



长 | 江 | 商 | 学 | 院
CHEUNG KONG GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS

长江

CHEUNG KONG

2009年1月出版



特刊

2008: 长江人物



A NEW GENERATION
BUSINESS SCHOOL

社会责任的分量

我要做远方的忠诚的儿子/和物质的短暂情人/和所有以梦为马的诗人一样/我不得不和
烈士和小丑走在同一道路上/万人都要将火熄灭/我一人独将此火高高举起……

—— 海子 《祖国 或以梦为马》

2008年，我们见证了投资银行业的消失，也亲历了一些民族企业的垮台。这些悲剧事件让人们认清了那些长期以来只肯在质量和道德方面做表面文章的企业公司，也使人们更加关注社会责任对公司前景的影响，以及商业组织和政府的道德与监管问题。

2008年，我们感慨了生命的无常，也领悟了关爱的力量。测不准的自然灾难中涌现出的慷慨和无私给我们机会重新衡量心灵天平两端的重量：商业利润和社会职责，个体利益和社会福利。在喧嚣中挺身而出的慈善家让我们对身处的社会多了份信心，对未来多了份把握。

当我们对新的一年开始憧憬时，这种对社会责任的关注是否只是对突发事件的一种反应，这种热情是否会很快消退下去？

2008年是不同寻常的一年，长江人义无反顾地投入到了救灾、奥运等社会大事件中；2008年也是寻常的一年，长江人坚守在自己的岗位履行着自己的职责。当一切恢复平常后，公众与商业机构会将注意力转回传统业务，但经验教训不应该被忘记。当我们再次面临挑战时，我们的行动才能够更加坚定果断。

“以社会责任取胜”，不仅是长江商学院在商学教育领域的创新，也是长江致力于培养的新一代全球企业家所必须的品质。价格并不是顾客群体关注的唯一因素，品牌形象与公众态度是能够维持社会责任的企业所能获得的主要非财务回报。社会责任不是少数社会改良家们的空想命题，而是影响社会、商业、政策以及全球合作的重要问题。

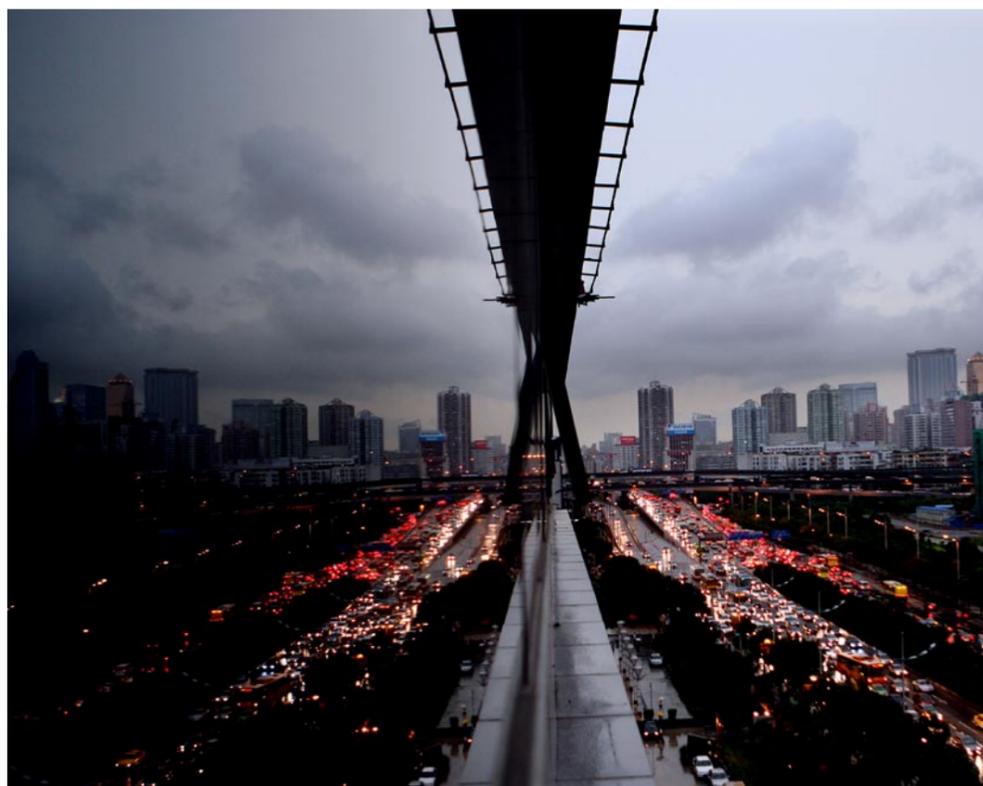
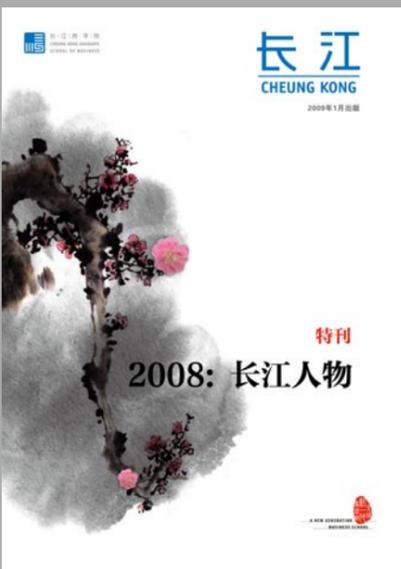
热情也许会消退，但社会责任的问题始终没有消退。人与人之间的共识和沟通是履行社会责任的

前提。人们面对灾难时的震惊和痛心反映了人们的团结，成千上万人的捐款和营救使社会责任感成为救济的动力。但更多时候，人与人、国家与国家、人类与生态间存在难以调和的分歧，于是在社会财富不断积累、文明不断前进的过程中，人类逃不掉来自战争或是环境恶化问题的纷扰。

消除这些分歧是建设美好社会的基础。其中所有成员应当能够和谐共享经济增长的成果，实现文化公平、经济公平、政治平等和社会公正。如果说美好社会体现了社会学家的理想和境界，和谐社会则是具有操作意义的努力目标。公平与公正是和谐社会的目标和评判标准，中国经济社会发展过程中出现的一些问题，是由于市场化改革不彻底而造成的。但单靠经济政策不能解决一切问题，也不可能成功建设一个健康和谐的社会。除去国家与政府的社会政策，全民参与的多元化决策机制应当成为和谐社会的主体。

中国正在向商业社会转型，各行各业的人因为向往大海而汇入长江。他们中有人将所学应用于自身企业的发展，有人则将所学发挥在所从事的公共事业中。在长江积聚的社会责任感，伴随着他们的商业决策在不同行业推广开来。其实，我们对社会责任的迫切需求一直都没有改变，只是在建设美好社会的过程中，我们一直需要解决各种矛盾，化解各种风险和挑战。

在现实压力面前，更多人选择了顺应或者放弃，但还有一群人通过他们的故事讲述了担当的精神和当仁不让的勇敢。他们是美好社会的先知，是复兴社会责任的先行者。他们把远方的理想带进现实的生活，他们在黑暗里以火来自我安慰，照亮前行的路，也温暖了每一个人的心。



美编 乐琦 孟祥伟 李滨 魏娜
 设计制作 天合星联定制传媒
 本刊地址 北京东长安街1号
 东方广场东三座三层

长江商学院
 地址：北京市东长安街1号
 东方广场东三座三层
 邮政编码：100738
 电话：010-85188858转3237
 传真：010-85186800
 电子邮件：magazine@ckgsb.edu.cn
 网址：www.ckgsb.edu.cn

网络合作伙伴：



本刊文章受法律保护，如欲转载，
 敬请联系编辑部。对任何未经允许
 之全部或部分刊印行为，本刊保留
 依法追究之权利。

contents 目录

- 04 **陈文生**：圆融练达造就一流酒店
- 07 **陈奕熙**：千锤百炼始于足下
- 10 **程晨**：固执相信，巾帼容颜
- 13 **谈勃**：《三峡好人》背后的人
- 16 **范敏**：一直被模仿，从未被超越
- 19 **冯建新**：智慧百川终成海
- 22 **韩子荣**：打好北京奥运的公关战
- 25 **何群**：起落商业轮回间
- 28 **黄志敏**：把温泉生意做深做透
- 31 **蒋华琳**：用网络搭建生命的桥梁
- 34 **蒋跃敏**：见证中国零售业20年
- 37 **蓝新国**：蓝天大写意



总撰稿 余楠
 编辑 孙红宝
 撰稿 陈伟 勾新雨 黄蓓蕾 李硕
 刘军 谭端 王文娟 王颖
 谢丁 杨兆青 易萍 殷丽萍
 曾小芳 翟文婷 张衍阁 周雅婷

- 40 **李学海**：挑战两个百年不遇
- 43 **李永红**：善心和大爱烹出饕餮盛宴
- 46 **梁信军**：中国米塔尔推动者
- 49 **刘志雄**：超越“中国制造”
- 52 **龙兴元**：“全球应对全球”的践行者
- 55 **卢飞成**：实现教育与社会需求的无缝对接
- 58 **毛继鸿**：继续“无用”更加“例外”
- 61 **倪虹**：两颗心援建四川地震
- 64 **庞陈敏**：让慈善成为信仰
- 67 **庞为**：在“敬业”与“创新”的助推中进取
- 70 **裴春亮**：中国新乡绅阶层的崛起
- 73 **彭星**：永争第一与低调行善
- 76 **苏芒**：我有一颗大女人的心
- 79 **孙冬**：面朝大海，丝带飞扬
- 82 **陶瑞平**：设计百年青岛
- 85 **王宏**：钢铁巨人的全球梦
- 88 **王明辉**：中药秘方与新商业模式的完美结合
- 91 **王汝鹏**：慈善事业让我生命飞扬
- 94 **王振华**：农村包围城市的地产之路
- 97 **吴一坚**：激荡半生
- 100 **吴志泽**：突围中国制造
- 103 **奚志勇**：代天下儿女尽孝，替世间父母分忧
- 106 **徐进**：为宜宾老百姓做些实事
- 109 **闫立刚**：精彩奥运背后有我
- 112 **叶再长**：一个低调的豪华梦
- 115 **张兰**：一个商业天才的艺术梦
- 118 **张梅**：飞过事业中的无常
- 121 **张泉**：物流链条先觉者
- 124 **张祥青**：唐山遗孤 情动中国
- 127 **周成建**：执著制胜
- 130 **周莉**：情感互动打造大众文化时代

(按拼音排序)





长江人物
CHEUNG KONG PEOPLE

陈文生：圆融练达造就一流酒店

陈文生将自己的“圆”哲学如血液般注入了深圳马哥孛罗好日子酒店，让它的每一个细胞都透露着和谐、快乐的气息。



陈文生

Chen Wensheng

深圳马哥孛罗好日子酒店董事长
长江商学院EMBA10期

无论面对的是经济萧条或是繁荣时代，陈文生和他的团队始终坚信：一个企业若有自己的文化底蕴，有自己的核心价值观，有自己由内而外散发出的信心，这个企业就能战胜一切危机。陈文生进入酒店行业十余年，不仅是这样说的，也是这样做的。这份荣耀已经刻画在每一个入住客人的心里。陈文生“用心做事”的酒店经营之道，也成为长江商学院在2008年值得一读的故事。

与传统酒店的“方”正大气风格不同，这里处处流露出了一种“圆”的设计理念：从西门进酒店，9盏大圆灯悬空而挂，错落有致；从南门进酒店，通道的导向呈圆弧形，顶上也是一路用圆形灯引导；大堂酒廊的区域是圆的，地毯的图案是圆的；西餐厅入口、地面和天花板均是一系列从大圆到小圆的形状辐射……

这就是让陈文生骄傲的深圳马哥孛罗好日子酒店。

陈文生用自己的“圆”哲学解释选择这样的风格的理由，在他看来：圆，代表天圆地方、人字和谐、天人合一；圆，体现了美满、祥和、和谐、周而复始；同时“圆”亦代表“和”，中国人有“以和为贵”的传统，和气生财；与人和善，一起快乐。

梦想开拓事业

对陈文生来说，进入酒店行业可以说是个“意外”。1987年从深圳大学毕业之后，他进入了中国国际贸易促进会深圳分会工作，那时候他并没有任何创业的念头，只想一心一意、脚踏实地地工作。

1995年，陈文生飞往美国加州大学进修，其后在美国负责组织中国企业到美的展览、交流、合作等事务。1999年他回国，在深圳加入了中国欧美进出口公司并创办了欧美商务公司。这样的工作让陈文生常常往返于不同的城市之间，而每到一个城市都需要入住当地的酒店，对于一个旅途疲倦的人来说，酒店是否舒适、服务是否贴心变得很重要。渐渐地，陈文生对这些不同的“家”产生了特殊的感情。直至某一天，他心里浮现出了一个清晰的想法：我也可以开一家酒店。

同时难题也摆在了陈文生的眼前：虽然拥有热切的“酒店梦想”，但是他对酒店行业的了解并不充分。陈文生的选择是：自己搭台，让“角儿们”唱戏，将戏台子建好，各路能人可以在上面大展所长，这是一种化繁为简的智慧。他曾说过：“对酒店我不是一个很内行的人，这反而是件好事。如果太专业了，就容易陷进专业的条条框框里跳不出来。比如一个妈妈做家务很在行的话，她就会不断地挑女儿的毛病，这里没有擦干净，那儿的东放得不对等等，这样反而不利于女儿的工作意识和技能提高。我把自己不不懂的事情交给手下的专业人士，这也是把复杂的事情简单化。”

目前马哥孛罗好日子酒店的运营团队可谓精英云集：王泰华，酒店总经理，拥有25年丰富经验的酒店经营管理经验，之前曾担任香港九龙富豪酒店总经理；苏木，餐饮部行政助理经理，之前曾任越南奥丽西贡酒店餐饮总监兼行政总厨，拥有25年酒店从业经验；陈珍妮，市场销售总监，曾工作于凯悦、四季、喜来登及丽思卡尔顿等著名酒店……陈文生搭建的这个华丽舞台，果然吸引了一帮酒店业的“名角”加盟，为酒店未来的经营和发展积累了充裕的人力资本。陈文生还推崇职业经理人团队的理念，他从来不会刻意地去做“挖角”和挽留员工的事情，他相信自己的员工。而员工也没有让陈文生失望，从酒店离开的高管们都成为了他的好朋友，而且能力过人，在其他公司都得到了重用。

繁忙的工作并没有让陈文生觉得累，他依然能保持轻松的心态，闲时陪伴家人，看书运动。他是长江商学院EMBA 10期学员，在他眼里最重要的事情就是把握酒店发展的大方向，保证酒店的盈利





在陈文生看来，金融风暴虽然无法预料，但是他相信只要拥有过“硬”的软实力就能把酒店变成这场金融风暴中的“诺亚方舟”。

目标，具体运营工作则放心地交给专业团队来完成。这样的管理哲学可以说有点接近道家的“无为”理念，在用人上从来不求什么，但是他却得到了最多。

“软实力”应对金融风暴

2008年金融风暴肆虐之下，深圳酒店行业很快受到波及，不少酒店的入住率下降，会议、宴会的承办次数与同期相比都有一定程度的减少。但是，位于福田中心区的马哥孛罗好日子酒店门前依旧熙来攘往。初步统计，截至2008年11月，深圳马哥孛罗好日子酒店已接待宴会会议数量逾1500场，其中，大型企业宴会约150场、个人婚宴上百场、其他大小会议千余场。数据显示，开业仅两年多的马哥孛罗好日子酒店已经成为深圳最受欢迎的婚宴举办场所和接待商务会议宴席数量最多的高档酒店之一。

在陈文生看来，金融风暴虽然无法预料，但是他相信只要拥有过“硬”的软实力就能把酒店变成这场金融风暴中的“诺亚方舟”。说起酒店的实力，人们首先想到的可能是以下两个方面：一是设施设备过硬，即硬件优良。新酒店之所以往往顾客盈门，不能不与酒店硬件产品的先进性、时尚性有关。二是“资金流”顺畅，即资金雄厚。资金充足也意味着“物流”不断（从不拖欠供应商的账）、员工队伍稳定（如员工工资水平高且发放正常）等。硬件优良、资金雄厚固然是酒店不可或缺的实力反映，但陈文生认为这些不是全部的评判标准：以上两方面的实力表现可以归类为“硬实力”。他认为，评价一家酒店实力的标准还应包括“软实力”。关于“软实力”，陈文生有着自己一套独特的理念。

他首先关注的是酒店的核心价值，这个核心价值就是企业文化，是一家酒店的灵魂。陈文生认为：毛泽东曾说过，没有文化的军队是没有战斗力的军队。我们也可以说，没有文化的酒店是没有竞争力的酒店。陈文生通过企业文化的各种载体如政策、制度、口号和主题活动等，将核心价值观根植于员工心中，从而引导员工的思想行为。核心价值观的引入是一件容易的事情，但困难的是让其根植于人心并对实践产生影响。

陈文生明白这需从他人做起，因为引入与根植核心价值观的“第一责任人”就是企业的负责人，没有谁能代替他去思考企业的生死存亡问题，也没有谁能代替他去做关于引导员工思想行为的企业文化设计。因此，如果说核心价值观引入与根植的结果反映了一家酒店的软实力，那么这一软实力的力度如何，就取决于这家酒

店负责人的“思想力”和“意志力”了。

在不断建设酒店企业文化的同时，陈文生把另一个关注焦点放在了制度程序的完善和提升执行能力上。他认为，制度程序是酒店管理不可或缺的工具，要根据自身特点不断健全和完善。制度程序建立健全速度快，配套完善做得好，且执行到位，这样的酒店运行状况就比较好，最终表现在对客人服务方面应当是效率高、问题少、效果好。建立健全乃至完善制度程序都不是最难的，但是否能够执行准确到位、符合预期，就不是每一家酒店都能做好的，也就成了“软实力”的差别所在。陈文生觉得“软实力”虽然“软”，但却蕴藏着巨大的能量，对酒店产生的影响虽然缓慢却长久深远。

“圆”哲学营造和谐

见过陈文生的人都觉得他是一个内心平和的人，而他所掌舵的酒店无论从内部硬件到酒店运营都体现出他个人独特的“圆”哲学。陈文生将自己的“圆”哲学如血液般注入了这家酒店。比如，一般的酒店，不管它是高级豪华型还是普通经济型，在酒店设计方面几乎无一例外都是方方正正的，即在传统方形建筑的基础上，设计出方形的房间、方形的会议室宴会厅、方形的殿堂等。如果说在这些酒店内的个别地方，人们还能看到一些非四方形、五角形空间，从而使酒店设计显得有些许变化的话，那很可能也是因为原有建筑的结构问题，抑或相邻的营业场所因功能设施布局需要不得不作出调整而“顺势而为”的。很长时间以来，人们也习惯于在酒店进进出出，而不会去想象是否还有别的表现形式存在。

于是，马哥孛罗好日子酒店的“圆”设计的出现，就使很多客人进出酒店时放慢了脚步，开始细心体会周边的环境。“圆”的出现在很多地方达到了极致的效果，给人留下深刻印象。比如，二楼的会议及宴会楼层，在伦敦厅和维也纳厅之间的走廊过道，由圆的大理石地面和圆的大理石墙以及圆的天花、灯光营造的一个圆形空间，产生了类似于北京天坛那样的回音效果，成为人们会后或者会间茶歇必然光顾的地方。除了环境的圆融舒适之外，这里的每一个服务人员都在致力营造酒店和谐的氛围。

2008年，深圳马哥孛罗好日子酒店获得了“中国十大最受受欢迎商务酒店”（这一奖项被誉为中国的“金枕头奖”），对于热爱酒店业的陈文生来说这是一个最好的鼓励和回报。对于未来，他充满信心：“太阳每天都是新的，我会用积极的心态去面对一切，虽然遭遇金融风暴，但深圳酒店业依然前景光明。”



陈奕熙

Chen Yixi

鸿国实业集团有限公司董事长、总裁
长江商学院EMBA7期

从一个蛇皮口袋到一个商业王国，陈奕熙的故事除了让我们敬佩和感叹，更令人深深感动。这份感动来自于一个小作坊发展成为拥有5000多名员工的商业集团的“不容易”，也来自于陈奕熙作为一个企业家在成功后表现出的社会责任感，更来自于一份男人的执著和信念。在商业道德危机的当下，陈奕熙带给我们的这份感动弥足珍贵。

陈奕熙：千锤百炼始于足下

陈奕熙利用10年的时间创造了一个奇迹——给一个古老的城市镶上了一道潮流的金边，在不是时尚前沿的南京创造出时尚品牌。

从昔日端着“铁饭碗”的公务员，到后来扛着“泥饭碗”毅然下海的创业者，再到今时拥有十几亿身家的成功儒商，有一个人，他用过人的智慧和深厚的魄力写下了这样一段传奇。或许他的名字还并不是那么耳熟能详，但与他相关的许多名词却异常夺目，比如说突破中国制造入主国际市场的品牌女鞋“千百度”，比如说集教育、图书、娱乐、休闲等多功能为一体的综合性文化消费中心连锁“大众书局”，再比如说捐助100万元“心蕊工程基金”救助先天性心脏病儿童的鸿国集团……当我们把这些荣耀和成就叠合在一起，“陈奕熙”这个名字则活生生地跃然纸上了。

瞄准国际一流品牌

在人们眼中，千百度 (c.banner) 一个富有文化和浪漫气息的时尚品牌，蕴含着米兰时尚风潮，首席设计师为意大利知名时尚设计人，设计风格时尚、简洁、舒适而富有活力，尤其受到年轻女性的推崇和青睐。这正是陈奕熙带领鸿国集团历经近10年创造的一个奇迹——给一个古老的城市镶上了一道潮流的金





鸿国国际 部分鞋类产品品牌管理

千百度：鸿国自创，并重点打造品牌。一个富有文化和浪漫气息的正装鞋类，适合25-35岁左右，中等收入的时尚白领女性；

伊伴：鸿国自创流行时尚品牌。以清新休闲、时尚魅力为产品线路，紧跟时尚潮流，彰显个人魅力。适合20-30岁，追求时尚新潮的女性；

Scholl (爽健)：鸿国收购的英国百年经典护足品牌。鞋类为保健鞋，注重美丽与舒适相结合，成鞋尽可能接近自然行走的人体结构，保护人的健康。目标消费群体为追求舒适与经典的男女性；

Lumberjack：鸿国国际与意大利3AAntonini 联营品牌。定位为品牌男装鞋，具有都市休闲风格。适合20-30岁都市男性。

边，在不是时尚前沿的南京创造出时尚品牌。

而用陈奕熙的话来说，他当年是拎着蛇皮袋闯进大上海的。那时候的他右肩挎着一个装有所有行李的大黑包，左手拎着装有各式各样皮鞋的蛇皮袋，就这样一家商场一家商场地跑。

“至今那个黑包我还保留着！”陈奕熙认为，这只陪伴着他走南闯北，是当年创业的见证，更是现在鼓励员工奋发图强的宝贵财富。

说起“千百度”这个颇具意境的品牌名称，不少人都能想到“梦里寻她千百度”这句辛弃疾的妙笔，其实之所以取这样一个充满诗意的名字，也正是希望“千百度”能够承继这份“千里挑一”的品质，造出最好的鞋。因此，为了创造出国内一流、国际知名品牌，陈奕熙和两个伙伴做了一个重大决定：将研发中心从南京搬到处于时尚前沿的广州，重金聘请意大利、香港、台湾等地的顶尖设计师，建立了由一流精英组成的设计中心。功夫不负有心人。经过不懈努力，“千百度”的销售量不断攀升，连续三年在全国同类产品中的销售量位居第三，公司也由“小作坊”发展成为拥有5000多名员工的集团。

随着企业越做越大，产生寻找新的发展空间、融资渠道需求，上市成了顺理成章的事。2001年起，陈奕熙开始酝酿企业国外上市，仅仅一年半的时间，他就实现了这一目标——2003年6月5日上午，随着一声锣响，鸿国国际在新加坡证券交易所主板上市，实现了江苏企业跨国上市零的突破，鸿国集团作为其最大的股东开始成为国内外瞩目的焦点。

上市两年来，利用国际资本平台，鸿国国际开始进入欧美市场，并与美国最大的鞋业企业布朗鞋业成立了合资公司，将布朗旗下的系列品牌推向中国市场。鸿国自创的品牌除了“千百度”，还有风格更年轻化的“伊伴”，其中，原创的“千百度”是鸿国重点打造的品牌。陈奕熙说，这个诞生在南京的品牌，目标是做成国内民族品牌的第一名。

同时千百度已经被注册为服装品牌，鸿国的产品正在从鞋业向服饰业拓展。陈奕熙介绍，占地150亩的鸿国工业园的启用，这里将成为时尚类产品制造基地；另外，目前鸿国国际在东莞的生产加工基地，承担了欧美多个中高端品牌女鞋的生产。

而对于品牌与代工方面双管齐下的运营策略，陈奕熙无疑有他自己的看法：对于一个成功的企业来说，品牌铸造是一条长远的道路，而品牌价值所带来的盈利也必然是“将来时态”；相反，做代工发挥的是中国制造业得天独厚的优势，也是一个将企业收益扭转为“现代进行时”的最好方式。毕竟，只有拥有雄厚而坚实的财力支撑，才能在品牌之路上飞得更高更远。

专业化前提下的多元化

上市以后，陈奕熙确立了集团多元化、国际化发展战略，在

从昔日端着“铁饭碗”的公务员，到后来扛着“泥饭碗”毅然下海的创业者，再到今时拥有十几亿身家的成功儒商，陈亦熙用过人的智慧和深厚的魄力写下了一段传奇。

做好主营业务“千百度”的同时，开拓零售终端服务市场，代理服饰及化妆品等时尚消费品，并开始涉足其他领域。

经过专业的考察后陈奕熙发现，南京文化机构和高等院校密集，万人大学生比例全国第一，老百姓喜欢读书看报，这在其他城市是不常见的。普遍重视文化生活和品位，这种环境对发展文化产业非常有利。虽然现在南京市文化产业规模和实力还不够强大，但潜力巨大，前景很好。做文化产业，南京这座城市拥有良好的氛围和优越的基础条件。

2003年1月，鸿国集团投资开办了南京书城，区别于传统的书店，陈奕熙将其定位于“休闲·读书·物质与文化一体消费”，在南京城刮起了一股休闲阅读风。此后一年的时间内，鸿国集团迅速介入图书文化产业的各个领域，2003年底组建了江苏鸿国文化产业集团，2004年5月即获得了国家新闻出版总署授予的报刊及电子出版物国内总发行权。

经过两年的发展，鸿国文化产业集团形成了包括图书选题策划、批发、零售和书城连锁、大众书局连锁在内的较为完整的产业链，成为鸿国集团的重要产业支柱。据了解，目前，鸿国共在全国开设了10家大型书城、20家书店，覆盖江苏、上海、安徽、浙江，并入选“2004年度中国文化产业十佳成长型企业”。

作为一个地地道道的儒商，陈奕熙认为发展文化产业，首先要有新思维。在书业上，他提出了一个“文化mall”的经营理念，也就是要让顾客像逛超市一样逛书店。在他所开办的大众书局连锁店店里，不仅卖书，也卖音像制品、体育用品、旅游休闲产品……这是一种以文化产品为龙头的新型商业模式，顾客逛书店也因此具有了一种全新的感受。在经营品种上，不求“大而全”，而是紧紧扣住“畅销、实用”的优秀图书，杜绝无效品种。据观察，“文化mall”这种经营模式对年轻人颇具吸引力，去年在全国的图书销售收入达到了6亿多元，引起了业内同行对这种全新经营理念的关注和重视。

面对已经取得的成绩，陈奕熙并不满足，“我要把‘千百度’做成中国最好的女鞋品牌，把鸿国国际打造成中国最好的时尚消费品生产销售企业！”大众书局的连锁建设将以江苏为中心，面向华东，辐射全国，5年内将“大众书局”打造成中国民族书业的第二品牌。

上了规模的企业是社会财富

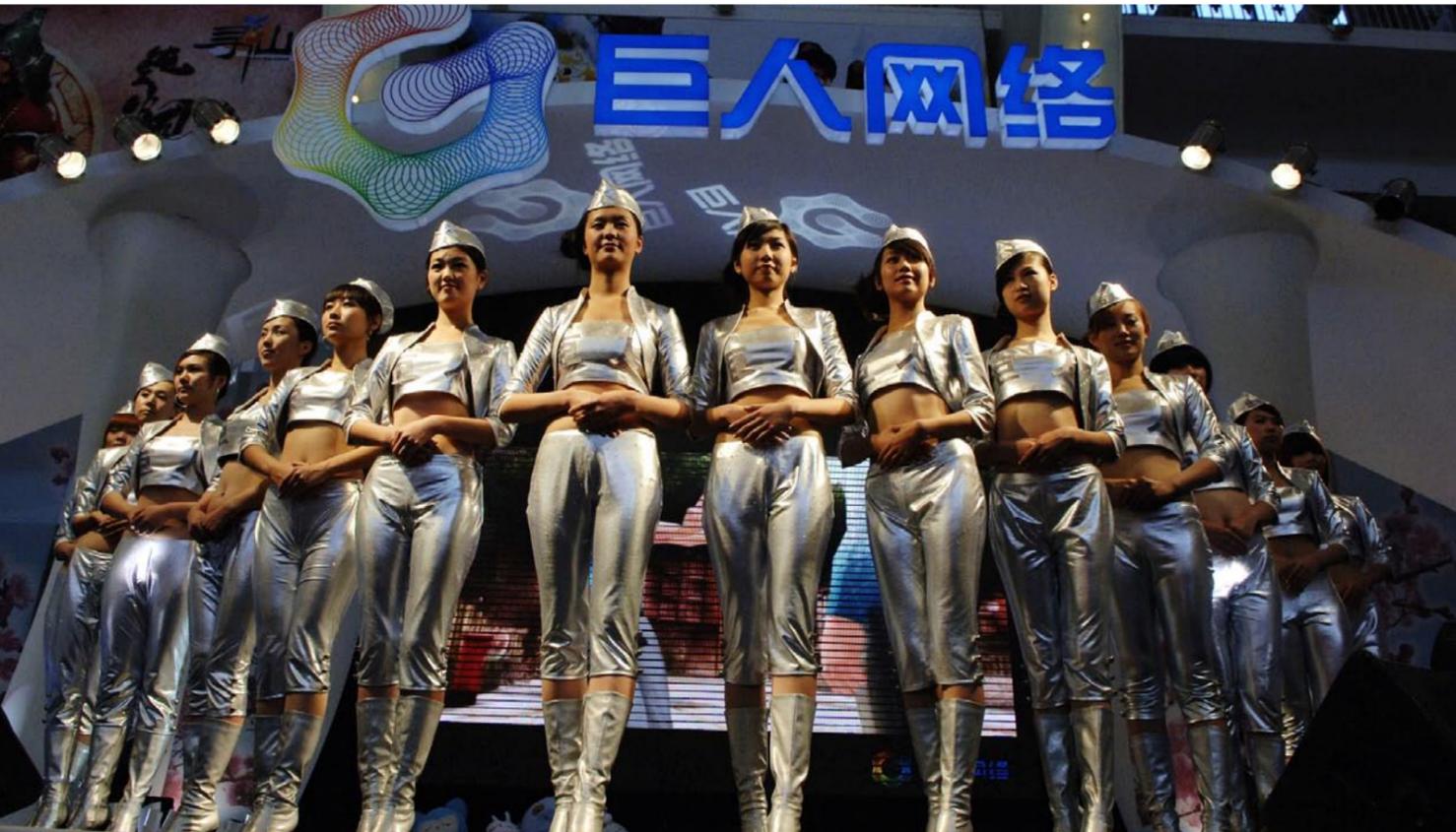
陈奕熙显然对社会责任问题有着深入而成熟的思考和认识。

“一个企业，当它的规模比较小，占有的社会资源比较少的时候，它还只是个人的财产；而当它上了规模的时候就已经不再是一个人的私有财产，而是社会的财富了。既然是这样，我们就有义务回报社会，争取做个好的企业公民。”正是基于这样的理念，鸿国实业在做好自身经营的同时，一直积极参与社会公益事业，先后资助了多名外来务工人员子女上学，为贫困地区小学捐书，并计划资助一个贫困县全县的学生上学，为此他准备设立一个200万元的“资助贫困学生专项基金”，为贫困地区捐建图书馆也在计划之中。

2006年7月28日，长江商学院校友会江苏分会授牌仪式在南京丁山花园大酒店隆重举行，在当天的成立庆典晚会上，陈奕熙代表鸿国集团向江苏慈善总会捐款100万元，并为患有先天性心脏病的孩童设立“心蕊工程基金”。作为江苏省第一个设立该项基金的企业，此举也践行了长江在学员中一直努力提倡和培养的文化——企业社会责任感。

“以前做这些事情可能不是那么主动，而现在已经意识到这是我们必须承担的责任，已经变成企业常规的、有计划的一部分工作了，所以做起来完全是心甘情愿。无论是个人还是企业，这都是我们用10年时间获得的一种成长。”也许正是这样的想法，把陈奕熙带到了企业经营的一个新境界。

除了在慈善事业方面的不断投入，面对鸿国实业在国内市场已获得的领先地位，陈奕熙不可避免地产生了国际化的想法，想到国际市场上争高低。而从那时起，他就开始了准备，读长江EMBA就是其中的准备工作之一。“我感觉长江更注重实践，尤其是在运用理论来服务实践方面是很强的。她立足中国，但眼光是全球化的。她用全球化的战略眼光，结合中国的现状，解决中国企业和企业家面临的问题，尤其是走向全球化的过程中所遇到的问题。具有实战性和可操作性，更实用一些。另外长江的教授以知名华人教授为主，既懂世界又懂中国，还能讲中文，这样学习交流的效果会更好。从长江的沃土中吸收的营养对我们会有长久的影响力，所以我对在长江的学习非常重视。”作为长江校友，陈奕熙始终有着自己明确而长远的目标。



程晨：固执相信，巾帼容颜

若不是她谈起企业战略，人们难以想象眼前这位模样乖巧的女孩是商场上一位叱咤风云的人物背后重要的业务支柱。

在尔虞我诈的商战中，程晨显得太年轻了。不是她商业经验太嫩，而是她的心性总显得那样天真、那样充满活力，完全不像一位饱经风霜的商场悍将。

若不是她谈起企业战略，谈起那些曾经历经的苦难，人们难以想象眼前这位模样乖巧的女孩是商场上一位叱咤风云的人物背后重要的业务支柱——她的老板史玉柱，在事业最困难的时期获得了她毫无保留的支持，在满街满巷传说史玉柱是个大骗子的时候，她对他依然信心满满，矢志不移。似乎，史玉柱这位饱受争议的商界人物，唯一不受争议的地方，便是有着惊人的使人信服的魅力。

营销前哨战的“女超人”

在交谈中，你只会记得程晨爽朗的笑声十分坦诚。身为史玉柱最重要的左右手，程晨是巨人投资、巨人网络的常务副总兼董事。巨人那些在电视上“狂轰烂炸”的大小产品项目，都有她的影子。从脑白金到黄金搭档，从网游《征途》到近来的黄金酒，都可以见到程晨在背后运筹帷幄的影子。几乎只要史玉柱推出什么新的产品，进入什么新的领域，营销前哨战就有程晨冲锋陷阵的身影，而且每战必捷。

和程晨相处过的人，都会惊讶于程晨为什么总是笑口常开，好像很少有什么事会令她愁眉不展。1995年程晨进入了巨人集团。在那个中国经济刚刚大步向前走的年代，史玉柱是创业者们眼中的商业英雄。我们所知道有关史玉柱那个时期最辉煌的阶段，也就是珠海巨人大厦时期，程晨就成为史玉柱的部下。史玉柱去见客户开会、她回来就写会议纪要，归档文件，当史玉柱承受来自四面八方的压力时，她忍住老史对她恶言相向，摔杯子的恶行恶状；她比史玉柱更勤奋，史玉柱工作12小时，身为史玉柱的行政助理，她每天工作15个小时；当巨人史玉柱垮下来的时候，程晨和史玉柱都深信“挺住意味着一切”的哲理。

程晨的女性人格魅力经常在一些人们不注意的地方显露出来。当她讲史玉柱的故事的时候，人们反倒看到她的女性光辉。在她讲述他们在西藏命悬一线的时候，我们看到程晨与史玉柱之间宝贵的相知与互信。她讲她十年前为何没有离开当时那个名存实亡的巨人的时候，我们看到他们的命运是互相捆绑的。程晨是对

商业充满热情的那种人，她和史玉柱一样都是固执的，是对一个项目着迷之后就会废寝忘食穷尽一切力量搞通弄懂，不顾一切奋力追求的人。一般非商业人群对这种藉由商业证明自己的价值观与判断力、牺牲一切、信仰成功学、迷恋财富、承受巨大压力并让生活必须坚韧才过得下去的生活方式，是极为费解的。但正是这些人，我们的社会才如此多元，如此有趣。

“金字塔中间段”的消费能量

史玉柱东山再起之后所做的产品都饱受社会的关注。但无可否认，巨人集团的成功靠着是对民众以及对市场营销的深度了解。程晨领导的营销团队相当清楚，中国大城市的高端消费群只占了约1亿人口，但整个中国最能释放可怕的消费力的实际上是在金字塔的中间段，也就是在二三级城市的民众，大约占13亿人口当中的7亿人。巨人正是锁定了他们为目标消费群，他们对这个阶层的消费群所能接受的价格和市场的定位也是最了解的。

以脑白金为例，脑白金的广告开启了“金字塔中间段消费水平”的经典广告。好像洗脑一样，一分钟广告中重复的广告词只有一句：“今年过节不收礼呀，送礼就送脑白金。”也许一开始人们会觉得那“吃了保证不会生病的”保健品脑白金根本只是骗人的东西，可是10年下来，脑白金卖了100个亿人民币。100亿人民币要卖多少脑白金？一个脑白金礼盒大概100块钱，那表示100亿除以100块钱，结果是将近有1000万人次去买这个东西，虽然10年下来每年平均只有100万人次当了脑白金的消费者，但每年至少有100万中国人愿意掏钱买一个“吃了保证不会生病的”产品，也很了不起了。他们到底是谁？中国民工阶层和二三级城市的百姓。他们的收入水平刚好能承受这个价格的礼品，过年过节总要有体面知名的礼物送给亲朋好友。家乡的父母所看到的東西是CCTV上的广告，狂轰烂炸的广告这时起到了作用，随便一想就能想到脑白金，这保健品宣称对身体有好处，可以表达“礼轻情意重”，再加上巨人投入很多力量在渠道建设上，没几家公司愿意花那么多钱做到那么细，即使到了乡镇或者可能只有几百个人的农村小镇，也能够看到商家在卖这个产品。巨人整个全国的销售团队约有7000人，这是一个相当庞大的团队。

程晨

Cheng Chen

巨人投资常务副总裁 / 巨人网络董事长
长江商学院EMBA7期



从脑白金到黄金搭档，从网络游戏《征途》到黄金酒，每个成功的商业案例背后，她都是那个运筹帷幄的身影。营销前哨战总有她冲锋陷阵，且每战必捷，她熟谙瞬息万变市场的中国特色，并将其转化为一次又一次奇迹般的成功。



有人也提出疑问，“金字塔中间段消费水平”这个市场到底能够再做多久？以中国二三级消费城市的发展速度来看，10年之内还看不出他们能赶上目前的一级城市，仍然“大有可为”。因此，巨人的产品市场偏重在二三级城市，在农村。这也是为什么巨人相当看重央视的广告招标，而且势在必得。程晨在央视2009年广告招标会上出现，代表公司与其他公司竞标，巨人去年整个招标的中标额是1.28亿元。今年巨人中标额应该是2.3亿元。他们增量计划是将多



出的将近1.1个亿的增量放在一款新的叫黄金酒的产品上头。这类至少“吃了保证不会生病的”保健产品在央视打广告还是会引起政府的关注，巨人集团并不想冒犯北京官员。他们时常要遇上“非商业性的干扰”，时常要做灭火的工作。

特殊的长尾效应

2008年对史玉柱和程晨来说，最重要的事莫过于黄金酒的上市。黄金酒做过细致的市场测试，这是一个跟五粮液合作的产品。五粮液自己的保健酒成绩有限，而巨人集团在保健产品市场上是一等一的行家，这两家公司的合作是取长补短；五粮液有保健品的核心价值——“安全保证”，巨人集团有强大的保健产品营销能力，两家一拍即合。

程晨和史玉柱在开发黄金酒时，从它的设计、从它的整个的市场定位、包装设计都进行了学界与业界的咨询合作。这款药酒，包括颜色、品类测试、设计，包括价格的政策都做得很细，营销的4个P也都很到位。这种酒的设计、包装是非常科学地针对市场目标消费者的价值观、审美观来制作的。有些人觉得黄金酒的产品包装做得很粗，建议可以再做得细致一点儿，殊不知这个定位的东西就要做成这样，因为它的定价就在100块钱人民币左右，这些目标消费者都是荷包有限的人。并不是东西做得很漂亮才会好卖，有时候做得太好消费者反而会害怕，就好像人们走到LV店不太敢走进去的心理一样。在这方面，程晨可以说有着市场上其他人根本无法比拟的经验。

巨人集团分析出保健酒市场的潜力：白酒市场一年做到400—500亿元的市场，但是保健酒在整个中国大概只有一两个亿，认为这个市场很有潜力，就决定跟五粮液合作。这次是由五粮液做巨人的OEM，巨人来打品牌和营销战。巨人对于市场的分析、对市场的研究、对整营销链条建设，除了自己的经验，也找了咨询公司帮他们做论证，成长的基础打得很是扎实。

巨人的另一个重要产品是网络游戏。程晨与史玉柱2005年开始经营网游，2005年史玉柱以约2000万元人民币成立网游公司，主战场是针对网吧玩家，2007年的11月在纽约上市，融资二十多亿美金，从2000万人民币到20多亿美金，不能不说是成功的商业项目。它的成功与做脑白金的原理相似，程晨每到一个乡村，只要有网吧的地方，就去跟那些网吧的业者做接触，靠在网吧里面玩网游的这些人获得用户需求的经验，再从他们身上获取盈利收入。看起来最简单的事，但一个月下来净利润是好几百万美金。

有人说，这种营销手法是一个很奇怪的中国特色，只要是能够接触到那些比较落后的地区，就会产生长尾效应，他们的购买冲动将会是很长效的，只要能够接触到落后地区这群人，就能以农村包围城市。听起来很简单的道理，但是有能力做到这一点的似乎唯有巨人。程晨做到了，史玉柱也就做到了。



淡勃

Dan Bo

西安蓝码克装修集团有限公司董事长
长江商学院EMBA7期

昂贵的艺术品收藏令他诸多艺术家神交已久，单纯的爱好带来两部获国际大奖的杰出影片——他是《三峡好人》和《东》背后的人，却从未考虑回报与获奖。他爱好冒险，而每一次遇险经历都让他发现：每过一个难关后，自己都会发生一些变化，这种说不清道不明的内在变化，也无形中创造了他未来的人生。



淡勃：《三峡好人》背后的人

一个意外的电话，成就了两部获奖作品。

2006年9月9日，威尼斯电影节，贾樟柯导演的电影《三峡好人》居然获得了威尼斯电影节金狮大奖。

用“居然”这个词一点都不过分。就连这部电影的导演贾樟柯和出品人淡勃都没有想到，“好多电影人一辈子的梦想就这样被我们轻易完成了，真是无心插柳成荫”。

同时，他投资的纪录片《东》也获得威尼斯电影节“地平线”单元的意大利纪录片协会奖和欧洲艺术中心奖。

两部小成本电影，带来了两个大奖。淡勃笑着说真是一路偶然，一路惊喜。太惊喜了。

十元人民币背后的风景

2005年的一个夏天，淡勃给油画家刘小东打电话。“电话里传来他深沉的声音：我在三峡。”一向有行走嗜好的淡勃二话没说，当天就从西安坐飞机到重庆，然后换乘汽车到万县，再坐快艇，见到了正支着火锅在等他的刘小东。

淡勃和刘小东结识于当年北京的一次饭局上。其实，之前他们算神交已久了。刘小东是后八九年成长起来的写实派明星画家，是当代艺术界的一线人物；而淡泊有一个昂贵的业余爱好——艺术品收藏，他一直很欣赏刘小东的油画，收藏了他的《烧耗子》、《十八罗汉》、《三峡大移民》等作品。淡勃最初知道刘小东就是因为他的画《烧耗子》，当时看到的虽是印刷品，可他却被这幅作品深深打动了：描绘的虽然都是我们身边的事情，但却能在瞬间抓住人们的视线，不夸张、不定格、更不类型化。

刘小东说，一家德国公司准备拍自己在三峡的纪录片，但因种种原因被搁浅了。但是自己还是决定独自前往三峡。

淡勃隐约觉着这是一件有意思的事情，他给北京的贾樟柯打了电话。其实贾樟柯和刘小东已经相识很久了，贾樟柯电影的写实手法也多少受到过刘小东的影响。两个人看待事物的态度比较相似，都是非常关心普通老百姓生活的艺术家。两位艺术家用两种不同的方式记录同一个时代的变迁事件，于是就有了后来的《三峡好人》和《东》。

《东》是一部记录刘小东创作全过程的影片，创作地点是三峡的夔门，也就是十元人民币背后风景图案的所在地。而故事片

《三峡好人》的产生，则完全出于偶然，用淡勃的话来讲是“计划外产品”。在拍摄《东》的同时，三个人都被沿途的情境彻底“击倒”：“太苦了，基本上是用苍蝇下饭。那个地方没有工业，我不知道当地人靠什么维生。很多人迁走了，可还有很多人留下来，他们开饭馆、开摩托车拉客。整个县城就像一个大垃圾堆，人们就像老鼠一样生活。”于是便有了这个两天草创剧本，一个月拍完故事主体，即兴却灵动的创作过程。

当淡勃拿出几百万元拍这两部电影的时候，他并没有考虑“资本、数字、符号”之类的字眼，也完全没有获奖的原意，只是单纯出于想完成这件事情的意愿。开拍前他就和贾樟柯说：“你就负责把电影给拍好，把钱花好就行了，我不要任何回报。”至于后来的一路飙红，完全是在意料之外。

电影拍完了，淡勃从剪片的时候开始跟着看，现在已经完全审美疲劳，他说不出这部对于贾樟柯和中国电影影响巨大的电影到底好在哪里。“记录那一段生活的本质，而不是现象。”或许这就是打动威尼斯电影节评委会的原因。

昂贵的业余爱好

淡勃的身份是多重的。在西安，他是房地产开发商和装修集团的老板；在北京，他是当代艺术藏家，同时也是“创投”人、电影出品人。

淡勃1988年毕业于西安美术学院油画系，虽然经商多年，但骨子里仍是个艺术家。

追踪淡勃最早的收藏足迹，是在上世纪70年代，他上中学时的一个暑假。在老家农村，他在后院的一堆破碎瓦砾中无意间发现了一个清代瓷器。当时尚年幼的淡勃并没有价值概念，只是被那些器型和图案所吸引。他相当兴奋，花了整整一天的时间，把比他个子还高的垃圾堆仔细翻了个遍，搜罗出十余件完整的清代瓷器。

淡勃说自己纯粹是喜欢那些年代久远、充满了历史感和神秘感的艺术品，所以家里收藏了很多。但油画专业出身的他更青睐于当代艺术，而一涉及到当代艺术品的收藏，他会真正开始谨慎起来：“收藏当代艺术有‘发现天才’，独具慧眼并伴随天才一起成长的魅力，这种成就是收藏老品所不及的。它也给了那些年

轻藏家一个与传世藏家平等对话的机会。他们生得晚，但他们得树立新的标准。”

淡勃至今收藏的当代艺术品大约有100多件，每一件都是精品。如1966年翁乃强的摄影作品、陈丹青西藏组画中最著名的《进城》草稿（原件被中国美术馆收藏）、向京的雕塑作品，秦玉芬的装置作品等等。

淡勃认为当代艺术家就是思想家，当代艺术是思想的产物。他觉得做当代艺术的收藏，毫无疑问是收藏一种思想。

收藏与研究当代艺术，也使淡勃的世界发生了很大变化，“精神上的愉悦、思想上的收获、经济上的利益都有，而且以此作为桥梁，往往有意想不到的沟通和交流，是一种享受。”淡勃的世界开始呈现开放多元的状态。

离开，才看得清楚

淡勃是个不缺钱的人，他和贾樟柯电影里那些挣扎求存的百姓情怀似乎相去甚远。同时他也是个乐观随性的人，而且对于自己的生活很有把握。

在40岁生日到来之前，淡勃来到北京，把自己一手创建的蓝马克集团下属的6个公司分拆合并到只剩一半，并交给专人打理。自己则把家从西安搬到北京，换了电话号码，和所有之前的生意伙伴断了联系，完全处于赋闲状态。说是“要思考下一步的战略方向，希望10年以后我能够从容地再做投资”。

而这在淡勃的记忆中，这其实并非什么不靠谱之举。一直以来，他都在寻找灵魂出窍的机会。

1987年，大三的时候，淡勃和同学一起去爬陕西的太白山，在

原始森林里迷了路。“那个地方雪很厚，走开5分钟，一切痕迹就消失了。后来我们在走过的每棵树上都砍下一个记号，靠着猎人的一袋子面，7天以后我们终于走出来了。”

淡勃说这是对意志力的一次极限考验，过关了，以后就发现没有什么事是可怕的。随之，他也对这种生死边缘的徘徊上了瘾：上大学时，因为找不到宿舍钥匙，在7层楼上毫无防护措施地翻窗户；其后不久，和大学同学在汉江和鸳鸯河交汇处玩漂流时被卷入船底，在大家都惊慌失措时，他却异常清醒地带领同学逃离了漩涡中心。

每一次遇险经历都让淡勃发现：每过一个难关后，自己都会发生一些变化，这种说不清道不明的内在变化，也无形中创造了他未来的人生。

这个介乎商人和艺术家之间，从不走寻常路的男人，在经过20多年的打拼后，真正体会到了野心和贪心之间的本质差别。他开始学会做减法，给自己放假，休养生息，然后寻找新的目标。“你看霍金，他告诉我们，人最强悍的就是思想。你要想想思想清楚就必须离开它，离开了你的生活圈才能看清楚你的生活。就像我坐飞机的时候，思绪是特别清晰的，因为你是在升空的状态。我很期待能灵魂出窍一次，重生一次，大智慧的源泉就来自于此。”

现在能让他感兴趣的，就是在杂志上看到的艺术酒店、维珍太空游和玄奘之旅，他正准备挨个地去尝试一番。“我需要多一些的阅历，哪里有新鲜事都要去看看，把该看的都看完了，才会有判断力。”只要一个电话，听说了一件好玩的事，1个小时后就可以在机场，不管是三亚还是迈阿密，随时出发，就像当年接到刘小东那个意外成就了《三峡好人》和《东》的电话。



《三峡好人》

《三峡好人》其实是在讲述生命与社会里慢慢流淌的东西，是时间，也是空间，人被它左右着，并悄悄地改变着。

本片仍旧采用方言对白，用朴实的方言传达底层人民被迫离开家园的沉重主题。贾樟柯沿用其一贯坚持的“朴素手法”，不做渲染也不煽情，只是将镜头对准普通人的生活，点到为止。故事结尾，那些在奉节的拆迁工人，和山西矿工一起背上包袱离开家园，为了生存找寻新的驻足之地。苍凉的歌声中远处有人在三峡高处独走钢丝。这是影片中最后悲壮煽情的一幕，也是唯一的一幕。

很多外国人仍觉得中国是个贫困的国度，因此贾樟柯的片子拍得越真实，给人的震撼越大。——影评人张小北

画面美丽、故事出众。我们非常感动，非常吃惊。这是一部非常、非常特别的电影。——威尼斯电影节评委会主席 凯瑟琳·德纳芙

如果说以前的电影作品是一种慢慢释放，那这次完全是生命的突然燃烧，现在想来都让我心潮澎湃。——贾樟柯



范敏

Fan Min

携程旅行网首席执行官
长江商学院中国企业CEO课程3期

他把细节作为企业的核心竞争力，他从酒店实习生做到引领行业的企业家，他对金融危机坦然处之，自信而沉稳的运筹帷幄。短短几年时间，范敏和他的携程网无疑已经在旅游业和互联网业交汇处找到了真正的“蓝海”并勇敢地扬帆远航。他的商业风度和战略眼光足以让所有长江校友为之骄傲。



范敏：一直被模仿，从未被超越

范敏时代的携程已经走过了激情的创业期，开始转变成一家注重管理的服务型企业，并继续保持着快速发展。

“2008年是个多事之秋。”今年年初，国务院总理温家宝道出此话。一年下来，范敏切实体会了其中含义：南方雪灾、汶川地震、“五一”长假缩短、航空公司载客量增长减缓，均给携程的业绩带来了一定的负面影响。年底，次贷引发的金融风暴又迅猛入侵国内资本市场，一向沉稳的范敏，也开始紧张了。

范敏感叹这似乎回到了2000年，那个互联网泡沫膨胀的时代。当时，携程网成立一年。前任德意志银行高管的沈南鹏、甲骨文中国区咨询总监梁建章、创办过许多高科技企业的季琦，以及上海旅游界重量级人物范敏，人称“携程四剑客”的梦幻团队正在筹划携程的下一步战略转向。

4人对平台上的信息进行整合后发现，靠做广告把企业做大不太可能，一定要做具体的实实在在的产品。他们确定的第一个产品是订房，并着手融资收购国内最大的传统订房中心——现代运通。事实证明，这个战略转向被认为是携程奠定其行业“大哥”地位的关键一步。

但计划正好遭遇了2000年汹涌来袭的互联网寒潮。

范敏回忆说，“能躲过那一劫，确实得感谢我们的梦幻团队。”该做技术的埋头研究技术，该抓管理的严格抓管理，会融资的则在外面长袖善舞。4个伙伴沉着迎战、有条不紊，在越来越多的同行被汹涌的泡沫淹没之后，携程脱颖而出。

8年后，尽管梦幻团队的其他成员相继离开，仅剩范敏一人单挑的携程网已成为国内在线旅游业的领头羊，不靠核心技术固执拷贝的“携程模式”也成为众多行业效仿与复制的法则。

“因为只专注做好一件事。”范敏强调，只要有足够大的目标和足够专注的坚持，企业就不会倒下，哪怕是在最艰难的时期，比如金融风暴。

非互联网、亦非旅游

互联网行业的人说，这并不是一家纯粹的互联网公司；而旅游行业的人也说，这不是一家真正的旅游公司。

作为中国领先的在线旅行服务公司，携程旅行网成功整合了高科技产业与传统旅游业，向超过1400万会员提供集酒店预订、机票预订、度假预订、商旅管理、特惠商户及旅游资讯在内的全方位旅行服务，被誉为互联网和传统旅游无缝结合的典范。

在互联网寒潮劫后余生，携程之后的发展更为理性。2001年3月，携程成为国内最大的酒店分销商，10月宣布盈利。2002年3月，收购北京海岸机票业务，并着手扩建后来被称为亚洲第一的呼叫中心。在这里，平均180秒完成一个订房或机票代购的业务。

范敏说，标准化服务的呼叫中心是作为携程的核心竞争力来打造的。“你怎么接电话、怎么让人家给你东西、怎么把东西递给人家、怎么说谢谢，这些细节堆在一起，就反映出你有没有可持续发展的核心竞争力。”

如今，携程70%的业务来自传统的呼叫中心。如果拨打携程的免费订票电话，你会感觉每次接电话的似乎都是同一个人：20秒之内一定会接通，语气轻柔，一般180秒内就能完成预订。

2003年12月9日，携程在纳斯达克上市。去路演时，“携程四剑客”被问得最多的一个问题是，携程的竞争力在哪里？携程为什么能够保持30%—40%的净利润率，每年70—80%的增长率？

“我试图从我们的核心竞争力来回答这些问题，但是我发现不能完全解决他们的问题，因为确实我们没有什么核心技术，携程的竞争力表现在他的服务体系上、执行力上，我们上市那一刻，和竞争对手e龙的比例从1:2.5上升到现在1:5—6这样一个距离，携程占的市场份额越来越大。原因是什么，就是因为携程给别人提供了更好的服务，用户的体验是最佳的。”沈南鹏介绍。

携程现在的客户满意度是98%—99%，而一般旅行社大约是70%—80%。

“携程法则”拷贝基因

用一句广告词来形容携程非常贴切：我们一直被模仿但从未被超越！

携程的出现，把中国旅游服务业的市场化程度提升了一大步。这一步，在于它很好地利用了现代互联网的资源优势，且充分发挥了现代信息的运作理念。

以机票分销为例。传统机票市场的运作，基本上都是大批发商转给零售商，零售商再以柜台的形式再转给各地区的客户。全国几十个票台，每个城市都有很多分点，地域“各自为战”，没有一个统一的反应与服务体系。

携程的出现解决了这个问题，在上海携程总部，全国各地



的机票业务都可以在呼叫中心以及IT后台统一处理,包括出票时间、机票价格,均能得到有效监控。

携程通过对酒店、机票预订市场信息和旅游消费者的全面整合,把供应商和消费者连接起来。它很好地充当了供应链整合的角色,一只手掌控着全国一千多万会员客户,另一只手则与全国数千家酒店、所有的航空公司紧密相连。这种运作模式,之后也成为国内众多行业直接拷贝的“携程法则”,且屡试不爽。

当传统的酒店业与互联网模式结合、包装后再度重磅推出,资本市场便会欣然接受。正因如此,这个领域也活跃着一群风云人物,他们既是资本明星,又是酒店品牌的领军人物,更凑巧的是,他们统统来自携程。如沈南鹏和季琦在携程上市后先后淡出,先是一起创办如家快捷酒店,后来季琦又独立创办汉庭酒店。

2008年7月6日上午,国务院总理温家宝在上海市委书记俞正声、市长韩正等人的陪同下,来到携程上海总部进行视察。携程独创的呼叫中心服务模式、酒店机票预订和休闲度假业务方面取得的成绩,得到了肯定和赞赏。

春天不遥远

在金融危机的冲击下,身为行业“大佬”的携程网业绩首度下滑。其三季报显示,总营业收入为人民币3.97亿元,同比增长15%,但较去年第二季度减少1%;其净利润为1.04亿元,较去年同期减少5%。

“在动荡的大环境下,企业出现波动很正常,但携程网从第四季度开始比较紧张,要花更多的精力开源节流。”范敏认为,如果中国的GDP增长仍然保持8%—9%的水平,再加上4万亿的刺激计划,明年商旅活动仍可能有较大的增长。

其实,早在2008年一季度财报分析师会议上,携程今年的业绩就遭到众多质疑:地震和雪灾,以及消失的“五一”黄金周将给携程带来什么样的影响?

影响肯定有,如何适时调整和新的战略模式是关键。范敏表示,携程已在上海成立研发部门,专门开发针对武汉、北京、上海等不同区域游客喜好的产品。明年,携程还将在武汉拓展2—3天的白领周末游等休闲线路。这些线路适合小黄金周出游,花钱少,且不属走马观光型,符合白领的消费需求。此外,携程的业务还在往上下游延伸,如专为企业提供差旅管理,投资星程酒店联盟,以联盟形式整编全国闲散二三星酒店;范敏个人则投资了景点门票预订网站“驴妈妈”。

今年9月,长江商学院“中国企业CEO”课程3期学员去美国哥伦比亚商学院参加学习,包括范敏、季琦在内的30多位国内重量级CEO得以在金融危机的关键时刻亲历华尔街。

期间,汉庭总经理季琦给内部员工寄了一份邮件,“最有意思的是这一周正好是长江CEO班在纽约上课,而我们住的酒店——

携程：
回剑客：



Ritz Carlton Battery Park分店离华尔街1公里不到的距离,也就是在飓风的风眼旁边。”

通过在华尔街的考察,范敏对此次金融风暴的看法似乎并不悲观。“我们毕竟不在金融风暴的暴风眼”。他认为,国内商旅市场将逐步恢复正常。“再说,国内商旅市场这块蛋糕太大了,我们远远还没吃透。”范敏表示,携程还处于少年期。如酒店预订,仅占整个酒店市场的3%—4%。何时能做到30%—40%?潜力还很大。

很显然,范敏时代的携程已经走过了激情的创业期,而开始转变成一家注重管理的服务型企业,并且继续保持着快速发展。



冯建新

Feng Jianxin

智海企业集团有限公司董事长
长江商学院EMBA5期



在长江商学院,企业家们对自己的企业进行过无数次的美好比喻,因为这些比喻当中蕴含着每一个企业家的理想和价值观。冯建新将自己的企业比作“黄埔军校”,他不像传统中国商人般固守家业,他更愿意自己企业的员工能像黄埔学生一样传遍四海,并在中国建筑行业建功立业。这种胸襟和气魄使他不怕培养对手,这是他独有的社会责任感和商业智慧。

冯建新：智慧百川终成海

冯建新信心十足地保证：“智海的未来，这两条路是必须要走的——在国内市场做老大，同时进军全球舞台！”

2008年5月12日，四川汶川发生的里氏8级地震，看到顷刻间被夷为平地的村庄、县城，流离失所的灾民，瓦砾下弱小无助的孩子……智海企业集团有限公司董事长冯建新再也按捺不住，5月13日早上8时，他在第一时间向全体员工发出了捐资救灾的号召，5月13日当天，集团所在的三省四地分公司共有2283人参与捐款，捐资总额59136元。5月14日，冯建新果断决定以“智海企业集团”名义向灾区捐款100万元；5月15日，他再次决定在珠海、海口两地以企业名义向当地红十字会分别捐款10万元。

十年树木，百年树人

冯建新有句常说的话：“我们办企业的目的，从一定意义上讲是承担一种社会责任”。作为一个民营企业家，他从来都把道义作为以人为本的基本要求：“君子以厚德载物”，崇尚道德的人，不计较个人得失的人，有所得；对个人得失总是计较的人，反而无所得。

冯建新曾感慨地说，十年树木，百年树人；百年大计，教育为本。支持教育、服务教育正是企业回报社会的一种方式。

近年来，冯建新领导智海企业集团向企业周边地区、山区实施各类帮扶、公益募捐和送温暖活动200余次，累计捐款、捐物共计人民币580余万元。

在许多企业还在商潮中大浪淘金时，智海集团就先后投资新建了三所“希望小学”。

从2002年到2007年，正是冯建新事业发展的高峰期，在他的倡导下，智海集团在山西大学、中北大学、山西医科大学等6所院校设立“智海助学金”，并以逐年滚动的形式资助贫困大学生完成学业。

5年的时间，智海资助的贫困大学生共达117名，年资助金额44.5万元。2007年11月，冯建新以企业名义一次性向太原市慈善总会捐“慈善基金”1000万元用于教育事业，把企业捐助助学再一次升华到新的高度。

今年10月，在山西省工商联、省妇联及太原市有关部门的支持配合下，智海在山西省16个县启动“智海爱心行动——春蕾桥”活动，年资助中、小学贫困学童1000名。

“责任”这个词在智海企业集团整个管理体系中的意义非同寻常，责任的背后蕴藏着的不仅是对社会、也有对员工的一片爱心。

“对员工，我要做得非常简单，就是让每个人都感觉到家的

温馨。”冯建新真诚地说。凡在智海工龄满一年员工的子女，都可享受报销学费的福利直至高中毕业；智海员工的子女考入大学，集团一次性发给助学金；智海为员工缴纳各项保险，以及大病医疗互助金，解除员工的后顾之忧。

“善待员工，用行动体现着智海以人为本的理念，使员工与企业共同成长。”这已经成为冯建新追求人性化管理的信条。一家纯民营性质的企业能主动做到这些，并不多见。

做第一个吃螃蟹的人，胆大还要心细

成功者的秘笈在于不断求新。没有敢为人先的精神，永远只能吃别人嚼过的骨头。同样。没有高瞻远瞩的胆识，也不能铸就智海企业集团如日中天的事业。

10年的时间有多长？10年的时间能做什么？10年，智海从一个名不见经传的桩基施工队发展成为拥有三省四地7个搅拌站，17条混凝土生产线，拥有山西省最大的水泥生产厂以及与之配套的运输、机械、安装、桩基、土建、房地产的产业链集团公司。这种跨越式发展让人钦佩的同时，也引起了人们惊讶的目光——智海是如何做到的？

20多年前，中国的商品混凝土从上海、常州开始起步，到上世纪90年代中期，全国范围开始不同程度地推广和使用了商品混凝土。1996年山西省建设委员会转发了建设部《关于加快预拌混凝土发展的若干意见》，把商品混凝土应用技术列入重点推广项目。

同年3月，太原市政府以5号文件批转了市城建委《关于推广应用商品混凝土的实施意见》，揭开了山西以及太原推广商品混凝土的序幕。

正当一些国家建筑单位对是否上马预拌混凝土久议不决之时，冯建新凭着一种远见和胆识，当机立断，自筹资金，成为敢于吃螃蟹的第一人。在短短3个月内，冯建新率先在太原市建起了山西省第一座年产10万立方米的商品混凝土搅拌站，并于1997年1月28日向社会送出了第一车合格的商品混凝土。

首座搅拌站的建成投产，让冯建新看到了未来的曙光，使智海获得了先机，从而挖到了市场的第一桶金，也给智海的发展带来了扭转乾坤的机会。

冯建新这样总结这段辉煌的岁月：“智海的发展在于把握了市场先机，实现了急速扩张，一次次的扩张筑牢了企业的发展基

冯建新凭着强烈的“野心”，先后派员三下广州、六进珠海，对珠海商品混凝土市场进行了全面考察，并以最快的速度在珠海的淇澳、临港建起两座年产100万立方米的混凝土搅拌站，一跃成为珠海市最具实力的商品混凝土企业。

石，使持续发展成为可能。”

万事俱备，1999年4月，太原智海集团有限公司成立，1999—2002年，随着市场需求量的不断增加，冯建新带领智海集团相继在太原再建了两座大型混凝土搅拌站，使混凝土产量在原基础上提高6倍之多。

充分的准备，良好的时机，加之国家着力打造沿江、沿海经济区的政策感召，使冯建新在山西商品混凝土市场已占据主导地位。

“做企业，绝对不能满足于良好的现状。”冯建新凭着强烈的“野心”，先后派员三下广州、六进珠海，对珠海商品混凝土市场进行了全面考察，并以最快的速度在珠海的淇澳、临港建起两座年产100万立方米的混凝土搅拌站，一跃成为珠海市最具实力的商品混凝土企业。

扩张的脚步并没有停滞，2005年，随着海南经济的发展，智海又一次展开了扩张之翼，冯建新决定，在海南建站。这座搅拌站建成投产后承接了许多大型工程，使智海走出的脚步更加稳健。

可是，没有一帆风顺的旅程。在智海混凝土事业蓬勃发展之际，曾经遇到前所未有的两个难题：一方面市场的需求大幅度增加，需要进一步扩充实力；另一方面混凝土的主要原材料——水泥供应受到严重制约，且质量难以保证。

冯建新困惑了，如何在市场和供求之间找到一个平衡点，成为他最大的难题。

然而在机遇与挑战面前，冯建新并没有退缩，他独辟蹊径，作出了产业链一体化的战略决策：在继续强化预拌混凝土主导产业的同时，上游向水泥制造业延伸，下游向建筑业、房地产业推进，用3到5年时间，完成产业链建设，形成了纵向产业链、横向连锁化、南北呼应的特色经营格局。

宁做黄埔军校，更是人才的吸金石

“大浪淘沙，优胜劣汰，决定企业成功的因素有很多，但决胜的因素只有一个，它就是不断超越自我。”站在混凝土市场的最高点，冯建新坚定地这样要求自己。

冯建新深知，企业发展需要一个有力的文化支撑，需要一个永葆活力的人文环境。人才是企业品牌的灵魂，这些年来，智海以

海纳百川的姿态网络了一大批优秀人才。在人才的任用上，做到人尽其才；在人才培养上，强调“以人为本，以德为先”；在人才的管理上，形成了深厚的企业文化和独具特点的管理模式。

为打造百年智海，智海集团先后派出大批重要管理人员到北京大学进修深造，同时经常邀请业内知名专家学者来企业授课。在长期的生产经营活动中，智海积累了经验，也培养了人才。

有人曾说“智海是混凝土人才的黄埔军校，培训的差不多了，人就飞了”。随着市政建设规模的扩大，生产商品混凝土的企业越来越多，智海的一些员工，有被同行重金挖走的，也有自然流向同行企业的。

对此，冯建新有自己的看法：人从智海出去了，一是宣传了智海；二是为社会培养了人才；三是竞争对手强了，这也更有助于推动智海的发展。耐人寻味的是，不少从智海走出去的人在几年后又重新回到了智海。

两条路，我们都要走

“智海之所以能发展成为今天的智海，正是因为它有大海的胸襟和气魄，有大海的志向和远见，正所谓智慧百川终成海。”谈起智海集团，冯建新很自豪。

2009年，智海描绘出新的战略蓝图：在金融危机的挑战下，坚持“以人为本”，把优秀的员工、热爱企业的员工以及为企业作出重大贡献的员工作为企业的财富对待，逐步体现企业与员工共同发展的思路，打造战无不胜的智海团队。

就在冯建新带领他的团队在混凝土企业拼杀之际，他选择了长江商学院作为他开拓思路的一条通道。

冯建新感慨地说：“长江的课程，真的让我收获了很多，不论是办企业，还是为人处世，都为我展开了另一种思路。”

长江商学院教授的精妙讲解，使冯建新视野得以开阔，思维得以升华。他坦言，企业要获得更大的发展，需要汲取西方国家的管理精华，融会贯通。

“提升社会责任感，并以产业报国为使命，才能使中国混凝土业走向国际市场。长江无疑能够帮我实现这样的梦想。”作为长江商学院的优秀学员，冯建新心存感激。

想到未来，冯建新信心十足地保证：“智海的未来，这两条路是必须要走的：在国内市场做老大，同时进军国际舞台！”

韩子荣

Han Zirong

北京市总工会党组书记、副主席
原奥组委秘书行政部部长
长江商学院EMBA2期



奥运英雄的名字永远铭刻于世人心中，而这场体坛盛宴的幕后工作者——奥组委工作者的名字却鲜有人知。韩子荣将奥组委秘书行政部比作奥运会的“管家”，她则是“管家的管家”——事无巨细，千头万绪，她皆须烂熟于心。奥运会成功落幕，而她的思考并未终结。她希望将奥运工作中的组织优势发扬光大，应用于更广阔、更长久的政府与社会工作之中。

韩子荣：打好北京奥运的公关战

韩子荣形象地把自己所在的奥组委秘书行政部比作奥运会的“管家”。

北京奥运会的圆满谢幕，让人们记住了许多奥运英雄的名字，而为世人献上这场体坛盛宴的幕后工作者——奥组委工作者的名字，却鲜有人知。奥组委秘书行政部部长韩子荣，正是其中一个。人们常用“巾帼不让须眉”来形容女强人，作为奥组委众多官员中为数不多的女性，韩子荣正用自己的行动诠释了这句古喻。

当好奥组委的“管家”

从原北京市朝阳区区委副书记，到奥组委秘书行政部部长，角色的转变让韩子荣在欣喜之余，也感受到了压力。从上任的第一天起，韩子荣就暗暗许下誓言，要为世人交出一份满意的答卷。

韩子荣形象地把自己所在的奥组委秘书行政部比作奥运会的“管家”，这话一点不错，奥运期间，当人们希望联系奥组委想给北京奥运建言献策时，首先接触到的肯定是奥组委的秘书行政部。秘书行政部是北京奥组委19个职能部门之一，下设综合处、秘书处、城市联络处和行政处4个机构，承担着维系奥组委正常运转的“管家”之职。

每天处理上百封群众来信，安排奥组委内部会议，制发处理文件，与其他部门和单位联系沟通，满足内部的衣食住行等各种日常需求……这就是韩子荣和同事们每天的工作节奏和旋律。

这份在常人眼中看似简单平凡的工作，实际上却是相当复杂和繁琐的。而作为“管家”中的“管家”，韩子荣自知责任重大。身为如此重大盛事的行政官员，她丝毫不敢懈怠。

中央领导提出了要办廉洁奥运的号召，而对奥组委来说，怎样更好地保障这一点则是个重大的考验。“奥组委是一个管理很严格的单位，我们靠制度来规范，没有任何空隙可钻。”韩子荣斩钉截铁地说。她举了一个简单的例子，“比如需要买几方长床，就要先立项，立完项再给财务打报告，就纳入预算了。但我又没有权力直接买床，要给物流部下一个函帮我买床，就进入采购程序了，采购又要招标，按照这个程序走完了，这个床才能够拿到。东西到我这了，形成固定资产，固定资产最后由秘书行政部登记造册，然后再给需要的人使用。”

繁琐而不慌乱，枯燥而不怠慢，韩子荣在这样要求自己的同时，也感染着奥组委秘书行政处所有的工作人员，北京奥运会结

束后，奥运会组委会秘书行政部获得了“全国巾帼文明岗”荣誉称号。

奥运大家庭的温暖

“我们和政府是一体的。”韩子荣坦言，北京奥组委是一个对外的平台，国际奥组委的要求在这转化成需求，交给政府部门去落实。

奥组委虽然是一个临时机构，但经常需要跟各部长们面对面谈一些很具体的事务。在交谈的过程中，重视的目光与沉甸甸的信任都让韩子荣对自己的工作多了一份信心。

“没有挤不上去的会，都给我们让路，比如有的事情必须由刘淇书记决定，他很忙，但经常把其他会议的时间压缩来保证我们的事务处理。”说到这里，韩子荣颇为感慨。

筹备奥运期间，最让韩子荣感动的一件事，就是租用奥运大厦。

“我们租奥运大厦时，审计署正在审计大厦主管部门，我们一个部长问这个大楼能不能租，副审计长亲自出来接待说，肯定没问题。如果涉及到外交，国务委员唐家璇也经常过来开会。几乎所有的活动和会议，国务委员陈至立都会来，这代表国务院在这里坐镇。”韩子荣回味那段时光，仍记忆犹新。

北京奥组委的大力支持，更是让韩子荣倍感大家庭的温暖，“人家觉得奥组委来了，是自己的荣幸。只要我们把要求提出来了，各个部门都会当成大事来办。”——停车位不够，有关部门就让他们在路的两侧停车，还把配套设施做好。许多类似的琐碎而日常的事项中，奥组委行政秘书处一分钱都没花，各部门都主动为他们服务。

“人家就怕不知道我们的需求，如果临时冒出来一件事，人家就急事急办。”韩子荣对北京奥组委的帮助，竖起了大拇指。

由“组织优势”想到的

奥组委是隶属国务院的临时机构，有93个部门是它的成员单位。在中国各式各样的临时机构中，北京奥组委可能是最著名的一个。虽然这是一个临时性机构，却能得到来自中央和地方的绝对支



持,谈到原因,韩子荣点出了关键——这种优势就是组织优势。

“一些国家办奥运,就是一个公司来办,它要不断和各方去签约,才可能得到支持,甚至用利益去交换。但我们天然是一体,我觉得,这种组织优势是任何国家都没法比的。”这么多场馆,政府一声令下就完工了,都成功交付使用了。各方需求全有保障,这就是我们国家的组织优势,这种优势在奥组委的工作中充分得到了体现。这种组织优势是任何国家都没法比的。

最让韩子荣得意的是看起来似乎颇为棘手的动员体制。除上层93个单位组成的复杂网络,北京市还有一系列更庞大和复杂的,从市一直深入到区县的各种协调小组,几乎所有主要官员都被囊括到这个网络中。



韩子荣形容道,那些威名赫赫的中央和北京核心部门,比如中办、国办、市委市政府办公厅“都跟我们一家人似的”。

93个庞大的成员单位现在已经变成了93个触手,他们在奥组委的代表官员也是本单位主官。“他们的态度是:奥组委的事,快给他们办。”

经历过奥运筹备工作的韩子荣,对“组织优势”有了更深刻的认识 and 思考。

办奥运,给中国尤其是北京、青岛、沈阳等承办城市的老百姓的生活,定会带来不少好处,比如:道路拓宽了、黑烟工厂搬迁了、污染减少了,等等。现在奥运过去,生活仍将继续。“这次奥运花费数百亿,是雅典的好多倍,值得;也许,它还能赚钱,提升国家财政收入。可我认为,老百姓生活中诸多麻烦,不会因一次奥运的举办而解决。”想到这里,韩子荣陷入了沉思。

韩子荣想到,如果能够运用“组织优势”,随时高效顺畅地解决国民生活中的诸多难题,该多好!

从奥运工作中总结出来的“组织优势”让韩子荣想到了身边的许多事情:比如说美丽的太湖,污染了治理,治理了再污染,环湖各省市频繁协调,中央和地方互动沟通……如此循环往复,始终解决不了根本问题,直至污染一再加重,蓝藻泛滥,闹得湖边的无锡人没干净水喝。老百姓没水喝,奥运能改变吗?治理污染,是国家综合大事,不是什么“一个公司”单打独斗可以办的。

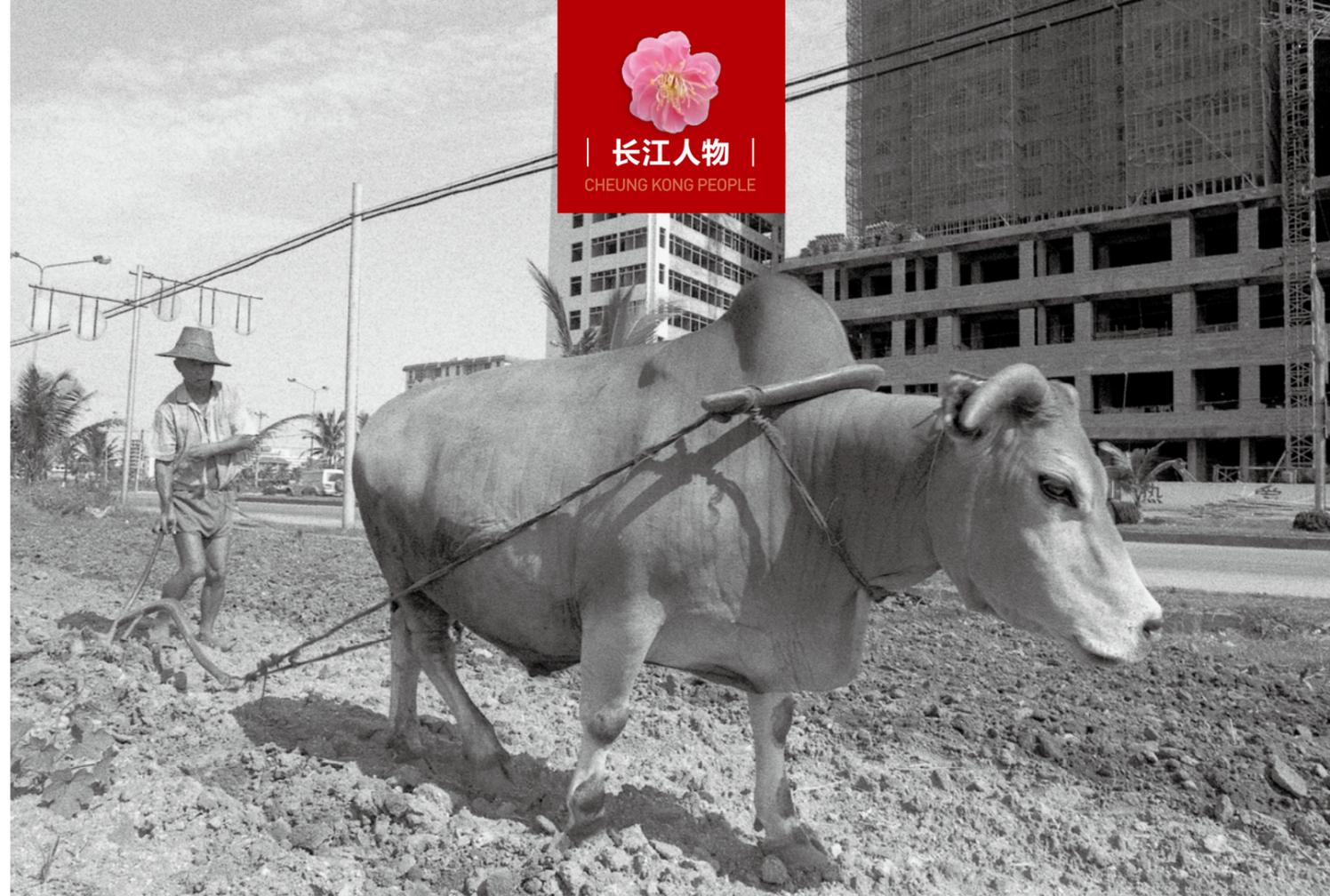
那能不能运用办奥运的“组织优势”解决诸如太湖污染这样容易扯皮的问题呢?“中央单位牵头”治理污染,“各部门把治污作为第一要务”,“各机构为治污贡献,给治污让路”,“治污的事,快给办”——韩子荣坦言,“如此的话,我就不相信有什么复杂的污染问题解决不了。既然咱们具有独特的‘组织优势’,不在处理棘手的大麻烦之时运用,啥时用?奥运咱们充分运用了‘组织优势’,很好:办其他事,尤其像治污之类,总不能一味让所谓‘看不见的手’去涂抹吧?”

韩子荣语重心长地道出,中国的许多事,其实好办得很——只要运用“组织优势”,就能顺利解决了。

求学长江,在那桃花盛开的地方

韩子荣是长江商学院EMBA2期学员,应该算得上是长江商学院校友中的学长了,说起长江精神,韩子荣直言和长江结缘是因为自己有一颗年轻的心。和校友们一起参加各种活动,成为韩子荣和大家交流的最好方式。2005年“雨生百谷”的季节里,韩子荣倡议了“平谷赏桃花”活动。

“那次我们栽下了一颗颗稚嫩的小桃树。”韩子荣说,到来年再来看,小桃树就结果子了。辛苦劳动,总会收获。在长江商学院学习的这些时光,让韩子荣每年都有新的变化,无论是对待自己事业,还是规划自己的人生。



何群

He Qun

海南颐和投资集团公司董事长
长江商学院EMBA9期

他经历了海南的疯狂年代与泡沫破裂,成功与失败都使他始终保持勇气从头再来。他带着度假地产的概念回到海南,希冀为老年人群体打造一个安全、舒适、健康的家园。商业的轮回击倒了许多人,而这带给何群的却是无尽的信心和在经济低潮中的敏捷与智慧。

何群：起落商业轮回间

“商业就是一个一个的轮回，不断上演，而自己有幸经历了许多。”

“商业就是一个游戏。”何群说，“1989年我来到海南，那是一个疯狂赚钱的年代，我亲眼看到过在饭店菜单上签下的商业合同；1993年，泡沫破灭，那些曾经叱咤风云的人物开着奔驰却没钱加油；2003—2007年，我见证了海南房价疯涨7倍的神话；但今年，就在这两天，正是圣诞前夕，受金融风暴影响，向来高高在上PRADA、阿玛尼却像地摊货一样在甩卖……”

何群觉得这就是一个个的轮回，不断上演，而自己有幸经历了许多。

海南起事

何群1989年大学一毕业就分到了海南电力系统工作，他可以说是当年海南的第一批弄潮儿。

何群还依稀记得1989年刚到三亚的情景：“当时三亚号称是海南的第二大城市。我从海口坐公交车去三亚，没有高速公路，从早上8点多坐到下午4点，8个小时——现在我自己开车一个多小时就到了。车停之后我感觉像是到了一个小镇。别人都下车了，我一直不下。我跟司机说我要去的是三亚，他告诉我说这个地方就是三亚了。”

没有红绿灯，没有公交车，汽车站里的地面都是泥土铺就的，连水泥地都没有，最高的楼大概也只有四五层高……就是这样一个破落的环境，却孕育了中国最早的企业家群体。

“一不小心就赚了钱”是这些人的共同回忆。何群在电力系统待了仅仅两年，也耐不住寂寞，随了这股“什么有钱做什么”的大潮。

“那时候年轻，1993年我才26岁，和比较好的一帮朋友、哥们儿一起，喝了点酒，凑了几万块钱就开始开公司。”

只是，很不幸地赶上了海南泡沫。

谈起当年的泡沫，何群就乐了，似乎那并不是一段真实存在的灰色回忆，而是一个很虚幻的故事：“当时大家蛮疯狂的，挣钱比现在好挣，可能吃顿饭的时间就成就了一笔生意。比如某一个朋友说今天上午花300万元买了一块地，晚上吃饭的时候可能就会有人过来提出，加50万元你卖给我吧。我亲眼见过在菜单上写合同的。这边开支票，那边把公章、营业执照全部拿过去就行了。”那时候，卖地盖房，就像击鼓传花，这个项目给你，那个项目给他，鼓点停时，花传到谁手里，谁就开始表演节目。

在最后的节骨眼上，何群其实也疯狂了一把。朋友带着他



去看一块地，朋友往马路边一站，说：“你的地就到前面山坡那里吧。”最后谈好合同，一算，光买砖头砌墙就要3000多万元。“一算我都晕了，这是多大一块地啊，自己都搞不清多大，就把地买了。那个时代太疯狂了。”

泡沫尽管绚烂，最终还是破灭了，何群那3000多万元的墙，也不砌了。他回到了老家山东，选择在青岛开创一片事业。

杀回海南，冬季抄底

2003年，何群带着开创度假和养老地产市场的决定再次回到海南。

当时的海南，正慢慢摆脱泡沫的影响，经济逐渐恢复并开始上扬。但房子还是卖得很便宜，平均每平方米1000多元钱。何群很多的朋友已经开始在海南买房。

何群回到海南后的第一个项目是祥和竹苑，这个项目是和同学一起做的。

起步不无艰难。他这样形容当时的情景：没有售楼处，在工程部摆条凳子，找一个员工坐在那里，拿张蓝图就开始卖房子；工人没有宿舍，就都住在盖好的楼里。买房人要看楼，走进去一看，房子里头打着帐篷，工人正在做饭吃。

何群的项目真正做起来后，海南的整个地产格局也已经发生

那时候，卖地盖房，就像击鼓传花，这个项目给你，那个项目给他，鼓点一停到谁手里，谁就开始表演节目。

了巨大变化。一些大型的企业如鲁能、阳光100等等都已经开始进驻海南。竞争变得越来越激烈，操作水准和管理水平也就自然提升上去了。

不过那个阶段还算容易赚钱，尽管造房的越来越多，但房子却从来不愁卖。何群说：“就那几年间，海南的房价涨了六七倍。”

一片繁荣的景况下，隐隐中似乎又有一场泡沫等着破灭。而2008年，次贷危机引发的全球经济危机将它变为现实。

何群是一个出手很快的人，加之经历过上一次的地产轮回，对今年的金融风暴他像是早有预料。“大概在去年的时候，有一些项目我们该出手就出手了，所以现在我们还比较舒服，手里抓着比较多的现金，在这个时候就很从容。”

他认为，做企业不过就是成本和售价的差距问题。前两年地产大火，进入成本太高，而依照目前的情况，手头的现金无疑意味着更大的机会。

度假催生的商机

第二次来海南创业，何群产生度假地产的想法源于一个朋友的生活习惯。“我有一个朋友的弟弟很有意思，他在北京生活，做工业设计，但他和女朋友每年都会去海南，租个房子，大概待上十几天，把设计的任务做得差不多后，回到北京交差。”

从这个案例开始，何群开始注意观察周边朋友的生活习惯。他发现，国内经济发展迅速，生活水平上去之后，周围很多朋友都开始关心精神层面的愉悦，甚至产生了第二居所的需求。

当时何群还在青岛，虽然青岛是个很漂亮的城市，但它没有海南的唯一性——三亚是全国唯一的热带城市。在冬天的时候，海南有着不可替代的优势。

于是，何群选定了海南，并且直接选择了海南的养老度假，决定做出国内最有特色、最具人性化的老年度假地产。

“现在的度假地产，往往只是依托于一个自然的环境，再加上提供房子。而度假本身的意义和内涵并没有真正体现出来，相应的管理机制和配套设施都不完善。比如说，很多北方的老年人希望冬天来到三亚度假，但海南的医疗设施和水平并不是很令人满意。对于最在乎健康问题的老年人来说，这是一个很大的问题和障碍。”

除了健康需求，还有情感需求，这一切都在提醒何群，这并不是简单的地产行业所面临的需求和问题。何群的公司与国内知

名的医院合作，为客户的健康问题提供保障。同时，针对老年人的兴趣爱好和情感需求，他和一些健身机构建立合作，尽量完善配套设施，形成一个特有的商业模式。

除此，针对老年市场，何群有一个更新颖的想法——倒按揭。

倒按揭的说法来自加拿大。加拿大的老年人到了60岁后，银行就会主动提供一种服务——帮助老年人通过房屋来投资的一种计划，也叫倒按揭。银行会根据老年人的健康和房子情况对其房产进行估价，然后定期把钱打给老人，保证老人的生活水准。等老人过世后，房子便归银行所有。

这种供款方式在国内复制还存在很大的阻碍——毕竟国情不同，在我们的观念中，老人的房子多半还是选择留给孩子。但随着经济与社会的发展，这种新颖的金融形式还是存在很大的发展空间。现在，何群已经开始与一些金融机构接洽，对方都表示对此很有兴趣。令何群充满信心的是，国务院已经在2007年已经有过关于倒按揭的讨论，他相信，实行只是一个时间问题。

长江改变的是心态

何群是长江商学院EMBA9期学员。融入长江，何群说自己改变最大的是心态与态度。“我感觉我收获最大的的就是生活态度的改变。进长江之前，我一直觉得工作是生活的全部，但进了长江后，我觉得人的世界还是蛮丰富多彩的，除了工作以外，还有其他很有意思的东西。我觉得现在思想更豁达了，更看得开了，觉得很多利益的东西不过如此而已，生活中还有更重要的东西。”

何群觉得，长江有世界级的华人教授，有全国知名的企业家、政府官员，著名电视主持人、杂志社主编等等。这些优秀的同学并不是因为利益关系聚在一起，相互之间的交流更为坦诚，谈论的话题都让人受益匪浅，大家相互影响也相互学习，对彼此都起到了积极的作用。比如说，何群就是受到一些同学的影响后，在近几年开始关注慈善事业的。

2008年11月从长江商学院毕业后，何群说自己得眼光更开阔，思维更开放了。现在对他来说，事业上最重要的事情依然是为中国的度假和老年地产多做一些事。他希望随着经济与社会的发展，人们可以生活得更加悠闲，拥有自己的度假房产，而老年人也能够健康快乐、没有后顾之忧地开心生活。现在的何群住在加拿大。但他说，等自己老了，一定要回到美丽的海南养老。



黄志敏：把温泉生意做深做透

战场上血与火的考验，给了黄志敏泅渡商海的果敢和胆识，使他在不同的行业如鱼得水、左右逢源。

“2010年，天沐集团将在全国建造6—8家五星级温泉度假村，2015年，规模将达到20家。天沐的目标就是要打造中国温泉第一品牌，做休闲度假行业的全国性著名品牌和领先企业。”说到自己的温泉项目，黄志敏信心满满。

黄志敏行事果断，有魄力有智慧，顶得住压力。他经历过真正的战场，在前线的枪林弹雨中幸存活下来。或许正是这段血与火的考验，给了他泅渡商海的果敢和胆识，得以在不同的行业里如鱼得水、左右逢源。

战场练就的左右逢源

谈起早年的生活，黄志敏堆积最多的是一辈子本本分分做工人的父母和关于那个年代各种灰色的记忆。

1976年，黄志敏高中毕业。那时还没有恢复高考，黄志敏对自己的前途毫无概念。只是出于年轻时候保家卫国的豪情，以及“当兵也是一份很好的职业”的考虑，他走上了当兵的道路。从“自己最多只能挑起100斤的石头，却必须扛起120斤的担子”的体能透支训练，到上世纪70年代中国南疆历时一年多的保卫边疆自卫反击战，黄志敏历练成了一名真正的军人。

回忆那段刻骨铭心的军旅生涯，黄志敏很感激，“如果没有当年军营的洗礼，就一定不会有今天的我。”

离开军营后，黄志敏经过两年踏踏实实的学习，最终走进了大学校园，捧起了自己梦寐以求的机械制造专业的课本，站稳了未来视野的起点。

1993年，国人纷纷投身商海，当时已经是南昌市一家国有企业副总的黄志敏也心动了。他离开了人人艳羡的岗位，顶着巨大的家庭和社会压力，把目光放在了进出口贸易、整车销售和汽车配件的销售上，成立了江西汽车进出口公司。

虽是白手起家，热情多过经验，黄志敏却很快就获得了成功。军人的果敢胆识以及之前构筑的良好人际关系，在他最需要帮助的时候显示出了巨大的推动力。一位追随黄志敏多年的公司

高层对其赞叹不已：“他的智慧用心和军人的魄力确实是别人很难达到的，在他的手下干活，人骨子里的激情都会被激发出来。”

之后，黄志敏迅速扩展自己的事业。到1997年，黄志敏从汽车销售迅速扩展到酒店等多个行业。上世纪90年代末，黄志敏进军房地产行业，在寸土寸金的广州铺开了数十万平方米的楼盘。从一个熟悉的行业转入一个完全陌生的领域，需要有迎难而上的勇气和自信，还要有敏锐的市场洞察能力。这也是黄志敏让房地产和温泉业内人士翘起大拇指的地方。

打造中国真山水温泉

黄志敏热爱自己的家乡，一直都想回到生他养他的赣鄱大地施展拳脚。

在一次温泉体验中，黄志敏突然有了灵感，为什么不把泡温泉与旅游度假相结合？黄志敏得知庐山脚下的星子县有一个曾被称为“江南第一温泉”的庐山天沐温泉。当时，很多人也曾经想在此大做文章，只不过杂乱的土地被分割得七零八落，在真正进行资产评估时，很多人都知难而退了。

黄志敏嗅到了商机，很快就投资4000万元对庐山天沐温泉进行改造，成立天沐·江西庐山温泉度假村。这是江西省开发的首家大型集温泉、餐饮、客房、会议、娱乐于一体的四星度假村。

度假村在原江西省庐山温泉工人疗养院的基础上整合了庐山地理位置资源、庐山温泉历史文化资源、独特的水质资源以及现代理疗保健资源，设计和开发了系列产品。2002年9月开工建设，2003年9月28日全面营业，成为宾客养生保健、旅游度假、餐饮美食、商务会议和娱乐的理想胜地。

庐山天沐温泉与著名的陶村（陶渊明的栗里故居所在地）相邻，南倚黄龙山，传说为晋代文女真跨黄龙升天处。温泉的发现是在晋代以后，古称温汤，明代药物学家李时珍曾来此考察，载入《本草纲目》：此为硫磺矿泉，含多种微量元素，水温62—70摄氏度，能治疗风湿、皮肤、神经、心血管等多种疾病。



黄志敏

Huang Zhimin

珠海天沐集团创始人、法人代表
长江商学院EMBA9期

黄志敏的企业成功源于他对故乡的深厚感情和独特理解，也来源于他曾为军人的果敢和韬略。带着把“温泉品牌做深做透”的雄心壮志，我们看到的不仅仅是他独到的商业眼光与才能，我们更欣赏他始终如一力求完美，因为只有真正的完美主义者才能把貌似平常的温泉事业做得如此透彻。



为弘扬中国源远流长的传统沐浴文化，天沐设立了专门的温泉文化研究所。2005年年底，天沐温泉将“天沐”品牌和天沐沐浴“九步六法”向国家工商总局注册并申请专利，成为全国唯一一家向工商部门注册的温泉品牌。

天沐以“打造中国真山水温泉”为目标，强调“真文化”理念。所以，在温泉项目的设计上，天沐也秉承“道法自然”的设计理念，完全采用石、木等天然材料，宛然天成；温泉池不间断注水，自然流失，不再重复利用，否则失之原质；通过环境布置和礼仪引导使得消费者在洁身之余，更“思净心诚意，感人生之通达，悟自然之和谐”。

此外，为了做大天沐品牌，天沐·江西庐山温泉度假村投资1800万元，建立“温泉水上乐园”，这里还有号称“中国第一”的大型水上温泉冲浪池。

“自己已经算过了一笔账，我相信自己打造出来的这张温

天沐温泉的选址文化



天沐·江西庐山温泉度假村

选址在庐山南麓，毗邻“采菊东篱下，悠然见南山”之陶渊明故居、佛教净土宗祖庭东林寺，其他庐山胜景自不待言。

天沐·江西明月山温泉度假村

位于朱熹赞叹“我行宜春野，四顾多奇山”的宜春明月山下，与禅宗五派之一的沩仰宗祖庭仰山寺故址为邻，青山杳杳，流水迢迢。



天沐·山东中通天沐温泉度假村

地处“江北水城”——山东聊城，这里也是鲁国故地、运河名城，历史悠久，人文鼎盛。

泉文化名片一定能够在全国迅速红火起来。”黄志敏非常认真地说。果不其然，全国各地的游客纷至沓来，就连对泡温泉有足够讲究的日本和韩国客人对天沐温泉也赞不绝口。

度假村自2003年9月28日试营业以来，单日接待量突破4000人次，直接创税收超过百万元，为周边居民提供就业岗位400多个，对地方经济发展作出了突出贡献。先后被评为星子县旅游优胜单位、九江市十大诚信企业，江西省先进私人企业，中国质量万里行诚信示范单位。

温泉开发将是度假经济的黑马

“真山水”是天沐温泉的差异化竞争特色。黄志敏表示，天沐的温泉开发技术是一流的。“隔行如隔山”，别人有好的资源未必做得好的项目。

黄志敏说，天沐今后的路要向高端发展，“首先是规模效益，我们要让度假村概念转向度假区；其次，在资金方面，我们希望能用地产开发回笼资金；而最大也是最远的目标便是把天沐的温泉项目从单一网点转化为区域项目，继而向国际化发展。我相信温泉开发将是度假经济的黑马。”

近年来，天沐已经发展成为全国性品牌温泉，在世界范围内不断扩大影响力。继庐山天沐温泉后，先后发展了——江西明月山天沐温泉、山东江北水城天沐温泉、山东威海天沐温泉、扬州瘦西湖天沐温泉、辽宁营口熊岳天沐温泉、天沐营口海滨温泉城、天沐武汉温泉度假村等，在硬件设施和软件服务上始终根据游客的要求不断升级，迅速成长为中国温泉行业的特色品牌。

据业内人士评价，温泉会是休闲度假产业发展的方向。看来，黄志敏的路是走对了。方向对了，目标就不会遥远。天沐短期内取得如此成绩，很大程度上都归功于黄志敏开创的新商业模式——“温泉旅游加产权度假”。天沐集团副总裁黄平坦言，“庐山天沐温泉开业之初，正是全国温泉旅游竞争日益激烈之时，各地温泉度假村如雨后春笋、花满枝头，呈现出一派群雄争霸的局面。确定了温泉度假村的理念和目标后，我们才脱颖而出。”

今后，天沐将重点扩张以长三角、京津环渤海湾地区以及中部大都市圈范围内的东部市场，以及以大九寨、大香格里拉、新疆、西藏、内蒙古、川西地区为主的西部主要旅游目的地市场，依靠温泉度假和旅游地产两大主业长短结合，打造国内著名高尚休闲度假区，引领国内休闲度假旅游热潮。

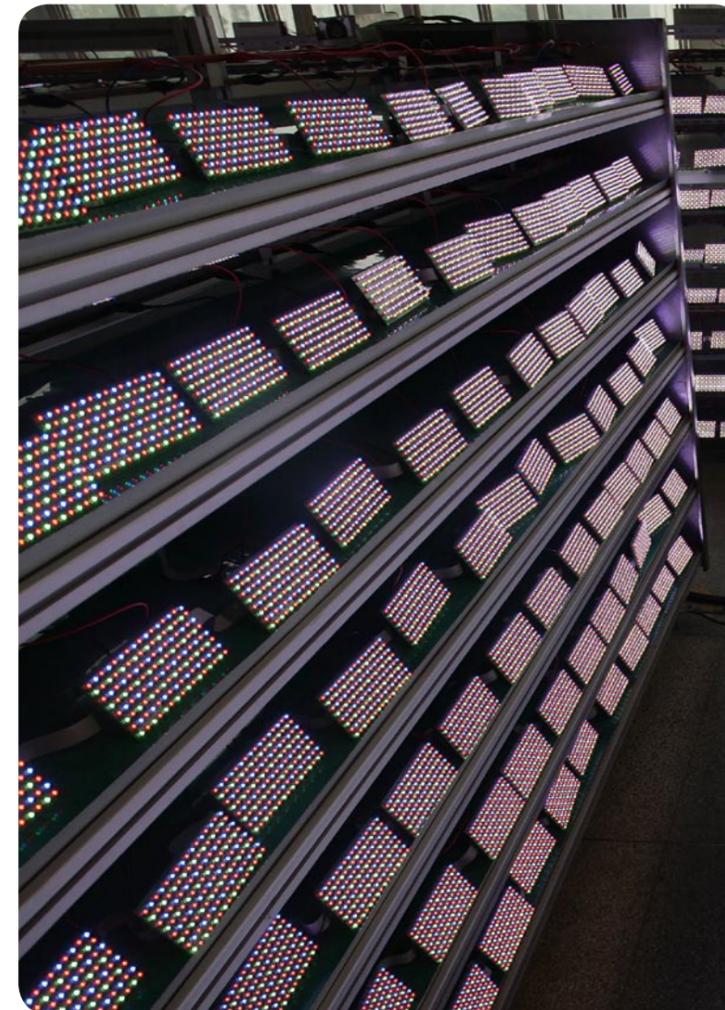
“我喜欢听到最宝贵的真实。”尽管品牌已经打响，黄志敏还是非常重视客户的真实意见。他和员工一起信守回访制度，有时候自己也会亲自深入泡温泉的客人当中。同时，他也从未放弃学习，为了系统学习管理学科知识，黄志敏就读长江商学院EMBA，与众多企业家一起学习交流。他告诉记者，“两年的理论知识学习，是实践经验的反思和升华，给予我智慧与信心。”



Jiang Hualin

蒋华琳

迈普（四川）通信技术有限公司总裁
长江商学院EMBA4期





蒋华琳：用网络搭建生命的桥梁

迈普像一艘航行在IT领域的帆船，正驶入宽阔的蓝海。

在成都高新西区，穿过一个有门卫看守的大门，便进入了一个花园般的办公区。五层建筑的主楼，玻璃幕墙因为一场史无前例的地震而稍有脱落，可以看出新近装修的痕迹，而里面的人们正井然有序地忙碌着——这是迈普产业集团总部的所在地，无数路由器、交换机等网络产品正被源源不断地生产出来。

迈普像一艘航行在IT领域的帆船，目前正驶入宽阔的蓝海。2003年7月，英特尔公司、指南基金、汇丰银行基金、法国NBP投资基金四家大基金，一次性联合向迈普投资约1500万美元，足见海外投资者也对拥有自主核心技术的迈普公司的发展前景充满信心。迈普的成功，固然和创始人、集团董事长花欣的苦心经营有关，然而还有一个人不可忽略，她就是现任公司总裁蒋华琳。

愿景：基业长青

蒋华琳和花欣是亲戚，这个在迈普已经成了人尽皆知的秘密。对于这一点“裙带关系”，蒋华琳曾经为了避嫌选择离开，远渡重洋到美国“充电”。1997年下半年到1998年，迈普遭遇了很大的危机，产品销售急剧下滑。1998年8月，为了迈普，蒋华琳重新回到这个她日思夜念的“家”。

虽然在迈普的崛起过程中，蒋华琳一直保持着低调，但她为整个迈普所带来的贡献却有目共睹，这是她在公司拥有巨大威信的主要原因，她的知性气质与对员工细致的关怀使她赢得了拥戴。作为一名女性企业家，她在外界所展现的风度与魄力也令合作伙伴们折服。在内外事务方面表现出来的平衡性，是蒋华琳独特的魅力之一。她身先士卒，不仅确保产品按时出厂，还必须满足客户需求。公司的员工经常看到她每天工作到很晚，除此以外，还要经常穿梭在不同的城市参加会议，了解行业的动态。在工作间隙，她会时不时到生产车间巡视，抽查生产线的运转状况，或是帮助工人维修设备。

业内人士称，蒋华琳将她的商业判断力与持之以恒的质量控制和极为精准的定位成功结合在一起，这正是迈普近年来持续发展的原因之一。蒋华琳敏感地收集着外界关于迈普的评价与分析，把它们当作镜子来观察企业自身，然后从行业大环境与企业的情况出发，制订出未来的发展规划。

中国进入WTO之后，一个更开放的体系呈现出来。在这一背景下，蒋华琳在迈普实行了三个战略：首先是拥有自己的知识产权，她认为：“一个企业能不能生存？最关键的是他们拥有他们的

客户，能不能满足客户的需要。”迈普靠着技术上的突破维系和拓展自己的生存空间，这几种体现在他们的路由器业务上，依靠500多名研发人员的钻研，他们在这一产品上取得了巨大的优势，不断开拓和扩大市场。第二点是聚焦战略。迈普集中所有的资源，包括技术、财力和物力，到市场反应稳定的产品与服务上。第三个战略就是全球化的战略。这是蒋华琳WTO的反思，“我们认为我们是一个设备的提供商，是一个二产的企业，应该说这样的企业必须全球化。”

2008年5月22日至6月4日，蒋华琳与四川省信息产业厅厅长、华日通讯技术有限公司、泰格微电子研究所，以及天奥实业等数家信息产业公司总经理一行6人飞赴匈牙利，参加为期两周的欧洲信息产业考察活动，共同学习欧洲先进通信企业的管理经验，领略其精湛的技术魅力。一直以来，成熟的欧美市场不仅占全球市场份额较大，而且也是各大通信巨头们的传统势力范围，他们先进的技术优势，浓郁的文化氛围、科学的管理经验，成为企业发展保驾护航的三架战车，成就了欧洲众多高科技企业的商业帝国。迈普要在数据通信领域实践“基业长青”的远大愿景，学习如何选择远瞻性的战略目标不可或缺。正如牛顿曾经说过：“为什么我看得比别人远？因为我站在巨人的肩上。”

强强联手

在实施发展战略的同时，蒋华琳的眼光放得更远，她一方面坚定地看好“国内肯定有好的产品”，同时也注意到了与分销企业合作可能带来的利益空间。她一直认为“未来的社会是一个合作的社会，未来的网络更是一个智能、高效的网络，这就决定了不同的IT企业必须通过加强合作，来共谋发展”。而建立一个完善的行销体系的想法伴随着迈普的壮大日益明朗。经过审慎的选择和无数次洽谈，在2006年，迈普通信技术有限公司与北京比特瑞旺集团结成战略合作伙伴关系。后者在全国拥有22家分支机构，一直是艾默生的战略合作伙伴，在市场拓展方面拥有专业的能力和优势。迈普通信与比特瑞旺通过合作形成了良性的互补——迈普拥有了一个可以覆盖全国的产品销售渠道，而比特瑞旺，也将拥有一个优质网络产品的提供商和强大的研发生产基地。

蒋华琳将提升迈普竞争力的努力与该公司特有的业务模式结合了起来，这一模式就是所需配套产品尽可能多地在公司内部解决，专注于产品的研发，省去不必要的投入。外部的市场推广

可以交付合作伙伴去打理。从某种意义上讲，与比特瑞旺的合作，反映出她的聚焦战略以及在新的行业环境下寻求共赢之道的经营理念。这一合作的效应很快显现，根据CCID、CCW调查报告显示，2007年，迈普在国产路由器市场销售量排名全国第一，成为新晋的中国第一大行业级路由器供应商；而该年海外市场的反馈更令人惊喜，达到了300%的增长；同时，迈普在这一年通过严格评审，率先获得CMMI3级证书。

美国加州市场研究机构的分析师亚当·皮克(Adam Pick)称，中国的IT产业之所以迄今为止依然保持着活力，很大程度上归因于它巨大的市场需求以及平民化的消费路线。然而对于蒋华琳而言，这并不足以概括迈普的成功。产品上精益求精、策略上的精心筹划固然令迈普拥有巨大的市场，但它如今的美誉和可信赖感并不仅仅从这些地方得来。而蒋华琳赋予了迈普品牌独特的情感色彩，诠释了CSR(企业社会责任)的真正内涵。

地震无情，人有情

2008年5月12日，四川地震发生后，迈普就在内部特别刊物《震撼强烈》上号召大家共同担当：“责任二字，从来没有被赋予过如此沉重而又如此真实的色彩，我们每一个人，每一个家庭，每一个企业，都必须担当起自己的那份责任。迈普亦然。”

地震爆发之后，蒋华琳立刻与正在北京出差的迈普董事长花欣以及董事会电话商议救援以及捐赠的事务。最后决定向灾区人民捐赠1500万元现金及物资(5月22日，迈普再次追加捐赠100万元，加上员工自发捐款捐物40余万元，目前迈普集团已累计捐赠近1700万元)。

当天下午，情势紧急，迈普成立临时的救灾应急工作组，蒋华琳带领一批志愿者赶赴都江堰市工商管理职业学院，从废墟里抢救出十余名伤员。第二天，天降大雨，迈普成立“抗震救灾指挥部”，蒋华琳与迈普车队不顾疲劳，马不停蹄地赶赴受灾严重的都江堰、彭州、什邡、青川等地，运送食品、帐篷等救灾物资。蒋华琳几乎数夜未曾合眼，她部署物资的分配，安慰灾区群众镇定下来，为救灾的志愿者泡方便面。5月14日晚她又来到驻扎着武警部队的聚源中学，将赈灾物资交给子弟兵。全体士兵列队敬礼致谢，而双方都不约而同地喊出“四川雄起”。

通讯成为当时灾区的一大难题，蒋华琳以及迈普技术人员迅速着手灾区的网络通信重建和修复，为都江堰、汶川、北川等受灾地区政府、学校、金融等单位送去价值900万元的网络通信设备，

业内人士称，蒋华琳将她的商业判断力与持之以恒的质量控制和极为精准的定位成功结合在一起，这正是迈普近年来持续发展的原因之一。

支持灾区的网络重建。为了更好地支持灾后重建工作，迈普还在充分挖掘现有产能的基础上，新增了一条具有国际先进水平的生产线——SMT(Surface Mounted Technology)生产线。这也是灾后四川IT行业投产的第一条高科技生产线。

即使“5·12”汶川大地震已过去了23天。蒋华琳依然放不下灾区的人民，她再一次来到重灾区都江堰。一路奔波之中，她电话始终没停，事无巨细，都一一做好安排。来到了都江堰驾虹学校，蒋华琳看到在地震中崩坏的校园，将惊慌失措的孩子拥入怀中，鼓励他们要坚强、勇敢。而在离开学校之后，蒋华琳一直默默无语。

蒋华琳当时想到的是孩子、是家园的未来，而学校的重建应该是救援灾区的重中之重。她安排人联系北京的心理专家对灾区的孩子进行心理辅导，帮助他们度过灾难后的创伤期；同时她立即与成都市工商联、教育局、慈善会联络，实践迈普“为灾区孩子建一所震不垮的学校”的承诺，于2008年6月11日，拿出捐赠灾区1600万元中的全部现金捐建在“5·12”地震中受损严重的向峨小学。

长江学习“明道”

如今，蒋华琳虽然事务繁忙，却依然关心着灾区的重建工作。当然，她当下思索的最重要课题，还是在竞争日趋激烈的IT领域，在与思科、华为等领头羊的角逐中，如何使迈普成为行业中的领先者，进而为人们带来更多的便利。

而在长江商学院学习的经历令蒋华琳受益匪浅，在她身上，人们可以发现独特的“长江气质”：如果说在新的商业气候下，善于把握时机并寻求优质的合作伙伴，是长江精神中“取势”的话，那么她所构想的令迈普以超乎常规的速度发展的战略，则表现出了“优术”的一面；天灾当前，倾尽全力进行援助，便是“明道”。

迈普曾经出过一本名为《迈普之道》的书，如今它已成为许多企业可持续发展的文化大纲。该书“企业追求”篇的第二条记载了迈普的使命：“以科技利益人类，以诚信赢得尊敬。”或许是地缘的关系，这一使命令人想到的被后世尊称为“川主”的李冰——2000多年前，蜀郡守李冰曾主持兴建都江堰，分洪减灾，使得成都平原“水旱从人，不知饥馑，时无荒年，天下谓之天府也”。而今天，蒋华琳和迈普人正在用网络搭建生命的桥梁，开辟一个崭新的时代。

蒋跃敏

Jiang Yuemin

深圳福田投资公司总裁
长江商学院EMBA12期



每当我们走进华润超市，似乎很难想到华润品牌之所以家喻户晓和一位在中国零售业内打拼的职业经理人密不可分。蒋跃敏将自己人生最黄金的20年奉献给了中国零售业，每一次商业阶段、每一次并购与扩张都堪称零售业的商业典范。今天，蒋跃敏所做的一切努力成就了华润，成就了福田投资，也成就了他一生中最大的光荣和梦想。

蒋跃敏：见证中国零售业20年

从1990年供职于华润超市开始，蒋跃敏见证了中国零售行业近20年发展的各个关键时点。

1990年6月28日，一个年轻人结束在北京的培训，赴香港华润正式上班。这个年轻人就是蒋跃敏，工作单位是香港华润超市。初到香港的蒋跃敏觉得一切都是新鲜的，而对自己工作的华润超市，他或许没想到，自己将从这里开始与中国零售业结下长达近20年的缘分。

起点：始自香港的缘分

“华润从1983年开始在香港开展超市业务，我去时已经有20多家门店，主要开在居民集中的屋村内。我刚去时非常兴奋，从财务部办事员干起，慢慢做起来。”2008年12月上旬的一天，蒋跃敏向《长江》杂志记者回忆说。从工作的第一天起，蒋跃敏就与零售业结下了不解之缘。这一缘分一路走来，已经20年。

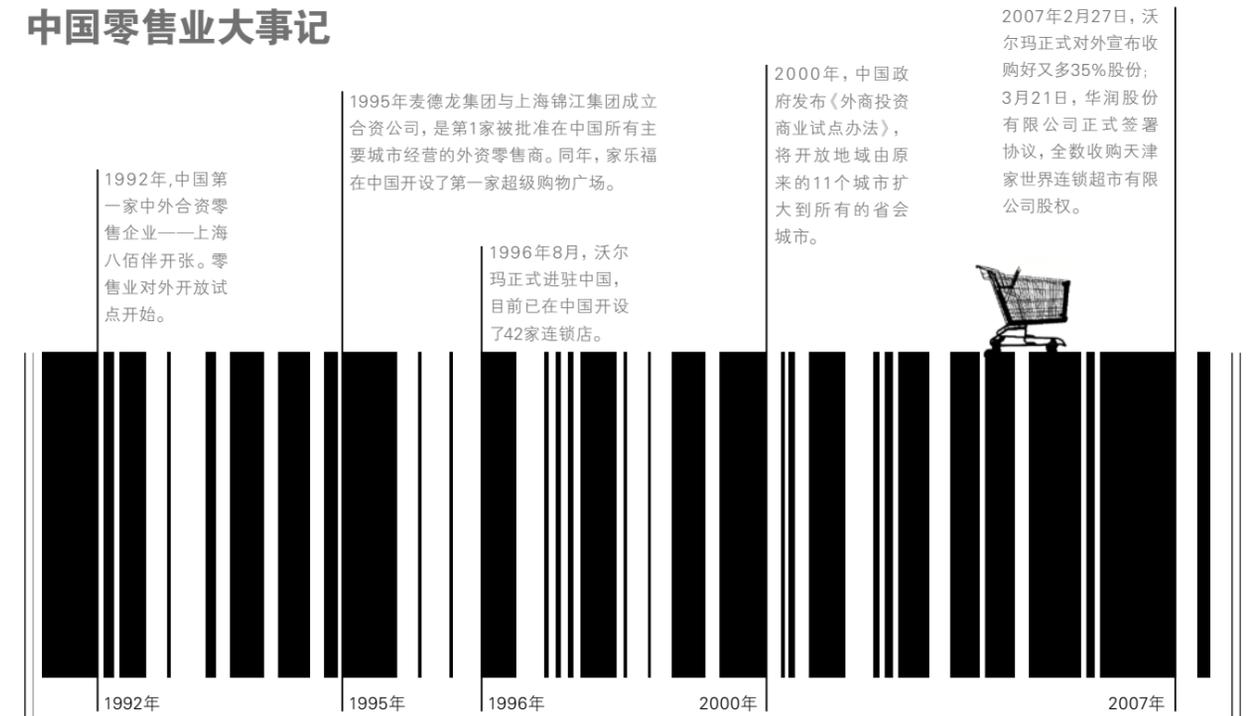
上世纪90年代初，深圳特区决定引入香港的商业零售模式，合作方便是香港中资机构华润集团。香港华润超市抽调了两个人到

深圳负责筹备深圳华润超市。1991年11月5日，蒋跃敏作为财务经理和香港华润超市总经理、采购经理一齐跨过罗湖桥来到深圳。

1991年，超市还是个新鲜事物。那还是改革开放的早期，作为经济特区的深圳比其他城市提前享受了改革开放的春风。早在1984年，深圳就取消了购物票证，这意味着人们可以走进商店直接用现金而不是各种票证购买副食品。然而到了1992年邓小平南巡后，千里之外的北京才在1993年停用粮票和油票，而全国范围内取消粮票则是在1994年。

深圳计划经济的色彩虽然比其他城市淡，但华润进入深圳开店并非万事俱备。华润是香港四大中资机构之一，但同时也是外资，因此在合资公司内只能占40%的股份，另外60%股份由深圳国有企业果菜公司、烟草公司、糖烟酒公司、免税集团和深业集团共同持有。由于当时商品进口没有放开，华润超市从香港进口商品到深圳需要申请进口配额。蒋跃敏回忆说，当时深圳通讯工具

中国零售业大事记



很不发达，申请报装一部电话都需要主管的副市长批准。

华润超市在深圳第一家店——爱华店开业了。这是深圳第一家真正意义上的现代化连锁超市，引进了香港华润超市的管理模式，以电脑化管理为核心。新颖的购物模式和舒适的购物环境引来顾客的追捧，“一个1000平方米的店，过年的时候一天营业额高达50万元，而当时深圳市民平均月收入还不到2000元。”财务工作出身的蒋跃敏对这个数字记忆犹新。

两年之内，华润超市在深圳的店面数量迅速增加到6家，各超市与货仓配送中心之间的数据传递成为难题。要到1995年，中国才出现第一批接触互联网的先锋。蒋跃敏回忆说，他们采用了“高科技+低科技”的方法，用软盘在超市复制信息后，骑摩托车拿回办公室集中，再用摩托车送到配送中心，由后者按各门店的需求进行统一配送。

扩张：与中国零售业同步

然而，华润超市进入深圳的前三年都处于亏损状态，这让每天关注营业数字财务出身的蒋跃敏思索起来。除了自营连锁超市外，华润超市开始尝试低成本的扩张模式。第一步是在周边寻找供销社加盟连锁，宝安区沙井镇供销社成为第一家加盟店。当时

的加盟模式是：由沙井镇供销社出钱出地，华润超市提供管理模式，进行人员培训，货品分类和配送，派店长进行管理，收一定的加盟管理费和配送管理费。随后，加盟模式发展起来，既缓解了华润超市的资金压力，又改善了珠三角的商业形态。

1998年，通过内部竞聘，34岁的蒋跃敏成为香港华润超市公司总经理。这是华润集团当年最年轻的二级公司总经理。

1992年开业的第一家深圳华润超市，给深圳带来了现代连锁零售的革新模式。6年之后的1998年，蒋跃敏则再次站到了国内零售业创新的前沿。当年3月，通过资产置换，深圳华润超市和深圳万方超级商场有限公司合并，成立了深圳华润万方超级市场有限公司，由蒋跃敏担任董事长。这是国内零售业第一笔并购案。两年后，华润万方的门店数量迅速增长至200间。

很难说清是华润的风格使然，还是零售行业的发展规律如此。并购和财务杠杆成为国内零售行业发展的助推器，而参与国内零售业第一单并购案的蒋跃敏谙熟此道。

在1998年合并深圳万方后，华润超市没有停下扩张的步伐。2001年，华润集团从万科手中收购万佳百货，并将华润超市与万佳百货整合为华润万佳有限公司。蒋跃敏在新公司出任副总经理，从2002年8月份开始兼任华东区总经理，前往开拓华东市场。



2002年华润集团重组，零售业被列为核心业务领域。华润万佳被注入华润集团上市公司华润创业有限公司，并开始规模扩张。在华东地区，蒋跃敏开始寻求当地优秀连锁企业作为收购目标。不久，华润创业宣布以2.32亿元现金收购苏果连锁超市39.25%的权益，并将继续增持至控股。在任职华东区总经理期间，蒋跃敏参与了华润万佳收购苏果和杭州家友。

在一系列的并购后，对并购企业的消化和整合成为华润万佳面临的新问题。2003年上半年，华润万佳突发高层变动，蒋跃敏此后不久也向董事会递交了辞职报告。并购后的整合碰上了不同企业文化之间的冲突：一是原华润与原万佳的经理人从理念到做事方式都不太一样，企业文化上的冲突积累了很多矛盾。二是华润在做大零售业时，从投资方来了很多“空降兵”，他们与原华润系的人员也存在企业文化及经营理念上的冲突。三是，在这种艰难磨合的背景下，创新的步伐也不够快。

如果我们暂停一下追踪蒋跃敏的职业轨迹，而把目光放在中国零售业发展历程上的话，便会发现这是一个异常关键的时间点。此时的中国，已经实施零售业开放达10年之久，沃尔玛、家乐福、欧尚等外资零售商已经迅速进入中国市场，并切了自己的一块蛋糕。再过一年，中国将进一步扩大商业领域的对外开放，取消外商投资商业企业的地域、股权及数量等限制。

在这样的历史背景下，外资商业企业和本土零售商暗中铆足了劲跑马圈地。在华南，华润万佳已经成长为第一大区域品牌，并开始向华东和华北拓展。在上海，联华超市CEO王宗南则将走出上海扩展华东地区太晚引为憾事。在北京，张文中通过托管经营国营菜市场而发展起来的物美托管模式，正帮助物美在北京和天

津市场站稳脚跟。似乎所有的中国零售商都有一个共同的目标：成为中国的沃尔玛。

蒋跃敏也不愿此时停下自己的脚步。在离开华润万佳后，蒋跃敏接受物美集团邀请北上，出任物美集团副总裁。当时天津物美年亏损额2200万元，蒋跃敏在此情形下临危受命。经过2005年一整年的努力，天津物美减亏一半，为物美集团在天津的后续发展奠定了良好基础。为节省运营开支，蒋跃敏把多处办公室合并为一处，并实行定岗竞聘，将行政管理人员由260多人压缩至80人；配送中心也由两处合并为一个。这些在天津零售业大刀阔斧的手法，正是今日天津物美赢利的基础。

新起点：由零售业到投资

2006年12月，蒋跃敏再次南下，接任福田投资发展公司总裁职位。在零售业转了一圈之后，蒋跃敏转而进入投资领域。从一个会修收银机的超市财务部办事员，一直做到国内零售业知名经理人，蒋跃敏的职业历程正是中国零售业发展的一个鲜活见证。

“要从顾客的角度出发考虑问题，这是商场的真谛和信条。”蒋跃敏多年浸淫零售业，已经将这视作自己的工作习惯和职业信念。

三聚氰胺奶粉事件、黄光裕遭拘事件等一系列事件使企业家形象成为2008年全年的热点话题。“虽然是市场化运作，但必须讲良心，承担起社会责任。”蒋跃敏评论说，商业道德在商业流通行业最基本的体现是不能损人利己。零售企业从企业文化和制度建设两方面上，应该保证不损害顾客的利益。从企业文化上来说，应该通过对采购及员工培训等，树立起从顾客角度出发的道德观念和企业文化。其次，从制度上要建立监督机制，确保产品的质量和安全。

面对2008年全球金融海啸可能形成的影响，蒋跃敏认为国内零售业应该抓紧机会苦练内功。“金融危机对高端消费品会有一定影响，但对传统日常消费品影响不大。尤其是城乡结合部和未来农村市场，零售业仍有很多发展机会，关键是在困难时期、经济低迷时期练好内功。”

虽然现在转做投资，不再像以前一样每天盯着销售数字等业绩报告看，但蒋跃敏依然关心零售业整个行业，而且商业物业也是福田投资一个重要的投资领域。蒋跃敏认为，把资本和零售结合起来，再加上人才及信息技术，未来三五年中国将有可能出现全国性连锁零售巨头。中国庞大的消费市场，为零售企业提供了长袖善舞的大舞台。蒋跃敏认为，这样庞大的市场不可能由一两家企业通吃，国内零售企业的前景非常广阔。

2008年11月，在转作投资两年后，蒋跃敏被评为“广东流通业30年贡献人物”。显然，零售业仍然没有忘怀这位在行业发展的关键时点都在场的见证者。



蓝新国

Lan Xinguo

四川航空集团公司总裁
长江商学院中国企业CEO课程2期

2008年，四川航空因为“四川”二字而格外令人尊敬：是它在大地震后从“孤岛”飞出第一架航班，不计损失运送旅客出川，协调飞机协助救灾物资入川。川航在大灾难面前表现出如此气魄，正与川航的最高指挥官蓝新国有关。这位骨子里是文人的航空人，率领川航于天崩地裂间将四川的信心和勇气传播到世界各地，他不仅用文人的儒雅管理企业，更以军人的果敢担当责任，他不仅在蓝天中划下写意一笔，更把一份责任感和荣誉感灌注于四川航空。



蓝新国：蓝天大写意

蓝新国一辈子的愿望是：如果还能飞，我就永远飞。

2008年，对于四川航空集团公司总裁蓝新国而言，有太多难以言说的情感。这一年川航人亲历了四川汶川地震，在罕见灾情突袭的关键时刻，蓝新国带领川航人抢险救灾，《中国民航报》以“撼山易，撼川航难”为题大篇幅刊登了川航事迹。

而这一年又正值川航开航以来安全飞行20周年纪念，蓝新国铿锵有力地发出“民族精神、爱党忠国、爱岗敬业、精益求精”16字宣言，激励全员将抗震精神、奥运精神、川航精神和航天精神化为攻坚克难的底气。

“关键时刻过得硬”

2008年5月12日14时28分，汶川巨震，地动山摇。

川航机关大楼所有人员在经历两分钟的剧烈晃动后，立刻紧急疏散，蓝新国则最后一个撤离大楼。5分钟后，他站在院内草坪上召集会议决定：在罕见灾情突袭的关键时刻，川航一定要全力以赴，以人民生命财产为重！并迅速启动应急保障预案，成立现场临时指挥中心，他亲自指挥长，统一协调部署航班。

成都机场很快进入临时关闭状态，成千旅客撤出候机楼大厅，被安置在停车场、附近的广场和草坪等处。航班能不能正常起飞？这不仅是每位旅客担心的问题，同样也是航空公司决策的关键。由于通讯基本全部中断，成都仿若信息的孤岛。其他航空公司航班全部停飞。尽管余震持续不断，但受高度使命感和强烈责任心的驱使，川航首先向管理局、空管局和机场提出：科学决策，力争飞出航班，告诉全国和全世界成都平安！川航被誉为“铁军”的飞行员们不约而同地赶到机场待命，纷纷请战。

蓝新国运筹帷幄，现场指挥，亲自登机指导机组准备。当天21时45分，川航在余震随时肆虐的严峻考验面前，安全飞出了满载旅客的成都至北京、上海两个独家航班，以大无畏的行动向全世界宣告：成都无恙！机场正常！川航尚好！

地震第二天，因陆路全部中断使近万名游客滞留九寨，其中有1000多名台湾旅客。九寨地处高原，物资匮乏，不少旅客高原反应剧烈。川航在诸多航空公司大量削减航班的情况下，不计去程空舱的损失，连续4日每天10个航班，从成都、重庆和西安前往营

救滞留游客。

面对重大灾情，蓝新国主动向四川省请缨空运物资，获准后当天就运进各类物资近6吨，解决九寨旅客和驻地群众的燃眉之急。5月17日，当听说九寨有5名震灾重伤员需紧急抢救后，蓝新国指示全力以赴，在两次飞行均因当地天气恶劣而返航后，毫不退缩，继续密切关注九寨气象，乘隙而往，当航班最终将5名担架伤员安全接回时，已是次日凌晨。在9天的时间里，川航共运输滞留游客5000多名，其中包含了1070名台湾游客。对此，很多台湾及境外媒体对川航义举表示赞赏。

5月20日15时35分，国内首架转运伤员的航班001号专机由川航担任，从成都飞往广州。通过中央电视台《新闻联播》和《朝闻天下》的报导，让国际世界看到了中国政府对生命的珍爱。在此次伤员转运任务中，川航是护送伤员最多的航空公司，共执行运送伤员航班68架次，运送伤员1046人、医护人员569人、陪护人员965人；执行紧急运送滞留旅客和救灾人员航班101架次，运送滞留旅客和救灾人员2386人次；运送救灾物资1023.37吨。

对于川航在地震中表现出的大无畏精神和对社会的责任感，国家国资委副主任李铁男高度赞扬，川航“关键时刻过得硬”。

构建美丽川航

蓝新国其实是有些诗人情怀的企业家，他曾发表过报告文学、小说和剧本，甚至还拍过电视剧。因此在企业建设中，他的创意也常常是温情而感人的。

在川航内部，员工们更喜欢用“美丽川航”来代表自己的公司。这正是蓝新国提出的创意。

“全方位打造‘美丽川航’新形象”，拟建立一支“乘务预备役队伍”，吸收高校在校学生，成为川航的“乘务预备役队员”。为了“美丽”，蓝新国已着手人才队伍的建设。“美丽”的内涵在川航被演绎成“真、善、美、爱”，每一个字都有具体的要求。而这一切，蓝新国都可以解释透彻，因为它是蓝新国的“情感创意”之一。川航的一个形象广告是，8位美丽的空乘服务小姐顾盼生辉地站满画面，令旅客印象深刻。蓝新国还想到并开发特色乘务小

组，比如“广安—小平故里乘务组”、“彝族之花乘务组”、“藏族之花乘务组”。

但蓝新国说：美丽川航”绝非“美女经济”，“我们最新的一幅形象广告中，代表我们的“特服号”的是川航最优秀的8位飞行员，同样有良好的效果。除了招聘美女，蓝新国还曾专门招聘过下岗工人。

在蓝新国看来，“美丽川航”，意味着更多的企业社会责任，因此“川航希望小学”也成为“美丽川航”的一件必须做的事情。现在“美丽川航”已经不仅仅只是先进的经营理念，而是川航人引以为傲的文化象征。

2008年正值川航迎来开航安全飞行20年的纪念。从艰难起步到羽翼渐丰，从国产运七到以空客为主的42架机队规模，其间不惧三大集团重组、全民航大洗牌的咄咄压力，毅然改制，并在2002年8月29日成立全国西南首家股份制航空公司，川航一直走在改革发展践行者的前列。

川航在获得“全国企业文化优秀奖”之后，又被誉为“全国企业文化示范基地”，成为全国民航的唯一和西南地区的首家；“咬定青山，敢为人先”的企业精神，已成为川航无可复制的核心竞争力，而川航的飞行员“铁军”队伍感恩川航、奋力腾飞，在飞行员人力资源紧缺的关键时刻，以“天之骄子，美丽心灵”的赤诚与公司共成长。一位飞行员发自肺腑的话代表着他们共同的心声：川航对我们有恩，我们对川航有情！

如果还能飞，我就永远飞

蓝新国15岁当兵，27岁成为空军特级飞行员，33岁进入师级领导岗位，多次立功受奖。1993年转业到四川航空公司，到四川航空公司后的10年，是蓝新国人生中又一个高峰期。两年后，他被任命为总经理，第二年扭亏为盈。1997年底，他当选为九届全国人大代表。1999年11月被空军评为“优秀军转干部标兵”。

1999年5月，蓝新国年满50岁时，他到法国考驾照空客飞机执照。驾驶空客，不仅要学习相关理论，还要掌握英语和相当水平的计算机技术，要求非常严格。蓝新国顺利通过了理论考核。操作考核在北京进行。经过连续5天模拟机操作考核、单飞后，蓝新国拿到了空客驾驶执照，成为全国地方航空公司中第一个，也是唯一一个握有空客驾驶执照的总经理。那天，他第一次作为机长，驾驶价值4亿多元的空客，载着191名乘客，成功完成了成都至北京的航班任务。

2002年8月29日，四川航空公司完成了股份制改造，蓝新国任董事长兼总经理。蓝新国认为自己是一个企业家，更是一个飞行家。直到现在，他还亲自进行飞行安全检查。成都至九寨航线，上世纪40年代国民党的飞机进去不成功，便再没有人飞过，但是，蓝新国认为，随着旅游业的发展，这必将成为一条黄金航线，他一定要开拓这条航线。于是，他亲自驾驶国产运12飞



机试飞九寨。

热爱文学的蓝新国创作的第一部电视剧本叫做《蓝天大写意》，像是一本自传，记录了自己从考飞行员到飞行教官的生活，第二部叫《蓝色地平线》。而他的第一部小说叫《寻找蓝头盔》，全是和蓝天有关的。或许蓝新国就是为了蓝天而生，连姓名都与蓝有关。这位“蓝天之子”一辈子的愿望是：如果还能飞，我就永远飞。

川航“长江四学子”

2007年，蓝新国成为长江商学院中国企业CEO课程的一名学员。与蓝新国一起走入学院、就读EMBA班的还有川航集团执行总裁王刘幸，执行总裁、川航股份党委书记李海鹰和川航股份财务总监石祖义。

这四位川航精英融入“长江”以来，通过课堂学习，与众多优秀企业家交流，不仅更新了观念，拓宽了视野，更在严峻市场竞争中为川航带来具有蓬勃的生命活力和创造力。

2008年9月8日，蓝新国与国资委签订责任书，力争川航2009年上市。

已经进入战略转型期的川航在蓝新国等“长江学子”的带领之下掀起“战略转型论坛”之潮，为川航“取势、明道、优术”的战略转型而积极思考和勇敢探索。蓝新国提出追求“羡慕度”和“卓越”的目标，就是要让四川航空成为让人羡慕的航空公司，成为员工为之自豪的“家”。

李学海

Li Xuehai

中共青岛市南区区委书记
长江商学院EMBA9期



在每一个中国人的心里，北京奥运会必须完美，也只能完美。对于任何有可能给奥运会带来一丝一毫瑕疵的事件，更不是每个人都有足够勇气面对并承担责任。在青岛海面严重的浒苔爆发和帆船比赛同时降临时，长江学员、青岛市南区区委书记李学海所展现出冷静和睿智成为全体青岛市民勇气的来源。

李学海：挑战两个百年不遇

一是浒苔大爆发，二是奥帆赛、残奥帆赛的举办，两个百年不遇让李学海的人生在2008年浓墨重彩。

2008年七八月间，青岛市两件百年不遇的事情赶到了一起。一件是7月的浒苔大爆发，另一件是奥运会、残奥会的帆船赛，两件事都让李学海赶上了。他的人生在2008年浓墨重彩。

两个百年不遇

2008年3月3日，离举世瞩目的北京奥运会开幕只剩5个月之际，一纸调令把李学海调到青岛市市南区担任区委书记。市南区是青岛的核心区，更重要的是，2008年奥运会和残奥会的帆船比赛将在这里举办，调任李学海的目的就是保障奥运会、残奥会帆船赛。“虽然没直接讲，但是我知道这分量。我们肩负着奥帆赛的综合服务保障工作，包括圣火传递组织工作。你要问什么叫综合服务保障？简单地说，出了所有的成绩都不是你的，但是出了任何问题就是你的。”

就在帆船赛各种保障工作让这位新上任的区委书记忙得不亦乐乎之际，又发生了百年不遇的浒苔大爆发，这无疑将对比赛的正常进行带来巨大的挑战。全中国乃至全世界的目光都聚焦到了这片海域。

李学海深知肩头的责任重大。“百年不遇的奥帆赛能够在青岛举行，对青岛来说无疑是十分光荣和重要的使命，所以我们一定要保障一切工作进行顺利，比如说不能出安全问题，各方面工作必须要精心筹划好，组织好，安排好。可是就在奥运会紧锣密鼓倒计时的时候，百年不遇的浒苔又来了。青岛从来没遇到这么大规模的海藻爆发，我们总共调动了15万人参与清理工作。”奥帆赛和残奥帆赛的保障工作中，李学海共组织了7万人参与。

尽管奥运会综合服务保障工作千头万绪，但李学海对自己工作的重点在哪里始终心里有数。比赛是运动员的事，“比赛本身对我来说不是工作的关键，比赛是运动员的责任。对我来说最重要的是安全保障，特别是组织圣火传递，圣火在青岛的传递路线中有16公里都在市南区，有10万名市民参与。我们责任重大啊。”

李学海的团队出色地完成了任务，在奥帆赛开赛及时清理了浒苔，同时也出色完成了奥运保障工作。胡锦涛总书记曾经对

青岛奥帆赛的组织工作予以表彰，亲自批示：“青岛市成功地举办了奥帆赛和残奥帆赛，为举办一届有特色高水平的奥运会和残奥会作出了重要贡献，谨向所有参与此项工作的同志们、向广大青岛市民表示亲切问候和崇高敬意。”

残奥帆赛结束后，李学海的心情很快恢复了平静。“我这个人，喜欢一种平和的心态。再大风险的事情，我不会惊恐，再大的荣誉，我也不会激动。”他也曾叮嘱他的同事，不要迷恋那种极度的兴奋，要从陶醉的氛围中尽快走出来。

对于青岛来说，奥运会不仅仅是一场运动的盛会。李学海认为，对于青岛尤其是市南区的人民来说，他们为之忙碌的不仅仅是一届奥运会的筹办。更重要的是通过奥运会的组织和服务保障工作，借助奥运会引导这一个区的区域定位，提升这个区的素质和整个青岛市的美誉度，提升中国人在世界上新的国际形象。

“我们都要认识到，这不仅仅是一个月的事，它要管好多年呢。奥运会的成功举办在中国的历史上、在中华民族的历史上留下了精彩的一笔。一个月的时间虽然短暂，但是将永远定格在中国的历史上，青岛作为一个对外开放的城市，有幸面对这样一个历史机遇，对未来的发展是千载难逢、梦寐以求的机会。”

李学海的人生轨迹具有他这一代人典型的时代特征：他们从小吃过苦，改革开放给了他们自由挥洒的空间；他们从基层一点点地干起，又不失时机地抓住时代的脉搏。“改革开放30年了，我这个人基本上是与改革开放同行的，1978年恢复高考，高考以后离开农村进入大学。毕业以后，因为当时我们国家非常渴望人才，我就选择去农村从政，作为第一批选调干部到农村从事基层工作。30年来，我就是在基层工作。从农村开始，激情成就梦想。从参加工作那天起，从来没有任何人看到我忧愁。”在调到市南区之前，1998年李学海担任青岛城阳区长，5年之后担任该区书记，总共在城阳区干了10年。城阳区现在已经是山东省对外开放第一区，也是山东省对外贸易加工第一区，2007年进出口总额达到76亿美元。



抓住后奥运时代

在李学海看来，作为一方父母官，更重要的是抓住奥运的机会带动市南区新的腾飞。市南区进入后奥运时代，李学海开始了低调的“张扬”。“我做事情调子要低，但是干劲要足，措施要实，效果要好。我们谋求的是国家的兴旺和区域人民的幸福。范仲淹在《岳阳楼记》里说得很好，居庙堂之高则忧其民，处江湖之远则忧其君。对于老百姓来说，我们基层政府就是庙堂之高，我们面对老百姓就是居庙堂之高则忧其民，要时时想着老百姓。我们对中央来说就处在江湖之远，要忧其君，基层政府对于中央要有大局观念、全局意识，要有率先发展的意识，发挥青岛龙头带动作用。所以当时，我们不应该把奥帆赛仅仅看成青岛的事，更看成我们国家的大事，必须万无一失。”



奥运之后，青岛也正在经历观念的改变。在李学海看来，青岛正在由一个比较传统的城市向现代国际化城市转变。在基础设施上，城市建设正在向“凝固的音乐，流动的韵律”这样的境界靠拢。从市民心态上，则正从普通小市民的心态向现代化国际大都市市民的开放心态转变。李学海说，“小市民心态”并不是一个贬义词，只是处于这种心态之下的人不知道自己对这个城市肩负的责任，不知道自己的带动作用 and 辐射作用在哪里。但经历了奥运会后，这种市民心态有了很大的转变。

奥运之后，市南区开始优化调整产业结构，进一步规划产业，优化产业结构。市南区提出了三个目标：第一，在服务业发展中，着力培育高端服务业，大力发展现代服务业，全面提升传统服务业。到2012年，整个市南区GDP要过1000亿元；第二，加快推进城市改造步伐，解决民生问题，通过城市改造，改出一片新城区，改出一个新业态，改出一片新景观；第三，在政府层面提出，政府转换职能，全面提速，提高政府公信力。

从长江启航，扬帆驶于大海

李学海跟长江商学院很有缘份，在青岛一地，已经有70多名学员已经或正在长江学习，其中由李学海推荐来学习的也为数不少。他自己觉得和长江的缘分就在于长江具有非凡的超越性，超越了人各方面的想象的藩篱。

李学海回忆说：“当时我来长江面试的时候，教授问我：你这么大学来读书想干什么？我说：不是说干到老学到老吗？我来就是为了充电，不断充电。而在这里完成学习之后，我每天都在释放所学，一边学习一边释放。我在长江学到的重要一点是使人眼光更长远，站得更高，看得更远，抓得更死，说话更有底气。这一点我跟好多长江同学交谈过，在他们刚进入长江的时候，我就告诉他们，进入长江的第三个月是最宝贵的时候，为什么呢？因为这个时候你开始真正地感到自己的不足，而周围全是优秀的教授、优秀的同学、前沿的知识。你必须挣扎着提升自己，尽最大努力在这个群体中立起来。出来之后你就能发现自己讲话底气足了，思维的方式变了。”

在长江商学院，最让李学海感到兴奋的是，教授和同学间传播的是一种观念意识，而不是那些“死知识”。他觉得长江给自己的是一把钥匙，处理问题时，这把钥匙能帮他改变视野，原来只能看到500米，现在可以看5000米。他喜欢那种更高的境界，也希望让中华民族伟大复兴的责任感落到自己肩上。

“同学们，送你们一句话，要少学习，多思考。”这是一位美国哈佛大学教授讲过的话。面对现实问题的思考，面临未来发展的思考，面对民生的思考，面临一些复杂问题的思考……李学海说，从长江毕业后，“思考”已经成了自己最大的爱好。



李永红

Li Yonghong

山西东港工贸集团有限公司董事长
长江商学院EMBA6期



捐助残病、出资助学、修桥铺路、赠药治水、救灾养孤……在中国，热心慈善事业的企业家很多，但能如此事无巨细、善无大小的企业家并不多见。从李永红的故事中，不难感觉到作为晋商的他和他的企业之细致入微，他们每一次细小的慈善和爱心行动都能够温暖一群人的心。

李永红： 善心和大爱烹出饕餮盛宴

以“善”为源，李永红开创了一条成功之路，这路上，每一道菜肴、每一盅功夫茶都融入了一种饕餮大爱。

捐助残病，出资助学、修桥铺路、赠药治水、救灾养孤……有一家企业，在13年的成长过程中不断反哺社会各界弱势群体，累计捐款、捐物达近千万元；有这么一位企业家，他将“以善为本，以义制利，以弘扬晋商精神为己任，身体力行实践商业道德”作为立业理念，将社会责任扛得义无反顾，带领整个企业“爱他人、爱自己、爱大家”，一如继往活络在反哺社会的最前沿。

这家乐善好义的企业正是山西东港工贸集团，而这位胸怀大爱的企业家正是东港集团的董事长——李永红。

与时俱进的多元化企业

李永红是山西东港工贸集团的创始人，也是这家涉及酒店经营（管理）、物流配送及房地产等领域的企业的董事长。而除此以外，李永红还有着长长的一串荣誉称号和社会职务——山西省政协委员、太原市人大代表、太原市杏花岭区人大常委、山西省总商会副会长、太原市工商联副主席、山西省光彩事业促进会会员，以及太原海联会副会长。创业13年以来，他有着对困难、苦难的无畏，有着对进步、成功的敬畏与谦虚，以真诚、坦荡、包容，善于领导与合作的特质，敏锐的洞察力和持续的创新力，以及健康的人格，正直、朴素的平凡本质，积累起了不平凡的事业。

山西东港工贸集团有限公司成立于2003年6月12日，多年来，在李永红“以善为本，以义制利，以弘扬晋商精神为己任，身体力行实践商业道德”的立业理念下，作为一家大型的民营企业，现已发展成为一个产业多元化、质量标准化、管理规范化的、信息网络化的现代化集团企业，并先后获得AAA级信誉度企业、“中国餐饮百强企业”、“山西省餐饮文化最具影响力品牌”等数十个荣誉称号。东港饮食集团是东港集团麾下的龙头企业，是集新派粤菜、海鲜及本地特色出品，特色西餐、茶艺等多种经营为一体的企业。自开业以来，就以其良好的经营管理、出众的菜品特

色及一流的规范服务赢得了广大消费者的赞誉。

那么，在这样一个出色的多元企业成功路上，又经历了怎样的风云变迁？

回顾多年立业理念的前进轨迹，对李永红来说，东港集团的每次变革，都是从文化品位的角度去引申，从服务的理念方向去突破，从感恩的意识去回报，从出品创新的高度来探索，这就使东港这个品牌不断展现出新的生命力。

在2003—2005年，李永红明确提出“把东港建设成具有国际水平的，以餐饮为主的，集多元化发展的，最具国际竞争力的民营企业”。根据这一核心决策，东港饮食集团不断创新技艺，把人们日常生活中的面食、卤料品种融入科学、健康、营养的现代餐饮理念中，形成多种特色、风味别具一格的面食品种，为山西面食这块祖国宝贵的文化遗产和烹饪宝库中的艺术瑰宝注入新的内容和活力。

除了在餐饮方面的突出成绩，2005年，在太原市的主动脉汾河东畔，滨河东路与南内环的交汇处，投资建设设施完备、集商铺、办公、住宅为一体的现代化建筑——“城市花园”。“城市花园”汇聚了国际设计大师多年的睿智，更凝结着开发者精心打造的心血，已被中国住交会（山西）“名人、名企、名盘”评选推介活动办公室评定为2005年度“十大经典楼盘”之一、规划设计荣获中国房地产协会“中国优秀景观住宅”等荣誉奖项。

俗话说计划赶不上变化，因此，掌握变化并将自己的企业在不断变化的竞争中准确定位，是董事长李永红先生冷静思索的结果。进入2006年后，经过对各方环境变化的及时审视，“把东港建设成为本地经济建设、文化建设服务的综合性企业”被列为东港集体的全新核心发展决策。在此次革新后，东港出品将传统的菜式与改良的创新齐头并进，以优质的服务，营造温馨的气氛。从特色的服务延伸品牌的特色，凭借出品的“专业化、个性化、风格化”和东港人“敬业、务实、创新”的精神引领员工不断实现新的突破。



2008年对整个中国 and 所有中国人来说都是不平凡的一年，年初的雪灾、5月的四川汶川大地震等灾难接踵而来，巨大的灾难面前，无数人爱心涌动，纷纷为灾难中的同胞送去心连心、手牵手的关怀和帮助。面对如此社会现状，李永红再次坚定了“以善为本”的立业理念，在继承民族“善”为源的优良传统的同时，带着感恩的心去实践、创新、发展。这也标志着东港集团已走向更规范、更成熟的发展轨道。

当然，企业要实现可持续发展，必须有一个健康、有活力、有动力的团队做支持。那么，作为一个好的品牌，除了让消费者感受好的体验消费外，还要以细致入微、无可挑剔、勇攀高峰的勇气不断挑战自我。在这一方面，东港集团以人为本，尊重人、信任人、培养人、爱护人，最大限度地提供快乐工作的平台，挖掘人的潜能，实现人的价值。东港集团内部浓厚的企业文化，成为其在市场发展中的核心竞争力。正是因为有了对企业的认同感、归属感，才形成了一代代东港人创新工作的动力和合力。

千万元铺筑13年慈善路

有人说，一个国家、一个民族，穷不可怕，资源匮乏不可怕、落后不可怕，最可怕的是缺乏起码的人文关怀，就好比一艘船上坐了上千人，突遇风浪，面临不测，在这种价值选择面前，宁可一人沉没也决不抛弃一个人，这样的民族才是不可战胜的；也有人说，慈善与贫富无关，只要你自愿捐助就行。

对于东港集团这样一个快速成长起来的企业，不仅在专业能

力上处于本行业的领导地位，更是具备了优秀的商业道德和社会责任感、以及一颗热衷国家慈善事业的大爱之心。

从1995年起，东港集团为电线一厂残疾人累计30万元的第一笔捐款开始，开启了这个企业对社会弱势群体长达13年不间断的奉献和关爱。

自2001年开始至今，李永红个人出资助学3万元/年；2003年，为代县修桥出资30万元，非典时期为白衣战士捐款5万元；

2004年，为革命老区捐赠价值7.8万元药品；2005年，为娄烦引水工程捐款1万元，为省艺术学校获全国十大优秀舞台剧目之一《一把酸枣》捐款15万元；

2007年，上半年为太原慈善总会捐款50万元，下半年向太原市慈善总会认捐500万元，其中向柳溪街小学捐款100万元；

2008年，向兴县“光彩帮扶助学基金”捐款30万元，参加工商联组织的“5·12”捐款救助活动，通过太原市救灾捐赠管理中心、太原市慈善总会向地震灾区捐款130957.1元，之后又向“中国儿童少年基金会 民族孤儿救助基金”捐款20万元，抚养灾区孤儿。

近几年来，累计捐款、捐物达918.09571万元。通过这样一组数字，我们看到了一个企业社会责任感，也让我们看到了东港集团董事长李永红的无私大爱。

除了令人感动的这一串长长的捐助历程，在李永红的带领下，东港爱心基金会早在2004年已经正式成立。自成立以来，爱心基金会先后帮助过几十名需要帮助的员工，用爱心温暖困难中的成员，帮助有困难的员工坚强地走出困境，用援助之手，温暖困难员工的心。东港集团就是以这种真诚打造出了团队，营造出了良好的工作氛围，品牌团队就是在这样充满爱的和谐中形成了：

《太原晚报》曾刊登过一篇关于阳曲县侯村偏远小村孪生姐妹王凤、王丹命运生活的故事，时任东港集团财务总监的景小英女士看到这篇文章后焦急万分，像所有热心人一样，自发和她的孪生姐姐景大英一起在“六一”这天为这两个小妹妹送去了她们的关怀；

2007年12月，集团财务部出纳吕江燕得知救助山西大学尿毒症学生募捐活动的消息后，心急如焚地在集团总部发起募捐活动，而当她把捐助的钱送到救助者亲人手中后，却拒绝透露公司名称……这样的故事在东港集团并不引人注目，因为它几乎时时都在发生。

以“善”为源，李永红开创了一条成功之路，这路上，每一道菜肴、每一盅功夫茶都融入了一种饕餮大爱，而这样一种特殊的味道也自然将令世人回味无穷。





梁信军

Liang Xinjun

上海复星高科技(集团)有限公司副董事长兼副总裁
长江商学院EMBA5期

我们推荐梁信军为长江年度人物候选人，不仅仅是因为他和复星集团在2008年成绩斐然，更要表彰他在钢铁行业中大胆与成功的并购行动。在中国，有无数的民营企业尝试成为中国的石油大王洛克菲勒、钢铁大王卡内基，而时至今日，最为成功的就是复星集团在钢铁业的表现。而在复星的钢铁投资与整合领域，梁信军功不可没。

梁信军：中国米塔尔推动者

在众多国有钢厂为了争抢产量老大而不惜海外抢矿时，复星反而能够冷静地建立一个钢铁的长效发展布局，构建了一整条的钢铁帝国产业线。

隐形的中国米塔尔

在中国的传统资源行业中，石油和钢铁业一直是民企投资的禁地，改革开放30年来，记不起有多少民营企业做过成为中国的石油大王洛克菲勒、钢铁大王卡内基的梦了，而时至今日，最为成功的就是复星集团在钢铁业的表现了。而在复星的钢铁投资与整合领域，复星副董事长梁信军功不可没。

此前，常州的民营企业家戴国芳试图建设钢铁大厂和宝钢一争高下，荆州的民企老板龚家龙试图从海外开采石油，打破中石化中石油的垄断。现在，因为种种原因，两位渴望进入资源行业的民企负责人都深陷牢狱之灾。

在2008年6月收购天钢之后，梁信军曾对媒体表示，与天钢合资后，复星在钢铁业的权益产能将达到1000万吨，关联产能将达到2500万吨。

他说：“中国今年需要整合的钢铁产能达到5亿到6亿吨，政府正在以各种方式鼓励钢铁企业兼并重组，提升效率。我们相信其中会产生世界级的优秀企业，复星也为此追求。”

超过2000万吨的关联产量使复星不但成为了民企钢铁行业中的老大，更是直接进入中国钢铁业的第一阵营。目前中国规模最大钢铁公司宝钢、鞍钢等的关联总产量刚刚超过2000万吨。2000万吨的产量，宝钢用了近20年的时间，鞍钢集团用了近100年的时间，而复星自2001年入股建龙钢铁以来仅仅7年的时间。目前复星除了参股天钢以外，还参股建龙钢、南京钢铁联合公司、杭钢建龙项目、海南钢铁等。

纵观复星在钢铁扩展上的成功之路，一是和谐策略，不张扬，不直接激怒国企等竞争对手，而是采取托管、合资等方式收购潜力巨大的二线国有钢铁企业，类似海尔当年的激活休克鱼的案例，直接利用复星的管理优势激活效率低下的国企，这方面复星在南钢和抚钢上都获得了巨大的成功；二是，复星认识到钢铁是一个资源性行业，所收购的钢铁企业全部拥有自己的矿山，这不但能够提高钢厂利润，还能避免铁矿石国际价格动荡给钢厂带来的损失，此次国际铁矿石暴跌，很多囤积了矿石的钢厂损失惨重，而复星旗下的钢厂却逃过了这一劫，另外复星直接为钢铁行业的上游布局，收购了海南矿业的铁矿石和焦炭企业。

在众多国有钢厂为了争抢产量老大而不惜海外抢矿，提高生产成本，为了规模第一而不惜借助政府力量四处并购的时候，复星反

而能够冷静的建立一个钢铁的长效发展布局，不但是钢铁工业的上下游，甚至还投资钢铁产业的地产项目——钢领大厦和最大的钢铁信息服务机构——我的钢铁网，构建了一整条的钢铁帝国产业线。

梁信军与复星

梁信军是长江商学院EMBA5期学员，上海复星高科技(集团)有限公司副董事长兼副总裁，1993年和复旦校友郭广昌等5人共同创办了这家公司。现在，复星集团的主要业务是钢铁、医药、房地产、矿业、零售、金融服务和战略投资，集团定位为综合类的民营企业，2007年，通过复星国际在香港实现整体上市，2007年全年实现33.5亿元的净利润。2008年上半年，复星实现收入207.82亿元，净利润19.21亿元，同期分别增加46%、132%。

在中国众多民营企业中，复星的口碑和美誉度极好，在今年四川发生地震后，复星在第一时间紧急调运50吨灾区急需药品，整个集团捐赠钱物累计4017万元；多年来，复星累计捐出各类善款逾4.14亿元。

梁信军本人是首届上海科技企业企业家创新奖、“中国优秀民营科技企业家”、“上海市劳动模范”、“首届中国青年企业家管理创新奖”、“上海市优秀中国特色社会主义事业建设者”和“上海市十大杰出青年”的获得者。

身为复星集团创始的5位股东之一，梁信军是仅次于郭广昌的关键人物。10年前组建复星时，复星初创企业“广信”就是取郭梁二人名字组合而成，足见梁信军在复星中的地位。如今上海复星高科技(集团)有限公司的控股股东上海广信科技发展有限公司的前两大股东也是郭广昌和梁信军。梁信军除了担任复星系旗舰上市公司复星实业的董事，还是上海广信的法人代表。

当年郭广昌和梁信军等五个刚刚毕业的复旦学生注册了一个净资产3.8万元的公司，企业初创时没有资金，郭广昌和梁信军他们只能靠动脑、动手、磨嘴皮子来完成积累。从团委调研部出来的梁信军，最在行的便是调查，于是便创建了由最初的信息咨询和调查起步的上海广信咨询公司。

在靠市场调查从第一个10万积累到100万后，复星又进入了房产销售的处女地，赚取了第一个1000万，然后靠做生物诊断试剂从1000万做到了1个亿。而第一个10亿是通过资本与产业相结合达到的。

虽然擅长并购，但复星并不是所谓的资本玩家，梁信军曾表



示，“我们的投资方式非常保守和谨慎，我们没有70%以上的把握，决不会轻易去投任何一个项目。”

钢铁并购的秘密

与国内众多国企、民企钢厂不同，复星的钢铁扩张从未依赖于上项目建钢厂的产业式扩张，而是在资本运作层面长袖善舞，以多种方式和国企合作，产能迅速扩张。

北京科技大学的钢铁专家许中波说，复星前期不是做钢铁的，但是入股建龙尝到了甜头，于是控股了南钢，原有的班子继续保留，而且还都有股份，有了这个样板，国企都愿意合作了。“宝钢兼并的话就要换老板，国企老板都担心以后说话不算数”。

另外，作为民营企业复星重组之后并不影响当地的税收，而重组给宝钢等央企，省级税后上缴中央，地方政府由此难有积极性。

2003年，复星收购南钢，当时南钢销售总收入超过185亿元，实现利税20亿元，其中利润12亿元。重组之后，伴随着中国钢铁产业景气周期的到来，南钢业绩突飞猛进，南钢重组由此成为了复星打动其他钢铁企业和地方政府的样板间。

复星副总裁梁信军说，2003年复星收购南钢的时候，这个企业在当时中国的钢铁企业当中是一个二流公司，基本上利润、产能、钢铁的毛利等，都排在20多位，但是现在排前10强之一。据他介绍，当时南钢主要做棒线材等普通钢材，虽然当时利润是很高的，但复星调查后发现棒线材是过剩的，于是果断地转产为中厚板，到2007年年底，南钢整个的产能大概70%已经是中厚板。南钢改制4年，共计上缴国家税收45亿元，比此前建厂45年总和多出8%；累计实现利润48亿元，比前45年总和增长116%。

“复星并不是别人所想象的那样有特殊的能力可以鉴别出来一些好东西，又可以低价买进，两到三年之后再高价卖出，我们没有这个能力，我们的能力是买到了一个未来会看好的东西，我们花费几年的时间持续地把他变得更好一点”，他说。

南钢改制迎来了各界的好评，国务院国资委主任李融荣就曾在2004年评价南钢是国有企业增量改制的典型。

“宝钢要是复星一样的大气，早就过亿吨了，现在的收购要让两方面满意，一是省政府，二是国企老板。”许中波说，复星的团队，比较年轻，有知识又熟悉国际规则，在民企中算是好的，而且在收购问题上比较大气，被收购企业的管理层不变，掌握的时机也比较好，不是不计代价的收购。

复星拥有30%股权的建龙钢铁，有着与复星同样的扩张思路，不断以参股控股的形式重组国有钢厂。

据建龙人士介绍，吉林通钢是建龙参股，但是通钢集团和股份的的领导都是建龙派过去的，原来的通钢老总当董事长，不管具体事务，现在效益非常好，2006年利润不到2亿元，2007年是15亿元。另外，建龙还控股了抚顺钢铁，2005年9月正式改制，原来是亏损的，但是到了2006年就是4亿元的税收，2.6亿元的利润，工人的

复星并购路



●2001年，复星开始打造钢铁板块。该年7月，复星出资3.5亿元收购了唐山建龙30%的股份。

●2003年，与老牌的民营钢铁企业南京钢铁集团联合组建南京钢铁联合有限公司，复星系实际控股60%，并同时控股上市公司南钢股份(行情论坛)，这1年，南钢股份实现净利润4.89亿元；此后，复星国际又参股宁波钢铁。

●2007年8月，复星国际出资9亿元与海南钢铁成立合资公司，与海钢分别持有60%和40%的股权，从事开采及加工铁矿石业务。

●2008年6月13日，复星国际旗下间接全资子公司复星科技(天津)，与天津天钢及天津奥新投资订立的合资经营合同。梁信军曾对媒体表示，与天钢合资后，复星在钢铁业的权益产能将达到1000万吨，关联产能达到2500万吨。

公子涨了20%，而原有工人全部安置，生产规模和产品都不变。

目前，国内钢铁企业整合有几种，一种是政府撮合的大型国企重组，如宝钢八钢，鞍钢本钢合并等；二是省内重组，如吉林把所有的钢铁企业重组到一起，然后和民企重组；三是一些中小国企的招拍挂，抚顺钢厂就是这样的，建龙就是竞标重组的。

虽然在重组国企上取得了高速增长的业绩，但民营企业复星和建龙都一直非常低调，建龙甚至不愿意媒体称之为建龙模式，建龙内部人士告诉记者说，我们不管宣传自己，就是宣传也宣传通钢和抚顺钢厂的改制成功，我们只讲事实，不讲模式，“否则怕引起国企的反感和不服，人家都几十年了，还能不如你们吗”。



刘志雄

Liu Zhixiong

深圳三诺电子集团总裁
长江商学院中国企业CEO项目2期

刘志雄的商业故事正如其名字一样，“存志而后为英雄”。他并没有显赫的家世、烫金的学位，更没有雄厚的资金支持，从借来的100元到拥有自己的三诺集团，从单一模具加工厂到第一家在韩国上市的外企集团，他成功地在市场中找到了自己引以为傲的战场，也书写了一篇最值得年轻企业家们研读的“中国梦”，一个志气和英雄的故事。

刘志雄：超越“中国制造”

2007年8月17日，刘志雄的三诺集团成为在韩国上市的第一家外国企业，改写韩国证券史。

从怀揣借来的100多元路资，到了自己的企业和事业，他仅用了不足5年时间；从一个单一的模具加工厂到拥有自己品牌的企业集团，他用了9年；他没有完整地读完高中，却攻读并获得MBA学位；他从蛇口一家外资工厂的学徒做起，创办了深圳三诺电子有限公司，并在11年后成为在韩国上市的第一家外国企业，改写韩国证券史。当大批企业因为金融危机的影响而在寒风中倒下时，他却笑言，“金融危机带来了捡便宜货的机会。”

他就是三诺集团的创始人刘志雄。从一个不起眼的小加工厂，到成为沃尔玛、飞利浦等国际大品牌的合作伙伴，成为中国音响行业的领军企业，并被全球竞争力组织评为“中国中小企业500强”、“深圳市民营企业50强”——别人或许要花数倍的时间才能达到的成就，刘志雄仅用了10年。

2008年，金融危机席卷全球，并向实体经济蔓延。大量中国企业，尤其是以加工制造为主的中小企业因为外贸订单的大量减少而在生死线上挣扎。即便没有金融危机，以极低的报酬为国外企业提供代工服务的OEM厂家，由于原材料价格的上涨、劳动力

及土地成本的上升，缺乏核心竞争力，完全没有议价能力，发展模式也是不可持续的。于是，金融危机成为了压垮骆驼的最后一根稻草。而在最早发展OEM模式的台湾地区，已经提前实现了产业转型，出现了像鸿海、华硕等一大批IT巨兽。“OEM在经过20多年的发展之后，自我升级的出路正是在于设计。”华硕集团创始人之一的童子贤说，“代工并不是一定要去做廉价的组装和插件，我们同样可以提供包括设计在内的完整解决方案。”身处深圳的刘志雄也是这么想的。

成功在于先人一步

10年前，三诺与其他制造企业一样，为国外品牌企业提供代工服务。那时的三诺只能被动接受客户提出的要求，如今却可以凭借自身的技术实力为客户提供完善的解决方案，来把握话语权和主动权。

“三诺现在是三足鼎立。我们在国内有自主品牌三诺，在国外有大的品牌客户，还有海内外的二线品牌客户。”如今的三

诺，早已不是单纯帮人加工的制造企业。目前，飞利浦、创新科技(Creative)、罗技(Logitech)、百思买(BestBuy)、海尔、联想、清华同方、方正、TCL等国内外品牌企业都是三诺的合作伙伴。尽管三诺的客户很多，但沃尔玛、创新、罗技、方正等几家的份额基本平分秋色。“我们的客户份额没有一个是超过20%的，这样使得我们不依赖哪个大客户，在谈判中占有优势。”而增强设计、为客户提供整体解决方案，也使得三诺在与大客户合作时，议价能力大增。

“与这些客户合作时，刚开始都是纯粹加工，加工量很难增长。后来我们提出商业模式的创新，定位于为全球500强客户整体提供方案，以客户的需求为主，通过差异化、可持续性的服务获得我们的利润。这包括集中所有的优秀资源转向ODM (ORIGINAL DESIGN MANUFACTURER)，以工业设计为核心。”刘志雄说。

在以往龙头企业还按照OEM方式生产时，三诺已经开始重视有附加值的自主设计并把收入的10%投入到研发中。有工业设计情结的刘志雄，深知拥有自己的核心技术的重要性。

“作为ODM厂商，我们强调的是，产品中要包含有知识结构与价值链在其中。标准化的产品我不会轻易去做，一旦产品标准化，就很容易价格透明，对企业没有价值。而三诺拥有自己的工业造型

设计公司和国家资助的企业技术中心，我们从来不会去单纯拉订单，而是考虑如何帮客户设计产品，为客户提供增值。”刘志雄说。他曾经拒绝过来自沃尔玛的一张价值几千万元的DVD订单，因为三诺没有控制专利，不掌握核心环节与增值链环节，只是标准化的产品，没有议价空间。“如果没有工业设计，三诺就变成加工厂了”。刘志雄强调，工业设计不只是设计外壳那么简单，最好的喇叭未必能制造出最好的声音，音质的好坏与音箱结构的设计和材质等息息相关，考究的是整体的声学系统。这是三诺设计链条中的核心环节，也是给客户提供的核心价值，更成为三诺的现实竞争力。

三诺已经连续5年在全国范围举办工业造型设计大赛，并且每年最少要投资100万元到这个命名为“三诺杯”的全国工业造型设计大赛上。作为深圳一家民营企业，投资举办一个全国性的比赛，即使放在全国范围来说，也是不多见的。5年来，“三诺杯全国工业设计大赛”为三诺在工业设计方面带来了无尽的灵感。在市场上，三诺音响一直以其新颖的外观和人性化的设计获得好评。

从OEM到ODM，从单一产品的制造企业到提供整体解决方案的供应商，三诺的成功在于先人一步，超越眼前利益的长远眼光，这都要归结于创始人刘志雄。



刘志雄戏称自己只是一个“将面粉做成面条的人”，但这个“做面条的人”有着远大的理想：要做全球最大音箱制造商。从他和三诺的身上，我们看到的是，敢为人先的勇气，敏锐的商业眼光，以及超越“中国制造”的希望。

鸿鹄之志

和其他同时代自主创业的人有所不同，刘志雄原本出生在一个环境不错的家庭：一个做厂长的父亲、一个贤惠善良的母亲、5个兄弟姐妹，一家人过着安逸祥和的生活。然而，天有不测风云，这个曾经幸福的家庭却在一夜之间变得支离破碎。1989年，父亲突然遭遇严重车祸，而没有经受得住巨大打击的母亲随后也病故了，只剩下5个兄弟姐妹相依为命。父母亲的离世使这个家庭突然断了经济来源。因为无力支付每月20元的学习费用，当时还在读高二的刘志雄多多少少会受到同学和老师的歧视，这对于“年少轻狂”的刘志雄来讲是不能容忍的。他认为一天不能做到经济独立就会给家里多添一天的麻烦。于是，当时只有17岁的刘志雄作出了一个惊人的决定：休学，自己挣学费，然后再回去上学。

这一年，他带着东借西凑的100多元，背着一个空空的行囊来到了深圳。在为找工作晃荡了一段时间之后，他终于在蛇口一家香港和日本合资的模具厂拥有了一个岗位，因为字写得好，他被安排做文字工作，类似于现在的文秘。如果顺着这条路走下来，现在的刘志雄就是一家企业的高管，同样会有不错的生活和前程。但一心要做“鸿鹄”的他还是想改变自己。有一天，他发现厂里做的模具要用到中学所学的数学和化学课程中，一下子来了兴致，就要求改做学徒。可老板不答应，刘志雄提出只要让他学，可以不拿工资。他的诚心感动了老板，他终于如愿以偿。

在半年多一点的时候，那个模具厂搬迁了，于是他决定换个厂子试试。

他来到另一个模具厂，要求做师傅。但是谁也不会相信一个20多岁的年轻人可以当师傅。刘志雄提出，给3个月的试验期，不支付工资，如果成功就用他，不成就自动走人。3个月后，他精湛的技艺让老板和同事眼前一亮，“模具还能做得如此精美！”他不仅留了下来，还受到重用，成了小组长，后来又做了主管。

1994年以后，他先承包了一个停业的加工厂。在赚到第一笔可以称之为资本的钱之后的1995年，刘志雄收购了一个香港人倒闭的模具厂，1996年注册了自己的公司。

现在的刘志雄在回首中还是有不少感慨，生活实践和经营实践共同构成了人生的另一笔宝贵的财富，这就是做人做事的原则。他坚信“仁者无敌，惟得天下”的古训，他严于律己，善待朋友和客户，他始终认为必须走“正道”，做“正道”；即使在独处的

时候，他都保持良好的精神状态，做有价值的事，不走别人走过的路。“因为我明白自己在做什么，我在登一座自己心中的山”，“虽然我不知道我能把企业做多，但我认同我的团队，相信我们的客户，我相信我们会做得非常好”。

超越“中国制造”

初创时期的刘志雄专注于同行业的竞争，为扩大业务，他总是不停地飞来飞去。也许是企业家特有的敏锐，或者是内心深处总想把企业做大做强的冲动与激情，让刘志雄在走动中看到了另一个商机。

一个偶然的机会，他发现武汉、北京等城市的多媒体音响都是国外品牌，而中国品牌音响普遍比较粗糙，外观僵硬。联想到自己的专长正是制作精美音箱的模具，能不能发挥自己的优势，做出外观优美的音响呢？刘志雄动起了心思。

刘志雄是一个想到就要做到的人。1997年，他进军音响行业成功了，产品卖得很火。1998年，“三诺”在国内推出了“中国声”数字合成影院，当年就红遍了全国。随后，他加大投资力度，独立完成了“数字控制虚拟环绕声系统”的开发。由于在国内同行业的领先优势，该项目获得“2002年重点国家级火炬计划项目”、“2003年技术创新计划项目”，相关技术的应用产品还获得了“2002年广东名牌产品”、“2002年深圳市科技进步奖”，而利用此项技术并结合航天音响技术开发的三诺平面艺术音响产品，后来又获得了国家级重点新产品试产计划项目。2003年，“3NOD三诺”再度被评为“广东名牌产品”。

刘志雄在组织研发新产品的同时，也在不断开拓市场，他总能凭借敏锐的嗅觉避重就轻，开发一个适合企业生存和成长的市场环境。多年来，他总是力求把产品做到让客户满意，因为他一直坚信一点，“客户满意才是我们最大的成功”。在有效控制成本的同时，他追求效率，尽量缩短生产周期，即使在目前，仍然保持着创业之初的领先优势，别人要40—45天才完成的生产流程，在“三诺”只需要20—25天。

刘志雄戏称自己只是一个“将面粉做成面条的人”，但这个“做面条的人”有着远大的理想：要做全球最大音箱制造商。从他和三诺的身上，我们看到的是，敢为人先的勇气，敏锐地商业眼光，以及超越“中国制造”的希望。



龙兴元：“全球应对全球”的践行者

“锁定老三、老四、老五、老六，半年时间全球走一圈。”就这样，龙兴元将一个濒于危机的三线企业带上了参与全球竞争的道路。

龙兴元 Long Xingyuan

秦川机床集团有限公司董事长
长江商学院EMBA4期



一个39岁的年轻企业家和一个国有三线夕阳企业，注定只能产生英雄或者失败者的故事，没有第三种可能。在这场“决斗”中，我们很难用想象来推测龙兴元所遭遇的失望、黯淡和压力，但他最终成功地将一个濒于危机的三线企业带上了参与全球竞争的道路。更重要的是，他将长江商学院的商业理念和价值成功运用并成绩斐然。

他把一个“夕阳产业”的“老三线企业”，变成了我国机床行业中唯一能与世界顶级制造巨头抗衡的民族品牌；他的目标是走向世界，他的思想却很中国。很少有人知道，在光环和荣誉背后，龙兴元经历了怎样的黯淡与压力，将一个濒于危机的三线企业带上了参与国际竞争的道路。

2003年，生命里一个灿烂的春天

2001年5月12日，当年仅39岁的龙兴元同时担任起秦川机床集团有限公司党委书记、董事长及秦川机械发展有限公司董事长这三个职务的时候，深处困境中的秦川机床，就是买一公斤汽油，都存在谁来掏钱的问题。

“其实，我当初并不想接任，原因不在于未来会面临多么大的困难和风险，而是基于对公司的透彻了解。在那种特定时期要想做成事，就必须有做成事的条件。”回忆起当初，龙兴元的目光中依然能找到坚定的信念，“于是我向省政府提出了由我掌管秦川机床的必要条件：高度集权及领导班子的成员必须经由我提名才能担任。”

然而，当龙兴元坐上秦川机床的头把交椅后，所面临的第一桩公务，仍然让他感到愕然——发不起工资。

按照秦川机床多年沿袭下来的惯例，每月15日是开工资的日子。尤其是当企业陷入困境之后，职工对这一天更为关注。可当时，秦川机床的账面上并没有可供他调动的资金。向银行贷款吧，从申请贷款到最终的批复又需要很长的一段时间，这对于急于等米下锅的龙兴元来说，耗不起，也承受不起。

没有人知道那一个晚上，龙兴元是抱着一种怎样的心情，如何在办公室里度过的。

第二天龙兴元出去了一整天。当月15日，公司职工准时拿到了工资。

关于解决的渠道，在秦川机床内部有这样一种说法，龙兴元找了一些朋友解决了这笔资金。龙兴元表示：“无论如何应当准时给职工发工资，必须给职工传递一种发展的信心。”对于一个正处于起步和跨越阶段的企业来说，资金问题是非常重要的，而对于正处于改革发展十字路口、企业机制难以适应市场的秦川机床来说，资金不解决，发展就是天方夜谭。

凭借自身的勇气和智慧，龙兴元顶住了巨大的压力，上台不久便大刀阔斧地对秦川机床进行大规模业务流程重组，从2001年到2003年，公司完成了债转股工程。经过龙兴元的积极努力，中国华融等四家金融资产公司成为公司新股东。

机会永远垂青那些有准备的人。秦川机床诸多措施同步进行，在2003年，为其迎来了生命里一个灿烂的春天。如同龙兴元早在2001年预料到那样，中国的机床市场呈现出“井喷”的发展

状态，几乎没有不火的产品。

“全球应对全球”的道路

2001年，龙兴元找到大学同班同学、长江商学院院长项兵，希望他能做秦川集团的独立董事。项兵向龙兴元建议“换个思路”考虑问题，“把你所在行业里全球最大的公司排个队，老大、老二很牛，不要理他，锁定老三、老四、老五、老六，半年时间全球走一圈。老外不是看重中国的市场吗？那么你就跟他们谈用市场换股权。”

项兵的话深深触动了迷茫中的龙兴元，经过数次调查研究后，龙兴元把目标锁定在一家叫UAI的美国著名机床企业上。这家企业的老板已经59岁，身体不好，马上要退休了。经过一年多的谈判，2003年11月，秦川机床仅用195万美金便收购了该企业60%的股权，一举实现了跨国经营。

“UAI公司就是我们在美国市场布下的第一颗棋子，这对秦川的发展具有里程碑式的意义。”龙兴元如此总结此次收购行为。收购UAI使得秦川在国际机床市场占领了一席之地，起到了“一石三鸟”的效果：一是使得秦川公司和产品迅速国际化；二是秦川顺利进入国际产业链的高端；三是能进一步有效整合国内资源和市场。在秦川的配合下，UAI会进一步降低成本和提高生产能力，有望占据国内拉削设备进口市场份额的20%以上。秦川自身的产品，包括各种机床、铸件、锻件、注塑机及其它机电产品和服务等，均可通过UAI现有或新建销售渠道出口。

龙兴元无法不感到自豪。这个承载着他打开北美市场触角的公司，管理每前进一步，距离他最终梦想就接近一步。其实，在龙兴元的规划中：借助UAI，将“四拉合一”引进中国，把秦川机床的磨齿机推向北美的高端市场才是此次并购的重要战略意义。在龙兴元的亲自率领下，秦川集团对UAI并购后的整合、运营进展得颇为顺利。为此，国家商务部给予了高度评价，有关官员认为，“这是一起中国企业低成本跨国并购的经典案例。”

多年后，龙兴元描述起这段秦川集团走向国际化的道路，依然满怀感慨：“秦川自身的发展经历完全印证了项兵院长‘全球应对全球’的理论。”

龙兴元无疑是具有全球眼光的，美国的留学经验，加上“UAI收购案”的成功，使他信心百倍地开始频频向国际市场“亮剑”。“我们只有通过跨国并购，把全球排名第七、第八的企业买下来，才能强强联手实现以强攻强。”龙兴元许下这个乐观的祝愿。

2004年底，龙兴元又率领公司高管人员多次赴德国考察，与德国某著名机床公司积极接触和沟通，建立了战略合作伙伴关系。与该公司合作后，秦川把制胜世界市场的触角延伸到了机床制造的家乡——欧洲，从此拥有了车铣镗复合加工中心技术以及位



于欧洲的研发、销售平台，一举站到了全球机床工具产业的前沿。

以毛泽东为偶像的龙兴元一直相信这样一句话：只有敢想敢做才能将一系列不可能变成可能。龙兴元大刀阔斧地通过区域重组、跨国并购和对外技术合作，使秦川突破了长期未能解决的“核心技术瓶颈”难题，将齿轮磨床、外圆磨床、高速滚齿机、复合齿轮刀具、“四拉合一”拉削技术、龙门式车铣镗复合加工中心等高端核心技术牢牢掌握在自己的手中，基本具备了为用户提供从图纸到零件的整套技术解决方案的能力。一个具有区域优势、又拥有欧美战略(研发、销售采购)中心的中国本土机床装备企业，已深深融入经济全球化的滚滚浪潮。



金融危机的到来，使内地众多企业在这股经济风暴中不寒而栗，而龙兴元则笑对挑战，“经济危机对我来说其实更是个机遇，秦川集团采用多种生产组合搭配的措施，在生产高端产品的同时也有中低端产品的生产销售，市场覆盖面广泛，所以金融危机对我们并没有造成太大的影响，我们秦川集团在全国同类企业中本来就是数一数二的，金融危机后更奠定了龙头地位，并且取得海外市场更多的信任，秦川集团抓住了这个机遇。”

面对大步走向世界的秦川集团，龙兴元并不轻松。“实际上，这只是万里长征的第一步。我的眼前，常常浮现的是‘苍山如海，残阳如血’的壮丽意境。更辽远的地方，还有更绚丽的风景。一万年太久，只争朝夕。这，也许就是我和秦川集团的历史宿命”。龙兴元说。

用毛泽东思想办企业

在长江商学院的EMBA同学中，大家都笑称，“龙兴元同学”是这个圈里的活跃人物。的确，在人才济济的长江商学院的校友中，龙兴元无疑是十分健谈的。然而却很少有人知道，作为一个出生于上世纪60年代的年轻董事长，龙兴元崇拜的人是毛泽东。

“小时候，每当我从秦川机床厂门前毛主席塑像经过的时候，都会感到一种巨大的震撼，感觉到一种钢铁的力量，一种铸造的真实。”他说，《毛泽东选集》是他的案头书，而他最欣赏的毛泽东的优点就是——“敢想”，敢于大胆设想，为自己定下清晰的简单目标，“比如我们公司在这个行业里当老二不行，要当就要当老大。”

“我治厂的许多观念都来自毛泽东的影响，现在回头品味毛泽东诗词，看毛选四卷，才明白里面囊括了中国5000年的文明和智慧，作为经典，不但没过时，而且，对于指导现实不可或缺。”龙兴元感慨地说。

通过多年的拼搏磨砺，龙兴元更加深刻体会到，一个国家的强盛靠经济，经济的发展靠企业，而企业的壮大要靠任重道远的民族企业家。要想在激烈的市场竞争中谋求更加稳健的发展之路，还必须不断地增强自身的实力素质。他之所以来到长江商学院学习“EMBA”课程，就是想在这个汇聚了全球高级管理大师和实战家的大熔炉中，开拓视野，提升商业管理能力和人文内涵。

真正的企业家不仅是社会财富的创造者，更能为民族振兴而团结凝聚。当5月12日四川地震发生后，龙兴元在自身也面临地震危险之时，率先站出来号召企业先后向四川地震灾区捐款达300多万元，同时紧急抽调公司技术骨干，支援受灾的兄弟企业东汽设备恢复、帮助东汽重建家园。

龙兴元外表圆润亲和，但内心是有棱角的。“外圆内方，智圆行方”或多或少地体现在龙兴元身上。方与圆，古人用这样简单的字眼勾勒着人生处世的大智慧，而我们又能从龙兴元的身上看到这些大智慧的光芒。



他是一个培养企业家的企业家，他的企业不仅完成了一套完美的商业运营体系构架，更在不断盈利的基础之上对中国经济最基础的层面不断作出独特的贡献。卢飞成和他的学院不仅找到了当下中国教育最大的缺口，更为千千万万立志创业的年轻人带来了希望和梦想。

卢飞成

Lu Feicheng

青岛飞洋职业技术学院董事长
长江商学院EMBA12期



卢飞成： 实现教育与社会需求的无缝对接

卢飞成相信，青岛飞洋职业技术学院要成为国际一流的私立大学，只是时间问题。

改变卢飞成命运的其实是一本书，《包玉刚传》。

这是一个意外，卢飞成看到并翻开了这本书。书中讲述了包玉刚从花10万港币买了一艘被淘汰的旧船，到仅用十年左右的时间便成为世界船王的经过。如一般读者看完后仅仅感叹一番或者写下读后感不同，卢飞成看到了包玉刚成功的关键与秘诀：“他办了一所学校，学校的定位是给当时香港最穷的人提供免费上学的机会，但是，毕业后学生必须要在他的企业干满12年。所以之后，不管遇到海盗，或经历运营萧条期，他的员工都很敬业，能克服种种障碍。人才，是保证包玉刚仅用十多年时间就成为世界船王的关键。”

卢飞成意识到，企业要想做大，没有人才肯定不行。人才哪里来？靠教育。

21世纪，对口的人才最重要

1996年，青岛飞洋职业技术学院创立，定位是成为企业家的摇篮。

卢飞成选择1996年进入教育行业，可谓顺应了当时国家鼓励社会力量参与高等教育的政策。然而，响应越及时，挑战就越大。

其一，缺乏培养人才的人才，这是最大的困难。真正有素质的教师和教工大都选择在国办高校任职，民办高校的性质本身限制了师资力量的增强。其二，对行业不熟悉。教育不像其他行业，有钱、有一些标准化条件就可以开始运营，教育行业具有非常特殊的行业特点和模式。而且，当时民办高校在中国还是个新生事物，正处于自我摸索的阶段，之前也几乎没有任何可供参考的案例。所以，投身越早，路子越模糊。成功或失败，可能只是一步之遥。

卢飞成详细考察了当时中国的高教情况：改革开放以后，老百姓的经济条件明显好转，大量的高中毕业生都愿意并有条件接受高等教育，高等院校在校生数量仅次于美国，位居世界第二。然而，受教育的人越来越多，受教育后的出路却成了一个新的课题——毕业生的工作越来越难找！

这是让卢飞成费解的一个问题。他曾仔细算过一组数据：中国近年来GDP每年增长都在百分之十以上，每增加1个百分点就能解决新增100万人的就业，那么中国每年新增就业岗位大概是1000多万。中国每年的高校毕业生大概也就是500来万人，而且其中

会有40多万继续攻读研究生，还有几十万选择其他的出路比如出国，真正就业的一年也就400万人左右。这样看，明明是岗位供过于求，为什么现在很多高校毕业生却找不到工作呢？

事实摆在面前：社会很需要人才，但都是需要真正有用的人。卢飞成认为，目前国家培养出来的大量毕业生中，许多都是短期内不能马上适应岗位、创造价值的人才，教育的质量远远没有跟上经济和社会发展需要。他认为，我国的经济已经全球化，已经和世界接轨。但是，我们的高等教育却脱离了经济和社会发展的轨道。

于是，培养能适应社会 and 经济发展需求的人才，实现教育与社会需求的无缝对接，就成了卢飞成给自己定下的目标与出路。

如何培养真正有用的人才

目前，青岛飞洋职业技术学院位列全国民办学院排行榜前10名。在校生16000余人，近两年来一次性就业率均保持在98%以上。这些，都与卢飞成在教育实用性上的投入分不开。

一个毕业生，步入社会后能做什么，或者说掌握了哪些基本的能力，主要看他 在学校接受了哪些课程的学习与培训。所以，对学生课程体系的设置，卢飞成非常重视：“我们现在的课程体系，完全是按照经济发展需要的岗位标准来培养人才。每个岗位标准做出来以后，我们就把它变成考核标准；考核标准做出来以后，再把它变成大纲标准；大纲标准做出来以后，就写成教材；教材写成以后，变成教学标准。”这样，学生们学习的内容和将来的就业发展得到协调与统一。

然而，大学里的课程内容，大部分都是教育部规定开课的。要完成一个依岗位标准来制定的特殊课程体系，就意味着飞洋的学生要花比一般高校学生更多的时间去接受与将来岗位零距离的课程学习——国家规定120个学分、近2000个课时，在飞洋则是230个学分、3000多个课时。

飞洋学生的勤奋刻苦也给他们带来了相应的成绩：就业率高，在就业竞争愈演愈烈的今天，飞洋保持着98%的就业率；就业工资高，与国内同等院校级别的毕业生相比，就业工资能达到他们的2倍左右；提升的机会多，因为能迅速适应岗位需求，很多学生一两年之内就被提为主管或部门经理；创业能力强，当年毕业，当年创业，当年就赢利近百万的例子不在少数。

2003年，国家出台了《民办教育促进法》和促进法的实施细则。有人惊呼，民办教育的春天来了。然而，一直到今天，不但春天还没来，夏天却快要过去了。加上今年的全球性经济危机，似乎秋冬已经来临。

“一个人需要具备三种基本的能力，智商、情商、胆商。”为了提升学生为人成事的修养与能力，卢飞成还主持编写了《大学生修养》，旨在指导年轻学生如何“做人”：从细节上，如何做到举止得体、着装整洁；从心态上，如何树立信心、修身养性、具备团队意识、奉献精神、敬业精神、创新能力、战胜困难等。“每个人最开始从事一项工作都需要一定的智商，也就是从事最基础工作，但是做到管理层后，需要情商来做管理工作，而将来做到决策层时，就需要一些胆商来拍板，或者决定一些方向。”

未来的网络大学

青岛飞洋职业技术学院创立之初，卢飞成就不断寻找教育模式上的创新与突破，如与国际接轨，与国外一百多家企业进行项目或股份上的合作，互派留学生、互换老师交流培训。

2006年10月16日，联想集团和飞洋职业技术学院在北京举行了“联想——青岛飞洋职业技术学院共建笔记本大学合作签约仪式”。这是中国高等教育史上一次有益的尝试，缔造了中国教育信息化应用的典范。卢飞成表示：“通过‘笔记本大学’的建立，使得基于笔记本电脑的教学模式给传统教学带来了革命性的改变，能够培养学生的自主学习能力、创新能力、研究问题的能力和沟通能力。”

其实，这只是卢飞成建立未来网络大学的第一步。2009年开始，卢飞成准备在全国范围内开展网络教育。区别于一般的网校只是将课件放在网络上，卢飞成设想中的网络教育完全采用一对一的辅导模式，给每个学生固定一个辅导员，就其工作、学习、生活等各方面进行交流和辅导。相比较于传统的面对面教育方式，网络教育既不会耽误学员的工作，且学员一边工作一边学习的体会更深，还可以提高其实践能力。

除此，卢飞成还有一个更大胆的设想：学校的每一个专业将成立一个公司。“就是说，飞洋相当于一个大的集团公司，每个专业成立的公司相对独立。他们自己独立地去研究，因为人员很全，有学生、老师、实验人员、科研人员，也有管理人员。”而飞洋的老师，将来都要变成职业经理人。比如会计专业的老师同时要求是注册会计师；法律老师又要求是律师；建筑设计的老师也是建筑设计师……所有的老师，除了上课，同时还要在这个公司里面做大

量的工作。

卢飞成表示，这些公司既可提高学生的动手能力，同时也可以增加资金收入，而这都是学校做久做大，成为国际一流私立高等学院的基础条件。

发展瓶颈期的长江学习

2003年，国家出台了《民办教育促进法》和促进法的实施细则。有人惊呼，民办教育的春天来了。然而，一直到今天，不但春天还没来，夏天却快要过去了。加上今年的全球性经济危机，似乎秋冬已经来临。

那么，春天呢？谁偷走了民办教育的春天？

卢飞成分析道：一个是国办高校的大量扩招和资源提升，现在国家每个大学都在合并，每个大学都在建新的校园，教育资源已经充足了很多。第二，有些民办教育机构的办学质量比较低，给社会也带来一些不良影响，整个社会对民办教育的认可度降低。还有一点不容忽视，计划生育政策实施以后，人口处于低增长，参加高考的在校学生会不断下降，到2013年，可能仅有600万人。

对于民办教育来说，这些都是非常严峻的挑战，能不能在这样的环境下生长、壮大并且成熟，是一个很重要的考验。

就在遇到发展瓶颈之时，卢飞成注意到了长江商学院。“我认识长江是很偶然的的机会，是在一次乘飞机时在杂志看到的。一看那么多优秀的企业家和政府官员都在这里学习，而且教授队伍实力非常强，我也就来了。”

卢飞成说自己的创业期已经过去，接下来该考虑如何才能让企业成长得更好。他希望能通过长江商学院系统的理论学习和案例学习，和老师同学互相交流借鉴后，找到解决企业成长长期所遇困难、瓶颈的一些方法和关键点。

这半年，卢飞成一直把学习放在第一位，从未缺过课，为此也推掉了许许多多应酬、会议。“长江把那么多的企业决策人、管理层以及政府官员放在一个课堂上，大家在这里很用功很谦虚地作为学生去学习、交流，互相提高，应该说这是很难得的。”

而这半年，卢飞成也在长江商学院组织的多次国外考察中，看到了更多可供参考的发展模式。他相信，飞洋职业技术学院要成为国际一流的私立大学，只是时间问题。



毛继鸿

Mao Jihong

状态服装设计有限公司 广州市例外服饰有限公司 董事长
长江商学院EMBA10期

长久以来，中国服饰企业往往固守于“民族”、“传统”和“中国元素”之中，“例外”与“无用”却让我们感受到中国新一代设计师与企业家对全球时尚和流行美学的新思考。毛继鸿所努力开创的事业在商业世界独树一帜，从真正意义上将“美学”和“艺术”溶于中国本土的商业之中。

毛继鸿：继续“无用”更加“无用”

毛继鸿希望通过“无用”和“例外”去寻找人性中最本质的东西，找回中国自身的美学创造力。

十二年“例外”之路

2008年11月25日，状态服装设计有限公司旗下品牌“例外”过了12岁生日，毛继鸿送给这个品牌的生日礼物是北京SOGO生态店的正式开业。这家店被董事长毛继鸿阐释为“双面例外”的升级版。区别于普通的专门售卖服饰的例外专卖店，“双面例外”结合了服装与图书，之前已经在昆明和南京开出了两家店铺。

在这个被他命名为“状态”的店铺中，香港知名设计师又一山人设计的新店面传达了对于人类穴居时代原生态生活的想象。店面的装修和陈设全部采用环保和回收材料、衣物、书、家居用品，这些散布其间的物品通过与消费者的互动呈现了一种例外的生活方式，为来访者构造了一个与当代生活美学有关的生活空间。

例外创始人毛继鸿以对“1+1=2……? 12!”的阐释开始了自己的致辞。这个奇怪的等式寄托了他12年来对于例外，对于服装艺术，以及对于生命的诸多思考。12年前，“例外”以其独立的哲学观和美学坚持开创了一个独特的中国设计师品牌，营造了一种东方哲学式的当代生活艺术。12年后，“例外”开始更加关注生态，环境的生存状态，乃至生活的态度。

在生态店里，文化艺术类的书籍，与马可设计的那些衣服构

成了一种松散的默契，给人一种看似不相干，却又内在相通的感觉。这家店里还设有画廊和讲堂，开业当天，香港作家欧阳应霁做了有关简单生活美食的讲座。第二天，毛继鸿学生时代的老师、北京服装学院教授胡月又做了一次关于穿衣风格的讲座。在生态店里，这种形式的讲堂也会成为一种经常性的活动，生态店也将由此会变成一个关注文化者的聚集地。

毛继鸿将这家店视为例外跨领域整合能力的一次尝试。日本设计师川久保玲也曾做过类似的尝试——她在伦敦开设的Dover Street Market在时尚界引起了极大的关注。毛继鸿希望通过对社会、对环境和对人文的关怀，将“例外”建塑成一个能够传播精神价值的品牌。

在他而言，“例外”这个品牌更多的与哲学有关——它不是时尚、潮流、以女性功能为衡量的衣服，它给人的不是视觉的感受，而是内心的感受。他相信现在的都市知识女性骨子里都保留着文艺与浪漫的情结。她们中的一部分对艺术人文和美有着强烈的需求，只是因为都要应对非常理性的日常工作，时间久了就把对浪漫、做梦和文化艺术的兴趣丢失掉了，但是浪漫精神的内核还在。例外就是要唤醒这种需求。这部分人可能不够大众，但是能够获



得她们的认可，也就够了。

“无用”：东方式的哲学思考

另一个品牌“无用”在对生命的思考方面走得更远。2008年7月3日，在云集了世界知名品牌的巴黎高级时装周，巴黎小皇宫（Palace Royal）外静谧的林间空地上，毛继鸿的太太、例外服饰设计总监、著名设计师马可通过“无用”品牌为来访者们上演了一场名为“奢侈的清贫”的T台秀，以东方的方式演绎了奢侈的概念。

42位男女模特缓步走上毛毡，身着蓝、黑、米色等颜色的宽大衣服，慢节奏展示了糅合了现代舞、太极和瑜伽的动作，蒙古歌者娜仁在木桶前一边用古老纺车演绎织布场景，一边引吭高歌。这些剔除一切装饰、质地粗糙、手工缝制、色彩单纯的服装是“无用”品牌的首次动态发布。

在此之前的2007年巴黎时装周上，“无用”品牌首次做了以“土地”为主题的秀，在巴黎艺术界造成很大的轰动。著名导演贾樟柯把马可参展的过程记录下来，拍成了一部名为《无用》的纪录片，获得了当年的威尼斯电影节地平线单元最佳纪录片奖。

“这个品牌做的是服装文化，打的是国家牌。它是要外国人对中国文化产生了解和认知。我们没有用‘USELESS’，而是用汉字‘无用’，让外国人发出‘无用’的声音，这可能不好传播，但是我就是想让他发出这个声音，这个声音是中国的。”毛继鸿说。

在毛继鸿的阐释中，“无用”暗示老子思想中无为的哲学概念。如今，是否“有用”几乎成为人们一切行为的前提，但眼前的有用和未来的价值常常产生偏差甚至完全相异。“我想通过无用去寻找人性中最本质的东西。”马可曾经解释说。

5年前毛继鸿就申请过参加巴黎时装周，但是当时的时机并不成熟，他和马可一直想超出“例外”再做一个新的东西。“例外”



是面对中国市场和消费者的市场化的品牌，并不是马可个人完整的思想表现。直到后来做出“无用”这个艺术品牌，马可才找到了另一种表达自己的渠道和方式。时逢“法中联合会”成立，法国高级时装公会也觉得应该吸收中国设计师进入时装周，“无用”的申请得以被接受。

法国高级时装工会只有12个会员，现在每年受邀在巴黎高级时装周发布时装的品牌也只有30个。继2007年发布“土地”之后，2008年7月马可又收到了来自法国高级时装公会参加高级时装周的邀请。“奢侈的清贫”由此得以展示。

如今，马可已经被视为崛起的中国设计力量的新锐象征，她展示的那些服装使得西方评论界已经开始将她与上世纪80年代日本著名设计师三宅一生在国际时装设计界获得的崇高地位相比。

马可设计中的革命性经常被人拿来与日本设计师川久保玲和比利时著名设计师马丁·马吉拉相比。毛继鸿说，川久保玲提供的是一种与传统不同的思维，马丁·马吉拉是后工业革命时代的产物，马可则更倾向于表现东方人对人类、对社会的关怀。

中国设计师的独特时代

“如果说80年代末到90年代初的时装界是日本人的时代，90年代末至今是比利时人的时代，那么接下来就该轮到以马可为代表的中国设计师开创的属于中国人的时代了。”毛继鸿说。他相信这个时代一旦来临，会对中国的服装文化和服装艺术产生非常积极的影响。

但是中国目前的设计环境却很难支持他的乐观。根据他的观感，欧洲的设计师大都在以一种从容的心态做自己喜爱的事情，而在中国，设计师都还太追求表面的东西，很多时候设计变成设计师追求名利的手段，设计本身也被赋予了极强的功利性。积极的一面是，与欧洲设计师相比，中国的设计师动力更足，活跃度更强，但是活跃往往也意味着易折。

接受《长江》采访时，毛继鸿刚从荷兰归来。12月3日，他和马可被荷兰女王王后王后王子基金会颁发的一个奖项。王子基金会设立的这个奖项旨在奖掖在特定领域对文化和发展作出特殊贡献的个人、团体、组织或者学术机构，每年颁出10个桂冠奖和一个主要大奖。马可因为“无用”在欧洲引起的轰动而获得桂冠奖，被誉为“中国当代艺术教父”的栗宪庭和马可一起获得这个奖项。

“无用”获邀在颁奖典礼上做20分钟开场表演。毛继鸿说，在看了这场表演后，很多人跑过来告诉他，如果大家之前看过这个表演，马可就可以拿到那个主要大奖。接下来，“无用”会在阿姆斯特丹的荷兰国家博物馆进行展览。2010年到2011年期间，“无用”还获邀在位于蒙特利尔的加拿大国家博物馆做为期一年的展览。

“寻找当代中国生活美学的自我”

在以马可为代表的中国设计开始获得西方时尚界承认的同时，“例外”也陆续在全国各城市开出了近60家专卖店。“例外”不做广告，毛继鸿为之选择的发展道路就是通过店铺和一些“别人不能想象的活动”深入受众的内心，从文化层面上激发她们的联想，引起某种思想认同或情感共鸣。

“例外本身也在传承无用对于环保、人文关怀、文化艺术方面的追求。”毛继鸿说，“例外”可以视为无用的生活版，与“无用”相比，“例外”相对与消费者、市场和大众更接近一些，也能够让马可的设计能够普及开来。

在长江商学院就读EMBA之后，毛继鸿开始把更多的精力花在渠道创新方面。如今，“例外”已经拥有普通专卖店、双面例外、生态店三种形式，他希望这些形式能够变成一个灵活的组合。2009年，生态店和双面例外将会普及到更多的地区，位于上海新天地的生态店则马上就会开业。“最终目的肯定是希望世界上的人都会拥有中国人的生活产品，接受中国人的生活方式。”毛继鸿说。

事实上，如果没有突如其来的经济危机，也许“例外”的店铺已经开到了巴黎。2008年下半年，毛继鸿已经陆续接待了一些国际大型百货公司的买手，但是经济危机不得不让计划往后推迟。他希望“例外”走出国门的第一站是巴黎，“无用的声望已经为我们的登陆做了很好的铺垫。”

日本著名设计师三宅一生是毛继鸿非常欣赏的设计师，他的一句“我在发掘和服后面的精神”引发了毛继鸿极大的感触：意大利是性感的、彩色的；法国是奢华的、不可触及的；日本是精致的、优雅的。但是，怎样的词汇才能描述中国的时尚精神？

“例外”的口号就与这种疑问有关——“寻找当代中国生活美学的自我”。寻找，意味着失去了，当代正在发生的生活里面蕴含着中国人的生活美学；自我，即中国过去用的都是西方的审美标准，不是中国人自己在说话，中国要找回自身的创造力。



倪虹：两颗心援建四川灾区

“我们带着两颗心援建四川地震灾区，一颗是感恩的心，还有一颗是负责任的心。”

倪虹

Ni Hong

安徽省建设厅党组书记、厅长
长江商学院EMBA4期



5月的四川令我们记住很多人，而面对倪虹，除了感动我们却能感悟出更多。身为安徽省建设厅厅长，他为震后的四川带来了“安徽速度”，带来了高品质的援建房，更带来了来自安徽的温情。我们看到的不仅仅是他的恪尽职守，更能看到他性格中闪耀出的人性光辉和为官之道，他用“感恩”和“责任”为当下的官箴增添了新的内容。



“我们带着两颗心援建四川地震灾区过渡安置房。一颗是感恩的心，还有一颗是负责任的心。”这个带着“两颗心”的人是倪虹，他时任安徽省建设厅的厅长。

今年“5·12”四川大地震，滑坡、余震、泥石流，灾害威胁着灾难的民众，汶川、茂县、理县……惊心动魄的转移与避险，那是一场战役的“主题词”。

倪虹当时是安徽省支援四川灾区前线指挥部第一副指挥长，并兼任安徽省建设厅支援四川灾区建设过渡安置房指挥部临时党支部书记。

全新的“安徽速度”

5月12日，一场灾难在人们平静的生活中不幸降临，顷刻间，房屋大面积倒塌。北川县城、汶川县映秀镇等部分城镇一瞬间就夷为了平地。当人们闻听这场震级达到里氏8级，最大烈度达到11度的大地震时，中外震惊了——这是一次历史上极为罕见的大地震。

当天，倪虹正出访在外，他是从电视中了解到这一令人悲痛的消息。不经思考，他抓起手中的电话，拨通在家主持工作的副厅长的电话，他委托立即召开厅长办公会议，要求快速支援四川抗震救灾作出部署和指令。

随即，安徽省成立了省建设厅援川救灾领导小组，并由倪虹亲自担任组长。此后的每一天，一条条灾情信息和他对救灾工作的指令，通过越洋电话和短信，在大洋两岸频繁传递。

倪虹电话越洋遥控，显出“安徽速度”：5月13日上午，安徽省建设厅第一个向四川省建设厅发出慰问电；5月14日，他们组织全省建设系统捐款2100多万元；5月16日，他们将筹集资金购置的1辆洒水车、1辆垃圾清运车、2辆吸粪车和4座移动公厕等救灾物资火速运往灾区；10家建筑施工特、一级企业快速做好人员、装备的准备工作，严阵待命……

5月20日凌晨，出访归来的倪虹双脚刚踏上国土，不顾疲劳，一下飞机即从上海乘车直奔合肥的办公室，当日上午立刻主持召开厅支援四川抗震救灾工作领导小组会议，听取前一阶段支援四川抗震救灾工作情况汇报，研究部署下一步工作；下午2时，他又马不停蹄地赶往合肥市数家钢结构企业落实彩钢夹芯板生产；晚上8时，参加住房和城乡建设部关于建设过渡安置房电视电话会议；晚上9时，回厅召开专题会议，直至深夜12时多才拖着疲惫的身体回家。而此时，自他踏上国土后刚好过去了24小时。

倪虹虽然声称自己救灾来晚了，然而，在他的部署和督导下，安徽省过渡安置房的设备和材料，是在援建都江堰市的四省市中第一个到达现场的，而且工作还做到了当地政府的前面。为了迅速解决“房等地”的问题，倪虹在10天内3次赴川，协调和帮助地方政府开展选址、规划和平整土地等工作。为了化解一系列援建难题，他每天连续工作十五六个小时以上，嗓子沙哑了，就含一片“金嗓子喉宝”，困得不行了，就在赶路的车中眯一会儿，一连数

日未睡过一次安稳觉。

安徽省在四川的援建承担了在6月25日前完成援建四川地震灾区1万套过渡安置房任务。经过20多天的艰苦奋战，截至6月15日，安徽省在四川灾区完成安装过渡安置房6222套，过渡校舍59074平方米，占首批计划任务的101.6%，该省也是完成国家首期任务，提前10天，居全国前列的省。

在倪虹的感召和垂范下，安徽的援建工作被当地媒体誉为“安徽速度”。而他着意采用高新技术产品建造的高品质安置房，则被媒体称为用“安徽速度”创造的“四川质量”。

常怀感恩之心

“一方有难，八方支援。”这是每每遇到灾害时表现在团结的中国人民身上的品质。

安徽曾多次遭受自然灾害侵袭，每次都得到社会各界广泛援助。去年的7月初，安徽省内淮河流域遭遇了1954年以来最大的区域性洪水，直接损失已超百亿。当时全国各地的大力援助，让安徽得以度过那个艰难的时刻。

“安徽也是多灾省份，在过去的许多年，党和政府、各省人民，给我们安徽人民太多的援助，太多的关爱。汶川大地震发生，我们要用感恩的心来对待四川灾区人民。灾区的老人就是我们的老人，把灾区的孩子看作我们自己的孩子。有这颗心，我们付出再多，再苦再累，也能承受得起。”倪虹就是因为常怀感恩之心，虽未在第一时间到达四川的灾区，但他却在第一时间参与并指挥了救灾。

时间定格在6月20日中午，都江堰市灌口镇侏罗纪公园旁。倪虹的忙碌达到了极致——三天内，安徽省所承担都江堰全市59所、12万平方米的中小学过渡板房将全部交付。

安装活动板房用的彩钢夹芯板全部采用达到国家标准厚度的优质钢材为原料，选用优质钢材搭建校舍轻钢框架，门窗使用的是我省产的品牌型材。

工地一位负责人说：“我家里装修都没用这么好的材料。”在都江堰市援建的第一所过渡校舍——石羊镇皂角小学校长张志彬在校舍竣工交付时说：“今天一看完全放心了。”

“23号那天，我的3500名兄弟一定会有‘幸福感’。”烈日下，倪虹指着那一排排整齐、高质量的板房说。

就在23日当天，随着安徽省援建的这批中小学过渡校舍大规模交付，都江堰市全市59所中小学将在地震发生40多天后，首次迎来全面复课。

灾区中小学即将全面复课是一个标志性的缩影。大地震发生的一个多月后，尽管分布在都江堰大道两边的板房医院、帐篷超市仍在默默诉说着这个城市经历的惊心动魄和满目疮痍，但正是因为像倪虹一样为这座城市无私的贡献自己力量时，人们清楚地看到这座遭受“重创”的旅游城市正在慢慢地“复苏”。

这就是倪虹说的第二颗心——负责任的心。“我们是代表安



徽6600万人民来到四川，我们的工作直接代表的是安徽的形象，‘为灾区解难、为安徽争光’，要通过我们的劳动让受灾群众感受到安徽人民的真情。”

听到都江堰市副市长王庆说起“3、5、8”的振兴计划——提出的目标是3年重建家园，完成受灾群众的永久性安置；5年重振经济，成为国际旅游度假目的地城市；8年重塑形象，全面完成重建工作，经济社会发展水平达到成都市平均水平时，倪虹也非常激动，他从王市长的眼里看到了希冀，他心中也暖融融的，耳边响起一首歌——感恩的心/感谢有你/伴我一生/让我有勇气作我自己/感恩的心/感谢命运/花开花落我一样会珍惜……

长江改变思维方式

倪虹的本性上是个感恩的人，他也是个爱思考的人。

拆违在各地都是一件比较棘手的事情，但是现任安徽省建设厅厅长的倪虹就处理得非常得当。短短不足两个月时间，合肥市拆违面积突破550万平方米，远远超过预期300万平方米的目标。并且在拆违中，还没有发生一起因拆违引起的冲突事件或人身伤亡事故。

违法建设被一直视为“城市毒瘤”，铲除违法建设不仅可腾出空地、降低拆迁成本，而且能节约城市建设资金、改善投资环境。

倪虹认为，当前合肥市开展的“大拆违”行动，拆掉的不仅仅是街面上的脏破建筑、城乡接合部和开发节点上的“隔夜楼”以及长期困扰城市创建和发展的难题，更重要的是拆掉了人们意识中的陈规陋习，进而推动了政府依法行政。从这个层面上讲，此次查违战役的效果和影响已超出单纯意义上的拆违。

倪虹的拆违让长江商学院访问教授的王一江教授听到了这个事情始末和很多细节，那个时候，倪虹还是长江商学院第四期学员，在读EMBA，王教授觉得这个例子非常好，是政府工作中从指导思想到操作细节都非常出色的一个典范。王一江教授便鼓励他将这个题目作为他的毕业论文，进行总结、推广。而后倪虹写了，而且写出了非常出色、社会价值非常高的毕业论文。

倪虹说他在长江商学院学习，让他每年都有新的变化，无论是对待自己事业，还是规划自己的人生。而他2008年最大的收获是通过地震，使他的团队被人们重新认识，而且得到了认可，信任度得到了大家的肯定。

当然对于“80后”他也有了重新的认识，此前这些都是独生子女，很自私，没有社会责任感的孩子，面对抗冰雪的考验，抗震的考验，他们在成熟，也在成长。

正如在长江商学院安徽校友会成立仪式上，倪虹这样说道：“品一口清茶，茶中滋味清香甘醇。让我想起了长江商学院为同学们营造的学习氛围，和谐友好，充分交流，在交流中丰富，在丰富中共赢；又让我想起长江教授们的授课，高屋建瓴，使人如临高山，谆谆教诲，又使人如沐春风。”很多的时候人与人是互补的。传道授业解惑，教授与学员的交流，使商业行为与商业智慧实现了完美的对接，校友间的情谊，悠远绵长，值得细品，志同道合，携手共进。

“中国正在改变世界，长江则培养了改变中国的人。”长江商学院给了倪虹一种看问题的思维结构，教给他看问题的一种框架。

“授人以鱼不如授人以渔”。这是一句古话，倪虹现在当找不到解决事情的有效途径时，他就会尝试找退路，而这个退路绝不是指退缩，而是寻找避免的陷阱。倪虹把这种看问题的角度形象地比喻成“工具”，他说，“这就好比说切萝卜丝，以前的人们不知道有什么简便的途径，每次都要用刀工，浪费了很多时间，后来有了擦板，就都解决了。”

对他而言，来长江学习，很多东西可以达到事半功倍的效果，是对社会，对自己都很有帮助。“长江的学习，改变了我的生活状态。”

庞陈敏

Pang Chenmin

民政部救灾救济司副司长
长江商学院EMBA7期



一场百年未遇的大地震，把一个不爱抛头露面的民政部救灾救济司副司长推到了风口浪尖，也让所有的长江学员们记住了这位把慈善当成信仰的校友。在抗震救灾过程中涌现出无数英雄，而他的付出和委屈比别人更多，在地震后他不仅尽职尽责，更表现出承受压力的惊人韧性，这种责任和担当应当被所有人所铭记与敬佩。

庞陈敏：让慈善成为信仰

对庞陈敏来说，汶川是个战场，也是个考场。这场硬仗是否能够胜利，不在人，而在心。

2008年5月21日，长江商学院EMBA12期开学典礼在北京举行。和以往典礼不同，这是长江商学院建院以来最为特殊的一次开学典礼。就在9天前的5月12日，四川省汶川县遭受了罕见的8级地震，地震灾情牵动着全国人民的心，也牵动着长江学子的心。在这次典礼上，有一个人匆匆赶来，又匆匆离去，他自地震发生以来一直工作在抗灾的第一线，在百忙之中来到开学典礼现场，为在场师生介绍了抗震救灾的最新情况。他就是民政部救灾救济司副司长、长江商学院EMBA校友：庞陈敏。

灾情发生后1小时12分

5月12日14点28分四川汶川县发生了8级地震之后，民政部接到消息是在15时15分左右。当时，庞陈敏和同事们正在研究年初暴风雪灾对我国南方7个重点省区的恢复重建问题。接到电话后，工作人员通过卫星遥感的图片发现，地震发生在人口稠密地区，极有可能造成重大的人员伤亡和财产损失。庞陈敏说，“我们司当即就转入应对这场地震灾害，当天晚上启动二级响应，紧接着就参加了国务院部署的一系列会议，我也参与了其中的几次会议。”

帐篷、食物、药品，是灾区人民最缺的三样东西。回想当时的情况，庞陈敏依然觉得惊心动魄。“当时灾情紧急需要，我们临时

启动了应急预案，协调民航空运帐篷，这是多年来第一次空运。第一批救灾帐篷从天津救灾储备库运到成都机场，5月13日晚上12点起飞，凌晨3点就到了，用了不到30个小时的时间就把救灾帐篷运到灾区。”

地震之后，网络上出现了一些不利于救灾工作的传言，面对这种情况，庞陈敏说：“我们知道自己没有做亏心事，但问题是这种大的灾难面前我们必须让老百姓也知道我们没有作亏心事。这不是为了我们自己的名节，而是不能让老百姓因为误会而降低抗震救灾的积极性。”

庞陈敏和同事们利用电视、广播、报刊、网络、手机短信等一切传播手段将救灾款物信息透明化处理，将监督电话公布于众，每天通过大众媒体公布救灾款物的使用情况等。同时，不管救灾工作再忙，庞陈敏也会亲自召开新闻发布会，在新闻发布会上公布救灾的最新进展，同时现场回答记者和网友的提问。他的回答有理有据，逻辑清楚，网友纷纷发表评论加以赞赏，民间的很多流言不攻自破。

大灾过去之后，庞陈敏感慨万千：“对我来说，汶川是个战场，也是个考场。这场硬仗是否能够胜利，不在人，而在心，有心就有勇气，就有激情。”



找一个支点，让慈善成为信仰

一场突如其来的巨大灾难，给了人们重新思考慈善事业的意义和价值的良机。在这场思考中，公众最关心的是，如何从这场灾难开始，建立起一种能够促使中国企业家关心并积极投身慈善事业的长效机制。

庞陈敏说：“我喜欢用慈善这个词。救灾捐赠只是慈善事业的一部分，慈善事业还包括平时对社会弱势群体的关爱；慈善不仅是捐款捐物，还可以是奉献个人的能力、知识、时间等。慈善不设门槛，慈善是一个民族的良心，是一个国家真正发达的标志。”

慈善事业常态化的根本保证是法律和制度，而不是靠人的自觉。“比尔·盖茨将自己580亿美元财产全数捐给了名下的比尔和梅琳达·盖茨基金会；美国的企业与个人每年通过各类基金会进行的慈善公益捐助达6700多亿美元，占美国GDP的9%。是资本主义国家的企业和公民比我们更高尚么？不是！那是因为美国制订了一系列的法律法规来保证慈善事业的推进！”

美国的慈善事业相关规定主要有两个方面，一是捐款可以抵

税。联邦政府税法规定：富人们每捐赠3美元，联邦政府便会减免1美元或更多的税收，同时也会免去地产税的征缴。二是对富人施以高额的遗产税和赠与税。美国的遗产税、赠与税以高额累进著称，最高税率达55%。正是这种严格的税收制度，使得美国人认为，与其挖空心思“偷税漏税”，不如乐施行善来造福于社会。

“我们国家也在进步，比如对企业捐赠的免税比例由3%提高到12%，但是这还远远不够。1999年6月制定的《公益事业捐赠法》在实际执行中操作性不强，执法主体缺位，募捐主体不明，法律责任不定，目前在全国募捐市场管理缺位，多头募捐、强制募捐、挪用善款、社会公信度不高等问题，严重制约了社会捐助的进一步发展。而且，这个领域没有归口管理部门，目前连全国公益捐赠的情况也无法统计。”庞陈敏沉重的语气中透露出深深的忧虑。

民间NGO角色重要，任务艰巨

NGO的发展大致经历四个阶段。上世纪60—70年代，NGO主要致力于公害的治理，表现出强烈的与政府的对抗性。到了80年代，NGO组织将关注点由污染控制转向生态建设，开始重视对生



汶川大地震留给人们一个“遗产”：地震为中国的NGO带来了前所未有的活力，激发了“草根”人群的志愿和参与的热情。但是它能不能形成一种力量？ 随着灾区的重建，NGO会更多地参与，还是反而逐渐消失？

态的保护。90年代，NGO们开始用经济的手段解决环境问题，由较早的激烈对抗向专业化发展，逐渐变为政府的专业伙伴。现在，NGO的专业化进一步加深，向着专业决策方向发展。用庞陈敏的话讲，“NGO角色重要，任务沉重。”

中国NGO在这次灾难中经受住了专业和道德舆论的考验。庞陈敏对于中国NGO的未来很乐观：“许多人认为在一个社会里，政府是强势的，NGO似乎可有可无。这个观点是不成熟的，当灾难来临的时候，NGO一定是可以发挥很大的作用，帮政府排忧解难——灾难是NGO发育成熟的一个重要机遇。”

汶川大地震留给人们一个“遗产”：地震为中国的NGO带来了前所未有的活力；反而给官方慈善机构增添了不小的压力，迫使它们必须更加开放、透明。现在关于NGO的讨论仍在进行着，这次事件以后政府是否会给予民间组织更多的松绑？中国商界和政府能否更加团结，营造一致向前的氛围，切实推进更市场化、更持久的慈善机制建设呢？同时，汶川地震激发了“草根”人群的志愿和参与的热情，但是它能不能形成一种力量？随着灾区的重建，NGO会更多地参与，还是反而逐渐消失？

如果汶川灾难中中国NGO没有经受住专业和道德舆论的考

验，中国NGO的发展也许会退回到最初的萌芽状态。但这次地震后，中国的慈善事业能不能在技术操作方面更加灵活、更加有效率？汶川地震的时候，很多人想参与救援，但民政部门和红十字会的人力、精力、程序上难以有效的组合人们的热情。未来我们可以建立更多的国家授权的慈善平台。

没有什么灾难是不可避免的。当人们擦干眼泪，重拾理性，应该承认：汶川大地震给所有中国人上了一堂“灾难管理”课。南怀瑾曾经说过：“以血和生命的教训，对中国人完成了一次精神重建”。庞陈敏说，这次地震带给中国的收获不比奥运会的小——这件事情启发了人性的爱，启发了不分性别、不分种族、不分国籍的爱，这才是无价的，这也叫做“同一个世界、同一个梦想”。

长江后浪推前浪

庞陈敏说：“我不太喜欢张扬，不太喜欢在媒体面前抛头露面，是地震偏偏把我推到了风口浪尖。”不过地震已经过去，庞陈敏终于回归了自己喜欢的生活方式，在自己的书房中安安静静地看书、和长江商学院的师兄弟们做小范围的研讨。

在长江商学院学习的经历，对他最大的帮助是什么？庞陈敏回答说：“管理组织学，这听起来和地震好像一点都不沾边，但是它确实在这次大地震中有效地帮助了我。根据自己工作多年的经验，加上长江商学院所学到的专业学习，我很快在纷繁复杂的问题中找到了头绪。在这么乱的情况下，一定坚持要把工作化繁为简，集中管理，最大限度地提高组织效率。”

庞陈敏感慨地说：“长江后浪推前浪，通过与新学员们的研讨，我充分感觉到了这一点，时间才过去几年，但是目前学员的知识结构、思维能力都有了很大的提高。我正准备回长江再做一次学生。”

“温家宝总理说：‘山可以移动，但动摇不了广大人民抗震救灾的决心。’这句话激励了所有人，到现在也激励着我。抗震救灾需要决心，学习同样也需要。我们在实践学习的过程中一定不是一帆风顺的，特别是刚开始的时候，因为懒惰，因为一些认为很合理但是完全克服的困难，来推卸的责任。但是，当你遇到难题和困扰，久久不能自拔的时候，你一定希望有人可以帮助你，给你解决问题的方法，哪怕只是稍稍地点拨一下，也许你也会有拨云见日、豁然开朗的感觉。”

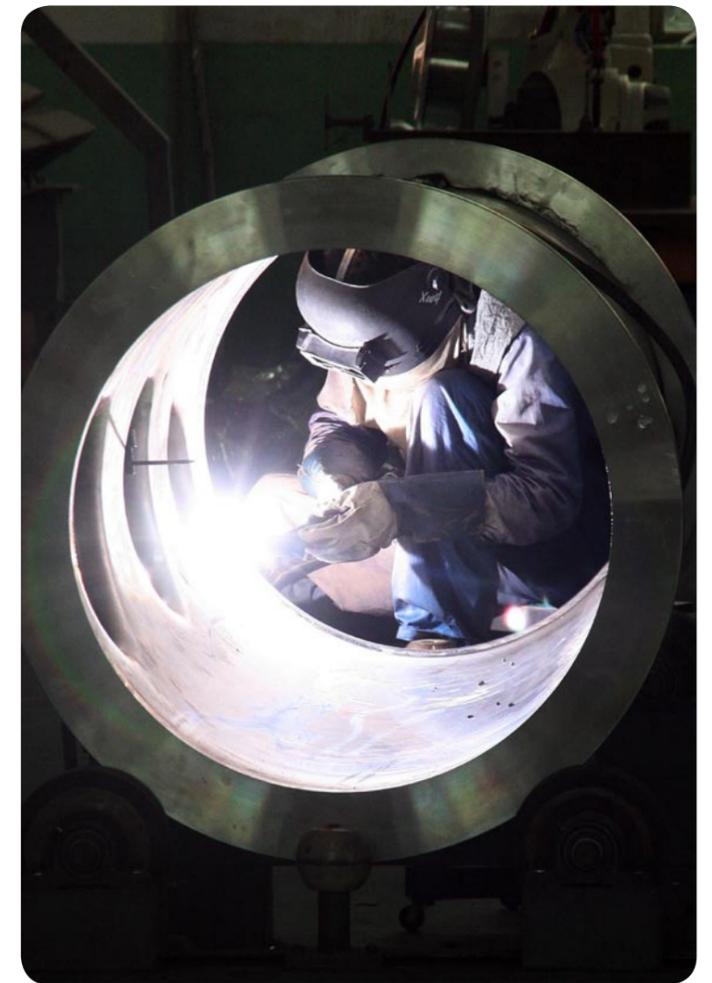


庞 为

Pang Wei

沈阳黎明航空发动机（集团）公司董事长兼总经理
长江商学院EMBA5期

一个企业不仅为国家实力的提高提供技术动力，同时还能创建健康的商业盈利模式，这样的企业领导者无疑是值得人们尊敬的。当举世瞩目的国产R0110重型燃气轮机在2008年成功实现点火的瞬间，庞为和他的沈阳黎明航空发动机集团几十年的心血也得到了这个国家的最高褒奖。





庞为： 在“敬业”与“创新”的助推中进取

靠着敬业和创新，沈阳黎明航发公司就像他们生产的发动机一样一路走过，直到这个丰收的2008年。

2008年对于沈阳黎明航发公司及其董事长兼总经理庞为来说注定是不平凡的一年。

由黎明公司承担研制、历时6年之久的国家“863计划”重大专项——举世瞩目的国产R0110重型燃气轮机在今年成功实现点火，取得了我国装备制造业的历史性突破，并由此使我国跻身于世界上少数几个具备重型燃气轮机研制能力的国家之列。

在燃机装配调试、准备点火的最后日子里，黎明公司的“老总”庞为无疑是最忙碌的人之一。他不但需要频繁陪同各级领导和各路专家视察工作进展，及时听取并传达意见、建议；还常常亲临装配车间现场，检查工作进展，为一线的工作团队鼓劲打气。

庞为曾感慨过重型燃机研制过程中的诸多不易，但他同时强调，正是在技术创新的团结奋战中，“大家发扬了锲而不舍的精神”，“不怕苦，不怕难，充分体现了黎明公司的企业文化”。如果说庞为和他领导下的黎明航发公司在2008年的辉煌成绩有什么秘诀的话，对敬业精神和创新精神的坚持无疑是这种成功秘诀的核心。就像他们生产的发动机一样，这两股取之不竭的推动力保证了庞为这位“老黎明人”和黎明公司几十年来一路走过，直到这个丰收的2008年。

锐意进取的领航人

1982年，刚刚从南京航空航天大学毕业的庞为被分配到了黎明公司工作。黎明公司全称“中航工业沈阳黎明航空发动机（集团）有限责任公司”，是国家早在“一五”期间就建立的国内第一家航空发动机制造企业。经过2001年的合并重组后，形成了今天的黎明公司。在进入公司后的20余年里，庞为先后担任过车间工艺员、车间副主任、主任，计划处处副处长、处长，生产指挥部副部长、部长，公司副总工程师兼开发部部长，公司董事、副总经理兼总工程师；并从2004年起，开始担任公司董事、副总经理兼总经济师。靠着一步步踏实的工作和一项项扎实的业绩，庞为走上了公司的领导职位，并完成了从技术人才向管理人才的转变，赢得了为公司发展乃至整个中国动力制造业做出更大贡献的空间。在经过了在中国一航燃气涡轮研究院一年的调任工作后，2007年9

月，庞为调回了黎明公司，出任公司的董事长、总经理、党委副书记，成为了公司名副其实的领航人。

作为一名有着清晰头脑和坚定信念的领导者，庞为始终把锐意进取和全面创新作为工作的两大主题。在庞为看来，锐意进取需要依靠于清晰准确的规划设计；而在技术创新的同时，管理创新和文化创新也有着同样的重要性。2007年9月到任之初，庞为就针对公司的状况“双管齐下”：一面通过明晰责任、率先垂范、鼓舞士气等方法狠抓全年任务的完成，一面积极研究企业发展战略的调整。最终实现了2007年黎明公司的年末佳绩：全年任务顺利完成，公司年销售收入突破30亿元，同比增长20.9%；同时，公司三年发展战略和未来十年远景规划得以科学的制定。

2008年的挑战

然而，对于庞为来说，更大的挑战还在2008年。这一年是黎明公司市场化改革、加速产业多元化与规模化发展的关键之年。庞为多年来力主的“多元创新”的进取思路能否在黎明公司的发展中落实为制度化的机制和措施，全看2008年这一年的成败。

为此，庞为和他的工作班子把“创建新机制，强化执行力”作为2008年公司的工作主题，把科技创新和管理创新作为最主要的手段，要求实现黎明公司各项工作实力的大幅度提升和更深入制度化。

在产品发展方面，庞为一向倡导注重发挥核心技术专长，集中力量在航空及延伸产品的开发生产上下工夫。“要干别人干不了的活，开发生产具有国际竞争力的产品，这就需要自主创新。”为此，黎明公司在2008年坚持紧密依托透平机械制造技术专长、在技术相关领域实施多元化发展的战略，并将现有的产品及产业进行七大板块划分，重新组建12条军品专业化生产线，对转包和非航空产品实行事业部制，形成了一整套自成体系、自主经营、快速发展的产品系统。

管理的改进与革新也一向是庞为最为关注的领域。要知道管理创新恰恰是技术创新最重要的支持之一。为此，庞为在2008年

长久以来，我国都不具有自主研发能力，始终无法获得轮机的核心技术。而庞为能在发动机制造领域一路成功前行，依凭的就是自主研发能力的两大助推力——“创新”与“敬业”。

为黎明公司推行了一系列管理的新制度：推进综合平衡计分卡管理工具，细化战略行为，使战略导向作用、控制力和执行力得到保障；将财务管理部和会计核算中心职能分开，加强基础会计数据的管理，同时充分利用现代金融衍生工具为企业发展服务；积极推进管理晋级达标活动，制定企业管理创新晋级标准，大力推行精益生产，积极推进企业信息化建设，以完成精益6σ项目簇形式解决瓶颈问题，消除浪费、实现增值；按照“主业突出，投融资兼顾，有进有退，先边缘后主体，系统推进”的思路，将资本扩张战略和紧缩投资战略相结合，努力构建多元化投融资格局，加速企业规模跨越式发展。

针对人才管理上的思路建设，庞为在2008年专门著文《员工发展战略的“四个基于”》，系统阐释了黎明公司以“引才、育才、留才、用才”为主线的人员发展战略。庞为表示，员工是企业生存和发展的重要动力，是企业的重要财富。在这种“以人为本”的理念之上，庞为也特别强调企业文化的创新和建设。在2008年，以班组为单位和载体的各项企业理念建设，成为了庞为为黎明公司建立富有生命力的企业文化的重要工作部署。

作为一名中国共产党员，庞为在从事领导工作以来就十分重视将党建工作有机纳入到企业精神文明和敬业进取意识的营造之中。还在一航燃气涡轮研究院担任领导工作之时，庞为就已经表现出了对思想政治工作重要性的充分认识。在2008年，庞为更是为黎明公司打造了一整套讲求公开竞聘、“三公”化选拔、动态管理、课程建设的党员干部管理体系。力求为公司培养出源源不断的优秀、廉洁的领导团队。在个人作风上，庞为更是能够完完全全地以身作则，经常深入生产现场调研，倾听群众呼声，挖掘实际问题，扫除工作障碍，一再得到职工们的好评与敬意。本文开头所描述的庞为为顺利点火而辛勤奔劳的场面就是一个最具代表性的明证。

走自主研发之路

长久以来，我国都不具有的自主研发能力，虽然曾斥巨资两度以“打捆招标”的形式从国外购买，但却始终无法获得轮机的核心技术。这样的事实充分证明了只有通过走自主研发之路，才能实现对于重型燃气轮机核心技术的掌握。而这一思路正和庞为在发动机制造领域一路成功前行所依凭的两大助推力——“创

新”与“敬业”——不谋而合。

因此，由庞为领导着黎明航发公司，在2008年实现R0110重型燃气轮机的成功点火，似乎是一件顺理成章的事。正像庞为自己指出的，这项工作在我国装备制造业是“具有里程碑意义的重大项目，是前无古人的事业”。唯有以一万分的小心、不怕一切困难的敬业意志，当然，还要加上勇于创新的坚定信心，方才能够担此重任。

要知道，现实重型燃气轮机的自主研发不但对我国的军工建设和航空事业的发展有着无可附加的重大意义，同时也将开启商用发电的一个新局面，再怎么强调它对国计民生的重要性都不过分；对于黎明公司所在的沈阳来说，重型燃气轮机产业将是全市未来最重要增长点，也将是城市产业水平的代表。而今，R0110重型燃气轮机的成功点火则可以是对庞为和黎明公司长期坚持的“敬业”与“创新”精神最好的彰显，同时也是最好的犒赏。

庞为和他领导的黎明公司在2008年的骄人成就不仅止于此：公司科研生产工作在这一年中取得突破性进展。全年预计完成销售收入50亿元，实现67%的高速增长；两型机交付能力大幅度提升；转包预计实现创汇7000万美元，增长56%，再创历史新高。

同时，员工收入和企业美誉度进一步提升。庞为本人则荣获了由沈阳市工业经济联合会、沈阳市企业联合会和沈阳市企业家协会联合颁发的2008年度沈阳市企业管理创新优秀企业管理工作者的荣誉称号。庞为和黎明公司有理由对2009年抱有最美好和雄心勃勃的期待。

为提高自己的管理才干和开拓思路和视野，庞为曾在长江商学院就读EMBA。从他洋溢着“敬业”与“创新”的事业轨迹中不难看出“长江精神”对庞为的影响和引起的共鸣。颇为值得一提的是，在2005年长江商学院校友会东北分会成立之时，庞为被一致推选为分会会长，这位“长江人”通过他的实际工作弘扬着长江文化，为各界精英建立交流平台。

正如他在一次接受采访时所说的，唯有尽快建立起门类齐全、数据完备的国有企业管理人才数据库，打破行业部门之间的界限，实现人力资源共享，更快的发展才能够成为可能。这样一种开放的视野又何尝不是庞为身上彰明的敬业精神和创新精神与强调贯通、立足高处的“长江精神”的一次融汇贯通呢？我们实在有理由期待这位品质卓越的“长江人”在漫漫的进取之路上实现一次次的成功。



裴春亮 Pei Chunliang

卫辉市春江水泥有限公司董事长
长江商学院EMBA12期

在中国近代社会，乡绅阶层是一个不可忽视的重要阶层，他们既率民为善，补充地方行政的不足，同时又从乡村的宗族、家族、民众那里得到支持。这种源于古典式民主并具有广泛民众基础的社会地位，使他们成为官府与民众所期望的造福乡里的不二人选。

裴春亮就是可以被称为“新乡绅”的一个好男人，他的故事是标准的“中国式奋斗”。他秉持中国传统造福乡里的情怀，带领着乡亲朝着更大的梦想前进。长江商学院欣赏这样的人，因为中国9亿农民需要更多的“裴春亮”。

裴春亮：中国新乡绅阶层的崛起

2008年，裴春亮个人投资3000多万元建设裴寨新村，让家乡150户600口人无偿住进现代化配套设施齐全的“小洋楼”。

2008年12月21日的裴寨村

2008年12月21日，是周日，也是中国传统节日冬至。而对于裴寨村和裴春亮来说，那是个更大的日子。

“那天就算正式搬进裴寨新村！我们要大办！怎么办？首先是要把我小时候吃的特别香的东西都弄到村里。杀猪，宰羊，都准备好了。要在村里支起几口大锅，至少4口，每个都和一个会议桌这么大。炖一锅纯肉的，炖一锅素的，另外一锅是不荤不素的，再一锅是米饭。然后村里人都到一起，吃！我们裴寨村300多年历史，村里最老的老人也不记得有过全村人从一口锅里吃饭的时候。搬进新村以后，大家就都从一个大门进，一个大门出。和城市里的小区一样。村子就是一个大家庭，大家一口锅里吃饭。我一定要村民想吃什么就吃什么。”

接受采访正是冬至前一周，裴春亮这样描述即将到来的12月21日。他温和地坐在椅子上，双手合在胸前。我问：“裴总，现在村里人如何看您这个村长？”他说：“他们还是叫我小名春亮。但是我有个发小，跑到乡里去和我的书记打听：春亮现在富了，是不是现在顿顿吃猪肉？”说完，他哈哈大笑：“他这样问我理解，以

前能吃肉确实不容易。”

裴春亮有着一副大而厚的耳垂。中国人认为这样的耳朵昭示财富。他现在的财富无法用数字衡量，因为它在时时增长。但毫无疑问，裴春亮是个能人。他个人投资3000万元为老家裴寨村建设新村，又从社会集资10个亿建成了春江水泥厂，全面投产后水泥厂年产值将达到八九个亿。裴春亮也是个红人，他是全国人大代表、第十八届“中国十大杰出青年”、企业家，同时也是河南省张村乡裴寨村村长。

如今的裴春亮在北京买了房子，儿女都在北京上学，他大多时候住在离村子不远的张村乡。但裴寨村是他心中永远的家。

残酷的成人礼

“18岁算是我人生的一个槛儿。迈过去就过去了。”裴春亮回忆。

吃猪头肉，对于少年的裴春亮一度是想也不能想的奢望，取而代之的是匮乏苦楚的记忆和断断续续的死亡。裴家共有5个孩子，最大的姐姐早早嫁出了门，剩下兄弟4个，裴春亮是最小的儿子。



悲剧从父亲病发，半身瘫痪开始。13岁的裴春亮辍学回家。之后厄运像条巨蟒，紧紧勒住了裴家的脖子。

瘫痪在床4年的父亲，见证了大儿子中风，然后和自己一样瘫痪；二儿子死于车祸；三儿子死于矿难以及妻子在癌症的折磨中离去。在父亲生命的最后一刻，裴家已经负债累累。而就是死亡的解脱也来得缓慢并充满折磨。

“父亲就在床上，躺了三天三夜，就这么干躺着。我什么也做不了。最后他终于闭了眼。我没钱给他换寿衣出葬。”那时候裴春亮17岁半，一无所有，债台高筑，再也借不回一分钱。“当时到底欠了多少钱？”我问。“两千多块吧。”裴春亮说。

只有600多人661亩地的裴寨是河南典型的贫困村。但这里却蕴藏着最质朴的善良。乡亲们帮着裴春亮创了两棵集体所有的桐树为裴老爷子做了棺材。有人拿出几块钱，有人端来一碗米，丧事就在无数人细微的资助下办完。

站在父亲的坟前，裴春亮热血沸腾。失去亲人的痛苦被乡亲们的善良温暖。他感到浑身的血脉都在涌动，有用不完的力量。他身上的衣服都是村里人穿旧送的，吃不上饭也就去邻居家混几口。那时候裴春亮拿不出什么来报答，他只能在心里默默念叨：“我裴春亮但凡有成功的一天，一定要加倍回报乡亲们。”

一个人的奋斗史

18岁之前的悲苦，是人生的宝贵财富。当体验过极致的痛苦

和绝望之后，即使面临磨难也会有颗释怀的心。

1994年夏天，24岁的裴春亮在北京通州的一个水泥管里睡了两天，他感觉这样挺好，一方面省了住店的钱，另一方面不用骑着自行车在望京和通州之间奔波，有什么事情可以直接和客户谈。那时候他在北京以销售河南辉县的花岗岩勉强糊口。

“在北京我什么关系也没有，有的只是两条腿。我能吃苦，跑得比别人勤奋。自己印了产品的传单，见人就发。自行车是问老乡借的，传单上的号码也是住所隔壁修车棚的。他们接了电话再来找我。偶尔我能帮别人做个洗脸盆，维持生存。”裴春亮回忆。

如果18岁是槛，24岁那年，对于裴春亮则是命运的转折。北京的夏天，干燥炎热。裴春亮骑着自行车穿越望京，与一辆熄火的白色面包车迎面而过。面包车主艰难地一手扶方向盘一手推车。骑出几十米后，裴春亮转头回来，追上面包车，没有什么言语就开始帮忙推车，他们慢慢地向前走了一公里。一公里之后，裴春亮成就了人生第一笔大生意。面包车主出于感激帮忙销售了一批花岗岩。这让裴春亮赚到了人生中的第一个9万元。

怀揣9万元的裴春亮回到家乡。上世纪90年代中期，河南的农村才刚刚听说万元户的概念。村民们从裴春亮置办的19寸电视和电话中，猜测他的财富。裴春亮在村里开了个小餐馆。没有大富大贵，但是总算衣食无忧。之后他又和另外两个投资人在煤炭行业最低迷的时候买下了一座煤矿。而后，煤炭的价格从1998年的53元一吨，涨到了2007年的700元一吨。裴春亮的财富如同从山顶



滚下的雪球，在最短的时间气势磅礴的壮大着。再之后他又在县里投资了酒店和铸造厂。

裴寨村的裴春亮是真的富了。

过去和未来的相连

裴寨新村，就矗立在有着300年历史的裴寨村口的荒山上。光秃秃的地面上这160栋两层的小别墅楼样子极为壮观。更让人称赞的是新村里完善的配套设施，包括办公大楼、多功能厅、卫生所、超市、幼儿园等。

其实村民早在12月21日前就陆续搬了进去。分房的时候，全村人都来抓阄，无论住哪栋，都是欢天喜地。

“住好房对于裴寨的人到底有多重要？”我问裴春亮。“你不会明白房子对于村里的人有多重要。”他说。

13岁的时候，裴春亮曾经多么渴望一栋宽敞明亮的房子。那时候，因为家里穷，他还只能和母亲睡在同一张床上。夜里有时候他常常听见母亲的啜泣。如果母亲隐约感到身边的儿子在翻动，

她就把头转向一边埋进双手默默流泪。这些眼泪是为了年过30却还未能娶妻的大哥二哥而流。“如果我们有大的房子，一定会有嫂子进门的。”裴春亮默默地想，而母亲低声又克制的哭泣让他心如刀绞。

2005年，财富积累到一定程度的裴春亮真的开始大手笔地回报乡亲，他要为每个人建一所像样的房子。而在此之前村里早就习惯了“有麻烦找春亮的日子。”裴春亮先后出钱资助村里苦难的人家，出资修路，建桥，建学校和修水库。

裴寨新村开始规划，初期预计投资是2300万元，但是随着社会影响力越来越大，荣誉也铺天盖地席卷而来。裴春亮追加投资到3000万元。“村里人没享受到的，我都要让他们享受到！”裴春亮甚至在新村里修建了健身房。

但这还只是开始。“我的目标是让村里人安居乐业，有保障。”裴春亮说：“如今安居了。下一步是要乐业和有保障。”

2008年投资10个亿的春江水泥厂建成投产。前期投资都是裴春亮从社会上拉来的。以前资源匮乏，靠天吃饭却十年九旱的裴寨村有了希望。村里的年轻人原本就没有向外走的传统。如今他们在家门口谋生。“灵活些的在我厂里做业务搞销售，有知识的在厂里做技术工人，知识少些的可以做点体力活。”裴春亮说。

“如果没有新村，这些年村里有变化吗？”我问。“吃的穿的能量好些，但是基本变化不大。”裴春亮说得很诚恳。

一个村，600人的生活因为一个人发生了翻天覆地的变化。裴寨的村民们无论如何也想不到，当年的两棵树，几碗米，几件旧衣服，能换来今天的生活。善良和与人为善的价值被神话般的肯定了。

“没有裴春亮，就没有裴寨新村！”所有人这么说。裴春亮自己的回答是：“没有裴寨村，就没有我裴春亮。村里人过好了，我把良心上的事情填平了，心里也就舒坦了。”如今在外面遇到什么不顺心的事，裴春亮还是要回村里走走，家长里短的琐碎和称赞，让他宽慰。

更远的未来

少时的匮乏促成了人强烈成功的欲望，但是在欲望满足后能够不吝啬地分享，裴春亮怕是一个典范。2008年对于裴春亮是重要的一年，春江水泥厂投产，裴寨新村建成使用，而他自己也成为了长江商学院EMBA12期的学员。

“长江商学院的经历对于你有什么改变吗？”我问。“当然！它开阔了我的眼界。我的思路被打开了，思维方式也不同了。同学们之间经验的相互学习也鞭策了我的成长。使我坚信我能为这个社会做更多事情，我要尽可能地发光发热要淋漓尽致，不要在世间白活一遭。”裴春亮兴奋起来，脸色微红，显得很年轻，我难以想象他已经有了两个上高中的孩子。

“对孩子们未来的期许是什么？”最后我问。“希望他们能努力做自己喜欢的事情。但是最重要的品质永远不能丢掉！那就是善良和不忘本！”



彭星 Peng Xing

法派服饰有限公司董事长、总裁
长江商学院EMBA8期

他在高调和低调之间游走，他能恰到好处地拿捏尺度，他懂得何时该张扬自我，何时该安静聆听。作为法派服饰的总裁，彭星将他的个人魅力灌注于企业的灵魂之中。他在商业市场中的大胆和张扬，让法派西服跻身世界名牌服饰帝国，而他在慈善事业中所表现的低调和安静，更能让我们感受到彭星作为一个企业家的独特个人魅力和他丰富的精神世界。

彭星：永争第一与低调行善

彭星总是高声宣扬自己的目标与梦想：“创建一个世界名牌服饰帝国！”

每年要购置100多套衣服，每天中午要与15名员工一起吃饭，经常开车几十公里去寻找更美味的牛排……多姿多彩是彭星生活的一面，“百变CEO”是不少人对他的称呼。

和大多数温州企业家给人的第一感觉一样：彭星高调而且张扬，善于吸引眼球。“做世界最好的品牌”、“创建一个世界名牌服饰帝国”，他总是高声宣扬自己的目标与梦想。然而，也有人发现，尽管荣登“中国大陆慈善家排行榜”、“胡润中国慈善家排行榜”，做起善事来，彭星总是低调稳重。

与世界政要结缘

法派的员工喜欢称呼彭星为“法派的外交官”，不仅因为他善于处理各种内外部关系，更缘于他和克林顿、施罗德等世界政要间的机缘。

2000年，彭星作了一个大胆而疯狂的决定——邀请克林顿担任法派服饰的形象代言人。

据彭星回忆，2000年初，他在欧洲考察时得到一个信息，“说克林顿卸任后可能从事影视业，当时我就觉得这是和他进行

商业合作的机会，这样就能很好地打开欧美的主流市场。”

2000年5月下旬，彭星看到《中国工商时报》上的一篇文章《克林顿牛津寻前途》，坚定了自己的想法。于是他马上给白宫发出电子邮件，表明希望聘请时任美国总统克林顿担任法派服饰形象代言人。

彭星很快就收到了白宫发回的礼节性回函，表示此事应在总统卸任后考虑。事过半年多，克林顿届满卸任，彭星一直努力和克林顿办公室保持联系。

直至2003年11月11日，克林顿受邀来中国访问时，彭星得以与之在北京共进午餐。彭星特赠送给克林顿一套“法派”西服、衬衫、皮鞋和领带，让美国总统第一次穿上“中国制造”。

事情被媒体曝光后，彭星和他的法派进入全球人的视野。

之后彭星又成功让美国前总统老布什、德国前总理施罗德穿上了法派定制的西服。施罗德甚至亲自来到温州，参加了法派(温州)国际工业园开园大典剪彩，并在“法派十年梦想中国” CCTV大型公益演唱会上作“关注世界，关爱生命”的主题演讲。

回忆起那时的情景，彭星坦言：“拿5000万元到央视做广告



裴春亮报恩记

3000元

办企业致富后的他首先投资3000元为村子架了一座小桥。

10000元

自掏腰包1万元把乡邮政所闲置的办公房改造成了村两委办公室。

2000-10000元

为了鼓励村里的孩子们成才，裴春亮在村里专门设立了奖学金，规定只要是考上高中、中专、大学的学生，就能获得2000元至1万元不等的奖学金。

30000元

捐资3万元为中学建起了宽敞明亮的校舍。

150万元

为了打通村里和山外的交通，他率先出资150万元用于工程前期施工。

3000万元

个人出资3000多万元建设裴寨新村，让家乡150户600口人无偿住进现代化配套设施齐全的“小洋楼”。

4亿元

由裴春亮多方引资、村民自愿入股创办投资4亿元、日生产能力4500吨的环保节能水泥厂。



也没有这样的效应。”

“欧洲企业给我贴牌”

即便是“永远争第一”的法派，在成立之初也不可避免地走过给其他企业贴牌的道路，这几乎是中国大部分民营企业尤其纺织业在创立初期扩大与发展的必经之路。

法派成立第二年，就开始为日本的名古屋深井缝式会社做西服的贴牌加工。事后证明，这是法派发展中的一个重要转折。当时，彭星投入大笔资金引进特殊的生产线，拿到了名古屋深井缝式会社订单，但因为工艺和管理不成熟，成品时常不符合对方的要求，被深井退货或要求赔偿。不久，法派内部就有人举起了休战牌，“法派自己的产品已经在国内卖得不错，何苦去做这个赔钱的生意！”

彭星却坚持道：“法派为深井贴牌，是为了完善自己的工艺流

程、生产管理，并不仅仅是为了赚钱，要想真正成为世界品牌只有坚持不能放弃。”经过不断地探索和工艺完善，法派的贴牌加工作业在整整一年之后终于开始盈利，而经过深井挑剔考验的整套流程和管理经验亦融入法派的血液之中，成为法派“帝国之路”的基石和日后成功的品质保障。

几年后，法派结束了为他人贴牌的发展道路。整个公司飞速发展，在成立10周年之际，法派与意大利戈菲佐尼亚公司、普列波斯斯特公司达成战略合作协议，委托这两家企业为法派贴牌加工衬衫、T恤等产品。

从替别人贴牌生产到委托意大利公司给自己贴牌，温州服装商会称彭星的这一举动可以写进温州服装发展史。之后不久，法派再次与韩国的三家企业谈成了合作协议，将夏季服装大量地下单给他们做贴牌加工。

至此，法派完成了中国制造业一个极具象征性的跨越，从赚取廉价劳动血汗到品牌输出，法派坚实地迈出了自己梦想的重要一步。

始于欧洲的全球战略

2005年3月5日，法派集团正式与荷兰百年名企迈克斯公司、克拉勃公司签约组建（荷兰、比利时）三力控股有限公司，组建后的三力控股有限公司，由法派集团和迈克斯公司各控股40%，克拉勃公司控股20%。法派的触角开始伸向欧洲。

2007年6月，在“三力”的基础上，法派欧洲控股公司正式成立。法派与外方The Makers公司各占50%股份。彭星真正以“法派”的名义进入欧洲，开始了一次跨国资源的融合与品牌的国际化运作。

“我们将承担法派欧洲控股公司的欧洲品牌订单加工任务；同时The Makers公司将旗下高端量体定制品牌Cafe Custme由法派集团引入在国内终端领域，实行全欧洲化的品牌运作。”

彭星说，“下一步法派欧洲公司将大力拓展欧洲的业务版图，将法派终端延伸到欧洲，与国际市场进行对接。”

法派的欧洲战略没有高调进场，而是采取了先合资建立新公司，之后成立新公司，一步一营，稳扎稳打的策略，展现了在突围过程中冷静、不盲目的心态。

为了从全球化下的服装生产模式中胜利突围，法派在国内创造了诸多第一：开了第一家网上“裁缝店”；成立了第一个国家工商总局核准、无地域限制的，以“财团”命名的控股有限公司——中瑞财团；是第一家向日本出口高档西服的温州企业、第一家将专卖店开到国外的企业；是全国第一家取得“双绿色”认证和将三大国际管理体系整合为一的服饰企业……

法派的成功代表着温州模式正在走出中国，走向国际。“永远争第一”是所有像彭星的温州企业家身上的印记：一种极富创业

激情、敢想敢做的张扬，一种大胆勇于开拓创新的精神。经过时间大浪的冲刷，我们看到的是温州发展模式不断求索的突破。

低调行善

彭星不是中国最有名的慈善家，也不是捐钱最多的企业家。与“永远争第一”的事业追求不一样，他每一次的慈善行为都显得低调，不张扬，他永远记得祖父的话“做善事不能太高调，不能为了做善事而做善事”。

“5·12”汶川大地震发生后，彭星带着法派的捐款112万元直接赶往四川，援建了两所设施齐全的希望学校，同时向灾区捐赠1000万元的物资，并在灾区招收200名工人来到法派工作。这并没有引起太多关注的善举，却真正让200个家庭看到了重建家园的希望。直到今天，我们还能在法派的网站上看到资阳市雁江区委区政府、资阳市红十字会寄给法派的感谢信。

2004年3月30日，捐资1000万元成立“全国青年人才开发法派基金会”，以鼓励更多的有为青年为社会作出自己的贡献；

2006年7月，为了让广大牧区和边远贫困地区青少年能够享受到高质量初级教育，解决新疆贫困地区青少年的后顾之忧，法派

向共青团新疆维吾尔自治区委员会捐资30万元；

2006年8月，超强台风“桑美”袭击温州市苍南县，先后4次向灾区捐款捐物达430万元；

2007年4月，捐资1000万元成立“中国青少年绿色家园法派建设基金”，以增强青少年的环保意识。

……

至今，法派集团捐助社会公益事业累计已经超过5000多万元。彭星也因此先后荣登“中国大陆慈善家排行榜”、“胡润2006中国慈善家排行榜”。

“‘品牌如人，人如品牌’是法派、也是我个人追崇的人生感悟，缔造世界级服饰品牌帝国唯取长江之势，明己之道，优己之为，方可适至。融入长江群体并承担社会责任，实乃品牌人生的一段挚获。”作为长江商学院8期EMBA学员，长江的学习让彭星对品牌有了自己的认识，对人生也有了独到的感悟。想起与长江商学院之间的情缘，彭星多了一些感慨：“凤凰花开，心头涌起些许感怀，离歌声声，梦里依然轻轻吟唱；岁月如歌，浸润师生情谊，今朝别，春风化雨待追忆；长江之水天上来，商海搏击，看来年同窗学友载誉归，再举杯！”



长江商学院
CHEUNG KONG GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS

长江
CHEUNG KONG



苏芒

Su Mang

《时尚芭莎》杂志社执行出版人兼主编
长江商学院EMBA6期

《时尚芭莎》要为那些“拥有不甘平凡的心态、超人的智慧和魅力，有远大的目标和坚持，在事业、爱情、生活上都要追求完美，并获得成功的女性”提供美好的精神家园。苏芒做到了。不仅如此，她还试图告诉大众时尚的真正含义——它不仅代表一个人精神追求的物质产品，也是精神层面的另一种展示。

P19 金融危机是参股良机

此次金融危机给中国经济带来了很大压力，也给我们带来了难得的机会。中国可考虑战略性选择几个主流行业，通过全面参股行业内领先的跨国公司，为中国的强国之路打下良好的战略基础。

P48 新土改带来中国第四次财富浪潮

“承包制让农民吃饱了饭，而这次是让农民富裕起来。”此次土改，16万亿亩耕地使用权可流转和承包期大幅延长，将释放出更多财富，从而带动农村消费、城市化等，由此可望催生数十万亿的土地财富。

P80 “快品牌”反思

在改革开放30年之际，诸多危机事件不仅让我们对自己的商业模式、企业精神、品牌理念、产品、设计等各个链条建立的竞争力进行反思，更对多数中国企业最核心武器——速度进行深入骨髓的重新思考。

A NEW GENERATION
BUSINESS SCHOOL

苏芒：我有一颗大女人的心

15年来，苏芒和她的杂志以中国时尚创造者和推动者的姿态，对中国时尚产业的进步发挥着巨大作用。

说起《时尚芭莎》，就不得不提苏芒，她的名字和这本杂志的命运紧紧联系在一起。这位再三强调自己绝不是“时尚女魔头”的主编，用短短几年时间，将她所在的媒体发展为当下中国最红的顶尖时尚杂志，也让自己成为业内最具影响力的时尚教母。15年来，苏芒和她的杂志，以中国时尚创造者和推动者的姿态，专注扶持中国本土设计师，对中国时尚产业的国际化进程发挥着巨大作用。

15年时尚生涯，苏芒见证了中国时尚杂志的从无到有，她也从来不觉得时尚杂志就是教人穿衣打扮的行为指南，“我们一直想做一个大女人的杂志，大女人和小女人的区别是不仅仅关注自己还关注别人，除了关心自我幸福还关心她人的幸福，除了关心自我健康还关注社会健康，她除了有女人的特质之外还具有作为一个公民的造诣和责任。我不是说大女人要很强势，我也很女人，也天天化妆臭美，但我们要办一本大女人的杂志，大女人有大胸怀。”

“时尚让人的生活更加美好”

1994年，苏芒加入中国第一本时尚杂志《时尚》杂志社。1993年创刊时，条件很艰苦，只有7个人，在一个小四合院里，搬着板凳每天生炉子吃饭。在这里，苏芒先后做过记者、编辑、客户经理，还做了五年的广告业务。

这五年的销售经历，让苏芒一步一步接触世界顶级品牌，“我特别敬佩他们自己对品牌的珍重，持之数百年不懈的努力，那些极小的细节要做得十分的独特、完美。”无论是杂志定位、品牌重建，甚至市场宣传上，她下意识地对这些奢侈品客户学习宝贵的经验，并在后来运用到杂志管理中去。

在苏芒任职《时尚芭莎》主编的五年内，《芭莎》中文版成长为该杂志国际版中排名第一的版本。她更全球首创高端男士品味杂志《芭莎男士》，以大胆的创新和先进的国际化意识，获得巨大成功。

在苏芒眼里，时尚是一个“以时装美容为主导，让人的生活可以变得更加美好的一个行业”。她觉得时尚渗透到生活也就是这几年的事情，“近五年时尚行业得到理性的发展，变成人的生活形态领域里对生活的期待和一种美好的愿望，这种愿望被大大调动到各个商业领域，无论地产项目、电子产品、服务业、餐饮行业，各个行业都打时尚意识牌。时尚从根本上来讲，第一是时代美的表现，第二

是人们对更有品质更美好生活的一种渴望，因此在过去几年里时尚发展得特别迅速，我在长江商学院的时候也体会到了这一点。”

报道时尚，更创造时尚

在苏芒的眼中，做一名时尚媒体人，最终目的是创造时尚。她说，芭莎是为中国的精英女性服务的，使命就是把中国最杰出的作品展现出来，并通过媒体的力量和非凡的创意向全世界介绍他们，让他们的作品和国际大师级的作品展示在同一个平台上。

她带领《时尚芭莎》第一个为中国本土设计师拍摄独家大片，始终坚持大篇幅向读者介绍自己的设计师，坚持用中国摄影师和造型师。在苏芒的眼中，时装没有国界，只有杰出的才华。她特别策划的“中国时尚创造者”、“中国时尚谁的江湖”、“中国时尚设计师”、“100位中国时尚人的光荣与梦想”等大型专辑，让全世界领略到成长中的中国时尚的非凡力量。

从2006年开始，苏芒开始欣喜的看到，很多非常有影响力的媒体也开始关注中国国际时装周，接下来一些很有国际影响力的杂志也开始深入报道中国设计师，她为中国的设计师感到由衷的高兴。时尚为中国诞生了自己的设计师、时尚行业精英，这是最大的成就。

“慈善是更加广阔的爱”

2003年2月，非典来袭后，苏芒忽然意识到当国家遇到灾难、疾病、战争的时候，很多东西变得没有意义，“没有意义的事情让我觉得非常痛苦，正好在此之前我采访过那英，编辑回来跟我说：我们杂志在国外是很有名的一本杂志，明星们一天到晚老做慈善活动，咱们杂志能不能把明星穿过一次的衣服组织一次拍卖卖出去？我觉得挺好，那个时候我们就想起做这个慈善活动。我觉得面对重大的灾难和问题，我们必须得做点什么，我们能给人送时装吗、能给人送化妆品吗，能给非典患者送杂志吗？你觉得不好意思吗？但是那个时候杂志刚刚创刊，也没有太多的钱。所以我们做了一个专题，那个专题做得特别好，讲慈善到底谁需要谁，实际上到底什么是慈善？并不是穷人需要富人的钱，而是我们每个人需要活下去，需要更加广阔、更具美德的意义、更加广阔的爱。”苏芒和团队把手机里仅仅认识的那些人的电话打了个遍，李亚鹏、胡



“我们一直想做一个大女人的杂志，大女人和小女人的区别是不仅仅关注自己还关注别人。我不是说大女人要很强势，我也很女人，也天天化妆臭美，但是我们是要办一本大女人的杂志，大女人有大胸怀。”

兵、吴大维、柯蓝、鲁豫等都来捧场，“我们搞了明星慈善夜，拍得16.5万元。”

从那年起，明星慈善夜每年都办，苏芒觉得，做慈善贵在坚持，并且每一年都要深化慈善的主题，六年来，一共募得两万七千多万元善款。相对各种名目的慈善活动仓促上马，芭莎的明星慈善夜筹备期往往长达8个月，全部由整个编辑部亲历亲为。“我们的慈善挺纯粹的，执着、纯粹，才可以走到今天。我们是第一个开创了一个崭新模式的杂志媒体，以时尚品牌和传媒力量为一体宣传慈善理念、推动年轻人中慈善事业的进程。我们一直不断深化深入的做，我觉得要非常纯粹的做慈善，每一年坚持不做任何商业行为。”

很多人都好奇，苏芒是怎么“搞定”章子怡、周迅这些大牌来捧她的场的？苏芒觉得，自己就是把这些大牌当普通人对待，“都是一些好孩子，平时大家对明星的误解特别多。他们问，苏芒怎么能和一些大人物搞得关系都特好，其实最关键的是，你把他们当什么人看，我总是把明星当成一个人看，我能看到他的伤心和不容易，后来他们都和我成为很好的朋友。比如说章子怡，她的经纪人是No 1的经纪人，活动前给我提了100多条要求，我说我以我的生命来保证。章子怡当时本来不接受任何采访，但后来也接受采访了，该做的都做了。她就被那种气氛感动了，真情流露。”

“一句话，明星也是人，名人也是人，都是人。我们特别真诚和感激，觉得这个世界上这么多好人。我们老问好人在哪儿？好人都坐在一起，好人看好人格外安心，每一年的活动我觉得都像给自己身心一种净化，还是坚信这个世界上好人多，善良的东西多。”

长江让我学到更多

在很多人的眼里，苏芒已经很成功了，为什么重回学校去长江商学院读EMBA？她坦言：“跟完全不同的人一起做同学挺开心的。”做时尚行业毕竟十几年了，在一个玻璃球一样的单一的圈子里工作和生活着，眼界高了，但是视野变得狭窄了。她看到同学里面的人杰，每一个人都是用自己的方式开创一片天地，都有各自的方式来成功。她在同学身上学到的东西，比课堂学到的东西更多。

站得高看得更远，苏芒也由此在杂志上开了一个栏目讲高层次智力的东西，用EMBA的方式去探讨一些女性面临的大的困难，教

会女性用男性的思维来做事，摒弃直觉，遇事更理性，绝不能用一种头脑去思考所有的问题。

“长江商学院EMBA课程对你最实际的帮助是什么呢？”她思考后拿招聘来举例。一个主编，应当怎样找到合适的人才呢？

“第一：你要想，我是按需找人吗？有时领导会因为欣赏才华找到人才，找到后发现团队中没有他最合适的位置；第二：他的优势合适你的需要吗？很多工作不止需要一个人的技能，更需要他们的个性、沟通能力和方式以及兴趣，才能够把工作做到比别人更好。”

长江商学院EMBA的毕业论文，苏芒写的是“时尚的商业价值”。因为在很多人的眼里，时尚就是一个手袋，一件华服。苏芒一直在试图寻找答案，想探讨到底什么是时尚品，告诉大众时尚的真正含义——它不仅代表一个人精神追求的物质产品，也是精神层面的另一种展示。“这篇论文基本上阐述了我长江商学院学到的和我从事15年时尚行业的心得体会。我希望通过自己的工作以及自己创办的杂志让中国人和中国的企业家认识到，时尚在今天已经不仅仅是一种表现的形式，它更多的是种价值的体现。我在整个论文里着重表达了时尚到底通过什么样的手段让一个价值五美金的产品可以卖到五百美金大家还趋之若鹜，一个爱马仕的包每一年升值，五年前四万多块钱，现在近八万块钱的价格，并且你需要排队等半年、一年你才有资格买这个包，这里面的核心秘密就是时尚的商业价值。我觉得时尚的价值就等于人性的价值，它其实是做好了人性的生意。一方面我希望中国的企业能够更多的意识到品牌是多么的重要，品牌可以让你的产品不仅仅参与价格的竞争、功能和技术的竞争，更多的是让你在人群中找到自己的属性，然后用品牌的价值为你的产品升值、为你的企业在社会上塑造一个全球人皆可认知的知名度、美誉度，你的品牌可以为你的消费者带来金融的感受、身份的识别、自我心灵的抚慰。”

苏芒每天只睡5个小时，但她说自己已经很幸福了。2009年，苏芒要同时做3本杂志，两个电视节目，她希望《时尚芭莎》不仅介绍时装美容品，还能够让女人变得更聪明，把工作做到更有意思，生活得更精彩。有着这样的坚定信念，苏芒说：“我希望能和时尚再走15年。”

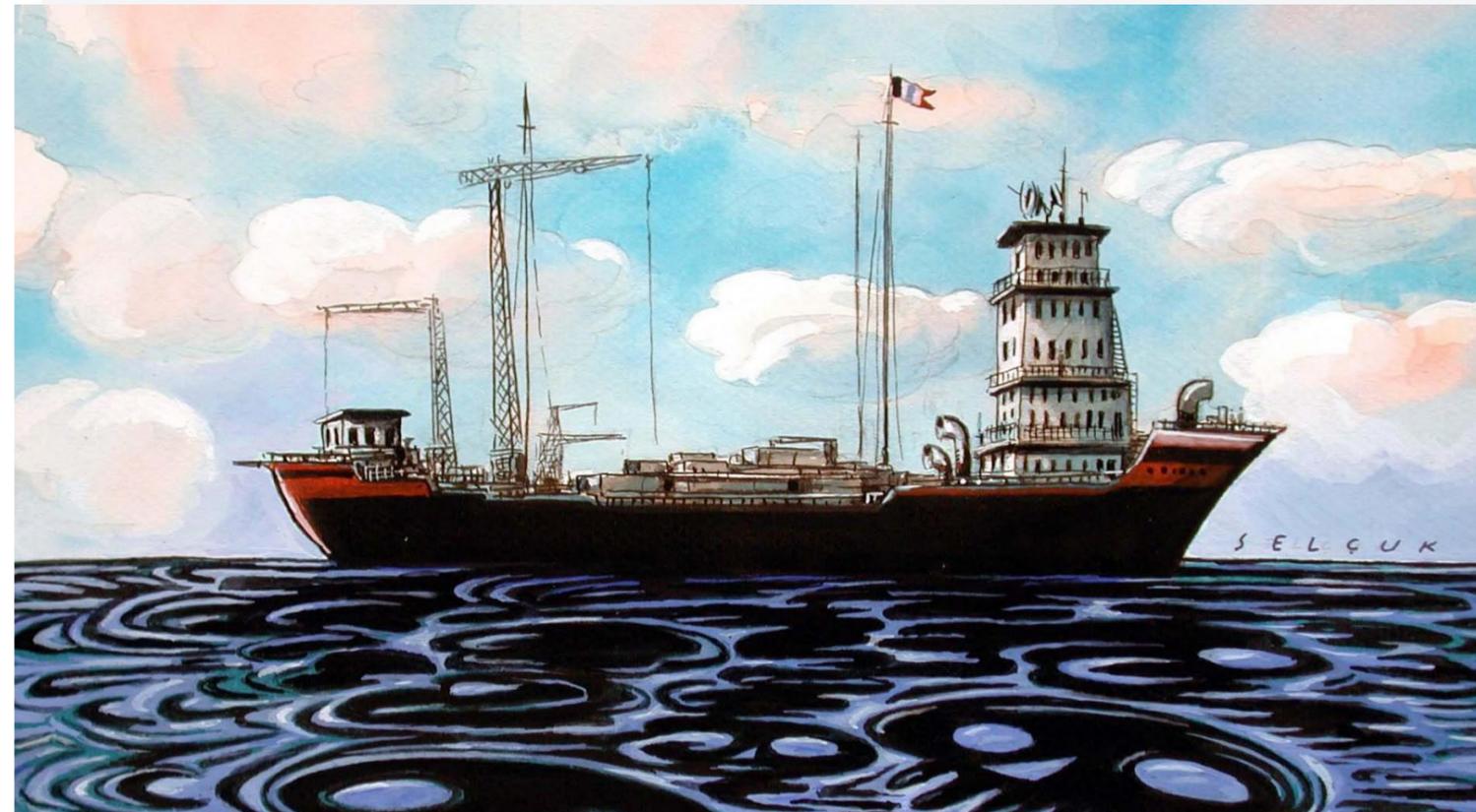
孙冬

Sun Dong

海南省三亚南山大小洞天发展有限公司总经理
长江商学院EMBA 10期



全中国热爱旅行的人都知道最美的海滩在三亚，全中国热爱环保的人都知道三亚的“蓝丝带”海洋保护工程，但几乎很少有人知道到底有谁在为“蓝丝带”工程、为三亚的美丽海滩呕心沥血。我们感谢孙冬，因为他的努力，我们才能漫步沙滩观赏更美丽蓝色海景，因为他的努力，我们才能还给三亚一片蔚蓝色的海洋。





孙冬：面朝大海，丝带飞扬

孙冬已经在计划“蓝丝带”海洋保护世界行活动，让“蓝丝带”从海南飘起，飘向全国，飘向世界。

2008年5月3日，三亚市民都在期待即将到来的奥运圣火。在三亚的海边，伴随着阳光、微风、海浪、沙滩，一片静谧悠闲的热带海洋风貌。但孙冬的心情却不这样悠闲，有些异常的紧张，因为在他的组织下，“蓝丝带”海洋保护协会携手“联想奥运火炬公益活动百城行”，在当日将与联想奥运火炬手一起将被海关罚没的走私海龟放归大海。

对于此次活动的意义他如此阐述：“海洋是生命的发源地，蕴藏着非常丰富的资源。很多人来三亚主要就是为了看海，所以在三亚开展保护海洋的公益活动很有意义。”

他希望能够借助奥运火炬手的榜样力量，把“蓝丝带”的海洋保护理念传播得更远，“一个人的力量是有限的，只有更多的人参与到海洋保护工作里面，才能更好地保护海洋。”

海洋守护者

“小时候妈妈对我讲，大海就是我故乡。”这首耳熟能详的歌曲是很多人对大海最初与最直观的印象，大海也在无数文艺作品中被视为人类的故乡、母亲。大海更是蕴藏着无尽资源的宝藏。人类不停地向大海攫取财富，大海也无私地向人类奉献她所有。然而就在她不断给予的同时，海洋母亲也承受着巨大的生态压力——生物链破坏、物种减少、海洋污染、赤潮频发、海水变暖、珊瑚礁死亡。

人类在利益的驱动下，贪婪地索取，选择性地忘记了她承受的痛苦。幸而有识之士已经认识到这个问题——三亚南山大小洞天发展有限公司总经理、长江商学院EMBA 10期学员孙冬发起了“蓝丝带”海洋保护计划，希望能唤起社会各界来守护我们的蓝色家园。

2008年年，热爱环保事业的孙冬当选为中国海洋局、中央人民广播电台的“2008感动海洋十大环保人物”。

编织“蓝丝带”

近50年来，海洋的污染已经使得成千上万种海洋生物消亡于无形。而最近的20年，人类社会生产力不断提高，更是加速了这个过程的强化。海洋若是枯竭甚至死亡，人类也就将难逃厄运。所以，如果污染海洋的情况得不到遏制，会给人类带来严重的后果。

海洋作为地球生态系统的基本组成部分，是人类生存的基础，保护大海就是保护我们自己——生活在海边、事业在海边的孙冬认识到自己应该为保护海洋做一些力所能及的事情。

2007年3月20日，以举办第三届中国三亚“龙抬头节”暨南海祭祀典礼为重要契机，孙冬牵头，南山大小洞天发展有限公司与海南省海洋与渔业局、海南省旅游局、三亚市人民政府、三亚市委宣传部等单位联合启动“蓝丝带”海洋保护计划，发布“蓝丝带”海洋保护计划倡议书，并围绕“保护海洋环境，弘扬海洋文化”这个主题开展了系列活动。

自此，孙冬的海洋保护之路迈出了人生的第一步。

2007年6月1日，民间公益性海洋保护组织三亚“蓝丝带”海洋保护协会正式在海南省三亚市注册成立，翻开了孙冬海洋保护工作的新一页，协会成员有南山、天涯海角、喜来登酒店、工商银行、海南网通、三亚移动、三亚鲁能、亚龙湾等知名企业。

“蓝丝带”海洋保护协会倡议：弘扬海洋文化，保护海洋环境。呼吁企业及其他海洋生产者和市民、游客不违规捕捞受保护海洋生物，不购买法律规章禁止的海洋生物产品。善待海洋，就是善待人类自己！

“蓝丝带”海洋保护协会致力提升人们的海洋保护意识、普及海洋保护知识，并对海洋环境进行保护和治理。将以每个志愿者为个体、以企业为单元、以政府主导，形成联盟式的全社会的海洋保护活动。

落地，然后生根发芽

孙冬是国家首批5A级景区——三亚南山大小洞天发展有限公司的总经理，凭着科学规范的精细化管理，和他的管理团队一起将大小洞天打造成了国内知名的旅游景区。

但他更乐意提及的是自己另一个身份——三亚“蓝丝带”海洋保护协会秘书长。

孙冬从领导三亚南山大小洞天发展有限公司开始，一直遵循道家“道法自然、天人合一”的思想，坚持可持续发展的战略。在遵守国家法律、法规的同时，珍惜景区的自然和人文资源，保护景区的生态环境，创造具有独特文化魅力和环境保护相结合的旅游目的地，实现旅游在旅游活动中人与人、人与自然的和谐共存。

在“蓝丝带”海洋保护协会成立之后，热爱海洋注重环保的

孙冬更是不遗余力地推广他的海洋保护理念：保护海洋，就是保护我们共同的家，就是保护人类自己。

“蓝丝带”咕咕坠地之后，不断成长与壮大。一年多来，孙冬积极围绕“保护海洋环境，弘扬海洋文化”这个主题，开展了一系列卓有成效的活动，从邀请了世界先生总冠军西班牙Juan Garcia与季军中国先生蒋乐俊出任“蓝丝带”海洋保护活动形象大使，到“蓝丝带”六进活动（即“蓝丝带”进机关、进校园、进旅游、进军营、进社区、进乡村），到“洞天杯蓝丝带海洋摄影大赛”、“蓝丝带海南行”……“蓝丝带”海洋保护协会不断地努力，希望引起更多的人来关注海洋保护工程。

很快，孙冬的海洋保护理念得到社会各界积极响应，有的单位组织党员干部、职工到三亚湾打扫卫生，清理海滩垃圾；有的单位举行科普知识竞赛、征文大赛；还有的在中、小学举办海洋知识讲座，发放海洋保护知识手册，举办全国海洋保护摄影大赛等。海洋保护宣传工作取得了良好的社会效应，保护海洋的理念在海南落地，并且开始生根发芽。

迄今为止，孙冬共组织三亚蓝丝带海洋保护协会开展各种各样的海洋保护活动30余次，发放宣传资料10万余份，“蓝丝带”20万余条，海洋保护腕带8万余个，接受宣传人数超过200万人次，在海南省内已有志愿者达4000多人。

同时，三亚市蓝丝带海洋保护协会积极加强对外联系，交流环保经验，与国内、国际等组织共同致力于海洋保护活动，并且得到了国内外组织和机构的关注和支持；三亚市蓝丝带海洋保护协会作为中国16家优秀公益组织被联想集团纳入联想首期公益创投计划；联合国开发计划署委托“协会”实施“生物多样性的研究和宣传”项目；意大利国家环保局与“协会”合作，开设远程环保培训项目。

“蓝丝带”开始飘过中国那片南海，开始飘向中国，飘向世界……

让“蓝丝带”飘向全世界

我国的大陆岸线长达18000公里，岛屿6500多个，其中享有完全主权的领海和内水面积达38万平方公里，管辖海域面积约300万平方公里。

孙冬说，仅靠“蓝丝带”海洋保护组织的6名正式员工，保护这样大的一片海域是极为艰巨的任务，他们希望并且需要更多的人参与到保护海洋的公益活动中来。

为加快宣传的步伐，2008年3月20日孙冬带队开展了“蓝丝带”海洋保护行动海南行的大型活动。活动历时7天，孙冬及其团队把“蓝丝带”带进了琼海，带进了万宁、海口、儋州、东方等沿海市县，让更多人加入到海洋保护行列。

另外，孙冬已经在计划“蓝丝带”海洋保护世界行活动：

2009年开展“蓝丝带”中国行活动，活动将走遍中国沿海的九省一市，向全国人民宣传海洋保护知识，提高人们对海洋保护的意识，以及维护蓝色国土的海疆意识；

2010年，“蓝丝带”将走进港澳台地区，成为连接中国大陆与港澳台之间重要的纽带；

2012年“蓝丝带”将带着对海洋保护的高度热情走向世界，呼吁全世界共同“保护海洋环境，弘扬海洋文化。”

一个人的力量毕竟有限，更多的人走到一起，才能实现海洋保护的可持续性。就像孙冬说的，希望“蓝丝带”从美丽的三亚飘起，让蓝丝带飘到海南岛的每一个角落，让蓝丝带飘过海洋飘到每一片江河湖海，让蓝丝带飘进全世界人类的心中。

“蓝丝带”世界行

2007年6月1日

民间公益性海洋保护组织三亚“蓝丝带”海洋保护协会正式在海南省三亚市注册成立，海洋保护宣传工作取得了良好的社会效应，保护海洋的理念在海南落地，并且开始生根发芽。

2008年3月20日

孙冬带队开展了“蓝丝带”海洋保护行动海南行的大型活动。活动历时七天，孙冬及其团队把“蓝丝带”带进了琼海，带进了万宁、海口、儋州、东方等沿海市县。

2009年

开展“蓝丝带”中国行活动，活动将走遍中国沿海的九省一市，向全国人民宣传海洋保护知识，提高人们对海洋保护的意识。

2010年

“蓝丝带”将走进港澳台地区，成为连接中国大陆与港澳台之间重要的纽带。

2012年

“蓝丝带”将带着对海洋保护的高度热情走向世界，呼吁全世界共同“保护海洋环境，弘扬海洋文化。”





长江人物
CHEUNG KONG PEOPLE

青岛将立足环胶州湾地区发展，构建以环胶州湾地区为核心圈层，以即墨、胶州、胶南为内圈层，以莱西、平度为外圈层的拥湾发展格局，并以中心城区为核心，沿三条区域城镇发展轴对更广阔的地区形成经济辐射，助推全省“一体两翼”和海洋经济带格局的发展。

陶瑞平

Tao Ruiping

青岛市规划局党组书记、局长
青岛市拥湾发展规划建设领导小组副组长
长江商学院EMBA12期



在青岛这个东方大都会漫长的城市变迁史中，陶瑞平担任规划局局长的任期转瞬即逝，但他几乎将自己所有的精力和热情全部投入到这个城市的规划中，为了让青岛更合理、更美丽、更适合人类居住，陶瑞平所承担的工作将影响到青岛市未来100年的发展，他担负起了数百万青岛市民的城市梦想。

陶瑞平：设计百年青岛

拥湾发展战略规划，对陶瑞平来说不仅是每天面对的繁忙工作，更是给“未来青岛100年的发展寻找空间”的梦想起点。

身材魁梧的陶瑞平缓步走进长江商学院的椭圆形办公室时，几乎看不到30多年军旅生涯留下的影子，他更像一个上世纪30年代的大学教员，不喜欢寒暄和华丽的辞令，表情严肃，语调缓慢而低沉，醉心于一项研究事业，有坚定的人生原则和处变不惊的办法但又不缺乏灵活应变的能力。

陶瑞平的职业生涯显得有些另类：在海军服役30之后，他转业到青岛市规划局历任副局长、局长。从对城市规划一窍不通，到成为一个规划专家，只用了短短几年时间，陶瑞平就成了各政府部门和院校研究规划问题的座上宾，甚至有公司愿意花百万元年薪聘请他做规划方面的研究工作。在2008年9月举办的全国规划年会和第44届国际规划大会上，国内只有三个城市代表发言，其中就有陶瑞平。

这个做过近30年政治工作的前海军师级干部现在更愿意做一个规划工作的研究者，他现在的身份是青岛市规划局局长、拥湾发展领导小组副组长兼办公室主任。现在他几乎将所有的时间和精力都投入了他的爱好和事业——城市规划。

“这是一次百年规划。”陶瑞平说。

海滨城市青岛的前100年都是在胶州湾的东海岸延展，改革开放后，青岛又向西发展到黄岛，现在东西两面的发展也渐呈饱和，青岛市由此提出了拥湾发展战略规划，沿着胶州湾北上，给“未来青岛100年的发展寻找空间”。

青岛的这次百年规划，陶瑞平是最早的研究者和最主要的推动者之一。

青岛 向北

青岛位于山东半岛南端、黄海之滨，依山傍海，风光秀丽，气候宜人，是一座独具特色的海滨城市。在改革开放的30年中，青岛创造了经济增长的奇迹，30年间青岛的生产总值增加了97倍，2007年已近3800亿元，人均增长70倍，突破6000美元，财政收入攀升近90倍，突破1000亿元，诞生了海尔、海信、青啤、澳柯玛、双星等著名品牌。

一方面是经济大发展，另一方面原有的城区已经开始显得拥挤。1978年到2007年，青岛市区面积由92平方公里增加到1102平方公里。到“十五”期间，城市建设投资已增长了119倍，但仍不能满足青岛发展的要求，青岛的雄心壮志是，到2020年建成超大型城市，总人口要达到1000万至1200万。

为了寻找发展空间，青岛在历史上先后进行了东扩和西进。

1992年5月，青岛市委市政府发出“东扩”令：出让位于老市区繁华地段的市委机关办公楼，到东部建新的行政中心。和很多城市的市政府搬迁工程一样，行政中心的东移带动了新区的发展，5年后，新区展现在世人面前时，城区面积已经扩大了12倍，由此，中心城市由沿海“带”状结构变成“品”字型状，“东部”也成为青岛崛起的新象征。

“东扩”成功后，2001年青岛提出了“西进”战略，即在胶州湾西岸构筑以港口为支撑、产业集群配置合理的新产业发展空间。如今，位于这个区域的前湾港、开发区、保税区、前湾保税港区 and 胶南市发展迅速，仅1984年成立的青岛国家级经济技术开发区，已累计批准外商和港澳台投资项目2074个，总投资160亿美元。

现在，东西两方面都已经饱和，青岛需要向北，借此打通胶州湾，实现拥湾发展的大战略。

2007年8月份，在市委读书会上，陶瑞平做了一个发言，最早提出了青岛拥湾发展的战略，市委领导对此非常认可，于是有了今天影响了整个青岛发展走向的拥湾发展战略，“环境保护，拥湾发展”的“北上”战略由此高调登场。

山东省委常委、青岛市委书记阎启俊在接受媒体采访时说：“未来的胶州湾会像香港的维多利亚湾一样漂亮。”胶州湾跨海大桥2010年贯通、海底隧道2011年竣工、连接胶州湾高速公路的八车道快速路2010年竣工。

“胶州湾北部是一块未开发的处女地，青岛机场和交通枢纽都在这里，是青岛未来的希望”，陶瑞平说。

百年青岛 拥湾发展

青岛1891年建置，这座城市在胶州湾东岸布局。先后经过德占期规划、日占期规划、国民政府时期规划和新中国成立后的多轮规划，至20世纪80年代，青岛形成了沿胶州湾东岸集中发展，以自然河道划分为南、中、北组团的带状城市格局。

未来的100年，青岛的发展空间在哪里？

从国家战略的层面考量，环杭州湾的长三角与环珠江湾的珠三角构成了中国经济的两个增长极，现在正着力打造的第三个增长极，就是环渤海湾经济圈。共同特点就在于“环湾”。再从世界范围看，如乌拉圭首都蒙得维地亚，则与青岛有着更为惊人的相似，都是海湾型城市。



陶瑞平说，青岛历经百年规划建设，以前海一线为标志的主城区和崂山、黄岛两个副城区已基本饱和。青岛下一步的发展空间在哪里？唯有依托主城，借势北部陆、空交通枢纽，以大红岛为核心，东连老工业区搬迁改造，西系新兴工业园规划建设，呈现相拥胶州湾发展的战略态势，将环胶州湾区域规划建设成以轴向发展、圈层辐射、生态相间为空间结构的国际化、生态型、花园式的环湾城市组群。届时的青岛，将以世界一流的海湾型城市的姿态，与东京、旧金山、悉尼等名城比肩站立。

2007年11月16日，在中共青岛市委十届二次会议上，“环境保护、拥湾发展”被正式作为未来青岛发展的关键战略而提出。青岛市委书记阎启俊多次强调指出：发挥城市发展空间潜力巨大的优势，重新调整发展布局势在必行，青岛下一步要实施“依托主城、拥湾发展、组团布局、轴向辐射”的城市发展战略，构筑“一主三辅多组团”的现代化城市框架，打造环胶州湾地区核心圈层，在全省“一体两翼”和海洋经济发展战略格局中发挥更大作用。

拥湾发展规划中对环保工作的重视近乎苛刻。陶瑞平说，城市规划一招失算，后果不堪设想。胶州湾是青岛的“母亲湾”，为保护环湾资源，政府决策部门提出了保护、治理和再生三项主要措施。首先要保护好自然岸线，严禁违法填海；保护生态湿地；保护自然水系；土地资源节约集约利用、有序开发，为未来发展预留空间；按照产业布局提高产业准入门槛，杜绝高污染、高能耗项目落地；实行全流域排污监控，确保胶州湾生态安全，加强城市规划与大气环境效应的研究，降低热岛效应，维系青岛区域气候，增强扬尘和有害气体的扩散能力；加强生物保育，提高生物多样性等。

陶瑞平描述了未来大青岛的蓝图，“青岛将立足环胶州湾地区发展，构建以环胶州湾地区为核心圈层，以即墨、胶州、胶南为内圈层，以莱西、平度为外圈层的拥湾发展格局，并以中心城区为核心，沿三条区域城镇发展轴对更广阔的地区形成经济辐射，助推全省‘一体两翼’和海洋经济战略格局的发展”。

规划的魅力

“规划是一门社会科学，多学科的科学，知识面越广越好，站得角度越高，对规划的理解越透彻，越符合实际。”陶瑞平说，“我对规划原来是个门外汉，此前一直在部队工作，2001年才转业到地方上，现在能做规划方面做出一些成绩，从上到下都很惊讶。”

海滨城市青岛的前100年都是在胶州湾的东海岸延展，改革开放后，青岛又向西发展到黄岛，现在东西两面的发展也渐呈饱和，青岛市由此提出了拥湾发展战略规划，沿着胶州湾北上，给“未来青岛100年的发展寻找空间”。这是一个百年规划。

陶瑞平很重视城市规划中对历史文化的保护，他说，现在很多城市没有历史感，盲目追求经济效益，很多六七十年代甚至90年代的房子都拆除重建，过去是拆去一片棚户区，换来一片6层，现在是拆除一片6层，换来一片水泥森林，带来的后果一是景观没法看，二是为了追求经济效益，拆除一个平米至少要建三个平米，才能资金平衡，因此居住环境并没有优化而是恶化了。

他举例说，龙永图和易中天在一次论坛上开玩笑说，30年后一个市长的主要工作就是拆房子。开发商追求利润最大化，追求高回报率 and 低成本投入，比如设计环节，好的设计一个平方要花一二百块钱，有的开发商为了省钱用10块钱的，最低还有6块钱的，还有建筑材料的质量、建筑本身的美观等，都带来了许多负效应。这就造成了现在很多城市千篇一律，没有特色，过去青岛有红瓦绿树，碧海蓝天，上海有石库门，北京有四合院，都有特点，但现在不少地方的传统建筑都遭到了不同程度的破坏，令人痛心。

据陶瑞平介绍，青岛的文化保护还是很好的，青岛中山路周边基本没动，四方老公基地、德国的酒厂、日本的纺织厂，留下了很多很好的建筑。他说，规划局从专业角度，对城市的发展看得会比较长远些。

部队的生涯对陶瑞平现在的工作有很大的帮助，他说：“在部队时战略战术的运用与规划工作有相似之处，都是看宏观上的驾驭能力，所以我能在当时能提出拥湾发展这个很大胆的规划设想。”

51岁时接触一个全新行业，并且做出一番成就，必须具有非凡的学习能力。“我在青岛曾听很多朋友说长江，了解到长江的教授队伍力量很雄厚，我部队出身，没有系统学过规划，又喜欢学习，一直认为应该活到老学到老，所以很高兴能有这么一个机会学到新的东西。”除了因工出国的几天，陶瑞平从不缺课。他说，关于管理方面的知识，以前都是掌握一些皮毛，经过在长江系统的学习，收获很大。

在长江所学的知识能够应用到规划工作中去，这让陶瑞平有很大的成就感，他说：“青岛市政府93个部门中，没有一个部门能像规划局那样对这个城市影响力这么大，这是规划工作的魅力。比如盖一座楼，就是一段历史凝固在这里了。”而拥湾发展战略规划，对陶瑞平来说不仅是每天面对的繁忙工作，更是给“未来青岛一百年的发展寻找空间”的梦想起点。



王宏 Wang Hong

中建钢构有限公司总经理
长江商学院EMBA12期



王宏和他的中建钢构在2008年所取得的商业成绩，已经成为了众多企业家研读和学习的范例；但更重要的是，从中央电视台新大楼到上海环球金融中心、到深圳大运会场馆……王宏和他的团队为全体中国人实现了对2008这个特殊年份的想象地标，这份记忆将永久留存在几代中国人的心目当中；仅此一项，王宏的名字便值得被我们每一个人记住。

王宏：钢铁巨人的全球梦

仔细研究中建钢构建筑的历史便很容易发现，这家今年九月刚刚正式对外挂牌的公司几乎代表了中国钢结构建筑的历史。

30年前，当王宏进入大学英语系学习的时候，无论如何也不曾想到自己的未来会同建筑业联系起来。然而就在这位戴着眼镜、颇具学者风度的设计师的带领下，中建钢构公司在2008年完成了一系列地标性建筑的主体结构，其中包括：中央电视台新台址、上海环球金融中心、深圳大运会场馆等——即便是在最专业的人士眼中，这些建筑也称得上是最具挑战性的项目。

不过对于王宏个人而言，这些仅仅是个开始，在他的蓝图中，中建钢构这家中国最具国际竞争力的钢结构产业集团“旗舰”，应该在更广阔的领域里获得生存和发展空间。为此，身为中建钢构总经理的王宏再次走进了教室，不过这一次他选择的是长江商学院的

EMBA。

“虽然过去学习过很多管理方面的知识，但是今天的中建钢构已经不同了，我需要系统地重新梳理知识。”王宏表示，虽然自己来到长江商学院仅仅半年，但很多知识已经被迅速运用到管理中。而对于一家在改革开放30年中成长起来的企业来说，继续学习仍然是最重要的事情之一。

学海无涯

如果仔细研究中建钢构的历史便很容易发现，这家今年9月刚刚正式对外挂牌的公司几乎代表了中国钢结构建筑的历史。

上个世纪80年代初，中国建筑业仍然停留在“手工作坊”阶段，受到社会条件和知识条件的限制，根本不具备高层钢结构建筑的建筑设计及施工能力。此时的王宏刚刚从英语系毕业，被分配到中建公司，由于中建公司承担着我国对外援建亚非国家的任务，具备语言优势的王宏很快被公司选中作为外派专家的储备人才，进入同济大学重新学习建筑相关专业的课程，而这一经历正是王宏踏入建筑业的的第一步。

同济的学习完成后，王宏在巴基斯坦等地工作了5年，“那段时间使我学会了怎样同国际化团队合作。”在当地，与中国公司一起工作的不乏英国、德国等西方成熟市场中的同行，在与他们打交道的过程中，乐于钻研的王宏不但对建筑行业的国际化运作方式有了深入了解，更真正成为了建筑业的专家。这也使得机会来临时，王宏再次被眷顾。

上世纪90年代初期，深圳的标志之一——信兴广场大厦，也就是地王大厦破土动工，当时的业主是日本企业，对建筑施工的要求非常严格，中建与日本、香港等企业为此成立了一家合资公司。深知在建筑施工中如何保证国际化团队合作顺利的王宏被调回国内，担任这个项目的副总指挥。

69层，总高度383.95米，实高324.8米的信兴广场大厦在设计之初便是深圳第一高楼，至今仍然位列世界前十大高楼。从建筑技术上讲，这座建筑也是中国第一个钢结构高层建筑，在此之前，中国从来没有建设过这种结构的超高层建筑。对于王宏来说，这也是当时其职业生涯中遇到的最大挑战。“那三年多时间，整天跟日本人摸爬滚打在一起，我对钢结构建筑的所有基础都是那时候打下

摆在王宏面前的难题仍然相当多：集团公司的整体架构尚未完成；国际市场的建筑标准同国内有很大差别；有关部门对钢结构这一形式还存在很大争议。不过王宏显然更期望接下来的挑战：“国家最近的基础建设投资无疑对我们有很大帮助”。

的。”也正是在这个项目的施工中，王宏带领的团队以两天半一层楼创出了“新深圳速度”。

与传统的钢筋混凝土建筑不同，钢结构建筑具有强度高、自重轻、抗震性能好等一系列优点。由于可以实现循环使用，钢结构在近年中已经逐渐成为西方建筑的主流模式，在美国，低层建筑如两层楼以下的非居住型建筑市场已有70%以上是建筑金属制品。而在中国，钢结构建筑的广泛开发才刚刚开始。正是这一对未来极具信心的判断，使得王宏在信兴广场大厦项目后便彻底转向了钢结构建筑这一独特领域。

在其后几年内，中国钢结构建筑的发展日新月异：492米高的上海环球金融中心改写了中国摩天大楼的新高度；中央电视台新办公楼是世界上面积最大的钢结构办公楼，创下了多项技术极限的突破，并破解复杂建筑结构施工难题的能力。而王宏也成为钢结构建筑领域中的专家级人物。

意料之外的高科技

或许对于多数外行人来说，以“盖房子”为主要目的的建筑业并没有什么特别之处。然而实际情况恰恰相反，在现代建筑业中，科技与创新已经越来越成为推动其进步的原动力。能够支撑摩天大楼的钢结构建筑更是如此。

通常情况下，其他结构建筑的主要工作都需要工人在工地实地施工，而钢结构则更像是“搭积木”：70%的工作全部在工厂内完成，施工现场仅仅是将不同部位的组件拼装、焊接在一起。这就需要在生产制造、安装等环节中具有相当精确和严格的标准，以保证建筑质量。“如果误差超过2毫米，最后就有可能导致项目的彻底失败。”王宏说。

2008年3月18日，位于北京东三环边的中央电视台新楼建设工程正式完成，双塔主体钢结构全部合拢。尽管在国内并没有过多详细描述，但在合拢的当天，欧美国家的建筑业人士和许多媒体却都紧紧地盯着这一历史性过程——即便是在欧美发达国家，这一建筑中所显示出的难度也超乎想象。两座塔楼的倾斜度已经超过了著名的比萨斜塔，而塔楼之上还有座三十九层的连接建筑。“这是我

在2008年完成的最重要的项目。”王宏笑着说，这一项目的成功也使其自己对中建钢构的未来更具信心。

在正式挂牌前，中建钢构的前身中建三局钢结构公司多年来积累了多项技术优势，其中包括超高层、大跨度复杂空间钢结构领域等。此外，中建钢构还获得了以“复杂空间钢结构曲线滑移、非对称整体提升等施工技术的研究与应用”等一批科技成果，并积极参与多项国家标准、行业标准的制订和修订，不断抢占市场竞争的制高点。

正是从技术上的不断创新和突破，使得今天的中建钢结构可以在国际市场上与竞争对手一较高下。由日本著名钢结构大师设计的深圳文化中心的钢结构“黄金树”工程，其复杂的树形结构在建筑中的应用十分罕见。而该工程铸钢节点即使在日本也是需要攻关的项目。最初，有日本企业认为绝不会有其他公司能与自己抗衡，便开出天价投标，但令他们没有想到的是，中建钢构却最终以日方报价1/10的价格将图纸上的线条变成了一座令人叹为观止的现代建筑。

为了增强公司的核心竞争力，王宏在中建钢构设立了国家级的研发中心、试验检测中心和一流的钢结构研究设计院，内容涵盖建筑、能源、交通、船舶、风电及住宅钢结构等领域。为此，深圳市特意给中建钢构批了一块用于建设研发中心的土地。“有的人一开始还不理解，认为建筑不就是盖房子吗？为什么一个建筑公司还要建立研发中心。”王宏笑着说，不过在深入了解中建钢构的实际情况后，多数人都对此非常支持。与此同时，中建钢构还迅速在江苏投资新建了一家大型现代化钢结构加工制造企业。

“只有创新才能让企业在未来更具发展空间。”对联想、华为和海尔等领先的中国企业推崇备至的王宏表示，中建钢构的未来，也必须是走向国际市场。接下来，中建钢构的宏大计划是：“十二五”期间年营业收入将达到100亿元，其中海外业务收入不低于30%。

当然，对于刚刚成长不久的中建钢构来说，这并不容易，摆在王宏面前的难题仍然相当多：集团公司的整体架构尚未完成；国际市场的建筑标准同国内有很大差别；有关部门对钢结构这一形式还存在很大争议。不过王宏显然更期望接下来的挑战：“国家最近的基础建设投资无疑对我们有很大帮助”。



Wang Minghui **王明辉**
云南白药集团股份有限公司董事长
中国企业CEO课程2期



中华民族为世界贡献过火药、造纸、印刷和司南；今天，这个民族依然在为世界带来不断的惊喜，而云南白药董事长王明辉则正是这样一个不断为这个民族和世界创造惊喜的人。白药出自山野，却风行天下；只因这神奇的中华瑰宝拥有了一双新商业模式的有力双翼。他的根在彩云之南，足迹却遍布四海，只因为他对白药的那份骄傲和对国药走向世界的自信。长江商学院不仅仅欣赏王明辉为云南白药所带来的商业活力，更欣赏这份对民族自信和骄傲。



王明辉： 中药秘方与新商业模式的完美结合

在过去的几年里，王明辉和他的团队使云南白药这家国有“老字号”焕发出勃勃生机。

在过去的几年里，云南白药董事长王明辉和他的团队使云南白药这家国有“老字号”焕发出勃勃生机，主营业务收入平均保持30%的年增长速度，净利润从2878万元升至1.14亿元。

翻开云白药近年的走过的历程，不难看出企业发展中的一个时间分水岭——1999年。用云白药员工的话来说是，这一年对云南白药来说，意义非同寻常……

1999年，云南白药的“外来者”

1999年6月，王明辉接到了一份来自云南省医药集团的任命。这份任命写明他新的职务是“云南白药集团股份有限公司(以下简称“白药”)的总经理，而这之前，他一直担任昆明的另一家制药企业“昆明制药股份有限公司(以下简称“昆药”)”主管销售的副总裁。

在一般人看来，这是一件大好事，首先是升官了，施展的舞台更大了，但王明辉心里却犯起了嘀咕：“依靠‘老祖宗’留下来的资源，白药多年来一直保持着高速增长，但是最近，尽管公司仍在赢利，但销售额已经开始明显地下滑，仅1999年上半年的销售收入就比上年同期下降了20%。此时上任，可以说是‘受命于危难之际’，更重要的是，自白药1971年建厂以来，就一直非常稳健，鲜有变化，如今要来一个‘外来者’，会有怎样的波澜？”

尽管已经有了思想准备，但王明辉还是明显地感到了不适应：“如果说以往我所在的昆药有些像美国公司的话，那么白药就更像欧洲公司，气氛偏于保守与温和。”

而最要命的还是外部的环境已经在发生天翻地覆的变化。以往，依靠名医曲焕章老先生留下的秘方，主要提供止血功能的白药几乎是一张金字招牌，但随着技术的发展和外国药品的涌入，有着类似功能和疗效的产品如雨后春笋般地纷纷崛起，市场竞争越来越激烈，那张神秘“配方”无往不胜的威力也黯淡了许多，但白药人似乎并没有感受到这种变化。

对于管理体制的改革，王明辉有一套自己的路子。刚上任的他风风火火地在云南白药开始了机制创新。

“我始终坚信，市场是第一突破口”，行事果断的王明辉迅速确立了以市场深度和广度的深入覆盖快速提升经营业绩的新思路。1999年12月公司组建云南白药集团医药电子商务有限公司，以“内部创业机制”为第一纲领，通过全国公开竞聘，选拔国内医药市场营销精英，在全国范围内建立15个分公司，对医院、药店以及乡镇卫生院等终端市场进行直接到位的营销服务工作。分公司按年度下达各项任务指标，超额实现利润可与股东分享，年度综合评比排名末尾予以解聘，优胜劣汰在公司得到最直观的体现。因为残酷的淘汰机制，分公司经理“随时觉得头上悬着一把剑”，因为有了分享超额利润的激励机制，企兴我兴、企衰我败的思想溶入了每位经理的血液和骨髓……

科技是第一生产力，王明辉始终明白这个道理。“一个有着强劲发展势头企业，必然有着强势的科技支撑。我们不能坐享老祖宗留下的基业，云南白药应该也必须新的市场环境下展现出新的生命力和旺盛活力。”

基于此，2000年9月，公司将国家级博士后科研工作站、技术中心和研究所合并，成立云南白药集团天然药物研究院。研究院推行目前国际超前的“首席科学家制”管理模式，将科研人员的个人收益与研究成果紧密挂钩，分配“成果共享”，最大限度地调动科研人员的工作积极性和创造性。

在这风风火火的改革中，云南白药业绩迅猛提升。而作为领头羊的王明辉也因此被授予“昆明十大杰出青年”、“昆明市优秀企业家”等荣誉称号。

“两翼产品”市场齐飞

“市场的竞争是残酷的，当你在加速发展的时候，竞争对手也在卯足了劲儿地向前冲。”经验丰富的王明辉面对风云变幻的



激烈市场，不禁皱起了眉头。

当“邦迪”这样的竞争对手借助有针对性的市场竞争策略逐步改变行业游戏规则时，云南白药变得被动起来。

“医用材料科学技术的快速发展，改变了消费者对于止血产品的认知，市场竞争由过去纯粹看疗效转向疗效与卫生、方便、快捷等多重因素的结合。云南白药对于‘神奇’疗效的倚重，却成为了束缚企业发展的新瓶颈。”王明辉不得不开始焦急起来。

然而，头脑灵活的王明辉并没有被束缚住，“唯一的出路就是为老字号寻找腾飞的新思路！”他坚定而有信心地开始寻找老字号发展的新思路。

在经过多番研究后，他领悟了云南白药传统秘方的真正价值所在，领悟到了产品创新和商业模式创新的关键：要想让云南白药的产品创新有市场价值，就要保密配方聚焦于那些已经被消费者高度认可的产品市场。然后将白药配方添加到“成熟产品”中，让云南白药神奇疗效在充分竞争的产品市场发挥新效应。王明辉的战略思想摒弃了“核心竞争力”观念，把保密的白药配方变成其他产品的“添加剂”。

中国的医药企业常常存在这样的发展瓶颈，一旦离开纯粹的医疗流通领域，几乎就无法在其他市场领域拓展自己的产品。而一些跨国公司例如强生公司的消费品及个人护理产品在超市等消费能力较强的流通市场领域，同样有十分优异的表现，对公司收入及利润贡献十分突出，这给了王明辉很大启示。“云南白药独特的药理机能同样具备向非药品市场拓展的潜能。”王明辉笑着点出了问题的关键，他打算在这块未开垦的处女地做文章。

于是，2001年，“两翼产品”开始腾飞了。云南白药在王明辉的带领下开始围绕保密配方与材料科学的结合进行产品创新，公司将此称之为“两翼产品”，主要包括：白药创可贴、云南白药牙膏及其他药妆产品。

云南白药此举遭到了来自行业内外人士的质疑和批评，他们认为，这样的做法很有可能会淡化其在中药领域的权威性。但是王明辉却坚定地认为：不断扩张云南白药的用途，正是为了更好发扬光大云南白药这一传统中药影响力的举措。

顶着舆论的压力，王明辉大胆地把云南白药突围的第一站压在了牙膏领域。实验证明，这第一站的突围确实为云南白药开了个好头！含有云南白药活性成分的牙膏完全超越传统牙膏，不仅清洁牙齿，更重要的是对牙龈出血、口腔溃疡、牙龈肿痛等口腔问题有显著效果，长期使用能有效全面保健口腔，于是乎云南白药牙膏的成功也就有些顺理成章。

就在人们怀疑的目光中云南白药牙膏走出了僵局，赢得了奇迹般的崛起。

2007年，云南白药牙膏的销售额已经突破了6亿元，高露洁和佳洁士都已经把其列为了中国市场上最为主要的竞争对手。

今年4月，王明辉又带领他的云南白药将触角伸向了彩妆领域。“未来的彩妆领域，云南白药面膜等产品也会和云南白药的特性相结合起来。”

“云南白药的目标是要做中国彩妆第一品牌。”王明辉总是如此自信。

品类繁多的“两翼产品”真的就像两个有力的翅膀一样托起了云南白药的腾飞之路，而王明辉就是那个为其插上翅膀的人。

31个小时，将赈灾药品发往灾区

2008年5月12日，四川大地震。不到一分钟，中国西部上万人命在“5·12”地震中消殒，举国哀痛。

地震的消息传到云南白药集团股份有限公司后，5月13日8时，公司领导马上召开紧急会议。王明辉态度非常明确：弘扬云南白药一贯持有的“关爱大众、服务社会”的精神和理念，在此危难之际，尽企业之力，帮助灾区人民共同度过难关，是云南白药这个百年国药品牌义不容辞的责任和义务。

但王明辉面临着巨大的库存难题，按客户订单生产的云南白药急救包目前并没有存货，为了抢得第一救援时间，他果断指示与客户中石油协商，从正在生产的中石油急救包订单中抽调出1000个云南白药急救包捐赠给四川灾区。同时，在产能供应严重不足的情况下，一同捐赠了大批适合灾区需要的云南白药创可贴、云南白药膏、云南白药散剂等大量止血急救药品，在震后31个小时即5月14日早8点准时给灾区发出。

国难当头，国药急救！云南白药的救灾药品以最快速度运抵灾区。作为一名云南白药人，王明辉始终有一颗济世救民的心。

完美的文化之旅

长路漫漫，且歌且行，在全球化浪潮的大形势下，王明辉并不满足与自己现在所取得的成绩，他参加了长江商学院的“中国企业CEO课程”，展开了一场放眼全球、完美融合商业管理智慧、文化人文底蕴的学习之旅。

“云南白药的发展并不局限于中国，我看重的是世界的大舞台。”雄心勃勃的王明辉没有满足于目前的成就，而是选择继续深造学习，把握和了解全球经济发展大势，借鉴学习欧美、韩国、印度、巴西、俄罗斯等新兴市场孕育出的全球知名企业的思维方式和管理方法是必须的。在长江商学院所学到的东西令他受益匪浅，“跳出企业、产业；内视静思，本次课程是一次催化。”王明辉如是说。

白药出自山野，却风行天下；她的根在彩云之南，足迹却遍布四海，只因这神奇的中华瑰宝拥有了一双新商业模式的有力双翼，相信王明辉定能带领云南白药延续她的百年传奇，真正的走出中国，走向世界。



王汝鹏：慈善事业让我生命飞扬

2008年是王汝鹏从事公益事业生涯的第18个年头，这一年突如其来灾难——年初南方雪灾、“5·12”汶川大地震为王汝鹏和他所管理的红基会带来了前所未有的挑战。



王汝鹏

Wang Rupeng

中国红十字基金会秘书长
长江商学院EMBA11期



一个人若做一件善事，是值得赞赏的；一个人若做一辈子善事，是值得尊敬的；一个人若为社会建立了一个慈善的体制，那是值得我们永远记住他的名字的。长江学员王汝鹏作为中国红十字基金会秘书长，他所倡导和策划的慈善爱心工程数不胜数，也许这些行为和声音在我们这个偌大的国家依然稍显微弱，但王汝鹏所为中国红十字基金会所创造的慈善和运营模式，不仅持续的维持这个权威的慈善机构，更是为中国慈善事业树立起一面重要的标杆旗帜，一个属于中国人自己的慈善体制。

2008年5月19日14点26分，在成都到德阳市绵竹县的公路边，停着几辆贴有红十字标志的汽车。车上的人全部走下汽车，站在三角斑马线内，朝着汶川的方向一字排开……

两分钟后，汽笛长鸣。他们低头肃穆，眼含泪水，和全国人民一道为汶川大地震中遇难的同胞们默哀！这行人中包括中国红十字会常务副会长江亦曼、中国红十字基金会秘书长王汝鹏。自“5·12”地震发生后，王汝鹏先后带领红基会工作人员几赴灾区，行程上万公里，历时40余天，在路途艰险，余震不断的情况下，日夜奔波在各受灾市县和乡镇，考察灾情，慰问群众，为灾民及时送去帐篷、食品、药品等紧急救援物资。

2008年，是中国极不平凡的一年，也是王汝鹏18年公益生涯中最感动、最刻骨铭心的一年。从年初的冰冻雪灾，到“5·12”汶川大地震，给王汝鹏和他所领导的中国红基会带来了前所未有的巨大挑战和严峻考验。

凡有重大灾难发生，具有国际性和非政府性质的红十字组织往往成为社会公众奉献爱心的首选途径。由于此次地震公众的捐款热情空前高涨，井喷式的捐款行动和接受的巨额捐赠，使包括中国红基会在内的中国红十字会备受关注，承受了巨大压力，各种猜测和质疑也风生水起。为应对这场前所未有的诚信危机，王汝鹏决定主动邀请民政部指定的中维会计师事务所提前进驻中国红基会，直接参与对“5·12”地震捐赠款物接受和拨付过程的监督

王汝鹏在自己的博客上写道：“我和我的同事们，其实就是一群在海边捡鱼的孩子。莫以善小而不为，只要我们怀着决心和信念去做好一件善事，那些受到帮助的人一定在乎。”

审计，同时主动接受审计署驻会审计小组的现场审计。王汝鹏将此举称作是“双保险”。

第三方独立审计被认为是推动慈善机构走向公开、透明的必要条件，王汝鹏对社会公众质疑的积极应对，无疑是一次成功的危机公关，因而取得了社会的信任，接受地震捐款达13.86亿人民币，成为地震期间接受捐款最多的基金会。

“现在，我们已由初期的紧急救援转入全面的灾后重建阶段，截至目前，中国红基会在川、陕、甘地震灾区落实学校、医院、博爱新村等灾后重建项目489个，资助金额7.25亿元。”王汝鹏说，“中国红基金会还拿出2000万捐款面向民间公益组织公开招标灾后重建项目，探索与其他民间公益组织的共享与合作，这在新中国慈善史上还是第一次，受到社会的广泛关注和好评，被民政部评选为2008年十大社会公益事件。”

从0到亿元的募款奇迹

这是一个奇迹，三年时间内，一个曾因原始基金被银行丢失而深受打击和影响的公募基金会，在王汝鹏接手后实现了从零元到亿元的募款奇迹。

2005年3月，在中国红基金会二届一次理事会上，王汝鹏当选秘书长，离开了团中央所属的中国青基金会，接下了中国红基金会这个“烂摊子”，肩负起复兴红基金会的重担。

王汝鹏在中国青基金会工作了15年，参与和经历了中国最著名的公益项目“希望工程”的发起和发展历程。进入中国红基金会第一步怎么走？这是摆在王汝鹏面前最迫切的问题。“首先得策划公益项目，推出公益产品。没有好的公益项目，就很难筹集到善款。”这是王汝鹏在青基金会积累的重要经验。当时的红基金会人很少，办公条件也很差，连个电子邮件都发不了。设计的公益项目和策划方案，都无法通过邮件发出去。王汝鹏的工作可以说是从零开始。经过三年的打造，如今的中国红基金会不仅建立了现代信息管理系统，在全国公开选聘了中层管理人员，而且年度募款呈飞跃式发展，从2005年的2600万元跨越到2006年的9600万元，从2007年的1.65亿元，飞跃到2008年的15亿多元。今年仅地震捐款就接收了13.8亿元。因其规范的管理和社会公信力、影响力，今年4月，中国红基金会被民政部评定为5A级基金会（全国共5家）。这是中国政府在基金

会等级评估中授予的最高级别。

助医和助学是中国红基金会公益资助的两大领域。王汝鹏首推的大型公益项目是医疗健康领域的“红十字天使计划”。该计划旨在关注和保护贫困农民和儿童的生命与健康，帮助贫困乡村援建博爱卫生院（站），培训乡村医生，开展大病救助，以改善贫困地区的医疗卫生现状。刚开始的时候，王汝鹏拿着项目资料到处推销，但响应者寥寥。谁会相信他呢？因为那时候中国红基金会还没有多少人知道。

中国联通是“红十字天使计划”的第一个捐款企业。王汝鹏对此次合作记忆犹新。当时的中国联通副总裁尚兵听完王汝鹏的项目介绍和合作建议，批示增值业务部与红基金会进一步完善合作方案。最后，双方达成协议，联通发行1000万张爱心充值卡，承诺每销售一张即向红十字天使计划捐款0.1元，共捐款100万元人民币。

有联通的100万元捐款垫底，2005年8月10日，“红十字天使计划”在北京人民大会堂正式启动，中国明星足球队成为该计划的形象大使团。这一年，中国红基金会接受捐款2600多万元。

如今三年过去，红十字天使计划在王汝鹏的不懈推动下，已累计接受社会捐款捐物逾3亿元人民币，在全国贫困乡村援建了600多所博爱卫生院（站），免费培训了621名乡村医生，为5000多名患重大疾病的贫困农民和儿童提供了医疗救助，向基层医疗机构捐赠医疗设备和药品折合人民币2亿多元。红十字天使计划也因其成绩斐然的实施成果和广泛的社会影响，被民政部授予2007年度“中华慈善奖”的最具影响力慈善项目。该奖是中国政府在慈善领域授予的最高奖项。

经营慈善需要商业头脑

2007年秋，王汝鹏报考了长江商学院EMBA。面试时，考官问他：“你是做非营利机构的，长江商学院EMBA是培养商界精英的，你为何报名？”“经营慈善也需要商业头脑。”王汝鹏回答说，“非营利机构也需要学习企业的管理，也同样需要懂得市场营销、财务管理、商务谈判和领导艺术等多方面知识和技能。”还有一层原因是王汝鹏没有明说的，因为公益机构的主要合作伙伴是企业，如果不能深入地了解企业，不熟悉企业的领导者，就不能更好、更持久地与企业进行公益合作。

王汝鹏是幸运的，他不仅汇入了长江，还获得了李嘉诚奖学金；他不仅实现了近距离聆听大师名家授业解惑的愿望，还与学院和校友会建立了公益领域的长期战略合作关系。在长江商学院领导和校友会的支持下，王汝鹏积极策划和推动的“长江公益基金”将于2009年1月正式启动。这是由长江师生和校友共同倡导发起、设立在中国红基金的一个具有创新意义的专项公益基金。

由于公募基金会不是参照公务员管理的社会团体，因而没有财政预算和拨款。基金会的管理成本根据国务院《基金会管理条例》的规定从捐款中提取，提取的比例“不超过当年资助支出的10%”。这个比例是大大低于欧美等发达国家和地区的（国外公益项目的管理成本一般在20%以上）。但在国内，即便是10%的管理成本也仍有人不理解。2005年，中国红基金会曾收到一笔1000万元的捐赠，但捐款企业要求捐款全部用于援建博爱小学，不同意红基金会按比例提取管理成本，用王汝鹏的话讲叫“零成本运作”。比如这次地震捐款，因其数额巨大，如果按国家规定比例提取管理成本，虽然合法，但考虑到公众的观念和情感接受程度，王汝鹏公开承诺，“这次地震捐款不按比例提取行政管理成本。”这意味着，中国红基金会要自掏腰包，花费一大笔行政成本来管理这笔巨款和运作数以千计的灾后重建项目。经费压力之大，可想而知。

开源节流是企业成本管理的基本经验，王汝鹏也在学习和应用这些商业化的生存技巧。他要求“可开可不开的会不开，可出可不开的差不出，可搞可不搞的仪式不搞，最大限度降低工作成本。”工作人员的编制控制也非常严格。很难想象，一个年度筹集和管理数十亿款项的中国红基金会，只有30多名正式工作人员。年度管理成本连续三年均未超过年度资助支出的4%，大大低于国家规定的比例。

其实，降低管理成本比例，重在扩大资助支出；要扩大资助支出，关键在于筹集更多善款。因此，筹款是基金会工作的重中之重。这方面，王汝鹏不乏机智和敏锐。前两年，“超女”红遍大江南北，王汝鹏看到了其中的公益商机，联合一帮铁杆歌迷策划成立了“玉米爱心基金”，请超女冠军李宇春代言。结果疯狂的“玉米”为支持李宇春通过红基金会网站踊跃捐款，网站不堪重负，几次陷入瘫痪。2006年，王菲、李亚鹏生女事件可谓是最热闹的娱乐新闻，王汝鹏听说李亚鹏想成立一个帮助唇裂孩子的公益基金，迅速作出反应，主动找到李亚鹏，一起策划推出了“嫣然天使基金”。这是两次非常成功的公益策划案例，也是中国红基金会最具实力和影响的两大明星公益基金，筹款额累计已达4000多万元人民币。

创新开拓红基金会未来

2008年，中国红基金会最具创新意义的筹款公益项目当推“中国红行动”。当时有朋友向王汝鹏谈到了曾风靡欧洲的“红计划”。王汝鹏灵机一动，何不把“红计划”的募款模式借鉴到中国来，推出中国特色的“红计划”呢？

2008年5月10日，在钓鱼台国宾馆，一个具有创新意义的公益筹款项目“中国红行动”正式向社会推出。该计划的基本模式是：动员并授权国内外知名产品企业生产一款具有“中国红”标志的红色（或有红色元素）产品，企业承诺该款产品在市场上销售的部分利润捐给中国红基金会，进入“中国红基金”，消费者在不增加消费支出的前提下，购买同样质量和价格的红款产品即是参与慈善，奉献爱心。

“我们要通过中国红行动的推广和实施，倡导‘购物即慈善’的新的消费理念。同时藉此建立中国红基金会可持续的善款募集平台，促进红基金会的可持续发展。”

“中国红行动”一经推出，即有格兰仕、国美、新日电动车、框架传媒、MSN等企业相继加盟。在“5·12”地震期间，“中国红行动”的加盟企业发挥了重要作用，不仅捐款额度累计追加到1000多万元，更派出由员工组成的“中国红志愿者团队”奔赴灾区，支援救灾。正是由于“中国红行动”的创新模式、社会示范效应以及在本次抗震救灾中作出的重要贡献，又一次成为2008年度“中华慈善奖”的获奖公益项目。

2008年12月5日，由民政部召开的“中华慈善大会”在人民大会堂隆重举行。王汝鹏个人也被评选为“全国优秀慈善工作者”，受到了中共中央总书记、国家主席胡锦涛的亲切接见。

在骄人成绩的背后，王汝鹏并没有感到丝毫的轻松。王汝鹏说，“做公益要始终如履薄冰、如临深渊，必须始终保持清醒的头脑。”为此，王汝鹏正在酝酿邀请有关方面人士成立“5·12灾后重建项目社会监督委员会”，聘请有条件、有时间的社会人士担任监察巡视员，以加强对捐款使用情况的跟踪监督。

“感动与自豪同在，辛苦与压力并存”，这是王汝鹏对走过不平凡2008年的感受和评价。





王振华:农村包围城市的地产之路

10多年来,他的公司规模增长了100倍,收入也增长了100倍,他自己也从一名纺织厂工人变成江苏最受人尊敬的企业老总之一。

李嘉诚、包玉刚的启发

许多人选择长江,是看中李嘉诚白手起家的故事和自己的经历极为相似所致,他们大部分以民间企业家的身份为荣,并乐于追寻与相同价值观的人为伍。他们的一切都是靠着双手,在陌生、无助、缺乏背景的环境下靠着敢冲敢干的实力闯出天下,并从这里开始壮志凌云的梦想。来到长江之后,他们相濡以沫,互相学习借鉴,从来不轻言放弃。

这其中,有一位名叫王振华的农民子弟。这个农民之子看似只不过又一位白手起家后在长江商学院获得硕士学位的企业家。但和其他校友不同的是,他的成功之路一开始便受到了李嘉诚先生故事的启发。

1983年,王振华离开学校后,分配到江苏常州市武进第一棉纺厂,在这家国营企业中,王振华当了5年车间副主任,一直到1988年,他才跟着下海大潮走出国企。

1993年,王振华无意间从一个同事手中借到一本叫《投资潮中永不沉没的船——房地产》的书,从书中他知道了李嘉诚、包玉刚等企业家发迹的故事,也了解到房地产企业的前途。王振华决定走进房地产开发的世界。

在短短14年的时间里,王振华创办的江苏新城房产股份有限公司获得了惊人的发展,2007年胡润房地产富豪榜上王振华排名第42位,2007年福布斯中国富豪榜排名第105位。他领导的江苏新城房产公司在业界也非常活跃,2006年被江苏省建设厅、统计局评为江苏省房地产业综合实力50强企业第一名,2007年又荣获中国房地产百强企业第24名。2005—2007连续三年被评为“中国人力资源中国行业十佳雇主企业。”王振华无疑书写了一个民营企业以近乎惊人的速度攀上财富顶峰的故事。

外界常常有这样的疑问,原本身为一名默默无闻纺织厂副主任的王振华是怎样做到这一切的?见过王振华的人可能一下就从他坦率直接、讲求高效不绕圈子谈话的性格中看出他成功的特质。即使说话直接,但王振华谨言慎行,性格内敛沉稳,凡事深思熟虑不冲动,做人做事四平八稳,眼光准确,行动快速。

从王振华的口中,人们常听到的都是感谢之声,这位身价上亿

的企业主,从不张扬自己过人的商业智能,劳动工人的经历让他懂得感恩,感谢政府、感谢人民、感谢社会、感谢改革开放。他总是显得雍容自在,对于自己的成就多归功于外界的协助。事实上,有眼光的人不难看出,这就是王振华成功的秘诀:平时广结善缘,热心肠,对各界朋友相当诚恳,讲求信用,对自己严格要求进取,平日的积累像在银行存款,到了一段时间之后,天时地利人和水到渠成,财富的机会自然就满溢出来,成就了别人的同时,自然也成就了自己。

四处游说突破“政策禁区”

他经常做的事,便是思考。甚至他的口头禅就是“我们一直在反思这个问题。”慎重对待每一件事,务实求是,不张扬,不透过,胜不骄傲,败不气馁,这些作派是他当年在纺织厂当车间主任时养成的品质。那个年代是只讲生产不问销售的,计划经济将生产后的重点放在分配,而不是销售上。这也是为何国内市场上销售的成熟发展度远远落后于其他地区的原因之一。但是这些障碍并没有成为王振华的思维定势。从创立那年开始,江苏新城房产取得优异的成绩,完全是因为善于思考的王振华对经济规律准确的把握;十几年来,王振华一直带领新城沿着独特的发展道路阔步前进。

在上世纪90年代初,想开一家自己的房地产公司,不是一件容易的事。尽管四下软磨硬泡,“政策禁区”却始终难以跨越。但是,王振华坚持四处游说,最后终于使人们明白这是对社会有利的事业,因而打动了有关领导和政府部门。王振华感慨道:“他们当时是冒着政治风险批准我成立这一公司的。若没有他们的指点和支持,就不会有今天的新城公司。”

新城投资开发建设有限公司于1993年7月2日成立,5个人,3间房,简陋得近乎寒酸。创业之初,这家公司只能在常州郊区小镇开发项目,每年只做一个项目,当时连盖房的砖头长多少宽多少都不知道的王振华说,第一个项目就让自己长了不少经验,比如工程队不断涨价、要挟停工等涉及合同的基本问题都让他长了不少行业知识。1998年,新城房产攻入常州市区,开始做市内的开发项目,这个项目半年销售一空,成为新城公司发展的里程碑。从那之后公司的

王振华

Wang Zhenhua

江苏新城实业集团有限公司董事长
长江商学院EMBA首期



他是一位从书籍和故事中找到灵感的企业家,有着超越常人的眼光和商业理解力;进入长江商学院之前,几乎没有任何一位老师教他,但几乎所有的商业大师都能算作他的老师,他如海绵般吸取一切成功经验,为我所用,一飞冲天。10年公司规模扩大100倍,王振华的商业故事不可谓不是一个奇迹,但我们更敬佩王振华对书本、对前辈、对历史的领悟力,正是这种领悟力让他站在大师的肩膀上写出了属于他自己的传奇。



业务每年从一个项目增长到三五个，销售面积从1997年的6万平方米增加到2002年的26万平方米，总资产也上升到近10亿元。10亿的身价没有使王振华停下发展的脚步。2002年以后，王振华努力追求加速发展，他走出常州，先后在南京、上海、苏州、昆山、无锡等城市取得开发用地，2008年达到了20个项目同时运作。

“新城速度”使同业颇为吃惊，从创业到如今，新城各方面成长超过了100倍：创业时只有5人团队，如今700多人；最初年销售额只有2000多万元，如今突破了40亿元销售额；税收当年只有二三百万元，如今跃升至4亿多元；从早年的二三百万元利润，如今利润飞跃到4亿多元。

从未忘记回馈社会

在新城公司发展最迅速的时期，王振华自己也没忘了进取奋斗、吸收充电。1983年从江苏广播电视大学出来，除了在“社会大学”累积行业经验外，王振华有20年没有再进过学校。在社会变迁加速、市场演变和经营工具令人捉摸不定的今天，王振华认识到必须再次进入校园学习新知。经过不懈奋战，和年轻莘莘学子一起坐在课堂上老老实实学习两年后，2003年王振华获得澳门科

技大学工商管理硕士学位。在深感港澳商人务实进取的风范对自己大有帮助的同时，王振华仍觉不够，又成为长江商学院EMBA首期班学员，花了两年在课堂上，终于在2005年8月获得长江商学院工商管理硕士学位。学习使他以更开阔的视野看见一个未来中国商人发展的道路，王振华此后的事业发展中，皆被长江商学院深深影响着。

王振华的社会声望也经营得可圈可点。2004年3月他被中共江苏省委、江苏省人民政府授予“江苏省优秀民营企业家”称号；2006年4月获颁江苏省人民政府“江苏省劳动模范”头衔；2007年2月从中共常州市委、常州市人民政府手中获得“常州市杰出企业家”称号。

当初王振华经过深思熟虑，纵观经济和社会脉络，找到了一条发展路线，他走群众路线，从农村向城市迈进，新城公司是在城郊地区先奠定基础，再逐步向城中推进。这种发展历程造就了公司专注于中档大众住宅的开发思路，绝大多数的项目都是面向工薪阶层的。从常州偏远的武进区到常州市中心，再从常州市将战线延伸至长三角其他城市。新城的发展战略记录了中小企业从小规模到大规模循序渐进的发展历程。王振华的成功，再次证明这种模式和中国社会经济发展的吻合性。

中国有40多万的新富人口，身为其中一员，王振华从未忘记对社会的回馈。2005年，王振华向常州市慈善基金会捐款1000万元人民币，每年将其本金的7%用于助困助学基金，并且先后通过设立新城光彩助困基金、助学基金、慈善基金等方式，捐赠近千万元。

与许多企业家对慈善的片面理解不同，对王振华而言，他从未将慈善视为个人声名的经营或社会关系的维系。王振华在接受采访时曾说：“公司成立不久，便遇上宏观调控、银根收紧，国内房地产市场急转直下步入低迷状态，我们面临着生存考验。由于我们坚持‘为百姓造房’的理念，精建细筑，常武地区的消费者十分捧场，昼夜排队买房，才使新城公司获得了生存。2005年，房地产业再次遭遇宏观调控，开发企业普遍面临严峻考验，我们一只眼睛盯着自己的企业，在产品质量和内部管理上下工夫，另一只眼睛密切关注宏观调控的形势和走向，经常与政府主管部门、经济学家、楼市专家沟通和交流，得益于他们指点，及时调整发展策略，才化解了风险。这一年，我们不仅没有受挫，反而激流勇进，一举登上了江苏地产50强的榜首。说心里话，新城公司能有今天的规模，我个人能有今天的财富，既是政府关心支持的结果，也是常州乡亲、社会百姓无比信任、无比关爱的结果。所以，我们时刻对政府、对社会、对乡亲抱着感谢、感激、感恩的心情。”

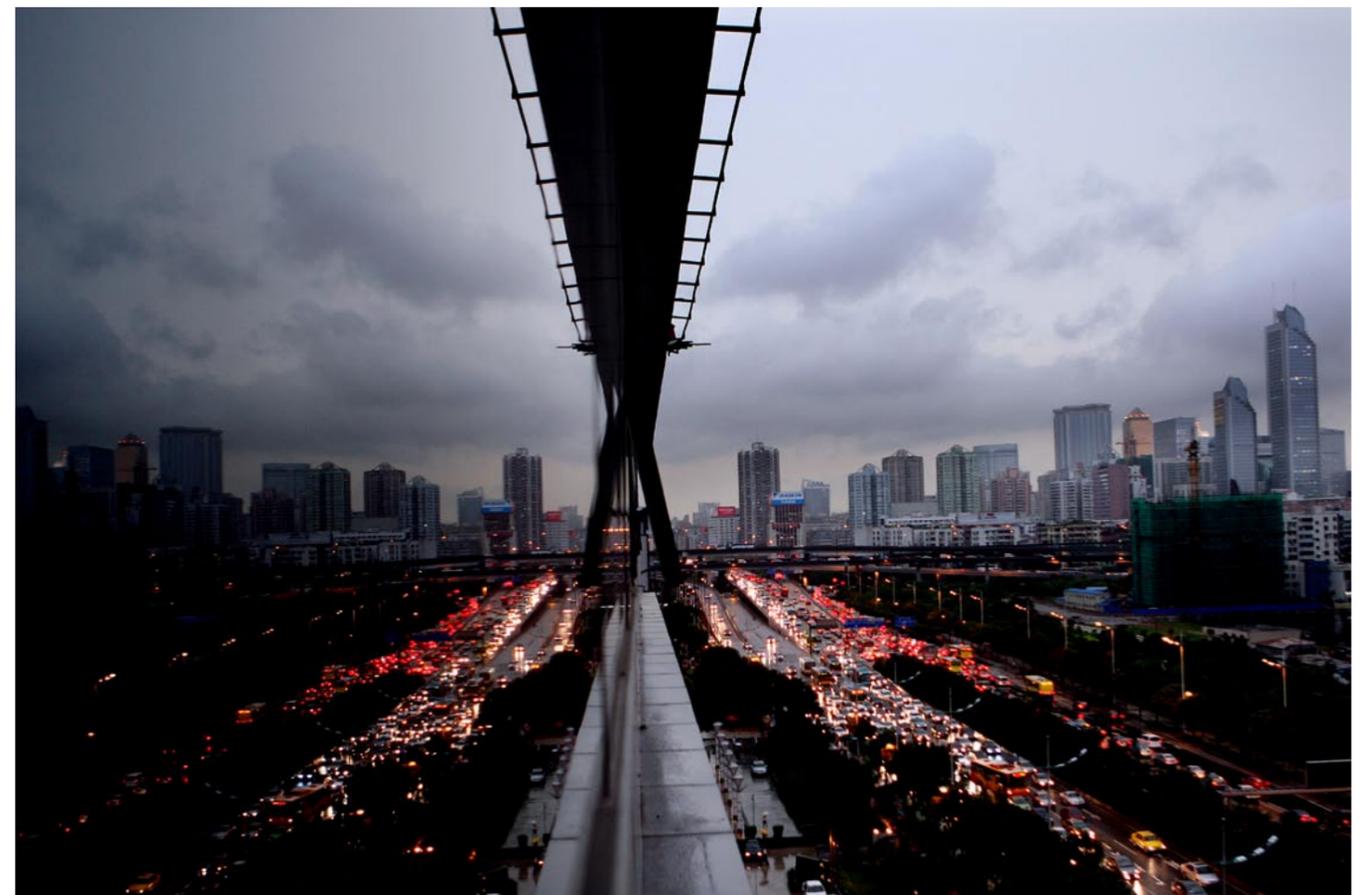
使命使一个企业务实，而爱心则使一个企业崇高。王振华做慈善的动机十分朴素，他只是出于感恩与感激的心。这些社会责任不仅是社会的需求，同时也是王振华自己内心寻求平衡的需求。



吴一坚 Wu Yijian

金花企业集团总裁
长江商学院EMBA4期

小故事总是能折射大时代。吴一坚的奋斗故事便正是贯穿了中国30年改革开放历程。中国这艘巨大航船从1978年启航开始，吴一坚便牢牢地把握住了每一个变化的转折点，在经济改革的新浪潮中，他如冲浪手般永远处于浪花顶端。他不仅仅有比时代更超前的眼光，更有将苦难当作老师的气魄。回首再望，每一个困难、每一次挫折都能直接转化为他和他的企业新的商业经验和前进动力，吴一坚和他的企业正可谓“恰同学少年，风华正茂；书生意气，挥斥方遒。”



吴一坚：激荡半生

形容中国近30年历程的诸多形容词里最精准的词汇是“激荡”，对吴一坚半生奋斗史的描述中最贴切的词语也是“激荡”。

在形容中国近30年历程的诸多形容词里最精准的词汇是“激荡”，对吴一坚半生奋斗史的描述中最贴切的词语也是“激荡”。

30年的激荡中国史，是半生激荡的许多个人历史所汇集而成。吴一坚的努力就像是中国浩大的发展图景中一处细密的针脚，他的财富故事也是中国崛起的缩影。

像很多成功者一样，吴一坚年少早熟，苦难、艰辛是那一代中国人最初的群体性记忆。三年自然灾害、“文革”纠缠着吴一坚的童年。他出生的1960年正是中国一系列政治运动逐步开始、生活陷入跌宕不安的时刻。12月10日，吴一坚出生在西安纺织城职工医院，刚满月就被接到山西省永济县西太平村奶奶家抚养。满三周岁他又被送回西安的父母身边。他再次回到老家是1967年的暑假，此时，文化大革命正如火如荼地上演，在激烈的政治运动背后，是人们对未来希望的丧失，哀号遍野、草菅人命成为一个时代的主题。而吴一坚的爷爷因出身地主已被批斗折磨致死。接着他的父亲——西安市灞桥区的一名普通干部也受到冲击，以莫须有的罪名被抓了起来。吴一坚则在孤独的童年里一边喝着羊奶一边成长。

“文革”结束后，吴一坚最初的理想是做一个军人，锻炼自己的身心意志。他在解放军东海舰队上海吴淞水警区37501部队服役的日子里曾多次立功受奖。1984年退伍后，他在西安电力机械厂工作。日复一日的重复性工作不适合吴一坚的个性，历经的苦难也昭示这个年轻人去创造更多的财富和生意神话。

创业之初，与青春有关

1984年，吴一坚辞职，怀揣600元人民币只身南下广州，开始了他的创业之路。“讲得真实一点，实际就是小商小贩两地搞长途贩运，主要是一些录音机、录音带，还有一些T恤衫。”吴一坚自嘲地回忆那段时光。炎热的广州催生着当时中国人对财富的渴望与激情，他像《与青春有关的日子》里那些满怀理想，渴望激越的年轻人一样，在挫折之中追寻着自己的位置。

20世纪80年代整个中国充满着动荡、焦虑、奋斗与难以磨灭

的热情。走出长期压抑的精神恐惧之后，中国大地精神焕发，人们开始四处奔走，下海、经商、生意经变成热门话题而不再是烫手的山芋无人问津。在这激荡的十多年里，很多企业英雄一夜成名，然后昙花一现消于无形。吴一坚是幸存者，因为他没有被浮夸、虚幻的名声所击败，他相信一步一个脚印才能笑到最后。

1985年，不甘心做小商贩的吴一坚离开广州，揣着几万块钱到了海南，成为海南的第一批弄潮儿，也正是在那个美丽的海岛，他获得了人生中的第一桶金。吴一坚把握了当时整个中国市场电视机的紧俏和海南经济刚刚起步的特点，把眼光盯在了电视机上。当时电视机是非常紧俏的商品，仅仅一张电视机的提货单就被炒到好几百块钱。

吴一坚找到一个设计单位，按年生产10万台电视机电冰箱录像机的规模设计厂房；通过和海南当地的一个房地产公司接触，吴一坚以“经营25年之后，厂房设备拱手让出”的方式圈地，又以“预交3%质量保证金”的方式将厂房建设工程承包出去，再以“生产以后80%的电子元件由香港一家公司供给”的许诺，令其先投资。

吴一坚吩咐下属买了一个电话簿，给全国的电子器材经销公司发函，告诉他们自己将建一个多大规模的电视机厂，多长时间可以建成，问他们有没有兴趣合作，又和一些供货商谈，做自己的供货商。

当时第一批订货就是5万套，每台电视机的盈利空间是800—900元。就这样，仅仅10个月时间，公司资产由他怀揣的600元变成了3亿元（包括地价）。

成功的背后从来不缺乏辛劳。吴一坚曾说过：“我是用自己的经历悟出了‘苦难是最好的老师’这个道理。”就在那年春节前，工厂70万元的货发出以后对方未能按合同及时结算，而公司职员都等着拿钱回家过年。吴一坚为了职员们能过好年，到朋友处借钱，并取出自己所有的存款。将工资发给职员后，他身上只剩下50元钱。此时，妻子又在西安催他回家，“结婚6天你就去广州，孩子出生时你又在海南。”这50元钱要度过15个日日夜夜，于是他买了100个馒头，整整吃了15天。

衣锦还乡，再造辉煌

年轻的吴一坚完成了最初的财富积累，1991年，他带着自己挣来的3600万元回到阔别已久的故乡西安。也正是在这里，他的事业到达了新的巅峰。此时，吴一坚看到了中国经济发展的巨大潜力，人们生活水平增长后对房屋的要求日渐增高，没有什么比拥有一套舒适的住房让中国人更激动的了。所以，吴一坚决定投资房地产，他创办了金花房地产开发公司，而这家公司第一个项目位于西安市北郊徐家湾的金花苑小区。

随后金花企业集团涉足开发、投资、制药、商贸、交通、房地产、酒店及高尔夫等领域。1995年底，金花集团的产业体系明显扩大，集团总资产达4.2亿人民币，由中国最具权威的资信评估机构——中国诚信证券评估公司对金花集团的评估结论为：“金花企业集团人员素质较高，管理体制较为科学，经济状况良好，企业信誉优良。目前盈利水平一般，但前景看好，无长期债务压力，信用等级为A。”这表明，金花集团已当之无愧地进入全国先进行列。

吴一坚用事实证明，一个庞大的、涉足领域广泛的企业也有自己的生存之道，底盘庞大虽说有管理难度，但也更加扎实可靠，抗风险能力也就更强。

1997年，吴一坚涉足资本市场。是年6月，金花股份在上交所上市，上市之后两次配送，均是10送6。上市后的金花股份作为大牛股股价暴涨，10个月内身家涨了4倍。2001年11月，金花集团完成了对在香港上市的一木国际控股有限公司的收购，为拓展集团融资渠道，进行资本运营迈出了重要的一步。一木国际也成为金花集团利用国际资本的载体。

目前，金花集团拥有内地和香港两家上市公司。据金花提供的最新数据显示，2002年，金花企业集团总资产71亿元、净资产42亿元，实现运营收入12.86亿元，利润2.1亿元，资产负债率42.25%。

在最近几年，吴一坚确立了投资方向：“重庆具有区位优势，是西部的商业重镇，我非常看好在重庆的投资前景，一直在寻找投资机会。”吴一坚表示，“我们与花旗银行合作，就是进行结构调整、转攻高端市场的表现。联姻外来资本后，我们可以加速扩张，摆脱低档次的传统商贸模式。”

新的危机，新的奋斗史

财富获得之后，吴一坚更加懂得知识改变命运，看透中国需要更多的知识储备。2004年吴一坚进入长江商学院EMBA项目学习，并当选为全国工商联副主席。这是陕西省民营企业家协会多年来首次进入全国工商联领导班子，充分体现了国家对西部地区非公有制经济发展的肯定。

2008年，48岁的吴一坚跟中国人一样，经历了大喜大悲的一年。在改革开放30年之后，在激荡与不平凡的30年之后，中国和世界都面临着新的挑战与机遇。依赖对外出口的中国经济也面临着很多的困境。特别是近段时间，有关珠三角、长三角企业外迁或半停产的消息，频繁见诸报端。曾经挣得盆钵满满的交贸企业有很多瞬间倾塌。金融危机就如同台风一样，先从沿海开始了。

吴一坚对未来还是信心满满，他坚信，“在国家加大宏观调控力度、银根紧缩、国际市场萎缩等大环境下，的确有不少民企从沿海地区撤资。根据调查，不少外资、合资企业已经遇到了经营

困难，但根本原因是，这些企业属劳动密集型产业，利润薄、缺乏品牌和创新性，竞争力不强。此轮宏观调控，对民营企业来说既有挑战又有机遇。”

吴一坚认为，大批企业退出市场，是市场经济发展过程中进行产业结构调整必然规律。他认为，宏观调控为不少已经走向成熟的民营企业创造了良好契机。“民营企业可以抓住经济结构调整的机会，高起点、高定位进入市场，企业应通过内部资本、资产方面的整合，与国际企业合作，全面参与国际市场竞争。”

现在，2008年，这个不平凡的年头即将过去，中国的改革开放也会进入新一个里程。吴一坚和他的企业也一步步完善自己，他希望他的企业能带动或者给民营企业一些借鉴，走得更稳一些，更远一些。

金花集团扩张年史



- ◆ 1991年，吴一坚带着自己挣来的3600万元回到阔别已久的故乡西安，他创办了金花房地产开发公司。
- ◆ 1995年底，金花集团的产业体系明显扩大，集团总资产达4.2亿人民币。
- ◆ 1997年，吴一坚涉足资本市场。是年6月，金花股份在上交所上市，上市之后两次配送，均是10送6。上市后的金花股份作为大牛股股价暴涨，10个月内身家涨了4倍。
- ◆ 2001年11月，金花集团完成了对在香港上市的一木国际控股有限公司的收购，为拓展集团融资渠道，进行资本运营迈出了重要的一步。一木国际也成为金花集团利用国际资本的载体。
- ◆ 2002年，金花企业集团总资产71亿元、净资产42亿元，实现运营收入12.86亿元，利润2.1亿元，资产负债率42.25%。



面对华尔街次贷风暴带来的“寒气”逼人，吴志泽坦露：报喜鸟不愿意做恐龙，而要做蜥蜴，既能在春天里奔走，也能在冬天里游泳，最好还能借此冬天实现内力的爆发。

面对金融危机的巨大冲击，吴志泽没有豪言壮语，也没有畏敌如虎，他所表现出的冷静和智慧以及2008年报喜鸟在逆境中所取得的成绩，让人们看到了一个更高境界的商业奇才。在长江商学院群星璀璨的学员当中，如吴志泽般淡定、智慧、爱国并富有社会责任感的企业家，堪称完美。

吴志泽： 突围中国制造

金融风暴席卷全世界，中国本土制造的报喜鸟会如何突围？

华尔街的次贷风暴席卷了全球，这个冬天似乎有点冷。当然，再冷的冬天里也有不怕冷的“报喜鸟”。吴志泽明白一个道理：顺境中赛跑是友谊赛，冬天里的比拼就只能是淘汰赛。

目前，中国是位居美国之后的全球第二大制造业国家。风暴的席卷，对于中国似乎是“战略机遇期”，中国本土的制造业如何突围？

德国人有过一个说法：“中国是世界工厂，德国是制造世界工厂的工厂”。从这一点来看，如果不把中国的制造业变成一个完整的生产链，而是仅满足于制造本身的话，中国服装业的未来，就仅能依靠“中国制造”挣点辛苦费了。

要让中国服装业要走向世界！这是吴志泽早在创办报喜鸟集团时就在思考的长远而艰巨的目标，中国服装产业只有从“中国制造”走向“中国创造”，才能创造中国的世界名牌。现在这个目标依然没变。

不敢低估冬天的寒意

冬季“寒气”逼人，从年前的人民币升值、新《劳动合同法》实施，到目前的银根紧缩、股市大跌等，曾风靡全国的温州模式正在“关门停业”的哀嚎中艰难度日。媒体的一组数字显示，今年1月到10月底，温州市有6家企业非正常死亡，这6家企业分别从事服饰、鞋业、橡胶等行业，其中有两家都是因为企业资金链断裂而突然倒闭、企业主销声匿迹。

面对严峻、复杂多变的国内外形势，服装行业也已面临多事之秋，虽然今年1—3季度，报喜鸟销售收入同比增长108%，利润增长135%，初步预计全年收入增长可超过50%。但吴志泽依然不敢低估行业的寒意。

吴志泽坦露：报喜鸟不愿意做恐龙，而要做蜥蜴，既能在春天里奔走，也能在冬天里游泳，最好还能借此冬天实现内力的爆发。

早在今年年初，温家宝总理就在中央经济工作会议上讲到“2008年可能是我们最困难的一年”，报喜鸟敏锐地感受到经济形势可能发生的变化，马上调整战略方向，提出了“收缩”的战略：以资本优化产业，集中优势资源，提升报喜鸟的品牌影响力和市场竞争力。

吴志泽还转换了投资策略，缩减大规模对外投资项目，停止除服装产业以外的其他产业投资，转向以服装产业市场投资为主、财务投资为辅，从财务上保障生产经营资金的充裕，并通过开源节流，实现了成本和费用双下降，保证了相当的现金流，为顺利度过危机准备了充足的“粮草”，同时大大提升了品牌的市场竞争力和内部管理水平。

离经叛道的创业

其实吴志泽一直就不是一个安于原有模式的守业者，1977年高中毕业，他同大多数温州人一样，靠着推销发卡、表壳、钮扣等小商品走上了经商之路。

改革开放后，吴志泽带几百元钱和弟弟加入到了温州服装的大军。当时人们对梦特娇、啄木鸟、鳄鱼等品牌都耳熟能详，但温州很多企业服装只做代工，而没有自己的品牌。为何中国没有自己

的服装品牌？吴志泽想打破这种小作坊的模式，1987年，他在温州工商局登记注册了一个商标——嘉利士。

“现在看来确实是很平常，但是在当时应当是很超前的事情，这样就变成了别人给你代工，贴你的牌子在做。”吴志泽说。

作为“开路先锋”，他用10年的时间积累了2000余万元，完成了企业原始资本积累阶段。

而后，吴志泽到国外考察时，猛然发现同样质地的服装，人家琅琅上口的品牌可以卖3000元，中国的衣服300元都不见得有入买。回国后，他仔细思量：原来品牌的附加值是如此重要。

上个世纪90年代，服装市场由卖方进入买方市场，要用2000余万元资产创立一个品牌实在太难。就在他为此犯愁时，两个民营服装企业——报喜鸟制衣公司和奥斯特制衣公司也面临同样的困惑。1996年3月18日，这三家服装企业达成了一个后来被认为相当成功的共识——组建成立浙江报喜鸟服装集团。这是温州第一个打破传统家庭经营模式、自愿联合经营的股份制服饰集团。

开工前把话先说清楚，吴志泽对四位股东坦诚地说：“如果各自单干，资金不够、技术不行，很难做大，最后连‘鸡首’都没得做。我们联合起来，不做‘鸡首’做‘龙头’！”

集团上下齐心协力，报喜鸟借此成为当时全国10大服装品牌之一。

2000年后，雅戈尔、杉杉、红豆、凯诺科技等不少公司开始通过上市的途径来寻求新的突破，平均增长了约2.5倍，服装生产企业的竞争是愈演愈烈。

为了紧跟如此快速的行业发展，2001年报喜鸟谋求上市，成立了股份公司。同年，报喜鸟集团完成了股份制改造，报喜鸟集团作为主发起人，吴志泽等5个人股东成立了报喜鸟股份有限公司，其中集团公司持股65%，吴志泽等人持有剩余35%股份。

从“民族”走向“国际”

中国的国家竞争力在改革开放30年来直接地被“中国制造”所牵动，但问题是，中国制造走过了30年，形成了所谓的“工业革命”，但是并没有产生统一的工业文明和工业文化。

“中国没有一个品牌在世界上叫响，我们也没有发言权，因为

吴志泽 Wu Zhize

报喜鸟集团有限公司董事长
长江商学院EMBA7期





我们不是服装强国，我们只是服装制造大国。改变这一切，需要几代人的努力，而这种努力报喜鸟一直在坚持。”

吴志泽从一开始对于报喜鸟的目标就很明确：打造一个具有中国民族特色的国际品牌。塑造品牌不仅是糖水加广告，品牌是打动人心的那一点东西。首先它必须代表一种文化，其次它必须有强烈的属于自己的风格。

比方说，中国男人穿的西装、运动服或者休闲服，都是舶来品。而西方人来到中国喜欢挑唐装、中国结、布鞋、蜡染等，还有那些民族特色鲜明的饰品……在他们眼里，这些是真正的中国货。

中国不是缺少吸引西方人眼球的服装元素，而是缺乏有中国特色的服装文化。

中国人如何创造出世界级的男装品牌？吴志泽的结论是：走有民族特色的国际品牌之道。

中国服装品牌的内涵，一定要和五千年优秀文化、有民族特色的艺术设计元素特色结合起来。“比如在西装肘部纹上飞天，在衬衫上绣条龙，纽扣设计成蝴蝶结，在视觉系统上采用景泰蓝。无论产品还是广告、户外形象，让人一看就知道是来自中国的品牌。”吴志泽说。

每个听到他这个想法的人都是眼前一亮。

吴志泽清晰地记得一件事情：1997年他到意大利参加世界服装展，他指着身上的西装问一位世界中档品牌的服装老板：与你的产品比怎么样？对方回答：还差几十年呢。吴志泽很不服气，虽然是自己的牌子，但这可是请意大利高级工艺师设计，用意大利最先进的工艺、设备生产的。但这件事让他意识到，天价设计师，明星代言人，连锁专卖，永不打折……当自己用几年的时间把品牌建设



需要做的一切做好之后，报喜鸟虽有收益，却依然与世界级品牌相距甚远。

“我们不是没有上乘的工艺，也不是请不起天才的设计师。问题的关键在于，中国文化目前在世界上的地位还不高。”吴志泽顿悟。

吴志泽反思，日本和韩国服装在国际上比中国服装流行，这不仅是因为企业做得好，更是因为日韩把本国的文化推向了世界。

如今，文化产业成为中国政府力推的中国经济发展新动力，这让吴志泽也欢欣鼓舞：“希望我们中国的服装企业把中国的文化通过服装带给全世界。”

就在吴志泽带领他的团队进行三家家族式企业改造、发展成为全国知名的跨行业无区域集团期间，他选择了长江商学院作为他提高思想、开拓思路的一种方式，他成为了EMBA 7期学员。

吴志泽感慨地说：长江，包容开放、充满生机。世界级教授的精妙讲解，使我视野得以开阔，思维得以升华。更重要的是企业要获得更大的发展，需要汲取中西方的管理精华，融会贯通，提升社会责任感，并以产业报国为使命，才能使中国服装业走向国际时尚舞台。长江无疑能够帮我实现这样的目标。

“服装能造就百年品牌，需要我们终身努力。”如今已完成长江商学院学业、担任长江商学院校友会浙江分会名誉会长的吴志泽正用他的行动践行着自己的诺言。

做慈善像听音乐会

就在报喜鸟集团的事业蒸蒸日上时，吴志泽也没有忘记回报社会。四川大地震牵动着亿万同胞的心。最近，报喜鸟集团向四川雅安、德阳、绵阳、南充、达州、陕西安康、渭南等地地震灾区捐建了7所希望小学。同时他以19岁女儿吴培培名义捐建的四川丹棱县张场镇小学综合楼也即将动工。报喜鸟集团目前已累计捐建18所希望小学。他希望女儿从小培养其爱心，关注慈善事业。

其实，吴志泽关注慈善事业已有10年。让他印象最深刻的是5年前捐助的一对兄妹。这对兄妹同时考上大学，却因为家境贫困面临失学。报喜鸟捐助了他们整整4年。这对兄妹大三的时候，给他写过一封信。信中说：报喜鸟的无私帮助，让他们改变了命运。他们永远会努力做好人，他们相信善良。两个孩子毕业后，又给吴志泽写了封信：我们会尽力帮助需要帮助的人。

在国内他们捐助的10多所学校都命名为“报喜鸟希望小学”。吴志泽在反思：像他这样的企业家不是没有无所图的纯粹善举。企业和企业家做慈善，不可能不存功利之心。因为所处的环境，皆为凡夫俗子，达不到忘忘无我的境界，大家做的就不是慈善了吗？

他笑称：听朗朗、看天鹅湖，带给我们精神上的愉悦和满足；不能神话慈善事业。曲高历来和寡。越是崇高，崇高到不可攀，就越是很少人能做到。做慈善，也就像听一场音乐会，带给我们的同样是精神上的愉悦和满足。



奚志勇： 代天下儿女尽孝，替世间父母分忧

从某种意义上说，奚志勇已经开始“插手”中国的整个老年产业了。

奚志勇

Xi Zhiyong

上海新建桥企业集团有限公司总裁
长江商学院EMBA2期



“代天下儿女尽孝，替世间父母分忧。”这句话乍一听有点理想主义，甚至会让人觉得这是纸上谈兵而已。可在亲和源股份有限公司董事长奚志勇眼里，这却是他事业的动力与目标所在。上海市南汇区康桥镇的亲和源社区也宛如浮出水面的谜底，有力地佐证了奚志勇新时代的养老憧憬正在一步步变为现实。

该去哪养老？又该如何养老？

可能在不久的将来，你我都将面临这个问题：该去哪养老？又该如何养老？老龄化社会正在步步逼近我们。据国家有关部门预测，预计到2030年，在中国人口中，“1/3的人将在学校读书，1/3的人正出外打工，而另有1/3的人将开始养老。”

目前，中国有着家庭养老、机构养老和社区养老等多种养老模式。不可否认，它们对我国人口老龄化问题的解决起到了积极作用，但也已经开始暴露出了一定的缺陷。家庭养老是中国几千年来一直沿袭的传统养老方式，由于家庭结构的小型化以及年轻一代面临的巨大社会压力，这种功能的实现已经遇到了许多现实的问题，特别是经济较发达地区。此外，机构养老也存在片面追求零事故考核，把老人当作病人来管理的缺陷。单纯以行政区划分的社区养老，又缺乏专门为老人服务的资源，即使建立了为老人服务的资源，也很难实现效益的最大化发挥。

抱着“代天下儿女尽孝，替世间父母分忧”的理想，奚志勇和他的亲和源开始了打造中国特色养老机构的漫漫征途。这份事业中所能为中国社会带来的稳定因素将远远超过我们的想象。更为难得的是，奚志勇不仅开创了这份事业，更在其中找到了恰到好处的商业模式，让亲和源能够长久发展，星火燎原。在和谐主题成为中国社会追求的目标境界的当下，奚志勇和他的企业所做出的一切成就都将具有更为特殊的意义。



就在人们纷纷惆怅人口老龄化给社会发展带来压力的时候，亲和源股份有限公司董事长奚志勇，却在与大多数人相同的感同身受中，先于他人瞄准了其中的机会。

“当父母生病的时候，你正出差在外该怎么办？特别是到晚上，一个电话打过来，那时的你又该是怎样的心情？”奚志勇早在2000年左右就开始关注中国老年产业，在分析整个市场的时候，他一直强调人的孝心，“一个没有孝心的人不会是真正成功的人，而很多伟人就对父母十分孝顺。”

他注意到，很多企业家在介绍自己的成长和成功的过程中，无不透露出成功背后对父母的感激与孝心，“但包括企业家在内的很多成功人士，却始终处在因为工作繁忙而无力尽孝的矛盾中，如何去为这些人排忧解难？这就是我的项目需要做的事情。”谈到建立亲和源的初衷时，奚志勇坦露，“我们开发的这个项目，就是针对企业家和白领等中高层收入人群的父母，解决这些子女们忠孝不能两全的矛盾。”

这一出乎所有人意料的设想终于在2003年悄然转为奚志勇的大手笔动作，他认为，实现创建自己多年设想的新型养老模式的时机与条件成熟了。当然，这一决定是经过反复推敲和论证的，在他看来，自己还算是一个把握市场时机恰到好处的商人。“很多概念如果太超前，市场接受产品的程度就越难。而新生事物的诞生必须要有一定的经济基础。”奚志勇一直认为，中国老人是最富有的一个群体，而这与中国这个发展中国家的养老体制有关。

“在一个并不富裕的国家，因为保障体系还跟不上，老百姓想要防老，首先就会把钱存起来，以防万一。”而这也使老年人成为潜在的一支消费大军，并为养老产业提供了广阔的商机与空间。

敢于颠覆传统

深谙老年人心理特征和需求的奚志勇将亲和源建成了一个“家”，完全不同于传统的老年公寓。他们创建这一“至尊老人的家”，意在满足老人的尊严、自由度和支配欲望。这也成了亲和源养老模式的指向所在，告诫他们不能离经叛道。对老人来说，颐养天年一是养生，二是养心，三是健康与快乐。因此，奚志勇准备打造亲和源项目时，就设计了有针对性的理念，并坚信它们“足够打动老人，而且住进来就再也离不开了”。

奚志勇认为，进入21世纪，中国老龄化的社会结构意味着经济社会的发展应该以老年人中心。老年人的生活应该是自由的、时尚的、私密的、尊严的。因此，亲和源将居家养老与机构养老的优点融合为一体：在居家装修中，传统家的元素不可或缺，努力营造家的温馨亲切、私密自由，也有机构的贴心照料；而在专业的养老服务中，他们又采取了服务外包的管理形式，做到服务专业化、个性化、人性化。

也可以说，亲和源项目的运营，完全是市场化的。奚志勇把很多专业服务企业“拉下水”，建立起一个相对庞大完善的服务

老百姓想要防老，首先就会把钱存起来，以防万一。而这也使老年人成为潜在的一支消费大军，并为养老产业提供了广阔的商机与空间。

体系。如，专业经营老人社区的美国艾玛客公司、提供餐饮服务的法国索迪斯公司、管理健身康体会所的香港美格菲，以及曙光医院、上海老年大学等都参与了亲和源搭建的服务平台。

“传统养老机构采用的是将服务项目纳入自我运营的范围中，而我们是整合目前市场上专业化程度较高、符合一定服务理念 and 标准的资源，组成服务平台。我们只是供应商的协调者。”在奚志勇看来，这些专业性的机构，不仅能够保障亲和源的服务质量与服务水平，同时也有效规避了老人与亲和源投资方产生直接的矛盾，减少通常养老机构管理者与入住者的直接摩擦成本。

而这也与奚志勇倡导的“零服务”概念不谋而合。他希望，亲和源的服务是在“无为而无不为”的自然状态下进行的。也就是说，当会员需要服务时，服务则“呼之则来”，当会员不需要服务时，服务则“挥之则去”。“这会让会员们既感觉到服务的存在，又感觉不到服务的存在，使会员个人的尊严、自由和隐私受到充分的保护。”奚志勇解释道。

提到“会员”二字，目前亲和源社区的经营实行的是会员制，入住亲和源的老人都被视作会员，更是社区的主人。他们面向市场发行两种会员卡。一种为银杏A卡，即一次性缴付卡费50万元永久使用并可继承、转让，然后每年支付1.5万—5万元年费（根据房型大小）；另一种为银杏B卡，即一次性缴付卡费35万—65万元（根据房型大小）供个人终身使用，然后每年支付2万元年费，如果未住满15年，可以折算到月按比例退回部分入会费用。

但也有人提出，在亲和源期间，万一会员和他们的子女资金出现意外，这些老人该怎么办？这个问题，奚志勇也早有准备。亲和源专门成立了一个私募式老年基金，万一出现上述情况，将启动老年基金支持他们，不会把老人重新退到社会上，从而保证他们养老。

据了解，亲和源老年基金的第一笔原始基金250万元，已经由亲和源股份公司先行投入，而奚志勇的理想是启动资金能够达到500万元。他相信，除了来自社会的支持，入住这里的会员，“如果真的满意这种养老形式，也许他们今后也会支持这个基金的。”

“能解决天下父母的养老问题，难道不是一件伟大的事情吗？”在采访中，谈到亲手将梦想照进现实的亲和源，奚志勇激动地表示。根据他的整体规划，亲和源下一步将在海口建立分支连锁机构，在当地将采取出租公寓等形式。未来，亲和源还准备在北京、长春、成都等城市通过融资等方式开花结果。

可以说，亲和源的出现，对我国养老事业的发展具有启迪意义。之前不曾为人所重视的老年市场，是否可以发展成为社会的一个产业链？

从公司到产业

在长江商学院的求学经历让奚志勇早年精准的思辨力得到升华，也让他打开视界，学会站在更高点去思考问题。作为学以致用对自己的一大挑战，如今，他已经把亲和源项目的经营视为一个产业链平台的搭建。

从一开始，亲和源项目就受到了国务院有关部委，上海市和区各级领导的关心和支持。上海市民政局的有关领导，在亲和源项目立项论证时，也对这种创新养老模式表示了肯定和赞同，认为亲和源会员制老年社区使上海的养老模式更加多元化。最近，一些专家学者前往调研，他们认为，应该重视亲和源的示范效应。他们所看重的，正是亲和源所反映出来的一条市场规律：养老可以产业化。

亲和源社区可容纳老人的规模为2000人左右，在居住、餐饮等诸多方面，都会引导和提升入住老人的消费需求，而且将带动其它相关产业，如社区服务、商业、医疗卫生等同步发展，形成老龄产业链。而他们也正在积极努力地推动老年事业的发展不断创新。

目前，亲和源已经着手为每一个老人建立了健康档案。按照设想，今后这些会员无论居住到哪个城市的亲和源连锁社区，通过网络系统，当地的管家和服务机构都将及时了解到有关会员最新的健康情况。而这些会员的子女，打开网络也会及时了解到父母的身体状况，“甚至连中午吃的什么营养菜谱都可以看到”。

在这个信息即价值的时代，亲和源社区也并没有满足于仅仅服务近900户公寓内的会员，而是努力挖掘更多的潜在价值。亲和源股份有限公司下辖的老年生活形态研究中心的成立，就是得地利、人和之便应运而生的。

“1500多个老人到时候全部住在这里，他们就是我们研究老年经济产业最好的数据样本，我们要利用这个优势深入地研究。”奚志勇感慨地说，中国关于老年群体的微观数据现在太少，而亲和源将通过深入研究这个群体的生活状况和相关数据，在进行系统分析后，为今后研究和发展老年产业的新产品提供决策参考。从这个意义上说，奚志勇已经开始“插手”中国的整个老年产业了。



徐进 Xu Jin

中共宜宾市委常委/宜宾市人民政府常务副市长
长江商学院EMBA首期



他与长江有着难以尽述的缘分，他是长江商学院EMBA首期班学员、四川校友会会长，又是“万里长江第一城”的父母官。他的2008惊心动魄又异常忙碌：一场地震让他看到了一个地方官的艰巨职责；而灾后重建的过程，让他进一步理解了川人的品质和意志；对这片长江腹地的热爱，让他为这片土地的发展不辞辛苦。这一切都使他有理由成为最独特的一位长江学子。

徐进： 为宜宾老百姓做些实事

对这片长江腹地的热爱，让他为这片土地的发展不辞辛苦。

徐进与长江的缘分不可谓不深：在“万里长江第一城”的宜宾市担任常务副市长，又是长江商学院EMBA首期班学员、四川校友会会长。他的2008可以说惊心动魄又异常忙碌，一场地震让他看到了一个地方官的艰巨职责；而灾后重建的过程，让他理解了川人的品质和意志；对这片长江腹地的热爱，让他为这片土地的发展不辞辛苦。2008年，他经历了人生喜怒哀乐的不同情感。这个祖籍山东，生在南京，长在四川的地方官，对他脚下的土地倾注了全部心血。

地震中的“本能”

2008年的四川是让中国人永远无法忘却的，这是这一年最重要的节点。5月12

日的中午，徐进像往常一样去市政府上班，而此时300多公里之外的汶川地震波也随之而来。当时宜宾市主要领导都在外地学习、开会。看到市政府大楼剧烈地晃动，徐进第一反应就是给地震局打电话，将近十分钟联系未果后，他亲自赶往地震局。地震局和市委在一个院子里，徐进赶到那里时院子里面已经挤满了人。此时的徐进已顾不上那么多，直接冲上了6楼的地震局。在了解了地震的详细信息后，立刻启动紧急预案，并向老百姓及时通报了地震情况，安抚民心。

在讲述这段惊心动魄的经历时，徐进显得很平静，在他看来，当时冲上震动的大楼也完全是出于本能反应，“当时人都看着你，你不上谁上啊，老百姓那时候六神无主，就指着领导了，你要是乱了，老百姓就都乱了。如果有踩死的、吓死的，从楼上跳下来造成的伤亡，那都是领导的失职。”当谈到所负责的区域在地震后仅有14人受伤而无人死亡的时候，徐进略显激动，欣慰之情溢于言表。

其实在地震中稳定民心，迅速组织抢险救灾这些工作只是徐进在宜宾工作的一个片段。除了处理类似的突发事件，徐进给宜宾带来更多的整体区域的发展。

几百亿元的大投资

从去年8月份徐进由四川省国资委到宜宾市任职至今，短短

一年多的时间里，他就为这个地级市带来了几百亿元的投资。上任伊始，徐进就不断走访调研并确定了主抓基础建设项目以及能源项目两个板块。

“2015年前投资980亿元，把宜宾建设成为长江上游川滇黔结合部综合交通枢纽。”徐进在第九届西部国际博览会宣布。上述计划实现后，宜宾将东挽长江，南倚云贵高原，西靠大凉山，北通成都平原；且拥有水路、铁路的出海通道，成为川滇黔最重要的物流集散中心之一。

在铁路运输方面，徐进介绍，四川正在推进成都—乐山—宜宾—贵阳—广州的铁路建设，2012年建成后，宜宾货物通过铁路可以实现6小时出海。而在大力发展交通的背后，是徐进对宜宾成为长江产业带向西延伸的重要增长极和沿海产业转移承接地的渴望。

不仅是基础设施建设项目，徐进拿下的能源项目也成了四川灾后重建50个大项目中首个获批项目。今年6月26日，经国家发改委核准，华电集团珙县电厂二期2台60万千瓦机组在宜宾市珙县孝儿镇天堂坝正式开工建设，规划总装机容量320万千瓦；二期工程将建成2台100万千瓦的发电机组，两期工程总投资约50亿元。完成后，装机容量高达320万千瓦，将使珙县成为四川最大的火电基地。此外福溪电厂项目也通过发改委的审批，该项目位于高县月江镇，总装机容量120万千瓦，总投资50亿元，年发电量



徐进热爱这片土地，那几年，他几乎每个周末都要去四川的各个古镇，有时候驱车几百公里连夜赶路，不辞辛劳，用镜头记录下这些不应被遗忘和磨灭的历史。

50.3亿千瓦时。

此外，拉法基集团、中国三峡总公司、大唐电力、攀钢集团等国内外高耗能项目也纷纷入驻宜宾。在谈到灾后重建，徐进介绍，国家发改委批准的国家第一个火电项目即将在宜宾启动，“6月10日获批的，6月26日就马上开工，全川人的精神振奋，非常鼓舞人心。”必须强调的是，能够成为灾后首个获批重点建设项目并不是出于偶然。除了宜宾资源丰富、具有区域优势外，徐进在中间扮演的角色也至关重要。

在谈这些项目时还激动万分的徐进，说到自己时却忽然变得很低调。“我来宜宾之前，在省国资委任职多年，对项目和经济这块非常熟悉，刚来宜宾的时候我跑了很多地方也做了充分的调研。”徐进非常懂得一个做事的原则——“用哪把钥匙开哪把锁”，每个项目的关键点他都了然于胸，对国家政策的方方面面了若指掌，也正是因此，2008年成为改革开放30年来宜宾获得投资额度最高的一年。

除了这些在建项目，在金融板块徐进也有着庞大的计划。今年他将宜宾一个仅有几亿元的地方小商业银行资本金扩大到了50个亿，并且计划后年上市。不管项目有多么宏大，作为一方父母官的徐进更多的还是从当地人民的角度去思考，“干部干活，老百姓心里有杆秤。真是这样的，我不是想要当多大的官。我来宜宾这一年多，虽然没有升官，但是为老百姓真正做些事，感觉心里很充实。”

一切源于“热爱”

如果说曾经的从业经历能够帮助徐进为宜宾带来全新的变化，那么对这片土地的热爱才是激励他一直向前的动力。在访谈中徐进交给记者一份台历，里面全部是四川历史古镇的照片，而这些照片全部出自他之手。

还在国资委工作的时候，只要稍微有空闲时间徐进都会去四川的古镇走一走，看一看。当很多摄影家将镜头对准九寨沟的风景时，年轻时做过宣传工作的徐进却将自己的镜头聚焦在四川的历史文化上。他热爱着这片土地，并且了解这片土地，看到很多城市化过程中被损毁的古镇，徐进心急如焚，历史的责任感驱使

他要记录下这些不应被遗忘和磨灭的历史。那几年，徐进几乎每个周末都要去四川的各个古镇，有时候驱车几百公里连夜赶路，不辞辛劳。但他说，这不是一种辛苦，强烈的责任感让他忘记了什么是辛苦。

几年来，四川古镇的历史都已转变成徐进手中的一叠叠照片，连四川省文物局局长都感到惊讶：“徐进，你干了一件我们都没有精力去干的事，你拍的照片能留存下这份历史，真是了不起”。谈到这些摄影作品，徐进的兴致很高，“作为一方父母官，首先要热爱这片土地。如果我对宜宾的文化不了解，我怎么去建设它？”现在徐进已经拍摄了四川几乎所有的古镇，并且开始撰写一本相关作品。

深深的“长江情结”

徐进似乎与“长江”二字有化不开的缘分，他所供职的宜宾市，正是有着“万里长江第一城”的美誉，无巧不成书，徐进也是长江商学院EMBA首期班学生。在谈到长江商学院的学习和经历时，徐进也是如数家珍。作为长江商学院四川校友会会长，徐进对这份“兼职”非常尽心尽力。在四川大地震后，徐进组织四川校友分会和全国的校友分会互动捐赠，“捐款达4000多万元，包括学校途径和各地的校友会捐赠。另外，长江商学院也派了很多人来做了大量的工作，包括重建希望小学、希望中学等。”徐进对长江校友的所作所为非常感动。

在徐进的努力下，四川长江校友会会员达到了58人，在徐进心中，他对长江商学院始终有一种情结，在担任会长之时，他总会被这种长江情结所触动。他对于自己的会长身份想法也很简单质朴：在一天就要尽一份责任，有这个义务把工作做好。“我觉得有责任、有义务为长江商学院尽一份力量，把它做大做强，从目前长江的影响力、长江的管理水平来说，态势比较好，作为校友我们应该支持长江的发展。”在徐进看来，不管自己是不是会长，都有责任和义务去为长江做些实事，“毕竟这是我的母校，应该强烈地支持它，再苦再难，工作压力再大，离成都再远，只要有一点时间，我也会努力为长江的发展做些事情。正是因为有着长江情结，只要长江一声召唤我们就会尽最大的努力把工作做好。”



闫立刚：精彩奥运背后有我

奥运之后，闫立刚开始考虑把自己在奥运会期间的工作经历与经验提炼并升华，为中国物流的发展尽一份绵薄之力。



闫立刚

Yan Ligang

北京奥组委物流部部长
长江商学院EMBA10期

每一个保障北京奥运会顺畅结束的工作人员都是英雄，他们当中，奥组委物流部部长闫立刚和他所领导的物流部为奥运会整体物流通畅所付出的巨大努力为常人所以难以想象。他的恪尽职守值得我们尊敬，但更重要的是，闫立刚所开创的奥运物流体系，在奥运会结束以后将更加深远地影响着我们这个国家的整体物流行业。从某种意义上来说，奥运会对中国的意义正体现于此。



奥运物流中心，是第29届北京奥运会的一个浩大工程。它并不像鸟巢、水立方这些建造上的奇迹那样引人注目，它相貌平凡、地处北京郊区，但一切和奥运有关的物品都在这里流动：鸟巢的钢筋、赛场上的球门、奥运村的家具、志愿者的徽章……细如牛毛、浩若海洋。平均每天有数万件物品在这里集散，它的触角遍及奥运会的每一个角落。

奥运物流更快、更高、更细

奥运物流相对于其他领域的物流来说具有鲜明的特性。奥运物流最大的特性就是短时间内大量物资的巨大“爆发”。它和非典、抗震救灾等一样，都是非日常态势下的特殊工作。比如北京奥运会马术比赛，运送马匹可算是整个奥运物流中最大的挑战之一。参加2008年北京奥运会的218匹赛马分布在全球近40个国家，全部需要由空运至香港。奥组委物流部在阿姆斯特丹机场、英国希思罗机场、美国纽约和洛杉矶机场设立了4个集结点，迪拜作为临时停靠机场，运送马匹的总费用以百万美元计。所有赛马共通过21个架次的航班运抵香港。而且还要考虑到同一赛事马匹必须在前后3天内到达，不能相隔太久，这样从适应当地气候来讲，对后到的赛马是不公平的。

闫立刚告诉记者：“在前期工作中，对奥运物流我们有许多

的假设与疑问，如奥组委是自己组织团队还是利用社会资源去执行？要去采购设施还是利用现有设施？我们要达到什么目标，服务的标准到底有多高？解决这些问题首先是确定每个人的职责范围。在奥组委物流部，所有的工作人员除了知道自己要做什么，还要知道自己不做什么，只有这样才能很容易把职责分清，不会出现‘扯皮’的现象。其次，在战略目标确定好以后，再用解剖麻雀的方法，把各个项目分开来分析，在这个基础上不断地推广。”

北京奥运提出了绿色奥运、科技奥运、人文奥运的理念，这些重要的理念对项目物流来说，并不是越先进、越科学的系统就越适合，适用不适用才是最关键的。

夺目的金牌，欢呼的人群，热烈的场面，体现了奥运会的神圣性。然而，奥运物流，作为一个幕后的功臣，其重要性也是不容忽视的。

奥运物流典范：奥运仓库

曾经有报道说，奥组委物流部长晚上做梦都在逮耗子，生怕老鼠嗑了器材。面对这样的报道，闫立刚一笑而过，说：“其实没有那么夸张，但至少能说明我们确实抱着高度紧张的心对待所有的工作。”

奥运仓库坐落在北京空港物流园区，这里是奥运物流的大

后方基地，担负了奥运物资的接收、存储和配送等职责。仓库正式投入运行后，这里变得热闹非凡。奥运物资有序出入，奥运工作人员繁忙穿行，奥运标识整齐地悬挂在仓库的四周，让这个仓库看起来神气十足。

但直到2007年3月，这里还很荒凉，奥组委工作人员不辞辛苦地进行筹建工作，他们早起晚归，每天都在忙碌着踏勘、设计、谈判，先建造成了奥运物流中心1号库，随后2号库也拔地而起，同时，3号库和4号库也在紧锣密鼓地建设，没有多久，一个近5万平方米的安检和临建场地也投入了使用。在建立阶段，奥运物流系统没有志愿者的参与，所有的物流活动均有物流部工作人员来完成，非常繁忙。场馆物流经理控制订单处理，向奥运会的主仓库提交设施器材的订单，设置运输计划表。

一年多以后，一个占地400多亩，建筑面积近10万平方米的现代化奥运物流运行中枢正式运行。奥运会期间，不光是奥组委物流部的员工在这里办公，其他如奥运全球合作伙伴联想、松下、源讯公司，奥运北京合作伙伴网通公司，赞助商UPS、海尔公司以及北京奥林匹克转播有限公司等公司员工都在这里办公。比赛期间，为了避免紧急情况的发生，赛事备用品也陆续运到这里。如果意外情况发生，哪怕只是一分钟、一秒钟也会带来无法挽回的后果。因此北京奥运会物流要求，重要物品必须进行现场备份。一旦备份启用，下一个备份立即成为紧急需求，必须在两小时内送达。

由于物流的基本功能是服务，与用户的关系、对客户的管理已经成为物流企业生存发展的关键因素，闫立刚相信，借着这次奥运的契机，国内的物流管理也能更加专业化、细分化，这一方面能够满足巨大的物流需求，同时也节省了物流的成本。

后奥运物流“雄起”

“没有成功的物流，就没有成功的奥运会。”这是让奥运物流业服务商倍感荣耀的一句话。奥运会的成功举办，并没有让闫立刚松一口气，他开始考虑以后的事情，如何把自己在奥运会期间的工作经历与经验提炼并升华，如何为中国物流的发展尽一份绵薄之力。

整个采访中，闫立刚一直试图让记者明白一件事：奥运物流的成功对商业物流的发展有着重要的影响，这两件事可以相互借鉴。

奥运会期间，来中国投资的外国资本很多，中国本土资本也很多，它们带来的经济效益不断增加。这些外资和国内资本带动了物流行业多层需求的增长。在闫立刚看来，那些随着奥运会的举办成功进入中国的外国资本，将对物流行业整体需求的增长起到了推波助澜的作用，最直接的表现可能是，新的公司和业务随着物流市场的增长而增长，间接的表现也许是它有可能推进中国企业的管理成熟度，这将进一步挖掘出现有市场的不足之处。闫立刚表示，也许这部分市场增长不会有比较明显的表现，但随必定会对物流企业的规范化运作提出更严格的要求。

近年来，物流行业及供应链研究对中国制造和中国经济影响的逐步加大，物流行业正在逐渐走入人们的生活。闫立刚认为，在奥运物流工作成功的拉力下，物流市场在未来几年里将迎来非常好的发展机遇，如何抓住这一市场机遇，尤其是国内物流企业如何通过这次机遇快速提升自己的服务质量，是物流企业需要集体思考的问题。

“随着物流行业的快速发展和客户需求越来越精准，带有明显行业特征的细分市场更需要物流企业去研究行业特征和用户需求，在中国物流行业还缺少比较成熟的经验的条件下，物流企业必须参考一下国外物流的模式，这次北京奥运会的成功经验更是可以借鉴。”闫立刚建议，物流企业应在原有模式的基础上更多去思考客户有哪些需求，并通过案例参考总结和提炼出适合中国物流行业发展的物流操作方式，这是竞争越来越激烈的国内物流企业应该去学习的“必修课”。

闫立刚认为，更多国外资本进入中国后，对本土物流企业的冲击在短期内不会表现出来，但随着时间的推进和中国市场需求的逐步成熟和扩大，规模化和规范化将是物流企业赢得客户满意的关键因素，大多数国内物流企业在这两个方面还比较欠缺，因此，有长远眼光的企业应开始思考如何加强规模化和专业化的建设。

磨刀不误砍柴工

2007年，正值奥运物流准备工作最紧张的时刻，闫立刚选择了到长江商学院读书，问其原因，他说：“磨刀不误砍柴工，人的成长经历何尝不是如此？有的人一生都在兢兢业业地努力工作，不敢让自己有丝毫的懈怠，这样的人，你不能说他们不努力，也不能说他们不敬业，但是他们取得的成绩却不一定卓著。为什么？其实他们是为了工作而工作，而不是更好地去工作。完成眼前的工作和更好地工作是两个有着紧密联系而又存在很大区别的概念，完成眼前的工作需要付出艰辛的劳动、执著的努力和不懈的坚持，更好地工作同样也需要这些要求，但是仅有这些是远远不够的，还需要不断地自我充实、自我提高，充实和提高自我的关键就是——学习。”

闫立刚在长江商学院学习期间，可算是一名好学生，按照他的话说：“既然我选择了去学习，那么就要学好。在那里我了解到了国际上最新的物流理论，还和同学们、教授们交流了心得，这些都对我以后的工作有很大的帮助，而且我还有一个更大的目标，就是把我的经历留下来，让更多的人知道。”

闫立刚说，不要停止工作的脚步，不要停止学习的脚步。学习不是完成任务，而是积蓄自己前进的力量；学习不是浪费工作时间，而是为了使工作做得更好。盲目的、急匆匆的工作也许会使眼前的工作迅速完成，但只有学习到工作的方法、提高了工作的效率，才能在更好地完成工作的同时，又为日后积累了丰富的经验。



叶再长

Ye Zaichang

上海嘉美传播集团董事长
长江商学院EMBA6期

对于跨领域复合型企业的管理和模式创新，叶再长不是第一人，也绝不是最后一人，但他却是将其运营得最成功的企业家之一。他如九段棋手般，落子如用兵，将自己的盛大车险集团和投资媒体相结合，从宣传到销售服务，达成了近乎完美资源配置；如此具有艺术性的商业手段，使得叶再长和他的企业闪烁出耀眼的光芒。

叶再长：一个低调的豪华梦

从嘉美传播集团到盛大车险，叶再长的生意，无论在哪里，都可以进行。

2008年11月，盛大车险连锁在苏州登陆。一位网友在苏州车友会的论坛上提问，“最近盛大的广告很多，盛大车险到底怎么样？”没有多少人认真回答这个问题。对于这类中介机构，大多数中国车主依然持保守观念。

但是，成立一年半的盛大车险，正逐步改变人们的看法。在论坛上这个问题被提出后，另外一个网友精辟简单地回答了那个问题。“找这类中介，图的就是方便和价格。”

便利和廉价，是盛大车险最突出的吸引力。在上海“长寿苏河”创意园区盛大车险的总部，可以更直观地感受到车主们对新兴事物的好奇心。在电话销售部门，200多部电话几乎没停止过。每天，大约有500单左右的车险业务在这些电话中产生，平均每单4000元左右。客户们大都是看到广告或者由朋友介绍而来。

广告是盛大车险的利器。自2007年5月在上海开设第一家车险超市，盛大就利用媒体的资源优势铺陈广告吸引眼球。随后，他们在成都、南京、杭州，苏州相继开业。每一次都是精美的广告先行。它可以迅速的在当地掀起讨论热潮，当讨论没有结果时，总会有人去试试。之后，试过的人将会带回一大批客户。

很少有人知道，媒体广告是盛大车险最有力的优势。这和一个名叫叶再长的人有关。他是盛大车险的幕后投资者。在业内，他更出名的生意，是嘉美传播集团。他握着《新闻晚报》49%的股份，还掌控着一家高品质的《菁英画报》。在盛大车险的对外迅猛扩张中，这些媒体资源，很快转化成极强的竞争手段。

2008年，盛大车险预计的全国销售额是2.5亿元。苏州是盛大车险连锁的第五家。现在，盛大已经在长三角建立了较全面的汽车保险销售服务联盟。对于那些喜欢异地自驾的人来说，在长三角范围内，他们将享受到盛大车险24小时救援和全程理赔服务。下一步，这个范围将扩展到全国。

这将是一个四方赢利的局面。保险公司和汽车服务行业自不必说，他们能轻松地赚到这笔钱。对于车主来讲，意味着更少的精力和支出。但最高兴的，很可能是叶再长。他将体会到一个企业因为创新而带来的巨大快感。

闷声发大财

叶再长是浙江台州人，因循浙商传统，他非常低调。他的名字

很少出现在公众视野，只能在一些高尔夫比赛的活动中见到他。他的身份是长江商学院EMBA6期学员，长江校友会上海分会高尔夫球队队长。每年，叶再长都会组织好几次大上海地区长江商学院校友高尔夫比赛。

叶再长很擅于利用媒体资源，但他却把自己从媒体中完全屏蔽。他有意保持低调，“闷声发大财”。在网络上，他的照片只出现过两次。一次西服革履，一次休闲装扮。他理着平头，笑容满面，看起来非常年轻，活力四射。

2000年6月，叶再长和另外两个人一起成立了嘉美广告。他出资80万元，占注册资本的40%。次年，他买下了一个合作伙伴20%的股权。2002年4月，嘉美广告成为上海解放日报报业集团《新闻晚报》的广告总代理。从这一年开始，《新闻晚报》的广告产值每年都有较大增幅。嘉美广告因此荣获中国广告风云榜“2005—2006年度中国最具影响力的本土广告公司100强”称号。

叶再长的性格蕴藏着大胆和冒险精神，他喜欢有创意的策划。在经营《新闻晚报》期间，他就敢于打破游戏规则，建立报业

营销的新标准，成立了房产、汽车、3C、旅游、金融等8个采编经营合一工作室，具有创意、策划、活动及版面专题的运作及执行能力。在嘉美传播集团的网页上，“公司简介”就写得与众不同：“是专业人，策略创意，绚烂处摇曳生姿，贴切又如羚羊挂角。”

他总是有一些赚钱做生意的新想法，有时会和朋友一起讨论。2006年，他和几个朋友又开始头脑风暴，讨论未来的创业方向。其中，就有后来成为盛大车险总裁的卜江勇。

卜江勇曾服务于百安居、永乐家电连锁等国内外知名连锁企业。在永乐任总经理期间，销售规模从13亿超过100亿。他说，“我们当时希望利用全国媒体的低成本优势，以及核心团队的家电连锁业扩张管理优势，在一个新创业的领域内迅速形成全国连锁，行业巨无霸。”

许多创意被提出来，包括开设类似京东商城的3C网上商城以及类似PPG的快销模式等，但都被一一否决。“那时候我们筛选了好几个产品。”卜江勇说，“直到车险超市这个提法出现。”

这引起了叶再长的兴趣。但他对此也并无多少把握。几个人





对车险行业都不甚了解。他们只是觉得，在车险代理行业可以有所作为。叶再长的冒险精神再次发挥了作用，但他这次是谨慎的冒险，他们决定前往国外市场考察。

谨慎的投资

在中国，汽车拥有量正在以每年20%—25%的速度增长。与之相关联的汽车保险业也正处于黄金时代。2007年，全国车险市场总量约为1500亿，且每年保持15%—20%的自然增长率。预计到2012年可达2000多亿元规模，但在车险代理中，却没有一个类似家电行业中的“国美”巨无霸。

车险代理行业的现实特点是杂乱、分散。他们主要以挂靠在保险公司名下的个人代理团队为主，多采用一对一的营销方式，成本很高，而真正在全国能超过1亿元销售规模的公司更少。销售份额主要集中在代理人和中、小型代理公司手中。价格与服务均不透明。而对于保险公司来说，他们的摊子铺得很大，通吃业务的成本也高。如果有具备实力的中介能够令其在保费的量上有所突破，他们乐于让利。

随着交强险的强制购买，车险已经成为中国车主的刚性需求产品。“虽然车险的险种较多，但差异不大，属于相对标准的产品，有利于直销。”卜江勇说，“车险是一种没有库存的产品，这可以确保公司拥有良好的现金流，容易在短期迅速做大。”

叶再长的团队有个核心特点，他们大多来自家电行业连锁巨头。用家电零售思路来运作车险，这是他们最为擅长的操作模式。

现在的车险市场就好像10多年前的家电行业。“制造商出货后，销售人员很分散，既有个体户，又有大卖场。而以城市为突破口的家电连锁模式的出现实现了薄利多销，在量上取胜获得了上游优势，全面取代了百货商场、个体户及区域代理。”卜江勇说，“在车险行业，如果能够将原来分散的上游保险公司和下游维修行业的资源整合起来，依靠布局全国的规模优势，在形成规模经济的同时，就带来成本优势。”

在美国，叶再长和卜江勇的团队发现，那里有一家AAA车友俱乐部，全美将近40%的车主是他们的会员。成立于1902年的美国AAA(American Automobile Association)汽车协会，主要为会员提供汽车投保、紧急救援、全程理赔、旅游以及其他购物和服务优惠。至2007年，AAA的会员达到5000万名，已成为全球汽车服务的典范。

AAA汽车服务模式的成功，可从一定程度上证明车险平台这样的汽车服务模式可以有所作为，特别是在中国车险代理混乱的现实状态下。叶再长的团队发现，将研发、营销和售后服务细分是AAA成功的秘诀。“将车险从销售到理赔的每个环节实现细分化是发展趋势。”

但在2007年的中国，想模仿AAA汽车服务模式的企业不止是

盛大一家。他们都打着率先引进AAA模式的口号。盛大要靠什么胜出？这次，他们必须回到叶再长所擅长的领域——传媒。

架设一条稳固的锁链

叶再长投资5000万元进入车险行业，显然经过了慎重的考虑。除了显而易见的巨大市场，嘉美传播自有的媒体优势，也许是整个论证过程中最关键的一部分。

叶再长曾说，嘉美传播与全国数百家主要媒体保持良好的合作关系。“在市场上游刃有余。细腻圆熟，尤如琴心。”这些丰富的媒体资源，使得盛大在各地广告拥有价格优势。盛大车险成立之初，他们的广告量大得吓人，迅速在全国主要媒体进行了轰炸。同时，依托传媒经验，他们通过大量的市场调研对目标人群进行消费分析。

一般来讲，人们对于主动打电话销售的方式较为反感。但盛大以广告的影响力来提升知晓度，规避了这一不讨巧的做法。在盛大的商业模式中，“立体广告宣传”是第一步，第二步则是“车主对盛大品牌的认同。随之，到第三步，“车主通过电话或者互联网订购。”

在盛大车险上海总部，80%的电话都是主动呼入，同时，在新客户中有40%都是老客户介绍而来。广告的效应立马可见，他们仅用3个月的时间就为某大型保险公司拉来了2000万元的车险生意，一跃升至区域第一位。

按照规划，盛大预计2010年将进入国内10个省份，20个发达城市，形成华东、华北、西南、华南四个区域的全国连锁。2011年全年保费收入将超过40亿。对于保险公司来说，除了这笔庞大的收入之外，盛大的全程理赔，还可以尽量减少道德信用问题，并能提高客户满意率，降低整体赔付率。

而对于下游的汽车服务行业，盛大将成为4S店和综合修理厂的大供应商。因为按照目前65%的汽车保险行业出险率，如果盛大会员的出险车辆由盛大全程理赔，2011年盛大的理论维修量将超过26亿。

叶再长的冒险，现在变成了一个稳固的投资。盛大车险就像一条锁链，一头扣着保险行业，另一头连着维修行业。他们既是保险行业的销售商，又是维修行业的供应商。

除此之外，盛大车险还有一笔最为宝贵的资产。到2011年，盛大的会员可能超过100万，而这些车主，基本上来自每个城市的中产阶级。在中国，抓住了中产阶级，就等于抓住了一笔巨额的财富。叶再长说，那将是一个巨大的想象空间。

但这一切对于盛大来说，都还是可预见的未来。在媒体烘托下的盛大车险，叶再长像一个隐士，从不抛头露面。大多数时候，他只是一名长江商学院的校友，时而出现在高球场上。他的组织能力为大上海地区400多位校友做出了积极贡献，但高尔夫赛场，其实也是生意场。叶再长的生意，无论在哪里，都可以进行。



张 兰

Zhang Lan

北京俏江南餐饮集团董事长
长江商学院“中国企业CEO课程”2期
长江商学院EMBA6期

从北京东四的阿兰酒家，到一家永远火爆的俏江南，从总投资超过3亿元人民币极尽奢华的兰会所，到梦想中七星级的艺术家酒店。她坚信，“好的企业家也可以是个艺术家”，的确，20年中餐造梦人生，“市场的天才”完成了“艺术的创造”。这是属于张兰独有的商业美学。





张兰： 一个商业天才的艺术梦

是什么让一个女子的梦想版图以这样的疯狂速度不断扩张？“我是幸运的，赶上了一个好的时代，推着自己走到了这一步。”

1990年，第11届亚运会在北京举行，看着五星红旗在电视里飘过，正在加拿大为了“赚两万美金然后回国”梦想日夜忙碌的张兰冲到地下室里，把淋浴的水龙头放到最大，放声大哭；2001年7月13日，萨马兰奇宣布北京申奥成功，张兰那时刚卖掉经营了9年的阿兰酒家和百鸟园酒楼，将所有希望和6000万元身家装进了一只名叫“俏江南商务餐饮”的篮子；2008年5月5日，奥运火炬开始中国境内传递，张兰手持“祥云”，跑完了属于自己的200米，在她身后，70多名俏江南集团高管从全国各地赶来助威。当时，俏江南已被选为奥运定点餐饮提供商之一，旗下的LAN CLUB成为奥运会指定接待场所。而现在，张兰要把她的中餐“梦工厂”开到世界各地，俏江南的第一家国外分店即将在伦敦开张，然后将是巴黎、纽约……

是什么让一个女人的梦想版图以这样的疯狂速度不断扩张？“我是幸运的，赶上了一个好的时代，推着自己走到了这一步。”20年中餐的造梦人生，“市场的天才”完成的“艺术的创造”。这是属于张兰的独有商业美学。

竹海带来第一桶金

张兰有旗人的血统，尽管老一辈人都没落了，但传统贵族式的生活方式对她的影响却根深蒂固。“家里人个个好吃，而且也吃得讲究。”张兰说。在那个中国人缺吃少穿的时代，张兰家的饭桌上即使只有三样咸菜，也得摆上三个碟，切出不同的叶和花，搭配上采来的花瓣。美的享受在于生活的日常细节，父母无意中的美学教育就这样如润物细雨般影响着张兰。

当商品经济的大潮开始萌动时，张兰踏出了国门。“两万美金，赚够立刻回国”，张兰的目标很明确，要靠这两万美金赚取开

创未来的第一桶金。至于未来怎样，谁知道呢？1991年，张兰在北京东四开了一个阿兰酒家。当年父母被下放时的“五七干校”位于川鄂交界，那是个有着大片竹林的地方。记忆中那片竹林是如此诗情画意，张兰一个人跑到四川郫县，带着竹工上山砍竹子，然后用火车把这些13米长、碗口粗的竹子运到了北京。于是，“阿兰酒家”有着小竹海的风韵，新奇的装修和菜品相结合，迅速有了知名度。

但阿兰酒家很快就满足不了张兰日益“膨胀”的事业雄心。1995年，地址在亚运村附近的鱼刺海鲜大酒楼开张。装修还是张兰一手设计，风格是中国园林式，处处营造出鸟语花香的氛围。1997年底，海鲜大酒楼日营业额已经达到50多万元。这时，一向敢说敢干的张兰忽然陷入了极大的矛盾中：“是继续赚钱还是做一个品牌出来？”一番思索之后，张兰做出了一个在别人看来疯狂的举动：6000多万元将海鲜大酒楼卖了出去。这个与众不同的女人，对人生有着更高远的梦想企图。

卖掉酒楼的张兰，已决心要编织一个更大的餐饮品牌梦。“我要创建一个代表中国特色的国际品牌。”2000年，重新创业的张兰把新企业命名为“俏江南”，因为在很多老外的眼中，江南的“小桥流水人家”是有着最为中国风情的隽永画面。

张兰美学的再次发酵

俏江南专攻写字楼商务人群市场，首店选址国贸，门口一座拱桥，两丛翠竹掩映桥边，精致的藤椅，手编的竹帘饰物；而流光溢彩的美式冰吧，意大利的简洁吊灯，使中式餐厅又平添了几分西式的现代感。包间的名字更是讲究，全部取自宋词牌名：西江月、醉花荫、念奴娇，中西合璧，却没有生涩和勉强之感。

“白领都有小资情调。”张兰坚信这个路子是对的：美其食

必先美其器，对于每一家店的装修，她都不惜代价。张兰的“冒险”又一次成功了，依靠口碑，那个“环境不错，价格不贵”的俏江南，很快火爆起来。俏江南分店一家一家地开起来。但很快，张兰的商业理想与美学畅想又开始发酵了，这次她要造出“兰会所(lan club)”，为精英人群度身定制一个商务交际的俱乐部。

为了“最好”，2006年北京双子座大厦中的兰会所，张兰请来了设计巴黎Baccarat水晶宫的法国设计师菲利普·斯塔克，设计费用是1200万元。总投资超过3亿人民币的“大块头”成为了京城最热的话题之一，“一把椅子18万元，一盏水晶吊灯40多万元”的说法挑战着人们对高档餐厅的想象。人们纷纷问，张兰要做什么？只有张兰知道，她理想中的兰会所应该是什么样子，它极尽奢华，满屋顶镶嵌着世界名画，它不像一个休闲餐饮的场所，更像是一家艺术品的陈列殿堂。

在回忆那段岁月时，张兰说，兰会所的创立仍然是她商业理想的一部分，她坚信这是市场的需要。兰会所也早已不是新派中餐，也不是改良川菜，而是结合了中国各个菜系的烹饪手法，也结合了西餐的分餐和摆盘，用西餐的手法把中餐更好地包装起来。

像当年开创俏江南一样，决定创立兰会所时，人们依然会不理解和质疑她的决定。而张兰说：“当一个老板去问这个事情行不行，拿方案到股东会上商量的时候，就已经不自信了。我的自信是建立在对餐饮业精深的了解上的自信，不是胡自信。”张兰笑着说，有时她的想法到做法总是以迅雷不及掩耳之势在推行，甚至连内部员工都觉得匪夷所思。不过，现在张兰也坦承，这只是创业时期的做法。下一步，俏江南也要成为股份制公司，变成公众公司，这种“专断”会被科学和规范程序所取代。

让中式美食花开世界

“自俏江南2000年成立以来，我们的定位就是着眼于做成世界品牌，改变世人对中餐的看法和理解，这是我们创立这个品牌的初衷，也是我们的目标。”为了改变老外们对中餐只有麻婆豆腐和咕佬肉的偏见，张兰不失时机地推销自己的俏江南。北京奥运会期间，各国政府首脑都云集在俏江南；2008年9月的夏季达沃斯论坛，40多个国家政府首脑又一次云集俏江南；10月，俏江南受邀在美国白宫为布什做了一顿总统午餐。这些密集的首脑公关既推广了中国餐饮，更提升了俏江南的名气。

显然，充裕的资本积累让张兰比中餐同行们拥有了更多实现梦想的能力，随着旗下高端品牌LAN CLUB及时尚餐饮品牌SUBU的布局完成，这个巨大的盈利机器正尝试从餐饮这个“勤行”的同质化竞争中跳脱出来，一方面走进东京银座，另一方面将自己的名字和路易威登、米其林餐厅联系在了一起。“未来两年时间内，俏江南将在伦敦、苏黎世、莫斯科等全球19个城市建立65家分店，让全世界认识并了解中国的餐饮文化。”张兰介绍道。

席卷全球的金融危机却被张兰看成了进军世界的难得机遇。“金融危机不是经济危机，我觉得它给俏江南提供了一个进入国际市场的机遇。比如我们正要进入英国和美国，现在欧美市场房价纷纷下降，这不给我们提供一种机遇吗？”张兰表示，公司在泰晤士河边找到了一个很好的项目，而且房价已经比今年夏天时跌了三分之一。“我觉得到年底还会再跌，我还要再等一等，到今年年底就可以快速出击了。”张兰说俏江南的第一家国外分店很快会在伦敦出现，然后将是巴黎、纽约，张兰要把她的中餐“梦工厂”开到世界各地。为什么要先去伦敦？“第一有伦敦的奥运会，第二俏江南在北京奥运会期间已经博得了各国领导人和运动员的好评。”

事实上，为了“俏江南”进军世界，张兰已经做了精心准备，几年前俏江南就从麦当劳、可口可乐引进了职业经理人；大力推行中餐标准化，比如针对鱼香肉丝这道菜，精确到主辅料各有几两，配以多少克盐，多少毫升酱油，多少量葱花，都有科学的计量，包括火候的掌握也进行细化。即使有人为操作的差异，张兰仍相信“只要流程精细再精细，俏江南在全世界分店做出来的菜品都是同一个口味”。

“在金融危机时，我们要让顾客觉得首选还是俏江南，因为俏江南的环境，因为俏江南的食品安全，因为俏江南的服务，因为俏江南的菜品等。”另外，为了应对经济危机带来的冲击，定位中高端的俏江南已把菜单价格下调了两成。

商业天才都有艺术潜质

“好的企业家也可以是个艺术家。”张兰的高论总是在意料之外，却又在情理之中。回首商业道路，她的美学品味和商业手腕一样至关重要，令她战无不胜。在艺术品领域的大手笔更是让张兰蜚声收藏领域。张兰的朋友中，企业家和艺术家三七开。她的画家朋友特别多，朋友的画展张兰一定会去，她还是陈丹青、刘小东等画家的拥趸。刘小东巨幅油画《三峡新移民》，在北京保利2006年秋拍会上以2200万元成交，创下了中国当代艺术品的拍卖新纪录，最终举牌的就是张兰。

“在艺术的天地里，你是一个不受客观条件拘束的人，可以自由地畅想。”兰会所就是一个用艺术家的思维去经营的场所。在北京798艺术区，张兰将亲手建造一个艺术家酒店，“我要请全球非常有创意的年轻设计师来设计。定位最起码是七星级的，其投资规模肯定要超过兰会所。”但她却说，梦想一定要实现，但不是现在，“我要等待泡沫破灭后再去实现梦想”。

艺术家？抑或是企业家？张兰的造梦行动从未停止，时尚概念品牌餐厅SUBU开业后，又以大胆和前卫让她的同行们吃惊，在张兰的手里，餐厅究竟还能有怎样的人生体验呢？答案只有张兰知道。



张梅 Zhang Mei

安徽延达电子科技有限公司董事长
长江商学院EMBA8期

没有下海，年轻的张梅不会知道一个女人对于梦想和未来的追逐是如此执著。当“华丽转身”成为一位逐浪商潮的斗士后，她成就了文曲星缔造连续5年保持销售额5个亿人民币的佳绩，也收获了“叱咤风云的大腕”和“像个硬汉”这样的比喻。事业中的坎坷只会是成长历程的注释，当张梅进入长江课堂的时候，我们所欣赏的正是她身上的进取精神和胆略智慧，这也是中国女性企业家的魅力所在。

张梅：飞过事业中的无常

张梅在长江找到转型的勇气，以及下一个事业的起点。

曾经是渠道界叱咤风云的大腕，旗下的产品由当今一线红星代言，所属公司是缴税大户，并且在经历大起大落的时候，从没被击垮而产生放弃的念头，反倒像个硬汉一样屹立不摇，并执著地寻找下一个目标。

张梅解下绒毛坎肩，脱下皮大衣，雍容地依次整理摆放整齐后才坐下来，气定神闲地娓娓道来她的故事。

10年创业，叱咤风云的渠道大腕

10年前张梅从安徽省粮食厅下海，开始首次创业。一开始她就扎进电子产业，在安徽做文曲星、商务通、爱国者等品牌代理，是安徽的总代，最后还兼任文曲星公司的老总，专门从事生产电子教育产品。这个公司是台资企业，由两家在台北上市的公司投资，先在北京投资成立了一家控股公司，后来这家控股公司和张梅在全国的25个省级代理商共同注册了另一个公司，而张梅后来成为这家公司的董事长和总经理。在10年的经营过程中，这家公司又发展成为两个公司，一个做电子，一个做服装，其中电子产品曾经由

陈道明代言，服装产品由周迅代言，都是知名的产品。

做代理的核心竞争力通常是终端和渠道，当时张梅的公司在安徽有200个直营终端，几乎能够在所有的商场和超市看到张梅的直营终端。打开渠道是要一步一步下苦功的，张梅一开始是一个点一个点地建立，后来变成一个销售系统一个销售系统合作。当时几个比较大的电子产品系统如百达集团、辉昌集团，都和张梅有合作。张梅的渠道一直做到县一级，让连锁范围尽可能做大，在大商场中广开销售点，一个商场就有多个终端，像百达集团的鼓楼商场就有4个她的直营终端。

上世纪90年代初，台资、港资企业大量涌入加速了大陆经济的发展速度，以电子教育产品来说，这个行业的几个巨头如好易通、快译通、名人，包括文曲星，不是台资便是港资企业，它们占领了国内大部分市场份额，地位俨然不可动摇。但在2000年之后，内地同行企业如好记星100分、诺亚舟、步步高等迅速崛起，尤其是步步高的崛起推翻了台港同行企业建立的王朝。而另一方面，台港资本由于不了解国内市场，反映往往特别迟钝。虽说90年代末，文

曲星曾经连续5年销售额保持在5亿人民币左右，被评为海淀区纳税50强，但最后还是竞争不过步步高这样的企业。在这轮品牌竞争过程中，港台四大品牌全部退出市场。

虽说文曲星的渠道非常强大，与步步高这样强大的对手对阵了5年，最后在媒介资源和其他竞争资源都无法与对手比拟的情况下，再加上创始人不够了解国内的市场，反应速度太慢才轰然倒下。而这轮艰难的“阵地战”，也令张梅开始考虑自己事业的转型方向。

前路迷茫，在长江寻求转型

在市场趋势变化下，张梅发现前面的道路迷茫，就在这个时候，她注意到了长江商学院。进长江之后，张梅找到了事业的解决之道——转型。她告诉记者，若不进长江，便可能不会寻求转型，不会有充足的准备应对下一次挑战。张梅认为，在长江跟同学们一起学习的过程中自己获益良多，尤其是项兵院长提出的“以全球应对全球”、“链条对链条的竞争”的概念，对张梅来说是最大的启发。在张梅反思转型问题之时，项院长提出的先专业化然后全球化的指引非常有用。

于是，她开始探索符合国家产业政策的农副产品深加工领域，觉得非常可行，便投资大笔资金准备在这个行业扎根。张梅的出生地是安徽的阜阳颍上县，颍上县有30万亩的红薯田，30万亩红薯一直都是靠农民自己消化，缺乏往外销售的出路。红薯是联合国推荐的第一抗癌食品，是健康食品、绿色食品，而当地虽然有上百年的生产红薯粉丝的历史，但是没有有一个企业去投资进行规模化生产，都是小作坊式的生产模式。张梅注意到了这一点，便就此开始了她的转型尝试。

2007年12月，张梅与颍上县政府签署了红薯纯粉丝、薯片加工项目协议。2008年1月，目前中国最大的粉丝生产项目——延达集团颍上县红薯纯粉丝食品加工项目正式奠基，签约项目总投资1亿元。

但这次尝试并非一帆风顺。今年2月底，安徽面临百年不遇的大雪灾，雪非常大，一直到春节后才开始融化，厂房建设也拖到雪化后才真正动工。

而在建设过程中张梅也感觉到了许多阻力，当地基础设施跟不上，省级的工业园区竟然一直没有把供水系统建立起来。当地有两家比较好的企业，一家是张梅的延达集团，还有一家企业主要做粮食储备库，建厂过程中种种困难和求助无门的情况让他们都有寸步难行的感觉。钱投资了，厂房建设却处处遇上麻烦，资金无法尽快回收，压力之大，令人难以承受。那一段时间，张梅甚至得了心肌炎。

虽然张梅抱着良好的愿望回到家乡，县领导也抱着良好的愿望，希望发展这样的龙头产业带动农产品深加工。但现实的情况是，承办人员的思想不解放，不熟悉经济发展，办事程序也很烦琐，没有绿色通道，承诺的绿色通道不兑现……这都对当地的招商成果产生了实际的影响。

软件

服务

教育



但是张梅没有气馁，她认为这是一次创新的尝试，创新必然会上失败，没有失败的创新经不起考验。更重要的是，虽然至难行中的张梅并非在颖上县长大，但还是想为出生地做点贡献，她一直把自己投资的红薯粉丝加工项目定义为富民回乡，这个心愿也一直没有改变过。2008年岁末，12月的北京北风呼啸，但这个冬天对张梅的家乡安徽阜阳县来说却异常温暖。张梅投资1200万元的红薯深加工项目的全部资产无偿捐献给颖上县政府，以了却富民还乡的心愿。

蓄势待发，确定下一个事业点

张梅将在长江商学院的学习看作自己转型的动力，她说，在这里自己学到了很多商业知识，总结自己过去创业的成功与失败也得到了理论分析工具的协助，使她对过去10年走过的路有了更清楚的认识。她认识到了在生产技术水平、生产成本、原材料成本都不同的情况下，台商利用生产技术、管理经验、知名品牌、营销网络及大规模生产等的特殊优势，运用大陆丰富的自然资源和劳动力来降低企业的生产成本，同大陆当地的企业进行市场竞争，以获取资本报酬的经验。而张梅最后认识到，台商由于以上优势，往往能在市场上取得领先地位，创造高额的利润回报，大陆企业很难与之匹敌，但是如果行业壁垒不高，技术领先不多，本土企业很快就会有实力同台竞争。初期，这些竞争者对领先地位的企业不会产生很大的冲击，但随着时间的积累，这些挑战者就有了一定的后发优势，利用成熟的市场和消费者、差异化产品的特色，能



很快抢走一批消费者。而且她亲身经历认识到，如果原来的企业不能很好适应变化组织反击，也会很快被推倒再也爬不起来。

经过学习和思考，张梅认识到她所处的台资电脑企业的衰落某种程度上存在必然性，该行业虽然有一定的技术壁垒，但不是很高，经过多年的市场生产、销售，技术早已经被其他的竞争对手所掌握，甚至超越。而公司在失去技术领先的同时没能很好地引进本土的营销人才，最终必然难以对抗来自竞争对手的压力。

更可怕的是，她发现台湾企业在大陆也面临着和其他跨国公司一样的跨文化管理难题。虽然两岸同根同祖，但是由于各自的发展进程不同，造成了价值观和文化差异。针对这一问题，许多在大陆的台湾企业并没有找到多种人力资源管理方法和一些具体的管理措施，争取实现二者的融合，实现台资企业的本土化。

张梅说，若不是在长江商学院学习两年，她不会认识到跨文化的人力资源管理方法可以减少价值观和文化差异带来的冲突，而具体的针对性管理措施又可以进一步减少价值观和文化的差异与冲突，将台干和大陆员工整合成一个具有战斗力的坚强实体。长江商学院强化了张梅的商学知识，使她有大步迈向前的勇力，让她避免再犯同样的错误，指引出更清晰的方向。

尽管目前的金融危机蔓延甚广并将许多企业拖入寒冬，但她认为低潮不会拖多少年，她认为美国到2009年就应该会往好的方向转，而中国各方面也会有新的机会。在长江的两年中，张梅觉得自己找到自己下一个事业点，她相信专业化、全球化一定能成功，如今她已积蓄了充沛的能量，蓄势待发。



张泉：物流链条先觉者

无论是为了生存，还是发展，先人一步总是聪明人的行为，在过去的10年中，越海全球物流总经理张泉仿佛招招领先。

张泉 Zhang Quan

越海全球物流董事长、总经理
长江商学院EMBA13期



“不管是运输、货代公司，还是物流公司、供应链公司，其实，叫什么不重要，做什么才重要。”深圳越海全球物流有限公司总经理张泉说：“为了生存，肯定要尽力去做一些改变，这是企业发展最基本的东西。”在10年的时间里，张泉不停地谋求越海的变化。

1997年成立的越海物流只不过是一个名不见经传的民营货代公司，而今，它已经是中国物流行业颇具影响力的物流公司，或许正是这种先人一步、不断变化的魔力使然。

传统物流危机

“中国的物流行业还没有摆脱传统的运营模式，很多企业常年如一日地从事着仓储加配送的苦力活儿，这种单一的经营模式必然加大企业的风险经营。”张泉指出的是目前物流行业的一个无可争议的事实。宝供、宅急送，曾经在物流行业几乎无人不知、风光无限的腕儿，如今面临亏损、裁员的没落境地。

对于传统物流模式的弊端，早在2000年初张泉就已经深有体会了。

1997年10月，张泉设立了越海国际船务有限公司，主要从事当时正流行的国际货运代理。当时的越海，一没资金，二没车船，三没名气，张泉完全是凭着机敏的生意头脑想方设法地争取客户。一个机缘巧合，越海成为飞利浦的合作伙伴，通过这个国际著名合作伙

10年，张泉谋求越海集团的改变以应对每一个创业者所面临的“生存与发展”的命题。从单纯的国际货运代理到整合多个领域的物流集团，从思索行业变化的新手到成为改变行业格局的领航者，勇敢与执著、睿智与坚毅，张泉以“精业思变”与我们分享他在这个大时代“百尺竿头更进一步”所需要的最宝贵的商业智慧。



不管是运输、货代公司，还是物流公司、供应链公司，其实，叫什么不重要，做什么才重要。这10年来，张泉不停地谋求越海的变化。

伴的示范效应，再加上货运代理业务操作简单，越海渐渐奠定了自己的客户群。

然而，也正是因为国际货代的进入门槛低，进入这一行当的企业渐渐多了起来，激烈的市场竞争将原本可观的利润空间越挤越薄。

2000年以后，行业形势更加明显，那些从事简单的国际货代业务的企业毫无竞争力可言，如果不能在经营上有所突破，结果可想而知。每天都会有像越海同样的货代公司在另谋出路，或关门散伙。

当时的越海，几乎所有的客户都是委托运输和进口报关业务，即使最大的合作伙伴飞利浦也顶多要求提供货物临时周转的服务。张泉知道，如果不能在业务和经营上有所突破，越海就长不大，走不远。

“一日游”井喷契机

已经意识到危机的张泉，自然不会放过每一个企业发展的契机，很快，机会来了。

张泉观察到，国内保税物流园区原来设定的四大功能分别是国际中转、国际配送、国际采购和国际转口贸易。为了实现这四大功能，园区允许实现入区退税，区内企业享受统一的税费政策和市场准入待遇，此外，许多针对国内企业的监管费用和限制取消了。

市场嗅觉敏锐的张泉，一眼就看到了园区一日游的发展契机。按照我国出口政策，出口加工企业的产品出口则可以享受退税待遇，但为了防止走私和偷逃税款，海关实行严厉的监管政策。一直以来，内地许多出口加工企业为了退税，不得不选择将产品先出口到香港，再进口内地的“一日游”业务。国内保税物流园区的出现，从政策、手续、到节省运费上，都会成为内地企业的更佳选择。园区“一日游”的游戏规则很清楚，出口企业可以取得不菲的出口退税费用，减少巨大的资金占压，避开海关繁琐的监管程序等。

张泉独到的眼光使越海成为国内最早从事园区“一日游”的企业之一。“一日游”业务的井喷式增长，为越海提供了异军突起的良好契机，为其日后的业务拓展打下了基础。

但激烈的竞争永远存在，在“一日游”火爆的背景下，是更多的企业拥挤进来，很快，蓝海变成了红海。对于“一日游”，知情人士指出：“这是一个市场空白，里面的技术含量并不高。只要能拿到银行贷款，找到客户，就能挣钱。”随着这种垫资的模式被复制，

越来越多的企业加入到“一日游”的大军中。进出口通关业务的竞争越来越激烈，钱没有以前那么好赚了。

在“一日游”的没落到来以前，张泉就开始为越海的变化作准备。这一次，他盯上了制造企业的供应链。

供应链备课

“越海现在做的是供应链的一个环节，能不能向两端延伸，甚至为客户提供整个供应链的服务呢？”张泉认为，这样做的好处是显而易见的：对越海来说，根据客户需求提供一个、几个环节甚至整条供应链的服务，能够从根本上提高越海的行业竞争力，就会使越海脱颖而出，跳出低端价格竞争的泥潭；对客户来说，将原来分包给几家公司做的环节交给一个公司整合，在节约资金和提高效率方面的作用也是立竿见影的。

网络已经铺开的越海，已经有能力这样做。

说干就干，在没有行业借鉴的情况下，打算先吃螃蟹的张泉明智地选择了飞利浦作为他的“试验对象”。一来，飞利浦已经合作多年，越海对飞利浦的业务环节比较熟悉，二来，几年来的合作中越海或多或少为飞利浦提供了一些个性化的订制服务，也算是积累了一些经验。对于越海主动提供的方便、快捷而且成本降低的物流服务，飞利浦何乐而不为呢？

如此一来，越海对飞利浦提供的供应链服务，覆盖了原材料进口报关、成品出口的报关、运输以及代垫资金等。用张泉的话说，就是客户需要什么服务，我们就提供什么服务。

张泉延伸供应链的想法经过实践考验，率先在国内提出了供应链一体化解决方案，再加上飞利浦的招牌效应，明基、LG等大型制造企业也已成为越海的客户。越海专门为明基设计了一套远程VMI服务，越海为明基提供海外代购原材料，存储管理，并交给生产工厂；产品下线后进口报关和运输。相对于以前明基将以上流程交给几个服务商相比，越海的供应链解决方案在成本和效率上的优势显现无遗。

“单做供应链上的一个或两个环节的服务是没有技术含量的，把各个环节串起来提供统一的服务才是最难的，这样的企业才有竞争力。”张泉说。

事实证明，这些创新的尝试取得了双赢的结果，越海，深得飞利浦信任，2007年获得飞利浦30亿元人民币物流大单。

一体化的供应链

据业内人士介绍，张泉提出的供应链一体化解决方案中，最值得研究是越海提供的供应链上的融资服务，主要包括两块，采购执行和分销执行，这也是张泉近年来最为看重的变革。

“客户看中哪个东西，谈好了以后，我们接下来会处理好所有的事情，包括找厂商、下订单、跟踪订单、付款、报关、仓储、运输等，这个过程我们叫‘采购执行’，其中最重要的就是我们需要为客户垫付采购费用。”张泉说：“我们垫付采购费用解决了生产厂商希望尽早拿到钱、客户希望付款越晚越好的时间信用问题。”

委托越海采购的都是有很好业务往来的跨国公司，几乎不用担心信用问题，这是长期做服务给越海奠定的优势。

“我们做分销也需要垫资。因为经销商通常面临着较大的资金压力，比如飞利浦会要求总代理商一个月卖出去2000万元的货，而且还要把款一次性先付给飞利浦，货卖不出去就会变成库存，就会有资金压力。现在好了，经销商只要给我一笔服务费，我来帮你采购，垫上2000万元，以后你分批取货，取200万元的货就付200万元给我，资金压力和库存都没有了。”张泉介绍，越海早在几年前就开始了分销执行的尝试，2005年越海就已经成为飞利浦深圳地区的总代理，而且做得很成功。

一位业内人士指出，无论是采购执行，还是分销执行，其实质

都是供应链上的“融资”行为，物流服务商起到了银行融资的作用，再加上提供物流服务，会使整条供应链的效率更高，成本更低。

“现在，大多数厂商资金还是很紧张的，因此物流公司提供这样的服务大有钱赚。”这位人士说。“从表面上看，不过是越海替客户垫付了资金，提供了资金流的服务，实质上这种创新已经推动了供应链价值的实现，改变了物流服务商在供应链中的角色和话语权，也为物流服务商开拓了新的收入模式。”

张泉说：“通过采购执行和分销执行，我们为客户解决了资金问题，从而在供应链上承担了更多的责任，这是银行做不到的，也是传统的物流公司做不到的。”

将融资服务引入到供应链中的创新行为，原本是银行的供应链金融服务，在国外已经非常成熟。但由于国内银行过于担心风险，且更重视私人银行业务的高利润，一直涉猎不多。而作为物流公司，承担着货物的仓储和运输，这些货物自然成为他们提供垫资服务的抵押品，风险就大大降低。如果在多方合同中对购货商稍加制约，就可以大大规避客户违约的资金风险。这是物流公司优越于银行的先天优势。

如今，张泉的脚已经踩在了贸易、物流、零售、金融服务等多个领域，招招领先的他能否带越海在新一轮的竞争中继续保持优势，是否会是一个更刺激的故事！



张祥青

Zhang Xiangqing

天津荣程联合钢铁集团有限公司董事长
长江商学院“中国企业CEO项目”3期



对于在2008年汶川大地震中捐款亿元的这位企业家，我们对他的尊敬和敬佩已经无需用语言来表达。张祥青，这位唐山大地震的遗孤今天已经成为了荣程联合钢铁集团有限公司董事长，他已经用他戏剧性的商业故事报答了自己得到的爱与关怀，他更将用自己的爱心和商业成就点燃所有汶川地震中孤儿的希望和梦想。

张祥青：唐山遗孤 情动中国

2008年汶川地震，张祥青以亿元成就了数额最大的民间个人捐款纪录。

2008年，在无数关于汶川地震恢宏史诗般的报道中，张祥青无疑是其中最让人肃然起敬的慈善人物之一。数十载之后，可能仍然会有人以赞颂敬佩的语调描述这位普通民营企业家的善举：2008年汶川地震，他以亿元成就了数额最大的民间个人捐款纪录。

然而在他个人看来，作为唐山大地震的遗孤，深处困境时接受了别人的资助；如今只是涌泉相报，做了该做的事情。如此单薄的只字片语，始终不足以诠释这位豪掷千金的民营企业家的仁爱心路。

财富是大家的，是社会的

起初，汶川地震只是让张祥青凭借一贯的关爱之心，以他所在的荣程联合钢铁集团有限公司的名义，向天津市红十字会捐款1000万元。然而随着各类媒体对地震灾情立体式的报道，让张祥青认识到情况远比他想象得严重。

身为天津荣程联合钢铁集团有限公司的董事长，张祥青是32年前那个恐怖的夜晚幸存下来的少数人之一。一时之间，曾经失去亲人的苦痛、强烈的无助感，如同昨日重现。于是，5月18日在参加中央电视台“爱的奉献”募捐晚会之前，张祥青和妻子商量为灾区再捐2000万元重建学校。

“但是到了现场，我们了解到聚源中学的惨境，听完灾区学生的诉说，当时就感觉灾区的情况非常困难，而且全国人民都在积极踊跃地以各种方式支援灾区，我和一直在旁边落泪的妻子都深切感受到了全国人民对灾区的真诚爱心，我们也希望能为灾区多做点事。”简短的低语商量之后，张祥青通过话筒向在场的各位宣布：“我和我太太刚才决定，再追加捐款7000万元，帮助他们重建家园！建最好的学校，震不垮的学校！”

可想而知，张祥青的话在当时有多大的爆炸力。1亿元的捐款对荣程钢铁是个什么概念？2007年，荣程钢铁的销售收入为245亿元，利税29.7亿元，净利润为16.2亿元。这就意味着，张祥青夫妇将公司近一个月的净利润捐给了地震灾区。

还有不少人认为荣程钢铁在特殊形势下捐出这样大一笔数额而担忧。2008年，国外经济形势不容乐观，加上经过5年多的狂热增长，中国钢铁业正经历着1998年以来最糟糕的业绩。不论是民营钢铁还是国营钢铁，都正面临着飞涨的铁矿价格以及日渐萎缩的市场需求。在如此严峻的行业形势下，荣程钢铁自然难逃厄运。

事后，荣程钢铁的一名员工表示，“作为荣钢的一员，我了解荣钢的现状，今年钢铁原材料的涨价，每家钢厂都是夹缝生存，有的甚

至赔钱。但就是在这样的情况下老板还是捐了1.01亿。”

很显然，张祥青和他的这位员工一样明白当下的艰难时局，可他常常对别人说的一句话是：“财富是大家的，是社会的”。而且他也向记者表明了他的善举动机：“经历过生死劫难的人，对名利的态度比常人想象的要淡薄，我们现在所做的一切，只是希望和我们经历过同样灾难的人们不要感到孤独，因为我们是他们的亲人。大难产生大爱，大爱促成了大慈善。”

打造百年荣钢

汶川地震发生之前，公众视野中的张祥青只是荣程联合钢铁集团有限公司的董事长，并于2007年以130亿元的身家，跻身胡润百富榜第45位。5月18日那晚，他却以“唐山大地震中幸存的一名孤儿”为灾区捐款亿元的形象进入了公众的视野。

当人们试图探寻这位空降的慈善大使以往的人生经历时，发现他和无数成功人士一样，有着异常艰辛和磨难的成长历程。也正是如此，使得他锻造了超越自我的坚韧意识，实现了人生阶梯的一次次成功跨越。

曾经有人不无动情地描述他的成长，“张祥青7岁时，震惊世界的唐山大地震夺去了含辛茹苦的双亲。在最苦难的岁月里，12岁，依靠亲友乡亲的资助勉强上到初二便不得不辍学，沿街叫卖冰块、割草喂牛成了他维持生活的必要手段；15岁，他成了年龄最小的炉前工；19岁，南下石家庄卖豆腐、卖猪肉……”

从一个成功企业家的发家史的角度看，这似乎为他增添了一份传奇色彩；如果不是身临其境，恐怕很难想象初创事业时的困顿与挣扎，又需要何等的坚韧才能在很多挫败面前不言放弃。

终于在1992年初，张祥青夫妇的废钢铁生意有了转机，几年的时间里有了几十万元的积蓄，并于1994年成立了唐山顺达冶金原料厂。尽管当时设备落后、条件艰苦，但他们矢志不渝的创业激情和稳中求进的行事风格成为一大重量级砝码。自此，张祥青步入了投身实业进行资本原始积累的艰苦历程。

在接下来的岁月磨砺中，历练、辛酸、喜悦、收获接踵而至，2001年4月组建了天津荣程联合钢铁集团有限公司，这无疑让张祥青迈上了一条更为宽阔的强企之路。但他坚持认为，这一切的成就不单是自身努力的结果。

在张祥青的意识中，“唐山大地震后，是我们的国家、我们的人民没有使我感到孤单”，能身居民营企业家的显赫位置，他仍然感



激国家，“正是党的改革开放给了他创业的舞台，也正是这段经历给了他从商的最初经验，教会了他市场中的输和赢，那是一所没有围墙的学校。”

这也能够理解，当张祥青的荣程成为钢铁巨人之后，始终以踏实、稳健的步伐朝前迈进，不致使自己失去重心。他还将不偷漏国家税款、不拖欠工人工资、不拖欠客户资金、不欠缴国家电费的4项协议作为承诺公之于众，以保证企业的诚实守信、依法经营。

和很多梦想企业永久不衰的创始人一样，张祥青也将“打造百年荣钢”作为此刻描绘着的美好蓝图。他希望，自己所驾驭的不是一艘小艇，而是一艘“超级航母”。迄今为止，荣程已经涉足国际贸易、园林绿化、矿业投拓、煤化工、综合利用等多领域。触手可及的现实似乎终于可以慰藉张祥青化蛹成蝶的艰难历程，并成就一次斑斓的生命之舞。

一贯的仁爱宽厚之心，同样细微地体察到员工的衣食住行。为了使员工安心工作，张祥青投资1360万元建起了3栋单身宿舍楼，针对双职工家庭和携带家属职工住房困难的问题，他又购买了设施齐全的2栋居民楼。对招聘的市内工程技术人员，坚持每天上下班班车接送……

然而一直不热衷于在镁光灯下狂欢的张祥青，此前始终专注于自己的事业，甚至从未在媒体露面，被人冠以“神秘人”的符号。

善义大举，回归常识

汶川地震后，对于这样成功的企业家做出的惊人之举，曾一度被外界怀疑是炒作。尽管他也做出适当的解释，表示自己只是在感恩，回报社会。但这仍让人禁不住遐想，如果不是唐山大地震的特

张祥青说，这么多年来他一直没有忘记大家对他的帮助和支持，更无法忘记那场灾难对他的伤害。因此，他特别理解灾区人民的感受，他很想做一个曾经的灾民该做的事。其实回归人类最原始的性情，张祥青的善举无疑是一个不用多加修饰的常识，吃水不忘挖井人，并且数年后，张祥青由饮水人变成了一名挖井人。

曾经有记者专程前往荣钢采访，途遇张祥青的发小，他喊张祥青“六哥”，他告诉记者，“六哥捐这么多钱，一点都不意外，不是偶然，更不是冲动。”

过后，当我们整理张祥青这么多年来种种善举时，发现他几乎“逢善必做”，但同时，则让人不禁猜想，当初的灾难在他心里究竟掩藏了多深的伤痕。

2002年，张祥青夫妇捐资230多万元为唐山丰南区治河修桥，那两座桥被当地人称为“祥青桥”和“荣华桥”；2003年，非典期间，他捐款100多万元；2004年，为救一个患肾病的职工，他带头捐款为病人募集30余万元换肾。

2007年，他捐款40万元定向资助天津52名白自强贫困孩子。2008年初，他为南方雪灾捐款300万元……多年来，他累计捐赠近2亿元。2006年，他被中华慈善总会授予“中华慈善事业突出贡献奖”，并获得“第二届中华慈善人物”称号。

“我经历过大地震，当年是解放军把我从废墟中救出来的，是社会各界的支持帮助、成就了我们的，才使我们在国家遇难时能承担一份责任尽一份应尽的义务，现在我希望尽自己所能回报社会。”张祥青没有多做表述，觉得自己只是做了一个中国人应该做的事，但他说的一句话同样引人深思，“别人的安慰最终是苍白的，最终要靠自己在困境中的坚强。”



周成建：执著制胜

美特斯·邦威不是一个奇迹，它面对现实，内敛而有深度；它通过思考来解决问题，专注并且执著，在一个个同行者倒毙于中途时，美特斯·邦威依然勇敢前行。



周成建

Zhou Chengjian

美特斯邦威集团董事长
中国企业CEO课程首期

自1996年美邦采用“虚拟经营”品牌运营商到今天以“信息化”和“渠道建设”为两翼快速扩张的全球时尚成衣品牌商，美特斯邦威董事长周成建对事业的“专注、效率和完美”，使得他善于汲取全球最优秀的品牌管理思想和攫取全球最优秀的服装设计创意，为他打造一个坚强抵御金融风暴重压的服装王国，在大时代危机中解码逆转时尚乾坤的魔法。“未来的时尚在中国”，这是长江商学院学员周成建的梦想。

2008年的冬天，让全球经济体系都饱尝了“饥寒交迫”之苦。这场超重量级的金融风暴引发的“蝴蝶效应”，在没有任何预警的前提下呼啸而至，一手把高歌猛进的中国股市打回了原形，一手把中国的实体经济置于了内忧外患的艰苦境地。

而中国的服装纺织业，则位列受伤最严重的行业之中：国际贸易不确定性增加、原材料成本上涨、劳动力成本优势减弱等一系列问题，导致了服装行业的利润空间直线下降。中国第一纺织网预计，2008年全年纺织品服装出口增幅在5%以内，而2009年将出现5%的负增长。

这是一个最坏的时代，抑或一个最好的时代的序幕？中国服装业正在经历这个“大时代的阵痛”，经历着一个真正的转折点。

像阿甘一样专注

2008年8月28日，美邦服饰在深交所成功上市，标志着中国服装企业告别了低端、粗放的加工时代，打响了民族品牌进军国际时尚界的第一枪。“以前的时尚来自于欧洲，未来的时尚将来自中国。”美特斯·邦威总裁周成建显得自信满满。

周成建对美邦品牌的信心，源于他耐得住寂寞的态度。当上世纪90年代初很多浙江服装企业转向投资房地产一夜暴富的时候，当2007年的一轮牛市使得很多公司在主营业务之外赚得盆满钵满的时候，他就像一心一意向前奔跑的“阿甘”一样，不为所动，而是把所有的心思和精力都花在了美邦的品牌建设上面。

“这么多年我只会做一件事情，那就是做衣服。我一直告诫自己要耐住寂寞，每天把简单的事情做好已经不容易了”，说到当前很多服装企业上市后似乎都偏离了服装行业的现状，周成建显得不以为然：“中国服装业最需要的精神就是执著。我的目标只有一个，美邦要走迅速扩张的快速时尚成衣路线，要学习和竞争的是ZARA的速度和H&M的明星效应。而美邦上市募集资金的15%将投入信息系统，85%来做渠道建设。”

如果把中国股市看成一座摩天大厦里的电梯，当中国石油臃肿地挤进这个本已狭小不堪的空间，一屁股坐到了“↓”键上，带领着指数风驰电掣般地由天堂直奔地狱的时候，任何一个“中途上车”的企业都不会轻易获得鲜花和掌声。

然而，以高于同行业市盈率水平逆势IPO的美邦服饰，却在这轮牛熊更迭中稳住了自己的股价，在2009年“穿越寒冬——全球金融动荡与经济调整下的中国资本市场”的投资策略报告会上，交出了一份靓丽的答卷：前三季度营业总收入和净利润同比增速分别为41.57%和203.64%；预计公司全年营业收入和净利润分别为45亿元及5.98亿元。

周成建用“阿甘精神”经营着自己的品牌，像阿甘一样坚持不懈地朝着自己的目标一步一步的前进，既不左顾右盼，也不瞻前顾后，在这一轮凶悍异常的风暴面前，很多服装业同行们

因为资金链断裂而纷纷倒下时，美邦的脚步却依然稳健如昔：美特斯·邦威拥有企业界罕见的现金流状况：货款全部现金交易，没有银行贷款，没出现过应收账款。

非比寻常的创业之路

从小裁缝到创立自主品牌直至公司上市，周成建的创业之路正如他自己总结的一样：“不走寻常路，因为成功的过程中根本没有寻常路可走。”

1995年，当周成建从风雪衣的制造中成功赚到人生的第一桶金以后，他作出了令人意外的决定：退出热门熟路的妙果寺市场，退出主流西服的竞争，主攻当时并不被看好的休闲服饰。也正是在温州妙果寺市场打拼的那几年，周成建逐渐认识到品牌的重要性，他意识到“服装在技术上没有什么核心竞争力，核心竞争力就是品牌”，这让他下决心搬离那个当时国内最大的服装批发市场，开始了自创品牌的征程。

美特斯·邦威实施的是“虚拟经营”模式，周成建的定位非常明确：美特斯·邦威的核心定位——服装品牌运营商，他们不是制造商、经销商和零售商。但他们随时知道上游工厂的生产状况，随时能看到全国各地的库存情况和运营情况，并做到及时调货。他们仅靠品牌组织上下游资源的流通，从了解客户的需求到生产，仅需要10至15天。“专注于核心业务”、“实时响应”成为美特斯·邦威的主要经营手段。在瞬息万变的服装行业，美特斯·邦威能够根据春、夏、秋、冬季节的变化以及每年流行色的转换快速调整设计和生产。

美特斯·邦威创立伊始，集团没有生产一件成衣，却整合了国内250多家服装生产厂为其生产服装；集团没有销售一件衣服，却拥有分散在全国的1500多家加盟连锁店为其进行销售。依靠这种“虚拟经营”模式，截至2007年底，美特斯·邦威拥有上海、北京、广州等19家销售分公司，2006家专卖店，并连续8年跻身中国服装行业百强企业，稳稳地坐上了国内休闲服市场的头把交椅。

现在看来，周成建的这几步“兵行险招”都收到了奇效。对于风险，周成建有自己的一套理论：“不动未必就没有风险，动了也不一定有风险。就像一直在跑的人，遇到石头一样，就看你怎么消化和规避风险。”

得效率者得天下

如果说美特斯·邦威品牌创立伊始，周成建是顺应了“OEM”和“特许连锁”的方式取得成功的话，那么在长江商学院的学习，则是他在美邦既有成就之上进行二次创业的灵感源泉。

作为长江商学院“中国企业CEO课程”首期班学员，他知道自己理论基础不够，所以特别珍惜功课，为了不漏掉一节课，周成建甚至包机深夜往返于学校和公司之间，“长江商学院的教授让我更好地认识和证明了自己，让我深知企业若要获得更大的发

展空间，融汇贯通，集百家之长的重要性，而在同学身上，我都学到不少东西，尤其是他们在资本市场的表现，让我对资本有了全新的认识，真是获益匪浅。”

如何做大作强一个民族的服装品牌，使之能够和世界上最优秀的品牌同台竞技，在长江商学院“充电”后的周成建有了自己的一套“治国”理论：在创业初期像短跑，比的是速度；企业有了十年的基础，就像是行走，步伐要正确；接下来就是一场马拉松比赛了，需要耐力的支持。只有这样才能把企业做得更好。

为此，周成建专门去“ZARA”的工厂参观学习。投资数亿元建立了物流信息平台。它集管理、生产、销售于一体，由制造商资源管理系统、集团内部资源管理系统和代理商资源管理系统共同组成。通过它能够实时掌握每个专卖店进、销、存状况，还可以根据这些数字随时变更生产订单。虽然现在ME&CITY每年2000个款式，从设计到销售80天的国内最快速度比起ZARA每年超过1万的款式，1—3周的供应链还有差距，但周成建认为“我们有一天会超过世界目前已经做到的速度”。

永不停歇的追求

为了始终让美特斯·邦威的服装引领时尚，周成建对设计师非常重视，不仅广揽国内名才，还花重金邀请国际著名的设计师，为此，他特意将公司总部设在靠近浦东机场的上海南汇康桥，便于设计师往来世界各地采风。

周成建对品牌的追求还远不止于这些，如果能将中国几千年来服装文化的历史，融入到美特斯·邦威的品牌内涵之上，使它成为一个既能捕捉时尚前沿，又能将世界先进的文化融合进来的品牌，那就是真正属于我们中国的，完美诠释了黑眼睛、黑头发的东方之美的品牌了。这样的一个美特斯·邦威的品牌内涵，才能完成他进军全球市场的目标。

为了使美特斯·邦威具有丰富的东方内涵，周成建不惜耗资数千万元建立了美特斯·邦威服饰博物馆，该馆征集到汉族和30多个少数民族的服装、织绣、银饰及织机、缝纫机、熨斗等合计5000多件。尤其值得一提的是它的镇馆之宝——已故著名文学家、中国服装史研究泰斗沈从文先生服饰研究的遗作手稿。在那里，与清朝、民国时期各样奢华服饰并列的，还有一件出自周成建之手的巨型风雪衣，这件土黄色的风雪衣，与黑色的幕景形成巨大反差，而这种反差，似乎也暗合了周成建非比寻常的创业之路。

美特斯·邦威不是一个奇迹，它面对现实，内敛而有深度；它通过思考来解决问题，专注并且执著，在一个个同行者倒毙于中途时，美特斯·邦威依然走在路上，当一个个竞争者胆怯着转身时，美特斯·邦威依然勇敢前行。它不显山、不露水、不张扬，老老实实地为理想奉献着智慧和汗水，那么，冬天既然已经来了，春天想必不会远了。



美特斯·邦威深圳挂牌上市

2008年08月28日今天上午，上海美特斯·邦威服饰股份有限公司(下称“美邦”)A股将在深圳证券交易所中小板正式挂牌上市。

“不走寻常路”的美邦在扩大营销网络受阻时，选择了一条诸多同行走过的老路——涉足资本市场。在上市传言发出两年多后，2008年6月20日，美邦终于正式表态将A股上市。

目前，美邦已经处于中国服装行业领先地位。公开资料显示，目前其市场占有率为0.95%，整个中国服装行业前20大品牌的合计市场份额为5.9%，且其中无一家公司的市场份额超过1%。



周莉

Zhou Li

江苏省广播电视总台(集团)台长
长江商学院EMBA10期

曾经睡在图书馆的爱书人,今天中国广播电视总台中唯一的女台长。她把创新看作是对企业的责任,用情感连系文化产业和民生大众。精英文化之下,商业娱乐之上,她用朴实的情感共鸣探索出一条全新的大众文化服务之路。

周莉:情感互动打造大众文化时代

处于商业时代的我们,同样也走进了大众文化的时代。

改革开放的30年,是中国近代以来文化发展最稳定、成果最丰富的时期之一,但文化总持有一种高高在上的感觉,被看待成少数精英的特权。

随着不断深入,市场经济催生了文化市场和文化产业发展的新格局。党的十五届五中全会首次提出了“文化产业”的概念,十六大报告中明确把文化事业与文化产业加以区分,十七大则制定了公共文化服务是老百姓应当享有的权利。所谓的精英文化和草根文化两种层级思维的文化界限逐渐被打破和消解,很多电视节目不断创下收视新高,成为人们茶余饭后的谈资。

然而作为商业时代的大众文化,难免带有浓郁的商业炒作味道。电视、报刊杂志等大众文化的主流载体都逐渐采取了商业运作的模式,很多收视率极高的节目都是商业炒作的成功案例。但如果这种炒作完全主导了文化本身,以至于遮蔽了文化的本意,所谓的文化也就不能称其为文化,顶多只是不具有生命力的一种浅层次娱乐。面对只会凸显商业性而忽视大众性的电视节目,群众慢慢迷失了方向。

与此同时,中国加入世界贸易组织,我们和这个世界越来越密不可分。很快,欧美文化产品以前所未有的规模和速度进入中国:国外流行音乐日渐风行、好莱坞影片风靡全国、世界杯转播权天价上扬、星空卫视悄然“落地”,国家地理在有线电视网络频频露面……

面对国际文化产品“逐入”挑战,本土文化产品也开始分化。湖南卫视率先确立了娱乐化的定位,打出《快乐大本营》、《玫瑰

之约》两张周末娱乐牌,迅速抢占了周末娱乐节目的制高点。而同样来自经济强省的江苏电视台,在周莉刚接手的时候“就像一堆没有骨架的、上好的肉,看着诱人,却立不起来”。

2003年,在一个充满挑战与希望的中国文化产业新时代开启之际,周莉从南京电视台台长的职位调任江苏广播电视总台(集团)台长。应该探索一种怎样的发展模式,才能让江苏广电总台的事业和产业均取得发展与突破,周莉有点茫然。

一切归零,学海无涯

这并不是周莉第一次遇到阻力。

在1997年调任南京电视台台长之前,周莉从来没有接触过电视或者大众传媒的工作。“市委怎么能派一个从来没有做过电视的人来做电视台长?”第一次召集员工开大会,她就遭到手下的质疑。但是周莉从来不怕阻力,她说:“小阻力适合做人,中阻力适合做企业,大阻力适合做社会。”

一切归零,成长比成功重要。

这是周莉应对阻力的座右铭。她的学习,因人生不同阶段而不同,但一定都和当时的情景对口。她出身文学,做过校刊主编;她也当过区长,通过几年经济管理课程的学习,已经能够很好驾驭区经济规划发展等相关工作;进入文化产业后,2004年、2005年,18个月的时间,江苏广电全部中层以上干部展开了内部技能培训。但对周莉来说,这是远远不够的,于是率领领导班子和一些政府骨干来到长江商学院。在周莉的倡导下,2004—2005年度,长江

商学院高层管理培训(EDP)项目专为江苏广播电视总台(集团)开设了为期一年的“长江传媒高级管理文凭课程”。(课程已连续三年,成功开办三期公开课程班,并为江苏广电集团、北京电视台等国内重要传媒机构开设了公司特设课程。)2006年,她在江苏广电系统首创的“情感新闻”,成为众多传媒学者研究和讨论的案例。

对口学习,不仅帮助周莉顺利度过了每次岗位变化的挑战,也使她的个人工作能力和专业素养不断得到历练。但在她看来,学习不仅是事业和成长的需要,更是做人的需要。

学习已经成为周莉生命的一部分,这或许源于周莉对阅读天生的热爱。她母亲是中学教员,在小学的时候,她就自己跑到图书馆,毫无挑剔地一个书架一个书架挨个看过去,有的时候舍不得离开就干脆睡在图书馆里。几年过去,图书馆里的书基本都看完了。等到周莉长大之后,她才知道这些书都是文学佳作、世界名著。这段不自觉的读书经历,正是她对人生观、价值观以及思想内涵由内而外的追求。

选择来到长江,周莉不仅根据自身从业文化产业的需要,还出自对学习方法论的经验和研究。江苏电视台需要一个品牌化、定制化的学习系统,而长江自身整合了世界各方面的高手。把碎片化的时间、与碎片化的知识进行系统的整合和提升,从而获得区别于别人的东西。这就是周莉选择长江的原因。周莉相信“学习就是生命的组成部分”,而在这个时候来到长江,“我感谢长江成为了我生命的一部分”。

学海无涯。周莉目前最大的业余爱好就是看电视节目,尤其是文化产业发达国家的节目。差距让周莉产生了紧迫感 and 使命感,她期待着把压力转化为动力。

创新是动力,也是出路

不同的行业经验和永不停止的对口学习,赋予了周莉创新的潜质。

作为一台之长,创新不仅是个人事业的动力,更是对团队的责任。上任伊始,为了让江苏电视台达到与经济强省的身份相匹配,周莉先“取势”,再“明道”。先对江苏电视台的组织架构进行了大刀阔斧的改革,改变了原有的“中心制”,引进了国际企业惯用的韦尔奇“事业部”制,组建了九大事业部和六大职能部门,并对总台重新进行了战略规划。

同时,她也在广电管理、宣传、文化服务等方面大施拳脚,针对用户需求,提出创新概念。当十六大提出“老百姓应该享有公共文化的权利”后,江苏广电就率先推行了公共文化服务,即便广告也带有很多相关的公共文化。周莉成为中国文化产业刚刚兴起的开拓者和创新者。

创新本身还要打破作为管理者的视野。2004年到2005年的18个月间,江苏广电全部中层以上干部展开了内部技能培训。但要想增强江苏广电的实力,这些对周莉来说还是远远不够的。她率领领导班子和一些政府骨干来到北京大学、南京大学、长江商学院,通过了解比较,选择了长江商学院的高层管理培训(EDP)项目,为江苏广播电视总台(集团)开设了为期一年的“长江传媒高级管理文凭课程”。

视野上的扩展,大大推动了江苏广电壮大的进程。江苏广电已经连续4年入选“中国品牌五百强”,品牌价值达到43.5亿元,在媒体品牌中名列第九,在广电媒体品牌中列第四位。2007年,江苏广电还入选中国服务企业500强。江苏卫视的收视率和美誉度也大幅提升。

2007年,周莉本人也被权威传媒杂志《综艺》评为年度电视人物。





以情切入，但不庸俗

每个卫视都应该有自己独特的面孔。

当江苏广电和周莉的个人事业都有所突破时，中国一夜之间出现了几十个卫视逐鹿中原的盛况。北京卫视选择了平民化，湖南卫视选择了娱乐化，江苏卫视又该以一张什么样的面孔去和观众见面呢？

传播影响力，是电视传媒应当发挥的主流作用和承担的责任。过于强调主体和客体的传播影响力，是单方面灌输式的。在大众文化的时代，周莉认为“只有在互动中，在互相的接受中，才能实现我们的传播影响力”。

周莉邀请了许多顾问公司协助江苏卫视的重新定位。有人建议把卫视频道作成专业的法制频道，也有说经济频道、体育频道的。面对如此多不一样的方案，周莉选择打造一个关照人类情感的频道。

反对声此起彼伏，话题太软，太柔性，会影响收视率？甚至有人说，这就是女台长的“妇人之见”。

然而周莉的这种倾向与性别无关，完全是出于对产业和市场需求的考虑。情感是人最基础的、也是最能达到共鸣的东

西。在接近全民娱乐的电视时代，只有超越娱乐才能真正建立自己的品牌。周莉把江苏卫视定位于更宽广的人文关怀，关注大社会里的小人物，讲述他们的故事，用他们的快乐、悲伤、关爱，用亲情、友情、爱情去全方位灌溉观众的情感。

“人的情感是不庸俗的”，不拒绝娱乐，却在庸俗之上。几年的成绩表明，这个“妇人之见”是明智的。

2004年，周莉将综艺栏目中几档收视效果比较好的情感类节目整合成栏目群《情感地带》；

2006年，周莉在江苏卫视首创“情感新闻”，将新闻中心每天一小时的新闻咨询栏目转型为“情感新闻”；

2007年，周莉倡导播出“正在发生的事件”，中国第一个事件类情感栏目《人间》，成为全国同事端收视率最高的节目。

在参与中寻找共识，是周莉对大众文化时代的解读；传播朴实的核心价值观，是周莉眼中新一代电视媒体应当担负的责任。从自身热爱阅读，到着眼普通人的人文关怀，周莉希望更多的人能和她一样体验生活的真谛。从壮大江苏广电集团，到探索中国文化产业的新时代，周莉一路学习，一路成就。

