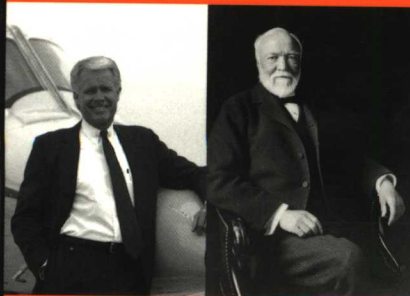


解读中外当今富豪英才的发家历史
破译财富人物赢取巨富的成功秘诀

FUHAO FAJIASHI

富豪发家史



本书选取了大量当今中国和世界商界的杰出人物和优秀代表，通过对每一位商业富豪发家历程的精要归纳和推介，让我们从他们的身上领略到他们发家致富、成为财富英豪的魅力，借鉴到他们独具特色的个性、敏锐的商业意识、各不相同的经营谋略、不屈不挠的开拓精神，找寻到实现我们心中财富理想的各种各样的成功之路。

○ 子志 编著

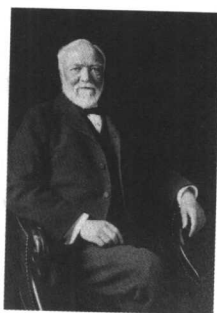
中国纺织出版社



FUHAO FAJIASHI

富豪发家史

解读中外当今富豪英才的发家历史
破译财富人物赢取巨富的成功秘诀



○ 子志 / 编著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

纵观全球的大富豪们,他们几乎都经历了穷则思变、贫则励志的阶段,他们总是自强不息、艰苦奋斗、勤劳勇敢、自我完善、自我升华,最终成为财富的拥有者,成为不平凡的人,成为普通人眼中的成功人士。尽管每一个富豪发家的历程肯定不一样,但是,他们发家过程及掘取第一桶金的“秘密”,都必定会给每一位有志于成为财富拥有者的人有极大的启发。

图书在版编目(CIP)数据

富豪发家史/子志编著. —北京:中国纺织出版社, 2004.11

ISBN 7-5064-3140-8/K·0024

I. 富... II. 子... III. 企业家—生平事迹—世界 IV. K815-38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 104977 号

策 划:詹琰 滑 志 特约编辑:水千一

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京飞达印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2004 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×960 1/16 印张:29.75

字数:315 千字 印数:1-6000 定价:39.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

处在如今这个市场经济的时代，每天的主题必定少不了“钱”，高雅一点来说就是“财富”，而那些拥有着大量财富的富豪们，更是人们经常讨论的中心。那么，富豪们是如何发家的呢？其实，这个问题一定是所有拥有财富不多者会想知道的。可以说，富豪们的发家史是全世界人民都非常关注的一个热点。

纵观全球的大富豪们，他们几乎都经历了穷则思变、贫则励志的阶段，他们总是自强不息、艰苦奋斗、勤劳勇敢、自我完善、自我升华，最终成为财富的拥有者，成为不平凡的人，成为普通人眼中的成功人士。尽管每一个富豪发家的历程肯定不一样，但是，他们发家过程及掘取第一桶金的“秘密”，都必定会给每一位有志于成为财富拥有者的人有极大的启发。

要成为一名未来的富豪，就必须多了解一下当今的富豪是如何做的，如何想的，如此，才能在关键时刻有充分的信心，有更多的借鉴经验提供给自己。在当今这个社会里，没有一个人再会鄙视金钱和看不起拥有财富的人了。事实上，我们每一个人都在想着如

何让自己赚到更多的钱。但是，摆在我们眼前的很多问题却让我们往往力不从心，此时，我们就更有必要看看，那些成功人士，那些曾经遇到过类似的情况的富豪们，是如何解决这些问题的。

本书编辑的人物都是当今中国和世界商界里非常杰出的人物和优秀代表，从他们的发家历程，我们可以领略到他们掘取第一桶金和发家致富，并拥有巨额财产和成功事业的魅力，也能看到他们独特的个性、敏锐的商业意识、相异但都出奇制胜的经营谋略，更看到他们不屈不挠的开拓精神和推动国家和世界商业繁荣的精神和行动。本书也真实记录了当今很有代表性的商业富豪们如何从一无所有到坐拥上亿资产，给读者显示了他们是如何实现巨大的资本跨越的。读者更可以看到，面临时代给予的很好的机遇面前，这些资本精英们，又是如何很好地把握住了时代赋予他们的机遇，并领跑世界和中国经济的发展的。

通过本书中的一个富豪成长故事，你一定可以有所启发。他山之石，可以攻玉，衷心希望你能有大的收获。

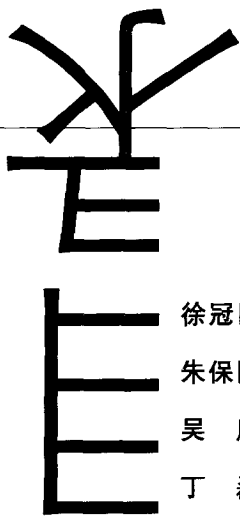
编者

CONTENTS

富豪发家史

目录

- 宗庆后——大巧若拙的大陆超级富豪/1
- 鲁冠球——三级跳跃的民企“不倒翁”/19
- 徐 明——爱玩足球资本的年轻富豪/34
- 黄巧灵——从文化中掘到“黄金”/41
- 米恩华——在挫折中把握机遇就是成功/63
- 孙广信——一位更愿意当师长的首富/71
- 宋卫平——在“失信世界”里维持诚信的商人/89
- 冯根生——从“红顶”商人到“红色”商人的“青春基因”/103
- 任运良——“华丰”巨舰驶出大连海港/116
- 郭广昌——集巨富性、全民性和草根性于一体/123
- 翦英海——雄心打造中国连锁王国/141
- 张思民——把握时势的又一财富英雄/148
- 黄光裕——胸怀“国美”雄心的人/159
- 李书福——吉利汽车的“形象代言人”/173
- 南存辉——最具代表性的温州企业家之一/191
- 缪寿良——深圳移民暴富传奇代表/201
- 徐文荣——“能人经济”的优秀模范/211
- 庄启传——挥刀高速切入饱和市场的人/226
- 汪力成——并购飞利浦的低调富豪/238



- 徐冠巨——提供中国民营企业最安全高效的生存方式/251
- 朱保国——无心插柳成就的富豪/268
- 吴 鹰——在屈辱中奋起才能成就大业/280
- 丁 磊——缔造网络神话的中国最新首富/291
- 李嘉诚——创造华人商业神话的“超人”/302
- 王永庆——台湾家喻户晓的首富/313
- 郭氏兄弟——香港地产“巨无霸”/326
- 比尔·盖茨——商业帝国的新“世界之王”/335
- 迈克尔·戴尔——最年轻最有潜力的亿万富豪/349
- 沃伦·巴菲特——世界上惟一靠股票致富的美国“股神”/363
- 约翰·戴·洛克菲勒——历史上第一个亿万富翁/371
- 亨利·福特——创造汽车时代的“汽车大王”/380
- 约翰·皮尔庞特·摩根——华尔街的“金融之王”/391
- 阿曼德·哈默——身怀高超公关能力的红色巨商/399
- 艾丝蒂·劳德——化妆品王国的“女王”/413
- 特德·特纳——办成直观的报纸的“传媒大王”/426
- 亨利·彼得森——享誉世界的美国“钻石大王”/441
- 皮尔·卡丹——服装王国的君主/455
- 后记/468

宗庆后

宗庆后，现年 59 岁，生于浙江省杭州。浙江娃哈哈集团总裁，从事软饮料和童装等行业的经营。

大巧若拙的大陆超级富豪



一个 42 岁的男人，踩着三轮车，顶着烈日穿过大半个城市，卖棒冰，一根棒冰只赚一分钱，一箱棒冰能赚一块钱。1986 年，还没有任何人注意沉默寡言的宗庆后的存在。假如此时有人预言日后宗庆后的“大出息”，不是先知慧眼就是痴人说梦。

只是，宗庆后发达后，人们开始说他“现在时不时流露出来的自负气质源于他出身世家。其乃南宋名臣宗泽之后，祖父曾为河南省代省长”。这些事实在宗出人头地之前并不会有人提起。为成功之人找到各种符合大众心理的成功理由，是中国人的习惯。偏偏，失败往往惊人的相似，成功却无定律可寻。

宗庆后最初在舟山和绍兴的农场、茶场干了十五年，等到他顶替退休的母亲回城工作时，已经 34 岁。可是，因为学历低，母亲的教师工作他又“顶不上”。天将降大任，也许老天觉得他苦修还没够，又让他在几个小厂里混了七八年，做业务员，到三十七八岁才结婚。1987 年，他第一次有了经理的头衔，那是杭州上城区校办企业经销部。宗庆后带领两名退休老师，靠着 14 万元借款，走上了创业之旅。在经历了 2001 年中国饮料业的多事之秋后，宗庆后有了一个新绰号：“不倒翁”。

宗庆后的这段“前传”，听起来似乎更适宜给如今的下岗工人做励志动员。确实，宗的发家史就像一段神话，可



是宗庆后却说，“企业无奇迹”。

宗庆后曾这样描述自己的性格：我个人一向主张稳妥，娃哈哈这十几年的发展很快，但一直很稳。因为我有这样一个原则：自己能力做不到的事情我不做。在这十几年中想和我合作的、想提供资金的都很多，但是我能力做不到的事情我坚决不做，人家赚大钱，我也不眼红。但是认准了的事，我这个人是碰死不回头，不管什么困难，我始终信心很足，勇往直前，办不了，转个弯再走，一定要达到目的。

宗庆后非常推崇李嘉诚，他的目标就是要做“杭州的李嘉诚”，对此宗很有信心：“李嘉诚前二十年的成绩，还没有我宗庆后十五年做的大。”可是造化弄人，李嘉诚 19 岁就开始做总经理，而宗庆后做“经理”已经 42 岁，李比宗早起跑 23 年。过去耽误的时光无法追回，以后的岁月却在自己手里。虽然已经 58 岁，但宗庆后表示绝对不会退休，除非干不动或不愿干了。

早在 1994 年，宗庆后就被《福布斯》评为中国内地首富的前十名，从那以后，宗的财富日生夜长，却再也没有在类似“富豪俱乐部”里露过脸。

仔细对照娃哈哈的同行们，宗庆后是最平淡无奇的。可是，就在 2001 年，中国本土饮料业另外几大巨头健力宝、乐百氏、旭日升、椰树等相继失利，中国本土饮料业几乎集体跌入低潮。

宗庆后却已经瞄准了跨国巨头。多年来，他办公室的墙上始终挂着一张世界地图。2001 年，娃哈哈集团的总销量超越了头号对手可口可乐在中国市场的销量。娃哈哈实



行集权体制，一个年销售额 80 多亿元的大集团，竟没有一位副总。总部主要岗位多是“半边天”挑大梁。高层团队非常稳定，没有“海归”派空降或剧烈的人事变动。迈克尔·波特曾说：“只有在较长时间内坚持一种战略而不轻易发生游离的企业，才能赢得胜利。”娃哈哈的经销商策略、专业化定位、市场诉求乃至组织机构、人事等都变动甚少。因为身处高度竞争性行业，样样追求与众不同，很容易受到伤害。这种“少变”与创新一样重要。

如今，这位年近 6 旬的“娃哈哈之父”仍然每年有 200 多天奔波在市场一线。宗庆后曾戏称自己是决策管理的“感觉派”——“我一年有一半时间在外面跑市场，我相信我的个人市场感觉，这种感觉就是娃哈哈市场发展的核心竞争力。”

宗庆后性情淡定，拙于倾诉。他不会言语滔滔，也不善概括提炼。很多人视他为经营天才，但他很少表述一套一套的时尚的理论和术语和观点，宗的语言极其家常化，非常平实朴素。如果报道里面有宗庆后的“花言巧语”，即很有可能是记者所为。

二

就像宗庆后淡定平实的性格一样，娃哈哈不是一个靠奇招致胜的企业——1987 年上儿童营养液，1991 年上果奶，1996 年进军纯净水，1998 年推出非常可乐，2001 年推出茶饮料。每一个产品，娃哈哈都不是第一个吃螃蟹的。



最早做营养液的时候，调研人员的结论是市场饱和、退出竞争。后来做水、做茶，都在旭日升、康师傅之后。非常可乐，更是在可口可乐和百事可乐最威风的时候推出的，但是在宗氏兵法的指导下，娃哈哈做一个赚一个，现在，除了碳酸饮料仍屈居两乐，茶饮料还在追赶统一、康师傅外，娃哈哈其他主要产品都始终保持着行业第一的市场占有率。非常可乐出道三年，销售已达70万吨。非常可乐的主力市场在小城镇和农村，宗庆后遗憾的是，中国的农民还太穷，否则，非常可乐的销量早就翻了几倍。

在这个企业神话衰落的时代，娃哈哈现象更显出解剖的标本价值。可是，探究娃哈哈模式并不容易——看似平淡无奇，却很难依葫芦画瓢。因为无招胜有招，不是按照规定的套路出拳，别人就很难学。

娃哈哈的营销模式，是其核心竞争力所在。其高稳定与高效率兼得的“联销体”，是业界“偷拳”最多的热点。然而照猫画虎，总是有形无神。

娃哈哈系列产品都谈不上什么技术门槛，其核心竞争力就是市场营销，这一点毋庸置疑。值得研究的是娃哈哈究竟凭什么把软软的营销打造得“金刚不坏”。与三株全国15万人的营销队伍相比，娃哈哈的嫡系部队只有2000多人，几乎完全靠“雇佣军”帮他们打天下。“雇佣军”（各级经销商及零售终端）是营销链上的关键。玩转“雇佣军”并不是件简单的事情，“雇佣军”今天可以帮你打击对手，明天也可以帮着对手打你。

显然，娃哈哈参悟出了市场营销“合作”的精义。娃哈哈采取了“让利首先要让利经销商”、“设立区域独家经



销商制度”、“经销商保证金制度”等策略，有效地对“雇佣军”进行制约和调控。相对于生产商自己招聘人马、全资编织市场网络，娃哈哈的联销体模式更为经济 and 高效。更重要的似乎还在于，这些与娃哈哈既为一体又非同根的经销商团队，是保证市场创新、增长和降低风险的重要力量。它使娃哈哈具有恐龙的身躯而同时避免恐龙的退化。

为了使这个接近全封闭的营销体系“真气不泄”，目前，娃哈哈正在实施“蜘蛛战役”，准备用三年时间将全国最具实力的县级饮料经销商都聚集到自己旗下，完成自己“想怎么打，就怎么打”的营销梦。

娃哈哈的营销模式，是中国营销学一个十分诱人的谜。新华社记者吴晓波、胡宏伟曾就娃哈哈与众不同的营销模式，做过近距离的观察：

1、让营销链中的每个人都有钱赚。完成营销链“最后一米”的关键是什么？宗庆后认为就是“利益的有序分配”。他认为，厂商的控制能力是考验一个巨型营销体系的关键，包括价差、区域、品种和节奏。其中，价差是“重中之重”，是宗式控制论的“枢纽”，因为它关系到营销链中的每一个环节的利益分配。

所谓价差与价格，是两个迥异的概念。价差指的是产品从厂家到消费者手中经过的所有批零通路——就饮料、家电等产品而言一般有三到四个环节——之间的利益分配。有序地分配各级经销层次的利益空间，不但是生产商的责任，更是其控制市场的关键所在。

很多企业喜欢以“超低空”低价轰炸市场，以为只要我的价格比别家的低，肯定卖得就比别人的火，其实未必。



因为没有考虑价差，无疑让经销商无利可图，他不给你用力吆喝，不把你的产品摆在柜台上，“惊险一跳”的“最后一米”仍然无法完成。

此外，别的企业往往把促销措施直接针对终端消费者，依赖于直接让利于消费者的促销，容易造成经销商无利可图而缺乏动力，最终竞相降价而可能把零售价格打乱。

娃哈哈的促销重点是经销商，针对经销商的促销政策，既可以激发其积极性，又保证了各层销售商的利润，因而可以做到促进销售而不扰乱整个市场的价格体系。

2、严查冲货杀无赦。对一个地域广阔而层次复杂的销售体系来说，冲货的危害是致命的。娃哈哈成立了一个专门的机构，巡回全国，专门查处冲货的经销商，其处罚之严为业界少有。宗庆后及其各地的营销经理到市场行走时，第一要看的便是商品上的编号。一旦发现编号与地区不符，便严令要彻查到底。

要彻底解决冲货问题，治根之策，还是要严格分配和控制好各级经销商的势力半径。一方面充分保护其在本区域内的销售利益，另一方面则严禁其对外倾销。近年来，娃哈哈放弃了以往广招经销商、来者不拒的策略，开始精选合作对象，从众多的经销商中发展、扶植大客户，同时，有意识地划小经销商的辐射半径，促使其精耕细作，挖掘本区域市场的潜力。

3、敌疲我打“弹钢琴”。由于娃哈哈的排头位置，一年四季，宗庆后的案头每天都会摆上一大叠有关竞争对手针对娃哈哈进行渠道抢夺和市场促销的战报。宗庆后对此的策略基本上是：以我为主，进行适度调整，避其锋芒，



以持久力取胜。

宗庆后把这一策略比喻为“弹钢琴”：当对手以低价策略进行市场抢夺的时候，娃哈哈往往不会进行针对性的对抗。在宗庆后看来，这无异于玉石俱焚，得不偿失，而且还很容易陷入对手的陷阱——它很可能是以一个非主力产品的牺牲来扰乱和摧毁你的整个市场体系。娃哈哈会避开直接的对抗，而利用自己的广告和品牌优势，在别的产品上进行推导。当对手在抢得一定市场，实力耗尽并开始把价格提上去之后，它则迅速作出反应，突然开展强有力的促销。如此一来一往，一纵一收，如果对手的综合实力和市场基础原本就不稳，主动权和控制权很快便又回到娃哈哈手中。在这层意义上，与娃哈哈在市场上交手的无数品牌，其溃败的原因往往不是因为娃哈哈有多么的强大，而在于它的对手在用大把的金钱轰开市场之后，便往往会不知所措或急于获利，以至于自乱阵脚。

4、“蜘蛛战役”加密联销体。娃哈哈的营销队伍走的是一条“联销体”路线。跟其他一些大型消费品企业相比，娃哈哈在全国各地的营销员相当长时期内一直少得让人难以想像，只有区区 2000 人。直到 2002 年实行客户经理制，才有较大幅度的增加。

娃哈哈的营销组织结构是这样的：总部-各省区分公司-特约一级批发商-特约二级批发商-二级批发商-三级批发商-零售终端。

其运作模式是：每年开始，特约一级批发商根据各自经销额的大小打一笔预付款给娃哈哈，娃哈哈支付与银行相当的利息，然后，每次提货前，结清上一次的货款。一



批商在自己的势力区域内发展特约二批商与二批商，两者的差别是，前者将打一笔预付款给一批商以争取到更优惠的政策。

有“织网大师”之誉的宗庆后，正在织一张“全封闭式的全国营销网”，他要通过几年努力，将已经被夸为“水火不侵”的娃哈哈营销体变得更结实牢固，在企业内部，这个计划被命名为“蜘蛛战役”。

宗庆后判断，中国市场的终端之争，首先将在批零渠道展开。娃哈哈的野心，是在三年之内把目前国内最具实力的县级饮料销售商都聚集到自己的旗下。宗庆后理想中的娃哈哈网络是这样的：娃哈哈在一个区域内只选择一个批发商，该一批商只卖货给自己的二批，二批只向划定区域内的三批商和零售店铺销售。整个销售网络是在一个近乎全封闭的、规范化的系统内进行的。这可能是当今中国市场上最具雄心和创造力的一个营销试验：娃哈哈试图把多年如一的自然性流向一变而为控制性流向。一旦这一营销网络大功告成，价格的规范和产品的推广自然可以收发自如，用宗庆后自己的话说就是“想怎么打，就怎么打”。

不上市又是宗氏兵法系列中非常鲜明的一招，而且宗庆后的理由也并非吃不到葡萄就说葡萄酸那般狭隘。

不上市的第一个原因是他感觉现在中国股市还不健康，在一个不健康的环境中，上市并不是一个健康企业最佳的选择。第二个原因是娃哈哈不缺钱，要找这么多麻烦干什么？娃哈哈资金来源很多，没有银行贷款，企业零负债，存款却有10个亿，如果需要更多，融资很容易的。

在企业外部，目前很多人希望投资娃哈哈，只要愿意，



资金马上就会来。第三个原因是宗庆后觉得人才储备还不够，如果按现有规模上市，娃哈哈当然会得到一大笔资金。但如果人才储备不够，就会造成浪费，甚至搞坏事情。现在很多企业说要进入什么 500 强，宗庆后不追求这些东西，他要追求效益。

不但不上市，就是股市上的“资本运作”，宗庆后也没有兴趣，他宁愿让 10 多亿元的闲置资金躺在银行里睡大觉。宗庆后觉得，资本市场来钱容易去钱也快，现在主业还没完全搞好，还不能把精力放到资本市场去运作，稍一疏忽反而会对企业造成危害。

三

宗庆后的品牌战略，也打破了一般的规律性认识。先纵后横，纵横交叉，使得品牌的内涵和外延都极具活力。

宗庆后创业之初就面临这样一个品牌和产品选择：一种以儿童用品为圆心，包括吃穿用等不同产品为不同半径，形成一条横的产业链；另外就是以起家的饮料食品为圆心，包括各年龄段的各种饮料食品为不同半径，确立一条纵的产业链。

娃哈哈要做童装的消息一发布，立即引来全国 8000 多人报名，希望成为娃哈哈童装经销商，经严格筛选，最后产生了 2000 多位首批加盟商。2002 年 6 月举行了首次订货会，前来的加盟商都已经事先交了 20 万到 50 万元保证金。娃哈哈集团童装未卖一件，数亿元保证金已入囊中。这就