

文化系列文献资料汇编之三

中外近现代成功故事及案例

选 编

上海东海职业技术学院

图书馆

2016 年 3 月

前 言

书香校园，闻之沁心；馆藏文献，阅之养性。为了更好地利用图书馆文献资料，提升图书馆服务于特色、服务于教学、服务于师生的功能，我馆充分利用了图书馆电子文献资源平台-----数字资源，从中国知网和维普期刊资源平台中收录部分成功人士故事、成功案例以及成功经验谈，因为考虑到我们学院大学生即将初涉职场，特意增添了与大学生创业、就业相关的生涯规划建议，以深入浅出的故事或者叙述形式汇编于《中外近现代成功故事及案例选编》中，以飨读者。

选编过程是一个艰难的过程，成功的人或事犹如浩瀚繁星，不免挂一漏万，希望广大师生充分利用数字资源，通过查阅维普和知网平台，不断提出意见和建议，便于我们不断改进服务，便于师生更好地开展教育教学科研工作。

东海学院图书馆

2016 年 3 月

目 录

一. 中国近代成功人士故事及案例

1. “五金大王”叶澄衷善始善终	1
2. 汉镇巨贾宋炜臣	5
3. 从货郎到商贾的武百祥	9
4. 刘鸿生:从洋买办到实业大亨	15
5. 怀揣报国梦的味精大王	21

二. 中国现代成功人士故事及案例

6. 85 岁的种橙亿万富翁	26
7. 50 岁开始的创业故事	28
8. 对话柳传志:领导者与管理者	31
9. 跟柳传志学教养孩子	34
10. 父母的言传身教令我受益终身	36
11. 鲁冠球:四十年商潮屹立不倒	38
12. 宗庆后:饮料帝国的“中国首富”	42
13. 张瑞敏的十三个观点	47
14. 中国乳业教父的东山再起	51
15. 万科董事会主席王石创业史	56
16. 血淋淋的金玉米	62
17. 年轻时的激情是最大的本钱	66
18. “打工嫂”从 36 岁开始	68
19. 从学徒工到纸业富豪	74
20. 许家印,商海里倔强的“舞者”	78
21. 章华妹:个体户先驱	82
22. 小小蓝印花布绘出彩色人生	85
23. 创业从不断“归零”开始	87
24. 南存辉:两难中求定见	90
25. 梦想与坚持	95

26. 王均瑶：最开放的浙商走了	98
27. 苦难带有温暖的颜色	101
28. 雷军：互联网时代的中国传奇	103
29. 我胜在情商	107
30. 安踏商业帝国的主人	111
31. 我的成功可以复制	114
32. 我在广州卖苍蝇挣大钱	116
33. 把伟大理想踩在脚下	119
34. “倒粮”小伙二十三三年赚了五百万	122

三. 境外现代成功人士故事及案例

35. 被拒绝了 1009 次的肯德基创始人	126
36. 把大目标切碎分给每个人	128
37. 从小事做起的王永庆	130
38. 霍英东的创业故事	132
39. 从赔钱卖黄金到开店	134
40. 创业大王李嘉诚少年时期的创业	138
41. 水饺皇后臧健和“湾仔码头”品牌奇	140
42. 梦开始的地方	142
43. 卢永强与“喜羊羊”的春天	144
44. 求知若渴虚心若愚	148
45. 自助者天助之	152
46. 做一个成功的人	156
47. 厚积薄发有的放矢	159
48. 先参与创业，再主导创业	160
49. 让科学幻想成为现实	162
50. 你的“原始股”是哪只	164

1. “五金大王”叶澄衷善始善终

在清末被誉为“五金大王”的叶澄衷(1840~1899)，既是近代中国著名的实业家，也是善举不断的慈善家。他凭借吃苦耐劳和勤奋好学的精神，从一个一文不名的少年发展成为腰缠万贯的工商巨子，其本身就是近代中国民族工商业发展艰难历程的缩影。

用心学徒



叶澄衷原名叶成忠，浙江镇海人，在兄弟姐妹五人中排行第四，他出生那年正逢鸦片战争。出身于贫苦农民家庭的叶澄衷，6岁丧父。父亲叶志禹英年早逝，苦命的母亲在极度贫困中独挑生活重担，穷困潦倒程度可想而知。

叶澄衷9岁时，母亲曾以星夜纺织换来的微薄报酬作为学费，送他读私塾，但半年即不得不辍学，回家帮助母亲和哥哥耕作。长至11岁时，母亲被迫将他送至邻近一家油坊做帮工，一年报酬仅有一钱和一捆柴薪。小小年纪的叶澄衷咬牙坚持了3年不堪回首的帮工生涯，恰逢一位经常来往于宁波和上海之间的乡邻倪先生，出于同情表示愿意将叶澄衷带到上海混口饭吃，母亲便以田中秋谷作抵向人借得2000文钱作为路费。这样，叶澄衷于1853年只身闯入上海滩。

叶澄衷到上海后，先是在一家小成衣铺干了半年杂役，店主只提供一日三餐粗菜淡饭，没有工钱。后来又在法租界的一家杂货铺当学徒。由于他勤于用心，很快即学会了一些经商售卖的技能。每天清晨，店主都要他划着一只装有杂货的小舢板，在黄浦江上向往来船只上的水手叫卖兜售，直到傍晚才返回店铺。渐渐地，许多外国水手对这位驾着一叶扁舟的少年货郎已非常熟悉，而叶澄衷也学会了一口洋泾浜英语。

创业契机

三年之后，17岁的叶澄衷终于有了一点积蓄，决心离开杂货铺独自经营。起初数年，他仍然驾着小扁舟在黄浦江上叫卖杂货，虽属小本经营，但也年有盈余。脑瓜灵活的叶澄衷还经常以各种食品和杂货，在外国商船上换回一些五金工具和零件，然后临时设摊售卖，赢利愈见可观。

由于叶澄衷注重信誉，给人诚实可靠之印象，其杂货业务不断扩大。恰在此时，一件偶然的事情对叶澄衷的经商生涯产生了重要影响。一日中午，一名叫哈利的英国洋行经理因找不到摆渡船，搭乘叶澄衷的小舢板，离开时将一个装有几千美元的提包遗忘在船上。叶澄衷见财没有心动，而是一直等在码头上，直至哈利回来寻找才将原物归还。哈利欲以美钞感谢，而叶澄衷坚辞不受。哈利随即表示帮助他开设五金店，并提供货源。

1862年，叶澄衷结束了在黄浦江上漂泊叫卖的生涯。哈利不仅提供了部分资金支持，而且以优惠价格提供充足的货源，叶澄衷在虹口美租界开设了上海第一家专门售卖五金零件、废旧铜铁以及洋货杂物的五金行号，取名为“顺记”。

起初由于资本不足，“顺记”规模有限，所获利润并非像预期的那样丰厚。叶澄衷节衣缩食，咬牙坚持渡过创业之初的困难时期。同年冬季，叶澄衷将“顺记”移至百老汇(今大名路)，希望能

够扩大营业。由于始终坚持诚信经商的原则，逐渐获得往来客户信任，经营状况好转。

不久，著名美商美孚石油公司慕名而来，主动向叶澄衷提出以优惠的待遇，请“顺记”作为上海推销煤油的独家华商字号。讲定每推销一加仑煤油，叶澄衷获取 25% 的佣金，而且可在进货三个月之后再付货款，这对资金并不雄厚的叶澄衷可谓天赐良机。于是，叶澄衷以 ChingChong(澄衷) 的英文商号名义，与美孚石油公司签订了经销十年的长期合同。当时上海尚未使用电灯，因此煤油灯上市不久即大受欢迎，“顺记”不仅能在一月内将进货销出，而且还可得到两个月的资金周转使用期。借此，叶澄衷的生意进入到迅速发展时期。

五金大王

在此后数年中，叶澄衷的业务蒸蒸日上，加上代销美孚煤油延迟支付的大量货款可用作流动资金，他得以不断扩大其五金业的经营规模。

叶澄衷先是收购曾经学徒但已破产的那家杂货铺的地皮，建起了新的五金店号“南顺记”，最初创办的第一个店号则改称“老顺记”。这两个五金店一南一北，生意十分兴隆。

不久，德国商人在吴淞江畔开办的一家专门进口西洋煤矿和钢铁的可炽煤铁号，因经营者不熟中国行情而连年亏本，急于出售。叶澄衷很想盘下可炽煤铁号，但苦于手头资金不足。关键时刻，良好的信誉和善于经营的名声再次给他带来了机遇。有朋友主动表示愿意提供资金，与叶澄衷合股盘下可炽煤铁号，并由叶经营，红利按四六分成，叶得六成。于是，叶澄衷又接手创办了该煤铁号，改名为“可炽顺记”。该店号开张营业后，成为近代上海最早经营进口煤和铁的民族资本企业。3 年后，合股者退股，“可炽顺记”成为叶澄衷的独资商号。在进口煤铁的同时，他还购置了一台剪刀车，将铁板和钢材余料加工裁剪成农村急需的条铁、筷条、钉条和字板。他还廉价购买一些外国旧船，拆下船上的铁板进行加工出售，利润更加丰厚。

随着资本增加，叶澄衷开始廉价收购小型废旧外轮，利用附设的工场修配翻新后出售。上海《申报》曾刊登过叶澄衷的广告：“小火轮为外国制造。规格：轮长七十至一百二十英尺，引擎马力十二至五十匹，时速三十里。可行驶苏、杭内河。”据说在 1875 年至 1878 年间，叶澄衷以“老顺记”的名义出售了 10 余艘进口小火轮，获得暴利。

1876 年，叶澄衷又在百老汇武昌路口开设“新顺记”，专门经营英美等国进口的“吃食五金”，即罐头水果、鱼肉和铁盒铁箱装的饼干、糖果、奶粉之类食品。因国人此前未见过罐头食品，因其包装以铁皮为材而称为“吃食五金”，归入了五金业。作为上海第一家专售进口罐装食品的“新顺记”开张后，门庭若市。

经过多年的奋斗，叶澄衷不仅在上海创设南顺记、义昌顺记、新顺记、可炽顺记、可炽铁栈等多个新商号，而且从上海走向全国，相继在汉口、九江、芜湖、镇江、天津、营口、宁波、烟台、温州等商埠开设了“老顺记”分号。他靠五金起家，以煤油发财，再投资于五金业，成为上海实力雄厚的巨商之一，被当时的上海商界誉为“五金大王”。

商界巨子

叶澄衷并未知足不前，而是不断开拓新的投资领域。1890 年，他在上海创办最大的华商火柴厂——燮昌火柴公司，资本额 20 万银元，雇用数百名工人。由于叶澄衷知人善任，重视改进技术，因而在与洋商火柴厂的激烈竞争中，燮昌不仅没有被挤跨，而且站稳了脚跟，产量占上海火柴总量 1/3 以上。1897 年，他又投资 30 万银元，在汉口创办汉口燮昌火柴公司，直到 1917 年一直垄断

了整个湖北的火柴市场。两厂日产火柴约 43 万盒，行销湖南、湖北、四川、河南、山西、陕西等许多省份。不久，在苏州也设立了燮昌火柴分厂。这样，叶澄衷又成为中国最大的民族资本火柴制造业主。

在票号和钱庄业中叶澄衷也有投资。他曾先后在上海、镇海、杭州、芜湖、湖州等地开办大庆元票号与升大、衍庆、大庆等钱庄，又与许春荣合股开办余大、瑞大、承大、志大等钱庄。这些票号、钱庄的资本多不过银 5 万两，少则 2 万两，然放账多至百万，数十倍于其资本。叶澄衷经营的钱庄，在鼎盛时期多达一百余家，广泛分布于全国各地，“镇海叶家”也因此成为上海声名显赫的九大钱庄家族之一。

1883 年因蚕丝价格大跌，上海发生严重的金融风潮，南北两市棉花行纷纷破产倒闭。叶澄衷乘此机会廉价收购了棉花行的 10 余艘沙船，建立了一支沙船队，后经不断扩充沙船多达一百余艘，频繁往来于沿海和长江航线，运送煤、铁、煤油等商品，生意十分兴隆。1894 年，叶澄衷还曾开办纶华纱厂，这也是上海机器缫丝业中的一家大型企业。在房地产行业中，叶澄衷曾创办树德地产公司，拥有地产 400 余亩。

就这样，经过几十年的艰辛努力与奋斗，叶澄衷先做贸易，再办实业，后进金融，从贫穷少年跃居为宁波帮首富，同时也是当时上海商界众所周知的顶尖富豪，经营范围广布于五金、煤油、机器、钢铁，洋烛、罐头食品、火柴、钱庄、运输等领域。到他 1899 年因病去世时，资产累积已高达 800 万两白银。

乐善好施

叶澄衷的一大特点是勤俭持家，生活朴素无华，绝无豪富气象，但他却又乐善好施，不吝家财，是当时热心赈济救贫和发展教育事业的著名商人之一。晚清时期，山西、河南、河北、山东诸省经常发生较为严重的水旱灾荒。每有灾荒，叶澄衷都踊跃输财劝赈，时人称之为“积财而能散财者”。例如 1888 年奉天告灾，他慷慨捐款万余元，同时倡设公所于沪滨，筹款往赈。先前晋豫两省因灾害发生饥荒，朝廷命疆臣筹赈，他亦捐巨资助之，后来青齐、燕冀、淮徐、新岷相继遭遇水旱之灾，叶澄衷无不视灾之轻重而助赈。此外，他还曾捐出白银 2 万两，在上海设立怀德堂，赡养故友及同业中无所依靠的家属。又建“义庄”、“忠孝堂”周济族内的贫困者，设义塾教育同族子弟，创办牛痘局施药救贫。由于叶澄衷热心于慈善公益事业，清朝政府曾先后以“乐善好施”、“勇于为善”的匾额予以嘉奖，又由国子监生加捐候选同知，赏戴花翎，荐升候选道，随带二级，赏加二品顶戴，晋封荣禄大夫。

不仅如此，叶澄衷还以秉性至孝、尊老敬贤、友爱昆仲而闻名。1862 年，在创办了第一家“顺记”五金店号，经济状况好转之后，他就从老家镇海将母亲接到上海供养，朝夕承欢怡乐。其母居沪六载，后以里第无人，仍回镇海。1870 年，接到母亲病重的消息，叶澄衷不顾生意繁忙星夜驰归，衣不解带，昼夜侍奉，延医调治无效，甚至割（读 kui，刺杀、割取）股和药以进。母亲不幸去世后，叶澄衷十分悲痛，涕零诸子曰：“吾有今日皆母厚德所致。”

由于出身贫穷，叶澄衷自幼失学，并深以为憾。他感慨“幼年未曾识字，作业艰苦”之难，为了使更多的贫困少年能够上学读书，避免重蹈其覆辙，于光绪二十五年(1899 年)捐银 10 万两，在虹口张家湾(今唐山路)购地近 30 亩，创办“蒙学堂”。遗憾的是学堂尚未开工修建，叶澄衷即因病去世。弥留之际，他还不忘叮嘱子女：“吾死必竟吾志。”遵照其遗愿，其长子于 1900 年开工修建

蒙学堂，并秉承遗命续捐银 10 万两。光绪二十七年(1901 年)二月校舍落成开学，校名定为澄衷蒙学堂(今唐山路一小、澄衷中学)。办校不久，校董事会曾聘请中国近现代著名教育家蔡元培为代理校长，主持日常校务工作，澄衷学堂也逐渐形成了较为独特的办学特色。

“民生在勤”、“勤能补拙”，是学堂全体师生的座右铭。学堂同时还制定了比较严格的考试制度，考试成绩有详细的记录。按照规定，每月均有月考，半年有大考，每次月考和大



考的成绩都出榜公布，成绩排列前三名的学生颁发奖品。在学校讲堂(即礼堂)内挂有叶澄衷撰写的对联：“余以幼孤，旅寓申江，自伤老大无成，有类夜行思秉烛；今为童蒙，特开讲舍，所望髫年志学，一般努力惜分阴。”体现了他办学的目的和对学生的殷切期望。为纪念他捐资办学的功绩，学堂于民国 19 年(1930 年)树立了叶澄衷全身铜像。铜像曾被毁，后由校友筹款重建。

澄衷蒙学堂是近代上海较早由中国人创办的一所新式学堂，也凝聚了叶澄衷毕生的心血。这所学校现为上海著名的澄衷中学，知名学者、教授如竺可桢、胡适、卢于道、陈虞孙、丰子恺、王玉润、袁牧之等人，都曾在澄衷学校学习或工作过。革命烈士殷夫、史霄雯等，也是澄衷学校的校友。

1899 年 11 月 5 日，叶澄衷在上海逝世，享年 60 岁。弥留之时，他对其七个子女说：“吾昔日受惠者、各号友竭诚助吾任事者，汝曹皆当厚待勿替。”叶澄衷辞世后，顺记以及其他工商企业由其子分别继承经营，并扩大发展了银行、农场等事业。其子还曾在江湾建造了一座花园，上海人称之为“叶家花园”。1933 年，为了纪念叶澄衷，实现其扶贫济困之夙愿，他的几个儿子又捐资将花园改建为“澄衷医院”，这家医院在新中国建立后更名为上海市第一结核病防治院，成为国家卫生部培训肺科医师的重要教学基地。

点评：

叶公澄衷幼年丧父，生活艰辛，迫于无奈，少年时便由母筹钱送其赴沪求生。因其敏而好学、勤奋有识，于青年时自立门户，独闯天下，终成巨贾。

初时不明本文之题，何为“善始善终”？细读之下方知，叶公事业初创源于诚信而结“善缘”，事业发达亦源于守信而续“善缘”，弥留之时谆谆叮咛，不忘“善举”。是故谓之“善始善终”。叶公此生急公好义，赡养故人之遗者不胜枚举，举资兴学惠及髫童至今，诚如古人所言：“老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼。”

然则叶公之善举何止于捐赈，更在于提携后辈，可看汉镇巨贾宋炜臣便知。

2. 汉镇巨贾宋炜臣



提到近代武汉的工商业，张之洞、宋炜臣、刘歆生这几个名字是无法回避的。张之洞在湖北兴办实业，留下的遗迹和研究的文献颇多，无须赘言；而刘歆生则是拥有汉口 1/4 土地的土地大王，如今全国最长的商业步行街——江汉路，当年便是他的产业，只是那时它叫歆生路而已。时光飞逝，百年已过，刘歆生当年修建的一些门面房现在仍是江汉路上靓丽的风景，并仍在产生效益；离歆生路不远，有座当年汉口最高的建筑——汉口水塔，它的业主便是宋炜臣。

宋炜臣，字谓润，1866 年生于浙江宁波镇海。镇海素有“文化之邦，商贾之地”的称誉，叶澄衷、宋炜臣、包玉刚、邵逸夫等这些近现代的商业巨子都是镇海人。而宋炜臣的成功则与 19 世纪末有“上海商界翘楚”之称的叶澄衷有着紧密联系。

初涉商海

宋炜臣幼年时家境贫寒，只读 4 年私塾便辍学，15 岁便在镇海庄市街上阜生南货店当学徒。1882 年的一天，已是上海巨商的叶澄衷回乡扫墓，在阜生南货店购买祭品，少年宋炜臣发觉叶澄衷多给了钱，急忙招呼，可是叶澄衷已经走远，宋炜臣追出去把多给的钱全数退还。宋炜臣的诚实给叶澄衷留下了深刻印象。不久，叶澄衷返回上海，便把宋炜臣带到上海自己的顺记洋货行工作。

1890 年，叶澄衷与族叔叶安新集资纹银 5 万两，在上海虹口开办上海燮昌火柴厂，叶安新任经理，宋炜臣任协理。在叶澄衷的有意栽培下，此时的宋炜臣在商场已历练多年，为人干练，经验丰富，又深得叶澄衷信任，虽是协理头衔，却实际上总揽着上海燮昌火柴厂大小事务。工厂拥有工人 800 余人，是当时全国最大规模的火柴厂之一，产品覆盖长江中下游几个省份。19 世纪末的中国，火柴仍是稀罕之物，为人们生活带来了极大方便，逐步成为日常所需之物，此前大都依赖进口。作为中国最早的火柴厂之一，燮昌火柴的质量与日本、欧洲火柴不相上下，而价格稍低，因而一炮打响，获利丰厚。3 年后，叶安新病故，宋炜臣继任经理，他锐意扩充，连年获利，工厂进一步壮大。而随着燮昌厂地位的上升，宋炜臣亦成为上海滩新的年轻商贾。

其时，上海开埠已久，十里洋场，厂商众多。火柴厂投资相对较少、技术要求低、收益比较快，外商、华商都欲参与其中获利。此时，叶澄衷与宋炜臣已将目光移向了广袤的内地。此前，叶澄衷的顺记洋货行在宁波、温州、镇江、芜湖、九江、汉口、天津、营口、广东等地均设有分号或联号，对内地市场已有充分认识。当时的汉口，虽已辟为通商口岸，但工商业尚不算发达，火柴工业更处于未开发状态。作为全国交通枢纽之一，通江达海之地，上连川陕，面向湘鄂，汉口对燮昌、对宋炜臣来说不啻是一块再创伟业的风水宝地。

汉口创业

1896 年前后，宋炜臣携银 25 万两以及叶澄衷给湖广总督张之洞的介绍信函来到汉口。在拜会张之洞后，他并没有马上着手开办火柴厂，而是在汉口歆生路开设了华胜呢绒军服皮件号（以后发

展为华胜军服公司)。湖北新军的军服、军帽、军鞋均由华胜呢绒军服皮件号生产，而所需要的原料全部由上海老顺记号供给，宋炜臣因而大赚了一笔，并在汉口站稳脚跟。为了开通军界、政界、商界的路子，宋炜臣将部分收益就地投资，在华胜号二楼装修华丽的房间，书房、吸烟室、寝室、会客厅等一应俱全，添置洋式设备，专供招待官员之用。当时的清政府衙门大都在武昌，高级官员们偶尔过江来时，便常以华胜号为落脚之处，在此休息进膳、会客吸烟(鸦片)。宋炜臣因而结交众多权贵，在衙门里通行无阻，联络结识了不少地方的达官贵人。此后，他还捐了个二品顶戴，成了红顶商人。

1897年，汉口燮昌火柴厂在汉口日租界内正式创立，股金为白银20万两，其中叶澄衷、宋炜臣各占1/3，其余为招集的零星散股，由宋炜臣出任经理(同时兼任着上海燮昌的经理)。汉口火柴厂开办之初，便拥有排梗机38部，已是相当规模。工厂生产的大部分制造过程仍依赖人工，工人高峰时约有1200人，低谷时也有600多人，这些早期的产业工人大都是饥荒之年逃荒来到汉口的，工资极其低廉，再配上比较先进的设备，产品质量一直比较稳定，自然



是产销两旺。更重要的是，宋炜臣还向清政府申请并获批了专利，独家生产火柴，中外厂商十年之内禁止设立火柴公司与燮昌争利。如此这般，汉口火柴厂后有上海燮昌作支持，机器、原料均有保障。前有官府衙门为其保驾护航，再加上宋炜臣经营得当，开办当年竟获利18万两。生产的“双狮”牌火柴不仅满足武汉三镇及湖北全省的需要，还行销到河南、四川、陕西、甘肃等省。此后宋炜臣陆续添置机器，扩大规模，使汉口燮昌一度成为全国最大的火柴厂，巨额利润滚滚而来。

早在1861年，汉口开辟英租界后，英国商人便集资创立了“汉口电灯公司”，专供英租界内用电，随后法、德租界内的用电也由“汉口电灯公司”供给，汉口租界从此进入了电气时代。而租界外的居民还是用煤油灯、植物油作照明，人们遥望租界辉煌的灯火，啧啧称奇之余，无不热切盼望。

涉足水电

自来水和电灯是直接关系到人们生活的新生事物，因而在张之洞心里“水电事关中国主权，不准外商染指”的态度是很坚决的。1898~1899年间，汉口商人欧阳萼、郭步贤、王庭祯三人先后3次联名向张之洞申请创办水电企业，均因“并无真实股本，不过影射洋股，希图渔利”被驳回。1899年7月，张鼎坤、汪明源也联名申请，情词恳切，得到张之洞的批准。但在后来的审查中发现他们并没有自己的资本，仍是外国资本的代言人，当即予以停办，撤销了批准。

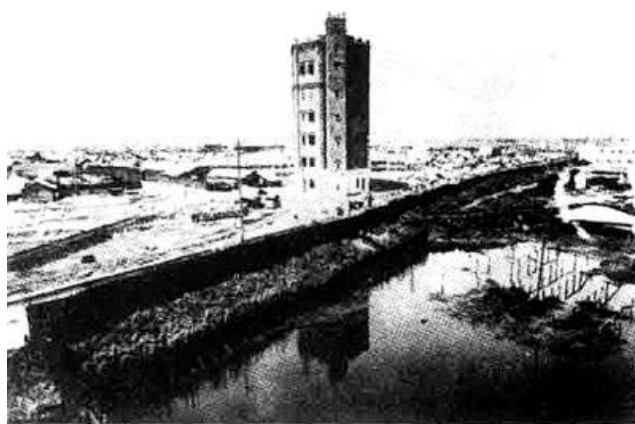
张之洞数次拒绝外商办水电的意图，自然引起了宋炜臣的注意。此时，燮昌火柴厂的生意如日中天，作为商人，宋炜臣早已在寻找新的利润来源。而当时汉口的工商业日益发达，发展水电事业已是迫在眉睫。宋炜臣当机立断，在华胜呢绒军服皮件号内设立水电公司筹备处。

1906年7月，宋炜臣邀请王予坊、朱佩珍、叶璋、万昭度、蒋鸿林、朱士彬、丁维藩等浙江、湖北、江西三帮11名巨商联名，申请创办汉口水电事业，当即得到张之洞的批准。此后，为了助

长声势，利于募股，又加入徐之杰、周鲁、赵凤昌、朱文学等 7 人为共同发起人。总股本 300 万元，每股 10 元，为表示支持，张之洞批示湖北省官钱局作为官方投资认股 30 万元，并派一名官员协助办理公司。公司由宋炜臣任总经理，原德国美最时洋行买办王予坊任协理。

作为民族企业家，如何将古老的中华文化融入到发电、供水这样西方近代化代表的企业中，一直是宋炜臣煞费苦心需要考虑的问题：在中国古代奇书《周易》八卦中，坎卦象征“水”、离卦象征“火”，放在一起在六十四卦中就读作“既济”，即“水火相济，相辅相成”之意。同时“既济”二字还含有前途光明、万事如意的意思。作为一家中国人创办的水电公司，“既济”既来自传统文化，又言明所办事业，确实是绝佳的构思。最终，宋炜臣将公司定名为“商办汉镇既济水电股份有限公司”。

1906 年 9 月，汉镇既济水电股份有限公司正式动工。公司原计划以 60 万元建电厂，240 万元建水厂。先建电厂，选址于大王庙汉水边（今利济南路与沿河大道交汇处），由英国工程师穆尔氏任总设计师，全权设计水电两厂。电厂设三部直流发电机组，总发电量 1500 千瓦；水厂设在宗关汉水边，与汉口水塔相匹配，铺设水管 200 余里，日供水量 500 万加仑，设计规模较为庞大和全面。然而，开工之后方知建设工程过于浩大，建设预算大幅飙升，其中电厂预算增至 100 万元，水厂预算增至 300



1909 年既济水电汉口水塔

万元，若再加流动资金，早已超过既济公司 300 万元总股本。虽然股东会议决议增股 200 万元，但经多方努力，仅募得股金 46.5 万元，资金缺口仍有 150 万元。而当时已现金融枯竭之势，难觅援手，无奈之下，宋炜臣与其素有往来的日本东方兴业株式会社联系，寻求借款。东方兴业会社当即同意借款，期限 3 年，但必须完全答应其 5 项附加条件：燃煤、机器和零件都得向日本采购；水电厂所用燃煤向日方采购；工程机器部门须聘请日籍工程师；财会部门须聘请日籍会计人员稽算；财务另设日文账目一套，以便日方稽核。

日本商人的条件虽然极其苛刻，既济公司无形中或多或少要受些日本人的干预和控制，但在国弱民穷、列强狰狞的清光绪三十二年（1906 年），也实在是没有办法的办法。最终，宋炜臣答应了东方兴业会社的全部条件，忍痛签字。150 万元如期到账，两厂建设顺利进行。

1908 年 8 月，历经两年建设，红砖铁瓦的两座欧式发电厂房，耸立在汉江边上。电厂首先建成送电，点亮了两万盏电灯，大汉口遍洒光明。当时，既济电厂建成之日便是全国民营电业之冠，装机容量在京、沪、穗、汉四大民营电厂中规模最大，占全国民营电厂设备总容量的 1/3。一年后，1909 年 7 月，汉口水塔建成。宗关水厂正式供水时，在汉江里挑了几千年水的市民们，围观着水龙头里哗哗流出的自来水，一脸茫然，自来水加氯后细微的异味更让人们觉得机器水不干净，不敢饮用。宋炜臣从既济公司坐轿子出发，招摇过市，亲临汉正街供水站，当众打开水龙头，饮用了第一杯自来水。从此汉口镇进入了真正意义上的近现代社会生活方式，成为全国首先使用自来水的地区之一。两年后，既济公司将水管铺进了租界，承办了租界自来水。

从华胜到夔昌，再由夔昌到既济公司，宋炜臣进入了事业上的颠峰。而这段时间，也是汉口（或者说武汉）在近代史上最辉煌的时期。在张之洞“倡办实业、振兴实业”政策引导下，湖北的近代工商业得到很大的发展。其发展水平仅次于上海，居全国第二，被外国人誉为“东方芝加哥”。

事业发达

1911年，农历辛亥年。辛亥首义的枪声敲响了清王朝的丧钟。清军与革命军在汉口激战，刚刚营业3年的既济水电公司在这场革命中损失巨大，电线、水管多半毁坏，公司几乎无法继续经营。宋炜臣只得再次出面，以自己一块私有地产作抵押，向日本东方兴业会社借款150万元，重新架设电线、敷设管道，逐步恢复既济公司水电两厂生产。两厂营运步入正轨后，宋炜臣利用多方关系，一面设法延期偿还债务；另一方面再次向日商东方兴业会社增加借款，用以扩充建筑、添置设备，扩大两厂规模。到1916年时，总借款数达到250万元。既济公司一直负债经营，随时可能出现财务危机，被日本人拿去。

第一次世界大战期间，欧洲战场激战正酣，西方列强们无暇东顾，中国民族工商业迎来一个短暂的春天。战争期间，外汇暴跌。日元对银元贬值了近五成，宋炜臣立即抓住这个有利时机，筹措华资，大举购买日币，提前还清所有日债，并辞退公司内日籍人员。

既济水电公司无论创立过程中、还是营运过程中，都历经很大的困难。宋炜臣运筹帷幄、苦心经营渡过一个又一个险滩暗礁，到1920年公司固定资产达到1000万元，最终获得了成功。

在建设既济水电公司的同时，1907年8月，宋炜臣会同汉口顾润章等十余名富商共同投资，在汉口谏家矶创建扬子机器制造厂，生产铁路桥梁、车辆、小火轮、铁木趸船、驳船、水塔水柜、煤气发动机、铸钢炉等产品。工厂聘工1000余名，成为湖北最大的民办机器厂。

1913年，根据当时近代工业所需原料大幅增长的趋势，宋炜臣十分看好采矿业，又陆续在湖北省境内开办富池口铜煤矿、竹山五丰铜矿和汉口炽昌硝碱制造公司。

除去上述这些企业外，宋炜臣作为中国近代赫赫有名的“宁波商帮”的代表人物之一，还在上海、厦门、宁波、常德等地创办或参股多家企业，大都比较成功。总的来说，宋炜臣将其一生主要的精力放在湖北、放在了汉口，在他的带动下，许多华商来汉投资，武汉地区的近代民族企业逐渐增加，推动了早期武汉工商业的发展。从1907年起，宋炜臣连续四届当选为汉口总商会会长，成为汉口头号商人，驰名武汉三镇。

在宋炜臣众多的企业中，既济水电公司无疑是宋炜臣人生中最大的成就，使他成为了湖北公用事业的前驱，也让宋炜臣作为优秀民族资本家的代表之一，在中国近代工商史上留下浓墨重彩一笔，成为名副其实的汉镇巨贾。

1922年，宋炜臣因劳累过度，病魔缠身，辞去汉镇既济水电公司总经理职务。是年，不幸与世长辞，享年56岁。

点评：

本篇叙述了清末民初民族资本家的突出代表人物——宋炜臣，简略的讲述了他的从商经历，突出介绍了他在民生事业上贡献。宋先生身处改朝换代的乱世，周围英德法日列强环伺，又逢国弱民穷，民族资本家能在夹缝中求生存，原本就极其艰难。而他竟然能够做的风生水起、群贤毕至，为武汉的近现代工业打下了坚实的基础，实乃一代豪杰。

3. 从货郎到商贾的武百祥

-----冀商老吹帮的代表人物



在中国民族百货业的发展中，有一位颇具传奇色彩的商业家独放异彩，他从小小的杂货铺白手起家，由一贫如洗的穷货郎一跃成为拥资百万的商界巨子，不仅创造了商业界的神话，也对民族百货业的创新和发展做出了不可磨灭的贡献。直到今天，他经商所创的良规善法，依然为后世所称道。他，就是同记集团的创始人——武百祥。

赤手空拳闻天下

1879年，武百祥诞生在河北省乐亭县何新庄一个普普通通的农民家里。13岁时武百祥跟随舅父长途跋涉来到远离故乡的北国春城——长春谋生。通过亲戚的帮助，武百祥进入“万发德”粮米铺做杂工，主要从事体力劳动，每天背着口袋为买主运送米和豆饼。由于他头脑灵活，办事干练，加之腿脚勤快，肯吃苦耐劳，很快就深得店主信任。3年以后升为管账，此时，他才意识到自身存在着进一步发展的障碍。武百祥虽然聪明，然而文化基础毕竟太差。因为早年辍学，识字不多，以致记账时错字连篇。不但自己感觉困难重重，而且常常遭到他人的讥笑和讽刺。此后，他便白天记账，晚上发愤学习文化知识。

随着中东铁路开始修建，哈尔滨逐渐兴盛起来。武百祥心怀大志，不愿寄人篱下，看准这一时机，决定到哈尔滨闯荡一番。于是他辞去粮铺的工作，向舅父借了100吊钱，买些鞋、袜类杂货来到哈尔滨，操起了货郎的营生，开始了他的经商生涯。白天，武百祥在马路边，捡几块砖头垒起，上面搭两块木板，再摆上货物，即为一个简易的杂货摊，向路人兜售。晚上，他则把货物装进一个小筐里，挎着筐沿街叫卖。深夜，他赶往各大烟馆和剧院走卖香烟、水果、瓜子等零嘴。这样马不停蹄两年下来，武百祥不仅积累了一笔财富，还通过走街串巷了解了哈尔滨的市场行情，也初步积累了经商的经验。

22岁那年，武百祥与他人合伙集资2500元，在哈尔滨道外同发街创办了“同记”杂货铺。由于地处偏僻，不久便将店铺移至北大街。

当时，哈尔滨已成为东北的主要商埠，每天都有来自全国各地的商人到这里采购商品。从国外进口的商品中，有一种名为“双枪牌”的怀表颇受青睐，来采购这种怀表的商贩与日俱增。此时如果谁掌握了这种怀表的代销权，必将获利丰厚。武百祥抓住时机，多方通融，终于从外国表行招揽到此生意，独得“双枪牌”怀表的经销权。从此，外地客商进购“双枪牌”怀表必须经由武百祥之手，武百祥从中赚了不少钱。武百祥并不仅仅满足于已获得的利润，而是进一步预测市场行情。既然怀表需求量增加，随之定会引来表链销路看涨。于是武百祥果断地购进大量表链。结果证明，武百祥的这一举措是明智的，他又获得了一笔不菲的收入。

之后，武百祥凭着商人的敏锐目光，再度出击，开辟新的营业项目。1907年冬，从京奉铁路北上的旅客中，不少人戴英式鼠绒皮帽，常有顾客跑到同记杂货铺想要购买这种皮帽。当时哈尔滨通往关内的铁路还未修通，武百祥虽然很想贩卖这种帽子，也苦于没有进货的渠道。但是武百祥没有放弃这项颇具诱惑的生意，他立即买了一台缝纫机，搞到一顶英式鼠绒皮帽做模子，自己琢磨着

裁剪仿做。夜间奋战，白天便将成品摆上货架，这样“现炒现卖”制作的帽子销量居然非常好，受到顾客的青睐。辛亥革命以后，剪发之风盛行，这种皮帽越来越受欢迎。武百祥深感有必要进一步扩大生产，在表兄的帮助下，他买下了哈尔滨道里外国洋行进口的全部羌绒鼠皮。他自己一个人裁制忙不过来，又请了几位帮手，日夜赶制英式鼠绒皮帽。由于同记制作的皮帽质量优良，式样新颖，吸引了众多顾客。

这时，武百祥的表兄所经营的天成源线铺失利倒闭，武百祥便邀其入股，合资建立了同记商场。从此，小货郎武百祥开始登上哈尔滨商界大舞台。

1910年，武百祥在同记杂货铺的后院内就地筑楼盖房，另雇60多名工人，装设了发电机、汽力机、制帽机、蒸汽锅等机器设备，并竖起大铁烟囱，上铸“同记工厂”4个大字。自此，一个颇具规模和实力的制帽工厂——“同记工厂”诞生了。

1914年，武百祥开设了服装厂，专门为“同记”杂货铺生产各款各色流行服装，特制西服、军服和学生服。1917年，在松花江北岸的300公顷地皮上，武百祥办起了养猪厂，负责为“同记工厂”提供皮革原料。此外，武百祥还增设了生产酱菜、米醋、罐头等食品的部门。到1921年前后，同记工厂已由单一生产帽子的小型工厂发展成为一家生产多种产品的综合性企业。此后，同记的生意就像滚雪球一样，越做越大。

武百祥乘胜追击，开始部署更远大的目标——建立同记商业集团。

1921年，4层大楼的“大罗新寰球百货商店”在哈尔滨道外北头道街落成，拥有营业员100名，武百祥迈出了实现宏伟目标的第一步。

1927年中秋之际，武百祥建于道外正阳四道街的“同记商场”隆重开业，成功地实现了他的第二步计划。

1929年，地处正阳头道街的益丰百货在竞争中倒闭，武百祥趁机将其连人带店合盘买进，改名为“大同百货店”。至此，武百祥经营的同记商场、大罗新百货店和大同百货店共同构成了同记商业集团，以三足鼎立的姿态，在哈尔滨繁华的商业中心地带脱颖而出。此时，“同记”职工(包括工厂)超过了2000人，在上海、天津、北京、营口、日本大阪等地有8处驻庄，总资本近200万两上海规银，年终获利32万余两上海规银。武百祥也由此写下了他整个经商生涯中最辉煌的篇章。

经营管理巧心思

武百祥在经营管理上的成功源于他善于学习，大胆改革，勇于创新，敢闯别人没有走过的路，摸索出一套颇具个人特色的经营方式。

一、广开思路，求新求变。武百祥摒弃了封建商人的小农经济意识：他密切关注本行业的发展现状和趋势，留心那些成功同行的经营管理经验。为了进一步扩大视野，武百祥克服困难，自学英文、俄文，阅读有关外文资料。多方了解资本主义商业优秀的经商管理方式和手段。为了更直接、更准确地获取有关信息，武百祥舍得投资，不惜花费重金，派遣人员到苏联、法国、英国、德国等地参观学习，他自己也远涉重洋，到日本大阪、横滨和东京等地考察工商业发展状况。归来后，武百祥锐意改革，改进以往的零售方式，开辟较大规模的批发业务，还聘请专门的采购员、推销员到各地去推销商品。此外，武百祥争取到俄商、日商等产品的代销权。同记商场逐渐成为一个兼有零售和批发业务的大型综合百货商场。

1921年成立的大罗新百货商店。开张之日就不同凡响，立即在广大市民和同行中引起轰动。

踏入大罗新，顾客们顿觉耳目一新。营业厅宽敞明亮，装饰得富丽堂皇，售货员仪表整洁，身穿制服，胸前统一佩戴店徽，服务热情周到，彬彬有礼。商品琳琅满目，以新颖的形式分门别类地陈列在柜台和橱窗里，营业部还设图书馆、借物部以便利顾客：武百祥准确地给商品定位，主要是面向广大群众，以一般中下层市民和农民为服务对象，着力经营中下档商品，并以“价优物全”、“价廉物美”为商场经营的主要指导思想。一面扩大商品品种，对别家大商场的商品补缺插漏，一面改革商品的价格制度，在其他商店都实行“漫天要价就地还钱”的情势下，大罗新首先实行明码标价，即以商品进价加上利润作为卖价，用牌子一一标出。这些举措不由得让所有到过罗新的顾客都感到赏心悦目，买卖公平合理。充分享受到购物的乐趣。

同记商业集团之一的同记商场，在外观和经营上更是别具一格，极有创意。同记商场被设计成一座剧院式的二层楼房，门市两面立着大玻璃橱窗，这是特意从瑞士进口的，橱窗内摆设了“电动模特儿”，行人路过，往往驻足。商场楼顶竖着塔形的霓虹灯广告牌，在夜空中变幻莫测，光彩夺目。营业厅里摆放了两面巨大的“哈哈镜”，以娱乐顾客，使他们自一进店便保持一份愉快的心情。同记商业集团素以商品齐全著称，在同记的3个大百货公司里，经销产品分4大类，3000种以上，兼顾不同层次的服务对象，联合经营高中低档商品。

二、筹资有道，货源富足。同记企业的生意越做越红火，规模越来越扩大，那么，发展同记这样一笔庞大的资本从何而来呢？充足的货源又是怎样得到保证的呢？这就要归因于同记的管理者武百祥的巧思妙计了。

首先，武百祥发扬中国商人传统的勤俭节约作风，尽量减少基本建设的投资。其次，武百祥大力吸收外部资本，充分利用贷款。主要运用的手段有3种：第一种，直接向银号贷款。当时哈尔滨的众多中外金融机构中，有20多家与武百祥关系密切，它们向同记借贷的资本平均占同记资本的45%左右，最高达70%以上。第二种，就是实行职工股份制。武百祥要求每个职员必须入股，在职员的月薪中提出20%储蓄，并从年终红利中抽取50%储蓄在企业内。第三种，开办代销代理业务也是借用外部资本的手法。

此外，武百祥成功地运用“用少钱赚大利，无资本也赚钱”的巧计。传统的商店一般都遵循这样一条原则，有多少本钱就做多大买卖。武百祥则另辟蹊径，主张死买卖活人做，无资本亦赚钱。同记商业集团素来享有较高的商业信誉，武百祥藉此建立了庞大的赊销网。大大提高了资本的利用率。同记商业集团最巧妙的无资本买卖方法是发行礼券：礼券以惠利顾客的名义发行，先付款，后购货。顾客拿到礼券一般不会立即用于采购，通常把礼券存放一段时期。因而在无形中，发行礼券所得收入间接成为同记的无息借贷资本和流动资金。

同记商业集团进货渠道众多，进货方法非常灵活。武百祥为扩大货源，相继设立了多个国内和国外驻庄，专门从事采购工作。在上海、天津、北京等地驻庄，负责采购绸缎、布匹、针织品、毛巾、手帕、瓷器、茶叶、皮货等国货。设置于日本大阪的驻庄，主要采购绸缎、呢绒、布匹、钟表、化妆品、眼镜、文具、玩具等东洋货。武百祥



通过哈尔滨的外国洋行采办西洋货：意大利的防水扣，英国的代乳粉、毛毯等，德国的五金、西药和颜料，以及法国知名的化妆品。进口洋货在同记商业集团的总进货量中，始终保持一半以上。

一些传统工艺品、土特产品和国产名牌货，同记一般是从产地直接进货。少数生产零散的农村土特产，采购人员多从集散地购货。对产地较远、质量、销量和价格均比较稳定的大宗货物，为节省人力和费用，同记采用函购定货的方法。对小宗的商品，同记主要从本埠工厂、手工业者和批发商手中按需要进货，避免积压或者脱销。对市场急需而又奇缺的货物，武百祥则迎季采购，抢先进货。如对茶叶的经营，武百祥便遵循这一原则进货。

在武百祥组织货源的众多方法中，值得一提的是他利用各种途径，创企业名牌，树同记信誉的思路。

对有地方传统特色的商品，武百祥采取主动的购销方式，积极参与到商品的生产过程中，像上海的内衣、景德镇的瓷器等，同记都与生产商合作，事先提出所希望的样式和规格，加工定做，并在产品上注明“同记监制”的字样。这种产品投入市场，反应良好，为同记赢得了信誉。

前店后厂一直是武百祥的传统经营方式，随着同记的发展，后厂逐渐成为同记商业集团重要的供货基地。

三、培训员工，创建良规。武百祥重视竞争中人的因素，对营业员的选用和训练非常严格。要成为一名同记的营业员，决不是一件容易的事，得经过一关一关的考验。

首先必须先用3年时间做练习生、熟悉业务，然后分配到营业岗位。或者通过同记的录用考试后，进入同记商工学校，学习6个月，毕业后实习半年至一年，最后考试合格才有资格成为同记的一名营业员。

为进一步提高营业员业务熟练程度，武百祥举办了专门的训练班，由经验丰富的部门经理、主任传授经商之道。

在同记的管理上，武百祥显示出开拓者的魄力，革陋除旧，制定了严格的店规铺矩。一是柜台服务的规定：每天早晨8点，工作人员集体进入商场，晚上8点统一离开，如果闭店前还有顾客，不管人有多少、时间多长，必须等到顾客离开后才关门，并留营业主任和值班人员守夜，营业时间内营业员必须坚守岗位，不得串组、闲聊，禁止会客，如果有事离开柜台，必须取得部长或组长的同意。饮食上亦有禁忌，不准吃蒜类有异味的食物。态度必须文雅，对顾客热情细致，不许与顾客发生争吵，否则查处。二是保护企业财产的规定：新店员必须经可靠商号承保才可入店、行李须受检查后做保险登记。不准寄卖个人物品，若寄卖，必须由部长或组长批准、收取10%的手续费。不得擅用公款，外地采购归来，必须先回店再回家。三是规范职工生活：每个店员品行要端正，弃绝不良嗜好，严禁赌博、嫖宿，严禁吸烟喝酒，严禁穿戴奇异服装。四是规定每两周召开一次职工大会：由武百祥亲自宣讲同记的经营思想。逢年过节，组织一系列文娱活动和同宗会议，每个职工必须积极参加，以此牢固树立为同记服务的思想。

对于违规失职的员工，武百祥严格处分。轻则调动岗位、接受教育、年终扣减薪水，重则除名。

在哈尔滨的商业界里，武百祥率先打出了“利劳资、利顾客、利同业”的口号。

“利劳资”方面，武百祥改变了店员对东家的封建依附关系，在全国较早地实行了“薪金分红制”。对高级职员，按“东六西四”的比例对企业所得进行分红，月薪十五元以上的职员，均可参加分红。为了达到“职员尽成股东”的目的，武百祥采取职员会议制度，把重大问题交由职员会表決裁定，真正做到群策群力。

为了调动全体员工的工作热情，同记给职工提供优厚的福利待遇。同记职工购买本公司商品或到本厂加工定做，只收成本价。同记自设医院，对职工免费医疗。为方便职工生活、同记建起理发室和浴室。为给职工提供业余文化娱乐活动的场所，同记备有俱乐部、图书馆、运动场和游戏室，春秋两季还组织到野外郊游。

“利顾客”方面，武百祥强调质量。一抓商品的质量，保证商品的可靠性。二抓服务质量，要求服务周到，让顾客称心离去。

“利同业”方面，武百祥在与其他厂商的商务交往中，讲究商业道德，实行公平竞争。对于向各商号和工厂借贷的资款，同记从不拖欠，而是勤借勤还，为对方的资金周转提供方便。

四、注重推销，着力宣传。注重推销，大力宣传是武百祥又一个成功的经验。

首先，加大广告宣传的力度。武百祥认为，“广告的深意是投资，不在目前之成功，而在永久的收效。”因此他在商品宣传上舍得花大钱。

武百祥利用报纸、广播和电影等各种传媒加大舆论的宣传，印制大量画片、年画和月份牌，四方奉送，甚至送至郊区农村和铁路沿线城镇，并沿路张贴广告画。这些广告色彩艳丽，式样新奇，引入注意。同记用于广告宣传的纸量每年多达几十吨。

武百祥效法外商，对商品一一陈列，并配合柜台宣传，向顾客标明商品的特性和使用方法，并与同类商品作比较，显示同记商品的质优价廉。对新产品，武百祥则组织起由上百辆人力车构成的宣传队，敲锣打鼓地巡城游行，沿路兜售，商品往往很快就打开了销路。

武百祥还在上层社会中扩大同记的影响。他利用同不少社会名流的交情，对同记商业集团的高档商品进行推销，效果显著。

其次，讲求销售方式。同记商业集团兼营批发和零售，后期主要经营零售业。同记的商品销售方式有两种：一种是柜台出售、一种是送货上门。到柜台购物的顾客，购物多的有专人服务，烟茶款待。店内还设有裁衣室，可按顾客的特殊需要加工裁剪，另有图书馆供顾客休息。对购买量大和电话定货的顾客，同记则实行送货上门。

另外，同记千方百计吸引顾客。这是武百祥成功推销商品的重要办法。方法之一是为刺激顾客的购买欲，实行“购货抓彩”的有奖销售。方法之二是鼓励营业员与顾客交朋友，并以此作为衡量营业员业务好坏的一个标准。武百祥自己在这方面也是以身作则。营业员对待顾客必须热情殷勤，不管是普通市民还是达官贵人，都会各得其所。对普通市民，营业员“一问三答”、“百拿不厌”，主动向他们介绍商品的特点和用法，若无顾客所需货物，则为其介绍替代商品。对专门进城采买的农民，营业员不厌其烦，且主动给他们提供建议，帮助选购。对上层阶级的顾客，则由部长或主任亲自接待，茶点招待，看样成交，派专人送货上门。对领小孩的顾客，为使他们安心购物，营业员就送糖果饼干给小孩，主动看护孩子。对购物的顾客，为其雇车或送货。对未成交的顾客，不使脸色，反自责“备货不全”。对特意



来参观的顾客，营业员避免过分笼络，欢迎以后再来。对卖出的商品，除食品和精密仪器外，均可保修、保退、保换（注：实行三保）。对同记生产的商品，则是包退包换。同记的店门早开晚闭，始终向顾客敞开。

同记还别出心裁地将广告画印在包装纸上。当时，哈尔滨的商场一般不提供包装纸，而同记则对各种商品尽可能作不同形式的包装，美观又气派，用同记的商品馈亲访友，光彩又体面，一时之间，同记的商品成为时兴的礼品。

由于武百祥的出色管理，同记业务蒸蒸日上，信誉渐高，成为当时不少商家竞相效仿的对象。

可惜的是日军入侵东三省后，对民族工商业实行打压、掠夺、压榨政策，至 1944 年大罗新仅剩余 20 多人看管店铺兼设小摊，民族工业奄奄一息。

新中国建立后，武百祥曾任全国工商联第一届执行委员，第二届全国政协委员，黑龙江和哈尔滨市工商联、民建副主委，以及市政协副主席等职。1955 年，武百祥带头在哈尔滨市工商联实行公私合营。1957 年，武百祥被错误地扣上右派帽子，两年后帽子摘掉。“文化大革命”中，武百祥遭到迫害，1966 年，9 月 6 日，在哈尔滨逝世，享年 88 岁。“四人帮”被粉碎后，武百祥的冤屈得以平反。

1979 年中共哈尔滨市委为武百祥平反，恢复了名誉，并高度评价了这位近代著名爱国实业家的一生，充分肯定了武百祥先生把西方经营管理经验与中国传统文化有机结合的独到经营思想。

点评：

“呔”读 **tai**，指说话带外地口音，是旧时东北人对冀东乐亭、滦县、昌黎等地去东北经商、办企业的群体的称呼。这个群体近现代的代表人物就是乐（**lao**）亭人武百祥。武百祥的突出贡献不在于他的企业做得多大，而在于他革除了中国旧有的店东掌柜制度，较早地实行了职员制、月薪制，并创办了店员训练学校，以及“职员尽成股东”等等现代的商业理念。本篇文章极有学术探讨价值，如果你认真阅读，你会发现武老先生在 **20 世纪 20 年代**所实行的商业行为，至今还在实体店中沿用，甚至不见得比他用的好。

在电视节目《呔商传奇》中有一句这样的话：古人言“下等商人争利、中等商人牟利、上等商人养利”。河北省冀商文化研究会副会长赵耀华说：经商是讲究境界的，这句话就体现了经商的境界，呔商武百祥就是最高境界的代表人物。

4. 刘鸿生：从洋买办到实业大亨



刘鸿生 1888 年 6 月生于上海，祖籍浙江定海。定海隶属宁波，宁波人自来便“善贾”，祖父在上海开了一个“丹桂茶园”。

刘鸿生虚龄 7 岁时，父亲就过世了。寡母含辛茹苦，将长子刘鸿生送入上海圣约翰大学，刘鸿生得到了一个英文名字“O.S.Lien”。

1906 年刘鸿生大学二年级，圣约翰大学校长卜舫济博士决定送他去美国学习神学，将来回国后在学校担任牧师并且教英文，“月薪 150 元，并且送一幢小洋房居住”。那时一个普通工人一个月的工资仅仅是 15~20 元。但刘鸿生不愿意。校长卜舫济咆哮着将他开除出校。

得到开平煤矿上海办事处跑街一职，多亏了宁波同乡会会长周仰山的帮助。彼时周仰山财大气粗，声名显赫，刘鸿生幼时也曾见过周仰山一面。但若论经济地位，此时刘家难望其项背，并且刘父在生时两家尚算不得通家之好，如今已死去十多年，更断了十多年往来。

为了得到周仰山的帮助，刘鸿生分了四步走。

首先，通过各种途径了解周仰山，认定周仰山宽厚豁达，讲排场喜体面，愿意提携后辈；

第二步，刘鸿生给周仰山写了一封信，信中只是叩安问好，执通家子侄之礼，说幼时好印象，如今父逝虽久，言犹在耳之类，概不及请其提携之语。这头一封信不是寄出，是托一位地位不低、声誉颇好的同乡入周府办事面呈；

第三步在周仰山简短的回信后再次写信，除礼节问候外，又提说乃父生时曾一再叮嘱以周伯为至亲，临终又嘱咐多听周伯教诲；

第四步周仰山亲至刘家，仪表堂堂的刘鸿生既执礼甚恭，细微处颇见周到体贴，又不卑不亢，周仰山当即表示，将开平矿务局跑街职务介绍给刘鸿生。

与父亲文人气的自矜身分、自洁素行、不图污利的处事风格不同，19 岁的刘鸿生表现出来的把握事务关键人物的能力以及人情练达成熟老道，令人惊叹。在此后的生涯中，他更进一步展现出惊人的商业天赋。

这份职务月薪 100 元，另外还有佣金，提法是每卖出一吨煤，就可以得到 8 钱 4 分银子，挣多挣少，就看自己的本事。

初涉商海

进入开平煤矿上海办事处之后，刘鸿生事事留心，处处在意，勤奋用功。一段时间之后，刘鸿生随便拿起一块煤，就可以说出它的名称、产地、成分和特性。他不但留意察访哪些地方用煤，用多少，时间、季节上有什么变化；更用心考察哪些人在购煤上起作用，起多大作用，比如重视烧锅炉的师傅等等，往往在客户刚刚感到需要购煤的时候，刘鸿生的电话就已经来了，并且送货上门。

由于刘鸿生深谙经营之道，几个月之后，本来在上海销路不佳的开平煤销量增加了一倍有余。因为销量激增，1909年秋天，21岁的刘鸿生奉召北赴天津面见了英商、开平矿务总公司的大班司脱诺。

刘鸿生以一贯风格，先打听清楚司脱诺的喜好对症下药，并且向司脱诺进言：在上海沿江地带购置一块适宜地皮，建造开平码头与堆栈；设立煤炭化验室，将煤炭的各种成分化验成单，交给用户，便于按需订货；设一锅炉实验室，上海现用锅炉普遍陈旧、落后，倘能帮助用户检查、改进，必可招徕大量用户。

此行为刘鸿生获得了买办一职，在那个年代，买办不但薪金很高，而且社会地位也高，多少人都梦寐以求。

1911年开平煤矿与盛宣怀之后最大的官商周学熙创办的滦州煤矿合并，成为开滦煤矿。刘鸿生加入之后，对其销售有很大推动。

刘鸿生头脑灵活，经商有道，一个例子是，他向宜兴陶窑窑主建议烧煤。陶都宜兴陶窑比比皆是，烧窑用柴，几百年来天经地义，谁也没想到用近几十年才出世的煤。

刘鸿生动员窑主，由他出资建立十几座烧煤的陶窑与石灰窑，供窑主们使用，他派技术人员指导。如果失败了，一切费用由他承担，绝不向窑主们索一文；如果成功了，窑主们只承担部分费用，但是必须用他的煤，他也凭信用保证用煤质量。这一建议的后果可想而知。

第一次世界大战带来的机会使刘鸿生在财富上有了质的飞跃。战争期间英商惶急无暇东顾，刘鸿生趁机与煤矿签订低价合同，自己租数十条船往上海。在秦皇岛交货每吨6两银子，运费3~4两，到上海成本9~10两，销价为14两左右，每吨赚4~5两，持续3年时间，刘鸿生为自己赚到了100多万两银子。

刘鸿生自己说：“短短几年间的推销煤炭的工作，使我突然从一个贫寒的大学生成了百万富翁。”

从1920年代初开始，刘鸿生一方面继续为开滦矿务局开拓煤炭销路，另一方面利用买办的特殊身份从事自己的投资和经营。他先后投资了柳江煤矿和贾汪煤矿，为了解决煤屑问题开办了中华煤球厂卖给家家户户，这样居民用煤就不用买一大块整煤。他还运用掌握在自己手中的销售网络、数个码头堆栈，成立了中华码头公司，成为不折不扣的煤炭大王，也为自己从买办转变为华人企业家打下了坚实的基础。

但作为买办，刘鸿生个人与煤号合伙做生意遭致了开滦方面的猜忌。彼此间产生的巨大罅隙使上海开滦售品处的业务逐渐下降，1939年合同到期双方终止了长达15年的合作关系。

与此同时，刘鸿生自己经营的煤炭事业盈利仍持续增长，直到1941年因太平洋战争爆发而导致公司结束。刘鸿生发家和从事二十余年的煤炭经营业便告终结。

火柴大王

那时候的上海，从杨树浦到南码头，沿着黄浦江一带都是各国的码头，一长串的外国军舰飘着各种各样的国旗，几乎让人忘了这是在中国的土地上。刘鸿生每每站在码头上，都心情灰暗，只能暗暗摇头。

另一方面，刘鸿生沿长江而上销煤、收账，由于以煤替柴夺了很多人的生计，有一次有三千柴农要找他“吃讲茶”，解决纠纷，刘鸿生得到消息大惊失色，赶紧乘一条粪船逃跑了。

时局多艰，国运孱弱。刘鸿生无法紧闭自家洋房大门，沉湎于自身享乐，对周遭世界视若无睹

不闻不问。

1920年1月刘鸿生创办了他的第一个企业----华商苏州鸿生火柴公司。

在这之前一年的夏天，河南、苏北发了大水，大批难民涌入上海、苏州等地，流离失所，愁困于街头，社会各界纷纷发起救灾活动。31岁已经做了宁波同乡会会长的刘鸿生慷慨解囊捐5万元。但是捐款显然不是长久之计，刘鸿生决定办火柴厂。火柴生产工艺简单，对机器设备要求不高，手工操作量大，办起来容易，也足以安置大批难民。

后来回忆起办火柴厂的初衷，他说：“第一次世界大战后，国内出现了轰轰烈烈的爱国运动。那时候我还很年轻，虽然口袋里的钞票很多，但我毕竟是一个中国人，特别是在买办生涯中，我感觉到外国人瞧不起中国人。”

他说，“我觉得中国之所以受气，是因为没有工业，没有科学，因此就想利用口袋里的钞票做点事。同时我在推销煤炭的工作中，接触到了生活的另一面。我押着煤船逆江而上，有一次几乎被成千的以打柴为生的山民包围起来打死，因为廉价的煤夺去了他们的生计。这件事使我感到‘一人享福、万人受苦’的日子是不太平的。”

在那个工业体系初创的年代，火柴业是一项比较流行的工业。叶素贞的父亲叶世恭在苏州就拥有鼎鼎大名的燮昌火柴厂，顶着白眼冲破重重阻力将千金小姐叶素贞娶进门之时，刘鸿生暗暗发誓，总有一天要在苏州拥有自己的火柴厂。

头几年刘鸿生的火柴打不开销路，遭到燮昌的打压。后来燮昌由于经营不善，被刘鸿生低价收购。

1925年上海爆发的“五卅”运动抵制外国货，提倡国货，这给了鸿生火柴第一个机会。

然而当时国外火柴工业已经积累了几十年的生产经验，尤其是瑞典火柴公司吞并了欧洲不少厂家，成了大的托拉斯。他们在1926年想收购包括鸿生在内的多家国内火柴厂家，且对中国实行倾销。1929年下半年，东北各厂全数倒闭，广东亦倒闭近半。

刘鸿生采取“联华制夷”之策，并于1928年8月发表了一份告火柴同业书，着意指出了在瑞典攻势下，力主联合。

1929年11月22日到30日，全国52家火柴厂派出代表，汇集上海，成立“全国火柴同业联合会”，公推刘鸿生为会长。1930年夏天，鸿生、中华和荧昌三家火柴厂合并成立“大中华火柴公司”，刘鸿生出任总经理。随后大中华火柴公司又合并了其他多家火柴公司，挽救了当时摇摇欲坠的火柴业。

在刘鸿生后来为圣约翰大学修建的社交馆梵欧渡俱乐部里，大家开玩笑地称他“火柴大王”。

“办企业成了他的嗜好”

与荣家投资集中在面粉行业和纺织行业不同，刘鸿生的投资非常分散。1920年，刚刚创办火柴厂的同时，刘鸿生又琢磨着开办水泥公司。

刘鸿生的华商水泥厂设在龙华，占地200亩，“烟囱也是水泥所造，在远东上海一带可称独一无二的烟囱。”



水泥厂高高的烟囱正好和霞飞路上的刘公馆遥遥相对，工厂投产后，刘鸿生每天清晨起床第一件事就是到楼顶向厂里瞭望一番，看看厂里的烟囱冒的是白烟还是黑烟，如果是黑烟，他就下楼抓起电话大喊：“我是刘公馆，告诉你，厂里的黑龙在升天了！”然后才安心去吃早餐。无论风雨寒暑，这个习惯从不改变。

那几年英商设在上海的怡和洋行在上海几乎是独家销售设在香港的水泥厂的“青洲”牌水泥，刘鸿生刚刚决定要办水泥厂，怡和洋行就找到他，允诺刘鸿生独家包销“青洲”牌水泥，做为刘鸿生不办水泥厂的交换条件。刘鸿生一来觉得办厂比包销有利，二来出于振兴民族工业的心理，一次次婉言谢绝了。

华商水泥厂 1923 年开工，生产“象”牌水泥。当时市场上主要的产品是唐山启新洋灰公司的“马”牌水泥以及日本小野田水泥厂在大连生产的“龙”牌水泥。刘鸿生再次使出“联华制夷”的办法，1925 年“象”、“马”联合对“龙”。一致对外。

刘鸿生自己办的企业的银行襄理方祖荫 90 岁时说过：“刘鸿生先生很会调理调度他的资金周转……据我们了解，他是这样操作的，一个钱要当两个钱用。他办一个厂，把这个厂抵押掉，筹到了钱，再办第二个厂；第二个厂再到银行去抵押再搞第三个厂”

在儿子刘念智看来，办实业“已经成为他的一个癖好”，“办了轻工业、纺织工业，又办重工业；办了工业，又办码头、仓库、银行、保险等事业。”

事业遍布各个行业，刘鸿生早早便萌发了一个想法：想把刘氏企业合并成为一个托拉斯。

1930 年，他以 86 万两规银在上海四川中路建造 8 层高的办公大楼，取名“企业大楼”，二三层是开滦售品处和他的办公室，四层是水泥公司、码头公司、华东煤公司，五楼是大中华火柴公司小企业，六楼是章华毛纺织公司、刘鸿记账房以及刘氏其他中小企业，七楼是保险公司、律师事务所和医务室等，八楼是他自己的公馆。



但投资如此分散必定造成资金链紧张。刘家大宅建成后，几乎每天晚上都有宴会，流氓大亨、买办富商、名门淑女、巡捕头子云集，灯红酒绿，夜夜笙歌。

刘念智记得很清楚，父亲出入前呼后拥，有 6 个保镖，表面非常豪华，实际上股票全抵押在各家银行，父亲每天要为筹措开支而煞费苦心。

1934 年刘鸿记账房显示负债总额达到 563 万余元。1936 年，积欠浙江兴业银行的一笔 360 万元的借款到期，刘鸿生派刘念智去找同是留英出身的徐新六商量，“个子矮小、和蔼可亲”的徐新六说，“你父亲办的事业太多了，顾此失彼，长期下去，怎么得了？”同意借款展期。

刘鸿生身上强烈的企业家精神和创业精神，即便在抗战时期转移到后方重庆，仍然不能稍止。这个时期他在后方仍然创办了一些企业：中国毛纺织厂、中国火柴原料厂、西北洗毛厂、贵州水泥厂、兰州西北毛纺织厂、建成水灰厂等。

1941 年，孙越崎曾经和刘鸿生一起出外考察，为了沿途便于调查，他们一路坐滑竿，沿途就在路边小旅店吃饭睡觉。孙越崎说：“像他这样富有的大资本家，一点不以此为苦。”

这一点从他对儿子的要求中也可见一斑。他的四子刘念智从英国留学回来不久，刘鸿生让他去矿场考察，设计一套成本会计制度。他说：“你到矿场的第二天，就必须下井。以后每天坚持下井几小时，这一点必须做到。”

后来刘鸿生留在上海的儿子们逐渐还清了借款，刘氏企业辗转渡过难关，但是经过日军侵略和蒋宋两家巧取豪夺，刘鸿生企业逐渐日薄西山。

万里迁厂九死一生

“八·一三”淞沪抗战爆发。在这民族危难关头，住在租界里的刘鸿生毅然担当起中国红十字会总会副会长、上海市伤兵救济委员会会长和上海市抗日救国物资供应委员会总干事的重任。他还组织了刘氏企业伤员救护队，并动员子女参加“八·一三”淞沪抗战爱国后援工作。他的煤业救护队干得最有声色。

日本侵略者侵占上海后，刘氏企业绝大部分被日军占领，刘鸿生最初放不下自己那么多企业，不愿意离开上海。后来他被威胁出任伪上海市商会会长。在一个夜晚，刘鸿生脸上遮着羊毛围巾，带着一个小皮箱，悄悄登上英商太古轮，出走香港。刘氏在沪的所有产业，即被日军以“敌产”接管，财产损失达 1000 万元以上。

当时西南大后方经济异常落后，物资匮乏，急需能人来打开工业生产局面，刘鸿生素与孔祥熙相熟，孔向蒋介石推荐了刘鸿生。蒋介石亲自召见刘鸿生，并请穆藕初作陪，向刘鸿生承诺，“我保证偿还你损失的 1000 万元，只要你能提供机器设备和专业人才，要钱给钱，要原料给原料。”

刘鸿生立刻行动起来，首先在重庆和长寿两地筹建了中国毛纺织厂和中国火柴原料厂，并于 1938 年 7 月 8 日亲赴广东、广西、贵州、云南及四川等地考察，准备投资设厂。此外，他还让第四子刘念智负责章华毛纺织厂的拆迁工作，布置“偷”拆在沪刘氏工厂的机器零部件。

偷运出来的纺、织、染等相关器材共 500 余吨，经过装箱，原计划由越南海防转运昆明。后改由香港经仰光转运重庆。然而，由于交通阻塞，器材运到仰光后滞留了将近一年，始终无法运回国内。尽管刘鸿生想方设法弄了几张“委员长手谕”，仍是无济于事。万般无奈之下，他只得再派刘念智飞往仰光，亲自办理转运。

与此同时，应刘鸿生召唤，刘氏企业的纺织工、挡车工、机修工等各种熟练工人也纷纷不远千里，艰苦跋涉来到大后方。在抗战胜利前两年内，刘鸿生先后在兰州办了西北洗毛厂、西北毛纺织厂，在贵州办了氯酸钾分厂，在昆明、海口办了磷厂，在贵阳、桂林、重庆办了 3 家火柴厂（合股），在广西办了化工厂。

但是在大后方，由于拿不出资本，只能用拆来的机器入股，能拿出资本的只有蒋、孔、宋几大家族，刘鸿生不得不仰赖国民党政府及官僚资本的支持，“每一次增资，刘家的资本就被削弱一次”，各个工厂、公司的董事长都由这几家的要人担任，结果“我们刘家的所有资产等于白白奉送给他们，我们将变成一个微不足道的小股东，我这个总经理变成了他们的小伙计了”

抗战胜利后返回上海，刘鸿生艰难恢复、重整原有的企业，并有所扩展，但在外货大量倾销、通货恶性膨胀、金圆券巧取豪夺中，刘鸿生悲观绝望地看着所属的工业企业陷于停工与减产，而被迫走上了商业投机之路。

刘鸿生有 10 子 3 女，他把这 13 个子女都送出国学习，像对待事业的态度一样，“鸡蛋不放在一个篮子里”，安排他们学习不同的专业，以便将来能够管理不同的企业。回国以后刘鸿生把他们

都放在底层小职员位置上加以锻炼。

刘鸿生说，我这一生，最自豪的就是办企业和教育子女。

1956 年，拥有 2000 多万资产的刘氏企业参加公私合营，同年刘鸿生病故于上海。

点评：

刘鸿生是十里洋场的大实业家，虽然有钱读书，但是家境并不富裕；虽然有祖父的“善贾”基因，但是依然赤手空拳从基层“跑街”先生做起，逐步成为买办、华商、大老板、大实业家。在那样动荡的一个时代，刘鸿生被柴农要求“吃讲茶”、被欧洲大公司逼得濒临倒闭、被东洋人占领了所有产业、被国民党官僚资本巧取豪夺，实为在夹缝中求生存，不仅需要聪明的头脑，还需要坚强的神经。但是他依然努力而艰辛地发展着中国的民族工业，并出钱出力地参与着抗日战争。

5. 怀揣报国梦的味精大王

1923年的春天，上海聚丰园里，环境雅致，空气清新。而立之年的吴蕴初揣着他精心研制的晶莹小颗粒静静等着一个人。这个人叫王东园，是张崇新酱园的推销员。而张崇新酱园的老板张逸云，则是吴蕴初最想结识的那个人，也正是他，为后来“天厨”的诞生，助了一臂之力。



1906年的黄浦江外白渡桥边，时常蹲坐着一个衣衫单薄的少年。少年发现有人力车辆或者驴马车通过时，都会奔上去帮人推一把，以换得几文钱回谢。这位少年就是还在上海兵工学堂化学专业读书的吴蕴初，他同时还兼任兵工学堂附属小学的算术老师。如此刻苦努力，只为兑现自己当初对父亲的承诺，“自立并补贴一些家用”。这样的生活，他坚持了六年。这种奋发向上、吃苦耐劳而又恪守信用的品格，他坚守了一生。而兵工学堂化学专业的学习，则为他一生的事业开启了最初的源泉。

化学专业的高材生，汉阳铁厂小试牛刀

从兵工学堂毕业之后，吴蕴初有了一份相对稳定的工作。他被恩师杜博推荐到汉阳铁厂做化验师。这份工作收入稳定，清闲易操作，在别人的眼里算得上是一份很好的门路。然而，二十岁的吴蕴初，此时想要的并不是安稳的生活，即便是锦衣玉食也填充不了自己内心一腔的报国梦。1915年的冬天，他在“实业梦”的驱使下，离开汉阳铁厂，前往天津，准备参与筹办硝碱公司。可惜，事与愿违，等他不远千里赶到天津时，得到的却是“股东们不干了”的消息。这时的吴蕴初已身无分文，苦不堪言。

此时的汉阳铁厂决定试制在国际上用于筑炉的效能很好的矽砖与锰砖。可这是一项高难度的工作，厂内的技术人员使出浑身解数也没能理出头绪。无奈之下，他们向刚从天津回来的吴蕴初发出了邀请。

吴蕴初踌躇满志的接下了这个研制，虽然他从未研制过此类化学物品，可是凭借着所学的化学知识与素养，以及他执着的性格、强烈的强国梦想，他毫不犹豫的挑起了担子。吴蕴初的选择是对的，那个黄浦江边卖苦力的少年的倔强劲儿，在这个二十五岁青年的体内再度重现。他查阅资料、分析数据、总结技术条件……。不分昼夜、废寝忘食的刻苦钻研，终于亲手试制出了矽砖与锰砖，这在中国人之中，还是首例。

顿时，吴蕴初声名鹊起。开始有一些厂家邀请他入伙或者与之合伙做生意。汉阳兵工厂聘他为制药课的课长，还授予少校军衔。同时，他接受了汉口燮昌火柴厂的老板宋伟臣的邀请，与之合办一个硝碱公司，由宋伟臣出资，他出技术并任总工程师兼厂长，利用兵工厂的废液生产氯酸钾。

二十五岁的吴蕴初身兼三职，开始在自己希望的道路上跨越有力的步伐了。一个属于他的时代悄悄来临了。

微小颗粒引发创业灵感，巧妙“邂逅”资深投资者

在外货中找出创业点，在当时的中国并不是一件容易的事情。1921 年的中国和世界都是那样的动荡不安。吴蕴初和刘鸿生共同创办的新炽昌牛皮胶厂面临着山穷水尽的境地。刘鸿生另创新业，吴蕴初一人难以抵挡企业衰势。他开始在外货中寻找机会。

研究之后，他选中了日本的原包装产品“味の素”。这种产品最容易得利，因为它是人们一日三餐中很理想的调料。有钱人的山珍海味需要它，吃不起山珍海味的广大贫苦百姓也需要它，一碗素汤，一碟儿青菜，只需放上那么几粒，就似魔幻般产生了奇效。然而，想要做这个微小颗粒的生意，首先必须知道它是怎么做成的。这个时候吴蕴初的化学素养又派上了用场。他开始利用业余时间钻研这小小颗粒的研究方法了。

没有实验室，就在自己的家里研制；缺少助手，自己的妻子来担任。三十岁的吴蕴初在创造和钻研方面丝毫不减当年的激情。他要把“味の素”中最关键的哥罗登酸钠提取出来，再加工制作，做成优质的“国产”化学调味品。这个化学专业的高材生，终究是值得骄傲的，经历过无数个日日夜夜之后，他终于把晶莹剔透的小颗粒捧在了手里。

有了成功试制的小颗粒，如何才能使其转化为生产力呢？资金、厂房还有设备开始困扰他。吴蕴初明白单凭自己的力量，要把这个产品生产出来，投放到市场中，实在是太难了，他必须要找到一个可靠的合伙人。

张崇新酱园的推销员王东园成为了他在寻找合伙人的道路上一个合适的人选。如何使他注意到自己的这颗微小的小颗粒？聪明的吴蕴初选择了“欲擒故纵”。他坐在“聚丰园”里，细细品味着自己的小颗粒带来的美味，还频频咋舌，惹得王东园忍不住上前探问。“你尝尝”，吴蕴初微笑着将东西推荐给这个精明的推销员。果不其然，王东园品后赞不绝口，连声叫好，知道吴蕴初乃是炽昌的厂长后，更是惊奇不已。两人相谈甚欢，在听到吴蕴初叹息缺乏资金时，王东园主动提出介绍他的老板张逸云与之合作。

张逸云是一位宽厚热诚的实业家，他爽快正派、有胆有识。两人一见如故，一拍即合，决定共办一个生产如同“味の素”一般的调味品厂。于是，调味之精华“味精”、佛手为图标的“天厨”诞生了。

好风凭借力，天原天盛齐诞生

天厨厂从几颗微粒变成了大厂，为他的股东们特别是为吴蕴初创造了可贵的财富。这些财富在吴蕴初的支配下又发挥了巨大的作用。

佛手味精大量生产，自然所需原料也随之猛增，这也就越发显出原料的重要性了。吴蕴初制造味精的原料，主要是面筋，其次是盐酸。面筋的来源，除纺织厂供应外，还有自己的淀粉厂，都是就地取材，数量上也能得到保证，是不成问题的了。主要的不成问题，次要的有了问题，也就上升为主要了。当时国内根本没有生产盐酸的厂家，国内用盐酸基本上靠从日本进口，价格自然十分昂贵，日商也往往用此钳制中国的民族企业。正因为这样，早在 1926 年吴蕴初就很想办个电解食盐厂生产盐酸，为国家增添个化学工业项目，摆脱日商的钳制，甚至将日货挤出中国。但当时因制酸耗费的资金太多，他那时只是想罢了，要去做却丝毫没有经济能力。如今，有“天厨”做后盾，办厂的条件已具备了。

有了自己的盐酸，不但自己用起来方便保险，节省资金不说，还可以挣脱国内一些厂家所受的日货控制与盘剥。由此种种，吴蕴初便决心将电解厂办起来。可是做起来也不容易，尽管理论上已

经掌握，可是理论到实际还有段距离，但是吴蕴初决心办起来，金钱，他毫不吝惜，投到科学实验里，失败了也值得；精力投入也是如此。

于是他便开始收集材料研究了起来。或是痴心感动了上天，一个很难得的机会出现了：越南有个法国人办的盐酸厂，由于经营不好，刚刚倒闭。一闻此信吴蕴初抓住良机不放，当即上路，千里迢迢地赶到了越南的海防，亲自仔细地考察了那个厂的设备状况，对那些机器的性能、使用期等要点一一做了确认：电解槽是美国产的，机器是法国造的，在当时称得上一流，且使用时间也不长，产品的质量也基本上与日本的相当，自是更加喜出望外。经与那法国人磋商，以九万银元的价格购下了这全套设备。机器尚未到达时，吴蕴初便先期赶回，迅即集资二十万，在上海周家桥购置了地皮，建起了厂房。还是厂名先行，因其是为天厨味精厂提供原料的，故吴蕴初为它取名为“天原电化厂”。且“天原”还有天府乐原之解，响亮而吉祥。

然而，天原盛装盐酸的“盐酸髹”是日产的。价格昂贵是一个方面，另一方面是抵制日货不彻底，如味精，必须全部原料都能自产自给才行。可生产耐酸陶，也不是很容易的，不像一般改变一下工艺就可以使用的新式陶制品，那必须要有科学研究的参数在里面。吴蕴初硬是凭他的化学基础与曾制过砑砖、锰砖的经验很快地“啃”下了这块“硬骨头”。于归国的当年，即 1934 年即着手实施；在龙华济公滩购了地皮，亲自带人由厂房到设备全部自行设计制造出来；聘请了曾多年从事制陶业的李思敬担任厂长。几个月后，1935 年初，便正式投产了。窑炉是新式的，机器是搅拌挤压机，原料是取自天然的著名的宜兴陶土，整体生产方式为半机械半人力的组合。

初始时月产量为二十至二十四吨，产品除满足天原的需用外，还销往国内的化工厂与军工厂。厂名仍是吴蕴初的巧思，以产天原产品盛器为因，取做“天盛”。当诸多游商打快拳似地逐利于浅层经营时，吴蕴初立足长远，出发点高出一筹，踏踏实实地构筑着基础化学工业。不断向深层探求，以“天盛”又为国家填补了一项化学陶器的空白。天厨——天原——天盛，如同化学的连锁反应方程式一般，互为动因与补充，形成一个完善的天字号系列。



达者兼济天下，尽心效家邦的味精大王

天原天盛成立之后，吴蕴初又相继创办了另外两个天字号的化工厂“天利和天山”。此时的吴蕴初已经不再是那个受祖父格外怜爱的孩童，也不再是黄浦江边那个卖苦力的少年，他已经成为了一名出色的实业家和化学家。他的坚持和勤奋，成就了他一生的梦想，抵制外货，提倡国货，实业救国。

1928 年，天厨厂为他和他的同伴带来了丰厚的利润，他觉得自己已经达到了“足够”的标准，这个清贫出身的实业家毫不犹豫地拿出资金组建了“中华工业化学研究所”，自任董事长，研究化工产品与接受化学研究的项目委托，兼培育化工人才。随后，研究所又与“中华化学工业会”合并，吴蕴初为副理事长。

1931 年，他又积极成立了“清寒教育基金委员会”，由他拿出五万元作为基金，聘请几位化学界人士为委员。同时又在沪江大学化学系设立化学奖金，奖励学习优秀的学生；为中华职业教育社投资捐办了理化教室。由基金会主持每年对大学化学系一年级学生与高中一年级学生分别考试，从中选出十余名优秀者发给奖学金，发给相当于一个大学生每年平均费用，标准三百元。获得这种奖金的多为交通大学、浙江大学与清华大学的在校大学生。有的因一直保持在校的优异成绩，这种奖金只于一年级时获准资格便可一直领到毕业。为了鼓励寒门学子，他拿出了自己全部的专利所得，并以此为乐。

1933 年，张逸云病故。可惜这位智达见明又宽厚的企业家不寿，而子女又因纨绔而骄奢，堕入了“富不及三代”的悲惨逻辑之中，恣意挥霍了起来。天厨几乎被其掏空一半，吴蕴初为顾全大局，于 1935 年将天厨改为有限公司，清产作价，资本已由 1928 年的十万增至二百万（利润分红之外）。在吴蕴初的主张下，由这两百万之中，提取出二十万元，即总资本的十分之一，一律以新公司股票的形式依照进厂先后与所得薪水累计数按比例发给每一个职员与工人。早在 1928 年，吴蕴初就主张“放弃专利”，此举更是将那可观的一大发明权报酬献给了社会。

内战爆发后，吴蕴初谢绝了蒋委员长的“经济部部长”的承诺，在上清寺的和桂园受到了毛泽东的亲切接见。1950 年，吴蕴初由香港乘船抵达重庆，几天后在钱昌煦的引荐下在中南海拜见了周恩来。

吴蕴初回上海不久，就被任命为华东行政委员会委员、上海工商联副主任以及化学工业同业工会主任委员；不久，又增任全国工商业联合会筹备委员会委员、中国民主建国总会委员、上海市人民政府委员。这个出生于 1894 年的江苏嘉定的“细娃贵崽”，成了总理口中以及人民心中名副其实的“味精大王”。

吴蕴初生平大事纪年表：

1891 年出生于江苏嘉定

1901 年考取“童生”

1905 年考进上海广方言馆

1906 年考入上海兵工学堂

1911 年从上海兵工学堂毕业，到上海制造局实习

1912 年实习归来，进汉阳铁厂，1915 年离开，1923 年重返汉阳铁厂，试制成功矽砖与锰砖

1923 年创办“天厨”味精厂

1926 年将制作味精的方法公开，申请国际专利。这在我国也是首例。

1928 年出资组建“中华工业化学研究所”

1929 年“天原”投产，主要生产盐酸、液碱、漂白粉。

1931 年主持成立“清寒教育基金委员会”

1935 年“天盛”诞生，为国家填补了一项化学陶器的空白。

1935 年天利”投入生产，解决氢气、硝酸、液氨的排放问题。

1937 年八一三事变后，迁至新疆天山脚下，建立“天山”，主要针对边防军的弹药、筑路、开矿的所需，以生产弹药为主的产品。

1937 年他代表中国以资源委员会的代表资格赴德全权谈判。不久，移厂重庆，又正式担任了资源委员会委员、全国经济委员会委员、经济计划委员会委员。

1945 年接受毛泽东、周恩来的接见。

1950 年由香港回到大陆。回上海不久，即被任命为华东行政委员会委员、上海工商联副主任以及化学工业同业工会主任委员；不久，又增任全国工商业联合会筹备委员会委员、中国民主建国总会委员、上海市人民政府委员。

1953 年于华东医院病逝。

相关链接：

味精的产生小故事：

1908 年，一位名叫池田菊苗的日本东京大学的化学教授在喝了妻子做的海带汤后突发奇想，试图找出这个汤如此鲜美的原因。半年后，他从 10 公斤的海带中提出 0.2 克谷氨酸钠。只要在汤里放一点点儿这玩意儿，立刻就能增加汤的鲜味。池田菊苗和铃木三郎合作，改进了制造的方法，开始批量生产谷氨酸氨，并为之取了一个好听的名字——味の素。

1923 年，一位名叫吴蕴初的中国人发明了生产谷氨酸钠的水解法。他在上海创立了天厨味精厂，推出了“佛手”牌味精。从此，味精进入了中国人的厨房，并随着中餐在世界范围内的普及，和中华饮食文化永久联系在一起。

点评：

吴蕴初，出生寒门、生逢乱世，但是他不懈地勤学苦练，立志实业报国，救祖国于危难之中。少时就读于上海兵工学堂化学专业，入职后他学以致用，研发新品替换进口，不仅惠及民生，而且成为民族自强的榜样。年届三旬即创办了“天厨”味精厂等系列“天”字号企业。它不仅是商业奇才，也是科研人才，手握专利且心怀感恩，在事业成功后，回馈社会，成立“清寒教育基金委员会”，发放奖学金奖励品学兼优的寒门学子，为积贫积弱的中华培养后人学子。

6. 85 岁的种橙亿万富翁



褚时健，51 岁，任玉溪卷烟厂厂长；70 岁，女儿自杀身亡；71 岁，被判无期徒刑；74 岁，保外就医；75 岁，承包 2400 亩荒山创业；84 岁，他的果园年产橙子 8000 吨，利润超过 3000 万元。王石评论称，“衡量一个人的成功标志，不是看他登到顶峰的高度，而是看他跌到低谷的反弹力。”

2002 年保外就医后，众多烟草企业高薪请褚时健出山当顾问，他一一拒绝了。转身在哀牢山上承包了两个相邻的山头，开创了一个

2400 亩的冰糖橙园。这是当地最大的农场。

当年，褚时健投身冰糖橙行业时，云南的冰糖橙市场已经饱和。但当他吃到来自澳洲的进口橙子时，就想创自己的牌子。熟悉褚时健的人说，这就和当年他看到国外的著名香烟品牌万宝路时的反应一样，一个劲儿地想要创造中国自己的高档香烟品牌。褚时健选择将生命最后的事业定格在农业，无疑经过深思熟虑，“他是在探索一种新农业模式。”

褚时健是一个标准的技术型企业家的，他的学习能力强，对技术要求严苛，实实在在提高产品品质，扎扎实实做东西，这都体现了一个企业家的实业精神，实际上，这位企业家的形象已经非常“土”了，经常戴着草帽，穿着拖鞋。为了寻找水源，一天爬几个山头不在话下。

橙子刚挂果时，褚时健年年都会遇到不同问题，果树不是掉果子，就是果子口感不好。这个没什么爱好的老人，买来书店所有关于果树种植的书，一本一本地看。后来橙子不掉了，但口感淡而无味，既不甜也不酸，这种果子褚时健不敢卖到市场上，怕砸了牌子。

晚上褚时健睡不着，半夜 12 点爬起来看书，经常弄到凌晨三四点，最后得出结论，一定是肥料结构不对。第二年，褚时健和技术人员改变肥料配比方法，果然，口味一下就上来了。据说，这种用烟梗、鸡粪等调制的有机肥，成本虽只有 200 多元，效果却赶得上 1000 元的化肥。

褚时健认为，“好的冰糖橙，不是越甜越好，而是甜度和酸度维持在 18:1 左右，这样的口感最适合中国人的习惯。”

2012 年褚时健 84 岁，他依然控制着冰糖橙园的运转，从湖南进了一批树苗，是他亲自去湖南参观订下的。树苗到基地后，他一直盯在卡车旁，看着工人们下苗、搬苗，移栽进土里，一直盯到晚上 20 点。

果园里共有 110 多家农户，大部分常年住在山上，褚时健为他们修建了青砖的住所。他们大多举家来到这里，每户负责 2600 棵树苗，几乎与世隔绝地在山上劳作。褚时健为自己的冰糖橙种植制定了很多细致的工序。比如，要想橙子品质高，必须先前就摘除一部分果实；树长大了，空间不够，相互争夺阳光和养料，必须砍掉三分之一的树；这些措施会减少整体产量，但会提高单个橙子的质量。农户们总有些舍不得，但“在这里只是执行”。

三月正是给果树保花和灌溉的时节，以巩固年初剪春梢的成果。果树的产量很大程度上由它吸收的阳光决定，剪梢则决定树木的受光度。褚时健曾经这样总结过这道工序的重要性：剪开了，光

照足了，果树就会稳产。很少修剪的果树，大小年就很严重。根据哀牢山上的日照情况，他要求“太阳不管正着还是斜着，都要透得下来”。他现在已然是一位冰糖橙技术专家。

凡事亲力亲为，重视技术，永不满足，力争第一，这些都是褚时健到 84 岁仍未丢弃的性格标签。从 2002 年开始种植自己并不熟悉的冰糖橙后，他更要依靠自己对细节的严格掌控，确保二次创业的成功。冰糖橙是一种非常费人工的作物。年初要剪梢，保证果树能吸收足够的阳光；开花后要保花保果，结果后要控制果实的大小、外观；生产环环相扣，一年四季不得闲。这正合了褚时健“闲不住”的性格。

现在，褚时健大概一周多会去果园一次，每次到果园，他都会先下地去转，查看果树的生长和农户对当年工序的执行情况。现在年纪大了，走动范围变小，但也会坐在车里巡山。每个月月底 27~30 日，是发工资的日子，他必定在果园。

褚时健种的云冠牌冰糖橙分三个等级，最好的卖到 14 块/公斤，最差的 8~9 块/公斤。他的果园已经成为新平县发展现代农业的典范，不仅让土地产生更多的效益，还让农户也分享到了繁荣。2012 年，110 多户种植农户中，第一等级的农户，最高年收入已经达到 6 万元。而技术员的年薪足以达到 10 多万元，不低于一个大城市的白领收入。

2400 亩“雷响地”，在 10 年内成为拥有 35 万株冰糖橙，固定资产 8000 万元，年利润 3000 万元的金山。这是无与伦比的创举，但是和 84 岁的褚时健永不停息的进取心相比，哀牢山上的冰糖橙王国可能才刚刚起步……

点评：

褚时健是一个有争议的人物，曾经有过辉煌的创业史，他使红塔山香烟成为中国名牌，但是他倒下。却在古稀之年再次逆袭，重新创造了一个冰糖橙王国，不仅自己致富，还带领农户们共同奔小康。耄耋之年，他依然有很强的学习能力，创业的激情以及脚踏实地的干劲，令我们这些后生小辈往尘莫及。

7. 50 岁开始的创业故事

美国有个传奇的创业者，他 5 岁丧父，14 岁辍学开始流浪，66 岁时拿着几百美元的社会福利金，开着一辆破汽车，向餐厅出售他研制的一种炸鸡配方，88 岁时才获得成功。这个人就是肯德基的创始人山德士上校。

中国也有个传奇的创业者，他 50 岁时，辞去省会市级医院副院长的职务，蹬着三轮车卖起了自己研制的速冻汤圆。如今，63 岁的他已经成为世界公认的中国速冻食品的创始人，企业年销售额近 20 亿元。这个人，就是郑州三全食品公司掌门人——陈泽民。

少年磨炼积聚人生财富



“一个人在幼年、青年时代受到的磨炼，是他一生中最宝贵的财富。”陈泽民说，“小时候勤工俭学和青年时的艰苦劳动，造就了我怕吃苦的性格，并且让我深深地认识到：只有通过劳动，才能创造财富。”

陈泽民 3 岁起就跟随身为炮兵专家的父亲过着随军生活，辗转各地。从小开始，陈泽民就利用课余时间勤工俭学。10 岁时，和同学们一起到电影院、戏院里，捡烟头、废品卖钱，支援“抗美援朝”。

上初中时，学校提倡勤工俭学，陈泽民学会了理发。周末，他就背着书包带上理发工具，到农村给农民理发。他还和同学们一起出去打小工，泥瓦工、装卸工他都做过。到处找活干，培养了他联系业务的能力，通过劳动，他更学到了技能。

创新兴趣决定成功命运

陈泽民从小就是个无线电爱好者。从矿石收音机到真空管收音机，再到后来的半导体收音机和电视机、录音机、录像机，他都能组装和维修。

高中时，他利用理发推子的使用原理，帮农民制作了一台收割机模型。

1965 年，陈泽民从医学院毕业，主动要求到四川工作。在工作中也搞了不少发明创造，还被评选为“科技标兵”。1979 年，陈泽民调回郑州市第五人民医院工作。当时单位里有一台价值几十万元但是被水淹后报废的大型 X 光机，陈泽民硬是利用几个星期的业余时间把它拆开修理好了。他甚至还仿照在北京展览会上看到的一台日本产的洗衣机，制造了当时郑州第一台土造洗衣机。

1984 年，陈泽民被调到郑州市第二人民医院当副院长。但他在业余时间还是总想干点什么。

1989 年，陈泽民和爱人借了 1.5 万元办起了“三全冷饮部”，专门经营软质冰淇淋。第二年，冷饮部用陈泽民自制的设备制作、批发郑州当时唯一的夹心冰淇淋，生意非常火爆。可是每年 10 月之后，冷饮业进入淡季，冷饮部几十个工人就不知道干什么好。

在四川的十几年里，陈泽民和爱人向当地人学会了做汤圆、米花糖等特色食品。回郑州以后，逢年过节，陈泽民夫妻都要做许多汤圆送给亲戚、朋友尝鲜。品尝过的人，无不交口称赞。

这时候，陈泽民想起来有一年冬天到哈尔滨出差，见当地人包饺子一次包很多，吃不完就放到户外冻着，于是他突发奇想：饺子能冻，汤圆也应该能冻，自己家做的汤圆冷冻起来拿到市场上卖，肯定会受欢迎。而且冷冻可以解决长时间保鲜的难题。

3个月后，从原料配方到制作工艺程序，从单个粒重到包装排列，从包装材料到包装设计，从营养、卫生到生产、搬运等等，陈泽民拿出了整体的设计，做出了中国第一颗速冻汤圆，并先后申请了速冻汤圆生产发明专利和外形包装专利。

1990年下半年，电视剧《凌汤圆》在中央电视台热播，陈泽民立即给刚刚研制出来的速冻汤圆起名为“凌汤圆”，并在第一时间注册申请了“凌”、“三全凌”、“三全”商标。

如今，小小的汤圆已经为陈泽民带来了数以亿计的财富，更为中国开创了上百亿元的速冻食品市场。

跋山涉水闯出一片天地

发明出市场上独一无二的产品，成功的大门向陈泽民敞开了。但是，如何让商家和客户接受？

下了班，年近五十的陈泽民蹬着三轮车开始推销产品。他拉着燃气灶和锅碗瓢盆，到市内的副食品商店，现场煮给人家品尝。

1990年12月底，陈泽民把速冻汤圆拉到了郑州市很有名气的一家副食品商场。商场负责人在尝了“三全凌汤圆”后，半信半疑地答应先进两箱试试。他又拜访了郑州市的几大商场，也争取到了“送两箱试试”的待遇。然而，第二天，经理们就希望陈泽民长期大量供货。

那年春节前，陈泽民去北京开会，他带着速冻汤圆模型到了西单菜市场。经过耐心讲解，商场负责人同意进两吨来试销。结果会还没开完，商场经理就打来电话，让他以最快的速度再送来5吨。

此后，陈泽民先后在西安、太原、沈阳、济南、上海等中心城市建立了销售渠道。

经过一年多的市场开拓，陈泽民认识到速冻食品将成长为一个庞大的产业，便于1992年5月辞职下海专心卖汤圆，并开始组建“三全食品厂”。

当时，一套进口的速冻机需要1000多万元，国产的也得100多万元，陈泽民就自己买材料，自己设计制造，硬是建起了当时国内第一条速冻汤圆生产线，正式走上工业化生产的轨道。

1992年下半年，陈泽民把生产管理交给家人，一个人开着一辆4000元买来的二手旧面包车，拉着冰箱、锅碗瓢盆、燃气灶，到全国各地现煮现尝地跑推销。

在陈泽民看来，这是一段非常艰辛的经历。可就是用这种最笨的方法，“三全凌汤圆”在全国各地的市场迅速打开。1993年起，三全的日产量达到了30吨。

苦练内功，永保行业领先

由于市场形势良好，1995年前后，全国出现了大量仿制“三全凌汤圆”的企业。这时候，陈泽民审时度势，决定放弃对同行侵害自己专利的追求。

他说：“速冻食品是个技术门槛很低的行业，专利官司打不胜打，耗费精力得不偿失。中国的速冻食品业正处于起步阶段，仅靠一个三全是无法满足巨大的社会需求。海外的速冻食品工业比我们先进得多，你挡住了身边的同胞，也挡不住别人登陆上岸，与其让海外企业长驱直入，倒不如本土同胞齐心协力，把市场迅速做大，在较短的时间里形成有一定抵抗力的民族速冻产业。而我要做的，就是苦练内功，永远保持领先的位置。”

也就是从1995年起，三全的发展速度明显加快，并且越来越快。1995年，三全被国家工商局

评为“全国 500 家最大私营企业”之一；1997 年，国家六部委将“三全食品”列入中国最具竞争力的民族品牌；2004 年，企业销售额为 14 亿元，列中国私营企业纳税百强第 61 位；2012 年，企业销售额预计将达到 20 亿元，稳居中国速冻食品企业龙头位置。

回顾创业之路，陈泽民认为，一个人创业的目标可以很远大，但都要从小处一点一点做起。“温州人为什么那么厉害，就因为不论是纽扣、拉链、打火机，还是皮鞋、马桶、厕纸，人家都能把它发展成一个大的产业。就连在街头擦皮鞋，温州人都能把它搞成一个个连锁店，创出一个大的事业。”

点评：

三全冷冻食品，一个中州的速冻品牌，以南方的汤圆，打入南方的市场，着实令人心惊了一回。本篇讲述陈泽民时，只突出一个字“干”，陈泽民是如此的能干，从做汤圆到修机器甚至造机器，什么都会；陈泽民又是如此的肯干，从修理医院的 X-光机到土法造冰箱，什么都做。因为他闲不住的个性，也因为他实在手巧，所以他成就了今天的事业。看看他脚踏实地的干劲，想想他 50 岁初创事业的决心，陈泽民确实是一名值得人们钦佩的实干家。再想想，六十年代毕业的大学生动手能力如此之强，而我们是不是开始退化了呢？尤其是亟需动手能力的专业，你如果还不动手实践，那么如此丰富多彩的市场，还有我们的一席之地吗？

8. 对话柳传志：领导者与管理者

——领导人要勤于思考，勤于总结

“互联网+”公司早期不盈利怎么办？

问：总裁的核心使命是让企业保持持续的盈利发展，而如今对于互联网公司而言，实际面临的是早期不盈利、未来可能会有盈利的情况。您怎么看？



答：互联网本身在选择业务模式上的难度就比以前大多了。以前，传统行业基本上还是有一定规律的，虽然有不确定性，但不确定性不是多元的，也不那么大，不会那么大幅度地跳跃等等。现在的情况，最大的不同就是不确定性比以前多了很多。比如，竞争对手出现后，带来了一种新的业务模式，跟你的做法完全不一样，一下把你的阵脚弄乱了；或者说，国家的某种政策改革，使你原来生存的基础发生变化；还有技术方面，一些新的技术突破会对支付方式等引起重大影响。

响。

这就需要你不断地研究：你现在的业务模式，到了你原来预定的那个阶段时，还过不过得去？这个真的是判断“总裁能不能做得好”最重要的一点。作为一个总裁，你要向盈利的方向走，未来还要持续不断地盈利。

为此，你要分几个阶段。第一阶段，首先流量要大，尽管它不盈利。但是在这个阶段之前，就可能发生很多很多的变化，也许你烧的钱根本就到达不了这个阶段，甚至B轮、C轮的融资都融不到。那么在这种情况下，你应该怎么去调整？如果这些东西没弄明白，企业这个“木桶”到底由几块板组成，长板短板是什么也就弄不清楚。

这些都是水无定形、战无定势。咱们现在大部分做的是“互联网+”，也就是“+”某些传统行业。这时，就要看你到底有几个因素在发生变化。比如你融资的能力，队伍里人员的强弱，定下某些战略后是不是真的能实施等等。有很多方面的东西决定了你到底是坚持某一种模式还是及时调整，是收缩还是扩张。这需要具体问题具体分析，总裁在这方面的心思要格外地大。当然，这里面有运气的成分，也有自己实力的成分。

员工被高薪挖走怎么办？

问：创业初期的CEO如何高效地凝聚人才和资源？

答：首先，特别重要的一点就是，要向你的骨干证明，跟着你做是能实现目标的。当然，实现以后将会怎么样，也是非常重要的。因此，要让他们觉得提出的目标是合理的，你的能力是足以带动他们的，是有这种个人魅力的。当年我在联想的时候，其实也遇过千难万险，大家能够咬着牙跟着干，就是他觉得你行。因此，领导人本身有胸襟和追求，能让他们有切身体会才行。

其次，要让他们觉得自己在这个队伍里面是有价值的。比如他们拿出的主意，你能够虚心地去

听，能够让他们组织队伍，让他们的个人价值得以充分发挥，这一点也是非常重要的。如果他们在这里的目标很明确，又觉得自己是有能力的人，但实际上展现不出来，那么人就走了。当年韩信离开刘邦，萧何去追他，并不是韩信认为刘邦不能够打赢天下，韩信觉得我在你这得不到重用，所以这一点也是很重要的。

再次是整个队伍的配合，等等。当企业内部基本理顺了以后，就可能还要有一定的规则。比如说，做到了某个目标之后，应该在物质上和精神上得到什么样的激励，这些也是挺重要的。在你什么都没有的时候，大家全都冲着目标去，当逐渐地显示出能力以后，又完全是吃大锅饭，那也是不行的；所以激励和文化本身很重要。

总体上来讲，留人就是让大家觉得这个企业是有前途的，能够给员工施展的机会，自我的劳动价值得以承认，就是所谓激励了，还有一个好的文化氛围等等，我觉得这几条可能是留人很基本的东西。

但是也有一些人，有能力，但是由于对前景很难相信，因此被其他公司以高薪或更直接的物质利益引诱走了，这也是有可能的，解决办法只有一个，就是老板干得比别人多，挣得比别人少，吃苦在前享乐在后，这种精神是能弥补一部分的。这种精神本身，能够感动别人，这也是对一把手在胸怀上的高要求。当然在如今物欲横流的情况下，有很多人不信这个，你也不必动气。对人来讲，什么时候用才，什么时候用德，也是有讲究的。

问：如何发现短板、发现人才？

答：联想之星刚开始的时候，我还比较多地参与大方向方面的会议，后来就让你们自己谈，越谈就越上路了，永远谈不上路的，我就换了。

人才都是这么被发现的。所以在发现人的时候，就要让他能够有表达的机会，再给他机会让他试着去做，看他是不是像他说的那样。做得好的时候他会不会总结，犯了错之后会不会调整。你要给他更大的机会，甚至还要把他从这个部门调到另外一个部门，全轮换以后，他就可能变成一个帅才了。

我说说诸葛亮培养接班人的问题。他老坐在那亲自指挥，你聪明能干成这样，底下的人谁能比？永远就出不来了。所以如果诸葛亮说我身体不好，我在后头，早点让马谡、姜维几个人来出主意，你们说应该怎么打这个仗，说对了，你来指挥指挥，即使打败了，发现只不过是某一个阶段的错误，给他指出来，再调一调，也许这个人就出来了。要是做得不好，你就顶上去一段时间，再上去一个人。难在哪呢？也可能某一个部门，一时半会真的就找不着，这也使得第一把手要站在这里很长时间。

我当时宁可短板短一点。也死活不站在那里，因为在那个时代也是模式很重要。当时在做联想汉卡的时候，我是第一个销售，汉卡销售其实是拿到展览会上给人家去介绍，就是展览会上的讲解员，我可以不断地提高我的讲解能力，不断地去做一个好的销售员，如果我就痴迷于这个，这个汉卡就永远不会变成卖PC机这样的产品，PC机的利润我就永远拿不到。

我就是宁可换一个人去做，也得跳出来看全局，这是比较要注意的事，既要带人，脑子里还要永远看着全局。

时间紧任务多怎么办？

问：初创企业事情多，一把手的时间与精力如何分配？

答：这个很容易，比如遇到很多很棘手的问题，放在你面前，于是你就忙着解决这个解决那个，手忙脚乱。但是当你逐渐地把带人放在一个很重要的位置以后，慢慢地就会腾出时间了，腾出时间干嘛呢？利用这些时间去思考，思考未来下一步将会怎么样。

你的手边需要列出两个单子，一个是你当前马上要做的最急的事，比如今天必须跟谁联系等等；还有一个就是短期战略目标一类的事务，比如3个月之内，你要做的这个事本身到底对还是不对，3个月以后，往下衔接的那一步又到底对不对，这个也是要有时间去思考的。

人们经常是没有时间，或者不去注意思考第二个部分。当你腾出了时间不断地解决短板的时候。你就会有更多的时间去思考那些问题，不仅思考，并且开始布局了。这就是我常说的“拐大弯”。这样做的结果是，本来每天很急的事里，混有不重要但很紧急的事，但是更多的是紧急而重要的事，是你必须要做的。这种事越做越多，你就永远在里面转不出来，所以你慢慢地就要有人代替你做这些，使得你在思考之后，能去做那些重要而不紧急的事，这样慢慢地就减少那些紧急的事了。

领导人要勤于思考，勤于总结。如果你能够不断地去考虑当前的业务模式，第一个阶段到底如何，跟下一段怎么衔接，我提前要做哪些事，而且在这里边，你注意到有人在不断地干活，通过干活来带人，这时你就渐渐地能有机会去思考，把重要而紧急的事化成为重要而不紧急的事。这个大概就是，做领导人慢慢做着做着，他就会舒缓起来，核心的地方还是要有越来越多的业务骨干。

企业成功 7 成以上靠一把手

问：一把手如何确保战略执行？

答：在竞争性的行业里，第一把手的好坏，几乎占了这个企业能否成功70%以上的决定因素。一个不好的一把手，就算产品再好也不行，一个好的一把手，能够转换局面。一把手什么时候把握全局业务模式，什么时候决定短板长板是要通过不断地磨练摔打，把各种机会融合在一起，自己提炼出东西来。

这里边可能有诸多的矛盾混杂在一块，怎么样去一方面解决主要矛盾，同时又让其他的矛盾不再演化成剧烈的颠覆性矛盾，都是第一把手本身的功底。对我们这些创业的年轻同事而言，比如说移动互联网里边发现了一个好的业务模式，拿到了一笔融资等等，这个真的只是第一步。

一个好的一把手就是这么磨练出来的，脑子里永远想着这个业务模式到底行还是不行。曾经可行，今天是否仍然可以？因此要把它变成水桶中的若干块板，以便实施。在这若干块板中每个板是不是都有得力的人在领导。如果没有人的话你自己亲自领导，会不会影响你别的事，你的胸襟胸怀能不能允许其他人跟着你等，这个都是对一把手的考验。

点评：

这篇文章是 2015 年柳传志接受《企业文化》刊物访问时形成的文字，应该说是柳传志比较成型的思路 and 想法。这些思想比较适应有远大抱负并且已经创业成型的企业作为深入发展的进一步思考之用，而且柳总所提的内容含义深刻。余进说，公司做大了，老板也要经常上班，保证关心企业接地气；而柳总却对企业 CEO 提出了更高的要求，要关注企业经营模式的适应性、发展前景持续性以及后续人才的培养力，这些才是一流企业或者说保持一流企业需要做的事情。

9. 跟柳传志学教养孩子

编者按：联想集团的创始者柳传志，曾被《财富》杂志评选为“亚洲最佳商业人士”。他不仅在事业上非常成功，而且在子女的教育方面也颇有经验。柳传志的教育理念新颖独特，他让子女接受严格的中国式家教，将他们送到国外深造，还刻意培养其吃苦精神，磨砺其意志力。

如今，柳传志的女儿柳青，这位哈佛大学计算机硕士，已出任滴滴公司总裁。拥有哥伦比亚大学硕士学位的大儿子柳林，也在金融投资领域表现出色。今天，让我们跟随这位商界巨人。学习一点家庭教育的智慧吧！

用足球精神培养孩子的意志力



柳传志创业的时候，两个孩子尚且年幼。他便从小训练他们独立自强、互助互爱。8岁的大儿子要辅导6岁的妹妹功课，甚至替父母开家长会。

柳传志喜欢体育，常用足球教练的话勉励孩子：“要想人前显贵，就得人后受罪。”他要求孩子们努力学习、凡事尽力。在父亲的严格要求下，两个孩子分别以优异的成绩考入北京大学计算机系和北京邮电大学计算机系。柳青感慨地说：“父亲对我影响最大的是精神层面的东西，他培养了我的性格、意志和品质，让我受益终生。”

柳传志重视培养子女的意志力，放手让他们在挫折中成长，当孩子受挫哭泣时，他绝不换个“更轻松的环境”。相反，他鼓励孩子说“人生在世，要受许多委屈。一个人越是成功，所遭受的委屈也越多。你要使自己的生命获得极值，就不能太在乎委屈，不能让它们揪紧你的心灵。要学会一笑置了，要学会超然待之，要学会转化势能。”

柳传志的子女都是计算机专业出身，若进入联想集团定会如鱼得水。然而，他却不让子女在初出茅庐时走得太顺利。根据联想集团的“天条”：高管子女不得在公司任职，哪怕是实习也不行。于是，柳青与柳林只能刻苦学习，使出拼命三郎的劲头，奋斗打拼。

柳青毕业后进入与专业全然不符的高盛集团，做投资银行部“分析员”。这份工作非常辛苦，6个人要做本该20多人干的活儿。不到半年，6个人走了一半。当柳青诉苦时，柳传志告诫她“被球砸着了当然会感觉疼，但你若是主动顶球就不觉得疼，因为这是你自己的选择。既然是自己的选择，就一定要坚持下去，”

这番话让柳青下定决心，无论工作压力多大，都不言放弃。正是这种从小便被培育起来的意志力与抗压力，让柳传志的儿女们克服重重困难，一切从零学起，最终拥有了卓越的事业！

用契约精神培养孩子的自制力

在儿子柳林看来，柳传志是个“说到做到、表里如一”的人。女儿柳青说：“小时候挨父亲的批评，经常都是因为说好了要去做一件事情最后却没做，爸爸发现了很生气。有一次全家出游，说好9点钟出门，我和母亲有点磨蹭，父亲就着急了，一个劲儿地催促我们。”就是在这些点滴小事中，柳传志将自我控制的能力和尊重规则的意识，深深培植于子女的生命中。

为了推行家庭的“法治”而非“人治”，柳传志把自己在联想的“制度化管理”带到家里。他

委托自己的司机“任总”作为大家庭的“后勤 CEO”，专门为后勤设计了一套完整的管理流程和考评体系。每个季度，家庭成员都会按照相应的流程给司机和阿姨打分，“任总”再召集所有后勤人员，根据得分发奖金。

柳传志这种“把家当企业来管”的思路，与洛克菲勒管理家庭的理念非常相似。这种以规矩立家、以章程管家的方法，避免了儿女产生“纨绔子弟”的优越感。柳传志非常尊重家政人员，视其为家族成员。他不允许子女对他们呼来喝去、更不允许孩子以“小主人”自居；他要子女懂得“契约精神”，凡事都规规矩矩按着既定的契约而行。子女必须照章办事、服从后勤人员的管理、接受他们的监督。

子女们在这种理念中接受熏陶，自然而然地学会节制欲望、自我管理、尊重他人。当他们成家之后，也将同样的模式应用于家庭。当事业有成的女儿想给自家的阿姨发奖金时，柳传志就提醒她：“既然家里已经有了制度，也给了‘任总’授权，发奖金这件事就必须得到‘任总’的批准。”

契约精神赋予柳家“低调公平、节制透明”的家族文化。子女们在这种环境中长大，绝不会自我放纵、挥霍过度。相反，他们不希望别人知道自己的“家世”，只想靠实力打拼出一番天地。

用伉俪情深培养孩子的家庭观

在柳传志子女的眼中，父母伉俪情深、相濡以沫，堪称模范夫妻。在创业过程中，柳传志夫妇齐心协力，彼此扶持。柳青说：“在联想 29 年的历史中，父亲经历过无数次的挫折，有几次公司都要办不下去了，但他从不把烦恼和沮丧带回家，总是乐呵呵地对待我们。他最在乎的人就是我母亲，两个人感情非常深厚。父亲很少煲电话粥，如果发现他不停地讲电话，那肯定是在跟母亲聊天。父亲每次出差的时候，都会问我是否在北京，给我布置个任务——陪母亲。”

在柳家，浓浓的亲情也是大家族最宝贵的财富。柳青柳林都记得爷爷离世当天把奶奶叫到病床边，已经不能说话的他给妻子一个饱含深情的法式亲吻作为永别，在场的家人都热泪盈眶。柳传志是老大，与兄弟姐妹们住在同一个小区，常常大家族聚会。只有在这种场合，在外滴酒不沾的柳传志才会小酌几杯，笑咪咪地看着家人们。他们全家还建了微信群，聊得热火朝天。作为家族的带领者，柳传志信奉家和万事兴，愿意主动吃亏、成全别人。他常说：“智者懂得隐忍，原谅周围那些人，让我们在宽容中壮大。”

柳传志对长辈的孝敬、对亲戚的温情、对家庭的忠诚、对妻子的呵护，让柳青和柳林树立了良好的家庭观念。当他们事业有成之后，依然将配偶与家人摆在无比重要的位置之上。在这种彼此相爱、相敬如宾的家庭中成长，孩子们耳濡目染，不知不觉中养成了良好的品格。正如柳青所言：“做人要实事求是、要诚信谦和、要设身处地地为别人着想，这些都是家庭带给我的烙印。”

点评：

柳传志从 1984 年开始创业，当时已年届不惑，从象牙塔中的研究人员，进入完全不知的市场搏杀，勇气和精神令人仰慕。他在商场上的跌跌冲冲、沉沉浮浮令人感慨唏嘘，然而他在家庭中的温情和担当更令人尊敬。本文提及的教儿育女有方，也从一个侧面体现了柳传志为人处事的品行。

正如柳青所言：“做人要实事求是、要诚信谦和、要设身处地地为别人着想，这些都是家庭带给我的烙印。”这些烙印，将辐射给她的家庭、她的同事、她周围的人们，从而带就一批同样品格的人群。希望中国具有良好家教的人群多些、更多些……

10. 父母的言传身教令我受益终身

——任正非立身之本



很多人知道华为是因为华为手机，但是手机仅仅是华为集团的冰山一角，华为主营业务是交换、传输、无线和数据通信类电信产品，在电信领域为世界各地的客户提供网络设备、服务和解决方案。目前是全球最大的电信网络解决方案提供商，全球第二大电信基站设备供应商。据华为发布的 2014 年年报称，当年销售收入 2882 亿元。

华为公司的创始人兼总裁任正非是一个低调而睿智的人，在经营企业的过程中，任正非一贯知人善任，懂得放权给各个领域的精英，并善于反思自己的不足。为了让员工享受更好的福利，他还开创了人人股份制，让员工参与到企业分红当中。

一个人性格的形成往往与父母的影响密不可分，任正非亦是如此，他的许多观念都来自于父母。其父母都是乡村教师，在政治浩劫中受尽了折磨，加上家里孩子多，忙于生计，所以并未刻意教育过任正非，但他们的品格和为人处世之道却深深烙在任正非心里，鼓舞他勇往直前。

忍耐是人生的必修课

三年自然灾害时期，多数人都有过挨饿的经历。而这段日子对于有七个子女的任家来说更是艰难。当时任正非的父亲任摩逊在外地工作，母亲程远昭在家照顾孩子。为了让孩子们活下去，任母决定实施严格的分餐制，限定每个人的食物份量，以保证不会因为一个孩子的贪嘴而让别的孩子饿坏了。而任正非发现，母亲的那份食物经常跑到自己和兄弟姐妹们的碗里。当时因为口粮缺乏，每个人都饿得头晕眼花，而作为家里的主要劳动力，母亲却总是在这种情况下让出食物，这让任正非感到奇怪：难道母亲不饿吗？

后来任正非悄悄观察着母亲，发现她同样在忍受着饥饿的折磨，经常饿得走路都打颤，但却依然强撑着照顾孩子，打理家务。母亲忍饥挨饿的样子给任正非留下了深刻的印象，曾经有一段时间，因为过度饥饿，任正非无心学习，每天想的就食物、食物……

当时家里穷得连一个可以上锁的柜子都没有，仅有的一点口粮就装在瓦罐里，可是饿得头晕眼花的任正非却从未打开米罐去抓一把，因为他知道，如果自己这样做了，也许就会有一两个弟妹因为缺少食物而饿死。因此他选择了和母亲同样的做法——克制和忍耐。这一切都没有逃过母亲的眼睛，为了让大儿子安心准备高考，她狠狠心，每天从牙缝里挤出一个玉米饼给他，吃着母亲和弟妹们省下来的玉米饼，任正非考入了大学。

创办华为后，任正非屡次陷入困境，但他一直记得母亲的话：“忍一忍总会过去。”这种忍耐伴随了他大半生，支撑着他披荆斩棘永不言败，在创业的道路上艰难前行。

不自私是一种美德

任正非的父母为教育倾注了毕生的感情，尤其是父亲任摩逊，抗战胜利后先后辗转于黔江、镇远、关岭、豫章等地任教，培养过许多人才。在任正非的记忆中，父母都对学生尽心尽力。

教书匠的薪水本就微薄，要养活七个孩子已是不易，但只要有余钱，父亲就会帮一把无钱缴纳学费的孩子。而母亲为父亲准备的口粮也常常被家境贫困的孩子吃掉，任父则经常饿着肚子在油灯下批改作业。他常说：“穷人家孩子读书不易，能帮一把就帮一把，我身强体健的，饿一顿算不

得什么。”

任父和任母擅长为他人着想但却总是忘记自己，他们一生节俭，衣服旧了补补接着穿，东西破了修理好接着用，穷时如此，生活环境好了也是如此。任正非刚创建华为的时候，曾将父母接到深圳一起生活，当时他和父母还有侄子一起挤在一间十几平米的单间里，任正非早出晚归忙于工作，父母心疼儿子创业辛苦，变着法子节俭用度：他们在阳台上支灶做饭，每天傍晚时分出门买便宜菜，吃鱼虾只买死掉的……

父母的不自私和乐于付出一直影响着任正非。在部队服役的时候，他帮军队争取了许许多多的荣誉。可是因为家庭成分原因，他所在的团队虽然屡屡被评为先进，任正非本人却并未受到嘉奖。虽然如此，任正非还是愿意无私地付出，帮助战友，为集体争光。正因如此，从领导到战友都非常欣赏任正非，积极地帮他平反，为其提供深造的机会。

在领导华为的过程中，任正非也非常懂得设身处地为员工着想，并想方设法为员工谋福利。因此在企业发展的过程中，他一直计划着在与员工分担责任的同时分享利益，由此设计了员工持股制度。他的做法得到了父母的大力支持，而曾经选修过经济学的父亲还帮他做过规划。

踏实做事是为人之本

除了忍耐和慷慨，任正非还从父母那里继承了低调踏实的作风。他的爷爷为父亲取名为“摩逊”，寓意不逊色于任何人，而任父也的确争气，不仅是村里第一位大学生，还曾在抗日救亡运动中担任过青年领袖。但他的性格却非常谦逊，从不居功，也不喜欢显露才能。

十九世纪四十年代，任摩逊曾经在国民党军工厂任职，但优厚的待遇并没有留住他，“得天下英才而育之”才是其人生理想。于是他辞掉职务去学校任教。在从事教职的过程中，任摩逊兢兢业业，不辞劳苦。而文革期间，任摩逊被打成反动派，下放到乡下劳动。

在许多人看来，受人尊敬的先生变成了在泥土中打滚的庄稼汉是一件非常没面子的事，但任摩逊劳动起来却一点都不马虎，无论是下田干活儿还是饲养牲口都做得有模有样。他告诉子女：“任何职业都值得我们用心去做。”

而任母亦是如此，她的文化水平不高，但却自学成才，那段特殊的政治岁月里，她要陪伴被批斗的丈夫，忍受各种屈辱，又要照顾七个子女，放下粉笔就要和煤球为伍，买菜、做饭、洗衣……同时还在不断自修文化，努力完成自己的教学任务，但就在这种情况下她还是被评为了中学的高级教师。她的学生中，不少是省、地级干部及优秀的技术专家……

父母为人处世的态度给任正非留下了极为深刻的印象。后来他不管是担任军职还是自主创业，都表现得非常低调，做事踏实稳妥，又能吃苦耐劳。在这种精神的指引下，他慢慢建立了自己的科技王国，还培养了一大批同样踏实肯干的业务精英。

父母是任正非最好的人生榜样，即便是在晚年，他依然能清晰地回忆起童年时代母亲讲过的英雄故事，也记得她的教诲：“一个强大的人要时刻记得他人……”正是这些人生养料，滋养着任正非，使其成长为一位敢于负责、受人尊敬的企业家。

点评：

任正非确实非常低调，但是却非常有积淀，应该说 he 是一名技术型创业者。他是六十年代的大学生，因为通讯技术应招入伍，部队转业后进入一家电子公司，创办华为时直接选择有技术含量的电信行业。至今，任正非总结华为的资本积累说：“华为在创业时期，没有资本，只有知本，华为的资本是靠知本积累起来的。”如今，他不愿露脸，却不时撰文，本文仅为小砖，欲看金玉多关注华为管理思想。

11. 鲁冠球：四十年商潮屹立不倒

——浙江萧山人，万向集团董事长，中国民企“常青树”



1961年，我在萧山县城做锻工已经3年，学徒期满，工资从最初的14块钱加到了36块5。这个钱拿了两个多月，我就被精简了，现在叫下岗。由于自然灾害，农村里吃树皮，吃草根。城市里精简工人2000多万。那些最先被精简的对象，一是工作年份短的，二是从农村来的。于是我回到了家乡——距萧山县不到2公里的金一村童家塘。

艰难初创

那时，我想得很清楚，不种地。别人说我是农民，其实我没种过地。我觉得农民吃不饱，穿不暖，所以一心就想做工人。我筹了110块钱开始为村里修自行车。那时农村自行车少，生意很淡。后来看到家家吃大麦、小麦都要剥外面的壳，我就联合几个人搞了一个粮食加工厂。

虽然我们是农村加工服务社的社员，但个体经济那时很不好搞，我们的工厂要用电，但没人给接。这里刚接上，那里又被拔掉。六年里，我们厂换了七个地方。粮食加工做不好，我又去修自行车，修车做不下去，我去给农民做爆米花用的设备。

以前这里躲，那里躲，还可以偷偷做。1967年“文革”一来，全都封掉了。我们厂戴上了“红帽子”，挂上了公社大队农机修配厂的牌子，资产全部上交。当时我所有的家底一共是1150块钱。盘点好，连同账本、印章全部交给大队。不能申辩，否则批评你搞资本主义。但归公后，我们做的东西比以前更多了，开始为钱塘江工程管理局服务，生产铁路上小轨道的零部件。

这样一干又是三年。1969年的一天，邻居夏老伯告诉我中央发了一份文件，说每个大队可以搞一个人民公社农机修配厂。夏老伯在萧山县城工作，对我说，你不如到县里来做这个。我马上打了报告，加入人民公社。工厂从金一村搬到了萧山县，名字改成宁围公社农机修理厂。这时我已经有了4000多块钱。

在那样的年代搞企业，最难的有两件事。

第一是什么东西都缺，资源极度匮乏。搬到萧山县城后，我们开始为城里的汽车厂生产零部件，为农民生产镰刀、锄头。但工具奇缺，电焊条、锯条、钻头都很难买到，原材料也非常难找。钢材有的是到走街串巷收废品的货郎担家里去买；有的是经县里批准，到废品收购站批发几百斤废钢，我们叫“废铁堆里选宝贝”。煤到杭州火车站附近去捡从车上洒下来的煤块、煤渣，叫“挑二煤”。但正因为是短缺经济，只要你生产出来，什么东西都有人要，不是质量好与差的问题，是有和没有的问题。

第二件难事是我们这种企业要到处求人，而且受人歧视。那时候，乡镇企业叫五毒俱全。被说成搞资本主义，是不正之风的风源。有的人瞧不起你，有的人是怕你，不敢和你接触。这样你怎么办？你想进政府的门，进不去。你想到北京办事，买机票要开省级证明。坐火车想买卧铺票，根本不可能。还有一次，我带20多个人到兰州参加汽车零件交易会。路上因为座位和另一帮人争执起来。乘警来了，把我叫了去。上来就问我是不是党员。我说不是。他说，不是党员，就是坏人。

我一直被扣到兰州。

那时，最快乐的事情就是把产品卖出去，有收入。我们厂年年有效益，我一个月工资拿 53 块，工人男的一个月 30 多块，女的 28 块。吃得饱，穿得暖。但造反派说我们不是政治挂帅，是奖金挂帅，利润挂帅；是埋头生产，不抬头看路，搞资本主义。他们摘了工厂的牌子，我随时要被拉去批斗。

政府里分两派，一派支持我们，一派不支持。但不管有没有人支持，受不受批判，我都好好干。生产一天都没有停过，工人的工资一个月也没有欠发过。因为效益好，渐渐地，进我们厂来工作成了难事，必须是困难户，或者是军属，政治成分好，有关系才行。

改革开放

1983 年，中央下发了 3 个文件。1 号文件说农村土地可以承包，但企业不能承包。到 3 号文件的时候，企业也可以承包了。当时我们县里开大会，县委书记刚念完文件，我马上站起来说我要承包，要承包权。在萧山县，我是第一个。我记得，县里召开承包大会那天，我把家中地窖里存放多年的老酒拿了出来，请所有人喝。

我是真的高兴啊！我写报告，提出“还权于民，还利于民”，省里的领导、中央农村政策研究室的主任都批了。1984 年我入了党，县委组织部长还专门来主持了宣誓仪式。以前我写过三四次入党申请书，不被批准。现在，我们因为有利润、有效益，成了正面典型。

在计划经济时代，国营企业是经济主体，我们仅仅是在计划经济的夹缝中求生存。就像道德是弥补法律的不足一样，我们个体企业就是补充计划经济做不到的地方。生产出来的东西总是有人要的。改革开放，好的东西涌了进来，国内竞争国际化了，我们的生存压力更大了，产品质量就成了很重要的东西。我曾经把一批不合格产品送进废品站，工人工资因此欠发 6 个月。



但要想提高质量，关键是要转变人的观念。后来发现，观念转变了，手里还是拿不出来好产品，因为技术、设备跟不上。怎么办？我们的办法是走出去，请进来。走出去，是最好的学习。工厂里天天讲课、开会没有用。1978 年，我们的产品就开始出口了，后来进一步做到卖一批产品出去，引一批标准进来，派一批人员出去，学一批技术回来。我们从上世纪 80 年代开始创品牌，从省优、部优到国优。今年，我们被评为中国世界名牌。

后来，我们摘了“红帽子”，开始搞股份制。当时，南方乡镇企业多，市场一放开，很多企业跟不上，陷入困境。银行不再承认政府打的批条，一些企业借不到钱，亏损越来越大。政府财政收入下滑，这就逼着思想解放，或者对企业进行改制，或者卖掉。有的企业是亏着卖的，我们是溢价卖的，给了政府很大的回报。

改革开放以后，企业里就是靠资本说话，有多少资本就有多少话语权。有控股权就有决定权，我们拿到了自主权。但思想、政策也是一步一步解放的。我参加过党的十三大、十四大，政策文件从最初的搞计划经济体制到计划经济为主、市场经济为辅，后来是双轨并存，现在是市场经济为主了。我记得，当时的田纪云副总理说过一句话，乡镇企业是市场经济的先导者，因为它本身就是市

场经济的探索者、摸索者。

民企上市

但即使是改革开放以后，对个体经济的歧视依然存在。1989 年，我们搞股份制，申请上市。这是全国的第一批，我们是全国 10 家模范化股份制的试点，还在中南海里开了大会。后来因为发生政治风波，停掉了。1991 年上市再次启动，省里把我们推了上去。当时上市归人民银行管，一位副厅长在他的办公室里对我说，你是个体企业，我们搞股份制是支持国营企业。

他的权力大，这样一句话，我们上市的事又搁下了。当时，中央对我们企业非常了解。1984 年，《人民日报》刊登了《万向：乡土奇葩》，但我们还是被否决了。后来，上市归证监会管了，政策变成以国有企业为主，民营经济为辅，我们成为乡镇企业上市的第一家。

我想，对民营企业，对商人的歧视几百年前就有，现在依然有，一万年以后还是如此，只是多与少的问题。我自己看过，经历过。所以，什么时候你都不要妄想，要有自知之明，知道自己是什么身份。路不要多跨一步，话不要多讲一句，老老实实做自己的事。我们争不过别人，斗不过别人，但是干，谁也干不过我们。

上市的时候，我的儿子鲁伟鼎被任命为总裁。当时我就在考虑事业继承的问题。我考虑的首先不是家族不家族，但是在能够胜任的同等条件下，我肯定要选儿子，选我最信得过的人，把道德风险降到最低。

但如果他接不了担子，我选他，我就会倒霉。让继任者把企业搞好，首先是对自己负责，对企业负责，其次是对社会负责。只对社会负责，不对自己负责，那是空话、假话，但你只对自己负责，不对别人负责，你迟早会下来。

进军海外

1994 年，我们上市的同时成立了万向美国公司，为我们 2000 年以后在海外的一些收购奠定了基础。我觉得收购一定是强弱联合，过去国有企业搞强强联合是联不起来的。但最初，我们在海外和在国内一样，也是受歧视。外国人不愿和中国人做生意，不愿到中国公司来工作。倪频（万向美国公司总经理，鲁冠球的女婿）到人家厂里，对方不允许你进，不接待。但我们就是一点一点干。

先把产品卖给低档次的维修市场，后来卖给同行，现在开始卖给通用、福特一些主流汽车厂。我们在资金非常困难的时候，收购美国一家高尔夫球场。买了以后，球场搬不走，钱短期内收不回来，但别人觉得，哦，你是来这里搞事业的，不是赚了钱就走。来打球的人都是老板、白领，时间长了，万向有了自己的名头。倪频再去人家工厂的时候，对方升起了中国的国旗，有高层出来接待我们。海外收购，是倪频在操作。我考虑最多的是，他需要一两个亿，我拿不拿得出来。如果失败了，我有没有承受能力。

我们自己也有很多失败的例子，自己都消化了。农村有句话说，你只看到和尚吃馒头，没看到他受戒。苦都只能往肚子里咽，诉苦有用吗？得不到帮助，可能还会被人歧视。所以，吃亏自己知道，好了大家分享。还是那句话，事情不是讲的，真的也讲不清楚，一定要做出来给人家看。我把它总结为：思路决定出路，作为决定地位；时间检验行为，一切都是人为。

综合发展

2000 年以后，万向开始多元化。搞企业的，总是哪个方面好赚钱，大家就都想去搞。如果专

门搞一样，怎么能做大呢？但关键是看什么是大趋势和你有多少能力。以前，暴利行业我们不做，千家万户能做的我们不做，国家垄断的我们不做。现在我们的投资向三个方向转变：从有限的产业进入无限的产业；从重视对物的投入到重视对人的投入；从重视有形的投入到重视无形的投入。

从有限到无限是指，我们要进入无限循环的市场。过去我做轮胎、汽车零部件，市场容易饱和，但老百姓每天要吃、要喝的东西是无限循环的。再比如资本市场，今天股票热，明天债券热，也不会有尽头。对人的投入方面，员工的任何小事都是大事。你不关心工人，工人为什么要为你工作？

我们最近刚决定，今年员工的工资要比去年增长 25.89%，明年再涨 25.89%，到 2009 年要比 2006 年总额翻一番。要做到“两袋投入”，钞票往员工的口袋里投，知识往员工的脑袋里投。无形投入，最主要的是指品牌的建设。质量好的产品能卖 20 块，有品牌的产品能卖 40 块。无形的东西是可以无限地发展的，做到无形就做到无限。

万向没有什么“五年规划”。形势好一点，大环境好一点，我的步子就快一点。大环境差一点，我的步子就小一点。我长期的要求就是万向不倒，持久地生存就是强者。对于未来，我最关心的是，中国能像胡锦涛总书记说的，如何做到思想更解放，改革更深化，对外更开放，做到以人为本。越开放、越解放，中国人民的生活就会越好，国家会越富强，世界地位会越高。

点评：

鲁冠球很低调，万向钱潮却很有名气；当很多国企在国内市场竞相争利时，万向集团已经迈向了美国市场；当别人兴奋于在国内上市，万向集团已经准备在美国收购工厂了。鲁冠球每处都先行一步，他就像钱塘江的水，奔涌向前，遇阻碍绕过去，绕不过时等待时机、积蓄能量，慢慢的漫过去。他终于遇到了他期待的时代，犹如“万向钱潮”，直奔大海……

12. 宗庆后：饮料帝国的“中国首富”

中年才开始创业，宗庆后将仅有 3 人的校办企业一手打造成了中国最大的饮料集团；没有经过时尚 MBA 的特训，宗庆后却导演了一个又一个令人叹为观止的管理与营销大戏；拒绝诱惑且勤勉不辍，宗庆后对实业资本的坚守让自己多次跃身登上“中国首富”的耀眼席位。在宗庆后的身上，镌刻着的不只是一代人艰苦打拼的历史，还递延着非常鲜明的变革脉络与未来长路。

百炼方能成钢



少年时代的宗庆后是不幸的。初中毕业时，宗庆后准备报考师范学校，因为他听说在师范学校读书、吃饭都不要钱，而且当时成绩优秀的宗庆后满以为自己考上师范学校不会有任何问题，可当他信心百倍地赶去报名时，他被告知没有资格报考师范学校，理由是他的家庭成份不好。

青年时代的宗庆后是不幸的。没有上成师范学校后，为了能够让四个兄妹读书，作为家中老大的宗庆后只得放弃学业，跟着别人去学修汽车，后来又上街卖过爆米花。18 岁时，宗庆后报名加入了舟山马木农场的知青行列。可就在农场党委将宗庆后确定为上大学的保送对象时，农场不久后宣布停办，宗庆后的大学之梦被无情浇灭。之后，宗庆后被分配到绍兴茶场，而且一干就是 14 年。

告别激情燃烧的知青年代，回到城市时宗庆后已经 34 岁。他被安排到同属教育系统的杭州上城区邮电路小学的校办纸箱厂当了一名工人。在这里，宗庆后每天的工作就是踩着三轮车沿途叫卖冰棍、作业本以及纸板箱等。虽然这些小生意并不起眼，但宗庆后已经明显感到自己慢慢摸清了做买卖的套路和门道。

1987 年 4 月，杭州上城区教育局打算在本系统创建一家小型校企经营部，给出的基本条件是三名在编员工、投入启动经费 4 万元，另外 14 万元全部从银行贷款，但须由承包人自己还本付息，同时当年上缴 4 万元的利润。在几乎无人敢接的情况下，42 岁的宗庆后站了出来。让人大跌眼镜的是，宗庆后立下的军令状不是创利 4 万元，而是 10 万元。

皇天不负苦心人。一年期满，宗庆后负责的小小校企营业部向上城区教育局按时送去了 10 万元的利润大礼包。当然，宗庆后收获最大的应该不是经营利润目标的完成。在与许多家长打交道的过程中，宗庆后听到最多而且令家长最感头疼的事是“小皇帝”们食欲不振和身体消化功能不强，经验告诉宗庆后这是一个巨大的商机。

令宗庆后喜出望外的是，当自己将成立儿童营养食品厂的报告递交到主管部门后，不仅很快得到了杭州市计委的批准，而且上城区教育局特地增加了 10 万元的借贷资金，同时调拨折抵 10 万元的生产设备和提供营业场地，并从教育系统内部调配了 30 名职工充实到新建的儿童营养食品厂。万事俱备只欠东风。拿着 5 万元的开发经费，宗庆后登门拜访并请来了浙江医科大学等科研单位的专家，不到三个月后，一个由桂圆、红枣、山楂、莲子、胡桃、米仁和鸡肝为主要原料的儿童营养配方被研制开发出来。

对于营养品的取名宗庆后同样是借用了“外脑”。据悉，在当时通过公开媒体向杭州释放出有奖征名的消息后，宗庆后一共收到了 200 多位应征者提交的数百条产品名称，最终钦定了日后名震华夏的“娃哈哈”。特别相信风水甚至笃信测字的宗庆后后来在多个公开场合道出了当初选择“娃哈哈”作为产品名称的玄机：女字旁，暗喻事业由女人鼎力助成；双土字，暗喻根基扎实可屹立不倒；四个口，暗喻是非闲言不断；三个字都是九划，更是暗喻事业可长久不衰！

走过了 25 年风雨的“娃哈哈”如今已经长大成人。论体量，“娃哈哈”已成为中国最大、全球第五的饮料巨头，范围覆盖乳饮料、瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料、罐头食品、医药保健品、休闲食品、婴儿奶粉、童装等十大类 150 多个品种。论销量，“娃哈哈”产品已做成全国年人均消费 10 瓶以上的闪亮业绩，且连续 10 年在同类产品中销量第一；论税收，“娃哈哈”2012 年实现利税 130 亿元左右。

脚踩营销“风火轮”

宗庆后推出“娃哈哈”的时候，国内市场上不仅有“中国花粉口服液”这样的资深品牌劲旅，更有“太阳神”、“脑黄金”、“延生护宝液”等营养品新锐。虽然这些产品的市场定位和用户诉求各有差别，但在国人还没有完全认识到营养品价值的年代，已经在商场摸爬滚打了十多年的宗庆后非常明白“酒香还怕巷子深”的重要性，因此，还没等第一批娃哈哈儿童营养液下线，宗庆后就一脚踏进了杭州电视台的大门。

出乎宗庆后的意外，当时杭州电视台虽然从没有碰到过客户主动上门要求做广告的业务，但台领导对娃哈哈开出的 21 万元的“一口价”着实让宗庆后当时背心冒出了冷汗，因为当时支撑娃哈哈的整个流动资金也只有 10 万元，广告一役则意味着必须背上一笔不轻的债务。然而理智最后战胜了恐惧。宗庆后心一横，从电视台领导手中接过水笔，龙飞凤舞地在合同书上签下了自己的名字。第二天，“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的清新广告语言通过银屏闯入观众的眼帘。又一次出乎宗庆后的意外，广告播出不到一个月，订单如雪片似地飞来，娃哈哈首月销量突破了 15 万盒。

应当说从占领杭城到席卷整个浙江市场，宗庆后都是如法炮制——电视报纸轮番轰炸。同样，当宗庆后将眼光瞟向浙江外围空间并首先锁定在大上海身上时，市场再一次领教了这位江浙汉子的果敢大气与非凡出手。虽然当时宗庆后接触的上海媒体所开出的广告价码要比杭州高得多，但“舍不得孩子套不着狼”，几乎没有做任何犹豫，宗庆后拿出了几乎全部的家当，孤注一掷地砸给了上海滩上几家最为牛气的报社和电视台。市场的反应令宗庆后再一次攥紧了拳头——进入上海的第一个月，娃哈哈销量超过了 20 万盒。

从理论上说，在上海站稳脚跟就等于拿到了打开全国市场大门的金钥匙。然而，进攻首都这一心脏市场宗庆后却显得格外谨慎，毕竟输了京城之战就等于失掉了在全国的口碑。正是基于这样的考虑，宗庆后采取了迂回战术——先在天津各大媒体造势，然后发动对京城的进攻。为了占领天津市场，宗庆后利用了报纸、电视、电台、车站站牌等所有能够利用的媒介工具，而且这种地毯式轰炸最终令首批运抵天津的娃哈哈旋即销售一空。成功强攻天津的一个月之后，“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告语开始出现在北京电视台和北京日报等媒体之上。效果出奇地好，入京第一个月，娃哈哈销售一举突破 30 万盒。

从走出浙江到撬开京津沪三大市场，宗庆后前后用了两年不到的时间，而且北上成功之后，宗庆后已经开始剑指南方。初闯羊城的第一个月，娃哈哈以销量超过 70 万盒而告捷。

向媒体大手笔投放广告并不只是宗庆后的唯一“必杀器”，攻占中原的郑州市场让人们更直观地领教了他的营销“心术”。此前郑州市交通事故频繁发生，宗庆后向全市的小学生每人免费赠送一顶可以起到安全警示作用的小黄帽。5万顶带着“娃哈哈”形象的小黄帽出现在了郑州各大小街头。“娃哈哈”营养液也摆到了郑州市的大小商店卖场并出现热销与断货现象。

被西方媒体称为市场营销“编织大师”的宗庆后至今对广告营销情有独钟。2012年的春节，已届67岁的宗庆后当起了“模特”，戴着火红的围巾拍摄的巨幅拜年广告亮相在各大城市的公交站台。作为一个最新的广告创意，娃哈哈与中国扶贫基金会携手打造了一个名为“筑巢行动”的公益活动，承诺从2012年6月起，每销售一瓶营养快线就将向中国扶贫基金会捐赠1分钱，这种将商业与公益珠联璧合地结合起来在国内企业无人能出其右。资料显示，不到半年时间，“营养快线筑巢行动”已累计捐赠款近4000余万元，四川、云南等6省18个贫困地区的38所小学的学生宿舍已经得到筹建与修建捐款；与此同时，营养快线乳饮料的销售额突破了100亿。

上下游纵横驰骋

从生产单一品种的儿童营养液，到加工制造儿童服装，再到向市场提供自制的奶粉和各种饮料，过去25年中完成了一个又一个漂亮的扩身动作。最新资料表明，2012年娃哈哈的营业收入将达850亿元的历史最高记录，业内人士据此估计2013年娃哈哈将首次冲进千亿元营销大关。有了如此厚实的业绩支撑，外加在银行的数量可观的自有存款，娃哈哈正在演绎新一轮扩身与产业链延伸运动将更加胸有成竹。

宗庆后亲自带队三次赶赴澳大利亚西部进行“海选”，准备在西澳投资2亿澳元左右建立养牛场和奶粉加工厂。

对于以饮料为主业的娃哈哈而言，外部奶源是否稳定具有生死攸关的意义。据统计，目前国内奶牛增长幅度是10%，但奶制品销量增长却高达30%，特别是娃哈哈一年需要5万吨的奶粉供给量，其中50%来自进口。最新资料显示，澳大利亚每头奶牛一年产10吨牛奶，而中国每头奶牛是3吨；同时在澳建厂生产一升鲜牛奶成本仅2元人民币，而在国内收购鲜奶每升超过3元。即使加上制成奶粉和运费的成本，在澳生产的奶粉仍然比国产的要低，而且质量有保障。因此，如果不出意外，未来的西澳将成为娃哈哈在国外的最大奶源供应基地。

与向上游延伸相比，前向一体化（在生产过程中，物流从顺方向移动，称为前向一体化）即产业链向下游延伸，在娃哈哈的最新战略棋盘中显得更为壮观和亢奋，其中进入零售业成为了娃哈哈最为精彩的图景。除了在集团内部单独成立娃哈哈商业股份有限公司之外，对外娃哈哈一改过去远离房地产投资的习惯和风格，在河南、贵阳、杭州等地快速地吃进商业地产，以便为闪入零售业鸣锣开道。同时宗庆后敲定了娃哈哈进军零售业的“路线图”：建设城市综合体、开设奢侈品折扣店、建造连锁超市。

作为零售业主要阵容的国内城市综合体目前已在娃哈哈手中呱呱落地。据悉，首期投资10亿元的杭州钱江新城的CBD（中央商务区）项目——娃欧PLAZA购物广场即将开业，该广场共5层约3万平方米。娃哈哈筹建商超的计划也在浙江、湖南等地进入奠基打桩阶段。按照宗庆后的设想，这些主要坐落在二、三线城市的娃哈哈大型商超未来将成为集团的重要配送中心，在与经销商以“联销体”的方式紧密合作的同时，将遍布于县城与乡镇的众多小超市以加盟的形式连锁起来。

开设欧洲精品商场是娃哈哈零售业布局中的又一大靓丽板块。为此，宗庆后2012年率队到欧

洲展开了大规模的品牌“选秀”活动，据悉，已经进入娃哈哈合作方阵中的欧洲品牌来自 300 多家当地企业。按照宗庆后的设想，未来精品商场将通过两种业态开展经营：一是在中国各主要城市开设娃哈哈欧洲精品专卖店；二是由娃哈哈作为欧洲品牌在华的总代理，吸引全国范围内的加盟商在各个城市设立加盟店。

我们特别需要强调的是，无论是前向一体化还是后向一体化，表面看上去产业链延伸之中的娃哈哈多元化偏离了自己的主业，但实际并非如此。娃哈哈的多元化始终没有偏离实业投资的轨道，其踏实稳健的经营风格在国内企业极为鲜见，这也就是为什么在国内经济与经营环境流年不利之下，众多上市公司折戟断翅而娃哈哈照样逆势高飞的重要秘籍。

一个人的娃哈哈

娃哈哈有太多太多的地方打上了宗庆后的色彩，甚至可以说宗庆后就是这个饮料王国至尊无上的国王。走近发现，虽然已经经过了 25 年的发展，但整个娃哈哈集团至今却连个副总经理也没有，自然就没有董事会。在宗庆后眼中，娃哈哈主要通过设立“部长”职位如财务部长、供应部长来履行副总的职责，这样做可以减少一个环节，提高集团的管理效率。当然，娃哈哈的员工都知道，这样做的结果就是，宗庆后能够将财务部、人力资源、设备等所有重要核心部门全部掌控于股掌之间。

犹如对集团的严密管控一样，宗庆后在销售控制上也大包大揽。观察发现，娃哈哈尽管拥有 170 家子公司和数十家销售分公司，但至今都没有一个分厂或者销售分公司具备独立法人资格，即既无经营权，亦无资金控制权。不仅如此，对于 2 万余家批发商，宗庆后从销售计划到主要流程，都要亲自过问。只要觉得哪一个批发商不合适，宗庆后会直接草拟文件予以撤换，甚至连特约二级批发商的建立和买卖业务，都要宗庆后直接点头。

对于自己在娃哈哈集团中绝对独裁的决策风格，宗庆后从不避讳和否认。从下放农场当知青，到现在成为统领数万员工的企业老总，宗庆后都一直特别喜欢读毛主席著作。宗庆后坦诚，从阅读主席的文章中深刻领悟到，由于中国是一个长期经历封建文化熏陶的国家，成功地管理大型企业其实和推动中国革命的历史一样，需要有一个强势的领导者，这个领导者必须是专制而且大权独揽，才能镇得住局面，才能有效地领导各路人马凝成一股奔向目标的力量。

宗庆后特别强调自我权威还反应在娃哈哈独特的用人机制上。在娃哈哈，很少有“海归”空降，按照宗庆后的说法，他手下的大将们多是已经在公司呆了 10 年以上，即使是博士毕业，也要经过他的训导，才能成为既有现代管理思想又具备宗式管理理念的复合型人才。

当然，宗庆后在娃哈哈赢得至高无上的权威除了其创始人这一特殊身份外，更重要的是其身上所洋溢出的特有人格魅力。有人说，在中国称得上企业家的人群里，宗庆后可能是最勤奋的一个。除了坚持每天早上 7 点到公司、晚上 11 点才下班的职业习惯以外，去过娃哈哈集团总部的人都会发现，宗庆后的办公室里总是放着一只大行李箱，以备他随时外出考察市场。娃哈哈的员工都知道，一年 365 天，宗总就有 200 多天时间奔赴市场一线考察，甚至一度创下过 12 天跑遍大半个中国的纪录。尤其难能可贵的是，每当考察巡视完毕后，宗庆后都要亲自撰写销售通报。据说，宗庆后每年写的销售通报就超过 200 份。

有人非常担心宗庆后高度集权式管理会带来决策的失误以及严重的后果，专家们发现，在娃哈哈 25 年的风雨历程中，既没有出现如同蒙牛、伊利那样的食品安全负面新闻，更没有发生如同健力宝那样分崩离析的悲剧，特别是在许多饮料品牌折戟沉沙时，娃哈哈却能保持年均超过 60% 的增

长速度，而且经营范围和生产规模不断扩张，这与宗庆后独特的管理方式密不可分。

但是，集权模式有利有弊，据 2014 年有文指出，2012 年前后的多元化投资并不理想，杭州钱江新城的 CBD（中央商务区）项目并没有理想中的成功，已经出现持续亏损；欧洲精品商场销售无人知晓、乏人问津；之后投资的白酒、奶粉也没有预计的畅销。种种的失利，令人深刻体会，商场如行舟，不进则退。无论之前有多风光盈利，一旦失算，便满盘失利。

如今，在外人看来，年届七旬的宗庆后应该在功成名就之时退隐江湖，但宗庆后却依然表示至少打算在娃哈哈再做 20 年。然而，岁月不饶人，强势的宗庆后不能无视大自然的规律，选择接班人实际已经成为了他不可回避的问题。

点评：

宗庆后是饮料帝国最为成功者之一，该文用非常客观笔触，述说了他创业时的艰难，起家时的智慧，25 年一人领军奋战，创下如此巨大的财富，也有投资的失利，他的成功归功于开明的独裁。如今“开明独裁者”年届古稀，今后的路“一个人的娃哈哈”将如何行走？这是近十年每一个民营企业都会遇见的“更新换代”的问题。老一辈怎么交？富二代怎么接？创业一代的经营理念与方式怎样转化？新生代接掌者如何承接发扬、继往开来？

这是民企的未来，却在当今开始铺陈。

13. 张瑞敏的十三个观点



张瑞敏，男，汉族，1949年1月5日出生，山东省莱州市人，高级经济师，1995年获中国科技大学工商管理硕士学位，现任海尔集团董事局主席兼首席执行官。1984年，张瑞敏由青岛市原家电公司副经理出任青岛电冰箱总厂厂长。他确立了“名牌战略”，带领员工抓住机遇，加快发展，创造了从无到有、从小到大、从弱到强的发展奇迹。30多年来，海尔集团由一个亏空147万元的集体小厂，发展成为2014年全球营业额2007亿元中国家电第一品牌，其中，线上交易额实现548亿元。仅2015年就荣获“美国最佳实践研究所(BPI)颁发的“杰出首席执行官”奖项”并入围Thinkers50“最佳理念实践奖”(Ideas into Practice)，是唯一入围的中国企业家。

张瑞敏将中国传统文化精髓与西方现代管理思想融会贯通，兼收并蓄、创新发展、自成一家，创造了富有中国特色、充满竞争力的海尔文化。从“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式，到每个人都面向市场的市场链管理，到“人单合一”的发展模式，再到卓越运营的商业模式，张瑞敏在企业管理上的不断创新赢得了世界管理界的高度评价。到目前为止先后有美国、瑞士、法国、日本等国的名校商学院做了十六个案例，涉及企业兼并、财务管理、企业文化等方面。信息化时代，海尔开始“海尔的信息化革命”。而我们则将张瑞敏早期的管理思想基本观点通过案例收集归纳于此，与师生共享。

观点之一：有缺陷的产品就是废品

1985年，张瑞敏刚到海尔(时称青岛电冰箱总厂)。一天，一位朋友要买一台冰箱，结果挑了很多台都有毛病，最后勉强拉走一台。朋友走后，张瑞敏派人把库房里的400多台冰箱全部检查了一遍，发现共有76台存在各种各样的缺陷。张瑞敏把职工们叫到车间，问大家怎么办?多数人提出，也不影响使用，便宜点儿处理给职工算了。当时一台冰箱的价格800多元，相当于一名职工两年的收入。张瑞敏说：“我要是允许把这76台冰箱卖了，就等于允许你们明天再生产760台这样的冰箱。”他宣布，这些冰箱要全部砸掉，谁干的谁来砸，并抡起大锤亲手砸了第一锤!很多职工砸冰箱时流下了眼泪。然后，张瑞敏告诉大家——有缺陷的产品就是废品。三年以后，海尔人捧回了我国冰箱行业的第一块国家质量金奖。

观点之二：东方亮了再亮西方

“东方不亮西方亮。”这是国内不少企业多元化经营的美好初衷。从1984年到1991年，张瑞敏把这七年叫做海尔的“名牌战略阶段”。七年时间里，海尔只做了冰箱一个产品。到1991年，海尔冰箱产量突破30万台，产值突破5个亿；全国100多家冰箱企业，海尔唯一产品无积压，销售无降价，企业无三角债；海尔商标在全国家电唯一入选“中国十大驰名商标”。1992年起，海尔开始“多元化发展阶段”。如今海尔产品有58个系列，9200多种，既有白色家电，又有黑色家电和米色家电。其中，冰箱、冷柜、洗衣机、空调器等的市场占有率在全国名列前茅。张瑞敏把海尔的这种多元化

战略概括为“东方亮了再亮西方”。

观点之三：企业好了，员工才有发展

在海尔兼并的18家企业中，有一家1997年12月进来的4000人的国营黄山电视机厂。1998年6月2日，该厂部分员工罢工上了街，原因是接受不了海尔的管理；把海尔派去的孙部长也打了。张瑞敏一看闹到这种地步，“不是你愿不愿意干的问题，而是我让不让你干的问题”，下令无限期停产整顿。实际上并没有“无限期”，两天，大家就想明白了：海尔不这么做，企业在市场上就站不住脚；企业站不住，员工也就没地方开工资了。孙部长正给职工代表开会，宣布“明天可以复工了”，手机突然响了，老婆要来合肥接“卖力不讨好”的丈夫回去。孙部长气道：“看你们把事情闹的！”

这时，一位职工代表喊了三句口号：孙部长不能走！海尔不能走！！海尔精神不能走！！

到1999年，该厂一个月电视机的产量相当于过去一年半的产量。

观点之四：只有淡季的思想没有淡季的市场

一般来讲，每年的6~8月是洗衣机销售的淡季。每年这段时间，很多厂家就把商场里的促销员撤回去了。张瑞敏纳闷儿：难道天气越热出汗越多老百姓越不洗衣裳？调查发现，不是老百姓不洗衣裳，而是夏天里5kg的洗衣机不实用，既浪费水又浪费电。于是，海尔的科研人员很快设计出一种洗衣量只有1.5kg的洗衣机——“小小神童”。“小小神童”投产后先在上海试销，因为张瑞敏认为上海人消费水平高又爱挑剔。结果，上海人马上认可了这种世界上最小的洗衣机。上海热销之后，很快又风靡全国。仅两年时间，海尔的“小小神童”在全国卖了100多万台，并出口到日本和韩国。张瑞敏告诫员工说：“只有淡季的思想，没有淡季的市场。”

观点之五：用户的难题就是我们的课题

1997年10月份，张瑞敏到四川出差。有用户跟他抱怨说，海尔的洗衣机不好，下水管老堵。一了解，原来是有些农民朋友用洗衣机来洗地瓜（北方叫红薯），有时泥沙堵塞了下水管。回来后，张瑞敏把这事讲给大家听，一些人觉得像是笑话，说重要的问题是教育农民“怎么使用洗衣机”。但张瑞敏不这么看。他说：“用户的难题就是我们的课题。”

后来，海尔专门开发出一种下水管加粗的可以用来洗地瓜的“大地瓜”洗衣机。这事见诸报端后，有人不以为然，说我们的农民富裕到用洗衣机洗地瓜了吗？张瑞敏的想法是，既然用户有需求，我们就该去满足。“这块蛋糕也许不大，但却是我自己享用的。”1998年底，在一次经济工作会议上，江泽民总书记还提到了海尔“大地瓜”洗衣机的事。

观点之六：下道工序就是你的用户

一件电器产品，从设计、生产到销售，要经过若干道工序最终到达用户的手里。但张瑞敏告诉每一道工序：“你的下道工序就是用户！”什么意思？就是什么问题都得在这儿解决好，留给后边人家不饶你。为此，海尔提出：人人都有个市场，人人又都是一个市场——下道工序是你的市场，你又是上道工序的市场。如果你为上道工序遗留的问题付出了劳动，你有权利向他索酬；同样，如果你把问题留给了下道工序，人家也有权利向你索赔。张瑞敏把这叫做“市场链”，就是一道一道工序像锁链一样地咬合在一起，谁那儿“掉链子”，谁就得从兜儿里掏钱。此招一出，各种问题立马大幅减少，企业效益大幅提高。这事被一位叫菲希尔的外国教授（中欧国际工商学院前教务长）

知道了，到海尔跟张瑞敏谈了8小时，拿回去做了个MBA的教学案例。

观点之七：企业就像斜坡上的球

张瑞敏有一个著名的“斜坡球体论”，是说企业好比斜坡上的球体，向下滑落是它的本性；要想使它往上移动，需要两个作用力——一个是止动力，保证它不向下滑，这好比企业的基础工作；一个是拉力，促使它往上移动，这好比企业的创新力。且这两个力缺一不可。就海尔而言，其15年来平均81.6%的快速增长，首先得益于创业初期长达七年的一门心思就造一个冰箱，拿一个冰箱夯实企业的基础工作，锻炼一支队伍，建立一种机制，培养一种文化。其“止动力”如“日事日毕，日清日高”，“拉动力”如“在市场否定你之前先自己否定自己”，已被证明是非常行之有效的管理方法。

观点之八：赛马不相马

人才缺乏，是国内企业的共同呼声。但张瑞敏认为，我们最缺乏的不是人才，而是出人才的机制。海尔在人力资源方面的一个基本做法是“赛马”而非传统的“相马”。海尔的“赛马不相马”的人才机制，就是给海尔的每一位员工创造一个发挥才能的机会和公平竞争的环境，从而使企业整体充满活力。海尔的“赛马不相马”应用于下至普通员工，上至集团副总裁。

1999年9月，在海尔全球市场产品交易会上，记者们通过嘉宾介绍得知海尔新近任命了两位“见习副总裁”，颇觉新鲜。会后，有记者问张瑞敏“见习”副总裁是怎么回事？张瑞敏道：所谓“见习副总裁”，就是把他们放在副总裁的位置上干干看行不行。四年后二人已被正式任命为副总裁。赛马赛到这份儿上，什么马见了不得奋蹄？据说，海尔的管理人员平均年龄只有26岁。

观点之九：企业要长第三只眼

按照张瑞敏的说法，计划经济下，企业长一只眼盯住领导就够了。市场经济下，企业要长两只眼，一只盯住员工，达到员工满意度的最大化；一只盯住用户，达到用户满意度的最大化。但在由计划经济向市场经济过渡时期，企业还要再长第三只眼睛，用来盯住国家政策。

张瑞敏举了三个海尔的例子——一个是1992年小平同志南巡谈话后，海尔抓住机遇搞了海尔工业园；一个是1997年利用国家优惠政策，一下子兼并了18个企业；再一个是国际方面的，就是在东南亚金融危机，连自己设在那边的生产厂的产量也在收缩的时候，在那里大做广告，其广告价格是危机前的1/3。结果危机一过，现在海尔的产品在东南亚销量大增。

观点之十：先有市场，再建工厂

这是一种典型的以市场为导向的经营思路，它不仅适用于进入国际市场，也适用于开拓国内市场。这里的“建”字，既包括自己建设，当然也包括兼并、参股等多种方式。海尔在这方面的做法相当谨慎多元。比如把滚筒洗衣机的40万台项目拆成两期分批建设；比如在海尔品牌具有相当辐射力的时候兼并“黄山电子”进入彩电行业；比如出口美国的冰箱超过当地生产30万台的盈亏平衡点后，才在当地建立工厂。反思我们很多企业，不就是因为过于乐观地估计了市场、过于乐观地估计了自己，然后盲目建厂导致设备闲置或生产线开工不足而被拖垮的吗？甚至还有世界级的家电企业在中国拿自己开工不足的生产线给国内企业“OEM”（定牌生产合作或者贴牌生产，俗称“代工”）。这肯定不是他们不远万里来到中国的初衷！

观点之十：出口创牌而不仅仅是创汇

1993年海尔按照“先难后易”的原则，要把自己的冰箱送到“师傅”那里去卖的时候，坚持要挂自己的牌子——此前，光各种认证就折腾了一年半。20几个德国经销商都不相信刚学会造冰箱没几年的中国，产品能进入德国市场。没办法海尔就把运过去的四台冰箱跟德国冰箱放在一起，然后都把商标揭掉，让经销商认哪是海尔的，哪是德国的。结果，没发现任何问题的，大都是海尔的。一下子，德国人服气了，纷纷订货。不久，又碰上德国检测机构对市场上的冰箱进行质量检测，海尔五个项目共拿了八个加号，排在第一位。现在，据德国海关统计，他们从中国进口的冰箱，海尔占了98%，另外在美国市场，海尔占中国出口白色家电的53%。所有产品，都是打海尔自己的牌子。

观点之十二：国际化就是本土化

面对WTO和网络时代的到来，国内企业的国际化成为一个现实的课题。什么是企业的国际化？张瑞敏认为，国际化就是本土化。本土化可以相对缓解国内企业进入国际市场的三个难题——一是消费者（外国）对外来品牌的抵触心理；二是进入国的非关税贸易壁垒；三是我们国际商务人才的极度匮乏。作为中国企业国际化的先行者，海尔“国际化及本土化”的做法是，当地设计、当地制造、当地销售，以及当地融资、当地融智。比如在美国，海尔在洛杉矶建立了设计中心，在南卡州建立了生产工厂，在纽约建立了营销公司，三位一体，以形成本土化的海尔，其雇员也主要是美国人。张瑞敏说，什么时候美国人不再认为海尔是中国的海尔，而是美国的海尔，海尔在美国就算成功了。

观点之十三：现金流比利润更重要

企业以赢利为目的，是人尽皆知的道理。但张瑞敏说：“现金流比利润更重要”。这是张瑞敏总结了近年来国内一些名声显赫的企业突然倒闭的原因后得出的结论。1999年上海“财富论坛”上张瑞敏提出这个观点，台下有人问跟张瑞敏对话的宝洁公司的老总“您是否同意张先生的观点？”宝洁公司的老总说：“张先生观点是对的。过去人们看利润，现在人们看现金流之于企业，犹如氧气之于人体一样。”

张瑞敏认为，现在的市场竞争，不是说资不抵债才叫破产，企业失去了现金支付能力就叫破产！同时，张瑞敏对有可能收不回钱的“赊销”不以为然，“企业帐面上看有利润，但实际上没有支付能力了”。张瑞敏认为，只有让用户喜欢你的产品，像戴尔那样能够满足用户的个性化需求，才能把实物变回货币，形成资金的良性流动。

点评：

张瑞敏是二十世纪改革开放后冲入市场成为英雄的，他带动海尔成为了全球化企业。细细评读这些生动的小案例，你会发现张瑞敏在推行他的管理理念时，不断实践、不断学习，有实践就总结理论化，学理论就及时指导实践，他和他的企业一样，一直在良性的运转。学习、实践，再学习、再实践，不断地跃上一个又一个成功的台阶·····

14. 中国乳业教父的东山再起

-----黑龙江省牡丹江市红星集团股份有限公司 CEO 郑俊怀

编者按：当人们还在津津乐道褚时健的“褚橙”、柳传志的“柳桃”、潘石屹的“潘苹果”时，人称“中国乳业教父”的郑俊怀在东北牡丹江悄然东山再起，生产出了“启冠”奶粉。与褚时健不同，他干回了自己的老本行——乳业。



零下 30 度的清晨，在黑龙江省牡丹江市北山公园，也能看到一个身材不高的老人在健步登山。他呵出的热气，迅速在胸前的羽绒服上凝结成冰。登上北山山顶，眺望牡丹江市的山岭、河流、草场和市区，这位老人会“嚯嚯嚯”地发出一声声喊叫，似乎把胸中郁结的烦闷都发泄出来了……

这位 64 岁的老人就是郑俊怀，现任黑龙江省牡丹江市红星集团食品有限公司 CEO，原内蒙古伊利实业集团股份有限公司董事长，曾被尊称为“中国乳业教父”，同时也是一名劳改释放犯。郑俊怀说，他有三个故乡，一个是伊利，一个是监狱，一个是红星。

狱中磨炼身体感悟人生

2004 年 12 月 17 日下午，包括郑俊怀在内的伊利 5 名高管，被内蒙古自治区人民检察院以涉嫌挪用公款罪刑事拘留。那年，他 54 岁，在伊利公司已经干了 22 年，一直是一把手。

进入看守所的郑俊怀开始是很想不通的，他觉得自己为企业、为内蒙古、为国家作出了这么大的贡献，又从来没为自己和家庭谋过任何私利，“你们怎么能够这样对待我呢？”当时他还具有内蒙古自治区第十届人大代表的身份，为此也反复抗争，但无效。

郑俊怀在看守所里呆了 1 年 7 个月，体重从 160 多斤降低到 130 多斤。当时心情不好吃不下，看守所的伙食也比较清淡。这一减，反而把郑俊怀身上的胆囊炎、高血压、高血脂等 8 种病给减没了。在外面的时候，郑俊怀每天工作到凌晨 2 时，身体在高负荷的运转中，虽然查出了这 8 种病，但没有时间治疗，一直拖着。如果不是进了看守所，病情在繁重的工作中继续发展下去，估计也要进医院。临出看守所，管教问他这 1 年 7 个月有什么感想，郑俊怀只说了一句：“这里是个减肥的好地方啊。”

判刑之后，郑俊怀开始在仓库担任管理员。当时仓库内的物品堆放得连脚都伸不进去。郑俊怀和两个老犯人一起整理，一周后，仓库变得井井有条，物品都分门别类贴好了标签，从无人愿意去的岗位变成了肥差。一年后，郑俊怀因病申请保外就医，但没有办成。等他回到监狱，肥差已经没有了。监狱管教觉得他年纪大了，说他不用干什么，郑俊怀想，我在看守所已经憋够了，他主动请缨去种菜。

监狱的菜地有两亩左右，主要种西红柿和黄瓜。郑俊怀出身农民，少小时就是种菜的好手，现在正好派上用场。他起早贪黑，除草浇水，硬是把一片少有人关注的菜地拾掇的焕然一新。他种的地里没有一棵杂草，没有土块石头，土壤平整细密，田垄笔直延伸到尽头，仿佛是经过准确的测量一样，并且在过人的地方用栅栏挡住，防止人们误入菜地，踩踏坏了。

六七月份太阳正毒，他依然流着汗埋头苦干，看到地里的庄稼茁壮成长，郑俊怀感到无比欣慰。通过这样的耕作劳动和紫外线暴晒，他的身体一天比一天好了。有探监的亲友问他，你在里面能淋浴吗，郑俊怀说：“能淋浴，比你们的桑拿浴还高级，是日光浴。”

2004 年出事时，郑俊怀的老娘已经 92 岁。他自幼丧父，与老母亲的感情极深，是方圆十里出了名的孝子。入狱服刑后，监狱每到春节批给郑俊怀三天假期，让他回土默特左旗老家陪老娘一起过年。2008 年春，96 岁的老娘去世，离郑俊怀出狱只剩下半年，他没能见到老娘最后一面，这成为他一生最大的憾事。

2008 年 9 月，郑俊怀和其他两位狱友一起发明了一个节能装置，“动力自给式电动阀门”，获得了国家专利，再次被减刑一年四个月。这项发明是在管理仓库时产生的创意，发明成果能解决仓库的电源开关线路混杂的问题。不仅解决了监狱管理的一个实际问题，也可以推广到很多企业应用。

在监狱时，曾有不少朋友前来看望他。牛根生 1999 年离开伊利，创立蒙牛集团，成为郑俊怀最大的竞争对手。但在郑入狱服刑经济困难时，牛根生与原蒙牛高管资助他的孩子在海外留学。

红星闪闪，誓做全球第一的婴儿奶粉

在监狱的最后半年，全国各地已经有不少以前熟识的朋友来探监，邀约郑俊怀出狱后到自己那里去工作，继续从事乳业。他当时还拿不定主意。但人算不如天算，出狱没几天，两件事让他有了归队的想法。

郑俊怀是 2008 年 9 月 4 日出狱的，5 天后的 9 月 9 日，中国奶业史的最大丑闻“三聚氰胺事件”爆发了，郑俊怀立刻意识到：三鹿完了，伊利、蒙牛这下好好做婴儿奶粉，可以填补三鹿留下的市场了。没想到，国内其他乳品企业也相继被查出三聚氰胺严重超标，中国的婴儿奶粉市场拱手让给了国外品牌。

另一件刺激他的大事，就是他的小孙子呱呱坠地，却喝上了从日本进口来的“明治”奶粉。自己还被称为中国乳业教父，连自己的孙子都喝国外进口奶粉，郑俊怀心里是个什么滋味儿，可想而知。他也发现，许多乳业企业的职工都不让自己家的孩子喝自己的产品，连自己对自己的产品都没有自信，怎么能够取信于国人？这件事对他的刺激，甚至超过了“三聚氰胺事件”。

当时邀请郑俊怀去二次创业的，全国各地都有，最后郑俊怀选择了黑龙江的红星公司，为甚么会选择红星作为他东山再起的地方呢？用郑俊怀的话说，这里有“天时、地利、人和”。

“红星”奶粉生产企业成立于 1952 年，是在原苏联的援助下建立的中国第一家大型机械化乳品生产企业，是国家第一个五年计划 156 项重点建设项目配套工程。在这里，生产出了中国的第一代奶粉。从上世纪 50 年代开始，红星奶粉曾被国家列为军需奶粉和中南海专供奶粉，许多老革命家里的“红二代”都是喝着红星奶粉长大的。当年，红星奶粉行销全国 20 多个省市，曾获得中国乳品行业第一个产品最高奖银质牌奖，1997 年以 66% 的绝对优势击败雀巢、宁可、乳牛、子母等世界品牌，获得国际乳品擂台赛冠军。

而且，在当年三聚氰胺事件闹得举国震荡时，经过国家权威部门质量抽检，红星品牌所有批次的奶粉三聚氰胺的含量均为 0。

62 年的品牌效应，使得红星品牌在国内，直到今天还有非常稳定的消费群体。郑俊怀认为，眼下国内没有一家乳品企业可以占据 5% 以上的市场份额，这恰恰是红星的机会。

在郑俊怀看来，红星现在要做的，不是追求生产规模，而是要做规模较小的领袖型企业，做引

领产业链龙头的事，那就是要生产出全球第一的婴儿奶粉，让中国的宝宝能喝上中国人自己生产的世界上最好的奶粉。经过四年的奋斗，2014年9月，“启冠”奶粉已经生产出来并且推向市场了，形成了日产40吨、年产1.2万吨的规模，初步实现了郑俊怀让中国宝宝喝上世界上最好的奶粉的“中国梦”。

说起“地利”，世界著名的牧场无一例外都集中在北纬45°附近。而红星的奶源产地牡丹江，位于北纬43°24′到45°59′，与欧美国家的优质牧场处于同一纬度，自然环境和气候条件极为相似。这些都是确保奶源品质的重要条件。

东北的黑土地，土质肥沃，富含氮磷钾，从黑土地生长出的苜蓿、玉米青贮等是奶牛的上好饲料。工厂目前使用的外部奶源出产自现代牧业集团尚志牧场，该牧场距离黑龙江红星乳业奶粉工厂仅100多公里。红星不久将建造成功自己的牧场，并已从澳大利亚签下了进口一万头奶牛的大单，每头奶牛的价格在两万元左右。

说起“人和”，红星公司目前的投资者主要是冲着“郑俊怀”这三个字慕名而来的。2011年，入股红星的投资者已有3个多亿。之后，又不断有人慕名而来投资。有一位全国著名的“散户牛人”郑文平，得到消息后，通过黑龙江省公安厅、牡丹江市公安局，最终找到了红星公司的联系方式，投资2000万。当年牛根生的蒙牛创业时，他曾投资50万，后来股份卖了10个亿。一听说郑俊怀在二次创业，他想都没想就来投资。几个为郑俊怀代理诉讼的律师，少则几十万，多则一两千万，也都投了资。还有一些朋友，开始是为郑俊怀拉投资，拉着拉着，索性自己也投资了，“伴娘成了新娘”。

2011年5月，郑俊怀负责红星公司的全面经营管理后，郑俊怀告诉大家：“我们一定要打造全球最好的婴儿奶粉，不仅要是全国最好的，而且必须是全球最好的。”他的这一思想很快得到了大家的认可。

今天的红星公司，引进的高级管理人才都是国际国内一流的。尤尔根（Jürgen），德国婴幼儿奶粉技术专家，曾任职于瑞士、德国等多家国际知名品牌婴幼儿配方奶粉工厂总经理，欧洲许多婴幼儿奶粉厂都是由他建立的。他与郑俊怀相识于1999年，一见如故，成为至交好友，尤尔根很佩服郑俊怀在市场方面的独到眼光和判断能力。郑俊怀2004年被抓后，两人失去联系，再见面已经是2012年，两人一见面就抱头痛哭。哭完了，尤尔根问：“你都这么老了，不好好休息，怎么又开始创业了，不怕再被抓进去？”

郑俊怀说：“我不图名不图利，就是想为中国宝宝生产出一罐好奶粉，中国的爸爸妈妈就不用跑到你们欧洲去买奶粉了。名，我成名已久，利，我也从来没为自己和家人谋过什么利，但中国的宝宝喝不上好奶粉，我作为一个搞了一辈子乳业的人，心里难受。”

尤尔根说：“是啊，我们欧洲的奶粉是按照婴儿的需求生产的，都被你们中国人买走，我们的孩子吃什么呢？”

郑俊怀说：“那你就到我这里来，帮帮我。”

尤尔根还是担心，如果按照自己的标准要求中国的员工，员工们能受得了吗。郑俊怀说：“我们就是要做世界上最严的标准，否则怎么生产出世界上最好的婴儿奶粉？”就这样，尤尔根来到了红星，全面负责工厂的品控和生产。

员工们说，在这个60多岁的德国老头的字典里，只要“行”和“不行”，没有“差不多”“说得过去”这样的字眼，他对生产管理每一个细小环节的严格要求，对员工们的心理冲击是巨大了，

使他们明白了，世界上最严格的婴儿奶粉是按什么标准生产出来的。

有了天时地利与人和，郑俊怀前半生奋斗成功的经验，又可以在黑土地上尽情的施展了。

怎样才能生产出全球第一的婴儿奶粉？

在郑俊怀的主导下，红星完成了我国第一家按照"欧盟标准"设计和管理的婴幼儿配方奶粉工厂的全部建设，主要生产设备全部来自德国 GEA 集团公司，硬件设施吸收了国际乳业科技近 5 年来的最新成果，达到国内领先、国际一流的水平，相当于把最先进的德国婴儿奶粉企业完整地搬到了中国。

红星采用德国企业管理模式，原辅材料采购国际招标；在质量方面采取国际第三方质量检测，质量追溯信息真实可查；红星原奶中的农药、兽药残留量比欧盟限制值低至少 10%，婴幼儿配方产品标准比欧盟高 10%。德国的 GEA 高塔（TFD）喷粉技术，更低低温进风，用来脱去浓缩奶液中的水分，最大限度减低脱水成粉过程中的营养成分损失，可以让红星奶粉的营养成分更加丰富。

红星原奶要求采用欧洲标准，使用的鲜奶质量高，价格比市面普通鲜奶价格高出 20%。为了除菌，需要引进除芽孢菌设备，一套设备的除菌率达到 99%以上，二套套用，除菌率可达到 99.99%，但成本增加了一倍。为了增加 0.99%的除菌率，在郑俊怀的主导下，公司高层一致决定购买两套设备。

婴幼儿奶粉中需要添加 DHA、ARA 成分，将导致奶粉变腥，婴儿不爱喝。采用了营养包埋技术，在 DHA、ARA 的外面形成一层有效的保护膜，最大限度的避免营养物质在加工过程中的破坏，并可有效防止营养成分氧化流失，减少奶粉腥味。

2014 年 9 月，启冠奶粉终于生产出来开始销售，红星全厂职工的小孩生下来后，都喝的是启冠奶粉，甚至每逢公司搞优惠活动，有的职工会让家属以普通消费者的身份在网上购买。郑俊怀高兴地告诉记者：“我孙子没赶上喝启冠奶粉，不久前刚出生的外孙女已经喝上了。

郑俊怀说，他们经常组织牡丹江市的消费者来厂参观，也欢迎全国的消费者都来参观：“把自己全裸地暴露给消费者，人家不就相信你啦？”

更裸的是“启冠”奶粉罐上的“追溯”二维码，扫一扫就可以看到这罐奶粉的全程记录，从原料品质、加工细节、检验结果、物流配送，各项数据清晰透明，全程展现。

战胜国外品牌的秘诀---新鲜

不少人担心，红星生产的“启冠”奶粉如何与国外婴儿奶粉竞争，能不能在激烈的市场竞争中占据一席之地。对此，郑俊怀并不担心，因为“启冠”奶粉的品质已经达到或超过了国外婴儿奶粉，而在价格上比国外奶粉还是有竞争力。

有过与国外乳品商战的丰富经验，郑俊怀在这方面充满了自信。他还找到了国外婴儿奶粉的软肋，那就是从生产到销售的周期很长，奶粉不可能像“启冠”那么新鲜。只要在“新鲜”这方面突出启冠的优势，消费者就会转而购买启冠奶粉。

郑俊怀是个对市场极为敏锐的人，他说，“现在刚生育孩子的年轻的父母都是 80 后 90 后，熟悉、喜欢网购，网购已经成为他们消费的主要方式。所以在启冠如何投放市场方面，我们主打的是电子商务牌。”

传统的奶粉流通路径，走的是“工厂--总代理--经销商--分经销商--消费者”。层层代理商、经销商、分销商，都需要利润，产品要想进入超市，超市也需要利润，这些都是成本。红星不想与一

些大的乳品企业在超市的货架上去恶性竞争，厮杀起来对红星不利，也没必要承担中间环节的费用，应该把这部分成本省下来，让利给消费者。

同时需要压缩生产到消费之间的时间，消费者无论从超市、专卖店、或者海外代购，当奶粉到手时，已经出厂数月甚至半年以上，奶粉新鲜程度下降。

婴幼儿奶粉离出厂日期越长，奶粉的营养成分流失得就越严重。出厂 6、7 个月以后的产品，它的营养性就会发生明显的变化，营养流失的程度最高可达 30% 左右，尤其是奶粉配方中的 DHA 和 ARA，属于不饱和脂肪酸，更容易氧化流失。同时，奶粉制作过程中各个环节都有可能因为存储时间过长或其他原因导致细菌大量滋生等问题，给孩子的安全带来隐患。

如果奶粉在国内生产，又使用电子商务营销，就可以极大保证奶粉的新鲜度，这是国外奶粉同启冠相比望尘莫及之处。如今，红星倡导的就是“F2C”奶粉网络直销模式。

英文全称即“Factory to consumer”，也就是“从工厂到消费者”，工厂直接将产品卖给消费者，既节约流通时间，又减少流通费用，并向消费者让利。

郑俊怀说，我们现在的口号是，“工厂到家一个月”，从鲜奶进入红星的工厂算起，到最后消费者拿到奶粉，缩短在一个月之内，最大限度地保证奶粉的新鲜度，让中国宝宝喝上最优质最新鲜的奶粉。

2015 年，郑俊怀豪迈的说：“明年你们来，我们的牧场就建成了，再经过三年时间，我们就会生产出纯天然的有机奶粉。而‘F2C’模式，那个‘F’也不再是工厂了，而是牧场，也就是‘Farm’，‘牧场到家一个月’，奶粉的新鲜度，比现在还要好，将在品质和新鲜度上，将国外品牌远远甩在后面。再加上价格优势，启冠奶粉一定会在中国大行其道，不信走着瞧！”

郑俊怀又变得雄心勃勃了，中国乳业教父的自信，已经找回来了。

点评：

郑俊怀同褚时健一样：也走过弯路，也是二次创业，都从事着民生行业；但是他们也有不同，褚时健从制烟改行从农，种起了“褚橙”，而郑俊怀则重操旧业，再创辉煌。说郑俊怀重返本行，起点低了，看他加盟红星集团的立意，旨在超越自我，引领乳业前行。

无论是褚时健，还是郑俊怀，他们都是深受党的教育的两代人，心中依然有英雄主义梦想，依然有家国情怀，依然会以天下为己任，重出江湖是为了让国人有更好的生活品质，让中国的品牌名冠天下。这大概是他们那个时代的人们最大的共同之处。

15. 万科董事会主席王石创业史

---王石自述



王石，1951年1月生于广西柳州，兰州铁道学院给排水专业毕业。1983年到深圳经济特区发展公司工作，1984年组建深圳现代科教仪器展销中心（“万科企业股份有限公司”前身），任总经理；1988年起任万科企业股份有限公司董事长兼总经理，1999年2月辞去公司总经理一职，现任万科公司董事会主席。

大悲大喜掘得“第一桶金”

改革开放30年中，建立特区对我个人而言是一次命运的选择。

1977年，我从兰州铁路学院给排水专业毕业后，被分配到广州铁路局工程五段做技术员，当时的工资是每月42元。1983年5月7日，抱着想做点事的想法，我乘广深列车抵达深圳，到深圳当时最有影响力的公司——深圳市特区发展公司谋求发展，但做什么并不清楚。

当时中央给深圳特区一些特殊政策，特区也在热火朝天的建设中，机遇比较多。经调查市场后我了解到，只要能解决运输工具，组织来的玉米不愁没人要，我找到广州海运局，回答只要有货源，随时开通，就这样开始了玉米生意，做了三四个月，赚了40万元。

1983年8月，香港媒体报道说，鸡饲料中发现致癌物质。一夜间，香港人不再吃鸡肉，改吃肉鸽，畅销玉米成了滞销货，只得以30吨玉米1.2万元的低价卖给鱼塘佬养鱼，相当于每吨400块。整个一役下来赔了110万，把白手起家赚的40万搭进去，还有负资产70万。

足足睡了24小时，我起来打点行装，踏上北去的火车，再从广州搭上飞大连的航班，找到大连粮油进出口公司，将所有1.5万吨玉米全收了，第二站天津，第三站青岛，把外贸库存的玉米全买下来，总共3万多吨。为什么还敢豪赌？当时我已经濒临破产，不赌不行啊？我也想好了，大不了失败了移民国外做个二等公民。我不相信香港人今后永远不吃鸡，但什么时候开始吃，这是个问题。如果玉米运到深圳，香港人还没有唤起吃鸡的热情，就会造成更大量的玉米积压；如果玉米到了深圳100天后香港人仍然固执地“以鸽代鸡”，那我只有彻底认输。

还差两天，7000吨船就要停靠蛇口赤湾码头了，这时香港报纸刊登了一条消息：之前的报道有误，饲料中不存在致癌物质。这消息如同及时雨！两家大饲料厂全向我订货，第二役，我不仅补回赔掉的钱，还赚了300多万元。

当时，我来到赤湾港，站在一个高台上，看着万吨巨轮耸立眼前，载重翻斗车一辆辆向正大康地、远东驶去，掀起尘烟滚滚，我双手叉腰仰望天空，感觉天空是那么的蓝，云朵是那么的白。那种激动的时刻20年以后再也没有过。

永不行贿源于一次未遂行贿

我的玉米畅销时，从成本的角度考虑，超过200公里距离，通过铁路运输较划算，但特区内的饲料产品并没有纳入铁道部门的货运计划，要想利用铁路运送成品饲料只有申请计划外指标。打听

下来，计划外指标却很难申请到。

我了解到笋岗北站货运主任姓姚，抽烟，也得知了他的住处。怎么同姚主任套近乎呢？交代手下邓奕权花了 20 元买两条三五牌香烟给姚主任送去，“烟放下，什么也不要说就回来。”

两个小时后，小伙计提着香烟回来了，“主任不收。”

“真没用，两条烟都送不出去！不会赚钱，还不会花钱？”

我决定亲自出马。骑自行车到了铁路宿舍。敲门进了屋，将两条烟放到了桌子上，动作却不大自然。为了获得商业上的某种好处给对方送礼，我还是第一遭。

“要车皮的吧？”货运主任笑吟吟地问。这种开门见山的询问，让我反而不知该怎么回答。若说“是”，突兀了点；若说“不是”，我来干吗？“能给批两个计划外车皮吗？”

姚主任将两条烟递到我手上：“那，烟你拿回去，明天你或小伙计直接去货运办公室找我。别说两个车皮，就是 10 个也批给你。”我愣住了。

“我早注意到你了，你不知道吧？在货场，常看到一个城市模样的年轻人同民工一起卸玉米，不像是犯错误的惩罚，也不像包工头。我觉得这位年轻人想干一番事业，很想帮忙。但我能帮什么呢？我搞货运的，能提供帮助的就是计划外车皮。没想到你还找上门来了。你知道计划外车皮的行情吗？”

“什么行情？”我一头雾水。

主任伸出两个手指头：“一个车皮红包 100 元，两条烟只是行情的 1/10。”

带着两条烟返回东门招待所。躺在床上脑海里浮现着姚主任的那张笑脸，是嫌两条烟太少还是真想帮忙？辗转反侧，一宿难眠。翌日，顺利办下两个计划外车皮指标。

通过这件事，我悟出一个道理：在商业社会里，金钱不是万能的，金钱是买不来尊重和荣誉的。想通了，也清楚了经营企业的底线：绝不行贿！

在不规范的市场环境中，这或许在短期内会遇到问题和麻烦。但从长期来看，市场一旦公平化，大家都是处于同一条起跑线时，我们就处于一个很主动的地位。如果说要回顾万科 20 年的发展，最值得骄傲的事情是什么呢？那就是在行业还有待成熟的时候，我们守住了职业化的底线，无论碰上什么利益诱惑，我们一直坚持着自己的价值观：对人永远尊重、追求公平回报和开放透明的体制。

进军房地产被指“瞎胡闹”

万科现在是一家专业住宅开发商，万科进入房地产这个领域也没有什么特别讲究，那时候什么赚钱做什么，因而进入房地产行业也不意外。

1988 年的深圳，随着国家修改法律，把禁止出租土地的“出租”二字删去，规定“土地的使用权可以照法律的规定转让”，中国房地产业发展的最根本的基石，就此奠定。

那时开发房地产的门槛比现在还高，非建筑行业的企业要想进入房地产开发必须通过招投标，拿到土地才批给单项开发权。

这年 11 月，万科参加了威登别墅地块的土地拍卖，以两千万的高价拍得地块，买了一张进入房地产市场的入场券。

按市场价，把附近的住宅楼买下来，拆掉再重新建的土地成本价都低于万科获得的这块土地的

价格。我代表公司上台签订土地转让协议。当时的深圳市规划局长刘佳胜望着我，劈头就是一句：“怎么出这么高的价格？简直是瞎胡闹。不管怎么说，还是祝贺你们。”

一度，万科团队的主流派视这张入场券为“烫手山芋”，建议毁约，“不执行同国土局签订的合同，大不了交些罚金，否则高地价的经营压力太大。”我认为：不仅不能毁约，还要继续竞标拿第二块地。

一个月之后，天景地块推出，通过投标，万科再次夺得。深圳地产同行再也不敢轻视万科这只不怕虎的牛犊。

万科绝不行贿的底线，也让万科最初拿地非常困难，在深圳拿到的地是免税公司的半边工程，他们地基打下来，没有钱做了，万科接手后四六分成，再就是高价投标拿地，拿到的地都很偏，郊区较多，价格也高，是人家都不看好的那种。

地价很贵，怎么办？只有非常认真研究市场。高地价带来高建设成本，万科地产只有坚持“高来高走”的原则，即建高档房、高售价，才能有利润回报，使新拓展的房地产业继续下去，并使公司在房地产业务的支撑下开展其他业务。与此同时，我们也希望以建造高档次、高品位的物业，向社会奉献高尚的居住空间为己任，在高起点上树立万科地产的企业形象。

万科上海城市花园项目就是一例：1992年8月，万科上海公司拿到一块飞机航线下的地，主要考虑到没有拆迁的麻烦，能最快将房子推向市场，抢占市场先机，结果推向市场后，反应异常火爆，排队的客户两次挤碎了售楼处的玻璃门，交款形成人潮。

朱总理请我当房地产顾问

中国的房地产业在经历邓小平南巡后的狂热，国家宏观调控泡沫破裂后，真正迎来发展高潮是1998年。

1997年11月的一个下午3点，我和深圳五家企业老总到深圳麒麟山庄，朱镕基总理要听取企业汇报。在这次汇报中，我详细对总理说了我对房地产的看法：“如何刺激明年的内需消费，经济理论界认为钢铁、汽车都不行，只有住宅，提出了‘把住宅当作刺激内需的支柱产业来发展’。我认为，2-3年内，住宅行业成不了支柱产业，理由有四……”

朱总理沉吟。

我继续发挥：“万科就是奉公守法的发展商。1992年底，房地产正火热，我提出‘超过25%的利润不做’，其意是赚取公平利润。1993年上半年建材价格翻番，万科面临经营困境，6月份的宏观调控，三大建材价格迅速降了下来，万科出现转机。1993-1997年，万科的住宅开发规模以平均70%的速度上升。对于宏观调控，万科100%举手赞成。至今为止，我还没听到第二位企业家说‘赞成宏观调控’。”

朱总理：“绝无仅有！”

这句话使我荡气回肠。

“不知道朱总理怎么看住宅市场？”片刻沉默，总理反问：“如果取消福利房分配制，房地产行业能成为支柱产业吗？”

“不能。”

“如果金融市场开放，房地产行业还不能成为支柱产业吗？”

“不能。”

“消费信贷放开，还不行？”感觉到总理如此认真，我字斟句酌：“两年内不行。”

“我两年内一定要把住宅行业促成支柱产业。”总理斩钉截铁。

“既然总理说行，就一定能行。”全场笑声。

“哎，你是房地产专家呀。我聘请你为我的房地产顾问。不过，是没有工资的顾问哦。”我当时脸涨得通红，一点没有思想准备，说话有点结巴：“您不……给我发……工资，我也感到非常荣幸！”一旁的王殿甫冲着我使眼神，递悄悄话：“要进中南海了。”“我们就是要高价收买有建设性的不同意见。你们还有谁汇报？……”聘请顾问的事，我以为只是说说，尽管美滋滋了一个星期。

过了两个月，建设部、国务院住房办、国家体改委、土地总局等国务院有关部门来人，约我去北京参加有关内部小范围研讨会。

1998年4月，人行发布《关于加大住房信贷投入，支持住房建设与消费的通知》，标志着“适度从紧的货币政策”终于向住宅产业网开一面。

1998年7月，国务院明确提出“停止住房实物分配，逐步实行住房分配货币化；建立和完善以经济适用住房为主的多层次城镇住房供应体系；发展住房金融，培育和规范住房交易市场”的深化城镇住房制度改革的目标。沿袭了约40年的住房实物分配制度终止，是我国房改最具突破性意义的一步。

随着一系列政策的实施，房地产行业逐步从1993年的低谷走向了新的发展时期。

我放弃了应得的个人股份

1986年，万科响应深圳大型国营企业进行股份制改造，主要是为摆脱上级干扰，现在再回头来看，这个红头文件对万科非常关键。

当时向市府体改办公室提交股改报告，正望眼欲穿地等着办公厅机要室的红头文件，却被特发公司阻拦。在特发集团总部会议室，听完我的解释，袁陶仁总经理开腔：“你王石一贯天马行空，独往独来，现在感觉到了吧，你跳十万八千里也跳不出如来佛的手心。”后经深圳市委副书记秦文俊亲自出马去特发公司，做袁陶仁的思想疏通工作，万科的股改才得以进行。

公司的名字也由“深圳现代企业有限公司”改为“万科”，这是一个从深圳大学英语专业毕业的员工潘毅勇想到的——既然“Marlboro”以中文翻译为“万宝路”，为什么公司的名字不能叫做“万科”呢？于是，公司正式更名为：深圳万科企业股份有限公司。

那时大家对股票是什么都仍然懵懵懂懂，李灏书记号召市委机关大院的干部认购，自己带头将多年的储蓄款取出认购了股票，我个人存款一共25000块钱，取出2万块钱买了万科股票。我们也从施工企业讲到旅游行业四处兜售，就差没有到海上渔船向渔民兜售了。

4100万股的股份中，万科职工股应得的股票约500万出头。按照市府办公厅下发的股改文件，这部分股票只能有10%允许量化到个人名下，其余的由集体持有。我明确了想法，放弃其中我应得的个人股份。

我放弃个人股份的想法也征求了家人的意见。太太没有反对，她本来就没有指望王石发大财，半开玩笑地问我：“什么时候能住上别墅？”我回答：“别墅会有的，别墅太早住进去会不得安宁。”

这也基于我的自信心，如果有能力那么急着拿钱干嘛，把蛋糕做大了，分一点就很了不得，现在就是这样。2006年实现期权给管理团队，现在收入也上来了。如果那时拿股份，现在增值800倍，也有人问我后悔不？我后悔什么啊？即使当时要了，现在也要捐出去，而且捐之前还要给女儿

请保镖。要那么多钱干嘛？我喜欢登山，能满足我登山的费用就行了。

没想到的是，太太还是卷入一场风波，有一点我一直没有说，太太在那之前在美国出了车祸，几近瘫痪，一直住院治疗，实际上根本没有能力去炒股。她以前有个帐号，一直在做委托理财，有七八十万一直放在证券经理那里，后来新换了一个操作员，可能是业务不熟悉才购进成万科的股票，应该也不能说是违规，既然公众反应那么大，如果不卖掉，始终是个事，我做了检讨之后就卖掉了。

我放弃了股份，管理层也放弃了股份。而且，管理层提议：将职工股成立一个基金，只要在万科的职员，新老都有享用权；由职工代表会产生出管理委员会的成员。资金用途：职员的福利，重点照顾 1988 年以前进入万科的职员的福利；另外的用于回馈社会，做公益活动。

提出“高于 25% 利润不做”

在万科二十多年的发展历程中，也经历了从多元化“综合商社”梦想的加法，到专业化转型的减法，直到 2001 年出售万佳，标志着万科结束转型调整，进入新一轮发展。

决定走专业化道路是发行 B 股后，开始与国际风险投资打交道，当时万科投什么赚什么，我很骄傲地对他们说，你投万科就行了。但风投的回答恰恰相反：投资组合不是你万科来组合，是我们来组合，如果投房地产就投深房，投零售我们会投上海联华。这对我很大的触动，你现在赚的钱对他们是小 CASE，必须形成万科的优势。经过这一轮的交流，也明确万科的优势和市场在哪里。当时选择房地产行业，一是房地产占万科利润的 30%，我们同时注意到，房地产行业即将成为国民经济新的热点。

事实上，万科的“专业化”是强调在社会分工的大环境里，企业必须有所为、有所不为，通过提高专业化水准来提升自身的竞争优势。这也许并不适用于所有的企业，但是对万科来说，这的确是发展的必由之路。事实证明，在成功完成业务多元化到专业化的战略调整的过程中，凭借有节奏的扩张和稳健经营的风格，万科已形成了一整套较为成熟的房地产开发操作模式，逐步确立了自己在房地产开发领域的专业地位。

万科一直重视自己“企业公司”的角色，在房地产界流行“低于 40% 利润不做”时，万科就提出“高于 25% 利润不做”。

1992 年尾，深圳国土局主办了一次房地产沙龙。作为万科代表，我在发言时明确告诉与会者：“万科超过 25% 的利润不做。”会场哗然。

哪有不愿多赚钱的发展商？有的与会者嘀咕：“唱高调也不是这样的唱法呀。”还有的更直接：“你赚不到 25% 说明你没本事。”

并不是万科不想赚钱，而是从长远的角度看，公司要想持续发展，必须确定一个合理的回报率水平。理论上，随着竞争的加剧以及政策的调整，市场必然向社会平均利润率回归；实践上，万科有过获取暴利的经历，在最早做贸易时，利润率会达十几倍的水平，但是公司发现市场是十分公平的，后来万科在贸易低谷时期赔的钱要超过在暴利时期赚的钱。万科提出这一回报率原则，正是基于对社会平均利润率的判断，规避了高风险，加强公司适应经济周期的能力，培养公司的竞争力。

房地产城市化过程中还会持续二三十年的旺盛需求，企业可以做很多事情，对于万科，能说清楚两点：不会改变专业化方向，只做住宅，不仅可以在中国释放，可以在更大范围释放。

万科真正高速增长明年才开始，为什么呢？我们的住宅产业化 2000 年开始准备，2004 年进入试验，投入到市场是 2007 年，住宅产业化明年投放市场量会增加，高效率低能耗改变了以往的增

长模式，你会发现万科作为领跑者，明年就开始了。

52 岁“高龄”登顶珠峰



登山是我的个人爱好，2003 年 5 月 22 日，成功登顶珠穆朗玛峰，是我人生中的一段特别经历。我们 7 个队员中有 4 个登顶了，全队中只有我一点伤都没有，完好无损地返回。是因为我的心态坦然，并努力保持了自己的体力。

不同场合，总有人提出这样的问题：“你登珠峰的做法令人佩服，但作为上市公司的董事长，这样的做法对股东负责吗？”另一种解读，王石做不下去了，只能靠登山博点名声。

我认为，不能因为是上市公司的董事长就没有个人生活，就不能从事一些带有冒险性的运动。作为上市公司，有很多股东对万科投资，但作为董事长不能就因此而丧失个人生活。

我的行为应尽量透明，让股东知道这些情况。广大中小股东在我登山之前了解了情况，就可以做出判断：一种认为王石登山可能遇难，应该在他登山之前把万科的股票卖掉；另一种判断是，即使万科董事长遇难，公司也会正常运转，否则他不会去登山，这正说明公司运行良好。但到后来，我登山越来越频繁，企业越来越好，看来我王石对万科的管理的想法不一样，想的是主动远离公司管理层，让自己有更大发挥的空间。



点评：

王石是一个极具争议的人物，不管是在业内还是在社会舆论上；王石也是真有胆色，无论是倒玉米还是投房地产，均有建树。王石这样的人，遇见一个开放的时代、一个尚未形成的市场，便如生物遇见阳光，立即“面朝大海，春暖花开”的灿烂起来……

16. 血淋淋的金玉米

— 王石首次公开创业史

7月21日晚上，万科集团董事长王石终于见到两位倾慕已久的名人，一位是泰国正大集团董事局主席谢国民，另一位是东方希望集团董事长刘永行。王石对谢国民说：“感谢您给了我第一桶金。”王石又对刘永行说：“我们原本是同行，可惜我没坚持住。”

今年年初，中国房地产界另一位名人冯仑写了一篇文章，题为《学习万科好榜样》，在同行之间引起不小的震动。心高气傲的冯仑对王石给予高度肯定，尽管万科集团已成为中国最大的房地产商，但王石得到同行强手的笔墨首肯还是第一次。然而，殊不知王石的起家行当并非房地产，而是与谢国民、刘永行一样，卖饲料的。

近10年，中国企业界颇为盛行一句话：“英雄不问出处。”王石现在说：“倒回去几年，我也认同这句话，因为谈自己身世就不知道招谁惹谁，祸从口出，最好闭口。”也许万科近两年走出困境且越走越顺，公众更多地关注王石的现在与将来，对他“原来是怎么发家的”淡漠了，王石便称：“万科现在相对透明了，我原来出自什么背景，显得不重要了，所以相对能问出处。”王石是个精明之人，他不会放弃说明“自己身世”的最佳时机。他说：“趁大家一不留神，我要赶紧把自己透明了，历史问题说清一段是一段，一旦环境不好了，凑在一堆儿说就是大麻烦。”在王石看来，“英雄都能问出处”，只是分什么时机说，“企业透明之日就是创业者透明之时。”他说。

官员下海 90 天赚 40 万

王石是1983年到深圳的，当时深圳给他留下的最强烈印象“就是一个大工地”。在尘土飞扬的热火朝天氛围中，王石做出一个重大的人生选择：到深圳，下海。他自称：“我并不像牟其中那样‘苦大仇深’，好像受了很多磨难，好像谁都欠他，好像一直受压抑。我一直处于社会主流中，所作所为也一直是主旋律。因此做出这个决定还颇有点‘痛下’的味道。”

据查实，王石当时在广东省外经委就职，从事经济情报分析工作。王石自称，“职业令人羡慕，但不适合我”。其早年一位朋友也说：“王石个性张扬，在机关里呆不住。”若论王石“本性难移”的个性，有一“前科”可以佐证：在他年轻入伍当兵时，连队搞“大批判”，他为了表现自己，批判稿写得长，将数页稿纸粘成一长条，卷成一个卷到会上一抖开，长至委地，引起轰堂大笑，结果自己挨了批判。

王石辞职后在深圳转悠了一阵，并未急于动手操练，而是拿出情报分析的功夫琢磨市场。他发现，搞贸易可以玩空手道，但当时最火的进出口生意是日本、韩国和台湾地区的围巾、折叠伞，搞上几千打折叠伞可以赚个几万十几万。他还发现，当时深圳土地政策很松，也没搞什么拍卖，托关系弄块地皮一倒手就能发大财。但王石认为，倒围巾与洋伞别人已熟门熟路，自己跟着做只能喝点汤；倒地皮可以玩把大的，但没有太硬的靠山、太铁的关系，眼热却玩不起。

尽管万事开头难，但王石给自己的定位却是准确的：一是搞贸易，既有一定经验也有一定关系；二是搞别人没搞过的贸易，起手容易且利润丰厚。正是固守这个理念，蛇口与深圳交汇点耸立的两个大罐进入王石视野，出于好奇心，他打听到这是一家外资饲料厂贮存玉米的大罐。王石又多问了几个问题，获悉这些玉米是从大连口岸出口，运到香港地区，再进口的。东北的玉米在海外绕了一大圈，先出口再进口多费两道周折，流通环节的重复使王石发现了生财之道。这家饲料厂就是泰国

正大集团在中国大陆投资的第一家厂。

王石从饲料厂厂长口中得知，他们也愿意从东北直接进玉米，难点在于运输问题，解决不了车皮。王石又从辽宁粮油公司得知，玉米海外兜一圈是为了“出口创汇”，不能直接运到深圳。王石把两头信息汇总后发现：饲料厂是外资，不缺外汇缺车皮；粮油公司的出口任务有运输保证，不缺车皮缺外汇。剩下的问题就是找一家国有公司开出信用证，于是王石成为深圳特区发展公司贸易科的饲料业务主管，当时叫“组长”。值得一提的是，深圳特发公司后来成为万科集团的第一大股东，由于创业背靠国有企业，命中注定了王石只能是一个“著名的职业经理人”，由此断了“亿万富翁”的念头。他白手起家创造了万科，但万科不是他的，而且其董事长宝座始终处于风雨飘摇之中，几度险被掀翻。

一个王石加两个农民工，特发公司的名份加银行开的信用证，王石开始了创业生涯。业务之初只给饲料厂供货，需求量不大，王石省了车队和仓储的成本，在火车站就地销货，头三个月就赚了40多万元。然后，王石迅速把销售网铺到珠江三角洲，玉米业务越做越大，他也被媒体一捧而红，成为“广东的玉米大王”。王石回忆道：“那年代，要成为一个什么大王很容易，市场上那么多空白点没人做，你稍微做出一二点规模就是老大。”成了“玉米大王”人也轻飘了，“说话的底气都不一样了，对供货商一开口就是‘有多少要多少’。这句话后来招了祸。”他说。

杀熟甩货 3000 吨赔 110 万

好景不长，也就3个月顺风顺水。突然香港地区传媒一阵鼓噪：现在人工饲养的鸡中发现有致癌物质，症结出在饲料配方里，霎时间，人们一听鸡就一身鸡皮疙瘩，谁还敢吃鸡，鸡卖不动则饲料卖不动，原料玉米也就卖不动了。王石起初不信，亲自跑到养鸡厂去看，刚孵出来的种鸡仔被电炉一炉一炉地烧掉了。“鸡卖不掉，烧掉比养着更合算。惨不忍睹。”王石说。

有生以来，王石第一次尝到市场经济的厉害。原来上学时课本里说，资本主义国家的经济过剩时，先把牛奶往大海里倒，然后把小牛犊大批杀掉。他不理解也不信，现在眼见为实。

基于市场上“来多少卖多少”，王石曾对供货商夸下海口“有多少要多少”。现在需求前提不存在了，但供给的渠道并未因此而中断。原来供货商最大一个批次只给王石8个车皮，主要还是销至香港地区，现在香港不要玉米了，一个批次就给王石发来30个车皮。伴随需求越来越滞销，各地供货商把玉米从四面八方一股脑儿甩给王石，一时间累积达80个车皮。一车皮就是三四十吨，仓库塞满了就堆在露天地，尽管王石一天到晚又是电话又是电报，通知对方“停止发货”，可对方称“车皮已做好计划不能废”，结果提货单雪片似地飞至王石手上，他一下砸在手里3000吨玉米。“到处都是我的货，好像全中国的玉米全发给了我。当初也没什么合同，滞销了就硬塞给你一个不可抗拒的‘计划调拨’，不要也得要。这下我明白了什么叫生意场上的一诺千金。”提起这段往事，王石至今气儿不打一处来。

王石说：“在当年，官商习气就是他做好计划，你开出信用证，然后只能等他发货。货俏时他少发货你没招儿，货滞时他全塞给你也得兜着，他不管你死活。”1983年的夏季，广东的台风特别多，一刮台风就下雨。王石堆在露天的玉米太多了，连破帆布都用上了，下雨就顺着大窟窿往里漏，太阳出来一热，里面就冒着泡儿发酵。王石赶快雇一批民工，把麻袋一个一个撕开，翻出玉米晾晒。王石跟着民工光着膀子一块干，直到有民工惊呼麻袋上血迹斑斑，王石才发现自己双手十指鲜血淋漓。“当时一点儿也不觉得痛。看着那么多玉米在发酵，人一下都麻木了。”他说。

从供不应求的坐商到四处奔波的推销员，市场逼迫王石进行角色置换。这位曾经的“玉米大王”在饲料厂中有一定名气，但此时他必须以原料商的角色深入养鸡场。在半年时间里，珠江三角洲的“生产大队一级”的养鸡场，他跑遍了 80%。过去是人家上门拉货一下就是一个车皮三四十吨，现在是两三吨还要送货上门。养鸡场要货少就打养猪场的主意，可这样的生意更麻烦，卖两吨玉米还要去鸡场拉两吨鸡粪一并送去。“因为鸡是直肠子不能充分消化饲料，因此鸡粪可以当猪食，与精饲料拌在一起喂猪省粮食。”王石说得很在行。

最大的一单生意是“杀熟”，而且王石说了谎。他跑到惠州饲料公司，对这位老客户谎称“现在又开始吃鸡了”，连蒙带唬之下人家答应订 50 吨玉米，王石硬要塞给人家 100 吨，并称“先只收 50 吨的钱，其余算是寄存，如果全消化了再结账”。回到深圳，王石立刻奔到建筑工地，找到一支大翻斗车队，他让人家马上改运饲料，工地上每辆车每天给 40 元，王石出价 60 元，并且一下雇了 40 辆。三天之后，王石率领 40 辆 8 吨翻斗车拉着 300 多吨玉米，浩浩荡荡杀奔惠州，对方老总一见这阵势都傻了。王石摆出一副强买强卖的架势，谎称记错了订货数，“反正我拉来了，你给我找地儿放吧”。最后找到一所小学，趁人家放暑假，把教室的桌椅搬出来再塞满玉米。



“这是情急之中的下策。”王石说：“当时深圳交通局给我下了两道警告，说我乱堆放玉米影响到深圳人民生活，铁路也把我告了，因为许多车皮没地卸货占着车道。我在接到第三个通知时被告知‘不仅要强行铲除玉米，还要对我刑事拘留’。我赶快跑到交通指挥部主任家里，一边承认错误，一边恳求宽限时日。”

先是养鸡场，再是养猪场，后是养鱼场，又是养牛场。“全是血淋淋的大杀价。”王石说，“正常时，一车皮玉米可以卖四五万港币，卖到养鱼场时只能论堆卖了，小山似的一堆 2000 元。卖到养牛场时更惨，对方看着给，你说多少钱都行。”此番杀价甩货，3000 多吨玉米甩出去 2000 多吨，还有很多发霉了。最终算账：先前赚得 40 多万元暴利赔进去不说，还要搭进去 70 多万元，这单生意里外里要赔 110 万元。

豪赌库存净赚 350 万元

王石算完账不认栽，跟谁都没说没吭气，不打招呼就买张机票上了辽宁。他找到粮油进出口公司，对方一见就不好意思地赔不是，并说“那钱可以慢慢给”。王石一开口则语惊四座：“你们还积压的那 15000 吨玉米，我全要了。前提条件有二，一是信用证开 100 天没有现钱，二是价格大幅折让。”对方见王石非但没抱怨，还要包圆全部库存，立刻满口答应。王石此行还顺道去了大连、天津、青岛，把他们库存全签了。“人输红了眼就想赌一把大的，当时赔 70 万元和赔 700 万元，对我来讲是一样的。”王石说，我就不信香港人从此不吃鸡了。当时提倡以鸽代鸡，我对自己发狠地说，如果粤港人能改了吃鸡的千年习惯，我就能让鸽子不吃豌豆改吃玉米。”

王石认定人们不可能改掉吃鸡的习惯，关键需要时间恢复鸡市行情，他赌的是时间差。在玉米运到深圳之前，一旦鸡市行情大涨则饲料会跟风涨，到时只有王石手中攥着大批货源，赚个垄断利

润。王石回到广东去广州海洋局订了船，不仅图运费便宜，更重要的是船运慢可以拖时间。王石此番冒险下大注，跟谁也没说，反正一时半会儿也不需要钱。每天表面上跟没事人似的，但心里却火烧火燎。那一阵他只关心两件事，一件是从报纸电视上搜寻鸡市行情，另一件是接受船运行程电报。王石的第一船玉米就是 7000 吨，每一天走到哪儿都揪着他的心，离深圳越近他心情就越沉重。王石说：“有几天有一个怪念头始终在脑子里转：船到东海时，那里台风多，我心里就盼着台风把船打沉，我买了保险不会损失什么。”

船到珠江口，距离深圳还有两天航程，原来几个老客户纷纷给王石打电话问有没有货，因为香港电台广播了“鸡饲料的致癌物质是一场虚惊”。王石说：“我闻讯后一下觉得累瘫了，当天只做了一件事，给惠州饲料公司那位老总打了电话，把这等好事告诉他，并分给他一大批玉米，让他也倒一把。”

“7000 吨玉米一到岸，全是我的，那堆着的就是钱呀！”王石说，“我还把那个 8 吨翻斗车队雇来，大吊车一抓就是 8 吨往车上一放，那车队来来往往弄得尘土飞扬。”卸货销货的那些天，王石一有时间就跑到港口附近的一个小山坡上居高临下观望。“我一辈子都忘不了那种感觉，天是那么的蓝，云是那么的白。内心涌动着不可抑制的登高和飞翔的冲动。”王石后来嗜好上两大冒险运动——登山与滑翔，“从当年一刹那，我就觉得自己是命大之人。”他说。

后来，第二船第三船玉米运到，王石迅速分流到香港和珠江三角洲。随后，玉米能赚大钱的消息不胫而走，整个深圳掀起玉米热，市长亲自率队跑到东北订玉米，万船竞发，百舸争流，深圳的车站码头堆的全是玉米，一下就过剩了。1983 年 10 月，《深圳特区报》头版发表评论员文章，不点名的称，“某玉米大王盲目囤积玉米，对国家财产不负责，给人民生活造成巨大影响”。当天一早，公司老总把王石叫到办公室一顿狠训，王石也不争辩，拉着老总去了蛇口港。“港口上玉米一座山连着一座山，外表上冒着泡儿，里面长了毛，垛顶上还长出玉米苗。”王石告诉老总：“没一粒是我的。因为我倒玉米出名，所以媒体就把罪过安在我头上，代人受过。”

惊心动魄的 1983 年，王石抵掉前期赔进去的净赚 350 万元。在公司里没人知道他有一段走麦城，也没人知道他那一盘豪赌玩得心跳。他说：“国有单位经不住我这么玩，让他们知道非吓着不可。”

更没人知道，那一年，在巨大压力与高度紧张下，王石的身心一直处于超极限超负荷的投入状态，身体透支得很厉害，胃下垂加胃溃疡，此后一年一次胃出血。正应了姜文今天所说的一句广告词：“得胃病，光荣！工作累的。”

点评：

这是王石的第一桶金来历，不过是为深圳特区发展公司赚的。但是无论如何王石的事业开张了。想想王石的选择，深有感触的说：人有多大胆，能成多大事。但是过程的惊心动魄，却不是普通人能够承受得了的。血淋淋的玉米不仅在看得见的地方显现，恐怕将永远扎在王石的心里了。

17. 年轻时的激情是最大的本钱



刘永好，四川新希望集团董事长、中国民生银行副董事长。21年间，他以准确的产业抉择赢得了亿万财富。2002年，在他当选“中国十大民营企业家”的时候，评委赠予了他这样的评语：在内地民营企业家的一轮又一轮大浪淘沙中，刘永好以其谦逊姿态、平常心态，一直保持着敏锐的触觉和向上挺进的欲望，不断探寻财富的前沿和边际。

记者：在私下里，人们这样称呼您：“民营大亨”。确实，您当之无愧。您拥有亿万财富：您是中国第一家民营银行的第一大股东，您入股民生保险，触摸信托业，整合乳业产业链，今年的2月18日，又宣布涉足零售业。回过头去看一看，当您辞去教师职业、与几位哥哥一道从事农业产业化开拓的时候，您想到过能有今天的成就吗？

刘永好：当时不敢奢望挣多少钱，只是想，怎么着也会比每月38元的收入高吧。我开始做着当万元户的梦。那时的万元户可是了不得！我们种蔬菜、养鸡、养猪、养鱼、养鹌鹑……最初的创业是艰辛的。我们养鸡的时候，有一个个体户，他买了我们很多鸡蛋，没钱付，就提出等鸡蛋孵出小鸡、卖了钱后再付。可是，他遭了灾后就跑了。我们的钱也是借的，以那时的经济能力，我们也还不起这笔债。我们兄弟几个就商量：到底是跳岷江？还是跑新疆？跳岷江，一了百了；跑新疆，重打鼓另开张。商量来商量去，我们还是决定留下来还清这些债。天不亮，我就骑着自行车去卖鸡蛋。有一次，下着很大的雨，路很滑，天很黑，我摔了一跤，鸡蛋都摔破了，我也摔得像泥猴一般。那个时候，个体户是受歧视的。农贸市场里也都有固定的“势力范围”，初来乍到，人家不让我摆摊儿。晚上也没地方睡觉，我就向一位好心的看门的大爷借了一条板凳，在那儿坐了一宿。鸡蛋不能放，特别是夏天，多放两天就坏了，更何况，如果卖不出去这些鸡蛋，不仅连回家的路费没有着落，甚至连吃饭的钱都没有。我只得想办法跟人家去商量，最终得了一小块儿地方，才卖出去了这些鸡蛋。

记者：卖鸡蛋，使您成了万元户？

刘永好：（笑）经过一段时间的奋斗，我们达到了这个目标，包括以后的百万元、千万元，确切地说，我们是通过养鹌鹑挣到了第一个1000万。1988年前后，整个成都地区几乎家家户户养鹌鹑，也正是那一年，我们的鹌鹑数达到1000万只。这是非常庞大的一个数目！任何一个行当，都有一个市场容量的问题，超过了这个容量，会适得其反。这时，我们的感觉也不太好，思前想后，我们决定把1000万只鹌鹑全部杀掉，以平息养鹌鹑的热潮。

记者：从这之后，你们才开始从事饲料业？

刘永好：是的。当时，正大集团进入中国（“正大综艺”节目就是从那时开始的）。他们的饲料卖得非常好，是需要排队、需要走后门儿批条子才能买到的。我们就想，为什么中国人生产不出自己的优质饲料？于是，我们把养鹌鹑赚到的1000万元全部投入到饲料的研发当中，并与相关的13所研究机构的专家们一起联合研制出了中国第一个自主知识产权的饲料配方，这就是希望牌饲料。随后，迅速推向市场，取得了巨大的成功。

我常这样想：我是幸运的，因为赶上了这个改革开放的好时代。是改革开放，给我们提供了发展的机会。而在这个时代里，恰好，我正年轻，充满激情。

企业规模大了，发展面临着选择：是继续做饲料，还是走多元化的发展道路？1995 年，我们兄弟四个明晰产权，进行了资产重组。

记者：评价您时，业内人士说：您是大陆私营经济最早的觉醒者之一，也是民营企业向现代企业转型的开拓者。作为一个家族企业的领导者，您是否很早就意识到了诸如产权不明晰之类的家族企业的弊端？

刘永好：是的。对我们这种家族色彩比较浓厚的企业来说，很重要的一件事儿就是要克服纯粹的家族式管理的弊端。家族企业本身并没有什么不好，世界上也有很多家族企业，但是，如果，不克服家族式的管理，如果，老板一手遮天，那么，这个企业就不可能有前途。当然，在创业初期，你可以又是董事长，又是总经理，又是财务会计，又是销售经理，因为，那时的规模小。当企业做大了，你就不可能面面俱到，这时候就需要调整这种家族管理的模式。几年前，我开始了这种调整。我减去了我自己许多总经理的职务，去年，是做得最彻底的一年，我又减去了我自己 50 多个董事长的职务。有减就一定有加，我们从企业内部、从社会上，包括从国际这个大范围内选拔优秀的人才，请他们到我们的企业里参加管理。加“50”，减“50”，表面上看起来等于“0”，但这不是简单的算术、简单的“0”，它能使我们的家族企业更进步、更完善。

记者：凤凰卫视的阮次山先生谈到您时曾这样说：您属于中国，您是以“土产”致富的人。做以上的加减法，应该说是您意识到了带领一支“很乡土”的家族队伍，解决好管理上瓶颈的至关重要举措。

刘永好：是的。就我个人而言，我非常注意向别人学习，吸取他们的经验教训。同时，我也经常参加各种论坛的讨论，通过这些讨论以及出国学习、考察，开阔我的视野，也使我掌握了一些先进的企业运行理论。

的确，我们“很乡土”。我们从中国的西部、从四川、从农村的田埂上一路走了出来。回过头去，隐隐约约地，我仿佛看见的还是我们打着赤脚、戴着草帽的样子。应该说，在创业初期，这种乡土味儿对我们所从事的行业来说是有利的。因为乡土，我们了解农民、了解市场、了解社会。但当我们的国家加入世贸组织了，我们要跟国际接轨了，只有乡土就是不够的了，我们还必须借鉴国际上的一些经验、走国际化的道路——这两者结合起来，我们的企业才能更好地发展。我称之为“土洋结合”。

借鉴国际上的经验，走国际化道路，其中当然也包括吸引一些国际型的人才。特别是这两年，我到香港、台湾，到美国，到加拿大，到英国，去招聘专业人士。他们学历高，有在大的跨国公司或者世界级的金融机构中工作的经历；他们年轻，30 多岁、40 岁左右；他们都比较勤奋，在国外的，大多是留学的华人——我们需要这些人。那一天，有位香港记者对我说：现在有多少钱的投资就可以“移民”香港了，问我愿意不愿意？我回答：现在不是我出多少钱“移民”香港的问题，而是我要从香港招聘多少优秀的高级管理人才来内地工作的问题。这说明了什么？说明了我们的态度在变。换句话说，我们对中国经济、对在中国办企业更有信心（当然，香港的企业是中国企业的一部分）。

点评：

刘永好跟那个年代创业的年轻人一样，吃苦耐劳、目光犀利、心胸宽阔、善于学习，他并不纠结于创业的艰辛，而是放开心胸，着眼于未来，为企业的永续发展不断放手：结束鹌鹑养殖业、明晰产权放弃部分利益、减去 50 多个董事长职位，每一次放手都给企业带来新一轮发展。刘永好说：“打着赤脚、戴着草帽，我们一路走了过来”。他，还会一路走下去……

18. “打工嫂”从 36 岁开始

——倔强营销的董明珠

年营业收入不足 3000 万元时，董明珠是格力空调的销售员，而年营业总收入达到 1200 亿时，董明珠已经成为珠海格力电器股份有限公司的董事长兼总裁。

南下打拼，加入格力搞营销



1990 年，在南下打工热潮的强烈感召下，董明珠毅然辞掉了南京的工作，千里迢迢只身来到深圳闯荡，成为千百万打工仔中的一员。这个时候，正值中国经济体制处于由计划经济向市场经济转型的初期，而深圳正是中国实现经济转型的前沿窗口。为此，深圳有许多理由让人充满期待，吸引了一批又一批全国各地的有识之士来深圳打拼。这其中，不乏有崇高理想和巨大抱负的人，董明珠就是其中的一位。

南下深圳的决定是董明珠在反复考虑后做出的。这一年，董明珠 36 岁。36 岁，正好是董明珠人生旅途的第三个本命年。对于很多这个年龄的女人来说，正处在相夫教子、安享幸福生活的美好阶段。这个阶段，能有一份相对稳定的工作，每天能和同事们说说话、唠唠家长里短，就是轻松惬意的事情。然而，命运多舛，刚刚而立的董明珠，却意外地遭受了丈夫病逝的沉重打击。那一年，她的儿子东东仅仅 2 岁。

突如其来的变故，董明珠咬紧牙关，带着儿子默默地承受着生活的重压。那段生活的磨砺，无形之中让董明珠变得更加坚强。同时，董明珠的心里，一种不满于现状、不屈服于命运的心态逐渐形成。六年后，董明珠终于做出了南下深圳的抉择。她把 8 岁的儿子留给了年迈的母亲照看，毅然来到深圳一家生产化工产品的企业做管理工作。

一个偶然的的机会，她来到了珠海，被珠海美丽的环境所吸引，在她的心里，繁华的深圳远没有珠海值得迷恋。

经过一番努力之后，董明珠应聘进入了海利空调厂。海利空调厂的人事部门考虑她的经历，就安排她做管理工作，从事老本行，以便发挥她的特长。结果，董明珠坚决推辞了这一安排，强烈要求当一名基层业务员，从事营销工作。万万没有想到，她与格力（1991 年海利和冠雄塑胶合并为格力电器）的结缘，竟让她的潜能发挥到了极致，竟让格力成为中国乃至世界空调行业的“航空母舰”。

当时的格力，还是个弱不禁风的婴儿。这家国有性质的空调生产企业，不仅规模小，而且知名度差，年生产能力只有两万台左右，年销售额在 2000 万元到 3000 万元之间。专门设立的营销部刚刚成立，总共才安排了 20 名业务员。按照公司制定的年销售额计划来分配任务，每名业务员每年需要完成 100 万元的销售任务。完成了这个任务，可提成销售额的 2%，也就是可以获得两万元左右的奖金。这在当时是一笔不小的数目。

所有的企业对销售人员的选拔都要遵循一定的标准。男销售员要能吃、能喝、能侃，能够八面玲珑地拉关系。女销售员要美丽漂亮，善于结交，善于公关。而董明珠看上去完全不具备当业务员

条件。她滴酒不沾，在饭桌上只喝水，做事认死理，爱钻牛角尖，一副原则性很强的模样。对此，不仅一些客户不看好她，就连厂里的一些老业务员也不看好她。

厂里考虑到董明珠对营销业务不熟悉，就安排她先跟几位老业务员搭档，跑北京兼跑东北一段时间，让她尽快熟悉业务。董明珠心领神会，像一个“跟屁虫”一样，与老业务员如影随形，一起东奔西跑。拜访商家，查看库房，董明珠无所不能为。

清楚地记得第一次出差时所经历的忐忑不安和遭受的病痛折磨。

第一次出差时，她是到天津去跑业务。她刚一下火车，还没住进旅馆就突然晕倒了。因为没有出差经验，董明珠坐火车从珠海赶往天津的路上几乎是水米未进。当时正是7月，最为炎热的时节，车厢内闷热潮湿，难以忍受。好不容易熬到天津，董明珠却挺不住了，一下车就觉得昏昏沉沉，头重脚轻，虚汗淋漓，眼冒金星。

见到她四肢瘫软的样子，到火车站接她的老业务员当场断定董明珠中暑了。老业务员意识到，必须马上找一家有空调的旅馆把董明珠安顿下来。到了旅馆后，还没等老业务员开完房间，体力透支的董明珠就感觉眼前一黑，一头摔倒在旅馆的前台附近。

当人们把她抬到房间时，她已经完全昏过去了。更加糟糕的是，董明珠昏倒时摔得很重。到了第二天的早晨，董明珠还依然感到被摔的地方在隐隐作痛，用手摸一摸，那地方更是火辣辣、刺辣辣地钻心疼。老业务员看到她的样子，决定让她休息两天，等养好伤后，再和他们会合去跑业务。

董明珠就是个性十足的一个人。她说什么也不休息，拖着病躯坚持与老业务员们一起跑业务。她知道，万事开头难，出门在外跑业务，磕磕碰碰的小事在所难免。如果因为这点小事就叫苦不迭，不用说去跑业务，就是照顾好自己也会成问题。最终，董明珠还是说服了老业务员，一瘸一拐地跟他们去了北京。

当时，北京有个很大的制冷展示厅，是一个专门展卖空调的地方，他们在那待了两天。董明珠是个有心人，她一边听老业务员和展厅经理大侃生意，一边细心观察。这里的空调品牌真是不少，国内的有，国外的也有。老业务员跟着展厅经理转，目的就是让经理能多签一点格力的订单。展厅经理显得很神气，拿腔拿调地对老业务员说：“你们的产品很一般，但是有我就没问题。你放心，你们的产品搁在我们的展厅里代销，准能给你们卖出去。”在当时，这个经理如此夸张地承诺并不过分。

接下来的几天时间，董明珠依然咬牙坚持着。她不想错过跟老业务员学习的每一个环节，也不想错过难得的营销实战机会。然而，让她始料不及的是，几天以后，她被送进了医院。

拍片检查的结果显示，董明珠的伤是骨裂，这把所有的人都吓了一跳。医生说，骨裂是非常疼的，一般人是难以忍受的。可董明珠受伤以来，一直在东奔西走，如果不是特别留意，根本看不出她在强忍着疼痛。董明珠的坚强，感染了在场的每一个人。

糟糕的是，董明珠骨裂的患处根本没有办法打绷带，只能卧床休息。但是，在这个空调销售的旺季，董明珠怎么能躺得住呢？她没有躺下，而是依靠自己的自制力慢慢地调整。白天挤时间多睡一会，出行坐火车就坐卧铺。这个时候，她宁可自己多花一点钱买卧铺。

在跟着老业务员奔波的半年时间里，董明珠不但做成了300万元的生意，还熟悉了空调安装、配置、使用和维护方面的相关知识。更为重要的是，她懂得了怎样更好地与不同地区、不同性格的经销商打交道。半年的实践，让她逐步建立起了自信心，她更加体悟到了“世上无难事，只怕有心人”这句话的内涵所在。

合肥讨债，果敢机智赢大考

1991年，董明珠经过半年脱胎换骨般的历练之后，被总部派到安徽，全权处理格力在安徽市场的营销业务。

到了安徽，董明珠面临的第一个考验不是销售方面的，而是追讨一笔42万元的欠款。

拖欠货款的那家公司规模不算小，光临街的商铺就有两千多平方米，装修得也很气派，几十名员工来来回回地忙碌着，呈现出购销两旺的繁忙景象，根本看不出这是一个长期拖欠货款的公司。

董明珠走进了那家公司总经理的办公室。总经理姓牛，是一位微微发福的中年人。董明珠恭敬地叫了一声“牛总”，然后把自己的名片递了过去，客客气气地对他说：“我初来乍到，还请牛总多多关照！我不熟悉前任业务员的业务情况，为了我们的合作能有一个新的开始，我们先把双方在前一段时间里的合作情况对一下账，您看怎么样？”

没想到，还没等董明珠把话说完，对方就给她来了一个下马威：“我们跟格力是有业务往来，但我认识的是你前任的那位业务员，我不认识你啊！”

董明珠连忙解释说她是刚过来的业务员，原来的业务员已经调走了，她过来就是想办理一下交接，对一下账，同时也拜访一下牛总。

“什么？对账？对什么账？”对方摆出一副无比惊奇的样子，“我代销人家的产品几百万，甚是上千万，都压在库里，哪个厂家也没说过要对账。”董明珠耐着性子说：“如果不对账的话，我怎么知道我们的产品卖出去多少、库存多少呢？并不是对你们不信任。我们还要根据销售情况，在全国范围内调整市场的销售配额……”

那位牛总打断董明珠的话说：“实话跟你说吧，你们的格力空调根本就卖不动！”

董明珠据理力争地说：“不管怎么样，我刚接手这边的业务，一定要先把账目弄清楚，我不能就这么稀里糊涂地做下去呀！”

牛总这时摆了摆手说：“我还有一个联席会议，今天我们是不是先谈到这儿？”

接下来的几天，董明珠几乎天天去找他，坐在牛总的对面跟他讲道理。牛总经常摆出一副似听非听的样子，还不时地“嗯”一声。每一次，都是眼看着别人要下班了，董明珠才站起身，一个人沮丧地回到旅馆。

一次，牛总装作抱歉的样子，冲她张开两手下逐客令道：“我还有一批生意要谈，就不留你吃饭了。”

按常规，他说完这一番话后，董明珠就该走人了。但这一次，董明珠坐在牛总办公室的沙发上丝毫没动，盯着坐在老板台后牛总那张满是虚假笑容的脸，坚定而果敢地说：“42万元对于我们来说可不是一个小数目，你可知道，我们厂里有多少工人在等着用这笔钱来养家糊口吗？”

牛总嘴角一撇，不屑地将手一挥说：“不就是40万元吗？某某厂已经给了我300万元的货，可我现在还没付给他们一分钱呢，他们也没来找我啊！”

听了牛总的话，董明珠再也无法忍下去了，就冲口对他说：“他们是他们，我们是他们，根本不是一码事。我问你，格力的空调你卖了没有？卖了就给钱，没卖就给货，不能就这样拖着。你们拖得起，我们可拖不起。”

牛总的无赖气焰一下子被董明珠压了下去，就随即换上了一副苦脸说：“我们公司现在的资金周转很紧张，你看能不能缓两天再谈？”

董明珠抓住牛总这句话，穷追不舍地问：“你们不是说格力空调根本就卖不动吗？跟你们的资金

周转有什么关系?到底是卖不动?还是卖了不给钱?”那位牛总被问得哑口无言。

第二天,当董明珠再去牛总的办公室时,牛总采取了回避战术。董明珠毫不退却,就坐在牛总的办公室里“守株待兔”。

就这样,董明珠等了一天,两天,三天……董明珠相信,牛总一定会有在办公室里露面的时候。终于,牛总出现在办公室里了。董明珠堵住牛总说:“你真是比国务院总理还忙啊!连见你一面都难上加难。”

牛总嘿嘿地笑了几声,装作很大气的样子说:“行了,我算是服你了!你再给我发来50万元的货,我会连同以前的欠款一并打给你。”

董明珠接过话茬儿说:“可以按你说的办。不过,你得先让我看一下我们以前的货还剩多少。”牛总不屑地摆摆手说:“那些货都有毛病,是人家不要的。”

董明珠坚持说:“没关系,有毛病的货我们拉走,绝不会算在你的账上,你总得先让我看一看吧?”

“行啊。你一定要看就看吧。不过,今天保管员不在,你明天再来吧。”

接着,董明珠又是天天泡在牛总的办公室里等保管员。牛总被董明珠缠得无可奈何了,自己只好亲自陪她去库房。

走进库房,董明珠大吃一惊:品种不同的商品毫无规则地堆在那儿,大部分已经没有了包装箱。整个库房一眼望去,就像一个大宗的废品收购站。董明珠对牛总说:“我要把这些空调全部拉回去。”牛总说:“好好好,明天你就拉吧!”

第二天一大早,董明珠就租了一辆货车赶到了这家公司的门口。可蹊跷的是,公司门口的那扇铁门死死地关闭着。一打听,才知道公司正在放长假。

长假过后,董明珠又来到这家公司,牛总又采取了回避战术。董明珠也拿出老办法,每天在牛总的办公室里守着。不知过了多少天,牛总才露面。

董明珠一见到牛总,就严厉地指责他不守信用。可牛总仍是推托:“没有车,明天再说吧。”董明珠说:“车我出,我已经雇好车了。”牛总又说手下人不同意退货,他还要再做一做手下人的思想工作。

听了牛总的话,董明珠有些失控地大喊起来:“你当面讲的给我货,怎么又说话不算数了?从现在起,你走到哪里我就跟到哪里,一步也不会离开你,不信咱们就走着瞧!”牛总冲着董明珠摆摆手说:“行了行了,算你凶。我明天就退货给你。”

董明珠一夜没合眼。次日一大早,她就急匆匆地洗把脸,然后雇了一台五吨的东风货车,直奔那家公司的仓库。在仓库里,董明珠一台一台地仔细查找“格力”的产品,并亲自动手与工人们共同搬运。

董明珠的原则是,能多搬一台是一台。最后,一些货物虽然不是格力的,董明珠也让工人们往车上搬。董明珠的心里有个小九九:他们可以不负责地把用过了的报废货说成是没卖掉的新货,我为什么不可以以货顶货?

这家公司的管理真是混乱,董明珠一直装到感觉车上的货物能抵上那42万元的货款了,才肯罢手。装车期间,那家公司竟然没有一个人现场跟随查看。

当东风货车满载着一车空调赶到格力时,公司上下都为之震惊。大家知道,这本来就是一笔死账,可董明珠却拉回了一车可以变钱的“活货”,让所有的人都兴奋不已,就连时任厂长朱江洪也

不得不对这位来自南京的“打工嫂”刮目相看。

回到珠海后，董明珠对货物进行了认真清理。她在扣除能抵格力 42 万元欠款的货物后，把多出来的货物单独存放，然后给远在安徽的那位牛总打电话，让他派人拉回多出来的货物。

事后，董明珠解释说：“把多余的货物还给那位牛总，是告诉他我们不想占他们的便宜。同时，让他派人到珠海来拉货，也是对他们的不诚信行为进行一次应有的惩罚。”

合肥追讨欠款这一仗，一下子打出了董明珠的威风，在引起格力管理层注意的同时，也让业界不少人士惊叹不已。董明珠从此踏上了一条越走越宽广的营销道路。

安徽闯荡，芝麻开花节节高

合肥讨债事件也让董明珠有了另外一番沉思。原先先发货后付款的合作方式虽然在某种程度上取得了很好的促销成效，但是，却极不利于销售回款。这种体制会被一些别有用心经销商钻空子，以至于让这些经销商不把心思花在研究市场扩大效益上，而是想一些歪门邪道的东西，整天琢磨着怎么利用先货后款的结算方式，最大限度地从生产企业那里得到不应得的利益。

董明珠觉得，要摆脱这种困境，唯一的出路就是要改革先货后款的合作方式，大力推行先款后货、绝不赊账的新型营销模式。为此，董明珠下决心做第一个“吃螃蟹”的人。

功夫不负有心人，董明珠终于迎来了曙光初现的这一天。这个突破口，是在安徽淮南市的一家电器商店被打开的。

这家电器商店的经理是一个中年女子。这位女经理被董明珠的勤奋与诚恳所打动，答应先进 20 万元的格力空调试销一下，如果进来的货不好卖，就立即停止双方的合作。

就这样，董明珠艰难地做成了她接任安徽业务以来的第一笔生意，也是先款后货的第一笔生意。收到 20 万元的订货款后，她心潮澎湃，思绪万千，难以控制。她当即表示：决心不辜负这位经理大姐的信任，一定让格力空调给她带来好运，带来效益。

董明珠特别珍惜这个机会。她没有像其他业务员那样，签了合同就大事完毕、撒手不管。她对那位经理实行了贴身服务，再次拿出了合肥讨债的那股子劲头，一次次地亲自登门，真心实意地站在那位经理大姐的立场看市场、想问题，然后像好朋友似的出谋划策，以求把格力空调尽快地卖出去，尽快收回货款，得到应得的利润。

当时，格力空调还处于没有知名度的初级阶段，摆放在货架上很难得到顾客的青睐。董明珠知道，如果不尽早打开格力空调的销售局面，久而久之，商家就会失去信心。一旦出现这样的局面，对做好日后的营销工作更为不利。

董明珠总是有办法的。她先动员商家把格力空调推荐给他们的亲戚和朋友们试用，自己随后在这家电器商店当起了义务销售员，直接向顾客推销格力电器。卖出了第一台，就有第二台、第三台。日复一日，董明珠亲自推销的招法果然取得奇效。

应该说，上天是公平的，艰辛的付出也必将会得到应有的回报。在 1992 年的夏天，这家电器商店所进的 20 万元格力空调，很快就销售一空，而且销量超过了所有的知名品牌。

董明珠的所作所为，让这家电器商店的经理深受感动，她对董明珠近乎于明星级的服务非常敬佩，于是，这位经理又再次打款，进了第二批格力空调。

先款后货的第一炮打响后，更加坚定了董明珠创造性地做好业务员工作的自信，也认定自己不走寻常路的创新做法是正确的。

董明珠一鼓作气，不断用这个事例去为先款后货进行“现身说法”，去影响其他商家，去吸引其他商家，去争取其他商家。随后，一张张订单也就自然而然地接踵而来。

董明珠的成功案例，对所有的经销商都是一个引领。既然这种先款后货的方式行得通，就没有理由再让厂家先发货后收款。在董明珠的引领下，许多商家都慢慢地习惯了这种营销模式，也心悦诚服地接纳了这种营销模式。

从那以后，“先款后货，绝不赊账”就成了董明珠的行为规则和工作准则。在她的手里，再也没出现过一笔应收欠款。后来，这也成为格力电器在业内独树一帜的营销规矩。

就这样，董明珠当年就在淮南为格力空调拿到了 240 万元的销售额，安徽低迷的市场一下子被激活了。同时，销售商家纷纷称赞董明珠的跟踪服务，认为销售格力产品是一件既省心、又快乐的事。不难看出，董明珠的所作所为，已经取得了一箭双雕的成效。同年，董明珠又在芜湖和铜陵打了两场大胜仗，在合肥、安庆等城市也找到了可靠的经销商。

1992 年，董明珠在安徽的营销更是上了一个新台阶，她一个人就在安徽拿到了 1600 万元的销售额，这一销量业绩，占格力公司总销售业绩的 12.5%。“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。”足智多谋、务实肯干的董明珠，很快在安徽开辟了广阔的天地。

点评：

董明珠是职场有名的铁娘子，竞争对手这样说：“董姐走过的路，都长不出草来。”她自己这样说，在职场里打拼，就是要尽职尽责，在自己的岗位上做到最好，这是目标，只有这样才能成功。很多人会说以后要当总经理，那不叫目标，而是一种私人的目的。我在岗位上要做得比别人都好，这就是目标。如果你每一点都做得比别人好，受到别人的尊重，由于尊重，你的职务就会发生变化。只有这样才能成功。

董明珠是这样说的，也是这样做的。凭着苦干、实干、巧干，董明珠才有了今天，这是那个年代人走过的路，虽然艰辛，但很踏实。

19. 从学徒工到纸业富豪

----记山东长星集团董事长朱玉国

16岁以一个学徒的身份开始艰难创业，55岁以57.1亿元身价登上《福布斯中国富豪榜》，山东长星集团董事长朱玉国演绎了一个创业的神话。从学徒工到生产造纸设备，再到生产装饰纸和建筑板材。在跻身中国富豪榜之后，朱玉国又有惊人之举，要打造一个集风力发电设备生产和风力发电厂于一体的风力发电王国。一次次艰难选择，一次次成功转身，朱玉国用自己的实际行动诠释着一个企业家的敏锐。

机遇的背后



朱玉国经常被问到：在造纸业发展得顺风顺水，个人财富积累得如此丰厚的时候，为何还会涉足风力发电？此时，他会谈到一个词汇：机遇。他说，倒不是谁给了机遇，而是要善于抓住机遇。

也许在还是一个懵懂少年的时候，朱玉国还不能这么准确地表达这个概念，但是，这种天生的敏锐却将他推到了时代的最前沿。

如今在朱玉国的身上，已经寻觅不到那个16岁就不甘寂寞，开始艰苦创业少年的影子。但是，追述朱玉国的创业故事，还得从那个16岁就开始靠双手打天下的少年开始。

16岁的朱玉国因为家境困窘，不得已辍学到一家小工厂做了学徒。谈不上什么技术含量，不过是最简单的电器维修，但是，朱玉国做得勤奋踏实，最重要的是用心。很快，他就在电器维修方面成了行家里手。两三年下来，朱玉国已经熟练掌握了一些电器、电机的维修技术，收入在周围人的眼里也是值得艳羡的。日子平稳地滑过，但是，在表面的风平浪静之下，隐藏的却是一颗不安分的心。

当时的朱玉国是个手勤、脑更勤的人，时值上个世纪80年代初期，改革开放的春风刚刚刮起，民营企业刚开始萌动，看到周围已经有很多人开始办起了小工厂，成立了自己的小公司，朱玉国再也坐不住了，创业成了他最激情澎湃的选择。

当时的中国正处在改革开放的初期，国家开始关注民生，人们对纸张的需求越来越多，造纸行业面临着大发展的局面。当时，各种各样的小造纸厂开始风起云涌，但是，因为造纸设备普遍落后，所以，生产的纸张无论是在质量还是产量上都要受到影响。但是，也有一些造纸设备相对好的企业，产量和质量都相当可观。敏感的朱玉国开始对这种现象进行研究，很快他就发现，原来，区别仅仅是在一个造纸设备的关键部件真空伏辊上。

这种部件当时属于技术前沿的东西，基本上依靠进口，成本很高，但是，这种部件在造纸设备

中起着提高效率、降低成本的重要作用。朱玉国开始研究这种叫真空伏辊的东西，把造纸厂淘汰下来的设备当成宝贝一样的分析研究，功夫不负有心人，在经历了无数次的失败之后，朱玉国终于掌握了生产这种设备的技术。于是，胜券在握的朱玉国开始涉足这个产品。从此，他的生活也就和这种叫真空伏辊的东西结下了不解之缘。

当时国内的真空伏辊市场一片空白，还没有生产这种部件的厂家，朱玉国信心百倍，没有竞争的行业岂不是世界上最好的行业？但是，物美价廉的产品生产出来了，销售却成了问题。因为产品知名度不高，企业的名气不够响亮，产品的市场反响并不好，这让朱玉国一筹莫展。在一次参展会上，朱玉国看着一些大企业展台前川流不息的人群，再看看自己展台前的一片冷清，百思不得其解，盯着人家企业的展台仔细观察，忽然茅塞顿开。于是，打道回府，给企业重新命名。朱玉国说，看似好笑，其实，效果还真是明显。他说，当时的人们比较迷信军工产品。喜欢大企业，看不上小企业，自己就投其所好，把企业名称由“有色金属铸造厂”改成了“长星机器公司”，名字看着很大气，而且还很有所谓军工企业的味道。他说，这招还真是有效果，从此，销售业绩一路攀升。

办公桌前的孤独

因为成熟的技术，因为优质的产品，更因为敏锐的市场洞察力，使朱玉国牢牢地占据了真空伏辊市场，并且很快就做成了这个行业的老大。几个相关产品到现在还占据着大部分的国内市场份额，真空伏辊、真空压榨辊、真空吸移辊等 3 种造纸部件的生产很快就为朱玉国完成了原始资本的积累。

因为做的是造纸设备的部件，转身造纸行业也就成了水到渠成的事情。不同的是，同是造纸，朱玉国选择的项目同样透视出他敏锐的眼光。

当时，国内造纸行业生产更多的是文化纸和包装纸，不但污染严重，而且竞争激烈。朱玉国又开始了广泛的调研，很快，一种进口高档装饰纸闯入了他的眼帘，这种纸品质好，需求前景广阔，重要的是在国内还是一片空白。

于是，项目果断上马，投产。生产的产品供不应求，这个只有 1 条生产线的企业迅速长大，在不到 10 年的时间里成长为一个年产 20 万吨高档装饰纸的造纸企业，并靠着优质的产品和压倒其他同类企业的市场分额成为国内同行业中的领跑者。

在真空伏辊和造纸同样还占据着国内大部分市场份额的时候，群星纸业已经成功上市。在资本市场长袖善舞的时候，朱玉国又做了一个让人惊讶的决定：投资 55 亿元进军风力发电行业。

据介绍，山东长星集团与内蒙古通辽长星风力发电有限公司已经正式签订 200 套风力发电成套设备协议，同时与陕西科技大学签约成立了风力发电设备实验室。

“造纸行业的发展已经进入整合时期。今后，产品会趋向高档化。长星集团需要开拓一个发展前景更大的产业。”在油价一路飙升的当年来看朱玉国的这个决定，好像已经没有什么大的悬念了，新能源开发已经成为迫在眉睫的事情。但是，朱玉国在做这个决定的时候，依然三天三夜没有合眼，压力之大，无以言表。有人说，最孤独的地方是老板的办公桌前。相信朱玉国对这句话应该有着很深刻的理解。但是，朱玉国说，顶着这么大的压力，涉足这个行业。在当时看来是很难的，也正是由于自己的力排众议，为企业赢得了一年的时间，为在这个行业里站稳脚跟赢得了时间和机遇。他说，很显然，今年进入虽然前景明朗。但是，时机上已经没有优势了。这时，看着朱玉国一脸的笑容。我又想到了那个词汇：敏锐。也许这是企业家一种天生的气质。

因为敏锐，朱玉国抓住了最早创业的时机，因为敏锐，朱玉国在各个行业不断华丽转身。因为敏锐，朱玉国在一个能源逐步匮乏的时代，把目光投向了风力发电事业。

打造风电王国

3 年前去欧洲考察的朱玉国对公路两旁随处可见的风力发电设备大有感触：“在欧美国家，风力发电设备都是成片成片地安装，风力资源被充分利用了。”

这次考察经历为他日后进入风电行业埋下了伏笔。朱玉国非常清楚，基本能源如油、电等对企业的重要性，而目前用得最多的一次性能源煤炭和石油，“由于供求关系，价格将节节高升。”

“风力发电在欧洲已具有相当规模，但在我国，3 年前风力发电厂才刚刚起步。尽管我国的风力资源非常丰富，但利用还远远不够。”

长星集团拥有多年机械产品研发、生产的经验，早在几年前，企业就决定选择一个新的大型机械加工领域。因为一直从事电器设备方面的生产，朱玉国对这方面的工作得心应手，这也是当初他能够在造纸机械行业有所建树的原因之一。如今，看好风电产业的朱玉国顺理成章地决定进入风力发电设备产业。

面对风险，朱玉国说，风险无处不在，我们能做的就是规避风险和降低风险，但是。他认为，今天来看涉足风力发电事业，显然已经没有太大的风险了。从近几年来看，风力发电设备在我国不太成熟，不少风机厂还是借鉴国外技术，不少关键部件也是从国外进口的。所以，研究、开发拥有知识产权的风机部件、整机，已经成为朱玉国的目标。他说，如果这些关键部件实现了国产化，那风力发电的成本将不再高昂，风险也就降到了最小。事实上，朱玉国当年便是凭着拥有造纸设备关键部件的技术独霸国内市场数十年，并将产品出口到海外市场。

2007 年前，山东长星集团风力发电设备研发中心组建。长星集团多年从事造纸机械设备的生产和制造，具备开发、研究电器和部分自动化控制的基础，这成为风机研发、生产的优势。

“经过一部分一部分的研发和实验，目前长星集团已经具备了单机 1 兆瓦、2 兆瓦和 3 兆瓦大型成套风力发电设备的生产能力。”朱玉国说。而据了解，兆瓦级风力发电设备将会成为风力发电厂的主流配置，掌握兆瓦级风力发电设备技术意味着拥有行业内的技术话语权。

从产业布局来看，集团总部机械公司负责多种型号、多种规格风力发电设备的研发和制造。机械公司的建成及投产将会在 2010 年基本实现，规划每天生产 3 套风力发电设备。

如今，为制造风力发电设备新建的厂房已在长星工业园内亮相，采用钢结构。长 600 米、宽 100 米。“风力机械设备制造已经初具规模，并开始投产，预计在今年下半年将会生产 50 套风力发电设备”。

朱玉国经常提到了范仲淹的那句名言，“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”。他说，为什么我要一再强调这句话呢，众所周知，长星所在的邹平县是范仲淹的故乡。事实上，自己和范仲淹是同一个祖上，自己长期以来也深受范仲淹思想的影响。所以，长星的企业文化是：发展长星，奉献社会。所以，长星公司会义无反顾地投入可再生能源风力发电，意在创导环保、回馈社会；而他却想多尽一个企业和企业家的社会责任。

这是 2009 年的纪实文稿，令朱玉国没想到的是，风电市场就在一夜之间风云突变。风电高速发展带来的并网、设备质量、风电场运营等问题迅速凸显。2011 年，全球风电产业进入低谷，中国风电市场增速放缓。更麻烦的是，风电产业急速扩张导致大量产能过剩，以至“制止风电产业

盲目扩张”不得不写入 2012 年的《政府工作报告》中。朱玉国和他的长星当然不能幸免，市场需求急剧下滑，客户急剧减少，风电场建设也随之止步。

朱玉国的中国风电城并未建成，而长星已陷颓势。2013 年，朱玉国投资风电前夕所担心的事情终于变成了现实，豪赌风电为他带来沉重的代价。集团涉及农业银行、工商银行、交通银行、北京银行济南分行等十几家单位高达 60 余亿元贷款无法按时偿还，以至于群星纸业也饱受牵连。

唯一值得庆幸的是，朱玉国的造纸、新材料等产业发展还不错。在 2013 年的胡润百富榜上，朱玉国依然榜上有名。但 2015 年朱玉国已经离开了胡润百富榜。

点评：

朱玉国，16 岁学徒，艰辛创业，顺应了改革开放的时势，成就了他的财富梦想，或许更多的是实现自身价值的实践。也许，他从没有想过自己会走多远，只是一路往前。

当他在个人知识所及的范畴内预测时，他的技术成为了他的傍身之宝；但是风电发展的走向不仅有技术、经济，还有政治与战争；不仅涉及到和平国家的能源使用，更涉及到风云际会的中东出现的俄美博弈。你能想象石油与风电的关联吗？一定能。但是你再想想石油和俄国的命运、石油和中东连绵不断的战乱的关联时，你一定会明白什么叫政治经济学。大学的课程就是为你的将来进行先期铺垫的.....

也许，朱玉国这次不再那么幸运了，至少短期内风险系数加大。

20. 许家印，商海里倔强的“舞者”



许家印，男，生于河南周口太康县，一个靠8年积累迅速拥有120亿元资产的民营企业家。他是第一个登上中国内地首富“宝座”的河南人。全国劳动模范、中国十大慈善家，2005胡润百富榜第十一位，2005年福布斯中国慈善榜第三位。广州恒大集团恒大地产董事长。2011年福布斯富豪排名榜中，成为唯一入围的中国足球老板，他以51亿美元排名总榜单第200位，位居大陆富豪榜第七。

从车间主任到业务员

许家印说，他“个人经历很简单，但过程很艰难”。作为恢复高考后第二届大学生，许家印走了一条大多数知识分子当年所走的路毕业分配，满怀抱负地在一线工作岗位埋头苦干N年，此后适逢改革开放潮涌，终于按捺不住一颗驿动的心，放弃原有的铁饭碗，从内陆的河南直奔深圳，开始了商海浮沉。

在恢复高考的第二年，年轻的许家印“非常开心地”考上了武汉钢铁学院，学习4年钢铁专业，然后被分配到河南省的舞阳钢铁公司，在这里一呆就是10年。

“舞钢是大型国企，我一去就主动申请到了第一线——热处理车间，当时学钢铁的大学生比较少，所以受到重视，帮忙协助车间主任，一年后升为车间副主任，再后来做了车间主任。”许家印说自己当时是工作狂人，在做车间主任的7年里，他没有休息过一天，年三十都会跑去车间。

1992年初，许家印破例休假了，他南下深圳找工作去了。他没料到是23天过去，投出的简历都撞了白板。后来经别人提醒才知道原来是简历做得太厚了，50页，根本不会有人去看。于是许就把简历改短，

从50页改到了10页还是没用，再改，三四次易稿后，只剩了2页，这时效果也立竿见影——有了5个候选单位。精挑细选之后，许家印选择了一家刚成立不过一年、只有几个连锁店规模的小企业，许家印选择它的原因很简单——觉得这个企业有前景，最主要的是它有一个好老板。

他的新职业是业务员。曾做过车间主任、管理300多号人的他开始一切重新来过。那时许家印就连见到公司里20岁的小女生，都会喊“师傅”。3个月后，许家印做成第一个单子，为公司带来10万元的业务额，这让老板对他另眼相看，他从此也不用再东奔西跑，当上了办公室的负责人。

1993年，这个企业又注册了一个贸易公司，要和舞钢合作，许家印于是很自然地兼任了这个新公司的老总，不过这个“老总”只是个虚职，公司注册完以后老板再没投进去一分钱，无奈之下，许家印只能东挪西借凑了10万元，开始了第一次创业。不过这次折腾了一年，也没有什么起色。

珠岛花园，第一次飞跃

1994年，老板本来要派许家印去长春分公司做老总，但是许家印却选择去广州打天下，广州，当时还是该公司的市场空白。这年的国庆节，许家印带着一个司机，一个出纳，还有两个员工，总共5个人，从深圳来到广州，开始了他人生中的第二次创业。

许家印在广州的第一个落脚点是价廉物美的城中村。城中村里的这间不见阳光的房子，白天是办公室，晚上就是 5 人的住处。人生地不熟，再加上办公环境实在难登大雅之堂，这家位于城中村的微型小公司，生意自然好不到哪里去。

不过，幸运之神似乎对许家印总能眷顾，每每在他陷入低潮之时，总会有奇迹助他渡过难关，后来的恒大上市波折、资金困难之时，也屡次出现。

当时，许家印的 5 人团队，通过相关渠道收购了一家公司，取得了一个名为珠岛花园的地产项目，这个对许家印乃至恒大开发、营销风格影响深远的项目，可谓许家印创业路上的第一次飞跃。

当时广州楼市盛行的是大户型之风，一栋楼都是三房，只有拐角的地方才会做小面积。许家印却反其道而行之，1995 年珠岛花园第一期的几百套房子全做小户型，效果出奇的好，房子全部热销，在广州楼市轰动一时。

不过，当 1997 年 5 月珠岛花园二期销售了一半的时候，许家印选择了离开。

临走时，许家印向老板提出了自己的观点：一个人的价值，应该体现出他的能力、水平与贡献。许家印离开深圳老板的时候，项目通过审计，价值 2 个多亿，也就是说许家印花了 2 年半的时间，从零开始，为公司创造了 2 个多亿的现金流，而在当时，许家印的工资是每月 3000 多元。

许家印的个性和价值观，在他人生第一次跳槽中已经有所体现，“我这个人要强，该我做的事我会做好，没做好是一回事，但做好了就要有体现。舞钢 10 年当了 7 年车间主任，总是不提拔，我肯定要走。”许家印说，他的出走与现在 70 后、80 后的频繁跳槽不同，“他们跳得太多，已经没有了意义”。

金碧花园，第一次成功

1996 年，许家印在广州注册了恒大地产，开始了第三次创业。许家印认为“用最少的钱拿更多的地，发展的时间持续更长”，所以他把恒大的第一个项目锁定在海珠区广州工业大道的原广州农药厂地块上。

现在的工业大道板块已是小区云集，房价过万，而在当时这里还是工厂林立、污染严重、市政配套都滞后的远郊区。不过，即便这个地块，首期也需 500 万元的地价款，恒大最多只能从银行贷款到 300 万元，而且一穷二白的恒大还未必拿得到地块。

为了获得这个项目，许家印又再一次发挥了他的商务谈判技能，既描绘了恒大未来的宏伟蓝图，也详细描述了怎么付款方便。凭着一寸不烂之舌，最后以 300 万元的低价将地块拿到手。接着许家印立即开发，并复制珠岛花园的模式——小户型，薄利多销，快速回笼资金。

1996 年 6 月 8 日，金碧花园破土动工，8 月 8 日正式公开发售，开盘价定为 2800 元 / 平方米，这个价位对于属于广州老城区的海珠楼盘而言，十分具有诱惑力。当天上午首期的 323 套住宅就全部卖完，一共回款 8000 多万元。第二期开发的时候，有了现金流的恒大开始注重环境和配套，环境好了，售价自然也就高了，于是第二期的售价涨到了 3500 元 / 平方米。

1998 年 6 月 23 日，在广州市首次国有土地使用权拍卖会上，恒大集团以 1.34 亿元的价格一举投得位于原农药厂周边的 5.3 万平方米的土地使用权，在此之前还进行过几次征地。至此，5 次扩地，实现了金碧花园占地 52 万平方米的发展目标。

金碧花园首期销售额 8000 多万元，一下子就彻底解决了恒大现金流的问题。金碧花园的成功是恒大发展关键的一步。

多年后，许家印话当年，说金碧花园的实践让他明白：无论何时，企业运作最重要的问题都是现金流，尤其是刚起步阶段。或许这个信念，是许家印在恒大此后的几次资金危机中得以脱身的根基。例如，大刀阔斧降价、敢于引进战略合作者：2006年A股高潮伊始出让绿景地产，而后又筹划香港上市，均是此哲学的继续。

许家印只想一点：机会不抓住，过去了就过去了。

分水岭，意识的转变

金碧花园成功后，恒大的运转就自然而然转入了高速奔跑阶段。当时广州有1600多家房地产公司，绝大部分公司都是在上世纪90年代初成立的，比恒大要早五六年。恒大采取的是在广州快马圈地的策略，到了1999年，仅用了3年时间，恒大就进入了广州10强的第七位，到了2004年，恒大进入中国百强房企前10，并于2004、2005、2006年，连续3年时间蝉联前十强。

了解恒大的人都知道，2004年对恒大而言是个分水岭：在此之前，恒大是以规模取胜，此后资本原始积累初步完成，恒大开始走“规模+品牌”的路线。

2004年后，恒大逐渐开始从产品上进行改革：金碧花园四期设计完成后，他把全体员工拉到现场开会，许家印高呼“从今以后，公司都要宣传打造精品，创立品牌”的口号。首先动刀的是样板房，装修标准从最初金碧花园的每平方米400元一路提高到如今的2000~3000元。

许家印称之为“意识的转变”，不管是中端还是高端产品，只要楼盘素质好，投入产出比就会高。于是再后来就有了如今媒体圈熟知的恒大精品战略：恒大在全国中高端产品有恒大城、恒大绿洲，高端产品有恒大华府，旅游地产则有恒大金碧天下。目前，在恒大5000多万平方米的土地储备中，中端产品占到60%，中高端占25%左右，高端占10%左右。

金融危机，恒大的应变术

当然，恒大也无法逃避2008年金融危机的第一个寒冬。当时恒大全国有32个楼盘、906万平方米在建工程，加上大规模拿地，100多亿元的资金缺口对企业而言影响极大。

在2007年、2008年最难熬的那段时间内，许家印一方面重拾薄利多销的发家之本，全国几十个楼盘搞联动促销，快速回笼了海量资金；一方面与国际投行、香港富豪秘签融资协议，尽管条件苛刻甚至凶险，但毕竟帮助恒大熬过了一个最艰难的地产寒冬。

“市场永远是正确的，行情不好，你想卖高，人家也不买，萧条的时候，只能便宜卖，我们去年卖的房，到现在我都心痛。不过没办法，卖房要根据当时的市场情况。”

回顾近几年的发展史，我们不难发现一个新的规律，从2007年开始，恒大对外的合作伙伴必然是名牌企业与行业龙头企业，高速发展的规模不变之下，恒大的资金流产生了很微妙的变化，可以说是裂变。2006~2007年，恒大引进淡马锡基金、德意志银行和美林银行作为战略股东，同时引进4亿美元，并在当年美国的次贷危机半个月后还发了5亿美元债券。可以说，恒大的发展关键时期一个是借助于这两年的资本运作，一个是恒大全国规划战略，按部就班地实施，并在2007年显现效果。难怪许家印说，目前恒大的优势不在于严格的管理体系，不在于独裁，而在于资源整合。

当下恒大已经走到第四个发展目标，走向国际，跨越发展。这个公司从2006年开始用一年半的时间，从一个广州走向了全国23个城市，而万科用了10年时间才扩展到了29个城市。

地产圈有时是充满戏剧性的。每一个浪潮过去，有人会说最艰难的时候已经过去了，有人会说最艰难的时候才刚刚开始。许家印却说：“我的理念就是要员工艰苦创业，当然这个条件也不艰苦。”

我不好面子，我的面子也不值钱，别人说你好又怎么样，不好又怎么样？别人说恒大都没有自己的写字楼，没有就没有吧。”追求实惠是许家印的生存之道。

这是许家印四个 3 年计划的总结。截止 2013 年底，恒大的第六个 3 年计划中期，恒大总资产达 3481.5 亿元，销售额 1004 亿元，营业收入、在建面积、竣工面积、项目布局、现金余额等八项核心指标位居第一。2013 年，恒大实施大战略，与世界第一名校哈佛、中国第一名校清华达成战略合作；进入快速消费行业，成立恒大矿泉水集团，推出高端矿泉水产品“恒大冰泉”；2014 年，恒大粮油、乳业集团成立揭牌，恒大粮油集团全国订货会创行业纪录，当年销售额 1315 亿，纳税 171 亿；2015 年前三季度销售 1287 亿，全年销售目标 1500 亿，有望跻身世界 500 强。

点评：

许家印是从国营企业走出来的地产企业成功者，本篇小文仅仅叙述了他初创时期的成功经历。从中可以看出，许家印极具市场眼光和商业手段。细细品读恒大，很快会发现恒大有两个显著特点：一、公司的发展规划以三年计，表示恒大公司是一个极具发展潜力和顺应时势的公司。每三年他们就会重新审视公司发展，调整公司发展战略；二、恒大集团于 2002 年成立了党委，这样的民企会给市场更多的信誉、给员工更多的信心。这确实是一家规范发展的企业。

21. 章华妹：个体户先驱

上世纪 80 年代，中国开始了改革开放，民营经济由潜流发展为大江大河。在这个过程中，“个体户”这个词流行开来，他们以个人的名义离开企事业单位，自己到社会上拼搏，或者倒腾香烟、或者开小商店，甚至卖鸡蛋。

最初的时候，个体户很不体面，甚至遭人轻贱。但时代的发展快得超乎人们的想象，随后人们发现个体户的收入竟然大大超过国家公务员，有的个体户一两年之间就成为了万元户，而当时拿工资的人们，月薪不过四五十元。

由于此前的经济真空，上世纪 80 年代成为个体户的井喷期，那些先驱者的名字大多数都已经被岁月所遗忘，他们或经历了喜悦，或经历了悲伤，这一切都无从追寻。而章华妹，一个普通的温州女商人，却被历史记住了，因为她在 1980 年申请了第一份由政府所承认的个体户营业执照，她成为了有据可查的“中国个体户第一人”。这是一段荣耀，属于章华妹个人，也属于那个时代。

十九岁女孩学经商



章华妹生于 1960 年，是家里最小的孩子，上有 5 个哥哥和 1 个姐姐。章华妹家住在市区解放北路 83 号，家里条件很一般，日子过得紧巴巴。章家临近渡轮码头，人口往来比较多，一些邻居就在自家门口摆摊做起了小生意。看到别人做起小买卖，章华妹的父亲也盘算起自己的生意经，打算也开间自己的小店。章华妹的父亲很有商业头脑，在解放前就做过布匹生意。

于是在 1979 年的秋天，章华妹跟着父亲开始了摆摊生活。家里临街的一个小房间成了她最初的店面；一张 80 厘米长、60 厘米宽的板凳，便是柜台。所卖的物品包括日用品、纽扣、纪念章、手表带等。

谈及自己为什么会出来做生意，章华妹解释说：“因为家里穷，兄弟姊妹七八个。我父亲每个月只能拿到 30 多块钱的工资。父母赚的钱加在一起，也不够我们兄弟姊妹开支。每月的工资还有一部分用来还债，剩下的只能用半个月，另外半个月的生活费没有着落。而且当时工作都是分配的，我大哥继承了我爸的工作，我是家里面最小的那个，分配工作根本轮不到我，我，只有去做生意。”

章华妹回忆说“卖的是毛线针、松紧带、纪念章等小东西，生意好时，一天能赚两三元，差时就几毛进账，不过起码能为家里赚钱了。”这时的章华妹只有 19 岁，她当时的经营状态完全是在“打游击”。一遇检查，她就跟着其他小商贩乱跑，因为一旦被抓住，不仅要罚款，所卖的商品还要被全部没收。所以，那时做小买卖的人个个都像做贼似的，只能偷偷摸摸地干。谈及这段经历，章华妹总觉得低人一等，“即使在温州，当时人们也是都看不起做小买卖的，羡慕集体企业、国营企业，我的一些同学看到我做买卖都觉得自己害臊，他们把脸都转过去了！”章华妹回忆说，当时自己也总感觉头都抬不起来，她的朋友、同学知道她摆小摊以后，根本不和她说话。

当时章华妹未来的老公余新国在一家工厂里做工人，但是因为跟章华妹处对象，也被连带着一起被别人看不起了。这让章华妹承受了很大的压力。

中国“个体户第一人”

在“无证经营”的状况下经营了一年多，随着党和国家对私营经济的进一步放开，章华妹终于迎来了个体户的春天。

1980年，温州的鼓楼工商所刚刚成立，一天，工商部门的人找到章华妹，说现在对做生意放开了，可以去领一个营业执照过来。“自己门口卖东西还要什么执照？”章华妹有些不理解，她回家跟父亲商量，父亲一听让她马上去申请领一个，父亲对她说：“这个执照对我们以后的生意会很有用。”于是章华妹就拿了申请表格，送到了鼓楼工商所。

1980年12月11日，温州市工商行政管理局的鲜红印章盖在一份特殊的营业执照上——工商证字第10101号。执照上清楚地写着：

姓名：章华妹；

地址：解放北路83号；

生产经营范围：小百货。

实在的章华妹依然将开业日期写为1979年11月30日。这张用毛笔填写的营业执照尘封多年以后，竟然成为了中国第一份个体工商业营业执照。这时的章华妹21岁，她不知道自己在偶然之间成了中国“个体户第一人”。章华妹回忆，温州地区与她同批领到“个体工商户营业执照”的有一百多人。2004年，当时温州电视台和浙江电视台联合举办了一个活动，寻找全国第一名个体工商户，通过这个活动，章华妹才知道自己是全国第一个个体工商户。

1980年，章华妹拿到了营业执照，这证明个体户是受到国家支持的。从此她低人一等的感觉一扫而光。趁这个机会，家里把生意扩大了，在家门口开了间十几平方米的小店，卖日用百货。

当时家里地方小，哥哥们又都结婚了，没有章华妹住的地方。父亲就让她白天打理商店，晚上睡在店里面。这样的“售货员”生涯，章华妹过了两年。直到1982年，她结了婚。随后父亲就把小店转给儿子经营，但考虑到章华妹有经营小店的经验。于是她父亲给她开一个月150元钱的工资，让章华妹负责经营店面。这也算是一种雇用关系吧。

做珠片与纽扣生意

章华妹在哥哥的小店帮忙干了2年，到了1986年儿子出生，急需要用钱，章华妹就跟老公说必须做生意挣钱，老公同意了。那一年，她领了第二张营业执照。

由于哥哥开的是纽扣店铺。章华妹觉得自己不能再做纽扣生意。后来一次偶然的的机会，章华妹的丈夫余新国去广州出差，发现当时温州生产的衣服上的珠片(镶在衣服上的小配饰)在温州没有人生产，于是他们决定就做珠片生意。

当时夫妻俩的孩子才8个月大，没什么本钱。没有办法，他们就去银行贷款一万多，同时又向哥哥借了一万多，开始再次创业。当时余新国把工作辞了，帮着章华妹进货，跑上海、广州这些地方。由于当时温州已经有好多家做服装的企业了，还有一间羊毛衫生产基地，所以他们的货销路不成问题。生意很不错。

章华妹的珠片生意一做就是5年多。1986年~1988年他们的生意一直很好，把银行的贷款还清了。1987年的时候花了一万多元钱，买了一间40多平方米的房子。不过慢慢地在温州做珠片生意的人越来越多，章华妹的哥哥也开始做了，竞争越来越激烈，利润越来越薄，于是章华妹夫妇决定转行。

1990 年，正在寻求转行的章华妹发现温州做鞋的企业有很多，大多是家庭式的小作坊，不过利润却很高，于是章华妹就开始转行做鞋子生意，同朋友合伙开了间小作坊做皮鞋。可是章华妹和老公都不懂这方面的知识，既不知道皮鞋的制作工艺，也不熟悉作坊的管理流程，要么是做出来的皮鞋质量不合格，要么是发货后收不到货款被骗。干了一年多，亏了五、六万。章华妹和老公商量之后，两个人带着孩子到了天津，在天津第一百货商店租了一个柜台，卖积压的皮鞋。每天也就两三双的营业额，卖了一年，积压的皮鞋几乎都处理掉了，算上在天津租房吃饭租柜台的钱，一年下来没赔也没赚，随后夫妻俩又带着孩子回到温州重新创业。

这一次章华妹选择了重做纽扣生意。毕竟“因为我 1980 年在娘家开店的时候，就接触到这方面的生意，后来开的珠片店也是跟服装辅料有关系的，所以说纽扣生意，应该是我比较熟悉也比较擅长的。”1994 年，章华妹拿着皮鞋厂剩下的几万元资金，到银行做房屋抵押贷款，用不到 10 万元钱开始新一次的创业。

纽扣生意章华妹一直做到现在，每年大概能有几十万元的利润。2002 年，她买了一套 200 平方米的新房子。现在，她开了家小公司，是“伟星”纽扣温州总代理。她的店铺加上仓库已经有 200 多平方米，主要做批发。她已经习惯了个体户生活。

点评：

个体户，在上个世纪八十年代的时候，确实不带有褒义色彩，当大家都趋之若鹜的奔向国企时，个体户确实是不被人看好的职业。章华妹是一个平凡的个体户，她用自己的双手，不靠别人、不等恩赐，勤奋努力的走着自己的生活之路。人到中年，她拥有了家庭、事业、房子、车子，以及令她适应的工作生活环境，她生活的幸福踏实。这也是一种成功，没有拖累社会、不给别人增添麻烦，章华妹的生活就是平凡安逸，你能说这不是一种成功？！

22. 小小蓝印花布 绘出彩色人生



从一名下岗女工变身为多家连锁店的女老板，吴莹发家的支撑是出售传统的蓝印花布产品，她用三年时间完成了创业三级跳。

出师不利

2000年12月28日，对吴莹来说是个难忘的日子。当家家户户都沉浸在新年的喜悦中时，她却在这一天意外得知自己下岗了。

下岗以后，吴莹没有闲着，到面料市场帮别人卖布，利用做生意的空闲，她用婆婆嫁妆里面的蓝印花布给自己做了身套裙，没想到很多顾客看了都赞不绝口，纷纷问她哪里买的。顾客的称赞让吴莹感到很开心，回家后她把这件事说给婆婆听，没想到婆婆告诉她家里有人制作蓝印花布，边说边拿出配方、花板等工具给吴莹看。说者无意，听者有心，婆婆的话让正在为失业而烦恼的吴莹看到一丝希望，她开始留意起和蓝印花布有关的信息。

功夫不负有心人，吴莹终于打听到上海有一家蓝印花布博物馆，便赶去看个究竟。在为精美的蓝印花布制品折服的同时，却有一件事让吴莹的内心难以平静——博物馆的主人是一位日本人。

中国的传统蓝印花布工艺，却没有中国人来继承和发扬，这让吴莹感到汗颜，同时她也意识到了其中蕴涵的巨大商机。回到杭州后，吴莹把自己的所见所闻讲给家人听，家人都觉得这是个不错的机会，愿意支持她。于是在2001年9月，吴莹在西湖边的河坊街上租下最小的一个店面，办起了一家蓝印花布用品店，取名“吴越人家”。

刚开张的时候，吴莹和店员用蓝印花布做了一些工艺品，可生意却不如她预料的那么好。小店眼看就要关门了。此时的吴莹终于明白，仅凭热情是无法赚到钱的。她开始尝试着用蓝印花布做服装，可顾客挑剔的眼光又让她不敢轻举妄动。

飞来的第一桶金

2001年10月，西湖博览会如期在杭州举行，一位来杭州参展的湖南客商无意间走进了“吴越人家”，这给吴莹的生意带来了转机。这位客商是饭店的老总，他看到“吴越人家”的蓝印花布后爱不释手，当即要吴莹给他设计两套适合饭店员工穿的职业服饰，并付了定金。这“从天而降”的订单让吴莹感到欣喜若狂，她连夜请人帮助设计了图样。客户看后非常满意，和她签订了供货合同。这笔生意让吴莹赚到了1万元钱，更让她高兴的是，她从中得到了启示，并由此开窍。从此以后，吴莹和同事们开始主动出击，她们跑遍了杭州市的茶楼、饭店、景区，根据环境、场所的特点，设计出不同的职业服饰。几个月下来，生意终于扭亏为盈了。

2002年春，国家旅游纪念品大赛开始征集作品，抱着试试看的心理，吴莹将两条“吉祥中国鱼”送去参赛。没想到竟一举夺得了银奖。一夜之间，吴莹从一个默默无闻的创业者变成了聚光灯下的新闻人物。在宁波举办的颁奖晚会上，她受到了当地旅游局的热情邀请，很快在宁波开了一家分店。可就是这个决定，让刚刚步入正轨的她再一次陷入了危机之中。吴莹进驻的旅游商店建在一

个偏僻的县城里，整整一年的时间，店铺的营业额只有 1000 多元钱，无奈之下，她不得不将铺子关掉。残酷的现实让吴莹再一次领略了商场的无情，痛定思痛，她开始变得小心翼翼起来。

2003 年 7 月的一天，吴莹接到了一个来自绍兴的电话，打电话的人竟是吴莹在宁波颁奖晚会上结识的柯岩风景区的王书记，他此次的目的，同样是邀请“吴越人家”到自己管辖的鲁镇景区来开分店。吸取了前一次的教训，吴莹没有贸然答应，她跑到鲁镇进行了考察后，才同意将店铺设在了那里。开张的第一天，“吴越人家”就吸引了大批的游客，成为鲁镇里最热闹的风景。此时，王书记却对吴莹提出了另一个“苛刻”的要求——用蓝印花布做材料，为鲁镇上每家店铺制造不同的旗子。经过几天几夜的反复琢磨，吴莹终于顺利通过了王书记的考验，凭借自己的实力在鲁镇站稳了脚跟。随着时间的推移，吴莹不再满足于仅在省内发展，她相信自己有能力开拓更多的市场。于是一边暗下功夫，一边等待着机会的降临。

成名北京市场

2004 年 4 月，中国服装服饰博览会在北京召开，吴莹带着自己的蓝印花布作品来到了北京，一下子就引起了轰动，顾客们将她的摊位挤得水泄不通。而这时，吴莹却发现了一位奇怪的客人。只见他东瞧瞧，西看看，还时不时用笔记着什么。吴莹觉得很纳闷，便走上前问个究竟，谁知这个奇怪的客人竟是友谊商店服装部的马经理。眼看财神爷找上了门，吴莹丝毫不敢怠慢，她当即邀请马经理到杭州“吴越人家”进行考察。马经理接受了邀请，他针对外国人身材高大的特点，向吴莹提出了一些建议后，双方一拍即合。2004 年 6 月，“吴越人家”正式进驻北京友谊商店。小小的蓝印花布终于走出了江南水乡，登上了国际都市的大舞台。

吴莹成功了，在短短的 3 年时间里，她实现了自己梦想中的三级跳。

点评：

吴莹是一名平凡的下岗女工，但是她和她的下岗姐妹们共同创业的“吴越人家”并不平凡。从被下岗的失落和再就业的困惑中走来，吴莹历经了内心的煎熬和迷茫，但是她的脚步从来没有停止过，从帮人卖布、留意信息到参观学习，最后创立店面，吴莹一步一个脚印地走着自己的路，终于将自己和事业带入了康庄大道。

初出茅庐，踏上社会之时，你需要的也正是走的勇气，走得多了，路就宽了……

23. 创业从不断“归零”开始

——记澳大利亚亚太投资集团总裁周华



从中国到美国，又从北京到悉尼，在周华的发展轨迹里，他喜欢用“从自行车到宾利”来形容自己取得的成绩。从最初怀揣 4000 澳元只身来到澳大利亚到现在成功建立起自己的财富王国——澳大利亚亚太投资集团，在不断追求与奋斗中，周华的交通工具已经从那辆旧自行车变成了一辆崭新的宾利汽车。

如今，周华已经在悉尼成功创立了自己的地产投资品牌，经历了 6 年多的高速发展，亚太集团总共向数千名投资者推荐了价值数十亿澳元的房产。即使在去年全球经济衰退、地产投资低迷的市场环境下，亚太集团仍然创造了数亿澳元的业绩。他的成功经历不仅是希望走出国门在异国他乡打拼自己事业的准移民群体的榜样，也为如何投资海外市场、如何参与海外竞争提供了经验和教训。

1984 年，两个大学生在北京大学 32 楼 232 宿舍畅谈“愿望”。一个说“我最大的愿望是拥有一辆崭新的永久牌自行车”，另一个说“我最大的愿望是拥有一辆保时捷轿车”。

25 年过去了，2009 年 12 月，这两个同学在北京大学相聚，他们现在拥有的财富已经远远地超过了当初的“愿望”。想要“永久牌自行车”的是俞敏洪，他如今是新东方教育科技集团董事长兼总裁；想要“保时捷轿车”的是周华，他如今是澳大利亚亚太投资集团总裁。

靠自己本事做事

1991 年，周华毅然放弃了前程似锦的外交官生涯，怀揣 4000 澳元，带着梦想在澳大利亚开始创业。当时，他只有一个目的，通过自己的努力奋斗，白手起家，达到事业上的成功。

上大学前，周华自称是一个“很简单，但不服输，靠自己本事做事的人”。他强迫自己把认为值得做的事情做得很好。在北大读书期间，他要求自己每天早上 5 点起床练习英语口语。四年大学毕业的时候，他已经由不敢张嘴说英语变成班上英语口语最好的学生之一。

1991 年，周华与妻子何小叶怀揣着 4000 澳元移民澳大利亚。

刚到澳大利亚，周华去面试过好几份工作，但都因没有“当地经验”而失败。后来，他申请到为一家比萨饼店送外卖的工作，另外，他还“带着极大的热情”负责关店门和擦洗地板。晚上送比萨饼，白天去挨家挨户敲门卖货，他至少每天要敲 200 户人家的门。

“几个月前我还是一个在外交场合被称为‘阁下’的人，现在却在大街上挨户敲门贩货”。“我曾是外交官，可现在什么也不是了，有什么好抱怨的呢？”周华坚信：“不管被拒绝多少次，永远去敲下一道门。”

思维改变了，人生就改变了。从 1991 年以后接下来的 7 年，周华做过保险生意，做过各种小买卖，生活虽然有了明显的改善，但是这种生活并不是他想要的。于是他一次次地选择放弃，他始

终认为，如果你在合理的时间内达不到想要的结果，就该考虑要么在做事方式上、要么在渠道上有所改变，但永远不能放弃你的梦想。

“把每天的工作当成追求梦想的一部分”

1998年，曾经一起做过保险的同事的经历启发了周华，他的这位朋友因做房地产生意，在短短的几年时间里就拥有了25套商品房。3年之后，那位朋友凭借出售这些房产而一跃成为百万富翁。朋友的经历深深地影响了周华，他意识到“以前的路走错了”，于是他又放弃了已经有所成就的翻译公司，开始从事房地产投资经营。

他首先应聘到未来集团去做一名普通员工，几年风雨之后，周华做到了年入200万澳元以上的职位。然而，他再一次在别人的惊异中离开，入主澳帝集团，并在2003年10月成立澳帝集团悉尼分部。经过几年的努力，澳帝的销售额达到15亿澳元。

2006年7月，周华放弃了澳帝集团旗下所有其他公司的股份，成为澳帝悉尼公司的完全和唯一的股东，同时将公司更名为亚太集团，8月15日亚太集团墨尔本分部成立，9月15日亚太集团阿德雷德分部成立。亚太集团在几年里，向数千名投资者推荐了价值数十亿澳元的房产。

外表文质彬彬、温和稳重的周华其实是一个充满野心的冒险家，他人生中的一次次归零和关键时刻的果断抉择也清清楚楚地凸显出他的野心勃勃和冒险精神。

“我对当时做出放弃一切、从零开始的决定感到自豪，并对祖国以及第二故乡——澳大利亚充满感激和热爱。”周华回忆起当时的选择时这样说，“很小的时候，我就养成了一种极强烈的自信，而且永不言败。这种近乎天成的自信，加上敢做他人不愿做之事的勇气，使我在人生中取得了一些成果，得以建立起了自己的财富王国。而对我来说，这一切都归功于我们在中国成长过程中学到的坚持不懈的精神以及澳洲社会为我们提供的这种可能性。”

“如果我们把每一天的工作当成追求梦想的一部分，那我们的工作就会变得有意思得多。”在周华的发展道路上，梦想一直都是远方的灯塔，坚定清晰地指引着他。经过7年的打拼，他并没有因为小有成就而满足。

周华对于梦想和成功的执著是他成功的关键，他始终理智而清醒，不会因为小有成就而停止追求的脚步，甚至不惜舍弃巨大成就，选择归零，重新朝着自己的梦想前进。周华在不断刷新创业的“履历”。善于梦想的周华也为他的亚太集团设立了一连串的“梦想”，其中“亚太梦想”的最后一个环节是，通过慈善回馈社会，帮助普通人成功和致富。

“人生最大的风险是不冒任何风险”

“很多人回避风险，而成功人士则会分析风险。”周华说，善于分析风险并拥有驾驭风险的能力使他在创业路上稳步前进。

2009年12月14日，寒风刺骨。为了听周华的励志报告，北京大学光华管理学院的阳光报告厅座无虚席。周华诚恳地对大学生们说：“不论从事哪个行业，干什么工作，只要你是出类拔萃的，顶尖的，社会都会向你致敬。”“目标一旦设定，你若是认真的，就要想方设法去实现，只要是你能想到而又坚信的事情，就一定能做到。”

对于大部分大学生来说，将来如何挣钱是困扰他们的重要问题。“要挣多少钱，是由你自己来决定的，如果你自己不定，别人就要给你决定了。”周华说。

周华意识到，传统教育形式固然很重要，但对年轻人在领导风范、目标设定、人际交流、赚钱与投资方面的培养还略有不足。为青年人提供创业教育，成为周华的另一个目标，他希望带领更多的中国青年成为企业家，为更多的同胞提供创业机会。

如今，俞敏洪和周华在大学时代的愿望早已“提前超额”实现。俞敏洪拥有的资产早已不知道可以买多少辆自行车，而周华也开着崭新的宾利，在悉尼大街上行驶。2009年相聚，他们又开始谈论新的“梦想”——创办一个成功学院，俞敏洪负责培训语言，周华负责教授成功的方法。

展望“波音 737 时代”

周华是一个永不止步的人，他总是在想，“下一个目标是什么？”他早已达到初来澳洲创业时岁入百万的梦想，他的财富王国亚太集团的事业也稳步发展，但他又有了新的梦想：把亚太集团建成价值 10 亿澳元甚至百亿澳元的跨国企业。而他的“宾利”梦想也已经升级为波音 737 商务飞机了，他期待有一天能够坐着自己的商务飞机做生意。

这是一个大胆的宣言，但周华却不惮于将这样大胆的宣言公之于众，在他看来，10 亿澳元只是 100 个百万元。“我早已在玩百万元、千万元的生意游戏了，只需把 1000 个百万元聚敛起来并留住就可以了。”

周华是一个敢冒风险的企业家，但是在没有经营和管理过一个迅速成长的大企业的情况下，他清醒地认识到不能带领一个企业冒风险，更不能把公司员工的饭碗和前途当儿戏，他为自己找到一位导师，一位曾经成功经营过 10 亿澳元公司的前总裁，为自己的发展和企业长远规划做顾问。而随着公司的发展，周华更是计划将业务扩展至主流社会以及海外，最终成为一个跨国地产投资服务平台。

点评：（以下是俞敏洪对周华的评价，我---俞敏洪）

我一直以为周华的成长之路会一帆风顺，因为他的才华，因为他的志向。没有想到他的成功之路也充满了艰辛，本来他可以在中国外交领域发展，可以很体面地成为一个优秀的外交官或大使，但他选择了辞职，自己创业。在澳洲没有资源的情况之下，卖过保险，做过直销，甚至身无分文，但最后终于闯出了一条道路，成了澳洲经营房地产最出色的企业家。

周华有一句话：改变了人的思维，就改变了人生。他变了，我也变了，我们的长相除了变老一点，没有改变太多，我们改变的是我们的思维，是我们的大脑程序。其实重要的不是赚钱，也不是由穷变富的过程，更不是富了以后炫富。在周华身上体现的是一种不服输的精神，这种精神在大学的时候就存在，一直延续到今天。

24. 南存辉：两难中求定见

---南存辉自述



30 年前，我为了生存而创业。30 年后，为了责任选择再出发。

上世纪 80 年代初，我在柳市街头修皮鞋，常看到有人躲躲闪闪扛个麻袋走过，一不小心就会被镇里“打击投机倒把办公室”的人抓走。原来那麻袋里装的是铜材料，是从废旧的电器上拆卸下来的。这是温州人走南闯北跑单帮、做手艺发现的商机。大家一看赚钱，群起效仿，简直要把全国的旧电器都买回来了。

“打办来了，打办来了，赶紧逃！”十几岁的我对这句话印象极深。但很快，我也效仿他们，丢下修鞋摊，和几个朋友因陋就简地搞了个经营电器的小作坊。

人有时候是被环境和现实逼出来的。如同中国的改革开放，在一定程度上也是被倒逼出来的。温州地少人多资源匮乏，为了生存，自古就形成了经商传统和深厚的商业文化。

十一届三中全会后，温州人的商业天赋再次被激发出来。那时柳市街头几乎都是做电器的，很多人发了财，建了楼，但在当时发大财是不允许的，被认为是走资本主义道路，资本主义尾巴是要被割掉的。紧接着，“八大王”的事情就出来了。“八大王”一被抓，面上安静了一阵子，其实大家还在私底下接着干。

看到“八大王”被抓，我们很感慨，“人怕出名猪怕壮”。我们身处其中，只是因为规模小而没受关注。不久“八大王”平反，政府鼓励发展经济。

在当时，成立一家企业还是容易的，不需要太多审批，只要申报材料符合要求即可注册登记。但如何给企业定性，政府颇费脑筋。我们温州当地的领导思想比较解放，允许 3 个人就可以搞 1 个股份合作企业，怕人家说“姓资”，就在企业性质一栏后面加括号，注上“集体”二字。

“姓资还是姓社”的问题，是当时最沉重的思想包袱。企业做到一定程度，就不敢再扩大生产，再扩大就变成了走资本主义道路。当时想要政府批点土地给我们建厂房，一个领导跟我讲，“小南，不要搞大了。”我知道他是好心。那时很多人给中央写信，说温州被“修”（修正主义）了，走资本主义道路了。

还有产品质量问题。当时，温州成了假冒伪劣的代名词，国家有关部委发布了《工业产品质量安全管理条例》，要求做工业产品的单位都要有生产许可证。

为合法生产、顺应形势，从 1986 年开始，我们积极申领许可证，从参加县里培训，到市里、省里审核，一直到机械部检查验收。我们三番五次才请到上海老工程师到厂里帮忙，光图纸、材料，就可以装一卡车。生产、质量该怎么管理，都是那时候学的。1988 年，我们如愿拿到了国家生产

许可证。当时的想法其实很单纯，我们把质量做好，满足市场需要，万一将来做大了，即便被认定为资本主义、不允许干了，那就充公给国家好了。

1989年，国务院八部委联合组成工作组来温州打击、整顿假冒伪劣，我们因为有生产许可证，产品质量过硬，反而成为了被扶持的对象，生意一下子火了。

1991年，时任中共中央政治局常委、全国政协主席李瑞环到温州考察，市里领导叫我去汇报，我主动向他汇报我们厂是做什么产品的，还特别告诉他，我们的企业性质是“股份合作，后面还有个括号，写着‘集体’二字”。

他听罢大笑道：“不要担心，股份合作就股份合作，不用‘括号集体’，戴顶集体的帽子。不戴帽子，光着头不是更凉快吗？”他还说，温州小企业多，但缺少大企业。假冒伪劣的现象不仅温州有，全国都有。一定要培育大企业，有大锣大鼓敲起来，杂音就静下去了。

为了扩大规模，1991年，我们开始组建中外合资公司。因为那时候民营企业无法审批建厂房，只有中外合资企业才有土地指标。直到1992年，小平南方讲话解决了“姓资姓社”的问题，大家的思想包袱才彻底卸掉。整个温州一下子就沸腾起来了。

随着企业越做越大，为国家多缴税，为社会多创造就业，企业的价值取向自然而然地和政府越来越一致。当然，双方所看角度不同，短期目标也可能不完全一致。这时，我们最好做下换位思考。

改革开放30多年来，我们感受到政策环境在发展中不断完善。未来30年，特别是在党的十八大以后，我觉得政府的经济社会改革方向越来越明确，改革的决心也越来越坚定。

外界说我们温州人“敢为天下先”，其实是因为那时生活环境太艰难了。刚开始就像小青年，涉世未深，做的事情也不大，什么都敢讲，什么都敢做。和老外打官司，打就打吧，一条小船翻了就翻了。

老子曰：我有三宝，持而保之。一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。

刚开始创业，是为了生存，现在企业做大了，就是责任了。因为正泰不是我一个人的企业了，现在有几万人跟着你一起干。老子说的“不敢为天下先”，我的理解是要尊重规律，顺应时势。这也是成熟的标志，也是我们历经了30年创业风雨、记得感恩的这帮人应有的态度。

正泰发展的目的不仅仅是为了获取更多的利润，更应该在中国民族工业的崛起中承担更多的责任。

做企业总是要交学费的，正泰也是如此。但只要方向对了，走快点走慢点没有关系，要稳健，最重要的是文化价值观的认同。

回顾1993年，那一年对正泰很关键。为适应发展需要，正泰开始探索集团化经营。但那时也没个现成的模板，只能一边理解上级文件精神，一边参照各种资料。集团化的过程中，前后有30多家企业加盟正泰。

企业进来之后，在生产经营方面需要衔接，这样磨合了好几年。知名度是上去了，但因为成员企业太多，管理一时跟不上，一些进来的成员企业的老总们各有各的想法，那时的集团其实是“集而不团”。当初我们只是抓了营销渠道、品牌建设还有质量监控，但实践证明这远远不够。

要真正形成合力，使集团在市场竞争中胜出，看来只有彻底厘清产权制度。于是，我们把所有股东集中起来开会，收集了160多条意见。然后把大家都请到雁荡山讨论，约定不讨论出个结果，谁都不能下山。这些人大多是温州本地人，与我都是熟人、朋友。起初大家意见分歧较大，经过两天的讨论，大家慢慢达成了共识，同意搞股份制改造。正泰这才慢慢从粗放的“人治”变成制度化

的“法治”，并逐步建立起了现代企业制度。

在集团化的整合过程中，能不能把它整合好，能不能形成竞争力，我们是交了学费的。虽然我们大家都是温州本土的人，文化习惯、语言相同，人缘、地缘相亲，但整合理顺整整用了10年，更何况是外地的企业。回过头来想想，整合的关键，在于人的文化价值观是不是一致。所以，我们后来再去并购外部企业时，总会问“我到底准备好没有，会不会消化不良？”

当然也会有错失良机的时候，有些机会失去就失去了，但我想这扇门关上的同时。另一扇门可能正在打开。

举个例子那个时候想去收购一家加拿大做逆变器的企业，结果被同行出高价收掉了。我们只好找人自己来开发，硬是把它研发出来了，现在做得也很不错。我想办法总是有的，如果你真正想干的话，也可以慢慢来。

回想起这些年正泰的发展，我觉得民营企业要做好创新驱动、转型发展的文章很重要，也很不容易，最难的还是文化价值观的认同。当初我们温州这批创业股东，大部分都来自农村。随着企业发展，赚了点钱，出了点名，有了些积累，有些人或多或少地背上了成功的“包袱”。收购企业怕不了解情况被人骗，投资搞技术创新，怕搞不出来有风险。不搞技术研发，不行；要搞研发创新，外行。找来“海归”一通演说，听得你云里雾里。做，肯定会冒风险；不做，只能等着被淘汰。

现在讲产业要转型升级，往哪转？我们选择了光伏产业。我认为新能源这个大方向没问题，但要用平常心去做。假如我们太贪心，觉得机会来了，看都没看清楚就大手笔把全部资产投进去，很可能血本无归。新技术、新产业的机遇很多，风险也很大，这时候要量入为出，万一你失败了也能扛得住。做产业不是做短期投机，一定要有长期打算，不断投入、不断探索，既要大胆创新，又要稳步向前。

做光伏，我们请了很多国外专家，反复论证了五六年，请进来搞了三五年，我们花了十几亿元做薄膜太阳能。“海归”们提了很多新技术、新思路，我们想，“技术路径上的事就听你们的吧”。没料到，民营企业对投资太阳能的热情太高，地方政府又积极鼓励，一下子把产能搞到很高，竞争异常激烈，后来硅原料的价格又一路下跌，全世界的光伏行业几乎都被颠覆了。我们的薄膜技术也逐渐丧失了优势。于是，我们赶紧刹车调整，从光伏电池制造转型到建电站，进行盈利模式创新。现在，我们从原先的单纯“卖产品”向投资“建电站、收电费、卖服务”转变，实现了由先进制造业向现代服务业转型，成为全球首家光伏系统解决方案提供商。



不创新会被淘汰，创新太快也可能成为先烈。正泰要时刻保持清醒头脑，要适度创新。

做企业一定要守住自己的安全底线，我们身边有很多企业都倒在现金流上。不是他们的资产不够，而是把资产拿去贷款投房地产、投矿业，在资金政策宽裕，银根放松的时候搞“互保”，突破了负债底线。一旦行业不景气，政策有变化，企业就会出现问題。

现阶段，温州和全国一样，到了产业转型升级、经济爬坡换挡的时候。过去温州主要靠传统工业、靠加工贸易，现在传统产品哪里都能做，别处成本还更低，外贸又遇到国际经济形势不太好，

很多企业都面临转型期的阵痛。关门也好，跑路也好，都是阵痛的表现，有个别的还以生命为代价，那就太痛了。时代走到了这个阶段，我们要反思建立现代企业制度的重要性，完善破产制度，保护企业家资源是非常紧迫和必要的。

“春江水暖鸭先知”，温州今天出现的情况明天可能会在其它地方出现，温州遭遇的问题其它地方可能也会遇到。像现在一些地方出现的“互保危机”就是如此。我估计明后年一些地方也会有类似情况发生，特别是民企多的地方。

毫无疑问，金融改革是温州转型的重要突破点，温州的民营银行要为温州中小微企业服务。温州民间资本充裕、活跃，将这种不规范的资本活动变得规范，把散置的资源整合起来。为民企创业创新、民营经济发展服务，很有意义。将来，依托民营银行平台，有很多的金融产品可以创新，不仅仅是一存一贷。

我们这些老故事，现在年轻人可能不愿意听，如今都讲互联网思维。那天和马云聊起，大半年以来我听不懂儿子跟我讲的他的创业想法。马云说：“老南，你听不懂儿子说什么是对的。我们公司那些小年轻讲的我也听不懂了。虽然听不懂，但我相信他们是对的。你要相信你儿子说的可能是对的。正因如此，我也把公司总裁的位置让出来了。”

把握时代赋予的机会，顺时应变，才能稳立潮头。现在不用互联网思维去布局产品和组织架构，以后也许没戏。

十几年前，我在美国看到信息技术的发展，回来以后开始在正泰搞信息化建设。那时我们花5000万引进了SAP信息化管理平台，之后每年都有持续不断的投入。一开始，很多领导、专家都反对，认为所谓信息化就是个陷阱，不断投钱进去，效果并不明显。

但我坚持一定要搞，面对全国性市场，很多数据如果不能及时收集和处理，决策就会出问题。也正因为有了信息化管理基础，2008年危机来临时，我们心里不慌。因为正泰的数据是即时的，每天发生了什么清清楚楚，应对起来比较从容。我们不仅在管理上提升全面信息化管理水平，也正在积极组织制定2025制造强国战略规划，按照德国工业制造4.0版本的要求，推进“硬件生产”向“软件开发系统集成服务商”转型，实现由“智能制造”向“智慧制造”升级。

现在，正泰在积极对接移动互联网。首先是民用电器，包括开关、插座、LED节能灯等等，这只是我们的1.0版本，到了2.0版本，会涉及到更多的智能产品，可以与WiFi连接、遥测遥感，形成智能家居及智能电器系列产品。用手机就可以从控制家里的煤气表、电表等各种家居数据，到工厂的各类设备及管理数据，都可以通过移动化的方式来搜集信息、便利操作。

营销方式也会变化。电商的发展趋势是挡不住的，我们只能努力跟上。全球范围的线下经销商渠道曾是正泰的一大优势。现在，如何把他们嫁接到电商上来，不要把这个资源浪费掉，更不能让原有的优势变成障碍，这是我们等待解决的问题。

比如物流方面，如果都从上海或温州发货，那时间肯定长。而我们的渠道网络已经遍布全国，能不能让他们负责周边范围的仓储、配送，让其原有专业化的产品、服务变成综合性的服务平台。传统渠道不会被完全取代，但渠道的功能改变了，可能改成服务、咨询，改成另外一种业态。

不愿意改变的人肯定被这个变化的时代所淘汰，愿意改变、积极面对变化、主动拥抱变化的人虽然会有风险、会很辛苦，但还是有活下来、有抓住发展机会的可能。我们要努力跟上。所幸，我们原来的渠道商现在慢慢地也都要过渡到二代来继承，他们也都在国内受过高等教育或是从国外深造回来，也很容易接受新理念。

今年是正泰创业的第 30 个年头,现在还不是谈成绩的时候,我们更多的是需要重新审视自己,不忘创业时的谦虚,经常提醒自己当初为何出发。

点评:

有人评说,南存辉是“最善于学习的浙商”,认真读完本篇自述文章,你会深有同感的,因为他不仅善于学习而且善于思考。本篇应该是正泰集团 30 周年纪念稿,但是南存辉没有功成名就、傲视群雄的感觉,而是认真客观的回顾了自己从修鞋匠成为大老板的社会环境进化历程;深刻反省了正泰集团由“集而不团”到实现现代化管理制度的内部演进过程以及创新实业的得失;更是怀着敬畏与从容的心态面对互联网的挑战和“民二代”的接班。南存辉,从小鞋匠到大企业家,确有其独到之处。

25. 梦想与坚持

-----马云自主创业理念与创业经验



1995 年我发现互联网有一天会改变人类，它可以影响人类的方方面面，它到底怎样影响人类？又有谁可以改变它？这些问题我在 1995 年没有想清楚，但是隐隐约约感觉到这是将来我想干的。

回到家里以后选择非常的艰难，我请了 24 个朋友到我家里，大家坐在一起，我说我准备从大学里辞职，要做一个互联网，叫 Internet，那个时候互联网不叫互联网，把它翻译成因特耐特，因为我自己不懂技术，所以我花了将近两个小时来说服 24 个人说，这是一个很有意思的事情。两个小时时间里，我肯定没讲清楚什么是互联网，他们肯定也听得糊里糊涂。两个小时以后，大家投票表决，23 个人反对，一个人支持，大家

觉得这个东西肯定不靠谱，别去做那个了。再说你又不懂电脑，而且根本不存在这么一个网络。

但是我想了一个晚上，第二天早上我还是决定辞职去实现我自己的梦想。为什么会是这样的呢？今天我回想起来应该是想要给自己一个机会。我曾经见过很多游学的年轻人，他们晚上想了千条路，早上起来还是走原路。晚上出门之前说明天我将干这个事，第二天早上仍旧走向自己原来的路线。如果我不去采取行动，不给自己梦想一个实践的机会，我怕我会永远没有机会。所以我，稀里糊涂就走上了创业之路。

我认为自己是一个盲人骑在一个瞎老虎上，根本不明白将来会有怎样的结果。但是我坚信，互联网将会对人类社会有重大的贡献。当时还是 1995 年，不太有人相信互联网，也不觉得有这么个互联网会对人类有什么大的影响，所以我用了比尔盖茨的名义，我说“比尔盖茨说互联网将改变人类的方方面面。”其实那是我说的，但是马云说的，没有人会相信。结果很多媒体就把这个事登了出来，但是这句话是我说的，1995 年比尔盖茨还反对互联网呢。

有了理想以后，最重要是给自己一个承诺，承诺自己要把这件事做出来。很多创业者都想想这个条件不够，那个条件没有，这个条件也不具备，怎么办？我觉得创业者最重要的是创造条件。如果机会都成熟的话，一定轮不到我们。所以一般大家都觉得这是个好机会，或者大家都觉得机会成熟的时候，我觉得往往就不是你的机会。你坚信这件事情能够干起来的时候，给自己一个承诺，说我准备干五年，准备干十年，干二十年，把它干成功。我相信你就会走得很久。

我认为创业者的激情很重要，但是短暂的激情是没有用的，长久的激情才是有用的。一个人的激情也没有用，很多人的激情才是非常有用的。如果你自己很有激情，但是你的团队没有激情，那也一点用都没有，怎么让你的团队跟你一样充满激情面对未来、面对挑战，是极其关键的事情。我觉得，对自己一个承诺和激发众人的激情是很关键。

在互联网最冷的冬天，2001 年、2002 年的时候，我已经创业六年多了，也足足吃了六年的苦，六年来碌碌无为、犯了各种各样的错误，我想反正我也已经这样了，没办法了，准备今后的六年继续干下去。再吃六年苦，甚至十六年的苦，一定要把互联网做出来为止。我是这样无奈的坚持，也

许是坚定地坚持，我的员工们如何想呢？

阿里巴巴上市一个月以后，我把我们公司超过五年以上工龄的员工召集起来，坐在一起聊聊。当时我问了大家一个问题：我们现在上市了，有钱了，可以说是相当有钱，但是我问大家凭什么我们今天有钱，是因为我们比别人聪明吗？我看未必，至少我认为我是不够聪明的。在我看来，我的同事中绝大部分员工的智商都比我高。你觉得我们比人家勤奋？我看这世界上比我们勤奋的人非常之多，比我们能干的人也非常之多。但为什么我们成功了，他们没有成功？



六七年前，在阿里巴巴没有名气，没有品牌，没有现金，人们也不一定相信电子商务的时候，这些老员工就来到了公司，那个时候非常难招聘到员工，我们开玩笑说街上只要会走路的人，不是太残疾，我们都招回来了。但是经过了五六年，我们这些人居然都很有钱了，大家都有成就感，为什么？我觉得就是因为我们相信我们是平凡的人，我们相信我们在一起能做一些事情。那个时候认为自己很能干的人，相当出色的人，全部离开了我们，因为有猎头公司把他们请走了。有些人想说我不同意这个观点，我不认同互联网，或者不认同公司这样的方式方法，他们走到另外一个公司做创业。那些反正也没人挖，也不知道该去哪儿的人，闲着也是闲着，到其它公司也找不着工作的人，就待下去了，一待待了七八年，今天都成功了。事实上就是这样，傻坚持比不坚持要好很多。所以我觉得创业者给自己一个梦想，给自己一个承诺，给自己一份坚持，是极其关键的。

另外，我想创业者一定要想清楚两个问题，第一，你想干什么，不是你父母让你干什么，不是你同事让你干什么，也不是因为别人在干什么，而是你自己到底想干什么。第二，你需要干什么，你要想清楚，我该干什么，而不是我能干什么。

创业之前很多人说，我有这个，我有那个，我能干这个，我能干那个，所以我一定比别人干得好，我一直坚信，这个世界上比你能干，比你有条件干的人很多，但比你更想干好这件事情，应该全世界只有你一个人，这样你就会多一点机会。

在创业的过程中，前四五年以内，任何一家创业公司都会面临很多的抉择和机会，在每个抉择和机会的过程中，你是不是还是像第一天那样记住自己的第一个的梦想，这至关重要。在诱惑面前看你能不能坚持原则，在压力面前看你能不能坚持原则。最后想清楚要干什么，该干什么，然后再对自己说，我能干多久，我想干多久，然后决定这件事情该干多久，就干多久。

其实阿里巴巴做电子商务，这么多年以来，经受的各种各样批评、指责是非常之多的，大家说中国不具备做电子商务的环境，中国没有诚信体系，没有银行支付体系，基础建设也非常差，凭什么你可以做电子商务，那你说我怎么办？等待机会？等待别人来，等待国家建好基础设施？等待竞争者进来？我觉得创业者如果没有诚信体系，我们就创造一个诚信体系，如果没有支付体系，我们建设支付体系，我们只有这个样子，才有机会。所以我想，九年经历告诉我们，没有条件的时候，只要你有梦想，只要你有良好的团队坚定地执行，你是能够创造条件，走到大洋彼岸的。

当然，这九年来，令我最感到骄傲的事情不是取得了多大的成绩，不是说九年能存活下来。最

让我感到自豪，觉得快乐的事情是，我们每一次碰上灾难，遇到挫折，或者自身缺陷，我们总能挺过来。很多人告诉我，当时是做了这样那样准确的决定、正确的决策，让你走出了困境。我认为，有的时候，运气也很重要，但这些运气怎么会来的，是因为你的信念，是因为你对自己的承诺，对团队的承诺。中国需要大批的创业者，我坚信，中国需要大批的中小型企业。解决中国 13 亿人口巨大的就业问题一定是中小型企业。我不相信国有企业能解决全国 13 亿人口的就业问题，所以中国需要大量中小型企业，需要大量的创业者。

创业者在记住梦想、承诺、坚持的时候，在明白该做什么，不该做什么，做多久的同时，我希望创业者给自己承诺，给员工承诺，给社会承诺，给股东承诺，永远让你的员工、让你的家人、让你的股东可以睡得着觉，绝对不能做任何偷漏税款的事情，不能做任何危害社会的事情。所以只要这些承诺在的话，我今天回去对我的家人，对我的员工，对我员工的家人，对我的股东永远是坦荡的，我们就算犯错误，心里也知道底线在那里。刚才讲到我犯了很多的错误，现在外面有很多写阿里巴巴如何成功、如何优秀的书，说实在，没有一本书我看过，也没有一本书是我自己写的，或者是我接受采访的。我觉得将来我想写一本关于阿里巴巴公司“犯一千零一个错误”的书。

我们犯的错误非常之多，所以最后想跟所有的创业者和准备创业的人说，还是我每天跟自己讲的话，今天很残酷，明天更残酷，但后天很美好，绝大部分人死在明天晚上，所以我们必须每天努力面对今天。

点评：

马云，应该说是二十一世纪风云人物。他的物理空间很小，但是他的内在能量很大，他的阿里巴巴不仅享誉中国，也震撼世界，正如他所言，他有幸生在一个互联网时代，且有幸生在中国，这里没有适合互联网发展的信用体系，但是却转化成为他事业发展的优势，他踩准了时代的节奏，找准了服务的对象，所以他的梦想和着时代的节奏一起坚持到了今天，并且成功了。。。。。

26. 王均瑶：最开放的浙商走了



38 岁，正值壮年，曾经创造了太多“奇迹”的王均瑶，在他事业的巅峰，犹如流星忽然坠落了，令人扼腕……

追记均瑶集团董事长王均瑶

王均瑶在自己短暂而亮丽的一生中创造了许多令世人侧目的财富传奇。他是我国民营包机第一人；他的均瑶乳业生产基地遍布全国；他亲手打造了均瑶集团的帝国大厦。

和众多从“草根”崛起的浙商一样，生于浙江温州的均瑶集团董事长王均瑶带有明显的“浙商印记”：大胆创新、吃苦耐劳、意志坚定、百折不挠，但是他的性格中也有着与其他浙商不同的特质，他行事并不低调，愿意和媒体接触，从日常的公司新闻中可以看到均瑶集团发展的每一脚印步。因而，他在媒体界赢得了“最开放的浙商”的称号，也有批评者认为他只是善于做秀，公司的业绩并不如他所形容的那般出色。

无论如何，这些争议今天对于这位年轻的民营企业来说已经不再重要。2004 年 11 月 7 日，年仅 38 岁的王均瑶因患肠癌晚期，并发肺部感染，最终因呼吸循环功能衰竭，抢救无效，在上海去世。

素以“胆大包天”闻名业界的王均瑶，曾经满怀豪情要做成李嘉诚那样的事业，但命运多舛，英年早逝，给他未竟的宏图大业，同时也给世人留下了太多的遗憾。

一个“胆大包天”的创业者

1966 年，王均瑶出生于浙江省温州市苍南县，16 岁的他就辍学跟着师傅跑业务卖“不干胶”。1988 年，王氏三兄弟开始做生意。在创业过程中他们从事过各种行业，例如在广州批发牙膏、牙刷，回到温州包装后出售给宾馆。通过经营酒店业、印刷业等，王氏三兄弟完成了资本的原始积累。

1991 年春节前夕，当时还是温州金城实业公司驻长沙办事处主任的王均瑶赶回家过年，因为买不到火车票，就与几位朋友从长沙包了一辆豪华大巴回温州。在车上，他无意中说了句汽车太慢了，同行的一位老乡便挖苦道：飞机快，你坐飞机回去好了。说者无意，听者有心，这句别人听后就作罢的“笑话”却让王均瑶琢磨起来：是啊，能包车、包船，为何不可以包飞机？

春节刚过，王均瑶便带着奇想斗胆跨进了湖南省民航局的门槛。他先向民航局的领导询问，为何不开通温州——长沙的航班。对方告知，温州机场是新建机场，这条航线客源尚不足，开了要亏本。

王均瑶不相信。他知道有 1 万左右的温州人在长沙做生意，温州人不仅把时间看作金钱，还把精力消耗列作一项经营成本。基于这种分析，他大胆地抛出一句惊人之语：我要承包这条航线！湖南民航局的人听罢，认为王均瑶简直是异想天开。但王均瑶不气馁，他恳切地说，你们考虑的核心问题是经营风险。这个风险我来担。我先把几十万元钱押给你们，等于每次先付钱，后开飞机。我不押钱就不飞，这样你们就“旱涝保收”了。

这句话着实打动了对方的心，包机的突破口就从这里打开了。坐飞机对那时候大多数中国人来

说还是个奢侈的梦想，买机票还需要县团级以上政府部门的介绍信才可以，而王均瑶硬是凭借自己的口才和执着打动了民航部门，打破了中国民航业务计划经济的坚冰。王均瑶在老百姓的口碑中赢得了“中国私人包租飞机第一人”的称号。

1991年7月28日，对王均瑶来说是个值得纪念的日子。随着一架“安24”型民航客机从长沙起飞平稳降落于温州机场，中国民航的历史被一个打工仔改写了。一时间，中国及美国、新加坡、日本等国的新闻媒体竞相报道，称此举是中国民航扩大开放迈出的可喜一步。“那是我生命中最重要的一天。我的个人形象、人生道路都改变了！如果说人生是个大舞台，那一天，作为一名演员，我面试合格，被允许登上舞台。”王均瑶这样评价他在生意场的首次重要演出。

1992年，王均瑶创办了国内首家民营包机公司——温州天龙包机有限公司，他的名字从此和新闻曝光率极高的民航业连结在了一起。2002年均瑶集团以18%的股份参股东方航空武汉责任有限公司，成为国内首家参股国有航空运输业的民营企业。

经过10年的发展，均瑶集团的航空包机业务像雪球一样越滚越大。到目前为止，公司承担了国内20多家航空公司的航空业务代理，合作开辟了各类航线，共包下了国内及香港航线40多条，每周达上百个航班，航空包机业务已遍布全国各省(市)自治区及各大城市。

一个极典战略眼光的企业家

王均瑶是一个极具战略眼光的企业家。上世纪90年代初，选择进军奶业显示了其非凡的远见。一天王均瑶偶尔看到一条消息，“中国是目前世界上惟一个白酒年消费量超过牛奶的国家，年人均喝奶不足7公斤。”当时王均瑶判断说：“富起来的中国会有越来越多的人知道牛奶的好处，牛奶中蕴藏着巨大的商机。”1994年，均瑶乳品公司成立。如今，“均瑶”乳业生产基地已经遍布全国，“均瑶”牌牛奶也早已成为许多普通百姓一日三餐的一部分。1995年，均瑶集团在温州正式成立。

人们不会忘记，1998年春节期间，中央电视台在黄金时段频频播出均瑶牛奶的广告镜头，一时间，北京、上海等全国60多个大中城市的超市，均瑶牛奶铺天盖地。人们对均瑶集团的“牛奶旋风”颇感纳闷，这牛奶与包机风马牛不相及，“包机大王”王均瑶怎么一下子又变成了“牛奶大王”？

对于人们的质疑，王均瑶很爽快地道出：包机是依附在他人身上的“生意”，飞机、机场、航线都掌握在他人手中，自己发挥的空间很有限。因此，把生意吊在一棵树上并非上策。牛奶是实业，这个产品是饮品之王，最有生命力。经营实业才有根基。用实业支撑包机，才能使航空事业之树常青。

1999年12月，集团投入上亿元资金在湖北宜昌创建了年生产能力达80000吨、年产值达6亿元的乳制品生产基地。此外，均瑶集团还相继与温州、无锡等地乳品厂、奶牛基地进行资源组合，以这种经营方式运作，均瑶集团把乳品生产、销售公司的网络遍布全国各地，其各层次的经销商达上千家。当时，均瑶牛奶遍布全国各地，成为全国知名品牌和乳品行业十大畅销品牌之一，综合市场占有率位居行业前茅。其果味牛奶的市场占有率和品牌知名度已排至全国前三位。

其实，早在1998年王均瑶在家乡温州就以平均每辆70万元拍得了上百辆出租车的经营权。他让那些出租车每天背着“均瑶”品牌满地跑，等到温州全城人都知道王均瑶是谁的时候，他却以平均每辆80万元价格拍卖掉了温州出租车经营权。打算在上海买地盖楼，持续发展。

30多岁的他解释：“等到我四五十岁了，像温州一些老板，这辈子吃喝不愁，一年再赚个一两

千万元，出国旅游到处看看，不是挺好的吗？可是我一到上海，就像一粒沙子掉到了一堆石头里，太微不足道了。在温州闭眼都认路的我，上了上海高架桥总下不来。为什么？上海太像美国的纽约，它的人才资源和信息资源取之不尽，用之不竭。”

1999 年，王均瑶决定把集团总部从温州迁到上海，成为温州知名企业中的“吃螃蟹者”。2001 年，均瑶集团一口气在浦东康桥买下 200 多亩地，准备把上海总部放到这里。2002 年，王均瑶再次显示了他作为商人的敏感。投入 5.5 亿元从上海一家公司手中收购了一幢位于徐家汇的 32 层高、总面积 8 万平方米的商务“烂尾楼”。据知情人回忆，当时有意购买这栋“烂尾楼”的还有几家国有企业，均瑶集团的出价并不是最高，但是王均瑶所表现出的诚意却是最高。一年之后，“上海均瑶国际广场”闪亮登场，成为徐家汇标志性的“甲级 5A 智能写字楼”，大楼的价值也扶摇直上，一栋大楼就为均瑶集团赚到了 7 亿多元的利润。

2004 年 7 月 9 日，均瑶集团从 8 家竞争者中脱颖而出，耗资 2 亿元正式入主大厦股份(600327)的母公司——大厦集团。11 月 9 日，董事会通过上海均瑶(集团)有限公司向大厦股份除江苏无锡商业大厦集团有限公司以外的所有股东发出全面收购要约，王均瑶收购上市的第一步基本完成。目前大厦股份已经稳步走强。

均瑶集团如今已发展为包括航空、商业零售、乳业和置业投资、文化创意产业等多元发展的民营金融航母，2005 年集团总资产约 35 亿元，2012 年总资产到 200 亿左右。

一颗“奇迹之星”的陨落

王均瑶不是中国最富有的民营企业家，但他却比一般的企业家具有更强烈的社会责任感。2000 年起，他响应中国“光彩事业”的号召，参加“三峡光彩事业行”，在三峡地区投资建乳品厂，推广万户移民养牛计划，为三峡的移民开辟就业渠道，成为中国“光彩事业”的典型例子；并于 2001 年 10 月作为中国企业联合会推荐的唯一的企业代表到英国伦敦参与并签署了包括民营企业参与扶贫内容在内的联合国全球协议。

年少辍学的王均瑶不仅有大专文凭，他还是长江商学院 EMBA 的优秀学员。他认为，不一定要拿文凭，但至少要学会英语。他“每周都要与国际经济界的朋友交流，本来我表达的内容很多，但翻译说一两句就说完了。我要亲自说……”

王均瑶一生所处的时代，是我国民营经济告别混沌时代的一个缩影。他在自己短暂的十几年的创业时间里，创建了一个在全国乃至世界上都享有较高知名度和美誉度的民营企业集团。

作为中国第一代民营企业家的代表，王均瑶的一生为我们印证了中国市场经济的巨大魔力，在一个蓬勃发展的社会里，具有智慧和执行能力的人一定能够觅得机遇。而他所希望的中国民营企业从初级模式向高级模式的过渡，只能留待后来者完成。

点评：

王均瑶是幸运的，因为他生逢其时、身处其境，投身实业、纵横商海，逐步成为一名年轻的成功者；同时他也是不幸的，因为多年操劳，积劳成疾、英年早逝。但是他的一生是光彩的，犹如他投身的“光彩事业”。王均瑶是不幸的，因为年少辍学，但是他是幸运的，有机会通过努力成为长江商学院的 EMBA 学员，因为他知道未来的商场没有现代的理念很难行走。

27. 苦难带有温暖的颜色



央视“金牌”主持人白岩松以其高出镜率、庄重而平和的主持风格深受观众青睐，人称“国家脸谱”。但却少有人知，这张光彩熠熠的“脸谱”经历过怎样的打磨。

汶川地震后，在都江堰一所中学的课堂里，白岩松临时充当了心理老师，面对在座的高三学生讲述了自己曾经艰难的生活。

“地震使得不少孩子失去亲人，而我 8 岁的时候父亲就去世了，10 岁时，从小抚养我的爷爷也离我而去，整个家庭只剩妈妈拖着我和哥哥，靠很低的工资过日子。”尽管如此，白岩松仍坚定地告诉孩子们，直到现在，他仍对自己曾经历过的辛酸生活充满了感激。

平时给人印象总是不苟言笑的白岩松，小时候却是个淘气包，常常因为惹妈妈生气而挨打，每天至少要挨两次打。由于贪玩，白岩松小时候的学习成绩很差。一次，因为自己的考试成绩在全班倒数第二，他一气之下，竟偷偷地把张贴的成绩榜撕了。

随着年龄的增长，贫寒的家庭环境磨砺了白岩松吃苦耐劳、敢于面对挑战的性格，成绩也渐渐跟了上来。高三那年，为了更好的提高成绩，他把所有的课本都装订起来，历史书订了 600 多页，地理书订了 700 多页，而语文书订了 1000 多页。然后，白岩松保证每天每科看 30 页的书，另外还要做数学题。持之以恒，最后终于考上了大学。

谈到这些，白岩松感慨地说：“青春最可爱的地方就在于有大把的时间可以去挥霍，你可以犯无数的错误，因为你有改正错误的时间，但是当中年这杯下午茶端在你手里的时候，你就知道要赶紧做正确的事，因为错了就没有改正的时间了。”

大学毕业后，白岩松到《中国广播报》当记者。在那里，白岩松结识了现在的妻子朱宏钧。1990 年 9 月，第十一届亚运会在北京举行，白岩松和朱宏钧同时被派往现场采访。经过那次合作，白岩松被朱宏钧的才气吸引，后来二人走到了一起。婚后，由于单位没分配住房，他们曾在一年内搬了 6 次家，那个时期正值白岩松工作的低谷。

1993 年，中央电视台推出《东方时空》，白岩松便跑去做兼职策划。制片人见他思维敏捷、语言犀利，便让他试试主持人角色，但是白岩松不是学播音出身，经常发音不准、读错字。当时，中央电视台规定主持人念错一个字罚 50 元。有一个月，白岩松被罚光了工资，还倒欠栏目组几十块钱。问题迫在眉睫：白岩松属借调，如果不能胜任就要被退回去。那段时间，他的神经就像拉得满满的弓，“有连续四五个月的时间，一分钟都睡不着，天天琢磨着自杀，不想活了！因为不愿意说话，妻子在我身边，我们俩也只用笔交流。”

得知白岩松的困惑后，善解人意的朱宏钧鼓励丈夫：“坚持下去，我全心全意支持你。”

为了让丈夫尽快进入角色，朱宏钧每天都督促丈夫练习普通话。她从字典里把一些生僻字和多音字挑出来，注上拼音让白岩松反复朗读，还让他在嘴里含块石头练习绕口令。“我用了两年的时间，由睡一个小时到两个小时，慢慢把心态调整过来。现在回头看，那是我特别重要的一次成长，突然看淡了很多事。”白岩松说。

终于，白岩松练出了一口流利的普通话，加上机敏和语言犀利的天生优势，他终于在栏目组站稳了脚跟。两年后，白岩松获得了“金话筒”奖，也正式调入了中央电视台。

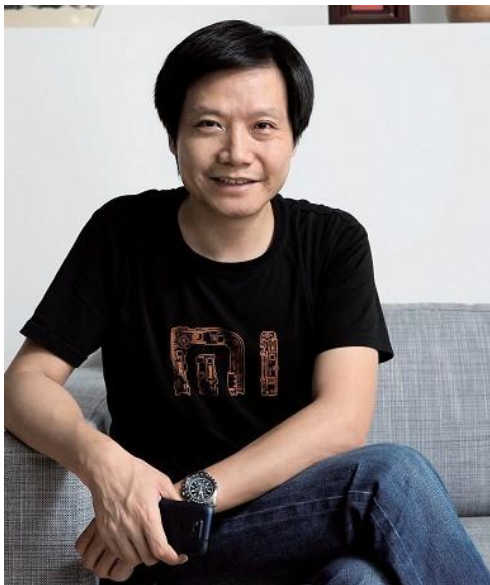
曝光了身世，白岩松说：“苦难是一笔财富，每一个成功的人都会面对苦难，每一个成功的人在苦难面前都会勇往直前，永不言弃！当你已经很好地走过苦难、打击后，回忆起它都会带有温暖的颜色。”

点评：

白岩松认为，他的童年和少年是苦难的，因为不仅在生活上很艰辛，而且经历了父亲和祖父的离世后，心理不再有依傍、成长不再有护佑。他感觉那段日子的心酸，同时他也感激这段人生给予他的独立和坚持，当他面对人生低谷甚至事业转型期，他依然能够坚持自己的选择并且全力以赴地实现它。

当你走过这段困苦而难忘的日子，再回首，心由境转，人生已自不同……

28. 雷军：互联网时代的中国传奇



人们常把中国互联网行业比作江湖，而在这个充满草莽气息的互联网江湖中，小米科技创始人、董事长兼首席执行官、金山软件董事长雷军是公认的探索者、创新者和颠覆者，他用互联网思维颠覆了传统的商业模式和游戏规则，短短四年时间创造了 450 亿美元的财富神话，他向世人展示了一个勤奋年轻人的成长传奇故事，对传统手机行业产生了深远的影响。

1992 年，从武汉大学计算机系毕业不久的雷军加入了金山公司，拼搏 16 年，带领金山软件在香港成功上市；2007 年，他辞去金山 CEO 职务，做起了天使投资人，先后投资了 20 余家创业公司，其中四家成功在境外上市；2010 年，他创办小米公司，小米手机上市后屡创销售奇迹，短短四年销售收入突破百亿美元，小米估值高达 450 亿美元，成为全球商业史上成长最快、价值最高的未上市科技公司；2011 年，他临危受命，重返金山公司担任董事长，让金山成功实现转型。

从金山到小米，雷军如何完成从辛苦劳顿到世事通达的升华？

从湖北走出的梦想家

雷军，1969 年 12 月 16 日出生于湖北省仙桃市的一个教师家庭。秀美的江汉平原，给了雷军灵气；纯朴的乡风，给了雷军耿直、憨厚、不服输的性格。雷军从小就特别听话，读书非常努力，从小学到中学一直是“三好学生”。

1981 年，雷军考入当地的重点高中——沔阳中学(如今的仙桃中学)，中学时期的他非常喜欢下围棋，还拿过学校的围棋冠军。1987 年，18 岁的雷军以优异的成绩考上了武汉大学计算机系。雷军在读大一的时候无意之中在武大图书馆里看了一本叫《硅谷之火》的书，书中讲述的是 20 世纪 70 年代末、80 年代初，那些美国硅谷英雄的创业故事，其中主要的篇章就是讲苹果公司创始人乔布斯的，书中说乔布斯在 70 年代末、80 年代初，代表着美国式的创业。雷军深深地被乔布斯的故事所吸引。他看完《硅谷之火》后，心情久久难以平静，激动地在大学的操场上走了一圈又一圈，几夜没有合眼。从此就萌发了创建一家像苹果公司一样的世界一流公司的梦想。雷军认为，只有这样才无愧于自己的人生！

1992 年 7 月，大学刚毕业的雷军抱着做“求伯君第二”的心态，迈进了金山的大门，16 年风雨兼程，雷军既理想又务实，他像一个自信而有号召力的三军统帅，运筹帷握，排兵布阵，在传统软件的互联网转型与国际化拓展中攻城略地，把金山送上市，但市值仅是当时互联网上市公司很小的一个零头。16 年的拼搏没能改变一个产业的宿命，在金山上市后，他于 2007 年 12 月辞去 CEO 职务，离开与求伯君一起创立的金山公司。

随后，雷军做起了天使投资人，专注互联网和电子商务投资，先后投资了多玩、优视、凡客诚

品等 20 多家创业公司，其中有 4 家公司在海外上市，在投资界玩的是风生水起，做风投让他获得上百倍回报。

二次创业

雷军是一个遵从内心的理想主义者，是一个有英雄情结的人。事业上的辛苦和挫败他都可以忍受，唯独放不下的是他读大学时立下的“创办世界一流公司”的梦想还没有实现。

2010 年，40 岁的雷军重新点燃“硅谷之火”，组建了一支由七人组成的业界最豪华的联合创始人团队，成立了北京小米科技有限责任公司。公司成立当日，大家每人喝了一碗小米粥，就踏上创业之旅。

雷军将公司取名为“小米”，是希望用“小米加步枪”的方式开始新一轮的创业并来征服世界。

2011 年 8 月 16 日，在北京 798 艺术中心，雷军以小米科技董事长兼 CEO 的身份出现在世人面前，高调发布了小米首款智能手机。当台下的“米粉”高声喊出的“雷布斯”时，似乎也彰显这位推崇乔布斯的中国创业者身上沉甸甸的创新使命。自此，小米神话正式开启。

雷军说：“只要站在风口，猪都能飞起来。”在创办小米之前，他一直缺少一个“风口”。

虽然雷军早在 1991 年就参与创办了金山软件，比网易、腾讯、百度、阿里等互联网企业早了 10 年多，但还是在互联网大潮到来之时尝到了落后的滋味。也就在那个时候，雷军想通了一个问题，想要成功，就要顺势而为。他认定移动互联网一定是大趋势，所以想要赢在未来，实现梦想，就要把握机遇，在移动互联网领域进行二次创业。

在创办小米时，雷军就提出了手机电脑化的观点。他认为随着智能手机一步步发展，人们用电脑的时间相对来说越来越少，大量的工作将在手机上完成。这些现象发生，预示着电脑时代正在被智能手机所代替，人们更多活动不再依赖电脑，而是转变为依赖手机终端加互联网组合模式。所以，雷军认为移动互联网手机就是能让“猪飞起来的风口”。

果然，自 2011 年 8 月第一款小米智能手机发布以来，销售异常火爆，始终处于供不应求状态。那么，雷军凭什么成就了小米？原因有四：

第一，商业模式创新。小米商业模式，就是雷军提出的“铁人三项”：硬件+软件+互联网服务。小米打造的是“铁人三项”型公司。小米不追求在其中某一项的第一，而追求三项综合得分的领先。

小米在不靠硬件赚钱的模式上创造互联网智能手机品牌，软硬件一体化。手机与移动互联网混合的模式使得小米的竞争对手非常少，小米的关联公司，金山软件、优视科技、多玩、拉卡拉、凡客诚品、乐淘等与小米进行服务对接，就有了其他手机厂商所不具有的优势——低成本，高效率，整合速度快和双向推动作用，这可以形成一个以手机为纽带的移动互联网帝国，未来小米可以很容易进一步延长产品线，并通过 OEM（定牌生产或者贴牌生产）减少生产环节及库存资金占用。同时通过品牌效应的建立，小米可提升自己上游供货商的影响力，成为一个高产、高效的销路和资源整合者，当小米将这些资源整合在一起的时候，就拥有了一股神奇的力量。

第二，营销模式的领先。小米手机除了运营商的定制机外，只通过电子商务平台销售，最大限度地省去中间环节。通过互联网直销，市场营销采取按效果付费模式，这样的运营成本相比传统手机能大大降低，从而最终降低终端的销售价格。

以前，所有手机厂商都是靠销售手机赚钱，而小米却颠覆了传统的经营模式，坚持高配低价，

不靠硬件赚钱，而是靠服务和“海量微利”取胜。同时凭借 MIUI（用于小米手机的定制界面）细腻的软件界面，让用户获得媲美甚至超越 iPhone 的体验。

传统厂商每卖出一台手机，算是生意的结束，接下来就是维修环节。而小米每卖出一台手机，只是一个生意的开始。小米先用手机把用户吸引过来好好伺候成“米粉”，再通过内容和服务吸引用户持续消费，而获取利润，毕竟，粉丝的钱比用户的钱好赚。一切以“米粉”为中心，其他一切纷至沓来，这就是雷军的过人之处。

第三，得益于粉丝的支持。“因为米粉，所以小米”绝不是一句简单的口号，更是小米公司“和米粉交朋友”、用户至上企业文化的真实写照。

当小米开发产品时，广大用户和米粉热情地出谋划策；当小米新品上线时，几分钟内，数百万消费者涌入网站参与抢购，数亿销售额瞬间完成；当小米要推广产品时，上千万消费者兴奋地奔走相告；当小米产品售出后，几千万消费者又积极地参与到产品的口碑传播和每周更新完善之中。小米把用户当朋友，根据用户的意见来改进产品，这就是小米最大的变革与创新，这是中国商业史上前所未有的奇观。可以说是米粉成就了小米的辉煌，也决定着小米的未来。

消费者和品牌从未如此相互贴近，互动从未如此广泛深入。通过互联网，用户和粉丝扮演着小米的产品经理、测试工程师、口碑推荐人、梦想赞助商等各种角色，他们热情饱满地参与到一个品牌发展的各个细节当中。

雷军给小米制定的品牌宣言是“为发烧友而生”。一群爱玩的人，做了一些自己喜欢的产品，和米粉一起玩。爱玩是以一种极客（geek：智力超群又很努力）精神的追求，把自己爱好的事情做到极致。

在米粉的眼中，小米不仅意味着一个新时代的来临，更代表着一个崇尚平等、自由、参与、同创的时代来临。

有人说“发烧友”是一个特定的用户群，不一定能代表广大用户，但这些人其实是最苛刻的用户，他们的反馈意见将推动小米手机不断改进用户体验。而且数十万人的发烧友队伍也成为口碑营销的主要力量。

在产品开发上，小米的目标是“不断超越用户预期”，用雷军的话说就是做人要厚道，产品始终做到真材实料，把每一款产品做到极致，不断推出让用户尖叫的产品，做到别人达不到的高度，不断超越用户的预期。

第四，小米的生态圈建设。雷军是一个关注细节，追求完美的创业家。他认为，未来商业竞争不再只是企业与企业之间的肉搏，而是平台与平台的竞争，甚至是生态圈与生态圈之间的战争，单一的平台是不具备系统性竞争力的。经过 5 年的努力，雷军精心布局的“软件+硬件+互联网服务”为一体的生态系统已经初步建成。目前，雷军已经投资了 25 家“小米系”智能硬件公司，未来 5 年还将投资 10 亿美元，复制 100 家小米公司，用互联网思维改造传统产业，促进传统产业的转型升级。

创造小米神话

小米已成为中国企业拥抱互联网思维进行商业模式创新的成功典范。小米的成功，倒逼传统手机厂家开始人人自危。小米互联网模式无疑是成功的，而其成功的核心要素在于在互联网时代，用互联网所特有的思维方式进行产品研发和营销，让口碑借助强大的互联网平台进行广泛而有效地

传播，同时通过用户体验将互联网用户转化为“粉丝经济”，粉丝的狂热铸就了小米的互联网帝国之梦。

实业难做，要看怎么做，在互联网高速发展的今天，信息交互，知识分享的互联网思维正在改变着中国的制造业，雷军的互联网思维和商业模式值得中国制造业学习借鉴！

雷军和小米让人畏俱，又肃然起敬。短短四年时间，雷军把小米打造成为一家年销售收入突破百亿美元，估值达到 450 亿美元的科技公司，成为全球商业史上成长最快、价值最高的未上市科技公司，不仅颠覆了一个行业，而且影响了若干个行业，无论在国内还是国际市场，小米都已经产生了足够多的影响力，以手机和外设产品为核心不断向外辐射出包括路由器、智能电视、空气净化器、小米盒子、人体传感器、门窗传感器、无线开关等多种智能家居产品。雷军的目标是，五到十年内不仅要进入世界 500 强，还要把小米打造成为全球最大的手机制造商。

小米现象的背后，是移动互联网时代人类信息组织结构的深层巨变，是雷军对这一巨变的敏感觉察和精准把握。雷军和小米的故事，注定成为中国互联网行业 and 手机行业一个无法回避的话题，已经成为中国互联网创业成功的经典案例，并且为我们开启了互联网时代精神之旅。我们相信雷军和他小米的梦想一定会实现。因为，互联网+是传统产业的未来，智能化是互联网+的未来。所以，在这个“互联网+”的时代，一切皆有可能！

点评：

认真阅读了本文后，有一种强烈的感觉，作者深谙计算机产业，且将计算机专业领域的特质通过他的归纳演绎形成通俗的文字，告知我们计算机在现在、将来对于我们生活的介入、引领。雷军和小米在互联网时代运用手机终端，正在颠覆现有的商业模式，建设属于互联网时代的小米生态圈。很顺利的查到了本文作者：余胜海，记者、主编，北京大学研究员。故本文极具学术科普价值。

29. 我胜在情商

----李静自述



“我不聪明，更不精明，而且满身缺点，我只是用心用智慧，去对待我身边的人，是他们通力合作，帮我走到了今天这样一个位置。”

无疑，她是一个成功的女人，拥有自己的影视制作公司，拥有包括《非常静距离》、《超级访问》、《美丽俏佳人》等六档名牌节目，拥有自己的时尚专业网站：乐蜂网，拥有一个爱她的丈夫，和一个可爱的女儿。

很难想象她娇小的身躯所酝酿的巨大能量，可以同时穿梭于这么多种角色之间：CEO、制片人、主持人、妻子、母亲、女儿，且游刃有余。

将这个问题提给李静的时候，她说：“嘿，单靠自己哪行啊，我身边有一帮人，在全心帮我，没有他

们，我什么都干不成！”

那么这个小女子是凭借什么样的魅力，可以把这么多人紧紧团结在她的身边，帮助她成就梦想的呢？

李静想了想，说：“我自己也有些匪夷所思呢，如果一定要有什么原因的话，那么就是我还算是一个情商蛮高的人吧……”

爱和信任能够创造奇迹

记得以前就听人说过：要想知道一个人怎么样，最简单的方法就是看他身边人跟了他多久。如果以这个来衡量的话，那么我做人算是不错的吧，我的很多员工，跟着我都有十几年了。

有几个女孩子是从我开始做自己的工作室时就跟着我的，那个时候我不懂，她们更不懂，可以说是在一起成长、在一起摸索。记得那时候她们要出去谈广告，似乎出去谈广告就要陪人喝酒。一次，我们一个女孩子喝得烂醉如泥，回到办公室吐得一塌糊涂。我很心疼，是真的心疼，就像看着自己的妹妹，被人欺负了一样，我哭了，我就对工作室的人说：“我们不喝酒，以后谁让你们喝酒你们可以拒绝，即使单子跑了，我也不怪你们！但是我们靠什么生存呢？我们要靠节目的质量，节目做好了，自然广告就来了，不需要我们去陪人喝酒！”她们都很听话，真是铆足了劲儿跟着我干，因为她们知道静姐是真的心疼她们、在保护她们。人都是以心换心的，经营状况特别难的那几年，我发工资，你能相信吗？都没人要，她们都是异口同声一句话：“先花在节目上吧。”这些人在我眼里，就是我的亲人。

我们公司有个女孩儿怀孕了，结果把孩子给做掉了，我知道了以后问她，你为什么要做手术？

她说她特别喜欢这儿，怕要孩子她这个位置就没了，我说你怎么这么傻？我觉得你有能力才让你来，如果你相信我，相信你自己，这个位置我会给你留着的，虽然我们不是国营企业，但绝对不是资本家，我们是有人情味的，不会因为你有用就把你拉过来，你怀孕了就把你一脚踢开，下次再有这样的事你绝对不能这么傻。

我从不以老板自居，比如录完像，我和大家一起搬椅子、搬桌子，和他们一起吃盒饭，当看到你这样做了，其他人都不用说，自然就会跟着做。我也不骂员工，如果他们犯了错，我会指出来，谁不犯错呢？我不认为我给他们开工资就拥有骂他们的权力。

现在公司越做越大了，好几摊子业务，好多人都问我怎么顾得过来，我的原则是：不用管、要知道。就是不具体插手，但事情进展到什么进度了我要知道。我一旦把什么事情交给了什么人，就绝对信任他们，随便他们去做，不过去指手划脚，只要他们达到我要的结果就行，其实最重要的不就是个结果吗？！

和戴军也是，我们做搭档有十几年了，从来没有红过脸，以前也有人在我面前打小报告，说他又在外头做了什么节目啊，我很不喜欢别人在我面前说这些，人往高处走，他想拓展自己的业务空间不是再正常不过的一件事儿吗？后来我都亲自向别的制片人推荐他，因为我对我们之间的友谊有信心，他决不会放下我这边不管，事实也是这样，他常和我开玩笑说我们要创吉尼斯世界纪录，做合作时间最长的搭档。

把所有的同事当做家人一样，爱他们、信任他们，他们也会回报你同样的爱和信任，当一个公司里的上上下下，都相互爱和信任着，这个公司，想不赚钱都难。其实这这也是一个最简单最省心的管理方法。

朋友是最有价值的财富

都说娱乐圈里没有真情，我不这样看，像我们做访谈节目的，很多时候就靠朋友，人家愿不愿意来上你的节目？来上你的节目了能说到什么程度？很多时候都是友情在起作用。

我在娱乐圈的朋友挺多的，其实我不是那种有事没事都和朋友腻在一起的人，忙起来也许一年半载不见面。但是有一点，就是朋友真正需要我的时候，无论多忙，也会立即赶到他们身边。像孙悦，当年纪人居鹏被人杀害。案件发生后，有许多对她不利的传闻，而她的演唱事业也几乎陷于停顿，她本来就很瘦，那段时间暴瘦近二十斤，几乎不成人形，我听说了这件事，立即去看她，她当时住在一个小小的公寓里，房子里乱七八糟，床边上一字排开几十个薯片罐，她说她吃不下饭，就靠吃薯片维持生命，我一看眼泪就下来了，不由分说把她拖起来，带着她去附近的粥店，要了一碗粥，逼着她吃。然后，我给店里的服务生一点儿钱，让他们每天都要去给她送粥。

那一次我陪了孙悦一夜，我说你不能死啊，你死了，很多事情不是更说不清楚了吗？我要她答应我，一定要好好活下去。就是那一次吧，让孙悦感动得不得了，逢人就说李静这人仗义，我们节目有时候嘉宾临时爽约，我就找孙悦来救急，她从没有一个不字。这就是朋友，我们的友情是经得起考验的。

还有老狼，发行《北京的冬天》那张专辑的时候也是。刚开始市场反应不是特别好，他们公司也没有足够的宣传费用，搞得他很郁闷。我就在自己的节目里给他的唱片免费做广告，连着好几期。这还不够，我还利用我在电视圈的关系，让他多上节目。最后，竟然奇迹般地让那张唱片，有了一个很不错的销量。这事儿让老狼铭记于心，他和我老公黄小茂也是朋友，他就对小茂说：“你这媳

妇，真够哥们儿！”

我最大的特点就是心宽，特别不爱记仇，不像一般的女孩子小肚鸡肠，和我相处不累、舒服。徐静蕾，也是很仗义的这么一个人，她和王朔是哥们儿，王朔出小说《我的千岁寒》的时候，有一个也叫李静的人在自己的博客上发了一条评论，大概就是批评这篇小说如何不好。徐静蕾看见了，以为是我写的，立即写了一篇博客指名道姓讽刺我，说得非常难听。这要是搁在别人，早翻脸了——你怎么不调查就随便骂人啊？可是我一点儿都没有往心里去，托一个中间人给徐静蕾解释了一下，告诉她误会了，评论不是我写的。结果徐静蕾知道了以后特别不好意思，亲自给我打电话向我道歉。不打不相识，我们经过这么一件事后反倒成了朋友，最近我第一次投资拍电视剧《再过把瘾》，剧本改编自王朔的小说《过把瘾就死》，因为徐静蕾对王朔的作品比较了解，我就请她来做这部电视剧的监制，她对我说：“李静，这部电视剧交给我，你就放心好了，不红都难。”

就是靠这么一帮朋友，我才能走到今天，我给别人的印象总是特别勇敢，因为我无所畏惧，我不怕将来会破产什么的，我相信即使什么都没有了，也还有这一帮朋友在，朋友在，我就随时能够东山再起，他们是我最有价值的财富。

善于示弱

我现在工作非常忙，丈夫和女儿基本是顾不上的，幸亏有我妈在这里帮我。但是，作为一个家庭的女主人，怎么样才能让家里的每一个人都能感觉到你对他们的爱与依赖呢？我的法宝是：示弱。

我妈无疑是我们家最辛苦的人，一个家庭的诸多琐事，都是她在替我操持。我也很依赖她，在家里，只要什么东西找不到，我立即就会叫妈，每次妈妈把我要找的东西递到我的手上，我总是对她说：“妈，如果没有你，我真不敢想象我该怎么办！”有时候我也和她开玩笑：“妈，你可千万别死啊，你死了我怎么办？这个家就完蛋了！”我总是告诉妈她对我的重要性，其实老年人最怕的就是自己不中用了，成为儿女的负担了，当她发现自己的女儿还是像小时候一样依赖她，她在这个家里的作用是不可或缺的，她就会开心，再累也会开心。

对于老公，虽然平时没有多少时间在一起，但是每次我遇到自己搞不定的事情，我一定会去问他，听一听他的意见。我会说：“哎呀，怎么办啊，你帮我想想办法吧。”每当这个时候老公就会很高兴，他再忙，也会放下手头的事情，帮我出谋划策，然后我就会不失时机地夸他一句：“这女人哪，有的时候没男人真的不行，听你给我这么一讲，我心里就有底了。你真是太厉害了！”他就一副得意的样子。其实我和老公平时在一起的时间很少，但是感情却很好，很大一个原因就是他知道：别看李静在外面一副女强人的架势，其实真的遇到事情，她就知道哭，就知道来问我！

我没你不行——这是我经常告诉老公的，我都这么说了，他还好意思给我撂挑子呀？

我的女儿今年四岁，四岁的小孩子正是黏人的时候，女儿也不例外，我对付她的法宝依然是：示弱。

每天出门去公司，我会装作一副很忧愁的样子对女儿说：“宝宝，怎么办呢？妈妈要去上班，如果妈妈不上班，妈妈公司里的好多哥哥姐姐就没有饭吃，可是妈妈多么想陪着宝宝呀。宝宝，你帮妈妈想一个办法吧！”每一次，我四岁的小女儿，都会歪着脑袋认真地想一会儿，然后告诉我：“妈妈，你去上班吧，宝宝自己玩。”就是这样，即使是四岁的孩子，也有为他人分担烦恼的愿望，只要你给她足够的信任，只要你可以弯下腰来示弱。

很多人都羡慕我，说：“李静这家伙，粘上毛比猴都精，家庭、事业都经营得那么好，我天天

就做一件事已经焦头烂额了，她怎么做到的？”

其实这个问题我自己也想过很久，最终发现，我不聪明，更不精明，而且满身缺点，我只是，用心用智慧，去对待我身边的人，是他们通力合作，帮我走到了今天这样一个位置。

点评：

娱乐界有很多的八卦消息，很多人听着作为消遣，随风而散了。像李静这样能够沉下心来，剔除八卦，认真的回顾总结一下自己的长处所在、能力所及，确实难得。她的叙述中并没有了不得的惊天伟业，但是犹如亲戚朋友们谈心，平凡的故事中孕育着做人做事的道理。你可以看看，然后感悟一下，有一天你也会运用你的能力获得更好的人生。

30. 安踏商业帝国的主人



企业面临的路只有一条，惟有创新，没有守业。
丁志忠如是说。…’

时间倒流 20 年的话，丁志忠还是个独自上京城摆地摊、到各大商场推销晋江鞋的少年。如今，他已是一家年销售额超 10 亿元企业的少壮派老板，是安踏集团的总裁。但丁志忠说，安踏不会做中国的耐克，而是要做中国的安踏、世界的安踏。

成长经历

上世纪 80 年代末的晋江，制鞋业刚刚兴起。当时晋江有 300 万人口，其中就有 200 万是海外侨民。有人把耐克的旅游鞋引入了晋江，家庭作坊式的鞋厂就慢慢多了起来。丁志忠的父亲就是在这样的背景下，和人合伙办起了鞋厂。

初中毕业的那个夏天，17 岁的丁志忠提出要到北京发展，家里人都不理解。父亲让他说出理由来。丁志忠就说，每天都有外地人拿了钱来买东西，几乎什么都能卖掉，我们为什么不主动把晋江的商品拿出去销售。

丁父的鞋厂那时候也是刚办起来，经济并不宽裕，但却被儿子说服，掏出了 1 万多块钱，让丁志忠买了 600 双晋江鞋。用 48 元买了张从福州到北京的火车票，丁志忠带着这 600 双鞋，开始孤身闯荡北京。

为了把晋江的货摆进北京西单商场的柜台，丁志忠天天去找商场的人，一开始别人就说不同意，还对他：“你才多大啊，就跑出来做生意啦？”丁志忠硬着头皮说自己有 20 岁了，人家都不相信。他也不管别人的脸色，特别真诚地向人家介绍晋江产品的优势，连续去了一个多月，商场的人终于答应去晋江看看。丁志忠高兴得不得了，赶紧先回晋江准备。

闲暇时间，丁志忠就跑到北京各个商场的运动鞋柜台，观察一些知名品牌鞋的款式和性能，跑到大街上留意来来往往行人的脚，心里暗自琢磨，还天天给商场反馈市场信息。就这样，丁志忠靠着腿勤、嘴甜和真诚，让北京所有的商场都摆上了晋江鞋，包括最权威也是最艰难的销售通道——北京王府井商场。

自创品牌

在北京的 4 年，丁志忠赚下了 20 万，但通过对市场的观察，晋江鞋在北京的低价销售也深深刺激了他。丁志忠认为，晋江货质量上没有问题，但是别人的鞋一天能卖 1 万元，晋江鞋却只能卖 3000 元，主要的原因就是晋江鞋没有品牌。丁志忠决定，他要创立一个自己的品牌。

带着赚到的钱，丁志忠回到晋江，创办起了安踏。当时晋江的制鞋企业基本上都是在给国外品牌做加工，海外订单相当可观。但丁志忠力主进军国内市场，而且提出自己负责销售，保证能够拿到足够的订单，家族成员也一致同意他担任副总经理，负责销售。

1992 年，安踏已经具备了一定的规模。一个山西的商人在北京看到安踏热销，就主动找到丁志忠要求做山西的总代理。丁志忠让他先拿走了 50 箱货，没想到三天后他就把鞋卖完了。

其实，在此之前，丁志忠就在考虑分级经营的加盟模式了。他相信，安踏鞋在北京能够成功，在别的城市也一定能成功。经过一番考察，他提出山西的代理一年要投资 300 万，销售 10 万双安踏鞋，代理商同意了，并且一年之后在山西就卖出了 60 万双安踏运动鞋。

就这样，丁志忠开始致力开拓国内市场的分销渠道，到 1998 年底，安踏在全国各大中城市已经建立起了近 2000 个专营点。

绞碎百万

海尔集团首席执行官张瑞敏曾经用一把大铁锤，把有质量缺陷的海尔冰箱全部砸烂了。而丁志忠也曾经做过了一件类似的事情，他把价值 100 万的鞋子放到绞碎机里，绞了个粉碎。

1998 年 10 月，安踏在北京的公司接到一个消费者的投诉电话，说他一双安踏才穿了三天，鞋头就有个部件断裂了。丁志忠马上指示立即赔偿并查明原因。检测结果发现，这一批鞋使用的鞋底确实存在质量问题。

丁志忠想了一个晚上，作出了一个痛苦的决定，把 1 万双已经发往全国八个大区的鞋全部召回。然后他把公司全部员工都集中到办公楼前，那 1 万双鞋也集中堆放在地上。他对大家说：这批鞋价值 100 万，但出了质量问题就要承担责任。不管付出多大的代价。

丁志忠带头拿起一双鞋，放进了绞碎机。当场就有员工落泪了，因为很多人以为只要返工就可以了。但他认为，人心中的责任墙一旦破了洞，就不是那么容易修复的。“如果损失 100 万能换来大家双倍的责任心，值得。”丁志忠说。

营销大战

1999 年，一场国内鞋业的广告大战和体育明星大战孕育而生，丁志忠成为第一个吃螃蟹的人。

当年，丁志忠做出了一个让陈埭镇的人非常吃惊的重大决定：安踏与国家乒乓球队签订协议，聘请当时如日中天的乒乓球世界冠军孔令辉出任安踏的形象代言人。

签下孔令辉后，丁志忠决定当年就在央视投放广告。结果又是一片反对声：当年上半年，安踏的利润是 600 多万，当时的广告预算却达到了 500 万，股东们都认为支出太大了。可是，丁志忠的态度非常坚决，他认为签约却不宣传，别人还是不知道安踏，80 万就真的是白扔了。他告诉大家，如果他判断错了，当年的股东分红他就分文不取。

广告投入前两个月，市场没有一点反应，丁志忠的决定受到了质疑。但是从第三个月开始，销售商就在厂门前排起了长队。“孔令辉+CCTV”使安踏迅速赢得了很高的知名度，2000 多家专营点的销售业绩大涨。

安踏树立品牌的成功模式，迅速被陈埭镇上的制鞋同行纷纷模仿，半年后，中央 5 套几乎成了“陈埭运动鞋频道”。但是跟进者的不足在于，没有掌握一个现成的经销网络，最初的广告效果不明显。丁志忠说：“安踏只是在一个正确的时间做了一件正确的事情，先声夺人，赢得了市场先机。”

塑造品牌

丁志忠认为，运动鞋只是单一的领域，应该把“安踏”定位成为一个真正的体育用品品牌。

2001 年，“安踏”由生产单一运动鞋的企业过渡到生产体育运动系列用品的厂商，产品结构扩展到运动鞋、运动服装、帽袜、箱包等等；同时重新打造“安踏”的店铺模式——体育用品专卖店。这是“安踏”发展的一个新阶段。

同年，北京安踏东方体育用品公司成立，它承担着专卖推广的任务。“安踏”定下了一年内在全国开 500 家专卖店的计划。幸运的是，专卖模式的推出得到了大批安踏经销商的支持，特别是一些已经发了财的经销商，都愿意把积累的资金拿出来开专卖店。2001 年底，500 家专卖店在全国各大中城市遍地开花。其中由原经销商开的自营店就占了一半以上。

企业文化

2003 年开始，“安踏”走上了专业体育品牌建设的道路-----与专业体育运动相结合打造品牌。随着对中学生、大学生篮球联赛特别是对 CBA 的投入，“安踏”的专业形象越来越清晰，品牌内涵也得到成功提升。

丁志忠说，安踏就是要宣扬个性，倡导通过体育展现自我，所以安踏品牌文化的内核就是现代体育精神。安踏和耐克走的不是同一条路，耐克追求运动，以某种运动类别和运动项目出现，而安踏更多的是以一种运动休闲的形象出现。安踏不想做中国的耐克，而是要做中国的安踏、世界的安踏。就是要通过树立自己的鲜明个性，成为“中国乃至世界大众都喜欢的安踏”。

“企业面临的路只有一条，惟有创新，没有守业。”丁志忠虽然说得漫不经心，但他走过的轨迹就是对这句话的精彩诠释。

当其他制鞋企业忙着开工厂赚钱时，丁志忠就明确了“安踏”要走品牌之路；当一批批鞋厂都在模仿安踏的“体育明星+央视广告”营销方式时，“安踏”已经走在专业体育品牌建设的路上；当其它企业在揣摩学习“安踏”的销售网络和渠道拓展时，丁志忠已经为“安踏”由家族企业向公众企业转型-----上市做好了准备。

丁志忠对安踏的上市踌躇满志，他经常提到的就是企业家的责任感和使命感。丁志忠正面临着企业上市转型、战略调整的新挑战。他坦言，上市的最大压力来源于要确保企业的可持续发展，确保给投资者带来良好的回报。

如今，安踏已经“安全踏过”20 年，还有很长的路要走。丁志忠这位年轻的企业家所领导的安踏，2015 年以 112 亿列入胡润百富榜中国第 276 名，相信他要创造的辉煌还在后面。

点评：

丁志忠是从福建晋江走出来的成功商人。上世纪九十年代，福建晋江是假冒伪劣货物充斥的地方，全国各地都有人上当受骗。随着经济和商业的发达，人们开始意识到了真实的力量和品牌的严肃性，但是为时已晚，丁志忠已经拔得头筹、抢得先机，率先创出了品牌，建立了商品系列，由家属产业转变为上市企业。这每一步的先机，都展示着丁志忠对于商场的把握能力，对于未来发展的决策能力。

31. 我的成功可以复制



一个人的成功不叫成功，能帮助更多需要帮助的人才叫真正的成功。这是邓明善肺腑之言，也是他回报社会的一片赤子之心。

二十年前的邓明善，是一个在广东打工的普通农民工，每个月 400 元的收入；今天的邓明善，却是中科创意产业园董事长，他让一张照片在不同材料上产生各种神奇效果，他的全景奇画王国，年营业额上亿元，仅 2008 年就创造了 1.5 亿元的骄人销售业绩，成为中国青年创业百强精英人物。

邓明善，初中文化，农村青年，他的成功之路确实有着传奇的色彩，但是他的世界更多的是辛酸与拼搏，他的身上有许多标签：农民工、青年、残疾人、发明家、创业先锋……，但是最突出的是成功的半面人。

1976 年 2 月，邓明善出生在湖南省郴州市永兴县石桥村，那里经济发展落后、生活贫穷。邓明善从小就显得与众不同，2 岁才会说话，7 岁才学会拿筷子吃饭。但偏偏这个孩子就喜欢乱涂乱画，家里的墙壁象个万花筒。邓明善 11 岁时母亲因病过世，竟然没有留下一张照片，这给他心中留下了巨大的遗憾。

邓明善初中没有读完就被迫辍学，在家和姐姐们一起上山砍柴、下地种田，从小就体验到了劳动的艰辛。目睹家庭生活的困境，1993 年 17 岁的邓明善拿着 100 元来到了广东打工，开始了他的打工生涯。由于他没有什么太高的文化，只能做苦力活，先后做过建筑公司的小工、礼品厂的学徒工、印刷厂的技术员等，那时为了省钱，他经常干啃方便面，把酱料省下来，然后拌饭吃。

打工经历磨练了邓明善，但这些朝九晚五的工作对于不甘心安守现状的邓明善来说，太缺乏挑战性，1997 年他用打工积攒的一笔钱，接手了一家打字复印店，当起了老板，由于经常接触喷绘、写真、图案设计等，他开始对制画发生了兴趣并开始钻研。当时有一种特殊的画——3D 画刚刚传入中国，这种画和那些静态、平面画完全不同，具有一定的空间、立体感，奇妙无比，这就是全景奇画的前身技术——3D 画。这种画引起了邓明善极大的兴趣，令他着迷，他开始潜心研究起了这种奇画。

2000 年邓明善已经在 3D 画领域小有名气，那年他去了德国参加成像设备展，目睹国外的先进技术，他深感国内技术差距太大，决心继续投入更大的精力进行研发。然而 2001 年祸从天降，一次产品试验中，他不小心碰倒了一瓶硝酸，结果硝酸溶液飞溅到了邓明善的脸上，强烈的化学腐蚀，令邓明善的面部瞬间遭到了严重损坏，清秀白净的一张脸被腐蚀去了脸上的表皮，变得狰狞可怕。在医院进行了四个月的治疗，左边脸保住了，但右边脸却永远的留下了无法抹去的巨大疤痕，邓明善从此成了一个半面人。这次事故花掉了全家所有的积蓄，而更让人揪心的是，当邓明善第一次照镜子的时候，他的精神完全垮了，他不敢相信自己的脸竟是这般可怕的模样。他不敢出屋，不敢见周围的人，即使出去散心，他也要围上围巾，将他的右边脸包起来。

这次事故使邓明善的意志消沉到了极点，他甚至产生了轻生的念头，但是看着含辛茹苦的父亲憔悴的脸和花白的头发，看着偷偷哭泣的姐姐，邓明善再也坐不住了，他觉得不能再这样消沉下去，

即使为了家人也要再去拼一拼。2002 年邓明善来到了北京，还是选择做画，他和画之间的恩怨情仇此生难了。画曾经带给他希望，也带给他伤害，但是他却难舍画缘。由于已经有了先期的技术积累，邓明善决定筹资继续研究制画技术，在克服了重重困难后，2006 年终于在业界率先推出了新一代的 3D 画，他的技术和传统产品相比已经有了质的飞跃，他的画被消费者称为“有生命力的图像”、“全景奇画”。

全景奇画的研制成功，使邓明善的事业达到了一个新的发展阶段，2008 年他的公司营业额达到 1.5 亿元，产品远销到美国、伊朗、日本等 10 多个国家和地区，成为国内知名的制画企业。

邓明善没有停步。2007 年清明时节，邓明善回乡扫墓，不仅弥补了心中的遗憾，将母亲的遗像做成了瓷像镶到了墓碑上，而且在乡亲们的启发下开始在石头上印制“全景奇画”，经过多年研制，他已经将“全景奇画”印制在了石头上、砖头上，甚至是瓦片、玻璃等物体上均能印制这样的奇画。

邓明善说：“一个人去闯，去奋斗是寂寞的，孤独的，倘若能帮助到他人，那真是一种幸福，很奢侈的幸福”。如今他正在争取“两年内帮助一万人成功创业，带动十万人就业。”

今天，他正在向社会回馈他的成功，他表示“我经历过苦难，所以我想把我奋斗出来的果实能够与现代青年们一同分享，我的成功可以复制。”

点评：

邓明善出生时并没有得到上天的眷顾，成长时也屡屡遇挫，甚至在创业中也突遭厄运，几乎毁掉了他的人生、他的所有。然而，他站起来了，面对艰难的创业、面对时运的不济，潜心钻研，于细微处创新，成就了自己的梦想。更可贵的是，他有一颗反馈社会的爱心，以己度人，希望现在的年轻人在自己开拓出来的路上走得更好更远。敬业与友善，于他来说是与生俱来的，但是你可以试试，这样的品德会让你更受欢迎。

32. 我在广州卖苍蝇挣大钱

乡里人说我是精神病

我叫李大勇，是江西省大余县池江乡人，今年 35 岁。我的家乡很穷，我想发家致富。2000 年初，我看了很多报纸杂志，收集了很多各地的信息，最后决定：养苍蝇。

当我把这个决定告诉妻子时，妻子被我吓呆了，说：“苍蝇是人人都讨厌的东西，大家都在想办法消灭它，你还养它？想靠它发财？你是想发财想得走火入魔，得神经病了吧？”

我告诉她：其实苍蝇一身都是宝，特别是苍蝇下的蛆中含有丰富的蛋白质、维生素和人体必需的微量元素，在无菌环境里培育出来的苍蝇是一种价值很高的营养食品；从蛆皮中可以提取甲壳素、壳聚糖，这是很珍贵的生物制品，可广泛应用于医药、食品、化妆品、纺织和环保等领域，其中壳聚糖在治疗癌症方面有独特的疗效；从蛆浆中可以分离出具有高效杀菌作用的抗菌肽，它将取代目前广泛应用的抗生素……

随后我拿出一本载有这则资料的科技杂志给她看。她看后还是不理解：“资料上是这么说，但会有谁真的吃苍蝇呢？”我说：“有。”我找来一张《羊城晚报》，报上有一则消息：有一种生活在澳大利亚草原上的大头苍蝇，被印在这个国家面值 50 元的纸币上——澳大利亚大量养殖苍蝇，苍蝇成了那里大宗出口的商品。在美洲的一些地方，苍蝇是人们喜爱的美味食品。



我的想法终于得到了妻子的认同。我找到正在宣传推广无菌蝇养殖技术的省农科院，从那里学会了技术，买回了蝇种，在屋后院内安放几个蝇箱，便开始养殖苍蝇了。

养殖苍蝇并不难，苍蝇的抗病能力很强，生长繁殖快(10 天一个周期)，第一批可供上市的蝇蛆很快就出来了。我通过电视、报纸发布广告，择日在自家门前的场院设摊展示产品和招揽订货。

那天，我家的场院里热闹非凡，从附近乡里、县里来了不少人，人来人往，人们好奇地参观了我的蝇箱，听我讲解蝇蛆的食用价值和医疗作用。可是人们来了又走了，却没有一个人买我的产品。有的人看到蝇箱里“嗡嗡”叫着飞来飞去的苍蝇，竟忍不住用手掩住鼻子；有个妇女看了蝇蛆，捂着嘴差一点儿要呕吐……

有一个年轻人走过来，阴阳怪气地对我说：“你说苍蝇可以吃，你就吃给我们看看吧！”

对此，我早有准备，要想让别人敢吃苍蝇，首先自己要敢吃。我曾按照资料上的介绍，做过、吃过“油炸蝇蛆”，那味道香美无比。年轻人这么一说，我便让妻子搬来锅灶当众演示。一把白生生的蝇蛆拌上作料之后投入油锅，腾起一片水雾，不一会儿，一盘黄灿灿的“油炸蝇蛆”就做好了。我一边自己津津有味地吃着，一边端着让在场的人品尝。人们看到我吃得那么有味，偶尔有人伸过手来拈一粒尝尝，尝过之后连说：“好吃，好吃”。

尽管如此，最后还是没有人有购买意向。等到人们差不多走光了，有个老头过来跟我说：“那东西没人要，你就便宜给我吧！我全要。”

我很高兴，我的产品总算有了第一个买主！后来我才知道，老头把那些蝇蛆拿回去并不是自己吃，而是喂鱼！

没过多久，妻子告诉我：“外面有好些人在议论你，说你有精神病……”

南下广州把苍蝇卖给老外

习惯的力量有时是很难打破的，要在家乡推销蝇蛆，看来一时是不可能的了，我决定到广州去试一试。广州人素以敢吃闻名，有道是“天上有翅膀的除了飞机，地下有脚的除了桌子”，他们什么都敢吃。广州人吃猫、吃鼠、吃蛇、吃蝎、吃蟑螂……我都听说过，把蝇蛆拿到那里去卖，一定有销路吧。

2000年5月，我和妻子来到广州，在白云区一间破旧的农房里安了家，开始养殖苍蝇。妻子在家料理，我一早出去推销。

哪知广州的实际情况和我想像的大相径庭，广州人什么都敢吃，就是没有人敢吃苍蝇。餐馆老板一听说我是来推销苍蝇的，马上摇头摆手把我轰了出去：“去去去！我们这里不要苍蝇，飞一只苍蝇进来防疫站要罚我们好多钱呢！”“‘油炸蝇蛆’？我不敢炸。顾客听说我的油锅炸过苍蝇，他们会作呕的，那样我的菜还能卖吗？”

那天回到家里，我几乎绝望了，对正在给苍蝇喂食的妻子说：“唉，连广州人都不敢吃，看来我们的苍蝇是白养了。”妻子问明情况之后给我出主意：“报上不是说外国人吃苍蝇吗？广州人不吃，你就到有老外来的地方去试试看，比如大酒店、涉外宾馆。”

一句话提醒了我，第二天，我来到东风路一家大酒店，找到酒店餐饮部的经理。果然，经理对我的蝇蛆较感兴趣：我知道国外有“油炸蝇蛆”这道菜，有几次外宾提出要吃，但我却做不出来，因为我没有蝇蛆。我和他一拍即合，经理让我去办一个产品生产卫生许可证，之后就准备挂牌推出“油炸蝇蛆”。若有外宾点这道菜，就给我打电话，让我飞车送去。接着，我又找了几家酒店宾馆，和他们达成了类似的意向性的协议。

不久，就有一家酒店开始来电话要了我的蝇蛆。接着，又陆续有几家酒店来电要货。销路终于打开了！虽然这时他们要货的数量都很小，有时货款还不抵车费，但我从中看到了远景，看到了希望。广州是个大市场，而生产蝇蛆还是个冷门，只要抓住机遇努力开拓，肯定能赚一笔。

我一边增加蝇箱扩大生产，一边马不停蹄奔走于各大酒店宾馆之间寻找销路。工夫不负有心人，我的销路在一天天扩大，过了几个月，“油炸蝇蛆”在一些酒店销路看好，我因此得到了一些长期供货的订单。到这年的年底，除去各种开支，我的月收入就突破了5000元。

广开门路把生意做大

由于“油炸蝇蛆”的消费群体只是一些外国人，数量有限，而且不稳定，所以多数酒店还是采用原来的临时叫货方式，这使得我面临一个很大的难题：生产少了，对方一下子要很多就会落空，而一旦供应不上，就有可能把生意做砸。那么就多生产一点吧？也不行。因为蝇蛆无法长期保存，销不出去就会很快变成废物，连本也收不回来。怎么解决这个问题呢？我想起了拿我的蝇蛆去喂鱼的老头。

白云区附近有不少养殖蛇、甲鱼、鳊鱼、龙虾、金鱼的大户，对于这些养殖生物来说，蝇蛆可能是一种很好的饲料，那里就是一个巨大的后备市场。我去向老板推销蝇蛆，老板没有用过这样的饲料，我就把酒店宾馆销不完的蝇蛆免费送一些去给他们试用，他们试用后发现效果很好，就开始收购我的蝇蛆。卖给养殖场的蝇蛆价格很低，但比起白白扔掉那就好多了。有了这样的后备市场，我就开始大量养殖蝇蛆。随着生产规模的不断扩大，我的收益也在节节攀升，到了第二年的夏天，

已能稳定地维持在月进万元以上。

2002 年初，我在报上刊登广告推销蝇蛆。吉林省长白山市有个王老板来广州找我订货，他的要货量很大，这引起了我的好奇，问他要蝇蛆做什么用？王老板告诉我，他是养殖林蛙的专业户，蝇蛆是林蛙最好的饲料，吃蝇蛆的林蛙长得快，从林蛙体内提炼的蛙油质量特别好。我又问他，要把蝇蛆从广州运到长白山，费用是很高的。你这样吃得消吗？他说：北方没有人养苍蝇，只好到南方进，费用高是高一点，但还有赚头。他告诉我，现今蛙油的市场价是每公斤 6000 多元，只要能多产蛙油，就什么都有了。得知这个消息后，我突发奇想，提出和王老板联营生产林蛙，要他把林蛙养殖场从长白山搬到广州，大量生产，由我就地供应蝇蛆，王老板觉得这样更合算，更有发展前景，很快就从老家搬来一批林蛙到广州试养，到了秋天，他就把养殖场的大部分从长白山搬到了广州。有了王老板这个大客户，我就不再为销路发愁了，可以放开手脚大干了。

2003 年初，我在广州正式注册了公司，先后招聘了 20 多名员工，开始专业化生产之路。我不再到处跑销路，而是潜心研究新技术，开发新品种。到了年底，我养殖的蝇蛆品种由开始时的一种发展到多种，有绿蝇、黑蝇、花蝇、蜂蝇、大头蝇……有的专供酒店宾馆客人食用，有的用来作林蛙饲料，有的蝇蛆生长发育较差，则成了蛇、鳗、甲鱼的添加饲料。我还在学习别人技术的基础上，通过自己的实践体会，总结出了一整套高效繁殖技术，使我饲养的苍蝇产卵量成倍地提高。新技术的应用使我的养殖场进入了快速发展的时期，不到一年，每月的收入就猛增到三四万元，成了名副其实的老板。

当了老板后我把发展的眼光放得更远，我开始着手研究从蝇蛆里提取医用生物制品的技术，这项研究一旦成功，将为我的公司带来无限广阔的发展前景。最近，有个酒店老板告诉我，现在吃“油炸蝇蛆”的不但有老外，有些广州人也在尝试了。这意味着另一个巨大的消费市场正在形成。等到这种高蛋白的美味食品进入寻常百姓餐桌上的时候，我的事业又会是一种什么样的兴旺景象啊！

我就是胆子大

我养苍蝇发了财，这个消息在我的家乡不胫而走，那些一开始笑我是精神病的人对我改变了看法，发现原来是他们自己的思想观念有毛病。家乡报社的记者来采访我，他很风趣，说你叫李大勇，爸妈给你起的这个名字很好，很有意义。你不怕别人笑话，不怕失败，敢做别人没有做过的事情，敢走别人没有走过的路，的确是个很有胆量的人，名副其实。我觉得记者说得很对，论聪明，我并不比别人聪明，我就是胆子大。过去有一句话：“饿死胆小的，撑死胆大的。”这话有一点道理，我吃上了几天饱饭，很大程度靠的就是胆大。

点评：

李大勇确实人如其名，胆子大、有头脑，敢于尝试人所不能。但是，回首过往，依然感慨，在改革开放那样的年代里，李大勇这样的平民成功案例何止千千万万，这是整整一代农民创业致富的缩影。在那个时代，乃至今天的中国，依然可以说没有做不到的事情，只有想不到的点子。中国，希望更年轻的一代将创新精神发扬光大。

33. 把伟大理想踩在脚下



人生是一个不断变化的过程，最初想的和最后做的总有不同，做好才是最主要的。我最初的梦想是做老师，但是 19 岁从新乡税校毕业后，迫于现实的压力，就去打工了。三年下来，除了结识我这辈子的人生伴侣和收获自信外，并没有多大收获，最终决定回来创业。

上天眷顾，抛了个馅饼砸中我的脑袋——跟朋友买彩票得中大奖，分得两万多元奖金，正是这笔奖金成就了我事业的启动。三台电脑（一买二借），租来 20 多平米的小办公室，“青峰”诞生了。

把奋斗留在骨子里

说实话，这个时候我的人生阅历、生活经验都极其缺乏，惟一有的是大胆，无知者无畏，只能奋斗拼搏，甚至说是拼命，让别人看到我的勤奋和“强”。就这样坚持了 4 年多，温饱问题基本上解决了。

青峰不算很大的企业，但发展平稳，前景也不错。我们做的主要是互联网这一领域，毫无疑问，行业本身的性质决定了我们的工作具有极强的竞争性，每个员工压力特别大，都希望把这份事业做大。

然而创业第二年，我就遭遇了第一次寒流。早上来公司上班的时候，所有员工（当时有十几个人）都离职了，只剩下我自己。我不知道他们为什么离职，但意识到自己的管理出问题了。有压力不一定全是坏事，可是他们开心吗？跟着我有什么前途吗？这才是问题的关键。

经过很长时间思考，我明白了：管理一个企业，归根到底是管理企业员工。一个人能力再强，如果没有员工，什么事也做不成。员工应该受到尊重，因为他们同样是有身份、尊严和地位（不是职位）的人。

想明白了这点，我没有怪那些离职的员工，反而发自内心地感谢他们。正是从这件事以后，我才开始科学地管理公司。

每天都有新员工加入，为了多和他们沟通，我坚持天天按时来公司上班。一次，无意间发现，公司将近 500 名员工，我只认识 70 多人。这个数字让我觉得不可思议，同时认识到问题的严重性。于是，我力求多认识一些员工，让他们更有归属感。竞争虽然残酷，但彼此间的温暖会使整个工作流程良性循环。

就像我自己一样，没有家人的支持和分享，创业一点意义也没有。家庭在我心中排第一，事业第二。所以，我试着慢慢收心，承担家庭责任。同时对公司的发展方向也有了清晰的认识。最初宏伟的目标落实到公司的每一件事上，把这些事情解决好成了我切实的追求。怎么把他们管理好，让他们工作得舒心快乐、提高效率，让公司取得更丰厚的利润，成了我工作的重心。把奋斗留在骨子里，内心的“强”比外表的“强”要好。

然而，寒流再次席卷而来，我被几个部门主管联合起来将了一军。吃饭的时候，他们集体要求涨工资。但这次我不像第一次那么慌乱。一番思考后，我决定各个击破，这样一来，局面迅速稳定

了。后来，他们都辞职了。现在想想，工资其实是一把双刃剑，应该全面看待：工资到了，员工水平不到，员工危险了；员工水平到了，工资不到，企业危险了。

让员工有幸福感

后来，我更注意协调工资与员工自身的关系，比如招聘的面试环节，我会告诉他们公司的缺点。当然，也告诉他们我的要求。人才对于企业是至关重要的。如何留住他们，不是简单地涨工资就行了，还要让他们感到快乐。公司每周都休息，大小轮休，法定节假日也照常过。给他们留足时间去放松，也鼓励他们去购物旅游。他们只有开心了，才会安心工作。高效、高压、高兴，应该是员工的常态。幸福感很重要。

现在公司发展越来越顺，将近 500 个员工了。这些员工从年龄阅历各方面来说都有明显的分层。80 前这些人身上有更多的吃苦耐劳精神，具有高度的责任感。对于这类员工，我给他们信任。而 80 后，具体是 1980~1986 年之间的，进入而立之年，他们已经渐渐成熟，开始承担一定的责任。对他们，我给空间。他们有什么建议、活动安排，我基本上都支持。虽然我知道，我去做结果可能会更好，但是得留空间让他们去做。1987 年以后出生的人基本上可以归到 90 后，虽然很多人都批判他们，但不得不承认他们特别聪明，思维活跃无定式，对他们更多的是表扬。分层管理的直接好处是结构的优化。

任何一个老板可能都做过假设：我的员工很优秀怎么样，或我的员工很糟糕怎么样。这就涉及到管理技能的问题。两种不同的假设，效果是绝对不一样的。现在，我更多的是“无为而治”。我相信我的员工是优秀的，不需要制度约束的。公司的各项规章制度由当初的 100 页削减到现在的 30 页，每一方面尽量不超过 10 条，而员工并未因此放弃自我约束。新乡营销部经理是个年轻的女孩子，从一开始管 3 个人到后来管 30 个人，再到整个安阳地区，我相信她能做好。（即使现在待产在家，我还鼓励她按照之前的方法来管理。）

同时，我要求人人都有目标，“人人头上有把刀”，一周总结一次。这样，每年公司业绩的完成与目标的误差只有 5%，再好不会超过 105%，再差也不会低于 95%。

创业当如乔布斯

我们和百度合作，百度卖的是产品，我们卖的是服务。其实，不管做网页网站还是开发程序和软件，卖的都是“服务”产品，是为了广告的推广与发行。

一个企业做好了，就加大广告投入力度，做得不好也不可能不做宣传，毕竟这是一个全媒体时代，只是多少的问题。我们和百度的关系就是飞机场和飞机的关系，我们的目标是负责好飞机的安全降落。

我力求让自己“辛苦一点”，这辛苦不在身体，更不在精神，而是说作为一个老板，也像其他行业一样，最起码经常上班。中国很多企业最后都倒闭了，差不多都是企业做大之后老板松懈了，开始游山玩水。如果真能玩出一个好企业，那这个人绝对是天才，而且人人都可以做企业了。不过，大多数人都不是。凡是伟大的企业家都不是游山玩水消遣而来的，是像比尔·盖茨、乔布斯那样辛苦工作赢来的。

做企业一定要专一。从 2002 年创业开始，我做的就是现在的产品，一直做，做得越来越顺，越来越好。互联网是个很宽广的东西，蕴藏着无限的机会，人人都可能成功，但谁也不能一个人就把所有的钱赚完。把一个行业做好，做精细，做得与众不同，就是成功。

公司发展到今天，不仅解决了我的生存问题，也解决了一部分人的生存问题，而且生活得相对不错。有能力去帮助一些人，我开始带领大家做公益。在这个过程中，大家学会了感恩。不管怎么样，至少你比受捐人得到的多，暂时有这个能力，就应该去做。我们把方向主要集中在那些需要帮助的人身上。每个月我拿出 500 元，员工则从 1 元起，数额不等，自愿加入。我告诉他们，一旦加入就必须坚持 10 年。

带领大家做好事，就意味着不去做坏事；不做坏事就是为社会做贡献。

创业之初，目标高远，巍然如山，伟大存在于未来；匆匆十年，目标仅仅是做好当下，伟大存乎步履之间。或许有人认为我已小有成就，会自感志酬意满，不愿阔步前行。其实正好相反，我早已把心目中的理想揉碎，铺陈在今天和明天，更加务实，一步一个脚印走下去。如果非让我对未来有个描述的话，我希望我的企业是最快乐、最温暖、最和谐、最具青春脉动的企业。

点评：

余进，男，1980 年出生，河南青峰网络科技有限公司总经理，曾荣获新乡市五一劳动奖章荣誉称号，2014 年被评为第八届新乡市优秀青年。他不够进入福布斯榜，但是他一样是成功的榜样，与那些巨富比，也许他的创业离我们的同学更近一些，学习也更实际一些。余进有二个显著特点：其一，他心不大但步子很稳。他说“企业遇到困难太正常了，不经营企业你也一定会遇到困难，遇到困难，保持良好的心态，不停地去克服就好了”。其二，创导公益生活化，“员工每月捐 1-10 元，不要搞得那么高大上，公益就应该是平民化的生活，就像每天要吃饭一样，把它做成一种生活”。这便是余进的社会责任感。

一个能够不断克服困难，又具有社会责任感的年轻人，想不成功都难啊！

34. “倒粮”小伙二十三 三年赚了五百万

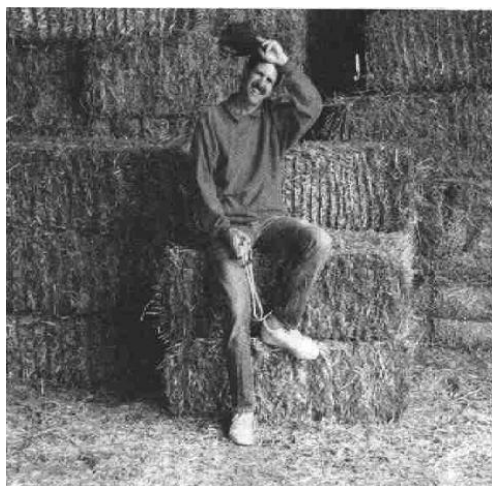
----一个农民经济人的财富传奇

日出而作，日落而息；脸朝黄土背朝天，一个汗珠摔八瓣-----这是中国农民千百年来日复一日、年复一年劳作生活的经典缩影；“三亩地，一头牛，老婆孩子热炕头”-----这是中国农民千百年来恪守的知足常乐的小农意识的经典写照。

而今，一些具有创新意识的新一代农民已彻底抛开了旧有观念，他们在生之养之的黄土地上寻找着自己的美好梦想，挖掘着属于自己的“金矿”。吉林省蛟河市 23 岁的农民鲁长俊就是其中一个已经找到了“金矿”的佼佼者，请听他讲述自己的“淘金”故事-----

闯荡江湖苦练兵

一万元的“工资”成为我创造财富的“助推器”



1996 年 7 月，我中学毕业。由于考学未成，参军母亲又不让我去。只好回到了家乡蛟河市新站镇朝阳村务农。看到自己的父母每年仅靠种地维持生活，辛辛苦苦劳作一年，收入才勉强应付一家人的花销，我心里很不是滋味，那时我就暗下决心，决不能再像父母那样脸朝黄土背朝天一辈子的贫困下去了！我要寻找一条适合我并能体现我人生价值的创业之路、致富之路！

我们朝阳村山林中盛产五味子，穿地龙等药材。每年一到秋季，不少本地和外地的商贩就常来村收购，有些农民就靠这个富了起来。我的父母也利用农闲时上山采集药材，我也帮他们出去卖。卖药材时，我心里就想：采药材卖来钱挺快，比在家里种地强多了，不如我也买辆车去贩运！谁知，当我满怀信心地向父母提出我的想法时，便被父母一口回绝了，父亲说我太小，根本闯不了社会。就这样，我的第一个想法破灭了，但心里却一直没有放弃走出去的念头。

1998 年 5 月的一天，在舒兰收购粮食的姨夫路过我家，进屋便和我的父母商量他收粮的一些事儿。听着姨夫谈他在外走南闯北的经历，我年轻闯荡的心又一次被拨动了，当即就和父母提出与姨夫一起出去到外面闯一闯，见见世面。因为是给姨夫帮忙，父母没有过多的阻挡我。从此我便和姨夫一起在舒兰市上营镇从事粮食和土特产品的收售工作。

我虽然只有初中文化水平，但人还机灵，眼里有活，手脚也勤快，在收粮过程中我出了不少好主意，姨夫也对我特别满意。1998 年 10 月的一天，我们在舒兰市收购了一车黄豆，当时装完车已经天黑了，在车回上营的途中，由于车载重过大，车胎突然爆了，无法行走。前不着村后不着店，姨夫急得连连说：“这可怎么办呢？”当时我凭以前路过一次的记忆，知道四五里远的前面有个修车铺，便告诉姨夫。姨夫说：“那可太远了，怎么去呢？”我毫不犹豫地说：“姨夫，你们等着，我去叫修理工”说完，我脱下大衣，撒腿就跑，当我跑到修车铺时，衣服上下已全被汗水湿透了。我和修车师傅打车飞快地回到了停车处！当车修好后，姨夫看我浑身是汗的样子，不由夸我说：“长

俊真是好样的！能吃苦，将来肯定有出息！”

12 月下旬，姨夫给了我一万元钱，说是我的工资。我拿着厚厚一沓钱，瞪大了眼睛望着姨夫说：“姨夫，你是不是给多了？”17 岁的我可是头一次见到这么多钱啊！但姨夫却笑着说：“我还怕你嫌少呢！”

啊？几个月就能挣一万元？农民种地两三年也挣不到一万元哪！这令我太吃惊了！这件事不仅让我受到了极大的震动，也给了我很大启发，我这才知道原来收售粮食的比种粮食的收入要高几百倍，几千倍呢！从那以后，我下定了要干这一行的决心，就更有意识地跟姨夫多学习，多锻炼，很快就掌握了一些基本的收购销售的常识，还帮着姨夫处理了几桩很棘手的生意，姨夫对我很满意。在跟随姨夫学习的这三年多，我还先后到了晋江、福州、厦门、杭州、蚌埠，滁州等地，一边做生意一边学习考察，跑了大半个中国。我经常以推销员、业务员、销售员的多种身份出现在各地的许多大中小企业中，细心地学习他们的经营管理、市场营销等方面的经验，为自己将来的“单飞”打下了良好的基础。

诚实经营拼信誉

“长俊粮贸”成为农民们和商贩们的“中转站”

2001 年 5 月，我告别了指导、培育我成长的姨夫，自立门户，成立了“长俊粮贸公司”，开始了自己收购粮食的第一步。万事开头难。当时我刚满 20 岁，但由于我长得貌不惊人，身材瘦小，像个十七八岁的孩子，又没有姨夫那样的知名度，农民和商贩都不太信任我，也根本不把我放在眼里。

有一次，我和妹妹去龙凤村收玉米，一连收了三天，一车也没收着。看着别的商贩一车一车地拉，我怎么收不着呢？我既纳闷又不服气，第四天我又开车去了。当时村里有一农户家里有 6000 多斤玉米，我听说后就直奔他家，问他：“大爷，你的玉米卖吗？”大爷用轻蔑的眼光上下打量我一番说：“我卖，你能收得起吗？”我说：“大爷，你就说你的玉米多少钱卖吧？”大爷说：“四角二分”我说：“那好，我全收了。”大爷一愣，说：“你不是开玩笑吧？你有那么多钱吗？”我见他不信，顺兜掏出一沓钱。大爷见我真的有那么多钱，十分惊讶地问我：“你多大年龄了？”我说：“20 岁了。”大爷说：“这么小就出来闯，真不容易！可你不嫌收得贵吗？”我说：“贵我也收！请大爷放心，虽然我收得价格高，但决不苛秤。请你看好秤。”就这样，我狠狠心用高价收了一车玉米。那年一般好的玉米也就在 0.38-0.40 左右。虽然当时我收的这车玉米没有挣到钱，但是我的口碑却借这个大爷的嘴传出去了，说有个 20 岁的小伙，讲信誉，不差秤。收价还高后来我再到龙凤村收粮时，老百姓都抢着卖给我。

刚开始收粮时我还有一个最大的困难，就是资金不足，手中只有姨夫给的一万多元和父母凑的，一共才六万多，所以我收了粮后根本不敢压粮，见利就走，有时候一车粮才能赚 50 块钱！有很多时候眼看着粮食的利润很高，可就是没有钱来收，真是着急呀！当时我收粮只是和公主岭及外地的一些客商搞对缝，将收上来的粮食卖给他们，他们再倒给粮库，因此人们都管我们叫“粮贩子，我也根本不懂什么是经纪人。后来经过多次来往，我言出必果，诚实守信，这些客商对我非常信任，把他们的不少钱放在我这里，让我大量地收粮。这实际上是利用别人的钱来做生意啊！手中有大笔的钱，我这才有了周转资金，才能大量地收粮，有时价格还比别人给的高。这样不仅农民们愿意卖给我，就是一些下面的粮贩子也把粮都往我这里送。时间长了，我的公司成了农民们和二道粮贩

们的“中转站”了。

当年在我和妹妹及父母的共同努力下，共收购玉米 5000 多吨，白瓜子 40 吨，各种药材 20 余吨，这下，就连一开始不太支持我的父母也都对我刮目相看了。

粮食和土特产品收上来了，可是往哪儿卖？卖给谁？这是我遇到的又一个问题。毕竟，我们收购粮食的目的就是为了卖啊！一开始，通过姨夫的一些老朋友、老关系的介绍也能卖出一部分，但毕竟不能永远指望别人啊！再就是，由于一开始收购心切，也想打知名度，对粮食质量也不太懂，收的粮食价高，但卖的却较低，利润空间小。于是我就虚心向别的经纪人请教，不懂就问，边干边学，很快就掌握了粮食及土特产品的晾晒、手选、包装、供干、鉴别等一系列技术，也逐渐摸到了一些市场规律，渐渐地成了一个粮食及土特产品的内行。在把握收购与出售的价格方面也有了明显的提高。

由于我讲信誉，重合同，钱款支付及时，注重收购粮食质量，有许多当地的卖粮户和外地的收粮客户都与我建立了长期的合作关系，仅新站镇与我长期合作的经纪人就有 30 多人，这也为我今后的发展奠定了良好的基础。这一年，我成功地捞到了自己创业后的第一桶金！到了 2002 年收购粮食及各种药材的时候，许多农民都主动将产品送到我的收购点。这无疑省去了我不少的人工费、运输费！这一年我共收购黄豆 4200 吨，玉米 2200 吨，白瓜子 150 吨，各种药材 40 多吨，收购总量占全镇 50% 左右，其中白瓜子一项我个人就收了新站和拉法两镇的 70% 还多。

信息开路抢市场

我成为新站农民人的“领头羊”

从一个普通的农民，到一个农民经纪人，身份的转变很容易，但是观念的转变却不容易。比如说对市场行情的认识，我就经历了一番波折。当时创业时凭着年轻人的一腔热血和激情，也可能凭运气偶尔成功。然而，市场不相信运气，也不相信眼泪，仅有激情是不够的。

2002 年末，我收进了 2000 吨玉米。由于我没有掌握好水分和市场行情，发出去的玉米有 480 吨因为水分超标(对方调整了水分标准)到了锦州桃园粮库被全都拒收。而在销售时玉米价格已大大下跌，最后赔了 7 万元才把玉米全部出售。这年的三十晚上，在人们兴高采烈地欢渡除夕的时候，我也吃了饺子，可我吃的饺子是伴着泪水咽下去的啊！只到这时才深刻地发现自己，也真正地知道了信息在市场中的重要作用。从这以后，我加强了信息的搜集与积累。一方面从加强管理入手，聘请了粮食质检员，严把收粮质量关。另一方面，建立了粮食购销价格信息网，随时掌握粮食市场行情的变化，并根据信息来决策，这就使我如鱼得水。

2003 年秋季，我收购了 3500 吨黄豆，收购价是 0.90—1.10 元之间。当时粮贩子以每斤 1.5 元的价格上门来收，而且质量好的和差一些的全都要。这时出手利润也是相当可观的！许多人纷纷把收到的货物出手。但我没有轻举妄动，因为通过信息网络了解到黄豆的市场价格还要上涨，就坚持压货不卖。到了年底，黄豆市场价格一路上涨，涨到了每斤 1.6 元，这时我才出手，短短几个月我就多挣了几十万元！

2004 年初，玉米的价格一直走低，甚至到了无人收购的地步，一些农民急得还要降价。这时，我通过信息网络了解到，由于受国内某些市场的影响，玉米的低迷下跌势头很快缓解，玉米的价格可能在一个月左右上升。于是我果断出手，以 0.25 元一斤的价格收进了 5000 吨玉米。到了正月十五左右，玉米价格果然涨到了 0.35 元一斤！这时我将 5000 吨玉米全部出手，一个月之间就漂亮地

赚了 20 万元！

在不断地捕捉信息、利用信息抢占市场先机的同时，我越来越感到：一个人的信息再多，也不如十个人、一百个人的！一个人的力量再大，也不如十个人、一百个人的！为了在激烈的市场竞争中不断壮大，立于不败之地。必须要形成规模，开展联合。现在新站镇从事经纪人的不下几十号人，如果能将他们联合在一起，既减少了无序竞争，又可以整合零散资源，集中大家的智慧和优势，形成一个拳头-----砸向市场！我的想法得到了镇党委和其他经纪人的支持。2003 年初，由我任理事长的蛟河市新站镇青年经纪人联合体成立了，成员共 50 多人。我虽然在他们中年纪最小，但经验较丰富，就常常给他们介绍一些市场经营知识、经验，还帮他们联系货源、货款等。在我的带动下，联合体的成员们一改过去各自为战的局面，不再互相拆台，而是主动互通有无，信息共享，互相帮忙，共同受益。一年过后，大家的收入比过去提高了一倍多！2004 年 4 月，成立仅一年的联合体在“第二届经纪人国际论坛”上被评为“中国经纪十大创新企业”。这对我们是一个极大的鼓励！

我拼搏！我创业！我成功！我致富！但是我一直没有忘记我的家乡。2003 年 2 月，经过不懈的努力，我招来吉林的一个客商，在新站镇二中基地投资 100 万元建立一个养鸡场，大规模养殖鹅和鸡。然后再上设备，对鹅和鸡进行深加工，经包装后出口。与此同时，我还投资 10 万元购买了一套修路设备，为我的家乡修路 8 公里。我的这几项工程可解决农村剩余劳动力 200 余人，缓解农村劳动力再就业难的问题。而我现在用的工人多数是双下岗职工。长期工人 20 个，每年支付他们 10 万余元。

我的成绩得到了党和政府及社会各届广大群众的认可。2001 年末，我被评为“吉林市优秀市民”；2003 年 4 月，我被评为“新站镇 2002 年度优秀青年经纪人”。2004 年 4 月，我光荣地被评为“吉林市十大青年创业明星标兵”！

现在，我的青年经纪人联合体成员已增至 150 人。我们的粮食和土特产品已占领了大半个中国市场，除吉林省外，山东、辽宁、黑龙江、河北、福建等都有我们的市场，个别产品还发到韩国。我的资产已达 500 万。2004 年 5 月，我投资近 200 万元在新站镇兴建占地 7000 平米的大型粮库，现主体已基本完成，估计 10 月底全部竣工。届时，我将成立“长俊农粮特产储运公司”，将我的事业做得更大、更强，做成更大的规模，创造更多的利润，赚取更多的财富！也能帮助更多的人！

点评：

这个，啊！而，你，交流是吉林省吉林市蛟河市人氏，他从事的行业属于“粮农土特产品”经纪人，这个行业对于我们很多人来说非常陌生，但是鲁长俊立足农村，凭着他的吃苦耐劳、善于学习、灵活机变的性格，走出了一个人的成功之路。鲁长俊，在我们是闻所未闻，但是在家乡他可是一个名人，2014 年吉林市《江城日报》上还点了他的大名。他的成功没有惊天动地，只是静静地告诉我们，只要走对路、肯下功夫，普通人照样能成功。

35. 被拒绝了 1009 次的肯德基创始人



哈兰·桑德斯出生于 1890 年 9 月 9 日。童年时家境并不富裕，但也还过得去。6 岁那年，父亲去世了，留下了母亲和他们 3 个孩子艰难度日。

12 岁那年，母亲再嫁，桑德斯和继父的关系却不是很好，才念到 6 年级，他就再也不想读书了，家里的空气憋闷无比，桑德斯决定去工作，重新换个环境。他来到格林伍德的一家农场去做工，虽然辛苦，但也能维持个人温饱。此后他换过无数种工作，可以说什么活儿都尝试过，卖过保险、当过兵，后来他还得过一个函授法学学位，使他能在堪萨斯州小石城当上一段时间治安官。

40 岁的时候，桑德斯来到肯塔基州，开了一家可宾加油站，同时推出了自己的特色食品，就是后来闻名于世的肯德基炸鸡的雏形，由于味道鲜美、口味独特，炸鸡的名声很快超出了加油站的名声，桑德斯就在马路对面开了一

家桑德斯餐厅，专营他的拿手好戏——炸鸡。为了经营好餐厅，他还专门到纽约康乃尔大学学习饭店旅店业管理课程。

45 岁时，桑德斯的炸鸡已闻名遐迩。肯塔基州州长鲁比·拉丰为了感谢他对该州饮食所做的特殊贡献，正式向他颁发了肯塔基州上校官阶，所以人们都叫他“亲爱的桑德斯上校”，该称号沿用至今。

可是“二战”爆发了，政府实行石油配给，加油站被迫关门。而后，由于新建横跨肯塔基的高速路穿过桑德斯的饭店，饭店被迫关门。这突如其来的改变把桑德斯推向了深渊，为了偿还债务，他甚至用光了所有的银行存款。哈兰·桑德斯，这位昔日受人尊敬的上校，一下子从人人尊敬的富翁变成了一文不名的穷人。这时的桑德斯已经 56 岁了，所能依靠的仅仅是每月 105 美元的救济金。但桑德斯不想就此了却自己的一生，况且那点救济金根本不能维持生活，一切还得靠自己。被逼无奈，桑德斯上校决定向其他饭店出售他制作炸鸡的配方，以换取微薄的回报。

在推销的过程中，没有一家饭店愿意购买他的配方，并且还不时地嘲笑他。一个人在任何年龄被人嘲笑都不是件令人愉快的事，更何况到了退休的年龄还被人嘲笑，这就更令人难以接受了。而这恰恰发生在了桑德斯上校身上。他不但被人嘲笑并且接连不断地被人拒绝，可见这些经历对他的影响有多么巨大。但他始终没有放弃，在没有找到买主之前，他开着车走遍了全国，吃住都在车上，就在被别人拒绝了 1009 次后，才有人终于同意采纳他的想法，购买他的配方。

1952 年，盐湖城第一家被授权经营的肯德基餐厅建立了，这便是世界上餐饮加盟特许经营的开始。这一年桑德斯上校 62 岁。紧接着，让更多的人惊讶的是，桑德斯的业务像滚雪球般越滚越大，在短短 5 年内，他在美国及加拿大已发展了 400 家的连锁店。从此后他的连锁店遍布全世界，

他也被载入了商业史册。如今，他已经随着“一只鸡”闻名世界，无人不晓。

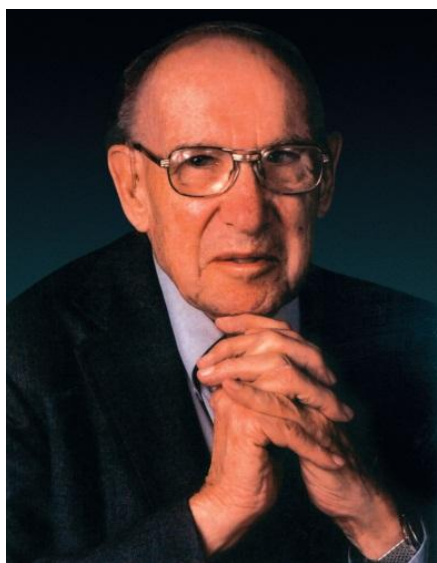
人们为了纪念这位桑德斯上校，就在所有的肯德基店前树立一尊他的塑像，以此作为肯德基的形象品牌。俗话说：“神枪手是一枪一枪打出来的！”缺乏坚持不懈的毅力或者认为自己不能得到自己想要的东西，这两者都是阻碍大多数人勇于改变的关键原因。如果你能够紧紧抓住自己的目标不放并坚持不懈，那么很快你就会超过大多数人。记住，是你掌握着自己的生活。如果你一心想达到一个目标，就一定会有办法取得成功。

点评：

肯德基州炸鸡连锁店在商界是一个成功的传奇，但是追溯它初始的成功因素，你可以看到贯彻始终的是自信和坚持。桑德斯上校充满自信的立足点是炸鸡，这是极普通的食物，而桑德斯先生却通过钻研将它做到了极致，这是一种严谨的工作态度；对于自信的坚持，令桑德斯上校年近花甲依然面对拒绝和嘲笑，一再坚持推销。他也是普通人，只是比我们多了一点坚持、一点承受能力、一点学习能力。如果你能坚持，也一定能做一个成功的自己。

36. 把大目标切碎分给每个人

——管理学大师彼得·德鲁克的小故事



上世纪 30 年代末，一个从纽约大学毕业的奥地利小伙子来到了一家生产电动机的工厂上班。

这家工厂的老板是一个非常有干劲的中年人，他为工厂设立了一个新目标：成为全纽约州最顶尖的企业！为了使所有的员工都能和自己一样拥有这样的目标，老板不断地在企业大会上向员工们灌输这个口号。

有一次，老板又把全体员工集中在一起开会，让所有的员工跟着自己振臂高呼：“把工厂打造成全纽约州最顶尖的企业！”那斗志昂扬的场面让老板欣慰不已。然而刚一散会，那个刚刚加入工厂不久的奥地利小伙子就来到了老板面前说：“我敢保证在接下来的工作中，员工们依旧不会有什么改变。与其让员工们共同扛上一个大目标，不如把这个大目

标切碎，分摊给每一个员工。”

“让所有人都拥有一个共同的大目标难道不是一件好事吗？难道你没有看到刚才的场景吗？那是多么的激动人心！”老板说。

“那么在接下来的日子里，您不妨多注意一下工厂的生产和经营状况，看看有没有什么变化。”小伙子说。

这句话给了老板某种提示。在接下来的一个礼拜内，老板每天都关注着工人们的生产报告。他终于发现了一个问题：无论工人们在会上的呼声有多高，无论那场面是多么鼓舞人心，但生产量和销售额都依旧在原地踏步。

这样下去，别说要把工厂打造成全纽约州最顶尖的企业，就连生存都成问题！老板困惑了。这时，他想起了那个小伙子说的话，于是找来小伙子，让他说一说自己的看法。

“企业是需要一个大目标，但这其实仅仅是企业的目标，而不是员工的目标！企业的大目标对于员工们来说距离太远，员工们更关心自己身边的事物。所以，与其让员工们拥有一个共同的大目标，还不如把这个目标切碎，分摊给每一个人，让每一个人都在实际的工作中不断设定小目标。这样，每一个员工在为各自的小目标努力的同时，也就推动了企业实现大目标的脚步。”小伙子不紧不慢地说。

老板若有所思。从那以后，老板就坚持从工作细处入手，让员工们各自设定出自己的目标，并且负上各自的责任。例如一名铜线缠绕工，他的目标不再是“把工厂打造成全纽约州最顶尖的企业”，而是在目前的基础上每天多绕 10 只铜线；一名成品整装工，他的目标是每天多装 5 只成品；一名推销员，他的目标是每天坚持多见 5 位客户……

在这种让员工们拥有各自小目标的管理下，工厂取得了极快的发展，不仅在两年之后就成为了全纽约州最顶尖的企业，甚至成了全美国一流的企业。

之后的多年里，那位奥地利小伙子在广泛的实践基础之上，写出了包括《管理的实践》、《卓有成效的管理者》等 30 余部管理学著作，尤其在 1954 年他提出了一个具有划时代意义的概念——

目标管理（Management By Objectives，简称为 MBO），这对当今世界有着深远的影响。这位小伙子就是后来被誉为“现代管理学之父”、“大师中的大师”的彼得·德鲁克。他那个“把大目标切碎分给每个人”为纲领的目标管理法则，更是他最具代表性的管理理论之一！

点评：

彼得·德鲁克是世界闻名的管理学之父，他出生于富裕家庭，但是他有自己的生活目标，它不仅创立了管理企业的理论，还总结归纳了管理自己的方法。诚如上述的故事中所提，喊口号时激情万分，实际效果却不大，细分成小目标才是真正技术活，而且目标只有通过脚踏实地的干才能实现。德鲁克还分析了天才们的自我管控能力，并将之细化成自我管理的方式，令我们这些普通的人们有机会成为更好的自己，有更成功的未来。

37. 从小事做起的王永庆



王永庆(1917年1月18日-2008年10月15日)，台湾台北人，祖籍福建泉州安溪，是台湾著名的企业家、台塑集团创办人，被誉为台湾的“经营之神”。

至2008年6月，福布斯公布王永庆身价68亿美元，位居台湾第二，在世界化学工业界他居“50强”之列，是台湾唯一进入“世界企业50强”的企业之王。

王永庆早年因家贫读不起书，只好去做买卖。

16岁的王永庆从老家来到嘉义开一家米店。那时，小小的嘉义已有米店近30家，竞争非常激烈。当时仅有200元资金的王永庆，只能在一条偏僻的巷子里承租一个很小的铺面。他的米店开办最晚，规模最小，更谈不上知名度了，没有任何优势。在新开张的那段日子里，生意冷冷清清，门可罗雀。

刚开始，王永庆曾背着米挨家挨户去推销，一天下来，不仅人累得够呛，效果也不太好。谁会去买一个小商贩上门推销的米呢？怎样才能打开销路呢？王永庆决定从每一粒米上打开突破口。那时候的台湾，农民还处在手工作业状态，由于稻谷收割与加工的技术落后，很多小石子之类的杂物很容易掺杂在米里。人们在做饭之前，都要淘好几次米，很不方便。但大家都已见怪不怪，习以为常。

王永庆却从这司空见惯中找到了切入点。他和两个弟弟一齐动手，一点一点地将夹杂在米里的秕糠、砂石之类的杂物捡出来，然后再卖。一时间，小镇上的主妇们都说，王永庆卖的米质量好，省去了淘米的麻烦。这样，一传十，十传百，米店的生意日渐红火起来。

王永庆并没有就此满足。他还要在米上下大功夫。那时候，顾客都是上门买米，自己运送回家。这对年轻人来说不算什么，但对一些上了年纪的人，就是一个大大的不便了。而年轻人又无暇顾及家务，买米的顾客以老年人居多。王永庆注意到这一细节，于是主动送米上门。这一方便顾客的服务措施同样大受欢迎。当时还没有“送货上门”一说，增加这一服务项目等于是是一项创举。

王永庆送米，并非送到顾客家门口了事，还要将米倒进米缸里。如果米缸里还有陈米，他就将旧米倒出来，把米缸擦干净，再把新米倒进去，然后将旧米放回上层，这样，陈米就不至于因存放过久而变质。王永庆这一精细的服务令顾客深受感动，赢得了很多的顾客。

如果给新顾客送米，王永庆就细心记下这户人家米缸的容量，并且问明家里有多少人吃饭，几个大人、几个小孩，每人饭量如何，据此估计该户人家下次买米的大概时间，记在本子上。到时候，不等顾客上门，他就主动将相应数量的米送到客户家里。

王永庆精细、务实的服务，使嘉义人都知道在米市马路尽头的巷子里，有一个卖好米并送货上门的王永庆。有了知名度后，王永庆的生意更加红火起来。这样，经过一年多的资金积累和客户积累，王永庆便自己办了个碾米厂，在最繁华热闹的临街处租了一处比原来大好几倍的房子，临街做

铺面，里间做碾米厂。

就这样，王永庆从小小的米店生意开始了他后来问鼎台湾首富的事业。

点评：

王永庆是台湾企业的神话，但是你可以从他早年的行事为人中，细究其成功的秘诀原来也是普普通通的基础原理：遇见问题，穷追不舍，直至解决；踏实勤奋，观察入微，服务周到；顾客至上，让利于客，力争双赢。这些基本的为人处世之道，不仅让王永庆赢得了生意，也赢得了人缘，更赢得了未来。职业生涯中你也可以试试这些基本之道，它会让你尽快融入新的社会角色。

38. 霍英东的创业故事



在港台的亿万富翁中，霍英东的知名度可以说是最高的。这不仅因为他个人资产大约有 130 亿港元，在 1993 年又当选为全国政协副主席；而且因为霍英东的出身，或许要算亿万富翁中最苦的一个。

霍英东，祖籍广东番禺，从他祖父一辈开始，全家就离开了陆地，长年居住在舢板上，被人称为“舢板客”，甚至贬称为“水流柴”，“家仔”。

1923 年，霍英东就出生在这样的舢板上。他最初的名字叫霍好钊，后来改叫霍官泰；抗日战争爆发后，年轻气盛的他自己改名英东，意思是要“英姿勃发立于世界的东方”。

霍英东的父母靠着一只小驳船，在香港做驳运生意，也就是从无法靠岸的大货轮上，将货卸上自己的驳船，再运到岸边码头。霍英东 7 岁那年，在一次风灾中，他的父亲因为翻船被淹死了。祸不单行，谁知间隔仅仅 50 多天，霍家的小船又一次翻在大海里，两个哥哥葬身鱼腹，连尸体都没有找回来。母亲死命抱住一块船板，侥幸被过路的渔船救下一条命。当时霍英东因为在海边找野蚝，不在船上，才躲过了这场灾难。

霍英东找到的第一份工作，是在一艘旧式的渡轮上当加煤工。可是他的身体实在太单薄了，顾得上铲煤就顾不上开炉门，刚上岗就被辞退了。那几年中，霍英东简直就像俗话说的那样，“倒霉人喝水都牙痛”。

不过，这些早年的艰辛和挫折，并没有打垮霍英东，他在不断的失败中，获得了经验，积蓄起力量，等待着机会，他坚信自己总有出头的一天！

赚到第一笔大钱

第二次世界大战结束后，霍英东以敏锐的眼光，捕捉到了一个发财的机会。抗战胜利，日本侵略军投降后，留下了很多机器设备，价钱很便宜，而且稍加修理就可以用，也可以卖出不错的价格。霍英东非常想做这个生意，为此他成了读报迷，专门关注报纸上拍卖日军剩余物资的消息，而后及时赶到现场，以内行的目光挑选那些有价值的机械，大批买进，迅速修理好，而后卖出。由于缺少资金，他难以放手大干。有一次，他看准了一批机器，并且在竞买中以 1.8 万港元中标，碰巧有一个工厂老板也看中了这批货，愿意出 4 万港元从他手中买下，霍英东立即出手，净赚了 2.2 万港元，这是他在那几年中赚到的最大一笔钱了。由于这个机会，他积累下了最初的资本。

香港的“土地爷”

抗美援朝战争结束后，霍英东就预料到，香港航运事业的繁荣，必然会带来金融贸易的发展，而这又将促进商业及住宅楼的开发。于是他决定把经营重点转向了房地产开发。1954 年 12 月，霍英东拿出自己的 120 万港元，另向银行贷款 160 万港元，在香港铜锣湾买下了他的第一幢大厦，并创办了“立信建筑置业有限公司”。

起初，他和别人一样，自己花钱买旧楼，拆了后建成新楼逐层出售。这样当然可以稳妥地赚钱，可是由于资金少，发展比较慢。一个偶然的事件启发了霍英东，他决定采取房产预售的方法，利用购房者的定金或预付款来盖新房！这可是一大创举，它使得霍英东的房地产生意顿时兴隆起来，一举打破了香港房地产生意的最高纪录。当别的建筑商也学着实行这个办法时，霍英东已经赚到盆满钵满，积累下巨大的财富。

霍英东当上了香港房地产建筑商会会长，会有会员 300 多名，拥有香港 70% 的建筑生意，所以有人把霍英东称为香港的“土地爷”！

“海沙大王”

霍英东的另一个美称叫“海沙大王”，这也来自他在经营上的创新。上世纪 60 年代，香港实业界人士很少进入淘沙业，因为它需要的劳力多，投资大，而获利相对较少。但霍英东从建筑业的广阔前景预见到淘沙业也必将有大发展，所以大胆地吃起了这只“螃蟹”。1961 年底，他花费巨款，从泰国进口了一艘大挖泥船，命名为“有荣四号”。香港经济起飞后，高楼大厦如雨后春笋纷纷拔地而起，对建筑材料黄沙的需求量极大，霍英东的淘沙船队因此财源滚滚，成了他的又一株“摇钱树”。

富贵不忘回馈社会

2004 年雅典奥运会后，获得金牌的中国体育健儿访港。霍英东给来访的金牌选手重奖，大约花费了 2800 万港元。

从 1992 年的第 25 届奥运会之后，“霍英东体育基金”就开始拨款奖励在奥运会上夺得奖牌的内地奥运选手和中国香港选手。夺得金牌的选手获得一枚重一公斤的纯金金牌及 8 万美元奖金；亚军获得半公斤重的金牌和 4 万美元奖金，季军获得 0.25 公斤重的金牌和 2 万美元奖金。

记得霍先生曾经作过这样的解释：“捐赠体育项目，并非仅仅由于我本人喜欢体育运动，而是基于体育运动本身对于国家进步，民族兴盛的重要作用。”他扳着指头算了一笔账：“国家每年拨予教育的经费达四百多亿人民币，拨予体育仅十多亿。当然，相对于 11 亿人口，还远未能说教育经费已经足够，但海外华人、港澳同胞之中，捐资兴学的人士毕竟比襄助体育者多得多。因此我尤其愿意在体育方面，贡献自己一份小小的努力。”这么多年来，霍英东向国人所捐赠的巨款中，有五分之一直接捐赠予体育项目。

点评：

霍英东以及他们那一代成功者都有一个共同的特点，出生寒门、吃苦耐劳、眼光敏锐、没有积习、大胆创新。也因为如此，他们的成功之举看似起于细微，但顺应着时代的发展，便红红火火蓬勃兴旺起来。他的成功，让我们谨记一句话：“细节决定成败”。从细微处着手创新，做常人不做之事，你就有了一半的成功基石。

39. 从赔钱卖黄金到疯狂开店



从传统相面学来看，右嘴角有痣的人衣食富足，郑裕彤的痣，比别人还要大一些。这似乎命定了他一生吃穿无忧、顺风顺水。

在 2011 年 9 月的福布斯富豪排行榜上，郑裕彤以 90 亿美元资产位居香港第 4 位，但时年 86 岁的郑裕彤并没有停下冲击香港首富的脚步。两个月后，郑裕彤家族旗下的周大福珠宝（01929.HK）开始路演（证券发行推广方式），这个 2011 年下半年最大规模的 IPO，有可能将

郑裕彤推向华人首富的宝座。

“十五岁进金铺打杂，八十六岁冲击华人首富”，再牛的 HR 也很难给出这样的职业规划。不过，再多的财富也换不来时光的停滞，当年的懵懂少年如今已是耄耋老人，郑裕彤凭借其顺风顺水的一生，打造了周大福和新世界这两个辉煌一时的明星企业。

入赘周大福的顺德小镇青年

受市场低迷等因素的影响，周大福上市后，并没有能让郑裕彤完成首富梦。据估算，周大福总市值约 1500 亿港元，郑裕彤家族持有比例为 74%，达 1110 亿港元，即使加上新世界发展的财产，也低于李嘉诚、李兆基和郭氏兄弟，屈居香港第四。不过，从一个逃荒的顺德小镇青年，走到今天，郑裕彤已经堪称传奇。

1929 年，周至元凭借炒金银货币赚得第一桶金，在广州创立周大福金铺。时年郑裕彤只有 4 岁，还生活在广东顺德县贫穷偏远的伦教镇。周至元一定不会预料到，若干年后，这个方寸大的金铺会因为这个指腹为婚的准女婿——郑裕彤成功上市，并成为和蒂芙尼、卡地亚等国际品牌分庭抗礼的金字招牌。

故事放在历史的大背景下格外好看。

郑裕彤念中学的时候，战火连年使得他不得不放弃学业，全家从广东逃到了澳门去谋生。和李嘉诚的故事版本如出一辙，一样靠老丈人起家，家境贫苦的郑裕彤 15 岁就进入周大福打杂。凭借头脑聪颖、勤恳能干，他只用三年就从端尿盆、洗厕所的伙计晋升为柜台主管，并于同年娶了周至元的女儿周翠英，入赘周大福。

这个大时代下典型的小镇青年，刚翻开其顺风顺水富豪生涯的第一页。

1946 年，香港皇后大道中 148 号，周大福金行开张。21 岁的郑裕彤揣着两万元现金以及 24 两黄金，开了周大福在香港的旗舰店。又过了十年，周至元将黄金产品生产一并交由郑裕彤打理，周大福也正式进入了郑裕彤时代。

一晃儿就是半个世纪。如今 86 岁高龄的郑裕彤，依然牢牢地坐镇自己当初起家的周大福以及

后来主攻房地产的新世界。他的儿子、孙子、侄子、堂兄等数十位郑氏家族成员则先后入主郑氏企业，郑氏家族左手是珠宝，右手是地产，成为数一数二的富豪家族。

不过，郑裕彤骨子里仍然是那个早年出来打拼的顺德小镇青年，不喜欢穿名牌，有自己的小车，却时不时去“挤地铁”，常常在公司吃家常菜做午饭。他对财富总是看得很淡，“多了这么过，少了也这么过。只要是够子女读书，够家中大小两餐，足矣”，也曾经跟别人说笑，“你今天许诺将整个汇丰银行给我，又有什么用呢？得个‘看’罢了。”

从赔钱卖黄金到疯狂开店

20 世纪 40 年代，在香港做金饰品的业主很多，要在激烈的市场里站住脚非常困难。郑裕彤用的方法，就是今天的一句流行语——细节决定成败。

当时一般金铺的黄金成色都是 99%，即九九金，为了在竞争中取胜，郑裕彤决定首创推出四条九（即含金量 99.99%）足金，较三条九金（即 99.9%）含金量更高。这个方法虽然立即使得顾客盈门，可付出的代价也是巨大的：每卖出一两金，都要亏几十块，很多人都反对这么做。但郑裕彤认为这时候挂牌子比赚银子重要，其中差价的几十万权当做了广告，而买家的口碑是金铺这个行当千金难换的。

短短两年，四条九金就靠金不“煲水”口口相传，赢得了可观的市场占有率。郑裕彤一鼓作气，在 1960 年将珠宝行改成“周大福珠宝金行有限公司”，成为香港金饰珠宝业最早的有限公司。

组建公司后，郑裕彤将一部分股份派分给公司元老，将公司的效益和职工的利益直接挂钩。在股权激励的效用下，当年公司的盈利就达到了 500 万港元。这种“人情味”也成了周大福的企业文化，迄今为止，周大福从来没炒过人。

20 世纪 60 年代的香港，女人们已经开始关注钻石，郑裕彤也开始关注钻石后面的事。当年唯一拥有 De Beers（戴比尔斯）钻石入口牌照的就只有廖桂昌，其他人无法经营。为了取得这张牌照，郑裕彤索性在 1964 年到南非买下一间有 De Beers 牌照的公司，此后又购得了多张 De Beers 牌照。

1973 年，周大福已经成了香港最大的钻石商，从此周大福黄金、钻石“通吃”，高峰期更包揽了全港钻石入口量的三成，郑裕彤成了港岛著名的“珠宝大王”。

香港的市场毕竟比较小，1988 年，周大福开始试水中国内地。在郑裕彤看来，每 50 万人口就可以开一家分店。也就是说，中国 13 亿人口，保守估计可以支撑 2600 家店。

“这可是一个不能松懈的过程，要知道，培养 2000 多个店长并不是一件容易的事情。”周大福珠宝董事、中国区总经理陈世昌说。

瞄准这个目标，到 2011 年，周大福已经开了 1506 家店，其中内地有 1417 家。但这个数字显然没有让郑裕彤满意，因为内地一半以上的城市，还没有周大福的零售店。

周大福的招股说明书显示，2016 年在大中华地区的零售销售点将超过 2000 家，这意味着每年周大福都将会增加 200 家店面。

要想开店快，就得有钱；要想有钱，就得上市。

2010 年开始，周大福一边把加盟店的比例从 20%上调到 35%，一边开始了大手笔的资本市场运作。

“鲨胆彤”贱卖周大福？

其实，这些年周大福从未停止借助资本市场跑马圈地的脚步。

2008年10月10日，媒体报道称周大福将收购豪华腕表生产经销商宜进利（集团）有限公司的部分资产。2011年2月，上海实业控股有限公司称，同意作价40亿港元向周大福出售所持上海四季酒店77%的股权和上海两处地块90%的权益。同年3月14日，中国平安保险表示计划作价194.5亿港元向香港大亨郑裕彤控股的周大福代理有限公司出售3.44%的股权，以每股71.50港元的价格向周大福代理有限公司发售2.72亿股新H股……

周大福的一笔笔资本买卖，使得郑裕彤被别人说成是“鲨胆彤”，是靠投机才做成大事的。郑裕彤却说：“投资与投机是有本质区别的，只有买空卖空才完全属于投机的做法。所以凡事不要过头，不要博尽。”

只不过之前周大福参与的资本投资，基本上都是“卖别人”，这次却是“卖自己”。作为郑裕彤家族中最赚钱的生意，周大福一直没有上市。

郑裕彤选择这个时机在周大福上市时再“投机”一把，也有其不得不快步急走的行业和市场背景。

中国珠宝首饰行业正以每年超过20%的速度增长，2011年的市场零售规模在2010年2500亿的基础上又实现了大幅度增长。行业人士估计，中国将在2020年成为世界上最大的珠宝消费市场。这样的环境下，企业不进则退。

更加重要的是，金价自20世纪80年代开始，经历了20多年的低迷，终于迎来了久违的爆发性大牛市。从十几岁就开始做黄金买卖的郑裕彤，比任何人都理解这波大行情中蕴含着多少能量。

“鲨胆彤”在2011年的最后一个月，把周大福推上了香港证券交易所。挂牌首日，股价即以下跌8%破发，这还是在之前IPO定价较低的情况下。现场的记者观察到郑家纯略显不悦，郑表示“上市是心愿，不计较股价高低”。

不过，以2012年预测市盈率计算，周大福珠宝的市盈率仍达到23倍，同属珠宝行业的六福集团、周生生和谢瑞麟，市盈率则在6至15倍之间。

低买高卖的商界高手

周大福的上市吸引了众多的目光，也有不少人表示对其并不看好：黄金珠宝业并非朝阳行业，很难有爆发性增长。如果金价下跌，投资者就可能放弃黄金。

郑裕彤自然理解其中的道理。“所有行业的兴衰都是有周期性的，在低潮时购进，总不会错到哪里去。”这里郑裕彤说的是他的另一大产业——地产。

郑裕彤不仅擅长在金价最高的时候，让金铺上市，更擅长在市场低迷的时候，大笔投资。

20世纪60年代中期，香港受内地“文革”的影响发生动乱，许多富人都将土地、房产低价抛售，而当时具有眼光和魄力乘机收购的人，后来都成了超级富豪，郑裕彤就是其中一个，1968年，郑裕彤购置的地产最多。

在香港这个土地资源向来稀缺的城市，地产成为了这个弹丸之地最大的财富来源。既然已经拥有了珠宝店，最好也拥有珠宝店所在的那栋大楼吧。

1970年，郑裕彤与何善衡、郭得胜等人成立了“新世界发展有限公司”，并占57%的股权做了大股东，全面向地产进军。1982年，在香港建成全世界超一流的豪华建筑——新世界中心。

1990年代初，内地投资环境被许多外商质疑，但是新世界又出发了，“内地竞争不激烈，而且项目非常多——不仅仅是房地产，还有收费公路、基础设施和百货大楼。”如今，新世界集团旗下

上市公司的市值也已超过 110 亿美元。

低买高卖是每一个商人都在追求的目标,如果说郑裕彤做得好有什么秘诀,除了本身命好之外,可能还有郑裕彤自己总结的一个原因:“做生意要胸襟广阔,不够阔做不了大事,当然,这个未必每个人都做得到。”

点评:

郑裕彤是上一个时代成就的香港富豪,他的成功起始很辛苦也很刻苦,从一个小学徒走到大富豪。这无疑是神话,但是他得益于两个时代机遇:二次世界大战后亚洲经济复苏和快速崛起、大陆改革开放后经济的腾飞。他抓住了时代的机遇,成就了自己的人生。

40. 创业大王李嘉诚少年时期的创业史



李嘉诚（Sir Ka-shing Li），大紫荆勋贤，（1928年7月29日—）加拿大籍香港企业家。出生于广东潮州潮安。1940年，12岁的李嘉诚移民到香港，成为香港人。他不论说粤语还是普通话皆带有极之浓烈的潮州口音。李嘉诚现任长江企业集团董事长主席，他创立的企业长江集团已成为香港最大的企业，经营范围包括房地产、能源业、网络业、电讯业以及传媒业。是现在香港、大中华地区首富，绰号“李超人”。

李嘉诚的祖先原为中原人士，因灾荒而南迁至福建莆田。后又因战火连绵不断，由世祖李明山带领全家迁至粤东潮州府海阳县，定居于潮州城内北门面线巷。从此李氏家庭同大批因战乱而南迁的中原人一起成了潮州各部落、各家族中的一支。李氏家庭可以说是书香世家。李嘉诚的曾祖父李鹏万曾经是清朝每12年选拔一次的文官八贡之一，此为传颂佳话。李氏祖居门前用于插贡旗的碑座，就是历史的见证。因其家族人士治学风气甚浓，知书识礼，学问渊博，在乡村之中颇有名望，颇受村民尊重，故地位极高。

大凡有志之人，无论年长年幼，只要心里一旦有了宏大的目标，就会有永不枯竭的动力和永不气馁的行动。所以李嘉诚一有时间就躲在小书房里，如痴如醉地看书，海阔天空地去考虑问题。即使有很多书他不能看懂或似懂非懂，但他仍能凭他的天赋和聪颖努力去领悟。在书房的小小天地里，李嘉诚常常做着状元及第、衣锦还乡的好梦，他对那些精忠报国的有识之士敬佩不已。

然而美丽与祥和却是暂时的。

1939年6月，日本帝国主义的铁蹄开始践踏这片宁静的土地。整日整夜，日本的飞机对潮州地区狂轰滥炸，宁和而美丽的潮州城成了一片废墟。李氏一家冒着随时可能被杀的危险，躲着不时而来的流弹，爬过一道道封锁线，步行十几天，一路风餐露宿，历尽千辛万苦，辗转 to 香港。一家人寄居在舅父庄静庵的家里。祸不单行，这时候李嘉诚的父亲李云经因劳累过度不幸染上肺病。身为长子的李嘉诚一边照顾父亲，一边拼命地温习功课。他知道父亲是累病的，因此，他希望通过自己的努力，取得好成绩，让生病的父亲能获得一份精神上的慰藉。

为了给父亲治病，李嘉诚一家的生活过得相当拮据。两顿稀粥，再加上母亲去集贸市场收集的菜叶子便是一天的“美食”。全家唯一的希望都寄托在李嘉诚的父亲身上，希望他能尽快把病养好，让全家能度过这一难关。父亲没能熬过那年冬天，还是撒手归西了。作为长子，李嘉诚从此不得不眼含热泪，无奈地结束他的学业出来打工，以维持一家人的生计。父亲死后，14岁的李嘉诚被迫离开了心爱的学校用他还很稚嫩的肩膀，毅然挑起赡养慈母、抚育弟妹的重担。

李嘉诚先在舅父庄静庵的中南钟表公司当泡茶扫地的小学徒。李嘉诚到这里之后，学到的第一个功夫就是察言观色，见机行事。他每天总是第一个到达公司，最后一个离开公司。

辛苦而艰难的3年过去了，当年那个14岁的少年已经长成精瘦结实、英气十足的小伙子了。

17 岁的李嘉诚在一家五金制造厂以及塑胶带制造公司当推销员，开始了香港人称之为“行街仔”的推销生涯。

当今世界很多杰出的企业家都从事过推销工作。推销是一门十分复杂而且不容易学会的工作。李嘉诚酷爱读书。每天白天工作之后，晚上他还要买些旧书来自学，学完的旧书再拿到旧书店去卖，再用卖掉的钱买“新”的旧书。这样既学到了知识，又节省了很多钱。最初，李嘉诚向客户推销产品之前，心情总是十分紧张。于是他就在出门前或者路上把要说的话想好，反复练习，从而成功地克服了紧张的心理。渐渐地，李嘉诚发现自己不仅推销有术，而且大有潜力。他那与生俱来的观察能力和分析能力十分适合于做推销员。他总是能凭着直觉看出客户是什么类型的人物，并且能马上了解客户的心理和性格，从而定好相应的推销策略。

李嘉诚认为，在从事推销工作的时候，必须充满自信，而且要熟悉所推销的产品，尽最大努力，设法让客户感到你的产品是廉价而且优秀的。很快，李嘉诚成了全公司的佼佼者。但李嘉诚从来不喜欢高谈阔论，他认为从事推销工作，重要的有两点：一是勤劳，二是创新。由于出色的推销成绩，李嘉诚 18 岁就做了部门经理，两年后又提升为这家塑胶带制造公司的总经理。

走南闯北的推销生涯，不仅初步形成了李嘉诚的商业头脑，丰富了他的商业知识，而且也使李嘉诚结识了很多好朋友，教会了他各种各样的社会知识。同时，在推销过程中，也使他学会了宽厚待人、诚实处世的做人哲学，为他日后事业的发展，打下了良好的基础。

1950 年，年仅 22 岁的李嘉诚用平时省吃俭用积蓄的 7000 美元在筲箕湾创办长江塑胶厂。“长江”取意于“长江不择细流，故能浩荡万里”。1955 年，长江塑胶厂产销渐入佳境。1957 年，李嘉诚无意看到一则消息：意大利一家公司利用塑胶原料制造塑胶花，正全面倾销欧美市场。于是李嘉诚到意大利考察，回港后率先推出塑胶花，随即成为热销产品。长江塑胶厂由默默无闻的小厂一下子蜚声香港塑胶业界。

1957 年岁尾，长江塑胶厂改名为长江工业有限公司。厂房分为两处，一处仍生产塑胶玩具，另一处生产塑胶花。塑胶花为李嘉诚带来数千万港元的盈利，长江厂成为世界最大的塑胶花生产厂家。不久，他又积极开拓世界市场，并成为“塑胶花大王”。

此后，李嘉诚抓住机遇，不断发展，尤其是中国改革开放后，李嘉诚在支持中国内地经济发展的同时，不断壮大自身，成为华人中的巨富。

2015 年 8 月 19 日，胡润发布 2015 年全球华人富豪榜，李嘉诚以 2000 亿元财富位列全球华人富豪第二位。

点评：

李嘉诚是一个家喻户晓的传奇人物，他经商的才能、做事的老辣众所周知，如今他已经是世界闻名的富豪。他的成功是如何开始的？有什么特质是值得我们学习和借鉴的？这里截取了他年少时的苦痛生活经历和励志成长的过程，令我们能够从这些成功者的创业细节中感悟生活给予我们的磨难和智慧。

41. 水饺皇后臧健和 “湾仔码头” 品牌奇



臧健和当过洗碗工、电车清洁工和私家看护，1978年因公伤失业后，在湾仔码头靠卖北京水饺为生。由于她做的水饺精益求精，深得当地人的喜爱，人们称赞她是“水饺皇后”。1997年，她与美国第三大食品公司 Pillsbury 合资，共同把水饺产品推广到我国内地；1999年12月被选为香港首届女企业家；2000年4月获第四届世界女企业家奖。可见，她与湾仔码头的不解之缘，她也成为无数赴港打工者心目中的偶像。

1945年，臧健和出生于山东省青岛市，曾经有一个幸福的家庭。丈夫是名泰国华侨，当时他们同在青岛一家医院工作，丈夫是医生，她是护士。1974年，丈夫回泰国定居。1977年臧健和带着2个女儿从青岛到泰国寻夫，却发现丈夫听从重男轻女的婆婆安排，在泰国又娶了1个妻子。臧健和不能接受这种生活状态，只好选择离开泰国到香港谋生。随即，她租下一间4m²的房子，接受命运的严峻挑战，独自将2个女儿抚养成人。

一个品牌的艰难诞生

由于不懂粤语，臧健和便开始在香港寻找不需要太多语言交流的工作，她几乎做遍了洗碗、擦车、私人护理等所有香港的底层职业。

如果不是一次几乎让她瘫痪的事故，也许臧健和会在底层做一辈子。那时，她在一家酒楼做杂工，不幸被撞伤而导致腰骨断裂。狠心的老板不但不承认她是工伤，还无情地把她给辞退了。臧健和毅然向法院提出了起诉。虽然获得了胜诉，可是这个好强的山东姑娘毅然拒绝了酒楼老板赔偿的3万元，只要了她应得的工资4500元。后来，臧健和又拒绝了香港社会福利署的帮助。因为，她不想做社会的包袱。

为了女儿，为了生活，臧健和推着小车，走上了当时香港的交通枢纽——湾仔码头，卖起了她的“北京水饺”。但“北京水饺”只是一个泛称，随着生意的好转，有人提醒该给她的水饺取个名字。于是，她在小推车“北京水饺”的上面加上了4个字：“湾仔码头”。

从此，臧健和将码头的名称命名为水饺品牌，“湾仔码头”水饺就这样诞生了。

两次成功的转折

在臧健和的创业历程中有两次重要的转折，促成“湾仔码头”成为一个著名的水饺品牌。

臧健和在湾仔码头上卖了几年水饺后，其独特的口感拥有了一批忠实的消费者。一个偶然的机，娇生惯养、对饮食极其挑剔的日资百货公司老板的小女儿一口气吃下了15个“湾仔码头”水饺。精明的日本商人马上意识到，这“湾仔码头”不是一般的水饺，定有与众不同之处。不久，他约见了臧健和，要求在日资百货的工厂里生产水饺。日资百货对产品进行重新包装设计，当作日资百货的产品来经营。但是，第二轮谈判被臧健和拒绝了。她说：“我辛辛苦苦创立的品牌没有了，我把配方拱手相让，哪一天被踢出来，我连小贩也做不成了。”接着，在第3轮谈判中，日方同意沿用“湾仔码头”的品牌，但包装上不能打印地址和电话。臧健和仍旧拒绝了。她说：“水饺的口味都随时听取顾客的反馈意见改进，没有了地址和电话，我怎么和顾客交流，怎么保证产品质量呢？”

一让再让的日本老板最后还是答应了臧健和的所有要求，保留了品牌、电话和地址。更有意思的是，当日本老板问她将以多少价格批发给日资百货时，臧健和竟提出了“12.5 元/盒”的天价。要知道，臧健和当时水饺的零售价是“11.0 元/盒”。在香港经营了 28 年生意的日资百货老板无奈地说：“你是第一个也是最后一个以批发价高于零售价卖货给我的供应商。”

随着日资百货数百家超市在香港全面铺货，“湾仔码头”水饺在香港很快成为冷冻食品第一品牌。现在，湾仔码头已经占领了香港 100% 的新鲜水饺市场和 30% 的冷冻饺子市场。

三大生产基地建成

1985 年，经过几年小贩生涯的积累，臧健和终于开了第 1 间水饺工厂，随着水饺打入香港日资百货超市，她又相继开办了 3 家饺子厂。在香港回归前夕，正当许多人移居海外的时候，臧健和却在悄悄地筹建她的第 1 个现代化大型工厂。终于在 1996 年，在寸土寸金的香港，臧健和斥巨资建造了一家 1200 m² 符合国际标准的现代化厂房，这也使“湾仔码头”品牌实现了质的飞跃。

如果说和日资百货的合作使“湾仔码头”由小贩变成小工厂的话，那么他们和美国 Pillsbury 食品公司的合作，则使“湾仔码头”水饺的生产完成了向现代化工厂的突破性转折。

1996 年，已经在香港小有名气的臧健和接到了无数公司的合作邀请，但都被谢绝了。其中，有一家美国 Pillsbury 食品公司却是非常执着，三顾茅庐把臧健和请到美国去考察。“看着美国食品公司那些先进的设备，那种有条不紊的管理，我还没有离开人家的工厂就答应和他们合作了。”臧健和回忆起那段往事时说。

1997 年，湾仔码头与美国 Pillsbury 食品公司（与通用磨坊合并）正式合资。从此，借助美国通用磨坊(美国企业，世界第六大食品公司)的强大资金实力和管理水平，“湾仔码头”水饺走出了香港，开始全面走进我国内地广阔的市场。

1998 年，臧健和与美国 Pillsbury 食品公司合资 1000 万美元在上海浦东建立的工厂正式投入生产，“湾仔码头”水饺正式全面打入内地市场。接着，经过改扩建的广州工厂也正式投产。臧健和透露，目前尽管占据了北京 20%~25% 冷冻产品的市场份额，但在北京还没有生产基地。她表示，北京建厂的基地早已在选择当中，未来一个新的生产基地将在北京建成。

随着几大生产基地的建成，“湾仔码头”水饺已占据了华南冷冻食品市场半壁江山，并实现了对日本、韩国、新加坡、澳大利亚等几个需求较旺的国家出口。臧健和也从一个流落到香港衣食无着的弱女子，成长为一名声震亚洲的“水饺皇后”，她用三十多年打工者的经历，讲述着女子创业的传奇故事。

点评：

第一次买“湾仔码头”水饺是因为知道了臧姑娘的人生经历，吃过水饺后便开始成为比较忠诚的消费者。等到“湾仔码头”水饺铺天盖地之后，再想的问题是到底谁比较可怜？是处于人生逆境的奋斗者？还是处于现状的安乐者？

也许成功终究是要经过上苍考验，诚如孟子所言：“是故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能”。经过了无数忧心劳力的苦难，依然能够自救的人，上帝才会救之。原来中国的古仁人和西方耶和华的想法是一致的。

42. 梦开始的地方

-----绿山咖啡（Green Mountain Coffee Roasters）

创始人罗伯特·斯蒂勒（Robert Stille）的故事



上个世纪 80 年代的一天，在美国佛蒙特溜冰场的座位席上坐着一个年轻人，他静静地坐着，看着眼前不时闪过的那些溜冰者，此时溜冰场上空的温暖阳光让他很享受这样的美好时光。自从他卖掉了家传的卷烟纸厂后，得到了一笔可观的资金，他正琢磨着如何借着这笔钱再发一次财、再创一次业。

溜冰场旁边有一家咖啡店，每次他到溜冰场的时候，都会在这个咖啡店里喝上一杯。这家店的咖啡很合他的口味，他实在太喜欢这种咖啡了，最后他把这家小店买了下来，自己卖咖啡。

一年后即 1981 年，他成立了一家咖啡烘焙公司，但是隔行如隔山，对于一个做卷烟纸行业的年轻人来说，想要在咖啡这个陌生的领域有所建树，不仅需要有人没有的努力，机遇也很重要。因此，公司初创阶段并没有赚钱，反而在最初的三年里亏了上百万美元。对于一个商人来说，亏钱是最不愿意看到的事情。为此他很留意顾客的意见，经常免费邀请顾客品尝咖啡，提出意见和建议，并且立即着手改善，他很快给自己制定了“三步走战略”：第一步，向高端市场迁移，出售高品质的阿拉比咖啡豆；第二步，成立环境监督委员会，通过设立回收计划，不仅减少浪费降低成本，还提高了咖啡品牌的知名度；第三步，专注于流水线生产，并引进现代管理理念。安装电脑系统提高咖啡烘焙质量，设立条形码和库存跟踪技术，为咖啡销售进入现代化大型超市提供了可能。

功夫不负有心人，1993 年他的公司年销售额达到 1000 万美金，分店开到了 9 家，并且还在纳斯达克全球精选市场成功上市。

可是他并没有满足，机会也在不经意之间来到了。一个偶然的的机会，他无意间听到了前来他店里喝咖啡的两个公司员工的谈话，员工抱怨说公司的速溶咖啡非常难喝，让员工出来喝咖啡，老板又不乐意，很是苦恼，每次都是偷偷溜出来喝。说者无意，听者有心。为什么不把自己美味的咖啡卖到办公室去？他问自己。于是他决定把重心从咖啡店转移到办公室去，他马上找到了当时的办公用品供应商史泰博，说服了史泰博和他达成打折协议，他的咖啡如愿以偿进入了史泰博北美的 600 家办公用品超市，并且进入了超市的邮购目录，通过这个渠道，他输送了超过 45 万公斤的咖啡。

他并不满足，他开始考虑要让自己的咖啡不仅在办公室里可以喝到，最好还能喝现成的。1997 年 9 月他果断和美国波兰春公司联手推出一种咖啡机，只要加入咖啡，经过一段时间的加热，就可以喝上热气腾腾的咖啡。事实证明，他的想法是对的，因为大部分的公司都愿意安装这种咖啡机，这样就可以避免员工以“咖啡难喝”为理由，上班时间溜出去喝咖啡。

1998 年他做了两件大事：壮士断腕式的关闭了旗下所有零售咖啡店，调转船头跟批发商合作；率先投资生产单杯咖啡机和 K 杯的克里格公司。

靠着这个咖啡机，他的咖啡市场开始了更加疯狂的扩张。他的目光开始涉猎被星巴克忽略的加油站和 STOP & SHOP 便利店，他要让喜欢他的咖啡的人在任何地方、任何时间都可以自由享用。进入批发渠道后，咖啡的价格开始大幅度降低；走加油站和便利店的平民路线，又增加了咖啡品牌的影响力。销售业绩稳步上升。首战告捷后，他没有高枕无忧，而是开始了“跑马圈地的运动”——超市、旅馆、飞机场、轮船和火车站都成为了他做生意的场所。如今，他的单杯咖啡机和 K 杯已经走入家庭。

在咖啡领域，星巴克的老大地位一直无人可以撼动，但是自从有了他之后，他靠 K 杯和个人咖啡机捆绑销售模式，销售额已经远超星巴克，作为全球增长速度第二快的企业，他公司的股票价 4 年来狂飙 9 倍，星巴克只能屈居第二。这家咖啡公司的名字叫“绿山咖啡”，那位在溜冰场上不溜冰而只是喝咖啡的年轻人，就是绿山咖啡的创始人罗伯特·斯蒂勒。

点评：

绿山咖啡和它的创始人罗伯特·斯蒂勒在中国知晓的人不多，他本人也并不高调，很难找到他的照片，仅在商界的成功案例和分析文章中得见一二。但是他确实是一位经商奇才，在别人视而不见的碎片区域，挤下仅容一杯之地的咖啡，优质而价廉，不带环境、不需优雅，只是一杯解乏而舒缓的饮品。服务便是如此，易地而处的设想，提供人们之所需，就是共赢的前提。

43. 卢永强与“喜羊羊”的春天

“战胜困难我当先/战胜坏蛋我有经验/当歌声一遍又一遍/万水千山来到你的身边/就是春天……”没错，这就是电影《喜羊羊与灰太狼之牛气冲天》的插曲。

这首插曲的歌词作者名叫卢永强，是广东原创动力文化传播有限公司总经理。正是这家公司，制作了红透中国的动画片《喜羊羊与灰太狼》。而对卢永强来说，经历了《喜羊羊与灰太狼》所带来的连续数年的辉煌之后，他的事业如今确实是一片“春天”。

从一名香港编剧到中国动漫业新一代掌门人，卢永强的跨界之路走得很辛苦。幸运的是，他最终抵达了成功的彼岸。

“半途出家”做动漫



提起卢永强，港台地区娱乐圈的老一代艺人其实都不陌生。

上世纪 70 年代末，20 岁出头的卢永强开始在香港影视界发展。1983 年，他成为香港作曲及作词家协会会员。此后，他出版及公开演出的作品达四百多首，刘德华的《我恨我痴心》就是他的作品。他为谭咏麟、张国荣、梅艳芳等红星填词的许多歌曲，都获得过“十大金曲”奖座。多年之后，已经成为“喜羊羊之父”的他依旧没有放弃自己的专业，先后为《女人不哭》、《笑着活下去》等内地多部热播电视剧创作了主题歌歌词。

卢永强还是一个颇有才气的影视编剧和策划人，曾让张曼玉夺得香港电影金像奖最佳女主角奖项的电影《不脱袜的人》的剧本，正是出自他的手笔。

1993 年，卢永强正式进入内地工作。当时，他的一位朋友在广州与内地电视台合作成立了一家城市传播公司，为内地电视台制作综艺节目。“我当时和一批香港的影视制作人员一起到城市传播工作，从此进入内地的影视制作行业。”卢永强说。

这一年，卢永强策划的 20 集现代家庭温馨喜剧《有房别出租》，在上海地区曾取得 18 点的收视率。

10 年后，卢永强有了新的选择。2004 年，他创办广东原创动力文化传播有限公司（简称原创动力），正式进军动画制作领域。卢永强说，他的心里一直有个愿望，就是做中国的原创动漫。

原创动力推出第一部原创动画片是《宝贝女儿好妈妈》，据说在北京、上海等地，这部动画片的收视率仅次于《新闻联播》。

有了一定的经验之后，卢永强决定打造一部更为成熟的动画作品。可是，主题是什么，用什么做形象，故事如何设定，成了创作人员最初面临的几大难题。“主角和形象必须要让小朋友喜欢，而且又能让人记住。在市场调研的基础上，我们把主角定位为动物，因为这符合小朋友的喜好，而且有利于开发相关产品。”原创动力副总黎丽斯回忆说。

在选择动物对象时，卢永强接受了《家有儿女》编剧黄伟健的提议，把创作团队分成 10 组，每组提一个故事创意。于是，就有了猫和老鼠、老虎和兔子、蚂蚁和大象、羊和狼等组合。经过筛选，狼和羊这对冤家做了主角。“羊和狼是公认的天敌，而且，世界各地都有狼和羊的传说。”卢永强说。

为了和传统的“大灰狼”叫法区别开来，创作团队给狼起了新的名字：灰太狼和红太狼。小羊的名字，则根据它们的个性，用了中国词语的谐音：喜羊羊(喜气洋洋)、懒羊羊(懒洋洋)、沸羊羊(沸沸扬扬)等等，朗朗上口又有喜庆味道。

那么，狼和羊的形象如何设计呢，创作团队又提出了多种不同的创意，有写实的，也有抽象的。最后，他们将这些设计好的形象拿到小学和幼儿园，让学生挑选，得票数最多的被确定为主角形象。

“小铃铛”喜羊羊、“智者”慢羊羊、“头顶一坨屎”的懒羊羊、“戴破帽”的灰太狼、“母老虎”红太狼就这样诞生了。

不要说教要欢乐

谁都没想到，中国动漫产业经历了多年沉寂后，能在一只羊身上一举获得突破。

卢永强说，《喜羊羊与灰太狼》（简称《喜羊羊》）最大的成功是打破了说教套式。他当初给喜羊羊定下的最核心原则是：要欢乐，不要说教。“当时定下几个设计原则：一是角色的矛盾对立，关系要简单，带一点可爱和幽默，能以故事打动人；二是形象设计，线条要简单，色彩要分明，要令人过目不忘，也便于生产各种衍生产品；三是要性格突出，好不能好到完美，要有一些小毛病；坏不能坏到恶心，要有可爱的一面。除了讨小朋友喜欢，也要成年人不排斥。”

为想出有趣的故事，编剧们干脆就围着公司的大桌子闲聊，聊童年经历，以及听来的各种趣事。卢永强对那些来源于生活的故事深有感触，他说，其实每个人的童年，快乐元素都差不多，比如像懒羊羊这种爱睡觉的同学，累了就说“哎呀，我什么都不想动，不要叫我干了”，这种人在每个人的记忆中都存在。

其他的形象也都有类似设定，比如喜羊羊是慢羊羊的助手和学生，走路、办事都很性急，常常慢羊羊只说前面一句，后一句他已经抢在前面把事情干完了，可大多数时候话没听全，做出来的事常常弄出笑话。美羊羊是羊村里的时尚名人，化妆、缝衣服、种花样样精通，就像男生们念书时都会暗恋的那类女同学。“动画片里的灰太狼有点像我自己。灰太狼对小肥羊们心狠手辣，但是对老婆红太狼特好。我也差不多这样，每天就听着太太说快出去写稿，挣钱养家，而红太狼就说快去抓羊。”卢永强说。

回想当年，卢永强觉得创作团队都过得不容易，因为与电视台签的是以固定栏目形式合作的协议，承诺每年提供 208 集，这对卢永强和他年轻的团队无疑是一场豪赌。

整整一年，原创动力几乎将全部资金和人员都投入到这部动画中。“大家白天猫在楼里不出来，吃饭都是集体外卖；晚上经常加班到 12 点，50 多人一起很壮观地下班。办公楼的夜班保安最初都被吓着了，问我们：‘你们公司是干吗的，怎么那么多人老是半夜三更才走。’期间也有人因不满经济收入离开了，但大多数人都坚持留下了。”卢永强对当时的情景记忆犹新。

2005 年 7 月，《喜羊羊》推出，一鸣惊人，最高收视率 17.3，居各地电视台动画片收视率之首。2006 年，全国有将近 50 个电视台陆续买入并播放了这部动画片。此后两年多的时间，《喜羊羊》

几乎横扫国内各大动画奖项：“金鹰奖”、“金龙奖”、“白玉兰奖”等。

《喜羊羊》火了，但对卢永强来说，真正挣钱的日子却迟迟没有到来。

打造最贵的“羊”和“狼”

卢永强制作的第一部动画片《宝贝女儿好妈妈》尽管创下很高的收视率，但收回成本却用了足足5年。卢永强分析了其中原因：一是制作费和播出费严重不成正比，动漫行业有个共识，作品想靠播出“养家糊口”根本没门，更别说赚钱了。第二个原因是缺乏经验，在创作时没有考虑到衍生产品，人物形象设计不够可爱，衍生产品几乎没有开发。

《喜羊羊》的创作前后投资2000多万元，这期间，原创动力处于零收入的状态。不过，卢永强这一次并不着急，他在等着《喜羊羊》为他赚足人气，然后才推出他的“圈钱”规划。

2006年，原创动力成立了授权部门，大街小巷渐渐出现《喜羊羊》衍生品，包括图书和音像制品，儿童玩具、服装、邮票、明信片，喜羊羊网络表情、网络游戏、音乐下载、手机屏保等，《喜羊羊》开始走上类似迪斯尼的道路。

但是，这些衍生商品起初的市场反应并不理想，“后续产品授权、开发的速度低于预期。”在这一背景下，卢永强开始策划《喜羊羊》电影版。

2009年年初，《喜羊羊》电影版《牛气冲天》横空出世，第一次跻身竞争激烈的贺岁档。电影播放前，卢永强在各大电视、平面、网络等媒体上投放广告，并且在全国少儿频道上轮番播放《牛气冲天》的广告宣传片。果然，一部仅仅投资600万元的动画片，竟创造了9000万元的票房纪录。

对于9000万元的票房收入，卢永强表示，“完全出乎意料”。他说：“由于历史上没有参考数字，我们之前的期望是3000万元左右，因为《风云决》突破了3000万元，达到3300万元。”

让卢永强没有想到的还有很多；1978年以后出生的年轻白领也很爱看《牛气冲天》。“可能这个年龄的白领大多都是看着动画片长大的，内心都有一种动漫情结，似乎都不愿意自己长大变老。”一时间，“嫁人就嫁灰太狼，做人要做懒羊羊”，成为一句流行网络的顺口溜。

北京很多年轻的制作团队也积极地到电影院支持票房，他们认为《牛气冲天》的成功不仅仅是卢永强的成功，而是为整个动漫行业带来了巨大的希望。

随着《牛气冲天》的热播，《喜羊羊》的衍生产品终于开始热卖。2009年夏天，“喜羊羊雪糕”卖出了500多万元；毛绒公仔产值超过2000万元；肯德基赠送玩具达350万套，产值1000多万元。此外，喜羊羊的各种商品都有了相应的授权开发商……

《喜羊羊》电视及电影在4年多的播出过程中，投资回收比例为：播出版权收益仅占30%，40%来自衍生产品的形象授权等，其余30%来自其他收入。动漫业内人士估测，这只“羊”的市场价值已超过10亿元，成为中国有史以来最值钱的动漫形象。

虎年春节期間，原创动力推出《喜羊羊》电影版第二部《虎虎生威》，票房依然不俗。截至正月十五，全国票房收入已达到1.2亿元。卢永强计划，以后每年都会生产一部贺岁档电影。

《动漫周刊》主编钟路明曾说，“国内的动漫不是缺少资金，也不是缺少艺术家，而是缺少懂管理懂营销的‘潘石屹’、‘马云’。”卢永强打造《喜羊羊与灰太狼》的历程似乎证明，钟路明所期待的那种人才已经出现。

《喜羊羊》的成功，让卢永强有了野心勃勃的资本，“我们有信心把《喜羊羊与灰太狼》这个

品牌再做 10 年、20 年，甚至 30 年，努力做到 50 年，甚至跟美国迪士尼学习，做到 100 年。”

“迷上了你的浅笑/我的心被照耀/生生世世都不会忘掉……”不知卢永强是否还记得他写给张学友的这首歌，不过，对他来说，希望《喜羊羊与灰太狼》成为人们心中永恒的经典，却是真的。

点评：

当影视艺术以票房这个经济效益作为考核指标时，动漫也开始了上线票房和线下衍生产品收入的综合考评之中，卢永强无疑是运作了一项成功的项目，并且得到了丰厚的回报。从经济学的角度看，卢永强无疑是成功的。这样的成功案例应该向我们相关的艺术类专业力推，本文也仅仅从经济收益的角度提供了一个艺术类成功案例，以现代经营的眼光看，无疑会有参考价值。

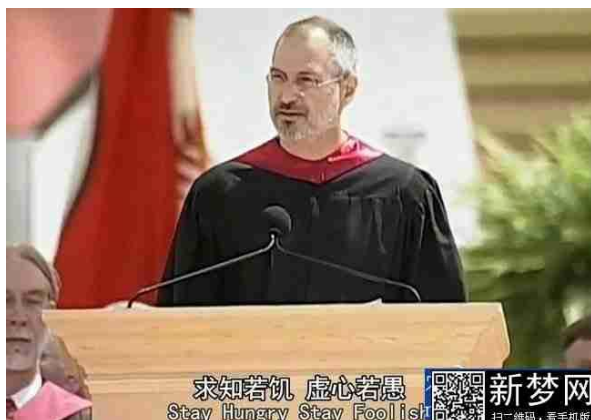
可是，《喜羊羊》真的有《孙悟空大闹天空》、《阿凡提的故事》那么好看吗？那么具有绵长的回味？为什么没有人去经营那些年的经典呢？也许有机会？！

44. 求知若渴，虚心若愚

（Steve Jobs 于 2005 年 6 月 12 号在斯坦福大学的毕业典礼上的演讲）

今天我很荣幸能和你们一起参加毕业典礼，斯坦福大学是世界上最好的大学之一。我从来没有从大学中毕业。说实话，今天也许是我的生命中离大学毕业最近的一天。现在我想向你们讲述我生活中的三个故事。不是什么大不了的事情，只是三个故事而已。

第一个故事是关于“因”和“果”



我在 Reed 大学读了六个月之后就退学了，但是在十八个月以后——我真正的作出退学决定之前，我还经常去学校。我为什么要退学呢？

故事从我出生的时候讲起。我的亲生母亲是一个年轻的，没有结婚的大学毕业生。她决定让别人收养我，她十分想让我被大学毕业生收养。所以在我出生的之前，她已经做好了一切的准备工作，让我能够被一位律师和他的妻子所收养。但是她没有料到，当我出生之后，

律师夫妇突然决定他们想要一个女孩。

所以我的养父母（当时他们还在我亲生父母的名单上）突然在半夜接到了一个电话：“我们这里有一个不小心出生的男婴，你们想要他吗？”他们回答道：“当然！”随后我的生母发现，我的养母从来没有上过大学，我的养父甚至高中没有毕业，她拒绝签这个收养合同。坚持了几个月，在我的养父母答应她一定让我上大学后，她终于同意签字。

十七岁那年，我真的上了大学。但是我天真的选择了一个几乎和你们斯坦福大学一样昂贵的学校，我父母还处于蓝领阶层，他们几乎把所有积蓄都花在了我的学费上面。六个月后，我已经看不到其中的价值所在。我不知道我想要在生命中做什么，我也不知道大学能帮助我找到怎样的答案。但是在那里，我几乎花光了我父母一辈子的积蓄。所以我决定要退学，我觉得这是个正确的决定。不能否认，我当时确实非常的害怕，但是现在回头看看，那的确是我这一生中最明智的一个决定。在我做出退学决定的那一刻，我终于可以不必去读那些令我提不起丝毫兴趣的课程了。然后我还可以去修那些看起来有点意思的课程。

这并不那么浪漫。我失去了我的宿舍，所以我只能在朋友房间的地板上面睡觉，我去捡 5 美分的可乐瓶子，只为了填饱肚子，星期天的晚上，我必需要走七英里的路程，穿过这个城市到 Hare Krishna 寺庙（注：位于纽约 Brooklyn 下城），为了能吃上饭——这是一个星期中唯一一顿好一点的饭。但是我喜欢这样。我跟着我的感觉和好奇心走，遇到的很多东西，此后被证明是无价之宝。让我给你们举一个例子吧：

Reed 大学在那时提供也许是全美最好的美术字课程。在这个大学里面的每个海报，每个抽屉的标签上面全都是漂亮的美术字。因为我退学了，没有受到正规的训练，所以我决定去参加这个课

程，去学学怎样写出漂亮的美术字。我学到了 san serif 和 serif 字体，我学会了怎么样在不同的字母组合之中改变空格的长度，还有怎么样才能作出最棒的印刷式样。那是一种科学永远不能捕捉到的、美丽的、真实的艺术精妙，我发现那实在是太美妙了。

当时看起来这些东西在我的生命中，好像根本没有什么实际应用的可能。但是十年之后，当我们在设计第一台 Macintosh 电脑的时候，我得到了回报。我把当时我学的那些东西全都设计进了 Mac。那是第一台使用了漂亮的印刷字体的电脑。如果我当时没有退学，就不会有机会去参加这个我感兴趣的美术字课程，Mac 就不会有这么多丰富的字体，以及赏心悦目的字体间距。因为微软就是苹果的山寨版，可以说世上所有 PC 都不会有现在这么美妙的字型了。当然我当时不可能预知这些事件之间的“因”“果”关联，但是当我十年后回顾这一切的时候，我豁然开朗。

再次说明，没有人可以预知未来，事事的因果往往只在回首时显现，所以你必须相信，种什么因，得什么果。人总要有些信仰才行，直觉也好，命运也罢，因果轮回，不管什么。去相信因果的联系，会给你信心去跟从自己的意愿，哪怕离经叛道，也绝不止步。只有这样，才能有所成就。

第二个故事是关于爱和得失

我非常幸运，因为我在很早的时候就找到了我钟爱的东西。二十岁的时候，Woz 和我就在父母的车库里面开创了苹果公司。我们工作得很努力，十年之后，这个公司从那两个车库中的穷光蛋发展到了四千多名雇员、二十多亿价值的大公司。在公司成立的第九年，我们刚刚发布了最好的产品，那就是 Macintosh，我也快要到三十岁了。那一年，我被炒了鱿鱼。你怎么可能被你自己创立的公司炒了鱿鱼呢？嗯，在苹果快速成长的时候，我们雇用了一个很有天分的家伙和我一起管理这个公司，在最初的几年，公司运转的很好。但是后来我们对未来的看法发生了分歧，最终我们吵了起来。当争吵不可开交的时候，董事会站在了他的那一边。所以在三十岁的时候，我被当众扫地出门。而立之年，我一生的追求突然不见了，这打击是毁灭性的。

在最初的几个月里，我不知所措。我把从前的创业激情给丢了，我觉得我让创业的同仁们都很沮丧。我和 David Pack 和 Bob Boyce 见面，并试图向他们道歉，因为我把事情弄得如此糟糕。我的失败众所周知，我甚至想过逃离硅谷。但是这时有些东西渐渐明晰，我发现我仍然喜爱我从事的事业。苹果公司发生的事件丝毫没有改变这些，一点也没有。我被驱逐了，但是我仍然钟爱它。所以我决定从头再来。

我当时没有察觉，但事后证明，从苹果公司被炒是我这辈子发生的最棒的事情。因为，作为一个成功者的极乐感觉又被作为一个创业者的轻松感觉重新代替，我对任何事情都处之淡然了。这让我觉得如此自由，重新进入了我最具创造力的一个阶段。

在接下来的五年里，我创立了一个名叫 NeXT 的公司，还有一个叫 Pixar 的公司，然后和一个后来成为我妻子的优雅女人相爱。Pixar 制作了世界上第一个用电脑制作的动画电影——“玩具总动员”，Pixar 现在是世界上最成功的动画制作工作室。峰回路转，Apple 收购了 NeXT，然后我又回到了 Apple 公司。我们在 NeXT 发展的技术在 Apple 的复兴之中发挥了关键的作用。我还和 Laurence 一起建立了一个幸福的家庭。

我可以非常肯定，如果我不被 Apple 开除的话，这其中一件事情也不会发生的。良药苦口利于病，但是我想病人需要这个药。

有些时候，生活会拿起一块砖头向你的脑袋上猛拍一下，不要失去信心。我坚信，唯一使我一直走下去的，就是我对事业的热爱。你必须去寻找自己所爱，对于工作是如此，对于你的爱也是如此。你的工作将是生命的主题之一。要获得真正的满足感，就要对它的价值深信不疑，也只有热爱，才可能开创伟大的事业。

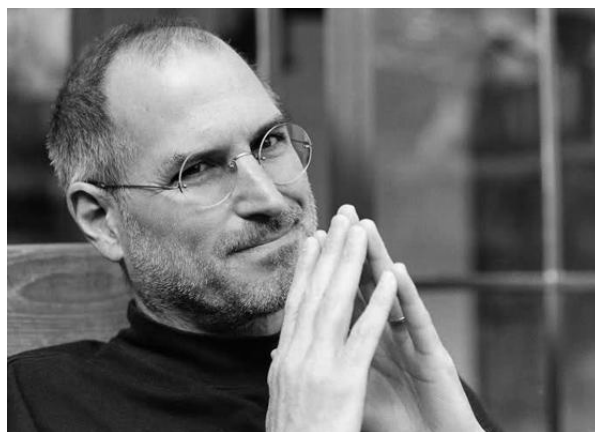
如果你现在还没有找到，那么继续找，不要停下来，全心全意的去找，当你找到的时候你就会知道的。就像你找到注定的伴侣，岁月的流逝只会令你们的感情愈发深厚。

所以千万不要气馁，不要放弃。

我的第三个故事是关于死亡的

当我十七岁的时候，我读到了一句话：“如果你把每一天都当作生命中最后一天去生活的话，那么有一天你会发现你是正确的。”这句话给我留下了深刻的印象。从那时开始，过了33年，每天早晨我都会对着镜子问自己：“如果今天是我生命中的最后一天，我会做些什么？还会这么过吗？”当答案连续几天都是“不”的时候，我知道我需要改变了。

“记住你即将死去”是我一生中遇到的最重要箴言。它帮我指明了生命中最重大的选择。因为几乎所有的事情，包括所有的荣誉、所有的骄傲、所有对难堪和失败的恐惧，这些在死亡面前都那么微不足道。只需考虑那些真正重要的东西。你有时候会思考你将会失去某些东西，“记住你即将死去”可以有效杜绝我们的侥幸心理。既然将一无所有，还有什么理由违背自己的意愿。



大约一年以前，我被诊断出癌症。我在早晨七点半做了一个检查，检查清楚的显示在我的胰腺处有一个肿瘤。我当时都不知道胰腺是什么东西。医生告诉我那很可能是一种无法治愈的癌症，我还能存活三到六个月的时间。我的医生建议我回家，好好料理一下我的生活，那就是医生说“准备等死吧”的意思。这就意味着说你将来要把未来十年对你孩子说的话在几个月里面说完；意味着把每件事情都安排妥当，让你的家人尽可能安稳度过；意味着你要告别这个世界。

这个诊断挥之不去，笼罩了我一整天。当晚我做了切片检查，医生将一个内窥镜从我的喉咙伸进去，通过我的胃，然后进入我的肠子，用一根针在我的胰腺肿瘤上取了细胞样本。我当时被麻醉了，但是我的妻子在那里，她后来告诉我，当医生在显微镜下观察这些细胞的时候他们忍不住哭了，因为这些细胞竟然是一种非常罕见的可以用手术治愈的胰腺癌症。我做了这个手术，现在我痊愈了。

这是我最接近死亡的一次，我希望以后几十年中远离死亡。经历过生死挣扎后，死亡对我来说已经不仅仅只是一个概念，我可以更加坚定地对你们说：没有人愿意死去，即便是那些想上天堂的人，也不会为了去那里而死亡。但是死亡是我们共同的终点，从来没有人能够逃避它。生命本该如此，因为死亡就是生命中最好的一个发明。它是生命更迭的媒介，推动世界的“新陈代谢”。现在，

你们代表“新”，但是从现在开始不久之后，你们将会逐渐变成“陈”，然后被“代谢”掉。我很抱歉说得这么尖锐，但是这确实是事实。

你们的时间很有限，所以不要将他们浪费在重复其他人的生活上。不要被教条束缚，不要走别人的老路。不要让他人喧嚣的观点掩盖了你内心真正的声音。当然，最重要的是，你要有勇气去听从你的直觉和心灵的指向——它们从来都知道你想要成为什么样的人，所有其他的一切都是次要的。

我年轻的时候，有一本很棒的杂志叫做《全球目录》，它是我们那一代人的经典。它是一个叫 Stewart Brand 的人在离这里不远的 Menlo Park 书写的，他把自己的文艺气息融入其中。那是六十年代后期，个人电脑尚未出现，所以这本书全部是用打字机、剪刀还有宝丽来相机制作的。就像纸质版的 google，在 google 出现三十五年之前就存在了，该书充满了理想主义色彩，简洁实用，见解独到。

Stewart 和他的伙伴出版了数期的“全球目录”，当它后来要停刊的时候，他们出了最后一期这本杂志。那是在七十年代中期，我就像你们现在这么大。在最后一期的封底上是清晨乡村公路的照片，就是你搭车旅行玩冒险时，会遇到的那种村路，在照片的下面有这样一段话：“**求知若渴，虚心若愚。**”这是他们停刊的告别语。“求知若渴，虚心若愚。”我总是希望自己能够那样。

现在，在你们即将毕业，开始崭新旅程的时候，我希望你们也能这样：

求知若渴，虚心若愚。

点评：

史蒂夫·乔布斯，1955 年 2 月 24 日生于美国旧金山，2011 年 10 月 5 日因胰腺癌病逝，享年 56 岁。苹果公司联合创始人。

乔布斯是计算机业界与娱乐业界的标志性人物，他经历了苹果公司几十年的起落与兴衰，先后领导和推出了麦金塔计算机（Macintosh）、iMac、iPod、iPhone、iPad 等风靡全球的电子产品，深刻地改变了现代通讯、娱乐、生活方式。乔布斯同时也是前 Pixar 动画公司的董事长及行政总裁。

（以上为互联网下载文字）

他的一生非我辈可以评说，仅以互联网文摘表达崇敬之情·····

45. 自助者天助之

-----李开复系列之一

现任google全球副总裁的李开复一直以来都密切关注中国大学生的身心成长，立志将毕生所学和人生经验与中国学生分享。如今，全球金融危机对2009年即将毕业的大学生们来说无疑是一个严峻的考验：考研似乎不能解决根本问题，找工作无着，每个人脸上的表情似乎都预示着“年关”难过。为此，一直关心青年学生成长的开复老师有什么话想对大家说呢？开复老师带来了什么制胜法宝呢？

慈悲来自母亲的教诲



李开复，1961年生于中国台湾。母亲在42岁高龄冒着生命危险生下这个么儿。关于这一点，李开复在任何时候提起母亲来内心里都是感恩：“我庆幸我有一位既传统又开放的母亲，她给了我两样最珍贵的礼物——生命和自由。”从小母亲就教导他学习中国传统的思想和文化，要求他恪守中国传统的礼节和德操。

1972年，李开复11岁的时候，母亲果断地决定送他到美国读书。“这对我是一个机会，而对母亲来说却是一个不小的牺牲。”因为在成年的李开复看来，当初母亲让她心爱的么儿离乡背井去读书，内心挣扎的不是自己，却是母亲。11岁的李开复落脚在美国南部田纳西州的小城，从此他从这个小城走向了人生的一个又一个巅峰。

苹果、微软、Google(谷歌)，在这享誉全球三个顶级IT王国中，一个人只要拥有其中任意一段工作经历就足以令人称道了，更何况三者兼而有之。而李开复正是这样一个神话的缔造者。从1990年开始，李开复用18年时间证明了他在全球IT界的实力：其间6年在苹果公司、两年在SGI公司担任要职；1998年加盟微软，一手创办了微软中国亚洲研究院，并成为微软公司的全球副总裁，也是最早进入微软高级管理层的华人，成为比尔·盖茨七个高层智囊之一。如今，李开复的身份是Google全球副总裁兼大中华区总裁。但是熟悉他的人都知道，他的内心里有一个终极梦想，就是要最大化自己的影响力——在中国办不一样的教育，因此他更偏爱别人称他开复老师。

和中国学生们的结缘还应该追溯到1999年，那时李开复受联合国邀请回国演讲两周，在这两周的时间里他到了很多高校，每到一处，会场总被热情的学生挤得水泄不通，学生们不断地抛出各种疑问，以至于演讲结束后都久久不愿离去。看着那一双双求知的眼睛，李开复内心里萌生了一个想法：“一定要帮帮他们”。于是就有了后来的那七封信《从诚信谈起》、《从优秀到卓越》、《成功、自信、快乐》、《大学四年应该这样过》、《做个积极主动的你》、《致学生的父母》《选择的智慧》，无一不声情并茂地像学生们的老朋友一样，将一些做人做事的道理娓娓道来。之后的三本书，无论是《做最好的自己》，还是《一网情深》，抑或是《与未来同行》，李开复又将有生以

来的人生财富毫无保留地拿出来与中国学生们分享，事无巨细地将触角伸向了学生们所思所想的各个层面，同时也实现了他要最大化自己影响力的梦想。

计算机，google 和中国，都是追随我心的选择

2005年7月19日，一向低调的google公司宣布李开复出任全球副总裁和大中华区总裁。身处官司诉讼暴风中心的李开复在他的第一本书《做最好的自己》里面这样解释：“一切事实在下一年都会公诸于世。我做的事，没有违背这本书里的原则，经得起时间的考验。我必须听从我内心的声音，我的心告诉我：google和中国，这才是追随我心的选择。”

他曾是美国苹果公司、微软公司的全球副总裁；他一手创建了微软亚洲研究院，在许多中国人尤其是大陆青年人的心中，是他改变了微软在中国人心中的霸主形象，他是微软的和平使者抑或精神教父。同时，他还是一个著名学者，一个世界级的科学家，他在计算机领域的专业成就登峰造极；他开发出了世界上第一个非特定人连续语音识别系统，他还成功开发了奥赛罗人机对弈系统，击败了人类的国际象棋世界冠军。然而在别人都在仰慕他的业绩的时刻他却放弃了7年的微软生涯，一夜之间跳槽到了新兴的互联网公司Google。但是只要联系到他的成长经历，我们知道这只不过是他就一贯信奉的积极主动的成功法则的又一次行动和实践。

1979年，李开复以优异的成绩考入哥伦比亚大学法律系。但是到大学二年级时，李开复逐渐发现，自己在专业课上怎么也提不起精神，甚至产生了把枯燥的课本扔到教授身上的烦躁想法。与此同时，他接触并喜欢上了计算机，每天疯狂地编程，很快引起了老师和同学的注意。

终于，有一天，他不顾朋友们的劝阻，做了一个重大的人生决定，放弃此前一年多在全美前三名的哥伦比亚法律系已经修成的学分，转入该校默默无闻的计算机系。计算机在上世纪70年代还属于新事物，当时的哥伦比亚大学计算机系也才刚刚创立，连30人都不到，社会上也还没有计算机科学家这一类人。朋友们都说从一个体面又保险的律师专业转到一个未来几乎是零的行业要付出的代价是巨大的。但是李开复却这样认为 我的人生只有一次，因此我不应浪费在并不感兴趣、没有成就感的领域。一辈子从事一份没有激情的工作将会付出更大的代价。他说，永远记得办完换专业手续的那天，他自己心花怒放，精神振奋，暗下决心大学后三年的每一门功课都要拿“优”。

李开复在自己选择的专业领域一路走来，最终成为了计算机领域的顶级专家之一。如果不是那天的决定，今天的李开复就不会在计算机领域取得这样的成就：如果不是那天的决定，今天的李开复可能只是美国某个小镇上一名既不成功也不快乐的律师。

于是就有了后来他加盟google时走进总裁办公室时候说的那一句话：“I need to follow my heart.”

无论有没有金融危机，你都要学会接纳

2008年全球金融危机让许多青年大学生更加深刻地理解了现实的残酷。有的人开始乱了阵脚：“梦想在现实面前到底能有多强大？”

这样的困惑不断充斥他们的头脑，撩拨他们已经因为找工作而紧绷的神经。对此，李开复也忧上心头，每个人的追求不一样，有的人追求高的薪水，这本来无可厚非，但是李开复一直强调“远见”和“胸怀”这两个词。

“毫无疑问，在金融危机席卷全球的现实背景下，找工作的大学生们对自己的期望值一定要相应地作出调整，今年的平均工资一定比往年都有所下降，岗位也一定比往年少；与你资历差不多的人找到比你更好的工作，获得更高的待遇，这些都是有可能的，这些都需要你有足够的胸怀来接受。

因为行业的就业状态是任何人都无法改变的，这个时候痛苦就没有任何意义。我们要做的就是学会接纳现实，然后试图从中找到可以更好地解决问题的途径。每件事情都有不同的看法，过去几年的毕业生都存在的问题，要坦然面对。”

赚钱很重要，但学习成长才是贯穿始终的

一份工作好与不好的衡量标准到底是什么？开复老师再一次强调了他的工作价值观：刚刚踏入职场，赚钱肯定不是第一位的，是否能够继续学习成长才是第一位的。无论是否有金融危机，挑选一个合适的工作一般来说必须具备四个要素：

第一，条件和待遇。也就是这个公司能否带给你你所期望的薪水和福利。

第二，是否能够让你学习。在任何时候，一所学校教给我们的东西不足以让我们成为一个合格的职场人，它只是为你提供一个学习的平台，教会你学习的能力。但是真正的技能都是在岗位里学习到的，这样的继续学习，就是在给自己增加筹码。比如这个公司有没有一个值得你学习的老板，有没有给你提供许多职业发展的机会而不是急于想剥夺你的劳动力。只有在这样的公司你才能更快地成长。

第三，就是天赋和兴趣。其实天赋和兴趣不是一回事，发挥你的特长并不是一件难事，但不容易获得成就感和满足感，但是当你在做你感兴趣的工作的时候，其实你是在享受你的人生，当你享受人生的时候你就会很努力，甚至在你吃饭睡觉的时候都在考虑你的工作，最后你想不成功都很难。其实从长远看，这是能够更快地让你得到提升的途径，也是能帮助你获得更多收入的机会。但现实中很多人都遇到这样的情况：还没有找准兴趣点在哪里，时间已经来不及了。开复老师建议在求职就业时，选择相对来说工种比较多的公司让自己的视野更开阔些，从中慢慢找到自己的兴趣点和潜力所在，然后通过一两年的职场学习再进行微调。

最后，看是否符合你的职业规划。很多学生单纯地以为，学化学的以后就应当搞化学研究，学数学的以后就要当数学家，其实视野可以再开阔些，专业并不是一定要变成你的职业，你可以横向拓展，甚至可以跨行业发展。开复老师认为如果遇到情况特殊的年份，我们可以将视线从第一选择稍微下移，在保证自己基本生活条件的情况下多从其他三个层面来考虑选择公司和企业。

梦想没有死，死掉的是你的心态

如今一些大学生在职场打拼一两年之后，就会这样感慨：我的梦想已经死掉了。李开复认为有可能这个梦想本身就存在问题，死掉的不是梦想，而是你的态度。

“梦想必须具备现实的可操作性，它是让你激动的、有可能让你向它迈进的事情，比如说我的理想就是最大化我的影响力，如果我不是google总裁，我只是一个有机食品推销员，可能我今天只卖掉了100箱，那我就为100户家庭带去了健康；如果是200箱，那就是200户家庭，如果有一天我有能力做到更大了，可以自己开一个有机农场呢，那你的影响力就越来越大了。但是如果你说我一定要做比尔·盖茨，那我只能告诉你，你会离你的梦想越来越远。”

还有许多人在经历了几年的职场摸爬滚打之后，就不断抛弃自己原来的一些坚守，以至于越来越不清楚自己到底成了一个怎样的人。

对此，开复老师提出一个人必须坚守自己的核心价值观，那是一个人的原则和立身之本，与此同时又不能钻牛角尖。“比如，我要求自己是一个负责任的人，这并不代表你一定要牺牲小我去满足别人，这个负责只是代表你承诺的事情就一定要做到。比如你要做一个诚信的人，这并不代表你

就不能换工作。”

选择权永远在自己手上

关于成功，这是每个人都想得到的字眼，但开复老师认为每个人的成功标准不一，因此成功也是多元化的。“并不是所有的抉择都是非黑即白。”

李开复一直都强调做“二步规划”。“其实也就是迂回战术，因为许多事情都不可能一步到位，你必须学会把一条路分割成两步来走。比如你的职业规划是五年以后成为一个出色的Marketing，而一般比较好的公司是不直接从大学生里面招聘的，所以你要多方去咨询，看看现在的那些Marketing是从什么部门或者岗位转过来的，看是不是要先进入别的部门或岗位再转过去，进去之后再来做第二步计划。

但是要注意这个第二步计划，太容易了显得这个计划没有意义，但如果太难，你的第一步就可能夭折，这样无疑会给自己增加挫败感。先达到第一步，然后达到第二步你的机会就会很大。或者即使你只完成了第一步，就已经很不错了。一般来说第二步计划应该是具备50%可行性的。

记住：无论何时，选择权都在你自己手里。

李开复也不能告诉你你的人生应该怎样走，个人的成功是不可复制的，最清楚自己的人就是自己，你的选择就是找到一条最适合自己的道路。比如你去做推销，或许你并没有达到预期的销售目的，但是你能够在这个过程中克服自己原先的某些缺点，比如害羞，不善于跟人打交道。又或者你想自己创业，你很羡慕某个公司的企业文化，你先进入到里面去学习，观察人家是怎样建设的，或者你观察一个老板，学习如何做一个好的老板。”

采访结束，记者请开复老师用一句话做总结，他说：“无论何时你都要记住没有人来救你，你必须先自救。”

点评：

李开复，出生于中国台湾，11岁即离开父母，远涉重洋到美国求学。或许由于最早涉入计算机领域、或许由于及其的聪敏睿智、或许由于相融于美国文化等各种原因使李开复成为业界名人，不光是华人界的名人，也是世界新兴行业的名人。

这是2009年对李开复的采访，同年他辞去了Google的工作，创办了创新工场，2013年9月罹患癌症，2015年2月病愈回到创新工场的北京办公室。

李开复不仅勤于创新，而且极其关爱初涉职场的年轻人，为此他在各种场合通过各种渠道向年轻人传授入职经验和体会，后续我们将继续提供他的演讲和公开信。

46. 做一个成功的人

——给中国大学生的五封信，李开复系列之二

2006 年前后是李开复在大陆走动最为频繁的日子，那段日子，作为 Google 公司全球副总裁兼中国区总裁的李开复博士给中国大学生写了 5 封饱含关切之情的来信，引起了极大的反响。以下为五封信的选摘。

第一封信 从诚信谈起



我曾面试过一位求职者。他在技术、管理方面都相当的出色。但是，在谈论之余，他表示：如果我录取他，他甚至可以把他原来公司工作时的一项发明带过来。随后他似乎觉察到这样说有些不妥，特作声明：那些工作是他下班之后做的，他的老板并不知道。这一番谈话之后，不论他的能力和工作水平怎样，我都肯定不会录用他。原因是他缺乏最基本的处世准则和最起码的职业道德：“诚实”和“讲信用”。如果雇用这样的人，

谁能保证他不会在这里工作一段时间后，把在这里的成果也当作所谓“业余之作”而变成向其他公司讨好的“贡品”呢？这说明：一个人品不完善的人是不可能成为一个真正有所作为的人的。

还想提的是一些喜欢贪小便宜的人。他们用学校或公司的电话打私人长途、多报销出租车票。也许有人认为，学生以成绩、事业为重，其他细节只是一些小事，随心所欲地做了，也没什么大不了的。然而，就是那些身边的所谓小事，往往成为一个人塑造人格和积累诚信的关键。一些贪小便宜、耍小聪明的行为只会把自己定性为一个贪图小利，没有出息的人的形象，最终因小失大。对于这些行为，一言以蔽之，“就是勿以恶小而为之”。

第二封信 从优秀到卓越

一位企业的领导者在成功的基础上，要想进一步提高自己，使自己的企业保持持续增长，使自己的个人能力从优秀向卓越迈进，就必须努力培养自己在“谦虚”、“执著”和“勇气”这三个方面的品质。

谦虚使人进步。许多领导者在工作中唯我独尊，不能听取他人的规谏，不能容忍他人和自己意见相左。这些不懂得谦虚谨慎的领导者也许可以取得暂时的成功，但却无法在事业上不断进步，达到卓越的境界。这是因为一个人的力量终究有限，在瞬息万变的商业环境中，领导者必须不断学习，善于综合他人的意见，否则就将陷入一意孤行的泥潭，被市场所淘汰。

执著是指我们坚持正确方向，矢志不移的决心和意志。无论是公司也好，还是个人也好，一旦认准了工作的方向，就必须在该方向的指引下锲而不舍地努力工作。在工作中轻言放弃或者朝三暮

四的做法都不能取得真正的成功。

成功者需要有足够的勇气来面对挑战。任何事业上的成就都不是轻易就可以取得的。一个人想要在工作中出类拔萃，就必须面对各种各样的艰难险阻，必须正视事业上的挫折和失败。只有那些有勇气正视现实，有勇气迎接挑战的人才能真正实现超越自我的目标，达到卓越的境界。正如马克·吐温所说：“勇气不是缺少恐惧心理，而是对恐惧心理的抵御和控制能力。”

第三封信 成功、自信、快乐

美国作家威廉·福克纳说过：“不要竭尽全力去和你的同僚竞争。你应该在乎的是，你要比现在的你强。”

中国社会有个通病，就是希望每个人都照一个模式发展，衡量每个人是否“成功”，采用的也是一元化的标准：在学校看成绩，进入社会看名利。尤其是在今天的中国，人们对一个人的成功的评价，更多地以个人财富为指标。但是，有了最好的成绩就能对社会有所贡献吗？有名利就一定能快乐吗？

真正的成功应该是多元化的。成功可能是你创造了新的财富或技术，可能是你为他人带来了快乐，可能是你在工作岗位上得到了别人的信任，也可能是你找到了回归自我、与世无争的生活方式。每个人的成功都是独一无二的。

第四封信 大学应这样过

就读大学时，你应当掌握七项学习能力，包括自修之道、基础知识、实践贯通、培养兴趣、积极主动、掌控时间、为人处世。

经过大学四年，你会从思考中确立自我，从学习中寻求真理，从独立中体验自主，从计划中把握时间，从表达中锻炼口才，从交友中品味成熟，从实践中赢得价值，从兴趣中获取快乐，从追求中获得力量。

离开大学时，只要做到了这些，你最大的收获将是“对什么都可以拥有的自信和渴望”。你就能成为一个有潜力、有思想、有价值、有前途的中国未来的主人翁。

第五封信 做个积极主动的你

如果你想做一个积极主动、对自己负责的人，我建议你立即行动起来，按照以下几点严格要求自己：

以一整天的时间，倾听自己以及四周人们的语言，注意是否有“但愿”、“我办不到”或“我不得不”等字眼出现。

依据过去的经验，设想一下，自己近期内是否会遭遇一些令人退缩逃避的情况？这种情况处在你自己的影响范围之内吗？你应该如何本着积极主动的原则加以应对？请在脑海中一一模拟。

从工作或日常生活中，找出一个令你倍感挫折的事情。想一想，它属于哪一类，是可以直接控制的事情，还是可以间接控制的事情，抑或根本无法控制的事情？然后在自己的影响范围内寻找解决方案并付诸行动。

锻炼自己积极主动的意识。在 30 天内，专注于自己影响范围内的事物，对自己许下承诺，并予以兑现；做一支照亮他人的蜡烛，而非评判对错的法官；以身作则，不要只顾批评；解决问题，不要制造问题；不必怪罪别人或为自己文过饰非。不怨天，不尤人；别活在父母、同事或社会的荫

底之下，善用天赋的独立意志，为自己的行为与幸福负责。

只有积极主动的人才能在瞬息万变的竞争环境中赢得成功，只有善于展示自己的人才能在工作中获得真正的机会。

最后，我将苹果公司总裁乔布斯先生的一段话赠给中国的学生：

你们的时间有限，所以不要浪费时间活在别人的生活里。

不要被信条所惑---盲从信条是活在别人的生活里。

不要让任何人的意见淹没了你内在的心声。

最重要的，拥有跟随内心和直觉的勇气。

你的内心与直觉知道你真正想成为什么样的人。

任何其他事物都是次要的。

47. 厚积薄发 有的放矢

-----给中国计算机系大学生的建议，李开复系列之三

很多在校的大学生问：“尽管我今年还没有到毕业班，但我很想知道，如果将来想申请 Google 中国工程研究院，现在应该如何准备？”下面是 Google 中国前总裁李开复博士和其他一些 Google 资深华人工程师给广大同学的建议。

(1)练内功。不要只花功夫学习各种流行的编程语言、工具，以及一些公司招聘广告上要求的科目，要把算法与数据结构、数据库、操作系统原理、计算机体系结构、计算机网络、离散数学等基础课程学好。不妨试试 Donald Knuth 的 *Art of Computer Programming* 中的题目，如果你能够解答其中的大部分题目，就说明你在算法方面的功底不错了。

(2)多实战。通过编程的实战来积累经验、内化知识，建议大家争取利用大学四年的时间来积累编写十万行代码的经验。

(3)求实干。不要轻视任何实际工作，比如一些看似简单的编码或测试。要不懈地追求对细节一丝不苟的实干作风与职业精神。

(4)不放弃数学。数学是思维的体操，它无处不在，尤其当你对一些“数学密集型”领域感兴趣时，例如视频、图像处理等，你需要使它成为你的利器。

(5)培养团队精神，学会与人合作。

(6)激励创新意识，不为书本和权威意见所束缚。

(7)有策略地“打工”。在不影响学业的前提下，寻找真正有意义的暑期工作或兼职工作。去找一个重视技术的公司，在一个好“老板”的指导下完成真正会被用户使用的程序。不要急于去一个要你做“头”而独当一面的地方，因为向别人学习是你的目的。打工和找工作一样，“不要只看待遇和职衔，要挑一个你能够学习的环境，一个愿意培养员工的企业，一个重视你的专业的公司，最后，要挑一个好老板。”

点评：

谆谆教导、反复叮咛、极其实用。同学，有空的时候，好好看看，或有所得。

48. 先参与创业 再主导创业

-----给创业大学生的一封信，李开复系列之四

编者按：曾有人说过，未来五年内创立的企业，很可能就是二十年后中国最伟大的企业。因此，很多有创业想法的大学生已经开始跃跃欲试了。再加上创业板的推出，以及许多成功创业公司的光环，都鼓舞着中国的大学生。他们也希望跟随马云、李开复的步伐，走向创业之路。然而，有钱、有创意、有激情，就可以开始创业了吗？让我们来看看“创业教父”李开复用他那一贯娓娓道来的语调写给创业大学生的一封信。

创业最需要什么？

现在，很多大学生有了好的点子，能拿到投资，再加上激情和勇气，一毕业就雄心勃勃地加入了创业者的队伍，以为自己一定能成为下一个马化腾。



对于他们的创业理想，我非常赞赏。但是，我想告诉他们，比资金和创意更重要的，是经验、团队和执行力。尤其是能否找到 5~10 位聪明勤奋、三头六臂、彼此互补的伙伴，而一个刚毕业的学生是很难凝聚起一个强有力的团队的。还有执行力也非常重要，但它只能通过实践学习和积累，再聪明的毕业生也不可能一毕业就一步登天。

当然，有人会问：为什么微软的盖茨、Facebook 的扎克伯格都是大学毕业甚至肄业就创业成功呢？其实，他们在创业的时候就已经有团队、有经验和执行力了。盖茨不但是编程天才，也是商业天才，在高中时就创立了盈利的 Traf-O-Data 公司。况且他不是一个人创业，而是和保罗一起创业。而扎克伯格在中学时就已经开发出让微软和 AOL 愿意以几百万美元收购的 MP3 播放器插件，在大学期间更是创建过多款社交类网络产品，这些积淀对其日后打造 Facebook 至关重要。所以，盖茨和扎克伯格大学未毕业或一毕业就创业成功，是特例，是不可复制的。

找个公司学创业

那么，想创业的大学生应该怎么办呢？有人说：先就业，再创业。这个说法是值得参考的。如果你加入一个你理想中的公司，学习它的运营模式、企业制度和文化，几年下来确实可以进步很多。不过，我也看到很多在大公司里做了 3~5 年的优秀员工，进入的时候抱着充电后创业的计划。但是，慢慢地，他拿到了优厚的待遇，也就习惯了朝九晚五的安稳生活，失去了创业的激情和动力。所以，如果你真的想创业的话，应该找一个更好的培训场所。

更好的培训场所就是一个刚起步的创业公司。在创业公司，你前进的步伐会特别快，学习也非常有针对性。而且，你可以参与公司的各个环节，所以学习也特别快。短短一年，你可能学到在大公司要好几年才能学到的东西。

先参与创业，再主导创业

好了，我现在要提出我的建议：大学生应该先参与创业，再主导创业。

在一个大公司，爬到 CEO 的位置可能需要几十年。但是，在一个好的创业公司里，两三年后，你就有可能在经验、团队、执行力方面都积累够了，可以自己出来创业了。比如创新工场的宓金华，她是今年 3 月从浙江大学毕业的研究生。她进入创新工场投资的“魔图精灵”团队时，是一个青涩但是充满激情的助理产品经理。但是六个月之后，她学到了学校里学不到的知识，发挥了潜力，成功地把这个产品推向全球四个国家的 10 多万用户。她不但在产品设计上学到了很多，而且学会了海外推广、用户体验，成功地做了好几个商业谈判。今天，她已经成为这个项目的负责人了。

我建议所有的毕业生：“**未来比今天更重要，积极比安稳更重要，学习比金钱更重要。**”这一点，对想创业的学生更有针对性，因为短视和安稳都是创业最大的敌人。毕业时，多考虑你的工作能否让你学习成长？毕业后，参与一个优秀的创业公司，这是走上创业之路最好的第一步。

点评：

这又是一篇李开复的公开信，原本觉得他的相关内容太多，但是实在舍不得舍掉，因为他的公开信都是针对大学生就业和创业的，对于刚刚起步职场和准备创业的大学生职场新人极其有用，故一再扩版了。

49. 让科学幻想成为现实

——在卡内基梅隆大学计算机科学学院
2015年本科生毕业典礼上的演讲，李开复系列之五

编者按：卡内基梅隆大学(Carnegie Mellon University, CMU)，坐落在美国宾夕法尼亚州的匹兹堡，是一所享誉世界的私立研究型大学。该校拥有全美顶级计算机学院和戏剧学院，其艺术学院、商学院、工学院以及公共管理学院都在全美名列前茅。如今，在创始于20世纪的大学中，卡内基梅隆大学是唯一一所进入全美前25名的大学。从一所中等技术学校到一所国际知名的综合性研究型大学。百年来卡内基梅隆大学始终秉承三个主要目标：一是提供富有特色的优质教育；二是培养研究、创新与探索的能力；三是用学校创造出的新知识服务社会。2015年5月17日，卡内基梅隆计算机科学学院举行毕业典礼，李开复发表主题演讲。李开复曾就读于卡内基梅隆大学，获计算机学博士学位。他是一位信息产业的经理人、创业者和电脑科学的研究者，曾在苹果、硅图(SGI)、微软、谷歌等多家互联网技术公司担当要职。2009年9月，李开复从谷歌离职后创办创新工场，并任董事长兼首席执行官。



首先，祝贺今年卡内基梅隆计算机科学学院的毕业生们！感谢你们邀请我分享你们人生中这意义非凡的时刻，我深感荣幸。同时，在众多卓有成就的毕业生中，被选为今年的荣誉博士，我自觉当之无愧。

我曾用4年半的时间获得了我人生的第一个博士学位，而第二个博士学位却用了长达27年的时间。可想而知，它一定比以前更难！

我仍然记得1983年第一次走进卡内基梅隆大学时的情景，当时我正在犹豫去哪所学校读研究生。

在这里，我犹如初次进入糖果店里的孩子：卡内基梅隆大学的研究者当时居然在教机器人讲话、聆听、观看和走路。真正让我下定决心入读卡内基梅隆大学的原因是我看到了梦想中的机器：一台可以联接到互联网的可乐机，以确保源源不断地给我们供应咖啡因。

在1983年，这一切于我而言如科幻一般。但如今再回首往事，当初这些技术仅仅只是处于起步阶段。在2015年，32年后的今天，科学幻想正在一步一步地变成现实。而你们被选中来使用这些机器让世界变得更好。

未来10年，“物联网”将超出“人联网”两个量级。这意味着将来几乎世界上每一件能够想到的“事物”都会被接入互联网。这样一个无所不在的“物联网”将会被用于充实人类还是控制人类？我想，这一切将取决于你们。

未来10年，我们的设备和云计算服务通常会先于我们自己知道我们想要什么，并且比我们知道得更多。“现在谷歌”(Google Now)不仅能够告诉我们关于餐馆和交通的信息，也能回答类似“我

在会议上该说些什么?”或者“我应该怎样和酒吧里的那位女孩搭讪?”之类的问题。当计算机助手变得比人类还聪明时,我们究竟是被解放,还是被边缘化?这一切还是取决于你们。

未来10年,大部分人类工作都能够由机器完成。机器将取代工厂里的工人、司机、护士、会计,以及任何带“助理”“代理”“经纪”字样的一系列职位。甚至是一些医生、律师和教授也会被部分地取代(对不起,坐在我身后的教授们)。机器会帮助我们创造世界上的大部分财富,解放我们的时间。我们是否会变得更具创造性并且找到人类的命运,还是变得失去意识成为这些机器的宠物?这一切也将取决于你们。

你们是让科学幻想成为现实的一代人!很多毕业典礼演讲都会讲到“你们是一代重要的人”,就你们而言,确实如此!

毫无疑问,你们选对了学校。在培养计算机科学家和工程师方面,没有哪一所大学比卡内基梅隆大学更出色,这也解释了为什么这所学校的本科毕业生拿着全球本科毕业生中最高薪酬。我曾受聘于苹果、谷歌和微软,我可以告诉大家:卡内基梅隆大学的毕业生,你们是最棒的,没有之一!

也许,你们会认为自己已经做到了一切,从最好的大学毕业,进入最刺激的领域,尤其是在这个正值青春年少、创造力极强的时刻。

是的,你们充满力量。但是,请记住,世界上最著名的哲学家——蜘蛛侠的话:“能力越强,责任越大。”

你们有责任去解决那些真正的难题。不要把时间浪费在未来机器能做的事情上,也不要才华浪费在重复学校所学的知识上,更不要去接受一份对你而言没有挑战的工作。勇于冒险,孜孜以求,这样才能成为特别和实用领域的顶尖人才。

你们有责任做出明智的选择。要致力于研究能把世界变得更美好的技术,而不是高端和酷炫的技术;要选择能拯救生命的工作,而不是摧毁生命的工作;要选择使人类得到发展的工作,而不是取代人类的工作;要选择为关心世界和平、充满大爱的人工作,而不是为想征服世界的贪婪小人工作。

你们有责任预见和阻止技术带来的危害,防止科幻小说中的悲惨发生。尼克·伯斯特姆(Nick Bostrom)在《超级智能》(Super Intelligence)书中写到,“随着机器获得超级智能,任何兴奋的感觉都不合时宜。你要痛下决心,尽可能地做到最好,正如为一次艰难的考试做准备,要么实现梦想,要么梦想破灭。”

最后,我想引用我最喜欢的科幻作家亚瑟·克拉克(Arthur Clarke)的话来结束这次演讲:足够先进的科技无异于魔法。

2015届的毕业生,祝贺你们,你们将梦想成真,创造奇迹!谢谢大家!

点评:

李开复的这篇演讲对象和内容似乎离我们很远,但是他提供的信息量很大。对于未来10年的预测,将直接影响我们从现在起的就业和职业发展方向,物联网时代或者说一个新的时代开始后,它将淘汰多少旧的职业职位,将产生多少新的职业职位。你的知识够用吗?你的学习能力还有吗?或者,如果你能预测或者侥幸从事了未来的行业,那么你就像李开复那个时代的人们那样,跟上或者是开创了一个时代。

50. 你的“原始股”是哪只

-----韩裔美国画家崔大卫



十多年前，他初到美国，是个名不见经传的涂鸦画家。

为生计，他随即进入工作状态，在洛杉矶市偶尔为人创作喷漆壁画度日，所得报酬虽然不多，尚可维持生活。然而在最初创业阶段，他并非总是幸运，日子过得捉襟见肘。除去日常开支，他把节余的钱全部用来购买绘画工具和涂料。每天天一亮就出门，一边写生和创作，一边找活干，直到终于落下了脚。

7年前的一天，他接到一个“大活”，前往位于加州的一家公司的总部接受创作任务。公司总裁亲自接待了他，并委托他为总部办公室的墙壁创作一些喷漆壁画。

他辛辛苦苦把公司总部每一个办公室的墙壁上都画好了喷漆壁画，公司总裁感到非常满意，然而就在交工收钱时。却突然变卦地给了他两种获得工钱的方式——要么，他直接可以收取几千美元的现金；要么，他也可以用这些工钱购买这家公司价值相等的原始股票。

他一听这话，内心即刻感到既沮丧又茫然。一个刚成立不到一年的小公司，前途未知，有何好前景？若是支付不起工钱可以明说，竟拿一个尚不知深浅的外国人开涮？他思忖片刻，这家公司既然穷到这份儿上了，又是在美国本土与美国人打交道，只好用自己应得的工钱买下了这家公司数千美元的原始股。

不久之后，他再次陷入穷困潦倒的境地，成了一名无家可归者，但他仍然没有放弃艺术创作。身在异国他乡，经历漫长忍耐和寂寞，他完全把用工钱买股票的事抛在了脑后。

时光荏苒，他在无论经历怎样的坎坷和困顿，都坚持创作和打拼之后，逐渐打入上流市场，不仅曾受雇于美国白宫为总统奥巴马创作海报，还为不少美国流行音乐人的畅销唱片设计封面等。

7年后的2012年2月1日，他在第一时间听说，美国最大的社交网站“脸谱”公司即将申请上市。其市场价值有望达到一千亿美元，以此计算，势必造就一大批千万甚至亿万富豪，成为继谷歌之后最牛的造富机器，而持有“脸谱”原始股的人士皆能以公司“顾问”员工身份而时来运转，一跃成为千万或亿万富翁。

他这才想起，原来在7年前的2005年，“脸谱”网站刚刚创立不久，他用工钱正是买下了时任公司总裁西恩·帕克推销给他的“脸谱”原始股，他也因此一夜暴富成了一名亿万富翁，被称为世界上“酬金最高”的在世艺术家。

他的传奇故事随即传遍天下。有人说他很精明，也有人说他很幸运，却更像是奇迹。但其实，比财富更重要的正是他在涂鸦艺术上的原始股。因为，对于他来说，近7年来经历的艰辛和困苦，丝毫看不出他有丝毫的精明、幸运或奇迹之处，恰恰相反，时常相伴他的却是艰辛和执著、梦想和期待。

他就是韩裔美国画家崔大卫，他已经从一个外国流浪汉成为一名非常成功的美国涂鸦艺术家；而那些当年只值几千美元的原始股，如今随着“脸谱”上市，价值达到两亿美元。

但是在没有成名、成就和成功之前，他人生中唯一的原始股就是涂鸦艺术。倘若没有涂鸦艺术作为他人生的一只“股”，他不可能拥有现在这么巨大的财富。

所以，在这个世界上，你的人生有没有原始股，拥有多少股，拥有怎样的股，才是决定你命运走向的潜在力量和成功关键。

点评：

韩裔美国画家崔大卫，在中国是一个名不见经传的人物，他的发财故事多少有点传奇，但是他事业的成功却并不传奇，一技在身加之勤奋热爱，谁能拒绝这样的人成功。没有他的艺术，他难以为生；没有他的艺术，他何以结缘“脸谱”；没有他的艺术，他如何成就他自己的事业？！

所以原始股便是你自己，能不能上市端看你的价值。