

一场中国商业史上企业与媒体PK的经典大戏
企业、政府和媒体必备案例

媒体刀锋上的

MEITIDAOFENGSHANGDEWUZHE

郭明全 王雪靖◎著

严介和



这是个变化的时代，这是个草莽的时代。
太平洋的起落注释了中国式的商业传奇，
严介和的成败折射出中国民企独特景象。

1-800-551-5511

郭明全 王雪靖◎著



图书在版编目(CIP)数据

媒体刀锋上的舞者/郭明全, 王雪靖著. —南京大学出版社, 2010.1

ISBN 978-7-305-06150-9

I. 媒… II. ①郭…②王… III. 企业经济 - 关系 - 传播 - 媒介 - 中国 IV. F279.2 G219.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 082797 号

出 版 者 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号

邮 编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出 版 人 左 健

书 名 媒体刀锋上的舞者

著 者 郭明全 王雪靖

策划编辑 王荣娉

责任编辑 张秀梅

编辑热线 025-83232337

照 排 南京海洋电脑制版有限公司

印 刷 扬中市印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 17.5 字数 235 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-06150-9

定 价 35.00 元

发行热线 025-83232319

电子邮箱 Press@NjupCo.com

Sales@NjupCo.com(市场部)

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购图书销售部门联系调换

秦朔 《第一财经日报》总编辑

严介和一出名，“太平洋”就倒下了。而“太平洋”倒下了，严介和并没有被吞没。

历史前一次选择他，是用误会和喜剧的方式，让他登上“百富榜”；历史后一次选择他，只给了他一张平静的讲台，让他依靠自己的慷慨陈词和谈笑风生，赢取听众的掌声。前一次的光环如此虚幻，后一次的掌声如此真实。

在中国市场经济的转型期，究竟该如何给严介和定位？他口才一流，不在马云、冯仑、江南春、郭凡生、俞敏洪之下，声情并茂更甚一筹，堪称一个演讲家。他享受用语言征服听众的感觉，这感觉远比用企业征服市场重要。而真正的企业家与严介和之间似乎总有一段距离，而且似乎永远逾越不了。

他不乐观也不悲观，能忽悠别人也能嘲弄自己。他活在自己制造的亦幻亦真的世界里，无论外界有多少风云变迁，他始终能够平衡自持，并找到自己的优越意识。

这个在商场上打拼过、体验过、眩目过、沉浮过，言胜于行、以言为行的“达观主义者”，是不是就是严介和？

王炜 凤凰新媒体副总裁

这是个最好的时代，这是个最坏的时代，这是个草莽的时代，这是个精英的时代。

每个人对身处的时代都有不同的注释，转型期的中国社会有太多的商业故事，严介和与太平洋的起落注释了中国式的商业传奇。政商、产媒关系的复杂纠结从中隐约可见，街头智慧和人间

大道的夹杂斑驳令人难以分辨，这样的故事我相信以后还会有。读懂严介和们的故事无疑对我们了解这个时代、认知未来的商业草莽们大有帮助。

马方业 资深金融证券媒体人、《证券日报》副总编辑

如果过去说“写严介和如何致富不是新闻，谁第一个扳到严介和才是新闻”，那么就今天而言，同时具有局内局外两种角色而且能够胜任素描严介和者更是新闻。巧合的是，郭明全和王雪靖两位曾经的媒体同仁恰就拥有这样的独特角色。在太平洋危机全面爆发时，他们没有提笔赶时髦、凑热闹、为揭黑而打黑，而是在经过长期观察思考后，终于修成今日之正果——《媒体刀锋上的舞者》。而这样的果子，在我看来是沉甸甸的。因为它不仅仅给读者带来了最为真实的“狂人”严介和及其太平洋建设集团，而且更重要的是，“严介和现象”给了企业人、媒体人更多的思考与教益的理性力量！

杨晖 资深传媒人，上海唯众影视传播影视有限公司总裁，东方卫视《波士堂》等栏目总策划人、出品人

初识严介和源于2005年清华园的一次偶遇，讲着一口江苏普通话的严介和，用“狂言”迭出、激情四射的演讲征服了清华的学子，现场公布私人电话的“非主流”举动更是让人深刻感受到这位教师企业家的与众不同。

再遇严介和是在《波士堂》的录制现场，他在媒体上的表演总是不乏激情和噱头，他用对仗工整、精辟有力的五个排比句回应了社会大众对他的人格猜疑；用独特的三流分类法表达了对女人的看法；用喝酒掷色子来应聘员工，揭示了他对员工管理的“独门绝技”，显示中庸又狂傲的一面；还有“惊世骇俗”的

Boss Show——耍石锁，流露了他传统又现代的一面。

从三尺讲台到宽大的老板桌，从手扶拖拉机到宝马 7 系，从亏 8 万到 2 700 亿的大订单，严介和一直都透着严谨的张扬、内敛的霸气，在世人惊叹的表情中演绎着严氏的商业智慧，又在世人的不解中升降着严氏商业大旗。

渐离商场，中国的商界因为他少了些许波澜；回归讲台，中国的企业管理学界或许又将泛起朵朵浪花。

郑磊 资深战略与资本市场专家、香港招银国际投资银行高级副总裁

2003 年初期列入胡润百富榜的“中国第一包工头”，在其后三年里每年都被媒体解密和剖析。2006 年，处于辉煌顶峰的他，终于被自己的 BT 运营模式拖累，资金链出现紧张状况。媒体的不断质疑导致了银行大量回收贷款，使其差点跌入万劫不复之境。年近“知天命”的严介和再次高调亮相，经过媒体洗礼的他，这一次能够玩转媒体吗？

其实，严介和与媒体的关系，就在于他是否能够成为媒体赚来眼球的抢眼内容。这几年太平洋建设已不在媒体的风口浪尖上了，我们可以理解为其运作更为稳健成熟，而这已经超出了媒体所关注的范畴。严介和开始转型，立志成为“商业教夫”，到处贩卖他的中小企业发展观点，再次引起了关注。而这一次严介和会不会玩得更好呢？

进入信息时代的个人和企业似乎已经没有任何隐私，名人和名企或者即将成为名人和名企的将是媒体的“食料”，立志做大、做强的企业家必须学会与媒体共生、共存、共成长。严介和就是中国企业和媒体关系管理的一个鲜活案例，值得阅读，值得借鉴。严介和只是千千万万中国企业家中的一个标本，本书将其放在显微镜下放大，相信对中国企业应有所启发。

张益勇 中国经济网副总编辑

我们的股市是个“黑马”频出的地方，我们的社会也是个“黑马”频出的时代。顾雏军算是一匹“黑马”，可是栽进去了；唐万新当然也是“黑马”，可惜倒下了还没起来。他们的故事都是精彩的。但是，更值得喝彩和关注的是那些还在奔跑的黑马们，他们中有的或许也会出事，有的或许会东山再起，但一定会有跑过终点线的。严介和与他的太平洋正是这样一匹还在奔跑的“黑马”。知晓“黑马”们的真实故事，是成就未来“黑马”的助推器，而严介和及其太平洋能够“一丝不挂”地展现在你的面前，着实是一个难得的机会。

李俊辰 欧金伦敦投资首席经济学家及投融资顾问、英国皇家康奈尔商务及管理咨询、英国华人青年联合会主席、英中金融投资商会理事长、中国人民大学客座教授

严介和，他的名字总是连着一串闪亮的称谓：中国第一狂人、商界传奇哲人、企业首席华佗、财富“黑马”、企业教父……媒体的“吹捧”、“炮轰”和“质疑”，使他成为一个热点人物，可谓成也媒体、败也媒体。究竟孰对孰错？究竟真相之路何去何从？究竟这位严介和有什么神奇之处？又如何定义这位时常出现在公众视野中的人物？读者看完此书后心里自然会有属于自己的一杆秤。

前言

媒体刀锋上的舞者——严介和

2005 年的胡润百富榜，杀出一匹“黑马”，他就是登上富豪榜眼的太平洋建设集团(以下简称“太平洋”)董事会主席严介和。

对媒体而言，一个名不见经传之人何以瞬间拥有 125 亿元资产，其暴富之谜必遭质疑。然，严介和先生一反众富豪躲避媒体之态，高调迎合媒体，让众多媒体记者欣喜不已，一时间关于严介和的报道铺天盖地。

严介和在媒体面前表现得似乎很透明，但媒体总觉得是雾里看花，因而对老严的追问持续升温。

2005 年的严介和以一种超乎一个正常企业家的思维方式来对待媒体，使其成为了媒体眼中的“超级”明星企业家，更有媒体人称他为“狂人”。确切地说，他成了一位独行在媒体刀锋上的舞者。

作为太平洋建设集团的掌门人，严介和的高调亮相使得太平洋建设集团在媒体的聚光灯下开始了风雨飘摇的不寻常路。严介和对媒体人曾这样说过：“我是一丝不挂地面对全国的媒体，而且一丝不挂的我让媒体拖到显微镜下放大都不要紧，因为我懂得要 360 度交朋友。企业家没有媒体朋友怎么行呢？朋友是怎么交的？敌对的人往往会成为最好的朋友。媒体为了吸引眼球，需要放大，语言需要尖锐。我说不要紧，你们只要需要我牺牲，不要紧的，我死不掉的，你们怎么写都行，这也叫血染的风采！”

时间指针到了 2006 年，与一年前形成巨大反差的是，这一年 9 月，在媒体面前自信满满的严介和被媒体爆出了企业资不抵债的状况。湖南工程乱局、资金链断裂、各银行逼债、法院出限制令……种种负面新闻让风光一时的严介和陷入困境，这是他当初始料未及的。他总是说：“太平洋没有花一分钱的广告费，却让全国媒体为之疯狂报道，无形中为企

业做了大量宣传。”可他太天真了，对媒体而言，“坏消息就是好新闻”。当时国内一家知名的杂志就曾坦言：“写严介和如何致富已不算是新闻，谁第一个把严介和扳倒才是新闻。”

1960年2月严介和出生于江苏省淮安市，1976年高中毕业后留校任教。1986年严介和由于“超生”违反计划生育政策，丢掉了乡村民办教师的饭碗，只得走上创业之路。这期间严介和做过小生意，竞聘过地方小国企厂长，当过工程队包工头。1995年，四处闯荡的严介和成立了江苏太平洋工程有限公司并任董事长。1996年6月，更名为太平洋建设集团，注册资金1.05亿元。

从1986年走上创业之路到2005年坐上富豪榜榜眼，经历了20年的风霜雪雨，严介和已从当初那个开着拖拉机哼着小曲、走在乡间小路上的小包工头，变身为一个身价百亿、名声显赫的企业大腕。

“亿万富豪”光环背后的严介和无法冷静看待和衡量自身的实力，虽然整个企业经营状况并不像外界看到的那么好，但这似乎阻挡不住严介和快速扩张、布局全国的步伐。严介和自认为是一个高人，可以“以旅游的心态做企业”，可以一直安全地游走于风险边缘。

知名学者黄炎培曾说过：“一个国家、一个单位、一个人，其兴起总是艰难，但衰亡却很迅速。”

就在2004年底至2006年初，即严介和的太平洋发展进程中非常重要的两年里，作为媒体人的我们碰巧先后加入了太平洋集团和苏商集团，见证并参加策划了许多媒体活动。我们来到企业最初的想法其实很简单，就是为了更好地打造和传播太平洋的品牌和文化。

每当世界管理大师德鲁克做自我评价的时候，都会把自己当成新闻人，他始终站在企业局外，以社会心理学家来看企业。我们尽管受邀加盟太平洋，但我们始终是新闻人，是观察家、守望者。

许多媒体人对严介和的认识经历着这样的过程——质疑、认同、再质疑。如果谈到媒体对企业成功和失败有着重要影响的企业案例，那么严介和与他的太平洋应该算是极为典型的一个。我们加入太平洋的时间都不算很长，出于职业人的本分，离开公司以后仍然保持着对太平洋的

关注，甚至在企业后期的危机公关方面也做了大量努力。

风波过后的严介和渐渐淡出了媒体的视线。经历了媒体的大风大浪，严介和心态已发生了很大变化。2007年春节期间，许多采访过严介和的媒体记者收到了他的这样一条短信：“新年好！衷心感激过去一年您对太平洋建设的信任与关爱。‘和谐’是新人文、新经济、新政治背景下的主旋律。随着猪年的到来，我们本该学习‘人怕出名猪怕壮’的谦逊态度；学习‘死猪不怕开水烫’的无畏精神；学习‘猪八戒倒打一耙’的工作方法；学习‘猪八戒照镜子里外不是人’的诚实品质；学习‘猪八戒背媳妇’的生活作风；学习‘猪鼻孔插葱——装象’的艺术追求；学习‘猪狗不如’的善败胸怀。成功者最终的竞争不就是心胸的竞争吗？为了社会的和谐，我们在赏识中成长，在谴责中成熟，我们懂得没有成熟的成长本身就是危机，稻子熟了也就低头了。我们必须永远地理解社会，还要永远地理解社会对我们的不理解！没有妥协哪来的和谐。最终从应有尽有走向应无尽无，足矣！新的一年一切都是新的。财富不是永远的朋友，朋友本是永远的财富。您的朋友：严介和。”

在严介和的故事背后，有许许多多值得媒体人回味的东西，比如为什么严介和会迅速成名？为什么严介和喜欢直面媒体？为什么严氏文化能够在做市场谈项目时屡屡制胜？为什么太平洋在遭受种种质疑后没有快速倒掉？为什么严介和的演讲会如此打动人？为什么严介和在企业系列危机被曝光后会有那么多媒体同情他？严介和现象能为我们的企业家、媒体乃至政府带来什么样的启示？这些确实是值得我们共同思考的问题。

今天我们站在一个新的历史时点上，重新审视那段并不遥远的历史，试图完成媒体对严介和并不完整的拼图，解读上述提到的诸多问题。

其实太平洋危机被全面曝光的时候，很多人希望我们写书，我们迟迟没有动笔。因为我们不想简单地凑热闹，更不应“落井下石”，而是希望通过冷静思考、观察，提出对读者(包括对太平洋、对严介和)有独特价值的东西，因而这需要时间去积淀，需要超越关注太平洋本

身去总结。

财富排行榜上的人物每年都有起有落，如今严介和与太平洋也已辉煌不再。但我们认为，2005年前后的严介和与太平洋绝对是中国商业史上一个不能忘却的“经典”，更是一场难得一见的“企业与媒体关系”的精彩大戏。

本书试图通过两条线来表现不同视角的严介和，一条是太平洋的内部文化宣传资料及众多媒体报道资料中严介和对公众表现出的一面；另一条是在公开言论和事件背后，我们以局内人的了解给出的注解和分析。在本书中引用的公开资料仅作为分析和了解整个事件的背景资料。我们并不是揭黑，也不能很权威地说我们一定很了解严介和及其太平洋，只是旨在通过当时严介和与媒体的PK故事，为企业人、媒体人带来一份思考和一点教益。

郭明全 王雪靖

目 录

第一部 走进太平洋

一、缘起缘灭——作者王雪靖自述	2
财经记者的“太平洋”印象	2
收购上市公司 严介和浮出媒体	3
2005 年财富黑马一举扬名	4
上海之路寻转机	6
成败皆媒体吗	7
二、花落知多少——作者郭明全自述	10
三、太平洋文化成为敲门砖	13
严氏文化体系	13
文化背后的文化	15

第二部 富豪榜之路

一、江苏级富豪引起胡润注意	26
关于第一桶金的传说	26
“包工头”玩起国企并购	27
太平洋开始显山露水	28
*ST 纵横的复牌宣传	31
二、上榜前的背景	35
太平洋的蓝图	35
景德镇巨额收购未果	36
吉林打包收购的告吹	39
三、如何成为“榜眼”	43

第三部 媒体风云录

一、高调亮相与财富观	48
身价“百亿”引来媒体无数	48
太平洋制造富豪神话	51
二、严氏演讲热	55
三、电视媒体秀	71
《财富人生》	71
《波士堂》	86
《中国经营者》	93
四、山雨欲来风满楼	102
媒体惊爆负债危机	102
第一财经——《财经夜行线》	108
五、回应与表白：获取同情	113
中外管理论坛上的演讲	113
《会见财经界》	115
《头脑风暴》	124
六、严介和饱受社会争议	131

第四部 媒体火力点

一、零资产的收购陷阱	144
二、BT 模式之谜	162
三、严介和引退风波	165
四、三大“硬伤”	169
净资产不足 8 亿	169
九银行逼债事件	174
法院出限制消费令	183
五、严介和媒体得失	186
媒体和企业的关系	186
太平洋媒体关系分析	193

第五部 解读及启示

一、严介和自述	204
我没有原罪	204
收购国企只为名	205
太平洋是个“国企”	208
我和很多领导私人感情都很好	209
我一点都不懂资本运作	211
再给我一点时间	212
二、太平洋之困	216
严介和之狂	216
严介和之败	218
上海苏商之梦	229
三、带给企业的启示	236
资金链是企业的命脉	236
企业家的虚与实	237
附录一	243
附录二	261
后记	265

来自散雪王吉明——天翻地覆

第一部分

走进太平洋



一、缘起缘灭——作者王雪靖自述

太平洋集团在被媒体炒得最火的时候，全国主流财经媒体几乎都无一例外地对这家公司做出了报道，尤其是其掌门人严介和宣称将于 2006 年打造南京—上海—北京模式的产业—资本—政治链以后，媒体关注的焦点一度集中到了严介和资本中心的上海公司。而我也是在这样的背景下，离开了当时我所在的上海第一财经日报，来到太平洋上海公司文化部(后经过正式注册，其上海公司名称为上海苏商建设集团，以下简称“上海苏商”)。不过上海苏商在成立半年后，因太平洋被爆债务危机而面临停业。严介和在拉开其移师上海、设立新总部大幕的时候，没有预见他的“淘金”梦想会在这里戛然而止。

财经记者的“太平洋”印象

开始认识并了解“太平洋”是早在 2004 年我做财经记者期间。

作为一名财经记者，在新闻报道中常常感到做一些一手人物的深入采访是比较难的，难在新闻事件发生的第一时间了解到当事人的态度，难在深度挖掘该事件背后的真相。如是负面传闻，在采访求证时屡屡碰壁是常有的事。当时有一位在媒体面前反常规出牌的人，他就是 2005 年胡润百富榜位列第二位的太平洋掌门人——严介和。

2004 年 11 月，我写了一篇关于上市公司 ST 纵横国际(现为南通科技)复牌的报道，题目为《ST 纵横传奇：屡犯重戒仍能逃脱退市厄运》，这篇简短的报道引起了当时任太平洋建设集团总裁助理、文化部部长的郭明全的注意。因为总部位于南京的太平洋建设集团正是当时 ST 纵横这家上市公司重组幕后的实际控制人。太平洋为了使 ST 纵横能在当年扭亏为盈，在 2004 年上半年，给 ST 纵横装入了太平洋旗下一家当时利润较高的工程公司。合并报表后，纵横当年的财务指标达到了恢复上市的标准。

太平洋集团与严介和在当时还没有太高知名度，通过重组 ST 纵横这家上市公司，严介和三进纵横的故事被江苏的媒体大量报道，逐渐开始有了一定知名度。2004 年 11 月 22 日，郭明全热情邀请了上海一些主流财经媒体的记者，说是集团的主席想要和记者见面。我和几家媒体记者在浦东香格里拉酒店见到了当时刚从美国回来的严介和。

严介和一见到记者，就主动上前握手并交换名片，显得非常平易近人，没有什么架子。说起见到严介和的第一印象，一位江苏记者说：“笑容憨厚，像一位老实巴交的现代农民。他用一口不太标准的普通话，将采访变成了更像是两个熟人之间的聊天。”

严介和的容易相处和不拘泥的性格给在场的记者留下了深刻的印象。不需要记者过多提问，他自己便滔滔不绝地抖落出 ST 纵横收购前后整个事件的细节。虽然当时严介和还没有后来上了财富排行榜后那么大的名声，知道他的记者也确实不多，但是他的记者缘却不错，有许多记者后来都与严介和以“哥们儿、兄弟”相称。

收购上市公司 严介和浮出媒体

重组一家上市公司，这在财经界也算不上什么新鲜事。转眼间，半年过去了，太平洋又发生了一件轰动媒体的事。

2005 年 6—7 月间，格林柯尔董事长顾维军资金链断裂被捕的传言成为了财经界的焦点事件，而他的科龙电器旗下有一家上市公司华意压缩据说被人收购，这个人就是严介和。原来，当时太平洋集团在江西景德镇签署了 8 家企业打包收购协议，其中一家便是华意压缩。除此之外，严介和还与吉林国资委签署了一揽子打包收购协议。严介和的这些大规模收购动作引起了众多媒体的关注。2005 年 7 月 17 日，我接到报社采访任务，坐上了上海前往南京的火车。事后我才得知，胡润及助手也在同一天坐这趟车来到南京拜访严介和。

严介和与胡润的一席交谈并没有回避媒体，所以当天我见证了胡润