

6 经营故事 Business Story

张崇舜：企业经营要讲“道与术”

■ 龚杰

新日电动车董事长张崇舜是千百万个温州籍老板之一，他身上有着温州人共同的特征：深入骨髓的商业进取精神，浑身散发出一种渴望，时刻准备行动。当然他们都具备非同寻常的吃苦耐劳、精明干练、通晓生意、蓬勃而坚韧的生命力等“草根精神”。

看得高才能走得远

而同时，张崇舜对于企业、时局、市场的规律把握得更准确，更能把握经济大势并巧妙借势，他不像绝大多数同行那样“以做生意的方式做企业”。他能看见未来的路径，也知道企业肌体之间协同运作的技巧，他将企业运营的节奏，与时代发展的节奏、市场需求的节奏很巧妙地结合了起来。这种精通生意又看透局势，同时深刻理解企业发展规律并准确运用的企业家，不管是过去还是现在，都太少。

这种“道与术”始终贯穿着张崇舜

卢本会：黄土地里走出来的实干家



■ 李东辉 王立封

“面对市场，企业家可以缺钱，但唯一不能缺的是思维。”这是记者在采访周口市豫康商业有限公司董事长卢本会时印象深刻的一句话。提起卢本会，提到他三次创建种鸡场的坎坷经历，乡亲们、厂内员工及各属领导都会竖起大拇指：“卢总是个有头脑的实干家，他可是从黄土地上走出来的企业家！”短短的字里行间透出的不仅是大家对他的敬佩与信任，也是对他近些年企业发展的充分肯定。

励志走出非凡路

今年 41 岁的卢本会，出生于周口市太康县五里口乡一个贫困家庭，1988 年高中毕业后回乡务农。当看到面朝黄土背朝天的父老乡亲四季辛勤耕耘却仍摆脱不了贫困时，他毅然背井离乡走上了外出打工之路。几经周折，他来到郑州，在这座城市他的人生由此发生了质的改变，也就是在那时，他的脑海里萌生出要创建能带领乡亲们脱贫致富的养殖企业。

1991 年，卢本会迈出计划目标的第一步。他聘请三四个工人创建了一个小型养鸡场。1994 年，在乡党委、乡政府和众亲友的大力支持下，他筹资 30 余万元创办起一所种鸡场，并购进了先进的孵化设备。短短几年间，养鸡场效益逐年递增，由此卢本会的美名在四邻八乡传开了，人们称他为“从黄土地上走出的企业家”。

灾难面前寻商机

“人要成功只有经过挫折的磨炼才行。”谈起他的创业之路卢本会感慨万千。1998 年底，肉鸡市场大跌，当时的鸡苗每只 0.5 元也无人问津，而他只能眼睁睁地看着鸡苗被活活埋掉。他心痛不已但坚定的信念使他没有放弃。1999 年，他创办起第二个种鸡场——周口市豫康商业有限公司，肉种鸡存栏由开始的 1 万套发展到 3 万套。然而正当企业发展走上正轨之时，2003 年的非典疫情和 2004 年的禽流感疫情再次给他的种鸡场带来灾难，当时公司每月净赔 30 余万元。这突如其来的打击并没有磨掉他的意志，卢本会迎难而上，2005 年他再度筹措资金 300 多万元创建了第三个种鸡场。这一次，他将公司肉种鸡存栏规模扩大到了 12 万只，年向社会提供肉雏鸡 1000 多万只。功夫不负有心人。2006 年他的公司肉雏鸡实现盈利 500 万元。在谈到当年时，卢本会坦然而自信地告诉记者：“虽然当时种鸡场再次遭受近 300 万元的损失，但我深知这也是我创造财富的有利商机。”

独特模式带富养殖户

如今在太康县委、县政府的大力支持下，豫康商业有限公司成为一个集种鸡饲养、鸡苗孵化、饲料加工于一体的高效益农业产业化企业，并一跃成为当地屈指可数的知名主流企业之一。为了给养殖户提供一个省事、省力、更省心的赚钱平台，卢本会又推出了一套“独特合同肉鸡放养模式”，带动了 600 多家养殖户饲养肉鸡，为养殖户再次收入达 3000 多万元。他的企业先后被周口市政府授予“周口市农业产业化龙头企业”，个人也先后获得“太康县养殖状元”、“周口市劳动模范”、“先进工作者”等多项荣誉称号。

在谈到公司未来发展时，卢总谦逊地告诉记者：“我会用 3-5 年时间，把公司打造成为一个高标准、高肉鸡食品产业链，为人们提供健康、安全、放心的绿色肉鸡食品。”目前，一座高标准饲料加工厂和一座孵化场正在筹建中，预计在 2015 年全部正常运营，年产值将突破 3 亿元。将为养殖户增加 7000 多万元的经济收入。

的创业经历。即以创新、冒险、宽容的精神驾驭着现实中资源、资本的运作整合能力，企业制度的建设与产品的研发品味。精神上追求直接转化为了企业的发展理念与价值观念，并最终转化为企业的生产力与核心竞争力。

知行合一的价值追求

“一个人的境界就是看待事物的态度，控制自己心态膨胀的渴望”。多年的创业与发展的经历，正是多年来张崇舜自律与理性思考的过程。一方面对于梦想的执着，一方面是内心对于成与就的渴望。新日与张崇舜坚持着企业的价值追求。即，企业的最大价值来自社会价值，不追求单纯的销量与利润。

知行合一，新日也以不断的实际行动践行着社会责任。在雅安芦山地震中，新日雅安的经销商在第一时间组织了救援队参与救援，并积极展开居民自救，将本打算用于活动促销的遮阳帐篷全部捐给附近灾民使用。与此同时，新日无锡总部也迅速行动起来，地震当晚即调



集了一百多顶帐篷送往灾区。随后，新日又通过公益组织向灾区前线救援的队伍捐赠了电动车。

这并非是新日第一次参与地震救援。五年前的汶川地震，新日中国红赈灾特遣队奔赴重灾区四川德阳什邡县，捐款 100 万元同时捐赠价值 107 万急救药品

“做工程先做人，做工程如做人”——记中国铁建十八局集团滇东电厂项目经理高庆生

■ 齐中熙 王利 伍振

“做工程先做人，做工程如做人”，这是中国铁建十八局二公司滇东电厂项目部项目经理高庆生常说的。这位有着 43 年党龄的老党员，虽已年逾 62 岁，但至今仍坚守在施工一线。10 年来，他带领滇东电厂项目部，先后承揽大小工程 101 项，合同总额 7.6 亿元，工程无一亏损，质量合格率 100%。

“树立信誉才能实现滚动发展”

市场是企业的生命，而品牌形象则是市场的杀手锏。

云南滇东发电厂装机总容量 360 万千瓦时，配套建设年产能 800 万吨的白龙山煤矿，总投资 200 多亿元人民币。项目位于云南省富源县黄泥河镇境内。

为站稳脚跟，高庆生提醒同事们说：“我们必须想业主所想，急业主所急，只有树立信誉才能实现滚动发展。”

他们承揽的第一项工程总投资只有

670 万元，而且是整个进场公路最难啃的一块骨头。但高庆生知道，滇东发电厂土建市场巨大，这个小项目干好了就是开拓滇东发电厂市场大门的一块“敲门砖”。

细节是决定成败的关键。为减少悬崖峭壁之上的爆破滚石对民田和民房的损坏，高庆生决定加大投入，除了加高加厚路边的挡石墙外，又增加了机械设备，成立了专业爆破队，科学布眼，多次松动爆破，终于闯过了这道难关。

一天夜里下大雨，造成山体滑坡，近 3000 立方米山石封堵了一标段的道路。业主凌晨三点给高庆生打电话请求抢险。高庆生二话不说，带着 10 多个队员驾驶 2 台挖掘机，6 辆装载机即刻奔赴现场。

脚上磨起了血泡，血泡溃烂后，血水把袜子都粘住了。可高庆生顾不得这些，带领队员们冒雨奋战 40 多个小时，终于抢通。

“没有亏损的项目，只有亏损的管理”

上虞企业家扶持“草根科学家”

■ 秋果实

本文中的两位主角：一个是被誉为“机床大王”的潘旭华，另一位是上虞太阳股份有限公司董事长王荣庆。原本没有交集的两人因为对科学技术的热爱而走到了一起。

好技术就无偿支持

一根头发丝的直径大约是 8 微米左右，而潘旭华的机床重复定位精度达到了 0.6 微米，相当于一台起重机操作穿针眼，居然百发百中。

去年 12 月份，一场世界最高精度磨床的擂台赛在上虞春晖集团的厂房里进行。

在场专家都觉得，这会是一场很悲壮却没有悬念的比拼：英国、日本的先进机床精致得像一台豪华轿车；潘旭华领衔研发的本土机床却简陋得更像一台拖拉机。

然而，在时间、速度对等的情况下，



●“机床大王”潘旭华

相同零部件的加工精度，本土机床竟然优于国外最先进同类机床，引起现场专家的惊叹。

一次偶然的机会，王荣庆得悉了潘旭华的难题。这个在曲轴行业“浸润”多

及帐篷等赈灾物资；新日员工也自发进行了捐款。

作为一家长期热心公益事业的企业，新日电动车推动了多个公益项目的实施：“情暖珠峰”项目让位于珠峰脚下的曲宗巴松完小的孩子们连续四年得到新日的资助，并于今年成功建成了多媒体教室，让高原的孩子与世界的距离又近了一步，“阳光家园”项目让贫困学子免费接受职业培训，树立科学就业观，迄今为止已有 600 多名大学生接受了资助和培训。

一个身怀社会责任，一个以社会价值为价值追求的的企业，一定会以创新的勇气，以商业运作的规范和成功，去推动社会的文明与进步、经济的繁荣和发展。在市场经济环境下，一个企业如果忽略了价值观重建或对自己应该履行的社会责任认识不清，必然会产生“看得见、摸得着”的物质财富的“功利”主义的短期倾向，使企业家在追求利益最大化的同时，失去了对企业行为和后果的自我反思、自我批判、自我控制能力。

价值观决定企业未来

张崇舜认为，随着整体大环境经济增长变慢，老的商业模式导致了整个的恶性竞争，这时谁能创造出新的商业模式谁就掌握了主动权，但新的商业模式的创造是目前全世界面临的难题。就电动车行业而言，代理模式已经不适合了，大商家的欲望一定要调低，不能只把自己利益放在心上，要考虑到新的发展和厂家的共同利益。

新日选择配套商不是看价格，而是看理念和他企业的战略发展方向和后期发展，以及双方未来合作的价值，其次是合理的定价。从本质上看，企业的竞争实际上是供应链之间的竞争，而供应链之争体现了价值创新，最终转化为企业软实力的博弈。供应链企业之间形成战略合作关系的动因，从形式上看主要缘于业务外包，它采取的是一种外伸企业的运作模式，从内容上看是存在于供应链企业之间可以相互弥补的特殊利益追求，这种战略合作关系能够产生供应链的整体 市场优势和企业的个体生存优势，也是企业提高核心生存力的关键。

“为企业发挥光和热”

高庆生患有深度呼吸暂停综合征，又切除了右肺中叶，曾因肺部感染三报病危。大家都劝他早点退休，他却不以为然地说：“只要能多活一天，我就要为企业发挥一份光和热。”

高庆生有个外号，叫“高老板”。因为他像一个“苦行僧”成天泡在工地，一不抽烟，二不喝酒，他支配过上亿元资金，工人的工资却不拖欠，该上交的管理费、利润，“五险两金”一分不少。可他自己从不搞特殊化，一身工作服从春穿到冬。

在职工面前精神焕发的高庆生，每天却被矽肺造成的呼吸暂停综合征、高血压、高血糖、冠心病时刻折磨着。晚上睡觉，他都要在肿胀的双腿下垫上三个枕头。

10 年来，高庆生带领滇东电厂项目部，凭借良好信誉，在西南地区装机容量最大的煤电一体化能源基地——华能云南滇东能源公司，近 30 家国企和地方施工企业参建竞争中手中脱颖而出，成为唯一一家一直合作的施工队伍。

年的男子专程跑到武义，与潘旭华深入交谈后，作出一项大胆决定：你敢“造大飞机”，我就来“修建跑道”，让潘旭华的机床样机在“上虞太阳”进行研发实践。

“我们有着几十年曲轴生产技术的积淀，在加工手段、工艺和检测设备上都非常专业，最关键的是，董事长王荣庆想为民族工业发展做点事，因为中国的母机行业相对落后，制约着其他机械制品质量的提升。”昨天，“上虞太阳”执行总裁刘伯钧告诉记者，该企业为保障潘旭华的研发，可以说是不计成本，从提供毛坯、检测人员及国际认可的“埃迪柯”检测设备，在长达一年多的样机调试过程中，企业方还给潘旭华提了不少有效的意见和建议。

为创新敢吃“螃蟹”

在国内曲轴业中，“上虞太阳”独树一帜，主要为一汽、北汽、浙江吉利等汽车厂商提供发动机配套曲轴，产品出口

美国。近年来，企业更是注重产品结构转型。

“当初我们不计投入成本，看重的是潘旭华的研发潜力。而与潘旭华合作后，我们更能发挥优势。”该企业负责人介绍，企业所需的随动磨削机床从英国进口需要 800 万元一台，进口一台机床周期又很长，而只要小到换个零件，就需要英国的技术人员来企业，非常麻烦。“去年下半年，我们向国内多家机床制造业的巨头抛出课题，意欲解决圆弧连接轴径随动磨削这道难题，可没有企业能接这个踢过去的‘球’。”

而这时，“草根科学家”潘旭华却毅然接下了这个“绣球”。

今年 4 月，潘旭华团队将研发的机床再次交由“太阳股份”进行稳定性测试。

“一旦测试获得成功，这种机床会比英国机床更为先进。进口机床对圆弧连接处的打磨需要 8 分钟左右，而这个只需要 2 分半钟，效率大大提高。”潘旭华说。

耐克和阿迪上演“理想和现实之争”

■ 钟望

近日，因出售茵宝品牌导致代理商蒙受亏损，耐克公司舆论压身。眼下，刚出炉的 2013 年第四财季销售状况，又让其颇为“闹心”。

北美等市场的迅猛增势难掩其在中国市场的销售尴尬，耐克在季报中警告称，新一财年的前半年中，其在中国市场销量或会下滑。

自去年始，耐克一直为库存积压及销售放缓等问题困扰。面对阿迪达斯在中国区市场的良好表现，耐克的增长瓶颈已现，双方的下沉渠道策略将战场移至二三线城市。

阿迪达斯开发的新系列获得了偏向时尚的消费者喜好，而耐克仍走“理想主义”路线，坚持运动价值，多少不占优势。亦有分析人士表示，目前的竞争态势仅是短期情况，断言未来谁更好，不能仅基于现在的营收状况。

新财季表现乏善可陈

耐克发布的第四财季财报显示，截至 5 月 31 日，其第四季度利润为 6.68 亿美元，相比去年同期的 5.49 亿美元，增长了 22%，这主要归功于鞋类和服装销量的大幅提升。

按地区划分，耐克北美市场增速迅猛，达到 12%。新兴市场在欧洲中、东部地区同样表现良好，这抵消了日本和西部欧洲市场的下滑，以及大中华区平平的表现。

耐克预计，本财年第一季度增速和全年增速将达到华尔街预期，同时警告称，新一财年的前半年中，中国市场销量或许



会下滑。不过，该公司已从产品尺码和颜色上作出调整，以迎合中国市场顾客需求。

耐克财务总监布莱尔指出，其对中国市场仍然有信心。他表示，公司还有很多事情要做，中国市场的业绩不会总是遵循一个平缓的轨迹，现在很难预测中国市场多久可以恢复增长。

据悉，耐克首席执行官帕克尔在对该公司最新发布的季度财报进行解读时表示：“在中国市场上的竞赛是一场马拉松，而不是短跑冲刺。”在耐克看来，其之所以会在中国市场上受挫，是因为中国经济的整体增速放缓。此外，库存过剩及竞争对手带来的降价压力，也加大了耐克面临的业绩困难。

关键之道体育咨询有限公司创始人张庆向记者指出，耐克第四财季的表现基本吻合当前的竞争格局和发展趋势，销售情况确实也不尽如人意。他表示，所谓

棘手问题，是耐克中国区短期遇到了增长瓶颈。“耐克也不是不努力，但是成效又不那么明显。”

中国市场低迷无起色

自 2012 财年第三季度，耐克中国区的订单增长已明显放缓，甚至出现了连续两个季度的下跌。其中 2013 财年第一季度期货订单同比下跌 5%，第二季度期货订单同比下跌 6%。

到了第三财季，耐克中国区的订单虽然扭头上升 4%，但来自于大中华区的营收为 6.35 亿美元，比去年同期的 6.94 亿美元下滑 9%。此次中国市场再度反映出的低迷，在分析人士看来已经为其敲响了警钟。事实上，中国市场已经成为其最大“痛点”。

有了解耐克的分析人士表示，相比其他垂涎中国市场的公司，中国市场的盈利

与否对耐克更为重要。在过去的的一个财年中，耐克在几乎所有市场上的不计入汇率变动的销售额都有所增长，西欧市场也是如此，只有中国市场除外。

在张庆看来，如此说法有些夸大了耐克对中国市场的重视程度，“毕竟其在全球 100 多亿美金的营收中，中国市场 20 多亿，只能说它高度重视中国市场，但它对中国市场目前存在的挑战存在某种困惑。”

此外，耐克还在令其产品适合中国消费者口味的的问题上面临着麻烦。耐克最大的竞争对手阿迪达斯则已经推出了能与国内购物者产生共鸣的全套产品。阿迪达斯销售额的增长，意味着耐克的市场份额正在被侵占。

目前中国整个体育用品行业都处在寒冬之中，耐克也无法幸免，除去数字上看得到的销售额惊人下滑，耐克的库存包袱也越来越重。“中国区仍是我们库存管理的焦点”，此前的投资者会议上，耐克首席财务官表示，其正努力减少库存。有耐克内部人士透露，为清库存，今年要开 40~50 家自营工厂店。

6 月起，耐克大中华区总经理将由现任副总裁 Michael Spillane 担任，前任总经理调任耐克童装全球副总裁兼总经理。业内认为，换帅或寄望新任主帅能带领耐克大中华区走出盈利不佳的状态。

阿迪达斯的逆袭

耐克在不断调整战略的时候，遗留了诸多问题。近日，关于其出售茵宝品牌致使代理商授权到期库存难清的事件，一时引发舆论热议。

在中国运动服装市场争夺战中，阿迪

一位归乡企业家的故园梦：

休闲公园 惠桑梓

■ 佳欣

午后，刚下过一场大雨。在嘉兴市秀洲区新塍镇洛西村弯弯曲曲的水泥路尽头，记者找到了徐新祥家的院子，正对院门的是一休闲公园，里面绿草如毡，黑色的木屋点缀其间，鹅卵石铺成的小径环抱着小桥流水，穿着雨衣的人三三两两地站在树荫下清扫落叶。

一走进公园，哗哗涌动的水流声便传入耳畔，原来是人工池塘里的水泵在排水。站在池塘边的徐新祥拿着一把铁锹，不停地在池塘的水面划拨，想让水流得更快。

“你看我现在晒得多黑！”徐新祥笑着说，自从公园动工，他几乎天天都在园子里。“我这园子没有设计图纸的，就是走一步干一步，有时候添置一个石凳子，都要琢磨几天，摆在哪里好看。”

徐新祥是土生土长的洛西村人，23 年前，他骑着一辆海狮牌自行车沿着家门口的泥路去了江苏盛泽，成了洛西村第一个出外打工的人。两年前，他回到洛西村，给村里人带来了一个意想不到的惊喜：他要给村里盖一座休闲公园，建成后免费开放。

“当初出去打工也是有梦想的，那就是一年能挣个一万块钱。”徐新祥说，自己只有小学文化，种地种到 26 岁，得知打工挣钱多就外出谋生了。在盛泽，他先是在纺织厂做销售，4 年后开始自己创业，25 万元起家的“恒祥轧染厂”现在年产值过亿。

在盛泽，徐新祥一开始也无一无靠。他说，作为一个外乡人，想要结交朋友是很难的，但诚信让他赢得了好姻缘，让他在盛泽站稳了脚跟。“我爱结交朋友，最早办厂的 25 万元里有 20 万是朋友们借给我的。”

20 多年来，纺织业的行情起落不定，徐新祥做生意却步步为营，他说自己有秉持的原则。“我不和狡猾的人做生意，不和随便的人做生意，越是精明的生意人我越爱跟他合作。”徐新祥说，他是农民的性格，更愿意稳扎稳打。“无论是地位比自己高的人还是地位比自己低的人，都要尊重，真心相待，做生意也是做人。”

2011 年，徐新祥回到了洛西村，承包了村里快倒闭的米厂，更名为“新禾粮油公司”，最大的手笔是投资 6000 多万元兴建的 15 层商贸综合楼，就矗立在嘉善公路边。

徐新祥说：“建休闲公园不为投资，也不求回报，就想让村里人闲下来时有个休息、锻炼的好地方。”

作为新塍镇地理位置最偏远的村，洛西村经济落后，缺少进行文体活动的场地，而相邻的村也情况类似，想逛公园，村民就必须去镇上。村里最热闹的地方是棋牌室，村民一闲下来就喜欢打牌，孩子们没地方玩，黏着父母，在牌桌下钻来钻去……

徐新祥萌生了给村里建个休闲公园的想法，他从村民手中租来了 30 多亩地，跟自己家原有的八九亩地连成一片，整座休闲公园占地 40 亩。一年多来，徐新祥在公园里栽下了十几种树木，又在池塘里放养了红鲤鱼、青鱼和鲫鱼，投入资金 200 多万元。

“我在盛泽开了 20 多年轧染厂，有这个财力了，况且，建公园能为家乡人做一件好事！”今年 49 岁的徐新祥满脸欣然地说，再过 5 年，他就把生意交给手下人打理，自己每天在公园和村里人一起聊天钓鱼。

“让每个人一走进休闲公园，心情就变得舒畅，这就是我现在最大的梦想。”徐新祥说。

达斯正在赶上耐克公司。阿迪达斯对战略的关键，是将品牌延伸到鞋子和运动服之外。阿迪亦在重组零售店，让各个店面将重点放在具体的细分市场。

同时，面对快时尚对运动服装行业的冲击，阿迪达斯亦抢先进行了调整，并从瑞典时装公司 Hennes&Mauritz AB 以及西班牙 Zara 等零售商处招聘人才。对时尚的推崇让阿迪达斯在中国市场尝到了甜头，相比而言，耐克的表现似乎较为保守和偏执。

张庆告诉记者，耐克和阿迪达斯应对中国市场采取的是两种策略。阿迪达斯是应时需求，在运动还没有成为主流生活方式的情况下，做更多更时尚休闲化的产品。阿迪达斯的新系列 neo 定位中低端，因而在当前销售状况更好。而耐克还是一直坚持对运动价值观的需求，“短期来看有些吃力不讨好，消费者的消费理念发生变化是需要时间的。”

有业内人士表示，从某个角度说，运动品牌和快时尚之间不完全是品牌争夺战，更是一场渠道争夺战，双方的阵地正在下移到二三线城市。相比耐克，阿迪达斯再次成功抢占先机，下沉渠道寻求新的增长点。

一位接近阿迪达斯的行业人士告诉记者，阿迪达斯立足于运动属性，做偏时尚的产品，这一策略短期没有问题，但也存在当压力。“当产品过于偏重生活方式，而且渠道又不断下沉到四五线市场，品牌的属性及地位是否会受到削弱和影响，是需要观察的。”

“如果说耐克是理想主义者，阿迪就是现实主义，断言谁更好，不能基于现在的现实进行判断，也不能按照现在的状况推断未来。”张庆强调。