

前 言

所谓“拷贝”，其实说穿了就是学习，再说白一点就是模仿，仿照的意思。

“拷贝成功”这本书主要就是叙述黄光裕、陈天桥、丁磊、郭广昌、孙广信、王传福等这些中国现代年轻的创业英雄，以他们的成功实例为起点。讲述他们不同的创业经历、创业模板、以及与他们相同的创业人士为出发点，主要学习他们的创业经验为基准的一本教育书刊。

本书主要讲述：以黄光裕为代表的几位创业英雄，他们正成为新一代知识份子学习的楷模。由其像黄光裕、陈天桥这样白手起家的富豪们给了民众很多的自信。他们的成功创业不仅对社会做出了重大贡献，同时也创造了更多新的工作岗位。他们的创业精神也鼓励了更多的人，唤醒了更多民众的获利意识。

它的最大特点就是使读者读后，有一种精神上的带动力和鼓舞力。

本书主要针对：一些在创业，要创业和没创业的大多数人群。其实不论做什么事情，有时候很需要学习像本书中成功创业者的精神，他们的创想、创新、执着、敢于冒险的创业精神和那独到的智慧都是人生中最重要精神力量。正是这些精神鼓舞着你，使你在这大千世界中拥有了自信，拥有了任何东西都无法替代的最宝贵财富。

本书最大的优点：每个人物的创业故事都是真实的。其中有不少内容都是他们本人讲述的。其真实性、可读性大，是一本最值得学习的人生大书。

真实的人物、真实的典例共同打造一份真实的财富！

当明天的太阳从东方升起，一部真实创造财富的大书如期上演……！

目 录

一、百货店创业——黄光裕 6

在京打拼 15 年，赚了 15 亿，并在 2003 年成功登上《福布斯》中国内地富豪榜第 27 名，2004 年成功登上胡润中国百富榜首位。这就是靠家电营销起家，对资本运营也十分在行的国美掌门人黄光裕。

百货店经营创业的典范，建立全国连锁网络先锋……，他是我们成功拷贝百货店经营创业的良好范本。我们应该如何拷贝他？让我们看看……

1. 黄光裕的创业经历 6
2. 黄光裕创业模板 8
3. 与黄光裕相似创业实例..... 9
4. 拷贝黄光裕的创业精神..... 12

二、网易公司首席架构设计师——丁磊 13

丁磊，1971 年出生，1993 年毕业于中国电子科技大学，1993 年-1995 年就职于浙江省宁波电信局，1995 年-1996 年就职于 Sybase 广州公司，1996 年-1997 年就职于广州飞捷公司，1997 年创办“网易公司”，现在任“网易”首席架构设计师。

丁磊成为第一个靠做互联网做成富豪的国内创业者，丁磊成为首富，第一次让中国富豪的财富数字可以被清晰而准确地度量。

1. 丁磊：靠互联网创业第一人..... 13
 - (1) “我为什么能成为首富” 13
 - (2) 怀抱理想，不言放弃..... 15
2. 拷贝丁磊的创业心态..... 16
3. “丁磊式”创业实例..... 17
4. 拷贝丁磊的创业精神和创业模板..... 20

三、振作机会创业——孙广信 21

1962 年，孙广信出生在新疆乌鲁木齐一个多民族的大杂院。1989 年，孙广信开始用行动在商场书写今天被称为“西部神话”的财富故事。他在上世纪 90 年代初从石油钻井设备贸易中获取丰厚利润，之后进入建材和房地产行业。2003 年广汇集团开始其总投资 80 亿元的“天然气”项目，同时在新疆投资 26 亿元建设物流中心。

1. 孙广信的创业经历 21
2. 孙广信的创业模板 23
3. 与孙广信类似的典型创业实例..... 25
4. 拷贝孙广信的创业精神..... 27

四、创业人士——郭广昌 28

郭广昌--上海复星科技(集团)有限公司董事长，全国政协委员。

出生在农民家庭，1992 年他与四个朋友一起用从复旦大学老师那里借来的 3.8 万元开发了一种治疗肝炎的药，这是他创业走出的第一步。经过 6 年的努力，他们逐渐在全国建立起了药品的销售网络。复星也拓展到医疗器械，房地产及软件行业。复星已经成为国家一、二类基因工程新药和检测产品生产权最多的企业，多数产品已达到国内和国外先进水平。集团资产总值 11 亿元，1998 上交国家税收 8000 万元。福布斯 2002 年中国大陆 100 强富豪排名第 9 位。

1. 郭广昌——创业之路..... 28
2. 郭广昌的创业模板 30
3. “郭广昌”式创业实例..... 32

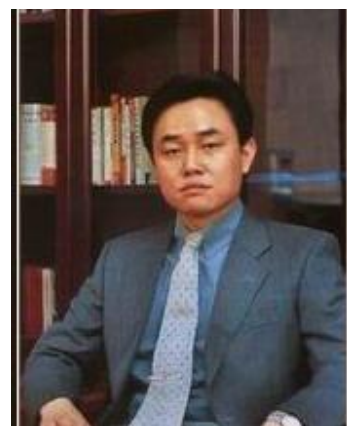
4. 拷贝郭广昌创业精神.....	34
五、比亚迪董事长——王传福	35
王传福：1966 年出生在中国安徽省。1990 年获硕士学位。1995 年 2 月创办比亚迪事业公司，任董事长。在王的率领下，比亚迪公司在二次充电电池领域里取得非凡成就，企业规模、经营范围不断扩大。2003 年 1 月，比亚迪收购秦川汽车有限责任公司，王任董事长，四月公司正式更名为比亚迪汽车有限公司。因王传福取得的卓越的商业成就，曾被当选为美国商业周刊评选的 2003 年度亚洲之星。	
1. 电池大王王传福的创业路.....	35
2. 王传福的创业模板	37
3. 与王传福相似创业实例.....	38
4. 拷贝王传福的创业精神.....	40
六、用 IT 创业——陈天桥	41
靠拢 IT 创业，有人发财，有人破产，有人温饱度日。陈天桥是我们利用 IT 创业的典范。一个 31 岁的青年，只用了短短 5 年的时间，就成了中国大陆第一富豪。陈天桥 1999 年创办盛大，2000 年得到中华网 300 万美元投资。2001 年，盛大先后代理运营了《传奇》、《新英雄门》、《疯狂坦克》等多款网络游戏。2003 年得到软银 4000 万美元投资的盛大，正准备在纳斯达克上市。	
1、IT 业失败多如牛毛.....	41
2、陈天桥用 IT 业创业的神奇经历.....	42
3、陈天桥的创业模板	44
4、拷贝陈天桥	46
七、深圳太太药业与朱保国	47
朱保国：1985-1986 年河南新乡市第五化工厂技术员 1986-1992 年河南飞龙精细化工制品有限公司总经理，1992 年至今创建深圳爱迷尔食品有限公司(即现在的深圳太太药业股份有限公司)任董事长兼总经理。来自深圳的太太药业上市当日以 41.79 元报收，朱保国以 47.54%的间接持股份额，身价达到了 54 亿，刷新了王文京 50 亿元的纪录。	
1、太太药业简介	47
2、朱保国战略发展三步棋以及创业过程.....	48
3、拷贝朱保国和创业模板.....	53
八、通威企业集团刘汉元	54
一条微不足道的小河、一间作坊式工厂一齐赋予了通威最初的呼吸和生命，而正是这平凡而原始的自然律动孕育了极其顽强的生命力。刘汉元的起步缘于他 1985 年的一项伟大的发明。网箱养鱼是刘汉元成功的起点，奠定了他作为一个技术人员对技术的迷恋和偏执。刘汉元钟情的就是技术创新，甚至把“高科技是企业的立足之本”当作自己的座右铭。	
1、刘汉元成功创业和心路历程.....	54
2、展现通威顺风顺水的发展之路.....	60
3、拷贝刘汉元和创业模板.....	62
九、大连实德集团徐明	63
徐明于 1971 年出生于大连市，1988 年就读沈阳航空工业学院，1990 年任庄河市外经贸委职员。徐明 1992 年辞职下海，从庄河市背着 6 本书到大连来寻找机会，成立了多家小规模公司，开始了自己的创业历程。1995 年他的企业初具规模，从此，实德开始涉足家用电器和汽车生产。徐明的发家史让人感觉神秘，并成为全国最年轻的甲 A 足球俱乐部老板。	

1、徐明的创业历程	63
2、徐明用塑钢造就足球.....	65
3、徐明的创业模板	67
4、拷贝徐明的创业精神.....	68
十、林凤集团张涌	69
张涌出生在一个军人家庭，1988 年，他开始做糖酒生意。接着张涌开始移师四川、重庆，投资房地产。现在房地产已经成为林凤集团的支柱业务。林凤集团还拥有成都地区最大的餐饮娱乐酒店牡丹阁，并计划投资 13 亿元建设“自贡恐龙王国公园”，2001 年，通过收购中兆实业有限公司，成为上市公司“东新电碳”的第一大股东。2002 年 12 月，林凤集团以 5000 万美元收购了美国安然持有的嘉陵电力 51%股权，涉足电力行业。	
1、张涌的创业过程	69
2、张涌的创业模板	71
3、拷贝张涌的创业心态.....	73

一、百货店创业——黄光裕

在京打拼 15 年，赚了 15 亿，并在 2003 年成功登上《福布斯》中国内地富豪榜第 27 名，2004 年成功登上胡润中国百富榜首位。这就是靠家电营销起家，对资本运营也十分在行的国美掌门人黄光裕。

百货店经营创业的典范，建立全国连锁网络先锋……，他是我们成功拷贝百货店经营创业的良好范本。我们应该如何拷贝他？让我们看看……



1. 黄光裕的创业经历

黄光裕，35 岁，生于广东汕头，大专学历。主要公司：鹏润集团、国美电器；拥有上市公司：国美电器

1985 年，当时只有 17 岁的汕头少年黄光裕与他的哥哥一道，身揣 4000 元钱从家乡北上，到内蒙古一带做贸易。跟他哥哥在内蒙古做推销业务，觉得内蒙古市场还是比较小的，他又辗转到了北京。到了北京没有亲朋好友，可以说是举目无亲。然后到北京的第一件事就是找旅馆。花 1 块钱坐三轮车去找旅馆，花 5 毛钱住了一个地下旅馆。当时也没什么吃的，就吃 5 毛钱的盒饭。第二天早晨起来一看，面前竟是北京站。这才明白，三轮车拉着他从北京站绕到东四，然后再往回走，绕了一大圈。

第一次来北京的穷小子，并未受此影响，而是感慨于“北京好大，大得不得了”。

“我在北京站周围走来走去，就是现在的恒基中心这一片。下午两三点钟的时候，我站在栏杆边，看着北京站，这时有个人过来，问我要不要拍一张照片。我觉得这个时候还是很值的，这张照片能够证明我第一次走进北京做买卖，是很有意义的。我就花了 10 块钱拍了两张，一次成像。”

不久，黄光裕承包了珠市口东大街 420 号的国美服装店。那是一座二层小楼。卖服装不赚什么钱，“那个时候，我经常在那一带转悠，看看人家卖电器的商店怎么做，就是为了了解市场行情，寻找商机。”

“当时货物稀缺，价格波动比较厉害，从回避风险、资金周转、减轻资金压力等角度考虑，觉得卖家电比较赚钱，通过这个平台来实施你的计划，最后得到一种感觉。做买卖，就是信息不对等、资源不对等、时间不对等、付出不对等，特别是我们做流通业的。”

于是，1987 年 1 月 1 日，国美服装店的牌子换成了国美电器店的牌子。

“当时洗衣机、彩电等都是凭票供应的，要从非正规渠道得到这些货，就要去想办法。有时候，别人有好多好多产品，却没人来买，我就想办法从他手里把货拿过来。”

黄光裕不像一般商家那样倒买倒卖、抬高售价以图厚利，而是“坚持零售，薄利多销”。这一经营策略延续至今，成为国美的立业之本。黄光裕给国美一个中长期目标是，要成为亚洲最大的消费类电子零售服务商。

1993 年，就在国美电器已在北京迈出连锁经营步伐并开始涉足房地产业时，黄氏两兄弟分家了。黄光裕分得了“国美”品牌和几十万元现金，而包括房地产业务在内的资产归哥哥黄俊钦，后者创办了以房地产为主业的新恒基集团。分家 3 年后，黄光裕重又进军房地产业，开发

的第一个项目是位于西二环的“鹏润家园”。

就在 1996 年，有人建议他到美国走走，因为那时国美的的发展形式无形中已和美国的电器超市比较接近。黄光裕直到此时才有了电器连锁的概念。1988、1990、1993、1999 年，国美在经过四次扩张调整后，步入健康成长期。

2000 年 6 月到 9 月的 3 个月间，这个“金牌壳王”几经倒腾，控制了香港上市公司京华自动化。而控股上市公司并非他的本意，二级市场炒作才是他的最终目的。而又过了 3 个月后，黄光裕的机会来了。黄光裕通过其名下的英属维尔京群岛公司(BVI 公司)，取得京华自动化 16.1%的股份，成为京华自动化的第二大股东，仅次于詹培忠的 22.3%。随后，他又花 1.35 亿人民币，购得京华自动化于 2002 年 2 月 5 日增发的 13.5 亿股新股。

自此，黄光裕已合计持有京华自动化 85.6%的股份，把他的领路人詹培忠舍于身后，这对他后来的资本运作思路产生了至关重要的影响。

2002 年 4 月 26 日，黄光裕向外转让 11.1%的股份，将其个人的持股比例降低到 74.5%，从而回避全面要约收购。同年 7 月，京华自动化正式更名为“中国鹏润”。“中国鹏润”即黄光裕于 1997 年设立的“鹏润投资公司”，后来开发了“鹏润家园”、“鹏润大厦”等一批楼盘。“我进军房地产业主要是为了追求 1+1>2 的效果。此刻，我找到了一种感觉，就是同时操作两个行业。”黄光裕说。

就如“二道贩子”詹培忠当初控制京华自动化并非其最终目的一样，控制“中国鹏润”也不是黄光裕的最终目的，为“国美电器”借壳上市才是真。

2003 年初，黄光裕重组国美电器，由其全资公司北京“鹏润亿福”持有国美电器 65%的股份，他个人直接持有剩余 35%的股份。2004 年 4 月，“鹏润亿福”又把所持国美电器股权全部出售给了由他通过 Gomez Hidings 全资持有的 BVI 公司 Ocean Town。国美电器转眼间变成了中外合资企业。两个月后，也就是 2004 年 6 月 7 日，“中国鹏润”发布公告，其于 6 月 3 日通过全资控股子公司购买了 Ocean Town 100%的权益，其惟一资产便是国美电器 65%的股权。

2004 年 7 月，“国美电器”被作价 83 亿港币注入中国鹏润。

这场“左手倒右手”的魔术游戏，并未涉及现金。其中，国美电器的净资产 2.435 亿港币由“中国鹏润”发行 4410 万股新股支付，余下的 80.565 亿港币溢价部分将通过发行两批可转换债券支付，新股和可转换股的转股价都是每股 5.52 港币。交易完成后，黄光裕对“中国鹏润”的持股量由 66.9%增至 74.9%，恰好在全面收购之底限。如果可转换股债券到期全部转股后，其持股量则会增至 97.2%。

此次交易完成后，黄光裕终于将国美装入自己掌控的壳公司。以房地产为核心业务的中国鹏润一下子将主营业务转为零售业。

当人们还没从黄光裕“左手倒右手”的资本魔术游戏中回过神来，2004 年 9 月 10 日，“中国鹏润”正式更名为“国美电器”，实现国美电器的间接上市。在这一“倒”一“握”之间，黄光裕的财富翻着跟头往上涨，直超百亿。

不过国美电器市场表现的不错。从国美电器转债转股募集资金将近 12 亿元人民币，股票也持续上扬，由发行时的每股 3.8 元人民币到现在的超过 6 元人民币，翻了近一倍。

做零售和房地产能够做到互补。零售业的一个特点是现金流动好，房地产可以有效地使用现金流，两者在资源分配、资源使用上是一种互补，长期风险可能会比较大，而短期的收益远远大于风险。短期内房地产收益很好，可以支持企业的发展、快速扩张。

尽管国美在十余年的积累下，开始发力走向全国，但外界对其扩张之举看法迥异，而资金保证则是质疑中的重要一环。也就是从那开始，国美的上市努力就成了业内外人士的谈资。

这一年多时间内，有关国美电器的上市方案传出多个版本，显得扑朔迷离。而就在这个过程中，黄光裕却已暗中拿定主意，决意将“中国鹏润”再做一次壳，这也是其甘愿放弃宁城老窖之壳的原因之一。

在这场价值 88 亿元的交易中，并未涉及现金，其中 2.435 亿港元由“中国鹏润”发行 4410 万股新股支付，余下 80.58 亿港元将通过发行两批可转换债券支付。交易完成后，黄光裕对中国鹏润的持股量由 66.9%增至 74.9%，恰好在全面收购之底限。而如果可换股债券到期全部转股

后，其持股量则会增至 97.2%。

此次交易抛出后，一石激起千层浪。有人认为其估值过高，而有人却认为黄光裕此举之高明，可进可退，不仅可以防备被外资巨头收购，也可以随时进行部分套现。

如此的精明、执着和敢于冒险精神成就他不凡的业绩，从 1987 年负债开出不到 100 平方米的电器店，到今天身价百亿元，黄光裕创造了一个个人成功的奇迹；他创办的国美电器从 1999 年全国大举扩张开始，几年间先后在 42 个城市部署了 130 多家连锁店，年营业额从 30 亿元发展到近 200 亿元，也创造了家电零售业扩张的一个奇迹。

这就是黄光裕，年仅 35 岁，创业 18 年。短短数年间，铺就零售网络，并将自己逼进中国首富位置。他一次次登上了富豪榜单的夺目之处，让这个首都城市也一次次展阅了“北漂一族”在城市里的“创富神话”。在很多漂泊在北京的年轻人眼里，黄光裕的“北漂”故事如同冬日里的一杯热咖啡，在繁华却寒冷的城市散发着温暖和希望的气息。

2. 黄光裕创业模板

在黄光裕的整个创业过程来看，其实有时候就是一个活的企业成功模板。从他一开始在内蒙做推销员到在北京开第一家小的家电零售店再到现在的“国美电器”这大规模的企业又加上房地产项目这总的过程，看似简单也简单。但它的存在也确实有着一个坎坷的历程。

就像黄光裕所说，当时他们看中的就是家用电器这样的“大件”在人们消费生活中的发展潜力。由于他对市场敏锐的洞察力，他抓住了这个上世纪 80 年代末，整个国家市场需求远大于供应的这个机会，“谁掌握了货源，转手就能赚钱。”黄光裕发现了扩展性最好的家电市场，同时也预策到随着中国经济的发展，市场最终必将转向买方市场的大趋势这种因果。因此，他们并没有采取一般商家所采用的倒买倒卖抬高售价以图厚利的做法，而是确定了“坚持零售，薄利多销”的经营策略。这一策略的确定无疑是正确的。直到至今，它已成为国美立业之本。

1993 年，国美开始在北京地区增开多家门店。1999 年，国美开始向全国扩张。

黄光裕在创业初始，便觉察出北京家电市场的巨大潜力，当时就决定做长久生意，并确定了薄利多销的经营策略，一举打破了过去百货店经营家电的垄断局面，使国美在北京迅速站稳了脚跟。1999 年国美又迈出了建立全国连锁网络的关键一步。然而这时黄光裕却把国美电器总经理一职托付给妹夫张志铭，自己另外创办了总资产约 50 亿元的“鹏润投资有限公司”，退居幕后进行资本运作。

有时候就是这样的敏锐的觉察成就了他以后好的商机。

对于自己的做法，黄光裕曾这样说：“我们公司和国有单位不太一样，它们有国家的支持，最起码说话有人听。我就是有想法，也不知道说给谁听。走到去年，中国政府开始重视流通业务，商务部确定了流通行业重点扶持的 20 家公司，我们是其中的一家，这个时候我们才找到感觉，有什么事可以向商务部反映。”

说这话时，黄光裕颇为欣慰。而国美在走向全国连锁过程中遭遇的一个个挫折，却是他每每提起都激动不已的事情。

国美走出大本营北京的第一步，选择了近在咫尺的天津。1999 年 7 月 10 日，国美在天津的第一家店开业不久，黄光裕初尝被狙击的滋味。

由于国美所售商品的价格比天津市场上便宜一二百元，有的甚至达四五百元，引来津门百姓抢购，在当地零售业中引发了一场强烈地震。

“地头蛇”的利益受到了“强龙”的侵占，自然不会善罢甘休。“在天津遇阻的时候，我就想，它对我们只是一个阻碍，一次进不去就两次，两次进不去就三次，总是能够进去的。我开始做的事，一定要想办法把它做成，无论花多长时间。”如今，国美电器在天津的零售市场占有率已高达 50—70%。

接下来，国美在全国的扩张同样阻碍不断。这些苦，都让这个“提着猪头都找不到庙门”的年轻人默默地吃了。今天，回首往事，俨然有着“两岸猿声啼不住，轻舟已过万重山”的感

觉。事实也的确如此又有哪些成功的或是不成功的在事业上有顺畅的时候，不都是一个坎刚刚跨过，又来一个更大的坎。这时就真的要看一看你是不是真的英雄真正要成功的人。当初黄光裕还说过这样一句，“说实话，我没有感觉太难，从来没有半夜惊醒。哪一件事都让你恐慌、很担心，但我从来没有跨不过去的时候。”这就是真正创业的人，也是真的英雄。他从来没有把创业路上的坎当作天大困难，而是当作人生中一次的考验，考验过去了，你也就成功了。他也从来没有放弃过，松懈过，他总是说：“我要积极地去工作，一刻都不能停。否则就有可能被对手打败，当然不是国内的，而是国外的。”看来他对现在的事业还不满意。他还有向国外开拓的创想。事业做大了，心境就更大了，等待他的事业也就更大了。

所以，黄光裕的创业模板很简单：

- 第一：到大城市；
- 第二：承包一个商店；
- 第三：看准商机，迈进连锁经营；
- 第四：积累资金；
- 第五：进军房地产业；
- 第六：进行二级市场炒作；
- 第七：敏捷实行部分套现进退两不务；
- 第八：坚定企业信念，创业成功。

看这虽是简单的创业模板，其实其中的辛酸苦辣也不是一两句话能说得清楚的。但是只要你对自己的创业有信心，同时也可以仿照这成功的模板，成功也同样会跟你说，你好！

3. 与黄光裕相似创业实例

同黄光裕一样，周建和也是出生于湖南省双峰县杏子铺镇的一个农民家庭，上个世纪 80 年代辞职下海经商，从事纺织品原材料等初级产品的出口贸易，曾在秘鲁经商，约在 1989 年前后加入秘鲁籍。1990 年左右到香港发展，从事贸易和投资，并成立庄胜集团，后来取得香港身份证。1992 年 11 月由北京市引资，到京注册成立北京庄胜房地产开发有限公司，那时这是北京第二家中外合资的房地产公司，注册资本金为 4800 万美元。

庄胜集团于 1990 年 1 月创立于香港。从 1992 年后，集团事业发展重心转移至中国大陆。庄胜集团 10 余年来致力于北京市宣武区的旧城改造项目，成效显著。

庄胜集团本着“真诚就是力量”的核心理念，以开阔的视野，和高效的运作，为客户营造梦想，为社会创造价值。截至目前，周建和的庄胜集团拥有全资、控股、参股企业 38 家，业务以中国内地为核心，遍及美国、日本、欧洲、南美洲、东南亚、港澳等国家和地区；周建和在北京地区的知名企业或资产包括北京庄胜广场、北京“庄胜崇光百货”、北京“隆博广场”、“紫金宫饭店”、“潇湘会所”和北京“庄胜丽晶酒店”等。就从 1992 年庄胜集团进军北京以来，已开发的房地产项目总建筑面积逾 45 万平方米、在建项目 70 多万平方米，土地储备逾 200 万平方米；而周在北京地区的总资产则逾 50 亿元，净资产达 30 亿元。其中最引人注目的是由其投资并经营的北京庄胜 SOGO 百货商场，此商场引进日本 SOGO 百货集团管理模式，是北京市目前单店面积最大的百货商场，营业面积达 8 万平方米。

也就是在内行人纷纷预测前景不被看好的情况下，周建和这个商业外行却“赌中”了。如今，“庄胜广场”已经成为北京地价最高的地段之一，目前 1 期和 2 期开发投入已经在 100 亿元人民币左右，加之去年还引进了国际酒店丽晶品牌，投资“庄胜丽晶酒店”，这一切都使得周建和的财富疾长猛增。

周建和在百货和房地产方面的一帆风顺并没有在北京以外的地区如期上演，武汉 SOGO 的困境就让他领略到了国内商业投资环境的多变与风险。

可以说，商业竞争激烈的武汉是周建和在全国商业地产构图中的一枚重要的棋子，然而这颗棋子在出手不久便遭遇重大挫折。就在 1999 年，“易盈”公司(庄胜集团 45%股份，游子乡集

团 45%股份)购买了游子乡大厦 B 座 7 层以下的三万平方米的商业面积,随后由庄胜集团单方出资 1.2 亿元,对所购物业进行设备安装和内外装修,并于 2000 年取得了该物业的土地使用权。2000 年底,庄胜集团与日本崇光百货共同管理的武汉庄胜崇光百货商场(简称武汉 SOGO)在此宣告正式开业。

然而令武汉 SOGO 始料不及的是,开业当日出现了数千群众围堵商场、政府出动防暴队维持秩序的混乱场面。这时,周建和才渐清醒过来:原来在 1994 年~1998 年,武汉游子乡集团借开发建设游子乡大厦的名义进行了长达 4 年的非法集资活动,从而导致非法集资的 1.67 亿元巨款无法偿还。

而这些隐情,庄胜集团在事前并不知晓。由于游子乡集团违背承诺拖欠集资户的款项,以至商场开业后终日被追讨集资款项的集资户围困,无法正常营业。据“庄胜集团”新闻发言人梅定伦介绍,到目前为止,恶劣的经营环境已经造成武汉 SOGO 的亏损超过 7000 多万元。

事实上,庄胜集团投资不慎确实也是一个无法回避的现实。但是因为周建和的极时处理,他在武汉法院对这项物业进行了两次拍卖,但最终都以流拍而告终。而对于周建和来讲,上亿资产被“无情拍卖”,这无疑是其心头一块巨大的痛。

也许正是在这样的艰难背景之下,周建和才被迫转向资本市场寻求脱身之计,然而却同时也显示了他超常的资本运作能力。周建和选中的收购对象是德信集团,这一集团的第一大利润来源就是——武汉广场购物中心,而其位置与庄胜的武汉 SOGO 近在咫尺。1999 年在香港上市的德信集团,从 2000 年即开始连续三年亏损,截至 2002 年 12 月 31 日,现金及银行结存不到 1000 万港元,可以说形势相当不妙。但周建和分析认为,德信的亏损主要来自 2000 年 4 月德信集团与武商集团合资成立的 Bob 网上交易平台,此伤毕竟是新伤,如果能及时止血,重新振作本来还有机会。但是前主席蔡维谦却热衷于 F1 方程式赛车大赛,对公司主业似乎并不用心,而且个人还欠下 7000 万港元的债务,已无心恋战。

周建和看中了这个千载难逢的机会,并采取了速战速决的办法。2000 年 8 月下旬,周建和通过盛世投资(周建和在香港注册的庄胜集团旗下的全资附属公司)发出全购德信的通函,至 9 月下旬,盛世投资已经持有 2.04 亿股,占德信已发行股份的 56.95%,收购价格为每股 0.1 港元。至此,香港联交所股权变动资料也显示:德信已经易主盛世投资,这同时也表明周建和收购德信已经成功。

庄胜集团目前在北京的最主要开发项目庄胜广场,总投资规模为 100 亿元,全面建成后将成为北京最大的住宅与商业中心,其规模已打破了先前李嘉诚在北京的投资纪录。

他的成功是必然的,像句老话所说的“有付出,就有回报。”但回报有时比付出的更多,同时也应了那句,“开始是苦,但以后就有比苦更甜的等待着你。”其实事情也就是这样,像黄光裕自己也说“国美的连锁店已开到全国 42 个城市,回过头来,我真的没有想到会做这么大。”

事情的变化往往是无法预计的,但开始的时候不要说,自做事业就一定要成功,要把自己所吃的苦给捞回来,要是这样想的话,那就不是为事业所牺牲了,那只能代表你是为了利益而去做现在的一切。做事业呢,有时就是你自己对代人生的一种价值观,我们所做的是对社会的一种贡献,一种回报。不单单为了个人的利意。

其实像黄光裕、周建和这样的例子还有,他们成功了,都没有忘了社会,他们会去投资,会去做慈善事业,这些都是对人民,对国家的一种贡献,一种回报。

凡见过祝义才的人,无不感慨。地道的一位大山里走出来的年轻人,朴实无华,腼腆可拘,与客人谋面,总是谦逊而语:你们见多识广,我应该向你们学习……可谓是貌不惊人,语不出众。然而,就是他,仅用 9 年时间,使当初投资 300 万元的民营小企业,在古都金陵迅速崛起,稳居我国低温肉制品行业“老大”地位,“雨润”品牌更是响彻大江南北。近年还涉足房地产、纳米、医药和 IT 业等多个领域。集团拿出 10 亿元人民币强力介入房地产行业后开发的项目已在深圳、北京、上海、南京等地全面开工。

雨润董事局主席祝义才在 2002 年的《福布斯》中国首富排行榜上以 15.73 亿元的资产名列第 32 位。那时的雨润房地产的收益率今年能达到 20%以上,辅业整体的利润已经和主业持平。两至三年后,辅业利润将超过主业。

然而，十几年前，刚从大山中走出来的祝义才还只是一个再普通不过的清贫的大学生。回忆过去，他笑着说：“在大学里生活费一个月也就几十元，直到 1990 年之前，我经手最多的钱是每月 30 元的生活费。那时我更明确的金钱概念在十位数以内。”

家境的贫困，生来铸就了祝义才顽强的毅力和不甘认命的个性。凭着聪明好学，他一直半工半读到大学毕业，分配到安徽省交通厅属下的海运公司吃“皇粮”。太多的苦难和家庭的贫困，使他很早就认识到：自己的前途只有靠自己去争取，去创造。1989 年，年仅 24 岁的祝义才，工作才一年多，便抛弃“皇粮”差事，怀揣 200 元钱辞职下海。他说，“工作也很清闲，但是我不想在一张办公桌前坐到老，总感到有一些还无法清晰描述的梦想”。

可是，当他怀揣着 200 元积蓄，真正站在“商海”中时，才发觉自己真的是“一穷二白”：既无资金，也无当时很管用的“背景”。朋友看他创业无门，告诉他水产生意利润很大。祝义才一头扎进水产市场，一个月后，把其中的门道摸了个“门儿清”。但他没在自由市场里做“小老板”，而是把目光投向利润比零售更大的水产品出口贸易。

他从电话簿中查到了一家水产品贸易公司的地址，鼓足勇气上门自荐合伙。结果可想而知，此时的祝义才一无营业执照二无办公地点，充其量只是个“皮包公司”的“光杆司令”，他被拒绝了。第二天早起定神，祝义才又上门了……一连 4 次之后，对方终于松口了：要不，试试看，先拿样品来。

祝义才兴奋了，他欢天喜地回到水产市场，向老板赊了几只上等的虾蟹，恭恭敬敬地呈送到外贸公司，经理认可，同意要货，就这样第一份饱含艰辛的批量订货合同签订下来。拿到第一份订单，祝义才租来一辆三轮车，将从水产摊上赊来的货一车一车送到贸易公司。坐在满是冰块的车上，他被冻得腿脚发麻，但仍然坚持自己收购自己送货。这一订单让他整整忙活了 15 天，一结算，竟赚了 10 万元！这在当时，无疑是天文数字，对从未见过这么多钱的祝义才更是如此，他平生第一次感受到了什么是成功，也第一次认识到自己闯荡市场的能力。

第一次的成功，极大地鼓舞了祝义才，接着他又拿到省内外几个大公司的订单，同时他的诚信和实干也在水产市场有口皆碑。一年的早出晚归，200 元起家，竟做到 9000 多万元的业务，净赚了 480 万元，这种超常“跳远”式经商传奇经历，为他后来更大的运作奠定了坚实的基础。

在雨润集团总部，悬挂着这样一句格言：创新则生，守旧则亡。这也是祝义才性格的写照。他的骨子里活跃着“不安分”的基因，他总是“异想天开”，一个脚步过去，后一脚非要不同于前脚，否则他总感到没有创意，没有刺激，没有挑战。

一个“穷孩子”能如此顺风顺水地挣到大钱应该满足了，但祝义才的心不止于“脱贫”。一年后，他开始感到惶恐：“做贸易，我不踏实。贸易做得再好，也只是个中介，干实业才能算人生事业。我得创立新的项目，拥有新的市场。”几天之后，祝义才背着小包独自踏上旅途，沿着长江对上海、南京、武汉、重庆等 20 多个大中城市进行市场考察。走遍了成百上千个大街小巷之后，他发现：每天奔波在生存之路上的人们对食品的需求仍是首位，他粗略估算了一下：中国 10 多亿人口，决定了肉制品加工将在长时期内是“朝阳产业”。

因为有做贸易的经历，祝义才对市场需求非常敏感。面对当时市场上几大品牌的压力，祝义才决定“避实就虚”，搞国际市场上新的主流方向——低温肉制品加工。除了另辟蹊径抢市场外，“不以善小而不为”，祝义才把自己诚恳诚实的个性贯穿到雨润的经营中，带来了意想不到的收获。他认为，“做企业要讲销售策略，但更重要的是还要讲诚意和信誉”。正是以这一思想为指导，就有了南京一家副食店多付了 5 万元货款，祝义才立即亲自带着业务员登门退款；贵阳有客户要求购买几十公斤产品，雨润立刻将产品空运到贵阳等故事……

随着雨润的发展，扩大生产规模成了当务之急。他开始对国内 17 家大中型国有亏损企业进行一系列“惊人”的“兼并之作”。这也真正使他成为瞩目焦点。回忆这段历史，祝承认：“多次的成功收购是我事业发展中非常关键的阶段。”

面对自己创造的一连串事业奇迹，祝义才仍保持着“下海”之初的冷静和远见。他说，“大多数成功者的背后，都有一部血汗史。不努力不行，天上不会掉馅饼。我只是努力得比别人多一点而已。困难就是机会。从创业开始，我一无靠山，二无关系，赚别人看不上的钱，干又苦又累别人不愿做的事，要作风险大的别人不敢做的活。面对困难我想办法解决，困难就转

化为了发展的机会。”

在畅想未来时，祝义才，这个农民的儿子，一直在寻找那种泥土般让自己感到可靠安心的事业归属感，一直在寻找事业长久不衰的稳定模式和架构，一直在向这个目标接近，再接近。被光环笼罩着的祝义才十分低调，他说，“做到今天这个规模，企业其实是社会的，个人只是个符号。我们都是普通人，无论在事业上还是生活中都要面对各种诱惑，都要选择。其实，我每天从早上7点一直要工作到夜里11点才能休息，很少有生活享受。毅力，是我工作和生活的支撑。”

可以说，祝义才的人生是精彩的，祝义才的成功是辉煌的，但不难看出，祝义才的10多年创业经历，更多地记载着他不畏艰难，不怕困苦，不懈奋进的足迹。他创造出一系列神话般的业绩，实际是他不屈不挠精神的回报。

4. 拷贝黄光裕的创业精神

黄光裕，他身上没有什么特质，但他有一种可贵的品质，那就是坚持。

“我的成功在于有一个较高的目标，敢想、敢做、坚持。”黄光裕如此评价自己，并举例说，“我们去天津开店，明知道会遇到很大的阻力，但我们还是去了。”

海尔集团副总裁周云杰则把黄光裕的成功归纳为“执著、创新和机遇”。

周云杰说：“他执著，遭遇挫折时百折不回。他的创新表现在国美的三个转折点，一是在1993年，国美统一了名称；二是在1997年，国美调整了经营产品的内容，把原来经营国外品牌为主到以合资与国产品牌为主。他已经看到了中国将来会成为家电制造业基地，他提前调整了；三是在1999年，国美走出北京，建立全国连锁的模式，这是一种创新的模式。再就是机遇，他刚好赶上了中国经济巨变的发展时期。”

把国美的门店开到国外，这是我们一直在准备的事情。黄光裕一直就是这么敢想和坚持。

“你要做成事，首先要自己去分析，喜欢不喜欢并不是太重要，懂不懂商业也不是太重要，重要的是你有没有感觉。没有这个感觉，可能只是一个游戏。”这是黄光裕自己亲口说的。

“我做事的习惯是，方向一旦明确，一般有三成把握我就去做。我要求速度，尽快实施。我不会花三个月来谋划，把规划书的标点符号都改清楚。”

他拿自己现身说教：“我当时的目标比较模糊，目标越高越模糊。这个目标是可以调整的，偏左偏右都可以调整。有了目标和方向，就要敢想，如果连想都不敢想，那就不用做任何事了。然后就是一定要有一个结果。”这些都是黄光裕自己亲口所说。

他也是这样做的，每个成功人士都有自己不同的想法和做法，但同样的都是为了一个目的，那就是既然做了就要做好，做到底。他们身上都有一种可贵的东西，那就是坚持和敢于冒险。有时候一些无论做什么事情的人都往往缺少这种意志和大胆，就像黄光裕一样，如果不是他的坚持和大胆还有就是能看准机遇也不会有今天的一切。所以有时候做人就应该做像他那样的人，要对自己有信心，如果你对自己都没有信心，那你可就输定了。我们有时真的可以学习这位成功人士的精神和意志，就算不是为了创业，也可以做其它的，比如自己的工作、学习。也这可贵的精神也可能就是你一生的导师，让你自己无论到什么时候都是一个自信和快乐的人。像他一样的事迹都是我们学习的典例，但是我们的明天是撑握在自己手里的，没有人可以时时的在你身边提醒你，所以，学习他，视他为我们榜样，精神上的或是物质上的都行，或许某天你自己也可以有一番让世人公认的和学习的的精神。也许到那时，你还会想起当初就是他们教育了你，帮助了你。

一个个在外创业的人，除具备那些基本素质外，其实都是快乐的人，孤独无着感只是心中偶尔的闪现，更多的，是他们在艰苦创业并看着成绩一点点累积中所生发出的快乐与感激，他们是没有时间嗟叹伤感顾影自怜的，对他们来说，每一秒钟都是事业前进的过程，都是向目标攀升的动力，他们需要在时间中把握机遇并加倍努力，他们的成功也由此变得愈加清晰而令人艳羡。

二、网易公司首席架构设计师——丁磊

丁磊，1971 年出生，1993 年毕业于中国电子科技大学，1993 年-1995 年就职于浙江省宁波电信局，1995 年-1996 年就职于 Sybase 广州公司，1996 年-1997 年就职于广州飞捷公司，1997 年创办“网易公司”，现在任“网易”首席架构设计师。

丁磊成为第一个靠做互联网做成富豪的国内创业者，丁磊成为首富，第一次让中国富豪的财富数字可以被清晰而准确地度量。



1. 丁磊：靠互联网创业第一人

丁磊，1971 年 10 月生于宁波，1993 年从成都电子科技大学毕业后，在宁波市电信局工作；1995 年辞职南下广州打工；1997 年 5 月创办“网易”；2003 年 10 月 14 日“网易”(NTES. NASDAQ) 股价达到 70 美元的历史最高位，作为“网易”创始人、首席架构设计师和 58.5% 控股大股东，丁磊的财富身家达到 91 亿人民币。由此，被胡润和《福布斯》双双评为“中国首富”。

(1) “我为什么能成为首富”

“人生是个积累的过程，你总会有摔倒，即使跌倒了，你也要懂得抓一把沙子在手里。”——丁磊美国《财富》杂志推出的 2003 年全球 40 岁以下 40 位富豪的排行榜，中国内地有 6 位榜上有名，网易创始人丁磊位居第 14 位。在今年的《福布斯》“中国百富榜”中，丁磊以持有网易公司 58.5% 的股份（当前市值约合人民币 76 亿元），位居“2003 年福布斯中国富豪榜”第一名。但丁磊依然过着简朴的生活，据说，他一个月的生活开支很少超过 4000 元。

让我们探寻他成功背后的故事，他的经历和经验，相信对很多人而言，都是一种借鉴和无形的力量。

敢于挑战的创业时代

大学毕业后，丁磊回到家乡，在宁波市电信局工作。电信局旱涝保收，待遇很不错，但丁磊觉得那两年工作非常地辛苦，同时也感到一种难尽其才的苦恼。1995 年，他从电信局辞职，遭到家人的强烈反对，但他去意已定，一心想出去闯一闯。

他这样描述自己的行为：“这是我第一次开除自己。人的一生总会面临很多机遇，但机遇是有代价的。有没有勇气迈出第一步，往往是人生的分水岭。”

他选择了广州。后来，有朋友问他为什么去广州，不去北京和上海？他讲了一个笑话：广州人和上海人，其实就是南方人和北方人的比较，如果广州人和上海人的口袋里各有一百块钱，

然后去做生意，那上海人会用 50 块钱作家用，另外 50 块钱去开公司；而广东人会再向同学借 100 块钱去开公司。

初到广州，走在陌生的城市，面对如织的行人和车流，丁磊越发感到财富的重要性。最现实的是一日三餐总得花钱吧？也不可能睡在大街上成为盲流吧？那时，丁磊身上带的钱不多，他得省着花，因为他当初执意要打破“铁饭碗”，现在根本不容许自己混到走投无路的时候还要靠父母接济。那时，他最大的愿望就是希望能找到一份工作，哪怕钱少一点，但总比漂泊着强。

不知道去多少公司面试过，不知道费过多少口舌，凭着自己的耐心和实力，丁磊终于在广州安定下来。1995 年 5 月，他进入外企 Seabees 工作。

最初的日子是艰难的，后来，一位熟知丁磊的女性朋友说，他后来精湛的“厨艺”和“古筝”弹奏，从某种程度说，就是那段日子“苦中作乐”的明证，也可以说是这种乐观和勤劳的性格，成就了今天的这位“首富”。

丁磊喜欢吃上海菜，但那时收入不高，不可能每天都能到馆子里去潇洒，而且很多广州做的上海菜都不是原汁原味，于是他亲自到市场去买菜，亲自下厨。平时工作很忙，他就利用周末时间，给自己做个“醉鸡”或者清蒸鲫鱼，算是犒劳自己。

在 Seabees 广州分公司工作一年后，丁磊又一次萌发离开那里和别人一起创立一家与 Internet 相关的公司的念头。在当时他可以熟练地使用 Internet，而且成为国内最早的一批上网用户。

离开 Sybase 也是丁磊的一个重要选择，因为当时他要去的是一家原先并不存在、小得可怜的公司。支撑他的唯一信心就是，他相信它将来对国内的 Internet 会产生影响，他满怀着热情。当时，除了投资方外，公司的技术都是他在做。也许是在 1996 年他还只有技术背景，缺乏足够的商业经验，最后发现这家公司与他当初的许多想法发生了背离，他只能再次选择离开。

1997 年 5 月，丁磊决定创办“网易”公司。此后，在中国 IT 业，丁磊成了足以浓墨重彩的一笔。出名后的丁磊对于金钱的要求，还保持着当初到广州时的艰苦作风。他说年轻人少花点钱，也许就少了一样诱惑，但老人不同，他现在琢磨的是怎么找个放心的人，教会父母花钱——因为他每次汇给家里的钱，父母都给他存着，他们认为孩子在外面挣钱不容易，攥着的话，还能在他需要的时候排上用常到现在，老家的电话还是个无绳的，煲水的壶用了七八年还没换成热水器。

“网易”移居北京后，在公司队伍建设方面有了很大改进。没有很多股东在背后指手画脚，也不存在历史积淀或创业者本身带来的消极因素，公司发展很快。在公司经理层会议上，CEO 丁磊经常受到批评，说他这做得不好，那做得不对，他总是能谦虚的接受，“有人批评，工作才能做得更好”。

2001 年初的丁磊最迫切的愿望就是想把“网易”卖掉，但没人敢买。到了 9 月，想卖也卖不掉了，“网易”因涉嫌财务欺诈，停牌长达 4 个月。

丁磊下定决心将“网易”的三大业务重点锁定为在线广告、无线互联和在线娱乐。由此可见，网络游戏在丁磊的战略规划中占据着极其重要的地位。自从 2001 年底推出《大话西游》以来，“网易”已经从网络游戏领域的“小人物”变成该领域的巨头之一。事实证明，尽管网络游戏市场竞争激烈，“网易”的投入还是获得了很好的回报。

“网易”成功了，2002 年是中国短信“爆炸”的一年，而在遍布中国的网吧里，年轻人正尖叫着大把花钱。2002 年 8 月后，这家公司变成暴利企业。随后是“网易”股价连续暴涨，当年逃离“网易”的老员工现在动辄唉声叹气。

现在看来，停牌事件是“网易”业务的转折点。2002 年 1 月 1 日凌晨，美国纳斯达克股票交易市场管理委员会发布消息称，纳斯达克计划于 2002 年 1 月 2 日上午 10 点恢复“网易”公司的股票交易。悬空多时的“网易”事件突然峰回路转，“网易”历经财务风波安然无恙。

经历了如此变故的“网易”现在对于财务问题更加谨慎。财富的聚集是整个社会关注的焦点。相对来说，互联网与其他的新经济企业有一个共同的背景：他们所创办的企业的运营环境无论是从其内部的管理机制来看，还是外部的市场环境来看，都要比中国多数的传统行业更为规范。更关键的是，这些人的财富来的极端透明、清楚，谁都能看得见，说得明白。当“网易”

在近 3 个月内从不到 10 美元一路撑杆跳到 36 美元的时候，谁都能看得见丁磊那张笑脸，也就是说，财富暴长的过程就发生在每个人的眼皮底下。

丁磊的个人财富在与“网易”股价一起狂升，丁磊的纸面财富也跃上了 50 亿人民币的台阶。他的创富速度在中国史无前例，“网易”刚满 6 岁，而他自己也还不过 32 岁。

许多人都还记得，1999 年初，当时的“网易”已经创立两年有余，正在向门户网站迈进，与“新浪”、“搜狐”相比还是一个刚刚崭露头角的小网站。那时丁磊奔走于京粤之间，为互联网、为“网易”摇旗呐喊，俨然一个互联网旗手。

还有一个有趣小插曲：某电视台的几个记者去“网易”采访，想找一间靠窗有阳光的办公室架机位，“网易”的接待人员就推荐了丁磊的办公室。扛着机器的摄像师说，好呀，顺便可以参观一下中国互联网行业最豪华的办公室了。但故事的结局使摄像师大跌眼镜：那只不过是一个小小的三角形空间，和所有员工一样的桌椅，一些唱片，一台普通的桌面音响。如此而已。

一位熟悉丁磊的人说，丁磊不善于理财。更有意思的是，丁磊有时会向一起出去的人借钱，因为他根本没有在身上装钱的概念。自从《福布斯》和胡润的两张富豪榜都把丁磊评为“中国大陆首富”，丁磊恨不得所有人都忘记丁磊的存在。

一个只为自己的理想追求，却不只为追求名利人，也注定了要有一番不寻常的事业。

（2）怀抱理想，不言放弃

一个人想要实现自己的目标，除勤奋外，就是要积极进取和创新。从创业到现在，丁磊每天都在关心新的技术，密切跟踪 Internet 新的发展，每天工作 16 个小时以上，其中有 10 个小时是在网上，他的邮箱有数十个，每天都要收到上百封电子邮件。

他认为，虽然每个人的天赋有差别，但作为一个年轻人首先要有理想和目标。尤其是年轻人，无论工作单位怎么变动，重要的是要怀抱理想，而且决不放弃努力。

丁磊出生在一个高级知识分子家庭，他四五岁的时候，也很淘气，但不是像别的孩子一样整天在外面调皮捣蛋，而是喜欢呆在家里摆弄他的小玩意：一些电子管件、半导体之类的东西——丁磊的父亲是宁波一个科研机构的工程师，后来丁磊迷上无线电，很大程度上是受了父亲的影响。初一的时候，他组装了自己的第一台六管收音机，在当时，那是一种最复杂的收音机，能接受中波、短波和调频广播，这项发明，在当地一时传为佳话，都说丁家出了个“神童”，长大以后一定是当科学家的料子。

丁磊现在没有成为科学家，他成了富有的企业家。但他本人还是在技术方面动脑筋，他在这方面有一点聪明之处，但如果没有积极进取，没有在技术方面不停地摸索，也不会有熟能生巧的本领和一些创新。

丁磊的大学时期，用传统眼光看，他并不是一个好学生。除了第一个学期他每天按时作息之外，其他三年多时间，第一节课他是从来不去上的，因为他很困惑，难道书本上的知识一定要老师教才会吗？同时，他觉得眼睛还没睁开就去听课效率一定不好。

丁磊说，大学四年，他最大的收获就是学会了思考。而思考这种意识形态的东西，是任何人都无法强灌输进去的。

因为没有听第一堂课，又不得不做作业，所以他会很努力的去看老师上一堂讲的东西，会很努力的去想老师想传达什么样的消息。在这个过程中，他很快掌握了一种重要的技巧，那就是思考的技巧。

后来在接触到 Internet 的时候，他才知道这种技巧对他是多么的重要，因为 Internet 在刚进入中国的时候，没有人知道它是什么样子的，也没有一本书很系统的告诉你 Internet 的整个结构，里面的软件以及其他一些东西。

走这样一条路，丁磊经历了比别人更多的困难。丁磊最苦的日子是 2001 年 9 月 4 日。这一天，“网易”终因误报 2000 年收入，违反美国证券法而涉嫌财务欺诈，被纳斯达克股市宣布从即时起暂停交易。随后又出现人事震荡。丁磊经历了无数个不眠之夜，他也曾心灰意冷过，但

家人的鼓励起了很大的作用。父亲说：人生哪能不遇到挫折，挺一挺也就过去了，大不了从头再来，你还年轻，有点失败的经验未必是坏事。苦难终于没有把他压倒，直到 2003 年 6 月 6 日，“网易”再创历史新高：每股 34.90 美元。

从“垃圾股”到今日的中国概念“明星”，“网易”的转变让人觉得像个神话。对此，丁磊说：“我已经 32 岁了，从意气风发的时期到了成熟思考的阶段。因此我的心情不会因股价的涨跌而变化，特别是我个人不会因为财富的多少影响到我的未来生活、工作及思考问题的方式。”而对于有网站评为金牌王老五，把他名列第三，他则一笑了之。

2. 拷贝丁磊的创业心态

摔得鼻青脸肿，但他跌倒后抓的却是一把沉甸甸的“黄金”。

丁磊曾经这样说：“我自己对当时这个选择的看法是，Internet 刚进入中国，我周围的许多同事和我一样都看到了机会的存在，但是到今天为止，只有我一个人出来做互联网。我认为这一点值得思考。在你的一生中，你会面对许多这样的‘机会’，但你能否认定它就是真正的机会，并且为了这个机会可以百分之百的努力，甚至不惜改变自己原有的、较好的、稳定的生活状态？选择冒险，确实需要魄力。但同时，你要知道，你或许已给自己选择了一条成功之路。要记住：创业需要冒险！如果你要创业就需要有良好的心理素质，调整心态要做到最好。下面的几点就是丁磊做事的经验同时也是他创业这几年总的一个概述。

1. 学习的心态：

学习是给自己补充能量，先有输入，才能输出。尤其在知识经济时代，知识更新的周期越来越短，过时的知识等于废料，只有不断的学习，才能不断摄取能量，才能适应社会的发展，才能生存下来。要善于思考，善于分析，善于整合，只有这样才能创新。读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数；阅人无数不如名师指路，因此，要紧跟成功者。通过学习掌握相关的电脑操作，学会讲解 worded 的产品、公司、制度、互联网。多参加各种培训以及学会作培训。

2. 归零的心态：

重新开始。第一次成功相对比较容易，但第二次却不容易，原因是不能归零。长安集团的总裁，在东方之子接受采访的时候说了一句话，往往一个企业的失败是因为他曾经的成功。事物发展的规律是波浪前进，螺旋上升，周期性变化。用中国的古话，叫风水轮流转，经济学讲：资产重组。电视剧有句道白：生活就是不断的重新再来。不归零就不能进入新的财富分配。就不会持续性发展。

3. 积极的心态：

事物永远是阴阳同存，积极的心态看到的永远是事物好的一面，而消极的心态只看到不好的一面。积极的心态能把坏的事情变好，消极的心态能把好的事情变坏。当今时代是悟性的赛跑！积极的心态像太阳，照到哪里哪里亮，消极的心态像月亮，初一十五不一样，不是没有阳光，是因为你总低着头，不是没有绿洲，是因为你心中一片沙漠。成功吸引成功，民工吸引民工。华尔街致富格言：要想致富就必须远离蠢材，至少 50 米以外。

4. 付出的心态：

是一种因果关系。舍就是付出，付出的心态是老板心态。是为自己做事的心态，要懂得舍得的关系。舍的本身就是得，小舍小得，大舍大得，不舍不得。而打工的心态是应付的心态。不愿付出的人，总是省钱，省力，省事，最后把成功也省了。

5. 坚持的心态：

90%以上的人不能成功，为什么？因为 90%以上的人不能坚持。坚持的心态是在遇到坎坷的时候反映出来的，而不是顺利的时候。遇到瓶颈的时候还要坚持，直到突破瓶颈达到新的高峰。要坚持出到底，不能输给自己。

6. 合作的心态：

合作是一种境界。合作可以打天下。强强联合。合力不只是加法之和。 $1+1=11$ 再加 1 是 111。这就是合力。但第一个 1 倒下了就变成了 -11，中间那个 1 倒下了就变成了 1-1。成功就是把积极的人组织在一起做事情。

7. 谦虚的心态：

去掉缺点，吸取优点。虚心使人进步，骄傲使人落后。有句话：谦虚是人类最大的成就。谦虚让你得到尊重。越饱满的麦穗越弯腰。

8. 感恩的心态：

感恩周围的一切，包括坎坷、困难和我们的敌人。事物不是孤立存在的，没有周围的一切就没有你的存在。worded 能产生巨大的效益，是多种因素造成的：中国电信提供的电信通道，游戏厅改为网吧，中央全民上网的政治环境，美国公司提供的四个平台，还有单一、高价格的信息产品在市场形成的对比。是因为这些诸多种因素才能促使 worded 的成功。所以我们要感谢这一切，不止感恩帮助我们的人。

这样的心态成就了他事业的成功，它也可能会是许多人参考的答案。但也有几点不可有的心态：

1. 投机的心态：

现在是诚信时代，不是过路财神，是锁定消费者，锁定人才。投机的公司总是吸引投机的人，投机的人总是期望收入大于付出。

2. 侥幸的心态：

利用别人的心态，掩耳盗铃。不脚踏实地，总想天上掉馅饼。

3. 试试看的心态：

在一所学校教书不喜欢，可再试一家学校，在一家餐馆打工不划算，可再换一家餐馆，但互联网是几百年才有的一次机遇，丢掉了，是不会再有的，改革开放 25 年，我们已经丢掉了四次，个体户，原始股，房地产，还有传销。机遇的特征是，唯一性和时限性。今年试试看，但明年连试试看的机会都没有了。事物不是一帆风顺的，一定会遇到坎坷。试试看不会开发出自身的潜能。试试看的人没有大梦想。试试看的结果是：进一步退一步，原地踏步，等于没进步。三试，两试，机会就没有了，永远的失去了。

4. 依赖的心态：

所以要相互合作，不要依赖。要把 worded 当作自己的事业。依赖的人最终被人当包袱甩掉。

5. 回本的心态：

当你的回本目标完成的时候，你自然就会停下来。为什么有的贵族会自杀，其原因之一就是空虚无聊，是因为目标完成了，没有奔头了，所以目标一定要定的远大。回本的心态会挡住你真正的未来和价值

人生是个积累的过程，你总会摔倒，但即使你跌倒了，也要懂得抓一把沙子在手里。更要懂得从哪里跌倒，就从哪里站起。这是丁磊常告诫自己的一句话，但它更是值得后人永记的一句话。

这小小的几段文字可以说就是丁磊成功整个过程总结。也就因为这一字一句的经验成就了他人生最辉煌的一页，也给后来者一个最宝贵的财富。

3. “丁磊式” 创业实例

随着近些年 IT 行业的盛行，社会上涌现了一个又一个 IT 精英，他们与丁磊有着相似的创业史，同时也是成功的典例。

李彦宏，1991 年毕业于北京大学信息管理专业，随后赴美国布法罗纽约州立大学完成计算机科学硕士学位。在美国的 8 年间，李彦宏先生先后担任了道·琼斯公司高级顾问，《华尔街日报》

网络版实时金融信息系统设计者,以及在国际知名互联网企业-INFOSEEK 资深工程师,是新一代互联网技术领域的权威专家。他也是“超链分析”专利的发明人。

李彦宏走的是一条地地道道的硅谷创业之路: 梦想创造奇迹。1999 年底, 李彦宏决定自己开公司。

当时, 国内的网络环境很好。但是, 网络的底层技术非常薄弱, 大多依赖于国外的技术。而李彦宏所擅长的搜索引擎, 国内几乎没有人做。于是, 他决定以中文搜索引擎为切入点, 回国创业。

1997 年, 他加入 Info seek, 当时这个公司在硅谷的口碑很好, 而且很多同事对搜索引擎的开发经验和独特见解令人羡慕, 在那个时候, 尽管硅谷有成千上万的小公司, 但像 Info seek 这样真正的互联网公司还很少。

不过后来 Info seek 被迪斯尼收购并开始创建 GO 网站, 但迪斯尼作为一家成功的传统企业并不了解互联网, 不了解硅谷, 不了解网络重新创建一个品牌很难。很可惜, 从那时起, Info seek 开始忽略技术, 而一味去强调和传统媒体的结合, 策略已经发生了转变, 开始走下坡路了。

在互联网上, 很多事情不是钱能够砸出来的, 时机已经过去。总之, Info seek 作为一个互联网公司是失败的, 没有能够和 yahoo 继续竞争下去。

李彦宏的每一步, 都是人生追求和梦想的跨越。

李彦宏回国快 4 年了, 百度从一个抢单而食的创业公司发展成为访问量中国第一、世界排名第二的专业搜索门户, 从 8 个人成长到 200 号人, 从默默无闻到与 Google 齐名, 百度百炼成钢。

4 年追梦, 梦想在前; 4 年的公司还年轻, 而李彦宏终会老。一个人创业, 最大的幸福就是把一个人的企业变成大家的企业, 把年轻的企业变成 100 年、1000 年的企业。李彦宏不能停歇。

“闪电计划”之后, 李彦宏给公司描绘了一个新的奋斗目标: 上市。“上市”曾经是每个互联网公司的梦想, 无数的互联网公司累死在追求梦想的旅途中。

李彦宏没有给“闪电计划”的功臣们放假和庆功, 虽然访问率、访问速度、文章库等多项搜索引擎标准, 百度已经领先 Goole, 但众多的小搜索引擎、门户网站, 同时也瞄上了百度的“后花园”。

北京北四环的北边, 有一栋楼叫“海泰大厦”, 李彦宏在 9 楼指挥这场搜索大战。十多年时间了, 李彦宏从来没有离开过搜索技术领域。搜索已经成为了李彦宏生命中的一部分。李彦宏总对下属说: “不必为一些眼前的利益着急, 不要急于从新开发的产品中赚到钱, 重要的是网民们都喜欢来使用。只要大家认可百度, 百度就一定能赚钱。”

李彦宏在内部讲, 百度三年内要占据整个搜索市场百分之九十的份额, 2003 年至少占据整个市场三分之一的市场份额, 百度还将在明后年进攻日本、韩国甚至美国市场。百度的员工人数要在 3—5 年内翻 10 倍, 要让所有员工持有百度股票。百度要由一个小公司变成一个国际性的知名企业。

他创建的百度引擎, 在中国已经堪与 Goole 比肩, 在某些指标方面甚至超过 Goole, 被国际网络界誉为奇迹。百度的日访问量, 现在已经跻身中国网站“四强”。

现在他成功了, 但他的成功和大多数成功一样: 目标, 奋斗, 改变。

长江后浪推前浪, 就在 1998 年 2 月 25 日, 在北京国贸地下一层, “爱特信”公司召开 400 人的新闻发布会, 宣告中国人自己的搜索引擎-搜狐的诞生。在华人地区里, 大概无人不晓李嘉诚的大名。这位风云人物的创业史----从卖塑料花开始发迹到在房地产业界倒转乾坤----也可谓街知巷闻。但是长江后浪推前浪, 眼下“李超人”的魔力, 已日渐为家中二公子李泽楷的锋芒所掩盖。

人称“小超人”的李泽侃, 在 93 年卖出卫星电视净赚 30 多亿港元起家后, 组建“盈科集团”大搞地产和资金投资; 98 年成立高科技公司, 与香港政府合作开发 130 多亿港元的“数码港”; 今年年初又调动 700 多亿港元, 击退新电信力夺香港电讯的并购权, 再到日前与澳洲电信巨资合作.....可以说, 李泽楷近年来连番雷厉风行的大动作足以让香港乃至亚洲的商界和 IT 业界都发生几次大地震。

“小超人”威力如斯，除了基因遗传外，几乎没什么是靠老爹得回来的。常人眼里，有个家财万贯的父亲，做儿子的通常是继承父业，在家族荫蔽之下坐“太子爷”的宝座，即使偶尔有个不甘心要青出于蓝的，也难有超越父辈的作为。而李泽楷却不是。相反，自幼李泽楷就想摆脱两大心魔：一是靠父亲才能发达，二是一辈子为长兄李嘉诚压在底下。他的奋斗和拼搏正源自于此，而且他也很幸运突破了家族的荣耀。

1987年，李泽楷从美国斯坦福大学的电子工程学院毕业，踌躇满志。他没有像公众所推测的那样进入李氏家族集团，而是选择到加拿大的一家投资顾问公司。许是始终没有什么突破，两年后他返港加入父亲的和黄集团。策动的第一项国际大买卖未果后，他埋头到卫星电视这一大项目中。

事实上，正是这个项目为李泽楷赚取了人生的第一桶金，并为其后来平步青云奠定了基石。当时李泽楷炮制这味“头啖汤”，不敢有一丝马虎，事无巨细几乎都亲力亲为，一心要做到最好。初启播的卫星电视从李嘉诚处借过不少光，像大通银行、国泰航空和百富勤等与李超人关系甚密的大型机构都非常捧场，成为卫视广告大户。两年后卫视覆盖五十个国家，观众达二亿二千万人，覆盖了包括中东、印度、中国等广阔市场。而这时的李泽楷则带着一名私人顾问，登上传媒大王墨多克的私人游艇，将卫视转手，从中净赚四亿美元。一时成为业界奇谈。

兜里揣着转卖卫视的九亿多美金，李泽楷谢绝老父重用的美意，正式自立门户，成立“盈科拓展集团”。“盈科”在前期的业务主要是在新加坡、加拿大、中国大陆和日本等地搞地产生意。虽说一直也顺顺利利，在业界声誉日隆，但李泽楷的心里始终感到不满足。因为电脑科班出身的他一直忘不了自己的老本行----资讯科技。而此时，香港在资讯科技方面的发展却似乎远落后于欧美和日本，也没任何急起直追的迹象。

终于，在98年初，李泽楷到香港大学和商业区中环附近的博扶林转过几圈后，雄心渐涨，决定要做推动香港资讯科技业的第一人，酝酿创办“香港硅谷”----数码港。同时他亦开始厉兵秣马，网罗科技及财经界人才，将财技高手袁天凡、电讯管理强人艾维朗和电视制造鬼才Michael Johnson等都收于麾下，运筹在握。

很快他发过一份“数码港发展计划书”给香港政府。然而当时香港政府正为金融危机忙得焦头烂额，同时对发展高科技也缺乏信心，对李泽楷的反应自然是十分冷淡。被泼冷水的李泽楷深谙放长线钓大鱼的道理，非但没有退却，反倒花多四百多万美元聘请数家大型顾问公司，就财务及工程等写成可行性报告，一份接一份送给政府参阅。

皇天不负有心人，当年十月，香港特首董建华发表发展高科技的施政报告为数码港计划带来了转机，而“财神爷”曾荫权也有意借“数码港”计划为香港经济“冲喜”。李泽楷见时机已到，更施展交际手段，频频接触董特首和科技发展局主席钱果丰等政府高层，终于在99年初顺利拿下高达130亿元的“香港硅谷”的发展权。在这一点上，李泽楷的手腕和其父李嘉诚“与领导人打好交道变无往而不利”之道有着异曲同工之处。

据估计，从“数码港”项目中李泽楷将可赚取37亿元。可以说“数码港”计划成为李泽楷事业的最大转折点，也充分体现出他“超级推销员”的天份。

“数码港”计划成功之后，李泽楷又接连与英特尔等国际IT巨人联手合作，把盈动彻底发展成高科技投资公司，令其在香港股市中一飞冲天，成为香港科技股的“龙头”，红透半边天。李泽楷更是壮志凌云：“今天盈动是全亚洲第三大互联网公司，但我们的目标是成为全亚洲最大的互联网公司。”

这种理念将“盈科”不断地推向更高的浪潮：新世纪刚到来时“盈科”以绝对优势击败新加坡电信，并购香港电讯，成为这场堪称亚洲IT界第一并购战的胜利者；两个月后的今天，又与澳洲电信结成策略性联盟，获得30亿美元的投资。可以说，李泽楷正一步步靠近他的伟大梦想。

此间，李泽楷的个人财富不断上涨，更曾一度爆升至七百亿港元，跨入香港前五大富翁之列。行内人士笑称：“李泽楷一天就赚够他老爹一辈子的钱。”媒体则干脆称他作“小超人”。面对众多火热的褒扬，虽然李泽楷低调表示：“我没想过要超越我的父亲。”但奋斗多年，终于成功击退心魔，打出一片自己的天空，李泽楷的自得是不言而喻的。

今日的李泽侃，是香港和亚洲业界举足轻重的人物。年轻、富有并且前途无量的他，无疑很有资本在风险极大的 IT 业界好好搏杀下去。现在他的实力膨胀地如此惊人，以至有人惊呼是否李氏家族会垄断香港经济。将来他是否会创造出另一个“李嘉诚”式的奇迹，他所带领的“盈科”又会不会成为又一艘媲美和黄集团的超级巨舰？我们可以拭目以待。

4. 拷贝丁磊的创业精神和创业模板

(1) 创业精神

网络行业是一个可以梦想成真的行业，它现在还没有一定的规则，我们还可以创新，还有机会按照我们的规则改变它，只要一个好的 IDEA，就可以让整个规则进行修正，今天的人们都喜欢这样行业，甚至有些沉迷。你是否也梦想着在这里有自己的一片天地，有一个自己的起点，也可以提高自己的生活水平。

现在接触网络到今天已经有几个年头了，人们都亲眼目睹了整个行业的兴起-泡沫-衰落-寒冬-回归-回暖。行业中的风云变幻，传奇式的人物层出不穷，杨志远、张朝阳、王志东、丁磊、马云、陈一舟、马腾、陈天桥、……，英雄式的人物，让人羡慕，让人向往。总有一天的自己是不是也可以做到！

在几年中，很多人都从技术开始入行，但因为不知道自己欠缺什么所以又有很多人都是刚刚起色，就又不耐又放下来。那么自己到底缺少什么呢？是没有能力吗？有时连你自己都不知道欠缺什么，那又怎么能够成功呢。现在自己的首要任务，不是一开始就要赚达到钱，而是要学习最新创业模式等方面的知识，只有对今后发展有关系的书和多方面的知识更多的了解才能让自己有更好的机会去创业。

一个人想要实现自己的目标，除了勤奋之外，就是要积极进取和创新。

虽然每个人的天赋有差别，但作为一个年轻人首先要有理想和目标。他本人就在技术方面爱动脑筋，有一点聪明之处，但如果没有积极进取，没有和技术方面不停地摸索，也不会有熟能生巧的本领和一些创新。尤其是年轻人，无论工作单位怎么变动，重要的是要怀抱理想，而且决不放弃努力。

人的一生总会面临很多机遇，但机遇是有代价的。有没有勇气迈出第一步，往往是人生的分水岭。”

现在的年轻人有的是机会，有的是精力，自己创业未必不是好事情，那就自己干。我们不怕失败，我们还有东山再起的机会，我们有的是时间！

从现在我们积累着，等待着，我们要知道不能灰心，相信这个行业会给我们机会的！

“人生是个积累的过程，你总会有摔倒，即使跌倒了，你也要懂得要坚强的从新站起来。”衡量一个人成功与否，与金钱无关，与年龄无关，关键在于你是否战胜了自我。我们相信，这些成功的富豪背后起落的经历，人生的态度，成功的经验，失败的教训，对很多人而言，都是一种借鉴，一种无形的力量。

勇于进取，怀抱理想，永不言放弃。就是我们下一代成功之人的坚定信念。

(2) 创业模板

丁磊的创业模板也很简单：

- 第一：大学毕业，回家乡工作；
- 第二：辞职出外闯荡；
- 第三：在大城市到外企工作；
- 第四：辞职想和他人创办公司；
- 第五：下决心创办“网易”公司；
- 第六：保持艰苦作风，艰苦创业；
- 第七：开发网络游戏、短信服务等；

第八：“网易”历经财务风波直走成功之路。

新世纪的中国，IT 行业的不断发展，不少 IT 精英同样有着要干一番事业的决心。即然有了成功的前例，那就不妨“依葫芦画瓢”，说不定下一个 IT 行业的成功之门就在为你敞开。

三、振作机会创业——孙广信

1962 年，孙广信出生在新疆乌鲁木齐一个多民族的大杂院。1989 年，孙广信开始用行动在商场书写今天被称为“西部神话”的财富故事。他在上世纪 90 年代初从石油钻井设备贸易中获取丰厚利润，之后进入建材和房地产行业。2003 年广汇集团开始其总投资 80 亿元的“天然气”项目，同时在新疆投资 26 亿元建设物流中心。



1. 孙广信的创业经历

熟悉中国“百富榜”的人对孙广信一定也不陌生，退伍军官的学历背景总能引发人们对其财富积累的奇想。参加过 1979 年的对越自卫反击战的孙广信，第一桶金来自于 80 年代后期各种娱乐投资，之后又曾与前苏联有过石油设备的贸易。90 年代，广汇集团借助房地产业迅速发展的契机不断壮大，先后进入石料业和房地产开发，并很快占领了当地市场。而熟悉他的人则说：孙广信是个豪爽的人。

1962 年，孙广信出生在新疆乌鲁木齐一个多民族的大杂院。父亲是当年从山东走西口“盲流”到新疆落脚的鞋匠。家中兄妹 5 人，除他之外，最高的学历高中都没毕业。高考未果的他，去了部队。从那里，考上了军校，成了家中惟一有干部身份的人。“人活着，就要进步。”孙广信在部队里很好强。他给自己定下了目标：30 岁时当师长，然后是将军。可 27 岁之前，孙广信的将军梦破灭了。他有两次升迁的机会都被干部子弟顶替了。于是他选择了复员，丢了干部身份后，投身到可能适合自己的商战。

27 岁，是这个亿万富翁人生的分水岭。27 岁之前的孙广信，经历看起来似乎很平常。

在孙广信眼里，36 亿元的个人资产，只是一个数字。在《福布斯》公布的新年度排行榜里，新疆“广汇实业投资（集团）公司董事局主席孙广信的个人资产，排在中国大陆富豪第 9 名。许多公众熟悉的人物，论个人资产远远排在他的后面——比如酷爱名车的北京富豪李晓华（20 亿元），比如拥有私人公务飞机的远大空调老板张剑兄弟（16.8 亿元），比如造汽车的吉利老板李书福（9 亿元），1989 年，孙广信开始用行动在商场书写今天被称为“西部神话”的财富故事。起步是替别人推销推土机。

他主动找上门去，以个体户的名义要替内地的一个厂卖推土机。“卖一台给我1%的手续费；卖不掉分文不取。”每次出门20多天，睡9角钱一晚的大通铺，10个月走了10多万公里，卖出103台。这是该厂家在新疆10年的销售量。

28岁的他，以67万元盘下了在乌鲁木齐倒闭的“广东酒家”，在新疆经营当时很少见的粤菜。有心的他不仅赚了钱，而且把这个酒家变成了交流商业信息的中心。孙广信说：“当时有人花5000元请一桌。我分析，花这么多钱请客的，起码要赚5万元。请客的，吃饭的，到底是些什么人？”

敏锐的他从食客那里捕捉到了石油设备贸易的商机。仅1992年，他们17个人的公司进口成交8700万美元，占当年新疆进出口贸易额的1/6。这年，他30岁。31岁时，他投身房地产，盖出了当时乌鲁木齐最高的写字楼“广汇大厦”。33岁那年，他成为“中国十大杰出青年”之一。38岁时，他旗下的“广汇石材”在上海上市。

现在，乌鲁木齐每5套商品房中就有3套是由他的“广汇”公司开发。而他自己财富的五成来自房地产。孙广信最新运作的的项目是，把新疆天然气液化后运到华东地区销售。“要干就要干第一”的孙广信，曾到当时名声显赫的南德和飞龙“打工偷艺”。那是1993年，企业刚刚做大的孙广信迫切需要学习。

后来因为“广汇”的发展迅速。90年代初期，“广汇”公司以后来者居上的胆识，又将资金投入房地产，展开了“广汇公司”“第三个经济战役”。他们以超常的规模和速度，并借用海外通行的办法，在西北五省首先推出5万平方米商品房跨年度分期付款的销售办法。如今，“广汇”公司已成为新疆房地产业的巨子。待人们还未回过神来，还沉浸在铺天盖地的“广汇”企业房地产战役的硝烟中时，他们又调整了企业战略发展的重点，将企业集团从第三产业向第二产业全面推进，着手建设一个亚洲最大的花岗岩石材加工中心。

花岗岩装饰材料在世界上已有200多年的装修历史。但到今天依然是世界建筑行业最好的装饰材料，而且市场越来越大，但资源却越来越枯竭。而花岗岩在新疆的贮量却非常丰富，占全国贮存量的1/6。

1994年，“广汇”连续5年向石材产业投资4.3亿元，进行6期扩建，全套引进具有国际先进水平的5条生产线，先后开发出具有结晶细、花色匀、强度高、颗粒小等特点的石材品种20余个，其中“新疆红”、“天山翠”、“雪山青”、“紫云星”等13种拳头产品被誉为“西部瑰宝”。它以极强的市场冲击力短时间内在国内树立了北京阳光广场、上海中华大厦、广州美国银行中心、天津明华国际大厦等用量在5000平方米以上的样板工程30余座，成为建设部评定的“中国建材行业质量达标上榜产品”中惟一的石材品牌。

广汇集团坚持以市场为导向，立足高起点，追求跨越式发展，以“大、优、精、新”取胜，以签大单、供大板、抓大工程为主攻方向，与南京建行一次就签订了9000万元的供销合同。北京、深圳、上海浦东三大国际机场的投资者，在众多石材商家中确认了“广汇石材”。在追求卓越中，广汇集团成为新疆石材产业的龙头，自身也得到迅猛扩张，年生产能力达百万平方米，成为集开采、加工、销售于一体的大型现代化企业，设备、规模、质量、销量等诸多指标均居全国石材企业的前列。目前，“广汇石材”公司已被批准上市，他们计划用3年时间，将生产规模

孙广信回忆：“当时我在南德应聘的，是集团的办公厅主任；到飞龙应聘的，是行政部部长。在这两个位置上，我各打工7天。该了解到的，都了解到了。”回到新疆，他在公司班子会上放言：“用不了5年，我们会超过他们。”

如今“南德”倒了，飞龙飞了，坦言自己也害怕失败的孙广信说：“我天天拍自己的脑门，提醒自己——企业大了，现在广汇动辄几亿元的项目，输不起。我经常提醒手下，做企业不像搞别的，不能乱整，折了腰，你就站不起来。”

现在，大半乌鲁木齐人住的是孙广信建的房子，乌鲁木齐每5套商品房中就有3套是其开发的。而他自己财富的五成来自房地产。

前年《福布斯》中国大陆100富豪排行第九名的新疆广汇实业投资集团董事局主席孙广信今年已经启动了一个庞大的产业计划——投资80亿在液化天然气（LNG）项目上。今年4月9

日，孙广信与德国林德公司、比利时乔德波公司正式签署技术合作协议，宣告一期工程正式启动。

进入 21 世纪，孙广信又以极大的热情和魄力，投资液化天然气（LNG）和“美居物流园”项目。LNG 项目计划用 5 年时间投入 80 亿，四期工程完工后，将达到日处理 900—1000 万方的规模，年产液化气 257 万吨，综合效益在 150 亿元以上。“广汇”“美居物流园”项目投资 30.7 亿元，将建设面积为 134 万平方米，国内一流的以建材产品为主，集信息、物流、资金流于一体的高档次综合市场，这两个项目将建成后，将成为“广汇”两个新的经济支柱性产业，为“广汇”经济实力的增强乃至新疆经济的发展做出新的贡献。1999 年你提出第二次创业，这几年来广汇集团先后兼并重组了 31 家国有企业，并提出重新布局、整合六大产业，尤其现在上了两个大项目：总投资 90 亿的液化天然气（LNG）项目和投资 26 个亿的“美居物流园”，给人感觉第二次创业到了一个关键阶段。从现在到 2005 年是关键阶段、决战阶段。问题当然会有，不过从现在的态势来看，原则性问题、关键性问题不会出现。至于发展过程中出现的问题肯定月月有，甚至天天有，战略制定后所有企业都会遇到各种问题。关键是战略执行坚决不坚决。我们在产业调整过程中执行战略的决心是无法用语言表达的，而且他自己认为只要坚定不移执行下去，充其量是让这个战略平台的成功搭建推后半年。

“二次创业的整个战略规划到 2005 年基本完成，六大产业平台搭建成功将为广汇第三次创业做好准备。我们的第三步发展是将搭建好的产业群再规模化，各个产业的目标不会局限于新疆，“广汇”要走出去了。孙广信开始用行动在商场书写今天被称为“西部神话”的财富故事。

现在“广汇”，每个员工都能找到施展自己才能和实现自我价值的舞台，企业把有专业特长的人放在能充分展示才华才干的岗位，把品行出众的人放在体现人格力量的岗位上，尽可能做到人尽其才，充分调动每个人的积极性。你只要是有用之才，“广汇”就给你一个用武之地，你只要给企业做出贡献，企业就给你一定的回报。“广汇”每年都召开隆重的表彰大会，用不同的形式奖励优秀员工，每年都奖励一批员工出国或在国内旅游，受奖励员工每年多达近千人。

企业文化建设提升了企业精神，员工在共同的信念、理想、追求下思想意识达到了高度的统一，把自己的事业、人生的追求融入了“广汇”的事业中，全力奉献出自己的聪明才智。“广汇”的企业文化建设也改变了传统的雇佣关系，融洽了企业领导和员工的思想感情，使员工主人翁意识增强了，产生了较强的亲和力。这种良好的文化氛围吸引了大批有识之士加盟“广汇”，在努力实现自我价值的同时，为企业的发展添砖加瓦。

在“广汇”，党的建设是企业文化的政治保证。孙广信曾这样说：“我的将军梦没有实现，我抱怨过，失落过，可是我在商场上的成功却从很大程度上得益于我的十年军人生活。”

现在的孙广信本人的经历就是一个典型的“西部神话”。

因而巨大的投入不仅意味着巨大的风险，也意味着巨大的回报。所以后来成就了孙广信在《福布斯》中国富豪之列。

2. 孙广信的创业模板

起初创业，他用复员费和部队下来的几个伙伴，东借西凑弄了 3 万多元，在乌鲁木齐市创办了一个公司，取名叫“广汇”。意为“广纳百家之财，广交天下朋友”。然而事业刚刚起步，当时的“广汇”，既没有启动资金，又没有合适的项目。做什么？经过几个月的摸索，他想到了推销。他就这样风沙里来，雨水里去，折腾了半年，行程 10 万多公里。比红军 2.5 万千里长征还多 4 倍，掉了十几公斤肉，跑坏了几双鞋，被汗水浸烂了几件衣服。但这些困难并没有吓倒这位年仅 40 的热血汉子。这就是从此，孙广信在商海中扬起了他生命的风帆。

现国内创业者基本可以分成以下几种类型：生存型创业者、型创业者、动型创业者。

那么孙广信就是属于第三种类型了，他当时有自己的工作，有吃有喝，可他就因为有一种生活目标，一种人生理想。才使他自己走向创业这条路。

就在孙广信毛遂自荐，要求做两厂在新疆的推销代理的同时，他就已经做好的艰苦创业的

准备，他没有临阵退缩，而是迎难而上。他靠自己学过机械专业的底子和当过一年多军事教员口才，手上拿个全疆企业通讯录就踏上了征程。手上的通讯录指南，就是 160 万平方公里的版图是阵地。哪里有工厂，哪里有大企业，他的足迹就奔向哪里。为了节约钱，他背上半面袋馕，再背上一罐辣椒面、一瓶咸菜坐上交通车就上路了。到了吃饭的时间，旅客们纷纷进饭店，有的要拌面，有的要抓饭。他拍拍干瘪的钱袋，从面袋里拿出个干馕，喝碗茶水，躲到一边吃上一顿，就又上车了。晚上为了节约钱就住在旅店中几十人的大地铺上。有时公共汽车只通到县城，到乡下和团场没有交通工具，孙广信就搭卡车、马车、驴车，甚至步行前往。倘若在旅馆附近可以租个自行车，他便谢天谢地了。就是在这样的艰苦条件下，他毅然凭着自己的执着拿到了人生中第一个“金桶”。

在这样的成绩中他并不满足，又是瞅准时机接手了一桩饮食买卖。以 67 万元盘下了在这家倒闭的“广东酒家”后，他独辟蹊径，办起了乌鲁木齐市第一家海鲜餐馆。没想到“广东酒店”经营才 4 个月就亏损了 17 万元。关键时刻，他没有灰心，每天，他一桌一桌征求顾客对饭菜的意见，对于常客，他总是亲自赠送一道精美的菜肴。经过半年的苦心经营，“广东酒家”收回了全部投资。并接连开办了凯旋门娱乐城、迪斯尼乐园、香港美食城等餐饮娱乐实体，一连串搞出了新疆餐饮业的许多第一。

机遇对刘广信这样的人好像无处不在，他又一次看到了别人看不到的商机，从一个客人一下子定了一桌 5000 元的酒席，把他吓了一跳。在当时 5000 元可不是一个小数。他一琢磨，什么人这样有钱，出手这样阔绰？一打听，原来是做石油的。再一打听，乖乖，了不得，原来做石油这么肥，这么来钱呢。孙广信就开始转行做石油。孙广信现在做的事是“西汽东输”。连国家都要掂量再三感觉头痛的工程，他都敢做，而且有资本做得起。

孙广信敏锐地从食客那里捕捉到了石油设备贸易的商机。那时新疆塔里木盆地刚刚发现大油田，每年国家在大油田的建设上都是上百个亿的投入。仅 1992 年，他们 17 个人的公司进口成交 8700 万美元，占当年新疆进出口贸易额的 1/6。那年，他 30 岁。

好像每一年他都有一个新的事业起点，在他 31 岁时又于投身房地产，盖出了当时乌鲁木齐最高的写字楼“广汇大厦”。那是 1993 年初，他刚步入地产界。

几年，对于历史来说，只是短短的一瞬，对于孙广信来说却那么不可思议。他从 3000 元起步，在西部边陲，转瞬建起了一个庞大的企业集团，成为西北地区最大的私营企业，并以咄咄逼人的气势，继续向全国进发。

伴随着刘广信广纳贤才的用人机制，“广汇”的企业文化中又融入了优秀的国营企业文化、民营企业文化的血液。国营企业文化中建章立制科学管理的制度，充分发挥党、团、工会组织，做职工思想政治工作的优良传统，与民营文化中以市场为导向、崇尚竞争的内涵以及追求效益最大化的理念的有机结合，成为“广汇”企业文化中最宝贵的经验。同是也成了最宝贵的精神财富。

孙广信的整个创业过程和多个成功创业者有着相同点。不过最为重要的一点，那就是他懂看准机遇，懂得重用人才。现在的他坐着轿车，身穿名牌已是微不足道了。谁又会想起他的艰辛和困苦。没有他当年身心牺牲，又哪儿来得今日的豪宅轿车和这《福布斯》中国富豪之称。

其实总的来说孙广信的创业模板主要有以下几点概括：

- 第一：军队复员替别人推销推土机；
- 第二：以推销积蓄盘下倒闭的酒家；
- 第三：细心捕捉到石油商机；
- 第四：转身投向房地产；
- 第五：在上海“广汇石材”上市；
- 第六：发展天然气液化运输销售；
- 第七：再次开发房地产；
- 第八：同时着手建设最大的花岗石材加工中心；
- 第九：创业成功；
- 第十：不甘满足，再次向第三次创业迈进；

看着他一次成功还不满足，又要为下次成功之神再次拼打。你是不是也同他拼一拼，不怕我们没经验，怕的就是有我们可以借用的例子而自己不知去把握。现在我们应该为成功而行动了。

3. 与孙广信类似的典型创业实例

冒险精神是创业家精神的一个重要组成部分，但创业毕竟不是赌博。创业家的冒险，迥异于冒进。有一个故事：一个人问一个哲学家，什么叫冒险，什么叫冒进？哲学家说，比如有一个山洞，山洞里有一桶金子，你进去把金子拿了出来。假如那山洞是一个狼洞，你这就是冒险；假如那山洞是一个老虎洞，你这就是冒进。这个人表示懂了。哲学家又说，假如那山洞里的只是一捆劈柴，那么，即使那是一个狗洞，你也是冒进。这个故事什么意思？它的意思是说，冒险是这样一种东西，你经过努力，有可能得到，而且那东西值得你得到。否则，你只是冒进，死了都不值得。创业者一定要分清冒险与冒进的关系，要区分清楚什么是勇敢，什么是无知。无知的冒进只会使事情变得更糟，你的行为将变得毫无意义，并且惹人耻笑。

与孙广信有着异曲同工之妙的周枫当年带人做“婷美”，一个 500 万元的项目，做了 2 年多，花了 440 万元还是没有做成。眼看钱就没了，合作伙伴都失去了信心，要周枫把这个项目卖了。周枫说，这样好的项目不能卖，要卖也要卖个好价钱。合作伙伴说，这样的项目怎么能卖到那么多钱，要不然你自己把这个项目买下来算了。周枫就花 5 万元钱把这个项目买了下来。原来大家一起还有个合伙公司，作为代价，周枫把在这个合伙公司的利益也全部放弃了，据说损失有几千万元。单干的周枫带着 23 名员工，把自己的房子抵押，跟几个朋友一共凑了 300 万元。他把其中 5 万元存在帐上，另外的钱，他算过，一共可以在北京打 2 个月的广告。从当年的 11 月到 12 月底，他告诉员工，这回做成了咱们就成了，不成，你们把那 5 万块钱分了，算是你们的遣散费，我不欠你们的工资。咱们就这样了！这些话把他的员工感动得要哭，当时人人奋勇争先，个个无比卖力，结果“婷美”就成功了。

当周枫成功地完成“婷美”“惊险的一跳”后，当初坚定不移地跟随着他的员工现在可享福了。不但是这些员工，现在“婷美”所有的员工都在分享着周枫和“婷美”的成功。如今在周枫的公司里，120 多名员工光小汽车就有 96 辆。这些小汽车都是公司作为奖励送给员工的。周枫规定，凡在公司工作满 3 年的员工，就送给小汽车一辆，一百平米住房一套。现在周枫又买了 28 套“部长级”住房，每套 150 平方米。周枫规定，在公司工作满 5 年以上的员工，可以得到这些住房。周枫成了亿万富翁，他的许多员工成了千万富翁、百万富翁。现在很多的大学教授、市场专家分析周枫和“婷美”成功有诸多原因，其实事情没有这么复杂。说白了，不过是一个合适的产品，加上一个天性敢赌的领导，加上一些合适的营销手段，才有了这样一桩成功的案例。

周枫这样解释自己的成功：我觉得我成功的因素里面有这样一条，就是我能够做到与人分享。周枫当然也有他的“小九九”。他说：我现在研究很多案例，比如三株、太阳神等等企业是怎么成的，怎么倒的。他们成功以后员工和主要干部都是什么样的福利待遇。我们中国有个现象，就是一个新兴的行业一旦做火了以后，紧接着就会分岔。好像只要做了一个给老板个人带来暴富机会的产品，之后这个企业很快就会销声匿迹，这是一个值得我们关注的现象。比如说一个口服液，做火了以后，紧接着就会出现很多很多同样的口服液，你想想，做这些口服液的人都是从哪儿来的呢？都是从原来的公司里派生出来的。这里面有高薪挖角的原因，更多是老板自身的原因。老板挣钱了，副总们会想，老板挣了，看看我自己的钱，还是没有涨多少。那好，我宁愿不拿你这 5000 多块钱的月工资了，我也不出去给别人干，因为给别人干，我可能还是拿那点工资。我自己办一个公司，几个人单独拉出去也做这个，因为别的不会做，我就仿照你来做。一旦做成了，我也就成了百万富翁了。所以这样不断地派生，今天果茶大战，明天保暖内衣大战，还有各种的保健品大战，基本上都是这样，但是你看我做的生意，基本上后面没有跟进的人跟着搅和。“婷美”为什么能够——花独秀？原因在于我们有一支凝聚力特别强的

队伍。对公司员工来说，如果这个企业事业发展了，他还拿他那几千块钱月薪的话，他是会有想法的。但如果他一年可以拿个 30 万元、40 万元的话，他就会考虑，自己现在出去做老板，冒那个风险，还不如在这儿做。这种比较经济学，决定了你一下就把他 5 年的时间拴死了，以后你只要巩固住，甭说 5 年，有两年你的品牌就出来了。别人再跟你做同样的东西竞争，你靠品牌已经压死了他。所以说，一个企业家要懂得与他人分享，真心分享，公平分配利益。这样做了以后，你这种坦诚，一个窝头大家掰着吃的那种诚恳，会产生很强的凝聚力。其实这样做，同时也保护了自己，比如分出岔以后，你就要用更大的广告量去抵消对方的竞争。现在像我这样，每年的广告量就减下来不少，无形中还是保护了你自己的利益。

周枫如此精明，如此会算账，怪不得他做一样东西火一样东西呢。而且只要是他做过的东西，都做到了全国第一。做生意的人都会算账，只不过有些人算得是大帐，有些人算得是小账。商业法则：算大帐的人做大生意，做大生意人；算小账的人永远只能做小生意，做小生意人。周枫的成功没有使他变质，他懂得自己成功与别人的分享这样才是真正的成功，不光是财富上的，这是人生永恒的成功。分享不是慷慨，对创业者来说，分享是明智。分享不仅仅限于企业或团队内部，对创业者来说，对外部的分享有时候同样重要。王江民不管什么时候，对他的生意伙伴都是一句话：有钱大家赚。而正泰集团的成长历史，有人说就是修鞋匠南存辉不断股权分流的历史。在南存辉的发家史上，曾经进行过 4 次大规模的股权分流，从最初持股 100%，到后来只持有正泰股权的 28%，每一次当南存辉将自己的股权稀释，将自己的股权拿出来，分流到别人口袋里去的时候，都伴随着企业的高速成长。但是南存辉觉得自己并没有吃亏，因为蛋糕做大了，自己的相对收益虽然少了，但是绝对收益却大大地提高了。

上海有名的亿万富翁、洗浴业和餐饮业大佬施有毅(现任上海云海实业股份有限公司董事长)也是依靠过人的商业敏感发达起来的。施有毅这样叙述自己的经历：“1995 年，我从美国夏威夷坐飞机到东京……朋友带我到一个浴场去……通过洗这个澡，我茅塞顿开，觉得这个搬到中国非常好。”就是这样的一个日本浴，后来洗出了施有毅的万贯家财。施有毅敏感到什么程度？公安部发布法令，严禁驾驶员过度疲劳驾驶机动车：从事公路客运的驾驶员，一次连续驾驶机动车不得超过 3 个小时；24 小时内实际驾驶时间累计不得超过 8 小时。他得知后的第一反应，就是决定到高速公路旁边去修汽车旅馆。这样成功的例子很多 1989 年，在山城重庆开着一家小五金杂货店的夏明宪，忽然发现来买水管接头(一种钢管)的人多了起来。他觉得很奇怪，这些人买这么多水管接头干什么用？后来一打听，才发现是一些先富起来的山城人，为了自身和家庭财产的安全，开始加固家里的门窗。买水管接头，就是为了将它们焊接起来，做成铁门防盗(那时候还没有防盗门的概念)。夏明宪发现这个秘密后，立即意识到自己的机会来了。他马上租了一个废置的防空洞，买来相应的工具，刨、锯、焊、磨地干了起来。一个多星期，他就做了 20 多扇“铁棍门”，赚了一大笔钱。后来顺着这个思路不断发展，就有了现在的“美心防盗门”，与“盼盼防盗门”一起，成为中国防盗门行业两块响当当的品牌。原来的五金店小老板变成了现在的防盗门大老板，成为山城重庆数得着的一个财主。对于这样的成功例子很多，有时候财富就是用眼睛“看”来的，用耳朵“听”来的。

陈索斌原是一个“海归”，在美国留过学，有经济学硕士的头衔。陈索斌所学与蜡烛无关，在创业之前他亦从未与蜡烛行业有过任何接触。为什么他会选择时尚蜡烛作为自己的创业方向呢？原来 1993 年的一天晚上，陈索斌到一位朋友家中谈事，突然遇到停电，朋友的妻子赶紧找出一截红蜡烛点上，烛光下红彤彤的蜡烛一股股地冒着黑烟，忽明忽暗。朋友的妻子在旁边抱怨说：“如今卫星都能上天了，怎么这蜡烛还是老样子，谁要是能捣鼓出不会冒黑烟的蜡烛，说不定能得个诺贝尔奖什么的。”就是这样一句话触动了陈索斌，于是不久就有了“金王”。再不久，“金王”成了中国的时尚蜡烛之王。随着“金王”的成功，陈索斌自然而然也就成了亿万富翁。

一个创业者，开阔的眼界意味着你不但在创业伊始可以有一个比别人更好的起步，有时候它甚至可以挽救你和你企业的命运。眼界的作用，不仅表现在创业者的创业之初，它会一直贯穿于创业者的整个创业历程。“一个人的心胸有多广，他的世界就会有多大。”我们也可以说，“一个创业者的眼界有多宽，他的事业也就会有多大。”

4. 拷贝孙广信的创业精神

孙广信在新疆是知名人物。在当地人看来，孙广信是新疆最富有的人。他的成功也使当地的人有着神秘的向往。

其实成功在开始是一种选择，而选择是需要勇气的，就是放弃的勇气——放弃已有的东西，放弃已有的习惯。在实现目标的过程中，需要承认错误的勇气、承担失败的勇气、战胜困难的勇气。创业者在选择创业项目时，一定要找那些适合自己能力，契合自己兴趣，可以发挥自己特长的项目，这样才有利于你做持久性的全身心的投入。创业是一项折磨人的活动，创业者要有受罪的心理准备。这就要学习孙广信的创业精神，如果不是他当初的辛酸汗水，怎么可能有今天的事业。

成功的创业者与普通人的不同之处在于，他们想要的往往超出他们的现实，往往需要打破他们现在的立足点，打破眼前的樊笼，才能够实现。所以，创业者往往伴随着行动力和牺牲精神。因为不甘心，而创业，而行动，而成功，这是大多数白手起家的创业者走过的共同道路。

孙广信的成功，最重要的一点是他有一双慧眼。有一颗宽大的心胸。

如果你是一个创业者，开阔的眼界意味着你不但在创业伊始可以有一个比别人更好的起步，有时候它甚至可以挽救你和你企业的命运。眼界的作用，不仅表现在创业者的创业之初，它会一直贯穿于创业者的整个创业历程。“一个人的心胸有多广，他的世界就会有多大。”我们也可以说，“一个创业者的眼界有多宽，他的事业也就会有有多大。”

一个渴望成功的人，应该趁着年轻、创造力旺盛的大好时机，出来创业。如果这个时期循规蹈矩，不出来创业，那你就失去了创业的最佳时机。这时就要看你是不是有独到的智慧。

生活中、工作中，随处都可以见到智慧，都有智慧的闪光。那么，对一个人来说，怎样才能获得智慧呢？靠尝试，而尝试是需要勇气的。要勇于尝试，并在尝试中不断总结，才能不断增长见识，增加智慧。

如果希望自己创业，就不要过多犹豫，因为那样会消耗你的锐气，迟缓你的思维，最后什么事都会不了了之。

追求成功的人，要注意培养自己的“领导才能、领袖气质”。团队力量仍是成功致富的关键：一个人的力量总是有限的，成功 30%靠自己，70%靠别人。人脉就是财脉，每一个领袖或老总都是通过组建一个团队来实现自己伟大梦想的。

作为创业者，遭遇挫折，碰上低潮都是常有的事，在这种时候，反省能力和自我反省精神能够很好地帮助你度过难关。再不就是一定要懂得与他人分享。一个不懂得与他人分享的创业者，也不可能将事业做大。

一个个鲜活的例子，一个个成功人士的诞生，让我们这一代的人多么的敬仰。那我们为了新世纪的发展，是不是也应该尽一点微薄之力呢？就是为了自己的未来也应努力的学习这一个前辈的经验，他们永远是我们学习的楷模。

25-35 岁是人生最有创造性的阶段，很多成功人士也都产生在这一阶段。那么就让我们成为下一个成功人士而努力奋斗吧。

四、创业人士——郭广昌

郭广昌--上海复星科技(集团)有限公司董事长，全国政协委员。



出生在农民家庭，1992 年他与四个朋友一起用从复旦大学老师那里借来的 3.8 万元开发了一种治疗肝炎的药，这是他创业走出的第一步。经过 6 年的努力，他们逐渐在全国建立起了药品的销售网络。复星也拓展到医疗器械，房地产及软件行业。复星已经成为国家一、二类基因工程新药和检测产品生产权最多的企业，多数产品已达到国内和国外先进水平。集团资产总值 11 亿元，1998 上交国家税收 8000 万元。福布斯 2002 年中国大陆 100 强富豪排名第 9 位。

1. 郭广昌——创业之路

在重要的关口，几乎每次选择，对郭广昌的人生轨迹来说都是一个转折点。第一个转折点初中毕业：放弃中师而改读高中。

对大多数人来说，大学毕业前的这段时间的人生轨迹基本上都是被确定了的：小学—中学—大学。在这段时间里，我们的人生几乎没有选择的余地。可是对于郭广昌来说，他人生的第一个转折点就出现在中学时代。郭广昌出生在浙江东阳的一个贫苦的农民家庭。人杰地灵的东阳，在经济上还是比较落后的。像大多数的农家父母一样，郭广昌的父母也希望自己的儿子早日跳出“农门”，因此父母让他报考了师范。一方面可以减轻家里的负担，另一方面也可以跳出“农门”，就这样，成绩优异的郭广昌报考了师范。

拿到中师录取通知书的郭广昌，就像拿到人生的判决书。难道这辈子就呆在东阳做一名乡村教师吗？自己的大学梦呢？东阳中学走出了那么多大学生、硕士生甚至博士生，难道自己这一辈子就只能是一个中师生吗？

经过激烈的思想斗争，郭广昌做出了第一个改变自己一生命运的决定——放弃中师，改读高中。父母不允，他就悄悄卷了一床竹席，背了十几斤米上了东阳中学。高中 3 年，靠着每周回家背几斤米和一罐霉干菜，他熬了过来。

正是过早地担受人生的风雨和苦难，使得郭广昌能够在以后的人生路上处变不惊，临危不惧。

今天的郭广昌，已经很少向人提及这段往事了，可是他自己知道，那是自己人生的第一个抉择。

这个看似很小的决定，几乎影响了郭广昌的一生。正是因为读了高中，才有了他后来的上大学的机会，他的眼界也由此而更加开阔，这为他以后在资本和产业这条路上一路飞奔奠定了坚实的知识基础。第二个转折点 1992 年：受邓小平南巡讲话影响，放弃出国改而“下海”。

郭广昌实现了他的大学梦。从东阳到上海，郭广昌发现了一片比东阳更为广阔的天地。在大学期间，他把更多的精力放在了接触社会上。

大学期间，郭广昌做了两件令他的同学津津乐道的事：第一件是在 1987 年暑期，他一个人不声不响地骑自行车沿大运河考察到了北京；第二件是在 1988 年暑假，他组织十几个同学搞了个“黄金海岸 3000 里”活动，骑车沿海考察，到了海南。

这两件事无疑帮助他在一定程度上了解了社会、认识了自己，更直接的结果是使他毕业时被留在了校团委。

在学校团委，他工作出色。但年轻的心使他渴望看到更广阔的天空，他想出国留学，并为此积极准备，先后通过了 TOFEL 和 GRE 考试，而且还向亲戚借好了出国所需的资金。如果命运不发生转折，他也许出国做了一名留学生。

1992 年发生的一件事情改变了他人生的这一轨迹。这件事就是邓小平南巡。邓小平在南巡中掷地有声的话，深深地打动了郭广昌的心。一个年事已高的老人热情洋溢的讲话，让 25 岁的郭广昌热血沸腾。

上海，也因这位老人的讲话而成了投资和创业的热土。在国内也可以大有作为！何必一定要到国外去呢？经过权衡和思考，郭广昌放弃了出国的念头，而是决定辞职，自己去闯荡一番事业，决定在上海的热土中根植自己的理想。事实证明，郭广昌的选择是正确的。也就是在那一年，25 岁的郭广昌掘到了人生的第一桶金。他和同校 4 位同学凑足人民币 10 万元，办起了当时还相当少见的信息咨询和调查专业公司。机缘和努力让他在 25 岁那年就赚到人生第一个 100 万。第三个转折点创业之后，实施人才战略。

那时的郭广昌刚刚迈出校门，就和同伴一起，注册了他们自己的公司。事业刚刚起步的时候，为了节省开支，郭广昌曾自己骑自行车挨家挨户发送传单。后来郭广昌转攻房产销售及生物制药等领域，仍然保留了市场调查的特质，公司的客户不少是居住在上海的外国人，为了把他们的家庭情况打听清楚，郭广昌的团队跑到出入境管理部门去查，然后把广告送上门，结果效果非常好。到 1994 年，复星的销售额达到了 1 亿。

1998 年，改制后的复星实业上市，一次即募集资金 3.5 亿元，在分析人士看来，此时才是郭广昌——这位依靠国家每月 20 元补助完成大学学业的农家出身青年——真正学习投资的开始。已利用资本运作手段打造出复杂的“复兴产业系”的郭广昌本人也表示，上市的成功让他开始思索如何将产业与资本对接。

2002 年，郭广昌将视线更多地收回到上海，从医药制造到介入医药流通；从报刊发行，到加大媒体投资；从房地产销售策划，到在复地上市；从进驻联华超市，到打进“豫园商圈”。

上海，也因这位老人的讲话而成了投资和创业的热土。在国内也可以大有作为！何必一定要到国外去呢？经过权衡和思考，郭广昌放弃了出国的念头，而是决定辞职，自己去闯荡一番事业，决定在上海的热土中根植自己的理想。事实证明，郭广昌的选择是正确的。也就是在那一年，25 岁的郭广昌掘到了人生的第一桶金。他和同校 4 位同学凑足人民币 10 万元，办起了当时还相当少见的信息咨询和调查专业公司。机缘和努力让他在 25 岁那年就赚到人生第一个 100 万。

在不少业内人士看来，复星已经越来越接近上海国有机构控制的一些核心和垄断性业务，而郭广昌也越来越类似 JP·摩根“产业整合者”的形象。在 2003 年年底北京一次大型的论坛活动上，郭广昌更是直言，“产业整合将带来巨大商机”，而在全球范围内参与产业整合是复星今后十年积极探索和实践的重点。

2003 年 8 月 8 日，南钢股份(600282)新的大股东——复星集团占 60%股权的南京钢铁联合有限公司挂牌。其掌门人郭广昌口出豪言：要在三到五年的时间里成为国内规模、效益、竞争力全面进入前五名的钢铁企业。

一个月前的 7 月 12 日，复星控股的南京钢铁联合有限公司对南钢股份(600282)的要约收购期满，截至这一天，南钢股份股东无人接受其发出的收购要约。这意味着郭广昌既没有因为要约收购造成南钢股份的退市(虽然理论上存在这样的可能性)，又间接实现了对南钢股份(600282)的控股。

这是一次预料之中的胜利。在一个月的要约收购期内，南钢股份流通股交易价格始终高于要约价格，而国有法人股 3.81 元/股的价格与公司的每股净资产基本持平，造成了如果接受要约收购就等同于做亏本买卖的局面，当然不会有这样傻的投资者。

这位毕业于哲学系的企业家以严密的逻辑思维展开自己的观点，他认为作为一个企业家很重要的一点就是要以正确的心态来看待各方对自己的评价，首先当需要发挥责任的时候，企业家一定不能以“施舍”的心态来面对，施舍心态的开始就意味着企业家角色“失位”的开始，同时企业家在面对各种非议的时候要有很平和的心态。作为掌握财富的特殊人群，在需要发挥社会责任的时候，一定不能首先考虑付出与回报的比例。

作为新一代的企业家，他充分表示了对扭转“两恨心理”的自信。他在会场以十分坚定的语气表示，化解两恨心理需要从他这一代人做起，他也坚信在新一代企业家的努力下，一定能解决这个问题。

当有人问他：“兄弟创业或者同学创业，最忌讳的是什么？制定各种决策的时候，是感情的成分大还是理性的成分大？”

他几乎是不假思索地回答：“一定不要相互之间的不服气。千万不要觉得对方不如自己，就要做一番事情出来证明对方不如自己。一个人最难的就是发现自己的缺点，同时找出对方的优点，做企业或者创业的时候千万不要为了证明什么而做。昔日一起创业的感情在决策时会起多大的作用？”郭董事长说：“在决策时候，一定是理性的成分大于感性的成分，因为只有理性才是持久并有生命力的。”

他是一个学哲学出身的企业家，书生创业的他用自己的回答告诉听者和观众，新一代的企业家，确实更犀利，在看待和批判事物的时候，更具备穿透力。他说：“事业的发展像一条河，一条不断流淌的河，我们每一个人正像河中的一滴水，无论是在上游、中游还是下游，都能找到自己汇入的位置。青年人最需要的不是个人英雄主义，而是集体英雄主义。我们这些人，能力上可能每人只能打 70—80 分，但是我们要做能力的加法和乘法，在复星，我们最大的愿望，是培养一批志同道合的青年企业家群体和一个朝气蓬勃的青年创业团队。我坚信，企业家的责任就是创造财富。”

12 年过去了，今天的复星集团，横跨多个领域，净资产 100 亿。这样的速度，仿佛是一个神话，人们开始对复星的资本积累方式，有了一些疑问。年轻人从创业的角度来说我当然非常鼓励他们这样去做，在创业这种成长的背后，成功者总是少数，倒下的总是多数，所以说并不是说每个人。这个方面你既然要选择这条路的话，你一定要对自己的成功的概率，要做一定地盘算，或者说学会失败，学会在失败的情况下，你可以照样管理好你自己的未来，你才去争取成功。

2. 郭广昌的创业模板

郭广昌的成功，从他人生的第一个转折点：放弃中师而改读高中说起。放弃了做老师的机会，去追求更高的知识境界，还要偷偷的，这次的决译又一次奠定了他成功的基础。郭广昌实现了他的大学梦。从东阳到上海，郭广昌发现了一片比东阳更为广阔的天地。在大学期间，他把更多的精力放在了接触社会上。

大学期间，郭广昌做了两件令他的同学津津乐道的事：第一件是在 1987 年暑期，他一个人不声不响地骑自行车沿大运河考察到了北京；第二件是在 1988 年暑假，他组织十几个同学搞了个“黄金海岸 3000 里”活动，骑车沿海考察，到了海南。

这两件事无疑帮助他在一定程度上了解了社会、认识了自己，更直接的结果是使他毕业后被留在了校团委。

也因为在校团委干得出色，使他有了更高的人生目标，他想出国深造。又是一个偶然的機會，听了邓小平热情洋溢的讲话，让 25 岁的郭广昌热血沸腾。

上海，也因这位老人的讲话而成了投资和创业的热土。在国内也可以大有作为！何必一定要到

国外去呢？经过权衡和思考，郭广昌放弃了出国的念头，而是决定辞职，自己去闯荡一番事业，决定在上海的热土中根植自己的理想。事实证明，郭广昌的选择是正确的。也就是在那一年，25岁的郭广昌掘到了人生的第一桶金。他和同校4位同学凑足人民币10万元，办起了当时还相当罕见的信息咨询和调查专业公司。机缘和努力让他在25岁那年就赚到人生第一个100万。

面对如此多的行业，郭广昌并没有挑花了眼。他的原则是，看某种行业，首先要看这个行业中国是否在一个机会点上。就是说，要看中国的这个产业在全世界来说，有无竞争力，或者这个行业是否在中国经济的核心点上。他的基本判断是，中国现在是两个轮子在转，一个是工业化，一个是城市化。所以他选择的行业，一定会与这两点有关，因为他相信这些行业以后是可以做大的。

郭广昌在进入一个行业时还考虑本地企业有无竞争力，比如像房地产，全世界都知道这是一个本地化的行业，国外企业来做也未必有优势，这样就避开了来自外部的竞争。

郭广昌考虑的另一个因素是，如果一个行业，民营企业和外资企业都较少的，可以考虑进入，这是从竞争对手的强弱来考虑的。

资本市场在企业成长过程中载舟覆舟之效并不鲜见，郭广昌的经营理念是在资本经营与产业经营之间寻找一种新的投资模式。”由此他给复星搭建了三个平台。“资本平台：以复星集团为核心，开展投资银行业务，判断众多行业的周期，发现投资价值。上市公司平台：以包括复星实业在内的一批上市公司为核心，寻找产业里最好的资源，形成核心竞争力。专业公司平台：目标明确，寻求好的产品，服务客户，创造价值。”最成功的管理者不断努力，使其公司业务随时配合那些影响其企业目标、策略、产品、人员与工厂的外部力量，进行调整。这些运作中的外部力量可能是经济性、竞争性、技术性、社会性或政治性的。当法令规章、市场状况、顾客价值、竞争压力或公众态度发生变化时，企业必须跟着改变其策略方案、产品、政策、设备、制度与人事。当成本上升时，价格、生产方式、工厂、工资、固定支出或组织架构也必须改变。而且，当外部发生的变化规模非常庞大时，相应的调整措施必须是全面性的整体战略，而非只顾眼前的应急战术。

同样成功人士各有着不同的经历，但他们都有一个共同点，那就是同样的成为人们心目中的成功英雄，他们的成功创业史，带动了多个的创业者，也激发了更多的优秀青年内心深处的那份不甘心和动力。甚至有时需要大胆出击，但最重要的一点是去掉其中的“赌性”，一切以价值为根本，郭广昌说：“做好落地的打算，然后才可以在空中翱翔。”

现在他做到了，也成功了。

郭广昌的创业模板让我们有目共睹：

第一：求高学历，为创业打下坚实知识基础；

第二：放弃出国选择“下海”；

第三：辞职，凑钱合办公司；

第四：小有成就，开发新项目医药制造；

第五：加大投资，介入房地产销售策化；

第六：进驻联华超市，打进“豫园商圈”

第七：建立新目标、新创想打出成功天地。

他每走一步，都像是注定的因素，成功的精点之处让我们不必再为没有良好的社会经验、创业经验而感到苦恼，他是一个活生生的例子，也许你只要借用他的路子，学习他的经验，更重要的一点是要抓住机会，看准机遇。或许你就会成为下一个成功者。

3. “郭广昌”式创业实例

这样成功的人士何止郭广昌一个，与他有着相同经历的知青荣海也是一个实例子。

知青生活也同样培养了荣海性格中的坚韧和吃苦耐劳，使荣海为人没有很张狂的一面，并教会荣海懂得了什么叫宠辱不惊。知青时期的荣海是个文学青年，他写诗和小说，是所在地区小说研究会的成员。海星集团这个名字，就脱胎于荣海后来在复旦大学参加的“海星星”诗社。

粉碎“四人帮”的消息，使当时极有希望被继续提拔的荣海意识到此时上大学会有更好的发展。紧接着的一个抉择是，尽管荣海当时是个文学青年，但他没有选择中文系，而是选择了计算机系，这个选择后来被证明是正确的。

硕士毕业后的荣海到西安交通大学计算机系做了 8 年的教师。因此哪怕是在创办了海星公司之后，荣海还是喜欢他的手下称呼他荣老师。

荣海后来着力抓了规范化的企业管理。但真正使荣海感觉制度之必要的，还是 1990 年年底公司经历的那次巨变。

1990 年，西安的冬天特别冷，冷得让荣海终生难忘。年底，当一直在深圳忙着跑生意的荣海风风火火赶回西安的时候，等待他的却是公司 3 个副手趁他不在的时候早已酝酿成熟的瓜分公司计划。就因为荣海在创建公司时曾经说过“海星是大家的，大家都有份”，他现在就要为这句话付出代价——“公平分割，各得一份”。尽管当初创立海星时，3 个副手没有投资 1 分钱，所有的投资是荣海投的 3 万元，但荣海君子地恪守了自己当初的诺言。

就这样海星几年来积累的 100 万自有资金被瓜分一空，剩下的只是海星这块牌子和一些旧机器，公司核心层 4 个人走了 3 个，大部分客户也被带走了，普通员工 20 人走了一半。

尽管遭过人算计，但海星要发展事业就必须依靠人才。所以荣海感慨，现在企业遇到的最大困难是“找不到真正合适的人才。”

荣海吸引人才的策略分三个层次：对一般的员工主要是考虑以各种保险为主的福利；对中层，给他们比较好的收入和住房；对高层管理人员，在解决前两个问题以后，再解决股份。

1990 年事件没有使荣海一蹶不振的原因，荣海认为是“有知青那段艰苦生活垫底”。

既然垮不掉，那就有崛起的可能。海星的真正崛起在于成功地代理了康柏电脑，就在荣海 1990 年底伤了元气的 5 个月以后。

1991 年 5 月，康柏代表来到西安，希望委托一家国营计算机公司开拓西北市场，而这家公司迟迟不能决策，康柏最后抱憾而去。荣海听到这个消息后，认为自己的机会来了，当即乘飞机追到深圳，与康柏代表接触。

出于对海星信心不足，或出于想把荣海吓回去的考虑，康柏提出了非常苛刻的代理条件，且寸步不让：第一，只允许海星做地区性代理；第二，拿货的价位比其他代理商高 3 个点，全年完成 1400 万美元销售额后，才返还那 3 个点；第三，首次现款吃进 110 万美元的货。

刚刚经历了公司动荡，荣海到哪儿弄这 110 万美元的启动资金啊？但荣海回到西安时却丝毫没把自己的焦虑挂在脸上，而是精神抖擞地告诉他的员工：海星已经成为康柏西北地区的惟一总代理了，公司马上要在兰州、武汉设立办事处……荣海知道他的员工现在太需要激励了。

荣海最后和银行合作赢得了做康柏代理的权利。接下来的 6 个月，荣海做了 1300 万美元的销售额，公司盈利 800 万人民币。

代理康柏使荣海走向成功。而技术出身的荣海当初在车库里成立海星计算机控制与接口技术研究所的时候，靠的是自己的技术，之所以敢成立这个海星研究所也是出于对自己技术的自信。因为在此之前荣海参与研制的光笔图形显示器曾经获得了国家科技进步奖。荣海放弃技术做贸易的原因是，做工控制周期长，工程费不高，很难很快完成公司的原始资本积累。

在贸易上挣了钱以后，荣海又做起了自有品牌。尽管现在对海星来说，做自有品牌和代理品牌的利润额差不多，而且海星现在只有 20-30% 的利润来自于自有品牌，但荣海还是要坚持做自有品牌。这是因为不做自有品牌，未来就失去了很大的主动性；只做代理品牌，全部的命运掌

握在别人手上，人家说多少钱就是多少钱，一切都是人家说了算。做代理已经硬起来的荣海现在给各地分公司的规定是：“在代理品牌上，我要的是利润。而在自有品牌上，就是补贴都要让分公司做，分公司只要做成一定量，我就给补贴。”这是荣海过人的地方，他是所有做代理起家的公司中第一个做起自有品牌 PC 的，比今天才出 PC 的一些公司整整早了一年。有了早一年打下的基础，相比新 PC 厂商准备年销售 1 万台 PC 探探路，荣海已经要销售 7 万到 8 万台了。

做自有品牌使荣海没有像一些康柏代理商那样“成也康柏，败也康柏”。

“多元化”曾经是一个令企业界人士谈虎色变的话题，但荣海却以其独特的手段骑在了这只“老虎”上，并因此使企业有了更快的发展。

海星没有像其他康柏代理商那样“没落”，与海星多元化经营的成功有密切关系。

史玉柱的失败，使业界许多人认可“多元化是个陷阱”的说法。而荣海却不这么看，他认为，多元化是没有政治背景作为靠山的民营企业在市场不规范的情况下的一种自卫行为，是民营企业寻求一种三角互相支撑结构的尝试。

荣海自认为在信息产业界做了 9 年还没有垮掉，正是自己多元化经营成功的结果。除了电脑，海星这些年来还做了房地产、饮料、制衣等行业，以至于现在虽然海星的计算机业务还是营业额最大的一块，但它已经不是利润最大的那部分了。

巨人集团的失误不在于它的多元化选择，而在于史玉柱没有做好多元选择的很多准备。史玉柱在用人以及资产的投向上出现了问题，多元化没有做好。如果他把多元化做好了，就不是当初那个结果。

所以，“多元化经营不能说它坏，也不能说它好，一定要根据自身的情况而定”。荣海认为，现在企业真正应该警惕的不是多元化，而是“那些盲目的东西”。“中国一夜之间冒出那么多自有品牌，多少人对 PC 市场有把握？有准备？其中，又有多少是为了做形象，想上市的？本来也知道巨额亏损，但也没有办法，只有继续往下做，做到有一天能够有一个转机，以摆脱这种困境。又有多少不是在做游戏呢？为了做出一种产业给政府看呢？”

所以，荣海有自己独到的见解，他坚持认为：在市场不成熟，市场经济尚不规范的环境下，多元化经营是民营企业在特定发展阶段的理智选择，因为在不成熟的市场里有很多空白领域，给新的进入者留有很多机会。市场经济初级阶段的竞争不规范，竞争环境不公平，存在很高的市场风险和政策风险。

荣海领导的海星集团走的是“一业为主，多元经营”的道路，这使得海星可以较好地规避风险。海星指导方针是“高科技+多元化+名牌产品”，发展方向信息产业和食品两大领域集结。荣海强调：多元化经营要想成功，特别是海星现在走的“非相关多元化”的路子（即涉足 IT、食品、房地产、连锁商业、现代生态农业和生物工程及制药等多个从产品研发、生产制造到市场销售均无关联的产业），必须要强调产业之间的投资组合。荣海认为，几个产业虽然各不相关，但“从长期投资项目和短期投资项目的收益互补、高风险项目和低风险项目的成长替代看，它们之间的价值运行、资金调度、产品生命周期的互补性是显而易见的”，他所关注的是“多个产业项目的利润积累互补。产品周期互补、市场风险分散。”

或许正是这种多元经营的模式，使荣海带领海星走上了成功的巅峰。如今，海星集团的固定资产已逾 10 亿元，海内外直属子公司 18 家，二级公司 40 余家，产业横跨计算机、饮品、房地产、高效种植行业，被誉为“西部奇迹”。

周正毅，1961 年 4 月生于上海杨浦，这位简历上写着“学历大学”但自己亲口说没读过太多书的男人，笑容可掬地强调：“我不是富家子弟，父母没有给我一分钱。家里有兄妹 4 人。他改变生活的欲望很强烈，17 岁就出来打工了。先开小馄饨店，1980 年设摊卖廉价服装。他在广东、福建等城市穿梭，自己提货、出货、运输。1987 年赴日留学。总之，其财富源头和那个年代的需求有关，并充满了淘金者的冒险精神。1989 年，周正毅回上海开设“美通饭店”，经营新式餐饮，之后又经营桑拿浴室和卡拉 OK，这些都是当时上海滩的时髦生意，他悄悄购买了上海首部法拉利轿车。这是周正毅在港首次投资，当时香港地产不断爬升，他认定有机会。那后来的结果就不用再去重复了。

他同样也是靠着那份不服输、那份执着，和那独到的慧眼，做出了别人想到、看到却没做

到的成绩。成功或许也就在这一瞬间就决定了你一生的命运。同时也告诉了我们这些后代们，你只要是看准了机会，就一定要把握机会，同时也要让把它成为你人生中最精彩的一章。

4. 拷贝郭广昌创业精神

“我是一个勤奋的、负责任的企业工作者，诚恳地与很多人一起相互融合沟通，创造企业价值，希望能够回馈社会。如果当初我有很好的工作，而且给别人打工能有一份不错的薪水，我也不会出来创业，创业很辛苦。”这是郭广昌自己说的。是啊，回忆着自己当初创业经历，这一点是可以体会出来的。

当初就是他的勤奋和执着才有了更好的学习机会，想着他改读高中。父母不允，他就悄悄卷了一床竹席，背了十几斤米上了东阳中学。高中3年，靠着每星期回家背几斤米和一罐霉干菜，他熬了过来。

也他正是过早地担受人生的风雨和苦难，才使得他能够在以后的人生路上处变不惊，临危不惧。

他还说过这样一段话“你要学会在一定的时间里纠正你的错误，这种能力比学会发展更加重要。如果我们做10件事情，有6件在一开始失败的时候就能够自己否定，那么另外4件成功了，在数目上看起来比6件要少，但是这4件成功了，就会很大。

他这样做无非是正确的，如果我们想成为一个成功之人的话，那么最重要的几点也是和他所做的是需要相同的，如果没有他的勤奋和执着就不会有更高的文化水平，没有过高的文化水平和过硬的心理理念也不会有当初大胆的设想和作为。如果不是他勇敢大胆的出来做一番事业，又怎么能够成为以后的富豪呢。当然，仅仅靠这些还是不够的，如果仅靠他自己也不是那么容易就成功的，他曾经自己也说过，他的成功很大一部分都是归功于他们那个团队上的，他们创业的5个人就像一个拳头的5个指头，少了哪一个都不行。所以，他认为做企业就是做心态，这句话听起来很玄，但事实上就是这么回事，做决策就是做心态，有什么样的心态就会有怎样的决策，能不能用宽容的心态去与人沟通、合作和接纳别人，这是很重要的，最好的竞争就是最好的合作。他说他自己也一直在复星强调开放的文化，融合的文化，沟通的文化，这也是为什么复星多元化能够发展的重要的诀窍。他们非常强调沟通性，把各种力量结合在一起，互相体谅互相借力，它比强调竞争更重要。郭广昌曾和一个朋友聊天，当他们谈到达尔文的进化论，一个物种特别优秀，然后把别的物种都消灭掉了，这就是物种进化。当时他就想很多人会不同意这样的观点，因为企业是相互融合的结果，而不是“你吃掉我，我吃掉你”的那种简单的进化论，而是一种融合，价值的一种重新发现重新再造，企业的发展就是在竞争中融合，然后创造新的东西。

他就是这样一直做到现在，正是他做到了，那么他也就成功了。在作为新世纪的青年人，我们是不是可以仿照一下郭广昌前辈的战略方针呢？是不是从现在再从新审视一下自己现在的任务和对未来的一些想法和做法。每个人都有自己对不同事情的看法和做法，但明明有好的机会去学习别人正确的方法，为什么还放不下自己不对的思想呢，是怕别人的嘲笑还是自己根本就没有对代正确事物的理解呢？

那么现在我们可以借用一下前辈已经走过的路而留下的经验，我们不必踏着他的脚印一步步的跟着走，我们只是吸取他的经验。我们还要自己从新走出自己的一条新路子，这样成功了，才是我们自己的。

五、比亚迪董事长——王传福

王传福：1966 年出生在中国安徽省。1990 年获硕士学位。1995 年 2 月创办比亚迪事业公司，任董事长。在王的率领下，比亚迪公司在二次充电电池领域里取得非凡成就，企业规模、经营范围不断扩大。2003 年 1 月，比亚迪收购秦川汽车有限责任公司，王任董事长，四月公司正式更名为比亚迪汽车有限公司。因王传福取得的卓越的商业成就，曾被当选为美国商业周刊评选的 2003 年度亚洲之星。



1. 电池大王王传福的创业路

从不名一文的农家子弟到亿万家身的集团公司总裁，从 26 岁的高级工程师、副教授到饮誉全球的“电池大王”，王传福，这位年仅 42 岁的商界奇才用自己的智慧、精力和汗水书写了青年创业的神话。

王传福出生在安徽无为县一户寻常的农家，曾经拥有无忧无虑的童年时光。初中时经历家庭变故，从此沉默寡言，一心向学，形成了坚强忍耐的性格。在他看来，生命有一种硬度，灵魂不屈，脚下就一定会有片坚实的土地。

1987 年，21 岁的王传福从中南工业大学冶金物理化学系毕业进入北京有色金属研究院。在研究生期间，他更加刻苦，把全副的精力投入到电池研究中去。仅仅 5 年后，26 岁的王传福就被破格委以研究院 301 室副主任的重任，而此时，一个促使他从专家向企业家转变的机遇从天而降。1993 年，研究院在深圳成立比格电池有限公司，因为和王传福的研究领域密切相关，他顺理成章成为公司总经理。南下“主政”的王传福是兴奋的，当时，国内电池产业随着移动电话的“井喷”方兴未艾，一部普通“大哥大”动辄数万，一块电池卖到数百元。也许是因为敏锐的王传福心动眼热，也许是某种有力的潜动力或是“欲望”，让王传福下定决心，准备大干一场。

形势比人强，1995 年 2 月，试水 3 年但成效甚微的王传福决定辞职单干。向表哥吕向阳借了 250 万元钱后，王传福领着 20 个人在深圳莲塘的旧车间敲敲打打，成立了日后风光无限的比亚迪科技有限公司。成立一个公司是容易的，生产一个产品也不难，难的是决定生产什么和怎样生产，这有时候就需要冒险，而作为创业家，战略眼光和开放思维才是冒险的资本。回过头来看，20 世纪 90 年代中期，日本充电电池一统天下，国内的厂家多是买来电芯做组装，利润少，几乎没有竞争力。但王传福从一开始就把目光投向技术含量最高利润也最丰厚的电芯生产，那年，王传福从一份国际电池行业动态中得知，日本宣布将不再生产镍镉电池，这将引发镍镉电池生产基地的国际大转移。他立即意识到这是中国电池企业的一个黄金机会，决定马上生产镍镉电池。

对于动辄千万元的生产线，王传福只能望而兴叹，天无绝人之路，他干脆凭借技术，自己动手做关键设备，然后把生产线分解成一个个可以人工完成的工序，这种半自动化半人工化生

产线所具备的成本优势成为他日后商战无往不利的“尚方宝剑”。比亚迪公司很快打开了低端市场。成立公司的当年，他成功卖出了 3000 万块镍镉电池。

现在看来，王传福敢想敢干，当断则断的作风为他的成功增添了砝码。香港风险投资公司汇亚集团董事兼常务副总裁王干芝说，“王传福是我见到少有的非常 Focus 的人，他大学的是电池，研究生学电池，工作做的还是电池。”

选择充电电池是这样，从上马锂电池项目摧垮包括东芝、松下、索尼等巨头在内的电池业“日本军团”，到选择香港 H 股上市乃至力排重议入主“秦川”汽车实现“电动汽车之梦”，王传福都表现了“舍我其谁”的独到眼光。

在镍镉电池领域站稳脚跟后，不甘寂寞的王传福又开始了镍氢电池的研发，并从 1997 年开始大批量生产镍氢电池。新项目立竿见影，这一年，比亚迪公司镍氢电池销售量达到 1900 万块，一举进入世界前 7 名。

2000 年，王不顾非议，毅然投入巨资开始了锂电池的研发，很快拥有了自己的核心技术，并于该年成为摩托罗拉的第一个中国锂电池供应商。

作为中国成长最快的企业之一，比亚迪公司的利润增长了两倍达到 6.6 亿元，继续在世界电池市场中掀起波澜。如今比亚迪公司已经在无线电话、电动工具以及玩具等行业的电池制造方面位列世界前三，今年公司又极有争议地耗资 2.7 亿元收购一家汽车厂，试图将这些车改装成电池驱动车。王传福原来是一名教师，后来南下深圳在一个国有电池厂工作，之后与其表哥吕向阳(第 387 名)一起创办了比亚迪。集团去年销售额为 22.9 亿元(2001: 13 亿元)，纳税 1.3 亿元，拥有 17000 名员工。王传福则禁身当年《福布斯》中国大陆富豪榜 41 位，其苦心孤诣构建的“电池王国”初具雏形

2003 年 1 月，比亚迪收购秦川汽车有限责任公司，王任董事长，正式更名为比亚迪汽车有限公司。在不久前刚刚闭幕的北京国际车展上，第一次参展的比亚迪汽车竟然一出手就展出了 6 款新车，包括一台电动汽车，一台新的中级轿车，这在大的主流汽车厂商也是勉为其难的事。

王传福已经造出了高效、长寿的锂电池驱动汽车，用在车上调到最经济“计速工况”的超小型汽油马达为电池均衡充电，免却电动汽车充电耗时和到处需有充电站网络的不便，而驱动汽车加速时的大功耗则用平时蓄足的电池提供。这也是比亚迪独特的优势和独到之处，在这点上，全国各大汽车集团无出其右。

目前他们已经拿出了 ET 概念车，这个车有很多先进的地方，它四个轮子由四个电机独立驱动，配备了非常先进的动力锂电池，加速度非常好，整个车的外形设计是超流线型的非常现代化。因为它有四套独立的驱动系统，四个轮子可以分别正向反向运动，就是说可以原地转圈，这对于拥挤的社会来说停车很方便的。

还有一款是混合动力车，是和日本丰田的 PRUIS 对抗的。丰田这款车在全球声望很高，中国目前除了他们没有谁敢做混合动力车，比亚迪这次展示出了国人的决心和能力。他们是做电池出身的，这里面核心技术是电池。他们用自己核心技术的锂电池来做这款混合动力车。这款车属于串联式的混合动力车，发动机转速不同排放差很多，越慢耗油越多，他们用电能把发动机固定一个最佳的功效，发动能力最大，电储存在电池里面，发动机只有一个功放，这个功放是最好的。多出来的能量有一个蓄水池，通过这个原理使他们的车达到高效、低排放，排放可以达到 PRUIS 一半的水平，他们可以做到比欧三、欧四的标准还低 20%。这是世界第一家用锂离子推动的串联式混合动力车，开发这种电池，这是超强的电池。它的容量很小，放电电流可以达到 400A。这就是他们的技术点，而一般人是做不出来的。

如今，面对中国香港证券行业的质疑，王传福坚信：电动汽车产业 20 年来的反复，关键在于电池技术。这位电池技术专家自信也能成为汽车专家。“只要把研发和销售抓住，企业再乱也乱不到哪里去！”

往往成功的人，都是这么自信。也是靠着这份自信和顽强，他的事业才能走向成功、走出国门，奔向世界。

2. 王传福的创业模板

王传福是一个具有低调、执着和稳健地缔造电池帝国的野心家。

王传福在他的比亚迪公司上市之前很少抛头露面，他的隐匿倒不是因为恬淡，而是因为一直在缔造一个帝国。很少有别的事务能够引起王传福的专注，除了电池。王传福对于电池的执着几近狂热：大学开始接触电池，研究生研究电池，自己开公司做的还是电池。1987年，时年21岁的王传福进入有色金属研究总院攻读研究生，5年后被破格提升为高级工程师、副教授。1995年自己创办比亚迪公司时，王传福出于对电池的精深理解，野心勃勃地开始构建一个电池帝国。

同样是做电池，王传福再次显示了他的新异之处。比亚迪创办之始，国内已有不少厂家在做充电电池，不过他们都是买来电芯，做组装。深悟电池之道的王传福认识到，如果不掌握核心技术，将永远处于被动地位。他从一开始就做电芯——充电电池的核心部件，这是技术含量最高、利润也最丰厚的一块。王传福精道的眼光后来得到应验：国内多数充电电池组装商因为缺乏核心技术而在日本电池商的挤兑下一家家消于无形，比亚迪则是逆势而上，以价格优势节节击败三洋、东芝等日商。几经开拓，比亚迪在电池市场如今排名世界第三。

他正是凭着对人生的梦想的一种执着，一直默默无闻在他的创业路上创造着，开拓着。从他一开始就对生命有一种硬度，灵魂不屈，他从那时就相信脚下就一定会有片坚实的土地。

也许是因为敏锐的王传福心动眼热

当时的他就是看准了国内电池这一产业，“就连一部普通的‘大哥大’动辄数万，一块电池卖到数百元。”这一商机，才使敏锐的王传福有了创出一番不同价值事业的动心。他就是从这一小小的机遇中有了开自己公司这一设想，大胆的说干就干，向人借钱开了自己的公司。在他带着20个人在深圳旧的车间里开始了自己和事业。当时的他从一开始就把目光投向技术含量最高利润也最丰厚的电芯生产，那年，王传福从一份国际电池行业动态中得知，日本宣布将不再生产镍镉电池，这将引发镍镉电池生产基地的国际大转移。他立即意识到这是中国电池企业的一个黄金机会，决定马上生产镍镉电池。

这一决定无非是正确的，就是因为他这一大胆的创想和敢做使他的事业在中国的这块土地上站住了脚，可他也并没有松懈。从1997年开始大批量生产镍氢电池。新项目立竿见影，使他的产销量一举进入世界前7名。

前面项目的成功又使他对下一个新项目有了信心，2000年，他不顾别人的非议，毅然投入巨资开始了锂电池的研发，便很快拥有了自己的核心技术，也成为了中国第一个锂电池供应商。

期间在作为中国成长最快的企业之一，王传福丝毫没有“见好就收”的意思。他又于2003年1月，收购秦川汽车有限责任公司，并将自己的公司正式更名为比亚迪汽车有限公司。开始了对汽车行业的拼搏。

王传福创业模板总结：

第一：上学期间与后来创业结下源缘

第二：辞职单干，借钱创业；

第三：凭借技术，创立业务信誉；

第四：开发新的业务项目，表现独到眼光；

第五：创新不断，新项目又立竿见影；

第六：创新再创辉煌，打造电池之王；

第七：开创汽车产业；

第八：成功之路平步青云。

一个创业模板展现了他不同凡响的创业之旅，事业的成功离不开他对事业的不断创新，不断开发。有创业之心的你是否也在为以后的成功无门而举旗不定，那不妨从就学习这位成功人士的经验开始吧！

3. 与王传福相似创业实例

如果说王传福的成功与“看”字有关，那么张维仰的成功就应该是与“听”有关了。

张维仰和北大名教授张维迎就差一个字，现在是深圳市东江环保股份有限公司董事长。这家公司是国内第一家在香港上市的民营环保企业。1987年以前，张只是深圳市城管部门的一个普通员工。一天，深圳蛇口的一家外资企业找到深圳市城管部门，提出以每吨500港币的高价，请求帮忙处置其公司产生的工业垃圾。城管部门派人拉回来两三吨废物，却不知如何处理。一位工作人员将这些垃圾拿到实验室化验，发现废物中铜的含量很高，经过技术手段加以综合处理，可以制成广泛应用于工业和农业的化工原料硫酸铜。这件事当时也没有谁留意，却被旁边的张维仰默默记在了心里。不久，张维仰辞职创业，从为深圳企业处理垃圾做起，后来发展到垃圾的无害化处理和变废为宝。当时恰逢国家大力倡导环保，张维仰好风凭借力，一下子便发达了起来。应该说，当时这个机会摆在张维仰的每一个同事面前，大家机会是均等的。最后只有张维仰抓住了这个机会，因为他的商业感觉更好，再辅之以强大的行动力，所以，他能够最后胜出毫不奇怪。

又或许说，许多的创业者的成功都与某种“欲望”有关，就因为欲望，而不甘心，而创业，而行动，而成功，这是大多数白手起家的创业者走过的共同道路。丝宝集团的梁亮胜现在很有名，上了《福布斯》中国富豪榜，但回忆当年，梁也不过是一打工仔。只是这个打工仔有点与众不同。1982年，梁亮胜带着他的太太，和所在内地工厂的其他40多名青工一道被派往香港工作。当时“梁胜亮一家在香港只有四五平方米的住房。那是一间不到30平方米的房子，住了三家人，除去公用厨房、洗手间、走道，房间之小难以想象。他两口子住厅，另两家人各租了一间房，因为别人白天上班时要走大厅，他就从大厅里拉一块塑料布，留一个过道，他们夫妻两人只能挤在沙发上睡。那时，梁的梦想就是想有个楼房。”即使是在这样艰苦的条件下，梁还是每天晚上坚持去上学。在香港的3年时间里，梁系统学习了航运、英语、国际贸易和经济管理等课程。后来梁亮胜就依靠做国际贸易，向国内贩卖檀香木材淘到第一桶金，再后来，就办起了“丝宝集团”，出品“舒蕾”、“风影”洗发水等。现在梁亮胜站在成功者的角度说：“回头来看，一起到香港的40多人现在都还在工厂里做工，因为他们满足现状，觉得现在做工比原来在国内做工好多了。”梁亮胜这话的意思就是说，是欲望促使了他的成功。因为他觉得自己可以做得更好，赚更多的钱，过更好的生活，他要给自己当老板，做自己的主人。而原来一起随他到香港做工的40多个工友，却没有他这样的欲望，所以他们20年前给别人做工友，20年后仍然只能给别人做工友，为别人赚钱。做“杉杉西服”的郑永刚与梁亮胜如出一辙。郑永刚总是不满足，在部队里不满足，退伍之后仍不满足。从一个公司到一个公司，从一个工厂到一个工厂，他总是觉得自己能做更大的事，应该拥有更大的舞台。他就在这样的不满足中，将自己的事业一步一步推向前进。现在他终于使“杉杉西服”成为“中国西服第一品牌”，同时也使自己成为了一个亿万富翁。关于人的欲望，地产商冯仑有一段很精辟的论述。他说：地主的生活最愉快，企业家的生活最有成就感，奴隶主的生活最有权威。“地主地里能打多少粮食，预期很清楚，一旦预期清楚，欲望就会被自然约束，也就用不着再努力，所以，会过得很愉快。企业家不同，企业家的预期和他的努力相互作用，预期越高努力越大，努力越大预期越高，这两个作用力交替起作用，逼着企业家往前冲。”如果用“创业家”代替冯仑这段话里的“企业家”，你会发现它同样贴切，或许我们可以套用一句伟人的话：“欲望是创业的最大推动力。”一个真正的创业者一定是强烈的欲望者。他们想拥有财富，想出人头地，想获得社会地位，想得到别人的尊重。有人一谈起这些东西就觉得很庸俗，甚至一些成功者亦不愿提起这样的话题，特别是一涉及到钱，便变得很敏感、很禁忌，其实完全不必如此。禁“欲”的时代早已经结束，除非你一定要自阉，那谁也没有办法，否则，你完全可以轰轰烈烈、堂堂正正地去追求自己的所欲所愿。

王江民40多岁到中关村创业，靠卖“杀毒软件”，几乎一夜间就变成了百万富翁，几年后

又变成了亿万富翁，他曾被称为中关村百万富翁第一人。王江民的成功看起来很容易，不费吹灰之力。其实不然，王江民困难的时候，曾经一次被人骗走了 500 万元。王的成功，可以说是偶然之中蕴含着必然。王江民 3 岁的时候患过小儿麻痹症，落下终身残疾。他从来没有进过正规大学的校门，20 多岁还在一个街道小厂当技术员，38 岁之前不知道电脑为何物。王江民的成功，在于他对痛苦的忍耐力，从上中学起，他就开始有意识地磨练意志，“比如说爬山。我经常去爬山，五百米高很快就爬上去了，慢慢地爬上去也就不觉得累。再一个就是下海游泳，从不会游泳到喝海水，最后到会游泳，一直到很冷的天也要下水游泳，去锻炼自己在冰冻的海水里提高忍耐力。比如：别人要游到一千米、二千米，那么我也要游到一千米、二千米，游到二三千米以后再上岸的时候都不会走路了，累得站不起来了。就这样锻炼自己，来磨练自己的意志。”当他 40 多岁辞职来到中关村，面对欺骗，面对商业对手不计手段、不遗余力的打击，都能够坦然面对。所以，中关村能人虽多，倒让这样一个外来的残疾人拔了百万富翁的头筹。中关村还有一个与王江民异曲同工的人，就是华旗的老总冯军。冯军是清华大学的高材生，读大学时就在北京秀水街给外国的留学生当翻译赚外快。毕业后也有一个好工作，他却不愿干，宁愿跑到“村里”自己打江山。冯军在中关村又有“冯五块”的称号，意思是说，他每样东西只赚你五块钱。有媒体曾经这样描述冯军在村里的生活，“冯军一次用三轮车载四箱键盘和机箱去电子市场，但他一次只能搬两箱，他将两箱搬到他能看到的地方，折回头再搬另外两箱。就这样，他将四箱货从一楼搬到三楼，再从三楼搬到二楼，如此往复。”这样的生活，有时会让人累得瘫在地上坐不起来。冯军在中关村创业，一要丢掉清华大学高材生的面子。俗话说，“物以类聚，人以群分”。在中关村和冯军干一样活儿的人，大多数是来自安徽、河南的农民，如中关村的 CPU 批发生意，60% 以上都来自安徽霍邱县冯井镇的农民把持着。一个清华大学的高材生，要成天与这样一些人打交道，与这样一些人厮混，不是一件好受的事情，需要很好的心理承受能力。其次，为了让人家代理自己的产品，“村里”那些摊主儿不论大小都是自己的爷，见人就得点头哈腰，赔笑脸说好话。中关村那些摊主儿的素质尽人皆知，好听的话不会多。从“冯五块”这样一个绰号，可以看出冯军当时的江湖“地位”。现在冯军又遇到了新的难题，就是与郎科的“优盘专利”权纷争。郎科的创始人邓国顺也是一个传奇人物，从一个打工仔成长为亿万富翁，邓国顺只用了短短几年时间，中间亦经受了无数的折磨。“那种煎熬是一般人不能承受的，可是我们没想过放弃。即使是累得快趴下，钱快花光的时候，我们也不过是想：没钱了，再回新加坡打工，赚了钱又继续搞。”邓国顺说的是他和创业伙伴成晓华几年前一起开发“优盘”时的情景。现在邓国顺的朗科拥有“优盘”的专利，冯军的华旗却想来分一杯羹。邓国顺不答应，两家就起了纷争。冯军息事宁人想和解，天天给邓国顺打电话，但是邓国顺一听是冯军的声音就撂电话，逼得冯军不得不换着号码给他打。冯军大小也是个老板，华旗在中关村不算出类拔萃，可也不是寂寂无名，这样低声下气地让人不待见，还不都是为了公司的生意。这是创业者需要忍受的另一种精神折磨。但是冯军所受折磨，与俞敏洪比起来，又算是小巫见大巫。俞敏洪是国内英语培训的头牌学校新东方的创始人。对俞敏洪的创业经历，中国青年报记者卢跃刚在《东方马车——从北大到新东方的传奇》中，有详细记录。其中令人印象尤深的是对俞敏洪一次醉酒经历的描述，看了令人禁不住地想落泪。俞敏洪那次醉酒，缘起于新东方的一位员工贴招生广告时被竞争对手用刀子捅伤。俞敏洪意识到自己在社会上混，应该结识几个警察，但又没有这样的门道。最后通过报案时仅有一面之缘的那个警察，将刑警大队的一个政委约出来“坐一坐”。卢跃刚是这样描述的：“他兜里揣了 3000 块钱，走进香港美食城。在中关村十几年，他第一次走进这么好的饭店。他在这种场面交流有问题，一是他那口江阴普通话，别别扭扭，跟北京警察对不上牙口；二是找不着话说。为了掩盖自己内心的尴尬和恐惧，劝别人喝，自己先喝。不会说话，只会喝酒。因为不从容，光喝酒不吃菜，喝着喝着，俞敏洪失去了知觉，钻到桌子底下去了。“老师和警察把他送到医院，抢救了两个半小时才活过来。医生说，换一般人，喝成这样，回不来了。俞敏洪喝了一瓶半的高度‘五粮液’，差点喝死。”他醒过来喊的第一句话是：“我不干了！”学校的人背他回家的路上，一个多小时，他一边哭，一边撕心裂肺地喊着：“我不干了！再也不干了！把学校关了！把学校关了！我不干了！……”他说：“那时，我感到特别痛苦，特别无助，四面漏风的破办公室，没有生源，没有老师，没有能力应付社会

上的事情，同学都在国外，自己正在干着一个没有希望的事业……”他不停地喊，喊得周围的人发怵。“哭够了，喊累了，睡着了，睡醒了，酒醒了，晚上7点还有课，又像往常一样，背上书包上课去了。虽然俞敏洪醉了、哭了、喊了、不干了……可是第二天醒来仍旧要硬着头皮接着干，仍旧要硬着头皮挟起皮包给学生上课去，眼角的泪痕可以不干，该干的事却不能不干。

现在大家都知道俞敏洪是千万富豪、亿万富翁，谁知道俞敏洪这样一类创业者是怎样成为千万富翁、亿万富翁的呢？他们在成为千万富翁、亿万富翁的道路上，付出了怎样的代价，付出了怎样的努力，忍受了多少别人不能够忍受的屈辱、憋闷、痛苦，有多少人愿意付出与他们一样的代价，获取与他们今天一样的财富？更有甚者，当初江苏“名佳企业”董事长张正基创业时，因为违逆了父亲的意思，甚至被父亲告到税务局，说他偷税漏税，父子因此而3年断绝往来，你知道其时张正基的心情吗？对一般人来说，忍耐是一种美德，对创业者来说，忍耐却是必须具备的品格。电话大王吴瑞林(侨兴老板)当初创业失败，“走在路上，平时笑脸相迎的乡邻竟然一夜之间形同陌路，不断有人在我身后指指点点。没多久，孩子们就哭着回家告诉我，老师把他们的位子从第一排调到最后一排去了，学校里的同学也不和他们玩了。”吴瑞林不得不带着家人，“选择了在一个月黑风高的深夜悄悄离开”，离开了生他养他的故乡。指甲钳大王梁伯强一次次创业，一次次辛苦累积财富，而每一次点滴积累的财富最后总是被各种各样“莫名其妙的原因”剥夺，搁一般人早发疯了，可梁伯强都忍下了。现在他是一个成功者。

现在他们全都是成功者，但，如果他们当初都因为遇到困难和挫折而退缩了，也就是说没有了那种渴望成功的“欲望”了，他们现在或许也不会有今天的一切了。

4. 拷贝王传福的创业精神

从不名一文的农家子弟到身家亿万的集团公司总裁，从26岁的国家级高级工程师、副教授到饮誉全球的“电池大王”，王传福，这位年仅37岁的商界奇才用自己的智慧、精练和汗水书写了青年创业的神话。然而，在2002年深圳比亚迪电池股份有限公司由香港上市之前，一向行事稳健踏实的掌舵人王传福似乎渺小无名，但是经过上市、入主“秦川”汽车和最近荣膺美国《商业周刊》评选的亚洲“企业家之星”之后，这名财大气粗的电池制造业大鳄声名日隆。不久前，被摩托罗拉首席执行官克里斯托夫称为“制造中国传奇的小伙子”的王传福在忆及创业之初时总结经验：“最最关键的还是要有冒险精神”。

大凡成功的企业家，都是善于学习的典范，王传福也不例外。王传福说，人生像攀登一座山，而找山寻路却是一种学习的过程，我们应当在这个过程中，学习笃定、冷静，学习如何在慌乱中找到生机。

王传福的学习精神早在求学研究阶段已经牛刀小试，取得卓越的成绩。在打造比亚迪电池王国的过程中，更加孜孜不倦地学习。一个显著的例子是，在入主“秦川”汽车之前，他就开始研究汽车，同刚创业之初到电池专家涉足电池业一样，这一次他想先成为汽车专家，然后打造汽车王国。

学习令人成熟，尤其对于一个处于黄金年龄且事业正扶摇直上的成功人士而言，更是如此。在人们纷纷质疑比亚迪进入汽车制造业时，创业以来从未尝过失败的挫折感的王传福也不是没有顾虑。但倔强的王传福认为，凭借37岁这个黄金年龄仍然拥有的对新领域的强大学习能力和日益成熟起来的判断决策力，再加上更加谨慎的态度，他仍然可以成功。

也正是不断地学习，使得王传福有了“看透”人生和经济运行法则的能力，这个言必称“我是学自然科学的”的技术专家把许多东西看得很透。王似乎是个渴望透明的人，他200平米的办公室有两道玻璃隔断，里里外外，一览无余。整个比亚迪，所有的屋子也都在这种透明的氛围中。还有一个圈内尽人皆知的事实，在比亚迪实业公司中，王传福仅占28.8%的个人股份，同他一同打天下的元老们和高管人员则占22.6%。王传福说，比亚迪有40名千万富翁。

比亚迪的组织架构也是透明和干净的，王传福并不自谦：“在市场管理上，我们特别强调信息流要努力做到单纯，最简单的就是市场和研发在我个人身上合而为一！我不认为管理一个

企业很麻烦，只要把研发和销售抓住，企业再乱也乱不到哪里去！”

目前的王传福有两个目标：到 2006 年，击败三洋成为全球充电电池生产商龙头老大；籍电动汽车之力拓展比亚迪版图。能否马到成功，我们可以拭目以待。

成立一个公司是容易的，生产一个产品也不难，难的是决定生产什么和怎样生产，这有时候就需要冒险，而作为创业家，战略眼光和开放思维才是冒险的资本。

创业并没有什么神秘的，很多人都可以做，重要的是，创业者必须对市场有相当的了解。因为一个很好的创意，在市场上并不一定很难做，关键是怎样把市场的需求和你要做的产品结合起来。在这所有的经验里，任何好创意都已经有很多人想过了，重要的是在好创意里面，是否包含着市场需求。创业者不应该只看到很容易注意到的事情，如果有些事情不太容易发现，你就要想想这里有没有机会？就现在的创业者不定来说应该从这方面寻找创意。创业时，不一定要有一个很重大的发明，重要的是你所做的东西，在市场上会不会成功？像王传福成功的经验中有很多是值得我们学习的，学习他的胆量、学习他看到时机时对待时机的那份热情和执着，还有就是对自己的创意敢于开发创新。要做就做成功。

其实绝大多数的富豪并没有值得夸耀的先天性的资本。许多富豪最初创业的资本来自于借贷，从创业到完成一定量的财富积累，其中的过程往往对富豪们今后的发展起着至关重要的作用。

创业艰辛大海的源头是小溪。所以，解读富豪们的创富之路，自然应该从他们的原始积累开始考察。

六、用 IT 创业——陈天桥

靠拢 IT 创业，有人发财，有人破产，有人温饱度日。陈天桥是我们利用 IT 创业的典范。一个 31 岁的青年，只用了短短 5 年的时间，就成了中国大陆第一富豪。

陈天桥 1999 年创办盛大，2000 年得到中华网 300 万美元投资。2001 年，盛大先后代理运营了《传奇》、《新英雄门》、《疯狂坦克》等多款网络游戏。2003 年得到软银 4000 万美元投资的盛大，正准备在纳斯达克上市。



1、IT 业失败多如牛毛

对于今天的 IT 厂商来说，如果不去拥抱网络的话，迟早都只会被“困在网中央”，CA 的王嘉廉将这样的情形推到了极致：“不上网，即失败”，等你被真正困在网中央时，咀嚼苦涩滋味的只能独自一人细细品尝了，实际上，这样的例子我们见到或者听说的已经太多。为了不错过这样“一个可以大笔赚钱的时代”，继北大方正推出个性化电子商务网站“明白先生”之后，TCL 也宣布了作为一家家电厂商向互联网“拓展”的发展战略，4 月 18 日，联想 FM365 网站的发布更是将这一幕引向了高潮，就连北京三环沿路上的展牌上，到处都是名为“4·18，谁让我心动？”的宣传广告，联想称要在“两年内投资两亿元，并在两年内使网站实现收支平衡”。联想 FM365

能否后来居上，让消费者“心动”之余心甘情愿地掏腰包，我们现在还无法断言，但是凭联自从对互联网大表决心后获得的巨额资本足以让方正、四通等“传统 IT 厂商”们心动，联想为一个发布会而一掷千金的气度也会让广告商们“心动”不已。

值得注意的是，在今天的互联网业，“资本游戏”的做法已经有些过时，讲“传奇故事”的再也不能获得投资家们的青睐，把自己的企业贴上“e”标签越来越不重要，而且反倒显得有些俗不可耐，那么剩下的就是我们的“站主”该考虑如何去赚钱了。说到这里，不能不提及的“黑色四月”，对于美国股市上高科技股的震荡，笔者倒是不像有些人相像的那样悲观，比如说 Amazon 会不会很快倒闭等等。问题是，互联网要发展，不能老是再停留在炒作网络概念的层面，既然标签乏术，那我们就应该考虑考虑互联网的商业模式了。也许贝索斯在客户市场上无限度地“跑马圈地”的模式有些好高骛远，因为互联网业拒绝“执着”，需要灵活的、面向市场变化能够做民快捷反应的商业模式。说到商业模式，我们的互联网旋风也确实有些奇怪，要么是许多企业对互联网根本就不屑一顾，要么有商家恨不能把烟囱也搬到网上去买（好打包上市）。在互联网公司不可能很快实现利润的社会环境下，先树立品牌、再吸引投资倒不失为一种好的活法，这其中又只有那些能够提供“更加快捷、更加方便和更有价值”的互联网公司才能吸引投资者的良好嗅觉，“快捷、方便和价值”三者缺一不可，否则，你肯定只属于戴尔预言的那必定要消失的“95%”。

有人说，今天 Com 的魔法如此有力，以致于现在不管是以前制造烟囱的还是在电子商务的游戏中如履薄冰的商家们，都在打互联网的注意。许多大公司的 CEO 也是身不由己，国内一位大公司的老板说：“总该做点什么跟互联网相关的东西，要不眼睁睁地看着互联网公司在资本市场上大笔圈钱，挥金如土，这样的滋味实在不好受，连我自己都怀疑经营思想是不是太落伍了，还是我的公司经营出了问题？”

据说联想总裁柳传志开始也是不信这样的魔法的，但是在目睹李嘉诚之子李泽楷的 TOM.COM 之后，也是茅塞顿开，于是转眼之间，在香港股市一番动作之后，加上宣布与盈动的战略合作之后，联想从香港股市拿回 38 个亿之后，股票依旧猛涨。柳传志说起这惊心动魄的一幕时深有感触：“AOL 收购时代华纳和盈利收购香港电讯这样的事情给了我很大的震动。”因为先立品牌、后有利润的做法柳传志实在有些不习惯，但投资顾问告诉他：“游戏规则已经改变了”。

联想的做法还犹未为晚。经常有人问我，互联网这么火爆，有这么多的泡沫，现在再进去还迟不迟？对于这样的怀疑论者，我总是大加鼓励，我会说：互联网上有的是机会，市场先入优势固然重要，但最重要的是你的网站一定要有特色和价值。说到价值，今天国内的互联网公司确实有些令人费思量。去年国内两家最大互联网公司的老总曾为“国内互联网公司在今年会不会死掉一大批”这样的一则预言针锋相对了一番，在我们看来，国内多如牛毛的互联网死掉一大批是毫无疑问的，问题是，在戴尔前不久在清华大学的演讲中所说的“95%以上的互联网将会失败”的情形下，哪些天天眼巴巴地指望着天上掉下风险投资的网站们将如何活下来，因为 5%的幸存者这样的机率实在是太低了。

谁都明白，你我身边许多人都不知道互联网为何物，在这样的一种情形下，那些成天鼓噪“电子商务”的互联网公司也该给自己浇点冷水镇静一下了。这并非笔者的伟大发现，在一些著名的网站那里，这成为一种活生生的企业实践，新浪、网易、3721 都是这样的成功实践者。对于大大小小的企业来说，在被“一网打尽”之后，更应该明白，互联网改变世界是一场漫长的马拉松。在这“黎明前的漫漫黑夜”里，谁挺到最后，谁才是胜者，而资本、技术、商业模式都是“挺住就是胜利”的原动力，在这一点上，Amazon 如此，其他许许多多的网站也是如此。所以，我们这一代都不希望见到这一时刻的到来。

2、陈天桥用 IT 业创业的神奇经历

陈天桥，1973 年出生，1993 年，他以“优秀学生干部标兵”的身份提前一年从复旦大学经济系毕业。先后在国有上市公司和证券公司工作，1999 年中国股市“5.19”井喷行情让陈天桥

挖到了第一桶金，这一年他以 50 万元开办了盛大网络有限公司，担任董事长至今。

那个时候，真是少年不识愁滋味，就觉得互动娱乐应该是未来一个非常重要的一个方向。因为你看它没有物流，因为它传播的像图形啊，都是可以通过电话线来传播的。第二，资金流都要解决，这是银行的问题。第三个，尤其是它解决了用户的需求问题，因为这三个问题，当时我们提出来说，就像当年电影催生了迪士尼一样，互联网络可以催生一个中国的网上的迪士尼。所以我们基于这样的理想和理念，才开始创业。

创业初期盛大遭遇了互联网的冬天。2001 年许多网站倒闭，盛大也被迫裁员，并准备专攻网络游戏。当时陈天桥想代理韩国游戏《传奇》，但遭到投资方中华网的反对，于是双方分手，中华网撤资，盛大拿回公司的掌握权，并以 30 万美元代理了《传奇》。

陈天桥是做网络游戏起家的。网络经济里有很明显的“各领风骚数百天”的现象，通常一个新的经济拉动点出来，大家一哄而上，热上几年，赚上几年，然后逐渐式微走向平淡，门户网站是这样，短信也这样。网络游戏比较不同，首先人们的娱乐欲望不会消失，在压力日增的现代社会，这种需求还会不断增加。而且网络游戏是提供一种体验，就算竞争激烈了，新的游戏越来越多，但不同的游戏满足不同人群的不同需要，这里面就有着不可替代性。比如一般人们看新闻，认一个门户网站就够了，所以优秀的门户网站能够在很大程度上取代其他门户网站，但是游戏就不同，各种游戏之间很难相互取代。

其实中国网络游戏的自主研发，最难的还不是技术，而是策划。同样的游戏生产出来，有人就是觉得不如国外的好玩。像日本、美国这些国家，游戏的产业化已经有了十多年的进程，对玩家的心理、游戏的程式设置，比如难度环节的安排等等，都已经有了非常成熟的、系统的把握。国产游戏正在朝这个方向去做，尽量把我们自己优秀的传统文化融入到游戏中去。盛大自主研发的游戏《传奇世界》已经被评为最受欢迎的网络游戏。当然，单纯比较销售量的话，还是《传奇》领先，毕竟这个游戏面市的时间很长，在玩家中已经培养出了一定的忠诚度。

研发游戏需要对受众心理有非常精到的把握杨澜曾经问过我，她说天桥，网上到底有没有真的东西？我回答她说，网络上面最真实的就是人性。对人性和心理我没有专门的研究，不过我喜欢看小说，好的小说跟生活一样，能够展示人的性格、心理。我看得比较多的是历史小说和人物传记，喜欢陈忠实的《白鹿原》和路遥的《平凡的世界》，里面的人物竭尽所能来改变周围的世界。看小说让我能够把握人的心理。

我于 1999 年 11 月做的动漫网站 **stame.com**。最初想做一个卡通虚拟社区，后来转向做网络卡通，目标是“网络版的迪斯尼”。这样的创业狂想跟 70 年历史的迪斯尼相比，“我们后来明白自己没有一个是天生的著名的卡通形象，也没有资本，想做一件我们不能做的事情。”但是这个 **stame.com** 受到了急于在国内投资的中华网的青睐。1999 年 12 月，中华网 CEO 叶克勇与陈天桥见面后临上飞机前对手下说：“**stame.com** 我要定了，你带上签好的合同回来见我。”这样，陈天桥在 2000 年 1 月拿到了中华网 300 万美元的投资，中华网得到的是相当于它总浏览量 30%，当然 **stame.com** 的浏览跟其他网站的浏览量一样没有能给公司带来实际赢利。到 2001 年 6-7 月间，300 万美元中只剩下 100 万美元，陈天桥的大卡通战略：游戏、杂志和 Flash 广告被迫删改，公司的员工从 50 人裁减到 20 人，所有非游戏部门的队伍被全部清除。

决定做游戏之后，陈天桥打了两个大算盘：先组织了一个队伍，打算从开发设计开始做一个自己的游戏，后来陈天桥到韩国之后打消了这个念头，“韩国把网络游戏当成一个国策来发展，已经领先中国两年了。”陈天桥说，他想到韩国找来一个游戏做中国的代理。结果陈天桥找到的《传奇》先期要交 30 万美元的安装费，为此他和中华网打了一架，因为中华网拒绝给这个游戏投入。其中的分手细节还不得而知，但是陈天桥拿回了公司所有的股份，并且仍然保留了至少 30 万美元拿到了《传奇》的代理。

最让陈天桥耿耿于怀的是，“《传奇》开始推广的时候，有人评价是个烂游戏；然后说游戏是个好游戏，可惜一个烂公司在做；最后也不说公司如何了，就说我们是捡了一

个大元宝。”事实上，陈天桥获得了韩国游戏生产公司发出的“最佳运营奖”“我们的营业额是游戏总营业额的百分之几十。”陈天桥说，“占有客户的大运营商，同样可以购买生产商。生产商并不是永远坐在价值链的最高端。”

3、陈天桥的创业模板

三十年河东，三十年河西。盛大的极速成长，陈天桥最知个中滋味。

起初盛大网络的股票在美国纳斯达克表现优秀，但股票临上市前，盛大突然将发行价下调了 15%，从原先的定价 13 美金，下降到 11 美金。被业内人士称为“流血上市”。其实我们上市主要是为今后的发展开辟渠道，就当时的盛大来说，我们账面上就有 8000 万美金，根本不需要钱。但是我们的上市遇到了最不好的时机：国家宏观调控、全球原油涨价、美国国内布什和克里的大选之争前途难辩……而且历史上，中国概念股跌破发行价的情况时有发生，投资者对中国概念历来信心不足。所以我想，我们要么不上市，要上市就要成功，就要跟以往的中国概念股有所不同。降低发行价虽然让我们少了 3000-4000 万美金，但是对以后的发展来说，却更加稳妥。而且我把股票的发行量减少了一半，这样，以后等股价上扬的时候，我还可以再卖一部分股票。上市前一天我 24 个小时没有睡觉，美国那里不断打电话来请示，最后我拍板决定降价上市。到目前为止，盛大的股票已经涨到了 24 块多(美金)，涨幅和交易量等综合排名在中国概念股里是第一位的。有人说，是陈天桥拯救了中国概念股。

我们常说“浓缩人生精华”，陈天桥就是个很好的浓缩典型，不但大学提前毕业，而且在 31 岁的时候就坐拥巨额财富。可以说别人一辈子所追求的东西，他已经都得到了，那他以后你还想追求些什么，做些什么呢？陈天桥也一直在想这个问题。陈天桥现在终于想明白，以前我总以为，钱能证明一个人的价值，我并不在意金钱本身，我只是觉得如果我能挣到更多的钱，就能够证明我比别人有能力。30 岁的时候，我感到非常茫然，就好像爬山，我已经爬到了顶峰，然后还有什么奔头呢？当时，我太太对我说：有些人，一辈子只能爬一座山，但是也许你能爬三座、四座，甚至更多的山。现在我作为企业家成功了，也许有一天，我是不是能够做一个教育家？一个慈善家？甚至，一个艺术家？人生的领域没有限止，财富本身并不代表什么，但是创造财富可以让我去帮助更多的人。

大家认为陈天桥很幸运，但陈天桥自己的话来说，盛大的幸运和不幸是共通的。网络游戏这一新兴领域，机会多，雷区也多，有很多时候，盛大都处在暗流的中心，稍有不慎，便是全盘皆输。

盛大刚刚起步的时候，陈天桥常常深更半夜被吵醒：哪里的服务器又瘫痪啦，哪里又出现严重的私服外挂啦！到了近两年，才勉强可以享受到安稳的睡眠。陈天桥有时会觉得心脏不适，就是因为久处压力的中心。

“2002 年的时候，公司基本上每个月都有死一次的可能。一个朋友跟我说，天桥啊，你还是很幸运的，盛大基本上没有碰上什么大挫折。我就反问他：你说，任何企业可能遇到的灾难哪一项盛大没有遇到过？三株口服液吃死过人，也有人玩我们游戏玩到心脏病发身亡的；因为青少年迷恋网络游戏而去做傻事，《人民日报》头版都点过我们的名你说，这些难道就不是挫折吗？”

回顾盛大的创业之路，遭遇过投资方突然撤资，遭遇过与合作伙伴对簿公堂，遭遇过黑客的大规模袭击，遭遇过竞争对手举报偷漏税……用陈天桥自己的话来说，“一年里承担了别人十年的风险”。总的来说有四种：

1、是技术风险。比如黑客攻击等，这对于任何一个网络型的公司来说都是不可避免的。

2、是恶性竞争的风险。我们的竞争对手曾经举报盛大偷税漏税，结果工商局、税务局来一查，当年我们已经缴了 8000 万元的税。还有的时候，我们这正在开会，突然说陈总，有人举报你们公司使用盗版软件。于是我就得陪着检查人员，到机房、到仓库，把我们上百张正版的

license（授权书）一张张地点给他们看。

3、是政策风险，毕竟网络是个新兴的行业，很多地方有待国家政策的规范。

4、是社会风险，也就是道德的风险，有些青少年玩游戏上了瘾，愤怒的家长和社会舆论也会把板子打到我们头上来。

但盛大还是如游戏里的大侠，在危机丛生的环境里腾挪跌宕，见妖捉妖，遇魔降魔，一路打到了通关。陈天桥也被很多人称为“传奇小子”。

人们都说“传奇小子”陈天桥很主流，确实从小到大，他每一步都是从模式成长起来的。父亲是工程师，母亲是教师，少年时代家教很严，而陈天桥也是个不需要大人操心的孩子，不但成绩优异，而且一直是学生干部。他 18 岁就入了党，在复旦大学读经济学的时候，获上海市学生干部标兵称号，并提前修完学分，成为 1993 年复旦 18 名提前毕业的学生之一。当时的陈天桥，在同学眼里已经是一个“性格坚毅、极富才华，前途不可限量之人”，但他后来的发展走向还是让不少旧日老友吃惊，因为当时大家普遍认为，天桥适合走仕途。

陈天桥说他有一个同学在国外，人家跟他说你的老同学陈天桥发啦，他不信，说肯定是同名同姓，不可能是同一个人。结果上网查出图片来一看，还真是我，他很吃惊，一直以为我会走仕途呢。”可事实证明陈天桥没有走仕途。

证券公司也没有吸引陈天桥太长的时间，但那几年里，他完成了人生的两个重要转折：一是在证券公司的同事里觅得一位秀外慧中的夫人，二是在 1999 年股市的“5·19”井喷行情中掘到了第一桶金，他自己用其中的 50 万元，创建了盛大网络。

盛大创立之初，中国还是 .com 的一片空白区，陈天桥从网络游戏中，敏锐地看到了其巨大的市场发展空间，他以社区游戏为主业，建立了一个虚拟社区，短短数月便拥有了 100 万左右的注册用户，由此获得了中华网 300 万美元的风险投资。

2000 年末，互联网步入冬季，陈天桥面对危机，再一次做出选择：从社区游戏转向 MMORPG（角色扮演类游戏：Massive Multiplayer Online Role Playing Game）。2001 年开春，韩国公司老板怀揣《传奇》游戏到中国寻找网络运营商，与陈天桥一拍即合，盛大以 30 万美金的价格购下《传奇》在中国的独家代理权。

中华网不能接受盛大的这一选择，提出撤资。“当时没有后援了，这是个非常大的心理压力，破釜沉舟，在此一战。”

陈天桥的底牌是：“电影工业发展了那么多年，到 2002 年总票房收入只有 9 个亿，而 2002 年整个网络游戏才起来一年，整个产值就有 9.2 个亿。这一把，赌得非常大。但随着《传奇》这把牌一张张地揭开，盛大赢了，赢得也非常大。

“我们的核心竞争力就在于及时地提供优质的服务，有的游戏代理商，15 块钱把碟子卖给你，就什么都不管了。但是盛大，一开始有了收益，马上花 500 万设立了电话中心，受理玩家的投诉。我们还在全国设立了客户服务体系，一般在 24 小时内就能解决客户的问题。再比如说我们的 E-sales（网上销售）模式，我们的密码保护系统，这在当时的电玩业是很少见的，玩家觉得，终于把他们当人看了。”要么不赌，要赌就赌大的；要么不做，要做就做赢家。豪赌需要大胆，常胜需要谨慎，陈天桥的性格里，有着这看似矛盾的成分。陈天桥常说，盛大是一家保守的公司。虽然公司在关键的几步都迈得非常大胆，但在迈步之前，却是慎之又慎。

盛大自主研发的游戏声名鹊起，一家台湾公司找到陈天桥，要求用 150 万美金购买其中一款游戏在台湾的代理权。陈天桥拒绝了，问他为什么，他说“没把握”。我不能为了区区 150 万美金，把盛大的通盘计划给打乱。我不怕别的企业在台湾游戏业跟我争地盘，仅一个中国大陆已经可以承载千亿级的企业。”

2002 年下半年，韩国的源代码泄漏，“私服事件”使盛大对簿公堂，当时盛大自己的游戏《传奇世界》正在紧锣密鼓的研发阶段，韩方在网络上放出风来，称《传奇世界》涉嫌抄袭。

官司牵扯了一年左右，这中间，盛大的研发团队拼命赶工。“当时我们非常辛苦，都觉得如果 2003 年 9 月 28 日合同结束之前不把《传奇世界》做成成功的产品，而合同又到期的话，对于一个年轻的企业可以说是灭顶之灾。等到 7 月份看到我们的软件架构，就知道两家的东西完全不一样。”跟韩国公司谈判了 8 个月，陈天桥的强硬性格，注定了他不会认输。

《传奇》为盛大积累了资源、经验和资金，软银 4000 万美元的投资，以及上市融得的数亿美元，让盛大加快了收购兼并的速度。

在日本注资网游公司 Bother、在美国收购核心游戏引擎研发公司 Zone 之后，盛大把目光转向了国内的同行企业，收购休闲游戏提供商“边锋”、电子竞技对战平台“浩方”、以及收购手机平台游戏的领先者“数位红”，陈天桥半开玩笑半认真地说，一系列动作的目的只有一个，就是把未来可能的竞争对手“扼杀在摇篮里”。

这一连串的资本运作，也完善了盛大自身的产业格局，陈天桥的互动娱乐帝国，开始变得全面和立体。低调的他，只有对中国网络娱乐行业老大的地位，是敢大包大揽的。盛大是中国最大的网络游戏提供商，网络游戏的玩家大部分是高中生和大学生，因为游戏玩起来可以天马行空，像《传奇》这样的角色扮演游戏，自己和角色融为一体，角色的升级和成长如同自己本领的提高。这与日常严格的学校教育、父母的严厉管制完全不同，就像一个喜爱游戏的学生所说，那里有绝对的自由。

其实陈天桥的创业模板简单：

第一：大学毕业“下海”经商；

第二：积累资金，创办公司；

第三：开发网络游戏；

第四：做动漫网站；

第五：网络股票表现优秀；

第六：占领中国网络娱乐行业老大的地位。

总的概括陈天桥的创业模板就是这样，我们也可仿照陈天桥的创业经验，学习他的创业之道，在此之前，我们有些担心创业走独木桥，不知成败是否，但现在我们不用过多担心，因为在我们之前已经有了成功的先例，只要我们用功的学习他，相信离我们创业的成功之路也不会遥远。

4、拷贝陈天桥

对于大部分中国网络运营商来说，创办一个网络公司意味着效仿亚马逊、雅虎、搜狗这些国际知名网络公司，然后照搬美国前辈的运营模式。陈天桥没有这种便利条件。这个土生土长的上海人是盛大交互娱乐公司的创办者和首席执行官，中国最好的在线游戏运营商。“我们不得不自己开发一个新的领域。在线游戏在美国并不流行，所以没有模板可以学习。”陈天桥这样描述他的创业经历。不仅仅是创业，甚至于目前的守业阶段，陈天桥仍然保留着他的独创精神，不断创新成为了盛大成功的基石和阶梯。

陈天桥是我们学习的榜样，他做得很出色。盛大集团占据着中国在线游戏市场 35% 的份额。这些在线游戏提供给人们一个虚拟世界。人们进入游戏，改变自我，扮演战士、巫师、龙骑士等虚拟角色，组建军队、指挥作战、收集财富、庆祝节日甚至结婚。实际上，人们沉迷于这种虚拟的世界。

如果陈天桥要保持现在的地位的话，他必须要十分精明。中国市场上盛大公司的竞争者不断冒出，出现的速度甚至比盛大开发的游戏中不断出现的敌军还要快。这些竞争者都被中国 2008 年以前预计高达 13 亿美元的网络游戏潜在市场所吸引，希望分一杯羹。一年前，中国的网络游戏玩家的选择仅仅是由 38 家公司开发的 57 个游戏，而现在，选择面已经扩展到 77 家公司的 136 个游戏。其中很多新近加入的竞争者实力十分强劲。新浪网络公司与韩国合作开发的在线游戏和第 9 城市开发的虚拟社区游戏都是很好的例子。虽然盛大惊人的增长速度和庞大的玩家群让后来者们感到敬佩，但是，这阻挡不了他们的步伐。新浪在线游戏副总裁杨震就很有信心地表示，新浪最新推出的 3-D 游戏《天堂 II》将吸引很多盛大现有的玩家。

当然，面对这些挑战，陈天桥有他的应对措施。他与英特尔公司以及台湾地区制造商合作一起开发“电视在线游戏”。用户只要在电视上装一个机顶盒，就可以上线加入盛大的游戏。这

个想法显然十分高明，毕竟中国的电视机总数是电脑总数的 7 倍。中国的 3 亿电视机给了“电视在线游戏”无限的市场。这个新的想法可能还将改变目前在线游戏受众只集中在 20 岁这个年龄层的局面。陈天桥希望新的设计让中年人也能够在线接触一些安静的游艺项目，同时，盛大还为此新的设计提供在线电影、音乐和其他一些内容。但是，陈天桥也承认，这个计划有一定的风险，如果宣传不利的话，这个项目根本就进不了中国家庭。但是，为了把盛大建成一个交互娱乐公司，而不仅仅是一个网络公司，陈天桥将不遗余力推动这个计划的实现。其实我们也可以学习他的那种精神，为了盛大他不惜辛苦，把盛大创造成国产业。

七、深圳太太药业与朱保国



年龄：42

出生地：河南新乡

教育：大学(河南师范，化学专业)

主要公司：深圳太太药业

公司总部：广东深圳

履历及业绩：1985-1986 年河南新乡市第五化工厂技术员 1986-1992 年河南飞龙精细化工制品有限公司总经理，1992 年至今创建深圳爱迷尔食品有限公司(即现在的深圳太太药业股份有限公司)任董事长兼总经理。来自深圳的太太药业上市当日以 41.79 元报收，朱保国以 47.54% 的间接持股份额，身价达到了 54 亿，刷新了王文京 50 亿元的纪录。

1、太太药业简介

只要提起太太药业，一般人想到的总是太太口服液，但实际上，现在的太太药业早已是保健品、中药、西药三位一体的大型医药企业，产品多达三十几个，涵盖保健品、抗感冒药、心脑血管药、妇科用药、抗肿瘤药等众多门类。业界人士这样评价：太太药业独到的战略发展眼光、科学大胆的人才策略和扎实的管理系统使其在各领风骚两三年的保健品行业里，成为难得一见的“常青树”。

深圳太太药业股份有限公司创建于 1992 年 12 月 18 日，1999 年 11 月 24 日完成股份制改造，2001 年 6 月 8 日太太药业股票在上海证券交易所挂牌上市。公司目前主要从事保健品及中成药、化学药品原药和制剂的开发、生产和销售。

八年多来，公司以振兴民族医药事业为己任，以跻身于中国最优秀的制药企业行列为目标，稳健经营，生产规模不断扩大，经营效益稳步增长。公司目前已拥有两个通过国家 GMP 认证的现代化的大型制药工业基地，员工 1600 多人，年销售收入增长到现在的近 10 亿元。产品结构由最初单一的女性美容保健品扩展至包含抗感染药、心脑血管药、妇科用药、抗肿瘤药等众多门类，已上市产品 30 多个，其中以太太口服液、静心口服液为主的中药保健品，以意可贴、正源丹为主的 OTC 和以倍能、海他欣、舒氨西林、海舒必为主的西药抗生素产品，均以其确切的疗效和良好的品牌形象畅销全国。

太太药业从一个单纯的保健品企业转型为一家综合性的制药集团，再到现在的公众上市公司，实现一个个“质”的飞跃。综观其发展历程，其重要经验就是不断创新，结合民营企业机制

灵活的优势，引进国际化管理模式，广纳贤才，培养了一支运作高效、有活力的管理团队；注重品牌建设、完善销售通路；重视新产品研发；不断结合行业特点，调整发展思路，不断变革突破，实现自身的成功转型，踏上健康发展的轨道。

在新产品开发上，公司高度重视科研投入，每年投入研发费用均占公司销售收入的5%以上，几年来逐渐构建起一套较为成熟的技术创新机制，如研发资金保障机制、技术合作机制、人才引进和培训机制、内部竞争激励机制等，充分激发科技人员的创造热情，为科技人员创造良好的工作条件和环境。目前已形成有计划的“生产一批、储备一批、研发一批和构思一批”的产品开发体系。

在销售管理上，公司结合自身实际对销售管理控制系统，锐意创新，不断完善，在回款管理、库存管理和终端管理等方面都形成了自己的优势和特色。公司营销网络健全，已在全国主要大中城市建立了57个OTC销售分部或分公司，43个处方药销售分部，产品销售范围覆盖全国市场。目前产品从工厂仓库到零售终端的时间小于15天，从顾客下定单到收货约2天，公司历年来坏帐率均低于0.1%，此种营运效率和资金状况在同行业处于领先优势地位。

在品牌管理上，公司建立了健全完善的营销推广系统，市场部下设品牌组、媒介组、市场调研组、咨询组、设计组和行政组，统领公司产品在全国市场的推广，公司还引进西方先进的品牌管理模式，积极与国际著名广告公司合作，维护品牌在市场上的领导优势，并在包装和广告上不断推陈出新。

在质量管理上，公司坚持“质量第一”的经营方针，实施全员、全面的质量管理，在药品生产、销售和售后服务中，形成了一套完善的药品质量保证体系。1996年1月，公司率先在国内同行业中通过ISO9002国际质量认证，1998年7月获中国药品认证委员会颁发的《中国药品GMP认证证书》及标志，自1998年以来连续三年所有生产车间都通过国家GMP认证或复审。

在人才机制上，公司广纳贤才，招募有跨国公司工作经验的职业经理人，目前公司高层都是有着跨国企业背景，在本行业有着相当丰厚资历的优秀成功人士。在内部则十分重视对员工的教育培训，把人力资源开发放在公司战略发展的重要位置上，为员工提供一个有归属感、成就感，敬业乐业，团队协作的企业文化氛围。有活力、有朝气的精英团队，年轻化、专业化的人才组合，是公司持续发展、不断创新的动力源。

上市后，太太药业将一如既往，秉承科学求实的态度，开拓创新的精神，坚持“决策科学化、管理规范、运作程序化和人员专业化”的经营理念，依托技术创新，构筑产品优势，树立品牌意识，强化市场开拓，以创造更好业绩，来回报股东，回报社会，把太太药业发展成为中国最优秀的制药公司之一。

朱保国与其太太药业是中国资本市场最大的受益者之一，作为中国资本市场首家名正言顺以民营企业身份上市的公司，他代表着民营企业对资本市场的渴望和梦想。2002年，太太药业股份有限公司的销售额接近16亿人民币，并借助证券市场完成了两次重要收购。其由保健品向制药的转型反映着中国民营企业投资日趋理性和成熟的探索步伐。

2、朱保国战略发展三步棋以及创业过程

在太太药业十年发展史上，转型、上市、扩张三步战略棋环环相扣，一步一个台阶，将一个1992年12月18日诞生时只有单一产品的民营保健品生产企业，发展到今年前三季度主营收入超过9亿元、主营利润达5.63亿元的上市公司。

自1992年底后两三年时间里，源自一个祖传秘方的太太口服液在市场上很快站稳了脚跟，其后的两三年，太太药业不仅在深圳高新技术产业园内新建了厂房，还将公司总部迁入了深圳著名的地标建筑——地王大厦。此时已经脱胎换骨成为保健品巨人的太太药业开始关注保健品行业的近邻——制药业，筹划着保健品与药品双业并举的蓝图。1997年果断迈出转型的第一步，以2.8亿元一举收购了主产西药的深圳第三大药厂深圳海滨制药厂。此后太太药业的医药新产品源源不断推出。

但太太药业并不满足于这样的发展速度，朱保国说：“我们不能光靠利润来扩大规模，速度太慢。民营企业如果要坚持自己做大、快速提升竞争力，只有上市一条路。”2001年6月，太太药业以7000万股流通股筹得资金17亿元。靠着雄厚的资金支持，太太药业聘请一流的人才进行创新药物的研究，实施新药品生产。目前太太药业上市的产品已达30多个，并拥有一大批全国著名品牌：中药类有占各自细分市场第一名的太太口服液、静心口服液等；OTC领域有占全国五官类用药市场份额首位的意可贴、国内目前唯一针对老人、妇女和儿童等体质虚弱者的纯中药感冒药正源丹等；西药方面有被誉为抗菌药王牌中的“王牌”——倍能（美罗培南）、海他欣、海舒必、舒氨西林等，还有抗肿瘤药胜城、降压药苏适等等。

面对跨国巨头的竞争，成功上市之后的太太药业又选择了购并扩张这条捷径来进一步做大做强。今年4月变更募资投向，以1.4亿元收购了健康药业100%股权及购买鹰牌注册商标所有权，迅速拓宽了保健品经营领域。几乎就在同时又多方出击，以迅雷不及掩耳之势完成了对丽珠集团的购并行动，从2002年7月1日起，将其纳入太太药业报表合并范围。

完成这至关重要的三步棋之后，太太药业在国内医药行业的份量已经相当可观。据估算，2002年度太太药业销售收入将超过14亿元，同比增长超过100%，2003年和2004年的销售收入和主营利润也将会大幅增长。朱保国表示，未来10年里，我国医药行业将出现大规模的整合，太太药业的目标是进入业内综合实力前5名。

其他一些家族式民营企业所不同的是，太太药业整个管理团队的职业化和经营的规范化程度十分令人称赞。

太太药业董事长朱保国创业伊始就极力倡导职业化经营，并通过猎头公司网罗人才，以国际标准建立起了公司的管理架构。公司关键职能部门的负责人，如生产、营销、人力、财务等部门，从创业之初就是聘用职业经理人来担任，其中大部分来自三资企业。例如，朱保国的左膀右臂——总经理兼销售总监王小滨和市场总监兼副总经理顾悦悦就是业内顶尖的职业经理人，许多中层管理人员也都在大型合资企业或国企工作超过十年，还引进了曾在普华永道会计师事务所工作过的跨国高级财务人员等等。

以国际标准建立起公司的管理架构后，朱保国的管理方式是充分放权，将时间更多地放在思考企业的发展战略上。他所率领的这支不仅拥有先进的跨国公司管理经验同时也了解中国国情的“中西合璧式”的管理队伍，为太太药业建立起了规范有效的管理系统，进而催生出技术、生产、营销、管理的一个又一个的新成果。

朱保国最大的特点是：睿智，但不张扬。1986，朱保国出任河南飞龙精细化工制品有限公司总经理。1992年10月，朱保国同几位志同道合者到深圳办厂，创建深圳爱迷尔食品有限公司。九十年代初期，中国保健品市场群雄并起，但没有一家定位于妇女保健品，市场细分的空间很大，朱保国敏锐地预见到巨大的商机和潜在市场。1992年12月，他果断地进行企业转型，将“爱迷尔”保健食品公司注册为“深圳太太药业公司”，朱保国开始踏上了一条不断充实，不断完善自身梦想的征途。在那个充满机遇与风险的几年里，朱保国敏锐的嗅觉和远见、卓越的人才管理和生产管理才能展现得淋漓尽致。

2001年6月，深圳太太药业股份有限公司在上海交易所挂牌；2002年朱保国以迅雷不及掩耳之势完成了对丽珠集团的购并行动，被称为业界的购并经典案例。朱保国的执着成就了今天的“药业王国”。目前，朱保国全力以赴从保健品突围，开始全面进入药业领域突进。

对熟于保健品的人而言，太太是一个难以捉摸的“异类”，太太似乎和主流的保健品企业总保持着若即若离的距离，身上丝毫没有吞天吐地的霸气和惊神泣鬼的大动作等“行业成功气质”，更像人如其名的一位女性，常于无声之处展风雷。都说保健品的生命周期长不过三年五载，但太太口服液经历了11年的风雨沧桑却依旧健在；都说保健品不能做品牌做则必死，然而太太三番五次营造品牌工程不仅没死反倒成为中国女性保健品的第一品牌；都说保健品不能做多品牌，但太太的两个品牌“太太口服液”和“静心口服液”均在女性保健品市场上取得了不俗的成绩，其它品牌也都在起码的程度上做到了有声有色（真有点“第二宝洁”的味道）；都说保健品的陷阱是多元化，论者举出巨人、三株、太阳神的例子可谓言之凿凿，然而太太不仅从女性保健品市场进入“另一半”的男性保健品市场，更连OTC和处方药都想插上几腿。

的确从最管中窥豹的范围而言，能把精致的广告和牢固的终端两者兼而有之的医药保健企业并不多，太太是其中翘楚，不象海王广告有声有色而终端疲软无力，也不象红桃 K 终端天衣无缝而广告土气十足，太太确实有点“全能选手”的意思。所以从 1992 年“出阁”的太太今天已经到了自己的巅峰时刻，绩优的上市公司、横跨保健品、OTC 和处方药的强大集团、完成了换标的强大品牌，美好的明天似乎已经铺面而来。然而随着媒体和业界对太太“溢美”声浪的不断提高，笔者反而不安了起来，这是不是又一轮的“造神运动”？笔者于是开始反思和重新审视，竭力想从“乱花渐欲迷人眼”中找出一个“洗尽铅华”的真实太太。

太太给人的印象是经营稳健，十余年来从未经历过像史玉柱那样的大起大落，这意味着战术的精良。然而战术运用得再精良，如果没有卓越的战略指导的话，迟早危机的阴影将逐渐显露。

尽管经过 11 年的发展，太太已从单一的中药保健品企业转型为集中成药、保健品及化学品原料和制剂的开发、生产和销售于一体的现代化综合性制药集团。然而在如此广泛的布局里，口服液产品却依旧是太太唯一的“金牛”（市场份额大增长率低），其它产品对总体的贡献相当微弱。

从口服液产品的内部地位看，2002 年报表表明太太口服液占主营收入的比例有 34.05%，静心口服液则占 24.46%，两项加总为 58.51%，尽管与 2001 年相比已经有所降低（见下表），但依旧稳坐“头把交椅”；另外从口服液产品的市场地位看，多年来“太太口服液”、“静心口服液”分别占据了国内美容保健品和更年期保健品市场的半壁江山，其地位更是莫可它比。

优秀的战略一定是寻求“金牛”产品和“明星”产品的均衡结构，然而太太的“金牛”产品仅有两个数量未免太少，销售额不过 5 个亿绝对值未免太小，比重占到六成重要性却太高，彼此依存度也高如果有点风吹草动，“太太”和“静心”极容易“一石俱损”。太太的“明星”产品可以说几乎没有，“鹰牌”虽然销售过亿，但已几乎不能指望再有什么成长，原先抱以厚望的“汉林清脂”现在也灰头土脸，一度风光的“意可贴”似乎也潜力有限，进军制药以后推出的一些药品像“苏适”也是有气无力。相反“问题”产品却一大堆，收购下来主营西药的海滨制药厂（青霉素类原料药、片剂、胶囊剂等）目前还处于亏损的边缘徘徊，推出的几个新药伊贝沙坦、西布曲明、注射用拓扑替康、托特罗定等药品由于市场开拓、费用控制等问题，销售情况也不是很理想。

总而言之，如果太太未来依旧保持这种不均衡的经营结构，显然难成气候，而且一旦女性口服液市场出现滑坡（这是相当有可能的），连生存都会显得艰难。实际上危机已经到来了，2002 年太太口服液和静心口服液销售已经发生了滑坡，勉强因为合并进来的“鹰牌花旗参”，销售额才达到 7.12 亿元（计划完成率只有 96.22%，同比仅增长了 4.84%），同时净利润也下降了 14.32%，这已经是很不妙的征兆了。

众所周知，战略只有保持清晰一致才有可能成功，然而太太的战略的确过于“机会主义”了（我所说的机会主义并无通常意义的贬抑，相反太太一直清醒地拒绝跟随市场热点），以至于“布朗运动”式的杂乱无章。1997 年为了获取“美林”2000 万美元的注资跑去收购“海滨制药”（朱保国事后也坦言如果不是美林当下家这个决策也悬得很），尽管引进赫赫有名的“美林”作为战略投资人对股份制改造和 IPO 是有利的，但也犯不着去收购一个资产质量不佳的“鸡肋”（可能后来朱保国也吸取了教训，收购“鹰牌”、“丽珠”基本上遵循了“宁吃鲜桃一口，不嚼烂梨一筐”的原则），这样一个包袱逼得太太不得不要么继续收购“兑水稀释”，要么投巨资进行“旧貌换新颜”，这就是为什么太太在上市募集的 17 亿元资金的投向上，招股说明书中所列的 11 大项目中有 9 项是药品的研发中心和生产线的建设的根源所在（剩下的 1 项是口服液生产线扩产，1 项是设立生物工程研究所）。

2000 年推出的“意可贴”也看不出有全盘战略的指导，据说太太发现“当时全国市场上治疗口腔溃疡的药物并无一个全国性知名品牌。但每年却有超过 50% 的人受到它的困扰，其发病率占口腔门诊病例的 10%~15%”，于是“在一次科技成果交流会上朱保国一下子看中了意可贴的技术，针对目前巨大的市场空间马上决定买下技术”，结果不到半年时间“意可贴”就面世了。太太的机会抓得不可谓不准，决策行动不可谓不快，然而“意可贴”上市小“火”一把之后到

2001 年以后就疲态已露，足见决策快只能让成功快，却不能令成功久。

2001 年推出的“汉林清脂胶囊”与一年前的“意可贴”几乎如出一辙，据说太太再次发现“心脑血管病发病率快速上升已成中国头号杀手，据估算降血脂保健品潜在市场容量可达上百亿元，而这么庞大的市场至今还没有领导品牌”，同样又是一个“巨大的市场”，同样又是一个“竞争微乎其微”的“空白市场”，所以太太同样采取了“果断有力”的行动，当年年底在全国掀起了声势浩大的“汉林清脂?血脂健康万里行”活动，重金请出香港影星任达华作为形象大使，半年之内花费 3500 万元进行“海陆空”的媒体大扫荡。在太太的营销史上还从未有过如此大规模的传播运动，因为在此之前太太仅被认为是“女性市场的领导者”，朱保国急于通过这次行动来证明“太太”对男性也有同样的魅力。然而在广泛市场覆盖和“重量级”的市场轰炸之后，市场并未像预料之中的那样启动，“汉林清脂”并未成为那些“整天困扰于高血脂高血压高胆固醇的白领男士”的第一选择，惨淡经营不可能持久，于是在 2002 年下半年我们就很难在屏幕上看到“每天清一清，血脂不再高”的身影了。“汉林清脂”行动再次雄辩地证明了最优秀的战术也只能是短期内掠夺现存的需求，而只有战略才能令需求源源不断。

2001 的“正源丹”更把太太的“投机主义经营哲学”推到了令人登峰造极的地步，本来感冒药市场是竞争发育最为完善的市场，五六年来令群雄止步，然而 2001 年的 PPA 事件稳坐头把交椅的中美史克的康泰克不得不黯然暂退，对于那些垂涎已久的厂商而言感冒药市场突然凭空多出一个 6 亿元的份额空缺正是乱中取胜的良机，“999 感冒灵”在一夜之间换上了“不含 PPA”的广告可以说是创造了中国营销史的一次奇迹。就在现有感冒药厂家增加了“排异”宣传以泄多年心头之气的同时，“海王银得菲”和“太太正源丹”等市场新军也不失时机地利用这个巨大的缺口大规模地切入市场，然而“正源丹”这个听起来怎么也不象药品反倒像保健品，这个怎么不象是治感冒反倒象“百销丹”一样感觉是“调经”，并未让太太实现“火中取栗”的预期，千载难逢的时势并没有带来“时势造英雄”的结果，一年以后“新康泰克”重新收复失地，“正源丹”再次被世人遗忘。

回顾太太的战略成长历程，我们深深地感到尽管太太在每一次出击上都堪称漂亮，总会寻找为人忽视但竞争障碍低且富有成长型的目标市场，总会寻找一个差异点然后通过大规模的广告运动予以突破，总是以局部区域的切入来带动全国品牌的发展，而且每一轮的决策和行动其效率都令人叹为观止（其新产品从研发到上市常常半年搞定）。然而缺乏总体战略的指导不仅使得其竞争景框模糊不清势必大走弯路，而且使得每一次“很清晰”的战术行动因为各种各样事先没有预料的原因不是后继无力就是折戟沉沙。

事实上太太增长型战略的正确轨迹应是：首先做深做透女性市场以“迪斯尼”如此强大都安于儿童市场，太太似乎不必如此野心过甚，岂不闻“儿童女性，得一者得天下”？），单纯推一个“静心口服液”是不够的，至少应推出五六个女性新产品才行，众所周知上世纪末本世纪初排毒、减肥、补钙这三个市场最为火热，前两个是彻彻底底的女性市场，后一个也有大量的女性消费群，太太从此切入将有大的胜算。太太过多地强调“差异化”，宁可去弄什么冷门的“口腔溃疡市场”，也不愿去跟随当前唾手可及的“热门”，这不能不说是一种典型的脱离本土实际的“食洋不化”（可能跟随策略对太太那些来自外企的职业经理人们来说不啻于一种智商的侮辱），因为中国独特的市场决定了笑到最后的常常不是那些“值得尊重”的创新者，在中国创新往往是创新者“墓志铭”。如果当时太太能够振作跟随的“勇气”，那么这些通常能为领导者创造十亿左右营收的市场基本上会对太太“以身相许”，那么可能排毒市场的头号品牌将不是“磐龙云海”或者“朵尔”而是“太太”，可能我们那些关心身材的女孩子们坤包里放的不是“赛尼可”或者“曲美”而是“太太”，可能“挺拔骨骼、健康体态”的“钙尔奇 D”也只能拜倒于“太太”的裙下。如果路子对了，以太太超强的战术能力，何事不可为，何事不能成？

另外男性市场三五年根本不应涉足，中国医药保健品市场实践证明了只有儿童、女性最多加个老人市场（还得是送礼）有可能运作成功，男性市场还远未成熟（做得最为出色的洋参产品弄个一亿已经是顶天了），甚至连“犹太商法”都绝口不提“男性淘金术”就是这个道理。这和男性的消费心理行为特征有密切的关系，第一男性对健康都颇为自信，对一个连生病都不吃药的人，再好的产品你如何能让他心动；第二男性都颇有主见，无论是广告还是导购他都压根

不受影响(甚至以受影响为耻),对一个常坐在电视面前评点广告的人,再好的推广又焉能奈何;第三男性的注意力常常是“天下事”而不是“身边事”,对于房子、车子、股票、家电、IT 等的高度关注,自然就照顾不到一小片药这样的小东西。

现在已经看得很清楚了,太太的战略核心行动有三,第一是扩大在保健品市场的存在,第二是加强药品市场的版图,第三是通过品牌战略整合各医药保健业务单元。

保健品业务的扩张集中体现在对“鹰牌”的收购上,2002年4月太太全资收购健康药业中国有限公司100%股权,同时购入“鹰牌花旗参”的商标所有权。太太此举目的有二,第一“鹰牌”能够为太太形成一个稳定的“利润中心”,1979“鹰牌”开创了中国花旗参的历史,其花旗参等系列产品曾经以地道、纯正的口味风靡一时,在1997年以前“鹰牌”在国内的销售情况一直很好,尽管1998年以后就开始走向衰退,但余威犹在仍有几千万的销售额;第二“鹰牌”能够提供一个国际化经营的契机,鹰牌商标至今已有30年左右的历史,目前“鹰牌”、“EAGLE'S”等文字及图形商标在中国大陆、香港、澳门、台湾、越南、印尼、新加坡、美国、日本、加拿大等地也都有,其滋补品、药品也基本覆盖了整个东南亚地区,这样太太就可以利用“鹰牌”来铺设一条“亚洲之路”乃至“世界之路”。

太太重军进入药业的决策应该是说是英明的,近两年来保健品行业的下滑是惊人的,据说从最高点的500亿已经跌至目前的50亿,不管未来会不会反弹,至少现在是不容乐观的。而反观医药行业这二十年来平均增速是17.7%,高于其他行业的平均增长(14.4%)。2002年5月太太收购“丽珠”是药业布局的重要一役,第一丽珠14亿的营收能大大增强太太财务报表的可看性,第二丽珠有着17年的药品经验,已形成化学制剂、中药、生化制药、生物制药以及半合抗原料药这5个板块(其拳头产品“丽珠得乐”占国内同类产品市场份额的40%),其新药储备及研发能力,作为医药新军的太太早就垂涎三尺了;第三“丽珠”的处方药销售渠道更是渠道局限于超市和药店的太太所梦寐以求的。

然而这些对互补优势的精心盘算并没有真正起到“一着精妙,满盘皆活”的协同效应,每个产品依旧处于孤军奋战的处境中,既有的优势无法在更广泛的领域内共享。这种现象在处方药领域最为显著,粗略统计太太投放市场的处方药有舒氨西林(氨苄西林舒巴坦针)、海舒必(舒巴坦头孢哌酮针)、安西林胶囊、海他欣(他唑巴坦哌拉西林针)、胜城(盐酸拓扑替康针)、倍能(美罗培南针)、乐在(酒石酸托特罗定片)、苏适(厄贝沙坦)等等,数量已经不少了,但成功的迄今为止可以说没有。以“苏适”为例,国家二类新药(安全降压,保护心脑血管),疗效非常好(基本无副作用,优于现在降压药物),而且现有的竞争者不是意识落后就是实力不强,在这个产品上太太绝对应该有七八分把握。然而因为太太没有认识到处方药的运作经验尚待培育,仍然沿用原有的保健品经验,所以太太仍寄希望于其锐利无往的广告运动上,以“安全降压,苏适”为USP在全国投放大规模的卫视广告,然而在一阵迅猛的广告攻势之后就已经“黔驴技穷”,一线的医学推广不能及时跟上,终端推动也跟不上来,最终结果和“汉林清脂”差不多广告大多打了水漂。

由此看出,缺乏协同效应使得太太在处方药上举步维艰。事实上处方药营销与保健品营销完全是两种不同的模式,其一处方药营销要面对两个消费者,作为决策者的医生和作为使用者的患者,保健品则单纯得多;其二进院工作相当复杂,不仅涉及医药公司和医院,还有医院高层、医师、药房等各部门协调,红的黑的都要,相对而言保健品则干净得多;其三只有通过医学传播利用专业媒介、药品说明会等等综合手段去培养并影响用要需求,其精耕细作的程度远非惯于使用大众媒体轰炸的保健品所能及;其四处方药营销非常强调一对一营销,药品信息要有效的传达到每一个主治医生,同时由于处方习惯的改变是一件艰难的事情,所以必须做好大量的维护工作,这比已经需要很细致的消费品终端工作还要细致得多。这些经验又不可能在短期内完善地具备,所以如何在不放弃原有保健品运作经验的同时能够追求协同效应将成为太太未来面临的头号难题。

不可否认的是太太的确也认识到了自身协同效应不足的问题,然而它采取的是品牌战略的解决方案,在长期的研究中我们注意到有一个奇怪的现象----太太是个善变的女人(特别喜欢换名字),1992年太太的名字是“爱迷尔食品”,1994年变成“太太保健食品”,1995年再变为

“太太药业”，2003年又变成“健康药业”，十年间凡三变。以最近这次变化为例，朱保国认为“太太的性别倾向过强不利于其他产品的营销”、“多元化的发展需要太太退回为产品品牌”、“新的‘健康’品牌能够综合性地涵盖保健品、非处方药、处方药”，朱保国的真实想法是在集团内部形成协同效应之前先在外树立统一的形象予以补救。主观愿望是相当良好的，然而犯了理想主义的不切实际。

首先，违反了品牌识别的基本原则，以前的“太太”识别相当鲜明，而现在的“健康”则模糊得多，令消费者无从分辨记忆，如果说现在做男性市场就不能用“太太”的话，那么“娃哈哈”做成人市场的纯净水为什么不换品牌也同样成功；其次逆流而动，如果说“健康”大气的化，IBM今天就应该还叫“international business machine(国际商用机器)”，岂不大气得多；再次是错误地理解了多品牌，并非多品牌的企业品牌一定要像P&G一样与产品品牌不同，像“达能”既是企业品牌，同样也是产品品牌（饼干、牛奶等），更有“伊云”等其它的产品品牌，国内的科龙也是这样，“科龙”既是企业品牌，也是空调冰箱品牌，其它的产品品牌还有容声、华宝，如果太太的逻辑正确的话，他们为什么不改；最后品牌的转换可能导致“太太”品牌价值的缩水，虽然有人说“太太只不过从企业品牌退回到产品品牌，不会弃用就不会损伤品牌价值”，然而品牌价值实际上很大程度要靠品牌延伸来体现，说的“迪斯尼”品牌价值高，是因为“迪斯尼”在非娱乐领域例如贴到服装上也能发挥效力，如果一个品牌丧失了延伸的机会其价值必然会缩水。“太太”向“健康”的转换使得“太太”丧失了作为企业品牌为其他产品做“背书”的权利，价值必然会下降（尤其当口服液产品发生衰退的时候），而现在能“背书”的“健康”又新得毫无品牌价值。

为此，太太药业将与国内外享有一定声誉的企业和科研机构合作，引进国际著名制药企业先进的创新药物研究管理体制。届时，信息化管理将既是与海外同行合作接轨的“配套工程”，也是太太药业未来着重培养的核心能力之一。朱保国和太太药业研究所所长陆文岐在接受采访时均指出，药品研发和相应的知识产权、知识库信息化管理将成为太太模式信息化的新重点。

“这是公司着眼于未来发展而做出的重大决策，是应对今后国际药业竞争的必然选择。制药是一个高技术领域，技术领先是制药企业赖以生存、发展和壮大的源泉，太太药业现在的努力，就是力争成为一个技术创新型的高新技术企业。而信息化管理将是企业达到这一目标的重要保障。”

3、拷贝朱保国和创业模板

回想当初，太太药业的董事长朱保国一直庆幸自己选准了人生前进的方向。80年代初，朱保国在新乡以他的化工专业技能以及成功率极高的办事能力，很快便获得了领导们的赏识。两条道路摆在了他的面前，一是作为政府第三梯队的人选，将来可以走上仕途求发展，二是到一个全市效益最差的化工厂(河南新乡水性树脂厂)当厂长，来挽救这个濒临倒闭的企业。别的朱保国都没听进去，但有两点吸引着他：深圳这个新兴的移民城市，人人都很独立，没有盘根错节的复杂的人事关系；第二，特区政府对小企业很放手。搞企业一定要在深圳搞的念头，就像原子弹爆炸一样，穿透了他体内的每一个细胞。但朱保国就已经致力于最大限度地消除家族在企业中的影响。家人与朋友随着企业的长大，一个接一个地离开了公司。早在股份制改制之初，朱保国就为太太药业确定了走上市公众公司的战略大计。朱保国的终极目标是透过上市，改变太太药业的组织结构、管理结构和工作程序。不同的阶段，朱保国都为太太药业的发展制定了缜密而科学的发展规划。这其中，有一个决策至为关键，即太太的工作中心始终放在核心业务上。朱保国是个“高人”，使得他能在激烈的竞争中顽强地做大主业，他能始终充满创业的激情，赋予了企业很强的核心能力，就像一名把全部精气神都集中到一个目标的高超射手，所以才每发必中。

朱保国告诉我们这样一种理论：一个人的成功往往取决于他的缺陷。比如桶，假设它的缺陷在底部，它就注定无法承担一桶水，假如它的缺陷在颈部，它就可满载。世上有滴水不漏的

桶，但没有十全十美的人。“假如缺陷在颈部，我们可以装水，假如缺陷在桶底，那么就让他们种花。”朱保国说：“人的定位与产品和企业的定位是相同的。只有把自己的希望和梦想与企业的最高目标联系在一起，你才有可能超越自身的缺陷，一个产品，一个企业只有把希望和梦想融入到更高的追求、更高目标中去、才有可能超越自身的缺陷。”

其实朱保国的创业模板很简单，

第一：大学毕业，“下海”经商；

第二：振兴民族医药事业；

第三：引进国际化管理模式，踏上健康发展的轨道；

第四：树立品牌、强化市场；

第五：扩张三步战略棋；

第六：把太太公司迁入深圳；

第七：创新药物、实施新药品；

第八：引进国际制药企业，创新药物研究管理。

其实我们也可以仿照朱保国来学习他的创业。无冥冥之志者，无昭昭之明；无昏昏之事者，无赫赫之功。一个人追求的目标越是崇高，私心杂念越是淡淡，道德就越是纯洁，事业越是兴旺，成功越是可期。创业也是如此。但是我们只要根据前辈的创业经验在加上自己的努力，我相信财富不会离我们太远。

八、通威企业集团刘汉元



年龄：38

出生地：四川眉山教育：硕士(四川大学)

主要公司：通威集团

公司总部：四川成都

刘汉元：水产蛟龙 西南称霸

公司职务：通威集团总裁、通威股份有限公司董事长

社会职务：第九届全国政协委员、民建中央委员

一条微不足道的小河、一间作坊式工厂一齐赋予了通威最初的呼吸和生命，而正是这平凡而原始的自然律动孕育了极其顽强的生命力。

刘汉元的起步缘于他 1985 年的一项伟大的发明。网箱养鱼是刘汉元成功的起点，奠定了他作为一个技术人员对技术的迷恋和偏执。刘汉元钟情的就是技术创新，甚至把“高科技是企业的立足之本”当作自己的座右铭。

1、刘汉元成功创业和心路历程

一个 17 岁的农家少年，凭报纸上的一条信息创业，用卖掉一头猪的钱投资，靠养鱼、卖饲料这样司空见惯的“维生”手段，20 年赚了几十亿。

这是四川省眉山县永寿区颐堰生产队。一条小河从刘汉元家门前流过，小河没有名字。少年刘汉元就住在路口的那间瓦屋里。

少年得志，自是春风满面。他成绩有点糟糕，被四川水产学校录取了。因为他班上的同学有七个考上了大学。他也被川水产学校录取了。但他并不高兴，这是个中专学校，所学的那

一套与现代工商业无关，显然也不是流行的走俏热门。但生活并没有给这个 16 岁少年更多的选择。他背着铺盖。去学校报到了。

上了一年学，有一天刘汉元上课有些想瞌睡。地上有张《四川日报》，上面有许多脚印，有则新闻标题吸引了他：“我国沿海地区已使用网箱养鱼”。他看了一眼，瞌睡没了。看完后他想，“这个方法好哇。我的家乡沟河密布，不正好用这个方法养鱼吗？”

过后的一段日子，他天天琢磨这事儿。他想在他家门前的河里用网箱养鱼。

暑假，他坐在院坝里的一块干树疙瘩上说：“妈，我想在河里养鱼。”

母亲手里拿着一个苞谷（玉米），她正在给一堆苞谷撕壳。

“那你就养吧。”母亲说。

“需要些钱买网箱、买鱼苗才行。”儿子道。

母亲想，这钱我哪里有呢？只有把年猪卖了，才能凑点钱。过了一周，母亲用个架子车，把猪捆在上面，拉到眉山县城去卖。卖了 500 元钱给了儿子。

农村人挣钱不容易，像用绣花针在土里挑啊。接钱的时候小刘有些动情，因为父亲在门口地里理苕藤，伸起腰来说：“娃儿呀，再要钱，我就没有什么东西卖了。”

父亲说完，脸就转向河边，好一会儿站着。刘汉元有点想哭的感觉。

刘汉元从县城买回些材料，做了个网箱，又到乐山郊市买了些鱼苗，就在河里养起鱼来。

这事似乎不值一提。但在当时，中国内河湖内还没有一例用网箱养鱼的呢！

这箱子显然不是什么高科技，只是一个敢想敢干的少年根据中专课本加上自己想象的成果。结果有两个：一个不重要；一个重要。

不重要的是：“箱子”得了四川省水产科技进步一等奖，个人获得集约化养鱼先进个人等“光荣”称号。1986 年和 1987 年，国家科委、农业部分别将此项技术列为“星火计划”项目和“丰收计划”项目，在全国范围推广。1986 年，当时的国家科委主任宋健专程到眉山视察流水网箱养鱼，对这种因地制宜的养殖技术给予了高度评价。

重要的是：从此开始，少年信心大增，一路猛冲猛闯，并一帆风顺。中国多了个巨富。他用价值一头猪的钱投资，20 年后 500 元成了几十亿！

夏天将过完，刘汉元又回成都读书去了。那网箱交给了他父亲管理。他在学校伏在床上给父亲写信，问鱼的长势情况。父亲说很好。

就这样春去秋来，到了第二年的暑假。经一年的养殖，父子俩发现养鱼很赚钱，比养猪强得多。儿子决定扩大生产，用赚来的 4000 元，加上父亲又去信用社贷的 1000 元，投资了 10 个网箱。第三年，又增加到了 50 个。

就在这一年，小刘从水产学校毕业了。县农牧局把他分到了眉山县永寿区当农技员。上班伊始，他倒也颇觉新鲜，学其他干部在食堂打碗饭，站在榆树旁吃。但第一个月领工资时，刘汉元不禁心中唏嘘。这也太可怜了：32.83 元！这样每月只够买饭吃，买件新衣。添双皮鞋是不可能的了。他越来越牵挂家门前的鱼。

又过一年，刘汉元有些忍不住了。他过年的时候回家，连串鞭炮也买不起。而家里的鱼箱却越做越大，今年的 120 个网箱收入过了 3 万元。他想，一年工资 $32.83 \times 12 = 393.96$ 元。他不想干了，想回家养鱼。

但父亲批评他，“可不能这样短浅，工作是一辈子的事。养鱼谁说得准呢。万一上级不准呢。这不过是边做边看的事，没个牢靠。再说，养的人也越来越多了。”

于是过了春节，刘汉元又骑着个自行车上班去了。但他心里越来越难受。在自行车上，他开始琢磨起新的出路来。

路边有个赶水牛的牧童，拉着缰绳使劲地扯，边扯边骂，“你这死瘟！圈里给你的干草你不吃！偏要出来吃野草！”水牛与牧童较着劲，绷着脖子要去吃坎下伸上来的一株绿草。

刘汉元心里一亮：对了，饲料！

他想起自己这几年给鱼配料的不断改进。第一次，他是完全按照书上说的东西喂鱼，但经他多次观察，鱼也吃其他东西。后来他又向常捕鱼的渔翁请教，又广泛查过资料。这样层层深入，他才找到了鱼既肯吃、当地又多又便宜的一种饲料组合。

自从他开头养鱼后，大家看他家挺赚钱，养的人越来越多，现在这一河，已有 300 来家了。那么，我来生产饲料，卖给养鱼人，说不定很赚钱呢。

他高兴了。第二天上午，他给父亲写了封信，信中谈了他打算做饲料卖的想法。下午，他就往后街走，边走边望哪里有空房子。他打算租来做厂房。他绕到火电站后，是一个宰猪的屠宰场，左侧有一个废弃了的磨房。他房前房后地转了几圈，又到石碾子上摸了摸。他看中了。

找来房主，准备谈租金。房主一看是区上的刘技术员，忙请屋里坐，说，“这房子反正是空着的，你要用就用吧。要什么钱呢，那不就见外了吗！”

小刘想：这样不好，以后就不好说话。他就说：“这样吧，房租每年 32.83 元，我一月的工资，暂租 3 年。我们还是写个合同。”

房主爽快地说，“行啊，随便怎么都行。”

父亲收到信后，知道儿子又有了新打算。这事儿他没什么意见，因为养鱼的成功，给了他信心。第九天清晨，天还没亮，他就骑着自行车，到区上去找他儿子，把他要的 2.5 万元钱拿给他。

父子俩开始打扫磨坊，把两扇大石磨搬了出去，又到供销社买了水泥，找瓦匠砌了四个大水泥池，然后修好破朽的门，但窗户没管。他们又钉了块牌子，挂在门外的墙上：“永寿区科力鱼饲料厂”。

刘汉元接着又去了乐山市农机公司，买了三台机器回来，一台粉碎机、一台电动机、一台搅拌机、一台编织带封口机。共花了 6000 多元钱。

现在可以收原料了。本地农民们都很踊跃。原来这些东西想也没想到还可以卖钱，现在既然有人收，那敢情好。一背兜一背兜地背来。一开始，父亲把它们码在磨坊的后壁，但量多了堆不下，他在房边的空地上找了个地方，一堆码好，上面盖块塑料布挡雨。

山乡是不需要做广告的，刘技术员开鱼饲料厂的消息很快就以龙门阵的方式传开了。

养鱼户们深知这鱼食的重要性。饲料好，鱼喜欢吃，就长得又快又肥。刘家的鱼那是远近闻名的，鱼长势特好。乡里人心眼实，多数人都都在看过后说“那我买包回去试试”。

第一批买货的人见效果真的不错，就来了第二次。人也就越来越多。名声逐渐远传。一个月过后，他们就忙不过来了。于是刘汉元的舅舅和姑姑也来店里帮忙。

1986 年又过去了 3 个月，眉山县永寿区出现了奇观：人们从西南各地赶来，在镇上的“磨坊”前排队，日日人山人海，排队的互相一问，都是来买饲料的。

工厂月月扩大，机器一台一台增加。刘汉元把屠宰场也租下来了，招来了上百名工人，日夜机器轰隆，可还是供不应求。有个人排到门口时，已睡了七天七夜。

1986 年底，“科力鱼饲料厂”利润突破 600 万；次年七月，突破千万。在那个年月，仅想象这个数字也需要胆量，更何况拥有呢！

工厂机器轰鸣，货币如河水流进。6 年过去，年轻的鱼王决定把工厂迁到县城。这次再不是“磨坊”级工厂了，他拿出一部分钱，也就是 1000 余万元，在眉山县城投资了一个现代化饲料厂，以满足多年来的供不应求。名字也换了，叫“眉山县通威饲料有限公司”。生产的饲料有了品牌，叫“通威牌”。

开业那天，刘汉元在厂门口远远地站着欣赏他的工厂。家乡父老们没见过这大阵势，纷纷赶来看热闹。

拉货的东风大卡车、解放汽车、拖拉机鱼贯出入。

有个老乡，不知出于什么心理，他一直数门口的车。事后他对人说：“我数了，从早上起，一天拉货的车是 197 辆。”

被他带动起来养鱼的人也如雨后天晴，仅眉山一县，就多达 10 余万户，收入数亿元。眉山一带流传开一句新民谣：“要挣钱，学汉元。”

这座现代化的工厂，把这位 28 岁的小伙子默默地一帆风顺地栽培成了亿万富翁。

1993 年，刘汉元再次“迁都”，这次是省城成都。名字再换，这次叫四川通威集团公司了。1995 年，他以兼并和控股的形式发展了 8 家分公司。此后他的势头更猛：以饲料业为主干，在全国各地投资新建和收购（兼并）、控股饲料厂 20 多个，子公司遍布全国 18 个省、市、自治区。

在美国纽约也办了个“Tongues(U.S.A)Complimented;”在德国也注册了个“通威(德国)有限公司”。

1999年,刘汉元个人净资产10.458亿元,可过了一年,却是这个数了:26.56亿元!每个人的一年都是不同的一年。刘汉元的一年,是赚16.102亿元的一年。还有什么事情比这更刺激?之后他又涉入多种产业,包含IT、农业开发、电子元器件、汽车、国际贸易等等。

长期以来,通威的行事风格都是稳健的。相比一些企业家在扩张中的快速跑马圈地,刘汉元采取稳扎稳打的策略。不轻易出手,出手力求全赢。看中一个地方,就斥重资,建大厂,并确保在市场上处于优势地位。如眉山通威、投资4000多万元,广东通威,投资1.6亿元。其建厂策略,和华西希望的陈育新如出一辙。

但稳健的通威也有行事张扬,出手凌厉之时。广东通威紧邻中宏饲料而建,天津通威与正大隔墙而望。建厂之际,均是两企业正红火之际。刘汉元“鲁班门前弄大斧”,颇有挑战意味,这没有点实力是难以想象的。通威这样做了,而且成功了。广东通威成为当地饲料大厂,且改变了广东赊销的行规。这充分显示出通威的实力和刘汉元的自信。

刘汉元是个强将,但这份强硬却收敛于骨子中,并未表现在领导风格上。对创新的渴求,对人才的尊重,能容纳另类人才的宽容心态,使各路英豪争相前来投奔。比如天津通威,就容纳了来自多个饲料集团的精英,这使通威得以长期保持年轻和活力。

值得一提的是,刘汉元在公司内部倡导研发和培训“两个经费上不封顶”。目前包括刘汉元在内的通威高层人士,经常往返于北京等地的高校,进行深造和学习。一批持续学习和追求新高度的高层,使这个公司的前景充满了希望。

长期以来,通威的行事风格都是稳健的。相比一些企业家在扩张中的快速跑马圈地,刘汉元采取稳扎稳打的策略。不轻易出手,出手力求全赢。看中一个地方,就斥重建大厂,并确保在市场上处于优势地位。眉山通威、投资4000多万元,广东通威,投资1.6亿元。其建厂策略,和华西希望的陈育新如出一辙。

但稳健的通威也有行事张扬,出手凌厉之时。广东通威紧邻中宏饲料而建,天津通威与正大隔墙而望。建厂之际,均是两企业正红火之际。刘汉元“鲁班门前弄大斧”,颇有挑战意味,这没有点实力是难以想象的。通威这样做了,而且成功了。广东通威成为当地饲料大厂,且改变了广东赊销的行规。这充分显示出通威的实力和刘汉元的自信。

通威对水产行业的未来商机很有信心。这有三个背景,其一中国是全世界水产品养殖总量和出口总量的生产大国;二是所有的动物蛋白中,商普是我们能够吃到的最好的蛋白,未来人类增加的消费方向不是牛肉,仍然是商普;三是未来世界增加对肉食品的需求量的话,只有中国才能承担此重任。

刘汉元说:一个企业如果纯粹靠玩心跳,然后打擦边球,那么你短时间可能也获得良好的发展,时间长了以后,社会上的风险、法律上的风险、道德上的风险、内部员工认同度下降的风险,将会使企业的发展前途丧失。“追溯起来,即便是今天落马的富豪们在创业阶段,很多也是扎扎实实集中资金专心主业的。”

为适应企业快速发展的需要,1994年初,刘汉元做出了将总部迁至西南重镇-成都的战略性决定。

负责前期装修的现集团副总裁胡荣柱,白天忙在工地,晚上则睡在几乎空无一人的硕大空间的一个角落。

进入成都,通威少了鲜花和掌声,少了进眉山城时的隆重和热烈。这反而给刘汉元留足了理性思考的空间,此后通威的发展生动地证明刘汉元是深思熟虑的。

集团总部的迁移,大量的新面孔流着新鲜的血液源源不断地进入通威,搞品管的、原料的、生产的、发展的、人事的……扑鼻的新气息,也带来了颇为艰难的人员磨合问题:如何摆脱狭隘的地域观念?“眉山系”怎么来容纳来自全省、全国乃至五湖四海的员工?事实上,通威包容、开放的企业文化开始发挥“聚变”效应,一个高效的团队迅速建立,企业经营的重心快速转移到集团化经营上来。

不到两年时间,通威先后在涪陵、淄博、重庆、沙市、苏州、成都等地兴建了数家子公司,

值得一提的是，通威随后入主当时全国生产规模最大的北京南苑饲料厂，并举行了盛大的投产典礼。在这样一个扩张过程中，通威的运作经验日臻成熟，具有通威特色的发展之路初现端倪。

已经有超过 5 家子公司运作经验的通威，在随后的一年中，先后发力在“三区”（贫困地区、革命老区和三峡库区）组建了昆明、安岳、西昌、达州通威等 10 家子公司。

通威迅猛的扩张势头，让行业颇感惊讶，通威也深感“船大了，刹车、掉头变得困难了”，尤其是员工队伍日渐壮大的同时，官僚主义、本位主义等大企业病开始出现。

在此期间，一批兴旺勃兴的民营企业相继倒下。前车之鉴，留给通威，留给刘汉元的思索太多太深：各领风骚三五年，难道这是中国民企的宿命？

随后，通威在全国的扩张步伐悄然和缓，重点很快转为“质量认证、强化服务、技术研发”三大战略举措上来。

质量认证在当时绝对是个新鲜事物，行业内没有先例。刘汉元将认证试点选在四川通威，事必躬亲。1996 年，通威获得了 ISO9002 国际质量体系认证和国家产品质量方圆标志认证。在总部隆重而盛大的授牌仪式上，刘汉元与所有人击掌相庆，祝贺开局成功。

该认证的通过，无疑是通威继 CIS 之后再开行业先河。就是今天在回顾中国饲料工业国际化发展历程时，通威也每每是被肯定和推崇的范例。到目前，通威超过三分之二的分、子公司获得该认证。ISO9000 认证标准在通威的全面推行，更加规范了员工的流程和过程控制意识和能力，公司的质量管理更加有序、有章可循，并向规范、科学、相互协调的现代质量管理和质量保证转变，为通威的稳健发展发挥了强有力的保障作用。

一鼓作气，通威又开通了“800 免费热线电话”，打起了“服务牌”。当时，800 免费服务电话在国外运用相当广泛，而国内极为鲜见。热线电话的开通并公布于众，使骚扰电话接踵而至，1998 年春节期间达到顶峰，接线员请示领导能否暂停一段时间。刘汉元知晓后，专门指示，“克服一切困难坚决保证电话 24 小时畅通！”并坚定不移地一直贯彻下来，直到今天。培训也是通威打“服务牌”的重要内容。截止目前，接受过通威专家养殖技术培训的养殖户已超过 500 万人次，遍布大江南北的通威客户感受到了巨大的尊重和鼓舞。

事实上，今天的通威早已不再简单地和其它众多饲料企业进行同质化竞争，而是注重提升整个产业链从源头到终端各环节的竞争力，尤其是向消费者提供服务的能力。以确保所有业务流程和资源都能充分满足消费者的需求，让养殖户在改变传统养殖方式，优化养殖品种和养殖结构的同时，有效降低养殖成本，获得最终最大的养殖效益。

通威既要在全国各地“攻城掠寨”，却又力保自身“城池不失”，这种得心应手，得益于通威强大的研发实力。

1995 年-1999 年，通威相继建成了两个试验场、两大技术中心、一个西部最大的工厂化养鱼车间，中国最大的水产科技园已开始兴建。近百人的专家、教授以及博士队伍，每月改进和研究新配方达到 50 余件，每年出试验报告 200 余篇，由此构建了通威完善的水产、畜禽饲料研发链。如此规模和实力，在行业内绝不多见。几年时间，通威的专家教授集中力量，不仅解决了成鱼“脂肪多，内脏比例大”等几大难题，更是将饵料系数一举降为 1.1-1.6，甚至只有 0.7-1.0，成为国内该领域执牛耳者，领先国际水平。在通威，有两个“上不封顶”的经费使用规定众人皆知，一个是培训，另一个便是研发，足见刘汉元对公司研发的重视，这是通威体现“差异化”竞争战略的重要支撑。

除此之外，通威还积极倡导学习型组织的建设。通威认为，无论是企业还是员工，都应善于不断学习和总结。在总结自身经验教训的基础上，通威积极学习国内外哪怕只是在某方面做得比我们好的企业，同时吸取他们不足甚至失败的教训，规避风险。通威管理者在制订企业发展目标时，努力构建一种公开、透明、参与的机制，让每个员工了解并认同企业的发展目标，从而自觉地将企业目标化为自己的目标，并为实现这一目标而同心协力、自觉奋斗。

在这以后的发展中，通威逐渐有意识地为员工提供条件，创造机会，保证人人有用武之地，个个能人尽其才，力求使每位员工都有发展的空间和平台，建立与员工的沟通协调制度，及时听取员工对企业提出的意见与建议，并建立科学的绩效考核和薪酬体系，充分调动员工参与企业管理的积极性和创造性，努力培育团队精神，建立一个蓬勃向上的通威团队。

在这个发展阶段，通威既有快速冲刺的能力和水平，也有及时反省整合的冷静和理性。现在来总结当初风云变幻的历史时，刘汉元一直持这样的观点，他说，“国企是等死的，民企是干死的”。此观点深受认同和推崇。

为什么很多企业昙花一现？对于这种现象，刘汉元分析道：对于倒下或正面临危机的这部分企业，你发现很多人是干好了一件事情，他马上就以为自己能干好十件事情，对什么都跃跃欲试，你一天总不能变成两百小时，这是很现实的。所以很多人是不认真加上不清醒，脑袋发热，自己把自己给埋葬了。从客观上来讲，我们的法制不健全，从主观上来讲，企业人本身不成熟，两者结合在一起，营造了一大批前仆后继的“民族英雄。”

一条微不足道的小河、一间作坊式工厂

一齐赋予了通威最初的呼吸和生命

而正是这平凡而原始的自然律动

孕育了极其顽强的生命力

今天回顾，依然让世人感慨万端

网箱养鱼是刘汉元成功的起点，奠定了他作为一个技术人员对技术的迷恋和偏执。网箱养鱼最早起于南方沿海地区，刘汉元不是简单地模仿，他接受的是思想和观念，不是单纯的技术。他对做企业的认识再也没有向前进一步，说穿了就是把做企业看作是技术创新和领先。如果说他和别的企业家有所区别的话，就是别的企业家还强调均衡、立体、多元，而刘汉元钟情的就是技术创新，甚至把“高科技是企业的立足之本”当作自己的座右铭。

流水金属网箱养鱼获得巨大成功之后，以刘汉元的技术和经验，他距离成为一个养鱼大户或者一个令人羡慕的万元户只有一步之遥。不难想象，这是一条轻松的成功之路。但是刘汉元决不是个浅尝辄止的人。他意识到当金属网箱养鱼技术推广开来，天府大地将会产生出千千万万个养鱼大户，问题是他们将拿什么样的饲料来养鱼？

当时市场上并没有专门的鱼饲料出售，许多农民也不懂得饲料的科学营养配方。村里有个农民这样回答刘汉元说：“我用玉米面、谷糠和大米饭喂它们，人吃了能长，还怕鱼不长肉？”后来的事实证明，一年之中这个农民的鱼苗只长了不到半尺长，而刘汉元的鱼苗在 5 个月内却能长一尺半。农民服气了，纷纷来向他讨教怎样制作饲料的诀窍。刘汉元最初是在家里用一台小型绞肉机将原料粉碎，然后搅拌，家里人轮流动手，没日没夜地工作。当养鱼户越来越多，对优质饲料的需求量越来越大时，刘汉元的小型绞肉机远远不能满足需要，于是建饲料厂的迫切问题就这样被市场供求关系这只大手提上了议事日程。

放弃唾手可得的安稳生活，选择风险很大的挑战，这就是刘汉元的性格。尽管他从来没有建厂经验，也没有足够的资金，但是他还是决心自建一座饲料工厂。

1986 年，刘汉元在当地政府支持下，自筹资金在家乡眉山县永寿镇建起西南地区第一家集约化鱼饲料工厂，取名“科力”，喻“科学技术是第一生产力”之意。值得一提的是，从来没有正式学过机械、电工、建筑设计和施工的 22 岁的水产技术员刘汉元，居然边自学边动手，完全是自行设计、自行施工、自行安装建起了这座年产量为 5 千吨的饲料工厂，这件事至今仍然令刘汉元引以为豪。他说：“没有不会做的事，只有不肯学的事。如果生活逼着你不得不学，等你干过来，你也就变成了内行。”

工厂投产当年，市场上就出现供不应求的旺销景象，远近养鱼户蜂拥而至，刘汉元生产的“科力”牌鱼饲料成为抢手货，镇上常常车水马龙阻塞交通，还有人为了买到饲料竟然在工厂门口排了 7 天 7 夜的队。如果说市场是河流的话，企业和产品就是船，刘汉元的小船扬起了风帆，开始了他的走向市场经济的首航。

1992 年春天，刘汉元走出家乡小镇，自筹资金 1000 多万元在县城里建起一座现代化饲料工厂，取名通威饲料有限公司，喻“通力合作，威力无穷”之意。厂区占地 20 余亩，设计年生产能力为 10 万吨鱼饲料，工厂从破土动工到完工剪彩，一共只用了短短半年多时间。这件事在当地引起轰动。开工那天，远近的养鱼户和父老乡亲都来了，人们拥挤着参观，他们亲眼看到一袋袋鱼饲料好像河水一样源源不断地流下生产线，流进大卡车和拖拉机车厢里。有个老人从早数到晚，他惊喜地告诉别人，“那一天饲料装了足足 100 多辆汽车和拖拉机。”

刘汉元的“通威”，由鱼饲料到猪饲料再到最近的宠物饲料，做得红红火火。

生活在改革开放年代的中国人都是幸运的。改革开放政策像阳光照亮了千千万万渴望创造财富的中国人，当刘汉元的事业需要加快发展的时候，邓小平同志视察南方谈话如同强劲春风，再次鼓满他事业的风帆，送他驶向广阔的大海。而各级政府和党组织也对他的事业给予肯定和极大的帮助。

1993 年，刘汉元正式组建了四川通威集团有限公司，

1995 年，通威集团顺利完成北上的战略转移，将集团总部迁至四川省会成都，同年以兼并和控股的形式发展了 8 家分公司。

此后通威集团的发展势头更是迅猛而稳妥：他们以饲料业为主干，在全国各地投资新建和收购(兼并)、控股饲料厂 20 多个，其子公司遍布全国 18 个省、市、自治区。通威集团在饲料行业积极进行资本扩张的同时，还把眼光投向更加广阔的领域，先后在美国纽约和德国注册成立通威(美国)有限公司、通威(德国)有限公司，积极拓展海外业务。

刘汉元说：“我不敢说自己有什么特别之处。我没有做得最好，所以我在努力改进自己。人人都有成功的可能，就像任何人都有可能遭到失败一样。”

2、展现通威顺风顺水的发展之路

是英雄自当长袖善舞

刘汉元正将他的睿智点石成金

时间是成功最好的注脚

而历经变阵的通威，将企业一天天反璞归真

1999 年，刘汉元以牺牲暂时的扩张速度为代价，实实在在地夯实了企业基础。强壮、稳健发展的通威集团，用事实印证了人们关于民企生存的理智判断——民营企业具有强大的生命力，民企是国家经济形式的重要组成部分。

太阳每天都是新的。抖掉沙子轻松前行的通威，开始了它的第四阶段“现代化”历程。

1999 年 7 月，投入五千万巨资的重庆通威精心打造成功，这一矗立在永川市的标志性建筑，成了包括党和国家领导人视察重庆的必到之处，也成了通威跨地域、大规模、深层次扩张的一个重要举措。

2000 年，西部大开发如火如荼，外资内资一齐涌向西部，此时，刘汉元出人意料地做出了一个足以影响行业均势的重大决定：斥资 1.2 亿进军中国饲料工业最发达的广东省，在南海市筹建年产 50 万吨、全国最大的饲料生产企业广东通威！

大多数人选择西部，因为西部仍是一片未被开发依然沉寂的处女地，而通威却“反弹琵琶”，携上亿资金往发达地方跑，我们不禁问：通威凭什么？时间地无声地回答了这个问题：投产第二个月，销量达到 8000 吨；截止目前，广东通威一跃为广东饲料工业的三大龙头企业之一。

带着梦想上路。2001 年，刘汉元又投资上亿先后兴建了武汉、西安、枣庄通威。

2002 年至 2003 上半年，通威不可思议地达到了平均每两个月即竣工投产一家分、子公司的速度，相继巨资建设了南宁、绍兴、无锡、南昌、厦门、天津、常德通威等 7 个年生产能力达 30 万吨的大型企业，使饲料板块分、子公司跃升到近 40 家，饲料生产能力超过 300 万吨，继续领跑行业。

不得不提的是，2000 年开始，拥有 13000 家企业的中国饲料工业进入白热化竞争阶段。到 2001、2002 年，行业内企业纷纷收缩战线，缩减编制，撤并中小公司。在这样的形势下，以通威集团饲料板块整体改制成立的通威股份，风卷残云般地掀起全国性的“阳光计划”，抢占中、低端产品市场，全员士气如虹，立即形成了摧枯拉朽之势，2002 年全年，通威销量、利润同比增长超过 40%；2003 年 1-8 月，即使前期受“非典”和洪涝灾害的严重影响，通威股份量、利仍然保持快速增长，行业内外广为瞩目。

通威认为，只有在主业做得极具优势的前提下，才能审慎、适度地进入多元化领域。在饲

料行业得心应手的通威，并没有影响它在多元化领域的拓展步伐。

2001 年，通威接连三次出手，一举购并新锐、西辰两家软件公司；与英国 ELI 投资集团合作，成立“好主人”宠物食品公司，仅短短两年时间，好主人宠物食品市场占有率已稳居全国第二位，成为了国内宠物食品市场上的强势品牌。年底，通威在北京成立了海科特、海科灵高两家高科技公司。

2002 年 7 月，他再出大手笔，先后成立“通力”、“通港”两家建筑和房地产公司，通过一系列建筑、房地产项目的成功运作，成为通威集团多元结构的又一个重要支撑。

2002 年 9 月 18 日，是通威发展历史上一个值得纪念的日子。当天，中国首条具有自主知识产权的无公害鱼——“无公害通威鱼”在蓉城隆重上市。通威此举大大出乎人们的意料，引起了社会各界的广泛关注，并在全国各大中城市引起强烈反响。无公害通威鱼的诞生，是通威引导广大市民“安全、健康、无公害”消费理念、改善膳食结构、丰富市民餐桌的一件大事，更是通威集团做大做强水产业的重大举措。

截止目前，无公害通威鱼相继通过了国家农业部、省市等相关部门的权威检测认证，销售点已遍布成都各大商场、超市、农贸市场，建立了完善的销售网络，并正有条不紊地筹备向京津唐、珠三角、上海、广州等全国各大城市推进，通威鱼深加工项目正在紧锣密鼓的运作之中。

为了进一步提升通威的核心竞争力，通威投资 3.3 亿元人民币，在成都市外北建设中国乃至亚洲规模最大、功能最齐全的水产科技园区。该水产科技规模宏大，规划为十个功能区，即全封闭循环水工厂化养殖基地、鱼类基因工程研究所与生物制品研发中心、中国淡水渔业博物馆、通威大学、休闲观光渔业区等。建成后将是我国最大的水产研发、推广、示范中心，还将是一个集特色渔业、节水节地渔业、绿色环保渔业、知识渔业和观光游览渔业为一体的新兴产业样板，将产生巨大的社会效益和经济效益。

2003 年 7 月 1 日，通威动物药业分公司正式挂牌成立。该公司立足目前国内动物药业领域品牌杂、规模小、技术含量低、管理不规范等现状，全力打造通威动物药业品牌，力求在这一潜力巨大的新领域里开创出辉煌的业绩。

在通威立足饲料主业，逐渐将触角伸向多元化领域的时候，刘汉元更加注意控制企业风险，审时度势，既充分有效地利用手中的人、财、物，包括社会环境的资源，又适度地掌握着通威合理的发展速度。刘汉元经常说，“很多企业都有输血到其它产业里去大干一番的冲动，可一旦你将大量时间、精力、人、财、物投入进去后，你会发现一切并不是自己所想象的那么美好，更重要的是削弱了自己的主业优势，长此以往，你还能保证 5-10 年后你在原行业仍处于老大的位置？”

这的确是一个精彩的命题。通威到现在为止十多年的运作，特别防范失败，特别注意规避和化解风险，刘汉元说，“你看现在很多企业失败后很难再爬起来了，不是这个人水平和能力的降低，更多的是因为现在没有当初发展的条件和环境了。在经营管理中，通威人常常是兢兢业业、认认真真地从理论上、从其他方面反复推敲，反复考虑，尽量让企业不要出现操作失误。”正因为如此，通威走过了一个十分稳健的发展过程。

21 世纪是中国的世纪，21 世纪是盛世的中国

中国是刘汉元的天然棋盘

通威以很多企业无法企及的优势蓄势待发

通威在他手中是一颗运筹帷幄的魔幻棋子

经过中国水产同行的共同努力，过去 20 年中，中国水产品总产量增长了近 20 倍，占全世界的 35% 左右，人工养殖产量去年达 2800 万吨，占全世界的 70% 以上，是目前世界上唯一的养殖产量超过捕捞产量的国家，2002 年更成为全球水产品出口第一大国。

刘汉元经常提到这些数据，他要求所有通威人将它记在心上，一个目的：认识到所从事工作的巨大意义！

通威已发展成为中国最大的水产饲料和主要的畜禽饲料生产企业之一，为中国水产及饲料工业的发展做出了重要贡献。通威集团跨越式发展的这十一年，正是中国饲料工业发生翻天覆地的变化赶超世界的十一年。通威所取得的成功，正是中国饲料工业巨大成就的缩影。

社会给予了刘汉元很多荣誉，包括“全国十大杰出青年企业家”、“中国民营企业家杰出代表”中华英才。全国农业科技先进工作者等，并当选为全国政协委员、民建中央常委、中国饲料工业协会副会长等。受到了党和国家领导人江泽民、李鹏等的亲切接见。2002年，刘汉元自2000年开始连续三年入列美国《福布斯》中国大陆100富豪榜，跻身前十位，排名第九，受到了中央电视台等各大媒体的强势关注，并先后应邀出席博鳌亚洲经济论坛、福布斯全球行政总裁会议、日中经济论坛等，并被《财富》评为2002年度全球40岁以下“最成功商人”；2002年来，刘汉元总裁先后做客清华、北大演讲，并以一个全国政协委员和成功企业家特有的政治责任感，积极参政议政、建言献策，荣获“全国政协优秀提案”表彰，被选举为民建中央常委。2003年初，刘汉元被评为2002年“中国十大民营企业家”、“十大财经风云人物”、“年度风云人物”等称号，得到了社会各界的广泛认同。

即使获得了如此巨大的成功，刘汉元依然有着一颗平常心，依然认真、务实、冷静和清醒，依然忙于工作忙于考察，上班下班，热情地与最普通养殖户、车间工人握手打招呼，每逢春节等节假日，他带领他的高层班子，齐站在电梯口，和员工紧紧地握手问候新春，没有任何架子。正是这种没有架子，愈加彰显刘汉元的平易、亲和与崇高的人格魅力，也愈加体现着他深深的社会责任。

在企业稳健发展和充分治理的过程中，通威始终强调以人为本，让企业的发展历史、企业文化、经营理念与通威人的思想融为一体，从公理和道德规范上得到员工的广泛认可与认同，经得起员工的反复推敲，与员工达到高度的共识，这是企业人力资源稳定的重要因素。民营企业的人才流失一直是“老大难”问题，而通威却形成了鲜明的对比。十多年来，与通威一起成长到现在整整十年的员工不在少数，各分、子公司超过三分之二的管理人员由通威自己培养。3000多名员工，专、本科以上学历的占三分之二以上，每年主动离开的人员不到1%。3000余名员工，专、本科占三分之二以上，每年主动离开的人员不到1%。

在充分利用国内国外两个市场，通威也充分利用国内国外两种资源，开展国际合作，寻求管理和技术的引进和突破。通威水产与美国奥本大学农学院已全面展开鱼类基因工程研究与合作；委内瑞拉总统查韦斯、印尼总统梅加瓦蒂访华期间，专程考察了通威。津巴布韦议长、格鲁吉亚国务部长、南非共产党总书记、哈萨克斯坦祖国党代主席等十余个国家的元首或者党政高级代表团先后访问通威，所有来访的宾客，无不对通威水产科技园高度赞赏，并纷纷要求与通威合作。这些访问和考察，使通威乃至中国水产业在国际上的形象得到了极大的提升。

十多年跨越，今天的通威正从单一的饲料生产企业向一体化的战略经营格局转变，致力于打造一条从苗种繁育、饲料加工，到水产养殖和深加工等完整的产业链条，同时适度加大在宠物食品、软件、建筑、地产、数据通讯、深加工等领域的拓展。今后5-10年，通威确立了宏伟的战略目标，将继续确保水产饲料研发、产销全国第一的地位，做全球最大最强的水产品企业，打造通威水产王国！

3、拷贝刘汉元和创业模板

这个科技园除了研发具有速长、抗病和不同风味特点的养殖良种外，还要涉及到旅游、饲料、食品和药品等多种行业。包括鱼、菜、花卉共生的净水系统、现代化示范饲料厂和休闲观光渔业区等10个功能区域。中国科学院已经把这个科技园作为转基因鱼实验室和科研成果生产力转化基地。这个科技园作为一个具有科研、开发、推广、示范功能为一体的新型产业样板，必将为我国的水产事业带来飞速发展。

经历了20余年的改革开放，中国的饲料工业，尤其是水产养殖业，取得了世人瞩目的发展，中国是世界上惟一的一个养殖产量超过捕捞产量的国家。

通威集团的总裁刘汉元每年都必去几次国外，或参观，或考察，这种方式让通威立足于世界水产之林，可以代表中国的水产发展水平，去面对世界上任何国家的优秀企业。在全球化的观念下体会竞争。

刘汉元说：你只站在一个局部地方，你很难有这种心态，走出去，无论是看到落后的，还是进步的，对你形成一个全局的观念，有非常大的帮助。

他告诉我们的是：在传统的工业，甚至饲养业也能发财。在这个被人不当回事的行当里，四川出了两个刘，不光出了个刘永好兄弟，还出了个刘汉元

其实刘汉元的创业模板有以下几种：

第一：上学经商；

第二：用网箱养鱼；

第三：稳健通威；

第四：建起西南第一家鱼饲料加工厂；

第五：将总部迁至，做出成都的战略性的决定；

第六：通威相继建成两个试验场；

第七：学习国内外的学习型组织

刘汉元小时候因为一份报纸，而成了中国首富，其实在我们周围也有好多事情，我们没有注意到。我们可以参考刘汉元他的创业经历，并且也可以学习他们。棋行中国，盛世强庄。面壁十年苦心孤诣地求索，我们承认：有实力，才有自信，有自信，才能将人生的起落看成云淡风轻。这就是睿智、达观、从容的刘汉元，这就是认真、稳健、务实的通威！

九、大连实德集团徐明

出生地：辽宁

教育背景：硕士(沈阳航空学院)

主要公司：大连实德集团

总部所在地：辽宁大连

主要行业：建筑材料

徐明于 1971 年出生于大连市，1988 年就读沈阳航空学院，1990 年任庄河市外经贸委职员。徐明 1992 年海，从庄河市背着 6 本书到大连来寻找机会，成立规模公司，开始了自己的创业历程。1995 年他的企业，从此，实德开始涉足家用电器和汽车生产。徐明的发家史让人感觉神秘，并成为全国最年轻的甲 A 足球俱乐部老板。



航空工业
年辞职下
了多家小
业初具规

1、徐明的创业历程

跳级完成学业后，徐明在 1992 年开始了自己的创业历程，生产建筑材料，那时他才 20 岁出头。1995 年他的企业初具规模，从此，实德开始涉足家用电器和汽车生产。去年，实德收购了大连足球队，成为人们的热门话题。2000 年集团的销售达 40 亿元，有 2000 名员工。

徐明的发家史让人感觉神秘，许多人们都曾问过这样的话，他凭什么能积聚起这样的财富呢？有人甚至把他传说成基督山伯爵式的人物。的确，徐明年仅 30 岁，却统领着固定资产达 30 亿元的大集团(而且这个集团今年要投资 45 亿建设新工程)，并已成为全国最年轻的甲 A 足

球俱乐部老板。

徐明于 1971 年 4 月 5 日出生于大连市，1988 年就读于沈阳航空工业学院，1990 年任庄河市外经贸委职员。由于不安于现状，徐明 1992 年辞职下海，从庄河市背着 6 本书到大连来寻找机会，成立了多家小规模公司，开始了自己的创业历程。主要是生产建筑材料，那时他才 20 岁出头。但直到 1993 年，徐明都是一个相当普通的“小角色”。

1993 年是实德集团真正的关键时期，没有这一年的铺垫，实德集团直到目前也可能只是一个襁褓中的婴儿。1993 年 6 月，徐明所属的建筑公司成功地承揽了大连站前胜利广场(挖坑)及大连星海湾广场(填海)的土石方工程，这两项大工程徐明干得非常漂亮，得到了大连市有关领导的赏识，工程在 1995 年 10 月完工。1994 年之前是大连实德的原始资本积累阶段，这期间起决定性作用的是包括胜利广场、星海湾广场土石方工程在内的 30 多个工程项目，在当时的情况下，实德拿下这些工程优势主要是靠规模，当时徐明在大连做工程项目的规模和实力已经可以说是最强的，在后来转型到塑料型材产业也是靠规模处于领先地位。

1995 年 8 月，徐明从欧洲带回塑胶项目，在各方面支持下成立了实德塑胶工业公司，这就是未来的塑料型材王国的雏形。徐明决定进军化学建材(塑料型材)，而且很好地把握住了这一市场机遇。当时铝合金门窗还处于一个统治地位，而塑料型材是一个新兴的产业。徐明坚持“生产引导消费”——创新的原则。他认为一个公司的产品策略不能囿于市场上流行的产品，而要通过我们的创新来引导消费，培育市场，因为市场上已经流行的产品你还继续投入，其实不是优化市场资源的配置，而是在破坏市场资源整合的进程。而新兴的产品是对市场资源的重新整合再增长，刺激了市场的消费，只有通过创新来拉动消费，这个产品才有持久的生命力。

也就是在 1995 年，他的企业初具规模，从此，实德开始涉足家用电器和汽车生产。1998 年 1 月，徐明投资 6 个亿进行塑胶工业公司的二、三、四期建设，由于资金周转问题，实德集团在这一年遭遇困境，徐明完全凭借个人魅力到欧美成功融资，并在当年 12 月使型材通过了 ISO9002 质量认证。成功后的徐明为感激大连市各方面的支持，1999 年开始介入足球，并于 2000 年收购了大连足球队，成为各大媒体的热门话题。2000 年集团的销售达 40 亿元，有 2000 名员工。

实德目前正在上 50 万吨 PVC 的石化项目，前期投资 50 亿元，总投资 160 亿元。徐明说，这个 50 万吨项目已经论证了 5 年。首先，这是实德战略转型的需要，前面已经提到在过去的 5 年集团的塑料异型材持续稳定地增长，但是下一个 5 年，集团的增长点在哪里？徐明把新的增长点定在了石化领域，这是集团的战略；第二，PVC 是塑料异型材的上游原料产品，如果不解决 PVC 的供应问题，集团的塑料型材发展就会受到影响；第三个是市场机遇，PVC 本身市场的需求，到 2005 年，全国 PVC 的市场需求总量是 1000 万吨，而国内现有的 PVC 厂家到 2005 年生产能力只能达到 330 万吨。所以基于以上三点，为了保证 50 万吨的 PVC 项目的顺利实施，实德打算用目前塑料型材产业持续增长的利润和历史的积累来保证这个项目前期启动的预算，同时还有 1.5 亿美元的外资进入及部分银行贷款，从投资上讲，由三部分构成来保证这个项目的顺利实施。徐明认为这个项目没有风险问题。

徐明的动作总是很快，也敢于争取。实德最新的动作是偷袭进军保险业。徐明说，2000 年由十几家股东共同投资成立的生命保险公司，实德是最大的股东之一，这也是国务院特批的 4 家保险公司之一。在“十五”规划内，生命保险是作为我们的辅助产业，我们主要考虑的是未来 5 年、10 年之后使我们的资本配置更加合理，使我们的产业资本与金融资本更加有效地结合，主要是从长期战略上考虑而不是考虑我们近期的增长因素。

从实德的创业和发展来看，这些年主要集中在做实业。对于同一时期的民营企业有很多都进行着各种形式的资本运作，徐明说实德有上市的计划，但他认为解决融资问题只是上市的一个方面，最主要的是想通过上市改善集团的企业管理，使集团的决策增加透明度，使实德成为一个公众化的公司，与社会一起来分享实德创造的价值，让更多的人受益。

现在实德的事业包括建材、石化、家电、体育、保险等 7 个产业，目前最主要的是以塑钢门窗为代表的化学建材，包括型材、板材和管材，型材“十五”计划内要做到 100 万吨，销售收入估计在 107 个亿左右；另外两个比较重要的是赛德隆热水器和正在上的 50 万吨 PVC 石化项

目。这其中，当然足球是实德最著名的产业。

实德对足球有 4 句话：作为一项事业来开拓，作为一项产业来培育，作为一个企业来管理，作为一种文化来发展。徐明告诉俱乐部人员，不要在他面前说某某俱乐部怎样做了，因为在中国还没有一条成型的路，我们要走自己的路。

徐明承认自己是那种天马行空式的人物，他独自外出，有时候连秘书也不知道他身在何方。面对创业成功带来的喜悦，徐明说：“说实话，当年是壮志凌云，那时的设想比现在要大得多，要敢想得多，大学刚一毕业的时候，谁不想当总统？但是在实际的事业追寻的过程中越走越感觉到事业的不容易，因此，在敢想敢做的同时还要脚踏实地。”

实德集团是有战略眼光的，中国的很多俱乐部老总都是有战略眼光的，正是因为一些俱乐部有战略眼光，才使中国足球实实在在地向前发展。中国俱乐部正在走向成熟，这也是中国足球的一笔巨大的财富。”

2、徐明用塑钢造就足球

正因为年轻，徐明每一次出手都迅如闪电又劲道十足。第一次，1992 年徐明先后购买了 30 台从捷克进口的自卸车，从日本进口了 20 台大型挖掘机，出手拿下大连最有名的站前不夜城和星海湾广场的土石方工程；第二次，早在 1995 年，徐明就用自己全部的资金，并贷款 1.2 亿引进了 12 条塑钢型材生产线，为今天自己独步中国型材市场、成为塑钢大王打下坚实的基础；第三次，也是真正让徐明扬名的一次，2000 年徐明投入 1.2 个亿，收购了大连万达实德足球俱乐部，而此时，年轻的总裁才 29 岁。

徐明说，年轻人会因无知而无畏。1995 年成立的塑钢厂，每年以 200% 的速度发展，到 2001 年底，先后上了四期工程，达到 40 万吨的生产能力。很多人怀疑市场的消化能力，徐明异常固执，他要培育市场，而不是被市场牵着鼻子走。事实证明，徐明不仅开拓了国内市场，还走向了欧美市场，产品仍呈供不应求态势。

检索徐明的商业手笔，国外的同行总能激发徐明的创业灵感。而当他挥手创作时，别人往往还在研磨铺纸。比别人快，是年轻的徐明的制胜法宝。

除了塑钢，徐明又提出了一个新名词“足球即媒介”，恍惚之间，仿佛让人感觉到天才传播学家麦克卢汉的著名论断“媒介即信息”的遗风。

按照徐明的设计，哪里能有实德的基地、实德的产业，便最好也有实德的球队。

单单一个辽足显然满足不了实德人扩张的欲望，据说徐明的下一个“猎物”就是已经降入中甲的八一队。实德方面将同样通过一家“边缘企业”来操作此次收购行动。不过，有迹象表明，这项收购可能遇到了一些麻烦，因为八一方面的开价是 3000 万，而实德方面的还价是 2000 万，由于双方在报价上分歧较大，相信在短时间内难有进展。

或许很多人会认为，实德不断卖出队中骨干会令球队水平下滑，其实这正是实德人的高明之处。首先，实德将士登陆高水平联赛带来的好处是巨大的和多方面的。试想，在英超赛场上有两名实德球员，这本身具备的轰动效应，对“实德”来说，其商业价值是难以估量的。实德是在把自己球员当作“广告载体”抢占世界赛场，启动自己“足球帝国”计划的一部分。只要看看，现在实德的一个个战略合作伙伴的鼎鼎大名，你就不会认为，他们在做赔本买卖。

同时，实德队大量向国外高水平联赛输出球员，本身对国内球员来说就有极大的吸引力，这将会让“实德”队在每年的转会市场占有其他球队无可比拟的优势。

毫无疑问，实德人在图谋发展的过程中，破坏了足球的“游戏规则”，这也招致很多人的不满。然而不得不承认的是实德人的经营气魄实在令人钦佩，他们在足坛上所展现出的创造性思维，对于发展中的中国足球，有很大启迪，也许这就是所谓的存在即合理。

徐明说，10 年的职业化之路，培育出一块巨大的体育品牌，就是十年甲 A，欧美足球强国向中国“倾销”的末流球员以及过气球星难以计数，一些俱乐部也看中中国市场，正逐渐地把自己的产品“倾销”给中国球迷。“大鳄”徐明则是目前中国惟一敢和欧美对抗的人，在徐明的

记事本里清晰地记录了向欧美“反倾销”的两大战略：球员率先走向欧美，俱乐部相关产业随后进军欧美市场。“实德的目标就是进入世界俱乐部前 32 强。两年前，徐明的这句话曾被引为饭后笑谈，但现在所有人恐怕都要重新审视这位正把很多不可能变为可能的人。打造留洋的“丝绸之路”。

孙继海 200 万英镑登陆英国后，年仅 18 岁的小将董方卓也于本月 10 日凌晨正式成为英超曼联的人，他的转会费创造了中国球员留洋的新记录---350 万英镑，并附加其二次转会的款项。来“实德”吧，只有我们能卖出球员，还能卖出高价钱。

董方卓转会运作了大约一年的时间，其间几经波折，主要就是纠缠在价格上。徐明在董方卓的转会价格上坚决不让步，这和当初卖孙继海时一样，徐明称宁肯不卖也不贱卖，“别来骗我们中国人，我们的足球不发达，但人可不傻。”最终徐明接受了曼城开出的 200 万英镑的价格，不过他表示 200 万算是便宜的。

在董方卓转会的运作时间上正好比运作孙继海转会缩短了一半，而总体价格却差不多有孙继海的二倍。“你们觉得奇怪吗？我觉得董方卓值这个价钱。下一个留洋的将会是冯潇霆或赵旭日，他的价格肯定比董方卓的还高。”徐明说，“我们输出的球员会越来越多，价格会越来越高。其他俱乐部的球员想出国踢球的话，来我们实德是不错的选择啊。”

当然，作为商人，球员转会里面牟取的商业利益是肯定的。在董方卓转会的问题上，曼联的确尝到了甜头，他们的餐饮业已经在实德的运作下登陆中国成都，并且很可能近期进军大连市场。但其中实德得到了什么？难道仅仅是孙继海和董方卓身价之和的 550 万英镑？“我们不是为了卖钱，卖孙继海的钱全部投入到了梯队建设，卖董方卓的钱我全部用在梯队球员近期去博卡训练营培训，我们不缺这点钱。”徐明说，“别谈我的利益，就说孙继海和董方卓以及随后将出去的实德球员，他们留洋回来后我们的国家队将会是个什么水平？我们还踢不过韩国、日本吗？所以从客观上我们是为中国足球做了贡献。换句话说，如果李尧成功加盟博卡，这本身就是中国足球值得庆贺的事情，这比商业利益重要。”

正在西班牙集训的国奥队里的冯潇霆、阎嵩、胡兆军和张耀坤正被欧洲一些俱乐部关注着，“向我们要球员的有法甲、英超、意大利联赛和西班牙一些俱乐部。国奥队在欧洲拉练，目前已经有几家俱乐部和我们沟通将前去观看这几名球员的训练和比赛。只要双方认可，不管是谁我们都无条件支持他留洋。”

两年前，实德和英超纽卡斯尔操作联合组建球队参加澳大利亚联赛的创举曾引起震惊。虽然此事最后因为种种原因而流产，但实德和欧洲很多著名俱乐部之间的合作就此拉开序幕，随后两家俱乐部把目光投向了香港，在中国香港组建球队参加香港联赛基本上已经成为了现实。

和纽卡斯尔合作的轰动效应把实德推向了欧洲市场，随后而来的是曼城俱乐部，直到现在的曼联俱乐部和阿根廷博卡青年俱乐部。与法甲的南特、朗斯、马赛以及摩纳哥等俱乐部的合作也即将在今年拉开帷幕。

“徐总太会谈判了，他是个谈判专家。”这是曼联 CEO 和博卡主席给徐明的一个共同评价。所以要想借“实德”之壳向中国市场进行“倾销”，首先就要接受徐明的“反倾销”手段：在球员先行的前提下，双方在俱乐部产业上互相支持。

徐明寻求欧美的发展之路，表明上看是俱乐部产业诸如球员、网站、相关产品等方面的交流和合作，但他身后蕴藏着巨大的建材、金融、保险等商业因素。“实德俱乐部”国际化的开始，也正是实德集团国际化的开始，二者相辅相成，我们下一目标市场是法甲。

2004 年肯定是实德球员留洋的高峰年。去年徐明的欧洲之行收获颇丰，甚至有法甲俱乐部主动找当时正在欧洲的徐明商谈合作事宜。近阶段，实德俱乐部总经理林乐丰的案头上摆了很多来自欧洲俱乐部要求实德球员前去试训的传真，“这些俱乐部来自法甲、英超，还有意大利和西班牙的一些俱乐部，我们会适当安排我们的球员去试训。”

在这些邀请实德球员试训的俱乐部里以法甲居多，“目前大概有朗斯、马赛、南特以及摩纳哥都发来了类似的邀请。但他们点名要的球员都随国奥队在西班牙集训，我们无法短期内派他们去试训。”林乐丰说，“但朗斯和马赛已经派人到西班牙看几人的训练和比赛了，而且摩纳哥

近期也可能派人去西班牙考察我们的球员。”

“但我不倾向于把实德球员推向意甲联赛，尽管有意甲俱乐部要我们派人去试训，但意甲联赛水平很高，我们的球员可能难以适应，比如马明宇在佩鲁贾的失败值得我们吸取经验教训。”林乐丰说，“但像法甲等联赛我们会坚决支持球员去那里踢球。董方卓能加盟曼联这样的俱乐部，这证明了我们球员的实力，只要可能的话，我们坚决把球员送出去，能走几个就送几个。如果大连再能输出 10 名球员到欧洲五大联赛，那么就对中国国家队整体水平的提高会有极大的帮助。如果我们输出 20 名呢？我就不相信中国还赢不了日韩，我就不相信中国足球在世界足坛没一席之地！”

除了俱乐部运作的留洋外，实德对球员自己联系欧洲俱乐部加盟也坚决支持。胡兆军的经纪人日前表示，他会运作几家俱乐部到西班牙考察胡兆军，林乐丰对此持支持态度。另外，本应去欧洲试训的张亚林由于时间方面的原因也不得不推迟了自己的试训时间。

从双方联系的紧密程度来看，实德球员进军欧洲的下一站很可能就是法甲，张耀坤或冯潇霆将会是实德队里登陆法甲的第一人。一些已经退出足坛的企业像万达、全兴等至今仍受惠于足球所带来的品牌效应。徐明非常欣赏米卢的快乐足球的观点，他认为足球作为一个体育项目，竞技性固然是它的本质特性，但造就甲 A 品牌的核心竞争力却是它的巨大的娱乐性特征。

足球对人类精神的贡献是巨大的，足球与人们的社会心理需求紧密相连，足球能够吸引几亿人的眼球，可以把几万人凝聚在一个场地，足球可以同时给人们带来欢乐和悲伤，足球让人的精神不倒。

3、徐明的创业模板

不可否认，徐明的第一桶金是在吃透了政策的前提下，敢于大胆出击，靠的还是胆子大、敢赌。然而，可贵的是他考虑问题从不局限于眼前的事，而是为未来做着积极的准备。他满足于做小商小贩，当别人开始跟进，与他争夺贩虾生意时，徐明却在 1992 年，张罗着引进国外最先进的工程设备，风风火火的做起了土石方工程。当时的大连，徐明的设备是一流的。后来被人们津津乐道的“挖坑填海”工程是徐明那时的经典战例，从那时起，徐明一直发挥着他出色的组合能力。

当时做基础工程的时候，它有六十多万立方的土，要排到什么地方呢？他当时考虑到：就是应该在做一个工程的同时，也同时把另外一个工程做好。我们就跟政府提出来了，结果政府拿着我们的要求，在“星海湾”那边依山建海。现在建设了一个可能是亚洲最大的广场。这样可以说在做一个工程的同时完成了两个项目。

徐明说商场上不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼”。反应快，决策快，行动快，是徐明的快鱼风格。1995 年 8 月，徐明就用自己的全部资金，并贷款 1 亿 2000 引进了 12 条塑钢型材的生产线，为今天实德独步中国型材市场、成为塑钢大王打下坚实的基础。而这些决策，在当时看来无一不是超前的、不可思议的，以至当时很多人都觉得徐明有些莽撞，快得没有道理。

大连实德化学建材产业集团制造总监庞学义：因为当时应该说我们从技术上、从质量保证上，我们大家还没有真正认识这个产品。同时呢，我们对这个产品究竟能够达到什么样一个程度来替代铝合金门窗？大家都没有一个更深的认识。应该说反对的意见很多，呼声也很大。

也难怪大家不理解，徐明在做塑料型材时，铝合金门窗还处于一个统治地位，而塑料型材是一个新兴的产业，能做好吗？当别人对此有着诸多疑虑的时候，徐明却显得胸有成竹。

徐明说门窗当时是铝合金占统治地位的。而要实行一次真正门窗史上的革命，那只有塑钢门窗。目前铝合金仅仅是销售方面的创新，比如说它的镀膜也好、它的挂塑也好，都没有根本上解决塑钢门窗的解能、防噪音、生产节能的问题。这是铝合金都不具备的。所以说我们要做相关的，同时又要考虑到未来的市场问题。我觉得我是经过综合考虑后来做这个决定的。2000 年实德集团的主导产业——化学建材产业，已经形成了 28 万吨的型材的年生产能力，居亚洲之首，也由此证实了徐明当初的正确判断。徐明的判断缘自于他“生产引导消费”的创新原则。

徐明认为，一个公司的市场策略不能在市场上流行的产品，只有通过创新来拉动消费，这个产品才有持久的生命力。而徐明也始终坚持以创新的原则，走自己的路。

作为我们现在来讲，不是陶醉昨天，也不在意今天，关键要赢得未来。要赢得未来的话，就不会按照别人画好的地图来走。只有自己绘好的地图按照自己的路来走。别人认为现在这个产业还很幼稚状态的时候，恰恰是我们发展的最好的机会。

徐明对实德文化的阐释是“实业报国，德以兴家”。当初来大连的时候，为了提高自己的素质，徐明曾要求自己做好三件事：学第二外语、练好书法、学会开车。而生意场上的忙碌使他无暇顾及其它的事情，只是学会了开车。徐明说这就是生活，总是要求你先做必须要做的事情。在商言商，徐明进而不再追求个人的完美，而是倾力打造完美的团队。

徐明说我认为当你一个人追求完美的时候，你势必影响在其它方面的发展。我们曾经在公司讲过一个问题，就是说：我们要求的各个公司的领导，在做工作汇报的时候，可以说拿着稿子来讲。不需要你再做脱稿，因为你可能为一个脱稿讲话，你可能准备了三天，但是你这三天的脱稿讲话，你能看多少新的书？能学习多少知识？对你能丰富多少？而就是为了这一次圆满的演讲你花费了这么多的精力。所以说我是想一切都顺其自然。人在平和中、在平常中、在自然中生活是最好的。我对自己现在没有定位。你愿怎么想就怎么想我！我就是我！我想做什么我就做什么。我不会顾虑到别人对我的印象怎么样？这就是我。其实徐明的创业模板很简单，他就是要实德大连创造一个很好的球队，记他成为世界上最强的球队。改善集团的资本结构，强化产业资本与金融资本协同运作力度，在金融、证券、保险等行业全面发展。把经济和体育这两杆枪结合在一起，将实德集团发展成为世界知名企业。

徐明的创业模板有以下几点：

第一：辞职“下海”生产建筑材料；

第二：成立实德胶工业公司；

第三：决定进军化学建材；

第四：收购大连足球队；

第五：实德战略转型；

第六：进军保险业；

第七：用塑钢造就足球；

第八：把实德推向了欧洲市场；

其实我们每走一步，都要看看，一个创业模板展现了他的创业过程，我们每走一步，不妨看看，在我们现实的生活中，有我们许许多多要学的东西，那就看我们有没有机遇了，每个人的命运都掌握在自己的手里，就看你能不能把握了。

4、拷贝徐明的创业精神

徐明不是雷锋，徐明也不是白求恩，他所做的一切，几乎都没有“毫不利己，专门利人”的迹象。便这并不妨碍他成为我们学习的榜样。

作为一名商人，能安居什么什么财富榜，证明他是成功的；作为大连实德足球俱乐部董事长，实德队的成绩说明了一切。一名 30 出头的年轻人，能够做到这些，其实已经是很令人佩服的了，甚至只是其中一项，也足以令人欣慰。

正如徐明所言，“我们(俱乐部和足协?)的立场是一至的，都是为了中国足球好。”虽然此前曾有人对徐明革命的“动机”表示过疑问，我们还是鲁迅那般“不惮以最坏的恶意揣测国人”。路中间有一坨狗屎，徐明抢在众人之前把这坨狗屎装在箩筐带回了自家责任田，虽即是抢，有失斯文，但他的目的之一，却起码在客观上为道路的清洁作出了贡献。而别人却全都掩鼻而过，还有一群旁观者对别人不清理这坨躺在路中间的狗屎之不道德行为发表各种各样的批评意见和建议。

仅从“革命不彻底”而言，徐明无疑应该受到嘲讽，起码有“软弱”的嫌疑。但试想如果

他坚持斗下去，一条大道走到黑，当真“罢赛”下去，“丑事”闹大，中国足球的脸继续丢下去，起哄、看热闹的肯定开心。可这对谁有好处呢？大连降级，中国足坛继续乱轰轰，中超秩序继续乱成一锅粥，两败俱伤，这就是“革命”的结果？

其实，两虎相争之际，徐明能够及时勒马、“幡然醒悟”，虽则对其个人乃至喊着要革命的俱乐部在声誉或者别的什么利益上是个损失，但于中国足球而言，却是不幸中的万幸！能够从“不停赛就罢赛”中转 180 度弯回到“足协其实也不易”上，正可证明徐明当初被称为“不够成熟”已经转为至少可称之为“理智”了。有谁愿意看到中国足球一塌 5 涂呢？更何况世界杯预选赛极为关键的最后一战即将到来，再闹下去，无疑将成为中国足球另一个“罪人”。想当初国共不戴天之仇尚可合作以抗战，今番和好，又有何不可呢？

闹革命，是为中国足球好，不再革命，也是为了中国足球好。一生一世，能够为中国足球做这两件事，应当称赞，应该值得我们学习。

十、林凤集团张涌

年龄：36

出生地：新疆伊犁

教育：大学（北京大学，国民经济管理）

主要公司：林凤集团

公司总部：北京

主要行业：投资，成都房地产

张涌出生在一个军人家庭，1988 年，他开始做糖酒生意。接着张涌开始移师四川、重庆，投资房地产。现在房地产已经成为林凤集团的支柱业务。林凤集团还拥有成都地区最大的餐饮娱乐酒店牡丹阁，并计划投资 13 亿元建设“自贡恐龙王国公园”，2001 年，通过收购中兆实业有限公司，成为上市公司“东新电碳”的第一大股东。2002 年 12 月，林凤集团以 5000 万美元收购了美国安然持有的嘉陵电力 51% 股权，涉足电力行业。



1、张涌的创业过程

张涌出生在一个军人家庭，很早便进入大学学习。毕业后他开始做糖酒生意。接着张涌开始移师四川、重庆，投资房地产。现在房地产已经成为林凤集团的支柱业务。林凤集团还拥有成都地区最大的餐饮娱乐酒店牡丹阁，并计划投资 13 亿元建设“自贡恐龙王国公园”，2001 年，通过收购中兆实业有限公司，成为上市公司“东新电碳”的第一大股东。2002 年 12 月，林凤集团以 5000 万美元收购了美国安然持有的嘉陵电力 51% 股权，涉足电力行业。

2001 年 10 月 31 日，当“自贡恐龙王国公园”正式破土奠基，林凤集团总裁张涌宣布，将用 5 年时间，投入 13.8 亿元人民币巨资，打造出这个全球独一无二的东方迪斯尼乐园时，人们才将目光投向这个头高高、体形微胖的新闻人物。

毕业于北京大学的张涌今年 36 岁，脸上常常挂着笑，给人以平易近人的感觉。10 年前张还是白酒经销大王，而今已在房地产、资本运作等领域挥动如椽大笔，写意辉煌人生。

由张率领的林凤集团是一家跨国集团管理公司，涉足基础能源、生物制品、数码科技、金刚石制造、房地产开发、餐饮旅游、项目投资、资本运作等领域，拥有总资产近 60 亿元人民币。集团总部位于北京，下设三大区域集团，即成都林凤集团(南方总部)、北京林凤集团(北方总部)和美国林凤集团(海外总部)，张打造的这三大区域集团，成为了林凤集团重要的“三驾马车”。

成都林凤集团总资产达 46 亿元人民币，拥有全资商务楼宇 7 幢，旗下 26 家全资子公司和一家控股公司，分属六大板块，分别是，投资板块：对成都武侯房地产开发公司、成都东风机械厂、成都铝材厂、中兆实业集团、西苑饭店等十多家大中型企业成功进行了资产重组或全面收购，是上市公司东新电碳(600691)的第一大股东，运作资本额超过 15 亿元人民币。能源板块：投资建设四川凉山州美姑河流域梯级水电站，总装机容量 42 万 KW。房地产板块：成都林凤集团旗下成都武侯房产公司和四川林凤房产公司均是四川省房地产开发企业 10 强，四川省房地产市场占有份额 10 强，2001 年开发量和销售量均居成都市前三名。是工商银行、农业银行、建设银行在成都地区惟一的同时获取“AAA”级资信的企业。2002 年开发销售面积将达到 200 万平方米，累积开发总量将超过 760 万平方米，土地储备量近 8000 亩。高科技板块：在战略合作伙伴四川大学制造学院和计算机学院的直接技术支持下，成功地进行了军用智能加密和数码监控产品的研制、开发和应用，是四川地区最大的网络工程建设商之一。餐饮旅游板块：拥有投资 1.2 亿元的成都地区最大的餐饮娱乐星级酒店牡丹阁。总投资额为 13.8 亿元的世界级恐龙主题公园“中国恐龙王国公园”，占地面积 8.98 平方公里，目前正在建设之中，计划 5 年内全面建成开放。该项目由林凤集团独家投资开发。贸易板块：以香精香料进出口业务为龙头，是中国最大的糖酒贸易经销商之一。

北京林凤集团总资产为 9 亿元人民币，主要从事房地产开发、高科技产品开发应用和国际贸易等。

美国林凤集团位于夏威夷，主要涉足投资收购、国际旅游和星级酒店等领域，总资产 6000 万美元。这“三驾马车”在张涌的驾驭下，向着更远的目标进发。

林凤集团成功收购中兆实业有限公司，使上市公司东新电碳(600691)连续两年实现赢利，在资本运作上迈出了坚实的一步。在房地产领域，林凤集团在北京、重庆、上海、昆明、贵阳等地拥有 8600 亩的土地储备量。面对市场风云变幻，张感触良多，他说，将珍惜今天，并以坚定的脚步踏上今后的征程。

2002 年 12 月 3 日，成都。中国林凤集团总裁张涌，开创了中国民营企业并购世界 500 强在华资产的先河--在世界能源巨头美国安然公司宣布破产一年零一天后，林凤集团与美国安然公司旗下的安然国际成都电力公司举行了股权转让签约仪式，林凤集团以 5000 万美元获得了安然公司持有的四川嘉陵电力有限公司 51%的股权。

此举在国际国内引起强烈反响。张涌执掌的中国林凤集团收购安然公司在华的最大一笔投资项目，不仅开创了中国民营企业并购世界 500 强在华资产的先河，也是民营企业首次大规模涉足长期处于垄断状态的电力行业。

有专家评论，首次亮相《福布斯》便名列第 19 位的张涌，一举成功收购安然资产，是中国民营企业发展史上重要的转折点，表明中国改革开放和加入 W T O 后，民营企业迅速壮大的事实。

在房地产界，如果不是 2001 年 11 月，张涌通过旗下的成都林凤高科技产业投资有限公司控股了上市公司东新电碳(上证 600691)，对国内许多人来说，“张涌”仍是一个陌生的名字。也正是因为对东新电碳的控股，引来了美国《福布斯》杂志对他的关注。

对外界来说，张涌仍是一个近乎“神秘”的人物。因为他很少出现在媒体上。张涌不事张扬，他只是默默地做大他的企业。每年他只有大概 1 / 3 的时间在他属下的成都林凤集团(南方总部)，其余时间他除了要管理北京林凤集团(北方总部)和美国林凤集团(海外总部)，还要满世界跑，寻找合适的投资机会。

张涌说：“我淘到的第一桶金是在深圳做纺织品进出口贸易，以及在广东做房地产开发等。当时深圳在改革开放中作为特区，思想是比较解放的，所以我充分沐浴了改革开放的春风。”

与 1993 年的初创时的北京林凤企业总公司相比，短短数年之后，林凤集团已今非昔比，企

业涉足范围之广令人咋舌。这家总部位于北京的跨国集团管理公司，涉足基础能源、生物制品、数码科技、金刚石制造、房地产开发、餐饮旅游、项目投资、资本运作等领域，拥有总资产 68 亿元人民币。

《福布斯》数着张涌的“家当”，说“张涌是一个积极扩张的投资者”，看来并没有错。张涌和他的林凤集团成功运用实业开发、投资、贸易、资本运作、兼并、收购等发展战略，在多种领域的探索中取得的成功使他跻身“福布斯新贵”行列。

张涌说，林凤集团得知消息较早，并迅速通过林凤美国总部与安然公司取得联系，表达了收购意向。但是，美国、香港等多家有实力的中外企业都悄然加入了竞争行列。其中，也是世界 500 强之一的美国埃尔帕索能源公司。但林凤集团凭借自己的实力，经过十几轮谈判，最终虎口夺食，将安然股权收入囊中。

“我们这次谈判和成功收购大长了中国民族企业的志气，首开中国民族企业收购世界 500 强的先河。这表明，外资能做的事情内资也一样能做好。民营企业大规模介入电力，以前是没有的。”张涌对这次收购表现出了充分的自信和满意。

“当然，我们涉足能源行业是早有准备的。”张涌我们大家谈起了他的企业发展观。“我们的企业做强大以后，客观上需要调整产业结构，需要来选择目标市场。我们之所以定位于能源行业，是因为中国改革开放以来，经济的高速发展对能源的需求巨大，东部甚至西部的能源，包括电力是不能满足需求的。我们对安然的资产还比较认同，认为收购符合集团战略调整的需要和发展步子。我们正在参股、控股天然气、电力、自来水公司，今后一段时间，林凤将把包括水电在内的基础能源板块作为企业的重头戏来发展，这是整个企业的主战场。”

2、张涌的创业模板

走到我们前台来的张涌似乎已不再“神秘”，但他说他不是“故意神秘”。张涌认为，一个企业是公开的，遵纪守法地运行，依法照章纳税，接受监督管理，对企业长久发展是一件好事。林凤公司是大家一起发号施令的，没有谁想去刻意提高自己的知名度。作为生意人，做好生意是本份。《福布斯》派人来林凤集团，公司都很配合，此时成为公众企业也是顺理成章的事，没有必要炒作。

世界能源巨头美国安然公司的企业危机，为中国民营企业打破行业垄断，进入能源行业带来了机会。张涌和实力强劲的中国林凤集团抓住了这次机遇，过去一直由国家垄断电力的格局就此结束。张涌雄心勃勃：“这只是万里长征的第一步，林凤集团下一步还将以此为契机，打造以水电、火电、石化为主的能源帝国。”

尘埃落定的背后，其实却蕴藏着一场林凤集团与中外企业针锋相对的实力较量。由于安然公司去年在美国已申请破产保护，其海外投资业务面临收缩调整，但安然在华的资产依然是优良资产，安然在四川的两大项目--川中油气开采工程和嘉陵电力，一直是各方关注的焦点。去年上半年，川中油气项目出手后，争夺四川嘉陵电力便成为中外巨头角力的主战场。

张涌说我现在的目标就是世界 500 强当然不仅仅停留在基础能源上。张涌冷静而自信地提出：“安然公司发展 15 年成为世界能源巨头，为什么我们在这样好的环境里不敢有更高的追求？我们的机会不比他们少，机遇不比他们差，国内企业应该充满信心，自强不息，自尊自爱，不断整合资源，不断积累，迅速向世界 500 强进军，打造中国经济的‘联合舰队’。我希望看到世界 500 强中有很多企业都是中国的，前 10 名也应该有中国的企业！”

张涌向我们大家进一步地展示了他的设想：“下一步，我们会集中精力做能源、金融、医疗、公用事业，每一项都有详细的规划。当然，对于能让我怦然心动的适合投资的项目，我们还是适时介入的。”提及电子信息产业这些目前热门的投资项目，张涌有他自己的看法：“适合别人做的不一定适合我们做，权衡适合时我们才会去做。”

这些行业的发展因应了这些国家当时社会经济发展战略目标的要求。对这些行业产品的极度需求，使政府对具有行业优势者充分地开放资源和给予大量的优惠扶持政策，并最终推动这

些优势者的财富以异乎寻常的速度增殖。

中国的房地产业是个与众不同的产业：从开始诞生就是一个民营资本充分进入的产业，并如鱼得水般获得了充分的发展；政府与企业之间从一开始就是彼此协调、彼此制约的关系，行业随两者起伏并逐步走向成熟；城镇居民对于商品房消费无以抑制的渴望，成为吸引无数资金竞相投资的强大诱因。集中产生在行业资源开放的时候。起源于深圳的房地产业，政府在最重要的土地资源管理上成功借鉴了香港经验，从一开始就实行对全体资本对象开放的“国民待遇”政策，为各类不同的资本提供了相同的起跑线，于是房地产就成为了全国范围内民营资本竞相进入最集中的产业，如今98%以上的房地产企业都是民营企业。

作为一个以投资管理为主要特征的行业，尽管早期也有如“深房集团”等大型国企占有一定的市场优势，境外如“和黄集团”也多有在国内投资，但是经营机制优势和地缘优势使民营资本在房地产开发业务中获得了极大的优势释放。一方面，民营企业可以通过充分的市场调研最大限度地了解市场需求、提供不同商品物业种类和档次满足市场需求；另一方面，施工开发过程中曾普遍采用的无资金成本的乙方垫资建设，以及商品房最终建成之前的合法预售等，都极大提高了开发商自有资金的利用效率。

在企业普遍要求政府“松绑”的今天，房地产企业与政府主管部门之间的关系是令人满意的。作为重要的参与方，政府对房地产企业的管理完全是通过宏观方式调控。以1993、1994年严格控制银行资金进入房地产开发为开始，1997、1998年又以启动内需为目标，实行住房制度改革、鼓励商品房消费，期间一个完整的发展周期使房地产行业切身感受到了市场的震荡力量；但非对抗的政企关系使行业的整体发展水平稳步提高，行业内部的自我调节能力也日趋理性。譬如，在市场调节和政府行政的约束下，大多数发展商从追求高利润的商业物业开发转向住宅开发为主，从高档别墅开发转向开发普通商品住宅；而不断减低的银行利率、大幅降低房地产开发中的各类税费又是企业向政府充分争取的成果。

当然，政府对于房地产开发过程的管理也是逐步成熟的，最重要的土地资源管理直到2002年7月1日才在全国范围内实行市场化管理，全面实行开发土地招投标制。毋庸讳言的是，伴随着这个完善的过程也付出了相当沉重的代价，如利用土地资源“寻租”，成为经济转型时期不少地方官员的经典堕落之路。

巨大的住宅需求创造富翁群体，需求是行业兴旺的最终决定性力量，十五年的房地产历史是最好的证明。从1988年开始，房地产销售就保持着高速增长的形势，在实施住房制度改革之后，最近6年更是保持高速稳定增长(如图1)。2002年全国商品房销售总额达到6009亿元，个人购房比例达到创纪录的93.6%，这种机遇令其他行业羡慕不已，自然引发了民营资本的竞相介入。

在国内上市公司中，房地产企业也已占到10%左右，甚至连其他行业的上市公司也如过江之鲫纷纷涉足。在需求极度增长的过程中，由于商品房的不可移动性导致的地域性，区域需求的高度分割使资金得以在全国范围内覆盖，避免了整体投资结构的失衡，住房制度改革使各地的商品房开发都具有良好的市场前景，各地大大小小的市场机遇自然也为大小富翁们的诞生创造了条件。

经济转型带来的资源开放、企业与政府间的协调互动、巨大住宅需求能量的释放，三重机缘铸就了民营经济在房地产业中的成功。

随着中国房地产业整体发展水平的提高，房地产业正在向集约化和专业化方向发展。与目前相比，未来的经营模式将会有很大的不同，如：从传统的单一开发模式向开发与经营相结合的复合型模式转变；从传统的投资管理为主向提高开发过程中的技术含量、品牌价值转变；将产业经营和资本经营相结合；更广泛地使用金融工具筹集资金等等。

张涌并不认为自己有多少经验可供别的创业者和企业家学习，但他所谈的“学习论”也颇有启迪。他说：“一个企业家做生意的成败取决于他的综合素质，包括文化、阅历等内在素质。我向中国的企业家们呼吁：现在和以前已经不同了。

张涌的创业模板有以下几点：

第一：大学毕业“下海”经商；

- 第二：投资房地产；
- 第三：打造东方迪斯尼乐园；
- 第四：进行军用智能加密和数码监控产品的研制；
- 第五：开创了中国民营企业并购世界 500 强；
- 第六：打破行业垄断，进入能源行业。

俗话讲：‘他山之石可以攻玉’，多学习别人才能引发更多灵感。就我来讲，要学习的东西依然是太多了。我们可以学习他的创业经验。现在是知识经济和信息经济构成财富经济的时代，什么都不具备怎么去做生意呢？再像以前光靠着去‘摸’是不成的了。

3、拷贝张涌的创业心态

林风集团不管遇到多大的风险，他们都能占胜，我们要学张涌那种吃苦耐劳的精神，同时张涌告诉我们了一些道理，不管遇到多么大的事都要冷静的思考，积极的心态必须是正确的心态。正确的心态总是具有“正性”的特点，例如：忠诚、仁爱、正直、希望、乐观、勇敢、创造、慷慨、容忍、机智、亲切和高度的通情达理。具有积极心态的人，总是怀着较高的目标，并不断奋斗，以达到自己的目标。

消极的心态则具有与积极的心态相反的特点。如果说，积极是人类最大的法宝；那么，消极就是人类致命的弱点。如果不能克服这一致命的弱点，你将失去希望之所在，并失去希望之所由，悲伤、寂寞、烦躁、颓废、痛苦，世界将因此毁灭。

不！我们不要这样。我们虽有很多弱点，但我们不是弱者。积极心态的树立，将使我们很快地摆脱消极心理的阴影，成为一个快乐的强者！

变成世界上最重要的人，那个人就是“你”。你的成功、健康、幸福与财富依靠你如何应用你的看不见的法宝。你将怎样应用它呢？这由你自己选择。

你的心理就是你的不可见而恒定的法宝。它的一面装饰着“积极的心态”五个字，另一面装饰着“消极的心态”五个字，积极的心态具有吸引真善美的力量，而消极的心态则完全排斥它们。正是消极的心态剥夺了一切使你的生活有价值的东西。

不要由于没有成功就责备这个世界的不够完美与现成，这是可笑与可鄙的。你要像所有成功者那样发展自己火热的谋求成功的愿望。怎样发展？把你的心放在所想要的东西上，使你的心远离你所不想要的东西。

不要拒绝所有的书籍是他人的帮助和指引，更不要拒绝自己内心的冲动。对于那些具有积极心态的人来说，每一种逆境都含有等量的或更大利益的种子。有时，那些似乎是逆境的东西，其实是上升的好机会。你愿意花费时间从事思考以便决定你怎样才能把逆境化为等量或更大的利益吗？请这样回答说：我当然愿意！

请接受这样一件无价的礼物--欢乐的劳动；寻求人生的最大价值；热爱人们，为人们服务。

决不能低估消极心态的排斥力量，如不重视你未必是它的对手。它能阻止人生的幸运，不让你受益。

你能由失望而得到好处吗？是的，失望已被我积极的心态转化为失望了。某些失望正是新希望的开头呢！请对你的朋友说：嘿，我失望了，但我终于想通了！

继续工作！重新端正自己对生活、工作与学习的态度，并且把今天的挫折转化为明天的动力。是的，我很不满意！为此，我要不，不是颓唐，而是努力！请相信，每当这时，积极的心态可以拯救你的困惑或苦难，并把那些好像不可能的事转化为现实。你要对自己热情（可以略带忧郁地）、快乐而肯定地说：“我没有失败，让我继续工作！”你有这一勇气吗？只有勇敢者才可能是强者。

不要让自己老是觉得委屈，顾影自怜。成功是由那些具有积极心态的人所取得的，并由那些以积极的心态努力不懈的人所保持的。

积极的心态将使我成为强者，勇敢者，胜利者，成功者--英雄！圣者！赐予我力量吧！

你的工作能否令你充满活力，能否令你信心十足？甚至助你达成愿望？专家说，找到合适的工作是事业成功的第一步。每个人都具有独特的才华，都有一些自己特别喜欢做的事情。你有否试过因沉迷于某一项活动而忘了时间？有没有一些令你精神为之一振的事？你必须尽量发掘合适的对象，切勿抱“先得到后付出”的心态。工作不仅是赚取饭票的工具，也是表现你的价值观的一种途径。你不能单看表面的各项有利条件，而是要付出热忱。你需要一份能带给你使命感、权力和自豪感的工作。对于现代社会的变，我们不能“以不变应万变”。时代变，你就的变；你永远是被动的，也永远是主动的；只有与环境融合，并掌握环境，才能快乐。心动不如行动。当你有梦想，先不要考虑为了实现这个梦想，你放弃目前所拥有的是不是可惜，你将要失去什么，这样往往就没有了行动的勇气。你应该考虑，当我 80 岁回首人生时，我会不会因为我没有做这件事情而后悔？如果是，我相信任何人都知道该怎么做。只要你行动，梦想实现起来可以非常快！

别气馁，让我们从今天开始了解您的天赋特质，计划您的终身幸福大事。

是的，职业的成功与否从很大程度上决定了您的一生是否美满和谐。您知道吗？每个人的的一生约有 11000 天是在工作，那是近 1/2 的你的人生旅途。在这 11000 多天中，汇聚了您一生中精力最充沛、最具创造力、最灿烂、最具魅力的时光。如果您不慎从事了一份自己不擅长或不感兴趣的职业，便很难发挥出自己的才干，还可能少了一分盎然人生的趣味，即便充分调动了您的能量，也可能做不出什么成绩来。您无法选择自己以什么样的身份来到这个世界上，却完全可以通过有效的职业生涯规划和努力来奠定自己在社会上的地位，在人生的舞台上找到自己所扮演的角色。

积累你的成功资本，每个人都梦想成功。然而，现在的你究竟的多少获得成功的资本呢？你的性格，你的勇气，你的决心，你的毅力决定着你的这一切，要想获得成功。你必须一点一滴地从小事做起，积累你的资本。一个失败者大都是因为他缺乏这种或那种成功的因素。而一个成功者，总是在各方面是成功的。所以，如是你要想获得成功。从现在开始，积累你的资本吧！这些不仅包括你获得成功的专业知识，它包含的甚至更多，信心，毅力，忍耐，积极的心态，不怕失败，坚持到底等等优秀的品质。从现在开始吧，你必须从每一件事做起，只有做好每一件事，你才能获得更大的成功。积累你的成功资本吧！这是实现成功的惟一途径。