



Nancy Merrill
Minds of Millionaires

南希财智对话

西方主持人眼中的中国企业家



上海書店出版社
SHANGHAI BOOKSTORE PUBLISHING HOUSE

Nancy Merrill
Minds of Millionaires

南希财智对话

西方主持人眼中的中国企业家

孙伟 王立俊 主编

图书在版编目(CIP)数据

南希财智对话：西方主持人眼中的中国企业家/孙伟,王立俊主编. —上海：上海书店出版社,2012.8
ISBN 978-7-5458-0649-6

I. ①南… II. ①孙…②王… III. ①企业家—访问记—中国 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 158045 号

责任编辑 方 姝
技术编辑 丁 多
装帧设计 一步设计

南希财智对话

——西方主持人眼中的中国企业家

孙 伟 王立俊 主编

出 版 上海世纪出版股份有限公司上海书店出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc www.shsd.com.cn)
发 行 上海世纪出版股份有限公司发行中心
印 刷 上海叶大印务发展有限公司
开 本 710×1000mm 1/16
印 张 15.75
字 数 150,000
版 次 2012 年 8 月第 1 版
印 次 2012 年 8 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5458-0649-6/K·95
定 价 32.00 元

序一

呼唤新的商业文明

近年来,随着中国经济的迅猛发展,一大批中国企业家,带着他们的成功,带着他们的财富,以狂飚突进般的速度,几乎是在一夜之间站上了全球经济的舞台。他们以其年轻和锐气,有意无意之间在改变着世界财富地图。同时,他们也在成为日益经受全球各大媒体记者拷问的对象。一时间,敢想敢干、突破规则、独断专行甚至“暴发户”、“没文化”等成为中国企业家特别是民营企业家的标签。但是,大家同样想知道,他们崛起的秘诀、他们在想什么、怎么想,又想怎么干?除了创业成功而风云雄霸天下加之海外学习背景说得一口流利英语的几位知名“海归”外,国际传媒又可曾关注过那些真正从中国草根阶层打拼而起的甚至于连普通话都说不利落的企业家呢?

然而有一位年过六旬却依然有着一颗不断探究的“童心”的美国资深电视主持人却对这个群体产生了浓厚的兴趣。她就是曾经多次获得美国电视行业最高奖——“艾美奖”的资深电视主持人南希·梅里尔。我个人认识南希之时还是三年前。当时她对上海的印象好得无以复加,觉得外国人如果不了解上海和中国是如此美好简直是罪恶。我当时在受宠若惊之余不得不为这位头发白中带黄、目光敏锐、为人热情却又滔滔不绝的女士泼点冷水。就像曼哈顿大街之后的小巷一样,上海绝对不都是陆家嘴,同样生活在这座城市中的市民,彼此之间的生活形态差距可能超过半个世纪。

不管怎么说,南希·梅里尔,这位从来和中国扯不上渊源的电视资深主持人突

然做起了“中国梦”，表达了想在中国、在上海延续其电视生涯的强烈愿望。也是2010上海世博会的机缘，上海外语频道也的确需要更好地把世博会的故事告诉这个世界。请这样一位资深主持人，以她的视角来看这座城市、这座城市中的市民，体会世博会的内涵和意义，的确是我们的需要。难能可贵的是，南希一旦成为我们的工作人员，她始终以高昂的热情、认真的态度感染着周遭的年轻同事们。而且，南希成为上海市民的一份子后，果然就活得风生水起，短短时间内，迅速成为上海国家社交圈子的名人。而她直接参与策划、主持和制作的《南希看上海》成为深度挖掘世博精神的精品力作，获得了中国广播影视大奖，整个片子经过中央电视台英语新闻频道和上海外语频道的国际合作伙伴在全球播映后，南希居然还得到了来自远在大洋彼岸的亲朋好友的祝贺。这些祝贺，都使得她无限激动。于是乎她每每和人们分享这种喜悦，都免不了来一点西式的礼节；而每次祝贺之后，她又不断以新的设想和创意来“折磨”她的领导和团队。有时候我不得不提醒她要注意工作的节奏，创意和想法都是好的，但是资源毕竟是有限的，包括其本人的精力也是有限的。这位鹤发童颜的女士当然是虚心接受，然后也是坚决不改，——这大概也说明其迅速地把自己中国化了吧……

而《南希财智对话》则是世博后为了更好地讲述中国经济大潮中那些成功的幸运儿的故事的一个系列访谈节目。南希绝对没有把自己放在一个“采访者”的角度上来简单地进行一问一答式的访问。而是把每一个采访嘉宾当做自己最想了解的朋友，和他们平等地交流，在交流的过程中，一个个问题就很自然地抛了出去。绝大多数嘉宾在接受采访要求之前都通过公关公司或者企业内部的公关部门通知我们的摄制组说老板只有一个小时云云。但是每一次都是被南希轻松突破了时限，——尽管我们都知道和南希谈话时“时间限制”的意义是比较特别的。而且，我还被告知，有不止一位的企业家因为南希的采访误了原先定好的班机。为此公司的公关负责人还被批评了。在此，我只能说一句对不起啦！各位老板，各位公关主管，谁叫你们结识了南希呢！接受她采访，她不达到她的采访目的，才不会放过你们老板呢！

《南希财智对话》系列作品是向国际受众系统介绍中国成功企业家的一个初步尝试。节目一经推出，就获得了不少好评。除了出品方上海外语频道之外，中国中央电视台英语新闻频道每周三次向全球播出这档节目。有人说这群迅速崛起的中国企业家犹如闯进瓷器店的大象，人数众多，体量庞大，动作稍大即会满地碎片，把这个世界既定的商业规则整个稀巴烂。如果认真看过这部作品中的访谈后，我相

信读者和观众对中国企业家、特别是年轻的民营企业家在世界观和商业理念等诸多方面会有更加准确的理解。

坦率地说,南希还算不上一个中国通,但是,她对中国的热情和执着令人钦佩。她对人的自身命运和行为方式的关注是超越国籍和文化的。这也就是她所有的采访对象都表现得异常“配合”的原因。在本书收录的二十五位采访对象中,并不都是中国企业家,也有是对中国企业家和商业文化现象长期予以观察和研究的各界人士。对这些人的访谈,也从另一个侧面帮助观众和读者更好地理解中国企业家群体。如果能够达到这个简单但是又不容易达到的目的,我想,无论是南希,还是上海外语频道,乃至我本人,都多少可以松一口气,觉得我们多少还是做了点应该做的事情的。

在此,我还要感谢上海容通传媒广告有限公司及其总经理陆炯先生。没有他们的大力支持和积极配合,无论是《南希财智对话》这档节目还是本书,都是难以成为现实的。陆炯先生虽然是我的前辈,但是对我们提出的各种要求和设想都给予了最大限度的理解,并予以一一落实。应该说,正是这些朋友的努力和投入,才使得这档节目和本书,成为上海国际传播事业中又一富有意义的成果。

看过本系列节目的观众都会有这样一个结论,就是无论是亿万身家的大老板,还是勤奋努力的打工仔,过于笼统的概括必然抹杀每一个个体的特点。张扬也好,沉静也好,不要说在不同人身上,哪怕就是在同一个人身上,都会在不同时空条件下有所体现。简单地给中国企业家贴标签不仅毫无意义,而且对于更好地理解全球商业版图的未来可能都是有害的。有些海外媒体多多少少对迅速成长的中国企业家是否能遵守国际同性商业规则表示忧虑,但是我们更应该看到,有更多的西方有识之士,正如南希·梅瑞尔女士一样,他们所关切的超越了这些规则本身,他们更关心这些既有的规则或者理念,如何在自我扬弃的痛苦过程中适应新的商业环境,继续发挥积极作用。而从每一个中国商业新锐的体验和观感中领悟他们的所思所虑,是不是也应该成为构筑未来商业文明过程中的应有之意呢?

是为序。

孙伟 上海电视台外语频道总监

2012年7月

序二

品牌·价值·忠诚

我很高兴南希能邀请我为本书作序。作为《南希财智对话》的往期嘉宾之一，我很清楚她是一名资深电视工作者，她是名副其实的职业电视人，她为自己的节目注入新奇、睿智与认同。本书中囊括的采访绝非肤浅的泛泛而谈，它们无一例外包含着深刻有益的洞见。

本书将为你开启一段灵感之旅。书中罗列了一系列中国企业家的个人故事，他们的人生由于不平凡的创业故事而熠熠生辉。在这些故事中，每位读者至少会找到一位引发共鸣的企业家。那位企业家将很可能成为该读者的榜样与启迪。因为本书的初衷便是激励和引导更多中国人加入企业家行列，同时帮助企业家人获得更多成功机遇。

请不要寄望在本书中发现任何晋升成功企业家的捷径或秘方。成功没有捷径，有的只是血汗和泪水。

成功企业家必须相信自己。通常，他们会面临挫折、拒绝甚至羞辱。在他们为梦想挣扎在温饱线上的时候，他们的大学同学都已得到了高薪工作。很少有知名企业家在创业过程中首战告捷的。在赚得第一桶金之前，大部分人都有不止一次的失败经历。

成功企业家必须心怀梦想，有不懈追求的热情。仅仅渴望变得富有或出名是不够的，梦想还要有实质支撑。有时，梦想源于失望，源于为无数顾客解决难题的渴望。有时，梦想源自一种建设美好世界的愿景。但所有梦想都必须以顾客为中心。

最成功的企业家想法无穷,这些新想法能解决棘手困难,或者改变我们的生活。比如星巴克创始人霍华德·舒尔茨,当年在游览意大利时,他爱上了意式咖啡文化。但他更敏锐地发现,美国妇女在家庭以外缺乏一个安全舒适的场所用来放松或社交。舒尔茨并非发明了高品质咖啡,但他创造了“第三个场所”,在那里咖啡成为社交情境的润滑剂。

三十年来,舒尔茨持续为星巴克品牌注入活力,如今它已具世界级规模与影响力。他原本可以卖掉星巴克,另起炉灶。可是他却始终不渝,持续不断地改造着他创立的品牌。

此外,舒尔茨具有强烈的社会责任感。这份热情也融入了星巴克的基因里。品牌本身与其顾客之间共同的价值观巩固了彼此的忠诚。现在,世界各地的顾客期待他们支持的企业能回馈社会,为解决全球问题尽一份力。

对我来说,舒尔茨是一位标杆式的企业家。他雄心壮志又脚踏实地。他不惜资本,为打造一个有社会关怀的世界级品牌倾尽一生。这样的人物在美国有,在中国亦然。

当今中国,数以百万计的年轻人渴望自立门户,在商海中乘风破浪。试问原因何在?有些只想快速发财致富,并寻求捷径。中国不需要道德败坏的创业者,他们卖假货、假药、毒牛奶给无辜消费者。中国要的是将自己视作人民公仆的企业家。他们为经济发展做出贡献,他们的企业为成千上万的市民提供公平薪资以及良好的工作环境,他们向世界展现正面的中国形象,提高百姓的生活质量。

在中国,做企业家不容易。用于投资和扩张的资金并非唾手可得,政策法规不时变更,审批不及时,官方文件手续复杂,以上种种增加了重重困难。更关键的一点也许在于,能作为模范标杆和指导顾问的企业家人数少之又少。

所有的限制与不足只会让本书所录的企业家成功故事愈加令人难忘。书中这些企业家从不被动等待机会垂青,他们主动创造命运,创造非凡。愿所有读者从中受益,启迪灵感!

约翰·奎尔奇博士,大英帝国司令勋章头衔

中欧国际工商学院副校长兼教务长

前哈佛商学院资深副教授

前伦敦商学院教务长

I'm delighted that Nancy Merrill invited me to offer an introduction to this terrific work. As a former guest on the show: *NANCY MERRILL: MINDS OF MILLIONAIRES*, I know how skilled she is as a television journalist. Nancy is a true professional, who brings curiosity, perspicacity and empathy to her craft. The interviews in this book are not superficial puff pieces; they invariably incorporate deep and helpful insights.

This book is an inspiration. It is a collection of personal stories. Stories of ordinary Chinese whose entrepreneurship has rendered them extraordinary.

Among these stories, every reader will find at least one entrepreneur with whom they will identify. An entrepreneur who may become the reader's role model and inspiration.

Because the purpose of this book is to motivate and guide more Chinese to become entrepreneurs, and to help existing entrepreneurs to increase their chances of success.

Do not read these stories to look for short cuts or secret recipes on how to become a successful entrepreneur. There are no short cuts, only blood, sweat and tears.

Successful entrepreneurs have to believe in themselves. Often, they face setbacks, rejection, even humiliation. Their college friends invariably secure well-paying jobs while they fight to make ends meet as they pursue their dreams. Few well-known entrepreneurs succeed on their first try. Most fail more than once before striking gold.

Successful entrepreneurs have to have a dream, and the passion to pursue it relentlessly. A mere dream to be wealthy or famous is not enough. There must be substance to the dream. Sometimes, the dream is born of frustration, the desire to fix a problem faced by countless consumers. Sometimes, the dream is based on a vision that imagines how to make the world a better place. But the dream must always be grounded in customer insight.

The most successful entrepreneurs have ideas, new ideas that solve important problems and/or make a positive difference in our lives. Take Howard Schultz, the founder of Starbucks. He visited Italy and fell in love with the Italian

cafe culture. But his critical insight was to understand that women in America lacked a safe, comfortable place outside the home where they could relax individually or socialize with friends. Schultz did not invent good quality coffee. He invented “the third place” where coffee is merely the lubricant for a rewarding social experience.

Thirty years on, Schultz continues to reinvent the Starbucks brand, now global in scope and impact. He could have sold out long ago and started another company. Instead, Schultz has been a serial entrepreneur within the company he founded, constantly reinventing the brand he created.

Schultz is also deeply committed to corporate social responsibility. This passion is integral to the Starbucks DNA. Shared values between the brand and its customers cement their loyalty. Consumers worldwide now want and expect the companies they support to give back and help solve the world's problems.

For me, Schultz is a model entrepreneur; a man of modest means with a big idea who risked his own capital and devoted his life to build a responsible global brand. This model is as relevant in China as it is in America.

Today in China, millions of young people want to be their own bosses, be in business for themselves. But why? Some just want to get rich quick and will cut corners to do so. China does not need destructive entrepreneurs who sell fake products, contaminated milk or useless drugs to unsuspecting consumers. China needs entrepreneurs who see themselves as public servants; men and women who contribute to economic development, build new businesses that offer fair wages and good working conditions to thousands of fellow citizens, project a positive image of China to the world and improve the quality of life for ordinary people.

China has not been an easy place to be an entrepreneur. Capital for investment and expansion has not always readily available. Government regulations often change, delays in permitting and bureaucratic form-filling add further burdens. Perhaps most important, role models and advisors who have themselves been entrepreneurs have been limited in number.

All these constraints make the entrepreneurial success stories in this book even more impressive. Nancy Merrill's collection of entrepreneurs defied the odds, made

their own luck and figured out how to do something special. Learn from them and be inspired by them!

Dr. John A. Quelch CBE
VICE PRESIDENT AND DEAN, CEIBS
FORMER SENIOR ASSOCIATE DEAN, HARVARD BUSINESS SCHOOL
FORMER DEAN, LONDON BUSINESS SCHOOL

目 录

Contents

序一 呼唤新的商业文明 / 1

序二 品牌·价值·忠诚 / 5

刘永行 行走就要变革 / 1

王均金 胆大包天 / 10

黄怒波 地产大亨的诗人情怀 / 18

汤子嘉 心变大了 / 28

王正华 钱一半是挣的,一半是省的 / 38

陈妙林 开元人 / 47

邓文迪 美国梦 中国情 / 57

于品海 “香港默多克” / 67

江南春 等待电梯 / 77

羽 西 人在东方 / 87

宋 柯 他的音乐,让人感动 / 95

于 冬 从米拉麦克斯到派拉蒙 / 104

李 静 电视电商,一刻静不下来 / 113

- 刘强东 在美国再见 / 121
- 俞 渝 价格战娱乐了刘先生,也娱乐了我 / 129
- 王 微 现实的理想主义者 / 139
- 卫 哲 我没有互联网的 DNA / 148
- 张 涛 大众的点评 / 158
- 徐 潇 兄妹俩的钻石情缘 / 169
- 郭本恒 光明新掌门 / 178
- 葛文耀 上海制造 / 186
- 阎 焱 这一个投资人 / 194
- 袁国良 精美的石头会唱歌 / 206
- 陈 晓 再见,国美 / 216
- 张同贵 商人的农夫梦 / 227
- 跋 / 南希 为什么 / 235



刘永行

行走就要变革

【岁月】

刘永行,1948年6月出生于四川省新津县。1982年,与其另三个兄弟各自辞去公职共同创业。1986年,刘氏兄弟创办专门研究饲料的希望科学研究所。1991年,刘氏兄弟在成都组建东方希望集团,刘永行任董事长。1995年刘氏兄弟分家,刘永行创办东方希望集团,并把集团总部从成都迁至上海浦东。东方希望集团从一家做饲料业起家的民营企业,已发展成为如今一家非常成功的综合性大集团,同时生产铝、塑料等产品,在国内外拥有154家企业,集团年产值达到110亿美元。2001年和2008年刘永行都位居《福布斯中国财富榜》榜首,2011年他排在《福布斯财富榜》第八

位,财富值达 410 亿元。

【对话】

匹兹堡的感悟

南 希: 当你决定要进行产业多元化发展铝业时,是哪一点吸引了你?

刘永行: 1992 年的时候,我跟我弟弟一起到美国访问。我们访问的其中一站就是美国的匹兹堡,看一看这些走在中国前面的先进国家。它们的工业化进程,对我们会有启发意义。当时,我们到美国匹兹堡的时候。发现这个美国的钢厂撤掉了,我问撤到哪里,他们说撤到了韩国。

原因就是产业转移。我们想产业既然会转移,那它们转移的路径是怎么样的? 所以,我们想,重工业的产业化从欧洲转移到美国,从美国转移到日本,从日本转移到韩国。那么下一个是什么? 下一步转移到哪里?

我想,一定是中国。因为中国的改革开放,让人民生活在急剧的变化,一定需要很多很多的基础材料。那么,我认定这个下一步、这个重化工业发展的增长一定是在中国,中国一定要度过这个重化工业过程。那么,在这个大趋势发展过程中,我们是否能抓住这个机会? 所以,当时我就想能不能进入这个行业。

南 希: 你自己有没有学习一些重工业和重化工的知识? 因为这不属于你们家族产业的范畴。你们熟知畜牧业和动物养殖,还有动物饲料;但是在你和兄弟到访过美国之后,回到国内就决定要尽可能地学习产业相关知识,这样你们执行起来就能顺利。

刘永行: 对。就是那次产生了这个想法,但是仅仅是想法。因为当时我们的规模非常非常小,完全不足以进入这个行业,也没有这个技术,更没有这方面人才。但是,我想上帝给我们的时间可能有十年,那么我们有十年的时间来积累这些我们不具备的东西。所以说,我就一直在开始研究这个重化工需要什么技术? 需要多

少资金？可以做哪些行业？

所以，过了三年，到 1995 年的时候，我觉得一定要做这项产业。然而，我有那么多兄弟，他们对我的做法不是太理解，当然我也不想连累他们，我自己来做。所以，那个时候就提出来，我们分家来做这个事情。那么，让我们的兄弟继续做他们感兴趣的符合他们特长的事情，让我做自己感兴趣的事情。所以，1995 年我们分了家。

那么，开始做进一步地研究重化工所需要的经验和知识、资金的积累。然后，在 1998 年的时候，我觉得我们四川这个西部的交通不是很方便。如果做这样的大型产业的话，支撑不够，所以我就把总部搬到上海。借助上海这个交通平台、金融平台、科技平台、国际交流平台和信息平台，总之是更大的平台来支撑我这个梦想。

我们四兄弟

南 希：你说你开始要分家自己做企业，是因为你的兄弟与你观点不同。那你觉得你是一个什么样性格的人？你和你的兄弟们在性格上有什么一样的地方？我看到你在笑了。

刘永行：因为我们有四个兄弟他们都非常优秀，他们做的都很好。但是再是兄弟，性格上都有很大的不同。比如说，我的有些兄弟他们是高科技的人才，我哥是致力于高科技，致力于发明创造。那么我另一个弟弟他是社会化优秀的人才，他比较参与参政议政结合的，在国家宏观政策的指导下，很容易抓住很多很好的机会来发展。而我呢，是偏内向的人，这个就注定了我不太适合房地产、资本运作或者消费者的产品。而我这个特长是致力于企业内部的管理以及行政竞争力，致力于培养我们的团队。所以，让这个长项发挥到最大程度的话，我想重化工是比较合适的。而饲料的话，我们有四个兄弟都在做，所以有足够的能力和时间来把我们的家族、这个希望集团的饲料做成世界级的规模。我们已经有足够的能力而把我的能力特长抽出来，让它发挥到极致。所以，我认为比较适合做重化工的。

南 希：但你们现在相处融洽，你们兄弟四人相处很和睦。

刘永行：对，相处的非常好。因为这样分开了之后，我们有四个兄弟、每个兄弟都发挥他的最强项。如果说还是在一起的话，那么我们产业又太多了，产业太多了大家有不同的意见、不同的看法、不同的理解。所以，可能有些事情大家都参与反而做不好。那么，如果都在一起的话，我们社会的优秀人才就进不来。我分开了

话,每个人下面都必须逼着我们去发现或者培养优秀的职业经理人。那么,我们的人才就可以比较多,就容易帮助企业发展的比较健康。只有这样,才能实现有限的多元化。

南 希: 这是谁的决定? 因为你们本来是一个家族企业。为什么要分家? 这是你的决策?

刘永行: 是我提出来的。本来我们几兄弟通过十年的努力合作的非常非常好,取长补短。但是我想,如果说我们各方面的能力都得到了补充,比如说我的社会交往能力,我对政治、对经济的一些判断理解,在我的兄弟的帮助下,我已经能够独立放飞了。而我的兄弟,他的那些企业管理的知识也可以从我这里得到补充,我们每个人都可以成为元帅。

南 希: 当你提出这个想法的时候,你们兄弟的反应是什么?

刘永行: 我们自然是几兄弟几十年时间在一起亲密无间成长,合作创业十年。所以,我提出来的时候,我们兄弟自然舍不得,他们不愿意。

南 希: 他们并不太接受你的提议。他们当时说了什么? 我们不想分家,我们希望能一直在一起做企业。

刘永行: 对。他们说,我们不要分家,我们待在一块一起来做一些事情。但是我觉得,我这个产业不确定的风险太大,我不愿意连累他们。所以,我坚持要分掉。结果,我几个兄弟同意了我的意见,在一天晚上内就把它分开了。

南 希: 你说会有很多风险。你说的风险指什么? 具体哪些风险?

刘永行: 因为进入一个行业需要用很多的资金。那么,我不能因为如果我失败,连累我的三个兄弟,让他们也遭遇这样的风险。而且是这样的技术我们不掌握,这样的这个管理人才也没有,一切都是不确定的。那么,所以确实是很大的风险。但是我觉得,我值得用自己的一点实力来拼一拼,试一试。我觉得,不应该放过这个机会。但是这样做太不确定了,如果做不好会连累我几个兄弟。所以我坚持要分开,让我独自来承担这个风险。

南 希: 因此,你们兄弟几个认为你是最具有开拓精神的人。

刘永行: 我是名字叫刘永行,这个行字就是行走、变革。所以,我认为我具有这个进入新行业的这种勇气 and 这个想法。那么,所以我坚持要走这样的道路。

南 希: 在 2008 年金融危机时,你做了什么让你荣登中国财富榜榜首?

刘永行: 我们靠饲料本身就积累了很多资金。同时,我们用饲料积累的资金又进入了重工业,帮助我们发展了电力企业、电解铝企业、氧化铝企业,我们这