

BOSS TOWN

中国第一档
商业脱口秀
电视节目



波士堂

BOSS TOWN

角 度 决 定 深 度

商道即人道

高韵斐 章茜 杨晖 / 主编

万科集团董事长 王石

北京万通地产股份有限公司董事长 冯仑

新希望集团董事长 刘永好

北京师范大学艺术与传媒学院副院长 于丹

「联袂
推荐」

商界精英

BOSS TOWN

角 度 决 定 深 度

霸道即人道

高韵斐 章茜 杨晖 / 主编
高棋 / 执行主编
胡腾 / 整理

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

波士堂：商道即人道/高韵斐，章茜，杨晖主编. —北京：中信出版社，2008.7

ISBN 978-7-5086-1228-7

I. 波… II. ①高…②章…③杨… III. 企业家—访问记—世界 IV. K815.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 088169 号

波士堂：商道即人道

BOSHITANG: SHANGDAO JI RENDAO

编 著：高韵斐 章茜 杨晖 等

策 划 者：中信出版社策划中心

出 版 者：中信出版社（北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 100013）

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京牛山世兴印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：17 字 数：220 千字

版 次：2008 年 9 月第 1 版 印 次：2008 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-1228-7/F · 1381

定 价：39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84264000

Http: //www.publish.citic.com

服务传真：010-84264377

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序

这是对第一财经旗下、国内第一档商业脱口秀互动电视节目——《波士堂》的一次文字呈献。开播两年以来，《波士堂》不仅在上海地区赢得了广泛、忠实的观众，更通过东方卫视、数字电视以及互联网在全国乃至境外树立了良好的品牌形象。两年间有太多的精华值得回味，但又受时间局限无法重新再来。现在，我们将节目录在书中，献给所有关心这个节目，关注中国商界精英的读者。

一档节目的成功首先离不开一支有创造力和执行力的制作团队。我要感谢杨晖以及她所带领的这支优秀的团队，是他们的倾力付出打造了这样一档具有标杆意义的节目，为国内财经电视节目的策划制作开启了新的思维模式和表现形式，让财经访谈节目的面目焕然一新。《波士堂》从策划开始就定位为充满人文色彩和娱乐精神的高端人物脱口秀，希望能站在平凡人的角度看精英，将轻松、睿智、人性化、平民化的电视表达手段充分融入到节目中来。同时，他们还创新了与观众沟通的形式：通过尝试网络直播节目录制过程，使导演、嘉宾与观众得以实时互动，将网络的个性化、体验化要素融入传统电视媒体中，从而对传统电视媒体如何顺应、满足新数字时代下受众的需求进行了有益的探索。

《波士堂》两任主持人的付出和智慧也是其成功的不二法门。曹启泰先生以他深厚的积淀和诙谐的言语，在现场时时激发出商界精英真实生动的一面。他更善于把复杂的、看似高深的经济管理问题形象化。比如对钱的论述，他说“生意是把别人的钱放到自己口袋里的过程”，“消费就是把你我的钱放在别人口袋里的过程”、“经济就是你我他的钱互相之间流来流去”。很多人因为《波士堂》记住了曹启泰，更因为曹启泰爱上了《波士堂》。从曹先生手中接棒的袁鸣小姐则凭借她作为女性独特的知性、细腻以及专业的知识背景，在与嘉宾的沟通中直击访谈关键，促发商界精英们更深层的财经思考和人生反思。虽然二人风格不同，但“寓商业智慧于轻松、愉悦”的宗旨贯彻始终。

一档节目的成功更离不开一个优质的传播平台。作为经国家广电总局权威认证，坐拥168.68亿元品牌价值的第一财经，是《波士堂》成功实现并不断提升节目影响力的重要保



证。第一财经旗下电视、广播、日报、周刊、网站、研究院等六大平台为《波士堂》提供了大量专业独到的财经见解以及丰富的商业精英资源，使《波士堂》自开播伊始，就拥有了强大的媒体整合优势，持续锻造这样一档轻松诙谐又不乏财经深度的Boss脱口秀。

最后，我还要感谢所有《波士堂》节目中的Boss们，你们勇于“放下身段”，积极投入配合节目组的策划，以不同寻常的方式去展现你们的价值理念和人生经历，这本身就是一种敢于挑战自我的企业家精神。我也要感谢两年来广大观众对于这档节目的关心和支持，无论是褒奖还是意见都令我们心怀感激，都是我们精益求精、继续努力的动力。

于平凡的人性处寻找成长的力量，在轻松娱乐中领会生活和职业的至理。我想这就是《波士堂》节目和这本书希望带给大家的。

高韵斐

上海文广新闻传媒集团副总裁

第一财经传媒有限公司董事长、总经理

目录

序	高韵斐	V
王 石	男人王石	002
牛根生	我们也是九死一生	024
江南春	用感动完成对自己最后的伤害	044
刘永好	最喜欢吃麻婆豆腐和回锅肉	066
严介和	最优秀的人也是最悲哀的	088
张 跃	我会比达·芬奇更强	108
周成建	不走寻常路	130
郑永刚	比到最后是天分	152
俞 渝	夫妻店不是缺陷	172
徐少春	爱江山也爱美人	194
唐 骏	大鱼未必选择大池塘	214
董明珠	公平与和谐是斗争出来的	236
跋	杨 晖	257
再跋	曹启泰	263

他们至情至性，敢做敢当，

他们既非天使也不是魔鬼，

他们就是生活在当下的中国企业家。

他们的过去、现在及未来是行进中的中国表情！

我们记录他们的生活与性情，

我们挑战他们的勇气与梦想，

我们展现他们的商道与人道，

我们寻找商业背后的大人格，

我们为您呈现中国企业家的真实力量！



面对大自然时，人是非常渺小的。人们往往认为登山是征服了高山。其实人不可能征服高山，只是登山会使人们获益良多，会引发你从哲学角度去面对生死。

——王 石

王石：

男人王石

他出生在一个军人家庭。母亲锡伯族的血统让他一直认为，他继承了游牧民族的野性精神。他最喜欢的书籍之一是《红与黑》，于连身上那种以个人之力奋斗的雄心，激励他离开国家机关下海闯荡。创业最艰难的日子里，古典音乐和邓丽君的歌声每晚伴他入眠。在让万科成为中国最知名的地产企业品牌后，他又先后登顶了七大洲的最高峰，徒步到达了南极和北极极点。回头看自己的一步又一步脚印，他说，人生能做的事其实很多。

王石之波士档案

- 1951 年 生于广西柳州。
- 1968 年 参军至新疆，兵种为汽车兵。
- 1973 年 从部队转业，就职于郑州铁路水电段。
- 1978 年 毕业于兰州铁道学院。后供职于广州铁路局、广东省外经贸委等机关单位。
- 1984 年 组建万科前身深圳现代科教仪器展销中心，任总经理。
- 1988 年 任万科集团董事长兼总经理。
- 1991 年 万科成为内地首批公开上市企业。
- 1999 年 主动辞去万科总经理一职。
- 2000 年 中国华润总公司成为万科的第一大股东。
- 2002 年起 万科连续五年被评为“中国最受尊敬企业”。
- 2005 年 万科被评为中国房地产行业唯一驰名商标。王石本人则成功登顶世界七大洲的最高峰，徒步到达南极和北极极点，目前世界上完成此项“7+2”探险活动的仅有 10 人。

王石自述

探险，对我来说就是一种生活状态。我第一次在雪山上待了一星期后，只想做两件事：一是洗个热水澡，二是坐在马桶上。以往住商务酒店，果盘和鲜花随处可见，我却连看都不看。但在深山中，当队友掏出一个苹果给我时，我会觉得这个苹果无比甜脆。

登山是艰难的，登山者可能随时都有放弃的念头。我并不是很勇敢，意志也不很坚强，也曾想到放弃，但终究坚持到最后登顶成功。有时，自己也奇怪：“我竟然上来了？”世界上没有什么诀窍，只不过是坚持、再坚持一下。

登山之前，我认为一生能做成一件事已很不容易。人生短短几十年，能把万科做好已很简单。但在登山之后，我感觉到人有无限的潜力，仅把万科做好是不够的。人的生命只有一次，我们不能让自己在将要离开世界时，才遗憾本来还可以做更多的事情、体验更多的人生乐趣。



金岩石(国金证券首席经济学家)

我从国外回来之后，发现他是一种现象。一提起他的名字，就让我想到事业有成、家庭幸福、身体健康，还有，一部电影——《疯狂的石头》。



孙冕(《新周刊》社长)

我和他是山友。世界上没有一个像他这样的男人，给我出了那么大的难题。因为他在我前面走了那么多路，我还要跟着他，走过他已经走过的路。



陈辰(节目主持人)

在来节目之前，制作人再三关照我一定要打扮得美一点，还给我讲了一个故事。说他曾经有一次跳伞，就是因为女孩子的尖叫声，让他多翻了几个跟头，导致两根肋骨骨折。所以我想求证一下，一个征服了这么多大山的人，难道还会为了美女这样？

观察员初印象

王石之登山家生涯

血管瘤引发的登山癖 / 登山高度和股票涨跌的双曲线 / 肋骨和美女的故事 / One Two Three Four / 名字里的生命密码

王石之万科发展盘点

为什么放弃万科股权 / 玉米里倒出来的万科 / 最佳形象代言人 / 退一步海阔天空 / 万科要做“企业公民” / 我追求长远的成功

王石之登山家生涯

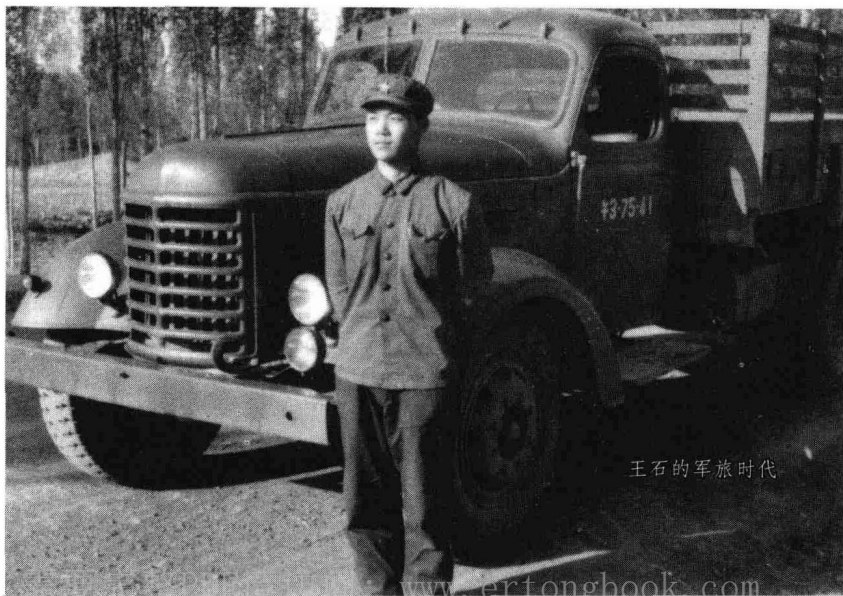
曹启泰：他有很多的头衔，我不必介绍。所有来过《波士堂》、坐在这把红沙发上的BOSS里，只有他被其他的老板提出来是心目中崇拜的对象。他是一位真正上过山的人，上过地理意义上的山，上过人生的山，上过你我心中的那座山，而且现在他要在山顶跟大家一块儿聊聊。听听这掌声，历久不衰，今天我估计有 2/3 的时间会花在掌声里，然后就结束了。（王石：我再配合一下傻笑，是吧。）

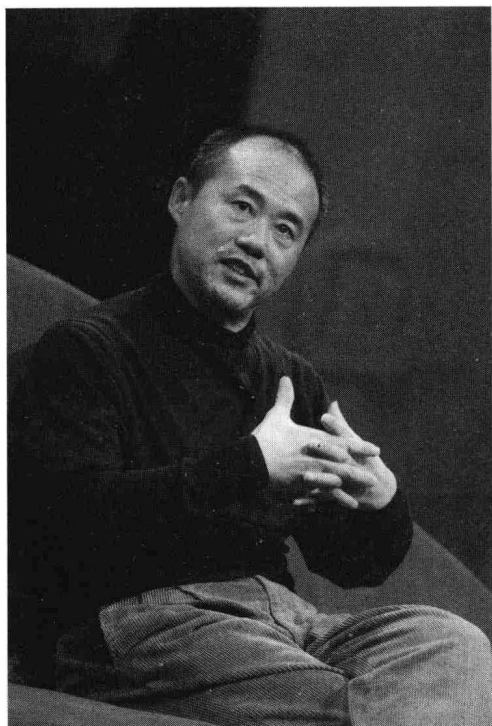
血管瘤引发的登山癖

曹启泰：我想先问您，是不是爱爬山的人都是因为不喜欢喧闹，觉得去山上安静？您爱上爬山的原因是什么？

王 石：实际上没有什么原因。（**曹启泰：**通常在什么样的情况下，您心头会有一种冲动说：不行，我该上山了？）你说的情况，是在上了瘾之后。但怎么上的瘾，好像也说不清楚。我小时候一直特别喜欢爬山，一直在爬 3000 米以下的那种小山峰。（**曹启泰：**3000 米以下的小山峰？能说这句话的人也不多。）因为登山者所谓的高山就是雪山。雪山呢，以前我也一直认为那是专业人士爬的，可望而不可即。

王 石：1995 年，医生诊断我腰椎有个血管瘤，说我下肢可能要瘫痪，以后就要卧床不起了。当时我判断，可能下半辈子就要坐轮椅了。我觉得坐轮椅当董事长应该没问题，罗斯福患小儿麻痹症坐轮椅还当总统了呢。但问题是如果要去西藏，就很不方便了。所以我当时想，赶快去趟西藏。于是 1997 年我就去西藏待了一个月。那趟旅行大概是我后来参加登山运动的一个契机。





王 石：那趟旅行中，有两天为了去看珠峰，是在珠峰大本营过的。那两个晚上，我和那里的两位登山家聊天。他们说你这样的身体可以登雪山。我说我行吗，他说可以，当然第一次不要先登珠峰。（曹启泰：要经过一番准备。）登雪山如果不训练，就这样去肯定是非常危险的。他们说，可以先登个像6000米、6500米这么高的。从西藏回来之后，我就找到中国登山协会，找了教练开始训练，差不多训练了一年吧。1999年才开始登第一座雪山。

王 石：我要去登雪山，还有另外一种心理活动。当时我在万科，职务是总经理，但我闲着没事，主动要求不再干预新的管理团队。这样对公司管理有好处。但是我毕竟人在那里，精力又很旺

盛，他们又都是老部下。（曹启泰：哪怕你眼睛闭上，他们心里也会琢磨你在想什么。）所以我觉得我必须离开，但是离开干什么却不知道。如果没见到那两位登山家，有可能我会做其他的事，无非去航海啊，穿越沙漠啊。一定是这样一些极限运动。

王
石
说

面对大自然时，人是非常渺小的。人们往往认为登山是征服了高山。其实人不可能征服高山，只是登山会使人们获益良多，会引发你从哲学角度去面对生死。毫无疑问，人要追求比生命更久远的东西。选择登山就像选择一种生活方式，欲罢不能。在登山过程中最大的体会就是直面死亡，更是对自我的一种挑战。

登山高度和股票涨跌的双曲线

金岩石：中国人的文化，对登山运动有一种抵触，叫做顶礼膜拜、望山仰止。你登山上瘾的时候，是不是觉得你在跟中国的传统文化挑战？

王 石：挑战也许说不上。我少年时代，印象比较深刻的有两项运动。一是打乒乓球，我当时也喜欢打，但连班队都没上去过，更不用说校队了。再一个就是 1960 年中国登山队从北坡登上珠峰，这是当时中国人都很自豪的一件事情。所以潜意识里，这种英雄主义的情结还是有的，觉得登上珠峰的人是大英雄。我是 2003 年登上珠峰的。但在 2001 年之前，我还从来没想过，珠峰对我来说一直是可望不可即的。可是，随着雪山越登越多，我的骨子里也有了一种逆反的心态。

王 石：中国人比较内敛，不愿意冒险。尤其我是上市企业的董事长，为了股票也不能去登。我万一出了事，股票下跌了怎么办？我说那我为了股票，我什么都不能干了？我就去。你说不让我登，我非得去登。我的这个行为中确实有这种逆反心理。而且我说你也可以这样来理解：我之所以能去登山，离开一个月两个月，公司还正常运转，恰好说明我这个公司是规范化的，公司管理是靠团队不是靠个人的。大家还是会去买万科的股票。

王 石：当然这是我自己的逻辑了。但实际上，我的这种行为确实是传统的思维不大接受的。只要我一进山，股票就微跌。只要我从山上回来，股票就反弹上来了。（**曹启泰：**随着您爬山高度的变化，股价也会相应上上下下，这是两条此起彼伏的双曲线。）对，这种情况一直持续到了 2003 年我登上珠峰。我也不知道为什么，大概应该感谢 SARS。因为那时正在 SARS 期间，大家都待在家里害怕出去，一听说有几个中国人主动去送死，去登珠峰，万科的股票就噌噌噌往上涨。我从珠峰回来之后，股民们才把登山的风险给消化了。

曹启泰：股价的起伏您一定是事后得知的吧。在登山的过程中，您不会同时关心股价吧？

王 石：我一直是知道的。有海事卫星，在雪山上也可以随时了解股市的情况。因为我是上市公司董事长，每天都得了解一下公司的交易情况，各方面的事情都要了解。（**曹启泰：**就是在一个很出世的位置，做着很入世的举动。）对，就是那样一种状态。人家经常问我的身份，特别是我登上珠峰之后，常有人说我是一个著名的探险家。我就很不情愿地说，我搞企业也搞得不错的，我的身份就是企业家。企业家当然得关心企业的事情。

万科董事长能出国、进山，一次就是 30 天、40 天，这说明万科的休假制度已经规范化，这个企业的管理已经走上了正轨。

肋骨和美女的故事

陈 辰：我听说您跳伞时摔断过肋骨，您现在肋骨还好吧？

王 石：还好。因为登上了珠峰的缘故，大家都比较关注我的登山，实际上我还有一项纪录，也是相当不错的，就是飞滑翔伞。飞滑翔伞的攀高距离，是我保持着中国的纪录呢。我的攀高纪录是6100米，2002年时在西藏创造的。但那次的代价就是摔断了两根肋骨。（**曹启泰：**有一个说法是因为下面有美女叫：呀，王石。所以您掉下来了。）

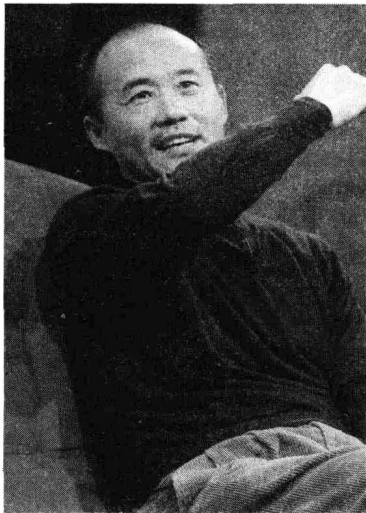
王 石：她不是美女，准确些说，看不出来她是不是美。（**曹启泰：**您这样讲，又伤了几个人的心啊。）我来解释一下。那个地方是一个尼姑庵，那是一个小尼姑，剃了光头。（**曹启泰：**受不了了，您这个连环伤人案件不要再进行下去了，第一说人家不是美女，第二又说是小尼姑在下头喊王石，这更不好。）

王 石：她没有喊王石，这都是别人演绎的吧。可能你讲的是另外一个故事。那是在四川，李白的故乡，我在那里飞伞。空气里有涡流区，不能往那飞，否则就给你打下去了。那时我正在飞着，看见地上有座亭子，亭子里有两个花枝招展的小女孩在鼓掌。她们不知道我是谁，当然也不会叫我的名字。于是我就往那儿飞，正好那里有个涡流区，噌噌噌就把我打下去了。掉到半山腰里。（**曹启泰：**摔坏了几根肋骨？）那次还好，没伤着。

曹启泰：我总结一下。麻烦大家自己想一想，然后自己在脑子里剪辑，到底哪一段接哪一段，到底有没有美女，到底断了几根肋骨。大家自由排列组合，最后每一个人编出来的故事都不一样。（**王石：**前面一个故事是在西藏，后一个是在四川。）

陈 辰：我还想问一下，在您年轻的时候，您有没有很热烈、很疯狂地追求过女孩子？

王 石：当然有过。（**曹启泰：**是不是跟你在一块，就把她带到雪山上？）那时候还没有登珠峰。我们那时候，就是写信，一封接一封地写情书。再之后也就是公园里约会，一溜达就溜达半夜啊。当然到那个时候就不仅仅是溜达了。



王 石 说

要是这个世界上没有美女，就太没有意思了。

One Two Three Four

孙 冕：我有一个一直没跟他交流过的问题。我和他一起在北极行走的时候，其实特别孤独。他在前面，我在中间，后面还有别人，我根本不可能跟他对话。那时候，我想了很多事情，想着童年往事，或者想着哪个女朋友为什么对我不好啊，为什么要这么苦去走路啊，想的都是些儿女情长、杂杂碎碎的东西。（**曹启泰：**原来我们在画面里看到的那种非常伟大的壮举，英雄们在举步维艰的状态下，想的竟然是哪个女生为什么不理我。）对。我就不知道他那时想什么？（**曹启泰：**你们只要不想同一个人，问题就不大。）

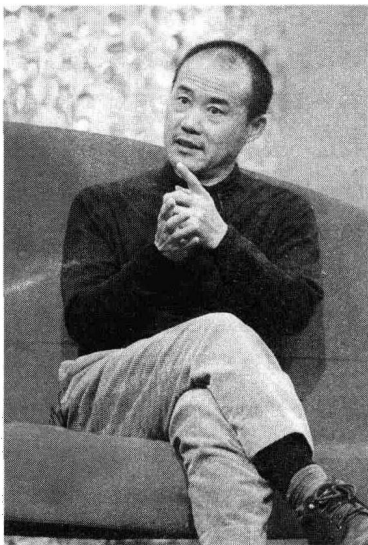
王 石：受他启发，我倒是回忆起了另一件事情。那时我们一起登哈巴雪山，登顶的时候，孙冕是这种表现，在那里高呼：你爱我吧！嫁给我吧！

曹启泰：等一下，等一下，谁跟谁说的？（**王石：**孙冕跟自己说的，他自言自语。）（**孙冕：**这是在哈巴雪山的事，他说的是另外一个故事了。）好，现在我确定了。人呢，山还是不要爬得太多。第一，当时到底在哪座山搞不清楚。第二，谁跟你一块，搞不清楚。原来爬山是会产生失忆症的。

王 石：我是企业家，很多人看我登山啊飞伞啊，好像是不务正业，其实我觉得这里面对人有很大的锻炼。登山的时候怎么克服那种枯燥呢，实际上什么都不能想。这个时候任何的开小差，都会危及生命，所以要全神贯注。那时你唯一的全神贯注的办法就是 one two three four five，就数数，往下数数。（**曹启泰：**所以您想的女友也是 one two three……这么多个。我懂了。）

王 石：再说一段 2003 年登珠峰时的事。当时我们七名队员中包括我在内有四个登顶了，全队中只有我一点伤都没有，完好无损地返回。肯定不是因为我的登山技巧比别人高，我只是努力保持了自己的体力。当时在 8000 米营地宿营时，夕阳非常漂亮，他们都叫我出去看，说是登了那么多山所看到的最美的风景，我不看一定会后悔的。但我就是没出去。为什么呢？我是在保持体力。我知道我的目标只是登顶珠峰，任何与登顶无关的消耗体力的事都一概不做。

孙 冕：我想起另外一个故事。那时我们一起去欧洲最高峰厄尔布鲁士峰，在俄罗斯



的高加索地区。王石是带伞包去的，从顶峰下来，他说他要去飞伞。然后他就让我做降落时的地面向导，在山下的休息地接他。看到他已经从山上飞下来了，我就跟着在地上拼命跑，跑到他指定降落的地方，谁知他飞到另外一个地方去了。

王石：先说个常识，飞伞前一定要先找好降落场。除了降落场，最好还要有备用场，如果飞不到降落场，就降到备用场去。那天的降落场是孙冕选的，一片树林后面有一条河，他就在河对面的那块场地等我。等我快飞到那里时，我发现距离太长了，我过不去那片树林，可能会屁股插上树梢。（**曹启泰**：所以他就没等着你。）对，我就一转身，没过河，转到备用场降下去了。

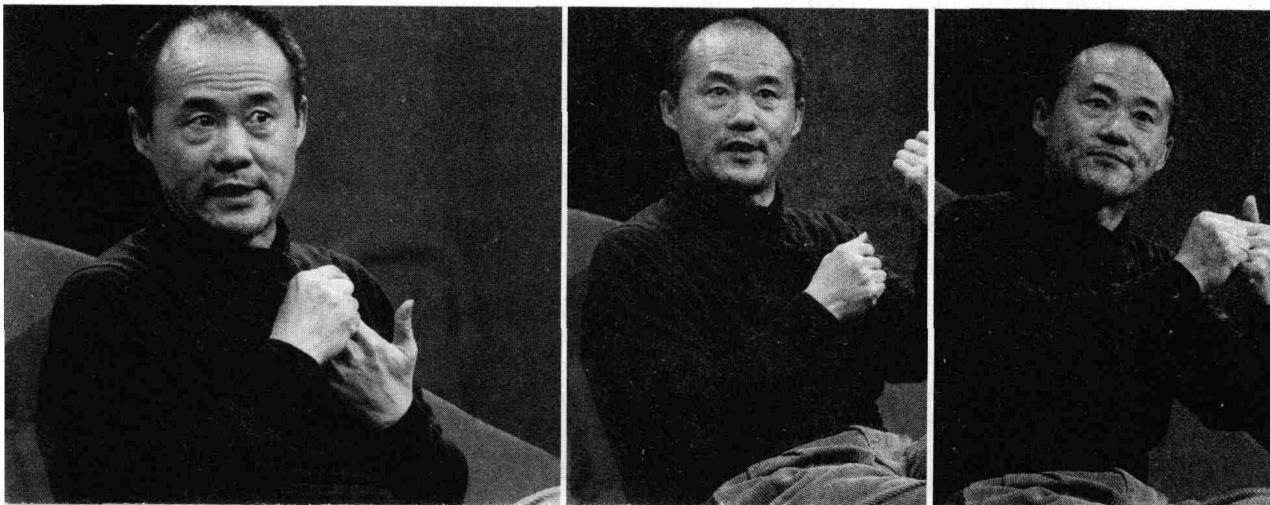
孙冕：其实看场地的时候，是我们两个人一块去看的。他看得非常仔细，那个降落场周围的景观非常壮观。当时看的时候他就留了个心眼，还找了另外一个备用场，但这个备用场是他自己知道而我不知道的。所以说，一个男人留两个心眼，你说过不过分啊。但这也是王石思维很缜密的地方。假如是我，我肯定乱飞，屁股被树枝插上多深都不知道。（**曹启泰**：难怪你要问，上山的过程当中他到底在想什么，因为他真的会有很多不同的想法。）

王石说

极限运动中，最忌讳的就是冲动与盲目。要知道跨出去的每一步都是收不回来的，如果考虑不周，跨出去的步子出现差错，就会给自己带来生命危险。经营企业同样如此。

名字里的生命密码

曹启泰：我不能带大家一块到山顶上去看王石先生是怎样登雪山的，也不能亲历他飞滑翔伞的过程，那些都太辛苦。但我们可以一起来看看上过那样高度的人，下山后都过着怎样的生活。



[短片：王石的一天]

王 石：这就是我在深圳的办公室。这里摆的几只小熊特别有意思，是我到南极点时，在南极的美国科考站小卖部里买的。原来一共有三只。它叫乔治，这个叫克林顿，另外一个叫彼特。很遗憾，彼特在伊斯兰堡弄丢了。因为怕乔治孤单，就让克林顿和它搭伴了。我去哪里都把它们随身带着。

王 石：我还收集军帽。这是二战美军登陆诺曼底时的军帽，实际上这是一个复制品，它不是很贵，很容易得到。不像收集名表啊名画什么的，那需要动用很多钱财，和我的收入也不相称。

王 石：这是我岳父给我写的一幅字——远归人。因为我经常在外边，经常去登山，他觉得他的女婿有这么一个特点，我觉得也比较恰当地反映出我的一种生活状态。这里有一幅照片很有意思，拍的是我从珠峰下来，他们说像蒋介石。这幅字是张五常先生在我登上珠峰之后，给我写的一首打油诗，它的大意就是山不在高，到顶则名。那意思是说你干吗登那么高的山呢。

王 石：我很少在深圳。他们以为我出去登山，回来一定就很忙，但其实回来也没什么事，这就是我的风格。我每次回家之后，先看一看我女儿的照片，这是她小时候的照片，现在已经长大成人了。

王 石：什么才艺展现，唱歌啊，念诗啊，我都没有。我能让你们看的只有我的石头，我来展现的就是我和它们的关系。每块石头都会是一个很有意思的故事，每块石头都见证了我的人生很重要的一方面。比如说这一块，每次看到它心里就觉得沉甸甸的。这是阎庚华 2000 年送给我的，差不多是七年前了，送我这块石头四个月之后，他登珠峰就没有下来。这些石头是在企业家之外，我更多的人生轨迹的记录。

王 石：弹指一挥间 23 年过去了，深圳已经变成一个现代化的大都市。我来的时候女儿才 1 岁，现在也大学毕业，工作了。感慨万千。再过 20 年，中国的发展，万科的发展会怎么样呢？我想那个时候我已经是外公了，当然那时我早已离开万科了，如果还在世，我也非常愿意再来《波士堂》，来和观众们再次见面。

曹启泰：我不知道各位的观后感，我心中跳出来四个字：货真价实。

陈 辰：我是八个字：波澜不兴，惊涛骇浪。（**曹启泰：**你这属于矛盾的组合。）对，外表看上去是波澜不兴，但事实上追求的是惊涛骇浪的感觉。

金岩石：举重若轻。

孙 冕：真爷们儿，收放自如。

曹启泰：太多赞美，很尴尬。下面还是该说些批评的话。

陈 辰：王石这个名字是您父母给取的吧，我觉得这个名字当中包含着某种宿命。