



卓



尔

# 卓尔的故事

陈润 / 著  
陈东升 / 作序

中国民营企业  
发展和转型样本

# 卓尔的 故事

陈润  
/  
著

中国民营企业  
发展和转型样本

图书在版编目 ( CIP ) 数据

卓尔的故事：中国民营企业发展和转型样本 / 陈润  
著. -- 北京：中信出版社，2019.1  
ISBN 978-7-5086-9868-7

I. ①卓… II. ①陈… III. ①民营企业 - 企业发展 -  
研究 - 中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2018 ) 第 276703 号

卓尔的故事——中国民营企业发展和转型样本

著 者：陈 润

出版发行：中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

承 印 者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

插 页：16

印 张：24.25

字 数：279 千字

版 次：2019 年 1 月第 1 版

印 次：2019 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-9868-7

定 价：68.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

推荐序

# 卓尔不凡

陈东升 泰康保险集团创始人兼首席执行官



我和阎志的缘分源自武汉大学。

1979年，我考入武汉大学经济学系，在那里度过了充实而快乐的四年。武汉大学确实是中国最美的大学，湖光山色，人杰地灵，四年里我基本把武大的山水和名教授家都跑遍了，成了我一生中最美好的时光。这也让我对母校产生了深深的感情，从毕业到现在，我心里依旧在和武汉大学的一草一木对话。所以我后来总结，武大的精神就是“天人合一、质朴而浪漫”。

阎志读的是武汉大学经济管理学院工商管理硕士，是我的学弟。不过我们的交集和交往开始多起来，还是在武汉大学120周年校庆的时候。我和当时的校长李晓红院士发起成立了武汉大学校友企业家联谊会，阎志被推选为副理事长。再加上楚商联合会，特别是去年第二届换届，阎志当选为执行会长，我们之间的交流和了解就更深了。

今年8月28日，我参加了武汉大学卓尔体育馆的启用仪式。这座体育馆是阎志捐款6000万元与武汉大学共同建设的，他当天还捐款6000万元用于设立武汉大学人

才引进基金。

我在当天的致辞中说，卓尔体育馆的建设是校友支持母校和城市建设的又一典范。武大校友深受武大精神的浸润和滋养，不仅爱自己的母校，也爱武汉这座城市。“校友、学校、城市”三位一体发展是武汉大学校友和校友企业家最鲜明的特征，阎志是其中的代表之一，更因其立足武汉、深耕武汉，与武汉这座城市就有了更多的牵连与羁绊。新落成的体育馆，从空中俯瞰，就犹如一本读后仍不忍合上，而是随手向下扣放的书，饱含文人意蕴，与他创办的不赚钱的文化载体——卓尔书店遥相呼应，“质朴而浪漫”的武大精神也在其中得到了充分的彰显和传承。从书店到体育馆，阎志始终心系城市文化建设，提升了武汉的城市人文气质。

阎志是企业家中的诗人，诗人中的企业家。他既有诗人的浪漫和梦想，也有企业家的理性与现实。在今年的亚布力企业家论坛年会，有个商业心灵栏目——《给40年的一封信》，阎志用三首诗回顾了他40年来的成长与发展历程，给在场的企业家留下了深刻的印象。20世纪90年代，做着文学梦的小镇少年，怀揣着200元钱，带着成为大诗人、开书店梦想来到武汉。做记者、做编辑，白手起家，从广告公司、酒厂、学校、纺织厂，到产业园、互联网平台、银行，不断改变、调整、适应，卓尔也在一次次生死存亡的挣扎中成长为中国500强企业。这是中国绝大部分民营企业成长的缩影，或许只有诗人阎志，才能在不断蜕变重生的体验中找到浪漫和诗意。

今年是改革开放40周年，从改革开放早期创业、知识分子下海到留学人员归国创业，再到大众创业、万众创新，一波又一波的民营企业 and 企业家在市场经济的大潮中破浪前行。阎志和他的卓尔，用二十二年的奋斗与发展，勇立改革开放潮头。这次中央统战部、全国工商联发布“改革开放40年百名杰出民营企业家”表彰名单，阎志也名列其中，这

既是楚商的骄傲，也是武汉大学校友的骄傲。

经过 40 年的改革发展，中国已基本实现了工业化，正往后工业化社会转型：一是资源驱动、跑马圈地的时代已经成为过去，创新驱动、效率驱动的时代到来；二是服务业崛起，“娱教医养”成为推动新时代经济从高速度向高质量转变的新动力。阎志和卓尔早早开始转型，也取得了很好的成绩，武汉卓尔足球队成功冲超，卓尔的桃花驿小镇我也去看过，有世外桃源的感觉。体育和旅游休闲地产都是大娱乐产业的核心板块，我知道的这几个项目也只是阎志众多产业布局中的冰山一角。希望读者通过阅读这本书，能够在深入了解卓尔 22 年发展的基础上，读懂一个诗人的世外桃源与理想国。

2018 年 10 月

于北京

自序

# 卓尔与中国企业 大时代

谁会成为这块土地的传奇

在人间传颂

谁会成为一个故事的主角

沧海桑田

风花雪月

又或者感动天地

—— 阎志《未来》

## 与众不同的商业文本

历史总是惊人的相似，却不会简单重复，每一段历史都在反复循环和验证，每一段历史又都具有不可替代的独特性。鉴往知来，逐梦远行。对于 1978—2018 年的中国改革开放之路而言，这段历史最不可能重复，也无可替代。从 1978 年到 2018 年，中国的 GDP（国内生产总值）增长 224 倍，成为全球第二大经济体。2018 年《财富》世界 500 强名单中，中国公司数量

达到 120 家，比榜首美国仅差 6 家。

经济增长背后是一代又一代企业家阶层的成长。1978 年，鲁冠球、何享健、吴仁宝等“史前创业家”完成从农民向企业家的转型，以刘永好、曹德旺、李书福为代表的乡镇企业家开始野蛮生长；1984 年，柳传志、张瑞敏、王石、赵新先等体制内人士下海创业；1992 年，陈东升、毛振华、俞敏洪、冯仑等“92 派”傲立潮头；1998 年，马云、李彦宏、马化腾、刘强东等互联网新贵横空出世；进入新世纪之后，雷军、程维、王兴等颠覆者在新经济领域勇攀高峰。时势造英雄，创业精神像滚烫的血液一样成为企业家生命的一部分。

历史的坐标曾瞩目中部，在武汉熠熠生光。作为中国改革开放的试验田和风向标，仅 1.67 平方千米的汉正街曾因商业繁荣而闻名全国，“对外开放看深圳，对内搞活看汉正街”的说法一时间广为流传。1982 年 8 月 28 日，《人民日报》头版发表社论《汉正街小商品市场的经验值得重视》，拉开了探索市场经济之路的商业改革、城市改革序幕。

然而，四十年沧海桑田，汉正街作为“小商品批发市场”代名词的时代已经远去，但敢为人先、艰苦奋斗的汉正街精神正发扬光大。

2018 年 8 月 31 日，《人民日报》在“改革开放四十周年”专栏中再次聚焦、回望汉正街。这篇《对内搞活看汉正街》的整版报道这样记述道：“2008 年，在北去汉正街 30 余里的一片乱泥岗，一个名叫阎志的湖北青年企业家，认准中心城区传统批发市场转移大趋势，瞄准中国第四代批发市场的定位，押上全部身家，打造升级版‘新汉正街’。十年过去，当年的‘天方夜谭’，如今被冠以‘全国规模最大的消费品交易与物流平台’。与汉正街遥相呼应，‘汉口北’，又一个全国性商业符号诞生了……有形的汉正街市场变小了，无形的汉正街仍在长大。”

一个产业的发展速度和成长高度并不是由历史长度决定的，而是取决于全部产业主体的现代性和时代精神。汉口北担当历史使命，传承创



新精神，不仅成为全国最重要的商贸物流中心，而且成为中国参与全球产业分工的重要节点和前沿阵地。

汉口北的缔造者阎志，在新、老“汉正街”的兴替中，被推到了历史的舞台中央、时代的聚光灯下。阎志创业于武汉，成名于全国，未来他还将在全球范围内取得更大的成功。

无论走到多远，成就多大，他始终肩负着深刻的地域烙印，感恩并热爱足下的这片土地。

2018年8月28日，由卓尔公益基金会捐资6000万元建设的武汉大学（以下称武大）卓尔体育馆正式启用，成为目前中国最大的校内体育馆之一。当天卓尔公益基金会还签署捐资6000万元的捐赠协议，以支持武大“人才强校”战略。阎志说：“以热爱与感恩的名义，卓尔愿意为这所大学、这座城市许下更多的诺言，并会竭尽所能来实现。”一支卓尔足球队、一家卓尔书店、一座汉口商业博物馆、一座卓尔体育馆，都折射出了阎志身上具备的典型的楚商精神。身处商界仍保留诗人与书生本色的他，敢于担当时代使命与社会责任。

今天的阎志作为白手起家的商界领袖、励志榜样，已经家喻户晓，卓尔企业及旗下的汉口北、武汉客厅、卓尔智联等机构和平台，也作为民营企业样本和转型升级典范为业界所熟知。不过，在过去的二十二年中，阎志一直以低调务实著称。卓尔则是中国企业界的一个秘密，它的管理者们很少接受媒体深度采访，他们长期避身于光鲜亮丽的镁光灯之外，埋头发展企业。

2014年端午节那天，我到访卓尔控股，在卓尔悦玺酒店的一栋别墅里听阎志畅谈创业史和商业理想。第一次见到他，发现他和我想象中很不一样。平时在报刊、电视或网络上现身的时候，他通常会穿笔挺的黑色西装或商务夹克，圆润的脸上架一副金丝眼镜，额头和鬓角已生长出整簇白发。他才40岁出头，岁月早将他磨砺得老成练达，胸怀宽广。他

看起来就像埋首书堆的大学教授或者建筑设计师，威严而有距离感。可是当真正接触起来，他却随和平易，一旦打开话匣子，谈论起经济环境、企业战略、组织架构和管理细节等话题，尤其是激情澎湃地展望卓尔的未来图景时，他的领袖魅力和远见卓识会令人振奋不已。

在整个交流过程中，我没有轻易打断阎志的话，听他诉说更像是听一场演讲，他抽丝剥茧地解构卓尔商业王国，间杂谈论经济形势与行业格局，点评声名显赫的商业巨子。尽管大部分内容我曾通过媒体报道有所领略，不过阎志对于卓尔未来的构想确实令人耳目一新。

回望卓尔二十二年的成长历程，总觉得波澜不惊、朴实无华，既没有惊心动魄的危难，也没有荡气回肠的传奇。但是，如果用更宽广、更深邃的视野来观察这家企业，就会发现许多令人怦然心动之处：它的格调不在于大刀阔斧，而是静水流深；它的魅力不在于宣扬高尚、伟大的使命，而是始终关注时代需求；它的价值不在于财富和影响力，而是无处不在的变化。在这些细微变化中，卓尔已不知不觉走出了令人惊叹的漫长路程，创下许多纪录。

作为卓尔控股创始人、董事长、总裁，阎志是过去二十二年间中国企业家中为数不多没有犯致命错误的“幸存者”之一，是商界领袖中的青年代表者，获选“2016中国十大经济年度人物”，他的企业过去五年连续5次进入中国企业500强之列。显然，阎志的理想远不止于此，未来三年卓尔力争进入世界企业500强。他鼓励高管以二次创业的心态开启互联网转型，将卓尔打造成“一家深受客户信赖的交易平台与服务组织，一家广受尊重的优秀的商业机构”。

如果将卓尔的成就与阎志的理想放诸这样的背景之中，你一定会心生感佩：它没赶上1992年“92派”下海狂潮，也没有等到1999年的互联网热浪，1996年底诞生，并无天时之机；它并非一家北上广深或沿海城市的“先发”企业，而是扎根于武汉这座内陆城市，不占地利之优；

它长期与互联网、新能源等新兴行业无缘，所处的不过是最基础、最传统的商贸物流行业，失去产业之利。中国需要联想、海尔、万科这三十年来盛不衰的企业，也需要各类央企及华为、复星等从一线城市往全球征战的国际化企业，还需要阿里巴巴、腾讯、京东等互联网先锋。但是，我们更需要卓尔这种出身平凡却干出伟大成就的公司，它的生长环境、成长历程、变革路径、商业策略、文化基因更能代表中国民营企业的根本特征，样本意义显然超过那些盛极一时的时代宠儿。

所有这些浪花在心头奔流激荡，足够激发我的兴趣和好奇，我似乎找到了一家理想的与众不同的企业、一位独具魅力的企业家作为研究对象。此后两年间，我多次往返于北京、武汉两地，与阎志的亲朋好友及卓尔早期的创业元老、退休员工和新任高管、中层干部、普通员工交谈。公司的档案残缺陈旧，我们花半天时间在卓尔展览厅密封的玻璃柜中翻阅查找，复印扫描，许多尘封往事得以生动再现。整个采访调研过程，阎志兑现诺言，“什么都可以谈，什么人都可以问”，毫不避讳地将公司真相与自己的人生历程和盘托出，我可以不受限制地采访公司内外的任何人，资料史实亦全部开放。

几百个日夜里，我反复梳理 100 多个小时的采访录音，还有三四百万字的电子文本资料，再加上老照片、政府批文、广告文本、年会致辞、销售合同、处罚决定等档案的复印、扫描件，这些就成为我写作卓尔企业史的资料参照。

写作过程一波三折，但我始终饱含热情，将卓尔二十二年的创业史勾勒成一幅壮观图景，它与改革开放四十年的商业史一样波澜壮阔，激荡人心。

## 二十年的七个关键时刻

一家看似平淡无奇的企业，却以探路者的身份书写了一部中国民营企业发展史的典型生存样本，而主角阎志的故事则是一个典型的中国故事。阎志此生的重大抉择和成就都与中国当代史的历史大转折惊人吻合，他每次都能在关键时刻踩准节点，顺势而为。这不只是一个企业家和一家企业的历史，也是一个行业、一个国家和一个时代的历史。

每个人的命运都深藏于看似偶然的关键时刻，斯蒂芬·茨威格在《人类群星闪耀时》的序言中写道：“那些数不胜数的事件也都往往挤在这最短的时间内发作。那些平时慢慢悠悠顺序发生和并列发生的事，都压缩在这样一个决定一切的短暂时刻表现出来。这一时刻对世世代代做出不可改变的决定，它决定着一个人的生死，一个民族的存亡，甚至整个人类的命运。”他用充满穿透力的语言写道：“这种充满戏剧性和与命运攸关的时刻在个人的一生中和历史的进程中都是难得有的；这种时刻往往发生在某一天、某一小时，甚至常常只发生在某一分钟，但它们的决定性影响却是超越时间的。”

如果将阎志的“关键时刻”连起来，就是一段清晰而精致的“卓尔简史”，它不需要丝毫虚构或修饰。正如茨威格所说：“历史是真正的诗人和戏剧家，任何一个作家都甭想去超过它。”

1992年邓小平南方谈话之后，“下海潮”席卷全国，市场经济深入人心。这一年，国家体改委的冯仑跑到海南创办“万通”；陈东升辞去国务院发展研究中心《管理世界》副总编的职务，创办泰康人寿；黄怒波离开中国市长协会副秘书长的岗位，创办“中坤”。不仅是官员，大学老师也跃跃欲试：北大英语系的俞敏洪走下讲台，创办“新东方”；复旦大学的郭广昌开发出测试甲肝的医疗产品，迈上创业道路。鼎鼎大名的奥运冠军李宁一口气在北京、广东成立三家公司，从事运动服装、休闲服

装和运动鞋的生产经营。这一年，“天地间荡起滚滚春潮，征途上扬起浩浩风帆”。

此时的阎志刚满20岁，正值青春年少，满怀文学理想，并不知道今后20年打交道最多的却是另一个行当——商业贸易。在一个春日，阎志离开故乡罗田，到文化古城——黄州追求文学理想，并以《鄂东文学》杂志开始最初的实践。1994年5月，阎志怀揣280元钱闯荡武汉，先做财经记者，后来创办蓝白工作室，直到获得《天若有情：天王之王刘德华》的2.5万元稿费才掘得“第一桶金”。以文谋生的局面并未改变，他长期握笔写作，右手食指明显向右弯曲，指尖的老茧深厚。

1996年，中国家电行业风起云涌，VCD（影音光碟）方兴未艾，阎志以中国第一份VCD行业专刊《VCD周刊》迅速崛起，卓尔横空出世。此后两年，卓尔率先在湖北推出“品牌代理制”，陆续买断武汉14家媒体的家电广告专版代理权，开设《家电专版》，以“合纵连横”的战略巩固行业地位。随着业务不断扩张，卓尔的广告版图早已超出家电领域，众多名牌背后都有阎志推波助澜的故事，卓尔逐渐成为湖北最大的民营广告公司。

2000年之后，国有企业改制、产权制度改革的春风已吹遍湖北，阎志内心的实业梦开始放飞，卓尔进入以实业为基础的多元化发展阶段：2001年3月，卓尔生物公司成立；2002年3月，阎志接手楚乡酒厂，进军白酒领域；同年7月，阎志创办黄冈外国语高级中学，涉足教育行业；2003年初，阎志收购雪龙纺织。此间，卓尔为广告业务在香港创业板上市全力以赴，可惜功亏一篑。到2004年，除雪龙纺织之外，卓尔的实业尝试都未成功。

2005年，“总部经济”的概念开始在北上广等一线城市出现。阎志跑到武汉城郊黄陂区，在盘龙城开发“第一企业社区”，以独栋办公、生态办公为理念，吸引电子信息、广告传媒、品牌代理、机械产业四大产

业集群的企业入驻。阎志坚信自己是“产业地产”的首创者，并且以公用物业提供商和服务商的身份重新定位卓尔。

2007年，中国经济启动从“外向型驱动”转向“内需加外向型驱动”的模式，阎志拿出全部身家建造汉口北，立志“打造中国最好、中部最大的商品批发市场集群”。2007年11月8日，汉口北开工奠基；2009年12月28日，汉口北开埠迎客。此后经过多年的建设、运营，汉口北已拥有逾3万商户，2017年交易总额600多亿元，成为中国建筑面积第一、交易额第二的大型现代商贸物流中心。

2011年，“卓尔发展”登陆香港联交所，市值达到108.15亿港元，阎志以76亿元身价成为“湖北首富”。

2013年以后，卓尔进入快速发展期，在武汉布局阳逻港与汉南港、武汉客厅；在省内布局中国（天门）棉花交易中心、荆州卓尔城、桃花驿小镇；在省外布局沈阳客厅、天津电商城、长沙电商城；在多元化方面进军航空、足球、书店、传媒、金融等产业，加上已具相当规模的第一企业社区、汉口北，以专业交易平台为核心的多元化战略大刀阔斧，卓尔逐渐成为中国商贸物流领域举足轻重的领导者。

2015年，以电商、O2O（线上到线下）为代表的互联网浪潮对卓尔形成冲击，阎志毅然加速卓尔互联网化转型。1月初，汉口北电商大厦正式投入使用；8月18日，1号店联合创始人、前董事长于刚出任卓尔发展联席董事会主席；11月28日，“卓尔云市场”上线。

2016年3月17日，卓尔以4.97亿元入股兰亭集势；6月3日，卓尔以2.16亿港元收购嘉实资本旗下嘉实融资租赁、九鱼资产管理的全部股权及嘉实金服90%的股权；10月28日，卓尔以26亿元并购中国最大农产品B2B（企业对企业）电商中农网；2017年10月11日，卓尔集团收购行业领先的化工及塑料原材料电商平台化塑汇，布局化工供应链；2017年5月18日，由卓尔控股发起设立的湖北首家民营银行武汉众邦银行开

业。阎志高举卓尔再造的大旗，希望打造一个智能化、全球化的商业交易生态圈。

一个逻辑清晰的结论呼之欲出：自1996年成立以来，卓尔每隔四年左右就会开启一次脱胎换骨的变革，二十二年间经历过6次重大转型，每次都跨进不同行业——广告、与广告关联的多元化、广告与实业、产业地产与公用物业、全球交易平台、投资与智能交易、互联网B2B。如果算上阎志在1992年以文学开启的商业探索，这个结论依然成立。值得注意的是，中国经济每隔四年左右就会进行一次宏观调控与转型升级，而卓尔的转型周期与之惊人一致。每一个历史重要年份都是卓尔的关键节点，这种巧合绝非偶然，而是阎志的智慧和信念使然。

在宏大叙事中追寻阎志的人生命运与卓尔的成长历程，让我形成一个深信不疑的观点：一个人相信国家的强大，并顺应时代变革，勇于担当，勤奋务实，就能创造非同凡响的成就，令世人尊重。阎志还给我这样的启示：一个人如何在困顿迷茫中保持乐观豁达的心态；如何在伤心失望中保持赤诚之心；如何在上当受骗后坚守诚信；如何在春风得意时反思变革；如何在如日中天后仍然低调务实，以及如何以志存高远的理想追求始终去做想成为的那个自己。

时代造就英雄，英雄也成就时代。

## 卓尔智慧：中国民营企业生存和发展样本

20世纪90年代中期的民营企业家是承载中国改革开放历程的一个重要群体。

这群人冲破安贫乐道的传统观念，对财富的渴望被空前释放，从体制内出走，寻找到市场的空白领域孤注一掷。这一代创业者有些彷徨失意，甚至弱小稚嫩，但他们智商高、情商高、胆子大。他们不必像90年

代初的先行者那样头戴“红帽子”，也没办法像 90 年代末的海归派“互联网英雄”那样挟资本号令四方，他们是最接近市场经济和本土特色的创业者，凭借成就功名的热血、发家致富的渴望和“产业报国”的理想，二十年间由精明逐利的商人蜕变为有情怀、有格局的企业家。

时势造英雄，制度、环境更是英雄创造历史的基础和保障。1993 年 11 月，党的十四届三中全会提出：“建立现代企业制度，是发展社会化大生产和市场经济的必然要求，是我国国有企业改革的方向。”股份制是现代企业制度的重要组织形式。现代企业制度的基础是《公司法》和《合同法》，而此前国家体改委公布《有限责任公司暂行条例》和《股份公司暂行条例》正是这“两大法”的雏形。到 1996 年卓尔创立时，“市场经济”“股份制”“企业家精神”“领导力”等词语已深入人心，“下海”开公司变成理所当然的选择，阎志和这一代企业家顺应时势并推动历史，中国真正进入企业家时代。

这一代创业者用智慧和激情影响了中国的经济进程，在商业史上留下不可磨灭的印记。他们举步维艰，他们勇往直前；他们逆境生存，他们顺势发展。这代人及他们创办的企业，对于中国民营企业和中国商业史研究具有举足轻重的样本价值。

卓尔无疑是这个重要群体的典型代表。1996 年，阎志离开体制下海创业，从最不起眼的文化传播工作室起步，经历过草创时期的生死考验，也有过发展期的迷失困惑，又经历扩张期的膨胀疯狂，数年前再次面临转型期的焦虑疼痛。二十二年间，卓尔完整走过创业、扩张、上市、产业集团的全部阶段，涉及实体经济与虚拟经济，横跨广告、产业地产、纺织、交易平台、港口、文旅、互联网、投资等众多产业形态，既有农业、制造业、服务业，又有金融业、互联网业，完全可以代表中国所有企业形态，内容丰富而庞杂，成长历程充满智慧和力量。

从幸存者到挑战者再到领导者，卓尔在过去二十二年间形成了极具



个性的价值观和方法论，我将其概括为“卓尔智慧”，主要包括9个方面的内容。

### 第一，市场驱动战略。

对于民营企业而言，战略往往不被关注，什么赚钱做什么，擅长什么就做什么，关键看行动能力，做成之后再总结战略。卓尔由广告起家，后来围绕广告做多元化，逐渐进入实业，再到产业地产和公用物业，由此发现打造全球交易平台的价值，如今形成“投资机构+智能交易”的战略架构。卓尔的战略路径看起来没有章法，实则围绕核心做多元化，具体板块和环节做专业化，本质是围绕市场需求做战略布局。一家优秀的企业，必须要与人类需求、市场导向相关才有价值。在股市投资中有一句话：“不要预判市场。”阎志对市场保持敬畏，不鲁莽行事；同时保持极高的敏感度，能够快速抓住机遇。做先驱而不做先烈，这是卓尔战略的艺术。

### 第二，关联产业组合。

许多民营企业过度依赖单一产业，一旦进入行业下行周期或经济危机，整个企业都陷入绝境。卓尔涉足的行业很多，跨度越来越大，但始终很稳健。无论进入哪个领域、行业，卓尔都对项目进行市场调研与行业定位，抢占制高点，在每个产业里都要做到数一数二，从全省到全国再到全球。有激情，敢创新，凡事追求行业领先，否则不如不做。与此同时，卓尔注重关联产业之间的组合发展，在专业化、精细化的前提下，稳步进行产业内部的纵向和横向扩张，采取适度相关多元化之下的绝对专业化。相关多元化可分为两类：以同一市场为核心发展多元化，或者以同一技术为核心发展多元化。卓尔将这两类多元化方式有机结合，在做广告时做实业，在做实业时做产业地产，在做产业地产时做交易平台，在做交易平台时做投资并购，如今已形成交易平台、文旅、航空、金融等产业矩阵，每一个都是新兴行业、朝阳产业，齐头并进，有序发展。