

第一财经
C B N

大型人物访谈：中国经营者

MANAGING CHINA

II

我关注经营者很久了，多年来

一直想做这样一档财经访谈节目：

它应该讲真话；

它应该不媚金、不媚权，追求独立精神；

它还应该有前沿性和挑战性。

……

现在有了

《中国经营者》

方宏进

思路 决定 出路

学林出版社



第一财经

大型人物访谈：中国经营者

MANAGING CHINA

II

《中国经营者》

现在有了

……

它还应该讲真话；

它应该不媚金、不媚权，追求独立精神；

它还应该讲真话；

我一直想做这样一档财经访谈节目；

我关注经营者很久了，多年来

——方宏进

思路 决定 出路

学林出版社



图书在版编目(CIP)数据

思路决定出路:大型人物访谈:中国经营者 / 高韵斐,章茜主编. —上海:学林出版社,2006.6

ISBN 7-80730-138-4

I. 思... II. ①高... ②章... III. 企业家—访谈录—中国—现代 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 042298 号

第一财经系列

主编 高韵斐 章 茜

策划 李 东

思路决定出路

大型人物访谈:中国经营者



责任编辑——严 梧

装帧设计——周剑峰

出 版——上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话:64515005 传真:64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(钦州南路 81 号 1 楼)

电话:64515012 传真:64844088

照 排——南京展望文化发展有限公司

刷——上海展强印刷有限公司

开 本——787×1092 1/16

印 张——17

字 数——28.5 万

版 次——2006 年 6 月第 1 版

2006 年 6 月第 1 次印刷

印 数——10 000 册

书 号——ISBN 7-80730-138-4/F·12

定 价——28.00 元



正在热播

大型人物访谈：中国经营者

反思经营战略

回顾传奇经历

探求飞跃支点

《中国经营者》是第一财经频道和世界著名财经频道CNBC亚太合办的大型人物访谈节目，主持人为方宏进。节目每周末在第一财经频道播出，并通过东方卫视和CNBC辐射全球。

与其他财经类访谈节目不同，《中国经营者》不做全景式的人生描述，而希望通过某个经济现象、管理方式、经营观点的探讨，展现中国企业家睿智的思想、真诚的魅力、实战的胆略以及传奇的故事。

总 监 / 高韵斐 监 制 / 章 茜
制片人 / 朱韶民 主持人 / 方宏进
编 导 / 曾 捷 王 薇 吴飞跃
摄 像 / 林 云 沈赐韵
编 辑 / 干 舒

第一财经传媒有限公司隶属于上海文广新闻传媒集团，是中国第一个跨地域、跨媒体的专业财经信息平台。

>>> 第一财经广播是国内最具影响的专业财经频率，和全国三十多家财经广播电台有大量的合作与互动节目。

>>> 第一财经电视总部设在上海，在北京、深圳等地拥有演播室，其中部分节目通过东方卫视覆盖全国，是中国国内唯一定位于专业投资者的财经频道。

>>> 第一财经日报由上海文广新闻传媒集团联手南北两大报业集团——北京青年报和广州日报报业集团共同主办，力争成为中国首选财经日报。

第一财经与世界著名财经传媒 CNBC 结为战略合作伙伴，实现了中国媒体进入世界主流媒体的实质性突破。

第一财经与全球领先的股票指数供应商道琼斯公司合作，推出了覆盖中国沪深两地的综合性基准指数——道琼斯第一财经中国 600 指数，标志着第一财经正式跻身专业财经资讯供应商的行列。

第一财经 改变你 创造你

思路决定出路

大型人物访谈：中国经营者 II

主编 / 高韵斐 章 茜

策划 / 李 东

序言

上海文广新闻传媒集团总裁 黎瑞刚

2003年6月,纽约州的克劳顿村,杰克·韦尔奇培训中心,“中国高级管理人员培训班”(CHINA CEO PROGRAM 2003)正在举行,通用电气财务总监跟我们讲授着现金流管理和资本市场。提问阶段,有学员问,作为公司高管,最关注哪些外界评论?他提到了媒体,是投资者、政府监管者、华尔街的那些分析师,还有主流媒体,尤其是财经媒体的耦合力量影响着高管人员的决策。

媒体的力量。

中国媒体的力量在哪里?尤其是当经济成为一个国家成长的命脉,成为各级决策层关注的焦点,成为亿万百姓改变生活的期许,中国的财经媒体的力量在哪里?

创办“第一财经”的冲动,正是来自于我们这个团队渴望通过不懈的努力去创造这种力量的一个巨大梦想。缔造传媒品牌,整合广播电视资源,与CNBC建立战略合作,推出“道琼斯第一财经中国600指数”,出版《第一财经日报》,在海外播出《中国经营者》……我们的梦想正在一步一个脚印变成现实,并且为历史所记取。

2004年5月,我重回纽约,在宾馆与朋友聊天,忽然CNBC频道上出现了来自上海第一财经的画面,是我们的主持人在用英语连线直播中国财经动态,我的内心怦然而动。我知道,那短短几分钟的直播可能很快就湮没在了全球汪洋一般的资讯之中,但那是真实的来自中国的声音,来自中国财经传媒的年轻的声,那是我们正在崛起的力量。

感谢韵斐和他领导的第一财经团队付出的辛勤努力,感谢《中国经营者》的创作者和所有关心支持我们成长的朋友们,也感谢在节目和书中与我们分享商业与人生智慧的企业家们。我们把自己标识为“第一”,也就让自己永远置身于追求的漫漫征程之中,这种追求将以我们对于商业社会的影响力所明证。

目 录

Contents

- 序言 黎瑞刚 / 1
- 何庆源 诺基亚的本土化革命 / 1
- 周平山 百年罗氏的中国策略 / 10
- 张 玥 “精·简”飞利浦 / 20
- 范现国 进攻是最好的防守 / 29
- 胡成中 力超德国西门子 / 38
- 南存辉 减法做大,加法做强 / 47
- 梁昭贤 “中国制造”的苦行僧 / 57
- 周成建 虚拟经营,你帮我威 / 67
- 徐永安 山沟里的“好莱坞” / 77
- 王振滔 温州鞋如何走天下 / 88
- 王志东 跌倒后的反弹力 / 97

- 曾文祺 思路决定出路 / 107
- 曾新生 轮胎零售——硝烟弥漫的
朝阳行业 / 116
- 卫 哲 善变才会赢 / 126
- 叶 莺 柯达求变 / 137
- 苏敬轼 越来越中国 / 146
- 程业仁 十年布一局 / 157
- 陈嘉良 差异化生存 / 166
- 汪 静 辩护美国高通 / 175
- 丁 威 美国常青树的中国道路 / 185
- 徐祖荣 奢华容易简约难 / 195
- 蔡来兴 在变革中化解风险 / 205
- 周厚健 技术改变命运 / 214
- 孙文杰 心有多大,舞台就有多大 / 224
- 尹明善 在战争中学习战争 / 234
- 张玉良 地产异地攻略 / 244
- 张汝京 背靠中国 / 255



何庆源

诺基亚中国投资有限公司总裁

何庆源,1983年毕业于加拿大沃特卢大学,获得工程学士学位;1988年获得商业管理硕士学位。曾经在北电网络、摩托罗拉公司任职;2001年加入诺基亚;2004年4月被任命为诺基亚(中国)投资有限公司总裁。

何庆源是诺基亚在中国20年来的第二位华人总裁,这也是诺基亚致力于本土化战略的重要符号。



诺基亚的本土化革命

前记

20年前,起源于芬兰的诺基亚公司还挣扎在多元化的泥潭中,它不仅卖轮胎、橡胶,还卖电缆等,在经历了一场专业化革命后,如今它已成为全球移动通信领域的知名企业,业务涉及移动电话、多媒体、网络和企业解决方案等四大领域。诺基亚倡导“完全移动生活”,其董事长约玛·奥利拉曾说过:“生活正在走向移动,一切能够移动的都将变得移动起来。”诺基亚在这一战略的引导下,伴随着中国电信业改革的节奏不断发展。

方宏进:作为世界上最大的手机生产厂商之一,诺基亚来到中国如何适应中国的市场环境?

何庆源:中国这个市场完全是市场经济的一种模式,现在中国市场上同一时间我们大概会有800多款手机在销售,这个全世界都看不到的,在国外呢,有50%,大部分的国家,50%的手机销售是通过运营商去做的,他们能控制整个渠道,还有就是他们在市场上的手机款式、种类不会太多,因为他们精力也有限,他不可能去同时销售800款手机,对不对?所以说中国市场在2G,就是GSM起步的时候,我认为中国是全球最开放,同时也是竞争最激烈的一个市场。

方宏进:现在诺基亚在中国的情况怎么样?

何庆源:我们是从去年初才开始,才争到中国整体手机市场份额第一的位置。不能说坐得很稳,但是我们有信心能保持这个位置,这需要很多的努力,这个行业不能说你今天是第一,你永远是第一。

背景

2004年,诺基亚在中国的销售及出口总额超过69亿美元。其中,净销售额超过36亿美元,较2003年增长44%;出口达33亿美元,较2003年增长56%,中国成为诺基亚全球的第二大市场。在诺基亚重返中国整体手机市场

份额第一位置的“2004年战役”中，销售渠道的本土化变革功不可没。

何庆源：我们几年前没有去很好地把我们分销体系整理好，导致几年前一下子国产手机就做得很好，当我们把精力放在一类、二类大城市的时候，国产品牌用一种农村包围城市的战术，中国人都很熟悉的那种战术，基本上把三类、四类城市，甚至县都包围起来了，它们在分销渠道各方面做得非常好。所以讲，2002年开始我们也去整理我们的渠道了。通过这两年的整合，在全国的300多个城市里面，现在我们都有渠道，有更多人去促销诺基亚的手机。所以，现在通过渠道整合，我们把第一位重新争夺回来了。

方宏进：你们原来只有三四个大的代理商，现在你们也是一杆子插到底，连中小城市你们都要有分销商。这种发展、这种变化痛苦吗，对诺基亚来讲？

何庆源：那时候国产手机一下子起来了，我们的市场占有率直往下掉，那个时候是比较痛苦。所以，我们把设计放在中国市场，比较适合这个市场的一套方案，就是刚才我讲的在渠道上的整合。我们在中国现在已经有几千个代理商跟我们做，诺基亚的员工到下面去销售手机，直接去下面销售。在国外是做不到的，你可以想象在国外……

方宏进：劳动力成本就已经……

何庆源：这个都已经受不了了，只有在中国这个市场能这样做。我想我们的对手也是这样做的。我们调整了我们整个分销的战略来贯彻整个新的分销方式。但这个分销方式单是靠人也不行，我们后面有一个管理平台，一个IT的平台来支持整个发展。

方宏进：这是一个什么样的平台，能够把这几千人的销售队伍管好？

何庆源：这个可能我不能讲太多，因为也是属于商业秘密。

方宏进：大概是什么样的一个运行的理念呢？

何庆源：就是你要知道有那么多人 在外面，你有那么多代理商，你随时随刻掌握信息，最贴近市场的最新信息。怎么样能把这些信息，第一手的信息整合起来？让管理层知道每一天每个时刻，市场上到底在发生什么事？这样的话让他们更有效地去改变他的那个策略，去针对市场的变化来进一步扩大我们的市场占有率。这就得靠这个平台来支持这个事情。

方宏进：你不能细致地说，我问几个问题吧。比如说，像你这样比较高层的中国区的管理人员，是否能够知道下面具体一个销售人员今天卖了几部手机？你是随时可以知道还是说也要过一段时间才统计上来？

何庆源：是即时的信息。



方宏进：是通过 PC 实现的，还是就通过手机实现？

何庆源：我们是无线公司，当然我们是利用无线的技术来解决问题了，还不会走到有线上去。

方宏进：好，这个细节我们可以不聊。最初发现国产手机用这样一种方法一下把份额抢去了，你们决定也这么做，这个用了多长时间？

何庆源：可能就几个月时间。当时我们新来了一位管手机的高级副总裁叫赵科林先生。

方宏进：从澳洲过来的？

何庆源：对，2001 年我们把他调过来，他来了以后，几个月一看，再把市场研究一下，他很快地找出一套适应诺基亚、也适应中国的方案来改变我们的渠道，同时在后面有一个支撑的 IT 系统来支持这个渠道，通过一年多的时间，在 2003 年左右我们就把这个网铺起来了。

方宏进：诺基亚的总部在芬兰，那些在欧洲的人，你去跟他讲中国怎么干，他们能听得懂吗？

何庆源：这个问题问得很好，要他们了解中国的特殊情况，中国的国情，我们说国情，老外没法翻译什么叫国情，他们可能很简单，很多人就是说 China is different……

方宏进：China is different，这是他们经常讲的一句话？

何庆源：经常讲，对，大部分大公司都会这样讲。但是我们讲 China is not different，China 只是有点 uniqueness，有点独特之处。老是说 China is difference 这个不好，这样的话他们会把中国变成一个另类，这样的话很多大的决定就不会把你考虑在里面。当他考虑完了这个策略以后，叫你去 implement（贯彻执行），很多时候你说因为中国的国情我没法这样做，这样的话他回来就是说，yeah，我叫你做的东西你不做，所以 You are different。这是个循环的过程，所以你就不能够跟他们讲中国 is different，中国就是有 uniqueness，你要正面去面对这些 uniqueness。

■ 背景

在中国的移动通信领域中，3G 市场无疑是块令人垂涎的大蛋糕，虽然目前 3G 政策尚未明朗，但诺基亚、摩托罗拉、爱立信等跨国公司早已展开明争暗斗。在 IT 界以论道 3G 出名的何庆源带领诺基亚与中国政府、运营商、制造商以及研究机构进行了大量的 3G 本地化和网络试验工作，以期在

中国市场抢占先机。2004年,诺基亚还赢得了大中国区3G设备市场份额的第一。

方宏进: 3G技术对诺基亚意味着什么?如果说再拖个一年,对诺基亚意味着什么?

何庆源: 其实,中国的市场有没有3G,对我们的业务发展并没有影响。因为2G还要发展下去,如果我们做得好,能保持第一的地位,我相信我们也会跟着市场发展下去。3G有可能给我们带来机遇,也可能给我们带来挑战,因为现在是一个未知数,重新洗牌,谁都说不清楚。但是诺基亚一直跟媒体也好,政府也好,强调3G对中国产业的重要性,我们一直呼吁政府早点给个时间表,从技术的导向、从实践的问题上给予一个比较明确的时间表,让我们可以更好地提早去做这方面的投资。

方宏进: 3G的手机你们是不是早已经都准备好了,随时就行,马上可以上市?

何庆源: 3G手机其实我们已经有三款要出来了,今年还会公布好几款,所以手机不是问题,应用才是将来的问题。因为等到3G这个瓶颈一打开的话,很多我们以前觉得是天马行空的想法就可以实现了。

■ 背景

尽管诺基亚对3G市场望眼欲穿,但中国的3G之门却迟迟不开,在这种情况下,被对手们紧紧追赶的诺基亚是否还能保持领先呢?

方宏进: 目前的通讯网络,不谈3G,手机还能提供些什么更多的功能,玩出更多的什么花样来?

何庆源: 现在,我们觉得除了话音还是一个很大的发展趋势外,增加了一个多媒体业务的发展,把娱乐、游戏的价值吸收到我们移动通信的行业里面。原来话音那块我们叫connecting people to people,联系人与人。现在多媒体的一块我们叫connecting people to passion,就是联系人与激情。另外一个要发展的方向我们叫connecting people to productivity,就是联系人与生产力,就是我们的企业用户、集团用户也会发展起来。所以在移动终端那个领域,也会有一大批终端出来去满足企业用户移动化的需求。

方宏进: 你刚才是从一个大的趋势讲,具体到手机的功能,如果3G不启用,那么现在你们推这个新手机卖什么功能呢?

何庆源: 我相信下一步的功能主要是在应用的行业里面产生,就是说



手机本身除了时尚、除了多媒体方面的一些功能,还有一些用户的功能,就是在这些手机上面能支持更多的应用。我们现在市场上所谓的 smart phone,就是智能终端,这也是将来一个很重要的发展方向。这种终端有能力去把不同的功能下载装在手机里面,去帮助用户解决他日常需要解决的问题。

方宏进: 这个就更像一个 PC 了,就是它可以通过装新的程序来……

何庆源: 改变它的功能。

方宏进: 而不是说完全靠硬件本身的功能。

何庆源: 对,没错没错。

方宏进: 我们知道诺基亚在中国,每年要花很多钱做研发,我不知道研发的思路是你们已经设计好了,今年明年后年若干款手机,然后隔一段时间抛出一个来,还是说完全跟着市场走,看看市场上大家喜欢什么,我们回去赶快去研制一个东西再卖?

何庆源: 其实是两者的配合。我们在市场里面不断去听市场广大用户的需求,什么类型的用户需要什么功能在他的手机里面,他喜欢什么类型的手机。我们现在已经在预测两三年以后用户的需求,所以在两三年之内我们产品的发展已经心里有数了。

方宏进: 当你要推一个东西结果发现推不动的时候,你们是很快就不推这个了,推别的,还是说觉得要引导消费者,所以你要再加大力量往前推,我不知道你们倾向于哪种?

何庆源: 如果是产品本身的问题,有可能就把这个产品取消,不卖了;但如果这个产品涉及到我们公司大方向的发展的话。我们就会看看有没有新的技术,把这个产品改进、改良,把新的功能加进去,再把更适合用户的产品推出来,去引导这个行业的导向,一个行业的发展。

方宏进: 中国有这么多款式的东西,很多诺基亚是同时同步在全球推出呢,还是专门针对中国市场推出这么多款?

何庆源: 都有。我们全球可能款式还要多一点,我们现在北京的研发中心已经负担了诺基亚全球手机 40% 以上的科研。所以北京研发中心非常重要。他们也会推出不同种类的终端去满足中国市场的特殊需求。

背景

在未来 3 年,中国可能会成为诺基亚全球第一大市场,因此诺基亚不仅

在中国加大了投资,还设立了5个研发机构,拥有研发人员600多人。在诺基亚的本土化战略中,中国将被打造成诺基亚全球研发、创新和人才基地,因此人才竞争将是未来成败的关键。

方宏进: 诺基亚非常强调要做本土化,手机这个行业竞争很激烈,相互挖人挖得很厉害,诺基亚的技术或者是销售方面比较核心的人的流失率怎么样?

何庆源: 诺基亚总体的流失率是市场平均比例的一半。

方宏进: 你说像诺基亚北京研发中心,在全球扮演这么重要的角色,如果别人从里头高薪弄两个研究人员走,会不会就可以拿走很多你们未来的想法?这方面有风险吗?

何庆源: 高薪挖角在市场上是不能避免的,外商企业里面我们的工资应该是在市场的平均水平,但是我不是最高的。我们是以我们公司的文化来汇聚人才,用不同的方式去让员工更开心,更愿意留在公司为诺基亚工作。

方宏进: 我看诺基亚的这些研发部门都是属于防备很森严的,进到这些研发部门的人员他会有时间去接触市场吗,就是他跟销售人员会换岗吗,还是说他们一直就在这种防护很森严的楼里关着门研究?

何庆源: 我们鼓励员工多方面的横向发展,当一个员工在一个岗位两年到三年左右,我们就可以让员工去横向发展,哪怕去一些你没有去过的领域,当然你要自己去寻找,在公司内部去寻找这些机会。如果对方同意的话,我们基本上是一定放人的。

方宏进: 诺基亚在人员使用的本土化上,你们当初有明确的指标吗?比如说什么样的位置是从国外来的占多少,内地的一定占多少?

何庆源: 我们没有个强行推行的指标,但是我们基本上在聘一个人的时候,我们第一要考虑这个位置能不能在国内找到合适的人选,如果说找了一圈的话,在内部找了,没有这样 COMPETENCE(能力)的人坐这个位置的话,我们第二就会考虑能在亚太区,在华人这个圈子里面,包括海归的,能不能找到合适的人选。再不行我的话我才考虑从芬兰或者其他国家派一些非华裔的人过来坐这个位置。这是三部曲,在我们中国公司是比较明确的。

方宏进: 你进诺基亚之前在其他一些欧美的大公司工作过,而且你也在国内工作了十几年的时间了,我很好奇诺基亚这个北欧国家出来的企业,它有什么特殊的文化或者特殊的地方呢?

何庆源: 非常不一样。举个很简单的例子,北美公司的管理方式,基



本上是 TOP DOWN,就是上面说了,下面就 EXECUTE(实行),去做,执行,很少会说 QUESTION,去问到底你这个决定是对还是不对。往往在管理上,老板也不一定是完全对啊,老板会错的,所以说有时候他这个 RISK(风险)会比较大,北美公司比较重视这个 PROCESS,用 PROCESS 去管理公司。每一样都是写得很清楚,细细的,就是把一个人的工作框死了,当这个问题是要跳出这个框框的时候,他们下面就没法解决问题。还有很多人会躲在制度后面变得很官僚。这是我在北美公司做的一种很深的感觉。但是在诺基亚公司里面,我们是以人为本,人的网络比公司架构更重要,公司没有很多黑与白的所谓的 PROCESS,当然大原则还是有的,但是公司比较注重沟通与分享。就是每一年我们总部花大概六到九个月时间,从一个战略展望的沟通,到展望的设定,从我们董事长开始,战略一层一层往下沟通,让所有的员工都知道,公司的大方向,未来几年大方向要做什么。通过沟通以后,基本上大家有个方向性的东西,要解决问题的时候也会比较容易。

■ 老方感言

在进行这期采访之前,我看了大量其他媒体关于诺基亚的报道,之后我心中便有了一个问题:诺基亚在中国是经历了一个辉煌期以后,又有一段时间走很大的下坡路,然后又在过去的两年里整个翻手又翻回来,在走下坡路时期碰到的最大问题是什么呢?

也许是中国国产手机行业在那段时期给了诺基亚以巨大挑战。挑战有很多,其中造成影响比较大的就是一种“群狼战术”,就是说无数多的销售商在各个层面多头出击,然后恨不得渗透到乡村、街道的每个地方去卖手机。而诺基亚是一家欧洲公司,多年来形成的是一种比较规范的、但也比较呆板的商业模式,是一种严格的代理制度,只有几个代理商。在中国那几年国产手机热的时候把他们这些诺基亚代理商打得很惨,所以我非常感兴趣请教诺基亚老总的就是他们的学习能力:知道这个情况以后,他们迅速做出了调整,一下子也有了几千人的销售网络,也直接铺到了马路边去。这样的一种学习能力和适应能力是大的跨国公司难得具有的能力,我们不能小看。

中国有很多历史原因、政治原因、人文原因造成市场环境和国外不太一样,有些跨国公司到了中国后有一些水土不服,还是做不成,但有些跨国公司学习的能力很强,很快就调整过来了,我觉得诺基亚是其中非常重要的一个典型。

我又问他,在中国你们研究出来的东西,只适用中国还是又被拿到别的

国家去。他说这种方法我们现在拿到印度去做,做得非常好。这说明在一个开放的世界经济环境当中,我们中国企业、消费者应该学习国外最先进的经验;但是反过来,其实外国人也在学习我们,也在学习中国的市场而做出相应的调整。这也是这期节目中最有意思的一点。

■ 编导札记:沟通的艺术

何庆源自2004年4月出任诺基亚中国区总裁后,就立即和他的管理团队们对中国区合资企业进行了重组和架构变革,同时他们在研发、生产、采购乃至人才和管理等方面都加强了本土化程度,最明显的改变是在销售渠道建设方面,几年前,诺基亚的50多个销售网点只在大城市中看得见,而现在,诺基亚的销售网点已遍布全国300多个大中小城市,这种毛细血管似的渗透战略取得了明显效果,它使得诺基亚在2004年重返中国整体手机市场份额第一的位置。中国也成为诺基亚全球的第二大市场。

在这些表象的背后,我所关注的是何庆源与总部沟通的能力,要知道他的本土化策略如果得不到总部认可的话,任何的变革都是难以实现的。何庆源说自己就是中国和总部之间的一座桥梁,在沟通的时候既不能让老外觉得中国市场是另类的,又要让他们理解中国市场的独特性,这种度的把握非常重要。这不禁让我想起了一个比喻,有些人常把跨国公司的区域总裁们称为“打工皇帝”,他们虽然拿着高薪,掌握着大权,但是还得听总部的调遣,而且一旦一两年内业绩不佳,随时面临被调换的风险。看来这“皇帝”当得长不长久,沟通的能力非常重要,沟通得好,你还是“皇帝”,能做成很多事情,沟通得不好,你摆脱不了“打工者”的身份,再有想法也不能施展,甚至还会丢了宝座。

采访完诺基亚,我时常在想,聪明的CEO不仅要知道市场的宝藏在哪里,还得知道打开宝库之门的暗语怎么说,沟通的作用或许就是那句“芝麻开门”。

(朱韶民)

