

CCG 智库文库丛书

# 那些年， 我们怎样创业

苗绿 王辉耀◎主编

一本书读懂大佬们  
怎样创业成功



分享他们的

抉择 使命 笑与泪 度过危机 再崛起命运的转折 努力与运气 转型  
商业智慧与奋斗经验 企业家精神 大爱之心



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

CCG 智库文库丛书

# 那些年， 我们怎样创业

苗绿 王辉耀◎主编



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

那些年, 我们怎样创业 / 苗绿, 王辉耀主编.

—北京: 中央编译出版社, 2016.1

ISBN 978-7-5117-2895-1

I. ①那… II. ①苗… ②王… III. ①企业管理—经验—中国 IV. ① F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 309199 号

## 那些年, 我们怎样创业

出 版 人: 刘明清

出版统筹: 董 巍

责任编辑: 曲建文

责任印制: 尹 珺

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612370 (编辑室)

(010) 52612316 (发行部) (010) 52612317 (网络销售)

(010) 52612346 (馆配部) (010) 66509618 (读者服务部)

传 真: (010) 66515838

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京中兴印刷有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数: 323 千字

印 张: 19.25

版 次: 2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

网 址: [www.cctphome.com](http://www.cctphome.com)

邮 箱: [cctp@cctphome.com](mailto:cctp@cctphome.com)

新浪微博: @中央编译出版社

微 信: 中央编译出版社 (ID: cctphome)

淘宝店铺: 中央编译出版社直销店 (<http://shop108367160.taobao.com>) (010) 52612349

本社常年法律顾问: 北京嘉润律师事务所律师 李敬伟 问小牛

凡有印装质量问题, 本社负责调换, 电话: 010-55626985

## 序 言

这是一个需要创新创业的时代，也是一个创新创业最好的时代。

李克强总理在 2014 年首次提出“大众创业，万众创新”的概念，并表示要破除束缚，掀起“大众创业、草根创业的新浪潮”。之后，在政府的鼓励和支持下，中国社会逐渐形成“大众创业，万众创新”的新态势。同时，我们正身处新一轮的产业变革当中，互联网和智能化技术让创新创业面临着前所未有的机遇和无尽的可能。产业升级、结构调整对新技术的需求也在不断地呼吁创新创业局面的开启。

2014 年，一项针对 13 个国家的年轻人做的意向调查显示，受访的中国年轻人中“考虑将来创业”的比例为 40%。与年轻人的创业热情成正比的是社会创业环境的优化。统计数据显示，截至 2015 年 3 月，全国科技企业孵化器超过 1600 家，大学科技园 115 家，在孵企业 8 万多家。其中，北京市有各类孵化机构 150 多家，国家级孵化机构 50 家，入驻企业超过 9000 家；活跃的创业投资机构超 600 家，居全国首位。2014 年，北京地区共发生 629 起投资，同比增长 69.1%，涉及投资金额 413.46 亿元，同比增长 296.9%；天使投资案例 316 起，增长 338%，占全国的 41%，天使投资金额 16.75 亿元，占全国 50%。

社会大众的创业热情可见一斑。然而，创业的成功率却不尽如人意，数据显示我国创业的成功率仅为 5%。软银亚洲信息基础投资基金 CEO 阎焱从自身的投资经验出发，认为：“创业成功率无论在中国还是美国，大概不超过 1%。今天看到的创业公司大概 95% 以上在几年以后会死掉。”优客工厂创始人毛大庆认为：“国际上认为创业的成功率

是10%左右，我看在美国要小于10%，在中国也就是5%左右。”2015年，有研究发现目前国内青年首次创业的成功率不足10%。

如何理性地选择创业人生，正确地选择创业方向，恰当地管理运营，让创业理想变为成功现实？长期以来，中国与全球化智库（CCG）孜孜探究答案。自2008年成立起，中国与全球化智库就专注于人才国际化、创新创业和企业国际化研究领域，先后出版“国际人才蓝皮书”系列、“海归推动中国”丛书等，既从宏观层面又从微观案例层面进行分析，积累了大量研究成果。2015年9月，CCG还专门举办了中国创业教育研讨会，分析国内创业状况，研讨国内创业教育发展方向。在当前的“双创”形势下，CCG继续发挥智库的研究专长，分析创业案例，总结创业精英们的成功之道，希望对年轻的创业者们有所帮助。

本书收录的40位代表性创业家分别出生于20世纪40、50、60、70年代，他们站在改革开放和深化改革的潮头，抓住时代机遇成就了各自的传奇。40位创业者按照其创业时间大体可以分为两组：一组是20世纪80年代到90年代初，改革开放初期，乘着改革的春风，“下海”弄潮。这时期的创业者选择的创业领域多半是实业和地产，如曹德旺创办福耀玻璃、宗庆后创办娃哈哈、王健林创办万达；此外，这一时期还有抓住机遇，走在时代前列，涉足民营教育领域的创业者，如俞敏洪创办新东方。大致说来，这一时期的创业者多以本土发展起来的企业家为主。第二组是20世纪90年代末、21世纪初期，经过十几年改革开放，中国在经济社会各方面取得了长足发展，一批留学人员从中看到回国后大有可为，毅然回国开创新纪元。这一时期的创业者选择的创业领域多半是互联网和资本投资，如李彦宏创立百度、张朝阳创立搜狐、沈南鹏创办红杉资本、徐小平创办真格基金、张磊创办高瓴资本等；这一时期的创业者大多具有海外留学经验，兼具中西方的优势，在中外经济、文化交流方面做出很大的贡献。

在目前的创业环境下，照搬经验肯定不行。此书的编写目的也不是为年轻创业者们提供一本“真经”，而是用前人的经历告诉他们什么是真实的创业，帮他们领悟创业之道。

创业者首先需要具备高情商，需要通晓团队员工、竞争对手，以及用户的心理与需求。人才是企业发展的核心动力，南宋心学大家陆九渊说“人同此心，心同此理”，站在员工的立场上思考他们的诉求才能聚得拢、凝得住人。“知己知彼，百战不殆”是兵家要诀，商战亦是如此。信息时代，用户口味日益“刁钻”，能抓住用户痛点才是王道，毕竟产品不是为了自我满足，而是要满足消费者。所以马化腾可以允许“适度浪费”来打造一款完美匹配用户需求的产品。

创业者亦需有高瞻远瞩的大格局，未卜先知一直是人都期望得到的“超能力”，我们总是对未知抱有一种恐惧。创业者更需要在未发之时就抢得先机，与时俱进是不够的，需要比时代快半步，这样才能提前布局。所以王广发在地产之后涉足教育，在教育之中又侧重国际教育，强调要“不断地充电，不断地产生正能量，不断地开拓思维模式，不断地思考高端顶层规划设计”。高瞻远瞩总与高处不胜寒相依相偎，这时候，创业者需要勇敢地相信自己，安然地在大多数中做小众，这便需要气魄与定力。

创业者还要必备等待时间验证的耐心。一天有24小时，一小时有60分钟，一分钟有60秒，这是恒定的时间定律，不多不少不快不慢亘古绵长一直如此。大格局的部署不是一朝一夕就能见成效的，尤其是快时代半步的布局，那需要足够的时间灌溉才能结出果实。所以，王健林在进军商业地产遭遇诉讼风暴之时决定“等”5年，最终他成功了。

回顾40位成功创业家当年怎样创业，是为了更好地读出今天的年轻人要怎样创业。

面对新一代80、90的创业者，很多人质疑他们年龄太小，尚没有足够的经验，不适合创业。其实，在本书收录的40位创业者中，20世纪40年代出生的有8位，创业时75%的人年龄在40~50岁；20世纪50年代出生的有10位，创业时80%的人年龄在30~40岁；20世纪60年代出生的有16位，创业时70%的人年龄在30~35岁，18%的人年龄在30岁以下；20世纪70年代出生的有6位，创业时80%以上的人年龄在20~30岁。



这组数据在一定程度上反映了一个趋势：创业者正在趋于年轻化。这大概与创业领域与高新技术、互联网结合越来越密切有关。信息时代的千变万化，需要年轻的头脑来厘清和掌控。年龄不是问题，只要你能掌控得住，大可放手一试。

是为序。

中国与全球化智库创始人

王辉耀 苗 绿

2015年11月



# 那些年， 我们怎样创业

## 目 录



---

## 曹德旺 临渊履薄，心若菩提

创业前奏曲 少年的顿悟 //02 “忘我”脱困 //03

创业进行时 临危受任，缘定玻璃 //05 日本能做的，为什么我就不能做 //06  
被逼出来的富豪 //08 福耀全球 //09

---

## 陈启宗 用乌龟的心态做兔子的事情

创业前奏曲 读书“不务正业” //12

创业进行时 兵行“险招”，转战内地 //13 没有熊市，何来英雄 //14  
别忘了昨天的眼泪 //15 财富不传承 //16

---

## 邓中翰 情定“中国芯”

创业前奏曲 挑战的价值 //18 人生当壮阔 //19

创业进行时 放弃巅峰 //20 搭建“充满友谊的团队” //20  
专注，很专注地去做一件事 //21 何谓“中国创造”？ //22

---

## 丁磊 网易是寂寞的

创业前奏曲 不离不弃计算机 //24 天生创业者 //25

创业进行时 网易与 163 //25 泡沫破灭的日子 //26 “工匠精神”做游戏 //27  
创新与保守如何完美统一？ //28

---

## 冯仑 做企业与经营人生一脉相通

创业前奏曲 一下海南 //30 在南德相遇 //31

创业进行时 成立即要“关门” //31 逆势而上 //32 野蛮生长 //33  
多灾多难的 1996 //33 产品转型 //34 将转型进行到底 //35

---

## 郭广昌 真正的动力源自内心

创业前奏曲 读书改变命运 //37

创业进行时 第一个 100 万 //38 第一个 1000 万 //39 第一个 1 亿 //39  
多元也可以很专业 //40 打开资金渠道 //41  
中国动力嫁接全球资源 //41 向巴菲特学习 //42

---

---

## 韩小红 持续创新健康管理

创业前奏曲 医药世家 //44

创业进行时 扔掉“胶皮饭碗” //45 创业第一步 //46 顾客在哪里? //46

扛过“坎儿” //47 济世图远 //48 大医精神 //48

---

## 雷 军 顺势而为

创业前奏曲 小试牛刀 //51 第一桶金 //52 再战告捷 //53

创业进行时 冲动的“三色”青春 //53 诱惑来自金山 //53

“盘古”当头棒喝 //54 我的梦，又在何方? //55

小米：为发烧而生 //55

---

## 李 山 我的追梦与前行

创业前奏曲 学建筑还是学经济 //57 做大官与做大事 //58

进入高盛 //59 承诺归国 //59 出师不利 //60

创业进行时 曲线报国 //60 中银岁月 //61 三山遇挫 //62 涛石再起 //63

---

## 李彦宏 百度在路上

创业前奏曲 顽皮少年“改邪归正” //65 读书、工作、寻找方向 //65

创业进行时 众里寻他千百度 //67 互联网寒冬突降 //67 守得云开 //67

少数派的坚持 //68 对决 Google //68 与资本博弈 //69

互联网“狼性之说” //70 移动端大战 //71

开拓新业务 //71 投资“璞玉” //72

---

## 梁稳根 屡败屡战，抓紧梦想

创业前奏曲 少年立志 //73 桃园四结义 //74

创业进行时 失败接踵而来 //75 痛定思痛 //75 三一诞生 //75

第一个专利 //76 到国外开拓疆土 //77

中国股改第一股 //77 缔造世界级企业 //78

---

---

## 刘强东 活出自己，只争第一

- 创业前奏曲 创业初念 //80 15岁的冒险 //81 选准第二专业 //81  
创业进行时 人性的善恶 //82 原来败在“此处” //82 再出发 //83  
塞翁失马焉知非福 //83 做“任性”的少数派 //84
- 

## 刘永好 快半步，永不过时

- 创业前奏曲 从知青到讲师 //86 初试音响之路 //87  
创业进行时 选准切入点 //87 直面折戟 //88 希望诞生 //89  
现实倒逼转型 //89 合与分 //90 跨界“接地气” //91  
希望“四化” //91
- 

## 柳传志 给块云彩就下雨

- 创业前奏曲 曾经梦想很小 //93  
创业进行时 不惑之年“被”创业 //94 两次教训 //95 创新孕育联想 //95  
发展制造业 //96 变成事业的主人 //96 打造第一品牌 //97  
布局交接 //97 退隐、出山、再退隐 //98 投资未来 //98
- 

## 鲁冠球 一切都是干出来的

- 创业前奏曲 辍学与下岗 //100  
创业进行时 倾家荡产“败家子” //101 倾情农机厂 //101  
转型与客户策略 //102 钱潮 = QC = 质量控制 //103  
进军国际市场 //103 成立万向集团 //104 我要造汽车 //104
- 

## 马化腾 琢磨产品，步步为“赢”

- 创业前奏曲 技术牛人 //106 泡网和“马站” //107  
创业进行时 QQ，源于一场失败的诉讼 //107 腾讯，险些卖掉 //108  
爆炸式发展 //109 微信，自己打自己 //109 做减法 //110
-

## 莫天全 从无到有，从小到大，从有到无

- 创业前奏曲 一路学霸 //112 一本书带来的人生转折 //113  
 创业进行时 搜房诞生 //114 找钱，找钱，找钱 //115 抛硬币做决定 //115  
 从“百城战略”到纳斯达克 //116 一点股份不留 //117

## 潘石屹 放低自己，心中无敌

- 创业前奏曲 贫穷如影相随 //119 辞职下海 //120 南漂岁月 //120  
 创业进行时 淘到第一桶金 //121 泡沫！赶紧撤！ //121  
 自立门户 //122 另类营销 //122 SOHO 中国 //123  
 SOHO 3Q //124 宽和回首 //125

## 任正非 低调的华为领头狼

- 创业前奏曲 低调生活的磨砺 //127  
 创业进行时 博弈风险 //128 农村包围城市 //129 进军国际 //129  
 塑造“狼性”文化 //130 “华为肯定不上市” //131  
 平衡收入与利润 //132 布局互联网 //132

## 沈南鹏 创业者背后的创业者

- 创业前奏曲 “数学家”的抉择 //134 投行“八年抗战” //135  
 创业进行时 携程，偶然诞生 //136 如家，再创神话 //137  
 红杉，扎根中国 //137 投资：精挑“赛道”与“赛车手” //138

## 孙立哲 用冲刺的速度跑长跑

- 创业前奏曲 荣辱只在一瞬间 //141 从医梦想：努力与放弃 //142  
 创业进行时 从温饱到发展事业 //143 归国、失败、患癌症 //143  
 再回国，找准创业方向 //144 成功有“大道” //145  
 当一个“不干活”的董事长 //146

---

## 田溯宁 永不止步的好奇心

创业前奏曲 读书、“放羊”、与草为伴 //148 驶上“信息高速公路” //149

创业进行时 亚信，一波三折起步 //149 中国互联网建筑师 //150

为国家创业 //152 “宽带先生”再启航 //153

---

## 王伯庆 我的麦可思故事

创业前奏曲 遭遇双重打击 //155 读书、出国、做科研 //156

创业前奏曲 问题就是机遇 //156 52岁尚未晚 //157

1、2、3，开步走 //157 三年等来第一桶金 //158

数据改变教育 //158 做好社会大脑 //159

---

## 汪潮涌 心胸如海，扬帆远航

创业前奏曲 神童初长成 //162 生命顺势而成潮涌 //163

创业进行时 信中利掌门人 //164 投资中的弹指神通 //165

投资“中国之队” //165

---

## 王广发 水到渠成的艺术

创业前奏曲 少年：与时代共舞 //168

创业进行时 方向与抉择 //169 经营：有艰辛但没困难 //169

转型：高瞻远瞩，居安思危 //170

工作：每天休息5小时 //171

责任：一心推动国家、社会发展 //172

---

## 王健林 做跟别人不一样的事

创业前奏曲 部队中成长 //175

创业进行时 旧城改造初试水 //176 万达诞生 //177 足球打造知名度 //177

转型商业地产 //178 摸索三种地产模式 //178 进军电影业 //179

布局文化产业 //179

---

## 王俊峰 智慧“取舍”与尽心尽力

创业前奏曲 “随便”结缘法律 //181 律师不只是打官司 //182

创业进行时 取舍之艰 //183 以优势突围 //184  
边留学，边创业 //184 担当更大的责任 //185

## 王 石 多重人生协奏曲

创业前奏曲 蠢蠢欲动的商业梦 //188

创业进行时 差点成了“饲料大王” //189 曾经“唯利是图” //190  
万科诞生 //190 把蛋糕做大 //191 高于 25% 的利润不做 //191  
居有万科 //191 “放养”万科 //192  
“+ 互联网”与绿色建筑 //192 再攀高峰 //193

## 王 卫 带着信仰飞奔

创业前奏曲 拉杆箱里的商机 //195

创业进行时 顺丰起步 //196 野蛮成长 //197 进行“拆迁式”改革 //197  
低潮中大跨步 //198 确立经营思路 //198  
谁是“最可爱的人” //198 带着信仰飞奔 //199

## 熊晓鸽 飞翔、追寻、圆梦

创业前奏曲 从工人到研究生 //201 弃文从商 //202

创业进行时 邂逅麦戈文 //203 再找来 1000 万美元 //203  
破冰前行 //204 投资的要义 //205 向新梦想起飞 //206

## 徐小平 执着地寻求生活的意义

创业前奏曲 一波三折成长路 //209 邂逅未来合伙人 //209

品尝“美国的滋味” //210 兴趣与生存 //211  
创业进行时 加盟新东方 //211 创办真格基金 //212

---

## 严望佳 创造价值成就别人

创业前奏曲 爱上不爱的计算机 //215

创业进行时 东方升起“启明星辰” //216 打造网络“万能锁” //217

互联网女神的书生意气 //218

---

## 俞敏洪 到底怎样才能成功

创业前奏曲 捡砖头的哲理 //221 逼上梁山“落草为寇” //223

创业进行时 招生之艰 //223 从竞争到竞合 //224

升级“草台班子” //225 股份制改造 //225

做“最富有的老师” //226

---

## 张朝阳 见别人所不能见

创业前奏曲 物理学家的梦 //228 燃起的创业火焰 //229

创业进行时 搜乎？搜狐！ //230 狐狸变巨人 //230 再造搜狐 //231

---

## 张 磊 践行“伟大格局观”

创业前奏曲 天生创业家 //233 转折，从耶鲁开始 //234

创业进行时 折戟中华创业网 //235 创办高瓴资本 //235

投资哲学：守正用奇 //236

寻找具有“伟大格局观的坚定实践者” //237

---

## 张瑞敏 海尔 30 年，再创业

创业前奏曲 成才只争朝夕 //240

创业进行时 不准随地大小便 //241 转产冰箱 //241

砸出来“质量第一” //242 向外国人说“不” //242

多元化与吃“休克鱼” //243 走出国门，与狼共舞 //243

互联网 + 海尔 //244

---



## 周鸿祎 拿出挑战巨头的勇气

创业前奏曲 创业“拿来主义” //247

创业进行时 “3721”一鸣惊人 //249 短暂牵手雅虎 //249  
奇虎 360 横空出世 //250 再次创业瞄准手机 //251

## 朱 敏 人生应当慢慢成功

创业前奏曲 插队做了厂长 //253 差点做了房地产商 //254

曲折学习路 //254 斯坦福生存课 //255

创业进行时 灵光乍现 //255 合伙人很重要 //256  
IC= 印度 (India) 与中国 (China) //257  
做 VC, 培育中国企业 //258

## 宗庆后 奋斗的人生不分早晚

创业前奏曲 困苦生活的磨砺 //260

创业进行时 “喝了娃哈哈，吃饭就是香” //261 并购：小鱼吃大鱼 //262  
“霸王”与“大家长” //263 蜘蛛网一般的“联销体” //264  
“老宗”遇到“小宗” //264 有爱暖萌的“娃哈哈” //265

## 邹亨瑞 运气也是一种实力

创业前奏曲 无心插柳柳成荫 //267

创业进行时 根据需求调整业务 //268 培养国际化团队 //269  
跟最强者合作 //270 认可知识的价值 //271

## 参考文献 //274

## 后记 //291

曹德旺陈启宗邓中翰  
丁磊冯仑郭广昌  
韩小红雷军李山  
李彦宏梁稳根刘强东  
刘永好柳传志鲁冠球  
马化腾莫天全潘石屹  
任正非沈南鹏孙立哲  
田溯宁王伯庆汪潮涌  
王广发王健林王俊峰  
王石王卫熊晓鸽  
徐小平严望佳俞敏洪  
张朝阳张磊张瑞敏  
周鸿祎朱敏宗庆后  
邹亨瑞