

条分缕析
诚挚亲切
金针度人
毫无保留

博

觀

博观
耿裕华对话录

耿裕华 著



博观 耿裕华对话录

耿裕华 著



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

博观: 耿裕华对话录 / 耿裕华著. — 北京: 中国
商务出版社, 2018.9

ISBN 978-7-5103-2440-6

I . ①博… II . ①耿… III . ①企业管理—通俗读物
IV . ① F272-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 197276 号

博观: 耿裕华对话录

BOGUAN: GENG YUHUA DUIHUALU

耿裕华 著

出 版: 中国商务出版社

地 址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号 邮编: 100710

责任部门: 商务与法律事业部 (010-64245686)

责任编辑: 陈红雷

总 发 行: 中国商务出版社发行部 (010-64266193 64515150)

网 址: <http://www.cctpress.com>

邮 箱: cctpress1980@163.com

排 版: 中尚图

印 刷: 万卷书坊印刷 (天津) 有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 16.5 字 数: 205 千字

版 次: 2018 年 9 月第 1 版 印 次: 2018 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5103-2440-6

定 价: 99.00 元

凡所购本版图书有印装质量问题, 请与本社总编室联系。(电话: 010-64212247)

版权所有 盗版必究 (盗版侵权举报可发邮件到本社邮箱: cctp@cctpress.com)

田中

博觀而約

取厚積而

薄發

古坡白

周應璠

自序

当了大半辈子的企业老总，难免会被各式人等问到五花八门的问题。人说“久病成医”，到了我这儿却成了“久问成才”。这个“才”不仅仅是“口才”，更是一份对自己的思辨能力和应急能力锤炼后难得的财富。在这一问一答之间，我也是经历了由“应付”到“思考”到“通悟”这么一个过程。

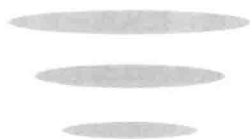
俗话说：“雁过留声，人过留名。”我不在乎留名，但也不甘于大雁式的留声。总想将自己零零散散的答辩，变成实实在在的文字固定下来。这既是一种“敝帚自珍”式的梳理总结，也是期望能将自己的一些创业经验、人生感悟与同道中人分享。出一本书，便是架起了这样一座交流的桥梁。

书，对我来说是一种信仰，是一种崇拜，是一种敬畏。我喜爱读书，也许是因为青少年时代对于读书的渴望所打下的烙印太过深刻了，以致一旦有了读书的机会和条件，我便如饥似渴地投入其中。绳锯木断，水滴石穿，坚持长期读书学习，受益是明显的。可以毫不夸张地说，无论是健康的“三观”，还是正确的思维方式和高效的工作方法，除了社会实践的磨砺，也得益于先贤鸿儒的言传书教。

曾与朋友闲聊，说到自己最想进入的三种生活状态。一是能当一名老师，去传道授业解惑；二是能当一名律师，去捍卫公平正义；三是去当一名图书管理员，近水楼台，可以博览群书。当然这是后话，眼前能把握的倒是这个“著书立说”的机会。以世俗的眼光看，作为一个企业老总，本应当在商言商，著书立说似乎有些离经叛道。对此我的看法是，企业奉公守法、追求利益最大化是“正经”，在念好这部

“正经”之余，能将自己在取经途中获得的精神理念上的善果反哺社会，引领行业，这是“正道”也是“大道”，也是我对“达不离道”更为深刻的一种理解。

出一本书较之于盖一幢楼，对我来说似乎要更艰难一些。因为出书，你必须备些独家的、思想上的、观念上的硬货。搜罗拼凑一些人云亦云的大路货，除了浪费纸张便是污人眼目，毫无意义。所幸我有一帮文化界、新闻界的朋友，能时常聚首，坐而论道，经常进行头脑风暴碰撞激荡，电光石火之后，终于积聚了出书的底气和路径，为这本书的问世铺就了厚积而薄发的坦途。



序 言

商儒耿裕华

作为南通四建的灵魂和掌握千亿资产的企业家，耿裕华有许多头衔，如中国建筑业协会副会长、多所大学客座教授、复旦 EMBA 同学会执行会长等，但我觉得最能反映他特质的称号是“商儒”。

裕华是 2003 年来复旦就读 EMBA 的，同他初步交流我就觉得他不是是一个一般的企业家，他是一个有深度思想、独到见解、冷静豁达的儒商。

2004 年，我主持一项“长三角、珠三角民营企业比较研究”项目，选取了两个地区各二十家企业，对企业掌门人做深度访谈。作为苏商代表，我也专门约了裕华的时间，赴南通对他进行访谈，本来说好访谈两小时，结果我们谈了近四小时，言犹未尽之余，我们一边用餐一边交流了两个多小时。交谈中，我得知他刚过三十岁就接任南通四建总经理。后来，公司在政府要求下，他担起责任，设计与组织公司改制，建立股权分享、盈亏共担的机制，带领南通四建再创业，随后不断拓展市场、延伸产业。他的财富哲学，不是独占，而是团队共享、集体富裕；他的经营理念，不是越大越好，而是风险可控、质量为先；他的人生理念，不是穷奢极欲，而是平衡豁达，兼济天下。由于有了这次上至理念分享、思想碰撞，下至商业模式探讨、策略行动诠释的全景式交流，我从此一直关注裕华的事业发展轨迹及其背后的决策逻辑和基底思维。过去十五年来，我们的交流也越来越深入、广泛。

在复旦 EMBA 毕业后，裕华又参加了多所大学的高级研修项目。我感觉他渐渐从一个“儒商”转型为我所定义的“商儒”。裕华有料、有胆，深厚的学养、丰富的阅历、成功的事业，成就了他“有话说”的底气。语速快而不失沉稳，谈锋健而不失大气，平常话语里，时不时就会闪烁出睿智的光芒。他曾多次在不同场合表述了这样一个观点：中国 5000 年的文明积淀看什么？看建筑。很多关于文化的、历史的、民族的、民俗的种种印记，都可以从现存的建筑遗存中找到依据。建筑是人类智慧的结晶，是历史文化的印记，是人类面对大自然所表现出来的意识形态、价值观念和审美取向的外在物化。所以，哲人们总是把建筑称为无声的诗、立体的画、凝固的音乐。建筑是有生命、有气息、有感情的载体，可感可触、可亲可爱、可舞可蹈、可歌可泣，它与我们人类共存于一个统一体中，建筑因人类而存在，人类生活因建筑更美好。我对他的这个认知是极为赞赏的。2008 年，我筹建复旦大学管理学院新院区时，对参加全球竞标的国际建筑设计大师们的要求——“要让建筑自己说话”同裕华的理念是相契合的。

当然，裕华在生活中也是有情有义、有识有趣的人，他总是善于把极平常、极琐碎的事做到极致。他的同事告诉我，他能将一团面和得“三不沾”，并且擀出很筋道且久煮不糊的手擀面来。下厨，他能以买菜、烧菜、洗碗的全套示范，折服以讲究精细著称的上海丈母娘；下地，他能告诉庄稼老把式，播下的种子为什么不出苗的根由；收藏，他独到的眼光和“行话”能将专家、行家、学者、教授听得啧啧称赞。所以，中国建筑业最高奖“鲁班奖”总是不断光顾他也就不足为奇了，而市场上只要是南通四建承建的房子，总是特别的抢手，也就在情理之中了。

如今，裕华要出一本对话录，书名定为《博观——耿裕华对话录》，我有幸先读为快。全书共四部分，从企业到人才，从生活到感

悟，说的全是身边事，讲的都是心里话。我觉得这本书应该说是找准了一个能全方位、多层次反映裕华鲜活思想的载体。相信每一位打开这本书的朋友，都能感受到一个商儒跳动的思想脉搏，见识一个志存高远、有情有义、聪明睿智的人，一位中国建筑业成就斐然的商业领袖。裕华那些不同寻常的思路、谋略、理念，总能让人茅塞顿开，受益匪浅。

我一直对复旦的 EMBA、MBA 同学说，你们应不止于做“儒商”，你们要去做“商儒”，“商”是你们的外衣、你们的职业身份，“儒”是你们的内心、是你们存在的意义。裕华即是我所定义的“商儒”典范。

是以为序。

陆雄文

教授，复旦大学管理学院院长

二〇一八年八月二十四日



目 录

01	第一部分	企业篇	
		从凝固到律动	03
		从股份到股东	27
		从传承到创新	39
		从四建到达海	76
01	第二部分	人才篇	
		从专才到通才	93
		从应试到考试	114
		从育人到用人	126
141	第三部分	生活篇	
		从美容到美丽	143
		从家庭到社会	159
		从生存到生活	175
		从舍得到给予	187
193	第四部分	悟通篇	
		从悟通到通悟	195
		从管理到塑魂	205
		从时间到空间	226
		从心态到形态	232

第一部分

企业篇

从凝固到律动

从股份到股东

从传承到创新

从四建到达海





从凝固到律动

本节金句

在西藏的经历是终生难忘的，也是非常难得的一段人生经历，它历练出我精神上的坚韧，也使我得到了宝贵的收获：一是在技术上，学到了许多课本上学不到的知识；二是在生活上，学会了与人相处。从学校毕业后，真正意义上的成长和成熟是在西藏。我后来在一篇回忆文章中曾写道：“西藏的经历，对我们来说是一笔财富。每当我们率领队伍转战全国时，无论多么艰难的工程，无论遇到多大的困难，我们总是以当年在世界屋脊上创造奇迹的顽强拼搏精神激励和鞭策自己：我们是南通铁军，无往而不胜！”

我一直认为，建筑不仅仅是遮风挡雨的场所，也不仅是横平竖直的外在形式，而是无声的诗、立体的画、凝固的音乐。说到底，建筑最终做的是文化。唯有恢复建筑的这种文化本质，才能成为经典传承下去。正是因为这样，我的团队，总是把每一项工程都作为艺术品来把玩，在中华大地上留下成百上千个建筑精品。

一般人认为建筑是一个苦、脏、累、险，没有什么技术含量的行业。其实这个行业是个梯度和跨度都很大，而且水很深的特种行业。它是时代之集大成者，不仅仅是新材料、新机械、新技术、新工艺的集成，它还是文化、文明的集成。你必须在这个行当里浸润良久才会得到。

问：据说您事业的起点很高：一是施工地点高——世界屋脊拉萨；二是捧回的奖杯含金量高——鲁班奖。能说说这里的故事吗？

答：那是1984年，我担任县建工局技术股副股长不久，一个周末的下午，时任县建工局局长的徐孝先突然找我谈话，通知我参加江苏省赴藏建设考察团，行期一个月左右。当时我并没有任何思想准备，因为听说人选早已内定。我说为什么要我去啊？他说他们几个身体都不行，有的血压高，有的心脏不好，我是刚刚上任的技术股长，24岁的小伙子，身体肯定没问题。我想组织上点了我的将，这一去，肩上的担子绝不是一般的沉重，可能会有更严峻的考验在等待我呢！我对徐局说：“我想在行前回家看一下老妈。”可徐局说：“你跟我考察差不多就一个月时间，明天到建工局图书馆，准备一些资料，我们带着资料去。”

没办法，我年轻嘛，那些规程、规范、施工技术方面的书只能是我准备了，所以礼拜天我也没能回家。我房间里有位老同志叫洪祖荣，常为县广播站写稿。当时他就写了个报道，说江苏省援藏考察团一行九人要赴藏考察。我记得那天是清明节，4月5日晚上我哥从广播里听到了这个消息，“我弟弟去西藏？没听说过啊！”于是第二天早上，他就骑着车来看我。也是赶巧，我们要带一万块现金，那时一万块是很大的数目，一人带太多怕不安全，就分着带，分给我2000块钱，那时我一个月的工资才50块钱。2000块是一大笔钱，自然要一张一张地数，一耽误就晚了一会儿，我刚登上面包车，我哥正好就到了车门口，我就跟他说了句话：“我去西藏了，估计要一个月，向妈问好！”老哥就在车门口跟我说了一句话：“知道了，你就放心工作吧。”我就这么仓促地到西藏去了。

背景链接

这次援藏建设的大背景是1984年3月，党中央、国务院为了加快西藏的经济建设和社会发展，加强民族团结，决定在西藏地区援建43项工程，并要求这些工程要在西藏自治区成立20周年时投入使用。这既是西藏人民的福音，也是为实现敬爱的周总理把西藏“建设成为人间的天堂”的遗愿而付诸的行动。就这样，江苏、浙江、安徽、天津等9个省市集结的10000多名能工巧匠组成一支建筑大军奉命开赴西藏。

问：人们都知道，援藏是个苦差事。当您真正到了西藏拉萨，碰到的那些“苦”，是不是出乎您的意料？

答：我很荣幸成为第一批进藏的员工。原定计划是考察一个月后，即可返回内地，后因为工作需要，我被直接留了下来，并在西藏连续工作了18个月。这18个月是我一生中最刻骨铭心的，也是让我快速成长、成熟的18个月。虽然有吃苦的心理准备，但当时的工作、居住、生活条件，不是用一个“差”字能概括的，可以说，什么条件都没有。

拉萨位于海拔3700多米的青藏高原，气压才600毫巴，空气稀薄，缺氧量是内地的130%以上。到了冬天，员工缺氧的人数几乎超过一半，严重的高原反应像恶魔一样折磨得人头疼、气短、恶心、呕吐、四肢乏力……生存条件恶劣到近乎严酷。

我仗着年轻力壮，开始似乎还能扛住。可没几天，老天就给了我个“下马威”。那天一位藏族朋友热情地邀请我打羽毛球，一向喜欢运动的我一口答应。谁知才打了两个来回，我便脸色苍

白、大汗淋漓、严重虚脱。被急送医院抢救后，医生警告我以后绝对不能如此运动，否则后果不堪设想。

我去的时候只是我们县建工局的技术股副股长，没有其他任何职务。但是到了西藏后，我一下子成了工程指挥部的副主任，后来又兼任整个援藏指挥部的技术负责人，就是五个项目的总技术负责人。从前期的材料准备，到图纸准备，到施工设备的准备，再到施工人员的配备，全都要我一手承办。几乎要天天边计划边做，前三个月每天基本上睡不了几个小时。

拉萨饭店工程投资多、要求高、难度大，是43项工程中的一号重点。工程由南、北、中客房、餐厅等22个单位工程组成，总面积近40 000平方米，总投资8000余万元。为了保证在西藏自治区成立20周年前建成并交付使用，指挥部给拉萨饭店工程划了三道“红线”：一、7月1日开工，8月1日前完成基础施工；二、11月结构封顶；三、次年7月底竣工。实际施工期不足300天，任务之艰巨可想而知。

工欲善其事，必先利其器。可在拉萨想买一把铁锹都很困难。为此，指挥部先后在上海、无锡、南京、成都和西宁等地建立了材料采购站。为了不耽误工期，每次采购前，我都要将计划编制得非常准确、精细、严密，否则，一个小小的失误，都会贻误工期。

1984年7月1日，在隆重的鼓乐声、鞭炮声、口号声中，拉萨饭店工程拉开了帷幕。

工程是开工了，但困难却一个接一个。地质勘探资料表明，拉萨饭店地下是古拉萨河河床，埋着坚硬密实的砂卵石。铁锹使不上劲儿，工人们就用铁镐，一镐砸下去，石屑飞溅，火星点点，手的虎口都被震裂了。但进度摆在面前，工人们不能有丝毫

懈怠，一镐比一镐举得更高，砸得更重，顽固的砂卵石层终于松动了。工人们就用双手扒，10个指头磨破了，渗出了血，就缠上纱布继续扒、捡。血染着卵石，染着沙粒，染着基槽。

好不容易成型的基槽，却被7月3日晚上的一场大雨冲塌陷了。面对此情，我们指挥部的几位领导义无反顾，卷起裤腿，跳入基槽。工人们也一个个跟着跳入基槽，清除塌方。只见铁锹挥舞，沙粒、卵石、砂浆飞出基槽，越堆越高。

连续阴雨，基槽里积满了浑浊的水，二十几台水泵日夜排水也未能制服它。指挥部决定买来拉萨市所有的4英寸水泵投入排水。工地上，一时间马达声与铁桶、脸盆、茶杯、饭碗辟水的碰撞声以及流水声交织在一起，犹如一曲交响乐。一项庞大而艰难的工程，就这样在血汗交织的拼搏中，浩浩荡荡地进行着。

至今记得，那是一片炙热的工地。它充满着热情，充满着兴奋，同时也充满着紧张的气氛，我们每一天都是在充满艰辛的汗水中度过的。最后，工人血没有白流，汗没有白淌——挖土2万方，排水45万方，浇注毛石混凝土2300方，浇注钢筋混凝土1800方，回填土1.5万方，提前13天完成基础工程！我笑了，工人们也舒心地笑了。

问：施工中难题不断是肯定的，这其中被您化解的印象最深的是哪次？

答：记得西餐厅24米跨梯形钢屋架吊装时，现场的一台塔吊根本无法将屋架全部安装到位，我和现场的技术人员研究论证了多种方案，最后决定，先是用塔吊将屋架在一侧就位后，连成稳定整