中山大學管理學院
SUN YAT-SEN BUSINESS SCHOOL
SYSBS

AACSB ACCREDITED
EFMD EQUIS ACCREDITED
ASSOCIATION OF MBAS

20th MBA二十年

之杰出校友访谈

黄埔创新

序 言

中山大学管理学院院长 王帆教授

今年，中山大学管理学院 MBA 项目开办二十周年。

今年，我们不仅成为中国同时拥有 AACSB、EQUIS 和 AMBA 三大国际商学院认证的 MBA 项目，还在《经济学人》的国际排行榜中，名列全球 69 名。

近年，学院的工商管理学科在全国学科排名并列第一（A+），在软科中国最好学科排行中排名前 1%，在《经济学人》的国际排行榜中，管理学硕士位列全球第 28 名。

近年，我们的管理学术水平不断提升：国家自然科学基金项目立项数及经费数额都在全国高校管理学部排名第一，高水平论著持续增长，学术影响力不断提升。

以上这一切的背后，都是辛勤的汗水与无私的付出，只有亲历者才能深切体会。借此机会，我代表学院，谨向所有对 MBA 项目有过付出的各位领导、老师和同学，表示衷心的感激，没有你们就没有中大管院 MBA 的今天的辉煌。

二十年来，我们时刻铭记着使命，“融汇中西管理智慧、培养创业创新精神、践行服务社会责任、作育商界管理精英”，为社会培养商业人才，为国家经济发展作育栋梁！

二十年来，我们在南方这片沃土上，为整个中国的经济改革，培育了一群又一群，拥有领袖气质、家国情怀、社会责任并兼具高度专业能力的商业精英。

如果说，一个商学院最好的产品，就是他们的学生，那么二十年来，中大管院 MBA 所培养的几千名校友，就是学院最大的资产。值此 MBA 二十周年之际，我们特别邀约了五十名历届 MBA 毕业的优秀校友代表，透过他们的奋斗故事，让我们可以更清晰地感受时代发展的脉搏，感受管院文化对学子的改变，以此总结过去的成果，检验教育的价值，以此纪念我们 MBA 光荣的二十周年。

这本书里，有五十个人物、五十样职业和五十种人生。

他们来自五湖四海，起点各不相同，性格南辕北辙，技能大相径庭。

他们的交集，汇聚在中山大学管理学院 MBA，商界的黄埔军校。在这里，他们有了共同的身份——中大管院学子；在这里，他们整装待发，重新上路。

三年的学习，弹指一挥间。

在这个融汇中西管理智慧的象牙塔里，他们有的突破事业瓶颈；有的寻找到了新的奋斗方向；有的摸索出困扰多年的解决之道，实现了人生的转型和飞跃。在这里，他们收获了一生最难忘的挚友，也懂得了何谓创业创新精神，何谓社会责任。

如今的他们，有的是企业高管，有的是行业领袖，有的是专业精英。虽前行方向不同，但在他们身上，我们能看到一种高度统一的中大气质——博学、审问、慎思、明辨、笃行。

每一个管院的学生，都有一个“中大管院梦”。这些梦想，点亮了他们的人生旅途。我们期待每一个人都可以实现他们的小梦想，当无数小梦想都被实现的时候，就是我们中国复兴梦实现的时候。

最后，祝福每一位 MBA 同学，祝福中大管院 MBA，祝福中山大学，祝福我们伟大的祖国复兴。

目录
contents

博学篇

03 /方海庆
05 /李泽江
07 /何健锋
09 /张　斌
11 /林健明
13 /郑　岚
15 /金赛辉
17 /周兆全
19 /曹连东
21 /曾子祥

审问篇

25 /王伟兴
27 /冯丽锦
29 /朱圣勇
31 /刘　凯
33 /刘艳华
35 /杨　稷
37 /李跃军
39 /项　韬
41 /贾金华
43 /梁智宇

慎思篇

47 /王　伦
49 /乔武康
51 /刘义清
53 /苏　曼
55 /陈盛燃
57 /邹德育
59 /茅润潮
61 /郑阳晖
63 /施少斌
65 /韩悦洁

明辨篇

69 /冯　芳
71 /李四清
73 /庄志坚
75 /张　毅
77 /张德志
79 /胡　华
81 /钟雪霞
83 /曹　彤
85 /谢方敏
87 /戴时鸣

笃行篇

91 /万国江
93 /左　梁
95 /朱　涵
97 /李伊平
99 /陈弘文
101 /肖灵霞
103 /邹润榕
105 /范　磊
107 /卓伟杰
109 /徐公会

博學篇

有弗学，学之弗能，弗措也。

比尔．盖茨曾说：“在 21 世纪，人们比的不是学习，而是学习的速度、和知识的增量。”企业学习能力已成为 21 世纪走向卓越的最大优势之一，企业的管理者已进入终身学习的时代。在这一篇章里，你将看到中大管院 MBA 的学子如何读万卷书，行万里路，用生命践行“吾生也有涯而知也无涯”。

“爱拼才能赢，不断尝试，没有任何借口”

方海庆：只有经过磨练，你才知道自己的强大

方海庆：中山大学管理学院 1998 级工商管理硕士（MBA），现任富力地产海南区域公司财务副总监

方海庆从事地产行业已经有 15 年，在他眼里，地产非但不是暴利，反而是高风险高投入，一不小心就可能“一夜回到解放前”。如今已是富力地产海南区域公司财务副总监，他表示，当年在中大读 MBA 的经历改变了自己的人生，帮助他克服重重困难一步一步地走到今天。他又提醒年轻的学弟学妹：第一，做事前，要先学会做人；第二，要时刻保持耐心，厚积薄发。

入行 15 年，地产其实高风险

1995 年，方海庆大学毕业，从 2003 年开始进入地产行业，那是中国地产行业正在起步的节点。这么多年来他一直没有离开这个圈子，现任职富力地产。他对富力十分看好——2016 年，富力排在中国房地产第十四位，净利润同比增长百分之二十，“从数据上看，它的发展潜力巨大。”

很多人觉得地产行业非常暴利，但方海庆有不同看法：“你觉得卖羊肉串是不是暴利？一串羊肉串几毛钱的成本，可以达到百分之三百到四百的利润，但是每天销量不多，正所谓‘本小利大而最终利润不大’。而房地产正好相反，是“本大利小而最终利润不小”，一个项目如果十几个亿的投入，即使只有百分之十的利润，那利润都是过亿。”这就是地产的利润逻辑。

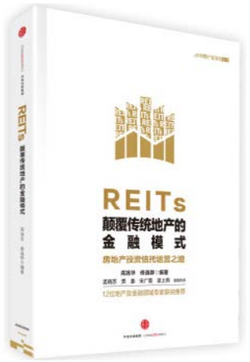
正因如此，方海庆表示地产是一个“高投入高风险”的行业：“我们行内有句话说，‘不怕赚九个，就怕赔一个’。出了烂尾楼，那就真的一夜回到解放前。”

身为财务工作者，方海庆很庆幸财务在地产公司的地位越来越得到提升，“2016 年上半年，112 家上市房企的平均净利润率是百分之八点二，现在的利润空间变得越来越小，所以地产公司都更重视成本控制，财务人员的作用越来越大。”

互联网时代的来临，对房地产行业又会有什么冲击呢？方海庆表示，互联网缩短了世界的距离，但地产行业又存在地域性，两者既互相冲突又互相融合。“我们叫互联网 + 地产，比如在商业地产运营方面，旅游地产的入住率不高，大家更倾向于租赁而不是购买。有了互联网之后，可以为业主链接更多游客，产生租赁行为，于是购买旅游地产就变成了一种投资行为。”

工作以来，他遇到过的最大一次挑战发生在 2005 年：“我当时负责越秀房地产投资信托基金首期年报发布，由于这是内地以商业地产租赁与运营为特色的房地产投资信托基金首次在港上市，没有先例可循，我和同事们连续五天几乎不眠不休，终于按时保质公布年报业绩。”工作虽然辛苦，但他认为这也是在实现自己的人生价值，很有意义，“只有经过磨练，你才能知道自己有多强大。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新



就读 MBA，人生“脱胎换骨”

1998 年，方海庆进入中大读 MBA，开始了他称其为“脱胎换骨”的三年学习。当时中大还没有全日制 MBA，需要三年的工作经验才可报考，而那年方海庆刚刚好符合要求。他说：“中大的 MBA 经历对我影响深远，这与中大的师资力量和教学质量分不开。之前我并不懂营销，在中大是卢泰宏教授来讲营销课，每次整个教室都是座无虚席，同学们甚至会带家属来蹭课。”

入学时只是“菜鸟”的方海庆经过了这些深入浅出的课程洗礼，提高很快，“听完课做过案例我去考国家的高级营销师，很顺利就通过了。”后来他在考国际注册内审师的时候，其中有一门考试是管理学，方海庆表示自己都没有去看备考教材，仅仅靠在中大管院读的“老本”，一样顺利通过考试。方海庆不无感慨地说：“在中大读 MBA，学到的知识很扎实，改变了我的人生。”

除了学到知识、开阔眼界，方海庆还收获了非常优秀的同学圈子，“我已经毕业 20 年了，但我们同学之间还保持着很好的感情。大家都是要强上进的人，通过交流可以互相充电，散发正能量，在工作中同学之间也能提供很大助力。”

关注 REITs，年轻人要有耐性

方海庆喜欢和有独立思考能力的人一起工作，如果有同事来和他沟通工作，他一般会问对方四个问题：“你认为就这项业务，第一，对企业利润有无影响？第二，对税务有无影响？第三，对审计有无影响？第四，是否符合公司的制度？”

他表示，对方要独立思考这些问题，才能做到有效沟通。“我们重视学习能力，现在的市场，政策变化很快，财务人员需要有专业性、有学习能力，才能适应时代的发展。”

方海庆喜欢阅读，最近正在看《REITs：颠覆传统地产的金融模式》，“这是关于 REITs（房地产信托投资基金）的一本专著，作者是我们的校友高旭华。系统讲解了 REITs 在世界的发展，在中国的实践，包括一些应用。除到香港上市外，REITs 在内地还没有得到真正的应用，就像京剧，中国不缺京剧艺术家，缺的是懂京剧的听众。REITs 也一样，缺少真正理解和认识它的理念和价值的人。所以我推荐这本书，它可以拓展大家的视野，相信不远的某一天，一系列的中国 REITs 会诞生。”

进入职场已经超过 20 年了，只要有机会，方海庆都乐于与年轻人——尤其是中大的师弟师妹们分享自己多年的从业心得，主要是两点：“第一，做事之前，先把人做好，‘不要只低头干活，还要抬头看路。’第二，要有耐性，现在很多年轻人都耐性不足，碰到挫折就会发脾气——但过来后回头看，你会发现这正是你成长的最佳时刻。”

方海庆的主要业余爱好是读书、健身和做泛房地产方面的一些研究。由于有长期派驻外地工作的经历，长时间与家人分离，他感觉亏欠家人许多，尤其是对孩子的指导和教育上，“如果能够重来，我也许会更多地选择家庭，体验不一样的人生。”

“成人达己，成己为人”

李泽江：用信任连接一切资源

李泽江（2009 级 MBA，广州微圈科技信息有限公司 CEO）

2012 年，李泽江从中山大学管理学院 MBA 毕业那年，他卸下了中山大学 MBA 联会主席的职位。看着大家将毕业帽抛向空中，一种遗憾弥漫心间——这么多优秀学子，毕业后如一颗颗珍珠般散落各自行业。他突然间闪过一个念头：“能不能有一条线把它串起来？能不能有一张网把它连接起来？”

一年后，这张“网”诞生了。李泽江给它取了个精致小巧的名字：微圈。原本是计划用该组织延续同学情的李泽江没想到，校友的凝聚力远远超出了自己的想象。

三年后，身为广州市国资委下属主板上市房地产公司最年轻的中层主管的李泽江，辞去了高薪稳定的职务，全身心做起了自己最擅长的事——连接身边所有人，搭建资源共享的社群平台。短短三年时间，微圈拥有了 5000 多实名认证的会员以及 4 万多的公号用户；他们组织的大大小小 400 多场活动，覆盖 2 万人次。至此，微圈已成为华南地区的最大也最有影响力的 EMBA/MBA 的社群 。

5000 人的“弱关系圈”

“微圈是干什么的？”创业以来，这是李泽江经常听到的一个问题。他给出的答案是：“社群虽然对很多人来说是偏陌生的，但是大家对于人是不陌生的，而社群恰恰就是人和人关系的总和。”

连接“人”，恰好是李泽江的长项。他身上有种与生俱来的亲和力，让他能在很短时间内结交不同的人，并在这些人之间搭建平台以满足彼此需求。从中大毕业后，他朋友圈的好友近 9000 人，其中 5000 人是微圈注册会员，一个微信塞不下，只能开两个号。对于人与人的关系，李泽江是这样理解的：“朋友分成强关系和弱关系。强关系就是你经常联系的十来个人，弱关系就是你们认识，但是彼此都是点赞之交，无法天天见面，只在朋友圈里相互取暖。我们知道在整个人脉的理论里边，弱关系的价值要远远强于你的强关系，它才是真正决定你的机会和人生广度的关系。”

微圈运营这个庞大的“弱关系”圈，从一开始便有着自己的高度和水准。它背靠着中山大学管理学院的品牌，聚集着一群由信任感连接的高精尖社会精英团体，“这群人组成的背后其实是什么？是整个华南片区的这种企业，不论大型、小型、中型，它都覆盖在这个网络里边。”这样的社群，在资源的深度和广度上是不少社群望尘莫及的，正因如此，微圈在不少人口中有了个外号，叫“资源银行”。

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

基于诚信的资源互换

“资源共享不是靠损害一部分人的利益去服务另一部分人，资源共享的核心是等价交换。像滴滴一样，司机把空余的时间和车辆拿来共享，但共享的结果是你要给我钱。”对于社群内资源的调度，李泽江有着坚定的原则，做不到双赢，就不要做。“怎么样做到资源互惠？首先要实现资源的梳理，做到信息的对称。第二部分才是价值的交换，即你知道它是干什么的，有什么好处后，我再决定是否跟他交换。第三步就是信任，只有你了解并信任对方，才能实现最后的资源交换。”

李泽江设立微圈，选择了一种最为朴实的方式和会员进行连接和资源交换，“连接的意义在于你对别人有没有价值。如何最大限度连接别人，那就是先找出你自己对别人最有价值的那个点，把那个点打透了。很多人愿意相信我们，我想因为一方面是他们相信我们做这个社群的人是有公心的，值得信赖的；另一方面是基于他们本身的需求。MBA 群体里的人像一个个小孤岛，每个孤岛三五个人或十几个人，那么他们彼此之间相互看不见，需要我们这些线把他们这些孤岛串起来。”

在整个连接的过程中，李泽江相信诚信的力量，在他看来，“诚信是一种对自己最有利的生存原则。就是你要让所有的人知道你是最诚信的，你才有可能获得更多人的支持。这个社会是个协作的网络，一旦你有不诚信的行为或者举动，整个社会在未来敢跟你合作的人也就大大减少。”。

在这个知己知彼的社群里，诚信的建立非常快速，微圈会员彼此间彼此透明，有着家人般的默契。而这种氛围，最终形成了微圈的企业文化，李泽江用四个字来概括——成人达己。“成人达己可以运用在万事万物，所有的动植物都只有在对别人有利时，才能生存下来。植物就像荔枝，它生为一棵动不了的树，为了吸引动物帮它传播种子，它必须生产出很好吃的肉。这个叫做成人达己，先成就别人的需求，来让自己获得更好的成长。动物就像狗，为什么狗的数量会远远的大于狼呢？因为他它懂得跟人协作，它不是不爱吃肉，它是不跟人抢肉吃，他就只能吃骨头，所以这种忍让和长期折损自己的利益，获得了人的认可，人们愿意给它提供更好的生存空间。成人达己是这个宇宙的规则，你要活下来，就要先帮助你的网络，否则你就没有意义。”

创业维艰的坚守

如果不创业，李泽江的选择还有很多很多。创立微圈之前，他拥有 7 年中国 500 强企业总部人力资源管理经验，在房地产开发公司做着最年轻的中层且马上面临提拔；他社会身份不少，除了担任中山大学管理学院 MBA 学位导师（校外）、中山大学新华学院兼职副教授、广东财经大学 MBA 实践导师、暨南大学学生领袖成长计划导师外，他还是广东演讲学会职场口才分会副会长、国家工信部社群架构运营师、新精英职业规划认证讲师、“蛮子学堂”创业营“战略课程”导师、中山大学管理学院校友会常务理事……然而，在种种道路面前，他选择了最艰难的创业。

“出来创业之后，你的时间观都变了。以前是在大海里看大海，现在是跳出大海看大海。仿佛跑到海面之上，一眼看到未来 20 年之外。你会思考你最宝贵的时间要投在哪里？如果人活 80 岁，你还有多少时间？剩下的时间应该怎么过？哪些人对你更重要？如果今天是最后一天的话，有些什么事情你没有干？我觉得用以终为始的方式去思考，才能够让我自己更好的感悟到生命的宽度。”什么叫生命的宽度呢？李泽江这样解释：“以前是活在一条规划好的线路上，但你现在能看到自己有很多的可能性，这种中间的喜悦可以抵御你很多的恐惧，抵御创业的艰辛、不如意和被人鄙视。这种喜悦在你内心就像吗啡一样，它让你不断地为之痴迷。这个过程中，会有同行者选择离开。他们离开，你作为扛着大旗的人你不能离开，这就是创业者的宿命，快乐又痛苦。”

如今的李泽江，还在坚守，也在努力摸索着企业的商业闭环。“我想这个东西的意义，不在于做了多少的营收。从最开始的高估到低潮再到现在的平稳，然后到现在我们坚定的知道它的价值。”

“多看，多听，多想”

何建锋：我们要打造时尚生态圈

何建锋：中山大学管理学院 2009 级 PT3MBA，星期六股份有限公司董秘

何建锋如今是星期六股份有限公司（以下简称“星期六”）董秘。公司初创于 1993 年，一路发展至今，年收入已超过 16 亿元，员工人数超过 6000 人。从中层到上市公司高管，何建锋强调这与在中山大学管理学院 MBA 的三年学习密不可分。如今已是流量为王的互联网时代，他表示所有人都要与时俱进，传统的经营模式已经不合时宜，公司的发展目标是打造“时尚生态圈”。

拥抱互联网，借助网红直播推广

星期六原名“佛山星期六鞋业股份有限公司”，顾名思义，最早的主营业务以鞋为主。2016 年 3 月，公司正式改名为“星期六股份有限公司”，业务范围开始涵盖服装、化妆品、女鞋等时尚品类，拥有完整的设计、研发、收藏、推广、分销、零售、运输的体系。

2009 年，星期六在深交所上市，上市之后经营规模翻了一番。何建锋表示：“公司在国内有超过 2000 家的专卖店，其中直营店 1500 家，分销店 500 家，还有线上销售。我们有全渠道的销售体系。”

现在是互联网时代，流量为王；而早在 2007 年，星期六就能快速反应，早早尝试做电商，当时在上海成立了一家子公司与淘宝合作。何建锋表示，国内鞋类企业中，星期六是第一家正式提出要拥抱互联网，进行转型升级的，而这都要归功于老板的眼光，“我们的管理层虽然不算年轻，但是心态是开放的，愿意接受新事物。”2011 年到 2012 年，公司的电商发展速度特别快，电子商务的销售额占公司总销售额的 20% 左右，“基本上我们覆盖了所有主流电商的平台，像天猫、唯品会、苏宁、京东、聚美优品等。”

酒香也怕巷子深，何建锋表示，公司十分注重市场推广，尤其是当下媒体环境已经发生了翻天覆地的变化。他们从 2016 年开始就起用新的策略，力求更符合年轻人的消费娱乐习惯。何建锋说，以往产品的宣传渠道是平面媒体、电视广告等，但现在年轻人已经不看这些了，“他们看的是明星偶像、网红，还有各领域的意见领袖 KOL。粉丝会相信他们的信用背书和专业知识，因此公司也请了达人、红人来给新生代消费者进行消费行为引导。”

他举了一个例子：2016 年 7 月，星期六在全国找了 20 家门店，找了 30 个“达人”在这些店里做大型直播，进行换装秀，“从头到脚包括帽子、配饰、衣服、鞋子”进行网络直播。直播当天吸引了 530 万人在线观看，微博、微信关注度点赞人数超过千万人次，引起很大反响。

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

时尚生态圈，三大平台流量变现

未来，星期六会继续走品类多元化路线，而且更注重“时尚”与“互联网”两个关键词。何建锋说：“原来公司上市的时候产品比较单一，主要是鞋，现在已经逐步扩充，有服装、鞋子、包包、化妆品等，跟时尚相关的东西在我们的平台里都能够找到。早在 2016 年，我们就提出了打造‘时尚生态圈’这一战略目标。”

这个生态圈概念，主要通过三个平台来进行实现。第一，媒体和社交平台。何建锋说：“我们收购了‘ONLY LADY’、‘闺蜜’，它们是国内领先的时尚新媒体平台。有了平台和特制内容，我们的品牌信息就可以覆盖数千万对时尚感兴趣的用户。”

第二，时尚 IP 孵化运营平台。星期六逐步建立起时尚自媒体联盟，跟时尚、旅游、美妆、服装等领域的各种“达人”签约，现在联盟签约人数已经超过两百人，他们在微博、微信的粉丝总数超过 1 亿。星期六通过跟这些自带流量的“意见领袖”合作，可以更有效地对旗下品牌进行推广。

第三，线上线下一体化销售平台，最终实现流量变现。网上卖的产品，客户一开始碰不到，这是先天不足，但是利用星期六庞大的线下店铺资源，就可以把线上的销售往线下引，提升体验感，“我们会逐步把新店和旧店都打造为线上线下一体化的运营模式。如果客户对店里的款式、颜色、码数不满意或觉得不合身，他可以在店铺内扫码，在线上购买到合适自己的产品。”除此以外，还有体验、互动、购买一体化。比如消费者可在店里以参加美容沙龙并对相关产品进行试用。各种网红还可以在店里做直播，讲时尚服饰搭配，把线上线下的流量打通。

“快时尚”崛起，反应消费升级需求

一些大型服装企业这两年都出现了问题，何建锋表示这些案例都很有借鉴意义，企业的兴衰体现了企业对市场趋势、客户消费习惯变化的敏锐度。

以业绩一度大幅下滑的李宁为例，何建锋认为，2008 年奥运会后体育用品市场得到快速发展，但过了一段时间，市场就供过于求了，“李宁以批发分销模式为主，控制不好就会出现产品库存太多的情况，然后店铺没办法出货，于是低价倾销，价格跌得厉害，反过来又损害品牌……这是过于高速发展的后遗症。”

而 H&M、ZARA 等“快时尚”品牌的崛起，在何建锋眼中，刚好符合了中国消费者对消费升级的需求：“他们的产品看上去很潮、时尚，换货周期短，价格又大众化，正好切中了大家想要进行消费升级的想法。”

同样的例子还有喜茶，原来市场上喝一杯奶茶大概 5-10 元，而喜茶这样的店铺将价格提至 20 元左右，虽然没有达到星巴克那样的价位，但这也是产品升级，比路边价格低廉的产品要好，“刚好就贴合了客户的需求”。他表示，“快时尚”风潮起来了，老一辈企业跟不上市场变化，自然就会被淘汰。

何建锋强调，未来星期六肯定会继续把互联网与传统运营模式相结合：“我们打造的是一个生态圈，里面不单单只有顾客，还有媒体，生成和分发时尚内容；要做品牌库，培养我们自己的意见领袖；经营我们自有的以及与别人合作的品牌……涉及内容非常多。”

MBA“逼”出来，奉劝多上课少逃课

何建锋本科读的也是中大，2005 年毕业，然后在三年后即报考中大 MBA。他说：“当时要求工作满三年才可以参加考试，我还犹豫了一下是不是过两年再考，不过后来被父亲逼着还是参加了考试，没想到笔试面试都顺利通过。”

在读 MBA 的过程中，何建锋系统地学习了管理、财务、投资等领域的专业知识，同时在人际沟通、思维方式、工作方法等方面都有所提高，“这种进步是潜移默化的，在读书的过程中，不知不觉就有了变化。”

2012 年，何建锋从中大 MBA 毕业，过了没多久就加入了星期六。他对母校心怀感恩：“在之前的公司我是中层，来到这个公司做董秘，也进入管理层了，能够进入一家新公司并获得职位上的提升，这与我在中大 MBA 三年的积累密不可分。”

对于学弟学妹，何建锋的建议是“多上课、少逃课”。他说：“来学校不单单可以学到知识，还能学会如何正确处理工作上遇到的问题，包括具体的工作方法、待人处事的方式等。或许短期内你感觉不出来，但是你真的会有改变、有提高。你要多听老师和同学讲话，多观察身边优秀的同学是怎么做事的，看看他们在面对工作时，会如何理解、分工、协调、执行及最后展现成果……总之，多看、多听、多想。”

公司会喜欢什么样的人才呢？何建锋表示，专业要求各有不同，但人品要求是共通的：“我希望他能诚实、勤奋向上以及对人生、工作有所追求。”

“作为管理者，应该博览群书”

张斌：做一个“企业化”人才

张斌：中山大学管理学院 1998 级秋 MBA，现为中山大学达安基因股份有限公司副总经理兼董秘、达安医院投资管理有限公司总经理

从工科生到工程师，从管理者到创业者，再到上市公司副总兼董秘，张斌的职场经历不可谓不丰富。他不认为跨界有什么难度，其心得是做一名“企业化”人才，根据企业需要进行自我调整；另一方面，作为管理者，他建议大家要“博览群书”，时刻关心新兴技术所带来的变化。

产值翻 16 倍，过程让人享受

张斌本科读的是中大工学院的应用力学专业，毕业之后顺理成章地从事机械制造行业，再后来创办了一家生物饲料公司；2005 年，张斌来到达安基因，用了半年时间从总经理助理到副总，同年年底担任公司董秘。张斌主要负责内部管理，包括运营系统、人力、采购、仓储等等。

中山大学达安基因股份有限公司依托中山大学雄厚的科研平台，主要从事分子诊断技术研究、开发和应用、荧光 PCR 检测试剂盒和医疗设备的生产和销售以及提供临床检验服务的生物制品公司。公司在分子生物学技术方面，尤其是基因诊断技术及其试剂产品的研制、开发和应用上始终处于国内领先地位。

2004 年 8 月，达安基因在深圳证券交易所挂牌上市，成为广东省高校校办产业中第一家上市公司；2013 年，成为首批国家级知识产权优势企业之一。

2005 年张斌刚进入公司的时候，达安的产值大概有 1 个多亿，2017 年，这个数字达到了 16 亿，足足翻了接近 16 倍。对于这个成绩，张斌是比较满意的：“这个过程很让人享受，并不是特指哪一个点或哪一件事，而是过程的成功，更能给人带来成就感，所有的事情都会包含在这个过程里。”

至于经历过的困难，张斌表示，从自己个人来说是在 2005 年，“公司刚上市没多久，我的主要工作是帮助达安从一个校企完成社会化、职业化的转变，这一段时间是我个人工作经历比较艰难的时刻。”而从公司层面来说，张斌称是在 2017 年——当年 5 月他开始掌舵达安基因的营销中心，带领公司营销系统进行全面转换和改革，一举确立了公司内部的新运营模式，“虽然这次转换一度比较痛苦，对公司影响很大，但是一切都很值得，达安的业务能够持续增长，能有现在的行业地位，都和这次营销系统转换分不开。”

注重科研投入，共享成长价值

现在是互联网时代，达安的直销系统涵盖全国大小医院——不论是中国最南端的三亚还是中国最北端的漠河——都与达安基因有着紧密合作关系。遍布大江南北的 400 多位直销人员，使达安的销售业务开展得红红火火。

另一方面，张斌强调像达安基因这种专业水平要求高的企业，互联网不会真正成为主导企业的因素，而是作为工具提高工作效率，辅助生产销售，“比如利用互联网高效而精准的传播优势，结合市场大数据的分析结果，企业产品的信息可以轻松触达具有潜在消费行为的目标客户。”

相对于竞争对手，张斌认为达安基因的优势在四个方面：“第一，技术领先。达安基因本身就是从一个技术团队发展起来的，再加上中大校企出身，背靠大学雄厚的技术资源和支持，所以在技术层面时刻保持行业领先水平。第二，市场运作。我们拥有全国行业里最大的直销系统，而这套系统公司从 1991 年就开始开发，一路更新，直到现在还发挥着很大作用。第三，产业链更完整，我们从研发制造到医疗服务都有覆盖。第四，我们是高效企业，倡导学习、倡导持续创新。

公司注重培训和科研投入，“在整个大医药行业里，科研投入这一块我们是稳坐前三的，具体金额占总销售额的百分之十左右。”

达安基因的公司文化就是一句话：“共享成长的价值。”张斌表示，公司一直按着这个路线走，他自己就是受益者，这也是公司吸引、留住人才的主要原因之一。

做“企业化”人才，日常博览群书

从应用力学跨界到管理和营销，张斌觉得没有什么不适应的地方，“我个人认为，只要在企业里，就不存在跨界一说。刚毕业时我做工程师，后来从技术干部转变为管理干部，从材料制造到家电制造，再到生物领域的制造，技术环境和市场环境都不一样，但是只要你在企业里，你就会实实在在地面临着新产品的诞生、新技术的诞生以及大环境的改变。”

张斌强调，做一个“企业化”人才非常重要，企业需要什么类型的人，自己就要根据自身长处迎合企业的发展，主动作出相应的职业调整；其次才是考虑个人的职业化发展。

对于初入职场的年轻人，张斌是这么建议的：年轻人需要首先弄明白自己的人生追求和职业规划是什么，而企业也有自身的需求，这里面最好的结果就是，年轻人的自我追求与企业的价值追求能够产生交集，从而形成双赢局面。

在中大管理学院的三年 MBA 学习经历，让张斌获得了三方面的收获：“第一，系统学习了经济管理方面的种种方法。第二，管院的知识系统搭建非常合理，落实于中国的企业，而且注重框架的搭建而不是只谈案例——这方面管理学院做得很成功。第三，让我结识了这么多好的老师和同学，我们已经毕业将近二十年了，依然保持着联系，形成一个良好的氛围。”

张斌平时喜欢阅读，“作为一个管理者，应该博览群书，你要学习管理知识，还要知道新兴的科技知识，像人工智能，大数据，生物信息学等等。当下这个时代，作为管理人才，必须了解行业的核心——也就是技术，尤其是新兴技术。”所以，他还也建议学院能添加一些技术类的选修课课程，“我认为对管理人员的培养有很大好处。”

“见微知著，左宜右有”

林健明：做好董事会的“服务员”

林健明：中山大学管理学院 2012 PT4MBA，现任广东申菱环境系统股份有限公司副总经理及董事会秘书

林健明是一名董秘，准确地来说是 IPO 董秘，他笑言这是一个“小众”职业：“我们这行人才不是很多，粗略估算，目前全国有 IPO 经验的董秘大约有两三千位。”尽管已是不折不扣的公司高管，但他很谦虚地说，自己就是董事会的“服务员”。

生活中，两个女儿是他的心肝宝贝——他给两人取名“知微”和“左宜”，分别取自成语“见微知著”和“左宜右有”，而这两个成语也代表了他的工作目标和人生愿景。说到自己的职场目标，也只是“希望可以在上市公司找到一个合适的位置”这样的平实语句，正如他给人的感觉——低调、务实，从不夸夸其谈。

补上短板，中大 MBA 对口实用

林健明本科读的是金融，毕业后曾在银行、券商任职，直到 2007 年才转型到属于实体制造业的万和电气，并担任董秘一职。从这时开始，他逐渐意识到在日常生产经营管理方面，自己存在系统性的管理知识短板，于是他决定重返校园，报读中大 MBA 专业。

在选择哪一所大学方面，林健明考虑再三后定下了中大，因为他觉得中大管院在整个华南地区都具有十分明显的优势，是国内最好的商学院之一，“能在中大管院系统地学习 3 年时间，对我的一生来说，获益巨大。”

以管理公司作为职业发展方向的林健明表示，中大 MBA 课程能提供丰富的企业管理（包括战略、生产、营销、HR 等）课程，还有财务会计、税务、商法、公司并购、数据分析等方面的系统性课程，“与我之前积累的金融知识形成补充。”

由于之前没接触过实体制造业，转型后的林健明在日常工作中往往会出现“听不懂”的情况，幸好 MBA 课程帮助了他：“MBA 课程里有关工业、商业的知识非常实用，包括材料所需、外界市场、物流方向、安全检查、制作流程、成本效率等方面，讲解得非常透彻。其实工厂里的人对这些方面都很懂，但他们不会表达，而我通过 MBA 的学习就能快速上手，之后公司开会，就能听懂大家在讲什么，知道问题的焦点在哪里。”

但另一方面，林健明认为 MBA 不是万能的，年轻后辈在报读之前一定要考虑清楚：“读 MBA 是为了给管理工作充电——如果只是对职业现状不满，想转换工作环境，又或者是为了一纸文凭，则建议还需谨慎，先思考好职业方向。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

“小众”董秘，每天学习至少 1 小时

2007 年起，林健明在万和电气主导了公司从资产重组、主业规范、股改、发行申报、发行审核到路演、挂牌的整个 IPO 过程。2010 年 12 月，他代表公司上发审会并获通过，万和电气成功敲响上市钟声。

到了 2012 年，他担任仙乐健康科技股份有限公司副总经理的职务，也是主要负责推动公司上市。2013 年，他又来到广东申菱环境系统股份有限公司，开始了新一轮“长征”。

对于董秘这个岗位，林健明笑言自己就是董事会的“服务员”。不过，事实上董秘是董事会的执行官、法定的公司高管，做好董秘并不容易。对于拟上市公司而言，董秘更重要的职责在于推动公司 IPO，从而转型成为公众公司，所以也有人把拟上市公司董秘称为 IPO 董秘。

准确来说，林健明就是这样一位 IPO 董秘，他称这是“小众”职业，但随着资本市场的逐步完善，市场上的相关人才缺口很大：“从 2004 年开始至今，以保荐人制度、发审制度为重要基础的发行核准制逐步建立和成熟，这期间在 A 股进行的 IPO 大约有两三千宗，所以有 IPO 经验的董秘粗略估算有两三千位。”林健明假设，在未来 20 年 A 股还会有一万宗 IPO，那么可简单地认为，市场上还需要数千位 IPO 董秘协助公司首次发行股票。

高素质的董秘，必须具备财务、证券、法律等多方面的专业知识，还要随时更新资本市场的最新政策法规和经典案例，林健明因此在业余时间也是坚持自学。网上流行的一句话“最可怕的就是成功的人比你还更努力”，说的或许就是他了：“我每天的平均学习时间可能超过一小时，此外还会不定期的参加课堂学习、听专业老师授课，这个频率大概每年 3-5 次。”

林健明表示，自己从金融、证券行业转型到传统实体制造业，初期的确经历了许多困难。他举例说：“由于实践工作经验的不足，我一直弄不懂一个问题，定制化设备厂商其柔性生产线的最大产能如何计算？这很令人气馁。我请教了很多人，又一家一家地翻阅相近公司的招股说明书，后来终于找到了一家公司（雪人股份），它的招股书用了一个数学模型来表示产能。为了搞懂这个数学模型，我又请教了公司里数学好的同事，这才弄明白了——该模型把不同产品的各种瓶颈因素，包括面积、焊工人数、特殊工艺和设备数量等都考虑进去了，这样就可以计算出在柔性状态下公司产线的最大产能。这个问题的解决，让我对课本知识如何与实际相结合，有了更深刻的认识。”

注重教育，女儿名字暗藏深意

做一家拟上市公司的董秘，工作是繁忙的，“某些时候甚至几个通宵也忙不过来。”不过，林健明尽量平衡好工作与家庭之间的关系：“我们家对孩子教育抓得很紧，大部分责任由太太来完成，我尽量协助，包括陪孩子学习、做游戏等。此外，父母年龄大了，体弱多病，也要花时间照顾。但总体来说还是很不够……希望公司尽快上市成功，工作逐步规律，我就可以花更多的时间在家庭和个人生活方面了。”

两个女儿“知微”和“左宜”，名字分别取自成语“见微知著”和“左宜右有”（多用于形容一个人多才多艺，什么都能做）。林健明表示，这两个成语代表了自己的工作准则和人生愿景：“我希望在工作和事业方面，可以有敏锐的洞察力，能够发现资本市场的细微变化，从而把握大的发展方向。而在个人兴趣爱好方面，希望可以有更多的时间去游历四方，拥有一个丰富人生。”

对于年轻的中大学弟学妹，林健明建议要选对行业：“我读书时的最热门专业是国际贸易，需要 800 分以上，但整个行业后来发生了翻天覆地的变化，国际贸易变得不再高端，很多从业者的工作性质类似文员，这就浪费了当年 800 多分的高材生。”林健明总结道：“年轻的毕业生并不一定能看清未来的发展潮流，所以一定要听过来人的建议，包括受过高等教育的家长以及具备相当能力的老师。”

如果一个人不努力，他（她）是无法从人生中得到好处的。

郑岚：总有下一个目标等待去实现

自我检视，追寻新的可能

在佛山顺德那栋外墙长满植物的碧桂园总部大楼里，女性员工将近一半，人群中的郑岚显得很不一样：这位来自江西的南方女子，举止干练、行动如风，说起话来清晰干脆、绝不拖泥带水，随时随地自带一种由内而外、游刃有余的气场。

在职场浸润多年，自有更多底气和自信。她仿佛什么都比别人早：16 岁上大学，就读市场营销专业，20 岁毕业果断南下广东。在中山，一开始她就跟房地产行业结缘：顺利进入一家房地产公司工作，并因细心干练迅速得到老板赏识，成为总裁秘书。

这家公司是南粤最早一批房地产企业之一，那时候地产潮起、群雄逐鹿，行业上升势头强劲，其中蕴藏着大好机遇。在旁人看来，郑岚堪称顺风顺水，若稳打稳扎、自己不犯错，未来获得更好机会是大概率事件。

但也就在这个时候，她开始检视自身状态：虽然老板为人很好，企业发展势头也不错，多年在老板身边接受锻炼，但内心总有些怅然若失，蓦然回首她明白：工作上的挑战和刺激正在消退。

这么安逸下去也会不错，但一辈子也就这样了。是坦然接受命运安排、安心扎根静待花开，还是换个地方、寻找突破自我的新机会？

思想斗争千千万万，如果不抓住眼前，一切都只能是空想。反复权衡之后，她作了一次重要的决定：去读 MBA。

因为看到另外一种生活方式更有重大的意义，一个女性甘愿抛弃现时拥有的一切，这种勇气和决断令人钦佩。

“我当时就想，自己还年轻，应该还有别的可能，加把劲充充电然后再出去闯一闯，也不会损失什么，否则就那样耗下去，将来我应该会后悔。”她这样解释。

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

走进中大 一路收获成长

中山大学，这所中国南方最好的高校，在郑岚高中期间曾经梦想过；中山大学管理学院 MBA，多年排名居全国高校前列，一度是只能仰视的存在。

通过工作之余的刻苦攻读，郑岚终于通过考试，拿到了中大 MBA 通行证。那种苦尽甘来的强烈喜悦感，瞬间将对职业生涯的迷茫和对前途未来的不确定感抛到了九霄云外。

1000 多人报考，她考了 20 多名，成绩不错，但环视四周，身边同学们公务员、机长、企业家……一个个颇有背景渊源。学习方面，生产、财务、金融、营销、经济法规……课程内容庞杂、难度极大；时间安排紧张，小组作业特多，还有各种实操性极强的实践课程……

很难得，自认没有什么优势的郑岚在这样近乎残酷的环境下，不仅没有放任自流，反而保持了异常的专注和高效。一年多后，郑岚已成功获得恒大北京区域品牌总的 OFFER，后来又进一步提升为集团品牌管理部副总经理。

读在职 MBA 注定要比一般人投入更多精力，其辛苦程度非常人所能接受，她拼尽全力去迎接这样一场跟自己较劲的比赛。她后来回忆说：“那时学习、工作忙到有些变态，经常出差的时候都要带着作业，三年时间里都没有休过真正的周末……”

那几年恒大快速扩张，郑岚经历了公司 2008 年上市失败坠入低谷，经过老板力挽狂澜终于在次年 IPO 成功的“过山车”式体验。亲历这一切，她深感商场如战场，一路学习、收获，也有更多的职场感悟。

与此同时，来自媒体和社会舆论的各种压力与挑战排山倒海而来。当时恒大品牌建设刚刚起步，郑岚在组织架构、媒介关系经营、品牌宣传等方面全情投入，在集团品牌体系的构建和品牌塑造上贡献颇多。

人生没有预设，这期间她所碰到的很多问题都是前所未有的。“每当遇到棘手问题，职业前期所接受的历练、特别是读 MBA 期间受到的各种思维方法训练，对我影响良多，总能找到解决问题的办法。”

感恩遇见 越努力越幸运

中山大学的校园很唯美，草坪茵茵，树影婆娑，让人有坠入时空隧道之感。繁忙工作之余，郑岚偶尔也会回到校园，回首九年前那段时光，恍如隔世。

人不豁出去拼命一次，真的不知道自己的极限在哪里。经历了痛苦蜕变，会留下最为深刻的记忆。“我自己最大的蜕变提升，是从中大读 MBA 开始的，现在看来，这是我人生中一段非常充实而又特别美好的时光。”

毕业后同学们还经常保持联络，交流的内容往往与管理、创业有关。她讲起曾经受邀参加一个师弟的众筹创业项目，但最终选择了退出，“诊断”的时候就是从架构、机制上找问题。

“MBA 给予我的不仅仅是知识，还有战略思维、管理方法、领导力这些更为重要的收获，它实实在在提升了我在管理层面的职业素养，”郑岚说。

人总是越努力越幸运。从中山到广州，从小企业到大公司，从区域到总部，从零起步到品牌管理的行家里手，从恒大初试身手到碧桂园担纲集团品牌管理部总经理，郑岚在短短几年内积累了丰富的品牌管理经验，自身价值也得到快速提升。

过去长期低调务实的碧桂园如今已成长为行业头部企业，也因此受到前所未有的高关注度，品牌管理面临更多困难和挑战。每一天郑岚的日程都被安排得满满的，尽管如此她也很少表现出不安和焦虑，无论是表情还是言语，传递给身边人更多的是一种淡定与从容。

仰观星斗，如疾如徐。对郑岚来说，总有下一个目标等待她去实现。在充满美好回忆的中大校园与 MBA 相见，那是最好的岁月，无法用任何的文字和色彩描绘，已沉淀为灵魂中不可或缺的部分。

“每一秒钟的付出都不会白费，它总会在将来的某个时点回报给你。”

金赛辉：用心联通，方得始终

金赛辉（中山大学管理学院 2006 级 MBA，中国联通广东省分公司战客部副总经理）

2002 年，金赛辉本科毕业，入职中国联通。十几年的时间里，金赛辉经历了大众市场营销、政企行业市场销售、职能部门管理多个层面的工作，接触了不同的面孔，期间还攻读了中山大学管理学院 MBA。但不论如何，她的工作重心却从没有变过——用服务连接更多客户，促进广东联通成为集团第一。

现在看来，她的努力和期盼没有白费。在三足鼎立的通信运营商市场，联通一路稳步向前，广东联通则成为中国联通收入规模最大、地位最高、创新最活跃的省级分公司。就在今年，广东联通拿下了 2018 广东“年度互联网突出贡献企业”荣誉，而金赛辉则捧回了 2017 年度“广东省联通优秀管理者”的称号。

用优质服务联通客户

在全国三大电信运营商里，中国联通算不上最强。较之两位竞争对手移动和电信，金赛辉这样定位联通，“就是活下去和活得更好的区别”，联通属于前者。“联通要靠这个活下去，那必须要全力以赴；别人是靠这个活得更好，这对他们来说不是命脉，不是生死攸关的大事，那自然投入度有所不同。”

这种“投入度”，除了投入资源外，还包括了大量的人力和感情，“中层高频次跟客户进行面对面的交流沟通，给客户做服务时我们是全力以赴的。”企业上下有着一个共同的理念，即“以服务带动销售”。“这个理念我们践行得更加真诚，更加接地气。这不是句口号，不管面对多小的项目，我们也一样对待，因为只有做好了小事才能做大事。”在金赛辉眼里，一个好的销售不应称其为销售，而应是一个“顾问”，“从客户的角度去落地服务内容，学会换位思考，真正从用户的需求考量问题。”

身为广东省联通战客部副总经理的金赛辉，这两年不仅负责政要、国资大企市场拓展和行业销售专业化创新，也深度参与和推动了广东数字政府改革建设；在此之前，她还负责智慧医疗市场开发与拓展，引入医疗智能化、云化解决方案，为广东成为全国医疗基地奠定基础。在服务这些大型客户的过程中，金赛辉一直在思考一个问题——“客户的主业和运营方向是什么？我们能提供什么？”她明白，要真正帮到客户，单靠建立一个系统是不够的，在建好这个系统之后，他们需要跟进运维，确保客户能真正把系统用起来，并对运营产生正向作用。

金赛辉清楚自身企业的核心优势，即“端网云数一体化”。“虽然阿里、腾讯、亚马逊他们都可以做云。云它不能脱离网，不能脱离线路来存在的。而线路目前只有运营商有。那么为什么云网一体化目前来说是联通的核心优势？其实就是回到刚刚说的那个，我们投入的力量和这个经营的心态不一样，这是我们的命脉，这是我们的生存之道。对于另外两家这可能只是锦上添花，所以大家对它的重视程度跟投入程度不一样。我们会做得更加的精细，对它更加珍视，就是好像对待自己的孩子一样。”

像数据库般自我升级

今年的双十一刚过，广东联通就在深圳举办了“5G · 领跑产业未来”5G 行业发布会暨签约仪式，启动 5G 应用示范研究及产业孵化，加快推进产业重组，抢先行业布局。

不难看出，金赛辉所处的行业，属于“苟日新，日日新，又日新”的行业，信息的更新换代之快，难以为外界所理解。“运营商行业既是一个资金密集型的行业，也是一个技术密集型的行业。运营商这块的压力是非常大的。 你看 3G 没几年，我们的网络折旧都还没有来得及回收，就过渡到了 4G，现在我们已经在学习这种 5G 的东西了。5G 马上试商用，然后很快再到商用。”

在这种环境下，金赛辉的自我升级能否跟上企业升级，成了摆在她面前的一道难题。“运营商，特别是我们这一块以创新业务为方向的领域，对从业人员的知识结构的要求是非常高的。我们在部门开会时经常会说一句话，三天不学习我们可能就已经觉得自己落后了。变化非常快，这种速度大概是想象不到的快。”

“突破自我，成为拥有深度和温度的人”

周兆全：
高山仰止，景行心致

周兆全（2003 级中山大学管理学院全日制 MBA 班，广州市景心科技股份有限公司 创始人兼 CEO）

2003 年，周兆全作出人生的重要一次抉择——本科学计算机且毕业后从事的是技术和项目管理工作的他，进入了中山大学管理学院全日制 MBA 班。当时他的想法很简单，“我一直怀着创业梦想，但我很清楚一个优秀的创业者必须具备团队管理能力、多行业视野、战略思维等方面的能力，而构建这些能力最高效的途径就是进入最优秀的商学院，接受最完整的 MBA 教育体系，与最优秀的管理者一起学习。”

目标清晰、行为笃定的周兆全很快就实现了自己的梦想。毕业三年后，周兆全创立广州市景心网络科技有限公司，正式进入互联网行业。十年间，景心科技不仅挂牌新三板，还完成了“成为领先移动互联网行业应用运营商”的战略布局。景心科技已经是广州市重点高新企业，也是多家大型国企的战略合作伙伴，还是“广东省十佳新三板企业“和 2016 年的“广东十大互联网创新企业“。周兆全本人也被评为”广州市十年软件风云人物“和”天河区科技领军人才“。

创业：心向往之，行必能至

走进景心，很难想象这是一家科技企业。没有花哨炫酷的黑科技元素，扑面而来的是一份让人心生宁静的古色古香。他的办公室挂有知名书法家赵朴初书写的《心经》，走廊装饰有木版雕刻的《文心雕龙》；甚至连“景心”的取名，也是源自司马迁《史记 · 孔子世家》中诗句：“《诗》有之：‘高山仰止，景行行止。虽不能至，然心向往之。”周兆全说：“‘景’取光明之义，‘心’含用心之意，简单言之是用心赢取光明。”饱含寓意的名字由来足见周总文化造诣之深，也反映了周总作为不断进取、坚持探索的学者型企业家风范。

正是这份对国学的热爱和对古人智慧的思考，让周兆全在这浮躁社会大环境和激烈的商海沉浮中能保持着冷静。创业之初，很多互联网公司着眼于开发 C 端市场，不断通过融资烧钱来满足 C 端用户的需求，但周兆全却看出了其中的风险：“一旦企业融不到钱或资金流断裂，企业就要面临经营困局。虽然也有通过烧钱获得成功，但这是小概率事件，2000 年的互联网泡沫、2012 年前的‘千团大战’和 2015 年的‘O2O’哀鸿片野就是。”于是，周兆全选择专注于 B 端市场，专心为企业客户提供互联网服务，很快，景心科技很快就成功拥有了三大运营商、五大保险公司、八大银行及两大石油公司这些大客户，并为其提供整体解决方案和“技术 + 产品 + 运营”的服务。

周兆全公司的“第一桶金是移动彩印业务，在手机用户通话的时候会将文字、图片甚至视频直接显示在对方的手机上。当年景心就是通过为中国移动提供彩印业务的解决方案，打造出 6000 多万用户的增值业务，完成了企业的原始积累。不得不承认，周兆全的眼光很独到：“中国互联网已经经历了三个发展阶段：2000 年以前，门户类网站主要解决用户的核心需求是信息的获取；2000-2005 年，整个互联网流行即时通讯，实现用户的沟通需求；而在 2005 年之后，博客点燃了分享时代的到来，然后是微博，再到微信，这些互联网产品都是满足用户‘分享’的需求。”敏感捕获大众“分享欲”的周兆全，就这样把解决方案推向拥有最庞大用户群的中国移动，实现了业务的推广和收费。目前，彩印业务也衍生出“防诈骗电话提醒”业务，为 2 亿手机用户提供通信安全服务，并获得工信部的嘉奖。公司为上百家大型企业提供互联网服务，成为多个行业细分领域的领头羊。

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

学习：
知行合一，臻于至善

和做企业一样，周兆全为人亦不骄不躁。MBA 毕业之后，他曾做过三年的市场销售。周兆全认为创业时机不够成熟，做销售锻炼自己是积累经验进行创业的第一步，大客户销售过程极为锻炼心性和综合能力。他分享了自己做销售的经验——第一次上门拜访时，他在客户门前站了半个小时，最终才鼓起勇气敲开了门。他说：“人生的一大难题就是鼓起勇气去敲门，打开大门，克服胆怯，战胜自己。”这十几年，周兆全一直在与自己 PK，从无到有创办企业，再把企业慢慢做大做强，“晚点成功无所谓，关键是知道自己需要什么，方向在哪里，然后努力去奋斗。”

周兆全说：“对于合作方，不管是客户还是供应商都应一视同仁，尊重每一个打交道的对象。“当年他做销售时，每天早晨都会准时出现在客户那里，在各个办公室转悠，只为和客户上下混熟；对于力能所及的份外事情，也会用心去做。功夫不负有心人，很多客户慢慢记住了这个勤奋肯干，待人真诚的小伙子，也逐渐与许多客户建立了信任关系。“真诚的人，别人才愿意深交；真诚的对待别人，继而收到真诚的回应。真诚会吃亏，但总会有人认可。”如今的周兆全，依旧能用自己的方法获得内心的充盈和平静。不管工作有多忙，他总会在周末一天用来学习或研究。“笨鸟先飞，自己资质一般，但每天比别人多学习 2 个小时，并保持十年如一日，总会在某些领域有所突破。”纵使在出差的飞机上，周总也不忘学习，往往飞机着地时，一本书就读完了。

周兆全看过很多书，有自己的一套学习方法。他多次提要在细分领域里多钻研，成为自己专业领域里的专家。他感慨做企业与做人是一样的道理，所谓成功重要不是结果而是过程。“好与坏，对与错，都是一种成长”。周兆全推崇“知行合一”，在他看来，中大“博学，审问，慎思，明辨，笃行”就是这种理念的集大成者。“慎独”，也是周兆全经常提及的一个词，意即舍弃身体感官对外物的知觉，返回自心，谨慎内省。周兆全有着自己的为人哲学，要即“找到真正的自我，做有深度和温度的人。凡事要有自己的思想，自己看问题的角度和判断力。”他说，“我们所谓的成功就是比别人少犯错误，前行路上不断面对自己的不足，且行且自重。”

“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”

曹连东：做事靠谱，机会自然就会来

曹连东：中山大学管理学院 2001 级全日制 MBA，现为华夏幸福基业股份有限公司教育经营中心总经理

读 MBA 之前，曹连东是山东的一位公务员，体制内的稳定生活并不让他感到满足，他希望能够更充分地体现个人价值，实实在在地做点事，于是毅然选择跳开“舒适圈”，2001 年来到中大管院读全日制 MBA。这段经历，曹连东视之为自己的一次人生转折点，正是因为这两年的学习，才让他有机会投身教育行业，一做就是 15 年，如今已是华夏幸福基业股份有限公司教育经营中心总经理。他自认乐观派：“我很喜欢一句话，山重水复疑无路，柳暗花明又一村。”

公务员出身，读中大获转型良机

来到中大学习，曹连东表示有三个方面的收获：“第一，优化了我的知识结构，毕竟之前做的是公务员，和企业管理没有什么交集；第二，拓宽了视野；第三，积累了同学、校友资源，也学会了从更高的角度看问题。”

更值得一提的是，他在职场转型的第一步，正是发生在中大校园里——2003 年，珠江投资集团来到中大管院进行校招，那时候是曹连东读 MBA 的最后一年，还没正式毕业的他和同学们一起参加选拔，最终以名列前茅的成绩进入了珠江投资集团。

曹连东回忆，当时恰逢《中华人民共和国民办教育促进法》颁布，可以说“迎来了民办教育行业发展的春天”，为了抓住这个契机，以地产业务闻名全国的珠江投资决定开设教育板块，进行“教育 + 地产”的全新尝试，而曹连东就成为珠江教育投资板块的最早开拓者之一。

之前他并没有教育方面的经验，能够被珠江投资相中，除了在中大学到的知识，公务员的经历也给他带来加分：“以前我做的事体现了政府的服务职能，与教育有共通之处，教育其实也是政府职能的一种延伸，是公益和市场的一种结合。而且无论是在政府还是在企业，做的都是和人打交道的事，这方面我还是有些心得。”

开局遇难关，差点谈崩错过期限

在珠江投资，他一做就是 13 年，从普通员工到教育投资部门的第一任经理，再到统筹管理教育投资全线业务的教育集团副总，一步一个脚印走得非常稳健。

中间当然也不是一帆风顺，曹连东表示自己职场生涯里的最大一次挑战，就是发生在刚刚进入珠江投资的那个时期：“困难体现在三个方面：第一，当时民办教育这块基本接近空白，整个团队都没什么经验，大家摸着石头过河；第二，老板要求和知名大学合作，而这些大学负责人和我们是不是能在同一个平台上对话，这是一个问题；第三，每所学校都是重资产投资，公司非常慎重。同时公司选择的办学区域较为偏僻，配套不是很成熟，大学都太不愿意来。我们谈了上百所大学，最终才确定了三家合作，其中就包括后来与中山大学合作举办的中山大学南方学院。”

所谓万事开头难，第一家合作方是北京科技大学，曹连东和同事足足花了半年时间才谈了下来——而这个时间点也是老板的最后期限，“他要求我们半年内必须和学校完成协议签订。”曹连东表示，和校方谈判的过程一直反反复复地出现问题，双方都一度有放弃的念头，幸好最后力挽狂澜，在 2004 年春节前及时完成了签约，“如果当时没有签下来，可能老板就会把教育这块业务给撤了。”

他表示，当时对方的谈判负责人比较“有个性”，在一次饭局里因为聊到谈判细节谈不拢，结果当场拂袖而去，事后还一度不接电话，谈判陷入僵局。后来，好不容易通过对方的下属和对方进行了沟通，“他其实很聪明，知道和我们合作是好的，应该是有一些误解吧……总之后来我们消除了误解，我们也在不伤害公司利益的原则下做出了一些让步。”

曹连东表示，经此一役，让他深深感受到谈判过程里是有很多技巧的，这次的经验对他日后工作帮助很大。

2005 年，北京科技大学和珠江投资共同成立北京科技大学天津学院，有了这个成功先例之后再和其他大学谈合作，曹连东表示顺利的程度可以用“顺水推舟”来形容。直到曹连东离开，珠江投资集团通过合办民办独立本科高校拥有自有产权土地 3300 多亩，全日制本科在校学生超过 4 万人，学年度收入在国内教育集团里处于领先。他说：“带着这个成绩离开，我还是比较欣慰。”

做事要靠谱，关键时候懂得表现

曹连东自我总结了自己有下面几点优势：“第一，有点实干精神，是务实派；第二，做人做事比较靠谱，公司交代的任务第一时间完成并反馈；第三，虽然含蓄低调很重要，但是在关键时候，一定要懂得表现；第四，做事有大格局，不要只着眼于细枝末节。”

这几点也是他给年轻人的建议，“尤其是要做一个靠谱的人，别人认为你靠谱，机会就来了。”

事实上，入行这么多年，曹连东正是树立了良好的个人口碑，获得了合作伙伴的广泛认可：“做生意是和人做的，能不能合作，和你这个人能否得到对方认可很重要。比如我还在珠江投资时和国内的一所顶尖基础教育名校谈合作，当时有很多其他竞争对手都在和他们谈，包括地产行业的很多领军企业等，但是该校还是倾向选择与我们合作——当时学校的一位负责人很明确地对我说：‘我们还是信任曹总，觉得和你们这个团队合作可以把事情做好。’”

业内有了口碑，曹连东的职场之路也是越走越宽，包括后来上海新南洋股份、华夏幸福这样的 A 股大型上市公司都对他抛出橄榄枝，邀其担任高管。

教育行业目前越发繁荣，曹连东对之持续看好：“高等教育、K12 教育和职业教育我都做过。现在国家严格要求 9 年义务教育是非营利性质，而幼教、高校和职业教育这几块，我觉得还是大有可为。有高考和出国留学这样的‘指挥棒’，家长对于孩子的教育肯定是愿意投入的。学校解决不了的事，就会交给市场来解决。”

推荐《智慧书》，讲真话也要有技巧

常年摆在曹连东床头的，有一本书，名字叫《智慧书》——他推荐年轻人都可以看一看这本马云也曾经推崇备至的书籍：“作者是西班牙的巴尔塔萨尔 · 格拉西安，这本书教会我们如何通过观察，对人和事有一个正确的判断并付诸行动，避免走弯路的几率。里面还说到，做人要讲真话，但也要有技巧……总之它会给你的事业发展指出一条捷径。”

曹连东表示，《智慧书》对他而言是常看常新，“里面的道理都很好懂，但实际工作生活中遇到事情时，不见得你真的懂怎么去运用这些道理，所以每次看，再结合自己的经历，都会有新的感悟。”

曹连东还想送给后辈一句话：“山重水复疑无路，柳暗花明又一村。我是一个比较乐观的人，大家无论遇到什么困难都不用气馁，也许黎明很快就会到来。”

“不忘初心，顺势作为”

曾子祥：我最大的爱好就是读书

曾子祥：中山大学管理学院 1998 级春 MBA，现为中国南方航空股份公司副总经济师，北海市第十四、十五届人大代表

曾子祥校友本科和 MBA 读的都是中山大学，他对母校一直心怀感恩，也提醒年轻的师弟师妹：“今天，你们以中大为荣；明天，中大以你们为荣。” 大学毕业后他就进入南航工作至今，先是做技术工作，后来一步步走上管理岗位，并见证了南航的高速发展。多年来，他一直热爱读书，坚持学习，他的人生心得是：“不忘初心，顺势作为。”

为读中大而自豪，带领公司业绩翻五倍

曾子祥是中山大学管理学院第一届 MBA（1998 级）的学生，到了 2006 年，他为了一圆多年来的“清华学子梦”，又读了清华大学的 EMBA。他对中大学习的一点一滴如数家珍，念念不忘，为自己读过中大管理学院而感到自豪。我们在采访中，深切地感受到他浓浓的中大情。

首先，曾子祥对中大的老师表示了感谢：“学院对我们这一届同学极为重视，选配了管院最精良的教师，包括几任院长副院长，几乎都是教授；而这些老师也对我们寄予厚望，全身心投入，他们备课改作业都非常认真，对我们同学非常好，所以我们毕业后和老师们都建立了十分友好、密切的关系，可以说课堂是师徒，私下是兄弟。”

其次，在中大学到了广博的知识，对他帮助很大。他曾经在南航集团里的一家进出口贸易公司做了 11 年的一把手，正是在此期间，他运用了在中大 MBA 学到的知识，为公司打造了新的企业文化。他表示，在目前体制机制难以改变的情况下，改造企业文化对国企来说尤其重要：“不然国企千篇一律都是接受上级指令，亦步亦趋。其实只要公司氛围不同了，产出就是不同的。”

曾子祥表示，好的企业文化可以使企业持续性健康发展，换句话说，可以让所有员工自动自觉地做事，但这需要领头人自己以身作则：“文化不是只靠嘴上说说就行，我特别反感那些嘴上讲文化，自己却不去身体力行践行文化的那些人。我自己是总经理，来到公司后我修订企业制度，第一个要求约束的就是总经理本人，可以说这也是‘把权力关进笼子里’。一般的理论都说文化要内化于心、外化于形，这没错，但我“做”的时候，一定要在中间加一句——固化于制。没有制度的支撑和硬化，企业文化往往是虚无缥缈的、飘摇的，显得太软，容易因人变迁。所以要靠看得见的文字，也就是具体的制度来规范并逐步沉淀。”

2005 年到 2016 年，在曾子祥的带领下，公司持续高速发展，“我到公司的时候，每年 1000 万利润，走的时候是一年 5480 万，11 年翻了 5 倍。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

北海做常委副市长， 没杂念一心只做实事

2016 年到 2018 年，曾子祥迎来人生的又一次挑战——受中组部委派赴广西北海市挂职担任常委、副市长。对于这段经历，曾子祥表示做企业家和从政其实也有共通的地方：“终极来说是一样的，都是做人做事，初心与善念都是一样的。工作方法有所不同，但市长和企业家背后的战略管理思维，其实没有本质区别。当然企业家和官员由于所处的位置不一样，所以思考角度不一样。”

曾子祥强调，自己的目标就是为老百姓做几件实事，“我是被中央组织部派遣过去的，所以我比较超脱，在那边做事没有任何杂念，务实不务虚，大胆创新大胆突破。”

当时，曾子祥负责招商引资，和企业打交道，而他比较能理解对方的想法，容易沟通和换位思考，“我在企业做过一把手，能设身处地地知道他们想要什么，而我们政府又想要什么，容易找到有效结合点。”由于工作出色，北海干部和群众都舍不得他走，挽留有加。他连续两年都被评为广西优秀公务员。

从企业到政府再回到企业，打拼了那么多年，来来回回。曾子祥表示，不管风吹雨打，自己信念坚定，都不会忘却初心和善念，“牢记这一点很重要，人就不会飘”。

一生酷爱读书，向曾国藩学识人之道

曾子祥很愿意跟师弟师妹们分享自己的一些心得体会：“知识的分享不会使你的知识减少，人死了以后几乎所有物的东西，比如金钱，什么都带不走，但你脑子里最宝贵的知识会被带走，所以那些思想家、科学家、老师教授，要尽早将自己的知识和智慧传授给弟子，留给人类，不能让你知道的知识和智慧随之而失。人类真正的财富是知识财富。”

他认为当今中国社会比较浮躁，诱惑比较多，但是他希望年轻人要明白，“无限风光只能是你努力的结果，而不是你追求的目标。如果将风光定位为目标，那你就容易在追求风光的过程中不择手段，从而得不偿失；如果你是脚踏实地认认真真做事，你的结果就是风光。”他还希望大家对母校要心怀感恩，努力服务社会，体现责任感：“今天，你们以中大为荣；明天，中大以你们为荣。”

曾子祥本科学的是气象专业，这位理科生却爱好文学，还是广西作协、广东中华诗词学会成员。“我最大的爱好，就是读书。”——被问及有什么业余爱好，曾子祥给出一个斩钉截铁的答案。可惜由于工作繁忙，阅读的时间并不充裕，他说：“我最大的遗憾，就是读书的时间永远不够。”

我们刚好看到了他桌面上的两本书：张中行的《顺生论》和许小年的《回荡的钟摆》。曾子祥表示这两本书里的三条道理值得借鉴：第一，要真正去认识一个人和一个社会，不要只看表面；第二，必须谨记四个字——顺势作为；第三，在你顺利的时候，要记得敲响警钟，反省自己，不要摆来摆去，永远离不开的是地心作用。

对于曾国藩写的《冰鉴》这本书，曾子祥说，这本书教会你如何真正“看”人：“要靠自己去判断，不要被外物或偏见蒙蔽自己的眼睛。比如某个富二代家庭背景不错，有些人一看到他就会说富二代如何如何——其实从一开始你的角度就偏了，你被金钱蒙蔽了眼睛，忽略了看其本人。《冰鉴》有技术有方法，但根本还是看你的心，自己做到不偏不倚，看人就准，看人要看本心。正所谓离情自在，圆融得乐。”

中山大学管理学院 MBA 采访组与曾子祥合影

審問篇

有弗问，问之弗知，弗措也。

爱因斯坦说：“提出一个问题往往比解决一个问题更加重要。” 因为，解决一个问题也许只需要技巧，而提出新的问题，从新的角度看问题却需要创造性的想象力。在这一篇章里，你将看到中大管院 MBA 的学子如何做到不盲从、不偏信，刨根问底，对人们习以为常的现象提出颠覆性的问题。

“Stay hungry, stay foolish（求知若饥，虚心若愚）”

王伟兴：因为热爱，所以有范儿

王伟兴：爱范儿创始人兼 CEO，中山大学管理学院 2008 级 MBA。

2008 年，王伟兴做了两件事：一，创办了在当下看来是“中国消费科技领域最早、最具影响力的科技媒体品牌”爱范儿；二，入读中大管院 MBA。

在王伟兴看来，这二者没有特别的关联，却有着相同的动机：“都是因为希望能极大地拓展自己的边界，打破自己的局限。”而自那以后的十年里，“拓展边界、打破局限”俨然成了王伟兴生活的全部。

从个人兴趣到终身事业

打开爱范儿的官网，斜线和边框组成的简约 logo 下，充满科技感的页面将一切空间留给了内容本身，新锐而多元，适度而克制。不难看出，这个一站式消费传媒网页的背后，聚集着多少有趣的灵魂和骨灰级科技宅，一如王伟兴。

时光回到 2008 年。因为热爱各类电子产品，王伟兴常常利用业余时间聚在论坛里，与全球各地的爱好者探讨各种前沿的科技趋势及数码产品。“兴趣是最好的老师。是兴趣让我关注了移动互联网，并从一个消费电子的爱好者，成为一个消费传媒公司的创业者。”为了打造一个更纯粹的热爱者社区，他发起建立博客和 BBS，一大批既热爱消费电子及新奇酷产品，又有产业洞察的人开始聚集起来，成就了国内首家科技媒体“爱范儿”。

彼时，早期的智能手机如 Palm、黑莓、诺基亚等全键盘手机开始在这群爱好者当中流行，这种以 Qwert 键盘输入的手机被他们称之为“拇指设备”，因此爱范儿网站最初定位即称之为“拇指设备小众讨论”。次年，网站定位升级为“拇指资讯小众讨论”，除了智能手机，开始覆盖产业、互联网、创新等资讯内容。

直至 2012 年，爱范儿的 Slogan 重新定义为“发现创新价值的科技媒体”，“连接热爱”成为爱范儿各类产品矩阵的宣言。那时，爱范儿存在已近五年，对王伟兴而言，这是个分水岭：“从一开始做爱范儿网站的时候，就没打算只把它当作是一时的兴趣，我希望它能成为一件长期要做的事情。”王伟兴曾问自己一个拷问自己初心的问题：“现在做的这个事，是否在 5 年后，自己还愿意继续做？”五年过去，他给出的答案是肯定的。对于自己放弃国企的正处级职务和优厚的待遇、毅然投身创业的举动，王伟兴自言“不后悔”：“如果继续在国企，我几乎能看到我二十年后的样子，虽然安安稳稳也挺好，但我更愿意走一条不一样的路，对此我从没后悔过。”在王伟兴看来，投身创业的不确定性有着无以伦比的魅力，而实现不一样的“创造”，更是吸引他不断前行的动力。

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

从科技媒体到生态运营

爱范儿自创世之日起就一直不断迭代升级，从一个科技社区到如今集趋势消费者、开发者及“新商业引领者”等受众于一体的媒体连接平台，其商业定位日益清晰，一个以内容为核心的消费产业生态运营商逐步显现。2016 年，爱范儿确立了多品牌发展战略，开始致力于重塑新媒体时代的消费者的触达及连接，公司使命确立为“让未来触手可及”。也就在那一年，爱范儿正式挂牌新三板，实现了创业路上一个新里程碑。

这个过程并不容易，用王伟兴的话说，“从兴趣到商业的过程是漫长而痛苦的”，一方面是因为关注点需要作出改变，“兴趣的关注点在于自己，而商业的切入点在于用户，在于更多更海量的消费者。”另一方面，是能力需要迅速提升：“根据客户的要求，团队必须不断蜕变，推动着公司在走。从一个单纯的内容公司到传媒公司，从内容、媒体业务切入到营销、电商及企业服务领域，爱范儿团队也历经洗礼，从不专业到专业，从浅层服务到全方位的服务。”在这一过程中，中大管院 MBA 的学习经历为他补充了能量：“这一段学习旅程，让自己不仅仅收获了观念的启发，还结识了不少有意思的朋友，同时爱范儿也收获了不少同学粉丝。学业上，财务和管理类的课程，更进一步拓展了自己对企业和公司运营的认识，使自己在公司运作上受益匪浅。”

过程虽艰辛，但公司成长速度也是惊人的——2008 年的爱范儿网站访问量每天仅有几百个人，而截至 2017 年底，单爱范儿的原创视频播放量就已经高达 2 亿次。从当年蜗居在民居办公的一个小团队起步，现在的爱范儿除了在广州设立总部外，还在北京和美国洛杉矶设立了办公室。目前，爱范儿旗下拥有爱范儿、董车会、AppSo、玩物志、知晓程序等细分内容品牌；基于微信小程序生态，爱范儿还布局了小程序应用商店和知晓云。凭借高速的成长速度，2017 年，爱范儿荣获德勤中国高科技高成长 50 强。

对这个高速发展的互联网时代，王伟兴做到了无愧。“我们这一代人经历过 2000 年之前的互联网资讯浪潮，随后又看着整个移动互联网迅速兴起。当你经历了互联网这两波新浪潮的冲击，就会听到自己内心的声音，了解自己真正要的是什么。”如今的他，知道自己真正想要什么，那就是：“与时代同行，尽自己所能去影响和服务更多的人，使得自己的人生更加丰富多彩。”

“创业一定是焦虑的，想安稳就去上班”

冯丽锦：工程机械共享，我的目标是 200 亿

冯丽锦：中山大学管理学院 2012 级 MBA，广州式马信息科技有限公司总经理，“找重工”创始人

很难想象，眼前这位笑容甜美、斯文温柔的女子，会与充满雄性荷尔蒙味道的重工行业联系在一起，她就是冯丽锦——工程机械设备租赁平台“找重工”的创始人 。她自认身怀“创业基因”，由她在 2015 年创立的“找重工”去年交易额达到 3 亿元，对于如此年轻的初创公司来说，实属不易。在她眼里，创业最需要的就是激情，这也是她录取员工的首要标准之一。

另辟蹊径，工程机械玩共享

之前在碧桂园做得红红火火的冯丽锦，在 2015 年初决定辞职创业，彼时的她，另一个身份是中大管院的 MBA 学生。

冯丽锦表示，“自己体内有着创业基因，家里很多人都是工作工作着就自己创业了，而我在读 MBA 之前就确定了会去创业。”冯丽锦一心想做一个既有市场需求，又有社会价值的项目，她一直坚信着一个理念——不一定短时间内能赚多少钱，但它一定是有社会意义的。

基于在房地产行业多年的工作经历，冯丽锦和创业伙伴围绕着与建筑相关的商业圈进行了多月的市场调研，走访了四十多家企业和一百多位专业人士，发现工程机械的租赁行业大有发展前景，“找重工”的想法应运而生 。她说：“对比日本、欧美，他们的机械租赁情况达到了 80%，而 2015 年的时候，中国还不到 10%。”

中国目前的工程机械是供大于求的，往往遭遇闲置；另一方面，很多超大型施工企业除了自购和长租之外，也经常有对机械的短租需求，临时租不到合适机械的情况并不少见。这个时候，“找重工”这样的平台就能发挥作用——建筑施工市场很大，而机械分散在很多“散户”手里，“找重工”能通过用互联网、物联网的技术以及配套的增值服务，把这些机械合理的调度起来。

冯丽锦表示，“找重工”虽然是一个互联网企业，但她也希望合作方可以将之视作租赁公司，只是我们这个租赁公司相比传统的企业具备更多优势 ——大家都知道工程机械的价格特别高，任何一个租赁公司都不会有太多的机械，而且他们可能只有一种品类的机械，比如只有挖机或只有吊机，但是我们公司没有服务种类、服务区域、服务时间的限制，可以跨区域多品类地向企业提供机械服务。”

归根到底，“找重工”其实就属于共享经济，冯丽锦说：“它是时代发展的产物。”

客户要“快”，目标做到两百亿

很多人一开始并不看好“找重工”，因为做机械租赁的老板给人的传统印象就是“土”，可能只有初中甚至小学文化水平，他们对于互联网的理解、信任程度要打一个问号。冯丽锦对此也有担心，可是真的做起来之后，才发现这个产业对互联网的接受度“远高于我们的想象。”

公司发展很快，去年 8 月份，中铁四局主动找到“找重工”寻求合作，这让冯丽锦感到非常激动 。从去年 8 月到现在，“找重工”给中铁四局提供了 50 家供应商，“只要他们跟其中一家签合同，我们就完成任务了。如果他不通过我们，去线下找，还要三家比价，特别麻烦也耗时间和精力。”

当然，冯丽锦和团队初期少不了走弯路，比如 APP 的设计，“这里面技术问题不是最重要的，商业逻辑才是关键”。冯丽锦表示，APP 的第一版有点像淘宝，是“自选”模式：打开 APP，项目方选择位置，就近找个机器，再跟借方一聊，好像特别方便——但公司后来发现，这样的效果并不好。

经过调查分析，冯丽君发现原来项目方在乎的是“好”和“快”：“要做全‘多、快、好、省’，其实很难，像淘宝是‘多’和‘省’，京东则是‘好’和‘快’。我们分析了客户需求，发现它们都有企业限价，只要在限价范围内，基本都可以做，所以客户更看重‘快’和‘好’，而其中的核心是‘快’。”于是，APP 进行了改版，更像京东的“自营”模式，客户一下单就“送货”，“要想快，就必须‘自营’，我们一开始并不太愿意这么做，因为风险大，但为了满足客户需求，只能这样改。”

一轮又一轮的磨合之后，2017 年，“找重工”的交易额达到 3 亿元，但冯丽锦的目标远远不止如此，“每年整个工程机械租赁在中国大概有 20000 亿元的巨大市场，而我们在未来三到五年的目标是做到 200 亿——对于整个行业来说，其实只是 1%。”

目前“找重工”已经向广东以外的地方拓展，包括河南、安徽、江西、广西。而“找重工”还获得了达晨总裁肖冰和深圳栋云的千万级投资，获得顶级投资人的认可，给了冯丽锦更多信心。

大胆尝试，创业环境变更好

在中大读 MBA，令冯丽锦获益良多：“以前在工作中没有多少机会去接触其他部门的工作。来到 MBA 之后，情况就不同了 ，老师将企业的各个模块讲解给我听，还有很多同学是来自不同企业的不同部门，可以从他们身上学到很多。”

更重要的是，在管院她学会了如何让理论结合实践：“MBA 的理论给了我很大的指导作用，即使遇到不懂处理的事，我还是能发现里面有一个基本的逻辑，能保障在大方向上不出错。”

对于创业，冯丽锦一再强调有风险，“创业一定是不稳定的、焦虑的。如果你想选择安稳，那就去上班。”不过话虽如此，冯丽锦还是鼓励有想法的师弟师妹尝试创业：“我觉得现在的创业环境很好，以前很多创业者说要动用自己、家人和亲戚朋友的存款，有一种倾家荡产去创业的感觉，但现在市场上的资金非常多，只要你有好的想法，人也靠谱，那么想拿到初期启动资金还是比较容易的。”

即使创业失败，冯丽锦也觉得不是世界末日，“即使亏了钱，我相信以我们 MBA 同学的能力，一两年肯定也就还完了，但你会经历不一样的人生。我觉得值得冒一下险，但需要有家人的支持，因为创业真的很不容易。”

“效率高于生命，效率优于完美”

朱圣勇：哪怕梦想没有实现，你的人生也不一样了

朱圣勇：2005 级中山大学管理学院 MBA，现为西交投资发展有限公司董事长

作为一名投资人，朱圣勇常常把“校友”二字挂在嘴边，无论是本科的西安交大，还是 MBA 的中山大学管理学院，他的很多大项目与自己的校友都不无关系：“投资就是投‘人’，我承认我有校友情结。”朱圣勇最看好新能源、大数据等朝阳产业，但他也会感慨自己需要时刻“补课”——比如他曾经看中一个游戏团队，可惜因为自己对手游不了解，只犹豫了一会就被人抢了先，“份额没有了”。

投资“偏爱”校友，团队看重激情责任

朱圣勇介绍，西交投资主要就是一个投资公司，会侧重投资四个领域，新能源、大数据、互联网、无人机，“现在必须做这种朝阳行业，传统行业相对比较少。像我们投的新能源的公司，目前已经在新三板上市了。以后我们可能也会介入一些其他投资，比如说做外贸，给国家挣点美元回来，还有就是高科技的农业。”

和许多成功的投资者一样，朱圣勇最看重的就是“人”：“雷军讲过一句话：‘投资就是投人。’我非常同意，真的是投‘人’，好的行业也有做得很糟糕的企业，夕阳行业也有做得很好的公司，所以我们的核心理念主要还是看人。”

他举例说，自己早前刚接触了一个游戏团队，“游戏其实我之前没碰，因为我自己从来不玩游戏，但是最近手游比如王者荣耀特别火，我们就开始接触一些团队。其中一个我特别认可，因为他们很有激情，也有责任感。我和团队负责人聊过，问他资金进来以后，会不会觉得压力小一点？他说反而觉得压力更大，因为要对得起这些资金的投入方，而且这个是他们自己的工作，做好是份内事。可惜由于我不是很懂游戏，所以花了一点时间考察，结果就是这个时候另外有机构就已经进了……我现在还在想办法，希望让他匀一点份额出来让我们投。”

朱圣勇表示，创始人团队的人品是他第一点要考虑的：“如果你没有激情，没有责任感，你的人品很差，你只想拿到风投的钱然后就把它花掉……那肯定不行。”

第二点，朱圣勇的原则是团队必须要有经验，尽量不做天使轮的投资，“因为时间上我们等不起。我个人认为，因为整个经济大环境不是太理想，等到你能够全身而退的时候，可能这个时间会比较长，所以尽量去做 A 轮、B 轮。”

另外，对于校友所在的企业，或多或少会有一些“优待”：“我以前投的新能源就是例子，团队的负责人是我们的校友，他本身在学校里学的就是能源，出来以后在发改委工作，主持了我们广东的几个大型风电电站的建设，然后再出来自己创业。像这种项目，我们都不用怎么考察就肯定投。校友情结，我肯定有，不管是本科的交大还是研究生的中大，我都很有感情，对校友本身也会相对更信任一些。”目前朱圣勇的公司正在与广药洽谈合作，“这里面也有我们中大校友牵线。”

遵循内心辞职，学马斯克勇于尝试

朱圣勇自认喜欢新鲜事物，“看到新事物，有些人第一时间会有防备，担心这个东西是不是假的？而我不是，我对所有新事物都是先不怀疑地接受，再去看它的真伪。”

他的性格导致了自己当年从工作了十几年的央企辞职：“我在原来的岗位可以清楚地看得到我的未来，十年、二十年之后是什么样子，都摆在那里。太没有意义了，人生苦短，我还想去做很多事。你看我投资的项目，也是比较多样化的，有不同的方向。”所以，他也很感谢中大管院，在这里读 MBA，学到了不少经典案例，令他很有启发。

说到这，不得不提朱圣勇的一位“偶像”：“我非常敬佩马斯克。他创建 PayPal，又把它卖掉做特斯拉，然后又搞火箭发射，到现在又去做时速上千公里的火车，还有地下隧道交通、太阳能、新能源……当然了，马斯克很有成就，我肯定达不到他那个高度，但是我觉得至少可以有他的这种态度，敢于尝试——也不一定说就是为了挣钱，但是可以在挣钱的同时，能够为社会、人类做点什么。历史上有钱的人有很多，但真正能让人记住的其实很少，但是你如果为人类或科学的发展哪怕是做了一点点小贡献，历史都会记住你。”

在央企，朱圣勇已经做到老总级别，可以活得很舒适，“但是我又想，当一个人觉得舒适的时候，其实危险就来了。做出离职这个决定，我考虑了很久，咨询过十个人，九个人都不同意。后来是乔布斯那句话打动了我：‘你要知道你的内心到底想要什么。’”为了“倾听内心”，有段时间朱圣勇习惯了在夜深人静的时候，尤其是晚上 12 点左右去思考问题，“你去找这个找那个交流，其实到最后都没用。”

朱圣勇表示，自己算是有点野心，也可以说是有点理想，“谋事在人，成事在天，哪怕我成功不了，但是至少我不会后悔，这是心灵鸡汤，但确实我也是这么想的。因为如果我不去做，可能我会后悔一辈子。”

曾经抵押房子，创业做好失败准备

对于想创业的后辈同学，他建议大家要有好的心态：“你首先一定要做好失败的准备，因为本身创业成功率就不高，尤其在互联网创业更低。”

他还以自己为例，自己过去创业的第一个项目就失败了，第二个项目也是一度很困难，要抵押房子：“第一个项目，我的积蓄几乎全赔了；失败之后我做第二个项目，又是一度没钱，我就把我的房子抵押了。当时我想，如果我万一失败，我这个房子就卖掉了还债，我租房子住也行。我事前已经想到了我失败的可能性。”

在朱圣勇眼里，做老板一定要有各方面承受压力的能力，以及处理问题、解决问题的能力，“你去打工，或者做个小股东的时候，心态是不一样的，而如果你要做老板，任何事情都得靠自己。但要相信，坚持住，就一定会成功。西方有一句话，大意是当你全身心地去做一件事的时候，连上帝都会来帮你的忙。”

他强调，创业很难，但不要放弃梦想：“马云很多话是对的，人一定要有梦想。有了梦想你就会去试，最后这个梦想哪怕你没有实现，你的人生已经跟以前不一样了。”

市场瞬息万变，朱圣勇表示自己公司的企业文化浓缩下来就是两个字——效率：“当年深圳很流行一句：‘效率高于生命，效率优于完美。’比如发现了一个问题，当你想非常完美地去处理的时候，牺牲的往往就是效率，而我们不一样，当效率和完美冲突的时候，我们其实优先考虑效率。包括投资，还有其他所有的商机，今天看到了，能够明天行动，就马上行动。”

“敢想敢做，脚踏实地”

刘凯：帮了客户，也等于帮了自己

刘凯：中山大学管理学院 2001 级 MBA，现为 SGS 中国工厂港口事业部总经理

刘凯有两大特点，一是思路清晰、善于总结，和他聊天，无论说到什么事，他的开场白往往都是“这里可以从三（或其他数字）个方面来说”，接下来一点两点三点，条理分明；二是为人热情，多次提到交朋友对其事业发展的重要性，这与他的老本行不无关系，他说：“做人力资源的，就是要和人打交道。”另一方面，作为企业高管，他并不会忽略家庭，周六周日尽可能不出差，是他多年来坚持的一个原则——工作并非全部，家人也需要陪伴。

人资起步，读中大为转型铺垫

SGS 集团总部设在瑞士，历史悠久，始创于 1878 年，目前已是全球最顶尖的检验、鉴定、测试和认证机构。2017 年，公司全年营收达 63.49 亿瑞士法郎（约 424.37 亿人民币），共有 95000 多名员工在全球运作 2400 多个分支机构和实验室。而刘凯，自 2003 年至今一直在 SGS 工作。

刘凯在本科读的是人力资源专业，毕业后做过国企、民企，直到 2003 年进入 SGS，都一直是从事人力资源方面的工作。职场之路平稳向前，但他并不满足，期望有转型的机会。

报考 MBA 就是一次尝试，为将来给自己重新定位做准备。当时刘凯的第一志愿其实是清华，可惜分数不够，需接受调剂，他在众多选择里毫不犹豫地选择了中大：“第一，中大管院是国内 MBA 排名数一数二的院线；第二，广东经济发展很好，能接触到很多经典的案例，或认识出色的人；第三，中大的教学氛围比较开放，利于思考。”

在中大的学习，让刘凯觉得收获匪浅，一是学到了理论，二是学会了从战略高度看问题，三是认识了来自各行各业的同学，增长了见识，“对我个人来说有巨大的提升作用，看问题的角度开始变得更高。”

转战东北，从 2000 万做到 2 亿

从人力资源转型到业务管理，刘凯认为是水到渠成，其中有被动和主动的原因：“所谓被动，就是人力资源做到了一定位置，肯定会参加公司的核心会议，了解公司的核心战略，思考做事的模式也会渐渐向 GM（总经理）靠拢。所谓主动，就是做人力资源工作，一定要主动和人打交道，我会经常和核心管理团队交流，也因此能全面了解公司的产品和运营模式。”正是在这两方面因素的推动下，既让刘凯的综合能力和眼光得到提高，也让他越发坚定转型的信念。

在 30 出头的年纪，刘凯迎来了截至目前职场上的最关键一步——从 SGS 的广州人力资源部经理，变身负责 SGS 东北三省业务的区域总经理，正式介入具体业务层面。

初到东北，当时 SGS 在当地的一年总营收才 2000 多万元——这个数字并不理想，刘凯顶着压力新官上任，使出浑身解术深挖各路资源，两年后，公司的收入翻了十倍，达到 2 亿元——这算是刘凯职场生涯的一次经典战役。

如此骄人成绩来之不易，当时刘凯从五个方面入手：第一，充分调研当地情况，找到重点行业切入；第二，争取总部的后台全力支持，“这需要沟通能力，也就用到 MBA 里教过的东西，包括‘组织行为学’课程，真的很有用，总之就是团结尽可能多的人去为我们提供帮助。”第三，搭建靠谱团队；第四，制定战略，还要保证有强大的执行力贯彻下去；第五，找到业务创新点。

对于第五点，刘凯进行了详细解释：“进过调查研究，我们决定深耕当地三个行业，一是汽车业，二是农产品、食品等消费品行业，三是重工业，包括船舶组装等，这三个行业其实东北的企业都很有优势，只是可能相对缺乏好的销售渠道。两年里，我帮助当地五家上市公司开拓国际市场，为他们联系海外业务——帮了别人，等于帮了自己，他们走向海外，产品需要标准化，那么就会用到我们公司的检测认证业务。”

坚持自学，虚怀若谷多交朋友

对年轻的师弟师妹有何职场建议？刘凯分享了自己的心得：“第一，持续学习不能断；第二，多交各行各业的朋友，虚怀若谷听各方意见；第三，勇于实践，不要怕进入基层一线，这更利于自己成长。”

关于学习，刘凯一直很自律，一方面不断学习新的技术，包括人工智能、大数据应用等；另一方面，学习和了解不同地区、国家的文化和风土人情，“归根到底也是了解‘人’，为了更好地和不同地方的人打交道，毕竟做什么事都是要和人做的。”他的学习途径包括看书；定期翻阅核心期刊，“有条件最好能看最新英文版的”；还会和行内的顶尖专家、精英多沟通交流。

在国企、民企、外企都工作过，经验丰富的刘凯认为这三类企业定位不同，年轻人可以根据自身的特点去选择：“英语好、喜欢做程序化事务性工作的，可以去外企，这里有大平台，可以学到跨国公司的相关经验和技能；想创业的，可以去新兴民企，这里能接触到垂直细分的业务，在第一线打拼，很容易就能为将来的创业积累经验和资源；如果是有一定民族情怀，而且想承担更多社会职能的，那就可以去国企。”

刘凯为人外向、热情，喜欢交朋友，选择人力资源作为职业的起点，某种程度也是出于这个原因：“人力资源就是和人打交道。”另一方面，他也有安静的一面，日常生活里会写书法和国画，享受与自己独处的时间。

从他的爱好就可以看得出来，虽然刘凯在外企待了很多年，各种英文单词张口就来，但其实他对中国的传统文化非常喜欢。刘凯笑称老祖宗的东西当然不能丢，自己最近还在看《周易》，一来它体现了传统文化的精华，二来这个社会不仅仅只有 20 多岁的年轻人，还有 40 岁、50 岁、60 岁的人，多读这类书既能提高自己也有助于交流。

虽然工作很忙，但刘凯很注重家庭，周六日原则上不出差，也尽量不外出，“时间上要合理安排，陪伴家人非常重要。”

“日子如何，力量也如何。”

刘艳华：
做公益，永远不会退休

刘艳华：中山大学管理学院 1998 级春 MBA，“親密之旅”课程培训师

刘艳华，当初读 MBA 是为了寻求“更成功”，可是这一切在 2005 年发生了转折——她开始接触心理学，对自己对他人开始有了特别的关注。尤其 2008 年开始学习親密之旅课程之后成为了“親密之旅”课程培训师。这个由美籍华裔博士黄维仁创立的课程，旨在帮助大家自我成长，提高情感智慧。刘艳华坦言通过课程培训，既能帮助别人，也能帮助自己。同时于 2010 年 5 月开始特别服务女性生命成长为智慧女性。在 2014 年，刘艳华再次迎来转折，她开始了专项公益服务：幸福银行 -田禾文化传播有限公司的公益项目。服务社会公众，为一些特殊儿童及家庭提供心理辅导以及其他方面的帮助。

“我已经进入人生下半场，做公益，永远不会退休。”

离婚率高居不下，当培训师助人排忧

1998 年入读中大管院的时候，刘艳华在某大型国企旗下的一家合资企业里服务，书还没有读完就离职进入了当时刚刚开始不久的信诚人寿保险公司经理人计划，“那个时候进信诚经理人计划不那么容易，在那里有压力也学到很多，看到很多在国企看不到的东西。当年有很多人选择跳出体制离开‘安全区’，但是不知道外面的海是那么大、那么深。”

大概在 2008 年，刘艳华与当年的同学聚会聊天，彼此见面后常常会提一个问题：“现在身边的，还是那一位吗？”虽然只是玩笑话，但也不是空穴来风，大家到了一定年纪，多多少少都会面临婚姻问题困扰。在商海中拼搏竞争的人压力极大，但是他们不一定能找到情绪的出口。

2007 年 12 月，親密之旅课程进入中国，而刘艳华在 2008 年 12 月接受课程培训，后来成为了“親密之旅”的一名培训师，“原本学习的初衷是想帮助他人，后来发现自己也受益匪浅。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

中山大学管理学院 MBA 采访组与刘艳华合影

逐步专注做公益，关注特殊儿童家庭

2009 年学习了智慧女性的课程之后于 2010 年刘艳华也加入了智慧女性的公益项目：帮助更多的女性生命成长学习接纳自己的女性身份、成为支持丈夫、建立家庭的智慧女性。目前已经服务了超过 3000 名的女性。

2013 年，在朋友的介绍下，刘艳华来到广州市第二少年宫的特教中心，为那些有自闭症、脑瘫、唐氏等问题儿童的家长，带领他们一起学习、陪伴他们并为他们提供心理辅导。

刘艳华说：“因为社会环境缺乏对特殊孩子家庭足够的关怀，家中如果有一个特殊孩子，家长宛如生活在深渊里一样，整个家庭甚至家族，都被拉着向下，极易有焦虑和负面情绪。所以开始了“妈妈 -宝贝”的親密之旅课程。那时开始，就一直陪伴着几位脑瘫的女孩。”

从 2014 年开始，刘艳华与朋友合作，更多地投入到公益事业之中：“我的朋友是一个爱好全球旅游的女性，2013 年在东非旅游时曾被当地人持枪抢劫，枪就指着她的头。那时她忽然觉悟：虽然她的企业效益不错，但是看不到自己的人生意义，人死了，又留下什么呢？！——从东非回来以后，她开始寻找课程，想帮助那些面临婚姻问题的家庭，从此我们开始了新的公益服务。”

开始时这位朋友负责融资、招生，刘艳华负责讲课，还有“陪伴那些愿意学习也愿意帮助更多人的人”。目前，刘艳华和她的团队主要专注于社区服务。2014 年第一次举行公开课时，来的主要是“親友团”，人不多。但是第二次，来的人逐渐就多了，然后第三次第四次……至今已经有超过 7000 人参与了学习。

刘艳华说：“很多在离婚边缘的人，通过上我们的课程让婚姻关系得到改善。他们过往没有学习怎样经营家庭，也不知道怎样教育子女，更不知道怎样能使家庭可以更幸福美满。其实，父母亲的关系好了，对孩子会有很大的正面影响。我们常说要给孩子最好的教育、最好的享受，但从根本上来说，给孩子最好的礼物，就是父母相爱，家庭幸福。”

人生进入下半场，鼓励后辈扛起责任

面对特殊群体，刘艳华希望大家尊重他们，而不是可怜、同情他们：“将他们当作独立个体去看待！他们需要被尊重，每个生命都值得被尊重。”

在公益道路上刘艳华有一个很好的榜样 -台湾的汪妈妈。“台湾的汪妈妈，她的女儿汪蕙欣 6 岁还不能站立，高中时说话也还不清楚，但她一直陪伴着蕙欣，帮助蕙欣一起去帮助更多的特殊孩子群体。现在蕙欣已经 30 多岁了，成了“天使歌手”—汪妈妈会带着蕙欣去医院做‘临终关怀’，用歌声陪伴临终病人人生的最后一程。当人离开世界的时候，很多人满怀恐惧，而这种恐惧大家往往不能理解。但是蕙欣这个特殊孩子，会去给这些临终病人唱歌，用她的歌声去关怀他们。我们应该如何看待特殊人群？特殊人群是帮助我们去了解爱、学习爱的天使。

坚持公益不容易。刘艳华表示公益非常需要社会大众的支持。她很感谢丈夫和家人对自己公益服务的支持。

刘艳华从不否认当初报考 MBA 的初衷是“想要更成功”，但另一方面，即使后面转做公益，她还是认为 MBA 给了她很大帮助：“MBA 课程教会我如何对人员进行管理。同时，也让我能从更多的角度了解他人，更好地建立团队。有些我需要去帮助和陪伴的人，本身就是做企业的，我也可以运用我的专业知识去帮助他们，我的 MBA 学习并没有浪费。”

对于中大的学弟学妹，刘艳华希望更多的人能够关注公益，尽社会责任。

“中大 MBA 的学生，基本都是社会精英，若是你们愿意分享爱和关怀给身边有需要的群体，必将为这个社会带来极大的积极影响和祝福。”

有想过退休吗？刘艳华摇头否认：“做公益，只要我还做得动就永远不会退休！我现在的所有时间，基本就是读书、照顾家庭、做公益。”

“旅途中错过是必然，重要的是去发现”

杨稷：人生磨炼是财富

杨稷：中山大学管理学院 2005 级 MBA，窝趣创始人、品牌副总裁。

2014 年 11 月，铂涛集团（铂涛集团与锦江集团“强强联合”后，目前已是跻身全球前五的中国酒店集团）旗下主打青年长租公寓的品牌窝趣成立。它有三个创始人，分别是刘辉（现任窝趣 CEO）、杨稷（副总裁、负责品牌）和胡炜（副总裁、负责大客户开发）。杨稷信心十足地表示，未来三到五年窝趣会有 300 家门店。杨稷是中大管院 2005 级 MBA 毕业生，他表示创业很难，但他从未想过放弃，“这是宝贵的人生经历，对我而言是巨大的财富。”

经历租房不愉快，窝趣应运而生

杨稷透露，创建窝趣最早是刘辉在 2014 年五六月份的时候提出来的。那时候刘辉刚刚被铂涛集团从浙江调回广州总部，刘辉急着在广州找房子住，结果在找房租房的过程中遇到了很多烦心事，比如价格不透明、中介服务不好等。之后好不容易住了下来，刘辉因为在广州朋友不多，每天除了工作就是回家，没事可干，一度在家学弹吉他打发时间。

有一天，刘辉突然想到，为什么现在的租房市场还是这么传统？房客靠中介找房，租到房子后不认识邻居，找不到朋友聊天——为什么就没有一种公寓，可以让租房的年轻人聚在一起，大家可以有社交和分享，还有资源互换呢？

于是，刘辉就跟铂涛集团的董事长郑南雁提出自己的想法。根据铂涛集团的内部创业机制，刘辉自己做运营，还需要找到两个分别负责品牌和开发的合伙人，有了三人创始团队之后才可以向董事会提交计划。随后，杨稷和胡炜加入，这个项目也得到了董事会的审核通过。

广州已开店两家，两三年内就回本

目前窝趣在广州有 5 家店已经开业，还有几家正在筹建。广州天平架门店是窝趣轻社区的首家加盟店，有意思的是，它的加盟非常迅速，仅仅在铂涛集团对外宣布要做窝趣之后的几天之内，项目就完成了签约。

杨稷说：“当时这位投资人的家族本身是做装修批发市场行业的，他自己在天平架那边租了一个面积很大的场地准备做众创空间，后来发现众创空间占不了那么大的地方，所以打算把剩下约一半的面积拿来做公寓——他本人觉得应该请专业的团队来做，于是很快就找到了窝趣。”

天平架门店开业之后，一共 147 间房很快就租满了。本来每间房的预期租金是 2400-2500 元 / 月，但现在已经做到了 2900 元 / 月，“我们之前预测的投资回报周期是三年多，但按照目前的情况，应该能在两三年内就能提前回本。”

窝趣如今已经在北京、上海、广州、深圳、杭州和重庆六大城市有 21 家店，未来 3 至 5 年的目标是做到 300 家。

“暖窝三宝”最吸引，“七天恋爱”受欢迎

窝趣给每个房间都准备了“暖窝三宝”：第一个是床，因为消费者在公寓里面最多的时间是睡觉，所以窝趣采用了五星级酒店品质的定制床垫。

第二，沙发。杨稷说：“我们的沙发做得非常舒服，用年轻人的话来说，就像被包裹在沙发里面。年轻人除了在沙发上睡觉，也会看书、玩电脑、玩手机，所以沙发对我们来说是一个很重要的场景。”

第三，窗户。“我们做的是阳光大窗，公寓客观来讲房间比普通民宅偏小一些，但是把窗户做大，整个房间就会显得特别宽敞、亮堂；另一方面，我们在调研时发现很多年轻女性特别喜欢大窗户，我们分析，这除了有更多阳光之外，还可能是因为有橱窗的感觉——她们喜欢逛街嘛。另一方面，她站在窗户前面看着外面，会觉得整个景观特别漂亮，这符合心理上的需求。”

“暖窝三宝”给消费者带来了很强的舒适体验，但窝趣的新享乐生活还远不止于此，比如它为年轻人打造了一个“趣堂”——里面他们可以一起聚餐、看电影、看球赛、做创业分享等等。

此外，窝趣还会和一些社群机构合作，通过有趣的方式来发掘年轻人的成长需求，举办主题社交活动，例如和深圳微度众创空间做了一个线上活动——谈一场“七天恋爱”。杨稷表示，所谓“恋爱”，其实就是让年轻的租客们在线上跟其他陌生人交流，“他们都觉得特别有意思。”

杨稷说：“别看现在的 80 后、90 后表面看起来都很活跃洒脱，其实他们的内心都很孤独，再新一代的年轻人甚至更‘宅’。窝趣希望通过搞活动，鼓励窝友们去接触更多有趣的人和事，为他们的未来打开更多可能性。”由于“七天恋爱”活动反响很好，杨稷表示很快会在深圳推出“第二季”。

从不怕同行竞争，窝趣有四大优势

在长租公寓领域，窝趣有不少竞争者，比如 YOU+ 公寓。事实上，YOU+ 公寓比窝趣做得更早一些，而杨稷表示，窝趣与它在“TO B”和“TO C”两方面都有区别。

“TO B”，窝趣在商业模式上有一个很大的创新——它是行业内首家做加盟的公寓品牌，也是目前国内做加盟规模最大的公寓品牌；至于“TO C”，杨稷表示：“窝趣的价值主张是推崇给年轻人舒适和乐趣的新享乐生活，YOU+ 的主张是有爱陪伴，主打‘家’的氛围，但是我们并没有特别去强调‘家’，因为租房对于年轻租客来说，只是生命当中一个短暂过渡期。”

杨稷表示窝趣从来都不怕竞争，窝趣的愿景是成为中国最优秀的品牌公寓运营商，因此创建了独有的“全链条运营管理体系”。窝趣的“全链条运营管理体系”，是窝趣融合铂涛集团和 58 集团赋能，及窝趣自身在公寓行业的领先优势，而设计出的一站式公寓运营管理体系。

从前期项目开发的产品项目定位，到中期项目筹建，再到后期运营管理三大版块出发，让产品标准、筹建支持、人才培养、运营 STEP 管理、IT 系统支持、会员管理 / 销售 6 大体系环环相扣，通过品牌化运营管理和科学系统化运作，帮助公寓投资人 / 机构获得品牌赋能，全面提升项目收益及获得房产增值。

目前，窝趣已通过“全链条运营管理体系”，帮助投资人 / 机构实现了最快 2.5 年的投资回报期，和 30 天房产快速去化的优异成绩。

杨稷还从品牌运营方面举了两个例子：“1. 我们深圳有个加盟商，参观了我们天平架店后回到深圳，照抄我们的模式在深圳开了一家，但运营得不好，没有赚钱还很累。他后来又找到我们，把这个店变为我们的加盟店。2. 我们的一个同行，在离我们天平架店很近的一个地方做了一个新的公寓，大概就距离一两百米，但它的出租率比我们低。”

人生磨炼是财富，推荐看《故事营销》

杨稷选择在 2005 年进中大管院读 MBA，出于两个主要原因：一是发现自己在管理岗位上的专业知识和系统化思维的欠缺明显；二是在同一间公司里长期任职会形成一定思维惯性，限制了创新思维和眼界，与更多公司以外的优秀人士进行沟通、讨论，或许能有所突破。

事实上，读 MBA 也的确弥补了他的短板，杨稷说：“最大的收获是学会了多角度看问题，以及追根溯源，能够更清晰地认识事物及问题的本质，也因此拓宽了自己的思路，为后来创业打下基础。”

一开始做窝趣的时候，他身边不少朋友都不太理解，如果做一个他更熟悉的行当比如快消，会收入更多也更轻松，为什么非要做这行呢？杨稷表示：“我需要一些不同的人生经历和体验，这是一个磨炼，你自己去创业，会更加理解创业的感受，会更好地理解商业模式，也能开拓视野。做窝趣，比在一个公司里获得更高职位更吸引我。”

杨稷喜欢阅读，自认“读书相对比较杂”，最近看了一本《故事营销》，觉得很有趣也很有启发性，可以推荐给中大的师弟师妹：“做品牌，很多人觉得要做很多包装，但品牌的本质其实还是原始的那个点，即它对消费者的价值是什么。书里介绍了美国一个做鞋网站的创始人是如何运用故事营销手法的：他没有去包装一个更好的故事，而是强调自己的商业模式能给顾客带来什么好处，让顾客将这些好的体验、好的价值变成一种口口相传的东西——其实这才是故事营销的核心。”

“不是因为有了希望才坚持，而是因为坚持了才有希望”

李跃军：百战归来的斗士

（中山大学管理学院 2003 级 IMBA，嘀嗒拼车联合创始人及运营副总裁）

2003 年，还是一个工作年限仅三年的快消品行业一线销售领队，李跃军感受到了自己的局限，“圈子太小，个人进步很慢，上升通道很窄，自己觉得对未来个人职业发展缺乏信心”。当时，他对自己说，“这不是我想要的人生，我需要换个车道，甚至换条高速路走。”

这之后，他真的上了高速路，全度开启了全新人生。就在那一年，李跃军报考了中大管院 MBA，认识了一帮志同道合的伙伴，收获了一份自信和勇气，而这份自信和勇气，让他“在每一次机会来临的时候，有信心有能力把握机会。”7 年后，他把握住了人生又一次机会，走上了创业道路。从最初的“嘀嗒团购”，到现在拥有 1 亿用户和 1250 万车主的“嘀嗒出行”，连续创业 9 年，他经历了“千团大战”的惨烈，也拼来了“顺路拼车领域行业第一”的荣光。

灵光一闪的商业模式

对于创业者而言，失败或许各有各的原因，但成功却有着相同的共性——一颗强大的内心，一份幸运、一个不离不弃的团队，以及一个可行的商业模式。这几样，李跃军都具备了。

最开始，李跃军和团队伙伴试水的是互联网团购。这项事业最巅峰的时候，嘀嗒团购曾一直稳定在行业前五的位置，甚至曾经取得全行业排名第三的成绩。但由于是初创团队，对于公司拓展速度和融资节奏的把握不够准确，当时获得的融资规模与其他团购同行产生了近 10 倍的数量级之差，导致公司发展受限。加之 2012 年后，千团大战逐渐演变成美团、大众点评和糯米网三大家主导，团购行业的基本市场格局已经形成，嘀嗒团队原地翻身的机会实在渺茫。

接下来的路怎么走？大家心里没谱。不过，在一次聚餐闲聊中，他们灵光一闪，提出了要业务转型。饭桌上，有人说做在线教育，有人说做互联网医疗，李跃军则提议做拼车软件，这是他在机场上一次呼叫专车的时候发现的商机。彼时，专车平台的车是司机租赁而来的，存在较大的租金成本，如果接单业务量不够，那平均下来运营成本就会很高，而且专车的供给很有限。他结合大城市的出行特点分析：大城市私家车数量庞大，人们出行频繁。如果能搭建一个信息撮合平台，由顺路车辆分享空座给乘客的拼车模式，车主降低了养车成本，乘客出行更便捷且出行成本比打车更低，同时还有节能减排，降低道路拥堵的良好社会效益，理论上这种三方受益的模式道路一定能走得通。基于这个商业模式构想，嘀嗒拼车（嘀嗒出行前身）随之成立。

团队先是按照传统的思路，由车主发布出行时间和路线，发起拼车请求，然后由乘客筛选顺路车主并接受拼车。但是，在运营几个月后，实际业绩远低于预期，北上广三个城市每天成交订单低于 1000 单。通过各种分析，团队发现用户已经习惯了打车软件以需求方发起用车请求，再由供给方接单，改变用户习惯是一件非常困难的事情。而且，车主掌握车辆，唯有车主接单确认了，行程才能真正生效。最初的嘀嗒平台却是由车主供给方发起拼车请求，既不符合用户习惯，也导致交易沟通的时间成本很高，平台撮合效率降低。随后，嘀嗒团队优化了拼车流程，让乘客发布出行时间和路线，系统将需求信息推送给顺路的车主，车主选择乘客接单后即可成行，这个流程转变极大的提高了撮合效率，改善了用户拼车体验。

运营数据也突飞猛进——嘀嗒拼车业务量从每天不足一千单快速增长到一万单，并很快迈上十万单、五十万单的台阶。随着网约车取消补贴，打车约来越贵，C2C 模式下嘀嗒拼车的价格优势和用户体验优势越发明显，嘀嗒出行的顺风车业务目前已经覆盖全国近 350 个城市。2017 年底，嘀嗒拼车进入出租车打车领域，为传统巡游出租车网约化和提升服务质量赋能。经过一年的时间拼杀，嘀嗒成为出租车打车领域的双寡头之一。2018 年 1 月，“嘀嗒拼车”品牌升级为“嘀嗒出行”。嘀嗒出行获得 IDG、易车网、崇德投资、挚信资本、携程、蔚来资本等机构的多轮投资，累计投资金额达到数亿美金。如今，嘀嗒拼车已成长为顺路拼车细分领域 APP 第一、活跃用户量和订单数量排名行业第二的移动出行平台，每天有几百万用户通过嘀嗒 APP 出行。

坚若磐石的创业团队

创业 9 年，李跃军曾经历过无数次焦虑难眠之夜。当年，李跃军和合伙人创立的“嘀嗒团购”在经历了“千团大战”失败后，小伙伴们情绪都很低落。“团购项目是我们团队第一次创业，彼时缺少实战经验，犯过不少错误，最终交了上千万美金学费。当时的团购项目差点和糯米网合并，但是因为个别合伙人从情感上割舍不下，最终没有选择合并”。还好大家都有成熟的心态：互联网创业失败是大概率，成功是小概率，这是常态，失败了还可以再重来！

一般的团队可能就地散伙，相忘于江湖。而李跃军和他的老铁团队却不气馁，一直在思考二次创业的机会，期待有朝一日东山再起。当转型到嘀嗒拼车业务后，嘀嗒创始人团队日日如履薄冰，李跃军坦言：“移动互联网出行领域是竞争最激烈的行业，我们创业中的艰辛远多于美好，多数时候是战战兢兢，无比焦虑的状态，而且还不知道能找谁倾诉。”甚至，他们也有过“压力大到想放弃的时候”，幸运的是，“每一次坚持之后总是出现了意想不到的转机。后面再遇到困难和挑战的时候，也就习惯了，因为我们认为天无绝人之路，前路总有机会窗口等着我们，因为相信，你才看见！而且，创业也不会永远是打顺风球，多数时候我们更要能打好逆风球。”

历经磨砺的嘀嗒团队，如今依旧能不忘初心、同甘共苦。每周两次的总裁办会议，大家都拥有充分的发言权，只要言之有据有理，可以开放讨论甚至激烈争论。“有时候意见不合也很正常，例如，对于一些重大产品功能的取舍，城市扩张速度的把握等方面。我们的原则是每人各抒己见，甚至可以辩论争吵，最终 CEO 拍板做最终决定，然后大家全力执行。”创始团队成员共事多年，彼此了解对方的价值观和做事风格，目标高度一致，因此决策相对简单高效。

回顾这些年的风雨同舟，李跃军感慨良多：“创业 9 年时间里，有好几次创业公司也遇到了重大危机时刻，起起伏伏经历了很多困难，承担了很多难以言喻的压力。我们是 5 人的创始团队，一直以来创始团队都能互相鼓励，相互支持。而且我们也坚信‘不是因为有了希望才坚持，而是因为坚持了才有希望’，正是这种信念让我们遇到困难的时候不退缩，敢于迎难而上，迈过一道道坎。”

“能做出极致的产品，才是餐饮人存在的理由。”

项韬：
只有做好产品，才有资格谈情怀

项韬：中山大学管理学院 2010 级 MBA 毕业生，“不怕虎牛腩”餐饮品牌创始人。

项韬出生于著名的美食之都重庆，他给人的感觉文质彬彬，更像是一位儒雅书生，没想到真实身份却是一位与“牛腩”结下不解之缘、烟火气十足的餐饮界老板。其实，项韬还真是跨界创业，他本科就读于北京航空航天大学计算机系，毕业后进入广东烟草担任工程师，年纪轻轻就已经是正科级干部。不过，稳定的工作环境并未让他安于现状，这位极力推崇小说《三体》的帅气工程师渴望“做点有成就感的事情”。而在 2010 年，项韬进入中山大学管理学院就读 MBA，为自己的餐饮创业计划拧紧了最后一圈螺帽。

创业不易，苦熬半年无法开店

项韬在创业之前曾在家中开设私房菜馆，其中牛腩菜品凭借着独家秘方获得极佳口碑，在朋友圈内小有名气。

敏锐地觉察到终端消费市场的潜力后，项韬决定辞职创业做餐饮，这让所有人大跌眼镜。“很多人都说我是不是疯了。31 岁就当了科长，工作稳定，那会儿还刚刚结婚……但我就是想做点有成就感的事情。”

对于创业，他是这么理解的：“每个人的价值观不一样，有的人喜欢生活稳定，有的人喜欢夜夜笙歌，而我最喜欢的就是能有自我提升，每一年都想看到不一样的自己，看到自己比起去年更有进步。想做到这一点，我觉得只有去创业。”

但另一方面，项韬认为创业荆棘满途，一定要有心理准备：“如果没有想好这一点，就不要创业。创业路上的困难一定会比你预想的还要多得多。”

他以自己为例——早在 2015 年 6 月，他就已决定辞职创业，当时自己很乐观，却足足等了大半年，在 2016 年 1 月才开了“不怕虎牛腩”的第一家店：“原因是有半年的时间找不到铺位。不是说钱的问题，而是很多商场根本不让你进，他们会考察你的品牌是否适合商场的定位、是否有潜在市场，结果我们这样的新品牌遭到了很多地方的拒绝。”那半年时间非常难熬，项韬甚至一度产生放弃的念头，所幸最终还是坚持下来了。

产品第一，试吃增胖 20 斤

“不怕虎牛腩”名字的灵感，来源于“初生牛犊不怕虎”的精神。

对于从牛腩煲这一单品切入，项韬有自己的一套逻辑：随着国民收入的提高和健康意识的增强，牛肉品类的崛起是大势所趋，近几年大热的潮汕牛肉火锅就是依势而上。而相比于牛肉火锅，牛腩不仅在华南地区历史悠久、接地气，还有更易标准化、人才培养难度更低、厨房面积要求更小等优势。

项韬强调，“不怕虎牛腩”以“单品精品”作为创业之初的品牌定位策略，“我们正处于一个信息爆炸的社会，消费者可选择的餐饮消费对象很广，但与此同时也容易有比较普遍的选择困难症。”

于是，在“不怕虎牛腩”的菜单上，只有三四款主菜，都是不同味道的牛腩煲，“同时我们也做了创新，有一款牛腩煲很辣，符合当下年轻人的口味。”除了主菜少，配菜、小食、饮品也很少，菜单简单，走的是“小而美”的道路。

现在，“不怕虎牛腩”拥有 5 家直营门店，并获得腾讯大粤网“2016 年最受网友喜爱的火锅店”、“2017 年品味天下美食旅游风向标评选最佳品质食材”等奖项。2016 年底，“不怕虎牛腩”获得了餐饮企业九毛九 PreA 轮融资，融资额高达 1000 万元人民币，力求打造牛腩品类第一品牌。

从店铺选址到营运管理，作为一名跨界创业者，项韬自言在试错的路上“长途跋涉”。但他毫不担心“不怕虎牛腩”的核心竞争力：“人才永远是第一竞争力，因为好产品不是天上掉下来的，是人做出来的。”

“不怕虎”现在的创业团队是令人羡慕的“超标配置”：产品负责人，是显赫一时的广州朝天门火锅总厨，也是原川国演义副总厨；营运负责人，曾经是麦当劳佛山区域经理，也是后来 HelloKitty 咖啡全国营运总监；而刚刚加盟的品牌负责人，在来到“不怕虎”前是“晚 1 点”海鲜外卖的全国市场总监。

项韬笑称：“这三个人分别是靠一顿饭、两杯咖啡、三瓶酒拉过来的。”这显然有开玩笑的成分，项韬补充道主要是因为大家理念一致：“我们都是有理想的人，想做一番事业，而且我觉得要在一起创业，理念一致其实比是不是有很多资源更重要。”

除了人才，产品本身的竞争力同样重要。项韬说：“产品是餐饮人的生命线，能做出极致的产品，才是餐饮人存在的理由。做餐饮，只有做好了产品才有资格谈情怀，只有做好了产品才能讲出有内涵的故事。”

在产品研发上，项韬到了苛求的程度。在研发之初，项韬为了从成千上万家供应商中选出优质的牛腩，不断试吃，后来甚至能吃出澳洲同一集团下，不同工厂生产的同一部位牛肉肉质的区别——他笑言为此增胖了 20 斤。试过几十种不同国家、不同部位的牛肉后，他最终确定选用澳洲昆士兰安格斯牛胸前十三对肋骨间的坑腩肉。当进口优质牛腩遇上中国味道，“绝对是不一样的味觉碰撞。”而网上满满的五星好评，也证明了餐厅的产品已经俘获了消费者的心。

推荐《三体》，营销注重交叉效应

对于此次创业的成功，项韬表示与自己在中大管院 MBA 的学习经历密不可分：“考入中大 MBA，就是为了提升自己，而且工作后，一般人很难有一个系统学习的机会。三年下来，我觉得自己变了一个人。”

学习方面他有两点最大收获：一是完善了自身的管理知识体系。项韬认为，在实际工作中遇到问题，可以通过知识体系的指引，明白应该往哪个方向去寻求解决方法。二是提升了自身的学习能力。学习能力是一种技能，对于创业尤其是跨界创业来说非常重要，“随着时代的发展，我们需要不断更新自身的知识架构，与时俱进。”

此外，还有一项重要的收获，就是同学人脉，“感谢中大的同学，进入了这个圈子开阔了眼界，而且同学们在我创业初期给我的支持很大，包括帮我做了很多宣传。”

说到品牌的宣传推广，项韬想分享自己的一个心得：“一定要考虑交叉效应。比如说，你找三个大 V 推广你的店，每个大 V 都是属于不同圈子，各自能影响 10000 人，那么有 30000 人看过你的店的信息——好像挺不错？可是，在当下信息爆炸的时代，大家看过就看过了，不会有什么效果。但如果你找了另外三个人，他们在同一个圈子里，那么就会产生交叉效应——你看了第一个人说我的店好，再看第二个，到第三个，你就会给出反应，会在下面留言：店在哪？为什么不带我去？”

项韬喜欢看书，最后他特别向大家推荐刘慈欣的经典之作《三体》。虽然这是一部科幻小说，但他觉得里面的内容对他的工作和生活都启发很大，包括其中的“黑森林法则”，可以套用在企业管理理论之中。

“不断学习，不断努力”

贾金华：
压力最大的时候，恰恰收获最大

贾金华：中山大学管理学院 2003 级春季 MBA 丙班，现为中国德力西控股集团副总监

相较于 MBA 的其他同学，贾金华的起点并不高。他最早读的是师范，毕业后做老师，从小学到中学；尝试下海经商，但之后还是回到国企，一度到省建设厅挂职锻炼；来到中大读 MBA，终于成功转型，又再一次跳出体制成为中国 500 强民企的高管……就这样，从事业单位到政府机关，从国有企业到民营企业，他一步一个脚印地发展得越来越顺利。“不断学习，不断努力”是他的人生座右铭，“如果不是这样，我不会从一个小学老师变成现在这个样子。”

曾是小学老师，读中大期间压力最大

贾金华的工作履历比较曲折。他是师范生出身，毕业后在江西当小学老师，接着又到广东的中学任教；一度下海做生意，给学校供应学习用品；后来还是回到国企，因为做过政治老师，“写材料写得比较好”，被吸收进广东省环境保护工程研究设计院；与此同时，他被中山大学管理学院 MBA 录取，重新开始校园生涯。

要说人生最困难时期，贾金华表示，恰恰是自己在中大读 MBA 的那几年。原来，一方面，那时候他的孩子刚刚出世，生活中一片兵荒马乱；另一方面，工作中也遇到重大挑战，他要负责收购肇庆污水处理厂的项目，从中牵扯到的财务知识正是他最薄弱的部分。

工作压力、生活压力加在一起，让贾金华十分头疼，“那时候真是工作以来压力最大的一段时期。”幸好，他咬牙坚持过来了：“我那时是不懂就问，管院的老师，还有懂税务、财务知识的同学，都给了我很大帮助，解答了我很多疑问。”一边做项目一边学习，由于可以“理论 + 实践”，恶补的投资方面的知识全都能马上运用到实际工作上，效率反而很高，贾金华坦言“进步非常快”。

他表示，正是这段经历，给自己日后的发展“打稳根基”，“它是最大的挑战，也是最大的收获”。也是因为这个项目的历练，贾金华开始更多地参与公司的投资业务，成功转型。

中大毕业后，贾金华在事业上越来越得心应手。在环保投资领域，他从业务员做起，后来晋升到了省属国有企业（中国 500 强企业）负责投资的处级干部职位，曾作为专责小组副组长，全程参与了总投资 75 亿元的粤东西北污水处理项目，2015 年还被外派到内蒙古“开荒”。2016 年，贾金华决心再次谋求突破，转投现在的这家同样是中国 500 强的民营企业中国德力西控股集团，“这里面还有两方面原因，一是原先的公司本来说我是可以持股的，后来因为国企的体制问题，最终没有实现；二是我之前的领导在更早时候加入了德力西，他问我有没兴趣跟他一起过来，我考虑一番就答应了。”

从国企到民企，他觉得自己更有发挥空间了：“有了国企的经历作为基础，在民企的工作还是很顺畅的。国企都是按程序、按步骤办事，有什么计划就往上报；而在民企会更灵活，你是负责人，权限会更大，但同时也会更辛苦，因为很多决策的成败，就取决于你的判断力和工作能力。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

传承精神不丢，教书之余还收获人才

身为中大 MBA 的校外导师，贾金华承担了一门 MBA 选修课（2 学分）的讲课任务，每隔一段时间他就会回广州给师弟师妹们上课：“我讲的主要不是理论，而是具体的案例分享，很受同学们的欢迎。”的确，贾金华的“企业上市与私募股权投资操作实务”课程，往往都是爆满的，有时还得提前申请旁听名额。

包括自己在内的众多 MBA 校友都会回中大教书，贾金华表示这正是体现了中大的一种传承精神。他还开玩笑地说，上课的那点补助，“连回来的交通费都不够”，他更看重的是与师弟师妹们分享知识和经验，帮到他们：“现在 MBA 的学生，很多才刚毕业两三年，阅历还不够，我会告诉他们，要以‘德’字为先，这是做人做事的关键。另外，进了中大就要有信心，通过努力学习就能转型，我就是很好的例子。”

其实回校上课还有意外不到的收获，贾金华表示，在班上他可以发现好苗子“为己所用”，他现在公司的一名得力干将，之前就是他的一名学生。

那么多年来，他一直坚持自学，师范毕业考大专、大专毕业考本科、本科毕业考研究生，一路都是自学过来的。考中大研究生时，他通过自学啃下了令人望而却步的高等数学和大学英语。现在平常看的都是和专业相关的书籍，比如经济学原理、企业评估、PE 操作之类，“我很少看轻松休闲一点的书，我太太也常笑我看的书怎么都这么专业。”

未来计划创业，看好危险废弃物处理

未来的下一步计划，贾金华想尝试创业。通过 MBA 的学习以及在环保行业工作了这么多年，贾金华自认积累了足够的专业知识、业务经验、行业人脉，加上一直做投资这块，也有了募集资金的渠道。所以，他想在环保领域做一番属于自己的事业，“而且做环保也有社会意义，不是纯粹地赚钱”。

贾金华十分看好有关危险废弃物处理的项目：“环保行业也有细分，像污水处理、垃圾处理，技术含量不高，但需要的资金量很大，利润率其实也不高，适合大公司做，不适合创业。而危险废弃物处理非常讲究专业性，技术含量高，利润也高，启动资金相对小，更适合创业公司去做。”

工作再忙，贾金华也都会心系家庭。在 2015 年以前，他大部分时间都在广州，他会和做老师的妻子一起照顾家人；2015 年之后去了内蒙古，每隔两到三周他就会搭飞机回广州一趟；现在，他是广州、上海（公司总部所在地）两边跑，也会全国各地出差看项目，但只要人在外地，他每天都一定会和家人、孩子视频或打电话，“在我心中，家庭的地位非常重要，无可替代。”

“博学而笃志，切问而近思”

梁智宇：现代医药人“亮剑”

梁智宇（中山大学管理学院 2005 级秋丁 MBA 学员，广州医药有限公司总经理助理）

2017 年一场第 4 号台风“艾云尼”席卷珠三角，水涝之中，深圳、江门的广医药物配送员却如约将药品送达了医院。是时，医院员工难掩惊讶：“今天就只有你们广州医药来送货”！

风雨不改的医药配送背后，除了“敬业”二字外，更多折射的是广州医药物流配送业的完备。这种成就的背后，梁智宇功不可没。

2008 年，梁智宇在中大管院 MBA 完成毕业论文。当年，他在老师指导下前瞻性地提出了“社区统一配送”的概念，这不仅让梁智宇在中大获得了当年优秀博硕士毕业论文，还让他成为第一个提出互联网的 IT 思维与医药行业结合的人。在接下来的工作中，这篇论文犹如星星之火，让广州医药的配送链在日后发展成燎原之势。

一篇优秀论文，让职业生涯大放异彩

1996 年，梁智宇入职广州医药有限公司。当时的他，经历过也目睹过因药品配送问题导致医疗机构未能及时出药的情况，这让他陷入了思考：“药品流通是整个医药产业链上至关重要且不可或缺的一部分，但它的生存和发展受到多方面因素的影响：比如医改和医药政策、医药物流和配送、终端市场变化等等，每一个环节的细微变化都会影响整个行业的发展动向。”那时的他就希望，“通过医药配送的全面解决方案，希望可以帮助政府及医院探索医改的方向，提高整条医药供应链的效率。”

多年后，梁智宇成了中大管院 MBA 的一名学子。完成毕业论文那会儿，互联网的概念还没有完全发展起来。但梁智宇在管院老师的指导下，前瞻性地提出了“社区统一配送”的概念，并在论文中提出“应用‘互联网 +’理念，以满足医院客户需求为目标，创新多种模式，丰富医院药品物流服务延伸内涵，提高医药供应链的效率。”这一思路，不仅让梁智宇获得了当年中大优秀博硕士毕业论文，更让他成为了第一个提出互联网的 IT 思维与医药行业结合的人。

同年，他拿下了公司第一个 B2C 的许可牌照，既有医药配送物流，又有互联网上百万点击量的订单，为后续与阿里巴巴的合作奠定了坚实的基础。从中大 MBA 毕业两年后，梁智宇取得了广州亚运会全市 200 多个驻点、3000 多个服务点医药器械配送权。根据商务部医药服务改革延伸方向的要求，梁智宇协助公司建立起了第一家社区医院，2012 至 2014 年，他们又创建了第一家医药服务延伸配套医院，就诊者扫码即可完成就诊后的药物缴费配送环节，通过机器完成分拣操作，即使是中药房也能实现现代化升级。

如今的广州医药，已在全国 97 家医院建设医药分拣配套服务项目，一年销售额接近 70 亿元。而这些成绩，梁智宇认为跟自己在管院学习得的知识息息相关：“在学校不仅学到了科学知识，提升了综合能力；更重要的是获得了卓越的思想理念以及国内外先进的经营管理模式，使我在企业创新管理、战略规划和决策部署等方面上得到了提升。”

互联网的崛起，让医药行业重焕生机

当医药遇上互联网，会碰撞出什么样的惊喜？在这一点上，梁智宇的认识很深刻，梁智宇预计，在未来，智能化的医药分拣将成为各诊疗机构的主流应用，它通过互联网把线上线下联合，根据每天门诊药房中产生的 1500-2000 的医药分拣量估算，智能分拣能极大提升效率，节省大量人力资源。

在这种趋势下，抢占互联网先机显得尤为重要，“医药行业没有大鱼吃小鱼，只有快鱼吃慢鱼！”为此，从 2014 年起，广州医药开始向率先开展战略转型的北方同行学习互联网化，在两年时间内迅速赶超，成为了医药领域的行业先锋。

回忆当初的转型，梁智宇说，这不仅仅是简单的互联网化，而是实现企业的战略方式、思维方式和营运方式的转变。梁智宇分析，互联网消费体现出三大特点：去中间化、解决消费者体验并与线下物流结合、从点到面体系化建设生态圈。医药行业的互联网化，其实是以医药为零点，引入大数据的分析，了解中国消费者对于健康服务的需求，再从医药供应链的角度考虑是否增加补给。

比如，针对怀孕的潜在消费者，从历史数据看是否属于二胎，是否需要陪产，是否需要补充常规孕妇所需的营养。到后期该消费者待产，供应方则要考虑产妇刀、叶酸等重要医药物品的配置。生产后，则考虑是否需要提供月子中心服务。孩子 0-3 岁时，则给予智力开发教育及课程的推荐 .... 因此，梁智宇认为，医药行业互联网化是建设商业生态圈的概念。

中山大学管理学院 MBA 采访组与梁智宇合影

慎思篇

有弗思，思之弗得，弗措也。

好的管理者，在问过以后还懂得通过自己的思想活动来仔细考察、分析，让所学为自己所用。在这一篇章里，你将看到中大管院 MBA 的学子在荆棘丛生、岔路条条的人生路上，如何辩证思考，探求真谛，把握规律。

每次创作都是遗憾的艺术，但我用心
导演好每一个作品，尽全力不留遗憾。

王伦：
只用作品说话是一辈子的行为准则

王伦：中山大学管理学院 2011 届 MBA 学生，广州春意文化传媒有限公司、广州第一棒数码科技有限公司创始人、总经理，广州广东广播电视台大型综艺节目、晚会总导演、广东省青年联合会委员，广州青年企业家协会会员，广东省青年文艺家协会委员，广东粤港澳发展促进会常务理事，中山大学艺术中心艺术导师，暨南大学艺术导师，广东电视台首批公派一线制作人员赴美国加州州立大学与好莱坞学习活动与影视策划制作成员。

王伦是一个细节控，访谈需要录像，他反复确定摄像机器的角度、灯光的位置、人物的坐姿、麦克风的收音效果 ..... 即使是一个最终成品只有 5 分钟的短视频，他还是以最专业严谨的态度去对待，不允许有一丝纰漏。作为知名活动与影视导演、资深媒体人，王伦信奉内容为王，也讲究细节决定成败；在创意和执行力面前，他希望两者兼得，同时更看重后者……这一切，都是他立足行业十余载并出产无数精品的秘诀。而他在中大的学习经历，弥补了他的短板，让他能更游刃有余地达成“做出不留遗憾的高标准作品”的目标。

补足短板，做导演需要学管理

2006 年，王伦本科毕业于暨南大学电视新闻传播专业，在校四年艺术团丰富的活动与影视经历为他赢得了就职广东电视台担任导演的机会。工作后，为更好解决工作实际中遇到的问题，王伦产生了学习深造的想法。

王伦说：“一开始我想读与原专业相关的活动与影视戏剧制作之类的课程，但考虑到自己在日常工作生活里就有很多机会接触这方面的课程，反而是管理方面的能力急需提高——我们这一行其实有一半的时间都花在管理沟通上，因为都是大型团队协作，很少单打独斗，比如一台晚会或演出，团队上百号人，这对于管理协调团队的能力的要求就非常高，这和管理企业的道理是相通的。管理就是为了提高团队工作效率，这正是我缺乏的，需要好好学习一下。”

为此，在好友的推荐下，他报考了中山大学管理学院 MBA。他坦言在中大收获良多：“同学们来自各行各业的，所谓隔行如隔山，和他们交流聚会，让我受到很大的启发，学到了很多新的东西，拓宽了视野。回到学业本身，我们过去都是实战派，读了 MBA 之后，就像打开了一扇窗，可以利用管理学的理论来指导实际工作。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

内容为王，
落地执行力不可缺

互联网时代下，人们打开电视的机会变得越来越少，取而代之的是频频拿起手机上网，而短时频领域，成为了风口所在。

王伦自己的团队也在做短视频，连续三年都为中山大学策划了毕业季快闪活动，时间短但场面大，出现在片尾字幕的演职人员多达 1000 多人，而每次活动的网络点击率，都高达几百万甚至上千万，央视多次播出，毕业季创意快闪作品也为中大获得全国校园短视频一等奖等众多荣誉，反响极其热烈。

王伦表示，短视频虽然看似短小精悍，但和做传统影视一样需要精心准备，整个制作过程包括创意策划、制作执行和传播推广，三方面缺一不可。

先说创意策划。在王伦看来，好的创意是作品迈向成功的基础，“所以即使要加班到凌晨三点，我和同事们依然会因为有了新的创意而欣喜若狂”。他要求团队时刻更新创意点子，紧贴时代潮流，但另一方面，他又觉得“年轻人从来不缺创意，缺的是让创意落地的执行力。”中大快闪活动看似是创意的胜利，但事实上，他认为这与强大的执行力更有关系。为了让活动现场气氛更燃、更匹配王伦头脑中的创意，他的团队专门一个鼓点一个鼓点地研究，专人编曲，原创出一首完全属于中大快闪的 BGM。

王伦自信十足地说：“一般的制作团队，十个想法里，幸运的话可能才有一个能达成。但我有自信可以做到九个完全落地，最后无法实现的一个，可能还是因为甲方经费不足。”

制作方面，他则极度重视细节，“确保每一帧镜头都要美，每一处声音都收录好，每一束光都打的好。”王伦说，他们的作品全部制作精良，团队核心竞争力主要在于导演，“我在广东电视台工作了十几年，一直在一线做节目导演，此外我们的团队还有近十位执行导演，也都是影视与活动广告专业出身，专业度毋庸置疑。事实上，现在网上很多很火的视频，其实都是原先在传统媒体做电视节目的那帮人做的，只是换了平台播出而已。”

至于传播方面，他就更不担心了。王伦认为，在内容为王的时代，只要内容道出了观众的心声，传播平台、渠道，都会自然而然地自动开辟。

对于短视频行业，他一直看好，也不怕没有投资，“只要你的策划和制作能力足够强大，就会得到很多资本的追逐。”

行业领先，
斜杠青年热心公益

正是因为不竭的创意和超强的落地执行能力，他的团队目前几乎一手包办了所有广东一线高校的大型活动与影视宣传片，王伦目前也是广东唯一统领担任了广东前三甲高校近年来大型校庆晚会与宣传片的总导演，包括中山大学 90 周年校庆晚会、华南理工大学 65 周年校庆晚会、暨南大学 110 周年校庆晚会。

事实上，他取得的成绩远远不止如此，看看由他担任导演的项目清单，一个个都是在坊间响当当的名字：被誉为“广东好声音”的王牌节目《麦王争霸》（粤语好声音），长期在广东占据收视第一宝座，还有 2015 全国校园歌手争霸赛、广东电视台春晚、《粤讲越掂》等节目以及“中国梦 青春志”广东青年形象宣传片、团代会短片、南方电网宣传片、格力集团宣传片、万科宣传片、广州公安形象片、广州天河区宣传片等等，数不胜数，难怪他半开玩笑地说：“你看过的宣传片里，可能 10 个里可能有 9 个是我做的。”

除了身为广东广播电视台节目中心总导演、春意公关活动和第一棒影视公司的创始人，王伦还加入广东省青年联合会，曾被授予“优秀委员”称号；加入粤港澳合作促进会，当选为常务理事 ..... 按照当下流行的话来说，分身有术、精力充沛的王伦是一位标准的“斜杠青年”。

忙碌的他还不忘投身公益事业，曾参与扶残助学，为盲人学校策划导演爱心公益演唱会；曾策划参与了不少广东青年公益活动，帮助迷茫青年和困难青年度过难关。王伦表示，公益是可以为之坚持一生的事业，“回馈社会同样很重要。”

“永远保持好奇心”

乔武康：机会总是留给有准备的人

乔武康：中山大学管理学院 2002 级春 MBA 甲班，现为广州燃气集团有限公司党委书记、执行董事、总经理。

1988 年 8 月，乔武康从上海同济大学城市燃气工程专业毕业，参加工作后历任广州市煤气公司设计所所长，广州市市政园林局副总工程师，广州市市政园林局燃气管理处处长，广州市市政园林局市政设施管理处处长，广州市煤气公司总经理、党委副书记、党委书记，现为广州燃气集团有限公司党委书记、执行董事、总经理。对于年轻的师弟师妹，乔武康建议他们一定要练好“内功”，因为“机会总是留给有准备的人。”

物联网 + 大数据，未来燃气增长看好

广州燃气集团有限公司历史悠久，前身是 1975 年成立的广州市煤气工程筹建处；1983 年，广州市煤气公司成立；2009 年，正式改制组建为广州燃气集团有限公司。迄今为止，公司经营范围主要涉及燃气管网及设施的建设和管理，燃气项目的投资、经营、设计、施工、监理和技术咨询，安装、维修、检测燃气用具，（燃气的）批发和零售等。

当下科技水平日新月异，身兼党委书记、执行董事、总经理三职的乔武康也一直在大力促进燃气集团拥抱新技术，包括物联网和大数据应用。他还提到，两三年前看过一本书叫《数据之巅》，讲述了大数据应用对人类日常生活和工作会带来什么影响，给他启发很大。

乔武康表示：“以前是人工上门抄表，成本高，容易错，还常常遇到家里没有人，或者即使有人，但也不愿开门给陌生人进屋……总之效率很低。我们从前年就已经开始布局，引入物联网技术，逐步给每家每户安装智能燃气表，可以直接把数据传送回总部后台，既方便快捷，又易于管理。对这些即时、准确的大数据进行分析，有助于我们做出正确决策，提高效率，更好地为市民服务。这两年我们已经给 50 万户更换了智能表，接下来会进一步覆盖整个广州市。”

乔武康介绍，目前公司还积极参与国家能源行业的改革实践，正在与加拿大一家公司谈判 20 年以上的天然气采购合同，为未来上游气源的采购拓展了更加灵活的渠道，有利于进一步降低市民的用气成本。据统计，2017 年广州市一年整体天然气的消耗量约 15 亿立方米， 广州燃气集团有限公司占了约 11 亿立方米。而根据预测，到 2020 年，广州市天然气的消耗量有可能达到 30 亿立方米。

此外，大约三年前，广州市每年的煤周转量在 3000 万吨左右，初步估算，其中一半是广州市自己用，而用于电厂发电则约 1000 万吨。根据国家的能源环保政策，这部分煤炭消耗未来会逐步被天然气替代，因此广州市的燃气市场还有很大增长空间。

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

自掏腰包中大“充电”，财务知识现学现用

2002 年，已是处级公务员的乔武康决定回校园“充电”，本应该报读 MPA，但由于个人对企业管理的兴趣，他选择报读中山大学管理学院 MBA。当时按单位政策，可以报销学费的 50%， 但他还是坚持自己掏钱读书，读起书来也是特别用功。

乔武康表示，财务会计对他来说是收获最大的一门课程，同时付出的时间也最多——因为自己工科出身，没有学过会计，而且当时还是全英语教学，“能听懂一半就不错了，经常上课只能听懂三分之一。”当时互联网远没有现在这么发达，为了完成作业，他只好在购书中心通过检索，好不容易才找来有中文可对照的相关教材，最终才慢慢把英文教材吃透。他还说：“数理统计感觉也挺难的，它和会计都是基础科目，很难投机取巧。幸运的是，正因为当时的刻苦学习，为将来考取注册咨询工程师打下坚实的基础。”

在中大读 MBA，恰巧解决了乔武康工作上的一次大难题。在读书期间，他正巧挂职担任广州市公用事业规划设计院的院长，从 MBA 学到的财务知识，马上就能运用到实际工作中。乔武康表示：“真是现学现用，可以说帮了我大忙。借助课堂上学到的知识，我可以对设计院的财务报表进行准确分析和判断，了解经营情况和风险在哪，从而确定以后发展的重点方向。”

乔武康还举了一个有关“消费者行为学”的具体应用案例：“我以前管市政设施的时候，我们会对市民做一个市政设施满意度的调查，其中你会发现，市民对人行天桥的满意度比较高，而对过街隧道的满意度比较低。为什么呢？这其实就是典型的‘消费者行为学’案例。在天桥上，环境开阔，市民如果看到外面风景是美的，天桥本身的绿化也做得比较好，他会倾向于满意；而在隧道，由于是封闭的，只要隧道里的环境有一点不整洁的地方，就容易被放大，他会倾向于不满意。有了‘消费者行为学’作为指引，有助于我们进行合理调整，把人力物力用在合适的地方，有效提高大家对市政设施的满意度。”

寄语年轻后辈，天上不会白掉馅饼

对于年轻后辈，乔武康想送给他们三句话，这也是他自己多年来的经验心得。

“第一句：机会总是留给有准备的人。天上不会白白掉馅饼，只有你自己准备好了，才能抓住原本可能属于你也可能属于别人的机会。

第二句：学会坚持。像我读 MBA 的时候，其实过程还蛮痛苦的，没有双休日，把别人休息的时间都拿来学习，也放弃了很多事情，但没有办法，要完成学业就得咬牙坚持。

第三句：永远保持好奇心。没有好奇心，就没有学习的动力，也没有前进的动力。要用好奇心来挑起你对学习的热情，这样才能事半功倍，效率大大提高。”

“面对波动，永远保持平常心，方能细水长流”

刘义清：
在波动中保持平静的私募大佬

刘义清（中山大学管理学院 2007I 班 MBA 学员，深圳市长流资本管理有限公司创始人、投资总监）

对于不少从事私募基金的金融人士而言，即将过去的 2018 年不算一个友好的年份。这一年，一手创办长流资本管理有限公司的刘义清算是平稳度过了。一直主打“低风险投资理财”业务的他，在熊市中依旧做到了有盈利无亏损，其中一支产品做了三年半、至今为投资者实现 48% 盈利的产品，今年依旧是挣钱的。这在私募基金领域，成绩算是亮眼。

很难想象，在成为“私募大佬”之前，刘义清是一名工程师。从理工科实现到金融界的飞跃，刘义清选择的跳板是中山大学管理学院 MBA。他辞职南下来到广州，埋头苦读两年，“我从一个工程师到现在自己去做私募基金，跨度是非常大的，转型是巨大的。但是你通过 MBA 的学习，是绝对能够实现转型的，只要你有信心，肯定可以做得到！”

触类旁通，学习实现人生转型

读中大之前，刘义清在西部一家国企工作。感受到生活局限的他，做了人生中最重要的决定之一——选一所厉害的学校，辞职南下读书。工程师出身的他，感叹自己当时读书的状态就是“两眼一摸黑”，那时的他还不明白，读 MBA“会有什么用”。刘义清没想太多，他用了一个最朴实的方法——把每本书精华浓缩成几页，啃硬骨头般背了下来。

离开学校后，刘义清发现，自己“背”下的那些东西，竟然逐字逐句活了起来。这些理论，在面试中有用，在见客户时有用，在工作和管理中也有用。毕业后，他去过安联财险做风险管理，去过国企做资本运作投资，直到现在成为私募专家。无论哪个行业，中大管院 MBA 学到的知识都让他如鱼得水。

在中大学习的课程里，有几门令刘义清受益匪浅，比如财务会计：“你想我以前是工程师，完全不懂财务、不懂会计的，后面我能考到 CFA 这种全球最难考的投资金融类证书，实际上基础知识都是 MBA 的时候学的。我们现在所谓的做投资做债券，基础知识也是源于财务会计，它教会你怎么样去分析一家公司，分析它的还债能力、它的报表。”又比如管理学知识，教会了刘义清观察一家公司的管理水平、管理层的连续性、市场竞争力等等；还有宏观经济学，教会他分析一个产业处于什么样的周期，等等。“所以我觉得 MBA 这套东西它是一套很体系化的东西。当我们做投资的时候，才会真正地感觉到这套体系有多么的实用。”

除了学科上的帮助，中大“务实”的风格也深深影响了刘义清：“中大的校训对我影响很大，务实特写跟我的性格很相像，不管做什么事情都要脚踏实地、明辨是非。”这种风格，延续到他的创业过程，“像我们现在自己做这家公司，战略和目标非常清晰，我就做 8% 到 10% 的产品，所有的产品我都要围绕这个目标来做，而且我知道我的投资者、我的客户是什么样的群体。他们以前是买银行理财产品、买信托产品的这些人，他们只想分散一下风险，或者是说想提高一点点收益，无非就是这个群体。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

扬帆私募，熊市杀出一条血路

刘义清进入私募行业是在 2015 年，用他的话说是“中国股市最疯狂的时候”，从国家基金业协会拿到牌照至今，长流资本一共发行过 18 支产品，和市面上大多数基金产品不同，长流选择了专注于做债券基金，聚焦低风险投资。“我始终把自己的角色定位在‘资产管理者’上，我最主要的目的不是去挣越来越多的钱，而是怎么样去满足客户的需求。我们 MBA 课程里学过，你一定要定位好自己的产品。实际上我觉得我们从最开始整个定位都比较清晰，我就做期望收益率 8% 左右的这一类产品，追求持续稳定的增长。现在市场上 30%、50% 的债券很多，但我们不会去投很多这一类的债券，就是我们只会有选择性地去投一些上市公司发行的这种 30% 左右的债券，然后在风险可控的情况下去分散投资，然后我只要用 30% 的仓位，实际上期望收益率就可以达到我们整个产品的预期收益，所以我们说一直都不怎么冒险。”

在牛市，刘义清的“保守”也曾遭遇过人们的质疑，但三年后的今天，风向变了。“从 5 月份开始，各种自媒体对中国看空的这种负面信息铺天盖地，导致投资者对债券基金、股票基金都是信心不足。所以在这种环境下就导致整个基金行业出现了大面积的赎回，而且是巨额赎回。”刘义清的稳中求进策略，让他在血雨腥风的市场中成了幸存者，“我们有一支产品从创业初期到现在为止还是在运营的，今年形势这么不好的情况下，我们也还是挣钱的。我们始终是围绕这个初衷，坚持比较保守的这种投资理念，然后一直走到现在，反正至少到现在还没有出什么大的问题。”

刘义清给自己的公司取名为“长流资本”，意味深长：“所谓长流，就是细水长流，我们的初衷就是这样，不追求很暴利，只做比较低风险的投资，然后希望有比较长期的复利的增长。”闯荡私募业三年多，刘义清每天告诫自己的都只有一句话，即“保持平常心”。“我们每天都要面对波动，不能有侥幸心理，你总是想去挣大钱，往往挣大钱前面就有大坑等着你。永远保持平常心，别人挣钱的时候你不能眼红，别人亏得太厉害，你也要时刻警戒自己。”

“工作生活不能兼顾，这是个谎言。”

苏曼：
人生总是在不断取舍中前进

苏曼（中山大学管理学院 1998 级 MBA，广州春社茶业咨询服务有限公司创始人兼总经理，曾任职于宝洁公司，并且有专业英语教师的从业经历）

苏曼的一生，充满了选择。曾经，她为了更好的职业前景，放弃了高薪；为了孩子和家庭，放弃了人人艳羡的工作岗位；又为了兴趣，放弃了稳定安逸的生活。在各种不确定中寻找最适合的路，这是苏曼的能力，也是她在中大管院 MBA 学到的最宝贵的知识。在她眼里，怎么学永远比学什么重要，灵活运用永远比牢记知识重要，因为，“没有放之四海而皆准的理论，管理的精髓是随机应变。”

如今的苏曼，从容地带着两个孩子，游刃有余地管理着自己的春社茶业，在端杯喝茶间，活出了现代知识女性的风范。她说，“我一直强调选择，这个世界没有什么‘生活工作不能兼顾’的事，只看你怎么选择，永远选择最适合你的路就对了。”

三次选择，人生没有“两难”

本科毕业的时候，苏曼面临着三个职业方向上的选择：到英国进修深造、到香港新东方公司担任总经理秘书、考入外企宝洁公司。再三衡量之下，苏曼去了宝洁，那是她职业生涯的第一次大抉择。“虽然香港企业工资高，但我更看重的是职业发展。宝洁已有近两百年历史，它的平台和给人的锻炼是高薪无法比拟的。我始终认为，发展趋势比现状更值得关注。”

第二次选择，是在中大 MBA 毕业时。那时，怀着二胎的她在孩子和事业中苦苦挣扎，最后做出了离职决定。“当时离开宝洁非常难以割舍，那么好的工作条件，那么多年的同事情谊，割舍之痛，至今都不能忘记。”她的理由很简单：“我觉得，这份工作，之后靠能力还是能拿回来；但孩子和家庭，你错过了就错过了。”

多年后再回顾那一次决定，苏曼没有遗憾。她离开之后，宝洁在中国市场已进入成熟期，增长速度明显放缓，她离开宝洁不久后，公司开始了大规模裁员。“裁员是我在宝洁十年从没见过的情况。如果我没走，我或许也有可能进入裁员大军，毕竟你的精力已经没法兼顾工作和生活两者了。”离开宝洁后的她，凭借英语硕士的背景，成为了一名专业英语教师。“这不是突发奇想，教师这个职业，在当时是最适合我的。由于行业特殊性，你有寒暑假，除了上课之外你不需要坐班，这对带孩子的女性来说是极其适合的。工作生活不能兼顾，这是个谎言。永远选择最适合你的工作就对了。”

苏曼很清楚自己想要什么，孩子和工作，她希望兼顾，“要想时间自由，除了当教师，自由创业也是一条不错的路。”在这种思想下，她迎来了第三次转型。

作为一名十余年的茶学爱好者，苏曼在一次偶然机会中得知了中大管理学院正准备创办茶艺与茶营销专业，便向学院提出了承包这个专业，自主经营。随后，她一并把茶学社会培训工作也承担了，希望能营造出科学、理性、健康的茶学氛围，以区别于市面上千篇一律研究茶艺表演、佛、禅、道等噱头性知识而茶学基础不扎实的茶学机构。她的初创企业走的是温和发展路线，实行扁平化的管理架构，充分放权，因此她的工作时间较为灵活，这使她得以同时兼顾工作与家庭。

两种思路，管理和创业大不相同

如今的苏曼，是一名成功的创业者。但她却劝诫学子们，在没有充分的理论和实践基础之前，不要轻言创业。“我也不是学完 MBA 就立马创业了，中间我也经历了多年的职场打拼。中大 MBA 教会了我们怎么样团队合作，怎样沟通，怎样分析市场，怎样进行财务预算，这些都是在大公司需要具备的能力。”

苏曼分析，中大 MBA 的好处在于，能给人们系统性的知识，“以前，你摸索方向靠的是经验，比如你碰到钉子会吸取教训，和人摩擦后会知道要讲究沟通技巧。但中大 MBA 给了你一个完整的框架，让你知道怎么样去运作企业，有全局观念。在这个框架上，你要根据自己的需求做出调整。理论的指导非常重要，让你少走很多弯路，不会让你再摸着石头过河了。”

然而，创业路途艰险，没有充分的管理实践经验、没有足够的管理理论基础，千万不要轻易尝试创业。苏曼说：“MBA 是培养企业管理者，不是企业所有者。MBA 为管理者而生，顺带辅助创业者”。因此，她劝诫 MBA 的学子们，与其着急下水湿身，不如先观望，摸清所属行业的经营模式和发展趋势，沉淀相关行业经验。

一片茶叶，同样也可以融贯东西

这些年来，苏曼频频出国学习交流，在看多了英式红茶文化和星巴克咖啡文化之后，她开始对中国的茶学有了新的思考。

“一提到喝茶，很多人都感觉这是属于世外高人、看破红尘的人才干的事。很多人都以为，喝茶要先冥想，接着焚香沐浴，这么多流程下来，其实就让喝茶这件事自绝于人民了。”反观星巴克等外来咖啡馆，却日渐火爆，放眼望去坐着的都是吃着精致甜品喝着浓郁咖啡谈天侃地，神情无比放松的年轻人。“我们的茶喝的太沉重了”，苏曼说道，“其实现在年轻人追求的就是在紧张忙碌的工作之余下得到一个轻松愉悦的聊天环境，并没有多少人真正考究关注茶的汤色、口感和仪式。”

对比中西方饮品文化的不同，让苏曼懂得了，“抓住消费者心理才是最重要的。比如说，麦当劳争取小孩的市场上，是很成功的。不管大人怎么说它是垃圾食品，只要小孩喜欢，它就胜利了。星巴克也一样，他们专攻有消费潜力的年轻白领，他们会营造一种轻松愉悦的氛围。在中国，他们增加了很多茶产品，甚至还有白茶，这让我们做茶行业的都感觉到了危机感。”在这种环境下，苏曼明白，假如没有对于传统茶产业的创新与发展，放任其自生自灭，最终的结果也就只能是被西方文化冲击打垮。

正因为如此，苏曼希望能通过举办的培训，使这些茶艺爱好者巩固传统茶学知识的同时，提高对于西方饮品的包容度。“我国传统茶产业的明日要想获得长足发展，就必须主动改革和转型，不应该全盘西化但也不要抗拒西方文化元素的融入，做到中西结合，走一条更适合中国人的道路。不能说一成不变就是不忘老祖宗的东西，‘不忘’意味的更多是传承和发扬光大。”

“人生难以预测，时刻做好准备最重要”

陈盛燃：大数据时代，电能市场大有可为

陈盛燃：中山大学2014级MBA，广州穗能通综合能源有限责任公司党委副书记、董事、总经理

一直在电力系统的陈盛燃，今年迎来了体制内工作生涯里的一次重要挑战，组建新公司穗能通——虽然公司也是属于南方电网旗下，但是它要正面面对市场里的残酷竞争。一方面，陈盛燃坦承压力不小，但另一方面，他又觉得这是一次难得的机遇：“既然公司给了我这个任务，那我就一定要把它做好。”

初创压力大，团队不好找

广州穗能通综合能源有限责任公司（简称“穗能通公司”）是南方电网公司广州供电局下属全资子公司，重点拓展网络信息、新能源及智慧用能两大板块的业务，以电能为核心和纽带，围绕能源产业链布局积极布局网络信息、IDC数据中心、分布式新能源、电动汽车充电桩、市场化售电等能源领域，构建“多源供给、多元消费”的综合能源互联服务平台。

公司今年8月份才成立，被领导安排来新公司当负责人，陈盛燃坦承压力很大，“国有企业对亏损很敏感，这关系到国有资产的增值、保值。其实我们的业务是符合发展趋势的，但是刚开始的时候盈利不太好，让用户接受新的服务还是有一定难度，有些企业不愿改变，抱着传统不放。”

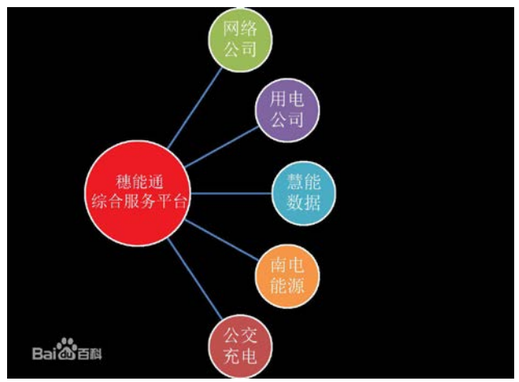
不过，虽然压力大，但他觉得这是一次难能可贵的机遇：“既然公司安排你做这个工作，那没得说，只能去做好。其实我自己挺高兴的，因为能有平台来做一家竞争性的公司，而且还是新兴业务。”

在陈盛燃眼里，公司初创阶段的最困难之处在于团队组建，虽然可以从同系统的公司里进行调动，“但我不能一下子就直接把人调过来，而是要对方自愿，这就需要我去游说他们……我觉得创业最难的，就是找到和你并肩奋斗的团队。”

这期间耗费了陈盛燃的大量时间精力，毕竟是新公司，前景不确定，别人不一定愿意来，而且他想找的还都是有经验的员工。陈盛燃仔细筛选，先跟周围的人了解谁的能力强，然后再去找对方，跟对方细聊新公司的未来发展前景，就这样一步步地争取把对方吸引过来。

陈盛燃喜欢学习能力强、勤奋的人，“性格没有要求，只要愿意付出、愿意工作就可以，有时候有些争论很正常，这样工作气氛才更活跃。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新



拥抱大数据，布局充电桩

穗能通的业务主要做两大块，一是新能源和智慧用能，“将来很多产业园区、工业园区都可以使用我们的用能解决方案，会比原来传统用能的成本更低，也更清洁、更低碳。”第二是网络信息，“它可以将传统能源跟互联网结合起来。”

对于第二点，陈盛燃作出了详细解释。他表示，原来的电力系统本身有一套完整网络，有自己的通讯公司，但以前它基本不对外，只满足系统内部电力调度传输的需要，“接下来我们这个通讯网络公司要对外做一些事情了，会逐步向社会提供网络信息方面的服务，也会投资一些IDC（数据中心）等。”

当下迎来大数据时代，陈盛燃觉得公司大有可为：“电力系统有许多数据，就像每家每户用电多少，我们都能知道，而这些数据是能产生很多价值的。比如从用电情况来看，你一下就知道广州有多少房子是没人住；又比如像正佳广场、天河城这些，电梯用了多少电、空调用了多少电、照明用了多少电，很清晰，如果对方想节能，我们就可以分析这些数据，让对方清楚知道该从哪个环节入手。”

此外，电动汽车充电也是穗能通关注的领域，“电动汽车是一个发展趋势，只不过还不知道什么时候大面积爆发而已，所以我们在积极投资充电桩，也在筹备和政府合作，做一个相关平台，将来广州市的充电桩都可以接入这个平台里来运营。”

人生不确定，时刻做准备

2014年，陈盛燃考入中山大学MBA，虽然当时还没有穗能通，但是电力改革已经在进行，新能源公司开始变多，他觉得是时候充电一下以适应时代变化，“而且那时我做书记，正好遇到管理上的一些问题，之前我是技术岗，没有经验，所以决定去中大学习。”

在课堂上的收获是全方位的，陈盛燃说，重要的是学会了MBA的体系与架构，“做管理的话，有些事也不需要全懂，但你必须要知道该找哪些人。”

对于中大管院，他心怀感恩，同时也有一些建议：“比如可以请有实际管理经验的高管——比如银行的行长——来分享、交流案例甚至是进行教学。”他觉得这样能学到实战经验，而且书本上的知识经这些人的嘴里说出来，更有说服力。

在陈盛燃眼里，人生总是充满不确定性，“我之前从没想过会有机会来参与创建一家新公司，我入行的时候，电网企业很传统，甚至都不叫公司，而叫供电局……未来真是难以预料，谁能想到淘宝这样的电商发展得这么好，滴滴的模式又谁能想到？”他认为最重要是把自己手上的工作先做好，然后等机会来了，就一定要争取，“我不能预见国家什么时候做电改，或者什么时候出现光伏板，但只要出现了，就马上参与。时刻做好准备最重要。”

邹德育：
职业生涯就是自我树立个人品牌的过程

邹德育：中山大学管理学院级 2001MBA，东旭蓝天新能源股份有限公司执行副总裁。

1996 年，邹德育从华北电力大学本科毕业，一直在贵州从事电力工程建设管理工作。之所以选择读 MBA，他的目的和许多同学一样，主要是为了有一个职业再选择的机会。事实证明他的决定是正确的，邹德育成功地从工程管理专业人员转变为经营管理人才，成为上市公司高管。请他总结一下经验，他谦虚的表示“自我反省”很重要，又劝年轻人“不要习惯于找借口”，更不能“自作聪明”。

中大毕业迎转折

二年的中大学习，让邹德育收获很大，“之前我的知识和经验基本上都是工程管理方面，对企业管理，包括财务、战略、人力、市场等方面的东西都没有概念，MBA 的学习让我对企业管理有了全方位的认识。另外，中大的校友、同学资源也很强大，对我有很大帮助。”

事实上，读 MBA 的经历的确让他迎来了事业的转折点，从中大毕业后他进入珠江投资，负责电力项目开发，5 年后转投中广核，开始接触新能源，4 年后又来到招商新能源……去年 3 月底，邹德育进入深圳主板上市公司——东旭蓝天任职执行副总裁，全面负责公司新能源板块经营管理工作。

邹德育一直专注于电力行业，很庆幸自己赶上了新能源大发展的机遇，是第一批进入该领域的从业者。如果说读 MBA 是他的第一个事业转折点，那么第二个转折点就是从中广核到招商新能源。

在中广核的时候，邹德育负责全国太阳能项目开发工作，“自己做得不错，在业内算是小有名气吧”，到了 2012 年，他迎来了进入招商新能源任职副总裁的机会，“这是一次跨越，我从一个部门经理变成了公司高管。当时招商新能源虽然背靠央企，但它本身处于创业阶段，需要一个熟悉新能源的负责人推动业务发展。”

进入招商新能源之后，等待他的既有机遇也有困难，包括截至目前为止他遇到过的一次最大挑战：“当时公司刚起步，拟收购一个投资近 15 亿元的项目。按惯例，收购一个项目，你必须先有 30% 左右的资金——15 亿的话就是四五亿——然后剩余的部分才可以通过融资等方式来解决。可是，当时我们只有 5000 万。”这是公司的第一个项目，必须按时完成，邹德育只能硬着头皮用尽浑身解数，包括找合作伙伴帮忙做担保等，终于按时完成收购任务，“奠定了公司的发展基础。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

坚定看好新能源

新能源领域，光伏和风电一直受到不少质疑，包括成本太高，生产能耗大、技术不成熟等等。不过，作为行内“老兵”，邹德育对此有不同看法——光伏和风电都是新兴事物，存在问题是可以理解的。“行内公认的‘光伏元年’是 2009 年，风电则是在 2007 年开始大规模开发，两个行业发展至今不过十年左右历史。”

首先，相关技术在飞速发展，尤其是光伏，“2009 年前，光伏发电的电费是 4 块钱一度，现在已经是 4 到 5 毛钱一度，降了 10 倍，已经无限接火电价格，很快可实现平价上网。”

第二，光伏、风电项目能量回收期大幅缩短。他举例称，“建一个光伏发电站所消耗的能量，与该发电站运行 1.5 年的发电量相当，而一个光伏发电站的经济运行周期是 25 年，也就是说，光伏发电站有 23 年半产生的都是 100% 绿色电力。”

第三，美好生活最基本的要求是有一个良好的环境来保证，发展新能源，减少污染物排放是国家能源战略的必然选择。

因此，他坚定地看好新能源的前途。

树立职业生涯品牌

邹德育一直把自己定位为职业经理人，一直用高标准来要求自己：“首先要有很高的职业素养，包括职业道德——说到底就是为谁负责，公司给你报酬，你就要从公司利益出发，不能有私心。第二是保持很高的专业素养，保持专注。第三，要善于带团队……”

邹德育认为，作为职业经理人，职业生涯就是一个自我树立品牌的过程。他奉劝年轻人，在工作中用高标准来要求自己，不要习惯于找借口，推卸责任，要专注于把工作做好。只有这样，才能在业内竖立自己的个人品牌，被更多人认可，才有可能迎来更多的发展机会。

90 后“轻松”管理

现在，邹德育管理着近 500 人的团队，他表示自己的团队管理能力需要不断提高，“我也是经常反省自己，想想哪里还做得不够理想”。团队里如今不乏 90 后年轻人，邹德育表示管理方法也要与时俱进：“我自己是 70 后，曾经想当然地觉得 90 后和我们差不多，但其实不是。以前我们讲奉献，讲责任，不会先谈回报，加班是正常现象；而现在要 90 后加班，他们可能会有更多的想法。对于这种变化我们要去适应，比如制定更多的激励措施，充分考虑年轻人的个性等。”

在业余时间里，邹德育喜欢打篮球和下棋，可谓动静皆宜。由于过多忙于工作，对于家庭，他一直心怀愧疚，“之前太忙了，这方面做得不太好。”

“脚踏实地，目标远大”

茅润潮：学会沟通最重要

茅润潮：中山大学管理学院 2004 级春乙 MBA，现为德国双仕分拣技术（中国）有限公司大中华区总经理

曾经想做一名“包工头”的茅润潮，却在毕业后的大部分时间里都是为外企服务。从基层销售到高管，茅润潮自豪地表示他对自己每一个阶段都很满意，因为无论在哪个位置，他都能找到发挥空间，帮助企业将利润大大提高。因为本科读的是建筑院校，茅润潮在职业发展过程中慢慢地发现“知识不够用”，于是在 2004 年考入中大管院 MBA。他想对师弟师妹说，在这里除了读书，还要学会广交朋友，“沟通能力非常重要”。

参与创办“世界大观”，九七年月入过万

早年茅润潮在重庆大学读本科，学的是建筑电气，1991 年毕业，他笑言那时候想过做包工头，“可以赚很多钱”。毕业之后，他做了几个一线的工程，负责设备安装调试等，后来到了广州进入一家中外合资企业，参与创办“广州世界大观”。

“世界大观”刚刚开放时，非常火爆，每天有 8 万到 10 万人进场，而每张门票是 100 元。茅润潮语带惋惜地说：“当时中国的游乐园很少，如果好好做，那么做成像国外迪士尼那样经久不衰也是有可能的。不过当时公司只想通过项目上市、套资、屯地。”

1997 年金融风暴，公司上市失败并开始走下坡路，茅润潮干脆提出离职。茅润潮回忆道，自己在离职之前收入很高：“那时候一个月我最高能拿到 1 万块——现在你不觉得有什么特别，但那时是 1997 年啊，而且还享受高级经理专用的免费餐厅……不过，企业不行了，人不得不走。”

转投 GE，从基层销售做起

转投美国通用电气（GE）后，茅润潮从基层销售开始做起，在 GE 一待就是 11 年。“当时我的性格风风火火的，面试时我对老板说，这行业没干过，不过没关系，给我两个月就能学会。结果大家聊得非常开心。”此后茅润潮在面试招聘过程中一直坚持多给人机会的原则。

GE 从 70 年代到美国“911 事件”之前在杰克 . 韦尔奇的领导下，它的管理模式和发展成就全球惊叹。中大管院里也有很多有关 GE 的经典案例。茅润潮说：“包括‘群策群力’、‘无边界’、‘Six Sigma’、‘数一数二’，都和 GE 有关，而我之前写的 MBA 论文就是《GE 公司在中国的集团销售战略案例研究》。我本身是做销售的，后来升职成为南方区首席代表，负责南方区的全面业务发展管理。”涵盖 GE 的所有业务集团如工业系统、飞机发动机、医疗、能源石化、电力、金融服务、消费品等，“我们每个月会做一个专业 report，深入到行业里，跟董事会汇报，协助他们做出合理决策。”

在 GE 做销售期间，公司无论把茅润潮放哪里，他只用三四年时间就可以让业绩翻几倍。后来茅润潮从销售变成了总经理、首席代表，他更多的是促进、组织各业务部门的销售工作，“我在任的时候，基本每年可以增长 6000-7000 万美元，主要是帮业务部门发展业务关系，利用集团公司强大的资源以整体营销的方式(one face)为各事业部创造业务机会。

2008 年，茅润潮被选为奥林匹克火炬手，这是他人生的一次闪光点，而在此之后，他萌生了离开 GE 的想法：“在大公司，你就是个螺丝钉，而且管理模式是垂直的，我做销售，就一直是管销售，人力、财务管不了，这和我的职业规划不符，所以我觉得是时候离开。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

最大困难，后方一直有事

茅润潮自认为职场发展得很顺利，人生遇到过的最大困难就是妻子一直身体不好。

原来在两人刚结婚并准备度蜜月之前，茅润潮的太太确诊患癌，后来通过治疗得到控制，还生了一个儿子——提到儿子，茅润潮自豪地说他今年已经考上了中山大学。

可惜天不从人愿，后来太太的病复发了。为了照顾她，茅润潮决定出来创业，而当时他已经从 GE 离开，新东家是在北京的一家德国企业。“那时候我不可能正常上班，如果家里面照顾不好，那我也是失败的。”茅润潮表示，他很快就从北京回到广州，和几个朋友一起创办了一家咨询公司，亲自去做培训师。“公司其实做得不错，发展了很多的大客户，这样我也更方便照顾妻子。”

虽然有家人的陪伴和照顾，但茅润潮的太太还是在 2013 年去世了。茅润潮思考了一番，还是决定继续做职业经理人，“我那家公司毕竟是小企业，每年赚不了多少钱，而我在外企赚得更多，每年的收入也不菲，所以我又出山了。”

重新出山，管理之道“在心中”

如今茅润潮所在的德国双仕分拣技术（中国）有限公司，主要做食品生产检测设备和环保设备。茅润潮入职后，公司的业务从 2013 年的 150 万欧元发展至如今的 800 万欧元，年复合增长率达到百分之二十五以上，而公司人数则从四十多人删减到三十多人。“我对市场和行业比较熟，我们公司在成都、北京、青岛、广州都有分公司，里面有自己的销售和技术支持，统一管理，节省资源，要是管理到位的话，发展很快。”

对于公司管理，茅润潮自言有了那么多年的积累，包括在中大管院的系统学习，他早已胸有成竹，“管理已在心中，我实际上不需要去做什么事情。把事情规范化、流程化就可以了，但不用搞得太麻烦、太复杂，——以前 GE 是大公司，就很复杂，我们都要把 process 写在电脑上。现在则不一样，什么奖惩机制都写得很清楚，简单实用。”

对于互联网，他会视之为推广的平台和手段，比如公司每年会花不少钱在百度上面，“虽然百度这种‘竞价排名’的做法很有争议，但是在当下大环境里，那也不得不去做。”公司用于互联网推广的费用不算高，茅润潮说：“每年我们有两三千个 LEADs——leads 就是我们花了钱做推广，然后有多少人来找上门。但是这个转化率很低，才 3%，就是两三千个人找过来，其中有一百来个能最终做成生意，那就已经很不错了。”

学会沟通，坚持学习同时交朋友

2004 年，他开始了中大管院 MBA 的求学之旅：“原本我来管院只不过是想学知识，但是没想到可以参加很多活动，在学校我竞选了 MBA 副主席，毕业之后一直参加了理事会。”

进入中大，是茅润潮第一次正式、系统地学习管理理论和管理知识，“读完以后，在外面与人沟通，就可以用到正式的术语，跟别人的对话也就会上一个层次。”

另外，MBA 也给茅润潮提供了解决问题的思维方式：“有时候问题是错综复杂的，但我们读了 MBA，就懂得怎么去分析它——包括从外围思考，看看宏观经济大环境现在是怎样的，这叫宏观竞争；放到自己行业里面，不同企业的内部竞争，这个叫微观竞争。两方面都考虑到，思路就清晰了。”

还有一条，他说：“读书，不单是为了提高知识层次，同时还要广交朋友。”

茅润潮认为，年轻人一定要坚持不断地学习。为了追求更高的管理境界，茅润潮在工作之余花了五年时间于 2017 年底攻下了法国图卢兹商学院的 DBA 学位。

会给年轻人什么职场建议呢？在茅润潮眼里，最重要的是要学会如何正确沟通：“任何事只要沟通好了，就会更有效率，事情处理起来事半功倍。每个人都有个性，但这没办法，一定要克服。”

他极力向大家推荐一本由三个培训师一起撰写的《关键对话》（crucial conversations），“这本书对于帮助提高沟通能力，解决沟通问题，非常有帮助，什么事业危机家庭危机，都能完美地解决。关于沟通的书外面有很多，很多都很烂，看完不见得会有收获，但这一本不一样。”

除了沟通之外，茅润潮还劝大家“脚踏实地”，一步一个脚印地打好基础，同时“一定要有远大的目标、不要只看眼前。”

“内心柔软的人才能真正坚强”

郑阳晖：
在专业领域深耕成行家里手

郑阳晖（2009 级 PTMBA，现任省人民医院（省医学科学院）审计处处长）

选择一个专业并在这个领域坚持下去是怎样的体验？这一点，或许郑阳晖最有发言权。中山大学会计审计系的她，本科一毕业就去了广东省人民医院，成为了白衣天使里的财务管家。在省人民医院的 23 年间，郑阳晖游走于财务和审计两个部门，凭借一股匠人精神，在看似细碎的工作里砥砺深耕，在自己的专业领域成了行家里手。

除了看专业的书、做专业的事、教专业的人外，这些年郑阳晖还干了一件事——投入了三年时间在中大管院 MBA 学习。这看似和专业不那么直接相关的举动，却让郑阳晖感叹受益匪浅，自己行业讲师水平和团队管理能力都因这次学习而有了较大提升：“奋斗了十多年，一直埋头工作，没有时间抬头看看更广阔的世界。这个学习让我整个人有了大的飞跃。不论是从‘技’的方面，还是从‘道’的方面，都帮助我开阔了思维。”

23 年的“理智”与“激情”

在财务审计的专业领域，郑阳晖有着很多让人艳羡的身份。她不仅是正高级会计师，获中国注册会计师、注册税务师资格，还是国家卫生健康委经济管理领军人才和广东省会计领军人才；同时，她也是行业标准的制定者，是国家级专家，还于 2015 年被评为广东医院优秀管理干部。

和大部分会计专业出身的人才一样，职业在郑阳晖身上留下了深深的印记——举止克制理性，谈吐逻辑清晰，说话条分缕析；但和大部分学会计的不一样，郑阳晖所处的组织有着自身的独特性，“医院是个比较特殊的地方，它的组织目标和企业不同，医院不以盈利为目的，在决策中，并不追逐利润最大化。”这就意味着，郑阳晖的工作，需要考量“相关利益者的均衡”，即“医院管理中如何同时兼顾患者、政府、医护、供应商等相关利益者的均衡，既要控制患者费用，又要发展技术、培养人才；既要分级诊疗、让医疗资源合理使用，又要满足群众日益增长的优质医疗需求……”。在均衡中实现医疗事业的可持续发展，郑阳晖和她的团队任重而道远。

行业的特殊性，也让郑阳晖有着特殊的职业感受。身处一群“白大褂”天使之中，她时时刻刻体会到工作环境中的使命感和责任感。最让她印象深刻的，是 2003 年“非典”。“医院员工也有感觉不安全的时候，但没有一个人休长假、辞职或离职。”虽然不是奋战在医疗一线，但郑阳晖也明显感觉到，找财务的人少起来了：“平时会有人询问奖金，但那时没有人问过一句关于奖金的话题，甚至没有人来报销。大家一门心思，只说怎么治好病。由于发烧病人不能离开医院，医院人满为患，不够床位，晚上行政总值的主要工作就是打电话一家家问其他医院有没有床位。那次事件，对人的冲击很大。那时我还是个小年轻，但真正感受到医疗行业在关键时刻的崇高感，让我明白，在这里工作，社会责任感一定要有。”也正是这种激情，激励着郑阳晖在自己的领域兢兢业业、一路向前。

中山大学管理学院 MBA 采访组与郑阳晖合影

3 年的“平静”和“开心”

虽然履历表看上去一帆风顺，但在职业生涯中，郑阳晖也有过困惑期。工作了十年时间，一直埋头工作，无暇顾及诗和远方的郑阳晖曾经觉得自己进入了“瓶颈期”。那时的她决定，放慢脚步，给自己充充电。“看不清方向了，就去学习。学到山前必有路，眼界也开了，忽然之间路也广了。”

郑阳晖打趣说自己在学员里算年纪大的，但“年纪大”却意味着，有着丰富的工作经验和实践经验，这样的人，从来都是带着问题和困惑来学校寻找答案的。郑阳晖便是如此，不少对很多同学来说略显枯燥的课程，却让她兴致盎然，“比方说《组织行为学》，我觉得老师讲得太好了。这门课解开了我很多不明白的问题和现象，一些想不通的事情在这里找到了答案。学好了这门课，我看人不会只考虑道德层面，而是会从其他方方面面来考量。”此外，《战略管理》也是郑阳晖的心仪课程，“我的论文也是选的战略管理方向，它对我的帮助非常大”。同时，《人力资源管理》方面的知识也被郑阳晖运用到了职场上，她曾任省人民医院财务处处长，现在又是审计处处长，这些课程让她在薪酬设计、团队建设、服务管理上有了更多的思考。

三年下来，郑阳晖的学习热情很高，“上课来得早，听课也很投入。”她评价自己“受益匪浅”，是“MBA 学员里收获最大的同学之一”。这三年，郑阳晖用了“平静”和“开心”来形容，“这段学习经历对我影响很大。一方面是在学术上有所长进，很多实践中不明白的地方可以在学科中找到解释，遇到不懂的专业名词，我会去查；另一方面是能与不同专业、不同行业的人交往，行业不同，他们的视角、说话方式、与人打交道的方式就不同，他们身上有着财务、审计专业人士不一样的东西。”

而最让郑阳晖欣慰的，是从中大管院 MBA 毕业后，她在演讲和沟通上的提升。她是中山大学、暨南大学、广东外语外贸大学 MPAcc、MAud 校外导师，也是知名行业讲师，多次为中大会计系本科生、硕士生讲课，近年她组织的广东省医院财务人员培训均有 600-1500 人参会。但这样一位老资历，却感叹自己是在中大管院 MBA 毕业后才在讲课方面“有了质的飞跃”，这段学习经历，让她演说时“有了更多的思辨精神和激情”。

“感恩、责任、激情、智慧”

施少斌：
人生从没下半场，充满激情往前冲

施少斌：中山大学工商管理博士，现任中民投健康产业投资管理有限公司副总经理，兼中民投资本管理有限公司医疗健康事业部总经理。

施少斌与中山大学渊源很深，他既是中大生命科学学院生物化学专业 1985 级校友，也是中大管院工商管理博士，同时还是中大的客座教授。在他身上，有一连串受人瞩目的头衔，其中最广为人知的，就是“王老吉”掌门人——2004 年，他果断决策，将“羊城药业”改名为“王老吉药业”，并成功地与香港同兴药业合资，使“王老吉”实现了从传统企业向现代化企业的转型，激发出新的活力。2012 年，担任广州珠江钢琴集团董事长，从健康需求发散思考钢琴，激发新的市场需求，逐步实现珠江钢琴的产业升级和工业转型，使得珠江钢琴不再是简单的钢琴制造，而是形成一个以文化为核心的产业链。后来，施少斌跳出体制创业，但最终也没有离开健康产业，先是作为优才引进到香港，担任一家港资上市企业天大药业董事总经理，探索中港两地健康产业融合发展的新思路、新途径，并向海外健康产业的延伸作出积极尝试。如今跻身金融投资行业，加入到中民投队伍里，致力于医疗健康产业的投融资工作，贯彻“产融结合”理念，以金融服务为实体经济，促进产业转型升级，从民营企业工作者的身份继续助力本土的医疗健康产业快速发展。

跳出体制转做投资，产业与资本需要“链接”

翻看施少斌的履历，有长长的一串让人“亮瞎眼”的工作经历——曾先后任广州王老吉药业股份有限公司董事长、总裁，广州医药集团有限公司（“广药集团”）董事副总经理，广州珠江钢琴集团股份有限公司董事长，天大药业有限公司董事总经理等职……负责过“广州药业”、“珠江钢琴”两家 A 股主板公司和“天大药业”一家香港主板公司管理和投资工作，熟悉健康产业及上市公司资本运作思路。二三十多年以来的工作经历，横跨医药行产业、文化产业、金融投资等领域，始终不忘初心，勇于尝试、不断追求和挑战。

勇于接受挑战的施少斌，如今又踏上了新的征途。2017 年 1 月辞任香港上市公司天大药业董事总经理一职后，回到广州创办广东贝英基金管理有限公司。同年 3 月份，“中民投在广州设立华南总部，以广州为重点逐步开展战略布局，并设立专注于医疗健康产业投融资的中民投健康产业投资管理有限公司。由于我自身的专业性和从业经历，中民投邀请我加盟，所以我就加入到中民投队伍，共同助力医疗健康产业的快速发展。”

站在中民投健康产业投资管理有限公司背后的，是鼎鼎大名的中国民生投资总公司。目前公司主要做健康产业的股权投资，施少斌表示：“现在中国 PE、私募很火，如果按照刚刚公布的中国的私募机构，今年的 8 月份已经有 2 万多家，而且管理的资产规模和体量是越来越大。未来通过股权投资来推动产业发展，也能真正的实现实业报国。”施少斌认为，产业和资本之间，需要有他这样的人起到纽带连接作用，“我们既服务于产业，又服务于资本，而我们比产业更了解资本，比资本更贴近产业。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

33 岁当一把手，王老吉改名学以致用

1998 年，经广东省经贸委推荐，施少斌参加中大管院首届 MBA 全国统考并顺利被录取。无论在什么场合，只要一说起中大管院，施少斌的嘴里总是离不开“感恩”二字。在 2003 年，受中大管院的推荐和支持，个人荣获全国 MBA 真心英雄的称号，并担任中大管院 MBA 联合会第一、二、三届理事长，换届后也继续担任名誉理事长。在中大，施少斌不仅学到了知识，也认识了优秀的老师和各行各业的精英同学，更重要的是，他人生中两次关键的阶段性跨越，都与中大管院有很大的关系。

第一次是 MBA 临近毕业的时候，年仅 33 岁的他不仅在知识结构上全面提高，还成为“王老吉”前身“羊城药业”一把手，开创了事业新天地。值得一提的是，施少斌这位“少帅”一手促成了“王老吉”改名。

施少斌回忆道：“我当时觉得‘羊城’这个名字用的人太多了，去工商局查可能就有几百个。所以我就想打造‘王老吉’这个品牌，广东省内大家都知道羊城这个品牌，但是去到省外，很多人就没有听说过。所以我决定要把企业的名称、企业的品牌、企业的主导产品做到一体化，再加上有加多宝的竞争，为了保护品牌，我一定要把名字改回来。改名还是费了很大劲，有很多领导都不太认可，但还是成功改了过来。”

在施少斌眼里，这次改名也是他对中大学到的知识的一次学以致用：“这和我在 MBA 学到的品牌管理、品牌运作等知识分不开。我不仅要这么做、还要让别人去接受，因为很多人说我改名是没事找事做。企业改名，你有那么多客户供应商、下游销售、消费者，还有财税工商……让他们接受这个改名是要花时间的。但事情做成之后，对你是一个很好的锻炼。”

施少斌的第二次跨越，是彻底跳出体制创业，同样发生在中大求学期间。“我在做博士论文的时候还在广药，我的论文就是探讨国有企业的多元化发展，特别像广药、珠江钢琴这种国有上市公司所面临的企业发展问题。2013 年底，顺利通过论文答辩后，同时我又面临人生新的选择——我产生了离开体制的想法。当时又恰好家中老人身体状况出现问题，所以我很快选择离职准备创业，创办广州电子商务网。它是一个互联网服务平台，专门会给中小微的互联网企业做服务，帮它们解决项目运作方面的问题。”不过，多年来他一直心系健康产业，一番辗转之下后来还是回到了这个行业。

摆正姿态主动找活干，充满激情永远向前冲

能够在三十出头就走上领导岗位，施少斌表示一定要学会把握机会，他也愿意与中大的师弟师妹们分享自己的心得：“首先，你一定要把姿态调整好。很多大学生去了企业之后有一种毛病，就是不安稳不安分，总想着做大事、赚大钱，但是你必须把姿态摆正，把定位想清楚，我来到企业，要做什么，能做什么，想要通过努力做到什么，这些问题大家一定要想清楚。

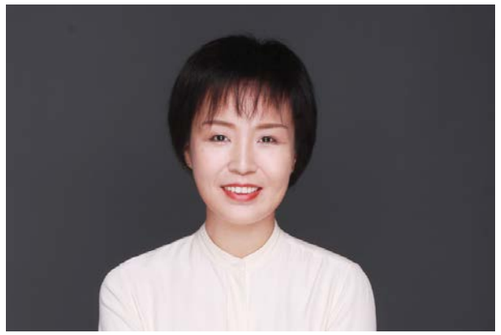
第二，机会的把握很重要。企业更多的是要看到你的主动性。你要主动找活干，主动找人沟通。我大学毕业后去上班，比整个科室的人提前半个小时到，帮大家烧水、整理台面、做清洁，比我年纪长的同事来了之后，会觉得很舒服。我想说的是，你点点滴滴的积累，对你后面工作的帮助还是很大的，因为大家会认可你，愿意跟你沟通，或者给你提供机会。

第三，学会选择。我原来学生物化学，毕业后到药厂，先在研究所待了一年多，把科研做到一定水平之后，我就思考，自己还能做什么，然后我就向领导申请去做销售。90 年代初，我的第一年年终奖就拿了 9000 多块钱，1991 年，收入超过了两万块。后来领导让我去做他的秘书，突然从一个月几千块钱变成一个月只有几百块钱，而且还没有自己的自由时间……领导让我考虑一下，但只用了半天时间我就答应了他，因为我认为这是一个很好的平台，机会比钱更重要。事实证明，这确实是一个好的选择，后来我就走上了管理岗位。”

作为 60 后，施少斌的身上看不到一丝丝暮气，取而代之的是往前冲的激情。他说：“人生的下一个阶段是什么？其实生活永远在路上。什么是下半场？应该是没有下半场的。应当是充满激情的永远往前冲。”

不管行业多么乱象丛生，不变的是“服务创造价值“

韩悦洁：
摆脱浮躁，专注互联网精准营销



韩悦洁：中山大学管理学院 2006 级 MBA，广州麒升信息科技有限公司总经理

韩悦洁与中大管院 MBA 的缘分比较曲折：入学后一个月即选择休学，进入 Google 工作；数年后，又以中大管院 MBA 交换生的身份远赴意大利进修。韩悦洁对中山大学管理学院充满感激之情，这个平台不仅让她的营销知识体系系统化，更让她结交了两届优秀的同学。韩悦洁目前是广州麒升信息科技有限公司总经理，她的团队为国内一些知名广告主提供搜索营销以及互联网精准广告服务。

从MBA休学，Google中国最早的“开荒牛”

2006 年，韩悦洁拿到了中大管理学院 MBA 入学通知，可是在她准备入学上课之际，她又获得了 Google 中国的工作机会。两相权衡，她选择了休学，奔赴北京，加入 Google 中国的直销团队，开启了她从传统广告进入互联网广告的职场新阶段。

韩悦洁是 Google 进入中国开拓业务时期最早的员工之一。当时 Google 中国还没有中文名“谷歌”，所谓的大客户直销团队，也一直保持着 20 人左右的规模，但这个精悍的团队却承担了 Google 在进入中国初期快速拓展中国大客户业务的数亿收入。韩悦洁也见证并亲历了中国早期的互联网巨头从建立到市场推广、流量导入再到营收快速增长的整个过程，这些客户目前都成为行业内数一数二的巨头企业，如：阿里巴巴、携程网、艺龙网、58 同城、前程无忧、智联招聘、当当网、平安集团；韩悦洁也亲自推动了如宝洁、国航、南航、步步高手机等传统大企业从传统营销模式跨入互联网和新媒体数字营销的进程。

2010 年初，Google 忽然宣布退出中国市场，在经历了半年“缺乏目标的职场懈怠期”后， 韩悦洁在 2010 年 8 月选择离开谷歌，作为中大管院的 MBA 交换生，前往意大利米兰的 Bocconi University 进修营销专业。

市场环境浮躁，缺乏创新进取心

在中国，百度号称是中国的 Google。从意大利回国后，韩悦洁加入了创业公司，作为中国最早的搜索营销服务型公司的人员，韩悦洁从零开始拓展华南业务，不同的是，百度成为了当时的主要业务平台。对于百度和 Google 区别，韩悦洁态度鲜明：两个公司代表了不同的文化和价值观，国际互联网企业的商业变现更多尊重用户的体验，价值取向以用户为中心，很少牺牲用户体验来追求企业利润。Google 倡导”用完即走“的用户体验，在追求极致的用户体验基础上，搭建商业资源平台，“广告即信息”是商业变现的良性循环。而中国的大部分互联网企业，因为面临投资及 IPO 的营收压力，往往会为短期利益牺牲用户体验，伤及产品根本。此外，国内大部分互联网企业在技术上缺乏创新能力和进取精神，赚快钱的浮躁心态弥漫互联网行业，真正静下心来做产品的企业少之又少。快速积累流量、快速变现、快速死掉、快速再做一款短线产品，成了国内浮躁互联网圈的众生相。

另一方面，韩悦洁也认为国内的互联网企业更灵活，也更有活力，因为中国的消费者市场变化很快，竞争压力也迫使企业快速求新求变求生存，所以“中国的互联网企业更新迭代得特别快”。“合并和整合会越来越成为主流。大的合并小的，真正有优势的产品会快速扩大它的用户基数，用户使用的 APP 仍然会走向集中，互联网企业处在不停的洗牌过程。”韩悦洁对未来互联网应用的市场趋势做如此判断。

专注网络精准营销，招收“最匹配”员工

韩悦洁对麒升的定位是做一家“互联网效果类整合营销公司”，以数据运营为主要服务，专注为华南市场的大客户提供定制营销服务。“我们专注于依赖数据运营及优化逻辑的广告推广服务，比如搜索引擎和信息流等大的互联网平台，这些平台的绝大部分商业流量，需要通过账户后台的动态管理来确保媒介投放的效果持续提升。我们在准确理解客户营销目标的基础上，通过对媒体平台各种商业资源的了解，以数据动态运营和优化的方式，为客户提供效果导向的网络营销服务。目前麒升的客户主要是金融和品牌客户，集中在银行、证券、保险和手机、快消品行业。”

目前公司有二十多人，平均年龄是二十七八岁，“团队稳定性很强”。麒升看重应聘者的学校背景及离职原因，“麒升不是找最优秀的人，而是最匹配的人；他们要对广告真的非常有热情，愿意投入百分百精力学习互联网营销，不怕吃苦。”对于新人，麒升基本只招“211”和“985”的应届生，而且有五点要求：第一，学习能力强；第二，沟通能力好；第三，逻辑思维强；第四，营销悟性好；第五，英语最好过六级，因为“这至少证明在大学时期他（她）对自己有要求”。韩悦洁和资深员工一起打造了三个月的新人培训计划，每周都有一整个下午时间为应届生提供专业培训，包括营销策略、媒体布局、视觉美感、物料设计等方面，经过三个月的系统培训，结合实践，麒升的新人上手很快。

流量分流严重，媒介运营要高效

广告公司会有三块收入：第一，媒体的返点；第二，服务费，客户按季度和 KPI 给服务费；第三，硬广资源，如果做到进价低，那么可以加价出售。但韩悦洁表示，目前硬广的透明度很高，差价很难赚，除非能买到一些独家资源，”所以公司的主要收入还是在媒体的返点和服务费上。”

由于移动时代的到来，流量越来越分散，各家媒体的流量采购规则不尽相同且变化很快，这更加考验广告代理商和服务商的学习能力与创新精神。那么，麒升的核心竞争力是什么？韩悦洁认为，技术是辅助，关键还是在于“人”：“优秀人才可以快速了解互联网正在发生什么，有哪些好的商业产品可以帮客户找到更好的流量、更精准的投放人群。”此外，国内的广告主现阶段也非常看重广告资源的组合和效果预估，“这实际上还是一种媒介运营的能力，就是如何将碎片化的媒体流量组合和运营得更加高效——说到高效，麒升也是很有优势的。”保持敏锐的媒体触觉，不断学习，不断为广告主挖掘更有效的推广手段，这是麒升一直坚守的生意模式。

明辨篇

有弗辨，辨之弗明，弗措也。

学是越辩越明的，不辩，则所谓“博学”就会鱼龙混杂，真伪难辨，良莠不分。在这一篇章里，你将看到中大管院 MBA 的学子在充满机会和诱惑的世界中，如何辨别是非，分清黑白，判定真伪。

“创业，我从来不以挣多少钱为标准，我期望的，是把企业做成我梦想中的样子。”

冯芳：打造创新创业者的圣地

冯芳：中山大学管理学院 2006 级 MBA，现任极地国际创新中心创始人兼 CEO。

遭遇重大变故，有人放慢节奏，选择岁月静好；有人抛下束缚，全力冲刺人生新方向——冯芳，正是选择了后者，因为她深知时间宝贵，容不得半点浪费。从银行到地产，她一路打拼，不断晋升，成为拿着高薪的金领。可是一次大病让她顿悟，决定一圆心中创业之梦，不仅仅是自己创业，还要帮助众多志同道合者创业。于是，就有了今天的极地国际创新中心。她信心满满地说：“正如巴黎是服装设计者公认的胜地，我们要让创新创业者认为，极地就是他们的胜地。”

人生转折，校园活动达人

2006 年，冯芳在银行工作了 13 年之后，迎来了她自己口中的“人生转折点”——考入中山大学管理学院攻读全日制 MBA。“一开始，我是单纯的为了读书而读书，后来受到当时的 MBA 中心主任朱老师的影响——我和他一起参加招生活动，他和我分享了他在英国读 MBA 的经历，又和我探讨 MBA 的本质，让我有了新的想法。”

接下来，冯芳变得更加活跃，积极参与学院的各项活动，还逐渐变成了组织者和领导者——她创立了中大 MBA 的职业发展部，担任文体部长，举办各种职业规划沙龙、论坛以及职场面对面活动，参与筹建创业管理研究中心和创业教育学院，还成为中大管院的本科生导师，对本科生的职业定位和人生规划进行指导……冯芳自豪地回忆道：“三年之后，MBA‘毕业墙’上展示的活动，超过一半都是我做的。”

让她一直难忘的，是自己作为组织者之一的学院首届 3M 篮球联赛。她说：“比赛需要资金，我之前工作 13 年，其实有积蓄，想过自己花钱搞定就算了，但后来觉得既然进了学校，还是用学校的方式去解决。”所谓“学校的方式”，就是零经费，全靠赞助，“我一个人，在一个星期内，照着学院通讯录把十年来历届 MBA 学员的电话全打了一遍。”

就这样，来自师兄师姐的各种赞助来了。她印象最深刻的是，有个师兄给了她一箱封皮上带霉点的笔记本，她发现里面其实每一页都是好的，可以作为奖品，于是她蹲在地上，“一本本地把上面的霉点完全擦干净，放在阳台上晒了一个下午。”

GeeDee Innovation Center 极地创新中心

因病顿悟，身怀创业基因

通过在中大的三年学习，冯芳的组织能力、领导能力、管理能力等都得到全方位的提高，更重要的是，她越来越意识到自己的身体里“埋藏了创业基因”。

冯芳说，她的性格里有种不由自主的驱动力，促使她不自觉地就想服务更多的人，并且在中大深造期间就陆续开始帮助、指导好朋友以及在校学生创业。不过，她自己倒是并没有在毕业后选择创业，而是从银行跳到了地产行业，专注于产业园区。“我没有选择住宅地产，因为我觉得住宅地产已经社会化程度极高，从设计、施工到销售，其实完全可以外包，没有太多挑战性，反而是商业地产正面临一个新的商业升级时代。”

喜欢挑战，认为金钱并不是最重要的，这些都是冯芳所坚持的，也体现在她的职业选择上。地产行业她服务过两家公司，从第一家公司离职后，有众多公司高薪请她去做高管，“有年薪 100 万的，有 200 万的，但我选择了一家 60 万的。”为什么？因为她觉得更能信任这家公司和其老板，在这里更能让她发挥所长——事实上，她做得也非常出色，很快薪水就得到了提升。

真正让冯芳决心创业，是因为一次大手术，“当时对生死已经没有感觉了，因为肿瘤很大，也不知道是良性还是恶性。”幸运的是，手术很成功，她也顿悟人生无常，觉得不能再浪费时间，需要尽快完成自己的创业梦想。于是，她辞去企业高管职务，组建了一个不到五人的小团队，创立了北京极地科技有限公司。

眼光独到，从来无惧竞争

此外，冯芳本人也是一个很有眼光的投资者，“我投过的项目，除了一个‘死’了，其他全部都活得好好的”。其中的典型案例包括一家主打大数据分析的科技公司，目前已经处于 B 轮融资阶段。

创业五年来，公司每年都上一个新台阶，冯芳说：“每年的员工数量会涨一倍，然后业务涨一倍，项目上的服务对象也会涨一倍，就是这样，一路叠涨到今天。”

对于公司的未来，冯芳充满信心，“这一行竞争者有很多，但是我们不怕竞争，从 2014 年开始我们就是行业的引领者，我相信未来也一直都是。”

热情自信、逻辑清晰、口才出众、务实能干，与冯芳接触过的人大多对其评价甚高。她以亲身创业历程告诉我们，只要发现自身兴趣所在，敢于为梦想改变现状，每一个人都有可能在这个时代脱颖而出，成功创业。

低调发展，盼做创业圣地

“正如巴黎是服装设计者公认的圣地，我们要让创新创业者认为极地就是他们的圣地。”

冯芳说，她构建的极地国际创新中心，从形式上是创业者办公、交流、活动聚集的空间场所；从内涵上是全方位、全链条、全生命周期的创业服务集成系统；极地既扶持初创公司和团队的成长，又帮助成熟企业解决发展需求。

事实上，极地是第一家被授予国家众创空间牌照的公司，也是全国唯一一家拥有三个国家级孵化器的公司。但是受到中大教育的影响，冯芳的团队秉承了南方人尤其是广州人低调务实的作风，没有进行大规模的品牌推广，而是脚踏实地谋发展。五年来项目布局全国 8 个城市，辅导过一千多个创业团队，成功帮助了上万名创业者，有五百多家初创企业直接在极地成长起来。

另一方面，极地联合 40 多家投资机构、知名行业专家和投资人，设立上亿规模的创新创业基金，并成立了“创新创业投融资联盟”。仅在 2016 年，极地中心的融资平台就已帮助 8 个团队获得融资，其中最大一笔融资达 4000 万，平台全年融资总额高达 11 亿元。

“有太阳的地方便有光”

李四清：
中国光学制造业的“破冰船”

走近李四清，
我们了解到他更多的细节与背景。

李四清（中山大学管理学院 98 春 MBA，广州长步道光电科技有限公司董事长、创始人）

在中国光学制造行业，很少有人不知道“李四清”这个名字。中国光学学会理事，中国光学学会光学制造专业委员会副主任委员，曾是国内第一个将玻璃光学镜片高效加工做强做大的引领者，也是国内最先触碰手机摄像镜头和摄影模组的先行者。如今，全球 67% 以上的光学镜片和 60% 以上的手机摄像模组已在中国生产。

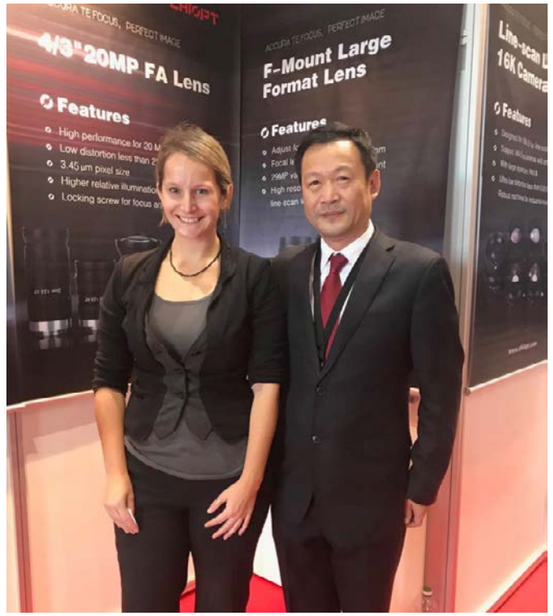
八年前，李四清告别近 20 年的职业经理人生涯，创立了广州长步道光电科技有限公司，专注于机器视觉与人工智能领域的中高端光学镜头的研发、制造与销售。行业里有人送他外号“中国光学制造业的破冰船”。

李四清，1990 年毕业于中国科学院西安光学精密机械研究所，做了两年大学老师后，1992 年进入日本奥林巴斯光学工业广州有限公司，一干就是八年，并顺理成章地成为当时中方干部中唯一的部长。期间，职业生涯的开花板效应困绕着他，但苦于自身管理知识的不足和外界的信息闭塞，李四清选择了二次充电，并考取了中山大学管理学院 98 年春季 MBA。就如他所说的“我就像一块干渴的海绵”，“交朋友、学知识、拿文凭”，三年系统的学习和进修，成就了李四清后面的职业生涯的辉煌。

2000 年下半年，被国外猎头公司相中的李四清加入了在深圳的美资大型光学企业，担任技术总监，随后的几个月，又被凤凰光学聘为职业经理人，先后担任凤凰光学广东有限公司总经理兼上海凤凰光学总经理、凤凰光学股份有限公司副总经理等职务，在凤凰光学“大光学”战略的实施过程中，发挥了重要的作用。

五年合同到期后，又被当时国内最大的民营光学企业，如今年销售超 200 亿的舜宇光学科技集团有限公司聘为集团营运总裁，在这段五年的职业经理人生涯里，他和他的同事们共同为舜宇的发展做出了不可磨灭的贡献。

“我感恩每一任东家给予我的信任和成长的平台”。“我感谢我的每一任上司给予我的指导和包容”。李四清总是带着感恩的心态看待和对待过去的一切。虽如此，高职高薪高待遇也难掩其鸿鹄之志，他认为中国的光学企业应该朝着有核心技术、有自主知识产权和品牌的方向转型和发展。凭借他过去二十年的职业生涯的沉淀与积累和对光学制造行业的理解，热爱光学的李四清 2010 年选择了自主创业，开始了他在机器视觉用光学技术与镜头方面的又一次耕耘与冲刺。



长步道，英文缩写：CHIOPT。

在长步道的名字里，蕴含着创始人李四清对企业的寄托。

“道：道德、信用、诚信；步：按照、执行；长：寓意着长长久久。”长步道就是要长时间永久的按照道德、规范、诚信、信用去做人，做产品。

通过八年的努力，李四清和他的团队所创立的广州长步道光电科技有限公司已销售过亿，且年增长在 50% 以上，已成为机器视觉与人工智能装置用光学镜头这一细分领域的国内综合领先企业，拥有近百项专利，先后荣获“广州市创新基金”、“国家创新基金”、“广州市研发机构”、“广州市民营科技企业”、“广州市科技小巨人企业”、“ 国家高新技术企业”等多项荣誉资质，并荣获 2017 年中国创新创业大赛广州赛区先进制造行业成长组第二名和国赛优秀企业等称号。多项技术国内第一、国际领先，长步道（CHIOPT）品牌开始在国内外具有了良好的口碑。

从一座山峰走下来，又爬上另一座山峰；再走下来，再攀登另一个高峰。李四清总是在不断地进行探索、创新和选择。“不离开不放弃我一定会遗憾，离开了放弃了我可能会遗憾”，在可能与一定之间，他选择了可能。

创业八年，其间的辛苦和困难或许远超于打工年代。问他是否后悔过，是否想到过放弃，他回答：“肯定没有。人生重要的是选择，忠诚于自己的选择并为之努力，就不存在后悔。”“我从来没有想过放弃，我相信：有太阳的地方就有光，有梦想的地方就有光明。”

“充分借助社会资源，做更多有意义的事情，立志于把长步道打造成中国国内甚至全球机器视觉核心组件的核心供应商。”谈及愿景，李四清如是说。

“越投入，越精彩”

庄志坚：中山大学管理学院 2013 级 FBMBA，广州络维建筑信息技术咨询有限公司创始人兼 CEO、总经理。

庄志坚：
不把事业做成单纯的生意

实现社会价值，赚钱非首要目的

庄志坚一手创立的络维建筑信息技术咨询有限公司，主打 BIM 技术。

所谓 BIM(Building Information Modeling)，即建筑信息模型，这项技术替代了上世纪九十年代传统的手工 CAD 建筑绘图，取而代之的是三维设计画图，同时兼顾了数据库这一重要功能，令建筑能在设计阶段就能呈现更直观立体的效果图，大大减少了建筑建造后返工修改的情况。

“CAD 替代手工画图解决了设计标准化和电子化的问题，BIM 替代 CAD 解决的是设计、施工到运维——建筑全生命周期数据库化的问题。”庄志坚说，络维的这项 BIM 技术就能将图纸可视化、参数化，让建筑使用者直观感受建筑的建成效果，再进行精确计算，最大化满足使用者的需求。

很多企业家一心要做到利润最大化，但庄志坚并不赞同这种做法，在他身上，你反而能感觉到一种情怀和使命感。他说：“衡量一个公司的价值，人们通常看它对社会、对客户价值的叠加。”他希望尽己所能推广 BIM 技术，减少建筑返工，这样就可以节约社会资源，“实现社会价值与个人事业价值的结合。

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

中大助力创业，练内功熬过寒冬

2013 年，庄志坚考入中山大学管理学院 MBA，也是从那时开始，他才正式有了创业的念头和方向。“从管院学习之后，我认识到如果要考虑想选择什么门类的项目来创业，必须要参考国家的重要政策。再加上 BIM 技术的应用有很强的实用价值、社会价值，它是很有生命力的，所以我选择了这一个突破口。”

除了学到了知识，从管院获得的人脉资源对庄志坚的的创业帮助也很大：“学校的领导、老师会关注我们的创业动态，也会为我们介绍一些行业关系。我们现在有一个比较大的合作伙伴，其实也是校友的一家上市公司。”

不是什么人都可以创业。庄志坚认为，创业者应具备五种能力：“认知能力、鉴赏能力、执行能力、解题能力、理财能力，这些不是天生就有的，可以通过后期的锻炼达到。”他认为创业团队最少要有三个人，CEO（经营）、CTO（技术）、CFO（财务），“再不济也要有 CEO 和 CTO，所以创业首先要找一个搭档，做到技术和经营这两个方面相结合。”

对于创业成功，庄志坚一方面要感谢中大管院，另一方面也有两个心得可以和大家分享：“一是要有事业格局，企业不但是要赚钱，还要为社会负责，让建筑行业变得更科学，不能把事业做成单纯的生意。二是要认真，坚持做自己认为值得去做的事，这样才能度过前期的‘吃亏阶段’——而且在‘吃亏’的过程中，同样可以创造价值，提升自己。”

创业初期，庄志坚也遇到过巨大挑战——两年前，资本市场正值火热，庄志坚对公司的 A 轮融资完成期限设定是一年以内；但事与愿违，经历了 2015 年发生了的股灾，2016 年资本市场迎来了寒冬，外界对公司的估值远低于庄志坚团队的期望。于是，他们面临着两个选择，要么贱卖股份以求生存；要么强化自身生存能力和造血能力，熬过资本寒冬；庄志坚和团队选择了后者。

以前，络维倾向于“做一个资本偏好的孩子”，处处均以“资本是否喜爱这种做法”为评判标准，但如今，他们立足创新，“修炼好内功”，以业务为核心，积极开拓新客户。最近，他们成功得到了中国两家行业巨头的订单，为中国移动和南方航空提供服务，公司逐渐被行业标杆企业所赏识。

注重创新研发，业余爱徒步美食

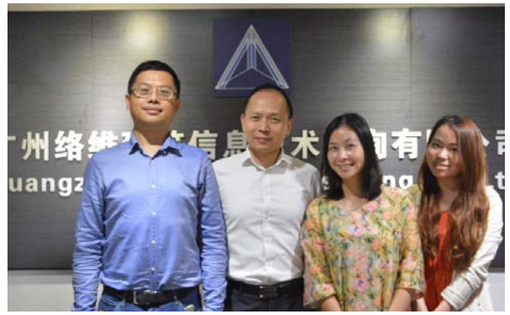
目前络维全公司有三十人，核心管理层有六七个人，其他主要是技术骨干，“因为 BIM 技术还是有门槛的，技术方面需要十余个专业的人配备完全。”

公司的核心理念是：敬业，价值，创新。庄志坚认为：“在所有的上市公司里面，谁对研发投入最高，谁的盈利持续增长能力就最强，所以我们很重视创新这一块。”

对于公司的未来发展，庄志坚还是比较乐观的。比如现在已是越来越注重大数据的时代，而络维利用三维建筑可视化技术，积累了两年多的建筑数据信息，也能为建筑行业的大数据化作一定准备。一旦有企业需要这些数据作为建造设计的参考，络维就能够提供相应的信息供应服务。

平时会阅读充电的庄志坚，向师弟师妹推荐一本书《麦肯锡方法》，“它会让你学到有关解决问题的体系，从而提高执行力。很多 MBA 同学进入企业后，可能会被评价‘执行力低’，因为大家经过了很多案例教学，都存在善于发现问题，但不容易给出解决方案的问题，也就是我们常说的‘眼高手低’。”

高强度工作之余，庄志坚也不忘张弛有度。他平常喜欢徒步锻炼，也热爱美食，三五知己聚一起边吃边聊，就是最好的放松。他不认为创业者就一定是“工作狂”，家人也很重要，需要有足够的沟通和陪伴时间。



“做事业比做工作有意义得多，如果你只是把一件事当成工作来做，你永远不会有成就。”

张毅（中山大学管理学院 2005 级 MBA，现任艾媒数聚创始人 CEO）

张毅：数据之巅的弄潮儿

2008 年，“大数据”作为一个新兴概念悄然降临，没人知道它将来能创造出什么奇迹。多年过去，有人淹没在海量的数据世界，被来自四面八方的汹涌信息切割成碎片；也有人，凭借着超强的洞察力，在高增长的数字领域发现了事物的发展规律，并将数字转化成巨大的信息资产……张毅，无疑属于后者。

张毅创办的 iiMedia Research（艾媒咨询），是全球第一家专注新经济领域的数据挖掘和分析机构，通过“大数据 +AI”的结合创新了产业咨询服务模式。用 10 年的时间，艾媒已经成长为大数据咨询产业的领导者，深刻影响和助推新经济行业的发展。

但谁能想，这个“新物种”公司的诞生，竟然是源自在中山大学读 MBA 时课堂上的灵光一闪呢？而那一瞬的决定，不仅改变了张毅的未来，也在后来的中国互联网时代搅起了不小的风云。

十年，互联网中的媒体人

能和数字做朋友的人，向来有着独到的人生经历。1995 年，中国全功能接入国际互联网才一年时间，张毅考入哈尔滨工业大学，成为一个名副其实的“理工男”。在哈工大的岁月，他见到了一封“电子邮件”在几秒内“发送成功”的情形，这在要花半个月时间等家书的“手写书信”年代里，如同一记重锤，打开了张毅新世界的大门。

很快，毕业后的张毅果断选择互联网行业，在中国最早的门户网站之一——新华社旗下中华网担任头条编辑；这之后，张毅又辗转到佛山，出任中国陶瓷网 CEO；他还在移动书城接触到了中国最早的一批移动互联网用户——21 世纪初利用手机看书的用户。就这样，张毅从 1999 年本科毕业，到 2009 年决心创业，他在互联网媒体一走就是近十年，其间遭遇的质疑，从未间断。“当时投资人并不看好我们，那个年代的投资人多为海归，高大上的人，他们抱着电脑干活，觉得移动互联网不靠谱，觉得依赖手机的人都是“低学历、低年龄、低收入”的三低用户。但我们觉得用户对于手机的需求是很大的，信息时代的发展也是很快的，比如工厂里的工人，闲暇时间能干嘛呢？比如保安，你在那里坐一晚上能干嘛？都是看手机。”回忆那个阶段，张毅有些唏嘘。

然而，在所有人都对互联网持观望态度的年代，张毅却走得无比坚定，“那个时候，日本 3G 比中国宽带还要快，我知道移动互联网的空间还很广，我对互联网一直有着坚定的信念。”

十年，大数据里的观察者

从媒体人转变成创业者，这种角色的转换发生在中大 MBA 就读期间。当时，张毅对于前途仍感到非常迷茫，但潜意识告诉他，移动互联网或大数据是一个巨大的机会。学习期间，有一门课很让张毅兴奋，那就是吴老师的人力资源管理。“老师在课堂上讲的很多东西，我自己拿张白纸，在座位上画出一些基本的框架和想法。有了想法以后就马上付诸实现。吴老师在外企工作过，也参与过很多类似项目，想法很多。新的时代其实有很多东西和老时代不一样，很多想法是有蛮大的机会实现的。

带着这股信念，毕业一年后的 2010 年，张毅创办了艾媒，基于拥有自主知识产权的领先的大数据挖掘技术，艾媒建立了互联网运营数据、企业舆情和商情、用户属性和行为偏好、零售数据挖掘、广告投放效果、商业模式等多维度的数据监测体系，可视化还原“数据真相”，实现市场趋势的捕捉和用户信息的洞察，提升品牌的行业竞争和影响力。张毅表示，公司主体名称为“艾媒数聚”，也传达了“汇集数据、创造价值”的服务理念。艾媒希望通过聚合大数据，通过专业的挖掘和分析，帮助企业实现价值提升。

虽然风光无限好，但张毅明白，创业之路势必血雨腥风。“创业失败率非常高。按 2 年存活期，不到百分之一的企业能熬下来；5 年存活期，只有千分之一的企业能活下来。”在成立之初的几年时间里，艾媒几乎没有盈利，张毅靠着一股“不成功便成仁”的韧劲，带着团队披荆斩棘。“我一直把这件事当做事业来做。做事业比做工作有意义得多，你只是把这件事当成工作来做，你永远不会有成就。我已经做好了卖房卖车卖家具的准备了，只要能把这件事做下去！”

就这样，张毅说到做到，一直把这件事做了下去。事实证明，张毅的这种坚持的是正确的。10 年来，艾媒收获了大量客户的高度认可，在所处行业中树立了自己的地位和话语权，公司发展成绩斐然。

在技术方面，公司独立自主研发了“中国移动互联网大数据挖掘与分析系统(CMDAS)”，被纳入广东省省级科技专项 在数据采集、数据存储、数据建模、数据分析、数据监测、数据防盗刷、热文分析、网民情感分析等多项技术上拥有国际领先的成果。公司承担大批国家、省、市重大科技项目，获得的国家发明专利、外观设计专利以及软件著作权等知识产权成果近 100 项。

在影响力方面，截至目前，iiMedia Research（艾媒咨询）每年公开或定制发布新经济前沿报告超过 500 份，已经覆盖了人工智能、新零售、电商、教育、视频、生物、医疗、音乐、出行、房产、营销、文娱、传媒、金融、环保与公共治理等领域，通过深入数据挖掘，通过数学建模，分析推理与科学算法结合，打造有数据、有理论支撑的大数据分析成果。每天，全球超过 100 家主流媒体，1500 家（个）自媒体、大 V 使用艾媒数据和分析师观点，覆盖语言类型包括中、英、日、法、意、德、俄、阿等约二十种主流官方版本。

在客户方面，10 年来，艾媒已成功服务了超过 1000 家各行企业，包括微软、高通、中国电信、中国移动、中国联通、阿里巴巴、腾讯、百度、奇虎 360、华为、联想等在内的一大批知名企业。“包括你们用到的高德地图、滴滴、饿了么、美团等，很多你们手机上用到的很多软件，我们都在给他们提供大数据服务。”

而伴随着艾媒行业地位和影响力的提升，以及在业务服务、技术创新等方面大力开拓，公司的业绩表现也是突飞猛进。从 2011 年至 2016 年的五年时间，公司搬了 4 次办公场所，一次比一次规模更大，公司的营收也成倍增长。

未来，信息海洋的掌灯人

掌握大量一手数据的艾媒，并不走“卖数据”的路，而是让数据成为一座“灯塔”，指引信息迷雾中的企业，为他们提供产品规划和战略咨询。“艾媒对未来、对信息有一定的把握，这只是结果；而原因，是我们能对数据进行大量分析，由此演绎出很多东西。”他们的数据收集迅速，分析精准，常常走在市场最尖端。“互联网金融、移动医疗、在线教育、新媒体与营销、新零售与移动电商、人工智能、在线直播以及智能电视、智能家居、新概念汽车等我们都能比别人快个一年半年发布出来。数据出来，有人愿意投入、愿意做这件事，那就成了。”

如今的张毅，把目光聚焦为大数据价值的深入挖掘，致力于大数据的行业应用推动和商业变现模式探索。同时，独立自主研发全网舆情监测系统，通过先进的文本分析挖掘技术，全面满足客户各类需求，实现危机预警追踪；继续依托大数据技术来提升整合营销服务能力，帮助客户实现品牌价值和影响力的提升。张毅说，“大数据让品牌更响亮”不仅仅是一句口号，更是一份承诺和理想。

支撑着张毅如此拼命的，除了野心外，还有对母校的承诺。毕业以后，张毅一直以中大这个 MBA 毕业为荣，“这样的学历和这样的身份，也逼着自己去想要对得起这块牌子、对得起当年这个初心和抱负。毕业十年，都是不停地在逼着自己去思考、逼着自己去前进、逼着自己去发展。”即便在今天，回想起自己在中山大学就读 MBA 的岁月，张毅依旧心存感激：“中大的教育对我最大的帮助是事业的开拓和思维的重建。本科毕业几年，都是为了生存而生存，没有时间去思考。但在中大三年，会强迫自己学习，用中大人的思维去规划人生，强迫自己规划的未来。”

“知识就是力量！”

张德志：身为中大学子，做事不可打折扣

张德志：中山大学管理学院 1998 秋 MBA，现为中国南方航空货运物流有限公司副总经理、工会主席

张德志本科读的是南京航空航天大学飞机发动机设计专业，大学毕业后顺理成章进入中国南方航空公司工作。他表示很享受在南航工作的状态，因为熟悉国际业务，如今已是南方航空货运物流公司副总经理——每年南航的货运收入超过 90 亿元，而且是整个公司的利润贡献大户，张德志笑言身上的担子可不轻。身为中山大学首届 MBA 毕业生，他建议师弟师妹以高标准要求自己，而且要提前做好职业定位，这样才能在未来的工作中保持“内心平和”。

曾想当外交官，读 MBA 转换思维

小时候的张德志，梦想其实是当一名外交官。他说：“那时上小学，老师跟我们讲基辛格访华的故事，讲周总理参加万隆会议的风采，内心特别羡慕，就想着长大后自己也当一名外交官，到国际舞台上纵横捭阖、为国家利益而奋斗。但到了高中，老师说‘学好数理化走遍天下都不怕’，我也渐渐归于务实，大学本科学了航空工程，也从此热爱上了航空事业！”

毕业后，张德志进入南方航空，没有从事技术类工作，而是从事经营管理。“自己看了一些管理方面的书之后，我急切地希望系统学习经营方面的知识——因为‘知识就是力量’。后来，我了解到欧美的许多经营管理精英都是通过 MBA 培养出来的，当时有一本书《我在东西方的奋斗：从 MBA 到外交官、新华商》，看完之后我就觉得，这是我要走的路。”

正好，这个时候中山大学管理学院开始招收第一届 MBA，他很兴奋地去报考并顺利被录取。中大的 MBA 学习经历让他完成了从工科思维到管理型思维的转换：“工科的思维比较专注在一个领域，钻得比较深；但是 MBA，你看问题要全面，对企业各方面都要懂一些，战略、市场营销、生产、财务都要涵盖，尤其是市场营销和战略管理，这对我后来的工作帮助很大。”

从中大 MBA 毕业后，张德志获得了出国深造的机会——2005 年，他获得英国政府“志奋领奖学金”赴英国留学，最终获得伦敦大学国际管理与金融硕士学位。后又根据南航和美国达美航空公司达成的高管互换协议，在 2011 年到美国达美航空公司挂职国际联盟与亚太区副总裁，对大型航空公司的枢纽建设、航空公司国际化经营、联盟与国际合作等有了更深入的认识。

张德志表示：“我后来能收获这么多的机会，都要感谢在中大的学习给我打下的基础，我从工科思维转换到工商管理思维，可以说是成功的。”

在南航，张德志一度进入新组建的国际部工作，参与了大量国际合作谈判，包括政府间的航权谈判以及国际间航空公司之间的合作谈判，可谓亲历南航的国际化进程。对此，张德志笑言：“这也算当了半个‘外交官’，部分圆了儿时的梦想。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

货运物流业正当风口，要向民营快递业借鉴

目前张德志是南航货运物流公司的副总经理，他表示航空公司一般靠两块业务挣钱，一个是客运，一个是货运，而南航的货运收入大概是一年 90 亿元左右。实际上，这个数字在航空公司收入里所占比重不是很大，“主要是中国的客运市场发展得太快，以前我们货运收入占比超过 10%，现在大概只占 7%。”

张德志强调，南航是央企，要履行其社会责任，航空公司也并非暴利行业，“比如我们南航一年超过 1000 亿的收入，盈利比较好的时候利润也就是 100 亿左右，不会太高。因为航空带有基础设施和公益的性质，但它对一个地方的经济拉动贡献比较大，可以带动投资、旅游和消费增长，所以航空收费不能太高，这是航空本身的一个行业特点。”

货运收入占公司总收入的比率比较小，但换个角度看，它创造的利润占比比较高，因为国际上把客机腹舱收入基本视为利润，所以这一块收入对航空公司来说非常关键，而全货机的经营也是比较乐观的。而南航目前的货运收入有 80% 是来自国际业务，所以“需要很懂国际规则、能够直接与国际主流客户沟通的人来负责相关业务”，而这正好是张德志的强项，这大概也是公司调他到货运部门的原因。

张德志表示，近年来，民营快递业迅速崛起，相比之下航空公司货运业务的发展速度就显得慢了许多，“有些民营的快递公司还买了飞机，上市，做到几百亿甚至近千亿的量级，确实搭上了中国经济发展的快车道。”

民营快递公司和航空货运之间，竞争激烈么？张德志表示客观来讲，有观念的冲击，也有一定市场竞争，但其实定位不同，更多的是合作。因为中国的民营快递公司基本上以国内业务为主，国际业务基本不成气候或者刚起步，“像顺丰目前也只是做周边国家”。大型航空公司最大的优势就是庞大的国际网络，特别是欧美澳等跨洲际的国际网络。“说竞争的话，我们主要是和国际主流大型航空公司竞争，或者和 UPS,FEDEX 这种国际性物流巨头竞争。”

不过，民营快递行业的优点，还是可以让航空公司有所借鉴——比如两者最大的区别，就是能不能做“门到门”服务。中国人平均每年的网购量全球最大，快递量已经是全球第一，这些都要通过快递公司上门收件和送件，而航空公司主要做的是机场到机场这一段，“我们就差到门这最后一步，可以说没有将自己的附加值发挥出来。航空公司目前的货运比较适合大批量货物，对于个人消费者来说的确不方便。”

将来有考虑让南航货运也面向 C 端（个人消费者）么？张德志称“非常有可能”：“飞机，最快的运输工具已经是现成的，航权、时刻这些独特的资源也有了，而且南航在全国、全球的网络是国内最大的。无论是自己做还是和别人合作，这些都是资源和优势。中国物流业还处在一个风口上，南航货运物流公司是国务院国资委确定的国企改革‘双百行动’试点企业之一，将会积极探索在货运物流领域的混改，引进战略投资者，深化国有企业改革，建立规范高效的法人治理结构，转型升级，成为具有国际竞争力的一流航空物流公司。”

“做事不打折扣”，严格遵循老师教诲

目前招新员工，张德志说现在会比较喜欢找理工科或数学专业的毕业生。“现在搞营销都是数字化营销，和以前的营销肯定有区别，需要大量的计算。对数据敏感，能进行数据分析的人才很稀缺。”

对于读 MBA，张德志劝师弟师妹要事先搞清楚自己的定位——是要做事还是要赚大钱：“将来是要进入一个跨国公司，还是央企，又或者是自己创业。”只有这样选好定位，才能更好地学以致用，而且也能想清楚以后走的路，“比如你如果想赚很多钱，那你就不要进入国企了，国企是体制内，不能赚大钱，但好的国企会有好的干事的平台。做好定位，有助于你的内心平和。”

在中大读 MBA 第一个学期，有一件事让张德志印象特别深刻：“毛蕴诗教授给我们布置作业，有些同学没有完成，上课时提意见说：‘毛教授，我们是在职学生，工作很忙，不能布置这么多作业。’毛老师的回答则很干脆、很严肃：‘我们中大就是这么要求的，如果没有时间，就不要来上中大了！’”

他表示，毛老师句话对他的影响很大，“作为一个中大的学生，做事就要高标准，不能打折扣！这成为我日后的行为准则。”

“无遥遥之期，无冥冥之功，看屑屑微事，知虔虔诚心，人生在世，不求真做事，将一业难为。”

胡华：带领中国动漫飞向世界的“超级飞侠”

胡华（奥飞娱乐股份有限公司副总裁兼营运与人力资源总监，中山大学管理学院 2005 级春乙 MBA ）

“一飞冲天，到世界各地；新的任务，新的挑战……”当《超级飞侠》的主题曲响起，无数孩童为之痴迷。这种痴迷，胡华年幼时也经历过。当年，一部上海美术电影制片厂推出的《大闹天宫》让他百看不厌。那时的他怎么也没想到，自己有一天也会进入这个造梦行业，制造出像《超级飞侠》这般让无数当代儿童为之痴狂的动漫；他更没想到，多年后的自己，能带着这些 IP 冲出国门，打响“东方迪士尼”的旗号。

十年前，还是奥飞集团营运与人力资源部经理的胡华，自告奋勇转型去了海外事业部，从事海外业务的开拓和管理工作。刚开始，老总有些犹豫，但当胡华拿出自己的“海外业务五年战略规划”时，老总同意了。而这份规划，正是胡华综合运用在中大管院 MBA 学到的知识写出来的。

很快，胡华证明了自己的实力，他成功拓展欧美市场，在短短的三年内实现了公司海外业务销售额的翻倍。时至今日，已是奥飞娱乐股份有限公司副总裁兼营运与人力资源总监的胡华仍怀揣感恩之心：“MBA 学习给我带来的思维训练和知识架构以及人际关系网络，都给我极大的帮助，成为我一路成长的助力。谢谢中大管院，感谢时代赋予我们这一代人的机遇。”

打造超级 IP，让快乐和梦想无处不在

有孩子的家庭，鲜有不知道“奥飞”二字的。显然，在以 IP 为核心建立儿童娱乐产业文化闭环、构建泛娱乐生态系统这个事业上，奥飞是中国最成功的。这个 IP 有多成功？胡华这样介绍，“一个真正好的精品的头部的内容，影响力非常大，而且衍生产品也卖得非常好。奥飞的玩具生意业务在这几年也是创造了一个记录。按终端零售额来算的话，现在已经超过了 10 亿美金，具备了超级 IP 的潜质。”

在打造 IP 上，胡华这样介绍奥飞的秘诀，“玩具 + 动漫，产业的文化化和文化的产业化”，企业以产品为核心赋予产品故事内容，以人格特征传播产品；“文化产业化是先讲好一个故事，把受众先吸引过来，把涉及故事的部分打造成专门产业，再打通上下游，挖掘具备价值延伸的产品，形成一种消费业态。”以公司最著名的一款爆款动画片为例，公司在动画《喜羊羊与灰太狼》获得市场热烈反响后乘胜追击，授权给商户和个人多达四百家，甚至发展出新的消费业态，形成广州的美羊羊甜品屋、中山的喜羊羊餐厅、无锡的喜羊羊开心农庄、喜羊羊室内儿童乐园等动漫衍生主题乐园。

而上述种种，正体现了奥飞公司的口号——让快乐和梦想无处不在，以 IP 连接一切，随时随地，全面覆盖吃、喝、玩、乐、游、购、娱这七大方面，致力于为消费者提供出行娱乐全方位的文化服务。“现在的消费模式基本上都在朝这个方向在发展，通过营造出很多个不同的消费场景出来刺激消费，就是这叫场景消费。动漫或者 IP，就是给你一个非常生动的消费的场景。”

保持一颗童心，让传播正能量成为使命

和当年为《大闹天宫》心醉不已的胡华相比，当下的孩子显然更难讨好。“现在的 00 后、10 后，更加有个性，更加独立和崇尚自我；也可能会更加‘佛系’，没啥能激发起他们的兴趣，因为物质对他们已经没有什么推动力。这些特质一定会在很大程度上影响未来的内容生产乃至营销、传播。这是‘越来越挑剔’的一代，对艺术的追求和品味会越来越高。”

如何抓住这样一群“难伺候”的受众？胡华的理解是，“一定要提升内容的质量，向美国、向迪士尼学习。一方面是内容的立意和高度，要避免空洞的说教，要更具普世价值和人文关怀；另一方面，要提升内容制作的水平，制作水平太 LOW，会直接被‘PASS’”。基于这个理念，奥飞制作的动漫作品普遍深入人心，《超级飞侠》更是得以在全球七十多个国家热播。胡华表示：“《超级飞侠》宣扬的是主流价值观，向学龄前儿童传达爱、勇气等正面价值观。制作成本也高，每分钟制作成本超 10 万元，是目前中国 3D 电视动画行业里资金投入最大的一部动画片。”

常年徜徉在孩子的世界，胡华对自己的要求是，“保有童心和好奇心，当然还要有一点社会使命感和责任感。”带着童心，胡华将快乐和梦想带给了无数素不相识的孩子，也带给了自己的孩子们：“这是一种使命，是我们这一代人在努力追求的东西。人一生在追求的，无外乎快乐、自由、幸福这些，追求梦想成真的那一天。我就是这么在过自己的每一天，也这样激励和引导我的下一代，让他们积极、乐观地过好每一天，快乐、自主，为实现自己的梦想不懈努力。”

拥抱不确定性，让奥飞进化成平台企业

1999 年，南开大学本科毕业的胡华，先在北方工作了两年。2001 年，这位年轻气盛的小伙子南下广东，用他的话说，“阴差阳错地”进入了奥飞娱乐，开始了长达十七年风雨同舟的历程，见证了奥飞从一家地方企业成长为员工超过 1000 人、平均市值超过 500 亿的上市公司。

“内容产业具有长期性、复杂性和风险性。”胡华感叹，在追求极致的、作品快速迭代的消费时代里，创新因素能够驱动企业的发展，而追求创新则要运用互联网思维和手段。“互联网化是企业‘3+1 战略‘的一部分”，据胡华介绍，奥飞原来是“玩具 + 制造”企业定位的传统型公司，过去十多年中，奥飞从纯玩具制造发展为“动漫 + 玩具”定位，又发展到动漫的全产业链定位，再进化为泛娱乐布局。无可避免的是，公司未来的业务布局将更偏向互联网领域。

在这种充满“复杂性”和“风险性”的行业打拼，胡华学到最多的，是拥抱不确定性，“思维方式决定你的人生，要积极进取，要拥抱这些变化，要与时俱进。不要墨守成规、坐井观天。人生的局限常常在于，有时候会陷入过去的成功陷阱里，被禁锢住，跳不出来。”在中大的学习期间，“博学、审问、慎思、明辨、笃行”的校训让他受益良多，“这几个字，告诉我们要看清社会历史的发展方向、时代的发展趋势，不要逆历史潮流而动；告诉我们要懂得明辨事物的发展规律，也教了我们方法论的问题。一个积极的思维方式，对一个人能起到决定性作用。为什么？因为现在这个时代处于一个大变动的环境，充满了不确定性，你怎么样保持积极的态度，苟日新、日日新、又日新。”

“只要是我答应的，不管有什么困难，我一定坚持到底去完成它。”

钟雪霞：创业离不开激情，我的工作就是我的兴趣

钟雪霞：中山大学管理学院 2003 级 MBA，广州财溢丰投资管理有限公司董事长，曾任华泰控股集团副总裁

别看钟雪霞说起话来温柔斯文，实际做事却是雷厉风行、效率第一。采访过程中她电话不断，钟雪霞挺不好意思，抱歉地说，最近实在是业务太多了——涵盖地产交易、互联网餐饮、企业融资、借壳上市等，每一项都是动辄过亿甚至几十亿、上百亿的大项目。一长串的名单让人惊叹她怎么能这么有精力兼顾。她笑说，创业最离不开激情，而她自己就是个激情十足的人，“工作和兴趣融为一体了，根本不会觉得累”。创业 3 年就成绩斐然，钟雪霞表示这离不开之前在金融圈十多年的行业积累，而在中大的学习经历也是主要助力之一。

立足本土，报读中大开阔视野

回想起当年为什么重回校园深造，钟雪霞说虽然自己在职场上发展顺利，但也暗藏隐忧，越来越觉得本科学到的知识不够用。她透露，当时有两个选择，一是中山大学管理学院，二是美国南加州大学，而且还先获得了后者的录取通知书。

经过再三权衡，钟雪霞觉得自己将来还是主力在国内发展，所以决定立足本土，最终考进了中大管理学院。就读中大期间，钟雪霞表现优异，还曾作为交换生去德国科隆大学进行半年学习。她回忆道，科隆大学对学生的要求非常严格，很多时候她都是白天上课，晚上八九点才回到宿舍，还要熬夜完成作业。而且因为时差，她经常在凌晨 5 点起床，打电话回国遥控国内的工作。如此高强度的学习节奏并没有让她觉得辛苦，钟雪霞一直认为这是一次很宝贵的求学经历，收获良多。

说起当年的老师，钟雪霞对充满人格魅力的顾乃康教授印象很深，而顾教授也是她毕业论文的指导老师，非常严格。钟雪霞说，当年顾教授指导 5 位学生，一开题就毙了 3 个，只有钟雪霞和另一个学生通过。最终，钟雪霞以 100 多页 5 万字左右的毕业论文完美收官。

钟雪霞表示在中大管院不仅学到了管理知识，还认识了众多优秀同学，开阔了视野，为将来自己的进一步创业打下了扎实的基础。

保持激情，兴趣工作合二为一

钟雪霞一度拥有两个身份，既是广州财溢丰董事长，也是华泰控股集团副总裁——华泰控股集团总资产达 600 亿，员工一万多人，业务涵盖汽车、金融、房地产等板块。她曾经两边兼顾，但最终在去年离开华泰，抛下百万年薪全身心做自己的公司。

钟雪霞表示，自己最开始离开华泰是因为家庭原因。钟雪霞很孝顺，早年曾经十八年如一日地悉心照料瘫痪的父亲，工作上放弃了许多机遇。父亲 2014 年去世后，钟雪霞全身心投入工作，用她自己的话说，就像“挣脱了束缚的雪球，不断向前滚动追逐梦想”。她在职场一路高歌猛进，担任华泰控股集团副总裁，分管集团的所有资本运作业务。可是就在 2016 年，她的妈妈突然患上心肌梗死合并腰椎压缩性骨折（骨质疏松），钟雪霞毅然决定离开北京回到广州，以便照顾家人，同时全力经营自己的财溢丰。

对于创业，钟雪霞是毫不犹豫的：“在大企业里，我只是一个执行人，虽然在华泰我统筹所有资本上的事，但最终决策权在老板，我不能引领公司跟着我走。但如果我去创业，我的梦想可以被完整地贯彻下去。我年纪不小了，继续做职业经理人也就这个样子，如今薪酬不再是唯一吸引我的地方，我更想去实现梦想。”

她一再强调激情的重要性：“人到中年，很多人习惯每天格式化、规律化的工作和生活，但我不是，我一直对工作保持激情，从来没有说什么朝九晚六，晚上 11 点 12 点开会对我来说很正常。因为这个工作也是我的兴趣，把兴趣和工作合一，就可以一直带着我往前走。”

人脉深厚，项目常从聊天开始

事实上，钟雪霞自 2003 年起一直从事投融资、上市、收购等资本运作的工作，尤其拥有丰富的境外资本运作经验，比如志高控股的 Pre-IPO、香港上市，就由她主导运作。

钟雪霞表示，自己喜欢交朋友，很多项目都是从聊天开始的。比如广州的餐饮品牌 37° 2，她原先是这个品牌的忠实粉丝，常去店里“帮衬”：“它有四个股东，有美国人、香港人和广州人，我去他们那里消费有五六年了吧，有一次聊天问他们有什么打算，他们说想融资，后来我就帮他们运作，本来想上内地的新三板，后来因为政策的限制，就转而寻求香港。”

最近，钟雪霞是忙得脚不沾地。首先，地产方面有佛山千灯湖地区的业务，还有纽约中央公园附近一个价值 4 亿美元的地块项目；其次，互联网餐饮，“吃海鲜过去大家都上酒楼，但我们把海鲜做成标准化的东西，一包包的独立包装，买回家就可以吃到正宗的避风塘炒蟹，而且我们是做互联网下单，让美团、饿了么这些来派送，我觉得未来这会迎来一个爆发点”；还有多个资本运作项目，客户包括云米家电、珠江桥牌等著名品牌；此外，在国际排名前三的国际教育品牌德威有意在广州、深圳开办多家大型国际学校，钟雪霞的财溢丰也成为德威的战略顾问合约单位，促成项目落地。

这么多“贵人”愿意与她合作，是什么原因呢？钟雪霞总结了自己有三大优势：“1. 我在这个行业做了那么久，积累了很深的资源，包括人脉、项目、资金，我可以帮大家整合资源。2. 我待人坦诚，大家都愿意和我合作。3. 我很坚持，我做的项目都不小，难度也很大，别的人也许中途会因为这样那样的困难就放弃，但我不会。我一向的态度是除非我不接，只要答应了就一定要把它做成，所以大家都对我很有信心。”

切勿心急，年轻人要沉淀积累

钟雪霞积累的人脉也离不开当年的中大同学，比如云米的创始人陈小平就是钟雪霞的 mba 同班同学，“他当初创立企业的时候，知道我认识小米的 CTO，就让我帮他引荐，事情后来很顺利，雷军也同意入股。结果雷军进来之后，红杉资本也跟着进来了。”

身为中大 MBA 的校外导师，她这几年也经常带着中大 MBA 的学弟学妹做项目，让他们有更多的实战经验。对于年轻人，她有这样的建议：“一是以兴趣为出发点，用心做好每一项工作；二是积累经验，争取做到行业最优；三是建立人脉资源网，通过口碑开拓业务。”

同时，她劝大家不要急于求成，读 MBA 不是万能的：“现在读 MBA 的人年龄越来越小，不少年轻人觉得读完 MBA 就可以创业了，我觉得不能那么急。我发现他们里的很多人工作经验还不足，面对一些突发情况，往往是很懵然的，只会等着我来下指令。另一方面，也有很多人，刚毕业就一心想去做 PE 啊投行啊什么的……我觉得他们挺盲目的，做这行很苦，压力大，不是每个人都适合。做投行需要有扎实的专业知识，需要沉淀，还要有整合的能力，而且还要看性格，个性很内向的人，不合适做投行。”

“学习是本能，就像吃饭一样”

曹彤：抓住风口只是小概率事件

曹彤：中山大学管理学院 2002 秋乙 MBA，现为广州指点网络科技有限公司 CEO

对于中山大学管理学院，曹彤一直心怀感恩，在这里他不仅学到了知识，收获了友情，更值得一提的是，2003 年他创业的第一笔启动资金，也和管院密切相关——正是在校友的帮助下，他拿到了 10 万元的银行贷款。如今，曹彤创立的指点传媒在竞争激烈的广告界有了一席之地，获得过亿元融资，他认为与其选择靠近风口，不如勤练内功，提高自身能力，“抓住风口只是小概率事件”。

校友伸出援手，收获十万启动资金

2003 年，曹彤创建了指点传媒，他表示自己的创业历程和中山大学管理学院密不可分，首先是时间上，“当时我在读管理学院电子商务专业的 MBA，正好是第一年”。

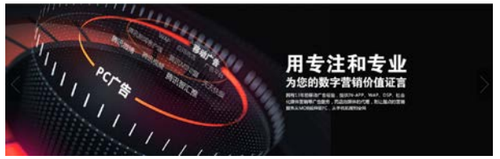
其次，他获得了校友的助力。当时曹彤写了厚厚一本的项目计划书，然后拿给了一个 MBA 校友看，对方正好是银行相关从业者，“他挺看好我，建议我向银行贷款并给了我项目指导，于是，我就从银行贷了 10 万块钱，开始了创业之旅。”

曹彤表示，自己创业的启动资金离不开同学的帮忙，其他想创业的同学也可以借鉴：“大家可以看看周围的同学有没有资金资源或客户资源。同学之间有各种各样的人才，可以做很不错的搭档。”

当年曹彤读的是中大管院 MBA 电子商务专业，这是第一届也是全国唯一一届电子商务 MBA 学员，后来就取消了。对此，曹彤是颇有遗憾的：“如果在 2002 年到 2017 年，我们持续在电子商务方面投入培养创业人才、管理人才，那么在这期间的电子商务领域的爆发期，也就是风口，我们也许就会涌现更多的、也许是过千名的成功企业家，他们会带动新经济管理模式的研究与创新。”

曹彤回忆道，当初上学的时候，自己实实在在学了很多电子商务相关的课程，老师很早之前就讲过人工智能、数据仓库等等，“我觉得管院还是挺超前的，为我后来的事业发展打下基础。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新



专注广告领域，风口变化不要迷失

指点传媒专注于电子商务领域，主要做广告业务。曹彤说，做广告其实也是出于实际情况考虑，“广告创业是一个比较容易的选项，比如说咱们如果钱不多，技术不突出，还没有深厚的背景，那么我觉得广告是一个很不错的切入点。广告只要卖出了就有收入，起步相对容易。”

曹彤最早做的是手机上网的 web 广告，一路做到了全国前七名，公司因此也得到了投资。之后，又开始做移动端 app 的广告，得到电广传媒青睐，获得 1.673 亿元融资。这么多年来，企业一直以广告为主线，曹彤暂时还没有想过要转移阵地：“当然有的人可以做一些更伟大的项目，可以改变人们的生活，比如那些出行类的项目。它风险更大，但是成功之后回报率也是极高，还有情怀的因素在里面……不过，我个人还是比较倾向于做广告，风险低一些。”

广告行业竞争激烈，曹彤的团队也在一直谋求进步，“行业在变，竞争加速，用户的行为习惯也在加速变化，快到让你感觉到如果自己也不快速改变，就会被四周奔驰的骏马拖着走。”

变化之中，其实也有不变的东西。对于指点传媒的企业竞争力，曹彤认为主要体现在六项能力：发行能力、经验能力、计费能力、广告植入和赞助的系统能力、分销和直销的能力、自媒体和社群的营销能力。在曹彤心中，只要这六项能力培养得好，未来市场无论发生什么变化，公司都不会有问题，“因为不管前端是什么，家具也好视频也好，支撑后端的其实都是这六项能力，这一定是不变的。它可以加也可以减，但性质不变。”

很多年前，曹彤就觉得手游是未来风口所在，但手游的繁荣是在这两年才真正出现。曹彤坦承自己并非每一次的眼光都那么准，虽然流行一句话：“站在风口上，猪都飞得起来”，但相对于风口，曹彤觉得创业者更要把注意力放在能力上：“风口和自己的能力相左时，我会选能力，而不是风口。一般人也许会选风口，但往往现实没有这么理想，风口来的时候，你可能会发现自己压根当不了支柱，成功都是别人的，竞争还越来越激烈……其实大部分人都没有成功，抓住风口是小概率事件。”

学习等同本能，培训团队毫不吝惜

目前曹彤的核心团队有 10 个人，都是股东，“创始股东要知根知底，相互了解”。北京和广东员工有一百多个人，高管 15 人，中层管理 10 人。说到管理心得，曹彤认为企业到了一定阶段，每 40 个员工就要配一个 HR，让他负责给员工做职业规划和激励，“CEO 就会放在高管的管理，激发他们的价值。”

对于自己的团队，曹彤在培训学习方面毫不吝惜，“上周六才请了一个老师来给我们讲课，他自己也是企业家，对创业团队来说，请企业家来内部讲讲课，就是一种挺好的学习方法，可以开拓大家视野，少走弯路。”曹彤讲究实用，学习的关键在于解决问题，培训完之后会让大家写相关方案，“学以致用”。

身为创业者，曹彤自己也是坚持终身学习的一份子。在他眼里，“学习就像是吃饭，是一种平常的本能”，每个人都应该具备学习的能力。他说：“做一个项目，我从来不在乎员工会不会，不会的话赶紧学去，学了就会了。我们做分析、设计、创新，都是自己去学习。”

“谁也不愿意一辈子碌碌无为，却只有少数人拥有破局的勇气！”

谢方敏：有野心，站对了风口就能飞

谢方敏（中山大学管理学院 2007 级 MBA 学员，广东健客医药有限公司创始人、总裁）

入读中大 MBA 一年半以后，谢方敏开始了创业生涯。当时他的想法很简单，“万一创业失败，有一个 MBA 学位还能找到更好的工作。”

现在看来，他当年这句话已成笑谈。作为目前国内规模最大的医药电商的领军企业，他创办的健客医药完成了总共 2.8 亿美金的 B 轮融资，并与国内数千家大型药品生产厂商建立了战略合作关系。

如今，毕业近十年的谢方敏，依旧保留着当年在中大 MBA 的学习态度，而这种态度，让他在商海中如有神助：“当你学习的越多越深入，你在很多问题的解决上，真的会有顿悟的感觉。什么是顿悟呢，就是说原来感觉很困惑的问题，突然之间就找到了解决方法。”

发现风口的慧眼

“把握大方向，抓住天时地利人和，比突出的个人能力更重要。”对于这一点，谢方敏坚信不疑。2008 年，就读 MBA 的第一个学年，谢方敏已经敏锐地感受到了创业者的“天时地利人和”。彼时，保健品行业的投资成本非常低，“那个时候我们就碰到一个历史机遇，用很少的钱就能创业。当年说马云、马化腾 50 万就能创业，我们当年创业资资金是多于 50 万的，但是远远小于现在的创业金额。”

事实上，早在他仍任职百度大区高管时，谢方敏就已经把创业的商业模式设计详尽了。乘工作之便，他接触到了各式各样的中小企业，当时百度广州分公司的平均日消费不超过 70 元，但有一类客户企业在百度上购买服务的每日开销却突破千元。“这群人的日消费是整个平均值的近 20 倍！当时我就觉得非常奇怪，就渐渐走近这个圈子，跟这个圈子的人交朋友。”随着进一步的接触，他发现，这些大手笔的企业一般都是线上经营的行业，企业家的年龄大致三十岁以下。

不过，也正是心中埋着的一股不服气，离开大树后的他努力经营，仅花三个月就实现了公司的盈亏平衡。回想起来，谢方敏对当初那个稍纵即逝的机遇心怀感激，对当年那个胆大有冲劲的自己心生敬意。“无私者无畏，当时心里没有那个畏惧，就敢于做很多事情。谁也不愿意一辈子碌碌无为，却只有少数人拥有破局的勇气！”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

闯荡风口的能力

进入一个全新的领域，要做的，就是像开荒牛一般，发现痛点并迎难而上了。

谢方敏的公司创办之初，中国慢性病药品在地域分配上并不完善，二三线城市的慢性病患者只能到北上广这些大城市就医取药，由此产生大量不必要的交通费、住宿费、餐饮费、挂号费等其他与药品无关的费用。谢方敏敏锐地发现了这一痛点，将健客网打造为一个提供一站式慢性药购买服务的线上医药平台，无论是交通发达的城市，还是偏僻的农村，在线下单的客户都能体验到药品配送到家的贴心服务。

在他看来，健客网就是“为中国医药市场的信息不对称而生”。在美国，药品在线销售额占销售总额的 27%，但在中国，却连 1% 都不到。这说明中国的互联网医药市场还有巨大的发展潜能没有被开发利用。“中国去年有 1.6 万亿的药品交易市场，如果在线率达到 27% 的话，接近有 5000 亿的药品消耗。按照互联网理论，三家公司竞争，第一名占到 60% 到 70%，第二名占到 20% 到 30%，第三个在 10% 左右。即使你做到第三名的话，一年也有 400 到 500 亿；如果做到第一名的话，有 3000 亿到 4000 亿交易。”

虽然健客网目前站在中国互联网药品行业的销售前列，但谢方敏却丝毫不敢放松警惕，互联网市场风云突变，只有领先对手 20%-30%，占据更多市场份额，才有资格称为细分行业的大哥大。谢方敏的目标是：“今天从十亿上百亿级进军， 2 到 3 年之后，我们要开始从一百亿上一千亿进行挑战。”

顺风而行的心态

虽说“抓住互联网的风口，猪都能飞起来”，但在互联网经济日益蓬勃的市场环境中，互联网医药行业的发展明显落后于其他“互联网 +”行业。谢方敏甚至一度怀疑，到底是不是自己选错了行业。

但如今回头看，谢方敏说，政策的强监管带来的慢速发展，对于健客网这类已有企业的成长是存百利而无一害的。“不要怕发展慢，我记得曾听过马化腾讲的一句话，‘如果企业是传统行业与互联网结合的，只要传统的消费者占据多数，就不怕项目会失败！’”谢方敏解释，政府的行业监管，从政策法规上减少小型企业泛滥的同时，也为已有企业竖起了坚实的保护壁垒，减少市场竞争强度，令企业得以更专注于医药服务质量的提升，扩大现有的业务体量。在这个过程中，谢方敏不断告诫自己：“当我们遇到政策不确定性的时候，要不断思考未来，我们这个服务到底是不是符合未来老百姓的需要。如果是，我们要坚定地做。正是选择了正确的方向，领导我们不断地战胜前进中的困难。”

身处风口，迅速崛起期不骄，缓慢发展期不馁，永远保持学习动力，这种心态，谢方敏早在中大 MBA 就读期间就已经具备了。“中大学习更多的是开阔视野，有时从同学的身上学的东西，甚至有可能比老师身上学的东西还要多。关键是要不断地向社会学习，向比你强的人学习，而不是单纯地学习某个理论。”中大毕业后，谢方敏还就读了香港科技大学 MBA，清华的创业班，青藤大学的创业班，“我认为，不断地学习是能让自己不断思考，在个人和事业的发展上的各种问题，以及找到解决问题的方法。同时，当你学习的越多越深入，你在很多问题的解决上，真的会有顿悟的感觉。”

“梦想还是要有的，万一实现了呢？”

戴时鸣：创业就是要创新

戴时鸣：中山大学管理学院 2001 级全日制 MBA，2011 级管理学博士，现为广东明和智能设备有限公司董事长

戴时鸣目前是广东明和智能设备有限公司董事长，该公司注于智能立体停车设备和智能仓储设备制造领域，是一家集研发、设计、制造、工程、维保和投资运营业务为一体的高新技术企业。短短几年创业，打造了一家行业明星企业，令全行业刮目相看；当然在创业过程中，他也遇到过种种困难和挑战，可是他从来没有放弃的念头，觉得面对困难，接受挑战就是创业的常态，没有什么大不了的。他鼓励年轻人在做好准备的情况下可以尝试创业，正如他很喜欢的一句话：“梦想还是要有的，万一实现了呢？”

不满足于做行业黑马，要争创行业龙头

明和智能公司成立于 2014 年，在戴时鸣的带领下，一路高歌，飞速发展，短短四年时间，已经成为行业领先企业。据他本人介绍，公司创立几年以来，尽管面临种种困难和挑战，但公司几乎每年保持近 100% 的增长率，2018 年营业额有望突破 3 亿元，公司已稳稳地进入行业第一方阵。目前公司在全国 20 多个城市设立了办事处或分公司，并按区域划分为六大“战区”。公司还与广东省国资委旗下的大型国企南粤集团合资成立了投资运营公司，并在深圳、佛山、珠海、东莞等地成立了分公司，大力开展投资运营业务，目前已经投资持有一万多个车位进行自运营，每月都有非常稳定的现金流。同时，明和智能还开始进军智能物流和智能制造领域，成立了智能物流和智能制造事业部，并已有多个大型智能仓储和智能生产线项目在建设过程中。

明和智能公司目前还在顺德买了地，准备新建一个 7 万平米的新型工厂，将建设成为国内最大的智能停车设备数字化工厂。该工厂建设已经动工，并成为佛山市 2018 年重点工程和顺德区七大重点智慧产业园区之一。

戴时鸣表示，全国现在有两亿多辆小车，车位缺口很大，比如广州就缺将近两百万个车位，所以智能停车市场前景非常广阔。他颇为自豪地表示，全国做智能停车的有很多家厂商，但是鱼龙混杂，很多家的技术其实并不过关，这也在某种程度上造成了明和智能的订单现在是供不应求，“根本忙不过来，甚至有很多地方是求着我们做。”戴时鸣说：“我们不满足于成为行业的一匹黑马，而是要成为一匹不断奔腾的白马。如果保持这种创业激情和发展速度，相信在不久的未来，明和智能就有望成为行业龙头企业。”

学文科的技术“狂人”

明和智能公司近年来飞速发展的另一个秘密是：坚持技术创新，不断研发和打造真正好用的技术和产品。公司目前拥有机械式停车设备全门类产品的全部资质，并发明或独创了多款全国领先的产品，例如全球首座磁驱垂直升降车库，获得了“全国最美车库”称呼，还获得了广东省首台套奖励，还有抽屉式侧面停车设备、新型两层平面移动停车设备，均为国内首创产品。

虽然只有短短四年时间，但明和智能目前已经获得 150 多项国家专利，其中发明专利 15 项。公司已经获批成为国家级高新技术企业，广州市研发机构、广东省智能停车设备工程中心，同时还获得了“省长杯”工业设计大赛银奖，全国重型机械设备行业优秀奖等诸多奖励。近年来，公司每年可获得各级政府部门的科技攻关和研发奖励超过千万元。明和智能公司还与西门子公司、华南理工大学等机构签订了战略合作协议，共同研发新技术和新产品。

公司的技术创新和产品研发获得了众多成果，这与戴时鸣非常重视技术创新分不开的。明和智能公司一直把技术创新作为核心竞争力，虽然公司规模还不大，但每年都真金白银投入数百万元用于产品研发。戴时鸣虽然从本科到博士都学的是文科，但他在公司被公认为“技术狂人”，对产品和技术研发非常痴迷，经常拉着技术团队连夜讨论产品架构和技术改进方案，好几款明和独创的新产品，产品创意和产品架构方案就是来源于他。用戴时鸣的话来说：“技术创新是企业的灵魂，从某种意义上来说，创业就是创新，企业要么创新，要么死亡，没有第三条路可以走。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

做一个“有故事”的人

戴时鸣曾在政府部门当过领导秘书，在大型房地产集团担任过高管，也曾在著名管理咨询公司做过合伙人和高级咨询师，但他一直觉得这些工作不能满足他的梦想，曾经一度很迷茫。

2013 年冬天的一天晚上，戴时鸣打开电视，看到中央电视台正在播放“年度经济人物颁奖典礼”，他越看越激动，很有感触。他说：“我看到台上那些企业家们在指点江山，激扬文字，感觉他们才是代表了这个时代、这个国家的一段历史。尤其是看到雷军和董明珠十亿赌注那一段，我热血沸腾，感觉自己正身处中国历史上最好的发展阶段。这是一个属于创业英雄的时代，我如果不去做点什么，难道等到老了才后悔，跟自己的子孙后代说，我们错过了一个最好的时代吗？”于是，第二天戴时鸣就跟他的房地产老板提出了辞职，理由是自己想去创业。老板看着他的辞呈，对他说：“是我给你的薪水不够？年薪百万不算多，还可以谈嘛。”但戴时鸣拒绝了老板的挽留，义无反顾地走上了创业的道路。

因为多年在房地产行业，知道停车位非常紧张，戴时鸣认为做智能停车设备大有可为，于是就以此作为创业的突破口，创办了明和智能公司。做了几个月后，拿到了 2000 多万的订单，但没有工厂，没有资金，寸步难行。戴时鸣于是开始融资，与多家央企、国企都谈过股权合作，但得到的反馈是对方基本要求控股，而戴时鸣的底线就是“控股免谈”。后来，有一家省级国企说不用控股，但是决策的周期比较长，需要两个月，“我说两个月我也等不了，最多一个月。”就这样，也没谈成。

最后，有一家上市公司和戴时鸣只用了不到一个小时就谈好了投资合作，对方投入几千万元做戴时鸣的天使投资人。对方这么爽快的主要原因就是对戴时鸣个人的看好，当然也看好这个行业。戴时鸣说：“我当时只用了两句话，就打动了前来洽谈合作的上市公司老板和高管们。我说，判断一个行业有没有前途，要看这个行业能不能为社会解决一个巨大的难题，我们在做的就是解决“停车难”这个社会大“痛点”的事业，前途无量；判断一个企业有没有前途，你就看这个企业的创始人和团队，是否充满创业的激情，眼睛里是否冒着创业的火花，我们就是这样的人。”

有了天使投资资金，戴时鸣又创造了一个小“奇迹”：他仅用了不到半年的时间，就把工厂搞起来，而且搞得还“相当不错”。戴时鸣说，从旧工厂改建，到工艺布局，再到设备选型、安装，全是他自己一个人主持搞定，这对于他这样一个学文科的，又从没有制造业经验的人来说，又是一个巨大的挑战。“当时可以说是时间紧任务重，但我有很强的学习能力，我用了近一个月时间把全国较大的同行工厂都看了一遍，然后心里有底了，等我们新工厂开业的时候，来宾们都不敢相信是我搞的工厂。”

此后的创业过程中，还经历了很多挫折与挑战，好几次差点把公司玩死掉，还多次被人骗得团团转，用戴时鸣的话来说，创业就是九死一生的过程。例如，“创业初期很难找到优秀的团队，我上过一个当。当时公司很需要技术人才，有一个台湾人，号称‘立体停车之父’，我和他谈合作，给他开非常高的条件，他说他有十几项专利，我们全买了。结果他来了我公司三个月，我们发现完全不是他说的那么回事，专利都是假的或过期的，那个台湾人就是个彻头彻尾的骗子，骗了很多人了。从此我就再也不相信哪些所谓的‘大师’了。现在的技术工程师都是踏踏实实干活的人。技术积累一定要靠自己，不能依靠某一个人搞大跃进式发展。”

“还有一件比较有挑战的事情，”戴时鸣说：“那就是我这几年一边创业，一边攻读了管理学院的博士学位。创业是一件非常艰难的事情，但你要知道，中山大学的博士学位也是非常难拿到的。我都不知道这几年是怎么度过的，反正自己运气好，又有很多人帮助，所以两件事居然同时办成了。”

戴时鸣说，面对困难，迎接挑战，这是创业的常态。现在他已经不觉得这些困难和挑战是痛苦的事情了，每一次度过难关，就是一段故事，一种财富。“我们就是要坚持梦想，脚踏实地，做一个有故事的人。”

虽然公司前景看好，但戴时鸣有很强的危机意识，一直说现阶段公司的战略就是“活下去”。他说：“创业公司一般三年的存活率不到 10%，五年的存活率不到 5%，也就是说五年内 95% 的创业公司会死掉。所以，我们一定要先活下来，把基础打好，才资格去谈一些战略。”

创业四年，戴时鸣多次强调，自己远远还没到成功的时候：“我这几年其实也没有看起来那么顺利，只是肩负了太多人的期望，不敢放弃。”

作为前辈，他对中大学弟学妹的建议是：“1. 不要着急，修炼好内功，耐心寻找机会。2. 想好就去做，梦想很重要，但行动比梦想更重要；3. 找到志同道合的人很重要，尤其是创业，一定要有很好的团队，单打独斗的时代已经过去了。”

良好的素质和心态，是戴时鸣认为创业者所必须具备的特质。虽然创业很难，但戴时鸣还是进一步强调：“有可能的话，可以考虑一下创业，你不会后悔。”

篤行篇

有弗行，行之弗笃，弗措也。

走出校园，他们学有所得，并坚持不懈地践履所学，做到“知行合一”。在这一篇章里，你将看到中大管院 MBA 的学子如何带着明确的目标和坚定的步伐，在各自的职场上锲而不舍，成就卓尔。

“见微知著，左宜右有”

万国江：知识分子“下海”记

万国江（中山大学管理学院 2000 级春乙 MBA 学员，江门市科恒实业股份有限公司董事长，全国工商联执委，广东省总商会副会长、省政协委员、江门市工商联主席）

八十年代，共和国迎来第一次知识分子下海经商浪潮，当时流传着这样的顺口溜——“十亿人民九亿倒，还有一亿在寻找”。在接下来的十余年时间里，知识分子都陷入了这样的寻找。他们寻找的，不仅是钱，更是生命的意义。

万国江就是其中之一。在那个喊出“搞导弹的不如卖茶叶蛋的”的年代，身为复旦大学化学系高材生并以优异成绩留校任教的万国江，凭借一颗“搞导弹”的头脑和一种“卖茶叶蛋”的心态，用知识发出了时代最强音，完成了他“实业报国”的梦想。

多年后，当万国江再回到校园，成为中大管院 MBA 的学子时，他早已完成了从老师到老板的转型。那时的万国江，正思考着怎样带领着企业向更高层面进军。“中大 MBA 的课程在教学和软实力培养方面积极与国际接轨，具有全球化战略意识和国际视野，其知识能够使我更好地带领企业适应全球化竞争。”中大的学习，让万国江的知识系统更为完善，毕业那年，他创办的科恒公司在行业领域获得了质的飞越，成为国内稀土发光材料行业最大的生产供应商。

从老师到老板，他放下了“面子”

上世纪下海潮中，血气方刚的史玉柱在下海前放下狠话：“如果下海失败，我就跳海！”

与后来分赃不均而拆伙的中国式合伙人不一样，那个年代怀着理想而下海的知识分子在商业上的失败，很多只是为了一口气。而万国江，就偏偏又是这么个“人争一口气”的性格。

毕业于复旦大学化学系，以优异成绩毕业后留校任教，本有出国攻读研究生机会的他，当时想了想说算了，虽然他口里开玩笑说：“还是觉得喊当年的学生做师兄师姐不太妥。”但他真正内心的盘算是，“科学技术是国之重器，作为一位科研人员，希望将先进的科学技术转化成生产力，实现实业报国之梦。”于是，在邓小平的“知识分子下海经商”号召下，万国江在上海创办了一所纺织浆料企业。

从高校到企业，万国江的这次转型很大，他打趣说，心理调整期之漫长，“到现在没有调整过来”。为了争这口气，万国江要做的，首先是放下面子。回忆那段光阴，万国江用了八个字，“人在江湖，身不由己”。为了开拓市场，作为化学专业顶尖人才的他，承担起了推广跑业务的工作，骑着一辆自行车走遍了上海近 80 家棉纺织厂，把两个踏板都骑烂，只剩两根轴。“下海前没有想到会这样艰辛，但既然选择了，就要咬紧牙关坚持下去。”万国江回忆称，这段时间，他经常会给自己打气，告诉自己，“咬紧牙关，明天会更好。”

就这样，凭借当年一步一步走下来的业务基础，万国江在上海创办的企业至今仍是行业里的佼佼者。至于 1994 年在江门的创业，源自一次机缘巧合。当年，江门一个村落面临拆迁，村里一位有远见的老干部企图购买土地投资于化工行业的企业。几经周折，老干部找到当年江门一中尖子生万国江，希望他以技术参股的方式共同参与企业的建设，研制纺织浆料，正好当时万国江在上海开展的业务由于地域方言因素沟通比较困难，想要转战家乡市场，综合考虑后答应了，于是万国江在广东也拥有了自己的实业。

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

从技术到管理，他赚足了“面子”

语言沟通顺畅，再加上广东人实事求是的直爽性格，万国江的企业凭借着他的高质量产品在广东经营得风生水起。在从事牛仔裤纺织浆料三年后的 1997 年，万国江发现中国是最大的稀土原料国，同时也是全球最大的稀土产品消耗国，但由于稀土加工技术不成熟，常常需要先出口原料，再进口成品。他开始设想研发出稀土加工的技术，压缩成本，从而占领国内市场的可能性。基于这一极具前瞻性的认识，他潜心研究稀土加工技术，大刀阔斧地开始了企业的转型，将稀土荧光粉作为主业。

涉足稀土行业三年后，为了丰富自己，万国江报考了中大管院 MBA，“我是从事科研、技术出身，当时公司已经走上正轨，并即将进入快车道，想更好地转型为管理方向，提升自身能力和管理水平，同时扩阔视野。”万国江学得扎实，毕业那年，公司在他的带领下获得了质的飞越，成为国内稀土发光材料行业最大的生产供应商。2007 年，公司完成业务分离重组，整体变更为江门市科恒实业股份有限公司，专注于稀土发光材料的生产经营。2012 年，科恒还凭借稀土概念题材成功上市，实现了全国乃至全世界产销量第一。

然而，成也萧何败萧何，随着我国 LED 灯技术的逐步成熟，稀土节能灯行业走向萧条。危机面前，万国江果断掌控企业走向之舵，再次调整企业经营发展战略，开展以锂电正极材料为主营、锂电设备为副业的业务。经过与市场的磨合，随着移动电子设备产品行业的蓬勃，2016 年，科恒的锂电正极材料业务迎来了发展的春天。

一手握技术，一手抓管理，从纺织浆料，到稀土发光材料，再到锂电正极材料，万国江一路征战，不仅是要在业内赢得尊严与口碑，更是希望在“科技兴国”的历史洪流中书下浓墨重彩的一笔。看到越来越多的年轻人热爱并投身于制造事业，万国江倍感欣慰。对于进入他公司的科技兴国者，万国江从来不吝奖赏，他说：“在我们这里，有进来公司第二年就拿到百万年薪的员工。我们要让每一位进来的员工在同学聚会的时候年薪不比同学低，让他们更有面子。”

中山大学管理学院 MBA 采访组与万国江合影

“投资，是人生最后一份职业。”

左梁：未来十年，属于人工智能

左梁：中山大学管理学院 2010 级 PT3MBA，现为广州基金子公司广州国创基金总经理

如果用当下的流行语来形容，左梁就是典型的金融才俊，仪表堂堂，充满活力，还是一名“铁人”，不仅每天工作时间长达 12 小时，而且最大的爱好是跑马拉松——就在 2018 年 11 月初，他跑完了杭州马拉松 42 公里全程。从国资委副处长到基金掌门人，他表示自己之所以选择跳出“舒适圈”，要感谢在中大的 MBA 求学经历，“如果没有在这里学习并拓宽眼界，我很难下这个决心。”

曾任职广州国资委，读完中大决心转行

2010 年读 MBA 的时候，左梁还在广州国资委工作，他觉得在政府里更多的是做行政管理，宏观经济层面更多一些，而他想补充更多工商管理方面的知识，接触微观经济层面，所以报考了中大管院 MBA。

左梁本科读的是法律、会计双学位，他表示这些都是偏工具性，而在中大就能学到有关管理的知识架构和思维意识，对自己帮助很大。随着视野的开阔，也让他动了转换职业身份的念头。当时，左梁在国资委年纪不大，却已经升任副处，可谓发展顺利，“如果没有在中大读书，我估计下不了这个决心离开原单位。”

如今，左梁是广州基金旗下广州国创基金总经理。广州基金，全称广州产业投资基金，成立于 2013 年 3 月，是广州市政府专门为推进国企改革、产业升级成立的“地方版”主权基金。截至 2017 年底，签约规模 3800 亿，管理规模 1380 亿；累计推动 15 家企业实现上市，参股 47 家上市公司；与 20 余个城市建立战略合作伙伴关系。

离职后，左梁选择了投资行业。在他看来，能够接触不同行业的创业者，并且能跟他们一起体验整个创业经历，这是做投资行业最吸引他的地方。左梁表示：“有人说：‘投资是人生最后一份职业。’为什么呢？因为做投资，你就和企业、和它的创始人站在一起，陪伴他们一路走下去。这样的感受非常难得。”

对于走上创业之路的人，他自己是很佩服的：“刘强东曾说过自己曾一夜白头，这个不是夸张，我接触过的很多创业者，真的是把全副身家都压上了，压力之大旁人是无法想象的。而我们作为动用募集资金的投资人，终究还是隔了一层。”

创始人基因最重要，未来看好人工智能

决定是否投资一个企业，对创始人的考察是非常重要的。左梁分享了自己的心得：“创始人的基因，决定了企业的基因；企业的文化，说到底就是创始人的文化。还有句话是这么说的，行业是赛道，企业是赛车，而创始人就是赛车手。”

在他眼里，他最看重的是对方有没有以下几个品质——

第一，对未来是否有足够长远的规划与目标，“你看看马云，他早在 2000 年就敢于提出：‘让天下没有难做的生意。’规模将来做得大不大，不是最重要的，最重要的是要有成为细分行业龙头的潜质和决心。”

第二，要有广阔的胸怀和独到的眼光。

第三，创始人和其团队要有强大的执行力，所谓“眼看星空、脚踏实地”，内部管理也要严格、规范。

第四，要有超强的意志力。“创业其实是反人性的，职业经理人是打工者心态，而创业的人需要最后拍板，需要有强大的意志力和心理承受能力，而且要保持正能量。”

在自己的众多投资案例中，左梁比较满意的就是对云从科技的投资：“云从科技是广州最大的人工智能‘独角兽’企业，在 B+ 轮的时候，我们领投了 1.8 亿。我对人工智能非常看好，而且云从科技是头部企业，有扎实的技术积累，我看好它未来可以成长为千亿级别的企业。事实上，如今云从科技的估值已经比我们投的时候翻了 3 倍。”

对于未来看好哪几个行业，左梁有自己的“1+3”理论：“所谓 1，就是国企混改，国企有政策优势和资金实力，民企有创新活力，二者的融合是大有可为的。所谓 3，分别是智能制造、生物医药和人工智能三个领域。”

左梁尤其看好人工智能：“如果说未来十年内还会出现什么伟大的企业，我认为肯定是出自人工智能，而且它将是市值最大的企业。互联网不管是移动端还是 PC 端，说到底只是工具，而人工智能不一样，它是人机融合，能深刻改变各行各业，现在说互联网 +，将来就是 AI+。实际上你看阿里这样的巨头，早就在布局人工智能了。”

每天工作 12 小时，最大爱好跑马拉松

很多男人在 39 岁的年纪，早已是顶着大大的“啤酒肚”兼满面油光，左梁则完全相反，注重个人形象，身形瘦而有力，整个人看上去非常精神、阳光、整洁。而他给年轻人的职场建议里，第一条就是和形象有关：“你的形象、谈吐、体型，一定要做好自我管理，不能马虎，因为这些都会影响别人对你的印象，他们会通过这些外部信息来判断你的个人特点。”

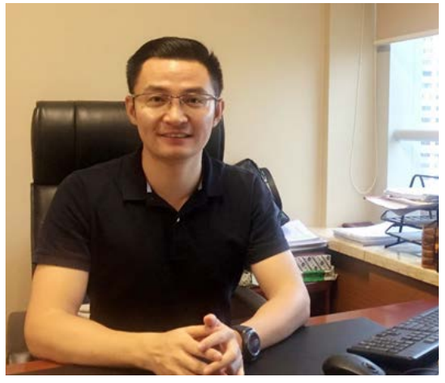
接下来，就是“标签”。左梁表示：“每个人身上都会带有标签，比如我身上的标签就是‘国资委’、‘基金’、‘投资人’。标签质量越高，对你越有利，而且还不能太少，所以尽量让你的人生更丰富，经历得多了，再去选择你最喜欢的职业。”

还要打造自己的人脉圈、朋友圈，以及完善自己的能力圈，“我自己就把律师证、注册会计师证给考了。”此外，还要有自己的“精神内核”：“就是弄明白你的个人追求、你的职业理想到底是什么。”

左梁的最大爱好是跑步，而且还是马拉松级别的——就在 2018 年 11 月初举行的杭州马拉松，他完成了 42 公里的“全马”。左梁表示，喜欢跑步、喜欢马拉松，一是为了健康，“干投资是一项体力活，我一年要飞 50 到 70 趟飞机，每个月基本有大半时间是在外地，每天工作 12 小时，没有一个好的身体根本顶不住。”

其次，他觉得跑马拉松能打开自己的胸怀，“只有跑马拉松，才能真正用脚丈量这个城市，看着沿途的风景，那种感觉很不一样。”第三，跑马拉松教会了我‘坚持’，跑到 30 公里左右的时候是最辛苦的，每一公里甚至每一百米，都是靠着意志力去坚持。而我们在工作中，也是需要这种坚持的精神。”

“人格 = 性格 + 哲学
人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力”



朱涵：保持“空杯”心态

朱涵：中山大学管理学院 2017 级 MBA，现为恒大地产集团广西公司副总经理

朱涵对年轻人有两个建议：一是遇到困难锲而不舍，二是职业生涯保持专注，“同学里毕业后发展比较好的，都是在某个领域里保持专注”。而他也是这么身体力行的，从南京大学数学系毕业后进入恒大集团，一直从事房地产投资开发领域的工作。

负责投资买地，恒大铁军有口皆碑

在恒大朱涵主要负责投资业务，通过各种形式的招拍挂和收并购，为公司增加优质土地储备。他坦言压力还是不小：“拿地是房地产开发的第一个流程，是各个公司赖以发展的基础，项目开发的效益在很大程度上由地块本身决定，所以土地获取非常重要，压力也是显而易见的。”

一块地的投资额很大，从几亿到几十亿，朱涵表示，项目选址一定要重视，而如何评价一块地的价值，是一个多维度的综合性问题。“除了土地的自身属性，还和当地政府政策、集团当时的战略部署等有关系。”当然，恒大发展了 22 年，相关评测制度相当完善，有规范化的标准来指引。

朱涵还透露，房地产行业受政府调控影响很大，一个项目从拿地到交楼，“要盖上百个章”。他觉得房地产并不是高科技行业，行内人员拼的更多是专业的态度、锲而不舍的精神，至于技术含量，是有一定的要求，“但壁垒不算太高”。

与万科、碧桂园这些同行相比，恒大有哪些优势呢？朱涵认为恒大最核心的竞争力体现在团队。在房地产开发管理的各个环节，人的因素起到非常关键的作用。外界将恒大团队称为“恒大铁军”，在很多重大活动、事件中都表现优异，执行力非常强，在业内口碑很好。

在房地产行业，恒大的员工一向很抢手，朱涵说常有同行开三倍的工资来挖人，“尤其是这两年，拿地板块的人才很紧缺，是最受猎头关注的岗位。”他说，恒大吸引人才的原因，薪酬不是第一位的，“不算奖金，普通职员的固定月薪在行业里并不具备很强的竞争力，但是，大家更看重恒大的品牌和团队氛围，以及在这里能够获得迅速提升个人能力的机会。”

另一方面，公司内部有一套行之有效的激励政策，包括保持晋升通道畅通，还有在报酬方面刚刚宣布了“期权激励计划”，有总额高达七个多亿的期权，“但期权在员工离职之后就没有了，这也是留住人才的一种方式。”

拥有“空杯”心态，锲而不舍保持专注

朱涵本科读的是应用数学，毕业后进入职场，有优势也有劣势：“一方面数学背景对我从事项目投资分析有不少帮助，另一方面由于缺乏对管理知识的系统学习，在逐步走上管理岗位后，自己也遇到一些困惑和挫折，这正是我报读中大 MBA 的重要原因。”

朱涵坦言，实际上自己现在的工作中已经很少会运用到大学的数学知识，但学习数学对他工作还是有正面影响——主要体现在思维方式上。“数学是理性文化的核心，它是一种系统化、逻辑化思维方式。这种思维方式包括：抽象化、运用符号、建立模型、逻辑分析、推理演算，更深入地洞察内在的联系，在更大范围内进行概括，建立一整套严谨的、行之有效的科学方法。”

在 35 岁就成为公司高管，其实已是非常不错的成绩，但是朱涵丝毫没有自满，反而一再强调自己会保持“空杯”心态，多多向身边人学习，“其实接触的人层次越高，你的心态就会越谦卑。”他表示，在中大读书的一大收获就是校友资源，和各行各业的精英交流，可以开拓视野，获益良多。

目前是互联网时代，朱涵说实际上对房地产行业影响很大，现在拍地都是在网上拍，不知道竞争对手是谁。而从企业推广的角度看，现在的推广动作往往要通过网络来进行。

恒大还是积极拥抱互联网的，包括和腾讯合作了“恒腾网络”公司，在香港上市了，主要做社区服务 O2O；“恒大金服”是恒大依托互联网做出来的金融理财产品；此外还有网上购房平台“恒房通”，对实际销售的贡献率很高。

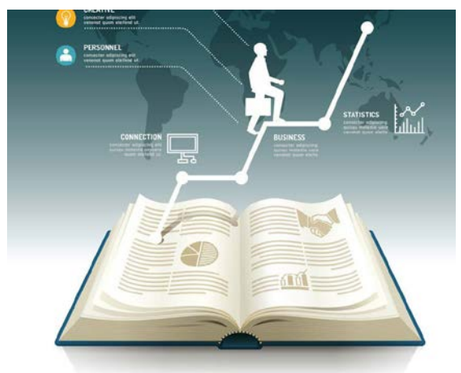
对于后辈，朱涵的建议是要锲而不舍，对自己的事业保持专注：“现在社会不缺机会，反而是机会太多让人眼花缭乱。我本科毕业十三年了，大学同学中做出骄人成绩的，无不例外都是一个行业里专注地干下去。”另外，就是三观要正，以一个比较大的格局和好的心态一直“走正路”。

他很喜欢日本著名企业家稻盛和夫的两句话：“第一句：人格 = 性格 + 哲学；第二句：人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力”。

对于这两句话，朱涵是这么解读的：第一个公式表明，与生俱来的性格，加上在人生道路上学习到、领会到的哲学，二者相加就形成了人格。所谓哲学，直白地讲就是人们对“作为人，何谓正确”的回答。人与人天生的差距并非如想象中那样巨大，最终决定人格的是哲学。

第二个公式说明，更美好、更幸福的人生结果，取决于三个元素的相乘。“注意，是相乘而不是相加。”

朱涵表示，有能力而缺乏热情的人，人生结果很可能不好。但能力相对不强，但因为意识到自己的不足而发奋努力，在人生和工作中充满热情，这样的人取得的成果可能会很好。而三要素中最重要的是思维方式，也就是人生哲学，它决定着人生结果的上限和下限，因为它有正负，“即使能力高、热情高，只要思维方式是负值，结果就是一个负值。”



喜欢健身游泳，每周一次家庭会议

除了工作，朱涵平常喜欢健身、游泳、阅读。在他眼里，平衡家庭与工作的关系非常重要，他也有一套属于他自己的做法。

比如每周开一次家庭会议，朱涵说：“平时工作的确很忙，陪伴家人的时间相对少一些，只能尽可能地提高陪伴的质量，更重要的是一定要让她们感受到无条件的爱，感受到我对她们发自心底的爱和尊重。离开广州外派广西的日子里，我会每天给家人打电话或者视频，我们家还会每周开一次家庭会议，即使在外出差也会通过视频一起开，在家庭会议上我们会对每位家庭成员表达感激，分享自己这周的生活点滴。”

另外还会创造一些小惊喜：“比如不时给老婆送束花，安排一顿美食，周末看电影、带小孩郊游等，都对创造快乐的家庭气氛很有帮助。”最后，在假期尽量安排全家一起的度假活动。

“奋斗时拼尽全力，也别丧失了会玩的能力”

李伊平：从游戏玩家到品牌传播者

李伊平（中山大学管理学院 2005 级 MBA, 现任网易游戏市场公关负责人）

游戏圈流传着一个有趣的段子，说中国的游戏公司只剩三家：网易，腾讯，和其他。2017 年，第三方数据机构 App Annie 发布了“52 强发行商”榜单中，网易游戏排名全球第二。打开苹果畅销榜，网易游戏一家就占据了前十席位中的半壁江山。

在过去 9 年里，网易游戏市场公关负责人李伊平见证了网易的游戏数量从两位数增长到了三位数；这个从中大管院 MBA 毕业一年后便与网易游戏风雨同舟的人，也亲历了行业风向的变化，从端游、手游再到如今 VR/AR 等颠覆性技术的萌芽。

见证公司飞跃：用匠人精神打造游戏

网易在线游戏事业部正式成立于 2001 年，是全球领先的游戏开发与发行公司，自主研发了《梦幻西游》、《大话西游》、《倩女幽魂》、《天下》、《阴阳师》等数十款倍受玩家喜爱的热门端游和手游，更独家代理了《魔兽世界》、《炉石传说》、《我的世界》等多款风靡全球的游戏。说起网易的成就，李伊平如数家珍，她用数据举例：“2017 年，网易在线游戏净收入为 362.82 亿元人民币，同比增长了 29.7%。十几年来，网易游戏打造了很多深入人心的经典 IP，同时拥有着过亿粉丝。”

之所以能取得这一亮眼的成绩，李伊平分析，这源于“多年来网易游戏为坚持精品策略而付出的超高投入。这样一个品牌，如果没有一颗匠人之心，很难取得今天的成就。要知道，唯有匠心，不负前程。”她介绍，公司在产品研发方面非常苛刻，“会把控到每个细节，剧情玩法、背景音乐，美术动画等等，虽然不能保证推向市场的每一个产品都会成为梦幻西游、阴阳师一样的爆款，但精品的品质必须到位，甚至会不断通过超越原来的精品标准去主动提升用户体验满足感的阈值。”

在李伊平看来，游戏业的用户需求仍旧处于上行期，“消费升级趋势下，大家更追求精神生活了。这也是为什么现在很多风投都看好娱乐产业，为什么电影、直播这几年势头这么火。游戏也是娱乐产业里很重要的一个部分。”李伊平不认同人们单纯把游戏当成赚钱的“金矿”，“目标以功利为导向，会适得其反，现在竞争如此激烈，用户选择权极大，你要把他们当成专家，拿出真正好的产品才有机会博君一试。”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

中山大学管理学院 MBA 采访组与李伊平合影

体验个人成长：不断挑战新的舒适区

2005 年，李伊平入读了中山大学管理学院 MBA。那时的她，还是个单纯喜欢玩游戏，甚至被媒体报道过的玩家。

从一个玩家到游戏产品营销，再到如今的网易游戏市场公关，李伊平不断走出舒适区，拥抱着游戏和这个时代的变化。“互联网这个行业，发展和更新的速度非常快，应该是所有行业中最快的，你必须不断学习，自我进阶，不断离开自己的舒适区，这八年，我的工作没有哪一年，或者哪半年是没有变化的，自身的专业技能，挑战的新领域一直在不断扩展，很有意思，随着行业的发展变化而成长，自我输入和输出，感觉一直在换血，所以一直精力旺盛，还没有对岗位产生任何‘审美疲劳’。”

这种不断进阶的态度，让李伊平保持着创新力，“我相信在任何行业，创新力都是很重要的一项能力，而好的有效的创新能力是需要通过大量学习和知识沉淀而形成的，厚积薄发，所以一定不能停止学习，而且要时刻保持对新事物的觉察感和求知欲。另外，保持开放的心态非常重要，封闭的态度是一种慢性自杀，会杀死你灵魂中最精彩的部分，更别说与时俱进了。”

如今，李伊平已和网易携手走过 9 年。9 年时间，李伊平的性格变得更成熟了，但那颗“爱玩”的心，却始终没有变过。她说，自己曾因“喜欢游戏才结缘这个领域的工作”；而这之后每一天的动力满满，也离不开这份“喜欢”，因为“职场中前进的动力，离不开热爱的初心”。她用自己的经历告诉周围所有人：“‘爱玩’的人永远最年轻，为了永葆青春，我希望大家都能保持一颗‘爱玩’的心，生活不易，要多在生活中找到乐趣，为前进之路蓄能，奋斗时拼尽全力，也别丧失了会玩的能力。”

陈弘文：在大海上扬帆起航的男人

陈弘文（中山大学管理学院 2001 级 MBA，企业管理学博士，杰腾造船董事长）

不忘初心的工匠精神

陈弘文，中国台湾桃园人，从小对海洋及船就有着一种不知名的热忱与梦想，记得小时候 4-5 岁的时候，他写信给远在金门当兵的爸爸，从来没有看过船的他却每次在信上就画上一艘艘的船，仿佛生命中注定他以后要走造船的路。从成功大学取得造船及船舶机械工程学士学位以后，就在台湾的游艇厂从制图员做到了厂长，整整磨练了十二年；而出于对建筑的热爱，陈弘文又用了四年在东海大学取得了建筑硕士的学位。在经历了十多年台湾游艇厂专业经理人的历练之后，陈弘文于 1998 年在东莞创立了杰腾造船有限公司，取得不错的成绩后又于 2003 年成立珠海杰腾造船。创业三年后，杰腾造船业务极速增长，员工从 60 人增加至 600 人左右，为了增加管理能力及提升自己的经营视野，陈弘文决定进入中山大学攻读 MBA 硕士，继而取得企业管理学博士学位，八年的求学历程当中，他除了认真学习外也会将所学内容分享予公司干部，陈总笑称：“一人学习，全员受惠，这学费缴得还蛮划算的。” 对于重回校园的决定，陈弘文用安第斯山神鹰换羽的寓言来比喻：“当神鹰活到 40 岁时，喙已弯，爪已钝，羽已重，等待它的只有两种选择，要么自然死亡，要么换羽重生。只有经历了换羽过程它才能蜕变重生，再击长空 30 年。” 在中大数年的潜心学习，让陈弘文感受到了这股重生的力量！结果是美好的，不但使自己充满了新的能量，也打造了学习型的企业，并且使公司业绩持续增长。”这次学习，让我翱翔天际，再击长空！”

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

百战归来再读书

来到中大学习，陈弘文是抱着“百战归来再读书” 的想法，希望使自己在商场上拼博的心灵得到沉淀。说到 MBA 的学习历程，陈弘文的眼中扬起了一丝愉快的神彩…“ 我来中大上课是要感受 一愿你历尽千帆，归来仍是少年！ 的感动。”“当我走在校园的林荫大道，穿梭在同学之间，望著小礼堂，仿佛我又年轻了二十岁！ ” 而老师们的谆谆教诲也在他心中埋下了成功的火种。”

在攻读 MBA 期间，陈弘文并未放下公司事务，杰腾造船的业绩在这几年中持续增长，说起自己的《创业 + 求学》路，他认为，正是“造船、建筑和管理”三个专业的学习成就了现在的自己：“造船又被称为“海上建筑”（ Naval Architecture ），在游艇的设计建造中，除了性能及结构外；造型、空间和材料都与建筑 (Architecture) 紧密关联；而 MBA 的专业训练则令我有更好的管理技巧及更高的战略视野。”

孟子说：尽信书，不如无书， 陈弘文深知商场里用兵必须灵活运用各种准则。陈弘文修了 22 门 MBA 课程，其中的 9 门课都拿了高分，尤其是外教课程，他都和外国教授有很好的互动及讨论。不过，真正让陈弘文骄傲的是，在中山大学管理学院攻读时，他当选了 MBA 联合会的首任会长。“作为台湾学生，能够担任华南名校的会长，实属难得，这是我的荣幸。”

华人之光，400 艘游艇的成就

纵观世界知名的成功创业者，许多都在创业初期仅靠着微薄的启动资金艰苦奋斗，只为看到项目成功的那一刻。陈弘文说，他也是这么一个过来人。1998 年，怀揣着创业梦的他，数了数几年来辛苦积攒的工资加上向亲友筹措的一些资金，只身一人进驻东莞厚街，创立杰腾造船。那段经历，他称作“背水一战”：“怀抱着梦想和希望，勇敢地面对挑战，筚路蓝缕、一步一脚印的将公司建立起来，如今想来，那段创业的历程虽然艰辛，但很充实也很快乐。”

五年后，东莞杰腾造船取得了成功，应珠海市平沙镇政府的邀请，又到珠海开设新厂。目前杰腾研发生产的 Selene 长距离巡航系列游艇，已出船约 400 艘，行销全球，好评不断，在世界上稳居前三甲。在制造上取得了成功之后，陈弘文更加注重品牌的塑造，重金打造全新的公司网站 (www.seleneoceanyachts.com) 已经吸引了众多的粉丝。不久前，由中国台北经营管理研究院主办，中国杰出大陆台商联谊会、中国台商投资经营协会协办的“2018 中国杰出大陆台商”颁奖典礼在台北举行，陈弘文更荣获 2018 年中国杰出大陆台商“创新经营奖”。这个奖可以说是对陈弘文创业 20 年来的最佳肯定！

从造到玩

除了”造船”，陈弘文认为”玩船”也很重要！他认为“越会玩的企业家越会赚钱”“。“2017 年 5 月初，他组织团队，搭乘杰腾建造的 Selene 60 尺“Koon Woon 号”游艇，由香港启航，跨越台湾海峡，直航屏东垦丁后壁湖游艇港，隔天绕过鹅銮鼻灯塔，造访了绿岛及台东成功渔港，再返回香港，共计 14 天，航程 1200 海里。除了记录下台湾海峡及海岸的美景，他也成为首位以动力游艇直航两岸的企业家，并且此行是完全依法申请，合法出入境，为两岸的游艇文化交流书写下了历史性的一章。

如今的陈弘文，站在美国西雅图 (Selene Rendezvous) 年度聚会的海边，看着数十名船东各自驾驶 Selene 游艇从各处赶来参加每年四月底定期举办的盛会， 童年时对海及船的憧憬再次浮上心头；不同的是，现在的他多了几分自豪：“当你看到整片海上的游艇都是由我们中国人建造的，你就会感叹 Made In China 真的是国人的骄傲！”

“上天给人关上一扇门的同时，往往会打开一扇窗。”

肖灵霞：
人才，是企业最大的财富

中山大学管理学院 2000 级春乙 MBA，现为广州四方传媒股份有限公司董事长兼总经理

2009 年加盟四方传媒，这其实是肖灵霞的第二次创业，而第一次创业遗憾地以失败告终。经历过失败，她更懂得珍惜和坚持，如今的四方传媒已经成功挂牌新三板，而她的目标，是做“大健康”产业中最具实力的大数据营销集团。“人才，是公司最大的财富。”这是肖灵霞创业多年来的最大感受之一。为了吸引和留住人才，她会坚持优化企业的相关制度，加大对员工的激励和对培训的投入。

二度创业，聚焦“大健康”数字营销

虽然曾经创业失败，但是肖灵霞并没有放弃，2009 年，她重整旗鼓二度创业，加盟了四方传媒公司。公司成立之初以创意服务为主，2013 年起，四方传媒在行业内率先进行了数字化转型，立足于品牌的数字整体解决方案，做到了创意和内容的有效融合。

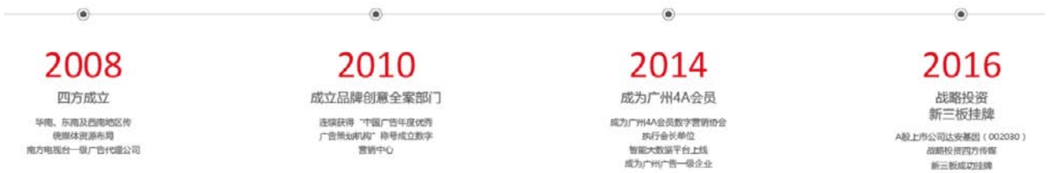
2010 年，肖灵霞遇到了创业以来最困难的阶段——当时她缺乏帮手，不得不身兼多职，她一个人既要掌管公司的整体运营，又要负责客户资源的对接，还要兼顾媒体合作的把关，“真是特别辛苦”。

有想过放弃吗？肖灵霞笑着摇头：“我以前已经放弃过一次了，所以这次从来没想过，肯定不会重蹈覆辙。”

2016 年，肖灵霞迎来了事业的转折点——这一年，公司成功在新三板挂牌上市。肖灵霞表示：“第一，我们引入了上市公司的股东，因而公司获得了一个好的支撑，引入了很多优质资源。第二，我们走上新三板这条路，这样公司的社会知名度一下子就打开了，踏入了资本市场，得到了很多之前意想不到的收获。”

如今，四方传媒的公司定位是“做‘大健康’产业中最具实力的大数据营销集团”。肖灵霞表示，这是自己的规划和愿景，公司的所有资源都会往这块集中。

目前公司的营业额有几千万元左右，肖灵霞不算太满意，不过客观来说，四方传媒在业内的成绩已经很不错了——广州 4A 协会（这是广告行业对于最优秀企业的资质认证）有 40 多家的成员，四方传媒就是其中一家。肖灵霞说：“我们之前一直埋头苦干，后来遇到客户说投标要一定的资质，我们才意识到要做一些给自己加光环的事，所以在 2014 年就申请加入 4A，当年申请就当年加入了。”



中山大学管理学院 MBA 采访组与肖灵霞合影

核心优势，自主研发平台转型早

广告行业群雄并起，四方传媒的核心优势在哪里呢？肖灵霞认为是“转型比较早”：“在加入 4A 协会之前，我们就在研发自己的数据营销平台，我们是第一家有自己技术团队的广告公司。有一些大公司会通过收购、并购的方式来做这事，但我们是自己去研发。”

四方传媒有了自己的数据营销平台，就可以更高效地帮助企业做评估：“比如以企业的微信公众号为例，我们这个平台就可以看到它的粉丝看了什么文章、产生了什么样的互动、购买了什么产品。以前很多企业，从厂家到总代理再到一、二、三级代理，他们往往并不直接面向消费者，但是通过我们的产品，就可以帮助他们进行数据分析，从而很清晰地了解他的消费者的消费心理和消费习惯。”

对于互联网，肖灵霞一向非常重视：“特别是大数据研究——之前做品牌做广告，很多时候是做抽样调查，但其实这些都是小数据、样板数据，并不那么全面和客观。现在，我们依赖大数据分析工具，可以做出更宏观、更理性的判断，有助于我们帮客户制定正确的品牌定位、策划、传播等策略。”

如果说公司有遇到什么瓶颈的话，肖灵霞认为是“人才”，以及怎么把这个团队打造好并凝聚起来，充分发挥潜能。肖灵霞透露，自己看过一本研究华为成功之道的书《以奋斗者文本》，其中有一个观点让她非常赞同：即使在华为这样的技术性企业里，技术也不是最主要的，只有人才，才是企业最宝贵的财富。

“这一点对我很触动，这么多年来，我们这块做得并不是特别理想，需要跟别人学习。”她说，为此她会优化企业的相关制度，加大对员工的激励和对培训的投入，留住人才，利用人才，从而令企业的发展更上一个台阶。事实上，公司去年已经做过一次的股权激励了，主要是针对核心员工。”

至于培训，公司分为内训和外训，前者由中高级的管理人员去培养基层，后者就是送到外面去上培训课程，“不同级别的人培训方向不一样，高层的人培训方向为管理和、领导力这一块，中层则以专业度为主。”肖灵霞表示，公司大概会拿利润额的 10% 来作为一个培训费用。

感谢父母，创业需资源勇气毅力

在中大管院 MBA 的三年学习，对于肖灵霞来说可谓影响深远，既学到了知识，又开拓了视野，还认识了来自各行各业的优秀同学。虽然毕业后和同学们联系不算多，不过肖灵霞还是很希望有机会能将宝贵的校友资源进行“转化”。

许多年轻的师弟师妹都有计划创业的想法，肖灵霞的建议则是要先明确以下两点——

首先，是否有足够多的资源，是否能支撑自己和团队在行业里从零到一的转变并地发展壮大。

其次，是否有足够的勇气和毅力，开展一项全新的事业是需要鼓起勇气放开手干的，同时也要有持之以恒的毅力。“坚持一年半载也许或者很容易，但如果坚持一辈子却不是每个人都能做到的。”

肖灵霞说，创业不能像职业经理人那样，一旦心情不爽就跳槽：“这是你自己的事业，只要你不干，这项事业也跟着完了！”

至于学历，肖灵霞倒觉得这并非一个硬性要求：“名校学生可能更多地会进入大企业，他们中的许多人将来走的是职业经理人的道路。而非名校出来的学生，可能更多地小企业打拼，反而会更有能力去创业。上天给人关上一扇门的同时，往往会打开一扇窗。”

既然选择了创业，平常加班加点已经是常态，对于家庭，肖灵霞非常感谢有父母的帮助，“父母帮我把家中的事情都担下来了”。在公司，她是雷厉风行的领导，但同时她也没忘记自己也是一名母亲，“一般到了周末，我都会尽量多陪一陪孩子。”

“工作那么久，有苦恼也有收获，每一个阶段都很有成就感”

邹润榕：中山大学管理学院2004级秋乙MBA，现为东莞市电子计算中心（东莞市科技发展研究中心）副主任，之前曾是教授汉语言文学的大学老师

邹润榕：每一个阶段都很有成就感

从文学到管理，中大助转型

就读中大MBA以前，邹润榕是一名大学老师，教汉语言文学专业，曾在湖北任教，后来又来到了东莞师范学校，她表示“我教过的科目比较丰富，包括外国文学、古典文学、文学概论等等”。多年从教，她一直尽心尽责，收获的成绩不俗，但同时也逐渐感到自己的内心并不仅仅满足于站在讲坛教学，而是渴望在职场上迎接新的挑战。

2004年，机会来了，邹润榕考取了中大MBA，她说“考上中大，是我的目标，也是梦想。我本身是学文的，如果读个教育硕士会相对容易，而跨界读管理，就需要准备得更多，难度更大。但我一直希望转型，毫不夸张地说，是中大帮我圆了梦。”

邹润榕毫不讳言这次深造对于自己的职场生涯的重要性，正是在考进中大的这一年，她来到了新单位——东莞市电子计算中心工作。伴随全新工作环境而来的，是各种压力和挑战，但是在中大的学习经历让她顺利度过了这段艰难时光，“中大的MBA学习正好让我在企业管理能力方面得到全面提升，帮助我适应新的平台。”

据悉，东莞市电子计算中心是隶属于东莞市科学技术局的科技服务型事业法人单位，致力于打造科技创新资源平台、促进东莞中小企业技术创新等工作。刚进入新单位，邹润榕担任主任助理，同时也是技能培训部部长；而到了2005年，国家科技部设立科技型创新企业技术创新基金，全国范围内鼓励“大众创业，万众创新”，借此契机，邹润榕也开始接触科技创新服务领域，从此一发不可收拾，直到今天仍然坚持如昔。

邹润榕所在的单位，理应是一个典型的由理科思维占据主导地位的地方，但初次见面，却觉得她有一种有别于一般“码农”的知性文艺气质——一问之下，果不其然，原来她是学文出身。邹润榕笑言，自己还在大学当老师时就一直渴望转型，是中山大学管理学院给了她圆梦的机会，从此走上了全新的管理之路。通过在中大的学习，她在新的工作岗位上更是越发如鱼得水，在服务企业、鼓励创新的道路上获得“越来越多的成就感”。

MBA 二十年 | 之杰出校友访谈 | 黄埔创新

致力创新服务，很有成就感

经过十多年打拼，邹润榕可以说是转型成功了，回首过去，她坦言既有苦恼也有收获，“但终究还是快乐的时候更多”。

她表示自己做的是创新服务，涉及面很广，包括科技项目监理、科技研发投入统计、举办创新创业大赛等，让她最满足的就是看到服务对象真正获益，“我看到我们为之服务的企业，也包括一些政府单位，能够受益于科技创新，并且得到成长壮大，那就很有成就感了……可以说，每一个阶段都很有成就感。”

当然，困难也是存在的，邹润榕举了几个例子：比如她的工作范围包括监理，一度牵扯的资金很多，“可能有20多亿”，中间就会出现一些“不和谐的声音”，需要和各方协调；另外在监理的过程中，她和同事们一直在完善各种标准，但仍存在出现漏洞的可能，“有些企业中间递交了虚假材料，又或是有些企业由于自身原因，导致项目无法完成，甚至因此倒闭……每每遇到这样的情况，都让人觉得挺苦恼，我们只能不断摸索更有效的手段，去提早识别和预警。”

另外，在举办东莞创新创业大赛的过程中，她努力想让更多人认识东莞，了解当地的经济创新情况，可是却面临专家库资源不够完善、聚集各方资源能力有待提高等不利的局面……但无论不管如何，邹润榕还是一步一步走过来了，在困境中得到锻炼和提高，“艰难的日子真的很多很多，数不过来，但不能放弃，只能咬牙坚持。”

情怀绩效兼有，员工热情高

如今已是“互联网+”时代，身为东莞市电子计算中心副主任，邹润榕更是对互联网的重要性深有体会。她表示，各行各业都离不开互联网，以东莞的“智能制造”产业为例，其中的各种嵌入式软件应用都需要用到互联网，而企业的品牌推广，更要借助互联网的全天候渠道，“在特定的垂直领域下也不例外，比如东莞专注于塑胶、计量的企业，都需要建立相对应的互联网平台，有助于促成交易、优化服务。”而在选择员工方面，她表示对于大部分工作岗位，都会充分考虑员工对于互联网的认识和运用能力。

邹润榕还颇为自豪地表示，作为事业单位，其员工流失率很低，而且大家工作都非常积极，热情高涨，“别的单位或企业的人有时都会问我，怎么你这里的人工作起来都这么‘搏命’？我觉得我们这里是有一种情怀的，以情怀凝聚力量。我们的平台足够大，大家在这里接触到的事物，可以让人感受到一种新的高度，同时帮大家实现自我增值。而且，我们崇尚公平，唯才华论，每个员工都有充分施展自己才华的机会。当然，激励员工除了情怀，也离不开良好的绩效制度，在双重激励下，大家工作起来自然卖力。”

说到管理方面的心得，邹润榕兴致很高，坦言这些都与当初在中大的学习密不可分。对于年轻人，她还推荐了自己新近看过的一本书——《六众之路》，因为里面关于创业、创新的内容“颇有启发性”。

“我现在所有的坚持，都是为了未来能有更多的能力去帮助更多的人。”

范磊：为全人类的健康提供解决方案

范磊： 中山大学管理学院 2007 级秋甲 MBA，现为广东蓝岛生物技术有限公司、一路地产集团董事、总裁

很少人能像范磊那样，从小就制定了清晰的职业目标，并且坚定不移地将之一步步实现——中学阶段他已立志从商，后来为了读工商管理连考两次中大，也是出于这个原因。每迈出人生关键一步之前，他都很清晰地知道自己想要什么，比如进入碧桂园，是想进大平台自我提升；又比如离开碧桂园创业，是要做属于自己且有社会意义的事业。现在，范磊又有了更高层次的终极目标——“为全人类的健康提供解决方案。”

高二即立志从商，执着考中大不放弃

范磊和中大很有缘分，早在 2003 年就考过管院的全职研究生，“当时准备得很充分，觉得肯定能考上，虽然马上本科毕业，但我连工作都没有找…… 结果没考上，就出来工作了。”

不过，范磊一直没有放弃读工商管理的念头，到了 2006 年，在朋友提醒下他再考 MBA，只提前两个星期看书。他笑说：“英语、逻辑看了看，数学压根没看，最后考了 217 分，分数还挺高。”

通过在中大的学习，之前的零散知识得到了系统梳理，这是对范磊最大的一个帮助。各科课程中，他底子最差的是财务和会计，“当时我就最认真学这两科，和老师关系也特别好。财务、会计本身就是一个行业的核心，后来公司的财务都是我亲自管的。”

范磊对于自己的职业道路规划非常清晰，甚至可以追溯至高中：“从高二的时候，我就很清楚我这辈子要从商。高二、高三的时候，每周六傍晚我常常都在书店看商业方面的书。大学的时候土木专业学得不好，但是我把工商管理的全部教科书都看了一遍。”

人脉助入碧桂园，发展顺利却想创业

2003 年从华工毕业没多久，范磊就尝试自己创业了。当时他在省建筑设计院工作，到了 2004，范磊索性在顺德开了一家设计公司，当时他才 23 岁。2008 年，他选择退股退出，理由是“平台太小”。

很清楚自己想要什么的范磊，随后在保利拍卖做了一年多，负责处理烂尾楼，后来觉得意义不大，就去了碧桂园。范磊认为，“当时地产是最火的行业，掌握的资源是最大也是最集中的，所以我觉得一定要去地产公司。”

在碧桂园里，范磊做得如鱼得水，“我完整经历了公司从 400 亿到 5500 亿的高速发展时期，包括我进去的那一年，全年收入就从 400 亿跳到 1000 亿。”

能够进入碧桂园，其实是范磊积累的人脉起了重要作用：“这个公司是我朋友介绍去的，我当时有很多地方可以选，也有朋友推荐我去保利。”

在碧桂园前景一片光明，为什么要选择出来创业呢？范磊说：“产业再大，终归不是自己的。”

目前他身兼董事和总裁的有两间公司，其中的一路地产是地产运营商，“不少老板可以拿到地，但他不擅长运作，就将地快给我们来运作，就是一种运管托管模式。”

太太是中大同学，让孩子学篮球围棋

一个人管着两家公司，范磊的工作强度和工作压力可想而知。如何调整心态？高中时曾是篮球校队成员的范磊表示，自己平常会做运动，除了篮球外还有羽毛球、徒步，但这远远不够，“运动是最常规的方法，但其实治标不治本。我这两年会看《道德经》、佛经和一些古书，从心态上解决问题。看书修行，正如人们常说的：未来的成就取决于你的思想境界有多高。”

至于如何平衡工作和家庭生活，范磊坦言很难，最有效的方法是“找个好老婆”。值得一提的是，他的太太就是他在中大读 MBA 时的同学，范磊非常感谢对方：“找老婆就要找一个能够理解、支持自己的人。我太太把家里的事情都担下来了，MBA 毕业后，北京有上市公司请她做财务总监，但是为了家庭她没有去。她现在在一家国有企业做审计，把更多时间放家里。找对象在这方面一定要有所考虑，如果两个都太强，就很难做到平衡。”

至于孩子，范磊也说自己是“抓大放小”：“具体的我基本没有管，我只管他每年要学习什么东西、养成什么样的习惯。第一，我从小让他打篮球，他参加幼儿园篮球赛，得了个人 MVP。第二，让他学习围棋，因为围棋可以锻炼人的思考能力，前段时间刚考了一段。还有很多兴趣班，什么钢琴、珠心算、机器人等，篮球和围棋是必须学的，其他的可以看情况。”

做医药“挂钩”猴子，为人类健康尽全力

除了一路地产，他的另一家公司是天蓝医药。范磊说，自己一直关注生物制药、教育两个板块，这是可以持久做的生意，“而且我们可以做点有意义的事情，不只是为了赚钱。”

在医药和教育之间，范磊目前先选择了前者。不说不知道，天蓝生物原来是和猴子有关系。范磊表示，公司做的是新药用于临床前的最后一关，“因为成本缘故，很多药是拿小白鼠、猪等动物做实验，而猴子这样的灵长类，市场一般在国外。”

老鼠和人体结构差很多，而猴子和人的相似度已经达到 95-98% 了，在猴子身上做实验，准确率更高，但是费用很贵，“用得起猴子的都是国际顶尖科学家，因为灵长类算是实验界的 LV，不是什么人都能用得起。”范磊说，天蓝生物目前的主要业务，就是对这些顶尖团队提供用于科学实验的猴子，“包括把猴子做成‘模型猴’，比如它们身上会有艾滋或其他病症。如果在美国做相关实验，费用会非常高，为了节省成本，他们就请我们在国内帮做这个实验，然后把实验报告交给他们。”

目前公司参与的项目主要与艾滋病、骨髓移植、帕金森症、老年痴呆症、自闭症、抑郁症等相关，尤其是后面几个，“研究这些与脑有关的病，用老鼠没有用，必需用猴子。”

范磊透露天蓝生物的研究水平是顶尖的：“我们和暨南大学校签了合同做克隆猴，央视也来过采访。而且我们不是做普通的克隆猴，而是做先天带疾病的模型克隆猴，胚胎繁育已经完成，现在处于放入母体阶段，乐观预计，明年五六月份就有可能成功。这个成果如果公布，一定会轰动全球生物科学界。”

电影《我不是药神》票房大卖，也让“高价药”成为了外界热议的话题。对此，范磊表示这个问题十分复杂，“就是商业和道德之间平衡点的问题。大家觉得我如果定价比较高，那我是黑心商人，但没考虑到药的研发成本很高，包括资金、时间等，所有不成功的成本都要加在成功的里面。何为大爱？就是我可以挣钱，但我把东西做得更好，可以帮助更多的人，盈利了我可以去做更多的研发，做更多的事情，帮助更多的人。”

范磊认为，中国医药市场最大的问题不是药品价格过高，而是“滥用药”，患者吃了很多没必要吃的药。范磊还强调，他的目标也是公司的目标，就是“为全人类的健康提供解决方案”。

中山大学管理学院 MBA 采访组与范磊合影

“处事有静气，待人观自在”

卓伟杰：实业不易，砥砺前行

卓伟杰： 中山大学管理学院 2011 级 FTBMBA，广东亿科交通设施科技有限公司副总经理

卓伟杰 2007 年大学毕业后进入恒大地产工作，曾在集团、物管中心、广东公司等部门历练，既有管理部门工作经验，也有一线项目工作历练。入职五年后，抱着继续深造和尝试创业的想法，他毅然辞职，入读中山大学管理学院全日制 MBA。

为什么选择这个时候再次进入学校读书呢？原来，卓同学的想法很简单，一是几年工作下来，带着一些心得和疑问，希望与老师同学请教探讨；二来之前工作经历中曾经到香港参与培训和项目工作，对中西管理融合很有兴趣，所以卓同学对中大管院“融汇中西管理智慧”的理念十分认同；还有个重要的原因，他如此说到：“当时潜意识里还是想创业，心里有股往外闯一闯的劲，正好遇到这个机会，就顺势而为吧。”

学习中西管理智慧，理论结合实践，边读书边创业

在中大读书的两年，卓同学感慨地说：“在这里，有方向地学习，有开放的学习气氛，有完整的教学体系”。MBA 有着自己完善的体系，有着明确的方向，与此同时又不限制每个人学习的范围，结合开放的学习气氛，让学生自由地成长并发展自己的特长。

两年的时间，他坦言收获很大，最感恩的是认识了一班良师益友。卓同学动情地说到：每一位老师都让我有所收获，小到一个知识点的明确，大到人生方向的指点。以上种种让我在走出校园之后能以更开阔的视野认识世界，能以更平静的心态应对困难，能以更恰当的方法解决问题。比如他的导师王海忠教授严谨的治学态度，王帆教授的开阔视野的讲授，任荣伟教授的务实和创新，校外导师、岭南控股董事长张竹筠老师的谦逊与博学，还有其他的老师的教导，都深深地影响着他。卓同学特意提到了他那班可爱的同学——激烈的碰撞、自由的交流、纯真的友谊，他对两年的生活和学习如数家珍般细细说来。事实上，在读 MBA 期间他就创业了，而且还是与中大的同学有关，“我当想在电商方面开始创业，就和 MBA 的一个同学说起这事，他正好有个中学的师弟刚从阿里巴巴出来也想创业，结果一拍即合，就在学院的咖啡厅见了一次面，就决定一起创业。”于是，同学的这位师弟后来就成为卓伟杰的搭档，两人创立的电商公司给传统实业提供转型提升咨询和代理运营服务，帮助这些传统行业转型，进入电商市场，包括美的电器、索菲亚衣柜、鹰卫浴、浪鲸卫浴、英皇卫浴等众多家装厂商都是他们的客户。

此外，心思活络的他还在广州进行了很多投资，包括入股茶餐厅、咖啡厅、冷饮店等等。

事业与家庭两兼顾，母亲一句话毅然回莞发展

访谈当中，卓师兄谈及事业与家庭确实是难以平衡的两个方面。他非常顾家，他太太开始在佛山工作，后来调回东莞，而卓师兄一直在广州工作发展，结婚六年以来，除了出差在外，每天都花 2-3 个小时在广佛、广莞之间往返。他自己倒不觉得辛苦，但后来，因为母亲的一句话，他还是改变了主意，决定回到东莞家人身边。原来有一天，卓师兄和母亲闲聊，母亲对他说，她每天要听到儿子停好车的声音，才能安稳入睡。卓师兄听了之后，触动很大，原来一直只关注自己的感受，却忽略了家人对自己的关心和爱护，经过考虑，决定回到东莞，回到家里人的身边发展。

回到东莞之后，考虑到东莞是传统制作业集中之地，所以还是想帮助传统行业转型。“我这个人很爽快的，觉得合适，可以上午谈妥下午就马上行动。”做这个行业，加入这个公司，当时我记得是周六和朋友确定做这件事，周一就开干了。

卓师兄认为这个行业和这家公司是十分传统的行业和企业，如何让自己发挥所长，学以致用？是他一直思考的问题。“这一行其实是很传统的行业，做的就是钣金类产品，属于非标产品，没有自己的产品定型，客户要加工什么就做什么。我的搭档比较擅长生产管理，而我的长处在于管理和销售。于是我就想，要给这些产品增加附加值，一是品牌，二是产品化，三是智能化。”这四年以来，他十分刻意去树立品牌意识，包括对自己人员和对客推广方面，“品牌商誉这个很难量化，但逐渐地，我们公司现在在业内总算有一定知名度了。”与此同时，加大了产品的研发投入，开始往智能化发展，推出了自有产品。比如移动餐车、智能收费亭、智慧公交亭、无人售货亭、吸烟净化亭等等。公司目前厂房占地 35 亩，现有员工 110 人，年产值 6000-8000 万，所做的产品包括高速公路收费亭、公交站亭、自行车亭棚、集装箱售货亭等等，产品销往全国各地，近年也远销到东南亚、非洲和北美。

遭遇最大挑战，美国“咖啡车”拉锯三年

卓伟杰师兄表示，参加工作以来的最大挑战，是在亿科期间做的一个“咖啡车”海外项目，客户是美国公司，“在美国，有街头美食文化，再细一点，就是移动餐车文化，小吃车很流行。当时，有一家美国的新创公司找到我们，要共同研发一种多功能的移动餐车，包括太阳能供电、车身 LED 广告屏幕、天然气和电力餐具，全产品一体成型。我对这个很感兴趣，就答应一起进行研发。”

不过，理想美好现实骨感，从无到有，确实是个艰辛的工作。除了技术上的难题，让卓师兄感受最深的是中美观念的差别，造成了反复拉锯的局面。项目一直处于研发阶段，一直都是双方不停投入，美方不同意产品没完全研发就开卖。当项目开始将近两年的时候，美方已投入了 500 万美元，卓师兄代表的中方则也投入了近 500 万元人民币。美方高管提出放弃的可能，卓师兄自己思考了很久，压力非常大。他表示，这种小车只能在美国做，在中国目前很难有市场，“因为一来美国有那个文化，二来车的成本太高，一辆车销售达到 12 万美金以上，而在中国我们经过调查分析，估计要压到不到 3-5 万块钱才有可能有市场——但这样的价格，做不出来高质量的产品，那就没必要做。”如果不继续推进，这个项目就烂在自己手里，所以卓师兄决定还是再坚持，“当时我想，最坏的打算就当交了一笔比较贵的学费，起码提高了我们研发团队的水平和提升了生产工艺。”于是，他通过电话、视频会议、邮件，和美方来回沟通，同时，他建议可以将产品先推出市场，再改善升级，从 1.0 到 2.0 再到 3.0。美方 COO 也飞到东莞面谈，大家一起下车间研究技术改进问题。另一方面，幸运的是美方看到中方的态度坚决，也做了很多努力，终于拿到了新的一笔 3000 万美金元的投融资贷款——就这样，终于把项目进行下去，并成功推向市场。现在，在纽约街头，有将近 200 辆这样的咖啡美食车在服务纽约民众，甚至有企业在华尔街上市敲钟也会包下这些美食车，在纽交所门前为来宾提供餐饮服务。

卓伟杰说：“这对我是一次很好的考验，无论是心理还是能力上，也让我更加明白坚持的重要性，其实就是我们校训里面的笃行！”

卓师兄办公室挂着这么一幅字：“处事有静气，待人观自在”。问他这是什么含义？他笑着说：“这是我的警示标语！管理嘛，就是做事和待人两个方面。遇事处事告诫自己要冷静，不要带有情绪，当人被情绪特别是愤怒情绪控制之后，智商可能为 0。我做事讲究雷厉风行，有时过了，难免吃亏，慢慢就懂得如何控制了。与人打交道，我时刻警告自己，要换位思考，己所不欲勿施于人，要懂得感恩。”卓师兄在创业的同时也关注公益事业，曾经联合发起了交通安全公益宣讲会，到学校、工厂、社区免费组织大型宣讲会。4 年多以来，组织了 100 余场，参与人数逾十万；2017 年，他更与 115 个伙伴一起，发起援建了湖南省怀化市小横珑中心希望小学。

提及对 MBA 的学友的建议，他说道其实很简单，校训，铭记之、践行之。“博学、审问、慎思、明辨、笃行”，尤其是一个“笃”字，希望学友们都能学会坚持，有时候坚持是迷惑的，因为有人质疑你；有时候坚持甚至是痛苦的，因为事情很困难。但坚持，就有希望！套用一句流行的话：梦想还是要有的，万一实现了呢！

“不经历风雨，怎可见彩虹”

徐公会：创业像旅游，更看重体验和感受

徐公会：1998 级春 MBA，海陆（香港）通用设备工程有限公司董事长

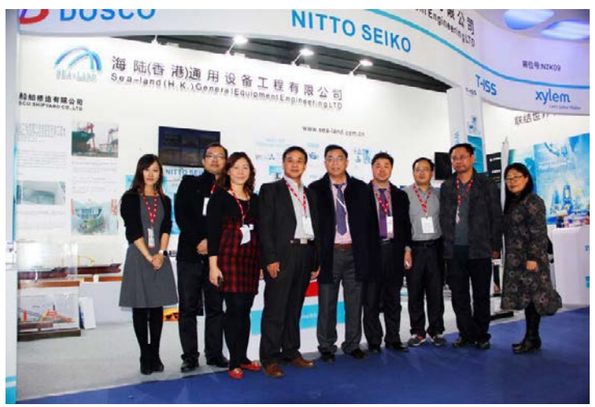
徐公会还很清晰地记得 1998 年刚到中大管院读 MBA 时，心里感受到的那份落差：“那时我在国企的工资是一两千元，而我的同学工资都是七八千甚至很多是过万的。”作为出身草根的工科生，他并不满足于捧着“铁饭碗”过一生，是中大让他找到人生转折的机会——毕业后，他开始创业，虽然遇到过好几次惨痛教训，但还是咬牙坚持过来了。如今事业已入正轨，他接下来的一个“小目标”，是在 60 岁之前“把全世界两百多个国家和地区都走一遍”。

工程师工资低，渴望求变考入中大

徐公会是工科出身，哈尔滨工程大学内燃机专业本科毕业后在广船国际做了很多年的工程师，渐渐地不满足于现状，“那几年由于业务关系四处跑，也出过国见了世面，心想还是要做点事，而且当时在国企，觉得好像一眼就能看穿几十年后的生活，觉得不甘心。”

另一方面，也有现实的原因促使他离开国企去读书，“那时工资一个月才一两千块钱，老家需要照顾的人又多，其实经济上很紧张……后来知道了中大管院有 MBA，觉得是一个机会，很想闯出一片天地。”

考进中大后，他觉得视野一下子就被拓宽了，有关企业管理的各种课程，包括财务、会计、市场营销等，都是他之前没接触过的。在学校期间，更加坚定了他要创业的想法，而在学校里学到的知识，也给他将来创业奠定了基础。他表示：“很感谢中大的老师和同学，和他们交流我学到了很多，包括毕业之后我们也常聚，探讨当下的政策和实际工作生活中各自遇到的问题，常常在聊天中得到启发，或者压力得到了释放。”



经商常有纠纷，合同问题教训深刻

从中大 MBA 毕业后，徐公会开始了创业之路。因为在广船国际工作多年，他手上积累了不少资源，于是和另外两个朋友合作开公司，主要做航海设备。

可惜好景不长，他和搭档慢慢地出现了分歧：“当时三个股东，只有我一个是辞职出来做全职，其他两人兼职。我占 40% 股份，他们合起来占 60%，虽然业务基本都是我在做，但遇到什么事，他们往往会联合在一起反对我的意见……后来我觉得没什么意思，就自己出来了。”

第二次创业，徐公会创办了如今的这家海陆（香港）通用设备工程有限公司，基本每年都有盈利，但中间有两次惨痛经历让他记忆尤深：第一次，公司从国外购入设备，成本是以欧元结算；然后产品卖给另一家国内客户，以美元结算。结果到交付的时候，汇率波动欧元大涨，导致他一下子就亏了百分之二三十。徐公会向对方交涉，但对方坚持按合同办事，一向讲诚信的他也就承担下来了，算下来损失了一百多万元。

第二次，客户的合同条款十分苛刻，明显不公平，当时他和对方协商，但对方说不能改，不过实际执行时违约金会“灵活处理”。徐公会于是签了合约，后来因为客户反复要求改动，最终导致产品没有办法按时交付，结果对方没有“灵活处理”，而是严格按合同要求赔付近 200 万人民币的巨额违约金。几番拉锯，徐公会最后向对方提出，会借助法律手段，因为合同明显不公，有敲诈之嫌，对方这才同意和解并免去了一部分违约金。

徐公会表示，这两次经历让他吸取了教训——签合同一定要谨慎，不能随意，“风险意识不能松懈”。

年轻人如果想创业，他告诫大家要先做好准备：“不要太心急，最好工作多几年再说，积累相关专业知识、经验、人脉还有资金。另外，有足够的心理承受能力也很重要。”

目标走遍全球，可把创业看作旅游

目前徐公会的公司有三块业务：第一块是徐公会最熟悉的航海设备及相关技术支持；第二块是环保设备，是柴油机主机和柴油发电机组排烟管路上的 Nox（氮化合物）减排设备，简称 SCR，降低发电机的氮化物，是与哈尔滨工程大学合作的项目；第三块是在他的老家、浙江宁波市宁海县搞旅游开发，足足有几千亩地，是一个包括酒店、会议中心，休闲餐饮的综合性项目。

徐公会表示，这样的规划是有其一套逻辑在背后的：“造船这块我最熟悉，上游下游全产业链都没问题，所以会稳住这块业务，但从大环境来说，航运是衰退的，客户从以前的 1000 多家变几百家，未来可能剩下三四十家，洗牌是必然的。所以要有所准备，不能把鸡蛋放在一个篮子里，这也是为什么我要做环保业务的原因。”

至于旅游业务，是因为徐公会本来就喜欢旅游，而且他觉得家乡风景很美，大有潜力，不去开发实在是很可惜。

说到旅游，其实这是徐公会的最大业余爱好，他不仅走遍全中国，而且在全世界范围内已经踏足 90 多个国家。他笑说：“我现在 50 多岁，我的目标是在 60 岁之前把全世界两百多个国家和地区都去一遍。”坐不住的徐公会在今年国庆假期就一个人开车去西藏，“十七八天，跑了一万多公里”。

徐公会喜欢把旅游和创业放在一起进行比较：“一说起创业，很多人就苦大仇深的，好像很惨，但我不会，我会把它看作和旅游一样，最重要的收获不是后面的结果，而是那段经历和感受。做生意，也许最后会亏，可是如果你不去做，你永远不会有那种体验。”

他又以自己为例，如果他不在浙江做旅游业，就根本没有机会在第一线和当地政府、村民打交道，没办法真正感受那里的风土人情，“一轮做下来，其实我个人的收获是很大的”。

热爱旅游的徐公会，平常也爱读一些介绍各国历史地理文化的书籍，他建议有创业之心的年轻人，可以去看看有关“一带一路”沿线国家介绍的书，“说不定能从中发现商机”。