

投资项目包括网站、餐厅、地产、股市、酒店等六大领域

### 球员姚明成为历史 老板姚明创业“履新”



姚明在退役新闻发布会上

7月20日下午，NBA球星姚明在上海举行的新闻发布会上宣布结束自己的运动生涯，正式退役。

姚明说：“我曾经说过，有一天我的篮球职业生涯结束了，我希望那只是个逗号，不是句号。今天，这一天终于到来了，但我没有离开心爱的篮球，我的生活还在继续，我还是姚明，我还有很多事情要做，远远没有到画上句号的那一天。”

谈及下一步的打算，姚明确说，除去打理自己当老板的上海队的一些工作，接下来要去读书，他选择了上海交大，读计算机和金融专业。

上海队，即上海东方男篮俱乐部，是姚明在2009年出资收购的，目前每年亏损2000万元左右。之前《福布斯》统计，姚明在NBA的9年一共赚得20亿元人民币。这20亿元30%是薪水，70%来源于商业代言。

其实，姚明的投资项目包括了网站、餐厅、地产、股市、酒店等六大领域。2005，休斯敦“姚餐厅”总投资150万美元。2006，投资巨鲸音乐网。2007年，开办“加州健身姚明俱乐部”，并在上海开分店。2009，收购上海男篮。2010，合众思壮A股上市，姚明股权最高时达近8000万。目前姚明多处房产已大幅升值。根据今年《上海财富白皮书》披露，姚明目前身价10亿元人民币。

在姚明新闻发布会上，上海市市长韩正和副市长赵雯还见到了姚明和其妻叶莉。韩正代表上海市委书记俞正声亲切慰问姚明，衷心感谢他为篮球事业做出的杰出贡献，并向姚明颁发了上海体育事业白玉兰终身成就奖，并祝他在今后的事业取得新的辉煌。据悉，上海体育事业白玉兰终身成就奖是首次设立。

#### 【延伸阅读】

### 同是退役运动员，有的搓澡有的从政有的做老板

同样是退役，姚明这边召开了史上最高级别退役发布会。这之前，李宁成为一位成功的商人，邓亚萍走上行政管理岗位。但是像最近网络上正在关注的张尚武这样落魄的退役运动员也并不少见。

前世界大学生运动会体操冠军张尚武在北京街头卖艺乞讨，让解决退役运动员出路问题再次引发议论。姚明的退役无疑是最安枕无忧的，他不用为生计发愁，只要考虑如何当好老板，让事业继续蒸蒸日上，但这份幸运或努力之后得到的成就是不可复制的。就像张尚武这些退役后没有出路的昔日运动员，他们有的当搓澡工，有的变卖金牌，有的街头卖艺。和中国庞大的专业运动员队伍相比，姚明、刘翔和其他奥运冠军等“成功人士”毕竟是凤毛麟角，眼下真正需要关注的也许是同一个现象的另一个侧面，是同样人群中最需要创业扶助的那些为数众多的退役运动员。

(舒晶晶)

#### 案例词

民营企业初创时期，企业的成长和管理主要依靠创始人的威信和聪明才智，其个人魅力和影响力往往是推动企业发展的主要因素，也是企业管理的核心所在。但当企业发展到一定规模，需要跨上一个新的台阶时，这种管理模式就会面临诸多局限性和前所未有的挑战。所以，民企二次创业必须做到与时俱进的转型发展。

从人治走向法治，从集权走向分权，从单打独斗走向抱团共进，从生意人走向企业家……

# 民营企业做强做大 二次创业必须转型

□ 赵天亮

中国民营企业的发展一般都会经历两个阶段：创业阶段和二次创业阶段。

创业阶段，主要靠的是创始人的眼光、胆识和魄力，能够抓住机遇，使企业迅速成长起来。这一时期，企业的成长和管理主要依靠创始人的个人威信和聪明才智，个人的权威往往是至高无尚的，体现在管理上就是“人治”。但民营企业在二次创业时，就必须要做到面向现代企业的四个转变。

### 第一个转变：由点到面的转变

在第一次创业阶段，凭的是创始人这个点，由这个点的魅力聚拢了一批志同道合的创业元老，形成了一个同心圆，大家心往一处想，劲往一处使，用“艰苦奋斗”来形容一点也不过，用“同心同德”来描述恰到好处，用“疯狂”来比喻创始人十之八九，当年马云创业时被称之为“疯子”，就是这个“疯子”带领着“十八罗汉”奠定了今天阿里巴巴的基础；任正非43岁创业时，在深圳湾湖畔一处杂草丛生，只有两间简易房的小小公司，竟然提出“做一个世界级的、领先的电信设备提供商”，难道不是疯子吗？

但是，创业容易守业难。创业时期的个人牵引在二次创业阶段就需要淡化，因为一架马车人可以拉，但一辆火车，就必须要有动力，有火车头，光靠个人的能力就难以应付。在这种情况下，就需要引进职业化管理体系，来规范企业的内部管理，提高管理效率。同时，企业创始人也应该发挥自己在第一次创业时所形成的

凝聚力，把人格魅力、牵引精神、个人推动力变成企业的一种氛围，使之能够引导企业在正确的轨道上发展，并使之成为公司的一种正向文化。华为在企业规模迅速扩大的时候，任正非就明显感到“鸟语言”与“猪语言”不通的问题，为此，任正非发动了声势浩大的讨论，并邀请人大教授完成了《华为基本法》的制定，把华为前期产品的演变、市场的变化、组织的变革、管理模式和信息化等进行了归纳、概括和总结，使以前盲目的、朦胧的行为变成清晰的、有计划的、有目的的行为，对华为未来的发展起到了指导作用，也标志着华为从此有了前进的方向、大纲和目标，实现了由点到面的转变。

### 第二个转变：从业务拉动向管理驱动转变

创业初期，业绩和效益是第一目标，企业的发展主要靠业务的增长来拉动。但是在进行规模扩张的时候，另一个问题便不可避免地出现了。那就是规模越来越大，管理就显得越来越弱，一旦管理跟不上了，企业就会出问题。中餐第一品牌小肥羊在发展早期就遇到了这样的问题，1999年小肥羊成立伊始，为了迅速占领市场，制定了以代理制为主的加盟连锁方式，通过发展省级总代理，再由总代理下放加盟权的方式，小肥羊得到了超快的扩张速度，到2003年，店面数量一度达到了720家，这在中餐市场是绝无仅有的。但是快速扩张的背后，却是一连串的隐患：加盟店产品质量有问题、店面风格不统一、服务水平参差不齐……甚至总部对加盟店失去了控制。因此，在2004年，创始人张钢通过出让股份的方式，引入



马云



任正非

了职业经理人，开始对公司进行职业化改造。第一是统一管理，通过梳理组织架构和流程，建立健全各项规章制度，加强总部统一管理职能；第二是统一财务，进行大刀阔斧的整顿，并在此基础上，建立了连接所有店面的餐饮信息化体系，实现了对店面的统一控制；第三是统一战略，将加盟为主的战略改为直营为主，并通过关、延、收、合四大举措，将店面数量削减为300多家。2006年引入风投后，又进行了运营统一，建立了运营总部，实现了对区域运营的统一管理。

### 第三个转变：从个人决策向智慧决策转变

在企业规模小的时候，依靠创始人个人的眼光和胆略进行决策是必要的和可行的，但是当企业变成一个大公司时，个人的局限性就会显示出来。而智慧决策指的是一种依靠体系的决策系统，在这套决策体系中，包括了企业的使命、愿景与价值观，并由此规范了企业的中长期发展，防止企业盲目进入新的领域。比如，马云确定了阿里巴巴的核心业务就是电子商务，并围绕这一核心，把企业的使命确定为“让天下没有难做的生意”。为此，1999年成立全球领先的网上贸易市场和商人社区（阿里巴巴B2B）、2003年成立了中国领先的个人交易网上平台（淘宝网B2C），并成立了网上广告交易平台（阿里妈妈），为了解决网上交易的支付问题，又于2004年成立了中国领先的第三方支付平台（支付宝），2007年又成立中国领先的中小企业在线软件服务提供商。可以看出，阿里巴巴集团的所有业务都是围绕电子商务展开的，因此我们也不难理解马云坚决不进入游戏产业的初衷，因为企业的使命和核心价值观规范了企业的决策和行为。

### 第四个转变：从生意人向企业家转变

生意人与企业家的区别可以用一句话来形容，那就是“小胜靠智，大胜靠德”。靠智者，多半是以投机或取巧的方法，来获取消费者的信任，赚取利润；靠德者，则是以为消费者提供实际利益而获取报酬。生意人想得

更多的是自己的钱袋子，而企业家则需要考虑社会责任。在企业发展的初期，大都逃不脱生意人的影子，但到了二次创业的时候，就必须要把这层外衣，否则就会桎梏企业的发展。

但是，放眼现实世界，我们会发现这个社会上到处充满了生意人的影子，2011年的315晚会上曝光的企业中，就有明目张胆在轮胎中掺假的，还有在食品中掺假的，等等事件，说明由生意人向企业家的转变确实是一个艰难的过程。

#### 【点评】

### 转型发展，势在必行

我们不难在民企发展中发现这样一个普遍现象：当企业发展到一定规模，需要跨上一个新的台阶时，过去的管理模式就会面临前所未有的挑战；外部，竞争环境已发生深刻变化，企业面对的已不再是蓝海，而是一片红海，很多竞争对手或潜在竞争对手都在觊觎你的地盘，一不小心，你的地盘就会被他们蚕食。内部，不规范的管理、依靠人情的管理，直接体现为三低：形象低、效率低、效益低。这是由企业人员的素质、没有科学的管理流程、管理不规范、决策机制不健全，导致生产方式依然粗放等因素决定的。而在规模迅速扩大时，管理没有跟上，从而导致企业发展失控，或者小农意识严重，小富即安，不愿意继续冒险，结果在竞争日趋激烈的情况下，企业最终被淘汰出局。由是观之，当代中国民企转变发展方式、培育现代企业管理能力，已成了事关兴衰成败的重要之举！

## 85后办神马网络公司 “吃喝玩乐”通统上线

人生面临着许多选择，有人选择风平浪静，有人选择惊涛骇浪；有人选择及时行乐，有人选择努力拼搏。作为一名典型的80后大学生，李霖选择了在惊涛骇浪中去努力拼搏，勇敢地搏出了自己的精彩人生！

李霖，1985年生，成都神马网络科技有限公司CEO，郫县吃喝玩乐网(www.pxchm.com)创始人。大学毕业之后，李霖应聘到一所高校从事网络推广工作。这本是一份令人向往的工

作，工作轻松自由，待遇也不错。可是一年之后，李霖却毅然选择了辞职自主创业，投资创办了当地首家门户网站团结在线，在短短一年时间收回所有成本并取得盈利。随着团结在线的成功，当地网站如雨后春笋般涌现出来，一个小小的县城竟然出现了20多家网站。

正当团结在线运营得红红火火，其他网站纷纷跟风的时候，李霖却突然关闭了网站，宣布停止运营。为什么

要停止运营？是不是经营不下去了？外界对此纷纷质疑。团结在线的停止运营让其他网站看到了机会，纷纷展开广告争夺战，希望能占领当地网络广告市场。而李霖每次看到别人的网站和传单时，都纷纷摇头。因为他深知，做网站不是拿一套程序发几张宣传单就可以搞定的，网站运营是一门看似简单实则高深的学问。所以，他才毅然选择关闭网站，去搭建一个更好的网络平台。用李霖的话来说，就是“现在

的关闭是为了以后更好地发展”。在筹备新网站的过程中，多家公司都给出高薪聘请希望他加入，但是李霖都一一拒绝了。因为他有一个目标，一定要在2011年底之前拥有一家自己的公司，把自己历时半年筹备的郫县吃喝玩乐网推向市场。

目前，李霖的公司名称已经通过了工商局审核，成都神马网络科技有限公司的执照正在办理之中。而花费了他半年心血的郫县吃喝玩乐网也正式

上线。不同于第一次创办网站时那么捉襟见肘时，这次李霖的网站还没有正式上线就已经获得了10万元天使投资。对于资金的使用，李霖表示主要用于市场推广和人员招聘。

人生面临的选择虽多，但能够每次都正确把握自己选择的人却少。李霖在自己网站运营得最红火的时候突然关闭网站，虽然暂时受到了损失，但从长远来看，这是非常明智的选择。(轩园)

## 小土豆做大文章 下岗工成大富翁

“小土豆”餐饮有限公司发展到现在，已在全国拥有130余家连锁店、5个地区分公司，在中国商业联合会、中国餐饮协会、中国饭店协会评出的餐饮百强中名列第5位。而当今的“小土豆”能走到今天，谁也不会想到，竟然是一位当初为了生计，天天奔波于卖菜、卖鱼、卖服装的名叫刘新的下岗工人。那么，下岗工刘新究竟是如何把“小土豆”做大，成为一个亿万富翁的呢？

1989年，沈阳市燃料公司24岁的装卸工刘新“不幸”下岗了。已成家的他为了生计，焊了一辆“倒骑驴”，在市场上卖菜、卖鱼、运送服装。两年后，他用攒下来的7000元钱，和妻子金秀衣开始做服装生意，不久又改行做水果生意，但折腾了几个月，也没有挣到钱。由于刘新是“烹饪能手”，金秀衣从小也跟母亲学会了做小咸菜大花卷，最后，他们商量决定开个小饭店。这样，刘新夫妇倾尽所有，在太原街开了家冷面馆。

可是不到一年，他们不仅把投入的7000元全赔了进去，还欠了不少外债。为了还债，刘新只好重操旧业，又蹬上三轮车，到处卖菜、卖鱼、卖西

瓜……但刘新并没有放弃重开饭店的念头，他一直在思考：别人能做，我为什么会亏？在送菜时，他开始煞费心思地和各类饭店老板拉近乎，套生意经。

有一天，刘新在太原街上走时，听到走在他前面的两个人说：“到林苑吃小土豆去。”刘新开的是冷面店，他们却说吃小土豆，这给了刘新很大启发。他知道了他的“小土豆”很受欢迎。第二天，刘新就把林苑冷面店改名为“小土豆”酱菜馆。

一大碗“小土豆”10元钱，又加上两个大花卷2元钱，足够两个人美餐一顿。这道菜刚一问世就一炮打响，受到人们的热烈欢迎，常常出现客人站在店外等桌就餐的情景。后来，刘新以小土豆酱菜为龙头，选用人们日常生活中经常食用的蔬菜为主料，突出色美味浓，盐香适口的特点，利用酱、炖、拌、炒等烹调方法，生产出了五大类150个品种小土豆酱菜系列的品种菜。“小土豆”迷住了所有顾客，出现了这样一句口头禅：“好吃吃不够，沈阳小土豆。”一时间，小土豆美食风靡沈阳城，生意火爆。不到两年时间，刘新赚下了逾百万资产。

1995年，由于种植小土豆的利润太少，而小土豆成活率又比一般大土豆低，一些农民纷纷倒戈开始种植大土豆，刘新的饭店一下子缺了货源，面临停业的危险。这时，亲朋好友劝刘新：“你已经挣了不少钱，干脆关店回家过好日子算了。”但刘新却不这么想，从干干上“小土豆”那天起，他就有一个梦想：把小土豆做大，让它走向全国，走向世界……

刘新决定自己投资种植小土豆。他这一想法招来了包括妻子等所有人的反对。他们认为他那样做太冒险了，万一种植失败，就会将辛辛苦苦挣下的家底全部赔进去。但刘新铁了心，他带上100万，来到铁岭等地投资种植小土豆，第一次种植失败了，赔进去了将近50万。

但刘新没有就此罢休，他暂时放弃种植，与有关科研部门密切合作，研究小土豆的科学种植方法。半年后，刘新在沈阳、铁岭等地投资100多万元，扶持小土豆的种植与发展。随后近半年的时间里，刘新天天呆在地里，观察小土豆生长情况。苍天不负有心人，这一次成功了。小土豆如雨后春笋般长出，当地的农民与刘新实



现了双赢。刘新靠“小土豆”很快又赚到了大钱，两年下来，他已经积累了雄厚的资金。

1997年7月，沈阳市小土豆餐饮有限公司正式成立。为了使“小土豆”这一品牌经久不衰，刘新从选料、配料、加工等方面严把质量关，还常常亲自下去考察。正是靠着这样一种诚信，“小土豆”逐渐名气大振，不仅在沈阳的生意日渐红火，日进斗金，省

外的人士也纷纷云集沈阳，想学习“小土豆”的制作技术。刘新又在东北连开了几个分店，个个生意红火。

从1999年开始，沈阳市小土豆餐饮有限公司设在北京、天津、吉林、内蒙古、河北、河南、陕西、深圳、江苏等地的分公司先后开张营业，如今在全国已发展131家连锁店。北到黑龙江，南到深圳经济特区，人们都可以品尝到正宗的沈阳小土豆美食。