上海市行知进修学院
IPM 项目上海授权培训中心　组编
上海博澳企业管理研究所

管理智慧与精彩人生

——国际职业经理人(IPM)研修班学员作业精选

主编　晏肇云
　　李复耕

上海交通大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

内 容 提 要

本书由上海市行知进修学院、国际经理人联合会上海授权培训中心和上海博澳企业管理研究所合作编辑，汇集了在国际职业经理人（IPM）研修班上的部分学员的作业，这些学员都是企业的领导人，在这些作业中他们认真审视并总结了自己以往的管理经验，也认真地对未来的职业生涯作出了精心的规划，体现了他们对缔造精彩人生的执著信念。本书值得各行各业的职业经理人参考和借鉴。

序　一

由上海市行知进修学院、国际经理人联合会上海授权培训中心和上海博澳企业管理研究所组织编辑的《管理智慧与精彩人生》正式出版了，这是一件很值得庆贺的事。

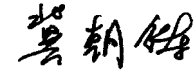
值得庆贺的理由是，我国第一批国际职业经理人在市场经济的推动下终于登台亮相了。他们心系卓越经理人的光荣与梦想，立足本职，为企业、为社会肩负起发展经济、创造财富、促进公平的历史重托，以他们的智慧与热情，为我国 GDP 的不断增长作出了不懈的努力。

这里汇集的虽然只是他们在国际职业经理人（International Professional Manager，IPM）研修班上的部分作业，但正是在这样的作业里我们欣喜地看到他们是如此认真地回顾与总结以往的人生，而又如此认真地对未来的职业生涯作出精心的规划，体现了他们对缔造精彩人生的执著信念。同时，我们也高兴地看到，他们在认真审视并总结自己以往的管理经历与经验的同时，正积极地按照 IPM 课程所要求的现代企业管理应有的理念来提升自己的管理水平。他们在作业中所呈现的真情实感和他们在实战中对现代管理理念的切实应用一定会深深地打动每一个读者。

中国加入 WTO 已届四年，四年来，我国经济正加速融入全球经济一体化的行列。与此同时，一个既具有全球性战略眼光、又具有现代企业管理理念，既有良好职业素养、又有实际管理技能的新一代国际职业经理人群体正涌现出来，他们才是我国经济同国际接轨的高级人才准备。在这个和平、发展与合作已成为国际形势主流的今天，相信他们的管理智慧与精彩人生将一天天地显现出来。

我衷心地祝贺他们！

国际经理人联合会主席



2005 年 7 月 30 日



冀朝铸先生是享誉国际的我国著名外交家。1929 年生。青年时期就读于美国哈佛大学。曾任中国驻英大使，联合国副秘书长，亲历中美建交及新中国许多重大外交事件。担任过毛泽东、周恩来、邓小平等党和国家领导人的首席翻译官。现任中华全国侨联副主席，国际经理人联合会主席。

序　二

由国际经理人联合会(International Manager Union,IMU)与国家发改委国际合作中心共同主办的"国际职业经理人资质认证培训项目"实施以来取得了有目共睹的显著成果。《管理智慧与精彩人生》一书的出版就是这个成果的真实写照。美国著名的社会心理学家大卫·麦克里兰(David McClelland)指出,高成就动机者会有较成功的创业活动。而且,如果一个国家的高成就动机者愈多,其国家的经济发展程度会愈高。本书所展现的恰恰就是这样一些高成就动机者,也正是因为有了他们这样杰出的社会中坚力量,才成就了中国经济飞速发展的今天。

IMU 作为一个独立的致力于培养卓越经理人的国际性非牟利组织,以其客观、公正、专业、独立的第三者角色建立了职业经理人资质认证制度,从而为衡量合格的职业经理人提供了客观标准。IMU 将始终秉持"让管理改变每一个人的生活"的崇高使命,通过提供多元化、多层次、多渠道的专业课程来满足不断变化的社会需要。

面对人类发展的新纪元,培养兼具诚信、勇气与责任感的商界领袖是 IMU 坚定不移的承诺。从改善世界的长远利益出发,开展经理人培训工作一定要心系崇高,不辱使命,始终坚持"学员第一,师资第一,专业第一,市场第一"的原则,严格按照课程模块和课时规定的要求,兢兢业业,一丝不苟,进而形成坚挺的品牌优势,做永远受人尊敬的机构。

对经理人的培养,缘何要走 China 到 World 之路呢?绩效大师芭芭拉·伍沃德曾说:尽管中西文化存在一定的差异,但在国际商务环境中只有一个标准,那就是国际标准。因此,中国经理人要走向国际化,首先就得向世界一流的职业经理人学习,一要实现从创业者到职业经理人的角色转换;二要适应国际市场游戏规则;三要提高自身素质,增强驾驭国际资本市场运作的能力。我个人观点,最优秀的经理人尚应具备以下基本特质。

法则一:坚守道德底线

"人格即佛"。每个人的成就都无法超越他品格的上限,因此,一定的自我控制是成功者的重要标志。"善恶从来一线间",经理人要坚守原则,永不突破道德底线,因为道德最终带来利润。以原则为核心的生活本质就是倾听良心的呼唤,把原则放在利润的前面。你会很容易发现削减成本提高收益的方法,但那样就会伤害你的原则。财务上的回报就是你在行当里的好名声,即经济商誉。事实证明,光明

需要正本请访问 www.ertongbook.com

磊落是最好的商业策略。

法则二:构建全球视野

在全球经济一体化的今天,国内市场国际化,国际市场国内化的格局已经形成,经理人要善于用全球的眼光看待中国的问题。从世界的角度看,国外的资源就是中国的资源。因此,经理人必须正视经济全球化发展的大趋势,力争使企业成为全球供应链、产业链上的一个环节,这样才能在国际市场上具有竞争力。未来判断公司成功与否的标准将只有一个:国际市场份额。那些能掌握自己命运的公司,将在全球范围内发现市场而制胜。我很欣赏一句话:眼光决定财富。

法则三:拥有高度热情

经理人要善于用建设性的视角多看事物明亮和光明的一面,并时刻反省自己是否具备了高度的工作热情。缺少热情会影响员工情绪,养成怠慢懒散的工作风气。经理人要学会有效地控制自己的情绪,避免恐慌和忧虑。恐慌会影响你的判断力,忧虑会抑制你的创造力,而判断力和创造力是经理人克服障碍的基本心理素质。经理人要有永恒的创富激情,从某种角度看,热情比才华更为重要。

法则四:善于沟通恳谈

经理人要时常分享员工志向,倾听员工关切,创造一个自由坦率的工作氛围,让员工能与你自由交谈,使他们有一种参与组织建设中来的感觉。善于与员工恳谈,是经理人的个人财富,也是通往企业目标的桥梁。企业的发展有赖人们对共同目标和现实的相同认知,这些共同的东西能促进企业的协调行动和激发人们的热情与奉献精神。经理人要深知"意外"两字的价值,通过突然造访、共进午餐、传真便笺等方式表达对员工的关怀。经理人要生活在他们的而不是自己的世界里。

法则五:历练有效决策

正确决策是战略成功的先导。经理人要能够准确估量各种影响因素和现实条件,并据此确定自己的领导方式和行动策略。特别是要权衡通向目标的得失,衡量成本和效益。有效决策需要利用内在的智慧、勇气和内心的直觉,亦需遵循"收集资料—分析信息—思考对策—提出计划—付诸行动"这一喇叭式决策原则,打开思路,洞察具体过程,从而避免决策盲点的出现。经理人既要看到近在咫尺的东西,又要看到远在天边的事物。

法则六:学会充分授权

学会与别人共事和请别人做事是经理人的重要技能。经理人应该关注公司的高层次目标,勿使自己陷入实际操作过程中的细节,如果别人能做,自己就不要做。不要害怕失去控制,但须告诉下属你所期望的结果和时间安排,让他们遵循时间表,同时别超出预算。对你授权给别人干的事要进行追踪,这是你的职责所在。你要有一个正式的评估体系,这个体系包括特定的衡量标准、目标管理或检查重点。

不断检查靠近目标的情况，检查事情在哪里陷入了困境，并且考虑你能帮着做些什么。能否经常不断地提出要求是检验管理者责任心的试金石，是管理者负责和勤勉的表现。

法则七：勇于穿越垃圾

经理人要勇于说“不”，要限制别人占用你的时间，你的所作所为要与其对你的重要性相匹配。拥有这种力量并非易事，我们需要改变一些习惯，每天要花一定的时间列出重要和次要的事情，并按事情的轻重缓急来办。也就是说，我们应当按照事情的“重要程度”来处理。那么判断事情重要程度的标准是什么呢？具体说来，不同的情形会有不同的标准，但有一个标准是我们每一个人都应该牢记在心的：对实现目标的贡献大小。另外，通过改变组织方式和实现知识共享，可以节省花在次要事情上的时间。

法则八：关注资源整合

进入整合时代，全世界的公司都在向“联合、合作、资源共享”发展，企业将通过各种不同的手段结合成一种生态系统，相互依存进而发展壮大。新经济催生着竞争的新模式，电子商务使生产、采购、销售等各链条的距离更加接近，资讯更加透明，这就促使同行不仅在更高层次上展开竞争，还要成为合作伙伴。如今，电子商务已经发展到网上交易以及在企业或企业的商业联盟内实施价值链管理的高级阶段，企业应集结各方力量和优势，共同完成经营过程或增值效应，达到双赢或多赢的目标。因此，经理人最大的任务在于调动和整合各类社会资源。谁整合了更多的社会资源，谁就拥有对未来的主动权。

法则九：聚焦未来规划

生意上的重要成功是关于创造未来的，而不是关于对未来的反应。如果你的计划只停留在实践层面上，你就不会充分发挥你的潜力，完全达到你的目标。抱负远大的计划会使你获得更多的创富机会。如果你过分注意照顾眼前的业务，那么就很难放眼未来。经理人应当立足现在，为了未来可持续发展找到前进的方向和方法，并及时作出预测，使之免于不适当的冒险。如果你想拥有一个精彩的未来，就要充分认识到自身的能力、弱点、机会、威胁以及优先考虑的战略性问题，看到别人看不到的东西，并把它当成一种信仰。

法则十：追求平衡成功

亚里士多德有一个原则：第一要有冲动，第二要有闲暇，第三要有自由。正确理解生活的内涵必须懂得工作内外的平衡。人不仅是社会的一部分，更是一个自由的个体。当你努力把经理人的工作百分之百地做好时，你也要为你自己的个人生活做出同样的努力。尤其是在健康方面，与资产负债相比，你需要对平衡考虑得更多一些。你要确保对你个人来说重要的事也合乎家庭对生活的期望。如果这两

者不能平衡，你就不会取得成功。要善待你的家人，把未来应该属于他们的时间留给他们。写封信给你的孩子，告诉他你今天正在做的事，跟他谈谈你的梦想以及对他的希望。

除了上述法则以外，还会有许多法则，比如变革和创新精神。《第三智慧》一书中有这样一段文字："免疫系统唯一可以领先敌人的方法，就是让自己在不稳定的边缘中寻求平衡，随时准备好在极短的时间内往任何方向演化。"如果我们把免疫系统视作组织与管理，则今天我们在组织与管理上所迫切需要的岂不正是弹性和适应性，亦即面对不确定的外部环境和危机所必备的变革和创新精神。变革和创新是决定一个组织能否生存发展所不可或缺的活力来源。因此，只有从基本典范和创新思维着手，才能真正了解和掌握管理的本质。

感谢 IMU 上海授权培训中心的同仁，正是由于他们的辛勤努力和忘我工作才使《管理智慧与精彩人生》一书得以出版。这是一本兼具 IQ 和 EQ 的好书，透过 IPM 学员一个个生动的案例和鲜活的生命，我们所强调的价值观、愿景、热情、承诺、弹性、创新、团队精神等关键管理要素都一一跃然纸上。本书最重要的意义在于指导行动，而这又往往是在教科书中所找不到的，故而弥足珍贵。

价值创造来自持续的学习和创新，单纯地追求效率将会很快地使组织走向微利甚至无利的境地。因此，脑袋里的东西永远比口袋里的东西重要。

IMU 中国首席代理　唐昊

2005 年 8 月 1 日

目　录

最美好的永远存在于你追求的过程之中…… 1
努力实现从国企经营者向国际职业经理人的转变 …… 15
努力探索城市基础建设投融资体制 …… 26
从博士、教授到科技企业家…… 37
企业在市场的生命力来自于管理层的智慧 …… 54
我的目标都和企业与社会紧紧地联系在一起 …… 68
做现代物流企业的优秀职业经理人 …… 80
做一个国有资本的经营家，把“三枪”做成世界级品牌…… 90
做一名称职的国有企业的职业经理人…… 101
做一个成功的金融期货投资管理专家…… 112
“激情到永远”做一名真正的国际职业经理人…… 123
孜孜以求，奋发有为，做中国知名的职业经理人…… 134
为我国民族品牌涂料的发展作出自己最大的努力…… 148
成功就是实现目标，有了目标才有可能成功 …… 168
心系我们共同的事业…… 183
扬帆出征　志在必胜…… 199
生命中最可宝贵的仍然是奉献…… 208
实现向职业领导者的转变，探索现代商业管理的制胜空间 …… 217

后记…… 230

需要全本请访问 www.ertongbook.com

最美好的永远存在于你追求的过程之中

上海诺普公司
董事长　汤维昌

编者按：如果一个人能把对自然界、对社会的认识都融会于他创业的过程之中，如果一个人能把人类对生命、对生命运动的探索与思考都贯通于他的企业管理之中，那么，他对市场、对经济、对企业的理解则是哲理的、辩证的。如果他办企业，他的企业将是一棵常青树。本文作者先是我国著名高校复旦大学最令人艳羡的原子核物理系的本科生，后来又是该校管理学院企业管理类的研究生，获经济学硕士。他不但曾在上海市经济管理干部学院的讲台上讲授企业管理的精彩篇章，又在经商的实践中经受过人生善恶的严峻考验。然后，他和他的好友们开始了真正属于自己的创业历程，如今已是一位资产过亿的企业家。本文从实践中总结出的关于企业管理的三个意识与三种能力是他对企业管理与发展深层次的理解，对所有从事企业管理的朋友们都将有深刻的启示与指导意义。

一、引言

“好的开始，是成功的一半。”做事如此，写文章亦如此。

参加 IPM 班学习，老师布置作业“个人职业生涯”，一看这题目，便有诸多联想。或是总结过去，展望未来；或是描绘美好的理想；或是制定心中远大目标。这几天我在不断回味体会这题目的内涵，越想越不知如何下笔，以至于最后哑然失笑：站在人生四十岁的门槛，看看来时路，望望去时路。曾经走过的路，有几条是按照自己设计的模式走过来的？除了几条这个社会“规定动作”可以预先设定之外，人生内容之丰富，变化之无常简直如影随形。我们几乎从未完全自己把握过自己的命运，可是我们又不能因此让自己随波逐流，毫无目的地在时间与空间中漫游。因为果真如此，社会将更加混沌，人生将更加虚无迷惘，无从把握。我们知道，长大

了不一定幸福，但我们必须长大；就像我们知道未来的路不一定是我们事先设计好的，但我们必须去走！

二、年轻时的梦想

“青春是因为年少还是无知，心中总是充满梦想”。

人们总是爱回忆。我们能够回忆，是因为我们对曾经有记忆。在人生成长的阶段，所有经历都可以被记忆，然而不同的人对记忆的选择是不一样的。

不同记忆的保留，对一个人的世界观的形成、价值取向的形成乃至性格的铸造是完全不一样的。因而我们看到这种现象：同是富家子弟，未必都是纨绔弟子；都是贫寒出生，未必个个都是勤奋好学之辈。

20 世纪 60 年代的中国家庭，绝大多数都是比较清贫的。出生在长江岸边小镇上的我，可以称是贫穷家庭中绝对的贫穷户。兄妹五个，父亲早逝，母亲一人靠摆一个小得不能再小的地摊维持全家生计。父亲逝世那年，我才六个月大。这些都不是我的记忆，而是后来长大后听家人说的。我的记忆是从上小学开始的。非常奇怪的是，贫穷从未在我心中留下什么强烈的印痕，更不用说因为贫穷遭受屈辱而给我的心灵留下什么阴影。当然屈辱还是有的，但每当回忆起这些，我总是能轻轻抹去，留在记忆中更多的是：我是同学们的“孩子王”，我总是带领一群小伙伴“打打杀杀”，在力所能及范围内“无乐不做”，甚至是“无‘恶’不作”。在这种情形下，很容易培养一个人的正义感与勇敢精神。每念于此，总以为这大概是我人生之旅的第一笔“财富”，这笔财富直至今天我仍在享用。

在我的求学生涯中，有一件事是不得不提的，它差点改变了我整个人生轨迹。幸运的是我没有偏离方向。这完全归功于我的不识一字的母亲。1980 年，我初中毕业，参加高中会考，成绩优秀，全校第一。当时的招生制度是初中会考成绩优秀者可以进入中专或中技，因为这意味着你已经找到工作，捧到“金饭碗”了。许多成绩优秀，家境比我好得多的同学，选择了升入中专或中技。可我母亲毅然决然地要我上高中，直奔大学之路。每念及此，我对母亲心中不仅充满爱，更多的是充满敬意。生活的压力与重担不仅没有压垮她，反而激发了她思考的智慧，为我选择了重要的第一条“生涯设计之路”。

在我填写大学志愿时，一本初中时看过的连环画影响了我的决定，这本连环画讲的是居里夫人发现镭的故事。在那个年代讯息是非常稀缺的，但对科学的梦想已经冲击了无数年轻学子的心。记得也是在那个年代，有两篇文章深刻地影响着中国大地，一篇是徐迟的《哥德巴赫的猜想》，一篇是郭沫若的《科学的春天》。现在回忆起那时对科学的热情近乎宗教般的狂热和虔诚。正是在这一特定的社会生活环境的影响下，我报考了复旦大学原子核科学系。那时的社会氛围帮助许多人建

我，既没有理论大师的素养可任意修改规则，也缺乏政治家的智慧来看清问题的本质，内心的挣扎与痛苦可想而知。

所以当三年研究生生涯一晃而过时，自己还没有完全做好到社会跃跃欲试的心理准备，只是懵懵懂懂随着毕业大流，糊里糊涂进入了社会——这个真正锻炼人生的大熔炉。当我搬完宿舍最后一件行李，离开校园时已是晚上十点了。校园美丽依旧，可我的心情与七年前相比，完全物是人非。我突然觉得是那么的依恋这座校园，我总天真地以为我永远属于她，她也永远接纳我，而事实情况是，她只是我的一个驿站，一个港湾，我必须又要启帆远航，哪怕没有方向，没有目标。那一刻，我没有忍住泪水。直至多年后，我才明白了那眼泪的真谛：我与母亲，我与校园，我与一切能庇护我的母体之间的脐带全部割断了，真正独立的人生开始了。走过这么一段大学路程，我只是在另一个更高层面上面临同样的基本问题：生活与生存。那眼泪是对过去的依恋和不舍，也是对未来的担忧和欣喜。

三、社会初体验

“观察并批判这个社会，但不融入其中而又游离其外，你才能成为一个哲学家。对这个社会缺乏批判只想融入其中，那你就是个凡人，大多数人介于两者之间。”

我们这一代人在多方面都受到毛泽东的影响，特别是老人家的诗词。诸如“指点江山，激扬文字，粪土当年万户侯”。是何等气势，何等激动人心。可惜这种气势是需要施展舞台的。在校园时代，你可以构筑一个心灵的舞台任你驰骋。一旦流入社会，你的舞台便消失了。我所在的工作单位“上海经济管理干部学院”，占地38亩，花半个小时就能把单位里外走个遍。那时每周有五个半天给学生上课，其余时间便无所事事。没有一寸土地可以让我们慷慨激昂，每天都是单调的重复。生存的压力开始出现，你要从仅可生存的100多元工资里攒下钱来，安排你必须面对的人生日常事务：攒点钱孝敬父母，攒点钱讨好女朋友，攒点钱与朋友们搓一顿，甚至还要攒点钱以便应付那个看似遥远的婚姻。每一分钱都花得实在，每一分钱的来路也都明明确确，从不会从什么地方冒出一笔意外之财。于是激情成了负担，甚至成为别人嘲弄的对象。因为你的身份变了，勤奋和智慧也不那么令人羡慕和钦佩，因为已经没有简单考试来证明它的存在和价值了。失落感便很自然地产生了。我们这些刚走出校门的莘莘学子，懂得学习的方法，但一点都不知晓这个社会生存竞争的法则，因为在我的成长道路中，没有人告诉我这一点。我们被教育告知的世界是一个过于美好、过于抽象、过于单纯的世界。

从1989年9月至1992年夏天，我在干部学院整整工作了三年。值得欣慰的是，这三年我的经济与管理学的理论素养得到了极大的丰富与提高。想当年在复旦求学时，因为仅从应付考试角度去学习，并没有深刻领会与掌握。可现在不同

了。你要站在讲台上为人师表，而且还要解答学员各种各样的问题。作为教师你必须完全吃透一门课的内容。三年以来我共主讲了六门课程：《领导艺术》、《国际金融》、《中国经济法制改革》、《市场营销和战略管理》等。后来我走上了实际管理工作岗位。这段教学经历的收获对我帮助很大。有时你不能不有这样的感慨：人生犹如一盘围棋，你在序盘或中盘阶段摆了一个子，当时并无作用，也不重要，可最后到全局收官时，却是重要的制胜一招。

学过热力学能够知道，一个系统的整体运动表现出一定的规律性，但其中任何一个分子都是独立而且自由无序运动的。就个人而言，他的一生充满着许多偶然性。可以这么说，每一项转折大多源于一些偶发性事件和偶然性因素，这便是命运之神的决定力量。假如 1992 年的夏天，不是一个非常巧合的机会，我后来的人生旅途就不会有如此巨大的转折。

那年夏天，家乡的县委书记邀请我和我复旦几个研究生同学去家乡给乡镇企业领导讲授市场学的相关课程。正是在那个讲学班，我认识了我后来为之工作四年之久的安徽省三色照明公司的领导吴知。应该坦诚地说，吴先生是很了解像我这样一个小知识分子的心态的：高帽子一戴，轻飘飘的美言一吹，我就昏昏然不知其所以然了。我跟他来到了他所在的公司。公司当时名为“无为灯具厂”，一家简易的砖瓦房坐落于四周都是农田的荒郊野外，厂的西面还有一座不知从什么年代留下的破寺庙。从县城到工厂要花费四小时以上，必须乘坐多种交通工具才能到达；几十公里的路，乘拖拉机，划小木船，还要加步行。工厂里 30 人左右，70％是血缘乡亲关系，年销售额仅 100 多万元。他当时给我的口头承诺是：拥有 1/3 的公司股份。

现在每天都有媒体讨论婚姻的种种不幸和问题，但几乎没人怀疑，所有的蜜月都是幸福的。在初期，应该承认，我的工作是非常愉快的。吴先生给了我应有的尊重和权利，我以一种近乎忘我的状态投入工作。天地良心，我的这种工作热情，完全不是利益所驱动，或者至少可以说不是主要由利益所驱使；是荣誉和名气吗？也不是。试想一下，一个复旦研究生在那个年代是可以骄傲得上天的。但我却来到这样一个环境，一个小得不能再小的乡镇企业上班，究竟是为什么？老实讲，这个道理和缘由是我多年以后才悟出来的：那就是你获得了一个可以施展自己才能的舞台，哪怕这个舞台很小；那是你获得了一个可以展望未来属于自己的“机会”，哪怕这个机会如此缥缈。人是一样的，而人又是不一样的。有的人一生下来，他的血液里就流淌着不安分的成分，流淌着激情迸发的基因。我忘我地工作并且真正做到了把自己所学理论用于指导实践。我所有的知识和能力在这里可以得到自由的发挥。首先我将“无为灯具厂”更名为“三色照明公司”，商标是 SMS，取英文名 Sun（太阳），Moon（月亮），Star（星星）三个单词首位字母的缩写。寓意是“取自然

之光，用智慧之光，打造照明世界品牌”。接下来，在与吴先生的共同努力下，我们把工厂从乡间田头迁到安徽新兴工业城市铜陵市。我当时主管销售工作，首先把公司整个组织重新构建。按照事业部制设制，强调市场为中心，一切决策依据来源于市场，一切决策的服务方向也是市场。从内至外培养完全的全员市场意识。公司流程的每一道工序都为下一道工序的“客户”。从 1992 年开始工作至 1995 年底离开三色照明，市场销售从 100 万元开始每年递增 1 000 万元，在我离开那年销售额已达 4 000 万元。

在公司最辉煌的时候，不幸和灾难降临了——吴先生曾有的承诺随风而去。我又一次面临选择，准确地说，我不是选择，而是不得不离开，因为我已无法再工作下去。道理很简单：他认为他的事业已经是很大、很好了，不再需要我了。我的存在对他来说只是多余。历史上那些似曾相识的故事，在现实生活中又一次发生了，而且就发生在我身上。总结这几年的心路旅程，已经不是一个舞台和机会的问题，而是一个更广阔意义上的“生与死”的问题了，是“是与非”的问题，是“公平与非正义”的问题，是“善与恶”的问题。经历这个挫折，我才有资格去说，我已经读懂这个社会大书的一部分了。这是一个人成长过程中必须经历的“免疫阶段”。不经历这个过程你就是生活在真空中，经历这个过程是必然的。问题的关键在于你是否从中获取足够的免疫力。要么战胜病菌，要么被病菌侵吞。你了解人性卑鄙的一面，但你仍然笑看人生；你知道社会有许多不尽如人意的方面，但你仍然坚信明天会更好。这是任何一个成功人士必须经历的磨砺过程。当你带着正反两方面社会体验与人生经验，再次踏上人生之旅时，你可充满自信地说：你已经准备好，你已经万毒不侵了，再也没有什么高山险阻可以阻挡你的去路，除非你自我放弃。灿烂多彩的人生从此真正开始。

四、选定人生目标——自我创业开始

在我正儿八经一本正经地讲述创业之路时，我必须穿插一件不能不叙说的小事。在我离开“三色”时，公司仍欠我四年总计 20 万元工资未发。很多人出于义愤，坚决要求我向三色公司的吴先生要回这 20 万元，如果不成，就诉诸法律。我陷入了痛苦的思考。无论于情于理出发，我要回这 20 万元都是天经地义的，而且在 1995 年那个时候，这笔钱也是不小的财富。但是我没有这样做，而是轻装上阵了。因为我遵循这样一个逻辑理性思考：如果我因此而陷入一场无休止的纷争和旷日持久的官司，这将影响我创业的时机。同时，如果陷入这样一个纷争，我很难从过去的那种悲情气氛中走出来，从而使我不能彻底地全身心地投入新的事业中。由这件事情引申开去，还可沉淀出其他积极因素——创业者的千条万条素质，最重要的就是能自信地从过去的羁绊中轻盈地走出来，不论过去是辉煌的，还是屡遭不幸

的。过去只能是前进的平台，而不能是前进的绊脚石。沉湎于过去的悲伤或者陶醉于过去的辉煌都是前进的障碍而非前进的动力。

我经常看到，大部分创业者在回忆最初创业时，往往沉浸于对创业艰难的回忆，甚至眷恋。而我在回忆这段时光时，心中总是激情荡漾，充满着兴奋激动与快乐。自然，艰难困苦的确存在，可是我并不觉得。因为我在从事自己喜欢的事业。从事属于自己的事业，做我自己心甘情愿的事，有什么苦难可言。就像一个人真正投入恋爱不论何苦何难你总觉得甜蜜。这个心态的差异，看似无足轻重，实际非常重要，因为它直接影响你成功以后的人生价值观，影响到你成功以后，如何善待你的创业同伴和你的员工。磨难和挫折是成长过程中必需的，但你不要对此“耿耿于怀”，“好了伤疤就应忘了痛”，这样你才有良好的心态——挥去心上的阴影，我开始了自己创业的历程。

上海诺普照明有限公司创立于 1996 年的 3 月。我要永远从内心感谢我的最初创业同仁们：沈春冰、徐代艮、杨东，以及两年以后加入的沈纪观。公司创业至今，货币资产财富从零到过亿，可在我的心目中这个团队才是我们财富中的财富，因为他们是财富创造的源泉。一切人间奇迹都是人创造的。更准确地说，一切人间奇迹都是团队创造的，古今中外莫不如此。我常常思考这样的道理：知识、智慧、思维、经验、情感等都可以为个人所有，但事业一定是属于一个坚强团结而富有效率的团队。尽管发自内心明白这个道理是在创业多年后，幸运的是我们的创业团队至今八年，依然保持着当初的活力、激情与方向的一致性。能有今天的局面，我为自己感到庆幸，我为我的伙伴和员工感到自豪。我们之间有过误会、争吵，甚至猜疑，但这一切没有阻隔我们，反而让我们的认知更趋于一致，真正是“不经历风雨怎么见彩虹”。

创业第一年，出差几乎以方便面充饥。有时 3～4 人住酒店旅馆也只开一个房间，大家抽签决定谁睡床谁睡地板，相互之间关系融洽，轻松愉快，没有悲观情绪，没有凄惨的感觉。当年我们就赢利了 50 万元，为支持市场销售工作，公司配备第一辆桑塔纳轿车作为北京办事处专用车。

创业开始，我们没有传统的生产要素，唯一的依托便是我们自身“财富”——创业激情、知识智慧和行业经验。在真正的市场经济条件下，这些宝贵因素都可以转化为货币财富。简单地概括我们公司可以这样形容：“两头在外，一头在内”。市场和供应商是现实客观的外部存在，我们要做的就是通过我们系统集成，把两者之间顺利地结合起来。这种系统集成既是技术组合层面的，也是服务公关和意识层面的。事实证明，这种集成系统是非常有市场竞争力的。记得当时牟其中说过一句话，对我的经营理念影响至深：“市场上存在无数 99℃温水，但还不能成为财富，优秀的管理人员便是在此基础上加 1℃热量把温水变成开水，这样你就拥有了真正

的财富。”

从 1996 年到 2001 年，我们公司处在一个稳定健康的初始阶段，年销售额从 0 元升至 2 000 万元。经过六年的打拼和积累，我们获取了持续向前发展的重要基石：其一，我们在照明行业高端市场获取了稳定的一块份额。列举出我们的工程业绩，那是让人骄傲的：上海外滩观光隧道、中国电信、中国移动、杭州西湖等一大批国家重点工程照明是我们优秀的成绩单；其二，我们已经积累了一定的资金实力，为我们投资新的领域准备了一定的血液；其三，最为重要的是我们经历了六年的磨砺，我们的团队更加坚强，更加富有想像力和创新精神。当你能够翻越 5 500 米生命禁区后，接下来的山峰对你来说就不是不可逾越的了。我们已经深刻明白了这样的道理：有了 10 万元可以做 100 万元的生意，有了 100 万元可以做 1 000 万元生意，有了 1 000 万元，就可以做 1 亿元甚至更大的项目。

在读研究生时，曾听过一个美国经济学教授讲过这样一个故事：一群人参加游行，假定大家一样高，每个人只能看到前面一个人的后脑勺，这时有一个人不安分，第一个踮起脚，那么他看到的景象就完全不同了。受此启发，别人也跟着全部踮起脚来，情形会怎样呢？每一个人除了付出额外的劳动外（踮起脚总归吃力），看到的依然是前人的后脑勺！这位经济学教授是想告诉我们这样的道理：如果你要投资某一领域，一定要有超前眼光，比别人先走一步，这样就可以获得额外利润。从 2000 年开始，我就在不断思考一个问题，投资什么才能给公司构建一个有发展潜力的平台呢？而且凭当时我们公司的实力，投资数额不能太大，但它的发展及赢利空间又要非常之好。

2000 年时候，全球都在谈论新经济，谈论 IT 经济。在这股潮流中，我一直保持冷静思考——高速公路建设了，没有性能良好的汽车，又有何用？经济模式无论怎样变化，都离不开对有形资源的消耗和使用。传统资源性行业在全球化发展潮流中，在发展中国家奔现代化的潮流中，一定会重发奇光异彩。况且当时我们国家矿产资源管理正从计划经济管理模式向市场配置转化。许多投资者要么对此缺乏认识，要么对此缺乏勇气。我和我的同事们坚信，这里蕴藏着巨大的商机。2001 年，安徽省第一家铁矿资源储量 1.2 亿吨的铁矿山权益公开面向市场拍卖。令人难以想象的是，全国这么多矿山钢铁及投资机构，竟没有一家参与竞拍，唯一参与竞拍的是我们诺普照明公司——一个地道的门外汉。我至今清楚记得交保证金前 20 分钟的情形，我和我的同伴在宾馆来回踱步，“拍还是不拍？”理智的分析，智慧的判断，外加一定冒险精神，最终让我下定决心“拍”！我们作为第一个踮起脚尖的人，超额回报终于在半年后迎面向我们走来。相同储量矿山半年后市场竞拍价过 2 亿元！而我们最初拍卖价只有 555 万元！这里我要感谢我们的合作伙伴徐峥嵘先生，是他第一个给了我们这方面的信息，同时，他的一些经验也增添了我们竞拍

需要全本请访问 www.ertongbook.com