

YangLan

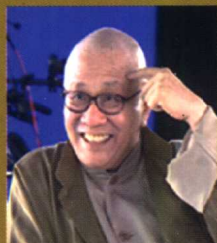
One On One



杨澜访谈录

辽宁人民出版社

杨澜等 编著



第11辑

精彩人物
精彩话题

段永基

Duan Yongji

黄 霑

Huang Zhan

梁伯韬

Liang Botao

张 元

Zhang Yuan



电视图书
休闲阅读

TV Books



YangLan
One On One
杨澜访谈录
第11辑

杨澜等 编著
辽宁人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

杨澜访谈录. 第 11 辑 / 杨澜等编著. — 沈阳: 辽宁人民出版社, 2002.10

ISBN 7-205-05437-0

I. 杨… II. 杨… III. ①段永基一生平事迹②黄雷一生平事迹
③梁伯韬一生平事迹④张元一生平事迹 IV. K812.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 075992 号

出版发行: 辽宁人民出版社
(沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮政编码 110003)

印刷者: 深圳鹰达印刷包装有限公司

幅面尺寸: 134 毫米 × 185 毫米

印 张: 5

字 数: 50 千字

印 数: 1-8000 册

出版时间: 2002 年 10 月第 1 版

印刷时间: 2002 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 张树 张业宏 祁雪芬 董喃 瞿文杰

封面设计: 王雷

版式设计: 北京朱雀艺术发展公司

责任校对: 侯俊华

定 价: 16.80 元

联系电话: 024-23284322

邮购热线: 024-23284191

E-mail: zhangyehong@mail.lnpgc.com.cn

http://www.lnpgc.com.cn

YangLan
One On One
杨澜访谈录

阳光文化电视图书
编辑委员会

主任及主编

杨澜

副主任

赵炬 陈汉元

吴彬 许钟民

总策划

王戈宏

策划

张栋 张树 张业宏

特邀编委

西冰 郝亚兰 蒋昌建
邸健 黄升民 姜强
矫广礼 聂梦茜 陆银江

执行主编

刘晔 李树明

编辑

赵素波 何倩
匡平 张静芳

图片编辑

孙静琛 杨雯 杨昆仑

责任编辑

张树 张业宏 祁雪芬
董喙 瞿文杰

封面设计

王雷

内文设计

北京朱雀艺术发展公司

部分图片提供

Phototex

序

一年一百零四集的“杨澜访谈录”，如果有人问我比较喜欢哪些？我会想起最近香港才子黄霑对我说的一段话：“我写过两千多首歌，满意的，不过三十来首，想来想去，不外乎是发自真情实感的作品，只有真的东西才能打动别人。”

什么是真的东西？

那是前国家主席夫人王光美在“文革”中的挺身而出：“我横出去了，反正不能让少奇横出去呀。我对他们（少奇及子女）说：‘走！不是王光美的都走！’”还有她在监狱里得知丈夫的死讯后很悲痛，但她说：“我没有哭，心想他们这么整我，整他一定更厉害，他活着也是活受罪。所以我对看守说：‘你们是便宜了他。’我心里难受却故意说这样的反话。”

那是铁女人美国前国务卿奥尔布赖特的困惑和软弱：“当我丈夫要求与我离婚时，我伤心极了，甚至怨天尤人。想想看，我大学毕业三天就结婚了，从来不知该如何独立生活。但我挺过来了，甚至做了从没想过可能做的事。”

对了，那也是被誉为“红筹股之父”的投资银行家梁伯韬在百富勤公司倒闭后遭受冷眼时的苦闷：“竞争对手拿着百富勤被清盘的报纸去找我的客户。我无法争辩，只有把羞辱吞下肚去。我对孩子们说：‘爸爸跌倒了，还会爬起来。’”

那还是维珍集团创始人理查德·布兰森的往事：“有一次，我偷运唱片出境，以为神不知鬼不觉，岂料发票上明明显示我没有交关税。我被抓起来关了一夜，直到母亲把

我保释出来。在那之前，我是典型的叛逆青年，没有什么事我不敢做。那一夜，我想了很久，明白了自己的底线。我保证，每个人如果在监狱里呆上一天，会有好处。”

如果有人问我，你怎么知道这些话是真的？

我只能说，还相信一点直觉，他们说这些话时，眼光没有游移闪烁。或许，是因为我愿意相信这些是真的，为了其他遭难的、孤独的、失意的或狂傲的人们能找到共鸣。

是的，这是我对访谈乐此不疲的原因。

有一天早晨，三岁的儿子问我：“为什么你又要出差了？”我回答：“因为妈妈的工作很有意思。”

“为什么有意思？”

“因为有很多人看妈妈做的节目。”

“为什么有很多人看就有意思？”

“……这么说吧，妈妈去发现好听的故事，再讲给其他人听。”

“噢。”儿子还算满意这个答案，因为他自己就喜欢听妈妈讲故事。

要做好访谈节目，最重要的是什么？

是观点。

记得刚开始做访谈节目时，我几乎是带着一个空白的脑袋去提问的，像许多新手一样，最爱问“你最幸福的、最痛苦的是什么呀？”或者抄袭心理分析大师的问题“如果你是一棵树，你希望成为哪一种树”？直把人问得莫名其妙。

1998年春天，我做了一个采访，对象是水稻专家袁隆平。

采访袁隆平前，我注意到他两次被提名院士均遭否决，原来是因为他总结的水稻杂交的经验，违反了“自花授粉自交不衰退，因而杂交无优势”的传统理论，又出口顶撞了前辈。直到杂交水稻已被大面积推广，权威们才不得不承认袁隆平的学术地位。

科学中的非科学因素，便成为我提问的出发点。我举

了大跃进中虚报浮夸，导致三年饥荒的例子，证明仅仅靠科学发现是不足以改变历史进程的。袁隆平深有同感，说：“没有包产到户，没有农村的改革，再有十个袁隆平也没有用啊。”

这样，慢慢摸出了门道，我的提问就具体准确多了。有时是提供一个想法供被采访者评论，有时又可以将观点转化成问题，当对方回答时，我心中已准备好了进一步深入的角度。而且，访谈做到一定的数量，被访者的精彩论点也可以被我拿到另一个人身上加以印证，话题就越来越多了。比如在采访TOM.COM的总裁王皓时，我发现他的管理理论很像刚退休的通用电气总裁杰克·韦尔奇的一贯手法。一问，果然如此。而就在几个月前，我正巧采访过韦尔奇，这下又多了些投缘的话题。

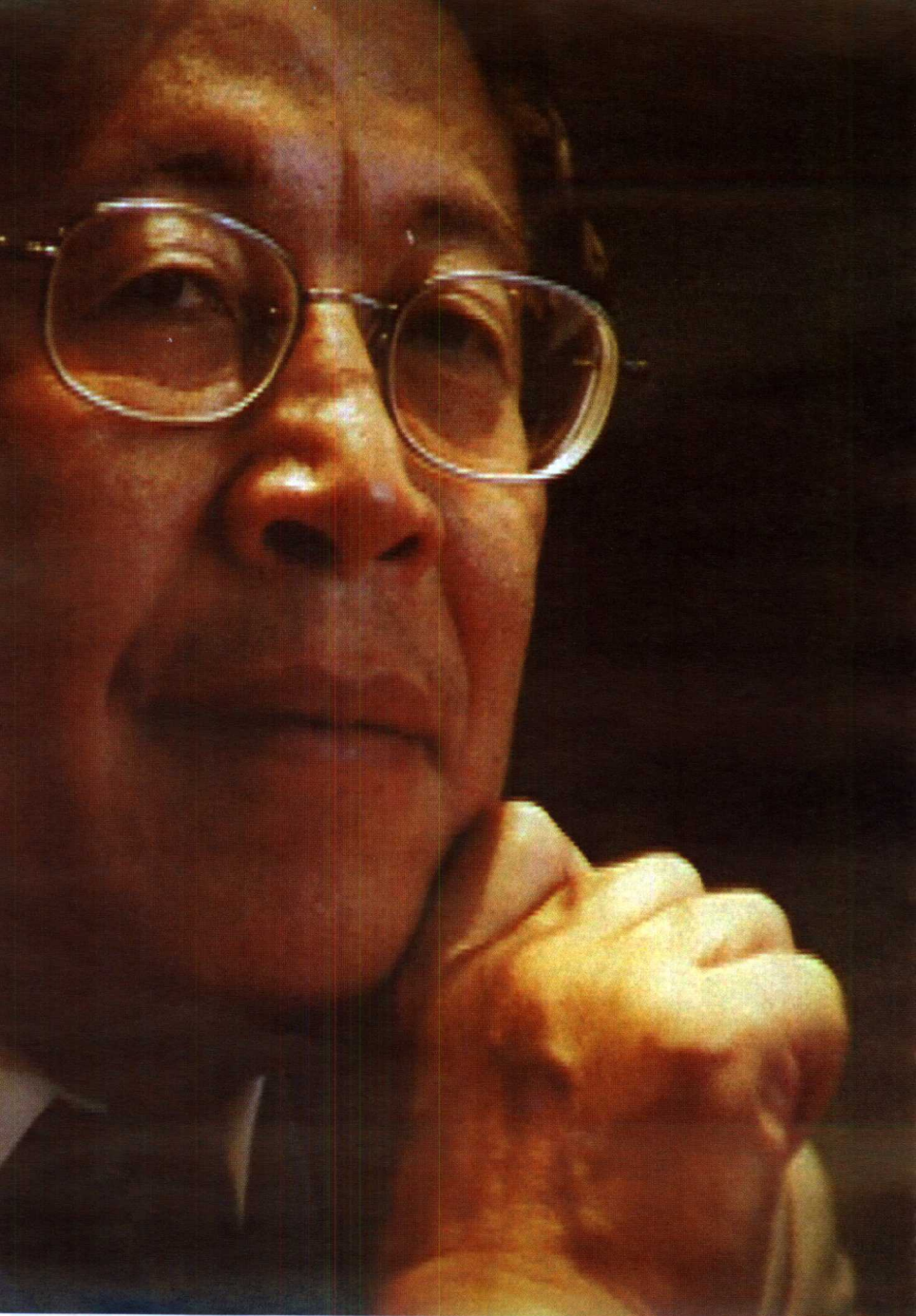
这一切，当然是在事前大量阅读的基础上实现的。不管时间多紧，同事们都会尽量多地给我寻找调研资料，再把他们的新颖想法告诉我。所以，观众在屏幕上看到，以及在这本书中读到的，是策划、导演、拍摄、编辑等多工种协作的成果。在不断的磨合中，我们越来越默契。

“阳光文化”立志记录人的历史，而“杨澜访谈录”则是“阳光卫视”制作的一个以精彩人物、精彩话题为特色的名牌访谈节目，我好像觉得自己的知识、情感，乃至生命本身，都在与这些精英的对话中更加丰满起来。希望读者们也能有这种感觉。





杨澜与您分享精彩人物的精彩话题



杨澜访谈录 段永基 Interview with Duan Yongji	1
--	---

段永基简介 Biography of Duan Yongji	31
-----------------------------------	----

访谈之外 Beyond the Interview	37
------------------------------	----

杨澜访谈录 黄霑 Interview with Huang Zhan	45
--	----

黄霑简介 Biography of Huang Zhan	71
---------------------------------	----

访谈之外 Beyond the Interview	77
------------------------------	----

杨澜访谈录 梁伯韬 Interview with Liang Botao	83
--	----

梁伯韬简介 Biography of Liang Botao	101
-----------------------------------	-----

访谈之外 Beyond the Interview	107
------------------------------	-----

杨澜访谈录 张元 Interview with Zhang Yuan	113
--	-----

张元简介 Biography of Zhang Yuan	141
---------------------------------	-----

访谈之外 Beyond the Interview	147
------------------------------	-----



杨澜访谈录
段永基

YANG LAN ONE ON ONE
Duan Yongji



杨澜访谈录 段永基

YANG LAN ONE ON ONE
Interview with
Duan Yongji

1984年，一批科技人员辞去公职，下海创立了四通公司。它的启动资金是向北京市海淀区四季青公社借的两万块钱。十几年之后，四通集团已经成为中国高科技产业中一支不容忽视的力量，而它的董事长、公司的创始人之一的段永基，也被人们称作中关村的领袖人物之一。很多人都说段永基有超常的智慧，但是他却说：“其实，人当中只有5%是天才，5%是白痴，其余90%的人智商都是差不多的。”他认为，自己就属于这90%。



杨澜采访中关村“村长”段永基

段永基：我们这一代企业家，生在红旗下，长在新中国，接受的是闭关锁国的教育，呼吸的是计划经济的空气，所以我们办不成现代企业。但是有一条，人是可以改变的。人改变靠什么？主要是靠自己，看你能不能自我突破。所以，我老觉得咱们“改革开放”这个说法顺序不对，应该是“开放改革”。因为先要有开放，之后才有横向比较，有横向比较之后才能知道自己的不足，知道不足才要改革。

1987年，四通在中关村创建了第一家中外合资企业，合资伙伴是日本的三井物产。三井物产有过不平凡的发展历史，在企业管理上积累了很多好的经验。段永基便去向三井的掌门人三井户川讨教成功的秘诀，得到的回答是：“下班后都到外边喝啤酒。喝啤酒可以减轻工作的压力，得到放松和休息，第二天干活会更有劲儿；喝啤酒

还可以化解员工们的矛盾，增强企业的凝聚力。”从此，四通开始加强企业文化建设，召开各种形式的对话会；下班后，领导们留下来，和职工一起喝杯啤酒交流交流。

杨澜：1984年，您离开航空材料研究中心——当时您已经是研究室的副主任了——到四通来等于是下海了。在上个世纪80年代中期，一个人要放弃国营单位的铁饭碗，而且是放弃一个研究单位的主任级的职位，到自己完



四通企业文化建设的方式——开展员工间的交流



“村长”讲到了开心事

全不熟悉的商海当中去，这是需要很大的决心的。而您后来说再也没有回过头，再也没有回去过，是吧？

段永基：对。

杨澜：是什么让您这样地果断呢？

段永基：我可以给你透露一个秘密。四通虽然是中国的一家民营企业，而且从严格意义上来说是非常典型的民营企业，它确实没有政府和国有企业的资本进来，但是，四通的成立还是有很强的政府背景的。在上个世纪70年代，中国

的改革开放在农村取得了很大的成功之后，80年代初要转入城市。转入城市之后，就面临着经济体制改革和科技体制改革。在这种形势下，中关村诞生了。当时，贾春旺同志是海淀区的区委书记，他有一个构想，能不能创办这样一种模式的企业，没有政府和政府机构的投资，纯粹由知识分子扔掉铁饭碗，只端泥饭碗来办公司，也就是让我们辞去公职办公司。所以四通在中关村的公司里边一个最根本的特点是：只要你进四通，就一定要辞去公职，没有后路，没有退路。

20世纪80年代，最早在中关村办科技公司的是中国科学院物理研究所的陈冲先教授。之后，又相继出现了金海集团和科海集团等几家公司。这些公司都是大的科研院所或这些科研院所与海淀区地方政府投资创办的。而四通公司是中关村第一家没用政府的任何投资，完全由科技人员自己借款创办的民营科技企业。当时要求任何公司都必须有一个挂靠单位，贾春旺主张让四通公司挂靠一个最低级别的行政机构，以充分体现它的民营色彩。这样，最初的四通公司就“委身”于北京市海淀区的四季青乡。

杨澜：在这20年中国民营企业发展的过程中，可以发现这样一条脉络：一方面民营企业脱离了或者是半脱离了原来的公有制经济体系，在走一条自己的道路；另一方面，因为中国在相当长的时间里存在着一种特殊的政治、经济形态，所以它们又愿意并且主动地要求跟

政府结成某种联盟，或者保持一种特殊的关系来保障自己的生存和发展。这不光是要维护自己的社会地位，也有争取经济发展机会的问题。这在其他国家恐怕是不多见的。对民营企业来说，在中国加入WTO以后政府对他们的保护将会越来越少。这样一种经济环境，会对他们产生一些什么样的影响呢？

段永基：中国的民营企业分两种。一种是带有政府背景的民营企业，这种企业和政府之间有天然的联系，包括它的人事关系、人员的工资关系等。其缺点是企业要受政府的管理，产权不清晰，这对它们成长为现代企业是有障碍的。第二类就是纯民营企业。在纯民营企业里头，像四通这样的，产权关系不涉及到政府，政府连1%、0.1%的资金都没有。其实像浙江温州的私营个体户那样的民营企业，在产权关系上和四通是一样的。但是我们这种民营企业也有问题。有什么问题呢？就是由闭关锁国50年造成的我们对现代企业、现代