

王真：对于网民普遍关注的何时能够吃到“网易猪肉”的问题，丁磊笑着回答道：“心急吃不了好猪肉。”

经营工艺品就是经营智慧

□ 张 帅

哲学家黑格尔说：“做一个孤独的散步者。”在现实商业竞争中，很多创业者都成了一群孤独的行路人，在耀眼的镁光灯背后，是独自前行的寂寞。

快乐的前行者

可偏偏有这么一个人不信这些，他时常告诫自己的员工说：“要做一个快乐的前行者。”高兴的时候，他会跟着公司里的年轻人去 KTV 里吼上一嗓子，虽然有时会跑调；不高兴的时候，他会把自己关在办公室里，对着宠物牧羊犬嘀咕一通，嘀咕完了，又保持好原有的笑容。他说，没有什么比保持笑容更能激发员工们的工作积极性了。

他叫王真，在廿三里街道开了一家名为祈福工艺品的公司。

4月13日，祈福工艺品有限公司最新研制产品——十二生肖祝福万家系列正式出炉。15日，得知消息的两位南非客商专门跑到王真的办公室，要求给今年在南非举行的世界杯赛订购一批生肖工艺品，但被婉拒。王真的理由是今年的订单生意早已满了，要先保证原有的订单客户。

偶像是马云

王真最崇拜的人是马云，那个常说“男人的智商与他的长相往往是成反比”的人，那个总是被浓墨重彩地刻画和被极端地解读的人，不是当做商业偶像来膜拜，就是被鄙为“超级大忽悠”，总是以噱头和争议性话语引起人们的关注，长相好似 ET。但是王真说，他欣赏的是马云的商业头脑，而非长相。“我又不是待嫁的黄花闺女要找个俊郎。”所以，他经常会去书店买马云的一些书籍看，当成偶像膜拜着。

2001年，王真带着他四处打工赚来的钱，回到家乡义乌创业。祈福公司最原始的员工，也就是3个，加上他自己总共4个人。创业之初，王真租了一个仅仅10平方米的地下车库，既是老板，也是工人，又兼业务员、送货员。一人身兼四职，王真说“感觉不错”。

企业家就是以企业为家，企业家的灵魂则是创新。这是王真朴实而又深刻的经营智慧。为了建好这个“家”，王真深入各地考察市场，彻底转换营销方式，开创了“1+1+3”的全新营销模式。

市场运作重心迅速向市场

终端延伸，实现了公司一场较为深刻的销路变革，并取得了明显成效。一方面，以厂方为主的运作方式理顺了厂方与经销商的职能定位和关系，培养出一批能操控终端市场运作的营销队伍，同时注重电子商务，增强了企业掌控市场的能力；另一方面，以张扬的品牌个性和深厚的文化底蕴让消费者感受到祈福独具特色的营销力和亲和力。

后来，某年某月某地，当王真遇到了马云，两个男人来了一张合影。王真将合影放大，做成镜框，挂在正对自己办公室的走廊上。他进出办公室，常常会往上面瞄一眼。

计划进军动漫

一个人身在异国他乡，最高兴的事莫过于“遇故知”。对于王真而言，最高兴的事莫过于能见到自己的产品。

“不久前，我去迪拜参加展会。在迪拜黄金街上，我看到许多店里卖的‘阿拉丁神灯’、‘沙漠之舟’等旅游纪念品，看着挺眼熟，就拿起来看看底座上标注的产地，结果竟然是我们公司的产品。”王真说。祈福公司的产品主要销往中东、欧美等国家，价廉物美，很受欢迎。

王真认为，工艺品制作不应该固守原样，应该与传统文化相结合，又融入近现代流行的元素。最近，祈福公司的亮点则是“十二生肖祝福万家系列”，它被王真称为公司的“秘密武器”。按照王真的创意，该工艺品上端为镀金的生肖卡通像，底座为缅甸玉石或名贵的鸡血石，顾客可以在石头上刻上对方的姓名、出生年月等个人信息，底端还可以雕刻成印章。“这种工艺品因为特别，所以肯定是独一无二的，可以说在全国同行里我是第一人。”王真说。

近几年来，中国动漫产业发展迅速，传统动画片产量大体上每年都翻一番。据相关资料显示，动画片《喜羊羊与灰太狼》2009年的票房收入9000万元，成为中国国产动画片的奇迹，与此相关的书籍、玩具、饰品也跟着打开了市场。

受此启发，王真准备先期投入数百万元资金，对“十二生肖祝福万家系列”工艺品中的十二生肖，各拍一集动画片，总共12部，先期在各个电视台播放，然后再请专业编剧编写一部数百集的十二生肖动画片。“目前已经有5家动漫公司给我们提交了动画片样本方案，各种内容的都有，我会择优选择一部，投放市场。”

虽然有人说不能两次踏进同一条河流，但这位半导体教父却两次“败走麦城”，不得不引起我们的深思：张汝京究竟怎么了？其实，张汝京离职不重要，重要的是我们能从这个事件中看到什么、借鉴什么。王真才做王或致英雄“滑铁卢”何为帅？何为王？“帅者打天下，王者定江山。”

为帅者统领三军，运筹帷幄之中，决胜千里之外；王者能够用文武之道，安邦治国。从张汝京来看，两度起兵攻城掠地，领兵打仗不在话下，失败在朝廷出事。他创办世大，三年便赚钱，可是，身为总经理的张汝京事先没有听到任何风声，大股东不声不响地趁其出差外地之际，出卖了世大。中芯国际从无到有，仅用四年就在香港证券交易所上市，迅速成为全球第三，核心员工竟是从老对手台积电招纳而来的，由此可见他的领导能力。可又一次后院失火，统领兵马的他稀里糊涂地就被大股东给卖了。由此看来，张汝京虽不缺为帅的用兵之道，却不谙为王的统驭之道。

□ 陈思捷 乐同

2009年初，广东省人大代表丁磊在参会期间向媒体透露，网易要投资创办生猪养殖场，并誓言要养出安全的猪、能赚钱的猪！

一年后，当丁磊坐在自己的办公室里，向记者回顾初衷时，却真诚得令人诧异：其实我就是热爱美食，可是老有朋友说，这个东西是吃激素的，那个东西是污染很严重的……这样我每次面对美食内心就很挣扎。我想这个社会怎么了，想吃自己喜欢的东西都不能？

一次火锅引发的念头：

2008年4月的一天，在重庆一家颇具规模的火锅城，一向热爱美食的丁磊，再度感到“不爽”。

“我们点了一盘猪血，正常的猪血应呈暗红色，但服务员倒进锅中的那盘猪血却是亮晶晶的。”重庆顶级的火锅城尚且如此，令丁磊和在座的朋友很“倒胃口”。

这次不起眼的遭遇，让头顶高科技产业光环的丁磊萌生了投资“养猪”的念头——参与那些与人们日常生活关联更为紧密的产业。

当然，这也不是一时的心血来潮。关注食品安全和投身农业，是丁磊由来已久的想法。

“早在十年前，我就有投资农业的打算，只是时机尚未成熟。”丁磊说，那时的网易正处在商业模式的探索阶段，“公司生存是第一要务，我没有精力和可能去做其他的事情。”

十年之后的网易，已是今非昔比。——“相对成熟稳定的互联网业务架构和高达60亿的资金储备，让我有精力和能力，去做一些带有公益性质的项目。”丁磊说。

而无论是商业身份和政治身份，都足以让丁磊倡导的“绿色农业”理念，产生放大数倍的传播效应。

“一个热爱生活的人，才能创造高端的产品。”在丁磊看来，关注普通民众食品安全问题，跟网易在互联网世界长期信奉的关注网民基础应用需求的理



念是“异曲同工”的。至今，一个颇具代表性的观点认为，在四大门户中，网易最具“草根风格”。

但这只是事情的其中一面。来自现代农业高附加值的产业回报，让作为商人的丁磊有了另一种商业实现的可能，也使他得以说服网易的高管们——他说：“部分农业项目的利润率，甚至远高于互联网等看似现代的产业。”

比如养猪，丁磊说，他考察过的部分猪种，仅在养殖环节的毛利率就高达50%到60%。

去年下半年，网易公司内部悄然成立了一个由“数名网易员工和若干外聘的养殖专家，一共不到十人”组成的项目团队，全盘负责“实验养猪基地”的前期筹备，人称网易的“养猪小组”。

涉足养猪心系民工就业

丁磊透露，最初产生养猪这一想法缘于去年影响全国的一场雨雪灾害。他表示，去年的雨雪灾害对中国农村伤害很大，很多农民工为了生计，背井离乡到大城市求得一份没有保障的工作，想留在农村安居乐业，又缺乏足够的资金和技术支持。反过来，目前农产品相对落后的生产流程使得农产品质量得不到保障，消费者又被迫去消费有安全隐患和口感不好的农产品，“这些社会问题都需要解决”。

在丁磊看来，目前一些食品安全问

题主要源自生产流程问题，部分农产品流通环节为了加速资金回笼，就只有缩短产品周期，也就直接影响了产品质量，并带来食品安全问题，要解决这些问题，农畜产品生产流程就需要更好的优化，需要有资金、有人踏踏实实的去做。“网易有资金也有人才，我们愿意去沿着这条路做一些探索和尝试，而且也有责任这样做。”丁磊表示。

中央政府提出了以消费升级带动产业技术升级，大力发展扶持带动相关产业链较长的行业。丁磊表示，从去年4月份开始，网易相关团队就开始研究关于农畜产品这个问题，从国内外寻找相关资料也作了一些调研，考察了很多项目，其中包括樱桃、火龙果、大米、野猪饲养等等，但最终选择了产业链相对较长、产业带动更为明显的养猪，“如果示范成功的话，中国每年需要消费5-6亿头猪，这里是多大一个市场，能解决多少的农村剩余劳动力？”丁磊说道。

现在不实传言太多

针对近些天来网上各式各样的报道和传闻，丁磊表示，“许多细节不实”。虽然他已经确定了要养猪，但目前并未确定猪的品种、地点、营销方式、甚至时间表。而媒体和网上铺天盖地的消息，很多把一些可能性描绘成了事实。

比如有报道说“丁磊已经养了1万头猪”、“丁磊已经建成猪场”“丁磊将从

日本鹿儿岛进口约1万头黑毛猪”、“丁磊今年四月在湖州养猪”。更有报道细节略显荒谬，比如“丁磊养一头猪的毛利润是1万元”，而丁磊本人的意思是按照近年来猪肉价格最高峰时的价格来大体估算，预测每头高端猪的利润有可能达到1000元。

丁磊自己还看到了有消息称，“在浙江湖州养一万头猪的成本价至少是6000万”。丁磊表示，很多消息违背常识，而且缺乏依据，真正的业内人士一看便知。“现在很多问题都还在最后的调研中，大家比我们还着急。”丁磊笑对传言如此答复称，“我们会扎实地把事情做好”。

“心急吃不了好猪肉”

除了“不务正业”，也有部分人认为一向低调的丁磊正是希望通过养猪这个话题来作秀。

丁磊直言，“就当我是‘作秀’吧，就说丁磊要养一万头猪来作秀，娱乐明星可以作秀，为啥高科技行业就不可以作秀。关键是要看作秀的目的是什么，我的‘作秀’最终是会让大家看到结果的。如果是要让大家来关注农业、农民和农村，能探索一个高效农业生产模式，既能够解决就业和农民收入的问题，又能解决食品安全的问题。那么这个‘作秀’就有意义。”

“我也欢迎那些说我作秀的人，也养一万头猪来作秀。”丁磊又开玩笑地说道。

丁磊最后表示，希望自己成为一颗火种，带动更多人的思考和参与，一起来改进整个产业链，改善食品安全问题。

丁磊要办养猪网的消息出来后，一些网友热心地提供了一些建议，还有人养为养猪网的域名提出了一些点子。对此，丁磊表示，他原本就想做一个“燎原的火种”，吸引大家多关注农产品的生产的目的，现在看来已经在某种程度上达到了。他十分感谢网友们的建议，同时，也希望将来网友们能多提供相关的信息和建议，对每工条信息和建议，他都将认真对待。

商界领袖共论企业创新之道

2010年4月16日，由《环球企业家》杂志社主办的“温莎影响力嘉耀大奖——改变中国的商业力量”评选之宁波论坛在宁波万豪酒店隆重举行。本次活动以“创新宁波——新经济环境下的企业创新”为主题，汇集了来自商界、学界、传媒界的近百位精英人士参与，在此分享智慧，共论新经济环境下的企业创新之道。

此次活动邀请国内商界、学界和传媒界的精英，从各自的领域和行业为中国企业的自主创新提出了建设性的意见，与参会嘉宾分享了他们在企业管理等方面的丰富经验和独到见解，以国际

化的视野对中国经济和中国企业未来的发展图景进行了展望。

中国博奇环保科技有限公司副总裁兼执行董事白云峰先生、远东控股集团高级副总裁兼首席品牌官徐浩然先生等商界领袖以“新经济环境下的企业创新”为主题，纷纷发表了精彩演讲，分享他们成功的智慧和经验，共同为企业的自主创新发展出谋划策。

商业改变中国，作为中国知名商业杂志，17年来，《环球企业家》一直致力于“推动中国商业国际化”，而中国商业国际化的过程本身就是一部中国商业的变革史，其集中报道并呈现

的人物也因之成为了改变中国商业的影响力人物。本次评选旨在关注改变中

国的商业力量——那些变革中国商业模式、推动中国经济进步、改变国人生活形态的企业领袖，最终从50位候选人中选取并嘉耀了15位最具公众影响力、最具创新思维、最能代表中国商业变革的商业英雄。他们可以是以各行业的领袖人物，也可以是在某个方面有突出影响力的人物。本次评选从“公众影响力、创新变革精神、商业成就表现”三大维度和“公众影响力、商业思维创新、行业发展贡献、商业

部分企业来说，以“做大做强”为目标，不能说错，因为它可以鼓舞人心、指引方向。但是如果所有的企业都“做大做强”，就违反了经济生态的基本规律：在产业链中，有主角，也有配角，没有配角，还有大戏吗？你本来就缺少做大做强的基因，狂吃“做大做强”兴奋剂，就像吞了“摇头丸”，初期躁动不安，继而发疯不止，最后骤然倒下——在美国譬如雷曼，在日本譬如八佰伴，在中国譬如三鹿。

企业股权是“兵权”

有人把张汝京形象地比喻成保姆，虽然“生”下了中芯国际，他却只有照顾的份，抚养权不在他手里，“孩子”的监护人哪天不高兴，保姆就只有走人的份——这就是中芯国际的股权结构问题，也就是对企业的绝对控制权问题。

毛主席说，“枪杆子里出政权”。在企业里，股权就是企业家的“枪杆

子”。只有枪杆子在手，才能保证控制权的稳定。我们看到，曾经身为世大总经理的张汝京万万没有想到，公司由于股权集中，大股东会不声不响地将控股权卖给台积电。“一朝被蛇咬，十年怕井绳”。在创立中芯国际后，为避免再蹈世大落入敌手的覆辙，张汝京汲取教训，有意令股权分散。其中上海实业、高盛、华登国际、汉鼎亚太和祥峰分别持有10%左右的股权，其余11名股东持1%至10%不等的股权。结果是，在股权集中、分散的两端，张汝京都没能掌握股权利剑。

知识经济下的企业竞争不是无碍碍短跑，而是一场跨栏马拉松，后来居上的选手，或被“自己人”叫停，或被“知识产权之栏”绊倒。纵观张汝京的创业历程，不禁感叹：汝京两次丢江山，自捅软肋为哪般？笔者思忖再三，给诸位局外人两条锦囊：统驭先将股权掌，创新要做“跨栏王”！

（作者为北京大学教授、北京大学领导力研究中心副主任）

汝京两次丢江山，自捅软肋为哪般？如果统驭先将股权掌，创新要做“跨栏王”，情况也许就不一样了

谁捅了张汝京的“软肋”

□ 杨思卓

2009年11月10日，张汝京因个人原因辞任中芯国际总裁和CEO。一石激起千层浪，各大媒体聚焦“汝京门”，打破砂锅问到底，他为什么会突然出局了？

两次“败走麦城”

二度秋雨，哀之鉴之对于张汝京来说，不得不离开自己亲手创办的中芯国际，难免有点“悲剧”色彩。1997年10月，张汝京创办世大积体电路公司，1998年1月起担任总经理，公司在三年内实现赢利，但2000年1月，公司大股东把世大作