

FORTUNE TIME



大型财经访谈节目

财富

影响中国的财富智慧

VII

陆炯 主编



上海文化出版社

FORTUNE TIME



大型财经访谈节目

财富

影响中国的财富智慧

VII

陆炯 主编

上海文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

财富人生Ⅶ/陆炯主编. - 上海:上海文化出版社,
2007. 11

ISBN 978 - 7 - 80740 - 231 - 2

I. 财… II. 陆… 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(2007)第 166069 号

出 版 人 陈鸣华
责任编辑 赵光敏
助理编辑 王 君
装帧设计 叶 珩

书 名 财富人生Ⅶ

出版发行 上海文化出版社

地 址 上海市绍兴路 74 号

电子信箱 csbcm@public1. sta. net. cn

网 址 www. slcm. com

邮政编码 200020

印 刷 上海丽佳制版印刷有限公司

开 本 787 × 1092 1/18

印 张 12

文 字 16. 5 万

版 次 2007 年 12 月第 1 版 2007 年 12 月第 1 次印刷

国际书号 ISBN 978 - 7 - 80740 - 231 - 2/F·73

定 价 25. 00 元

告读者 本书如有质量问题请联系印刷厂质量科

T: 021 - 64850921



叶蓉

上海文广新闻传媒集团

电视新闻中心首席主播
第一财经《财富人生》主持人
东方卫视《东方新闻》主播
荣获2006年中国电视播音主持人金话筒奖

开播六年来，几乎每周都会有一个下午在《财富人生》的摄影棚里和我的嘉宾度过。他们都有着起伏跌宕的人生，又在各自的领域里从事着一份波澜壮阔的事业。然而，在我们的摄影棚里，他们都很安静，仿佛这也是他们难得的一段光阴，可以静静怀想，细细回味。有时候我甚至觉得他们很享受这份时光，可以跌落在时光的隧道里，沉缅在往事的回忆中。

有一种动力是企业家给我的，每一次有深度、真正心灵与心灵的谈话，于我而言，都是一场思想的盛宴。他们把他们认为最有价值的东西，通过和我的交谈传递给观众。

—— 叶蓉

《财富人生》战略合作伙伴

Standard Chartered
渣打银行



《财富人生》关键词 创造 · 分享 · 责任

我现在年纪已经八十多岁了，我感觉到最大的财富就是可以随心所欲，没有负担，可以自在地过自己的生活。快乐的定义很难讲，我觉得快乐就是能够不受人牵制，不受人控制，能够去做想做的事情，这就是很快乐的事情。

——金庸 · 著名作家

成功的企业家和成功的企业对社会应该有一份责任。如果没有，只能说明它不成熟，没有尽到责任。我觉得现在比以前开心得多，甚至觉得有点伟大。我不仅仅是做一个企业的董事长，关心企业的事情，从广义上更多关心社会的事情，关心社会的公益活动。

——王石 · 万科集团创始人、董事长

作为顾客人们都想要一些共同的东西，想得到尊重，想得到感谢，我们所创造的是一种具有全球吸引力的东西。我们卖的不仅仅是咖啡，我们所提供的是一种体验，一种感觉，无论你在世界的哪个地方，都是一样的。

——舒尔茨 · 星巴克有限公司主席兼全球首席战略官

财富很多时候只是一个数字而已，这个数字背后体现的价值是什么？是你为社会做的贡献，和对其他人做的贡献。在这之后受到别人的尊重，这才是最大的财富。

——宗庆后 · 娃哈哈集团创始人

有财富未必真人生，真人生未必无财富，财富可以跟人生挂钩也可以不挂钩。但是拥有财富以后，如何使用成了决定他人生高低的试金石。我希望这个世界上更多的人拥有更多的财富，也能更加真实地度过快乐的人生。

——俞敏洪 · 新东方教育科技董事长



容通传媒荣誉出品
www.fortunetime.biz 86-21-34230548

自己的声音

这是《财富人生》节目创办六年来出版的第七部书。如果把《财富人生》年度版之外的《财富人生·天下浙商》、《财富人生·光荣榜》和《财富人生·典藏版》等算在一起,问世的《财富人生》系列图书,已经超过了十部。著作尚未等身,肩头的责任更是日渐地沉重。

2007年是中国电视一个颇有意味的年份。以“超女”“型男”为代表的选秀娱乐浪潮铺天盖地,达到了该节目样式亮相电视屏幕以来的最高点。一时间,娱乐的因子在空气中弥漫和蔓延,成为节目制胜的法宝。在我们的屏幕上,出现了这样一些因风而变的泛娱乐化电视节目,包括已有和新推出的财经类访谈节目。一些关心我们节目的朋友于是建议纷纷:是否在《财富人生》里加些娱乐的元素?是否增添些猎奇、布置些噱头、满足些窥视的欲望?

面对繁芜和略显严峻的现实。我们要不要做这样的改变?作为一个上海地区最早开办的大型财经访谈节目,在新形势下我们如何与时俱进?在我们的制作团队里,就此展开了多次热烈的专题讨论。

道不辩不清,理不论不明。我们知道,世间万物,变是绝对的,不变则是相对的。变的目的,当然是为了求生存谋发展,为了使自己更加地强大起来;从而赢得更多的观众、企业家以及市场份额。

但是,纵然千变万化,切不可丢失自己的旗帜、自己的风格和自己的品位。那是你立足的根本,前进的基石。

有自己的声音,你方能存在。

事实也证明了这一点。今年,全球最具权威的电视收视调查分析机构尼尔森所做的《“第一财经”品牌认知调查研究报告》表明:《财富人生》

是观众认知程度最高和观众忠实程度最高的电视访谈节目,其中认知程度以 81% 名列“第一财经频道”第一。同时,又位居影响力第一,其影响力覆盖了不同的年龄段。具备这样综合优势和实力的节目,还是不多的。我们为此感到自豪。

数字是有生命力的,它给予我们触动和推动。

读了这本书,您对 2007 年的《财富人生》节目会有一个基本的了解。其实,在书的背后,还发生了许多的事情;譬如,本年度推出了体现栏目“关注企业和企业家的成长”宗旨的“2007 经典重访”,从上过节目的三百多位嘉宾中遴选出有代表性、新闻性和典型性的 50 人。此外,组织数十位嘉宾赴西部甘肃、宁夏贫困山区考察,为当地的教育捐献善款近 50 万元……

坚持就是胜利,这是一句老话,也是句大实话。问题是你凭什么坚持,又坚持了什么。

《财富人生》制作人

陆 炯

2007 年秋·上海

◎《财富人生》读者调查

姓名: _____ 性别: _____ 年龄: _____

电子邮件: _____

通信地址: _____

邮编: _____ 联系电话: _____

- A. 职业: ☐ 干部/国家公务员 ☐ 国有企业一般职员 ☐ 国有企业中高级管理人员
☐ 外企或合资企业一般人员 ☐ 外企或合资企业中高级管理人员
☐ 专业人士(如医生、律师、教师、文化人士) ☐ 私营企业主
☐ 私营企业员工 ☐ 自由职业者 ☐ 学生 ☐ 其他
- B. 教育程度: ☐ 初中 ☐ 中专/高中 ☐ 大专 ☐ 大学 ☐ 硕士或以上
- C. 个人月收入: ☐ 1500 元及以下 ☐ 1501 ~ 3000 元 ☐ 3001 ~ 5000 元
☐ 5000 ~ 1 万 ☐ 10001 ~ 2 万 ☐ 2 万以上
- D. 您从何处购买的本书? ☐ 新华书店 ☐ 大型书城 ☐ 个体书店 ☐ 机场 ☐ 超市卖场
☐ 网上书店 ☐ 本社邮购
- E. 您是否收看过《财富人生》电视节目?
☐ 经常收看 ☐ 偶尔收看 ☐ 知道这个节目但没有收看过 ☐ 不知道这个节目
- F. 《财富人生》的图书已出版了 7 种,您购买过几种?
☐ 只购买了本册 ☐ 购买过 2 ~ 4 种 ☐ 购买了 5 种以上 ☐ 每一种都购买了
- G. 本册图书中,您感兴趣的嘉宾有(可多选):

- H. 您希望在未来《财富人生》的节目或图书中了解哪些嘉宾的财富经历?

- I. 您看了《财富人生》之后的感受(写在背面)。
- J. 您想对《财富人生》及本书说的话或提的建议(写在背面)。

您只要填妥本调查表,寄往或传真至上海文化出版社,就可以免费成为上海文化出版社读者俱乐部会员,享受图书 8 折优惠;并获得抽奖机会。

地址:上海市绍兴路 74 号上海文化出版社读者调查 收(邮编 200020)

传真:021-64333679

◎ 目录 CONTENT

- 001 胸有韬略安天下
- 002 王 石 | 万科企业股份有限公司 董事长
强势不霸道
- 010 俞敏洪 | 新东方集团 董事长
财富绝对是一种拖累
- 017 宗庆后 | 杭州娃哈哈集团销售公司 董事长兼总经理
先君子后小人
- 025 楼仲平 | 义乌市双童日用品(进出口)有限公司 董事长
磨难的精彩
- 034 袁国良 | 上海博大企业(集团) 董事长/总裁
疯狂的石匠
- 041 荣 海 | 海星科技投资控股(集团)有限公司 董事局主席
从三万到六十亿的传奇
- 048 刘方毅 | 英科国际控股有限公司 CEO
蚂蚁雄兵
- 055 翩翩不再少年路
- 056 张朝阳 | 搜狐网 CEO
用倔强捍卫品牌
- 065 邵亦波 | 易趣网 创始人
三十岁懂得什么是财富

073 大爱无界

074 金庸 | 著名作家

我没有侠气的

084 张艺谋 | 新画面影业有限公司 导演

小众和大众都应该有“众”

092 孔祥东 | 孔祥东音乐机构 艺术总监

个人资源打造品牌

101 “标准”缔造者

102 霍华德·舒尔茨 | 星巴克咖啡有限公司 主席兼全球战略总监

做所有企业的榜样

110 谢国民 | 正大集团 董事长

正大传奇

118 叶 莺 | 柯达(中国)投资有限公司 总经理

柯达女神

125 杀手也温柔

126 阎 焱 | 北京软银赛富投资顾问有限公司 首席合伙人

风投没有精确解

134 章嘉玉 | 荷银投资管理(亚洲)有限公司 资深副总裁

基金女掌门

143 谋定而后动

144 陈永正 | 微软(中国)有限公司 副总裁/首席执行官

微软还“小”

151 曹国伟 | 新浪网 总裁

新浪新政

158 **陈晓** | 国美永乐电器集团 总裁

脚踏实地 忍辱负重

165 **张建国** | 英才华网网络技术(北京)有限公司 总裁

清零之后是重生

174 **朱海龙** | 好耶(中国)控股有限公司 首席执行官

比对手多走一步

181 **最难得处是天真**

182 **王辉耀** | 欧美同学会商会 会长

“海归派”群体代言人

191 **陈金根** | 静思园 园主

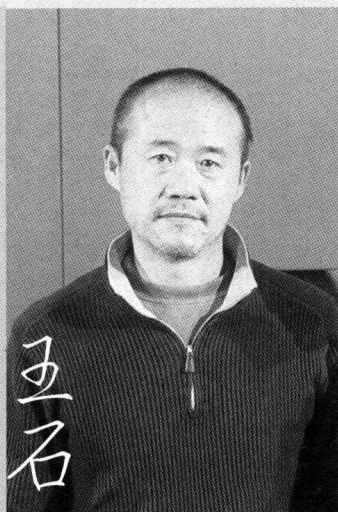
现代愚公移山

199 **朱恒毅/黄晶生** | 上海景康门诊部有限公司 副董事长/贝恩投资(中国)有限公司 董事总经理

事儿比命长

胸有韬略安天下

- ◎ **王 石** | 王石与万科,似乎是两个不可分割的名词。然而他宣誓,五十八岁以前离开万科……
- ◎ **俞敏洪** | 从一间破旧的教室起步,成功地打造出了一家全世界最大的民营教育机构……
- ◎ **宗庆后** | 他是唐·吉河德式的与跨国公司对抗的成功者,中国食品饮料行业的最后一个大佬……
- ◎ **楼仲平** | 他的产品直径不到八毫米,每一件也只有八毫钱的利润,却积累了上亿的财富……
- ◎ **袁国良** | 20年前,他还是一个建筑工地上的石匠,20年后,他却靠着石头生意挣下亿万身家,扬言要为奥运会建造七星级的超豪华酒店……
- ◎ **荣 海** | 他以多元化的身份,在多元化的道路上大力发展多元化的企业……
- ◎ **刘方毅** | 一颗中国企业的未来之星,在最传统的行业里,变废为宝、出奇制胜……



成功的企业家和成功的企业对社会应该有一份责任。如果没有,只能说明它不成熟,没有尽到责任。我觉得现在比以前开心得多,甚至觉得有点伟大。我不仅仅是做一个企业的董事长,关心企业的事情,从广义上更多关心社会的事情,关心社会的公益活动。

◎ 强势不霸道

—— 点击 —

- … 深圳万科企业股份有限公司董事长
- … 2005 年,54 岁的王石完成了他的“7+2 探险计划”,即攀登全世界最高的 7 座山峰,并且穿越南北两极。在全世界完成此壮举的 10 个人中,王石是年龄最大的一个。
- … 2000 年,49 岁的王石放弃总经理的职务并宣誓 58 岁以前离开万科。
- … 1991 年万科在深圳证券交易所挂牌上市,成为第一个上市的中国房地产开发公司。
- … 作为大陆首批公开上市的企业之一,王石领导的万科是其中唯一连续 15 年保持盈利增长的企业。

◎ 对话

我从来不培养接班人

叶 蓉：最近这几年，您似乎在不断地选择放弃，放弃股权，放弃总经理的位置，并宣誓58岁以前离开万科。2004年的时候，您正式把总经理的职位移交给了年仅35岁的郁亮，其实外界揣测的接班人人选有很多，为什么您最终选择了郁亮？

王 石：实际上2000年开始，郁亮就代理总经理职务了，正式任命是2001年，广受媒体关注是2004年。说到接班人呢，我不妨先说一个小插曲，应该是前年吧，蒙牛的牛更生找到我，说我想请教您一个问题，怎么样培养接班人？他说他也很想像我这么潇洒，当然不一定去登山，但是也想有很多时间做自己想做的事情。我回答他一句话，让他很意外，我说我从来不培养接班人。他一愣。我说你的企业已经制度化、团队化了，你选择的行业很有发展潜力，你又树立了品牌，在这种情况下接班人不是很重要。生命年龄是有限的，工作年龄更有限，但是企业应该是超越人的生命年龄，可以延续下去的。所以不应该以某一个人能干不能干、专业不专业、有没有领袖魅力为前提，一定是靠现代企业制度来维系它的生命的。就拿少帅郁亮来说吧，他的年纪比我们轻，但是看看他的经历，他80年代末就从北大毕业了，90年代接任万科老总的时候，已经在万科做了10年。而我们的起步就比他们晚得多，比如我33岁才开始创业，一切都需要摸索着来；而他们是经过专业训练的，这个公司又比较成熟，所以不是靠一个人的个人魅力、个人的拳打脚踢接班接上去的。

叶 蓉：跟您创业的那个时候相比，时代已经发生了变化。

王 石：是的，他们的思路没有什么包袱，操作模式上就没有什么毛病，他可以完全按照现代企业制度去管理去操作。而像我们这一代，包括我在内，优点和缺点一样明显。因为经历过文化大革命，经历过各种运动，承受力特别强；在过去好日子确实也不多，所以急需改变这个环境的动力以及遇到挫折时的忍耐力等等就比较强，这是我们这一代企业家的优点。但是因为没有受过什么专业训练，操作当中很容易出问题；尽管承受力很好，但是毛病多了企业形象就不好，企业就受到了损害。

叶 蓉：郁亮很有意思，他曾经对传媒说过这样一句话：“董事长是负责未确定的事，我是负责确定的事。”您同意他这个说法吗？

王 石：我同意啊。

叶 蓉：什么叫未确定的事？

王 石：未确定的事就是像公司的战略发展之类的，这应该是董事会来确定的。

叶 蓉：那我们知道房地产公司拿地算是头等大事。

王 石：对。

叶 蓉：那这事是未确定的吗？您现在还负责吗？

王 石：拿地这件事，你能不能拿到是你不能确定的，但是你用多少价格去拿，你的最高承受价格是多少，你一年拿出多少钱来，付款方式是什么，这些都是提前确定的。

叶 蓉：拿不拿地这谁来拍板？

王 石：拿不拿当然是郁亮他们来拍板。举例来讲，比如有一个你还没有进入的城市，第一个问题是你去不去，这叫做决策，这是要董事会决定的；第二个就是谁去，怎么操作，这是人事上的决策；第三个就是出事了之后谁来承担责任，这是我要负责的，至于其他的和我没有关系。

叶 蓉：你的决策会不会被反驳？这种情况会不会发生？

王 石：有。当然有。

叶 蓉：您接受吗？

王 石：我当然接受，不但接受，而且以非常高兴的心情来听取他们的不同意见。

叶 蓉：会吗？您那么强势。

王 石：强势并不等于很霸道，强势并等于不讲道理，强势并不等于没有修养。您说强势好像就是听不得不同意见；我说我的强势是很有底线的强势，你要能够发现别人的优点，这是非常重要。

叶 蓉：现在大家越来越多地在时尚界看到您的身影，您在媒体面前始终是温文尔雅的，但是人家说以前您在万科有一个外号叫“王老虎”，说您开会的时候可以摔杯子、扔手机，这都是谣传吧？

王 石：当然是夸张了，我肯定没有那么厉害。它不属实但还可以流传，就说明万科的民主，就说明我的包容。

叶 蓉：就说明您强势不霸道。

王 石：对，这个词我觉得用得好，强势不霸道，对，很好。

折腾人家倒不如折腾自己

叶 蓉：您辞去总经理职务的时候才44岁，正是要经验有经验，要精力有精力的时候，当时您对这样的变化能适应吗？

王 石：记得辞去总经理职务的第二天，我到办公室第一个反应是人呢，怎么没人了？秘书说都开总经理办公会议去了。我第一个反应是总经理开会怎么没叫我？然后马上就意识到我现在已经不是总经理了。这时候就抓耳挠腮，不知道干什么好，在办公室里走来走去，特别想冲出去，到他们开会的会议室去，我就坐旁边不说话还不成吗？但我心里知道，你刚辞去总经理职位，第一次总经理会议，你是董事长，你坐旁边人家怎么主持会议？还是打消这个念头吧，虽然真的很难受。两天以后，总经理向我汇报工作，汇报开了什么会，一共研究了七个问题，第一个问题，我们决定怎么怎么样，第二个决定怎么样，第三个决定怎么样，第四个决定怎么样。说到第四个，我已经忍不住了，我说打住，不要说了，你这第四个决定错了，而且我也知道你第五个是什么，第六个是什么，第七个是什么，第六个也是有问题的……还没汇报呢，我已经知道他问题是什么了。因为我刚辞职，对工作还是很了解，对他的想法也很了解，我说的不会有错。第二次汇报我还这样，第三次我就发现不对了，他们汇报不像第一次第二次那么有积极性、有激情了。从表情上看得出来他们的想法：董事长是很高明的，虽然不参加会议，但他什么都知道，我们研究得再多，也想不过他……这显然和我辞去总经理职务的初衷是相违背的。结果到了第四次，他来汇报的时候，我就想我要强制我自己，征服我自己，就是我不要说话。他汇报的时候，真想打断他，真想说你哪个错了，很难受。终于忍到他汇报完了，没打断他，我说我没意见。我知道里面是有错误的，可是我不就这样过来的吗？我不也在犯错吗？只要他们犯的错误对公司大的方向不产生影响，你让他犯去。他自己犯他自己会改正，你要是老打击他，他永远成长不起来。

叶 蓉：我听人说过，宇航员最怕失速，我估计高速运行后突然的静止，就有点像您说的这种难受的感觉。

王 石：对。

叶 蓉：那您去滑伞、去爬山是不是也是强制自己离开远点，干脆看不见。

王 石：当然也不是看不见，梳理他们是有好处的，但别干预太多。正好我自己喜欢登山运动，折腾他们倒不如折腾自己。这不挺好嘛。

说一个企业成熟不成熟，可以看你用多少时间来描述它

王 石：说一个企业成熟不成熟，可以看你用多少时间来描述它，描述时间越短，越让你一目了然，越是这个企业成熟的标志。你猜猜，我可以用多少时间把万科的性质、万科的行业特征、万科的行业地位说得很清楚？

叶 蓉：15秒？

王 石：我们来试一下：万科是一个中国城市主流住宅开发商，上市公司蓝筹股，物业管

理很好。不会超过6秒钟。

叶 蓉：但是我知道万科的前身不属于任何行业，它跨了四大门类十几个行业，如果当时要描述它，快一点可能也要三五分钟。

王 石：说不清楚的，20分钟都说不清楚。

叶 蓉：您花了多少的时间才意识到我必须要缩短缩短，精简精简，而且你最后选择了房地产行业？

王 石：我们用了9年时间吧。从1993年到2001年9年时间，原来计划是5年，实际时间比这长得多。

叶 蓉：关于多元化还是专业化这个问题，学界也好，企业界也好，一直在争论，您是不是认为今天的中国企业应该更加专业化？

王 石：企业的经营模式是有两种，一种多元，一种是专业，没有什么好争论的，绝对不能说只有一种形态存在，它一定是多种形态。但是从21世纪的发展趋势来讲，一定是专业化分工，非常非常专业。这毫无疑问。

叶 蓉：但是我们也注意到，像您的好朋友，比如刘永行、刘永好兄弟，他们似乎一直在做着加法。

王 石：中国企业很容易走上多元化的道路，为什么？无非两个原因，一个原因就是这个行业边际利润率低了。如果他已习惯于做边际利润高的行业，他一定停不住要往其他行业转。第二个原因我觉得是“做大”的观念在起作用。中国人口这么多，土地那么大，他已经有种惯性思路，我要做大，我要做最大。这是中国人普遍的观念。你如果注意一下我对万科的描绘，你会发现我从来没有说我是中国最大的、我是世界最大的。大小它是个结果，你不能把大小当成目标。我们中国的很多企业，很大的问题，就是把结果当成目标了。

你不能说你不确定有没有泡沫就不买房了

叶 蓉：房地产行业是这两年媒体、老百姓、政府都特别关注的一个行业。依您的看法，目前中国的房价发展是健康的吗？很多人想买房却不敢买，还在等。想买房的人现在可以买房了吗？

王 石：2002年以来房价确实过高，不能说这个问题和我们没有关系。房价过高，这里有供求关系，也有泡沫成分，所以这几年的一些政策……

叶 蓉：宏观调控？

王 石：我觉得是非常必要的，对房地产市场健康发展非常必要。我觉得我们有两个问题，一个就是从行业的责任来讲，我们的自律性是不够的。企业当然要追求利润最大化，从某种程度来讲没有错，但如果你没有自律，对市场造成伤害，最后的结果是你也跟着倒霉，这是我们的一大问题。第二个问题就是这个行业的建