

○ 第一季

# 领导者

## 揭秘创业成功基因

万光政 ◎ 主编

# LEADER

EXPLORE THE GENE OF  
ENTREPRENEURIAL SUCCESS

成为他们，超越他们，要先站在他们的肩膀上

上完这**55**堂精英课  
下一个领导者就是你



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

○ 第一季

# 领导者

## 揭秘创业成功基因

万光政 ○ 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

领导者: 揭秘创业成功基因 / 万光政主编. —杭州:  
浙江大学出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-308-15488-8

I. ①领… II. ①万… III. ①企业家-生平事迹-中  
国-现代 IV. ①K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 002392 号

## 领导者: 揭秘创业成功基因

万光政 主编

---

责任编辑 徐 婵

责任校对 罗人智

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 25

字 数 418 千

版 印 次 2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-15488-8

定 价 68.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式 (0571) 88925591; <http://zjdxcsb.tmall.com>



# LEADER

EXPLORE THE GENE OF ENTREPRENEURIAL SUCCESS

主 编：万光政

副主编：吴文平 姚丽萍

编 委：莫士安 夏海微 洪光豫 庄小琴 张海龙 齐 航

## 序 下一个领导者，很可能就是你

---

企，是翘脚盼望。业，是思想行为。

所谓企业，其实就是社会生活当中一种向上生长的力量。

按照现代管理学大师彼得·德鲁克的观点，在今天，企业早已成为人们生活的主要空间。企业不仅是一种利益组织，还是一种人文组织，并越过了有形与无形的种种边界，实现了人才和资源的全球共享。

由是，企业领导者的价值其实无比重要，他不仅仅属于某家企业，而是更多属于公众，属于整个社会生态。领导者不仅仅要创造经济价值，他还要创造人文价值和思想价值。管理学上有句话说：你希望你的员工怎么对待顾客，那就要看你怎么对待你的员工。同理，我们今天拥有怎样的社会，其实取决于企业领导者怎样对待这个社会。

历时近两年时间，杭州日报社精心选择，专访了近百位杭州各行各业杰出企业“领导者”，是想定格每位企业家的思想坐标，是想分享各位企业家的经营智慧，是想传递各位企业家的生活品位。

而且，还有更重要的一点是，这些“领导者”都出自江南杭州，都带着“钱塘自古繁华”的基因。在杭州这座素有“人间天堂”美誉的城市，财富的积累与运行自有其道，需要认真梳理并总结分享。

我们想用文字铺陈开一座城市的尘世幸福，去解密“天下杭商”的成功基因。想要成为他们，想要超越他们，就要先站在他们的肩膀上，去眺望前方的迢遥旅程。你手上这55个故事，其实就是55堂最珍贵的商学院精英课程。

下一个领导者，很可能就是你。

## 二

“东南形胜，三吴都会，钱塘自古繁华。烟柳画桥，风帘翠幕，参差十万人家……”

北宋词人柳永一阙《望海潮》，写尽杭州自然美景与市井繁荣。据说此词当时流播甚广，金主完颜亮闻之，“欣然起投鞭渡江之志”，锐意拿下大宋江山——杭州为声名所累。古时没有照相机，完颜亮密隐画工在访宋使臣中，归来后命作画屏，画临安湖山，把自己的像画在吴山顶上，题诗其上：“万里车书一混同，江南岂有别疆封。提兵百万西湖侧，立马吴山第一峰。”

每次看到这段故事，我都在遥想当年杭州到底何等景致与何等繁华。时间无情流逝，成百上千年也是弹指即过。有人说“文字可以打败时间”，柳永的文字就是这样，三笔两笔就勾勒出杭州这样一个“尘世天堂”。

柳永之后，更有意大利旅行家马可·波罗在其游记中盛赞杭州为“世界上最美丽华贵之天城”（Heaven City）。他在游记中记载杭州人口数时说：当时登记有160个托曼的炉灶，每个炉灶是指共住一家的家庭，一个托曼为一万，所以全城共有160万人家，约640万人。当时的杭州，每日里光是胡椒销售量就达三四十担，每担重达九十斤。手工业相当发达，产量巨大，种类繁多，每种工艺都有成千个铺子，每个铺子都雇用几十个工人工作。杭州街头店铺林立。在城中商业中心区集中了各种店铺，如市西坊的沈家、张家金银交引铺、市南坊的沈家百衣铺、修义坊北张古老胭脂铺、水巷桥下温州漆器铺等。

从前的钱塘繁华基因，仅以江南药王胡庆余堂的几个关键词便能解读——

第一是戒欺。药业人命关天，来不得半点瞒哄欺骗。药业更与良心有关，万不可视众生为草芥。这是从前的老道理，同样适用于今天的新产业。

第二是服务。“顾客乃养命之源”，这是个颠扑不破的真理，所以才要“采办务真，修治务精”。身为企业，第一是顾客，第二是顾客，第三还是顾客。

第三是不二。从前有“真不二价”之说，不以压价作为竞争法宝。今天的另外一种解读，“不二”就是专一，就是研发，就是求精。

## 三

而今天的杭州，更是连续多年名列中国最佳商业城市榜首，创造着一个又一个财富神话，为这座城市“自古繁华”接续上了新的传奇：阿里巴巴开启了网络时代的宝库之门，如今的杭州被视为中国电子商务之都。网易把它的运营总部迁到了钱塘江岸，华为的一个研发中心和中国移动的数字阅读基地都设在这里，中国四大物流公司有两家诞生在杭州。这是一座生机勃勃的城市，有12万软件开发者的、20万在读大学生、数十万创业者以及更多的财富英雄汇聚于此，他们希望用创造财富来实现美好生活，这是他们的中国梦。

今天的钱塘繁华基因，或许阿里巴巴创始人马云的一段话可作观照——

让天下没有难做的生意。生意难做的时候，才能真正诞生了不起的企业和企业家，才真正考验企业家的精神和毅力。未来考验的是你有多大担当、你眼光看多远，未来不是钱和资源决定的，而是担当和眼光决定的。所以，今天的世界充满了抱怨、问题和麻烦，但是如果哪家企业能够解决这样的抱怨、问题和麻烦，那就是你最大的机遇。

的确如此，真正的企业家都是思想家，每天都在思考如何“向死而生”的问题。

从1987年创业直到现在，从一家校办小厂到年营业收入近800亿元的中国饮料业龙头老大，从骑着三轮车创业的一介草民到如今手下三万多员工的中国首富，这中间都发生了些什么变化？

将近30年来，娃哈哈集团董事长宗庆后“过日子”的方法从未改变。他像一个任劳任怨的大家长一般，没有生活只有劳作，他的状态一直是“干活，干活，还是干活”。一年365天，他有200天时间在四处奔走考察。2002年，宗庆后创下12天跑遍大半个中国的纪录。而就在我们记者专访的次日，他也要远赴非洲的马达加斯加，当然不是游玩，而是去看投资项目。如果不出差，他就在上班。每天早晨7点，他赶到办公室，一直到晚上11点下班。日复一日，年复一年，全年无休。

宗庆后早已习惯了这样的节奏。对这位年届古稀的老人而言，工作才是唯一的快乐之源。工作对他的价值，除了成就感，更重要的是安全感。在他的一生当中，并不缺乏底层生活那种“穷日子”的历练。无论如何，他只能始终向前，而不是回到过去。

以此种语境再来看企业，再来看杭州，再来分析钱塘繁华基因，就会明白商业所蕴含的诗意——对眼前的成功视而不见，用危机感代替荣誉感和自豪感，拥抱变化以及挑战，不惜代价地活下去。

是为序。

万光政

2015年12月

## 目 录

### 第一篇 智 造

- 003 宗庆后：一句顶一万句
- 009 戴天荣：这是最好的时代，也是最特殊的时代
- 015 屠红燕：如丝绸般柔软，像水一样有力量
- 023 王米成：鸿雁的“不败”之身
- 030 陈励君：30年，只做冰箱
- 037 方胜康：活着才是硬道理
- 044 仇建平：民企并购梦
- 051 李明焱：农民、专家、实业家
- 057 胡钢亮：理想主义的实业者
- 064 凌兰芳：圆一代人的丝绸梦
- 071 徐荣培：TOMIC特美刻一只“世界杯”
- 077 陈峰：造一辆开往未来的车
- 084 潘建根：时无偶像，自己就成了偶像
- 091 宗永亮：打造“万店互联”新硬件平台
- 098 陈凯：创新模式，把“红海”变“蓝海”

## 第二篇 智 汇

- 107 赵依芳：华语影视领军者的中国梦
- 115 赵锐勇：打造长城影视帝国
- 122 朱明虬：思美传媒的新征途
- 128 郭丛军：快慢之道
- 135 董立群：人生的“归零艺术”
- 143 叶文：老工厂变形计
- 150 周伟成：站在传媒变革“风口”
- 157 王容峰：像巴菲特一样滚雪球
- 163 包永盛：天涯若比邻，投融全无界
- 171 来国桥：甘为学者度一生
- 177 陆悠：精致创造影响力

## 第三篇 智 商

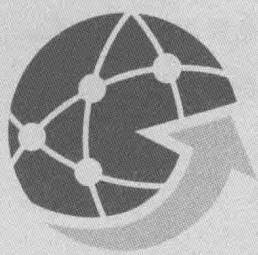
- 187 陈妙林：我这五年
- 195 杜宏新：在这里赚不到很多钱，但依然是项成功的事业
- 202 邓志平：楼外楼的坚守与创新
- 210 马其华：生动于己，有益于他人
- 218 余学兵：乡村度假品牌引领者
- 225 宋为民：用科技颠覆医疗美容产业
- 232 梁铭：做有情怀的服装
- 239 祝愉勤：做大健康关怀家
- 246 刘蒙松：旅游圈合伙人
- 253 兰建军：战胜诱惑
- 260 韩新：站在生活前端

## 第四篇 智 谋

- 269 金建祥：一个专家型企业家样本
- 276 陈海斌：你必须自己相信
- 283 宗佩民：危机中的生存之道
- 291 顾梓昆：“中国芯”筑造者
- 298 夏阳：互联网时代我们都是悬崖边的树
- 304 陈斌：做办公室里最后熄灭的那盏灯
- 311 郑立：多元专注“术”与“道”
- 317 范渊：与黑客过招
- 324 陈晓锋：我们也要有自己的摩根大通和高盛
- 329 柳阳：一切都很平常
- 336 刘明峰：做中国滨水生态修复与保护的综合运营商
- 342 裘加林：做智慧医疗行业的引领者
- 348 蒋海炳：我是“老顽童”，我投资年轻人
- 356 夏惊涛：路虽远，行则至
- 363 张焱：梦想属于敢闯的人
- 370 宋宏伟：智“汇”照明
- 377 徐刚：创投新征程
- 384 吴坚：从“草莽英雄”到“知本家”

# 第一篇

## 智 造



造者，无中生有。

善造者，国之股肱。善造之物，国之重器。

然而“善造”之谓，非以量衡，而以质胜。

已然成为世界工厂的中国，仍然处于由“量”到“质”的未竟之途。

高歌猛进的互联网新经济或许光鲜耀目，但若失却制造业根基，终难免沦为无本之木。放眼世界，经受危机洗礼后的老牌工业强国痛定思痛，相继从国家战略高度提出引领和规划民族制造业创新发展的未来方略。如德国工业4.0、美国“先进制造业国家战略计划”、日本“科技工业联盟”、英国“工业2050略”。

“中国制造2025”也已描画出制造强国战略第一个十年的行动路线图。运用大数据、云计算、互联网催动生产制造的智能化发展，实现工人、机器、产品、原料、物流、用户等与生产、供应、使用各环节之间的智慧化交流，使生产和服务实现最优化组合，完成从“制造”到“智造”的升级和进阶，这已成为方向所在。

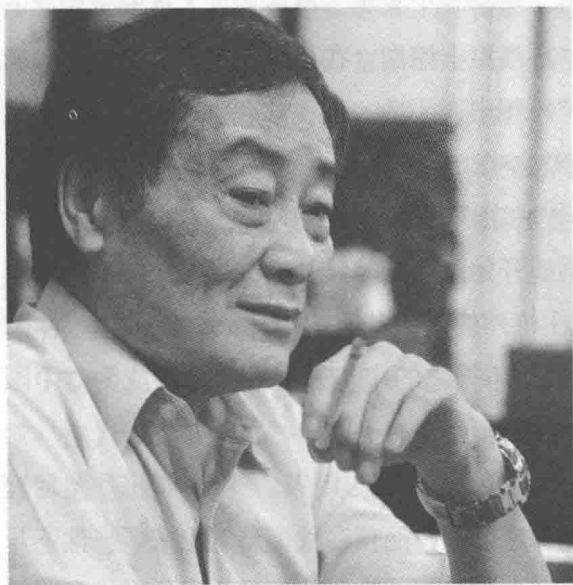
而对于素为中国制造模范生的浙江乃至杭州而言，能否继续引领风气之先，很大程度上在于浙江制造和杭州制造能否顺利实现“智变”。

爬坡过坎，攻坚求变，谁领风骚？善造者也。在杭州，绵延传承的企业家精神，在一个变革节点临近的时刻，愈发显现出它不可替代的影响力。宗庆后、戴天荣、屠红燕、陈锋、陈凯……在这个善造者的方阵之中，有大佬也有新锐，但无论年资几何，无论起于草莽抑或名誉满身，他们同样面对变局。从他们的创业曲线和管理方略中，你都能读出制造业企业组织方式、市场竞争格局、商业运营模式的变革和创新。

善造者有智，开新局可期。

## 宗庆后：一句顶一万句

□ 张海龙



郑承峰 摄

“我活了七十岁，明白一个道理，世上别的东西都能挑，就是日子没法挑……我还看穿一件事，过日子是过以后，不是过以前……”

——刘震云《一句顶一万句》

### 我的生活质量不如娃哈哈的员工

娃哈哈，听起来很欢乐的名字，它的老板快乐吗？它的员工快乐吗？

带着种种好奇与探究之心，我们去拜访娃哈哈，也想请老板聊聊

他的生意与生活。

与其名声相比，不大的门脸堪称“简陋”——杭州城站火车站旁边，七弯八拐的巷子进去，清泰街160号，就是赫赫有名的娃哈哈集团总部所在地。从1987年创业直到现在，从一家校办小厂到年营业收入近800亿元的中国饮料业龙头老大，从骑着三轮车创业的一介平民到如今手下三万多员工的中国前首富，这中间都发生了什么？

整整28年时间，娃哈哈集团董事长宗庆后“过日子”的方法从未改变。他像一个任劳任怨的大家长一般，没有休闲只有劳作，他的状态一直是“干活，干活，还

是干活”。一年365天，他有200天时间在四处奔走考察。2002年，宗庆后创下12天跑遍大半个中国的纪录。如果不出差，他每天早晨7点到办公室，一直到晚上11点下班。日复一日，全年无休。

宗庆后早已习惯了这样的节奏。对这位老人而言，工作是唯一的快乐之源。工作对他的价值，除了成就感，更重要的是安全感。在他的一生当中，并不缺乏底层生活那种“穷日子”的历练。无论如何，他都只能始终向前，而不是回到过去——

宗庆后的家族曾显赫一时，祖父曾在张作霖手下当财政部长，父亲则在国民党政府任过职员。新中国成立之后，父亲没有工作，一家人只靠做小学教师的母亲一份微薄工资度日。1963年，初中毕业后，为了减轻家庭负担，刚满18岁的宗庆后去了浙江舟山一个农场，几年后辗转去了绍兴一个茶场。再后来，大批知青相继下乡，宗庆后也“随波逐流”：修海塘，在海涂上挖沟，在茶场种茶、割稻。那时的宗庆后就像任何一个年轻人一样，他“总想出人头地，总想做点事情”。可是命运不济，宗庆后在贫苦的农村一待就是整整15年。

1978年，随着知青大批返城，33岁的宗庆后终于回到阔别已久的杭州。没有任何基础，只能在校办厂当工人。待到他开始创业的时候，已经是一个42岁的沉默的中年男子。42岁时还踩着三轮车，在杭州的街头巷尾叫卖棒冰和笔记本，棒冰卖一根赚几厘钱。谁能够想象，这个当年不得志的中年人有一天可能成为“中国首富”？

他对自己的生活要求很低，爱好不过就是抽烟与喝茶，“一年五万元足够了”。在他那间简朴的办公室里，他光脚穿着凉鞋随便套件西装就出来了。他不开豪车不买游艇更嫌私人飞机麻烦，到北京参加全国两会，他也是全程住在代表团统一安排和普通房间里。

但他理解所有人对美好生活的向往，他不是一个苛刻的老板和吝啬的富人——在他的企业里，他绝不因能力高低辞退任何人，因为“人本来就有区别，但能力低的人也有工作的权利”；他每年除夕都与外来青年工人一起吃年夜饭，上百桌酒席，他逐一向员工敬酒、发红包；在娃哈哈，一套80多平方米的集体公寓月租金200多元，只要在此工作就可长期居住，“我肯定亏本，但换来了员工的稳定和忠诚。现在年轻人被房子压死了，你解决房子他就安居乐业”；他从来乐善好施，因为他深知“财富最终只属于社会”，到目前为止，娃哈哈投入公益事业资金高达4.8亿

元，其中用于教育近3亿元，用于杭州建设2.7亿元。

所以，他说：我的幸福感不如娃哈哈的员工，我是为大家打工的。

他这样说，你能理解么？

## 我属于世界上最“不讲究”的董事长兼总经理

身为富人，身陷种种争议是免不了的。但无论何时何地面对何种话题，宗庆后的表情都如同水中巨石一般波澜不惊。40多年在社会基层的生活经历，一方面让他更懂得宽容与理解，另一方面也让他格外珍惜尊重和认可。2002年，杭州第一届工业兴市大会上，宗庆后与鲁冠球、冯根生一起被市政府重奖300万元，在当时引起极大冲击波，也让早已是亿万富豪的宗庆后热泪双流：“这不是对我个人的肯定，而是对企业家群体的肯定，是对我们发展实体经济的肯定。”

在骨子里，能得到社会的肯定和赞扬才是他最大的荣耀。在他看来，最大的人生价值就是为社会创造财富，就是能够得到社会的尊重。否则，财富没有意义。人生基本需求，不过一碗饭一张床而已，“你说有钱，我能吃多少用多少？我的消费还不如我的员工呢，而且我也不太在乎”。

财富，是个总要被人反复议论却又总是扯不清楚的话题。比如，你为什么不贷款？你为什么不上市？你为什么不消费？你为什么大权独揽？你对成为“中国前首富”感受如何？

从创业至今，从未向银行贷过一分款，到今天银行里还存着娃哈哈上百亿的真金白银，这让宗庆后颇感自豪。在这个大谈资本运作的年代，宗庆后依旧一分钱一分钱地做着自己的实业，老派得有些“落伍”。近30年来，他带领娃哈哈所创造的财富，相较股市造就的“纸上富贵”，坚硬、踏实得如同娃哈哈在各地的厂房、机器，沉默地矗立。

宗庆后的自信颇具草根气质：“我现在就是穿得土里吧唧的，人家也不会看轻我，你说是不是？等你做到我这个份上，你说不定也会和我一个样。”

在这个曾经风里来雨里去、骑着三轮车到处送货的“有钱人”看来，钱是挣来的，更是要守住的，钱是底气更是骨气。许多年前，他刚刚承包校办工厂的时候，厂子又穷又破又小，什么都没有，中午十来个人蒸饭吃，还受人家的气。早些年看

尽世态炎凉，反而给了他励志的动力，对手下无论是从前的十几个人还是今天的三万多人，他总是这么一句话：“人家看不起我们，我们要自己看得起自己，而且最后要人家看得起我们。所有的尊重都要靠自己双手干出来的。”

正因为过往种种经历，比起求人，他更习惯于被人依赖和掌控一切。不贷款是可以不用看人眼色，不上市是根本不缺钱也就不去圈钱，不设副总职位是为了保持企业运作的高效。而成为“中国前首富”，对他个人来说也意义不大，“首富轮流当，我又不花什么钱。不过对公司来讲是有意义的。尤其在国外，人家是很尊重财富的。现在娃哈哈跟国外的合作，大部分都是别人主动找过来的。财富充其量不过是个数字概念，企业家的财富其实属于整个社会，企业家更多考虑的应该是企业的社会责任——实现员工共建共享，为国家贡献税收，生产更环保低碳，带动更多的人共同富裕”。

他抽着12元一包的香烟，表情淡然地说：“我可能是世界上最不讲究的董事长兼总经理。”

他什么意思？或许每个人都有自己的理解。

## 以“家文化”实现强势开明的领导

坐镇杭州清泰街160号的宗庆后有如一位国王，控制着他庞大的饮料帝国。

1987年，42岁的宗庆后开始创业，从3个人、14万元白手起家，目前已成为中国最大、全球第五的饮料巨头。宗庆后的“饮料帝国”名副其实，其产品涉及含乳饮料、瓶装水、碳酸饮料、茶饮料、果汁饮料、罐头食品、医药保健品、休闲食品、婴儿奶粉、白酒等十大类160多个品种。这个庞大的商业帝国网络遍及中国，娃哈哈在30多个省（区、市）建立了将近80多个生产基地，拥有180多家子公司及3万多名员工。

让人觉得不可思议的是，所有这一切都是由宗庆后独揽大权。他一个人兼任董事长和总经理，从未设副总经理，生产、销售等各个领域的管理则是由十几个部长执行并直接向宗庆后负责。在他看来，不是现代企业管理制度不好，而是中国企业还没到那个发展程度，而中国职业经理人也还没到那个职业素质。所以，宗庆后决意：“一定要减少企业内部沟通的成本，所有事情都向我一个人汇报，也由我一个