

# 常读·人物志

## 现实与创意

◆ 陆新之 主编

雷军和陈年：无法形容的感情  
史玉柱：不可复制的争议人物  
李东生：罕见的公司重生  
王雪红：不想被控制  
宗庆后肉搏达能纪实  
高调做事，低调做人的李兆基  
百岁娱乐大亨邵逸夫  
李朝旺：30年的坚韧  
豆瓣小资杨勃



西南财经大学出版社

常读·人物志

# 现实与创意

---

◆ 陆新之 主编



西南财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

常读·人物志·现实与创意/ 陆新之编. —成都:西南财经大学出版社, 2015. 8

ISBN 978-7-5504-1959-9

I. ①常… II. ①陆… III. ①企业家—生平事迹—中国 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 123938 号

## 常读·人物志·现实与创意

CHANGDU · RENWUZHI · XIANSHI YU CHUANGYI

陆新之 主编

图书策划:亨通堂文化

责任编辑:李才

助理编辑:陈丝丝

特约编辑:朱莹

封面设计:墨创文化

责任印制:封俊川

|      |                                                           |
|------|-----------------------------------------------------------|
| 出版发行 | 西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)                                |
| 网 址  | <a href="http://www.bookcj.com">http://www.bookcj.com</a> |
| 电子邮件 | bookcj@foxmail.com                                        |
| 邮政编码 | 610074                                                    |
| 电 话  | 028-87353785 87352368                                     |
| 照 排  | 四川胜翔数码印务设计有限公司                                            |
| 印 刷  | 郫县犀浦印刷厂                                                   |
| 成品尺寸 | 140mm × 200mm                                             |
| 印 张  | 7.25                                                      |
| 字 数  | 150 千字                                                    |
| 版 次  | 2015 年 8 月第 1 版                                           |
| 印 次  | 2015 年 8 月第 1 次印刷                                         |
| 书 号  | ISBN 978-7-5504-1959-9                                    |
| 定 价  | 30.00 元                                                   |

版权所有,翻印必究。

## “常读”系列编委会（名单以姓氏笔画为序）

王炜，曾任职于中国工商银行、国泰君安、IBM、新浪网、凤凰新媒体与和讯网高管，乐钱创始人兼CEO。

仲伟志，区域经济专家，原《经济观察报》执行总编辑，现任《投资时报》总编辑。

汗青，历史研究学者，同时也是国内著名古兵器收藏和研究者。

吴声，罗辑思维联合创始人，互联网专家。

吴伯凡，作家，杂志发行人。

陆新之，基金合伙人，文化机构联合创始人，财经评论员。

张春蔚，阳春科技联合创始人，《财经郎眼》《对话》《等着我》等多档电视节目嘉宾、策划，中央人民广播电台中国之声特约评论员，曾任职于《南方周末》《金融时报》（中文网产业版主编）。

孟雷，作家，《经济观察报》社委、副总经理。

姚长盛，著名电视节目主持人。

骆明，《体坛周报》副总编辑，国际“金球奖”媒体评委，足球专家。

魏航，足球专家，原体坛网总编辑。

你一定很少看书了，因为累；杂志也懒得看了，因为忙。

但你依然在看和读：早起的枕畔，卫生间里面，午饭后的瞌睡间歇，临睡前的挣扎，你牢牢抓着手机。

我们不能给你阅读的理由，但我们知道，有些内容可以让你朋友圈更优雅。

我们不能拼接你碎片化的时间，但我们相信，有些阅读可以让你放慢脚步，哪怕只是假装。

# 目录

|     |                     |        |
|-----|---------------------|--------|
| 001 | 雷军和陈年：无法形容的这种感情     | 陆新之    |
| 024 | 和陈年的晚餐，从苍井空到生与死     | 沈威风    |
| 042 | 史玉柱：不可复制的争议人物       | 吴比 郭亮  |
| 057 | 李东生：罕见的公司重生         | 吴比 郭亮  |
| 073 | 王雪红：不想被控制           | 陆新之 邓鹏 |
| 096 | 宗庆后：肉搏达能纪实          | 吴比 郭亮  |
| 109 | 卡梅伦·约翰逊：生意无大小，创业无优劣 | 陆新之 邓鹏 |
| 125 | 杨勃：豆瓣的小资十年          | 曾宪皓    |
| 139 | 李兆基：高调做事，低调做人       | 十二叔    |
| 163 | 邵逸夫：百岁的娱乐大亨         | 十二叔    |
| 200 | 李朝旺：韧者行远            | 段传敏 徐军 |

雷军不出意料地前来为陈年助阵。他调侃说，“我人生最倒霉的事情是投资了凡客，以后只能穿凡客的产品。”

## 雷军和陈年：无法形容的这种感情

文/陆新之

在凡客发展的巅峰时期，陈年隐隐地感觉哪里不对劲儿，但又不知道问题在哪里。“第一次真正点醒我、让我彻底反思凡客模式的，是我多年的好兄弟雷军。”陈年后来说道。

### 性格迥异，互相欣赏

雷军与陈年同岁，俩人的性格却截然不同，生活经历也天差地别。

雷军，1969年生，湖北人，武汉大学计算机系毕业。多年之后，他这样描述自己的大学时代：每天早上七点钟去教室占座位，

在最好的位置上听课；周六自习到九十点钟，然后去看电影；用两年的时间修完了大学四年的课程。大学里的老师想让雷军帮着做课题，就把自己机房的钥匙给了雷军，最多的时候，他同时拥有三个老师机房的钥匙。他有午睡的习惯，但当他看到有同学不睡午觉看书的时候，因为害怕落后，就把午睡的习惯改掉了。

由于家里并不富裕，还有一个姐姐也在上大学，雷军每月150块钱的生活费是家里月收入的一半，他心里很不是滋味。于是大二的时候，他上了武汉的电子一条街，背个大包在街上帮别人装软件、修机器。就是在这条街上，雷军认识了王全国。这被他视为是生命中最重要的事情之一。

1991年参加工作后，雷军在包里放了一个小笔记本，记录自己每半小时都干了什么。哪怕浪费了半小时，他心里都会觉得难过。他是个工作狂，他认为学会的东西首先是自己的，其次才是公司的。

那年11月，他的人生出现了一次幸运的转折。在一个计算机展览会上，雷军见到了仰慕已久的求伯君。他用“震撼”来形容自己的感受，其中一个原因是求伯君穿了一件黑色呢子大衣，在他眼里，那就是成功的象征。求伯君在北大南门的全聚德烤鸭店请雷军吃了一顿烤鸭，劝雷军来金山软件。经济观察报记者李晶在她的一篇名为《雷军归来》的文章中，这样总结过雷军的少年和青年时期：

这是年少的雷军的性格，这种性格决定了他在事业上也是力争上游的。雷军1992年进入金山软件公司，6年后他成为金山公司的总经理。1998年，联想以450万美元现金外加450万美元商誉注资金山软

件，公司实现重组，雷军出任CEO。至此，金山成为中国通用软件业第一大公司。

雷军是一个典型的好孩子，学习好、成绩好、工作也好。而陈年却不是，据他自己后来在半自传体式的小说《归去来》中透露，他是一个被母亲抛弃的非婚生子，从小跟奶奶生活在山西农村，中学以后才到大连和父亲生活在一起。在高考前一年，他被一种突如其来的革命浪漫主义激情点燃，自己跑回了山西老家，在当地的一所中学当了一年的代课英语老师。又因为和女学生闹了一点绯闻，他连夜又赶回大连参加高考，并最终考取了当地的一所大学，校名和专业不详。当然，这都不重要了，因为最后陈年也没有能够顺利从大学毕业，他只拿到了一张肄业证书。然而，那张肄业证书在他跑到北京住在一家小旅馆里的时候，不知道丢到哪里去了。

这样典型的不靠谱的男青年的生活方式，没有妨碍陈年成为一个文青。甚至因为长时间“游荡在社会边缘”，让他的性格更加愤世嫉俗。他也做过投机倒把的小生意，蒙过人也被人骗过。他怀抱着当记者的梦想，在报纸杂志上写文章并在能月入过万元的时候，鄙视当时的微软总经理杜家滨问他“当记者能赚钱吗”，认为有那种想法是一件极其庸俗的事。

1999年，陈年是《书评周刊》的主编，他在《书评周刊》搞了一个千年读书的活动。对他的价值观和世界观产生巨大影响的是他少年时看的那些来自西方的名著和读物。而这一个千年读书的活动，让陈年一头扎进了中国的古代文化和思想当中。他把王阳明、朱熹这些思想家的书通读了一遍之后，价值观再度发生了变化。

他不想再待在媒体行业里了，他甚至不想再待在文化产业里

了。这其中有部分原因是，在中国做媒体从来不能随心所欲，即便是写书评、谈好书，也不能例外。更重要的一个原因是，陈年突然觉得自己应该去完成一件自己一直想做的事情，他打算写一本书。

1999年，陈年往后看了一千年，心潮澎湃。雷军向前看了几十年，热血沸腾。

其实，陈年和雷军结识于1998年，但当时混迹于不同圈子的两个人，互相欣赏，却从未预料到他们有如此深的缘分，会互助、互信、互相陪伴走过十几年甚至更长的人生道路。

## “情定”卓越网

1998年，互联网热潮刚刚在国内兴起，未到而立之年的雷军对这一新鲜事物十分感兴趣。他认定互联网将是未来方向。所以金山公司也打算投资开设一个IT网站，期望在互联网大潮中有一个立足之地。

1999年2月，卓越网上线试运行，当时仅5名员工，属于金山软件公司下属的一个事业部。卓越网当时的发展目标是做“最大最好的中文下载网站”。卓越网用了半年时间就在中国互联网络信息中心(China Internet Network Information Center，简称CNNIC)的网站排名上排到33位，成为知名的中文软件下载网站。1999年8月，卓越网推出自己的离线软件服务系列光盘：卓越软件空间，随后又推出卓越软件空间II以及卓越软件空间2000。

由于1999年中国内地互联网发展还不健全，作为一个提供IT资

讯和下载服务的网站很难得到实际收益。卓越网每月维持运营的费用很高，却没有任何收入。当然，这在当时的中国互联网界，并不是什么出奇的现象。几乎所有的网站都是在烧钱，大家都在想着怎么把钱花出去，而不是怎么把钱赚进来。

雷军决定步子要迈得更大一些，他决心要改组卓越网，将其转型为B2C电子商务网站，定位为“网上精品店”。2000年1月，卓越网从金山软件公司中分拆出来，金山软件为第一大股东，联想集团所属联想投资为第二大股东，由雷军任董事长。据说他原本是打算自己出任CEO的，但是包括当时的金山董事长杨元庆在内的所有人都不同意，他只能担任董事长。

卖什么呢？有亚马逊的例子在，所有人几乎都会把图书当成是一个最好的选择，但是雷军觉得团队里面缺少一个懂文化、懂书籍和懂出版的人。于是，雷军很自然地想到了两年前结识的文化圈的陈年。

雷军信心满满地给陈年描述了自己的计划，他说他只想卖三种东西，“要卖一本书，卖到100万册；要卖一张CD，卖到100万张；还要卖一个软件，也卖到100万套。”

陈年已经是互联网的使用者，但是互联网时代的到来对于当时的他而言，并没有如雷军这等技术人员那样意义深远。陈年所理解的互联网，仅仅是一种交流的工具，可以去那里获取很多信息，仅此而已。

在雷军找到他之前，比卓越网稍早一点成立的当当网的创始人李国庆已经找过陈年，希望他能够加盟。但是陈年拒绝了。

他答应了雷军，理由很简单，后者是他的朋友。他想，就是

帮朋友一个忙，干个一两年，或许就可以离开，做自己想做的事去了。

2000年年初，雷军和陈年心中打着美好的算盘。就像他们把卓越网的口号改成了“超越平凡生活”一样，这两个刚刚三十而立的年轻人规划的蓝图自然很不平凡。

他们的设想是在卓越设立三个事业部：图书事业部、音乐事业部和软件事业部。早期，卓越的这三个事业部是的确存在的。软件事业部就是提供软件的下载，这是卓越的老本行。当时，他们设想能写出一个“伟大的程序”，而消费者只能在卓越网上下载、购买这个程序。这样，雷军“卖一个软件，卖掉100万套”的目标就会很容易实现。然而，设计一款“伟大的程序”又岂会那么简单，假如当年卓越网成功了，那微软可能要就此消失了。事实是，软件事业部一时半会儿根本做不出多么伟大的软件，这个设想仅仅是个美好的愿望，最终也没有成为现实。

音乐事业部是最让陈年惊讶的一个部门。尽管他原来也是混文化圈的人，可是他仍然每天都在想，音乐事业部的那帮人怎么都这么怪。那些人看起来就很另类，头发要么特别长，要么就是光头。他觉得音乐事业部的同事谈论事情也非常有意思，如果说下个星期要出王菲的唱片，这帮人就称“下周把王菲搞定”，还扬言他们要出一张最红的唱片，要通过卓越网卖100万张或者1000万张。

这是一群特别有激情的人，只可惜，这帮同事们这周想着搞定王菲，下周又很沮丧地说，王菲联系不到，只好联系别人了。后来，他们搞定过朴树、羽泉等音乐人，但要说做一张惊世骇俗的唱片，当时的卓越恐怕还真没有达到那个水准，而且起初他们都没有

考虑到盗版的问题。当时做互联网还很幼稚的他们，谁都没有想到盗版这个问题——只要卓越网卖出一张唱片，所有人可以盗版。这个问题，事实上还将困扰这个行业很多年。

当音乐事业部“卖千万张唱片”的计划也近乎夭折的时候，大家都把希望放到了陈年的身上，都说陈年这么牛的人一定能找到中国最红的作家，让他写一本最红的书，消费者只能从卓越网上买到这本书，那以后卖个几百万册甚至上千万册就不成问题了。

作为图书事业部总监，带着众人的期盼，陈年踏出了打造“那本书”的第一步，他找到了当时图书界比较火的作者之一——卫慧。陈年很快说服卫慧将她下一本书交给卓越卖。可没过多久，一个不幸的消息就传到了卓越那里：卫慧的书被当局列为了禁书。任何出版社都不可以出版她的书了，任何媒体都不可以采访她。于是，陈年此前所做的工作都白费了，他不得不重新思考用一种新的方式开拓卓越的产品线。

卫慧的书不能出版，陈年就想到与出版社合作做其他畅销书的办法，这也是形势所迫。在这样的业务模式中，陈年就能发挥他在出版行业的优势了，毕竟他曾做过报纸、杂志工作，在这一领域积攒了不少人脉。陈年开始联系其他畅销书作者，和很多出版社打交道。陈年带领图书事业部的一群年轻人，整日东奔西走，联系出版社，终于在2000年4月，初步建起了一支采购、销售、库存、配送队伍。卓越网不再是空壳了。也是在这个时候，高春辉宣布因理念不同，辞去总经理职务，离开卓越网。卓越网遂全面停止原有的软件下载服务，随后停止提供IT资讯内容。

2000年5月11日，卓越网以一种全新的面貌出现了，即一个销售

1999年，陈年往后看了一千年，心潮澎湃。雷军向前看了几十年，热血沸腾。

图书的电子商务网站。而陈年也以新的身份出现在了卓越，即卓越网副总裁。

雷军很快发现，他很庆幸找到了陈年。

雷军等人创办卓越网，是为了将其发展成为“中国的亚马逊”，但他们实现理想的步伐却是从“反亚马逊”开始的。当时的亚马逊采用的是大而全的经营模式，其他许多电子商务网站也都学亚马逊，有数量巨大的产品种类，网站页面上有许多分类。但雷军认为，像亚马逊这样的模式，基础在于美国有良好的信用和金融支付系统，美国的信用卡总量超过7亿张，平均每个美国人有3.5张信用卡，发达的金融电子化使网上支付变得十分容易，另外信用卡对用户的金融信用记录十分完善，整个美国社会的信用制度也十分健全，都为网上交易活动提供了良好的信用保证。二是发达的物流体系，美国有像美国邮政局、UPS、Fedex这样著名的大型物流企业，有遍布全国的现代物流网络，可以保证顾客从网上订购的产品在1~3天内到货，这为网上零售所必需的商品配送提供了支持。更重要的是，美国有强大的信息化的基础，有方便快捷的沟通系统和超大的上游供货商，这些保证了亚马逊能够提供海量的商品。但这种

大而全的模式在中国行不通。

于是，雷军想，海量的货品暂时做不到，那么就做精品，我们帮助客户从海量的商品中把精品选出来，也许是一件，也许是十件。这些商品不仅要质量好，也要能保证充足货源，在客户下单之后能迅速地送到客户手上，这不就满足了客户需求了吗？

陈年在一个多月的时间里挑选出了一本让他自己和整个卓越网都印象深刻的图书——《加菲猫》。

当时，陈年找到的是《加菲猫》的32开漫画。在一一打电话给自己出版行业的朋友时，陈年的一位朋友说他有这套书的版权，定价99元，并且可以三折卖给陈年。陈年当时一听非常激动，不仅是因为这本《加菲猫》的价格低，而且因为根据他调查市场的结果，这套书是比较符合当时的大众口味。陈年当即就决定购买这套书的版权，之后他要做的，就是向大众推广这本书，也就是宣传造势。

其实，那个时候，很多人已经知道了《加菲猫》并对其有浓厚的兴趣，但他们都不知道去哪里买一套正版的《加菲猫》全集。正当此时，陈年低价买回了《加菲猫》的版权。这一次，他不仅为读者挑到了一本好书，还帮卓越找到了“那本书”，那本揭开卓越网图书电子商务序幕的书。

“朋友给我很多《加菲猫》，因为他这辈子都没有在那么短的时间里卖掉过那么多书。”陈年回忆说。在那之后，他便开始在卓越网上卖《加菲猫》，他三折买来，同样用三折的价钱卖，即29元。

《加菲猫》是卓越网卖的第一本书，也是卓越网对电子商务很成功的一次尝试。此后一段时间里，卓越虽也卖过不少其他书，但

都卖得不太好。所以，陈年总是乐意向别人讲述他与《加菲猫》的故事，因为“它卖得非常好，我们挑的其他书我就有意识地把它们忘记了——因为它们卖得都不好”。

在走精品路线的过程中，陈年追求的并不是绝对的精品，不是高档、高雅产品，而是“要将庸俗和畅销放大到极致，要努力迎合商业社会”。《加菲猫》就是他对这种路线的初次尝试。

紧接着，在陈年的精心安排下，卓越网成功销售了《大话西游》和《东京爱情故事》。《大话西游》定价4元一套，一天卖出去5000套；《东京爱情故事》的销量打破了传统销售渠道的销售记录。

与此同时，在陈年的主持下，卓越网图书事业部推出《毛泽东传》和《江青传》等精品。陈年还利用自己的策划专长，重新包装打造黄仁宇系列图书，以口碑效应带动图书销量，从而实现名利双收。陈年几乎开创了图书市场及互联网电子商务的一个新局面。

后来，有人说陈年是个见缝插针的人，这不是在贬低他，而是惊叹于他对商机的把握能力。一次偶然的机会，陈年听说三联书店的《钱钟书全集》还有400套没有卖出去，三联书店的总经理非常着急。当时没人敢要这400套书，因为价格太贵了，但陈年没有犹豫，他提出要买下这些书，三联书店的总经理十分惊讶，他问陈年：“你真的要买吗？”陈年说：“我真的要买啊，到底几折能卖给我？你不能那么高的折扣给我啊。”

其实，陈年那时也很惊讶，他不明白为什么这么好的书就是卖不出去，他要尝试用自己的方法去卖书。最后，三联书店的经理给了极低的折扣，陈年乐坏了。但同时，他的心里也开始打鼓，毕竟这么多套书，一套就接近1 000块钱，到底能不能卖得动真是个未知

数。不过，有了之前卖“黄仁宇系列”的经验，这次陈年对《钱钟书全集》也更有把握了，他大致沿用以前的一些推介方法，将这套书放在卓越的首页上，展示出的也是更能打动用户的文字。结果这些书很快就卖光了，连陈年自己都没想到它的反响会这么好。

自那以后，许多人觉得陈年的商业眼光有些另类，别人卖不掉或者压根没想着去卖的书，陈年却能让其畅销。商业社会里，人人都更愿做有利益保障的事，谁也不愿意承担高风险，但陈年却是这样一个喜欢冒险的人。这甚至让很多人觉得不可思议，不理解他为什么会这么大胆。然而，陈年自己并不认为这是冒险，而是自己在这方面理想的一个实践过程。他说：“因为过去有这方面的理想，所以希望它在这个时候展现出来。我在初期一般做事是这样的，进入这个游戏，看到它的规则是这样的，那我首先会符合大多数的口味，我会把自己的那一套紧紧地压住。但是，一旦有缝隙的时候，我肯定会把它呈现出来，而且事实上是对的。”

卓越网成立3年后，做到了国内音像零售第一、图书零售前五名，实现了毛利率30%的目标。卓越网每年收入增长超过170%，2003年的第二季度实现了盈利。这一切能呈现出来的数字，加上2003年爆发的非典疫情对电子商务显而易见的促进作用，让卓越网在表面上看起来很美。

可是陈年说，那是他职业生涯中的第一次危机，整个人都很焦虑，因为绝望。他的绝望是因为账上没有钱，大概只有一百多万元，维持公司日常运营开销都有点紧紧巴巴。而供货商每天坐在他的办公室门口等着要钱，陈年曾经是个文人，喜欢读书，也喜欢和文化人交朋友，卓越网的供货商就是出版社和民营的出版公司，这