

北京大学民营经济研究丛书

北京大学民营经济研究院以“研究民营经济发展和促进民营企业腾飞”为己任，始终关注着中国民营经济的前沿动态，秉承“独立的视角、前沿的理念、创新的思维”的宗旨，努力为民营经济的发展注入新思想和新智慧。

冰与火的洗礼

——民营企业家的创业人生

Ice and Water:
The Venture Life of Chinese Private Entrepreneurs

廖 敏 ◎著



经济科学出版社
Economic Science Press

北京大学民营经济研究丛书

冰与火的洗礼

——民营企业家的创业人生

Ice and Water:
The Venture Life of Chinese Private

廖敏◎著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

冰与火的洗礼：民营企业家的创业人生 / 廖敏著.
—北京：经济科学出版社，2010.9
(北京大学民营经济研究丛书)
ISBN 978 - 7 - 5058 - 9881 - 3

I. ①冰… II. ①廖… III. ①私营企业 - 企业家 -
研究 - 中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 175356 号

责任编辑：金 梅 赵 蕾
责任校对：郑淑艳
版式设计：代小卫
技术编辑：董永亭

冰与火的洗礼

——民营企业家的创业人生

廖 敏 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142
总编部电话：88191217 发行部电话：88191540
经济理论编辑中心：88191435 88191450

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：jill1435@126.com

北京中科印刷有限公司印刷

三河市华丰装订厂装订

787×1092 16 开 9 印张 140000 字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9881 - 3 定价：19.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

北京大学民营经济研究丛书

编辑委员会

顾问 全哲洙
主编 厉以宁 单忠东
副主编 保育钧 陈永杰
执行主编 刘伟

特邀编委 (排名不分先后)

厉以宁	陈全生	沈建国	保育钧
陈永杰	钟朋荣	袁钢明	王保安
高庆林	林毅夫	姚景源	魏杰
朱善利	叶静宜	睢国余	单忠东
王咏梅	杨钢	林涛	綦建红
李亚			

编辑部成员 郑少武 廖敏 程湛恒 任缙
张雯丽 张笑 王林 王加胜

总 序

民营经济在中国的经济结构中是最活跃、最积极、最具竞争力的经济成分，并且正在发展成为涵盖国民经济三大产业、涉及各行各业的庞大经济体系。二十多年来的改革实践证明，民营经济发展有力地支持了国民经济的持续、快速、健康增长，促进了所有制结构和产业结构的调整和优化，成为启动民间投资和拓宽就业渠道的重要力量。

随着社会的发展、生产力的提高、高新技术的广泛应用，传统的经济理论已经不能很好地解释和指导民营经济的快速成长。与民营经济发展创新的进程相适应，学术界同样面临如何提升民营经济理论研究水平、构建民营经济理论体系的任务。因此，需要不断有新的理论诞生，对民营经济发展过程中的普遍规律和基本原理加以科学地研究，结合中国市场经济发展特有的现实和中国传统文化的背景，寻求民营经济增长的最佳途径。构建民营经济理论体系的目标是：在对原有经济理论传承与借鉴的基础上，进一步完善民营经济的发展理论，为民营企业的成长注入蓬勃的生机，引导和帮助民营企业进行体制创新、机制创新和管理创新，提高层次和水平，不断增强市场竞争能力，把理论创新转化成为巨大的生产力，为民营经济发展创造丰厚的效益。

理论创新是实践创新的先导。中国民营经济的新一轮发展需要正确的理论导航，有了强大的理论做指引，民营经济的实践才能够充满生机和活力。编纂“北京大学民营经济研究丛书”，正是构建

民营经济发展理论体系的重大战略步骤之一。这套丛书体系完整、兼容并蓄，首次对中国的民营经济发展和民营企业成长进行了全面、系统、深入的研究，并提出系列原创性的观点。丛书总结了民营经济整个发展历程的成功实践经验，系统地将有关的思想理论进行了全面的归纳和提炼。丛书收录了在民营经济发展史上有重大学术意义的研究成果，反映民营经济领域的最新思想，敏锐捕捉和反映当代民营经济发展潮流，让读者了解学术思想前沿的最新进展与重要论题。

崛起中的民营企业，以其旺盛的成长活力和创新动力，已经成为国家政治和社会生活中引人注目的新焦点。关于民营企业的管理模式，也成为企业界和管理学界探讨的热点。必须承认，民营企业的存在和发展都与一定的历史阶段、社会发展状况、社会文化特征密切相关，只有根据其发展阶段的独特性，采用相应的管理模式，才能使其生命力不断延伸。但是，就目前的情况而言，民营企业采用的管理理论还主要是源自于西方，其主要理论框架都是基于西方企业的实践形成的。由于西方管理理论的社会环境、人文背景、社会发展阶段等都与中国目前的情况存在较大的差异，理论的应用价值大大降低。北京大学民营经济研究院进行的系列研究，为民营企业提供了一整套适合我国国情的特有的管理理论，向民营企业管理的科学化、西方管理理论的本土化的方向迈进了一大步。同时，丛书对民营经济发展中的制度与环境建设、产业整合、金融支持、行业协会、信用机制等问题进行了深入阐述，对民营企业发展趋势、竞争力培育、家族制治理模式演变、社会责任等问题进行了系统分析，并选择一批成功民营企业作为典型案例，从企业自主创新战略、品牌战略等诸多层面进行了案例研究。案例研究展示了中国优秀民营企业的发展思路、成长轨迹，为民营企业的可持续发展提供了宝贵经验和借鉴作用。丛书的出版得到了各方面的关心和帮助，尤其是新奥集团为丛书的调研和写作工作提供了大力的协助，对他们的热心支持我表示衷心感谢。

在世界经济日益全球化的大趋势下，民营经济发展是一个动态的开放体系。立足于国际视野来发展中国民营经济，必须要树立适应经济全球化、适应现代市场经济要求的创新理念，根据时代变化不断获得新的内涵、新的形态和新的动力。北京大学民营经济研究院以“研究民营经济发展和促进民营企业腾飞”为己任，始终关注着中国民营经济的前沿动态，秉承“独立的视角、前沿的理念、创新的思维”的宗旨，努力为民营经济的发展注入新思想和新智慧。我们相信，理论创新与民营经济的实践创新不断地融合，民营经济的发展必将拥有更加辉煌的未来！

陈以亨

2007年2月

序

改革开放以来，中国经济由计划向市场转轨，民营经济也从小变大，由弱到强。如今，以中小企业为主的民营企业已达3 000多万家，民营企业创造的最终产品和服务的价值已占GDP的60%以上，而且还有进一步增加的趋势，经过30年的风霜雨雪，民营经济已成为一个存在于中国经济版图上庞大的新群体。民营企业在解决就业、上缴税收、产品创新等方面都有重要贡献。实践证明，民营企业是我国创造社会财富的主体之一，是市场经济最活跃的群体，民营经济以自身的高效率推动了我国整个经济的高速发展，成为我国经济体制改革深入推进的重要推动者，更为重要的是，民营企业的发展激发了中国社会无尽的创造活力。

民营经济的快速发展离不开数千万创业者的辛勤努力，每一个民营企业的诞生都有一段可歌可泣的历程，每一位民营企业家的背后都有一段不同寻常的经历。在这些民营企业家中，有的白手起家，凭着创业的激情，率领企业走在行业前列；有的掌握着核心技术，凭着自主创新，成为科教兴国中的生动案例；有的积极实践“走出去”战略，在世界舞台上大显身手。每位民营企业家自主创业的经历形成了独特的民营企业文化，也培育出了以创业、创新为核心内容的企业家精神。多年来，民营企业家在创业中谋出路，勇于承担风险，甘于顽强拼搏，在创新中求发展，大胆尝试，勇于实践。民营企业家的创业故事及其创新精神是当代中国的宝贵精神财富。没有民营企业的发展，就没有中国的发展，没有民营企业家的艰辛努

力，就没有中国的繁荣昌盛。

当前金融危机使我国经济面临前所未有的困难，消费信心、投资信心严重受挫，大量民营企业遭遇“寒冬”，甚至大幅裁员、降薪，一些民营企业家的信心开始动摇。在这个时候，我们更要提倡和发扬民营企业家精神，坚定信心，迎接挑战，在危机中寻找机遇，进一步推动民营经济的发展。

为了展现民营企业家的创业风采，提振民营企业信心，同时也对中国民营企业家创业历程做一次系统思考和总结，回顾民营经济30年发展的历程，北京大学民营经济研究院特编写了这本《冰与火的洗礼——民营企业家的创业人生》。本书的写作是基于我们多次对民营企业进行的调研和访谈，同民营企业家面对面的交流，并且听取多方意见，展现民营企业家的真实创业历程。书中我们加入了自己的观点和评论，以期从更深的层次、更全面的方位展现民营企业家的创业风采。

本书的出版得到了民营企业家的支持和配合，在此，我谨代表北京大学民营经济研究院，对他们表示诚挚的谢意。

单忠东

北京大学民营经济研究院常务副院长

2009年12月28日

自序

我们所处的时代是个创业的时代，人人都可以创造财富，只要有梦想就有可能拥有成功的未来。随着越来越多成功创业者的不断涌现，很多人开始加入到创业者的行业，尤其是在国家优惠政策的刺激下，一些大学生一毕业就选择创业的道路。创业的前景是光明的，一旦创业成功，创业者得到的不仅是财富、鲜花、掌声，更有自我价值的实现。然而创业的道路是曲折的，在这条路上创业者需要忍受常人难以想象的寂寞、磨难、煎熬。

每个人都希望成功，都想成为本行业出类拔萃的翘楚，我们在羡慕别人的同时，看一看他们成功背后的故事，了解他们成长的历程，对于我们向成功的迈进也会有一些帮助，而这也正是本书出版的目的所在。

一年多的时间里，我们与数十位民营企业家进行面对面的交流，分享他们的创业故事和精彩人生，探讨管理思想，评价成败得失。在采访的过程中，我们也在试着寻找这样一个答案：什么才是成功的关键？书中民营企业家的创业经历告诉我们：成功绝不是偶然的。创业过程中要经历许多磨难，遇到不少考验，付出较多心血，甚至走过弯路，遭遇失败，而每个人的成功，尤其是民营企业家的成功，就是要有坚持不懈的精神。在他们的身上，我们可以感悟到，成功者永不放弃，放弃者绝不会成功，成功是属于那些坚持到底的人。

本书通过对数十位民营企业家创业历程的梳理，将创业成功或导致失败的因素以创业感悟的形式直观地呈现出来，希望能给所有

的准创业者以现实参照与指导，并让创业者在创业实践中少走弯路错路，最终增加创业者创业成功的砝码。

另外，在采访的过程中，我们能明显地感觉到，20世纪80年代和90年代初的创业者遭遇的挫折要比新生代的创业者多很多，“投机倒把”、“原罪”等问题在新生代创业者身上不再发生。这也正说明了，我国民营经济的生长环境在逐步完善，宏观政策环境越来越宽松。当然，一些发展瓶颈也同样存在，比如融资问题、“玻璃门”问题，笔者也希望借助此书呼吁社会上更多的人关注民营经济，关心民营企业家创业的阻碍。

本书的完成最需要感谢的是这些民营企业家，虽然他们只是众多民营企业家中很小的一部分，但他们的创业人生却同样能让我们感受到民营企业家在创业过程中的酸甜苦辣。

囿于知识水平有限，本书肯定存在许多不足之处，望读者多加指正。

廖 敏

2010年4月14日

目 录

冰与火的洗礼——民营企业家的创业人生

第一章 痛并快乐着——民营企业家的坎坷创业路 / 1

第一节 何鲁敏：在坎坷中成长 / 2

第二节 陈淑宁：家族制企业的改革者 / 10

第三节 俞学文：将有机茶进行到底 / 17

第四节 徐新建：日出东方太阳雨 / 24

第五节 古永锵：优酷的合一梦想 / 32

第二章 不可或缺的车轮——创新是企业发展的原动力 / 40

第一节 陆正耀：打好“轻”+“重”的组合拳 / 41

第二节 戴志康：惯于逆向思维的80后 / 47

第三节 江源富：从节能中淘金 / 55

第四节 刘迎建：技术创新才是硬道理 / 61

附录 刘迎建：七大要诀提高创新成功率 / 70

第三章 爱“品”才会赢——民营企业的品牌战略 / 73

第一节 四季沐歌：不走寻常路 / 74

第二节 徐沛欣：细节服务树品牌 / 81

第三节 黄伟：做灾备行业拓荒者 / 88

第四节 张涛：掘金餐饮市场 / 94

第五节 刘强东：搭上成长风火轮 / 100

第四章 撑起半边天——女性创业者的隐忍与坚持 / 107

第一节 张兰：小川菜闯出大市场 / 108

第二节 韩小红：不平坦的创业路 / 115

第三节 韩华：80后女孩的长尾理论 / 122

后 记 / 129

民营企业家的 创业人生

第一章

痛并快乐着

——民营企业家的坎坷创业路

第一节 何鲁敏：在坎坷中成长

“对中国企业而言，不创新就是等死，创新是找死，但找死总比等死强。”

“把人笼统地分成两种：一种人是用生命去换财富，而另一种人是在用财富来换生命。”

“真正的市场蓝海并不存在，即使找到了，也绝不会长久，用不了多久就又会变成红海，除非你的蓝海里始终只有你自己在游泳。”

——何鲁敏

1987年1月10日，何鲁敏推开北京钟楼下一间仓库的大门，没有鲜花，没有鞭炮，也并非什么良辰吉日，甚至连欢呼声都没有，亚都就这样诞生了。

走过了22年磕磕碰碰的创业路，如今，亚都在加湿器、净化器两大领域占有70%以上的市场份额，不仅坐稳了国内同行业老大的位置，也成为2008年北京奥运会的空气加湿净化器独家供应商。借着奥运的东风，在随后的一年内，亚都的产品销量增长了8倍，而且在金融危机下，出口国外的订单还增长了30%，与市场大趋势相背。从一家没有任何背景的民营企业，到以优质产品成为奥运会的供应商，什么是亚都成长、发展的关键？

成功的第一步

出生于保加利亚的何鲁敏5岁时随父母回到北京，青年时期，一声“上山下乡”的号召，把还在上初中的何鲁敏送到了山西一个偏远的小村庄。虽然艰苦的农村生活让出身优越的他难以承受，但他还是以坚强的毅力自修完成了大学课程。1973年，他被选派到清华大学建筑系学习，毕业后便顺理成章地进入到一家科研机构。

1985年，何鲁敏作为公派人员赴日本留学，在日本，他看到了中国和其他国家的差距。两年后，他怀着“科技兴国”的理念，谢绝了日本方面的高薪挽留，带着9箱技术资料回到北京。在那个人均GDP才290美元的年代里，何鲁敏一个月只赚62元钱，这多少让他感到有点郁闷，“我念了这么多年的

书，还不如门口卖茶叶蛋的老太太。”这个带点赌气的想法却改写了何鲁敏的一生。

1987年，何鲁敏以25%的年利息借来了5万元资金，同自己的两位朋友一起创建了北京亚都建筑设备制品研究所（亚都科技的前身）。当时亚都的办公室就是何鲁敏在北京钟楼下租的一间仓库，大门正对钟楼。

在产品的研发上，技术出身的何鲁敏可谓一帆风顺。1987年5月，亚都生产出了第一台完全国产化的加湿器；1988年5月，YC系列超声波加湿器获得东城区科学技术进步二等奖；1989年，同一系列又获得了中国建筑技术发展中心颁发的新技术、新产品推荐奖；1990年10月，第一台民用加湿器在亚都诞生，并很快投入了规模生产。

创业之初，何鲁敏始终坚信科学技术是第一生产力，技术对企业来说是最重要、最有价值的。然而事实却证明，技术先进并不是一个企业成功的先决条件，产品的成功除了研发以外，还需要市场推广。亚都民用加湿器最初问世时并没有得到市场的认可，过惯了干燥生活的老百姓不接受这个新事物，而且当时690元一台的价格对普通百姓来说也似乎有些奢侈。尽管何鲁敏费尽心机想了无数个办法，可消费者却不买账。市场的冷酷无情无疑给何鲁敏泼了盆冷水，他这才意识到，市场经济是复杂多变的，只搞技术企业很难有出路。

在国外常见的家用小电器，在中国却并不受欢迎，在日本有两年留学经验的何鲁敏灵机一动，何不卖给居住在中国的外国人？于是，他将销售对象定位在使馆人员，向他们发信推销亚都的加湿器，并且还做了一个很绕口的广告——“洋人的洋货”。此举很快就见到了成效，大部分使馆都用上了亚都的加湿器，这其中甚至包括一向不用别国产品的日本使馆，亚都终于迈出了成功的第一步。

多元化危机

1990年第十一届亚运会召开前夕，亚都迁入中关村，重新注册了公司，公司从研究所更名为北京亚都科技股份有限公司，产品也进入了亚运会场馆。一切看起来似乎都一帆风顺，然而，一场更大的灾难却在向亚都悄然逼近。

加湿器这个行业，在国外叫做室内空气品质行业，也叫GDP行业。它的市场容量和人均GDP成正比，这也导致了亚都在创业初期成长得很缓慢，销

量难以迅速做大。看到有些行业赚钱更容易、更快，何鲁敏的头脑开始有些“发热”，他寻思着做些更赚钱的买卖。首先瞄准的就是房地产行业，因为那时候，公司的高层们都认为公司需要建一个办公大楼，这样才能更好地树立企业形象。之后亚都投资了5 000万元在中关村盖了一座大厦，建筑面积达到2万平方米，5 000万元相当于那时候公司一年的销售额。随后，亚都在多元化的轨道上越滑越远，介入了餐饮业、保健品，甚至空调领域。这个阶段被何鲁敏称为“过度开发和过度投资”阶段。虽然大规模的投资和开发给亚都带来了表面的荣誉和光环，但在这些光环的背后却是沉重的债务，在房地产业和餐饮业的投资均使亚都产生了巨额亏损，1997年，新产品的开发和投资使亚都负债高达6亿元。

多元化的崩盘发生在1998年，这一年，亚都获得了一个上市的名额，身为一家民营企业的老板，何鲁敏不知道上市到底为了什么，只知道这在当时很“时髦”。为了冲击上市需要的规模，亚都投资2 000多万元建设了空调生产线，虽然销售收入增加了，可是却付出了亏损近2 000万元的代价。不仅仅是资金上的问题，公司的管理也遇到了麻烦。在创业初期，公司并没有事先约定具体的股权分配，面对上市的巨大利益诱惑，公司高层间的矛盾逐渐显露出来，整个公司人心涣散，甚至还有人站出来揭露问题，相关部门来公司调查，最后无疾而终。1998年，亚都因为上市带来的现金流短缺、利益分配等问题基本陷于混乱。此时，何鲁敏做出了一个重要决定：中止上市。而此前，亚都已委托券商做了大量的前期工作，花掉了1亿多费用，上市计划落空后，参与私募的机构纷纷要求退还资金，当时正恰逢亚洲金融危机使得银行收紧信贷，此时的亚都已无力筹措如此多的现金。当时会计师事务所给亚都出具的财务报告显示，亚都的净资产为零。一时间，亚都门前债主云集，最多的时候亚都在90天的时间里接到了60起诉讼。当时，除了研发团队基本完整外，很多老员工选择了离开。

“屋漏偏逢连夜雨”，就在亚都危在旦夕的时候，微软的一纸诉状无异于把亚都推到了悬崖边缘。1999年5月，微软以亚都盗版为由，要求其赔偿。对一般人来说，这几乎是天塌下了一半，然而何鲁敏一看律师函便乐了，他认为，这很可能是亚都活下去的机会。当时微软曾来亚都调查，同意私了，但亚都感到如果微软诉诸法庭，效果也许更好，这对扩大亚都产品知名度大有好处。与微软的官司吸引了无数眼球，亚都终于因为微软告错了主体而赢了官司。何鲁敏后来计算了下，当时全国有文章报道700多篇，折合成版面广告费