



商智

聆听CEO的顶级智慧

精品购物指南报社 编著

清华大学出版社



商智

聆听CEO的顶级智慧

精品购物指南报社 编著

清华大学出版社

内 容 简 介

本书揭示了 21 世纪具有代表性的商界创业和领军人物的成功之路,为期望有所作为者指引方向;同时,它也是一本简单实用的手册,教你如何更高效地管理企业。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

商智:聆听 CEO 的顶级智慧/精品购物指南报社编著.--北京:清华大学出版社,2011.11

ISBN 978-7-302-26909-0

I. ①商… II. ①精… III. ①企业管理—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 193975 号

特别策划:王立成 徐 冰

责任编辑:纪海虹

特邀编辑:张晓菲

内容提供:精品传媒《数字商业时代》

责任校对:宋玉莲

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:160×230 印 张:10.25 字 数:192 千字

版 次:2011 年 11 月第 1 版 印 次:2011 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:25.00 元

智者从商的成功之路

有人说当今世界是一个没有英雄的时代。其实不然,每个时代都有每个时代的英雄。在战争年代,革命熔炉锻造了一群智勇双全、叱咤风云、所向披靡的战将。以经济建设为中心的主旋律,改革开放的大潮流,经济全球化的市场机遇,造就了一批又一批的商界精英。

这就是时势造英雄。《商智——聆听 CEO 的顶级智慧》是精品传媒《数字商业时代》倾心采访、编辑的一本访谈录,记录和揭示了 20 世纪 90 年代以来,特别是 21 世纪以来具有代表性的商界创业和领军人物的成功之路。

近 30 年来,中国非国有经济主体企业家的成功历程,大体上可以分为三个阶段:20 世纪 80 年代主要取决于企业家的勇气和胆识。因为那时经济体制改革刚刚起步,创业和经营需要勇于突破传统计划经济体制的束缚。那时也是各种商品供不应求、市场严重短缺的时期,无论在城市,还是在乡村,有许许多多显性的市场机会。创业者只要有商业冒险精神,就比较容易获得成功;20 世纪 90 年代,是中国从计划经济向市场经济转轨的时期,新

旧两种体制并存，市场机制与计划手段相互博弈。在这种大背景下，现实生活中事实上存在着许多灰色地带，非国有经济主体及其投资人往往不得不打通各种关系，寻找政策变化的机会，获得权力的支持，即经济学上所说的依靠社会资本进行创业和扩张；进入 21 世纪以来，我国基本建立起社会主义市场经济新体制，市场机制在资源配置中的基础作用初步确立，市场供求关系出现新的变化，一般制造业和传统服务业的供给能力迅速增长。究竟干什么好，即寻找新的投资热点和市场机会是创业者和投资人面临的共同难题。一句话，靠商业冒险精神，靠政策空间，靠寻租，靠机会主义等途径获得成功越来越难了。

但是，中国经济持续快速发展的大趋势仍然具有客观必然性，产业结构调整 and 升级为后来者提供新的机遇，信息化为先导的知识经济浪潮，使一批掌握现代科学文化知识的智者成为新时代的弄潮儿。《商智——聆听 CEO 的顶级智慧》采访的陈天桥、江南春、韩小红等商界新星就是新时期涌现出来的企业家杰出代表。

商智，顾名思义，是指商业智慧。细读访谈录，他们所展现的商业智慧及其成功的实践，不是靠与生俱来的天分，不是靠突发奇想的灵感，也不是靠机会主义的运气，更不是靠权力资本的栽培。他们的成功，是靠现代科学文化知识的底蕴，靠对社会需求变化的敏锐洞察，靠独树一帜的市场定位，靠不断追求卓越的科技创新，靠逆境中坚持不懈的努力，靠信任与合作的团队精神，靠造福大众的社会责任感。

与本书展现的企业家相反，目前社会上也有一伙商智颇高的混混。他们游走在政商之间，拉大旗做虎皮，在合法与非法之间敛财，既当婊子，又立牌坊。他们是一伙令人作呕和不齿的奸商。

同样是高商智，差别为什么那么大呢？

在本书出版之际，借题发挥，作为序言。

中国社会科学院学部委员 吕 政

2011.9.2

目录

第一章 梦想撼动世界

1

陈天桥：有梦想，但绝不冒险 孟岩峰 /1

江南春：专注于梦想 /4

韩小红：为慈铭帝国重生 刘扬 张珂 /8

贾军：执著早教一辈子 齐鹏 刘扬 /13

周鸿祎：做跟别人不一样的事 白鹤 /17

第二章 为自己奋斗

22

刘强东：成就京东，成就自己 刘扬 张珂

章怡敏 美圻 /22

汪海：我喜欢挑战 周颖 /27

茅忠群：不想守业要创业 孟岩峰 /33

郭曼：让航美成为“媒体巨人” 张沙沙 /40

第三章 布局商业新天地

45

黄怒波：拒绝野蛮生长 白鹤 许智博 /45

朱新礼：汇源“愚公” 白鹤 /51

梁信军：我是廉价的高智商民工 白鹤 /56

王文京：创建幸福企业 潘青山 徐昊 /60

李如成：“组合拳”掌门人 齐鹏 /64

冯仑：生存就是煎熬 韩笑 姜洪桥 周璐 /67

第四章 创业难，守业更难

73

柳传志：一个不小的考验 赵媛 /73

季琦：创业容易守业难 林姗姗 /78

许志华：合格的接班人 孟岩峰 /83

张宝全：当梦想照进现实 潘青山 /87

王长田：我中了商业模式的“魔咒” 白鹤 /92

第五章 做品牌，做慈善

99

李宁：品牌重塑 潘青山 王苗 高炜 /99

张志峰：打造国际顶级时尚品牌 白鹤 /102

陈发树：我的慈善我做主 张珂 /108

陈光标：不愿在巨富中死去 白鹤 /110

第六章 特色企业家之路

115

李书福：现代气质的企业家 潘青山 刘扬 /115

赵勇：要做就做最好 林志远 /119

王忠军：娱乐圈中的经营家 罗勒 /125

王传福：低调潜行 潘青山 /127

项立刚：像管孩子一样管员工 张晓 /131



第七章 给成功一个理由

135

马化腾：成功源于对事业的专注 张晓菲 /135

莫天全：成功源于我跟紧了时代 韩笑 /139

求伯君：成功只属于个人 潘青山 /143

李菲：无处不冠军 孟岩 /146

潘石屹：该出手时就出手 丁凯 蒋毅坤 /150

第一章 梦想撼动世界

陈天桥：有梦想，但绝不冒险

一个企业发展要经历五个阶段：一是战略上寻找突破点；二是要专注；三是要进行整个产业链的整合；四是适度多元化；五是变成社会企业，承担适度的社会责任。

——陈天桥

陈天桥，1973年出生于浙江绍兴新昌，1994年毕业于复旦大学经济学专业。1999年，陈天桥以50万元启动资金和20名员工为基础，创立了盛大网络有限责任公司。现任盛大网络董事长兼首席执行官，全国政协委员，中国富豪之一。

经历了十多年发展的盛大集团一路磕磕绊绊走到今天，借游戏崛起，到看似运筹帷幄实则失败的“盛大盒子”计划，再到初步铺设完成互动娱乐王国，“网上迪斯尼”一直是陈天桥不曾褪色的梦想。

在互联网领域，盛大、阿里巴巴和腾讯、百度走出了完全不同的扩张路径。曾有业内人士认为后两者走的是横向扩张的路数，分别“圈”起用户和信息；而阿里巴巴走的是纵向路线，看定一个领域，打通产业链。

不过盛大与阿里巴巴最大的区别在于，盛大圈起来的都是创意产业的“制造业”，而在“阿里巴巴系”上流动的是鞋帽、机票等实体、标准化产品。低端制造业已经泛滥，但是真正好的电影、电视剧、音乐、文学仍是稀缺的，盛大向上游延伸的利害也在于此。

在欧美发达国家,创意产业中诞生了不少巨型公司,盛大的偶像迪斯尼就是其中之一。这是盛大为了在激烈的互联网和互动娱乐界竞争中有机会保持快速而持续增长的重要布局。

早在 2009 年,陈天桥基本完成了“盛大娱乐帝国”的框架搭建。

织网：内生联合 外扩纵横

盛大公司成立 10 周年之际也就是 2009 年,变身为一个互动娱乐产业“巨无霸”并非偶然。

盛大收购中国领先的原创娱乐文学门户网站起点中文网 4 年后,2008 年 7 月正式成立盛大文学,经过一年半时间的发展,盛大文学旗下建立了 10 个业务分支,迅速完成了自身网络的搭建以及产业链布局。其中,广告和无线业务呈现数倍的增长。

用了 5 年时间,陈天桥织成一张文学之网,这段时间并不短暂,可见他心中的梦想虽然高远,脚下的路子却相当坚实。这张“局域网”让陈天桥感受到了“扩张”的感觉,摸清了扩张的模式,更加明白如何掌握节奏。

在 2009 年第三季度的财报显示中虽然没有像盛大在线一样单独统计,但是在“其他收入”那一项中,大部分收益都来自于盛大文学。盛大文学总裁吴文辉曾说:“2010 年盛大文学做到五六个亿没问题。”

盛大文学是陈天桥心中的一颗定心丸,百度最受欢迎的 100 本书里,有 90 本与盛大文学有关。盛大文学在文学版权领域已经占据优势。为了帮助盛大文学寻找“通路”,盛大网络曾在半年内一举扩张了 3 家公司,从起点中文网算起,盛大进行重要扩张的间隔时间从 4 年到 1 年,最后缩减到一个月。

有梦想,但绝不冒险

关于企业的发展,陈天桥的节奏感很好。他曾经这样描述企业的发展阶段:“一个企业发展要经历五个阶段:一是战略上寻找突破点;二是要专注;三是要进行整个产业链的整合;四是适度多元化;五是变成社会企业,承担适度的社会责任。”



早在 2009 年 9 月，盛大游戏就已分拆上市，募资 10.4 亿美元。两家上市公司使盛大手中大约持有 20 亿美元的现金。把这些钱怎么花出去，则成为它们的“义务”。可以说，盛大的游戏业务占主要收入的 90% 以上。盛大集团将主营业务拆分成盛大游戏、盛大在线与盛大文学三驾马车。

在 2009 年盛大公司成立 10 周年的员工献礼中，有一套员工做的造型别致的 10 个玩偶，分别代表盛大的 10 块业务：包括盛大集团、游戏、在线、文学、影视、旅游、音乐、家庭棋牌平台、手机互动娱乐、电子竞技平台。

正是这样的 10 块业务构成了盛大的整条产业链，它也是盛大“网上迪斯尼”的雏形。成为首富之后，陈天桥曾说过：“我希望以后大家说起游戏，一定会想到盛大；而说到盛大，想到的不仅仅是游戏。”

可以说，“娱乐互动”是盛大的平台核心，娱乐是内容，互动则是服务平台。陈天桥曾阐述：“我们的娱乐内容一定要基于一个新的互动技术平台来提供，从世界的范围来看，只有在互动这个平台上我们才可以同世界级企业处在同一个起跑线上。”换言之，只有坚实的平台才能帮助盛大快速实现其“网上迪斯尼”的梦想。

江南春：专注于梦想

也许我本来应该是个写诗的文学青年，只不过现在蜕变而成了会创造生意的小资派。我想以后公司的具体工作不用我做的时候，我就专心思考创意。如果有时间，我还想写写文学和社会评论，最好将来还能写出类似于《英雄》的影视剧本来。

——江南春

江南春，1973 年生于上海，毕业于华东师范大学汉语言文学系。1994 年凭代理 IT 广告而挖到第一桶金。1998 年，他的企业年收入超过 5000 万元，占领了上海 95% 的 IT 广告代理市场。

对梦想的追求成就了江南春的传奇人生：21 岁，在大学期间创办广告公司，大学毕业就已身家百万；2003 年，建立分众传媒，两年之内扩张为一个铺遍两万多栋楼宇、覆盖全国 52 个大中城市的传媒巨头；2005 年 7 月，分众传媒在美国纳斯达克上市，成为中国第一个在美国上市的纯广告传媒股。他在别人未见之处开辟了自己的一片天空。

对于昨天的成功，江南春以一种释然的态度来面对。2009 年，江南春结束单身生活，与凤凰卫视的主播陈玉佳携手步入了婚姻殿堂。经历了商界风风雨雨的江南春将婚姻视为人生的一次蜕变，江南春说：“人生最重要的是生活，其他的東西，比如金錢、名譽都是附帶的。”如今，出現在媒體的江南春把對於事業的極致夢想，轉換為對於家庭生活的盡心經營。

把无聊换成钱

如果有以下两种赚钱方式的业务,其一,一个市场,一年需要近6万块的液晶显示屏,用来安装在商务楼宇、大型超市等场所滚动播放广告。其中制造销售液晶屏的利润率不足10%,且以惊人的速度逐年下降;其二,数字化户外广告媒体正以不低于20%的利润率基础上逐年在递增。这两种方式你会选择哪一种?答案似乎显而易见,然而难点不在选择,而在创意,更难的是要成为将它付诸实践的传媒商人。

分众传媒总裁江南春就是这样的商人。2002年,已在传统广告业浸淫近多年的江南春,开始对这个行业进行一次深入细致的思考。当时,他领导的永怡传播成为七家知名的互联网客户的广告代理公司,营业额突破亿元,利润却没有同步提升,这个市场一不缺高级管理人才,二不缺有经验的销售人才,但市场的发展趋势却是背道而驰的。这说明,教科书上推崇的成功模式已经不适用了。

江南春的分众传媒从形式到内容都是基于逆向多维化思考产生的,他不再关注用营销的手段和发掘客户来提升传统业务,而重新回归人性本身来研究广告效率逐渐降低的问题。最终,江南春将自己要做的事定义为帮助别人打发无聊的产业。这个令他满意的答案得益于自己的人学研究非产业观,而以人学研究为本思想,是反经验模式的结果。这是江南春理解的大多数创新商业模式的成功通则。

结合多年广告行业的职业经验,很快江南春设计出了分众传媒的商业模式:在城市各大写字楼里建立LCD-TV(液晶电视)平台,卖广告段位给广告主去播放,再整合起来利用一个全国性的传播媒介提供给广告主系统的战略性推广服务,所谓分众就是频繁出入这些场所的月收入在3000元以上的受众。

实现这个模式必须做到几个关键点:说服目标楼宇安装液晶屏,说服广告客户在楼宇电视上挂广告,还有前期足够的投资防止资金链的断裂,尽可能圈地竞争防止跟随者超越……

对于楼宇物业来说,最担心的就是过分商业化会引起业主的反感。

对此，江南春有针对性地提出在广告中加入物业的公益内容。由于辅之以不同程度的进场费，楼宇的谈判工作进行得比较顺利。接下来向客户推广这种媒体形式，这个工作分众是在楼宇数字电视安装到了近100家规模时进行的。江南春曾这样描述当时的胶着状态说：“客户的增长和楼宇的铺设是循环递进的，当时如果说有失误的话，就是原先计划的一线城市只找100家楼宇，假使按每家楼宇5000目标受众计算，就有50万人被覆盖，而实际上海只有25万分众的受众，大部分有价值的受众并没有覆盖到。原先的锁定代表性分众的策略实际上行不通，广告效果显现不出来。这时，对大概多少栋楼能实现盈亏平衡自己心里也没数。”

那时，上海的另一家竞争对手聚众传媒跟得很紧。既需要圈地，又需要迅速摸到投资盈亏平衡点，江南春很快意识到，他要做的事只是一个，需要四五个亿来做的事情必须借助外力。幸运的是，当时江南春在世贸大厦的28层办公室，和软银办公室正好门对门，江南春处事交友开放的个性在那个时候起了作用。他以最快的速度了解并获得了软银的资助，度过了最可能的夭折点。

2005年，分众传媒的液晶电视已经覆盖了包括中国香港、中国台湾、新加坡在内的41个城市两万多栋商业楼宇，人流量覆盖3000多万中高端受众；江南春也已获得11家机构总计4250万美金的投资。

虽然分众的液晶电视广告和传统电视广告相比具有低成本优势，也已获得了客观的评估数据，但竞争对手迅速跟进已经使很多城市开始了圈地之争。而覆盖41个城市的规模，即使资金链不出现问题，发展壮大后再以全资回购，仍然不足以降低江南春的掌控难度。

专注于梦想

江南春的成功，不仅因为他把自己的天地变成了世界的大舞台，更因为他把这件简单的事做到了极致：“我做的事情很简单，只是将电视挂遍了楼宇、终端卖场，中国生活圈媒体群就逐步形成了。”在他的行业里，分众占据了全国98%以上的市场份额。江南春始终是在追求极致的道路上不断前进的梦想家。



十多年过去了,在大风大浪中一路走来的江南春对梦想有了更多的反思,他说:“曾经我是一个喜欢大开大阖的人,但现在我平淡多了。”昔日,分众传媒在江南春的带领下,迅速扩张、高歌猛进;在江南春看来,分众今后应该走“精”和“专”的路线。在2010年分众的年会上,江南春向全体员工阐释了他的新思路,在24页PPT的最后,他用最大号的字体写道:第八年,我们从零开始。他说:“未来5到10年我都还不会退下来,我还可以做得更好。”江南春重又上路,“人生以服务为目的,即使开一个面馆,想的就是如何把面做得更好吃,让客人更开心。而如果一开始只想着把面馆开成连锁店,那么就一定不会取得最终的成功”。如今专注于电视广告市场的江南春,时刻注重服务的质量而不在乎公司扩张的脚步——做回纯粹事业的江南春,已经洞悉了经营之道。

为梦想而转身

婚姻生活对江南春来说是全新的天地,在他看来,之前所做的一切都无法与“丈夫和父亲”这两个身份相提并论,他说:“在我这个年纪当上了丈夫和父亲,本身就意味着人生航向的转变。”曾经,江南春将全部心力都投入在事业之中,而今他明白了属于他的那份家庭梦想,转身之后从家庭生活中得到了更多的幸福和满足。江南春认为自己能找到陈玉佳很幸运,他说:“我太太跟我是同一类的人,虽然在两岸三地,成长和工作经历不甚相同,但我们的性格、价值观、处事原则几乎都是相同的。”

江南春的生活看似悠闲许多,往返于台湾和大陆之间过两岸生活:“以前我每周都是干满七天,从没有周末的概念;现在我一定会把周末两天留出来陪老婆、陪孩子,享受家庭生活。”江南春不愿再错过陪家人一起看电视、吃晚饭、逛商场的分分秒秒,这也让他对再熟悉不过的“电视”有了新的认识,“电视之于我,已不仅仅是商业拓展的工具了。与家人一起看电视的时候,我感觉很幸福,很满足”。

韩小红：为慈铭帝国重生

当生命只有3年、5年的时候，你会坚强地走过去。现在我倒觉得没法再有那种特别充实的感觉了，因为我需要重新去规划未来20年。

企业做大的过程其实就是一个老板成长的过程，从细节到战略，再到资本、资源整合，这是对一个人性格、智商、情商的挑战。

——韩小红

韩小红，原解放军总医院(301医院)肿瘤内科医师，2001年毕业于德国 Heidelberg(海德堡)大学，获医学博士学位，现任北京慈铭健康体检连锁机构总裁，北京消费者协会慈铭大众医疗健康消费教育学校校长，卫生部《健康体检服务管理办法》专家委员会委员，中国医师协会医师健康管理与健康保险专业委员会委员，中国留学生创业全国理事会理事。

韩小红出生于医学世家，热爱书法，爱好文学。她喜欢听着音乐，泡一杯清茶，然后铺开宣纸挥毫泼墨，写下雨夜的诗篇……她曾经在人们的视线里消失半年，原因是被检查出胃癌，由于早发现早治疗又顺利康复。身为北京慈铭健康体检连锁机构总裁，她自己也成为健康体检的受益者。

韩小红以“市场切割术”开辟新行业，然后带领企业迅速扩张，发展成为亚洲最大的健康体检与健康管理机构之一，以知识创富成就“慈铭速度”神话！2005年，她被评为“北京影响力·影响百姓生活的十大经济人物”；2006年，又被评为“中国十大海归创业新锐”；2010年，被人民日报社授予“健康中国特别贡献大奖”。

军人出身的韩小红说：我的“为人民健康服务”不是理想主义！因为我们坚持这个企业价值观，才成就了今天。

我是健康体检的受益人

早在2005年，韩小红女士被评为“北京十大影响力人物”，在颁奖典礼上，主持人的提问把她震住了：“听说您患上了胃癌？”韩小红本想保住这个秘密，却被人揭穿了。

2005年6月，韩小红和员工去韩国考察标准化体检。韩小红体验了无痛胃肠镜检查。回国后，韩国的体检报告出来了，韩小红患上了胃癌。对此，韩小红不相信：“怎么可能呢？我经常体检，能吃能喝，每周爬香山、做瑜伽、游泳，是不是搞错了？”

韩小红再次到肿瘤医院检查，然而结果诊断是胃癌早期。很快，韩小红就做了手术、化疗。术后4个月，仍旧处于观察期的韩小红便投入到工作之中。她说：“当你问我是否健康时，我很惭愧，因为我确实不健康。但是我是健康体检的受益者。”作为肿瘤科医生，韩小红很后怕，她得的是细胞癌，如果不及时发现，恶化很快，她说：“我才38岁啊，如果不发现，我的一生就完了。”

顺利康复后的韩小红说：“这次患病也值得。第一，我是健康体检的受益人，我可以用亲身经历告诫大家定期体检很重要；第二，我住院期间员工们都很努力，把公司打理得很好，他们的关心让我很欣慰。”

知识创富

早在2001年6月16日，34岁的韩小红收到了一份特殊的生日礼物，她的丈夫给了她“北京慈济（今慈铭）门诊部总经理”的头衔。那时，韩小红还在德国写毕业论文。

如果没有这个头衔，韩小红可能还在原单位——北京301医院肿瘤科当医师。1999年，韩小红赴德国海德堡大学做访问学者，后来留在德国申请读博，成功了。

2001年底，韩小红回国上任。在肿瘤科做了10年的医生，韩小红看