



杨帆

对话 时代 智商

沈国华 李家森 杨帆 / 主编

《时代智商》访谈录

出品人 / 万克

记录这个时代的财富声音

选择中国经济领域中的潮头人物，涉及各个行业领域，睿智深邃的**经济学家**、大智大勇的**企业掌舵人**、神秘传奇的**商界精英**。从不同角度观察、不同层面展现企业家的**个人性情、商业传奇和精彩人生**，分享其个性魅力、新锐思想和商业哲学。

用声音刻录财富时代的瞬息起伏，以影像呈现财富传奇的波澜壮阔。



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

K825.38/117

2009

沈国华 李家森 杨帆 / 主编

对话 时代 智商

《时代智商》访谈录

出品人 / 万克

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

杨帆: 对话《时代智商》/沈国华等主编. —北京: 中信出版社, 2009. 11
ISBN 978-7-5086-1708-4

I. 杨… II. 沈… III. 企业家—访问记—中国—现代 IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 172361 号

杨帆: 对话《时代智商》

YANG FAN: DUIHUA 《SHIDAI ZHISHANG》

出品人: 万 克

编 者: 沈国华 李家森 杨帆

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16.5 字 数: 190 千字

版 次: 2009 年 11 月第 1 版 印 次: 2009 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1708-4/F · 1760

定 价: 38.00 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。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

序

过去天津带给外地人印象最多的是“相声、麻花、狗不理”。近年来，随着滨海新区的开发开放，纳入国家发展战略，随着越来越多的大项目、好项目落户滨海新区，随着市委第九次党代会以来天津这座北方经济中心迅速崛起的姿态和日新月异的巨变，“滨海新区”这一词汇正在超越一切，成为天津乃至全国聚焦的最大热点。“空客320”、“大乙烯”、“大火箭”、“第三极”、“五大道”……正在成为新天津、新滨海的城市符号。天津的发展与变化，天津的腾飞与远景，正在吸引越来越多关注的目光。

在改革高潮迭起的今天，我们的政治、经济和文化生活已经进入了一个“注意力时代”。企业家们因为角色的显赫和鲜亮，越来越成为公众关注的对象。无论是王石的“道路与梦想”，还是刘永好的“希望之旅”，亦或是王健林的“地产江湖”、李书福的“汽车童话”、江南春的“财富故事”、任志强的“是是非非”……这些企业家对人生、经济乃至时下热点问题的思考和意见，已经成为所有公众不得不聆听的声音。

本书记录的二十几个人物，既有中国顶尖的商业领袖，也有大名鼎鼎的社会名流，还有在天津这座北方经济中心城市开拓奋进的领军人物。改革开放三十多年，中国社会发生了波澜壮阔的巨变，很多普通人的命运也赢得了转机。他们以特有的机智与洞察力和顽强的拼搏精神，创造了一个又一个人生传奇。这些激荡三十年的风云人物与《时代智商》的对话，构成了我们这个时代的一幅精彩的拼图。他们成长的历程、成功的经验、战略的选择，他们面对经济危机和中国复兴的思考以及他们对滨海新区和天津发展的关注，乃至在访谈中袒露的许多鲜为人知的事件和决策背后的细枝末节，都通过鲜活的画面与生动的话语一一呈现在我们面前，这些无疑成为吸引观众和读者阅读、观看的“看点”，不仅可以让读者真切领悟这些时代智者的人生感悟，

探寻他们的成功轨迹，还可以看到当代社会波澜壮阔的风云际会，窥探今日中国的发展轨迹。

在我看来，好的电视访谈栏目应该具有更多视角、更多内涵的“看点”，既可以当做财经栏目来看，也可以当做人物访谈节目来看，甚至可以当做一个社会生活节目来看。像《时代智商》这样的电视栏目，讲述的不仅是一个企业的光荣与梦想，还记载了一幕幕跌宕起伏的精彩人生，其情节之曲折，其感情之炽烈，其感悟之深刻，也许不亚于一部优秀的电视剧。

按照一般的逻辑，节目定位高端，收视率便会相对不高。其实，一个主流电视媒体，绝不应该仅仅关注收视率的高低，更应该关心节目播出后对观众和社会的影响力。而在节目制作过程中，该媒体所具有的价值观便显得十分重要了。也许，对于社会而言，一个节目的作用是有限的，但是对于社会中的个体而言，如果一个节目能给他们一点点精神食粮，那它的作用将是无限的。能够关怀国家命运，关注时代热点，引领主流价值观，并在天津这样一座正在蓬勃发展的城市为观众带来新的理念和视野，我相信，这才是《时代智商》历经7年，走过几十个城市，采访200多个人物的价值和生命力之所在。

走近《时代智商》，胜读十年厚卷。有时候，我很羡慕我们《时代智商》的编辑记者；他们奔波于不同城市之间，置身于历史和时代的现场，他们走近高端、倾听高端、同高端对话，如奥地利著名作家茨威格所说：“刚好站在了历史的最中央”，满脑新思维，一脸真快乐，不仅能有机会成倍地增加人生体验和社会阅历，更能在这样的对话中真切地感受到时代的进步。作为一家地方媒体，能够获得方方面面的赞评，能够始终按照以人为本的思路走到今天，其中的艰辛与痛苦、收获与喜悦不必多言了。

天津广播电视电影集团管委会主任

天津电视台台长

万 克

目录

序 / V

第一辑 首富群像 / 1

刘永好：“希望”之旅 / 3

王健林：从足球“江湖”到“笑傲”地产 / 15

郭广昌：复星的崛起 / 26

第二辑 地产掌门 / 37

王石：道路与梦想 / 39

任志强：“任人评说” / 54

徐树山：心态赢人 / 63

第三辑 国企大佬 / 71

王周喜：城市资源的经营者 / 73

李庆云：左手胆略、右手战略 / 81

季克良：美酒相伴的人生 / 92

第四辑 商业模式缔造者 / 105

李连杰：功夫皇帝的创业路 / 107

江南春：征服纳斯达克的校园诗人 / 124

徐文荣：亚洲最大影视城的掌门人 / 140

吴仁宝：天下第一村 / 147

臧健和：水餃皇后 / 170

项兵：站在月球看地球 / 224

李书福：汽车狂人 / 235

冯仑、顾卫平、胡时俊：商界三剑客对话天津 / 247



第一輯 首富群像

刘永好^①：“希望”之旅

辉煌的人生是一个不断刷新自己的过程，
即便不是为了追求辉煌，
人生也应该在不断扩大自己的视野
和发挥自己最大潜力的过程中实现自身的价值。

——刘永好

“内地首富”、“金融大亨”、“地产大亨”……他的名字频频出现在各种财富榜单上。白手起家、农业淘金，20世纪80年代四兄弟联手创业，90年代又经历两次分家，之后他组建了新希望集团。

简介

刘永好，1951年出生于四川，20世纪80年代与兄弟一起创业，成立希望集团，之后刘永好组建新希望集团。刘永好本人先后获得的荣誉有：2000年美国《商业周刊》“亚洲之星”；2002年“中国十大民营企业家”，中国“十大扶贫状元”；2007年1月被评为“2006年 CCTV 中国经济年度人物”；2007年“安永企业家奖”^②。

① 刘永好：新希望集团董事长。——编者注

② 安永企业家奖由安永国际会计师事务所举办，首办于1986年美国，现在该奖项已扩展至35个国家的115个城市。该奖项主要表彰拥有远见卓识的杰出企业家，见证其卓越的企业家精神，并褒扬其在创造就业、提高企业竞争力以及带动国家经济发展等方面作出的贡献，号称企业界的奥斯卡奖。——编者注

沟通商业、沟通世界

“通商中国”，顾名思义，通：沟通；商：商业。

——刘永好

杨帆：刘总，前不久您应新加坡（前）总理李光耀先生的邀请，您参加了“通商中国”国际会议。当时您是以什么角色出现在这个会议上，另外又获得怎样的收益呢？

刘永好：“通商中国”，顾名思义，通：沟通；商：商业。这个活动当然得到了新加坡政府的高度重视，也邀请了我们的温家宝总理作了大会发言，得到了东南亚各个国家的认同。李光耀先生提出要与中国沟通、交流，要“通商中国”。

杨帆：您个人最大的收益是什么？

刘永好：接触了很多来自全球各地的商人，包括华商，和他们谈经济的发展，谈中国的机会，谈中国企业如何走出去。我觉得有了这个群体，我们的企业发展就更具国际化水准了。

杨帆：有评价说，刘总是沟通高手。大家一致认同您的沟通能力，那么现在想来，您带领的新希望集团能走到今天，跟这份沟通能力有多大关系？

刘永好：创业初期，我们几兄弟有一个分工，我主要负责对外沟通、销售、采购、协调等工作，所以这方面能力可能在那时候得到了锻炼吧。我记得很清楚，那个时候，我们要卖小鸡要卖鹌鹑，却不知道怎么找销路。当时又没有在电台、电视台、报纸登广告的说法。我想了半天，好，我们就自己印刷广告单吧。印刷要钱的，那个时候也没有人批，后来因为我当过教师会刻蜡纸，就借了一台油印机，用蜡纸刻刻。

杨帆：就是早期满大街都贴的那种传单是吗？

刘永好：我们的广告单开始用的纸张比较大。我们刻好了就贴在农民的

家门口，农民不高兴了，他说你这是什么纸呀？黄黄的、土土的，要贴你给我们贴门神呀，贴红的。他这句话启发了我，所以我们就开始用红色的纸，用黄色的油墨，印了一个门神，在门神下面写上一些我们自己的宣传语，比如“养猪希望富，希望来帮助”。结果农民们都排着队来要来抢，快过年的时候都在大门口贴“养猪希望富，希望来帮助”，希望送来门神了！我觉得这个效果很好。

杨帆：后来又有什么进一步的招法吗？

刘永好：然后我们就演绎开了。那以后就有《广告法》了，我们第一个找到四川电视台，结果有好几年，我们的猪饲料广告占到整个电视台广告的一半以上。有关领导就说，那个四川电视台怎么变成猪饲料电视台了。



20 世纪 80 年代初，刘永好四兄弟，放弃稳当工作，变卖自行车、手表等家当，决心创业——去农村创业，这对任何人来说，都是不可思议的一件事。

下海，还是为了做点事情

既然知道了，有什么办法？

以前我还悄悄地，知道以后我干脆就光明正大的了。

——刘永好

反正也知道了，就豁出去了。

——杨 帆

杨帆：最初都做了些什么生意？

刘永好：又没钱，又要做事，只能做小本生意。我们去孵小鸡，成本不

高。（杨帆：你们去孵？笑）我是专门负责收鸡蛋的。有一次我到四川双流一个很偏远的山区去收（鸡蛋），收了200个，装好了骑着自行车回家。刚刚上路，突然一只狗扑上来咬我的腿，躲闪中一不小心自行车就翻了，掉到水田里边。那时是冬天，天很冷，我全身都湿了，那狗还冲着我叫呢。我站起来一看，筐里面的蛋199个变成了粥，只有一个好的。我哭了，我哭的不是我摔一跤有多疼，而是这么多鸡蛋碎了我该怎么办。这些鸡蛋是要孵化以后交给农民的。我骑着自行车慢慢走，全身透凉透凉的，到了家我心里边还一直难过。我们这一天的收获都没了。

杨帆：那后来还继续养鸡吗？

刘永好：后来有一次一个专业户拿一张假汇票把我们孵的小鸡全买走了，鸡拿回去后是要保温的，由于保温不善把棉被烧了，又把房子给烧了，鸡也全烧死了。他破产了，我们的钱也收不回来了，更重要的是，他订的那些鸡，全都没有买主了。眼看着过春节了，我们都是跟亲戚朋友借的钱，还不了的话那可是不得了的事儿。我们几兄弟在一块儿商量，有的说，干脆我们跑新疆吧，一了百了，有人说干脆从岷江上跳下去，更一了百了了。想来想去，还是决定硬着头皮把这些小鸡卖出去。我们兄弟几个每天早晨4点多就用自行车把小鸡驮到市场上，也顾不得什么脸面，天天在那儿叫卖。我们每个人都掉了十几斤肉，总算把小鸡给卖完了。最后还清了所有的欠款，还赚了一点点钱。



在养鸡之后，四兄弟又把目光瞄准在鹌鹑上。通过养鹌鹑，他们完成了创业资本的积累。

杨帆：我们很多人都知道，您曾经是位教师。放着教师这样一个高尚的职业不做，去卖鹌鹑，我想周边的人可能都无法理解。

刘永好：我想我们卖小鸡，做农产业也不犯法，也是国家提倡的，只不过说被人家瞧不起：你好好的老师不当怎么去卖小鸡，当个体户去了？那个时候还没有个体户更没有私营企业，我们是（新）中国历史上第一个私营企业集团，在国家工商局登过记的。

杨帆：您从来没动摇过吗？即使学生们看到刘老师卖小鸡，露出很惊讶的表情，您也不在意？

刘永好：好像是没怎么动摇过。既然知道了，有什么办法？以前我还悄悄地，知道以后我干脆就光明正大了。

杨帆：（微笑）反正也知道了，就豁出去了。

刘永好：豁出去了。父母给我们取了很好的名字，分别叫言、行、美、好、红，我是老四叫刘永好。因为我父亲可以订《参考消息》，我们小的时候是看着《参考消息》长大的，所以我们对外面的事件是比较了解的。原来有种说法，鹌鹑蛋每只卖到七分钱的时候就不赚钱了，于是很多人就不养了，但是我们觉得七分钱还很好呀，关键是要把规模做上去，一般人家养几十只、几百只，我们养几万只几十万只。

杨帆：当时叫商贩，小商贩。（刘永好：小商贩，对。）其实这样一个现象我觉得不光是在国内，可能在国外都不多见，四兄弟就这样起家了。当时你们兄弟几个人都是有公职的吧。

刘永好：对，实际上当时我们的工作都不错，有的在政府机关工作，（杨帆：对呀。）有的当教师，有的在科研所工作。但是我们觉得既然有这样的机会，趁年轻应该做一些事儿。



杨帆：你们一下子都辞职去从事农业了，可是你们根本没有本钱，而且家里边怎么能允许你们都下海去做农业呢？当时下海确实还是有很大的风险的。

刘永好：饲料行业的门槛很低，谁都可以做。它其实是最简单的，拿个锹，然后买两个筐，就可以做了。关于这点我们还是比较自信的，另外我们确实不太满意我们当时的经济状态，希望改善一下。

杨帆：在那样的情况下，要做不好的话可回不去了。

刘永好：这就是说要有胆量。实际上创业初期，只要你有胆量，只要你认真去做，一般都会做成，因为那个时候，市场很好，没有竞争，什么都供不应求，你做什么成什么。



如果说养鹌鹑使得刘氏四兄弟赚得了第一桶金的话，那么做饲料，则使得他们在全国声名大噪。

“饲料大王” 打造农牧产业链

您看，左边是国家在做，右边是外资企业在做，但作为一个民营企业，你们居然超过了他们。

——杨 帆

这里就是勤奋在起作用，我们非常勤奋。

——刘永好

刘永好：我们给饲料取名字叫“希望一号”，在相当长的一段时间内“希望一号”代表了我们中国本土饲料的最高品质。

杨帆：是的，当时有“饲料大王”的美称。

刘永好：对。我记得当时由于产品好，供不应求，我们在开票的地方用砖砌了一个像碉堡一样的东西，然后在里边开票。农民排队买饲料，最长的时候队伍差不多有1公里长，最后由于我们的饲料实在太俏了，连公安局的同志都来帮我们维持秩序。要买到我们的饲料得等好多天，有时甚至需要一周。我觉得这个市场真是大，我们的企业不断地扩张、发展，不是说我们做得最好，而是因为当时就没有几家做饲料的。除了外资企业——泰国正大集团，就是中国的国家粮食局了。

杨帆：您看，左边是国家在做，右边是外资企业在做，但一个民营企业，几位下海没有多长时间的公职人员做饲料，居然超过了他们。

刘永好：这里就是勤奋在起作用，我们非常勤奋，恨不得一天有48小时。每天差不多有18个小时我们都在工作、在研究、在动脑筋：我们的配方应该怎么样改进？应该用玉米还是用小麦？研究该不该加氨基酸。有一段时间，中国进口了一批氨基酸，没有人要，几乎是我们全部把它用完的。我们最先用科学的配方，添加了氨基酸、各种营养元素、维生素，使得这种饲料成为一种营养全面的饲料，这实际上是科学技术的产物。

杨帆：你们不仅仅是在卖鹌鹑、孵蛋，还要做猪饲料，这些好像不在一个产业链上。

刘永好：对，我们正在建3个产业链。一个是禽的产业链，我们现在已经形成了4亿只禽的产业规模，我们养小鸡、小鸭，我们的种鸭种鸡是最好的。然后我们生产饲料，把小鸡跟小鸭交给农民去养，再提供一个收购的价格保证。我们提供技术、饲料，然后组建屠宰加工厂，把养大的鸡回收回来，经过加工供应市场，这就是我们的产业链，最后面对的才是市场。我觉得这个产业链的现代模式，就是现代农业在养殖养禽这方面的最大体现。我们的禽蛋产业链现在成为中国最大的也是最全的一个产业链了，2008年我们在禽的产业链上的销售额可能会超过150亿，应该说取得了一定的成就了。

杨帆：这是第一个产业链，还有呢？

刘永好：第二个我们做的是猪的产业链。也是类似的，先建立养猪合作社，农民没钱，我们就成立担保公司，帮助农民进行贷款。这样的话产业链

就完整了，并且可以做到有源可溯，这样就保证了食品的安全。最后一个是一奶牛的产业链。



小心驶得万年船，四兄弟一直在平静中抱团作战，然而随着事业的如日中天，刘氏内部却悄然发生了变化。在中国民营企业潮起潮落的20世纪90年代初，刘家四兄弟终于在1992~1995年完成了两次家族企业的产权分配。

源于规范的“和谐分家”

丧失了一次多好的机会啊！

——杨帆

于是我们就痛下决心一定要规范，实际上所谓的分家是一个规范的过程。

——刘永好

杨帆：四兄弟联手发展，惹得无数人艳羡。但当企业发展到一定阶段的时候有两次分家的经历。是什么原因导致这样一个结果？

刘永好：我们几兄弟都很优秀，几个哥哥他们都有不同的优点，都很值得我学习。我们几个兄弟联合在一块儿奠定了创业的基础，所谓“兄弟一条心，黄土变成金”嘛。但是我们创业初期很多问题不是很规范，首先就是产权没有说明白，股权也没说清楚，很不规范。

杨帆：产权不够明晰。

刘永好：对，产权不够明晰。我印象最深的大概是1994年左右，美国最大的饲料公司的董事长找到我，他说他们准备在中国发展，想和我们联合。我说怎么联合？他说把你们的饲料企业并到我这来，我们是上市公司，我们给你一部分股权。我说这个股权价值多少？他说大概要值三四亿美元吧。这