



中国顶级企业家 自述人生故事

英才杂志社 编著

俞敏洪、宗庆后、冯仑、南存辉、徐冠巨等亲述成功背后的故事

中国顶级企业家 自述人生故事

英才杂志社 编著

全国百佳图书出版单位
 时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国顶级企业家自述人生故事 / 英才杂志社编著. — 合肥: 安徽人民出版社, 2012.7

ISBN 978-7-212-05360-4

I. ①中… II. ①英… III. ①企业家—生平事迹—中国—现代 IV. ① K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 157328 号

本书引用的案例资料, 系《英才》杂志提供, 全书所有稿件为该杂志公开发表资料。
经该杂志授权, 同意本书使用并出版。

书名: 中国顶级企业家自述人生故事

作者: 英才杂志社

出版人: 胡正义

选题策划: 张 军 叶光森

责任编辑: 汤来先

责任印制: 刘 银

美术编辑: 周志梅

装帧设计: 文逸风设计

出版: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

(合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼 邮编: 230071)

发行: 北京时代华文书局有限公司

(北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011)

电话: 010-64267120; 010-64266769 转 8067 (传真)

印刷: 北京正合鼎业印刷技术有限公司 电话: (010) 61256142

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开本: 787×1092 1/16 印张: 17 字数: 236 千字

版次: 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-212-05360-4

定 价: 35.00 元

版权所有, 侵权必究



一部珍贵的企业家口述史

中国人喜欢看成功者的传奇经历，市面上这类书也很多。但以往的这类图书有个缺憾，就是它们只讲述成功者成功的若干侧面，而成功者的其他侧面并没有被揭示。

例如宗庆后42岁创办娃哈哈，其之前十几年的知青经历和近十年的销售员生涯对他后来的成功起到了至关重要的作用，如果他能敞开心扉谈谈自己前半生的经历与收获，无疑有助于大家理解他后半生的辉煌。

《英才》杂志多年来坚持每期邀请中国优秀企业家口述他们的人生故事：与父母的故事、第一份工作、第一单生意、一个重大的转折点、创业时的心态、进入低谷或走入歧途后怎么办、如何搞定商业谈判、与资本市场的博弈、生命中的贵人……

呈现更多人生侧面之外，《英才》杂志还想藉此记录一个鲜活的中国企业家生意、生活断代史。

如此多层面、多角度地展现企业家的人生细节，殊为难得。例如，凡客创始人陈年写道：1986年作为文艺青年的他放弃高考，逃离高中，跑回山西老家当了一名英语老师，但教书七八个月之后，他发现不少农村老师并不努力教书育人，自己也因为恋爱而挨批。“原来，书里的情节和想象

中的生活，在现实中无法复制”，于是重回高考之路。这次人生的转折将他从一个对现实懵懂无知、内心充满理想甚至是幻想的单纯少年，彻底转变为服从现实、尊重现实的上进青年。先有成长，然后才有成功，陈年今日的成就离不开当年经历的启迪。

又如证大投资董事长戴志康先后进入中信银行、德国德累斯顿银行等一流待遇的企业，却因为看不惯官员子弟和不服气那些“洋人”、“假洋人”，先后辞职，选择创业，一度负债两个多亿，后来又挣到两个多亿。他的感触是：“不知道如果没有当初的那点勇气，还会有今天的这些成功。”他的经历对我们理解企业家精神颇有帮助。

就是这样的娓娓道来，这些中国优秀的企业家们讲述一段段鲜为人知的往事，其价值不言而喻，读者诸君细细体会，自会有一番收获。

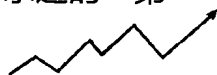
感谢《英才》杂志“我的故事”栏目的常年坚持，感谢《英才》记者罗影、修思禹、崔玲、裴瑜、孙瑜、徐建凤等，用你们的笔记述了企业家的这些前尘往事，为这个时代留下了不一样的印记。因原文刊发时间原因，本书涉及的有关企业家姓名、公司名、职务等，均为原文初次发表时的状态，请读者谅解。

目 录 || CONTENTS

前 言

第一章

永远的“第一”



一 老板们的第一份工作

朱保国	5 分钟找到工作	2
刘迎建	15 岁穿上绿军装	4
何巧女	小别扭成全了我	5
陈 玮	人生很难做规划	6
丁 洋	不务正业	8
阎 焱	当年的“混世魔王”	9
王振滔	敲敲打打的少年	11
刘积仁	挥霍色彩的日子	13

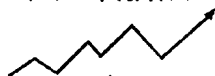
张建国	光膀子的任正非面试了我	14
车建新	像谈恋爱一样做生意	16

二 第一单生意

叶成辉	一看就不是一个销售	18
田 汉	站在密云水库边潸然泪下	20
关国光	卖一张纸改变人生	21
苗鸿冰	大男人卖女装	23

第二章

人生转折点



一 我的人生转折

杨 宁	悲喜积淀	26
陈 年	击碎理想	28
夏 华	煎熬取舍	29
李善友	每个拐点都偏离正 常轨道	30
陈志列	代人听课 人生转向	33

二 离开大公司的日子

何庆源	50 岁后不能再打工	35
时大鲲	回到原点	39
包 凡	要坐没有靠背的椅子	41
王怀南	放弃创业是一桩罪	44

三 赌一把 翻盘人生

陈晓薇	非刻意生活	48
姜 明	心态决定胜负	50

向炳伟	危险的一年	52
吴海宁	再挖一锹	54
姚 欣	休学创业	57

四 走过人生低谷

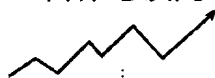
戴志康	坐在火山口上	60
杨 镭	有一种无能为力的感觉	63
兰珍珍	从拯救我的婚姻开始	65
史晓燕	当时觉得天都要塌了	68

五 我的一九七七

王维嘉	从地狱到天堂	70
徐 刚	政审不合格差点没录取	72
张宏江	第一次有了选择权	74
王辉耀	像是在等着命运的宣判	76
高 中	我考大学的事上了内参	78
左小蕾	我的卷子入了“另册”	80

第三章

合作与谈判



一 告诉你真实的合作

冯 仑	僵局规则	84
赵玉吉	细节学习	87

周鸿祎	点中对方要害	89
卢伟光	永远只是甲方乙方	91
周少雄	拿出优势资源	94

二 老总如何谈单

李国庆	跟股东们博弈	96
李兴浩	亏本算我的	99
李小白	小项目追了2000千米	102

三 谈判桌上的战国春秋

唐 骏	让对方说底价	104
王长田	弱企无谈判	107
陈一舟	同道相投	109

四 合伙创业

由华东	看透假象	113
高 燃	他容忍了我两次失败	116

赫 宇	一起穿越“死亡谷”	119
陈 华	一条短信开始的合作	121

五 并购转型

宗庆后	小收购引出大转型	125
南存辉	一条建议带出一个产业	127
王正华	航空界“抠门”第一人	128
邓 锋	两年强弱关系完全颠倒	130
刘捷音	放弃等于彻底失败	133
于 扬	因为重大的战略分歧	135

第四章

资本和上市



一 海外上市的那段日子

孙振耀	坚持逆势上市	140
郑南雁	这是否是真实的场景？	143
何军立	在美国吹牛是要负责任的	145
王凤英	比花钱做广告值	146

鲍岳桥	我能“捡漏”	153
曹德旺	被逼成最大股东	154

三 投资人的关系利器

阚治东	一起流过汗的情义	157
王功权	无目的交往	159
虞 峰	认识谁没意义	161

二 资本这些事儿

丁 健	10%的投资成功率已足够	149
汪建国	不认同一窝蜂做投资	151

四 中国公司的海外苦水

闫希军	天士力九年蜗行	163
何真临	文化整合最难	165

第五章

企业家的“家”



一 父辈的艰辛岁月

冯 军	幻想时间能够倒流	170
孙 坚	至今记得那刻母亲的 眼神	172
甘连舫	显然对我“狠”了点	174
徐少春	听城里城外的故事	176
张 跃	平淡的幸福感	177
卢 铿	记住你在社会里	180
毛大庆	一种活着的态度	182
王秋杨	对我采取“放养” 政策	186

二 我的父亲母亲

张民耕	所有的谎话都要暴露	191
-----	-----------	-----

徐冠巨	那些提心吊胆的日子	193
江南春	人生的5个关键词	196
黄 鸣	我祈祷上苍的护佑	199
郭凡生	和父亲的天堂对话	203
艾 欣	平静的幸福被打碎了	205

三 家族企业新生代

侯正光	父亲是我的天使投 资人	208
周海江	首先要妥协	210
曹颖惠	不一定非得白手起家	211
邱士楷	家族传下的精神财富	213
许志华	靠业绩获得地位	214

第六章

商海中的真性情



一 钱在往事中飘

李 静	在乎激情地活	218
孙陶然	钱永远排在第二位	220
韩家骧	简约的富足	222

二 男人帮的情义观

庞庆华	乐意为你承担	224
俞敏洪	分清义利	226
张醒生	验证过的真感情	228
卫 哲	拥有五老	230

三 企业家的艺术人生

赖泰岳	提醒我不要忘记乎所以	233
熊晓鸽	差点成梨园弟子	234
张宝全	理想的生活模式	236
陈 沛	淡定在黑与白中	238
谢 强	长白菜萝卜只要我愿意	240

四 信任的力量

陈锦亚	信任要换位思考	243
-----	---------	-----

陈绍鹏	信任是赢得的	245
翟 隽	信任不要怕麻烦	248

五 我生命中的贵人

荣 海	他教会我坚强	251
汪潮涌	欧洲财富家族的生活启示	253
张向东	两个不同概念的人	255
冯 鑫	只因看好我	257
叶伟伦	贵人都成为我的老板	259



第一章

永远的“第一”



史蒂夫·乔布斯的第一份工作是在惠普做暑期工；美国梅萨石油的拥有者布恩·皮肯斯第一个赚钱的手段是送报；嘉信理财的创建者查尔斯·施瓦布曾是一名卖核桃和鸡蛋的小商贩。他们的工作是如此平凡。从来没有人说过，平凡不能孕育伟大。不能体会平凡的真谛，也绝不可能成就最终的伟大。

朱保国 5 分钟找到工作

朱保国 健康元药业集团股份有限公司董事长

涉世第一步，往往能够决定一个人一生的职业方向。

我上大学那会儿，政府提出“第三梯队”的概念，以推动干部制度的改革，形式是选拔一批大学毕业生，直接到单位当副职。

因为成绩优秀，我被河南师范大学推荐去“青年干部局”做定向培养，如果有前途，将来可能就是公务员、政府官员。学校虽然推荐了我，但是我不想去，我的理由是“我不是当干部的料”，其实最主要的原因是那时候我只对企业有兴趣。

很难说清楚为什么我只对企业感兴趣，可能是我的父母都是工人，我从小就住在工厂家属院，耳濡目染，那时候，我只是对工业有兴趣，对其他的都提不起劲儿。

毕业后，我直接找到河南省新乡市第五化工厂，开门见山地说我

是大学毕业生，不想服从分配，想到工厂来。没想到厂长当即同意，找这份工作其实就用了5分钟。就这样，我成为了第五化工厂技术科的技术员。

第五化工厂是一个集体企业，按照当时的组织分配程序，根本不可能有接收大学毕业生的指标，所以我这个大学生成了第五化工厂的“宝贝疙瘩”。

记得我第一个月的工资是220元，按照正常工资应该是53元，这么多钱把我高兴坏了。于是，我花了150元买了一辆自行车，20元交了饭费，还剩下50元给了父母。

别看我是学师范的，到了化工厂，我还确实实帮他们解决了一些生产上的问题。毕竟，知识就是力量。有些问题对我来说，是很简单的，但是对于文化低的工人来说，相对较难，“解决难题”成了我的优势。

那段经历让我得出了一个结论：只要有能力，再加上刻苦努力，总会得到回报的。在化工厂的时候如此，后来我重组健康元以及收购丽珠医药，都是如此。

当然，这份工作中并非一点困难没有。在化工厂干了半年以后，因为我的表现突出，厂里决定给我提干，做厂长助理。但是我没有组织档案，原因是毕业时，我的档案被强行划到另一个单位。此时再想调回来，校方说要交1万元钱培养费，算是对不服从分配的惩罚。1万元在当时是一笔巨款，没有档案在当时也是塌天一样的祸事，着急的我却根本无计可施。所幸工厂帮我交了这笔钱。

工作一年半以后，我被调到一个研究所做所长，这才离开了第五化工厂。那年，我仅仅24岁。

刘迎建 汉王科技董事长

学校里已经基本上没有什么学习的氛围了。我那时候才上初一，只有15岁，继续学业似乎不太现实，残酷的现实只给我留下两条路：一是上山下乡做知识青年；二是找机会当兵。我的父亲是一名老八路，是当年解放北平一支先头部队的政委，正好子承父业。

在部队是没有自我的，都是组织调配。虽然那时候我只有15岁，但是在部队，大家都要求上进，我也深受环境的感染，头一年就被评为“五好战士”。16岁那年，在炊事班干了8个月后，我被提升为班长。

• 4 •

本科毕业后，我被分配到总参通信部当助理工程师。那是我真正意义上的第一份工作。当年部队有10个大学生分到总参第三团，其中有6个被派去日本接收一套先进设备，剩下4个在国内并没安排什么工作。实际上我在大学里日语学得还不错，心想组织上肯定会派我去，结果却没有，理由是我岁数大。确实，我是25岁才上的大学，而部队比较重视对年轻干部的培养。这样，没有去成日本的我主动参加其他通信部队创新小组的工作，以编外人员的身份去帮忙，两年间做了7个项目，奠定了我在部队“技术大拿”的地位。后来，才有了我以一个连队助理工程师身份打报告做汉字识别系统并且获总参通信部科技处同意的故事。

现在回过头看我的人生轨迹，假如当初部队把我派到日本去接机器，我肯定就会一直留在部队，被“固定”在设备维护的相关岗位，最终可能是个高工或者总工。

何巧女 小别扭成全了我

何巧女 东方园林董事长

我人生最快乐的时光，是在西湖边上度过的4个多月时间。现在东方园林每年做培训，都要到西湖。西湖之于我，是风起于青萍之末，看似不经意的巧遇，却在我的人生以及创业之路上，留下了不可磨灭的印象。

1988年，我从北京林业大学毕业后，被分配到杭州园林局下属的花圃技术科做科研工作。初到林业局花圃技术科，我被分到了兰花组。当时，有两件事情让我印象深刻。

一是刚刚入职，杭州正赶上台风，所有的树全倒了，所以我的第一份工作就是抢险。那时，花圃主任是个40多岁资本家家庭出身的小姐，生活讲究，人也漂亮。我本以为她是那种十指不沾阳春水的女

子，可是在那场抢险中，她却对工作格外投入，以至于晕倒在抢险任务中，让我真正见识了苗圃的工作状态。

另外一件事情则跟我的错误有关。

我当时所在的技术科，实际工作非常少。又因为刚出校门，空有书本理论的我并不能解决什么技术问题。相反，兰花种植的相关技术只有常年工作在花圃里的师傅才懂。那时我们养的兰花是作为“原材料”出口日本，日本人买回去后，通过杂交培育新品种。我们经常上山去采集这些“原材料”。技术上的事情技术科反而插不上手。别人都在关心怎么培育花种、怎么种植，而我的兴趣却不在那里。于是，我没事总喜欢问些不相关的问题，比如今年兰花出口卖了多少钱？从农民那里买来的成本是多少？一年的利润、奖金是多少？

我总问创收，那些老师傅就很烦我，甚至和花圃主任反映：“我们不需要何巧女，把她调到别的组去吧。”就这样，多嘴的我被调到了温室组，此后我也学乖了，再也不敢问创收的事。

没想到，这个小别扭反而成全了我。岗位调动后，因为工作清闲，没有什么压力，所以我整天围着西湖转，西湖周围的茶馆我全部光顾过。那段时间对西湖的观察与欣赏，让我形成了对园林风格的感受。现在东方园林有很多项目，风格中都有西湖自然景观的影子。

我虽没能成为科研工作者，却因此下定决心，用一生去创造更多西湖式的美丽景观。

陈玮 人生很难做规划

陈玮 深圳市东方富海投资管理有限公司董事长

我的第一份工作比较有意义——当老师，教书育人。

我是1985年留任兰州商学院的。当时学校缺老师，我和其他三位

同学被学校选定留校。

成为老师那年，我21岁。其他同学都被分配到北京等大城市去了，而我却还要继续待在熟悉的环境里，感觉很无聊。我对老师这个职业并不排斥，只是觉得年轻人应该到外面去闯一闯才对。

我的第一堂课让我记忆终生。毕竟以前我从来没有讲过课，也没有教学经验，为了教好第一节商业会计课，我整整练习了近两个月，准备了6节课的内容，几乎背得滚瓜烂熟。到了上课那天，我忐忑不安地到了教室，一看，底下怎么那么多人？还全是只比我低两届的学生——大家以前都是同学。当时，我的脑子嗡的一声，一片空白。原来没感觉到会有这么紧张，但是看着这些人盯着自己，一下就傻了。整节课我都不敢直视他们，只是盯着天花板。两小时的课，我讲了6小时的内容，一直到把准备的内容“背”完。

后来，经过慢慢适应，我才逐渐明白如何当老师，如何面对学生表达自己，也就得心应手了。

1989年，我去了厦门大学深造。1994年回到兰州商学院又教了5年书。前后算起来，我一共当了10年老师。

学了那么多年屠龙术，我觉得一定要下海练一练才行，于是我到了深圳“下海”。

当时我是做投资的，这个行业还没有太多人。如果像现在这么火，也许我在这一行中根本找不到工作。

其实，很多工作都是做了之后才开始爱好，而不是爱好了才去选择。我的经历说明，人生很难做规划。上大学的时候我根本不想学会计，结果学了，让我一生受益；年轻时不想当老师，结果当了，让我学会了如何面对听众和表达自己，培养和锻炼了自己的逻辑思维能力。

现在做投资，其实面对的是全方位的竞争，很多工作都需要和人沟通、交流，如果连自己和项目都介绍不清楚，肯定做不好；同时，我也需要接触很多的行业和企业，对于学习能力要求也非常高。因此可以