

创业教育

创业者必备的十大素质

创业当老板，先掂分量

- 中国创业者十大素质
- 中国创业者十大素质：
 - 欲望
- 中国创业者十大素质：
 - 人脉
- 中国创业者十大素质：
 - 忍耐
- 中国创业者十大素质：
 - 谋略
- 中国创业者十大素质：
 - 眼界
- 中国创业者十大素质：
 - 胆量
- 中国创业者十大素质：
 - 明势
- 中国创业者十大素质：
 - 与他人分享的愿望
- 中国创业者十大素质：
 - 自我反省的能力
- 中国创业者十大素质：
 - 敏感

创业当老板，先掂分量

中国创业者十大素质

权力与金钱，是人类历史上两个永恒的话题。圣贤如孔子，在学有所成之后，不也驾着马车，周游列国，一心想谋个一官半职吗？但是，孔老夫子说，当官要有“命”，那么做老板呢？也许不必有“命”，但一定要有素质。

在我们对北京海淀区的一所小学做的一个随机调查显示，长大后想当老板与想当官、想成为科学家、教师、工程师、解放军的学生几乎是一半对一半；换了同一地区的一所中学做调查，结果将来想当老板与想做官的学生一样多，而想成为科学家、教师、工程师的学生则寥寥无几，想成为解放军、打工者的学生几乎没有。想当老板的学生如此之多，而成为老板的途径却极为有限。目前来看，成为老板的有效途径不过 3 条，第一，传承。像周海江之于周耀庭、鲁伟鼎之于鲁冠球、徐永安之于徐文荣、梁昭贤之于梁庆德、茅忠群之于茅理翔，这是儿子接

老子的班，儿子接替老子当老板；第二，先加入一个企业，当打工者，依靠自己的勤奋努力和才能，慢慢升格为合伙人，成为合伙制的老板，或在实力养成后，收购本企业或外部企业，成为老板；第三，自己创业做老板。三条途径有利有弊，



而且条件要求各不相同。第一条途径，你首先得有一个好爸爸，能开创事业，做大事业，并且愿意将事业传递给你守成。这十分难得，可遇而不可求，对大多数人来说，只能是一个梦想；第二条途径，很多人依循这条途径成为了老板，但是过程漫长，对人的耐力、才华有超高的要求，而

且这种才华不但是做企业的才华，还要有“做社会”的才华，是企业家，同时也是社会活动家；第三种是最简单的，也是最直接、最干脆的。开一个小门脸，投资一两万，你就可以当老板了。对大多数人来说，第三种途径是成为老板最现实的途径，也是最为可靠的途径，换句话说，就是创业是你实现老板梦的捷径。

有人说，除了以上3条途径，成为老板还有另外的途径。比如，通过政府任命，成为某个企业的管理人，从而成为这个企业的老板，但这种老板其实不过是个高级打工者。连同那些所谓的职业经理人，包括名人吴仕宏、王惟尊等在内，他们既不能主宰自己的命运，也不能主宰他们所管理的企业的命运。对于他们所管理的企业来说，他们只是一些客人，是外来者。其中或许有一些特别有能耐的人，可以通过MBO之类的方式，将别人的企业变成自己的企业，从而使自己从名义上的老板变成真正意义上的老板。确实是有这样的情况，而且人们已屡见不鲜，像刘瑞旗“MBO”恒源祥、何享健“MBO”美的，最新的还有郎咸平指责张瑞敏“MBO”海尔，但即便是这样，也不过是我们所说成为老板的第二条途径，并不能算得上是什么独辟蹊径。

成为老板的道路虽然有若干条，可供人们自由选择，但综合起来看，对于想圆老板梦的朋友来说，自我创业是最佳途径，也是最便捷最可靠的途径。需要说明的是，我们这里所说的创业，是指以企业为载体、以正当手段获得更多金钱为目标的的活动，而非从政、从军、从事科学研究，开创个人政治、学术等事业的创业。

从我们所研究的国内数千个创业案例和 3 年来亲身走访的数百名创业者的实际情况来看，我们认为目前国内的创业者大致可以分成以下几种类型。

第一种：生存型。创业者大多为下岗工人、失去土地或因为种种原因不愿困守乡村的农民，以及刚刚毕业找不到工作的大学生。这是中国数量最大的一拨创业人群。清华大学的一份调查报告支持我们的观点。该调查报告说，生存型创业者，占中国创业者总数的 90%。其中许多人是被逼上梁山，为了谋生混口饭吃。一般创业范围均局限于商业贸易，少量从事实业，也基本是小打小闹的加工业。当然也有因为机遇成长为大中型企业的，但数量极少，因为现在国内市场已经不像 20 多年前，像刘永好兄弟、鲁冠球、南存辉他们那个创业时代，物质短缺，机制混乱，机遇遍地。如今这个时代，多的是每天一睁眼就满世界找钱的主儿，少的是赚钱的机会。用句俗话来说，就是狼多肉少，仅仅想依靠机遇成就大业，早已经是切实际的幻想了。

第二种：变现型。就是过去在党、政、军、行政、事业单位掌握一定权力，或者在国企、民营企业当经理人期间聚拢了大量资源的人，在机会适当的时候，跳足下海，开公司办企业，实际是将过去的权力和市场关系变现，将无形资源变现为有形的货币。在上世纪 80 年代末至 90 年代中期，第一类变现者最多，现在则以第二类变现者居多。但第一类变现者当前又有抬头的趋势，而且相当部分受到地方政府的鼓励，如一些地方政府出台鼓励公务员带薪下海、允许政府官员创业失败之后重新回到原工作岗位的政策，都在为第一类变现型创业者推波助澜。这是一种公然破坏市场经济环境、人为制造市场不平等竞争的行为。

第三种：主动型。其中又可分为以下两种，一种是盲动型创业者，一种是冷静型创业者。前一种创业者大多极为自信，做事冲动。有人说，这种类型的创业者，大多同时是博彩爱好者，喜欢买彩票，喜欢赌，而不太喜欢检讨成功概率。这样的创业者很容易失败，但一旦成功，往往就是一番大事业。冷静型创业者是创业者中的精华，其特点是谋定而后动，不打无准备之仗，或是掌握资源，或是拥有技术，一旦行动，成功概率通常很高。

调查还发现有一类奇怪的创业者。除了赚钱，他们没有什么明确的目标。就是喜欢创业，喜欢做老板的感觉。他们不计较自己能做什么，会做什么，可能今天在做着这样一件事，明天又在做着那样一件事，他们做的事情之间可以完全不

相干。其中有一些人，甚至连对赚钱都没有明显的兴趣，也从来不考虑自己创业的成败得失。奇怪的是，这一类创业者中赚钱的并不少，创业失败的概率也并不比那些兢兢业业、勤勤恳恳的创业者高。而且，这一类创业者大多过得很快乐。我们曾经想努力探求其中的道理，后来发现我们离事实核心总是差那么一点儿。这种现象无从解释，看来只有从“积极、放松的心态”对外界变化更敏感、更容易发现商机来理解。

就像萝卜、白菜一样，虽然营养成分、味道各不相同，但它们都是蔬菜，都可以供人们充饥填饱，滋养身体，这是它们的共性。创业者也有其共性。研究其共性，并把握这些共性，是一件非常有意义的事情。

有人统计，中国创业者3年生存比例不到20%，5年生存比例则仅有5%~10%，也就是说100个人去创业，3年后剩下的不到20个，5年后能剩下的则只有5到10个。这个数字也许不那么准确，但在我们持续数年的研究中，发现失败的案例实在太多太多。正如托尔斯泰所言：“幸福的家庭都是相同的，不幸的家庭则各有各的不幸。”套用这句话，我们也可以说：“成功的创业者都是相同的，失败的创业者则各有各的原因。”通过研究掌握那些成功创业者的共性，并以这些共性反观自己，人们至少可以明了自己是否适合创业。如果创业，成功与失败的几率各有多少。这是我们进行这项研究的目的，也是我们这项研究工作的真正意义之所在。

就目前的情况来看，国内的创业环境与国外一些发达国家创业者所处环境有很大不同，创业者在价值取向上亦有很大区别。国外创业者一般为机会型创业，此类创业者一般要占到创业者总数的80%以上，而国内创业者目前尚主要为解决生存问题而创业，属于生存型创业。生存型创业者一般要占到国内创业者总数的90%以上。因为环境与目的的不同，所以对创业者的素质亦提出了迥然不同的要求。生存型创业者更加经不起失败，所以，在动手创业之前，在踏上老板道路之前，最好能对自己进行一番仔细考量，从各方面检讨自己，看看自己是否真的适合创业。有些人，也许天生就是一个打工者，根本不具备做老板的素质，创业的后果可以预见只有一个：那就是失败。如果是这样，虽然会令人感到很痛苦，我们依然劝其放弃创业的打算，放弃做老板的梦想。

说了这么多，那么在国内目前的环境下，创业者究竟需要具备一些怎样的素质，才能有较强的希望获得成功？通过我们对手头数千个创业案例的研究，和3年多来对数百名创业者的亲身走访，我们觉得以下这些素质，对国内的创业者是目前最为需要的，多具备其中一项，便多一份成功希望，有心者可以对照检查。需要说明的是，我们的研究并不表明我们认为，一个人不具备我们所说的这些素质便不可能取得创业成功。创业成功需要“天时、地利、人和”三因素的有效聚合，我们在这里所研究的，只是三因素中的“人和”，而且只是“人和”中的创业者本身。有些人，或者只是依靠一时有利的“天时”或者一时有利的“地利”就一夜暴富，“创业”成功，这样的故事人们天天都在讲，但我们相信，这种成功只是一种“偶然”的成功，不能够成为人们学习的榜样。我们想研究的，是成功的必然因素，是可以为创业者所支配，并且为旁观者所学习的那样一些因素。

中国创业者十大素质：欲望

欲望——推动创业成功的火车头

我们将“欲望”列在创业者素质的第一位，你是不是觉得很奇怪？佛经上有一句话，叫做“无欲则刚”，意思是说，一个人如果没有什么欲望，他什么也不想要，什么也不想得到，那么他也就什么都不怕，什么都不必怕了。人家都说和尚参得透，道士清静无为，修炼功夫到家，但是和尚在寺院里“参”了一辈子，想透了生死，但临到末了，却没有一个不想上西天的；道士整日闭关打坐，希望清静无为，顺其自然，临到末了，却没有一个不想白日飞升得道成仙的，可见虽然“无欲则刚”，但要做到“无欲”是一件多么困难的事。



“欲”，实际就是一种生活目标，一种人生理想。创业者的欲望与普通人欲望的不同之处在于，他们的欲望往往超出他们的现实，往往需要打破他们现在的立足点，打破眼前的樊笼，才能够实现。所以，创业者的欲望往往伴随着行动力

和牺牲精神。这不是普通人能够做得到的。你到任何一个政府机关门口一站，都可以发现那样一种人：他们表情木然，行动萧索，心态落寞，他们惟一的心愿，就是眼前的局面能够维持。他们祈愿的就是机构改革千万不要改到自己的身上，再就是每月工资能够按时足额发放。他们本来是有足够的学识，有足够的的能力以及资源来开创一番事业的，但是没有这样的欲望，他们觉得眼前的生活就足够好。这些人并不限于机关，任何一个有人群的地方都有这样的人，你如何能够指望他去创业？

我们说的创业者的欲望是不安分的，是高于现实的，需要掂起脚才能够得着，有的时候需要跳起来才能够得着。上海有一个文峰国际集团，老板姓陈名浩，是一个 40 多岁的男人。1995 年，陈浩挟着 20 万块钱来到上海，从一个小小的美容店做起，现在已经在上海拥有了 30 多家大型美容院、一家生物制药厂、一家化妆品厂和一所美容美发职业培训学校，并在全国建立了 300 多家连锁加盟店，据说个人资产超过亿元。陈浩有一句话：“一个人的梦想有多大，他的事业就会有多大。”所谓梦想，不过是欲望的别名。你可以想象欲望对一个人的推动作用有多大。

在我们的研究中发现，成功创业者的欲望有许多是来源于现实世界的刺激，是在外力的作用下产生的，而且往往不是正面的鼓励型的。刺激的发出者经常让承受者感到屈辱、痛苦。这种刺激经常在被刺激者心中激起一种强烈的愤懑、愤恨与反抗情绪，从而使他们做出一些“超常规”的行动，焕发起“超常规”的能力，这大概就是孟子说的“知耻而后勇”。一些创业者在创业成功后往往会说：“我自己也没有想到自己竟然还有这两下子。”



张树新

因为想得到，而凭自己现在的身份、地位、财富得不到，所以要去创业，要靠创业改变身份，提高地位，积累财富，这便构成了许多创业者的人生“三部曲”。做家具生意的吉盛伟邦在上海有很大的名声，它的老板叫邹文龙。邹文龙来自北方冰雪之国的长春，在一向瞧不起“外地佬”、尤其是“北方佬”的上海打出了一片天地，身家要以若干个亿元计算。邹文龙在接受媒体采访时说，自己的创业动力来自“三大差

别”。这“三大差别”不是他自己提的，是他现在的岳父给他提的。邹文龙说自己早恋，高二就开始谈恋爱，身体又不好，后来女朋友考上了大学，他却落了榜。他女朋友的父亲就对他讲：你和我的女儿有三大差别。第一是城乡差别。女朋友是城市户口而邹文龙却来自贫穷的农村。第二是脑力劳动与体力劳动的差别。邹文龙的女朋友已经考上了大学，而邹却不得不接一个亲戚的班，到一个小杂货店搬油盐酱醋，出卖劳动力。第三是健康上的差别。邹文龙因为身体不好影响到大学都没考上，难以想象一个身体不好的人以后怎么靠体力活儿吃饭，你怎么能够养得活我的女儿？所以，你和我的女儿谈恋爱，坚决不成！

要想不放弃自己的女朋友，那就只有一条路，就是想方设法去消灭与女朋友之间的“三大差别”。在这种情况下，邹文龙开始了自己的创业行动，并且一举获得了成功。现在，女朋友早已变成了老婆，邹文龙还是喜欢对老婆说：“我都是为你做的。”实际上，邹文龙说错了，他不是什么“为你做的”，而是“为了得到你做的。”这就是欲望的作用，再辅之以出色的行动力，邹文龙终于如愿以偿，“抱得美人归”。

无独有偶，大名鼎鼎的张树新女士的创业亦是源于一种刺激。只不过，这种刺激比邹文龙的“女朋友”来得更为刻骨铭心，因为关系到父亲的生死。张树新回忆说：“我记得 1989 年我父亲患癌症来北京，到 1992 年去世，我们几乎倾其所有，最后想做很多的事情，却总是囊中羞涩做不了。那个时候社会上已经有很多人下海，大街上有很多不同的人的生活状态，你就会觉得你没有能力改变自己的生活状态，不用去讲那么多的大道理。”俗话说，哀莫大于心死。张树新就是在这样一种状态下，由报社记者而下海创业，成为一个创业者。创业的目的很简单，就是没有钱，想有钱，要赚钱。后来张因为创办瀛海威，第一个大张旗鼓将互联网引入中国而声名雀起。现在张是联和运通投资公司的老板，已经由一个成功的创业者，发展为一个用自己的钱投资的职业投资家。

因为欲望，而不甘心，而创业，而行动，而成功，这是大多数白手起家的创业者走过的共同道路。丝宝集团的梁亮胜现在很有名，上了《福布斯》中国富豪榜，但寻究当年，梁也不过是一打工仔。只是这个打



工仔有点儿与众不同。1982年，梁带着他的太太，和所在内地工厂的其他40多名青工一道被派往香港工作。当时“(梁胜亮)一家在香港只有四五平方米的住房。那是一间不到30平方米的房子，住了三家人，除去公用厨房、洗手间、走道，房间之小难以想象。他两口子住厅，另两家人各租了一间房，因为别人白天上班时要走厅，他就从厅里拉一块塑料布，留一个过道，他们夫妻两人只能挤在沙发上睡。那时，梁的梦想就是想有个楼花。”

即使是在这样艰苦的条件下，梁还是每天晚上坚持去上学。在香港的3年时间里，梁系统学习了航运、英语、国际贸易和经济管理等课程。后来梁就依靠做国际贸易，向国内贩卖檀香木材淘到了第一桶金，再后来，就办起了丝宝集团，出品舒蕾、风影洗发水等。现在梁站在成功者的角度说：“回头来看，一起到香港的40多人现在都还在工厂里做工，因为他们满足现状，觉得现在做工比原来在国内做工好多了。”梁这话的意思就是说，是欲望促使了他的成功。因为他觉得自己可以做得更好，赚更多的钱，过更好的生活，他要给自己当老板，做自己的主人。而原来一起随他到香港做工的40多个工友，却没有他这样的欲望，所以他们20年前给别人做工友，20年后仍然只能给别人做工友，为别人赚钱。

做杉杉西服的郑永刚与梁亮胜如出一辙。郑总是不满足，在部队里不满足，退伍之后仍不满足。从一个公司到一个公司，从一个工厂到一个工厂，他总是觉得自己能做更大的事，应该拥有更大的舞台。他就在这样的不满足中，将自己的事业一步一步推向前进。现在他终于使“杉杉西服”成为“中国西服第一品牌”，同时也使自己成为了一个亿万富翁。

关于人的欲望，地产商冯仑有一段很精辟的论述。他说：地主的生活最愉快，企业家的生活最有成就感，奴隶主的生活最有权威。“地主地里能打多少粮食，预期很清楚，一旦预期清楚，欲望就会被自然约束，也就用不着再努力，所以，会过得很愉快。企业家不同，企业家的预期和他的努力相互作用，预期越高努力越大，努力越大预期越高，这两个作用力交替起作用，逼着企业家往前冲。”如果用“创业家”代替冯仑这段话里的“企业家”，你会发现它同样贴切，或许我们可以套用一句伟人的话：“欲望是创业的最大推动力。”

一个真正的创业者一定是强烈的欲望者。他们想拥有财富，想出人头地，想获得社会地位，想得到别人的尊重。有人一谈起这些东西就觉得很庸俗，甚至

一些成功者亦不愿提起这样的话题，特别是一涉及到钱，便变得很敏感、很禁忌，其实完全不必如此。禁“欲”的时代早已经结束，除非你一定要“自阉”，那谁也没有办法，否则，你完全可以轰轰烈烈、堂堂正正地去追求自己的所欲所愿。圣人如孔子一旦学有所成，不也周游列国，急着求个一官半职么？可见，在有些事情上，是无所谓俗与不俗的。

中国创业者十大素质：忍耐

忍耐——不仅是一种美德

中华文明五千年，醇厚文字如美酒一般醉人。有一句成语“艰难困苦，玉汝于成”，还有一个词“筚路蓝缕”，都是专门用来形容创业之不易的。不易在哪里呢？首先是要忍受肉体上和精神上的折磨。肉体上的折磨还好办一些，挺一挺就过去了，就像发明KV杀毒软件的王江民。王江民40多岁到中关村创业，靠卖杀毒软件，几乎一夜间就变成了百万富翁，几年后又变成了亿万富翁，他曾被称为中关村百万富翁第一人。王江民的成功看起来很容易，不费吹灰之力。其实不然。王江民困难的时候，曾经一次被人骗走了500万元。王的成功，可以说是偶然之中蕴含着必然。王江民3岁的时候患过小儿麻痹症，落下终身残疾。他从来没有进过正规大学的校门，20多岁还在一个街道小厂当技术员，38岁之前不知道电脑为何物。王江民的成功，在于他对痛苦的忍受力，从上中学起，他就开始有意识地磨练意志，“比如说爬山，我经常去爬山，五百米高很快就爬上去了，慢慢地爬上去也就不觉得累。再一个就是下海游泳，从不会游泳到喝海水，最后到会游泳，一直到很冷的天也要下水游泳，去锻炼自己在冰冻的海水里提高忍受力。比如，别人要游到一千米、二千米，那么我也要游到一千米、二千米，游到二三千米以后再上岸的时候都不会走路了，累得站不起来了。就这样锻炼自己，来磨练自己的意志。”他40多岁辞职来到中关村，面对欺骗，面对商业对手不择手段的打击，都能够坦然面对。所以，中关村能人虽多，倒让这样一个外来的残疾人拔了百万富翁的头筹。

中关村还有一个人可与王江民一比，年纪却比王江民小得多，这人就是华旗资讯的老总冯军。冯军是清华大学的高材生，读大学时就在北京有名的“外贸一

条街”秀水街给倒货的留学生当翻译赚外快。毕业后他找到了一份好工作，有机



会直接到外国赚洋钱，他却因为不愿意受管束而拒绝了。为了追求自由自在，他宁愿跑到“村里”自己打江山。冯军在中关村是从小生意做起的，有个“冯五块”的外号，因为他在推销东西的时候，老是对人说：这个东西我只赚你5块钱。有媒体曾经这样描述冯军在村里的生活，“冯军一

次用三轮车载四箱键盘和机箱去电子市场，但他一次只能搬两箱，他将两箱搬到他能看到的地方，折回头再搬另外两箱。就这样，他将四箱货从一楼搬到二楼，再从二楼搬到三楼，如此往复。”这样的生活，有时会让人累得瘫在地上坐不起来，但更需要承受的，是心理上的落差。冯军在中关村创业，一要丢掉清华大学高材生的面子。俗话说，“物以类聚，人以群分”。在中关村和冯军干一样活儿的人，大多数是来自安徽、河南的农民，如中关村的CPU批发生意，60%以上都由来自安徽霍邱县冯井镇的农民把持着。一个清华大学的高材生，要成天与这样一些人打交道，与这样一些人厮混在一起，让这样一些人认可自己，并不是一件容易的事，需要撕去“伪装”，真正与群众打成一片。其次，为了让人家代理自己的产品，“村里”那些摊主儿不论大小都是自己的爷，见人就得点头哈腰，赔笑脸说好话。中关村那些摊主儿的素质尽人皆知，好听的话不会多。从“冯五块”这样一个绰号，可以看出冯军当时在中关村的“江湖”地位。

后来冯军总算发达起来了，不料又遇到了新的难题，就是与郎科的优盘专利权纷争。郎科的创始人邓国顺也是一个传奇人物，从一个打工仔成长为亿万富翁，邓国顺只用了短短几年时间，中间亦经受了无数的折磨。“那种煎熬是一般人不能承受的，可是我们没想过放弃。即使是累得快趴下，钱快花光的时候，我们也不过是想：没钱了，再回新加坡打工，赚了钱又继续搞。”邓国顺说的是他和创业伙伴成晓华几年前一起开发优盘时的情景。现在邓国顺的朗科拥有优盘的专利，冯军的华旗却想来分一杯羹。邓国顺不答应，两家就起了纷争。冯军息事宁人想和解，天天给邓国顺打电话，但是邓国顺一听是冯军的声音就撂电话，逼得冯军不得不换着号码给他打。冯军大小也是个老板，华旗在中关村虽然比不

上联想、方正鼎鼎大名，可也不是寂寂无名之辈，这样低声下气地让人不待见，还不都是为了公司的生意。这是创业者需要忍受的另一种精神折磨。

但是冯军所受的折磨，与俞敏洪比起来，只能算是小巫见大巫。俞敏洪是国内英语培训的头牌学校新东方的创始人。对俞敏洪的创业经历，中国青年报记者卢跃刚在《东方马车——从北大到新东方的传奇》中，有详细记录。其中令人印象尤深的是对俞敏洪一次醉酒经历的描述，看了令人不禁想落泪。

俞敏洪那次醉酒，缘起于新东方的一位员工贴招生广告时被竞争对手用刀子捅伤。俞敏洪意识到自己在社会上混，应该结识几个警察，但又没有这样的门道。最后通过报案时仅有一面之缘的那个警察，将刑警大队的一个政委约出来“坐一坐”。卢跃刚是这样描述的：

他兜里揣了 3000 块钱，走进香港美食城。在中关村十几年，他第一次走进这么好的饭店。他在这种场面交流有问题，一是他那口江阴普通话，别别扭扭，跟北京警察对不上牙口；二是找不着话说。为了掩盖自己内心的尴尬和恐惧，劝别人喝，自己先喝。不会说话，只会喝酒。因为不从容，光喝酒不吃菜，喝着喝着，俞敏洪失去了知觉，钻到桌子底下去了。老师和警察把他送到医院，抢救了两个半小时才活过来。医生说，换一般人，喝成这样，回不来了。俞敏洪喝了一瓶半的高度五粮液，差点喝死。

他醒过来喊的第一句话是：“我不干了！”学校的人背他回家的路上，一个多小时，他一边哭，一边撕心裂肺地喊着：“我不干了！再也不干了！把学校关了！把学校关了！我不干了！……”

他说：“那时，我感到特别痛苦，特别无助，四面漏风的破办公室，没有生源，没有老师，没有能力应付社会上的事情，同学都在国外，自己正在干着一个没有希望的事业……”

他不停地喊，喊得周围的人发怵。

哭够了，喊累了，睡着了，睡醒了，酒醒了，晚上7点还有课，他又像往常一样，背上书包上课去了。

实际上，酒醉了很难受，但相对还好对付，然而精神上的痛苦就不那么容易忍受了。当年“戊戌六君子”谭嗣同变法失败以后，被押到菜市口去砍头的前一夜，说自己乃“明知不可为而为之”，有几个人能体会其中深沉的痛苦。醉了、哭了、喊了、不干了……可是第二天醒来仍旧要硬着头皮接着干，仍旧要硬着头皮挟起皮包给学生上课去，眼角的泪痕可以不干，该干的事却不能不干。拿“观察家”卢跃刚的话说：“不办学校，干嘛去？”

俞敏洪还有一件下跪的事，在新东方学校也是尽人皆知。那是当着几十个人，当着自己的同学、同事，当着在饭店吃饭的不相干的外人，俞敏洪“扑通”一声就给母亲跪下了。起因是，俞母将俞敏洪的姐夫招来新东方干事，先管食堂财务，后管发行部，但有人不愿意，不知谁偷偷把俞敏洪姐夫的办公设备搬走了。俞母大怒，也不管俞敏洪正和王强、徐小平两个新东方骨干在饭店包间里商量事，搬把凳子便堵在包间门口破口大骂。王强和徐小平看见俞敏洪站起来“大义凛然”地向门外走去，还以为他是要去跟母亲做坚决的斗争呢，谁知这位新东方学校的校长、万人景仰的中国留学“教父”，“扑通”一声，当着大伙儿的面，给母亲跪下了。弄得王强和徐小平面面相觑，目瞪口呆。

王强事后回忆说：“我们期待着俞敏洪能堂堂正正从母亲面前走过去，可是他跪下了。顿时让我崩溃了！人性崩溃了！尊严崩溃了！非常痛苦！”一个外人看见这样的场景尚且觉得“崩溃”，觉得“非常痛苦”，那么，作为当事人和下跪者的俞敏洪会是什么样的感觉呢？！

现在大家都知道俞敏洪是千万富豪、亿万富翁，但又有谁知道俞敏洪这样一类创业者是怎样成为千万富翁、亿万富翁的呢？他们在成为千万富翁、亿万富翁的道路上，付出了怎样的代价，付出了怎样的努力，忍受了多少别人不能够忍受的屈辱、憋闷、痛苦，有多少人愿意付出与他们一样的代价，获取与他们今天一样的财富？更有甚者，当初江苏名佳企业董事长张正基创业时，因为违逆了父亲的意思，甚至被父亲告到税务局，说他偷税漏税，父子因此而3年断绝往来，你知道其时张正基的心情吗？

对一般人来说，忍耐是一种美德，对创业者来说，忍耐却是必须具备的品格。电话大王吴瑞林(侨兴老板)当初创业失败，“走在路上，平时笑脸相迎的乡邻竟然一夜之间形同陌路，不断有人在我身后指指点点。没多久，孩子们就哭着回家告诉我，老师把他们的位子从第一排调到最后一排去了，学校里的同学也不和他们玩了。”吴瑞林不得不带着家人，“选择了在一个月黑风高的深夜悄悄离开”，离开了生他养他的故乡。指甲钳大王梁伯强一次次创业，一次次辛苦累积财富，而每一次点滴积累的财富最后总是被各种各样“莫名其妙的原因”剥夺，搁一般人早发疯了，可梁伯强都忍下了。现在他是一个成功者。



老话说“吃得菜根，百事可做”。对创业来说，肉体上的折磨算不得什么，精神上的折磨才是致命的，如果有心自己创业，一定要先在心里问一问自己，面对从肉体到精神上的全面折磨，你有没有那样一种宠辱不惊的“定力”与“精神力”。如果没有，那么一定要小心。对有些人来说，一辈子给别人打工，做一个打工仔，是一个更合适的选择。

中国创业者十大素质：眼界

眼界——总是睁着眼睛的人更容易发现机会

名人老总余德发是个非常有意思的人，据说这个人不管走到哪里，随身都会带着两样宝贝：一样是手提电脑，因为这位名人在全国设有许多的分部、分公司，余德发带着电脑走到哪里，那里就是公司的总部；另一样是一个旅行箱，里面全是各种各样的报纸，余德发走到哪里，就读到哪里，他将一箱一箱的报纸当成了精神粮食。

人们都喜欢夸耀自己见多识广，对于创业者来说，就不是夸耀，而是要真正见多识广。广博的见识，开阔的眼界，可以很有效地拉近自己与成功的距离，使创业活动少走弯路。

我们研究了上千创业案例，其中亲自走访的创业者不下数百，发现这些创业者的创业思路有几个共同来源。



王传福

第一，职业。俗话说，不熟不做，由原来所从事的职业下海，对行业的运作规律、技术、管理都非常熟悉，人头、市场也熟悉，这样的创业活动成功的几率很大。这是最常见的一种创业思路的来源。

第二，阅读，包括阅读书、报纸、杂志等等。比亚迪老总王传福的创业灵

感来自一份国际电池行业动态，一份简报似的东西。1993 年的一天，王传福在一份国际电池行业动态上读到，日本宣布本土将不再生产镍镉电池，王传福立刻意识到这将引发镍镉电池生产基地的国际大转移，意识到自己创业的机会来了。果然，随后的几年，王传福利用日本企业撤出留下的市场空隙，加之自己原先在电池行业多年的技术和人脉基础，做得顺风顺水，财富像涨水似地往上冒。他于 2002 年进入了《福布斯》中国富豪榜。另一位财富英雄郑永刚，据说将企业做起来后，已经不太过问企业的事情，每天大多时间都花在读书、看报，思考企业战略上面。很多人将读书与休闲等同，对创业者来说，阅读就是工作，是工作的一部分，一定要有这样的意识。

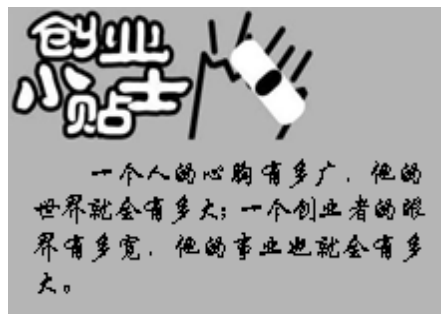


沈爱琴

第三，行路。俗话说，“读万卷书，行千里路”。行路，各处走走看看，是开阔眼界的好方法。《福布斯》中国富豪里面少有的女富豪之一沈爱琴，说自己最喜欢的就是出国。出国不是为了玩，而是去增长见识，更好地领导企业。

在我们研究的案例中，有二成以上创业者最初的创业创意来自于他们在国外的旅行、参观、学习。像刘力 1995 年创立北京大众人拓展训练有限公司，将拓展训练当成自己创业的主要落脚点，灵感就来自于其在英国、瑞典等国考察时，对拓展训练的接触。“当初的震撼非文字所能够表达。”回国后刘力便照猫

画虎弄了这么个东西，效果非常好。现在有空到哪儿上一堂拓展训练课，已经成了都市有产阶级的时尚玩意儿，北大等学校在帮助企业训练企业领袖时，拓展训练是其中一项重要的手段。



还有西岸的黄勇。西岸是中国最好的几家公关公司之一，前两年因为和奥美的合并闹得沸沸扬扬而被众人所知。西岸的创始人黄勇原来是一名比较成功的科技记者，有关媒体这样描述黄勇的创业：“1992年，黄勇在香港偶然参观了博雅公司在香港的分公司。这次香港之行最后改变了黄勇的命运。博雅的业务让黄勇感觉很有意思，他没想到公关也能成为一种专门的行业。”结果就是，黄勇利用自己做记者时积累的大量资源，先人一步在国内开办起了公关公司。西岸，大概是中国最早的完全市场化运作的公关公司之一，后来因为代理微软公司的“维纳斯”（一种机顶盒）在国内公关界一举成名。记者在北京西单时代广场看到，西岸在这个豪华写字楼租赁的办公场所不下千余平方米。

行路意味着什么，或者换句话说，眼界意味着什么？如果你是一个创业者，开阔的眼界意味着你不但在创业伊始可以有一个比别人更好的起步，有时候它甚至可以挽救你和你企业的命运。眼界的作用，不仅表现在创业者的创业之初，它会一直贯穿于创业者的整个创业历程。“一个人的心胸有多广，他的世界就会有多大。”我们也可以说，“一个创业者的眼界有多宽，他的事业也就会有多大。”

比如，科宝整体厨房如今在国内非常有名，但是科宝在起步时，并不是做整体厨房的，专业是抽油烟机。后来科宝的创始人蔡明，发现不少顾客在买了抽油烟机以后，还会向他们订做几格吊柜、厨柜，以便放置一些厨房用品甚至是冰箱等电器。这时候科宝才开始有意识地向整体厨房方面转型。“那时我们理解的整体厨柜就是做几个柜子，把燃气灶和其他厨房用具放在一块就行了。这种情况一直持续到1999年5月。我去德国科隆参加每两年举行一次的家具配件展，算是开了眼界。看了展会，我发现自己以前做的东西，那哪能叫整体厨房，简直就是垃圾。”

展会后，蔡明从德国直接去了意大利，雇了一个意大利司机，从北边的威尼斯出发一直南下。“我让那司机帮我安排好路线，一路上，只要门上写着 Cucina(意大利语厨房)，我就进去看。看了几十个厂家，每个厂家都有几十个甚至是上百个款式。古典的，现代的，大众的，前卫的，各种流派都看了个遍。到最后，看到 Cucina 我就想吐。”

这一路看了 20 多天，蔡明回到国内，下令把他们以前做的东西全部推倒重来。欧洲的各种流派、款式，融进自己的理念。科宝，或者说蔡明，在做整体厨房若干年后，一直到 1999 年的欧洲之行，才明白什么叫真正的整体厨房。这就是行千里路的作用。开阔眼界后的老板，将原本平庸的企业带入了一个全新的境界。与此同时，老板自己也进入了一个新境界，发现了一个新天地。

第四，交友。很多创业者最初的创业 IDEA(主意)是在朋友启发下产生，或干脆就是由朋友直接提出的。所以，这些人在创业成功后，都会更加积极地保持与从前的朋友联系，并且广交天下友，不断地开拓自己的社交圈子。时尚蜡烛领头羊山东金王集团创始人陈索斌的创业 IDEA，便来自于一次在朋友家中的闲谈。昆明赫赫有名的“云南王”、新晟源(昆明最大的汽车配件公司)老板何新源有两大爱好，至今仍保持着和朋友在茶楼酒馆喝茶谈天的爱好。何新源称其为“头脑风暴”。这样的头脑风暴，使他能够不断地有新思路、新点子，生意越做越大，越做越好。都说广东人是天生的生意人，你看一看，广东人里面有几个是不好泡茶楼的？泡茶楼，喝茶是一方面，交朋友谈生意是更重要的另一方面。原来北京人不太爱喝茶，现在北京的茶馆却多过米铺。这与近几年来北京的商业气味越来越浓不无关系，茶馆里面的人，十有八九是在交朋友谈生意。

四大创业 IDEA 的来源，也就是四大开阔眼界的有效方法。见钱眼开，莫如说眼开见钱，眼界开阔才能看见更多的钱，赚到更多的钱。我们奉劝创业者，有空一定要到处多走一走，多和朋友谈一谈天，多阅读，多观察，多思考。“机遇只垂青有准备的头脑”，让自己“眼界大开”就是最好的准备。

中国创业者十大素质：明势

明势——顺风行船才能走得快

明势的意思分两层，作为一个创业者，一要明势，二要明事。我们先来说明势。

势，就是趋向。做过期货的人都知道，要想赚钱，关键是要做对方向，这个方向就是势。比方说，大势向空，你偏做多；或者大势利多，你偏做空，你不赔钱谁赔钱！反过来说，你就是不想赚钱都难。

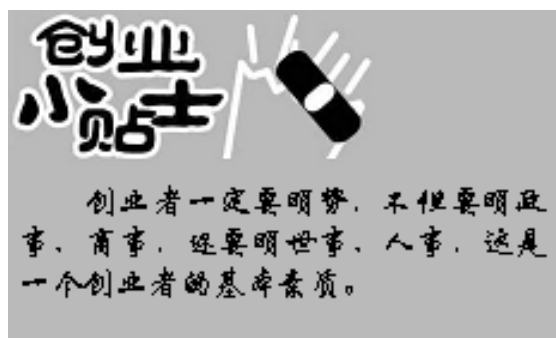
势分大势、中势、小势。创业的人，一定要跟对形势，要研究政策。这是大势。很多创业者是不太注意这方面工作的，认为政策研究“假、大、虚、空”，没有意义。实则不然。对一个创业者来说，大到国家领导人的更迭，小到一个乡镇芝麻小官的去留，都会对自己有影响。在政策方面，国家鼓励发展什么，限制发展什么，对创业之成败更有莫大关系。做对了方向，顺着国家鼓励的层面努力，可能事半功倍；做反了方向，比如说，某个行业、某类型企业，国家正准备从政策层面进行限制、淘汰，你偏赶在这时懵懵懂懂一头撞了进去，一定会鸡飞蛋打。

澳瑞特健康产业集团位于山西长治，是由做过矿工的郭瑞平在一个破产的小自行车厂基础上组建的，时间只有短短 10 来年，年产值现在已超过上亿元。郭瑞平发财的秘诀便是顺势而为。本来山西长治地区是个穷地方，一些人连饭都吃不饱，哪里有心思搞什么健身。在毫无经验的基础上，将创业定位于在本地毫无市场的健身器材上，在当地许多人看来等于找死。但是郭瑞平有一个很好用的头脑，他利用了当时国家竞技体育与群众体育两手抓、两手都要硬的政策大势，将创业目标定位于“群众喜欢用群众乐用的健身器材”，避开了与国内众多专业竞技体育器材生产厂的竞争，又利用国家发行体育彩票，其中一部分收入指定用于群众健身器材投资的机会，利用一直以来精心与国家体育总局官员建立并保持的良好关系，首先将一整套“群众性体育健身器材”安装在了国家体育总局龙潭湖家属院，然后又从这个家属院走向了全国。你现在走到北京街头看一看，都是这种刷成黄色、红色、橙色的健身器，一组下来少的也有 10 来件，上面都标着“澳瑞特”的字样，仅这一单生意，就让郭瑞平赚了个盆满钵满。

顺势而作，就是顺水行舟。李白诗“朝辞白帝彩云间，千里江陵一日还。”那是指顺水行舟。苏东坡坐船回老家，走得和李太白是同一条路，却整整花了 3 个月。原因无他，太白顺水，东坡逆水。创业的道理也是一样。观察政府，研究政策，是为了明大势。

中势，指的就是**市场机会**。市场上现在时兴什么，流行什么，人们现在喜欢什么，不喜欢什么，可能就标明了你创业的方向。俞敏洪如果不是赶上全国性的英语热和出国潮，他就是使再大的劲，洒再多的泪，流再多的汗，也不会有今天的成功。

在得风气之先的珠三角，现在还包括长三角，许多中小创业者都非常懂得借势的道理。不少人依靠借势发了家。借什么势呢？借外资企业在本地投资的势，比如说，一个台湾的电脑主板厂家在内地建厂，他不可能什么都自己生产，有一些零配件，包括一些生活供应，都要依靠当地人解决。这就是势，有人称之为“为淘金者卖水”。其实不是卖水，而是大家一起淘金，只不过有人淘的金块大一些，成色足一些；有人淘的金块小一些，成色差一些，但最后大家都有钱赚。在一个地方，大家都在做IT，你偏要去炼铁，你不赔钱谁赔钱？和市场主导一样，这就有一个产业主导的概念。不管做什么，你一定要和身处环境合拍，创业才容易获得成功。我们传授一个诀窍，假如你准备创业，而你的资金不足，经验又不足，那么，你可以看看周围的人都在做什么，大家一起做的，你跟着做，一定没有错，虽然不可能赚到大钱，但赔本的机会少，风险也小，较适合于那些风险承受能力较弱的创业者。能赚平均利润，对于小本经营的创业者就不错了，通过这样的锻炼，可以慢慢学习赚大钱的本领，慢慢积累赚大钱的资本，一旦机会来临，是龙翔九天，还是凤舞岐山，还不是由你说了算？假如你的本钱雄厚，风险承受能力强，你当然可以从创业伊始就去剑走偏锋，寻冷门，赚大钱，只是这样的创业者不多。



小势，就是个人的能力、性格、特长。创业者在选择创业项目时，一定要找那些适合自己能力、契合自己兴趣、可以发挥自己特长的项目，这样才有利于你做持久性的全身心的投入。创业是一项折磨人的活动，创业者要有受罪的心理准备。

明势的另一层含义，就是**明事**，一个创业者要懂得人情事理。老话说：“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”创业的首要目的是为了合理合法地赚钱，

不是为了改造社会。改造社会是等你发达以后，还需要你有那样的兴趣。创业更不是为了要跟谁赌气，你非要如何如何，非要让对方觉得你这个人如何如何，你才觉得心里舒服，你那是自己为自己设绊。

孙大午是河北的一个富翁，后来被警察抓了，很多人在网上为孙大午抱打不平。一些法律、金融专家就对当地政府指责孙大午私自揽储、非法集资不以为然，觉得以孙大午的作为，远远够不上私自揽储、非法集资，扰乱金融秩序更谈不上。当地税务部门指责孙大午偷税漏税亦迄今拿不出有力证据。但这不是我们关心的内容，我们关心的是孙大午落入今日的局面，由千万富翁沦为阶下囚，有无其自身的原因。

孙大午被抓后，有人说了一句话：孙大午被抓，是因为孙大午不会说话，不会办事。大午集团从 1000 只鸡、50 头猪起家，至今已发展成集养殖业、种植业、加工业、工业、教育业为一体的大型科技民营企业，固定资产过亿元。说孙大午不会办事，肯定不是指他不会办企业。

那么，孙大午不会办的是什么事呢？一是“抠”。大午集团在对外交往上，每年基本没有什么招待费。孙大午从来不请客。就算逢年过节给一些单位送点年礼，也都是十几元一箱的鸡蛋。二是“傲”。平时孙大午只喜欢和学术名流、社会名流来来往往，对政界人士却不屑一顾，不愿意打交道，使一些“当官的”感觉孙这个人很高傲、很狂，看见他心里就不舒服。三是“轴”，这是北京话，意思是说一个人不懂人情世故。孙大午就是这样一个人，与地方政府的关系搞得非常僵，和地方的税务局、工商局、土地局等多个权力部门都发生过冲突，打过官司。通过大午集团的举报，当地税务部门的一位重要领导还曾遭到过检察机关的拘捕。



孙大午的企业发展要用钱，而从银行和有关金融机构又贷不到钱，于是走上“非法集资”的道路。反观当地另一家与大午集团差不多的企业，人家也缺钱，也需要融资，但采取的方法却与大午集团迥然不同。就在孙大午出事后不久，就有媒

体报道报道说，通过县委书记的亲自“协调”，该企业又获得了银行 1 亿 2 千万元的贷款额度。媒体报道说：“该企业在当地以与政府关系密切著称。”二者形成了鲜明对比。

创业是一个在夹缝里求生存的活动，尤其处于社会转轨时期，各项制度、法律环境都不十分健全，创业者只有先顺应社会，才能避免在人事关节上出问题。作为对照，很多原先很牛气的外资企业，认为本地人才这样不行，那样不行，只有外来和尚才能念好经，现在也都认识到了人才本地化的重要。人才为什么要本地化？因为本地的人才更熟悉本地的情况，能够按照“本地的规矩”做事，也就是说更能入乡随俗。创业者一定要明势，不但要明政事、商事，还要明世事、人事，这应该是一个创业者的基本素质。

中国创业者十大素质：敏感

敏感——在机会面前总能先人一步

敏感不是神经过敏。神经过敏的人，像琼瑶小说里的那些角色，可以当花瓶，可以做茶余饭后的消遣，惟独不适创业。

创业者的敏感，是对外界变化的敏感，尤其是对商业机会的快速反应。

潘石屹现在是商场的红人，潘石屹成为红人有他成为红人的理由。有谁能够从别人的一句话里听出 8 亿元的商机，而且是隔着桌子的一句话，是几个不相干之人的一句话？别人不能，但潘石屹能。别人没有这个本事，潘石屹有这个本事。



潘石屹

1992 年，潘石屹还在海南万通集团任财务部经理。万通集团由冯仑、王功权等人于 1991 年在海南创立。冯仑、王功权都曾在南德集团做过事，当年都是“中国首富”牟其中的手下谋士。万通成立的头两年，通过在海南炒楼赚了不少钱。1992 年，随着海南楼市泡沫的破灭，冯仑等人决定将万通移

师北京，派潘石屹打前锋。潘石屹奉冯仑的将令，带着 5 万元差旅费来到了北京。

这天，他(潘石屹)在怀柔县政府食堂吃饭，听旁边吃饭的人说北京市给了怀柔 4 个定向募集资金的股份制公司指标，但没人愿意做。在深圳待过的潘石屹知道指标就是钱，他不动声色地跟怀柔县体改办主任边吃边聊：“我们来做一个行不行？”体改办主任说：“好哇，可是现在来不及了，要准备 6 份材料，下星期就报上去。”

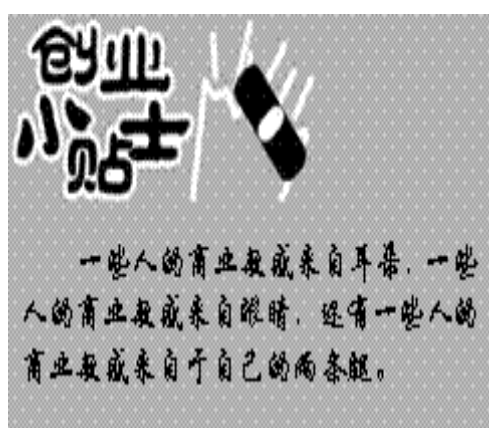
潘石屹立即将这个信息告诉了冯仑，冯仑马上让他找北京市体改委的一位负责人。这位领导说：“这是件好事，你们愿意做就是积极支持改革，可以给你们宽限几天。”做定向募集资金的股份制公司，按要求需要找两个“中”字头的发起单位。通过各种关系，潘石屹最后找到中国工程学会联合会和中国煤炭科学研究院作为发起单位。万事俱备，潘石屹用刚刚买的 4 万元一部的手机打电话问冯仑：“准备做多大？”冯仑说：“要和王功权商量一下。”王功权说：“咱们现在做事情，肯定要上亿。”

潘石屹在电话那边催促冯仑快做决定：“这边还等着上报材料呢。”冯仑就在电话那头告诉潘石屹：“8 最吉利，就注册 8 个亿吧。”北京万通就这样，在什么都没做的情况下，拿到了 8 个亿的现金融资。

以上这段文字出自某 IT 名记的手笔，很生动。这也就是潘石屹那个“一言 8 亿”的传奇故事。后来万通在海南做赔了本，多亏了潘石屹这一耳朵“听”来的 8 个亿，才有了万通的今天。后来兄弟几个又闹分家，于是诞生了潘石屹现

在的红石和北京大北窑旁边的现代城。

潘石屹能赚到这笔钱不是出自偶然，而是源于他的商业敏感。我们前面说过陈索斌。陈索斌是一个“海归”，在美国留过学，有

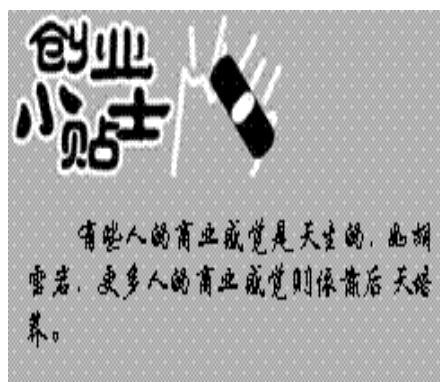


经济学硕士的头衔。陈索斌所学与蜡烛无关，在创业之前他亦从未与蜡烛行业有过任何接触。为什么他会选择时尚蜡烛作为自己的创业方向呢？原来 1993 年的一天晚上，陈到一位朋友家中谈事，突然遇到停电，朋友的妻子赶紧找出一截红蜡烛点上，烛光下红彤彤的蜡烛一股股地冒着黑烟，忽明忽暗。朋友的妻子在旁边抱怨说：“如今卫星都能上天了，怎么这蜡烛还是老样子，谁要是能捣鼓出不冒黑烟的蜡烛，说不定能得个诺贝尔奖什么的。”就是这样一句话触动了陈索斌，于是不久就有了“金王”。再不久，“金王”成了中国的时尚蜡烛之王。随着“金王”的成功，陈索斌自然而然也就成了亿万富翁。对蜡烛黑烟的抱怨，相信不只陈索斌一个人听到过，为什么只有他抓住了这个机会呢？这只能归结于陈索斌比一般人更为强烈的商业敏感。

如果说潘石屹、陈索斌最初的财富都是用耳朵“听”来的，那么夏明宪最初的财富就是用眼睛“看”来的。1989 年，在山城重庆开着一家小五金杂货店的夏明宪，忽然发现来买水管接头（一种钢管）的人多了起来。他觉得很奇怪，这些人买这么多水管接头干什么用？后来一打听，才发现是一些先富起来的山城人，为了自身和家庭财产的安全，开始加固家里的门窗。买水管接头，就是为了将它们焊接起来，做成铁门防盗（那时候还没有防盗门的概念）。夏明宪发现这个秘密后，立即意识到自己的机会来了。他马上租了一个废置的防空洞，买来相应的工具，刨、锯、焊、磨地干了起来。一个多星期，他就做了 20 多扇“铁棍门”，赚了一大笔钱。后来顺着这个思路不断发展，就有了现在的“美心防盗门”，与盼盼防盗门一起，成为中国防盗门行业两块响当当的品牌。原来的五金店小老板变成了现在的防盗门大老板，成为山城重庆数得着的一个财主。

这样的故事还有很多。上海有名的亿万富翁、洗浴业和餐饮业大佬施有毅（现任上海云海实业股份有限公司董事长）也是依靠过人的商业敏感发达起来的。施有毅这样叙述自己的经历：“1995 年，我从美国夏威夷坐飞机到东京……朋友带我到一个浴场去……通过洗这个澡，我茅塞顿开，觉得这个搬到中国非常好。”就是这样的一个日本浴，后来洗出了施有毅的万贯家财。施有毅敏感到什么程度？公安部发布法令，严禁驾驶员过度疲劳驾驶车辆：从事公路客运的驾驶员，一次连续驾驶车辆不得超过 3 个小时；24 小时内实际驾驶时间累计不得超过 8 小时。他得知后的第一反应，就是决定到高速公路旁边去修汽车旅馆。

一些人的商业敏感来自耳朵，一些人的商业敏感来自眼睛，还有一些人的商业敏感来自于自己的两条腿。北京人都很熟悉什刹海边那些拉洋车的，黑红两色的装饰，非常显眼。这些人都是一个叫徐勇的年轻人的部下。1990年，爱好摄影的徐勇出版了一本名叫《胡同101像》的摄影集，有对中国民俗感兴趣的外国朋友看到这本影集，就开始请徐勇带自己去胡同参观，讲解胡同文化历史。徐勇立刻意识到这里有机会。不久他的以北京“坐三轮逛胡同”为主题的旅游公司办了起来。当初徐勇将自己的想法告诉朋友和家人时，几乎遭到了所有人的一致反对，北京可看的东西太多了，故宫、长城、颐和园……哪一个不比胡同更吸引人，有多少到北京来的人会有兴趣去看那破破烂烂的胡同，北京本地人更不会有兴趣。政府有关部门当时也不看好他的主意。现在，徐勇的“胡同游”却日进斗金，让所有人大跌眼镜。



北京人说一个人不懂事，会说他“没有眼力见儿”，意思是看不出好歹。其实，面对每天在眼前溜来溜去的商业机会，有几个人是有“眼力见儿”的？张维仰和北大名教授张维迎就差一个字，现在是深圳市东江环保股份有限公司董事长。这家公司是国内第一家在香港上市的民营环保企业。1987年以前，张只是深圳市城管部门的一个普通员工。一天，深圳蛇口的一家外资企业找到深圳市城管部门，提出以每吨500港币的高价，请求帮忙处置其公司产生的工业垃圾。城管部门派人拉回来两三吨废物，却不知如何处理。一位工作人员将这些垃圾拿到实验室化验，发现废物中铜的含量很高，经过技术手段加以综合处理，可以制成广泛应用于工业和农业的化工原料硫酸铜。这件事当时谁也没有留意，却被旁边的张维仰默默记在了心里。不久，张维仰辞职创业，从为深圳企业处理垃圾做起，后来发展到垃圾的无害化处理和变废为宝。当时适逢国家大力倡导环保，张维仰好风凭借力，一下子便发达了起来。应该说，当时这个机会摆在张维仰的每一个同事面前，大家机会是均等的。但最后只有张维仰抓住了这个机会，因为他的商业感觉更好，再辅之以强大的行动力，所以，他能够最后胜出毫不奇怪。

谈及商业敏感，梁伯强不能不谈。在财富道路上，梁伯强不是一个幸运儿。他曾经几次被命运打倒在地，但最后又倔犟地爬起来。他积累的财富几度灰飞烟灭，但又一次次在他“再来一次”的喊声中重新聚拢。1998年，或许是出于感动，命运改变了对梁伯强的态度，开始对他眷顾起来。这年4月的一天，梁伯强在一张别人用来包东西的旧报纸上，偶然读到一篇文章。这篇文章的名字叫做《话说指甲钳》。文章说，1997年10月27日，时任国务院副总理的朱镕基，在中南海会见全国轻工企业第五届职工代表时说：“（你们）要盯住市场缺口找活路，比如指甲钳，我们生产的指甲钳，剪了两天就剪不动指甲了，使大劲也剪不断。”文章说，当时朱总理还特意带来3把台湾朋友送给他的指甲钳，向与会代表展示其过硬的质量、美观的造型和实用的功能，并以此为例，激励大家要对产品质量高度重视，希望科技进步和技术创新，开发更多更好的新产品，把产品档次、质量尽快提高上去。

梁伯强读到这篇文章，眼前一亮。他再一了解，得知这件事令当时国家轻工部压力很大，为此成立了专案小组。轻工部还联合五金制品协会在江浙开了几次会议，寻求突破这个问题的方案，但都没有根本解决问题。梁伯强得知这些情况后非常兴奋，因为他做了十多年的五金制品，这正是他擅长的事情。他知道机会来了。梁伯强的“非常小器·圣雅伦”指甲钳就是在这种背景下产生的，现在，梁伯强号称“世界指甲钳大王”。一个一向不顺的创业者，在蹉跎了半辈子后，终于靠自己的一次敏悟改变了命运。当然，梁伯强的成功还有很重要的一点，就是他懂得前文所讲的明势与借势。他借的是朱镕基讲话之势，借的是轻工部“老房子着火”之势，因而一举成功，一鸣惊人。

有些人的商业感觉是天生的，如胡雪岩，更多人的商业感觉则依靠后天培养。如果你有心做一个商人，你就应该像训练猎犬一样训练自己的商业感觉。良好的商业感觉，是创业者成功的最好保证。

中国创业者十大素质：人脉

人脉——有钱比不过“有人”

创业不是引“无源之水”，栽“无本之木”。每一个人创业，都必然有其凭依的条件，也就是其拥有的资源。一个创业者的素质如何，看一看其建立和拓展资源的能力就可以知道。

创业者的资源，可分为外部资源和内部资源两种。内部资源主要是创业者个人的能力，其所占有的生产资料及知识技能，也就是人们通常所说有形资产及无形资产，只不过这种有形资产和无形资产属于个人罢了。创业者的家族资源也可以看作创业者内部资源的一部分。拥有一份良好的内部资源，对创业者个人来说无疑是重要的，但因为其中大部分不是通过创业者个人努力获取，而是自然存在的，具有天然属性，我们在此不作重点讨论。

我们在此讨论的是创业者外部资源的创立。其中最重要的一点是人脉资源的创业，即创业者构建其人际网络或社会网络的能力。一个创业者如果不能在最短时间之内建立自己最广泛的人际网络，那他的创业一定会非常艰难，即使初期能够依靠领先技术或者自身素质，比如吃苦耐劳或精打细算，获得某种程度上的成功，但也可以断言他的事业一定做不大。除非他像比尔·盖茨那样，能开发出一个 WINDOWS，前无古人，无可取代，只好由他独霸市场。

创业者的人际资源，按其重要性来看，**第一是同学资源**。现在社会上同



胡成中

学会很盛行，仅北京大学，各种各样的同学会就不下几十个，据说其中有一个由金融投资家进修班学员组成的同学会，仅有 200 余人，控制的资金却高达 1200 个亿，殊为惊人。据说中国最好的工商管理学院之一的上海中欧工商管理学院，除了在上海本部有一个学友俱乐部外，在北京还有个学友俱乐部分部。人大、北大、清华等名牌大学在北京、上海、广州、深圳都有同学会或校友会分会，在这些

地方，形形色色的同学会多如恒河之沙。

周末的时候，到北大、清华、人大等校园走走，会发现有很多看上去不像学生的人在里面穿梭。其中有许多人是花了大价钱从全国各地来进修的。学知识是一方面的原因，交朋友是更重要的原因。对于那些“成年人班”，如企业家班、金融家班、国

际 MBA 班等班级的学生，交朋友可能比学知识更加重要，有些人惟一的目的就是交朋友。一些学校也看清了这一点，在招生简章上明白无误地告诉对方：拥有学校的学生资源，将是你一生最宝贵的财富。

在我们研究的数千个创业者案例以及亲身走访过的数百名创业者中，在许多成功者的身后都可以清楚地看到他们同学的身影，有的是少年时代的同学，有的是大学时代的同学，还有各种成人班级如进修班、研修班上的同学。赫赫有名的《福布斯》中国富豪南存辉和胡成中就是小学和中学时的同学，一个是班长，一个是体育委员，后来两人合伙创业，在企业做大以后才分了家，分别成立正泰集团和德力西集团。一位创业者在接受我们的采访时说，他到中关村创立公司前，曾经花了半年时间到北大企业家特训班上学、交朋友。他开始的十几单生意，都是在同学之间做的，或是由同学帮着做的。同学的帮助，在他创业的起步阶段起了很大的作用。

实际上，同学之间本来就有守望相助的义务，在现今这个时代，带着商业或功利的目的走进学堂，也并没有什么不妥当。

同学之间因为接触比较密切，彼此比较了解，同时因为少年人不存在利害冲突，成年人则大多数从五湖四海走到一起，彼此也甚少存在利害冲突，所以友谊一般都较可靠，纯洁度更高。对于创业者来说，是值得珍惜的最重要的外部资源之一。

与同学相似的，是战友；可以与同学和战友相提并论的，是同乡。共同的人文地理背景，使老乡有一种天然的亲近感。曾国藩用兵只喜欢用湖南人，中国历史上最成功两大商帮——徽商和晋商不管走到哪里，都是老乡拉帮结派，成群结伙的。正是同乡之间互为犄角，互为支援，才成就了晋商和徽商历史上的辉煌。在很长一段时间内，中国几乎所有商业繁盛之地，其最惹眼、最气派的建筑不是徽商会馆，就是晋商会馆。会馆者，老乡交游约会之馆也。如今，一个人要外出创业，比如一个湖南人要到深圳创业，或者一个福建人要到纽约创业，老乡众多仍然是最有利条件之一。这是近年来各地同乡会风起云涌的原因。同学资源和同乡资源，可并称为创业者最重要的两大外部资源。

第二是职业资源。对创业者来说，效用最明显首推职业资源。所谓职业资源，即创业者在创业之前，为他人工作时所建立的各种资源，主要包括项目资源和人



宋郑还

际资源。充分利用职业资源，从职业资源入手创业，符合创业活动“不熟不做”的教条。尤其是在国内目前还没有像美国或欧洲国家一样普遍认同和执行“竞业避止”法则的情况下，选择从职业资源入手进行创业，已经成为了许多人创业成功的捷径和法宝。如昆明的“云南汽车配件之王”何新源，在创办新晟源汽配公司之前，就在省供销社从事相同工作；有名的宝供物流，其创始人刘武原来也是汕头供销社的一名“社员”，被单位派到广州火车站从事货物转运工作，后来承包转运站，再后来利用工作中建立的各种关系，创立了宝供，通过为宝洁公司做物流配送商，一举成为国内物流业之翘楚。前中学数学教师、“好孩子”创始人、《福布斯》中国富豪宋郑还是通过一位学生的家长，得到了第一批童车订货，这才知道世界上原来还有童车这样一个赚钱玩意儿的。同时，宋郑还做童车的第一笔资金也是通过一位在银行做主任的学生家长获得的。如果没有学生家长的帮助，宋郑还可能会一事无成。而万通的冯仑和王功权原来则是同事，两人曾一起在南德工作过，后来两人离开南德，携手海南打天下，才有了现在的兴旺发达。冯仑和王功权在事业上是一对绝配，仿佛《封神演义》里面的哼哈二将，一个弹，一个唱，配合得天衣无间。

据调查，国内离职下海创业的人员，90%以上利用了原先在工作中积累的资源 and 关系。

第三是朋友资源。朋友应该是一个总称。同学是朋友，战友也是朋友。老乡是朋友，同事一样是朋友。一个创业者，三教九流的朋友都要交，谈得来，交得上，就好像十八般兵刃，到时候不定就用上了哪般。朋友尤如资本金，对创业者来说是多多益善。“在家靠父母，出门靠朋友”、“多一个朋友多一条路”乃是至理名言。一个创业者如果不能交朋友，没有几个朋友，肯定只有死路一条。俞敏洪为跟警察交朋友，喝酒喝到差点死过去，但他后来发现，自己这“差点一死”，值！我们认为，建构人际关系的能力应列在创业者素质的第一位。

中国创业者十大素质：谋略

谋略——创业不是打架，需要多用脑子而不是力气



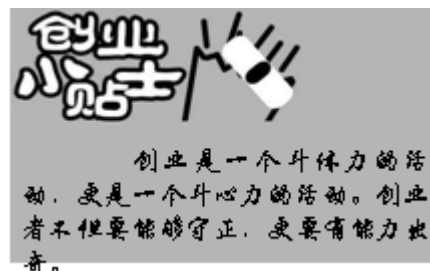
冯仑

楚霸王之所以不值得人们同情，一在于他的有勇无谋，二在于他的妇人之仁。商场如战场，一个有勇无谋的人，早晚会成为别人的盘中餐。

可口可乐成功 30 法则，条条光明正大，那是因为它做到了现在这么大，如果它当初创业，就推出 30 法则，恐怕早就被敌人吃掉了。

创业是一个斗体力的活动，更是一个斗心力的活动。创业者的智谋，将在很大程度上决定其创业成败。尤其是在目前产品日益同质化，市场有限，竞争激烈的情况下，创业者不但要能够守正，更要有能力出奇。

奥普浴霸现在是国内浴室取暖产品的第一品牌。其创始人、杭州奥普电器有限公司董事长方杰，在 1993 年将浴霸产品引入中国的时候，国人尚没有在浴室吊顶的概念。方杰想了一个办法，将浴霸定位为时尚产品，并且专门针对那些二十来岁的漂亮姑娘进行营销。方杰的说辞是：“我是国外留学回来的海归派。在国外作为一个白领能不能在家洗个澡，是一个时髦的生活方式，是你家里面生活状态的一个标志。”海派小姑娘的标志就是崇洋媚外，瞧不起“自己人”，如果有任何东西能够将她们同周围土里土气的“自己人”区分开来，她们愿意付出任何代价。方杰就巧妙地利用了上海人的这种“海派”心理，将奥普浴霸在上海滩一炮打响。



现在很多人都很佩服冯仑，觉得这个人能做能侃，很了不起。冯仑不是有了钱才有本事，他是因为有了本事才有了钱。1991 年，冯仑和王功权南下海南创业的时候，兜里总共才有 3 万块钱。3 万块钱要做房地产，即使在海南也是天方夜谭。但是冯仑想了一个办法。信托公司是金融机构，有钱。他就找到一个信托公司的老板，先给对方讲一通自己的经历。冯仑的经历很耀眼，对方不敢轻视；再跟对方讲一通眼前商机，自己手头有一单好生意，包赚不赔，说得对方怦然心动；然后提出：不如这样，这单生意咱们一起做，我出 1300 万元，你出 500

万元，你看如何？这样好的生意，对方又是这样一个人，有这样的经历，有什么不放心？好吧！于是该老板慷慨地甩出了 500 万元。冯仑就拿着这 500 万元，让王功权到银行做现金抵押，又贷出了 1300 万元。他们就用这 1800 万元，买了 8 幢别墅，略作包装一转手，赚了 300 万元，这就是冯仑和王功权在海南淘到的第一桶金。冯仑的说法：“做大生意必须先有钱，第一次做大生意又谁都没有钱。在这个时候，自己可以知道自己没钱，但不能让别人知道。当大家都以为你有钱的时候，都愿意和你合作做生意的时候，你就真的有钱了。”冯仑初到海南，尽管没钱，也一定要将自己和公司上下都收拾得整整齐齐，言谈举止让人一眼看上去就是很有实力的样子。

创业小贴士

对创业者来说，无所谓大智慧小智慧，能把事情做好，能赚到钱就是好智慧。

《福布斯》中国富豪陈金义当

年也有过这么一番经历。陈金义在没有发迹前，有机会做一个蜂蜜加工厂。建一个蜂蜜加工厂需要 30 万元，但当时陈金义手头仅有 3 万元。他将这 3 万元存入银行，随后又利用这 3 万元做抵押，

从银行贷出 6 万元，又用 6 万元做抵押，贷出 12 万元，如此一直到贷出办工厂所需的 30 万元。蜂蜜加工厂办起来后，陈金义的事业也逐渐走上正道。现在这成为民营企业家的“原罪”。有人说他们这是空手套白狼，其实不然，最多他们是利用了银行制度上的缺陷。有能力利用现存制度的缺陷，是一种智慧的表现。市场经济的假设基础，就是人都是自私的，每个人都想将自己的个人利益最大化，而结果是人们在利己的同时达到了利人的目的，个人利益与社会效益都达到最大化。说到钻空子，商人的天性就在于找空子、钻空子。有人钻空子不奇怪，如果眼见着空子在那里没有人去钻，那才是奇怪的事情。谈到空手套白狼，哪一个白手起家的创业者不需要经过一个空手套白狼的阶段呢？空手而能套到狼，不是智慧又是什么呢！

著名经济学家吴敬琏写过一篇文章《何处寻找大智慧》，对创业者来说，无所谓大智慧小智慧，能把事情做好，能赚到钱就是好智慧。京城白领没有几个没有吃过丽华快餐的，京城的大街小巷，经常能看见漆着丽华快餐标志的自行车送餐队。丽华快餐由一个叫蒋建平的人创立，起家地是江苏常州，开始不过是常州

丽华新村里的一个小作坊，在蒋建平的精心打理下，很快发展为常州第一快餐公司。几年前，当蒋建平决定进军北京时，北京快餐业市场已近饱和。蒋建平剑走偏锋，从承包中科院电子所的食堂做起，做职工餐兼做快餐，这样投入少而见效快；由此推而广之，好像星火燎原，迅速将丽华快餐打入了北京市。假如蒋建平当初进入北京依循常规，租门面招员工拉开架式从头做起，恐怕丽华快餐不会有今天。

谈到商业谋略，梁伯强是最令人敬佩的一个。梁伯强想做指甲钳，在国内却找不到过硬的技术，找来找去，他发现韩国人在这方面行，技术好。可是韩国人一向抠门，对自己的技术看得很严。公开向韩国人讨要技术肯定不行，出钱买人家也未必肯卖。为了从韩国人那里偷师学艺，梁伯强想了一个“曲线救国”的办法。第一步，他先想办法成为韩国人的代理商，为其在中国内地批发销售指甲钳。这样既建立了自己的指甲钳销售网络，又取得了韩国人的信任。第二步，在取得韩国人的信任后，梁伯强便开始找借口，说韩国人的货这不行那不行，质量不过关，产品老崩口，天天找韩国人的麻烦，把自高自大的韩国人气得不行。最后为了证明自己的产品质量过关，韩国人竟在一怒之下，将产品生产材料和工艺流程都告诉了他。梁伯强一听大喜过望，立刻自己开打，“非常小器·圣雅伦”于是呼啸出山，一亮相就获得满堂彩。



谢圣明

梁伯强偷艺的故事，不禁让人想起华人第一首富李嘉诚。李嘉诚当年未发迹时，为了获得塑料花的生产工艺，也曾到意大利演了这么一出。看来，财富强人有时在财富智慧上也是惊人的相似。

谋略或者说智慧，时时贯穿于创业者的每一个创业行动中。王传福做比亚迪，别人都是用整套的机器代替人力，他偏偏反其道而行之，用大量的人力代替机器，只在不得不用机器的少数几个环节才使用少量的机器。原因在于，王传福知道，作为一个劳动力供应的大国，中国工人的人力成本远低于购买成套机器设备的成本。使用人力代替机器，虽然使比亚迪的工厂变得不那么好看，显得不那么现代化，但却把比亚迪的生产成本一下子降了下来，低于主要竞争对手日本人

40%。凭借价格优势，比亚迪在世界市场横扫千军，将日本人打得稀里哗啦。王传福也在短短数年之内，积累了巨大的财富，进入了《福布斯》中国富豪榜，2002年排名第41位。

谋略，说白了就是一种思维方式，一种处理问题和解决问题的方法。当韦尔奇和通用的“6个西格玛”席卷中国企业界，中国企业界人人奉韦尔奇为神灵，奉“6个西格玛”为圭臬时，一位创业家说了话。他说：“在我的企业里，在我目前这种状况下，我只需要3个西格玛、4个西格玛就足够用了，如果一定要我在我的企业里推行6个西格玛，那么我的企业必死无疑。”现在，这家伙的企业做得很不错。



对于创业者来说，智慧是不分等级的，它没有好坏、高明不高明的区别，只有好用不好用、适用不适用的问题。当年谢圣明带着红桃K一帮人，在农村的猪圈、厕所上大刷广告时，遭到了多少人的嘲笑。但是，如今在猪圈

上刷广告的谢圣明已经成为了亿万富翁，而当年那些讥笑他的人呢，当年怎样贫穷，如今依然怎样贫穷。我们归结创业者智慧：不拘一格，出奇制胜。作为创业者，你的思维是否至今依然因循守旧呢？

中国创业者十大素质：胆量

胆量——赌徒最适合创业或许不是开玩笑

问一个问题：什么样的人最适合创业？

答案是：赌徒。

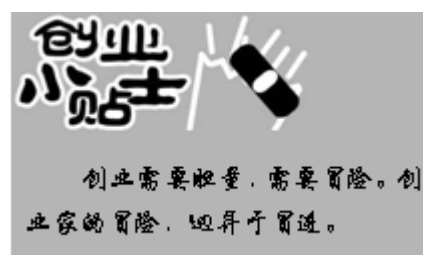
道理很简单，创业本身就是一项冒险活动。赌徒最有胆量，敢下注，想赢也敢输，所以，他们最适合创业。科学研究发现，赌徒的心理承受能力远远强过普通人，而创业正是最需要强大心理承受能力的一项活动。

我们在研究中发现，大凡成功人士都有某种程度的赌性，企业界人士尤然。史玉柱的赌性大家都知道。当年在深圳开发M-6401桌面排版印刷系统，史玉柱

的身上只剩下了 4000 元钱，他却向《计算机世界》定下了一个 8400 元的广告版面，惟一的要求就是先刊广告后付钱。他的期限只有 15 天，前 12 天他都分文未进，第 13 天他收到了 3 笔汇款，总共是 15820 元，两个月以后，他赚到了 10 万元。史玉柱将 10 万元又全部投入做广告，4 个月后，史玉柱成为了百万富翁。这段故事如今为人们津津乐道，但是想一想，要是当时 15 天过去，史玉柱收来的钱不够付广告费呢？要是之后《计算机世界》再在报纸上发一个向史玉柱的讨债声明呢？我们大概永远也不会看到一个轰轰烈烈的史玉柱和一个赌性十足的史玉柱了。



很多创业者在创业的道路上，都有过“惊险一跳”的经历。这一跳成功了，功成名就，白日飞升；要是跳不成，就只好凤凰涅槃了。当年周枫带人做婷美，一个 500 万元的项目，做了 2 年多，花了 440 万元还是没有做成。眼看钱就没了，合作伙伴都失去了信心，要周枫把这个项目卖了。周枫说，这样好的项目不能卖，要卖也要卖个好价钱。合作伙伴说，这样的项目怎么能卖到那么多钱，要不然你自己把这个项目买下来算了。周枫就花 5 万元钱把这个项目买了下来。原来大家一起还有个合伙公司，作为代价，周枫把在这个合伙公司的利益也全部放弃了，据说损失有几千万元。单干的周枫带着 23 名员工，把自己的房子抵押，跟几个朋友一共凑了 300 万元。他把其中 5 万元存在账上，另外的钱，他算过，一共可以在北京打两个月的广告。从当年的 11 月到 12 月底，他告诉员工，这回做成了咱们就成了，不成，你们把那 5 万块钱分了，算是你们的遣散费，我不欠你们的工资。咱们就这样了！这些话把他的员工感动得要哭，当时人人奋勇争先，个个无比卖力，结果婷美就成功了。周枫成了亿万富翁，他的许多员工成了千万富翁、百万富翁。现在很多的大学教授、市场专家分析周枫和婷美成功有诸多原因，其实事情没有这么复杂。说白了，不过是一个合适的产品，加上一个天性敢赌的领导，加上一些合适的营销手段，才有了这样一桩成功的案例。



孙广信与周枫有异曲同工之妙。《福布斯》中国富豪孙广信在没有发迹前，只是在乌鲁木齐做一些拼缝之类的小生意。这样的小生意人在商业传统悠久的乌鲁木齐多得是。孙广信起家于做酒楼。1989年秋季的一天，孙听到有一家专做粤菜的广东酒楼的老板因为欠债跑掉了。孙广信跑到那里一看，嗯，这个酒楼不错，地理位置好，门面也不赖，行，可以做，是个机会。当时就借了67万元把这个广东酒楼盘了下来，又从广东请来好厨师，进了活海鲜，鱼、虾、鳖、蟹，还有活蛇。此前孙广信从来没有做过餐饮业，新疆人又吃惯了牛羊肉，对生猛海鲜不感兴趣，感兴趣的人也不敢轻易下箸。头4个月亏了17万元，亏得孙广信眼睛发直。他坚持了下来，通过猛打广告猛优惠，将客源提了上来。孙广信从酒店里赚到了钱。中国的酒楼多得是，赚钱的老板都不少，为什么现在只有孙广信出名呢？因为孙广信没事就在酒楼里观察他的顾客，琢磨他的顾客。有一回，一个客人一下定了一桌5000元的酒席，把孙广信吓了一跳。在当时5000元可不是一个小数。他一琢磨，什么人这样有钱，出手这样阔绰？一打听，原来是做石油的。再一打听，乖乖，了不得，原来做石油这么肥，这么来钱呢。孙广信就开始转行做石油。后来孙广信成了《福布斯》中国富豪。孙广信现在做的事是西气东输。连国家都要掂量再三感觉头痛的工程，他都敢做，而且他有资本做得起。

创业需要胆量，需要冒险。冒险精神是创业家精神的一个重要组成部分，但创业毕竟不是赌博。创业家的冒险，迥异于冒进。有一个故事：一个人问一个哲学家，什么叫冒险，什么叫冒进？哲学家说，比如有一个山洞，山洞里有一桶金子，你进去把金子拿了出来。假如那山洞是一个狼洞，你这就是冒险；假如那山洞是一个老虎洞，你这就是冒进。这个人表示懂了。哲学家又说，假如那山洞里的只是一捆劈柴，那么，即使那是一个狗洞，你也是冒进。这个故事什么意思？它的意思是说，冒险是这样一种东西，你经过努力，有可能得到，而且那东西值得你得到。否则，你只是冒进，死了都不值得。创业者一定要分清冒险与冒进的关系，要区分清楚什么是勇敢，什么是无知。无知的冒进只会使事情变得更糟，你的行为将变得毫无意义，并且惹人耻笑。

与他人分享的愿望

与他人分享的愿望——分享不是慷慨，分享是明智

梁山在宋江的治理下，一派兴旺发达。众兄弟大碗喝酒，大块吃肉，大秤分金，过得好不快活。宋江治理梁山全靠两个手段，一是建章立制，自宋江而下，众兄弟排排坐，分果果，分工明确，各司其职；二是作为领导人，宋江懂得与兄弟分享。每当“买卖”有所获，宋江总是第一个安排下功劳簿，众兄弟论功行赏，按照各人的贡献，将利润进行公平分配。《水浒传》120回，从来没有一个字讲到宋公明瞒着众人多吃多占，中饱私囊。按理说，宋江貌不惊人，论文不能吟诗作赋，讲武不能上马提枪，却将梁山一千人马治得服服帖帖，原因很简单：宋江这样的领导人，不会让大家吃亏。按经济学家的说法，就算是有人不服他，出于个人利益最大化的考虑，让宋江当头儿也是个最优选择。

作为创业者，一定要懂得与他人分享。一个不懂得与他人分享的创业者，不可能将事业做大。

若干年前，笔者曾在中关村采访过一位创业者。这位创业者当时在中关村做产品供求信息。当时，中关村做一行的人还很少，因而这位创业者的收入可观，很短时间内就买了车，买了房，但是对自己的员工却很抠门，能少给一分，绝不多给一分，他说这叫低成本运作。现在七八年过去了，这位创业者的公司已经搬了几次家，但总是改不了小门脸那种寒酸的模样，员工也总是那么寥寥几个，而且员工不断地更换。中关村竞争激烈，每天都有很多人的创业梦化为泡影。这么多年过去了，这位创业者仍然存在，仍然在中关村坚持，自有他的成功之处。但是，与和他差不多时间起步，做同样行业，而且是白手起家的郭凡生相比，他就差得远了。现在郭凡生的慧聪年产值早已过亿，在现代化的写字楼里拥有了上千平方米的办公面积，在全国各地还有数十家分公司。郭凡生也早就成了千万富翁。

郭凡生和这位创业者的区别，就在于懂得与众人分享。慧聪是1991年创立的，1992年慧聪的章程里已经写入了劳动股份制的内容。学经济出身的郭凡生这样解释他的劳动股份制：“我们规定，慧聪公司的任何人分红不得超过企业总额的10%，董事分红不得超过企业总额的30%。当时我在公司占有50%的股份，整个董事占有的股份在70%以上，有20%是准备股，但是连续8年，慧聪是把70%以上的现金分红分给了公司那些不持股的职工，而我们这些董事规定得很清楚，

谁离开公司，本金退还，不许持股。所以我们这些董事又都是公司的总裁、副总裁，参与的也是知识分红。慧聪早在 1992 年初创的时候，就确立了按知识分配为主的分配方式。”据说郭凡生第一次给员工分红的时候，有一位员工一下分到了 3000 多块钱。那是上世纪 90 年代初，3000 元可是一笔大钱。这位员工以为公司搞错了，不相信世界上竟然会有“这样大方的老板”，拿到钱后竟然连夜跑掉了。

郭凡生对中关村的企业和中国的高科技企业为什么做不大也有一番高论：

“中关村企业有 100 万利润就分裂，有 200 万利润就打架，为什么做不大呢？就在于这个公司只有一个老板，老板拿走绝对的利益，而这个公司又不是靠老板的资本来推动发展的，当它的主体变为知识推动的时候，企业就要不断地分裂，所以中关村的企业做不大，中国的高技术企业做不大。”

美国心理学家马斯洛有个需要层次理论，说人按层次一共有 5 种需要，第一是生存需要，第二是安全需要，第三是社交需要，第四是尊重需要，第五是自我实现需要。这 5 种需要具体到企业环境里，具体到公司员工身上，就是需要老板与员工共同分享。当老板舍得付出，舍得与员工分享，员工的生存需要、安全需要、尊重需要就从老板这里都得到了满足。员工出于感激，同时也因为害怕失去眼前所获得的一切，就会产生“自我实现的需要”，通过自我实现，为老板做更多的事、赚更多的钱、做更大的贡献，回报老板。这样就构成了一个企业的正向循环、良性循环。这应该是马斯洛理论在企业层面的恰当解释。

当周枫成功地完成婷美“惊险的一跳”后，当初坚定不移地跟随着他的员工现在可享福了。不但是这些员工，现在婷美所有的员工都在分享着周枫和婷美的成功。如今在周枫的公司里，120 多名员工光小汽车就有 96 辆。这些小汽车都是公司作为奖励送给员工的。周枫规定，凡在公司工作满 3 年的员工，就送给小汽车一辆、百平米住房一套。现在周枫又买了 28 套“部长级”住房，每套 150 平方米。周枫规定，在公司工作满 5 年以上的员工，可以得到这些住房。

周枫这样解释自己的成功：我觉得我成功的因素里面有这样一条，就是能够做到与人分享。周枫当然也有他的“小九九”。他说：我现在研究很多案例，比如三株、太阳神等等企业是怎么成的，怎么倒的。他们成功以后员工和主要干部都是什么样的福利待遇。我们中国有个现象，就是一个新兴的行业一旦做火了

以后，紧接着就会分岔。好像只要做了一个给老板个人带来暴富机会的产品，之后这个企业很快就会销声匿迹，这是一个值得我们关注的现象。比如说一个口服液，做火了以后，紧接着就会出现很多很多同样的口服液，你想想，做这些口服液的人都是从哪儿来的呢？都是从原来的公司里派生出来的。这里面有高薪挖墙角的原因，更多是老板自身的原因。老板挣钱了，副总们会想，老板挣了，看看我自己的钱，还是没有涨多少。那好，我宁愿不拿你这 5000 多块钱的月工资了，我也不出去给别人干，因为给别人干，我可能还是拿那点工资。我自己办一个公司。几个人单独拉出去也做这个，因为别的不会做，我就仿照你来做。一旦做成了，我也就成了百万富翁了。所以这样不断地派生，今天果茶大战，明天保暖内衣大战，还有各种的保健品大战，基本上都是这样，但是你看我做的生意，基本上后面没有跟进的人跟着搅和。婷美为什么能够一花独秀？原因在于我们有一支凝聚力特别强的队伍。对公司员工来说，如果这个企业事业发展了，他还拿他几千块钱月薪的话，他是会有想法的。但如果他一年可以拿个 30 万元、40 万元的话，他就会考虑，自己现在出去做老板，冒那个风险，还不如在这儿做。这种比较经济学，决定了你一下就把他 5 年的时间拴死了，以后你只要巩固住，甭说 5 年，有两年你的品牌就出来了。别人再跟你做同样的东西竞争，你靠品牌已经压死了他。所以说，一个企业家要懂得与他人分享，真心分享，公平分配利益。这样做了以后，你这种坦诚，一个窝头大家掰着吃的那种诚恳，会产生很强的凝聚力。其实这样做，同时也保护了自己，比如分出岔以后，你就要用更大的广告量去抵消对方的竞争。现在像我这样，每年的广告量就减下来不少，无形中还是保护了你自己的利益。

周枫如此精明，如此会算账，怪不得他做一样东西火一样东西呢。而且只要是他做过的东西，都做到了全国第一。做生意的人都会算账，只不过有些人算得是大账，有些人算得是小账。商业法则：算大账的人做大生意，做大生意人；算小账的人永远只能做小生意，做小生意人。

分享不仅仅限于企业或团队内部，对创业者来说，对外部的分享有时候同样重要。王江民不管什么时候，对他的生意伙伴都是一句话：有钱大家赚。而正泰集团的成长历史，有人说就是修鞋匠南存辉不断股权分流的历史。在南存辉的发家史上，曾经进行过 4 次大规模的股权分流，从最初持股 100%，到后来只

持有正泰股权的 28%，每一次当南存辉将自己的股权稀释，将自己的股权拿出来分流到别人口袋里去的时候，都伴随着企业的高速成长。但是南存辉觉得自己并没有吃亏，因为蛋糕做大了，自己的相对收益虽然少了，但是绝对收益却大大地提高了。



分享不是慷慨，对创业者来说，分享是明智。

自我反省的能力

自我反省的能力——人最不愿承认的是自己的过错

1992 年 9 月 3 日，万通成立一周年纪念日，冯仑将这一天确立为万通“反省日”。“一直到现在，每年一到公司纪念日，我们都要检讨自己。”

反省其实是一种学习能力。创业既然是一个不断摸索的过程，创业者就难免在此过程中不断地犯错误。反省，正是认识错误、改正错误的前提。对创业者来说，反省的过程就是学习的过程。有没有自我反省的能力、具不具备自我反省的精神，决定了创业者能不能认识到自己所犯的 error，能不能改正所犯的 error，是否能够不断地学到新东西。

方杰做奥普浴霸，大家觉得那么容易，好像是一蹴而就似的。其实早在澳大利亚留学的时候，方杰就有意识地到澳大利亚最大的灯具公司“LIGHT UP”公司打工。当时他还不懂商业谈判。他知道自己缺陷，很希望学会谈判的本领。他知道他当时的老板是一个谈判的高手，所以，每当有机会与老板一起进行商业谈判的时候，他总是在口袋里偷偷揣上一个微型录音机。他将老板与对方的谈判内容一句句地录了下来，然后再回家偷偷地听，揣摩、学习，看看老板是怎样分析问题的，对方是怎样提问，老板又是怎样回答的。他就这样学习，几年以后也成为了一个商业谈判的高手。最后老板退休了，把位子让给了他。到了 1996 年，方杰差不多已经成为了澳洲身价第一的职业经理人。然后他不想当打工仔了，想自己回国创业。方杰的奥普浴霸就是在这样的基础上做成的，方杰并不是一个天生的生意人。

在我们所接触到的创业者中，除有限的几个“新经济”的锋线人物，如上海易趣的邵逸波、深圳网大的黄沁据说是神童外，其他大多也就是如曾国藩所说的

“中人之质”而已，并没有哪个成功者在智力上有什么出类拔萃之处，比如智商高到 180、200 之类的。相反，这些成功者有一个共通之处，就是都非常善于学习，非常勇于进行自我反省。高德康做波司登，经常“晚上睡不着，想心事。常常半夜里醒过来一身冷汗。”高德康何许人也？江苏常熟白茆镇山泾村的一个农民。高德康曾经这样描述他的创业经历：那时候高德康做裁缝，组织了一个缝纫组，靠给上海一家服装厂加工服装赚钱，每天要从村里往返上海购买原料，递送成品。“从村里到上海南市区的蓬莱公园，有 100 公里路。我骑自行车每天要跑个来回，骑了几次车就不行了。于是我就挤公共汽车，背着重重的货包挤上去，再挤下来，累得满头大汗。因为我挤车也是在上班时间，车挤得不得了。我背着货包好不容易挤上去，车上的人闻到我一身臭汗，就把我推下来，有一次把我的腰都扭伤了。有时候他们还要骂一句，你这个乡下人，乡巴佬。神气得不得了……可是包重呀，你把我推下来，我怎么办？那个时候我是哭也哭不得，我想那些人一点都不理解我。有时甚至考虑还要不要和上海人做生意？但是不去上海，家里就没有活干，吃不上饭。只能上，乖乖地上。做生意龙门要跳，狗洞要钻，没办法的，只能受点委屈。”在这种情况下，高德康睡不着觉，后来他的事业做大了，波司登已经成为了中国羽绒服第一品牌，自己也变成了千万、亿万富翁了，却仍然常常睡不着觉。高德康总是在反省自己，为了一些想不明白的问题，他还特意跑到北大、清华上了一年学。他说：“我总是在听人家讲，听了以后抓住要害，再在实践中去检验，到最后看结果，看到底是不是真的。”高德康只有小学文化，而他现在最大的爱好竟然是看书。“时间再紧张，学习也不能马虎。平时很少有时间去看书，有的时候在飞机上看看。在这种学习时间很少的情况下，每个月一定要集中 3 天时间。集中 3 天学了之后，把自己的思路理顺。作为一个领导来说，不一定整天忙得不得了的领导就是好领导，你必须把思路理顺，用一种思维的状态来考虑这个企业的发展。”

高德康作为一个山沟里的农民、上海人嘴巴里的乡巴佬，最后却能让上海人抢着购买自己的羽绒服，把上海人的钞票大把大把地揣进自己的兜里，原因何在？现在你明白了吧！

作为一个创业者，遭遇挫折、碰上低潮都是常有的事。在这种时候，反省能力和自我反省精神能够很好地帮助你渡过难关。曾子说：“吾日三省吾身。”对

创业者来说，问题不是一日三省吾身、四省吾身，而是应该时时刻刻警醒、反省自己，惟有如此，才能时刻保持清醒。我们将自我反省的能力放在最后，并不意味着我们认为它是有关创业者素质的最不重要的一项。相反，我们认为创业者需要的是综合素质，每一项素质都很重要，不可偏废。缺少哪一项素质，将来都必然影响事业的发展。有些素质是天生的，但大多数可以通过后天的努力改善。如果你能够从现在做起，时时惕励，培养自己的素质，你的创业成功一定指日可待。

——摘自《老板是怎样炼成的》 清华大学出版社出版。