

精典案例

1989年,硕士毕业的段永平来到广东一家亏损200万元的家用电视游戏机小厂做厂长,从此踏上商途。此后,在他的手中接连诞生了小霸王、步步高、OPPO等一系列知名品牌。与此同时,这位创业大佬还拥有“中国巴菲特”的美誉,包括2001年以1美元左右的低价大量买入网易股票在内的成功投资,令他早早赚够了这辈子所需的钱,开始以“处理麻烦”的姿态将多余的钱投向公益事业。

段永平：“中国巴菲特”如何炼成的



■ 钟欧

称自己“胸无大志”的段永平懂得放权,拒绝功利,因此过得怡然自得,说起什么都能透着一股子超然。段永平在中欧创业营硅谷模块的演讲中透露了自己的成功秘诀。

创业心得：
“从本分出发,做不好会有愧于人,做好企业的原始状态就这么简单。”

最初为什么要去做生意?很简单,想要多挣点钱,生活好一点,没有什么“伟大的目标”。扎克伯格一开始也并没想改变世界,他本人内心深处有强烈的社交欲望,但个性上又是一个反社交(anti-social)的人,所以就建了这么一个社交平台,结果发现很多人跟他有一样的需求。所有最后成功的企业,都是从一点一滴做起来的。当年南下广东,我曾经开玩笑说如果不成功,自己就去当个老师,教人家怎么考大学。如果我当年不成功,可能就成俞敏洪了。

我们最早做游戏机是买来台湾人的机器,组装后就卖出去,没什么品牌。当时的客户不允许我们将地址、电话号码打在纸箱上,怕下家直接来找我们。但我们的顾虑是,因为没有办法保证每一台机器卖出去都不出问题,万一坏掉怎么办?于是我们在机器里面贴上了标有地址电话的纸条,意思如果是需要通过这个渠道找来的。但我们最早做这件事情并没有任何做生意的想法。从本分出发,做不好会有愧于人,做好企业的原始状态就这么简单。

创业者的特质,在我看来,首先应当可靠,不以捞一笔快钱为目的。第二要有热情,我当时做小霸王就是因为喜欢玩游戏,直到今天依然非常喜欢。如果你喜欢一件事情,

太钢董事长李晓波当选“新晋商十大经济人物”

本报讯 5月18日下午,2013“山西证券杯”新晋商财智盛典颁奖典礼在太原举行,太钢董事长李晓波当选本次“新晋商十大经济人物”。

据了解,本次评选活动是由《新晋商》杂志社发起举办,以进一步丰富新时代晋商内涵,展示新晋商的良好形象,弘扬新时代的晋商精神。本次评选历时4个月,省内外数百名企业家参与了“十大经济人物”、“十大创新人物”等七个奖项评选。评选通过网络、短信等形式共收到选票近300万张。

有关负责人介绍,本次评选更侧重于促进山西的转型发展,更关注于行业的领先性。对于参选个人的社会贡献、社会责任关注度也极高。

2012年,太钢逆势而上,稳健发展。在经营困难的形势下,坚持推进结构调整不动摇,一批重点项目实现了早落地、早投产、早见效。面对下游需求萎缩、市场不振的状况,该公司倡导“闻新则喜、闻新则动、以新制胜”的创新观,加大新品开发力度和结构调整力度,提高特色和高端产品的比重,持续巩固既有市场,开拓新市场。创新驱动、新品开发提速,新市场开拓,成为公司上下一致的追求,创造了一个又一个行业第一,引领企业走向蓝海,为行业发展闯出了路子。(石鹰)

你就会有很多感觉。如果让我去卖浴缸,那我完全没有感觉,绝不可能卖得好。另外,创业的过程中艰难的时刻很多,我们那时就好像每年都有感觉过不去的坎儿,最后又都过去了。当然,最重要的还是信念,只要能够坚持到最后,不做坏事,困难终究会过去。

最后,做企业不要快,有时候欲速则不达。步步高就发了三四成的力,但很健康,慢一点就慢一点。20年前很多人说我们这样做企业都很怪异,从来都不发力,但20年后它们都不见了。有时候全力以赴可能是很短视的表现,就像你把长跑当短跑来跑。短跑你才需要全力以赴,长跑还全力以赴,那就是脑袋坏掉了。

授权文化：
“从指示、指导到协商、授权、放权,逐步推进,这样企业就不会失控。”

前段时间马云辞任CEO,我很赞成,其实我早就干过这个事情。退下来比得在那个位子上可能作用更大。步步高的小日子过得不错,手机、电子教育盈利都不错,但并不意味着需要我去控制,我只担任董事长。在中国企业里,大家不太愿意跟老板提意见,得有一个人跟老板提意见时不会有顾虑,这个人就是董事长。

我在美国,连公司具体卖什么产品都不太清楚,有人说我是“影子老板”。我对授权的体会是,从指示、指导到协商、授权、放权,逐步推进,这样企业就不会失控。当年因为老板贪官,我在小霸王发展最好的时候决定离开,仅仅用了15分钟就完成了全部交接,充分授权是我一直以来的作风。做企业关键就是“做对的事情”和“把事情做对”,董事长的工作不是去控制细节,而是关注企业是否在做对的事情。任何人在做对的事情的过程中都可能犯错,那是技术上的问题,很正常。但类似质量有问题的产品还出厂这样的事,我就要让它立刻停止,不管多大的代价都是最小的代价。

在一些企业里,如果是老板自己的原因导致赔钱,他会觉得正常;但如果是下属导致的亏损,他往往会很心疼。我是可以把别人的亏和自己的亏的钱等同起来,这种容忍对于建立健康的企业文化来说十分重要。我们曾经想做彩电,在研发上投入了一个多亿。一天我跟这个项目的负责人聊到彩电的未来,得出结论:5年以后我们就会沦为彩电的搬运工,因为产品很难做到差异化。几天后,有人打电话问我:“听说你们的彩电项目取消了?”我说我下令让那位负责人停止的,是他自己感觉事情不对后,做出了正确的决定。可见,文化一旦建立起来,

它比你想象的要强大得多,会帮你纠正非常多的错误。

打造团队：
“保健因素如果不能满足,人肯定会走。保健的关键在于公平。”

企业首先要确立自己的核心价值观,招的人必须符合这个核心价值观。评价一个员工,可以从“合格性”与“合适性”两个方面来看。大部分企业找的都是合格的人,比如技术好、会销售、懂设计,但如果没有办法跟他合作,这种人我不要。很简单,因为合格性是可以培养的,但合适性的培养非常困难。所以,首先必须要找到“对胃口”、可以信任的人,才能把公司交给他打理。

从“保健-激励”双因素模型来看,保健因素如果不能满足,人肯定会走。保健的关键在于公平。1989年,我在工厂账上只有3000元、负债200万元的情况下接手,到1995年赚了十几亿。最早老板让我接手的时候说按七三分账,后来给我们的分成变成两成、一成,不断食言。如果当初他兑现承诺,我是不会离开的。保健因素是基础。

金钱激励并非永远有效。如果一个人已经很努力,100%投入,即便你将他的报酬从100万元涨到1000万元,他也不会更努力。一个企业要想永续发展,你不会希望员工花费120%的精力工作。我反对员工无缘无故地加班。其实,当保健因素满足以后,人们追求的往往是钱以外的事情。在步步高,没有人把企业当成是我的企业来做,而是当成他们自己的企业来做,年薪100万元的人,别的公司给200万元都挖不走,因为他喜欢这里的文化。

文化是需要花费很大的功夫去培养的。我非常推崇马云,他对企业文化的细节非常注意,手段也非常高明。比如,他有花名,风清扬。在步步高,所有人都可以叫我“阿段”。但大多数公司呢?都是王总、张总,员工这么叫你,人马上就矮了一点,不平等,也没有感情,这样就很难实现充分的沟通。

投资秘诀：
“投资其实很简单,就像是自己买一件需要的东西,觉得足够便宜就会买下来。”

我投资最重要的原则是不懂不碰,不懂的股票,涨了跟我没关系,根本不去想它。我不是投资一个产品、某一件事情、某一个时期,而是对一家公司的整个生命周期进行投资,买时就会有持股20年的打算。

苹果的避税技巧亦如 iPhone 般精密

苹果公司避税风波,源自美国参议院“常设调查委员会”周一公布的一份40页报告。这份报告认为,苹果利用爱尔兰的税收漏洞,2009至2012年间规避了上百亿美元的税款,并称苹果公司在合理避税的设计上堪称精妙。

美国的公司税率为35%,而爱尔兰的税率比较低,据说苹果公司经过特别协商,将在爱尔兰的税率降低至2%以下,之后再利用一系列复杂的离岸结构和规则,将数百亿美元的全营收转移到这里。爱尔兰官方已对此予以否认,坚持宣称税率为12.5%,并表示不会充当美国的小跟班。协查的文书还未到,不配合的姿态已作出。

爱尔兰真是个神奇的地方,之前谷歌中国营收的离岸地就在爱尔兰,可见当地的税收政策是多么受到跨国公司们的欢迎了。不过,爱尔兰有可能仅是苹果全球避税之网中的环节之一,因为就连官方也说不清楚到底怎么回事。到目前为止,美国参议院和爱尔兰的看法也前后矛盾,极不一致。

美国方面一开始认为,苹果利用在爱尔兰公司设立的几个纸面公司,如苹果国际运营中心、销售中心、欧洲运营中心等实施了避税行为,主要是通过将iPhone和iPad的专利权授予这些公司,然后再采取购买专利使用权的方式将销售收入转移到爱尔兰,从而实施避税。而爱尔兰方面则认为,苹果在爱尔兰设立的这几家公司,管理权并不在爱尔兰,与爱尔兰的税法并无关联。后来路透社记者经过调查,拍到了苹果在爱尔兰设立的其中一个公司,但门庭冷落,似乎只雇佣了一个当地人,并不像是处在运营状态的样子。

苹果公司复杂的避税结构,到目前为止没人能完全描述明白,但大体上似乎是这样的:苹果利用美国税收漏洞,将全球收入转移到爱尔兰的几个公司,首先实现了在美国避税的目的,然后又巧妙利用分公司实体在爱

尔兰,但管理权在卢森堡或不列颠群岛等低税率地区的漏洞,规避了在爱尔兰的税收,最终又因分公司实体在爱尔兰,卢森堡等地办公室仅持有管理权的漏洞,实现了税率的最小化缴纳。

苹果是美国财政部的纳税大户,去年每40美元企业税收中就有1美元是苹果贡献的,并在美国创造了60万个就业岗位。这一点库克在听证会前后反复强调。按常理来说,苹果去年在美国国内的收入已足额纳税,至于在南美等地的全球收入,采用合理避税方式少缴税款,实在是太正常不过。美国有全球最多的跨国公司,政策上本身就留有这样的漏洞,在这个问题上指望公司能自觉以国家利益为重,很不现实。因为公司毕竟要对股东负责,将股东的利益最大化。

美国参议院的调查报告中,并没有发现苹果公司有违法避税嫌疑,不仅如此,其他如微软和惠普等跨国公司,也在采用某种架构实施避税,同样也是合理合法。库克在听证会上除了重申没有违法外,还指责美国的税收制度仍停留在上个世纪,完全不适合目前的数字时代,这个说法令参议员们怒气横生而又不敢发作。

美国的公司税是西方国家中最高,当地高昂的税收成本和人力成本也往往使得企业不堪重负。最近20年来,美国制造业的生产活动加速逃离本土,前往第三世界国家。乔布斯在世时曾被奥巴马请去白宫做客,被请给美国国会创作更多就业机会,而不是将工作白白给了中国。但乔布斯不为所动,在现实利益和爱国情怀之间,毕竟还隔着一大堆美元那么长的距离。

如今的苹果避税事件与就业外流事件十分相似,归根结底仍要到政策上去找原因。由于苹果和其他跨国企业太过鹤立鸡群,因此适合大多数企业的税收政策,对他们而言就必须耍点钻空子,以节约成本。美国国会也不可

投资其实很简单,就像是自己买一件需要的东西,觉得足够便宜就会买下来。就好像买一套房子,你喜欢这一套,就买来住,隔壁有套房子涨了,对你来说没有意义。我不认为有其他投资的方法,其他方法是投机。

2006年,我在网上拍得与巴菲特共进午餐的机会。那时虽然我也认为自己还蛮懂投资的,但不太清楚哪些东西是最重要的,就在吃饭时问他,第一要看一个公司的哪个方面?他的回答是“商业模式”,另外就是“不懂不做”。有时候他只是简单说一句话,比如“我不知道我不知道什么”,你会发现很精辟,关键是你要是听得懂,三年之后想起来还会觉得有用。

很多人好奇,其实巴菲特说的很多东西都是我知道的,为什么还要花这么多钱去跟他聊天?这件事情就像每人每个礼拜都会去教堂,很多东西他们早就知道,为什么还要去呢?这里面有些东西可以去琢磨。一个人如果做投资的话,拿出身家的百分之几去跟巴菲特这样的人聊聊天是很值得的。巴菲特在股东大会上的历次演讲都非常值得一看,他对投资的理解已经深入骨髓。

公益事业：
“我做公益是在解决自己的麻烦,解决麻烦的同时还能帮到别人,这是天底下难得的好事。”

我做公益的想法很简单。无论你做多大的生意,自己用的钱总归是很有限的。我不希望留太多钱给孩子,那会让他们的生活变得无趣。赚钱的过程需要应对挑战、克服挑战,会令人非常有成就感。我们可以为孩子设一个保护基金,每隔5年他们可以从中拿一笔钱,以防生活万一不如意,还可以过一个普通人的生活。剩下的钱自然就是累赘。如何解决呢?做公益。

我很忌讳说“慈善”,我从来不觉得自己是一个慈善的人。“慈善”给人一种居高临下的感觉,而我们都是平等的。我只是在解决自己的需求——把钱捐出去,找到能够把钱用好的人。但我发现捐钱比赚钱难多了,因为赚钱的时候你是待在你熟悉的地方,但做公益捐钱需要碰到一个又一个新的项目,必须去摸索。

做公益的过程中肯定会碰到很多不愉快的事情,比如钱花得可能不是地方,但我不会特别在意,因为我很清楚,自己做公益是在解决自己的麻烦,解决麻烦的同时还能帮到别人,这是天底下难得的好事,所以会坚持做下去。

(本文根据段永平在中欧创业营硅谷模块的演讲整理而成,未经本人确认。)

能提案立法对大公司采取特别措施,那样就涉嫌歧视,违背了自由市场经济原则。

跨国公司利用漏洞避税事件,在美国很常见,虽然美国有《爱国法案》,却对避税毫无办法。联邦政府财政紧张,现行税收体制也已不容剧烈改革,哪怕微小的变化也足以让糟糕的财政状况雪上加霜。

不过,由于前期爆出谷歌、亚马逊和星巴克等公司在英国的避税行为,这一问题已引起重视。英国反对党党魁米利班德已在下院辩论时特别强调,这些公司的避税行为已超出边界。预计在下月举行的G8峰会上,跨国企业避税问题将成为欧洲各国元首的重要讨论议题之一。

(创业邦)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

适用于缓解普通感冒或流行感冒引起的发热、头痛、四肢酸痛、打喷嚏、流鼻涕、鼻塞、咽痛等症状,也

论用于流行感冒的预防和治疗。

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销



黄河之水天上来——写在河套酒业成立六十周年

连载76 汉明 著

一个标识给人们激起的心理变化,最能反映一个酒类企业酒文化的建设过程。美酒之美,是每个人生活的一部分,美酒的进步与艺术有关,与企业家的文化修养有关,与消费者的幸福感有关。

借名扬名——改名拉开河套酒文化建设的浪漫旅程

企业家的发明不都是科技发明,把一个县里的小酒厂与整个河套文化联结起来,这也是一项了不起的发明,这不仅是单有想象力能做到的事情,而是企业家战略意识的觉醒。

1991年,张庆义来到杭锦后旗酒厂后,很快就把杭锦后旗制酒厂更名为内蒙古河套酒厂,请时任内蒙古自治区政府主席布赫题写了厂名,实现了厂名、地名、商标名称的三统一,率先实现了CI设计的目标。在办这件事的过程中,尽管与当时的工商等管理部门费了一些周折,但通过酒厂的努力,还是把这一点都做到了。在我采访河套酒业管理层看来,统一厂名、地名、商标名,与铁腕治偷酒、生产浓香型白酒、主打河套酒、股份制改革等一起,成为推动河套酒业发展的标志性事件。

我们来分析这件事的深远意义。首先,厂名、地名、商标名称的统一,使后来河套酒业与河套文化的联动成为可能,这证明了张庆义是有战略意识的企业家。他虽然是机械行业出身,但他知道酒业是心理消费品,是一个与文化密切相关的产业。中国人讲究名正言顺,河套酒厂开发河套酒文化是顺理成章的事情,所以这一举措,为河套酒业接上了地气,为河套酒文化开发打下了基础。

第二,厂名、地名、商标名称的统一,使河套酒业节约了大量的宣传经费,因为河套文化已经有很强的知名度,冠以河套酒业在消费者心中就是一个“半熟”的机制,在没有接触之前,已经有了心理认同,而在三者未统一之前,要让消费者达到心理认同,估计几千万元投出去也不见得有这样的效果。许多人都明白这个道理,明白了却不

做,河套酒业的高明在于想到了就做到了。

第三,新厂名模糊了河套酒业的地域性,这显示了张庆义的决心,他看中的不只是内蒙古市场,他虽身居小县,想的却是成就一个全国品牌,让全国的消费者分享到河套酒业的风情。

河套酒业如今与伊利、蒙牛、鄂尔多斯、永业集团一起成为了内蒙古品牌经济的一张名片,河套酒业是唯一一个呼包鄂城市圈之外成长为一线品牌的企业,而酒类品牌是高端文化品牌,无论是从文化的高度与深度看,都是有远大前途的行业。我们能够看到如果不是经营者有出色的经营意识、开掘意识、吸纳意识、建设意识,做到这一点是很难的。

河套集团董事长张庆义说得好:“酒是一种特殊的食品,与其说是人们物质的需求,不如说是一种文化上、精神上的需要。因此,河套集团在保证产品质量的同时,更注重培植自己独特的文化,打出自己的品牌、特色、风味,让人们在喝酒的同时,领略到一种深厚的文化底蕴和地方风情。”

传说、文物、民俗——破解河套酒文化的三个密码

鄂尔多斯羊绒衫与世界时尚对接,伊利、蒙牛与绿色大草原的形象进行对接,永业集团是与财富和健康对接,与这些企业相比,河套酒业是坚信历史出文化,河套酒业的历史开掘重视把传说、文物、民俗相结合,这样就使河套酒文化背景而丰满,由于有深远的历史文化做背景,河套酒业可以说对文化的开掘更加深厚。