



商业的心灵

中国商人访问录

李翔●著

BUSINESS MIND:
Interviews With Chinese Business Leaders

沈文荣 李友 韩三平 史玉柱 郭广昌 李书福 蒋锡培 季琦 周晓光 翁荣弟
卓福民 朱新礼 陆兆禧 邵晓锋 吴栋材 荣秀丽 王明辉 许志华 周少雄 吴华新
邵忠 刘积仁 俞敏洪 潘石屹 张跃



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE



商业的心灵

中国商人访问录

李翔◎著



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

商业的心灵:中国商人访问录/李翔著. - 北京:华夏出版社,2011.1
ISBN 978-7-5080-5978-5

I. ①商… II. ①李… III. ①商人-访问录-中国-现代
IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 193640 号

商业的心灵

李翔 著

策 划: 李雪飞

责任编辑: 李雪飞

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京建筑工业印刷厂

装 订: 三河市万龙印装有限公司

版 次: 2011 年 1 月北京第 1 版 2011 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本: 787×1092 1/16 开

印 张: 21.5

字 数: 403 千字

定 价: 39.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换



为什么应当为商人辩护？

在过去的两年时间中，同中国商人的交谈构成了我工作的最主要的内容。尽管我一直铭记着我的朋友（某种程度上也是导师）许知远对我说的话：“李翔，你可千万不要变成一个商业记者啊！”

正是为了避免自己变成一个纯粹的商业记者，我尝试着涉足其他领域。我到深圳龙岗同受到经济危机影响的工人们交谈，试图理解他们的喜怒哀乐。我也涉足偏远的县城和乡村，在泥泞的土路上跋涉。后来在访问韩三平时，我发现我到过他的家乡，一个四川小县城。有些时候，我甚至还觉得自己是个不错的历史散文作家，我对赛珍珠、白修德等都兴致盎然，热衷于沿着他们的足迹旅行，我去过胡适的故乡、梁启超的故乡、周恩来的故乡等等。另外一些奇思妙想的瞬间，我又觉得自己可能会是个不错的文学评论家。我是个勤奋的小说读者，我热爱马尔克斯、菲茨杰拉德、奥威尔、毛姆、格雷厄姆·格林、塞林格等作家。

而且，我可不仅仅是说说而已，在过去很长的一段时间内，我是个勤奋的写作者。我撰写社会新闻的报道，我总是把新闻挂在嘴边；我喜欢跟学者与智者交谈，观念世界始终对我有强烈的吸引力；我写作旅行和历史散文，V.S. 奈保尔和 Peter Hessler 是我在这方面的榜样；我也写书评和作家小传。

不过，让我沮丧的是，当我碰到一个新的读者时，他们总会跟我提及他们看过的我对某位商人的访问，并且非常欣赏。在大多数人眼中，我被无可挽回地定义成为一名商业记者，而且是专门同商人交谈，然后撰写他们访问的商业记者。他们会同我争论我对某位商人的看法，会争议我提出的某个问题的优劣，然后表达自己对商业和商人的见解，并提出自己的建议。有些时候，他们还会强烈地建议我去见某位商人，因为他们想看到我会如何描写他。

必须承认，同这些商人的交谈曾经带给我莫大的满足感。因为在某种程度上，他们正是这个时代的出类拔萃之辈。而同那些最杰出的头脑交流，一直是一个记者和作家梦寐以求的事。去你想去的地方，见你想见的人，并且写你想写的文章，这正是对记者生涯的最高嘉奖。在中国，既然大多数记者都不能像他们的西方同行那样同政治

家交谈，自然而然，商人和明星就成为了其次的选择。同那些不太情愿接受媒体访问的商人交谈，尤其能够满足一个记者的虚荣心。我至今记忆犹新，当一位低调的商人终于坐到我面前并认真地同我交谈时，我的那种欣喜若狂的感觉。

但是，这种欣喜和成就感同时又带给我一种不祥的感觉：被人指责。很长一段时期内我都面临着一种或隐或现的责问：为何你同这些商人走得这么近？你是不是在帮他们做宣传？大多数情况下我对这些疑问都不会回答。有时候我会问他们对《财富》杂志和《商业周刊》的看法：你会认为它们都是在帮这些商人做公关吗？只有少数时候我会耐心地向他们描述商业的功用，以及商人们为什么值得我去描述。也就是说，在面对为什么应当为商人辩护这个问题时，首先是我需要为自己访问他们、描写他们辩护，为他们辩护变成了为我自己辩护。

接下来我可能会推荐那些质疑者去读几本书，其中包括哈耶克的《自由秩序原理》。在《自由秩序原理》中，这位诺贝尔经济学奖的获得者解释了为什么商人有利于社会进步。大多数商人都是创造财富的人，在许多方面，他们同你我并无二致。那些认为他们都是混蛋的人，一定很难于回答以下这个问题：是不是一个人只要变成混蛋，钱就会排着队跑进他的银行账户？他们也并不是童话中的花衣魔笛手，只要吹起某种音乐，财富就会滚滚而来。他们首先得把自己变成创造者，让别人心甘情愿地花钱来购买他们的创造物。洛克菲勒变成了富豪，但是他得提供给人们可用的石油。最初主要用来照明的石油取代了昂贵的鲸油，让更多人可以在夜间照明，而且照明效果还更好。爱迪生也获取了财富，但他可是个不知疲倦的发明家，其中最重要的一项是电。亨利·福特也是个有名的有钱人，但若是没有他，我们开始使用私人汽车可得推迟不少年……这样的例子不胜枚举。他们提供产品或者服务，然后换取财富。他们的致富建立在你我获取了便利的基础之上。大多数伟大的商人都是历史的重要推动者。

并且，这些商人的消费行为也有益于社会。正是他们看上去惹人恨的奢侈行为在推动着奢侈品变成非奢侈品，直到大多数人都能够消费得起为止。比如说汽车和飞机，它们开始时由狂热的发明家创造，最初不被人所接受，后来成为有钱人的交通工具，而且只有那些有钱人才能够享受到这种速度带来的便捷与快感。因为它们的制造成本是如此昂贵。但是，这些有钱人对它们的需求推动着汽车生产商不断做出扩大生产的努力，其中的研发成本、雇用昂贵的发明家和工程师的成本，都由那些奢侈的汽车和飞机的富豪消费者们承担。生产不断扩大，成本不断降低，直到最后，低到连那些制造这些奢侈品的工人们也能够享受到这些奢侈品，此时它们也就不成为奢侈品了，而我们每个人的生活因此也就被改变了。计算机的历史也是如此。最初只有毫不担心价格、花钱如流水的军方才能够承担得起计算机的昂贵价格。接下来，是那些有

钱的研究机构和学校，在这些有钱的研究机构和学校中，也包括了比尔·盖茨所读的中学。有钱人支付研发价格费用，研究人员和企业家在利润的驱使下降低成本扩大生产，直到最后我也能够买一台电脑来写眼前的这篇文章。其中，微软的比尔·盖茨、IBM的托马斯·沃森和苹果的史蒂夫·乔布斯，都通过自己的创造精神和创富精神推动了这一点。富人们通过自己的奢侈消费来支付奢侈品不再奢侈的成本。

商人们还推动着现代政治体系的建立。在驯服国家和君权的力量中，最重要的就包括新兴的资产阶级。只有那些有钱人才会在乎对产权的保护。毕竟在政治权力反复无常的受害者中，那些借钱给皇室的银行家和最有钱的商人们受损最大。因为他们意欲保护自己的财富，所以才会有各种制约权力的方式出现，比如法律。

现在，让我们回到中国的现实。那些愤愤不平的人会说，中国可没有像洛克菲勒、亨利·福特和史蒂夫·乔布斯那样的富有创造力的商人，我们有的是权钱交易，有的是权贵资本主义，有的是贪婪的地产商和丧尽天良的煤矿主，还有生产毒牛奶和毒奶粉的黑心商人。然后，我们也没有看到他们有推动这个国家前行的欲望和动力，反而津津乐道于向权力献媚。他们不仅没有通过自己的消费让奢侈品变成非奢侈品，相反的是，他们通过投资行为炒高了北京、上海、广州、杭州、深圳等城市的房价。

是的，商业有其恶的一面。马克思说，资本的每个毛孔里都是血和肮脏的东西；巴尔扎克说，每一笔巨大的财富背后都有同样巨大的罪恶。这些谴责早已让商人们刻骨铭心。我和那些愤愤不平的人一样反对商业中的恶的因素。但不同的是，我更相信终会有一个干净明亮的商业世界出现和存在。转轨中的社会，过渡期的时代，确实会滋生强盗资本家和罪恶的大亨。但是即使在此时期，商业的积极功效也从没停止过。在中国，尤其是那些白手起家的民营企业家里，他们创造着就业，提供给我们服务和产品，而且让这些服务和产品越来越廉价，那些制造业的企业家更是中国的竞争力所在。与此同时，他们却要担心国家政策的变化、外部世界环境的变化，以及有社会仇富心理的人和媒体的攻击。只有商人们和政治家们才认为这个时代商人不是最好的职业；商人们身受其苦却又百口莫辩，政治家们则超然于各阶层之上。

我还要推荐的书是安·兰德的《阿特拉斯耸耸肩》。这部冗长的书讲述的是当这个世界上最具有创造性的人都开始罢工时，世界会是怎样的。这些最具创造性的人在安·兰德的描述中，以那些富有创新精神的商人为主。当然，如果你没能读下去，这不是你的错，因为我也没有读完。但是我可以告诉你结局，当他们罢工时，世界会很糟糕。你不相信？那就翻开我们刚刚过去的历史看看吧！从1953年我国开始对资本主义工商业进行社会主义改造起，我们就经历了很长一段没有商人的历史，它带给我们的最直接的结果是不再有富人（但这并不意味着没有特权者），同时还有物质产品

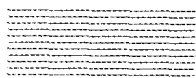
的匮乏和短缺。

重新回到这本书。这本书中的篇章几乎都是截稿日前匆忙的产物。但是同有些商人交谈时的快感甚至能够一直延续到我写这篇序言时。我为这些商人辩护，但与此同时我也并不认为他们就是尽善尽美的人群。他们中的大多数人或许都有不可告人的秘密。他们中几乎每个人都有自己的缺点。而且，对于这个时代的商人而言，有时候他们身上混杂着让人憎恶的自大和隐晦。似乎他们认为隐晦和低调就能让自己躲避掉来自外部的攻击；而自大则源自于他们以为自己既然拥有了创造财富的能力，那大概也就拥有了对其他事情指手画脚发表评论的才华。这本书中也存在着询问这些商人们如何看待自身所在群体的问题。他们对自身的认识也同样有趣。

我努力通过和商人们交谈向广大读者展示商人们的肖像、他们的性格和他们的内心。我希望读者们能够从中有所收获；如果没有，那原因只能是我做得不够好。不过我相信他们足够丰富，足以让人有所得。

李 翔

2010 年 4 月于北京



目 录

- 沈文荣 这就是沈文荣！ / 001
- 李 友 “保姆”在方正 / 019
- 韩三平 韩三平的商业与电影世界 / 031
- 史玉柱 新 战 / 045
- 郭广昌 郭广昌的商业哲学 / 055
- 李书福 倔强的石头 / 077
- 蒋锡培 冬天里的蒋锡培 / 097
- 季 琦 危机让我变得更有耐心 / 109
- 周晓光 翁荣弟 两位义乌商人的突围 / 123
- 卓福民 纪源资本：漫长的亮相 / 145
- 朱新礼 朱新礼的关键时刻 / 161
- 陆兆禧 安静的执行官 / 167
-

邵晓锋 以互联网理念运作金融公司 / 177

吴栋材 市场运作就像战争 / 185

荣秀丽 天宇朗通的诞生与崛起 / 193

王明辉 再造云南白药 / 207

许志华 唤醒匹克 / 219

周少雄 狼群不分裂 / 237

吴华新 家族公司的 GE 梦想 / 245

邵 忠 邵忠上市 / 253

刘积仁 房间内最聪明的人 / 263

俞敏洪 我是个精神力量很强大的人 / 283

潘石屹 潘石屹在水天 / 305

张 跃 一个环保主义者的自白 / 317

后 记 / 333



沈文荣 江苏沙钢集团董事局主席

这就是沈文荣！

他没有让自己的公司上市，关于这点可有许多有趣的说法。据说有一次沙钢已经做完了全部的上市准备工作，可这时政府却来说服他，让他把上市的机会让给另外一家更需要上市的国有公司，以帮助后者解决资金困难。沈文荣骄傲而伤心地说：“噢，原来上市是给那些需要帮助的公司的，那沙钢不困难，也不需要帮助。”至此之后，再也没有关于沙钢上市的消息。直到2007年，市场才传来高盛意欲成为沙钢战略投资者的消息，高盛以66亿元获得了10%的股份，这样做的下一步当然是沙钢的整体上市；2008年年底，沙钢介入重组深陷巨亏与假账丑闻的ST张铜，后者与沙钢同处张家港。

他没有让自己的董事会中坐满来自各个国家、各大公司或者各个知名投资机构的知名商人或投资者，他只是艰难地完成了公司的改制，同时让公司的领导层三十年没有发生变更。

他也没有率领自己的公司完成一桩蛇吞象似的惊人收购，类似于联想收购IBM的个人电脑业务。他最著名的收购发生在2002年，沙钢购买了欧洲老牌钢铁公司蒂森克虏伯旗下位于多特蒙德的霍施钢厂。在收购发生之后，国内财经媒体上流行的言论是，沙钢可能购买了一堆破铜烂铁回来。当然，事实并非如此。这桩3380万欧元的收购让沙钢获益匪浅。沈文荣把整个工厂都拆卸、打包，然后运回张家港锦丰镇的沙钢总部，让沙钢的产能跃升到1000万吨。《金融时报》的记者金奇后来将这视为中

国崛起的一个标志性事件加以描述。

他的发型多年未变，脸庞倒是越发显得黝黑如铁。他可以是好工人，也肯定能做个不错的农民，因为他的一个显著优点就是勤奋。现在即使他已经年过六十，也依然显得精力充沛，每天都在高速率地运转。他说着一口带有浓重苏南口音的普通话，每一次他在台上讲话，自己都挥舞着手兴高采烈，但如果听众是第一次听他演讲，他们多半会一头雾水。他也不是媒体上的明星企业家，他极少接受采访，几乎从不抛头露面，大多数中国人都不知道他和他的公司。

走在大街上，无人会判断出他已经是中国最成功的商人之一了。在《财富》杂志2009年公布的全球500家最大的公司名单中，他执掌的江苏沙钢集团成为唯一入选的中国大陆民营企业，排名第444位。在2008年获得这一殊荣的是联想集团，当年排名第499位，那也是中国大陆的民营企业第一次能够跻身于《财富》500强之列。不同于沙钢和沈文荣，联想和柳传志在中国家喻户晓，在国际上也早已被视为是中国的标志性公司。“柳传志先生往那儿一坐，就是中国成功的一个符号。”田溯宁说。田是中国宽带产业基金会的创始人，同时也是联想集团独立非执行董事。但是在这一次的《财富》500强公司评选中，受到金融危机冲击的联想集团却未能入选，而这家身处江南小镇的钢铁公司，却在无声无息间已经是中国最大的民营企业了。“金融危机对中国的所有企业都有影响，沙钢也不例外，肯定有影响……我们控制得好一些，损失相对小一些。”沈文荣说。

这个低调而神秘的中国商人能够激发起多少人的好奇心和猜测！当他第一次被列入《福布斯》杂志的中国富豪排行榜时，他愤怒地宣称自己上了“资本家的黑名单”；可是在2009年，一本中国大陆的商业杂志《新财富》将他推上了中国大陆首富的位置，根据估计，他的身价可以达到200亿元人民币。而且，毫无疑问，如果沙钢在未来能成功地整体上市，沈文荣的身价还会更高。要知道，这可是一家总资产达1100亿元的公司，即使2008年钢铁业形势如此不济，它仍然有1452亿元的销售收入。只是沈文荣在此时已经没有那么愤怒。他看着我的眼睛开始大笑：“白天不做亏心事，半夜敲门不吃惊。”他决定忽略此事，不把自己的任何精力和注意力投射在上面。“有人说我们都应该请他（做排行榜的人）吃饭，我说凭什么？我不会做工作让你不要把我放在排行榜上，我当然更不会做工作让你把我放在上面。我不会把任何精力放在这上面”。他不会开车，随身也不带钱。1990年代末的一天，沈文荣出差回来，没让人接，打了个出租车，上车之后却发现自己身上没带钱，幸亏司机认出了坐在他车上的是沈文荣才免去了尴尬。但是沈文荣有时却也乐于开一些关于财富的玩笑，他会对自己身边的人感慨地说：“我算什么富豪啊？都是些固定资产。那些跟沙钢做贸易的商

2

人才才是真正的富人，说拿出10个亿马上就能拿出来，全是现金。”

他庞大的钢铁帝国位于长江之畔，即使仅仅开车走马观花地绕一圈，也需要两个小时。纵横在钢铁厂空中的繁复的管道中流淌着水、煤气和水蒸气。在其中，钢铁的魅力无人能够抵抗。仅仅是看到高大而空旷的车间里火苗色泽的钢铁在一道道流水线上快速地移动，就让人陶醉。人在其间是渺小的，穿着暗红色工作服、头戴红色安全帽的工人们站在一排排的机器之间操作，就像祭司站在威风凛凛的天神祭坛前祭司一样。曾经试图走重型工业化之路的民营企业，大多数都在过去十年内饱经风雨，甚至无奈折戟。其中最著名者，当属距离张家港一个半小时车程内的常州的钢铁公司铁本。戴国芳的命运直到今天还会牵动着大多数中国人的神经。可是沙钢和沈文荣却没有因为重型工业化而陷入困境。这个企业本身就一直是最大的民营钢铁企业之一，它先是成为苏南地区企业的旗舰，随后是整个中国民营钢铁企业的龙头，现在是中国最大的民营企业，也是全世界最大的500家公司之一。它已经是一头巨兽，它要考虑更多的已经不再是生存还是死亡的问题。沈文荣是如何做到这一点的？同处苏南的钢铁大亨是如何看待他的不慎折戟的后辈戴国芳的命运的？

他的商业智慧源于何处？他为何能够取得如此成功？我曾经拿这两个问题询问过我所碰到的数名张家港市政界人士，他们都将沈文荣的成功之道归结于沈的长袖善舞。他有处理各种复杂关系的天分。所有描述他的文章几乎都会提到他的红顶生涯，他曾经官至张家港市政协主席和市委副书记。但是沈文荣却当面反驳了这一点。在沙钢总部的会议室内，他说自己从未从政，一直在公司工作；他从未拥有过自己在政府办公室的钥匙，也从未踏足过他在政府的办公室。他仅仅是享有红顶之名。当然，他对自己处理关系的能力给予极高的评价，他认为这也是沙钢能够成功的最重要的原因之一。他是此中高手，一切游刃有余。

连他自己也说不清楚他每天要工作多长时间。在早年间，每天早上6点半刚过，他就会站在自己的工厂门口，跟每个进入工厂的工人打招呼，当面向每个干部布置工作。尽管他现在已经不再这么做了，但是他可能仍然是沙钢最勤奋的人。他的秘书说：“从我的工作时间就能看出沈总一天大概要工作多久。”每天早上6点钟左右，他的秘书就会开车到沈文荣家楼下接他，然后他要在6点半到达办公室。有时候，晚上11点多他们才能一起离开办公室。不断有人到沈文荣的办公室来找他。“一个普通工人要想见到沈文荣也很简单，只要每天早上到他的办公室门外等，肯定就能见到他……要想见沈文荣，说难就难，说不难也不难，就去他的办公室门口排队等着见他就行了。排队的人里有厂里的干部，也有普通工人要找他诉苦。排到了就说几分钟话，迅速把问题解决。”沙钢的一位工作人员如是说。《金融时报》的记者正是通过排队的

方式采访到沈文荣的，他说：“透过一道玻璃隔墙，一个身材魁梧的人坐在办公桌边仔细看文件，几个职员手里拿着文件，在一旁排成一队。每人到他跟前，这个大个子就会抓起文件，仔细研究一会儿，然后用低沉的喉音发指示。这一定是沈文荣。我走过去，排上了队……我等了几个人现在就在咫尺之遥，我是不会被打发走的。”

只要不在国外出差，他每天的时间就是如此被分割，外加每周他至少会巡视自己的一家工厂。在和我见面之前，我突然接到通知，我们要变换会面的地点，原因是一位不速之客正站在他的办公室门外等待接见，而这位客人他却并不太想见。于是，这位中国最富有的人，中国钢铁行业最有权势的人之一，匆匆从办公室溜出来，搭乘电梯下楼。这些听上去不可思议的事情正发生在沈文荣身上。之前到过他办公室的人都吃惊于他办公地点的简陋，现在他是换了一间更气派一些的办公室，可是他的工作、生活方式却并未改变。这栋被命名为“科技楼”的办公楼高 85.99 米——同进入 500 强相比，沈文荣更为迷恋的是持久之道，似乎他对“9”因此也有了特殊的情感，沙钢在汶川大地震之后捐出的第一笔款项总额是 8 136 万元，8 加 1 是“9”，3 加 6 也是“9”——在前楼的顶端是一个镀金的金葫芦，由沈文荣自己设计，“科技楼”这三个字也由沈文荣题写，字体清隽而不见霸气。在他办公室所在的 9 楼，从任何一扇窗户望出去，都能看到沈文荣钢铁王国的一角，初次来访的客人，不被他所看到的情景撼动基本不可能。楼的走道内悬挂着书法作品，其中一幅录的是晚唐名士皮日休的话“穷不忘操，贵不忘道”。中国士大夫的情节如今由商人奉为道德准则。沈文荣也正顽固地守着他自己的“道”，这“道”中混杂着产业报国、待工人如子弟、做生意恪守诚信等。在沙钢四处悬挂的安全标语是：“我不伤害自己，我不伤害他人，我不被他人伤害”。其实从我们的谈话来看，这也正是沈文荣在商业上一贯坚守的原则和他的生存之道。

成为《财富》排行榜 500 强的公司之一，这一目标曾经被写入无数中国公司的发展目标。但是沈文荣却并未对此表示出过多的欣喜。得知这一消息时，他正在国外出差。“在去年年底的时候，我们就估计，如果没有重大的变化，不管《财富》是不是把我们列入了世界 500 强的名单之中，我们仅从数字来看就知道，我们已经是 500 强的企业之一了。”在“热烈庆祝沙钢成功跻身世界 500 强”的新闻发布会上，沈文荣说：“我们真正的目标不是进入 500 强，而是打造百年老厂，成为世界上最有竞争力的钢铁企业之一。我们考虑的是这个问题。”他更向往的是“基业常青”的中国式表达：百年老店。

后来，在他的黑色座驾上，我从前座扭头问他，如果 2010 年沙钢没有能够进入世界 500 强的排名之列，他是否会感到失落，他再一次表示了自己的淡薄：“现在进

入500强，并不是说你会一直待在那儿。而且，进入500强，只是说你的某些统计数字达到了它的标准。500强里面也有一些公司盈利水平并不好甚至不赚钱的。所以要正确认识，不是说进了500强你就真的很强了。”

他针对各种问题发表了自己点到即止的观点。比如铁矿石谈判，“铁矿石谈判的问题出在我们自己内部而不是外部，如果这个问题不解决，五年以后还不解决，发展钢铁企业是句空话”；比如成功之道，“不管做钢铁还是做其他行业，对一个企业的领导人而言，都要当一个事业千方百计地把它做好……自己能做的事把它做好，不能做的事要谨慎”；比如如何度过金融危机……

他详尽地剖析了沙钢和宝钢的差距，他的坦诚令人惊讶：“我们和宝钢的差距主要在四个方面：第一，宝钢的技术创新能力强于沙钢，它的人才储备要优于沙钢。第二，宝钢的产品结构更加丰富，沙钢在钢铁衍生产品上还不如宝钢。第三，宝钢的资产结构也更为合理。由于沙钢受限于融资渠道，宝钢的债务负担要比沙钢轻。第四，宝钢从1980年代起就开始进入国际原材料市场，它和国际三大矿石公司都有长期的合作关系，而我们从21世纪初才逐渐进入，我们对国外资源的控制和利用都不如宝钢。”不过在和我的单独谈话中，他马上就否认了自己会把宝钢作为一个竞争对手，或者自己想要超越宝钢。

当我在人群面前问到他沙钢未来可能遇到的最大的风险和不确定性时，他重新表现出自己语焉不详的智慧：“最大的风险应该是政策上不太明确，这是最大的制约因素。不等于有政策就有平等，我只能讲到这里了。”说完之后，在新闻发布会上，他侧了一下身子，让目光躲过面前的摄像机，穿过人群，紧盯着我：“你明白我的意思吗？我只能讲到这里了。”

后来当他坐到我对面时，他直视着我的双眼，每说出一句话似乎都希望看到我的回应，让人觉得即使是短暂的目光游离都会让他自己难堪，都是一种冒犯。而我也发现他的身体已经发福，走起路来也不那么有力。他的面孔也不再像早上我从远处看到他时那样坚硬如铁。但是，从他的脸上我仍能看出他早年时的心酸、常年以来长时间工作的辛苦、中年开始享有的绝对权威和尊重，以及日益纯熟的处理各种关系的手腕和智慧。所有这些东西都交织在他的脸上。在他说话时有时我分不清楚“我们”和“我”的区别，“我们”和“我”似乎是一回事儿，他有时甚至会说出“我们让我如何如何”这样的句式。但千万不要以为他在这里表现出的是一种“朕即国家”和“我即公司”的傲慢，更准确的理解应该他长期在使用集体主义的思维方式进行思考和表达。他的态度和蔼可亲，宛若邻家长辈在同隔壁小子谈话。但是据他的下属说，他和自己的高层谈话时，人们从外面就能听到桌子被他敲得砰砰作响的声音。

我也曾翻检我头脑中所有伟大商人的形象，看他们是否和沈文荣的形象有所契合：他是类似于安德鲁·卡耐基那样的清教徒，推崇节俭，但在慈善事业上毫不吝啬；他和亨利·福特一样，在事业上崇尚简单偏执的哲学：认真工作，认真工作，还是认真工作；他和老约翰·洛克菲勒一样低调勤奋，早年经历贫困……但是他又和所有这些商人都不同，因为他生活在现代的中国。他从没有拥有像那些大亨们那样巨大的超出商业的影响力；那些人也不像他这样拥有极高的处理各种关系的能力。他总是试图将自己隐身于暗处，如果不是没有的话，那就是他不希望表现出任何自我的雄心。他从不提伟大，他言语中表现出的最大的雄心就是无数中国公司都提到过的“百年老店”。在我们谈话的开始，我就问他是否想过自己会被历史——如果有这种东西的话——如何提及，他简单地就把这个问题打发了。在总结沙钢为何能够成长成如此庞大的一个公司时，他倒是毫不谦逊，因为“几乎所有机遇我们都抓住了”。

下面就是我们谈话的部分内容。这位低调的商人可能从未发表过如此大篇幅的谈话。

访谈

所有的机遇我们都抓住了

（一）沙钢和民企的优势

李翔：你讲了一些沙钢和宝钢的差距，也讲了国企和民企的区别，如此而言，沙钢相对于宝钢这样集万千宠爱于一身的公司，它有什么优势？沙钢凭什么跟宝钢竞争？

沈文荣：起码我们现在没有想过要超越宝钢，我们也从来没有这样说过。我们只讲我们自己应该怎么做。国内如此，国外也是如此，我们从没有想过自己要超过哪家公司，只讲我们自己如何提升自己。盲目地和谁比较，要超越谁，都是不切实际的。可以说，作为企业来讲，每一家都有自己的竞争优势，每一家都有自己的发展规划，所以不要盲目地说要超谁。你应该相信，很多企业都有自己独立存在的理由，都有自己独立存在的竞争优势。不要说那些搞得很好的公司，就是搞得差一点的公司也有它们有优势的地方。所以作为一个企业来说，应该研究人家有哪些我们学习的地方，是不是这样？

李翔：对宝钢而言，它背后有国家的支持，对于米塔尔而言，它可以利用国际资本来进行资源整合，沙钢的优势呢？

沈文荣：我刚才讲了，每个企业都有每个企业各自的优势，我们沙钢有我们沙钢的优势，民营企业也有民营企业自己的优势，不是说所有的优势都在国企那边。

上午你问我，我说过，同样一个水平上，我们很多民营企业可能得不到像大型国有企业那样的政策。但是同样，国有企业之间也存在这样的问题，也是有些国有企业能够得到有些政策，但有些政策它们也得不到。当然总体来讲，很可能很多的资源，特别是中国政府的很多政策是偏向于国有企业的，这是不争的事实。

不过倒过来讲，这个情况也在变化。改革开放的过程当中，民营企业的状况也在不断改进，我们民营企业早先是没有这样的地位的。相对而言，我们还没有得到相当于国有企业的优势，但不能说我们什么都没有得到。三十年来，国家和中央给民营企业的政策也不是说没有，已经不少了。从民营经济所占的国民经济的比例来看，民营经济也是在不断得到增长的。整个来说，这个比例还有可能继续变化，但这也要依靠我们民营企业自身争气。

当然，同样是民营企业，在利用政策上也有差别，自身能力上也有差别，还有地区之间的差别，比如中西部地区和沿海的差别。发达地区执行民营经济政策可能就会好一些，有的地方很可能就会弱一些。

然后，我们民营企业，具体到我们沙钢，有没有自己独特的优势？我们也在创造自己的优势，否则我们沙钢怎么可能发展起来？用他们的话说，我们沙钢的发展速度，无论从中国还是世界上来讲，都是惊人的。国外的舆论也认为有些不可思议，怎么可能发展这么快呢？

我们自己的优势，比如民营企业的机制比较灵活，我们的决策能力强，这是不争的事实。同样干一件事，我们的决策也要快得多。当我们认为需要新的技术、新的工艺和新的设备的时候，我们的决策一定会很快。一旦确定下来，一旦我们认为必须推进，我们的速度一定会非常快。总而言之，我们反应快，对新的东西、新的工艺、新的技术都是如此，只有这样，我们才能抓得住新的发展机会。

反应速度上的差别，并不是说国有企业领导人有问题，而是它的机制决定了它不可能这么做。比如我们要搞一个东西，我们只要符合国家的产业政策就可以，资金都是靠自己。如果国有企业要搞，国资委啊、当地政府啊都要审要看，你也知道，政府在决策中也扮演着重要角色，整个事情还要通过

另外一个组织来进行决策；而中间如果作出一点修改，还要重新通过这个程序。他们的决策时间较长，往往三四年可能才能通过一个重大的投资决策。我们不需要，我们可能只要三四个月。在决策能力和反应速度上，有些国企不是不想快，而是快不了。它不是完全的市场因素决定的，还有政府因素。政府认为它使用到政府的资源，那就必须要经过政府的手。因为你的投资是政府的，所以可以讲企业也是政府的。

对我们而言，我们不是不听政府，我们是按照国家的有关规定，正常地去得到它的批准。政府不同意，也不要去做。但是其他事情，比如资金筹措、项目的设计，都要靠自己。大家做同样的事，反应快就是很大的优势。

另一个优势是我们完全按照市场规则运转。现在搞市场经济，企业要找市场，但是很多国有企业就不一定。它还有一些成分，比如不是自己想要做的事它还必须去做。再比如，国企要执行国家的产业政策，甚至经济衰退了以后，你需要裁员，可是政府说你不能裁员，要稳定。所以有些国企，明明存在大量的冗员，可它不能解决。但是我们民营企业——我不是不响应政府的号召，而是我只能按照企业运营的规律去做——我只需要在自己发展的过程中保持稳定就可以了，不会因为有大量冗员而不裁员，把大量的责任拉到企业头上。当然，我们的前提是一定要听政府的。这不符合游戏规则。如果员工真多，我肯定要裁，但是裁员的过程中，我要做到自己稳定，做到这一点就可以。我只要服从法律和有关政策，这样我们的运作空间就要比国企大。这也是我们的优势。

（二）沙钢如何成为巨头？

李翔：但是大家注意到，中国的民营企业总是长不大，可能沙钢是个例外。比如今年进入500强的企业中，中国有超过40家的企业进入了，但只有沙钢是民企。

沈文荣：这个不能这么说。国企“做大”，你不要以为是它们做大的，是政府做大的。这不是市场经济。哪有国企是自己做大的，它们都是一加一加二加三加四这样加出来的。它没有用经济杠杆。你看现在的国企，哪有通过自己发展壮大的。它们是把中国所有的国企加在一起变大的。你看看国企的发展历史，不是靠自己，而是靠很多的公司加在一起的。你要弄清楚，它们不是做大的，是加大的。

李翔：我关心和想请教的是：第一，为什么民企都做不大？第二，为什么沙钢是个