财 富 人 生

光荣与梦想

责任编辑：王志钧

世 纪 文 景

序

上海市慈善基金会　理事长　陈铁迪

这本书是上海开办最早的大型电视财经访谈节目“财富人生”编选的第四本精选本。这档节目自2002年1月开播至今，是很成功的，在社会上得到了广泛的好评。先前出版的三本《财富人生》与“财富人生”节目一样，受到了广大观众和读者的欢迎。

因为工作关系，我与“财富人生”节目的主持人叶蓉已相识多年；但过去我们是谈慈善的多，说财富的少。当邀请我参加这个节目时，我觉得自己可能不太合适。因为我想，到“财富人生”来访谈的，都是成功的企业家，他们一般也是比较富有的。而我是从事慈善工作的，所做的工作是希望有更多的人捐赠他们的财富来帮助社会的弱势群体。

通过与叶蓉和节目组同志们的交谈，特别是在亲身参与了节目之后，使我更加感到，人生的财富不仅是指物质财富，更重要的还有一个精神财富。只有当这两种财富相结合的时候，才是一个完整的财富人生，才能获得一个完美的人生。

走进“财富人生”节目有一百五十多位嘉宾，他们的创富故事告诉我们，创造物质财富的道路是艰辛坎坷的，获得物质财富是极不容易的；同样，精神财富的创造和获取也是如此。从某种意义上来说，恐怕还要付出更多，经历更多的曲折。当然，从中得到的历练和升华也会更多。这些年来慈善工作的实践，让我对此有着深切的感受。

现在，“财富人生”已经成为上海主流媒体的一个品牌。我们知道，品牌是有着较强的影响力的。它不仅成为我们进行“三个代表”教育的一份生动、鲜活和丰富的辅读教材，也成为精神文明建设的一个好抓手。在这一方面，与我们的慈善工作是相同相通的。我们的慈善事业也是贯彻“三个代表”的一个重要方面、也是推进精神文明建设的一个重要途径。共同的目的、共同的事业，使我们心往一处想，劲往一处使。

我注意到，每本《财富人生》上都印着这样的十六个大字：人生可以创造财富，财富可以改变人生。我想，这两句短短的话，不也正是表明了这样的一个观点：“财富人生”节目与慈善工作的结合，不就体现了人生可以创造财富，财富可以改变人生么！

让我们在这样的一个平台上，共同努力奋斗，使千万人的物质生活和精神生活更加幸福美好。

2004年12月21日

目　录

C O N T E N T S

第一辑 标杆

2 **张　跃 / 远大空调有限公司　董事长**
[对　　话] 从中学美术教师到全球行业领袖
[主持人语] 眼睛

12 **段永平 / 广州步步高电子工业有限公司　总经理**
[对　　话] 快乐人生，才是最大财富
[主持人语] 段菲特”

20 **孙耀志 / 河南宛西制药股份有限公司　董事长**
[对　　话] 伏牛山上挖宝人
[主持人语] 这个河南人

第二辑 纵横 IT

30 **李彦宏 / 百度搜索引擎公司　总裁**
[对　　话] 搜索一生
[主持人语] 烙印

38 **何经华 / 用友软件集团公司　前总裁**
[对　　话] 奔向你的梦
[主持人语] 跳槽的频率

46 **刘积仁 / 东软集团　董事长**
[对　　话] 提供平台是我的满足
[主持人语] 智商情商都不赖

目　录

54 **王江民 / 北京江民新科技术有限公司　总经理**
[对　　话] 较量
[主持人语] 他是大侠

第三辑 :品味 :最后的蛋糕

64 **刘长乐 / 凤凰股份董事局　主席**
[对　　话] 您现在收看的是凤凰卫视
[主持人语] 涅槃

72 **杨国伟 / 北大文化集团　前常务副总裁**
[对　　话] 北京人,办报上海
[主持人语] 父亲

82 **邵　忠 / 现代传播集团　总裁**
[对　　话] 时尚传媒人
[主持人语] 非主流

第四辑 :金色银幕

92 **王中军 / 华谊兄弟投资有限公司　董事长**
[对　　话] 打造中国电影业的旗舰
[主持人语] 腕气

100 **吴思远 / 香港思远影视公司　监制**
[对　　话] 这个“教父”不太冷
[主持人语] 教父”是这样炼成的

目　录

第五辑 :有凤来仪

110 **陈铁迪 / 上海市慈善基金会　理事长**
[对　　话] 蓝天下的至爱
[主持人语] 升华

120 **杨雪兰 / 美国通用汽车公司　前全球副总裁**
[对　　话] 不做广告人,就做经理人
[主持人语] 杨雪兰讲了些什么

128 **王佳芬 / 上海光明乳业股份有限公司　总裁**
[对　　话] 光明全国
[主持人语] 永葆优秀

136 **靳羽西 / 靳羽西化妆品有限公司　创始人**
[对　　话] 精彩的女人有品牌
[主持人语] 浓妆艳抹也相宜

144 **梁凤仪 / 作家**
[对　　话] 书写传奇的女人
[主持人语] 常回家看看

第六辑 :独辟蹊径上楼台

154 **罗朗·达索 / 达索集团投资公司　总裁**
[对　　话] 传奇家族的光荣与梦想
[主持人语] 周期律是这样打破的

目　录

164 **张伟东 / 文化传信　主席兼行政总裁**
[对　　话] 文化传承　从“ 芯 ”开始
[主持人语] 中国,你的钥匙丢了

174 **胡　润 / 欧洲货币机构投资附属公司　总裁**
[对　　话] 给中国富人排排座
[主持人语] 为什么是老外排的榜

182 **张燕夫 / 宏丰管理咨询(上海)有限公司　常务董事**
[对　　话] 老天会心疼认真的人
[主持人语] 做事先做人

第七辑 :上海大舞台

190 **杨国平 / 上海大众交通(集团)有限公司　总经理**
[对　　话] 出租车,代表一座城市
[主持人语] 上海企业家

198 **周　赤 / 上海航空股份有限公司　董事长**
[对　　话] 做什么,都要最好
[主持人语] 从地到天

208 **施永青 / 上海中原物业代理有限公司　董事局主席**
[对　　话] 中原逐鹿房地产
[主持人语] 生意人

216 **张　达 / 默克化工(上海)有限公司　总裁**
[对　　话] 幸运
[主持人语] 幸福不会从天降

目　录

第八辑：岁月留痕

226 **曾宪梓 / 金利来集团有限公司　董事局主席**

[对　　话] 金利来传奇

[主持人语] 密室悄悄打开

236 **段钟潭 / 滚石公司　创始人**

[对　　话] 我最欣赏的也是最骄傲的

[主持人语] 欢乐英雄

第九辑：爱情事业响当当

246 **关栋天　周　玖 / 著名京剧演员**

[对　　话] 患难与共　真情相守

[主持人语] 简单不易

256 **李国庆　俞　渝 / 当当网　联合总裁**

[对　　话] 联合总裁响当当

[主持人语] 互补：源于坦诚，基于真实

266 **周海江 / 江苏红豆股份集团公司　董事长**

[对　　话] 我是“财富一代半”

[主持人语] 相思有福

第一辑 标杆

张　跃

岁　月

张　跃　远大空调有限公司　董事长

1960 年，出生在长沙的一个干部家庭。从小酷爱绘画，并显现出一定的绘画天赋。

大学毕业之初曾任中学美术教师。转而放弃从事美术教育，投身商海。从无压锅炉上淘得第一桶金。

1992 年，张跃张剑兄弟俩在长沙注册了远大公司，专门开发生产一种直燃式中央空调。张跃任该公司董事长，事业由此起飞。

目前远大集团已经发展成为全球规模最大、技术水平最高的直燃吸收式空调生产企业。产品销往 30 多个国家，在国际市场占有率为同行业之首。

对　话　从中学美术教师到全球行业领袖

我喜欢驾驭的感觉

叶　蓉：您是中国第一个拥有直升机和喷气式飞机的人，请问这次来接受我们采访是不是也是自己开着飞机来的？

张　跃：不是，我从来不自己开，但是坐自己的飞机，有驾驶员。

叶　蓉：现在为止，您同时拥有六架飞机是吗？

张　跃：对，那些飞机都是很早买的。

叶　蓉：我估计飞机的数量上您也保持着这样一个纪录。

张　跃：对，但是有三架都是很便宜的运动型的飞机，完全就是为了运动而已。我有直升机的驾驶执照。那个固定翼的飞机就没多少驾驶的感觉了，因为它用仪表，跟游戏机差不多，没什么驾驶感觉。

叶　蓉：看来您个人是很喜欢那种驾驭的感觉？

张　跃：我从来就是这样，按照自己的愿望行事，如果说它对别人没有坏处又能满足自己的意愿，我一般就不会拖延很久。

叶　蓉：您三五岁的时候就已经开始喜欢画画？

张　跃：是的。

叶　蓉：最初是画什么？

张　跃：什么都画，那个时候多半都是看过书上的东西。比方坦克、飞机，因为小孩子就画那些形象很特殊的东西。也画人，有一些是画眼睛。

叶　蓉：绘画能很好地对一个孩子的思维进行启发。

张　跃：有些兴趣是你有这种原始的冲动，原始的一种乐趣，有些人可能没有。我母亲总是表扬我画画好，父亲也是这样，因为他总说你好，就会有一种满足感。我大概 20 岁以前我们家来客人，我父亲总要带他们看我的画，因为墙上都挂满了画，里里外外，我们那时候三间房子，全挂满了画，每一次来都要不断地

去给人家介绍，我后来觉得很烦。

叶　蓉：但是父亲很骄傲。

张　跃：而且别人说要一幅，他就会给人家，这也很糟糕。十二三岁开始，一直到十七八岁，我的画每天都要丢掉一两幅，不是每一天，每周都要丢到三四幅画。我自己画的画自己会很陶醉。我放学回来，经常看到没有画了，我有时不太敢跟我父亲发脾气，就嘟嘟囔囔告诉他不准再拿走我的画。其实我从小就很骄傲，大概十四五岁吧，我就感觉到我周边认识的所有人画得都不如我画得像，我自己对自己画画的目标就是要像。

叶　蓉：那您是国画画得多还是油画画得多？

张　跃：以油画居多。但画油画很费钱，我没有钱，所以我就自得其乐地画了几年国画。我父亲总到北京出差，给我带一卷国画纸回来，一点点用，好珍惜啊。我那时候很狂热，有一次我记得半夜我父亲在门口咳一下，我在梦里就醒来了，因为我知道我父亲今天晚上会回来，我也知道他给我买纸回来了，在睡梦中就在提醒自己。我当时一下就从床上蹦起来去开门，看到我父亲站在门口，手中拿着一卷画纸，一打开，沉甸甸的那个宣纸很厚的，因为我对我父亲提了很细的要求，果真是买的那种。那个时候其实只有 13 岁。

叶　蓉：很兴奋？

张　跃：对！有时候看看现在的小孩，他们不会对某一样东西有那种兴奋感，如果有，也只是物质化的东西，那种兴奋感也很少，所以有时候说财富究竟是不是使人快乐这个就很难说了。其实那个时候没有什么财富，但是你能够真正找到快乐，找到享受。有一次我到长沙来看我外婆，吃完饭以后就上路了，没走出多远就看到一条路叫展览馆路。我想这里肯定有展览馆，我一直往前走走走，走到前面看到展览馆，正在举办什么建国多少周年的美术展览，张挂着全省的美术展览的广告，当时已经下班了，第二天再开放，那天整个一个晚上我都没睡觉。

叶　蓉：就惦记着第二天的开门？

张　跃：对，第二天带一个馒头进去，整个一天都不能出来，就兴奋到那个程度。

叶　蓉：泡在那里面了。

张　跃：那晚没睡觉我现在都记得很清楚，总在想着那些画，因为我知道这个展览的情况，每个省都是一年一次，所有的画家的比较好的画都在那里，那种折磨人啊，那种迫切感，我觉得人生有那种经历才是真正的人生，但是现在就比较少。

叶　蓉：我想问的是现在在您的生活当中，您现在企业规模已经这么大了，功成名就，

您这种兴奋感生活当中还会出现吗？

张　跃：绝对不会有，绝对不会有那么高的兴奋感，现在还是每天有兴奋，但是任何事情都不会像那个时候那么强烈。

告别美术下海去

叶　蓉：所以我就觉得很困惑，后来您大学毕业当了美术教师，多好啊，又是一个谋生的职业，又和自己的兴趣爱好结合得那么紧，为什么会下海经商呢？

张　跃：我绝不愿意落后别人，我亲眼见到了很多人在经商方面很有成就，无论是对自己对生活都有好处，我就一定会去做，我做了很多，卖过摩托车，卖过电风扇，卖过胶卷。

叶　蓉：还开过咖啡店对吧？

张　跃：其实是个餐馆。我是通过熟人关系找到了曾在白天鹅大酒店做过厨师的一个人，我就问他可不可以去培训，我招了几个厨师，十几个服务员。他说可以，其实人家又不可以专门给你培训，只能给你说一说，然后你就多吃饭，我们就在那儿吃过很多次饭，就看人家怎么做餐厅的服务，我就觉得比说还好，你就看，你就当客人。

叶　蓉：去感受。

张　跃：还有他的菜牌的设计方法，桌上的餐牌卡，包括他的记账单，那些东西我都留一份，这都是公开的。

张　跃：后来我们开业之前我把这些东西印出来，跟他的一模一样。

叶　蓉：那是哪一年？

张　跃：1985 年。不到 25 岁，但是可以肯定的是，那比我们现在的餐厅，比我们远大城的餐厅还要好。在这一年时间都是熙熙攘攘，顾客如潮。但是没有概念，我觉得这里也不会丢钱，那里也不会丢钱，我就没去管钱，但是总是觉得钱不够用，所以一年下来就亏掉很多钱。

叶　蓉：怎么会亏掉呢，高朋满座生意不愁？

张　跃：对啊，就是完全不搞管理，跟我现在一样。

叶　蓉：您现在不搞管理？

张　跃：对，不搞具体的管理，现在是因为有系统，那个时候毕竟没有系统，性格上我一点都没变，我绝对是放手，在经济上百分之百放手交给别人，但那个时候是不应该的，所以就出现这样的结果。

叶　蓉：也就是说其实这个饭店是以失败告终？

张　跃：不能算失败，我一点都不觉得失败。

叶　蓉：您不是说亏钱吗？

张　跃：我觉得我很累了，就没干了，但我自己觉得事情还是办得很好。

叶　蓉：事情办得很好，钱赚没赚到是第二个问题。

选定目标

叶　蓉：1988 年创业搞锅炉，当时那个经营状况怎么样？

张　跃：我们不是经营，我们一直就是创造。跟现在很像，现在我们能够赚钱，能够把经营规模做上去好像也还是属于一种顺其自然的东西，这方面的规划很少。

叶　蓉：顺其自然地从锅炉又转到了直燃式中央空调这样一个行业？

张　跃：对，顺其自然的。当时有人问我们要高温的热水锅炉跟空调的结合，我们才发现有这种东西，然后我们又发现中国没有直燃型的，中国有用蒸气，用热水驱动的，柴油的空调，没有直燃的，我们就去做了。

叶　蓉：这个在国际上当时有吗？

张　跃：日本有，然后我们又找了相关的书，书上说日本这个行业很发达，在中国没有，不管它多难我们就去做，就这样，这是我们在完全不懂的情况下就开始介入的惟一的一件事情，很多事情都是你先懂的，但这件事情完全不懂。

叶　蓉：我知道 1992 年的时候，当时中国内地高楼使用中央空调的也不是很多，我想的是，您 1992 年在长沙创业时，在中国这样一个内地城市，一上手就进入这样一个在中国来说都是刚刚起步的行业，而且迅速掌握了它的核心技术，您跟您的弟弟是怎么做到这一点的？

张　跃：实际上让我们下决心干这一行是我们有一次在一个宾馆里开会，一个礼拜下来，我们会议开完的时候，再离开那个宾馆，湖南宾馆，我们就感觉到简直没办法生活。因为一个礼拜都在宾馆里面，很凉快，气温很低，可是出来以后外面当时大概有 40 度，阳光底下可能有 48 度到 50 度，我们当时就不约而同地想这个问题，得搞制冷。

叶　蓉：当时中央空调它使用水电可能比使用热电要便宜，为什么你们当时就说要去搞直燃式的空调，为什么会觉得这个市场会有前景？

张　跃：日本当时已经接近 80% 了，就所有的大空调里面，属于直燃的这种空调，当时大概是 70% 多的市场占有率。日本的气候及各种条件跟中国一样，惟一不同的就是他对能源更珍惜，肯定会更加合理地使用能源，这就是我们下定决心的理由。这一点要感谢那本书，叫高田秋一的日本专家写的，遇到挫折，如

果没有那本书说这个行业是那么成熟的，我们早就放弃了。

叶　蓉：您说碰到很多挫折？

张　跃：技术上的挫折，因为其间总出问题、总出问题、总出问题，而且好像这里解决问题了，那里又出问题了，还有很多未知的地方，这方面解决好了，但是你又有更多的担心，大概在最初的两年我们一直处于这个状态，是一种很焦虑的状态，总感觉要出问题、出问题，其实没有出过大问题，没有让我们很破费做维修什么的，但是出半点的问题，我们的情绪也受不了，用户也受不了。那支持我们能够干下来的就是我看了日本人这个行业很成熟，这是第一次透这个底，这就是当时支持我们能够在这么多问题的情况下绝对不放弃的原因。我们找到的是每一个专业里面的世界最好的，我们在 1992 年开始做，1993 年开始找全世界最好的东西，1994 年我们基本上就应用上去了，所以我们就认为这样的部件，这个真空部件、这个燃烧部件、旋转的泵这样的一些东西我们都选最好的，那应该只会比他好不会比他差。

叶　蓉：那您是怎么超越他的，比如您说最好的人才？

张　跃：我刚才说我们所有的配件是最好的。人才就是我和我弟弟，以我为主。我们还有个电气工程师是最好的，后来搞控制的有两个工程师也是最好了，机械就是我最好了。

叶　蓉：您刚才说机械方面您最好，您不是学美术的吗，怎么会机械方面最好？

张　跃：您可能不知道我的投入，1992 年还是我弟弟设计的，第一台是我弟弟设计的，我监督制造的但是从 1988 年到 1993 年我就已经画了有五年的图了，单是画锅炉图，到了 1993 年开始我画直燃机这种图，也是没日没夜的，事实上在那些年头里面我每天都是趴在图板上，跟我原来画画一样的投入，而且一样的有兴奋感。

叶　蓉：也就是说那段时间您完全是钻到这个行业里面来了。

张　跃：百分之一百，我想你读过本科也不过如此，你读过硕士也不过如此，如果不是勤奋的学生，可能我半年就超过你四年了，我天天在干这个。

叶　蓉：现在我们知道了远大直燃式中央空调，是全球的一个龙头老大地位，您是依靠什么超过日本人，超过世界上其他同类企业成为了行业内的第一的？

张　跃：我刚刚说了我特别投入，我们的工程师也特别投入。就那么几个人，我记得是控制工程师，他脸上到处长满了疱，就是调试那个阶段，因为机器总出问题，调试很累，他有时候一个礼拜就守在机房里面，手上也烂了，夏天差不多有一个礼拜没洗澡。

叶　蓉：又投入又拼命。

张　跃：又充满信心。而且凝聚力很强，对这份事业的这种爱、这种情也是蛮浓厚蛮深的。所以有些人也不太理解，说远大骨干的技术团队没有一个流失的，也没有一个以什么借口来请假的，常年都是在岗位上面，我就觉得因为这一切都是我们大家在最初的那个阶段，在还没有成形的时候，大家每个人都把自己的创造性放进去，一起创造出来的这么一个东西，所以说感情因素很深。

叶　蓉：那么现在产品的产量有多少是用于供应国内，哪些是国外的销售？

张　跃：过去的大概四年时间，美国能源部一直在支持我们，他给我们的项目都给补贴，美国能源部，包括布什刚刚上台的时候，美国能源部的六个项目属于招标项目，我们中了三个，这个钱不是用户花钱，是美国能源部花大把的钱出来，还有很多研发项目都来补贴我们的客户。我们卖给我们的客户，但是我们的客户都是从能源部拿到了补贴费，我就一直觉得能源部支持我们只是一个技术的问题，只是鼓励这种技术发展，后来我才感觉到，其实你想遇到了这样的问题，应该说尽管是发生在美国，但是在我们中国、在全世界任何地方都可能发生，因为一夜之间全世界某一个瞬间都没有电的可能性是存在的，我当时就有种感觉，感觉到我们很重要，我们应该把我们的产业发展得很大，来促进把这个电力分散化，叫分布式能源。

叶　蓉：我感觉您现在又有一个新的目标出现了？

张　跃：对，我当时就有种这样的兴奋感，就觉得我们的这个产品可以在世界，在人类的生活中扮演一个至关重要的角色，不仅仅是经济领域的一个角色，他可能是我们的生存方式，我们的能源安全或者生活安全的一个角色，蛮重要的，而对于环境保护就更不用说了，我们历来都认为它是最重要的一个角色。

兄弟之间

叶　蓉：我想前两年可能引起媒介关注的就是你们兄弟分家的这样一件事，那么外界对你们两兄弟的这样一个调整揣测也很多，其实你们兄弟自己身在事情当中，反应可能远远没有外界那么强烈。

张　跃：不能说是媒体炒作，其实是各种误解。

叶　蓉：那么你们当初为什么会作一个调整，两兄弟各搞各的？

张　跃：我们俩其实从来都是有分工的，你比方说最初我们搞这个产品的时候，他搞技术，我搞制造，后来，他搞营销和其他的综合管理，我搞技术了，分工非常清楚，顶多说大的方案大家坐下来聊一聊，我跟他聊得很多。我们投资整体

浴室这个项目是因为我们感兴趣。我们在日本的两个朋友那也是两兄弟，我们也是两兄弟，我们就说投点资吧，你们也到中国来开厂，就这样，投资以后就感觉到他们请的留学生在这里搞管理还是不太适宜，应该我们自己去管，我们觉得毕竟我们的名气在里头，倒不是钱的问题，就觉得干不好的话我们脸上无光，所以我弟弟说他去干，我说还是我去吧。我们俩还争执了半天，因为那个是很难的担子，当时是有点烂摊子了，结果他说他去，那去吧，他去了就不能管这边了，很简单的事情。

叶　蓉：您是不是不认同家族式企业的方式？

张　跃：我觉得没有家族企业的一个固有模式，但是如果说人际关系上有这种倾向的话，会不利于领导和被领导，不利于某一些政策的推行，不利于下属能够就事论事地去对待上级的命令。

远大的管理

叶　蓉：我觉得我们的话题转向了管理，我们也知道其实在远大有一套极其严格的管理体系，关于公司管理方面的文件我知道就有 496 份，牵涉到的是有 2900 多个条款。

张　跃：你说的是五六年以前的统计。

叶　蓉：五六年前，现在已经超过了这个数字？

张　跃：这个统计是这样的，我们的文件是每一天都在变的，我们搞制度化的一些人给其他的同事的一句比较重要的忠告，就是你必须天天去改你的文件，你在每次用文件的时候你都要去改文件，然后我们对下属的考量在评审他的文件的时候，也经常看你这个文件改过没有，也就是说如果一个完完整整的文件你用了一年的时间而没有改过，我们可以理解为你没有用，你要用的话肯定会要改的，你肯定会在用的中间感觉到它不适应的地方，不管你改的对不对，你肯定会有这种感觉。当然我们在年审的时候，可能接受你的意见，也可能不接受你的意见，不是年审，其实是每一个季度都会要提出很多文件来审查的，如果说我们偶尔有一些文件跨年不改的话那这个文件可能重要性不大了。

叶　蓉：都知道说是远大从来不聘用那种跳过槽换过工作单位的人，有没有这样一个规定？

张　跃：没有这样的制度，在我们的有几个类似的文件里面我们会要求大家忠诚，忠实自己的组织，如果说没有这样的制度的话，我们就不会去这样做，所以这是一个错误信息。但是频繁跳槽的人我们是不要的，因为这是人事招聘中的

一种惯例。

叶　蓉：为什么？

张　跃：其实每一个人都应该尊重他自己的组织，而不论这个组织怎么样。如果这个组织不好，你就不应该选择它，你选择它就应该尊重它。其实平常每一个人为人处世就应该运用这种态度，我觉得这是一个为人处世的态度问题和人生哲学的问题，不仅仅是与我们的就业有直接关系，所以我们在聘用中也会有一点是属于惯例的东西。其实我们的制度很少，我们的文字这几年是越来越少，文件的层次越来越清楚，最上一级我们叫原则，然后是方针，公司里面有二三十个方针，然后所有的文件所有的工作是围绕着这个方针来的，你在写制度的时候，包括你的管理制度、你的技术制度，都是围绕着方针来的，在有纠葛的时候，我们都去看那十几个字二十几个字的方针，因为方针都很精练，多的话也就是一两百个字，少的有些部门的方针就二十几个字。然后再往下可能是标准，所有的工作都要提出标准，标准的数量是最大的，包括我们很多的表，一个表包容的内容是千千万万，但它表现出来的就是一些标准，很少的标准。

叶　蓉：听说远大的员工如果自己的婚姻触礁离婚了的话，一定要跟自己的人事主管部门备一个案，是有这样的事情吗？

张　跃：制度上有，事实上一直以来我们是关心员工的，我们很关注他们的家庭，他们的生活、他们的健康，跟他们的小孩教育有关的一些事情可以说有一半的心是公司在帮他操。定期的体检啊，小孩的升学啊，我们要花很多精力去说服地方政府给最好的学校让我们员工的女子去升学，包括遇到些什么过不去的困难，经济上的困难。

叶　蓉：您觉得您的管理有点像家长式的吗？

张　跃：其实这都是基本的、必需的，你的组织里只需要两三个人长期在操办与员工个人生活有关的事情，与个人思想、个人情绪有关的事情。不多，两三个人持续地在操办，然后我们有些大会小会会谈到这些问题，会给他们一些启发，一些指引，做是他们去做，就这个组织来说，你用了比较少的资源，但是你帮助了很多人，可能帮助了 3000 个人解决了他们普遍存在的一些难题，所以效率上是值得的。从组织上我也认为我们的员工孤身一人，遇到什么问题的时候可能给工作带来影响。对他的人生生活方式的一些指引，对特殊困难的给一些帮助也算是一种福利吧，因为对工作也好，员工福利也好，这都是我们的价值观，都属于我们价值的一个部分了，所以必需的。

叶　蓉：我在看远大对员工管理的这一段的时候，我的真实感觉就像是特别疼爱子女

的父母，他管得可能很多，他的出发点一定是为了子女好，但子女可能会在不同的成长阶段会对父母有不同的意见，你认同这个评价吗？

张　跃：我至今为止没有感觉到，由于我们介入一些员工工作以外的事而使他们有反感的，至今没有。有很多事例我感觉到员工是因为我们全方位的来关注他们和他们的子女，他们很感激公司。因为有这种感觉，我就觉得我们做得不够，所以我经常在大会小会或者是背后去批评我们的人事部门说，对员工关心不够。

主持人语　眼睛

张跃说话，总是眯着眼睛，而且，这双眯起的眼睛也不看着谈话的对象，却是斜望着他座位前的那方地毯。

在整个访谈里，我发现他那双眯着的眼睛，有两次在谈话间蓦然睁开。

第一次是在回忆他的父亲。那时，十三四岁的张跃正狂热地画着国画。因为家里经济条件有限，他对宣纸十分珍惜。父亲每次到北京出差，总是会给他带些宣纸回来。那天半夜，父亲的咳嗽声把张跃从梦中唤醒。他从床上蹦起，打开了门，父亲的手里，拿着沉甸甸的宣纸。更让张跃喜出望外的是，父亲还拿出了两支笔；不是他平时用的一毛一支的便宜货，而是要几块钱一支的。

第二次是在看节目编导采访已与他分家的弟弟张健的 VTR，这是出乎他的意料的。恐怕更令他没想到是，张健说外界对他哥哥的性格有误解；并且说，两人之间愉快的事情有很多……后来在剪辑时发现，张跃的眼睛有些湿润。

眼睛不会欺骗，因为心底里还存有一份亲情。倘若亲情不在，那就失去了人性；那样的眼睛，就再不是心灵的窗户。生活中不是没有欺骗的眼睛，我们应当提高辨别的本领。

段永平

岁　月

段永平　广州步步高电子工业有限公司　总经理

1961 年，出生于江西南昌。

1977 年，考入浙江大学无线电系。

1982 年，大学毕业后分配到北京电子管厂。后攻读中国人民大学经济系计量经济学专业，取得硕士学位。

1989 年 3 月，到中山怡华一间小厂做厂长，该厂当时亏损 200 万元。段永平决定做电子游戏机。

1991 年，小霸王电子工业公司成立。

1995 年，小霸王产值达 10 个亿，品牌评估 5 个亿。

1995 年 8 月，段永平突然辞职。同年 9 月，步步高电子有限公司在东莞成立，段永平任董事长兼总经理。几百人离开小霸王进入步步高。随后，24 个小霸王代理商投向步步高。

1998 年，步步高成为中国无绳电话、VCD 等行业中数一数二的名牌。

1999 年、2000 年，步步高两夺央视广告标王。

1999 年，段永平以其“明晰的远见和创新能力”被《亚洲周刊》评为亚洲 20 位商业与金融界“千禧年”行业领袖之一。

2001 年底，段永平开始以 1 美元左右“吃”进网易股。

2003 年 10 月 14 日，网易股飙升到 70 美元，段永平持有的股票在一年多里涨了

50 倍以上。

2003 年,“福布斯富豪榜”对段永平的财富估价是 10 亿元,排第 71 位。胡润百富榜,排第 83 位。

对　话　快乐人生,才是最大财富

富豪股民,阿段

叶　蓉:五年前,您可以说是媒体的宠儿,一手做大了小霸王、步步高。1999 年的时候您以 2 个亿成为了央视的标王。但是这两年您的消息好像少了,逐渐淡出了人们的视线,有点退隐江湖的味道。不过去年的富豪排行榜上还是可以找到您的身影,胡润榜您是 2003 年是排在第 83 位,福布斯榜您是排在了第 71 位,其实 2002 年的时候您好像就排上过“胡润百富榜”。

段永平:没有没有。

叶　蓉:您好像跟他沟通过,之后他就把您的排位调到了百位之后。

段永平:前两年都有过了,2001 年、2002 年他都找过我,然后我就跟他讲,我们不是一个上市公司,其实你现在拿出去的所有资料都是不确切的,你问我,我肯定也不会告诉你,我也不想出这个名。胡润也算是比较通情达理的,胡润这小

伙子也挺有意思的，他说那好，你就正好是101名吧，正好那100之外，就是没有排我，就这个意思。

叶　蓉：那这个榜是可以商量的？

段永平：不是，他是这样的，他必须要最后核实数据。在我这儿有个最大的问题，他没办法核实。那么去年被排到的原因是因为我在美国的一个投资，我这个投资SEC（美国证券交易委员会）必须去备案，它是个公开的资料，他查到了，他查完以后用计算器一按，发现你有这么多钱，可以上榜了。

叶　蓉：我们留意到福布斯富豪排行榜对您有一个评价，第一句就是，由于对网易股的一个预见性的投资，第一次把您拉进了百富榜。

段永平：我投资其实也不光是网易股，这两年，不算那些小股，我大概投了三只股票，网易是收获比较好的，大概有五十倍左右，五十多倍吧。我其实还有两只股票大概也有四五倍，所以我投的钱开始并不多，的确是回报还是挺大的，而且我在投资的时候跟别人不太一样，很多人是说我在炒股，我看最近有篇文章说“潜美炒股”。第一，我是堂而皇之去的；“潜入美国”听着像恐怖分子；第二，我不炒。

叶　蓉：只买不抛。

段永平：不，我也会卖。巴菲特说你也不能fall in love with your stock（爱上你的股票），我觉得我反正就是一个正常的投资心态，跟我在步步高的投资是一样的。

叶　蓉：业界有一些观察，其实您在买进网易的时候，可能它就是1到3美元这样一个价位，可能更多是在1美元左右。

段永平：其实就在1美元多吧，而且大多数都在1美元以下。

叶　蓉：我们知道，到2003年10月份的时候，其实网易的股价已经涨到了70美元。

段永平：对。

叶　蓉：您是一个做实业出身的人，今天在这个投资资本市场做得也是如此的战绩辉煌，能不能给我们讲一下如何在股市当中保持一个好的心态，判断一个股票好与坏的时候什么是最重要的？

段永平：真要提建议，我说最好别炒股，除非你了解它，你不了解它还想要炒股，你要是抱着玩一玩的心态去，那没问题，玩个心跳，这样没话好讲。就像买彩票一样，你要想靠买彩票赚钱，这个心态就不对了，但是你把买彩票作为生活的一个乐趣，这个是无可厚非的。我礼拜一买一次彩票，到礼拜三开奖，看看没有，但是你还在盼着又买一次，然后礼拜六又盼一下，又没有，有些人买几十年什么都没中过，但很快乐，他的快乐就在于我讲的过程当中。一旦真正中了一个标，很多人反而生活开始痛苦了。

高考影响我一生

叶　蓉：我知道您是1978年恢复高考后第一批大学生？当时您只有16岁？

段永平：我上大学的时候其实已经有17了。

叶　蓉：看您在很多不同的场合都提到那段记忆，苦读，而且发奋，一定要考上大学，为什么有那么强烈的一个愿望，是不是对于您人生来说这也是非常关键的一步？

段永平：我是觉得我这个人正好是属于所谓“最不幸又最万幸的一代”，就是文革开始的时候我上了小学，文革结束的时候……

叶　蓉：该考大学了。

段永平：我高中毕业的时候是1977年，还没有考大学的说法，毕业以后才知道的。所以我第一年高考实际上很差，好像4门功课加起来考了80多分，现在想考那么低都不容易。第二年我5门功课考了400多分，就平均考了80多分，中间大概只隔了6个月。其实这里面发生的变化是很大的，我也是在那个时候发现，其实我读书还是挺行的。这段经历对我的人生也是有特别大的影响，编导也问我，你觉得人生中对你影响最大的是什么，我想来想去觉得对于我个人来讲，高考这段过程，树立了我的信心，包括后来对我的人生的理解。

标王

叶　蓉：很多人都说您阿段的营销意识很强，你看他这个小霸王和步步高在品牌的营造上就特别有头脑，您为什么要走这个明星路线？

段永平：其实我们并没有这样一个原则说我们一定要选明星，做广告它有一个最单纯的东西，就是如何提高你的传播效率，那么你会利用一切办法，用最省钱的办法去传播。

叶　蓉：为什么说这是最省钱的办法？

段永平：举个很简单的例子，我们当年在小霸王上用成龙这个概念，比方说有些人看三次记住了，可要没有成龙的话，那要看八次、九次、十次，甚至可能更多，你还是记不住。

叶　蓉：而成龙的高知名度就迅速地让人记住。

段永平：没错，是有一个很大的关系。我当时算过一个账，我们付给成龙的钱大概相当于我们整个投放量的不到百分之十，大概只有百分之几。那么为什么说它便宜呢，只要它这条广告由于成龙的存在提高了百分之几的记忆度，或者印象

度，或者好感度，你就已经是赚到了，你去很简单地评价一下，它一定是远远不止百分之几的。

叶　蓉：能不能透露一下您请施瓦辛格花了多少美金？

段永平：在做的过程当中大家是承诺不向外透露的，我们当时总共花了大概 250 万美金吧！后来这个广告大概播了两个多月就被停播了。

叶　蓉：为什么被停播了？

段永平：是因为当时有观众给中央电视台反映，而且反映得非常强烈，说为什么用外国人做广告，而且在黄金时间播。中央电视台可能觉得有为难的地方，就不播了！这个小插曲给我们带来的损失非常大。

叶　蓉：计划要投放多久？

段永平：是两年。央视不播等于我主流的广告渠道没有了，一下就变得很被动。我们后来跟施瓦辛格还稍微有点纠纷。我们付款是先付一半，一年后再付一半，第一年我们付了 125 万，第二年再付 125 万。碰到这个情况，就想跟他商量我们后面的钱可不可以不付，因为我买的是你的形象使用权，我都没得用了，责任不在我，就跟他们谈。他的法制意识非常强，合同上我们没有说，我们只是授权你使用，你买了我这个权利，你不能不给我。但我给你，我没有买到任何东西，是这样一个概念，就是想商量。开始我们去谈判的人也还是比较强硬一些。主动权在我这儿，要么打官司，你从美国来告我也很难告得倒。

叶　蓉：时间会很长。

段永平：这也是个实际情况，所以最后他也妥协说那就付一半。但是我感觉不太合适。我总觉得他们会认为我们在骗他，他并不是真正地了解我这种情况。后来我们商量，觉得这个好像不太符合我们的本分，从这件事情的角度讲，他没有任何错误，对吧。是一些客观的因素，是不可控的因素。所以这个损失应该我来承受。当时合同已经都准备好了，就等我签字了，大概少付了三成多不到四成那个样子。在最后签字的时候，我就跟那个律师讲：算了，我们还是照原合同执行，不少付了。他说："什么，你再说一遍。"他当时也很意外。然后我告诉他为什么我会作这个决定，我说没有什么特别的东西，只是我们自己觉得不合适。所以最后就变得没事了，这个也算是一个小插曲吧。

叶　蓉：也有人看了你做了两个品牌的案例之后，说其实这也没有什么秘诀，我只要高频率的一个广告投放，品牌的一个轰炸，我就能够迅速把知名度品牌形象树立起来。他这样讲可能是针对 1999 年您拿这个标王，甚至在 1996 年的时候花 8200 万去买过中央电视台的一个黄金时段。

段永平：我想我们的广告费看跟谁比了，8200 万你要说能够买多少菜，买多少面

包，那倒是挺多钱的；可你无论是跟可乐比，还是跟万宝路比啊，还是跟丰田比，其实这都是很少的钱，我是觉得为什么有人这样讲，因为他其实对广告不是特别理解。其实我有一个很好的例子，我在读 MBA 的时候有一个同学，就是在诺基亚工作的，他就说步步高其实都靠广告。我说是啊，跟诺基亚一样，诺基亚没什么了不起，就靠广告。他说诺基亚可不是，那我说凭什么说我们是。他学 MBA 的，他一下就反应过来了，说你说的有道理。其实你跟我一样，咱们都是企业，就是我刚刚一开始就说的，企业广告只是你的一个手段，光靠广告肯定是不行的，广告花的钱比我多、死得比我们快的有的是。

叶　蓉：比如说另外几个标王先后从大家的视野当中消失可能就是这样一个原因，或者说原因之一吧。

段永平：他们出问题不是因为广告，但是很多人都误解成是因为广告，我觉得这个绝对是错的。他们的错误是因为别的原因，比方说是因为产品有问题。其实他们的广告费花的就没我们多，即使是当年跟我们同一年他做标王，他实际付的钱也没我们多，你喊多少钱是没有用的，要看最后付给央视多少钱，我们付的至少比他要多一倍。如果是因为广告费付多了就死了，那应该是我们先死对不对，可我们还活得好好的。

办企业就像开车上班

叶　蓉：那您现在有没有一个设想，要把步步高这样一个企业做成什么样的规模？

段永平：我是顾问。

叶　蓉：会不会让它上市或者……

段永平：我是顾问，你觉得有顾问做这种决策的吗？

叶　蓉：您还有一个身份是董事长。

段永平：董事长不过是董事长而已。这个是整个团队做的工作，我们的策略其实很简单，也很单纯，就是说我个人认为目前的环境，包括目前我们企业本身的状态，其实还不适合我们的能力，或者各种因素导致我们还没有到需要迅速发展壮大的时候，所以我们现在最重要的是练好基本功，很耐心地把我们大部分缺陷补到比方说我们在很多地方可以跟世界上一流的企业可以比的时候。

叶　蓉：就还是一如既往地走得很稳健。不追求别人眼中的一种高速度。

段永平：对，我觉得那个没有意义，就比方说开车上班，家人跟你都是说开慢点，当心点，注意安全。他没有担心你去不到那个地方。不会说开快点撞死拉倒，没关系。很奇怪很多人都追求这个东西，大家鼓励的都是开快，大家宣传的也都

是开快。我就一直觉得这个事情很滑稽。其实还不光是中国的企业有这个毛病，美国也一样，好的企业他会比较理性，他会追求一个很均衡的发展，有很多小的企业说的都是如何如何快，你综合他十几年几十年的例子发现他其实并不快，倒过来讲很多人还完蛋了。所以一般一个企业做到十几年的总是有它一定的道理。

叶　蓉：我注意到一个细节，就是您在步步高的股份最开始 70%，现在已经减持到 25% 左右了。

段永平：我应该比 25% 还要少。

叶　蓉：20% 到 25% 吧，那 50% 的股份上哪儿了？

段永平：基本上都稀释掉了，大部分都被员工啊或者是被其他的股东持有吧。

叶　蓉：您为什么要从管理的前台退到后台，然后慢慢减持步步高的股份？

段永平：持有高比例股份本来就不是我追求的东西，我的心态也很平和。如果你是一个老板，你会很不理性地去想很多事情。我现在变得比较平静，它就是相当于一个工作模式一样，我们最重要的是长期地发展，我们要对得起所有的股东而不是对得起某个股东。我的角色就是顾问，哪有顾问跑到人家那儿指手画脚的，那会被人赶出来的对不对。

夫人就是董事长

叶　蓉：他们有一种说法，在您家里其实您夫人是董事长，要是您的一些商业伙伴星期天想要约您，要先看“董事长或者其他股东”——就是您的孩子有没有时间？

段永平：有时候人家说哪天哪天打球，我一想，我得去问问老婆有没有什么安排，如果没别的安排，当然正好，我有空我当然可以去，如果有，那就去不了了，是这样子，也是表示我比较看重家庭。

叶　蓉：您现在自我的定位也好，或者说对自己的身份认同也好，您觉得自己更像一个企业家呢还是一个投资者？

段永平：我就是一个普通人，我现在整天主要干的事就是带孩子、买菜、投资、运动，其实就这样了。我想做到我这种规模有多少人会去买菜我不知道，反正我是经常开车去，推个车买一车菜回家，然后天天晚上要给儿子讲故事，陪他睡着了，我才能想去干我什么事。

叶　蓉：我采访过很多成功的男性，都在上节目的时候谈到对家庭的愧疚，陪家人的时间太少，但似乎很难做到腾出时间。

段永平：他们并不是真的愧疚，只是说说而已。

叶　蓉：您是这么认为的？为什么？

段永平：他要真愧疚他就不做了，这么简单的一件事情。你就觉得那件事很不对，为什么还要做呢？

叶　蓉：他可能觉得我身上有责任，对企业的责任。

段永平：那就是他觉得另外一个事比这个更重要。更重要的是什么，可能是你对企业的责任或者是你在那儿享受着成就感。

叶　蓉：您没有做这样的选择？

段永平：我觉得我那样做我会很内疚，我也不是没有那样做过，那种内疚导致我觉得我不该那样做下去。

叶　蓉：那么最让您自我满意的成就感是什么，是您做了一个很好的投资还是把两个企业做得非常好？

段永平：我好像都没有，我觉得如果说真的对我人生影响比较大还是应该回到是我考大学，这是最早对我影响比较大的。企业这个当然初期会有一些兴奋，但是这些兴奋感持续的时间非常短。我觉得事业只是生活的一部分，你不能为了事业把生活丢了，其实最后事业也未必能够做得好。你说你本来想追求什么呢，赚钱！为什么要去赚钱，就是希望有了钱以后生活可以更好一些，就是为了一种快乐，快乐人生才是最大的财富。我见过太多的例子，很多人是因为有了钱以后变得不快乐了，而我个人认为如果一个有钱人因为钱而不快乐是很愚蠢的。

主持人语　“段菲特”

投资股市而来的增值，已经成为段永平资产的一部分。其实，段永平很自豪他在美国股市的成功。我们说起他操作了网易股，在涨到70多美金的时候，段永平抛出了一部分股票。我说，人家估计您买进的价格在1到3美元之间，大多是在1美元左右。

这时的段永平，已经不像节目开始时那样回避这个话题；他有点按捺不住，有点得意地纠正道：大多都在1美元以下。

这个去美国前还不知道巴菲特，到了美国才捧起巴菲特的书的中国企业家，现在的股市投资理念和实战技巧是可以称得上是“段菲特”了。他告诉我们，一个人最多只能主力投资两三个股票，你要了解和跟踪十几个企业是很难的。他还告诉我们，他投的是闲钱。就是对于巴菲特所言，他也是取其精华；譬如对巴氏所说的好股票永远没有出手的机会，“段菲特”就持保留态度。

有着自己独到、科学和坚定的价值标准，人生才会出彩。节目做到现在，像段永平那样穿着短袖体恤上镜的嘉宾还真是不多……

孙耀志

岁　月

孙耀志　河南宛西制药股份有限公司　董事长

1951 年，生于河南南阳。

1968 年，应征入伍。

1972 年，想在部队中“混出人样”的孙耀志，由于政审不合格，失去了“提干”和“召飞”两次机会。他失落异常地回到老家。

1979 年，来到建厂不到一年时间的宛西药厂，很快从一名政工员升为副厂长。

1984 年，经过组织部考核，从药厂调到西峡县经贸委当人事科科长，成为当时西峡县最年轻的科级干部，时年 33 岁。

1985 年 3 月，受命调回宛西药厂担任党支部书记兼厂长。从这时起，孙耀志开始了重整宛药的艰辛路程。

目前，宛西制药已经从一个亏损小厂演变成为总产值超过 12 亿人民币的中国中药企业 50 强之一的现代化企业，孙耀志任董事长。

对　话　伏牛山上挖宝人

18 岁，梦碎军营

叶　蓉：我知道您来自一个人杰地灵的地方，作为南阳人，从小家里可能就会谈到历史上我们这里出了哪些哪些名人，您小时侯有没有想过自己长大要成为什么样的人？

孙耀志：我是在 1951 年出生的，我上学的时候正好赶上了我们国家的那一场政治灾难——文化大革命。学没上成，咋办呢？正好有个机会，我们国家 1968 年开始征兵，征义务兵，我就报名参军。

叶　蓉：好像您这报名参军还是瞒着家里的？

孙耀志：在我们河南，我要去当兵就一定要“混成人”。所谓“混成人”就是要去当个骨干，混成人再回来，就是这种决心。

叶　蓉：您在部队好像的确发展得很好，因为刚刚在新兵连的时候，您就已经当上班长了。

孙耀志：1968 年 3 月当兵，由于我在部队表现突出，到部队不到半年，在 1968 年 8 月就入党了，当时我只有 17 周岁。9 月份当了副班长，10 月份就当上了

班长！

叶　蓉：那应该说您很受部队领导重用，应该有很好的前途。

孙耀志：当时的动机就是想要干好。通过搞军训，部队要培养我，所以在 1969 年的 10 月，部队要提干，要提我当排长。

叶　蓉：那不是很好吗？很顺利啊。

孙耀志：按说是很顺利，但是提干的中间，部队要政审。现在我们把“政审”这个词很多都淡忘了，但在 60 年代，政审特别严。所谓政审，就是调查你的家庭成员和你主要亲属的关系。在政审时，领导推荐、考核都合格，但是到我们河南老家去，经过政审一调查，说我父亲好像有历史问题。现在看来都是诬陷，陷害。

叶　蓉：其实这些都是无中生有的事？

孙耀志：都是无中生有的。由于政审不合格，提干的机会失去了。

叶　蓉：您刚刚讲到参军入党的时候只有 17 岁，这是您人生的第一次挫折？

孙耀志：那个打击应该说是特别大。因为很顺利的时候突然来了当头一棒，当时思想承受能力也是到了极点，那时想到这件事就掉泪，非常悲观，有时感到人生往前走的希望都没有了。

叶　蓉：那时候毕竟年幼，心智还没有成熟。

孙耀志：年轻气盛。那个打击特别大。但是总算度过来了，坚持下来了！

叶　蓉：我知道您还没有放弃在部队的继续努力。

孙耀志：失去这个机会以后，并没有因此而工作不积极、闹情绪。在这个时候，又有一个机会出现在我面前，就是召飞行员。那是 1970 年，我们部队是一个师召两个飞行员。其中一个就是我。经过体检，身体合格，进到广州军区沙河空军学院进行三个月培训。后来又到河南政审，还是那个老问题，第二次把我当飞行员的机会给打掉了。这次我在思想上确实有点跨了，身体也有病了，在一次训练后突然发高烧，住进了医院。这是第一次住院，我印象中第二次住院时，在医院里我就要求要复员。

叶　蓉：为什么要主动提出复员？

孙耀志：因为我的两次机会都没现实，我不可能在部队当一辈子的兵，部队也不允许你当一辈子的兵。既然在部队没我存在的价值，我必须得换个地方了。

无奈地回归

孙耀志：1977 年，我从部队回到地方，到我们县工业物资站工作。1979 年 3 月，我到宛西制药，这时宛西制药建厂才不到一年时间。

叶　蓉：厂里当时有多少员工？是什么样的规模？

孙耀志：我去的时候厂里共有 69 个人，当年产值是 100 万吧，亏了十几万。

叶　蓉：那几年发展得也不好，您中间也离开过它？

孙耀志：我是 1979 年 3 月到药厂。去了后先当政工员。1982 年开始当副厂长，1984 年也是我们国家机构改革的时候，邓小平说要实现“老、中、青三结合”。当时我只有 33 周岁，在我们县里算年轻干部，所以经过组织部考核，我从我们宛西制药县办药厂调到西峡县经贸委当人事科科长，副科级，成为当时西峡县最年轻的科级干部。

叶　蓉：您在邻里之间也算“混成人”了。

孙耀志：对，那个职务确实也很受人尊重，干部职工的调动、提拔，都得通过我去考核，要按现在说那是一个很实权的单位。

叶　蓉：那时候再把您调回去当厂长，再好的一个职位也是很难选择的。

孙耀志：是啊，这是 1984 年 8 月份调我到经贸委去的，1985 年 3 月 12 号上午，领导跟我谈话，让我回药厂担任厂长。

叶　蓉：这个日子您到现在还记得那么清楚？

孙耀志：对，药厂当时有两大问题：一是由计划经济变为市场经济，接轨跟不上，产品卖不出去，造成工人没活干放假；二是厂长和党支部书记在人员之间的关系没有处理好，班子不团结。

叶　蓉：那就影响生产了。

孙耀志：当时在考核这个班子的时候是我考核的，提拔谁去当支部书记、谁去当厂长这都定好的，而且向组织部长汇报我都参与了。名单中都没有我。很突然的，3 月 12 号我们抓工业的副县长和组织部长找我谈话，我上去一坐就知道出问题了，我要回去了。

叶　蓉：您的命运从此发生转折？

孙耀志：当时我接受不了。我印象中一个晚上没睡好觉。但是，当时我必须去。因为你是个党员，你必须服从，服从是你的天职。必须服从组织，必须服从调令，服从组织决定，就这样回去了。

重整宛药

孙耀志：确确实实当时也是不愿意回去，但是又没办法必须得回去。回去的时候厂里一塌糊涂，工人发不出工资，我借了 50000 块钱，先给工人发了工资。当时我们的厂长和书记有矛盾，人心分成两大派，很涣散，好像文化大革命后期分成两个派别，你抠我鼻子我挖你眼，告状成风、无中生有，你攻击我我攻击

你，搞得一塌糊涂。

叶　蓉：厂里生产怎么样？

孙耀志：产品卖不出去，两大派别间还无中生有互相告状，公检法都介入了，也有人被送进公安局或检察院。

叶　蓉：人心的涣散最可怕！

孙耀志：对，在这种情况下，我又去找我们县委书记。我说既然叫我回去，你要相信我，先让公检法撤出。我在这企业干了好几年，我清楚人是没有问题的，都是互相陷害。我们县委书记也很支持我，我上午去找他，下午公检法就从厂里撤退了。我就开会让大家换思想，当时不能换人，这是第一步；第二步是多换思想少换人；第三步是不换思想就换人，大概用了三年的时间。开始的时候，不能责怪中层不能责怪职工，只能多换思想，不换人，这个过程，我花了大概一年多的时间，先稳住局面，先抓生产，再搞生产经营。

叶　蓉：您当时可能意识到，最大的问题还是人心的问题？

孙耀志：我当时回去的时候产值还不到300万，企业不断亏损。最要命的一是人在斗，二是我们产品市场不认可。为啥不认可，从计划经济变为市场经济以后，市场上我们没走出去。

我记得我当时回去后没多久，带着我们药厂十多个同志到百泉参加药交会，签了3000块钱的合同。刚开始宛西药厂连百泉会的入场券都没有拿到。当时宛西药厂只是一个县办小药厂，是计划外企业，没有名气。不仅没有拿到入场券，连展室都没有。

叶　蓉：那您怎么做生意啊？

孙耀志：住的是地下室，做生意是三个小板凳，不能进会场，就在会场大门口摆个小凳子，搁上几盒药，像在农村搞叫卖。很狼狈很狼狈，也很无奈，但是确实只能那样做。当时搬个小凳子，谁过来都站起来对他说，同志你看我这个六味地黄丸……就这样去推销。100多人的厂，一共才签了3000多块钱的合同。

叶　蓉：我知道有一个人，他见证了宛西制药的起步和发展。

孙耀志：我知道，周霖，上海市静安区药材站站长，他是我打开上海市场的一把钥匙。

叶　蓉：为什么当时您要把您的产品打到上海？

孙耀志：因为我们的产品，如果上海市场能接受，其他市场就不用我再多做工作了，肯定能接受。上海市场是最难进的，上海市场门槛很高不好进，上海的消费者也很挑剔，要求很高。如果宛西产品能进到上海，全国其他市场就很好进去

了，所以我下决心要打进上海，要冲进上海市场。

叶　蓉：当时周霖给您指出了产品有问题，要您改。

孙耀志：是，我们刚开始做的是大蜜丸。就跟正月十五吃的元宵那么大，而且是黑的。这个进上海能行吗？所以他提了以后我说一定改，我决定做成浓缩丸，我一定要把浓缩丸做好，把它销到上海来。

叶　蓉：以前都是埋头生产不管销售，市场要什么对路产品不知道，我觉得周霖起了一个点播和引见的作用，就很重要了。我知道您当时连夜就赶到了上海。周霖他到现在还记得，他说他也没想到一个厂长书记带着大家住一块多钱的小旅店。

孙耀志：对，住在地下室。早上在南京西路买点蒸馍、包子、咸菜，就这样吃了，中午晚上回去吃点饭。很艰苦很艰苦。

叶　蓉：之后我知道您带领您的团队进行了一次“宛药长征”，穿行 8 个省，到过 23 个市，长征是艰苦的，而且刚一出征就碰到了一些困难？

孙耀志：那也是在 1985 年，我带了大概五六个同志到江苏的徐州。一天晚上回饭店的时候，我们打了一个出租车。没想到一场小的纠纷引出了当地一群流氓的围殴。一上来就把我们打得一塌糊涂。我始终没动手，我们几个都没还手。我们往饭店跑，在饭店门口的时候，我印象中有一个人他蹦上来，照我的眼上打了几拳。第一拳打得我什么也看不见；第二拳打得鼻子流血了。当时我穿的是白衬衣，衣服上全是血，这件血衣现在我们工会主席还保存着。当时我们四个人被打得鼻青脸肿、全身都是血，不说面目全非，但确实不是原来的形象了。那天晚上，同志们都很伤心，都很难受，承受不了，几个男子汉抱在一起哭得一塌糊涂。

叶　蓉：这种哭可能不是伤痛，而是委屈。

孙耀志：对。但是带着伤，第二天到底是往前走还是回去？我的想法是必须要往前走，你出来是推销药的，产品没卖出去，遇到一点打击就回去，回去以后你怎么跟职工交代？药卖不出去我们那 100 多工人的生存怎么办？我当了厂长，我得对几百人负责，叫他们得有饭吃，叫他们得有活干，我得对县委、政府负责，是县委、政府相信我叫我干，我必须对他们负责，所以我只能往前走，不管你挨打也好，多长时间不回家也好，这种委屈都必须承受。

叶　蓉：宛药长征以后带回的订单有多少？

孙耀志：通过 1985 年的长征以后，为了供应市场，1986—1988 年连续三年的大年三十、正月初一我们都没放过假。

借鸡生蛋

叶　蓉：刚才您谈到了一个企业的发展方向。订单有了，资金从哪里来，当时银行给贷款吗？

孙耀志：现在是银行找着给我们贷款，我不要贷。当时没有一家银行给我们贷款，我找银行贷款很难，好多银行不给我贷款。1987 年通过多次汇报、多次游说，我们西峡工商银行支行给我贷款 12 万，当时必须找一个单位给我们担保，我才能拿到钱。但是其他单位不给我担保，他们认为你这个药厂穷得这个样子，给你担保以后，将来我还得给你们承担责任，所以不能担保。

叶　蓉：那等于也拿不到这 12 万。

孙耀志：为了这 12 万，我跑了大概有 10 天时间，谁都不理我。最后，我找到我们县委书记。我每天早上七点半之前就到了县委书记办公室门口堵他，前两次他都是下乡没回来，第三次才找到他。因为我去药厂是他坚决要求的，我跟他说这 12 万要用来搞一个中药自动化设备，我们县委书记很支持我，我就要求他下午给我们协调。于是，我们拿到了第一笔的贷款。第二笔资金是横向联合的 100 万。到 1988 年的 3 月份，又来了第三次吸引资金的机遇。就是 1988 年，“六味地黄丸”的主要药材山茱萸由于连连遭灾，减产，造成“六味地黄丸”全国供货紧张，供应不上。在这个情况下，1988 年上海市药监局的局长谢添寿同志和当时上海市药材公司经理徐锦柏同志来到百泉会。我邀请他们到宛西，到我们伏牛山看看我们的山萸肉，满山遍野的山萸肉药材资源。当时徐锦柏经理讲了几句话，他说我们上海黄浦江的水多、楼多、人多，但我们上海的资源少，尤其是中药材没有资源。当时我就说能不能互相联合，你给我投资 100 万，我除了供应你上海药材公司六味地黄丸以外，你上海药材公司要的山茱萸药材，按市场价或低于市场价，你要多少我供应多少。

叶　蓉：优势互补。

孙耀志：对，他们当时听了以后就问，我给你宛西药厂投资 100 万，你赚钱了给我们分红，没赚钱怎么办？上海人太精明了。当时确实是需要资金，我就说没关系，好办，我给你保底分红，上不封顶下保底，保多少好，我说保 25%，就这样我们才签了这个协议。

叶　蓉：后来到你们合作终止的时候，您一共给上海药材公司分红多少，有统计吗？

孙耀志：我跟上海药材公司合作期间，总共分红有 700 多万。最少一年的分红是 32 万，我印象中最多一年的分红是 72 万人民币。

铁面厂长

孙耀志：企业由几十万资产做到几个亿资产，由 100 多万产值做到上亿的产值，问题暴露出来了。社会上的阴暗面，宛西药厂都存在。贪污的、受贿的、偷盗的、内外勾结的，什么都有。尤其是在 1996—1998 年，每一年光销售上被骗的资金额就达到 1000 到 1500 万。货卖出去了，钱拿不回来。死账了，这是一个；第二个，我们在购进原材料的时候，市场上质量好价格低的原料，我们不买，我们买质量差价格高的，采购员进行内外勾结。

叶　蓉：当时您意识到这些问题了吗？

孙耀志：意识到了，抓了不少，判了不少。我在这个企业干了 20 年，辛辛苦苦地干，图个啥？为个啥？我辛辛苦苦从二十多岁干到四五十岁，如果把这个企业栽在我手里，毁在我手里，那我就是西峡的罪人，对不起我西峡的几千个工人，更对不起我西峡的几十万农民。

叶　蓉：我知道您刚才谈到一些违法乱纪分子，您当时把他们送进了监狱，这其中还有您的亲戚？

孙耀志：对，有我的亲戚，有我的兄弟。他和安徽柏州一个不法商犯合谋骗了厂里 160 万。

叶　蓉：把自己的亲戚送进监狱，家里人理解吗？

孙耀志：不理解。

叶　蓉：乡亲有议论吗？

孙耀志：有议论，还有很多人对我采取了很多卑鄙的手段。有打匿名电话的，更有甚者给我家扔炸药包。但是我做事问心无愧。我不可能为了你 10 个 20 个人把这企业毁掉，这是一种责任。我也跟大家讲过三句话：堂堂正正做人，清清白白挣钱，勤勤奋奋工作。

叶　蓉：您是第十届全国人大代表，我知道您在提交议案的时候，把“为农民创造财富”作为您的一个主要的议题。

孙耀志：2003 年十届人大一次会议，包括 2004 年的十届人大二次会议，两次人代会我都是讲“三农”。为啥你这个搞工业的宛西老总要讲农民问题，因为我是农民出身，当过农民，而且我在当厂长的 20 多年时间里，我跟农民打交道太多了。我们西峡县有 18 个乡 40 万农民，我在 10 个乡种了 20 万亩的山茱萸，我带 20 万农民脱贫致富达到小康。但是我们西峡其他的乡还很贫困，假如我

们中国 2300 个县，都能切合实际地按照每个县办好一个产业或两个产业去带动农业产业结构调整，中国 2020 年实现小康才有保证。如果我们都不从实际出发，还搞大工大农，我们的各级政府光说不做，我们实现小康社会就是一句空话。

主持人语　这个河南人

我面前的这个河南人，是个标准的北方汉子；不仅个子高大，而且有着北方人的那股热情和坚韧，特别是重感情、讲义气。

孙耀志的人生和企业的拐点，与上海有着密切的关联。一个素昧平生的上海人，给了他关键的帮助。那时的孙耀志和他的宛西厂，连进全国药交会的入场券都没有。而一个叫做周霖的上海人，改变了孙耀志的产品、销售，还改变了他的观念。

做大和发达后的孙耀志，年年春节派人到上海给周霖拜年，而且一直惦记着要实现一个愿望：把老周接到河南、接到大山，看看他们的宛西药厂。

六味地黄丸是宛西厂的拳头产品，“药材好，药才好”是这个产品的广告语。这里头包含着生意经，也透出了做人的道理。

因为当地收看不到“财富人生”节目，孙耀志特地带着全家赶到上海看节目。这样的嘉宾，他是第一个。这样的河南人，很可爱。

第二辑 纵横 IT

李彦宏

岁　月

李彦宏　百度搜索引擎公司　总裁

毕业于北京大学，后留学美国，在布法罗纽约州立大学获计算机科学硕士学位。

在美国 8 年间，先后担任了道·琼斯公司高级顾问、国际知名企业 INFOSEEK 资深工程师等高级职务。在全球最先创建 ESP 技术；获得美国专利的“超链分析”技术被全球搜索引擎采用。

1999 年，回到北京，创建百度，任公司总裁，用三年时间将百度做成全球著名的中文搜索引擎公司。

2001 年，被评为“中国十大创业新锐。”

2002 年，获首届“IT 十大风云人物”称号。

2003 年，荣获“第二届中关村优秀创业者”称号。

2004 年 6 月，全球最大搜索引擎网站 Google 收购百度部分股权。

对　话　搜索一生

艰辛求学路

叶　蓉：我知道您是在女孩子堆里长大的，是吧？

李彦宏：对，我们家五个孩子，我是惟一的一个男孩。上头有三个姐姐，下头有一个妹妹。我们家就是一个人看一个人，我就是看着我三姐，她干什么，我也干什么，这样一步一步一直走到美国去的。

叶　蓉：那会儿你是不是顺应了当时那个出国潮的潮流？

李彦宏：对，当时应该说出国是蛮时髦的，至少我看着那些学习好的学生，一个一个都出国了，我觉得我也应该像他们一样出国。包括我三姐她也出国了。

叶　蓉：那你是拿着奖学金出去的？

李彦宏：对。

叶　蓉：那你是不是生活境遇要比其他的普通孩子好很多？

李彦宏：也不尽然，因为我出去的时候，实际上是转了专业的。我在本科的时候，读的是情报学，图书情报，现在叫做信息管理，更时髦一点的词。但是真正出去，拿了奖学金的这个学校，给的是计算机学的奖学金。

叶　蓉：你为什么考虑要转向呢？

李彦宏：其实我当时是有一点漫天撒网的样子。当时情报学或者信息学这个学科，在美国没有特别对应的专业，而且拿奖学金也非常难，我就只能找相关的专业。因为我在美国读书的那个学校，是在纽约州的西部一个叫水牛城的城市。对面是最著名的尼亚加拉瀑布，风景非常好，但是这个城市非常冷，一年当中大概有六个月都会下雪，而我住的这个地方，离学校还有一段距离，那个时候没车，每天要去坐公共汽车才能到学校，美国没车很

不方便，非常不方便，所以整个过程，我觉得还是蛮辛苦的，你想又是这种厚厚的积雪，然后又是自己搭公车，等过了半年，买了车以后，仍然是有很多问题。

叶　蓉：那你可以啊，留学生刚刚半年就能买车了。

李彦宏：因为的确是非常不方便，学习也非常紧张，很多时候需要熬夜。公共汽车不会跟着你熬夜，你必须有自己的交通工具，比如说晚上干到两三点，三四点钟的时候，你想回家去躺一躺，那如果没有车的话就不大可能。

叶　蓉：你天天睡觉会那么晚？

李彦宏：对，这个是经常的事情，因为编程序天天要泡在这个计算机房里头。我出国之前无数的人告诉我，说没问题，中国学生特别聪明，那些老外特别笨，都是这么讲，我觉得我可能轻视他们了，结果到了美国之后发现，美国学计算机的这些学生，其实不笨，尤其是人家本科四年，天天在机房里头泡着，所以他就是上机的这种熟悉程度，比我刚去的时候要好很多。所以那个时候，人家也许四个小时做出来的东西，我可能要六个小时才能做出来，这样的话就只有熬夜。所以我就买了一辆二手车，花了 1000 美元，它的车皮都生锈了。

叶　蓉：老爷车。

李彦宏：对，丰田的很便宜的那种车。车门要把它解冻了之后才能打开，打开了之后把火打着，打着了还不能马上开，一定要热车，一定要热了十分钟左右，然后才敢开，否则一开的话就又死火了。一天到晚想着干这种事情，我就现在想起来还是挺苦的，天寒地冻的晚上两点钟，一个中国留学生在那儿铲那冰碴，启动那个老爷车，冰天雪地的，非常冷。

从华尔街到硅谷

叶　蓉：你进入工业界的第一步，是从哪里开始的？

李彦宏：这里头也是存在一个选择，选择硅谷还是选择华尔街，我当时是选择了华尔街，原因是我当时对硅谷的认识还不够。我到硅谷的时候，三月份到处鸟语花香，已经是非常暖和，气候非常好，但是我看到一些跟我一样的技术人员。他们开的车也很破，每天工作非常辛苦，这个公司也不是很大，大家每天就在那儿拼命地干活。我当时对硅谷是这样一个印象，而华尔街对我来说有一种神秘感，我觉得这些人是玩钱的，那么到这些公司面试，大家很讲排场，来接我的都是很豪华的车，到非常贵的餐馆里头去吃饭，各方面都非常讲究，然后我看他们每个人工作，也不是很辛苦，最后给出来的工资，华尔街的工资

比硅谷给我的工资，要高 10000 多块钱，我就想那我还是应该选择华尔街，事实上我现在想起来，这个选择是不对的，只是看了一些表面的东西，而没有去分析我真正在乎的是什么。我真正在乎的是，能够发挥我的创造性，把我想的一些技术上的东西实现出来，让别人使用。硅谷的那些工程师，虽然表面上看起来，大家一天忙忙碌碌，不讲究那些物质上的东西，但是实际上他们追求的东西，就是要用自己的智慧，用自己的技术来改变世界这样一个理想。

叶　蓉：那么意识到这个错误的时候，时间过去了多久？

李彦宏：说起来惭愧，时间过去了三年半了。1995 年到 1996 年，第一代的搜索引擎逐渐暴露出来一些问题，那么我的这个“超链分析”的发明，就是要解决这个问题的。所以我觉得它应该是改变产业的一个发明，但是在华尔街不会被理解的，你只有到硅谷，人家才会理解这个东西，这就是为什么在 1996 年我发明了这样一个技术之后，就逐渐变得比较痛苦。

叶　蓉：到了硅谷的第一步是什么？

李彦宏：到硅谷的第一步，我是加入了一个当时比较有名的搜索引擎公司，它叫 Infoseek。这个公司的 CTO（首席技术官）是一个华人，是哈佛大学的本科生，伯克莱加州大学的博士生。他进入这个公司的时候，是一个普通的工程师，他发明了 Infoseek 的第一代搜索引擎。但是等到 1996、1997 年的时候，他发现这个搜索引擎技术上存在局限性，不是很令人满意。这个时候在加拿大蒙特利尔的一个学术会议上，他看到了我的那个发明之后，说“对对，就是这个超链分析！”他非常激动，就一定想让我过去。当时其实有好几家公司都想挖我，包括微软。但是我到了硅谷之后，看了 Infoseek 的环境我非常喜欢，周围的这些同事非常的聪明，你一说话，大家能够举一反三，是找到同类的感觉，能真正理解我技术的重要性，这种发明的重要性。所以我就去了 Infoseek。

叶　蓉：可是我们知道，Google 也是做搜索引擎的。为什么这两个当时还没有起步的年轻人，在短短的两三年时间，就让包括你当时供职的 Infoseek 这样的一些大公司消失，在西方搜索引擎方面取得这样一个垄断地位？

李彦宏：其实我觉得这个问题，是用一个词就能够说明白的，就是“专注”。因为这两个人就想清楚了一件事情，就是我只要专注把这一件事情做好，我就能够成功了。其他早期的那些搜索引擎，包括 Yahoo，包括 Infoseek，包括 Excite，Loycs，AltaVista，Inktomi 等等，他们都是在这上头犯了错误，一开始搜索引擎做得很好，后来发现说我需要做门户，我需要做搜索以外的东西，就越做越杂，越做越杂，最后就是把注意力分散了。搜索引擎这个

技术，其实一直在以一个比较快的速度往前推进。一旦精力不能够集中的话，你的技术就要开始落后了。其实我当时在 Infoseek 里我也看到了这一点，但是作为一个普通的技术人员，我改变不了。最后它被迪斯尼收购了，连自己名字都给丢了。

叶　蓉：那个时候，你是不是已经想要自己创业了？

李彦宏：是这样的，我觉得给人打工推进不下去了，那就要自己创业来做这件事情，但是这里头有一点是不变的，我对搜索引擎技术的这种激情，从来没有变过，从来没有怀疑过。我觉得大家会需要这个东西的，不管是知识经济，信息时代也好，其实最本质就是这些信息，那么有了搜索引擎之后，大家才发现，原来世界上这么多这么丰富的信息，只是你轻轻一点马上就出来了，这在之前人们是不能想像的，所以我作为一个技术人员，我作为创造搜索引擎的人，我自己觉得这些东西非常令人激动，是非常神奇的一件事情，真的是改变人们生活，改变社会的一件事情，所以我能够一直把它做到今天。

叶　蓉：很多人都有非常好的点子，但大家只是在脑子里想过，划过，不会把它变为一个现实一个行动，你是一有想法就把它变为行动的人。

李彦宏：对，回想起最初创业的那段时间还是挺美好的。大家是一心一意地在那儿做一些事情，不管外界的环境多么的狂躁，或者多么的冷漠，我们都是埋头在做自己的事情。最初的时候，我和我的搭档徐勇再加上另外的六个人，一共是八个人，这六个人当中有一个是会计，剩下五个是技术人员，这些人我可以比较自豪地讲，除了一个人到斯坦佛去读 MBA，剩下的人现在全都在公司里头。再一个就是说，虽然外界变化非常的剧烈，但是百度本身的发展，还是比较匀速的，没有出现过大起大落。不管在多艰难的时候，我们都在招人，都在不断地招人，从来没有裁过一个人，不管在多狂热的时候，我们都没有去跟风，都没有去租很豪华的这种地方盲目地扩大。所以大家在内部总体感觉是，一天一天地在变好，不断地在变好，大家又喜欢这样的工作环境，又觉得公司的前途会越来越好，所以离开的人是非常少的。

众里寻她千百度

叶　蓉：谈到百度，它的名字是不是来源于辛弃疾的一首非常有名的词？

李彦宏：没错，就是这样的，“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”

叶　蓉：从灯火阑珊处，百度走到前台是在什么时候？

李彦宏：是在2001年的9月20号，百度这个网站，突然有一个搜索框出现了，页面变得非常简洁。以前大家到百度，看到的是公司的介绍，看到的是我们的一些标志性的客户的内容介绍，9月20号整个界面就改变了，变成了一个面向端用户的搜索引擎。

叶　蓉：我们知道Google是在2000年的9月份推出了他的一个中文的服务。我们知道其实做这个搜索引擎的话，他的公司背景，他的品牌知名度是非常之重要的。在国外，大家把搜索引擎比作上帝的手，让你看见什么，不让你看见什么，Google在国外就具有“上帝之手”的这样一个形象。那当时你要面对的最大的竞争对手，可能就是1998年，跟您有过业务探讨的两个年轻人，但是今天他们已经变成一个庞然大物了。那你怎么面对这样一个庞然大物？

李彦宏：我觉得搜索引擎这个产品，它最本质的东西，不是知名度，不是雄厚的资金实力。真正能够产生差别的，就是在技术上，只要我们做得比别人好，我相信一定会有越来越多的人，意识到这一点，会来使用我们的产品。这就是我们当时为什么在Google已经推出它的中文搜索一年之后，还敢做这件事情，敢去跟它竞争的最最根本的原因。

叶　蓉：我们知道竞价排名的这样一个商业模式是百度首先推出的。推出后，国内的一些后起的公司，也纷纷瞄准了同样一个市场，也就是说来瓜分这个蛋糕的人多了，你觉得现在是一种内忧外困的这样一个竞争格局吗？

李彦宏：完全不是这样的。在别人没有看到这个是一个金矿，这个东西很有前途的时候，我们要先做。而等到你做到一定地步，大家都看好这个东西的时候，我们已经占领了先机。你看现在任何一个比较火的产业，都是一拥而上大家都在做，但是最后尘埃落定的时候，只能剩下那么一两家公司保持领先地位，笑到最后。我觉得最终决定这个公司成败的还是网民，是在使用这些搜索引擎的人，如果你能够赢得他的喜爱，你就成功了。如果说人家想不起你，你吹得天花乱坠也是没有用的。我就是这样一个感觉，这个社会越来越趋向于公平，在一个公平的社会里头，你为他创造了价值，他就会给你相应的回报，就是这么简单的一件事情，这才是不变的一个法宝。

叶　蓉：我们知道外界有一个揣测，就是说所有百度的员工，都已经填写了股权的认购表？

李彦宏：应该说是所有百度的员工都有股票期权。他们在进百度的时候，我们就发给他期权的一个证书，是不是要认购取决于他们自己，有些员工因为各种各样

的原因离开百度了，离开的时候如果他还想要得到这些期权的话，他就必须要认购。所以正确的说法应该是，每一个员工都有股票期权，有一部分已经认购了。

叶　蓉：我想请教你的是，作为百度的创始人，你占有多少比例的股份？

李彦宏：这个是商业机密，我只可以说占有相当大的一个比例。

一见钟情的选择

叶　蓉：我发觉你兼具理性与感性这两种特质，比如说在公司发展上，战略性的布局的时候，你严谨克己，同时一旦发现有问题的时候，你非常敏锐，而且作调整的反应速度极快。

李彦宏：我觉得这个是必需的，就是作为一个创业型的企业的话，必须要具备这两点。你要想成功的话，必须要有一定的理性的分析和思考；感性的话我觉得更多的是激情，如果我真的是喜欢这个东西，我就一天到晚在琢磨，我一旦认准了的话，我就一定要把它贯彻下去，一定要把它做成。

叶　蓉：生活当中你是理性多于感性，还是感性跟理性结合得很好？

李彦宏：我觉得是两者都有吧。我这个人平时给人的感觉是挺沉稳的，非常理性的一个人，但是我如果说出来很多话，大家就会觉得，这是一个很感性的人应该做的事情。比如说我跟我太太结婚的话，应该说是我们认识不到六个月就结婚了。

叶　蓉：是在什么样的场合认识的？

李彦宏：是我工作了之后，在美国的新泽西州认识的。她当时还在上学，在读博士。就在一次中国同学的聚会上，我们认识了，认识之后很快就交往比较密切，然后六个月之内就结婚了。

叶　蓉：你为什么能够快速反应出，这个人就是你要相伴终生的人？

李彦宏：其实我这个人是属于那种比较相信一见钟情的人。我一旦见到的话，我就觉得，This is my type. 就这样的一种想法。

叶　蓉：我知道你这种直觉在小时候就已经出现过。

李彦宏：对，不好意思，小学五年级的时候，就出现过给女同学写纸条这样的事情。

叶　蓉：给我们描述一下。

李彦宏：其实我小时候学习非常好，我的作文几乎每一次都会被老师当作范文去念，老师当作范文被念的还有一篇作文，就是她的作文，所以我总觉得我们是一类人，就不知道怎么就产生了那么一种冲动。

叶　蓉：能透露一下这个纸条的内容吗？

李彦宏：其实这个纸条很简单，我就是约她某一天晚上，到学校操场里头去见面。

叶　蓉：五年级，小男孩啊。

李彦宏：是啊，我并没有想到这个事情的后果，实际上我不知道现在说出来，会不会仍然对她有伤害。当时是对她造成了一定的伤害，就是她害怕了，结果就哭着把这个纸条给了她的妈妈，她的妈妈又把这个纸条给了我的老师。

叶　蓉：直到碰到你太太你才觉得，这个可能就是要相伴终生，组织家庭这样一个人。

李彦宏：是。

叶　蓉：你说你相信一见钟情，她给你留下第一眼的感觉是什么？

李彦宏：她好像是个小鸟依人型的女性，虽然专业上非常的出色，第一印象我觉得是她长得还不错，然后她的素质应该是挺好的，她是科大少年班的，人挺聪明的，再有她很健谈，她是很活泼的那种，我平时给人的感觉是沉默寡言的那种人，她是比较活泼的，我其实喜欢的是互补型的人，你看我找搭档也是这样的，我是技术型的，我去找一个销售型，但是说到一类人，我觉得可能在智商上，跟我属于同一类人。

叶　蓉：性格上大家最好互补？

李彦宏：对对，是这样的。

叶　蓉：她好像现在还在美国？

李彦宏：她应该很快就回来了，我们已经把房子都卖了。

叶　蓉：为什么你会连房子都卖了要把太太接回来？

李彦宏：因为我觉得长期来讲的话，我的事业在中国，而人这一生的话，应该说事业和家庭都非常重要，如果非要让我选择其一的话，其实我是选择家庭的，我认为家庭比事业更重要。她最终被我说服了，也觉得应该回来。

主持人语　烙印

这是一个略带腼腆的阳光男孩。他使我想起先前的嘉宾，另一位阳光男孩邵亦波。他们的身上，有着不少共同的烙印：受过高等教育，出洋留学美国，回国创业 IT。事实上，人生的烙印远不止这些。

在一个人的人生烙印里，最令人难忘的，无疑就是经历过的欢乐和苦难。而在对他人倾诉时，往往是呈现苦难的一面。用李彦宏的话来说，“越艰难的时候越令人难忘。”

不同的时代，给每一代人都留下了不同的烙印。记忆不是目的，倾诉不为满足；有意义和价值的是，把它转为一代人及几代人成长的养分。

何经华

岁　月

何经华　用友软件集团公司　前总裁

1956 年 5 月，出生于中国台湾。

1987 年，获得美国马里兰大学计算机专业硕士学位。

1987 年—1989 年，Sequent 公司技术销售经理。

1989 年—1990 年，在美国约翰·霍普金斯大学科学管理研究所学习。

1989 年—1994 年，Sybase 公司中大西洋主要客户总监。

1995 年—1997 年，甲骨文公司美国东岸技术销售总监。

1997 年—2000 年，甲骨文公司台湾总经理。

2000 年—2002 年 3 月，宏道公司亚太及日本区总裁。

2002 年 3 月—2004 年 11 月，用友软件公司总裁。

2004 年 11 月 1 日，何经华宣布辞职，加盟 Siebel 公司，任该公司亚太区总裁。

对　话　奔向你的梦

设计人生三十年

叶　蓉：人们往往把靠打工获得千万身价的人称为“打工皇帝”，我手上有一份中国上

市公司高层收入排行榜，根据这个榜单，称您为打工皇帝一点都不为过。您对这个称呼不反感吧？

何经华：香港人喜欢用“打工”，其实我把它叫做专业经理人，既然是专业经理人，就必须非常专业。如果你能专业到行业里面的顶级，我认为争取一个顶级的工资也是很自然的。

叶　蓉：2002 年王文经先生给您开了多少？

何经华：我认为这是隐私。我做职业经理人这么多年，还没有一次我要的价码对方不同意的，我谈工资是一件很容易的事。我来用友的时候王总请我开一个要求，然后董事会很快就同意了，中间没有任何一来一往。

叶　蓉：是不是和王文京一见面你就准备加入这家公司？

何经华：没有，我的印象里一直觉得中国的企业会付不起我的工资。有一次我在用友演讲完，王总送我到机场。他就说，何总加入我们吧，让我们一起写一部中国的软件史。我当时蛮震撼的，因为从来没有人用这样的方式邀请我，写一部中国软件史，这是一个好伟大的梦。我在车上也没有答应他，说那我回去考虑考虑。每次见王总，他对我都非常的礼遇，非常非常的礼遇。

叶　蓉：人们在职场当中难免会碰到一些困惑，我这儿有几个小问题，想听听您这位专业人士会用什么样的方法来处理。比如说一个刚刚进入职场的新人，他刚刚进入一家公司，他应该用什么样的方法迅速引起老板关注，超

越同僚？

何经华：我换一个方式来回答。我常说人生有三个阶段，第一个阶段是你“无知无力”，就是你知识不是很丰富，身体也没长好的时候，你是小孩在念书。

叶　蓉：求学阶段。

何经华：第三个阶段是“有知无力”，你积累了很多知识经验，可是你年纪大了，老了做不动了。中间这个阶段是你“有知有力”的时候。这个阶段我又把它分为三个十年，第一个十年就是你学校刚毕业的十年，那个十年你要追求什么。

叶　蓉：20多岁到30多岁之间。

何经华：我觉得追求的不应是老板对你的认同，第一个十年你应该要投资自己。什么叫投资自己？你有没有花很长一段时间，就像我们练功夫一样，先把马步练好。第一个十年你不要追求工资。我常常告诉我们公司一些年轻的员工，我说你今天的工资可能是5000块6000块，我说我现场加你2000块钱一个月的工资，你告诉我你的生活会改变吗？不会的，奔驰宝马你还是买不起，大房子你也买不起。在第一个十年，大家工资是没有差异的，你的同学也许早你一年升个什么组长、什么经理，那也不重要。最重要的是你在第一个十年要扎扎实实地投资自己。我们在今天跟往后的社会里凭借着两个东西在竞争，一个叫知识，一个叫技巧。我再举个例子，我每次出差，经常给分公司员工演讲。我一站到台上，我说今天如果说每一个人都给我自我介绍一下，何总我是谁谁谁。我说待会你们介绍完了我就全部都忘记了，我一个都不记得。用友今天有4000多个员工，我说你要怎么让何总认识你。如果你是销售，如果你能够做到全国的销售状元，到北京来我给你颁个奖，我一定认识你了。如果你是一个实施顾问，很困难的项目交到你手里能迎刃而解，我会认识你。如果你是售前顾问，你设计一个PPT，这个PPT是全国售前顾问都在用的，因为是你弄的，我也会认识你。

叶　蓉：也就是说在你的工作岗位上做到最优秀。

何经华：能够做到这个岗位因你而不同，而不是你因为这个岗位而不同。我常常说，如果我是上海开出租车的司机，我如果用全部心血来开这部车，我相信我可以把这部车开得全上海最特别。

叶　蓉：但是现在年轻人他会更多地看到自己以前的同班同学如何优秀，薪水有多高。

何经华：我常常说，人生要算总账。第一个十年走完了，如果你扎扎实实地把自己的基本功练好，到第二个十年你可能有机会成为一个部门主管。第二个十年你要

学第二个东西，叫技巧，做事的技巧，待人处事的技巧，处理复杂事物的技巧。前面两个十年如果你走得很扎实，你才有可能走到第三个十年。第三个十年是什么，做到一个公司真正的大老总。第三个十年才是你财富积累的开始，那个时候你的收入会远大于你的生活所需，人生的财富从第三个十年开始计较。真正的差异要到十几年以后去看。我说过，这个世界从来没有任何一件工作叫“钱多、事少、离家近。”

叶　蓉：您是走过了这么多人生道路之后的经验呢，还是一早就胸中有规划？

何经华：我也不是学校毕业第一天就干老总的。我干 sales，就是马路上的基层销售人员。我当时在美国干销售我是怎么干的，只要太阳还没有下山，外面是白天，我一定在外面跑。跑客户，找商机，做事情。等太阳下山了，客户下班了，我回办公室做几件事。第一把我今天一天跑下来的东西作一个总结，第二件事就是把我明天要去拜访的客户再作个总结，作准备。常常等我一抬头的时候已经凌晨两点了，我忽然想起我好像没吃晚饭，我忽然想起我好久没上厕所了。

叶　蓉：那您为什么要那样做呢？

何经华：我害怕下岗。比如说我明天要给客户作一个演讲，我经常的想法是，这是我最后一次机会。明天如果我讲砸了，我就再也没有机会了。

叶　蓉：现在的年轻人流行一个口头禅，“我换工作了”，然后顺带告诉你，“我把老板给炒了。”

何经华：我在招聘新员工的时候看简历，你知道我最先看什么？第一我不看名字，第二我不看学历，我先看他在每一份工作待了多久。现在的年轻人工作更换太频繁了，是一件非常危险的事。频繁更换工作的简历会给我几个很重要的信息，第一，这个年轻人还不知道他要干些什么，所以他老换。另外，新到一个岗位大概有两三个月的蜜月期，反正你是新人，大家对你要求都不高。等干到半年九个月，你碰到第一批困难的时候选择离开。发生困难了，最容易的决定是我不干了，然后美其名曰：“我把老板开了。”我相信这样子看简历的领导不止我一个人。有些人可能运气不错，也做上老总的位置，可是如果前面的功夫不扎实，你会坐不住，那个椅子上有油，你坐上去会滑下来。一个企业运作到最后，都是实实在在的东西，不是光说大话就可以过得了关的。像我这一辈子没有发过什么财，我常说我的运气是很差的。我抽奖常常抽到纪念奖，一半人中奖我都抽不到，只能扎扎实实靠自己挣工资。

叶　蓉：您刚才说您运气一般，但您的天资应该很好。

何经华：我认为人口中前 5% 聪明的叫天才，后 5% 的人叫白痴，大部分人都

在90%。今天现场作一个IQ测试，我可能不会考第一名，因为大部分的人IQ是一样的。差别在哪里呢？有些人能够比较早知道自己要些什么，然后可以系统地去积累自己要的东西，奔着你的那个梦，奔着你的目标去奋斗。有些人基本上没有梦没有目标，一天过一天，一月过一月，一年过一年。

幸福的盒饭

叶　蓉：那童年时候您的梦想是什么？

何经华：我真正的梦是在我大学一年级的时候，暑假在惠普公司打工。有一天财务经理告诉我，小何今天你别乱跑，我们大老板要来。早上十点钟，我远远看见大门口走进一个西服笔挺的男人，后面跟着很多人。他们指指说，那就是我们的大老板。当时我年轻的脑海里面就深深地刻下五个字，“外企总经理”。我心里问自己，到底需要具备什么样的能力才可以干到那个位置，他工资肯定挣很多的，他一定很威风，后面跟那么多人，他一定能作很大的决定。到了美国，我只要脑筋一闲下来，那五个字就会蹦出来“外企总经理”。我就开始去丰富自己，让自己去涉猎不同的业务领域，英文叫put myself in your shoes，让我来穿你的鞋，穿你的鞋看我会不会走路。我看到领导在做一项工作，我先在纸上作业一下，然后我再观察这个老总是怎么作决定的，评估一下。我一直在作模拟测验，所以到最后，这么多年走下来，我对公司所有的业务都蛮熟悉的，把自己培养得很均衡。

叶　蓉：那您的童年是怎样度过的？

何经华：我小时候在台湾长大，是很乡下的地方，叫宜兰，在台北的东北角，是一个县城。我记得有一次母亲带我们到台北旅游，走到台湾大学附近，她就跟我爸说，我儿子以后要进这所大学。我爸说你在说什么呀，现在吃饭都有问题，你知道这是什么大学？台湾大学！后来我念初中的时候，因为宜兰比较偏远，教育环境比较差，母亲当时作了一个重大的决定，说小孩在宜兰再念下去以后考大学会有问题，母亲就带了我们三兄弟搬到了台北。

叶　蓉：就为了孩子？

何经华：就为了我们念书。当时父亲还在宜兰工作，我们在台北还要租房子，父亲一个月到台北看我们一次，很辛苦。母亲一个人在台北照顾我们。每天中午我们都能吃到最幸福的盒饭。因为我们就住在学校后面。每天中午母亲从后面的铁门送进三个饭盒，是刚做好的，其他同学的饭盒是早上带去中午蒸的，是前一天晚上做的。

叶　蓉：你这样一说让我想起了“孟母三迁”的故事。

何经华：父亲对我的学习要求非常高。刚开始学英文的时候他要求我全部用背。所以我整本书都会背。最后就体现在中考成绩上，中考的时候我的英文是满分，而且我是20分钟不到卷就答完了。考大学的时候英文考了99分，就错了一题。

叶　蓉：父母对您进行了成功教育，那您对子女的要求是不是也特别高？

何经华：我常常说给孩子几个东西很重要，第一给她一颗清楚的脑袋，再给她能说的一张口，能写的一只手，最后给她一个正确的价值观。这个价值观代表家庭价值、金钱价值、亲情价值、友情价值。我觉得给孩子这些东西就够了，往后她大学念什么科系，读出来做什么都无所谓。

叶　蓉：但是我很怀疑您说的这种朋友式的教育方式。您现在一周都可能在五个不同的城市，您还有多少时间留给太太、女儿？

何经华：家人的相处如果在量上没法追求就必须追求质。我以前工作也很忙，经常把工作带回家。我在女儿很小的时候经常把她抱在腿上，我要做PPT，我说帮爸爸按一下这个键，按一下这个就会出来，让她参与。我有时候在外面剪草，我女儿就夹在我的腿中间，我们一起剪草。我经常告诉孩子爸爸的工作到底是什么，爸爸在干什么。所以我女儿很小的时候就懂得什么叫股票，什么叫期权。那时她也许听得懂也许听不懂，但是她建立起很多我所谓的知识概念，还有一些价值观。

第一次面试

叶　蓉：在美国拿到学位以后，进入的第一家比较满意的公司是在什么时候？

何经华：暑假有一个礼拜天，我突然想，这个电脑硕士值多少钱？我就买了一份《华盛顿邮报》打开求职栏。我一看就傻了，前前后后有十几页的工作机会，翻了半天还翻不完。我花了三个小时把每一个框都读完，然后抄了两家公司的电话。我礼拜一打了个电话过去，对方在电话上就和我谈了四个小时，有七八个人和我谈。最后一个跟我说，何先生你明天有没有空？我明天想见见你。我说有空有空，那我明天就去了。结果礼拜二我就上班了，一上班就到今天。我在美国这么多年的工作环境当中就两种人最多，白男人跟白女人，黑人都很少，东方人更少。因为那是一个销售的领域，我开会时回头一看，全是白人。

叶　蓉：为什么会东方人的机会这么少？

何经华：如果今天让一个金头发、白皮肤、蓝眼睛的人做我们公司的一个基层销售，你

认为是什么概念？他的语言能力肯定不如中国员工。

何经华：当时我把每一个客户都当成一本书。我常说今天我可能接触一个客户。我常常告诉自己，我说这个单子我可以丢掉，但是有一个东西不能输掉，就是客户的知识，至少要学得这家公司他到底是干什么的。在这个行业这么多年，他们的优势是什么，他们面临的挑战是什么？我会问客户许多问题，可能跟我要卖的东西没有直接的关系。过几个月我又可能碰到另外一个新的机会，我可能又丢了，因为我的知识不足，我的经验不足。等到第三次、第四次，我再碰到类似的这种客户的时候，从此以后我一单都不会丢。因为到最后我会比客户的知识还丰富。所以如果说你在同一个行业里面你接触三家客户以后，你说话能够像专家。所以我慢慢地就把自己变成一个顾问式的销售，绝对不是销售式的销售。什么顾问呢？行业顾问式的销售，管理顾问式的销售。

三百把小火

叶　蓉：很多空降兵进入一个企业之后往往充当一个大刀阔斧改革的角色，而这样做的结果往往是自己被改革掉。您到用友的时候是不是也扮演这样一个大刀阔斧的角色？

何经华：组织已经先于你存在，你进来干领导都叫空降兵。我一路做空降兵的感觉是，如果一进来就大刀阔斧地改革，风险会很大。你为什么认为你的想法会优于你团队的想法？我记得当时到用友时媒体问我，何总，你的“三把火”是什么？我说我没有“三把火”，我可能三百把小火。我说一把小火解决一件小事，很多的小事解决一系列类似的事，序列解多了它就变成一个面。我一向不赞成一个大的机器运转那么久，你突然要反向操作它，金属可能会断裂。我很认同古时候的大禹治水，是疏导。

叶　蓉：那您认为您会给用友带来什么？

何经华：我在用友的第一个演讲说，我有一个梦，就是希望在用友期间也能够培养出很多像我这样的人。我认为中国企业的干部职业的训练是比较弱的。他不是照一个组织的方式去勤奋。他朝他的方向做。很多公司“莫名其妙地长大”，因为市场不错，怎么做大家都能挣点钱。莫名其妙长大，每个地方长的样子都不一样，最后无法管理。

叶　蓉：失控。

何经华：英国的巴林银行是一个百年老店，居然被一个新加坡的交易员把这家百年老店给玩完了。

叶　蓉：开始我说您是打工皇帝，能不能给年轻人教两招，面试的时候有没有什么技巧？

何经华：面试是一个非常重要的技巧。假定我是主考官，我听这个年轻人作演讲，我不会去太讲究他的内容对不对，因为他毕竟年轻，但是我会看你到底用了多少心在准备这次演讲。如果我发现你完全没有用心，可能两分钟我就站起来走了。另外在面试的过程当中，要更深思一个问题，比如说你懂不懂这个呀？这是一个很直观的问题。通常的回答是要么是懂要么就大概懂一点，或者干脆说不懂。如果是这样子来回答问题的话就表面化了。你要更深层次的去看每一个问题的后面的原因是什么。

叶　蓉：我知道您有一个小故事，面试您的人问过您会不会打高尔夫，当时您不会，但是您告诉他会。为什么要撒谎？

何经华：回去就练。我当时想他为什么要问我会不会打高尔夫球？是不是打高尔夫球是这份工作必备的技能之一？我如果说不会我可能就没机会了。

主持人语　跳槽的频率

那天到复旦大学做讲座，一说到何经华，不少的同学都记着他在《财富人生》节目中所说的那席话，内容是关于招聘员工的。

何经华说，他看应聘者的简历是第一不看名字，第二不看学历，也不看是哪个学校毕业。他首先要看的是，这个人在每一份工作上干了多久。他是不会多看一眼那些每一两年就跳一份工作，或者是跳动得更加频繁的人。他认为：其一，这样的人不知道自己究竟要干什么。其二，这样的人碰到困难和挫折时一定选择放弃。

我想，他也不是绝对的反对跳槽，当然也不会说相隔多少时间是跳槽的最佳节点。跳槽的频率是很难用数字来确定的，也不会既适用于甲又符合乙；问题的关键是你在每一跳中，自己的能力是否有了提高和增长，施展的舞台是否有了扩大。

在节目播出的第二周，何经华自己也跳了槽。

刘积仁

岁　月

刘积仁　东软集团　董事长

1955 年 8 月，出生在辽宁省丹东市。

1976 年，考入东北大学的前身——东北工学院，学习计算机应用专业。

1986 年，赴美国国家标准研究院做博士论文。

1987 年，回国后取得博士学位，成为我国第一位计算机应用专业博士。

1988 年，创建东北工学院计算机系网络工程研究室。

1991 年，和日本阿尔派电子株式会社合资成立沈阳东工阿尔派软件有限公司。

1996 年 2 月，“东大阿尔派”成功上市，成为“中国软件第一股。”

2001 年组建东软集团，担任集团总裁、董事长。

同年当选“2001 年度中国十大 IT 财富人物。”

对　话　提供平台是我的满足

被推下海的教授

叶　蓉：您身上有很多我们国家的第一，比如我知道的，您是我们国家培养的第一个计算机应用专业的博士，取得这个学位是在什么时候？

刘积仁：是在 1986 年。因为我们国家博士制度的建立应该说是相对比较晚，在那个时候博士相对比较少，全国一年毕业的某一个专业的博士一般大概只有十几人或者只有几个人，正好是我们学位制度刚刚开始的一段时间。

叶　蓉：您拿到这个博士学位中间还有一段去美国学习的过程。

刘积仁：我的基础课程是在国内读的，但是做实验的时候，由于当时国内的条件比较差，没有这样一种环境来做这样一个论文，所以我的老师就把我送到了美国的一个国家实验室里做论文，回国之后拿了中国的博士，当时的那种制度我们叫做联合培养。

叶　蓉：也就是说您这个博士是中美联合培养的，国家第一个。

刘积仁：有中国的老师，也有美国的老师。

叶　蓉：我觉得很疑惑，拿到这个博士学位一般就继续搞科研了，您怎么会想到要下海创业？

刘积仁：事实上创业也是一个意外了。当时拿到这个学位之后，我很快就被提为了教授，那个时候才 33 岁。我很幸运，在那个年龄拿到教授的头衔，因为以前评教授，大部分要等到 50 岁以上，而我正赶上学术界一个变革的阶段。所以当时想，一定要按照我自己的想法在学术方面走出一条路来，成为一个知名的教授或者有影响力的教授。

叶　蓉：学术界有地位。

刘积仁：所以当时为了这样一个目标在努力，在学校里面就建了实验室。然后在我的

老师的支持下，我组织了一个年轻人的团队。但是做任何的科研也好，做任何的事业也好，资本是很重要的；所以当时遇到的第一个挑战就是你如果建立一个一流的实验环境，除了要找特别好的人才外，还需要经费。那个时候惟一的想法就是用什么样的办法能够解决经费的问题。当时大概大部分人走的是两条路，一条路是向国家申请经费。另外一种就跟企业合作，就是跟企业联合，你帮他做一些工作，然后他给你资助。我当时想，这两种方式都有点缺乏持续性，最好我能够成立一个技术转移中心，然后把我的技术通过这个中心转移给社会，转移给需要这些技术的公司，然后他来支持我这个中心，我再用这个经费做研究。

应该说有的时候我还是很相信运气的。因为当时从建了这个实验室之后，事实上我每天都在想这个实验室怎么发展。正好有一天学校来了一个通知，说有个日本人要找一些人来做座谈。当时我记得最清楚的一句话就是日本的阿尔派社长，他叫沓泽虔太郎，他当时是公司的负责人，他跟我说，刘先生你就是合适做教授，你不合适做商人。如果按照日本的观点来看，你们太学术化，所以我认为你还是认真地在这儿做研究吧。现在我经常碰到他，我说是因为你当时的那一句话使得我一定要来试验一下，什么是教授和商人之间的区别，什么是做企业和做学术的区别。事实上我们在成立公司的时候，甚至不知道什么是公司法，不知道为什么要建立一个财务体系，不知道怎么做人力资源的管理，更不知道怎么做商业的规划，也不知道还要做市场的东西，还要到外面吆喝来卖。因为过去都一直在学校里面走来走去，对这个社会的了解很差。不仅仅是我，我所有的部下都是跟我差不多的一群人。当时他这样一句话应该对我们是很刺激的，因为那个时候应该说我们还在为我们曾经取得的成就自豪呢，我们还觉得我们是在这个社会很优秀的精英，就不理解为什么我们做不到。从那个时候开始，我自己家的书架里面逐渐有变化了，过去都是计算机的书。

叶　蓉：专业类的。

刘积仁：专业的书就开始往右移了，左面开始进来的更多是有关财务管理、公司治理等等的这些书。应该说东软从那个时候就变成了我们的学校，我们很多人都是通过创业的过程开始了解怎么样做一个企业的。

享受过程　享受胜利

叶　蓉：东大软件园应该是我们国家星火计划的第一个软件产业基地，我觉得您给大家的是一个生活质量很高的家园。我知道那会儿，一些非常年轻的人员都能

分到很大的房子。

刘积仁：因为东软在 1996 年就上市了。上市的时候，我们有一批年轻人一夜之间都成了百万富翁。他们拿到了很多钱，因为他们的股票在资本上市的时候马上就变现了。如果按照原来的投资可能是几十倍的晋升。但从我自己的感觉上，我不认为在那个阶段我们已经脱离了创业的过程。所以我们当时就在那个园区里面盖了一片别墅一些单体的房子、连体的房子还有一些公寓。因为当时那个股票有一部分可以卖，有一部分是不允许卖的，可以由我们管理层来控制。我们让大家卖掉了一部分的股票，卖掉的这一部分钱又投入到了买房子的这个过程中。我当时想，一个人如果赚了钱，又敢于消费那么他一定会有更大的动力去为更高的目标奋斗。事实上他把他过去创业的积累全部都花掉了。花掉了变成房子了，变成房子了他就要买车。

叶　蓉：又没钱了。

刘积仁：又没有钱了。所以那几年大家都说，刘老师你老叫我们拿出钱来，最后我们赚的钱又都投了上去，我们从来没看到过真正的钱，看到的就是这样一个过程。现在，当看到这些年轻人自己有了房子，有了车，还在为自己的未来在奋斗的时候，我觉得当时那种选择是很正确的。

叶　蓉：所以有一句话当时很多人理解不了，说今天花钱是为了明天拼命地赚钱。

刘积仁：是。年轻人的追求不应该有一个止境，要不断地通过自己的努力来享受整个创造的过程。而不是说哪一天为了这样一个结果他就感觉到满意了，就可以停下来享受他所创造的这些财富了。大部分的人，特别是年轻人，享受的更应该是一个过程。

叶　蓉：自我的实现。

刘积仁：将追求从物质层面向精神层面发展。最开始的时候有个东西就行，现在则要做更大的事业。

叶　蓉：有成就感而且能够享受这种成就感。

多艰难的环境都会有快乐

叶　蓉：您是哪年出生？

刘积仁：我是 1955 年出生。1966 年文化大革命我 11 岁，我们经历了整个的过程。

叶　蓉：有记忆吗？

刘积仁：记忆很深。因为我自己的家庭就在这个政治斗争的过程中受到了一些影响。因为我父亲那个时候被打成“走资派”也被游行，后来被下放到辽宁的盘锦种水稻。

叶　蓉：父亲被批斗游行你都有记忆？

刘积仁：那是我亲眼看到的。他在马路上戴一顶高帽子，然后一面走还要一面说话，每个人发一个锣啊或者什么。那时候很小，看到这种局面的时候应该说刺激是很大的。因为自己父亲在马路上，很多人在那儿喊口号；所以突然就觉得这个世界很让你不可理解。我家里当时有三间房子，造反派就搬到我家。他住在中间那间，我们家就分在两旁，半夜有的时候进来搜查。

叶　蓉：就抄家。

刘积仁：我觉得从现在来看，那是一个特别实际的课程。这个课程可能比现在我们读MBA，比我们现在学的一些知识更能让你体会到这个社会。

叶　蓉：您觉得您从中学会了什么？

刘积仁：我觉得第一个，在任何一种变化的环境中，你大概都不会太吃惊了。而且你会发现无论在多艰难的环境中都会有快乐。现在想起来，就是那个时候也是很快乐的。比如说我们几个小朋友在一起，因为当时我是比较喜欢木刻的，大家又都特别崇拜毛泽东，我当时就木刻了毛泽东的头像和韶山时期一直到革命圣地的所有的毛泽东的各种各样的头像，刻了100多个，有一摞子。所以小朋友可能站着排到我这儿来，我给他盖一个章在本子上。事实上我很多的乐器也都是在那个时候学的，因为很自由。

叶　蓉：您都会哪些乐器？

刘积仁：我学过很多，但没有一个学得很好。

叶　蓉：拿上就能用的有什么？

刘积仁：比如说我学过二胡，拉过京胡，还拉过板胡，拉过小提琴，我还打过扬琴，后来手风琴、小提琴、吉他，这些我都做过。

叶　蓉：八样了。

刘积仁：差不多。但是没有哪一个能够达到表演的水平。惟一可能的就是二胡。我当时在学校文艺队里面拉二胡，有很多时候感觉到，尽管是很困难，社会环境很复杂，但是人生仍然有一些快乐的东西。

叶　蓉：我采访过很多嘉宾，我们经常会回顾这些嘉宾走过的人生道路。听这些嘉宾讲述他们童年、青年时代的故事，我觉得更多是在看一部黑白电影，但是我听您讲您的童年、青年时候的故事，我觉得它的色彩是斑斓的、绚丽的，是彩色电影。

刘积仁：我想过，我要是退休后自己拍一部电影的话，我会把那个时候的场景都描绘出来。事实上，那个时候你会学会，在那种环境下，你如何找到属于你自己的一种享受生活的方式，应该说是一种真正的享受。所以有的时候，我如果自己想一想那个过程的话，我会觉得那比我们今天在物质生活发生变化的时

候，感觉到的那种局面很不一样。比如说你今天吃的东西里没有什么让你觉得特别有味道。

叶　蓉：没什么想吃的。

刘积仁：那个时候你要是吃上一碗肉，那是人生的最大的快乐。而那种快乐你今天吃什么也没那个感觉了。我们当时在东北的时候买菜的要发票，我们家里我是最能够在那个拥挤的人群里抢到那个的，那个时候我就是一个，如果要有这种工作那就是我来承担了。

叶　蓉：为什么？您个大？

刘积仁：我也不知道，可能是有点技巧吧。我觉得我会在那个人群里找到一个比较好的位置，使得我在最短的时间里面得到这个结果，所以你要把那个时候这样的场景一个一个连接起来的时候，你就会觉得很有意思。我记得我小的时候特别喜欢无线电，我每次装收音机的时候，我可能都会装到早晨四点三点。就是当你装这个东西的时候，它老也不出声音，突然有一天出了一个声音，那种兴奋那种收获啊。应该说小的时候这样的一种收获对你的记忆是特别的深刻，现在呢，可能你每一天做的事情也越来越大了，你反而在这方面的感觉也没有了。所以我觉得我的童年尽管是比较灰色的，可能大家都不喜欢那个时代，但是我认为我没浪费那样一个时光，而且我也真正感受到了那段时光给我的一生带来的快乐。

好人缘让我受益匪浅

叶　蓉：我们刚才谈到您是我们国家第一个计算机应用专业的博士，这个在智商方面您是给出了一个漂亮的答卷。在情商方面，我觉得您也极高，您在调动员工的积极性的同时也满足了他对未来的规划和需求。在专业领域也好，在人员管理方面也好，您能做到如此的平衡和如此的一种完备完美，是不是跟您的一个成长经历有关？

刘积仁：事实上这也可能是我比较偷懒的一种做事情的方式。我的体会就是，事实上每个人都有他自己的表现欲和追求，你能够充分利用每个人的动力的时候，你自己就会很轻松，你自己就会有更多的作为。作为一个管理者，放在怎么样让别人的激情能得到发挥，怎么样让别人能够感到高兴，而使你自己的压力减轻的这样一个环节。也可能因为我过去是做研究的，一个最好的一个科研的学者，应该花最短的路径取得最大的收获，而不是说做了几辈子或者这一生中都没有什么样的结果。所以在做公司的过程中，我首先得体会到每个人都跟我一样希望成功，如果你能够给他们创造条件，他可能会做得比你还

要更好，他的投入可能比你的投入还会多。所以在整个的东软发展过程中，如果说大家说刘老师对我们不错，我觉得我更多的是给了他们困难，而且我发现，当你给一个人困难的时候，会比给他荣誉更使他有激情，你哪天说这件事情我都做不到，我把这个工作交给你了，一定特别难，但我希望你完成，这个人会感动得不得了，他会觉得说这样的对我的信任，我一定要把这个事情解决。

叶　蓉：您好像一直人缘很好。您被大家推选当上了工人，然后还被大家推选成为了工农兵大学生，这是最后一届工农兵大学。当时您的家庭还有一些问题的话，应该说是被打上了一定的烙印标。为什么还有这么好的人缘？

刘积仁：我觉得一个好的人缘还得有一点基础。我上学的时候叫九年一贯制，五年小学两年中学两年高中，当时我们每一个班选一个人做工人，我是票数最高的。我的同学都下乡了，我是很幸运。因为当时正好是邓小平出来，他出来那个时候正好学校开始抓教学的质量。那个时候老师的热情都很高，所以文化课开始推进，然后考试也是经常的。一旦要考试之前，我的同学都会跑到我家。这个题怎么做啊，那个题怎么做啊，大家试图在我这儿得到一个答案。由于这样一个原因我结交了很多同学，无论是班上学习好的学习不好的，应该说有很好的人际关系。

叶　蓉：成绩好还肯帮助人。

刘积仁：因为那个时候也是感觉到一种享受。如果有人问我，我也感觉到很自豪，所以特别愿意帮助他。实际上没选之前我就认为应该是我，因为我认为我的人际关系是不错的。后来到工厂之后，我在工厂做了很多的工作，最开始做煤气救护工，后来经常做一些美术工作。后来到了工会放电影、摄影，还骑摩托。特别是我做放映员的那段时间，每天放电影，还下到车间里面去摄影，很多人都认识我，也混了一个很好的人缘，所以当时车间要选一个人上工农兵大学，就选了我。

叶　蓉：群众基础好。

刘积仁：群众基础好。所以我说群众基础好也要有一点基础，要为大家做一点大家愿意获得的事情，这样你可能就会在做别的事情的时候为自己创造个环境。

叶　蓉：我们回忆您过去走过的人生道路是想总结，怎样的性格培养过程使您能够做到今天这样一个位置。我觉得好像懂得投入以及懂得享受不同阶段的生活，而且乐于与人分享应该是您的个性形成的一个因素。

刘积仁：我自己的体会就是人生是宝贵的，在任何时候你都要能够平衡你的工作和你的收获，能够享受人生。事实上大家都认为比较黑暗或灰色的那段时间，我

觉得那是我人生最快乐的一段时光，因为我可以特别自由地无拘无束地来做我特别喜欢做的事情。

叶　蓉：我不知道这是不是跟您知识分子出身有关。您的价值观、您的财富观、您的一个自我实现的梦想好像跟我们以前所做过的很多企业家是不同的？

刘积仁：事实上我觉得一个人活得放松些，洒脱些，会得到更好的享受。每个人有每个人的享受，可能有人有个车是享受，有人有个别墅是享受，有人有个游艇是享受；对我来讲，让我感觉到享受的就是看到年轻人加入到我的公司。如果他能够成为一个很优秀的领导者，他自己所追求的物质生活也得到了满足，那么作为一个创始人，我为我能够提供这样一个平台而感觉到十分的满足。

主持人语　智商情商都不赖

一个人要做到智商情商的比翼齐飞，看来是比较难的。要知道，五个指头还不一般齐；有的根本就是一商独大，没有全面发展。而刘积仁则是属于智商情商都不赖的。

刘积仁的智商是没说的，他是国家第一个计算机应用专业的博士，现在既是老牌的东北大学的副校长，又是上市公司东软集团的董事长。

同时，刘积仁的情商也是可圈可点。中学毕业全班选一人当工人，其余都下乡，他是得票最高的。在工厂，推选一个工农兵学员上大学，当选的又是刘积仁。

智商和情商的共同发展是不矛盾的，而且，两者可以互相促进，相得益彰。刘积仁让我们明白：你在做一件事情的时候，可能就为自己做另一件事情创造了条件、打下了基础。发展智商和提高情商，基本上也是这个道理。

王江民

岁　月

王江民　北京江民新科技术有限公司　总经理

1951 年，生于上海。三岁因患小儿麻痹后遗症而腿部残疾，人生赋予他的似乎是一条不可能成功的路。

初中毕业后，回到祖籍山东烟台，从一名街道工厂的学徒工干起，刻苦自学，成长为拥有各种创造发明 20 多项的机械和光电类专家。

1979 年，因为在激光产品方面获得多项国内外先进水平的科研成果，被评选为全国首批 105 个“新长征突击手”之一。

1985 年，获得“全国青年自学成才标兵”称号。

1991 年，被命名为“全国自强模范”。

1989 年，38 岁的王江民开始学习计算机。没几年，他就成为中国最早的反病毒专家。

1996 年的一天，王江民打了一辆黄色的“面的”来到中关村，开始了他的创业之路。

2003 年，王江民靠着他的杀毒软件，跻身“中国 IT 富豪榜 50 强”，成为新世纪“知识英雄”的典范。

对　话　较量

没有破解不了的病毒

叶　蓉：您被业界称为我们中国计算机领域的头号反病毒专家。您印象最深的一次跟病毒争分夺秒抢时间是哪一次战役？

王江民：是 CIH 病毒，一夜之间就大规模地爆发了，爆发以后第二天，我们一上班，电话报警求救的，要求上门服务的，带着机器去的，排着长队，那种场面就跟救火一样。我们上班是在二楼上，带着机器来排队求救的已经排到大街上去了，我们的电话基本上都被打爆了，全是这个病毒破坏的情况。

叶　蓉：有没有过统计，现在世界上到底有多少种病毒？

王江民：现在有 80000 多种。

叶　蓉：80000 多种，那么您亲手编程杀掉的有多少？

王江民：有 10000 多种。

叶　蓉：10000 多种？那也就是说计算机病毒世界当中的八分之一的病毒是被您杀掉的？

王江民：差不多吧。

叶　蓉：有没有碰到过您没有办法去破解的这样一些病毒？

王江民：现在没有破解不了的，只不过是一个时间问题。

叶　蓉：最终失败的肯定是这个编制病毒的人？

王江民：应该是这样。

叶　蓉：如果说要成为一个反病毒的专家，需要具备什么样的素质？

王江民：首先要有一定的水平，有一定的知识，第二个要这一辈子吃苦。

叶　蓉：怎么讲？

王江民：因为病毒太多了，他要天天分析病毒，天天编程去破解这些病毒，很累。

昨天的记忆

叶　蓉：您是在上海出生的？

王江民：是的，我父亲南下解放上海的时候在上海公安局工作，那么我就出生在上海。

叶　蓉：童年还有些什么样的记忆？

王江民：实际上我在上海待了七八年。我在三岁的时候就患了小儿麻痹后遗症，从此腿就留下了残疾，下不了楼，不能走动。因为我下不了楼，我整天在窗户上往楼下看，时间长了以后我就把纸撕成一条一条的，然后把它一撕两半，中间一拧，拧成一个小转转，从楼上往下一放，它就往下转，整天这么撕，往下飘，一边飘一边转，下不了楼整天就玩这个。我记得有一次，我想下楼，刚下第一个台阶，因为自己小也不知道怎么控制自己，反正知道我一下就从第一个楼梯滚到下一个楼梯去了。我父亲给我买了一个上面是筒，底下是双鞋，中间有两个杆，还有两上弹簧的东西，好像能帮我的腿打弯，但是一打弯我就一个跟头，一打弯我就一个跟头，它立不起来，它挺不住，我一穿那个鞋我就头疼，就哭，因为一穿它，一走路就要摔跤。

叶　蓉：您有自卑感吗，小时候跟同龄的孩子比起来？

王江民：小时候自卑感可强了。

叶　蓉：到什么程度？

王江民：就觉得自己比别人低一等，这个自卑感到了初中毕业以后更严重了。我初中毕业参加工作，同学都分配工作了，就我一个没有分配工作，分配也没有人要我，腿不好就没有人要我，一直待了一年多。后来一个街道工厂收留了我。

叶　蓉：这个工作机会就非常可贵了。

王江民：是的，因为当初非常自卑，我父母亲和我父母亲的朋友介绍我到哪个单位，去找哪个领导，我就去，去了我就求人家，我说你不用给我工资，我那时候就想，我只要为社会能作贡献就行了，我只要别让大家养着我就行了，能给你出力就行了，我不用你们给我发工资，我那时候就这么想的。

叶　蓉：我知道您好像会游泳，但是这个游泳也是被动学会的对吗？

王江民：我在海边长大的，小时候整天在海里泡，当时会潜水，就是不会抬头。有一次，和几个小朋友一块站在一个礁石上钓鱼，海水也开始上涨了，越上涨的时候鱼越多，就不愿意回去了，几个小朋友说，不要紧，我们会游泳，我们把你带过去。因为我钓鱼钓得挺好的，他们也舍不得我回去；我也相信他们的水性，也相信他们几个人会把我弄回去。涨潮了，涨满了以后水很深了，离岸边也很远了，这时候鱼也钓得差不多该回去了，其中一个游泳最好的小朋友背着我，一个猛儿下去了，我压着他根本就起不来，上不来了就开始挣扎了，因为我能憋气啊，他憋不了，受不了，瞬间给我挣开了，然后他跑了，我就在水底下开始慌了，也不知道喝了多少水，后来，也不知道怎么就漂上来了，咕嘟咕嘟硬喝水，漂到顶上也不会抬头，一口气又开始喝水，就挣扎了，后来我就听到几个小朋友说别慌别慌，把头抬起来。这句话给我很大的信心和希望，别慌别慌，把头抬起来，实际我可能是本能的一种自救，再听到他这么一召唤。

叶　蓉：一点拨。

王江民：一抬头，好了，会游泳了。

叶　蓉：刚才谈到好不容易有个街道工厂同意您去做工，还记得做什么工作吗？

王江民：那是个机械制造工厂，制造件从制造厂过来以后就翻砂，那个时候叫翻砂，过来以后整个机床的机件都是毛毛刺刺的，然后用扁铲，用锤子就把毛刺铲掉，打平了它。我去一开始就干这个活。我那时候对机械一点概念也没有，但是起码有个工作了，我很高兴，不管什么工作，我都愿意干。夏天了，在院子里头，穿了个汗衫在太阳底下晒打，铲毛刺，整天在太阳底下晒得满头是汗，也晒得漆黑的。那时候因为也不会打，打不好一打一滑，铁很硬了就得使劲打，遇到疙瘩很不好打就硬打，一不小心就打到手上去了。反正那时候打了半年多吧，应该说天天打得这手血淋淋的，但是也不觉得疼，就觉得有一种工作，有出力的地方了。打了半年以后，领导一看挺能干的，挺肯干的，这样吧，你正好腿不好，你去做一个画线钳工，也就是在这些制造件上你把它画成机械形状，几何形状，然后他大概照你的这个位置进行加工，这个就属于一个技术活儿了，而且还得会数理化。在这些方面，我初中毕业，“文化大革

命”根本就没有学什么东西。

叶　蓉：那就靠自学了。

王江民：那时候真的开始自学了，一看根本就不会画，几何、三角几何函数这些东西根本就不会，重学了，也就是一个星期四五个晚上在业余学习班里，那时候没有星期六，只有星期天，星期天基本在书店里看书或者在图书馆里看书，一个星期基本在和书打交道，白天上班晚上也是看书看到深夜。

叶　蓉：那会儿内心高兴吗？我觉得虽然苦肯定很高兴。

王江民：高兴，那时候特别愿意学习，也感觉到学习完了都能用上，所以也特别愿意学习。

叶　蓉：我知道在 70 年代末 80 年代初自学成材的优秀青年，是广为社会上传颂而且是被媒体所关注的一个群体，我们开玩笑说有一点像今天的 IT 精英，那会儿好像您的追星族还挺多的，收到了很多求爱信是吗？

王江民：那是我搞出来几种激光仪器以后《中国青年报》在头版头条，我穿了白大褂在那儿搞一个激光测试，那个照片从侧面照的，可能把我照得挺好的。后来没几天信就来了，大部分是一些要跟我交朋友的信，有的还寄来照片什么的，这样那样的。我那时候已经是挂名团市委的委员，那时候这些信都转到团市委去了，他们来处理，他们也征求我的意见。那时候我才挣多少钱啊，挣 27 块钱，从 18 块钱一直到 27 块钱，这几年一年涨个两块三块的，这么过来的，根本就养不起老婆，自己也很自卑，也没敢想别的。

初战

叶　蓉：您第一次接触计算机是什么时候？

王江民：因为我最早搞的机电，后来又搞光学，后来又搞机械自动化了，我负责自动生产线上的两台自动化设备，这两台设备是由电脑来控制的，那时候我才开始学电脑，我那时候已经三十七八岁了。

叶　蓉：您这一切都是靠自学吗？

王江民：都是靠自学，因为那时候电脑在大学里头也都是刚刚开课，那时候才 186，很简单的机器，大家都不让动，偷偷摸一下叫领导发现了，把我好一顿批评，吓唬我，坏了你怎么办？

叶　蓉：赔都赔不起。

王江民：对啊，后来听说北京有卖中华学习机的，那时候是苹果机型的，800 多块钱，就把自己一部分的积蓄拿出来买了台中华学习机来学这个。基本原理是一

样的，但是指令不一样，也能看也能去学，后来不到一年这个机器就觉得太落后了。就学了一年以后，这个中华学习机就觉得太落后了，又咬咬牙把所有的钱大概 1500 块钱，拿出来去买了台 PC 机，也就是 8088，从这时候开始正式起步了。

叶　蓉：什么时候开始意识到有病毒这样一个东西，而且你可以解决它？

王江民：学电脑半年以后，就发现了计算机有时候不正常，电脑屏幕上有时候出来一些信息说：你的 PC 机现在是个石头，你扔了吧。当时不理解这句话，怎么电脑能自己出来这么一句话，叫我把机器扔了，不知道是什么意思，后来才知道是大麻病毒，后来就开始研究。

叶　蓉：我看您起步的条件那么艰难，又没有一个研究机构在配合您，您怎么能做到今天，您觉得自己有天赋吗？

王江民：不是，没有天赋，说实话我太笨了，笨鸟先飞吗，多学习多实践，计算机是一门新型的科学，它很抽象，所以你光学书本没有个电脑去实践那也学不会。我也就是一边看书一边学习，再看书再学习，也就是说理论实践理论实践最后产生了一个飞跃。

叶　蓉：那您第一次带着您的软件去中关村的时候，国内还没有杀毒软件，那中关村有人识货吗？

王江民：不识货，我拿到中关村去，也是朋友介绍去找谁谁去了。找谁谁去一看，他也可能开发杀毒软件？一下扔在了茶几上了，就没搭理我，有两次这样的情况。

叶　蓉：什么时候出现转机？

王江民：转机是有一次摩托罗拉二十几台电脑都瘫痪了，瘫痪以后就召集他们开会，谁能帮我把这些电脑都修好，实际都是病毒闹的，谁能把我的电脑修好，以后我的硬件和配件都从你公司走，你必须把我这几个亿的数据都抢救出来。我们去的时候摩托罗拉已经从澳大利亚请了一个反病毒专家过来，已经在里头给他看了，我们就在旁边一个小会客室里坐着喝茶。过了大概一个小时，就听到外边在说“No，format！”意思格式化，不行了，没救了。他哪能格式化了，他不能格式化。我去那边一看是火炬病毒爆发了。火炬病毒爆发把它的硬盘分配表丢掉了，整个硬盘不认了，但是它的数据影像在后面都是好的，只要把硬盘的头号的数据恢复了，整个硬盘就好了。

叶　蓉：这病毒你认识？

王江民：我认识，火炬病毒我认识，我杀过两次，所以去了以后也就是不到 20 分钟，就把第一台机器给他弄好了，因为我在弄的时候周围有十几个是中国员工，围在那里看，当这个机器一启动，整个数据都显示出来以

后，旁边的十来个人都高兴得跳起来了，又鼓掌又跳又蹦的。

叶　蓉：你一战成名！

王江民：就这样，后来摩托罗拉一个机器配一套软件，就买了我们 20 多套软件。

叶　蓉：你刚刚一说下商海，我就想起你第一次学游泳，在生死存亡的时候学会了游泳，那你刚刚一猛子扎到商海的时候有没有呛到水？

王江民：也是被逼的。因为一开始我许可了全国四家代理 KV100 这个软件。由于四家打价格战，后来 KV200 的时候我就收回来了，就许可一家，这一家就是带我去摩托罗拉这个公司的老板，也是朋友的朋友，许可给他，让他来一统天下，一个价格，不打价格战。那么我跟他的条件就是，你拿批发价，你爱批多少批多少，我这边出防伪贴花，一个防伪贴花十块钱。一开始还行，后来越做越少，他要我的防伪贴花越来越少。他说现在市场不好，卖不动了，越来越少，市场饱和了。我就觉得应该是市场越来越扩展了，怎么会饱和的，用电脑的是越来越多。后来我在市场上发现，卖的软件是对的，就是防伪贴花不对，我意识到有问题了。

叶　蓉：就是他十块钱买你一个防伪贴花都不肯付？

王江民：对！我找到了他，我们俩就在北京的一个宾馆的房间里，我说你做了对不起我的事情，我说你自己说怎么办吧。他自己低头抽烟，抽了半个小时，他说我向你道歉，我给你补偿。我提了几个条件：把假防伪贴花都给我，做假防伪贴花的模板也给我销毁，然后你能补偿，我们还继续合作，因为我主要是退一步海阔天空，我老是这样。但事实上他后来没有这么做，也就是防伪贴花他没给我，模板也没给我，因为我的软件已经给他拿了，做加密盘的软件也给了他了，他可以无限量地做，无限量地生产。

叶　蓉：完全信任他的。

王江民：而且他生产卖出去我必须服务，要提供技术咨询，那就是说他这些客户买了 KV 软件，那么我不能中断服务、中断升级，我还要为用户杀毒，所以他抓了我，好像觉得他反正拿了我的软件，我也得给用户升级，他还是无限次地生产，他还可以卖，他好像控制住我了，他想得太天真了。不出三个月，KV200 被 KV300 取代，我打算向经销商一次性转让版权，并报出了一个当时国内软件业绝无仅有的天价。我当时开价 120 万，你先给我 80 万，那 40 万你赚钱以后再给我，但是大家都觉得开价太高了，对这个产品没有把握。

叶　蓉：你是相信它能够卖到 100 万！

王江民：因为中关村没有一个能开价到 100 万的杀毒软件。那时候在中国也是，听到 100 万也是笑话了，天文数字，一般人是接受不了的，也不敢的，谁敢一下子

给你那么多？

叶　蓉：你是觉得肯定值这个价钱的！

王江民：后来我就回来了，没成功我就回来了，我就到单位里提出停薪留职，我自己到中关村办公司，就这样是一种被逼的到了中关村。

叶　蓉：但我知道好像首战就告捷！

王江民：第一个星期的订货就超过1000多万了。当时我就想赚个100万就不错了，这一辈子就够了，还想要多少，没想到一个星期的订单就1000多万了。那时候公司可能也就还不到十个人吧，白天黑夜地忙，从此以后就刹不住车了，这1000多万的单子出去以后，后面不断地就循环起来了，所以KV杀毒软件就一直这么旺销，市场占有率曾经到80%以上。

逻辑炸弹

叶　蓉：江民公司是软件杀毒公司，杀毒软件是你们的产品，那么这样的定位肯定就是跟两条战线的对手在进行较量，一方面是病毒的制造者，而另外一方面可能就是盗版者，我知道您是曾经为了惩治这些盗版者，把一个锁放到了网上，能跟我们讲一下这把锁的威力吗？

王江民：当初我们杀毒软件KV系列出来以后，市场上的反映非常好，一下占到了80%以上，盗版商一看有利可图，他一看什么东西好卖他就做什么。我说的盗版是盗版商，而不是那些未经授权使用软件的个人或者是一些学生，也就是说盗版的高级阶段就是假冒，我们最痛恨的就是假冒。

叶　蓉：也就是批量生产。

王江民：跟你一样的包装，一样的假防伪贴花。然后很低的价格在市场上冲击你的产品。我们全公司都在讲怎么最近出货都不紧张了，大家都闲下来了，后来才发现市场上大量的盗版出现了。我就发布广告开始警告他们，如果你再制作的话，再做假冒盘的话，你的机器可能就要被停止工作了。

叶　蓉：您怎么可以让它停止工作呢？

王江民：这就是刚才说的逻辑锁，就是你提到的那个逻辑锁。它遇到大量的在制作我们密钥盘，在这种情况下，逻辑锁就启动，把他的机器锁死，锁死以后他的机器硬盘也没反应了，包括硬件也不好用，这个机器就相当于一堆废铁了。

叶　蓉：可以解开这个逻辑锁吗？

王江民：他解不了，只有我能解。

叶　蓉：我们也非常痛恨盗版，但同时我又在想，您采用的这个策略是由于您拥有了这样一个专业知识，是不是让旁人看起来也有点以暴治暴的这种意思在

里面？

王江民：可以这么看，因为现在反盗版都是被动的，你靠一种意识形态去提高大家的使用正版的意识，这需要一个长期的坚韧的工作，也就是说我怎么防止不让他拷贝，怎么样弄出仿伪让他识别，怎么样怎么样都是被动的，所以我这种方式叫主动出击。

叶　蓉：有一种比喻，比如说我是养鱼的，我鱼塘老有人来偷鱼，我会在鱼塘边拉一根电网，偷鱼的人非法闯入，他肯定被电死了，谁让你偷鱼呢，你没偷我鱼，不是没你事吗？

王江民：现在你这种比喻过了，你比如说小偷进我家了，我一下把锁锁死了，把他锁在里头，我没伤害他。

叶　蓉：就把他反锁了。

王江民：我没把他电死，他被锁在屋里他出不来，这时候我报警，警察来了，开了，你为什么进门？这个机器就是这样，锁死机器以后，你要想证明我伤害了你，你带着机器到公安局去，你去报案，然后公安局再把我叫去，我当着大家的面开锁，我把它解开，然后一看，你的机器里保证全盘都是盗版，所以他没有一个敢到公安局去报案的，也没有一个正版用户会被锁死了，因为它是一种逻辑判断，非常严密的。

主持人语　他是大侠

从纯粹的、技术的角度来看，王江民不是一个理想的谈话节目嘉宾。他不善言谈，话语的表达也欠佳。由于三岁时得了小儿麻痹症，他的腿落下了毛病；不幸的是，后来还遭遇车祸，压断了腿。面前的王江民，这个形象是与网络世界的大侠、一个杀毒高手有点难以对号的。

他是大侠，是因为他的武功高强。三十七八岁才接触电脑，却研发出国内最早的杀毒软件，成立了中国第一家专门开发、销售杀毒软件的高科技公司。

他是大侠，是因为他具有侠肝义胆，注重情感。说起破裂的婚姻，讲到业内的纷争，他有克制、有忍让、有度量。

一个人要想成为大侠，除了要努力学习、刻苦勤奋、抓住机遇，还要有良知，要有点温良恭俭让。

第三辑 品味 最后的蛋糕

刘长乐

岁　月

刘长乐　凤凰股份董事局　主席

1951 年，出生于上海。

1970 年，中学毕业去了兰州制药厂，半年后参军，在辽宁锦州第四十集团军当兵。

1980 年，毕业于北京广播学院，进入中央人民广播电台，先后任记者、编辑、新闻评论员、高级管理人员。

1988 年，移居海外，在中国本土及海外的投资项目包括石油、道路建设、房地产、贸易及文化事业等。

1996 年 3 月 31 日，创立凤凰卫视有限公司。

2000 年 6 月 30 日，凤凰卫视成功在香港联交所创业板上市，易名为凤凰卫视控股有限公司，出任董事局主席兼行政总裁。

近两年，入选“20 位中国企业领袖”“中国最受尊敬企业 50 强”“中国最受尊敬企业”第 10 名。

对　话　您现在收看的是凤凰卫视

财富解读

叶　蓉：前不久我在 10 月份刚刚公布的胡润版的百富榜上看到您的名字，您以个人

资产 27 亿位列第 27 名，对于这两个比较巧合的 27，您怎么看？

刘长乐：我实际上没有认真的看过。因为事先也没有人向我们征询过，向我们了解过，比方说资产情况或者是生意的状态，我自己也实在是没有时间思考自己到底有多少企业、有多少产业，或者产业规模是什么，所以我现在也不知道他这 27 亿的根据是什么，但是不管怎样，胡润先生的统计是一个非常有意思的现象，特别是在中国这样一个正在迅速崛起的国家，不管民营企业的规模有多大，有多小，我觉得这种统计很可能从他的角度来说都是很辛苦也很不容易的。

叶　蓉：就这个问题我询问过好多嘉宾，我觉得您的回答是最为宽容的一种说法，但毕竟谈到资产问题，我想在西方的好多人的眼光当中是属于比较隐私的话题，那我们就不对这个问题进行深究，我们来谈一谈您的企业凤凰卫视，在去年三月份凤凰成立七周年的时候，有人跟您有过一段对话，就说刘总啊，您这个企业很好。您说哪里哪里，他才七岁，才刚刚上一年级，按照您的谦虚的说法，今年他已经八岁了，上二年级，那么他的学习成绩——这两年的经营状况如何呢？

刘长乐：我们曾经在我们的历史上，就是在凤凰上市的那一年有过一个盈利的记录。当然作为卫星电视来说，他的发展肯定是一个漫长的过程，我们用自己的努力缩短了这个距离，所以在今年我们有一个比较好的业绩，因为香港的创业板它是一个季度发一个财务报表，这个条件是比较苛刻的，假如不是创业板

的话应该是半年，至少半年，所以我们的记录或者说我们的这种透明的公开性都会让我们无处逃生，我们每一个季度的业绩怎么样都是一目了然的。

叶　蓉：透明度极高。

刘长乐：在前三个季度我们的报表都已经显示出来了，都有一个非常好的盈利。

总理钦点

叶　蓉：凤凰是成立于1996年，在它的发展史上有一个日子，任何人都不会忽略，那就是1998年的3月19号，是在两会期间，中央政府报告发布之后的一个中外记者招待会，当时的总理朱镕基钦点了凤凰记者吴小莉的名，当时有很多中外著名的媒体都在现场，其中不乏著名的记者，那么总理对一家媒体进行肯定，而且叫得出这个媒介的记者的名字是一件非常难得的事情，您当时是在电视机前见证了这样的一个时刻吗？

刘长乐：因为我们事先不知道总理会讲这个话，更不知道他会点到小莉的名字，所以我们当时包括我自己也觉得非常突然。我当时也是非常激动的，可以这么讲，我不是一个很容易感动的人，我觉得当时比较兴奋的是在于我们当时的生存空间和环境压力非常大，无论是从客观环境到我们主观努力，甚至包括我们股东之间的磨合等等都有非常多的困难，在这样的一种情况下，朱总理能够直呼其名地讲出吴小莉的名字，同时他特别强调了一句"我很喜欢看她的广播"，我觉得这是对我们的一个特别好的一个肯定，我当时是百感交集，比较激动。

叶　蓉：如果是总理钦点自己员工的名字，而且是一个传媒名主播的这样一个名字，应该上本媒体的当天的一个头条，但是您是没有同意让她在当天的直通车里面上头条，当天您是怎么考虑的？

刘长乐：对，我们很激动，这是作为我们个人来说，我们怎么激动都没关系，但是媒体毕竟是一个公器，作为一个公器来说，我觉得它首先要考虑的立场是作为一个公器人所应该秉承的这种公正的，规范的，包括对得起大庭广众的这样一种立场，对凤凰的这种表扬当然是令我们很兴奋的，但是比起朱镕基总理对其他问题的解读和他率领新的总理班子对公众的或者对全世界的一次非常精彩的亮相来说，这个细节只是一个局部，我们当然应该把最重要的新闻放最前面，虽然我们的编辑很激动，他们想往前放，我说不行，这个是要放到，实际上是放到最后的。

斯人已逝

叶　蓉：我想另外一个时间可能在您的脑海里也会留下一个痕迹，就是1997年的6月1号，您能想起来那天发生了什么？

刘长乐：1997年6月1号当天，中央电视台进行了飞跃黄河的壮举的直播，柯受良先生在那一天实现了他的一个梦，作为媒体人，我们和中央电视台进行合作，做了向全世界的一次非常精彩的比较震撼人心的转播，它的背景实际上是为了1997年7月1号的香港回归作为一个大主题来做的，这样的一个举措或者说一个有很大冒险的一个特技行为在97回归这样一个大的政治背景的前提下来操作，他的风险是双重的。

叶　蓉：而且是在回归的前一个月，6月1号。

刘长乐：一个是万一他飞不好，或者飞得不精彩或者失败了，那对回归会有怎么样理解呢，可能会有一些疑问；再一个假如从道义上讲，如果说柯先生在飞的过程中间出现了一些意外，或者出现了一些麻烦怎么办，总的来说他是非常的……

叶　蓉：有风险性。

刘长乐：我们专门请了解放军工程兵的几个专家在现场进行了非常准确的判断和计算，从动力学包括地球物理学的角度，从方方面面提供了一种非常精确的计算，我们比较负责任地讲，就是我们最害怕出现的那种最大的危险从理论上来说是不会发生的。但是车过去以后，如果说你的保护措施不好，他在那边会发生一点事。

叶　蓉：翻过来？

刘长乐：这些总是有可能的，但不管怎么样，我觉得我们的这种尝试是有科学根据的。

叶　蓉：不是盲目或者激情之下的一种。

刘长乐：不是盲目的，不是一种非常非常冒险的冲动，他是有冒险成分在里面，但是他还是经过了冷静地科学地分析和判断，包括计算，然后得出了这样一个结论，另外我们就觉得，我们在这个桥的修建，或者在设备的添置方面，包括气象的把握方面，我们不惜做一些具体的事情。

叶　蓉：后来有没有算过这个活动一共投入多少资金？

刘长乐：这个项目我们和中央电视台，包括柯先生加在一起合起来投了应该是过千万的。

叶　蓉：相当大的一个投入。我觉得有一个好玩的插曲，就是在飞黄河的当天您

好像没有及时赶到现场，对吗？有一段还是靠自己走过去的。

刘长乐：是，飞黄河的当天我们有一架专机是飞到山西的临汾，而虎口是在陕西和山西的交界处，那么无论是从西安去还是从山西去，中间都是要有相当长的一段路要靠汽车，而且当时山路的情况不是特别好。再加上这是由凤凰卫视和中央电视台进行转播，再加上柯受良先生本身的这种……

叶　蓉：号召力。

刘长乐：号召力或者说他的这种魅力，所以当时黄土高原上的人……

叶　蓉：都去了。

刘长乐：对，反正是比较狼狈，但好在是我们时间争取出来了，所以最后到那儿的时候尽管已经人山人海了，但还是赶到了，赶到现场了，当时柯受良先生跟我热烈拥抱。我们也是，我也没有更多的话跟他说，我就说我什么都不说了，就看你的了。当时刘德华还有张学友他们几个人也是，我看他们都很沉稳，实际上我估计心里也是百感交集。大家都不想再说更多的，比方说你要注意这个你要注意那个，因为不想再给他增加更多的压力，因为在这时候所有的这种无声的声援对他可能是一个最好的支持，所以最后当他启动的时候，后来有一个报道说当他启动的时候不是有一个突然刹车吗？

叶　蓉：对啊。

刘长乐：然后有人说我笑了，就是说我跟他之间好像有个默契，就是在这么个地方搞这么一个插曲造成他本来要过突然又不过了，然后退回去再往上冲，这样就说我当时笑了，这个说法不准确，因为我根本就不知道我当时什么表情。

叶　蓉：可能有人是在摄像机里面捕捉到您当时的这样一个表情。

刘长乐：对，我不知道是什么原因。

叶　蓉：所以外界就颇多揣测，说之前刘先生跟柯先生有一个拥抱，完了之后才有这个举动，然后说是不是有高人指点柯先生第一次先不要过去。

刘长乐：还要设计。

叶　蓉：对，说不要飞，第二次才能安全地通过，外界的一个揣测。谈起这一段岁月，我想可能经历过那件事情的人这种热情都会被重新点燃。

我已出发

叶　蓉：凤凰卫视一个非常有名的战地玫瑰闾丘露薇，我手里有一本她的书叫《我已出发》那么这是她当时的一个战地日记，我翻看了这本书，我注意到了一张照片，是您在1998年公司的春节晚宴当中可能颁发一个什么奖品，然后她

在里面讲她第一次有上镜的机会就是由于您的关照，但她当时根本就不知道谁是自己的老板。她后面有一句话说，“直到现在我感谢刘老板，因为他欣赏我，如果没有这份欣赏，我绝对没有今天。”我想是凤凰的一个识人机制、用人机制，一个促人成材的这样一个机制造就了闾丘露薇。谈到闾丘的这段记忆，当时她由于海事电话被海关的封存，跟总部失去了十多个小时的联系，当时您是不是特别后悔不该把这个小妮子派到前线。

刘长乐：闾丘到伊拉克去是她几次三番地申请和要求的，在这之前，你们可能也都注意到，她曾经三次去了阿富汗。她是一个非常不善言辞的人，我说不善言辞不是说她在新闻的专业表述方面，而是她不善于表达自己她做过些什么，不善于去表功，你看她的书也是写得非常的平淡。

叶　蓉：平淡平实。她也讲过她生活当中有洁癖，但是她一旦进入职业状态、工作状态，这一切都抛在脑后了。

刘长乐：她当时在伊拉克的时候，因为战斗发生了，我们本来是不同意她进去，但是最后她说，是周大年先生说让她去了，于是就消失了。周大年先生也是你们的一个老师了，现在是凤凰卫视中文台的副台长，现在是我们的副总裁。

叶　蓉：就非得有那种将在外，军令有所不受的那种架势。

刘长乐：我觉得一个是将在外，军令有所不受，再一个有风萧萧兮易水寒，壮士一去兮不复返这样的一种气概就闯进去了，但是进去以后一直没有消息，这时候我们当然很焦急了，非常焦急，因为我当天还有什么事情在北京处理，有很多事情非常忙，但是我在这个过程当中几乎每五分钟或者十分钟就要给编辑部打一个电话。

叶　蓉：有没有消息？

刘长乐：尽管他们说了有消息我们一定会告诉你，但是我也按捺不住，一直在跟她联络，当最后听到她到达的消息之后，我当时也没有说出话来。我这个人也可能是年龄大的原因，对这些勇士们的这些壮举，有的时候会忘记我的角色，好像我不是他们的老板，或者不是他们公司的头儿，我感觉是他们的兄弟，是大哥哥，或者说是他们的哥们儿，所以我觉得她的生死对我很重要。我当时也想了一些办法，找能够打通联系到的人，我特别跟他们强调，如果能联系到 CNN，或者 BBC，或者是路透，不管哪些地方，只要他们在伊拉克还有人的，都让他们知道有一个中国女子，要他们无论如何要关照，让她小心。当她冲进去以后，我们当时几乎每天都在这样一个状态中，其实不只是我们，包括我们一些非常热心的观众，包括一些两岸的要人，也对他们非常关心，甚至包括我们很高一级的领导人都非常关心闾丘露薇的处境和情况。现在描

述我们凤凰在当时的那种举措的时候，有人说是“911”解决的是华语媒体有没有报道的问题，伊拉克的问题解决的是在重大事件的报道上华语媒体在不在现场的问题。

凤凰涅槃

叶　蓉：有一个问题我一直在考虑是否要问您，就是您在接受CNN的一个访问的时候，他们曾经音译了一个词，就是“关系”，他们用这个问题在质疑凤凰创办的时候是不是介入了一些高层的背景和关系。

刘长乐：我曾经跟他们在谈关系这个问题的时候，CNN非常有意思，他们是用英文采访的，但是他们说到“关系”这个词是用译音，等于“关系”这个词就像“功夫”一样，已经直接带到了英文中间去了，可见关系很重要了。但是我觉得凤凰的诞生，我当时给他们讲了这样一个观点，如果你们说凤凰有着一些关系背景的话，我个人的看法是，凤凰的成功跟大的渊源是有关系的，你比如说我们在大的文化土壤上生活，我们是在一个大的时代背景下。利用这个时代的舞台，包括我们在这个时代的舞台上的那些朋友，那些方方面面的对于凤凰和中华文化有兴趣的一些朋友、一些同行，和他们之间有着密切的联系，不错，应该可以这么讲；但是你要说凤凰，它就是因为有了什么关系然后才成功，我觉得这个是有点牵强。比如说我们在香港看到了很多的中资机构和公司，实际上他们有很多的大陆的关系或者说有很多的大陆的背景，但是往往官方背景很重的企业，它的长远的一些发展都受到了它本身的障碍。作为凤凰来说，它的成功应该说最主要的是得益于时代的环境和背景，还有我们把握的时机，我觉得把握时机寻找时代，对于商家、对于企业家包括文化人而言都是非常重要的，正是因为这样的一个很好的时代，我们才能够把我们的人际关系调动起来，当然也包括我们自己的智慧和我们自己的创造力，发挥出来，然后来进行这样的一种综合的发展。

叶　蓉：您刚刚回答的就是我们常说的一句话叫“天时地利人和”。中国人看到凤凰”可能还会想到的一句话就是“凤凰涅槃”，传说当中它每500年浴火重生一次，我们觉得他具有不断地自我挑战、更新、超越的这样一层意思在里面，如果我们把这个意思引申出来，想请问您，您的一个传媒理想或者说您的一个终极目标是什么？

刘长乐：我们解读凤凰精神的时候是给它有这么一个含义了，比如说刚才你讲到的“浴火重生”的概念，也有超越自己，战胜自己，不断地创新这种精神，这就是它

的一种定位；还有一种它的拼搏精神，因为它本身的浴火的一个过程是一个拼搏的过程；还有凤和凰它本身是由若干种的鸟类和动物结合在一起的，因为没有真正的凤凰，咱们说的是传说中的凤凰。

叶　蓉：是，头是什么身子是什么。

刘长乐：这样一种组合就证明它的包容性非常强。我们把凤凰的精神归纳成若干种，我觉得并不是牵强附会的，还是有它的道理在里面。你至于说到人和，凤凰卫视，包括我本人，希望我们凤凰完成什么样子的一种理想或者使命，我觉得我们曾经说过，我们拉近全世界华人的距离是我们当时创办时的一个梦，这个梦在很大意义上说我们已经实现了。我们要再做些什么事情呢，我觉得就是我们怎么让华语媒体做到名副其实。因为现在我觉得中国人的地位已经与日俱升了，中国经济的发展已经到了在世界上占很大一部分比重的地位，但是我们的华语空间和我们的这种地位是完全不成正比的，或者说是非常可怜的。

叶　蓉：甚至包括人口的这样一个占有量。

刘长乐：对，不合乎我们这样一个条件，怎么办呢，我们并不想去侵占别人的话语权，我们也并不想像现在的英语的主流媒体一样，让全世界都听到只有他们一家的声音或者他们两家的声音，我们想的是让我们华人的声音能够跟我们华人的人口和我们华人的经济实力的发展相匹配，做到名副其实足矣。

主持人语　涅槃

刘长乐给我的感觉，有着一种天生的团队领袖的气质。他有魅力，有激情，有容量，有文化的底蕴；尤其是他的语言，更是极有鼓动性。

难怪在凤凰的旗帜下，集聚着那么一大批优秀的电视人，心甘情愿贡献。虽然他们在刘长乐生日那天送上榨汁机，还编了流传甚广的顺口溜；可一转身——我又出发。

凤凰给了刘长乐一个尽情展现的舞台，刘长乐也还凤凰、还华语电视媒体、还千万观众一个惊喜。那天，在录制节目最后的嘉宾感言时，刘长乐说："我希望我们的凤凰卫视和'财富人生'这样的制作团队，能够为中国的电视带来一股春风，能够为中国的电视带来更多的财富，也能够为中国的电视观众带来更加丰富多彩的人生。"

这是我们的责任，也是我们的光荣和幸福。

杨国伟

岁　月

杨国伟　北大文化集团　前常务副总裁

1952 年，出生在湖南长沙的一个革命军人之家。

1978 年，进入湖南省《株州日报》担任记者。

1985 年，被调进湖南省政府办公厅做秘书，后担任省政府办公厅经济处处长。

1992 年，辞职下海，倒石油，做地产，炒期货，卖彩票，尝试过经营多种产业。

2001 年，出任北大文化集团常务副总裁和北京京华文化发展有限公司董事长，与《人民日报》社合资创办《京华时报》《京华时报》创办当年就成为北京发行量最大的早报，创下广告收入年增长过亿的国内报坛经营奇迹。

2003 年，出任上海青年传媒有限公司总经理，着手经营有着 55 年历史的《青年报》在他率领下《青年报》改版仅仅一年，发行量从 10 余万份增长到 40 余万份。

对　话　北京人，办报上海

走向市场的学生报

叶　蓉：很多上海的老百姓会有这样的生活体验，就是自己在上班的途中或者在

等公　　车的时候，会经常看到穿着青年报马夹的卖报人在马路上骑着自行车送报。或者在公交车上的时候，他会一个一个地去问，说您买不买我们的《青年报》给人的感觉非常敬业，这是不是也是《青年报》在销售当中的一种特点？

杨国伟：应该说是吧，因为《青年报》从去年 9 月 18 号改版以来，面临要开拓市场这么一个任务，因为在上海人从前的印象里《青年报》是一份面向中学生的学生报。

叶　蓉：学生报。

杨国伟：它主要在中学里发行，所以在市场上很难看见。既然我们已经把《青年报》的读者方向转向广大的青年这么一个范围里面来了，首先就要在市场上推销，让大家能够接受。

叶　蓉：我们知道《青年报》是一个有着 55 年办报历史的老报，很多上海人对它有着非常深的一种情感。而上海本身有着两大报业集团——解放日报报业集团和文汇新民联合报业集团。应该说他们在国内报业集团中的实力是雄厚的，也就是说《青年报》面对的竞争对手的实力是强悍的，跟这两大报业集团在一个市场上进行同等条件的竞争《青年报》应该发挥自己哪些方面的特长？

杨国伟：我一直坚持认为报纸就是一张新闻纸，它必须以提供新闻信息为它的主要任务，而不能把它变为一张杂志。所以你看看《京华时报》也好，看我们改版之

后的上海《青年报》也好，我们就是以新闻为主，极少有什么副刊专刊，回忆录、诗歌、散文这在我们上面是不见踪迹的。第二，我们认为一张综合性的日报，特别是一张早报，它是一份新闻快餐，所以在操作手法上，我们用大标题、大图片，用简明扼要的新闻增加新闻的数量。这都是我们在操作上面和上海其他报纸比较明显的区别。

“石光荣”式的家庭

叶　蓉：您是出生在湖南，是出生在一个什么样的家庭？

杨国伟：我出生在湖南的省会长沙的一个革命军人的家庭。

叶　蓉：我知道您本人也参过军。

杨国伟：我们家到我是三代兵，从我爷爷开始就是第二次国内革命战争，具体说就是红军时候的。

叶　蓉：老红军。

杨国伟：参与革命的。

叶　蓉：说到老军人的形象，很多人马上就在脑筋里反映出石光荣这样一个形象。《激情燃烧的岁月》这部片子我想很多出生于军人家庭的人会有很多同感，您在看这部片子的时候有这样强烈的共鸣吗？

杨国伟：我这个家是个标准的石光荣家庭，我的父亲对于我们子女的要求现在看来是近乎于苛刻，甚至是不近人情。我跟我父亲也是20年没见面了。

叶　蓉：20年没见面？

杨国伟：对，一直到他去世，所以《激情燃烧的岁月》我看了无数遍，深有同感。

叶　蓉：这个剧情里跟儿子20年没有见面，但是最后临终还是见上了一面。

杨国伟：我连临终都没见上，只见了遗体。

叶　蓉：怎么会扭到这种程度，父亲病重都不会回家看一下？

杨国伟：不准告诉，不知道。

叶　蓉：你根本就不知道？老爷子怎么会这么倔？

杨国伟：人老了可能性格也会发生一些变化，刚改革开放，思维比较活跃，对一些问题看法上不一致，产生了几句争执，就这样再也不见面了。

叶　蓉：您也没想到回去看看他老人家吗？

杨国伟：不准见，带孩子回去他都不见，整整20年。2002年初夏正是《激情燃烧的岁月》在北京台热播的时候，几个频道轮流放，我是每天都看。这个时候接到电话，说他去世了，我带着爱人、孩子赶到部队医院太平间看到了他。

叶　蓉：生在这样的家庭，可能跟出生在普通老百姓家庭里面，你觉得最不一样的地

方在什么地方？

杨国伟：最不一样的两个方面。一方面我确实在生活上没有吃太多的苦，哪怕是在三年困难时期跟工人农民家的孩子比，我们起码能吃上饭；另一方面，我这个家庭对我们几个孩子的要求的苛刻程度是其他家庭所体会不到的。具体来说吧，可以说两个故事，我十二三岁的时候，学校放暑假、寒假，我父亲就把我送到部队的农场去住，让我挑着担子走过繁华的大街，进入我们机关大院去挑大粪，十二三岁的时候能挑多少。我歪歪扭扭地挑着大粪从机关大院通过的时候，同学们都叫“杨国伟挑大粪了”，都当作笑话围观。通过城市大马路的时候，这么一个年龄又不大，又没有多少劳动能力的人，连挑担的姿势都不正确的这么一个人招摇过市，又引起了多少人的围观。1965 年，因为军人家庭经常调动，我们家离开了长沙，我就住校，住校当时一个月给我们多少生活费呢，12 块钱，12 块钱里面有 9 块钱是必交的，交给学校食堂。

叶　蓉：伙食费。

杨国伟：伙食费才能保证你每顿三两饭，有两样菜，还有三块钱，三两饭吃不饱，要增加的饭票也是要这三块钱来出，还有所有的洗宿用品，文具的费用。

叶　蓉：就是所剩无几了。

杨国伟：都是要由这三块钱出，实在不够。又是长身体的时候，三两饭吃不饱要买饭票，买了饭票就买不了笔墨了，就买不了肥皂了。给家里写了一封信，说钱不够花，能不能增加一点，增加到 15 块，这一回我们家里回信是非常之快。

叶　蓉：钱来了？

杨国伟：信上面说，接到你的信后专门开了一次家庭会议，你妹妹他们都参加了，在会上他们都说近来你这个资产阶级思想有所抬头。

叶　蓉：后来钱寄过来没有呢？

杨国伟：他说全家认为 12 块钱是足够了，你在生活上应该向那些出生工人、农民家庭的同学看齐，在政治上、在学习上要向最好的同学看齐。

叶　蓉：你那会儿多大，十几岁？

杨国伟：1965 年，我要到年底才满 13 岁，写信的时候我还不满 13 岁。

叶　蓉：老爷子 20 年不理你，到最后都已经过世了，你都没见他一面，你埋怨他吗？

杨国伟：我想之所以有今天，恐怕和他的这种严格要求有很大的关系。在我们这种环境中长大，我们一起长大的有很多也走了这样那样的弯路。我之所以少走了不少弯路，之所以在我说进入社会之后所从事的每一项工作在我人生的一些最

关键的阶段都没有走错，和这种家庭的要求有很大的关系。像我和我妹妹都是很小就入伍了，对我们入伍父亲有个要求，不准在广州军区当兵。

叶　蓉：为什么？

杨国伟：容易找到广州军区的熟人。

叶　蓉：因为父亲是广州军区的。

杨国伟：容易受到一些特殊的照顾，把我妹妹轰到重庆去了。离家几千里，把我轰到河北去了，离家也是几千里，完完全全就是靠自己奋斗。我是当兵了半年之后，我就评上了我们27军79师的“学毛著积极分子”，部队上下都认为我是农村的。因为我是从农村参军走的，用农村的名额走的，一直到我父亲出差路过我们部队来看我。我正在外地执行任务，连长通知我从几百里外的石家庄赶回兵营。赶回来之后，隔了老远，连长就说，杨国伟你这家伙，我一直以为你是农村的，怎么你是高干子弟呢？

莽撞下海的省府处长

叶　蓉：刚才您谈到下海之前，我知道您下海之前其实已经做到湖南省政府办公厅的一个经济处的处长，还被外派到香港，为什么会在1992年的时候决定下海？

杨国伟：我们这代人可能有一个你说优点或者你说毛病，责任感比较强，理想化的成分比较多。我从一个普通的战士、普通的工人后来到了分管一个省的经济工作岗位上，应该说是应该很珍惜的一件事情，但是我发现，很多问题我无能为力。

叶　蓉：怎么讲？

杨国伟：有些问题你解决不了。特别是80年代末的这些，中国经济进入双轨制的时候，无数的经济问题和社会问题冒了出来。我们作为省领导身边的工作人员，我们主要任务就是作协调，出主意，绞尽脑汁。想了无数办法，按下葫芦浮起瓢，当然自己也有很多想法无法付诸实践，所以也就萌生了这么一个念头，下海闯荡。

叶　蓉：那么下海之后是做什么呢？

杨国伟：下海之后我才发现，军人出身的或者军人家庭出身的人的鲁莽在我身上就有了一个体现，下了海了好几天了我不知道我该干些什么。

叶　蓉：你都没想好要干什么就下海了。

杨国伟：对，后来其他的我很多的部下、同事他们也下海了，下海之前他们都提前做了很多的准备：市场调查，人力资源，买卖关系的建立等等做了很多准备之后

才下的。我下海了之后我当时不知道做什么，而且发现口袋里只有 3000 块钱。连一个存折都没有，那一下我是真正地着急了。

叶　蓉：工作也辞了。

杨国伟：要养家啊。当时在批“官倒”，我有一个原则，我给两位领导当过秘书，所以我有一个原则就是湖南的生意我不能去做。不让别人说我是“官倒”，第二个不要给领导惹麻烦，那我做什么，离开了关系做什么。当机关干部的时候觉得自己什么都懂，可以指点江山，可以告诉别人什么思路，要如何如何，真正轮到自己干了不会了。我就打听什么能挣钱？他们说最近好几个地方遭灾，恐怕是缺石油，我想那咱们就做石油吧。我就揣着这 3000 块钱上北京了。上北京托一些朋友问到哪儿批啊，他们说国家经委批。找到国家经委一位领导同志，说某某地方遭灾了，人家当地也出具了介绍信，说确实是遭灾了，能不能批点计划外的？计划内就不敢想，便宜嘛，批点计划外吧，行。

叶　蓉：这个批是跟父亲的背景有关系吗？

杨国伟：没有关系，什么关系也没有。在北京找了一些过去工作上认识的同志帮着介绍的。批完了之后就有些油厂说就包给我们算了，不光是炼油，还有副产品，还能带多少，你肯定能多赚。一窍不通啊，行啊，就包给你们吧。包给你们最后这笔买卖做完的时候，一结账，除了我正常的出差费和请客在当时的一些费用……

叶　蓉：成本之外。

杨国伟：成本之外，就剩下几万块钱。结果让一些朋友知道了，就笑起来了，说杨国伟杨国伟你根本就不是一个买卖人，你就凭这张条子，你看见没有，你从石油部出来的时候，外面有多少人在那儿晃荡呢，就地倒卖这张条子就赚几百万。你还费了这么多劲，东炼油西做副产品，最后你被人蒙了你都不知道。所以到今天来说，我也认为我还不是个买卖人，在经商这方面我是没有一点天赋。

叶　蓉：开始下商海初试锋芒是倒石油做石油。之后一直到跟文化结缘，中间您还做过哪些跨行业跨门类的买卖？

杨国伟：那批石油弄来之后算是能对付几个月的生活费了，中间又从事的事业那就多了：挑大点的说或者大家知道的说，就是房地产、期货、证券、彩票全干过，中间赚了赔，赔了赚，所以我有个最大的体会，就是钱如果来得容易，走得就容易。

叶　蓉：我想您刚才说做过期货，甚至做过彩票，做过房地产，那么经商的这些年，在介入文化产业之前，您的个人的财富累积达到一个什么样的等量级，能够透

露一下吗？

杨国伟：不好具体说了，多的时候一两辈子都花不完。少的时候可能没现金，数字财富，比如说房地产被套牢，不就是数字财富了。我经商第二个体会就是人做成了一两件事之后会觉得自己无所不能，我发现很多失败的、遇到挫折的企业家，恐怕都是这个问题。一个饭馆赚钱了，认为自己能做上市公司了。

叶　蓉：有吗，会吗？

杨国伟：自信心无比膨胀，听不进外人的意见。我两手空空我都能干到这个程度，其他的事算什么呢？但这个时候就是你遇到挫折的开始。第三个体会，就是必须有一个创业的团队，单枪批马是做不成大事的。我感觉到有些 30 多岁的企业家发展得非常之快，一会儿就成立集团了，国内国外都有。我说我是 50 多岁的人了，我认识这么多人，我在办一个具体的项目的时候总感觉到没有人用。选择创业队伍非常困难，我说你们都哪来的管理队伍。是集团啊，我说老总过几天就急得团团转了，这就是“急团”，所以要有一支能够相互理解，志向相同，有一定的水平，经过一定的锻炼的这么一支团队，没有这个很难做大事。

叶　蓉：回过头来要总结也好，要反省也好，哪怕坐在路边歇一歇，看看自己走过的这段路也好，您觉得最大的感悟，或者现在想跟愿意与您分享人生经验的朋友说些什么？

杨国伟：我前年发过一次病，心肌梗塞。抢救完之后，我跟我们《京华时报》的员工们说了一段感悟，我说人到了生命垂危的时候，对有些事情恐怕就会有更多的体会。我说我感觉人生就好像咱们大家共同搭上了一辆无法返回的列车，车外什么风景都有，沿途也要停靠不少的站点。我说许多人光顾着看风景而没有下到站台，而我几乎是每站必下，到此一游，我觉得我的一生非常的充实。共和国所经历的磨难困难我们这一代人是全部都经过了，抗美援朝、大跃进、三年困难时期、社会主义教育运动、文化大革命、上山下乡，我是当工人、当兵、当记者、进机关、下海，我觉得我比别人多活了，非常充实。这可能是我感觉到的一个最大的收获，我非常满足。

进入传媒的业外资本

叶　蓉：那么业外资本进入传媒，您觉得它的长处在什么地方？北大文化他在哪些方面作了尝试，而且是颇有收获？

杨国伟：我想业外资本具体到进入媒体之后恐怕会带来这么几种变化：第一个对媒体

的部分，也就是说在经营方面的机制进行了改变，我们进入了之后，我们采取的方式是和合作的媒体共同组建一家有限责任公司。这样的话就完成在市场上和对手或者和市场上所有的经营者处于一个平等的地位，能够完全地按照市场的规则来进行运作。这样无论是对调动编辑记者和经营人员的积极性，或者是比较准确地把握市场上的动向，及时采取各种应对措施等等方面都比较随心应手。

叶　蓉：那谈到机制的一个变化调整和改革的话，是不是就牵涉到一个比较敏感的用人机制方面。如果说以《青年报》为例，去年 9 月 18 号进行了它的一个改扩版，那么之前在人员架构分配机制方面作了哪些调整？

杨国伟：我们和媒体合作，在用人机制方面，首先，我们在谈判阶段就有一个最起码的要求，“能上能下”，必须采用聘用制。涉及到媒体的一些采编方面的领导的问题，当然这些你要按照党和国家的有关规定履行手续，但是这个人不能是铁饭碗。在分配收入上，多劳多得，能者多劳，上不封顶，下不保底。从《京华时报》到《青年报》完不成任务的记者收入是非常低的，完成任务好的记者当然收入也是相当可观的。这也是我们进入媒体之后在用人和分配方面给媒体带来的两个最显著的变化。

叶　蓉：您生在湖南，长在一个军人家庭，在北京办报，从事文化事业，非常的成功。那么今天来到了上海，跟上海的团队进行磨合，然后共同开创一个新的事业，您觉得在文化上相融吗？

杨国伟：总的来说我觉得非常顺利。我前一段接受新浪采访的时候，主持人也提了这么个问题。我说我是中国文化。我走南闯北了这么多地方，我既不是湖南文化也不是香港文化，也谈不上更多的北京文化。当然上海这里我知道的更少。所以我感觉文化的差异不应该成为我们拒绝学习先进东西的这么一个障碍。上海的特点就是“海纳百川”，上海就是在过去的几十年，哪怕在二三十年代，它就是吸纳了国际国内最先进的东西，包括一些最优秀的人才。中国的最优秀的人才都集中在这里，所以我们总觉得，包括我们有些上海人也提出来，说上海文化你们外地人不好接受，我就觉得很奇怪。我感觉只要是先进的，上海都很容易接受，倒是那些带中国传统的一些糟粕的东西，比如称兄道弟，比如喝大酒划大拳，以为见一次就称“哥们儿”这一些不按市场规则办事的东西……

叶　蓉：本身这是该摒弃掉的一些东西。

杨国伟：这些东西你就很难吃得开，吃不开。

叶　蓉：刚才谈到在《京华时报》的业外资本的融入，在资本运作方面应该说那一次是第一次试水，介入传媒？

杨国伟：对。

叶　蓉：那么有一些什么样的经验之谈？

杨国伟：说到经验，当然也是跟市场的一些规则有很大的关系，我们从决定要和《人民日报》合作做《京华时报》一开始，我们就有一条非常坚定的信念：必须按市场规则走。所以《京华时报》是《人民日报》第一次跟别人合作，破天荒的对等出钱，而且是现金。这是一个经验，必须按照市场的要求来规范合作。第二条我的体会就是，做传媒要有耐心，这种东西不可能立竿见影，不可能立马赚钱，要培育市场，巩固市场，最后到盈利，到稳固地盈利。

叶　蓉：就是投资传媒心态要好。

杨国伟：你想一夜暴富可能吗？大家都有个行话，知道做一个杂志要三到五年的培育期，确实是这样。你要把这个品牌做出来，要有一批固定的读者要接受你，然后才能有广告。做报纸可能相对的快一些，但是心态也要好。从董事会一成立，我就说了我的一个想法，我说我的重点是做大，价值做大。这里指报纸的价值，而不是急于给股东们拿回来分几个现金，我说这是我的经营思路。

叶　蓉：要舍得投入和培育。

杨国伟：你说赚钱，有啊，我说摆摊卖水果就能赚钱，开个小饭馆也能赚钱。你这些股东会做吗？不会做。你说一件文物在故宫里面，它可能永远是在亏损，要保管它，你要付出保管费、人力，没给你创造什么更多的现金的价值，但是它一旦进入流通市场，它的价值就立刻能够体现了。这是打了一个简单的比方，我说为什么值钱，值钱就是把这品牌做起来，把这市场份额做起来，把这市场的地位给确立起来，把忠实的读者群，包括忠实的广告投放群给培育起来，到那个时候在资本市场里面是什么价。特别是我们这大股东是北大青鸟集团的手下有好几家上市公司在和资本市场结合起来做，恐怕那价值就更大了。这样的话，我们《京华时报》具体的说是京华文化传播公司，在《京华时报》一年半的时候经过有证券资格的会计事务所的评估，就已经值到三个亿了。再说我们总的投资才 5000 万，像我们《青年报》的改扩版是在 9 月 18 号，实际上已经晚了。为什么呢？因为你培育广告要有一个……

叶　蓉：培育期。

杨国伟：要有一段培育期的，所以 9 月 18 号出来以后，等于是我有一年的时间基本上都赶上了淡季，刚出来的时候是一个旺季。但是对于广告商来说我品牌还没有起来，还接受不了，所以我一直要等到今年的八九月份。等一年之后投资

加大了，市场风险增大了，所以赶这个时间不能等了。当时我就说死也要 9 月 18 号出报。我们选在了现在文锦大厦十楼十一楼这个办公地点之后，选了一个装修公司。他来作预算要 70 多天才能装修好。我一算不可能，我说 70 多天咱们大家集体跳楼。我就叫了我们单位的一位同事，我说你给我住到装修现场去，必须一个月之内出来。如果出不来，咱们这报纸不要办了。现在就有跟我们创刊前后差不多的一些报纸，特别是比我们晚出的一些报纸，包括北京也有，我估计它的生命力很弱，直往后拖就更麻烦。

叶　蓉：对，这个时间方面他就没有考虑得这么周全。

杨国伟：所以谁也没想到我们 26 天就装修出来了，我们所有设备调度一天就成功了。

叶　蓉：就是在资本意念的催促之下。

杨国伟：这也是因为资本介入带来的一种变化，这大概是我一讲到做传媒资本运作几条比较深刻的体会。

主持人语　父亲

说到父亲的去世，年过半百的杨国伟，禁不住哭了起来。

他说自己还不如电视剧《激情燃烧的岁月》里的那个石林，虽说是 20 年没见父亲，可在石光荣临终之前，还算是见到了父亲。

杨国伟也有 20 年没与父亲见面。这个倔脾气的老军人同石光荣一样，就是不见儿子，连他带孩子回去也不见。病危时，父亲还不让家人告诉杨国伟，直到去世之后杨国伟才得到了消息；最后，杨国伟是在太平间见到了父亲的遗体。

那是 2002 年的事情。一算，杨国伟与父亲发生龃龉，该是在 1982 年。杨国伟说："那时刚改革开放，思想比较活跃；对一些问题的看法不一致，产生了几句争执。就这样，再也不见面了。"

杨国伟没说到底在哪些问题上与父亲有了分歧，也没说当时他在干什么。但从他所说的发生在他 13 岁那年的两个细节中，我们可以感到这位老军人对子女的严格教育和坚定原则。一个是寒暑假到农场锻炼，挑着大粪穿大街，还进自己居住的大院；另一个是向家里申请每月住校的生活费从 12 元增加到 15 元，却被父亲主持的家庭会议否决。

他的眼泪已经表露无疑：杨国伟不仅深深地爱着父亲，而且心存感激——没有这样的一个父亲，就没有他杨国伟的今天。

邵　忠

岁　月

邵　忠　现代传播集团　总裁

1961 年，出生于广州。

1978 年，参加高考，连考三年，屡试不中，母亲的鼓励使他坚持不懈。

1983 年，大学毕业，进入广州市政府计划经济委，27 岁成为处长。

1993 年，他毅然结束 10 年沉闷的政府机关生活，受出版局任命，他出任《周末画报》总经理、社长，着手改版具有 20 多年历史的《周末画报》

短短数年，在邵忠的领导下《周末画报》以其独特的国际视野稳居全国周报销售额三甲之列。

对　话　时尚传媒人

润物细无声

叶　蓉：说起现代咨讯传播公司，可能很多的观众会觉得陌生，但是一提起《周末画报》或者《TOM 新视线》很多人会觉得，哇，很有名的一个杂志或报纸。现在很多人质疑《周末画报》的广告意味越来越浓，离它最初的办报宗旨越来越远，您承认这个说法吗？

邵　忠：这其实也可能是对的，为什么？一个商业媒体要生存下去的话肯定要跟广告联系在一起，所谓的联系在一起，我们自己感觉还是有个度的，比如说我们现在控制在30%，但是因为我们的刊物是有消费性、新闻性还有文化性的东西在里面，特别是有些消费性的内容让人感觉好像广告的意味比较浓。其实在这么多杂志媒体里面，我们广告的额度算是最低的，基本上是控制在30%以下。对广告客户也好，对读者也好，我觉得我们没有超出商业广告的定位。我们也经常作一些评比，很多客户也觉得我们比例比较低，因为我们算是比较成熟的媒体。广告商肯定会喜欢较成熟的媒体，他不会喜欢一两年的东西，所以一两年的东西可能没有广告的。

叶　蓉：它有个投入期的培育，要进入到一个稳定的营运期。

邵　忠：我们创办时才28版，现在135版，所以广告是多了，但是内容也多了。现在很多广告已经从原来的一些硬性的感觉变成一种视觉的东西，我们是一本画报，所以变成一种视觉的东西很容易……

叶　蓉：误导。

邵　忠：误导到好像是广告也是内容，但这也是我们的宗旨，我们希望广告的内容跟我们的报纸内容最好是和谐的，这个是我们一直在控制的，所以你看上去感觉上是广告和内容很难分，其实我们也是为了要达到这个目的，广告商也是想要做到这样子。

叶　蓉：我听过业界同仁也谈过这个问题，他说最佳的一种结合方式，是商业广告跟

实质内容紧密结合，而且是结合到了一种润物细无声式的境界。

邵　忠：对对对。

叶　蓉：我们发现您特别关注三个城市，北京、上海、广州，为什么您要把视线聚焦到这三座城市身上？

邵　忠：首先是我觉得中国目前最先进也是最国际化、最商业的城市就是这三个比较成熟的城市，我们做《周末画报》这种媒体必须建立在一个国际化先进性以及商业成熟的基础上，我们是以国际资讯为主的，不是以本土资讯为主，只有大都市，只有国际先进性城市的人才有关注国际资讯的意识，一般的老百姓他可能只关心他家里的事情，再高层的他可能关心他本市的事情，再高一点他可能关心到本省的事情，再高一层是全国的事情，如果要他关心国际的大事，这种已经不是一般的老百姓，他的眼界各方面都不一样，这个跟我们的内容很般配了，这三个地区的高级人群他才会每个星期关注全球的变化，我们的口号就叫"看《周末画报》与世界同步"，这是我们办报的一个理想，也是一个宗旨。

叶　蓉：您在比较这三地的读者群的时候，您发现他们的视角有些什么不同吗？

邵　忠：有不同的，在北京他们是比较关心一些政治性的内容，在上海对一些时尚艺术方面比较关注，广州对一些民生的东西比较关注，包括港台方面的一些东西。上海这边可能对欧洲、美国的事情比较关注，北京可能对一些政治啊，或者是一些敏感的话题比较关注，所以我们是从不同的角度去看一些事情。

时尚传媒人

叶　蓉：我手里有一张很出名的照片，十大美女名模环绕在您的周围，想请问您被美女包围的时候是一种什么样的感觉？

邵　忠：我坐在她们中间其实是很开心的，为什么，我觉得首先我很欣赏她们的才华以及她们的能力，可以说是中国最优秀的，我可以把她们召集过来也表示我们《周末画报》已经有这个……

叶　蓉：号召力。

邵　忠：号召力，这很重要，另外我跟她们也是很好的朋友，很熟的朋友，大家这么难得一块拍个照片，我觉得是一个很开心的事情，还有，我觉得我跟她们不会感觉上不协调，我觉得很协调，这是很重要的。

叶　蓉：这个我觉得可以这样理解，您说您很开心，我说换了谁可能都是挺开心的，但有一句很关键的话，您说您跟她们坐在一块还是很协调，不仅仅自己有这样

的心理感受，看这张照片的人也觉得很接受，为什么，因为在公众的眼里，一直把您看成是和时尚圈贴得非常近的，您认为自己是个时尚圈中的人物吗？

邵　忠：我可以说是，也不是，因为我做的工作肯定是的，另外我也喜欢这个圈子，我做《周末画报》是极力去推时尚化的潮流的，是义不容辞。我推崇这个，也喜欢这个，如果你不认同这个圈子，不认同这个时尚的话，你很难做出一些时尚的东西出来，所以我自己是这个圈子里的人。

动静两相宜

叶　蓉：我们的记者去拍摄您的办公室的时候，告诉我一个最大的心理感受，说邵先生办公室到处都是书，涉猎的面还非常广，您的秘书也告诉我，每次您上路的包里面都很沉，都是书，这个能看出您对阅读的兴趣非常浓厚，对知识是有一种情结在里面。

邵　忠：对。

叶　蓉：能告诉我们这是一个什么样的习惯，是怎么培养起来的吗？

邵　忠：这个可能是家里的习惯，因为以前我哥哥是很喜欢看书的，很自然我就跟他学习看。另外以前我很喜欢看电影，我爸爸说你可以去看电影，我可以买票给你去看，但是你回来一定要写一个观后感，于是每次看完我都写，慢慢习惯了。另外写的时候我也喜欢有变化，我要看很多别的书，就可以从形式上表达自己的一些感受，所以慢慢就习惯了，习惯以后，从喜欢写东西变成喜欢阅读，现在我没有书在身边就觉得没有安全感。

叶　蓉：我们经常也能在报纸杂志上看到您推荐给读者一些很好的书。

邵　忠：对对。

叶　蓉：我们知道不管是写作还是阅读都需要一个远离尘嚣、一个沉静下来的环境和心情才能进行，就刚才跟您谈到这个时尚圈，我们知道它是光彩夺目，但同时它可能是一个是非比较多，或者说是一个比较浮躁的场所，跟您刚刚谈到的阅读写作完全是两种不同的状态，您是如何平衡这两种状态的？

邵　忠：可能我的性格吧，因为我是 AB 血型的，既有 B 型那种活泼、外向，又有 A 型那种内向，所以我是一个动与静结合很明显的人，就是一边我是享受一种孤独，一边我是很享受那种热闹的。我是很怪的人，每次孤独一段时间以后，就要出去玩，热闹以后又觉得这么浮躁没什么意思，还是要回来。我觉得这样挺有意思的，这样一个良性循环，所以我每次闹完以后写东西都特别好。我经常跑来跑去，我喜欢走动。

最年轻的处长

叶　蓉：您大学毕业以后其实是进入政府工作。

邵　忠：对对。

叶　蓉：而且27岁就成为了处长，您当时做出了什么成绩能够这么快得到提拔？

邵　忠：当时我就想有点不一样，因为我爸爸以前是在市委，市政府里都是前辈他们都很了解我的来历，那时他们觉得我不是很乖的小孩，也不是坏，就是那种……

叶　蓉：很皮。

邵　忠：很皮的，他们觉得你来以后是不是努力呢，他们会怀疑。但是第一天上班的时候我爸爸就跟我讲一句话，他说你一定要提早15分钟去，把开水打好，地扫好。以前没有工人搞卫生，都是处室里的同事自己做。

叶　蓉：新进的员工一定要……

邵　忠：对，提早15分钟去打好开水，把地板擦好，另外我们处里只有一个电话，我爸爸叫我不要影响别人。他跟我讲了很多应该怎么做，不应该怎么做。

叶　蓉：在这种场合摸爬滚打那么几十年了。

邵　忠：对啊，几十年，他知道如果你要想优秀，要想得到人家夸奖，你就应该这样做。另外在机关里，我是学经济的，你说人家为什么提拔你，第一个肯定是勤快了。

叶　蓉：肯干。

邵　忠：第二个是你专业要很强。当时我对自己的专业要求很高，比如说经常看国外一些经济的理论以及跟一些教授专家经常研究经济问题。我是在国民计划综合处，我在计委，计划委员会主要是作经济的规划。我是1983年毕业，那是广州刚刚开放改革的时候，我们是站在一个理论研究前沿。当时我也去国务院发展研究中心作了差不多一年的“广州2000的发展规划”，我参与做了很多种事情，也发表很多文章，关于广州经济发展的一些格局以及一些结构的变化。我真的很投入，我很喜欢做研究工作。当时我们处室，老的老，小的小，比我们大的都已经是50多岁的人了，要他们改变很难。我们是开放改革之后第一批大学生，他们真的是很需要我们这种人。刚好也碰到一个当时所谓精英的阶段，就是从老、中、青三结合培养新的接班人的角度去做，所以我也是运气，赶上了这个潮流。其实一个处室里也就十个八个人，你只要出类拔萃一点，人家就会看中你，所以当时我很快就从副处长到处长，很快坐上

那个位置。

大众传媒，小众传播

叶　蓉：说起《周末画报》已经创刊 20 多年了，您当时去的时候人员有多少，规模是什么样的？

邵　忠：他原来的规模大概就二十几个人吧。

叶　蓉：印数有多少呢？

邵　忠：印数最厉害就是 120 万份。

叶　蓉：就是 80 年代初期的时候。

邵　忠：对对，因为当时它塑造了一个形象叫“乐叔与虾仔”，当时广州电视台也拍了一个连续剧，它变成一种形象，但是这种形象到了 90 年代，就过期了。

叶　蓉：被时代淘汰了。

邵　忠：对，因为广州已经变成一个国际化大都市，这个形象就显得不合时宜了，所以当时他们想跳出这个原来的框框也很难啊……

叶　蓉：就完全重新来过？

邵　忠：就是一个新的变革，如果原来的人去做，他们最多是修修补补，就不会有革命性的改变。我们就没有这种包袱，就没有以前那种情感，什么都没有，我跟它是没关系的，我就可以放开来去重新塑造一个新的形象。

叶　蓉：那您从哪里着手？

邵　忠：我觉得我只是保留《周末画报》几个字而已，里面的形式以及整个定位都不一样。它原来的定位是一般普通老百姓阅读的，特别是以十几二十岁为主，但是我觉得目前中国要改变的话，一定是精英来带动整个大众的改变，所以我觉得还是应该做一些小众的媒体，由小众去影响大众。其实整个国际社会发展也是这样的，小众带领大众，有一个很出名的“二八定律”也是这样，20% 带动 80%。其实人也一样，所以我最大的改变是从一个大众的东西变成一个小众的东西，这个是我们最重要的改变，从一个大众的媒体变成一个小众媒体，也是一个非主流的主流媒体。

叶　蓉：这样一个时尚类的产业，人力是第一的竞争力的要素，您是如何打造您的团队的？

邵　忠：你说得很对，我们其实是做人的事业。我跟我同事说，我一回家什么都没有；你要问我资产，我没有资产，我们办公室是租的，电脑也不值钱，要说纸，我们也没有存货，真的是靠人。其实这也是我们面临的一个挑战，最近我有个

同事说我，你给我感觉是很高压的一个老板，我说你讲得很对，我就问他，你明不明白高压锅的目的是干什么呢？

叶　蓉：快速地蒸熟。

邵　忠：就是这样。我只能用高压锅的办法，我不可能浪费很多钱慢慢培养你，我们每期都要出，做不好就关门，大家没饭吃的，是不是？我惟一的办法就是速成，用高压锅的办法去压，就是要你在最短的时间里去变成优秀的人才，我觉得这个办法很有效。有些新到的同事心里可能不舒服，但是慢慢他也习惯了，有时候我真的放任他们，没有什么压力他反而不舒服了，真的是这样的，是挺有趣的一个过程。

理想主义者

叶　蓉：我注意您的头衔《周末画报》的社长、出品人，其实您的品位，您的思路、您的办报方向就决定了这个报纸的走向。

邵　忠：对，肯定的。

叶　蓉：那么您是想把《周末画报》以及相关的一系列的杂志最终打造成什么样的一个品牌，或者说怎样的一个传媒产品？

邵　忠：这个我没有想过，我一直有一句口号就是“好还可以更好”，这也是我的性格，我就没有想过未来是什么样子的，我每个星期都希望把它做得更好，比上一期做得好，这就是我的心情，希望同行、广告客户、读者，包括国际上都认同，都觉得它好。其实这是我一直在做的工作，我每一期都在检讨哪一些文章写得好，哪一些不好。我觉得这个是生命线，我喜欢做报纸不是为钱去做，所以我的乐趣是把这个产品做到最好、最杰出、最完美，把它作为一个艺术品去做。但是未来做到什么样子，可能等社会来评价它。

叶　蓉：在您的观念里面，它永远只有更好，没有最好这样一个标准，同时很多人在观察《周末画报》这样一个媒体，觉得现在他手里有这样一个流动资金，可能不是特别大，但是有朝一日邵忠先生想要把这个品牌变现的话，那是不得了的。

邵　忠：应该是吧，按照资本营运的角度。一些比较大的想运作媒体的机构也跟我谈过，但是我就跟他讲，我不是……

叶　蓉：为了盈利……

邵　忠：我也不是为了那个钱，我喜欢做这个事情而已。

叶　蓉：您是商人，但我觉得您说出来的话像理想主义者。

邵　忠：我从小是理想主义者，因为从小我就没有想要钱的目的，到现在我不缺钱，我最缺的是资本而已。吃喝玩乐钱是很有限的，我也无所谓，房子也好、什么也好、我也不是要最高级的，可是我觉得这个产品能做好真的是种乐趣，所以我把自己定位成一个什么样的人，一半是理想主义者，一半是现实主义者，我觉得挺有意思的，如果一个人没有理想，你只是为钱……

叶　蓉：这样人生很可怕。

邵　忠：我觉得这个也没有意思，很多跟我合作的伙伴经常都不愿意跟我合作，他们觉得我对利润，特别是把利润最大化不具有很强烈的兴趣。本来一个商人每天起来的第一个事情是想怎么增加收入，怎么压缩成本，怎么把利润最大化，对于我来说我不是这样子。我每天都希望我的产品怎么做到最好，我的公司同事最开心，我自己开心……全部是想这个。有时候回过头来觉得这个好像不可以，你知道你自己是一个商人，是一个企业家，你不可能不做这个事情，从一个企业家或者一个商人的角度来说，你这样是不对的，应该是追求利润、追求成本，就是这样的矛盾。

传媒市场的探索者

叶　蓉：我觉得您用一种比较轻松的态度在描述这样一个过程，但是我知道刚刚提到现在时尚类报刊及杂志可以用芸芸一大片来形容，读者有时候都难以去选择，那您的策略是什么？您觉得《周末画报》是走了一条什么样的路？

邵　忠：我的策略首先是就是关掉我也无所谓，因为我完全是喜欢做这个事情，这是第一个；第二个一定要特别；第三个我只要把它做好，我觉得肯定有读者青睐。现在随便你说要找一些合作伙伴肯定可以的，这个我从来没担心过，只要你全力以赴把这个产品做好。现在很多人有钱但不会做事，我们是做事的人，他肯定要找我们，所以到现在为止，我觉得这个不是问题，是我要不要和他合作的问题。我就认同一条，你只要全力以赴什么都会变好。

叶　蓉：做好自己该做的。

邵　忠：另外你自己一定有人格的魅力，就是说人家投资给你以后，你绝对不是拿来花掉……

叶　蓉：让它有更大的利润产生。

邵　忠：这肯定的，你还是要算成本，比如说什么时候你可以做多一点，什么时候压缩一点，这个肯定要研究的。

叶　蓉：您觉得您这个是在做一种传媒的市场化的探索吗？

邵　忠：我觉得是。

叶　蓉：那您现在的心得是什么？

邵　忠：第一就是无事的时候要小心，有事的时候就要胆大。无事小心就是因为中国传媒现在也没有出版法，没有新闻法，所以你如何新闻自律是一个非常重要的前提，因为我们从小是在新闻单位出生长大的人，所以我们这种新闻自律……

叶　蓉：意识很强。

邵　忠：很强的，我们在这方面是非常小心地去控制一些事情。第二个是市场化上要大胆去探讨，把它看成一个品牌去做，而不是一个传媒来看待，传媒可能有很多传媒传统的观念。

叶　蓉：有时候体现出说教味。

邵　忠：对，因为传统传媒所谓的神圣职责，其实在我们这种过程中特别要降低它，如果你把这个看得很重的话，可能就跟目前有一些东西违背了。

叶　蓉：受众的距离感？

邵　忠：对，我基本上是降低那些所谓传媒的传统责任，放大时尚的元素，商品的元素，我觉得应该是这样去做。如果整个环境改变，用传统传媒的一种理念一种责任感去做事情又是另外一个问题。

主持人语　非主流

坐在演播室的邵忠是这样的一副扮相：小眼镜，休闲鞋；穿着蓝色的西便装，没系领带；西装左上口袋，插着块黄手帕。不知其为何方神圣的观众，恐怕是难以想像这就是两家平面媒体的当家人；如果知道他就是《周末画报》的老总，想必也会释然了。

这些年，这位时尚传媒人，在传媒与时尚间奔走。在传媒界里显时尚，在时尚圈里亮传媒。意思相差无几的表述还有：将军面前是诗人，诗人面前是将军。

我知道，不少人对此崇尚并以此为豪的。因为真正做起来，其实不容易。

非主流的主流，这是邵忠的媒体梦，其人亦然。

第四辑 :金色银幕

王中军

岁　月

王中军　华谊兄弟投资有限公司　董事长

1960 年，出生于北京的一个军人家庭，自幼酷爱绘画。

1976 年，初中还没有毕业，未满 17 岁的他便应征入伍。复员后，他进入国家物资总局，初任普通科员，后调至该局机关刊物，担任美术编辑。

1985 年，王中军毅然辞去公职，在家靠画小人书为生，偶尔也靠着不错的摄影技巧，拍过些挂历、画册。后来又承包了一家广告公司，自己做起了总经理。

1989 年，赴美留学，在美国期间，他靠送外卖，并帮助一些小的首饰公司拍照片，边打工边上学。

1994 年，在获得美国纽约州立大学大众传媒专业硕士学位之后，他怀揣在美国赚到的 10 万美元，回国创业。华谊当时的经营很艰难，刚开始做的是一本小杂志，刊登一些广告。

1996 年，中国银行全国 15000 多家网点的标准化规范工程，使华谊广告立刻摆脱了困境，并一举奠定了在国内 CI 领域的地位。名利双收的这一单买卖，还让王中军先后接下了国家电力、中石化，农行金穗卡、华夏银行等大单子。三年后，华谊广告公司进入中国十大广告公司行列。近年来，其实力已不输国内的其他 4A 广告公司。

1998 年，王中军投资拍了自己的第一部电视剧《心理诊所》第一部戏居然盈利百分之百！

2000 年 12 月 18 日，华谊兄弟太合影视投资公司正式挂牌成立。王中军出任总裁。

对　话　打造中国电影业的旗舰

大腕眼中的大腕

叶　蓉：对比您投资的电影，您个人的知名度，在公众的心目中，可能并不很高。但我知道，在电影这个圈子中，却不同了，很多人称呼您是“大腕眼中的大腕”，您对这个称谓怎么看？

王中军：坦率地说，这个称呼我倒没太听说过。倒是我看到过，有媒体称呼我是什么“幕后黑手”。（大笑）严格讲，我应该不是什么大腕，但是我投资的商品，或者说，我赚钱的途径是通过比较受公众瞩目的娱乐行业，所以说，就会有很多意想不到的评价。

叶　蓉：娱乐圈，它是一个名利圈，但也是一个是非圈。比如说，前不久，陈逸飞与姜文的《理发师》停机事件，再比如说《天地英雄》中日本演员中井贵一的一个日记事件，以及何平的解约风波，我们不时可以在媒体上看到，王中军在到处就这些流言蜚语，不停地作着澄清。这对你而言，是快乐还是

困惑？

王中军：我觉得只有快乐没有困惑，这是我的真实感觉。如果非让我找出点困惑，我觉得那是装的。居家过日子，你跟媳妇还打架呢，但你能说，你跟媳妇打架是困惑吗？所以，我觉得干我们这一行，其实乐趣可多了，但最大的乐趣，是赚了很多名。

游走在艺术与商业之间

叶　蓉：据说，对手机短信还停留在“只会看，不会发”这样一个初级阶段的你，却在《手机》还未开拍之前，就已经找到了四家广告赞助商，把投入成本的一半，一下子就收回了，是这样吗？

王中军：其实不止，大概比较大的赞助商是四家，这次我们投拍的《天下无贼》已经达到了十家。

叶　蓉：如果商业广告的宣传与电影内容结合是“润物细无声”的那种，观众可能比较容易接受，也容易被潜移默化。比方说：《一声叹息》中的电话卡，我个人就觉得玩得比较好，绝对神来之笔，非常自然。但是我好奇的是，当你的电影中商业广告一旦超过了五六处，甚至于刚才您讲的十处，观众会不会反感呢？

王中军：我觉得观众会接受，但肯定会有影响，影响到什么程度，以什么形式出现，我们会和赞助商协商。所有的赞助商合约都有一条，那就是“以艺术创作为主准。”

叶　蓉：那么在这个问题上，一旦出现矛盾，是冯小刚听您的指示，还是您迁就冯小刚的创作？

王中军：矛盾当然有啊，我们每部戏都会有，但是他会说，“中军，这个我觉得实在是不适合，可能会影响这戏。”那么就拿掉，就这么简单！

叶　蓉：你们俩就没有矛盾处于胶着状态的时候？

王中军：从来没有过这事儿，不是他让步就是我让步。所谓让步，不是没有争执。我觉得导演是对的，我就接受。

叶　蓉：可不可以这样认为，冯小刚主要负责艺术创作的环节，而您主要负责产品的推广？

王中军：那当然了，我离不开冯小刚，冯小刚也离不开我。拍了戏不赚钱，他怎么能拍那么多戏啊？对不对？他最大的需求是他的戏要有人看，再一个，对他的艺术生命来讲，赚钱非常重要。所以我觉得我们两个是相辅相成的。所谓让步是一定有的，但“让”的感觉不是在一个白热化的矛盾状态，而是在非常友

好的气氛当中，就像通常的谈判一样，在一个很友好的气氛当中就把问题给解决了。

叶　蓉：看来，冯小刚还是一艺术工作者，而我们王先生，的确是彻头彻尾的商人。

王中军：那行，我就算一商人吧，可不知为什么，我总觉得自己也是一艺术家。

和冯老师白头偕老

叶　蓉：外界有传言，冯小刚与华谊兄弟的合约在2003年的3月就到期了，但至今没有续约，可是你们的合作，目前却还进行着。您认为，冯老师与华谊兄弟的合作会白头偕老吗？

王中军：我觉得“白头偕老”是肯定的，只是说未来会是什么模式。原来他是我的签约导演，他是领薪水的，他的生活是由我来保障的。而且，他还有其他任务，他要帮助我去监制别的戏。我们俩从去年三月份以来，也一直在谈续约的问题，但没有谈成，我觉得这并没有伤害我们任何一个人的感情。现在还是一样，还是酒肉朋友。我们差不多每天都在一起。

叶　蓉：那么未来的合作模式，现在有框架了吗？

王中军：小刚今年拍的《天下无贼》虽说完全和我没合约了，但我们俩仍是一个导演与一个投资人的关系，与原来没有任何区别，就我在对这部戏的影响力上来讲，我没有感觉到有任何的削弱。前一段时间，小刚他还打算自己组建公司，我觉得这很好啊，人都想往高处走，就像你自己的员工辞工，一定不是去找一个比你差的公司，他一定是往高的地方跳。其实，小刚明年的戏，可能还是我来投资，我们现在就在谈明年的戏。所以，我觉得，未来我们的合作一定会天长地久的，当然，也有可能，他的下一部戏是别人投资的，但这不影响我们两个人的感情，电影是商品，它当然要寻求最大的价值化。

能打仗才能叫旗舰

叶　蓉：早在2002年拍摄《大腕》的时候，你就通过全球分账的这样一种模式，寻求与哥伦比亚的合作，这个思路不可谓不超前，但是我们知道北大华亿，被保利并购以后，改名保利华亿，最近动作不断，据说，也不断地在和一些国际性的大电影公司寻求更深层次的合作，其中就包括了哥伦比亚。为什么在实际操作层面，您又没有比他们走得更快呢？

王中军：保利华亿的总裁董平，和我其实是很好的朋友，我们不仅性情接近，而且还合作过很多戏，比如《鬼子来了》《刺秦》外界评论我们是竞争对手，可是我们彼此之间从来没有这种感觉，好得跟哥们儿一样。中国，这么大的一个市场，不可能让我一家做掉，如果中国没有第二家，那也就不叫市场了。我觉得中国容纳八到十家大的电影公司，应该没有问题。

至于和哥伦比亚谈重组合作，我们确实谈了快两年了，但最终没谈成，其实价钱方面，大家开的都是很合理的。由于各种原因没有谈成，我觉得这很正常，没有什么可隐瞒的。我们和哥伦比亚是最密切的合作伙伴，我们已经一起拍了六部戏了。前两年，我们之间是战略合作伙伴关系，基本上，我是他在大陆拍华语电影惟一选择，而我在国际市场上作发行，他也是我惟一的选择。我觉得这种合作最大的好处是让我学到了很多东西，不好的地方，是这种合作的排他性制约了我和其他公司的合作，比如说华纳，比如说迪斯尼，他们都找我们谈过。很有可能，我们明年和华纳会有合作。

稳定的合作伙伴有它的好处，但也有它不好的地方，当它把优势嫁接给你的同时，可能把弱势也带给了你。假如你跟美国一家电影公司合作，也许其他的七家都会成为你的竞争对手。这个感慨，我是发自内心的，一点也不隐瞒。如果说你们认为，这是我和谁没有合作成，那我告诉你，一点不是，确实不是。我觉得，与哥伦比亚合作的不成功，恰恰让我又站高了一个台阶，我一下觉得我比以前更幸福了。做生意就是这样的。现在优势在中国而不在美国，我不知道这是不是一个谬论。中国现在相对成熟的电影公司屈指可数，而美国有八大电影公司，美国人八家找我们两家谈，我们两家找人家八家谈，谁机会多呢，太明显了！

叶　蓉：您觉得中国加入 WTO 之后，一旦中国的电影市场与国际市场接轨，会不会面临一些冲击？比方说，资金方面、运作模式方面？

王中军：我不觉得咱们中国这个市场会直面什么冲击。所谓冲击，我觉得都是理论家研究出来的，或者都是学术界的那些学者们想出来的非常恐怖的名词，作为一个真正的经营者，起码我自己没有这方面的感觉，资金就更不是问题了。

叶　蓉：为什么？

王中军：全世界的生意都不缺钱，缺的是主意和想法。我觉得，钱不是问题，还是市场的问题。拍的好不好，就是所谓电影的质，我们不说，但商业上的质的区别，我们是可以分辨的。中影集团，他们一年 20 部戏，但起码，去年、前年这两年的票房都不到我们一半，这个很重要。谁都可以说自己是中国电影的旗舰，

旗舰是什么呢？能打仗才能叫旗舰，这是根本。

卖“宝马”不赚钱

叶　蓉：作为一个多元化的“华谊兄弟”，你们公司的业务其实涵盖了影视、广告、建筑、汽车销售、制药、文化经纪、投资等诸多领域。换句话说，您不仅在拍电影，还在卖药，卖“宝马”？在您所有的生意当中，是不是最赚钱的是汽车销售这一块？

王中军：我觉得也不能说最赚钱，可能是营业额最大吧，其实利润率非常低。因为我们只卖“宝马”，大概卖掉2000辆，就可以做到20个亿。去年，宝马车在中国的平均零售价大概在105万一辆，最贵的要200万一辆。一辆车卖好了，也就是四五万这么一个利润空间。利润率虽然低，但它对于一个公司的影响还是非常大的，因为有规模，融资就比较容易。所以，觉得卖宝马”没有非常赚钱；相反，我倒觉得拍电影是蛮赚钱的。

叶　蓉：这些年，华谊投拍了很多电影，但您每年投资的电视剧也多达200多集。现在，我们听到很多投资电视剧的人纷纷在报怨亏本，连成本都赚不回来，那么您是怎样两手都抓，而且两手都硬的呢？

王中军：为什么要报怨？既然要报怨，为什么中国一年能拍出10000多集电视剧啊？我不知道这些老板都怎么想的，所以我怀疑这些抱怨。拍电视剧确实不容易，比如说，融资难啊，电视台垄断啊，还有什么限价啊。但是，就是在这样困难的条件下，中国一年还是能够拍出10000多集电视剧。所以，我个人觉得还是有钱赚，因为如果不赚钱，就没有人做了。起码我认为我是赚钱了的。在中国拍电视剧，我觉得还是比较容易控制的，因为行情在那里。大古装贵一点，民国戏，大概40多万一集吧，你拍40集就是1700万左右。现代戏一般原则上30多万，拍个30集1000万左右。

叶　蓉：那么，像这样牵涉1000多万的一个投资，您认为，您要掌控哪些环节，才能比较放心呢？

王中军：说句实在话，投1000万和投100万，我觉得没有多么巨大的区别，关键看你有没有钱。1000万，如果赔了，只要不伤筋动骨，只要不会让华谊兄弟倒了，我觉得它对我来讲，就不重要。

叶　蓉：有没有总结过“不赔钱”的经验在哪里？

王中军：关键在于我应该管什么。我管的就是，拍什么样的戏应该花多少钱，请多少一线演员，VCD能卖多少钱，海外版权能卖多少钱。反正我们公司，电视剧的预算回报，低于50%的，原则上是不可能投的。但最后有可能是赚了100%，

也可能只赚了 39%，但我们企划的时候最起码 50%。

“甩手掌柜”的优雅生活

叶　蓉：在我接触的有些企业家中，有人像消防队员，有人像保姆，事必躬亲，马不停蹄。但是您却好像不同，不管是汽车销售，还是影视制作，好像一切都可以被您简化得清清楚楚，为什么会如此潇洒？

王中军：在我们公司，如果你是一个有效率的管理者的话，开个会，一个小时足够了！一个小时，我都觉得自己的废话已经开始重复了。就像你采访我，采访一个小时还比较好玩。如果我们坐在这儿谈半天，我肯定会有很多啰嗦的话。我觉得经营也是一样的。其实，我到现在也没有什么工作量，我这是说实话。但有一次，我在一个企业家论坛上，说我一天工作三五个小时，结果却受到了很多人的攻击，说我在瞎说。可是仔细想想，我还就真工作这么点时间，如果你真要我工作八小时，我真的觉得没事干。我可能就关在办公室里看报纸，或者拿本什么画册、杂志看看。

叶　蓉：听您的描述蛮像一个甩手掌柜的，那么，您一天只工作三五个小时，闲下来，您又怎么打发时间呢？

王中军：稍微俗了一点，打扑克，锄大地啊，我们北京人玩的。此外，我经常会下午三四点钟没事了，就坐在三里屯的酒吧外面晒太阳，我从来不坐里面，夏天去的频率非常高。我觉得，这个休息的方式特别舒服，晒晒太阳，翻翻乱七八糟的报纸、杂志。当然，还有一个——看美女啦！马路上来来往往的漂亮女孩非常多，真是流动的风景。你会感觉心情特好，这就是我的业余生活。

叶　蓉：是不是您有些顾虑？因为您刚才透露的这些兴趣爱好仅仅是特别平民化的一个侧面，其实，您还有一些特别贵族化的爱好，比如说跑马，比如说收藏……

王中军：马不可能天天去骑，但是因为我自己养了 60 匹马，耗了好几千万，不去骑，我就觉得对不起自己的这点投入。我现在骑马有时候倒像完成任务一样，毕竟是 40 多岁的人了，需要锻炼。

叶　蓉：为什么要养这么多马？

王中军：一时冲动，爱好，就觉得马好看。别人认为这是贵族生活，但我起码没这么想过，我不想炫耀自己，只是想享受生活。另外，我圈了 300 亩地建马场，主要为的是圆自己的庄园梦。我在美国打工的时候，我的职业是开车送外卖，我最羡慕的就是那些悠闲的美国有钱人，住在那种大房子里。开车开进去也要

好几分钟，周围都是白色栏杆围着的绿地，还有几匹大马，在那儿待着，太棒了！我太喜欢那种感觉了，我也希望有这种生活，中国人应该有这种追求享受生活的勇气！

叶　蓉：电影工业总让人想起造梦，那么，我想知道您童年时候的梦想是什么？年过40，今天的您又有一个什么样的梦想？

王中军：我从小就爱画画，那个时候，就觉得长大要当一名画家，但是当时并没有上升到梦想那种高度。

叶　蓉：经过这么些年的打拼，如果说有一个东西可以上升到梦想的话，那是什么？

王中军：我觉得还不能叫梦想，我自己对这个词的理解，是我现在的目标。虽然，我现在做了很多行业，但是我最努力，也是最希望的还是在娱乐传媒上面，我希望我经营的华谊兄弟，在十年后还在中国处于行业领先的地位，就像华纳、索尼、迪斯尼那样长年不倒。

主持人语　腕气

王中军无疑是腕气十足的。就连对他的合作伙伴、声称要一块儿白头偕老的冯小刚，照样是腕气逼人。一会说："他是领薪水的，他的生活是由我来保障。"一会又说："小刚他打算自己组建公司，我觉得这很好啊。就像你自己的员工辞工，一定不是去找一个比你差的公司。"

我问他：冯小刚说，当初《大腕》为走国际线路而牺牲了冯氏幽默，使得票房收入大损。如果走《手机》模式，就可以赚到8000万。

王中军立马答道："小刚不经商，他可能只看表面现象。"

有腕气，就不会隐瞒自己的观点，就敢于直抒胸臆；这当然很好，正是个谈话节目的理想嘉宾。但是，腕气是一把双刃剑；一半是容易伤了别人，另一半是割开了自己本不为人认识的真实面目。俗话所说的，认为自己身上的虱子都是双眼皮的，大概就是那种深具腕气的人。

吴思远

岁　月

吴思远　香港思远影视公司　监制

1944 年 4 月，生于上海。

1966 年，入邵氏兄弟（香港）有限公司南国实验剧团编导科学习，毕业后任邵氏公司场记、副导演。

1971 年，入明星影片公司，与罗臻合导影片《疯狂杀手》

1972 年，与朱焕贵联合创办富国影片公司，因执导影片《荡寇滩》而知名。

1973 年，创办思远影片公司，导演《罗马大绑票》《香港小教父》等功夫片。

1977 年后专事影片监制。

现任上海市政协委员；香港电影工作者总会会长；香港电影导演会永远荣誉会长；北京思远华星文化传播有限公司暨 UME 华星国际影城董事长；上海思远影视文化传播有限公司暨 UME 新天地国际影城董事长；上海思远景鸿影视广告有限公司董事长；香港太平绅士。

对　话　这个“教父”不太冷

他们叫我“教父”

叶　蓉：不久前去世的国际巨星马龙白兰度曾塑造过一个很有名的黑帮老大角色，人

称“教父”。在电影圈，很多人称您为香港电影圈的教父，您听到过这个称呼吗？

吴思远：我听到过“教父”是黑手党，另外教父定位是比较高的，所以我的心情很矛盾。我想可能是因为我的资格比较老吧，虽然我年纪也不是太老。

叶　蓉：您入行多少年了？

吴思远：26 岁我就当导演了，加上做副导演，做场记，有三十几年了。

叶　蓉：讲起教父人们都会联想到，他会毁掉一个人，同时他也可以把一个人推到前所未有的高度。像成龙、刘德华、周星驰，在刚刚出道的时候都得到了您的大力扶持，还有很多像袁和平、徐克这样的大导演、大制作人也都或多或少得到过您的帮助。

吴思远：以前香港独立制片很少，你最少也要熬到四五十岁才能做导演。让一个年轻人当导演在当时是不可思议的事情。我有机会当了导演，但是我手上没有大明星，可以说这是逼出来的，我必须要去寻找我认为有潜力的演员或者导演来一起做事情。比如说成龙吧，成龙那时候已经是一家公司的演员，虽然不是很成功，但我看到了他的潜力。

叶　蓉：他那会儿多大？

吴思远：大概 20 岁出头一点点。我说他绝对当不了大侠，但可以做很可爱、很顽皮、身手很好的小人物，当时就有这个形象。我还记得当时看他的时候我是和袁和平一起去的，袁和平当时是我的武术指导，他第一部武术指导

也是我提拔他的。包括徐克，当时是拍电视剧的。当时很多电影人瞧不起拍电视剧的。他拍了一部电视剧叫《金刀情侠》我一看感觉拍得很有电影感，就马上去找他，当时我已经是很出名的导演和制作人。找到他时，他正在工作，一听到吴思远来找他，非常兴奋，身上邋邋遢遢地就赶过来了。我看看这个人怎么这么不修边幅啊，胡子邋遢，衣服穿得也不是很整洁，当然他到现在还是这个样子。我说你就叫徐克？他说我就是徐克。我说你这个《金刀情侠》拍得不错，有机会你愿不愿意拍电影。他说当然、当然，就这样徐克才从电视转行到电影行业。所以我就觉得我们这一行很缺人才，你如果真有才华迟早可以冒出来。但运气也很重要，做演员也好做导演也好，都需要有一个机会。比如周润发，我跟他很熟，有一段时间周润发的电影叫做“票房毒药”，只要挂上周润发的名字就一定不卖座，价钱非常低，而且大家说那个名字就很土，什么又润又发的，完全不像艺人。

叶　蓉：成一个段子了，叫“馒头泡在稀饭里。”

吴思远：自从他拍了吴宇森那部电影一切马上都改变了。

叶　蓉：但是人一出名心态就会变，您觉得到今天为止，你们还维持着非常好的朋友关系还是他们已经不太认您这个启蒙老师？

吴思远：这就很难说了。我看了太多的大明星、大导演的起起落落，而且有一些是我直接或间接地帮他们起来的，所以在我眼睛里面没有什么大导演、大明星。但不管怎样，我们这一行基本上很讲义气的，如果我在餐厅吃饭碰到成龙，这顿饭就一定是白吃了，成龙不会让我买单，包括请他帮忙也从不推辞。当然，也有很多人并不像成龙这样，会找个借口推辞。

叶　蓉：您碰到过吗？

吴思远：那肯定有的。我当香港电影金像奖主席好多年了，每年找颁奖嘉宾都是非常麻烦的事情，有些大明星就会问，颁什么奖，大奖还是小奖，甚至跟谁一起颁，他也会来衡量。有些人甚至当时答应了，事后又后悔，临时跟你讲我没空了，很多不同种类的人都会碰到。

生于寒门不畏寒

叶　蓉：香港演艺圈很多人都出身于清贫之家，通过自己努力才出人头地。很多人都不知道，在演艺圈举足轻重的您其实是生在上海，应该算是上海人。

吴思远：我是生在上海的广东人，所以在香港电影界我在方言上占优势。我父亲是在上海经营肥皂的商人，在我 11 岁时他就去世了。14 岁那年，我们一家赶到香

港，投奔亲戚。当时家里经济状况很糟，妈妈带着我们姊妹三人，生活非常艰苦。

叶　蓉：艰难到什么程度？

吴思远：艰难到我的学费都要向亲戚去借，我在香港的很多亲戚都很有钱，我要向他们去借钱，我要非常刻苦，生活要很节俭。妈妈没有工作，还要带三个孩子，就靠爸爸留下来的一些积蓄，那种艰苦是很难想像的。但我觉得小时候的苦是没感觉的，因为小时候没有太多的欲望，只要能有饭吃有书念就可以了，这培养了我们的性格和修养。我认识很多巨富，也认识很多低下的大众，但在我的心目中完全一样。我知道大多数人是艰苦的，而且每个人有每个人不同的理由，而且他今天苦不一定代表他以后也永远苦下去。我给年轻的学生上课时常说，一定要有理想，成功以后要保持做人的原则。

叶　蓉：听说你们兄弟姐妹之间很团结。

吴思远：到现在我们从来没吵过架，讲出来没人相信，因为我们那时候不团结，生活就会更艰苦。我妈妈现在去世了，她那时候最高兴的是去看我的电影，看了一遍又一遍，非常高兴，为自己的小孩子取得的成就自豪，一部戏至少要看五六遍。

叶　蓉：我想您的经历对您后来的创作肯定有着非常深的影响。

吴思远：是的。我觉得人追求财富到某种程度就应该停下来了，要回头看看，你这个人生还欠缺什么。我看到很多人无止境地追求财富，追求财富其实也是一种病，你有了 1000 万你觉得不够，要 1 亿要 10 亿，有很多巨富不停地追求，就像拖着磨的驴子一直在不停地走，到最后有一天，他会觉得他生命里面缺少很多很多东西。

人际关系最重要

叶　蓉：您是什么时候开始接触到电影，认为这就是你今后的发展方向的？

吴思远：其实我从很小就喜欢看电影。那时候在上海的叫早早场，早上八点钟非常便宜的。到香港后我更是拼命地看电影，那时候我一天最多能看四场电影，中间就买点干粮吃一吃。而且看完电影我回家后都写笔记。这部电影我感觉哪里好，哪里不好，如果我当导演要怎么修改，就迷到这种程度。后来在邵氏电影公司有一个机会，我很容易就进去了。

叶　蓉：第一份工是做什么？

吴思远：做场记。因为一开始他不会让你做副导演的，一定是做场记。我觉得是一个非

常好的训练，做了场记全盘的事情你都知道了，而且会跟每一个部门的人都很熟悉。我是很善于跟大家沟通的，跟摄影、灯光、美术、剪辑等等每一个部门的人都很好，所以我在里面可以东窜西跑。以前拍电影顾忌很多，摄影是很权威的，别人不能去看那个摄影镜，你一看马上就有一根棍子打下来，但我可以随时看。我想在这里告诉大家，人际关系是第一重要的。很多人因为性格不好，人际关系不好，机会就很少。你如果认识 1000 个朋友，你有一天发生什么事了，1000 个朋友里面一定会有人帮你这个忙；如果你只认识 13 个人，13 个人不能帮你就没有希望了。人际关系不是说聊聊天、耍耍嘴皮子就行了，有机会的时候你要去帮助别人。

叶　蓉：周星驰有一部电影叫《喜剧之王》讲一个跑龙套的小角色通过自己努力最后成了明星。您从场记到副导演，导演，是不是也能感受到电影中那个圈子的森严的等级观念？

吴思远：完全是的。大明星、大导演跟一个临时演员当然有区别，另外我觉得最重要的是他自己的心理素质要好。以前是分得很严格的，就连每一张椅子是谁的都不能坐错，导演的椅子别人永远不能坐，大明星的椅子后面都写着名字，大明星、导演一走到那里，马上有常务工把它搬过去，如果他又走回来又搬回来，这完全是真实的，到了我们这一代已经没有了。我拍电影时椅子基本上都空着，我喜欢拿一张小板凳坐在摄影机旁边，因为以前没有 monitor。以前我们描述导演一定是抽着个雪茄，坐导演椅，很丑的一个形象，现在不是。现在年轻导演比谁都忙，你到了片场都看不出谁是导演，穿着背心穿着短裤，跑来跑去。我觉得现在整个心态在变，导演也好演员也好，有些是朝好的方向变，有些就变得不好了。

叶　蓉：变得不好的是指哪个方面？

吴思远：现在香港很多艺人晚上就到酒吧去混，甚至还吃一些软性毒品，最近就抓了好几个。我觉得不管是内地演员也好香港演员也好，绝对要引以为戒，这可能会毁掉一生的。有的人电影成就没有多大，出名反而是因为吸毒给抓起来的，这是很可惜的事情。

叶　蓉：当时香港电影圈要四五十岁的人才能当导演，您呢？

吴思远：我在 26 岁时就做了导演，这是运气，当然也靠个人的努力。我在邵氏公司跟很多人都交往得很好，有一次外面有一家独立制片要拍一部武侠片，他就问一个很著名的剪辑师能不能推荐一位导演给我，这位剪辑师说有一个副导演吴思远不错的，结果一见就成功了。后来，我拍的一些自以为很得意的场面都给老板剪光了，现在感觉有些好笑，但那一天我哭了。我说我是导演，你要尊重我。他说我是老板，赚钱亏本是我的事情，剪！我就在那个大树下面

哭，他在里面剪。所以我后来跟很多新导演说，你要有发言权，但你还必须要你的电影卖座。像现在王家卫，他喜欢怎么拍就怎么拍，已经建立了品牌，有了自己一定的商业价值。当你还没有这个价值的时候你就不要设计那些东西，你卖座才有发言权。现在张艺谋随便想一点什么东西，观众还会去看，但你籍籍无名，票房也不卖座，要想出一些怪里怪气的东西，这不是一件好事情。

为电影节拍电影不值得

叶　蓉：现在很多导演拍的片子，中国人不一定喜欢，但是在外国评委眼中可能受青睐。现在有一大帮导演去闯柏林、拼戛纳，冲击奥斯卡，您觉得这个现象正常吗？

吴思远：全世界大大小小的电影节平均每天都有，为电影节而去拍电影我觉得很不值得。我也做过评委，知道是怎么一回事，评出来的最好的不一定就是最好的。有一段时间是“中国热”，中国电影很容易得奖。但我现在可以告诉大家，中国热过去了，现在也很难得奖了。我觉得得奖就是一个红利，是你成功之余得到的另外一个惊喜。台湾电影是怎么死的，就是这样死的。台湾电影以前非常好看，很温馨，很有人情味，整个东南亚都喜欢。后来有少数人要拍非常乡土的，要拍一些不要太娱乐性的，可以一个镜头摆在那里半天都不动的，两个演员讲来讲去，还要去参加影展，要得一些奖项。我以前讲过一句话，你的电影离奖座越近，就离观众越远。观众觉得你的电影是拍给评委看的，我看不懂，我老远走来买一张票，我要享受我要看的东西。

叶　蓉：现在有一位很有名气的导演——冯小刚，他的电影是内地连续三年的票房冠军，但也有评论说他做的是一个商业模式，是易碎品，票房高但永远成不了经典。您对这个评价怎么看？

吴思远：我跟小刚是好朋友，我这里讲他好话讲他坏话都不太适当。不过我觉得他的电影能让观众认同已经是非常非常难能可贵的事情。很多人轻视商业电影，觉得商业电影没什么深度。但要全场一起笑，全场一起哭其实很难很难。小刚的电影非常贴近生活，每一个人看到都会引起共鸣，不管他讲的是什么事情，就像这个事情发生在我们身边，这已经是非常难能可贵的了。我觉得经典不经典不是今天说的，往往是过了若干年以后，说不定到时候人们就发现冯小刚是一个很有深度很经典的导演。当时我们看《教父》也是觉得娱乐性好，很好看，现在回想起来，他是黑手党电影里

面最经典的。

叶　蓉：给我们预测一下今年商业推广做得非常成功的《十面埋伏》您觉得它明年进军奥斯卡有希望吗？

吴思远：很多人不明白奥斯卡是什么。奥斯卡主要是英语电影，奥斯卡所有会员进行投票，跟柏林、戛纳不同，当时为了国际化才增设了一个最佳外语片奖。如果张艺谋要去参加，也必须要参加这个单项，他必须要每一个国家来推荐，推荐了以后就是初选，能不能入围就很难说了。我觉得张艺谋现在根本不要去在乎什么奥斯卡不奥斯卡。

叶　蓉：我觉得您是一个非常坦率的人，在前不久的上海电影节上，您就痛快淋漓地发表了演说，被大陆媒体称为著名电影人炮轰内地电影制度市场弊病，言辞激烈，直指要害。您当时都说了些什么，让这些报社用“炮轰”这两个字？

吴思远：现在的传媒也是“语不惊人死不休”，其实也没有什么“炮轰”，我跟广电总局电影局都是好朋友。你看到我们现在一年才八九亿的票房，跟小小的香港一样，而且票房数字有一大半是进口片。

电影票价为何贵得离谱

叶　蓉：但有一个问题您没有谈到，就是票价的问题，老百姓非常关心。算一笔账，在发达国家一张电影票也就相当于人们月收入的百分之一，甚至二百分之一，在美国有些影片首轮放映也就是七块美金的票价，折合人民币也就是五六十块钱。现在北京、上海、广州一些大城市一张电影票卖到 50 块钱是非常平常的事，在您的 UME 里面可能还要贵。

吴思远：基本上是 60 块，进口大片是 60，国产片是 50。

叶　蓉：这个票价对老百姓的收入来说可就太高了。你刚才说您小时候一天看四场电影，现在的小朋友一天哪里看得起四场电影。作为电影人和 UME 院线的投资人，您怎么看这个问题？

吴思远：目前在中国经营电影院基本上都是亏本的。为什么亏本？你刚才只按照在美国和中国的购买力来比较一张票价。但你有没有考虑到，在美国电影院里面可能同时有十部电影在放映，十部都非常吸引人的电影，而我们一年也不过有一两部电影吸引人，而且在某些节日、某些时间连进口片都不能演。整个电影院有时只有几个人，但我要负担那么多的租金、折旧、员工薪水、电费等等。比如说我在新天地的 UME 有六个厅，我有六部非常吸引人的电影，我每张票 30 块都一样，收入可能非常高；对不起，现

在我只有这一部电影，就靠这一部电影吃饭，这部电影我再把它降到30块，我的收入就要减一半，我就没有钱去付房租付电费。我们现在收一张票，电影基金5%，其他的税项3.3%，就百分之八点几去掉了，剩下的给发行公司基本上一半砍掉，电影院收回来的只有百分之三十几。这其中还要包括你的宣传费、运营费用，甚至包括广告等等，所剩无几，甚至亏本。我投资电影院主要是兴趣，我对待电影院就像对待我家里的小孩一样，每一样细节我都抓得很紧。我对荧幕亮度比例、声音的大小、椅子的舒适度都非常关注。如果要从赚钱的眼光来看，我去炒炒地皮，卖卖房子会更赚钱，但我觉得我现在不需要赚这些钱，我就需要建立一个电影院的品牌UME，在美国有AMC、UA院线，但是我们中国没有一个叫得响的品牌。我在看到荧幕亮度稍微不够时就马上换灯泡，虽然使用时间还没到。一个灯泡就要八九千块钱。

叶　蓉：跟我们透露一下，您在几个城市投资UME总共投了多少？

吴思远：我在北京的UME华星国际影院是在北京乃至全国几乎都是数一数二的，我们下了很多心血把一个旧电影院改造得非常好，最大的荧幕有400平方米。其实投资的多少不是很重要，相对其他的生意来讲，我们这种是很小的投资，在北京是2500万，在上海是1500万左右，其他的也都差不多，总共加起来6000多万。

叶　蓉：都是您个人投资？

吴思远：我都是个人投资，北京的业主有一点点股份。

叶　蓉：您在投资之初曾经预估，认为六年左右可以收回成本。现在两三年过去了，情况怎么样？

吴思远：可能当时这个估计有些乐观了。在北京的投资六年收回差不多，但上海可能还要多一两年，但是我相信我们的电影院会越来越好，我把眼光看在三五年以后。

叶　蓉：您觉得三五年以后整个市场会发生很大变化吗？

吴思远：我想会发生翻天覆地的变化。

叶　蓉：为什么会有这样一种判断？

吴思远：今天我在这里预言，我是看好的，少则三年多则五年必然发生变化。我们一直在提很多问题和批评，就是希望推动快点。社会在进步，你十年八年以前想像得到今天的上海这样繁荣吗？想像不到的。我来上海时晚上想吃点宵夜都没有，街上黑灯瞎火，大家讲话还要东看西看，现在我们进步到这样的程度，大家想像不到的。只要政策对了，自然会进步。只要创造条件，迟早有一天我们的电影就像美国一样。其实我们的条件比美国好，他们才几亿人，我

们有 13 亿人。如果我们每一个城市都有很健全的电影网络，院线发行就不会有盗版的现象，每一部电影就能收回他该收回的钱。我想以后我们一部电影小制作也要三五千万，好的要上亿，我们有这个能力。现在韩国电影三五百万美金的制作太小意思了。我们一直在期望有这一天来临，如果说我有一个梦，那这就是我的梦。

主持人语 “教父”是这样炼成的

对于圈内人所赠的“教父”之称，吴思远是笑纳了。

我们知道，并不是每个人都能成为某个行业的“教父”。因为“教父”既不是领导任命的，也不是拍胸脯自封的；当然，也不是广大人民群众投票选举产生的。

要做成“教父”，首先就要具备你所处的这个圈子该有的专业知识，而且要比别人更优秀。并不是要你枪枪十环，但你一出手，肯定是八九不离十的；脱靶肯定是不行的，那要被圈内外人所嗤笑。但更为重要的一点，就是做人要厚道、办事要公正；义字当头，情在其中。这样，才能得到人们真心实意的拥护，死心塌地的追随。

吴思远在当场记时，就能扶着摄把子瞅摄影镜了；一般人想看，那是要吃棍子的。为此，他深有体会地说：要搞好人际关系，认识 1000 个朋友比只认识 13 个好。做“教父”，莫不是从这里起的步？

我记得一位前苏联作家说过这么一句话：认识 100 个人，还不如认识 10 个有用的人。

第五辑 有凤来仪

陈铁迪

岁　月

陈铁迪　上海市慈善基金会　理事长

1935 年 12 月，生于湖南长沙。

1952 年 1 月，加入中国共产党。

1952 年—1957 年，在同济大学工业与民用建筑结构专业学习，并任同济大学党委委员。

1957 年—1961 年，任南京工学院助教、讲师。

1961 年—1966 年，任同济大学讲师、教研室党支部书记。

1966 年—1971 年，下放劳动。

1971 年—1978 年，任同济大学材料力学实验室教师、负责人，教研室党支部书记。

1978 年—1981 年，任同济大学数力系党总支书记。1979 年被评为全国“三八”红旗手。

1981 年—1983 年，任同济大学党委副书记。

1983 年—1988 年，任中共上海市委常委、市教卫工作党委书记。

1988 年—1990 年，任上海市人大常委会副主任、党组副书记、市教卫工作党委书记。

1990 年—1991 年，任上海市人大常委会副主任、党组副书记。

1991 年，任中共上海市委副书记。

1992 年 12 月，当选为第六届中共上海市委常委。

1993 年 2 月—1998 年 2 月，任上海市第八届政协主席。

1995 年 11 月，任中华慈善总会副会长。

1998 年 2 月—2003 年 2 月，任上海市人大常委会主任。

对　话　蓝天下的至爱

财富的含义，不止一种

叶　蓉：您是中华慈善总会的荣誉会长和上海市慈善基金会的会长，今天您就是以慈善基金会会长的身份来做客我们《财富人生》的。

陈铁迪：《财富人生》访谈的是成功的企业家，都比较富有。我一开始觉得我来参加可能不太合适，但是你们电视台的同志跟我谈了以后很有启发。我感觉财富”不光是物质方面的，还有一种精神财富。如果这两种财富融合起来那就完美了。我今天来不是代表个人，我是代表着上海市慈善基金会来宣传并弘扬慈善事业的。

叶　蓉：您出生在一个世代教书育人的书香门第，您的童年和青年的一部分时光是在旧社会度过的。您还记得当时社会中的弱势群体是一个什么状况？

陈铁迪：解放以前我还很小，解放那年我才 14 岁。那时候我的家庭是一个教师家庭，应该说条件还过得去，但是有时候也会受到失业的威胁。我还记得母亲经常拿了家里的衣服、物件到典当行去典当一些钱来补贴家用，解决温饱问题。因为我们家人也是很早就参加革命，所以我也总有这样一种帮助穷人的想法。我记得有一个同学家里很困难，在我家吃了一个多月的饭，母亲还是很欢迎他，虽然我们自己条件也不怎么样。我还记得我在上初中的时候，有个同学父亲去世了，家里困难不能上学了。那时候我们同学大家凑了钱，给他去做点小生意，送到他家里，让他能够有饭吃。从这一点我就想到现在我们的中小学生们，也应该从小就树立这种爱心，树立这种人与人之间的关怀。这要从小就培养起来。至少，我觉得这些经历对我今后的人生道路都有影响。

慈善之业

叶　蓉：十年前，您为什么会产生这样一个构想，要成立慈善基金会？

陈铁迪：大概是 1994 年的 2 月，当时的上海市民政局副局长施德容同志到政协来跟我说，要建立这么一个组织，要我来担任会长。我当时是政协主席。就像刚才你讲的，那个时候我觉得我是一个市的领导，是一名国家干部，觉得我去做一个民间社团的法人好像不太合适，我也怕会引起议论或者添一些麻烦。

叶　蓉：也有些顾虑？

陈铁迪：有些顾虑。因为当时慈善这个词的确也不为大家所认识，总觉得这个慈善是我们过去的封建社会的，现在大部分是在资本主义国家或者是宗教组织搞慈善，所以在我们社会主义国家提慈善这两个字是不是合适是有疑虑的。他第一次来要我出来我没有同意，后来他们又来找我，和我说，虽然我们上海非常繁荣，而且是一天天好起来，但是的确还是有很多贫困的人，虽然政府从“帮困”的角度给予了很大的支撑，但还是需要全社会大家都献爱心，来把这样一种扶贫济困的工作做得更好，来为政府做一些拾遗补缺的工作。同时，的确也感觉到慈善这个词本身是没有国界也没有什么民族性的，也没有说一定是哪一种类型的社会所能拥有的。这个词它可以被我们用，就像是民主、自由一样，我们可以举着这面旗帜来更好地把一些人团结在这个旗帜的周围，来做好扶贫济困的工作。所以，从这些方面来讲，当时我就逐步地解除了这个顾虑，应该说当时还是比较勇敢地担任了这么一个会长、一个民间组织的法人代表。

叶　蓉：还记得当时筹办的时候人手有多少，资金有多少？

陈铁迪：我觉得当时没几个人是真正有编制的。我们也没有一个正式的编制，就从民政局借来了几位，还有几位热心人，就这么凑起来的。因为当时还没有开展工作，也没有经费，民政局借给了我们大概 20 万元的开办费。就这么成立了一个筹备组，把组织拉起来了，然后找了办公地点，在当时的儿童福利院里面有一个小房间。

叶　蓉：您还记得第一笔捐款是什么时候收到的吗？

陈铁迪：第一笔捐款是在我们还没有正式成立的时候就收到了。捐第一笔款的人是一位叫曹炳生的老先生，他是我们第三社会福利院里的一位孤老。因为他在福利系统，他也知道我们在做筹备慈善基金会的工作。他当时就把他所积蓄的 1000 块钱捐了出来。1000 块对一般的家庭来讲并不是一笔太大的数目，但是我觉得对这位老先生来讲是非常可贵的。因为他是孤老，是受国家抚养的。他这 1000 块钱怎么来的呢？因为他有一个理发的手艺，他经常在院内院外为大家服务理发，每一次就收个一毛两毛钱。我想这 1000 块肯定也经过了很多年的积累。他把它很慎重地包在一个布袋里，托他们福利院的同志捐给我们。当时大家都说，你自己也是需要救助的对象，还要把这个钱拿出来，其实你不必这样做。但是他非常坚持，而且他说国家和政府这样抚养我，使我能够过上这样的生活，我也应该为贫困的人作出我应该做的贡献。这件事情对我也是一个受感动和受教育的过程。我想这个钱虽然不多，但是体现了他这种一心为了别人的奉献精神。

叶　蓉：我想可能很多人都不了解慈善基金会收到的第一笔捐款居然是来自于一位本身需要救助的孤老，所以我觉得这种奉献爱心其实是没有高低贵贱之分的，每个人都有权利、有机会捐献出自己的一份爱心。

陈铁迪：我记得第一年好像是筹到了 1000 多万，这里有一些是企业捐的，也有香港的一些朋友们，他们能够对当时大陆一些贫困的人奉献爱心。但随着我们整个工作的开展，全社会慈善理念的增强，我们从 1000 多万逐年上升，到现在一年已经能够有那么一亿甚至于两亿的这么一个数额。我觉得这就体现了我们社会慈善理念的提升以及我们整个慈善工作开展的状况。

叶　蓉：捐款有了，如何确定帮扶对象呢？

陈铁迪：我觉得这是个很重要的问题。因为我们的目的是要帮助一些困难的人。我们当时就有个原则：一个就是关注党和政府最关心的，一个是困难群体他们最需要的。这是我们考虑帮扶的原则。当然我们还是要考虑到，我们自己能够量力而行的。这些年来我们就从这些方面去调查研究，了解情况，真正做到了雪中送炭。记得在 1995 年，我们看到社会上一些贫困的

人、一些残疾人，以及当时下岗的一些人生活是很困难的，非常需要获得一技之长。那个时候我们就想，政府最关心的就是这些下岗的人怎么再就业，困难群体他们也希望能够获得一个再就业的能力。1996 年我们就推出了“万人慈善培训”，我们要从政府最关心的困难群体他最需要的角度来做我们的事。2000 年整个医保制度进行了改革，医保制度改革以后，有一些贫困的人他们有一部分是没有列入医保的，特别是老人比较多一些。所以那个时候我们又发起了一个“万人慈善门诊”，给他们每个人发一个卡，每年给他 500 块钱，在全市 200 多个定点医院让他们接受治疗。而这些医院又会给予他们很多的优惠，或者有时候免费。这张卡实际可以得到近 800 块钱的医疗服务。我记得我们当时发放的时候，这些老人非常激动。拿了这个卡他们说，我本来不去看的病现在有条件看了。我们从每年发放 10000 张卡，根据我们的能力不断增多，发展到现在每年对近 30000 人发放医疗卡。

让慈善薪火相传

叶　蓉：我觉得你们所做的培训就是“授人以渔”，而不是“授人以鱼”，我教你技能是让你明天后天有工作的机会，而不是单纯送你一段时间的温饱。我觉得这个是非常有意义的一个工作。

陈铁迪：我们有一段时间还对他们的再就业给予帮助的，跟一些企业联系，让这些受到培训的人能够走上岗位。另外我们开始时还给他们一些启动资金，让他们可以自己开一点小的手工作坊或者其他什么，能够创业去搞这些事。大概有 50% 的人可以通过培训以后再就业的。

叶　蓉：在做您这期访谈之前，您再三跟我们强调过，节目当中只能谈工作，不能谈个人生活。但是其实您跟您的家人在慈善帮困方面也在做着表率作用。

陈铁迪：这也是应该的。

叶　蓉：我知道您的先生黄鼎业教授就曾经帮助过一位大学生，能不能跟我们讲讲这个故事？

陈铁迪：其实这也是很平常的，跟别人一样，有些人比我们做得更好。但既然你问到这个问题我也说几句吧。我爱人是同济大学的教授，我觉得他也挺富有同情心的，平时也经常乐意帮助别人。在慈善基金会的引导下，他也结了一个对，是一个很优秀的女中学生，后来她走进了大学。在这个过程当中，我看他们结对还是处理得挺好的。我爱人经常去看望她，她也经常通过 EMAIL 做些汇报。有时候两个人见面谈谈，我觉得已经建立一种忘年

交了。我觉得这个都是给大家一种不仅是物质上的，而且是精神上的一种相互的促进。我爱人最近和他的学生——他的学生也是很富有爱心的——一起到浙江的山区捐资建造了一所小学。我想这都是应该做的，我们有一点能力都应该回报社会。

叶　蓉：上海的老百姓对您是非常熟悉的。如果说之前的熟悉可能是因为您在政治舞台上20多年的生活，但是，这些年大家逐渐意识到您作为慈善基金会会长的身份经常去访贫问苦，来到扶贫帮困的第一线，可能对您的认识也会多了一些感性的东西。

陈铁迪：反正我在做市领导的时候也不回避上街买东西、进超市、到百货公司。老百姓见到也都是很友善地跟我打个招呼，当然偶尔也碰到一些要求解决问题的群众，总之是很友好的。慈善基金会做多了以后，我想这个也会给大家有一点印象。我有时候碰到一些中年妇女，看到我也跟我说："你做了很多好事啊！"其实不是我做的，但是给他们有这个印象。有一次我走在马路上，商店里面跑出一个人跟我打招呼。后来我走掉了以后，她在后面叫："好人一生平安啊！"我也很感动，我想这个"好人"是包括所有的好心人吧，我想他们都应该得到平安，因为他们付出了这样的爱心。

叶　蓉：您担任会长也已经有十年了，再回过头来看慈善两个字，跟您最初的认识有些什么样的变化？

陈铁迪：去年，陈良宇书记和刘云耕副书记，还有周太彤副市长到我们基金会来视察。视察以后他们听了我们的汇报，对我们的工作充分肯定，还谈到这项工作的三点意义，我的印象非常深刻，实际上是把我们对慈善的认识作了一个高度的概括。说这个慈善事业是贯彻三个代表重要思想的一个必然，它是推动精神文明建设的一个重要的途径，同时它又是缩小贫富差距、维护社会稳定的一个有效机制。我想，我们在工作里边都有深切的感受，而对我们这样一个定义，它是一个高度的概括。

慈善的故事

叶　蓉：在国外我们经常会看到一些国家元首、政府首脑的夫人，慈善基金经常是由她们来出面。我知道上海市慈善基金会也有这方面的借鉴。

陈铁迪：说到这一点我就应该说我们前市委书记黄菊同志。那个时候他很支持我们的工作。我当时就在想，如果黄菊同志的夫人能够出来参与慈善工作，那就太好了。因为我想，在国际上元首夫人出来做慈善事业的很多。我想我们是社会主义国家，一些领导的夫人就更应该积极参与慈善工作，这也是在社会上

的一种展示，无论我们从哪一个角度来讲都应该更多地关心这些贫困的人。所以当时我是去动员她出来做我们副会长的。

叶　蓉：是您去找的余惠雯老师？

陈铁迪：当然一开始我想她也会有像我差不多的顾虑，一开始她也有一点犹豫。后来我又上门了，第二次上门她同意了。后来我知道黄菊同志对她讲，你可以参加也应该参加这个慈善工作，但是你要“通民意”，因为要做这项工作就要了解困难的群体。要“通民意、不干政”，不干预政治方面的事，另外要“多干事、少出镜”，不要老在镜头前面晃来晃去。你多做事情，多为老百姓考虑，多了解情况以后，向党和政府反映群众的困难。我觉得黄菊同志对这个工作支持，但是对他夫人出来也是非常严格的。我想从那个时候，黄菊同志夫人余老师来了以后做了大量的工作。她可以说是全身心地来为这些贫困的人。她每一次到这些困难群众的家里去都是非常激动的。她对她的工作非常投入。比方说拿助学来讲，她不仅自己助学，不仅和黄菊同志一起每年拿出一个月的工资，她还把她周围的亲戚朋友都动员起来帮助困难的小朋友，做了大量的工作。

叶　蓉：我知道这个传统一直到今天还保持着。

陈铁迪：还保持着。她现在虽然到了北京，但是我们也经常给她汇报，听取她的意见。她一回到上海就要参加很多的慈善工作。不仅她参加，我觉得我们上海市的一些领导的夫人都能够在这个方面发挥作用。我们慈善事业十年来能够这样发展，和我们上海市的领导的支持和关心是分不开的。我们四套班子的领导无论是在“一日捐”当中，还是我们上街去巡游，或者是参加“蓝天下的至爱”行动，他们都是非常积极，身体力行地做着榜样。而且他们的夫人在每年过年的时候，都要和残疾孤儿联欢。她们自己掏钱，买了很多礼物给小朋友，这个也可以说是个品牌了。每年都坚持着，一直到现在。特别是去年对“蓝天下的至爱”活动，良宇同志建议，这一次我们要体现我们关心的面那么多，我们和我们的夫人都要上台去捐。

叶　蓉：我知道在去年 SARS 期间，慈善基金会也是起到了一个很好的沟通平台的作用。

陈铁迪：有一次我们看到有两个人在慈善基金会门口吵架。我一看是一个老太和一个驾驶员，他们两个人在那儿有点扯不清。当然我们也搞不清楚干什么。我们去看了以后才知道，是一个老太坐出租车到我们这儿来捐款。当驾驶员知道她是来捐款才坐了他的出租车，就无论如何不肯收她的车费。两个人就在那儿推来推去，一个不愿意收车费，一个一定要付车费。

叶　蓉：最后怎么解决呢？

陈铁迪：驾驶员就把这个车费也都捐了出来。虽然这个事很小，但也体现了社会上的这种共鸣。

叶　蓉：慈善基金会成立到现在一共募集了8.5亿元人民币，这跟国内其他城市的慈善基金会比起来处于一个什么样的位置？

陈铁迪：我没有全面统计过，但应该说是走在前列的。

叶　蓉：如果说这个数目大，它的确很大，有8.5亿，但是如果我们作一个比较。在上世纪末，美国的慈善机构掌握的资金达到了6200亿美元，占美国GDP的9%这样一个份额。而我们8.5亿元可能只相当于我们上海GDP总额的千分之一。为什么存在这么大的差距？

陈铁迪：我想这是很自然的，毕竟上海的慈善事业才走了十年。国外有着非常悠久的历史，所以慈善理念的形成它需要有一个过程。

叶　蓉：8.5亿元是一笔相当巨大的资金，如果从投资的角度来考虑，慈善基金会有没有考虑过进行投资，让它保值增值？

陈铁迪：您刚才讲8.5亿是我们在过去成立十年当中募到的，我很高兴地告诉你，现在已经达到9亿多了。这个钱该怎么来增值是我们一开始就考虑的问题。当然当时银行的利率很高，近乎在10%左右。后来利率下降以后，我们也考虑这个问题。但是我这个人可能比较保守，觉得我们这笔钱的增值一定是要无风险的。如果有风险，我就要担心了，过不好日子了。因为这笔钱是我们全社会方方面面一点一滴积累起来的，我们绝不能亏一块钱。本来我们有一个保值增值委员会，现在为了更突出我们把这个资产管理好，最近又新成立了一个资产管理委员会。我们也准备再研究一下，要用怎样的办法既能够使它没有风险，又能够得到更高的利润回报。

叶　蓉：这次采访您，有一些资料是希望慈善基金会提供的。那天就碰到一件小事，你们的工作人员把资料快递给我们后，马上打一个电话跟我们编导说，对不起，这个快递费要由你们剧组来出，说我们慈善基金会没有这笔费用。听了这个小故事，编导们很受感动。守着这么一大笔财富，但谁也没想到基金会竟是如此的自律。

陈铁迪：我不太了解这件事，你今天跟我讲了以后，我也非常感谢你们对我们的理解。在基金会应该说我们是非常注意节俭的。虽然我们的成本也要打入整个资金的运作过程，但是我们尽量地节省。像现在最近出来的一个基金会管理条例，允许我们可以有小于10%的成本，而我们现在的成本只占6%左右。我之所以感觉到在慈善基金会做工作越做越有劲儿，也就在于我们有一批有爱心、有奉献精神的同志们。慈善基金会的会长、副会长完全都是义工，不拿分文的，但是他们有最大的热忱，所以我们在一起

合作就觉得非常高兴。现在我们办公室只有十个人是有编制的，还有大概十几个是退休以后返聘的，大部分人都是一些无私奉献的。像你大概也是我们的义工吧？

叶　蓉：能为慈善基金会做一点事我感到很荣幸。

陈铁迪：在我们举办的很多晚会或者活动上，您都在那儿主持。

叶　蓉：我觉得这是个受教育的过程。

陈铁迪：就是有你们那么一大批人为我们的慈善工作降低成本，这也是体现了一种爱心的奉献。

慈善事业　任重道远

叶　蓉：在慈善基金会会长的岗位上您也工作了十年了，如果要问您感触最深的一次救助经历，您觉得是哪件事？

陈铁迪：当我们走进贫困家庭的时候，我们就会看到还有那么多老百姓身在困难之中，特别是有一些人虽然有基本的最低生活保障，但当他们生病的时候就倾家荡产，没法得到应有的治疗。虽然我们每一次去慰问送给他们的钱都不多，但是都会受到他们很真诚的感谢。我觉得要说事例那就很多了。我们每年都要给市里的劳动模范送慰问金，这些劳模他们都是 50 年代、60 年代对国家非常有贡献的人。特别在那些年代里，他们都是让房子给别人住，工资不要求增加，都是在奉献。而当他们老了以后，我们去看他们，他们在生病的时候是很困难的。虽然现在我知道我们的国家、我们的总工会都对他们有很大的支持，但我觉得他们需要社会更多的关心。我们不能忘记他们，在他们这样老了、有困难的时候，应该更多地使他们过上平常人的生活，而不至于陷入一种贫困交加当中。有一次我去看一家人，他们是祖孙三代，但是这三代都不是一个姓，他们是重新组合的家庭，而这个家庭的主人公是在大火中抢救国家财产致残的一位中年人。他现在虽然很困难，靠救济过日子，但他也领养了一个孤儿，还有一个老太也是和他们组合在一起的。我们每次去帮助他的时候，感到他家里的确很困难，家徒四壁，但是他还是有一颗爱心，他们家里充满着温馨。当他稍微有一点点小的积累的时候，他还经常到我们基金会来捐助。听说在抗击“非典”的时候，他还捐了 200 块钱。有些人并没有钱，或者说他自己还处在贫困当中，但是他仍然有这份爱心，只要有一点点可能的时候，他都会为社会作出奉献。这种精神令我非常感动。

叶　蓉：跟您聊天我觉得是一个很受鼓舞、受教育的过程。如果要让我谈对您的印象，我感觉可以用八个字来概括：“德高望重，平易近人。”

陈铁迪：没有，这个谈不上，谈不上，很平凡的。

叶　蓉：如果说请您在我们的节目的最后谈一谈您还有什么样的人生梦想，您能告诉我们吗？

陈铁迪：对我个人我没有什么。世博会"不是有一个主题嘛，叫"让城市生活更美好。"我觉得慈善事业就是这座城市当中的一条彩虹，我希望我们全社会更多的人用他们的爱心来编织它，使它更加绚丽。就像最近市委号召的，我们要使我们上海成为一座友善的城市。那这种爱心的飞扬我想能够使它做到这一点。

叶　蓉：您觉得是不是我们的慈善事业还有许多工作要做？

陈铁迪：真的是任重而道远啊！

叶　蓉：您说的"任重道远"四个字特别好。我觉得慈善托起的不仅仅是社会上弱势群体的生活的希望，它更多地承载着一种道德的力量，闪动着人性的光辉。刚才听了您的讲述，我觉得是让我们领略到了另外一种财富。您和您的同事们一起为之奋斗的应该说是另外一种财富人生。

主持人语　升华

对于陈铁迪，我不陌生。她是上海市慈善基金会的会长，我是基金会的宣传大使，今年又增补为基金会的理事。但过去的接触，都只是在工作之中。

这些年来，上海人对慈善事业是越来越熟悉了。这里，倾注着陈铁迪和基金会人员的辛勤劳动。

在节目中，我请她讲一次印象最深的捐赠。陈铁迪说，太多了。她的声音听上去有点哽咽。我又问道：为什么说到慈善事业，你的情绪会这么激动？

没想到，陈铁迪的眼泪流了下来。

"不要录了。"她说。

我不知道她流泪的原因，但我知道她是非常热爱自己的事业。我要感谢这位可爱可亲的老人，她提升了我们对财富的理解，更加明白了财富对于人生的意义。

杨雪兰

岁　月

杨雪兰　美国通用汽车公司　前全球副总裁

1935 年生于上海一个外交世家。父亲杨光泩曾任中国政府驻菲律宾总领事，在太平洋战争中恪尽职守，英勇不屈，最后被日寇秘密杀害。继父顾维钧被誉为中华民国外交第一人，"在巴黎和会上舌战群雄，代表中国第一次向西方列强说不"，改写了旧中国弱国无外交的历史。

1955 年，毕业于美国名校威理斯女子学院，获得威理斯女子学院杰出校友奖。毕业后步入广告界，在美国著名的 Grey 广告公司工作了 20 余年。她的一个创意曾帮助福特汽车将一款无人问津的花斑纹小轿车卖出 100 余万辆，创下福特单一车型的销售纪录。被美国广告联合会评为"年度广告风云人物"。

1983 年，47 岁的杨雪兰引起美国通用汽车的注意。这家从来不挖人的保守企业居然用了六年时间邀请杨雪兰加盟。

1989 年，已是 Grey 广告公司执行副总裁的杨雪兰空降通用，担任通用汽车副总裁，成为这家公司历史上惟一的华裔副总裁。

1989 年—2000 年，她领导和参与了通用汽车在中国投资 20 亿美元的"别克"轿车和沈阳的"金杯雪佛莱"卡车项目。由她全力促成的上海通用创造出当年开工当年盈利 6.1 亿元的车坛奇迹。

1989 年，杨雪兰与贝聿明、马友友等著名华人一起创办美籍华人组织"百人委员会"，致力于中美艺术和教育交流。杨雪兰是"百人会"的常务理事和前任主席，并任"

百人会文化协会”总裁。

2002 年，促成帕尔曼上海之旅。

此外，杨雪兰还曾担任贝尔大西洋公司、假日酒店集团、美洲银行和达顿 - 德逊公司的董事会董事、纽约证券交易所提名委员会副主席。

在中国，杨雪兰是清华、同济等大学的名誉教授；在美国，她是哈佛大学商学院和麻州菲利浦斯学院的董事。

一位华裔女性的人生故事与成功之路就是这样在杨雪兰的手中演绎得如此传奇。

对　话　不做广告人，就做经理人

通用汽车的中国之旅

叶　蓉：杨雪兰女士您好，在节目开始前给您讲个故事。在 2000 年，上海主要的新闻媒体举办了一次 2000 年西部行活动，我也是采访团中的一员。我们从上海的人民广场出发一直到了新疆的霍尔果斯，行程 10000 多公里，就是上海通用刚刚下线的别克旅行车陪伴着我们这个团队一起风餐露宿的。

杨雪兰：这件事我知道。

叶　蓉：但我没想到几年后能够恰好有机会采访到这位当初把通用汽车引进到中国的这位企业家。

杨雪兰：我也非常荣幸。

叶　蓉：但是我也注意到一个问题，作为全球汽车制造业的老大的通用汽车进入中国是在 1997 年，而早在 1984 年德国大众就已经来中国了。为什么在中国的大街上满地跑的都是桑塔纳的时候，通用汽车才姗姗到来？

杨雪兰：其实通用汽车早在 1989 年的时候就来中国考察过。那时我刚刚进入通用不久，当时美国的汽车工业受到日本的冲击非常大。应该说，那时通用汽车的家门口都着火了，正全力应付日本企业的竞争。

叶　蓉：也顾不上这个市场了。

杨雪兰：后来，我有一次在北京开会，一位领导和我说，你们通用汽车是所有来中国考察的企业中第一个提出“合资企业”这个概念的。他说，那时听说这个合资概念都不明白，不知道什么叫合资。但是后来通用看了一下就走了没有进来，很可惜。

叶　蓉：我们也知道这是到了后来，通用汽车到了 90 年代中期才开始和中国谈判。那这个谈判进展得是不是特别顺利？

杨雪兰：当然挑战很大了，因为每一个汽车公司都想进来。中国那时候已经认清了这个市场，所以在 1993 年中国宣布，就是那个时候的五年计划，他们会允许最后一个大项目进来。每一个公司都想进来，我们也想，但是我们已经晚了。你也讲了，虽然我们是全世界最大的汽车公司，但是别的公司竞争力也很强。他们有日本的公司、德国的公司还有美国的公司。

叶　蓉：您当时就直接介入这场谈判了吗？

杨雪兰：并不是这样。当时我是负责通用汽车消费市场的副总裁。与中国的谈判是由国际部门来负责的。我们的国际部门在欧洲。由于我是华人的缘故，接待起中方客人来比较方便，另外在中国还有些熟人，所以我也就开始参与。但说实话，我的参与让国际部门的同事不开心了。因为我对国内情况比较了解，知道有些美国式的工作方法是行不通的，我知道了我就要讲，我一讲自然就有人感觉好像干预了他的工作。

叶　蓉：对。

杨雪兰：这个就很困难，所以最后我就给通用汽车全球总裁发了一封信，就是问他我可不可以跟他开一个五分钟的会议。我有一些很简单的问题问你，你可不可以指点我一下。我的办公室是在美国通用 14 楼，这个 14 楼是大家看了害怕的，因为总裁啊一些高管都在这一层。通用最高的领导他要从我门口经过。后来他进来了，我就只用了五分钟的时间和他说明一个

问题，就是中国对通用汽车来说有多重要。如果通用认为中国并不重要，那我们只是想赚一点钱的话，我不会参与。但是如果通用汽车公司把中国列入未来的发展战略的话，我就有很多话要跟你讲。他说当然是一种发展战略。后来我和他说了很多关于我的一些看法和想法，后来我就开始真正参与这项工作。

叶　蓉：什么时候通用总部让您来负责跟中方谈判？

杨雪兰：这其实是一个漫长的过程。在通用汽车这样保守的公司，是不可能突然间会有一个很大的人事变动的。通用总部派了一位总裁全权代表通用，另外安排了一个副总裁就是我。我的职责就是在美国组织各方面的知识、各方面的实力去帮助推动中国这个项目。

叶　蓉：这样一个合作牵涉面是非常广的。

杨雪兰：在美国你要做一个项目，很直接，我跟你就是一条线，但是在中国好像是个蜘蛛网，有很多人相关，而且每一个部门的影响对最终的结果都有影响，所以这个是不一样的。你要费时间去和技术方面的一些领导、政治方面的一些领导、经济方面的一些领导都要去碰一碰，让他们都感觉这是一个适合的项目。

叶　蓉：现在你回头看，你认为通用能够击败竞争对手靠的是什么？

杨雪兰：我觉得是我们的战略。我们最先注重的就是中国有什么样的要求，这和别人不太一样。我们的战略是想作为中国最好的伙伴帮助中国的整个汽车行业发展，这个战略是双赢的一种战略。这与平时我们进入一个国家，抢占一个市场，建立一个项目是不一样的。我们的理念就是说，如果中国觉得我们是最好的伙伴，在这个整个行业发展的时候，我们能够拿出最好的技术和生产线一起合作。

叶　蓉：但我们也知道这个项目给通用带来了极大的利润，就像您刚才向您的一个上司发问的一样，中国这个市场到底对通用意味着什么？我有一个数据，去年上海通用的盈利占到了通用全球盈利的14%。

杨雪兰：对。

共同的气节

叶　蓉：您跟上海特别有渊源，因为您出生于上海，也是上海人。最初是怎样离开上海的呢？

杨雪兰：我的父亲杨光泩是外交官，他其实是在各国工作，刚巧我出生时他刚回国。我两岁就离开了中国。

叶　蓉：谈到您的父亲可能要谈到您童年的回忆。

杨雪兰：他当时是中国在菲律宾的总领事，后来战争爆发了，日本人来了。1941 年 12 月 8 号，日本人开始轰炸菲律宾。当时美军撤退的时候，他们就烧毁战船。我记得从窗口看出去，整个大海都是一片火海。经常有空袭警报，我们只能睡在床底下，热的要命，这样的日子大约维持了三四个礼拜。

叶　蓉：父亲为什么没有带着你们全家离开这个战场呢？

杨雪兰：美国的外交官曾邀请父亲和我们全家一起到澳大利亚去避难。但是父亲说我是中国人，在菲律宾还有很多一起工作的同事，还有很多华人，我是他们的领导，我不能离开。

叶　蓉：可能其他的华人未必有这样的机会。

杨雪兰：他觉得他不能走，这是他自己的决定。

叶　蓉：您还记得父亲离开的那个清晨吗？

杨雪兰：到了 1 月份，日本人进来了，我记得我们在吃早餐。我是小孩子，看到这种人很奇怪的，因为日本人的脚上都是包起来的，走着正步。那一天忽然有两个日本兵进来，拿着一张纸，说我爸爸被逮捕了。当时我觉得父亲好像早就准备好了，早就知道有这一天。他马上回到房间里，箱子已经准备好了，他出来，然后就走了，被关进了监狱。这个监狱在一个河旁边，河里涨水时犯人们就泡在水里，叫水牢。接下来的几个月里消息很多，我后来才知道日本人希望父亲劝说当地的华人和日本人合作。另外，父亲捐献了很多的钱帮助抗日。所以日本人最后把他们杀害了。其实在战争中也是不应该杀害外交官的。

叶　蓉：那时有没有想过有可能会再见到父亲？

杨雪兰：我们一直生活在这样的希望里。直到战争结束，我们才知道，早在 1942 年 4 月份他们就已经遇害了。根据后来的一些调查，当地目击到这件事的农民讲，有七个人被带到田里，叫他们自己去挖埋他们的坑，挖好后就站在里面。日本人还给他们蒙上眼睛，我爸爸不要，睁着眼睛看着这些日本人。中枪后父亲没有死，他还用手指着他的心叫他们再打，就这么样死了。

叶　蓉：真是有气节的一位中国人。

杨雪兰：现在的南京雨花台还有他们七位烈士的墓，是合葬在一起的。战后我们一家人坐船到了美国，坐了 24 天，一条只能乘几百人的军舰上装了 3000 多人。

叶　蓉：就像一个难民船。

杨雪兰：在美国最早的生活非常艰苦，没有水我们自己打井，没有电我们用蜡烛，

没有面粉，什么东西都是米粉做的，很难吃。我记得母亲自己种菜，自己施肥。

叶　蓉：可能我们很多的观众不太清楚，您母亲不但是复旦的校花，当时在旧上海是非常有名的大美女，早年上海滩老九章绸缎庄的大小姐，您的外祖父严信厚是和胡雪岩一起做生意的，近现代非常有名的实业家。

杨雪兰：我母亲她是一个美女，她每一天都有一件新衣服，因为她家里就有几个裁缝。我是1979年才知道母亲是一个怎样的美女的。那是我第一次回国，我的姑父带我去看一个老朋友，很黑的很脏的一个老房子，夏天热得不得了，电扇都没有。一个老头儿自己扇着扇子，穿着背心短裤，我想他肯定在“文革”中吃了很多苦。姑父就介绍我，说这是杨雪兰，她是严幼韵的女儿。哦，忽然间他的脸慢慢地亮起来了，他说你是不是84的女儿啊？84是我母亲的车子的牌照号码。他们都知道她是84，爱丽丝，所以她的小名就是84，不认识，但是认识她的车子。她自己会开车子，也有个司机。老头儿说，她上学时我们一些男同学每一天在学校门口等她，希望她会过来，我们可以看见。

叶　蓉：这应该是上世纪20年代初了，半个多世纪过去了，一位老人还念念不忘。您母亲曾是这样的养尊处优，忽然有一天要她带着年幼的女儿踏上陌生的国度，她怎么开始自己的生活？

杨雪兰：当时正在筹备建立联合国，她认识一位外交官，她打电话问有没有一些工作可以做。这位朋友说，你是不可能工作的，要早上起来，晚上下班，你怎么会工作？后来她就进入联合国工作15年。我和姐姐有机会上好的学校，都是因为有她的工作。

叶　蓉：1958年，您母亲嫁给了有着“民国外交第一人”之称的顾维钧先生。在您的印象中，顾维钧是一个什么样的人？

杨雪兰：他和我们在一起时从来不讲政治，他是一个非常好玩的人。比如说他过生日，他会像儿童一样开那种Party。记得有一年我们请了小狗，他喜欢动物，这种小狗会表演的，他很高兴。但是每一年我们都要想到他要过生日了，我们就要在怎么好玩上动脑筋。

叶　蓉：他有没有和您谈过巴黎和会的事情？

杨雪兰：没有，这些事情他从来不讲的。他对我最有影响的就是，他不管和谁，跟高层的人跟低层的人他的态度总是一样的。他会和司机去谈话，跟餐馆里的服务员谈话，他没有架子的。

不做广告人，就做经理人

叶　蓉：我知道您当时进格雷广告公司的时候就是一个普通职员，但是当您离开的时候您已经是执行副总裁，您是怎么做到的？

杨雪兰：我在这个部门里头做得非常好，大家也都知道，可是每当我的老板调动或者升职后就会又来一个新的老板，后来不成功走掉了，会又来一个。我总是在下面。

叶　蓉：这就是看不见的天花板。

杨雪兰：对，我也没有想是什么原因，只觉得可能我的经验还不够。但有一天我的一个同事，他是一个副总裁，位置比较高。他就说，哎呀！我今天想介绍你做我们广告公司在广告学会的代表，对方说，你如果不是一个女性，你肯定是这个部门的领导。啊？我说因为我是女性，我就不能做这个领导，我真没想到。

叶　蓉：这才意识到是性别的原因。

杨雪兰：其实他是好心才会讲出来。所以后来老板还是一直在改改改，换换换，后来我索性就离开了。离开了大概一年吧，他们忽然打电话来，他们说又换了领导，又没有领导了，还是那个部门。他们说我们很久以前没有看清楚，但是现在我们发现你还是来做我们部门的领导比较好，你是最合适的人选。

叶　蓉：通用汽车的用人之道向来是进一个大学生就要工作一辈子，通用很少挖人，高层都是一步步做起，直到退休。但我听说保守的通用汽车为了挖你花了整整六年的时间？

杨雪兰：在做广告时我最擅长的就是汽车广告，后来也是运气，我做了一个公司的董事。有一次，我和同在一个公司做董事的通用公司高层一起乘车到机场。一路上我们就闲谈，我们谈汽车方面的事情就自然比较多一些，就会说到通用汽车销售方面的一些问题。后来他对我比较赏识吧。

叶　蓉：他赏识您哪一点？

杨雪兰：我说，通用汽车在营销上其实很少从顾客的角度出发考虑问题的，而且不改正。通用汽车目前最需要的是要谦虚，你要听你的用户的要求，而不是你的要求。你可能喜欢绿的，人家不喜欢绿的，他们要喜欢白的，你要听他们的，要不然你不会成功的。

叶　蓉：观众们可能不知道，在西方汽车制造业，这是男性独霸的决斗场，女性就是靠边站，根本或者说永远没有机会走上舞台的。

杨雪兰：对。

叶　蓉：但是您进入了这个领地，而且是干出了一番事业。在通用的历史上能够做到女性副总裁的，在 100 多年的历史中可能不多吧？您是其中的一位，而且是惟一的华人女性。

杨雪兰：到现在可能女性也不是很多吧。

叶　蓉：您刚才谈到人生梦想，如果做个外交官不可能了，那么就是为这个社会多做一些贡献。三年前退休后，我知道您现在可能还要忙。在美国有一个非常有名的百人委员会，像陈香梅、贝聿明、何大一、马友友、杨致远都是百人会的成员。您是百人会的发起人之一，能不能跟我们介绍一下创办的初衷？

杨雪兰：我们希望通过这样一个组织，能让美国人听到我们华人的声音。另外，我们可以帮助中美在文化艺术、教育交流方面做出一些工作。我们中国现在发展得这么快，美国也是一个非常发达的国家，但这两个国家的文化差距很大，一定要有一些沟通。如果中国不太了解美国，美国人也不太了解中国人，就会容易出问题。这个沟通我觉得是非常非常重要的，而艺术是没有国境、没有种族的。通过艺术的交流，两国人可以非常愉快地沟通。帕尔曼是一个例子，去年我们有一个叫艺术家周，我们不单单是做演出，大师班演出以外还有媒体，要让很多人看到。今年夏天我们准备让黄豆豆跟美国有名的舞蹈家一起合作演出，两国的孩子也可以互相学习。

主持人语　杨雪兰讲了些什么

录制杨雪兰访谈的第二天，我去了北京。在那儿碰到一位朋友，原来也是在通用工作的。听说我采访了杨雪兰，顿时，眼睛亮了起来。忙问：杨雪兰讲了些什么？她是怎么告诉你的？

听完了我的回答，他说：老太太是很厉害的。她一讲话，老外都没声音了。

杨雪兰是强硬的。不然的话，她怎能在向来是男人称雄的汽车制造王国立足，并身居领导高位。但她给我一种更为强烈的感觉，那就是：大家风范，贵气十足。在她的身上，流淌和交融着两股如此质地鲜明的血液；一个是相传了父亲外交家的风范，另一个是继承了母亲大户人家的贵气。

我们就看她在运作通用进入中国这一片段，莫不就像是一个优秀的外交家：研判是目光远大，合作是求大同存小异，处理是纲举目张。其间又挟着高贵，带着优雅。正是因为具有了内涵，高贵才有了力量；正是由于拥有了底气，优雅才更显风华。

王佳芬

岁　月

王佳芬　上海光明乳业股份有限公司　总裁

1951 年，生于上海。

1968 年，来到上海郊区星火农场，奉献了 22 年的青春年华。

1990 年，受命回城，担任上海市农场局工业处处长。

1992 年，来到光明乳业的前身——上海牛奶公司。对这个拥有 51 年历史的老公司进行了大刀阔斧的改革。光明牛奶由此走出上海，走向全国。

1996 年 10 月，上海市牛奶公司和香港上实控股公司各控股 50%，组建“上海光明乳业有限公司”。

2000 年 11 月，光明整体变更为上海光明乳业股份有限公司，王佳芬出任董事长兼总裁。

2002 年 8 月，公司在国内上市。如果说第一波改革还只是停留在自身体制方面的改造，那么走向全国市场、引进国际资本的第二波、第三波改革在王佳芬的推动下，以迅雷不及掩耳之势袭向光明。

目前，光明乳业位列中国乳业三强，形成南有光明，北有蒙牛、伊利的三足鼎立之势。

王佳芬现为全国人大代表，上海市政策咨询专家。

对　话　光明全国

变很苦，不变则没出路

叶　蓉：您个人跟光明的结缘开始于什么时候？

王佳芬：我 1992 年到上海牛奶公司，也就是现在的光明乳业。

叶　蓉：光明乳业的这个品牌有着 50 年的历史，牛奶公司是一个数十年被政府抱在怀里的老国企。您新官上任的时候就提出三年要让它大变样，这是为什么？

王佳芬：当时我面临的形式是这样的，一方面国外的奶粉全部进入上海的市场，我们光明原来要排队卖奶粉，警察维持秩序的局面不复存在了。那我们的奶粉卖给谁呢？如果说我们不去改变的话，我们马上就会有危机。另一方面，在新鲜牛奶方面，当时农场的很多奶牛场都自己去办乳品公司了，然后他就会跟我们抢夺上海的鲜奶市场。如果我们不改革，那么我们的市场份额也会被别人拿走，所以我就觉得当时这个情况你不改……

叶　蓉：就没有出路。

王佳芬：对，我们惟一的出路就是改变我们的机制，让我们变成一个能够在市场上去

竞争的一个公司。

叶　蓉：在一个很多观念都根深蒂固的大型老国企里，您的第一把火是从哪里开始烧的？

王佳芬：我当时应该说是最主要的一件事，就定下来我们要从一个行政性的公司变成一个市场化的主体公司。因为当时牛奶公司也是一个行政性的公司，我们下面有十个牧场，七八个工厂，每个厂都有自己的品牌，大家各自运转。我当时思考，在市场经济中，我们是整个集团整个公司变成一个航空母舰到市场上去拼搏呢？还是一厂二厂三厂变成一个个小的舢板去拼搏？我觉得做了一件非常重要的事情，就是以牛奶公司为主体，然后去整合我们的资源，养牛的专门养牛，做乳品的专门做乳品；然后按照市场的规律进行专业化分工，来保证我们全市消费者都能够喝到他们所要喝的产品，我觉得当时这样定位是很正确的。

叶　蓉：您当时是关闭了三厂和五厂，然后把旗下的九个品牌整合成一个光明的品牌，您的员工都理解您吗？

王佳芬：这个事情其实是一个蛮长的过程。我们分析了上海牛奶公司当时的很多品牌，我们觉得乳品二厂的光明品牌当时最叫得响，我们就提倡我们在整个公司都用光明这个品牌，当时我记得很清楚，我们乳品三厂是沪光牌，他说我的沪光牌是国家银质奖，我为什么要用你的光明牌？

叶　蓉：还有内部的门户之见。

王佳芬：二厂也说凭什么给三厂用啊，我的光明是我二厂这么多年来心血的积累，给你用了以后质量给搞砸了，我二厂人的饭怎么吃啊。他们两家吵架，后来我就把两个厂长都找过来了，我们就把规矩立完，在市场竞争中我们公司统一了必须用光明品牌，那么你就用，第二你用光明牌必须按照二厂的质量，二厂派质量经理到那边去把关。

市场动了大家的奶酪

叶　蓉：国企改革会碰到两个门槛：一个可能就是资金的来源，你要经营，要引进先进的流水线，要进行资源的重新分配，利益的重新划分；还有一个就是人员的调整。

王佳芬：正好当时上海在进行大的改革，我一看，我们有好几个牧场都在市中心，当时政府都把它规划掉了。比如说十一牧场就是今天的徐家汇金融区，政府叫我搬迁，然后给我一笔钱。后来，我想政府给我的钱我自己办一个牧场还不够，我还有好几个牧场我能不能自己来开发呢。所以我当时把上海规划局规划

院都请到我们公司，我们就提出一个口号，你规划我开发。这样，我就把第二牧场、第八牧场、第六牧场三个牧场，大概有 600 多亩土地的房地产的开发权拿到手里了。我就用房地产开发的资金来进行我们主营业务的技术改造，然后还用一部分钱发展三产，把牧场多余的劳动力就转移到发展第三产业上。我进行这样一个内部的大的结构调整，我觉得大概经过三五年的努力，我们的主业就迅速发展起来，员工就分流到主业，分流到第三产业，然后那个牧场变成房地产，这样一个产业结构的大调整在一个公司的范围内开展起来了。

叶　蓉：可是也有员工说王总很狠心。

王佳芬：是的，但我也跟他们讲，我尽早地告诉你，你不合适这里，你还有机会去找更好更合适你的工作。如果你永远不知道，一直这么混混沌沌地在岗位上，等到你年纪大了你怎么办？我觉得我对你最负责任的就是告诉你，你这里不合格，你应该去做什么。你一定要想办法去找到你合适的地方。不然，当真的有一天被淘汰的时候，一点自救的能力都没有。

让全国一片光明

叶　蓉：1996 年，香港的上实集团携带 2.4 亿的资金开始跟光明进行合作。您想，您手里握着上海光明 2.4 亿的这样一个资产规模，然后再加上 2.4 亿的资金，要拿到全国乳品老大，几乎可以说是唾手可得。您当时是不是雄心勃勃，“全国一片光明”是不是也就是从那个时候提出来的？

王佳芬：其实“全国一片光明”绝对不是我提的。因为我们这个行业在过去的几十年里都是地方乳品公司，没有人走出自己的地方，因为地方经济也画地为牢。所以，当我们光明提出做全国市场的时候，其实对我们行业来说，很多人都是蛮反感的，他们是蛮讽刺我地说，“光明对吗，你们是不是要全国一片光明？”

叶　蓉：是这么传出来的。

王佳芬：最开始的这句话是这么说出来的。后来我就顺着说了。

叶　蓉：但跟上实的这个合作真的叫如虎添翼，您当时是不是觉得真的要开足了马力准备全国市场一片铺开。

王佳芬：我觉得上海实业引进的资金不仅仅是 2.4 亿资金本身，最重要的是我们在找一条国有企业深化改革的制度之路，我自己前一阶段的时候是抱着这样的想法，我觉得一定要把国有企业搞好，我是为这样一个目标在努力。到了 1996 年这个时候，我觉得正好上海实业有这个资金可能嘛，我觉得如果我

们这样一个竞争性的国有企业，又是一般的消费品，快速消费品。如果有国际的资本能够进入的话，那么我觉得对我们这个行业，对国有企业的发展来讲，一定是有好处的，其实带动国际资本进来的是后面的制度的变化，是一种体制的变化，是为资本打工，那么资本的本性是要增值，所以他就充分暴露他的本性了。就说你拿了 2.4 亿的钱，你必须有资金的回报，我记得当时我们 11 月份签约，然后接下就是作明年的预算了，然后老板就给我提出来了，我们给你的资金按照香港市场的要求必须有 12% 的投资回报，当时我们 2.4 亿净上市的时候只有 2000 多万利润，然后 2.4 亿加 2.4 亿就变成 4.8 亿了，12% 的回报率就是 5800 万的利润。

叶　蓉：您当时意识到这个任务很重，压力很大吗？

王佳芬：我当时觉得 12%，5800 万，老板这么说我就这么做吧，当时我还不那么强烈地感觉到这个压力有多重，这个要求有多高。我对当时怎么做到这些，我觉得自己的认识还不是特别的足，我也是在实践中慢慢去理解这件事的难度。

叶　蓉：难度，你意识到难度了？

王佳芬：其实我第一年 7 月 1 号的时候，也就是说半年过去了，我们只做了 1800 万。我就觉得有压力了，特别是那年正好是香港回归，上海实业把我们这些他投资的公司的原来的国企老总都请到香港去参加香港回归，一方面我们觉得特别荣幸，受到老板特别的尊重，老板老说你们是为我们创造财富的人，你们是为我们创造价值的人；但一方面我时间过半任务没过半，我就特别有压力，我想怎么办？当时他们所有给我们的教育就是说，要为老板创造价值。资本市场就是这么残酷，资本市场上钱多得不得了。但问题是你能不能让资本增值，如果你能够让资本增值那钱是无穷无尽的，所以我就一直在慢慢理解，就是说市场经济的规律、企业的本质是什么，怎么去真正地理解你要为资本创造价值。我觉得，这几年如果说我自己有点进步的话，那就是我对这些问题的认识我觉得越来越深刻越来越全面，越来越能够知道自己怎么去把握它。

叶　蓉：那么这些年——从 1996 年开始到现在——这个资本的回报率大概有多少？

王佳芬：我们从 1996 年开始，每一年资本回报率都提高，2002 年我们有 30% 的投资回报率。

我的青春　我的农场

叶　蓉：您的父母曾经对您有一个评价说："佳芬从小就像一块海绵一样，喜欢吸收很

多新鲜的东西。”

王佳芬：我小的时候是蛮随和的一个人，领导让我干什么我就干什么，然后我干什么就想把什么干到最好。我 17 岁就到了上海奉贤星火农场的五七连队当了一名战士。

叶　蓉：我看过您的一个履历介绍，第二年就是班长，然后是排长、连长……到了 24 岁的时候就已经成为管理着 20000 人的农场党委副书记了。我现在想想，24 岁的年轻女孩子怎么去管理这么多的人——20000 多人！这个数字是蛮惊人的，您当时是怎么做到的？

王佳芬：我就很简单，干什么都想干到最好。当时农场都是知青，我卖力，我热情。然后领导看看我本质又好，就提拔我了。

叶　蓉：当时说您是星火农场里非常有名的铁姑娘。

王佳芬：我是体力也蛮好，也很努力。

叶　蓉：今天的人对铁姑娘好像没有太多的感觉，但是生活在那个火热年代有过这样一个经历的人对铁姑娘还是有很深的印象的。您跟您先生是在那会儿认识的？

王佳芬：先生是跟我一个农场，同一天进农场，到同一个连队，应该说我们是革命的战友。

叶　蓉：那开始谈恋爱是什么时候？

王佳芬：谈恋爱我们也没有怎么认真地谈过，只是我们觉得对彼此都有好感吧，然后好像就顺理成章地成为了好朋友，后来就结婚了。我们大概是 1977 年结了婚，然后有一个儿子。

叶　蓉：您在农场里跟您先生认识的时候，现在大家回过头来，他有没有跟您讲过，外界评价您是铁姑娘，但在他眼里面那个时候的您是个什么样的形象？

王佳芬：他写一封信给我的时候说我特别的善良，然后就说特别喜欢学习，对老人对父母特别地爱。

叶　蓉：这封信是当时追求您的第一封情书，您现在还留着吗？

王佳芬：还留着。

叶　蓉：当时接到这个信的时候，您其实心里面已经有他了，还是您收到这个信的时候，才觉得原来有这样一个人？

王佳芬：我就已经感觉到他在小的地方都对我特别关心，比如说我当时是连队的党支部书记，我在做报告的时候，他会帮我递一杯茶。我们去开河是很苦很苦的，回到家里他会帮我准备点东西，帮我准备点药，他怕我会感冒。我就觉得他特别地关心我，我就想肯定是他对我有意思了。

叶　蓉：您觉得当时这就是爱情吗？

王佳芬：当时我们爱情的话从来不说的，只是感觉到他对我蛮好的，他也是当时连队的副连长，也是连队干部，也是个很好的人。所以我们就谈得来，就多谈谈。后来连队也很忙，回上海的机会也很少；所以就没有什么浪漫史，都是在谈革命工作当中志同道合走到一起。

叶　蓉：现在回过头来看这段火热的青春，这段共同在战天斗地的环境下建立的感情，您刚才说没有浪漫的事，但是刚才听您讲您的家庭又非常的其乐融融。

王佳芬：我非常非常喜欢我的先生。他是一个非常非常聪明，又非常善良，又非常热心帮助别人的人。他写得一手好字，一手好文章，是一个才华横溢的人。

叶　蓉：如果说在17岁的时候就到农场去开始自己火热的青春的话，而且在仕途上一直是进展得很顺利，很快就做了一个领导工作，当时您有没有描绘过自己的一个人生蓝图？在农场的时候，您觉得自己以后会走一条什么样的路？

王佳芬：其实我还是蛮简单的一个人。到农场以后，后来从很早就开始每年都有上调，每年都有名额可以回上海，到后来回上海的人越来越多；农场的领导做我们的工作，希望我们能扎根农场，留在农场。当时我的母亲父亲也非常希望我能够回上海，当时我自己就想，农场也非常需要有人去建设，你不留他不留谁留？那么就我留吧。我就想我应该安心在农场里，不然那么多知青谁去管理呢？所以我是蛮认真地留在农场里了。1979年以后，我们国家的中心工作转到搞经济建设上来，我也在反思自己，下乡十年，到底这条路走得对不对？

叶　蓉：是什么样的事情让您开始反省自己所走过的路？

王佳芬：我印象最深刻的是我那次看到《解放日报》的头版，当时登了一个叫赵南魏的，他上山下乡没有去，然后就考进复旦的研究生。

叶　蓉：那十年没有浪费掉，一直在学习。

王佳芬：在读书。然后恢复高考以后一下子就考进了复旦大学的研究生，拿了这篇报纸我真是久久不能平静。我想，上山下乡我去了十年，一直在战天斗地，我一直以为我的路走得是正确的。我觉得我今天不得不想一想我到底走对还是走错。1979年的那场反思其实是对我的人生的回顾，重新的思考，应该说是非常深刻的反思。

叶　蓉：自己一直相信的一些东西，一直觉得我很努力很认真很听话地在走这条路，现在人家告诉你这可能错了。

王佳芬：我觉得也不是错，这就是历史，每个人都是历史的产物。我自己觉得虽然失去

了当时最好的读书的时机，但是我也得到了另外很多的东西，这些东西也让我终生受益。比如说我在农场那么艰苦的工作带来我的那种品质，吃苦耐劳的精神，然后我们那种战胜困难，在任何情况下都坚定向前的毅力；我觉得这是我受益一辈子的，这就是历史，这就是人生。如果说我能够把这个经历变成我的财富，那么我也是一个很幸福的人。

叶　蓉：我最开始看了很多您的资料，我觉得您非常干练但是亲切不足，但是跟您一接触我觉得您非常率真，非常纯真，让人拉近距离感。

王佳芬：我到40多岁的时候很多同事都还说，你怎么那么善良啊，你怎么那么幼稚啊？

叶　蓉：为什么用幼稚这个词？

王佳芬：有的时候我近乎幼稚，率真的幼稚，把事情看得那么简单，不那么圆滑，老练，不会捉弄别人。总之很善良地对待每一个人，很真诚地对待每一个人。

叶　蓉：知道您经常爱做登山的梦，然后您的先生就说这就是您的命，一辈子向上攀登，从不停歇。刚才听了您对自己的一个反省和总结，发现您真的就是这样，心中永远怀着一个远大的目标，脚踏实地永远向上攀登。那么在这结束采访的时候，我们也祝愿您高举着光明的火炬不断前行。

主持人语　永葆优秀

王佳芬留给我最深的印象，竟然是这样的两个：年龄与性别。过去在农场战天斗地，她是铁姑娘；今天搏击商场，她是女强人。

一个人要永葆优秀，要始终走在社会的最前列，的确是艰难的。要做到这一点，前提就是对你所不满意的现状不认命、不死心，坚信用自己的力量就能够改变一切，相信命运的拐点将会在明天出现。

王佳芬的故事，就是对此的一个最好注脚。我们虽然不能像她那样发挥到一个极至，但至少我们要做到尽力。不要抱怨，不管在任何时候、任何地方，都会有可抱怨的东西，但抱怨只会令你远离优秀，到头来，就连及格也危险。

靳羽西

岁　月

靳羽西　靳羽西化妆品有限公司　创始人

生于中国桂林。父亲靳永年，岭南画派名画家。

4 岁开始学习芭蕾舞和钢琴。

毕业于夏威夷杨伯翰大学，获音乐硕士学位。

1978 年，开始制作每周播出的系列片《看东方》成为第一个将东西方联系起来的电视记者。

1984 年 12 月，获中国政府邀请制作《世界各地》节目，中国惟一的全国最大电视网中央电视台的屏幕上首次出现由美国人制作并主持的节目。

1992 年，创办羽西化妆品有限公司，品牌认知率达 95%。

2004 年 1 月，彻底退出化妆品行业，同意将羽西品牌所属权全权转让给欧莱雅公司；同月，新书《魅力自造》由上海世纪出版集团上海人民出版社出版。

对　话　精彩的女人有品牌

我是最不懂生意的人

叶　蓉：我第一次见到您，是 1984、1985 年的时候。我那会儿还是一个初中生，在

电视里，我看到您好像是坐在一艘船上，标志性的童花头，穿着非常艳丽的服装，然后在那儿娓娓道来。我觉得跟我们同样肤色的女性能够装扮得这样漂亮，然后可以这样做电视，我觉得当时是打开了中国人看世界的一扇窗。

靳羽西：你刚才说的衣服和打扮，中间有个很有趣的故事。我们 1986 年做的这套节目，是中国第一个不是中国人制作的节目。我记得当时我给艾知生（时任广电部部长）看样带的时候，他同我说："羽西，你三个节目都做得特别好，内容很精彩；但是我想请问你，为什么你的着装打扮这么中国化？"我当时什么都没有打扮，也不敢用化妆品，因为当时所有的主持人都非常素净。我当时很怕有差错，就自己把自己打扮成这个样子。他说我不愿意你这样做，我愿意看你在外国做电视节目的形象，我要你做同样的节目给我们看。因为他的要求，所以我就打扮得好像我在外国做节目一模一样。我在中央电视台做节目有这个经历，我就知道中国真的要改革开放了。连电视都开放的话，其他地方也一定会开放。

叶　蓉：您把以您的名字命名的化妆品牌出让了，是不是你现在空闲的时间多了，不用再去经营打造一个品牌了？

靳羽西：不是的，因为我还是欧莱雅的副主席，就是专门负责管理羽西品牌的。他们非常愿意我继续同他们一起工作，我也非常非常愿意把这个品牌给他们做。因为他们知道怎么样维护品牌，创立品牌，发展品牌。他们说要把这个品牌作

为欧莱雅15个国际品牌之一，这个是我这么多年来一个最大的梦想。我当时想做化妆品的一个原因，就是想把一个中国的品牌做成世界的品牌。因为我发现在中国化妆品行业里面，还没有一个世界级的品牌。为什么化妆品一定是香奈儿啊，或者是雅顿这些外国女人的名字呢，为什么不能够是羽西呢？

叶　蓉：但是您的身份发生了一个变化。以前是品牌的所有者，现在可能是经营的参与者。

靳羽西：我的长处不是在于经营，我是最不懂得经营的人，我是最不懂生意的人，而且我是最不懂理财的人。理我自己的财也许我知道怎么做，你要我管这个比如说税务的问题，我很惭愧地跟你说，我真的是没有这个才能。

叶　蓉：我觉得您通过十来年的一个发展，也实现了刚才您的一个梦想，也就是把中国的一个品牌，真正推向世界。进行了如此完美的一个运作之后，您是怎么奖励自己的？

靳羽西：全世界最大的化妆品公司要收购羽西，本身这个意义就蛮大的，对我来说已经是个奖励了。我准备拿一部分钱来建立好多小学，这个对我来说很有意义，对我来说是个奖励。第一个学校应该是在桂林，我的老家。

学习，女人的人生才精彩

叶　蓉：我们在采访时从您的助手那里了解到一个小小的事情：为了节约3000块美金，您从美国飞回中国的时候，选择了那种需要转机的机票，多飞了五个小时。我在想好像这么爱美，这么爱惜自己的一个女性，会去吃这个苦；并且对于您来说，这3000美金不是一个大数目，为什么会有这样一个选择？

靳羽西：怎么用钱应该是有一个原则的，有的时候我宁愿把这个钱送给一些需要这个钱的人。如果你认识我的助理你就问问他，我这个人永远都不会买一些好贵的洋酒喝。因为1000块钱的洋酒就太过浪费了，喝完了以后对我一点都没有好处；我宁愿把这个钱送给一个需要钱的学生去念书。

叶　蓉：您刚刚说您没有经商脑子，但你的个人的理财观非常的好。

靳羽西：我妈妈教我的。我妈妈是非常能干的、很懂理财的一个女人。

叶　蓉：您是多大的时候到了美国？

靳羽西：我16岁去美国，但是当时是我自己要求我父母亲，允许我从香港搬到美国的。当时我开始念大学了。

叶　蓉：选美比赛是发生在那个时候的事情吗？

靳羽西：19 岁，当时也不是我自己去的，我记得当时是学校有一个学生投票活动，要投一个人代表学校参加选美的活动，当时糊里糊涂把我选出来。我就糊里糊涂地去了。

叶　蓉：我想在 19 岁，花样年华的这样一个时光，有人说你是最漂亮的女孩子，这是对一个女性自信心的一个肯定。

靳羽西：当时“漂亮”这两个字根本就没有想过。因为从小我爸爸妈妈没有鼓励我们要做漂亮的女孩子。我爸爸妈妈鼓励我，做一个多才多艺的女孩子，做有用的有价值的一个人。我在美国住了这么多年，我发现美国的父母亲，常常告诉他们的女儿：好漂亮的女孩子，Oh my beautiful darling，A beautiful girl，东方人接受不了。比如说，犹太人女孩子的鼻子不太好的话，15 岁就把鼻子改了，改得小一点，就这样子，对外表的美特别注重。我到 19 岁的时候都不是特别在意这个。去选美的时候，是第一次学了怎么用化妆品，怎么样在台上走路，怎么样回答问题，这些都是当时选美学到的东西，对我来说也是很有启发的一个经验。

叶　蓉：那么这次选美的成功，是不是对您以后的道路，有一点预示作用呢？注定您这一生好像都要跟美有关系。

靳羽西：我想如果你知道，你自己能够把你自己打扮得比你自己更漂亮的话，这是一个工具，也是一个学问，是给你自信心的一个方法。Why not，为什么不学。一个现代女人能够学到的就应该去学，人生才会很精彩。

与电视结缘

靳羽西：我是一个人去美国夏威夷念大学的。当时好惨，才 16 岁，但是我自己想去，我自己愿意去，愿意经历新的东西。后来又是我自己说要去纽约，因为我感觉每一个年轻人，都应该去全世界最大的都市，我就去了。那么在纽约做什么呢，刚去的时候就惨了，又没有身份，又没有钱，我当时只拿着 150 美元去纽约，我以为在纽约只是去旅行一两个礼拜。开始的时候什么都没有的，又不认识人，又没有钱，又没有身份，又没有学历。当时拿的学历是音乐的学位，音乐的学位用来做什么呢，可以教别人弹钢琴，当时开始的时候做过几个工作，但是对我来说，无论我做什么工作，我都在里面学了好多东西。

叶　蓉：这个阶段持续了多久？

靳羽西：不是很久，大约两年左右吧。有很多事情开始是非常困难的。因为没有身份，很难找到非常好的工作，而且我自己又没有什么才能。后来我妹妹来到美国

以后，我们就做一个进出口的公司，做贸易。后来我觉得这个工作我没有激情，也没有才能，所以我就没有再做。后来我就做了一个义务的主持人，从这个义务的主持人变成专业的主持人，就是这样的一个过程。

叶　蓉：您指的“义务”是指没有薪水做兼职？

靳羽西：对。当时我的朋友想开一个电视台，但她没有钱开。她说羽西我找你帮帮我忙，做一个义务的主持人，就是这样做起来的。当时我就想学很多新东西，就来尝试一下，后来才知道我真的很喜欢它。并且我发现媒介真的能够改变很多很多东西，而且也能认识很多有趣的人，是很不错的一个工作。

叶　蓉：《世界各地》这个电视纪录片好像是您个人投资的？

靳羽西：当时因为中央电视台不是很有钱，而且也没有商业性广告播放；所以我一定要去拉赞助商赞助这个节目，不然的话这个节目就不能够做。我去了十八九个国家拍摄。你知道吗，你现在做这个节目是访谈的节目，访谈的节目有一个棚，这个什么都能够控制住。但是如果你出外景拍外景，比如说去了希腊或者是埃及这些地方，基本上没有人说中文，也没有人说英文，就是说你也有语言的障碍，有的时候有天气的障碍，费用又非常高，整个过程都是非常非常困难的。

叶　蓉：是不是您的一个社交能力在这个时候就展现出来了？

靳羽西：是的是的。我们的班子是非常小的，所以我什么都要做，拉广告是我，主持又是我，老板付钱又是我，登记行李又是我，都是我了。跑了那么多国家，又要去经营这个节目，甚至要让它顺利地播出，真的是一个非常锻炼人的事情。但是当时我还是蛮年轻的嘛，我可以接受这种锻炼，我可以接受这种风险，我可以接受这种所谓投资。投资什么意思，就是时间的投资、精神的投资、感情的投资，因为我是年轻的。

叶　蓉：您怎么知道这个节目一定会成功？

靳羽西：我不知道。

叶　蓉：您不知道？

靳羽西：我只知道一件事，我要尽我所能去做这个节目，因为对我来说，应该是个很有意义的节目。你想想作为一个美籍华人，能够有个机会帮助祖国改革开放，能够给中国的观众，一个这么了不起的窗口，中央电视台给我这个机会，它不是给我的人生增添了很大的价值吗？这个是很难得的机会，但是在决定做这件事情的时候，没有人给你打保票。你羽西会通过这个节目走红，而且有这么高的知名度，但是世界上没有事可以保票的，没有事可以给你一个保障说你一定成功。当时我只可以答应我自己，I ll

try my very best，我只可以尽我所有的一切一切的能力，去做这个工作。我用了四年的时间做一套电视节目，在这四年的时间里，我没有任何私人的时间，因为当时我还要做一套节目给美国看。美国的节目就是我的一些收入的来源，不然的话，我怎么靠这个节目吃饭呢？我做的不是慈善事业，还要维持我自己的生活。

叶　蓉：那会儿您找到的赞助商，其实也是中央电视台第一批商业广告的客户。我们知道其中就有雀巢咖啡。

靳羽西：啊，你真的做了功课了。有雀巢咖啡，有可口可乐，有 P&G 宝洁公司。我好不容易拉到宝洁公司这个大客户的时候，马上很高兴地发传真告诉当时中央电视台说，我拉到了这个 P&G。可是中央电视台给我的回应是不能播这个广告，他们都不知道谁是 P&G。因为英文“ Procter and Gamble ”中 gamble 这个字意思就是“ 赌博 ”，会有歧义。他们就说对不起，我们中国不允许你播这样一个广告，因为中国不允许赌博。其实这样一件小事情，也看到沟通的重要性，这个是最大的一个问题，为什么电视这么重要，因为通过电视有很多人的观念都改变了，他能了解很多他们以前不知道的东西；这个就是我感觉做媒介的人最重要的一个使命。

羽西，一个品牌的创立

叶　蓉：什么时候有这个想法，要以自己的名字推出化妆品牌？而且把自己的形象，作为这样一个品牌的商标？

靳羽西：是这样的，1990 年的时候我刚结婚，当时我来到中国度蜜月，田纪云副总理请我和我的先生吃饭。他当时跟我说，如果你能够这个时候过来做生意的话，机会是很好的。你老公是一个企业家。你为什么不来中国做生意？当时我感觉到这个意见非常有趣，我从来没有想过。后来在饭店的时候，我的先生跟我说，如果你真的在中国投资的话，你想做什么？当时我就想到化妆品中没有一个中国的牌子，中国人也很少用化妆品，我想这个市场应该是很大的。我跟我的老公说，全世界都找不到为我们亚洲人设计的化妆品。当时我就想做化妆品，就是这个原因。

叶　蓉：我知道您曾经把羽西这个品牌，作为您跟您以前的先生的一种爱的表现、一种纪念，为什么您舍得把它出售呢？

靳羽西：因为我的婚姻都没有了。对我来说同他完全没有关联了。出售原因有很多的，因为我感觉到我一个人，绝对不可能做很多的事；我应该请一些非常有能力的，非常有经验的跨国的公司，去实现我的梦想，更快一点展开。

叶　蓉：您跟您以前的先生结合的时候，是因为爱。他也是美国商界的一个精英，自己的生意做得非常好，您为什么不安安心心在家当一个全职太太，不愿意放弃自己的事业？

靳羽西：NO，当时是我们两个人一起决定做这个企业的，是他鼓励我做的。

叶　蓉：那他当时意识到，您会频繁地在中美之间飞来飞去，会很少有时间陪他？

靳羽西：我相信他当时是没有意识到在中国做生意会碰到这么多的困难。

叶　蓉：那么婚姻的这次触礁你认为是一个失败吗？

靳羽西：NO，要离婚了，这个看起来是个失败，但是我感觉到不是失败，首先我从中学到很多东西。我有一本书叫《魅力自造》就是怎么做一个美丽的健康的成功的女性，里面有一集就是谈到男女应该用什么方式来相处才能成功。我不成功的地方我希望同你们分享，我学到好多东西；而且最关键就是我要问我自己，离婚以后的我，是快乐的吗？我的回答是很快乐。我要问他离婚后的他很快乐吗？我可以说他很快乐，他没有负担，没有负担就是不需要飞来飞去，从美国来到中国。所以说，这个决定就是正确的，非常正确，非常正确，而且缘分已经到底了。

叶　蓉：我曾经看过一个电视新闻，您带着工商的一些执法人员去打假，那个小的摊贩那儿有一大堆有完全一样标志的口红，您当时就像是有理都说不清，说这这这，他们是假冒的，然后一个非常凶的人就夺过来说，您不要管这个事情。您当时是一种什么样的心情。

靳羽西：这个是小店，如果你们去小店买东西的话，是会买到一些坏的东西，不对的东西。使我最不高兴的还是另外一件事，就是关于出版的问题，我这个名字是“羽西”，如果你加个“草头字”就是“羽茜”，我出了一本书叫做《魅力何来》这个“羽茜”马上出一本书，叫《气质何来》我现在出了一本书叫《魅力自造》这个“羽茜”马上出一本书叫《气质自造》有这么明目张胆吗？！

叶　蓉：里面内容图片一样吗？

靳羽西：当然不是我的图片，也不是我的内容，这个《气质自造》用了好多穿泳装的照片，特别不好看。但是我到书城去签字的时候，居然有人拿这些书来到我面前要我签，他们以为“羽茜”也可以念成“羽西”的，就是我，对我来说是更恶心了。为什么这个是很恶心呢？原因就是因为我感觉到，这是个负责任的问题；如果他认为这本书是我的的话，对我来说是最大的侮辱。It s insult to me. 好多人上当啊，我最恨的就是这种人。

叶　蓉：刚才我们聊了很多关于您的故事，您的经历，那回过头来看，您觉得自己是成功的吗？

靳羽西：我感觉我还蛮成功的。也许你认为的我的成功，第一因为我有名；第二是因为我有钱，对不对？这是你以为，是旁观者的一些想法。这两个原因都不是。我感觉到我成功的原因，是因为我是很快乐的人，我是很乐观的一个人，我做的一切的一切，对我来说使我的人生是有意义的。我从来没有因为我自己得意，说过任何的谎言，任何的夸张的话，骗过任何人的钱，做过不正当的不守法的事，我的一切的一切有目共睹，是我很辛苦地从零做起的，从这个角度来说，我评价我自己是个很成功的人。

叶　蓉：可能在别人的眼中，羽西她在一个合适的时候，做了一件合适的事情，于是她有名，然后在另外一个合适的时候她把这个名转化成为了一种产品，这个产品给她带来了源源不断的财富，这可能是一般人对您的一个片面的解读。我想可能现在您做的一些事情，要写的一些东西，就是想告诉人们，真正的靳羽西是个什么样的人，真正的财富是什么，对吗？

靳羽西：真正的财富就是我刚才说的。如果你到死的一天，别人认为你这个人很清白、很高尚、很有思维，真正是一个为了别人做了很多好事的一个人，那你这辈子就活得精彩了。

主持人语　浓妆艳抹也相宜

与靳羽西一路谈下来，觉得她比印象中的可爱。

以前，认为她太浓妆艳抹，包括穿着。我至今仍然记得，在十多岁时看她主持的电视节目，靳羽西画着两个黑黑的眼圈，有点熊猫的模样。与她聊到最后，眼里的浓妆艳抹变了，不仅觉得蛮好，自己也生出跃跃欲试的念头。

对于一个人印象的改变，或是由于其外观，或是出自其内在。往往是内在元素所产生的改变力量，要大于外观发生的某些变化。

就靳羽西而言，她改变我印象的内在元素就是率真而不矫情；她的那番浓妆艳抹，倒使她率真的性情添了些许可爱来。除此之外，我们记着她的贡献：她的《看东方》拓展了中国人的视野，她的羽西化妆品改变了中国人的化妆观和化妆的实践。

梁凤仪

岁　月

梁凤仪　作家

1949 年 1 月，生于香港一个金融世家，原籍广东新会。

1965 年，父亲梁卓的黄金股票生意一落千丈，家道忽然中落，只靠永亨银行的一份工作维持家计。

1968 年至 1972 年，还在读大学的梁凤仪便为丽的电视台写作电视长篇话剧，以赚取零用。她总共写了 60 个电视剧本，并深受当时的电视台总监和编导器重。

1972 年，跟随赴英国攻读博士学位的丈夫，以陪读身份前往伦敦，并做了两年纯粹的家庭主妇。

1974 年，何文汇赴美国威斯康星大学，梁凤仪再次随行。为了生活，梁凤仪曾在弗吉尼亚州一家餐馆做了近一年侍应生，但生活还是很窘迫。

1975 年至 1976 年，返港出任佳艺电视台制作人及编剧，她编剧监制的连续剧《雌雄金刚》成为该电视台的第一个有广告客户（SONY）赞助的节目。这对当时正处于奋斗期的佳艺电视无疑是一支具有鼓舞性的强心针，也是梁凤仪在工作上屡创奇迹的开端。

1978 年，成立了香港第一家“菲佣介绍公司”，在当时引起轰动，此番创业奇迹也引起了“香港金融巨子”新鸿基创始人冯景禧关注。

1980 年，冯景禧亲自向梁凤仪发出邀请，聘请她主管该公司的公关及广告业务。从此，梁凤仪踏入了香港财经界。

1983 年，被香港中文大学研究院录取为博士研究生，以两年时间完成了长达 36 万字的博士论文《晚清通俗小说对新思潮的传播功能》获该校颁发的哲学博士学位。

1984 年，梁凤仪的父亲去世，同时，她也与前夫何文汇正式离婚。

1985 年，香港联合交易所邀请梁凤仪回港创立国际事务部门，随后，又任行政总监。

1986 年至 1988 年，梁凤仪开始在香港的报纸上写专栏，以纯粹业余身份从事写作。金庸先生在看了梁凤仪的一些自娱而作的散文后，安排她在《明报》写每日专栏，且为她的专栏起了个很有意义的名字“勤 + 缘。”

1989 年，发表第一部小说《尽在不言中》从此她便开始以一种令人难以置信的速度，以近乎批量生产的方式，有系统地创作起她的“财经系列小说。”

1990 年间，她一口气推出了《醉红尘》等 6 部长篇小说，在内地刮起了一阵梁旋风。”

1991 年，创办“勤+ 缘”出版社。并在一年半以后，收回了“八位数字”的投资，一跃而成为香港 3 家营业额最高的出版社之一。

1991 年，获得了香港政府市政局与香港艺术家联盟联合主办的作家年奖。

1992 年，香港最具规模的市场统计调查机构 SRH 宣布，全港书店公认梁凤仪是最受欢迎的三大作家之一。

1995 年 12 月，梁凤仪迎来了她生命中的“第二春”，相爱多年的挚友黄宜弘先生

从此正式走进了她的生活。

2004 年 6 月，梁凤仪作为最大股东的“勤 + 缘媒体服务公司”在香港联交所成功上市，李嘉诚、李兆基、何鸿燊等超级富豪的入股，更是震动了整个港岛，一时间，超额认购达到了 86 倍。

对　话　书写传奇的女人

生命方程式“勤+ 缘”

叶　蓉：作为华人世界最富有的女作家，很多人会惊讶您的商人身份。其实，您的“勤+缘媒体服务公司”今年上半年已经在香港联交所成功上市，如果我没记错的话，“勤+ 缘”应该是很多年前您在《明报》的一个专栏的名称，为什么您对这个名字如此情有独钟，以至于延用到自己创办的企业？

梁凤仪：说起这个名字，首先得感谢金庸先生了，当年是他给了我一个在《明报》写专栏的机会，就连这个名字都是他给我起的！也许，他感觉这两个字很适合我的作风，我的确也是蛮勤奋的，在创作《归航》的时候，我一天最多可以写 25000 多个字。而且都是手写的。我不会用电脑的。但是这一切的特长、勤奋，必须加上机缘才可能会成功，所以，我一直认为“勤+ 缘”就是我做人做事的一个方程式。

叶　蓉：其实，我知道您不光在写作上很勤奋，在经商上，也是非常卖力的。同时，在不同的场合，您都表示过您并不是特别认同自己这个作家的身份，这是为什么？

梁凤仪：因为从我第一天开始写作的时候，就没有放弃我商业领域的工作，我从来都是一个商人，只不过我运气好，我的副业——写作给我带来了很多的名气。说我是作家，我很惭愧，我真的还不能成家。我只是写了一大堆小说而已。最近七八年，我已经没有再写小说了。我全力以赴地发展我的事业，直到今天公司上市，我发现我还不能休息。

叶　蓉：是不是因为长期从商的缘故，以至于有人评价您的小说有一种批量生产的模式在里面。那么在您自己的心目中，您的小说究竟是一件产品还是一部文学创作？

梁凤仪：其实，对一个系列作品的作者来说，一定是有一种模式的，没法跳出来的，古龙、高杨，你觉得他们不是在一个模式里面吗？差不多的！其实你现在认识了我，你跟我谈了一个小时，你再回过头看一本我的小说，你会觉得那个女

主人公真的和我差不多。因为我最熟悉的，我最认同的东西，就是女主角的思想！一个作家要是他不喜欢红色，就永远不会下了笔去形容一个美女穿着红色衣裙，一定不会的，因为他不认同。

叶　蓉：很奇怪您既然自己那么不认同自己作家的身份，而且也知道自己在重复自己的创作模式，却又偏偏写了那么多文字？

梁凤仪：1985 年前后，由于我正在撰写我的博士论文，是有关晚清历史方面的研究。在研究过程中，我发现那个时代的很多小说提供了我很多思考的线索，所以我就在想，面对一个即将面临回归的香港，面对这样一个特殊的大时代，我能不能为后人留下一些东西呢？我写得差不要紧，但是只要我写出来，哪怕梁凤仪死了好多年以后，后人想要研究香港回归的历程，很有可能这些小说就是一份资料，就是一份宝贵的历史资料。人们会去研究为什么有一个女人会写这种小说，为什么这个女人写的小说当中会有这样的感受，我觉得这个工作值得我去做。

叶　蓉：所以你看，凡事还是有机缘在里面，如果没有当年的博士论文，也就没有那么多的梁凤仪小说和电视剧！

梁凤仪：对！对！太对了！90 年代中后期，我发现很多人在改编我的小说，拍成电影、电视剧，为什么拍我的电视剧呢？其实并不是我写得怎么好，而是这一类的题材有市场，有市场就有需要，所以后来我就干脆组建“勤+ 缘媒体服务公司”，专门拍我的电视剧，并逐渐也摸索出了一条比较有意思的盈利模式。

生命因分享而华美

叶　蓉：在您的生命当中曾经先后出现了三个对您影响至深的男性，父亲梁卓、前夫何文汇，还有您现在的丈夫黄宜弘，也许正是因为他们的出现，您的人生才波澜起伏、峰回路转。您怎么评价他们？

梁凤仪：我的前夫和我现在的老公他们都是绝对的君子，一个属于学术界，而另一个属于商界。这一点是我的骄傲，也是我的幸运。可是说起我的父亲，我最爱的是他，最不愿意提起的也是他。我觉得，我真的是到现在才知道我有多么爱他，要是允许我幻想一下，我父亲是我最愿意用任何代价换他回来跟我共聚一天的人。

叶　蓉：为什么？难道父女之间的感情对于您而言，超越了男女之间的爱情和夫妻之间的亲情吗？

梁凤仪：我刚才讲机缘，其实，我的机缘在事业上很好，在感情上也不算差，虽然

出现了两段，但最终还是有了一个结果。可是惟一遗憾的就是，我没有了回报父母的机会，我无法与他们一起分享我的成功。我记得小时候，我不理解什么是“树欲静而风不止”，常在作文中乱用。到今天，我真正感受到了其中的遗憾和痛苦。我平常是很少哭的一个人，可是只要我一提到我的父母，我就忍不住会流眼泪。有财富也好，有成就也好，有名气也好，要是没有亲人和你一起分享，这一切全都是白费的。虽然说，分享在表面上看起来是为了别人，然而，其实也是为了自己，因为人在与别人分享的过程中才是最快乐的。

叶　蓉：的确，我已经不止一次地听到那些功成名就的嘉宾和我谈起“分享”的话题。在忙碌的生活中，在名与利的追逐中，我们也许真的忽略了生命中最本质、最简单的这一层需求。没有分享的人生真的是遗憾的人生。

我的第一桶金

叶　蓉：在很多影视作品，包括您的小说当中，人们会接触到一个词汇叫“菲佣”，随着今天在上海生活的外国人越来越多，菲佣也逐渐进入到我们这样一个城市，但也许很多人并不知道，这个社会现象竟然和您有关，而且就是您早年的一次成功的商业运作，对吧？

梁凤仪：那个是很多年以前了，那个时候我大概还没到 30 岁吧，从外国刚回香港做事，我经常在大学的同学的聚会上，听到女同学们的抱怨，内容都是差不多的，家里佣人没了，回乡下去了，或是辞职了，发脾气了，或是要加人工了，种种的原因，总之搞得你很不愉快。我比较好一点，我没小孩，但很多职业女性不仅要照顾小孩还要照顾家庭，简直没有办法应付。我对市场的敏感度是很强的，我觉得这里面是一个商机。于是，我便去了菲律宾调查，并在马尼拉建立一个菲佣培训中心，培训完了请她到香港去，我建立了一个补偿的制度，要是她真的和主人相处不来，没问题，客户不用告诉我你们为什么相处不了，我没时间管你的家务事，你把那个菲佣还给我，我按照香港的法律再把她送回菲律宾去，我重新申请一个给你，我都不收费，我觉得我的客户不会欺骗我，因为他是真的需要女佣，同时他要再等几个月申请，所以他何必要为难自己呢。所以在这个情况之下，我生意非常好。开业第一个月之后，我就买了一个奔驰，那个时候我就觉得特别有成就感。

叶　蓉：在香港，你是经营菲佣介绍所第一人吧？

梁凤仪：的确，当时没有中国家庭使用菲佣的。

叶　蓉：现在很多去香港的内地市民，就经常会在周末的时候看到成群结队的菲佣。

梁凤仪：是，大麻烦了，马路上全部都是菲佣，因为他们一放假，整个中环广场都是菲佣。所以，我老公常常笑我，他说，你要负责任的！因为菲佣最开始是从你这儿开的头！（大笑）

叶　蓉：可是在当时，好像你周围的亲友都不太认同您从事这个行业？

梁凤仪：对！我的爸爸妈妈都很伤心，为什么呢，他们供我念书，希望我有一个正常的工作，他们并不是说幻想我有多大的事业，至少，应该在政府里面当个公务员啊，或者在大机构里做一个行政人员，或者做生意也可以，总之不要是这么奇怪的一个工作，因为全香港没有人做过，他们不仅觉得很奇怪，而且觉得好像很低档的样子。我的同学，或者我的女朋友，她们的心态就跟我父母一样，觉得梁凤仪当时怎么也是硕士了，而且去过美国、英国，一个留过洋的人，怎么做这个小生意呢？这也的确是一个小生意吧，一个女人带着一个秘书在做，你说，是不是小得不能再小了吧，朋友都不知道怎么介绍你好，比如，你叶蓉，你是谁啊，上海电视台的著名主持人，介绍的人说出来多威风，可是我呢，梁凤仪，她现在介绍人家用菲籍女佣，朋友们都为此觉得很难为情。但是，我不这么看，我觉得这是一个正业，关键是市场有需求有空间，就一定可以做得来，问题你怎么做，因为世界一种生意一定不止你一个人做，要是你走先人家一步，你可能就是快一点，更好一点。菲籍中介我走了第一步，所以赢面比较大，后来因为这个市场吃香，很多人都挤进来了，当很多人来做的时候，我就早已经不做了，但是当时，我公司开办一个月之后，我就有钱买了奔驰，所以很有成就感的。周围的亲友也就逐渐改变他们以前的看法。

“新鸿基”传奇

叶　蓉：也许，我们应该提到新鸿基和冯景禧先生，他虽然只有小学文化，但是通过他自己的打拼，他一度成为了美联证券最大的个人股东，而据说他是非常欣赏您的。

梁凤仪：聊起他，真的是非常有意思的，他有一个怪脾气，就是他对公共关系和广告非常有心得，老板对某一个业务有心得，那么做他这个部门的手下就是最为难的，因为他晓得怎么做，而且你怎么做，他都觉得不满意。冯先生他老是跟人家讲，生意做得不好，你的公共关系就有问题，公共关系有问题，你生意才做得不好。当时，他通过朋友，来请我出任公共关系和广

告的负责人，我不敢接手的，我告诉他，非但证券我不懂的，广告我也不知道是怎么一回事情的。冯先生说了一句话，只要你肯学，我肯教，没有不成功的，那我们开始好不好？我当即就说，好！我问他，你为什么会挑我啊？他说你绝对是个人才，我们做业务的，做生意的最重要的是市场触觉，你有没有这个市场的感觉，你能不能有人际关系，你能不能变通，你能不能赚钱就是这么几样事情。

叶　蓉：据说，当时，冯先生给了你一份让业界震动的高薪？

梁凤仪：对！当时吧，16000 的月薪，不是年薪，对香港来讲是一个非常令人惊讶的数字，而且是雇一个完全没有工作经验的人，六个月之后，我辞职了，因为当时好像和其他同事有些冲突和矛盾，但冯先生慰留我，而且长了100% 的工资。其实，我进去三个月之后，便升级升到董事局下面最高级的主管，然后六个月，工资就是翻一倍的员工，这的确在整个香港金融界有点传奇的。

成功的人生，源自真诚的认错

叶　蓉：我记得，您曾经讲过这个社会男女从来没有平等过。为什么这样认为？我觉得，这个话好像不应该是您这样成功的女人说出来的。

梁凤仪：其实女人基本上是不愿意平等的，我就不喜欢平等。而且，我觉得每一个女人心里面都不愿意平等，也不应该平等，我们女人就负责生小孩，你们男人又不用生小孩，你们养我们是应该的，搞什么平等，我就不愿意。而且我觉得女人应该不平等才快乐的，家中的男人，他不一定很有钱，但是他的学识、他的涵养让你崇拜，让你敬佩，让你心甘情愿地爱他，服侍他，你觉得这不幸福吗？

叶　蓉：我不知道，也许荷尔蒙有时会让女人愿意去崇拜男人。但是为什么在您的小说中，但凡最后力挽狂澜，拯救全家族的还是一个女人？

梁凤仪：你错了，你难道没有发现，她之所以力挽狂澜，还不是为了她的男人，还不是为她的爱？我年轻的时候，为了和我的前夫能够一起在美国买一间属于自己的房子，我可以去餐馆擦地板、洗盘子。现在也是同样，虽然这个上市公司是我经营的，理所当然，我应该是最大的股东，应该是董事局主席，可是我坚持让我老公来做这个主席，他还不愿意做，毕竟他的业务比我还要繁忙，可是如果他不做，我就会不高兴，我不愿意我的丈夫是一个女人背后的男人。两句话可以概括，在感情上我绝对是一个传统的女性，而在事业上我绝对也是一个现代的女性。

叶　蓉：我觉得您是一个很独立、很自信，同时也是一个非常要强的女人，所以我想问当您碰到第一次婚姻触礁的时候，您内心有没有怀疑过自己？有没有否定过自己？

梁凤仪：当然会！我现在也经常否定自己，我觉得一个人的最大的成功在于很真诚地承认自己的错误，承认自己的错误并不代表你不成功。我绝对是一个自信的人，但是我的自信在于我经常能够承认自己的错误，一个人怎么会没错呢，错就错，错了，重新再来！只要有足够的时间、足够的能力把错误的事情改正过来，还是一个美好的人生。第一段婚姻绝对是我错的。但是我从来就没有怀疑过我们之间的感情，我们的失败在于我们不懂得如何相处。就好像你买股票一样，你买这个股票没错，但是股票价格总有起落沉浮，而你又没有把握好高抛低吸，处理不好并不代表你的投资决策有错误。所以在我看来，我只是处理不当，而没有投资错误。

叶　蓉：也许真正的痛苦是错爱，爱错人！

梁凤仪：没错！就像买股票一样，如果你看都不看人家的财务报表，也不看人家的业务范围，道听途说，乱买！买回来以后才发现这个股票业绩不行，技术指标也不行，行业前途又没有，这个时候，你才是最痛苦的，这叫找死！

叶　蓉：我不知道您怎么评价您走过的这段人生道路，您满意吗，您享受于您事业的成就还是生活的幸福？

梁凤仪：我对我的人生非常满意，满意到简直不能再埋怨。其实，生活要有刺激才能体会享受，为什么很多人爱看恐怖片，就是因为有感官的刺激嘛。以文学来讲，我真的不是一个什么人才，可是在中国我能够拥有那么多的读者，这已经是远远超过我才华的，不能不满意了。以商业来讲，虽然我自认为自己是很一流的商人，但是我幸运在于遇到了一个伟大的时代，如果倒退 20 年呢？我到了大陆，又能有什么生意可做呢？所以，我真的很满意我的过去，虽然有时候辛苦是不可避免的，但那是体力上的。在精神上，我有一个非常愉快的人生！

主持人语　常回家看看

梁凤仪说起话来有点唠唠叨叨，她是个作家，作家应该是思路清晰的。在整个访谈中，有一点东西，她是十分的清晰：没有人来分享她的成功是她的一个痛。她希望的分享者，就是爱她的爸爸妈妈，就是爱她的家人，就是爱她的朋友。她为之深深后悔，她说这是“我做得不对的地方。”

她一系列的小说风靡文坛、她成功地进入香港联交所的高层，但她的爸爸妈妈都没有看见这些成功。他们都在此之前先后离她而去。可是，在梁凤仪心里永远抹不去的，是一直吃着头一天剩菜的妈妈，是一直在月底为她在外摆阔请客买单的爸爸……

在你为事业奋斗拼搏的时候，不要忘记你最亲的人，爱你的人。不要在你成功的时候，留下无法弥补的遗憾，留下陪伴终身的后悔。这是梁凤仪这个小说高手，告诉我们的一个没有虚构的故事，一段有意义的、真实的情感。

第六辑 独辟蹊径上楼台

罗朗·达索

岁　月

罗朗·达索　达索集团投资公司　总裁

1943 年，生于巴黎。法国达索集团的第三代家族继承人。

1979 年，进入巴黎商业银行工作。

1991 年，升任巴黎商业银行总裁。

1991 年 6 月，罗朗·达索从父亲塞日尔·达索手中接下集团企业中非常重要的达索投资公司权杖。在家族中，罗朗负责产业投资、新兴业务拓展；集团向海外发展时，他则担当大使角色，负责达索集团的国际业务。罗朗如今负责 30 多家企业，涉及金融、电动汽车制造、酿酒多个产业门类。在银行业积累的丰富经验和与投资商的良好关系让罗朗·达索投身欧盟基金计划，参与了基金的创立和管理。

2003 年 9 月 30 日，罗朗·达索荣获法兰西荣誉骑士勋章。

对　话　传奇家族的光荣与梦想

从木制螺旋桨起步的庞大家族

叶　蓉：说到法国的特产，很多中国人会自然想到葡萄酒。据我所知，达索酒庄的葡萄酒非常有名，而且非常神秘。在市场上看不到这种酒，只有购买达索商务飞

机的人才能够有机会得到一小箱葡萄酒作为礼品。达索酒庄的葡萄酒真有这么名贵吗？

罗　朗：1955 年我祖父马塞尔·达索买下达索酒庄时就希望它能成为圣埃米利翁最有名的葡萄酒。祖父想让他的客户不仅在餐桌上，而且在飞机里也能品尝到美酒。达索城堡就是这样诞生的。1969 年在得到地区质量认证以后，我们每卖出一架飞机，就会随飞机赠送一箱葡萄酒。我们再见到这些客户时，他们对谈论飞机已经不感兴趣，只是一直说，你们送的酒真好！由此可见，我们的酒是很好的销售媒介。对客户而言，飞机飞得好是很正常的，但是能酿出极品的葡萄酒却是非常神奇的事情。

叶　蓉：您的祖父当初怎么就想到要制造飞机呢？

罗　朗：我的祖父还是个天真少年时就非常热爱飞机。有一天，他在学校操场上抬头看见一架最原始的飞机从天空掠过，这是他第一次看见飞机。从那一刻起，他就感觉制造飞机将是他的使命，他将为这项事业奋斗一生。1916 年，他制造出第一个木制的飞机螺旋桨。后来，法国政府购买了他的第一架飞机之后，他才慢慢开始生产不同类型的飞机。后来，我们的业务拓展到电子领域，因为飞机上有很多的电子部件如雷达等等。接下来是对新型飞机包括噪音控制、材料选择、压力测量等等方面的设计，出于这种需要，我们创建了达索系统。祖父非常喜欢建筑，我们就有了达索不动产；他钟爱葡萄酒，就购买了达索酒庄。前不久，我们收购了有 170 多年历史、在法国发行量最大的《费加

罗报》旗下有 70 多家报刊，开始真正涉足传媒领域。我的目标是让集团的业务进一步多元化。

叶　蓉：如同欧洲许多的古老家族一样，达索非常低调，并不像波音公司、空中客车那么知名。

罗　朗：我的祖父和父亲素来处世谨慎，也一直用这种价值观教育我们。他们认为应该让达索的产品知名而不是我们的家族。我们的代号为“隼”系列的商用飞机一共制造出售了 1700 多架，全球第一，其中有 1100 架是销往美国市场的。

叶　蓉：我知道现在达索在中国还没有卖出一架这种商务飞机，是不是达索对中国内地企业家的消费能力低估了？

罗　朗：我不这么认为。中国是一个有 13 亿人口的国家，有很多成功人士和大企业，这些都是我们的潜在客户群。所以我必须把飞机带到中国来，展示给中国客户看，让他们有机会试飞。

叶　蓉：世界上第一架飞机是 1903 年发明的，实现越洋飞行是 1919 年。您祖父在 1915 年就提出这样一个构想，他为什么当时就敢于进入这样一个还没有成型的行业呢？

罗　朗：他毕业于法国高等航空航天学院，这是法国历史最悠久的航空学院，建于 1913 年。他是法国最早的一批飞机制造工程师。这是他热爱的事业，他的一生将注定贡献于世界上最伟大的飞机。

叶　蓉：您祖父家里是不是特别富裕，能够支撑他去做这份事业？

罗　朗：不是的。我的祖父是一个很优秀的学生，他的父亲是一个内科医生，只算中产阶级。他的岳父是在巴士底狱广场边上做家具的。他问岳父借一个作坊，又请了几个木匠，买了些松木板，就设计制造出了第一个螺旋桨。当时的法国政府试用了一下这个螺旋桨，感觉不错，又问他定做了 300 套螺旋桨，从此传奇就开始了。法国政府决定资助航空业，为祖父出资制造了第一个飞机原型，接着法国空军向他订货，后来慢慢又接到国外客户的订单。

叶　蓉：我想您祖父本人肯定也是个非常优秀的飞行员吧？

罗　朗：不是的。他小时候患过中耳炎，没有治好，所以他一上飞机耳朵就会痛，不能开飞机。但是飞行员试飞回来后，他经常会问，飞机抖不抖，压力升降如何，操纵情况怎么样。他一面了解情况，一面改进飞机，这就是他的天才所在。我记得小时候他带我们坐“隼 20”去尼斯，他坐过几次飞机，但是很少，每次坐飞机耳朵都会痛。这实在是一件让人非常伤感的事情。

含着银调羹出生

叶　蓉：达索企业跟法国政府一直保持着密切的关系。在“二战”时，您的祖父就曾帮助法国政府制造飞机打击纳粹。

罗　朗：他在1943年被德国人逮捕，因为他有犹太血统，而且是法国的大工业家。德国人希望他为德国人工作，而我祖父始终拒绝，因为他非常尊重他的祖国法兰西。在集中营里，他找到在卫生所工作的朋友，跟他说，你给我打一针让我得病，这样我待在集中营就可以不去德国了。很多人都死在集中营里，他却得以幸免。我祖父战后从集中营回来以后，只有一个想法，就是帮助他的祖国法兰西建立强大的航空工业。他的第一个客户，也是最大的客户，就是法国政府，因此我们和法国政府建立了非常密切的关系。从戴高乐将军到密特朗总统，他们的关系一直都非常密切。他既是工程师又是议员，还接受了法兰西最高荣誉勋章。1992年，法国特地发行了一枚邮票和配套的首日封，来纪念他对法国航空业作出的巨大贡献。

叶　蓉：我这儿有一本他的自传，封面的下角有一片非常漂亮的树叶，为什么要选择这个标记呢？

罗　朗：这是我们家族集团的标记。我祖父常说要取得成功，就必须要工作，工作，再工作，然后还要有一点运气，而四角树叶就是他的运气。当他被关进集中营的时候，他把四角叶放进一个小盒子里，后来被德国人拿走了。当美国军队把他解救出来后，警察局来电话说，我们找到你的盒子。当他取回盒子打开一看，手表、眼镜和所有的钱都不见了，只剩下这片四角叶。他拿起叶子说，这是我的护身符，是这片叶子让我活了下来。

叶　蓉：中国人形容一些幸运儿时爱讲一句话，说有一些孩子出生的时候嘴里是含着金钥匙的。您出生在这个显赫的家族，是不是感到比别的孩子多一些幸运？

罗　朗：在法国我们形容出身豪门的孩子是嘴里含着一个小银勺。家庭条件虽然比较好，但我哥哥和我所受的教育和其他孩子一样，也是上公立学校，也一样在军队里服兵役。

叶　蓉：生于富贵人家，您从小有没有压力，失去很多普通孩子的快乐？

罗　朗：跟其他孩子一样，我小时候做过很多顽皮的事情，特别是和我哥哥在一起的时候。有一次，他对我说，家里的篱笆是木头篱笆，点不着的。我说它当然能点着。他说我跟你打赌，肯定不会烧起来的，所以他拿了一个打火机，然后把房子点着了。我父亲非常生气，哥哥放的火，受的惩罚却

是我。

叶　蓉：这是为什么？

罗　朗：因为着火的时候我在现场。

叶　蓉：会不会受到父母的严厉惩罚？

罗　朗：父母当然要惩罚，比方说没收我们的自行车，不让吃甜点，把我们关进卧室，和世界上所有的孩子遭遇的一样。母亲对我们非常严厉。我的祖父非常宠爱我们，他年轻的时候生活很苦，所以我们和他外出散步的时候，他会领着我们走进玩具商店，说，你们自己选吧，想要什么就拿什么！对我们来说就像阿里巴巴的山洞打开了，非常神奇。走出商店时，我们每个人手里都捧着很多盒子，这个记忆太深刻了。他会给我们送来成堆的圣诞礼物和生日礼物，但是我的母亲就会把这些礼品没收藏在壁橱里面，过了一两年才给我们，但是我们已经长大了，有些礼品就没有用了。一次我收到一套小骑士服，但当我拿到的时候，人已经长大，裤子穿不上去了。

叶　蓉：这对孩子而言是多么失望的一件事情！

罗　朗：对我来说当时是非常难过的一件事情，我牢牢记得。

叶　蓉：今天您对待自己的孩子也会像父母对待你一样严格吗？

罗　朗：我不希望以同样严厉的方式来对待孩子，在宽容和严厉之间应该有一个平衡点。

达索家族的传承之道

叶　蓉：很多人都很羡慕能够出生在这样一个荣耀的家庭，可以接受来自父辈的言传身教，又能够直接在家族企业的锻炼中成长。

罗　朗：我不同意你的观点。我读的是商科学校，兼修法律。达索家族有一个不成文的规定，就是必须在家族外的企业里工作，学习别人的东西，了解其他的企业，之后才能重返达索家族。这样，你就会用客观的眼光来看待上下级的职责权限。当然，出身名门容易找到好工作，但要取得成功，必须殚精竭虑，劳筋动骨，非常努力地工作，比普通人辛苦得多。早上要比人家来得早，下班要比别人晚，还要时时提醒自己，自己是最强的。否则的话，我肯定不会成功，而且难以传承父业。

叶　蓉：您在服完兵役后进入一家什么样的企业？

罗　朗：在空军服完兵役回来后，我跟祖父说，我要工作了。他说很好，你要去哪儿工作呢？我说我非常喜欢金融，喜欢股票，也喜欢经商。他说那你去银行吧。所以我就去了巴黎商业银行，从最简单的支票敲章做起，只有一部电话、一支

笔、一张纸相伴。十年后，我逐级晋升，成为这家银行的总经理。后来我们家族把它收购了。

叶　蓉：这让您获得了法兰西的荣誉骑士勋章。

罗　朗：在法国，当我们为国家作出贡献的时候，国家会感谢你，会授予国家勋章。我得到是初级荣誉勋章，荣誉勋章共分四级，还要继续努力才能得到最高级的勋章，我希望有一天能够拿到法国最高的大十字勋章。

叶　蓉：您在这十几年中学到的最重要的东西是什么？

罗　朗：首先我学会了怎么和他人一起合作。我在银行里所有的部门都工作过，有国际部、证券部、市场部、银行出口部、信贷部、投资部等等，然后去了营运部。所有客户都由我来负责，我成了贷款部的主任。我建立航空客户部，法国重要的航空工业都是我们这里的客户，然后我自己也当了总经理。

叶　蓉：您 38 岁时回到家族后负责的是达索投资，13 年后的今天您的职责好像并没有太多变化？

罗　朗：我在银行里工作了 12 年后，有一天我父亲跟我说，你做得不错，可以回来跟我一起工作。这回轮到我说，我到你这儿来干什么呢？他说我们的集团业务需要多样化，你要分管投资，还有一些补偿性投资。后来我父亲又说，葡萄酒得有人来管，我就举手说我来，我也喜欢房地产，我曾经有收购出售地产的经验。父亲就说，罗朗你去管房地产吧。我认为任何事情都要靠自己争取，没有人会把东西拱手奉上，你必须通过自己的努力而不是等着天上掉馅饼，要去竞争、奋斗，所以我今天比当初要掌管更多的家族的业务，甚至包括国际业务。

叶　蓉：问一个敏感问题，您父亲今年高寿？

罗　朗：他今年已经 79 岁，2005 年将是他的 80 大寿，我的祖父一直活到 96 岁。

叶　蓉：那您的祖父在 96 岁离世前才把权杖交到父亲手上吗？

罗　朗：是的，他 60 岁才掌管大权。

叶　蓉：中国改革开放才 20 多年，到今天第一批企业家都在考虑接班人培养的问题。人的精力跟年龄有很大关系，如果年龄太大，他可能就会经常作出错误的判断。中国企业家通常会采取一个漫长的过渡，先把下一代扶正，自己退到一边看着他做，不时地提出一些意见。是不是欧洲的企业一定要等老一辈企业家干到不能再干才会把权力交给下一代？

罗　朗：不能这么说。在法国除非他只有一个儿子，比如法国的玛特拉、拉贾德这些大公司，父亲会将权力交给独子。但是我是兄妹四人，也许我父亲很难从中作出选择，也许他还希望保留这些权力。现在他其实已经开始转交

一些权力，让我们在集团不同领域拥有决策权，这只是刚刚开始，我们不能要求他。他足足等了 60 年才上台，叫他马上把权力让给我们这不太现实。

叶　蓉：究竟让谁来接班这个问题是不是很难回答？

罗　朗：确实比较难回答，我认为只有我父亲才能回答。

叶　蓉：祖父传下来的四角叶正好有四个角，我觉得这本身就是一个蛮有象征意义的巧合，有点像你们四兄妹。

罗　朗：是啊，你说得对，我以前倒是没想过，你今天提醒我了。我们这一代四个人需要同心同德，齐心协力做好我们的企业。

叶　蓉：中国有句古话叫“富不过三代”，有一个统计，家族企业中传到第三代能够继续发扬光大的比例不超过 10%。您作为达索的第三代继承人有没有这种危机感？

罗　朗：第三代是最困难的一代，在法国我们把他叫做牺牲的一代。第一代创立王国，第二代继承王国，而第三代生下来的时候，王国已经颇具规模了。从理论上讲，100 个家族企业里面，到了第三代只剩下 20 个，传到第四代只有 5 个了。对我们来说这是一个挑战，把我们的王国传到第四代，虽然很艰难，但我们会成功的。

叶　蓉：您为什么这么自信？

罗　朗：因为我有幸运的四角叶。

千万别和 CEO 过不去

叶　蓉：话题可能过于严肃和沉重，达索家族其实是有完备的职业经理人团队的。核心企业达索航空的董事长、总裁就是服务达索家族 40 年的查理先生。他和马塞尔和塞日尔先生可能磨合得比较好，但跟将来接班的你们可能就未必。

罗　朗：伟大的人物总会有出类拔萃的专业人士来辅佐他，我祖父选拔的都是非常出色的人物，包括查理——达索航空现任董事长，夏莱斯——达索系统的董事长，还有一些非常杰出的工程师。我的祖父认为要管理一个庞大的企业，最明智的做法是提拔优秀的管理者，而自己则在幕后督促。我祖父去世以后，我父亲接替他成了集团主席，但他说了一句话，75 岁时必须移交权力。到了 75 岁他准备退休，而我们当时还没有做好准备，所以他就选了熟悉集团文化，又精通财务和航空技术的查理先生。我觉得这很重要，我们不能参与集团已有的生意，最好是在达索集团中开辟属

于我们自己的新业务。

叶　蓉：我们知道迪斯尼家族就聘请了一个强有力的 CEO 进行管理，20 多年来大权在握，成绩斐然。但是现在他却跟董事会发生严重的矛盾。如说这种情况发生在达索，您将如何进行调和？

罗　朗：哦，这是个最棘手的问题，因为家族拥有股份，而管理者却是个外人。我希望这类问题永远不要出现在达索家族，这将是非常非常严重的问题。

叶　蓉：意大利有很多古老的家族，他们的后代只是股东，享受利润分成，已经不再参与经营管理。您会这样做吗？

罗　朗：不，我更希望由我自己来管理。

叶　蓉：能看得出您非常自信。我知道您非常热爱一种运动——马球。马球运动很激烈，竞争性强，这是不是恰好适合您的性格？

罗　朗：当然。马球运动中，有竞争也有策略，还有许多别的东西，其次它还有风险，而我喜欢冒险，喜欢胜利。我和队友一起战斗，赢得奖杯，是付出了很大的努力的，我会有很大的满足感。

叶　蓉：您从事的是投资业务，在作出判断和决策时需要冷静与智慧，这跟马球那种强烈的对抗精神是不是正好相反？

罗　朗：骑在马上赢取胜利的时候，我需要全力以赴，但是使出力量之后，我就会冷静下来，作出明智的决策。

显赫家族的朴素价值观

叶　蓉：说点轻松的，我注意到您是自己开车上下班的，并没有司机，而且您的车子是非常普通的一辆奥迪 A3。

罗　朗：首先我不喜欢有司机，我喜欢自己开车，因为我这人耐性不好，要是有人给我开车，我就会抱怨他开得不好，速度不对，路径不对，所以我老是不满意。我们开的是公司的车，你的汽车必须和其他人一样，我祖父是这么告诉我的，我的父亲也是这么做的。但是挣到钱以后要买漂亮汽车，就要到乡下去度周末，所以漂亮汽车也是要买的，我收藏很多漂亮汽车，停在车库里面，但我会把它藏起来。

叶　蓉：有什么好车，给我们透露透露？

罗　朗：有一辆宾利。我觉得要获得成功就必须不断实现梦想，我的梦想之一就是要收藏玛帝娜的车子，我还有其他的梦想，比如说拥有当代绘画中的名作。我觉得拥有梦想，实现梦想是非常好的事情，因为这不是祖父送我的车子，而是我自己挣钱买的，这是不一样的。

叶　蓉：在您儿子 20 岁生日的时候，您曾把一辆汽车作为生日礼物赠送给了他，能不能给我们透露一下是一部什么样的车？

罗　朗：我儿子拿到驾驶执照的同时也通过了中学会考。我跟他说，如果你通过中学会考，我就给你买辆车子，如果你考得好的话，车子就更加漂亮，他得到了一辆标致 306，是我们在巴黎汽车展上一起选中的。我的第二个儿子通过中学会考以后，得到了一辆大众 POLO。里面有各种各样的配置，上面车顶可以开，还有高保真音响，设备非常齐全，这是他的第一辆车子，是一辆小车子。

叶　蓉：按照您的财力完全可以送他一辆法拉利，为什么您给孩子赠送礼物时您会选择这样一个经济实用型的车子？

罗　朗：因为如果你叫达索，你 20 岁的时候就不能开法拉利。我们 20 岁的时候，自己肯定是没有财力来买法拉利的。如果我送法拉利给他的话，到他 50 岁的时候他还有什么车子可以买呢？

叶　蓉：您是用您的价值观和幸福感在影响下一代？

罗　朗：这是我的使命之一，我祖父传给我父亲，我父亲再传给我，再传给我的下一代。

叶　蓉：如果说有什么东西是达索家族需要世代相传的，您能告诉我它是什么吗？是名称？是金钱？还是一家庞大的企业王国？

罗　朗：我认为最重要的是工作的价值，因为不劳无获、不工作是可耻的。就是工作、工作再工作，还要加上一点点运气。

主持人语　周期律是这样打破的

创办于 1916 年的法国达索集团，算得上是一家百年老店了，罗朗·达索是这个家族企业的第三代。我们的谈话，自然涉及到企业的传承接班。达索的祖父是在 96 岁离世前，才把家族的权杖移交给他年已 60 岁的父亲。今年，达索 51 岁；他的父亲 79 岁。

中国人说“富不过三代”，法国人称之为“牺牲的一代”。说来道去，归根金钱所害。不仅伤了才能，而且还害了品德。而在这个达索家族第三代的身上，一切呈现相反。

我们赴法采访达索集团，所到之处都能见到五星红旗。那天进棚录制，因为同声传译的问题，推迟了 20 多分钟才开机；可他丝毫不为影响。自己开的坐驾，是价钱相当于 20 万元人民币的奥迪 A3。

这是制度的果实。达索家族规定，任何一个可能的继任者，都先要在达索外的企业工作多年。如果你叫达索，你 20 岁就不能开法拉利等等。难怪罗朗·达索有信心打

破“富不过三代”的周期律。我想，这对中国内地越来越多的家族企业是会有启示的。

张伟东

岁　月

张伟东　文化传信　主席兼行政总裁

1957 年，出生于广东湛江。

1973 年，高中毕业，被送往广东省阳江茶场，开始五年“上山下乡”的生活。

1978 年，招工回城，在海军修船厂做铁工，日日挥汗如雨，不甘心被命运如此安排。

1979 年，经过一次高考失败的打击，弃理从文，被上海海运学院录取，大学二年级开始担任学生会主席。

1983 年，大学分配至广州远洋运输公司。

1985 年 3 月，被提升为财务处处长。

1992 年，被任命为广远集团总会计师。

1999 年 3 月，被任命为新加坡首席代表。

1994 年，担任香港中远副总裁。

1996 年底，为了子女的教育决定移民加拿大。

1998 年，因缘际会，收购胡仙的香港文化传信集团。

1999 年，携手“中文电脑之父”朱邦复，开始打造“中文电脑之梦”

对　话　文化传承　从“芯”开始

一颗中国“芯”

叶　蓉：我第一次听说飞龙中国芯这个概念的时候我觉得就像一个天方夜谭一样，能不能请您用简单明了的语言为我们介绍一下它是个什么样的概念？

张伟东：我们现在这个电脑中文的处理是工业效率最低的，比如说现在很多的工具往便携式方向发展的时候，我们要带很大的字库包才能够去处理。现在的手提电脑，未来很多的移动工具，它们就没有办法实施中文处理了，所以在这种情况下，我们必须要改变英文的方式，那么从哪里改呢，先从心脏，因为心脏里面产生英文，然后再用英文的语言去做事情，那么我现在要把它改成从心脏里面产生中文，然后用中文的语言去做事情，所以飞龙中国芯就是这样一个中文的 CPU。

叶　蓉：那您的疑惑其他的民族、其他的国家是不是都会面临呢？

张伟东：东方的文化形态和西方是不一样的，东方文化形态用的文字是方块字，它是图像文字。所以很多人都把它当作一幅图存进去，用的时候再拿出来。但是实际上不是，如果你认真地去研究，就会发现东方的这种方块的文字实际上

它还是有有限的基因可以组合出来的。我们要研究的电脑是针对现在我们中国大约有超过 12 亿完全没有能力来接受英文的人而设计的。

叶　蓉：如果我们从比较浅显的老百姓容易听懂的角度来讲的话，如果我英文掌握得不是很熟练，在使用这样一个计算机的时候，便利的地方在哪里？

张伟东：它便利的地方就是简单地用字来指令，就是用平时的语言去叫电脑，它就去给他做事情了，比如我们说我要上网，你输入中文我要上网，它就马上转换，给你去上网。你要做什么让它知道，然后它帮你去做。这就是我们现在飞龙 CPU 要做的电脑，这样我们国家才能够全面地普及电脑，在现代咨询社会里只有全面的普及电脑，我们的主流生产力才会全面地发展。

成功就是扬己之长

叶　蓉：您是 1957 年出生，您生长的那个岁月我们现在好多年轻人都比较陌生了。

张伟东：1966 年文化大革命开始了以后，学校基本上已经没有正常上课了，我基本上是没有书读，当时在家就待得很闲，又不能跑出去，所以就觉得很闷，正好离我们家不远有个图书馆，我就整天跑到那里去，就趴在那里整天去找书，那时候满地都是狼藉。

叶　蓉：看什么书记得吗？

张伟东：我记得看过《三国演义》《三国志》《三国志》很难看的，我记得当时文言文完全不懂，所以看的时候就是猜字，估摸着这是什么字，我从那时候就发现中国的文字厉害。任何拼音组合你不知道它是什么字，可是中国的文字这个形你大概估摸出来这就是什么意思。

叶　蓉：八九不离十。

张伟东：有的发音你还可以估摸出来。所以那个时候《三国》《水浒》就趴在那里就这么一点点看了，当时真的是稀里糊涂的并不是很明白，但是对于我以后有一些影响。

叶　蓉：有一个老师给您留下很深的印象……

张伟东：是的，我到湛江市二中去报到的时候，当时桌子后一个老太太坐在那儿，带着眼镜，我小的时候就比较调皮，到了那里说，老师我来报到，老太太一抬头，一看她的那种眼光，当时我马上不敢动了。

叶　蓉：为什么？

张伟东：我不知怎么搞的，发现这样的老师会令你什么都平静下来，也不能调皮，要认真跟她谈事情，她问你什么，你就得跟她说什么。

叶　蓉：是威严吗？

张伟东：不是，其实她是一个很有修养的人，我后来才知道她们家族是无锡唐家，无锡当年早期做纺织业有四大家族，其中唐家是非常有规模的，很出名纺织大王。她是在那种家庭里面文化熏陶出来的，所以她对人、对事非常和善，对人，她不是用强迫的方式，她就是简单的几句话，你就觉得是对的，你就得去办。我觉得一种文化的修养在她的身上表现得淋漓尽致。

叶　蓉：这也是一种力量。

张伟东：对，这是非常大的力量，要比强制力量还要大，一种文化修为的力量是远远超过任何力量的。

叶　蓉：我知道后来你是返城读书了。你要是留在当地，今天肯定是特别好的一个农场主任。

张伟东：我走之前曾经有这样一个想法，我也跟连队商量过，我是想把当地附近的那个山承包下来，原来我就是想在那边种一些果树。如果不走，我相信那里现在肯定是一个稻米飘香的鱼米之乡。可是我们这些穷小子受的教育就是想读大学，就是想去做点什么出人头地的事情，往往忽略了这种东西，现在我想起来还是有点后悔。

叶　蓉：您是 1978 年离开那个地方回到城里。

张伟东：1978 年恢复高考了，但是我已经错过了。每次厂里都会借用某种理由跟我谈，因为厂里要重用你，所以就一年推一年。结果别人都走了，我觉得再这样下去不行，就决定招工回城。当时招工是在海军的一个修船厂，我回城的时候好工种没有了，只有一个比较差的工种，叫铁工，铁工是干什么，就是打铁，船体弄的钢板，放样完了之后你要把它砸锤成型，然后搬到船体上焊接起来，那时候我每天就是干这个。

叶　蓉：很苦很累……

张伟东：那时候每个人的粮食定量，城镇居民好像是 26 斤或者 27 斤。

叶　蓉：24。

张伟东：普通的，对对对，我的定量是 42 斤。

叶　蓉：那么多啊！

张伟东：因为是重体力劳动，就是 42 斤，据说是当时最高的粮食定量。

叶　蓉：那会儿那活有多苦，一般人肯定都不乐意干。

张伟东：基本上每天在高温的船体里，温度都超过 50 度，在那里多待一会儿都是问题。我呢，说心里话，我还是觉得不服，我觉得如果再这样过下去这一辈子不就成打铁人了吗，那我还不如回农村种地算了，我想来想去还是决定要考大学。1978 年我刚回去我是考了，当时考了理工科，可是皇榜一出差 1.6 分，我

记得很清楚。

叶　蓉：太可惜了。

张伟东：当时是很难受了，我落选了，当时我心里还想，我怎么会落选呢？

叶　蓉：从来都是很优秀的。

张伟东：从来就是自信满满的那种，我就觉得不对劲，我冷静下来想，其实一个人还是有优势也有弱点的，你何必要用人生的弱势去搏击，这就是人生的大忌。

叶　蓉：数理化成绩是不是不好？

张伟东：我那时候还经常去唐老师家，唐老师她知道我的弱点，也知道我的优点，但她不是说你就应该这样，你就应该那样，她跟你聊的过程中你会觉得她实际上在告诉你很多的道理，她说十八般武艺没有说哪一个武艺比哪一个武艺强，关键是不是你的特长，是你的特长，你就应该发挥这个特长，所以在这种情况下，我最后还是转了考文科，结果没想到很轻松就上线了。

叶　蓉：您的第一份工作是进入远洋集团，从会计室里面的一个小会计师做起的？

张伟东：当时我的工作就是平时记账，到了 1985 年，也就是在这个公司一年多的时间……

叶　蓉：是不是碰到了一件很有戏剧性的事了？

张伟东：没错，很有意思的，有一天突然我们处长给我打电话，小张，你过来，我们代表支部要跟你谈话。我就过去了，过去了之后他就跟我说，我们党支部研究决定提拔你做会计科副科长，支部基本上大家对你反映都不错，当然也还是有一些意见的，不过我觉得你总的情况不错，所以我就力争通过了。我说那很感谢处长。结果到了中午，总部那边党委办就来电话找我，他说我们书记下午两点钟找你谈话，你两点之前一定要到，那我说好吧，我一想书记找我谈话什么事，难道是报副科长还要谈话？下午两点我到了他办公室，当时他坐在那里，包括经理、总会计师都在。然后就跟我谈话，一上来他说，他是山东人，小张，党委研究，你就做财务处处长。我说不对，上午处长代表支部找我谈话了，定的是会计科副科长，我说你说错了吧。没有，我是很严肃地代表党委找你谈话，财务处处长。当时就不相信了，后来我们的直接领导就跟我说，党委定了，你回去准备一下，明天上午开会，还有财务处全处都是你负责。我就回去了，到了第二天上午笑死人了，结果我们那个处长就召集会议宣布了，党委决定由小张做处长，我就退休。接着就很不高兴了，然后在会上说了很多的话很难听，在那儿发牢骚，因为他万万没料到，北京话叫吃了个苍蝇，上午跟我谈话叫我当副科长，结果下午变成我接替他，所以整个事情像一场闹剧似的。

叶　蓉：您在广远做到了总会计师这样一个位置。

张伟东：总会计师是副局级。

叶　蓉：我觉得如果说有什么东西是让你追求，好像还不是一个职位的高低。

张伟东：讲心里话我是想追求一个事业，职位这种东西对我确实没有什么特别大的吸引力。

叶　蓉：如果说有一个梦想有一个追求的话您觉得是什么？

张伟东：我希望能够自己完成一个独立的事业，但它是什么我不知道。

六分钱，蕴涵着一个使命

叶　蓉：您跟文化传信结缘是在什么时候？

张伟东：我跟文化传信的结缘是在 1998 年，我有一天回到香港，突然有一个朋友就打电话给我，他说你知不知道胡仙，我说我知道胡仙，很出名，1990 年是亚洲第一女强人。她说她想见你。而且她说她想和你谈文化传信，当时这句话是令我很震惊的，因为我前一天没事我就翻《聊斋》那个上面就讲胡仙怎么帮助一个秀才考上状元，这胡仙很厉害。结果第二天我这个朋友打电话说胡仙，当然不是那个胡仙，开玩笑，可是我就觉得一下子很多事情通了。一个事业你第一步最重要的必须要有一个舞台或者能够有一个聚合能量的东西，否则你永远在天上飞，你落不下来，我一下子明白了这个道理。

我就去见胡仙了，胡仙这个人挺有意思了，当时见到她的时候，她也很奇怪，她就是跟我聊别的，她不跟我谈什么文化传信，她信佛，做了很多的慈善事业，她在中国也捐了很多钱。她说你吃不吃斋，我说我吃斋，她就带我去吃斋，就到她捐的老人院，然后就聊了一下，我说胡小姐你是不是要卖文化传信，她说对，我说有机会看看我够不够格，她说够，够格。别的也没谈。第一次见面就这么见了。后来有一天晚上她突然打了个电话给我，她说 Frank，文传你要就五分钱吧，我当时一听，怎么五分钱，人家都是八分钱，其实她的资产还是很多的，五分钱就给我，我当时很高兴。第二天他们公司有个外国人打电话给我，他说是新到董事会的，他说张先生对不起，我们董事会开了会，认为胡小姐以这个价钱卖给你，是对我们公司不负责任的态度，我们不能接受。我说，哟，那你是老板还是胡小姐是老板，他说我们是上市公司，由董事会定，我说好吧，那你的价钱是多少，他说六分钱。我说好，那就六分钱，就开始进入了一个收购程序，这个收购是在 11 月 28 号签字的。

叶　蓉：您之前去了解过或者说去分析过文化传信的资产吗？

张伟东：有。

叶　蓉：它当时是个什么样的状态？

张伟东：我完全清楚这个公司是已经很糟糕了，但是我决定收购它，有一点很重要的原因就是它的名字叫文化传信，这一点它就是鬼使神差，它就是支配你的想法。

叶　蓉：因为你就看中这个名字，你觉得有一种使命感在里面。

张伟东：对，就是鬼使神差，就是觉得这个事是对的。

叶　蓉：一种文化使者信使的身份。

起死回生

张伟东：接管了公司之后我们就发现，其实这个公司是非常糟糕的。它的财政状况已经到了刻不容缓需要解救的地步了，它的负债 1.8 亿，就是前一天应该付给中国银行的一笔贷款都没有付出去。然后 700 多人每月开工资 1100 万，每个月收回来的钱，就是营业收入回来的钱，扣除必要的开支之后，如果发工资，每个月还缺几十万，就到这个地步。如果我们裁员，到了合理的水平，需要赔出去 3000 多万，因为在香港你不能随便地裁员，你裁员了以后，你的劳工保障你必须赔他，再赔出 3000 多万。

叶　蓉：你那个时候知道情况很危急……

张伟东：这时候我才知道严重性。

叶　蓉：有没有怨恨过胡仙？

张伟东：这个时候倒没有，我当时是怨恨自己。因为上市公司是透明化，你去研究，当然它有很多隐含的负债，但是基本上胡仙她是不会骗我的。但是问题还是出在我们自己，有时候看问题往往用我们主观的意念，东西一定会出错，所以为什么像老子《道德经》庄子都告诉我们，你必须要舍弃自己，再去看事情，你才会看得准，道理就是这样。这一次我就明白了，真的是做任何事情还是需要冷静，抛掉个人杂念。既然已经这样，就得想办法吞进去，所以我差不多用了十个月的时间，基本上整天吃住都在公司，已经不知道天下事了，整天就是琢磨怎么解困，怎么止血，怎么彻底扭转它翻一个个儿，变成一个健康的公司。我发现能不能整顿这个公司关键还是在于人，到今天为止我都庆幸的是，包括我在内九个人，没有一个懂传媒，没有一个懂出版，有的是搞银行的，有的是搞证券的，反正是搞其他的。

叶　蓉：那竞争上处于劣势了？

张伟东：没错，完全没有一个人懂，为什么是这样？当时我有一些朋友我会跟他们讨论这个事情，他们的看法是你千万不能找一个媒体专家，因为他们的想法和思维都是在一种健康的运作情况下发挥作用的，在这样一种非常恶劣的情况下，他们的很多想法是无法实现的，特别是不能用没有失败体验的人。

叶　蓉：这个是很多人没想到的。

张伟东：因为所有成功的人士已经在成功的团体里面，他们没有失败的体验，他们永远地在考虑的是一种成功的轨道，但是在这样一种恶劣的情况下面，你必须找一批加里森敢死队才行，要找一批有失败体验的人才会有机会。

把电脑变成人脑

叶　蓉：节目一开始我们就谈到现在的文化传信它已经完全是一家经营计算机产业的公司了。

张伟东：对。

叶　蓉：您最开始是做海运的，然后做传媒，什么时候开始转做 IT？

张伟东：当时我有一个朋友打电话给我，他说你知不知道朱邦复这个人，我说我不了解，他说这样吧，你去街上买一本朱邦复写的《智慧之旅》我就赶快上街去买了这本书，结果我把这本书一看，越看越后悔我怎么早没看过，我真正想要做的，真正想不清楚的都在这个书上写着。朱邦复几十年来研究的是如何把中国这种概念文字分解出基因，然后用有限的基因把它放到电脑里面，然后再做一个认识中文的系统，使得电脑懂中文了，就是简单地跟电脑用中文沟通，让普通的老百姓都能用这样的电脑。我一看它这个书上整个的观念就是渗透了这些，我当时就特别高兴，而且我在书上也看到了一个人名，叫宫天美，就是我带进公司的九个人之一。

叶　蓉：九个人当中的一个。

张伟东：我就找了这个宫天美，我说你认得朱邦复吗？他说，哎哟，小的时候这家伙老是到我们家来玩，我们两家住隔壁，他老是爬墙过来追我四姐。我说，你能不能去台湾把他给我请过来。他说我不知道他来不来，这个人是比较高傲的，很多公司想请他，他都不去的。

叶　蓉：他到底是个什么样的人？

张伟东：朱邦复实际上是仓颉的发明人，就是现在我们讲的仓颉造字法。当时我就叫宫先生去请他，结果过两天他从台湾回来了，他说朱先生马上要来见你。我

一听是吗，我说你怎么请他来了，他说朱邦复一看那个名片，文化传信，就来了。后来我跟他聊的时候我说，你是高人，人家请你，你都不去，为什么我来请你，你就来了。他说我这段时间也总是在想要去做些中国文化传承的工作，我不能老在山上待着，突然宫先生就拿了个名片，我觉得可能是上天召唤我去，我就来了。

叶　蓉：可能对这四个字的感觉就像你当初……

张伟东：就是当初的那种着了魔似的……

叶　蓉：那您跟朱先生俩人一见面是不是……

张伟东：一见如故。这次我们在云安开会的时候，朱先生把它的成果端出来给大家看，我们简单地讲，他是要把电脑变成人脑，就是这么简单，买一个电脑就像买一个人脑回家。人们都觉得是天方夜谭，可是他把这个东西端出来了，这个画面上一打开，然后一个图画，一个 CPU，我们做的飞龙 CPU，一个小孩从里面跳出来，剃了个小光头，摇头晃脑地说："我叫小杏子，我现在年龄还不大，刚刚一岁，我可能还有很多东西不懂，不过你们需要我做什么呢，你们告诉我，我帮你们做。"你就讲了，我要上网，他就给你上网。你要打字，他马上就把视窗给你。你要做什么，你都用中文告诉他，他就能去做。他甚至还能教你读书。我们完成了中文电脑一整套由核心到操作环境到界面的技术，而且这一整套意味着我们中国人的文化在电脑主流里超越西方，因为西方还需要打指令写程式。

叶　蓉：但是可能你的这个小杏子现在只有一岁孩子的智商。

张伟东：对。

叶　蓉：我们现在要等待的就是他慢慢地成长，慢慢成为一个年轻人、一个成年人、然后他会成为一个智者，帮你解决很多很多问题。

张伟东：朱先生最大的功劳是他完成了一个脑的结构。就是说一个小孩生下来已经有了脑了，然后剩下的问题就是教他如何做事情，如何懂。教他就不是我一个人，或者一个公司能做了，比如说你去教他医学，那他所有的医道都会懂，帮你解释。他已经具备了学习的结构，我们完成了一个体制的基础，就像当年电脑有了语言，然后很多人就会写程式，朱先生现在就是完成了一个中文的电脑的体制。

叶　蓉：谈起您的专业，您是那么的滔滔不绝，可能跟我们的很多嘉宾比起来您的人生的故事不是那么坎坷，但是给我们留下最深印象的是您的执着，那种锲而不舍的精神，我觉得您可能更像一个文化传承的使者，我们在这儿祝愿您的中文电脑梦能够早日实现。

主持人语　中国，你的钥匙丢了

写下这个题目，我就想起那首在上个世纪 80 年代流行的诗歌：《中国，我的钥匙丢了》

坐在我对过的张伟东，正在苦苦地寻找和打造中国的一把钥匙。这把钥匙，就是他的“飞龙中国芯”，就是用其独有的嵌入式中文造字技术，让电脑听得懂中国话，识得中国字；从而开创计算机世界的一个新天地……

这般的寻找和打造，无疑是在走一条艰辛困苦的路。年近五十的张伟东，所赚的钱可以舒畅地用上几辈子；但他甘愿放弃在加拿大的悠闲自在的生活，返回中国。因为他的心里时时惦着，古老的中国文化不能在日新月异的现代科技中落伍。就像开头提到的那首诗中所吟唱的那样：“那一切丢失的，我都在认真地思考。”

思考之后，便是行动。

胡　润

岁　月

胡　润　欧洲货币机构投资附属公司　总裁

1970 年，出生在卢森堡，英国人，英文名 Rupert Hoogewerf。

1988 年，赴日本留学。

1989 年—1993 年，就读于英国杜伦大学，中文专业。

1990 年，来到中国，在中国人民大学学习了一年中文。

1993 年—2000 年，受聘于世界五大会计事务所之一的安达信会计师事务所，其间通过了 16 门课程，成为英国的注册会计师。

1999 年，尚服务于安达信的胡润开始利用自己的业余时间和假期，跑了中国 23 个省、市、自治区，查阅了 100 多份报刊杂志，作出了 1999 年中国内地首富企业家排行榜，当年即引起轰动。

2001 年，从安达信辞职，担任《福布斯》中国地区首席调研员。

2002 年，荣获“新锐人物”称号。（由《新周刊》新浪网、阳光卫视联合主办评选）

2002 年，荣获“十大财富人物”称号，得票第一。（搜狐网、北京晨报主办）

2002 年，荣获“最佳传媒人物”称号。（羊城晚报评选）

2002 年末，由于微薄的薪资和彼此的信任出现问题，胡润正式单飞，并在 2003 年推出了“胡润制造”中国百富榜。此间，胡润开始不断扩展他的榜单品种，诸如：IT 榜、慈善榜、强势榜等等。

对　话　给中国富人排排座

新“封神演义”

叶　蓉：每年的十月，您总是非常的忙，因为您会在这个时间段推出了您的胡润制造中国百富榜，今年应该是第六年了，对吗？

胡　润：对！今年第六年了！

叶　蓉：那么今年这个榜最大的亮点在哪里？

胡　润：去年我们挖出了中国的比尔·盖茨，就是网易的丁磊，今年我们找出了中国的沃尔玛，他就是黄光裕，经营国美电器的，我觉得这是蛮大的一个亮点；其次，从今年富豪榜来看，无论是第一名的黄光裕，还是第二名的程天桥，都没有超过35岁，我觉得这些人都很年轻，年轻就代表着希望，意味着一个新的时代出来了！同时，从黄和程的经营领域来看，零售业和IT业，是中国最有前途的两个行业，因为光是看中国的人口，你就发现这两个领域的前景有相当大的想像空间！此外，上榜的门槛每年都在上升，今年的最后一名是李宁，他的资产规模在12.5亿左右。今年奥运会的时候，他的公司正好上市了，所以比较容易统计他的财富。我记得，他

以前拿过很多金牌，应该说是全球最有名的一位体操运动员。我们都知道，运动员最终成为成功企业家的并不多见，所以他能够上榜，我觉得非常了不起，希望他能继续做得更好！

叶　蓉：我发现您创办的《百富》杂志上，有文章专门讨论富豪们的属相，是不是最近对此颇有心得？

胡　润：今年上榜的富豪属龙的最多，第二名就是属兔子，以往几年都是兔子最多。我做这方面的统计倒并不是因为我很了解这个东西，而是因为经常会碰到有人问这类问题，所以我就想这或许是一个有意思的分析，于是便着手做了些统计。我知道有蛮多人，他们比较关注属相和自己的血型，而且现在在国外，凡是有中国化的事物，总是很受欢迎，包括属相。

叶　蓉：我刚才在想一个更有意思的话题，将来您会对这些富豪的星座去做分析吗？

胡　润：（笑）也许会去接触的，问题是目前我们一般可以查出这个富豪的出生年份，但是未必能查到他出生的月份，所以也许会有些难度。其实，我觉得一个人要成功，不能没有运气，但是你靠运气，甚至靠关系，可以挣到一个亿，哪怕五个亿，但是你想靠运气继续再做五个亿，这个可能性只会越来越少，所以这些上榜的企业家都是有自己独特的能力与魅力的！

叶　蓉：在今年 10 月 12 日的前前后后，您还陆续推出了其他几个榜，比如强势榜等等。这是在扩大您的生产线吗？

胡　润：我们每年都希望能找出一些我们认为最热门的行业，然后在这些个行业内，再多做一点分析。过一阵，我们还会陆续推出零售业富豪榜、IT50强、房地产影响力排行榜，以及慈善榜。我觉得比较好玩的在慈善榜，以前我们一直在关注富豪们怎样挣钱，现在有了慈善榜，可以让我们看到他们怎么样花钱，正好是一个循环。所以，我们一般在每年的十月推出富豪榜，然后到第二年的四月推出慈善榜，两者相差半年，正好让我们看到一个循环。

叶　蓉：刚刚谈到您其他的那些小榜，我想透明度最高的，应该是 IT 这个榜，因为大多 IT 企业都是在纳斯达克上市的，但是慈善榜我想大家可能了解的渠道就会比较少了。

胡　润：我觉得慈善榜也应该说是一个荣誉，但是很多人他们不愿意公众知道，这种情况其实在国外也是一样的。同时，我们还可以在慈善榜上看到一个现象，就是很多年轻的富豪，还没有在慈善事业上考虑得特别多，他们也许也在做，但是他们可能更多的是考虑如何冲刺自己的事业。这一点，在国外都也是如此，很多成功的企业家，通常都是先考虑做好自己的企业，然后再去考

虑如何更多地回馈社会！

榜单的幕后

叶　蓉：有些人并不是特别认同您这个榜，他们认为您根本不了解中国人的理财习惯，同时也有人质疑您统计的依据是否得当，您可能也在网上看到过这些质疑，在这里想回应吗？

胡　润：其实任何人都永远无从知道一个富豪真实的财富，除非他自己告诉你，所以我觉得，编制一个富豪榜，最关键在两块，第一，是怎么找到这些人，你有没有听说过这些人；然后，你在动脑筋去计算他的个人财富，其实很多富豪也不见得知道自己到底有多少钱。今天早上，我就听到一个企业家告诉我，其实你算得很准，只是你的算法和国内的算法有点不一样。

叶　蓉：那您能不能讲一下您的算法到底是依据什么？

胡　润：计算的准确与否是相对的，如果这个富豪有上市公司，那么就比较好计算，因为上市公司的财务信息都是公开的，我们可以用公司当时的市值来计算；但是，现在非上市公司也越来越好计算了，因为越来越多的行业，在不断地发生并购活动，那么你很容易从这个公司被收购的价钱来进行计算，有时，你也可以从这个公司的竞争对手那里得到你想要的资讯。

叶　蓉：可不可以这样理解，在今天的中国，您要经商的话，这个透明度是越来越高了。

胡　润：透明度肯定越来越高了，但是永远存在这个问题，你永远找不到所有的富豪，我们知道一定还是漏了一些人，不过这是很正常的，我们只能尽量，而且我有耐心，我可以慢慢来！

叶　蓉：如果说，六年前的胡润来到我们视野中的时候，他可能就是无数个到中国来工作的外国人一样，那么今天您已经成为了一个媒体的宠儿，应该说极具知名度，您觉得这样的局面对您的工作是有利还是不利？

胡　润：其实是有利有弊的，六年前，因为没有人知道我们这个榜是什么意思的，也没有人认识我，那么，我如果能找到那个富豪本人的话，他也不太害怕说，甚至会说很多，但是今天是不一样了，特别在企业家这个圈内，他们听说过我们这个榜，也知道我，有些人可能在考虑怎么利用这个榜，但也有可能有些人在考虑尽量避开我们，不接触我们，因为他不希望出名！

叶　蓉：您有没有碰到过，有人要求您，无论如何都不要让他上榜？

胡　润：应该说有蛮多人都不愿意上榜，但是他们的沟通方式都不一样。2000 年的时候，华为的任正非不愿意上榜，不知道发了多少律师函给我。当时的压力确

实蛮大的。我觉得基本上90%的人都不愿意上榜，这里面有很多原因，比如，他们的背景里面可能真的有一些大的问题。真正很低调的人，仅仅只是因为不愿意出名的富豪，在我看来最多只有10%。

叶　蓉：那么，反过来看，有没有人托关系、找路子到您这儿来求你帮忙，要求上榜，这样的事情有吗？

胡　润：以往几年，每年都有的，但是今年是第一次没有。有自己主动找我的，也有通过第三方朋友来游说的。

叶　蓉：那您有没有网开一面？

胡　润：这其中，最多也就三分之一才是够格的，三分之二只是想通过上榜营销自己或是营销自己的公司，他们的财富根本不够。

叶　蓉：那你有没有碰到过很尴尬的时候，比如说想要采访一个富豪，核实资产而被拒绝。

胡　润：怎么说，但是这是很正常的。最近我参加了一个晚会，在这个晚会上，据说有一个做得很大的地产商，当我把名片给他的时候，他告诉我，他忘带名片了。但是我知道，他身上有名片。我把这种现象看作比较好玩的，因为我也能理解他的想法，慢慢做，我有耐心的。

叶　蓉：那作为一个外国人，做这样一个工作，您觉得以您现在这样一个身份，带来的更多的是方便还是更多的不容易？

胡　润：两方面都有，因为我不是中国人，所以有很多事情，我可以用一个新的视角来观察，同时因为我不是中国人，我很多东西没法了解得很深入的。

由兴趣开始的创业

叶　蓉：在做这个榜之前，您好像是安达信的一个会计师？

胡　润：对，我在安达信一共待了七年，其中第五六年，我在上海工作，那个时候我和安达信的合同也即将到期，我觉得我应该利用自己在中国那么多年的工作经验，做一些事情，当然，我觉得我的汉语也不错。想到编制排行榜也是一个非常偶然的念头，后来，有了一些计划后，便给当时世界上比较有名的三本杂志发出了提案《福布斯》是最早回信的。

叶　蓉：那么最开始你和《福布斯》是怎样的一个合作关系？

胡　润：自由调研员！

叶　蓉：自由调研员，你不是他的雇员？

胡　润：我从来都不算他们的雇员！

叶　蓉：从来不是！

胡　润：我只是写了一个蛮好玩的稿子，或者说是一个分析报告，然后他们就出版了，他们按照字数算了钱，就结束了。

叶　蓉：我们很多人其实都不知道《福布斯》其实自己也是一个家族企业，他们一共是五兄弟，那你在和他们合作的时候，你见过他们五兄弟吗？

胡　润：哎呀，（笑）这个，我觉得我见了这么多企业家们，但是从来没有碰到过《福布斯》的五个兄弟，对不起，应该算是一个失败了，没有见过！

叶　蓉：当时《福布斯》和你解除合作关系是因为什么？

胡　润：关键在当时，他们的想法这只是一个短期的工作，其实，他们支付的稿酬根本不足以应付我把这个工作当作一个事业来做。你不可能长期做下去，所以我觉得他们的想法是比较短期的。

叶　蓉：他们难道支付的稿费不足以维持您一年的生计吗？

胡　润：对，因为这个稿费真的很低，第一年，我记得是两三千美金左右，在英国你一个字能赚一个美金算蛮好的，而且，当时，我在安达信工作，薪水很高，所以，当时我不是很在乎钱的，随便你给多少都可以！

叶　蓉：那么，当时您的访问团队，他们的费用开支是谁来承担的呢？

胡　润：都是自己的，我找到了一些朋友的朋友，然后他们就临时在暑假的时候帮我一点忙，他们都觉得这个工作蛮有意义的，蛮好玩的，他们自己也可以从中学很多东西。

叶　蓉：但是当您离开《福布斯》只能用胡润的名义来发布百富榜的时候，您有没有觉得有一些困难？

胡　润：我觉得不困难，为什么呢？因为这个榜本身就是我创造的，有一定的先发优势，毕竟我们做到第六年了，在这个行业内，也被大家所认可了。虽然，去年福布斯自己也第一次在中国开始做了起来，但是我们要做得比他们好，比他们早，比他们更有权威性。

叶　蓉：您现在还有一个合作者，欧洲货币组织？

胡　润：对！欧洲货币组织，在欧洲金融界算最有名的，而且也是最好的，是全球性的一份专业杂志，我觉得，现在是一个体现资本领导力的时代，一个企业家，当他做到一定的规模以后，他没法不做资本市场，这就是为什么有这么多企业家们要去上市的道理，我们今年百富榜上有 58 个人，他们控制 80 个上市公司。所以，欧洲货币组织在这方面有非常大的优势，他们也想发现中国的这些趋势。其实，中国的富豪要加入国际资本市场，融入国际家庭，因此，我觉得欧洲货币组织是一个非常合适的平台！

叶　蓉：你们现在的合作关系是一个什么样的关系呢？

胡　润：这是一个正式的，我们应该算是跟他们长期合作。

叶　蓉：那您现在是他们的雇员了吗？

胡　润：对！对！我们现在所有的工作都和欧洲货币组织在一起操作的。

叶　蓉：如果说回过头来看您这六年的创业过程，您觉得最艰难的时候是在哪一段？

胡　润：当时，有人开玩笑说这个排行榜是杀猪榜！（大笑）其实，我觉得每年都有不同的困难，第一年最大的困难就是没人知道这个榜，没人听说过《福布斯》这个杂志，到了第二年，最大的问题就是没有一个人在国内知道的，因为我们第一年没有在国内公布的，第二年才在国内公布的。到了第三年，我们碰到了更大的困难，因为，据说朱镕基总理看了我们的榜，也看了那个纳税榜，认为这些上榜的富豪税收很不正常，这个时候也有很多人就劝我说，你今年就最好不做这个榜了，放弃吧，但是，我们还是坚持做下来了。还有一次蛮困难的就是，2000 年的时候，有一个企业家特别不愿意上榜，然后发了不知道多少封律师函给我，也通过他的公共关系部门跟我们接触了很多次，但是我们后来还是把他写上去了，排在第三名，就是那个华为的任正非。

胡润的身价

叶　蓉：我在想您能不能给我们透露一下你的身价？如果排在百富榜里应该在哪一个位置上？

胡　润：哈哈！我的？我一定不会把我自己写在这个榜上，首先我的资产绝对不够，而且即便够的话，我肯定也不会把我自己写上去的！

叶　蓉：为什么？

胡　润：不知道，因为这是自己在从事编辑的事情，也许会有很多偏见的，但是这是开玩笑的，绝对排不上的，我没有做亿万富翁的梦想，但是我的梦想还是要把排行榜这个事业做得更稳健！

叶　蓉：您出生在英国吗？

胡　润：不！应该说，我是出生在卢森堡，卢森堡是欧洲的一个很小的国家，但是我父母，两个都是英国人，应该说我们家三代之前，在利兹这个城市是做地产的，据说做得不错，但这个是好久之前了，后来我们的家族就跑到印度去了，在那里做过一段时间老师，后来又回到英国的，是这么一个情况，所以人家问我你是哪里人，我会说我是英国人，但是在卢森堡出生的。

叶　蓉：那您最后的婚姻还是选择自己的老乡，对不对？听说也是英国人？

胡　润：对！

叶　蓉：你们是怎么认识的？外界揣测说，胡润取了一个上海太太！

胡　润：很多人都问我这个问题，我说你怎么知道的？这是哪里来的一个消息？其实，我第一次见我太太，应该是在五年之前，在英国的一个圣诞节晚会上。那年我正好住在英国，在英国，特别是12月份的第二个和第三个星期，特别好玩，有很多圣诞节的晚会，非常活跃，当时彼此认识了，互相感觉都很好！但是很难，因为她留在英国，而我要到中国来工作，这样分离的局面维持了接近两年，就觉得这样子不行，于是便订婚了。

叶　蓉：您现在是把家安在了上海？

胡　润：对，应该说我现在算是一个新上海人了！

叶　蓉：孩子有多大？

胡　润：一岁了！

叶　蓉：刚才聊这些内容的时候，我一直在注意您的表情，因为，这样的对话，对于中国人来讲可能就叫聊家常，我不知道这在英国算不算冒犯隐私？

胡　润：其实，我们谈的还不是很多，没有关系，我觉得谈太太的事情，还是蛮正常的，可以谈一点点！

主持人语　为什么是老外排的榜

胡润的排行榜是六年前问世的。不管是“杀猪榜”还是什么“查税榜”，过去的中国没有这样的榜。

中国人不是不搞排行榜，只是过去不按个人兜里的铜钱多少来排序论座。中国以往的排行榜，一个是按文化考试的成绩好坏，打唐太宗建科举制度起就有了状元、榜眼和探花的排名。另一个是按武艺高低排就与文科相应的武状元等，还有世人熟悉的梁山泊一百零八将的排行榜。

给中国内地有钱人排座次，出现在改革开放之后，出现在全党全国工作中心转到经济建设之后。一个抑商的社会、一个计划经济的时代是不需要为赚钱好汉排队的。有这样的榜，无疑是个进步；但我们更需要一个能对社会经济有切实推动、对人的成长有实在帮助的创富英雄榜。

眼下，这样的排行榜是越发地多了起来，有媒体评的，大学排的……可着了先鞭的，却是一个来自英国的老外；当初，怎么就没有中国人自己来做。这样的事情，但愿是不要再发生了。

张燕夫

岁　月

张燕夫　宏丰管理咨询(上海)有限公司　常务董事

1953 年,出生于中国台北一个普通的家庭。

1988 年,第一次来到大陆。5 年后,张燕夫举家迁到上海,开始了“ 新上海人 ”的生活。

2002 年 5 月,加入宏丰洋酒公司,出任轩尼诗祖国大陆营销首席代表、宏丰洋酒董事长。负责轩尼诗等世界顶级品牌洋酒在中国的首席营销工作。之前,曾受聘于全球著名的品牌企业。

对　话　老天会心疼认真的人

我的上海情结

叶　蓉:如果按照时下一个非常时髦的定义,您是从台湾移居到上海,应该是“ 新上海人。”但我个人并不认为您是一个很新的上海人,因为您在上海都已经十一二年了。

张燕夫:对。我是在 1993 年来到上海。要用“ 新 ”字来代表这个身份,我觉得蛮奇怪的。对我来讲,回到上海我觉得蛮熟悉的。因为我父母是在上海结婚,

我哥哥姐姐两个人都是在上海出生，从小就听惯了。以前也看过张爱玲的小说，白先勇的小说。所以，记忆里面都是根据小说里的描写，自己会组织出来一个上海的情景。等到你真的来到上海的时候，你的感觉又不太一样，跟小说里面的情节稍微有些出入。但是，当你接触深入以后，我觉得上海的生活有些时候跟小说里面又很吻合，无论是大家谈话的方式、思路、思考的程式又很接近。

叶　蓉：今天好多上海人，其实是父辈或者是祖辈从其他地方到上海。您非常特别，是自己的父母从上海出去到了台湾，应该说对上海是有很深的一种故土的情结。那您第一次回到故乡是什么时候？还记得当时的感触吗？

张燕夫：我想大概在 1988 年 5 月份吧，那个时候也蛮偶然的。我跟我太太两个人，我还记得坐在飞机上面刚开始只觉得空中服务员不太一样，这是大陆的飞机。但是快到的时候，飞机快降落的时候，可以从空中看到上海的时候，你的感触又不一样，第一个就很复杂。这个复杂就是说，我真的到上海了。以前只是从小说里面看到，或者从父母亲很旧很旧的照片看到。我还记得，我父母带着我阿姨，我阿姨跟我母亲年龄差距蛮大的，在黄浦公园照了一张照片。那个旧旧的泛黄的照片，也就这个印象，其他什么记忆都没有，所以感觉到蛮激动的，终于可以看到真正的上海了。第二个很新鲜，一眼看过去上海是平原，跟台湾不一样。台湾你飞机降落你看得到，它是一个盆地，能看到旁边的山。所以，你第一感觉大陆原来这么大，一

眼望过去都是平的。

叶　蓉：只看到地平线。

张燕夫：对，到了上海以后，那时我记得我还住在老锦江饭店。晚上出去逛，看到的景象跟我们小时候在台湾是一模一样的。天热，搬个藤椅，拿把扇子，跟邻居纳凉聊天。这种景象就觉得很熟悉。

叶　蓉：这可能因为两岸的隔绝会有一些不理解不了解，甚至有些神秘的地方。当你到了这儿以后，你发现同根同祖的文化，你在这个时候觉得没有差别。这可能跟我们从大陆到台湾一样，去之前也会想，会不会跟我们有两样？到那儿以后，大家都是使用着同样的语言，用着同样的文字。那现在您把自己归类为哪里人？

张燕夫：我跟我的朋友一起聊天的时候说，我们在台湾是被叫外省人士、大陆人，我们回到大陆以后被叫做是台湾人；所以有时候，自己想想，我们都是乡下人。（笑）

叶　蓉：对，因为有部分上海人经常会把外地人称作“乡下人”。

张燕夫：确实会有一些外地的朋友会有这个怨言说，我常常到上海去，老是被人家当作乡下人。我个人理解不一样，我觉得你要把这“乡下人”三个字解释为“外地人”的意思。事实上咱们中国人都一样，今天无论你到香港、到广州、到成都、到北京，只要你口音不一样，人家一听就知道你是外地人。我跟我上海朋友聊天的时候，只要我做的事情跟他们不一样，我通常说，乡下人，没办法。一笑置之，当然就觉得这个东西就无所谓了。我记得1993年的时候，一次我太太说去买糖炒栗子，回来的时候，她笑眯眯的。我问干吗那么开心？她说那个老板跟她讲，哎呀阿姨，你刚才从宁波乡下来对吧，不要担心不要担心，两个月以后保证你口音能改过来。所以我老婆就一直笑。她说我以为我讲的是上海话，人家一听就知道我是宁波人，刚从乡下出来。

奢侈品营销：不是一个即投即收的行为

叶　蓉：有一个现象是不可否认的，您的干邑的一个市场份额，在整个酒类消费当中占的份额并不是很大。

张燕夫：对。

叶　蓉：我们采访了一些年轻人爱去的酒吧，可能这个场合中，人们不是洋酒消费的主力人群。一些年轻人说喝的不多，连老外都说这个酒太贵了。那么在内地，XO的主要的一些消费人群在哪里？

张燕夫：我想，这是每一个产品不同的定位，也有我们不同的消费者的目标群。以 XO 这种洋酒来说，通常我们针对的对象不是以酒吧为主。因为酒吧通常的消费者年纪比较轻，他们的目的只是跟朋友去聊天；因此，喝所谓的鸡尾酒或者喝啤酒或者喝威士忌比较多。XO 是相对蛮珍贵的一个干邑，因此，如果不到一个特殊的场合，或者是一个比较重要的聚会，大家不会去喝 XO。不可否认的就是说，价位上确实是 XO 比较高一点的。高的原因最主要是，它不是那种酿出来马上就可以喝的，它需要经过一定的年份；第二个就是，事实上进口所付的税，包含进口税、消费税还有增值税，无形中也把这个价位拉上来了。

叶　蓉：像 LV 这样大的世界一线品牌，在 90 年代初期的时候，都不愿意到国内来做代理；但这两年你看到它的店是越开越多，而且这部分的利润的增长是非常快的。跟它属于同一性质奢侈品的洋酒 XO，它现在也是不是进入了一个高速成长的消费期？

张燕夫：严格讲，我们国内消费进口洋酒类尤其是高档的最高峰，大概是在 90 年代的中期。

叶　蓉：是 90 年代中期？而不是现在？

张燕夫：对。因为 90 年代中期的消费，可以讲在某一个方面是一种冲动性，因为好奇心的一种冲动。所以，我相信也有很多人的家里还收着 90 年代中期人家送的和自个儿买的洋酒在橱里。但是到今天为止，现在消费者是一个理智型的。我有这个能力，我有这个需要，我就消费什么档次的东西。今天因为我做生意，我有国外的买家来，我们中国人都比较好客，就用最好的去招呼客人。但是，平常我自个儿消费，他可能就不一定要挑最贵最好的，挑的是比较实惠的和比较经济的。现在的人，消费都是经过自己评估以后才决定的，而不是一个很冲动的行为。经过了高峰期以后，它整个销售量是下来的，现在它上升的速度远远不是各位想像的那么快；它是一个平缓上升，而不是一个高速上升。很多的国际性公司宁愿在国内先期投入，他的投入远超过可能在今年可以从国内市场所获取的毛利，但是他同样愿意赔钱来进行投入。为什么？他要扎根，他要把这品牌先树立起来。他就是看中这个潜力，而不是短期的所谓即投即收的一个行为。

人生如干邑　陈久弥香

叶　蓉：您现在是从事着酒类文化的传播和销售。如果我们今天想让您用一种洋酒的品种来形容您的个性，你会选择哪种酒类？

张燕夫：这个提问还蛮特殊的。我想选择干邑吧，干邑第一个它是有一定的年份，我的年龄也有一定的年份。

叶　蓉：到 XO 级别了吗？

张燕夫：比 XO 的级别还老一点，XO 还没我老呢，第二个，就是因为我觉得年龄大，相对经历比较多。我曾经的一个老板，我跟他开玩笑说，你头发都白了。他说，头发白代表智慧。今天你要我做比喻，我会说，比如是干邑。一定要有一定的年份，也是在特殊地方产出来的好的白兰地。我希望我能做到这步，越淳越香。

叶　蓉：从小时候，你就是一个非常积极进取的、具有一种积极的人生品质的人吗？

张燕夫：你这样问，我听起来，倒没有拒绝的意思，但听起来觉得又受之有愧。因为我从小功课不是顶尖，但也不是下面的，就在中上。我就觉得惟一有差别的，可能是当我们踏入社会以后，工作的方式跟对工作的一种态度比较不一样。我想，早期第一个受到我父亲的影响比较多一点，第二个也受到过我的老板的影响比较多一点。小时候我父亲逼我们写毛笔字，写大楷写小楷，然后教我画国画。我爸爸说，字每个人都写得好，但是没有耐性的人，字永远都写不好。工作以后，对我影响很大的是我第二个老板李先生。他真的很特别。你要讲他的教育背景，他很平凡，小学都还没有毕业。他自幼贫困、丧父，他是白手起家的。我跟他工作了九年。这个中间，无论是待人处事，无论在思考程序等等，你完全会感觉到，他把经验传递给你。他举了一个很好的例子，到现在我还没忘：他说管理公司就像他小时候插秧，他说插秧要有技巧，你不能抓一大把栽下去，你以为抓一把栽长出来结的穗就多了。事实上，你插秧的时候要有一定的数目，太多长不好，太少可惜，每一个秧苗中间一定要隔一定的距离，这就是我们看秧苗都很整齐。所以他说，我们在待人的时候也一样。比如说，每一个人都要有一个工作范围，就像我们插秧一样，要给它一定的空间。这些来自生活的小故事，让我学到很多做工作和做人的道理。

叶　蓉：所以这就不难理解为什么你在 27 岁的时候就已经做了部门经理，到 33 岁的时候就有七个部门经理给你汇报工作了。

张燕夫：那个时候也很感激老板会一直把工作给我做。那时候我只抱着一个信念：今天你给我多做，我就多学。所以始终也没有去计较工作时间、计较工作的内容。跟我的部门无关的事我都做。因为这样子就等于自己给自己创造了一个机会。老板认为你可以，这个部门的事情也丢给你做，那个部门也交给你管，所以慢慢集中变成一个人管了七个部门。我那时候每天八

点半左右就到公司了，晚上九点到九点半才离开公司。刚在那家公司做的时候，前三年，我每一年，包含过春节、周末假日等任何的节庆，大概休息不超过 10 天到 12 天。这三年里对我来讲经历了很多。事实上我很多的工作经验就是在这个三年五年累积的。也因为有那三年的投入，也变成自己给自己创造更多的机会。刚刚入行进入社会的小青年，他就可能会计较一些东西，我干了一份活，给我一份工资，我干了三份的活，你应该给我三份的工资。很多人想想这个提法也不错啊，但是你有没有想到可能更多的是给了你学习的机会。

叶　蓉：这可能是你拿钱都买不来的机会！

张燕夫：对！

工作·亲情

张燕夫：目前，我很满意我公司的这些年轻人。很多案子到手上的时候，凭良心讲他们真的是不休不眠地做。因为我们公司的业务是扩散整个国家，所以公司的同事南北飞来飞去，但也没有什么人抱怨的。然而，自己就会很不忍，都要提醒他们，你们周末一定要抽一个时间陪家人吃饭，这是我自己的经历。当我在年轻的时候，以台湾那个时候的背景，一个男人即使你结婚了，你主要目的就是要把工作做好，你负责养家。也就是说今天我上班了辛辛苦苦工作，我把我的薪水完完整整交给老婆，我认为我责任尽了就够了，你不要奢求我什么，但是你现在事过境迁回头一看，你可能也忘掉了很多跟家里人沟通的机会、谈心的时候。

叶　蓉：您是不是有点后悔年轻时给家庭、给爱人、给孩子的时间太少了？

张燕夫：是。我想我错过的最好一段时间就是当小孩出生以后，我没有很好去享受抱小孩跟小孩玩的这个时间。到小孩长大以后就不要跟你了。你反而会若有所失。

叶　蓉：可能成功的人生是那种知所取舍，尽自己的力去做，有得必有失，不可能什么事都做得那么满。

张燕夫：不可能十全十美的，我想您访问过很多嘉宾，多多少少每个人在成功里面一定有一个失落的一面，这个也可以代表了人生无常。就像两年前，当我进我目前的公司的时候，刚好国外的大老板来拜访上海；就偏偏头一天我生日的时候我爸爸过世了……（哭）从小我爸爸对我的照顾蛮多的。小时候，你如果说是功课上有困难也都是爸爸在辅导。那么今天自己有小孩以后，你就会感受到我们父母一辈悲欢的岁月。那么，也因为他的一种付出，才使我今天

能够顺利踏出来这一步。所以，我蛮大的遗憾就是，当他走的时候，我从公司赶过去稍微晚了一步。在我年轻的时候，我们很少去想父母对我们的付出，我们只想到说是很自然地去索取。我们像蚕宝宝一样，父母就像一个桑叶任你咬，咬到剩到指甲。当你送到火葬场，当你捧出来是一个骨灰的时候，你的感觉就是人生就是这么简单。你成家有了小孩，我们尽我们的心力去抚养小孩，等到老的时候，很少有父母去期望小孩给他们有任何回报；他还是说，我很高兴看到子女顺顺利利。那么，对于他们来讲这似乎就是他们的一个心愿，就剩一抔土就埋葬了。所以，我父亲的过世，对我来讲有蛮大的一个影响。突然之间，觉得有很多事情不要去计较这么多；好像突然之间，你原来努力去争取的不管是物质上精神上的，有的事情是可为，有的事情不需要去争。

叶　蓉：它不是生命当中最重要的。

张燕夫：不是最重要的，每一个人必须去想想看，什么东西是最重要的，你是要追求什么。你除了工作，还有家庭责任。所以，这一个过程虽然不是一个很大的曲折，但是当你看到自己的亲人就剩一个骨灰的时候，就会让你觉得世界上重要的事情在哪里？你要怎么去衡量？那么工作是重要的，责任是重要的；那么，还有什么是重要的？亲情是重要的。

主持人语　做事先做人

这位嘉宾没有什么跌宕起伏的人生坎坷，也没有什么白手起家的创富故事。用张燕夫自己的话来说：要说变化，也只有工作的变化，居住环境的变化。

经历的平淡，不等于人的平淡。在张燕夫的身上，体现得最突出的一点，就是做事先做人。做人无外乎两点：一个是怎样对亲人，一个就是怎样对外人。

说到父亲的去世，张燕夫的眼泪夺眶而出。他感到，工作重要、责任重要，亲情也很重要。过去出差不给家里打电话的他，现在开始变了。

对于员工，只举一个例子。在他原先服务的金霸王被兼并后，上司要他裁员，他下不了手。张燕夫说他们都没有过错，都在外面拼命把业绩做得最好。最后，已被新东家升职的他，自己辞职。

做事先做人，看看简单，做做不易。只要做到了这一点，平淡也会放出光彩。

第七辑 :上海大舞台

杨国平

岁　月

杨国平　上海大众交通(集团)有限公司　总经理

1956 年 4 月,出生于浙江余姚。

1973 年 11 月,参加工作,交通大学 MBA 研究生。

1994 年 5 月,获上海首届“十大杰出青年”荣誉称号。

1995 年 11 月,获全国第五届“十大杰出青年企业家”荣誉称号。

1998 年 5 月,被评为上海市劳动模范。

2000 年 2 月,被评为上海市“开发岗位,促进就业的好经理。”

2000 年 4 月,被评为全国劳动模范。先后任:上海煤气公司液化所团总支书记、上海煤气公司党委秘书科秘书、副科长,上海杨树浦煤气厂厂党委副书记、代书记、上海市公用事业管理局党办副主任,上海市出租汽车公司党委书记。

1994 年,“大众出租”在我国上市公司中,首家成功地将法人股转为 B 股。

1998 年,顺利实现“大众出租”和“浦东大众”两家上市公司的并壳让壳资产重组。

2001 年—2003 年,公司连续三次入选第四届、第五届、第六届“中证·亚商中国最具发展潜力上市公司 50 强。”

2001、2002 年,“大众出租”品牌获选“上海市著名商标。”

2001 年,大众出租公司荣获“上海市质量金奖”和“上海市质量管理奖。”

2003 年 11 月 21 日,大众出租公司在全国服务性企业中首家荣获“全国质量管理

奖。”

2004 年 10 月，大众交通获得“全国企业文化优秀奖”，该奖项是我国企业文化建设成就的最高荣誉，大众交通是首家获此殊荣的交通服务企业。

对　话　出租车，代表一座城市

出租车，代表了一座城市

叶　蓉：我首先有个问题，这两天上海进入梅雨季节了，每当刮风下雨，出租车就特别难打。虽然，平时一抬眼觉得满眼都是空的出租车，但是真的想要找车的时候就叫不着了，您能告诉我们打车有什么窍门吗？

杨国平：电话预约，最好能够提前一天到半天。很多市民都误以为出租车驾驶员上班都是很自由的，其实为了确保早晨高峰时段也有足够的出租车辆出来运营，我们通常都是按照电话预约安排驾驶员准时出车的。虽然这段高峰时间对司机来说，里程利用率是最低的，耗时也长，但我们出租车行业作为城市公共交通的一个重要组成部分，还要承担着公益性的服务，尽管目前我们实行的是企业化运作。像我们现在每天早晨隔天预约好的固定业务就有 1500 个车次，这些业务主要是送学生念书的，或者是白领们

拼一辆出租车上下班一起走。这种业务，在我们行业里面，用上海话讲，叫“骨头业务”。

叶　蓉：怎么讲？

杨国平：就是这个业务不怎么赚钱，但是压力很大。比如像今年的高考，我们公司接了13000多车次的送考任务，差不多承担了上海一半以上的此类业务。万一耽搁了一个学生的考试，对我们的损失可能只是万分之一，但对考生来说那是百分之一百了。所以事先我们都会要求司机提前一天踩点，熟悉路况，确保万无一失。

叶　蓉：万一发生意外怎么办？

杨国平：的确，有这样的事情发生。今年，有一个考生发现我们的车子晚到了，打电话过来，我们一查，这个车子还在路上。为了防止意外，我们同时派了三辆车子，三辆车子同时到考生家里，谁先到，谁先把这个考生接走。

叶　蓉：这个另外加车费吗？

杨国平：完全没有额外的费用，所以这个生意是肯定亏本的。在这个问题上，我们是不讲经济效益的，我们只讲服务效益，哪怕考生上车以后，到了目的地，说身边没带钱，那就不用付钱，你先去考试，这个事就算OK了。我们绝对不会有一个驾驶员说，那不行，你要付了钱才能下车。如果有这样的驾驶员，那是我们大众的耻辱，也是我们上海出租行业的耻辱，我相信在上海的出租行业没有这样的驾驶员。出租车行业代表了一座城市的服务功能，在关键时候，在老百姓最需要的时候，就是要拉得出。现在政府也提倡要优先发展公共交通，限制私家车的发展，如果大家都去买私家车，家里好像是方便，但是整个社会就不方便了，整个道路就变成了停车场，所以要鼓励公共交通优先。

叶　蓉：您刚刚谈到一个颇为敏感的话题，说大力发展公共交通，限制私家车发展的一个问题。的确，如果私家车无序发展会给这个城市的交通带来非常严重的恶果，但是同样也有人算了一笔账后发现，其实，私家车每天的使用率并不是很高的，你上下班，接送孩子，每天最多一两个小时，其他时间，这车基本就停在车库里。而一辆出租车，一天最起码有12小时以上，一直是在马路上跑着的，对马路的占用比率是相当高的。所以有人说，你看马路上那么多空驶的出租车，那才是公共交通最大的隐患！而且有调查表明，出租车的空驶率甚至高达48%，面对这样一个尖锐的问题，您怎么回答？

杨国平：私家车虽然每天占用道路的时间不多，但一旦出来的时候，尤其在早晚上下班的高峰，或者在下雨的时候，大家都出来的时候，整个道路就变成一

个停车场了。所以说，它的利用率低。而出租汽车，它一天通常要跑300公里左右，是私家车的6倍，虽然它们的里程利用率可能只有45%到50%左右，但是这个利用率慢慢会提高的，我们鼓励打电话叫车，就是为了提高车辆的里程利用率，减少空车对道路的占用，减少废气的排放，减轻驾驶员劳动的强度，这是未来的一个方向，一个城市如果无限制地放任私家车的发展，那肯定不行，因为道路承受不了这个压力，另外，整个城市也承受不了这么多私家车的停放。所以在发达国家来说都是限制私家车的发展，鼓励公交优先。有个数据是很能说明问题的。目前，上海利用公共交通在整个交通运行当中只承担了20%的能力，这个能力还是比较弱的，在发达国家，像巴黎、伦敦、东京，它们的水平都在50%到70%。所以公共交通是未来的一个发展方向，而公交运线包括轨道交通、公交车辆，还有就是出租汽车。

叶　蓉：大众交通目前拥有8000辆出租车，未来的发展规模预计在多少辆？

杨国平：10000辆是我们的目标，因为上海出租汽车整个行业拥有45000多辆，目前的经营单位有300多家。显然，经营的企业太多了，不经济，有的公司只有几十辆车子，它的管理成本当然是很高的，所以现在世界上成熟的出租行业都是朝着规模化经营、企业化经营的模式在走。像上海，出租汽车行业我认为十家左右的公司就够了，只有相对的集中以后，它的管理成本才能低下来，一些高科技的新技术才能运行上去。比如我们目前投入3000万元的GPRS调度系统，不仅改变了驾驶员以往扫街式的拉客方式，而且就在前不久，我们还利用这套系统协助公安部门，成功地抓获了一起中东客钻石盗窃案。因为，有了这套系统，我们就能及时知道每辆出租车的行驶方向。而且，一旦驾驶员超速，我们就可以发现，并及时提醒。

大众精神

叶　蓉：我听到出租车司机反映说，大众交通的管理非常严格，是这样吗？而且我问的是，是不是经济处罚是你们管理的惟一手段？

杨国平：是比较严一点，驾驶员有时候会感到委屈，比如说，顾客在车厢内遗忘东西了，不管驾驶员是否提醒顾客，只要顾客把问题反映过来，我们就要罚这个司机50元。我们对驾驶员有一定的处罚，目的是要提醒他以后尽量不要再犯同样的错误。现在，我们有一个试点，我们在搞优质服务的积分制，司机如果做了一件好事，得到一个表扬，我们就会给他计分。计分以后，他万一被投诉，可以先扣分，不用先罚钱，这有点像企业里面的道德银行。所以说经济处

罚并不是我们管理的惟一手段。

叶　蓉：经常有出租车驾驶员反映，遭遇某些不太文明的顾客的刁难，你们怎么解决这个问题？

杨国平：比如说，经常会发生这样的情况，快到目的地了，计价器却多翻了一元钱，有乘客就埋怨司机故意拖延，这个时候驾驶员就会感到委屈。所以，我们专门设了一个零钱罐，我们把它称为平衡箱。如果驾驶员碰到这个情况，这一元钱你就不要去收，你到公司的这个罐子里去拿，这个平衡箱不但让乘客平衡，也让我们的司机平衡。当然，也有这样的情况，这是前不久发生的一件真事：一位女乘客到了目的地，她说自己身体不好，要求司机背她上楼，司机真的就背了。没想到，这个乘客才进门，就把门用力一关就结束了。我们那个驾驶员 40 多岁，跑到楼下，坐在楼梯口就哭了，他感到很委屈。

叶　蓉：通过我们这节目，我们也要呼吁大家，要多体谅他人，多尊重他人的劳动，驾驶员要文明对待乘客，乘客自己，也要做一个文明的乘客！

杨国平：这个司机他觉得，为什么连一声谢谢也没有。为了解决驾驶员遇到的这种情况，我们现在搞了一个驾驶员心理诊所，专门找一些老驾驶员开导他们，倾听他们的委屈。同时，公司也给这些司机颁发“委屈奖”。在我们的企业精神里面有一句话叫“一人有难，大众相助”！遇到驾驶员生日，中午他回车队，我们要求他坐好了不要动，要让我们的管理人员亲手把面条端到他的面前，有管理人员陪着他们一起吃面，一起聊天。虽然一碗面也没多少钱，但是会让他们感到很温暖，感到一种团队的温暖，感到他即使在外面再辛苦、再委屈也没关系，因为我们这里有一个团队，我回到公司，我有大众交通这个大家。

叶　蓉：听说，大众对司机管理的严格还反映在“管头管脚”？

杨国平：对，我们的驾驶员必须穿制服，白衬衫，深色领带，深色裤子，深色皮鞋，包括深色袜子，驾驶员就是应该绅士风度。因为我们的驾驶员体现的不仅是企业形象，也是上海这座城市的形象。每天有近 30 万人坐我们大众交通的出租车，他如果从我们的车厢内得到了优质的服务，他也许就会心情愉快地去做别的工作，他也给别人提供好的服务，这对提升整个城市的意义非常重大。比如说，去年 11 月 15 号，我们有一名驾驶员在浦东载了一位乘客，在隧道中，这位乘客提出想调头回去，我们的驾驶员向他说，对不起，先生，隧道里面是不能调头的。后来对方解释，出门忘带钱包了！驾驶员一听说，没关系，我把你送过去，你没带钱，我就不收你的钱了。到了目的地，对方下车以后，我们驾驶员还给了 30 元的乘车证给

这位乘客，让他可以返回原地。

叶　蓉：想得真周到！

杨国平：没想到，这个乘客就是纽约银行上海分行的行长，他后来找到了我，坚持要把这个驾驶员招到他们银行，做他的司机。所以，我们这个行业是我为人人，人人为我，只有整个社会充满着爱，整个社会的生活质量才会更好。

活跃在中国资本市场的“大众”

叶　蓉：在 SARS 期间，大众在上海的出租车行业里，率先提出补贴司机的最低收入，当时，在整个社会引起很大的轰动。但是同时，我觉得也有比较疑惑的地方：上海与北京不同，由于不是疫区，所以你们补贴给司机的一部分工资，并不能享受退税。但大众同时又是一个上市公司，你怎么去说服你的股东理解你这样的一个行为呢？

杨国平：去年非典，由于市道非常不好，为了稳定驾驶员的队伍，我们提出了确保驾驶员个人月收入达到 1800 元，达不到 1800 元我们要补贴到 1800 元，这样一来，我们大概损失了 3000 多万，但是我们通过别的途径，降低成本，增加收入，减少支出，最终还是完成了一亿九千七百元的税后利润。虽然没有完成年初股东大会的预定计划，但是股东基本还是比较满意的。

叶　蓉：我注意到，今年，你们推出了奔驰轿车作为大众出租车的新车型，应该是蛮吸引人眼球的一个举动。所以有人也就评价说，杨国平这样一个举动可能更多是在为企业作宣传，是不是这样？

杨国平：上海到 2010 年举办世博会的时候，应该拥有更多这样的中高档出租汽车，我们在做这方面的探索，而绝对不是说增加 50 辆奔驰车是作作宣传，作作秀而已。因为，上海这个城市的出租汽车定位是定在世界一流的，这个世界一流体现在四个方面：一流的车貌，一流的调度系统，一流的社会系统和一流的驾驶员队伍。那么在车辆方面，目前我们上海乃至全国出租车行业使用的出租汽车还没有一辆真正意义上的出租汽车专用车，德国奔驰 E200 作为全世界出租汽车行业比较专业的车型，它的一些配置都是按照出租汽车而设计的，因而更加体现出人性化。现在，我们马路上跑的出租车大部分是私家车和商务车的款式，它不是真正意义上的出租汽车，要作为真正意义上的出租汽车它的底盘要尽可能低一点，以方便乘客上下车，后门也要宽，特别是随着老龄化社会的到来，同时，肥胖的人也越来越多，出租车的很多造型细节，都要主动为各种类型的乘客提供方便，目前中国出租车的主流车型的车

子后座都太窄。

叶　蓉：仔细研究您的资料，就会发现其实您名片上的头衔是颇多的，您是两家上市公司的当家人，同时您还是其他若干家公司的董事和独立董事，在一般人心目当中，大众交通只是公共交通的一个排头兵，但没想到，你们在资本运作方面其实也是颇为活跃的，能不能请您给我透露一下这方面的情况？

杨国平：我们现在是有两家上市公司，大众交通主要是做交通这个领域的，比如我们现在有 8200 辆出租汽车，占上海的出租汽车的 20% 左右，还有 6000 辆公交车，公交车的份额我们占了 45% 左右，车辆数占总量 30%，但是我们的线路占了整个上海公交路线的 45%，我们的行驶里程要占上海的一半。目前，上海郊区的公交线大部分都是我们在经营，我们还有货运，马路上在跑的货运，我们大众有 1000 多辆。此外，我们大众还有长途客运，还有长途货运，总共车辆有 18000 辆左右，在外地还有十个连锁企业，车辆是 5000 多辆。另外，还有一家上市公司叫上海大众公用事业股份有限公司，主要是做煤气的，苏州河、黄浦江以西的一个区域的经营是我们在管的，包括松江部分，还有青浦一部分，还有闵行和奉贤这个区域。

青年突击队队长

叶　蓉：您刚才说到煤气方面，我想问，您今天再次从事煤气是不是跟您最初从煤气公司出来有关？

杨国平：有关系，因为很有感情，我对煤气的这种情结是割舍不断的。我 1973 年参加工作，一上班我就到煤气公司，当时给我的头衔是青年突击队队长，这个队长蛮厉害的，我们是 30 多个一起毕业的年轻人，在五角场那个地方搞液化煤气筹建。当时，最苦、最累、最脏的活都没有外包的，全部是我们青年突击队揽下来，我们青年突击队把旗子一插，当下就干了起来，当时月薪 18 元钱，就这样干了三年，做了三年的青年突击队！因为是队长，什么活我都带头干，只有我干得多我干得好，我才能把这个队伍带好，所以在 1973 到 1976 年这三年间我干了很多很累的活，但是很有意义，在 1976 年上海市液化煤气终于正式送到老百姓家里的时候，感到非常的兴奋！

叶　蓉：什么时候您的人生轨迹发生了重要的转折？

杨国平：应该是后来上调煤气公司秘书科，干了四年的副科长。在中学读书的时候，我

比较喜欢写东西，文科比较好。所以，当时煤气公司秘书科的华科长就感到我写东西蛮好的，就提拔了我。这四年早出晚归地工作，使我从一个基层工人转型成了一个基层的管理者。

叶　蓉：听您聊天，我觉得您的表达非常顺畅，尤其是您反应非常快，表达非常到位，我在想这些东西可能是天生的，您是在什么时候意识到自己具有这种统筹能力和领导能力的呢？

杨国平：在小学的时候，我就是班干部，而且从小我就比较热衷参与班级的管理，到后来交大读 MBA 的时候，虽然我不是班长，但班里有什么活动我还是尽量参加的，所以社会活动也给了我锻炼的机会！

叶　蓉：我在疑惑的是您工作那么忙，越是节假日越忙的这样一种工作状态，您怎么能够抽出时间不断地学习？

杨国平：尽量抽时间吧。通过这个学习带给我很多知识，现在的社会发展很快，知识在不断更新，特别是我们作为上市公司，经常面临的是千变万化的情况。通常，企业实际上不是被市场搞垮的，而是被自己内部的问题搞垮的。作为经营者自己不学习，企业就会落伍，所以我认为要可持续发展必须是学习型的企业，要成为学习型企业，作为企业的领导人，就要带头学，学习永无止境。

主持人语　上海企业家

杨国平是一位上海老百姓熟悉的本土企业家，他和大众有着上海人感兴趣的话题。正因如此，我一直想做这个嘉宾的访谈，向节目组推荐了这个选题。在做这档节目时，我还为编导出了一个主意，去街上采访开大众的司机。

在杨国平身上，有着十分鲜明的上海企业家的特点。他业务熟，办事踏实，还亲自开过一天出租车。他管理有人情味；“非典”时期大家出门戴手套，可他与出车回来的司机们一一握手。他是注意细节的，员工生日端上一碗面……

我觉得，更为突出的是他实事求是、有一说一的精神。对于观众们关心的奔驰出租车、叫车时叫不到车等问题，包括现场播放的那些大众出租车司机对管理所提的意见；杨国平一一给予了很完整的答复。

一方水土养一方人，上海企业家所具有的这些特点，都离不开他所生活的这片土壤。

周　赤

岁　月

周　赤　上海航空股份有限公司　董事长

1951 年，出生于江苏无锡。

1968 年，上山下乡，去崇明农场“修地球”。

1970 年，招工回城，成为一名普通交警。

1984 年，被提升为公安局交警处最年轻的处长。

1988 年起，历任上海市公安局局长助理、副局长等职，连续多年参加指挥上海国庆及春运保卫工作。

1995 年，年过不惑的周赤脱下警服，进入上航，开始新的人生角色。

对　话　做什么，都要最好

徐汇第一岗

叶　蓉：您第一次坐飞机是什么时候？哪家航空公司的什么型号的飞机？

周　赤：是 1985 年坐上海航空公司的波音 707。

叶　蓉：当时不知道自己可能会跟上航有缘？

周　赤：完全不知道。

叶　蓉：上航已经开通的最远和最近的航线是哪条？

周　赤：最近的可能就是像温州这样的航线。

叶　蓉：最远呢？

周　赤：最远的到目前为止是柬埔寨的金边或者是越南的胡志明市。

叶　蓉：我知道上航是除了三大航空集团之外惟一获准经营国际航线的地方性航空公司。

周　赤：是，到目前为止是。

叶　蓉：下面问个难一点的，红绿灯的色彩是怎么排列的？

周　赤：红绿灯的色彩当然是红黄绿……这里有陷阱。

叶　蓉：有陷阱……

周　赤：以前是上面是绿的，中间是黄的，下面是红的，现在倒过来了。差点就掉入陷阱了。

叶　蓉：准确。这个可能是真的比较难的，1971 年的时候经过淮海路陕西路路口的公交车有哪几路？

周　赤：有 26 路、42 路、24 路。

叶　蓉：准确。其实在这些问题当中，我们一般人会觉得最有难度的是最后一个问题，因为这是三十几年前的事了，但是我想一定难不倒您，为什么呢？您的第一份工作是担任交警，而您执勤的路口就是陕西路淮海路。

周　赤：对，这个是不会忘的，因为它原来叫徐汇区一号岗。

叶　蓉：那您还记得当时的淮海路是什么样子的？

周　赤：当然非常清楚，我们那岗亭就在马路的西南角上，后面就是第二食品商店。

叶　蓉：那会儿还有些什么事情让您记住吗？

周　赤：有过一次火灾。那是一个居民家里的老太太，她眼睛不好，到窗口去晒东西的时候，窗口下放着一个煤球炉子，煤球炉子把她的衣服烤着了，于是就把她家里的被子、帐子都点着了，烟冒出来了，我正好在那地段执勤，我也冲进去救火了。

叶　蓉：那你有没有考虑自己是交警不是消防警察啊？

周　赤：警察其实是什么都可以管，什么都该管，只要涉及到老百姓的事情。

叶　蓉：我听说那会儿好像是你把老太太从楼上背下来的。

周　赤：不是我背下来的。是这样的，进去以后发现那个老太太身上已经烧得很厉害了，我们进去了几个人，就七手八脚地用水浇，把烧着的棉袄脱下来，然后我就叫，你们谁家里有门板啊，赶快去找一个来，然后就有人找了一个门板过来，几个人就七手八脚地把她抬下去了，还叫了救护车来就把她救走了。

叶　蓉：1984 年的 10 月，您被提升为公安局交警处最年轻的一个处长。

周　赤：是。

叶　蓉：我知道是您连续六七年指挥过上海的国庆保卫工作，连续六年还是七年？

周　赤：全面主持国庆保卫工作应该是在担任局长助理和副局长了以后，大概是从 1988 年开始，以前是从交通处长的职务上讲那是连续几年，它是不同的指挥级别，一个是交通指挥所，另一个是市公安局指挥所，它有两个不同的指挥等级。

叶　蓉：就是担任总指挥的时候已是局长助理和副局长了。

周　赤：对。

老三届周赤

叶　蓉：您是 1951 年出生，1969 年毕业的老三届，好多老三届的一些人聊起说，我们这代人是什么都碰上了，我不知道您当时中学辍学以后，自己是一个什么样的心情？

周　赤：差不多老三届的人都有这样的经历吧，我们正好是快要毕业的时候赶上了文化大革命，然后本来要准备考高中的，后来就不考了，放假闹革命，凡是出身好的，就所谓工农子女的，干部子女的就当起了红卫兵。

叶　蓉：您当时是红卫兵吗？

周　赤：当然是了，最早的那批红卫兵，他的目的不是真正地去造反，他是那种破除“四旧”的然后这批红卫兵还分了好几批到北京去见毛主席。

叶　蓉：您去见了吗？

周　赤：一共八批，我第二批去过，可惜没见着，后来第七第八批我又去了，那就见着了，差不多回上海的时候就已经是12月份了。上海的形势就变了，就变成了一月革命，已经是所谓的夺权了，那时候老保红卫兵就垮掉了，从那个时期开始我就再也没有参加过其他的红卫兵组织，变成了那个时候叫逍遥派，我也不赞成你所谓的造反派，向政府夺权向党夺权。

叶　蓉：您当时在家都忙些什么呢？

周　赤：也经常去学校看看，然后在家就看看书，装装半导体，还有就是因为我父母亲也被冲击，关到牛棚去了，因为他们以前是在政府工作的，后来就带上了所谓走资派的帽子，就上了所谓干校。

叶　蓉：您是家里长子？

周　赤：对，我是老大，我下面还有两个妹妹，一个弟弟，所以还得要管着妹妹弟弟。

叶　蓉：一夜之间您成家长了。

周　赤：成家长倒也就算了，还成了有点像那种黑六类什么之类的，还会在政治上受到一点歧视。

叶　蓉：您当时觉得是不是？您最开始是第一批红卫兵，还见到了毛主席，政治上还受到了歧视，您觉得这个心理有反差吗？

周　赤：有反差，有非常大的反差，但是后来我觉得这种反差也会促使你去考虑这些问题。

叶　蓉：您当时怎么想的，想得通吗？

周　赤：当时还没完全搞明白，那时候我就是十五六岁，后来很快两年就过了，到了1968年的时候我们就上山下乡了。

叶　蓉：当时有没有考虑过什么时候能够回城，回城以后能够做什么？

周　赤：很多人问过我这个问题，其实这是最不好回答的一个问题。

叶　蓉：为什么？

周　赤：因为当时在农场的时候，坦率地讲，大部分人都觉得好像没有希望了，可是我不知道为什么，我从来没觉得我应该在农村待一辈子，我从来没这么想过，我也不相信事情会是这样的，我只是觉得这好像是历史发展的某一段，好像是一个蛮特殊的一个阶段，这一天会结束的，但是我不知道什么时候会结束。

叶　蓉：我觉得这是一个蛮成熟的想法。

周　赤：但是也蛮模糊的，不是那么很确定的。所以人家就会问我说，下了工以后，人家在下棋的下棋，打牌的打牌，可是我有时候经常就在床上看书，人家都说你在看什么书啊，现在看书还有什么用啊，修地球了还看什么书啊？我说这很难说，说不定什么时候就用上了，但是我自己其实并不知道真的是多少年以后就会用上，真的不知道，但是总觉得这不是一个正常的现象，那么多知识青年到农村就这么集中在那儿成天种地，我觉得这好像不是一个很正确的情况，我觉得这是一个国家发展中的蛮特殊的一个阶段，是一种不太正常的阶段。这是很朴素的直觉，这个直觉同当时那个报纸上宣传的那一套东西不吻合，但是人不能骗自己，直觉告诉我这是不正常的。

不惑之年进课堂

叶　蓉：如果说之前在不同的岗位您都尽力去做到的话，我觉得命运给了你另外一个机会，但是也是前所未有的一个挑战，就是说到了 40 岁的时候再进课堂，重新捡起课本。

周　赤：对。

叶　蓉：当时这个挑战大吗？

周　赤：非常大，因为说实在的，到了 45 岁的时候，我已经是公安局副局长了，当了两三年了，但是我的学历还是大专，我一直就觉得只有大专文化要当好这个副局长其实是很不容易的。尽管也可以这么说，我学习的面很广，我在公安局做副局长的时候，分管的工作里面包括科技，包括基本建设，也包括预算管理，财经方面的，当然还有以前的交通管理也是我管的，尽管我自学了很多东西，但是你要讲系统学的话，其实我觉得是远远不够的。所以我非常希望能够有机会再去正儿八经地读点书。到了 1994 年的时候，当时领导就给了我这样一个机会，我们现在称之为上海市的干部培训工程，现在还在进行着，每年都有这样的一批干部下来，脱产学习。可能有的到国外去学习，我正好是那一批，比较早的那一批。先下来在国内做了一段时间强化的英语培训。我初中毕业的英语水平，已经丢了差不多有十几年了，差不多都忘了。

叶　蓉：基本上还给老师了。

周　赤：基本上还给老师了，然后从 New Concept 第二册开始炒起，用十个月的时间，强化英语培训，结束以后就到美国去读书，就这样的。那一段的压力其实非

常大，因为人家可以跟你这样说，你好好的公安局长当着，干什么去啊，这是一种说法；还有一种说法说，读书可不容易啊，平常你在工作中，人家都说你很聪明的，读书的时候你还能不能证明你还是聪明的，这个压力是非常大的。

叶　蓉：我知道您肯定是非常努力，最开始是初中英语水平，但是后来英语作文考试的时候您拿了一个高分。

周　赤：这也是碰巧的。

叶　蓉：我知道题目碰枪口了。

周　赤：对，题目碰了我枪口上了，考试的时候里面有一个作文题，叫作“Talk something about the urban problem”就是讨论一个城市问题，我一看这个问题就撞在我枪口上了。他还特别讲这个城市问题是由于汽车的问题而造成的，其实就是讲交通问题，所以我就做了一篇关于上海市的交通情况的一篇短文。后来我的老师告诉我说，他们批这个卷的时候，有点怀疑这个考题是不是被泄露了，要不然这个学生怎么会答得这么完整，连统计数字都有。然后经过几个老师讨论，就决定把那个封条撕开来看看是谁的名字，一看是我的，他们说，啊，那没办法，撞在人家枪口上了，人家当过交通处长嘛。

航空业的新兵

叶　蓉：您的人生现在看起来有非常重大的一次转变，您下海了，不管是什么样的原因下海了，当时您身边的好多人都觉得不能理解？

周　赤：应该讲是有很多人觉得不能理解，你好好的在公安局干副局长，干吗跑到航空公司去，好多人都不能理解。

叶　蓉：到企业里去做领导。

周　赤：或者说要去企业的话，去一个特别好的企业，能拿特别高的工资，那也是一种说法。当时去了上海航空公司好多人觉得不值，有很多人劝我。

叶　蓉：一般老百姓觉得航空还是蛮好的一个行业啊？

周　赤：其实我开始也是这样认为的，我觉得航空还是个不错的行业，但是了解情况以后觉得当时这个公司还是蛮困难的，因为正好那个时候航空这个行业是处在卖方市场向买方市场转变的一个过程当中，通俗地说法就是说，本来是你只要有飞机，是别人买票买不到，而到 1995 年那个时候，是航空公司拼命地推销自己的机票了。

叶　蓉：开始有竞争了。

周　赤：供大于求的状态开始出现了，开始有竞争，所以企业在转型的过程当中开始有点不太适应，表现出一种困难，包括财务方面都是蛮困难的。

叶　蓉：我看过一组数字，说1985年上航成立的时候有5架飞机，但到1989年是无机公司，到了1995年您去的时候是有7架757，现在有32架飞机，其实您去上航这几年，上航发生了质的飞越，那您去的第一件事做的是什么？

周　赤：很多人都问我这个问题，说你去一个完全陌生的企业，你会从哪儿做起？我去了以后可能有将近两个多月时间没有作出任何决定，主要就是了解情况，同中层干部，同部分基层干部谈情况。我现在回想起来，我做的第一件事情其实是利用当时正好是年底财务大检查，我清理了小金库，所以是从清理小金库开始的。

叶　蓉：当时这个小金库的漏洞大吗？

周　赤：应该说也不是非常大。

叶　蓉：但是您这个举动意味着什么？

周　赤：我觉得作为企业来讲的话，假如你是从清理小金库做起的话，你给出一个信号，就是你会执行非常严格的财务管理，非常规范的管理，因为小金库它显然不符合有关财经纪律，而小金库的存在就说明在管理上至少是不严格，而且财务上出现小金库也意味着你有滴漏跑冒，你的滴漏跑冒可能会反映在各个方面，反映在其他方面的你要慢慢整，但是反映在小金库这个问题上是马上就可以止住的，因为从道理上讲，小金库是本来就不应该存在的，所以这是一个从舆论上讲不会得到任何抵抗，而做起来又不是非常难，可是又给出一个明细的信号，就是你会有非常严格的财务管理，所以我觉得这是一个首战必胜的选择。

成功有道

叶　蓉：您觉得在跟几大航空集团竞争的时候，上航的核心竞争力在什么地方？

周　赤：内在的东西是一个企业文化，也就是说，我们有一个向国家负责、向社会负责、向股东负责和向员工负责的一致性，有这么一个东西来作为文化的内核，使得内部的运作非常的协调，使员工能够真正地关心公司的长期发展利益，然后使得我们员工拥有一个向社会和向我们的旅客提供优质服务的这样一种心态，这个内在的是一个文化的东西在里面，我觉得这点恐怕是主要的。为什么会有这样的一个文化，我觉得跟我们这个公司它的体制、它的产权结构有关，因为我们是在航空业里比较早地进行

了产权结构的改革，所以它很早就确立了是一个有限责任公司，又把它变成一个股份公司，现在又是上市公司，我们称之为产权多元化，虽然是国有控股，但它的产权真正是多元化的，有一个很好的法人治理结构，上市公司，一个完全实行现代企业制度的这样一个公司，所以其他的传统的航空公司在体制上有一种优越性。

叶　蓉：前不久中国民航总局有一个规定，就是机票不打折，与此同时铁路铁老大在做提速不加价的这样一个行动，您觉得航空公司对这件事情的看法是什么样的？

周　赤：实际上海航空公司从来不怕铁路的竞争，因为它其实是两个不同的市场，只有非常少数的人是属于敏感地游离在这两个之间的，所以铁路的提速我不认为会对航空造成什么威胁，关于票价问题，其实老百姓也很关心这个问题，杨元元局长多次谈到了中国民航发展的方向不是希望它能够做大，而是做强，而且是逐步地使航空能够成为普通老百姓出行的交通工具。

叶　蓉：完全市场化。

周　赤：对，完全市场化，方向上讲是这样子的。其实打折的问题现在都已经很明白，民航总局现在的规定也是允许航空公司可以在某一个段里，最高是多少，最低是多少，这个段里按照市场需求来进行调节。

叶　蓉：他讲的也可能是明折明扣和暗折暗扣的问题。

周　赤：对，应该是明折明扣。

叶　蓉：现在随着行业一些规则的调整和放开，其实现在除了上航要面对国内的三大航空集团的竞争，境外的一些航空公司的竞争逐渐地演到了自己的家门口，如何面对境外的这样一些同样的竞争？

周　赤：我大体上觉得首先应该把自己的事办好，因为这个市场是我们自己的市场，是我们家门口的市场，我们可以把它称之为 home market，mother market。在中国这个市场上做好的话，中国企业它应该是有独到的或者天生就有这样一种优势。你知道本土的市场，你知道这个市场的结构，你也知道本地的顾客，应该说有这种亲情，有这样的一种优势。所以应该是要在完全开放之前，抓紧时间把自己的市场建设好，然后就会面对这样一个情况，就是当人家国外的企业来了以后，他看到你国内这个市场做得非常好，你的市场份额，你拥有的忠实的客户，这个时候他就会选择我是同你竞争呢还是同你合作。

甘苦人生

叶　蓉：回顾您的人生的不同阶段，其实您都扮演了非常好的角色，比如说好学生、好

公安工作人员、好的国企领导人，您有什么遗憾吗？

周　赤：好像没有太多的遗憾，您刚刚说了好几个好，其实我还是个好丈夫。

叶　蓉：我知道您的夫人跟您是青梅竹马。

周　赤：对。我们都不是上海人，我们都是在无锡出生和读书的，然后我们从小有一段日子就住在一个院子里，她的父母亲和我的父母亲都很熟，她的弟弟妹妹跟我的弟弟妹妹都是同班同学，就我跟她不是同班同学，所以应该讲很熟悉。

叶　蓉：那么是什么时候开始恋爱的？

周　赤：那是“文革”以后的事。

叶　蓉：您有一个孩子？

周　赤：一个。

叶　蓉：多大了？

周　赤：大学毕业两年多了，现在在美国读书。

叶　蓉：现在还在继续读书，那他是从事公安还是从事航空？

周　赤：最好都不要，这两个行档都比较苦。

叶　蓉：跟我们说说您的苦，公安的时候是什么苦，航空的时候是什么苦？

周　赤：公安的苦是有时候你不能完全地把握自己，你不知道你做的那个事情最后的结果会是什么，但是你又必须尽可能好地把握住。比方说我们刚刚讲的抢险救灾这种事，这种事的指挥决策其实完全是一种风险决策，你不可能说有足够的时间和有足够的材料和有90%的把握，你就是一种大略的判断，而且到了这个时间点上，你不做决定是不行的，所以这个时候我觉得是非常困难的，真是非常困难的，风险是非常大的，公安的苦大概也就是这个苦，它需要有一种很好的心理状态以及很好的一种把握局势的判断力。

叶　蓉：但是我觉得这些素质做企业同样需要。

周　赤：对，没错，做企业也同样要，我就觉得航空公司可能是所有类型的企业当中最难做的。

叶　蓉：为什么？

周　赤：因为其他企业吧，如果你是搞投资的，你只要对财务数据负责，你不需要去管内部的经营管理，如果你是做房地产，你只从事单一的房地产，他实际上涉及到的业务面也就是这个领域，那航空就不一样。

叶　蓉：是负荷吗？

周　赤：航空是一个非常负荷的东西，比方说你的航空公司内部有飞行那摊，那是一大套专业；有机务的那摊，又是一套专业；然后又有乘务员的那摊，那差不多

又是一个服务公司;然后机票销售那摊,差不多又是一个巨大的销售公司。它根本就是完全不同类的专业组合到一起来,然后要组合精确到什么程度,要精确到每一分钟,那个航班要起飞,你必须所有的工作要围绕着这一分钟那个点准确地协调到一块,它难就难在这儿。

叶　蓉:我觉得您具有一种人生生存的智慧,你善于把过去经历的一些东西,自己不断思索的一些东西有机地整合起来,而且不断地为我所用,您是这样的一个人吗?

周　赤:经常去思考一些问题也算是我的一种习惯,然后我会不断地在工作中生活中或者在书上学习一些东西,学完了以后我会把这些要素都糅合起来,然后想一想,这些知识每一块该怎么管理,就像我在管一个抽屉一样,有一部分的东西我是装在这个抽屉里的,有一部分我是装在那个抽屉里的,过一段时间一想不对,那个抽屉的那个事情是有关联性的,应该把它靠拢一点,老在想这个事。

叶　蓉:听了您的这番讲述,我马上要回去把我那抽屉好好理理。

主持人语　从地到天

周赤的名字有点意思,据说,生下来时一哭眉心就泛红,因而得名。

他原先在地上管交通的,后来虽没离开交通这个老本行,职业却是做到了天上。但是,一说起当年在地面上指挥交通,虽然已过去了 26 年,但开红绿灯的口诀仍然是脱口而出,那么的稔熟,讲得眉飞色舞,情不自禁。在节目结束的时候,他对这次谈话是连连说爽,不知是否就出于这个原因。天高云淡不假,26 年的时光更是让他铭心刻骨。

经历是路,一个人的两条腿是不能同时行走在两条道路上的。走好你的路,实际是提醒你要选择好你所要走的路。

施永青

岁　月

施永青　上海中原物业代理有限公司　董事局主席

1948 年，出生在上海茂名南路上的一栋石库门的老宅中。

1951 年，随父母举家移居香港。

中学毕业，施永青便进入房地产代理公司，成为了一名推销二手房的跑街先生。在艰苦的工作之余，作为一个热情的理想主义者，他晚上便赶去工人夜校，为那些还是文盲的女工普及文化知识。

1978 年，施永青与同窗好友王文彦各出资 5000 元港币开始创业。从两人合用一张租用的写字台发展到如今坐拥 10 多亿资产的一家大型企业，堪称“创业神化。”

1992 年以后，王文彦淡出管理层，让渡为一个单纯的所有人。之后，施永青主政中原至今，凭借“无为而治”的管理理念，公司业务突飞猛进，即便在整个香港房地产市道最不景气的几年中，该公司依然保持着强劲的增长势头。

2001 年，施永青更是突出怪招，收购濒临破产的香港第三大房地产中介公司“丽嘉阁。”面临不断涌现的倒闭潮，施永青的大动作让很多业内人士为其提心吊胆，然而，独到的经营理念和敏锐的市场判断，让“丽嘉阁”在第二年便实现了扭亏为盈，一时间，施永青的妙手回春成为了业界美谈。

施永青乐善好施，热衷于社会服务，现为香港乐施会理事、香港小交响乐团董事局主席、香港房屋委员会资助房屋小组成员等。

对　话　中原逐鹿房地产

上海的房价见顶了

叶　蓉：您在香港的地产界打拼了这么多年，应该说，是地产界的一个权威，同时我们也知道中原地产 90 年代初就进军内地，应该说您是有发言权的，所以想就百姓普遍关心的问题请教您，您如何看待内地的楼市的未来？

施永青：楼市的涨跌受很多因素影响。比方说上海，因为上海是中国最大的现代化都市，有钱的人都想把钱投到上海来，所以上海的房地产现在已经不单是一个实用的可供居住的工具，而是一个投资工具，一个贮藏财富的工具。所以，在这种情况下，价格就会随环境的变化而发生较大的波动。如果政策对投资房地产有利的时候，那么全国的资金，乃至国外的资金都会流过来；一旦政策转向的时候，资金也会流失。当然，政策是不能够一下子改变资金的流向的。大家要明白，建房子的速度永远没有钱流进去、流出来的速度快。这个是危险的地方。90 年代，当时的香港政府花了很大的力气想把楼市压下来，但是没有成功，一直等什么时候呢，那就是拥有房地产的市民越来越多，而市民口袋里的钱却越来越少，钱都变成

砖头的时候，危险就出现了。

我估计上海房地产市场高速增长的日子，起码在短期来看，可能已经见顶了，现在要下来！这话可能不好听，发展商不喜欢听，买了房子的人也不喜欢听！

叶　蓉：买楼的人希望房价继续涨，而还没买的人，则整天盼着它跌。中原地产在内地房产中介的交易中也是相当活跃的，那么，从您旗下众多门店给您回馈的数据来分析的话，您觉得应该给投资者或者说准备买楼的人一个什么样的建议？

施永青：我刚才从机场坐车到演播室，一路上看到不计其数的房屋中介店，其中有很多可能都是兄弟俩、夫妻俩在经营，规模很小。房地产中介的店铺比银行、米店还要多，这都是不正常的，这也确实反映出房地产有过热的成分。就像香港 1996、1997 年那个阶段也是如此，全民投资，卖楼的时候都要排队，排队的，什么人都有。前面排的是大学教授，后面排的是歌舞厅女郎，接着是警察局的警官，然后是黑社会头子，什么人都在排。甚至连一个和尚也打电话给我，让我指点迷津，该买什么地方的房子好。那个全民参与的热情就非常可怕。一般来说，经济的周期从复苏期、高涨期到危机期，到萧条期，都是有规律可循的，但危机在什么时候爆发呢？这是没有人知道的，但是如果楼价与当地普通百姓的收入不成比例的时候，危机就已经出现了。有危机，不一定等于爆发，至少我觉得现在已经有危机了。最好的方法就是房价不再攀升，而这一边经济又不断发展，慢慢使得大的经济环境与房价相适应，这样危机带来的损失就比较少。目前，中国的经济还是高速发展，这样的软着陆还是有可能的。房价降得太快，对整个经济的伤害是明显的。我们公司五月份的交易量还是创新高的，但到了六月份交投量就少了 10% 到 15% 左右，这意味宏观调控在发挥作用，房价有下降的可能。市民应该谨慎投资。

叶　蓉：那么，对于此刻急于买房居住的市民，他究竟应该买，还是继续观望？

施永青：我觉得，他现在有钱的话，如果他也希望把他的生活改善一点，那就去买。但应该是量力而为，按照自己的收入情况，用经常性的收入去买楼是最安全的。如果你的月收入是 3000 块，你拿其中的三分之一去供楼，这个没有问题；但是有些人收入是 3000 块，而他看好房地产，买了房以后，每一个月要供 5000 块，还有 2000 块怎么办呢，就拿以前的存款去供楼，这个就很危险了。一般比较合理的投资，应该是 100 个工作日，也就是 3 个月的工资，可以买一个平方。那么，如果你每个月有 2000 元的收入，6000 块的房价还可以承受的。

叶　蓉：但普通市民也许会有一个想法，既然你施先生说了，房价会面临一个调整，那么我就等价格落下来的时候再去买，现在把钱捂着。这样操作，对吗？

施永青：对于普通人来说，也许都想低价买进高价卖出，但是这一点对于我们行内的人来说也是高难度的工作，不是谁都能做得到的。所以，我自己比较赞同的做法是按照自己的实际能力和自己的实际需要去判断买还是不买，即便买错了，等几年之后，价格可能还会上去的。但是你总是不去买的话，也会出现一个情况，就是本来你可以买得起的，越来越买不起了。用自己的可以承担的能力去买楼，不要去炒楼。如果你真的钱多，也很想卖楼，那你就去买；依靠出租，慢慢地去积累自己的财富，这是比较安全的。钱赚得越快，往往损失也越快。

中原逐鹿　逐鹿中原

叶　蓉：最初怎么会想到创办中原集团的？

施永青：那是 1978 年，我和我的同学王文彦都在为别人打工，从事地产发展，两个人都感觉这样工作下去，个人发展有限，于是就打算自己出来组建公司。可是，因为我们两个人都不是出生在有钱人的家庭，我们没有条件去做发展商；因为做发展商要买地，哪里来这么多钱呢？

于是，一开始，我们就各出了 5000 元，以房产中介入手。记得当时很拮据，在人家的办公室里，租了一张办公桌，还两个人合用，但是第一个月，我就开始赚钱了。由于当时的香港房产代理，实际上以炒卖为主。表面上，他是在做代理，但实际上他利用这个身份，接触到市场上很多待售的楼盘，他觉得价钱比较好就吃下来，再到市场上去赚差价。而我们的一直以来的方针，就是不吃差价，我们一定要把顾客的楼盘拿到市场上去推销，然后卖给出价最高的客人，所以客户和我们之间没有利益上的矛盾。慢慢地，我们的口碑也做出来了。现在大陆这边好多中介也存在这个问题，中间商自己也在参与炒卖。

叶　蓉：刚才谈到您和您的创业伙伴王文彦每人各出了 5000 元，以 50% 对 50% 的股权比例共同经营，这样的股权结构，是否给你们日后的发展带来了问题？

施永青：刚开始的时候公司的规模比较小，那么这个时候的矛盾也比较小，因为连活命也有问题，所以大家还是互相支持的。但是到了公司发展到一定的程度，就很容易有不同的意见，这个时候，50% 对 50% 就不是一个好的比例。后来，

我就提议我们两人，每人各分5%给公司里的一个伙计，让他也做股东，于是就变成今天中原的股份局面。那就是我和王文彦各45%，还有一个股东掌握10%的股权。

叶　蓉：我听说过，王文彦先生对你的评价很有意思，他一方面说你对下属的大方，是在一万个老板里面都找不到的难得；但另一方面又抱怨，你对他非常苛刻，这是为什么？

施永青：其实我们这几年，光是股息就分给他超过两亿。当时，他离开公司的时候，公司的市值也才几千万。现在我们公司的资产超过十个亿，而且他什么也不用做，还可以分到两亿多；我真的觉得，他应该开心一点才对。我很愿意和他调换位置。他来做，我在家收钱好了。但是这个问题，也不是我一个人就能说了算的，目前我们在全国18个城市，共有员工8500多人，面对他们，我有我的责任。最近，我也邀请他回来，担任集团的永久荣誉主席，他也可以在集团的董事会里面担任董事的职位，但是他都拒绝了。

做一只快乐的小乌龟

叶　蓉：您刚才谈到身后会把所有财产，捐赠给慈善基金，那您为什么不愿意把自己的财产交给自己的子女。你其实有三个孩子，两个女儿一个儿子，是吧？

施永青：我觉得，首先我的财产主要是中原地产的股权，我不应该把我没有完成的工作交给自己的孩子，他们有他们自己的理想。其实每一个人都是独立的人，子女不是父母的财产。也许很多人都想自己的后代来继承家族的事业，其实这一点很残酷，你剥夺了他应有的权利。他的人生目标可能不是做企业家，而是想做一个音乐家，想做一个艺术家，你不能剥夺他的机会，人应该有自己的选择。如果他是一个不适合做管理的人，你硬要他做，非但把企业搞坏了，连其他人的工作也没有了。所以，我觉得不要逼子女做他不想做的事，如果他想做生意的话，他应该自己去想办法。因为对人来说，所谓成功的感受最好就是从无到有，一开始就拥有太多，你走下坡路的机会就更多。很多有钱人的儿子，一上来就继承了父业，心理压力很大，整天担心我不要把我父亲给我的事业越搞越小了，往往带着这个心态工作的人，事业就是上不去。

叶　蓉：所以我们看到很多富有家族的第二代、第三代生活并不快乐的原因正是在这一点上。

施永青：对，一个人如果他什么都有了，他还有什么追求啊？普通人也许很享受消费买东西的乐趣，但是对于香港的一些有钱人的儿子来说，你让他消费买东西，他根本没有快感，他什么都可以买到，所以很多富家子弟就去偷东西。据我知道，香港就有那么几个有钱人的儿子，就是喜欢去偷东西，他偷得来才觉得好玩。买回来的东西，对他来说，没有什么意思。所以，他的老头子要经常派人跟在他的后面，一旦他偷了东西，就要跑过去替他买单。

叶　蓉：怕他犯法！

施永青：对！抓了好几个了，有几个都给法官判罪了，后来精神科医生出来说，这是精神出现问题，其实他的精神真是有问题。所以作为父母，你应该给你的儿子一个生活的机会，生活本身就是一场决斗，要斗争，要争取，什么也没有好争取了，他还有什么生活呢。所以我认为，给儿女太多的钱，是剥夺他们生活的机会，应该让他自己去生活。中国人有一句俗话叫难得少年穷，少年的时候穷啊，你会懂得慢慢地积累，慢慢地增加。成功其实是接近目标的过程，你一开始就太成功，往往会是一个慢慢退化，慢慢退步的过程。

我的两个女儿读书还是比较勤奋的，但儿子的学习进度总是不快。我就告诉他，知识是可以慢慢积累的，今天学一点，明天学一点，慢慢地就越学越多了。我自己在学校的成绩，也不是太好的，但是我离开学校后，并没有放弃学习，慢慢地学了不少知识。小时候我们都读过一个故事叫龟兔赛跑，兔子跑得很快，但是还没有跑到目的地，就睡觉了。小乌龟就是盯着目标一步一步，慢慢地，慢慢地获得的胜利。这样，你的学习压力也就不大了，你就要做一只快乐的小乌龟，认准你的目标，慢慢前进，总有一天会达到自己的目的地。所以人不要太心急，但是你要坚持。以前读书的时候，老师总是催促大家考试前要抓紧学习，其实，考完试也可以再继续学习的，难道考试之后学的就不是知识？就是没有用的知识吗？不一定的，有些人就是考完了试以后也不读书，他只是为了拿成绩。其实，我的知识，大部分是考试之后学的。

叶　蓉：我觉得，不管是您的子女还是您的下属，应该都是很快乐的，因为没有什么压力！其实，很多教育工作者都可以思考思考您的这个观点。

施永青：对我的员工，我也允许他犯错误，我一般来说很少给他们指令。我只给他们意见，他们可以听我的意见，也可以不听我的意见，他们尽可以去按照自己的方法做，但是我也会同时告诉他，不管你用哪一种方法做，结果还是要你自己承担的，因为我的意见只是供你选择的。你不能说，这个方法

是施先生告诉我的，我告诉你的只是意见，你自己在你的权力范围内作决策，你要负全部的责任。但是不用担心，犯错误不要紧，人是在错误中成长的。一些大的公司为什么会走下坡路，主要就是对以前的经验太迷信，觉得以前也是通过这样的途径成功的，以后也要用这种方法。为了防止犯错，他们就把成功的经验和模式固定下来，类似 ISO9000 什么的。这样的运转，导致了一个企业不去尝试新的东西，企业也就没有进步。当然，有好的经验我们要学习，但是一个公司一定要有人愿意去尝试，愿意去犯错，犯错就是开拓新领域的过程，所以我自己是很愿意让属下去尝试犯错的。

退休不意味不工作

叶　蓉：不久前，香港的媒体多次提到，您不久以后会选择退休，真的是这样吗？

施永青：其实我不是说退休，其实一个整天想着退休的人，他的生活一定不好的。我常听有些人说，我打算 40 岁以后就退休，说这种话的人，他的工作一定是不太开心。

叶　蓉：也许是压力太大了。

施永青：他总是想不再工作，其实人生大部分的时间都在工作，工作是人生的主要组成部分。如果你工作得不开心，你一定不是一个快乐的人。所以，我其实真的不是想着很快地退休。只是，我觉得人生还可以有多方面的追求，做老板的日子，我已经做得不短了，我想有时间做一些其他的事。其实，我和王文彦在一起创业的时候，我的业余时间还比较多，我还可以种花养鱼。现在，这些休闲活动都没有了；但是我觉得，将来等我把公司的组织架构重新整理得更合理之后，将来公司里面的人才也比较多了的时候……

叶　蓉：您准备做什么？

施永青：我是喜欢读书，喜欢做一些研究的工作，写写文章，很多事可以做。其实，我现在也经常给报纸写文章，最近工作比较忙，一些专栏我要推掉，我就觉得有一些可惜。所以，如果时间多一点，我就可以做一些其他的事，但是我还是会工作的，就是工作的类别可以多一点，多样化一点。我退休的意思是中原集团里面不要完全依靠我，因为我现在已经 56 岁了，其实一个人的精力是有限度的，应该让年轻人去负责更多的工作；一方面给年轻人更多机会，一方面我也相信，年轻人比我干得好的机会可能更大。我已经为这家公司工作了 20 多年了，现在是重新考虑一下的时候了，但是我不是一走了之的，我现在正在和我的同事一起起草中原的“宪法”。

叶　蓉：订好规矩！

施永青：对！订好规矩，我们正在规划怎么样让每一个不同的子公司有代表在中原集团的核心管理层中去参与决策整个集团的发展；同时又让集团的发展如何既照顾到每一间子公司的利益；同时又能协调子公司之间的矛盾；有些资源应该怎么样去共享；某些子公司学到的经验和知识又怎么样传达到其他的子公司去；什么样的东西应该统一，而什么样的东西又可以有自己不同的特色，总之，子公司要有自己的管理，但是集团也应该有它的协调能力，调配的能力，但是集团不要太大，权力下放……

叶　蓉：也就是说，是把公司的规章制度建全以后，您就可以让他保持一个良性的运转，自己多出精力做一些其他您想做的事，是这样吧？

施永青：对！对！

主持人语　生意人

施永青是个生意人，但看上去不像个生意人；不像生意人的生意人，往往却是个骨子里的生意人。

中原本来是他与王文彦五五合作，对等投资。为了取得公司的话语权，施永青想出了这么一招，提议俩人各拿出 5% 给公司里的一个伙计。这样，公司的股权结构就变成了三人持股，比例为施永青 45%，王文彦 45%，伙计 10%。

从此之后，公司的决策投票就成为三比二，也就是 55 对 45。几个回合下来，王文彦辞了职，退出了管理；施永青掌控了公司。

在节目结束之前，施永青这样说道："我觉得有了财富之后，人生的选择可以多了很多。追求财富本身不是一个错的事，但是要取之有道。"他是这么说的，也是这么做的。

人不可貌相，因为现象不一定都是反映本质的。有时，你看到的，可能是一个刻意做出的假象。

张　达

岁　月

张　达　默克化工(上海)有限公司　总裁

1960 年,出生于上海。

1978 年,作为恢复高考后的第一批大学生进入复旦大学。

1980 年,作为国家第一批公派留学生远赴德国达姆斯塔特大学留学深造。

1990 年,获得物理化学博士学位。

1994 年,加入默克(澳大利亚)公司。

1995 年,担任默克(中国)总裁。

对　话　幸运

小张达跳级考大学

叶　蓉:我这儿有张报纸,是 1978 年 7 月 21 号的《文汇报》上面有一个标题叫《小张达跳级考大学》您就是那个小张达,文章的主角,能跟我们回忆一下当时您怎么会成为这个新闻事件的主角?

张　达:1977 年年底的时候是“文革”以后的第一次全国大学招生考试,半年以后,也就是到了 1978 年的夏天,是恢复高考以后的第一次全国统考,当时我在中

学，我记得是78级，按时间推算应该是要到1979年才参加考试，因为自己原来一直在家里，从小到大都是自己学习，一些课程走在学校之前，就向学校提出说我是不是能够提前考大学。黄浦区当时作了一个选拔考试，也就是在各个中学非应届的学生当中抽了大概100多个同学考了数理化三门，据说是选了前十名，非正式的消息说我大概是第五名，那么只有进入前十名以后，你才能够正式报名去参加1978年的高考。

叶　蓉：其实刚恢复高考的时候，考上大学的都是老三届，或者说是往届生居多，应届生本身就少，何况您还是提前考，当时觉得压力大吗？

张　达：说老实话，当时好像没有什么很大的压力，当然很希望能够考上，因为既然已经提出这个要求，总不能败下阵来，但是心理压力又不是很大，因为今年考不上明年还可以重考，所以当时做了一些准备的工作，好像还是能够基本上做到没有影响很多的社会工作，我觉得这可能也是父亲对我一种鼓励吧，因为家里所布置安排的作业已经够多了，在学校里就不用扎在书堆里面，所以希望能够参加一下其他的活动。

叶　蓉：我很认真地阅读了这篇报道，它里面这样讲："张达在学校里是一个班干部，又是学校的文艺小分队的骨干，工作忙，社会活动多，但他坚持每天晚上学习到很晚。"工作忙您都忙些什么？

张　达：当时可能是参加一些社会活动吧，我记得我好像是学习委员；文艺小分队肯定也是因为当时希望有一技之长吧，这肯定又跟"四人帮"粉碎之前所谓家

里长子要上山下乡有关，当时我也是自学拉二胡。

叶　蓉：会拉二胡？

张　达：会拉二胡、会吹口琴，这些都是自己当时花业余时间自学成才的。

叶　蓉：您刚才说文革期间上山下乡，那跟拉二胡学口琴有什么关系？

张　达：可能是寻找一种办法，逃避最后下农田做体力活的一种办法，因为长子下面有一个妹妹，估计假如“四人帮”没有粉碎，上山下乡还是继续的话肯定会轮到自己。

复旦生活

叶　蓉：父母对孩子的期望总是这样的，希望自己的孩子能够全面发展，多学一些东西，我们知道您这个高考一试便中，还记得自己高考考了多少分吗？

张　达：记得一共是429.5分，当时是五个科目，有数理化，语文和政治。

叶　蓉：您要告诉我们的是当时的录取本科线是多少？

张　达：当时好像没有一个绝对的，因为当时整个高考制度刚刚恢复，大家都还在摸索当中……

叶　蓉：我那会儿还很小，但我知道那会儿有些人考100多分，最后都能去读个书。您的数理化考得非常的不一般，能告诉我们数理化三门功课考了多少分？

张　达：280分。

叶　蓉：我帮您算了一下，平均94分那样子，这个是今天听起来都非常惊人的。拿到自己第一志愿复旦物理系的录取通知书的时候，全家人是不是特别高兴？

张　达：当时还没有录取通知书，就是学校跑到家里来说你被录取了，我记得好像是10月3号到复旦大学去报道就完了。

叶　蓉：我觉得那会儿孩子思想都特别单纯，所以那种气氛真的是非常好，我觉得那会儿校园更像象牙塔，我一直想问您跟复旦的感情是怎样的？

张　达：当时我入学复旦以后就开始了正常的大学生的生活，后来知道国家在跟一些国外的教育部在谈派遣留学生的一个计划，1978年我们入学复旦以后的几个月里面，陆陆续续有好几个同学被调走了，所以我在复旦只待了一个学期。到第二年，1979年暑假结束，大家又回到学校的时候，大概刚刚回去两个星期，我和其他两位同被挑出来，当时被问了两个问题，说第一你愿不愿意出国，那么愿意；另外就是很有可能你会放弃你现在所学的专业，根据国家的安排，你会被安排学一个别的专业，当时的回答

说是的。还有好像我记得一个问题就是你愿不愿意放弃在复旦的户口，因为户口当时还是很重要的，我不知道假如说不行的话会引起什么样的后果，但是我们当时都说愿意。

叶　蓉：当时是一种什么样的心情？我们知道其实那会儿国门是刚刚打开，那会儿外国在普通老百姓的脑海里面还是神秘莫测的。

张　达：因为我们所有的老师都是德国老师，那个时候在国内大概见到几个外国人都很少。

叶　蓉：很稀奇的。

张　达：我们有机会跟这些老师每天上课打交道，课余大家交谈，本身在大学里面也是一个比较特殊的一群人。

叶　蓉：大概你们那个群体有多少人？

张　达：100 个。

叶　蓉：您刚才谈到是一个特殊的群体，那学校的其他同学看你们是一个什么样的形象？

张　达：开始没有，开始还是比较简单，可能因为我们的任务不一样，我们主要是学外语，我们的一些所谓的装备比较好一点，我们的同学都花钱买了磁带的录音机，卡式录音机。

叶　蓉：那你们当时所有的学杂费都已经完全是国家一手包了？

张　达：对，讲到特殊的群体还有过一些笑话了，因为出国前有一段时间要进行政治学习，有很多国外回来的外交官对我们作一些国外各方面情况的介绍，然后国家也给每个人出钱置装，我记得每人做了两套西装，还有卡其布的牛仔裤，后来闹了一个笑话就是有些同学做完以后就在校园里面把这个牛仔裤穿上了，就是倒喇叭裤那种，在学校引起了一些波动，因为这样的话就更显特殊了。

叶　蓉：这算不算奇装异服？

张　达：对，所以后来在星期五，那个时候星期五下午的政治学习时老师专门提到这个问题，虽然国家出钱为你们做了这些衣服，但是这些衣服是希望你们到国外以后才穿的，希望不要在出国之前就穿上。闹过这样一些笑话。

叶　蓉：我知道有关于流行歌曲的讨论就在那个时候开始了。

张　达：对，当时正好是 70 年代末，刚刚开始有一些港台的流行歌曲，我记得那个时候讨论的比较多的就是邓丽君的一些歌，当时还定义为靡靡之音，有些歌曲像我记得邓丽君的《何日君再来》是带一些政治背景的，在复旦，同济都有黑板报上讨论这些歌是不是该听。

广场上的集会

叶　蓉：当时，刚刚到那个城市以后适应生活和学习快吗？

张　达：从生活上来讲因为我们当时都是20左右，甚至20不到的这么一个年龄，我们一起去的都还没有独立生活的经验。从早到晚就是念书，中午在学校食堂吃午饭，晚饭就非常简单，偶尔学校也有提供晚餐在学校食堂，但是有的时候自己就会去下个面条，非常简单。惟一比较难过的就是周末，因为德国是一个宗教国家，星期天它所有的商店都是不开门的，当时的星期六也只是开到下午两点钟左右就都关门了。

叶　蓉：那你们的周末是怎么安排的？

张　达：因为只有星期六可以买一些食品，采购一些东西，当时大家约好说是不是每个星期六在市中心的一个广场上大家聚一聚，交流一下，开始的时候也就是我们六个同学，但不一定六个人都来，可能加一些其他的进修老师。但后来这个群体越来越大，有一次我记得突然那个星期六冒出来三十几个人，在一个广场上面突然冒出三十几个黄种人，很多德国人就问，你们是不是要游行啊，我说不是。因为很多人聚在一起，他们就觉得是要搞一个什么集会，从那以后大家说算了吧，我们还是寻找别的机会，别的时间，别的地点。

叶　蓉：他们说德国人听张达博士打电话，他不会知道这是外国人，一个中国人。

张　达：是的，已经发生过好几次，当时在做博士论文后期，因为需要跟一些化学药品供应商联系，打过去跟他们讲了一大通，我要买什么样的药品，我需要什么什么，最后他们说你留一个名字吧，我就报了我的张达，他说你再说一遍，我拼给他，他说你不是德国人，我说我不是德国人，他说我跟你说了半天以为你是德国人，可能我的口音的模仿能力比较强一点，所以能够以假乱真。

叶　蓉：德国人给中国人的印象比较严谨刻板，甚至是死板，当然也会有一种日耳曼人的偏见，那您在接触这些德国人的时候感觉强烈吗？

张　达：还是很强烈，他们最主要的问题是在于他们不了解中国，他们觉得很神秘，因为中国的文字语言、中国的历史他们知道的很少，而且没有这样的机会，哪怕是现在的信息交流这么发达，但他们可能还是带着一种自己特有的有色眼镜来看这些事情，这个我想可能需要很长时间的努力才能达到真正意义上的沟通。

叶　蓉：您在德国待了十年，从1980年到1990年，从年龄上是从您的20岁到30

岁，这十年应该是人生当中最黄金的十年，您怎么看待您这十年的生活学习？

张　达：这个十年对我来讲可能是一个整体世界观形成的一个阶段，我的很多的脾气、性格、作风也就是那个时候所形成的，相对来讲我很讲究准时，开会我不希望有任何人迟到，我不希望大家开会的时候还接听手机，因为假如有九个人坐在这里，另一个同事迟到 3 分钟，我的计算是他浪费了大家 27 分钟。我想这一些对我的影响很大，这也是德国的文化所带来的烙印，我很讲究逻辑性，讲话比较慢，思路要理清楚，要严谨，不大轻易答应别人，因为我认为我答应了就是一种承诺，既然已经承诺了我就应该做到，这可能是这个十年对我的一些影响。

最浪漫的事

叶　蓉：您在德国生活了十年，在这个中间完成了您自己人生的一件大事，给我们讲一下这个故事。

张　达：1986 年年初的时候我回上海，当时是我的硕士论文的结束，博士论文还没有开始，当时回到上海以后也是一个很偶然的机会认识我的太太。说很偶然的机会，因为同济大学跟达姆斯塔特大学是最早的中德姐妹学校，它有很多的学术交流人员的来往，所以当时达姆斯塔特也有很多同济大学去的老师，其中有一位就是化学系的陈老师，现在是我的岳母。

叶　蓉：我懂您的意思，就是先认识岳母，再认识太太。

张　达：从时间顺序上来讲是这样。我跟陈老师一直保持着联系，包括也跟同济大学其他的一些老师，所以每次回国我都去学校看他们。记得我是一月中旬回到上海，二月底回德国，那个时间应该正好是学校放寒假的时候，所以可能是去学校碰不着她，就去了她家里，去了家里以后就认识了她的女儿，开始注意力的转移或者注意力的分散。

叶　蓉：陈老师说，以前每次回来就看我一回，怎么这次回来老上我们家来看我了……

张　达：那是后来的事情。

叶　蓉：那后来您说您很快就回到了德国，那么之后联系是靠书信？

张　达：对，全部靠书信，因为当时没有电话，更没有现在的 E-mail，大家都是靠书信进行沟通交流。我 1987 年年底回国，当时说趁这个机会结婚吧，可能没有像现在这么正式吧，有没有正式向她求婚，现在都记不得了，但是回来因为时间很急，还闹了一个笑话，说她好像还差几个月没有到晚婚的

年龄。

叶　蓉：23，她很小就嫁给您了。

张　达：可以这么说吧。她复旦大学毕业以后在同济大学工作，现在讲就是找关系跟他们解释，因为我说我不可能等到她满了 23 足岁我才来结婚，我现在回来只有一个月左右的时间，求求情，最后还是完成了。

结缘默克

叶　蓉：人的命运有时候就像一个圈，你要怎么绕怎么走，他总会寻到一种特有的轨迹，我知道就在新加坡的工作当中，您跟您现在公司默克公司，是一家德国公司结缘了。

张　达：离开新加坡前我也向我现在的默克公司投过应聘信，他们的回答是说请允许我们保留您的申请，我们目前没有适合的位置，但是请允许我们保留你的资料，以后有合适的机会我们再跟你联系。到了新加坡以后大概四五个月，我收到了一封默克公司在日本的亚太地区总部的来信，当时就是亚太地区的总裁，我后来的老板，他给我写了一封信。他说我从德国总部拿到了一些你的材料，说你对进入工业界很感兴趣，希望跟你联系跟你见面。于是我就给他回了一封信说，我很愿意，我们怎么见面，我在新加坡你在日本，他说我会安排去新加坡出差，到时候再跟你联系。又过了几个星期或者一两个月说请你几月几号到新加坡机场接某一个班机见他，他一坐下来就是两句话说，当时说的是德语，他说很高兴能够见到你，第二句话说我现在没有位置给你。

叶　蓉：你没有觉得凉水一下子泼下来？

张　达：我觉得好像又突然又不突然，因为他在所有的来信当中只是说想了解我的情况，所以去机场见他面的时候，我希望值也不是很高，也许是他开门见山的第二句话，我现在没有明确的位置给你，只是想跟你见见面聊一聊，反倒使我放松很多。又过了两三个月，他说我希望能够跟你见第二次面，同样又在飞机场，这次就比较明确，他说我希望大家有机会一起合作，但是默克公司在新加坡没有分公司怎么办。我说我现在有护照各方面的局限我只能待在新加坡，他还提到说有可能从新加坡去马来西亚工作，大家探讨了半天，第二次会谈也就这样不了了之。然后过了几天以后，这次便很快，他给我来了一个电话说，你愿不愿意去别的地方，我说哪里叫别的地方，他说我们在澳大利亚有个分公司，你假如愿意的话，我希望安排你去澳大利亚工作，那我说行啊，他说我现在不能保证过多长

时间，过一段时间你还是应该回到亚洲来工作，替默克，那我说，行。

叶　蓉：我们知道1995年之前，中国默克是没有在我们的视野当中出现过的，您刚刚谈到都是由其他公司代理的。那么又回到自己的国家，但是完全是一个新的身份，肩负着新的使命，觉得压力大吗？

张　达：有一定的压力，但是也很兴奋，因为我当时问我亚太地区的总裁，到国内去干什么，我回上海以后干什么，他说你回去看看，我们该做什么，我们的业务该怎么样继续开展，这个题目就很大，说大很大，说小也很小，那么我了解的在我之前没有其他的默克的员工自己的机构在这里，我觉得这是一个非常难得的机会，因为这是一张白纸，只要你用心去画，都能够画出一幅图案。

叶　蓉：我之前曾经采访过两家来自于德国企业的中国区的总裁，一个是贝塔斯曼，一个是欧倍德，他们都谈到最开始起步的时候公司规模都很小，而且手下的兵就那么两三个，那您当时回到国内是一个什么样的规模？

张　达：我回来开始八个月是我一个人，单干户。

叶　蓉：一个人？

张　达：一个人，三四个月以后提了第一份报告，有了一些想法，说是不是我们要招自己的员工，当时还在跟我们的代理在一起，是以代理的名义，但是是由默克自己出钱进行一些培训，作为百分之百替默克业务做工作的员工，从这么开始，第二步就是从1996年的夏天开始，说我们是不是自己开办自己的代表处，这样的话至少我可以光明正大地印自己的名片，不然的话你还得打着其他公司的名义，1996年我们就成立了自己在上海的代表处，办公室也从原来的代理那里搬出来，到现在贵都大饭店办公楼。

叶　蓉：1996年以后，大家才会对中国默克有一个认识，其实默克公司是一家百年老企业，在欧洲、在德国它是享有盛誉的，您进入这个公司工作到现在也有十来年了，能不能跟我们介绍一下默克它到底是一个怎样的公司？

张　达：默克公司是一个百年老店，按它的股东来看，我们称它默克家族控制的一个上市公司，怎么说叫默克家族控制呢，它是1995年在法兰克福上市，但是上市的所有的股票只占了百分之二十六点几，百分之七十多还是掌控在家族默克里，这个家族有300多年的历史，默克公司跟其他大的德国公司没有什么大的区别，只是说它可能跟美国公司不一样，它的一些大的决策我们说步骤比较慢，但也可以说是比较谨慎。

叶　蓉：我还知道一个信息，就是好多在默克服务的员工，就是父子这样传承下来了，父亲、儿子、孙子，这是一种什么样的现象，忠诚度为什么会这么高？

张　达：我想这个跟历来管理层在公司内部不断培养扶持以人为本的这么一种很人性化的公司文化有关，公司发展到现在，很少有大起大落，几乎没有大的波动。当然时代在不断地前进，我们周围的生活、社会环境都在变化，是不是这样原来的一些做法能够永远保持下去，现在说还为时过早。

叶　蓉：我们谈到1980年的时候国家选派了你们这样一批人到世界各国去吸收先进文化，也是希望你们能够从世界各国带来一些好的东西来回报自己的祖国。您今天也回到了您的祖国，但是您现在的身份已经发生了变化，您是外企的一个代表，应该说是国家出钱培养了你们这样一批优秀的人才，但是今天您可能代表的是外方的利益，所以很多人就想不明白这样一个道理。

张　达：我想对于这个问题不应该简单的从我回国替谁工作来说，我也可以选择念完博士以后回到国内，进入某一个大学研究所继续科研，跟我现在是作为一个外国企业在中国的一个代表在这里开展业务，我想很难绝对说哪一个贡献大和哪一个贡献小，但我相信我现在所从事的工作，尽管受聘于外企，对这个社会应该是有很大的贡献。先从直观上来讲，我们在国内业务的开展把一些国外的先进的产品技术以及管理思路带到国内，还有我们在国内的盈利，替这个社会创造就业机会以及纳税，那么这一些都应该算对这个社会所做的贡献的一部分。当然假如说我去了某一个大学做了教授的话，我当然对这个社会也有贡献，但是也许我可能先要多少多少万的科研经费，我要多少多少的科研条件，这是很难直接一对一地进行比较的。

主持人语　幸福不会从天降

张达是幸运的，幸运的张达也给我们的节目带来了幸运：这期节目创下了第一财经频道当天收视率第一的成绩。

有道是，幸福不会从天降。老天除了下雨、下雪、下冰雹，是不会下其他什么东西的。张达这档节目的成功，是由于他的综合得分高，综合实力强。因为他所处的企业，观众们是不熟悉的；他本人的口才，也不是属于妙语连珠的类型。但他给人可爱的感觉，特别是说话实在的态度，更是讨人喜欢。

节目的尼而森分析告诉我们，张达访谈中的一个收视高点，竟然是在谈德国的留学生活，那些一地鸡毛的事情。一地鸡毛的事情，不仅含有较多的信息，也饱含了与观众较多的碰撞点；按照作文的一句老话来说，就是形散而神不散。

这就是张达给我们带来的另一个幸运：制作节目的一个启示。

第八辑 :岁月留痕

曾宪梓

岁　月

曾宪梓　金利来集团有限公司　董事局主席

1934 年，出生在广东省梅州县。他小学毕业后，辍学在家务农。

1951 年，土地改革的同志把他送回中学，他依靠助学金读完了中学和大学。

1961 年，从中山大学生物系毕业后，分配到广州农科院，成为新中国的一名科技工作者。一年后他担任了生物化学实验室主任，与青梅竹马的同乡黄丽群女士建立了一个平凡但快乐的小家庭。

1963 年，在泰国做生意的哥哥写信给他，催促他到泰国一起要回父亲的遗产。到了泰国后，重视亲情的曾宪梓放弃了与叔叔争夺遗产，回到香港自己创业谋生。

1968 年，在叔叔的资助下，不辞辛劳沿街叫卖，向洋服店推销自己手工缝制的领带。他以真诚交朋友的方式，结识港澳商厦经理，把产品打入大型百货商场。

1974 年，在经济危机到来时，他力挽狂澜、独辟蹊径，首创专柜销售，成为独立经济消退期的销售鳌头。

贫穷时，他自强不息，富裕后，他善举不断。迄今为止，他的捐款已经超过5.7 亿元人民币。

对　话　金利来传奇

星之初

叶　蓉：在 1994 年的时候，南京紫金山天文台将发现的第 3388 颗星命名为曾宪梓星，是为了表彰您这么多年来对祖国公益事业的一个贡献，我们有个统计，您前前后后已经为祖国的公益事业捐赠了 5.7 亿元港币，那么我想问的是，您的夫人、您的子女对您这样一个举动有意见吗？

曾宪梓：他们不但没有意见，还非常支持，我们家人不断支持我做公益事业，而且他们自己也跟着做了不少公益事业，从这点上我们家人的意见是一致的，因为我也向他们解释为什么爸爸有今天，因为我们从小就苦就穷，穷的日子你们都不知道的，那个时候可以讲根本吃不饱穿不暖，长年吃稀饭，吃稀饭还吃不上，还要吃青菜野菜这样来度日。

叶　蓉：解放以后您呢？

曾宪梓：解放以后十几岁了才回到学校去读初中一年级。

叶　蓉：您是在离开大陆之前已经做到了广州农科院的生物化学实验室的主任，当时您已经结婚有了两个孩子，是什么原因让您离开大陆？

曾宪梓：是因为我四岁时父亲去世以后，妈妈告诉我，我父亲在泰国有两个铺面，就交给了叔父，因为遗产的问题我才通过香港去了泰国。

叶　蓉：就想到泰国去把自己父亲留下来的财产接过来？

曾宪梓：原来是这样，但是我到泰国经过一个礼拜的详细了解，虽然我父亲有两间店交给了叔父，但是经过抗日战争的动乱，现在叔父的事业越来越发达。我想我叔父有本事，他有本事才能够把事业发展得好，这跟我父亲留下的两间店铺的关系不大，所以我认为要亲情还是要金钱，在这个问题上我选择亲情，我不需要钱，所以我向叔父宣布，我父亲有没有财产我不知道，总之以后也是你们上一代的事情，跟我们下一代无关，因此我宣布我父亲的遗产我全都不要，因此我化解了一些矛盾，跟叔父建立了真诚的亲情。

叶　蓉：您有没有想过自己抛家别子到了泰国就是想去拿到父亲的那笔财产？

曾宪梓：也是当时的一种想法，但是去了以后我认为，在这个社会里，只要自己有才干，只要自己努力，有智慧，不断刻苦就能够创造自己的前途。

回港创业

叶　蓉：您怎么让店家会购买您手工缝制的这些领带？

曾宪梓：当时因为旅游点很喜欢泰国丝领带，我拿着两盒领带，40 打，就到马路上，店铺里面去推销，我规定我自己一天要卖 5 打回来。

叶　蓉：为什么要规定？

曾宪梓：因为 5 打就是 60 条，一条还赚不到一块钱，我 60 条卖出去才可以赚 50 块钱，才够我们一家人的开支，所以我就规定自己一天必须卖掉 60 条领带我才回家，所以有时候我比较晚才回来。

叶　蓉：卖不掉就一定不回家。

曾宪梓：卖不掉不回来，就想办法，有一天卖不到 60 条怎么办呢，本来批发是一打半打这样卖的，最后两条一条我也要卖，反正我凑够了 60 条就回家了。

叶　蓉：那段时间苦吗？

曾宪梓：苦啊，那个时候我吃什么呢，一家人吃什么呢，很艰苦的，但是我们的日子过得还是挺快乐的，早上吃咸菜，另外平时就是买点豆腐，豆腐很便宜；还有买鸡蛋，鸡蛋也很便宜。另外青菜，我就到菜场里面去，差不多要收工的时候……

叶　蓉：便宜一些。

曾宪梓：到菜场里面去买，有时候他们卖剩下的，要收工，不要你就拿走吧，回去慢慢

地拣。买猪肉怎么买？到了猪肉铺里，他切了一块块肉以后，还有碎的肉，有皮有毛的，有肥有瘦的，就放在一边的。

叶　蓉：就边角余料。

曾宪梓：我们就把碎猪肉买回来，几角钱可以买很多了，买回来就自己把这个毛去掉以后就把它炸成猪油，用猪油来炒菜，猪肉的渣又可以用来配菜，那个很香很好吃。鸡呢，买香港冰冻的鸡啊，在外国是不要钱的，他来到这里就很便宜卖给我们，一块钱可以买一大包。有鸡了，鱼怎么办呢？鱼我们一样要吃点啊，我们就选择猫吃的鱼，炸起来挺好吃，这样的日子过得不长，总之我就用很少的钱去过我们很好的生活。

叶　蓉：也就是在精打细算过日子的时候，另外一方面还有巨款是要还给叔父的。

曾宪梓：是啊，你还了钱，资本也小了，周转金也小了，生活开始更省了，我告诉你我们吃饭还是挺好的，饭是很便宜的，我们吃得饱，又吃得好，我又可以省钱。

叶　蓉：您对金钱的态度一直没有改变过，哪怕自己很穷苦，但是这个钱一定要自己挣来的。

曾宪梓：这是基本的思想，我们穷人就是不贪金不靠人，因为从小被人打，被人欺侮，别人又骂，无中生有。比如在农村那个时候小，东西不见了就说我们偷了，我反抗得很顽强，因为我从来就不偷人家的东西。

叶　蓉：就是因为穷就被人家无端地怀疑。

曾宪梓：别人打别人骂，穷使人家瞧不起我，但我很有自信，你们瞧不起我，我不会感到自卑，我感觉到这是个很好的动力，我把它变成动力，把压力变成动力来改变自己的命运，你瞧不起我，我做给你看，就是因为这种心态就使得我增强了我的一种创造力，一种忍耐力、反抗力，在这点上我就不断地要坚定自己更加要刻苦更加要节省来面对这个社会的压力。

叶　蓉：香港是个商业社会，往往很多人会以貌取人，当时您每天就拎着两大包领带，走街串巷一步步推销？

曾宪梓：对，我从来就没有去做投机倒把的生意，我是用一条一条领带赚来的钱。

叶　蓉：应该说您是一个善于学习的人。

曾宪梓：做生意不但要学习，还要天天总结，我成功在哪里失败在哪里，我每天晚上回来就边做领带边总结，我今天遇到什么困难，我今天为什么能够卖出去，为什么昨天就不能，我天天都在总结，天天不断提高自己，所以金利来公司卖出的领带从来没有退步的一天，卖得越来越多，朋友越来越广泛，店铺越来越多。但有几间布头儿是很难搞的，一个洋服埠，一个卖粗纱布，他那个老板有钱，在我心目中他很有钱，两个老板都搞得我很难堪的，一个洋服店的老

板，我拿进去他就赶我走，就骂我，出去，滚出去。

叶　蓉：为什么要那么粗暴？

曾宪梓：我不知道，反正我回来我就想我肯定自己有错，第二他那个老板有钱，盛气凌人，可能还有其他原因。第二天下午，香港社会喜欢喝下午茶，我就利用这个时间，我不带领带去了，我西装领带打好一点，三点多就专门到他那个洋服埠去拜访老板，没有人的时候去拜访老板，没有人的时候他比较愿意接受我，我跟他聊，我说我今天是特地来向你道歉的，昨天我来的时候使得老板不高兴，我就叫了两杯咖啡，自己就递给老板，请老板多多原谅，多多指教，我昨天使得老板不开心。他也接受了我的道歉，他也跟我讲，你奇怪，一般人给我骂了就永远不会回头，我昨天那么严厉地骂了你，你今天还专程来道歉，他对我就另眼相看了，他就告诉我昨天为什么会赶你了，因为我也在做生意，有客人在这里跟我做西服，你就跑进来，我也要做生意啊，所以他就告诉我，以后店里面有客人做生意，你不要进来，哪个店都一样，进来人家就会把你赶出去，结果他就教我怎么做，最后他也跟我做了朋友。

金利来的由来

叶　蓉：最开始您谈到领带的牌子用的是金狮，狮子的狮，什么时候改的。

曾宪梓：当时领带工厂叫做金狮领带公司，就是平安大厦 15 楼 8 号的一个食品房里面的一幢房，第二那个时候香港天旱没有水，轮流放水，我们在油麻地，四天放一次水我们要洗衣服洗澡，尖沙咀放水，我们油麻地就停水，我们停水的时候要到亲戚家里洗澡，洗衣服就带两条很好的金狮领带送给他。我的亲戚他是喜欢赌的，赌狗啊赌马赌牌九啊打麻将，什么他都赌的，赌人就很讲意头。

叶　蓉：讲口彩。

曾宪梓：金狮，金输，他是潮州人，读金输，金都输掉了要来干什么，你是想害我啊，骂我，不要了，拿回去。当时他就告诉我你这个牌子一定要改，金狮，因为香港人读“金输”，上海人啊、客家人、潮州人、福建人，不同的人，他讲金狮都讲不准的，有些人讲“金输”，金都输掉了还有什么用啊，我回来以后我连夜就想，我这朋友他不是有心难为我，他是要我好，他要我改名。

叶　蓉：那您怎么会有魄力要拿出这么一大笔钱，甚至要用分期付款的方式都一定要做这个广告。

曾宪梓：我做报纸广告3000块的时候我就知道了一点，那个时候大公司还没有卖，我做广告是希望市民都能了解那个时候就感觉到有不少人去问，另外加上我自己接触到一些朋友，就拿了报纸专门到大百货公司的领带部门去问，我要买这个领带，有部分就是我个人组织他们去问的，我要这个领带，哪里卖。

那个领带有很多客人来问在哪里卖啊，也引起他们的重视，其实就是两个方面，一个顾客提问，另外我们组织了一些人拿着报纸去问。

叶　蓉：这个招术是跟谁学的？

曾宪梓：我自己学的，但是效果很好，加上乒乓球电视广告，不得了，一广告以后生意滔滔。

叶　蓉：做不过来了。

曾宪梓：做不过来了，那个时候生意非常好，第二年是1972年尼克松访华，尼克松一个美帝国主义那么强大的国家的一个总统要访问我们中国，那时候是大事件，香港的无线电视台转播尼克松访问中国，我又做了70000块的广告，因为有30000块的记录，赚了不少钱，70000块无所谓了，再做广告，1972年选举香港小姐我又赞助。1968年我开始做买卖，1972年年底结束以后我总结了一下，我把自己也吓坏了，我赚了100万，一个穷人赚了100万那是30多年前啊，有了资本就来了，1972年我就买厂房，搬离那个……

叶　蓉：小作坊。

首创专柜销售

曾宪梓：1973年我生产了很多货，一到圣诞前，整个生意不好以后，他们都不愿意进货了，所有大公司都不进货了，怎么办呢，我要破产了。过去他要多少就进多少，现在他说我告诉你，我们公司里面的定额采购商品的钱已经超额了，不能再进货了，你再好的货我也不能进。我跟他谈，我说这样吧，做到两方面有利，我说你给我这个地方，很小，你借10000个领带夹子，当时我没有，他有个两层的放领带的地方，你借给我一个台。

叶　蓉：柜台。

曾宪梓：柜台要开票啊，要陈列一下领带，我就讲了，你借一个领带夹子给我，借一个柜台给我，租一个地方给我做，你不要给我钱，我把领带拿来，我自己派人来，你不用派人，你也不用拿钱跟我买，卖了以后七三分，30%给你，70%给我，这样你比进货还合算，你不用人只用地方，只要提供夹子给我，那天下午

四点钟讲完了，整个夜就动工了，大家集中力量剪，剪了100多打，一个盒子封100个领带，一早就送去，送去就开档，开档实力非常好，为什么呢，自己卖，自己的卖货员。

叶　蓉：又了解又热情。

曾宪梓：自己的员工都去当卖货员，我们生意好他们生意不好，结果一间铺这样开，变六间七间全部这样开，十天之内整个香港的百货公司全部这种做法，他们就拿利，不进货。

叶　蓉：没有成本投入。

曾宪梓：现在他们又不用本钱，又不需要咱们定额的限制，又是咱们自己去卖，价钱由我们自己定。

叶　蓉：三七开。

曾宪梓：比我们过去卖给他们营业额多三倍，他们高兴了，又不用本钱，当时来讲香港市面上用专柜形式来卖货的就是商店了。

叶　蓉：也是第一家。

曾宪梓：第一家，所以才有现在的。

叶　蓉：专柜效应。

曾宪梓：做专柜的方式。

挑选接班人

叶　蓉：我知道您现在在为金利来寻找接班人，您选中了您的小儿子？

曾宪梓：他是我的第三个儿子。

叶　蓉：您为什么选中了您的三儿子曾智明先生？

曾宪梓：我大儿是比较老实，在公司里面管电脑；第二个儿子是很勇敢，但是他现在自己出去创业，自己干，也干得不错。第三个儿子人很好，男女老幼他都交往得很好，他有很多朋友，人也诚恳，有上进心，有爱心，去年我就交棒给他了。

叶　蓉：现在内地有一个情况的发展，改革开放初期的时候，大家接触品牌的机会也比较少，但是随着国门的逐渐打开，加入世贸大家选择的余地也多了，品牌接触得也多了，这个时候人们觉得金利来在内地的市场好像有一些萎缩，那么集团有没有做一些相应的调整？

曾宪梓：三年前金利来是最低潮的时候，一个就是冲击量大，第二他们改变了我原来的政策，因为金利来一个是商面是不能赊货的，是我们批给你们，你们到年终的时候货品可以4%的交换，来保证他们的利益，第二全国范围内我的价

格是统一的，他不能卖高也不能卖低，因为我们是现金买卖，到现在为止，全世界跟金利来来往都是现金交易。

叶　蓉：您刚才最开始谈到您觉得在经商方面你有些思想保守。

曾宪梓：我这个保守思想也很简单，可以讲因为我35岁之前还非常贫困，35岁才开始创业，我创业到了现在，到1992年股票上市，我们整个赢利很好，同时我现在所有的大厦都是我现金买的。我是不向银行贷款的，我不负债，所以我现金买卖我现金很充分。我个人想我现在都几十岁了，我现在是治病费养老费我呢开了，保证我养老以后，现在交给孩子们的公司是不负债的公司，现金非常充分的公司，而且还能保持都是现金来往买货的。我的品牌、我的质量是绝对有保障的，所以全国各地的商家跟我们的关系也非常友好，没有损害他们的利益，保障了他们的利益、也保证了顾客的利益。在这点上只有我们的商品是现金买卖，我们不想扛着，我们当初卖卖卖卖，收钱的收不到，怎么办呢，所以我们公司上市公司我们是没有……

叶　蓉：负债。

曾宪梓：没有负债，为什么我不想做得太大，有机会我就还是忍，你们年轻，有机会可以就扩大，但是要稳中扩大，不要去超乎自己的能力去向银行贷款来做，这个不是我做大买卖的要求。

叶　蓉：这就跟很多现在内地的一些企业家的观点有一些冲突。

曾宪梓：他们只是拿了一块地去按揭银行，拿了很多去起楼，起楼以后又去银行，拿到钱以后就东做西做。

叶　蓉：就看似像很大。

曾宪梓：就把它扩得很大，做得不好的时候就宣布破产，他自己拍拍屁股就走了，这是害了国家，害了银行，也害了他自己。

叶　蓉：还害了员工。

曾宪梓：我们不能，我想现在我的公司稳中求发展，现在不是到处都是我的吗，我在想我保证员工有工资发，不会欠职工的钱，我们现在发展越来越稳当，一年有百分之几十的增长，所以我已经感到很不错了。何况现在中国的假货那么多，冲击特别大，我们还是保证我们的质量，现金交易稳稳当当，我们公司不贷款，有好的稳当的投资我们积极参与，冒险的投资我们不干，因此我们想，现在我们金利来的产业将来我死了，如果是按照我的经营方式几代人也吃不完，一个穷苦的人到现在你有机会大发展，没有机会也要发展，就走慢一点，所以我的经营方法是适宜创业的一个人，不适宜大发展的人，所以我这小买卖是做得很畅快，很舒服。

叶　蓉：不适宜投机型的思路。

曾宪梓：在国内我是有我的生意来发展，我也交税，我们跟中央提过，现在的一个国资企业都有两本账，只有金利来是一本账的，另外我们金利来在中国的市场上我们要有四爱：爱祖国，爱集体，爱家庭，爱自己。保证我们公司的人不犯罪，在社会上不扰乱社会，也是我们的观点，我们保证员工的利益，保证客户的利益，也保障顾客的利益，顾客他不满意，你随时拿回去换你喜欢的东西，再不喜欢你可以换钱，而且拿回去，不损失我们顾客的利益，这是我们金利来一贯的宗旨。

叶　蓉：您现在掌管着一个 80 亿港币的这样的商业王国。

曾宪梓：现在没有了。自从亚洲金融风暴以后，一下子掉下来只有 70 个亿啊。

叶　蓉：现在是多少大概？

曾宪梓：现在大概 20 多亿了吧。

叶　蓉：那您心里落差大吗？

曾宪梓：没有啊，因为我没有借款，我的股票还是那么多，就是股票市值。但是我们的股民拥有最高股票的时候我为他们感到不开心，因为他们买了金利来那么高的股票现在掉得那么低，在我们公司的发展，我们每年的排行是最高的，我相信，我们的股票将来一定会有机会稳步发展的。

叶　蓉：我们注意到您的一个生活细节，您所有的着装都是金利来品牌。

曾宪梓：我穿的都是金利来服装。

叶　蓉：而您的皮鞋。

曾宪梓：前几年我病危的时候，我就交代家人，我死了以后不要去买什么素衣，就穿金利来服装，西装皮鞋啊袜子就这样就可以，越简单越好，我两次都差点死了，现在我的生活很简朴，我现在感觉到自己省一点，多捐一点钱去帮助穷困的人，应该帮助的人，现在我们成立了，我赚的那些用来干什么呢。我就告诉你几个问题，一个就是你开场问的，我自己知道自己这个穷困孩子能够有今天，就是因为有共产党有祖国把我栽培成长，栽培成长以后没有很好为祖国服务我就跑到外面，跑到外面我就决心要努力创造财富，所以夜总会、舞厅、卡拉 OK、赌博、喝酒、抽烟我都不懂，我没有这些嗜好，我只有艰苦努力地创造财富，因为我要回报祖国，我的终生理想就是终生要报效祖国。我参加社会活动、经济活动也是这个意思，赚了钱回报祖国，我参加社会活动，团结更广泛的香港人，支持祖国，爱护香港，支持香港，我是组织会长，我必须领导香港的商界到国内投资市场。

叶　蓉：您还要继续奖励吗？

曾宪梓：我只是把分给我自己的钱拿来奖励的，比如我今年有很多地方要奖励他们，

讲起来超过3000万，今年我们的量也大概就是2000多万，我自己的钱就把它送出去了。

叶　蓉：也就是说这是从您个人的腰包里拿出来的钱去奖励。

曾宪梓：全部是从我个人的腰包里面拿出来的。

叶　蓉：但是您身边的工作人员指着您现在穿的这双鞋说，曾先生这双鞋穿了上五年了。

曾宪梓：四年半了，还很好，鞋底破了好几次，总归是还可以穿，我自己的生活是很简朴的，无所谓，人呢，我们穷就穷惯了，穷的日子好过，但是我可以告诉大家，穷的日子只要自己能够参与劳动，整个的劳动你将来长大以后是很有宝贵财富的，从小不劳动，你什么都不会做，将来去到外面非常辛苦。我从小劳动以后使我懂得了耕田种地，所有的农村活动我都会做，在35岁以前就非常穷困，现在70岁了，今年是创业36年，能够过上比较好的日子，我从心里感谢共产党，感谢祖国。我深知中国过去的苦难，我深知在共产党领导之下，特别是经过改革开放的伟大时期，现在中国逐渐富强了，我们很高兴地看到中国的富强和人们生活的改善，国际威望的提高，也使中国人民感到自豪和骄傲。

主持人语　密室悄悄打开

节目的录制没在上海的演播室，而是在香港的金利来集团总部。曾先生的身体不太好，那天走进来时颤颤巍巍的，由秘书搀扶着。

谈着谈着，曾先生的心扉打开了。一个半小时，就这样不知不觉地过去了。秘书悄悄进来，提醒他：再过半小时，中华总商会要开会了。

曾先生说：我开完会，下午继续谈。

忽然间，一扇看不出的门无声地打开。一个“密室”出现在我们面前。

老人站了起来，带我们走进密室。他走路不再颤巍。

密室里没有金银财宝，它是个荣誉陈列室。里面有曾宪梓先生获得的各种荣誉证书、奖章，记录了他和金利来集团几十年来情系中华、爱国爱民的足迹。其中有一幅曾先生的肖像油画，出自一位教师之手，他是曾宪梓基金的受益者。

在访谈中，曾先生几次说要感谢党、感谢改革开放，能感受到他这番话语，是发自肺腑的真诚。他无偿投入公益事业的四五亿元的钞票，不是上市公司的钱，全是个人所得。

段钟潭

岁　月

段钟潭　滚石公司　创始人

1976 年，段钟潭与二哥段钟沂一起，成立《滚石》杂志社。

1981 年，与二哥一起，成立滚石有声出版社有限公司，正式投入音乐事业的经营。

1986 年，成立滚石国际有限公司，代理 EMI、RCA、MOTOWN 等国际品牌的产品。

1992 年，成立新加坡滚石公司及马来西亚滚石公司，向海外发展。

1993 年，成立香港滚石公司。

1995 年，成立韩国滚石及魔岩唱片公司；张国荣归于滚石旗下，滚石开始打造华语歌坛的黄金时代。

1996 年，成立日本、祖国大陆及泰国滚石公司。

1999 年，成立滚石网络股份有限公司，借由网络平台，将音乐产品数码化。

2002 年，成立滚石移动股份有限公司，主要产品是铃声、图形下载，进而将音乐产品推广到广大的手机族群。

2004 年，成立亚洲数码音乐股份有限公司，为大中华地区消费者提供了版权合法的网络影音下载服务。

对　话　我最欣赏的也是最骄傲的

滚石，一个渐渐衰落的声音

叶　蓉：您率领的滚石军团应该说影响了华语歌坛整整几代人的成长，一听到那些熟悉的旋律，一看到那些熟悉的面容，很多人会激起心中青春的激情、温暖的记忆，但是我们不能否认的是，当初那个滚滚而来发出巨大声响的石头如今发出的声音已经越来越弱了，您怎么看待这个现象？

段钟潭：对滚石来讲，过去四年算是冲击比较大的阶段，我自己倒觉得有点像人的一生，一个人在成长的过程里面会有一些变化和起伏，我想过去我们有些艺人离开了，或者大家采取一些不同的合作方式，我倒没有觉得那特别代表什么，照我来看，那就是一个过程。比如说我们跟李宗盛的合作是到 1999 年告一个段落，我跟李宗盛合作这么久，在合作的过程里面做出太多太好的东西了，可是我应该要有一些改变，这个改变会让我们能够去面对未来可能有的变化。讲的好听一点的话，可能这段时间是我们的一个沉潜的阶段，对滚石来说，对李宗盛、对罗大佑，对很多其他的创作人来说可能都会是这样一个状况。

叶　蓉：您刚才谈到一个歌手的游离或者歌手的合作方式的一种变化，我想问的是今天这个年代跟当初滚石创业的时候市场的大环境是不是也发生了很大的变化？

段钟潭：当然变化很大，我们创业的时候是在25年前的台湾，那个时候整个社会的环境现在来看当然是完全不一样了，不过我们做音乐的比较重视的是一种文化的变化，心灵的变化，主要都是在找人跟人之间的关系或者情感，如果把它当作一个原材料来说的话，我倒没有觉得这个部分有太大的不同，可是媒体的变化相对是比较大的，所以音乐所扮演的角色的确在这几年来看会变得难一点，可能也要找一些新的出路。

叶　蓉：您说比较难一点，但是如果说到当今华语歌坛商业运作比较成功的唱片公司，很多人会讲到香港的英皇。您刚刚谈到这个时代的一个变化，音乐要找寻新的出路，他们可能也会面临这样的问题，但他们旗下的歌手如今可以说推一个红一个，那么您刚才说的那些问题他们也面临着，可是为什么英皇他们现在能够在华语歌坛一统天下？

段钟潭：我想就像歌手有很多不同的类型，比如说我们讲TWINS、容祖儿、英皇所擅长的或者说喜欢做的就是做包括电影、唱片等所谓组合性的推广跟结合。

叶　蓉：立体的一个推广计划？

段钟潭：对对对，他不会很单一地去在一个点上做，滚石大部分都是很单一的，可能有些人，像任贤齐，他也会去演电影等等，相对来说都是比较少，这两种不同的做法其实是代表了两个不同的公司在追求不同的内容，从滚石来讲，我希望追求的还是一种大家心灵的影响或者感动，可能在娱乐性上面不会那么高了。可是我去看英皇，就会觉得他们提供的是一种娱乐的效果，我觉得这样也很好，可是是不一样的类型。

叶　蓉：就谈到观众的一个口味，欣赏的一个角度问题。

段钟潭：我想观众他有权利得到最好的东西，我今天要娱乐的时候去听英皇，我今天要有一点感情的抒发，就去听滚石，最好是这样子，我们不同的公司提供不同的东西给市场或者是给消费者。

叶　蓉：但现在有种评价说，滚石旗下的歌手都已经有点过时了，他们的触觉已经变得迟钝了，他们不能成为这个时代的代言人，您怎么评价这么一种说法？

段钟潭：我觉得这个说法非常正常，因为时代就是时代，我们没有规定谁是代言人，可是当然一定要有最适合的人去为这个时代讲话，一代一代的当然都有杰出的人，我觉得大家不要留恋这个事情，今天这个时候我是代言人，自然下个

时代我就不是代言人了，这个一定的。我不可能摆着这个位置，不管你多有才华，你时间过去了。比如我们讲 Elton John，我们觉得他是大师对不对，他经历这么长的时间之后还是可以写出非常杰出的歌曲，可是我们当然不会认为他是这个时代的代言人，我想这个是每个人都要接受而且要体会的道理。可是这完全不影响你的贡献或者说你的创作。你的音乐让大家喜欢，不影响，我也没有觉得像大佑、小虫、李宗盛他们会觉得有什么失落，我觉得他们如果会有失落的话，应该说都还是在于自己创作的这种活力，创意是不是有问题。

叶　蓉：这些年我们看到很多本土的唱片公司跟五大的较量之后销声匿迹，比如说像宝丽金这样的，滚石有没有碰到过这种大的危机？

段钟潭：我们是有被收购这样的沟通跟谈论，倒不是说他们是一种垄断的情况，而是他们习惯于不断地收购，这个是他们的企业发展的模式。

叶　蓉：如果有一天滚石的路越走越窄，您会同意被收购吗，还是会坚持把这面大旗一直扛下去？

段钟潭：我想我会同意收购的，这个方向如果走不下去的话，当然还是会去考虑不同的组合的做法，可是如果是那样的话，我想当然是很难过了。

叶　蓉：我觉得如果市场的发展是几个国际巨头垄断的话，作为华语歌坛是不是一种悲哀？

段钟潭：我觉得我们还有机会，这么巴掌大的台湾都可以做出那么多的东西来，大陆我觉得更是没问题了，我觉得太多人才了，太多人才当然就要极早做，趁早做，我觉得像文化的东西还是得自己做。我们当然可以用什么国际化啊资金这些话来解释这个东西，可是毕竟文化和肥皂不一样，我坦白讲肥皂是德国公司美国公司我真的无所谓，只要好肥皂就好了，可是文化还是不一样的东西，我就是觉得自己的文化产业还是要由自己的人来做，或者说至少不能没有自己的人来做，我觉得这个是非常重要的。

滚石是一种生活的态度

叶　蓉：您打造了一个经典，所以很多人包括滚石迷一直都觉得您创造了一个时代的符号，想问您的是您是如何跟音乐结缘的，您的音乐启蒙是在什么时候，您很喜欢音乐？

段钟潭：对，对我或者对任何人来讲，我相信音乐是非常重要的。我在大学念的是电子工程，后来我考到企管研究所，我想既然念企管，我就学以至用，想要做个生

意，我就去办了一本杂志叫《滚石杂志》

叶　蓉：当时为什么要给这个杂志取名滚石？

段钟潭：那个杂志其实是介绍西方尤其是美国的一些摇滚乐的，名字是非常难想的，但是我就对它作了一些分析，比如说它一定要很年轻，你看到这个名字就觉得它很年轻，第二个最好能够跟音乐有联想，第三它最好能够让人家感觉到好像有声音这样子，就列了几个原则想了老半天，其实这个名字我们也是偷来了，也不是偷来的……

叶　蓉：借鉴。

段钟潭：对，早在我们成立《滚石杂志》前就有滚石合唱团，Rolling Stone，这个名字它是最符合我刚刚讲的这几个原则，所以我就觉得就没有别的更好的选择。

叶　蓉：那么是一个纯音乐的一个杂志，您刚刚说介绍歌手介绍曲子？

段钟潭：对对。

叶　蓉：那么这个杂志经营好吗，赚钱吗？

段钟潭：赔得很惨。

叶　蓉：那您说那会儿还在读书，哪里来钱赔啊？

段钟潭：就到处借啊，我记得最惨的是，念正大企管研究所通常两年就毕业了，我念了五年，就是因为杂志一直在赔钱。我想我明年应该会把它做好，我们可以申请晚一点毕业，就拖拖拖，最后还是不行，在台湾我们要去当兵，念完研究所就要去当兵，最后五年是底线了，五年没有念完也就要去，我只好把它念完，念完我就去当兵，当兵前就把杂志停掉了。停掉的时候我们的负债是 700 万台币，那个时候我 28 岁，1951 加 28，是多少，1979 年，那时这是天文数字。

叶　蓉：对啊，而且还没有一个固定的经济来源的时候。

段钟潭：就是学生，我跟我哥哥一起，哥哥还在广告公司上班，后来杂志搞成那样，他就把那个工作辞了，投入救滚石。

叶　蓉：还是没有弄好？

段钟潭：不行，到我当兵之前，所有人都不敢接我电话，一接都是借钱，谁都借，电话簿上的每个名字都借过了。

叶　蓉：你说这个经营上困难，但是这个杂志在推向受众的时候受欢迎吗，还是曲高和寡就没人买？

段钟潭：当时的销售量是蛮低的，不高。但是过了很多年，差不多杂志停了以后大概过了五六年了，我才逐渐地感受到那个杂志的影响力其实是非常大的。

叶　蓉：怎么感受到的？

段钟潭：因为我就开始碰到很多人，说《滚石杂志》对我的影响非常大，就开始碰到比较多的人在讲这个事情，我当然也就很欣慰，觉得赔那么多钱还是值得的。我记得那个时候我们用了一句话叫“隆隆巨响，滚石来了”，这个我记得很清楚，后来杂志出了以后我们就喊出了一句口号，叫“滚石是一种生活的态度”，我想那个很能代表我当时的那种心情，当时的心情就是说我觉得大家每天不能浑浑噩噩的，每天就脑袋没什么想法，你要有一个生活的态度出来。

叶　蓉：要唤醒人们？

段钟潭：对。

叶　蓉：滚石唱片初期最辉煌的一张唱片是什么？

段钟潭：最初就是张艾嘉的《童年》当时那个专辑发出来以后，不得了，真的是大街小巷大家都喜欢。

叶　蓉：罗大佑当时还是作为一个作曲作词的这样一个身份出现？

段钟潭：对，那一张专辑是他制作的，对对，先出了张艾嘉的《童年》后来再出罗大佑的《之乎者也》最骄傲的当时就是出罗大佑的《之乎者也》那个专辑我当时第一次听到的时候，还搞不清楚整个事情的缘由，后来我听说罗大佑跟很多唱片公司谈过，大家就觉得不可能的，没有机会，我当时第一次听到我就觉得是个宝，太好了。

叶　蓉：第一次就……

段钟潭：对，觉得太好了这个东西。

叶　蓉：就是意识到他的价值，事实证明您的眼光也是非常准的。

段钟潭：就是有那个感觉，还没有发片的时候我去一个茶艺馆喝茶，我就很兴奋地请那个茶艺馆的小姐帮我播一下，一播，其他的客人就跑去抗议：这是什么歌，怎么唱得五音不全。

叶　蓉：罗大佑那么沙哑的嗓音。

段钟潭：那时候还没有发片，后来我们就发了，发了以后就……

叶　蓉：当时有没有动摇您发片的决心？

段钟潭：没有，没有，我觉得他们的观点是很传统的，他是邓丽君式的观点，唱歌要怎么样怎么样，这个不一样。很骄傲的是，这样的一个好的东西它得到了一个市场的回响，那不是一个眼光的问题，而是一种信念，就好像你觉得还有希望等等的这样的一种感受。

滚石的记忆

叶　蓉：提起滚石我们不得不提起在台湾华语歌坛享有教父地位的三个人，罗大佑、李宗盛、小虫，都是滚石制造，还记得当初他们三位跟您结缘的时候是个什么样子吗？罗大佑我们以前老说是愤怒青年的形象，虽然现在是愤怒中年的一个形象，他年轻的时候就是这样极有个性，个性鲜明的一个人吗？

段钟潭：对对，其实他现在还比较温和了一点。

叶　蓉：那会儿我都怀疑他跟人沟通都很难是不是？

段钟潭：真正的罗大佑我接触的罗大佑还好，不过罗大佑给他周边人的压力是很大的，平常不熟的话……

叶　蓉：极富个性又才华横溢。

段钟潭：对对对，可是真正的罗大佑其实很单纯，他就是开心。他当时做《之乎者也》的时候，那张专辑里的音乐其实也是受到西方摇滚乐影响，整个是一个摇滚乐底子，但是他的旋律，他的歌词，尤其是歌词，我觉得像罗大佑、李宗盛的歌曲至少是我个人都觉得好得不得了，很有感染力。

叶　蓉：敲击心灵的那种感觉……

段钟潭：小虫不太一样，小虫的歌曲我也很喜欢，我常常取笑他，我觉得他的词很俗，可是俗得又很贴心很可爱，他就有他的魅力。李宗盛是对爱情的这种心理上，他以前写一个歌叫《小镇医生的爱情》那个词我就觉得是经典，好得不得了。

叶　蓉：回过头来看，那是不是你迄今为止比较幸福的一段时光，虽然自己不能站到前台去唱，但是可以借助自己的手推出一大批好歌和好的歌手。

段钟潭：我有这样的机会我很快乐，虽然很苦，但是心情是很快乐的。

叶　蓉：苦在哪里，唱片大卖怎么会苦？

段钟潭：工作上很累，忙啊弄啊，这中间人生百态，一样也是有烦恼，有各种问题，最后人家都是看到结果，过程不会看到，都不可能那么顺利。工作还是蛮苦的，可是心里是很开心，我也没有觉得有什么，我觉得能够跟有才华的人一起工作就是一种快乐。如果可以一起做出好的东西，你觉得它很好，那也是更大的快乐。如果这个好的东西让大家也觉得那很好的话，那你还有什么要求呢，夫复何求，这个是太棒了。我觉得，这一路走来就是这种感觉，我觉得我是很宠这些人的，其实他们跟我合作或者跟滚石合作的时间都很长。

我最欣赏的也是最骄傲的

叶　蓉：您为之付出的事业基本上就一直是音乐事业，25 年意味着什么，四分之一的世纪，一个成年人最黄金的岁月，我觉得在这个 25 年当中圈子里面那么多歌手，起起伏伏，看惯了、看多了这个圈子里面的起起落落，现在回过身来您对这个圈子有什么评价？

段钟潭：对这个圈子还是很喜欢的，我觉得不错，如果有机会我还是会继续从事。其实我觉得我们也做对了一件事情，抛开那些好的歌手、好的作品不谈，我们真的替唱片业挣到了所谓正派行业的一个好名声，真的要回头检讨的话，我觉得这个真的是我们的一个很大的贡献。我有深切的体会，当年我们开始做唱片业，大家觉得唱片是个什么行业，根本不是个行业，而且就是娱乐什么，我们一路做做做，大家觉得这是一个正派的经营，我觉得这就很好，而且里面的工作人员……

叶　蓉：让从业人员有一种荣誉感。

段钟潭：真的。

叶　蓉：如果换一个角度来说，入行这 25 年您最大的成就感在哪里，最大的遗憾在哪里，您能够告诉我们吗？

段钟潭：我没有太大的遗憾，坦白讲，而且我还在做，我的成就就是这些作品，这些作品我也都有参与，然后它对很多人产生的影响是我觉得最欣慰的，我真的觉得是很幸运而且也是很骄傲的。

叶　蓉：您打造了一个时代的符号，也就是说您在人们的记忆当中留下了一个深深的烙印。

段钟潭：这些事情我是参与的，不能说我个人如何，但是我很大的部分参与了，这是我最欣慰的也是最骄傲的。

主持人语　欢乐英雄

周华健对段钟潭有这么一个评价：真正的艺术家，可能就不是一个生意人。

我对段钟潭的印象是：他是一个知识分子。这个滚石的老板，没有什么经营意识。他自己喜欢的是音乐，而不是赚钱。

25 岁的滚石，虽然今天的声音没有过去那样，如天边的响雷；但响雷过后，大地记得。当年，流行台湾的是日本、欧美歌曲，是滚石发出了华语音乐的最强音。段钟潭

的滚石发掘了一批歌手，推出了一批新歌，打造了流行音乐和唱片业的一个美丽新世界。这一切，已被刻入历史。人生尚能如此，那还会有什么遗憾呢。

段钟潭亮出的财富观是：钱是一个副产品，终极就是要快乐。

第九辑 :爱情事业响当当

关栋天　周玖

岁　月

关栋天　著名京剧演员

1956 年，出生在武汉。

1974 年—1977 年，在汉阳插队。

1981 年 11 月，随武汉京剧团到上海演出，一炮走红。

1981 年 11 月 24 日，与周玖成婚。

1984 年，调入上海京剧院。

1985 年，出演京剧电视剧《乾隆下江南》引起轰动。

1990 年，应伤暂别舞台，到香港定居。

1999 年，运作英国曼联足球俱乐部到上海进行商业比赛。

1994 年，出演《曹操与杨修》一剧中杨修一角。

1999 年，上海京剧院排演《贞观盛事》出演李世民。

周　玖

1956 年，出生于武汉。

1987 年，开始出演电影、电视剧。

1993 年 3 月至 1999 年，出任香港无线电视台普通话新闻主播。

对　话　患难与共　真情相守

生命中的角色

叶　蓉：今天，邀请关栋天和周玖夫妇上我们的节目，我想，最主要的原因，大概是关栋天是当今中国京剧演员中，生意做得最好的，而在生意人中，他又是京剧唱得最好的，关栋天，你说是不是啊？

关栋天：我知道你在开玩笑。其实，经商那么多年，我做过地产、传媒、红酒、钢材，但是我觉得我绝对不能算是一个成功的商人，否则，一定很早就是大款了！

叶　蓉：我想，至少现在一定是京剧界的大腕！这里，我还必须介绍一下的是你美丽的太太——周玖，当年香港无线电视台的首任普通话新闻主播。不过，我最近听说，关栋天也即将成为我们的同行！

关栋天：就是试试看嘛，因为有电视台来找我说，能不能给他们的栏目做主持人，我觉得反正自己已经做过很多种尝试了，再多一种也未尝不可，试试吧。

叶　蓉：所以说我今天压力也是蛮大的，因为我面对的是两位节目主持人！（大笑）

叶　蓉：两位结婚多少年了？

周　玖：我们俩结婚 20 多年了。

叶　蓉：你们这对恩爱夫妻，红过脸吗？

周　玖：由于我们生活的环境在不断地变化，我们也经历了很多很多的事情，说我们俩完全没红过脸那是不可能的，每个人性格不一样，而且婚姻过程中也会发生很多很琐碎的事情，当然有争执。所以这么多年过来，我觉得，到我现在这个年龄，我希望的是一种很踏实、很稳定的生活。简单一点，任何的复杂的事情你只要把它简单化了，我觉得问题也容易解决了。以这样的心态，去对待生活当中发生的所有的事情，大家都会心平气和一点。

叶　蓉：我觉得，在舞台上的关栋天，他扮相儒雅潇洒，嗓音高亢明亮，给观众留下了很深的印象；商场上，他也总是那么风度翩翩，彬彬有礼，口碑非常之好。但是在这儿，作为多年的朋友，我要爆一个料，别的朋友到你们家打牌，关栋天是非常孩子气的，又不来钱，可他输了，要跟人急，还摔牌，有这事吧？

周　玖：有，他不止一次！（大笑）

关栋天：打牌容易变人性，原来的那种“温良恭俭让”全没了！就像你说的，又不来钱，但大家就是会争得面红耳赤，我们开玩笑说，这是为荣誉而战，输不得，对家出错了一张牌，一定会吵！

叶　蓉：你们俩打对家吗？

关栋天：我们不能打对家！

周　玖：吵！（笑）

关栋天：我都怕打对家，打下去，我们连夫妻都没得做了！（大笑）

唱戏

关栋天：其实，从打牌的问题，你可以发现我性格中的那种认真，其实这一点，源自于我父母亲的培养，他们对艺术的那种执着，那种认真，对我有着潜移默化的影响，年轻的时候，我并没有察觉到，直到最近几年来，因为人生的经历，自己成熟了，才悟出来！生活中，有很多事都是很偶然的，文化大革命的时候，我父母在政治上的问题还没有完全解决，所以一直在干校学习，不可能到舞台上再去唱戏，完全没有了演出的机会。那是他们作为一个京剧演员，人生最黄金的岁月啊！我记得那是一个冬天的晚上，我坐在一个小凳子上泡脚，我父亲就坐对面，那时候，不是时兴样板戏嘛，他就说，我唱两句给你听听，《智取威虎山》里参谋长少剑波的一大段唱，他唱了两遍，让我听听有什么不同，当时，我 15 岁，完全不懂嘛。他也是为了解闷。但是自从那一晚起，我的

人生就完全被改变了，我突然对京剧来了兴趣。当时，反正我爸在家待着，也没事，就开始就教我学戏了。

叶　蓉：你们家也算是梨园世家了，因为你的父亲关正明、母亲李蔷华，一个是著名的余派老生，一个是曾经红透半边天的程派青衣，都是大名鼎鼎的京剧演员，你爷爷好像也是评弹演员吧！

关栋天：对！耳濡目染，从小在这种家庭环境中长大，所以有点天分！直到现在，我才觉得，我还是很有唱戏的天分的！（大笑）其实，那段时间，我还在汉阳县插队，离武汉不是太远的一个地方，但是完全是农村，知青啊，每天要做很多农活，几乎没什么钱，可是，我一有空还是会去喊嗓子，因为当时，我正处在一个男孩子变声的阶段。一直到两年以后，我才调回武汉，在中南石油采购供应站工作，做一个装卸工，很苦的装卸工，头一天晚上的 7 点到第二天早上的 7 点，12 个小时一班。就是在那样的情况下，我一下班，就骑着自行车，后座夹一双球鞋，往武汉京剧团赶。那个时候，政治环境相对比较宽松了，我父亲的演出也正在逐渐恢复，团里很多同事对他的那种尊敬与爱护也同时转移到我的身上来了，以前团里的练功房，我根本进不去的。巨大的练功房，还有很多老师教你，那个阶段是我学习热情最高涨的时候，什么也不管，什么也不顾，什么也不想，对我来讲，再苦再累都不算什么。那个时候我就想先从知青变成工人，再从工人，做到我想要做的专业演员，我不满足于自己仅仅是做一个爱好者，一个票友！从 1971 年到 1978 年我没有间断过学习，哪怕在农村的时候，只要一回到城里，就学新的，然后回到农村再去复习！所以，越到后来，我这种信心和决心就越坚定。那时候，好像如果不让我做专业演员，我就恨不得要去死！因为那时候年轻气盛啊，我自信啊，我就觉得全天下我最强，我觉得谁都不如我，我这么好的条件！这个唱戏啊，初学三年走遍天下，再学三年寸步难行，因为你初学三年你什么都不懂，你就觉得自己最好，你哪儿都敢去，但是你再学三年，你越学越觉得这门艺术的深奥！1979 年，我记得第一次上台，那是第一次，正式登台的第一次！我那个开心啊！至今回忆起来，还是历历在目！

一炮走红

关栋天：我们两个人都出生在武汉，但是我们俩对上海有种特殊的感情，所以我们现在绝大部分的时间都生活在上海，1981 年结婚，也是在上海，1981 年的 11 月 24 号，我们在广元路、天平路路口，一个很小很小的餐馆，和一

部分亲友很简单地吃了一顿饭，就算是结婚了。第二天 11 月 25 号晚上，我在劳动剧场演出，现在叫逸夫舞台，我父亲提议让我唱大轴，所谓大轴是最后一出！当时剧场经理和我父亲从小在上海长大的，都比较熟，但是他还是跟我父亲说，老关啊，你捧你儿子可以啊，我们理解啊，但是你不能让你儿子作为大轴啊，大轴得你唱才对啊，你儿子在前面垫一出，然后你唱，我才能卖票，否则谁来看，人家知道你关正明啊，文革以后恢复演出了，你第一次来上海，人家老戏迷觉得兴奋，来看你戏，关怀是谁啊（那个时候我叫关怀）谁知道啊，你让我这票怎么卖？我父亲说，你就给他一次机会吧，对方说，我给机会，让他唱礼拜天，礼拜天的日场，青年演员总是日场戏。我父亲说，你放心，我知道，我了解我这个儿子，您就给孩子一个机会吧！最终对方也同意了，但是票的确卖得不好！才四成座，的确人家不知道！但是演完了，用当时的评价来说，就跟炸了窝似的，剧场里观众的气氛不得了啊，在台上，我都不能动，一动就叫好！于是，当天晚上，剧场临时决定再加一场，到了第二天，2000 多张票全部卖空！我记得当时，排队买票的人排了几条马路！

叶　蓉：周玖当时在现场吗？新婚第二天，自己的丈夫就在上海一夜走红了，你坐在侧幕条是怎么样的心情？

周　玖：紧张，我没有其他想法，到现在好一点，他每次演出我都会紧张，非常紧张！

关栋天：包括我妈，我父亲还好些，他心里挺有底，到现在每场演出，他们两个女人的手心全是汗，我也不知道为什么。

周　玖：因为，其实，京剧是需要幼功的，真正的京剧演员都是从小坐科，差不多十岁就要开始学习了，而关栋天，很晚才开始学戏，他练功也练得晚，等他练功的时候，骨头都已经硬了，而且他演的那个《打金砖》是文武兼顾的，要摔啊，还有很多翻的技巧动作，对于他来说，我觉得是蛮困难的，虽然他非常非常刻苦，但我心里还是揪着，因为他万一摔得不好，可能就会把哪儿摔坏了，这样的可能性非常大！

叶　蓉：我知道，之后有一次真的是伤到了，而且现在回过头来看，真的是影响了你整个人生道路。

关栋天：是，那是 1988 年 12 月份，那天是在排演，那是一个“吊毛”的动作，就是人往前翻起来，背着地，然后站起来。以前，我都做过，从没出过事，但那一天不对了，一不小心脖子着地了，我当时就听见“咔嚓”一下，结果起来一刻钟以后，我就半个身子都不能动了，导演一看吓坏了！就赶紧送医院，X 光一拍下来，第五第六根颈椎错位，错得很厉害！那次伤，对我

来讲，真的是蛮沉重的。基本康复了以后，总觉得有些力不从心，究其根源，也是我作为京剧演员来说，我没有所谓的幼功，这个还确实是无法成大器的，没有办法的。

叶　蓉：你是不是第一次开始怀疑自己？

关栋天：是，看着自己那么多年来付出的心血，包括父母对我的这种培养，妻子对我寄予的厚望，眼看就不行了，我没办法去实现了，那时候的人非常痛苦！

周　玖：再加上那个时候，京剧也处于一种低潮，观众特别少，来看戏的观众都是年龄特别大的，而且每次我陪他到剧场去，看见台下观众特别少的时候，心里都会觉得很难受。

关栋天：幸好演出最后还是顺利完成了，也得奖了，但是心里头，总是不舒服，我觉得，我需要认真地思考一下，我接下来的路应该怎么走，因为那个时候我才 30 多岁！

患难真情

叶　蓉：你思考之后的一个决定是去香港？

关栋天：对！当时就是想趁着自己年轻，出去闯闯，毕竟当时认为自己在舞台上，不可能再有更大的发展了，觉得自己应该换一种工作和生活的方式，改条道路走走吧，试试吧，因为我想那个时候再不走，到了 40 岁，恐怕就太晚了！

叶　蓉：那么去香港做什么，心里有数吗？

关栋天：初期是在我姐姐公司里工作，因为他们当时也需要一个帮手。商业的东西对我来讲，一张白纸！因为他们当时做畜产的嘛，经常需要我到外面跑，那一年，我也确实增长了很多知识，尽管很辛苦。那时候就住在姐姐家里，因为香港的住房很贵，我姐姐他们有一个很好的房子，我在他们的书房里，搭个地铺，那么这个情况倒也还不错，起码你有个住的和吃的地方，工资收入虽然不高，但是起码稳定。但是周玖去了以后，这个情况就不一样了，因为我们不可能两个大人都整天住在姐姐家里，这个就有点不合适了，而且这个也不是长久之计，我们必须得选择改变，所以后来我们就借宿在我们一个朋友家里。最困难、最痛苦的就是她去了三个月以后，我觉得还是她来讲，周玖，你讲比较合适！

周　玖：三个月之后，因为我刚去的时候，一句广东话也听不懂，而且我去的时候，1991 年已经 35 岁了，所以希望找一份特别合适的工作，实际上是非常困难

的。虽然去香港之前，可能都认为自己做好了很好的思想准备，不管是精神上的还是物质方面的，真正面对这个社会的时候，出现很多问题是你不可预计的，面对是一件蛮痛苦的事情。刚去的三个月我得先学会听广东话，不会说，但你必须会听啊，看了三个月电视之后，我觉得我好像能听懂一点了，便去找工作，然后也找到了一个住所。

关栋天：很小的一个房子，建筑面积四十几个平方米。

周　玖：实际可居住的面积更小，而且那个房子很差，一年四季都见不到阳光。房价便宜，因为它不仅是一楼，而且对着天井。因为楼上扔东西，所以根本没法开窗，一进门就要开门，但起码，这是一个住的地方，一个安身之处，然后我在一个中资机构找了一个工作，就是大堂的接待。

叶　蓉：我这儿插一句，周玖，你真的是挺不容易的，一个从小在赞美声当中长大的那么一个女性，还拍过电影、电视，应该一直是生活在一个相对不错的环境中，而那个时候，去做一个大堂接待，我觉得可能是需要很大的勇气的。

周　玖：是，但是我需要这份工作，我的工资并不是很高，但是我去了，在那儿做了有一年，我觉得，在这一年当中，对我的锻炼很大，我觉得，在这个过程当中，我学会了很多东西。

叶　蓉：那么你呢？关栋天？

关栋天：等她去了以后，我也逐渐不在姐姐那里做了，其实我有一段时间，整整 11 个月，没有拿过一分钱，没有任何收入。当然她找到了一份工作，有一个比较稳定的经济来源，但是，我们同时还承担房子每个月的按揭，那我们靠什么呢，我从来没有对媒体讲过，其实，有一段时间，我在香港做配音。翻译粤语的电视剧，然后配音，把它翻译成国语，我当时就做那个工作。

周　玖：他先是听这个广东话录音，然后把它翻译成普通话的文字，然后再配音，这样可以挣两份钱。

关栋天：我很感激的是，在那样艰苦的环境下，她从来没有埋怨过，我们艰苦到什么程度，我们的第一个孩子，因为各种各样的原因，我们没办法要这个孩子，第二个孩子，是到了上海，又有了，但是事业上刚刚开始发展，也没有办法说要这孩子。那么，第三个孩子，是刚去了香港没多久，我们又有了。在 1997 年之前，香港是英国律法，不允许堕胎的，堕胎犯法的，没有办法，只好找朋友到深圳，又去做掉了第三个孩子。

叶　蓉：为什么不要？

关栋天：没有养活孩子的能力。那时的香港，钱是满天飞的，你有没有能力去赚呢，你

有没有能力去抓住呢？我们没有这个生存的手段和能力，眼看着人家赚大把大把的钱，那不是你赚的，你赚不到。因为那时候，楼市也好，股市也好，人家都赚钱了，其实那时候和我们同去的一些人，也都赚大钱了，但是我们没有这个本事，那时候，我们苦到什么程度，因为香港是雨季，经常会下雨，我们那个房子有一部分还是搭建出来的，搭建出来的工程毕竟不太好，粗糙，外面下大雨，里面下小雨，她做掉孩子以后在家，一边流着眼泪一边拿着家里的碗、盆去接那个雨。我们家的那个地毯是人家搬家不要的，台灯是好朋友家里换下来的，她以前一头长发，为了去香港，剪得短短的。当时，我们连锅碗瓢盆，连砧板菜刀都带去了，就是那样苦，她从来没埋怨一句，说我嫁你，就跟你过这样的日子，受这样的苦，你怎么那么没出息。从来没有，言语上没有，动作上没有，感觉上都没有。我对她是有愧疚的。因为男人娶妻结婚，就是应该给太太一个稳定的，不要说舒适，起码是稳定的生活，你不能让太太再反过头来为你操心，在那样的环境下，我们都没有后悔，也没有埋怨过，都没有。

周　玖：甚至那会儿，在香港票房聚会的时候，他还去给人斟茶倒水。

关栋天：没有办法的，这个就是现实，香港票房的成立，靠的就是这些以前在上海的有钱人、资本家的后代，到了香港他们有钱，他们拿出钱来开这个票房，大家玩，也就是娱乐，那么人家也都是六七十岁的老人了，而且这个票房是他开的，人家到了那里，你给他们斟茶倒水是很正常的事情，你只有这个本事。

叶　蓉：那么，这种生活在什么时候发生了转机了呢？

周　玖：香港无线电视台，希望在 1997 年之前，开播普通话新闻，于是，在 1993 年的 1 月 1 号，我去应聘了，考的人也挺多的，但是，到了那里，我自己觉得我还是有一定的优势，因为我普通话说得不是很好，但也不是很差，可能外形条件还占一点优势，所以也就比较顺利地成为了香港历史上第一个普通话新闻主播。因为做新闻跟做演员完全是两个不同的职业，能够借鉴的东西也很少，我虽然当过一段时间演员，但是新闻从来没有接触过，我对新闻一点概念都没有，所以能够考进电视台，我觉得我还是蛮幸运的。这样一来，我们的经济收入也就发生了很大的变化。

叶　蓉：那个时候，你的周围环境变了，你再回过头来，看你这个夫君，你有没有觉得他没出息呢？

周　玖：香港这个社会很现实，也的确是因为我的工作关系，身边出现了很多的追求者，对你有所表示，当然这些对于我来说，应该也是一种诱惑。但是，婚姻对于我，不一定是最好的，但一定是最合适的。面对诱惑的时候，人

都有七情六欲，说我完全不动心那是不可能的。有动心的时候，但是面对这样动心的时候，我觉得我自己更多地要去考虑我到底需要什么？我觉得，有时候真的是稍稍有一点不慎，就可能会毁了我自己。永远都毁坏了你生命中最美好的东西。会的，我从来不避讳谈这件事情。因为，我觉得可能每个人心里都有自己的故事，只是他愿不愿意说出来而已。后来我选择放弃香港的工作，再次陪伴关栋天回到上海也是同样的道理，一个女人到了一定的年龄，她对生活的选择是不一样的。而且我是一个比较注重婚姻的人，我现在觉得，我的财富就是我跟他的婚姻。我在经营这段婚姻，我得到了我所需要的，所以我也应该放弃我所应该放弃的东西。我们两个，坦率地讲，对生活的要求不是那么高。能有一个比较安稳的环境，这就是我们所追求的。达到这一点，其实也不是一件太困难的事情。关键是你们两个人，是不是能经常在一起。夫妻不可能长期分居两地，一定会出一些事情的。所幸的是，那艰难的一切我们都已经熬过去了。这几年，确确实实也是我们俩结婚以后最安定、最快乐的一段日子。我真的很希望这样的日子能够一直到永远。

携曼联到上海

叶　蓉：其实，关栋天在商业上也获得了很大的成功，你曾经做了一件让上海人至今记忆深刻的事情，那就是把曼联请到了上海人的家门口。最初怎么会想到把当年英超的三冠王请到上海来？

关栋天：首先，我们觉得这件事情很有卖点。当时，一个朋友跟我说，1999 年，曼联要到亚洲巡回比赛，现在中国开放了，环境不错，你们有没有兴趣来承办，我立马就觉得挺好啊！我这人看着新鲜的就动心！就接下了这个事情。但是接这个事情，你逐渐逐渐得从务虚走向务实。究竟摆在哪个城市就是一个问题。我的合伙人中有一个老外，当时，他只知道大连万达是中国最好的球队，所以，他认为，这样的城市搞足球一定合适。而一个合伙人是北京人，自然他就认为北京好啊！北京是首都啊！文化中心、政治中心啊！他说首都一定好！但最终，还是我说服了他们，摆在了上海。这一点我相信是我说服力的体现，也是我力争的结果。但是上海确实有它自己的优势，这一点在今天看来，也是越来越明显的。整个事情，前前后后运作了十来个月，跟体育场的谈判，跟申花俱乐部的协商，跟赞助商、酒店……还有报关、签证、接机等等大小事务。工程量还是蛮巨大的。但是，结果不错，我们创了一个纪录，那就是迄今为止，在 80000 人体育场，

综合盈利最高的一场球赛，790 万！虽然，分给合作伙伴，偿还债务后，也没剩下多少，但是总觉得有一种荣誉感，有一种成就感。

主持人语　简单不易

关栋天和周玖都是我多年的好朋友，这对夫妇成功的人生故事，我觉得是值得上节目一说的。与杨国平一样，这个选题也是我提给节目组的。

在现实生活中，我们虽然是志存高远，胸怀理想，但一天天过着的，大多依旧是简单的生活。我们只有在简单的生活中，一步步地去走近目标；当然，也有可能走不到，也有可能是走近了却是握不到。在简单中坚持，就会有快乐，就会有爱。就是这样，关栋天成了一个角；就是这样，这对夫妇在香港打拼出自己的一片天地。

什么是简单生活，就是不放弃自己奋斗理想的日常生活。什么是简单的爱，那就是关栋天的手机号码，连续有 5 个 9……

李国庆　俞渝

岁　月

李国庆　当当网　联合总裁之一

1964 年，李国庆生于北京。

1987 年，他以优异的成绩毕业于北京大学。

1993 年，李国庆下海经商，创办“北京科文经贸总公司。”

俞　渝　当当网　联合总裁之一

1965 年，俞渝生于重庆。

1992 年，获纽约大学工商管理学院金融及国际商务 MBA。

1996 年夏天，俞渝在北京出差期间，邂逅李国庆，同年 10 月即在纽约结为连理。

1999 年，当当网上书店正式成立，李国庆、俞渝任联合总裁。

对　话　联合总裁响当当

为“夫妻老婆店”正名

叶　蓉：很多企业家在接受我们节目采访的时候，都会尽量撇清一些家族背景色彩，

两位也是夫妻创业者，用俗人的话来讲叫夫妻老婆店。你们觉得这样一种合伙人的方式，它的优点在哪儿？或者比较欠缺的地方在哪儿？

李国庆：从去年开始，我们可以为夫妻店正名了，因为环境不一样了。我记得前年网通的副总裁田溯宁，我们的好朋友，他说你们俩还得分开，因为中国人不习惯给一个夫妻店干活。但是现在看来，家族企业的问题也得到正名了，不是家族企业就不行。我们可以公开对大家说我们是夫妻店，但是有别于大家理解的家族企业是哪儿呢？第一，在我们的股权结构和公司治理结构上，我们的管理团队控股。我们有境外大牌的投资人，所以不是家族投资。第二，我们是夫妻店，但是不安排我们的亲戚在这个公司工作，所以它不是家族公司。第三，我们的管理决策机制，不是让一个总监或者副总听听俞渝的意见或是听听我的意见，不是这样的。

俞　渝：我是这样看的，夫妻店甚至家族企业本身没有任何错误，世界上有很多优秀的公司都是夫妻开的或者是家族开的。现在对夫妻店或者对家族企业有很多批评，我觉得这些批评不见得有道理，而且作为一个公司不是为了证明哪个模式是对是错，而是这个公司对市场、对顾客有价值，能赚到钱，股东能分到红，这个是最重要的。所以别人说我们是夫妻店，我根本不在乎。但是夫妻共同创业有些问题要比较谨慎，千万不能在公司形成一种风气，当当要看俞渝的脸色还是当当要看国庆的脸色，这种风气是尽量要避免的。如果国庆负责市场部和当当的采购，那有关市场和采购的所有决策他们应该问国庆，跟

国庆去商量。

叶　蓉：我还注意到两位的头衔是当当网的联合总裁，这个头衔平时是很少见的，它是个什么样的概念呢？

李国庆：当时我们在1999年创办当当网的时候，Peggy身上有很多符号，她当时是美国的MBA，又是“海龟”，大家都认为她懂现代企业管理，而我是创业者出身，懂得采购、怎么把折扣弄低、怎么吸引眼球，让更多的人到当当网买书买音像，所以别人认为我懂这个，不懂得管理一个大规模的正规化企业，所以董事会觉得她应该管人事、财务这些职能保障部门，包括融资都是她的事，因为我们当时的资金来源全是美国，全是境外投资，她有独到的优势。但是我也想过这个联合总裁怎么决策，有矛盾怎么办，我也跟她说过能不能你叫总裁我叫副总裁也行；后来我说要不然你叫董事长，我就叫总裁，或者我们俩掉个个儿也行。

叶　蓉：对啊，这样比较常见。

李国庆：对，要不然在一个公司里，你管人事、财务也会跟我的业务有分歧。你忘了你当时的理论吗？

俞　渝：我没忘。

李国庆：那你为什么跳到联合总裁这个模式？

俞　渝：我觉得我不能在李国庆上头。

叶　蓉：为什么？

俞　渝：不舒服。因为我们既是事业的伙伴，我们也是夫妻，要在一起生活，一个做妻子的如果在一个居高临下的位置上，我自己就会不舒服，如果叫“联合总裁”的话我觉得起码我不在他上头，这是一个原因。还有一个原因其实我情愿国庆说他做CEO或者他做总裁我做副总裁，但这样就有一个很实际的困难，我们做当当是一个非常新的事情，我们要有很多跟外界的接触，包括跟媒体的接触，跟大家讲网上购物是怎么回事，什么是网上买东西等等，媒体只喜欢采访总裁，媒体不喜欢采访副总裁，所以怎么样我也得给自己弄一个联合总裁的头衔。

打造中国“亚马逊”

俞　渝：你还记得咱俩第一次一起上网吗？你可能忘了，1997年。

李国庆：在中国，在北京。

俞　渝：在北京。然后咱俩一起去亚马逊看，你当时就告诉我，说那是图书销售的未来。我记得很清楚。

李国庆：现在我不需要去盖房子、租房子、买书架，只要更多的人知道有这么一个网站，可以买东西，他上网就可以了。

叶　蓉：就是说两位其实想到一块儿了，找到了一个非常有前景的商业模式。

李国庆：对。

叶　蓉：但是我们知道亚马逊长期以来是不盈利的，直到近期才宣布盈利，为什么当时你们还会看中它的商业模式。

俞　渝：我觉得有这么几个原因，首先，作为一个消费者，我刚从美国回到北京的时候，在北京商店里头买东西非常不爽，进了书城从一楼跑到四楼经常找不到书，而且一楼买书排一次队，二楼买书排一次队，我觉得花钱花不爽太痛苦了。

李国庆：想买的买不到。

俞　渝：另外国庆做出版，出版界有很多资源，各大出版社的社长、总编跟他都非常熟。国庆在这个行业里面他有很多存量，其实我注意亚马逊从 1995 年就开始了，然后就在想我们做一个吧，这就是最开始为什么想做当当。

“误人兄长”

叶　蓉：两位其实读的学校一直都非常好，我知道俞渝在大学的时候就开始社会实践了。你还记得第一次出去兼职是大几吗？

俞　渝：大三吧。

李国庆：学英语容易有兼职，刚改革开放，外语人才还是很稀缺的。

叶　蓉：社会的需求还是很大的。

俞　渝：对，我记得班里做兼职的特别多，以至于大家集体备课、集体判作业，你出去教课前你那个班的同学的作业我来判。然后闹了最大的一个笑话。有一个同学他应该是到一个班去教《许国璋英语》第一册，他备错课了，他以为是另外一个班的课，上去就教《许国璋英语》第四册。等到课上完了以后，有一个老头过来说，哎呀，小老师啊，你这个进度太快了，你这么下去不是误人子弟嘛。他骑在自行车上看老头一眼说，误人兄长吧，回头就走了。等他回到班里头，说怎么回事，我说你今天该教《许国璋英语》第一册，你怎么教第四册？

叶　蓉：那么国庆的大学生活呢？

李国庆：差距非常大。

叶　蓉：那可是中国的最高学府，北大。

李国庆：对，我在北大，我们俩几乎同时在大学，我们同学也有一些人在忙着挣钱，我

那时候根本没想挣钱的事，想的都是怎么尽快投身改革的洪流。

叶　蓉：使命感特别强。

李国庆：我是从大学二年级开始做社会工作，但是我这个社会工作跟别的搞社会工作的人都不一样。我学习一直很好，以第一名考进北大的社会学系，以后的成绩也是相当不错的。我就是时间忙，怎么办呢？花钱买时间，我不但自己没挣钱，我还得请好几个秘书。

叶　蓉：谁给你配这个秘书？

李国庆：自己贴告示。

叶　蓉：那还要花钱？

李国庆：还要花钱。有一个是每天到我这儿来给我收拾一个小时，办我私人事情的，一个月 30 块钱，当时就 30 块钱。

叶　蓉：你真够可以的……

李国庆：还有一个是给我做誊写的，当时没有电脑。他每周来两个半天，一个月也给他 30 块钱。

叶　蓉：你哪来的钱？

李国庆：我那时候就独立地承揽课题。比如说当时的国家体改委、国务院农村发展研究中心，有领导喜欢我，就是现在的北京市市长王歧山。当时他说，你给我做一个课题吧。一立项总能给我 10000 块钱课题费，在当时，10000 块钱是个大事了。

两套书换两盒饭

叶　蓉：两位在学校的情形截然不同，当时俞渝说是想当外交官，国庆当时想毕业以后最好的去处是哪里？

李国庆：我去了国家机关，我到了书记处，农村政策研究室，这些领导已经是最宽容、最开放的了，他们给予我的特权是我可以不坐班，知道我晚上有很多社会活动，有学术活动，有给出版社组织编委会。我可以不坐班，每年就参加两个课题，然后写完多少字的课题文章……我觉得是非常宽松的一个环境。但是我感觉这个路太漫长了，那个时候大学毕业生也不值钱，现在可能也这样，多数人第一年从擦地、擦桌子、给领导打水开始，这些活我从来没干过。他们曾试图制一制我，他们说你这个“北大”有什么狂的呀，让我跟几个老头局长在一个办公室，就是侍候他们，我忍着打了两周的水。后来这几个老局长说，你给我们打水，成本太高了。他们都很开放，是很学者化的官僚。说你还是别打这个水了，以后我们给你打水，你

比我们还忙。我看我前边也不乏优秀人才，到那儿熬了半天熬一正科、熬一副处，我觉得这个……

叶　蓉：……不是你要走的路。

李国庆：不是我要走的路。我想早点出人头地，所以我想走了。

叶　蓉：难道就是下海吗？

李国庆：那我自己不能组织一个政府啊，我也不能组织一个研究所，所以我想能做点什么呢？当时不是为了赚钱，当时我就想把西方出版的一些好的书拿来介绍给中国的读者。

叶　蓉：那么最开始是做出版？

李国庆：最开始我是主编，我是最年轻的主编，编了很多书，出版社很欢迎。但是有一套书我编的砸锅了。

俞　渝：那套书叫什么名字？

李国庆：《你我他丛书》书非常好，但是印多了，印了十万，九本书印了十万套。

俞　渝：那套书我记得有几句话很好。

李国庆：当时就说培育健康心理塑造优秀人格。

书搞得很轰轰烈烈，首发式也很好，但是卖不出去。卖不出去，我觉得就对不起出版社了，把人家出版社给坑了，出版社就要破产了，一个新的、小的出版社怎么能把欠着近百万的印刷费、纸张费这个窟窿给填上，这个就成了我最初进入出版这两年的使命。

叶　蓉：你怎么走出这个困顿的？

李国庆：现在知道渠道管理了，当时也不认识渠道，你想新来的人哪知道？

抱着这么多的书，我想怎么办呢，还是发挥我的敢想敢干的特长吧！就找工会、团中央、全国妇联、解放军总政治部，我挨个打电话敲门，然后组织读书征文活动，这在80年代中末期还是挺流行的。

叶　蓉：《你我他丛书》你还记得那个封面是什么样的吗？

李国庆：应该有很多了，因为它一共有九本书。

叶　蓉：我有记忆，我们家是买过这书的。也不是特别厚？

李国庆：对，非常薄。

叶　蓉：白色的，我总觉得是白色封面的。

李国庆：对。有《成熟的魅力》《乘九路车去天堂》《幽默定律》《如何激励人》等等。

叶　蓉：当时你觉得这套书很好，推荐给大家，但是因为不懂市场，可能刚开始做得不好，后来靠自己摸索出来的。

李国庆：总得把这些书给卖出去啊，我就组织全国读书征文活动，要这些机构发文推

荐这个书好，希望他们参加这个活动，就用这个方式走出来。

叶　蓉：在火车上，是不是有一个故事？

李国庆：当时上海报名参加读书征文活动的很多，但买不了书，那我就得找上海新华书店，于是我就带着样书来到了上海新华书店，坐了火车到上海，跟新华书店谈，他们也很支持，也定了一些货，但是等我回来的路上，从上海回北京的路上一分钱也没有了，买了火车票，然后就没有盒饭的钱了。当时上海回北京要开 21 个小时，还是一个挺漫长的过程，然后怎么办呢，我想我也不能老饿着啊，我就跟乘务员说，我现在身上已经没钱了，但是我能不能用这两套书换这个盒饭。

叶　蓉：她换给你了吗？

李国庆：换给我了。我这一套书九本，平均三五块一本，也三十块钱了，我用两套书换了两顿盒饭。

叶　蓉：这个聘秘书的人到最后……

李国庆：我一回到家还是有秘书的，当然我们租的是地下室，办公条件很简陋，实际上现在很多创业的小老板和青年还是这个状态。

我喜欢吃咸鸭蛋的那个蛋黄

叶　蓉：我一直在缕两位的背景，怎么这两个人如此的不同，但在一个合适的时候他们碰到了，还记得两位第一次见面是一个什么样的场景？

李国庆：我印象很深了。1996 年。1995 年她在中国投资办一本杂志，中国有一个朋友就跟她说，你们要在中国做出版，应该请教一下李国庆啊，她就让他那个总编请教我，我给出了好多主意，不但给出主意，还给买单。我 1996 年去美国的时候，她就跟投资人，有三个投资人，说这个人在北京对我们这么好，你们是不是有人出个面请人吃个饭？所以在 1996 年我们就 5 月份……

俞　渝：5 月份吧。

李国庆：然后就说，那好就吃个饭吧。约在曼哈顿的一个餐馆，她就姗姗来迟地出现了，因为事先我大概知道她是干什么的了，需仰视才行，就是说所谓融入美国主流社会啦。我想我这公司的利润也跟不上人家一年的收入，人家一年个人收入比我公司的利润还多，所以必须仰视。然后吸引我的是什么呢？她很挑剔，对生活很有知识，讲到各地的风情、讲到饮食都非常的讲究。

叶　蓉：这怎么回事？我觉得一般来说女孩子容易被男孩子的渊博打动啊？

李国庆：我就说她很会生活，我觉得她很有见地。我正好在美国屡受打击，我就觉得自

己是井底之蛙，所以她那种见地对我很有震撼。

叶　蓉：我想问的是俞渝当时碰到国庆的第一感觉是什么？

俞　渝：蛮爽的一个小伙子。那天吃完饭以后，我们又到一个咖啡馆坐了一会儿，他正好要问我好多好多事情，那天就谈到挺晚的。

李国庆：就融资的事情。我想融资，扩大在国内公司的生意，问了好多。

叶　蓉：那天在咖啡馆谈得也很投机。

俞　渝：无所谓投机，那天晚上更多的是他 ABCDE 地问了一个够。

李国庆：我觉得她怎么懂那么多，就这个融资的事情我怎么一点都不懂。

俞　渝：那叫“术业有专攻”。

叶　蓉：那国庆当时内心有没有起化学反应？

李国庆：没有，没有，哪儿敢呀。

叶　蓉：那么之后是怎么回事啊？

李国庆：也就过了一个月，她说要旅行、休假，从葡萄牙来北京，休假结束要来北京做世界银行的一个顾问，一个环保项目的顾问。她就给我打电话说她要来北京，我说那挺好，请她吃饭。我说我来接你吧，我就安排我的司机从机场把她接到酒店。

俞　渝：对，我记得我一下飞机，就看见有人举着我名字的牌子，就是他那个司机。

李国庆：然后她给我打电话，当时我不知道，应该在她酒店放一束花，不管有没有这个意思都应该放一束花，不懂这些。结果她来一电话就说：“李国庆，你把人接来了就完了？”我说：“你想怎么安排？”我想坐 20 多个小时多累啊。她说那怎么也得请顿饭吧，我说那太没问题了。

后来我们就去吃晚饭，我们找了一个一般的餐馆，但是很有味道、很有特色。然后吃饭的时候，她说她喜欢吃咸鸭蛋那个蛋黄，结果那个餐馆就没有。那个老板是个老太太，我说：“大妈，今天这盘咸鸭蛋对我可太重要了。”这北京大娘说：“好，小伙子，我给你到旁边的餐馆找一盘去。”就给我找了一盘讨她喜欢。

叶　蓉：其实我感觉也没有哪天说“我爱你”什么的，一切都是水到渠成。

俞　渝：对呀，其实碰到国庆的时候我 31 岁，他 32 岁，各自生活也都经历了很多，用国庆的话来讲就是我们各自都做了好多单元练习，然后和国庆在一起的时候挺舒服的，就是说我不用刻意去做什么努力，我觉得他也不用刻意去做什么努力，我们在一起有的说、有的聊，还特别能吃到一起去。

叶　蓉：这个很重要。

俞　渝：这个非常重要。

“小妹妹嫁给我吧”

叶　蓉：俞渝，为什么你会觉得自己愿意嫁给他，你是那么理性又那么有计划性的一个人。

俞　渝：最开始在那个小餐馆吃饭，他让旁边那个老大妈去买咸鸭蛋，我就觉得他是那种“任何时候从天上落下来，他会都站在自己脚上”的人。就是 Whenever he falls，he always stand on his feet. ”他是一个总会有办法而且靠得住的人。

叶　蓉：其实咸鸭蛋就已经决定可以依托终身的人了。

俞　渝：还有一段是在北京的酒店里头，那时候我们刚住在一起两个多星期，有一天他就搭着我的肩膀说，喂，小妹妹，嫁给我吧！

叶　蓉：这个是开玩笑吗？

李国庆：不是开玩笑，但是我觉得没戏。

叶　蓉：人家一直琢磨这事，只是考虑几个月而已。

俞　渝：但是那的确是……

李国庆：但是我这辈子也挣不到私人飞机去接她去，我觉得肯定是说说而已。

俞　渝：但这个事情已经感动我了，因为我在美国的时候没有人管我叫小妹妹。我记得国庆就叫我那声小妹妹的时候，我一下就觉得特别亲。

叶　蓉：刚才讲北外的女生总是很浪漫，虽然她表现得很理性，但是内心里还是有非常柔软的一块，打动她的只是那声“小妹妹”，而不是“嫁给我。”

俞　渝：是，没有人这么叫过我。

叶　蓉：两位的婚姻已经走过了七年，我觉得在七年后还能把俞渝感动得落泪……

俞　渝：我觉得国庆是一个难得的好丈夫。他很包容，而且他不光是对我，他对孩子、对父母，他对很多人的那种 loving，我觉得那种宽容和爱是非常非常宽的。

叶　蓉：其实很多人比喻爱情都爱用“纯粹”这两个字，而我们今天所处的时代正经历着一种翻天覆地的变化。在我们这个时代，再来看“爱情”这个字眼，它除了深情之外可能还有其他的一些含义。

主持人语　互补：源于坦诚，基于真实

在访谈的开始，我对李国庆、俞渝夫妇这一对联合总裁进行了一个心理小测验。

说在他们结婚纪念日里，两人吃饭回来，忽然发现包不见了。包里有三样东西：一份公司的重要文件、一张 100 万元的支票、一样礼物。你认为其中哪一样最重要？

李国庆选择了礼物：他认为，支票可以挂失，文件可以重发；谁有花时、费力和挑选出来的礼物不会有二。而被俞渝排在首位的是文件：其观点是，支票可以注销，礼物也可以重买，但重要文件的遗失可能就会造成公司的损失。

不难看出，夫妻俩的性格是有所不同的。李国庆属感性，俞渝重理性。不同产生了互补，都说互补型的夫妻是最为理想的，但一些人却忽视了互补的基础。这个基础，就是坦诚和真实。在与他们夫妻俩的交谈中，我能明显地感受到这一点。正因为这样，才有了一个当当响的当当网。

说起八年前李国庆的那一声："小妹妹，嫁给我吧！"俞渝止不住流下了眼泪。

这是我们没有料到的，这或许也该是我们想到的……

周海江

岁　月

周海江　江苏红豆股份集团公司　董事长

1966 年，出生于江苏省无锡市港下镇一个农民家庭。

1987 年 8 月，大学毕业分配到南京河海大学任教。

1987 年 12 月，他冒着风险来到父亲领导的乡镇企业工作。

多年来，从车间工人、厂部秘书一直做到红豆股份公司董事长，与父亲周耀庭一起，将一个发不出工资的针织作坊办成今天总资产超过 11 亿元人民币，跨服装、摩托车、房地产等多行业的红豆集团公司。

对　话　我是“财富一代半”

财富一代半

叶　蓉：我们这节目开播到现在，前前后后一共采访过 100 多位企业家了，他们当中有白手起家，赤手空拳打拼出自己的天下的，我们一般把他们称之为财富第一代；也有的是从自己的父辈手中接过权杖，我们一般把他们称为财富第二代，我们知道您是从您的父亲周耀庭老先生手中接过红豆这个企业担任董事长，您把您也归为财富第二代吗？

周海江：首先每次把我说成第二代我是比较难受的。

叶　蓉：为什么？

周海江：因为我父亲是从 1984 年开始创业，1984 年创业到 2003 年的话，正好是 20 年；而我实际上是 1988 年加盟这个企业开始一起创业的，1988 年到 2003 年的话就是 15 年，换句话说，在我父亲创业 20 年中间我参与了 15 年的创业，把我简单地归为第二代的话，我觉得不能代表我参与了整个第一代创业的过程，实际上我觉得从我的创业过程来讲的话，跟我父亲可以算作是第一代创业的人。

叶　蓉：红豆这个品牌我觉得是一个让中国人很容易接受的品牌名称，因为大家会想到那首非常有名的诗。

周海江：对对。

叶　蓉：甚至是整个华语世界对这个品牌都会有一种亲近感，所以我觉得是一个蛮讨巧的起名方法，是谁先想到取这个名字？

周海江：你问这个话跟江主席问的是一样的问题。1995 年我在上海西郊宾馆跟江泽民主席汇报我们企业的发展的时候，他就同样问我这个问题，我就告诉他因为那首唐诗，然后江主席就把旁边的温家宝同志拉住说，你看我刚才就猜到了。他还讲红豆这个名字非常好。他讲完之后我又继续汇报，我说其实还有一个很重要的原因，在我们的旁边有一颗红豆树。

叶　蓉：是家旁边，还是企业旁边？

周海江：在我们企业的旁边。

这棵树有1000多年的历史，相传是梁代昭明太子亲手所植，这里面还有一个比较动人的爱情故事。相传是昭明太子在我们那个地方编《昭明文选》的时候，就在我们旁边有个尼姑庵，这个尼姑庵里面有个尼姑名叫惠如，一个是太子，一个是尼姑，不可能结合，这个尼姑是为他相思而死的，后来这个太子就跑到这个尼姑庵里含泪种下了这颗红豆树，这个就是我们这颗红豆树的来历。一千多年了，无论什么朝代，大家都从来没有去碰过这颗红豆树，一直保护到现在，应该讲这是一个非常美好的传说。

叶　蓉：一种美好情感的寄托。

我的学业

叶　蓉：现在红豆企业的总资产已经突破了11亿元人民币这样一个规模，应该讲周氏家族现在已经跻身于中国富豪家族的这样一个阶层，我们在看您的履历的时候，发现您的出身上面注明的是农民。

周海江：是。

叶　蓉：您是1966年出生？

周海江：我是1966年出生的，其实我们家里应该讲并不是很富裕。我记得我上高中的时候，我们那时候经济就很困难了。

叶　蓉：当时父母都是农民吗？

周海江：家里都是农民，等到我上高一的时候，我们家里很困难，父母就把我和我的弟弟叫到他的房间，他们说你们兄弟两个必须作出一个选择，他们说我们只能负责你们一个人去读完书，就是说你们其中有一个必须要退出。

叶　蓉：就是说家里供孩子读书只能供一个。

周海江：供一个，就是你们两个人要商量，然后我弟弟很讲义气的，他一点都没思索就说肯定让哥哥上，他说我就不上了。

叶　蓉：他自己成绩好吗？

周海江：他成绩也蛮好的，他脑子也非常聪明，我当时还没反应过来，他就这样讲了，其实我的成绩也很好，我因为从小学一年级一直都是班长啊，三好学生，成绩都是考第一，然后我弟弟讲哥哥的成绩都是考第一的，然后他就不去上了，不去上了他的老师就到处找他，他就经常躲起来。其实他不是不想去读，但是那个时候我们的经济确实非常困难，他就经常躲起来。后来我觉得我就一直欠着我弟弟一笔账，说实话我自己能够读完大学离不开我的家庭，特别是我弟弟。我讲这个例子就说明我们那个时候确实经

济是非常困难的。

叶　蓉：那您是不是在以后的学习当中会更用功，因为家里惟一的这样一个。

周海江：是的，我觉得不光是对我自己负责，而且说实话，我的这个机会来自我弟弟，也有他的成本在里面，所以我必须要加倍努力才行。

叶　蓉：您读的苏州中学是很好的中学？

周海江：很好的，我们苏州中学是省招班啊，省招班在全省只招 50 个人，在全省招来的 50 个尖子，50 个人中就保送了 31 个。

叶　蓉：那您不是没那么早去深圳了？

周海江：如果在 31 个中间比较的话，我是上了一个最差的大学，心里不是很高兴，但事情没有到这步为止，到了差不多高考前的半个月左右，我们江苏省招生办公室还发来一张通知，他说其他的同学的免试保送都认可了，惟有深圳大学的免试保送不认可。

叶　蓉：为什么？

周海江：因为深圳大学说自己是特区的大学，不需要受其他的制约，对我们江苏省招办他不承认，他这样的一个不承认对我就苦了。

叶　蓉：有三个月都荒废了。

周海江：我三个月玩掉了，我其实平时学习都是非常刻苦的，那个时候给我开这样大的一个玩笑，那是多难受的事情。三个月没有复习意味着什么，这是很严峻的一个问题。

叶　蓉：真的是命运开了一个那么大的玩笑。

周海江：我父亲鼓励我，他说你考不上的话，你看我在家里种田不是也蛮好吗，有什么怕的，但是我不是那样想的，你想想十几年苦读书，花了那么多心血，所以后来我就买了车票回苏州，因为我家在无锡，买了车票以后，在那个火车站，那个场景现在也是历历在目，买了车票之后一个人漫无目的地在街上游荡，就是了无生机，感觉到非常悲哀，好像没什么意义，跑来跑去就想这个世界怎么都是这样的，当然后来回到学校之后，我 15 天还是拼命地学了，就拼命地去复习。

我的妻子

叶　蓉：刚才您谈了很多您同学的故事，还有个同学您没有讲。

周海江：刘连红。

叶　蓉：对。也是你的同学？

周海江：我是班长，她是我们班里的文艺委员。现在来讲，大学里谈恋爱是很正常的，

当时却是不正常的事情，因为她是我同学。

叶　蓉：她是北京的女孩子。

周海江：是，然后我们在大学里面有了感情，应该讲感情还是蛮深的，所以……

叶　蓉：所以我刚才说命运之手在那儿碰到了你人生的另一半，但其实难度挺大的，你想想大学生谈恋爱，如果两个人毕业分配的时候不能在一个城市里面，基本上80%以上都没有希望生活在一起。

周海江：可能谈的很多，最后成的就不多，我们班里面就成了一对，就是我和我们小红，但是我们过程也蛮艰难的。

大学毕业之后因为我是分在南京河海大学，她就分回北京水利部的勘察设计院，我到北京去看她，她父母就跟我讲，你们两个的钱铺铁路还不够，我们女儿跟着你到外地去也不可能的。因为受了深圳观念的冲击，我就喜欢掌握自己的命运，所以我就辞掉了河海大学的工作。

辞掉河海大学的工作，那个时候这个冲击就更大了，因为他想，我女儿在北京，你在南京工作我们都反对，现在可好，你从那个大学里面现在要到农村去了。

叶　蓉：你当时辞了工作是为了回家乡？

周海江：就是到红豆这个企业。

叶　蓉：父亲当时开始创业了？

周海江：刚刚开始创业。

叶　蓉：但那会儿还是个乡镇企业。

周海江：因为那个时候我们企业的销售不到1000万，企业规模才几百个人，很小，现在，跟我们企业一起发展的有的破产了，有的关掉了，各种各样的情况都有，那个时候谁也不知道红豆会发展到今天这么大，什么可能性都有。

叶　蓉：中途夭折也有可能。

周海江：中途也有可能出现问题，那个时候确实风险很大，所以也难怪他们有这个想法。

叶　蓉：我有点不明白，您读书的时候觉得家里所有人的希望在您身上，弟弟为此还放弃自己的学习机会，您好不容易大学毕业了，有个干部编制了，在南京一个大城市工作，现在辞掉公职回到农村，先别说刘连红家里怎么看，您自己父母怎么看？

周海江：我父母也反对，我父亲没说话，实际上是我决定了之后跟我父亲讲的，我说我要回来，我父亲毕竟比较开明，他没说反对，他说好的。但是我的母亲就不同意了，我的母亲那时候就非常难受，因为她想当时两个儿子商量一个儿子出去读书，也希望走出去之后，最起码在外面谋个一官半职，也算是跳出龙

门了。

叶　蓉：光宗耀祖了。

周海江：读完大学，你又回到这个农村来，她觉得这是很没面子的事情，碰到亲戚朋友她怎么说啊。而且她认为我父亲同意我这样回来是对我不负责。因为这种企业一会儿开一会儿关，乡镇企业那个时候叫开关厂，可能今天开明天就关，她就担心以后我的前景到底会怎么样。

叶　蓉：那父母观念也有冲突？

周海江：那时候争论得很厉害，我从来没看我父亲流过泪，但那时候我父亲就掉了眼泪。

叶　蓉：当时可能父亲是惟一支持你的。

周海江：对对，他是惟一支持我的，是这样的。

叶　蓉：你当时离开公职回到港下镇？

周海江：因为那个时候刘连红压力就实在太大了，她就跟我断掉了关系，断掉了有三年吧，三年中间很多的人给我介绍了很多对象，我也没有去谈了，我就希望把我的工作先做好。

叶　蓉：就一门心思扎到了工作上。

周海江：一门心思做工作，到了第三年，他们又给我介绍了一个对象，我觉得还不错，但是当时我还不死心。

叶　蓉：对初恋的女友？

周海江：初恋的刘连红，然后我就写了一封信给刘连红。我每次给她写信她都没有回信，然后中间又断了这么几年。再给她写信我说，现在我必须要选择了，如果你觉得还是希望我们结合的话，你要决定了，如果你不能决定的话，我自己在这儿也要找个对象了。因为那个时候我父母也很着急。刘连红接到我这个信之后，她马上作出了一个决定，不管她父母的反对，到了无锡。应该讲她克服了很多压力。

叶　蓉：刚才你讲命运是掌握在自己的手里，如果那三年你回到乡镇企业做得不够好，或者说没有发展壮大起来，这个时候我觉得你可能都不愿意给刘连红写这封信。也是经过你自己的努力，你觉得有一些东西是掌握在你自己的手里的时候，你的这封信其实也给了她信心。

周海江：是的。

我的父亲

周海江：应该讲我父亲文化不是很高，但是他比较善于学习，善于去研究人家一些好

的东西，好的东西他经常能够拿过来。

叶　蓉：不保守。

周海江：他一点都不保守。我们书读得多了之后有时候可能，想的问题比较系统比较全面，可能觉得有这样那样的障碍，顾虑反而多了，但是他不，他看准了一件事情，开拓性是比较强的，这一点我们读书多的也要向他们学习。

叶　蓉：您刚才说不保守有一件事情可以说明，就是在 1996 年的时候您父亲提出用百万年薪，外聘总经理这件事情。

周海江：是的。

叶　蓉：当时在这个问题上好像父子之间是有些观念上的冲突的。

周海江：是的，这件事情他根本没有跟我商量，他是决定了之后告诉我的，说实话实际上对我也是一种打击。我周围的人也说，你父亲对你肯定有看法，为什么要用百万年薪从外面招聘一个总经理，你是常务副总经理，应该是老子总经理不干了，你这个常务副经理去当这个总经理不是很顺吗？

叶　蓉：水到渠成的。

周海江：很顺当的事情，为什么还去招聘，所以我的同事、我的那些同学，还有我的一些朋友，他们都跟我这样讲，但是我相信我父亲对我不会有什么样的看法，但是他们这样讲我心里也蛮难受的。

叶　蓉：无形当中给你很多压力。我觉得这个很好玩，老先生比较激进，儿子考虑得比较周全，顾虑反而很多，后面招聘到了这个总经理是个什么样的人？

周海江：应该讲也还是不错的，因为我的担心是如果招得不好的话，会对这个企业造成很大的损失，这个比较麻烦了。我们招的人是陈忠先生，他是来自加拿大的一个华人。

叶　蓉：是加拿大籍的。

周海江：华人，他也是我们上海人，然后他在加拿大干了一段时间，他来应聘，他也比较努力。我们当时聘了他一年，他也延长了半年，后来从总经理的位置上下来又干了其他的工作。但是毕竟一个人在企业内部的威信不是说靠授予职位一下子能够取得的，它有逐渐的一个过程，因为中国的这种企业……

叶　蓉：对空降兵不是很认同。

周海江：比如说我认为美国的大企业他有一个特点，就是信息渠道畅通。比如说我去考察过沃尔玛，沃尔玛就有门户开放政策，什么意思呢，一个人哪怕是门口扫地的，随时可以推开这个门进总经理的办公室。但是我们中国的企业是不可能的，不要说总经理办公室了，我就在每个车间设立了一个信箱叫总经理信箱，你有什么想法，都可以写信放在里面，我有专门的钥

匙请人去开，开了之后任何人不准拆开这个信，必须由我来拆，我看完之后亲自处理，所以不管里面是什么话，哪怕是骂我的话，我都能看得到，很清楚他们是什么想法。

叶　蓉：就把这个渠道弄畅通了。

周海江：所以就发生了这样一个故事，有一天我就收到一封信，是我们摩托车厂检测的一个工人写来的，第一句话他说周总你也是人我也是人，我一看这个话就肯定是……

叶　蓉：很严肃的话题。

周海江：他说你的环境多好，我们每天因为检测摩托车要拉大马力，呜呜拉大马力，检测发动机的功能的过程中这个废气就排出来了，他呼吸了之后就很不舒服。

叶　蓉：车间的空气质量很差。

周海江：空气质量很差，然后他说我们跟很多干部领导都反映过，都没解决这问题，我们在这儿每天咽喉部位不舒服，咳嗽等等。我一看就很着急，上午拿到信之后，中午没吃饭我就赶过去了，赶过去之后我就跟他们商量怎么解决。后来第一条措施是马上把铅机油，含铅的机油改为无铅的机油。

叶　蓉：减少污气排放。

周海江：减少对他的损害，另外一个就是马上设计一种装置把这个废气吸收掉，吸到外面去。

叶　蓉：加强通风。

周海江：就把这个废气排到室外去，不让他呼吸到。因为你这个是没办法的，摩托车拉的时候排出来是没办法，但我可把它排到外面，减少对工人的伤害。我把这个工作做完之后，我也不知道这个工人是谁，但是我相信这个工人肯定知道他写的信总经理看到了，而且问题解决了。他会觉得在红豆厂，并不是人微言轻，职位低，讲的话没人听得到。

叶　蓉：无足轻重。

周海江：他反而觉得他讲的话，领导看到了，而且马上做了，类似这样的事情有很多。

有个大学生来了几年，他说，我来了几年了，我完全可以担任副科长了，甚至我担任科长都没问题，但是你们老不提拔我。

叶　蓉：还有这样的事？

周海江：有这样的事，他写信给我，我看了之后，我说马上叫人去看一看。看了之后觉得写这封信的人表现确实还不错。由于企业的规模越来越大，物色

的范围不一定很广，可能会有遗漏。后来我就推出了一个很重要的制度，叫竞争上岗。

叶　蓉：竞争上岗？

周海江：我昨天还在搞这个工作，昨天有三个职位竞争上岗，我的科长职位出现空缺，我就不指定了，就是你随便可以来报名。

叶　蓉：怎么考核呢？

周海江：比如说时间上要达到一年最起码要对公司有一定的了解；文化上的要求，最好当然也不是严格得太死。我们每年对科长一级的都要评定，尤其是大股东给他们打分，打分最后两名……

叶　蓉：末位淘汰。

周海江：降掉的，降为科员，那么他的职位空缺是谁上来呢，就是谁都可以来报名当科长。

叶　蓉：就是让有能力的人上。

周海江：科长，还有厂长，厂里如果是亏本的，你这个厂长不要来给我讲什么理由，你就下来。

叶　蓉：他碰到困难第一个想到的不是要跟总经理汇报，先要想到去克服它。

周海江：我们那个时候有一个相思鸟的品牌的一个小公司，只有 20 个人，它属于我们 85 个工厂中的一个，请一个国营厂老厂长当厂长，结果第一年给我亏了 200 多万，他就下来了。这个职位我就竞争上岗，报名的人很多，其中有一个复旦大学毕业的叫喻琼林的大学生，他就干得很好，他也来报名了，他来了已经几年了，大家一看这个人不错，原来的话我还没考虑到他，不在我的视野范围之内，竞争上岗之后他就出现了，出现之后我们大家一致投票，说他就行。他上任之后，我没有给他增加一分钱，也没有给他增加一个人，结果他第一年就交给我 265 万的净利润，什么都没改变，就改变了一个厂长。

主持人语　相思有福

红豆是中国传统的相思信物。在今天，它却成就了一个品牌，成名了一个企业。

红豆有情，相思有福。生长在有着美丽传说的红豆树旁的周海江，最终还是与分别三年，天各一方的女友结成百年好合。恐怕还是红豆的缘故，毕业分配在大学工作的周海江，毅然离开南京，抛掉铁饭碗，又回到红豆树下这个几百人规模的乡镇企业。

今天，企业的总资产已经突破了11亿元。

相思使人信念坚定，相思令人坚忍不拔。相思给你带来福分，而相思本身不就是人生的一种福、一种财富吗？