

经营之道

Business Operation

■ 创业悟语

人人都可以当老板

文/廖仲毛

1991年，加拿大有一对学生情侣哈里里、拉比，两人在同一所大学读绘画专业，迷上了招贴画。有一天，拉比突发灵感，将两人制作的招贴画拿出来卖钱。让他们想不到的是，一张画竟卖了5美元。于是，这对情侣继续利用课余时间做招贴画买卖，三年赚了一万美元。大学毕业后，这对情侣认识了商业奇才瓦拉迪，三人合伙注册了spin master玩具公司，在瓦拉迪的精心经营下，现在这家公司已成为加拿大最有名气的玩具公司之一。哈里里的故事告诉我们，抓住机遇，人人都可以当老板。有人说，老板与打工者和技术专家的区别是，前者具有坚定的创业意识，并能前景并不太明朗的情况下抓住机遇，付诸行动。

在民营企业最多的浙江省，大多数民企老板大多是白手起家。他们在创业之初，并不具备投资办厂所需要的条件，但他们之所以能成功，就在于他们创业意识强，敢于克服一切不足，大胆迈出了创业的第一步。

以位列该省民营老板财富榜前十名者为例，这十人创业前大多出身贫寒，鲁冠球打铁为生，徐文荣、李如成种田，邱继宝、南存辉摆摊修鞋，胡成中当裁缝，郑坚江是修理工，汪力成是丝厂临时工，郑元豹也是普通工人，只有吴鹰当过教师。这些人创办企业时缺钱、缺技术、缺设备、缺人，什么都缺，为了创业，很多工作只好自己上阵，既要承受老板的工作压力，还要身兼销售员、采购员等各种工种。由于抓住了机遇，如今这些人都成为年营业额10亿元左右的私营企业老板。同样的道理，如果哈里里和拉比继续沉醉在招贴画的艺术境界里，他们也许会成为该行业的一名艺术家，但绝对不会成为有名的青年富翁。

虽说人人都可以当老板，但是要成为一个成功老板，除了具备坚定的创业意识之外，还必须具有以下特质。

坚定的信念。信念坚定是老板的必备素质。成功的老板，最大的财富不是资本，而是信念，坚信自己不会失败。有信念才会一往无前，遇到困难不退缩。在中国财富榜上列前位的盛大网络董事长陈天桥，最初创业时，他和他的夫人都是看准了网络游戏行业的前景，毅然辞掉了当时收入不菲的证券公司高级职位。当记者问他们，两个人的饭碗都砸了，有没有想过万一创业失败了，怎么办？陈天桥说：我们从来不认为会失败。

对商业高度敏感。创业者很多，失败的总是比成功者更多。凡是成功的老板，其商业敏感度都很高。虽然我们都知道商机无处不在，但多数人并不能在第一时间里抓住它，因为商机只青睐慧眼独识者。曾经担任过微软中国公司总裁，后被陈天桥以现值2亿多元的股票期权聘为盛大网络总裁的唐骏，天生就是个当老板的人。早年在美国读书时，唐骏就组织过中国艺术家到美国搞商业演出。有一次，因为签证等问题没有搞定，唐骏差点亏本二十万美元。在请律师交涉无果的情况下，他灵机一动，向美国洛杉矶的参议员、众议员写信，取得这些政治家的支持，顺利度过危机。通过这件事，唐骏敏锐地发现，在党派竞争激烈的美国，有很多连美国律师都办不成的事，可以用类似方法解决，这中间蕴藏着很大的商机。于是他注册了“美国第一移民事务所”。由于填补了市场空白，唐骏毕业不久就成了有几十万美元身家的小老板。

商机有大有小，有显性商机，也有潜在商机，成功的老板不光能抓住显性商机，还善于把握潜在商机，实现以小博大。据说有两个美国商人到中国柿子产地收购柿子，甲收购了五千吨的柿子，发往美国。由于保鲜不当，部分柿子腐烂，扣除各种税费，甲亏本20万美元，只得宣布破产。乙原计划也收购五千吨柿子，当他在柿子树下监督果场主人摘柿子时，发现当地采摘和贮存柿子的过程很独特，果场主人质朴、可爱的形象和山里人特有的生活方式，也很有乡土气息和诗情画意，如果拍成纪录片，可以赚到更多的钱。于是，他取消收购计划，只用一千个柿子的成本就拍成了一部纪录片，卖给美国的商业电视台和旅游公司，获利一百多万美元。

善于用人。二十一世纪，人才是最重要的竞争武器。成功人士陈安之认为，当老板的人最开始往往是先为成功的人工作，再与成功的人合作，最后是让成功的人为你工作。前面提到的哈里里、拉比，如果不是请到瓦拉迪，他们也不会取得这样大的成功。我国有很多草根型民营企业家在做到一定规模后，往往感到力不从心，如果他们能转变事必躬亲的管理模式，聘请职业经理人打理企业，不仅可以减轻自己的工作压力，还能实现借智生财。一位企业家说得对，一个公司办得好不好，不是看老板在公司的时候能不能赚钱，而是看老板离开公司去休假甚至彻底退休的时候能不能赚钱。

丁向荣说，当初创办财税咨询公司，就是为了在税收方面给予企业帮助，让国家的正常税收不受损失，也不让某些企业由于不熟悉政策而遭受损失

财税咨询 帮人合法合理纳税

文并摄影/记者 裴少铭

下海办公司

1986年，丁向荣从上海财大毕业后进入上海税务局工作，当时的税务工作还都是靠笔和纸，强大的记忆和分析能力是干这行必须练就的看家本领。

“那时我身边的一些老师和前辈们，他们的基本功非常扎实，那会儿哪有什么分析软件啊，全都是凭借自己大脑里的专业知识，对比资料进行成本分析，先分析每个月成本的高低，再分析为什么利润高、为什么成本高。几个月的报表，往往要上看厚一沓。”丁向荣第一次意识到，要学的东西其实还有很多很多。

此间发生的一件事，更让丁向荣真正体会到了完善税收工作不仅仅是国家的需要，还是维护公众利益的必需。

当时，海南有一个债券发行不太规范，是某证券公司包销的。可债券到期日却不能兑现，债券利息还要缴纳个人所得税。投资者听到消息后，不甘心自己的损失，一下子全都跑去围攻这家证券公司的营业部，连玻璃都给砸了。当时正好是丁向荣分管这个口，经过耐心解释，事情总算得到圆满解决。“但这件事，确实确实让我体会到，经济领域里，专业技能的好坏确实可以引发关乎民生的头等大事。”

也就是这个时候，丁向荣意识到应该有个更好的方式去做自己想做的事。他离开了原单位，下海创办了向荣财税咨询服务公司，“我只想在国家税务和企业或者个人之间建立一个平台，让每个人做合法的纳税人并且实现‘合理纳税’。”

管理：因人制宜

“在公司里，我会给我的员工最好的工作环境和待遇，但我要求新来的员工在短时间内至少要能熟练的掌握一个或者两个税种，我所说的熟练是能够将一个税种的法律烂熟于胸，因为作为一家专业的咨询公司，如果我们不能给客户专业的服务定位的话，就等于在砸自己的牌子。”

公司的黄小姐告诉我，她们考试进来的时候，笔试的试卷只有三道题目。其中有这样一道题目：某外企分给员工一套楼房，按照税法，这套楼房是要缴纳很高税负的。这位员工找上门来，要求得到一个既合税法又能减轻个人负担的纳税计划。请你为他设计这样一套计划。后来，丁向荣告诉她们，像这类题目，其实并没有唯一的答案。只要你的

■ 经营之道

文/吴学安

自从3年前南京冠生园因“月饼陈馅”被曝光之后，这家百年“老字号”从此就一蹶不振。今年，这家百年老店再次成为媒体和公众关注的焦点，由南京市中级法院受理的南京冠生园食品有限公司破产案已进入宣告破产债权偿付程序。昔日曾经流光溢彩的“老字号”如今却变得灰头土脸，“老字号”的命运越来越引起人们的关注。

生死考验

有消息说，在国内1600多家“老字号”企业中，70%的企业处于长期亏损困境，有的甚至面临被市场淘汰的危局，只有10%的“老字号”企业能够赢利，还有20%的“老字号”处于勉强维持的状态。随着时代的变迁，一些“老字号”企业生产的商品已经丧失了社会价值，已经或即将被淘汰。就是在沪上，仍旧生存的“老字号”也仅占上海“老字号”总数的十分之一。曾经被誉为民族工业奇葩的“中华老字号”企业正面临着一场“生存危机”。

不言而喻，“中华老字号”有着深厚的文化和历史沉淀，是华夏文化遗产的重要组成部分。古朴、典雅的历史建筑是“老字号”存在和发展的实物载体，但在城市大拆迁、大开发大潮中，“老字号”们纷纷面临拆迁之痛，造成其客流量流失，原有的文化底蕴遭受重创。同时，随着生产手段的改变和传统工艺的失传，一些“老字号”逐渐失去特色，有的甚至改变了原有的性质，经营起与自身特色毫不相干的商品和服务。

现在，相当一批“老字号”企业由于观念陈旧、积累不足、冗员多、历史包袱重、不重视“老字号”品牌的保值增值而处于生死存亡的



设计为法律所允许，充分合理又能为客户带来尽可能大的收益就是好的。

“这些题目需要综合很多专业知识，操作性很强，但最重要的是要在这些知识运用中放入自己独特的理念。”丁向荣说，税收筹划在上海甚至是中国都是相当新兴的行业。在我国入世的三年保护期即将到期，对比着种种WTO贸易规则，我国目前的某些法律、法规有很多地方都与之相违。将来，我们必定会碰到很多贸易摩擦和非关税壁垒，如何规避各种风险，最重要的一点就是我国企业要能尽快适应WTO贸易规则并加以利用。

“我创立这个企业就是为了能在税收方面给予企业帮助，为跨国企业提供优质的跨国所得税纳税安排服务、转让定价的运用服务以及国家间种种避免双重征税的协定服务等等。我们的目标只有一个，让国家的正常税收不受损失，也不让某些企业由于不熟悉政策而遭受损失。”

在公司采访时，我发现公司的学习氛围非常浓厚，大家碰到什么问题总是一起讨论，共同商量解决。公司有各种最新最权威的文献资料供大家学习参考。据了解，向荣公司不但学习外企经验，国企的优秀管理经验也借鉴。他们有完善的培训机制，实行计时工资和月薪相结合的分配制度。凡是新来的人员，丁向荣都会让他在公司所有岗位上转一圈，然后再结合个人业绩并参考个人意愿最终确定岗位。丁向荣说：“这样，一方面可以因人制宜，各个部门、各个岗位都转一下，充分发现每个人的潜力，发挥他的才能。新进的职员，只要有能力，他就会让他去

发挥，这是年轻人特有的朝气，我们不能埋没了。”

高端客户是利润点

“在我们的客户里，有不少是世界五百强的企业，知名的演员、运动员也很多。我们的客户主要就是跨国公司、国内外大企业和高收入人群。”

丁向荣说，这一行最大的利润就集中在高收入人群和大企业。虽然瞄准的是高端客户，却也不能急功近利。“我们刚刚开始起步创业，小公司又不出名，开展业务必须要把灵活性和严肃性结合起来，收费要合理，收多了不利于公司竞争，收少了满足不了成本核算，另外，还要考虑经营风险。”

有一次，某跨国公司把一套纳税计划包给了某著名国际会计师事务所，结果两次上报国家有关部门都没有通过。最后，这家公司找到了向荣财税，丁向荣考虑再三还是没有接下来。“这种活儿，对我们来说成功与失败的比例各占50%。我们在创业阶段，输不起啊！一旦失败就是致命的。”

丁向荣说，这一行，运用转让定价技术给企业带来的利润空间是非常大的，但一定要在尊重国家主权和法律尊严的前提下进行。我们的主营业务虽然是税务筹划，为企业节省开支，但有一个前提是合法合理，把国家的利益放在首位。

前一段，美国swatch公司就传出丑闻，据说，他们在澳大利亚和亚洲等地避税总额超过了1.8亿美元，其中就有过度利用转让定价技术非法逃税的嫌疑，“这确实给我们敲了一个警钟。”

业化服务特色的品牌，也是自然经济条件下特定的产物。一个品牌只有靠不断延伸才能不断壮大，而“老字号”却很少学会用现代经营方式来拓展市场，大多数只能停留在先辈们“打江山”时的模样。由于“老字号”小规模生产难以满足消费档次需求的提高，大大限制了“老字号”的规模扩张。“老字号”也有知识产权，但并不是严格意义上的“专利”，只是一种专有技术，由于只在家族内部继承和享用，必然大大限制其规模扩张，也会造成侵权之害屡屡发生，从而危及“老字号”的生存和发展。

“老字号”及其经营的传统商品，是众多身怀绝技的能工巧匠，经过悠久岁月凝聚起来的艺术杰作，也是商品市场优胜劣汰的产物。因此，充分挖掘“老字号”的传统风格、传统技艺，延续它的历史渊源，维护其“正宗”名誉是极为重要的。“老字号”在发展过程中应该珍惜企业文化、品牌潜质，不能采取“卖名牌”方式发展自己，以免影响正宗商业“老字号”的声望和信誉。同时，“老字号”更应发挥文化本体的辐射力，吸取现代管理经验，充分挖掘竞争与创新潜力，适应市场发展的需要，使“老字号”魅力弥新，名不虚传。

“老字号”之所以能够流传至今，沉淀出的是最精华的东西，字号本身就是一种资源。倘若“老字号”能找准市场定位，顺应市场的变化和新的消费需求，仍有相当大的生存空间。现代商贸企业一个重要的经营业态就是连锁，连锁经营能够实现规模化效应。而解决规模化经营所需要的资金是首要问题，联手其它企业或募集公共资金就是最好的筹资



经营提示

■ 财税咨询业务涉及到转让定价等一系列财税技能，它主要是通过帮助跨国公司设计全球布点方案，帮助高端客户设计合法而又合理的纳税计划，从中获取收益。由于目前这一业务主要是由国际知名的会计师事务所垄断。要想做这一行，专业知识必须精湛，还得有懂得各国税收制度的专家型员工，如外国专家、留学人员及专业硕士等各类人才。

■ 经营财税咨询业务，面对的都是高端客户，企业的经营必须是高起点的。一个公司如果其貌不扬，高端客户多半不屑；如果公司的技术设备和信息渠道比较落后、闭塞，那这个公司就注定要倒闭。丁向荣的公司建立了自己的数据库，以便在信息收集、整理和使用方面得心应手。

■ 经营财税业务，必须依靠大订单。但要拉到大大订单，不仅要有豪华的办公设施、一流的员工队伍，还得有诸多的客户线索。这种客户线索并非一时所能积累的。它需要职业经理人多年的积累。从事这一业务，要么高薪聘请有客户资源的员工，要么就得创业者自身有非常好的资源。

■ 财税咨询领域涉及法与理的最佳和谐问题。在这方面，很多国际知名的会计师事务所都栽过跟头，也有很多企业为此付出了沉痛的代价。既要最大限度地维护客户利益，更不能损害国家利益，这是这一专业的最高宗旨。否则，创业之初的公司很容易走向毁灭。丁向荣在选择业务订单方面回避过高的政策风险和经营风险，就是这个原因。

“老字号”重生之路在何方

方式。如北京同仁堂通过改制上市，募集相当多的社会资金，企业完全采用现代化经营方式，使这家“老字号”重新走向辉煌。

“老字号”要应对“生存危机”，就必须建立现代企业制度，引进特许加盟和连锁经营等现代经营业态，加强标准化建设，学会借助“外脑”。如具有151年历史的内联升就聘请外籍专家顾问团队为企业重塑品牌出谋划策，并着力在国内进行连锁扩张。

对于缺乏技术含量的“老字号”来说，品牌和服务是其赖以生存的基础，而“老字号”要想形成固定的消费群体，就必须做足“文化戏”，除了不断挖掘和弘扬“老字号”的文化内涵外，还需要输入新的文化元素。

在管理模式方面，“老字号”也需要引进国际先进管理理念，通过专业、系统和标准化的服务适应现代市场的需求。连锁加盟是一种专业性和技术性都很强的经营模式，时下不少“老字号”都尝试着在搞连锁经营，但有的企业由于缺乏完整的管理体系，难以跟上企业快速扩张的要求，其结果是做不好往往会被加盟者砸了牌子。

应该说，改制能够解决“老字号”管理体制上的束缚，连锁也能拓展“老字号”的经营领域，但如果不改变经营上的陈旧观念，即使改制、连锁、加盟、跨地域扩张也难以从根本上挽救“老字号”所面临的“生死危机”。因此“老字号”要想图存求强，就必须切实转变观念，在创新发展上做好文章，大力培养人才，力争走出国门，不等不靠，学会靠挖掘自身潜力做大做强，才是“老字号”绝处逢生的最佳良策。“老字号”要想走出低谷，再创辉煌，就必须苦练内功，兼收并蓄，这里借用一位业界人士的话说：从来没有救世主，“老字号”要想获得重生，只能靠自己救自己！

■ 第一桶金

送走老同学，张如海想，类似老同学这样心中“不痛快”的人绝非少数，这又何尝不是一条生财之道呢？经过几番斟酌，一个大胆的决定在他心中形成，他决定开一间“开心吧”

打开心灵之门

文/邢文博

近年，心理咨询业越来越吃香，但张如海干上这一行确属偶然。

30多岁的他，从技校毕业后，由于单位效益差，他不愿再混日子，浪费了宝贵年华。拿着厂里“买断”工龄的几万块钱，开始寻找出路。

一天，一位很要好的同学找上门来，一副愤愤不平的样子。原来，由于他工作疏忽，导致一次生产事故。为此，单位给予行政处分，扣发奖金，家人也责备他，更让他难受的是，相处已久的女友也要与他分手。他感到难以接受，整天郁闷、烦躁，想到老同学这里诉说一番。张如海知道后，对他说：“咱俩是最要好的同学，有苦有冤尽管诉，你放声哭一场使劲吼几声都行，我理解你。”后来，张如海又跟他聊起同学们的一些趣事，这个老同学的心情总算平复，临走，执意要付钱，并说花钱买个“痛快”。

这天夜里，张如海难以入眠。他知道，类似老同学这样心中“不痛快”的人绝非少数，这又何尝不是一条生财之道呢？经过几番斟酌，一个大胆的决定在他心中形成，他决定开一间“开心吧”。

经过一番紧张筹备，张如海的“开心吧”开张了。本来，他学的是机械专业，与心理健康教育风马牛不相及。但他的最大优点就是喜欢动脑，爱思考，悟性好。他想，只要能把求助者的烦恼和苦闷化解，就算成功。他听说国外有专供心理抑郁者“出气”的地方，就想何不试试？于是，他租了一间房子，购买了一些器械，里面光线幽暗，允许人在里面静默，甚至尖叫呐喊蹦跳。刚开始，也有部分人来尝试，但过了一段时间后，来者便寥寥无几了。就在张如海困惑时，有人给他提出建议：“你这层次太低，再说，喜欢用这种方式解决心理问题的人也不会很多。不能被动地让患“心病”者宣泄出气，还要从‘心’这个‘根’上对症下药，主动与之交流、沟通。”

为了加强自身修养与素质，他先后购买了《心理学》、《普通心理学》、《心理咨询》等书籍，潜心研读。他读书讲究效率，讲究灵活，突出重点，注重联系实际，另外还写读书笔记，同时，还到某家医院的心理门诊去请教，熟悉个案。之后，他重新租了两间房子，一间主要供求助者宣泄情绪，门窗紧闭，光线昏暗。另一间光线柔和，摆着几盆鲜花，还放了一台音响，音量开得很低。这样一个优雅、静谧、温馨的氛围，再加上他亲切温和的询问、启发、开导和激励，病人心中的那些“疙瘩”顿时化解。

由于张如海的服务态度好，再加上“开心吧”环境优雅、轻松，使人们没有去医院看病的紧张心理，更重要的是他善于与人“交心”，经常讲个幽默故事和趣事开导病人，所以前来寻求咨询和帮助的人络绎不绝，张如海获得了较好的经济收益。

虽然生意是火起来了，但张如海还想更上一层楼。他打算自费出去进修，并设法向有关专家请教和建立定期联系，建立客户会员卡和信息档案，进行长期业务指导，实行优质服务，对年老体弱者实行登门服务，等等。张如海说，人的“心病”并不好治，需要花大气力去学习和研究。对这门朝阳行业，他充满信心。

征稿启事

《经营之道》欢迎投稿，欢迎提供线索。

“第一桶金”讲述创业背后的故事，记录创业者白手起家的创业历程，关注他们的成功经验和教训得失。

“创业悟语”抒发创业过程中的点滴感悟，重在以小见大，能够给人以启发。

“投资故事”揭开设市、期市、汇市、债市、房地产市场以及邮币卡市场的神秘面纱，从别人的故事中寻找成功的经验。

来稿要求故事真实，并务请注明联系方式。

地址：北京宣武大街甲97号中国证券报《经营之道》收
邮编：100031
电话：010-63077234
传真：010-63077277
电邮：liaow@263.net