

重庆小天鹅集团创建三十周年隆重巨献

她被中央电视台《半边天》及《流行无限》栏目、美国《华尔街日报》、英国《泰晤士报》称为『中国火锅皇后』

何永智

生命必须更精彩



何永智 响石 **著**

她多次在事业悬崖边上绝处逢生，被中央电视台称为“悬崖上的女人”。

她草根起家，在商场打拼了三十年，演绎了一段荡气回肠的财富传奇。



中华工商联合出版社

重庆小天鹅集团创建三十周年隆重巨献

何永智： 生命必须更精彩

何永智 响石 著



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

何永智：生命必须更精彩 / 何永智，响石著. ——
北京：中华工商联合出版社，2012.10
ISBN 978-7-5158-0343-2

I. ①何… II. ①何… ②响… III. ①何永智—自传
IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第226147号

何永智：生命必须更精彩

作 者：何永智 响 石
策划编辑：刘 颖
责任编辑：李 静
责任审读：郭敬梅
责任印制：訾 敬
版式设计：培捷文化
出版发行：中华工商联合出版社责任有限公司
印 刷：三河市南阳印刷有限公司
版 次：2012年11月第1版
2012年11月第1次印刷
开 本：710mm×1000mm 1/16
字 数：160千字
插 图：80幅
印 张：21.5
书 号：ISBN 978-7-5158-0343-2
定 价：39.80元

服务热线：010-58301130
销售热线：010-58302813
地址邮编：北京市西城区西环广场A座
19-20层，100044

http://www.chgslcbs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。
联系电话：010-58301408

我不是最有钱的人，
也不是最会赚钱的人，
但绝对是对事业极富热忱的人。

——何永智



目录

推荐序一	三十年民企样本——陈昌智 / 001
推荐序二	创业典范何永智——顾秀莲 / 003
自序	生命必须更精彩 / 005
引言	数字背后的激扬人生 / 008
一、我的传奇：	人生中10件意想不到的事 / 008
二、小天鹅创造的6个“第一”	/ 012
三、我打造的3张重庆“名片”	/ 014

第一章 就想让火锅更“火” / 017

一位法国大厨曾这样描述重庆火锅：“有这么一种美食，吃了它以后再吃任何大餐都让人感到索然无味。”这是对重庆火锅最高的褒奖。去过重庆的人都知道，走在大街小巷，大大小小的火锅店比比皆是。到了重庆，如果不享用一顿正宗的重庆火锅，那真是一个无法弥补的遗憾。

重庆火锅的迅猛发展，写下了重庆经济腾飞过程中浓墨重彩的一笔，也让中国餐饮界像火锅里那滚动的红油一样，不停地沸腾，重庆火锅成为中国餐饮业的一支重要生力军。然而，2004年的一天，一件事的发生，却险些把重庆火锅带上绝路……



一、生死攸关：重庆火锅保卫战 / 019

石蜡底料事件：引爆食品安全的炸弹 / 019

做客央视《新闻会客厅》：还重庆火锅的清白 / 021

二、成渝火锅之争 / 026

遍地狼烟，谁主沉浮 / 026

“憋大姐”：火锅协会为了谁 / 028

舌战茶楼定乾坤：火锅的确发源于重庆 / 033

三、从舌尖上的重庆到舌尖上的中国 / 038

火锅溯源：吊脚楼边上的“盛宴” / 038

告别火锅中的“老油”潜规则 / 041

破吉尼斯纪录：万人“火锅宴” / 043

走向世界的重庆火锅 / 046

第二章 飞扬的青春 / 049

诗圣杜甫有诗云：“冰雪净聪明，雷霆走精锐。”这可以说是我少女时代的真实写照。从豆蔻年华伊始，我便是个巧手裁缝，不仅会裁剪衣服，还会设计款式。在那个物质匮乏、商品单一的年代，一双巧手让我成了深受大家喜爱的“香饽饽”，而我也一直乐意用自己的双手为亲朋好友、街坊邻居们造福——量体裁衣做衣服。除了做衣服，唱歌、绘画、弹琵琶都是我的爱好和特长，初学时只因喜欢，不料，无心插柳柳成荫，这些爱好和特长竟一次又一次地促成了我命运的改变……

一、这一方水土，这一方人 / 051

我的父亲母亲 / 051

最喜欢的玩具是针和线 / 057

何七妹是家里的一头“小牛” / 060

知青的艰难岁月 / 063

何家小裁缝 / 065

二、青春啊，我拿什么来献给你 / 068

我的歌声嘹亮：河边吊嗓子 / 068

从挑沙工、挑水工到技术发明者的转变 / 071

送给师傅的帽子 / 076

千人之上的技术能手 / 078

三、灿烂的忧伤：遭遇“死缠烂打” / 081

恋爱过山车：他超乎常人想象 / 081

廖长光的恋爱攻略 / 085

三年：感动与改变 / 090

四、牵手：我们一起走 / 093

600元的婚房 / 093

疯狂之举：大房换小房 / 096

下海：两难的选择 / 099

创业：3张桌和3口锅 / 102

第三章 八一路上的“阿庆嫂” / 105

创业艰难百战多。最初的街边小店，连摆放三张桌子都拥挤不堪，我们只能打地铺睡觉。后来店里招了两位临时工后，狭窄的空间变得更加“捉襟见肘”，就只好拉上一条帘子，一边睡着工人，一边睡着我们……“筚路蓝缕，以启山林”，这就是我们创业初期的真实情景。

小店开业之初，遭遇连续亏损。为让小店起死回生，我痛下决心，苦心经营。终于，小店扭亏为盈，并出现了排队吃火锅的顾客“轧断街”的喜人景象，小天鹅开始在重庆展翅飞翔……

一、“叫小天鹅吧，小天鹅会长大！” / 107

从琴声中飞出的小天鹅 / 107

扭转连亏三个月的局面 / 110

“鸳鸯火锅”的灵感 / 116

“20元，随便吃”：首创火锅自助餐 / 120

二、小天鹅火锅“火”了 / 125

来吃火锅的人“轧断街” / 125

顾客说我像“阿庆嫂” / 128

中国“火锅皇后” / 133

观音桥再开新店 / 136

三、要做就做得不一样：我要让顾客百分之百回头 / 139

异国风情：给火锅加点“文化”佐料 / 139

给消费者独特的体验：“荔枝味”火锅的发明 / 142

第四章 走出重庆：大战成都衣冠庙 / 145

经过我们夜以继日的苦干，小天鹅在重庆取得了意想不到的成功。于是我开始琢磨：既然重庆火锅得到了这么多慕名而来外地食客的青睐，那么，能不能把小天鹅开到其他城市去？——我开始把目标瞄准了成都。

要想在成都脱颖而出，没有独到之处是绝对做不到的。但我做到了，我拿出了独门“杀手锏”，让小天鹅在成都旗开得胜、一炮走红，并最终在成都形成了“三强鼎立”之势。有首歌唱道，“没有人能随随便便成功”，我在成都成功的背后，其实也充满酸甜苦辣……

一、到省会去！ / 147

表弟一席话打动了 / 147

剑走偏锋，选址荒郊 / 149

重金砸出个旗舰店 / 152

二、顺应潮流，出奇制胜 / 155

歌舞伴餐：一炮走红的“杀手锏” / 155

我成了“中国阿信” / 158

孔繁森：特殊的缘分 / 159

三、痛并战斗着 / 164

风光背后的心酸事 / 164

小天鹅底料品牌之痛 / 168

与小天鹅洗衣机的那一场品牌之战 / 171

向上游进军：食品加工厂的价值 / 173



第五章 扩张风暴：我被誉为“中国特许经营第一人” / 177

世界上的很多事情都是由一个个偶然事件促成的。1992年，因为一次偶然，一位叫景文汉的天津人邂逅了小天鹅，并用诚意与决心叩开了与小天鹅合作的大门，我们由此走上了加盟合作之路。这次合作，无意中让我成了“第一个吃螃蟹的人”，被很多媒体誉为“中国特许经营第一人”。

然而，就在加盟开展得如火如荼之时，一场前所未有的危机却向我袭来，难道小天鹅要就此折翅殒命吗？

一、天津模式 / 179

两包火锅底料带来的商机 / 179

突如其来的车祸 / 183

奇迹：6个月收回投资 / 185

扩张：拄着拐杖跑全国 / 188

思女，研发了子母火锅 / 191

二、危机来袭：我成了“救火员” / 195

猴子掰包谷…… / 195

“何总，我们找一个咨询公司吧！” / 198

三、新模式的成功 / 201

FDS为我开出的“药方” / 201

退出一线转去当教练 / 203

闯入“全国连锁十强” / 206

第六章 小天鹅宾馆：我的大学 / 209

小天鹅遇到了创业以来的第一个十字路口：仍然沿着直线走，做我们擅长的火锅，把小天鹅火锅发扬光大？抑或是从侧面开出一条路来，做另一产业，实行两条腿走路？

未来的路到底该怎么走？我和长光第一次产生了分歧：我坚持走直线，往长里做；而他坚持让路分叉，往宽里做。

最终，因为爱，我选择了向他妥协。于是，我们的小天鹅开始进军宾馆业，它不再只是火锅的代名词……

一、“遵义会议”：小天鹅走到十字路口 / 211

我跟长光争辩：“一旦失败，我们连乞丐都不如。” / 211

为爱退步：打造重庆首个三星级宾馆 / 213

二、职业经理人带来新气象 / 217

职业经理人选就在身边 / 217

正规化管理：打造受人尊敬的“三星级” / 220

试水商务连锁酒店 / 222

“和家盛宴”：新梦想的起点 / 224

三、我的大学：宾馆带来了什么 / 227

小天鹅的“黄埔军校” / 227

品牌升华：从街边小店到国际餐饮名店 / 230

第七章 洪崖洞：悬崖上的舞蹈 / 233

如果说火锅餐饮是小天鹅成长的摇篮，宾馆酒店是小天鹅腾飞的基础，那么，投资额高达3.85亿元的洪崖洞民俗风貌区，就是小天鹅飞跃云层之上的高点。这不仅标志着小天鹅羽翼逐渐丰满，飞得越来越高，更意味着我们进军文化地产行业，开始走产业多元化道路！

然而，堪称巴渝建筑与文化传世之作的洪崖洞民俗风貌区，却是我过往生命中最大的一次挑战。假如时光倒流，你们一定会看见一个坐着轮椅的女人，顶着烈日奔走在洪崖洞的角角落落，拖着伤腿与设计师碰撞灵感——彼时，我和我的小天鹅游走于悬崖边缘，差点摔个粉身碎骨……

一、谁都不敢接的“烫手山芋” / 235

7个董事5个反对 / 235

“巴渝情缘”：我一生的梦 / 238

“火锅皇后”轰动地产界 / 240

二、冲动的惩罚：刻骨铭心的“万州后遗症” / 243

豪气冲天下万州 / 243

十万火急：资金链告紧 / 244

绝处逢生 / 246

三、悬崖上建“吊脚楼”：让巴渝文化复活 / 249

谁知我心：最信赖的设计师畏难而退 / 249

病房里召开一拨一拨会议 / 254

轮椅上的总指挥 / 258

风格之争：中式，还是西式？ / 261

四、“悬崖边上的女人” / 263

出师不利，验收不合格 / 263

生死攸关，贵人相助 / 265

五、洪崖洞模式：大型城市旅游文化综合体 / 268

打造重庆城市新地标 / 268

复制洪崖洞：从长江到黄河 / 270

第八章 快乐的“甩手掌柜” / 273

企业界有个至理名言：“最高明的管理者，不在市场里，不在企业里，而是在太平洋的某个小岛上，悠闲地钓鱼！”一个人即使有三头六臂，也不可能事必躬亲。一个智慧的领导，必然懂得如何放权。众所周知，万科地产的董事长王石痴迷登山，他便放下包袱，轻装上阵，攀登诸多世界高峰，把企业放心地交给值得信赖的团队去管理；巨人集团的总裁史玉柱喜玩游戏，他便尽情地玩，而不是像其他企业家那样，“忙得连休息的时间都没有”……

如今，我也和他们一样，学着劳逸结合，学着培养职业团队来对企业进行科学管理，做一名快乐的“甩手掌柜”。而这，也是风投进入后带给我及小天鹅的最大变化。

一、风投带来的变革 / 275

沈南鹏看上了小天鹅 / 275

资本的力量 / 279

二、我们的团队在锻炼中成长 / 283

我的人才观：选拔对的人 / 283

试错和授权 / 286

三、坚守与转型：小天鹅的新形象 / 291

传统与时尚之争 / 291

定位在时尚：“美人美”在行动 / 293

第九章 爱，让小天鹅高飞 / 297

时光荏苒，如白驹过隙，弹指一挥间，小天鹅已迎来她的“而立之年”。她三十年的成长与壮大，凝聚着我和长光的心血，也集结了员工、顾客、亲朋好友的支持，更离不开国家提供的良好环境和政策支持。对此，我常怀感恩之心。

每当回首小天鹅的成长之路，我的内心就充满愧疚。在为事业打拼的生命旅程中，我疏忽了太多太多：女儿的成长，丈夫的生活，家人的团聚……不过，我认为我这样做是值得的，因为是我们共同的理解和爱哺育了现在展翅高飞的小天鹅。我希望小天鹅在我们一如既往的呵护下，能飞得更高、更远，最终有一天能飞向全世界！

一、女儿：我心中的歉疚和自豪 / 299

在委屈中长大的女儿 / 299

从大洋彼岸传真回来的20万字 / 303

“妈妈，你的腿没地方再断了” / 305

从“平民公主”到“创二代” / 307

二、小天鹅有一双“隐形的翅膀” / 312

我和他 / 312

他把事情做大，我把事情做好 / 315

黄金搭档：“你办事，我放心” / 318

三、我们要做世界级的 / 322

感谢有你一路同行 / 322

我的三个“儿女” / 324

小天鹅，你要飞得更高 / 325

后记 一切为了让生活变得更美 / 328

推荐

序

一

三十年民企样本

改革开放三十多年来，中国民营企业从最初的允许申办个体户到姓社姓资争论，再到鼓励民营企业发展，历经了一个从无到有、从小到大的曲折发展历程。如今，民营企业已经成为中国经济新的支撑点和增长点，其发展的速度和成就是喜人的。

1978年刚刚改革开放时，全国个体工商户只有14万户。到了20世纪80年代初，才开始有极少数人下海经商。当时，廖长光和何永智这对青年夫妻，双双辞职，下海经商，共同创办了小天鹅。在那个时候，何永智在单位正是春风得意的童鞋设计能手，竟毅然决然地辞职下海，这没有非凡的勇气是难以做到的。

小天鹅刚刚创立时，只有3张桌子，面积仅有十几平米。然而，就是这样一个毫不起眼的街边小店，何永智夫妇却将它经营得风生水起，最终成了重庆火锅的领头羊。起点极低的小天鹅能取得创业成功绝不是偶然的。20世纪80年代初，改革春风正如星星之火，向全国蔓延开来。由于很多人还在观望中，不敢轻易下海，这就给了敢于第一个“吃螃蟹”的人千载难逢的商业机会。据统计，民营企业的平均寿命只有2.5年，如今小天鹅已经走过了30年的风风雨雨，它不仅没有衰败，相反，还因风雨的洗礼而更加茁壮。从