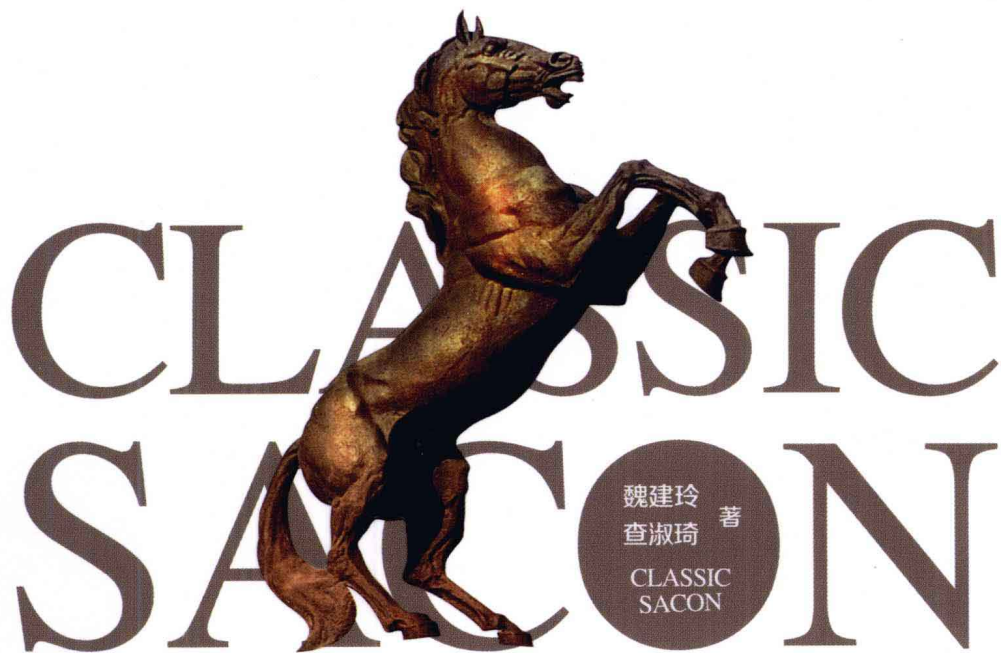


中国民营企业经典案例 ①



魏建玲 著
查淑琦

CLASSIC
SACON

经典帅康

深度探寻厨卫帝国的发展秘笈

民营企业帅康如何探寻基业长青之魂 · 邹国营的成功之道有何启示 · 做百年帅康两代人如何面对交接之惑



中华工商联合出版社

CLASSIC
SACON
经典帅康

魏建玲 著
查淑琦

CLASSIC
SACON



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

经典帅康 / 魏建玲, 查淑琦著. --北京: 中华工商联合出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5158-0094-3

I. ①经… II. ①魏…②查… III. ①厨房电器—电气工业—工业企业管理—经验—宁波市 IV. ①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第294761号

经典帅康

作 者: 魏建玲 查淑琦

责任编辑: 魏鸿鸣

封面设计: 彭 利

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013年1月第1版

印 次: 2013年1月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 220千字

印 张: 18.25

书 号: ISBN 978-7-5158-0094-3

定 价: 39.80元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

序 1

探寻中国家族企业基业长青之“魂”

刘晓午

中国有句古话：富不过三代。

麦肯锡咨询公司一项研究表明：家族企业中只有 15% 能延续三代以上，很多企业都只如昙花一现。目前，全球家族企业普遍面临的最严重的问题就是如何传承的问题。

未来 10 年，中国的民营企业将迎来交接班的高峰，老一代教父如何运筹帷幄、制订百年战略？如何保证企业的薪火相传？如何构建可持续传承的治理机制和家族传承模式？老一代创业家和新一代继承者如何就管理和战略进行沟通协调？这些将成为数众家族企业面临的共同难题。笔者走访过诸多民营企业发现，家族企业的传承问题正成为企业管理和战略的头号工程。

读完魏老师的著作《经典帅康》一书，感慨颇深。帅康从建立到现在，已有近 30 年的历史。帅康创始人邹国营创业给我们留下的一个个画面，都是真实的、感动的、艰辛的。他的人格魅力、对目标的执着、决策和胆识对于帅康的发展起了决定性的作用。然而，在本书中，我们还可以看到这一点——60 岁的邹国营也面临着传承难题。面对花费 29 年光阴和心血哺育的孩子——“帅康”，要将它交给儿子？儿子现在接不住，交给

一起打拼过的同事？同事不敢接，交给职业经理人？他害怕、纠结、放心不下……这不只是那个白天吃不好饭，晚上睡不好觉，凌晨4点失眠起床在厂房院子中转悠，要企业不要命的邹国营的真实写照，也是目前中国老一辈创业者的真实写照。这并不是市场、价格、需求的所能解决的问题，而是家族企业治理机制重塑及企业传承的问题。

一如中国民营企业初创时期，当前中国民营企业的传承也是“摸着石头过河”，鲜有可借鉴的经验，造成中国民企接班难、传承难的原因也是多方面的：

第一，普遍沿袭“父传子”的老路，导致接班人的选择空间很小。

受中国传统文化影响，中国家族企业创业者通常传承给儿子或女儿，导致接班人只能在其亲属中进行选择，有时候甚至无从选择。

中国家族企业“二代”与父辈相比，生活环境、思想、经历完全不同。有很多家族“二代”不愿意走父辈的老路，他们的价值观、文化观和生活方式不可同日而语。“二代”们大多有国外学习背景，思想开放，却很难嫁接到中国本土文化、家族文化的土壤。

第二，中国家族企业治理机制缺乏，企业创始人个人痕迹过浓。

在中国，很大一部分家族企业是靠创始人个人威信来进行管理，换句话说人的影响力大于制度的影响力。这种巨大的个人魅力，对家族“二代”来说，是一个巨大的挑战，若没有时间的积累、机制的保障，他们很难去“号令”那些叔父辈的创业元老、高管、中层，导致“二代”想接班，但接不起来。

第三，“职业经理人”机制并不规范，环境并不成熟。

受传统文化影响，中国家族企业的人才机制建立在感情和信任基础之上，亲朋好友是企业主要的管理和经营力量，这种机制的优点是信任成本少。随着企业规模越来越大，引进职业经理人是大势所趋，但是由于中国职业经理人制度和文化并不成熟，即使引入职业经理人，企业家也不能充

分放权。在这种情况下，从心理上，中国家族企业的传承多数并不倾向于职业经理人。

一般而言，亚洲国家和地区的家族企业更注重血缘和亲缘的联系，董事会的主要位置由家族内部成员担任。西方企业在家族企业传承问题上拥有不同的理念和解决方法。欧美家族企业通常不会因为自己是企业的老板而过于强调对企业的管理权。“接班人”如不适合接管企业，他们会选择职业经理人进行管理，或者采取“托孤”的办法，建立由律师、银行家及职业经理人组成的团队协助继承人管理企业。日本家族企业受西方影响较大，更加注重可持续的企业治理制度的建立。与中国的“诸子均分”不同，日本实行“长子继承制”，保证了企业规模的持续增长。

因此，中国家族企业要摆脱“富不过三代”的厄运，必须提前做好部署：

第一，构建完善的百年公司治理机制和组织文化平台。

家族企业的发展最终需要完成向现代企业制度的转变。创业者应该构建完善的治理机制，将自身管理经验和做法，以制度的形式进行巩固，探索适合企业自身发展的治理机制。中国家族企业创始人精神和文化是构成企业精神文化的重要内容，如果这种企业精神和文化得不到传承的话，企业将会失去基业长青的“魂”，这对继任的“二代”来说是巨大的挑战，因此需要构建文化平台，使得企业精神不断传承。

第二，引入职业经理人对家族企业进行管理。

家族企业的发展，离不开优秀职业经理的“辅佐”。如果能够实现经理人持有股份，将企业利益与职业经理人联系在一起，使其真正参与企业经营和利益分配，使得企业经理人变为事业经理人。正如我的前老板联想创始人柳传志分析的那样，中国大多数民营企业选择把产业传承给子女，由政府牵头对这些后备人才进行培养是一个好的方式，但企业要打造成“百年老店”，最终还是要依靠职业经理人。

第三，让接班人接受充分的历练。

历经改革开放三十年的激荡之后，中国家族“二代”所处的经济环境和其父辈相比，已经发生了根本的变化，面对全球经济一体化和全球市场共享化，“二代”们将面临着更加激烈的竞争和全新的考验，实体经济与虚拟经济、有形资产与无形资产、国内市场与国际市场等一系列错综复杂的元素，都需要“二代”重新整合，没有高超的驾驭能力，将无法适应系统竞争时代的考验。因此，“二代”们必须接受更多、更充分的历练，才能够应付复杂多变的局面。

当前，民营企业的经营环境仍有待改善，制造业面临着成本上升，需求下降的窘境。许多企业纷纷去“制造化”，转行关门，更遑谈百年基业和品牌。在本书中，我们欣喜的看到，帅康对于打造百年企业的信念，对于卓越品牌的执著追求，对于企业传承机制的有益探索，难能可贵。

改革开放后，中国民营企业快速增长了30年，未来10年、30年，中国民营企业如何再次实现持续增长？帅康靠文化体制建设的探索，或许有益于那些正行进在探索路上的企业家和学者们。

魏老师是我的老朋友，为人诚信正气，对于帅康等中国民营企业研究颇深，近逢她的著作出版，以上读完所感，是为序。

刘晓午 于北京

2012年11月22日

序 2

帅康在路上

刘春华

红蓼白芷，浓露葱槐

山鸡开始了第一声鸣叫，蓝色的晨曦便开始妆点起这座小山村。已是深秋，北方早已枫叶尽落，但这里古槐依旧郁郁葱葱。这里必是江南，而非江北。

这是浙东的一座古老的村落，名曰洋山村。传说村子很古老，当地的人们相信自己是舜的后代，最重要的佐证就是旁边有个小村唤作“历山”，而《墨子·尚贤下》中有“舜耕于历山”的记载。

关于“舜耕于历山”没有争议，但是历山究竟在哪里却争议不断：河北怀来县、山东菏泽县均有历山。当然，最大的争议来自齐鲁大地泉城济南：有千佛山（也称为历山），有历山区，亦有历山路，更有舜耕路等等，并言之凿凿，说舜耕时所用的那口井还在，历山自然是在山东济南。

尽管争议多多，但有一点毋庸置疑：村子所在余姚市是比舜时代还早的河姆渡文化发祥地，这一点无人敢望其项背。河姆渡文化大概在距今7000年前，它与良渚文化（分布地点在长江下游的太湖地区，其中心在浙江省良渚）一起被称为浙江史前文化的“两朵奇葩”。

比良渚文化还要让人津津乐道的是历史上有名的余姚四杰，他们是中

国历史上璀璨的明珠：严子陵、王阳明、朱舜水以及黄宗羲。这一点，史前的良渚文化虽然熠熠生辉，但后期的历史发展证明，余姚这块人杰地灵、群贤毕至的文化沃土，其文化之深邃，文明之精粹，思想之标新，非良渚所能企及。

可能是王阳明的“新四民”思想启发了后人，“仕农工商皆国本”，过去不被看好的商业，如今在这里得到空前的发展。村子所在的余姚市早已跻身中国百强县的前十位。如果说这里商业的发展情况，可用“家家运营，户户为商”来形容。

中国自古以来，尤其是近代以来，北方以做官为贵，而南方以经商为重。如果要成为一名优秀的商人，不到浙江，不学习浙商，实属憾事。

“古有陶朱公，今有胡雪岩”，而这两位被称为商业界鲁班级人物都是在浙江发迹的。一个能孕育商人的热土，即便是草坪上的露珠，也会绽放商业智慧的光芒。于是，有人断言：“不去浙东，别做股东。”

夙兴夜寐，耕耘树艺

《韩非子·外储说左上》：“手足胼胝，面目黧黑，劳有功者也。”洋山村的村民淳朴勤劳，他们曾经享受“日出而作，日落而息”的农耕文明。改革开放以后，祖辈们传承给他们勇于谋变的血液开始沸腾。

1953年，邹国营出生在洋山村。1984年邹国营成为余姚调谐器配件厂的厂长，而这个厂就是后来家喻户晓、享誉全球的帅康集团的前身。邹国营就是帅康集团的董事长兼总裁。

邹国营和他的同事一起缔造了一个厨卫王国，而成就这个王国的重要原由是他们不断创新，善于突破，勇于跨越一个又一个的巅峰。

这个王国的品牌价值现在已经高达100亿元。

有记者多次问及邹国营：如何看待帅康集团的业绩，以及成为中国厨

卫第一品牌这一荣誉？

邹国营董事长的回答很让记者们意外：无他，无他，勤勤快快积累的结果。并且，帅康还有很多问题，例如产品的研发战略还不明晰，品牌战略定位还不精准……

每每如此，站在旁边的我会感到汗颜。因为我分管品牌建设，干了几年，连战略方向都弄错了。

或许是考虑到我在旁边，邹总补充说：这几年的品牌建设还是有很大变化的，刘总部门的人都很敬业……

《经济日报》的一位记者后来说，邹总不善言辞，但做事考虑周全，思想睿智深邃，有大企业家的风范。

不仅在记者的面前，就是在高层或者中层的会议上，邹总更多的是说问题，而且从来不回避问题。邹总要表扬的人有一个共同的特点，就是勤恳、踏实和务实。当然，他表扬的角度也多为勤恳努力，敢挑重担。

那天，终端管理部的部长给我说，有一次他因为出差要赶火车，凌晨4：30起床，竟然看到邹总在阳光公寓和门卫谈话。后来，门卫说，邹总常常是凌晨起来，到专家楼的公寓，或者是工业园里走走。再后来，我知道邹总不是检查工作，而是多年的农村生活让他养成了早起的习惯。

早晨起来后，一个人静静地走在工业园区，这时候是思考的好时候。静能生定，定能生慧，慧能生计。

浙东的早晨，也总是比其他地方来得早。

大音稀声，大象无形

老子《道德经·四十一章》：“大方无隅，大器晚成。大音稀声，大象无形。”与此异曲同工之妙的描述是“大巧若拙，大智若愚”。

相比之下，邹国营确实没有像其他的企业家那样，文采飞扬，善于言

辞。我曾经一度抱怨一件事情：如果邹总在媒体面前妙语连珠、语出惊人，那我们的品牌工作就好做多了。

但邹国营不喜夸夸其谈，而推崇“君子当讷于言，敏于行”，他常用明朝宰相张居正的话来告诫大家“说十分，莫如行七分”。

那一年的4月底，我收到一筐黄中带青的枇杷，食之甘甜怡口。秘书说，是邹总送我的，我感动得一粒枇杷也舍不得吃，分给众同事，并一再强调：邹总送的，是对我们团队的肯定，好好品尝。这竟然引来同事们“嫉妒”的目光。

邹国营善用感情留人。市场中心的一位老同事说，她已经两次打报告走人，邹总没有苦口婆心地劝说，而是发来一条短信：帅康的事业发展蒸蒸日上，机会肯定很多。后来，她发现办公室的环境发生了变化，原来难以解决的问题迎刃而解。她了解到，本来是她自己应该沟通的事情，邹国营很巧妙地充当了沟通角色，而这些，邹国营从来没有给她提及。

还有一年的杨梅节，要召开记者见面会，邹国营让后勤保障部做好接待准备后推辞离开了，在晚上请媒体朋友吃饭，感谢媒体朋友的支持。事后我了解到，那天邹总整天与研发人员一起在研究新产品，并制定出了详细的推进计划。

就在那天晚上，邹国营首次向媒体透露：帅康研发出了20立方米每分钟的大吸力油烟机，还有一款能效高达74.1%的变频鼓风灶也将上市。

后来两款产品都获得了美国的节能大奖，颁奖会上，邹国营缺席，而是由他人代领，那时的邹国营正在帅康总部的产品规划会议上，他又提出了新要求：我们三年之后的产品是什么？我们不能吃产品研发优势的老本，产品规划要“用一代，看一代，储存一代……”

当大的政策要拍板时，邹国营一定开扩大会议征求所有人的意见，这时他会专注地在那里记录所有人的发言，并不驳斥任何观点。但如果他要发言，往往是经过深思熟虑的，一旦决定，就会拿出充分的理由说服众人。

“规划阶段与所有的人沟通，细化阶段和多数人沟通，实质阶段和少数人沟通，决策阶段几个人拍板”，帅康的快速决策体系和文化皆因邹国营的这种科学而有效的决策方法的指导。

“多说无益，坐而论道，不如起而行。”邹国营深谙其道。

无信不立，商道酬信

《论语》说：“人而无信，不知其可也”。关于诚信，看看《论语》中孔子和子贡的对话。

有一天，子贡问孔子怎样治理政事。孔子说：“备足粮食，充实军备，老百姓对国家有信心。”子贡说：“如果迫不得已要去掉一项，在这三项之中去掉哪一项呢？”孔子说：“去掉军备。”子贡又问：“如果迫不得已还要去掉一项，在这两项之中又去掉哪一项呢？”孔子回答说：“去掉粮食。因为，自古以来谁也免不了一死，没有粮食不过是饿死罢了，但一个国家不能让老百姓有信心就要垮掉。”

在帅康企业文化的价值观是“诚信、专业、创新”。邹国营说，这三个表面看来简单的词语次序是不可以更换的，第一个必须是诚信。

诚信也是帅康选择干部的重要标准。要检验一个组织的价值观标准，其实有一个很好的方法，那就看组织的领导人周围干部的价值观和做人标准就可以了。尤其是那些做了十几年，甚至是二十几年的干部。

在邹国营的高层团队里，一起工作了二十多年的像陆国忠、吴永华、邹茂祥、陆同巨、卢月儿；一起工作了十几年的如张耀杰、康联春、韩华丰、余林，他们都有共同的特点：讲诚信，说到了一定要做到。一些优秀的年轻干部如邹杰锋、朱孝峰、朱云伟等，除了不怕吃苦，敢于创新突破外，最大的特点也是讲诚信。

有一次，一位渠道商送礼物给销售中心总监朱云伟，朱云伟推辞不过，

第二天把礼物交到后勤部，让后勤部退回。那位渠道商在接到退回的礼物时，开始十分不理解，不就是一份礼物吗，哪个厂家的干部都会接收的，他以为中国的国情就是“礼尚往来”，算不了什么。但是帅康的干部不这么认为：答应的事情做到是帅康的本分，而不是情分，应该被感谢的是渠道商，而不是帅康。

如果翻开帅康的历史，邹国营对诚信的要求非常苛刻，最好的佐例就是帅康所有的员工熟知的两次“砸机”事件。

第一次“砸机”是砸抽油烟机。那是1993年上马深型吸油烟机不久，由于喷塑设备调试不当和技术操作失误，一批价值18万元的帅康抽油烟机主壳出现了喷漆不匀的问题。这一小问题如果不仔细分辨根本看不出来，但邹国营在得知此事后立即找来榔头，让生产这批产品的员工把产品砸掉。这一次砸机器，砸出了帅康人“追求质量零缺陷”的质量意识，从此这种意识如同DNA一样移植到了员工心灵里。

第二次“砸机”是砸电机。1994年5月10日，为“帅康”生产配套电机的工厂在用料上以次充好，当时邹国营在美国出差，得知后当即指示工厂质检部、供应部领导到该电机厂进行突击检查，将价值20万元的不合格电机全部封存。这20万元在当时来说是那家电机厂老板的全部家当，该老板向帅康求情，邹国营为对方开了两个“药方”：一是敲坏电机、全部报废；二是中止合作。

那个老板最终选择了与“帅康”继续合作，并当场砸掉了不合格电机。此后，该电机厂的电机质量稳步提高。“这件事也让其他配套企业明白了质量是‘帅康’的高压线，谁也碰不得。”邹国营说。

后来谈及两次“砸机”事件，邹国营说如果当初不砸掉此等的机器或者零部件，或许现在帅康早已不存在。帅康是专业的厨卫品牌，它的产品质量是对用户的一种承诺，这是一种诚信，不讲诚信的繁荣是暂时的，讲诚信的发展才是持续的。

大事以细，大事以易

《道德经》：“图难于其易，为大于其细。天下大事必作于细。”这句话说的是：事业要做大必须从细节做起，而难事要从简单开始做起。

帅康开重要的集体大会的时候，经常引用两个成语典故：精卫填海和愚公移山。

两个典故所暗含的道理除了坚持不懈、不怕苦难之外，邹国营还赋予它另外的含义：大事情都是由小事情做起来的，没有精彩的局部，就没有波澜壮阔的全局。

帅康的文化手册里，“精致生活，源自细节”已经被法定化，成了帅康的企业文化核心理念。

注重细节也是衡量一个员工是否优秀，是否融入了帅康企业文化的一个重要标识。在帅康，新进的员工必学一个经典的故事。

新入职的2010届“英才计划”大学生高博在灶具车间见习时，发现其中有一本产品说明书有多页的现象，说明书的缺陷可能会给用户带来不便，想到入职培训时公司的“精致生活，源自细节”理念，想到公司因为细节上追求完美，在1993年刚推出深型吸油烟机时，由于开关和喷塑问题而先后出现停产、砸机事件，高博立即向工段长反应了情况。

灶具生产总监吴永华十分重视，他找来相关负责人，对发现的问题从体系上进行处理，对每一本未出厂的产品说明书认真检查，要求对印刷厂的印刷质量严格把控，并立即对高博进行了奖励。

帅康提倡和鼓励这种敢于发现问题和善于解决问题的氛围，无论这种问题多么小、多么细微，只要有人提出，就一定有部门响应并给予奖励。后来这种制度被固定下来，成为帅康的合理化建议奖励制度和平台。小处不可随便，大处更应谨慎。这种文化理念让帅康人从不放过细节，也正因

为如此，帅康才能在竞争激烈的市场环境下，依然健康稳健地快速发展。

2009年，帅康采纳了员工的数百条合理化建议，在制造端实施生产设备技改，全年为公司节省费用600多万元。

2010年，帅康采纳了员工的近两百条合理化建议，建议包括了营销、研发、制造、后勤等系统的改良方案，全年为公司节省费用700多万元。

2011年，帅康采纳了员工的三百多条合理化建议，建议涉及到了销售、市场、研发、制造、后勤、安保、战略等系统的合理化改良和革新方案，全年可为公司节省费用900多万元。

做到“内圣外王”。精致的内部管理，一定会成就一个让人尊重的外部市场。针对任何问题的“反求诸己”，帅康一切从战略上着眼，从细微管理着手。

在帅康的销售终端，你可以看到注重细节所带来的震撼效果：产品做工精细，工艺水平超凡，终端物料设计巧妙，帅康的展厅在琳琅满目的展位里一眼就能辨别出：最时尚而又稳重；最靓丽却又不奢华；最高档却平添淳朴。而营造这种感觉并非一日之功，竞品难以模仿，是帅康的核心竞争力之一。

现在，帅康集团的早会上有一个很重要的环节，是晨会口号，内容是：“精致生活，源自细节；产品做精，工作做细。”

每天，新的一天来临，帅康集团上空都会萦绕着被重复无数遍的这句话。

执一不失，能君万物

《管子·心术下》：“执一不失，能君万物”，意思是坚持自己的目标不放松，就会整合所有的资源为我所用。更进一步理解就是对目标的执着是外界无法干扰的，而且还要在坚持目标的前提下，驾驭所有的资源为

完成目标而努力。

“邹国营对中国的吸油烟机事业的健康发展是做出了巨大贡献的！”中国五金协会的常务副理事长石僧兰如是说，她多次在不同的场合说过这样的话，即便是在帅康的那些“老对手”的发布会上。如此的评价，邹国营可堪担当。

吸油烟机发展到 2000 年前后，随着“中式厨房欧式化”消费理念的兴起，国内很多整体厨房企业纷纷开始转而生产欧式油烟机。但对欧式机吸力小、噪音大、清洗难、漏油严重等问题，一些企业却视而不见。视而不见的原因是那时候油烟机销售还非常好，于是只重销量而不重视消费者的真实需求。

在 2000 年召开的一次行业会议上，一家油烟机企业老板提出了“烟机好看就行，使用欧式烟机的人不做饭”的观点，理由是“有钱的白领和老板都住宾馆，不用自己烧饭，买欧式吸油烟机纯粹是摆摆样子”。

当时，作为烟机行业协会刚上任会长和烟机核心功能的守望人，邹国营认为这样的观点只会对整个烟机行业带来灾难。消费者的审美理念在变化，烟机在外观上顺应人们的需求变化无可厚非。但是，无论人们对烟机的外观如何看重，中国饮食文化、烹饪文化的特殊性决定了烟机行业不能完全“西化”。因为完全克隆欧式烟机其本质就是在重复 20 世纪 80 年代末薄型烟机的错误道路，让消费者再次陷入烟机吸力小、噪音大、清洗难、漏油严重的问题当中。

作为行业的领军品牌，面对国内企业的盲从，邹国营代表企业和行业协会旗帜鲜明地加以反对，并提出了“欧式烟机中国芯”的观点。我们要生产欧式烟机，但不能照搬照抄，我们要通过研发，为欧式烟机安上“中国芯”。

不过，当时的环境是反对声一片，所有企业的观点是：既然销量没有受影响，何必非得弄什么中国芯。

邹国营再次明晰自己的观点：企业不能唯利是图，而是要为消费者负责，否则这个企业不会走得太远。

经过研发人员的努力攻关，第一台“中国芯”的欧式烟机在帅康诞生了。帅康首创的中国芯烟机，将中式烟机的风机系统巧妙地设计到欧式烟机当中，将国人对烟机核心功能的需求与欧式机的外观结合起来，既满足了高端消费者对烟机高档化的装饰需求，又解决了欧式油烟机吸力小、噪音大、易漏油、清洗不便的难题。

帅康又一次成为了产品的领航者。这个时候，原来反对的企业开始竞相模仿。但帅康的“执一不失”让别人“总是模仿，从未超越”。

“让爱家的人更懂生活，让懂生活的人更爱家”，是帅康和邹国营矢志不渝的追求。

以上，算是《经典帅康》的序。

写完的时候，拉开窗帘，美丽、古老而又年轻的余姚、历山、洋山村已沐浴在一片玫瑰色的晨霭中。部门组织旅行，动员会上我们一致同意以下的精神：

旅行：1. 不在于你去了哪里，而在于你和谁同行；2. 不在于你去了几次，而在于每次是否全新了自己；3. 不在于你是否看懂了风土人情，而在于你是否悟到了人情世故；4. 不在于你看到了山水，而在于你是否看山不是山，看水不是水；5. 不在于你怎么看风景，而在于看风景的人怎么看你。

与帅康同行，并非只有缘分，而是一次注定了会有颇多收获的旅行。当你翻开这本书的时候，你的精神和灵魂已经在路上。

于帅康阳光公寓瞰阳轩

2012年11月20日