

博客天下
摇摆与狂奔系列丛书

商界之道

顶级企业家的平凡生活
与非凡韧性

《博客天下》杂志社 编著



SPM
南方出版社
广东人民出版社

博客天下

摇摆与狂奔系列丛书

商界之道

顶级企业家的平凡生活
与非凡韧性

《博客天下》杂志社 编著

SPM

南方出版传媒
广东人民出版社

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

商界之道：顶级企业家的平凡生活与非凡韧性 / 《博客天下》杂志社编著. —广州：广东人民出版社，2017.4

ISBN 978-7-218-11639-6

I. ①商… II. ①博… III. ①企业家—生平事迹—中国—现代
IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第034854号

SHANGJIE ZHIDAO: DINGJI QIYEJIA DE PINGFAN SHENGHUO YU FEIFAN RENXING

商界之道：顶级企业家的平凡生活与非凡韧性

《博客天下》杂志社 编著

版权所有 翻印必究

出版人：肖风华

策 划：肖风华

责任编辑：罗 丹

文字编辑：廖志芬

封面设计：童 杰

责任技编：周 杰

出版发行：广东人民出版社

地 址：广州市大沙头四马路10号（邮政编码：510102）

电 话：（020）83798714（总编室）

传 真：（020）83780199

网 址：<http://www.gdpph.com>

印 刷：广州家联印刷有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：17 字 数：250千

版 次：2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷

定 价：39.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020-83795749）联系调换。

售书热线：（020）83795240

总序

人类正处于一个前所未有的急剧变革时代中。

什么都很快，吃得很快，走得很快，活得很快，老得很快。在所有的一切都快步向前时，可能只是稍微打了个盹，你就被落在了后面。

比如说博客。

不过短短几年时间，自媒体的主流形态就完成了两次迭代，一次是从博客到微博，一次是从微博到微信。在一些人眼里，博客彻底成了一个旧物，听起来很久远的样子——这种感觉可能跟一个五岁的孩子称自己两岁时为小时候一样，虽然时间没过去多久，内心却像隔着万水千山。

作为一本名字里被深深打下了“博客”烙印的杂志，《博客天下》难免会给某些不明真相的人过时之感，被认为还在做博客时代的事情。其实不然，它不过是名字被留在了原地而已，内容一点儿都没耽搁。

从“中国第一本博客新闻杂志”，到“十天新闻，一网打尽”，到“博闻雅识，非凡之客”，《博客天下》Slogan的每一次变迁，都伴随着一次全面的自我革新和蜕变。从最初的文摘，到全原创，到现在的主打深度报道，它从无到有，一步一个脚印，搭建了独属于自己的

的内容矩阵。

时至今日，《博客天下》里的“博客”早已不再是一种互联网产品（blog），而被我们赋予了新的含义，它致力于让自己“博雅”，同时也希望它的读者“博雅”。

而如何在这个粗鄙、吵闹、匆忙的时代做到“博雅”，《博客天下》在长期的新闻实践中，给出了这样几条抵达路径：见识、品味和判断力。

受移动和非移动互联网影响，我们的生活时刻被形形色色扑面而来的碎片信息所环绕，获得见闻不再是一件难事，但见闻并不意味着见识；

从商业角度讲，《博客天下》毋庸置疑是一种产品，是产品自然就得追求品质，一本杂志的品质主要取决于外在的视觉呈现和内在的文字写作，但品质并不等于品味；

投身媒体事业的人大都知道，新闻报道的基石是事实和真相，尽管有时候去寻找它们并不容易，甚至会冒着一定风险，但掌握事实并不代表就拥有了判断力。

在我们看来，见识是见闻的进阶，品味是品质的进阶，判断力是事实还原的进阶，这背后关联着一本杂志提倡的整体的审美、趣味、格局、智识和价值观。特别是信息泛滥、悬疑丛生、众说纷纭、泡沫疯长的当下，见识、品味和判断力显得尤为重要。

这三要素一定程度上渗透到了《博客天下》的新闻报道中。从前期的选题策划到后期的采访写作，我们视生产有格调的新闻、追求未污染的文字为己任，既注重事实报道本身，又注重其背后的时代风潮和运转逻辑。

对这样一本涵盖了时事、商业、文化、娱乐等领域的综合性新闻刊物来讲，从数百期杂志中精选一部分文章出来结集成书并非易事。

因此，我们决定打破传统的题材和类型划分，而以时下人们关心和关注的问题为切口，将话题相关者辑合在一起，编撰成“摇摆与狂奔”书系，并贺《博客天下》杂志创刊九周年：

《未来大猜想》

《众声喧哗：公共舆论场里的改造与狂欢》

《两极：同一个世界的不同世界》

《刺猬的拥抱：在相爱与相杀之间共存》

《吃瓜群众在围观啥》

《向理想致敬：中国精英分子的坚守与狂奔》

《商界之道：顶级企业家的平凡生活与非凡韧性》

《娱塘：最难得的是做自己》

是为总序。

《博客天下》杂志社

序

如今的年代，不缺汲汲于成功的人，也不缺哗众取宠的人，但缺既能开疆辟土又能守得住自我的人。

他们既享受平凡生活，也追求事业理想，这本身就是一种难得的努力；他们付出和珍视这种努力，身处的无常竞争世界才有可能回归到正常的生活。而这个过程，自会留给一代人非常的记忆。

一名创业者曾说：“那种感觉很孤独，非常孤独。但这恰恰是我必须忍受的。”这种感受一方面来自于希望享受平凡人的生活，另一方面又追求无止境的事业，而每个人都会给出不同的答案去突破这个矛盾的极限。

本书收录了《博客天下》近年来推出的一系列经典商业报道，故事的主角都是当今互联网企业及传统制造企业的大佬。不管潘石屹、俞敏洪、周鸿祎、曹国伟、张朝阳，还是褚时健、董明珠、俞永福等，他们都堪称一个时代的商业榜样，或是经营高手，或是资本运作高手。

他们的成功得益于机遇、环境、大的气候，也得益于自身的努力。平凡与非凡在他们身上均有体现。

从小在农村听着狼叫长大的潘石屹，经历过饥饿、穷苦和屈辱，为了逃离农村，他和“右派”父亲各怀心事。然而，当终于有一天他

们进入大城市后，却发现自己精神上从来没有离开故乡潘集寨。近年借褚橙重新浮出水面的褚时健，已经年逾八十，人生经历大起大落、跌宕起伏，但无论在什么样的处境，他都守住了自己的尊严，宠辱不惊。在高处时享受成就，在低处时享受人生，说的正是他们。

这是一条条通往成功之路，同时也是一条条平凡之路。如朴树在歌中所唱：“我曾经跨过山和大海/也穿过人山人海/我曾经拥有过一切/转眼都飘散如烟/我曾经失落失望失掉所有方向/直到看见平凡才是唯一的答案。”

本书的主角们既享受平凡生活，也追求事业理想；他们越过油盐酱醋，刀锋迎面地跟你谈人生。

博雅天下传播机构董事长 荣波

第一章

潘石屹刷新朋友圈

- 3 · 潘谈会：给人生鸡汤，也给创业干货
- 17 · 大佬都在潘谈会上谈了什么？
- 23 · 潘石屹：人要舒展，但不能太舒服

第二章

潘石屹父子走出平凡世界

- 37 · 平凡的世界
- 67 · 父子印象
- 75 · 异乡主人家乡客

第三章

俞敏洪重启合伙人时代

- 83 · 加入时代，或被时代甩开
- 97 · 只有新东方保持成功，我做投资才能成功

第四章

幸存者周鸿祎

- 109 · 发枪者周鸿祎
- 113 · 幸存者周鸿祎
- 121 · 对话周鸿祎
- 126 · 周鸿祎生存术如何炼成？



第五章

曹国伟：颠覆与平衡

- 136 · 颠覆与平衡
- 159 · 对话曹国伟
- 161 · 曹国伟不需要任何装饰
- 170 · 曹国伟成长轨迹

第六章

张朝阳再闯纸牌屋

- 181 · 张朝阳犹豫地站在纸牌屋门前
- 196 · 对话张朝阳
- 203 · 《纸牌屋》里的中国牌

第七章

褚橙喻意 / 211

第八章

董明珠：求变之年 / 229

第九章

冯仑艰难攀爬自由塔 / 239

第十章

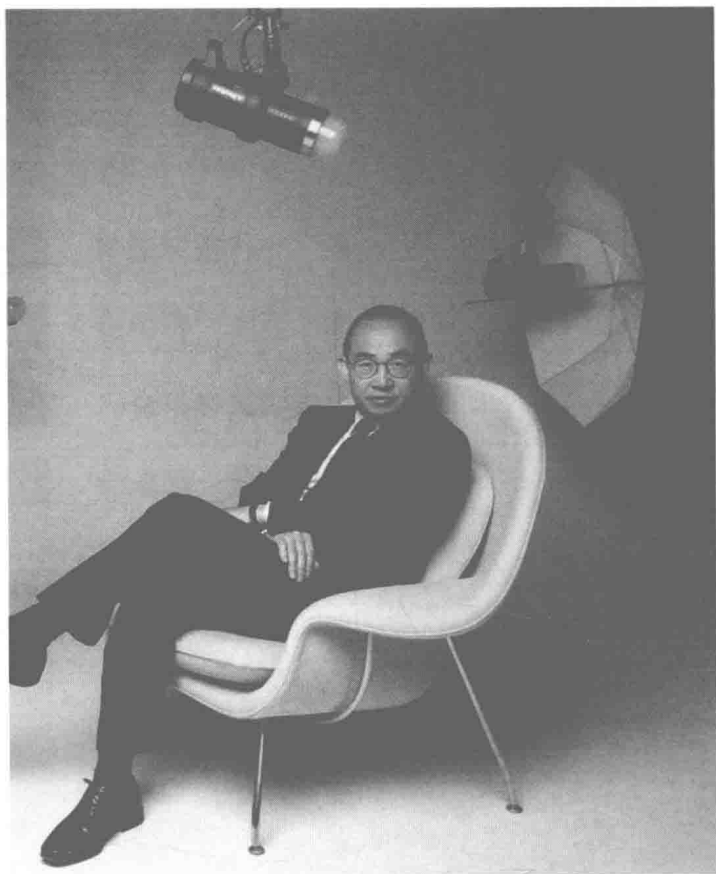
俞永福：我要说了算 / 251

第

一

章

潘石屹刷新朋友圈



潘谈会：给人生鸡汤，也给创业干货

潘谈会像一个隐形孵化器，通过大佬们的名气和地位，跟各行各业产生新的链接。

文/李天波 图/尹夕远 编辑/王波



潘谈会现场，雷军、冯仑和潘石屹对谈创业话题。

电子屏幕上，姚明和SOHO中国董事长潘石屹的合影正在轮番播放。五百多名观众坐在台阶式席位上等待着，后排一位男子的叹息突然打破了平静——“哎呀，我没拿到签名。”

2016年5月27日下午4点，在光华路SOHO3Q的开放空间，他的声音粗犷却极具穿透力，引得人群循声望去，这位中年男子身材有些发福，背着黑色公文包，手里捏着两本潘石屹的自传——《我的价值观》。

“姚明来了吗？你看到没？”有人发问。

“远远看到了，每次一靠近就被保安拦回来。”他说。看没人接话，他又补充了一句，“以前都能钻进去的，我跟潘石屹、李开复、雷军都合过影。”细密的汗珠从额头上渗出来，他用手抖了抖半湿透的白色T恤，抱怨那些怎么都拧不过的保安。

有人戏谑他来这儿就为个合影，也有人安抚他，“一会儿拍照机会多的是”。窸窣窸窣的对话间隙，现场突然响起了音乐，人们的目光迅速从手机迁移到舞台。

在数十位保安的护送下，潘石屹、张欣以及身高226厘米的姚明缓慢出场。观众席后排几乎全体起立，有人高喊姚明，有人举起手机拍照，也有人试图冲到前排跟姚明错位合影。现场主持人不得不提起话筒，带着玩笑的语气说了一句——咱收着些！

前排四个摄像师傅根据舞台嘉宾的站位快速调整机位，线上开始观看直播的粉丝们不间断送出爱心气泡。而在警戒线外未能如愿进场的观众，迅速聚拢在二三楼的看台，从上而下俯瞰现实中很难见到的篮球明星以及这座建筑的老板。

身在其中，感觉似乎正在经历一场传统的直播录制，有主持人、

嘉宾，有明确的对谈话题，有四台足够高清的视频拍录机，以及恰到好处的舞台灯光。但从气氛上来说，这里足够轻松，更像一场即将开始的party（派对）。

穿着运动服出场的潘石屹开场白不是自我介绍，而是跟朋友聊天式地交代了一句——“我今天也是西服领带，姚明进来说你怎么穿这样的衣服呢，我现跑回家去换的衣服，这件还可以吗？”观众齐声回答——可以！

潘石屹是这场活动的发起人，名字也以他的姓氏命名——潘谈会。从字面理解，这是一个以潘石屹为主角的对谈节目。实际上，作为主人的潘石屹在对谈里常常担当配角，他的主要任务是协助团队请来嘉宾，或者帮助嘉宾串场、适当充任主持人助理的角色。

当天，他出场简单说了几句，就配合主持坐在一边，把主要发言的机会交给了姚明。

这是第11期潘谈会。从2015年2月开始，潘谈会都会定期邀请一位行业领军人物前来对聊，比如李开复、俞敏洪、雷军、刘强东等活跃在一线的明星企业家，话题涉及广泛，从创业到学习，从生活到理想。

地产商人潘石屹凭借自己的知名度和人脉，把一个看似普通的企业推广会快速辐射到不同人眼前。创业方向不明晰的创业者来此寻找途径，粉丝赶来享受见面合影福利，迷茫的年轻人渴望在这儿获得些许正能量，也有人开始将它视为翻身的机会之地。毕竟，一个卖情趣内衣的姑娘在这里通过给潘石屹送情趣内衣，现场获得了数位投资人的青睐，且很快登上了中国财经类报刊的新闻头版。

人们喜欢这样主题的故事——短期内把不可能变成可能。这也符合潘谈会设计的初衷，引领大家去分享交流互动，让不同的人之间产

生关系，催生更多不可预测的可能性。

||| 鸡汤加进了干货

当天的话题围绕公益推进，谈及两人的交集，潘石屹说，“我跟姚明有一点是相通的，我们的价值观是相同的，我们认为一个人要成功，付出和得到之间是一个平衡。你不想付出的话，任何东西都得不到。”

他曾邀请姚明跑步，姚明拒绝了，理由是脚上面打着31个钢钉。“一只脚上31个钢钉。”潘石屹重复了一遍，“做任何事情都是非常辛苦的，创业辛苦，打篮球不辛苦吗？”

在路上旅业副总裁徐东坐在台下，对这段话印象深刻，“你就能真真切切感受到那种付出，不是说书里看到的成功学或者什么的，31根钢钉，多有说服力，成功的人确实比你付出多，没做好你就得反思自己做得够不够。”

70后徐东是潘谈会的铁杆粉丝，相比他曾经咬牙坚持听着的学术干货类商业知识分享，潘谈会显得轻松、随意、鲜活、更有说服力。在什么人适合创业这个话题上，王功权曾在这个舞台上跟创业者反复强调，“必须要有天生的基因，真正适合创业的人非常少”。这让徐东反思了好久，他曾做过物流和运输，刚开始的两三年都收益颇丰，但在后来变换的市场环境里丢失了优势。他一直觉得自己好像有点运气不好。

但现在，他把这些归于自己没有创业基因。“我执行力很强，但缺乏大局判断力，市场环境变的时候，竞品总能根据政策快速调整方向，我看到消息也没什么反应，等反应过来的时候已经迟了。”徐东

说，那次潘谈会以后，他才算认清自己，相比领头羊，自己更适合做追随者。

在潘谈会上，他习惯性地记录一些大佬对趋势的判断，比如潘石屹对中国经济发展走向的分析，王兴对O2O（线上到线下）的解读，刘强东对电子商务未来发展的预测，“对创业者、高管，这些人对大势的判断还是值得一听的。”

当天参会的人员身份迥异，有从深圳专程赶过来的创业者，有江西到北京出差插空来听的公务员，有纠结要不要加入创业公司的高管，也有不少姚明和潘石屹的粉丝，以及三四十家媒体记者。在历次潘谈会观众中，创业者是最核心的组成。主持人姚长盛告诉《博客天下》，每场报名人数都在1500人以上，而场地只能容纳四五百人，雷军来的那场，报名人数达3000人左右，现场来的人太多，以至于最后惊动了警察。

那次，有位大一学生当场提问，在IT非常火的时期，应该先去公司学习两年，还是顺应这个潮流加入创业。

雷军迫不及待抓起话筒，称终于有机会能解释一下这个理论。这个问题的背后是CEO（首席执行官）雷军最有传播力的一句话——站在台风口，一头猪都能飞起来。他用了许多字词解释这个概念，强调飞猪的前提是需要在一个领域至少苦练一万个小时。作为互联网的被颠覆者，雷军说自己用了长达10年的时间在思考什么是互联网，琢磨透以后才创办了小米。他告诫台下有志创业的年轻人，千万不要迷信机会主义。

前来当观众的年轻人，问题大多雷同。姚长盛总结为三方面，“第一我如何才能成功，变成跑在第一阵营里面的一个兔子。第二我如何能活下去，有很多人面临活的问题，而且我这个活能不能有个