

2 热点透析 Hot Dialysis

王石“四会”褚时健

■ 陈凯茵

“我有很多粉丝，但我是褚时健的粉丝。”

王石不只在一個場合表達過自己對褚時健的崇拜心情。在日前北大國發院與中信出版社聯合舉辦的《褚時健傳》新書發布會上，王石再度披露了自己對褚時健的“感情”。

事實上，這不是兩位大佬的第一次交集。早在 2003 年，王石剛下珠穆朗瑪峰便再登哀牢山，彼時的褚橙遠不及今日繁盛，“跌到最低點”的褚時健也被媒體和公眾逐漸遺忘。

11 年過去，褚橙已經成為家喻戶曉的品牌，王石和褚時健之間的淵源亦越來越深。四訪哀牢山“登門取經”，親自為《褚時健傳》作序，直言褚為其最敬佩的企業家……今年 11 月，王石更是率領一支企業家隊伍再赴褚橙莊園進行座談。

這不禁讓人困惑，為何耄耋之年的褚時健，會被全國最大房地產企業的領頭人如此推崇？

世間所有的相遇都是久別重逢

最初，王石只把褚時健當成一個可望而不可及的企業家前輩。畢竟當時玉溪煙廠一年的繳稅額和萬科一年的營業額中間還差了一個零，而且各自所處的領域幾乎沒有任何交汇之處。

然而，讓王石印象最深刻的一次單方面會面居然發生在褚時健人生的最低谷——那場傳說中的“世紀審判”。隔著電視屏幕，王石清晰記得，褚時健站在那裡，頭型一丝不苟，非常整潔。“在那種情況下，他站在那裡，挺得非常的直。”

之後十余年間，王石四度拜訪哀牢山，與褚時健結下不解之緣。

2003 年，剛登上珠穆朗瑪峰的王石，帶著褲腿上的泥点子驅車 9 小時看望了褚時健。

王石這樣描述這趟見面：“像拜神一樣。”

在這次會面之後，王石給了褚時健最廣為流傳的評價：“跌到最低點的反彈力”。這句話成為這之後十來年國內媒體報道褚時健的主調，也成為褚橙上市後成為“勵志橙”的品牌根基。

時隔十余年之後，在 2014 年的 4 月和 11 月以及今年的 11 月，王石密集登門拜訪褚時健。他們之間一來一往的評價逐漸在為大家描繪出一個“惺惺相惜的忘年之交”的範式。

王石覺得，他和褚時健雖然兩個人雖然隔得很遠，“但想的一樣，做的也一樣。”

“我每次都是帶著崇敬的心情來向褚廠



長取經的。”

“雖然他境況不佳，但他作為企業家的胸懷呼之欲出。我當時就想，如果我遇到他那样的挫折，到了他那個年紀，我會想什麼？我知道，我一定不會像他那样勇敢。”

褚時健認為，對於自己七八十歲了還敢創業，王石了解其中的艱苦。

褚時健這樣評價王石：“事業做得不錯，是個有追求的人。”“做事講信譽，講話是直話，和我有共同話題。”“這個人在基本感情上、基本看法上，和我比較一致。”

受褚影響 王石以後要去戈壁種地

褚時健被稱為王石的人生導師可能並不為過。

在與褚時健結交之前，作為地產界大佬的王石給自己描繪了一個自認為非常“與眾不同”的退休藍圖。

“我 70 歲我在哪？我 75 歲在哪？我曾經對我自己有一個規劃：75 歲是在一個島上，有一棟房子，孤零零的。旁邊有一個直升飛機。”

王石可能沒有想到，他想象出的這樣一個“與眾不同”的退休規劃從 2003 年開始，演變得更加“與眾不同”。

當 74 歲的褚時健兴致勃勃地跟王石談論 60 厘米高的秧苗 6 年後掛上果子會是什麼樣時，王石開始反思自己的退休計劃。

當時的王石，大約從來沒有想過當一個人 70 歲退休時，他的後半生還能有這樣發展軌跡。

在那之後，他逐漸修改了自己關於人生

英雄豈止“相惜”



余下時間的規劃。他確定是褚時健當時宏大又長遠的計劃启发、感染了他。

“50 歲、60 歲就是彰顯個人；60 歲到 70 歲就是游學到大學教書；70 歲如果還活著，人生無長，70 歲開始到戈壁上面辦農場。所以我計劃去以色列，除了學習西方的文化，很重要就是學習以色列的技術，培育育種技術。”

當王石公開宣布他計劃在退休之後到“戈壁上種庄稼”的計劃時，一片哗然。有人評價這是一種浪漫的沖動，但王石並沒有開玩笑。王石解釋他的想法：“戈壁上種庄稼最根本是解決土地沙化的問題，這個課題對中國農業至關重要。”

王石今年 63 歲，目前正在一步步踐行著他的計劃。從 2011 年開始，游學哈佛、劍橋和牛津，目前還在擔任北京大學國家發展研究院的 EMBA 班特聘教授。

在幾年之後，退休後的王石會否成為在戈壁上耕作的“農夫”，每個人都在期待著。

尋根企業家精神 “在勞改場也是獄頭”的自信

“企業家精神到底是什麼？”長期以來，企業家們熱衷於尋求他們作為企業家身份的精神內核，王石是這群求索者當中最想知道答案的。

著名財經作家吳曉波這樣解讀王石的心態：“中華工商階層從晚清的盛宣懷、張謇等實業家到民國時期榮氏一家為代表的商人集團一直存在。但時間走到 1949–1956 年，這個階層出現了斷層，直到 1978 年民營經濟開始恢復，1984 年之後中國企業家開始有群体的力量。王石這一代企業家似乎是斷代後的重新開始。因此，對身份的‘尋根’

一直是王石的心頭之問。”

與褚時健的交往或許也屬於“尋根之旅”的重要一環。

褚時健作為一位資深企業家，王石為他經歷的 88 個歲月中總結出三點“企業家精神”：精耕細作、勤奮、尊嚴和獨立。

“褚廠長身上沒有很多深奧的東西，也就是就是中國傳統精耕細作的特點。他種烟是精耕細作，種橙子也是精耕細作。他身上有著中國最傳統的工匠精神。我們現在沒有了。我們一定是用洋設備、洋方法，甚至不惜投機取巧。”

“從褚時健少年時代如何做燒酒來看，別人 10 斤能做出 3 斤來，他能做出 3 斤半，為什麼？每兩個小時起來加火，因為他勤奮。很多年來，他一直保持著勤奮。”

“褚廠長最值得我們敬佩的就是他保持了尊嚴，這恰好是我們中國人現在真正需要的東西。我們企業家、工商階層最需要的東西就是尊嚴。怎麼獨立、怎麼尊重自己、尊重別人。正是因為他保持著尊嚴，即使受到挫折，犯錯之後也能恰當對待自己、對待社會。實際上，他出來之後，很多人都想幫他，但是他要證明自己，自己獨立去做。”

在《褚時健傳》的新書發布會上，王石如是總結道。

而除了褚時健的“企業家精神”外，王石還結合自己曾經入獄的經歷，感悟出屬於自己的“企業家精神”。

“我也曾經蹲過監獄。你知道我那時候的心情是什麼？我就是在勞改場，也是獄頭。在那種環境中，你一定要有這種自信心。正是因為在社會大變革中，光有勇氣不夠，應該有更多的忍耐力和智慧。”

百度宣布架构调整 成立金融服务事业群组

12 月 14 日，百度在京宣布组建金融服务事业群组（FSG），由消费金融业务、钱包支付业务、互联网证券业务组成，百度副总裁朱光任金融服务事业群组总经理。百度同时宣布原美国运通高级副总裁王劲作为副总裁加盟百度，任金融服务事业群副总经理，向朱光汇报。百度消费金融业务及团队、百度钱包支付业务及团队、百度互联网证券业务及团队、百度金融市场研究与策略团队转入金融服务事业群。

资料显示，百度新成立的金融服务事业群副总经理王劲此前担任美国运通公司高

级副总裁，主管企业级模型验证，组建了对公司全球业务管理与资本相关模型进行监督总控的独立职能部门，首创了行业领先的模型风险管理体系和支撑系统。在运通的 17 年间，他历任各核心产品、客户群和职能部门重要领导职务，在风险管理、计量模型和数据分析领域拥有丰富经验。王劲曾就读于复旦大学核物理专业，在美国密歇根州立大学获物理学博士和金融工商管理硕士学位。

互联网金融服务具有巨大的市场潜力，也是百度重点布局的业务方向。近年来，百

度钱包通过糯米、外卖、旅游等业务获得高速增长，截至 2015 年 9 月底，百度钱包激活账户为 4500 万，同比增长 520%。同时，百度在教育、旅游领域积极发展互联网消费信贷业务，市场份额不断提升。在互联网证券领域，百度股市通等创新产品高速增长，为股民提供优质的投资服务。今年 11 月，百度相继宣布与中信银行成立百信银行、与德国安联保险公司和高瓴资本成立百安保险，整个百度金融业务呈现出高速发展的态势。

为了进一步提升组织效率，百度当天还同时宣布组织架构上做出的其他调整。为巩

固百度在移动互联网领域的领先优势，贴吧和移动游戏业务及团队转入移动服务事业群组（MSG），原负责贴吧的副总裁陆斌担任 MSG 事业群副总经理，向百度副总裁、MSG 事业群总经理李明远汇报。为提升与搜索业务的协同，Hao123 业务及团队转入搜索业务群组（SSG），向百度高级副总裁、SSG 事业群总经理向海龙汇报。百度大市场、公关及政府关系团队转向百度总裁、百度新兴业务事业群组（EBC）总经理张亚勤汇报。

（新华）

[上接 P1]—

为进一步达到市场化运作、规范化管理、全球化视野，上半年我们特地聘请了世界知名的咨询管理公司——德勤公司，为华西“把脉问诊”。现在，根据德勤公司给出的意见和建议，我们正从组织架构到人员配置，从顶层设计到制度安排，进行一定的重塑和优化，目的就是要让传统工业更具竞争力，让华西更好地从“游击队”转变为“正规军”！

第二，我们是用“危机意识”推动发展，而不是用“莺歌燕舞”装点门面。多年来，我们始终坚持：发展不是做给人家看的，而是要让村民过上更好的日子。所以，华西做事一贯注重“三在前”：问题考虑在前、风险评估在前、危机预防在前。正是因为对危机有预案、对形势有预判、对未来有预见，华西 10 多年前就开始了以“数量转质量，体力转脑力”为举措的转型，成功拓展了旅游服务、金融投资、仓储物流、远洋海工、农产品批发市场及矿产资源等一大批新兴产业。像金融投资总公司，对外参股了银行、证券、期货、上市公司等 45 家企业，去年实现净利润超 6 亿，今年更是远超 10 个亿；像华西远洋，大量服务于“一带一路”国家的资源回运业务，2015 年度的运输量预计可达 1500 万吨；像江阴的商品交易所，目前已有客户近 4000 家，预计今年的双边交易额将达 3000 亿；像

与重庆合作开发的双福国际农贸城，现在每天的交易量近 2 万吨，今后的最大交易规模可达每天 3 万吨，年交易额将在 500 亿元以上；像上海耀宇文化公司，通过整合市场优势资源，公司的市值已由 2000 万扩大到了 3 个亿；像莫桑比克的花岗岩，我们已经向法国、泰国、意大利、比利时、中国台湾等国家和地区出口了石材。今年 1—11 月份，华西完成的可用资金比去年同期增 11.28%，比任务数增 0.78%，预计全年发完工资、交完税，还能净余 30.5 亿元的可用资金。因此，2015 年可以说是华西转型效果体现得最充分的一年。立足当前，着眼长远，我们以超前的眼光，对未来进行了系统的规划，主要表现为“三个两”：一是完善“两手抓”局面：传统产业与新兴产业合理布局。最近 10 多年，华西从环保、节能的角度，先后关停了 9 家能耗高、效率低的企业。增长方式逐步转变到“轻资产、高产出”。我们认为，大不等于好，只有强才是真的好。到去年底，华西传统产业与服务业的利润贡献率分别占 35%和 65%。今后的目标，就是争取 3—5 年内使两者的利润贡献率从“四六开”实现“三七开”。二是实施“两条腿”走路：华西集团与华西股份并驾齐驱。我的判断，未来 10 年甚至更久，都是并购产业的黄金期。为此，华西积极涉足并购业务，像股份公司并购团队自构建以来，仅仅 3 个

月的时间就取得了较好的成绩，完成的第一单业务就是跨国业务，成功对美国知名游戏公司“点点互动”进行了收购，为公司带来了过亿元的利润。我们的最终目的，就是要把“华西股份”打造成一个与“华西集团”规模、效益相当的公司，进一步做强华西的资本实力。三是坚持“两市场”开拓：国内市场与国外市场齐头并进。经过这些年的调整 and 准备，华西产业已构成了欣欣向荣的“两张图”：一张是西部以重庆为中心，北到西藏、新疆，南到云南、贵州，中部以湖北为中心，辐射全国的产业“布局图”；一张是从中国香港到日本，从新加坡到马来西亚，从阿联酋到莫桑比克的国际“路线图”，真正形成了“转型空间开拓在外部，转型成果体现在本部”的新格局。未来 5—10 年内，我们争取国外的利润达到每年 10 个亿。这样，华西经济也就更稳定、更健康、更持续了。

第三，我们是用“团结意识”保障发展，而不是让“各自为战”影响大局。我认为，一个单位最难统一的是思想，但只要思想统一了，任何困难都能克服，因为团结就是力量！华西 50 多年来，之所以能始终勇立潮头、与时俱进，很大程度上得益于“团结奋进”的华西精神。从企业界来说，其实也是如此，只有“人心齐”，才能“创一流”。我们一定要牢固树立“大家好才是真的好”的整体意识，当有的

企业遇到了困难，我们不要做“踩一脚”的事情，要多做“扶一把”的事情。对于搞得比较好的企业，不要妒忌眼红，要取长补短；对于个别出现问题的企业，不要幸灾乐祸，要关心支持。尤其是不能说三道四，造成谣言四起。作为企业家，我始终觉得，不能仅仅满足于为社会提供就业和财富，同时也要起到应有的示范和引领、承担应尽的义务和责任。像华西之所以联合江阴广电集团，推出《我有一个梦》大型全媒体公益行动，很重要的一个目的，就是要通过抛砖引玉把江阴企业家凝聚起来，共同为江阴的发展做表率，共同为江阴的百姓献爱心。这一年来，我们欣喜地看到，正有越来越多的企业参与进来。这是江阴之幸，也是企业之幸，因为帮助他人，就是帮助自己。我总觉得，企业家群体不仅是最有活力的，也是最具胸怀的，无论何时都应该做到“三个不”：人心不散、脚步不乱、责任不忘。当然，稳中求进也好，创新发展也好，都离不开社会各界的关心和支持。不管是各级领导干部，还是中国企业同仁，你们对华西越是关心，我们就越要争气。我们一定会按照十八届五中全会的精神，努力把华西打造成“两个一百年”：百年企业、百年村庄，为实现中国梦，作出新的更大的贡献！（作者系党的十八代表、华西村党委书记、华西集团公司董事长）



●排队加盟

携手共赢 分享发展红利

红豆男装核心客户战略发布会（无锡站）隆重召开

12 月 9 日–10 日，由红豆男装主办的“加盟红豆 连锁财富”核心客户战略发布会（无锡站）在红豆杉庄隆重召开，200 多位加盟商出席会议，争相抢号加盟。枣庄、郑州、成都、北京……随着红豆男装店铺在全国范围的不断铺开，红豆男装加盟热潮在各地风生水起，热潮不断。

在服装行业整体萧条的大背景下，转型升级已经进入快车道。但怎么转？如何转？这是必须直面的现实命题。转型升级不是说说那样简单，而是整个系统再造，面对瞬息万变的市场，红豆男装顺应市场发展，不断创新，并基于市场、客户需求，充分整合社会资源，走出了一条具有自身特色的“连锁专卖”道路，力推“一化三优先”商业模式，经过市场摔打和检验，“一化三优先”的市场竞争力越发凸显其优势和前瞻性，前三季度红豆男装实现营业收入同比增长 19.84%，迎来了转型升级未来三年的爆发期。

在消费方式从大众化、标准化、流行化的传统方式，向买服务、买时尚、买体验、买品质的现代方式转型大背景下，“以消费者为中心”已经不是挂在口头的说辞，而是攸关商家生死的决定性因素。红豆男装积极求变，致力打造“平实、平和、平民、平价”的文化品牌，在率先打造适合自己并且与市场高度契合的红豆加盟联营新模式的同时，红豆男装在消费升级上精耕细作，细分消费目标群，打造具有品牌价值的核心产品，以持续创新不断满足消费者买服务、买时尚、买体验、买品质的消费需求。

“连锁专卖的核心是标准化！”会议期间，与会加盟商参观了红豆男装张家港步行街店和荟聚店。明亮大气、新颖精致的门店，丰满震撼、简介明快的全方位陈列，店员充满朝气、神采奕奕的精神面貌，无不给人全新的感受。荟聚店内新设的咖啡休闲区和红豆智能穿戴区，让消费者在体验时尚的购物环境的同时，深度体验一站式购物的休闲与自由，展示了红豆男装新型智慧化门店的夺人风采，这让加盟商更坚定了加盟红豆男装的决心和信心。

一路走来，红豆男装与加盟商携手同行，始终坚持共享共赢原则，给加盟商多了一份信心，加盟商给红豆男装更多了一份信任！“未来的竞争就是商业模式的竞争。”会上，从业店店长到营业主管的介绍，全方位展示了红豆加盟联营的全新模式。红豆男装在 2015 年开店热潮不断，新店遍布全国：上海、江苏、湖南、四川、河南、山东、山西、内蒙古、陕西、甘肃、安徽等地，其模式、渠道、产品的全新升级变革，倍受各大新闻媒体、服装行业经营商的广泛关注。

过去的一年中，红豆男装加盟联营模式的科学性和可行性，再次被市场印证。红豆男装加盟模式进入快速扩张期和复制期。拥有 5 家店铺的张家港加盟商代表分享了加盟经历，他说，红豆全托管机制、优质平价的产品、正能量的团队、资深品牌管理经验，日益坚定了他加盟的信心，自 2014 年第一家到第五家，他就坚定跟着红豆走。不但实现了财富增值，而且使自己的事业不断发展壮大。

打造数字化、智慧化门店，与加盟商合作共赢，分享男装发展红利，是红豆男装未来的发展方向。正是红豆男装“连锁专卖”道路的科学性和可行性，品牌影响力和美誉度、标准化、流程化管理制度、灵活的运营策略、高质时尚化产品等，使得越来越多的人选择红豆、信赖红豆，加盟红豆。红豆加盟联营模式一方面凸显“十大统一优势”，规避了传统加盟模式的运营弊端，让新模式下的连锁经营更加规范、更加高效。另一方面加盟联营模式也秉承了红豆的“财富共赢”理念，解决了投资商最担忧的库存风险问题，通过优惠的政策支持、有效管理充分保证投资商的利益，让加盟商省心管理、轻松赚钱。让更多的红豆合作伙伴共创发展之路，携手打造数字化、智慧化男装门店，共享财富果实！（张胜男）

安徽方圆通达投资

重点关注高端制造业、矿山、农业、旅游、在建工程、地产、医药能源、消费业现代服务等领域的投资合作业务，诚招驻地商务代表，正式录用待遇优厚。

电话：15357953556 刘经理

邮箱：2498720182@qq.com