉和他的国联股份瞄准商机，乘势而起。

事业做大了，刘泉和钱晓钧却没有沾沾自喜，他们有更多的事要做，他们要把手中的“个体小作坊”变成一个遵守市场游戏规则的现代企业。

创业之初，公司根本谈不上财务管理，两个人赚了钱就放在保险柜里，谁用谁拿。只是有一个手写的流水账，公司的赢利、支出记个大概。而今，公司的财务管理全部电算化，还专门从一家著名的会计师事务所挖来一个香港人做财务总监。

他们不断完善公司的用人机制，不拘一格使用人才。从选拔、培训、绩效考核，到职业生涯设计，无不有现代管理体制公司的风范。

“在就业市场上，大学生和民工的交换价值本质是一样的”

从学生娃到行业垂直黄页传媒运营商，他们走得稳稳当当。谈及大学生自主创业就业，刘泉非常欣赏“从天之骄子到有知识的普通劳动者”的说法：“在就业市场上，其实，一个大学生和一个没有文化的民工，在和社会进行个人价值的交换时，其本质是一样的。只不过一个靠脑力，一个靠体力。大学生这个身份不应该成为大学生求职的一个羁绊，大学里学到的文化知识应该是你成长的基石，是你在社会上谋生时的一个武器。不是我已经念过大学，就不能去做什么什么了，自己先把自己的手脚捆住，让机遇从手边白白溜走。”

“自己创业的大学生，不要把希望寄托在政府给你多少优惠扶持政策上。成功的企业必将接受市场的考验，‘无形的手’是惟一的真理。市场经济是公平的，虽然付出不一定能得到，但不付出一定什么也得不到。”

谈及大学生就业难，学投资出身的刘泉说：“人力资本是一种资源，是一个人和社会进行价值交换的资本。教育也是一种投资，投资就是有风险的。华尔街的博士也一样有失业的可能。关键是心态。把社会的职业需求和个人的职业素质很好地结合起来，这个人就不愁找工作。”

刘泉曾在公司成立的第12天，就拥有了第一个广告客户，在第一个月里就有了七八万元的广告业绩。他说，我不是一个广告天才，我靠的也不是回扣，我推销的是我的idea(思想)。有头脑的创意和平和的与人打交道的姿态，是他与客户从陌生到生意伙伴的秘诀。

想当初，曾有人惊讶刘泉这个敲门而入的业务员谈吐不俗，当知道他是个大学生时又惊讶于他为什么要做走街串户的业务员。刘泉每每心里总是在偷着乐：“你还不知道我就是公司的老板呢！”

案例 21： 在自己感兴趣的领域创业

1988年丁锋从大学的无线电专业毕业，但只在专业对口的岗位上干了两年，其间一个偶然的机，他帮别人卖了1000台微风吊扇，挣了几千元钱，那是他的“第一桶金”，也使他发现了自己的特长所在。不久，他辞去了工作，开始在销售领域走南闯北，有大冬天骑着摩托车到南通谈生意却无功而返的经历，也有高温期间到武汉推销而高烧休克的体验。然而，丁锋说，自己感受更多的还是经营的乐趣^⑥。

做销售是丁锋感兴趣的，他找到了适合自己的创业定位之后挥洒自如，先后从事了工业化学品、医药等多个领域的销售，他是第一批持有大哥大的“推销员”，1992年被南方一家公司聘为销售经理，26岁就有了坐奔驰车的待遇。

1997年丁锋看好了还没有进入大众关注视线的汽车销售行业，认定在汽车销售上会有大的发展，他创立了江苏万帮公司。围绕这个目标，他先开办了一个汽车维修厂，他说，汽车销售靠的不是一买一卖那个简单过程，而是服务，只有先把汽车维修以及相关服务做好了，“卖汽车”才能游刃有余。

这个基础一打就是5年，其间他也争取过其它汽车品牌的特约销售，但由于进入门槛较高，江苏万帮又没有汽车销售的经验，所以几次碰壁。

丁锋说，这是一个胶着的等待过程，很可能机遇因为等待而错失。毕竟，机会还是眷顾有准备的人，2002年底，江苏万帮成为北京现代汽车的特约经销商，丁锋担任了江苏万帮集团的董事长。

随着近两年汽车市场的逐渐火爆，汽车销售行业也日渐红火起来，北京现代汽车的特约经销商江苏万帮成为其中的佼佼者，2003年以6亿元的销售收入在行业内名列前茅，成为北京现代公司在华东地区唯一的最佳特约经销店。

江苏万帮现在拥有北京现代、华泰现代、韩国现代三个汽车品牌的代理权，在万帮的发展蓝图中，短期内还要拿下至少三个品牌的代理权，为这些品牌做售后服务的场所将遍及城市的各个区域。丁锋说，他追求的是要让消费者感到万帮卖的车更有价值，这个价值就是靠服务体现出来的，他要把万帮便利店开到市民的家门口。

目前，江苏万帮正踌躇满志，意在更大的发展。一个针对二、三线品牌的万帮汽车卖场已在筹建中。

案例 22： 关键是要选择合适的创业项目^⑥

2003年8月15日，象牙塔信息技术中心在北京召开新闻发布会，宣布资助贫困复读者。作为中国最早一批由大学生自己创办的公司，“象牙塔”以实际行动回报社会的举措格外令人关注。

4年前，一群大学刚毕业的年轻人创办了“象牙塔”。他们以天之骄子的身份，一次次从天堂坠入凡间，乃至地狱。每次，他们都爬起来擦干血泪，对自己说：“这不算什么！人生最大的失败就是被自己打败。”

李永新，北京大学 1999 届政治学与行政管理系本科生。在当年学生创业大潮中，与同学合作成立象牙塔信息技术中心。4 年间，在无数学生公司纷纷关门声中，象牙塔从当初注册资金仅 3 万元发展到现今拥有资产 200 万元，业务从当初的单一项目发展到如今包括 MPA 培训、司法考试辅导培训、高考复读辅导等多个项目。

如今的象牙塔公司并不是李永新他们成立的第一个公司。新兴伟业信息技术有限公司是他们第一个公司的名字，经营理念是向大学生提供从入学到毕业的全程、全方位服务。

就在李永新与同伴们踌躇满志准备大干一场时，投资方突然撤资，理由是经营理念不同。学生公司遭遇第一次灭顶之灾。

“市场不会因为你是学生就网开一面”

“投资人撤走全部资金，我们身无分文。我们真正感受到了创业的艰辛。”李永新说。李永新和伙伴们没有轻易放弃自己的梦想。他们坚持着。

从 1999 年 8 月到 11 月 3 个月时间里，李永新东拼西凑借了 3 万元钱，拿到了如今的象牙塔信息技术中心的营业执照。

当时，公司的一切只能用困顿二字来形容。连办公室租金都要向房东赊账。他们没钱租宿舍，只好每天晚上铺报纸、睡地板，每天吃饭都计算并定量。直到 5 个月后，“高考状元全国巡回演讲团”项目的成功，境况才有所好转。

“市场不会因为你是学生就网开一面，各种突发情况会随时考验我们的市场承受力。问题在于创业者在打击面前能否承受住。”

“学生创业成功的关键是选择合适项目”

他们分析自己的资源：背靠北大，有全国最优秀的学生与老师。公司拥有得天独厚的资源，而外地没有这种资源，何不把北大的这种资源引到地方去呢？

“高考状元全国巡回演讲团”就此诞生。北大高考状元的优秀学习经验受到全国几十个省市的几十万学生的欢迎。公司靠着这个项目生存下来了，发展了，壮大了。

李永新认真总结这段经验。他把学生创业分为两类，一类是以服务内容の変化与革新为内涵的服务创业，另一类则是以新技术为核心的科技创业。他认为，无论是文科还是理科的大学生创业，都应以服务创业为主。

他分析，科技创业的学生企业首先在技术含量上没有优势，现在是科技高速发展的时代，谁也别想简单地通过自己的一点技术革新就可以改变一个行业，或者建立一个行业。现在的科技革新一定是建立在一定科研基础之上的，而一个本科生或几个硕士生的科研力量是极其有限的，很难真正创造社会需要的科技产品。

其次，学生企业在技术转化方面存在很多现实的问题。大学生最为优良的素质表现为创新的理念与创新的活力，而我国的服务行业又正在一个发展与完善的转型过程中，大学生完全可以发挥自己的优势，在服务行业里大显身手并取得成功。

“学生创业初期不宜大量引资”

谁不希望创业初期能有大量的资金援助呢？可李永新的观点让许多人感到不可思议：学生创业初期不宜大量引资。

在李永新看来，学生创业初期与社会、市场有一个磨合过程，这个过程是对学习能力、创新能力、管理能力、控制能力、洞察力等诸多实践能力的锻炼。如果学生创业企业有很多资金，学生创业团队与社会的磨合的效果就不可能真正有保障。

创业初期，不少人得到了资金，但他们在烧掉第一笔资金的60%~80%时才知道资金的可贵，而这时一切为时已晚。就象牙塔成长的历程而言，他们没有资金，即使在最艰苦的时候，他们也在想办法如何去生存，如何去发展。这种困境对象牙塔的创业者们的各种能力锻炼很大，使他们成为素质比较全面、吃苦耐劳的创业者。

许多人认为李永新成功了，他却不这样认为：“我觉得我们离真正的成功还很遥远。只能说我们对于就业做了尝试，并取得初步成功。”在他看来，4年的创业过程就是不断遇到困难和麻烦，然后不断去解决。

项目选择高不成、低不就，是大学生的就业病，也是大学生的创业病。

专家们认为，目前大学生创业者急需解决的问题是，由于对自身经验和能力认识不足而造成好高骛远的心理。多数大学生容易把创业目标定位在高科技的大型项目上，而且往往需要一大笔启动资金，这给他们的创业带来了巨大的风险和压力。大学生应选择一些低成本、低风险的小项目入手，放下架子去创业。

案例 23： 没有背景和依靠 创业全靠自己天赋和努力^⑤

年轻的傅章强用行动写下了两项上海“之最”：第一位成功创业的大学生，第一位入驻浦东软件园的“知本家”。

不熟悉他的人会觉得他令人讶异：一个从福建南平考到上海来的大学生，没有任何背景和依靠，只是靠着自己的天赋和努力，还在大学三年级时，便在市科委负责一个攻关项目的开发，研究生一年级便以负责人身份向市科委申请到了另一个“九五”项目，这在一般教授都未必能做到；而熟知傅章强的人却不觉讶异：一进海运学院计算机系，傅章强便表现出了突出的才能和特别的努力，那时候的他，一清早便钻进机房，中午啃两个面包，直至次日凌晨一两点钟，满天星斗时才钻出来。日日如此，且这样的工作热情一直保持至今。天才加上勤奋，出成绩是必然的！

真正开始创业，只是起源于一个念头：市科委的项目做出来以后，同行评价都非常高，认为达到了国内先进水平，但接下来的命运却是“高束焉，度藏焉”，产业化根本没做好。傅章强心中很觉可惜：科研成果只需适当包装、完善，完全可大范围推广，产生巨大的社会价值！基于此，他决定：自己开公司！

1998年初，傅章强在学校附近租了一套两室一厅的房子，投资2万余元，置办了三台电脑，为创业开始磨刀霍霍了。到当年年中，他拟定了一个吸引风险投资的计划书，融得一

笔 100 万元人民币的风险资金。年底，“必特软件”正式注册。“必特”，在英文中即是“bit”，代表计算机中的二进制，而二进制是计算机的基础，暗含办企业要从基础做起的理念；同时，“bit”和“micro”一样，都有微小、微粒的含义，但“bit”比“micro”数量级稍大一些，其中，蕴藏着傅章强的“野心”。

当时，作为申城第一个在校大学生办的企业，“必特软件”似乎还有着违反校规的嫌疑。一开始，傅章强只能瞒着学校偷偷干。

困难似乎也在意料之中。开业几个月，傅章强没有谈成一笔业务。有时有客户谈得已经很投机了，跑过来一看他的“两室一厅”，业务便就此“夭折”。傅章强一直记得第一笔业务的成交。那是一个朋友介绍他承接上海新华律师事务所的一个项目，有 40 多万产值，同时另有一家单位也在争取这个项目。那段时间，傅章强一有空就往事务所跑，义务帮他们解决电脑方面的小问题，提供业务咨询，甚至编些小程序。“走出门，让客户了解自己，这很重要。我认认真真地做，并且把事情做好了。这样他们才会来买你的东西。”凭着这一点“小花招”，感动了市场，傅章强赢得了自己创业生涯的第一笔业务。

客户间的口口相传有时比自己上门推销要有效得多。第一笔业务让傅章强兴奋的同时，也充满着压力。他对自己的要求是不能松懈，永远要做得更好。他的客户也如滚雪球般，有了良性上升的趋势。1999 年下半年，在校学生创业得到政府的鼓励和提倡，傅章强的公司名正言顺地“公开化”，甚至他还把自己的导师和学校的一些教授吸引而来。白天，傅章强去上导师的课，晚上，导师来协助公司做业务。1999 年，他招聘了第一批专职的员工，从原来三四个人的“小作坊”向规模化、正规化过渡。

一个偶然的的机会，傅章强了解到位于张江高科技园区内的浦东软件园开始招商。这个由上海市和信息产业部联合创建的国家软件产业基地，政府对入驻软件园的企业给予一系列极其优惠的政策扶植，最现实的便是三年内办公楼租金免费。傅章强当场拍板签下了协议书，成为第一个入驻浦东软件园的“知本家”。

如今，“必特软件”已成为软件园的五家骨干企业之一，被信息产业部认定为国内第一批“软件企业”，并获国家高新技术企业称号。在张江，“必特”也是第一个拿到科技部设立的科技创新基金的企业。公司从入驻张江时的 40 多人，发展到现在超过 80 人，产值与客户数都呈良好的上升趋势。傅章强没有自满，他一直记得江总书记前来视察的那一天。那一刻的感觉是无比的兴奋，兴奋之后又是沉甸甸的压力。“不过我是一个善于化解压力的人，化压力为动力，一天天做得更好！”傅章强的话掷地有声。

像傅章强这样靠着自己的天赋和努力创业的大学生不在少数。

案例 24：“生活色拉”的创业模式

2003 年 4 月上旬，一家名为“生活色拉”的饰品店，在复旦大学附近的国定路上悄然开张。

“生活色拉”门面不大，推门进去，15平方米左右的房间里满眼是精致可爱的饰品，有头花、长毛绒玩具、小工艺品等，空气中弥漫着淡淡的花香，耳边是柔和的音乐。

刘虹、丰蓓和朱晨是这家店的股东和创始人，3人都是复旦大学99级国际关系学院的学生，当年毕业。

“开店主要是想实践自己的想法。”被选为店长的刘虹是个干练、有冲劲的云南女孩，她说开店的原因非常简单。去年11月，她和丰蓓直升研究生后，在毕业前有了一段空余时间，两人便拉上好友朱晨，开始琢磨在毕业前干点什么实事：开一家小店，这个曾经盘桓在心头的想法，很快开始清晰起来。

“最初我们也不知道要卖些什么？”从未涉足商场的刘虹等3人曾有些困惑，但通过街头调查、价格比较，3人很快决定小店以礼品、饰品为主、辅以鲜花服务。她们还找到一个很有利的条件，一位已工作的朋友答应为她们提供稳定的货源。至于资金，3个人拿出自己的奖学金，又向家里借了些，每人入股15000元。从今年2月起，找店面、装修房子、领执照等一样样按部就班，到4月初，一切准备就绪，挺了一个月后，小店开始逐步显现出活力。有人开始放东西在这里寄卖，有朋友从外地或国外邮寄来新奇饰品。回头客多了，满意度高了，每个人信心满怀。

记者首次进店时，迎面一声必恭必敬的“欢迎光临”竟来自一个大个男生。这位名叫李志伟的男生是刘虹的同学，也是这个小店的营销经理。此外，人力资源、网络销售和建立网站、市场销售、财务等也各有专门同学负责，看似很简单的小店，居然在模拟现代公司的管理模式。

“我是学行政管理的，大二、大三时也在外面公司做过，算是把理论与实践相结合吧。”刘虹说，学校里勤工俭学的氛围挺浓，班上有两个同学已在外面跟别人合办公司了。有时，她们也互相交流一下生意经。“就算是赔了也不怕，我们早有心理准备，关键是从中能学到些东西。”丰蓓赶来店里接刘虹的班时说，希望读了三年研究生毕业后，不比已工作的同学差很多，能与小店一起成长。

选择低成本低风险项目入手，是“生活色拉”的特色。虽然“生活色拉”在蒸蒸日上，但并不意味着大学生创业一帆风顺。包括创业的这三位女孩，她们创业不是为了就业，所以压力不是很大。就如刘虹所说，这样的创业也只是业余爱好，如果不读研究生的话，找工作还是主要的。

“生活色拉”一位店员的母亲来参加毕业典礼时，到小店看了看，她说：“不反对她搞这个活动，但如果不找工作，光干这个肯定不行。”她的理由是：孩子读了大学干这个，不是太亏了？

应当承认，家长的这种观点是很有代表性的。

案例 25： 闯出一条属于自己路

河南省安阳大学是一所大专层次的高校，名气也不大。在大专毕业生就业日趋困难的今天，这所学校的4名2003届毕业生——安阳大学社科系保险专业学生翟皓东、刘金洲、张笑毅、白占峰自主创业，注册了安大四兄弟企业策划工作室，正式入住国家级安阳创业服务中心。现在，这个工作室运作正常，并吸收了安阳大学等高校毕业生10多人。

翟皓东：没有选择时，你就不会斤斤计较

成立策划工作室并不是一时兴起，也不是找不到工作临时找个事干，而是我们入学3年来不断积累、不断从别人看不起的小事做起的必然结果。

我是一个不愿意依靠家里的人。大一时课少，我就琢磨着干点事。9月的一天，我在使用安阳市文峰日化厂的“莎米”洗发水时，感觉这个产品的质量不错，后来了解到，它的销路远远赶不上飘柔、海飞丝等品牌。为什么呢？我主动和这家企业取得联系，和刘金洲一起利用课余时间为该厂进行市场调查。当时我们骑着破自行车，带着一个老式军用水壶，白天分头逐个超市、专卖店了解经销商和顾客对“莎米”的意见和建议，晚上碰头，整理数据。两个月下来，当我们把8页纸的调查报告交给厂领导时，他们非常惊讶：“你们太不简单了，这个报告将会成为我们打开市场的金钥匙。”

2000年12月，为了更好地开展社会实践活动，我们成立了“保险之光”协会。后来我和刘金洲、张笑毅、白占峰共同成立了四兄弟工作室。

2002年9月，我们参照现代企业的经营模式，以股权形式重新组合工作室，这也为工作室的长远发展奠定了基础。

2003年3月的一天，我们接到安阳市一家眼镜公司的邀请，为他们搞宣传策划，赚到了工作室成立后的第一笔收入——300元。

回想3年大学生活，我干了很多事，卖书、做市场调研等等，很辛苦。也许有很多事是本科生不愿意干的，但我愿意干，因为专科生没有选择余地，我们不会斤斤计较。

刘金洲：没有路时，为什么不自己闯出一条路

现在专科生就业压力比本科生大得多。我在想，专科生能不能找出一条路，不和本科生、研究生挤一条路。在没有路时，为什么不自己闯出一条路来？

我大学学的是保险，可刚进大学时，我不知道什么是保险。但学着学着就发现，学保险的好处是离市场近。我们4名同学有一个共同特点，就是不愿意依靠家里。

我们注册工作室时，很多人不理解。记得申报时我们找到安阳市工商局领导，他第一句话就是：“学生创业？别想。学生就是要学习。”当我把我们的经历、想法详细地讲给他听后，他感叹说：“我的儿子如果像你们这样，我也就放心了。”

实际上，我们平时搞调研、搞活动，并没有耽误学习。2002年，河南省首次举办国家保险经纪人资格考试，我决心要参加。考试是在郑州举行，报名需要钱，我没有，只能一边在餐馆刷盘子一边准备考试。

报名那天才知道，必须要有大专毕业证，我还没有毕业哪有毕业证？我说：“老师，能不能让我试试？”听着我的经历，翻着我的每页都有黑手印的书，这位老师特别感慨。后来，他还拿我的书去教育他的学生。

当时，300人考试10人通过，我考了第2名，我的大学老师考了第6名。我的体会是，课堂上要努力学习，但也要在实践中应用理论，这样才能获得知识、能力的双提高。

专科生就业压力大，这也激励着我们努力创造。社会的发展趋势是打破毕业分配的旧形式，我们要学会适应市场。我们现在的通病是实践能力太弱。我刚开始进行市场调研时敲人家门，腿都在发抖。不是每个人都要自主创业，但每个人都应该加强实践，时时处处提高自己的能力。

自主创业是一个趋势，即使研究生将来也不能都进机关，我们要学会适应环境。谁适应得早，谁就能在就业、发展上取得成功。现在，我们的工作室不仅运转良好，还吸收了安阳大学及其他高校的10多名毕业生，还有一些兼职的学生，可以说是为社会做了一点贡献。现在，国家出台了很多政策鼓励毕业生自主创业，安阳市也出台了各种优惠措施。我们感到生逢其时。过去，政府部门是家长，无论你上学还是毕业都在呵护你；现在，政府部门是发门票的，我们是参赛队员，要想取得比赛胜利，要靠我们自己。

案例 26： 与其与人分享就业蛋糕，不如自己做一个蛋糕

面临越来越严峻的就业形势，消极的人潜意识里逃避，积极的人则多方寻求对策。不少脑子灵活的学生打起了创业的主意，依托学校做起小生意。因为对学生生活了如指掌，他们中的不少人掘到了自己的“第一桶金”。

湖北大学中文专业毕业的小周对经商很有兴趣，在校时辅修了经济学。大学时，小周喜欢到全新街买衣服，那里的商户大多经营服装批发生意，于是小周决定从积蓄中拿出3000元钱，在学校外的小街上做服装生意。小周嘴甜，进的货物美价廉，很快就有了一批固定的顾客。后来，因为学习的关系，小周结束了生意，但这次经历使她积累了不少经商的经验。

大四上学期，小周找到一份文员的工作，试用期里，平淡的工作让她觉得压抑，因此当对方提出要与她签约时，小周拒绝了。她没有再找其他工作，而是将自己的户口和档案托管到人才交流中心，重新回到校外的小街上开起了服装店。

作出创业选择的毕业生，几乎都在学生时代有过从商经历。江汉大学化工系的小田在大学期间曾在一家咖啡馆打工，发现这个行业利润丰厚。于是，大三时，他与几个同学“合股”凑了2万元，在学校旁开了个小咖啡馆。尽管学生的消费能力有限，可去年小田毕业时一盘点，竟发现略有赢余。于是他当“老板”的自信更足了。

毕业后，小田瞅准了餐饮服务行业，找家里借了3万多元钱，请了几个人，在华师附近开起了快餐店，由于学校附近餐馆林立、竞争激烈，为尽快打开路子，小田每天起早摸黑，穿梭于附近学校的自修室和考研村，专门为时间宝贵的考研学生提供送餐服务。这个策略让

他拥有了非常固定的收入来源，再加上他头脑灵活、人际关系广，生意开始蒸蒸日上，每个月都有 5000 元左右的纯利润。“我还想开个连锁店呢！”小田的目标是小蓝鲸这样的“巨头”。

案例 27：一个小女孩的成功

钟慧琴，浙江财经学院金融系 2003 届毕业生。大四时和两位志同道合的朋友一起注册了杭州天齐计算机网络有限公司。公司 2003 年 2 月开张营业，主营业务包括小型数码产品、网络工程和针对直接客户的办公耗材销售，她主要负责的是小型数码产品的销售^⑥。

创办：一波三折

其实大学的时候，钟慧琴想得最多的并不是毕业后自己出来开公司。大一的她决心考研；大二、大三，她一心想出国，连目的地都找好了——澳大利亚；真正说到要创办公司，还得从她大四时的一次实习说起。

当时她在杭州颐高数码城的一家电脑公司实习。除了老本行财务外，她的工作还涉及电脑产品的销售。从那个时候起，她对 IT 行业的兴趣也与日俱增。后来她又是一家金融单位实习，和之前在 IT 业的经历相比，这里的工作每天重复单调，闷头工作显然不是钟慧琴想要的，她想趁年轻出去闯一闯。就这样她下定决心和朋友一起把公司注册了下来。

开局：四面出击

公司办起来了，麻烦也接踵而来。第一个难关就是缺少客户，刚开始只能靠亲戚和熟人介绍，没有客户，公司就成了无源之水。钟慧琴意识到不能坐在家里干等业务上门，她开始主动出击，到省内的金华、丽水、宁波等地的电脑城推销自己的产品，也推销自己的公司。

万事开头难。人家第一眼看到她都以为来的是总经理秘书，没想到这么秀气、这么年轻的女孩居然会是公司的一把手，这让客户心里多少有些疑问。而钟慧琴始终觉得诚信终可以打动客户。每到一地，她都认真地去走访客户、和他们聊天；回来后时常给他们发 E-mail，发传真。对于本地的客户，她会时常打个电话或是亲自上门去问候一下，顺带了解一下客户近期的需求。

公司实行送货上门。就在记者采访的时候，她还刚刚给中河中路上的客户送去两个墨盒：“东西再小，天气再热，只要客户需要，我们都会送货上门。”

发展：赢利来得比预想的早

客户有了，但“天齐网络”扮演的仍是一个中间商的角色，能够分得的利润可以说是微乎其微。钟慧琴开始想着如何向代理商发展，并积极寻找这样的机会。成功总是青睐有准备的人，现在的钟慧琴已经是好几个产品的浙江省总代理了。随着业务铺开，4 月份公司开始实现盈利：跟他们最初定下的第一年不亏本、第二年在第一年基础上有发展相比，他们已经成功了。

但成功的同时也有失意。在经营上打诚信牌、允许客户赊帐有时并不能得到回报，上个月公司就遇到了客户欠款卷货逃跑的情况。货不见了，钱也没了，钟慧琴除了生气，别无它法，或许这是创业过程必须交的一笔学费吧。

回忆创业之初，她觉得最困难的就是自己的精神压力，毕竟这么大的投资，虽然爸妈很支持自己的事业，可就算到了现在，老妈还时常在她耳边唠叨：找个稳定的工作，安安稳稳的多好！万一不成功的话……。其实钟慧琴自己也早想过失败，可转念一想，年轻就是最大的资本。一旦失败，大不了从头再来。年轻没有失败！

应该看到：走创业之路的大学生毕竟不多，取得创业成功的大学生更是少而又少，虽然可以说他们是市场经济的幸运儿，但又有谁知道他们经历了多少艰难坎坷、挥洒了多少汗水辛酸？创业不仅需要智慧和实力，也需要勇气和毅力，毕竟不是每个人都能承受创业失败的压力。因此，专家表示，创业有风险，毕业生一定要慎重选择。

案例 28：特色植物一炮走红

一位名叫肖阳的大学生是这样讲述他的创业故事：

我家住一楼，南面有个大大的院子，爱花如命的妈妈，几乎利用上了每寸土地，有草坪、有花区、有蔬菜园、还有金鱼池。一次偶然的的机会我在网上看到了这项新的专利产品——水培植物，只需一点营养水就可养花，我邮购了一些营养水和养植资料，妈妈见了可高兴了，翻出了家里所有的瓶瓶罐罐，把她的许多土培植物都变成了水培植物，再经过一宣传，周围的邻居、朋友都来要她的新型水培植物。

那段时间正赶上我大学毕业，找工作高不成低不就，一直没有合适的。看到妈妈的水培植物这么受欢迎，就萌生了开一间水培花卉店的念头。跟妈妈一商量，没想到得到了全方位的支持，当即拿出了 2 万元的开业资金。

因为钱少，店装饰得非常简单。刚开张的时候，我们的水培花卉品种非常单一，样式也简单，所以很难有吸引力，即使有人进店来看一看，还以为是插花，怎么说也不相信水里面种的花能活得长。后来，我和妈妈一商量，制订了几项整改措施——首先是利用晚上的时间，我参加一个插花培训班，不仅学插花，更重要的是借鉴一下花形与容器的搭配技术；妈妈利用退休后的空闲时间，到处去淘既便宜又美观的玻璃器皿，甚至是一些旧的异型玻璃瓶，都成了我们的可塑之材。妈妈负责繁殖和选择已经成熟的植株，而我利用所学的知识，把这些植株修枝，再搭配上合适的玻璃瓶、水晶瓶。妈妈又别出心裁地在水里放上她养的金鱼，这样原来极不起眼的一盆花，在我们的精心雕琢下，便在店里熠熠生辉了。妈妈设计的这种能养鱼的水培最受欢迎，因为小鱼在天然环境下长大，生命力极强，所以很受欢迎。

另外，我们还慢慢地扩大业务范围，由小型水培向大型植株发展，我们的大型水培利用了市场上现成的水族箱，直接把植株固定在水族箱上，通上氧气，水族箱中照样可以养鱼。我用相机拍了许多照片，闲暇时，到附近的大公司、大企业做宣传。很快，就有单位前来接

洽。但许多单位都有疑问，这种方法花卉成活率有多高？谁也不希望买回去的植株经常有黄叶和死鱼出现。根据这些情况，我和妈妈商量，干脆实行租、卖两条路，租是指根据植株的大小，每月三五百元租金，我定期去单位打理，根据情况添加不同种类的营养水、修枝、喂鱼，甚至换水，搞清洁。卖的话，这种大型水培少则一千元，多至五六千元。

一年下来，我们的小店有了一定的利润。为了犒劳我们一年的辛苦，爸爸提议我们全家一起去新马泰旅游。爸爸说了，这可不是单纯地让我们去玩，而是让我们到真正的植物王国去考察学习，明年好扩大再生产。

案例 29：等待时机成功出击

再看一位大学生的创业自述。

大四下学期，一方面忙着毕业论文答辩，一方面考虑毕业后的选择。那段时期，一串串问号困扰着我——是先创业，还是先打工？家里人会不会反对？创业资金哪里来？经过长时间思想斗争，我考虑到一没有足够的创业资金，二没有实际工作经验，家人、朋友不一定会支持。最后，我痛苦地作出选择：先替别人打工，赚足资金和工作经验，再独立门户创业。

大学毕业后，我应聘在市某知名建筑设计研究院工作。上班时我很少讲话，大部分时间埋头在电脑上设计方案。凭借我扎实的专业知识，我每次设计的方案都深受客户的青睐。这更坚定了我自己创业的决心。在这家设计单位我一干就是三年，工作时间一长，认识的客户多了，对整套业务的操作流程也了解了，加上自己手头上掌握了一些客户，是时机成熟的时候了！

我记得曾经有一个大客户找我设计，我脑子里突然闪过一个念头“为什么我不可以自己创立一家设计所？我可以挂靠在知名大学设计研究院。作为我开办的公司来说，先借知名品牌，搞贴牌设计，这点我深知非常重要。我是这样想的，我也决定这样做。

那时，我怀着年轻人少有的坚定信念，全然不顾家人的反对，作出决定：办自己的公司！

创办公司谈何容易。起初，我面对的困难有很多，最难的是资金。这时，我想到大学同学刘某，他在一家知名设计公司做设计总监，年薪十几万。我抱着试一试的想法，给他打了电话，我把想法告诉他后，他非常兴奋，欣然答应投资入股。这事对我来说是多么重要，真是雪中送炭。之后刘某又邀一个同学张某入股。最后，我们积累了 50 万元启动资金。

说干就干。首先，我们三个人分工：我负责办理有关证照手续，刘某负责办公室装修，购置办公用品、用具，张某负责与写字楼协商租用场地事宜。公司开业了，我们三个人既忙里，又忙外；既是老板，又是业务员。每天起早摸黑，自己做饭、洗衣服。一个月下来，我们三人都消瘦了很多。

那时，摆在我们面前的头等大事是寻找业务。记得我们接的第一个业务，要坐火车到三千里远的一个县城现场考察，在火车上坐了好几天，全身脏兮兮的，一身的臭味，一身的困倦。一下火车，没顾得上休息，就搭便车往施工现场赶。每日三餐，都是吃泡面。凭借我们

身体力行不怕吃苦的精神，感动了施工单位，很快我们签订了合同书。这次成功是我们人生之中最难以忘记的。从此，很多客户找到我们，我们的业务越做越多。如今，我们由从前挂靠别人，到拥有自己的机构，树立了自己的品牌。我们有理由坚信，我们的事业一定会蒸蒸日上！

最后，我把自己创业的心经，用一句话概之“心诚则灵”，与正在创业或即将创业的朋友们共勉。

案例 30：“视美乐”的失败

清华大学视美乐公司的“多媒体超大屏幕投影电视”的创业曾获首届全国大学生科技创业大赛一等奖，并以此得到了上海第一百货公司 250 万元的风险投资。然而第二年视美乐公司并没有得到上海一百曾经许诺过的高达 5000 余万元的二期投资，最终公司将其技术以 3000 万元的价格卖给了澳柯玛集团。

在“视美乐”公司中负责管理的慕岩（清华创业者协会的创始人之一）认为，他们创办公司是符合时代发展要求的。他说，改革开放以来的创业分为三个阶段：80 年代是靠勇气创业，有胆子就去办企业；90 年代是靠头脑创业，起步是靠炒得火热的“点子”创业，后来是依靠经营理念创业，靠贸、工、技模式发展起来的联想集团就是典型；现在是靠知识创业，需要真正的技术实力推动企业的发展。

清华大学投资管理有限公司总经理潘福祥认为，学生办公司有他们的优势，比如有闯劲，不怕吃苦，能够不计时间报酬拼命地干。但是，他们也有缺点。那就是不懂商业运作，没有这方面的经验。竞争对手不会因为你是学生就心慈手软，消费者也不会因为你是学生就买你的产品，我们虽然认为他们的产品有前途，但并不认为一定会成功，因此，经常告诫他们要“如临深渊，如履薄冰”。他说：“我认为学生创业是一种方向，即使‘视美乐’失败了，这条路还是要走下去的。”（《光明日报》1999 年 8 月 23 日）

“视美乐”的失败并非一个特例。在上海举行的一个“创业大奖赛”中获奖的 20 多名大学生，最终都遭遇创业“滑铁卢”。专家指出，好高骛远、资金渠道不畅通、缺乏财务税法和市场经济等相关知识及经验是学生创业的“软肋”所在。大多数学生限于本专业知识之中，缺乏财务、税法和市场等相关知识和经验。如果创业的是理科生，在财务、企划、管理、文案等方面先天不足，而纯文科生创业则缺乏一定的技术背景，对事物的分析也可能相对表面化。

案例 31：易得方舟的沉没

易得方舟从头到尾都是定位于“教育娱乐 IPC”，号称中国教育与科研网的网络门户，但是有关盈利这个所有.com 都面临的致命问题，它一样都没能解决好。首先在发展上没有

核心技术，虽然他们的团队人数众多，但没有一个是信息技术领域相关专业的，也没有专门组织或并购强大的技术团队。其次，在于缺乏商业创新能力和市场拓展能力。虽然易得方舟的创业团队中也有 MBA 和经济专业的学生，但他们只是简单地克隆国外门户网站的商业模式，并没根据自身特色找出一条适合自己经营与盈利的模式，从而导致经营不善，难以为继。第三，缺乏系统的创业知识的支持。创业是一项系统工程，需要的不仅仅是知识和热情，更重要的是对公司的全面市场预测与商机把握，以及一些与创业相关的各种外界因素如社会发展、宏观经济、人文文化、传统习俗等的分析与把握。

案例 32： 天行健公司的跌落

原华中理工大学学生李玲玲凭借其发明的高杆喷雾器和防撬锁专利被武汉世博公司看好，世博公司为她提供了 10 万元的创业风险金，李玲玲出任新成立的天行健公司的董事长，成为“中国女大学生创业第一人”。有了好的技术和项目，也得到了风险投资，学生创业公司是否就能一帆风顺呢？

天行健公司的创业更加体现出大学生创业者的经验不足问题，在公司的实际运作中，李玲玲与世博公司却是矛盾重重，从股权纠纷到融资渠道和产品开发的分歧，终于导致李玲玲和投资公司合作破裂。仅仅一年过去，天行健公司账面只剩 100 多元，最终公司宣告倒闭。

案例 33： 文峰国际集团的创业

上海有一个文峰国际集团，老板姓陈名浩，是一个 40 多岁的男人。1995 年，陈浩挟着 20 万块钱来到上海，从一个小小的美容店做起，现在已经在上海拥有了 30 多家大型美容院、一家生物制药厂、一家化妆品厂和一所美容美发职业培训学校，并在全国建立了 300 多家连锁加盟店，据说个人资产超过亿元。陈浩有一句话：“一个人的梦想有多大，他的事业就会有多大。”所谓梦想，不过是欲望的别名。你可以想象欲望对一个人的推动作用有多大。

《科学投资》研究发现，成功创业者的欲望，许多来自于现实生活的刺激，是在外力的作用下产生的，而且往往不是正面的鼓励型的。刺激的发出者经常让承受者感到屈辱、痛苦。这种刺激经常在被刺激者心中激起一种强烈的愤懑、愤恨与反抗精神，从而使他们做出一些“超常规”的行动，焕发起“超常规”的能力，这大概就是孟子说的“知耻而后勇”。一些创业者在创业成功后往往会说：“我自己也没有想到自己竟然还有这两下子。”因为想得到，而凭自己现在的身份、地位、财富得不到，所以要去创业，要靠创业改变身份，提高地位，积累财富，这构成了许多创业者的人生“三部曲”。

案例 34： 吉盛伟邦在上海打出一片天地

做家具生意的吉盛伟邦在上海有很大的名声，它的老板叫邹文龙。邹文龙来自北方冰雪之国的长春，在一向瞧不起“外地佬”，尤其是“北方佬”的上海打出了一片天地，身家要以若干个亿元计算。邹文龙在接受媒体采访时说自己的创业动力来自“三大差别”。这“三大差别”不是他自己提的，是他现在的岳父给他提的。邹文龙说自己早恋，高二就开始谈恋爱，身体又不好，后来女朋友考上了大学，他却落了榜。他女朋友的父亲就对他讲：你和我的女儿有三大差别。第一是城乡差别。女朋友是城市户口而邹文龙却来自贫穷的农村。第二是脑力劳动与体力劳动的差别。邹文龙的女朋友已经考上了大学，而邹却不得不接一个亲戚的班，到一个小杂货店搬油盐酱醋出卖劳动力。第三是健康上的差别。邹文龙因为身体不好影响到大学都没考上，难以想像一个身体不好的人以后怎么靠体力活儿吃饭，你怎么能够养得活我的女儿？所以，你和我的女儿谈恋爱，坚决不成！要想不放弃自己的女朋友，那就只有一条路，就是消灭“三大差别”。在这样的情况下，邹文龙开始了创业，并且创业成功。现在，女朋友早已变成了老婆，邹文龙还是喜欢对老婆说：“我都是为你做的。”实际上，邹文龙说错了，他不是“为你做的”，而是“为了得到你做的。”这就是欲望的作用，再辅之以出色的行动力，邹文龙终于如愿以偿，“抱得美人归”。

案例 35： 创业源于刻骨铭心

大名鼎鼎的张树新的创业亦是源于一种刺激。只不过，这种刺激比邹文龙的“女朋友”来得更为刻骨铭心，因为关系到父亲的生死。张树新回忆说：“我记得 1989 年我父亲患癌症来北京，到 1992 年去世，我们几乎倾其所有，最后想做很多的事情，却总是囊中羞涩做不了。那个时候社会上已经有很多人下海，大街上有很多不同的人的生活状态，你就会觉得你没有能力改变自己的生活状态，不用去讲那么多的大道理。”俗话说，哀莫大于心死。张树新就是在这样一种状态下，由报社记者而下海创业，成为一个创业者。创业的目的很简单，就是没有钱，想有钱，要赚钱。后来张因为创办瀛海威，第一个大张旗鼓将互联网引入中国而声名雀起。现在张是联和运通投资公司的老板，已经由一个成功的创业者，发展为一个用自己的钱投资的职业投资家。

案例 36： 白手起家的梁亮胜

因为欲望，而不甘心，而创业，而行动，而成功，这是大多数白手起家的创业者走过的共同道路。丝宝集团的梁亮胜现在很有名，上了《福布斯》中国富豪榜，但寻究当年，梁也不过是一打工仔。只是这个打工仔有点与众不同。1982 年，梁带着他的太太，和所在内地工厂的其他 40 多名青工一道被派往香港工作。当时“(梁胜亮)一家在香港只有四五平方米的住房。那是一间不到 30 平方米的房子，住了三家人，除去公用厨房、洗手间、走道，房间之小难以想像。他两口子住厅，另两家人各租了一间房，因为别人白天上班时要走厅，他

就从厅里拉一块塑料布，留一个过道，他们夫妻两人只能挤在沙发上睡。那时，梁的梦想就是想有个楼花。”即使是在这样艰苦的条件下，梁还是每天晚上坚持去上学。在香港的3年时间里，梁系统学习了航运、英语、国际贸易和经济管理等课程。后来梁就依靠做国际贸易，向国内贩卖檀香木材淘到了第一桶金，再后来，就办起了丝宝集团，出品舒蕾、风影洗发水等。现在梁站在成功者的角度说：“回头来看，一起到香港的40多人现在都还在工厂里做工，因为他们满足现状，觉得现在做工比原来在国内做工好多了。”梁这话的意思就是说，是欲望促使了他的成功。因为他觉得自己可以做得更好，赚更多的钱，过更好的生活，他要给自己当老板，做自己的主人。而原来一起随他到香港做工的40多个工友，却没有他这样的欲望，所以他们20年前给别人做工友，20年后仍然只能给别人做工友，为别人赚钱。

案例 37： 杉杉西服与创业者郑永刚

做杉杉西服的郑永刚与梁亮胜如出一辙。郑总是不满足，在部队里不满足，退伍之后仍不满足。从一个公司到一个公司，从一个工厂到一个工厂，他总是觉得自己能做更大的事，应该拥有更大的舞台。他就在这样的不满足中，将自己的事业一步一步推向前进。现在他终于使“杉杉西服”成为“中国西服第一品牌”，同时也使自己成为了一个亿万富翁。

关于人的欲望，地产商冯仑有一段很精辟的论述。他说：地主的生活最愉快，企业家的生活最有成就感，奴隶主的生活最有权威。“地主地里能打多少粮食，预期很清楚，一旦预期清楚，欲望就会被自然约束，也就用不着再努力，所以，会过得很愉快。企业家不同，企业家的预期和他的努力相互作用，预期越高努力越大，努力越大预期越高，这两个作用力交替起作用，逼着企业家往前冲。”如果用“创业家”代替冯仑这段话里的“企业家”，你会发现它同样贴切，或许我们可以套用一句伟人的话：“欲望是创业的最大推动力。”

案例 38： 中关村百万富翁第一人

王江民40多岁到中关村创业，靠卖杀毒软件，几乎一夜间就变成了百万富翁，几年后又变成了亿万富翁，他曾被称为中关村百万富翁第一人。王江民的成功看起来很容易，不费吹灰之力。其实不然，王江民困难的时候，曾经一次被人骗走了500万元。王的成功，可以说是偶然之中蕴含着必然。王江民3岁的时候患过小儿麻痹症，落下终身残疾。他从来没有进过正规大学的校门，20多岁还在一个街道小厂当技术员，38岁之前不知道电脑为何物。王江民的成功，在于他对痛苦的忍耐力，从上中学起，他就开始有意识地磨练意志，“比如说爬山。我经常去爬山，五百米高很快就爬上去了，慢慢地爬上去也就不觉得累。再一个就是下海游泳，从不会游泳到喝海水，最后到会游泳，一直到很冷的天也要下水游泳，去锻炼自己在冰冻的海水里提高忍耐力。比如：别人要游到一公里、二公里，那么我也要游到一公里、二公里，游到二三千米以后再上岸的时候都不会走路了，累得站不起来了。就这样锻

炼自己，来磨炼自己的意志。”当他 40 多岁辞职来到中关村，面对欺骗，面对商业对手不计手段、不遗余力的打击，都能够坦然面对。所以，中关村能人虽多，倒让这样一个外来的残疾人拔了百万富翁的头筹。

案例 39： 清华大学高材生的创业

中关村还有一个与王江民异曲同工的人，就是华旗的老总冯军。冯军是清华大学的高材生，读大学时就在北京秀水街给倒货的留学生当翻译赚外快。毕业后也有一个好工作，他却不愿干，宁愿跑到“村里”自己打江山。冯军在中关村又有“冯五块”的称号，意思是说，他每样东西只赚你五块钱。有媒体曾经这样描述冯军在村里的生活，“冯军一次用三轮车载四箱键盘和机箱去电子市场，但他一次只能搬两箱，他将两箱搬到他能看到的地方，折回头再搬另外两箱。就这样，他将四箱货从一楼搬到三楼，再从三楼搬到二楼，如此往复。”这样的生活，有时会让人累得瘫在地上坐不起来。冯军在中关村创业，一要丢掉清华大学高材生的面子。俗话说，“物以类聚，人以群分”。在中关村和冯军干一样活儿的人，大多数是来自安徽、河南的农民，如中关村的 CPU 批发生意，60%以上都由来自安徽霍邱县冯井镇的农民把持着。一个清华大学的高材生，要成天与这样一些人打交道，与这样一些人厮混，不是一件好受的事情，需要很好的心理承受能力。其次，为了让人家代理自己的产品，“村里”那些摊主儿不论大小都是自己的爷，见人就点头哈腰，赔笑脸说好话。中关村那些摊主儿的素质尽人皆知，好听的话不会多。从“冯五块”这样一个绰号，可以看出冯军当时的江湖“地位”。

现在冯军又遇到了新的难题，就是与郎科的优盘专利权纷争。郎科的创始人邓国顺也是一个传奇人物，从一个打工仔成长为亿万富翁，邓国顺只用了短短几年时间，中间亦经受了无数的折磨。“那种煎熬是一般人不能承受的，可是我们没想过放弃。即使是累得快趴下，钱快花光的时候，我们也不过是想：没钱了，再回新加坡打工，赚了钱又继续搞。”邓国顺说的是他和创业伙伴成晓华几年前一起开发优盘时的情景。现在邓国顺的朗科拥有优盘的专利，冯军的华旗却想来分一杯羹。邓国顺不答应，两家就起了纷争。冯军息事宁人想和解，天天给邓国顺打电话，但是邓国顺一听是冯军的声音就撂电话，逼得冯军不得不换着号码给他打。冯军大小也是个老板，华旗在中关村不算出类拔萃，可也不是寂寂无名，这样低声下气地让人不待见，还不都是为了公司的生意。这是创业者需要忍受的另一种精神折磨。

案例 40： 新东方的创始人

俞敏洪是国内英语培训的头牌学校新东方的创始人。对俞敏洪的创业经历，中国青年报记者卢跃刚在《东方马车——从北大到新东方的传奇》中，有详细记录。其中令人印象尤深的是对俞敏洪一次醉酒经历的描述，看了令人不禁地想落泪。俞敏洪那次醉酒，缘起于新

东方的一位员工贴招生广告时被竞争对手用刀子捅伤。俞敏洪意识到自己在社会上混，应该结识几个警察，但又没有这样的门道。最后通过报案时仅有一面之缘的那个警察，将刑警大队的一个政委约出来“坐一坐”。卢跃刚是这样描述的：“他兜里揣了3000块钱，走进香港美食城。在中关村十几年，他第一次走进这么好的饭店。他在这种场面交流有问题，一是他那口江阴普通话，别别扭扭，跟北京警察对不上牙口；二是找不着话说。为了掩盖自己内心的尴尬和恐惧，劝别人喝，自己先喝。不会说话，只会喝酒。因为不从容，光喝酒不吃菜，喝着喝着，俞敏洪失去了知觉，钻到桌子底下去了。”

“老师和警察把他送到医院，抢救了两个半小时才活过来。医生说，换一般人，喝成这样，回不来了。俞敏洪喝了一瓶半的高度‘五粮液’，差点喝死。“他醒过来喊的第一句话是：‘我不干了！’学校的人背他回家的路上，一个多小时，他一边哭，一边撕心裂肺地喊着：‘我不干了！——再也不干了！——把学校关了！——把学校关了！——我不干了！……’“他说：‘那时，我感到特别痛苦，特别无助，四面漏风的破办公室，没有生源，没有老师，没有能力应付社会上的事情，同学都在国外，自己正在干着一个没有希望的事业……’“他不停地喊，喊得周围的人发怵。“哭够了，喊累了，睡着了，睡醒了，酒醒了，晚上7点还有课，又像往常一样，背上书包上课去了。”

实际上，酒醉了是很好对付的，但是精神上的痛苦就不那么容易忍了。当年“戊戌六君子”谭嗣同变法失败以后，被押到菜市口去砍头的前一夜，说自己乃“明知不可为而为之”，有几个人能体会其中深沉的痛苦。醉了、哭了、喊了、不干了……可是第二天醒来仍旧要硬着头皮接着干，仍旧要硬着头皮挟起皮包给学生上课去，眼角的泪痕可以不干，该干的事却不能不干。按卢跃刚的话说：“不办学校，干嘛去？”

俞敏洪还有一件下跪的事，在新东方学校也是尽人皆知。那是当着几十口子人，当着自己的同学、同事，当着在饭店吃饭的不相干的外人，俞敏洪“扑通”一声就给母亲跪下了。起因是，俞母将俞敏洪的姐夫招来新东方干事，先管食堂财务，后管发行部，但有人不愿意，不知谁偷偷把俞敏洪姐夫的办公设备搬走了。俞母大怒，也不管俞敏洪正和王强、徐小平两个新东方骨干在饭店包间里商量事，搬把凳子便堵在包间门口破口大骂。王强和徐小平看见俞敏洪站起来“大义凛然”向门外走去，还以为他是要去跟母亲做坚决的斗争呢，谁知这位新东方学校的校长，万人景仰的中国留学“教父”，“扑通”一声，当着大伙儿的面，给母亲跪下了。弄得王强和徐小平面面相觑，目瞪口呆。王强事后回忆说：“我们期待着俞敏洪能堂堂正正从母亲面前走过去，可是他跪下了。顿时让我崩溃了！人性崩溃了！尊严崩溃了！非常痛苦！”一个外人看见这样的场景尚且觉得“崩溃”，觉得“非常痛苦”，那么，作为当事人和下跪者的俞敏洪会是什么样的感觉呢？！现在大家都知道俞敏洪是千万富豪、亿万富翁，谁知道俞敏洪这样一类创业者是怎样成为千万富翁、亿万富翁的呢？他们在成为千万富翁、亿万富翁的道路上，付出了怎样的代价，付出了怎样的努力，忍受了多少别人不

能够忍受的屈辱、憋闷、痛苦，有多少人愿意付出与他们一样的代价，获取与他们今天一样的财富？

案例 41： 财富几度灰飞烟灭的启示

在财富道路上，梁伯强不是一个幸运儿。他曾经几次被命运打倒在地，但最后又倔犟地爬起来。他积累的财富几度灰飞烟灭，但又一次次在他“再来一次”的喊声中重新聚拢。1998年，或许是出于感动，命运改变了对梁伯强的态度，开始对他眷顾起来。这年4月的一天，梁伯强在一张别人用来包东西的旧报纸上，偶然读到一篇文章。这篇文章的名字叫做《话说指甲钳》。文章说，1997年10月27日，时任国务院副总理的朱基，在中南海会见全国轻工企业第五届职工代表时说：“（你们）要盯住市场缺口找活路，比如指甲钳，我们生产的指甲钳，剪了两天就剪不动指甲了，使大劲也剪不断。”文章说，当时朱总理还特意带来3把台湾朋友送给他的指甲钳，向与会代表展示其过硬的质量、美观的造型和实用的功能，并以此为例，激励大家要对产品质量高度重视，希望科技进步和技术创新，开发更多更好的新产品，把产品档次、质量尽快提高上去。

梁伯强读到这篇文章，眼前一亮。他再一了解，得知这件事令当时国家轻工部压力很大，为此成立了专案小组。轻工部还联合五金制品协会在江浙开了几次会议，寻求突破这个问题的方案，但都没有根本解决。梁伯强得知这些情况后非常兴奋，因为他做了十多年的五金制品，这正是他擅长的事情。他知道机会来了。梁伯强的“非常小器·圣雅伦”指甲钳就是在这种背景下产生的，现在，梁伯强号称“世界指甲钳大王”。一个一向不顺的创业者，在蹉跎了半辈子后，终于靠自己的一次敏悟改变了命运。梁伯强的成功，在于他长期的职业经历和积累，还有很重要的一点，就是他懂得借势。他借的是朱基讲话之势，借的是轻工部“老房子着火”之势，因而一举成功，一鸣惊人。

案例 42： 灵感与创业商机

比亚迪老总王传福的创业灵感来自一份国际电池行业动态，一份简报似的东西。1993年的一天，王传福在一份国际电池行业动态上读到，日本宣布本土将不再生产镍镉电池，王传福立刻意识这将引发镍镉电池生产基地的国际大转移，意识自己创业的机会来了。果然，随后的几年，王传福利用日本企业撤出留下的市场空隙，加之自己原先在电池行业多年的技术和人脉基础，做得顺风顺水，财富像涨水似地往上冒。他于2002年进入了《福布斯》中国富豪榜。名人老总余德发是个非常有意思的人，据说这个人不管走到哪里，随身都会带着两样宝贝：一样是手提电脑，因为名人在全国设有许多的分部、分公司，余德发带着电脑走到哪里，那里就是公司的总部；另一样是一个旅行箱，里面全是各种各样的报纸，余德发走到哪里，读到哪里，将一箱一箱的报纸，当成了精神粮食。另一位财富英雄郑永刚，据说将

企业做起来后，已经不太过问企业的事情，每天大多时间都花在读书、看报，思考企业战略上面。很多人将读书与休闲等同，对创业者来说，阅读就是工作，是工作的一部分，一定要有这样的意识。

案例 43：“公关也能成为一种专门的行业”

在《科学投资》研究的案例中，有二成以上创业者最初的创业创意来自于他们在国外的旅行、参观、学习。像刘力 1995 年创立北京大众拓展训练有限公司，将拓展训练当成自己创业的主要落脚点，灵感就来自于其在英国、瑞典等国考察时，对拓展训练的接触。“当初的震撼非文字所能够表达。”回国后刘力便照猫画虎弄了这么个东西，效果非常好。现在有空到哪儿上一堂拓展训练课，已经成了都市有产阶级的时尚玩意儿，北大等学校在帮助企业训练企业领袖时，拓展训练是其中一项重要手段。

还有西岸的黄勇。西岸是中国最好的几家公关公司之一，去年因为和奥美的合并闹得沸沸扬扬。西岸的创始人黄勇原来是一名比较成功的科技记者，有关媒体这样描述黄勇的创业：“1992 年，黄勇在香港偶然参观了博雅公司在香港的分公司。这次香港之行最后改变了黄勇的命运。博雅的业务让黄勇感觉很有意思，他没想到公关也能成为一种专门的行业。”结果就是，黄勇利用自己做记者时积累的大量资源，先人一步在国内开办起了公关公司。西岸，大概是中国最早的完全市场化运作的公关公司之一，后来因为代理微软公司的“维纳斯”（一种机顶盒）在国内公关界一举成名。记者在北京西单时代广场看到，西岸在这个豪华写字楼租赁的办公场所不下千余平方米。

案例 44：行千里路取回真经

科宝整体厨房如今在国内非常有名，但是科宝在起步时，并不是做整体厨房的，专业是抽油烟机。后来科宝的创始人蔡明发现不少顾客在买了抽油烟机以后，还会向他们订做几格吊柜、厨柜，以便放置一些厨房用品甚至是冰箱等电器。这时候科宝才开始有意识地向整体厨房方面转型。“那时我们理解的整体厨柜就是做几个柜子，把燃气灶和其他厨房用具放在一块就行了。这种状况一直持续到 1999 年 5 月。我去德国科隆参加每两年举行一次的家具配件展，算是开了眼界。看了展会，我发现自己以前做的东西，那哪能叫整体厨房，简直就是垃圾。”展会后，蔡明从德国直接去了意大利，雇了一个意大利司机，从北边的威尼斯出发一直南下。“我让那司机帮我安排好路线，一路上，只要门上写着 Cucina（意大利语厨房），我就进去看。看了几十个厂家，每个厂家都有几十个甚至是上百个款式。古典的，现代的，大众的，前卫的，各种流派都看了个遍。到最后，看到 Cucina 我就想吐。”这一路看了 20 多天，蔡明回到国内，下令把他们以前做的东西全部推倒重来。欧洲的各种流派、款式，融进自己的理念。科宝，或者说蔡明，在做整体厨房若干年后，一直到 1999 年的欧

洲之行，才明白什么叫真正的整体厨房。这就是行千里路的作用。开阔眼界后的老板，将原本平庸的企业带入了一个全新的境界。与此同时，老板自己也进入了一个新境界，发现了一个新天地。

案例 45： 眼开见钱

时尚蜡烛领头羊山东金王集团创始人陈索斌的创业 IDEA，便来自于一次在朋友家中的闲谈。昆明赫赫有名的“云南王”、新晟源(昆明最大的汽车配件公司)老板何新源有两大爱好，至今仍保持着和朋友在茶楼酒馆喝茶谈天的爱好。何新源称其为“头脑风暴”。这样的头脑风暴，使他能够不断地有新思路、新点子，生意越做越大，越做越好。都说广东人是天生的生意人，你看一看，广东人里面有几个是不好泡茶楼的？泡茶楼，喝茶是一方面，交朋友谈生意是更重要的另一方面。原来北京人不太爱喝茶，现在北京的茶馆却多过米铺。这与近几年来北京的商业气味越来越浓不无关系，茶馆里面的人，十有八九是在交朋友谈生意。

四大创业 IDEA 的来源，也就是四大开阔眼界的有效方法。见钱眼开，莫如说眼开见钱，眼界开阔才能看见更多的钱，赚到更多的钱。《科学投资》奉劝创业者，有空一定要到处多走一走，多和朋友谈一谈天，多阅读，多观察，多思考。“机遇只垂青有准备的头脑”，让自己“眼界大开”就是最好的准备。

案例 46： 创业目标定位要准

澳瑞特健康产业集团位于山西长治，是由做过矿工的郭瑞平在一个破产的小自行车厂基础上组建，时间只有短短 10 来年，年产值现在已超过上亿元。郭瑞平发财的秘诀便是顺势而为。本来山西长治地区是个穷地方，一些人连饭都吃不饱，哪里有心思搞什么健身。在毫无经验的基础上，将创业定位于在本地毫无市场的健身器材，在当地许多人看来等于找死。但是郭瑞平有一个很好用的头脑，他利用了当时国家竞技体育与群众体育两手抓、两手都要硬的政策大势，将创业目标定位于“群众喜欢用群众乐用的健身器材”，避开了与国内众多专业竞技体育器材生产厂的竞争，又利用国家发行体育彩票，其中一部分收入指定用于群众健身器材投资的机会，利用一直以来精心与国家体育总局官员建立并保持的良好关系，首先将一整套“群众性体育健身器材”安装在了国家体育总局龙潭湖家属院，然后又从这个家属院走向了全国。你现在走到北京街头看一看，都是这种刷成黄色、红色、橙色的健身器，一组下来少的也有 10 来件，上面都标着“澳瑞特”的字样，仅这一单生意，就让郭瑞平赚了个盆满钵满。

顺势而作，就是顺水行舟。创业的道理也是一样。观察政府，研究政策，是为了明大势。

中势指的就是市场机会。市场上现在时兴什么，流行什么，人们现在喜欢什么，不喜欢什么，可能就标明了你创业的方向。俞敏洪如果不是赶上全国性的英语热和出国潮，他就是使再大的劲，洒再多的泪，流再多的汗，也不会有今天的成功。

案例 47：一句话里听出 8 亿元的商机

潘石屹现在是商场的红人，潘石屹成为红人有他成为红人的理由。有谁能够从别人的一句话里听出 8 亿元的商机，而且是隔着桌子的一句话，是几个不相干之人的一句话？别人不能，但潘石屹能。别人没有这个本事，潘石屹有这个本事。

1992 年，潘石屹还在海南万通集团任财务部经理。万通集团由冯仑、王功权等人于 1991 年在海南创立。冯仑、王功权都曾在南德集团做过事，当年都是“中国首富”牟其中的手下谋士。万通成立的头两年，通过在海南炒楼赚了不少钱。1992 年，随着海南楼市泡沫的破灭，冯仑等人决定将万通移师北京，派潘石屹打前锋。

潘石屹奉冯仑的将令，带着 5 万元差旅费来到了北京。“这天，他（指潘石屹）在怀柔县政府食堂吃饭，听旁边吃饭的人说北京市给了怀柔四个定向募集资金的股份制公司指标，但没人愿意做。在深圳待过的潘石屹知道指标就是钱，他不动声色地跟怀柔县体改办主任边吃边聊：‘我们来做一个行不行？’体改办主任说：‘好哇，可是现在来不及了，要准备 6 份材料，下星期就报上去。’

“潘石屹立即将这个信息告诉了冯仑，冯仑马上让他找北京市体改委的一位负责人。这位领导说：‘这是件好事，你们愿意做就是积极支持改革，可以给你们宽限几天。’做定向募集资金的股份制公司，按要求需要找两个‘中’字头的发起单位。通过各种关系，潘石屹最后找到中国工程学会联合会和中国煤炭科学研究院作为发起单位。万事俱备，潘石屹用刚刚买的 4 万元一部的手机打电话问冯仑：‘准备做多大？’冯仑说：‘要和王功权商量一下。’王功权说：‘咱们现在做事情，肯定要上亿。’

“潘石屹在电话那边催促冯仑快做决定，‘这边还等着上报材料呢。’冯仑就在电话那头告诉潘石屹：‘8 最吉利，就注册 8 个亿吧。’北京万通就这样，在什么都没做的情况下，拿到了 8 个亿的现金融资。”

案例 48：“海归”与蜡烛

陈索斌是一个“海归”，在美国留过学，有经济学硕士的头衔。陈索斌所学与蜡烛无关，在创业之前他亦从未与蜡烛行业有过任何接触，他的成功源自商业敏感。为什么他会选择时尚蜡烛作为自己的创业方向呢？原来 1993 年的一天晚上，陈到一位朋友家中谈事，突然遇到停电，朋友的妻子赶紧找出一截红蜡烛点上，烛光下红彤彤的蜡烛一股股地冒着黑烟，忽明忽暗。朋友的妻子在旁边抱怨说：“如今卫星都能上天了，怎么这蜡烛还是老样子，谁要

是能捣鼓出不冒黑烟的蜡烛，说不定能得个诺贝尔奖什么的。”就是这样一句话触动了陈索斌，于是不久就有了“金王”。再不久，“金王”成了中国的时尚蜡烛之王。随着“金王”的成功，陈索斌自然而然也就成了亿万富翁。对蜡烛黑烟的抱怨，相信不只陈索斌一个人听到过，为什么只有他抓住了这个机会呢？这只能归结于陈索斌比一般人更为强烈的商业敏感。

案例 49：“看”来的财富

1989年，在山城重庆开着一家小五金杂货店的夏明宪，忽然发现来买水管接头（一种钢管）的人多了起来。他觉得很奇怪，这些人买这么多水管接头干什么用？后来一打听，才发现是一些先富起来的山城人，为了自身和家庭财产的安全，开始加固家里的门窗。买水管接头，就是为了将它们焊接起来，做成铁门防盗（那时候还没有防盗门的概念）。夏明宪发现这个秘密后，立即意识到自己的机会来了。他马上租了一个废置的防空洞，买来相应的工具，刨、锯、焊、磨地干了起来。一个多星期，他就做了20多扇“铁棍门”，赚了一大笔钱。后来顺着这个思路不断发展，就有了现在的“美心防盗门”，与盼盼防盗门一起，成为中国防盗门行业两块响当当的品牌。原来的五金店小老板变成了现在的防盗门大老板，成为山城重庆数得着的一个财主。

案例 50：来自耳朵的商业敏感

一些人的商业敏感来自眼睛，还有一些人的商业敏感却来自于自己的耳朵。北京人都很熟悉什刹海边那些拉洋车的，黑红两色的装饰，非常显眼。这些人都是一个叫徐勇的年轻人的部下。1990年，爱好摄影的徐勇出版了一本名叫《胡同101像》的摄影集，有对中国民俗感兴趣的外国朋友看到这本影集，就开始请徐勇带自己去胡同参观，讲解胡同文化历史。徐勇立刻就意识到这里有机会。不久他的以北京“坐三轮逛胡同”为主题的旅游公司办了起来。当初徐勇将自己的想法告诉朋友和家人的时候，几乎遭到了所有人的一致反对，北京可看的东西太多了，故宫、长城、颐和园……哪一个不比胡同更吸引人，有多少到北京来的人会有兴趣去看那破破烂烂的胡同，北京本地人更不会有兴趣。政府有关部门当时也不看好他的主意。现在，徐勇的“胡同游”却日进斗金，让所有人大跌眼镜。

案例 51：好风凭借力

面对每天在眼前溜来溜去的商业机会，有几个人是有“眼力见儿”的？张维仰和北大名教授张维迎就差一个字，现在是深圳市东江环保股份有限公司董事长。这家公司是国内第一家在香港上市的民营环保企业。1987年以前，张只是深圳市城管部门的一个普通员工。一天，深圳蛇口的一家外资企业找到深圳市城管部门，提出以每吨500港币的高价，请求帮忙

处置其公司产生的工业垃圾。城管部门派人拉回来两三吨废物，却不知如何处理。一位工作人员将这些垃圾拿到实验室化验，发现废物中铜的含量很高，经过技术手段加以综合处理，可以制成广泛应用于工业和农业的化工原料硫酸铜。这件事当时也没有谁留意，却被旁边的张维仰默默记在了心里。不久，张维仰辞职创业，从为深圳企业处理垃圾做起，后来发展到垃圾的无害化处理和变废为宝。当时恰逢国家大力倡导环保，张维仰好风凭借力，一下子便发达了起来。应该说，当时这个机会摆在张维仰的每一个同事面前，大家机会是均等的。最后只有张维仰抓住了这个机会，因为他的商业感觉更好，再辅之以强大的行动力，所以，他能够最后胜出毫不奇怪。

案例 52： 朋友是资源

前中学数学教师、“好孩子”创始人、《福布斯》中国富豪宋郑还是通过一位学生的家长，得到了第一批童车订货，这才知道世界上原来还有童车这样一个赚钱玩意儿的。同时，宋郑还做童车的第一笔资金也是通过一位在银行做主任的学生家长获得的。如果没有学生家长的帮助，宋郑还可能会一事无成。而万通的冯仑和王功权原来则是同事，两人曾一起在南德工作过，后来两人离开南德，携手海南打天下，才有了现在的兴旺发达。冯仑和王功权在事业上是一对绝配，仿佛《封神演义》里面的哼哈二将，一个弹，一个唱，配合得天衣无间。

据调查，国内离职下海创业的人员，90%以上利用了原先在工作中积累的资源 and 关系。

朋友是资源。朋友应该是一个总称。同学是朋友，战友也是朋友。老乡是朋友，同事一样是朋友。一个创业者，三教九流的朋友都要交，谈得来，交得上，就好像十八般兵刃，到时候不定就用上了哪般。朋友尤如资本金，对创业者来说是多多益善。“在家靠父母，出门靠朋友”、“多一个朋友多一条路”是至理名言。一个创业者如果不能交朋友，没有几个朋友，肯定只有死路一条。俞敏洪为跟警察交朋友，喝酒喝到差点死过去，但他后来发现，自己这“差点一死”，值！

案例 53： 巧妙利用“海派”心理

奥普浴霸现在是国内浴室取暖产品的第一品牌。其创始人、杭州奥普电器有限公司董事长方杰，在 1993 年将浴霸产品引入中国的时候，国人尚没有在浴室吊顶的概念。方杰想了一个办法，将浴霸定位为时尚产品，并且专门针对那些二十来岁的漂亮姑娘进行营销。方杰的说辞是：“我是国外留学回来的海归派。在国外作为一个白领能不能在家洗个澡，是一个时髦的生活方式，是你家里面生活状态的一个标志。”海派小姑娘的标志，就是崇洋媚外，瞧不起“自己人”，如果有任何东西，能够将她们同周围土里土气的“自己人”区分开来，她们愿意付出任何代价。方杰就巧妙地利用了上海人的这种“海派”心理，将奥普浴霸在上海滩一炮打响。

案例 54： 3 万块钱做房地产

现在很多人很佩服冯仑，觉得这个人能做能侃，很了不起。冯仑不是有了钱才有本事，他是因为有了本事才有了钱。1991 年，冯仑和王功权南下海南创业的时候，兜里总共才有 3 万块钱。3 万块钱要做房地产，即使是在海南也是天方夜谭。但是冯仑想了一个办法。信托公司是金融机构，有钱。他就找到一个信托公司的老板，先给对方讲一通自己的经历。冯仑的经历很耀眼，对方不敢轻视；再跟对方讲一通眼前商机，自己手头有一单好生意，包赚不赔，说得对方怦然心动；然后提出：不如这样，这单生意咱们一起做，我出 1300 万元，你出 500 万元，你看如何？这样好的生意，对方又是这样一个人，有这样的经历，有什么不放心？好吧！于是该老板慷慨地甩出了 500 万元。冯仑就拿着这 500 万元，让王功权到银行做现金抵押，又贷出了 1300 万元。他们就用这 1800 万元，买了 8 幢别墅，略作包装一转手，赚了 300 万元，这就是冯仑和王功权在海南淘到的第一桶金。冯仑的说法：“做大生意必须先有钱，第一次做大生意又谁都没有钱。在这个时候，自己可以知道自己没钱，但不能让别人知道。当大家都以为你有钱的时候，都愿意和你合作做生意的时候，你就真的有钱了。”冯仑初到海南，尽管没钱，也一定要将自己和公司上下都收拾得整整齐齐，言谈举止让人一眼看上去就是很有实力的样子。

案例 55： 智慧套白狼

《福布斯》中国富豪陈金义当年也有过这么一番经历。陈金义在没有发迹前，有机会做一个蜂蜜加工厂。建一个蜂蜜加工厂需要 30 万元，但当时陈金义手头仅有 3 万元。他将这 3 万元存入银行，随后又利用这 3 万元做抵押，从银行贷出 6 万元，又用 6 万元做抵押，贷出 12 万元，如此一直到贷出办工厂所需 30 万元。蜂蜜加工厂办起来，陈金义的事业也逐渐走上正道。现在这成为民营企业家的“原罪”。有人说他们这是空手套白狼，其实不然，最多他们是利用了银行制度上的缺陷。有能力利用现存制度的缺陷，是一种智慧的表现。市场经济的假设基础，就是人都是自私的，每个人都想将自己的个人利益最大化，而结果是人们在利己的同时达到了利人的目的，个人利益与社会效益都达到最大化。说到钻空子，商人的天性就在于找空子、钻空子。有人钻空子不奇怪，如果眼见着空子在那里没有人去钻，那才是奇怪的事情。谈到空手套白狼，哪一个白手起家的创业者不需要经过一个空手套白狼的阶段呢？空手而能套到狼，不是智慧又是什么呢！

案例 56： “曲线救国”

谈到商业谋略，梁伯强是最令人敬佩的一个。梁伯强想做指甲钳，在国内却找不到过硬的技术，找来找去，他发现韩国人在这方面行，技术好。可是韩国人一向抠门，对自己的技

术看得很严。公开向韩国人讨要技术肯定不行，出钱买人家也未必肯卖。为了从韩国人那里偷师学艺，梁伯强想了一个“曲线救国”的办法。第一步，他先想办法成为韩国人的代理商，为其在中国内地批发销售指甲钳。这样既建立了自己的指甲钳销售网络，又取得了韩国人的信任。第二步，在取得韩国人的信任后，梁伯强便开始找借口，说韩国人的货这不行哪不行，质量不过关，产品老崩口，天天找韩国人的麻烦，把自高自大的韩国人气得不行。最后为了证明自己的产品质量过关，韩国人竟在一怒之下，将产品生产材料和工艺流程都告诉了他。梁伯强一听大喜过望，立刻自己开打，“非常小器·圣雅伦”于是呼啸出山，一亮相就获得满堂彩。

梁伯强偷艺的故事，不禁让人想起华人第一首富李嘉诚。李嘉诚当年未发迹时，为了获得塑料花的生产工艺，也曾到意大利演了这么一出。看来，财富强人有时在财富智慧上也是惊人相似。

案例 57：“惊险一跳”的周枫

很多创业者在创业的道路上，都有过“惊险一跳”的经历。这一跳成功了，功成名就，白日飞升；要是跳不成，就只好凤凰涅了。当年周枫带人做婷美，一个 500 万元的项目，做了 2 年多，花了 440 万元还是没有做成。眼看钱就没了，合作伙伴都失去了信心，要周枫把这个项目卖了。周枫说，这样好的项目不能卖，要卖也要卖个好价钱。合作伙伴说，这样的项目怎么能卖到那么多钱，要不然你自己把这个项目买下来算了。周枫就花 5 万元钱把这个项目买了下来。原来大家一起还有个合伙公司，作为代价，周枫把在这个合伙公司的利益也全部放弃了，据说损失有几千万元。单干的周枫带着 23 名员工，把自己的房子抵押，跟几个朋友一共凑了 300 万元。他把其中 5 万元存在帐上，另外的钱，他算过，一共可以在北京打 2 个月的广告。从当年的 11 月到 12 月底，他告诉员工，这回做成了咱们就成了，不成，你们把那 5 万块钱分了，算是你们的遣散费，我不欠你们的工资。咱们就这样了！这些话把他的员工感动得要哭，当时人人奋勇争先，个个无比卖力，结果婷美就成功了。周枫成了亿万富翁，他的许多员工成了千万富翁、百万富翁。现在很多的大学教授、市场专家分析周枫和婷美成功有诸多原因，其实事情没有这么复杂。说白了，不过是一个合适的产品，加上一个天性敢赌的领导，加上一些合适的营销手段，才有了这样一桩成功的案例。

案例 58：创业需要胆量，需要冒险

《福布斯》中国富豪孙广信在没有发迹前，只是在乌鲁木齐做一些拼缝之类的小生意。这样的小生意人在商业传统悠久的乌鲁木齐多得是。孙广信发家于做酒楼。1989 年秋季的一天，孙听到有一家专做粤菜的广东酒楼的老板因为欠债跑掉了。孙广信跑到那里一看，嗯，这个酒楼不错，地理位置好，门面也不赖，行，可以做，是个机会。当时就借了 67 万元把

这个广东酒楼盘了下来，又从广东请来好厨子，进了活海鲜，鱼、虾、鳖、蟹，还有活蛇。此前孙广信从来没有做过餐饮业，新疆人又吃惯了牛羊肉，对生猛海鲜不感兴趣，感兴趣的人也不敢轻易下箸。头4个月亏了17万元，亏得孙广信眼睛发直。他坚持了下来，通过猛打广告猛优惠，将客源提了上来。孙广信从酒店里赚到了钱。中国的酒楼多得是，赚钱的老板都不少，为什么现在只有孙广信出名呢？因为孙广信没事就在酒楼里观察他的顾客，琢磨他的顾客。有一回，一个客人一下定了一桌5000元的酒席，把孙广信吓了一跳。在当时5000元可不是一个小数。他一琢磨，什么人这样有钱，出手这样阔绰？一打听，原来是做石油的。再一打听，乖乖，了不得，原来做石油这么肥，这么来钱呢。孙广信就开始转行做石油。后来孙广信成了《福布斯》中国富豪。孙广信现在做的事是西气东输。连国家都要掂量再三感觉头痛的工程，他都敢做，而且有资本做得起。

创业需要胆量，需要冒险。冒险精神是创业家精神的一个重要组成部分，但创业毕竟不是赌博。创业家的冒险，迥异于冒进。

案例 59： 共同分享铸就大业

若干年前，记者曾在中关村采访过一位创业者。这位创业者当时在中关村做产品供求信息。当时，中关村做一行的人还很少，因而这位创业者的收入可观，很短时间就买了车，买了房，但是对自己的员工却很抠门，能少给一分，绝不多给一分，他说这叫低成本运作。现在七八年过去了，这位创业者的公司已经搬了几次家，但总是改不了小门脸那种寒酸的模样，员工也总是那么寥寥几个，而且不断地更换。中关村竞争激烈，每天都有很多人的创业梦化为泡影。这么多年过去了，这位创业者仍然存在，仍然在中关村坚持，自有他的成功之处。但是，与和他差不多时间起步，做同样行业，而且是白手起家的郭凡生相比，他就差得远了。现在郭凡生的慧聪年产值早已过亿，在现代化的写字楼里拥有了上千平方米的办公面积，在全国各地还有数十家分公司。郭凡生也早就成了千万富翁。

郭凡生和这位创业者的区别，就在于懂得与众人分享。慧聪是1991年创立的，1992年慧聪的章程里已经写入了劳动股份制的内容。学经济出身的郭凡生这样解释他的劳动股份制：“我们规定，慧聪公司的任何人分红不得超过企业总额的10%，董事分红不得超过企业总额的30%。当时我在公司占有50%的股份，整个董事占有的股份在70%以上，有20%是准备股，但是连续8年，慧聪是把70%以上的现金分红分给了公司那些不持股的职工，而我们这些董事规定得很清楚，谁离开公司，本金退还，不许持股。所以我们这些董事又都是公司总裁、副总裁，参与的也是知识分红。慧聪早在1992年初创的时候，就确立了按知识分配为主的分配方式。”据说郭凡生第一次给员工分红的时候，有一位员工一下分到了3000多块钱。那是上世纪90年代初，3000元可是一笔大钱。这位员工以为公司搞错了，不相信世界上竟然会有“这样大方的老板”，拿到钱后连夜跑掉了。

郭凡生对中关村的企业和中国的高科技企业为什么做不大也有一番高论。“中关村企业有 100 万利润就分裂，有 200 万利润就打架，为什么做不大呢？就在于这个公司只有一个老板，老板拿走绝对的利益，而这个公司又不是靠老板的资本来推动发展的，当它的主体变为知识推动的时候，企业就要不断地分裂，所以中关村的企业做不大，中国的高技术企业做不大。”

美国心理学家马斯洛有个需要层次理论，说人按层次一共有五种需要，第一是生存需要，第二是安全需要，第三是社交需要，第四是尊重需要，第五是自我实现需要。这五种需要具体到企业环境里，具体到公司员工身上，就是需要老板与员工共同分享。当老板舍得付出，舍得与员工分享，员工的生存需要、安全需要、尊重需要就从老板这里都得到了满足。员工出于感激，同时也因为害怕失去眼前所获得的一切，就会产生“自我实现的需要”，通过自我实现，为老板做更多的事，赚更多的钱，做更大的贡献，回报老板。这样就构成了一个企业的正向循环、良性循环。这应该是马斯洛理论在企业层面的恰当解释。

当周枫成功地完成婷美“惊险的一跳”后，当初坚定不移地跟随着他的员工现在可享福了。不但是这些员工，现在婷美所有的员工都在分享着周枫和婷美的成功。如今在周枫的公司里，120 多名员工光小汽车就有 96 辆。这些小汽车都是公司作为奖励送给员工的。周枫规定，凡在公司工作满 3 年的员工，就送给小汽车一辆，百平米住房一套。现在周枫又买了 28 套“部长级”住房，每套 150 平方米。周枫规定，在公司工作满 5 年以上的员工，可以得到这些住房。

周枫这样解释自己的成功：我觉得我成功的因素里面有这样一条，就是我能够做到与人分享。周枫当然也有他的“小九九”。他说：我现在研究很多案例，比如三株、太阳神等等企业是怎么成的，怎么倒的。他们成功以后员工和主要干部都是什么样的福利待遇。我们中国有个现象，就是一个新兴的行业一旦做火了以后，紧接着就会分岔。好像只要做了一个给老板个人带来暴富机会的产品，之后这个企业很快就会销声匿迹，这是一个值得我们关注的现象。比如说一个口服液，做火了以后，紧接着就会出现很多很多同样的口服液，你想想，做这些口服液的人都是从哪儿来的呢？都是从原来的公司里派生出来的。这里面有高薪挖墙角的原因，更多是老板自身的原因。老板挣钱了，副总们会想，老板挣了，看看我自己的钱，还是没有涨多少。那好，我宁愿不拿你这 5000 多块钱的月工资了，我也不出去给别人干，因为给别人干，我可能还是拿那点工资。我自己办一个公司，几个人单独拉出去也做这个，因为别的不会做，我就仿照你来做。一旦做成了，我也就成了百万富翁了。所以这样不断地派生，今天果茶大战，明天保暖内衣大战，还有各种的保健品大战，基本上都是这样，但是你看我做的生意，基本上后面没有跟进的人跟着搅和。婷美为什么能够一花独秀？原因在于我们有一支凝聚力特别强的队伍。对公司员工来说，如果这个企业事业发展了，他还拿他那几千块钱月薪的话，他是会有想法的。但如果他一年可以拿个 30 万元、40 万元的话，他就会考虑，自己现在出去做老板，冒那个风险，还不如在这儿做。这种比较经济学，决定了你

一下就把他 5 年的时间拴死了，以后你只要巩固住，甭说 5 年，有两年你的品牌就出来了。别人再跟你做同样的东西竞争，你靠品牌已经压死了他。所以说，一个企业家要懂得与他人分享，真心分享，公平分配利益。这样做了以后，你这种坦诚，一个窝头大家掰着吃的那种诚恳，会产生很强的凝聚力。其实这样做，同时也保护了自己，比如分出岔以后，你就要用更大的广告量去抵消对方的竞争。现在像我这样，每年的广告量就减下来不少，无形中还是保护了你自己的利益。

周枫如此精明，如此会算帐，怪不得他做一样东西火一样东西呢。而且只要是他做过的东西，都做到了全国第一。做生意的人都会算帐，只不过有些人算得是大帐，有些人算得是小帐。商业法则：算大帐的人做大生意，做大生意人；算小帐的人永远只能做小生意，做小生意人。

分享不仅仅限于企业或团队内部，对创业者来说，对外部的分享有时候同样重要。王江民不管什么时候，对他的生意伙伴都是一句话：有钱大家赚。而正泰集团的成长历史，有人说就是修鞋匠南存辉不断股权分流的历史。在南存辉的发家史上，曾经进行过 4 次大规模的股权分流，从最初持股 100%，到后来只持有正泰股权的 28%，每一次当南存辉将自己的股权稀释，将自己的股权拿出来，分流到别人口袋里去的时候，都伴随着企业的高速成长。但是南存辉觉得自己并没有吃亏，因为蛋糕做大了，自己的相对收益虽然少了，但是绝对收益却大大地提高了。

案例 60： 善于学习与勇于反省

方杰做奥普浴霸，大家觉得那么容易，好像是一蹴而就似的。其实早在澳大利亚留学的时候，方杰就有意识地到澳大利亚最大的灯具公司“LIGHT UP”公司打工。当时他还不懂商业谈判。他知道自己缺陷，很希望学会谈判的本领。他知道他当时的老板是一个谈判的高手，所以，每当有机会与老板一起进行商业谈判的时候，他总是在口袋里偷偷揣上一个微型录音机。他将老板与对方的谈判内容一句句地录了下来，然后再回家偷偷地听，揣摩、学习，看看老板是怎样分析问题的，对方是怎样提问，老板又是怎样回答的。他就这样学习，几年以后也成为了一个商业谈判的高手。最后老板退休了，把位子让给了他。到了 1996 年，方杰差不多已经成了澳洲身价第一的职业经理人。然后他不想当打工仔了，想自己回国创业。方杰的奥普浴霸是在这样的基础上做成的，方杰并不是一个天生的生意人。

在《科学投资》研究的上千个创业案例中，除有限的几个“新经济”的锋线人物，如上海易趣的邵逸波、深圳网大的黄沁据说是神童外，其他大多也就是如曾国藩所说的“中人之质”而已，并没有哪个成功者在智力上有什么出类拔萃之处，比如智商高到 180、200 之类的。相反，这些成功者有一个共通之处，就是都非常善于学习，非常勇于进行自我反省。

高德康做波司登，经常“晚上睡不着，想心事。常常半夜里醒过来一身冷汗。”高德康何许人也？江苏常熟白茆镇山泾村的一个农民。高德康曾经这样描述他的创业经历，那时候高德康做裁缝，组织了一个缝纫组，靠给上海一家服装厂加工服装赚钱，每天要从村里往返上海购买原料，递送成品。“从村里到上海南市区的蓬莱公园，有100公里路。我骑自行车每天要跑个来回，骑了几次车就不行了。于是我就挤公共汽车，背着重重的货包挤上去，再挤下来，累得满头大汗。因为我挤车也是在上班时间，车挤得不得了。我背着货包好不容易挤上去，车上的人闻到我一身臭汗，就把我推下来，有一次把我的腰都扭伤了。有时候他们还要骂一句，你这个乡下人，乡巴佬。神气得不得了……可是包重呀，你把我推下来，我怎么办？那个时候我是哭也哭不得，我想那些人一点都不理解我。有时甚至考虑还要不要和上海人做生意？但是不去上海，家里就没有活干，吃不上饭。只能上，乖乖地上。做生意龙门要跳，狗洞要钻，没办法的，只能受点委屈。”在这种情况下，高德康睡不着觉，后来他的事业做大了，波司登已经成为了中国羽绒服第一品牌，自己也变成了千万、亿万富翁了，却仍然常常睡不着觉。高德康总是在反省自己，为了一些想不明白的问题，他还特意跑到北大、清华上了一年学。他说：“我经常总是在听人家讲，听了以后抓住要害，再在实践中去检验，到最后看结果，看到底是不是真的。”高德康只有小学文化，而他现在最大的爱好竟然是看书。“时间再紧张，学习也不能马虎。平时很少有时间去看书，有的时候在飞机上看看。在这种学习时间很少的情况下，每个月一定要集中3天时间。集中3天学了之后，把自己的思路理顺。作为一个领导来说，不一定整天忙得不得了的领导就是好领导，你必须把思路理顺，有一种思维的状态来考虑这个企业的发展。”

高德康作为一个山沟里的农民，上海人嘴巴里的乡巴佬，最后却能让上海人抢着购买自己的羽绒服，把上海人的钞票大把大把地揣进自己的兜里，原因何在？现在你明白了吧。

作为一个创业者，遭遇挫折，碰上低潮都是常有的事，在这种时候，反省能力和自我反省精神能够很好地帮助你度过难关。曾子说：“吾日三省吾身”。对创业者来说，问题不是一日三省吾身、四省吾身，而是应该时时刻刻警醒、反省自己，惟有如此，才能时刻保持清醒。

案例 61： 安彩集团的自主创新之路^⑦

2004年6月28日，安彩集团成都玻壳有限公司在成都市举行了彩屏池炉点火和公司正式挂牌仪式，这是安彩集团对成都红光集团原玻壳生产线进行全面技术改造而组建的新公司。

安彩与红光的彩电玻壳生产线是15年前同时从国外引进的，并同时于1990年点火投产。但是，仅仅10年光阴，红光的生产线就被安彩的吃掉了。

究其原因，主要是红光引进后原地踏步，量与质一直未能达到设计水平，无法适应市

市场竞争。而安彩则走出一条引进、消化、吸收加创新的成功发展之路。

安彩也曾走麦城。上世纪90年代初，花10亿多元巨资引进的成套生产线一投产就陷入绝境，生产出来的玻壳达不到彩管厂的质量要求，仓库、广场、厂外马路上、附近的飞机场到处堆着卖不出去的玻壳，厂领导只能眼睁睁看着日均100万元的亏损天天往上加。

1992年下半年，36厘米、46厘米玻壳销量急剧下降，53厘米玻壳供不应求，3月才扭亏的安彩又跌进低谷。因为他们引进的双压机只能压制36厘米和46厘米玻壳，能否让这双压机压出53厘米？经过日夜奋战，连续攻克了由于产品结构调整涉及的池炉质量、销钉封接等技术难关，当年8月，双压一举获得成功，日产量是单压机的1.8倍，等于不花钱增加了一条53厘米屏生产线，当年就增加产值上亿元。

安彩人大胆探索实践，打破了日方专家设计的技术参数，一系列自行设计的技术改造将所有生产线的节拍加快了1至2.5秒。1秒产生多少效益呢？以锥成型为例，一条53厘米生产线提高1秒，1天就多出效益4.9万元。仅仅进行改造的当年，节拍加快带来的直接经济效益就超过6000万元，全厂生产超过设计能力25%。

这种点石成金的成功事例在安彩整个的技术创新中很多。现在安彩的设备没有一台是原样的，没有一台设备工艺采用原来的工艺，都变成了自己的工艺、自己设计的产品、自己改造的设备、自己开发的原材料。

安彩的持续技术创新机制主要有两个组成部分。一是富有成效的科技奖励制度；二是生产、科研与人才开发一体化。

公司规定：凡是科研创新成果使用于生产的均给予奖励，超产重奖，不达标重罚，与工资挂钩，当月兑现。

为支撑创新机制持续健康运行，安彩坚持每年从销售总收入中提取8%—10%进行研究开发，有了持续稳定的物质保证，加上“两个视同”政策和科技双奖制度，极大地调动了广大员工和科技人员消化吸收和技术创新的积极性，促进了一线职工的创新活动蓬勃展开。

安彩公司从全套引进技术建设到完全自主开发建设，都得益于生产、科研与人才开发的一体化。这种一体化在教育和培训机制上创立“生产、科研、教育”三位一体的运行模式。公司结合减人增效，改“四班三运转”为“五班三运转”，每天保证百分之二十的职工参加各种专业技术培训。公司设立统筹、规划、协调、指导的技术部，主要车间既是生产单位，又是技术开发中心，目前安彩62%的职工已达到大专以上学历水平。

公司董事长兼总经理李留恩说：“技术设备可以引进，而创新能力无法引进，培育开发创新的群体，造就高素质的职工队伍，是安彩提高自主创新开发能力的关键。”

案例 62： 企业家精神的典范——山姆·华顿的创业与沃尔玛®

® 赵伊川：创业管理，中国商务出版社，2004年7月第1版（本书作了较大删节和修改）

1992年3月，美国布什总统亲自颁奖章给沃尔玛平价连锁商店（Wal-Mart）的创始人山姆·华顿，表彰他的企业家精神实现了美国人的梦想。

三十年来（1962-1992），华顿致力于将五分一角商店发展成庞大的折扣零售系统，建立了沃尔玛零售连锁王国。美国《财富》杂志已连续十多年将Wal-Mart评为全球500强的首位。

（一）平凡而坎坷的创业起步

1940年，山姆以半工半读完成在密苏里大学工商管理系的学习，进入捷西·潘尼的公司，被派在爱达荷州首府德梅因市分店接受训练及服务。18个月后辞职，原因是可能被征召入伍。在这一段时间有几件事发生，让华顿终生受益。

他熟记捷西·潘尼公司七个守则，全心全力付诸实行。1913年成立的捷西·潘尼公司守则如下：

- （1）竭尽全力为顾客服务，使他们完全满意。
- （2）相信我们提供的服务可得到利润以外的酬劳。
- （3）全力以赴，使顾客觉得他们的钱花的有价值。
- （4）不断提升完善的服务技巧，以便为顾客提供最佳服务。
- （5）不断提高员工素质。
- （6）让提供优质服务的员工均能分享由此带来的利润。
- （7）时时检讨我们的方针、方法是否与正确的经营目标相抵触。

其次，捷西·潘尼的创始人、时年65岁的约翰·凯许·潘尼，在德梅因市的捷西·潘尼店中亲自给他儿子上了一课：

我包好货，顾客走了。潘尼先生走过来，他说：孩子，我想给你示范一下。他拿起一个和我刚包装的同样大小的盒子，用纸四面围上，就扎好了。然后说：孩子，你知道我卖一件东西赚不了一角钱，我们的利润是从节省下来的纸得来的。

最后，捷西·潘尼公司中，只有“伙伴”这个称呼是潘尼先生想出来的，山姆记住了这个名字，日后还被他沿用着。

1943年，华顿夫妇向银行家伯森贷款25000美元，向乔治·史考特买下阿肯色州纽波特市巴特勒兄弟“班·富兰克林商店”的加盟经营权、存货、经营器具及店面租约，开始创业。他一面参考巴特勒兄弟公司手册，学习如何选购商品，如何定价，如何在店内陈列商品，一面更将早年在德梅因市捷西·潘尼公司努力学习的零售技巧和约翰·凯许·潘尼本人“顾客满意之上”的经营理念，发挥得淋漓尽致。他也留心各种商业信息，推出市场上时兴的商品如喷雾杀虫剂、冷冻橘汁和每只2.55元的原子笔（他知道大量生产后价格必然下降，而且会逐渐风行全国）。

华顿不断学习营销的经验，注意掌握如何以最低价格进货，再以最低价格售给顾客；此外，总是想着如何扩大经营。他向商业银行借了 1.25 万美元买了一架手提冰淇淋制造机，让附近农场主人及他们的家人蜂拥而至，花个五分一角尝个新鲜。他还开发了爆玉米花。他在纽波特市的一位好友回忆说：“星期 6 下午，山姆在店门前把爆米花烧热，香气诱人，吸引市中心的人群。在他那一角落生意最忙，让他赚了不少钱。”

山姆第一年底（1943 年）的销售额为 8 万美元。到 1948 年底，销售额为 20.5 万美元，缔造了阿肯色州内单一杂货店最高记录，他说：“这正是我要做的——领先别人。”

由于华顿在店面租约中，没有签下续约优先权，租房在 1950 年底到期，无法续约，只好将既有事业基础拱手让给房东，由其子继续经营。

山姆于 1950 年 5 月在阿肯色州北部的本顿维尔开始经营一家杂货店。山姆说：“我买店花了 1.5 万美元，买店面花了 2 万美元，装修扩展店面用了 2 万美元，把从纽波特带出来的钱都用完了，等于一切从头开始。”

本顿维尔人口只有 2.9 万，房子 900 栋，电话不到 500 部，车子约 800 辆，公立学校学生近 1000 名，20 世纪 70 年代中期才装设红绿灯。当山姆往店外看时，他想到要在此地立业，其成功条件是：将传统的南方人的勤劳、谨慎、勇敢个性，与低价位、顾客满意至上的经营原则结合到一起。

这是华顿建立的第一家“山姆·华顿五分一角店”，在日后 30 年内，他逐渐发展成华顿折扣连锁王国。（附注：华顿第一家五分一角店名称依然为班·富兰克林，1962 年才改为华顿商场（Wal-Mart）。日后，华顿商请维尔逊运动用品公司制作华顿牌网球时才发觉他们并没有注册商标，山姆的老大罗伯立刻申请法律手续，才合法拥有“华顿”商标专用权。）

（二）在不断创新中发展

华顿先生在创业过程中，不断追求卓越，通过持续创新，寻找传统零售业成功模式。

1、小镇开设大型杂货店

1956 年山姆驾驶飞机第一次飞越南密苏里州中部，从空中看到几百辆 18 轮拖车正在军营装卸机械物品，他立刻把这些拖载情况和他的扩展计划联系在一起：在这个肯定有 12 000 名军人和家属的雷洛伍德军营门口开一家五分一角店，生意一定兴隆。

山姆很幸运的在威尼威尔郊区租到 370 坪的店面，一年后扩充到 500 坪，着个店的销售额很快达到 200 万美元，当时全美只此一家有此业绩。

山姆回忆说：“我们是全国第一家在小镇开设大规模的独立杂货连锁店，在这里取得成功，我们觉得可以在贝利维尔和本顿维尔推广，我们在只有 20 000 人的小镇上开设面积达到 370 坪的店，在当时被认为是不合乎常理的，当我们的大型杂货店可以向更多顾客提供更多多样化的商品，一个杂货店的销售额可以达到 100 万美元，那是前所未有的。”

2、折扣销售

山姆回忆说：“我被折扣销售的想法迷住了，这种做法是第二次世界大战后在新因梅兰地区开始的，所以我就上那里去看。”首先是罗德岛的张伯伦·马丁·崔西（折扣零售的发明者）告述他：“只要尽量降低营运费用，商品就能以低价卖给顾客。”

1960年间，他走遍当时的折扣零售店。他自我介绍是阿肯色州的乡巴佬，以谦虚的口吻及商人锐利的眼光与商店负责人交谈。最后他决定了未来的Wal-Mart的经营形式。

3、批发俱乐部

1983年1月一个阳光普照的早晨，山姆飞到圣地亚哥考察一种新式折扣业——批发俱乐部，它是由奈尔·普莱斯发明的，它把商品以出厂价加上10%出售，获得惊人的成功。山姆就像以前借用杰西·潘尼和其他精明商人的方法一样，他和批发俱乐部店主谈谈，了解细节，他发觉这种批发俱乐部的经营想法妙极了。

飞回本顿维尔以后，山姆就召集高级营销专家，劲头十足地开始策划。1983年4月，第一家山姆批发俱乐部就在奥克拉荷马市郊的中西城开业了；接着更多的山姆批发俱乐部迅速增加，到1990年华顿总共有105家批发俱乐部，年销售额50亿美元。

多年来，山姆一直在寻求有效的方法，以低价的方式与理念打入富裕且复杂的大都会市场，终于他找到了。在占地面积2800-3000坪，看上去和仓库一样不加装修的建筑里销售汽车轮胎、办公用品、家具、微波炉……商品至少在3500种以上，大多数商品装在箱子或运输用的货柜里，主要对象是销售小商贩或自用小企业。

山姆说：“我们的价格是厂价加上9%-12%的毛利，因此必须多销才能维持，每个批发俱乐部一年的销售额要达到2500万美元才能获利。”批发俱乐部成功的主要原因在周转率快——俱乐部一年要周转16至18次，一般商场则为4次。为使俱乐部利益增加，山姆授权各俱乐部经理自行决定增减商品项目，因此，有的俱乐部就加上鲜肉、蔬菜、传真及快递服务。

4、美国巨型化超市

1984年，第一个超大型超市“比斯”在辛辛那提开业，它占地5600坪，由被法国政府限制发展的法国人带到美国经营。它出售食品，服装和各种货品。

山姆和他的助手被这样巨型超市的获利前景所吸引，他们立刻行动，设计了没有隔墙的购物中心——美国化巨型超市。1987年12月，第一家美国巨型超市在德州盖南镇开张，接着第二家、第三家以不同经营方式，陆续在各地开业。山姆说：“我们要尝试不同的方案、方式，以便决定哪一种方式最好。这当然要花时间，因为我们还在学习，有许多事物我还没有了解。”

5、超级中心

美国人一年花费于食品杂货的支出高达2400亿美元，山姆在惊愕之余，也产生了对销售食品的兴趣。Wal-Mart又形成新的经营方式：超级中心。1988年3月在密苏里州开张了，

占地 3400 坪，相当于一个标准折扣零售商场加上一个食品杂货超市。接着，面积、服务项目相近的超级中心陆续在各地成立。他为这种中心定下预期的销售目标是 3000 万美元。

（三）积败成胜，越挫越勇

华顿先生在创业过程中，面临过许多挫折，他以坚强意志及十足信心承受沉重打击之余，绞尽脑汁努力寻找解决之道，以下是三个典型的例子。

1、购物中心设立失败

“我当时想在全国各地建立购物中心，以为很快就会成为巨头，不费吹灰之力就能成功。”于是采取冒险行动，买下阿肯色州小石城两街会合处的土地优先购买权，四处奔走，促使政府开筑马路、和伍尔沃斯签约，让他们在未来的购物中心内设店。

在 Wal-Mart 历史备忘录中有这么一段话：“当时我们有好主意，但是没有足够的钱。我们的钱用完了，只好收场，决定还是回到本顿维尔的杂货店。我们的购物中心构想，走在时代前面大约十年。”

购物中心失败却没有白废，山姆说：“那是最生动的一刻，使我掌握了业务拓展的原则。幸好我们在错误未发展到危险之前及时修正了，避免陷入困境。”其次，山姆在小石城开了一家班·富兰克林店，与杰奎琳·史蒂芬斯建立友谊。二十年后，史蒂芬斯的证券交易所协助山姆度过了资金周转的危机。正如《淮南子·人间训》曰：“人间万事塞翁马。”

2、动员富兰克林改弦易辙

山姆预见折扣零售概念——降低售价将利润分享给顾客——将逐渐盛行，因此将导致对仓储、采购和管理水平要求的提高。“既然，班·富兰克林能成功，就可以请他们负责采购和仓储，我们只管销售。但是要能做到这点，班·富兰克林必须保证以更低的价格批发商品给我们，我们再将利润分享给顾客。”

1962 年冬天，山姆前往芝加哥的班·富兰克林总部。他建议该公司加入折扣零售行列，并将批发毛利从 20%—25% 降到 12.5%。芝加哥之行彻底失败，然而山姆不但不泄气，反而更努力，绞尽脑汁寻找其他出路。第二天，山姆跑到芝加哥 K-Mart 新设立的商品货架看，一边和店员谈天，手上拿着小记事本记着心得。当时在场的富兰克林总部的一位主管问他：“你在这里干什么？”山姆回答道：“学习呀，我在这里取经呢！”

3、饱受吉伯公司奚落

山姆一直注意观察费特维尔的“吉伯折扣零售店”，他们的经营方针是“商品堆的高，售价卖得低”。他们不重视店面装修，看上去像座仓库。山姆考虑是否可以沾点吉伯连锁店的光，或者参加他们的加盟店，或是经由他们总公司购进商品。他决定经由他们总公司购进商品。

1975 年一天下午，山姆来到达拉斯吉伯公司总部会见吉伯创始人赫伯·吉伯。日后山姆叙述当日情况如下：

“你有 10 万美元吗？”吉伯问道。

“没有。”

“我们是整卡车买进的，钱少了办不到。”

“但是我……”

“你不够格和我们来往，再见。”

山姆虽然失败，但是他依然信心十足，确信他的方向是正确的，只不过他还必须不断努力，以赢得别人的信任和设法大量采购，以低价进货。

（四）沃尔玛成功的经营理念

山姆·华顿在创造竞争优势与低成本结构两方面的正确决策及有效持续贯彻执行，缔造了零售连锁王国的奇迹。他的卓越经营理念乃是由少数经营管理基本原则紧密结合本企业特点，从而使“华顿企业文化”绵延不已。

1、极端节省

从五分一角商店时代开始，山姆就鄙弃被常人视为正常水准的奢侈：他的板条箱书架用过多年，将锯木架钉上三夹板做成桌子；他的总部办公室和仓库连为一体，随时可以听到远处传来的卸货台上的嘈杂声；他更经常驾驶中小货车巡视各地；他认为公司营运成本包括工资、奖金、津贴等，需控制在销售额的 2% 以内，通常可以控制地很好。

2、顾客满意至上

Wal-Mart 的金科玉律：第一条，顾客永远是对的；第二条，如果顾客错了，参照第一条。在 Wal-Mart 里，顾客退换一双就要脱底的鞋子，店员不仅要高高兴兴换上一双新的，还得奉上一双袜子用以补偿顾客的损失。

在 1989 年的公司公报上，华顿还强调公司伙伴应该向顾客传达这样的信息：“我们为您带来不便深感遗憾，希望您能满意。”

3、不断创新与成长

山姆常说：“……我的资产之一就是变革，我想公司也是一样，我们提倡创新。”他曾对《金融世界》的记者说：“听取建议、乐于变革是我们的标志，我们提倡创新，我们要不断进行必要的改进。零售业发展日新月异，不断创新使我们发展至今天的规模，我们一直很灵活，每天都进行必要的调整……”

1990 年，华顿正受到骨髓癌的威胁时，他却还在全心全力拟订 20 世纪 90 年代经营计划。6 月 1 日，在阿肯色大学的班希尔体育馆，他虽然身带重病，依然生气勃勃地手持麦克风吐露他心中的奥秘，他说：“我相信 Wal-Mart 能在 10 年内把店内数增加一倍。”用数字换算是：

1990 年	1500 家分店	年销售 258 亿美元
2000 年	3335 家分店	年销售 1290 亿美元

1989年的美国《财富》杂志曾经刊载这样一篇文章：《山姆是如何成为全美最受尊敬的零售商的？》。人们普遍认为他是个性格复杂的人，有顽强不屈的意志。毛驴西瓜一幕显示他善用“巴南式”宣传促销手法。他有点像吉米·斯图亚特，外表英俊，常说“哦，哪有这事儿！”而招人喜欢；他有点像比利·格伦，具有中部淳朴的乡下佬无法抗拒的魅力和说服力；他更像亨利·福特，是一个把各种经济现象和自己企业联系在一起的天才；他像一只旧日在斗鸡场上的公鸡，好斗、不服输，千方百计保全自己的疆界。

华顿去世后，由其长子罗伯·华顿接手经营庞大的业务。罗伯·华顿更一手将 Wal-Mart 推进成为百货业最为成熟的领域，Wal-Mart 一举成为全球最大企业。

相比较于微软的比尔·盖茨在短时间致富、创造巨大影响力的模式，美国 Wal-Mart 的创始人华顿所代表的正是传统，一步一个脚印，长时间积累才得以创造出辉煌宏伟局面。比起新经济所隐含的大起大落的风险，Wal-Mart 不仅执行传统经营理念与模式，同时也不断引领、革新旧经济价值观。

案例 63：出色创意赢得市场

金莎巧克力就是创意表现出色者。它借着突破常规的创意表现（不仅产品设计突破常规，广告与营销也是非同寻常），成功地在业已成熟、竞争激烈的香港糖果市场异军突起，迅速占据第一品牌地位。我们不妨来看看它的广告片是如何突破常规的。

广告片开始时，只见寂静宽敞的教堂中，一位面孔清纯的少女低头步进告诫室。接着少女期艾艾地向神父坦白，说因抵挡不了诱惑，后悔发生了第一次！观众至此已被故事情节牵引，免不了想到少男少女最不该犯的过失上去。但画面一转。少女竟解释是抵挡不了金莎独特口味的诱惑而第一次将整盒金莎巧克力吃光了。此刻观众从女主角向神父忏悔所营造的紧张气氛中突然解脱，不禁发噱。少女继续描述金莎的产品结构及特质，这是她抵挡不住诱惑的主要理由。这样一来，观众通过故事认识了金莎独特的产品结构，而且印象极其深刻。广告到尾声时，画面突然出现刚才聆听少女忏悔的神父，他（在吃完金莎后）向另一位神父开始坦白他的第一次……观众也为此小转折而会心微笑，甚至乐不可支。整个故事，除交代了产品特质外，更利用了出乎意料的环境和对少女美丽的误会及神父也因贪吃巧克力而忏悔等情节，烘托出“凡人没法挡”的主题。金莎另一突破常规的广告创意表现在一巨幅海报上，画面显示一盒金莎朱古力中一颗被取去，海报上被取去金莎的位置则作出撕去一颗金莎图的效果。旁边标题写着：“奉告，此乃金莎海报，并非真正巧克力。”效果逼真，令人会心微笑。微笑之余，金莎也就留在了观者的脑海中。

詹姆斯·W. 杨格说：“创意，说穿了不过是将原本存在的要素重新加以排列组合而已。”又说：“将事物重新排列组合的能力可以经由找出事物关联性的才能而提高。”语言虽然绕口，不过，仔细品味这句话，又确实不错，照他的话说，创意不过是存在的东西重新加以排列组合罢了，就好比是找来许多木块，能不能搭出个漂亮房子，就看你有没有一个活络的脑子了。

教堂与巧克力这两个风马牛不相及的元素在金莎广告片中兼容和谐，制造了一个出人意料的情节，确属精彩之极！

案例 64： 决策正确“大家乐”长盛不衰

香港快餐业龙头老大“大家乐”的成功，依靠的正是果断而正确的决策。“大家乐”的创始人是罗开睦和叔父罗胜祥。他们原是经营粤式餐厅的，当他们通过各种渠道了解到欧美快餐业兴盛时，经过一番市场调研和分析，便决定在香港开一家快餐店。他们没有仿效已经在香港登陆的西式快餐店，而是另辟蹊径，开了家中西结合的快餐店。1972年，首家“大家乐”快餐店开业，为保万无一失，他们将餐厅分为两半，楼上经营粤式面铺，采取中式经营方法，楼下是西式快餐，采取自助餐形式。由于价格低廉，出食快捷，很受学生和上班族欢迎。

事实证明，他们以中式保西式的稳健做法是多此一举，楼下的生意比楼上的生意更兴旺。于是，“大家乐”在两年后，一连在旺市开了4家全自助式的分店。一年后，进军中环，中环富人及高收入者居多，“大家乐”再获成功。

20世纪70年代，正是麦当劳、肯德基等西式快餐大举进军香港的年代。最初“大家乐”基本仿效西式快餐。而罗氏叔侄经过对消费群文化、心理、习惯等因素的分析后意识到，要想在竞争中屹立不倒，关键是要有自己的特色。“大家乐”的特色是中西合璧，走华人食客的服务路线。这一果断决策把路过的中外食客一网打尽。“大家乐”很快就从香港的快餐业中异军突起，登上同业霸主的宝座。到90年代，“大家乐”在香港拥有100多家分店，营业额占同业的25%。

“大家乐”的成功轨迹，正是一个不断决策不断发展的过程。正确的决策，使“大家乐”长盛不衰。

案例 65： 破除门第观

驰名全球的日本松下电器公司创始人松下幸之助提拔山下俊彦为总经理就是个伯乐相才的生动故事。山下俊彦原是一个普通的雇员，他被提升为松下分公司部长时只有39岁，后来又历任要职并当了公司的董事。他具有出众才能，经营管理成绩卓著，对公司内部因循守旧等弊端看得准，锐意改革。松下幸之助发现了他的才干，认为他是松下家庭中根本找不到的杰出人才，在整个公司中也是最优秀的“将才”。于是，松下幸之助不计门户出身，力排众议，破格起用山下俊彦。1977年当山下俊彦年富力强时，就从一个名列第25位的董事，直接提升为总经理。山下俊彦就任总经理后，也颇有松下幸之助的遗风。他重视有才干的“少壮派”，亲自破格提拔了22名具有战略眼光、能力出众的新董事。于是，松下电器公司的经营管理领导层力量便在短短的几年内得到了空前的加强。人才是企业的活力和生命，在山

下俊彦当总经理的第二年(1978年),该公司的经营状况就从原来的“守势”经营迅速变为积极进攻的势态。1983年,松下电器公司的利润总额达到1 891.1亿日元,比山下俊彦刚上任的1977年的利润976.8亿日元几乎增加了一倍。

案例 66: 惟真才是举

日本本田技研工业公司董事长本田宗一郎在他创业25年后,即他60岁时,自感需要让贤,于是他把这份事业交给当年才45岁的河岛喜好。10年后,河岛又把接力棒传给51岁的久未是志。正是他们几位奠定了本田四轮汽车事业的基础,成为继“丰田”、“日产”后日本汽车行业第三把交椅的占有者。本田宗一郎压根儿没有想过由儿子来接手他的事业。他自有他的经营哲学:“家庭归家庭,事业归事业。”为了让贤,甚至用眼泪去劝说任该公司常务董事的弟弟一起退休。可见,重视人才是使本田公司事业走向顶峰的秘诀。

一向以独创技术闻名的“索尼”公司,曾有一段时间却在成倍增长的计算机市场上落后于人。“索尼”知道,要想后来居上,必须尽快拿出新产品。按常规,让科研部门研制新产品至少需要两年时间,这显然不利于市场竞争。于是“索尼”公司的决策者们出人意料地决定在企业内进行公开招标,结果三位被认为“怪才”的员工中标。尽管不少人反映,他们自尊心太强,点子太多,清高而不合群,但“索尼”领导却放手让他们“组阁”。课题、经费、时间、设备一切自主决定。结果只用了半年,印有“索尼”商标的NEMS型微型计算机便出现在商店,其性能高于同类产品,价格却便宜一半。“索尼”占居了大片市场。1年以后,“索尼”又推出高速度大型计算机,其研制速度使其他计算机厂家大为惊讶。

如果说“索尼”公司是选用“怪才”的话,那么,“本田技研社”则是只用“怪才”。因为他们坚信“没有个性鲜明的人才,就不会产生独具特色的商品”。“本田技研社”专门招收个性不同的“怪才”。本田的职工,一般是两种人:一种是“本田迷”,即对本田喜欢到入迷的程度,他们不计较工资待遇,而是想亲手研制发明新型本田车;一种是一些性格古怪的人才,他们或爱奇思异想,或爱提不同意见,或热衷于发明创造。本田认为:对职工必须大胆委托工作,但要提出高目标。至于如何达到,领导无须指手划脚,让“怪才”们自己想办法。“人只有逼急了,才能产生创造性。”在美国获汽车设计大奖的本田新车型,都是那些“怪才”发明的。

案例 67: 三星的“人才第一”主义

韩国三星企业集团,由停战时的一家制糖厂发展成拥有20多个企业、8万多员工、54亿美元资产的巨型企业,堪称韩国的第一企业、发达工业国之外的第一企业。

三星企业的成功与创办人李秉喆的“量才用人”、“人才第一”的管理思想有直接关系。“三星”是韩国最早采用考试取才的企业。李秉喆每年都要亲自与几百名新进“三星”

的人面谈。每一个新进来的人，首先要在三星培训中心接受一个月到半年的职前训练，培养其爱“三星”、为“三星”忠诚服务的思想，树立“我就是‘三星’，‘三星’就是我”的信念，提高职业技术水平。

在训练结束之前，还要接受一项适应生活及提高能力的训练，方法是交给学员每人两件三星产品，用汽车把他们送到乡下，让他们分头去推销，把货卖掉了，才能回公司分配工作岗位。

此外，李秉喆还制订了“三星人生活守则”，让公司上下遵照执行。“守则”的十条要求是：第一，每天清晨六时起床；第二，养成节俭朴素的生活习惯；第三，节省物资；第四，苦干实干，决不懒惰；第五，自动自发，完成份内工作；第六，公私要分明；第七，要养成至少积蓄10%的习惯；第八，爱本公司产品；第九，不用外国货；第十，出差回国，不带(或不购)礼物送人。

李秉喆说：“我对属下既不排斥，也不礼遇，而是尽力做到不违背公平的原则。这就是我坚持的用人原则，此外没有别的秘诀。”他认为“量才用人”是发挥人才最大效用的惟一办法。

而他“量才”的标准，主要是工作业绩。他专以业绩作为人事任免的惟一标准，不让当事者申诉任何理由；给下属的待遇，也同样以个人的工作业绩为惟一标准，绝不“大拉平”——这就是李秉喆所强调的“人才第一”主义。

案例 68： 惠普以人才兴业

“人才就是资本”，“知识就是财富”；人才是知识的载体，知识是人才的内涵；知识是企业无形的财富，人才是企业无法估量的资本。

美国惠普公司的成功就是一个很好的例证。

斯坦福大学毕业生休利特以1538美元起家，建立惠普公司，使之发展成为美国十大电子公司之一。2004年度惠普公司销售收入达799亿美元，比上年增长9.4%，在美国《财富》杂志公布的2005年全球企业500强排行榜上位居第28位。

惠普公司的成功，得益于休利特两条有趣的“管理公式”。

公式之一：人才 + 资本 + 知识 = 财富

1983年，《财富》杂志对全美700多名企业经理、管理人员普遍调查，给各企业评分，惠普获最佳企业的“亚军”；在“吸引、留住和培训人才”方面，得分最高。

作为公司老板的休利特认为，当今的时代是信息时代，电子仪器公司不同于传统工业，是应用最新科学技术最多最快的工业部门。这样的企业对知识的渴求，远远大于其他企业。只有占据人才优势，才能在激烈竞争中处于积极主动的地位；只有通过人才竞争，知识才可以发挥作用，产生威力。

用惠普公司经理的话讲，就是：“本公司发展的主要经验，就是寻求最佳人选。”

为了获得人才，惠普公司十分重视员工的培训，经常选派工程师到高等院校去学习、深造，工资照发；鼓励青年技术人员参加各种半脱产学习，公司为他们支付学费，报销路费，甚至于在住宿方面给予补贴；公司开展全员培训，每年举办上千个各种学习班。

惠普公司还十分重视吸纳人才。公司成员大多数是工程技术人员，但他们每年都派出一批知人善任、有管理经验的技术管理干部，前往有名的高等学院，了解应届毕业生中的佼佼者，再由公司出路费，请他们到公司来，当面考评，优选慎聘。

公式之二：博士 + 汽车库 = 公司

这条公式的内涵较为丰富。首先休利特尊重每一个员工，认为大家都是惠普的“博士”。休利特所坚持的信念是：“不论男女，大家都想有一个富有创造力的工作，有好的工作环境，大家都会把工作做好。”“惠普公司的传统是设身处地为员工着想，尊重员工，认定员工的个人成就。这听起来像陈词滥调，其实不然……”“每个员工的尊严与价值是惠普极其重要的组成部分。”

“汽车库”式的方针，反映在惠普公司新产品开发的密集型战略上。他们每年用于新产品开发的费用，占销售收入的8%~10%，但他们从不离开公司原有的技术专长，而是围绕已有的骨干技术和骨干产品进行系列开发。

案例 69： 锲而不舍，以诚待人

人才难得，尤其是在社会人才不足的条件更是如此。但是，只要企业家爱人才，以真诚的态度对待人才，就能聚集一支人才队伍。而对人才的吸引力，主要表现为以诚待人。

台湾中钢公司创办初期，总裁赵耀东四处寻访人才，把台湾赫赫有名的建厂、建港、采购、贷款、管理等方面的各路人才都揽到自己的麾下，从而使该公司发展迅速，事业蒸蒸日上。在赵耀东诚聘名单里，排名第一的就是台湾财经界“四怪”之一、脾气又臭又坏的建厂高手刘曾适。刘曾适虽然脾气暴劣，但头脑冷静，思维缜密，素有“刘电脑”之称。当时，“刘电脑”在基隆和平岛台船公司任协理，为了将他争取到手，赵耀东八顾基隆没有结果，仍不死心，到第九次，“刘电脑”终于心软，应承这位锲而不舍、真诚的赵老板。再如赵耀东网罗财经奇才陈世昌的办法为世人称道。陈世昌有“财来自有方”的能力，他借钱的本事被赵耀东称为世界第一。可是，当邀请陈世昌出任中钢财务顾问时却被拒绝，一请二请不奏效，赵耀东干脆就跪在这个奇才的面前。陈世昌大惊，慌忙下跪还礼。赵说：“你不肯应承，我就不起来。”陈说：“何必强我所难。”如此对跪了整整15分钟，这两位年已近花甲的老人，终于握手大笑而起，陈世昌被赵耀东的真诚所打动，应允出山相助。赵耀东常说：“办中钢这样大的事业，最要紧的是选人才。”

案例 70： 没有十全十美的人才

北欧航联总经理卡尔森是一个经营天才，他上任两年就扭亏为盈。北欧航联的董事会是怎样发现他的呢？当初，出身于公务员家庭的卡尔森，1968年从斯德哥尔摩经济学校毕业后，进入温雷索尔旅游公司从事市场调研工作。3年后，北欧航联买下了这家公司。卡尔森在旅游公司先后担任了市场调研部主管和公司总经理。由于他经营有方，到1978年，公司已发展成瑞典第一流的旅游公司。

1978年瑞典航空公司出现危机，无力偿还债务，北欧航联即任用他为该公司的总经理，他调任总经理不久，即抓住了问题的症结：国内民航公司所订的收费标准不合理，早晚高峰时间的票价和中午空闲时间的票价一样。

卡尔森将中午班机的票价减了一半以上，以吸引去瑞典湖区、山区的滑雪者和登山野营者。这样一来，顾客们在机场外面扎起帐篷，等候空座。卡尔森主管下的第一年，瑞典航空公司即转亏为盈，获得了相当丰厚的利润。

1980年整个北欧航联都出现了危机，此时董事会就想到了卡尔森。当年北欧航联起用卡尔森在总公司主管民航事务，1981年卡尔森为总经理。

卡尔森上任后，大胆改革，除下放权力外他还翻新飞机，把飞机的走道加宽。给订飞机票（价格较高）的商业旅客安排较好的舒服座位，并把企业分成规模不等的利润包干中心。短短两年时间北欧航联在大多数航运公司亏损的情况下扭亏为盈，重获生机。

然而卡尔森并不是一个十全十美的人，董事会有些董事十分不喜欢他。就个人作风而言，卡尔森自称是个“有表现癖”的好出头者，声称“天下三百六十行，行行都在表演亮相”。一些同事对他动辄对报界发表谈话的夸夸其谈作风大为不满。他曾要求将公司改名为“斯堪的纳维亚皇家航空公司”，觉得这更符合这个君主国的国情，结果碰了一鼻子灰。董事会的第一副董事长反唇相讥：“你自己是不是也想改名换姓。”尽管这些人不喜欢卡尔森，但只要卡尔森能为他们赚钱，他们还是愿意让卡尔森当总经理。

某些人才爱出风头、有野心并不完全是坏事，野心有时也是一种令人积极、认真、敏捷、勤奋工作的动力，对这样的人要提防他的野心，尽量限制他不良的一面。

案例 71：“信人，人亦信己”

香港企业家李贵辉是个年轻的创业者，在短短的十多年时间里，他在海外、香港拥有了庞大的企业，赢得了众多的荣誉。

李贵辉以诚待人，对待助手们，他首先是信任，其次是依靠。对企业管理，他以指导性计划为主，实行宏观调控。自己负责创造经营的大环境，对重大问题指点迷津，具体的经营管理，则充分交由下属承担，这样，下属们能放开手脚，干劲倍增。

李贵辉十分体贴爱护员工，他曾定下这样的规定：职工一律只取50%的工资，余下的50%由公司负责寄往职工家中，这条措施的确定意在防止有些员工胡乱花钱，影响家庭生活。如此周到的考虑，充满爱意的规定，受到了员工与家庭的欢迎。李贵辉体贴爱护员工的事情非

常多。一次，他在内地雇用的一个工人的母亲病重住院，他知道后立即给所在医院的院长挂了长途电话，要求千方百计组织力量抢救。李贵辉就是这样从生活上、经济上关心体贴员工，使员工们工作起来尽心尽责，任劳任怨，从而为企业的发展奠定了基础。李贵辉关心爱护员工，员工们也很尊重他，支持他，竭力维护李氏企业的声誉。例如，两个“嘉丽”公司先后招收了1000多名梅县子弟。他们进公司后，发扬了“过江龙”的精神，在各省市承包了不少工程，一年盈利数百万人民币。由于有信誉，工程不转包，不取巧，保质保期，设计、施工都由自己干，不假手于他人，因此获得了一致的信任。而员工们则是纪律严明，工作作风严谨，不聚赌，不闹事，甚至不逛夜街，人称“客家大军”。李贵辉得到了最好的回报。对待朋友，他也是以诚相待。李贵辉的朋友很多，这些朋友在事业上给了他很大的支持。他信奉：“信人，人亦信己。”他的从商之道，其首要原则是忠于朋友，所以朋友们对他的支持也很多。他在梅州市筹建工业城时，海外几十家厂商前来投资，他们都是李贵辉的老朋友，忠实的贸易伙伴。

案例 72： 智力游戏

名称：Cranium 公司（西雅图）

成立时间：1997 年

创业理念：制作、销售一种可以锻炼大脑未知区域潜能的模板游戏。

最高领导层：威特·亚历山大，时年 37 岁；理查德·泰特，时年 35 岁。

赢利目标：未透露。

成立经过：泰特，微软前任高级官员。一次在汉普顿度假中与友人玩模板游戏时，发现自己在图形游戏中屡屡获胜，而在填字游戏中却屡屡败落。在了解到这和左右脑分工有关时，便决定发明一种可同时锻炼左右脑的游戏。通过电话、传真和电子邮件，他组织了一个虚拟工作小组，其中包括 6 个素未谋面的合作伙伴：一个填字游戏高手、一个儿童艺术老师、一个滑稽演员、一个大学学生、一个软件开发者和一个记者。他们完全通过电子邮件合作制作出这个游戏。

销售业绩：在没有做任何传统媒体广告的情况下，当年共售出 10 万套游戏（每套售价 34.95 美元），最好的销售点是在亚马逊网上书店。

案例 73： 鲜花超市

名称：KaBloom 公司（波士顿）

成立时间：1998 年

创业理念：成为第一家鲜花超市。

最高领导层：戴维·哈特斯坦，时年 29 岁，主席兼首席执行官。

赢利目标：2000 年收入达到 1 500 万美元。

成立经过：在经过几次海外旅行后，哈特斯坦发现欧洲人在鲜花上的费用约等于购买面包的费用；相比之下，尽管他的美国同胞要比欧洲人富有得多，但在鲜花购买上只能排到世界第 13 位。经过仔细调查，他发现了其中的奥秘：欧洲的花市要比美国的大，布置得很亲切，价格要便宜大约 35%。这些优势集中到一起，只会促使一种新事物的诞生：鲜花超市。

销售业绩：每家 KaBloom 的花店开张费用大约为 25 万美金，但较同级别的传统花店而言，盈利是后者的 5 倍。

案例 74： 限量发售冰淇淋

名称：杰里米批量冰淇淋公司（费城）

成立时间：1998 年

创业理念：将啤酒制造业限量发售方式运用到冰淇淋销售中，小批量，甚至限量发售一些精品冰淇淋。

最高领导层：杰里米·克拉斯，时年 23 岁，主席兼创建人。

赢利目标：1998 年收入 100 万美元，1999 年达 500~1 000 万美元。

成立经过：杰里米是宾夕法尼亚大学沃顿商学院的高材生，他发现令啤酒酿造商大发其财的几条妙招——高品质的成分，异乎寻常的味道，标志着个人品味的产品特征——同样适用于冰淇淋制造业。在经过周密的可行性分析后，这位当时仅大学三年级的学子便开创了属于自己的冰淇淋公司。

销售业绩：美国共有 5 000 家便利店被授权销售杰里米批量冰淇淋公司的产品，自缅因州到亚利桑那州的绝大多数超市里都可以见到这种供不应求的冰淇淋。

案例 75： 反光布料

名称：发光狗公司（马萨诸塞州，康科德市）

成立时间：2000 年

创业理念：销售供夜间遛狗者及其宠物穿着的用反光布料制成的衣物。

最高领导层：贝斯·马科斯，时年 30 岁，首席执行官、主席兼创建者。

赢利目标：2001 年收入 8.5 万美元；2002 年达 120 万美元。

成立经过：一天，马科斯和他的死党卢克很晚回家，在经过一个街角时，差点让一辆邻居的轿车撞飞。“我和卢克同时跳入一个路边灌木丛中侥幸脱险。当时我穿着一件深色的上衣，卢克虽然穿着白色 T 恤，但那家伙根本没看见。”

这件事使马科斯的目光转移到一种新兴科技——反光织物上。不久，一种名为 Illuminite 的反光布料就出现在美国布料市场上。

销售业绩：目前正以 4% 的年增长速度蚕食价值 25 亿美元的宠物及安全用品市场，估计近几年的全球销售额会上涨到 75 亿美元。

案例 76： 高中体育报道

名称：学校运动交流网络公司（波士顿）

成立时间：1997 年

创业理念：全面报道公司所驻地区高中的体育赛事及明星人物，收入由印刷品及网络刊登青少年体育用品广告获得。

最高领导层：强·西格尔，时年 30 岁，出版商兼发起人；格兰特·森，时年 36 岁，总裁兼首席执行官；艾丽·西格，时年 56 岁，主席。

赢利目标：1999 年收入 50 万美元；2000 年达 200 万美元。

成立经过：“在大城市，职业赛及大学比赛充斥的新闻版面，你几乎找不到高中赛事的报道。”强·西格尔说，“1996 年我在一家地区报纸做主编时，由于当地没有职业及大学比赛，我就尝试着报道一些高中比赛，结果读者反馈好得出奇，所有的年轻人都喜欢这类报道。”不久，他就在波士顿创办了《学校体育》这一刊物，又过不久，在费城和华盛顿特区也成立了它的分公司。

销售业绩：现已成为美国最受欢迎、订阅数量最高的高中体育杂志。

案例 77： 家用安全用品

名称：X-It 用品公司（旧金山）

成立时间：1997 年

创业理念：制作并销售家用安全用品，如可以折成仅相当于一只 2 升汽水瓶大小的救生梯和轻重仅相当于一罐普通摩丝的灭火器，使用简单，储存方便。

最高领导层：安德鲁·伊夫，时年 31 岁，首席执行官兼创办人；阿尔杜·迪贝拉丁诺，时年 30 岁，首席技师兼创办人；凯文·道奇，时年 29 岁，财务总监。

赢利目标：1998 年收入 100 万美元；1999 年达 300 万美元。

成立经过：伊夫是哈佛商学院的毕业生，由于经常发现自己寝室里的火警装置无故失灵，总感到不安。他想购买一部合适的救生梯，但发现市场上的现货大都太笨重，而且无法支撑他 215 磅的体重。于是他联系校友迪贝拉丁诺，用 3 个月的时间，做出一架轻便、小巧、结实的铝制救生梯。

销售业绩：已经拥有数目可观的零售商业网络，在各大超市中随处可见 X-It 的安全用品。

案例 78： 美味的抗菌药品

名称：耐特·迈克德威尔实施区（加利福尼亚卡梅尔市）。

成立时间：1997 年

创业理念：制造并销售一种可迅速使服用者获得对细菌免疫能力的药片，在进入感染细菌几率极高的场所前，如学校、医院、机场等，一剂服下，保证安全。

最高领导层：瑞德·迈克德威尔，时年 38 岁，首席执行官，维多利亚·耐特-迈克德威尔，时年 40 岁，总裁。

赢利目标：1998 年收入 60 万美元，2000 年为 200~250 万美元。

成立经过：看到越来越多的疾病与公共场所的感染有关，瑞德决定研究一种快速有效且服用方便的抗菌药物。在试用了无数药品试剂（其中甚至包括大量的中草药）后，一种在冷水中即可迅速溶解，并带有柠檬味的抗菌泡腾片便和大众见面了。

销售业绩：现已在美国 5 个大型机场的 40 多家便利店中发售，将进军常规药品市场。专家预测这将成为最受欢迎的抗菌药物。

案例 79：“晨光学生网”创业计划书

近期目标：成为深圳大学内最大的 ICP，确立门户网站地位。

远期目标(5 年)：将晨光学生网的运作系统（模式）推广到不同高校，建立特许经营体制。

市场定位：晨光学生网的市场定位是成为为深大师生及周边网络用户提供信息、娱乐和学习等资讯的综合信息港，相对于其他校内单一网站，晨光学生网内容更全面、更具吸引力；相对于校外网站，晨光学生网又具有浏览速度快、提供更符合校园用户的个性化服务等特点。另外，晨光学生网建设的过程，正是一套学生型入门网站营运模式条理化的过程，当这套营运模式得以完善则可实现转让，从而建立起一个网站特许经营体制。

市场定位的理由如下：

（一）市场现状

1. 独特的网络实验场

深圳大学有着领先于其他高等学府的网络资源，率先实现了多个学生宿舍局域网互连（2000 年 9 月之前将实现全部宿舍互连），并可直接连入互联网。另外，图书馆、电教中心、教室等也实现了大面积的网络互连。独特的网络资源，为晨光学生网进行各种区域性的网络应用研究提供了一个很好的实验场地，可以更贴近现实进行开发、及时收集各种反馈信息，缩短各种网络应用的研发和实现周期。

2. 浏览用户群体

截至4月,深圳大学已有10个宿舍连网(朱槿、紫薇、红豆、拒霜、木棉、聚翰、银桦等),上网人数达到2500人以上;另外,通过其他途径进行网络浏览的用户,保守估计超过2000人。这群用户对运用网络充满热情,消费能力也相对较高,具有很大的市场潜力。

3. 网络资源运用不足

根据调查分析,深大师生上网的主要目的是为了了解各种资讯、在线聊天和收发电子邮件,但是阻止他们或潜在阻止他们上网的原因则有两个:互联网浏览速度太慢、校外网站缺少符合本地要求的个性化服务。正是这两个原因,造成了深圳大学虽有得天独厚的网络资源而没有真正为广大网络用户带来更多的实惠。目前仅有校园BBS得到了比较成功的运用,网络资源的运用存在较大的空白。

4. 市场竞争对手分析

① 深圳大学官方主页(<http://www.szu.edu.cn>):根据我们调查分析,上深圳大学主页的师生主要是想了解校内资讯和BBS,但却普遍认为页面设计缺少学生气息,抱怨没有更多值得浏览的内容。

② 校内个人网站:据了解,校内只有几个小范围内有知名的个人网站,但与其说是网站,不如说是个人主页更恰当,因为这些个人网站功能简单,网页设计简陋,是一些同学单凭个人兴趣建设的,而且很少更新,对同学们吸引力不大。

③ 校外网站:深大师生上校外网站主要是了解各种资讯,奈何有时互联网浏览速度太慢,常常因为等待时间太长而失去了浏览的兴趣,而且信息泛滥,不容易找到自己想要的信息。

(二) 市场潜力分析

1. 用户群体

网站运作的成功,依赖于广大浏览用户的支持。根据深圳大学的网络规划,2000年9月前各宿舍将基本实现连网,上网人数达到6000人以上,日后随着学校扩招,2003年上网人数可望达到30000人。另外,深圳大学的局域网将逐步实现与深圳高职院、深圳教育学院、深圳外国语学校 and 深圳清华研究院等教育单位的互连,深大将成为深圳市实际意义上的教育、科研网的枢纽。因此,在本校用户群体的基础上将有大量新的网络用户加入。

晨光学生网正是基于这样一个相对“忠实”的局域网用户群体建立起来的,由于其区域性、指向性强的特点,将更有利于其吸纳这样的网络用户群体。

2. 门户概念

根据学校发展规划,学校网络中心将与Chinanet进行2兆互联,互联网浏览速度将有望提高。但在这一规划实现之前,正好为晨光学生网的成长提供了一个缓冲期,此间只要晨光学生网能做到网站所提供的内容与服务“够用、适用、好用”,便可以深深地吸引住用户,

进而利用局域网用户相对“忠实”的特点，使自身成为局域网内的首选网站，待日后互联网浏览速度真正得到提升后，便可较轻松地把自身提升为用户进入互联网的门户网站。

3. 发展进度

由于晨光学生网已经进入了实质性的营运阶段，所以可根据目前的一些显示情况，作出以下发展部署：

2000年4~6月：网站框架基本建成，各项服务完善，大规模推广活动配合

2000年7~9月：推出暑期专栏，举办（协办）各项暑期活动

2000年9月~2001年1月：与各类商家取得联系，针对用户群体开展各项活动，针对新生开展各项网络宣传活动，日浏览量争取达到6 000人次以上。

第2年逐步向深圳高等职业技术学院及周边院校推广、扩展。

第3年把晨光学生网的营运模式向省内其他高校推广、转让。

第4~5年内有选择性地在全国范围内其他高校进行营运模式的推广和转让

4. 特许经营

参照目前商业运作中非常流行的特许经营模式，晨光学生网也将建立一套自己的特许经营体制，将于深圳大学内经营的成功模式向各高校推广，协助建设或吸纳加盟网站，以最终建立起一个大规模的校园网站联盟。随着我国的教育产业走向市场化，校园联网也成了必然的趋势，于校园内推行学生网的特许经营模式，不仅能加快网站建设的速度，而且能让校园的网络资源更好地为同学们提供各种服务，更有利于高校网络之间的信息互通。从盈利的角度观之，学生网的特许经营模式更便于针对高校潜在的消费力，进行各种网络经济活动。

(三)人才竞争策略

网站竞争力的体现说到底就是人才资源的是否丰富，所以晨光学生网在建网之初就已经非常重视人力资源库的建立，目前网站已经初步建立起了包含各方面优秀人才的工作团队，下分技术开发部、网页设计部、策划推广部和对外公关部。

1. 技术开发人才

他们主要负责网站各种应用技术的开发工作，目前网站的一些强大的网络功能都是他们开发的，如可定制地（自动）搜索网络上各种信息的“Info Gain System”（晨光学生网的新闻系统就是一个成功运用的例子），该系统的运用较之于网站处于先进的地位，上海统旗信息科技（中国）有限公司就对该系统非常赞赏并有意购买；另外，Net Show System（音乐点播、视频点播系统）、Smart Bid System（在线拍卖、管理系统）和Live Talk System（netmeeting、exchange server等）也是技术人员们出色的产品。

2. 网页设计人才

目前网站漂亮的页面就是他们的辛勤劳动的成果,外面的一些网络从业人员看后都不相信这些网页是由学生设计出来的。虽然晨光学生网拥有强大的技术阵容,但如何实现界面友好、如何把更多的用户吸引到网站来、如何突出网站自身的特色,这都靠他们继续努力。

3. 策划推广人才

有好产品不进行适当、有力的推广也是徒劳,所以晨光学生网组建了强大的策划推广小组,对网站的品牌与各种服务进行推广。

4. 对外公关人才

晨光学生网很清楚单凭借自身的力量寻求网站的发展是很有限的,所以很希望能跟各方力量合作共同发展业务,对外公关人才正很好地运用了他们的沟通技巧,为晨光学生网与外界架起了一道交流的桥梁,为网站争取各种有利于发展的资源。

其实,作为一所高校,深大有许多各方面专长的人才,晨光学生网把对网络有兴趣、有热情的同学召集起来,既可以壮大自身的实力,又可为同学们提供锻炼的机会。

(四) 网站架构规划

晨光学生网的特色是“快、全、新”。

根据调查分析显示,深大师生可划分为4个群体:信息浏览型、娱乐型、学习型和兼而有之的综合类型。针对这4种类型师生,晨光学生提供了不同类型的栏目。

1. “新闻中心”栏目

本栏目针对信息浏览型的师生。新闻中心提供了包括国内(外)新闻、体育新闻、财经新闻等10多种新闻。由于是基于Info Gain System进行架设,所以所有新闻都是自动抓取、自动更新,免去了大量的维护工作,并为深大师生提供“内容更齐全,速度快三倍”的新闻服务,并且信息都经过筛选更能符合师生的要求。

2. “在线点播”、“语音聊天”、“网络游戏”

这3个栏目针对娱乐型的师生。

在线点播:以拥有超过5000首歌(还在扩充中)的数据库作为后盾,为用户提供了在线收听音乐的各种特色服务。同时也实现了视频点播,用户可在网上观看最新的电影和一些经典电影等。

语音聊天:除可实现BBS的文字聊天功能外,还可用语音聊天、画板功能。语音聊天可为同学们省掉了不少的200卡电话费。而且不久后技术部将开发出一套卡通形象聊天系统,届时语言聊天系统就真正实现了“声情并茂”,而且,只要接上摄像头更可实时地看到对方的影像。

网络游戏:专门收集符合大学生定位的各种各样的千奇百怪、趣味十足的网络游戏供同学们在线玩耍,并且定时更新。

3. “英语学堂”和“晨光书院”栏目

这两个栏目主要针对学习型的师生。

英语学堂：用图书馆大量文字的、语音的外语学习资料，为用户构筑一个集语音和文字在线学习英语的平台，既满足了同学们学英语少语音资料的需求，又很好地利用了一些闲置的资源。英语学堂还将开发出一套英语模拟考试系统，届时同学们就可以很方便地以最新的四级、六级、TOEFL、GRE 试题来测试一下自己，了解自己到底处在哪个水平上，更好地准备各种英语考试。

晨光书院：将是一个互动的栏目，允许同学们发表自己的一些看法、书评，并且网络系统将会根据浏览者的表现进行评分，分为秀才、举人、贡生、进士、状元、榜眼、探花、翰林等称号，以激发同学们参与的热情，发挥各自的文学创意。

4. 其他个性化栏目

这种栏目主要有“在线拍卖”和“PcChoice”。

在线拍卖：大学校园总会存在一定的二手市场，这一点从学校内各处公告栏上张贴的许许多多的“求购”、“贱卖”公告就可见一斑，这为晨光学生网的“在线拍卖”栏目提供了很大的发展空间。另外，由于与经济学院财经协会的合作，便更能为广大用户提供实用、可信的拍卖服务。

PcChoice：主要为同学们提供选购电脑的咨询和买卖服务，努力使该品牌成为深大师生“一位你身边的电脑顾问”。

需求即是市场，满足需求即能占领市场，在以后的发展中我们将针对师生的需求变化而不断新开不同的栏目，如针对学生困惑的“心理热线”和即将推出的“旅游专栏”等。

(五) 投资与回报

1. 设备费用

服务器（启动投入）：初期拟采用两台 Intel 架构服务器，每台价格人民币 5 万元，共 10 万元。

专线（每年投入）：64K 专线，年租费约 15 万元。

PC 机（启动投入）：10 台，共 10 万元。

软件（启动投入）：10 万元。

租用办公地点（每年投入）：拟租用办公室 120 平方米，年租金 7 万元。

设备的启动资金合计 52 万元。

将来随着访问率的提高及咨询队伍的扩大，将需要提高服务器的档次、增大专线带宽、增加 PC 机的台数、扩大办公面积。预计在 1 年后设备费用将追加 40 万~60 万元。

2. 行政费用

人员工资：200 000 元/年。

宣传费用：60 000 元/年。

参考资料：10 000 元/年。

行政费用启动资金合计 27 万元。

3. 盈利回报

网络时代，“注意力即是经济”，晨光学生网以指向性强并且相对忠实的“注意力”为基础，便可以实现以下的盈利方式：

(1) 服务收费

晨光学生网的“在线拍卖”和“PcChoice”栏目，先期推出时所有服务都是免费的，但在打出一定知名度后将酌情收费。

在线拍卖：以每月有 6 000 元交易额，收取 5% 服务费用计算，年收入 3 600 元。

PcChoice：以每月有 60 000 的交易额，收取 10% 服务费计算，年收入 72 000 元。

(2) 旅游栏目佣金

这是晨光学生网即将推出的综合旅游信息栏目，它将针对同学们的需求汇集各方面的旅游资源，使同学们足不出户就能饱览天下，并为同学们提供旅游的好建议。

将近暑假，深圳大学生又将掀起出游的热潮，以前这项服务都是由个人或团体提供服务的，而现在则可以利用晨光学生网的优势将这方面的工作包揽下来，通过定向与旅游协会或校外的旅行社进行合作，从中获得经济利益。预计收入为 2.1 万元/年。

(3) 出售广告空间

在晨光学生网上做广告，目标对象将是消费力很强的时尚青年一族，广告时间及版位较灵活而且可以配合一定的校内促销活动。

在晨光学生网刚推出 10 天内（4 月 27 日~5 月 7 日），平均日浏览量已达到 1 500 人次/天，根据 Jim Sterne 著的《WEB 广告指南（中文版）》，日浏览量达到 1 000 人次以上就可以出售广告空间，而晨光学生网正是极力推介的做广告的网站类型之一。预计广告收入为 1 万元/年。

(4) 招聘中介收入

个人：信息服务费 5 元/月，以每月平均有 100 个个人在线记录计算，年收入为 6 000 元。

公司：信息服务费 50 元/项，以一年有 300 个招聘记录计算，年收入为 15 000 元，年收入预计为 21 000 元。

(5) 网页制作收费

① 编写 10 页主页按每页 200 元收费，不足 10 页者按 10 页计算。

② 编写 20~30 页主页，超过 10 页的部分按每页 150 元收费。

③ 30 页以上每页 100 元。

④ 每 1 页主页以电脑屏幕 800*600 显示 1.5 屏计算，分栏每栏按 1 页计算。

⑤ 在主页中如需加入复杂的 script 编程或数据库联接则价格另议。

⑥ 主页中所有的素材均由用户提供（包括文字、图片、数据等等各种资料）。

年收入估计为 30 000 元。

(6) 技术转让盈利,

技术转让收入, 技术主要是以系统转让(租赁)的形式进行。

目前本站拥有的 4 套系统价格如下:

Info Gain System 20 000 元/套(零售)、200 元/月(租赁)

Net Show System 15 000 元/套、100 元/月

Smart Bid System 10 000 元/套、100 元/月

Live Talk System 5 000 元/套、50 元/月

以每种系统, 每年卖出一套算, 收入 50 000 元。

以每种系统, 每年租出两套算, 收入 10 800 元。

年收入: 60 800 元。

(7) 特许经营权输出

具体收费另议。

案例 80: 大学旅舍商业计划

第一部分 产品与服务

(一) 描述

业务主体将向大众(主要是大学生和青年)提供免费的资讯服务及向自助旅行者这一特定客源市场提供的旅游导向服务, 其体现在 uhostelling(“大学旅舍”)网站上。U & C HOSTELLING(大学旅舍)立足点在 u&c (university & college) 上, 主要体现在“hostelling(青年旅馆)”上。随着国内大学旅行社的诞生发展及大学旅游热的兴起, 如何将分散的大学旅游配套资源有秩序和组织的发展起来, 形成一个大型的跨地域性的旅游服务体系, 广泛为日益增多的高校旅行学子提供中转运站服务, 是许许多多大学生希望的, 也是不少旅游企业机构正在考虑的。

Hostelling International(国际青年旅社)虽然已经进入了中国, 并获得了一定成功, 但其服务目前只集中在经济发达的珠江三角洲地区(广州、南海、珠海、肇庆、深圳), 与大学生目前的旅行要求有很大的差距。在广大的旅游热点地区, 类似青年旅社的服务是相当缺乏甚至没有, 面对大学生这个庞大的旅游群体, 近年来出现了“旅游点高校接待”等萌芽状况的大学生旅游服务中介, 但其信誉始终难以稳定。

针对为数众多的大学生旅游者希望旅游地区“青年旅馆”式服务的需求, uhostelling 网站将通过网络形式, 结合国内各地高校旅行社的建立情况, 通过合作兼并(已建立相应旅游组织)和聘用兼职(尚未建立相应体系)等形式, 在网上开展大学生领域的异地接应、当

地导游和结伴同行等服务项目，以建立以高校为主要场所的流动性青年旅馆服务体系。

（二）技术

网站应具备多位有旅游开发经验的业务联络人员及青年旅馆业务管理经验的人员，同时还应具备一支有经验的旅游信息采编队伍。

（1）订票系统：为客户提供网上预订机票及其相关服务。其中包括航班查询、机票预订、订单的查询与修改、代理出票/退票/订单维护功能。

（2）酒店系统：为需要在网上查询和预订酒店的客户提供迅速、方便、可靠的在线服务。其中包括客户登录、酒店查询、酒店预订、更改预订、取消预订、房源维护、库存预警、退款模块等功能。

（3）旅游线路系统：为客户提供迅捷、方便、可靠的在线旅游信息服务和在线预订。其中包括客户登录、信息查询、线路预订、更改预订、取消预订、旅行社管理和维护等功能。

（4）支付系统：提供与各大商业银行安全的在线支付功能。

（三）访问者得益

通过访问本网站，上网者可以看到丰富的旅游资料及专门为大学生设置的旅游导向，可联系到各种旅游帮助机构，如到达旅行目的地的途径、花费、时间、落脚点及到达目的地后的行程安排等，从高校到高校，既可享受异地旅行的乐趣，又在食住行方面得到相对可靠的保证，既得到朋友式的照顾，又以较实惠的价钱完成旅程。

第二部分 市场分析

（一）市场介绍

1999年末我国上网人数890万，根据不完全统计，目前我国网民已突破1000万，随着以大学生为主的校园网民的成长，中国互联网用户的数目急剧增加。

2000年3月份开始，在电子商务热潮下，旅游网站作为模式清晰的ICP，其发展前景一度被广泛关注，国内几大旅游网站纷纷有所行动，最为引人注目的是全国最大的旅游网站华夏旅游网与TOM.COM达成合作意向。旅游网站以其不涉及配送和支付问题以电子商务为主要形式，一时成为投资热点。

但无论是华夏旅游网、中国旅游资讯网还是后起之秀的携程旅游网，他们都把业务重点放在“旅游行业”上面，重点放在飞机订票、酒店房间预约等传统旅游业务上，在个人自助游、学生背包游方面始终搞不起特色，所提供的服务做不到实处，表现在只介绍相关的旅游知识和由旅行社提供的路线及景点介绍，有关个人旅游的细节鲜见提及。在去年末异军突起的携程旅游网虽然在个人自助游方面搞出一定特色，但其定位仍带有传统自助游的影子，没有充分顾及大学生旅游阶层，携程旅游方式对于在校的大学生仍存在难以操作的地方。

而另一方面，目前许多旅游网站号称网络旅游便宜、舒适，但熟悉旅行社业务的人都知道，通过网络购票、订房，很难达到旅行团队的人数规模，也即不可能享受到旅行社所得

到的折扣,现时网络旅游的风光只不过是网站不惜血本的降价卖广告,不是长期生存的办法。根据一份调查,在整个旅游市场的大批散客当中,90%以上原先就不通过旅行社出游,而在这批散客中的上网者,才是目前旅游网站真正争夺的目标顾客。从某种意义上说,传统旅行社和旅游网站说到底并没有正面交锋。目前国内旅游网站的发展主流只不过是旅行社的架构调整,同旅游网站的发展没有什么联系。网上旅游必须根据自己的特点走出自己的路子,做一些通过互联网很容易实现的服务。

另一方面,随着人们生活水平及知识水平的双重提高,对于旅行的要求也越来越苛刻,传统的“填鸭式”随团游对许许多多出外旅行者日渐失去了吸引力,在年轻人当中,自主自由的自助式旅游越来越受到认可,但一个严峻的问题是面对发展迅速的自助游(背包旅行一族)群体,国内的社会配套设施远远跟不上需求,造成许多旅行后遗症。uchostelling(大学旅舍)就是通过网络将“青年旅馆”式的配套服务首先在国内有条件的大学区建立起来。目前在广东以外的中国诸多旅游地区,还没有直接以“青年旅馆”命名的机构,但相类似的为背包旅行者服务的饭店已经出现,这都体现了市场的实际需要,像云南大理、广西桂林都有为自助旅行者服务的配套住宿饭店,在上海黄浦江边古老的理查饭店也已经很接近青年旅馆的标准,但他们缺乏一定的系统协调,在旅游业中的聚焦效应没有充分发挥。

2002年3月下旬,中国12个城市的代表在广东青年旅馆协会的组织下,商讨了国际青年旅馆在中国的推广计划,据称,几年内将有多家青年旅馆在全国不同城市开业。一种新的旅游格局初露端倪,中国为未来新的旅游精神作充分的硬件准备。

(二) 目标市场

业务内容的受众只是大学生(年轻人),但从长远来看,服务受众将不断增加,年龄在30岁以下的网民都是我们可能的访问者。如果网站能顺利起步的话,开站半年内,通过假期前的服务项目宣传和U&C HOSTELLING(大学旅舍)理念的高校巡回SHOW,同时加以一定的推广免费优惠,总访问人数可过数10万,1年后可达100万。同时中介服务业务也会随假期的到来进入正式起步发展阶段,网站浏览人数的增长与使用青年旅舍服务后的二次宣传将不断推广uchostelling。在网站浏览量稳定的情况下,广告收入也会不断上升。

(三) 区域聚焦

在uchostelling服务方面,我们立足于区域性,立足于业务密集点。开始的发展重点是以广州为中心的华南地区,基础打好后(如U&C HOSTELLING理念的渗透率在高校学生中达到一定程度),再向北推进,划分东北、华北、西北、西南、华东、华中、华南及港澳台等区域,业务成熟将与国外同类机构合作开展中外U&C hostelling业务合作,争取每个有高校的城市区域都开设有uchostelling的服务机构。

(四) 发展目标

公司最终发展目标是完成对传统旅游业和正统电子商务之间的“自由游式”旅游资源的整合,使U&C HOSTELLING(大学旅舍)成为以网络为交易方式,以大学为服务根基的跨

地域性的青年旅社，规模最大的大学生（青年）旅游机构，成为大学生旅游者在城市之间的理想驿站。

第三部分 业务计划的实施

（一）实施战略

第一步：（时期：6个月）第一笔资金到位后，大部分用于基础运行中去，把有限的人力资源重点放在 U&C HOSTELLING（大学旅舍）理念和网站具体业务操作方式的推广上。与此同时，先与国内已建立的大学旅行社或有类似青年旅馆的机构进行业务联系，再在较为发达但未有相应机构的大中城市的大学开展业务建设。在此基础上，争取更大的投资。

第二步：在华南各大高校校园开展相关活动，并争取一定的服务使用者。1年内 U&C HOSTELLING 业务进入正常营运状态，并以此为基础，在非假期时间开发其他服务内容。

第三步：加大融资，扩大业务规模，并适当在业务集中城市（点）建立全权物业。

（二）联盟

公司将与资金和技术较雄厚的网站、全国百强的旅游公司建立联盟，双方互相取长补短，共同发展。网站将和各大媒体单位建立合作关系。

案例 81： 一个大学生百万富翁的自述

通过借贷，故事的主人公成了大学生百万富翁。

1898年5月21日，我出生在纽约下东区中部切里大街406号一个没有热水的小公寓里。我祖父是一个大造船主的儿子，但他所继承的大部分遗产都在他小时候被大水冲走了。可怜的祖父一生多灾多难，受过各种不幸的折磨。我父亲本来考入哥伦比亚医学院，但当年就退了学，因为他那时必须出来工作，边学习边工作肯定使他这个22岁的青年感到有些力不从心。但过了两年，我4个月的时候，他再次考入哥伦比亚医学院，还是边学习边工作，最后终于坚持下来。

父亲在那些艰苦的岁月中奋斗不息的精神深深影响了我，使我坚信：只要一个人进取心强、机智、勤奋、坚持不懈，就没有实现不了的理想。

（1）开始迷上经商

小时候我们通常去新泽西州过圣诞节，住在我父母的朋友门德尔的农场里。他们吃的东西，肉、菜、蛋、黄油和奶酪都是自己生产的。门德尔给我上了市场经济学第一课。他去泽西城赶集时总要带上我，记得当时我大约七八岁。

在集市上我先帮门德尔做些准备工作，我们把东西摆好，把水果擦亮，把蔬菜洗得干干净净。我很喜欢打听行情，总在市场上四处询问：这个一磅多少钱，那个一蒲式耳多少钱。回来后立即向门德尔报告，告诉他这个定价高了，那个定价低了。集市散了以后，门德尔怕我累了，便准备收拾东西回家，而我则力劝他到泽西城走走，他没卖完的东西低价卖给一些

店铺。因为我知道，如果把这些东西带回去，他就亏得更厉害。

就是在这时候我开始迷上经商，没有什么地方比在市场上学习经商更为合适了。我好像凭直觉就意识到永恒的供求规律，意识到提高产品质量的重要性，并且意识到机智灵活的销售胜过愚蠢的死抠价，进而乐观地坐等生意成交。

16岁那年，我终于做了平生以来第一桩大买卖。在百老汇大街我碰上一辆1910年产的“喻普”牌双人敞篷汽车，当时的我对什么东西都感到很新奇，很想把这占为己有。这部车售价185美元，大约相当于当时一个普通工人半年的工资。我知道找我父母要钱没用，他们会说我年纪太小，开不了车。于是，我打定主意去找哥哥哈里帮忙，他当时20岁，正在一家药店做药剂师。哈里倒是有钱，但是他问我：“你怎么还我的钱呢？”我说：“我可以找一份工作。”哈里最终把钱借给了我，但又附加上一个条件：他需要时可随时用车。

我已经知道到哪去弄钱还债。这时圣诞节就要到了，一家生产糖果的工厂登出广告，要一些有车的人帮助他们运送圣诞特制糖果。工钱每天20美元，这在当时是相当可观的报酬。

车子一到手，我就把它开到糖果工厂门口，我这个小车加入了在那里等候的大人大车的长长行列。负责招工的那个人上下打量着我，看了看我那辆车，然后再看看我，问道：“用这玩艺儿装糖，糖放在哪儿？”

我灵机一动，回答道：“我准备把座位拆了，坐在糖箱子上，这一来地方就大多了。”

显然那个人不想雇我。我急了，对他发誓说：“要是我运的糖没有大车那么多，你不付我工钱好啦。”他握了握我的手，同意了。

在我同学的帮助下，两个星期内我挣的钱就足够还哈里，从而成了这辆车真正的主人。除了还账，我自己还能剩下不少钱。这是我一生中最得意的几桩生意之一。

但我仍想像父亲一样做个医生。1917年，我考上哥伦比亚大学医学院。

(2) 走进商业的世界

没料到就在我入学后不久，一连串灾祸猛烈冲击着我们这个家庭，并且永远改变了我的一生。

当时，战争的魔爪伸到了美国，哥哥哈里立刻应征入伍，因为他懂药，被派往法国前线的营地医院服务。哈里离开得不是时候，因为父亲正需要他，1917年父亲患上心脏病，他的病肯定是积劳成疾的原因。

而就在此时，父亲生意上也遇到了麻烦，那个和父亲一起成立药品生产公司的合伙人想搞垮公司从而逼父亲卖掉股份。那人知道父亲身体不好，不可能在当医生的同时自己经营公司，而哥哥又参军去了，于是向父亲下最后通牒：要么出两万元买下全部股份，要么收下两万元让出公司股份。

公司是父亲的心血和理想，而且他看好公司的前景，他决定买下股份，但又不愿意放弃医生工作，于是想到了我。

那个夏天父亲来学校看我，希望我出任公司总经理。他对我表示歉意，并希望我一边工

作一边在医学院读书，他对我的要求并不太高，他说能取得当年他既当学生又工作时的成绩就足够了。

他的歉意其实毫无必要，我对上班并无异议，实际上这个挑战使我非常振奋。我问自己，我能管好这个公司吗？我能使这起死回生吗？下边的职员会听我的吗？我怎样才能把所学知识运用到实践中去呢？我非但没有被这些问题所吓倒，反倒觉得十分兴奋。到那时为止，我生活得一直非常安逸，既受宠爱又没经过什么磨难。我父母一直在拼命挣扎，想方设法不让自己的孩子再受他们年轻时受过的苦，他们终于成功了。现在我得到一个机会，我要让人们看一看，我并不只是一个过惯了安逸生活的雏鹰，而是有勇气参与成年人的商战，和那些老手一比高低的勇士。

但是怎样安排好我在医学院的学习呢？很显然，如果我让公司的事务占去一天的大部分时间，就没时间再去听所有的课，我需要一个替身，一个替我做笔记的人。

丹尼尔是我们年级最聪明、最刻苦且又经济拮据的同学，我一下子有了一个两全其美的主意。我先租下一个套间，答应丹尼尔如果他能把老师所讲的课全部记下来，晚上再把笔记让给我，我就将这间房子借给他用，免收租金，结果这个问题也解决了。

我们的公司不大，一个小店加一个车间，我们的产品包装得不太考究，不过我的产品比其他产品要便宜得多。

公司的生意一天天好起来，我又雇了许多男人搞推销，大大提高他们的佣金，从而也大大提高了我们的销售能力。对这条重要的生意经我不学自通：要想让别人为自己好好工作就得付出足够的报酬。

（3）大学生成了百万富翁

由于我们的销售能力大大提高，人手从几十个增加到几百人，公司很快扩大了。我掌管公司还不到一年，就把总部迁到一个大得多的工厂里。一整天我都在公司里忙得不亦乐乎。操劳了一天回到卧室后仍不能休息，还得花上四五个小时认真研读丹尼尔为我做的笔记。

经过一段艰苦的创业之后，公司业务蒸蒸日上，哈里也从军队返回帮助我。就在这个时候，父亲把公司的股票全部作为礼物送给我，我成为公司的真正主人。

一开始，我们公司订货簿上增长最快的一项对于我和公司其他人来说，都是一个不解之谜。从1918年到1919年，我们十分惊奇地发现瓶装姜酊的订货量增长了大约近千倍，而订单大多是来自平时订户最少的南部和中西部的一些州。于是，我决定把事情搞个水落石出。

我去找弗吉尼亚里奇蒙的一个药商，他是我们的主顾，也是订姜酊最多的人。我问他这是为什么，他用一种狡黠的目光看了我半天，然后问：“您真的一点都不知道吗？”

我向天发誓我不知道，我想那时我的神态一定像个傻瓜。于是他把我带进药店里屋，在一瓶姜汁啤酒中倒入一些姜酊，加上两块冰，啤酒发出嘶嘶的声音。“来，尝尝。”他说。

我喝了一口，血液好像一下子涌上头，酒劲真大。药商向我解释说，在禁酒法实施的这些日子里，人们发了疯似地到处寻找含酒精的饮料，而姜酊就是最好的替代品。

我忽然明白如果我们不尽快弄到更多的原料，别人就会捷足先登。我马上去银行，找他们贷了100万美元，因为我们公司经营得好，银行十分乐意向我们提供贷款。与此同时，我又去美国商务部查了一下，弄清楚哪些国家在出口生姜。这之后，我在报上登出广告，招了一些商务代理人，把他们派往所有的生姜出产国，让他们把那儿所有的备用生姜都买下来。

这一来，我们几乎垄断了世界的生姜市场，自然也垄断了美国的姜酞生产，这样做的结果令人吃惊，订货几乎超出了生产能力。我们不得不在工厂安装了几条装瓶生产线，雇用了大约1500个工人，产品一大卡车一大卡车运往各地。

我一下子变成一个非常富有的青年，有时候，我一天的存款达到3万美元。1919年美国平均收入一年大约625美元，而我当年的个人净收入超过100万美元，我成了当时为数不多的大学生百万富翁。

案例 82：“女性眼光发展组”

洗衣机诞生之后，日本夏普公司别出心裁地从公司各部门抽调一名女性员工，组成“女性眼光发展组”，负责从女性消费者的角度，去衡量生产出的产品怎样适合女性消费者“口味”。经调查得知，国内大约有50%的主妇有全职或兼职工作，其中70%的主妇总是在清晨洗衣服。而这一刻又是主妇们非常渴望多睡一会儿的黄金时间。公司根据信息反馈，在原机型基础上，迅速改进出一种新型“早晨”全自动洗衣机，受到广大日本主妇的青睐，自然也抓住了洗衣机市场的相当大份额。

其实，除了“早晨”全自动洗衣机是借女性眼光开发出来的之外，在日常生活中还有许多产品也是请了女士做“市场顾问”而开发出来的。例如，日本松下电器公司的三通插座、内衣烘干机、三洋公司的双门冰箱、美国服装设计师玛丽设计的迷你裙等许多新产品，都是听取了女性的意见才开发出来的。由此可见，企业在经营中，应特别注重不同性别、年龄等各类人群的心理特点，开发迎合“上帝”口味的产品，以占领市场。

案例 83：必须关注技术与市场的发展动态

1995年10月，以葡萄糖胺盐酸盐在国内首先开发成功而创立的大连恺汀新技术有限公司，经过一个多月的试产，使实验室技术得以完善，生产出合格产品。当时市场需求小，并且资金有限，生产规模较小。但是，单位效益很好，当几批产品销往国外并获得利润后，创业者们欢欣鼓舞，沉浸在创业的成就中。当时，创业者们也曾讨论过迅速开发升级产品——葡萄糖胺硫酸盐，但是，由于忙于眼前的业务，加之对新产品的开发重视不够，所以，实验只是草草地做了一次，没有深入研究，更没有拿出合格的样品。到1996年12月，南方一些工厂纷纷上马生产葡萄糖胺盐酸盐，同时，有的厂家开始应答国外用户的咨询，开发出合格的葡萄糖胺硫酸盐产品，并于1997年初迅速投入生产。

到了1997年4月，由于葡萄糖胺盐酸盐生产厂家较多，市场出现供过于求，产品价格迅速下跌，致使规模小的恺汀公司几乎无利可图。而此时的葡萄糖胺硫酸盐的市场价格还很好，但这时再去研究与开发，为时已晚。后来，又值东南亚金融风暴，弱不禁风的恺汀公司不得不破产注销。

大连恺汀公司的事例说明，以新技术创业的创业者，不能躺在新技术带来的一点点成功上而忘乎所以，必须时时关注技术与市场的发展动态，不断地研究与开发新产品，在满足客户需求的基础上不断改进与提高营销管理水平，才能使企业健康成长。

案例 84： 使自己的产品更具特色

某电子仪器厂经过调查发现，各地的中小学及幼儿园教师迫切需要一种音色优于风琴、功能较多、便于携带和维修的教学电子琴取代原有的老式风琴。因此，该厂决定进入这个市场。但是，在这个市场上已有几家企业生产电子琴了，竞争相当激烈。那么，怎样才能使自己的产品更具特色，更有吸引力呢？

该厂通过进一步调查分析，中小学和幼儿园的音乐教师在购买电子琴时，除了关心其音色及质量外，由于单位财务条件的约束，更为关心的是乐器的价格。当时市场上已存在的厂家，虽然其产品在工作、音色方面都不错，但是普遍价格昂贵，因而销路不是很好。根据这些信息，这家企业决定在价格上做文章，作出了“价格较低廉、结构较简单”的决策。要求产品在质量和性能上优于风琴的水平；功能简单，但至少有一个风琴音色和一个欣赏音色，弹奏方面要与风琴一样，以适合教师的弹奏习惯。在达到这几个条件的基础上，力求降低成本，保证商品零售价不超过200元。这个200元的价格界限，是该厂市场定位的又一个精彩之处。当时，市面上一台风琴的价格在200元左右。所以，中小学校和幼儿园在将原来的老式风琴更新换代时就会遇到两种选择：风琴和电子琴。而电子琴在质量和性能上都超过了风琴，所以，电子琴的优势一下子就凸现出来了。该厂的另一个煞费苦心之处是，考虑到当时的财务规定，中小学和幼儿园的领导在财务审批方面的最高限额为200元，这样，买一台电子琴，完全可以由本单位领导自己做主，而不必要向上级审批。由此可见，在市场定位方面要考虑的内容实在是太多了。

企业所确定的产品特色，是企业有效参与市场竞争的优势，但这些优势不会自动地在市场上显现出来。要使这些独特的优势发挥作用，影响顾客的购买决策，需要以产品特色为基础树立鲜明的市场形象，通过积极主动而又巧妙地与顾客沟通，吸引顾客的注意，求得顾客的认同。有效的市场定位并不取决于企业怎么想，关键在于顾客怎么看。市场定位成功的最直接的反映就是顾客对企业及其产品所持的态度和看法。

案例 85： 联想的创业之路

一、创业背景

1978 年全国科学技术大会的召开,明确了“科学技术是生产力”。1982 年,党中央又发布了“经济建设必须依靠科学技术,科学技术工作必须面向经济建设”的指导方针。一时间北京中关村涌现出了上百家高新技术公司,与这些公司近在咫尺的中国科学院计算机研究所承受着强大的冲击。在中国科学院正式实施“一院两制”后,计算机研究所的柳传志等人率先走出了科研大院,于 1984 年 11 月宣布成立中国科学院计算机所新技术发展公司。

二. 艰难创业

刚刚步入市场大潮中的知识分子们,面对激烈的市场竞争,一时不知所措。而公司刚成立时,计算机所只给了他们 20 万元的贷款,这对于开发高技术产品的公司只是杯水车薪,要想继续发展下去,就必须要有足够的资金积累。

为了筹集资金,他们抓来了一些电子表、旱冰鞋搞销售。出于中国知识分子那份特有的羞涩感,他们只敢把摊子摆在职工食堂或车棚里,而卖这些东西的人却远远地守在一边。这样做生意的结果肯定是赔得一塌糊涂。1985 年,公司组织全体职工,包括科技人员和总经理在内,全部投入低档次的技术劳务——为社会上其他公司验收、维修计算机,培训人员,开展技术劳务,实际上就是出卖技术劳动力。这样苦干了一年,他们用自己的汗水积累了 70 万元人民币,为今后开发拳头产品积累了必要的资金。

公司成立时,所里虽然没有给他们多少资金,但答应下放给他们“三权”:人事权、财务权与自主经营权。现在钱与权基本上都有了,下一步怎么办?通过仔细的市场调查,他们发现国内有大量进口微机,但却大批闲置或只当作打字机使用。计算机的“汉化”已迫在眉睫、势在必行。而怎样才能突破“汉化”这一关?在事先没有商量的情况下,公司的柳传志等几位创始人不约而同想到了一个人:倪光南。除了请贤聘能以外,别无他法。正是在倪光南的带领下,1986 年诞生了“联想汉卡”。1989 年 11 月 14 日,新技术发展公司正式更名为北京联想计算机集团公司。

贤能者在一个充满希望的事业空间里总是成群出现。在当时联想的小小门市部里竟有两个站柜台的研究员张品贤和胡锡兰。“研究员站柜台”是联想贸工技战略的最好说明,计算机这一高技术产品正是基于这种知识分子的市场活动才能转移到消费者手里,而在当时最有资格来销售这些产品的,恰恰正是计算机所的这些知识分子。

三. 加快产品市场化

经过不断开发、完善,联想逐步形成了八个软件版本、六个型号的联想汉卡系统,广泛应用于六个大的领域;尔后,他们又连续开发出 FAX 通讯系统、CAD 超级汉字系统、GK40

可编程工业控制器、联想 286 微机等一系列高技术产品。经过对“286”时代的市场培育，公司终于在“386”和最好档次的电脑上得到了回报。

为了让产品尽快转化为社会生产力，联想将科学技术不仅仅应用于产品的开发阶段和销售阶段，还将它进一步延伸到产品的生产、加工以及开拓市场和售后服务等各个环节，使得联想公司进入市场竞争的轨道，大大提高了开发效率。比如联想汉卡系统开发仅一年就产生了经济效益；联想 286 微机也仅仅用了半年的时间，就以优异的性能和便宜的价格挤进了国际市场。此外，联想公司每年还举办两次全国范围的大型技术交流演示会，其培训中心每年免费为社会培训 5000 多名计算机应用人员，并在全国设置了 36 个维修服务网点。公司在试制新产品的时候，将科技与经济紧密结合，有效地实现了科学技术转化为社会生产力。

四. 良好的创业管理模式

联想集团控股（有限）公司从创立之时就提出了“大船结构”的管理模式，以开发、生产、经营三大系统为主体。围绕三大主体，公司设置了一个决策系统、一套服务系统，各系统实行经济承包合同制。从 1988 年起，联想按工作性质划分了各专业部门，比如业务部下设汉卡、微机、网络、小型机、CAD、工控、软件、资料等专业部，进一步提高了工作质量和效率。联想还逐步实现制度化管理，比如财务制度、职工培训制度、干部聘任制度、库房管理制度等等，逐一进行规范化企业管理，为建设大规模外向型企业做准备。1988 年 8 月，香港联想公司成立；1989 年 11 月 14 日，北京联想计算机集团公司正式成立。公司董事会下设总经理室，实行总经理室与职工对话制度，及时与职工沟通思想，交流感情。

联想人坚持的贸工技战略，既是联想创业成功的保证，也是中国高技术产业化的必由之路。在国外高技术产业化研究中有一种被称为“高技术大街活动”的理论，谈的就是高技术企业在创业区开展高技术大街活动，即在真正的市场上与消费者沟通。“研究员站柜台”正是这一高技术大街活动的最形象的说明。

联想创业时条件十分艰苦，这些艰苦的磨炼对联想创业确实是十分有价值的。常言说，逆境能使人奋起，艰苦的创业环境也往往能造就一个成功的企业。对联想来说，正是在这种艰苦条件下，在别人的冷嘲热讽中，联想创业成功并不断做大做强。

1988 年，联想汉卡获得国家科技进步一等奖。

1990 年，联想电脑问世。

1995 年，联想电脑销售量达到 10 万台。

1996 年底，联想台式电脑市场占有率全国第一。

1997 年，不但市场占有率保持全国第一，而且进入亚洲前 8 名。从此以后，联想电脑牢牢占据了中国市场第一的位置。1998 年，联想开始推出昭阳笔记本电脑。

1999 年联想笔记本电脑市场占有率居全国第一。

2004 年，联想集团被评为中国民营企业 500 强首位企业。

案例 86： 技术创新推进宝钢做“高”做“强”

宝钢是国家确定的首批全国技术创新试点企业之一。年产 1100 万吨钢，产品销往 5 大洲 25 个国家和地区，连续 5 年获国内企业自营出口冠军，2004 年、2005 年连续被美国《财富》杂志评选为世界 500 强企业。投产以来，宝钢坚持走“引进—消化—开发—创新”之路，加速科技成果向现实生产力的转化，不断提高技术创新能力和市场竞争力。从投产到 1999 年上半年，公司先后开展科研项目 2313 项，取得科研成果 893 项，转化率为 94%，科研成果应用实现年净增效益 14.97 亿元；开发新产品 196 个牌号，转产 124 个牌号，主要产品的实物质量达到国际先进水平；公司获省(市)、部级以上科技进步奖 135 项，其中“宝钢生产系统的优化技术”获国家科技进步特等奖。

宝钢在实施技术创新工程中深刻认识到，企业是技术创新的主体，宝钢要加速开发创新有企业自主知识产权的新技术、新工艺、新产品。这种坚持以企业为主体开展技术创新的理念，目前在宝钢的领导层、管理层和操作层，已初步形成了一种群体意识。1997 年 8 月，宝钢被国家经贸委确定为首批 6 家“全国技术创新试点企业”之一，这对宝钢技术创新工作既是压力又是动力。几年来，他们在技术创新的决策和咨询体系建设、技术中心的软硬件建设以及研究开发队伍建设等方面，积极工作并取得初步成效。如：建立科学的领导决策和专家咨询体系；确立技术中心在技术创新体系中的核心地位；努力营造技术中心“小特区”环境。

技术创新运行机制的建立和有效运作，是开展技术创新的核心。企业的创新活动要求有不同的运作机制去配合，形成由生产环节向研究开发、产品销售两头延伸的创新组织。宝钢近几年按照技术创新的要求和管理组织“扁平化”原则，加强公司部门与部门，内部与外部的协调和合作，加快形成统一面向市场、面向现场、面向社会进行技术开发的、能够快速反应的有效运行机制。

“产—销—研”一体化，是把从市场中获取的信息，快速转化为新产品开发、生产销售并能满足用户需求的一种技术创新模式。近几年来，宝钢坚持围绕市场需求热点，在汽车板、耐候钢、家电用钢等一批重点产品上，集中技术力量，调动人力财力，加大产品研究、开发和替代进口的力度，呈现持久的创新活力。

为推动国家“九五”轿车用钢技术开发项目的启动，1996 年以来，他们把 21 个牌号的汽车用钢作为重点开发项目之一，选择了最具代表性的 5 个车型，作为推进车板国产化的技术开发产品。上海大众桑塔纳轿车是宝钢最早供货的车型，经宝钢科技人员坚持不懈的攻关，目前供该车的 10 块外覆钢板已通过质量认证，其中 7 块板宝钢已大批量供应。

为满足近几年快速发展的家电用钢需求，宝钢瞄准质量要求高的国产品牌家电，集中厂内力量大力开展技术攻关，积极沟通供货渠道替代进口。目前，江苏春兰、广东格力、四

川长虹、青岛海尔等生产家电的著名厂家，已成批量使用宝钢钢材制作彩电、冰箱、空调等。

镀锡板是宝钢三期 1420 冷轧机组的重点产品，年设计生产能力 40 万吨，其中包括 1 万吨超深冲食品罐软包装用材(DI 材)。宝钢瞄准轧制难度甚至高于轿车外覆板的两片式钢制易拉罐材，组织试制并获得成功。目前，青岛啤酒厂已使用宝钢 DI 材生产的易拉罐，结束了我国镀锡板只能生产饼干盒、油漆罐等低档次产品的历史。

宝钢在产品创新中注重向国家重点行业和支柱产业倾斜，并努力将产品打入最发达国家，以扬国威。宝钢自主开发的大型水电机组用高强度、高精度冷轧磁极钢板，实物质量已达到国际先进水平。目前在天生桥 2 号、4 号 600 兆瓦机组使用，获得了用户的好评。该产品能满足三峡电站 700 兆千瓦发电机钢材标准，可以向长江三峡电站、黄河小浪底以及龙滩电站等国家重点项目推广。

在充分依靠厂内自身科研力量进行技术创新的同时，积极借助国内一批实力雄厚的高等院校和科研院所的力量，联系宝钢生产实际进行科研合作及开发。宝钢面向全国设立了 1500 万元的“宝钢重大科技进步成果奖励基金奖”等。这一系列举措，在全国产生重大影响，到目前为止，宝钢已累计与全国有关高校、院所签订科研合作协议 1081 项，涉及 416 个单位，合同金额达 2.14 亿元。在历年的“宝钢重大科技进步奖”颁奖中，已有 56 个协作单位、80 个项目获得此奖。

宝钢通过技术创新有了今天的成就，而要在世界钢铁之林中获得长足发展，就必须寻求新的经济增长方式，通过技术创新开发出高质量、富有宝钢特色和拥有自主知识产权的产品及技术，改变产业结构，取得市场竞争的优势，成为能与国外大公司相抗衡的一流企业。

案例 87： 宝洁公司的品牌创新

宝洁公司有 300 多个品牌畅销于世界 140 个国家和地区。走的是“从产品推出品牌，再由品牌推出新产品”的路子。它的经验是：

1. 奉行消费者至上

宝洁公司在各地建立机构，了解本土市场，了解当地语言和文化，了解消费者需求、态度、使用习惯。比如，他们通过深层次地了解，对 26-34 岁的消费者对皮肤的认识，日本是“像煮熟的鸡蛋”一样半透明的光洁肌肤；香港是“水晶般光洁”；台湾是“红润光洁”。同样的品牌、同样的产品，根本不同的感受会形成消费者心目中的品牌所代表的不同形象。

2. 创造特色，创造差异

宝洁认为特色与差异是卓越产品应有的个性特点。如“海飞丝”“去头皮屑”的特有个性特征，赢得了消费者的喜爱，赢得了市场。而“沙宣”、“飘柔”、“潘婷”又是另外的特点，可让消费者各取所需。不同名称、符号、颜色将品牌的内在特征告诉消费者，以其独特魅力吸引消费者。

赢得市场后，宝洁又一次次改进推出新产品，宣布这是“新的和改进的产品”，让消费者更加钟情于此产品。

3. 营销策略不断创新

(1) 侧翼产品策略：一个品牌有多种规格和形式，以满足消费者不同偏好，使其占有更多货架空间，以防止竞争者进入。

(2) 多品种策略：用一种产品推出几种品牌，如洗涤去污剂就生产了 10 种品牌，满足消费者不同需要。

(3) 品牌扩展策略：产品创出名牌后，利用它的品牌名称再推出其他产品。如“象牙牌”产品，已从肥皂扩展到液体肥皂和清洁剂。这样可以减少广告支出，又能迅速得到消费者认可，获得好的市场信誉。

(4) 品牌管理系统：品牌多，管理者也多，宝洁系统中由一个经理管理一个品牌。这样分而治之，责任落实、行动敏捷，便于占领市场。20 世纪 80 年代后期，宝洁 36 个月内在全球成功地推广了飘柔品牌；90 年代早期，24 个月在全球成功地推广了潘婷品牌。

(5) 强大而有效的促销：宝洁年广告支出 6.72 亿美元。为了创造强有力的知名度，为了满足消费者的偏好，从不限广告费用支出。宝洁拥有一支一流的销售队伍，能很好地与零售商合作，并负责向品牌经理提出建议，研究如何进行最有效的促销。

(6) 创新战略：宝洁的获胜准则是不断向最好推进，为了消费者的利益，不断研究开发新产品、新技术、新服务。

(7) 有序经营：宝洁的口号是创新永久性品牌。它对品牌的有序经营，不仅表现在价值策略的运用上，还表现在沟通、促销及广告代理商的选择上等等。它不依靠价值优势，相反，它的洗衣粉、洗发精、香皂价格都不便宜，同样成为市场领导品牌。

案例 88：长虹集团的企业文化

(一) 长虹目标体系

公司最高目标：长虹以产业报国，振兴民族工业为己任。公司产品目标：创世界名牌。
公司发展目标：成为世界现代跨国公司。

(二) 长虹发展战略体系

立足四川、占领西南、走向全国、进军世界。

“滚雪球”发展战略——只有靠自己积累、投入、产出、加大投入、再产出，不断滚雪球，越滚越大。

“独生子女”战略——长虹并没有盲目上马搞“多元化”，而是集中精力通过引进吸收开发创新，在彩电的开发和生产上使自己一直处于国企领先地位，积累丰富的资金、技术和管理人才之后，才开始涉足其他领域。

“航空母舰”战略——彩电的技术、设备、生产能力上加大投入，逐步形成自我配套体系，千方百计增强自配能力，全力以赴降低产品成本，走规模经济之路，创最佳规模效益。

“创名牌”战略——狠抓技术引进，以科技为先导，以当代国际先进技术和质量水平为目标，依靠自身优势走引进、消化、吸收、创新的路子，始终保持强有力的竞争势态，不断推向市场。

(三) 长虹精神

就是创新、求实、拼搏、奉献的精神。

创新——就是要善于学习，博采众长，在引进、吸收国内外一切先进的经营管理理论、体系和先进技术的基础上，勇于创新，创造出具有自我特色的一流管理、一流技术、一流产品，创造世界名牌。

求实——不好高骛远，又紧盯远大目标，一步一个脚印，面向市场，研究市场。树立爱岗就是爱国的观念，在本职岗位上干出实实在在的事业。

拼搏——市场不相信眼泪，不等、不靠、不要，创造长虹的辉煌，唯有通过全体员工的艰辛努力，奋发图强，英勇奋斗。

奉献——产业报国，民族昌盛为己任的崇高精神境界，以强烈的民族自尊心，自强不息办企业，造就一流人才，为国家做出一流贡献。

(四) 长虹的价值观

长虹的最高价值观是产业报国，民族昌盛为己任。

质量观——质量第一，用户至上。

经营观——面向市场，以市场为导向，一切服从于市场，一切服务于市场，以用户为上帝，得消费者得市场，为顾客提供最佳服务。

管理观——以人为本，关心人、理解人、尊重人，科学与严格相统一，管人与管思想相统一。

人才观——人才竞争，每个岗位都可成才，每个岗位都要成才。

卓越观——激励自己，挑战现实，创造一流企业，全面追求卓越。

(五) 人才培养的方法和过程

坚持干什么学什么，缺什么补什么，急需什么培训什么的原则，上岗人员均进行上岗前培训，考试合格才能上岗，坚持持证上岗。各类培训班几百期，培训员工数万人(次)。对新进入公司的员工通过军训、课堂教育、现场实习、学习政治、技术知识，使之尽快掌握操作技能。

在岗培训：举办一系列的岗位技能培训、技术比武，提高综合素质。

领导干部集中培训：学习各方面、各门类的管理理论、思想政治工作理论和方法，分析形势，明确任务，统一思想，振奋精神，提高全面领导管理水平。

投资 1 000 多万元修建了员工培训中心，占地 5 000 多平方米，购置投资几百万元设

备，教学、实验、体育、生活设施齐全，形成了多层次、多规格、多形式的培训网络。

公司已拥有一支 3 000 余人的专业技术队伍，其中有学士、硕士、博士、博士后学位的 1 000 余人。

(六) 长虹公司的管理特征

1. 以人为本，刚性的制度、有效的激励导向

坚持尊重人、理解人、关心人的原则，强调管人、管事、管思想相结合。充分调动广大员工的积极性和创造性，不断增强公司的凝聚力，为公司发展提供有力保证。

2. 刚性的管理制度

扎扎实实，不搞花架子，完善各类管理制度。打破四个界限：一是在用工制度上打破所有制的界限；二是在内部岗位安排上打破干部与工人的界限；三是在招收人员上打破地区、部门界限；四是打破内部员工一岗定终身的界限。

3. 激励机制

不管是谁，不管什么岗位，不论学历高低，只要自己投入多，有创造、业绩好、贡献大，就能得到提拔重用和奖励。劳务工可以升班组长，可到关键技术岗位工作；解决重大技术难题，设计开发重大产品可以得到 10 万元重奖；推销产品突出，可获高额奖金。无论是工人、技术员、管理人员、经营人员，只要成绩突出，就能得到两室一厅、三室一厅，甚至 180 平方米建筑面积的复式住房奖励。

案例 89： 华为公司的企业文化创新

华为公司进行二次创业，从第一天开始就十分注意培育组织文化，产生了巨大变化。

(一) 华为文化是华为凝聚力的源泉

华为价值观假设系统是：“知识是资本”、“智力资本是企业价值创造的主导因素”、“学雷锋、做贡献”。

(二) 华为文化是华为二次创业的内在支撑

一次创业与二次创业的文化关系是继承和发扬。公司文化与部门文化是“源”与“流”，反对故步自封，坚持开放式吸纳国内外先进企业文化和中国传统文化精髓，防止社会不良文化和价值观对已有文化的侵扰，鼓励各部门在坚持已有的核心价值观的同时，逐渐形成自己各具工作特点的特色文化，抓好组织行为和个人行为的价值评估工作。

(三) 构建华为管理制度

借鉴成功企业经验，在自身文化中酝酿和构建具有华为特色的管理模式和管理制度，《华为公司基本法》起草后，经过员工充分讨论，用条文形式加以固定，并通过试行，反复证明是正确的、可行的。在员工中达成共识后定稿，经过正式签发，再向员工颁布，让大家共同遵守。

(四) 华为文化扎根于日常管理之中

8小时之内的华为文化是对管理制度和规范的酝酿和推行，是对个人、组织行为的考核活动。员工之间管理思想的交流与沟通，管理制度规范的酝酿与推行、员工个人、组织行为的考核与评价，凝聚在产品质量、信誉、品牌和市场竞争之中；任何个人、组织行为都必符合管理制度和规范的要求，管理制度和规范是铁面无私的，违背管理制度和规范就将损害公司整体利益，妨碍公司事业的发展，可辞退、降级、降薪。

在8小时之外，华为努力丰富企业文化生活，如球类比赛、文艺联欢、探险、义务劳动等，加强沟通，提高生活质量，刻意培养个人才能、才华、情感等智能与体能的的活动，使大家恢复脑力、体力，有意识地培养乐观向上的企业家精神、敬业精神、创新精神、团结合作精神与奉献精神，陶冶高尚情操，创造丰富多彩和积极人生。为华为的企业目标培养工作能力与高尚情感服务。

案例 90： 盛大网络游戏：开创盛大模式

中国的网络游戏市场从1998年开始起步以来，一直鲜有赢利的先例。

1999年11月成立、2001年3月才进军网络游戏市场的上海盛大网络有限公司改变了这种局面。2001年7月盛大代理了一款韩国游戏《传奇》，2002年凭借《传奇》的出色表现，上海盛大年营业收入达到4亿元，占据网络游戏市场份额高达40%以上。

盛大通过一款韩国游戏《传奇》实现了奇迹，但让盛大获得成功的绝不仅仅是游戏本身，在实现奇迹的过程中，盛大独创的营销模式功不可没——这种模式已被称为盛大模式。

盛大通过代理开发商的软件，快速获得了质量相对优良的产品；通过向游戏玩家收费，找到了以往网络游戏依靠网络广告、电信分成等赢利模式之外的新赢利模式，这种直接面向终端消费者的模式，无疑更为稳定可靠；通过渠道扁平化，盛大提高了销售终端的覆盖率和控制力度；盛大还向传统行业学习，通过向游戏玩家提供优质的售后服务，从而让玩家建立起忠诚度。

2003年只用了5个月就实现了2.7亿元营收，而盛大网络代理的《泡泡堂》、自主开发的《传奇世界》都获得了极大的成功。2003年9月，盛大同时在线用户突破100万。显然，盛大奇迹还将继续下去。

案例 91： 营销创新是金星啤酒发展的核心动力

金星啤酒集团近年来保持着强劲的发展势头，在1998年以来先后新建立的贵州、山西、周口、陕西分公司的基础上，2002年新建了安阳、信阳、漯河三个外地分公司，2003年新建了南阳和昆明两个分公司，2004年南京、成都分公司相继开张，和世纪第一大啤酒集团美国AB公司的战略合作正在紧张进行之中。目前集团已经成为下属11家啤酒分公司和玻璃、原料、化工等10余家配套的分公司，年啤酒生产能力120万吨，规模位居河南第一，

连续四年进入全国四强的跨行业、跨地区经营的国家大型企业。在继 2001 年获得钓鱼台宾馆国宴特供酒的基础上，2002 年又获得了“中国名牌”这一国家最高级别的质量荣誉。

营销力是金星集团发展的核心动力。为了保证营销力这个推动企业发展的核心力量最大化，金星集团较早地导入了全员营销的思想，建立了营销导向型的管理体制，企业的一切工作围绕营销这个中心开展，一切工作以营销为出发点，以营销为落脚点，以最好的产品和服务最大限度地满足市场需求，并引导市场需求的新发展。

创新是金星集团营销力不断提升的动力之源。具体地讲，就是金星集团在营销工作中的观念创新、机制创新、营销战略创新、营销网络创新、品牌创新、客户关系创新、管理创新等等。

观念创新就是金星集团不断根据市场外部环境的变化不断创新，使自身始终保持超前的营销理念。在河南同行业内较早导入以顾客为中心、品牌营销、服务营销、关系营销、概念营销等先进的营销理念，总是抢先一步占领市场先机。

机制创新就是在管理机制上成立自负盈亏、独立核算的营销总公司，不但要实现市场份额的最大化，还要实现市场利润的最大化，坚持走质量效益型营销之路；在用人机制上实行岗位竞聘制度，后进经理随时会被淘汰，优秀业务员随时会成为经理，把每个人的积极性和主动性发挥到了极致。

营销战略创新就是在市场发展战略上几个转变，即从低档酒市场向中高档酒市场转变、从价格竞争向品牌竞争转变、从农村市场向城市市场转变，从区域市场向全国市场转变。

营销网络创新就是一方面实现客户网络的扁平化，对重点一批积极培养，转变其观念，促使实现了公司化经营，同时增加一批二批数量，减少三批数量，积极开展终端营销，加强终端控制力；另一方面实现营销网络模式的多元化，积极加强直销营销网络的发展。

品牌创新就是加快品牌整合步伐，一方面加强产品整合，淘汰进入衰退期的产品，加强钓鱼台国宴系列、中国名牌系列、小麦啤、苦瓜啤特色系列这些主导产品的推广；另一方面加强品牌整合传播，加强媒体广告、户外广告投放的同时，加强了终端 POP 广告投放，同时强调品牌形象的同一化，突出品牌的鲜明个性、丰富内涵，全力塑造品牌的良好形象。

客户关系创新就是积极建设双赢的战略伙伴关系，强调与客户共成长，加强相互沟通，提高服务质量，加强业务培训，加强市场开发和配送支持，加强过程管理确保客户利润，增强了客户信心，提高了客户素质，巩固和发展了客户关系。

案例 92： 创业的奇迹和教训——“巨人”集团的兴衰

曾创造“一年百万富翁，二年千万富翁，三年亿万富翁”这一神话，被称之为当代中国比尔·盖茨的“巨人”总裁史玉柱，靠 4000 元起家，勇敢地背水一战，创立了巨人品牌，创造了巨人奇迹。

史玉柱，1962 年生，安徽怀远人。史玉柱 1984 年毕业于浙江大学数学系，分配到安徽

省统计局工作。

1989年1月，史玉柱毕业于深圳大学研究生院，获软科学硕士学位。

与此同时，他在安徽省统计局的工作岗位上研制开发的统计系统软件包让他的前途一片辉煌。但他却出人意外地决定辞职经商。当时他对朋友们说：“如果下海失败，我就跳海！”一种创业的豪情使人感到无限悲壮。

史玉柱对其创业有着大胆设想，他要开发中国计算机文字处理市场。经过9个月的艰苦努力，史玉柱研制出了M-6401桌面排版印刷系统。1989年8月，他和3个伙伴以自己的产品和仅有的4000元钱承包了天津大学深圳科工贸公司电脑部，开始了巨人的创业。

在M-6401汉卡销售宣传中，史玉柱巧妙地赌了一次：

利用《计算机》杂志刊登广告登出和付款期限的时间差，作了8400元的广告，在15天的付款期限内，他收到了15820元的定金，及时交付了广告费。自此，史玉柱艰难而又成功地迈出了创业的第一步。

之后，他继续采用高广告投入策略，让人们不断了解巨人汉卡卓越性能，扩大了市场范围，不到4个月时间，就实现利润近400万元。

史玉柱坚信高科技带来高技术和高效益，他通过不断的研发使产品更新换代，M-6402、M-6403相继推出，M-6403汉卡销售量居全国同类产品销量之首。

到1992年底，销售额近2亿元，纯利润达3500万元，企业年发展速度达500%，成为中国电脑业和高科技行业的一颗耀眼的新星。

1992年，巨人总部从深圳迁移至珠海。

“史玉柱效应”和“巨人形象”在全国引起轰动。

1993年，巨人推出M-6405、中文笔记本电脑、中文手写电脑等多种产品，其中仅中文手写电脑和软件的当年销售额就达3.6亿。巨人成为位居四通之后的中国第二大民营高科技企业。

史玉柱成为当年珠海第二批重奖的知识分子。

至1993年底，史玉柱已在全国范围内成立了38家全资子公司，实现销售额3.6亿元，利税4600万元。至此，巨人集团发展顺利，史玉柱也被视为高科技行业成功的创业家典型。

应该说，在当时，巨人集团在电脑及软件业发展态势和前景非常光明。

1994年，史玉柱当选为中国十大改革风云人物。

但此时史玉柱却以激情和狂想作出一个重大决定：跨越当家产品桌面排版印刷软件系统，把生物工程这个利润很高的行业作为巨人集团新的支柱产业，向多元化方向发展。

巨人集团的多元化同时涉足保健品、房地产、药品、化妆品、服装等多个新的产业，甚至开发中央空调。

在保健品方面，1994年8月，史玉柱注册了“康元公司”将“脑黄金”投入市场，“脑黄金”一炮打响，效益显著。

“脑黄金”的成功使史玉柱激动起来，竟一举向市场推出 12 种新的保健品产品，一年内在生物工程上投入的广告费猛增到 1 个亿，并在全国设立了 8 个营销中心，下辖 180 个营销公司。

网络铺开 after，康元公司的管理却成了问题。在市场没摸清的情况下，公司一下子生产了价值上亿元的新产品，成本又控制得不好，结果产品大量积压；同时，财务管理混乱，扣除债权还剩余 5000 万元左右的债务。

康元公司的巨额亏损，明显暴露出巨人集团管理人才缺乏、管理不善等问题。

在房地产方面，史玉柱从流动资金和卖楼花收入中共筹集 2 亿元的资金，拟建 18 层“巨人大厦”，未向银行贷一分钱。

由于主观和外界的各种因素，巨人大厦不做任何可行性分析论证，贸然将大厦由最初设计的 18 层追加到 54 层，最后竟然追加到 70 层，为当时中国第一高楼。

以 2 亿元的资金兴建需要投资 12 亿的巨人大厦，巨人集团背上了沉重的债务和巨大风险。

1994 年初，巨人大厦动工，计划三年完成。

1995 年，巨人推出 12 种保健品，投放广告费用 1 亿元。史玉柱被《福布斯》列为内地富豪第 8 位。

1996 年，巨人大厦资金告急。巨人大厦在打地基过程中遇上了地层断裂带，珠海发大水又两淹“巨人”基地。工期拖长，巨人大厦的建设资金面临枯竭，史玉柱面临巨大的财务危机。

而此时，史玉柱仍将巨人大厦看得过重。从开工到 1996 年 6 月，史玉柱没有因为资金问题让大厦停工一天，主要靠生物工程提供的 6000 万元资金，巨人集团危机四伏。

管理不善加上过度抽血，生物工程一下子被搞得半死不活，这一新兴产业开始萎缩，以至后来不能造血，使巨人集团的流动资金完全枯竭。

就在同一时期，巨人集团还投资 4.8 亿在黄山兴建旅游工程；投资 5400 万元购买装修上海巨人集团总部；投资 5 个亿上新的保健品…。其结果，非但新产业没发展起来，本业却病入膏肓。

此后，连续出现巨人公司内部员工贪污、挪用巨额资金；软件开发人员将技术私自卖给其它公司；子公司私自贷款；下属私自侵占公司财产等一系列事件，使巨人的市场占有率一落千丈。

1997 年初，巨人大厦到期未完工，酿成全国有名的巨人风波。国内购楼花者天天上门要求退款，媒体地毯式报道巨人的财务危机。

不久，只建至地面三层的“巨人大厦”停工，陷入财政危机的“巨人”因为 1000 万元的资金缺口而轰然崩塌。

2004 年 8 月，史玉柱出任香港四通控股集团 CEO，年薪仅一元。上海一家媒体把他列入

中国悲剧企业家之“英雄末路企业家”10人榜

案例 93： 从顽皮少年到商界大侠^⑨

马云，中国电子商务网站的开拓者，阿里巴巴网站创始人兼 CEO。

马云和他的创业经历，与其他互联网精英相比，显得格外不同。

马云的侠气自小有之。为了朋友，为了义气，马云小时打架无数，受过处分，身上缝过 13 针，也曾多次被迫转学。从家长到老师、邻居，都对这个顽皮孩子的前途不抱希望。

从小到大，马云不仅没有上过一流的大学，而且连小学、中学都是三四流的。初中考高中考了两次，高中考大学考了三次，其中第一次高考，数学只考了 1 分。在他第三次参加高考前，他的老师说：“你要是考上的话，我的名字倒过来写。”

“我自己觉得，算，算不过人家，说，说不过人家，但是我创业成功了——如果马云能够创业成功，我相信 80% 的年轻人创业能成功。”

马云特意叮嘱记者，一定要把这些话告诉所有想创业的年轻人。

1984 年，历经辛苦的马云终于跌跌撞撞地考入杭州师范大学外语系——他的成绩是专科分数，离本科线还差 5 分，但恰好本科没招满人，马云就这样幸运地上了本科，并凭着满腔热情和一身侠气，当选学生会主席。

大学毕业后，马云在杭州电子工业学院教英语。1991 年，马云初涉商海，和朋友成立海博翻译社。结果第一个月收入 700 元，房租 2000 元，遭到一致讥讽。

在大家动摇的时候，马云坚信：只要做下去，一定有前景。他一个人背着个大麻袋到义乌、广州去进货，翻译社开始卖礼品、鲜花，以最原始的小商品买卖来维持运转。

“我一直的理念，就是真正想赚钱的人必须把钱看轻，如果你脑子里老是钱的话，一定不可能赚钱的。”初次下海的经历，给马云留下了深刻的体会。

1994 年底，马云首次听说互联网；1995 年初，他偶然去美国，首次接触到互联网。对电脑一窍不通的马云，在朋友的帮助和介绍下开始认识互联网。当时网上没有任何关于中国的资料，出于好奇的马云请人做了一个自己翻译社的网页，没想到，3 个小时就收到了 4 封邮件。

敏感的马云意识到：互联网必将改变世界！

随即，不安分的他萌生了一个想法：要做一个网站，把国内的企业资料收集起来放到网上向全世界发布。

此时，刚刚步入而立之年的马云已经是杭州十大杰出青年教师，校长还许诺他外办主任的位置。但是，特立独行的马云挥挥手，放弃了在学校的一切地位、身份和待遇，毅然下海。

^⑨ 中国青年报，2004 年 7 月 26 日，作者：扬得志

此时，互联网对于绝大部分中国人还是非常陌生的东西；即使在全球范围内，互联网也刚刚开始发展：大洋彼岸，尼葛洛庞帝刚刚写就《数字化生存》、杨致远创建雅虎还不到一年；而在北京，中国科学院教授钱华林刚刚用一根光纤接通美国互联网，收发了第一封电子邮件。

在这样的情形下，远在尚未开通拨号上网业务的杭州，马云就已经梦想着要用互联网来开公司、下海、盈利。这个想法立即遭到了亲朋好友的强烈反对。

“我请了 24 个朋友来我家商量。我整整讲了两个小时，他们听得稀里糊涂，我也讲得糊里糊涂。最后说到底怎么样？其中 23 个人说算了吧，只有一个人说你可以试试看，不行赶紧逃回来。我想了一个晚上，第二天早上决定还是干，哪怕 24 个人全反对我也要干。”

“其实最大的决心并不是我对互联网有很大的信心，而是我觉得做一件事，无论失败与成功，经历就是一种成功，你去闯一闯，不行你还可以掉头；但是你如果不做，就像晚上想想千条路，早上起来走原路，一样的道理。”

1995 年 4 月，马云和妻子再加上一个朋友，凑了两万块钱，专门给企业做主页的“海博网络”公司就这样开张了，网站取名“中国黄页”，成为中国最早的互联网公司之一。

3 个月后，临近杭州的上海正式开通互联网，马云的业务量激增。在各企业纷纷忙着建立自己主页的时候，马云的先见之明为他带来了丰厚的利润。当时，制作一张主页，中英文对照的 2000 字内容、一张彩照，开价就是 2 万元人民币。不到 3 年，马云就轻轻松松赚了 500 万元利润，并在国内打开了知名度。

1997 年，在国家外经贸部的邀请下，马云带着自己的创业班子挥师北上，建立了外经贸部官方网站、网上中国商品交易市场、网上中国技术出口交易会、中国招商、网上广交会、中国外经贸等一系列国家级站点。

这段经历对马云弥足珍贵。他告诉记者：“在这之前，我只是一个杭州的小商人。在外经贸部的工作经历，我知道了国家未来的发展方向，学会了从宏观上思考问题，我不再是井底之蛙。”

1999 年 3 月，马云和他的团队回到杭州，以 50 万元人民币在一家民房里创办阿里巴巴网站，进行二次创业。

采用什么模式？当时全球互联网所做的电子商务，基本上是为全球顶尖的 15% 大企业服务。但马云生长在私营中小企业发达的浙江，从最底层的市场滚打过来，深知中小企业的困境。他毅然作出决断——“弃鲸鱼而抓虾米，放弃那 15% 大企业，只做 85% 中小企业的生意。”

“如果把企业也分成富人穷人，那么互联网就是穷人的世界。因为大企业有自己专门的信息渠道，有巨额广告费，小企业什么都没有，他们才是最需要互联网的人。而我就是要领导穷人起来闹革命。”

马云要做的事就是提供这样的一个平台，将全球中小企业的进出口信息汇集起来——“中小企业好比沙滩上一颗颗石子，但通过互联网可以把一颗颗石子全粘起来。用水泥粘起来的石子们威力无穷，可以与大石头抗衡。而互联网经济的特色正是以小搏大、以快打慢。”

就这样，1999年9月，马云的阿里巴巴网站横空出世，立志成为中小企业敲开财富之门的引路人。当时国内正是互联网热潮涌动的时刻，但无论是投资商还是公众，注意力始终放在门户网站上。马云在这个时候建立电子商务网站，在国内是一个逆势而为的举动，他根据长期以来在互联网上为商人服务的经验和体会，明确阿里巴巴的发展方向是为商人建立一个全球最大的网上商业机会信息交流站点，这种为商人与商人之间实现电子商务的服务在整个互联网界开创了一种崭新的模式，并很快引起美国硅谷和互联网风险投资者的关注，被国际媒体称为继雅虎、亚马逊、易贝之后的第四种互联网模式。

阿里巴巴所采用的独特B2B模式，即便今天在美国，也难觅一个成功范例。马云以“东方的智慧，西方的运作，全球的大市场”的角度来设计公司的发展，使阿里巴巴获得了高盛等世界著名风险投资机构的500万美元投资，创造一个网站一分收入没有而每日品牌增值100万元人民币的奇迹。

网站注册成立一个月后，由高盛牵头的500万美元风险资金便立即到账。马云用这笔钱做的第一件事情，就是从香港和美国引进大量的外部人才。这个时期，也正是马云对外宣称“创业人员只能够担任连长及以下的职位，团长级以上全部由MBA担任”的时候。彼时，12个人的高管团队中除了马云自己，全部来自海外。

1999年底，马云以6分钟的讲述获得有“网络风向标”之称的软银老总孙正义的赏识。两人进行了3分钟的单独谈判后，马云获得了孙正义3500万美元的风险投资。

软银每年接受700家公司的投资申请，只对其中70家公司投资，而孙正义只对其中一家亲自谈判。

事实证明，无论是高盛还是孙正义，对马云的判断都是准确的。在电子商务领域，马云显示了自己的独特视角和预见性：创业当年，阿里巴巴的会员就达到8.9万个；2000年达到50万；在2001年互联网的严冬季节，依然实现了百万会员的目标，并成为全球首家超过百万会员的商务网站；目前的会员总数已经超过350万之巨。

在互联网最寒冷的冬天里，阿里巴巴成为最早宣布赢利的.com之一，并被哈佛、斯坦福等著名商学院选为案例，连续4年被《福布斯》评为全球最佳电子商务站点第一名。

2000年1月，阿里巴巴与全球首屈一指的互联网投资者——软库携手，引入软库的2000万美元投资，同时，与软库合作开发日文、韩文及多种欧洲语言的当地阿里巴巴国际贸易网站。

2003年5月，阿里巴巴投资1亿人民币推出个人网上交易平台淘宝网(Taobao.com)，致力打造全球最大的个人交易网站，2004年7月，又追加投资3.5亿人民币。截至2005年7月10日，淘宝网在线商品数量超过800万件、网页日浏览量突破9000万、注册会员数突

破 760 万、2005 年二季度成交额达 16.5 亿人民币，遥遥领跑中国个人电子商务市场。在全球权威 Alexa2004 年排名中，淘宝网在全球网站综合排名中位居前 20 名，中国电子商务网站排名第 1 名。

2003 年 10 月，阿里巴巴创建独立的第三方支付平台——支付宝，正式进军电子支付领域，目前，支付宝已经和国内的工商银行、建设银行、农业银行和招商银行，国际的 VISA 国际组织等各大金融机构建立战略合作。截至 2005 年 3 月的数据，通过支付宝在淘宝网的日均交易额就已超过 350 万人民币，而增势依然十分迅猛。

2004 年 2 月，阿里巴巴特意在北京公布了自己总额为 8200 万美金的新一轮私募成功，这是迄今为止中国互联网业金额最大的一次募资。这笔战略投资加上此前风险投资的结余和自身 1 亿多元人民币的利润，目前，阿里巴巴已有 10 亿元人民币的现金在手，已经可以和国内任何一家门户网站并驾齐驱了。

马云就此放出豪言——“2004 年，我们要实现每天利润 100 万；2005 年，我们要每天缴税 100 万。”这话如同马云本人一样——看似狂妄，实则精明。马云对外宣称的数字，都是通过财务统计过的：单日赢利 100 万的目标，其实在 2003 年 7 月就已经单月实现了；而他在公众面前夸下每天缴税 100 万的“海口”，也都是公司内部正在执行的目标。

“伟大的企业要能赚钱，光会赚钱的企业不是伟大的企业。”阿里巴巴创始人、首席执行官马云被著名的“世界经济论坛”选为“未来领袖”、被美国亚洲商业协会选为“商业领袖”，是 50 年来第一位成为《福布斯》封面人物的中国企业家，并曾多次应邀为全球著名高等学府麻省理工学院、沃顿商学院、哈佛大学讲学。2002 年 5 月马云成为日本最大的《日经》杂志的封面人物，《日经》杂志高度评价阿里巴巴在中日贸易领域里的贡献。

阿里巴巴成立至今 5 年多时间，全球十几种语言 400 多家著名新闻传媒对阿里巴巴的追踪报道从未间断，被传媒界誉为“真正的世界级品牌”。全球著名的互联网流量监测网站 Alexa.com 对全球商务及贸易类网站进行排名调查，阿里巴巴网站排名首位。

马云的魅力不仅仅在于让自己的公司赢利，为了整个行业的发展，他的侠者气质也挥洒得淋漓尽致。著名的“西湖论剑”便是一例。

2000 年 9 月 10 日，阿里巴巴成立一周年之际，通过马云的积极奔走并请大侠金庸从中穿针引线、广发英雄帖，中国互联网的风云人物——新浪的王志东、网易的丁磊、搜狐的张朝阳以及 8848 的王峻涛等，在马云的诚意感召下欣然赴约。这些行走互联网商海江湖的英雄，这些平时激烈竞争和搏杀的对手，首次坐到了一起，在美丽的西湖边共同探讨互联网的发展和对策。

马云后来干脆将此活动改为了一年一度的“西湖论剑”，成为中国互联网界的年度盛事。

在马云的办公室里，高高悬挂着金庸先生手书的题词——“临渊羡鱼，不如退而结网”。细品马云一直以来的创业足迹，这个题词正是点到要害，这也正是马云步步成功的秘诀。

2005年8月11日下午2点，雅虎中国与阿里巴巴终于握上了双手。阿里巴巴全面收购雅虎中国的所有资产，其中包括雅虎门户，雅虎一搜、IM、mail，还有3721网络实名、一拍上的所有资产，此外，雅虎还将给阿里巴巴公司投入10亿美金现金，作为阿里巴巴重要的战略策略投资者之一而且雅虎也将获得阿里巴巴35%的股权。同时，这笔买卖也成为10年来中国互联网产业最大一笔合并案，并改写了中国互联网历史。面对未来，马云又有豪气的预言——“中国互联网从广告市场的争夺到短信息市场的争夺，再到网络游戏市场的争夺，很快就要进入对电子商务市场的争夺。一直以来互联网的重要意义就在于：互联网正在为客户和原厂商创造新的价值，并在此基础上，引发更大规模化的企业活动。”

“中国电子商务产业格局将产生巨变，一个新的互联网应用人群正在形成主流，互联网将由‘网民’和‘网友’时代进入‘网商’时代。作为网商的代言人，阿里巴巴有一个使命，那就是要把互联网带入网商时代。”

^① 杰弗里·扬著，尹灿等译：福布斯电脑革命，海南出版社，1999年6月版

^② 郑雅心：死去活来——我与世界级企业巨头的对话，北京大学出版社，2000年4月版

^③ 王馨：江苏万帮：在自己感兴趣的领域创业，南京日报，2004年2月27日，A2版

^④ 原春琳、刘万永、刘丽梅等：人生的最大失败就是被自己打败，中国青年报，2003年8月27日

^⑤ 上海学生创业第一人：没有背景和依靠 只靠天赋和努力，解放日报，2001年10月15日

^⑥ 朱平 韩晓军 徐叔竞等：大学生创业——年轻没有失败这个夏天有点甜，钱江晚报，2003年8月7日

^⑦ 熊钟琪：企业创新管理，国防科技大学出版社，2005年2月版