

中国企业的悲哀之处,不在于挫折与失败,而在于迷失自我,最后使自己成了自己的囚徒。

大败局:盘点知名企业的失败教训

其一,成功依恋症。那些备受关注的失败者,都曾经有一个成功的过去。UT 斯达康的小灵通,开心网的“偷菜”与“买卖好友”,2005 年的博客网,2000 年 TOM 在线的无线增值……但他们似乎忽略了,一时的成功可能是缘于创业者的个人英雄主义和激情,可能是源于偶然时机与特定文化特定需求的嫁接,可能是源于投机和误打误撞中上帝的恩赐。

其二,做大做强综合症。一是疯狂地收购。陈天桥执掌的盛大一心打造“娱乐帝国”,2006 年至今,直接或间接收购了 180 多家公司,但华影盛世、华友世纪、盛世骄阳……似乎都打了水漂,没了“后续答案”。二是疯狂地多元。太子奶在奶业基本成功的基础上,童装、商业、化妆品、食品、传媒等,快步踏入,结果拉长了战线,分散了资源和精力,资金链断裂便轰然坍塌。三是美尼尔病。企业一心向世界 500 强冲刺的过程中,盲目求大求快,不重视企业自身资源能力的培养和管理水平的提高。

其三,主体迷失症。每一个创业者都立志做“美国的 Google”、“美国的 Yahoo”、“美国的 Amazon”、“美国的 Facebook”、“美国的 Twitter”、“美国的 Groupon”……结果 PPG 没有成为 Land's End,FM365 没有成为 AOL, 港湾没有成为华为,8848 没有成为 Amazon, 盛大盒子没有成为 Sony……在全球竞争时代,学习借鉴非常重要,但过于强调模仿学习,不仅丧失了创新,丧失了引领国际化与趋势的可能。更重要的是,企业丧失主体性的过程中,国际热钱资本的因素也是不可忽略的。

开心网:开心不起来

Alexa 数据显示,自 2010 年 2 月开心网推出一款“开心餐厅”的游戏带来了一次流量高峰之后,便一路下滑,一年半时间,开心网的每日用户量跌去约 70%。而最近 3 个月,开心网的页面访问量下跌高达 38.74%。曾经盛极一时的互联网黑马,如今慢慢被漂白,并正在被抛弃。

2008 年 2 月,开心网悄然上线,不久即获得北极光 500 万美元投资,次年又再次吸入包括启明创投、北极光创投和新浪网总投资金额为 2000 万美元的资金,估值一度达到 1 亿美元。然而今天,其不但跌落神坛,难以比肩新浪微博、人人网、腾讯朋友等 SNS 社区网站,而且陨落之快让人惊讶。

■教训:SNS 的精髓是社会关系,互联网的精神是开放,违背了这两点,



开心网收获的只有落寞。

比亚迪:陷入梦魇

从 2010 年开始,比亚迪一直在销量持续下降和糟糕的财报中苦苦挣扎,期间经销商退网风波更是暴露了比亚迪深层次的问题。2011 年 9 月 26 日,比亚迪 H 股盘中跌破 11 港元,从 2008 年入股算来年化收益率仅有 11%。

尽管汽车业务不景气而且资金链紧张,比亚迪扩张之心仍炽。中报披露的 12 项在建工程总预算高达 200 亿元。这些项目在拿地审批之时都是向各地方政府立了“军令状”的,想停都停不下来。

■教训:企业持续发展依靠的是新技术领先实力而不是忽悠新能源概念,更不是巴菲特的光环。

ITAT:违背常识的代价

ITAT 留给业界的创新之举是将无名的中小服装厂与空置的卖场实现对接。“铁三角”模式随之成型:生产厂家(供应商)负责供货,业主(场地提供商)负责提供物业场所,而 ITAT 则全面负责店面经营管理;三方共担风险,共享利润;物业业主承担浮动场租风险,供应商承担库存风险和物流配送费用,ITAT 承担推广费用和工资;比例成分为:厂家 54%—60%,物业业主 10%—15%,而 ITAT 则可获得 25%—36%。

ITAT 几乎粉碎了零售业的所有常识。如果把 ITAT 这套“零货款、零场租、零库存”模式,换一种诠释,就是:“(没人要的衣服+没人去的地段+二流 ERP 系统+混乱的业态)×广告

狂轰滥炸=中国最冒进的零售商”。

■教训:(没人要的衣服+没人去的地段+二流 ERP 系统+混乱的业态)×广告的狂轰滥炸=中国最成功的零售商?用脚趾头思考,都不会成立。

九城:懈怠之灾

2009 年 4 月 15 日,时任九城 CEO 陈晓薇的一封内部邮件的曝光,向公众“明示”了九城与《魔兽世界》的分手。

根据 2010 年全年以及 2011 年一、二季度的财报数据推算,九城每个季度主营业务净亏损在 1000 万—1200 万美元左右。同时每个季度会产生 1000 万美元左右的净现金流。

■教训:成也《魔兽世界》,败也《魔兽世界》,一款产品打下江山,却也成了裹足不前的最大理由。

ZCOM:黎明前的溃败

2006 年 4 月,ZCOM 获得了 SIG 领銜,凯雷跟投的千万美元投资。ZCOM 在 2007 年最鼎盛时期员工人数达 200 多人,但在高层出走和屡次裁员之后,所有员工加起来只有不到 30 人。目前 ZCOM 仅仅是维护形态,业务仍然是集中在电子杂志上,主要收入来源是品牌广告,效果广告和手机等合作渠道。至于盈利,已经不能恢复到能够正常维系企业发展的程度。

■教训:成本高昂、盈利困难、管理混乱,解决这些问题,才能将“钱景”变成现金流。

炎黄传媒:“捧杀”致死

炎黄传媒曾经风光无限,创立 4

年时间,融资达 4500 万美元,2008 年初时号称占领全国医院液晶广告市场 80% 的份额;它的崩盘同样令人目瞪口呆,2008 年 10 月,投资方全面冻结炎黄账户,炎黄传媒从高峰期的几千人迅速裁员到只有几十人。

■教训:格局重于市场,快慢取决于储备。这是一个强者恒强的时代,弱者需要的是垫伏与时机,而非搏命。

昌盛集团:“对赌协议”的牺牲品

上世纪 90 年代初的中国,房地产市场刚刚启动。做包装纸箱起家的邹锡昌选择了大胆进入此领域。以后的几年,他相继开发了天秀大厦等名盘,赶上了广州房地产的第一次热潮。2000 年左右,邹锡昌的地产王国达到了鼎盛时期。

然而,在这个被人称为暴利的行业里,邹锡昌起了大早,却揽了个败局。更吊诡的是,置昌盛集团于死地的,仅是邹锡昌与高盛签下的一纸如“慢性毒药”的协议。

■教训:你可以相信外资投行,但必须自己有足够的判断力和鉴别力,因为大多时候,外资投行只不过是一只想跟赚一笔就脱身的狼。

分贝网:走上歪门邪道

2003 年 6 月,郑立创建的 163888 网站开发了 K8 录歌软件,163888 逐渐成了中国首屈一指的网络歌手聚集地。香港、杨臣刚等网络歌手在网站成功推出,《老鼠爱大米》等网络歌曲风靡一时,注册用户达到 1200 万。号称“华人第一音乐社区”的

163888 在 2004 年 10 月获得 IDG200 万美元投资。2006 年又获得阿尔卡特 VC 的 600 万美元投资。2007 年 6 月,网站改名分贝网,但依靠卖空间和收取会员费的盈利模式难以为继,广告成了分贝网主要的收入来源。2009 年,郑立涉嫌经营色情视频聊天业务被捕。公司始终处于亏损状态,新的投资却始终没有到位。

■教训:两轮融资 800 万美元打了水漂。第一,有效的盈利模式才是可持续发展的关键;第二,君子爱财,取之有道。

五谷道场:资金链断裂

2004 年 10 月,中旺集团创始人王中旺以 5100 万元的注册资金正式成立北京五谷道场。同时在北京、吉林等地投建生产基地。初期,公司投入巨资在央视及各大知名媒体宣传,仅 1 年就开辟出一个 15 亿元的非油炸方便面市场。但是,突然迸发的巨大的市场需求,不仅让五谷道场不断增加资金投入,还让持续扩张带来的管理问题日益突出。2006 年夏天,五谷道场开始力不从心。员工工资、经销商的报销费用和货款大规模被拖欠。与此同时,银行贷款也开始到期,资金问题在短期内集中爆发。2008 年,五谷道场负债 6 亿余元申请破产,2009 年易主中粮。

■教训:15 亿元人民币的市场,最后却是负债 6 亿元破产的结局。差异化、快速扩张,甚至重营销都是有道理的,但必须是以强大的管理平台为基础的。

酷 6 网:路线之争的牺牲品

酷 6 网曾经与土豆、优酷一起号称视频界的 F3,2009 年底作价 4400 万美元卖身盛大,并成为第一家上市的视频商。但一年后,酷 6 网创始人李善友离职,亏损逐年变大,血腥大裁员,现在又要转型关注于社区化、UGC(用户生成内容)和短视频。陈天桥最初希望酷 6 的发展方向是“视频资讯新闻”,而李善友则更希望坚持购买正版版权的“大片模式”,最终不欢而散。2011 年第二季度净亏损 2160 万美元,同比扩大 39.4%,环比扩大 98.2%。预计 2011 年全年亏损将会超过 5000 万美元。盛大在酷 6 身上已经投入了将近 2 亿美元,却颗粒未收。

■教训:烧了 2 亿美元,落得个尴尬转型。管理方与创始人理念不同,企业就不会有正确的方向和终点。

(摘自《中关村》)



三年过去了,于然的事业慢慢起步,她还给自己的水饺注册了商标。但于然觉得,现在的小店离她的设想还很远。为了寻求资金帮助,于然跑银行、跑保险公司,参加创业大赛,然而她只能“望资兴叹”。

济南一女大学毕业生创业开水饺店“望资兴叹”

十多平米的空间,六套桌椅,绿色的墙纸,一个二十来岁的戴眼镜的女孩子给你端来一盘热气腾腾的饺子,一股清淡的茶香也随着热气萦绕着你。

这是在省立医院附近的一家水饺店,店里的女孩子是老板,名叫于然,济南大学英语专业 2007 届毕业生,会做一些家常菜,还会做一种特别的绿茶水饺。

2008 年年底,工作一年半的于然辞去了国内一家知名民办培训机构的英语教师工作。她没有把辞职开店的事告诉父母,因为辞职之前的她月薪 4000 多元,还能时不时给在家务农的父母寄点钱。

绿茶水饺的招牌吸引了人们的眼光,一开张生意就不错。然而,突然间于然发现自己的兴奋很快被恐惧淹没了。

她发现她调的饺子馅好时好时坏,一道家常菜也不会做。她发现在购买食材、置办桌椅碗筷、雇用厨师的过程中,钱大把地从手里溜走,而要从客人手里收回的时候却那么难。

那时候的于然几乎一周就会大哭一次,小姨开玩笑说:“孩子,咱以后别一周哭一次好不好,咱试着两周哭一次,然后一个月哭一次怎么样?”

那时候,于然在小店的西墙上张贴着“大学生创业”5 个大大的字。看到这张纸,偶尔会有客人追问一句。

2009 年 2 月底,因为个人原因,于然雇来的厨师小黄离开了小店。第二天,在小姨跟前,于然忍不住大哭了起来,她当时就感觉“天塌下来了”。接下来的日子里,于然要探索更好的调馅方法、学做各种菜品,从雇来的饺子工和客人那里学习。

老厨白菜是第一个从客人那儿学来的菜。一个大厨点了个老厨白菜,于然道歉说还不会做。看到面露尴尬的老厨,大哥一笑说:“我教你,你敢不敢做?”于然很高兴,“你敢吃,我就敢做。”

白菜出来了,颜色发黑,客人看起来却吃得很高兴,于然只跟那个大厨要了两块钱。

三年过去了,于然的事业慢慢起步,她还给自己的水饺注册了商标。但于然觉得,现在的小店离她的设想还很远。为了寻求资金帮助,于然跑银行、跑保险公司,参加创业大赛,然而她只能“望资兴叹”。于然说:“绿茶饺子的做法是我的宝贝,三年的经营经历也是我的财富,我不会放弃。” (摘自《齐鲁晚报》)

小微型公司注册指南

一、选择公司的形式

普通的有限责任公司,最低注册资金 3 万元,需要 2 个或 2 个以上的股东。

从 2006 年 1 月起新的公司法规定,允许 1 个股东注册有限责任公司,这种特殊的有限责任公司又称“一人有限公司”(但公司名称中不会有“一人”字样,执照上会注明“自然人独资”),最低注册资金 10 万元。如果只有你一个人作为股东,则选择一人有限公司,最低注册资金 10 万元;如果你和朋友、家人合伙投资创业,可选择普通的有限公司,最低注册资金 3 万元。建议你准备好注册资金 3 万元。

二、注册公司所需的注册资料

- (1)个人资料(身份证、法人户口本复印件或户籍证明、居住地址、电话号码)
- (2)注册资金
- (3)拟订注册公司名称若干
- (4)公司经营范围
- (5)租房房产证、租赁合同
- (6)公司住所
- (7)股东名册及股东联系电话、联系地址
- (8)公司的机构及其产生办法、职权、议事规则
- (9)公司章程

三、注册公司的步骤

- 1、核名:到工商局去领取一张“企业(字号)名称预先核准申请表”,填写你准备取的公司名称,由工商局上工

商局内部网检索是否有重名,如果没有重名,就可以使用这个名称,就会核发一张“企业(字号)名称预先核准通知书”。工商名称核准费是 40 元,交给工商局。

- 2、租房。
- 3、签订租房合同:你要与你所租的办公室的房东签订租房合同,并让房东提供房产证的复印件。
- 4、买租房的印花税:你要到税务局去买印花税,按年租金的千分之一的税率购买,贴在房租合同的首页。例如你的每年房租是 1.2 万元,那就要买 12 元钱的印花税,后面凡是需要用到房租合同的地方,都需要是贴了印花花的合同复印件。
- 5、编写“公司章程”:可以在工商局网站下载“公司章程”的样本,修改一下就可以了。章程的最后由所有股东签名。
- 6、刻私章。
- 7、到会计师事务所领取“银行询征函”:联系一家会计师事务所,领取一张“银行询征函”,必须是原件,会计师事务所盖鲜章。
- 8、去银行开立验资户。
- 9、办理验资报告:拿着银行出具的股东缴款单、银行盖章后的询征函,以及公司章程、核名通知、房租合同、房产证复印件,到会计师事务所办理验资报告,会计师事务所验资报告按注册资本收费。
- 10、注册公司:到工商局领取公司

设立登记的各种表格,包括设立登记申请表、股东(发起人)名单、董事经理监事情况、法人代表登记表、指定代表或委托代理人登记表。

- 11、凭营业执照,到公安局特行科指定的刻章社,去刻公章、财务章。
- 12、办理企业组织机构代码证:凭营业执照到技术监督局办理组织机构代码证,费用是 80 元。办这个证需要半个月,技术监督局首先发一个预先受理代码证明文件,凭这个文件就可以办理后面的税务登记证、银行基本户开户手续了。
- 13、去银行开基本户:凭营业执照、组织机构代码证,去银行开立基本账号。开基本户时,还需要购买一个密码器(从 2005 年下半年起,大多银行都有这个规定),今后你的公司开支票、划款时,都需要使用密码器来生成密码。
- 14、办理税务登记:领取执照后,30 日内到当地税务局申请领取税务登记证。一般的公司都需要办理 2 种税务登记证,即国税和地税。
- 15、请兼职会计:办理税务登记证时,必须有一个会计,因为税务局要求提交的资料其中有一项是会计资格证和身份证。
- 16、申请领购发票:如果你的公司是销售商品的,应该到国税去申请发票,如果是服务性质的公司,则到地税申领发票。开始可先领购 500 元的发票。

(摘自《商界财经网》)

对于创业者来说,都是有一定的自我原则的,但是通常我们不知道该怎么去把握,或者指定自己的原则,又总是会矛盾有哪些原则是一定不能变,哪些是可以放宽的。创业者一定要掌握以下几个原则:

创业一定要掌握的原则

1、产品的选择一定要注意品牌效应

并不是说你的项目一定是一个品牌的加盟,而是应该充分地考虑到创业项目的选择中的产品是否能在未来有所发展,是否能成为一种品牌,只有考虑好了能够形成品牌的東西才可以有更好的发展,也才算是一个好的项目。

必须要知道的是,可以衡量一个产品是否可以形成品牌的关键在于两个方面:第一市场上没有这种产品的品牌;第二拥有非凡的技术可以增加这种产品的分类。

2、赋予产品文化和发展的理念

这也就是给自己的产品附加上一种文化特色,这也是很重要的。就好像一个企业一

样,一定要有自己的文化,但作为产品的选择,创业者其实应该明白,有的产品是不能够被文化化的。

赋予产品文化性的概念其实就是给产品或服务附加一种非凡的文化。你可以在创业之前或者之中就尝试当看到一种东西的时候去赋予它的文化性,看自己是否有这种概念。

3、将产品做成标准

任何一个行业或者产品都是有一定的特定标准的,只有本着将自己的产品做好的心思才能有所发展,而要想将产品的影响力和品牌性树立起来,最关键的就是要想着做成行业的老大,让自己的产品做成行业的标准。

(摘自《慧聪网》)