

■创业楷模■

首富宗庆后谈创业背后：  
没工夫  
到西湖边喝茶

中国内地首富宗庆后 42 岁开始创业,从贷款 14 万元、靠三轮车代  
销汽水及冰棍开始,到拥有财富 800  
亿元,成为“2012 年中国内地首富”  
——25 年来,宗庆后心无旁骛,以超  
乎常人的耐力,坚守着自己的实业帝  
国。其个人奋斗史,无疑是一部真人  
版的“励志大片”。

11 月 14 日下午,在这座普通的小  
楼里,宗庆后笑呵呵地请记者喝茶,  
轻描淡写地讲述着娃哈哈诞生  
25 年来的林林总总。

年均增长  
超过 60%的娃哈哈

“很多年过去了,我依然清楚记  
得那一天的情景:1987 年夏天的一个  
下午,天气闷热,杭州的小巷子里见  
不到人影。我骑车出了家门,去干一件  
有些冒险的事情——靠借来的 14 万  
元钱,去接手一家连年亏损的校办工  
厂。”提起往事,宗庆后有些动容,他告  
诉记者,创业初期的条件十分艰苦,可  
以说是白手起家。借来的 14 万元钱,  
也不敢全部用完,只用了几万元钱,简  
单地粉刷了一下墙壁,买了几张办公  
桌椅,就开张了。

有了自己的事业,宗庆后憋足了  
劲儿,但当时,他的“事业”却是蝇头  
小利的小生意,“我们代销冰棍、汽  
水,还有作业本、稿纸等,主要是为学  
生服务。一根冰棍 4 分钱,卖一根只  
赚几厘钱。”早年创业的艰辛,已深深  
刻在宗庆后的记忆里。

随着时间的推移,宗庆后的业务  
范围也越来越广,开始为人家代加工  
产品。风里来雨里去忙活了一年,年底  
一算账,居然有了十几万元的进账。尽  
管赚了一些钱,但宗庆后认为,企业没  
有自己的产品,终究不是长远之计。

1989 年,宗庆后带领校办工厂  
的 100 来个员工,开始开发投产娃哈  
哈儿童营养液,并成立了杭州娃哈哈  
营养食品厂。“当时,国内食品市场的  
产品种类相对较少,就连方便面都是  
稀罕玩意儿。”娃哈哈儿童营养液一  
经面世便迅速走红。

25 年来,娃哈哈一直保持快速发  
展势头,年均增长超过 60%。提起 2012  
年,宗庆后由衷地舒了一口气,“1—9  
月,集团实现营业收入 500 亿元,上缴  
税金 47 亿元,预计 2012 年我们可以  
做到(营业收入)700 亿元。年初的时候,  
也曾为今年的经营情况捏了一把汗,  
毕竟大的经济形势不是很好,但是现  
在,我们终于可以轻松一下了。”

“中国内地首富”的  
简单生活

“宗总不拘小节,也不怎么在意个  
人形象,有时候显得和这个世界格格  
不入。”娃哈哈的一名行政人员向记者  
爆料,一次,友人极力邀请宗庆后去参  
加一个时尚类活动,感情难却,宗庆后  
只好前往。“全场的人都是西装革履,  
只有宗总穿着夹克衫,还是旧的,和当  
时的氛围极不协调,可他自己根本没  
有感觉到有什么不妥。”

和“首富”的头衔比起来,宗庆后  
的生活谈不上“品质”。平常,他总是  
穿一件普通的夹克衫,一双有点旧的  
布鞋,有些是最便宜的大路货,但他认  
为这很好,“几十元的衣服穿在身  
上,人家都会以为是几千元的,我干  
吗花那个钱?”宗庆后调侃道。

穿衣服随便,吃饭也很简单,用  
宗庆后自己的话说,这辈子最爱咸菜  
腐乳,身体照样健康康康。如果不出  
差,宗庆后的一日三餐几乎都在公司  
食堂解决。

有一次,电视台录制节目,专门把  
他拖到了西湖边喝茶。节目录完了,他  
大发感慨:“在这座城市活了大半辈  
子,没想到原来坐在这里喝茶这么舒  
服。”下属建议,干脆在西湖边租个  
地方办公得了,累了可以坐湖边喝喝  
茶,看看景。“那就光顾着喝茶观景  
了,看过的文件转头就得忘了。”宗庆  
后立刻否决了这个提议。

娃哈哈拥有遍布全国的近 5 万  
个经销商,如何管理好这个至关重要的  
终端体系,很大程度上是娃哈哈成  
败的关键。宗庆后的解决之道是创立  
了“联销体”,即编织了一张遍布全  
国各地 6000 多个一级批发商以及三  
四万个二级、三级批发商的销售终端  
营销网,与经销商结成利益共同体,变  
一家企业在市场上与人为竞争为几  
千家企业合力一起与人竞争。

“中国是制造业大国,种种迹象  
表明‘实体经济回归’已经成为中国  
经济发展的主流声音。而我们娃哈  
哈,将一如既往地坚守实业,为最基  
层、最广大的消费者提供最好的产  
品。”宗庆后说。( 崔晓林 )

■创业故事■

义乌人生意经：放长线钓大鱼

为什么一大批没有文凭、没有  
学历的义乌农民能托起这个全世界  
最大的小商品市场?

目前“义乌制造”形成了针织袜  
业、文体用品等 20 多个特色优势产  
业,并创下了多个中国第一乃至世  
界第一。

少与多

100 根牙签的毛利是多少?1 分  
钱!一根细细的吸管,利润是多少?  
是 5 毫—8 毫钱。

面对创业初期,一些义乌人办  
厂生产牙签、吸管,许多外地人都流  
露出不屑:“做啥不比这利润多呀!”

有“世界吸管大王”之誉的楼仲  
平,童年给他 6 个兄弟姐妹最深刻  
的记忆就是饥饿。因为家里太穷,他  
读完初二后就辍学跟着父亲去江西  
一带鸡毛换糖。当他有机会办厂时,  
他选中了生产吸管。1994 年,他租  
了两间民房,买来两台机器,和妻子  
没日没夜地做吸管,一天要做几百  
公斤,而每根吸管的利润只有 8 毫  
钱。就这样做了 3 年,刚赚了一点  
钱,金融危机爆发,塑料原材料大幅  
涨价,许多吸管厂纷纷改行,原有的  
40 多家吸管厂一下子减到三四家。  
妻子担心地问楼仲平:“咱们也换  
吧?这样下去要亏死了。”楼仲平摇  
了摇头:“吸管是易耗品,需要量大。

只要过了这个坎儿,一定有钱赚。”

楼仲平硬是过了那个坎儿,将  
吸管产业越做越大,家庭作坊也升  
级成为双童日用品有限公司。“我上  
网很早,网络在中国还是新生事物  
的时候,我就把吸管放网上卖了,我  
用吸管把世界都‘吸’进来了。”楼仲  
平说起此事很是得意。靠着网络,他  
的吸管一下子推销到了全世界,目  
前,公司通过电子商务成交的业务  
占了公司总业务的一半以上。

现在,义乌双童日用品有限公  
司是世界上最大的饮用吸管生产企  
业,有 60 条生产线,公司 90%以上  
的吸管销售世界各地,日出口吸管  
8 吨,一年的产量占了全球吸管需  
求量的 1/4 以上,每月利润达 40 万  
元。

据了解,义乌现有塑料吸管企  
业近 20 家,吸管生产量约占全球  
60%。小吸管,利润虽然如此之少,  
但却给这些生产吸管的义乌人带  
来了丰厚的利润,而且市场非常稳  
定。

同样,当你面对义乌小商品市  
场一个不起眼的小柜台,每天竟要  
批发销售牙签几吨甚至几十吨左  
右;以 10 吨计,也就是 1 亿根左右;  
按 100 根毛利 1 分钱计算,每天可  
获利 1 万元。

少与多,薄与厚,敏感和慧眼,

使义乌商人在“少”与“薄”中发  
现了商机,抓住了机遇,成就了大  
业。面对如此微不足道的“少”和  
“薄”竟能创造出如此之多的“多”  
和“厚”,谁能不佩服义乌人的  
厉害!

中国人说:吃亏是福。义乌人吃  
得起亏。义乌有不少老板说,在与  
别人做第一笔生意时,他们不太考  
虑能赚多少,因为留下长线才是最  
重要的。

小与大

义乌市最大的铅笔生产企业——  
中国笔业有限公司董事长宗元,  
最初是做食品批发生意的。1993  
年,他开始尝试做乳酸饮料,可是没  
技术,饮料卖不出去,最后亏光了全  
部家产——60 万元。为了还债,宗  
老板只好到岳父的笔厂打工,开始  
和铅笔打交道。

从一棵树到一支笔,中间要经  
过 300 多道工序,一支铅笔的利润  
最多不过 5 厘钱。“这样做到什么  
时候才能还清债呀?”宗元有些绝望。  
但岳父对他说:“积少成多,你别想  
一口吃成胖子。”

宗元到现在都感激岳父的那句  
话。他从岳父那里盘来三台机器,开  
始在自家 10 多平方米的卧室里做  
铅笔。他和两个工人晚上做铅笔,白

天拿到市场卖,几毛钱一支的铅笔  
一天能卖 100 多元。

卖了一年铅笔,手头有了一点  
钱,宗元觉得不开发新产品不行了。  
1998 年,他向银行贷款 3 万元,买  
了新设备,制造抽条铅笔。这种铅笔  
当时只有少数大企业才能生产。由  
于宗元生产成本低,抽条铅笔每支  
的价格比其他企业低 1 分 5 厘,上  
门要货的人踏破门槛,厂里一天要  
生产 10 多万支。生产量一大,利润  
就成倍上涨。

1998 年 7 月,一个来自印尼的  
商人看中了宗元的铅笔,一下就叫  
他定了 660 箱,3 个月就赚到了一  
万多元。这是他第一笔出口生意,真  
正让他见识了什么是“小商品大市  
场”。

从此以后,他就到全国各地跑  
展销会,专做外销生意。现在,宗元  
的工厂一年生产 2 亿支铅笔,盈利  
数百万元,铅笔销往世界各地。

小商品大市场,几乎每个义乌  
商人身上都有着这样的传奇。义乌  
商人黄利军专做几毛钱一只的清洁  
球,就是家里洗锅刷碗的那个亮晶  
晶的金属球。他一做 12 年,做成“清  
洁球大亨”,每天一集装箱一集装箱  
地把清洁球卖到全世界 20 多个国  
家,立志要“清洁全球”的黄利军说:  
经营活动中,有大生意,有小生意。



无论生意大小,其中皆各有各的学  
问。只要能量体裁衣,从自身实际  
出发,孜孜以求,小生意,一样能做  
出大市场。

在小与大的自由王国,义乌人  
以小谋大,从小促大,从小做大,将  
小与大的辩论法融进了每一个商  
机,终使小饰品、小玩具、小五金、小  
家电……千千万万个“小”企业和家  
庭生产单位,把千家万户的创业汇  
成一个巨大的产业集群,托起了全  
世界最大的小商品市场。

义乌有占世界生产总量 40%的  
电子钟表,占全国 70%的饰品,占全  
国 50%的胶带,40%的拉链,35%的  
袜子,国内最大的清洁球、织带、易  
拉罐生产企业等等。

( 慧聰 )

■创业心得■

创维黄宏生：  
从企业家、阶下囚到创业者

他人生的几次跌宕已经把心态  
放得更开了。黄宏生在华南理工大  
学的演讲则向自己表明了这一点:  
“以前多数是想创业、赚钱,想有所  
作为,但现在心态变了,想自己成功  
首先得想如何让别人先成功。”黄  
宏生经历了从企业家—阶下囚—创  
业者的转变,在家电同行和老部下  
的眼中,他永远对创业富有激情和  
野心。

“一个大规模的科技集团是不可  
能被遥控的。”在近日参加母校华南  
理工大学 60 周年校庆上,黄宏生巧  
妙地回答了他是否回归创维的问题。  
这也是自 3 年前,他出狱后首次公  
开在媒体上的亮相。

在外界看来,既拥有创始人的  
身份,并持股 34%仍是创维最大股  
东的黄宏生,重新执掌创维易如反  
掌。

心态

黄宏生的老部下如此评价,他  
人生的几次跌宕已经把心态放得更  
开了。黄宏生在华南理工大学的演  
讲则向自己表明了这一点:“以前多  
数是想创业、赚钱,想有所作为,但  
现在心态变了,想自己成功首先得  
想如何让别人先成功。”

从腾讯获悉,自 2000 年“陆强  
华事件”后,黄宏生在入狱前就已经  
慢慢意识到,稳定核心管理层对创  
维未来发展的重要性。2004 年,黄  
宏生与其胞弟黄培升在香港被廉政  
公署拘捕后,立马邀约张学斌、杨东  
文执掌创维。事实证明,在这 8 年时  
间里,职业经理人团队不仅让创维  
顺利度过了精神领袖缺位的危机,  
而且通过在彩电行业的屡屡战功,  
让黄宏生手中的股票市值比入狱前  
翻了近 10 倍。他则推崇美的创使人  
何享健的接班人模式:创始人后人  
持股,运营交给职业经理人。

他野心十足。2009 年结束近 5  
年牢狱之苦的黄宏生,尽管当年已  
年过 50,出狱后立即创立创源天地  
投资公司,投资新能源汽车;他寄望  
于自己手中的孩子“创维”品牌能突  
破千亿走向国际。

黄宏生经历了从企业家—阶下  
囚—创业者的转变,在家电同行和  
老部下眼中,他永远对创业富有激  
情和野心。

冒险

在海南农村长大的黄宏生少年  
到青年时代生活都非常艰苦,为摆  
脱自己的命运,1977 年考入华南理  
工大学无线电工程系,毕业后,黄宏  
生在一家国有企业负责出口业务。  
1988 年,32 岁的黄宏生以 3 万元的  
资金建立创维,在香港注册成立立  
通控股有限公司。

起初,创维选择代理电子产品  
出口和开发丽音译码器,但都未成  
功。两番失败后,黄宏生并没有放  
弃,他洞察到当时东欧彩电供不应求,  
并大胆转向生产彩电,但因缺乏  
技术,产品无人问津,彩电库存让黄  
宏生债台高筑,陷入绝境。

1991—2003 年是黄宏生创业的  
高峰期。1991 年,他通过出让自己  
公司 15%的股份将迅科彩电开发  
部的技术骨干纳入旗下,获得技术  
支持后,创维第三代彩电在欧洲市  
场一炮打响,其后又陆续获得国际  
风险基金的投资,2000 年,创维在  
香港主板上市。

黄宏生曾与康佳前总裁陈伟荣、  
TCL 董事长李东生被业界称为华南  
家电“三剑客”。他们各自有着独特  
的个性:敢于冒险的黄宏生;执着倔  
强的陈伟荣;刚柔并济的李东生。

也正是骨子里敢于冒险,黄宏  
生在彩电业务最繁荣时期开始进  
军房地产,于 2004 年 3 月,在海南  
与鸿洲地产老板王大富合资 20 亿  
兴建海南省最大的地产项目“时  
代海岸”,涉及资金巨大。据 2004  
年香港廉政公署调查黄宏生挪用的  
4837 万港币已注入该项目,当年  
11 月,黄宏生与其胞弟黄培升在  
香港被廉政公署拘捕。2006 年 7  
月,黄宏生因串谋盗窃及串谋诈骗  
创维数码 5000 多万港元被判监禁  
6 年。

经历了 16 年创业生涯的黄宏  
生,在狱中 4 年中,大部分时间通过  
阅读大量书籍来对自己充电,每月  
定期都会给公司董事会写信,了解  
创维的发展。

黄宏生对创业的热情并未丝毫  
减弱,2009 年 7 月,结束近 5 年的  
牢狱之苦后,已 53 岁的黄宏生创立  
创源天地投资公司。2010 年 8 月,  
创源天地投资公司成立子公司南京  
创源天地汽车有限公司,黄宏生正  
式进入新能源客车型。

但激情不会让黄宏生选择冒  
险,而是更加沉稳。“入狱和‘陆强  
华’事件(2000 年底,曾经与黄宏生  
并肩作战的陆强华反目为仇,离开  
创维时不仅带走了一半的销售团  
队,还使创维吃上了官司,陷入绝  
境。)是黄宏生最为刻骨铭心的经  
历。”一位接近黄宏生的人士告诉记  
者,这是黄宏生在狱中总结自己创  
业时最大的告诫。

经历从创业到围困后的黄宏生,  
对创维未来的发展思考得更为周全。  
“《万历十五年》这本书对我影响很  
大。”黄宏生近日在接受媒体的采访  
时说,“企业最重要的是拥有有价值  
的人才,他们在做出贡献后,如果不  
像以前那样得到欣赏,局势就可能  
出现变化,可能导致企业的衰落。”

这正是黄宏生人生中最痛的领  
悟,他足以相信,接下来,创维的千  
亿梦想将由这批他亲手打造职业  
经理人团队来完成使命。

( 腾讯科技 )



马克库班：从酒吧招待到亿万富翁

身为美职篮冠军达拉斯小牛  
队老板,坐拥全美第一家全天候  
播送高清晰度电视节目的频道  
HDNet 公司,马克·库班向来以口  
无遮拦而闻名。然而翻开他的职  
业履历,却又是那么令人印象深  
刻,在体育、网络、电视媒体等不  
同领域都取得了显赫的成就,成  
为大家最爱的亿万富翁。下面,请  
随我们一同走进马克·库班,看看  
他的 20 个经典语录。

马克·库班的第一份工作是  
在达拉斯的酒吧做服务员,接着  
他又成为一名电脑推销员。后来,  
他遭解雇。

直到那时,他才开始成立自  
己的第一家公司 MicroSolutions,  
他做得很好,最终以 600 万美元  
的价格将其卖掉。

而在第二家公司,他做得更  
好——差不多要好 1000 倍吧。他  
创立了一个名为 Broadcast.com 的  
网站,并以大约 60 亿美元的价格  
将其卖给了雅虎。

很快,库班就卖掉了他所有  
的净价值 20 亿美元的雅虎股份。  
他的时间选择是完美无缺的,因  
为就在几周后,股市崩溃。

自那时起,库班就一直工作,  
一直投资。现在他是冠军队达拉  
斯小牛队的老板,同时还拥有  
HDNet 公司。他是电视真人秀节  
目中的常客——经常会出现像  
Shark Tank 甚至“星随舞动”这  
样的节目中。

一直以来,库班总是有很多  
话要说。鉴于他非常显赫的职业  
生涯,我们也确实有理由听听他  
说了些什么。

以下整理了他的 N 条建议:  
关于客户服务  
把顾客当成上帝,因为他们  
确实是。

关于裙带关系  
这不在于金钱或是关系,这  
要看你是否有意愿把工作做得比  
别人更好,学得比别人更快。如果

做不到,那么你就只能看看那些  
先例,下次再努力了。

对于想进入体育行业工作  
的人,他给出的建议

不要。对于一个大学毕业生  
而言,试图进入体育产业可能是  
最坏的事情。你什么也得不到,这  
里有数以千计的人在竞争着一个  
工作。

关于为什么“跟随你的热情”  
是糟糕的建议

因为每个人都会对某些事有  
热情,通常不止一件事。我们生来  
就是这样的。我们总有自己想要  
做的事,这些事是我们的梦想,是  
我们真的愿意去为之倾注我们生  
命的。而那些热情,真的一文不  
值。

想想一生之中你为之付出热  
情的事。想想那些热情,你曾经认  
为它们会让你成就一番事业或建  
立一所公司。有多少这样的热情  
呢?你为什么又从一个热情跳到  
另一个热情呢?你为什么不能在  
事业上有所成就,做出一番大事  
呢?或者说你已经取得了一些成  
就,那么成功的关键又是什么呢?

现在 20 多岁的年轻人,在成  
长的过程中被灌输要追寻我们这  
一代的梦想。但是世界已经发生  
变化了。随着失业的一代的长大,  
我们意识到,热情是一个谬论,它  
辜负了我们的期望。这个理念对  
我们不再有效,或者至多是一个  
不完整的理念。鉴于此,我们该  
怎么做呢?我提出一个不同的理  
念:忘记要去寻找你的热情。相反,  
集中精力去发现大问题。

关于为什么初创公司不应聘  
请公关公司

我相信,比起通过中介机构,  
更直接地与客户沟通可以取得更  
大的成功。看看你在银行存入的  
现金,就能判断出你是一个只能  
维持生计的小公司还是一个蒸蒸  
日上大公司。

关于一夜成名

你失败多少次真的没什么关  
系,你只需要马上做正确的事,然  
后每个人都会告诉你——你一夜  
成名。

关于首席执行官们经常说的  
最大谎言

我们这样做是为了保障股东  
的最大利益。

关于获得“保证回报”

如果你有 2.5 万美元,5 万美  
元,10 万美元,那么你的境况富  
裕,可以偿还所有的债务,因为这  
是保证回报。

关于对每笔达到 10 美元的  
交易,政府为什么应该征税

它可能只是将市场重新置于  
基础的地位,这是股票和债券市  
场应该处于的情形,这是一种集  
资促进企业发展的方式。过去有  
一段时间,投资银行是这样赚钱  
的,他们寻找需要资金的小公司,  
然后再为他们匹配投资者。那时  
它们没有现在规模这么大,但现  
在他们却创立了为数不少的成  
长行业。今天我们仍可以利用其  
中的一些东西。比起要确保高频  
交易者会带来生意,让股票市场  
成为公司的出发点这一策略会  
产生更大的价值,对就业的影响  
也更大。

关于为你的员工购买“小礼  
品”

对于初创公司而言,一个非  
常明显的失败标志就是,有人送  
给我带有公司徽标的马球衫。

如果你的员工是在公共场合  
工作的,那么你可以为他们购买  
这些。但是如果你真的认为他们  
在户外运动也会穿着这种衣服,  
那么你就错了,你这是不知道怎  
样花钱。

关于要在哪种行业起步

如果不是痴迷或是有某种你  
喜爱的东西,就不要成立公司。  
如果你已有了一个退出策略,那  
么这就不叫做痴迷。

( 董运胜 )