

园区中国 / 6

园区
大败局

宋振庆
沈斌 著



上海人民出版社

园区中国
/ 6

园区
大败局

宋振庆
沈斌 著

图书在版编目(CIP)数据

园区中国.6,园区大败局/宋振庆,沈斌著.—

上海:上海人民出版社,2018

ISBN 978-7-208-15261-8

I. ①园… II. ①宋… ②沈… III. ①房地产业-经济发展-研究-中国 IV. ①F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 137393 号

责任编辑 陈博成

封面设计 夏 芳

园区中国 6:园区大败局

宋振庆 沈 斌 著

出 版 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号)
发 行 上海人民出版社发行中心
印 刷 常熟市新骅印刷有限公司
开 本 720×1000 1/16
印 张 23
插 页 2
字 数 352,000
版 次 2018 年 7 月第 1 版
印 次 2018 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-208-15261-8/F·2539
定 价 98.00 元

·
·
/
序
一

不知死，焉知生？

大败局，看起来是一个耸人听闻的题目，但我希望读者能够从这些文字当中看到火花 S-Park 对于中国产业地产富有责任感的观察、探索、总结，以及对这个行业可持续发展贡献的绵薄之力。

在产业地产这部辞典当中，成功之学只应该占据寥寥数页，失败的教训才算是最核心的章节，一定要大书特书才是。

遗憾的是，从“蛇口工业区一声炮响为我们送来了产业地产”起，40 年的时间里，中国产业地产始终没有一部真正关于“失败”的教科书，能够以案例的形式，系统地总结这些年产业地产一些失败的案例，前事不忘，后事之师。

这些“园区大败局”，全部都是我们的团队在全国亲自行走、观察和调研的真实案例，没有调研，就没有发言权，事实上，这也正是行业认可我们火花 S-Park 的地方。这其中或许有观察不足之处，或许有主观偏颇之处，但至少，我们始终坚信：纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。相比一些纸上谈兵的老生常谈，我们更相信我们的双眼，和我们基于自身“知行合一”的判断。

众所周知，任何一项商业行为都是风险与利益的共存体，当见诸媒体端的只有利

好，却不见风险时，是极其不正常的。其中原因可能很多，一方面，行业信息匮乏，舆论一边倒；另一方面，行业生态不健全，无法形成完整的、有效的信息源。当然，更不能排除行业操盘手为了自身利益所进行的大肆渲染与愚弄众生之举，这在以往很多行业都大肆盛行，在产业地产领域，我们希望做那个戳破泡沫、大泼冷水的不受欢迎者，虽千万人吾往矣。

我反复提到过，如今产业地产行业受到各路资本热捧，但你要是将它视作一马平川、一本万利的赢利捷径就大错特错了。产业地产当中的复杂性和潜藏的风险，恐怕远远超出了你的预判与控制，不信，请看本书的诸多鲜活案例。

子曰：不知生，焉知死？而对于眼下的产业地产而言，却是“不知死，焉知生？”我相信，只有多从过往的失败案例当中吸取经验教训，才能让后来者更好地生存发展下去。正如黑格尔所说的，历史是一堆灰烬，但灰烬之中有余温。

故事案例的主角大多数鲜为人知，但它们多数有这些共同特征：野心勃勃，胆大妄为，敢于挑战，自以为是。它们很多在曾经擅长的领域呼风唤雨，一往无前，但在产业地产战场上的溃败却让其中的大多数一蹶不振，很多最终匿迹江湖甚至身败名裂。

本书名曰“败局”，但绝不是“死局”，毕竟每一个案例都远没有到盖棺定论的时候，一个产业园区，一个企业，有波峰，有深谷，有辉煌，有挫折，我们所讲到的问题，是为了集中投射中国产业地产行业的一些痼疾和难题，这些企业和园区案例都是这样一个个棱镜，它们的失败、沮丧、泪水、努力，也都是产业地产行业继续向前的宝贵财富。

所以，我讲述这些故事的笔触，绝不希望仅仅落在它们的“败”，而是要抽丝剥茧、盘根问底地去探究那个“因”与“果”之间的逻辑。我们当然不奢望能够开出最终包治百病的老中医处方，但至少，我们完成一个望闻问切的过程，将病状和病因毫无保留地展示出来，自然会有治病救人的名医圣手妙术回春。

是为序。

宋拓永

·
·
·
/
序
二

产业地产死亡判决书，你值得拥有

首先，恭贺你进入了产业地产这个最有想象空间的行业。

当你年老的时候，回想往事，一定不会因虚度年华而悔恨，也不会因碌碌无为而羞愧，因为过去的每一天都是那么刺激，都在生与死的边缘纠结，很有可能在下一秒，你就会收到一份文件，上书《致冲锋型炮灰：产业地产死亡判决书》。

这时，作为一名悲催炮灰，你会无限悲怆地回忆起如何一步步走向“坟墓”的：

身处“一带一路”上最有资源优势的内陆省份，你的企业是一家做钢贸起家的民营企业，依靠着这种很有话语权的实业背景优势，沿着省级高速拿下一万亩的产业用地储备，老夫聊发少年狂，气吞万里如虎。

然而，虽然你实力雄厚，但也心存惴惴，产业地产板块占据了你绝大部分精力，但却是整个集团当下唯一在亏钱的板块，而且你心里还在颇多纠结，还要不要尽量早和尽量多地锁定更大规模的土地？

在一批军师幕僚的鼓动下，你想了一招，在上海成立了一个投资公司，希冀以既有园区资产为标的，来上海搞钱——魔都遍地都是资本啊。不料忙活了半年，一分钱没弄来——园区资产不值钱，何况还在相对偏远的内陆地区——更何况，这年头，园区资

不抵债的情况比比皆是，没几家金融机构敢趟这水，这些资本家，锦上添花、落井下石易，扶危定难、雪中送炭难。

于是，还是得回头踏踏实实搞园区，可是节奏与策略犯了难：几个园区是同时启动，还是只做一个？先启动的园区和其他的园区是怎样的关系？此时是否还要同时发力下一步土地储备？“一带一路”的概念，以及本地的资源优势又应该怎样借力？

无疑，此时顶层设计的设置尤为核心。企业的盈利模式和园区的盈利模式之间的区别没搞清楚，最终的退出路径没有思路，如果硬在单个园区上啃，其实没有一点胜算。

看看这个已经建起来却空空荡荡的庞大项目，心里这个上火啊：从周边产业到政府支持，从项目远景占地到当下已有指标，从设计参数到产品模块，都是用的五大行国际化高层次豪华团队，天花乱坠、纸醉金迷，只是似乎布局太早，怎么看都像是个死局。似乎万事均好，但是关键的财务模型却玩转不起来：卖，卖不出，租，租不了，空有一腔抱负，不知何处下手，不能全部上马众创空间逗自己开心吧。

你每每迫切发问，我到底该引进怎样的产业，设置怎样的分配与合作机制，应该寻求有怎样实业资源的合作伙伴？或者，你有咖啡么？

如同此咖啡，彼咖啡，冷热甘苦饮者自知，这个行业有太多的假象，太多的骗术，以万科、绿地为代表的传统房企转型类，以启迪为代表的大学科技园类，以及以毛大庆为代表的众创空间类，你也曾被它们光鲜的外表迷惑，空耗了不少研究心力，但事实上，潮水退去，它们的衰败不可逆止。

你也曾经仔细钻研过标杆企业华夏幸福的模式，虽然其大本营与异地项目，区域与全球布局以及本身的商业模式颇具争议，但细究来，华夏幸福的战略一直是非常清晰的，几个缺失板块的陆续补齐——虽然当下是无法看到立竿见影的效果；母体园区在整个公司的意义，对外地园区的串联带动；异地拓展项目所形成的题材概念，在资本市场上的强有力预期。

无疑，华夏幸福这样一种跳开单个园区做产业地产布局的玩法，可以很好地结合当下与未来，某种程度上可以最大限度地避开国内实体经济不活跃对其的影响——当然，有一个可以持续输血的母体园区也是极为关键的。

只是依据企业的不同资源禀赋，产业地产的上层建筑应该如何建立？母体园区与异

地拓展园区之间又有怎样的关系？异地园区的拓展是以重资产的拓展为主，还是以轻资产的拓展为主？轻资产的抓手是什么，难道只是品牌、运营管理能力么？

研究来研究去，理论和演讲水平提高了不少，面对政府一套一套的，但园区依然门可罗雀，空悲切，白了头。

另一个让你致命的根源问题是，对政府诉求的亦步亦趋。

无疑，在产业地产这个行当，最大的掌控力在政府手中，就算已经市场化运作的园区，背后的政府意志依然是如影随形。

你也曾经和某个园区同行打过交道，对他言辞中的骄傲与强势颇为羡慕——“在项目前期的时候，我还和政府打打交道，等把项目拿下来，就万万不会和他们接触了。政府领导一来，一定会对园区指指点点，你说你是听好，还是不听好呢？每个领导都有自己的想法，三天两头变的，他受得了，我可受不了。最好的办法就是——不见他们。”

这么任性的企业，在中国这片大地上颇为少见，可望而不可即，唯一可以做的就是祝福了。

你可没有这样的坚强，你听说过，即便强大如联东，在天津的总部大观项目定位，也是对政府诉求的不得已为之，不过在市场碰了壁之后，及时调整，也算是个欢喜。联东的自我反思总结是：对政府的诉求，不能说听，也不能说不听，关键的是自己要活下去，项目玩不下去，政府领导可不会认为自己的指导有啥问题，只会觉得企业没干好。

一语惊醒梦中人啊！可惜梦姑也不在了。

像联东这样的企业还算好，至少还有自我纠错的机会，而你才是真正的欲哭无泪，回想起来，你对当地政府的诉求就不是亦步亦趋了，简直就是无条件服从。政府说三大产业集群不好看，太单薄，八大产业组团听着多吉利，你马上修改方案，扩大规模，最后，几十万平方米的园区形象起来了，领导也欢天喜地的升迁了，可最终被命运扼杀的却是你自己。

唉，你无语问苍天，在改变领导命运的同时，怎么就不能先想想自己的命运怎么办呢？

面对后来人，你特别想跟他们说：“曾经有一个黄金般的项目放在我面前，但被我玩残了，连废铜烂铁都不是——至少废铜烂铁还能卖给收废品的，世上最痛苦的事情莫

过于此，但我无怨无悔，如果上天再给我一次机会的话，我还会毫不犹豫地冲进去，哪怕用一辈子的时间，也要把这个园区做好！”

对吧，你总算领悟了，在这个最有想象空间、最能创造真实价值的精彩行业，不白死一回。

沈斌

•
•
•
目 录 CONTENTS
—

序一 | 不知死，焉知生？ / I

序二 | 产业地产死亡判决书，你值得拥有 / III

第一章 普洛斯：盛装下的苍凉 / 001

第二章 万通产业地产之殇：“地产思想家”梦碎美国模式 / 065

第三章 天安数码城的宿命悲剧：成也萧何，败也萧何 / 093

第四章 汉南之败：“永不落幕”的工业城镇拖垮一家房企 / 104

第五章 奥信的自我毁灭 / 126

第六章 万科产业地产的创新者窘境 / 156

第七章 鑫茂：天津工业地产鼻祖的陨落 / 194

第八章 北科建：没落的中关村贵族 / 223

第九章 大溃败：总部基地的“模糊经济学” / 245

第十章 转型者世茂：“云”中漫步的产业园戏法 / 266

第十一章 危险的联想：产业地产的困顿与堕落 / 276

第十二章 那些注定当“炮灰”的冲锋者 / 290

第一章 普洛斯：盛装下的苍凉

历史无数次告诉我们，貌似一骑绝尘、强悍无匹的传奇帝国，从来都不是铁板一块，乃至暗涛汹涌、波诡云谲，凡事盛极而衰，概莫能外。经历过死后重生，经历过私有化退市，经历过两次“MBO”，元老级人物频频出走，面临前所未有的拿地危机和后来者白热化的竞争，只能孤注一掷，奋力一搏。盛世残阳，不尽苍凉，所有人都在问，普洛斯到底怎么了？

第一回 盛世残阳

试看书林隐处，几多俊逸儒流。虚名薄利不关愁，裁冰及剪雪，谈笑看吴钩。评议前王并后帝，分真伪占据中州，七雄扰扰乱春秋。兴亡如脆柳，身世类虚舟。见成名无数，图形无数，更有那逃名无数。霎时新月下长川，江湖变桑田古路。讶求鱼缘木，拟穷猿择木，恐伤弓远之曲木。不如且覆掌中杯，再听取新声曲度。

一首施耐庵的《破阵子》读罢，于我心有戚戚焉。那江湖庙堂的纷纷扰扰，倒远不及我辈于书林之中指点江山之畅，激扬文字之乐，把酒对月，品头论足，自有一番极乐境界。

话归正题。

话说公元2018年1月22日，普洛斯（GLP）从新加坡交易所正式退市，这一刻将载入史册，同时，历史也将翻开崭新的一页。

三天前的1月19日，普洛斯股东们收到了集团股票每股3.38新加坡元的协议对价，举世瞩目的普洛斯私有化完成交割。而就在当天，普洛斯私有化的最大赢家，45岁的CEO梅志明异常高调地以胜利者的姿态出现在公众场合，出席运联年

会并当众接受访问，罕见地谈论他自己心中普洛斯的真正含义——“一个永远的创业公司”。

2017年11月30日，得知私有化方案获得股东压倒性赞成票而获批通过时，因表决权回避而无法参与投票的普洛斯 CEO 梅志明终于长舒了一口气。

他知道，距离彻底将这家新加坡上市公司变为私人公司只剩下半步之遥，在2018年农历春节之前，这场战役就有望结束，好让中国的管理层团队能够安心地过个新年。

四个月前的7月14日，一个足以震动中国、亚洲乃至全球资本市场的重磅消息落地：由普洛斯 CEO 梅志明、中国头号房地产商万科、厚朴投资、高瓴资本、中银投联合组成的财团与普洛斯发布联合公告称，已就全面私有化新加坡上市公司普洛斯达成一致，交易收购单价为每股3.38新加坡元。

这一价格较过去12个月成交量加权平均价（VWAP）溢价81%，也高过普洛斯自上市以来的收盘价。这笔交易的收购总价约为785亿元人民币，是亚洲历史上最大的私募股权并购案，万科也因持股21.4%成为普洛斯的头号股东。

此时的普洛斯，业务遍及中国、日本、巴西和美国的118个主要城市，管理的总资产高达460亿美元，是全球最大房地产基金管理人之一，持有或租赁面积达6200万平方米的物流仓储设施。

四个月之后的11月30日，这场重量级收购取得了突破性进展：普洛斯私有化方案在股东大会获得批准，并且是一个压倒性的局面——96%的赞成票。

毕竟，股东要的是真金白银，落袋而安，拿到我的，成全你的，何乐而不为？

所有人得偿所愿，普洛斯彻底退市，就此“去新加坡化”——相伴九年的GIC（新加坡政府投资公司）不再是其大股东，新加坡资本市场也从此告别了这家全球物流地产巨头。

围绕着这场私有化竞购，猜疑、诘难、质问、迷惑、控诉，纷纭杂陈，莫衷一是，利益的纠葛、历史的渊源、野蛮人的铁蹄更是绘织成一幅令人眼花缭乱的图谱。

历史无数次告诉我们，貌似一骑绝尘、强悍无匹的传奇帝国，从来都不是铁板一块，乃至暗涛汹涌、波诡云谲，凡事盛极而衰，概莫能外。

这段时间，梅志明和团队所承受的各方压力爆棚，包括一些内外部关于利益输送、中饱私囊、侵害股东利益等嫌疑的强烈质疑，在1月19日的这次访问中，梅志明显得依然耿耿于怀：“我个人平时也很少出席这种公众场合，今天我一定坚持要来，其中原因之一就是在我们公司的私有化期间，某些竞争对手利用一些媒体散布一些不实的言论来攻击我们。”

之所以能够在这次访问中一反常态的直抒胸臆，梅志明心知肚明，从现在开始，权杖已然牢牢在手，他在15年后终于成为普洛斯真正的主人、老板和皇帝，而不再是束手束脚、欲言又止的职业经理人了。

另一方面，在私有化消息宣布后不久，普洛斯首席投资官陈雷、高级副总裁钱俊均被曝离开普洛斯；私有化结束后，普洛斯CFO、普洛斯金融董事长钱芳离开普洛斯；而在2016年，普洛斯另一位高级副总裁蒋莉挂印而去，自己创办了新公司“联合领航”；如果再加上2010年离开的普洛斯副总裁王江川，2011年离开的普洛斯原中国区第一副总裁沈晋初，以及一度非常接近加盟竞争对手平安不动产但最后被挽留下来的高级副总裁赵明琪，普洛斯第一批在中国市场开疆拓土的功勋元老几乎离散殆尽。

为这些重要高管团队流失做注脚的是，是普洛斯的尴尬现状：发展势头萎靡，面临转型期的迷茫，精英人才人心思动，被竞争对手狂热挖角，面临着自全球金融海啸断臂求生后又一次重大的危机。

盛世残阳，不尽苍凉。所有人都在问，普洛斯到底怎么了？

这个传奇故事，我们要寻根溯源，从15年前的中国，甚至更遥远的27年前的美国说起了。

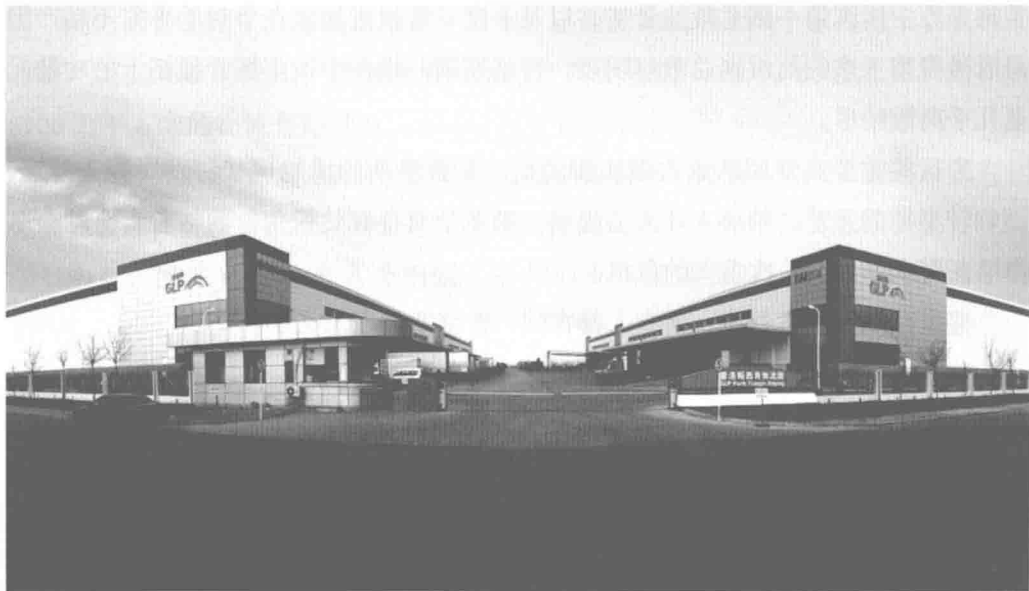
2003年4月，当时的中国正笼罩在一片“白色恐怖”之中。一种叫作SARS的病毒从中国南部蔓延到北部，并在首都北京掀起一场与死亡咫尺之距的灾难。这场来也匆匆，去也匆匆的灾难重创了当年中国乃至亚洲的旅游业，也很大程度上拖累了中国经济的增长。

混乱之中，让很多人忽略了另一件当时本就看起来没有那么起眼的的事情。一家叫做 ProLogis 的美国公司的首个中国办事处，在 4 月的上海低调问世，在中国，这个名字翻译为后来如雷贯耳的“普洛斯”。

普洛斯为中国带来了真正市场化意义的“物流地产”概念，这在当时的中国还是闻所未闻的事情。尽管北京早在此前一年的 2002 年就规划了四大物流园区，但当时现代物流概念都尚未深入人心，地产概念则仅仅局限于住宅和商铺，这两个词安在一起究竟是怎样一种景象，国人其实仍没有任何头绪。

但在这个时候，普洛斯其实已经在国际上有着相当的威望了。全球投资额超过 160 亿美元，所投建的物流配送设施网络遍布北美、欧洲和亚洲的 76 个市场，拥有、管理并开发了 2079 处共计 2990 万平方米的物流仓储设施，是名副其实的全球物流地产霸主。

从近乎一片空白，到所有这些成就，仅仅是用了十年时间。这其中的一个关键就是“借势”，可以说，普洛斯是一个运气非常好，又非常懂得借势的企业。



（来自普洛斯官网）

1991年，普洛斯的前身安全资本实业信托公司（Security Capital Industrial Trust）成立。当时，这家信托公司的投资领域比较多元化，既包括工业地产，也有购物中心、写字楼等。不过，要使一个投资产生良性的现金回报，控制空置率至关重要，所以普洛斯的创立者们商酌再三，决定专注于当时美国经济高速发展下需求量很大的物流地产。

什么是物流地产？这是工业地产范畴下的一个特殊领域，也是市场化分工趋势下的众多产物之一。通过建设物流设施和提供专业的物业管理服务，可使制造商、零售商、物流公司等不必投入很大的资金用于设施建设上，专心致志地做好主业。

这样的细分业务，最终使普洛斯与美国其他房地产商区分开来，在房地产这个传统行业中创造出一片新天地并成为其中领袖。

通过专注于这个领域，普洛斯的创立者们又发现，物流配送设施对许多公司产生了越来越大的影响，企业需要更大的适应性和灵活性来发展、经营全球化的生产配送设施网络，因此作为一个地产商，应对物流配送如何影响企业的供应链具有深刻的认识，而市场中也缺乏提供此类业务服务的企业。

普洛斯，正是应这种需求而顺势诞生的。

恰好，刚成立的普洛斯又赶上了好光景，借着当时美国席卷全国的 REITs 热潮迅速发展，并于 1994 年在纽交所挂牌上市。

插上资本之翼的普洛斯一飞冲天，一方面通过各类兼并收购壮大自己，如 1991 年并购了 Meridian Industrial Trust，在 2004 年并购了 Keystone 之后，2005 年又并购了 Catellus 等；另一方面则借着美国跨国企业客户在全球扩张的机会，也把自己的足迹踏向全世界，尤其是那个古老而崭新的东方市场。请看下回。

第二回 初入中国

1997 年，普洛斯曾经考察过日本和中国，当时就在考虑在这两个亚洲大国布点，然而突如其来的亚洲金融风暴和中国那时还刚刚起步的物流产业还是让普洛斯特望而却步，转而选择欧洲。

直到 2001 年，普洛斯才首次进入亚洲，第一站选在日本，并得以更近距离地

观察与日本一水之隔的那个庞大市场。

物流这个词，虽然从 1979 年被中国考察者从日本引入国内，但直到 20 世纪 90 年代中后期，才逐渐在这片经济热土上崭露头角。2001 年，普洛斯进入日本之时，中国物流与采购联合会正式成立，这可以说是中国物流业历史发展的一次飞跃，其表明中国物流作为一个行业登上了历史舞台。

这一年，也是中国终于冲破重重阻碍加入世界贸易组织的时刻。自此，越来越多的欧美企业进入中国市场，生产、贸易所产生的需求呈几何式增长，但中国却几乎没有符合需求的现代化物流仓储设施，供需之间的矛盾日益尖锐，黄金般的市场空间也被拉开。

这一切，都被普洛斯敏锐地看在眼里。

于是，普洛斯终于在 2003 年选择进入中国，并且把桥头堡架设在了上海。选择上海不难理解，这里是中国经济最发达、外资企业最多、国际贸易最繁荣的城市，更是全球第一大港口，对现代化物流仓储设施的需求也最强烈。

普洛斯在中国的开疆辟土，跟很多跨国企业一样，选择的是“以华治华”，在其中立下汗马功劳的，包括普洛斯的灵魂人物——CEO 梅志明，后来创立了易商红木的沈晋初（当时其被梅志明说动，从戴德梁行跳槽到普洛斯任上海总经理），开拓广州市场的华南“封疆大吏”王江川，从财务总监做到首席投资官的陈雷，以品牌公关出身、目前主要负责普洛斯的另一项中国业务——环普产业园的总经理赵明琪，以及政府官员出身、曾任航港发展董事总经理、如今也已经自己创业的蒋莉等人。

“我觉得做什么公司还是要回到人，我非常荣幸能打造一个平台，聚集和吸引了很多不同的人，他们都很有个性，但普洛斯的核心理念是文化，共同的价值观把我们聚在一起，去拓展很多业务和地区。”2018 年 3 月，私有化之后的普洛斯第一次发布了一个以梅志明个人独白为背景音的宣传片——在私有化之前，梅志明如此公开亮相发声是极为罕见的。在视频中，梅志明以一口地道的美式英语说出这些话的时候，上述的这些创业元老，除了被梅志明强行挽留的赵明琪外，已经全部离开。

无论如何，从 2003 年到 2018 年的 15 年间，梅志明在神州大地上将普洛斯这

个招牌从无到有地创立起来，其实的确就是一个波澜起伏的创业过程，正如他所说的，“普洛斯是一个创业公司，永远保持创业和小公司的心态”。

在2018年1月接受访问时，梅志明回忆说：“2003年进入物流领域的时候，在这个细分领域，我们选择了重资产，打造物流基础设施这个环节。大家都不知道到底是做什么的，不像现在大家关注这个行业，所以那个时候给了我们空间和时间，慢慢让我们练能力、练内功、做规模，慢慢形成一个行业的竞争力，所以，我们比别人笨一点，但要起得比别人早，一定要提前5年、10年在一个行业慢慢地做。”

“其实有时候做成一个事情，百分之八九十跟个人能力、跟努力关联不大，就是你正好在那个时代，正好在那个机会上。”没有成功的企业，只有时代的企业，普洛斯，与万科、联想、海尔一样，都是时代的幸运儿。

很长时间以来，梅志明几乎就代表着普洛斯，而在中国提起普洛斯，大家第一时间也都脱口而出：“哦，梅志明。”这一深深的梅氏烙印，将因为私有化的完成而变得更加深入骨髓，再无任何争议。

在公开资料中，几乎很少有关于梅志明的资料披露，这位在物流界如雷贯耳的人物，其身份却显得异常神秘。火花 S-Park 在多年与普洛斯高层的接触，以及从一些独家材料的查阅和对照中，才勉强简单拼出了梅志明的过往履历。

梅志明的父母是广东人——“梅”姓在广东并不常见，可能是从长江中下游一带迁徙而来。1983年，10岁的梅志明随父母漂洋过海至美国印第安纳州经商定居，随后取得美国国籍。

梅志明在日后时常跟普洛斯的同事回忆童年的自己初到美国时经历的困苦，“印第安纳州的破屋子里，硕大的老鼠嚣张地从身上爬过”的段子，很多资深普洛斯高管都耳熟能详。

不过，早期艰苦的生活也锤炼了梅志明的社会交往和自力更生的能力。1996年，以印第安纳大学金融学学士学位毕业的梅志明进入美国财富500强之一的欧文斯科宁（Owens Corning）负责财务，并在随后进入公司生产、市场以及战略规划等领域。