

王正华

蓝天的梦想属于每个人

张亮◎著

一个／他，60岁做航空公司，
春秋70岁率领『春秋』上市，

廉价／
航空

从『春秋大梦』到『春秋大业』
他实现了老百姓的『蓝天』梦。

台海出版社



王正华

蓝天的梦想属于每个人

台海出版社

张亮◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

王正华: 蓝天的梦想属于每个人 / 张亮著. —北京:
台海出版社, 2016. 5

ISBN 978 - 7 - 5168 - 0991 - 4

I. ①王… II. ①张… III. ①王正华—传记 IV. ①K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 090824 号

王正华: 蓝天的梦想属于每个人

著 者: 张 亮

责任编辑: 侯 玢

装帧设计: 张子墨

版式设计: 红 英

责任校对: 史小东

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市朝阳区劲松南路 1 号 邮政编码: 100021

电 话: 010 - 64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010 - 84045799 (总编室)

网 址: <http://www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm>

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 三河市腾飞印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710 mm × 1000 mm 1/16

字 数: 203 千字

印 张: 18.5

版 次: 2016 年 7 月第 1 版

印 次: 2016 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5168 - 0991 - 4

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究





引 子

他不是太极高手，但是他以太极之道以柔克刚，心藏鸿志，终成大业；他在生活中低调普通，但是他一旦走到台前却常口出“狂言”，种种构想都会引爆人们的眼球……无论是低成本运营还是高效率管理，这个被人们称为抠老头儿的“老王”，在引领低价消费、平民主导的新商业思潮中，充当了一个颇具领袖气质的领路人。他就是王正华。

王正华代表了什么？代表了平民经济的崛起，从一个铁皮亭子到一家航空公司，人们不敢想不敢做的，王正华实现了。他一度被中国的商界所忽略，在各种知名的财富风云榜上都看不到他的名字，这并非是财力所限，而是他将股权分散在中高层的员工中。在那些专为各路企业家举行的大佬级别的沙龙上，同样看不到王正华的身影，因为这个七旬老者喜欢静养安心，去筹谋他势必要做成的事业。

别人完成了从一个亿到一百个亿的财富积累，他完成的不但是数字，更是从地面上的空中。

不管有多少人知道、了解王正华，他创造的商业奇迹都注定会写进历史。

太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦，八卦演万物。王正华正是本着融合之心，将所有原本跟航空挂不上边的东西一概靠上：他提出让人大跌眼镜的“站票”，且不说能否实现，单就这胆气逼人的创新思路，绝非一般人能想到；他表面上和国航对抗，实质上是在促进二者之间的调和关系，因为利益有限，蓝天无限；他以低价为“主打曲目”引来草根消费者的关注，实质是让大家接受更多的出行方式，丰富生活情趣……说到底，王正华将飞机从高高在上的蓝天拉到了有无数人脚踩的大地。

融合，是太极的向善之道，也是王正华企业哲学的精髓。正是有了这种强大内推力的促动，才让老王敢于去做一场“春秋大梦”。他是一个“胆大妄为”的造梦者，想成为美西航那样的豪门企业，但同时他也是一个“谨小慎微”的圆梦者，对该不该发一瓶矿泉水都要集体讨论反复论证……究其实质，王正华是想让更多原本不在同一纬度、同一领域的事物完美地融合在一处，这才符合他太极之道的企业文化内质。

总有人议论纷纷：王正华这把年纪了还要做什么梦？为什么不能回家安度晚年尽享天伦之乐呢？对此，王正华以行动作为答复，他在继续“做梦”，他在继续“圆梦”，他在继续为春秋航空的一点一滴编织着未来。

在王正华的身上，能清晰地看到“掌门人”的气质，这并非高

高在上的一言九鼎和不容辩驳，而是处心积虑、眼望八方的哲学境界。在市场竞争日趋激烈、备受指责乃至攻击的环境下，王正华依旧面带微笑，轻挥鹅毛扇，统帅春秋航空的三军将士，征伐在这块激荡着新旧观念冲突的战场。

正是将太极之道活用在管理、营销和服务等领域，才让王正华显露出了他的高远战略视角。航空和普通的产品制造大不相同，一架飞机从起飞再到降落，要面对无数个难题，要完成数不清的工作。每一项复杂的程序和流程，都凝聚着智慧的思考和认真的态度，而如此复杂的过程，却被原本跟飞机八竿子打不着的王正华和谐地融为一体。

王正华的成功秘诀不是方法论，而是世界观。他以一种泼墨大书的气度和指点江山的洒脱，加上精雕细琢的工匠之心，一寸一寸、一步一步迈向成功的顶点。对他而言，能够在有生之年见到春秋航空遮云蔽日的奇景，便是对他最好的慰藉。

太极之心，让王正华懂得借力发力、懂得以退为进、懂得以柔克刚。他深知自己站在风口浪尖，却笑着将论成败的年限推到了“20年后”。相信二十载过后，并非是王正华挤垮了谁、消灭了谁，而是他的春秋航空与对手和谐相处，相生相融。

阴阳相克，虚实并进，这就是王正华横刀立马的气魄，与其学习王正华的成功法则，不如耐心沏一杯茶，慢慢品读他充满传奇色彩的人生，翻阅每一页，都将收获灵光一现的顿悟。



目 录

❖ 引 子 / 001

❖ 第一章 解谜不惑，机关“叛逃”领“春秋” / 001

创新思维解难题 / 001

“醍醐灌顶”于不惑之年 / 005

决胜策略：散客为王 / 010

群狼战术，抢占零散市场 / 014

垂直分工管理模式 / 019

❖ 第二章 翱翔天际，我的飞机我的客 / 023

“包机公”，航空旅游不是梦 / 023

“王·吉诃德”的航空梦 / 028

“空中大巴”蓄势飞天 / 032

低价航空，实施蓝天梦 / 036

第三章 春秋精神，“平和”管理的玄机 / 042

温性管理策略，架构优秀团队 / 042

财散人聚，股权激励正能量 / 047

打破常规，先育人后办企 / 052

学习型团队，学以补拙 / 056

文化蕴理念，党性照春秋 / 061

第四章 良性竞争，低调的崛起 / 066

风口中散步，浪尖上炫舞 / 066

不走寻常路，七剑合璧破苍穹 / 070

春秋航空，客户的“菜” / 074

融合之道，和气生财 / 078

第五章 上市融资，梦圆春秋大业 / 083

融资借钱，寒冬扩建 / 083

迎风直上，坚守低票价 / 089

下一站，上市融资 / 094

航线补贴，收益的第二命脉 / 099

春秋十年磨剑，获批 A 股上市 / 103

第六章 勤俭之道，开源节流的经营韬略 / 108

节俭持家，将抠进行到底 / 108

做业界的“低价蝙蝠” / 113

“省钱哲学”，成本控制 / 117

财富赚省对半开 / 122

❧ 第七章 逆势高飞，披荆斩棘趟前路 / 126

甘做民航改革试验田 / 126

多次颠覆只为梦想 / 130

迎难直上，逐步突破瓶颈 / 135

低成本航空，大势所趋 / 140

❧ 第八章 运筹帷幄，突进国际 / 144

走出国门，与国际接轨 / 144

和亚航过过招 / 148

0元机票风波 / 153

开疆扩土，分羹中日韩 / 157

❧ 第九章 决胜苍穹，谨遵“蓝天法则” / 163

市场环境决定经济走向 / 163

民航前景依然明亮 / 167

安全，坚守航空的底线 / 171

黄金定律：“王六条法则” / 175

❧ 第十章 出奇制胜，胜在诡谲思维 / 180

“卖站票”，立舱设想 / 180

做自己，夹缝中寻灵感 / 185

乘客满意度，矿泉水风波 / 190

“主题航班”，与市场接轨 / 194

相亲航班：空中的“寻爱之旅” / 200

“天空商城”，云层里的营销 / 203

❧ 第十一章 见微知著，大视角才有大智慧 / 208

“搅局者”，顺应社会大局 / 208

“另类”企业，坚持红色信仰 / 212

成功秘诀，想好了再去做 / 217

❧ 第十二章 探本溯源，近在咫尺看老王 / 222

家，永藏心底的牵挂 / 222

传承，传贤不传亲 / 226

低调做人，踏实做事 / 231

别具一格，打破常规 / 235

❧ 第十三章 酌水知源，投身公益报社会 / 241

绿色基金，搭建绿色“长城” / 241

红色春秋，感恩飞翔 / 245

健身之道，太极养生 / 249

❧ 第十四章 彰显个性，玩的就是与众不同 / 254

卓效管理，霸道与人道 / 254

先行者，体验“孤独实验” / 258

传道之师：美国西南航空 / 262

善学的拓荒者，非主流的企业家 / 267

❧ 第十五章 高瞻远瞩，造梦者蓝天寻梦 / 272

两岸桥梁，陆台航空 / 272

太极虚实之道，融合铸就大业 / 275

论英雄，20年后谁主沉浮 / 279



第一章

解谜不惑，机关“叛逃”领“春秋”

创新思维解难题

1944年，王正华生于上海。在抗日战争即将取得胜利的前一年，中国人民依然承受着巨大的战争压力。同时，1944年也是世界反法西斯战争最关键的年头，无论是苏联红军还是美英联军，都在东方战场和西方战场进行着大反攻，如诺曼底登陆，德国的七月密谋，中国远征军反攻盘踞在滇缅边境的日军……

王正华就是在这样的背景下来到这瞬息万变的世界，虽然那时他还懵懂无知，但身处战火硝烟的时代，他似乎与生俱来被注入了顽强的斗志和大胆的想法，伴着他从青涩的花季步入稳健的成熟期。

1962年，一向成绩名列前茅的王正华，由于一个意外事件的影响而失去了上大学的机会。此后在重点中学任学生会副主席的他走上了从政

之路，一走就是整整 23 年。

1966 年“文化大革命”爆发之前，王正华由于出色的表现，成为上海长宁区的重点培养对象，原本可以一路顺风顺水地前进。“文革”的到来，让他遭遇了一连串的人生波折。

好在王正华的苦难并没有无限延伸。1975 年，中央组织部长闻听到王正华的大名，亲自来上海考察他。经过一番谈话之后，决定将王正华调到北京！

然而人生有时候就是这样奇妙，当你认定前路是你看到的模样时，往往会在志得意满之际拐出一条岔道。王正华也是如此，正当他为自己的即将高升欣喜不已之际，对于他的考察又出现了新的结论——太年轻，不符合当时的要求。

虽然未能进入中央，但是对王正华来说，这个不幸中似乎隐藏着大幸。如果他顺利进入北京，那今后的人生履历似乎注定要和为官从政牢牢绑在一起，那么以王正华的实际能力，也未见得一定能担当大任——毕竟他当时很年轻，没有经历过从基层到高层的历练。

好在“文革”结束后，国家进入到拨乱反正的正途，一切重新开始。

当时光列车载着探索中前进的中国进入 80 年代后，王正华的人生际遇也发生了转变。1980 年前后，中国出现了大批知青返城的热潮，这个时期上海成为了最热闹的知青返乡地。在外面漂泊多年的男男女女的回归却给偌大的上海带来了新的麻烦：这么多需要工作、需要吃饭、需要成家的中青年，到底怎么安置才好呢？这个难题交给了上海，也同样交给了王正华。那时候的王正华，是上海长宁区遵义街道的党委副书记，专门处理这种民政问题。当时，组织上明

确了指导思想：要让返乡的知识青年有工作、有饭吃，不能让家乡冷落他们。于是，帮着知青找生计，避免造成社会动荡，成为了王正华急需解决的问题。

虽说上海经济相对繁荣，地方也大，但是原有的社会分工结构在这十年间已经逐渐形成，返乡的知情如同插队买票一样，怎么能在短时间内迅速妥善安排好呢？于是，考验王正华创新能力的机会来了。

对于一个有创造性思维的人来说，会巧妙地避开问题的核心难点，采取反其道而行之的策略。就拿帮助知青找工作的事来说，王正华知道上海用人饱和、就业机会不多，所以他没有将解决问题的关键词定位为“如何找，上哪儿找”，而是变换了一个角度：让工作来找人，创造更多的就业机会！

80年代的中国，还是一个刚刚从十几年政治弯路中逐渐走出阴影的国度，尽管十一届三中全会奠定了改革开放的基调，但对大多数国民而言，一下子从保守封闭走向进步开放，还是需要时间的，不然就不会有安徽凤阳小岗村立下生死状承包土地的事件。

王正华不顾那些保守派的劝阻，在百废待兴的上海，亲手开办了一家又一家企业。借着政策的东风，先后开办了汽车修理厂、客运公司、货运公司等6个企业。王正华曾经回忆说：“那个时候根本不知道什么叫产权，但我知道你拿谁的钱，谁就有资格来管你。我不希望婆婆太多，所以6个企业里没有一分钱来自国家投资，都是我们自筹资金。”

那时候的收入主要有两大来源，第一是报名费和培训费用，往往是企业的第一笔流动资金；第二就是借款，当时国家政策规定，

只要安排一个知青就业能借款 500 元。王正华也借了一些，不过很快就还上了。

就这样，王正华从零开始创办了自己的企业。在那个充满变革的时代，王正华赶上了淘金的绝佳机会：只要生产出来的东西就能卖出去。

当时王正华自诩为“万金油”，他涉足的领域很多，而且吸金的能力也很强，基本上靠的都是自己筹措资金。无论是长途客运公司还是出租汽车公司，都办得有声有色。他的汽车修理厂业务红火；他的客运公司每天有 40 辆车在上海和扬州之间穿梭；货运公司每天有 70 笔生意。

这些成功带给了王正华前所未有的成就感，也终于让那些整天蹲在家里愁眉不展的知青们露出了笑脸：他们庆幸自己遇上了这样一个办事得力的街道党委副书记，他们也惊讶地发现，原来看似用人饱和的上海，其实藏着很大的商机。那时，王正华办了一家“东方绣艺厂”，业务项目是把当时上海江浙地区刺绣的出口订单，全都转包散发给这些回城的知青们，生意火得不行。

在由王正华创办的很多就业单位中，有一家显得比较不起眼，名字叫“春秋国旅”。似乎单从名字上就能听出来，这个略带土气和 80 年代感的旅行社，其实算不上是王正华创办的公司，只是一家集体企业而已，顶着一个“集体”的红帽子：不归某个人所有，但是要想生存只能靠自己，国家是不承担经营风险的。

缺乏资金支持，任何企业都办不下来，特别是像旅行社这种服务行业，本身不能产出产品，又不是与民众生活息息相关，所以想要在改革开放初期的中国生存下来，没点真本事是不行的。为了让

旅行社赚钱养活自己，王正华不断地寻找门路，想尽一切办法筹措资金。找着找着，王正华忽然发现了一个商机：当时的知青为了能在家乡安身立足，都急需学到一种宝贵的吃饭手艺，不是报了个培训班就是上了那个夜校，他们忙得不亦乐乎，市场需求却得不到满足。

王正华绝不会放弃这个机会，他遍访高人，终于在上海本地找到一位旅游方面的老专家，开始筹办一个旅游培训班。很快，他向社会发出招聘信息，报名费是1元钱，上课费则是每个人40元钱。

王正华运气不错，招聘信息发出后，一共约有1600人报名，这样就收入了1600元初创资金。紧接着，王正华又从其中的100人中录取了34个并组织培训，每个人培训一个月，学费40元钱，这又收入了近1600元的资金——这在当时绝对是一笔不小的收入了。靠着这3000多元钱，王正华开始了他的初创时代。

有了第一桶金支撑，王正华开始给春秋国旅进行投资。在长宁区的一条街边上，王正华弄了个只有2平米大小的铁亭子，上面挂着“春秋旅行社”的招牌，开了一个脑袋勉强能伸出来的小窗户。

这个小亭子经营的是旅游，即便是在见多识广的大上海，同类行业也是寥寥无几。王正华，带着一股赌徒的狂热劲儿，开始了他和春秋的不解之缘，由此引发了一连串的人生骤变……

“醍醐灌顶”于不惑之年

虽然王正华有一定的“吸金”本事，可“吸金”毕竟不是“造金”，当他的那些企业发展到一定规模之后，因为缺乏必要的资金注入，后期基本上都跑不起来了。

春秋国旅就是最典型的例子，在它开始步入经营正轨的时候，却很快面临被逼停的危机。

在80年代之前，中国人几乎没有个人旅游的概念，要想出去走走，基本上只能依靠单位的集体旅游——前提是单位效益够好，而且次数也不是很多，地点通常也在附近。此外，就是领导干部们开会时可以出游一番。对于大多数普通老百姓而言，个人游称得上是一个新鲜名词。

当时中国的旅游业自由竞争空间很小，外国客源被有外宾接待资格的国有旅行社垄断，单位奖励旅游也被国旅、中旅、中青旅乃至各个国有企事业单位系统内部的旅行社瓜分完毕。另外，政府也在内部系统对国内旅游采取“不鼓励、不提倡、不支持”的“三不政策”。

基于这种现状，王正华不得不考虑如何催生出个人旅游热，让经济相对宽裕的人走出家乡，到祖国的大好河山去看一看、转一转。自己想不明白，王正华就从书中寻找答案。偶然间，他在一本由浙江大学一位老师编著的教材中获得了启发。

这本书名叫《世界旅游业及其哲学》，听起来名字怪怪的，但内容却比较实在。浙大的那位老师曾经去国外学习过，一路上有感而发，所以回国之后写了这本教材。书中字里行间体现出了不少前卫思想。尽管现在看来它的知识性算不上多么超前和深厚，但对于那个转型年代的人来说，这简直是一本让人醍醐灌顶的“天书”。

王正华阅读这本书时如痴如醉，他的“旅游观”就此形成，或者说大部分核心理念来源于它。其中最让王正华有所启发的是浙大老师讲的：世界各国的旅游基本都是以散客为主。

王正华读到此处，忍不住拍案叫绝，要知道他的春秋国旅正是面向广大散客的，而这个做法竟然是符合世界旅游发展潮流的。放下书之后，王正华更加坚定了要将这碗饭吃到底的决心。

良好的开端意味着成功了一半，王正华刚刚涉足旅游业，就一脚迈进了世界旅游的先河，让他那不起眼的小铁亭子与其他旅行社拉开了距离。春秋国旅就像王正华一样，在当时成为了另类事物的代名词。

有了书本知识的勉励，王正华开始兢兢业业地打理春秋国旅。由于是集体经济，王正华在经营之外免不了和政府部门打交道，好在他有深厚的从政背景，对机关事业单位的办事风格和工作流程比较熟悉，因此周旋得还算游刃有余。但是在经营主业务的时候，王正华常因为散客的不同特点绞尽脑汁。

渐渐地，随着春秋国旅的壮大，王正华面临的问题也越来越多，稍有不慎，就会将一些矛盾激化，从而给自己惹来麻烦。与此同时，王正华也发现：当一个人不能专注做某件事的时候，精力会因分流而变得少得可怜，随之而来的就是工作效率的大幅度降低。

王正华隐隐意识到自己将再次面临人生的岔路口，经过一番权衡对比之后，他于1985年正式辞职。

那时候，王正华已经在机关工作了20多年，可他家中的生活依然过得很清苦，他也拿不出更多的钱下海经商，这也就迫使他绝对不能有丝毫的失败。在他决定放弃机关工作的那几个仲夏之夜，父母妻儿都已熟睡，他却盯着窗外难以入睡。他在思考自己未来的出路，想来想去，他觉得不能将自己余下的光阴钉死在一条街道上。

王正华的辞职，让不少人大跌眼镜，毕竟他在机关和商业之间，