

中国30位
企业家的
采访笔记

腾讯

问道商业人生

BUSINESS LIFE

腾讯财经《商业人生》栏目组◇编著



中国30位
企业家的
采访笔记

腾讯 问道商业人生
BUSINESS LIFE

腾讯财经《商业人生》栏目组◇编著

图书在版编目(CIP)数据

腾讯 问道商业人生 / 腾讯财经《商业人生》栏目组编著 -- 长春 吉林出版集团有限责任公司, 2012 3

ISBN 978-7-5463-8553-2

I ①腾 II ①腾 · 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(2012)第028737号

腾讯：问道商业人生

TENGXUN WENDAOSHANGYERENSHENG

编 著： 腾讯财经《商业人生》栏目组
选题策划： 孟祥北
责任编辑： 肖爱兵 孟祥北
书装设计： 柏拉图
出 版： 吉林出版集团有限责任公司
发 行： 吉林出版集团社科图书有限公司
电 话： 0431-86012798
印 刷： 北京旺鹏印刷有限公司
开 本： 710mm×1000mm 1/16
字 数： 330千字
印 张： 23
版 次： 2012年4月第1版
印 次： 2012年4月第1次印刷
书 号： ISBN 978-7-5463-8553-2
定 价： 29.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

中国30位企业家的采访笔记

腾讯：问道商业人生

目 录 / CONTENTS

壹 · 奋斗

创投“好兵”倪正东 / 002

本色蒋锡培 / 014

还原任志强 / 028

王正华：逆风飞行 / 046

黄鸣：为梦痴狂 / 058

不倒翁阎治东 / 072

贰 · 执著

正气王健林 / 084

且诗且行黄怒波 / 092

刘永好的坚守 / 104

创业英雄季琦 / 118

胡葆森：十八年十八城 / 132

朱保国：“太太”背后的男人 / 142

叁 · 激情

另类王征 / 158

最后的狂人严介和 / 170

天命创业者陈泽民 / 184

中国30位企业家的采访笔记

腾讯：问道商业人生

目 录 / CONTENTS

“俏”张兰 / 196

“赌徒”吴长江 / 208

王树彤的飞天梦 / 220

谋动陈劲松 / 230

肆 · 超越

开拓者李宁 / 246

李东生：鹰已重生 / 254

登峰者王石 / 262

践梦者李书福 / 270

灵动李亦非 / 280

傲立王潮歌 / 292

刘建国的上下求索 / 306

伍 · “仁”道

不败胡志标 / 318

佛商曹德旺 / 328

叶莺的华丽转身 / 340

收藏马未都 / 350

后 记



逆风飞翔，一种值得敬仰的姿态，我们愿意称其为奋斗。总以为奋斗是热血沸腾，总以为奋斗是豪情万丈，事实上，不见得每次奋斗都会惊天动地，也不是所有的昂扬都可以气壮山河。有时候，奋斗只是一个坚定、柔和而又悠长的眼神；有时候，奋斗只是一种沉重、稳健而又执著的步伐；当然，大多数时候，我们看到的，是一个个为梦痴狂、不断求索的身影；我们看不到的，是一个个坚韧的灵魂。



创
投
「
好
兵
」
倪
正
东

他有着湖南人「敢为天下先」的精神

他忽悠别人创业，自己也创业，第一份工作干就是13年
他说投资界的高手都是孤独的

他的目标就是当个好兵，一个投资界的好兵

十多年来，倪正东不断地穿梭于创投机构和融资企业之间。有人说，他提供了一座链接创业者和投资者的桥梁；也有人说，他为中国创业企业和创投机构提供了一个共舞的平台；倪正东却坚持说，自己只是给创投大佬端茶递水的茶馆“店小二”——清科永远都只是这个行业的服务者。

|| 异类：知识分子的赚钱策略

腾讯财经：作为创业大军中的践行者和成功者，您是如何看待高等知识分子创业的？

倪正东：创业跟教育没有直接关系，高等知识分子去创业，就是一种选择——个人的一种选择、一种兴趣。普通人觉得自己喜欢创业，随时可以去做，但受过高等教育的人呢？大部分不会突然去创业。一般都是先去外企，或者在大的企业工作一段时间之后，做到一定的位置了，突然发现又想做点儿自己的事，那时候他们才去创业。清科是我唯一的一份工作，像我们这种直接去创业的人，还是比较少见的，属于胆子比较大的“异类”。

腾讯财经：作为清华的高材生，您是在什么环境下去创业的呢？

倪正东：我首先忽悠别人去创业，把别人忽悠创业了之后，自己才去创业。

② ——见“微”知著

创业初期，创业者不可能清晰地知道未来。有时候会走错路，有时候会走弯路。其实，走点错路、弯路，也没有啥不好的。至少在走了错路、弯路之后，错路少了、弯路也少了，而你离正确的路也就越来越近了。任何经历，都是财富！

1998年~1999年，我们在清华办创业大赛，天天在学校里面鼓励大学生去创业——休学创业、停学创业。最后很多人都去创业了，也开始有很多人对我说，“你小子忽悠我们去创业了，你自己怎么不去创业”，后来我勉强说，“那好吧，我就注册一个公司吧”。1999年我注册了一家“清科”公司，也不知道要做什么事，就这样糊里糊涂地算是开始创业了。

18岁那年，倪正东第一次尝到了挫折的滋味。尽管在高考中得到了622的高分，但他却由于志愿填报不当而与清华大学失之交臂。在哥哥的鼓励下，倪正东走进了湖南大学的校门。开学那天，作为92级的学生代表，倪正东上台发言，他立下一个志愿：4年后，我要考上清华的研究生！尽管清华大学固体力学专业的考试竞争异常激烈，但倪正东最后还是以350分的成绩脱颖而出。1996年，倪正东终于实现了4年前的愿望，迈入了清华园的大门。

腾讯财经：有人在创业的队伍中划分出一部分人叫“清华帮”，据悉每个行业里的前几名大都是来自清华的创业者，您怎么概括这些“清华帮”的特质？

倪正东：我算一个非典型的清华创业者，我本科

不是在清华读的，虽然在清华待了近十年，但主要时间还是在那儿读硕士、读博士，所以我的观点不能代表所有的清华人的观点。

总体上说，“清华帮”做事踏实，这可能跟学校“自强不息、厚德载物”的校训有关系。好强又自强；做企业面临行业竞争时，比较讲“德”；在这些方面，“清华帮”很有共性。另外，清华这帮创业者抱团、低调。虽然大家经常在内部打架，但是对外整体上抱团；偶尔有一两个高调的，但总体上还是务实和低调。

腾讯财经：在您的创业过程中，面临2001年~2002年的“互联网寒冬”时，是什么信念支持您坚持下去的？

倪正东：那时候刚开始创业就遇到寒冬，就像一个人刚从家里出来，就遇着大雪，这个时候是回家呢，还是继续往前走呢？有很多人就掉头走回家了。在1999年~2000年，我有5个一块儿创业的清华的同学，一看“暴风雪”来了，4个人选择走了——有的去加州理工读博士了，有的去哈佛读MBA了。一切都变了。当时我觉得风险投资这个事儿有点儿意思，是挺好的事，肯定有前景。反正头顶上的太阳还在那儿，虽然不知道前路怎么走，但要是掉头回去就太没意思了，还是往前走吧。所以我当时决定咬紧牙先熬着。那时候的状态，就好像一个人已经饿了好久了，面对仅剩的几包方便面，只能选择坚持多久算多久。

后来市场环境转好了：2003年携程上市之后，又有盛大、百度、分众上市。就快绝望的时候，市场好起来了，互联网的股票又涨起来了。“暴风雪”没有了，雨过天晴，形势一片大好。于是，大家觉得VC还挺有意思的；有更多的人开始投入这个行业。当时，在最黑暗、最无聊、最没有希望的时候，有一个“清科”在那儿“忽悠”大家一块儿抱团取暖，大家觉得“清科”挺有意思。后来，参与到清科的人也越来越多了。就像新东方老俞说的，绝望的时候，就是希望要来的时候。那个时候，清科就坚定这么一个信念，而且清科比较幸运——等到了晴天。

腾讯财经：清科一开始是创投行业的服务者，后来是怎么想到要参与进去的呢？

倪正东：清科在骨子里还是一个服务者的角色，像媒体上所说的，我们是“开茶馆”的——像一个店小二，端茶送水的。沈南鹏、熊晓鸽、阎焱、靳海涛、吴尚志都是投资大佬，我们是小兄弟，负责帮他们搬搬凳子，倒倒茶——端茶送水。后来，我们这个茶馆还挺热闹的，每次年会有那么多人，有那么多赞助商，我们也因此赚了一点儿小钱。既然阎焱、沈南鹏、熊晓鸽这么能赚钱，免不了偶尔也会带着我们这些小兄弟投点小钱。比如，他们投资一个金矿，我们也跟着放点儿小钱进去，他们投5000万美元，我们投50万美元。所以，基于这种心态，我们还应该是服务提供商。虽然也跟着投点小钱，但我们还一样是“端茶送水”的，他们上台演讲的时候，我们就负责搬凳子、递话筒。渐渐地，大家觉得，清科不仅能够赚点儿钱，还能为这个行业服务——为创业者服务，为投资人服务。当然，也包括我们的研究，是为这个行业提供资讯服务的；我们的论坛，是给大家提供一个投资、募资的交流平台；我们的财务顾问，是帮企业家、创业者找钱，帮助很多投资人找项目的；我们的《创业邦》，是为创业者提供一些咨询，使创业者能够联系起来的。今天清科做的事，跟十年前一样，都是为创业者、为投资人服务，这一点始终没有变。

|| 圈子：开发的是寂寞

腾讯财经：您在业界被称为掌握中国创投市场信息最全面的人，您觉得这样是不是更有利于您去发掘这里的潜力股？

倪正东：这是有好处的。投资界的高手都是很孤独的，他们总得找个人聊聊天，他不能跟他的竞争对手讲他的事情，好事还有可能会讲讲，坏事他们绝不会讲。所以，我相当于是这个行业里面可以与他们交流的人。他们需要找人、挖

人、裁人的时候，会找我说说；行业里相互打架的时候，我也经常负责协调；有些大佬之间，因为一些项目出现问题，经常会说“倪正东，你帮我把他请过来，咱们一起坐坐”……正因为清科做了十几年，彼此之间已经建立起了一种信任。

清科掌握的行业信息比较多，不管是“正史”、“野史”，还是“八卦”，我们都比较了解。但是，八卦这部分我们不说。

腾讯财经：很多投资人有过创业的经历，这种经历是否更有利于他去发掘有潜力的优质公司呢？

倪正东：中国做投资的人，有创业经历的以前是很少的，倒是投行出身的人比较多。现在越来越多的成功企业家也开始加入这个行业，这两种出身没有绝对的好与坏。我觉得创业经历和投行出身对于做投资，都是一个非常好的补充。

企业家们有其自身优势：他管过人，他了解行业，他打过仗，他经历过生死。投资人的优势就是能从资本层面看问题，有投资的经验，专业化程度很高。在业内，有很多人是一直做投资、投行的，像吴尚志；有一些是做企业出身的，像邓峰，他们都做得挺好的。当然，做过投行又有创业经历的，像沈南鹏这种，他比较独特，就会做得非常好。

腾讯财经：您怎么看待创投行业的现状，世界经济面临二次探底，这对创投行业会产生什么样的冲击？

倪正东：创投行业永远都是一半晴天、一半雨天。资本市场好的时候，退出非常好，募资非常容易，但同时投资的价格也非常高，大家都以上市公司作为参照，上市资本涨得多、价格就贵，投资也会很贵。资本市场不好的时候，退出很麻烦，融资也会麻烦，但是投资一级市场的价格却是相对合理的。所以说，我们这个行业就是一个纠结的行业，有晴天，有雨天。做这个行业的人心态要好，不像对冲基金，看一年的业绩，赚钱了就赶紧分掉。投资这个行业，去年好不代表今年好。去年在私募市场上，很多公司估值都是几十亿美元、上百亿美元，一到上市的时候，可能会下降很多。我们这个行业像是在坐过山车，所以心脏好的人才

② ——见“微”知著

世界上有很多的“如果”，但却只有一个“现实”。

能做投资，心脏不好的人，不适合这个行业，有“生命危险”啊！

腾讯财经：面对这样的全球大环境，清科集团如何才能紧跟行业步伐，在未来创投行业洗牌过程中保持领先地位？

倪正东：清科是跟这个行业连在一起的，从1999年到现在，一直跟着创投行业发展，我们经历过好几波行业的调整。行业好的时候，我们跟着一起好；行业不好的时候，我们还好，我们的抗风险能力挺高的。因为相比一般的投资公司，我们多几条腿——我们有几块业务，有研究，有会展，有投行，所以清科有平衡风险的能力。就像前几年，有很多小型的投行都死掉了，因为市场不好。没有项目做，他们就养不起人，只能砍掉。但清科不一样，我们的投行回报不好的时候，可能我们的会展很赚钱，也可能我们的研究很赚钱。所以，我们清科的抗风险能力挺高的。但我们也靠天吃饭，行业好的时候，我们也跟着大发展。最近这两三年，因为人民币基金爆炸式增长，注册的基金越来越多，所以我们的客户也越来越多。行业内的投资机构从以前几百家，变成现在几千家、上万家，我们的客户基础大了，吃饭就不愁了，这对我们来说，也是一件很有意思的事情。

腾讯财经：清科集团建立了国内最强大的创业投资关系网络。回想起来，在这个圈子建立的过程中，您认为哪些阶段是最重要的？



倪正东：我觉得，主要是赶上了好时候。刚开始，清科成立的时候，这个行业才刚刚开始。那个时候可能两三个人就是这个行业所有的VC/PE了。他们也不太懂，甚至也没赚过钱，包括熊晓鸽他们也没赚什么钱，他们的第一支基金金额也都很小。大家就像一帮穷哥儿们，不管年龄大小，抱在一块儿。互联网发展的时候，最开始只有几个种子用户。我们比较幸运，在1998年、1999年，赶上了这批种子用户。1998年，我请张朝阳到清华演讲，他那时候才融到几十万美元，一打电话他就来了，现在是找不到了，哈哈。清科就是互联网从萌芽到发展的历史见证者。正因为大家一起经历过那段历史，所以关系一直很牢固，而且我们跟大家的关系都是多层次的，他是我们的会员，是我们研究报告的用户，又是我们调查问卷的对象。

有人羡慕倪正东的运气，在大多数大学生还不知道创投为何物时，他已经组织了全亚洲第一个创业大赛，而在清科公司需要融资时，他又成功得到硅谷著名风险投资人的认可。但倪正东却总结得十分简单：

“做一件事情就要把它做好。我做学生就是想考第一，我做企业也想像第一。”此外，倪正东也承认，一个人在关键时刻所作的选择是重要的，每个人在十字路口所作的选择都将决定他人生今后的方向。就像清科的英文名字，“Zero2ipo”，一切从零开始，能否实现人生的IPO，最终将取决于你自己的每一次决定。

|| VC/PE：创投是个江湖

腾讯财经：VC/PE曾被外界称做攫取利益的猎鹰，能否谈一下您身边的投资

大佬都是一些什么样的人？

倪正东：VC/PE界，就像是一个江湖。金庸的小说里写的每个角色都可以在这个行业找到对应的人，这个在媒体上不好直说，南帝北丐、东邪西毒，全都有对应的人。这个行业里，有竞争，也有传说，挺有意思的。

腾讯财经：创投行业有很多来自湖南的大佬，被外界称做“湘军”，您作为其中重要的成员之一，如何概括“湘军”的特质？

倪正东：我认为还是不要搞地域化。但是湖南有种说法叫“敢为天下先”，做投资也是一件敢为天下先的事。湖南人在湖南的地盘上，天天打架，一出湖南之后，大家经常合作。

腾讯财经：作为青年一代的创投人士，您的经历是比较丰富的。在您的成长过程中，谁是对您影响最大的人？

倪正东：业界的这些人，对我来说帮助都挺大的，所以我对业内的人都非常感激，像熊晓鸽、阎焱、吴尚志、沈南鹏等很多人，大家都在共同成长。还有很多企业家及清华校友，很多人都值得去感谢。

从2000年开始，每一年年底，倪正东所带领的清科集团都将举办一次行业内的年度论坛，邀请业内的各派高手一起“华山论剑”，盘点过去一年行业里的亮点与危机，共研未来机遇与发展大计。这也被外界形象地称为创投界的“武林大会”。

腾讯财经：据了解，您的爱人曾在清科，而清科也曾有过一段类似于“夫妻店”式的管理模式。请问您与妻子是如何相识的？面对事业和生活，您夫妻二人是如何分工的？



倪正东：这是八卦，一般不能在媒体上吹牛说夫妻好，一吹就出问题了，哈哈！我们在湖南大学就是校友，她比我低一个年级；后来，我在清华读博士，她在那儿读硕士。我们在两个学校都是校友，她算是我的师妹，我们之间年龄相差不多，就这样。有点像电影里面说的，“上帝安排的，人总得有一个领导，有个人来管”。她就是上帝派过来管我的，不然我就“无法无天”了！

至于夫妻店这个事，说实话在一个公司还是容易吵架，所以我一般不太主张夫妻在一个公司里面共事，因为很容易把家庭问题带到工作中来。她（南立新）2001年加入清科，2006年离开。当然，后来她所在的《创业邦》跟清科也有关系。这是熊晓鸽的主意，他建议我们夫妻俩分开，就帮着投资创立了《创业邦》。这样我们俩能有一定的联系，又能保持一定的距离，这样是最好的。

腾讯财经：在这之前，您想过做这样一本杂志吗？

倪正东：想过。因为我跟南立新在1999年~2000年的时候管过一本杂志，叫《中国科技信息杂志》。那个杂志是当时第一本在国内报道风险投资的杂志，她做主编。

腾讯财经：作为老板、投资人、儿子、父亲、丈夫……各种身份，您感觉最成功的是哪一个？最失败的是哪一个？

倪正东：说实话，好像都不成功。首先做父亲没做好，没时间陪女儿，这点我很内疚。做老公吧，我觉得也没做好，天天关心得很少，也很少陪她去逛街。做儿子吧，我觉得做儿子还算做得很好的——我经常回去，一年回去七八次看我爸妈，比一般的人要多很多；不管在哪儿都给我妈打电话，做的梦百分之八十都是在老家。老板的话，我跟我们同事之间关系更多的是像朋友关系、家人关系，所以我们公司都很轻松，没人怕我的，大家都怕我们公司的CFO，一见我都是嘻嘻哈哈的。

每个人或多或少都会点厨艺，可为什么还需要那么多厨师？其中的道理是：在很多看上去简单的领域里，其实都需要专业的服务。这就是商业机会的源泉。

腾讯财经：您平时喜欢钓鱼，打高尔夫这些活动，生活当中，您是一个什么样的人？

倪正东：其实生活上我是一个性情中人，是一个感性的人，一个纠结的人。有感性的地方，也有理性的地方，是典型的AB型、金牛座的人。对朋友很坦诚的，所以我的朋友特别多，年龄跨度也比较大，但是最好的朋友也不会很多。我还是属于比较感性的人，有点愤青，有点文艺，有点现实的人，用很多人的话说，有点小“变态”，哈哈哈！

我这个人还比较自我，做自己的东西，走自己的路。比如说创业做企业家，习惯做自己的风格，当然也把很多人的东西都融合过来，包括柳传志的一些观点，对我的影响其实挺大的。还有老柳（柳传志）说过的，叫做退出画面看画，这个也是我要学习的。我们经常要退出一项具体的工作来看这项工作，比如说在建班子、搭台子、带队伍上，这说法对我来说也是很有启发的。

在创投界，我是一个比较喜欢唱歌的人，我可以跟所有的人PK，唱歌肯定没有熊晓鸽唱得好，但是能唱的歌的数量绝对没有人能跟我比，就是“男女通吃，老少通吃，中外通吃”。这个是没人能跟我比的，哪怕是你们年轻人跟我比，也绝对比不过我。你们会唱的歌我会唱，你们不会唱的我也会，所以一般