

40 顶级企业家自述
年成长心法



为什么总有一些人能够
抓住时代红利打开未来之门？
李书福、郭广昌、张近东、
刘永好、俞敏洪、冯仑……
积60年经验，给你写了一封密信



正和岛
/ 主编

进化

造

心

40 顶级企业家自述
年成长心法

正和岛 / 主编

图书在版编目 (CIP) 数据

进化: 顶级企业家自述 40 年成长心法 / 正和岛主编

北京: 中信出版社, 2019. 2

ISBN 978-7-5086-9789-5

I. ①进… II. ①正… III. ①企业家-生平事迹-中国-现代 IV. ①K 825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 270723 号

进化——顶级企业家自述 40 年成长心法

主 编: 正和岛

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 12.75 字 数: 252 千字

版 次: 2019 年 2 月第 1 版 印 次: 2019 年 2 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9789-5

定 价: 68.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

出品人：刘东华

编委会：

刘东华 正和岛创始人兼首席架构师

黄丽陆 正和岛执行董事、总裁

陈 为 正和岛总编辑

总策划：陈 为 郭 龙

编辑团队：

郭 龙 赵 晨 叶正新 孙允广 夏 坤

高 军 李黎阳 潘珊珊

执行委员会：

史 船 王昆鹏 刘海燕 施星辉 杨丽英

项目支持：

曹延葳 杨学燕 苟忠伟 宋维俊 方 金

廖思渊 崔 明

序 言

进化：未来世界的主题

大约半年前，我们收到李书福的一份自述稿件。

这位时常搅动国际汽车产业风云的“汽车疯子”，难得地回顾了自己幼时当放牛娃的时光。“小时候的我，骑在牛背上，一边让牛吃草，一边看书学习；晚上还要在牛棚周边点燃牛烟，把蚊子赶走，让牛好好休息。这样，牛也高兴，我也快乐。”

农民出身，从背着相机到处拉人拍照的“野照相”，一路折腾到今天收购、并购了福特、沃尔沃的汽车界风云人物，这位朴实、偏执的中年人说，他愿意做牛，“因为牛吃进去的是草，挤出来的是奶，这让我很有价值贡献感”。

在东华老师（正和岛创始人兼首席架构师刘东华）的倡议下，由李书福的故事开始，我们邀请中国商界的领袖敞开心扉，自陈心曲，在过尽千帆、

沧桑历遍的时代关键点，记录下他们的初心与感怀。

南宋诗人杨万里有名句：“万山不许一溪奔，拦得溪声日夜喧。到得前头山脚尽，堂堂溪水出前村。”在某种程度上，这首诗正是中国民营企业家的生动写照。尽管不时遭遇“万山不许一溪奔”的艰难，但千万条溪流从未放弃东流入海的热望与执念，它们日夜喧腾、一路向前，终于汇聚成中国经济今天蔚然壮观的“大海”景观……

2018 年是改革开放 40 周年。四十年来家国，三千里地山河。背负青天朝下看，换了人间。中国这几十年的地覆天翻、玄黄巨变，在整个人类史上也堪称罕见。成就背后有大国运势，有伟人擘画，但最应该感谢与致敬的，恐怕还是企业家群体的砥砺奋发，他们内心深处的不甘与不服。而作为中国“经济奇迹”的书写者、建设者，发生在他们身上的磨难与进步也映射着一个国家主动进取的艰难与努力。

2019 年，我们迎来新中国成立 70 周年。一个国家的光荣与梦想，是十几亿民众不懈奋斗的结果，尤其是企业家。中国历史上有“轻商”的传统，企业、企业家的贡献与付出时有被忽略。事实上，他们是一个国家综合实力不断向上跃迁的支柱与阶梯。

有人说，几千年来，我们进化的是聪明，退化的是智慧（分别表现为工具理性的进步和价值理性的倒退），其实，在企业家群体中，也有分野。一些人在践踏规则、野蛮生长中物是人非，迷

失异化；一些人在攻城略地、建功立业后坐享其成，迅疾退化；只有一部分人在人性暗礁与时代浪潮中逆流而上，实现进化。“谁能想到丑陋的一个蛹，却会变成翩翩的蝴蝶模样？”（李敖语）他们如蝶破茧，振翅高飞，生命形态升级的背后是对天空的全情向往和不屈不挠的基因能量。

由此，正和岛编辑了这本书，它是一个群体的心灵成长史，也浓缩着数十位行业标杆的企业转型史，甚至十多亿国民的命运演进史。它是对过往的梳理，却也隐含着对未来的启迪。

在“简史三部曲”作者、以色列历史学家尤瓦尔·赫拉利看来，40亿年来，地球生物进化的准则始终没有改变，那就是物竞天择。但是，在接下来的一两百年，这一法则将被颠覆，人们将不愿再被动地等待自然的选择。未来将在人类的主动进化中被重新定义，重新塑造。

进化，将是未来世界的主题。

这让我想起书中一位企业家的故事。这位集企业家、登山家、诗人身份于一身的卓越个体，有着难以想象的残酷童年：13岁时，父母皆失，流浪街头，与狗抢食。在他和伙伴们眼里，“人间美味”就是附近一个饭馆的厨师用布袋倒给他们的剩骨头。

用石头砸开骨头以后，首先看到的是密密麻麻、正在蠕动的蛆虫。用草棍拨开它们，就能吸到里面油滑爽口的骨髓了。

这是黄怒波的故事。

多年以后，他说，“那时候的命贱，所以我们也从来不闹肚子。现在想起来，这也是一种进化吧”。

陈 为

本书总策划、正和岛总编辑

2018 年 12 月 29 日

目 录

序 言

进化：未来世界的主题 — V

01 李书福：

吉利集团的底层密码 — 001

02 郭广昌：

我与复星走到今天的六个“为什么” — 023

03 张近东：

苏宁 28 年来靠这两个词成为世界 500 强 — 043

04 刘永好：

1993 年全国政协会议期间，我做了“私营企业有希望”
的发言 — 059

05 李东生：

我很享受做企业的 37 年，坚守实业甘之如饴 — 081

06 俞敏洪：

只要不放弃，就永远没有失败！ — 095

07 胡葆森：

真正成功的企业不一定特赚钱，但都按这四个标准行事 — 111

08 王玉锁：

四十年，属于奋进者的风从未止息 — 131

09 张跃：

30 年来我做了七个大梦，大都实现了 — 155

10 蒋锡培：

政府要提高服务性价比 — 169

11 刘积仁：

企业一直很有钱，就很难有市场竞争力 — 187

12 江南春：

在最能折腾的年纪，极有可能杀出一条血路 — 201

13 丁立国：

没有信仰的企业，注定走不远 — 215

- 14 冯仑：
40年，我的“被改革”史 — 229
- 15 黄怒波：
从猪狗不如的流浪儿到走出红墙大院的弄潮儿 — 259
- 16 徐少春：
金蝶25年三次“蝶变”转型重生 — 271
- 17 汪潮涌：
成功和伟大都是熬出来的 — 295
- 18 刘庆峰：
这件事我们坚持了19年，终于做到了 — 309
- 19 茅忠群：
方太如何靠“半部论语”成为行业老大 — 331
- 20 夏华：
人，要敢于与众不同 — 345
- 21 倪润峰：
我思考了整整一个冬天，得出的结论只有一个 — 361
- 22 刘东华：
我的三次觉悟 — 381



01 李书福

吉利集团的底层密码

岛君说

适逢改革开放 40 周年。40 年来，中国社会沧桑巨变；40 年来，中国企业筚路蓝缕；40 年来，中国企业家以实践出真知。

“唯改革创新者胜。”40 年的商业历史变迁表明，不是所有创业者都能成为企业家，只有极少数企业家真正踏上了向创变者进化的道路。

作为改革开放的第一代创业者，吉利汽车创始人李书福正在成为中国商界创变者的范例。谦和低调、不善言辞但坚毅执着的他，第一次完整讲述自己的创业故事和人生体悟，殊为难得。他的回顾，诠释了大时代下个人选择的曲折艰难，以及“商以载道”的自然功成；他的语言朴实、风趣，读来亲切可感：

“我是一个放牛娃”“我觉得勤奋、踏实、苦干、与人为善是正道”“我们唯有勤奋工作、努力拼搏，才能回报这个时代，才能感天动地”……

“一切历史都是思想史。”从雷军的“小米之问”到李书福的“吉利之悟”，这不仅是企业家的个人觉醒，更是时代精神在这个群体内心深处的激荡。

2018 年注定是不平凡的一年，是企业家精神新一轮升级开启之年，也是时代创变者集体登场的转型元年。

以李书福先生的这篇自述为开端，正和岛推出一系列企业家思想访谈和精神自述，还原这个群体精神自立和心灵成长的轨迹，期待其中折射出来的思想之光，可以照亮中国企业走向伟大的漫漫前路。

此为本书开篇之序文。

01

22 岁时，第一次创业失败

我是一个放牛娃。上小学时，我利用暑假的时间为生产队放牛，每天挣 0.15 元，一个暑假能挣 6~10 元。对我来讲，这是一笔大钱。小学每学期的书本费大概是 1.2 元，学费是免交的，有了这笔钱，我比其他同学富裕多了。

上初中一年级时，党的十一届三中全会召开，改革开放的浩荡春风吹遍神州大地，吹进了校园和乡村。虽然我沉浸在放牛的快乐生活之中，但改革开放的春雷在我心中激起千层浪花，散发无穷涟漪。农村的土地可以被承包经营了，农民可以离土不离乡地搞乡镇企业，甚至搞个体私营经济也被允许了，我真以为自己的耳朵出了毛病，天下还有这样的大好事？因此，我无心上学了，开始研究党的十一届三中全会以

来的一系列文件、方针、政策。

原本三年的初中学业，我用了两年时间就匆匆完成了，并且以优异的成绩考上了路桥中学尖子班。随着改革步伐的不断加快，我对高中学习失去了耐心，人在学校，心却在游离。这使我父亲极度不满，为此，我几次受到惩罚。高中还没有毕业，我就开始有了参与市场经济活动的各种规划。

我向父亲要了几百元，买了一台手提照相机，骑着家里的自行车就开启了我的创业生涯。我走街串巷，见人就问人家要不要照相。由于我服务热情，照相技术也不错，很快挣了几百元。

后来，我开了照相馆，用现在的话说，我的业务已经升级了。由于资金有限，照相馆的所有设备几乎都是我自己设计、制作的，包括大型座机、灯光、道具等。当然，在那个年代开照相馆也是不容易的，必须要得到公安局批准。

由于照相属于特种行业，而我没有特种营业执照，因此我多次受到教育和处罚。可能由于我的态度比较好，即便被要求关门停业，照相馆仍然坚持了近两年时间。后来，随着改革开放的力度越来越大，我就寻求新的机会，进入了转型发展时期。

那个时候的台州，废旧电器市场已经比较发达了。我从废旧电器零件中分离金属铜、金属银、金属金，利用我家房子比较大的优势，进行家庭作坊式的生产。这完全是变废为宝的技术，可谓“循环经济”，效益确实不错。

后来，我的这些技术被其他人学会了，因而出现激烈的供应

链竞争，废旧零部件的获得成本也越来越高，我又被迫进入了新一轮的艰难转型。



早期冰箱配件简易厂房

随着改革开放的不断深入，中国人民的生活水平也不断提高，电冰箱开始进入家庭，我再次开启了一个新的创业进程——研究生产电冰箱配件。虽然过程十分坎坷，但磨难的经历就是宝贵的财富。奋斗的过程给我留下了许多美好的回忆。

因为公司在初创阶段，没有土地，更没有厂房，我只能租用街道的工房进行产品试制与研究。虽然在理论上设想得很好，但实际生产出来的产品总是不尽如人意。经过近 400 个日夜的反复失败与总结，我的手掌都被磨得找不到一块完好的皮肤，见人不敢伸手，整个人也疲惫不堪。

研究试生产终于成功了，但街道要自己发展工业，决定收回

厂房，我只能转移到其他地方。转移到哪里呢？我真不知道。当然，天无绝人之路，在同学家长的帮助下，我找到了路桥中学校办工厂，并以校办工厂的名义生产、销售产品。费了九牛二虎之力，我把所有机器设备都搬迁到了新租用的路中校办厂。刚安顿下来，开始生产不到一个星期，又有事情发生了。

这个校办厂的周边是教师宿舍，我们加班加点生产电冰箱零件产生较大噪声，老师们晚上很难入睡，集体罢教。学校要求我们必须立即搬迁，我们又被厂房问题难住了。

搬到哪里呢？我们在方圆几十里到处托人，找来找去，终于找到了一个废弃的自来水厂，虽然房子不大，但周边没有居民。我们很高兴，终于找到了一个新的安身立命的地方，一个可以继续圆梦的地方。

但这个水厂的电源已经被切断，我们必须找供电部门批电。几经周折，并与村支书反复协商，我们终于找到这个村的电管员，请求他给我们装一个电表，把村里的电分一些给我们用于生产。

结果，祸闯大了。有人举报，说我们工厂没有经过工商局批准私自接电，黄岩县电力公司要求县检察院对我们的厂长监视居住并立案审查。这一来，吓得我不敢再去那个新的地方，生产又陷入了停顿。那一年，我 22 岁。