

中国白领成功实录

——职业精英成功故事 白领人士创业与职场指南

本书主要采访对象：

王石（深圳万科）	于淑珉（海信集团）	张五常（经济学家）
李书福（吉利集团）	车建新（红星家具）	孙广信（新疆广汇）
王辉耀（中国项目网）	张灿（达因集团）	蒋锡培（江苏远东）
李焜耀（明基公司）	杜家滨（思科集团）	李凯生（中国华融）
宋郑还（好孩子集团）		

21 世纪人才报社 主 编

社 长：陈宗周

副 社 长：韩 鹏

总 编 辑：黎和生

副 总 编 辑：秦 洪

编辑部主任：傅 军

编 辑：蔡运彬

刘雪梅

石 茜

冯 军

陈 勤

杨艾祥

李开云

刘春涛

刘 元

邹瑞萍

责任编辑：段雅婷

美术编辑：沈千入

封面设计：桑天华

出 版：浦东电子出版社

(201203中国上海郭守敬路498号)

发 行：21世纪人才报社发行部

(023-63658876)

开 本：787×1092毫米 1/16 13.5印张

版 次：2003年元月第一次印刷

印 数：1—5000

书 号：900360-79-4/Z·05

印 刷：重庆现代印务有限责任公司

光盘制作：上海金像光盘制作有限公司

定 价：20.00元

这5000人命运咋卜？

疑问四：

管理难得上吗？



关注一个阶层的成长

21 世纪，注定是经济人才的世纪

世纪之初，一份“全面关注企业经营管理者成长”的新媒体——《21 世纪人才报》应运而生

我们把目光瞄准“企业的经营管理者”，是因为这是一个优秀的群体，他们是企业财富的创造者，是引领经济发展的一支重要力量，同时也是推动社会进步的不可或缺的一个阶层。我们对企业经营管理者关注，实际上是对财富的关注，是对一个优秀人群的关注，是对社会进步的关注。

我们编辑出版这一套书，是希望真实地记录这个群体创富历程中的艰辛与苦涩，记录这个群体交替更换中的快乐与忧伤，记录这个群体成功的惊喜与失败的痛楚……我们惊喜地看到他们中的优秀代表张瑞敏作为中央候补委员满面春风地走进人民大会堂，看到柳传志在世界的讲坛上传递中国企业优秀管理经验的身影；但是我们也遗憾地看到了仰融的沉浮、杨斌的倒下和李经纬的黯然神伤……我们关注着这个阶层的成长方向和职场命运；

我们编辑出版这一套书，是希望截取这个阶层优秀者的经营管理经验，让更多的后来者效法。我们的记者深入到企业内部，采访了上百家知名企业和企业的管理者，探求企业管理、营销、公关、资本运作、人资管理的每一个成功案例与方法。这套书记录着我们对这些企业和人群的访谈、见闻和思考。

我们编辑出版这一套书，和我们《21 世纪人才报》的理念是一致的，即希望帮助企业提升 21 世纪的经营管理水平，帮助企业管理阶层提升 21 世纪的竞争能力。

本套书的内容如下：

《企业经营案例实录》——来自著名企业内部的管理、营销、公关、资本案例，以经典案例方式全方位诠释知名企业在营销、管理、公关、资本领域发生的变革与创新。

《人力资源案例实录》——著名企业人力资源经理访谈与管理案例，以大量的企业人力资源案例和人力资源经理访谈为主要内容，深入探讨现代企业的人力资源管理问题。

《中国白领成功实录》——职业精英成功故事，白领人士创业与职场指南，介绍企业领袖和精英人才的成长经历，讲述白领阶层办公室的技巧与谋略，透露创业成功的秘诀。

21 世纪人才报社

■ 人 物

- “富爸爸”汤小明
- 6 豪情李书福
- 10 张继明策划脑白金
- 15 于淑珉：“温柔”执掌海信
- 17 沈开涛“经纪”保险
- 22 人寿讲师涂碧翔
- 24 王金涛寿险淘金
- 25 金丽红 玩的就是名人
- 30 感受张五常
- 33 章晓慧 做人如做衣
- 38 李焜耀 从“007”到“KILLER”
- 40 孟书田：与总统“过招”
- 43 中国“星巴克之父”
- 46 宋郑还：“好孩子”要闯世界
- 48 思变成瘾毛冬声
- 50 吉米：中国时尚的风向标
- 52 平淡中的力量
- 我所认识的杜家滨
- 56 生命因跨越而精彩
- 58 “烈马”车建新
- 61 蒋锡培脱胎换骨

■ 创 业 规 划

- 64 建立 4S 汽车服务站的构想
- 67 高档干洗连锁店的方案
- 70 照片工作室的策划方案
- 72 冷酒馆的赚钱方案
- 74 建立自己的桶装水生产线
- 76 加盟席殊 开一间文化书屋
- 78 新华驿站：“网络时代的新华书店”
- 79 开一家婴幼儿用品专卖店
- 81 孕妇婴幼儿产品市场前景分析

- 83 豆花连锁也赚钱
- 86 投资攀岩运动的思路
- 87 掘金计划：加盟章晓惠服饰连锁店
- 89 其实 汽车也需要呵护
- 91 在“太阳”里种金子
- 93 数码影像赚大钱
- 94 我们想让每个孩子都成功
- 96 让您置身浪漫的法国
- 98 第一眼就爱上北欧风情
- 99 给你一块补天的基石
- 101 加盟鲟翁鱼头火锅赚大钱
- 104 不是经商高手 也成商战赢家
- 105 EFL 来自浪漫之都的彩饰联盟
- 107 男士时尚用品专卖店
- 109 情调自助咖啡吧
- 110 情趣内衣火起来
- 112 恒协干洗一切由你
- 113 “第五元素”的掘金计划
- 114 经商开店七大秘诀
- 116 开店之必胜法则
- 117 开店必修课
- 119 投资商铺成热点

■ 创 业 故 事

- 120 段云松 我的今天你也可以拥有
- 121 程平 两千到八千万
- 123 唐蕾·小酒馆·摇滚
- 124 刘建明 肯德基伴我成长
- 126 夫妻创富的神话
- 131 财富裂变
- 134 王石净赚了 400 万元
- 135 3 万美金闯上海
- 137 李嘉诚偷艺 赚得千万归

- 138 第一锄就挖了 40 万
- 140 新疆首富孙广信 3000 元起家
- 141 张璨：在爱情来临时掘第一桶金
- 143 成功者的第一课

■ 职 场 生 涯

- 144 办公室里的危险人物
- 145 “零储蓄”族的必修课
- 147 月薪千元的理财方案
- 148 要辞职更要风度
- 149 企业人的职业修养
- 150 玩太极：与异性老板如何相处
- 152 职业经理人 痛并快乐着
- 154 黑 & 红 & 白：白领三色旗
- 156 思想如鱼 在零度空间流淌
- 158 轻松对付八种“难办型”考官
- 160 业务员成功三大路障
- 162 走近企业的“封疆大吏”
- 164 人在旅途升迁手册
- 166 职场五大笨 你有吗
- 167 兼职：把老板蒙在鼓里？
- 169 office 正当防卫：对不合理的请求说不
- 170 终结混乱办公桌
- 171 寓言的职场
- 174 备足子弹和老板“决斗”
- 175 走近办公室的“菲佣部落”
- 177 感谢对你落井下石的人
- 177 让老板觉得我是工作狂
- 178 让你成为办公室智者
- 179 怎样让猎头发现你
- 180 蜜蜂与苍蝇
- 180 你就是这样惹毛老板的
- 181 职场智者乐在工作
- 182 在工作中找到快乐

- 183 面试时是否应该“实话实说”
- 184 职场必备五个 C
- 185 遇到高薪要“五看”
- 186 别让办公室成为“聊吧”
- 187 白领丽人，跳出“人际陷阱”
- 188 职场竞争亮出你的情商
- 189 把你的老板放在“解剖台”上
- 192 谁是我们的领导
- 194 如何管理你的领导

■ 生 活

- 195 热爱美味和美女
- 196 塞内加尔的暴动
- 196 狗日的足球迷
- 198 活在今天
- 199 有男人这么说吗
- 200 不性感时依然玲珑
- 201 口上花
- 202 改革是个好东西
- 203 养儿填表
- 204 我们的卡门到哪儿去了
- 205 爱他 就让他下厨房
- 206 男人的眼睛，女人的苹果
- 207 一品女人和二品女人
- 208 带阁楼的荒宅
- 209 混混升官记
- 210 在艳遇中长大
- 211 落榜老板
- 212 我不玩了
- 213 帽子戏法

■ 创 业 自 测 题

- 214 你适合自己创业吗？
- 215 你是成功的冒险者吗？

2000 年 6 月起 财经图书《富爸爸 穷爸爸》在国内连续 9 个月处于畅销书排行榜前列，人们谓之出版界一神话；2001 年，一本叫《谁动了我的奶酪》的寓言小册子也创下了 140 万册的销售天量，人们谓之出版界又一神话；也是 2001 年，《小狗钱钱》出版不久后就出现在了大街小巷各书店的醒目位置；2002 年 4 月，汤小明策划的第四本书《快乐中富有》也可能是《就这样快乐 就这样富有》即将浮出水面。

“富爸爸”汤小明还将创造多少神话呢——

“富爸爸”汤小明

本报记者 徐琪玲

2002 年 3 月 23 日，世界著名财经作家、投资家“富爸爸”丛书的作者罗伯特·清崎来到上海，再次在中国掀起了“富爸爸”风暴。

3 月 24 日下午 2 点，清崎在上海交通大学做了近 3 个小时的演讲，1200 名听众冒着大雨赶来，挤满了演讲厅。

清崎无疑已经成为中国的名人，而他的成功却要感谢一个 39 岁的中国人——汤小明。他也陪同清崎来到了上海，或者说，他是清崎来上海的策划者。

而令人惊讶的是，汤小明在介入《富爸爸，穷爸爸》前和图书出版没有任何关系。

3 月 24 日，汤小明在捷运大厦他公司的上海办事处聊起了他和“富爸爸”的缘分。

“富爸爸”的来历

在操作《富爸爸 穷爸爸》前，汤小明确从来没有操作一本书的经验进入图书出版是个

巧合。

1999 年底，德国法兰克福书展。一本紫色封面的《富爸爸，穷爸爸》火爆展会，这本书 1999 年 7 月份在美国上市，到 10 月份已经卖了 100 万册。

说到这本后来风靡中国的图书，不能不同时提到几个人：当时世界图书出版公司北京公司财经编辑室主任陈非、世界图书发行公司版权部主任马清扬（陈非的夫人），以及世图公司北京公司副经理雷玉清。

1999 年，一位图书经纪人在法兰克福书展上向马清扬隆重推荐了《富爸爸 穷爸爸》，马清扬便到亚马逊网站上查询，发现该书在网站 370 万种图书的销售榜上排名第 17 位，而以前他们所出的书都排到几万位。

她打电话给陈非：“咱们进这本书吧，卖不到 10 万册我就不做出版了。”

当世图公司北京公司副经理雷玉清看到这

本书时，国内已经有另外 5 家出版社单位参与了争夺版权的角逐但美方要求首印数不能低于 5 万册，这个上百万的投资额，使 5 家出版社都打了退堂鼓，只有世图不甘心，最终拍板拿下但巨大的资金投入，也使世图公司最终不得不借鉴国外的模式，引进风险投资。

但是，风险投资公司在测算了书的利润后，都认为回报率不高，都婉言拒绝现在他们当然后悔当初的决定

世图当时对它的销售前景依然没有十分的把握，直到人民大学的一位搞财经的老师看过这本书后，说它有潜在理念的突破，大家才下决心花大资金投入但资金在哪里？

最后，陈非找到了闲散的汤小明。

2000 年 5 月份，作为自由投资人的汤小明看完样书后决定玩一次《富爸爸 穷爸爸》中刊载的一个名为“现金流”的游戏。加上陈非、马清扬等，一共 6 人。按照游戏规则，他们先各抽出一个职业卡，然后比赛谁先跑出“老鼠赛跑”圈。

汤小明抽到了一个薪水最低的职位——门卫。经过 3 小时的鏖战，汤第一个跑出了内圈，进入投资圈内，其他 5 人还在“老鼠赛跑”圈里转悠

感觉冥冥中仿佛有一种天意，让汤小明来操作《富爸爸穷爸爸》这本书。

他决定首期投资 80 万。

“富爸爸”之前

汤小明是从四川走出来的商人，人说四川人一出川就会非常厉害如果是这样，那在汤小明身上应该非常适用

汤小明大学毕业后并没有走出四川，而是在四川大学当了一个数学老师

但他没做几年就出川去了北京，考上了中国人民大学西方经济学的研究生。毕业后，在中关村一家电子公司做产品市场分析工作。

只做了半年，他就去考国家公务员，正好国

家教委有一个与世界银行的合作项目——世行对中国的教育贷款项目。汤小明学的专业很适合，又懂两门外语，因此从 1990 到 1994 年，汤小明在国家教委呆了 4 年。

汤小明其实是个性格很矛盾的人，在国家教委呆长了，他就又不适应了。当时经济开始热起来，“我希望直接切入到经济中去 1994 年就去了证券公司，当时是最热门的”。这家券商现在叫银河证券，当时还是信托投资公司。汤小明当时从事证券分析、国债代理、债券托管等工作。

1997 年汤小明终于出来自己做起了老板，在证券公司几年的工作，已经有了一些资本，于是和朋友开了一些小公司。“有的项目运转还可以，有的项目没有经过市场分析和判断，就失败了”做的东西很杂，有水产养殖、电子、建材等，“大凡朋友有好的项目推荐过来，大家就一起做”。汤小明做人很随和，所以哥们、朋友挺多。总的来说，他是赚的。后来有些项目，他开始以投资人的方式去做，不参与管理。到了 1999 年，人又恢复到在川大做老师时的样子，变得慵懒和自由。

正好，《富爸爸 穷爸爸》来了。

“富爸爸”一举成名

《富爸爸，穷爸爸》这到底给汤小明带来多少利润，他说是商业秘密，不愿透露。但据业内人士透露，该书创下了 150 万册的销售天量。以 3000 万元的营业额、15% 的利润率，再以汤小明和出版社对半分计，汤小明的净利润约在 220 万左右。

决定投资“富爸爸”后，汤小明成立了一个北京读书人文化艺术有限公司，就是为了操作这本书。同时联合世图的几个骨干，成立了项目组。汤小明任组长，陈非任副组长，马清扬任项目组的版权负责人。

有了汤小明的投资，《富爸爸 穷爸爸》就按

商业规则开始运作起来。

他们一个月内找了 40 多家平面媒体、600 多家网站做宣传，为一本书做这样的投入，大概只有《学习的革命》和《哈里·波特》才有。

2000 年 9 月，北京国际书展。“富爸爸”项目组在一、二、三层展馆都设立了醒目的展位，几家加盟网站也在网上和现场配合宣传，紫色的大幅封面招贴在场内随处可见。值得一提的是他们制作的一个非常特别的 POP——两米高的纸制《富爸爸 穷爸爸》。按书的样子同等比例放大，里面用的是真正的图书纸。这本“大书”在展会上引起了轰动。

同时，项目组在新华社举行了专门的新闻发布会，邀请了全国 40 多家报纸、电视、网站等媒体，以及北大方正、人民大学、国家审计署等社会各界的审书代表参加，会后新华社为《富爸爸 穷爸爸》发了通稿，全国晚报纷纷转载。

之后，《富爸爸 穷爸爸》迅速进入《中国图书商报》财经类图书销量排行榜第 1 名。从 2000 年 9 月到 2001 年 6 月，连续 9 个月一直处在排行榜的前列。

随后，作者罗伯特·清崎来到了北京，《富爸爸，穷爸爸》掀起了新一轮高潮。在国际会议中心和清华的演讲、开设富爸爸网站、清崎被请进中央电视台“对话”节目、中央实验话剧院编排《富爸爸社会现象》话剧等等，使全民皆知“富爸爸”。

汤小明现在回忆自己怎么会贸然进入图书出版领域，他认为不是偶然。“我会投资做这本书，主要是文化和教育情结”，他觉得自己做大学老师和国家教委工作的经历，使他本身就热爱读书。

但是对于其中的风险，汤小明没有任何评估，“确实是没怎么评估，就是觉得它好。当时英文版也看过，中文的翻译稿也看过。主要是觉得‘现金流’游戏好玩。”汤小明现在想想当时胆子的确是挺大的，“当时出版界的人觉得我这个人

很傻。但因为当时的投入是我资产很小的一部分，因此也没怎么当回事。就是觉得好玩。”

爱上了“奶酪”

“《富爸爸，穷爸爸》这本书是我的第一本书，热销对我来说，最大的帮助是建立了对图书策划的信心”，汤小明已经爱上了图书出版。

于是有了《谁动了我的奶酪》这一次又是汤小明与陈非的合作经典。

当时陈非已经从世图辞职，多年的经验已使他成长为一名真正的图书出版职业经理人。

《富爸爸 穷爸爸》的许多策划、市场推动、经销商的关系，很多都来自于他。

其实《谁动了我的奶酪》并不是新书。早在 1998 年，它就已经在美国出版，曾经在亚马逊网站当年书籍销量榜上连续 78 周排名第一。但是，虽然国内出版社很多人看好它，却没有人敢引进。“因为国外书籍以知识定价，国内却不是这样，按照国外的 50~60 页，这本书在国内只能卖 6 元。”陈非熟悉国内图书的运作规则，“国内这类书很少有超级畅销书（即 100 万册以上），一般十几万册就非常好了。国内出版社的利润在 10%~15% 之间，6 元的书卖得再好也赚不了钱”。

但是汤小明他们准备上。有了做《富爸爸，穷爸爸》的成功经验，他们底气十足，觉得可以把“奶酪”这本书也做成超级畅销书。

于是，汤小明和陈非找到中信出版社，双方一拍即合。但定价是个大问题，因为定 6 元肯定是赚不到什么钱的。为了能卖到合适的价格，他们在原文翻译的基础上增加了一些文字内容，又用精美的纸张制成精装四色书，并做成精装本。精装本国家就允许你价格订得高。因此，这本薄薄的小书，卖到了 16.80 元的价格。

最后这本书又在中国制造了一次轰动的“奶酪事件”。

《谁动了我的奶酪》目前的销量已经达到

140 万册陈非说他们的利润在 5% 以上这样算下来，汤小明又赚了 100 多万

在图书的发行上，汤小明的公司和不同的出版批发商签约“国家的大书店渠道会和一些国家大出版社签约。现在新兴的发行渠道，我们会分别签”陈非已经成了这方面的熟手，“在新兴的渠道方面，我们结款按百分比算，很容易。而大型的出版社方面，我们会看总的销量再具体定因为大家都非常熟基本上我们在销售渠道上国营和民营的比例是 2:1”

“富爸爸”的“奶酪”之后

汤小明的第三本书也是一本关于理财的书——《小狗钱钱》

它是德国作家、号称“欧洲智能金钱教练”的博多·舍费尔创作的童话类理财书，一本很通俗、浅显的书，讲一个小女孩和小狗、以及她们家中理财的故事、知识和手段。这本书在国外出版 1 周后，就登上了多个权威排行榜的榜首。

接下来汤小明的第四本书也即将推出，日子就定在 2002 年的 4 月，推出一本澳大利亚作者理财方面的系列书，定价也不会超过 20 元书名有可能是《快乐中富有》，也可能是《就这样快乐 就这样富有》。具体是哪一个 现在还不能说得防着盗版”。汤小明出名了 他的书也遭到了严重的盗版，《谁动了我的奶酪》市面上就出现了很多平装本的书

走上财商教育之路

因为做了理财的书，汤小明发现理财教育在中国也是一个巨大的市场。“中国人在财商教育这一块很多方面都是空白”他说：“国家在这方面的教育比较缺乏，特别是对于我们这代人来说。还有改革开放后，我们从国外引进了大量的理财手段，但中国的老百姓在很多方面都没有作好知识上的准备 比如说 证券 期货。”

于是 2001 年 4 月，汤小明成立了一个北京财商教育培训中心的机构，准备介入理财教育市场。

但这并不是很容易的一件事，“教材、师资都在积极的探索中，因为是一个空白，所以还得一步步很艰难地走”

汤小明觉得，《富爸爸 穷爸爸》已经是过去时了，“这本书掀开了我在财商教育事业的第一页，接下来就得自己好好做，这是一个大的挑战”。

而读书人公司还依然将继续和别的出版社合作、策划出版图书，“我希望把各个国家好的关于理财、关于财经心理方面的书都介绍到中国来，把世界的财经文化介绍到中国来。”

由于所学专业和在证券公司工作的经历，汤小明对于民间投资的感触很深，“现在国内民间资本这一块没有运作起来。国家要发行很多国债来发展。而老百姓还是觉得把钱放在银行里最安全。这样钱多也增加了银行放贷的压力。老百姓的投资意识非常缺乏，财商教育就变得非常必要。”

近段时间无疑是李书福新闻最多的日子，先是他理直气壮地说“就是毙了我也要作证”，公开向中国足协发难，接着却偃旗息鼓，从此不谈黑哨。最近，他又“口出狂言”，想造两万元的轿车。是想炒作？还是另有隐情？李书福有话要说——

豪情李书福

章正

进监狱甚至枪毙也不怕
李书福愿做“污点证人”

2001年12月11日，中国入世之日。

吉利集团选择在这一天召开“吉利足球俱乐部告别足坛”新闻发布会。“WTO原则就是公正、公开、公平，我们选择在这一天宣布离开就是因为足球界缺少公正公平公开。”浙江吉利集团董事长李书福一语惊天下。

本是一场普普通通的新闻发布会，谁也没有预料到演变成了一个由吉利汽车足球俱乐部声讨中国足协的宣言。

对于吉利集团的突然爆发，一位足协官员表示：“李书福是在吉利集团2001年11月被中国机械总局列入行业目录之后才有如此动作，炒作行为不容质疑。”但李书福听罢表示：“他们这么理解是情有可原的，我只是想澄清吉利集团的冤屈，只要能还中国足球纯净的环境，把我李书福拖出去枪毙了也不怕，我不下地狱谁下地狱？”

有记者问：“你表示自己愿做污点证人，这表明你们也参与了假黑交易，如果因而被司法

调查，你们有心理准备吗？”李书福果断作答：“不怕，牺牲我一个，清白了中国足球，这个代价值得，我再说一遍，该我进监狱就进监狱，枪毙也不怕！”

2002年1月13日，吉利集团将中国足球协会告上了法庭。原由中国足球协会向中央电视台等有关媒体提供了内容严重失实的新闻材料，造成吉利集团在全国球迷乃至全国人民面前的形象受到严重的损害；同时，吉利集团作为一个经济实体，在经济上同样受到了严重的损失。至此，中国足协不当被告的历史宣告结束。

屡闯“红灯”而发家的汽车大亨

然而，就在吉利集团作为第一家因不满处罚而状告中国足协的俱乐部而引起国内媒体极大关注的同时，三天后的下午，“炮轰足协”的主角——吉利集团董事长李书福却出人意料地登上了由上海飞往法兰克福的航班。

李书福此行的目的，主要是与欧洲知名汽车生产商进行深层次的业务洽谈。自从2001年

10月31日吉利正式成为国家汽车定点生产基地后，与国际顶级汽车生产商进行广泛洽谈合作就成了吉利目前工作的重中之重，而包括奔驰在内的不少公司也同样表达了对吉利的兴趣，因此李书福不得不把大部分精力放在吉利汽车的发展上。

事实上，足球不过是充当了李书福提高吉利汽车知名度的一个筹码。现在，借足球打响吉利汽车的牌子的目的达到了，是抽身的时候了。

知道吉利汽车发展史的人，都说吉利集团这一中国唯一的民营汽车制造企业，是董事长李书福“偷偷摸摸”给搞大的。

1983年，不到20岁的李书福白手起家，拿着干个体户的老爸给的两千元钱，开始谋求发展。1984年，他搞“北极花”冰箱。由于国家政策不允许，不久就被迫下马了。1994年，李书福看见当时中国摩托车市场大量依靠进口，价格昂贵，便决定生产摩托车。让这个当时只有26岁的年轻人没想到的是，进军摩托车行业，第一道关口就是国家的产业政策。他跑到国家机械部，请求批准同意生产摩托车。

机械部的大门，李书福进都进不去，他隔着门跟里面一个在扫地的人寒暄，结果却被这个扫地的人奚落了好一阵，碰了一鼻子灰，李书福回到了台州。年轻气盛的他，跑到杭州，找到了一家濒临倒闭的国有摩托车厂，跟他们搞合作，其实就是花钱一张一张地向他们买合格证。这样的状态一直持续了将近十年。1998年，国家机械部留意到他们的动作了，在让他们兼并台州一家负债6000万的国企之后，正式批准了吉利的摩托车生产权。

通过造摩托车，李书福带着吉利集团跻身全国民营企业前四强，每年为国家创造上亿的税收。“当时很多人都不相信我们会生产出摩托车来。结果全中国第一辆踏板式摩托车就是吉利搞出来的，后来所有的摩托车厂都学我们！”如今，吉利摩托车出口到22个国家，仅2001

年，吉利摩托车产销50万辆，实现产值20亿元，被誉为“豪华型踏板式摩托车王国”。

李书福第三次闯“红灯”是办教育，在没有红头文件许可的条件下，他投资8亿多元，创建了全国最大的民办大学——北京吉利大学，后来通过浙江经济管理专修学院的加入，他的这一举措又一次取得了合法化。

吉利摩托车走上发展正轨后，李书福觉得造汽车的条件渐渐成熟了。这一次李书福又遭遇了“红灯”。

第一辆车是“奔驰”

李书福从小就喜欢汽车，但他要造汽车的念头并不是一时心血来潮。

董事会通过造汽车的决议后，李书福首先在内部选拔人才，看谁懂汽车。他挨个翻摩托车厂员工档案，发现有三个人是汽车厂来的工程师，李书福如获至宝，立即把他们叫到自己的办公室里。李书福说：“我想生产汽车。”此话一出，三个人不由得呆了。李书福壮他们的胆：“你们别多想，也别多说了，你们照我的思路去做，失败了也没关系，大不了，就是把钱花掉了。”

连李书福在内，这四个人就是吉利汽车最初的核心力量。

李书福那段时间到全国各处跑，看个体户怎么造汽车，看汽车院校怎么造汽车。到一汽、大众去考察，看到人家投资170多亿元，搞了那么多的现代化设备，他惊呆了，心里直打鼓：“我们也能搞汽车？”然而到一汽红旗生产线看了一些国产化设备后，他才感到不是那么困难，他自豪地说：“我们现在的生产线比当时‘红旗’的生产线要好。”李书福有了大胆想法，用玻璃钢造“奔驰”。李书福买了好几辆奔驰来研究，又从香港托人买回奔驰的零配件……1996年，李书福造的第一部也是惟一的一部“奔驰”下线。

“用红旗底盘和发动机，上面壳是玻璃钢复合材料，做出来以后，跟奔驰320一模一样，非

常漂亮。”但是问题紧接着就来了，主要是玻璃钢容易变形，不是今天这里翘起来了，就是明天那里歪了。——用玻璃钢花小钱做大事，这条路走不通。那辆具有里程碑意义的“奔驰”迄今还躺在李书福临海的工厂里。

这之后，李书福决定还是采用传统工艺，一切按照别人成熟的工艺、平台、技术、零配件来生产汽车，只有这样，才能保证造出的车的质量。于是李书福带着三个人四处请教专家。在遭遇了无数次的拒绝之后，李书福终于在一汽研究所获得了专家支持。解决了研发设计问题，接下来，李书福又像当年造摩托车一样，遇到没有‘目录’的障碍。

心中迄今未尽的尴尬

1997年，一次偶然机会，李书福在浙江跟一些四川朋友吃饭聊天时发牢骚说，他想生产轿车，但就是生产权解决不了，国家政策怎么样啊。这时，有人说他有一个朋友，是四川德阳监狱监狱长，也是监狱下属汽车厂的厂长。李问：“他能生产轿车吗？”那人说帮他问问。后来，那人告诉李书福：“不能，但可以生产一种像轿车但不是轿车的客车。”李书福说：“像轿车也行，试试吧。”

李书福去德阳找到那家监狱，建议生产“奔驰”。监狱长就去了机械部申请目录，结果监狱长挨了批，回去告诉李书福，上头不准生产“奔驰”，要想通过，得搞一个只要不像轿车的哪怕像拖拉机的车。后来，李书福把夏利的脸改得很难看，颜色也一塌糊涂，这样一来，他们的项目通过了。

吉利和德阳监狱就这样合资成立了“四川吉利波音汽车有限公司”（后来改叫吉利汽车制造有限公司）吉利投了几千万，占70%股份。

然而在监狱办汽车厂有诸多弊端，最简单的，进出设在监狱里的工厂就不方便，更重要的是，他们不出一分钱，而且机构臃肿，什么事情

都要请示。”李书福对德阳监狱长说，要么不搞了，要么把监狱的股份全买下来到浙江去搞，但是德阳监狱开了一个高价。就在这个时候，监狱长出了意外。新的监狱长一上任，李书福去做工作，那边很快就答应了，把30%股份卖给了吉利。

李书福立即在浙江临海市郊征地850亩，建起了“吉利豪情汽车工业园区”。当时厂区遭受“9711号”台风袭击，正在创建中的厂房被洪水淹没，在漆黑的夜晚里，李书福与职工脚淌洪水，一起度过最困难的时刻。他们把一片荒凉的沼泽地变成了美丽的浙江豪情汽车制造公司，仅用一年时间就造出了家用经济型汽车。2000年底，迎来了年产销万辆汽车下线的大喜日子。

前台州市委书记调到宁波后，吉利又在宁波经济技术开发区建起了第二个汽车厂——吉利美日。连带买地、规划、建厂、买模具、安装调试、汽车下线在内，前后只用了9个月时间。像这样的项目，国外一般需3至5年，别克公司用了两年零三个月，被称为创下了汽车史上的世界纪录。

“一开始造车就被人当成犯罪一样，好像是件大逆不道的事情。1998年第一批车下线，我搞了一个下线仪式，我亲自去请了一些官员，结果除了浙江省的陈副省长来了外，其他官员一个也没有来，他们都害怕，认为我们是在犯罪。”

李书福的父母亲更是百思不得一解。当书福在临海征地建厂房时父亲匆匆从老家赶来，拉着他：“你干这些，镇长、区长知道么，你要是失败了，这么多工人失业没饭吃，你怎样处置他们，闹起来你怎么办？”面对老人的责问和担忧，李书福无法回答。他要组的就是面对现实，迎接挑战。

2400万元 换来了半个牌照

很多人都知道，李书福的汽车不敢长尾巴，只能叫“小客车”，他有些英雄气短。2001年9

月，国家经贸委颁布的《车辆生产企业及产品公告》中没有“吉利”的名字，这使被《福布斯》杂志评为 2000 年中国最富有的 50 人之内的李书福黯然伤神。对于“吉利”来说，其生产和销售被死死地限制在现有的两款车型上，而不能生产和销售新型款式的汽车，就等于被判了死刑，只不过是“缓期执行”而已。为此，李书福频频穿行在京、浙两地，他希望国家能够允许民营企业造小轿车。期待一次又一次地落空。吉利汽车的改进型和第二代产品在很长一段时间将不太可能被批准生产。

但是，李书福造车已没有退路可言了。从 1998 年到现在，在浙江临海和宁波两地，光是买地建厂，李书福已经投入十几个亿。

于是，为了获取新车的“准生证”，李书福打起精神，马不停蹄地四处游说。生产权成了李书福眼前晃动的一个巨大身影，他焦灼的眼光维系于此。

作为民营企业家，作为一名成功的经理人，他有一种不到黄河心不死的豪气。国家有规定，不好违背，但总不会没有变通的办法？拿到生产牌照，哪怕仅仅是一款生产牌照，也是吉利莫大的心愿。于是，在掌握那些“死不了又活不长的”企业的死亡档案后，李书福想到的办法是买壳。

他看中的这个壳是湖南江南机器厂。

江南机器厂属于兵器工业系统，根正苗红，而且具备轿车生产经验——此前，它曾经是奥拓的生产厂之一，只是近年来举步维艰。吉利拿出 2400 万元，占 49% 的股份，与江南机器厂合资成立了江南吉利汽车公司。

以吉利汽车目前产能与销量之比，浙江的两个生产厂已足够。此次接手一个老国企，李书福确实用心良苦——不能居于控股地位，不能用自己的思路去改变这个老国企，必然会给吉利新战略带来一些麻烦。但是又不能马上控股，为了上公告，只能锋芒暂隐。

转机就是在这时出现的。2001 年 10 月 31

日，也就是中国正式加入 WTO 前的 10 天，国家经贸委发布了第 6 批中国汽车生产企业产品《公告》，吉利 JL6360 轿车榜上有名，由此明确了“吉利”是国家汽车定点生产基地的地位。

李书福终于等来了这一天。

“请国家给我失败的机会”

有人说，吉利汽车已成为中国汽车市场游进的一条“鲶鱼”。有人称它引发了“鲶鱼”效应。何谓“鲶鱼”？据说挪威人捕捞沙丁鱼时，总是将鱼放入鱼槽运回码头。抵达时，如果沙丁鱼仍活着，准能卖个好价钱，为了能让沙丁鱼活着返港，一位船长在沙丁鱼中放进一条鲶鱼。原来，鲶鱼放进鱼槽后，由于环境陌生，而四处游动，产生磨擦，大量的沙丁鱼发现异己分子而自然紧张，加速流动。如此这般，沙丁鱼活蹦乱跳地运进了渔港。吉利汽车好比一条“鲶鱼”，在我国沉闷的汽车市场四处游动，创造一种紧张，激活了汽车市场。

在中国林林总总的 100 多家造车企业里，李书福作为目前惟一个民营汽车商，无法不孤独。1999 年，国家计委主任曾培炎视察吉利的时候，李书福对他情真意切地说：“请允许民营企业大胆尝试，允许民营企业家做轿车梦，大众在上海的投资累计 46 亿，而我只需要 26 亿就可以造很好的轿车，几十亿的投资我们不要国家一分钱，不向银行贷一分钱，一切代价民营企业自负，不要国家承担风险，请国家给我们一次失败的机会。”悲壮的自白，句句中矢，铮铮铁骨，悲壮感人，大有壮士断腕一去不复返的豪气概。

可是，为民营企业造汽车开绿灯，国家没有这个先例。

他只有自己扛着沉重的吉利的牌子走下去！

一些媒体说李书福急着为吉利找一个大靠山、乃至被招安，李书福断然否认。

李书福憋着一口气，他有他的骄傲，在这个骄傲没有被时势彻底击溃之前，他不会轻易投向中国汽车三大集团中的任何一家。

也有好几拨外国厂商以“谈合作”的名义来找过吉利，最早来的是通用。李书福说他最开始还亲自接待他们，渐渐发现这批人不像是来谈合作的，倒是商业情报机构，来刺探吉利的真实情况。李书福敏感而自尊。他觉得老外不是一个平等的姿态，后来他就再不见类似的合作者了。

吉利汽车问世后，诞生了包括两厢车、三厢车、跑车在内的多款高、中档轿车和经济型家庭用车，在中国的汽车业形成了一拨又一拨冲击波，引发了国内同类车型的四次大降价。正因为如此，中国汽车行业的“八旗子弟”也视“吉利车”为洪水猛兽。

为了让一辆辆走下生产线的吉利家庭用车有人买，李书福决定通过参与中国足球来提高吉利汽车的知名度。事实证明，李书福的这一博取得了巨大的价值。通过 8 个月的甲 B 足球赛事，吉利集团的初衷基本达到，吉利汽车在中国几乎家喻户晓。

2001 年 3 月，在甲 B 联赛即将开赛、且没有企业愿意接手的最后时刻，吉利集团以 1400 万元的价格接手广州足球队，并一度使上年勉强保级的广州队成为冲击甲 A 的大热门，最终获得甲 B 联赛的第四名。

在短短的半年多时间里，李书福对足球简直到了痴迷的状态。每逢周六，只要能够挤出时间，不管“广州汽车足球队”在哪里比赛，他都会赶赴比赛现场，为自己的球队呐喊助威。足球看得多了，李书福瞧出了一些让他摸不着头脑的东西：明明是有效的进球，却被判为无效；明明是一次假摔，却让对方吃了黄牌乃至红牌，而让作假者踢任意球或点球；明明是越位球，却被判为有效……裁判一些让李书福弄不明白的地方最终促使他下决心退出中国足坛，并由此公开打

响了中国足坛反腐的头炮。

加入 WTO 民营汽车的优势看好

有人说：人世后进口车会十分便宜。其实，在国外即使最普通的新车价格也不会低于五六千美元，照此估算，到 2006 年汽车关税降低至 25%，再加上 17% 的增值税，最便宜的进口车价格也不会少于 8 万元，而吉利要造的轻型车仅四、五万元一辆，因此可见，人世是“利好”，不是“利空”。

2002 年 1 月 6 日，上海电视台、英国 BBC 广播电视公司在上海东方电视台举办的“中国吉尼斯世界纪录特别节目”中，20 位成年人在 16 秒种内钻进吉利汽车车厢，车子稳稳当当地向前开去，创下了该项目吉尼斯新的世界纪录，刷新了德国甲壳虫车型创造的 17 人的原世界纪录。吉利汽车的质量可见一斑。吉利车已通过国家轿车检测中心鉴定，进入国家机械局、公安部汽车产品目录，介入市场手续合法。

李书福执掌的吉利集团综合实力居全国最大经济规模乡镇企业前茅，成为国家级大型企业集团，去年产值达 35 亿元。拥有巨额财富，李书福住职工宿舍，吃职工食堂，开吉利产汽车、摩托车，穿吉利皮鞋、吉利工作服。在食堂就餐端盘排队。他投资 4000 多万元建造专家楼和职工宿舍，6000 多职工免费就餐。手下很多员工都买了“小别墅”，而他自己住的还是 10 年前造的房子。员工们都说：“我们的老板赚的钱最多，个人花的钱最少。”

李书福的足球梦破灭了，他将一心一意地去继续自己的汽车梦。年近不惑的他说，造汽车有风险，但这是我的兴趣，我要用实践验证决策的正确性。过去我搞摩托车，使台州成了全国最大的摩托车基地，现在我搞汽车，相信未来中国轿车的生产基地会在浙江，我要把梦想变成现实。

尽管有很多人抨击脑白金过分炒作，但是张继明坚持认为，脑白金的系统营销工程是中国保健品营销策划成功的典范之一。

张继明策划脑白金

本报特约记者 金凡

近年来中国保健品市场上脑白金等功能型保健品迅速崛起，它们把保健品市场营销带入到一个崭新的时代。在这个阶段，各种功能保健品的营销策略在继承前人思想精华的基础上不断深化发展，对市场的把握也日见成熟，同时市场也出现了一大批代表中坚力量的营销人才。上海桑迪营销咨询有限公司的总经理张继明，就是经过千锤百炼后从“脑白金时代”走过来的营销精英。

锤炼：三株成为炼丹炉

张继明属于中国市场较早接触市场营销的一批人。他 1971 年出生，先后在洛阳工学院和武汉大学进修市场营销专业。

“我毕业以后就去了三株，当时我在三株学到了很多。三株这个企业很多地方看起来很土，但是我们不得不承认它的很多点子、招数在当时的市场上引起了很强烈的反响。我个人对三株案例还是相当的认可。”

在三株这段时间也是张继明个人人生观、价值观和创业理念初步形成的时期。他向自己的偶像汲取经验。张继明最崇拜的人有两个，一是诸葛亮，因为他足智多谋、神机妙算，曾为刘

备打下半壁江山，受万人敬仰；另一个是毛主席，他的政治与军事思想为千万中国人所膜拜，非常本土化，而且将这种思想用在产品营销上，定能攻无不克，屡战屡胜。

对伟人的崇敬，学习伟人的风格，一切产品的规划、研究都从中国实际情况出发，这给张继明以后的营销策划打上了深刻的本土烙印。

离开三株之后，张继明转战上海，加盟了上海艾迪企业形象设计公司，一做就是三年。经过长期的摸索，他在保健品营销方面的思路已经初显雏形。他认为，保健品市场就是中国市场营销的试金石。

“为什么这么说？首先这个市场的营销做得最为透彻，其次它集中了大量营销界的精英，不少人思路很活，他们在把保健品营销策略运用纯熟之后，转向了 PDA、日用品、快速消费品等其它营销领域，同样收到了很好的效果。”

这个阶段，张继明接触到很多鲜活的营销案例，比较有名的像大红鹰的维生素 E 产品，上海旅游节期间举办的玫瑰婚典，上海恒寿堂的产品推广，这为他以后参与脑白金案例的设计打下了坚实的基础。

出炉：脑白金是试金石

张继明在健特生物科技公司任策划部主管期间，有机会与策划天才史玉柱共事，史玉柱雷厉风行的作风，对事不对人的理念，对张继明策划能力的提升大有帮助。史玉柱所崇尚的“说到做到，做不到不说”等，曾经给他不少启示。“我十分佩服史玉柱，他的思路很活，想法很多。”与天才面对面，不仅仅是幸运，更是一种压力。当压力不再是动力的时候，张继明选择离开巨人，创办了“桑迪营销咨询有限公司”。

但张继明一直为自己参与了脑白金的策划而自豪。经过精心策划的脑白金，在极短的时间内就启动了市场，两至三年内即创造了十几亿元的销售奇迹。脑白金的成功，给低迷的保健品市场重新树立了信心，同时也促使业内的专家对此加以反思和总结。

脑白金第一次成功提出了中国保健品营销的系统工程思想，其中脑白金把以往零散的点子、设计思想融合到了一起，形成了综合性、市场性的营销方式，从而下活了一盘棋。

张继明在为脑白金做策划时，感到最得心应手的是其理论的支持。他因势利导，大力推行软性文章宣传，非常快地启动了市场。

脑白金的软性宣传分为几大类。最早投放市场的是新闻炒作类。新闻炒作后，脑白金紧跟的是系列性功效软文篇，诉求点分别从睡眠不足与肠道不好两方面入手，阐述其对人体的危害，并将脑白金的功效巧妙溶于软文，读来轻松自如，科普性很强。只投入了两个月，就收到意想不到的市场奇效。

“脑白金营销的点睛之笔在于后来的礼品定位概念。脑白金将一个保健品提升到了礼品的高度。”介绍脑白金策划过程中，张继明总结说。

这不仅仅为脑白金赢得了市场的第一占位，而且也健康品开创了礼品市场。“今年过

节不收礼，送礼只收脑白金”的广告大范围狂轰滥炸式的宣传，使得脑白金坐上了健康礼品的头把交椅。

脑白金礼品的知名度远远高于其功效知名度，从调查数据显示，脑白金的礼品销量是其功效销量的 2 倍。消费者购买脑白金时，购买动机已经超出了健康品范围，这证明了脑白金策划人员对消费行为、市场本土化特征的洞察能力。

“尽管有很多人抨击脑白金过分炒作，但是我个人坚持认为，脑白金的系统营销工程是中国保健品营销策划成功的典范之一。”张继明这样说。

升华：

一个点子救活一个企业的时代已经过去

如果我们把三株看作一个保健品市场的发端，脑白金承上启下，那么后“脑白金”时代中的保健品市场则是群雄逐鹿，正在逐步恢复元气。相应的市场营销策略也出现了一些新的趋势和准则。张继明认为，正是产品在推广过程中遵循了趋势和准则，市场才有了一些成功的案例。

“但是从整体上来说，现在的保健品市场所用的招数都是过去三株、脑白金时代流传下来的，真正创新开拓的市场宣传案例不多。”

与其它营销精英过多地介绍自己不一样，现在自己创业的张继明不主张“个人造神”，他欣赏“团队合作”。一个点子救活一个企业的时代已经过去，现在我们需要的是系统的营销工程。这需要一个团队的分工合作，包括策划、营销、执行，要为企业和产品提供系统性的服务。”

张继明个人的目标是在未来十年，将桑迪营销咨询有限公司发展成为综合性的营销渠道，在 2 到 3 年之内，构建营销网络，建立与媒体的关系，在药品、保健品、功能性化妆品和功能性食品四个产品领域大展拳脚。

两年前，周厚健淡出，于淑珉执政，曾引起业界的诧异；两年来，海信连续高增长的市场业绩，又让业界对她刮目相看。21 个子公司，1 万 7 千多名员工，一个女人在权力的顶峰，她“铁腕执掌”的背后，又流露着怎样的“温柔”？

于淑珉：“温柔”执掌海信

本报记者 曾珍

2002 年 5 月 18 日上午 10 时，“海信控股雪花”的市场传言终成事实。在北京市副市长刘海燕的主持下，海信集团有限公司与北京雪花电器集团的控股公司隆达公司的合资签字仪式在北京凯迪克举行，海信（北京）电器有限公司宣告成立。这个合资金额不到亿元的案子，是海信继 90 年代大规模资本运营后再度打出的一张资本牌。

海信进行第一次大规模、低成本的资本经营是在 1993 年，它以不足 3 亿元的流动资金调控了 30 亿元的国有存量资产，那是在海信的“精神领袖”周厚健手下创造的一个奇迹。而今，在资本市场沉寂多年的海信再次以同样的手法，取得了这一新公司的绝对控股权，而这一次主角换成了于淑珉。

前后事隔 9 年，于淑珉在两次资本运营中，从一个参政者到一言九鼎的决策者，身份和心情不可同日而语。

长期以来，周厚健这三个字几乎就是海信的代名词，但 43 岁的他把权力交给了一个 49

岁的人，而且是一个女性她是否能真正行使第一把手的权力？她将会把海信的路带向何方？

于淑珉是在别人复杂的目光中，开始她执行总裁生涯的。

2000 年 43 岁的周厚健把执掌多年的总裁位置移交给 49 岁的于淑珉时，外界掀起轩然大波，因为这与业界普遍流行的知识化、年轻化的换班趋势相比，显然是个异类。不能说是人们大惊小怪。在中国近 20 年的企业发展历史上，几乎没有一个移交最高权力的例子，尤其是在传统的制造业领域。而且，在目前国内的企业，个人魅力远远大于制度的魅力。在海信集团，每个员工对周厚健都是毕恭毕敬的，而且人前人后绝对一个样。大家心里清楚，是周厚健把以前一家老牛拉破车的地方电视机厂，改观为全国知名的企业，每个员工切身利益的变化几乎都来源于周厚健的努力，信任感已经根植在每一个海信人心中。就算周厚健本人心甘情愿淡出经营层、全力去做战略上的研究，于淑珉就真的能顺利把自己的总裁意志传达到海信的每一层

吗？

有说法是于淑珉头上的“执行”两字是为了应付政府对周厚健的挽留而加设的。周厚健目前行使董事长的权力主要表现在为海信制定战略发展方向，他和于淑珉分别是决策层和经营层的最高领导除此之外，人们还有另外一层疑问：如果于淑珉能真正畅通表达她的总裁意志，那么她将会把海信的路带向何方？

事实上，两年来，于淑珉也一直如履薄冰，她生怕自己一步不慎，便沦入万劫不复的境地。但她并没被自己的担忧束缚住前进的脚步，组织结构调整、技术革新、产业扩张，一系列大刀阔斧的改革，充分显示了她出类拔萃的管理和经营能力，从而也奠定了她在海信集团不可撼动的地位。

就在于淑珉走马上任的当口，中国家电企业的组织调整可谓空前绝后。其中最引人注目的是，几个曾经在家电业中叱咤风云十几年的领袖级人物相继以集团董事长的身份由前台退居幕后，除海信总裁周厚健外，还有长虹总裁倪润峰、荣事达总裁陈荣珍、科龙总裁王国端等。相对于王国端的被动下野，荣事达与美菱的二度合作以及倪润峰的重出江湖，海信调整应该是稳定而富有成效的。

事实胜于雄辩。

于淑珉的上任，至少从三个方面改变了海信。一是改变了海信的经营风格，使其在一贯沉稳之外增添了几分可贵的张扬与活力。二是从2000年上任不久即在空调领域引发价格战，之后又开始“恢复利润计划”，果断关掉了海信并不熟悉的AV产业，通过产权改革对部分非主导性企业实行了战略性退出和放弃，对主导产品实行漠视市场占有率，重视销售额占有率。于是，2000年成为海信历史上增长速度最快的一年。三是为提高海信的技术水平和企业形象，建成了信息产业园、家电工业园、科技孵化园和新办公大楼海信大厦。

人们的疑问就在这接踵而至的变化中一点一点消融。

周厚健曾在多种场合对于淑珉“不折不扣的执行能力”大加赞赏。正是这种“能力”使她给人们留下了一个“铁腕”人物的印象。但她认为自己还算不上一个“铁腕”人物，觉得自己平时还挺温柔的。

即使是现在，于淑珉还是不明白，董事会为什么偏偏要选中她。当时她觉得自己并不能胜任总裁的重任，而且她也从来没有一定要做到一把手的想法。

在得知消息之后，她急匆匆地找到周厚健，说了两句话。于淑珉平时的话本来就不多，而且她有个特点，在面临重大事件的时候，总爱用“第一……第二……”来表达自己的意思。她对周厚健说：“周总，你们是不是再考虑一下，第一，我对财务管理不熟悉，第二，我对市场营销也不熟悉，管理企业这些肯定都是必须要搞懂的。”但周厚健更简洁，只对她说了四个字——你没问题。

于淑珉清楚地记得，周厚健看她时充满信任的眼神。她觉得“士为知己者死”不干出一番成绩，就对不住周总。

但于淑珉的精神压力实在太大了。周厚健把担子交给她的时候讲了两句话：“能解决的问题我都解决了，不能解决的问题我暂时也解决不了。”

同时，让于淑珉忧心的事情还有很多。海信是一家国企，体制问题迟迟得不到解决；海信和浪潮的合并阻力重重，优势互补不易实现；在营销上，海信还在家电行业第二集团军的行列里苦苦挣扎，在市场上尤其是在南方市场，海信产品几乎可以用默默无闻来形容，跟“驰名商标”的称号错位很大；在人才方面，有些企业在人才市场上搞恶性垄断，在就业高峰期招聘大量人

才却不用，而其他企业招不到人……她如何面对未来的竞争？

尽管副总裁王培松表示，只要你“以身作则，大家都愿意跟着干”，于淑珉还是坦言：“有时候压力特别大。他们在我手下睡不好觉，其实我自己也睡不好。”

正是在这样的情况下，于淑珉敏锐、当机立断的性格开始崭露锋芒。而后来关于她流传甚广的“铁娘子”的称号，则与下面两件事多少有些关联。

海信有一条培养干部的原则：不服从分配的，一免到底。有一次一个高级经理不服从内部分配，破坏了原则，讨论如何处置他的时候各种复杂化因素就出来了，有人就说这个人不能一免到底。但是于淑珉坚持认为这个人已经不具备培养的素质，必须处分，如果不处分的话，就会给其他干部带个坏头，于是就被免职了。

还有一次，青岛的彩电市场出现了价格混乱。各商家为了自身利益纷纷打价格战，导致恶性竞争，无利可图怨声载道。于淑珉在这种情况下组织了一次商家恳谈会，在会上她问了三个问题。

她的第一个问题：这是不是一个应该大家处理的问题？商家说：是。

她的第二个问题：商家配不配合处理问题？商家说：配合。

她的第三个问题：大家是不是应该制定一个统一的价格？商家说：对。

最后于淑珉就说：谁如果不遵守这个价格的话，不管他的后台关系有多大，海信都要断他的货。就这样，一个让商家、厂家都头疼的问题被解决了。

于淑珉干净利落的行事风格，不仅使海信的普通员工，即使集团副总也颇有几个表示了对她的惧意。其实，在对于淑珉极短的专访时间里，她的女性本色依然无数次从细节里得到了体现：在她办公室的门后，放着一个上下两层放

盆、架上可挂毛巾放肥皂盒的脸盆架，于淑珉说这个脸盆架一直跟着她，便于自己用点热水。而在海信发展的点点滴滴上，她作为女性领导的细心、韧性和包容性也显露无遗。

曾有媒体把 21 世纪命名为“她世纪”，比如青岛家电三强中，海尔、海信、澳柯玛就都由一位女性出任执行总裁。在其他行业，尤其是高新行业，越来越多的女性成了顶大梁的人物。于淑珉认为，对女性管理者而言，开阔视野是最重要的。

2002 年 3 月 8 日前夕，于淑珉被中国女企业家协会授予“杰出创业女性”。这是对她工作成绩的极大肯定。

于淑珉有句名言：“我工作起来从不考虑自己是女性的问题，只要完成任务。不能因为我是女的，所以做错了可以原谅；不能因为我是女的，所以就可以失败。毕竟，企业不是你一个人的，在这个位置就必须为企业负责。”

有一次，海信彩电在参加广东的家电展时，出了一个问题。海信的制式跟广东的要求不一致，有一些频道接收不到。虽然这只是一个简单的技术问题，后来海信把它解决了，但它无疑影响了海信在广东市场的形象和市场销售。

“吃一堑长一智”此后，于淑珉不容许发生在广东的败笔再出现，她要求员工都要站在总裁的角度考虑问题。在她的领导下，海信集团发展惊人，在家电普遍不景气的情况下，海信销售收入增长 63%，利润增长 96%，在全国信息百强中同比增长第一。

在海信的三位副总裁中有一位是女性，而营销中心的骨干力量则几乎是清一色的娘子军。于淑珉说，女性能够由另类变成主流，首先是社会大环境的因素。市场体制和妇女解放运动给了新时期女性更广阔的发展空间，使女性能够走上社会、企业管理的舞台。

于淑珉觉得女性要成功还必须扬长补短。女性的优势在于工作的韧性，执行能力比较强；而劣势在于思路的开阔性往往不如男性。尤其是在管理岗位上的女性，没有人会告诉你该怎么做第一步，怎么做第二步，要自己去创造新思路，学习新的技能和工作方法。“看到别人身上的问题，要想一想自己身上有没有这样的问题。而且把心胸放宽阔，心胸狭窄不能与人共事。”

于淑珉坦言，自己在与人沟通上“不如周总”，但她还是承认作为女性领导，很多时候说起话来别人比较容易接受。

摩根从一个默默无闻的青年，经历了艰难曲折和不懈努力，一一击败强大的敌人，在美国金融界独霸一方。临终前他说了一句话：“啊！我要爬山喽！”对这个纽约华尔街的头号人物钦佩不已的于淑珉常常引用这句话，一方面是激励手下的员工，同时也是对自己的勉励。

对于淑珉而言，她带领海信要征服的“山”就是 2010 年使海信的年销售额达到 1000 亿。这是海信集团高层制定的目标，仅凭数字，就是目前年销售额的 10 倍。

于淑珉的压力可想而知。

至少，周厚健是清楚的。

2002 年 1 月 10 日，周厚健、段永基、杨澜三位重量级企业“明星”分别代表海信、四通、阳光与新浪聚首北京嘉里中心，宣布结成互动电视战略联盟。而联盟的原因缘于海信向市场推出的牵动四家企业利益的信息家电——互动电视 ITV。

2002 年 5 月 18 日，北京凯迪克·海信与雪花合资签字仪式之后。“我们早已在中关村成立了开发、经营网络安全设备的数码科技公司和开发经营商用 POS 系统的北京海信计算机公司，现在又在北京成立海信电器公司。一北一南，一新兴产业一传统产业，海信应该说是北京

的海信了。”久未露面的周厚健面对北京众多媒体为海信大做广告。

周厚健的种种举动，让人不由想起于淑珉曾一再强调的话：“大家有个误解，认为我出任执行总裁就是周总退出了，实际上不是这样的。海信的人事变动只是集团经营层和决策层的分离，使集团的经营思路更优化，事实证明海信实现了这种优化。”

也许，即使今天，在她眼中，她与周厚健仍然是“手”和“脑”的关系。以周厚健为首的从具体事务中“超脱”出来的决策层就是“脑”，他们制定海信的战略发展方向，考虑企业的改制、资本运营、产业结构调整等长远战略规划，而以于淑珉为首的经营层就负责执行。

但于淑珉却说，她是站在企业的一个高起点上向前走的。海信的发展和市场运作是伴随着产业的扩张而推动的，随着海信产业结构的扩张，海信的各类产品市场网络得到了急速扩张。海信成绩的取得有很多原因，但最主要的还是与海信一贯坚持的“高科技、高质量、高水平服务”的发展战略以及保守的财务制度密切相关。

回顾两年多的工作，于淑珉说：“我自己觉得比较满意，达到了董事会对我的要求。取得这样的成绩缘于两方面，一是我对工作的认真程度，我做事情通常一定要追求最好的结果；再者，我采取了一些措施来加强企业内部管理，发挥企业的经营潜力。”

两年来，于淑珉领导的海信集团加大了对各直属公司经营过程的动态监督管理和考核控制。她的员工都知道她这样一句口头禅：“考核是杠杆、是手段，但考核不能只看结果，还要控制过程，严密地对待经营过程中的每一个环节和问题。”现在，集团每个月例行的讲评会都要从经营角度分析每个公司的经营结果，通过分析销售收入、利润额、利润率水平、资金占用水平等指标的具体分析考核，及时解决经营过程

中出现的偏差，从而加快企业适应市场的节奏和效率这也是海信能够在恶劣、多变的市场竞争中保持机敏、快速反应的主要原因。

海信在人力资源选择的范围上已经不拘于国内，于淑珉说，整个亚洲地区和中国企业文化相近的地区都将成为他们网罗人才的地区。海信拥有了一流的生产、检测工艺，也必须配上一流的技术管理人员。因此，通过科学化和系统化在企业内为员工创造更好的工作氛围，把好的人才吸引进来并留得住，通过好的分配机制调动发挥骨干员工的作用，满足企业扩张的人才需要。分配、考核和培训是人力资源开发体系中的重点这样，如果一个管理岗位上的人员工作不能到位，不能完全发挥作用，就可以从岗位工作标准或考核上予以解决，而对于不同岗位间不合理的人员流向，也可以通过分配来进行调节。

在海信集团，拥有博士后、博士、硕士头衔的技术人才近 400 人。海信规定凡到海信工作的博士、博士后 都享受 10-20 万元的“入门”年薪 提供三室一厅的住房 配有空调、计算机、电话等，同时解决家属工作和子女入学入托问题。事实证明，这样的措施是必要的，一个值得注意的现象：近十年来，自愿到海信旗下工作的博士、硕士竟无一人跳槽

另外，为增强企业活力，特别是市场的活力。海信不断优化企业经营机制，加强工作作风建设，适应快速变化的市场形势，在产品经营中优化产品结构，提高产品技术含量和附加值。目前，从市场的反映来看，无论是电视还是空调，以及新上市的 CDMA 手机，海信品牌和产品发

展的势头都非常强劲，运做良好。

这些都足以成为海信的骄傲。但他们的骄傲远不止这些。作为一个纯粹的国有企业，这个 1969 年诞生、由几十个人组成的小作坊到今天已是一个年销售收入近百亿、净资产近 20 亿，拥有 1 万 7 千余名职工的大型电子企业集团，不能不说是一个奇迹。周厚健曾说，他最大的愿望就是将一手栽培起来的企业做成“百年海信”，这也是于淑珉的心愿，更是每个海信人的心愿。

于淑珉说周厚健

于淑珉说：“周总一直把技术创新当作海信实现可持续性发展的动力，他曾打过这样一个比喻，如果把企业看作是一个木桶，那么技术是桶底，其他的生产要素是桶帮，没有桶底，桶帮再高也没有用，木桶的容量依然为零。”

于淑珉说：“周总有一句口头禅是：海信是一个企业，更是一项事业。海信不是办三年五年，也不是办十年二十年，是实实在在要办下去的。海信的各项工作也的确是冲着长期行为去的。他认为要成就‘百年企业’的伟大理想 有三道坎儿终究是要过的：第一是产权改革；第二是把营销这块短木板升上来；第三是产业升级。”

于淑珉对正在同济大学攻读博士学位的周厚健开玩笑：“现在是你去学习 我工作 将来等你学习好了，你来工作，我再去学习。”

周厚健对于淑珉的期望是：干得不好就两年，干得好就干二十年。（于淑珉的聘用合同是三年 她说干到 55 岁 还有 4 年。）

他为国家气象局“风云一号”卫星做风险经纪顾问，他还准备承揽北京 2008 年奥运会的保险经纪业务计划。这个把异想天开的梦想变成现实的人就是有着“中国保险经纪第一人”称号的沈开涛。

沈开涛‘经纪’保险

本报特约记者 武力

谁也没料到沈开涛会折腾出一个保险经纪公司，因为这个脖子短短、身体胖胖的男人从 17 岁参军当工程兵起，就一直和水泥、钢筋在打交道。如果硬要把他与保险扯上关系，也不过是沈开涛在创业热潮中和朋友开了一家名为“北京快速工程规划建设管理公司”后，由于涉足的是一个高风险的行业，工程事故、质量事故和人员伤亡等都是无法避免的，沈开涛才开始思考如何转移风险一事，最后他选择了到保险公司买保单。

但谁知保单买了后不仅没有让他放下包袱，反而令他更多地面对保险容易、索赔难的局面。沈开涛认识到，作为投保人，在保险公司强大的势力面前，完全是弱势群体。那么有没有一种行业，既能为客户提供全面的风险评估方案和风险管理计划、制定投保方案和手续，还能为客户代办索赔呢？

机会就这样在沈开涛这个有心人面前打开了一扇门。1998 年 沈开涛在去瑞士考察时 他惊喜地发现，在西方竟真的有一个与自己想像相吻合的行业——保险经纪人。

保险公司宣称，

要“把保险经纪公司扼杀在摇篮里”

“想到就要做到”，这是沈开涛的做人原则。

1998 年 5 月，第一届保险经纪人资格考试举行。当时全国报考者有数千人 其中博士、硕士占了不少，其余更多的就是二十出头刚毕业的大学生。最后 半路出家的沈开涛成为了首批通过资格考试的 170 人中的状元。沈开涛说：“说心里话，对这个第一名，我一点儿也不感到意外。从 1998 年初我开始设想并申请筹建中国第一家保险经纪公司起，与保险经纪有关的一切知识 都是我学习的目标 而且我还必须学得非常透彻。对别人来说 学不透彻就是考试少得一两分 而对于我来说 则肯定会给未来公司的筹建和运作带来意想不到的巨大损失。所以我看书的心情和别人不一样 别人看一遍的 我要看十遍 别人看一本 我要看十本 别人可以一目十行 我必须一个字一个字地仔细琢磨 反复推敲。”

沈开涛是第一个向中国人民银行递交成立

保险经纪公司申请的人；1999年1月，保监会成立，他又是第一个向保监会提出申请的人。但事情远非他想像那样简单

首先是来自保险公司的阻力。因为保险经纪公司的收入不是从投保人那里获取的，而是由保险公司在保费中向保险经纪公司支付5%~25%的佣金，所以在保险公司眼里，这无异于虎口夺食。有保险公司曾宣称，要“把保险经纪公司扼杀在摇篮里”。

其次是没有多少人对这个陌生的行业有信心。虽然对欧美等国的许多人士来说，有三个人是陪伴其终身的：一是律师，二是牙医，三就是保险经纪人。而且世界银行也规定：投资2000万美元以上的项目必须要有保险经纪人，中国加入世贸组织后，保险经纪公司和保险经纪人的出现已是刻不容缓。但“保险经纪人”这个词对绝大多数中国人来说，都还显得太陌生。

所以，头两年的时间，沈开涛都是在游说政府部门负责人和寻找合伙人中度过的。

靠着沈开涛的苦干、硬干， 公司终于走上正轨

随着WTO谈判的进行，中国保险经纪市场传来了春的气息，沈开涛执著的梦想终于变成了现实。2000年6月16日我国第一家保险经纪公司——江泰保险经纪公司诞生，沈开涛任董事长。从此，伴随着沈开涛“中国保险经纪第一人”称号的出现，保险经纪人，一种新鲜的职业，也开始出现在我们的社会生活中。

作为一个行业的先行者，创业的寂寞、每前进一步的艰辛都不是外人能了解的。沈开涛坦言开业的半年里很艰难，初期不得不做大量的市场培育、开拓工作。原因首先是市场认知度不够，很多人仍然不知道保险经纪人是干嘛的，保险意识淡漠，保险需求贫乏。来自保险公司的激烈抵触也给了江泰无情地一击。“保险公司的抵

触让我们始料不及。保险公司没有搞清楚，实际上保险经纪公司是给他们带来业务的，长远而言对保险市场的完善大有裨益。”沈开涛说到这里，声音低沉了几分，满脸的无奈一览无余。

江泰的股东优势不容忽略，沈开涛的公司拥有北京快速工程公司、中国航空技术进出口总公司、首钢总公司、中国化工进出口总公司、中国路桥（集团）总公司、中国华中电力集团公司、中国煤炭进出口集团公司、中国港湾建设（集团）总公司、北京国际信托投资公司、江苏置业集团总公司等股东单位。正是他们给了沈开涛最强有力的支持。开业之初，北京江泰保险经纪公司几乎所有的业务皆拜10家股东所赐。

虽然业务开展缓慢，但暂时的困难并不能把这个对保险经纪业情有独钟的人吓退。“要做大事，必须时刻保持清醒。”这是沈开涛对自己的要求。几年前做建筑工程时，沈开涛能烟能酒。一次到新疆出差，热情的当地人大碗大碗敬酒，结果沈开涛连自己最后怎么上的飞机都不知道了。自此他痛下决心：戒酒！我不信离了烟酒就办不成事。从此，他滴酒不沾。

就是靠着沈开涛的这种苦干、硬干，公司终于走上正轨，同时也培养出了一批中坚力量。现在，江泰公司长长的一串客户名单上，北京诺基亚移动通信有限公司、施耐德电气（中国）投资有限公司、劳合社北京代表处、中化进出口总公司、华夏证券有限公司和首钢总公司等一批国内外著名企业赫然在目。“目前江泰股东业务仅占4.7%，今年佣金收入将超过3000万元。”看得出来，沈开涛对此很满意。

沈开涛给自己的定位是：小有智慧的创业者。从两手空空的建筑兵，到自创两家大公司的老总，他一向很低调、很谦虚，也很清醒；仅是‘小’有，还算不上大智。保险经纪刚刚起步，第一家并不就意味着最好。”

人寿讲师涂碧翔

本报特约记者 倪恒虎

在众多的创业者中，涂碧翔应该算是白手起家最后获得成功的典范。

今年 36 岁的涂碧翔现任中国人寿保险公司安庆分公司营销部副经理，是中国人寿 36 位国家级讲师之一，曾在中国人寿于大连举办的 75 个城市经理培训班中任主讲，是 6 名讲师中唯一的一名大陆讲师。从一名普通的业务员到走上领导岗位，涂碧翔仅用了 5 年时间，在安徽省仅此一人，在全国也不多见。

6 年前，涂碧翔还只是一名等待安置工作的退伍军人。那时，他除了时间外一无所有。当时，中国人寿在安庆招聘业务员，他抱着试试看的心里去报名了，从此与人寿保险结下了不解之缘。经过短期培训，涂碧翔和他的同事们上班了，工作既简单又困难，就是推销保险。

那时侯，保险业在中国刚刚起步，人们一时还难以接受这一新鲜事物。业务员好不容易敲开一户门，遇到的常常是冷眼和不理解。有时一天跑下来累个半死却完成不了任务。在这种情况下，和涂碧翔一起报名的人中有不少人放弃了。但艰辛的劳动、微薄的收入并没有动摇涂碧翔的决心，他坚信人寿保险是人类的一项伟大的发明，有光明的发展前景。涂碧翔想成功，他坚持住了！面对客户，无论再苦再累，他都是很热情地重复着相同的话：“您好！我是中国人寿保险公司安庆分公司的，方便向您请教几个问

题吗？”就这样，经过 5 年的艰苦磨难和不懈努力，涂碧翔终于成功了！

涂碧翔把自己成功的原因归结为三点：良好的态度、出色的能力和积极的行动。他认为，这其中，态度最为重要。他这样说：“我成功过，我失败过，但我从未放弃过。”快快乐乐地去做失败的人所不愿意做的事是我成功的保证。”

面对一台自己心仪已久的手提电脑，有人会说：“我买不起。”涂碧翔则想，我怎样才能买得起。这也许就是消极心态和积极乐观心态的区别所在吧。当然，要想成功，除了拥有良好的心态外，还要肯付出艰辛的劳动。别人一天工作 8 小时，涂碧翔一天的工作时间却在 16 小时以上，每天晚上睡觉时间只有 5 小时。他每天要给 200 个不同的业务员讲课，所以必须每天坚持学习两个小时。他认为，自己用了比别人多一倍的时间工作，取得比别人优异的成绩就不足为奇了。

涂碧翔特别忠告年轻人，要敢于梦想，敢于创新，勇于实践。日本保险业顶尖任务、年薪超过一亿美元的柴田和子曾经说过：“时时抱着正面的想法，以积极的思想去行动，就能产生巨大的力量。”他认为这是创业者们所应具有的心态。创业的路决不是一帆风顺的，更多的是坎坎坷坷，艰难险阻。就让我们在泪水中前进，让成功的花在泪水中盛开！

在国内寿险界，王金涛创下了个人销售保费累计最高、个人拥有客户最多的记录，被誉为“全国寿险之王”和“淘金王”。

王金涛寿险淘金

本报特约记者 邱道平

应该说，每一个成功的故事后面都有着不同的辛酸，特别是要想成为一名优秀的保险业务员，其中所付出的代价更是一般人难以想象的。但打开中国人寿保险营销史，仔细翻阅一个被称为“全国寿险之王”的男人的故事，你一定会为他执著的敬业精神和他取得的巨大的成功所鼓舞。他的成功，仿佛是一剂“强心针”，为无数保险同仁巩固了心理防线，激励他们在挫折中迎难而上，在失败中争取成功。

1967年，王金涛出生在辽宁省庄河县一个市民家庭，两岁时死了父亲，之后过继给姨妈当养子。他从幼年开始便与养哥哥一起捡煤渣卖钱补贴家用。1992年，王金涛从辽宁大学法律系毕业后只身到了深圳，1995年8月，他偶然发现中保人寿广州分公司招聘营销业务员，他认为保险业才是自己向往的职业，于是毅然前往广州。

在刚刚开始从事保险的9天里，王金涛露宿街头，饿了吃馒头，渴了喝清水，饱尝了世态的炎凉辛酸。为了省钱，他连公共汽车也不舍得坐。半年内穿破了10双鞋，嘴唇长起了水泡，脚板磨出了血。

在遭遇了种种的艰难困苦以后，成功并没

有随之而来，“这时，我一度怀疑自己是否做出了错误的选择，并因一时的精神压抑而引致意志消沉。”王金涛回忆起他的保险行销生涯，不无感慨地说：“但有一件事教育了我，它让我明白了‘成功往往就躲在失败后面’这个道理。”

有一天，筋疲力尽的王金涛结束了一天疯狂的拜访后，依然一无所获。这时天色已近黄昏，王金涛不得不离开当地。在回市区的路上，他看见一辆车门上有“广州某集团公司”字样的大卡车，职业性的敏感驱使他走过去和司机搭讪，想请他捎一程回广州，王金涛很幸运地坐上了车。没多久，王金涛便开始向司机大谈保险，司机一路上皱着眉头，很显然是不耐烦了，但王金涛不管那么多，还是口若悬河、滔滔不绝地一路说下去。过了洛溪大桥，汽车突然停下，司机打开车门对王金涛说：“车坏了，你帮忙下去看看是不是轮胎爆了。”王金涛下了车，正准备检查轮胎，突然间，车窗里抛出了他的展业公文包，里面彩色宣传页和保单资料，像天女散花般洒了一地，伴着一句气冲冲的大吼：“我实在忍无可忍了！”话音未落，车已开出五六米远。王金涛在心里自认晦气的同时安慰自己：“我可以在步行回家的路上，继续沿途拜访啊。”

这时，天空下起了大雨，王金涛跑进一家汽车修理厂避雨。在车间门口，他习惯性地向工人打听了厂长办公室的位置，这时厂长正在屋里走来走去用手机打电话，王金涛站在一旁两眼怔怔地望着厂长。厂长打完电话笑着问他：“有什么关照？”王金涛恭恭敬敬地把名片递过去，带着笑容说：“我是中保人寿的王金涛，请多多指教。”厂长一听，立刻抢走他手中的名片，嚷道：“又是保险公司的，每天都来烦我，我还需不需要做事，我前几天不是对你们的推销员讲过吗？请你们不要再来烦我！”边说边把王金涛的名片撕得粉碎，从窗口扔了出去。王金涛强忍着眼泪，平静地对厂长说：“您不喜欢这张名片可以不接受，但千万不要撕碎，因为这同时也撕毁了您的形象和尊严。我不知道今天是否太唐突，或是打扰了您，但不管怎样，我只是想把保险的温暖与爱心带给您和您的家人以及

您的员工们。”厂长还是用他那嘲讽的眼光看着王金涛，嘴里还不时发出“哼哼”的冷笑声。王金涛刹时间气往上涌，嗓门忽地大了起来：“请您不要对我怪笑，我明白了，您虽然有钱，但您却是麻木不仁、铁石心肠的冷血动物。除了您自己，您从不为家人、员工考虑什么，所以您才会如此粗暴地对待我，归根到底就是强烈地反对我把爱心和温暖带给他们。请记住：在您不需要的时候，我可能是个讨厌鬼，可在您需要的时候，我是能令您全家感动流泪的大恩人！”说完，王金涛连看都没看他一眼，扭头就走。说起来也许你们不相信，三个月以后，这位老板在王金涛这里购买了团体保险，并且他们从此成了好朋友。

这件事让王金涛感到：失败的背后就是成功，做别人做不到的事情，并且持之以恒，你一定会成功。

杨凯生在一夜之间成了中国最大的“债主”。但金融资产管理，无论是对杨凯生还是对整个中国来说，都还是一个完全陌生的行业。他这个“债主”当得并不轻松。

杨凯生：工商银行的幕后英雄”

本报记者王英

杨凯生简介：

武汉大学经济学院毕业，经济学博士，研究员。曾任中国人民银行研究生院硕士生导师、中国工商银行规划信息部主任、深圳分行行长、总行副行长，现任中国华融资产管理公司总裁。被

美国《财富》杂志评选为中国最杰出的八位商人之一。

4月22日，工商银行第一次正式对外宣布其不良贷款数据。截至2001年末，工行按国际通行的五级分类标准，不良贷款占全部贷款的

比例为 29.8%，比上年下降 390.1 亿元或 4.65 个百分点。就在同一天，华融资产管理公司也宣布，他们已经向中国工商银行支付了金融债券利息 75 亿元。在如此短的时间内取得这样好的业绩，工行行长姜建清最感激的一个人恐怕应该是华融资产管理公司的总裁：杨凯生。

1999 年 10 月，时任中国工商银行副行长的杨凯生，走马上任华融资产管理公司的总裁职务。在华融等价收购了工行四千多亿的不良贷款后，工行卸下的几百家大企业债权的包袱正式转移到华融的肩上，一夜之间，杨凯生就成了中国最大的“债主”。

然而金融资产管理，无论是对杨凯生，还是对整个中国来说，都是一个完全陌生的行业。因此杨凯生这个最大的“债主”并不好当。

存在：一定就是合理的吗？

华融资产管理公司和其它几家金融资产管理公司一样，注册资本金只有 100 亿，它如何实现等价收购工商银行 4650 亿的不良资产？同四大商业银行一样，金融资产管理公司也是国有独资企业，如果仅仅是把债权从左手转到右手，那么华融它们存在的意义又在哪里？

对于这个质疑，杨凯生的解释是，等价收购是通过两个途径实现的，一个是资产管理公司向中国人民银行申请再贷款，华融就向中央银行贷了 900 多亿的资金；另一个途径是资产管理公司向商业银行发行债券，四大国有商业银行的债务人就由几百家企业变成四大资产管理公司。这样，四大国有商业银行不但不用再向中央银行支付高额的利息，而且资产管理公司在能够维持正常的营业运转之后，要向商业银行支付债券利息。迄今为止，华融已经向工行支付了 75 亿的债券利息。“一进一出，工行每年就可以增加 10 个亿的利润，而工行每年的利润也不过就几十个亿。”杨凯生不经意间道出了他这个“幕后英雄”对工行业绩的巨大贡献。

而华融这些资产管理公司，用杨凯生的话说就是“吃饱了饭专门讨债的”，显然比银行自身处置不良资产更有力度和效率。面对华融，那些企业显然也比面对工行的压力更大。去年的猴王诉讼案就是由华融挑头搞的。

如此看来，谁还能说华融的存在是没有意义的呢？

后啃骨头先吃肉？

四大资产管理公司已经成立两年多了，有人说效果不错，也有人说根本没用。

究竟有没有用？最有话语权的还是杨凯生。

据杨凯生介绍，华融资产处置的现金回收率已经达到了 30%，而实物回收率则达到了 50%，这个数字无论是在四大国有资产管理公司中还是在外国都不算低。但有人怀疑杨凯生是后啃骨头，先吃肉，也就是说他先处置的资产是所有不良资产中收益比较好的那一部分。

对于这个说法，杨凯生没有承认也没有否认，不过他说根据华融的粗略估算，这些资产的选择是随机的，而且各种不良资产所占的比例与全部资产的不良比例基本相同。这时他再一次提到了他那著名的“冰棍理论”，那就是所有不良资产都会随着时间的增加而降低价值。因此，很难保证，以后华融资产的回收率是否仍能保持现在这个水平。

《财富》杂志在报道杨凯生的时候曾提到他有一只特殊的手表，它的时针是逆向而行的。当记者向杨凯生求证此事时，他笑着说，那是一个朋友送的。当时朋友拿这只手表让他看与一般手表有什么区别，他仔细看了一下，发现这只手表是逆时针方向运行的，朋友说，有时候换一个方向同样也能达到目标。

无论杨凯生是否因为受到这只手表的启发，但他在处理不良资产的问题上，确实是有惊人之举。

国内的不良资产处理公司与国外有很大的

区别。在国外，不良资产是按模拟市场价来出售给资产管理公司的，因此，他们卖出的价钱只要比买进时的价钱加上运营成本的价钱总和高就可以了，不存在资产回收率的问题，而国内由于是等价收购，所以谈不上效益，只能谈资产回收的最大化问题。同样，由于国内在处理不良资产领域有种种法律和政策方面的限制，国外资产管理公司的成功经验在中国也有相当大的实现难度。

而杨凯生换了一个方向果然就取得了非凡的成绩。2001 年 6 月，杨凯生率队前往英美两国正式展开华融不良资产招标国际路演。此次路演是目前中国第一次全面向国外投资者推荐金融不良资产和进行政策宣传的营销活动。经过努力，去年年末，华融公司先后把帐面价值为 108 亿元和 19.72 亿人民币的不良资产包出售给以摩根士丹利为首的投标团和高盛公司，其中出售给摩根士丹利投标团的资产包里共有 254 个债务企业，资产分布在国内 18 个省市。

杨凯生这一次的国际招标被《财富》杂志认为是中国金融改革历史上的一块里程碑。

杨凯生的第二张牌

如果说国际招标是杨凯生处理不良资产的第一张牌的话，那么现在华融正在积极奔走的资产证券化项目就是杨凯生手中的第二张牌。

从去年开始，杨凯生就一直在推动资产证券化在华融乃至中国的实施。然而同国际招标一样，资产证券化尤其是不良资产的证券化问题在中国同样存在着很多壁垒，有很多人提出疑问，不良资产的证券化既能防范投资者风险，又能保障资产收益的最大化？

不过杨凯生心里早已有了一套可行的方案。比如价格 100 亿的不良资产，如果发行 30 亿的债券，那么投资者就会担当太多的投资风险，如果发行 10 亿的债券，又低估了不良资产

的价值，不能保障资产收益的最大化。杨凯生说，综合这两种因素来考虑，我们可以发行 15 亿的一级债券，15 亿的次级债券，分别面向不同的市场，这样既可以减低投资者的风险，又可以保障资产收益的最大化。

但最让他忧虑的是目前中国不良资产的证券化还找不到可以依靠的法律依据。

在美国、意大利、日本和韩国等经济比较发达的国家，已有过大量通过资产证券化来处置不良资产的成功先例，而且已有投资者从不良资产证券化中受益。杨凯生担心，如果不能在处理不良资产的问题上多一些创新，那么我国的不良资产真的就会像“冰棍”一样随着时间的推移而迅速流失。

今年 2 月，在韩国资产管理公社的协助下，华融已经开始启动了资产证券化项目，方案已基本设计完毕，并向有关监管部门提交了资产证券化试点方案。杨凯生说他目前就在等待相关部门的批准。可以想见，一旦资产证券化项目在华融开始正式运作，那么杨凯生和华融无疑将再次成为世人瞩目的焦点。

堵住资产流失的黑洞

从工商银行的副行长到中国最大的债主，而接手的又是一个棘手的任务，在外人看来是需要一些魄力和胆识的。但是当记者向杨凯生问起这个问题的时候，他只是从容地一语带过，“也没什么，这是组织上的决定，我只是服从安排而已”。

话虽这样说，但作为国有独资企业，在华融，杨凯生即使是买一辆桑塔纳轿车也要报财政部批准。这种特殊的资本结构和公司特殊的使命都给华融的运作带来很大压力。有人提出疑问，这样一个国有独资企业，有什么动力能够保证资产回收的最大化？如何防止资产处置中的暗箱操作？如果不能有效防止上述现象的发生，那么资产管理公司岂不就成了资产流失的

黑洞？

在工行的不良贷款中，有很大一部分是抵押贷款，这种抵押财产的价值如何评估？在中国，评估费是与标的值相挂钩的，这就使评估的客观性和公正性存在一定的隐患。杨凯生不无感慨地说：“实际上要评估起来是十分困难的，要准确评估就几乎是不可能的事”在这样的条件下，怎样堵住资产管理公司的黑洞，对杨凯生来说，确实是一个考验。

针对上述情况，杨凯生对所有资产处置的全过程都采取了公开化、程序化、优选化的原则，能招标的招标，能公开的公开，并率先在华融设置了资产处置委员会、资产评估委员会，做到每一项资产的处置都要通过上述两个委员会的投票表决，开始实行无记名投票，后来则实行记名投票，投票结果再报请杨凯生来审阅。作为总裁，杨凯生有否决投票结果的权力。通过这些手段来达到资产处置、回收的最大化。

尽管如此，又有人提出疑问，华融这样的运营方式会不会带来成本的攀升？这个疑问显然在杨凯生的意料之中，“没错，是有人担心，如果金融资产管理公司的运营成本过高，那么资产回收的比率再大也没有什么意义，那顶多就是解决了几百个人的就业岗位而已。但是这个担心对华融来说是没有必要的，华融的运营成本从最初占资产回收比例的 8% 下降到 6%，而且随着分支机构的建设完毕，运营成本将进一步下降，这个比例是美国同类资产管理公司 1/6~1/5 的水平。”

杨凯生的一点痛

华融对中国来说是个创新，对在金融行业打拼了 20 多年的杨凯生来说更是个考验。他承受着这个考验，开创了新的事业，但是静下来时，心中仍有一丝隐隐地痛。那就是华融公司特殊的使命，决定了华融的生命也许将随着工商

银行不良资产的最终解决而消亡。

在华融公司刚刚成立的时候，官方的说法是，四大资产管理公司的寿命是 10 年，后来又说到在 5 到 8 年的时间内处置完所有的不良资产。但是后来就没有消息再提到资产管理公司的寿命问题了，一个原因就是人为地设定资产管理公司的期限并不科学。另外一个也就是杨凯生不忍心放弃这份事业的原因，四大资产管理公司在处置不良资产的过程中，积累了很多经验，培养了一批富有经验的员工，因此杨凯生希望华融以后可以向投资银行的方向发展，成为中国新一代的投资银行。

包括杨凯生自己在内，没有人能够确定，华融是否会随着它自身使命的结束而自然消亡，但毫无疑问，杨凯生一直在努力，努力地争取在处置完所有工行的不良资产后，华融能够继续存在，并按着他早已预定的轨道向前发展……

采访手记

与记者以前见过的几位金融家相比，杨凯生给我留下的印象似乎是属于毫无棱角的那种。

但我相信每个人的性格多少都会对自己的事业产生一定的影响，因此我执著地追问杨凯生，想让他来概括一下自己的性格。“我是那种性格特别不突出的人，心态比较平和、稳健甚至有那么一点保守。”不过联想起杨凯生国际招标的举动和资产证券化的魄力，却怎么也无法让人把他与保守的性格联系起来，或许没有突出性格的性格正是金融家的另一种本色。

面对华融这样一个特殊的公司，肩负这样一个特殊的使命，在一个特殊的政策环境中，要做好这个中国最大的债主，需要的或许正是杨凯生这份平和与稳健。

图书市场的低迷并没有对她造成威胁，十年了，经她推出的书仍然一本比一本畅销，诀窍究竟在哪里？

金丽红 玩的就是名人

本报特约记者 游云

在北京市东城区一个普通的小胡同里，华艺出版社看上去并不十分引人注目，但谁都知道，近十年来它把众多的文化名人和公众人物几乎一网打尽，早先的作家王蒙、王朔，现在当红的名人吴小莉、白岩松、崔永元，还有像韩寒、陆幼青这样的引起社会关注与争议的人物，一个都没有少，而且推出一本畅销一本。有人说，华艺出版社就是一个出版业的“梦工厂”，而著名出版家、华艺出版社副社长金丽红，无疑就是这个“梦工厂”的导演和幕后策划者。

“看上去很美”

也许很多出版圈的人都还记得，十年前华艺出版社就是靠《王朔文集》一炮而红的。金丽红至今记忆犹新：“我们出的第一本书叫《过把瘾就死》，收集了王朔的五个中篇。那本书一推出来就轰动了，书商蹲在院子里都不肯走。”

十年过去了，华艺的畅销书仍然是国内做得最好的。

作为华艺的灵魂人物，金丽红是自豪的，她认为，华艺乃至她的成功，就在于醒得比别人早。

1990年的中国，出版社直接谈挣钱还是羞于见人的事。因此，面向市场，主动出击的先例几乎没有。这时华艺策划出版了一套《中国当代

著名作家新作大系》，当时的文学界有几位很有争议的作家，如王蒙、梁晓声、刘心武等，他们的作品在图书市场存在着空白，而读者有阅读的需求。在出与不出的争议中，这套书问世了。

策划出版前的怀疑、争论乃至非议，随着出版之后取得的市场回报而渐渐平息。华艺开始对市场有了朦胧的认识，并由此探出了面向市场的第一步。

其时，王朔还是个小字辈，年轻而富有争议。但他的作品引起了金丽红的注意，她认为，王朔不是个构筑情节的作家，而是以语言魅力取胜，他的书应该是可以常看的。在金丽红的努力下，《过把瘾就死》在华艺诞生了，短时间内累计印量高达30万册。这时，金丽红并没有被成绩所迷醉，她敏锐地意识到单本如此流行，其文集也一定会有市场，于是，2万册文集进入紧锣密鼓地筹划之中。

令金丽红一直为出版界所传诵的，还是对王朔新作《看上去很美》的宣传炒作，这个经典案例后来几乎成了所有出版社的操作模式：开始只是告诉大家王朔的新作就要出来了，然后接受了几次专访，之后重点对外界说的就是防止盗版的问题，整整吊了读者3个月的胃口，直到好多读者都问：这书什么时候出来啊？这本书才终于揭开了面纱。出来以后大家大为吃惊。

就是小说出版中加了一张光盘，这在书中是第一次，价格也比较低，后来卖疯了：在一个月内迅速上升到 35 万册，后来到了 40 万册。

金丽红的地位从此奠定。

“痛并快乐着”

华艺出版社给主持人出书还要追溯到 1999 年初。那时，他们的第一个目标主持人是凤凰卫视的当家花旦吴小莉。而后便是中央电视台的敬一丹、白岩松、崔永元。

金丽红有何等神通，能让此类书出一本火一本？“可不是播出火的栏目、火的主持人就都可以出书，我们首先看的是本人的文字功力。有的栏目虽火却出不了书。因为读书的人群与看电视的人群不太一致，读书的人需要更有深度、更有内涵，是报纸、杂志所不能承载的。比如崔永元的幽默在电视上一周只能展示 30 分钟，而他的幽默绝对属于一种积累，是一种爆发力；白岩松的口才很好，也绝不仅仅是播音员的材料，他具有文字转化能力，才会有镜头前观众所欣赏的那种感觉。”金丽红这样阐释着她独到的见解。

白岩松出书那阵子，是名人出书到了低谷的时候。华艺在春节的消费旺季推出这本书，可是一点都销不动，读者有一种条件反射：又是名人出书，不买！后来金丽红到街上看了，当时就是一身冷汗，坏了，要是这 20 多万册书全砸手里可怎么办？

不过担心归担心，金丽红对自己的眼光还是充满了自信：书确实不错，只是等待一个时机而已。书发到一个多月，真正有人看书了，开始了口碑相传，金丽红认为时机到了。于是，在她的组织下，一个由敬一丹、刘恒、余华、崔永元，还有一些文学评论和电视研究的专家组成的研讨会声势浩大地召开了，这些人的发言后来在网上广泛流传。崔永元还讲了一个笑话：春节的时候他们搞了个联欢会，崔永元装成一个孕妇，让白岩松采访他，白问他现在感觉怎么样，他说“痛并快乐着！”类似的话在网上特别多。

研讨会使书的销售起死回生，自此，50 万册的销量成为了金丽红出版事业中的又一个高度。

谁说“不过如此”？

崔永元自己说，他写《不过如此》是被华艺出版社社长金丽红给“逼”的，开始他并没兴趣——“老金于是来说服我，每次见面她就会递上一本新书，轻描淡写地说：‘你看，人家谁谁又弄了一大本。’”老金和他“进行了 30 次以上谈话”的直接效果是——崔永元觉得“再写就没办法见人了。于是，他远离京城，躲进东北，动笔了。

其实，当初在约白岩松写书的时候，金丽红就约了崔永元。在她眼中，崔永元和白岩松是迥然不同的。白岩松的个性非常强，喜欢白岩松的读者，就是非常喜欢；不喜欢白岩松的，绝对不喜欢。而崔永元，他的口才特别好，看的书非常多，知识面非常宽，很受年轻读者欢迎。

有了具有卖点的选题，又有了不错的作者，对于一个真正的出版家来说，那种欣悦之情是难以言说的。金丽红谈起与崔永元的合作便滔滔不绝：“崔永元的《实话实说》从开播第一期我就看。我认为他表现的幽默不是简单的耍贫嘴，是一种能力，是需要长期的知识积累的，他如果坐下来，一定能写。”但是做电视的人对写书毕竟不是很清楚。金丽红深知这个道理，她要做的，就是和作者共同完成前期的创作。后来崔永元说：“写书的过程中，金社长一直关心，开始写的二三稿不满意，最后终于找到了感觉。”

正是在这种磨合中，书终于出来了，但是取什么名字好呢？金丽红脑子里又闪现出了崔永元那种骨子里流露的幽默和平民情结。“就叫‘不过如此’吧！”事后，她为这个形象而精当的名字激动不已。

“我认为，肯定会买这本书的只有 10 万读者，要让更多的读者买这本书，要发行到 40 万册的话，除了在封面设计和照片说明上，做得新颖别致，最关键的问题还在价格。我们给书定

价，轻易不突破 20 元。有的书字数特别多，30 多万字，我们也要压缩到 24 万字左右，我们要帮助读者下决心买书。”最后，金丽红决定，将《不过如此》定在 19 元，这几乎等于买一本豪华杂志的价格。

事实再一次证明了她决策的正确性，“我们最初打算印 30 万套，这已经在业内放了‘卫星’。但半个月过去了，追加订数就达到 58 万套。”

在同行眼中，谁也不会认为只有 30 个员工的华艺出版社“不过如此”了。

《死亡日记》的背后

在金丽红的记忆中，最令他难忘的作者，那就是陆幼青。

陆幼青不是名人，但自从得知生命只有三个月的他选择了利用这段时间写一本书，用永久的文字记录下临终前人的心理状态；自从他选择在“榕树下”网站一篇篇发表这些文字；自从北京华艺出版社决定全力投入，打破常规出版《死亡日记》……自从这些‘自从’开始，陆幼青就已经变得家喻户晓了。

出陆幼青的书，金丽红说，是巧合加上敏锐。陆与癌症作斗争的事迹很感人，直觉告诉她，这种事情在中国是空前的，再加上陆的文笔不错，市场潜力会很大。但这样好的题材肯定会有不少的竞争对手，事实上也是如此，后来有十多家出版社找到陆幼青的夫人，但华艺是第一家。

这是一次刻骨铭心的出书过程，金丽红在与作者一次次接触的过程中，不仅被作者的文字打动，更被作者利用仅能利用的疼痛间隙去完成写作而感动。陆幼青脖子上的肿瘤压迫食管、气管，难以进食与呼吸。每天都要服药消肿，几个小时后又肿起来，他就抓紧这点可怜的时间写下生命的感受。

73 篇“死亡日记”终于汇集在了一起。金丽红说：“接到这本书，我们有一种沉重的责任感，我们也在与作者一起完成一个特殊的过程。”白

岩松和崔永元读完《死亡日记》草稿，激动、真诚地写下读后感随书发表。书的封面是陆幼青设计的，很别致。为保证镂空葵花图案的效果，华艺换了 40 多种纸。

“陆幼青夫妇提供给出版社三个数字，即 18、18.8、21，根据通常的操作，这本书完全可以定位在 24 元至 25 元，出版社考虑这样一本好书，要广泛传播，争取更多的读者受益。出版社选择了 18 元。”

《死亡日记》摆上了案头，金丽红是一口气读完的，谈起这本书她很激动：文字太漂亮了，简直是精致的散文。有人说，这应该是语文教材，或是心理读物。日记的整个基调是明朗乐观的，作者那调侃的语调，无处不在的黑色幽默，有时让人忍不住发笑。日记中有三篇是写给肿瘤病人的，他讲到了自己得病后的心理感受，所进行治疗以及肿瘤人如何进行心理调适等，很有价值。

金丽红回忆：陆幼青说“我不会有放弃”。在最后的一个月里，陆幼青输血反应强烈，一输血就高烧，只好改输液，每天大量输白蛋白，但严重的肾衰，排尿十分艰难。陆幼青的大姐和陆幼青的妻子时牧言，一直在医院轮流陪护。陆幼青服止痛药已经加到不能再加的量。夜里，不管多难受，陆幼青都不去叫醒她们。早晨醒来时，身边的人发现他已大汗淋漓。

生前陆幼青已经给告别人生最后时刻做好了安排。他说，告别的时候见不到关心他的人，只能把自己的书签上字送给大家（他签了 500 多本书），他给崔永元签了字：“榕树下的对话真好”，请出版社带回北京。给白岩松签的字是：“记忆并感动着。”这 500 多本书的签字用尽了他人生最后的力气。

2001 年 11 日早晨 6 时 55 分，陆幼青在上海走完他 37 岁的人生路。他给金丽红留下的最后几个字是：“天作之合”。这四个字原本是他们准备合作的又一本书的书名，而今，这几个字成了金丽红心中永远的遗憾和深深的怀念……

被誉为“华人经济学家第一人”的张五常教授乃海内外闻名之经济学大师，其威名早已如雷贯耳。近一年来，张大侠频频奔走于大陆各地，追星族望风而至，张大侠口若悬河，语不惊人死不休，频出“狂语”，搅得大陆经济学界重心失稳，开始出现反张派和拥张派，颇现分裂之危，一时媒体沸沸扬扬，新闻界似乎找到了兴奋点，开始热炒此一卖点，弄得贩夫走卒三教九流之辈也开始知道了港佬张五常。

感受张五常

蒲勇健

一、五常传闻

说起张五常，笔者别有一番情感。早在1988年，还是笔者在清华大学转入经济学之初，朱宝宪老师就对我说：“读读张五常，看看《卖桔者言》”。于是在老师引导下，我拜读了五常的那本小书《卖桔者言》。

当时的感觉是似懂非懂，将信将疑，甚至有点莫名其妙。

似懂的是这本小册子中谈到的许多经济学理论似乎太简单，不相信张大侠如此著名竟然在“常识”上大费口舌；非懂的是文中常对某些经典理论大加鞭挞，却不知文章立意为何？文章多破坏而少建树，似乎是笔者当时的一大感觉。

将信者乃张大侠经历非凡，芝加哥学派的“诸神”们皆与其呼兄唤弟，其所言必有真谛，将疑者乃其文笔过于粗鲁，古典经济学家和现代经济学家一览表中多位经典大师皆被张大侠贬得一文不值，智力低下几近白痴，令人感觉不甚牢靠。

笔者曾从德姆塞茨的学生那里听说，张五常的自负情结和偏激已经流传海外。据说德姆塞茨听说，张五常在华人圈中误导学人欲学好经济学只需读他的那几本书，而无需去啃当前的主流论文时，笑着说道：“呵，张五常，我知道，他是一个十分‘ego’（自我）的人啦！”

尽管如此，在笔者还算是风华正茂的那几年里，张大侠的经济学理论在笔者心目中留下了不可磨灭的印象，当时凡五常大师的文章或书籍，皆一应买下挑灯夜读。笔者原本学理工，崇尚数学在经济学中的应用，对纯文字型论文不屑一顾，但自从在书本上初识五常之后，才知道原来在大师级经济学家那里，还有这么有滋有味、无需数学吓人又思想深远的另一种经济学。正是从五常那里，笔者知道了科斯、阿尔钦、德姆塞茨，也从另一个侧面感受到了被称为经济学中拿破仑的弗里德曼的魅力。

20世纪90年代后期，笔者常到香港中文大学访问，又从港人那边听到了有关五常的许

多传闻：

据说 80 年代中期香港《壹周刊》面临危机，其社长请五常出招救助。五常提出“激励理论”——好杂志才有人看，而好杂志需要有好文章，好文章要有好写手，只有高价求字才能聘到好写手，从哪里才能找到好写手呢？——远在天边，近在眼前，好写手就是张五常也，拿钱来，不愁没有好文章。由此，我们才能在《壹周刊》上读到五常几元钱一字的散文。

据说，五常身为港大经济金融学院院长，却不务行政事务而沉迷于棋琴书画、游山摄影。港大新任校长上台之时宣称，其未来政绩之一就是搞掉张五常，但五常却先下手为强，捐资 1 亿港元给港大，条件是换掉校长，而校董会认钱不认人，结果短命校长被撤换而五常却岿然不倒。

据说有人指责五常言辞无忌，狂傲清高，不合时宜，而五常反嘲批评者鼠目寸光，少见多怪，言此乃芝加哥风格之一，比起芝加哥诸神们的自恋狂傲情结束，我张五常还算谦虚过度之谦谦君子呢！——有太多的“据说”，笔者也将信将疑，不可不信又难以全信。

二、五常夜话

6 月 10 日，笔者所在的重庆大学请来张大侠为经济学发烧友们“秀”一次。消息传来，笔者喜出望外，能一睹五常当然不错。但重要的是找到了或许能对多年存疑的诸多传说及问题取得答案的良机！

6 月 10 日下午，张大侠所乘飞机准时到达，笔者在国际候机厅接机处遥见一位银发蓬松、身材高大的乘客第一个到达入关处。料想此公必为张五常。笔者抢上一步：“Hi, Good Afternoon, are you Professor Zhang from HongKong?”——曾闻张大侠英文过人但汉语非常糟糕，遂以英文交谈，此公先是一愣，然后瞧了瞧我们手持的汉字纸板，顿时面露笑容，点头称是。车上，我用中文与五常太太苏女士寒

暄，不料五常却开口说起了普通话，笔者大惊，香港俞肇熊教授曾言五常普通话差劲。待笔者告知五常，大侠听罢哈哈大笑：“Eden Yu(俞教授英文名)我知道，他的普通话也不怎么样，还不如我呢！他的经济学也不如我啊！哈哈哈……”一时传闻中的大侠傲相毕露，果不其然！

张五常言谈温和，笑容可掬，性格豪放，据他说一半是天生一半是人为的两面性一样，五常既有得理不饶人的一面，又有宽容大度的另一面。印象中的张大侠与其说是一位学者，不如说是一位思想家，其眉头紧锁时的沉思之态仿佛一座移动中的雕塑，气势不凡。

1 小时后，我们到达大侠夫妇的下榻之处。追踪而来的报社记者抓紧时间采访，大侠一边饮着啤酒一边笑容满面地作答，毫无旅途劳困之态。

待记者离去，邀五常夫妇步行至扬子岛酒楼共进晚餐，中途穿过重庆闹市中心解放碑。我注意到大侠有个习惯，一出门就喜欢独行，一不留神同伴们就不知大侠仙踪。到了解放碑街区，在熙熙攘攘的人流中，独行侠又脱离了同伴，在前东张西望，好奇心悠然。苏女士玩笑道：五常启程之时兴奋地嚷道：“我要到重庆看美女了！”众人闻之顿时开怀大笑不止。

大侠是典型的“夜猫子”。赏完夜景回到酒店，大侠与我等神侃开来。尽管已是夜晚 10 点，大侠毫无倦意，从科斯、弗里德曼、Director、阿尔钦、德姆塞茨到威廉森、萨缪尔森，再到林毅夫、杨小凯、钱颖一，从 60 年代鼎盛时期的芝加哥学派到斯蒂格勒，再到中国海外学者和“海龟派”等，无所不谈，逐一评论，言辞偏激，个性十足。

提到诺思，他肯定地回答：“他当然是我的学生啦。”诺思在获诺贝尔奖时未对五常表示感谢，所以他感到愤愤不平，因为科斯在获奖时所感谢的人除阿尔钦和德姆塞茨外就有他张五常，这是起码的礼貌，在论文中对于他有所帮助

的人，五常都会表示感谢，因此对诺思的人品表示蔑视

有人说：“张五常是第一个在国际上可被称为‘经济学家’的中国人”，五常对此说并不否认。但他认为现在的中国留学生太优秀，太厉害，倘若当初是与现在这些学生竞争，他张五常就不怎么样了，言毕大笑……

这天晚上，笔者与五常交谈至深，关于其与《壹周刊》的故事，其在港大经济金融学院院长职位争夺中的故事，关于其偏激个性来自芝加哥风格 (Chicago Style) 的说法等等 五常全加以否认。

笔者初读《卖桔者言》，有一疑问久存心间——大侠当年除夕夜街头设摊售金桔是亏还是赚呢？就借此机会向大侠索取答案，大侠与夫人闻此大笑不已：第一、二次卖桔亏了本，第三次小赚了一笔。关于养蚝，大概也是亏多赚少。

夜谈至此 五常兴奋异常 复述《凭栏集》中的老故事，回味无穷，笔者更有一番别样感觉，听大侠口述《凭栏集》中的老故事毕竟是一种特奢侈的消费呢！

到子夜 12 点，我们起身告别，但大侠似乎无倦意，次日听说，当晚他们聊天至到半夜 2 点才回房休息。

三、五常出手

6 月 11 日下午，按预定计划，五常将在重庆大学为听众作题为《从卖桔者言谈起》的演说。刚到重庆之时，大侠就问起将是哪些听众，我说几乎都是研究生、博士生、MBA 学员及部分企业界人士和政府官员，大侠听罢问“有没有本科生？”我摇摇头 大侠说道：“不要限制听众啦！我喜欢听众愈多愈好，听众愈年轻愈好。我在成都演讲时，每次听众多达 2 千多人，门窗上、地板上全是听众，一些学生甚至围坐在讲台周围，那场面才精彩呢！”

长达 2 个小时的演讲中，大侠从 1979 年当

时的英国首相撒切尔夫人的秘书请他用 500 字预测文革结束后的中国是否会改走市场经济道路谈起，谈到了从街头卖桔，海滩养蚝，剧院售票的实验中所获得的经济学道理，又谈到了数学与经济学的关系、制度创新对经济发展的作用、腐败与政府管制、产权界定与经济效率、交易费用概念与经济分析等等，海阔天空，无所不包，或道理或故事或经历地谈了一大堆。

记得凯恩斯说过，好的经济学家首先是哲学家、历史学家、数学家、政治家……我们看到，象凯恩斯本人一样，许多优秀的经济学家都几乎是才华横溢的，我们甚至可将此称为“凯恩斯定律”。张五常是一位杰出的经济学家，当然也服从“凯恩斯定律”，他既是享誉海内外的经济学家，又是有名的摄影家、书法家（上海画院曾封他为“大师”）古玩鉴赏家和散文作家。从他那蓬松的卷曲银发看来，他更多的象一位音乐指挥家或诗人，气质上属艺术家那一类。

6 月 11 日下午，大侠结束演讲后，挥毫为重大师生进行现场书法表演，一口气写了三幅书法作品，分别取自亚当·斯密的“无形之手”、孔明的“淡泊明志”和郑板桥的“难得糊涂”。大侠兴味盎然，写了三幅作品之后，一再问我们是否还写几幅，若不是我们怕累坏大侠，他还要继续写下去。

四、五常之志

大侠的灵气来自艺术修养，其意境高远，学贯中西。现在年届 66 岁的他 每周要写两篇文章 思如泉涌 灵感倍出 实在不易 大侠从生活点滴、学术小品或正规论文中阐发出可供后来者发扬光大的重要思想。这些思想或许是点滴心得，或者是稍许展开，或大胆猜测，都可以让别人搞模型构建理论大厦忙一阵子。在我们这个已不再有达芬奇、高斯、彭加勒和歌德的专业化时代，大侠好似硕果仅存的“全面发展”的多面手或最后一个才气十足的思想家。

大侠的学术风格稟袭了中国传统的直觉主义我们惊叹二千多年前的圣哲通过直觉就悟出了 20 世纪才发现的大爆炸宇宙学的精要。这种超凡的直觉可以避免繁复的中间推理环节直抵事物本质。大侠在点滴生活小事中可以导出一般化的经济学现代理论，就象他从街头小贩的交易行为中悟出了足以完固科斯企业理论基础的《企业的合约本质》一样，大侠的许多堪称 20 世纪最重要经济思想的成果来自他对生活精微的观察和体验。

在酒店大堂、在大街上，在磁器口的古镇的展览馆，在南滨路的观景平台，……，大侠总是手提外套独行遐思。他会伸手摸摸感兴趣的东西 凝视奇异之物 若有所思 念念有词 这尊移动的“思想者”散发出远超罗丹那座著名雕像的独特魅力和灵气。

五常是不幸的，他是古希腊时代的思想者却生活在物欲横流、实用主义和行为短视的 21 世纪，他原本是奥林匹斯山下古希腊书院中豪饮后（大侠喜饮酒）指点星象、运筹哲理的豪情大师，但却身居金钱至上、闹市喧嚣的香港，这是一种伟大的孤独。

五常又是万幸的，根据经济学中的稀缺性定律，如今大侠这种我行我素、思想深邃的大师愈来愈少，大侠更加凸显珍贵。令笔者感到诧异的是，大侠不止一次地声称自己不喜欢出名，他总是说“出名不是好事情”刚到重庆时，五常就说来此之前曾向到过重庆的朋友打听重庆何处好玩，朋友称磁器口好玩于是，12 日傍晚 五常结束了演讲后，我们就直奔离重大仅 10 分钟车程的磁器口。

这里在解放前曾是沙坪坝的闹市区，小说《红岩》中的华子良曾在此买菜和逃遁。五常夫妇兴致勃勃地参观了教育博物馆，然后沿古镇石板老路散步至嘉陵江边。

忽然五常若有所思地对笔者说：“你读过我写的许多东西，是中文还是英文？”我告诉他许

多英文著述找不到，所以多数是中文。五常说：“中文经过翻译不够准确，你应读我的英文文章。待我回去后，把文章寄给你。”这时苏女士走过来问我：“他说要送什么东西给你要告诉我，否则他回去后会忘记的。”于是我告知此事，并向苏女士索取五常的通讯地址，苏女士立刻递给我一张名片，名片上只有通讯地址，没有任何头衔，甚至没有张五常的名字。五常曾说他从不发名片，而我得到的这一张仅在小范围使用，只有地址没有姓名的名片十分特别，甚至已具有收藏价值。

记得 11 日晚深谈时，我曾向五常提出这样一个问题：“对中国本土经济学家‘土鳖派’们来说，不出国去‘镀金’就不能做好经济学吗？”五常听罢，转身指着正在播放世界杯比赛的电视机说：“看看世界杯吧”。他的意思是说象中国足球队那样，没有多少出国踢球经验，当然战绩不佳。随后 五常又自言自语道：“我可是很早就参加过世界杯的人啦！”。

有报道说，诺贝尔经济学奖评选委员会前秘书长近来在搜集五常的材料，遂猜测五常今年会获诺贝尔奖。五常夫妇听罢大笑后说道：“没那事，他与我们的关系好得很呢，根本不需要去搜集关于我的材料。诺奖评选是十分保密的，不会让大家都知道。”

谈到五常今年已被提名一事，五常称他本人并不知晓，他认为被提名并不意味着会获奖，即使被提名，获奖的可能性仍然很小，因为被提名者往往多达 200 名。每年诺奖公布后 其他被提名者会对获奖者说一声：“You are luck”（你很幸运），说明即使被提名，获奖仍是十分随机的事。

五、五常论奖

13 日上午 五常要返港了。一大早 我就赶到万豪酒店 五常夫妇走出房间 表示要给学院的几位领导赠送他的一些著作。苏女士问我是

否要港版《卖桔者言》 我表示早已有了这本书，苏女士告诉我大陆版的《卖桔者言》有所删除，于是就依他所赠 拿了本《卖桔者言》。五常还将《经济解释》已出版的第一、二卷赠送给我 并告诉我《21 世纪经济报道》上连载的《经济解释》诸文将于今年 10 月载完，届时他会正式出版第三卷，然后搁笔退出江湖。

五常知道每年我都要去香港中文大学工作，便热情邀请我到了香港同他联系，以尽地主之谊。我顿时感到意外，因为早听说过一般人难以吃到张五常的饭。我将这个传闻讲给五常夫妇听后，他俩大笑 随后严肃地说：“传言不确，我们很热情，并没有架子”。苏女士又补充道：“北大演讲结束后夏业良还与五常拥抱呢！”我从网上得知，当时五常在北大大演讲完毕后，忽然提出要见夏业良，夏业良是北大中国经济研究中心的一位博士后，年初在媒体上发表了《给张五常热降温》的文章，对张五常的言论多加抨击，一时各报相继转载夏业良走上来时，五常一把将他揽入怀中，顿时老记们的闪光灯频亮，谋杀了不少“菲林”，此时五常转身对苏女士用粤语说：“他可让我出大名了！”

事后，夏业良表示，他仍然坚持自己的观点，可以认为这也代表了朗润园中大多数学者的观点。我认为五常毫无架子可言，他的邀请是真挚的，笔者准备到香港时一试

己过花甲之年的张五常，打算利用晚年的闲暇时光实现其毕生之志，为后人留下其最重要的思想和最大胆的猜测，这些思想和猜测纯属“大胆假设”以留给后人们去求证，这就是五常近年来致力写作的三卷本《经济解释》。目前，第一、二卷《经济解释》已经出版 第三卷正处于写作中，待今年 10 月搁笔后，张五常将正式出版《经济解释》第三卷。五常自信这三卷《经济解释》将流芳百世 其影响将在 30 年或 50 年后出现。

在 80 年代，随着经济的快速发展，香港已成为国际经济金融的中心。在这个“文化沙漠”里，需要找一些文化名人作点缀，于是请美国大学的大师们赴港任职。当时科斯和弗里德曼推荐张五常到港大任经济金融学院院长。五常自由散漫惯了，提出当院长可以但不干行政，港大校长同意了。临行前科斯和弗里德曼叮嘱五常要用中文写作，要在中文世界普及新制度经济学。五常过去唯不会用中文写作，但其中国古典文学造诣颇深，于是就有了现在已自成一体的“张五常式中文经济散文体”。

然而第二任、第三任校长不再容忍身居院长要职的五常只做学问不搞行政，于是就有了前面所述的五常与港大官员的明争暗斗。这可以让五常真正感受到哈佛经济学家奥利佛·哈特说的“合约是不完全的”理论真谛！

1991 年科斯获诺贝尔奖时，张五常被作为唯一一位未曾获奖的人士成为授奖嘉宾，并受瑞典皇家科学院委托为获奖者科斯写作评论。张五常同时还是《新帕尔格雷夫经济学大辞典》中“新制度经济学”辞条的唯一执笔人。这些都无可辩驳地证明了张五常的国际地位和作为新制度经济学代言人的重要角色。

1997 年，经弗里德曼和科斯推荐，张五常成为唯一一位非美国本土人士就任美国西部经济学会会长之人。

作为东亚唯一一位有影响的新制度学派大师，五常肩负唐·吉诃德式的使命，除了如他的名字“五常”即仁、智、礼、义、信之五常所喻之外，他还有一种“勇”正是这种勇气使他在万般批评中坚守自己的信念不动摇，也是这种无畏之勇引导他抛开主流经济学的套路自辟蹊径，大胆探索并禀着“走自己的路 让别人说去吧！”的精神走向远方，但我坚信，张五常走得再远也不会消失在地平线上，因为他的智慧之光已闪耀星空，并将为我们留下永恒的记忆。

章晓慧：做人如做衣

张娅莉

在服装设计界有才气的人不少，但有才气又有灵气，而且外型还能和服装相得益彰的，却并不多见。第一次注意到章晓慧服装，就被她那种艳丽、独立、奔放的造型和色彩所吸引，她的服装是东方和西方文化的完美结合，再加上西域文化的厚重与神秘，一种浓浓的时尚感迎面扑来。

当章晓慧终于优雅地坐在了记者对面时，记者惊讶于她服饰的品牌目标与她美丽的外表有着惊人的一致，那就是“做女人中的女人”。章晓慧听了，微微一笑，说：“我设计服装的感觉就像做人的感觉一样，我相信‘做衣如做人’。”

22 岁的章晓慧已经是陕西十佳名模的第一名。

章晓慧应该是那种天生丽质的人。考大学时本来想学服装设计，想当模特，却阴差阳错进了西安美院工艺系，学装潢设计。于是学习之余参加了学校的学生模特团，模特却越干越好，1992 年，22 岁的章晓慧已经是陕西十佳名模的第一名了。作为当时陕西时装模特队的队长，她曾带模特队到东南亚各国表演。

章晓慧绝对不是一只美丽的花瓶。当她看到当时并不多见的时装杂志上，许多世界服装大师在美女的簇拥下辉煌地亮相，章晓慧简直崇拜极了！这个有心的女孩开始关注服装表演

以外的东西了，编导、音乐、舞美、灯光、以及培训都是她学习的内容。

一个偶然的機會，章晓慧在广东中山遇到了赫赫有名的中国服装设计大师张肇达，本想让章晓慧拍自己服装形象照片的张肇达，在与章晓慧交谈之后，却发现了对设计的痴迷和另一种对服装的领悟。当时碰巧是在饭桌上，张肇达随手拿过一张菜单，顺势掏出一支铅笔，在菜单的背面“刷刷”几笔勾勒出几个草图，让章晓慧临摹。美院毕业的章晓慧凭着良好的素描功底很快就完成了，张肇达看过之后甩给章晓慧的话是：你有设计的才能，好好去搞设计吧！临了，他还毫不犹豫地把自己大本的国外时装书上撕下了一沓递给章晓慧说：你应该设计出这样的服装！

章晓慧形容当时的感觉，是被一种创作的激情和鼓励冲得昏天黑地。她如获至宝，揣着这些零散的纸片回到了西安。就这几张纸片，章晓慧整整临摹了好几个月，从此开始走上服装设计的新路，直奔自己的另一个梦想。

一个市场练就一个设计师

1993 年开始，章晓慧注册了自己的服装品牌。凭借丰富的舞台经验，以及对陕西时装表演界的熟悉，她将自己设计出来的大量表演装作品通过各家时装表演团搬上了舞台，让大家知

道了章晓慧的服装。那时，她只是一个单纯的设计师，创作的冲动撞击着她，两三年的时间，她创作了上千件创意服装作品，有时几近疯狂，简直能把书都翻烂，她可以闭上眼睛，在一个晚上让十几个系列的作品奔涌而出……

也就是这两年创意装的设计经验告诉章晓慧，创意装只能供表演和观赏，它不能产生批量，不能深入到老百姓生活；而一个设计师只有走入市场，为普通人而生，才是他存在的真正意义。

1994 年，章晓慧向市场迈开了第一步，注有“章晓慧”品牌字样的成衣终于出现在西安的商场里，看着人们穿着自己的衣服走在街上，章晓慧有一种说不出的满足感和成就感。初入市场，前期供求非常火爆，章晓慧一下子杀入了西安市的六个大商场，然而由于是商场代销，大面积铺开之后，紧接着就是回款和后续资金的不足，别说发展了，连生存都成了问题，这条路走不下去，刚刚走步的小企业几乎全军覆没。

市场是无情的，一个市场练就一个设计师，这话一点儿都没错。章晓慧用好不容易赚来的第一笔血汗钱为自己认识市场付出了高昂的学费，这就是代价。此后，章晓慧悄无声息地沉寂了一年，她苦苦支撑着，真可谓惨淡经营，最低谷的时候，每个月的营业额只有两三万元。几乎是在一夜之间，章晓慧从一个二十几岁的女孩子一下子成熟到三十岁以上的心态，那种来自经济的、心理的各方面压力简直太大了，大得不是一个无忧无虑的少女应该并能够承受得了的！

由一个单纯的设计师向一个企业家转变

章晓慧开始了由一个单纯的设计师向一个企业家转变。总结过去的失败，她思考的一个问题：怎样才能既突出自己服装的穿着品位，又能够很快回收资金？她转换思路，决定开设自己的服装专卖店。她的想法遭到了所有人的反对，这么大的投入，万一失了手，岂不输得更惨？

有拼才会赢，章晓慧决定去冒一回风险。

1996 年她筹集资金，在西安繁华热闹的解放路开了第一家拥有自己独立品牌的服装专卖店，效果出乎预料地好，每天的营业额都能及时回收。这条路摸准了，继而她风风火火地将连锁店逐步开往西安和陕西的周边地区，章晓慧的名字很快被大家了解了。

从一两家形象专营店到发展为三十家连锁店，连锁管理的问题又随之而来，加之当时东南亚爆发金融危机的影响和陕西本身消费能力的低下，市场滑坡使销售业绩迅速下降，这不能不说又是一次扑面而来的打击……

对 1998 年，章晓慧是终生难忘的，因为就在这年，婚姻破裂、情感受伤、事业滑坡，这一切几乎一股脑全部向她袭来，她猛然间被抛到了人生的低谷。在极度痛苦中，她和嗷嗷待哺的儿子分开了，整整一年的时间，她没能见到孩子，作为一个刚刚做了母亲的女人，还有什么比这个更能折磨人的呢？与此同时，更有五个纠纷案件缠身，她白天工作，晚上酗酒，不能入眠，一年中竟然瘦了将近三十斤！

这段低谷的时期，也是章晓慧对陕西的服装产业进行深思的过程。经过整体考虑，章晓慧确立了走打造品牌、拥有市场、生产外协的路，而陕西没有这样的加工企业，就要到深圳去做，尽管成本有所增加，但服装的品牌效应却提高了。1997 年 1 月，章晓慧在香港注册的“章晓慧服装（香港）有限公司”成立。章晓慧对自己进行了全新的定位：通过设计师带动品牌形成自己的风格，建设自己的企业文化，逐步完善市场网络，在 WTO 到来之前做到好各种迎战的准备。今后的发展目标，就是建立名牌的效应、一流的销售管理经验、准确的产品定位、强劲的供应系统、国际化的经营管理模式。

章晓慧成功了，各种荣誉接踵而来。2001 年，她被评为“中国十佳服装设计师”。面对这一切，章晓慧很淡然，因为“市场才是考核一个服装设计师的唯一标准”。

“007”沉着果断 勇猛善战 敢于冒险 喜欢刺激。李焜耀刚刚加入宏基时，工牌号是 007，老宏基人就称其为“007”，不是那么资深的明基新贵们，则喜欢称李焜耀为 K.Y. 那是他名字的缩写，第一个 K 则暗含“Killer”（杀手）的意思。明基的对手，台湾经济界人士，没有多少人不知道这位“杀手”，他以锐利的目光和闪电的手法，创造了超越老板，建立新王朝的奇迹。

李焜耀 从“007”到“KILLER”

本报特约记者 何承健

2001 年 12 月 5 日，下午 4:00，苏州，天上飘起了小雨。

宏碁创始人、董事长兼 CEO 施振荣与明基总经理李焜耀共同为明基新品牌 BENQ 揭幕。主席台上，李焜耀掩饰不住一脸的兴奋：“明基决意发展自己的品牌，这个品牌注定要 Bring Enjoyment and Equality to life（传达资讯生活真善美）！”

多少人曾记得，12 年前李焜耀请调明基电通时，明基的年营业额仅 26 亿元，每股净损 1.3 元。

然而今日的明基集团，早已羽化为凤凰，建立了 BenQ 紫色通讯王国。

就是这么一个李焜耀，12 年前他狠心舍弃宏碁副总高位，凭着一身胆识，在 12 年时间内，以神话般的战绩超越了他的老板。

性本好攀登

李焜耀，1952 年出生于台湾省苗栗县，其父是碾米厂老板，家中八个子女。

他和许多出身贫寒的企业家一样，自小吃蕃薯长大，从读小学开始，就要帮助父亲舂米，即使是考入台大电机系后，李焜耀依然要在寒暑假回家舂米。除了学习和家务，他最大的嗜好是爬山。

和许多登山爱好者不同，他迷恋的不是一座座险峰被他征服后的喜悦，而是登山过程中长时间体力煎熬所经历的人生风景，“我喜欢向高难度挑战，为了得到比较甜美的果实，多付一点代价，撑久一点是必要的。”他说。

大二时登山遇险，是他终身最难忘的经历。

这一天是“五·四”青年节，李焜耀和几个朋友结伴，攀登雪霸纵走（从大霸尖山到雪山的一条登山路线）。虽是初春，但大家却在最具挑战性的素密达断崖遭遇了风雪，毫无防备的他们为躲避风雪，跑进了原始森林。山上的小径被大雪吞没，大家在森林里迷了路，此时，天色已经暗了下来……

在风雪交加的夜晚，在人烟稀少的山峦，看着那好似一个无底黑洞般的原始森林，他们不

知道自己能否走出这次灾难。

为了保障维持身体的基本能量，他们开始严格控制食物的发放，每天都只能进食一次；在无法升火的黑冷夜晚，他们将冻似钢铁般的年糕硬生生吞入肚中……

等风雪退去，李焜耀和同伴才找到了下山的路，到达目的地的时候，他们已经比预定的行程晚了两天。

登山时的高峰体验，在步入社会后仅能在心中品味，但一个来自苗栗的穷小子并没有想到，自己和伙伴们协力的精神，坚强的意志，使自己能够翻越一座高似一座的事业高峰。

缘 逢“007”

1976 年 服完兵役的李焜耀 丢掉了三、四封美国研究所附奖学金的入学许可，谢绝了在台外商的加盟邀请，来到了仅十一名员工、比在台外商开出数字低一半薪水的宏碁。

上班不久，老板施振荣就丢了个胸牌给他，编号“007”。

只有在一个新兴的企业里，才能很快地直捣其中枢神经，这是李焜耀加入宏碁的想法，他希望用自己所有的精力，去赌一个台湾企业的成功。“认准一件事是对的‘007’就会投入所有的精力。你可以说他把自己的未来‘赌’在这家公司上，但对他来说，不是零就是一，中间没有灰色地带……他不是不缺钱，但他进宏碁十五年，从来都只领股票不领股利。”李焜耀的部属如是说。

因缘际会，李焜耀搭上了宏碁成长最快的一班车，在宏碁也搭上电脑产业起飞的喷射机飞越全球的同时，历练了制造、行销、策略规划等职务的李焜耀，也将舞台带到了全世界，实现他看到台湾企业在国际立足的梦想。

一山又比一山高

高处不胜寒，李焜耀在宏碁享受实现梦想

的快感，但也在爬得越高、视界越广的过程中，经历了自己人生的第二个困惑：随着宏碁高速增长，一次又一次的改组，一个个空降部队的“洗礼”他觉得自己的发挥越来越受限。

1988 年，李焜耀向公司提出申请，赴瑞士洛桑管理学院进修，并举家迁往瑞士。在一年的学业结束后，他回到宏碁的第一件事，就是向老板施振荣提出转调明基的请求。

当时，几乎所有人都认为这是一步险棋，事实摆在眼前：明基当年营收只有近新台币 26 亿元，是宏碁的六分之一；主力产品又是成熟产品 由于市场跌价 卖出越多、亏损越大。这家规模 25 亿元的公司，很难支持资本密集或技术密集的新产品开发；更何况产品不能与宏碁重复，意味着他只能“困守”在获利微薄的电脑周边产品之中。

这的确不是一条坦途，但也不是无路可走，正如他爬山时的心情：“为了得到比较甜美的果实，多付一点代价、撑久一点是必要的过程。”

李焜耀决定退出 PC、周边卡片 全部做周边产品，与宏碁在业务上切割得更清楚。1992 年，李焜耀将显示器的制造外移到马来西亚，以节约成本，并使之成为供给明基其它新事业的粮库，后来马来西亚厂在最高峰时曾经负责明基电通六成的营收比重，证实了这个决策的成功。

制造厂外移的同时，李焜耀同步规划新产品，使其成为爆发性成长的推进器。1994 年 李焜耀不顾施振荣等人的反对，投入手机的研发；而看准 TFT-LCD 的未来，在知道会到处碰壁的前提下，他依旧积极寻觅日本公司技术移转的可能。

与遇上那次灾难时的反应一样，李焜耀身处困境时并不慌忙，他仔细地计算自己遭遇致命风险的概率和时间，需要多少力量避免风险，再反推现在应该储备什么物资和弹药。

不过，在种子开花结果的等待中，还是充塞

着不被谅解的苦闷，他以翻越山岭时的顽强意志，独自抵抗住来自各方的压力。

1996 年资金到位后，李焜耀大张旗鼓的投入新产品开发与转投资。为了让明基得以实现跳跃性成长，李焜耀走了两着险棋，一是投资研发制造手机——一个没人相信台湾企业做得出来的产品；二是投资 TFT-LCD——一个以当初明基的财力可能被拖垮的投资，资金投入后，大家都以焦急的目光，关注着公司的变化，然而，数年中，这些投入的巨额资金都好似石沉大海，再无音训了，此刻，明基是否走到了山水尽头？

1999 年，大家悬起心头的巨石终于落地，明基投资布局开花并结出了果实，明基一跃成为全台湾最大 全球第 7 大的手机制造商。

2001 年三月，明基又迅雷不及掩耳宣布与联友光电合并，摆脱国内同业，一举跻身全球第三 TFT-LCD 之林，半年后宣布合并成功，创下平行合并（编按：指两家公司各持有 50% 股权）成功的典范。

一鸣惊人的明基，产品技术不断向世界高峰挑战，2001 年 12 月发布新品牌名称“BenQ”，是李焜耀即将攀登的另一座高峰，这一次举动，又是疑虑高于掌声。

对于“BenQ”，他知道又将是一条漫漫长途，好在他对风险早以心头有数，他知道要做好“防火墙”不让品牌事业侵蚀研发制造 但又能供输养料给品牌事业。对于先行者过去的品牌经验，他只淡淡的说：“至少我们知道 do and don't 什么该做，什么不该做。”

“杀手”来到苏州城

在台湾经济界 李焜耀以“发现苏州”而令业界肃然起敬。

“发现苏州”源于 7 年前李焜耀预测中国将是世界的制造中心，能在此名列前茅必然是世界前茅。

李焜耀说，1949 年后仅上海就为国库提供了最高达 1/6 的财政收入，“未来肯定属于长三

角而不是珠三角。国外跨国企业纷纷在上海设立中国区总部甚至是亚太区总部，台湾 IT 制造业云集华东形成的强大产能，能够就近消化这些企业进军中国内地市场的需求。角色定位的转变会引起选择建厂所在地和营销、研发甚至将来的投融资核心地区的转变。江浙环上海形成的长江三角洲经济圈必定在将来形成良好的分工：苏州等地逐渐变成上海的制造基地，而上海作为为周边地区服务的营销体系核心和强大的投融资平台将有可能超过香港。”他说，“一旦过了策略转折点，这个地区会加速发展。”

李焜耀来到苏州，争取到第一块 5 公顷土地 建立了明基“第一厂”之后，1997 建立第二厂 占地 55 公顷。由于决心在国内市场上大展身手，建立内销通路，明基在大陆设立了 15 个分公司，李焜耀说：“就为了长期的目标——希望大陆超过 100 万人使用我们的产品。”接着，他又说：“当然在大陆运作过程也遇到很多困难，因为海关作业与工厂人员都需要长时间的训练。进入大陆市场，最大的困难就是没有懂得经营运作的人才，因此需要长时间培养训练。”

但苏州没有辜负李焜耀的厚望：2000 年苏州明基在国内实现营业额 13 亿元，较 1999 年成长 3.5 倍，据人民网 2001 年 8 月 17 日公布的名单显示，明基电通以约 6.2 亿美元的进出口总额名列中国 2000 年进出口 500 强第 70 位。

而通过数次飞跃之后，2001 年明基集团营收达到 1,156 亿台币，2002 年则可能超过 2,000 亿，光以明基电通来看，营收规模早已超越母公司宏碁。明基脱离母公司宏碁电脑，走独立发展品牌的道路，已经是不可逆转的事情了。市场对明基电通的独立给予了正面回应。明基电通的股票一路狂涨，明基在苏州易帜的当天已经突破 44 元新台币。

李焜耀对记者透露，明基品牌独立的想法，在 6 年前即形成了，只是宏碁大家长施振荣认为，宏碁成员企业应该共同优先将 Acer 打造成

国际知名品牌。李焜耀出于宏碁集团的团结，以及对施先生的绝对尊重，才一再延期。现在，宏碁电脑的制造业务已经全部交与新成立的纬创资通公司，新宏碁又把“e化商务”作为自己的主攻方向。李焜耀说，Acer 已经不能涵盖明基的业务发展，品牌独不独立，已经关系到明基未来的发展，“是一个关系明基众多投资商和中小股东的大事，不是 K.Y. 李焜耀 和施先生个人之间的事了。”

下属在他面前发抖

工作中，李焜耀向来以严厉著称，他对任务的执行绝不允许打折扣。

台湾媒体经常引用一则典故。说李焜耀一次在南投溪口召开干部会议，一位副总穿了一条不太协调的休闲裤来开会，李焜耀觉得不当，竟然三次找这位副总纠正。在拍团体照时，特示意这位副总“隐藏”在人群中，以免影响明基团体形象。

明基部属都知道，工作简报要安全过关，最好要有百分之两百被训斥的心理准备。一旦有

问题答不出来，李焜耀的脸色会很难看，更不可能给你台阶下。明基上下还传言，有工程师看到他会发抖……

其实上，脱离了工作环境，铁汉李焜耀也有感性的一面。明基的干部们都说 K.Y. 是他们的朋友，因为李焜耀一贯就事论事，并不因为某位下属的某一次错误而耿耿于怀。

喜欢在放假时去爬山或回新竹北埔乡下种花锄草的李焜耀，有一回种木玫瑰成功，特意把种子分送给同仁试种。“可惜都种不起来。”他的资深秘书陈哲妮惋惜地说。

喜欢阅读的李焜耀，每回到大陆出差，都会去逛书店，有一回还买了唐诗三百首与宋词，让同行的人吓了一跳。李焜耀说：“其实我每回出差途中的阅读，一部分也是为了了解当地的文化，才能更知道如何做行销。”最近，他大量阅读有关俄罗斯的书，因为明基下一个目标就是俄罗斯。大学时就喜欢阅读俄国文学作品的他，最喜欢托尔斯泰写的《复活》，因为书中人物的艰难挣扎与不屈不挠的毅力，令他心有戚戚。

孟书田 与总统“过招”

特约作者 方云

孟书田，河南安阳人，1985 年于河南大学外语系毕业后，在安阳电池厂做翻译，1993 年以公派名义独自前往肯尼亚，筹建了金钟国际有限公司并任总经理。其后几年中，金钟电池销售覆盖了肯尼亚 70% 的土地，并抢占了 40% 的市场份额，从而成为肯尼亚莫伊总统的“对手”。

后来为了与当地政府“化干戈为玉帛”，孟书田在肯尼亚投资设厂。拿破仑·希尔在他的《成功学全书》中讲过一个小故事：有两个欧洲皮鞋厂的销售员，前往非洲开发市场，结果到了非洲之后，他们才发现，当地人根本不穿鞋，其中一个摇摇头就返回了欧洲，而另一个人，则深入当地

的百姓中，和他们交流并一起生活，按照计划教导当地人养成穿鞋的习惯，后来，这个销售员获得了成功……

非洲是个神秘的大地，她的神秘，并不仅仅是风光和奇妙的动植物，这里的经济运作也一样采用着不同寻常的方式进行。

走进非洲

也许因为非洲遥远，孟书田一年差不多就回国两次。孟每次来往北京，都习惯住在前门的哈德门饭店——那似乎只残留在一代人记忆中的地方，电话里听到这个消息，直觉上就联想起了非洲，这大概是从未到过那里的人们的一种偏见吧！

反正 1993 年第一次走进非洲的孟书田其实也有同样感觉，因为肯尼亚首都内罗毕的花花草草和参天大树都大大出乎他的意料，在他的印象中，非洲难道不是贫穷、饥饿、爱滋病和沙漠的代名词吗？

内罗毕这座“阳光下的绿城”给了孟书田足够的震撼，他从此喜欢上了肯尼亚，也喜欢上了非洲。2001 年他在到达非洲 8 年、先后两个品牌的电池站稳市场之后，终于决定把厂建在那里。

孟书田应该算较早一批走进非洲的异国淘金者之一。1993 年，孟书田刚刚被当上安阳电池厂外贸处的处长。当时国家尚未提出“走出去”的号召。当了几年翻译的孟书田觉得自己英语不错，一年的进出口业务培训也大开了他的眼界，其时在国外做生意的国人还不多，孟觉得机会很好，况且别人能做，自己为什么不能呢？所以他软磨硬泡自告奋勇非要到非洲去替厂里卖电池。厂里给了他 5000 美金，他就生平第一次坐上飞机，仿佛想都没来得及想，就走进了非洲。

来非洲前，孟书田并未考察，只是听说非洲缺电，缺电就需要电池，一个极简单的逻辑，就使他和他的厂长下了决心。后来孟书田回想当时的鲁莽，却倍感欣慰，说：“在很多情况下，对当地市场没有考察，也了解不多，可能是件好

事，因为你了解太多了，或许就不敢去了；再说，市场是个很深层的东西，而短暂的考察只能了解表面。要真正摸透市场，必须用最笨也是最聪明的办法，那就是直接走进去。”

孟书田到肯尼亚算早的，他亲眼目睹一拨拨想来肯尼亚开展业务的国内企业，领导来考察、业务人员来考察——翻来覆去考察了无数遍，方才下决心。可两、三年过后，绝大多数都关门走人。而孟不仅留下来扎下了根，更突破了与老东家安阳电池厂的合作，将电池系列产品的采购放大到全国范围，去年还在肯尼亚开发区建厂，所生产的电池更销售到周边众多国家。

抚今思昔，孟书田感到有些得意。

沙漠里的第一桶金

刚到肯尼亚，孟书田无论如何也找不到得意的感觉。在粗略地看过内罗毕的迷人风光之后，他那 5000 美元买完机票后，就只剩下 2000 美元了，他要用这些钱租房子、开公司，还要生存。更令他焦虑的是，装电池的货柜马上就要来了，他必须尽快地找到客户。可就在这时，一向让他充满自信的英语也让他沮丧：不但他听不懂别人的话，他的话别人也听不懂。忙中添乱的是，由于当地天气过于炎热，他的鼻子也不争气地在半夜流血了。

“人们常说忙得睁不开眼睛，那时才真正找到感觉。”当年的情景，孟书田还记忆犹新。为了找到客户，孟书田开始在内罗毕的每一条街上挨家挨户地询问、介绍产品——“金钟”电池。

他每天给自己布置的任务，长街走一条，短街走三条，每一个商店都不能漏。近两个月时间，他几乎走遍了内罗毕的街道。“我不管他们进不进我的产品，我就是要他们听听‘金钟’这个名字。”

公司注册下来。他开始学管理、做英文账、学开车、学打字、学采买……货柜不久也来了，令他深感失望的是，近 1/4 的电池都变质了，心情糟透的孟书田又不得不耐着性子不停地去挑捡……外面的世界很无奈，孟书田说这句歌词准确道出了他那时的心情。

好在孟书田孜孜不倦的每日灌输不久就奏了效，一些商铺答应进少量电池尽管最大的客户才要了 5 箱，但这个小小的开始已经给了孟书田无数的憧憬和希望

“现在如果有客户要 50 箱，我们还真不一定给他发货呢，不是我们嫌量小，而是我们人手不够，连大客户都忙不过来”

时过境迁，如今的金钟国际每月从国内进 25 个货柜，金钟电池销售市场覆盖了肯尼亚 70% 的地区，销售份额达到当地市场的 40%。

“惹毛了”总统

地处东非沿海地区，又有东非最为重要的海港蒙巴萨，使肯尼亚成为东非重要的商品集散地。孟书田在生意慢慢红火之后，开始把电池推销到其他周边国家，例如乌干达、坦桑尼亚。

到 1996 年，孟书田的电池开始转口坦桑尼亚，在那里销售的电池也达到每月 2 到 3 个货柜。需要进口的电池太多了，总厂供给严重不足，孟书田又急忙回国在南方找了几家电池厂。与此同时 电灯泡、手电筒 山东的轮胎 深圳的电器 上海的鞋油 东北的刀片——孟书田有机会就成批成批地做。孟书田说，要是国内的供给能跟上 做到 500 万美元的经营额很轻松，去年他已做到了 300 万。

孟书田说，在非洲做生意，累还在其次。他觉得肯尼亚人对外国人很友好，也很文明，遇事讲道理，但乌干达相对就差不少，社会治安也不好，抢劫的情形时有发生。为了预防万一，他每次出差都带着枪。有时他常常从早晨 7 点开车一直开到晚上 10 点，但不管发生了什么事都不能停车。坦桑尼亚公路人烟稀少，停车休息既害怕被劫，也害怕被大象给踩了。”

到 1997 年的时候，孟书田的生意越做越大，在肯尼亚渐渐有了名气，同时也惹来了麻烦。当时肯尼亚另有一家大的电池厂商“永备”(eveready)——是世界第一大电池公司美国永备与肯尼亚第一大工业集团塞米尔及肯尼亚政府工贸公司合资设立的工厂，据说肯尼亚总统莫伊也有份。一天，孟书田在报上看到永备一次

裁员 30% 的消息，心下想坏了！

果然，到了年底，肯尼亚标准局通过官方报纸连续多次发布公告，宣称“金钟”等品牌的电池为不合格产品，严禁在当地进口和销售。孟书田遭到了他进入非洲以来的第一次重大打击。

后经了解，这的确是永备搞的鬼。但布告一出，许多在肯尼亚的华人都认为金钟完了。

转过年来，金钟电池的进口量由每月 40 多万美元猛降到 1 万美元，孟书田几乎无法保持冷静了。但他还是一方面把到港的货柜设法转口到乌干达，一方面把经营范围扩大到电灯泡、搪瓷制品甚至咖啡杯，采取游击战术减少损失。

“这次事件，明显是树大招风引发的。我们把产品买到了人家门口，谁不急呢。”孟书田曾认为做买卖跟政治没什么关系，吃了这次亏，终于明白，“有许多做生意的功夫其实在生意之外。”此后，孟书田学老实了，“到什么山上唱什么歌”，他除了小心翼翼按照当地法律做自己的生意外，也开始采取更为灵活的措施。

首先，他重新注册了“犀牛”电池，并获得了标准局的认证；之后，他邀请肯尼亚标准局官员到中国参观安阳电池厂，同时对进口肯尼亚的电池遵照要求进行改造；遇到困难也及时与大使馆沟通。几条新措施“出台”，“犀牛”、“金钟”又重新红火起来。

“永备的规模大，还有政府背景，我们跟它正面竞争，总是要吃亏的。现在我们开始从多方面、采取更为灵活的方式进行竞争。”孟书田从骨子里接受了这个教训，他不再把目光盯在电池上，电珠、电筒、电视、电冰箱、DVD、VCD 等中国产品，只要在当地有市场就做。并且，他下决心在闯荡非洲 7 年后，正式就地建厂——2000 年肯尼亚金光出口加工区有限公司成立，孟书田兼任总经理。

“当地人对进口别国商品往往有戒心，但如果在那里投资建厂、吸收当地的劳动力，他就欢迎。我们在这里建厂，可以转化自己的角色，可以与当地政府化干戈为玉帛。”

这一次，总统微笑了！

星巴克，这个进入中国不到四年的名词，如今已演变成一种时尚的生活方式。最早将星巴克带到中国的正是美大的总裁，55岁满头白发的孙大伟。在台湾，孙大伟被称为“麦当劳之父”，因为他第一个把麦当劳引入台湾，并成功开设了70家分店。

中国‘星巴克之父’

本报记者扬林

步 出北京汉威大厦六楼的电梯，浓郁的咖啡香扑鼻而来。顺着味儿沿走廊东头拐过，左手边呈现一间正在研磨咖啡的会议室，咖啡香就是从这飘出的。门口没有任何公司的字样，但记者已知道，这就是孙大伟的美大咖啡有限公司。那味儿是星巴克常有的气息，但此刻更浓郁。从1999年1月到现在，孙大伟将这诱人的咖啡香吹向了京城几乎所有繁华地带。

在京城，星巴克已成为时尚咖啡的代名词。从国贸到西单，从百盛到当代，甚至故宫，都能看到星巴克墨绿色的人鱼圆标。27家从17到450平方米不等的墨绿人鱼标识咖啡店已成为三里屯外时尚人士聚居的另一种选择。除此之外，在孙大伟旗下，还有两只墨绿人鱼已游到天津。

“拿来”的成功

星巴克，这个进入中国不到四年的名词，如今已演变成一种时尚的生活方式。就连著名作家陈染在聊及某些青年作家创作时，会这么说：“他们把酒吧、床上、喝星巴克咖啡、逛‘宜家’家

居或阅读时尚杂志作为某种生活的标志以及创作都市题材的仅有内容。”

墨绿人鱼来自美国 对美国人而言“星巴克”咖啡与“可口可乐”一样已成不可或缺的佐餐饮料。

孙大伟似乎是那种生性就善于“拿来”的人，而且拿的尽是美国那些象征现代生活的东西，除了星巴克和麦当劳，他还曾将迪厅硬石（70年代由两位美国嬉皮士创立的世界性连锁店）带到台湾。

这或许与他的经历相关，出生于天津的孙大伟两岁时就去了香港 大学是在台湾念的 再深造是在美国，如今他太太就住在美国，今年9月初的时候，他特意给自己放了一周假回美国的家。

也许正是这种经历让孙大伟能看清可以“拿来”什么 每一次的“拿来”他都相当成功了。如今的星巴克以稳健的速度发展着。从1991年北京国贸的第一家，到2001年的16家再到现在的29家，每天卖掉的咖啡超过1万杯。1998年，他拿下了在中国北方代理星巴

克品牌的授权。

凡孙大伟“拿来”的都成功了但任何一个商人，都有生意亏过的时候。孙大伟也不例外，90年代中期，他在台湾投资了一部参加法国第47届戛纳电影节的影片《独立时代》，47岁的他和他很喜欢的47岁的杨德昌导演在电影节上输给了张艺谋的影片《活着》。这个代价可不小，后来孙笑称“好玩的东西不一定都赚钱”。

无论是麦当劳西式快餐，还是星巴克咖啡，成功原因当然在于孙大伟的经营，但与孙大伟对项目的选择也是分不开的。孙在总结的时候认为主要有两点，一是在挑某个行业的时候一定要找最好的合作伙伴，星巴克正是咖啡行业的老大；其二则是对北京市场的看准，北京的经济与市民的收入提高速度为美大的成功提供了环境与机会。说穿了，就是经营者的眼光问题。

星巴克的第一步

中国是个茶文化盛行的国度，孙大伟却将星巴克西式的黑咖啡和各式的泡沫咖啡饮品在短短几年的时间里开拓并抢占了另一个市场。他经营的不仅是咖啡，更是一种西式的生活方式。

孙大伟在北京开星巴克时，京城的咖啡店还没有成气候的。孙相信星巴克的前景，但作为商人，他也知道如何借外力来推进自己的想法早日实现。资金方面，孙大伟拉来了台湾汉鼎的风险投资，在那个互联网的风险投资快疯了时期，据说那笔投资是汉鼎当时唯一的非科技投资。市场方面，为了更好地把握北京市场，孙大伟找到了京城的投资伙伴——北京农工商集团。

现在京城的白领没有不知道星巴克的，一杯咖啡或许就代表着他们追求的一种西式的生活方式。他们的脑海里总是留有这样一个浪漫的闪回：在电影《网上情缘》里，世界级帅哥汤姆·汉克斯和“甜姐”梅格·瑞安从纽约街头的星

巴克开始了一天的生活。

从1999年就一直任美大咖啡公司副总裁的邱天怡告诉记者，当年的咖啡市场很不成熟，大家也不了解星巴克，从墨绿人鱼标识走过的时候，不知道星巴克是做什么的，不知道星巴克的价位是什么，这种陌生和隔阂成了市场开拓的最大难题。“工作只能一步一步来，我们在店内设有专门的咖啡课程，告诉顾客，什么是高品质的咖啡。”

告诉顾客，首先就要感染员工，孙大伟对员工的培训从不吝啬。早在台湾开办麦当劳时，其“前期筹备工作和培训就花了近100万美金”。在美大咖啡公司，孙每年也要送几批员工去美国星巴克感受咖啡文化。

孙大伟想让星巴克成为第三个点（the third place）就是在上班与家庭之外，大家第三个经常去的地方，从而在中国培育出coffee house的文化传统。舒适、自在的环境也可以让大家在星巴克得到很好的休闲。

三年半来，孙大伟成功了。如今星巴克，早成为许多顾客的第三点，当他们走进星巴克时，就知道自己面临N种选择：喝哪种咖啡？大、中、小杯 浓的、淡的 也知道自己对“星巴克”活泼、浓郁、粗犷、低因四大咖啡口味的偏好 俨然典型的“星巴克一代”。

星巴克的中西文化

孙大伟的桌上放有一个中式的茶壶和一只咖啡杯 两者相配竟是那样和谐与优雅。孙大伟说他如果只是一成不变的“拿来”也许无法在星巴克取得今天这样的成功。事实上，从开张起，孙大伟就将这舶来品与中国文化加以结合。

因此有人总结说星巴克吸引消费者的一个重要因素是其中西结合的氛围。内部品味独特的人文环境——清雅的音乐、悦目的图画 大到中式家具和考究的西式吧台，小到咖啡制作和饮用器具 典雅、悠闲的氛围 既透着浓浓的

国传统文化，又保持着原汁原味的美式风情，能使二者并行不悖，结合得如此天衣无缝，是孙大伟的得意之处。

店堂布置上如此，在经营的品种上，也是如此。如今的星巴克，也提供茶饮的选择。再过几日 月亮圆时 还有精致的月饼

月饼和咖啡，这看似不相十的两类食品。孙大伟却诠释成星巴克中西文化结合的经典。星巴克的月饼去年中秋推出后，竟然脱销。星巴克的月饼有咖啡味的，磨砂的盒子和黄色的绸缎，装帧别致，在美的员工看来，似乎也很有“星

巴克味”

美大副总裁邱天怡负责月饼的市场推广工作。邱天怡是台湾人，如孙大伟一样，她对星巴克文化也有着无比的热爱。

邱天怡告诉记者，和进入中国的星巴克一样，孙大伟其实也是个“中西结合”的人——既直截了当，又讲究方法。有时工作上遇到什么难题了，孙大伟会给她和自己倒上两杯星巴克，在咖啡的浓香中，他们平等而愉快地探讨、交流。邱天怡觉得，也许是星巴克，也许是孙大伟，让她变得耐心、平和、生活化和职业化兼具。

宋郑还“好孩子”要闯世界

李 果

这段时间 宋郑还和他的“好孩子”成了媒体追逐的焦点，这不仅仅因为好孩子集团大股东第一上海（227.HK）日前公开表示“好孩子”已具备上市条件，短期内可在香港上市，更引人关注的是今年 3 月 25 日美国《财富》杂志用了 7 页的篇幅来介绍这个企业，和身价 5 亿元的公司总裁宋郑还。

宋郑还的低调与他的身价形成了巨大的反差，而在他经商的道路上，几次具有戏剧性、转折性的事件，使他偶然从事的事情变为一种必然要发展的事业。

镜头一：拾掇一个烂摊子

80 年代中期，宋郑还正担任江苏昆山一所区中学的副校长。在当时人人经商的大潮下，学校也办了个校办厂，生产微波炉。这个决策在人均收入不足百元的当时显然太超前，教师用工

资投进去启动生产，最后又全赔了，无法偿还。教师开始罢工，学校关闭了。那简直就是一场灾难。”宋郑还回忆。

教育局的局长点名让宋郑还接手这个烂摊子。接手时的工厂，没有厂门，甚至连一条稍微好点的路都没有，要是遇到下雨天，鞋子都陷在泥泞里拔不出来。而且当时工厂欠了 100 多万的债，讨债的人排成长队，就是把工厂的一切全部卖掉还债，也还差 80 多万一个大窟窿。

宋郑还的治理方法很特别。他上台的第一件事竟然是，用他第一笔专利费 4 万元钱去修厂门。很多人都说他疯了，因为这么大一笔钱完全可以拿来先把欠教师的工资还了。宋郑还说：“我认为人只要有了精神，什么事情都是能干出来的，所以我想，首先一定要把人的精神振奋起来。结果证明我是对的。”

镜头二：培养自己的“好孩子”

机会来得很意外当时学校收了许多来自上海的高三补习生，有一个学生的父亲是上海一家军工厂的总工程师军工厂正好要做民用产品——推车，他就把这个生意给了宋郑还，校办工厂于是开始做起婴儿车。

宋郑还知道翻身的机会来了，他不想浪费。那段日子，宋郑还不分白天黑夜地带着工人加班加点地干，当年就生产了 20000 辆手推童车。他们还清了学校的贷款，学校运转起来了。任务完成了，但是，我看到了新的机遇与挑战，利用它们可以创建更大的企业，支持我们地区经济的发展，于是，我永远地离开了教师岗位。”宋郑还说。

在此基础上，他们就自己开发、研制婴儿车，新推出的产品名字就叫“好孩子”。从此，宋郑还和他的“好孩子”开始走上了快速发展的道路。1993 年，好孩子已成为中国婴儿车市场的领导者，总收入达到了 1500 万美元。

镜头三：低价接不了大单子

为了早日打进国际市场，宋郑还想尽了一切办法接订单。1995 年，美国一家公司把 10 万辆童车的订单给了他们宋郑还和他的工人们欣喜若狂，以为看到了通往国际的金光大道。于是，宋郑还想出了一个讨好对方的办法——报出了最低的价格，以让美国人有利可图，从而牢固地确定彼此的合作关系。谁想，这在国内屡试不爽的招数竟然失灵了，对方代表看了这个价后，竟然撇撇嘴，耸耸肩，丢下一句话：“这么低的价格，能把东西做好吗？”一笔订单就此“黄”了，宋郑还甚至没来得及弄明白自己到底错在哪里。

就在这时，一位国外同行的直言不讳给了宋郑还一个答案。当他很骄傲地带一个德国客人在工厂里转了一圈后，临走时，一直没有开口的客人给了他一句话：童车不是这么做的。“当时对我的触动实在太大了。然后我就问自己了，那企业是不是这样做的，经营是不是这样搞的，品牌是不是这样创立的，这些问题的认识实际上真的是非常深奥的，非常不容易掌握的，而这

个恰恰是对我们中国企业家的挑战，我们能够想这些问题，我们有机会能够去实践这些问题，这是给我们一个很好的机遇，我们应该抓住它，应该去创建真正意义上的世界级别的公司，这确实是我个人的一个追求。”

镜头四：打开市场靠新点子

打开美国市场的第一辆车叫“爸爸摇、妈妈摇”。这辆车造型别致，而且增加了两个摇摆功能，当孩子哭闹的时候，按下“爸爸摇”，手推车剧烈摇摆，按下妈妈摇，则轻轻摆动。这个童车的灵感却来源于一个有心人眼里的一件小事。

有一次，宋郑还在荷兰的一家百货商店里，看见一对夫妇推着一个婴儿车，这个小孩一进来就大哭大闹，父母很着急，妈妈用车子在台阶上去撞，小孩就停止哭闹了，她停止撞以后小孩又哭了。当时宋郑还就想，如果有一种产品，可以通过不同程度的摇摆，既让小孩舒服了，又方便了家长，那一定有市场。就这样，他回来就把这创意交给了开发部门。

1996 年的一天，这辆车在美国 COSCO 公司总裁的办公室里摇来晃去的时候，总裁的眼睛都发亮了。这样，“爸爸摇、妈妈摇”直接打进了美国最大的连锁超市——2800 多家沃尔玛连锁店，进而挤进了凯玛、反斗城等所有主流销售渠道；同时美国第二大婴儿用品制造公司、刚刚从婴儿车市场败退下来的 COSCO 公司，也因为与好孩子的合作而重新回到了领跑者的位置。

现在，在美国 1/3 的手推童车市场以及一半以上的儿童自行车、可移动小座位、婴儿用围栏、婴儿摇篮等其它童用产品都为“好孩子”所占据。去年，总收入为 1.25 亿美元，净挣 1250 万美元，大部分销售收入来自中国以外的美、欧、加、南美等地区。

宋郑还预计，今年好孩子的产销量将增长 20%，出口增长 30% 以上。

看着踌躇满志的宋郑还，记者忍不住想像着这样一幅画面：五十多岁的他，手推着童车，快乐地迈步在他自己开辟的康庄大道上。

思变成瘾毛冬声

本报记者张弛

翻开武商集团老总毛冬声的简历，他的成就让人肃然起敬，仅他创造的中国商界的“第一”就有十几项：1983年，最早运用税前还贷的方式全面改造老武汉商场；1985年，在全国最早实施企业兼并；1986年，在全国大型企业中第一家进行股份制改造；1992年，带领了中国商界第一家上市公司；1993-1997年，夺得全国商业企业经济效益“五连冠”；2000年，创造了中国第一个营业面积达20万平方米的大型商城……

成败都“过瘾”

“有两件事可以说明毛冬声的性格，也是人们最津津乐道的。”一位熟知毛冬声的人说：“一是1993年全国大兴大建大型商场时，他预测将来大商场肯定会死很多，但仍决定参与这股热潮。他将武商上市时筹集的资金和后来做房地产赚的钱全投到建大商场上，一战就是十余年，硬是让他冲出来了。二是90年代初房地产业兴盛时期，毛冬声果断进军房地产，与香港中民德信发展有限公司合资承建武汉广场工程，他舞动‘资本’魔棒净赚一个武汉广场8层楼的经营场地。房地产泡沫退潮后，又适时宣布退出房地产。到2000年，长江乐园闯入毛冬声的视野，他又主动找到市政府，要求投资这一国内独一无二的高科技主题公园项目，总投资高达10亿美

元。”

毛冬声自己却把这些事情看得很淡，他时常记起的是失败。他常说：本人不懂经营，同客户谈判，肯定赔本。这一切都源自1984年的那次谈判，当时毛冬声亲自谈了笔电脑的进货生意，结果全赔了。

“所以我这么多年只谈项目，不谈具体商品。”他说。

另一个不成功的事例是搞承包。1983、1984年，农村承包制取得成功以后，就向城市转移。毛在主管部门的要求下，在武汉商场也搞了承包制，但很不成功。这次不成功让他得出两个结论：商业不同于农业，本身并不产生产品价值，效益也不是用产品产量的增加来衡量的，所以在承包经营过程中，各种行为都会产生。另一点是承包总是有期限的，会产生很多短期行为。

“但承包却是武商改革的开始。”毛说。他回忆这两次失败时和回忆其他众多的成功一样，喜欢用他的习惯语过渡——“当时过瘾得很”。

干则思变

在武商集团的大门口，挂着一幅毛冬声亲笔书写的“名言”：“干则思变，不变不干。”

毛冬声到武商的第一个“变”就是改造老商场。那是1982年10月，时年48岁的毛冬声出任武汉商场总经理。当时的武汉商场是武汉最

大的商场 年销售额近 1 个亿。毛冬声却觉得它规模小 必须改造

1985 年 9 月 1 日，改造后的新武汉商场开业让人称奇的是新武商在 5 楼开设了咖啡厅、游乐厅和验光配镜等跟百货没关系的新鲜事物。而毛在回答“在武商开咖啡厅这样的洋玩意是跟谁学的”这一问题的答案却简单得让人发笑：“从画册上看到的。”

“那天，员工都是统一着装，白衬衣、红领带，乐队演奏，不知引来多少人围观，几条路上都是人”——武商人回忆，“商场当时可以说是日进斗金，年销售额突破 2 亿。”改造后的武商还在全国商业界起到了两个示范作用：兴起全国装修风和庆典活动示范。

1992 年，武商在深交所成功上市。拿着上市的钱，毛冬声一个直接的想法是开新店。但当时武汉大商场已有 16 家 在建 32 家 再建大商场 显然过量。毛冬声于是提出一个“扎堆”的说法。

接下来，武商集团以其西侧 1 万平方米的土地开始筹建武汉广场 武汉广场投入营业运转 4 年来，每年实现利税 1.2 亿元，人均创利 8 万元，是国内同等规模大型商场的 3.5 倍，一跃而居全国大型商场的首位。

1999 年，武商集团又投资 7 亿元兴建世贸广场购物中心，成为与武汉广场、武汉商场比翼齐飞的姊妹花。如今，在武汉市解放大道中段，武汉商场、武汉广场、世贸广场 3 家大型商场比肩而立，气象万千。两座空中连廊将 3 大商场连接在一起，形成了一个总营业面积达到 20 万平方米的特大型购物中心——摩尔商业城，这是在全国其它城市难以看到的宏伟景观。

“还要变。”毛冬声挥斥方遒，“顾客全家来到摩尔商业城之后，够他们在这里呆一天的：他在这里要吃，要玩，要买东西，所以我们就多设一些吃喝玩乐的设施。将来商业城的购物面积

只占 60%，吃的面积要占 20%，玩的面积要占 20%——我们正在逐步调整。”

吃螃蟹，不怕大夹子

毛冬声还有一句名言广为流传：要想吃螃蟹，就不能怕螃蟹的大夹子。

在第一次改造老武汉商场时，为了筹资，在没有政府的支持下，他通过各种关系，在银行贷到了 120 万美金。拿到美金怎么用？国内装修企业消化不了美金。毛冬声做出的是日后给他添了不少麻烦的惊人之举：改造工程让境外公司来搞。

“那是上个世纪 80 年代中期 美金、香港公司这两个带着明显资本主义色彩的事物，武商都沾了，其社会影响可想而知。”日后有人这样回忆说，“所以改造完工后，一个由两位市人大副主任带队的审查组进驻武商，查了两年，还好，没查出什么问题。”

毛冬声在回忆他第一次改造武商时说：“当时冒了很大的风险。改造完 领导来看 点点头，我的脑袋保住了。要是摇头，我就完了。”

这样的事件在他的一辈子从未断过。在搞承包不成功后的 1986 年 毛决心搞股份制改革，把企业变成自主经营的实体。各种质疑声接踵而至。毛冬声决定顶住。“搞对搞错我都不怕，这都是工作错误，我私人没有拿一分钱。没有先例，我们来开头！”

股份制的改造成功，将武商带入资本营运的快车道，年销售额迅速增至 21 亿元 年利润从 1200 万元增长到 2.17 亿元。

“但那几年仍不免有些战战兢兢。直到 1992 年邓小平南巡讲话以后，我才心花怒放，一块石头落了地。”他说。

“在改革中，国企老总应该有牺牲精神，否则，别人会认为你改革是为了你自己。”毛冬声这样说。

吉米 中国时尚的风向标

本报记者 林凡

头浅黄寸发，一张白净脸庞，泛着柔和的光泽。和他面对面的时候，你会想：这样一个阳光型大男孩的脑子里，怎么能冒出如此多大胆、有个性而总能引领潮流的创意？让所有无法置身于时尚之外的人不能无视他的每一句话和每一个动作，因为他们总希望能从他身上，得到一些关于时尚最新风向标的暗示。

这就是吉米，被誉为“目前国内第一位走向国际市场的著名造型师”，也是中国第一位签约海外公司的造型师。许多人在提起他的时候，会由衷地赞道：化妆和服装对吉米来说是一种天赋。

如今，这种天赋被吉米发挥得酣畅淋漓，他以一种看似柔弱无骨、随心所欲的姿态，将个性化的东西成功地演变为大众眼里最新潮的元素，并引人趋之若鹜。

个性造就成功

吉米从不忌讳谈起他在酒店做服务生和理发师的过去，因为在那段日子里，他确定了自己将来的道路。

那个时候作为理发师，每个月并没有多少钱，但是他却全拿来买了化妆所需要的东西。为了能够挣到钱，他甚至想过去歌厅做歌手，他知道自己要将流行歌曲唱出名堂很难，就找个冷

门——跑到音像市场买了一盘梅兰芳的音带，回家就开始跟着学。有模有样以后，他就在做引位的空隙上台“一展歌喉”，什么青衣、花旦、老生……竟都像模像样。这样，吉米每唱一个段子就能挣 10 元钱，一晚上就会有 40、50 元的收入。

入行时，他的起点很高，一开始就是给明星大腕们做头发。到今天，他已经与毛戈平、李东田齐名，并称为“中国三大著名造型设计师”。而与毛、李二人不同的是，吉米发展更为多元化，除了化妆、美发之外，吉米还涉足时装设计，客串模特，拍写真，开办吉米彩妆学校，在电视台主持时尚节目《吉米给你讲时尚》，在一些报纸杂志上做专栏主持人，甚至在电影中出演角色。

吉米经常穿着一些“惊世骇俗”的服装出现在各种场合，他爱着一种裙装样的裤装，而他这种出其不意的装束，令周遭众多的名模粉黛尽失颜色。“我喜欢的衣服我就穿上，只要我觉得好看，从来不去管周围人的眼光，如果在意的话，早被这种眼光杀死几千遍了。”

有人说：“性格决定命运。”这句话在吉米身上得到验证。

做自己喜欢做的事情，是吉米的口头禅，也是他成功的基点，很简单的一句话，很多人却不一定能做到。即使是做一个普通的理发师，他都

要不忘这句话他讲述了一个例子，他给一个顾客做了一个理发书上没有见过的发型，客户问他为什么要做成这样？他反问顾客：“你觉得好看吗？”顾客说好看“那就行了，只要好看就够了，说明它很适合你，为什么要跟以往相同呢？”

他的解释就这么简单，但是他的出色却让人惊叹。

引领时尚的原则

中国顶尖的模特、顶尖的艺人，许多都曾是吉米施展才华的对象在造型师的笔下，他们光彩照人

但是，真正给最大多数人的思想和观念带来改变的，并不是制造明星那种高不可攀的行为。

吉米对自己的工作有一项与众不同的原则，那就是只为两类人服务：一类是顶级明星，另一类则是普通人。“我给顶级明星做形象设计，就可以通过这些明星来引导流行趋势，使我的设计成为时尚潮流。”“给普通人做形象设计，则是为了普及美丽。”

吉米喜欢和许多普普通通的女性朋友打交道。在她们中间，话题一直是如何把自己打扮得更美丽。其实“美丽”这两个字对每一个女性来说都有着不可抗拒的诱惑力。但是，如何去把握、如何去打造自己的美丽，吉米会给她们指点和建议。

在电视台开设《吉米给你讲时尚》栏目，在一些专业杂志和报刊的时尚版面上开设专栏，虽然会花费很多时间，但能让很多普通人受益，

这令他非常开心。他还常免费去北大、人大、北外等高等院校开讲座，在大学生中“推荐”自己的时尚观。

与生活零距离

吉米的作品中，他开发的化妆品、开设的学校都是要将“彩妆”推向人群。有人不看好，认为彩妆美是美，唯独生活化不足

他却不这样想。“彩妆本身并没有什么距离感，应该说它是完全生活的提取，我们希望人要有某个方面的色彩，才能显得更丰富，没有必要把彩妆想像得像调色板一样，五颜六色的。”

吉米建议，生活当中，女孩子如果皮肤好的话，粉底都可以不用，一般只要配有一只睫毛膏，一只口红就够了。如果有活动，打一点粉底也不过分，所以说，彩妆的含义有其两重性，一个是具有戏剧性的方面，如舞台。另一个方面它是很生活的，很简单的，对生活中的普通人来说，他们只要具备最简单的就够了。

吉米深深感觉到，要想让所有爱美者都光彩自信起来，光凭他一人之力，实在太不现实了，他要培养出更多好的造型师。“做化妆需要一种感觉，很多人对这一行很爱好，我想通过我这个学校，发掘一些人才，通过我的推荐，能够将他们引进到演艺圈里来，散播到全国各地，能够被大家所认知，有自己更好的生存技能。”吉米的学生如今频频出现在一些重要比赛中，他们功底扎实，不玩虚的，也不一味以古怪的造型迎合市场，得到业内人士的公认

编者按：不可否认，在目前的背景下，中国的职业经理人比国外的同行有更重的负担，他们活得有点累。本期为读者呈现的三位职业经理人，从知名的思科杜家滨，到普通企业里的陈裕水、杨青，他们无不是将一份事业作为自己全部力量所系。他们有自己的独特的理念和个性，他们的观点不一定正确，却无一例外地享受着自己的职业生涯所带来的成就感

平淡中的力量

——我所认识的杜家滨

特约记者 龚昱

不要点评你的对手

还是今年6月初的时候，北京蓝色光标市场顾问公司告诉我，杜家滨要到广州，并打算安排在7日早晨与我见面。这的确是一个意外的消息，因为据说是他看了我不久前发表在《计算机世界》的那篇文章——《巨大中华与思科共舞》。事实上，过去的两年间我从未与任何思科人有过哪怕间接接触。

在酒店的咖啡厅里，他不动声色，但严肃认真地解释道：“你的文章写得很好，写得很均衡！”

我知道他指的“均衡”实际上代表的是“公正”的意思，包括他在内的所有思科人都避免公开评价他们的竞争者，无论是褒是贬，他们都更愿意客观地评估、检讨自己。更重要的是，杜家滨在人际竞争激烈的思科（中国）内部，保持着对所有员工的一视同仁，在思科，员工们都习惯称他为“家滨”而不是“杜总”。我注意到，当不明就里的我称呼他为“杜总”的时候，他丝毫也未表现出不安，有一种“不以物喜，不以己悲”的

感觉。

初次的印象是，他身材矮胖，皮肤黝黑，穿着不拘一格，泛白的短发有些凌乱，但目光如炬——虽然他绝对不会瞪眼望你，却始终令人感觉到一股难以形容的冷峻。他不是那种见一次面就能使你留下深刻记忆的人，假若一定要给他下一个定语，也许“平淡”二字最贴切。

从简短的闲聊中，我得知，IT生涯始于台湾新竹科技园的杜家滨曾经就职于HP近10年，随后担任了微软中国的总裁，直到3年前加入思科系统并出任中国公司总裁，不久前已荣升思科全球副总裁，继续执掌中国事务。

“HP是一家很好的IT公司，”对于过去的老东家，他的评价极其简单，却充满褒奖，他接着表示，“比尔·盖茨非常优秀、非常聪明。”

这都是很模糊的概念，显而易见，杜家滨不愿将自己束缚在过去的岁月里，不论是挫折抑或辉煌，他总是放眼未来，因为成功不会眷顾怀旧者。“在思科，我们总是做一些我们认为重要的预测，尽管不能判断其未来若干年的结果，但

我们必须这么做。”他说。

力量来自于合作伙伴

有评论文章认为，杜家滨对微软中国的最大贡献在于帮助比尔·盖茨改善了与中国政府及企业机构的公共关系，使微软在华建立起了真正具有市场亲和力的业务平台；而对于思科（中国）来说，杜家滨平和而坚韧的个性成了一笔宝贵的财富，他将思科对华业务提升了整整一个档次——超过日韩成为亚太区第一，并且让越来越多关注互联网的人们比以往任何时期更加信任思科——不仅是商业解决方案，还有基于分享精神的企业价值观。

杜家滨始终将员工和合作伙伴置于最重要地位。在他看来，员工就是创造事业的最佳搭档，合作伙伴则是为着同一个目标，与思科共同进退的不容忽视的力量。“微软认为，企业的中坚力量是拍档、工程师和产品，思科延续了这种理念，并将它升级到更高层面。”

那是一次电话采访，身在香港的杜家滨表示，思科发展到今天，最大挑战在于：如何保证充分的人力资源，来面对未来的高速成长；必须在保持速度的同时，吸引更多的人来开发更多的应用，客户满意度便是评估成果的最终指标，其中就包括了合作伙伴的认可，那也是每个思科人工作的核心。

决策者与执行者二合一

考虑到目前整个互联网行业高达 28% 的衰退 而包括北电、朗讯在内的主要竞争厂商 44% 的下滑 思科在刚刚结束的 2002 财年所取得的 12% 的增长率无疑是惊人的。

究竟是思科系统造就了杜家滨这位职业经理人，还是杜家滨成全了思科对华业务堪称完美的部署？

公关部经理商容说：“家滨的工作非常忙碌 除了直接约见客户和官员 每天都要对包括我在内的管理人员布置工作，并向他的上级汇报工作。”

因此 他将 80% 的时间花费在商务方面，余下时间做整理和思考 除非有更合理的要求 他

将告诉你，克服工作目标与时间的障碍，只能自我调整，基于信任、合作与沟通的公司机制可以帮助你提高效率，却代替不了你的本职工作，你必须不断学习以保持进步。

真性情蕴含力量

在酒店共进早餐的时候，杜家滨就像一位节俭而又讲究的普通闽南人，要了一份咸粥和两只煎得半熟的鸡蛋。虽然是第一次见面，他并没有表现出多余的客套，头也不抬地吃起来，眼前浑若无人。假如不是事前有心理准备，你会认为他是个无礼的人，实际上，他只是为了尽快处理掉早餐，以便留出尽量多的时间与我交谈，一小时后他还要会见客户。

当我在北京第二次见到他，处于工作状态中的他多了一些匆忙——他与同事擦肩而过却视而不见，他说，这不是为了显示威严，而是为了缩短从电梯门走到办公室的时间。

直到参加 2002 思科中国用户大会 我见到的杜家滨才真正显示出一位高级经理人的品质。

刚刚受委派兼任思科（中国）副总裁 Anson Chen 在第一天的媒体见面会上发言时，他那半英半中，间或夹杂语焉不详的说辞使大家感到很难堪。会议主持人杜家滨必须完成一项艰难的工作：向记者们介绍他这位新搭档，同时还要对新同事的发言做高难度的中英文翻译，并且要绘声绘色 这次会议成了“茶话会”。

他依然很朴素，甚至没有打领带。即使是出席开幕式，他的欢迎致辞也简短精练，却开诚布公地道出了思科的分享理念。

“我们以‘客户至上’为己任 我们的基本原则是‘没有技术崇拜’。”他坦率地承认。

无论怎样，杜家滨是这个时期的思科不可或缺的一位重要人物，也是对当今中国互联网和通信业极具影响力的领导者。当然，在他利用乘坐民航班机间隙小憩，在他因日程紧凑而囫圇吞食面包，在他穿着休闲 T 恤出席非官方正式会议的时候，你眼中的杜家滨则是一个平淡中见真性情的普通人，只是，他的一言一行都透着力量。

从外经贸部翻译到加拿大留学生，从职业经理人到加拿大外交官，从 Agra 副总裁到中国项目网 CEO——王辉耀总是不断跨越，用他自己的话说，那就是“一个人的一生，很大程度上就是不断闯入一个圈子又一个圈子，并不断争取承认的过程。”

生命因跨越而精彩

本报记者石丹

第一跳：出国读 MBA

1982 年，王辉耀作为国家经贸部任项目官员，撰写的有关“中国对外工程承包和劳务合作”的报告得到了中央有关领导的肯定。然而，在事业如日中天，本可以抓住机会在仕途上大有所为的时候。他令人意外地选择了自费出国留学读 MBA。

工商管理硕士在 20 世纪 80 年代在国内还是个非常罕见的字眼。那时候，王辉耀已经意识到，经济一体化把世界各国紧紧地联系在一起，而国与国打交道的最佳途径就是国际贸易和经济合作，中国需要一大批通晓国际商贸经济和国际企业文化的通才。“这也是为什么我会毅然选择出国留学这条道路的原因”

初到北美，王辉耀印象最深的，就是节奏一下子变快了许多，一切都在高效率地运转着，人们忙忙碌碌，一刻不停。

“在国内，组织是真正的、甚至是唯一的主体。个人不需要多费脑子，凡事都找组织，听从安排而在国外，‘组织’是没有的。开始时我不免有一种空荡荡的感觉：我的大脑意识到了我的自由，但是我的身心尚且不足以承受这种自

由。不过有一点是很清楚的：一切得从零开始，得从另一个崭新的起点开始。”

1984 年，王辉耀进入了全加拿大综合排行第 7 位的温莎大学。于是，从外经贸部翻译到加拿大留学生的“跳跃”在那一年实现了。

MBA 学生的训练是很艰苦的，尤其是第一年，需要掌握大量的专业基础知识。每天都有大量的书籍和参考资料要读，有不少的作业要做。

“英语对我们来说是外语，而且我们还得大量熟悉北美的商业和文化背景。那时，我常常去图书馆或教室准备功课直到关门。吃饭也既简单又快。在那一年里，我不敢有什么娱乐，连一场电影都没看，因为我觉得自己任何事都必须比加拿大本国的学生付出双倍的努力。”

1986 年，王辉耀又成为了加拿大最好的商学院——安大略商学院的第一个来自大陆的中国工商管理博士生。

第二跳：应聘外交官

在加拿大读书期间，虽然有学校的减免和资助，但要真正担负全部的学习和生活费用，还得出去工作。

王辉耀在加拿大找的第一份正式的暑期工作是去加拿大帝国商业银行在离暑假还有一段时间的时候，王辉耀就准备了一份简历寄给了当时该银行的一位高级副总裁“为什么要寄给高级副总裁而不是寄给人事部门呢？我事先已经了解到，在北美这些大公司、大银行里，招聘人都是由业务部门的经理或副总裁来定的。即使他们不定，通常会将你的求职信转给人事部门；而人事经理收到高级业务部门转来的简历，一般比他或她亲自收到的简历要重视得多。这样你获得面试的机会就比较大”

果然，王辉耀的求职信得到了及时回复，他获得了去多伦多 BAY STREET 的加拿大帝国商业银行总部面试的机会。

毕业后，王辉耀顺利进入加拿大最大的工程咨询公司 SNC——兰万灵公司工作，不到 30 岁时就做到了兰万灵公司的国际市场经理，并晋升为董事。

幸运之神总是在光顾王辉耀，“大任”从天而降。1990 年初，蒙特利尔几家报纸登出一则很特别的招聘启事：魁北克政府为了加强同香港和中国的经贸关系，决定在加拿大驻香港领事团中增设魁北克政府商务处，需要招聘首席商务经济参赞，负责魁北克在香港和中国大陆的经贸业务。

过五关斩六将，王辉耀又一次精彩地从职业经理人跨越成为外交官。

这个任命在当时的华人界引起了不小轰动。因为这是魁北克政府有史以来第一次聘用一位华人担任政府的高级外交代表，同时，也是在加拿大各级政府圈子里第一次由来自中国大陆的中国人担任政府的外交官

第三跳：自己创业

王辉耀认为，每个人在市场中都面临两种选择，一种是把自己转化为商品，通过被雇佣获得报酬，打一份稳定的工；另一种则是把自己的

才能和专长投入市场，使其转化为资本，自己当自己的老板

1993 年，商务参赞的两年任期满后，王辉耀放弃了安逸，一步跨入商海创办了自己的企业。

“在国外，每天都有大量的公司诞生，也有大量的公司倒闭。办公司需要启动资金，而我只有靠自己的积蓄，我还必须做好半年至一年内只有开销没有收入的准备。”

“然而一开始，我们不十分明白我们究竟能搞什么尽管我们向许多欧美公司及香港的国际性公司发了信函，询问各种商务和贸易的机会，也查询了各行各业的名录，打了很多电话，但收获不大。我们开始试探各种各样的生意，然而却屡屡受挫……”

在“海水”里“呛”了之后的王辉耀意识到：如果公司资金实力不够雄厚，那么比较好的方式就是和资金较雄厚的或经验较丰富的公司联合做一些项目，所以公司初期业务的开展最终定位于从事国际大公司在香港和中国的咨询与合作工作。由于最大限度地整合了公司优势，王辉耀几年内就把承接的武汉东湖环保治理项目、湖南洞庭湖水洪水预警系统、加拿大政府赠款 600 万美元的南方电网规划等项目推向了世界。

在创业经商的过程中，王辉耀发现与他一样的回国创业者都面临着一个很大的问题：国内市场上资金、项目信息严重不对称，就是说创业者有资金却难找到好项目，而拥有项目者却没有足够的资金使其转化。王辉耀希望以自己的力量，在这之间做一个“接头”的工作，便于 1996 年创办了“中国项目网”。

王辉耀的中国项目网是一个“鼠标加水泥”的平台，不仅成为国内为数不多的几家赢利公司之一，同时也成了留学生回国后其项目与市场对接的桥梁。

“烈马”车建新

本报记者刘雪梅

“只有第一”，是中国红星家具集团董事长兼总裁车建新永远的人生指标。自信、好胜和快乐，伴随他在奋斗历程中飞奔！

16年前的深秋，江苏常州市金坛县农村里，一个瘦瘦的小木匠，凭着借来的600元钱，冒着寒风，怀着一个遥远的梦想，埋头打着一套家具，走上了他一生创业的起点。

16年后的深秋，当记者见到这个当年的“小木匠”时，他已身家过7亿，是拥有52万平方米、全国连锁的12家家具装饰材料大市场的红星集团董事长兼总裁。他就是车建新，此刻，他的目光很深邃——梦想已经实现，新的坐标等待他去定位。

在位于常州红星家具城二楼的办公室里，38岁的车建新语速极快地聊起他的成长经历，言语中不时有灵光闪现，让人为之心动。听到他的“故事”的人们，都会觉得他的每一步都像命里注定了似的，走得那样的顺理成章，走得那样的无可挑剔。

谈及成功，车建新呵呵一笑：“美国有句名言：只要你想，就永远不会太远。”

小木匠的创业传奇

车建新以前在办公室大门口树了一尊高大的鲁班像。每天上班或工作间隙，他会站在塑像前凝思良久。

车建新自评不是一个“好学生”。初中还没毕业，他就已经满脑子想着赚钱的事儿了。12岁的他背着小小行囊，独自悄悄踏上进城的小路。为了生存，他拜了一位木匠为师，聪明的建新很快学会了划线、选料和配料的功夫，一转身，他居然开始带徒弟！这让师傅很是吃惊。车建新把徒弟交给师傅带，而他自己则走街串巷揽活回来干。

一个十来岁的孩子，就这样把自己投入了浩瀚无边的社会。一个多月过去了，车建新还没揽到一桩活，一个人坐在街边，漫无目的地四处张望，失落极了。吃了许多闭门羹之后，他终于拿到了第一张家具图纸——是给一家综合市场的老板做组合家具。他借来“巨款”，赊来材料，照着商店里家具的样式，和师傅徒弟们没日没夜地开始打造。他一生中第一套搬进市场的家具，很快就卖了出去，还小赚一笔。

1984年，20岁的车建新和他的八九个徒弟一起“满师”。对他而言，最重要的不是在木匠活上要多出色，而是站在一个更高处，组织一批能做好木匠活的人，为一个共同的目标一齐努力。

小小年纪，已经领悟到“资源的合理配置”的道理，他的头脑里有了最初的经营意识。

由于质量过硬，车建新他们打出的家具受到人们的欢迎，图纸越接越多，小作坊的生意越

来越红火，每天要干十六七个小时，累得直不起腰。

夜深人静或独处时，看着凌乱的小作坊，他问自己：现在自己这样拼命，到六七十岁做不动了，怎么办呢？于是，车建新把这间小作坊扩成了木器厂。到 1988 年，他又不满足了。他在后院打家具的同时，把前院开辟成小店面，创办了家具门市部，开始了原始的自产自销。

打工的小木匠，摇身变成了小老板，成就感与日俱增。

实现理想的过程，就是不断超越的过程，“每当我感觉到又超越自我时，新的更大的理想又会产生。”

1991 年初，车建新创办了红星家具城。“红星家具城”不仅是常州第一家家具专营店，而且它里面销售的已不只是红星自己的产品，还包括诸如“光明”“华丰”等国内知名家具品牌的产品。车建新成功地完成了从生产者到流通者的转变，“红星”开始赚取大笔利润，积累丰厚的原始资本。

抱负先于能力

“红星集团之所以有今天的成绩，是‘以目标拉动发展’；就我个人来说，那就是理想在拉动我兴趣与好胜的每一天。”回想从前，车建新不失自豪。

车建新的理念是“抱负先于能力”。他始终觉得，体育比赛上夺冠，靠的就是战胜他人的好胜心。真正高明的教练，他要培养运动员的不光是技能，更重要的是他的好胜心。

他还深深地记得，那些日子里，每当夜晚凑合着睡在房顶上瑟瑟发抖时，他心里始终记着母亲——一位普通的农村妇女——对自己说过的两句话：“吃西北风也要到门口去吃”；“算计不好一世穷”。车建新懂得，不吃苦，就没有好日子过，不巧十，就做不了大事。

1994 年，红星率先成立了江苏省首家家具

集团，开创了中国家具业向集团化的连锁经营方向发展的新道路。1996 年，他毅然淘汰了过去已经熟稔的经营模式，迅速转为家具装饰连锁大市场的模式，构筑大市场，发展大流通，为中国家居市场的革命作出了开创性的贡献。

在兴建上海和无锡两地的美凯龙大卖场时，车建新故意将经营场地选在世界 500 强的麦德龙和欧倍德的旁边。有人说，这不是“关公面前耍大刀”自取其辱吗？

可是在车建新的字典里，就没有“妄自菲薄”这个词，只有“第一”。“以小搏大”是他的“杀手锏”，反正自己也是从小字辈一点一点做起来的，每一次“不知天高地厚”都让他更高更强。他的信条是“世界上最难的事情，也是用最简单的办法解决的”。而且，与强手为邻，反而更激发了他的竞争感，让他兴奋，这就像驯马，跑第一的马往往是匹烈马，假如你能驾驭它，你就是第一，当然，你付出的代价也最多。

“好胜心是人的一种健康的欲望，它让人精神上得到满足感。好胜心一旦减弱，优秀的人也会变得平庸。”车建新这般解释自己的行为。

“别人说我是象棋里的车马炮性格，哈哈！概括得不错呀！”他自己分析说，我姓车，属马，性格像炮。

“车是开拓前进的象征，有一种动力的暗示，‘车到山前必有路嘛’吗？呢，是甘于付出的动物，也是善于奔腾的动物，比如童年记忆中所崇拜的三国时赵子龙的战马，就始终在我心中奔腾，让我充满激情和斗志。我们红星可以说是在运动中发展起来的，世界的经济和国家的经济不也在运动中发展吗？说到我的脾气，很直很急，确实像一门炮，可我觉得这样很好。我总是直截了当地表明自己的观点，不转弯抹角，不掩饰自己的爱憎，现在不是提倡诚信经营吗？直爽、诚实太重要了！”

这一番话，车建新的豪爽不失儒雅、诚恳不失精明，给记者留下很深的印象。

随快乐与自信飞翔

车建新说自己一直都是这样自信和快乐。他认真地解说道：快乐时，人会分泌出一种脑内啡，使人兴奋有创造力。对于这一点，车建新总会记起这样一个故事：从前，有三个木匠，第一个木匠想，我反正一辈子就是同刨子锯子打交道了，混混日子吧；第二个想，我这辈子一定要成为好木匠，多赚点钱；第三个想，我现在虽然是木工，但完全可以成为最优秀的艺术家。于是，当他们碰上一块带结疤的木料时，第一个木工不管好坏就凑合用上去，第二个则随手扔掉换用别的木料，而第三个把它雕刻成了一件精美的工艺品。

车建新说，乐观的人在每一次忧患中都能看到机会，而悲观的人，则在每一个机会中都会看到某种忧患。

车建新似乎就是在说他自己，他又何尝没有遭遇过重重危机？

1996 年以前，红星旗下的连锁家具城主要卖自产的家具，也代理其它品牌，生产和流通各个环节都由自己完成，资金占用量很大，同时，人才储备和管理能力都跟不上快速发展的步子，没有配送中心做支撑，红星所谓的“连锁”也名不副实。令车建新始料未及的是，那一年，红星 24 家连锁店中竟有 14 家出现不同程度的亏损！当时，红星连锁商场的营业面积大多只有 2000 至 3000 平方米，随着人们个性化消费趋势的日益明显，小规模难以实现品种多样化，不能满足消费者需求了；而且，许多人都看到了经营家具市场有利可图，而小规模家具城门坎又低，很快，各种规模的家具城一窝蜂涌起……红星几年来的好日子眼看严峻起来。

车建新陷入了深深思考：如果再沿用小规

模连锁的老路，红星的发展空间必将越来越小。于是，车建新壮士断腕，对“散兵游勇”关、停、并、转，使每个家具市场的规模至少达到 2 万平米。到 1997 年，原来的 24 家连锁家具城只剩下 5 家。车建新的红星重振旗鼓，站在了一个新的起点上！

车建新的精明和灵巧也反映在他对市场的及时决策当中。家具建材行业最怕遇到销售淡季，到了淡季，许多商家都无可奈何，束手无策。红星连锁市场却偏偏看出了这里面的商机，大搞“反季节销售”，不仅调动了厂家的积极心态，更调动了顾客的积极心态，各大连锁市场竟出现了“淡季旺势”。

自信，无疑是车建新成长中精神的钙质。有一位采访过他的记者感叹道：“车建新真的很喜欢看书！”学习—实践—提升，成功—失败—成功，车建新在这种循环运动中，自信心与日俱增，而他体内的“钙质”充足，抗跌倒力强，潜能便充分发挥，每一根神经都好像能冒出灵感的火花。

他坦陈，老总是不好当的，压力往往大得旁人无法想像。不过，“情急中人的潜能释放不可估量，竞争压力大的人才能获得更多。”他甚至以此为乐：“我一直认为，人无压力轻飘飘，没有目标就容易疲倦。”

车建新最喜欢的两张照片，一张是挂在他办公室墙上的那张以毛泽东手书《沁园春·雪》为背景的正面像——他说他最崇拜的人就是毛泽东，因为他有大气魄、大智慧；另一张是被许多媒体刊登过的手抚下颌畅然而笑的个人像。记者思忖：这两张照片，虽然风格各异，却蕴含了一样的精神，一样的气质——车建新一边谨慎地站在巨人的肩膀上登高望远，一边享受着事业成功带来的至高感觉。

党的十六大上，来自江苏远东集团的蒋锡培成了记者的“火力”集中点。这位 11 年前就入了党的民营企业家在聆听了江总书记报告之后，颇感振奋，他对记者说：“没想到，总书记报告中有关公有制和非公有制关系的问题，会阐述得那么细、那么深，让我更加坚信：民营企业的春天已经来到！”

蒋锡培脱胎换骨

本报记者忆城

从“5 万元梦想”起步

20 年前，太湖和今天一样美。山水秀丽、气候温润，是陶的古城、茶的绿洲、竹的海洋、洞的世界。然而在那个困顿的年代，有谁会去留意太湖的秀美呢？范道乡，这个鱼米之乡无奈地在物质匮乏中挣扎。江南的乡镇如同今天民营经济的地域反差，当初发展也不平衡。

宜兴市范道乡过去称为“范道茅舍”，意为过往船民和客商歇脚的地方。蒋锡培，就于 1963 年 4 月出生在太湖之滨的范道乡洋埭村。高考无缘，家里又穷得揭不开锅，父母愁白了头发，于是他和哥哥一起，从太湖跨到西湖，在杭州修理手表。那时，蒋锡培给自己定下一个目标：“这辈子一定要挣够 5 万元！”

为了这个“远大”的理想，天资聪慧加上刻苦认真，蒋锡培很快学成了一身好手艺。过人的技艺和诚信的人格，使他在当地修表行里声名鹊起。

创业之路的艰辛不言而喻，何况蒋锡培这样的从农村出来的穷小子？他花了许多心思寻找市场的空白点。等到 1988 年，他得到一个重

要信息：上海、江苏市场上对电线电缆的需求量很大。于是，蒋锡培和几个朋友凑了 10 万元，从安徽、浙江收购电线电缆，运往上海和江苏，赚取中间的差价。这种方式虽然积累得快，风险也很大。好多次，他几乎丢了货，甚至丧命。

两年拼命地干下来，蒋锡培净赚了百万资产，有了进一步创业的实力。他很快用这笔资金办起了自己的仪表仪器厂。

如今，“5 万元梦想”已成笑谈，蒋锡培在十六大上兴奋地对记者说：今年远东集团的销售收入可达 25 亿人民币。很难估算占远东集团 35.5% 的股份的蒋锡培现在坐拥多少财富，流传在人们中间的一个说法是，在远东短短 12 年的发展历史中，仅百万富翁和千万富翁就有 100 多位。

吾乡吾民

在人们还在争论富裕与社会主义的关系，刚刚开始认识到致富光荣的 80 年代初，已先富起来的蒋锡培渐渐把金钱看淡，而把目光更多投射到事业与社会上去。

有一件事他永远无法忘怀在公共汽车上，一位老汉气冲冲地对他泄愤：“范道这鬼地方，欠了我几百块钱，不知跑了多少趟，就是要不到。有人还想我把女儿嫁到范道来，哼，没门！”

人穷志短，家贫气弱。是自己的故乡贫弱，又怎么能怪人家看不起呢？

蒋锡培在思索，怎样才能带领乡亲们富裕起来呢？

1990年，范道乡党委书记来到蒋锡培的家中。他对蒋锡培说：“范道乡穷，农民太苦了，你能不能在开发区办企业，帮乡亲们致富。”

27岁的蒋锡培点点头，二话没说，拿出180万元积蓄，领着28个青年好友，征地3亩，在范道乡创办了范道电工塑料厂——远东集团的前身。如今，远东集团已发展成为拥有12亿元资产，员工2100余名，有12家全资或控股公司，以生产经营电线电缆为主业，涉及新材料、医药、投资、证券和管理咨询等领域的大型民营股份制企业集团。

算一算，远东有5%的职工已经变成“有钱人”。“远东工业总产值目前已占范道镇工农业总产值的70%，上缴国家税收占镇财政收入的60%。”无锡市委组织部副部长周建军对蒋锡培带动家乡人致富的行为印象深刻。

进退十年中

一个农民出身的企业家，操持着远东经过四次“脱胎换骨”，最终蜕变成一个现代化、多元化的民企集团。它的机制转换几乎伴随了企业跨越式发展的每一个阶段：1992年，他把民营企业改制为乡办集体企业；1995年，适应当时改革形势的需要，远东又被改制为股份合作制企业；1997年，与中国华能集团公司等四大国企实行强强联合，组建了既有国家股、集体股，也有员工股的混合所有制企业，解决了制约公司发展的瓶颈；不久前，公司又实行了第四次改制，组建了现在的民营股份制企业集团。

蒋锡培说，没有第一次改制，就不可能用最短的时间完成企业的原始积累；没有第二次改

制，就不可能迅速实现资本的扩张；没有第三次改制，同样就不可能短期达到企业规模裂变的目的；没有第四次改制，远东集团就不可能全面完善法人治理结构，进一步构筑市场化运作的发展平台。

蒋锡培的思路很清晰，每一步也走得无怨无悔：“每个机遇擦身而过时，都得把握住，因为我的起点低，哪一班车都误不得。”

蒋锡培的步伐还要往前迈，他力争赶上国际化的列车。

2001年，远东集团受让了上市公司青海三普药业27%的股权，跨地区进入新产业领域。就在来北京参加十六大的前几天，他还赶往青海，最后敲定并购事宜。

今年，蒋锡培和一家美国公司谈判，要引进替代钢材的合成材料生产专利，面向世界销售产品。

“穷当家”的最高奖赏

蒋锡培从没忘记自己是农民的儿子，长相敦厚的他不喜多言，但他对企业的爱是深沉的。他总是每天很早就到厂区，这儿转转，那儿看看，和早到的员工们随便打个招呼。走在厂区内，偶尔看到一个香烟屁股，他也一定会俯身拾起，扔进垃圾筒里。这个年轻的总裁平时吃饭非常简单，要是没有业务应酬，他就在食堂里和职工们一起吃工作餐。

有人说蒋锡培“抠门”，是亿元企业的穷当家。这话其实也不无道理。

可是，有一次，蒋锡培聘请香港经济专家来公司讲学，一天的讲课费为2万元。

这与蒋锡培一贯的“穷当家”形象大相径庭。有人打趣他：“花这么多钱听一堂课，是不是有些过分？”蒋锡培笑着说：“有些单位请流行歌手还要几万几十万，我邀请的是知名教授，相比之下，超值了。”

蒋锡培高考落榜后，挤出时间，自学获得了本科学历，又读完了中国社会科学院的工商管

理硕士研究生。在他的带动下，远东形成了“学习是一种最高奖赏”的观念。

而这种文化的氛围又是需要民主来保证的。蒋锡培看重的是赏罚分明、公正、公平、公开的机制。

党办和工会书记周照荣是蒋锡培诚聘来的“老书记”。“老书记”对厂里的事像对自家的事那样熟悉：“我们集团从进厂门开始，哪个地方都不准抽烟的。我还记得，一位副总因为陪客人抽了烟，被罚了 100 元；蒋总的侄子，因为出差耽误了交工作小结，被罚了 500 块！这可都得在厂门口贴公示出来的！蒋总自己还罚自己呢，一般就得上万吧。”

“锡培的爱人陈晓芬在计划财务处工作，曾经因为一笔账，罚了 5000 元。她觉得冤枉，和锡培两天没说话，哈哈……”“老书记”像在谈自家的孩子，笑呵呵的。

天下英雄尽入我彀

记者碰见了虞正明，他是蒋锡培从上海电缆研究所挖过来的高级工程师。虞正明今年 70 岁，西装笔挺，皮鞋锃亮，衣冠楚楚，风度翩翩。他对记者说：“我向来在生活上不马马虎虎。10 年前，锡培领我到范道，那时只有一溜平房。我住下来，别的都好说，最难受的是没有抽水厕所。我的一位挚友来参观，我不好意思让他在厂里方便，就领他到乡政府机关去，结果才知道整个范道都只有茅坑。”

1998 年 9 月 26 日，67 岁的虞正明获得了远东颁给他的“杰出贡献终身奖”。自这年起，他除每月领取工资外，还可以终身每年领取 5 万元奖金。与此同时，公司还重奖了有杰出贡献的 10 位工程技术人员。

这个时候的虞正明，站在领奖台上，激动地说：“远东就是我的家，我愿把自己的全部余热和才智奉献给远东这片热土……”

清华大学毕业的卞华舵，5 年前在当大学教师时，在咨询和培训界颇有名气，被蒋锡培请到远东讲了一天课。两人相见恨晚，“卞老师”便

成了“卞总”，当了集团的副总经理。

1998 年初，远东新招来几位大学生，他们一住进房间，觉得冷，又赶上回家过春节没钱，就联名上书蒋锡培，说了一通“饥寒交迫的气话”。蒋锡培把他们召集起来，说：“我也算在岗读完大学本科，有了硕士学位，但有不少地方，不如你们学得扎实，远东对你们来说是求才若渴的。你们从校门出来进厂门，这个厂依然是所学校，我就是大家的班长，今天开会什么都不谈，就是解决——饥寒交迫。”蒋锡培要求工会三天之内为学生们买齐棉衣棉被，预付工资让他们回家过年。学生们的火气顿消。

股份回购之后，远东建立起集团化构架，成立了新的江苏远东集团有限公司，进一步明晰了产权制度，实现了从家族管理到管理家族的转变。

蒋锡培对家族制有这样的看法：现代企业的成败兴衰不完全在于它是否是家族企业，而在于它的价值观、企业文化及经营机制。中国民营企业的家族制度是到了需要改革的时候了，因为家族企业只有社会化才能现代化。随着企业规模的不断扩大，家族成员的智慧和能力将会日显不足，必须向社会招贤纳士，并引进先进的管理模式，企业才能真正走上规范化、制度化、现代化的轨道。

于是，蒋锡培把“人才工程”列入与生产、销售并重的大事，制定了人才开发计划，通过各种渠道引进人才。

今天，集团里 11 个“总”字号人物中，已有 8 个“外来的和尚”，在财务、技术和生产方面起着至关重要的作用。

每天早晨 7 点半，是远东集团雷打不动的晨会。蒋锡培站在办公室的队列里，与 2100 名职工一道背诵：

“我是一名远东人。我充满自信。我将战胜恐惧，征服忧虑，抛弃借口。我拥有无限的能量，我有明确的目标，我不再害怕挫折和失败。今天的我必然超过昨天的我，明天的我必然超过今天的我。我心中充满着爱……”

朗朗之声传向天空，余音袅袅……

建立 4S 汽车服务站的构想

本报特约记者 石盛成

如何促进汽车消费，特别是促进小轿车大量进入家庭，是目前汽车产业的热门话题。

我认为除国家放宽消费政策限制和厂家开发制造出质优价廉、适合目前国人消费水平的汽车产品外，建立起集整车销售、配件销售、售后服务、信息反馈和车辆维修四位一体（4S）的完善的销售服务网点，为车主提供多功能一条龙的精品服务，促使他们放心买车、舒心开车，更是一大有力的措施。因此近些年来各汽车制造厂家包括国外著名汽车制造商在内，都把建立完善的四位一体销售服务网站作为他们开拓我国国内市场的大事来抓。也有不少实力雄厚的企业家，他们瞄准了我国汽车消费市场的发展势头，纷纷找到在我国汽车市场上占有一定份额的国内外汽车制造厂家，如第一汽车制造厂，东风汽车公司，上海大众，武汉神龙，日本三菱、丰田，德国奔驰等，争取成为他们的汽车销售服务网站。

现在笔者就如何筹建一流的汽车特别是轿车销售服务网站谈些个人的看法，供商家决策时参考。

一、汽车制造厂家也就是汽车品牌的选择

建立网站的目的，就是要通过建立某品牌汽车的销售服务网站使自己获得丰厚的回报，促进自身企业的发展。因此建立什么品牌汽车、哪家汽车制造厂商的网站，是投资者必须首先考虑的问题。笔者认为选择时必须遵循以下原则：

则：

1. 该厂家及其品牌汽车必须具有较高的知名度和较好的信誉度；
2. 具有较高的市场占有率，在本地区或比邻地区有较大保有量若系新开发的车型，就必须能适应本地区汽车消费市场的需求；
3. 该品牌汽车还没有在本地区建立网站或网站太少，或原有网站已不能适应本地区市场需求；
4. 考虑自己企业承受能力。若承受能力强，资金雄厚，就可选择建立高档轿车网站。一般建议选择建立中档轿车网站；
5. 网站规模。按所选轿车产品在本地保有量 and 市场发展能力以及自身承受能力来确定建立大中小型网站。在起步阶段，也为了今后的发展，笔者认为以建中型网站为宜。

二、网站、厂址的选择

由于是集整车销售、售后服务、信息反馈以及车辆维修为一体的多功能网站，因此站址选择时必须考虑到车辆出入方便，所以最好选在交通便利并临街，同时又可以建汽车修理厂的近郊地区。占地面积一般为 3300~4000 平方米左右

三、资金的筹措

固定资产 700 万元左右

1. 土地征用 5~6 亩 需要资金大约 200~250 万元；

2. 厂房基建资金 400 万元；

3. 机具设备（含专用机具以及检测设备）80 万元。

流动资金：200 万元左右。

1. 车辆储备：6~10 辆 需 90~150 万元；

2. 配件储备：50 万元；

3. 其它：10 万元。

四、申报程序

可直接向汽车制造厂商的销售部或其在本地的分公司提出建站书面申请。申请内容主要包括该产品的市场调查以及销售预测、自身具备的能力、发展前景、实施措施等，而且还要求附上本企业资质证明、地产证明等，并做好迎接制造厂家考察的准备。

五、网站筹建

每家汽车制造厂家对建立他们的销售服务网站都有严格的规定，必须按规定条件进行。原则上中型站轿车的销售展厅必须临街，面积不得少于 400 平方米，维修车间不得少于 800 平方米。

六、机具设备配置

按厂家要求进行配置，中型站维修车间必须配置汽车举重机 6 台以上 喷漆烘房一间 微机两台（销售和服务站各一台），以及厂家规定的必备专用维修检测设备，设备必须具有先进性，以适应维修市场的发展变化。

七、人员配备

中型 4S 站机构配备员工总数在 30 人左右。其中整车含配件销售 4 人 配件管理 3 人，接车员兼车间主任、鉴定员、质检兼安全员、资料信息员各 1 人 机修工 8 人 电工 2 人 钣金工 6 人 油漆工 4 人。车间工人可根据生产业务量大小随时增减。人员配置时必须考虑文化和专业技术素质。站长、副站长必须具有大专以上学历、5 年以上实际工作经验。售后副站长、鉴定员、接车员、质检员必须熟悉本专业技术，具有工程师或技师以上职称。站长、销售副站长、备件副站长最好具有经济师或工程师职称。车

间工人中，每一工种必须配备一定数量的高级技工或技师。专职管理人员及主修技工必须经过制造厂家专门培训，并取得培训合格证后方可上岗。

八、试运行及验收

网点建成后应该报请制造厂家验收，经验收后可试运行。在试运行期间应根据厂家的要求对网站进行不断完善改进，通过半年的努力，争取厂家验收合格，取得 4S 站的资格，享受厂家所给予的一切优惠政策，使网站正式运转。在试运行期间同时还应办理工商、税务登记手续，领取营业执照和税收登记证。向汽车维修行业管理部申办甲类汽车维修许可证。

九、注意事项

1. 必须严格按照汽车制造厂家建立网站的要求进行建设，包括形象建设、内外布置、设备添置等在内，以突出其品牌形象。建筑设计方案必须先报请汽车制造厂家批准后再行施工。

2. 必须备置较为先进的机具设备和检测设备，以适应市场发展的需求。

3. 必须严格执行制造厂家对网站管理的规定要求 牢固树立“服务为本 始终如一”的服务理念，以服务促销售，以销售带服务，推行全天候全方位精品服务，获得用户信赖。

4. 争取本地银行的支持，享受汽车消费贷款的优惠。

5. 加大与保险公司、车管部门的合作，开展代办汽车保险、汽车上户、年审等为车主开展一条龙服务。

十、投入产出概算

资金投入中，土地投入由于随着时间的增长而增值，在成本测算时可不予计算，流动资金由于主要是汽车销售资金占有额较大，若争取到汽车消费信贷，其资金成本也会降低，只计财务费用；因此测算时的重点应放在基建和机具设备等的投入上，约 500 万元。

1 整车销售。一般中档轿车，厂方给予最高价格折让在 5% 左右。但由于一些条件 网站有

时难以达到,测算时控制在 4%左右。每辆中档车价格平均 13 万左右 可享受折让 5200 元;

2.代办车辆保险的代办费一般为车辆投保费用的 10%左右,每辆车保险费在 4000 元左右 可返 400 元左右。

预测:

整车月销售量大约 15~20 辆 价格折让 7.8 万~10.4 万元,代办保险返利 6000~8000 元 合计 8.4 万~11.2 万元,扣除工资 5000 元,办公、广告费用 2500 元、税金及财务费用 1.5 万元,其它费用 500 元 共计 2.3 万元 可盈利 6.1 万~8.9 万元。年利 70~108 万元左右。

2.汽车维修服务(保有量 1000 台)

A.制造厂家返回的保修款、免费保养等款项 3 万元/月 免保车次 120 台·次/月 保修 90 台·次/月;

B.维修车次 150 车次/月 维修产值 25 万元。

总收入 28 万元。扣除材料成本 15 万元、员工工资 3 万元、税收折让 3 万元、车间经费 1 万元 盈利 6 万元 年利 70 万元左右。

C.配件销售(略)

由此可见 每年盈利在 140~170 万元左右,即四年就可以收回投资。保守测算五年定可收回投资。

参考:2002 年度神龙汽车有限公司售后备件商务政策(节选)

备件销售对象

一类网点:有实力、信誉好、备件订货量大的主力网,点。

二类网点:年备件订货额(含税)< 50 万 RMB的网点作为二类网点(特殊市场除外)逐步过渡到不再直接向神龙公司订货,转向本省的一类网点订购备件。

信誉度管理

A级信誉度网点享受先发货、后付款政策,付款期限为:开票后 30 天内付款免息,非 A 级信誉度网点实行先付款、后发货政策。

为支持网点的备件经营活动,神龙公司对认真执行神龙公司商务政策及管理条例、年

订货额>100 万 且年目标完成率、回款记录良好的网点给予 A 级信誉度。

新建网点在半年内不享受“先发货、后付款”政策 半年后视订货、回款情况而定。

累计 2 次收到欠款警告网点,神龙公司有权取消“先发货、后付款”的优惠待遇。

备件年目标完成率低于 90%的网点,神龙公司有权取消“先发货、后付款”的优惠待遇。

网点备件库存标准

1.新建网点必须建立起能保障本地区服务的备件启动库存,最低库存金额不低于 10 万元(不含税订货价)品种不低于 150 种 方可通过新网,点验收。

2.对于整车集中投放的新市场,神龙公司将视市场投放量给予新建网点一次性 3 个月保养件库存支持,允许网点 3 个月付清,最高限额 30 万。

3.网点常用备件库存数量应不低于 2 个月的销量。

索赔

1.对于因仓库原因产生的少发、错发,网点直接向备件中心库提出索赔。

2.对于因运输原因产生的破损、短少,网点直接向储运分部提出索赔。

3.对于因内在质量产生的备件不适用,网点直接向售后保修业务室提出索赔。

4.对于其它原因产生的备件差错,网点向备件销售室提出索赔。

备件销售目标奖

1.备件销售目标确定

神龙公司将根据各区域市场整车保有量及出租车、私家车、公务车比例、网点上一年度目标完成情况,确定网点的年度备件销售目标,并根据市场情况年中对销售目标进行调整。

2.奖励条件

——全年订货额(含税)大于 50 万 RMB——100 种市场竞争件订货额与总订货额比例大于 40%(市场竞争件清单由备件销售室根据市场情况每年不定期颁布);

——全年备件到期款的回款率达到 100%。

高档干洗连锁店的方案

本报特约记者周济仁

近两年，随着国内居民生活水平不断提高，洗衣业得到了快速发展，但与发达国家和其他发展中国家相比，业态还处于初级阶段，规模比较小，设备比较落后，服务质量比较差。在国际上洗衣行业作为服务型经济的基本业态之一，已经作为一个独立的成熟的行业取得很大发展。在某些国家，该行业总产值已在国民经济发展总值中占有一席之地在英国，人口数为 5780 万 洗衣店总数为 5500 家 单店平均服务人口数为 1.5 万 在法国 人口总数为 5730 万，洗衣店总数为 1 万家，单店平均服务人口为 5730 人；在意大利，人口总数为 5670 万，洗衣店总数为 2.8 万家，单店平均服务人口数为 2025 人 在日本 人口总数为 1.2 亿多 洗衣店总数为 2 万家，单店平均服务人口总数为 6000 人 而我国上海 人口总数为 2000 多万 洗衣店总数只有 300 家，单店平均服务人口数为 6.7 万人。另据统计，目前国内大约平均每 25 万人才拥有一台干洗机，与国际上差距很大。由此可见。中国洗衣业有着很大发展空间。

连锁成为洗衣业发展的必然潮流

对于看好洗衣行业的投资者来说，随着洗衣业的专业化程度和经营难度的提升，以加盟某一品牌的形式介入业内经营，有利于经营者迅速受到成熟的专业训练和经营辅导，从而形

成有效经营实力，也有利于他们借助盟主的品牌和信誉，迅速得到顾客的认同，避免单体经营在初入市场时的创业风险。连锁经营已成为洗衣业发展的必须潮流。

从目前市场状况看，单体经营和连锁经营的优劣势已相当分明：

从投资上看，单体经营店虽然投资少，但设备条件差；连锁经营虽然投资较多，但设备先进，自动化程度高。

从技术水平上看，单体经营店洗衣技术凭经验，靠摸索，总体水平参差不齐，服务质量不尽如人意；连锁经营店的技术由总部传授，长年跟踪指导，遇有特殊技术问题，会有总部派出高级技术人员做支持。

从顾客认知度上看，对单体经营店，顾客凭经验或直觉决定认同与否；对连锁经营店，顾客凭借对其品牌的整体形象及社会影响力的认同，容易形成品牌亲和力。

从原料供给看，单体店的原辅材料品种较少，且无法低价获得；连锁店原辅材料充足，可由总部长期低价供给。

从营销上看，单体店无大营销支持，仅凭小范围口碑；连锁店方面，有总部系统和完整、新颖的企划支持，社会覆盖面广，营销措施有力度。

洗衣店地址的选择

店址选择是否合适,直接关系到经营者的利润水平甚至经营成败。好的店址可以使生意兴旺起来,选址不当也可以使生意萧条下去,甚至倒闭。在一个高地价的地方,加盟者自己买地作经营用很不现实,因此租借别人的地方进行经营活动才真的切实可行。既然如此,加盟者在选址时必须考虑租金这一因素。租金的高低根据门市的地理位置而定。不同的交通条件、周围环境、建筑物构造等,租金会有很大出入。把门店设在繁华的闹市中心与设在居民住宅区或偏远郊区,其租金水平往往会相差几倍甚至十几倍,要尽量节省这笔投资。当然,不是租金越便宜越好,如果租金便宜了,但生意冷冷清清的,加盟者的利润又从何而来呢?相反,即使一些地方租金昂贵,但生意兴隆,加盟者同样会有不小的收获。所以选择一个恰当的店址非常关键。

因此理想店铺应具备的条件应包括:

1. 位置最好是在住宅区,而不是选择在商业区,因为商业区流动人口多,但洗衣店恰恰是固定消费者喜欢光临的地方。所以人流量大,人口密集高的中、大型的居住小区是开干洗店的首选,这里人口集中,需求量必然很大,需求稳定,可保证店铺的稳定性,营业额必然很高。
2. 交通便利的地区,可以在顾客步行不超过 10 分钟路程内的区域设店,一般以行人较多的一边为开店位置。
3. 面向客流量最大的街道,店铺在客流量最多的街道上,受客流量和通行过度影响最大,可满足多数人所需要的服务。

资金准备情况

要开一个店子,先不要想着可以赚多少钱,要先预备可以亏多长时间。理由如下:

(1) 干洗有淡旺季之分,旺季经营得好可以赚很多,淡季生意不好可能会亏很多,一般要准备好可以开二、三个店的钱来开一家店铺,多出来的钱用于流动支出和维持;

(2) 计算好店铺的店租、工商费用、人工工资、日常耗材、水电费等等经常性费用;运气不好,客户索赔可能会导致店铺关门的,这也要有心理准备;

(3) 无论淡旺季,店铺开张都要客户捧场。一家新店铺要获得客户的认可是需要时间的,尤其是周围的住户这段时间是很难熬的,客户量可能很少,这需要过硬的技术和服务,需要宣传。

(4) 管理得当、上下齐心,可以赚得多一些;否则,看来客户量很大,暗地里亏钱。怎么理解呢?有些衣服一定要水洗,有些一定要干洗,有些则干、水洗均可;如果师傅在这方面不够仔细或用心,那结果就很难讲。

洗衣店的配置

从目前的国际惯例来讲,判定干洗机是否环保的标志是干洗机所溢出的干洗溶剂——如四氯乙烯、石油 F113 等是否达到国家、国际的环保标准,而非使用哪种溶剂。现大多数国家的环保部门都指定使用全封闭四氯乙烯干洗机。

国内目前已有相关意见出台,即国家环保部门内部已经提出关于规定大城市干洗机排放标准及 2003 年禁止生产销售开启式干洗机的意见,但还未正式颁布。北京已经开始落实相关的政策,其他地区还未有相关的行动。

而对干洗机及其它设备来讲,只是外排污染物的标准方面有所规定,其他方面还没有正式的法规出台。随着 WTO 的加入,相信面对竞争及消费者的客观需求,环保型洗涤设备将成为工业洗涤行业的主流,尽管我们知道需要一个过程,但相信不会太远。

1. 设备配置: 1 台干洗机 12kg; 1 台水洗机 15kg; 1 台烫皮夹机 1 台烘干机 15kg; 1 台去渍台; 1 台蒸汽增湿器 100kg; 1 台包装机; 1 台传送机; 烫桌、烫板各 1 台。整个设备投入约 30 万——70 万元人民币。

2. 营业面积大约 50—120 平方米。

3. 电压 380 伏,容量 10—70KW,具体数字

由设备种类决定)

4、雇员人数 10-20 人

5、最快取衣时间 40 分钟

6、日洗衣能力 800-1500 件

7 洗衣范围：裘皮、亮皮、皮毛一体、磨砂皮、真丝、羽绒、羊绒、纯毛、高支纱、棉、麻、化纤等

开业原材料投入 1.5 万元

另外还为可以配置水洗机，可洗涤床上用品、棉麻服装、羽绒制品、化纤面料等。

网点建设

在城市的主要居民点建立“代收点”，代替干洗店收取衣物并开票、收款、保管、发放衣物；而这些代收点自己本身不进行洗染方面的服务，全部由干洗单位负责代收点只需要开好票、收好款、清点好衣物的数量、寄存待洗或已经洗好的衣物并发送即可。

这些代收点一定要对衣物的污渍、有无破损、衣物分类及相关收费价格等有一定的了解并在接待客户时不要出错（如收费错误、取送衣物的错误等）。

洗衣店销售管理系统

1 建立电子管理系统，对收衣、送洗、上挂、取衣等环节进行系统登记管理。支持衣物输送线的挂衣号管理，保证同单衣物就近挂取。同时可选择使用按收衣日期挂取衣物。分别对干洗、水洗、皮衣、织补等衣物服务体系进行分类管理，各自独立。

2 建立 IC 类折扣卡（可异店使用，支持连锁经营）、IC 类储值卡（可异店消费）、非 IC 类折扣卡、非 IC 类储值卡等模式管理。以便满足多种客户管理模式和促销模式。建立现金、洗衣券、储值卡等多种付费模式的结算体系，尽量让顾客感到最方便快捷。

3、设置加急以及其他特殊服务体系：叠加服务、返洗、撤单、退赔等。

结帐功能：可使收银员和当日的营业收入

一目了然。

权限管理：每个系统操作人员可设置不同的操作权限和进入口令。

决策支持：多种汇总分析数据和图表分析，帮助管理者运筹帷幄。

折扣管理：支持服务折扣、消费折扣和预付款折扣。

支持上门收衣收款（移动 POS 手持终端）

支持连锁店的财务管理和衣物跟踪。

成本及收入概算

12 公斤石油干洗机

服装时间消耗 溶剂消耗 助剂

一次洗 15 件 20 分钟 1 升 0.1 升

一天洗 360 件 8 小时 24 升 2.4 升

200 升溶剂（1500 元）、20 升助剂（920 元）

可洗涤服装 3000 件

平均洗涤 1 件服装成本为 0.8 元

15 公斤皮制品水洗机

皮衣时间消耗 助剂

一次洗 5 件 10 分钟 55 毫升

一天洗 160 8 1.8 升

20 升助剂（2400 元）可洗涤皮衣 1800 件

平均洗涤 1 件皮衣成本为 1.5 元

不考虑洗衣房员工费用（作为固定成本）

时，洗涤设备的运行费用应包括以下内容：

水洗成本 0.070-0.080

后续成本 0.090-0.150

原料成本 0.30-0.50

维修支出低（未量化）高（未量化）

布草损耗 0.050 0.090

合计 0.51-0.82

那么干洗店年运行费用就应该是： $0.51 \times 1658 \times 365 = 30.9$ 万元/年—— $0.82 \times 1658 \times 365 = 49.6$ 万元/年

如果日洗衣能力 800-1500 件，每件收费 5 元，那么营业额应该是 146——273.75 万元，收入应该是 96.4——174.55 元，除去人员工资，利润应该在 80——160 万左右。

编者注：随着人们消费观念的不断变化，从怀旧到时尚，又从时尚到怀旧。许多商家也很难揣摩人们不断变化的消费观。作者通过多年对心理学的研究，和长期的市场调研，开发了这个独特的处理照片的项目，希望能给那些有创业冲动的人一些启示。

照片工作室的策划方案

古言

经营范围与地点选择

1 经营范围

- (1) 老照片(图片)的翻新与修复
- (2) 照片(图片)的销售与特技制作
- (3) 制作精美的数码相册
- (4) 为各企、事业单位或个人设计(制作)平面印刷广告、概念名片、产品外包装盒等含平面图像的产品
- (5) 将各种录像带、录音带刻录成 VCD、CD 光盘
- (6) 凡涉及到需要照片(图片)影音制品的多元化项目

2 经营地点：

- (1) 市区内知名住宅小区附近(首选)；
- (2) 各大型商场的电脑产品、摄像(音响)器材专卖柜旁；
- (3) 照相馆(影楼)冲印点内或附近；
- (4) 其他

营销策略

1 经营项目策略：

- (1) 老照片(旧图片)翻新、修复的经营策略：
利用“PHOTOSHOP”、“3DMAX”“我形我

速”等制图软件，对老照片(旧图片)进行翻新修复。并选购相框材料，自制精美台式的相框，将制作完成的照片(图片)交于客户。

(2) 照片(图片)的特技制作与销售的经营策略：

利用各种制图软件，将照片(图片)特技制作后，加上自制的相框形成产品。在本工作室或装饰饰品店、书店等地方销售(可以采取其他经销商代销的方式)。

(3) 制作精美的数码相册的经营策略：

利用制作数码相册的专业软件，将消费者们的相片制作成数码相册。并加以精美的背景和音乐。应该提高制作的质量，并且做到低廉的价格。

(4) 为企业设计(制作)平面印刷广告、概念名片、产品外包装盒等产品的经营策略：

让潜在的新客户了解本工作室的实力，为他们解决设计(制作)上的种种问题。同时，价格却远远低于广告公司和自己的设计(制作)部门。因为，广告公司和消费者自己下属的设计(制作)部门，他们的规模大、费用高，所以设计(制作)成本高，因而导致商家的消费费用加大。由于本工作室的规模小、费用少，有专业的设计(制作)水平，自然会成为消费者的首选。

(5) 刻录 VCD、CD 光盘的经营策略：

利用 ACER8432 的刻录机、刻录 VCD、CD 光盘。主要策略是价格低，质量好，服务好。

(6) 多元化项目的经营策略：

通过自身的市场经验，承接多元化项目的服务。利用符合市场的经营策划、市场调查、项目执行，为消费者服务。

2 经营地点的策略：

(1) 可以在市区的知名生活小区。因为这些知名生活小区中居住的业主们大多为小资和白领人士，往往这些消费者正需要本工作室的相关服务。

(2) 可以选出在各大商场的电脑产品、影音器材专卖柜旁边，这样可让消费者了解本工作室的相关服务。

(3) 为了节省投资，可以与照相馆、影楼、冲印点联营。在他们的场地中租用几个平方。

3 问题与机会点：

(1) 问题；随着我国信息产业的大步发展，也许过不多久，就会出现类似本工作室的单位或个人向这个项目发展，从而形成竞争对手；同时随着科学技术的不断完善，本工作室的设备会落后等等问题。

(2) 机会点；短期内还不会出现综上所述的问题，可以把握这个时机。通过细致的营销策划和正确的经营，壮大工作室的实力，不断充实工作者的知识、经验，扩大业务网，更新设备等。以便应付将来会出现的种种问题。

4 价格定位：

由于本工作室利用的设备、制作的产品属科技产品。而科技产品的价格是随科技的更新而变化，所以应跟随市场相应的情况给产品定位。

投资预算与分配

1、电脑 1 台：

主板 微星 845E 810 元

CPU:P41.6G 1100 元

内存:128DDR 170 元

显卡:GF2 Ti200 500 元

声卡 集成

硬盘 IBM 80G 1100 元

光驱 大白鲨 52X 280 元

机箱 麦蓝 180 元

键盘、鼠标 40 元

音箱 100 元

显示器：TCL(纯平) 1350 元

总计:5630 元

2 扫描仪 1 台 EPSON PERFECTION 1250 1220 元

3 刻录机 明基 CRW3210P 1100 元

4 打印机：EPSON (爱普生) AcuLaser C1000 15800 元

5 场地租赁费、装修费、软件及办公用品 (各类打印纸墨盒) 约 8000 元。

6 流动资金:5000 元

预计总投资 50000 元。

创意方向与广告策略

如何让消费者了解“工作室”的服务范围：

1. 在工作室门外自制广告牌；

2 通过客户传达；

3 产品附加广告；

4 联营店、代销商广告语；

5 工作人员自身的业务网络；

6 制作独特的网页，通过互联网传达工作室的经营范围与产品；

7 其他。

二期创业计划

随着工作室的经营范围与经营对象不断地扩大和增加，相应的将会投入更多的设备（如：复印机、摄影器材、录音器材、空调、剪辑器材等等）进行 SI 策划（连锁、专营模式）招纳更多的热爱这个事业的人才，推动社会文明的发展，迈向更美的明天！

总 结

一项具备可行性、持续性的创业项目，它不是由一时的兴趣和冲动执行的。而是由创业者自身的优越条件和创业者对事业的执着心，一步一步、踏踏实实地创造的。

冷酒馆的赚钱方案

陈太崎

行动方案

项目名称：“XXX”(连锁)冷酒馆

市场定位：中年男人静默潜行、张扬个性、舒展情趣和排遣内心情绪，健康、干净、具有浓郁人文、民俗特色的个人或三、五友人小酌与聚会场所。区别于如今的酒吧、水吧、茶坊、夜啤酒和火锅馆、酒楼。严禁黄、赌、毒和封建迷信的东西。

目标市场：30—65岁有固定职业收入和一定文化情趣的市民及旅游者。

经营定位：(1)品种：白酒、啤酒、黄酒、饮料；荤、素特色风味冷盘；有地方特色的风味小吃。

(2)服务方式：店内销售与定向外卖，中年男性服务员。(3)价格：普通大众型消费却又不失品质档次。

经营店址：城区商业区和旅游景区。店面面积：80—100平方米为宜，能同时容纳40多人即可。

店面风格：古朴、简单、民俗自然的中式风格为基调。进店有两、三阶石梯，墙是仿灶壁白粉壁，瓷酒杯、碟、瓦罐酒坛、竹质量酒提、老式木桌、凳、案台；防风煤油灯或马灯照明；有斗笠、旧式撑子、书法、字画饰物，招牌用木质扁和布幌子。店伙计工作装仿30年代服饰。

经营理念：体现人文关怀、怀旧抚摸、文化品味、习俗风情、个性消费的理想消遣处。

实施运作内容：

(1)字号注册。

(2)经营财产保险。

(3)设文房四宝供客人即兴挥毫，酌情收费，并可寄售。这也是一大卖点。

(4)店内辅以昔日当地的乡土音乐作背景。

(5)酒、菜、小吃是地道的风味小吃。

(6)制作精美的彩色菜、酒单（每客一份，单收费2.00元）。

(7)民间重要节日以赠小礼品方式和乡土气息专题活动促销。

(8)配备一台电脑，供客人收发电子邮件和上网。

(9)设置舞台，创作表演地方方言和故事。

广告策略：以在媒体上刊登有奖知识问答方式宣传。内容涉及旧时的文化、地理、风俗、民情等常识，制作单页宣传单长期散发宣传。

经营目标：

(1)一年内开办3—5个连锁店，创立品牌；收回初期投资。

(2)三年内开设40余个区县连锁店，并创意制造有地方特色的旅游休闲型食品。并在三年内以此为背景创作出2—3部文艺作品。

(3)五年内创成全国品牌，形成有自己特色的一套经营管理模式，跻身全国优秀企业排名中。

财务实施计划

资金预算（按三个连锁店计算）

(1)店面场租：3000.00×3店×6个月=5.40万元

(2) 店面装修 2 万×3 店=6 万元

(3) 设施:

A、桌凳 每店 8 套 500.00×8×3 店=1.20 万

元

B、工作间设施 800.00×3 店=1500.00 元

C、冰箱一台 1500.00×3 店=4500.00 元

D、酒具家什 1000.00×3 店=3000.00 元

E、文房四宝等文具用品 1000.00×3 店 = 3000.00 元

F、电脑及其他外设 6500.00×3 店 =19500.00

元

G、小摆设 200.00×3 店=600.00 元

H、工作服 (每店 10 套)1000.00×3 店 = 3000.00 元

小计:48000.00 元

(4) 税金 500.00×3 店=1500.00 元

(5) 证照 500.00×3 店=1500.00 元

(6) 注册商标 3000.00 元

(7) 材料库存 1000.00×3 店=3000.00 元

(8) 第一月员工工资 (每层 5 人计) 2500.00×3 店=7500.00 元

(9) 水电杂费 500.00×3 店=1500.00 元

(10) 备用金 1000.00×3 店=3000.00 元

(11) 广告A、报纸广告 2 万 B、印刷品 广告 5000.00

小计 2.5 万

以上合计 208000.00 元

加上 10% 不可预见费 20800.00 元总计 : 228800.00 元

再按银行月息 1% 计息年息为 24345.60

故整个项目全部投入总额为 253145.6

注 : (1) 按投资常规及暂时取消店内电脑 , 实际投资总额在 20 万。

(2) 3 店每月固定费用约在 30000.00 元 , 即每店 10000.00 左右。

投资回收期预测 (按三店计)

按每店每天中、晚两次计 , 每店满桌 48 人 , 共 96 人 再按实际 70% 上桌率 共 96 人×70%= 67 人 , 全天其外散客以 10 人计 , 又每人平均消费 20.00 元。月营业收入为 77 人×20.00×30 天=

46200.00 元

连锁 3 店营业收入为 3 ×46200.00 = 138600.00 元

以 40% 的毛利计算 , 共 138600.00×40%= 55440.00 元

扣出 3 店每月固定费用 (按财务预算计划) 得月利润 :55440-30000.00=25440.00 元 ; 年利润 :12 月×25440.00=305280.00 元

即 9 个月可收回投资 , 按此再开 3 店 并采取加盟方式开店 , 三年内即可完成在 40 个区县的连锁分店格局。

资金来源渠道与筹集办法

方案一 运用“品牌加盟店”模式。具体是由几个志同道合的创业者组成投资第一批连锁店。每店投资大约 8 万左右 , 几方签订共同章程、协议 包括 共享品牌字号资源、统一装修风格、统一经营模式 共同遵守价格 中途退出不影响酒店的经营或可以由其它店优先收购等。

方案二 : 由投资方投 70% 的资金 , 即 177201.50 元占总投资 45% 股份 余下的由项目设计者投 30% 资金 , 即 75943.50 占总投资 55% 的股份。或由投资方投 90% 的资金 (227830.50 元) 占总投资 55% 股份 余下的由设计者投 10% (包括创意项目) 占 45% 股份。

方案三 : 以先开一店起步 , 然后滚动开第二、第三店的方式 , 则首期资金按财务预算计划 只需 95700.00 即可。

风险及对策

本项目最大的风险有两个 :

风险一 : 喝白酒受到时尚与健康的挑战 , 客源比预计的要少。

对策 做到物有所值 特色消费、关系消费 , 稳固基本客源 , 赢得口碑宣传 , 同时作出适当调整以适应市场的需求。

风险二 : 短期内出现大量的跟风经营者。

对策 : 保持风格不变 , 加强服务质量 , 增加文化品味的促销活动 ; 不断创新推出特色冷盘与小吃 延长营业时间 在一个“特色、新颖、品牌”上克制对手

建立自己的桶装水生产线

龙洞子天然泉水厂 刘琳

桶装矿泉水的水源取自地下泉眼，水源冬暖夏凉。水源在没有经过净化处理的情况下，入口有清凉甘甜的感觉，而且泉水水源好、水质好、流量大。

我们的目标市场是居民、酒店和办公室。通过我们的调查发现，这些场所的桶装水市场并不饱和，品牌很乱，主打的几种桶装水基本上都是纯净水，办公室和酒店需求量大，居民用水则较少。

营销策略

1 市场进入策略：以大众消费为主，不要把价位定得太高。成立会员俱乐部，先入会者、购买水票多者，给予相应的回报政策。营销员上门推销、订购，采取亲情化服务。在公司原则的许可下，应尽量满足消费者的需求。

2 市场开发策略：强势促销，采取买水送机，或免费试用一周。同时推出免费品尝和水质比较活动；联合卫生、防疫部门介绍桶装水的优点，从而让消费者自愿地了解并接受本产品。

3 宣传策略 主题：“为了我们的健康 从身体的 70% 做起”、“推动绿色消费 饮用桶装纯水”等。在桶装水消费集中的地区巡回开展促销活动，让大家了解和认知这一品牌，同时搞现场定货会。

品牌服务

从某种角度来讲，现在的企业推销实际上是服务的推销，所以做好桶装水的服务对销售和整个品牌运营都是至关重要的。

- 1、开展 24 小时的送水服务。
- 2 定期免费提供饮水机清洗液。
- 3 接受消费者对产品质量以及送货服务的咨询和投诉。
- 4 各种优惠促销活动。
- 5 饮水机使用久了，空气中的尘埃、悬浮粒子及细菌乘虚而入，造成污染，影响桶装水的水质，对人体健康不利。除了向客户提供优质饮用水 以及准时、快捷、规范的送水服务外。还应注重服务创新，时刻为客户提供各种增值服务。调查发现，大多数桶装水用户中，有许多从未清洗过饮水机，而消费者对饮水机“二次污染”的担忧日益增多。所以应为客户提供一年 2 次免费的清洗液及清洗指导的超值服务，把真正的健康送给客户。

同时可以开展清洁的饮水机宣传活动，让大家了解到公司的人性化和体验式经营，让受众更容易接受公司的产品和服务。

销售活动

1 购买一定数量的水票或者水桶就赠送最新款的特惠饮水机。细则如下：

购买任何种类水票 5 张（标准 5 加仑 PC 桶 限 2 只 / 户）送获饮水杯 2 只。

购买 10 张矿泉水水票和专用桶 1 只(价值 210 元)加 18 元,可获普通饮水机或者消毒柜 1 台

购买 10 张矿泉水水票和专用桶 1 只(价值 210 元)加 128 元,可获立式饮水机 1 台。

购买 20 张矿泉水水票和专用桶 1 只(价值 370 元)加 198 元可获台式冰机 1 台。

购买 20 张矿泉水水票和专用桶 1 只(价值 370 元),加 398 元,可获电子立冰消毒柜机 1 台。

以上赠送物品均统一印上公司商标和宣传图案。

2 设立订水热线,并且与饮水机厂和出租车公司等合作,利用桶装水为他们提供广告位,他们为我们的活动提供奖品。

每天从订水电话中按特定数字抽取 2 个用户电话,并通知中奖消费者(中奖消费者不得重复)奖品为:价值 300 元的饮用水票或者饮水机 1 台(价值 200 元)或 100 元出租车乘车凭证。随着客户群的增加,中奖者和中奖金额都可以相应增加。

3 每年 11 月 6 日从消费者和大客户中抽取大奖二名,奖品为价值 3000 元的手机一部。

由 waterman 通知中奖者,中奖用户凭身份证或者有效证件到指定地点领取奖品,领奖地点可同时开展促销活动。(中奖消费者个人所得税自理)

发展战略:

在开发完目标消费群后,稳固已有的阵地,并在规划设立经营部,占领市场,提高知名度,把市场蛋糕做大。

可行性论证

假设建生产线以后的短时间内,拥有固定的客户资源 400 个,消费能力为每个客户两周一桶水即

$400 \times 26 = 10400$ 桶。

按市场价每桶水 10 元计: $10400 \times 10 =$

104000 元

减去每桶 5 元成本即

$10400 \times 10 - 10400 \times 5 - 10000$ (管理成本) = 52000 元

一年的利润为 52000 元。

此计算方式是在假设一年把所有客户开发完之后的计算方法。

分三年发展,第一年开发增加一倍的客户,第二年再增加一倍的客户,第三年达到市场份额的百分之二十。

第一年 $400 \times 26 = 10400$ 桶

销售额: $10400 \times 10 = 104000$ 元

利润: $10400 \times 10 - 10400 \times 5 - 10000$ (管理成本) = 42000 元

第二年 $10400 \times 2 = 20800$ 桶

销售额 $104000 \times 2 = 208000$ 元

利润 $208000 / 2 - 10000 = 94000$ 元

第三年:估计销售额可达到 520000 元除去管理成本和宣传等费用,利润可以达到 40 万左右。

由上可证:如果市场开发快,两年就可以收回 15 万元投资开发慢不到 3 年也可以收回投资成本。

资金流向

制水设备 7.4 万元

修建厂房及基础设施 4.3 万元

辅助设备(水桶)1.3 万元

送水车一辆(二手长安)1 万元

流动资金(用于购买饮水机)1 万元

根据以上的表述,该方案虽然算不上最佳方案,但也确实可行。根据市场分析:它最具有开发价值,因为这片市场是一片空白,不存在竞争。只需要制定一个好的营销开发计划,就可以全面打开市场,因为有的消费者想购买,却愁没地方买。如今有人送货上门,给他们解决了这一难题。

加盟席殊开一间文化书屋

张荣生

席殊书屋是中国第一家民营的全国性连锁书店。到目前为止，席殊书屋已通过直营和特许经营方式在全国 29 个省市自治区的 300 多个城市开设了 489 家连锁店，成为仅次于新华书店的全国性书店品牌。“席殊”作为知名文化品牌在广大读书人、爱书人心中根植已深，这使得席殊书屋每到一地，常常会引起社会各界的广泛关注，成为当地的文化聚点。

加盟者获得的最大好处是既可以自己当老板，又可减少创业风险。总部有切实可行的退货制度，盟友可降低库存风险，加快资金有效周转。

特许经营模式

席殊书屋总部按照国际通行的特许经营模式，以合同形式特许加盟者使用“席殊书屋”、“席殊好书俱乐部”、“旌旗席殊网上书店”商标、商号、品牌和经营模式，总部负责图书配送、全国性统一营销广告活动，并提供不间断的营运指导。加盟主负责日常管理、自主经营、自负盈亏。加盟店向总部交纳购买特许使用权的加盟金，并按照每月核定营业额的 2% 和 1% 交纳品牌使用费和广告宣传费。

保障支持体制

品牌支持：“席殊”作为知名文化名牌在广

大读书人、爱书人心中根植已深，加盟席殊连锁体系可以较低的广告成本获得较大的品牌效应。

三位一体：席殊书店采取席殊书屋连锁店、席殊好书俱乐部、旌旗席殊网上书店三位一体的经营模式，其中席殊书屋连锁店是主体。席殊书屋总部将俱乐部会员制引入连锁体系中，形成俱乐部与连锁店优势互补和互动发展，目前，席殊书屋各连锁店会员购书占销售额的 70% 以上；席殊好书俱乐部通过专家导读系统、会刊，并利用会员数据库对图书的销量及会员购书行为进行分析、预测、提供个性化会员服务；旌旗席殊网上书店则为连锁提供强大的网络支持、获取客户资源，在总部与加盟店之间建立顺畅的信息渠道。

营销支持：总部采用包括专家导读系统、每月评书会、《好书》、《好书快递》会刊、媒体合作、每月直销、签名售书等多种营销手段来帮助加盟店进行营销。

物流支持：实行统一配送，以降低进货成本。席殊书业的核心部门——配书中心与国内 500 多家出版社建立了相关密切的关系。席殊书业建立有物流中心，并根据区域连锁发展情况建立区域配送中心，为加盟店提供准确、及时、专业化的图书配送服务。

管理指导：席殊书业拥有 ERP 系统，其中，

“旌旗—席殊图书连锁店营销管理系统”是 ERP 系统的重要组成部分，是席殊书屋连锁管理体系的“神经中枢”该连锁管理系统将复杂的连锁店经营管理细化成若干个桌面操作平台，可大大方便加盟业主的管理工作。另外，加盟店经理和员工都可以接受席殊书屋的系统培训，总部还定期编辑《席殊书屋》连锁杂志，加强总部对门店的经营指导。

退货保障：席殊书屋根据加盟店经营规模制定店存量标准，以确保书店正常经营的图书品种和数量，并制定了切实可行的发书退书制度。如果店存量超过正常标准，或出现图书滞销，加盟店可以放心地把图书退回来。

投资回报分析

以某中等城市加盟店为例，全市城市人口 35 万，加盟书店面积为 60 平米，书店地址为该城市的二类店面（次黄金铺位），书店平均年销售增长率为 25% 以下总投资为书店一次性投入金额，年利润分析根据第二年营运情况（会员基数按 2000 人计）年运营管理成本基本不变。

总投资额 25 万元

其中：铺货保证金（按每平米 3000 元标准计）18 万元

装修费（包括书架、门面等）3.5 万元

营业设备（包括电脑及销售管理软件、电话和传真机）2 万元

开业费用（包括注册、开业营销等）1.5 万元

年运营管理总成本（月运营管理成本 ×12）11.76 万元

每月运营管理成本 9800 元

其中：房租费 3000 元

水电费 100 元

电话及上网费 300 元

人员工资 2200 元

营业税 2500 元

上交总部品牌费 1200 元

其它费用 500 元

年毛利润总额（月毛利润 ×12）192000 元

税前年利润总额 74400 元

年毛利润总额 - 年运营管理总成本 = 税前年利润总额

年投资回报率 29.76%

年投资回报率 = 年运营管理总成本 / 总投资额 = $74400 / 250000 \times 100\% = 29.76\%$

风险规避及退出机制

席殊的目标是让加盟者零风险，为使保障支持体系更具效力，席殊将采取以下措施：

1 向申请加盟者提供加盟席殊书屋的可行性分析，包括计划开店的城市的市场环境分析、投资预算、回报分析等。

2 席殊书屋总部通过电脑等信息管理手段对加盟店的日常经营管理进行实时监控，根据加盟店的运营情况随时提出指导意见或建议，协助加盟者做好书店经营管理。

3 对于经营不善的加盟店，由总部派出书店经营管理专家进行现场诊断，从加盟店的选址、卖场布局、经营定位、营销策略、图书结构、管理方式以及市场环境等方面进行深入的调查和分析，并提出一揽子解决方案，帮助加盟店走出困境，稳定和提升销售业绩。

4 对于确实难以改善经营的加盟店，在确保加盟者利益的前提下，总部对加盟店提出妥善的退出方案，或关闭或转让，帮助加盟者安全退出连锁系统。

席殊书屋特许加盟店主，如果不想开店了，可以把书退回来，总部将会按照发货价格实行收购，让加盟者的投资立即变现。

按照前述投资回报分析，如果加盟店主在经营三年后退出现连锁系统，图书退回席殊总部，其三年投资经营获利情况如下：

三年获利总额 = 三年税前利润总额 - 总投资 + 铺货图书保证金 = $74400 \times 3 - 250000 + 180000 = 153200$ 元

以上计算表明该加盟店主如在三年后退出现，除收回投资本金外，还可以获得 15.32 万元的纯收入。

新华驿站： “网络时代的新华书店”

吴娟

新华驿站是新华音像租赁发行有限公司在全国发展连锁店的统一商号，是以图书、音像和电子出版物（数码软件）发行为核心的全国出版物发行连锁系统，被称作“网络时代的新华书店”。

新华驿站图书音像零售业务和音像租赁业务是可互相交叉、共摊成本、共享客源、互相促进的，在两者共生互补的情况下，加盟店的实际经营效益会比独立经营要好。新华驿站的经营和效益空间不仅在于零售和租赁，其中服务营销的潜力也很大。不同加盟店的经营效益会因不同的加盟业主经营精细程度和服务质量而拉开差距；同等经营条件下的新华驿站，不同加盟店的收益可能会因此相差几倍、十倍甚至数十倍。

加盟模式

加盟条件

1 全出版物图书音像连锁店自有资金不少于 16 万元；

2 自有或租用店铺有效经营面积不少于 50m²；

3 投资 20 万元以内的业主或其家属须亲任店长，亲自经营管理店铺；

4 具有或准备具有法人资格，如果能由有实力和信誉的法人单位提供担保，也可视作相当于具有法人资格；

5 热爱图书、音像、电子出版物（数码软件）及报刊等出版发行行业，喜欢从事文化性商业工作，乐于为人服务；

6 认同新华驿站“正宗、正版、健康、高尚”的经营理念，接受并遵守连锁店经营管理规范；

7 认同新华驿站“精、诚、专、信”的企业文化，守法经营，诚信为本，服务至上，勤勉敬业；

8 对连锁店的经营风险有充分的思想准备，对连锁店的投资回报率没有暴利的要求，对连锁店经营的难度和规范要求有足够的认识，对连锁店市场的培育过程有足够的耐心和韧性。

加盟所需材料

效益分析

（一）典型店型：

1 开店面积 50m²。

2 主营业务：图书、音像、电子出版物、报刊零售和音像租赁。

3 开店位置：大中城市次商业中心或社区商业文化中心。

（二）开店资金：13 万元—16 万元

主要细项如下：

1 特许加盟费用：6250 元（按照经营年度支付）

2 预付半年店铺租金：22813 元

按每平方米每天 2.5 元租金计算：2.5 元/天/50m²×365 天/2=22813 元

3 预备 3 个月店员工资：5400 元

600 人/月×3 人×3 个月=5400 元

4 开店办证杂费、员工服装、经营文具纸张等：2500 元

5 店面装修（成品房简装修）：2500 元

按每平方米 50 元计算：50 元/m²×50m²=2500 元

6 标准配置（固定资产投资）：24000 元

7 首批进货资金

首批 3000 个上架品种，平均复品率 1.5—2，

每件商品零售价 25 元 平均 6.5 折进货

进货资金为 73125-97500 元

8 租赁商品

全部租赁商品由总部并仅由总部提供，其产权和由此产生的会员管理权、会费管理及使用权、租片保证金管理权和租片收益权等相关权益归总部；

（三）收支预算（单位：元）

说明：

1. 销售收入：

●零售：按照 25 元/天/平方米计算。

●租赁：按照 500 米半径内 3000 户居民，其中 50% 的居民年租片 10 次，每次 2 部影片，每部影片平均租赁费用 2.5 元： $3000 \times 50\% \times 10 \times 2 \times 2.5 = 75000$ 元

2. 毛利润：

●零售：按 35%。

●租赁：按 50% 计算。

3. 商品损耗：

●零售：按进货成本（销售额 $\cdot 65\%$ ）的 1% 计算；

●租赁：800 部 $\times 15$ 元（平均成本价） $\times 25\%$ （租赁商品正常磨损）

4. 成本费用：

●加盟金：6250 元（分年度交纳）

●特许权使用费：按照零售收入的 2% 计算。

●人工成本：按 3 个店员，每人 600 元月薪计算。

●店面租金：按 2.5 元/天/ m^2 计算。

●水电费用和通讯费用：分别按每月 300 元计算。

●退换货费用：调换货按照进货成本 $\cdot 20\%$ （调换货比例） $\cdot 0.5\%$ 调换货费率计算。

●固定资产摊销：按照装修和标准配置两项共 24000 元，分 4 年均摊为 6000 元/年。

开一家婴幼儿用品专卖店

马 骏

“宝宝的成长，离不开点点的呵护”，准确的定位使点点从一开始就清楚的明白自己在市场中所扮演的角色：这是一家致力于婴幼儿健康成长事业，从事婴幼儿产品开发、生产的公司。这是一家在全国婴幼儿用品行业中第一家全面导入 CIS 的企业，率先探索出集产品设计、开发、生产、销售为一体的全方位经营模式。

全新的连锁营销模式

统一经营、加盟连锁、保障加盟商在合同期内享有独家经营权，走规模营销之路。点点婴幼儿用品有限公司聘请专业人员设计了加盟店在布局、摆设、装潢、服务、场地规模五统一格局。

由于加盟点点的起点不高，而且市场容量

大，效益好，所以点点一直受到社会的广泛关注。加盟点点婴幼儿用品连锁店，只需投资二、三万元就可在一周内开业营业。总公司提供统一店面形象设计和制作，统一使用宣传资料、统一服饰、统一科学经营管理、统一配送货源，完善退货、换货制度，彻底解除了加盟者的后顾之忧。目前，该公司已在杭州、义乌、广州等地设立了物流配送基地，极大方便了各加盟店的营运和后续支持工作。除此之外，从产品价格、品质、性能、结构、市场消费、区域等方面，总公司都作了准确的定位，为加盟者减少经营风险提供了保障。

崭新的经营理念

目前市场上虽然有不少婴幼儿用品店，但不少店家经营产品系列少、质量得不到保证，让较多消费者饱受假冒伪劣商品之苦

点点婴幼儿用品有限公司从产品设计、开发、生产、销售全过程严把质量关。消费者反映：点点婴幼儿用品连锁店经营的产品质量可靠，品种系列全，且价格较适合工薪族水平，所有产品具有健康、舒适、天然、卫生等特点，让用户买得实在，用得放心

投资根据

孩子是父母的宝贝，更何况现在又都是独生子女，自然他们就是父母的掌中之宝，十月怀胎，一朝分娩，令亿万父母祖父母对自己的孩子、孙子怎么疼爱也不嫌够，尤其是婴儿，更是千般呵护，成为家庭的中心，有了这一份爱，自然就舍得花钱，那么开孕婴幼儿专卖店就有较大的市场。

投资策略：

经营品种：内衣、外套、礼盒、婴儿帽、鞋袜类、床上用品、日用品、坐便器、浴床、车床类、洗浴用品、孕妇用品等，全面涉及婴幼儿健康成长领域的用品。（详见点点婴幼儿用品产品目录）

婴幼儿用品地址最好选在繁华地区或妇幼保健院附近，装修要显得夺目，店内装饰应最大限度给人整洁的感觉，在店内可设置一书架，放些有关婴幼儿发育和保健方面的书籍，以使年轻的父母采购婴幼儿用品同时获得他们所需知识。（有关装修、制作和设计由点点公司统一设计）

婴幼儿用品采购特别重要，特别是婴儿服装要能吸汗吸水，易洗耐洗，同时不能具有刺激性，以免损害婴儿健康。

品种要尽量齐全，婴儿从一出生到其慢慢成长，每一时刻需要的东西都较多。

由于前来购买婴儿用品的妇女居多，适当经营一些妇女（包括孕妇）用品（由点点公司策划）

⑥要注意所经营婴幼儿用品的安全性。

效益分析

一般来说，妇婴幼儿用品利润在40%左右，若按每天平均营业额1500元计算，则每天毛利600元，每年毛利21.6万元，除去房租、水电费、税费、工资等支出6万元，每年纯利15万元。

加盟程序

一、申请 电话申请，了解基本情况，填写店长资格审核表）

二、公司初审、评估（相关证件、身份证、户口簿、资产证明、资历证明）未通过的存档

三、发邀请函

四、参加公司招商现场会（或公司招商部认可）

五、确认资格（核定具体行政区域）

六、签合同、财务办理相关手续（保证金、授权加盟费）

七、营业员招聘 选择店址 提供店面平面图纸及相关尺寸

八、店面装修 营业员培训

九、装修经验收合格，营业员需持上岗证，配货中心配货、发货

十、开业、市场指导、服务、策划

经营建议：

婴幼儿用品具有流行性，经营者要密切注意婴幼儿用品广告，适时组织婴儿流行用品的进货与销售。

这一时期的婴儿，其父母大都生于70—80年代左右，现在是婴儿出生高峰期，若能围绕这批婴儿去开拓市场，其潜力是无穷的，开孕婴幼儿专卖店是一个很好的选择。

点点在满足广大消费者对产品基本需要的基础上，更满足了消费者心理需要、知识需求、情感需求，最重要的是给加盟商提供了一个设计科学结构合理、涉及面广、理念先进的服务支持体系，使消费者永远得到超值的专业服务，使加盟商永远获取理想的当然回报。

孕妇婴幼儿产品市场前景分析

陈应俊

1. 品牌专营严重空白

除少数大型商场、高档专卖店外，几乎没有具有品牌效应的专营店店面，一些地方仍将孕婴用品随同百货用品销售，一方面不方便消费者购买，另一方面安全感不够。而有类似的商品经营店却又无严格意义上的品牌，所以市场急切呼唤既具有品牌的价值，又具有品质保证，还能适应消费心理的品牌专营店。

2. 购物地理环境局限性大

孕婴用品的消费主体（礼品除外）为怀孕6-10个月期间的孕妇（准妈妈）和新生儿的妈妈，这两类特殊阶层的特定消费群体，活动不便，对安全性要求特别强，成为这两类特殊阶层消费的共性，故而交通便利，接近社区服务，优雅的购物环境，消费者尤为渴望。

3. 缺乏综合组织性相对单一

孕婴用品涉及行业广泛（服饰、塑胶、轻工、电子、医疗器械、钢材、纸品数十个行业），且市场较分散，缺乏专一的系统规范，现在品牌店仅限于用品、服饰两类商品而日用品、起居用品、孕妇的特殊用品、工艺礼仪、美术品几乎为零。

4. 销售方式单一

品牌店在销售上仍采用传统的方式接待客人，由于孕婴行业本身的特点，需要社区服务的切近与人性化的服务，再由于传统的营销方式的终端严重滞销，从而拉远了顾客与店的距离。亲情式营销，人性化服务成为市场发展的重点。

5. 孕婴起步 前景广阔

目前孕婴市场属启蒙阶段，而市场切合点仍在初建时期，杂货铺式的商店居多，而能够提供规范管理、统一形象、高品质、低价位的中档品牌店，将是市场的需求，所以发展孕婴服饰用品事业前景广阔，属“阳光产业”。

6. 供不应求 潜力巨大

整体市场处于供小于求状态，市场能够提供的产品远不能满足需求。武汉市1998年度人口出生率为51212人（据计生委提供数据），按婴儿每人年最低消费2000元人民币合计，年市场需求为102,000,000元，而市场能提供的用品能力每年仅在200万-400万元人民币之间（据武汉市各类孕婴用品销售报告）。

7. 特许加盟 前景无限

目前美国50-60万以上的商家以连锁加盟的方式经营，一年缔造了超过60000亿美元的销售业绩，占全美零售业总金额的三分之一强。点点正是本着“亲情备至、爱心无限”的经营指导下，在平等、互惠、合作、诚信基础上，发展“点点”婴幼儿用品特许专营店的。

“点点”依赖其自身强大的管理体系为加盟店提供统一的战略管理，统一的操作服务规范，统一的广告宣传。通过良好的企业形象建立现代化的营销管理体系，为确保各加盟店的营业额和利润的持续性增长而不懈努力。

链接：对加盟商的支持

1. 统一的商业品牌，统一的视觉形象。
2. 提供先进的经营理念及快速成功的法宝。
3. 全国性媒体的广告支持。
4. 高品质，中低价值，利润空间大，产品系列全 年获利 10—40 万元。
5. 提供全新经营模式，实践操作，指导方案 销售技巧、经验 使你缩短自行摸索时间。在 短时间内实现开店选址、店常布置、铺货开张， 直至正常营业。
6. 享有本公司注册专用商标的约定全用权限及其产品经营权。
7. 为了保证你的利益，每个区域只授权一家。
8. 提供全面系统的管理支持，如 VI 应用物品、各种培训、促销物品、经营方案、相关咨询。
9. 优先享有点点健康成长事业相关项目的加盟权利。

链接：点点特许专营店产品介绍

点点加盟总部将为每位加盟商提供近十二大类、近 3000 种产品，包括准妈妈 0—7 岁婴幼儿生活、保健教育等多方面的全套产品。

一、产品定位

1. 品质定位 中高低档 以中、低为主)
2. 价格定位 高品质、中低价位
3. 性能定位：以适用性为主，强调健康护理功能。如纯棉内衣、孕女内裤、哺乳胸罩等生活必需功能用品
4. 结构定位：
 - A：婴儿哺乳用品系列：（如各种奶瓶、奶嘴、奶瓶刷……等）
 - B 婴儿起居用品系列（如各种肚兜、洗面

10 公司发起上市时，各加盟商可享受与其加盟费用相同额度的股票认购权，即一次投入即可享受眼前收益 也可享有长期收益。在成为总部加盟商的同时，也成为未来上市公司的股东 赢利潜力巨大（所有相关详细资料来我公司当面提供）

11. 提供必备开店手续，统一店名、店面形象、设计和制作、统一使用宣传资料、统一服饰、统一网络管理、统一牌匾、免费专业培训、统一配送货源 完善退换货制度 彻底解除加盟者后顾之忧。

无论加盟者对该行业有无经验，只要有一颗火热的事业心 只要愿意加盟点点事业 点点就会尽可能的确保加盟者的成功。如加盟者中途遇突发事件退出，点点将全盘收购加盟者的门店 使加盟者的经济损失降到最小 实现“点点”零风险的承诺。

巾、喂奶巾、沐浴棉、床上用品……等)

C：婴童健康内衣系列（如各种提花内衣、印花内衣、爬衣、套装棉衣、肚脐保护带……等）

D：婴童高级服饰系列（如各类童裤、童裙、童衣、适量婴儿鞋帽……等）

E 孕妇保健用品系列（如哺乳文胸、各种吸奶器、收腹带、托腹带、乳头护罩、孕妇文胸……等）

F 孕妇专用服饰系列（如孕妇裤、孕妇裙、妈咪裤、孕妇内裤……带）

H 益智玩具类（积木、钢琴、汽车、飞机……等）

I 育婴光盘、亲子教材类（音像制品、书籍

.....等)

J 童车类(如学步车、自行车、电动车、三轮车.....等)

K 各类礼品:(如婴儿枕、胎毛笔、手脚印.....等)

二、市场定位

1.消费定位:以薪金月收入稳定在 ≥ 500 元的工薪收入水平的工薪族及经济状况良好的个人消费群体为主要对象。

2 区域定位:居行政、商贸中心地位的三级县市以上的各类大中、小城市为主要市场。

三、产品目录

本公司产品分为十二大类(1)日用品类、(2)卫生用品类、(3)食用具类(包括各种奶粉)、(4)益智玩具类、(5)床上用品类、(6)鞋帽袜肚兜类、(7)孕妇装类、(8)婴儿中、高、低档服装类、(9)育婴光盘、亲子教材类、(10)童车类、(11)各类礼品、(11)NUK 产品。

豆花连锁也赚钱

陈应俊

中国是大豆的故乡,也是豆制品的发源地。至今已有 2000 多年制作豆腐的历史。豆制品以其富含蛋白质、钙等多种营养成分而成为我国广大人民深为喜爱的食品之一。随着市场经济的发展,人们生活质量的提高,对传统手工作坊加工豆制品的卫生状况越来越让人担心。人们的担心使得市场迫切需要一种全新豆制品加工方式的出现。

龙峰豆花香,借鉴日本、韩国现代豆制品加工技术,不仅大大提高了生产效率,而且生产出的豆制品味道更加鲜美可口。尤其重要的是,这种新设备的诞生彻底改变了传统豆制品的销售方式,能现场制作现场销售。

龙峰豆花香的保障体系

龙峰豆花香连锁总部为所有加盟店提供统一的战略管理、统一的商标、统一的操作和服务

规范、统一的店面设计、统一的技术和设备、统一的服装、统一的广告宣传,以及统一的 CI 企业识别系统,督导各种制度的执行,同时随时把握市场消费趋势,拓展各种营销渠道,确保各加盟分店营业额和利润的不断增长。

龙峰豆花香连锁总部对各加盟分店的经营管理人员进行系统的强化培训,使加盟者具备经营管理分店的全部知识与技能(包括:预算、选址、装修、员工招聘、正常的运营、促销要点、操作技能、财务分析、店面控制等等)极大地减少了各加盟者单打独斗时的创业风险,让您轻轻松松做老板。

龙峰豆花香连锁总部为每一个加盟店提供如下支持与保障:

连锁计划:在众多的申请加盟者中选择合格的加盟者,在未来的 3 年内发展 3000 家连锁店,奠定在中国豆业市场中的主导地位。

培训计划：我们将对所有加盟店进行全面系统的培训。

产品计划：我们的产品包括中国广大消费者喜爱的豆浆、豆腐、豆腐脑等等。

配送计划：我们已经在中国选择了数家大型食品配送企业和供应商，随时为加盟者提供高品质的服务。

管理支持：在加盟店开业后，连锁总部将对加盟店在价格、产品品质、服务水平、卫生指标等方面进行进一步指导，并给予必要的现场支持。

督查制度：设立总部督查制度，给予加盟店所有经营环节总体评价，定期上报总部，作为总部对加盟店的评分标准。督查人员负责配合区域经理、开发顾问促使龙峰豆花香加盟体系内所有加盟店执行完全统一的形象和服务标准。

广告促销：将在全国各大电视台（中央电视台、地方省级电视台等）和知名的全国性报刊杂志推出系列广告宣传，并定期在各地区的加盟店举办各种促销活动和发放各种宣传品，确保加盟店的业绩增长。

公益推广：搞好公共和社区关系，并有计划地实施和开展其他公益活动，以此体现龙峰豆花香奉献社会、回报消费者的经营宗旨，使龙峰豆花香深入千家万户。

龙峰豆花香的优势

1. 享受知名品牌带来的利润和可信度；
2. 获得技术先进、质量可靠的产品和专业化服务；
3. 附属于知名品牌的旗下，受益于其整体广告所带来的客源；
4. 接受系统的培训，用已经证明获得成功的经验来经营自己的企业；
5. 集中采购设备，从而降低成本；
6. 可优先得到持续不断的技术支持和产品售后服务；

7. 可根据连锁总部已获得的经验来选择连锁分店最佳地理位置；

8. 现成的装修样板 整体店面设计 可使企业快速启动，而且一经开办即可赚钱；

9. 自己当老板但又不孤军奋战，有知名品牌企业做后盾，可尽享成功喜悦，而降低经营风险。

投资回报分析

龙峰豆花香豆腐坊连锁店投资小，启动快，成本低，收益高，回报长久，是投资创业者值得依赖的致富项目。

下面是内地一家普通加盟店的经营成本分析：

日销售额：

以每天消耗 300 公斤黄豆计算：

可做豆腐 300 公斤 $\times 3.5$ 公斤 $\times 2$ 元/公斤 = 2100 元

（备注 每公斤黄豆可加工 3.5 公斤豆腐）

以每天消耗 300Kg 黄豆计算：

可做豆浆 300kg $\times 8$ Kg $\times 1.5$ 元/公斤 = 3600 元

（备注：每公斤黄豆可加工 8 公斤豆浆 浓度为 5°）

豆腐渣 130kg $\times 0.3$ 元/公斤 = 39 元

（如果利用豆渣做休闲食品 例如 洋葱圈、豆渣饼，可得到意想不到的利润）

每天豆腐和豆浆按一般比例生产可得营业额为 2890 元。

利润：

纯利润 = 销售额 - 材料成本 - 其它成本

即 2890 - 873.12 - 217.60 = 1799.28 元

利润率 = 纯利润 / 销售额

1799.28 / 2890 = 62.3%

一个加盟店的投资概算：

购买龙峰豆花香豆腐机 : 2~5 万

店面租金及店面装修 2000~5000 元

自备周转金:1000~3000 元

您的最低投资不到 3 万元,但一年内您的最低收益也许将达到 30 万元。

如何加盟

(一) 加盟条件

1.场地面积 12~30 平方米,高 2.5 米,220V 电源,3.5KW 功率,保证水源及排水通畅,具备良好的通风条件。

2. 良好的经营能力,3~4 名工作积极的员工。

3.3~4 万元资金。

(二) 标准化要求

1.设备:指定使用龙峰豆花香品牌专用设备。

2.规范:统一执行龙峰豆花香豆业经营规范及卫生标准,按总部提供的服务模式进行营业。

3.店面形象 严格执行 CI 企业识别系统。

4.服装:总部统一提供。

(三) 总部的权利和义务

1.制定市场战略,明确各分店的市场目标。

2.确定分店经营一体化要求,统一赠送牌

匾、铜牌、灯箱布、服装、胸卡等。

3.设备送货上门,培训专业技术人员及后续技术指导。

4.指导经营,制定连锁战略及促销方案。

5.提供信息 处理行业反馈信息 对分店提供全国广告支持。

6.有权进行不定期检查,强制执行服务标准化。

(四) 加盟商的权利和义务

1.使用龙峰豆花香品牌及服务商标,对外公开营业。

2. 在总部授权的区域内享有经营和代理权。

3.免费获得技术培训及经营培训(含《培训合格证书》、《技术教材》)

4.获得总部的授权证书和授权牌匾。

5.按总部 VI 要求,由总部统一安排或自行装修营业场所及制作店面形象牌。

6.参照总部定价方案 因地制宜 制定收费标准。

7.与总部保持信息沟通。

8.独立经营权受到总部认可和支持。

投资攀岩运动的思路

潘登

今天，攀岩运动在全世界已蔚然成风，各项大型的国际比赛已陆续展开，其中以法国、美国、西班牙和英国实力较强。世界各地爱好此项活动的人越来越多，有人给这些攀岩者冠以“蜘蛛族”的雅号。这里有追求新奇、追求刺激的渴望，也有征服自然界的渴望，当然也不乏休闲娱乐的需要！攀岩运动不同于其他运动，攀岩者没有对手，也没有失败，有的只是与自己的一场竞逐，向自然的一种挑战。所以攀岩运动走近了喧闹的都市，使久居都市者找回了挑战大自然的机会，更得到青少年朋友的喜爱。由此可见，投资攀岩将是最好的选择。现就此作可行性市场分析如下，仅供参考：

攀岩主要零部件

螺丝、装饰板、钢管、延展支架、轴型合叶、仿岩石造型板 / 人工无机攀岩板 900×900 毫米 / 块 / 人工合成板 1200mm×240mm 木钉、内部支架等。

运营成本（以下设计规格按宽 5 米×高 8 米=40 平方米计算）

1 竞技娱乐型攀岩投资额：大约需人民币 188560.55 元左右

2 娱乐型攀岩投资额：大约需人民币 188560.55 元左右

3 儿童型攀岩投资额：大约需人民币 152080.55 元左右

4 其它投资成本人员费用（服务生两人），每年需人民币 1 万元左右

房租每年需人民币 5 万元左右

营业收入

(1) 竞技娱乐型攀岩

设备以每天有效营业时间为 10 小时 每小时 50 元计算 $50 \text{ 元} \times 10 \text{ 小时} \times 350 \text{ 日} = 175,000$

元/年

小食品及饮料销售 $300 \text{ 元} \times 350 \text{ 日} = 105,000 \text{ 元/年}$

合计 280,000 元/年

(2) 娱乐型攀岩

设备以每天有效营业时间为 10 小时 每小时 50 元计算 $50 \text{ 元} \times 10 \text{ 小时} \times 350 \text{ 日} = 175,000 \text{ 元/年}$

小食品及饮料销售 $300 \text{ 元} \times 350 \text{ 日} = 105,000 \text{ 元/年}$

合计 280,000 元/年

(3) 儿童型攀岩

设备以每趟 10 元计算 $10 \text{ 元/趟} \times 38 \text{ 人/日} \times 350 \text{ 日} = 133,000 \text{ 元/年}$

小食品及饮料销售 $300 \text{ 元} \times 350 \text{ 日} = 105,000 \text{ 元/年}$

合计 238,000 元/年

综合分析

通过上述投资成本和营业收入的数据分析，可作如下分析：

(1) 如果投资营建一个竞技娱乐型攀岩，一年收回投资 当年盈利 4 ~ 5 万元 以后每年除去日常开支、设备正常损耗及不可预见的非正常支出（约 10 万元）可盈利 18 万元左右；

(2) 如果投资营建一个娱乐型攀岩，一年收回投资，当年盈利 4 ~ 5 万元 以后每年除去日常开支、设备正常损耗及不可预见的；

非正常支出（约 10 万元），可盈利 18 万元左右；

(3) 如果投资营建一个儿童娱乐型攀岩，一年收回投资，当年盈利 1~1.5 万元，以后每年除去日常开支、设备正常损耗及不可预见的非正常支出（约 10 万元）可盈利 15 万元左右。

掘金计划

——加盟章晓慧服饰连锁店

张娅丽

陕西章晓慧服装设计有限公司成立于 1993 年 3 月，并于 1996 年在香港注册章晓慧服装（香港）有限公司，法定代表人章晓慧，公司地处西安市紧靠南二环服装原辅料的聚集地文艺南路 86 号白金广场 21 层。

公司董事长兼首席设计师章晓慧女士毕业于西安美术学院工艺系，凭借其本人的艺术天分与模特出身对服装的灵感，短短几年内已获得巨大的成功，颇有个性化的服装受到了广大顾客和服装业内人士的认可；2000 年在中国国际时装周上被评为“中国十佳服装设计师”；2001 年又蝉联“中国十佳服装设计师”并获得“2001 最佳女装设计奖”。

公司的营销

章晓慧服装是面对工薪层的职业女装品牌，定位为中档消费，公司信奉精品不在价高。

章晓慧服装设计有限公司将以设立加盟连锁的形象开发市场并且要求店面时尚、品牌优良、价格低廉、管理强硬。

A. 公司将致力于品牌的扩张，达到：

章晓慧 = 流行时尚

穿“章晓慧”服饰做“女人中的女人”。

B. 公司将作出完整的宣传计划配合各加盟店的发展。

宣传计划：

1. 公司要求统一装修风格，在每个城市推

出“章晓慧形象小姐”。

2. 在各大媒体作形象广告。

3. 配合各地区政府政策作公益广告，支助政府行为的大型活动。

4. 配合季节性促销，给各加盟商配备宣传画等。

C. 在香港、深圳固定服装生产加盟厂，使章晓慧品牌的品质及款式达到完美，以适合市场及消费者需求。

D. 面料的选择以韩国、日本、台湾等进口面料为主打，增强市场竞争力，将以完善的服务配合加盟连锁店的经营：

1. 公司以一年期授予特许经营指定区域（企业经营区）独家零售权及经营权，经营权完全占有公开市场。

2. 公司免费替加盟店设计店面以及橱窗陈列图，以统一章晓慧品牌形象。

3. 公司免费派出专门培训员到加盟店所在地培训工作人员，加盟店可派经理到公司接受实习。培训内容包括销售、促销、专卖店管理、人事等方面。

4. 公司派专业人员于开业前到加盟店协助开业。

市场分析（见图表一、二）：

章晓慧服饰品牌加盟条件：

具有相应的投资经营能力；

具有一定的商业经营和经营管理能力；

具有经营章晓慧服饰的决心；

有繁华地段可选择的理想店铺。

加盟申请程序：

进行市场调查 人均收入、人口数、繁华地段的人流量、店面情况、选店址；

填写加盟申请表，传真或寄回章晓慧公司（传真：029-7806514）；

申请经营批准后，本公司书面或电话通知安排约见 商讨详细事宜；

通过授权鉴定合同，筹备加盟专卖店的开业。

章晓慧加盟专卖店责任：

按时提供营业资料及存销记录；

按照章晓慧服装公司规定的价格经销服装；

按照章晓慧服装公司规定，店内只能销售章晓慧服饰；

加盟店必须维护章晓慧服装品牌的知识产权。

加盟店必须按照公司规定定期每周 一返款 定期填写销售日报、月报、旬报、盘点表、补货申请单、畅平销款的信息反馈表。

章晓慧服装品牌的经营模式：

1.享有当季 10%-20%的调换货；

2.可自由挑选扣率，有买断价及底价销售价格；

3.享有市场最具有竞争力的低价位高品质的服装销售；

4. 合约期满无债务问题，特许费 100%退还。

5. 加盟店直接与公司销售主管进行联系，及时反馈信息，之后各片区销售主管将信息综合后呈交销售副总，销售副总对总经理负责。

注 为加大开发力度 总公司将会根据不同地区的情况采取经销加盟连锁、联营代理、店中

店形式占领服装市场份额。

“章晓慧服装连锁店”促销策略

连锁店促销组合的要素：

营业员推销

营业员推销，是由专职人员在连锁店直接向顾客介绍商品，并运用推销技术和手段，说服消费者接受商品，满足消费者一定需要。营业员推销具有灵活性、选择性、高效性、反馈性等特点，有助于培养与用户之间的良好协作关系，建立消费者的品牌忠诚度。

橱窗招牌广告

橱窗广告，在现代商业活动中，既是一种重要的广告形式，也是装饰店面的重要手段。一个构思新颖 主题鲜明 风格独特 装饰美观 色调和谐的商店橱窗，与店建筑结构配合，起到美化商店和市容的作用。

营业推广

营业推广，也称销售促进，是企业为了刺激早期需求而采取的能够迅速产生促销作用的措施，由一系列具有短期诱导性的战术性促销方式组成。营业推广具有收效迅速、针对性强等特点。营业推广的方式很灵活，较常见的主要有有奖销售、附赠品、优惠卡、会员卡、根据节日主题确定的特殊消费者优惠、短期折扣等。为了配合企业的整体营销策略的实施，获得较好的短期促销效果，营业推广通常选择在一些重要节日，新季产品上市或重大事件的时候。

④ POP 促销

POP促销是一种在销售现场以目标消费者为对象的广告。连锁店的POP广告通常是由总部统一制作发布的，其形式有：以推介流行主题或品牌为目的的大型宣传图片，以宣传新产品为主题的画册，以介绍产品卖点、购物参考资料、货品使用方法或注意事项、连锁店服务或促销项目等为目的的宣传文字资料，以形成卖场气氛、引起消费者注意为目的的吊旗等。

⑤ 公关促销

公关促销是借助公关传播媒介，由有关新闻单位或社会团体进行的宣传活动，通常以新闻、主体公益活动、社会活动、咨询活动等形式

出现，其受益对象是社会公众，因而可以引起公众的高度关注，消除公众的戒备心，提高宣传的可信度及效果。

图表一

投资额	扣率	房租	装修按2年分	工资	杂费水电税收	备件：衣架、人台、手提袋
10万	50%	1万/月69平方米	3万/年 1250元/月	0.48万/8人	0.2万	0.3万(人台8个、衣架300个、手提袋500个)
5万	50%	0.4万30平方米	1.5万/年 625元/月	0.2万/月	0.2万	0.2万
3万	50%	0.3万30平方米	1.2万/年 500元/月	0.12万/月	0.1万	0.2万

图表二

投资额	日销售额	月销售额	年支出	年毛利=年销售额×扣率	年利润=年毛利-年支出
10万	2000元/日至3000元/日	6-10万/月	装修+前期房租另加其他合计为年支出21.96万	72万×50%=36万 120万×50%=60万	36万-21.96万=14万 60万-21.96万=38.04万
5万	1000元/日至2000元/日	3万元/月至6万元/月	装修+前期房租另加其他合计为年支出10.55万	36万×50%=18万 72万×50%=36万	18万-10.55万=7.45万 36万-10.55万=25.45万
3万	800元/日至1300元/日	2.4万元/月至3.9万元/月	装修+前期房租另加其他合计为年支出7.04万	28.8万×50%=14.4万 46.8万×50%=23.4万	14.4万-7.04万=7.36万 23.4万-7.04万=16.36万

其实 汽车也需要呵护

——驰耐普汽车美容特许经营

石盛成

事业前景

随着市场经济的发展和人们生活水平的提高，对 21 世纪的中国人来说，购买私家车已不再是遥远的梦想。专家认为，到 2010 年，个人用车所占百分比将超过企业用车所占百分比，私家车将融入中高收入者的现实生活。

同时，随着我国汽车消费水平的提高，人们的汽车消费观念也在改变，今后的驾驶者与以往的驾驶者相比，其观念将会从“以修为主”迅速

转变为“以养为主”。因为人们从汽车工业发达国家的经验中已经体会到，汽车保养得好，将会提高车子的工作状态，延长汽车的使用寿命，甚至一部车从出厂到报废不需大修。汽车美容养护正是适应这种变化，在近两年迅速兴起的新行业，“汽车美容养护业”必将是今后的投资热点，其高额的投资回报不言而喻！

驰耐普特许经营指的是以“北京驰耐普公司”为总部，加盟者在独立经营的前提下加盟连

锁服务体系。总部向加盟者提供知名品牌、管理经验、长期的技术服务、新技术、新产品的开发和应用等。加盟以有偿的形式获得驰耐普品牌和注册商标使用权以及整套先进的经营模式。

驰耐普作为中国连锁经营协会的会员，将以高品位的形象、系列化的服务为加盟商提供强有力的支持。

作为世界级的汽车美容养护连锁服务体系，总部为加盟商设计提供了统一店面形象、统一经营模式、统一广告宣传方案、统一技术培训，并从店面选址到开门营业进行全程指导。驰耐普秉承“连锁店的成功，才是总部的成功”这样的服务理念，将使加盟者的投资成本及风险降到最低。

投资回报

项目投资

1 特许加盟费 :2.8 万元 (含设备、百瓶左右药剂、各种设备培训等项)

2 营业场所租金及装修费一次性投入 1~2 万元

营业收入预算

1 根据北京、上海、天津、广州等地连锁店美容收费情况：桑塔纳相当类 1000~1200 元/辆 别克相当类 1200~1500 元/辆 奔驰、宝马相当类 1600~1800 元/辆；法拉利相当类 2000 元以上/辆，按每日美容 3 辆桑塔纳相当类车辆，计收入 3000~3600 元，扣除成本 600 元，盈利 2400~3000 元 保守估计月盈利 7~9 万元。如果算上其它项服务收费，效益就更为可观。

2 保底经营 若开业初期无其它业务 而仅以每天洗车 20 辆计，每辆收费 10 元，日收入 200 元，扣除成本 50 元，月收入在 4500 元左右，年盈利亦应在 4 万元左右。

上述统计表明，加盟驰耐普汽车美容养护连锁店后，管理有方、经营得法，一般几个月可收回投资。

加盟连锁店权益

1 由专业技师亲自培训 包教包会 全套技术一步到位。

2 享有区域保障 每县市限额开办 保证加盟者有较大市场可作。

3 以后凡有新项目出台 可获及时通知 享受优先受让权利。

4 统一授权悬挂驰耐普汽车美容养护特许加盟店牌匾。

5 可长期享受汽车美容养护专用药剂及专用设备的优惠供应。

6 可享有穿统一制式工作服的权力。

7 完全自由支配收支，百分之百享受利润。

加盟者资格

1 具有合法的身份证明。

2 积极进取、有事业心、有开拓精神。

3 关心中国汽车事业，热衷于汽车售后服务。

4 具备相应的资金和经营能力。

5 能够到北京总部接受培训（非常优异者可选送美国总部进修）。

加盟程序

1 电话或信函咨询，索取资料。

2 预约排队，凡预约者，可保留指标十天。

3 总部检索预约者当地加盟店情况，同时检验证件。

4 通知预约者到总部考察、洽谈，了解加盟的经营思路及考察实力。

5 签订正式《加盟合同书》

6 接受总部美容养护技术、店铺经营培训、店长培训。

7 学习合格后开店经营。

8 遇有新项目再培训，提升加盟店技术水平及服务档次。

编者注：儿童玩具产业潜力无穷，伟人曾说过：“你们就是早晨八、九点钟的太阳。”看来，在清晨这颗太阳里，播种金子还是个不错的主意。

在“太阳”里种金子

——加盟蓝猫卡通产品专卖

沈 露

湖南三辰影库卡通节目发展有限公司（以下简称三辰卡通）是我国最大的动画片制作基地。2002 年元月，三辰卡通成立北京蓝猫卡通产品销售有限公司，专门从事蓝猫卡通产品的开发、生产、营销。

一、对代理的支持

（一 品牌支持

我国首部大型科普动画系列故事片——《蓝猫淘气 3000 问》全长 3000 集，共计 45000 分钟，可供电视台连播 8 年，是上海吉尼斯总部确认的世界最长动画片。

（二 宣传支持

1、从 2000 年 6 月 1 日起至今，《蓝猫淘气 3000 问》已在全国 344 家城市电视台连续播出。

2、在《蓝猫淘气 3000 问》已开播的地市，三辰卡通为地市总代理制作 15 秒广告一条，并在地市总代理所在区域电视台免费随片播放 2 个月。

3、三辰卡通书面授权各地市总代理在授权

区域的区、县电视台联系播映《蓝猫淘气 3000 问》。播出协议由三辰卡通签订，从所获广告时间中划拨 30 秒，一年内由地市总代理用于产品促销宣传。

4、三辰卡通将会不断地选择宣传媒体（电视台、报纸等）参与公众节目或举办全国性活动。

（三 营运支持

1、三辰卡通为地市总代理提供用于信息处理的电脑一台，产权归三辰卡通所有。

2、《蓝猫淘气 3000 问》16899199 科普知识有奖竞答活动已开展 8 个月，三辰卡通将为各地市总代理提供当地特别奖和幸运奖的获奖名单，协助策划各种颁奖仪式。

3、三辰卡通向各地市总代理对应提供 16899199 此前回收的 50 万个电话号码，并为各总代理统一设计《蓝猫会员卡管理制度》和《蓝猫会员卡》样式，以利于总代理在当地逐步建立长期客户队伍。

4、三辰卡通不定期推出“蓝猫淘气夏令营”组织少年儿童参观三辰卡通制作基地和举

办其它活动。各级代理商销售总业绩的前三名和各类产品的单项销售前三名，均将获赠 1~5 名免费营员指标。

5 三辰卡通将为各地市总代理及专卖店设计制作全套“蓝猫专卖店”视觉形象识别系统及促销用品。

6 三辰卡通将持续为代理商的管理、业务人员进行专业网上培训。

(四) 区域保护

三辰卡通以合同约定代理商独家经营的区域，禁止跨区域经营，禁止窜货，三辰卡通将委派大区经理监督。

二、地市总代理

地市总代理是指经三辰卡通授权，在合同约定地市区域内经营本规则第四条的全部产品的商家。

资格

- 1 认同三辰卡通的经营理念、经营模式。
- 2 有志于从事卡通衍生产品与形象授权产品的经营。
- 3、具有一定的经营管理能力和市场拓展能力。
- 4、具有独立法人资格的商家或具备相当经济实力的自然人。
- 5、须达到三辰卡通规定的首批进货额度。

三、专卖店和店中店

资格

- 1 须达到三辰卡通规定的首批进货额。
- 2 具有相应的经济实力。
- 3 具有开店的经营能力和商圈内的业务拓展能力。

四、订货、结算与返利

请见合同或来京面谈

(一) 说明：

1 三辰卡通聘请市场营销和统计专家，根据人口、国民生产总值、经济发展水平与消费水平、同类产品连续三年的消费统计 确定本规则的地市等级划分（分为特类、A 类、B 类、C 类和首批进货额、月考核指标。

2 特类城市指天津、重庆、广州、沈阳、武汉、成都。北京、上海另行规定。

(二) 结算方式：

所有代理商、专卖店的进货全部实行款到发货。经过一段时间的信用考核，三辰卡通将采取“授权信用额度”方式，在一定时间和一定额度内滚动结算。

(三) 返利政策

请见合同或来京面谈

八、其他

1、地市总代理及专卖店的专营授权期限为一年。

2、三辰卡通对代理及专卖店第一年免收加盟费，地市总代理也不得向专卖店和店中店收取加盟费。

3、每个地市总代理要缴纳保证金 10000 元，每个专卖店要缴纳保证金 2000 元 均存入三辰卡通保证金共管账户 退出专营时返还 如发现有经营假冒产品等违规事项，则扣作罚款，直至扣完并取消专营授权。

4、严禁超出合同区域经营。

5、促销政策由三辰卡通统一制定，地市代理和专卖店无权自由行事。

数码影像赚大钱

曾庆明

数码影像店的市场分析

影像光盘——新兴的自我展示媒体

现代的人们无论是男婚女嫁，还是生日聚会，都会请上几桌客，在一些体面的场所热闹热闹，谁都会想到将这些场面记录下来，留作永久性的纪念。还有部分单位在自我形象宣传、评优诸方面都需要影像材料。影像光盘就是将前期录制的音像素材利用“绘声绘影”等音视频制作软件进行后期剪辑、加上字幕、解说词和美妙动听的音乐、配上各种各样独特的转场效果，将其压缩合成符合 VCD 格式的音视频文件，用刻录机刻制成在普通 VCD 机上都能播放的光盘。

光盘相册——家庭相册之又一选择

VCD 光盘相册与传统的纸质相册相比有如下优点：1、容易呈现——携带非常方便，只要有 VCD 机和电视机的地方就可以一边品茶，一边欣赏照片；2、容易保存——纸质照片单张数量庞大，时间一长会褪色发黄和生霉，照片 VCD 没有这些弊病；3、新潮时尚——家庭个人珍藏、亲朋好友馈赠、家庭娱乐等。

数码影像店的硬件与软件配置

硬件配置

数码影像店的硬件配置主要包括摄像机一台、视频处理微机一套。摄像机应该购置数码

的，也就是 DV 型的。数码摄像机较之模拟摄像机有清晰度高（分辨率在 500 线以上）多数品种采用 MiniDV 规格，体积小、重量轻、操作难度低的特点。选择 CCD 像素 80—139 万、液晶取景器 ≥ 2.5 英寸、光学变焦范围 10—15 倍（不是数码变焦！）、有数码照相功能、具备电子或光学防抖动的产品。中低档的可选择 5—6 千元一台的产品，如松下 DS38、JVC GR—DVL315、Sharp WD450 等；稍高档一点的可选择 1—1.2 万元一台的产品，如索尼 DCR—PC120E、佳能 MVXLI、JVC DV2000 等；1.5 万元以上一台采用 3CCD 的发烧级产品，如索尼 DCR—TRV900E、松下 DVC15、佳能 XL1s 等。市场上的数码摄像机品种繁多，购买时能找一位了解数码摄像机性能的人帮助就再好不过了。

选购数码摄像机的基本原则是：不一定要一味地看重像素的高低，因为 500 线以上的分辨率制作 DVD 都基本能胜任，VCD 根本不在话下。重点应该考虑的是变焦与广角的能力，另外应注意手动功能是否丰富，有部分细节操作不可能完全实现自动化，自动化程度高的傻瓜型往往是低档的标志。不必非名牌不取，“便宜无好货”的俗语在数码摄像机市场不管用。除此之外，还需配置部分摄像机附件，如三角架、摄像机备用电池、摄影灯、录像磁带等。

视频处理微机可参考下表购置：

AV制作微机配置单

配件	品牌及型号	参考价
CPU	Pentium 4 1.6AG(Northwood)	1100
主板	梅捷P4I Fire Dragon(集成IEEE1394)	1250
内存	现代DDR266 256MB	300
彩显	NESO 15英寸(纯平特丽珑)	980
显卡	翔升ATI 7500LE(64MB DDR)	600
硬盘	金钻七代60G (7200转 ATA133)	900
CD—R/W	理光MP7320A	850
软驱	NEC 1.44MB(也可不用)	90
音箱	漫步者R201T(北美版)	110
机箱	金河田 蓝牙6005	320
键盘鼠标	明基“双子星”套装	90
打印机	佳能BJC S400SP(彩色喷墨)	750
视频采集卡	天敏电视大师(TV Master)	370
合计		7710

微机配置采用的是功能够用的原则，其余的可以灵活选配。

软件配置

软件可选用上文提到的绘声绘影和卡丽来，这两种软件都是全中文界面的，很容易上手，虽说是家用级的应用软件，但是完全能够满足一般商业制作的要求。刻录软件用 NERO 较好，界面中文化，有制作 VCD 光盘目录和封面的功能，多数随刻录机赠送。

数码影像店的选址

数码影像店的服务对象一般是白领阶层。店铺的选址应做一些调查，不必选黄金地段，只

需选择靠近婚纱影楼、机关事业、文化团体和学校附近的二类地区。店铺面积要求不高，只要加以装饰，能烘托出影像店的气氛就成。

投资与回报浅析

购买数码摄像机一台花费 6000 元，微机一套 7700 元；数码音视频制作软件一套 600 元，再用 1700 元购买部分常用附件，如三角架、摄像机备用电池、摄影灯、微机桌椅、二手录像机等，固定资产投资总额为 16000 元。店铺面积 20 平方米左右年租金 10000 元。加上装饰、装电话、办证开业预计投资 7000 元，首期总投资合计金额约 33000 元。

数码影像店属于技术服务型行业，赚钱的手段主要是服务（刻录 VCD 光盘的 CD—R 白盘单价 1.5—2 元，耗材比较便宜）因此是一个投资规模不大而回报却颇丰厚的行业。当然赚钱的前提是要具备高超的摄像和后期制作的技术。收费的标准可以向同行咨询，如当地广播电视部门收费的标准就可以参考。要是经营得当，小有名气后一般来说都能获得 5000—7000 元的月纯收入甚至更高。

我们想让每个孩子都成功

——加盟红黄蓝幼教连锁

蒋玲

连锁经营是继百货商业、超市销售后的商界第三次革命。我国教育领域大规模引进并

推广这一全新的模式，并加以创新，必将使我国的教育事业得到突飞猛进的发展，为企业带来

巨大的社会效益和经济效益。连锁经营可获取整体经济效益，低成本投入、低风险运作，实现“双赢”是其主要特征。

“让每个孩子成功”是北京红黄蓝儿童潜能教育娱乐公司（简称红黄蓝）一贯信念和口号。

儿童事业是朝阳事业，红黄蓝作为目前北京市唯一一所获得教育办学许可证的 0~6 岁亲子教育机构，已经得到广大家长的一致认可，为了进一步发展红黄蓝的教育理念，让更多的宝宝受到最优良的教育，满足家长们望子成龙的心愿，红黄蓝正在全国范围内寻求加盟商，共同开拓儿童教育的新天地。

合作形式：

单店特许加盟、区域特许加盟、单店特许并输出管理、与幼儿园或社区合作。

合作基础：

科学研究证明 0~3 岁是早期教育的黄金时期，而恰恰这段早期的儿童教育是我国教育领域的空白，因此，孩子的教育问题也就成为人们关注的社会热点问题，而全国第一部关于学前教育的地方性法规《北京市学前教育条例》的颁布实施，无疑是我国教育领域的一个分水岭，一场学期教育的革命正在悄悄兴起。

物质水平极大提高的今天，人们也清醒地认识到未来社会的发展更需要高素质全面发展的人才，所以，大家对未来的投资，对孩子的投资也相应加大，因此，学前教育有着广阔的市场发展前景。

合作对象：

红黄蓝公司将重点选择以个人或家庭为重点的合作对象，同时，也热忱欢迎各地企事业单位加盟建店。

建店条件：

1. 合作单位或个人应能够充分理解红黄蓝教学理念的深刻内涵，有现代教学及营销理念和构建大品牌意识，有在未来几年中把“红黄

蓝”办成为中国学前期儿童提供系列服务的产业化集团的信心和决心。

2. 合作方应对儿童有强烈的爱心，有献身于儿童教育事业的精神。

3. 合作方应具有一定的组织管理能力及经营能力。

4. 合作方应具备一定的投资能力（投资多少视合作形式而定）和良好的商业信誉 无亏损和不良资产，具有良好的发展前景。

5. 建店规模：中心园（带娱乐区）面积 500 平方米以上，一般园 300 平方米以上 并且有与其经营规模相匹配的停车场。

6. 建店地点以交通便利、居住集中为宜。

7. 合作方必须提出加盟申请及提供当地基本资料 经审查合格后 总部正式发文批复 双方签署协议后方可建店。

8. 合作方必须严格执行总部有关建店的统一规定和统一要求（含软硬件建设）接受总部的统一管理和日常督导。

9. 合作方应严格按照双方协议进行操作，保守总部秘密。

总部职能：

1. 开业前的筹备和策划。

2. 提供开业前期老师以及园长 教师 教务员的培训。

3. 全国范围内媒体支持及营销策划。

4. 对营业准证与执照的申请给与支持。

5. 提供店面店内装饰装修及 VI 设计方案。

6. 提供管理模式及营运方法。

7. 更新课程，协助指导连锁店的经营管理工作。

8. 信息共享的网络宣传服务及经营咨询。

9. 为构建产业集团而与生产厂商、医院、保险等单位保持良好的合作关系。

10. 定期举行总结交流会

11. 提供由专家撰写评估的全套教案。

让您置身浪漫的法国

——“百年香榭”美容沙龙国际连锁机构

张娅莉

Entreprise de Beauté en Chaîne Internationale 是 1911 年创立于法国、有着近百年历史的资深专业护肤美容机构。就像欧洲众多皇室贵族家庭一样，百年香榭美容沙龙出身显赫，处事却非常低调保守。在新品种推出前几年，往往只在百年香榭美容沙龙国际连锁机构内部为会员提供封闭式销售，外人鲜能购得，其产品配方更是讳莫能深。因此，多少年来，Salon Panéllysée de Beauté 系列品种一直被蒙上一层美丽而神奇面纱。

作为法国百年香榭美容沙龙国际连锁机构在中国大陆的窗口公司，珠海市华妆生物工程有限公司受到了法国公司全方位的支持。公司提倡以人为本、身心合一的休闲美容模式，建立全新的欧陆式美容沙龙特许加盟连锁体系，即使您身处中国大陆，也可以恍如置身浪漫法国，享受一流的美容护肤产品及温馨浪漫的美容护理服务。

一、加盟程序

1. 来人、来函或网上索取加盟资料并认真阅读；
2. 提供拟开设加盟店类型、地点及计划投资金额；
3. 公司派专业人士实地考察，并提出可行

性分析；

4. 认可可行性分析后，提交正式申请表格并签署加盟协议；

5. 店面统一风格装修，准备开业。

二、加盟店类型及投资金额

1. 形象店

- 1) 面积 80 平方米以上；
- 2) 八张以上美容床；
- 3) 有足够的美容器械；
- 4) 至少十名美容师；
- 5) 首次产品投资至少叁万元人民币；
- 6) 总投资不少于伍万元人民币；

形象店是公司在当地的窗口，美容产品只可使用“百年香榭”系列。

2. 特约加盟店

- 1) 面积不少于 30 平方米；
- 2) 至少两张美容床；
- 3) 至少两个美容师。
- 4) 首次产品投资不少于人民币伍仟元；
- 5) 新开店总投资不少于人民币贰万伍仟元。可自由选择装修风格，但美容院店面喷绘画由公司统一提供；
- 6) 可采用公司的经营方式；
- 7) 美容院经销品牌不多于三种；

8)加盟后每月销售产品不低于人民币伍仟

元。

3. 特许经销店

经营场地、规模、投资及美容师数量，不作要求。

定期使用公司产品，可采用公司的经营方式，由公司提供统一的特许经营标志和产品展示柜。

所经营品牌不多于五种，每月销售产品不低于人民币贰仟元。

4. 产品售后服务部

面积不少于 20 平方米，至少一张美容床，一个美容师。

前期总投资壹至贰万元人民币。公司提供经营指导及美容师培训，主要在高档社区或商业写字楼从事公司产品的售后美容服务。

三、加盟店权益及竞争优势

1. 享受国际知名品牌权益；

2. 灵活的加盟方式，多层次的创业支持；

3. 专业的产品系列、独特的经营理念及管理模式；

4. 统一的店面及内部装修指导；

5. 国内各大专业媒体宣传推广支持，国际美容师的上门指导、培训；

6. 区域独家经营保障（50 万人口的城市只设立一家形象店；十万人口的地区，只设立一家特约加盟店；一平方公里的地区，只设立一家特许经营店）；

7. 定期的美容促销活动；

8. 对形象店及特约加盟店提供来自法国的休闲设施、书报架及原版美容资料；对特许经营店提供书报架及部分最新国内外美容资料；

9. 加盟店有机会每年两次选派美容师至公司接受国外美容导师培训的机会；对业绩优异的美容院，公司可提供国外考查进修的机会；

10. 各级终端奖励政策，减少加盟店经营风险。

四、加盟店基本功能区划分

1. 接待区

位于店内入口处，供接待客户使用，可陈列产品及试用样品。

2. 休闲区

位于接待区附近，有足够的休闲设施供客户等候或美容之后休闲之用；

此区域要求清洁舒适、独立；灯光柔和；书报架上应有最新的国内外美容、休闲期刊杂志，供客户翻阅。

3. 美容区

美容工作区域 要求干净、舒适、灯光柔和，有一定的封闭性，无异味。

4. 样品陈列区

位于接待区处，供客户选择。

5. 结算区

位于接待区，门口位置，客人离开时方便结算。同时可陈列产品宣传资料及美容院包月卡、VIP 卡等。

五、加盟美容院创业支持品种

1. 美容院开业锦囊（包括产品手册、美容手册、经营手册各一册）；

2. 美容院客户及销售管理软件及培训；

3. 皮肤分析仪及配套电脑和输出设备（电脑及输出设备为选择件）；

4. 欧陆式休闲设施及书报架、原版书报；

5. 店面喷绘画及产品柜招贴；

6. 美容院美容师统一工作牌及其他统一物品；

7. 加盟铭牌及宣传推广资料等；

8. 其他相关物品。

所有加盟的美容院，除按优惠价格提供足够的产品外，还将根据美容院的大小及加盟方式，分别提供上述部分或全部支持产品。形象店及加盟店，支持总值壹万伍仟元至贰万伍仟元；特约经销店支持不低于人民币壹仟元。

北欧风情，代表的不仅仅是家具、家庭生活的气息，它同时还代表了一种生活方式，一种生活态度。

第一眼就爱上北欧风情

—— 北欧风情家具连锁店

李 毅

公司简介

来自丹麦的“BoConcept”是欧洲最成功的居室家具连锁品牌，在全世界已遍布 19 个国家有近 1000 家专卖店，其中在英国、德国、法国、美国、日本、丹麦、瑞典、西班牙的多家旗舰店以其全新概念的店面设计，为当地带来了丹麦家具的销售热潮。品牌的所有者 Club8 是一家年销售额达十几亿丹麦克朗的上市公司，旗下拥有六家总占地面积 6 万多平方米的工厂，遍布世界主要发达国家的零售公司，以及信誉卓著的原材料供应商、合作伙伴。

“BoConcept”在中国的第一家专卖店开业于 1995 年。经过多年努力，上海、北京、广州、深圳、大连、成都、沈阳、南京、杭州、昆明、武汉、青岛、苏州、长春、温州、长沙等地的大型新概念店纷纷开张，总营业面积已超过 8000 平方米。

如今，“BoConcept”的中文译名“北欧风情”已成为中国进口家具的第一品牌。同时，简约而极具品位的高质量生活方式也伴随着丹麦家具进入了千家万户。“北欧风情”的每一款家具都由丹麦著名设计公司精心设计，现代化的生产

工艺大大降低了成本，使更多的人可以拥有现代欧洲时尚家具。

“BoConcept”的大部分产品已在中国拥有外观设计专利证书。卧房、客厅、餐厅、儿童套房、家庭办公室等全套十几种系列的产品可满足不同顾客的需求。

加盟条件

“北欧风情”中国地区开发商 Trayton Trading 在经营直营专卖店的几年中，总结出了一整套适合中小型投资者的零售经营模式。我们诚邀志同道合人士加入我们的事业，分享我们的成功，开拓更广阔天地。

我们希望您是：

第一眼就爱上“北欧风情”的家具！

把能拥有“北欧风情”专卖店作为一种享受！

不断追求高质量的生活！

有开创新事业的决心与能力！

条件：

1. 加盟商必须为注册公司。

2. 有位置理想的专卖店店址可供选择 面积不少于 400 平方米。

3. 创业资金 :400 平方米店面须投入人民币 70 万元 (加盟金 10 万元、装修建材 20 万元和样品 50 万元)

4. 加盟后须执行总部维护、发展品牌形象的各种经营措施

5. 所有“ 北欧风情 ”专卖店的设计、装璜 包括招牌、地板、石板、隔断、涂料、射灯、饰品架、目录架、杂志架、海报、展示架、电脑及打印机的陈设方式、软件配置、接待区的桌椅等) 样品陈列须在总部指导下 , 完全按照总部标准实施。

6. 保证在专卖店中只出售 “ 北欧风情 ” 的产品

7. 加盟商须制定地区二年内的 development 计划 包括开店数量 承购额等

加盟流程

1. 访问了解“ 北欧风情 ”专卖店
2. 提供商场及公司的必要资料 , 申请加盟
3. 访问“ 北欧风情 ”中国总部
4. 决定加盟
5. 了解特许经营合同
6. 签约并支付加盟金
7. 专卖店设计
8. 经营培训 店面装璜
9. 工程验收
10. 新店开业

给你一块补天的基石

——加盟山西摩天涂料有限公司

吴 天

摩天涂料加盟条件

一、加盟者条件

具有独立经济能力及社会见识 ; 有志创建个人事业的人士 ; 在寻找赢利机会的投资商 ; 经营多年无头绪的探索者 ; 无经营经验的创业者 ; 有志开拓新事业的企业家 ; 没有经营其它产业 , 并能够专心致志做好摩天涂料产业者 ; 有政府支持、攻关能力强者可优先考虑。

二、加盟店条件

1. 开店选址要求

店铺选择 : 在装饰市场视大小布局选定 1~

3 家 ; 在大型居民区 (20 万平方米以上) 可选 1 家 ; 在大型厂矿、院校 (人口 10000 以上) 可设 1 家 ; 主要干道 附近有较多办公区、商业区 可设 1 家 ; 新型城、镇相关重要位置可考虑设立 1 家 ;

店面要求 : 交通便利 , 停车方便 , 水、电齐全 门店要整洁、干净 环境适宜 不潮湿 北方地区冬天有取暖设施 ; 有临街门面 , 可装饰 , 并便于观望 ; 租赁房屋的店面年限在 3 年以上 (含 3 年);

店内设施 : 业务接洽处、产品展示处 , 电话

一部、传真机一部、电脑一台并具有上网能力及其它经营办公设备。

2. 统一管理模式

加盟店必须严格按照总部管理模式，并严格按照总部提供的系列手册要求操作运行。

3. 统一视觉形象

(1) 统一店面装修模式（总部提供 CIS 设计参照范本）；

(2) 统一店内工作环境和办公用品；

(3) 统一开业庆典模式。

加盟店须按总部统一策划模式举行开业庆典仪式，并在总部参与指导下，结合加盟店当地的实际情况举行开业庆典活动。

三、加盟金和保证金

加盟商签订《意向协议书》之日需一次性交纳加盟金和保证金。保证金在合同期满后总部将如数退还（在合同期内无违约行为）。

四、培训

加盟店业主在总部考查合格，签订《意向协议书》后可派管理人员一名、业务人员一名、工程监理一名（也可兼任），到总部进行强化培训，开业前 10~20 天，总部派有关人员到加盟店进行开业、经营、指导等全面培训。

加盟优势和技术支持

1 提供关于经营管理技术、服务品质训练、市场策略、人力资源等方面的特许手册 8 套的基本条件及方案；

2 本土生产、经营配送服务，全国统一价位体系支持，提供更大限度的例如空间及服务优势；

3 品牌知名及认知能力支持，厂家资源直接支持，涂装技术队伍直接输出，开创国内销售、涂装一条龙赢利机会；

4 计划性、不间断多种媒体广告宣传，多方位促销活动，为争取更多客户创造有利条件；

5、100% 产品调换制度，现代物流陪送管理

无滞销产品风险；

6、雄厚的资金支持，按规定为受许方提供一定额度的放帐支持（缓解受许方资金紧张）；

7、厂家资源整体输出，为赢利活动提供全方位支持。

技术支持

提供 8 大技术支持 权威认证。

1 特许加盟经营 CIS 手册

2、特许连锁经营色彩手册

3、特许连锁经营技术手册

4、特许连锁经营装修手册

5、特许连锁经营管理手册

6、特许连锁经营指导手册

7、特许连锁经营业务手册

8、特许连锁经营法律手册

投资概算

（以店面 20 平方米的区级或县级连锁店为例计算）

一、商品周转金约 10000 元；

二、装修费概算

1. 室内

墙壁装饰：20 米 × 3.5 米 = 70 平米 × 10 = 700

元

木制装修 15 米 × 30 元 = 450 元

电器 300 元

地板 20 平米 × 20 元 = 400 元

安装电话 500 元

电脑 约 4000 元

2 室外（含招牌、门头、墙壁涂饰、玻璃装饰、灯箱）1000~1500 元

三、设备概算

各种展示牌、办公桌椅、展示架、货架：2000

元

加盟费：5000 元

房租：10000 元

保证金（合同期满后如无违约此款可退回）：5000 元

总投资 约 39000 元

摩天涂料加盟程序

书面申请

拨打专设特许经营业务电话 提供咨询 初步考核后填写加盟表。

资格审查

1. 本行业的市场环境及开发潜力；2. 完善的品德保证和相关的业务知识，相关的资金实力。

签定意向书

实地考察后，双方签定加盟意向书。

强化培训

1. 选出经理、工程监理、施工队 2. 按摩天连

锁经营手册的业务流程和质量标准进行强化培训，达到摩天的模式要求。

签定合同

按拟订经营管理及发展规划，双方正式签定加盟合同。

店址选择

一定规模的连片小区。

开业筹备

1. 店面装修，统一门面形象 2. 管理及销售人员进行实际运作 3. 办理有关经营证照 4. 设备配置完备 5. 由总部给予验收。

开业庆典，按总部统一举行开业庆典仪式。

正式运营

1. 对加盟店的服务质量、工艺标准进行鉴定、评估；2. 随时帮助解决加盟店出现的技术管理问题 3. 对加盟店进行培训和再培训。

编者注：火锅的历史十分悠久，若从它的前身算起，迄今已有3000年。千百年来，独具风格的重庆火锅更是红遍大江南北，有诗赞重庆火锅曰：“围炉聚饮欢呼处，百味消融在釜中”。加盟火锅餐饮，自然是一条生财之道。

加盟艏翁鱼火锅赚大钱

杨艾祥

背景介绍：

重庆艏翁鱼饮食文化有限公司是集原料开发、生产、饮食文化研究、特色鱼宴推广、特许连锁加盟为一体的大型餐饮企业。艏翁鱼取民间

之道、集百家之长 采用 30 多味调味品和中药精制而成。

由该公司全国连锁中心总经理邓向东设计的加盟体系，具有典型特色。凭借优秀的品牌、

独有的技术、完善的管理、富有创意的策划、认真负责的督导系统、强力的广告传播、使鲃翁鱼享誉四川、重庆、山东、兰州、贵阳等地。

鲃翁鱼，旨在打造中国最好的鱼火锅品牌，目前加盟连锁事业正呈燎原之势。

鲃翁鱼特许经营酒楼筹建到开业的运作流程：

一、加盟条件

- 1 热爱餐饮事业，自愿专职投入餐饮经营管理
- 2 认同并自愿接受本企业经营管理模式、企业理念。
- 3、有足够的资金。
- 4、具有交通便利、停车方便、停车位配套充足的店面。

二、鲃翁鱼加盟方式

1、托管

- (1) 按公司规定收取品牌使用费。
- (2) 由加盟店全权投资。
- (3) 由鲃翁鱼总部派人全权管理直到合约期满。

(4) 利润分成（以合同形式体现）

2、特许加盟店

- (1) 由加盟店全权投资。
- (2) 由鲃翁鱼总部派人协助策划 管理一段时间
- (3) 只按标准收取品牌使用费。

三、其它方式：人才输出培训。

- (1) 不使用鲃翁鱼注册商标
- (2) 为对方提供合格的管理人才，技术骨干。
- (3) 每月按营业面积 50 元/M² 收取管理费。

四、投资明细

（详见投资明细表）

五、投资效益预估：

（详见投资效益分计表）

六、具体支持

- 1 宏观支持 品牌支持、广告支持
 - 2 微观支持 物流支持、营运支持
 - 3 门头、内墙面宣传品按重庆鲃翁鱼饮食文化有限公司加盟店统一要求悬挂。
 - 4 加盟者选派两人到重庆鲃翁鱼饮食文化有限公司参加店堂布置、进货、配菜、经营管理、服务规范等在内的实地培训，培训期 15-30 天（旅差费、住宿由加盟商自负责）
 - 5 授予加盟者特制铜牌“重庆市鲃翁鱼全国连锁”铜匾，宣传用统一的电视广告录像带（VCD）、VI 光碟和报纸广告及大厅展板、电脑软盘，店堂服务人员胸牌，加盟店内彩色设计方案，开业及培训等全套技术资料。
 - 6 协助进行餐饮店选址。
 - 7、指导餐饮店的设计装修，确定经营一体化。
 - 8、协助开业并帮助解决经营管理中的问题。
 - 9、信息交流、处理反馈、编发行业有关信息。
 - 10 市场宣传和促销，制定市场战略决策，明确加盟的市场目标
 - 11 培训专业技术人员及后备技术指导。
 - 12、有权进行不定期检查，验制执行质量标准。
- #### 七、加盟特许经营保护
- 1 省会、直辖市、计划单列市只限两家。
 - A、同市邻区加盟相距不低于三公里。
 - B、在合同期内本区不发展第二家。
 - 2 地级市、县级市、县、镇只限一家加盟。

投资效益分计表

单位：万元

	A级店800M ²		B级店500M ²		C级店300M ²		D级店200M ²	
总投资	58		40		29		19.3	
餐位预算	400		250		200		130	
消费定位	35		30		25		20	
毛利率%	60		50		40		35	
上座率%	好	100	好	100	好	100	好	100
	较好	80	较好	80	较好	80	较好	80
	一般	60	一般	60	一般	60	一般	60
	差	40	差	40	差	40	差	40
回收期(月)	好	2-4	好	3-5	好	5-6	好	8-9
	较好	4-6	较好	5-6	较好	7-8	较好	9-10
	一般	6-8	一般	6-7	一般	8-9	一般	10-12
	差	8-10	差	7-8	差	9-10	差	11-13

注：本预估效益是依一般加盟店营运状况估计预算的，实际效益视投入条件及具体经营状况而定。（仅供参考）

投资预算表

单位：万元

序号	项目类别	A级店800M ² 省会、直辖市、计划 单列市		B级店500M ² 地级市		C级店300M ² 县级市、县		D级店200M ² 镇	
		单价	总金额	单价	总金额	单价	总金额	单价	总金额
1	加盟金		8		5		3		2.5
4	基础装修		6.5		4		2.5		1.5
5	厨房装修		2.5		1.5		1		0.6
6	空调		8		6		4		3
7	灯光音响		2		1.5		1.5		1
8	厨房设备餐具 锅灶等		5		4		3		2
9	盛器、餐具		2		1.5		1		1
10	餐桌、椅子		3		2		1.2		0.8
11	灶具		0.5		0.3		0.2		0.2
12	筹备培训工作 人员开支预算		0.8-1.5		0.8-1.5		0.8-1.5		0.8-1.5
13	制服费	50元/套	1	50元/套	0.7	50元/套	0.5	50元/套	0.4
14	开业宣传费		4		3		2		1.5
15	各类证件费		0.5		0.4		0.3		0.2
16	户外霓虹灯制 作费		5		3		2		1
17	流动资金		4		3		2		1
18	综合		5		3		1.5		1.5
	合计		58		40		29		19.3

注：上述投资金额为各级酒店的投资预估，实际金额视餐厅面积 / 设备、装修工程、地方价格等具体因素及需求选择而定。（仅供参考）

不是经商高手也成商战赢家

——加盟柯达快速彩扩店

本报记者 胡孝敏

不是摄影技师，也可开一家专业的彩扩店，不是经商高手，同样能成为商战赢家。面对遍布大街小巷的柯达快速彩扩店，作为一个中小投资者，你是否会心动？由于柯达推出了“全面的解决方案”开家彩扩店，对于那些既无技术、又缺乏足够资金的中小投资者来说，或许是个不错的选择。

巨大的市场空间

目前中国平均 20 万人有一家彩扩店，可是在消费模式类似中国大陆的香港和日本，彩扩店的密度却多达平均 1 万人 1 家，加上中国消费者平均每人每年只拍 0.1 个胶卷，远远低于美国和香港市场的 3.6 卷，照相机普及率则只有 15%，美国则高达 75%。由此来看，彩扩和影像服务行业还是一片尚待开发的沃土，市场增长空间巨大。

此外，数字化技术的普及为影像行业带来了新的商机，去年，柯达超相像数码速印系统销售是前一年的 10 倍。今年，为了满足市场需求，柯达推出了多款功能完备的彩扩设备，包括新一代的彩扩系统 K6、集数码与传统彩扩于一体的新锐 88、诺日士 2711 和 2600 等。

利用柯达的品牌、技术和营销网络

“柯达快速彩扩”影像服务网络是柯达公司在全球推行的连锁店计划，于 1986 年在英国推出，旨在通过柯达的指导，协助独立的投资者建立标准化管理与统一形象，为消费者提供方便、专业而统一的高质量影像产品和服务。

柯达快速彩扩在 1994 年落户中国，目前全国已经有 7700 家店，遍布超过 700 多个城市，其中有 1000 家是数码店；1997 年，柯达配合国际零售业的发展趋势，推出开放式的柯达快速彩扩店，它提供传统冲印和数码影像服务，全线使用柯达相纸，开放式的商品陈列和明亮简洁的形象为消费者提供舒适的一站式购物环境，也给店家带来更多生意；2001 年，柯达快速彩扩进一步有所突破，形象前卫、提供全方位数码服务的柯达数码快速彩扩店带领中国的影像行业进入新阶段，高科技、现代零售概念和管理扩大了彩扩业务的业务领域，为消费者带来更多样化、个性化的产品和服务。

助业贷款——有效的资金解决方案

今年初，中国银行与柯达公司宣布推出个

人助业贷款计划，同时中国银行还将为柯达经销商提供总额高达 10 亿元人民币的综合授信，让经销商的流动资金周转更灵活。

根据协议，中国银行将为柯达推荐并符合资格的柯达快速彩扩店投资者提供贷款购买彩扩或影像设备，借款人可以用购买的设备作抵押，贷款金额最高可达到机器价格的百分之五十，还款期最长为三年。

加盟柯达快速彩扩店的流程

柯达中国有限公司民用产品部的华小姐称，加盟柯达快速彩扩最大的保障就是彩扩店开业后 柯达会定期进行市场巡访 进行品控服务、进行促销宣传推广和对店主及工作人员进行定期的产品知识和销售技巧培训。如果加盟商需要，柯达还会派出专业人员对其销售行为进行指导分析，以纠正其经营过程中的不当之处。

EFL: 来自浪漫之都的彩饰联盟

—— 艾菲尔 中国 连锁机构加盟指南

本报记者 张云坡

“女为悦己者容”。爱美是女性的天性。中国女性更是有爱美的传统，黄金、白银是她们所喜爱的。随着人们生活水平的提高，生活形式的丰富，人们对服饰的要求越来越个性化，需要不同的饰品来适应不同的场合需求，使得造型精美、价格相对适宜的仿真饰品迅猛发展。1995 年到 1999 年，中国仿真首饰产业达到了鼎盛时期。但是，在仿真首饰与真金石类饰品之间就出现了市场空间。白银饰品成了最佳选择。源于浪漫之都巴黎的 EFL 就是在这个浪潮中出现的著名品牌。

产品说明

EFL 饰品为 925 纯银，基本解决了白银变黑的现象，并镶嵌了在天然晶体上采用高科技

提炼的价值不菲的幻彩晶体，光泽闪耀，色彩斑斓，是国内独一无二的纯银时尚饰品。同时，产品均由来自欧亚著名设计大师手笔。

主要包括：耳环、项链、胸花、手镯、戒指以及套件等近 500 款。

EFL 特许经营模式

EFL 亚洲事业总部及中国区域总部根据中国的商业流通状况，设计了特许加盟连锁店从开发到经营管理的经营模式。其把自己开发的 商品服务和营业系统（包括商标、商号等企业象征的使用，经营技巧、营业场所和区域）以和合同形式，授权加盟店在规定地区的营业权和统销权。总部负责经营方式（商品、价格、销售方法、运营管理、广告等）加盟店按照总部确定的

方式方法经营,获得预期收益。加盟店同样是独立法人,按照组织分工原理,总部负责经营战略、规划,商品服务开发等,可以为加盟店提供全套经营技术,并通过培训以及不间断的意见、调查和发展计划以及统一广告宣传等来帮助加盟店获得更大的收益,而加盟店可以用较少的投资在短时间内获得经营诀窍,并把精力集中在连锁店的经营管理、顾客服务上。

投资汇报分析

(一) 销售额调查统计

根据(2001年上半年)对品牌仿真首饰以及纯银饰品的全国性调查,仿真首饰通常单店月销售额在20000元到150000元之间,纯银饰品单店月销售额在30000元到300000元之间。

(二) 单店投资以及收益(以单店每月销售额50000元的专柜计算)

A. 单店投资

10000元(加盟费+50000元(首批配货))+10000元(专卖柜,服装道具)=70000元

B. 单店收益

50000元(月均销售额)×12个月×35%毛利率=210000元-40000(费用)=170000元(纯利)

(三) 区域投资收益预算

(四) 返点及奖励

根据销售业绩,设立年度进货雷击广告返点和奖金。

风险规避及退出机制

* 向申请加盟者提供可行性分析,包括计划开店的城市的环境分析 投资预算 回报分析等;

* EFL总部通过对加盟店的日常经营管理进行及时监控,根据加盟店的经营状况随时提出指导意见或建议,协助加盟者做好日常经营管理;

* 对于经营不善的加盟店,由总部派遣经营管理专家,进行现场诊断,从加盟店的选址、卖场布局、经营定位、营销策略、产品结构、管理方式以及市场环境等方面进行深入的调查和分析,并提出解决方案,帮助加盟店走出困境,稳定和提升销售业绩;

* 对于确定难以改善经营的加盟店或关闭,或转让,或总部将对无任何质量问题之产品进行进货的六折回收,帮助加盟者安全退出连锁体系。

加盟条件

(一) 加盟申请条件

* 认同 EFL 的经营管理与目标远景,有志创业,共同发展;

* 具备一定的文化素质,身体健康,有较强的经营管理能力;

* 能找到相应的专卖店(8平方米以上)或者专卖柜(3平方米以上)地址;

* 有生意经验及市场推广能力;

(二) 申请程序

* 申请人员索取阅读《EFL加盟指南》等资料;

* 填写好加盟申请调查表与相关证件(申请人身份证复印件或企业营业执照复印件)一起寄往 EFL(中国总部);

* 初审合格 EFL(中国总部)以电话、传真、邮件等形式向申请人发出“加盟资格确认及邀请”;

* 约定考察以及面谈;

* 签约,即交纳加盟金;

* 进行专卖店的装修及首批配货;

* 招聘以及培训,专卖柜验收并发送;

* 试营业,调整经营策略(10天);

* 正式营业。

男士时尚用品专卖店

陈应俊

随着目前市民的生活水平不断得到提高以及市民消费意识的变化，人们对自己的外部装饰和家庭装饰越来越看重。据市场调查，目前市民用在装饰上的平均开支已达到了收入的30%以上，并且随着观念及收入的变化，在此类上的消费会不断提高。

另外，目前市民的装饰用品消费主要集中在女性用品和家装上，而男士用品还未形成市场，但在国外及沿海发达城市已证明此市场的消费前景是相当乐观的。

受经济环境的促进，许多外资公司和发展较快的国内优秀企业越来越多，白领人士、潮流人士的比例在加大，由此而带动的男士用品市场正逐步形成。目前许多地区尚无男士时尚用品的专营商家，此项市场是个空白。

项目产品所包含的范围：

野外用品 探险郊游用背包、衣物、帐篷、水袋、猎刀、望远镜、水壶等。

饰品 皮带、皮包、打火机、皮夹、手机袋、领带、钥匙扣包、眼镜、手链、项链、耳环、戒指等。

家装饰品 收藏品 个性化空间、布艺设计等。

美容品 香水、除汗除臭用品等。

健身用品 吹箭、镖、靶、健身服饰等。

办公用品、工艺品。

项目的市场定位：

1.目标人群定位：

经过对市场进行分析，对此项目的市场定位在两个方面：其一是白领男士的高消费市场，如高档次的皮夹，皮带等装饰品，此类人士的饰品卖点主要体现在饰品的个性特点上，做到每个人有每个人的特点、个性；其二是年轻男士的低档消费上，主要针对学生及25岁以下的男士，此类人士对饰品要求具有时髦、流行性的特点。

2.经营方式定位：

由于此项目针对的是个人消费品市场，所以产品的经销点应尽可能地多，以便快速、有效地占领市场，所以应以批发商形式开展工作。

项目开展方式：

1 成立公司：

在资金到位以后成立一家男士时尚用品公司，其主要经营范围为“男士时尚用品的开发和贸易以及经营工艺品”。

2 建立进货渠道：

货物方面以公司的名义，自行开发、设计产品，委托给厂家进行生产，由此建立起公司自身的品牌。目前本人与一些相关的厂家有良好的

关系,进货的渠道可以在极短的时间内建立,并进行渠道完善,保证货源。

3 产品开发:

本项目作为饰品的定位,强调了很强的时代感和体现个性的特色,要求产品随时具备时代感、能代表个人身份、有个人特色,而要具有以上优势,公司一定要有一支符合市场需求的专业设计人员队伍,以支持产品的生命。

4 建立销售渠道:

公司的初期定位是作为一个产品批发商,下一步就是建立起一个庞大的销售网络——发展零售商,可以分为下列几个步骤来完成:

- 1) 在市商业密集地找一个门面,兼作为公司的办公场地。
- 2) 以此地点作为零售点以保证公司在初期即可有收益,并支持公司的进一步发展。
- 3) 以此地点作为批发中心,向各零售商发货。
- 4) 以此地点作为公司的办公场地,建立一支良好的销售队伍来发展零售商及周边地区市场,并保持建立起的渠道有效运行。

5. 公司的发展

在公司有效运营后,向电子商务方面发展,建立起自己的电子商务网站,一是直接从国外引进市场,以网络贸易的方式从事外贸经营。

资金安排(人民币)

- 1 公司成立费用:3000 元
2. 场地租用费 5000 元/月,首期支付 15000 元(季付方式)
3. 装修及设备费用:15000 元
4. 进货费:20000 元
5. 人员费用(设计人员 1 名,销售人员 1 名):3000 元/月

6. 流动资金:20000 元

7. 业务费用:5000 元/月

以公司正常营运三个月计费用为:97000 元。

资金回报预测

1. 零售:以目前市场调查,一个零售门面每日的销售额为 2000 元左右,则每月销售额为 60000 元,毛利率为 50% 除去所有开支后净利润为 15000 元左右。

2. 批发销售:

以第一个月最低建立 2 家零售网点计,假设该零售商也达到同样的销售额,则净利润为 10000 元左右。

在一年以内零售商的月增长率为 30% 则利润增长也是 30%,那么前三个月的收为 399000 元。

3. 公司前三个月的收益表:

	首月	三个月合计
零售	15000 元	45000 元
批发	10000 元	39900 元
总计	25000 元	84900 元

4. 综述:

■ 由上可见 本项目在第 4 个月时,就可收回成本,并开始赢利。

■ 在上面的资金回报分析中可见,此项目在一年内的利润增长率在 30% 左右 那么 投资的回报是相当可观的。

■ 本项目因为是针对本地市场的一项空白,对市场进行了较深入的分析,符合社会发展的需求而作出的,所以投资风险性得到相应的降低。

■ 在项目的操作上,因本人有很丰富的经验,给项目的良性发展打下了基础。

情调自助咖啡吧

康 杰

咖啡吧是城市小资最喜欢去的地方之一，它的魅力就在于给人更多遐想的空间，给小资更多的情调美感。小资去咖啡吧并不光为物质上的消费，更多时候是为了精神上的遨游，如果有这样一种能够最大限度满足小资们这种心理需求的情调咖啡吧，相信一定会吸引不少的白领、金领的。

财富小锦囊 投资新创意

既然是情调咖啡吧当然不能和普通咖啡吧相提并论了，情调咖啡吧也出售传统的东西，但是最主要的定位是出售情调、出售浪漫的环境，也就是靠出售一种感觉赚钱。

咖啡自助形式。情调咖啡吧的每张桌子上摆放着不同品牌的咖啡，有小资经典情调的蓝山、有原味烂漫的摩卡、有大众休闲的雀巢、有时尚追寻的卡普切诺等等，当然其他辅助的东西也应有尽有，与别的咖啡吧不同的是，情调咖啡吧不出售成品的咖啡饮料，而是要客人自己给自己煮咖啡，体验这其中的点点乐趣。每个桌子上都有一套煮咖啡的工具和一套杯子，客人可以尽情体验咖啡从入锅后到煮出迷人芳香时的情趣，当然这种氛围更多时候适合一对对小资伴侣，在自助过程中，在咖啡的清香中增加爱的深度。

音乐自选原则。情调咖啡吧的每张桌子之间是完全隔离隔音的，是一种透明的无门小包间形式的，每个小包间内都有一套音响系统和

一些极为经典的 CD 如果条件允许还可以配置老式的单唱机和一些黑木胶唱片，增加些须古典气息和怀旧的情调。在这样的小包间里客人可以自主地编辑曲目 自主地选择聆听。情调咖啡吧就是要给每个顾客提供他们个体最喜欢和推崇的音乐，在他们喜欢的音乐中得到精神上最大限度的满足。

背景自我设计。情调自助咖啡吧得提供最适合每个顾客的情调氛围。情调是很难设计的，而每个顾客对于情调的理解也是不相同的，惟一相同的是情调可以在背景中得以体现。情调咖啡吧里提供各种盆景、花艺等；提供各种油画、国画、水彩画等背景图片 提供一些增加情调的水族动物装饰和其他能增强视听感受的装饰物品。情调咖啡吧可以开出背景菜单让顾客选择一些经典背景 还可以让顾客自行设计，一个元素一个元素重新组合，然后由工作人员在最短的时间内布置完成。顾客挑选了什么样的背景 等于挑选了怎样的情调表达方式。在自己喜欢的背景下进行思想上的旅行，一定会让小资们的内心世界产生新的震动。

情调自助 收支几何

支出情况大透视：

这情调咖啡吧一定得开在那些高级写字楼旁边 让那些心灵空虚的小资一眼就能看见。情调咖啡吧至少得能够容纳 20 个透明小包间 每个小包间需要 6 平方米，加上仓储和营业台以

及其他操作地方，大约需要 150 个平方米。在比较繁华的地段每月的租金大约是在 20000 元。情调咖啡吧的设备添置情况大约如下：20 套小音响系统大约需要 20000 元；20 套煮咖啡的工具大约 8000 元；背景设备大约需要 10000 元；桌子和椅子得是透明的格调高雅的产品，大约需要 10000 元；其他设备大约还需要 10000 元。情调咖啡吧为了增加情调，那装修自然不能太次，至少得 50000 元。每个月原材料的采购大约在 10000 元。聘请 4 个职员，每个人的工资大约 2500 元，预计 10000 元工资成本。其他办理执照和相关手续的费用得 2000 元。每个月的水、电、煤、电话以及其他杂项支出大约 2000 元。

那些一次性买入的设备的支出需要进行摊销，总金额为 110000 元，按照当年收回成本方法计算的话，每个月需要摊销掉 10000 元左右。其他每个月的材料成本、工资、房租支出大约

为 142000 元。总计每月支出为 52000 元。

收入情况明细表：

情调咖啡吧开在高级写字楼旁边，一定有不少小资闻风而至。按每天 50 人次，每人自助收费 50 元的标准计算，一天的总收入有 2500 元左右，一个月累计下来有 75000 元收入。

毛利润：每个月的收入项目扣除支出项目得到当月毛利润，情调咖啡吧的月收入为 75000 元，每月支出为 52000 元，则毛利润为 23000 元。

净利润：从毛利润中扣除相关的税收（营业税、所得税）和管理费用以及行政性收费后，剩余的可都是属于老板自己的银子了，不论按照怎样的税率标准来算，投资者每个月都能稳赚万元以上，而这是第一年，第二年可就不用再摊销一次性投资的成本了，那样每个月的收入还能增加一万。真可谓：财源滚滚，钱不可挡！

情趣内衣火起来

——给您一个风险极低的创业机会

金兵

正丽贸易公司从事高新产品的设计开发、生产贸易。正丽公司生产的“正丽”情趣内衣是国内首家生产具独立品牌的系列专业内衣产品。“正丽情趣内衣经销、专卖及代理”销售计划正在全国大中城市全面推广，“情趣内衣悄悄火起来！”

正丽内衣区域经销制度

正丽内衣在中国市场实行区域经销制度，大力拓展各地经销商，稳步发展各地业务，加入正丽内衣销售队伍，您可获得：

1. 正丽内衣系列本地区经销权，商标使用权。
2. 优惠的进货价格，代办运输。

3.免费店面设计、店面宣传资料、全国一致的店铺形象设计。

4.全国性的广告宣传。

5.同步参与中国市场统一促销活动。

6.正丽内衣随时为您提供优秀的经营操作指导，产品咨询。

7.进行员工培训，并为您介绍成功经营方式、市场情报。

8.依照正丽内衣经营模式、经验、独立开展经营活动、获得稳定增长的利润，享受事业成就。

广州市正丽贸易有限公司内衣经销部根据不同情况，将经销商分为特许专卖店或特许专柜、地区经销、地区总经销三种经销方式。

一、特许专卖店或特许专柜

条件 经营方式灵活 资金、铺位不限，一次进货 5000 元以上。

权利 1.按公司统一指导零售价五.五~六折进货。

2.享有 60 天内 15%的换货率。

3.享有赠品 灯箱片 大、小衣架 宣传册。

二、地区经销

条件 1.具有一定经济基础，有相应投资能力。

2.具有同时开拓两家以上专卖店、专柜的能力。

3.具有一定的零售经验。

4.每月将销售报表报告公司，如果要吸取下线（如特许专卖店或特许专柜）须经公司批准。

权利：

1.按公司统一指导零售价，四.五~五.五折进货。

2.享有 75 天内 15%的换货率。

3.享有赠品 灯箱片 大、小衣架 宣传画册

牌 吊旗 购物袋 授权牌 新到货品牌。

三、地区总经销

条件：

1.具有符合中华人民共和国‘公司法’规定的法人资格。

2.具有良好的商业管理及经营经验。

3.具有良好的经济实力及投资能力。

4.具有同时开设两家以上的专卖店及在当地有影响的百货公司开设两家以上的专柜的能力。

5.每月将销售报表报告公司，如招商吸取下线，须经公司批准，以及设立合格的办公室、样品室及仓库。

权利：

1.享有‘正丽’内衣产品区域垄断性总经销资格。

2.按公司统一指导零售价四~四.五折进货。

3.享有 90 天内 15%的换货率。

4.享有赠品 灯箱片 大、小衣架 宣传画册，POP 牌 吊旗 购物袋 授权牌 新到货品牌。

5.对公司产品及公司经营管理措施可提出建议。

6.有优先购得产品的权利。

各级经销商应负以下责任

1.维护‘正丽’内衣产品形象 不得采取任何有损产品形象的营销措施。

2.促销措施 拓展‘正丽’内衣产品市场 做好本区域内营销促进。

3.定期向总代理书面报告其经营管理，商品库存等情况 分析销售 并向总代理提出自己的营销方案。

4.当召开营销工作会议或产品订货展示会时 应派员参加。当在其经营区域内举办有关产品博览会时，经销商应协助进行此项活动。

恒协干洗一切由你

本报记者张云坡

恒协干洗连锁体系的特点：

1) 品牌卓著，美誉度高：多年来，恒协持续不断的广告运动已使恒协品牌不断升值，深入人心，恒协在人们的心目中已经成为亲和力、美誉度极高的干洗行业著名品牌。

2) 前店后厂，透明度高：恒协设计的前店后厂的经营模式，取代了传统的中心店洗衣，分店只收衣取衣的形式，从而减少运输和分店开支等成本费用，缩短了取货时间；同时，它的开放式的透明工作场景，让顾客了解了干洗的过程及干洗的真正含义，增加了顾客信任度，使顾客得到了更加良好、快捷、方便的服务。

3) 微笑服务，活力生机：恒协统一设计的店容店貌、员工服饰等充满了时代的气息，色彩格调别具一格，再加上恒协员工无时不在的微笑服务，快捷、激情的生机活力，令顾客一眼难忘 印象长留。

投资回报分析

恒协总部通过对我国市场的全面调查分析，制定了全套适合中国连锁加盟发展的全新战略。

开办一个 20~300 平方米干洗连锁店 需装修费 0.3~7 万元，专用设备投资 2~15 万元，干洗剂等其它项目 0.31~1 万元 总投资 2.5~22 万元。

可年获纯利 20~107 万元（恒协干洗成本低，利润高，干洗每套服装总成本仅 2.5 元左右，收费高达 15 元。）

加盟方式

（一）加盟条件：

1. 具备 220V 或 380V 电源 功率 5~20Kw，水源充足。

2. 20~300 平方米的场地，2~20 个生机热情的工作人员。

3. 2.5~22 万元的资金。

（二）标准化要求：

1. 店招 按总部 VI 系统细则执行。

2. 产品设备：专用设备指定使用恒协品牌。原辅材料集中采购。

3. 服装：有总部提供。

4. 办公用品 按总部 VI 系统制作或向总部订购。

5. 服务标准：经营规范，职工行为规范按企业 B1 标准执行。

分店因地制宜制定有关细则制度。按总部提供的服务模式进行营业。

6. 标志使用 按 VI 基本设计系统执行。不得随意更改标志组合、店名、比例、颜色。

（三）加盟等级

小型：

加盟费 0.5 万元（暂时不收）加盟费：2 万元（暂时不收）

中型：

加盟费：1 万元（暂时不收）加盟费 5 万元（暂时不收）

大型：

产品配置 约 2.0 万元 产品配置：4~6 万元

规模型：

产品配置：2.5~4 万元 产品配置：约 15 万

“第五元素”的掘金计划

本报记者张云坡

“第五元素”作为特许经营性品牌，其品牌覆盖的范围包括服装、服饰、化妆品、鞋帽、箱包等。

一、第五元素市场发展策略与策略

服装市场定位：

消费者年龄：20—35岁。

消费者身份：崇尚时尚的年轻男女。

零售价位 春夏季（2—8月）100—500元/（件套）秋冬季（9—1月）200—900元/（件套）

服装风格：“至爱、至美、源于自然、彰于本色”是永恒不变的主题

二、加盟方式

投资者可视自身条件，在两种不同加盟方式中任选一种。

1. 准经销商要求：

拥有的黄金商业街店铺或档口 15—30平方米。

首次进货不低于 5 万元 年进货额 25 万元以上。

不能使用“第五元素”专卖店商号。

按统一零售价的 55% 进货（一次性买断）

2. 品牌连锁专卖店要求：

拥有 30—80 平方米的黄金商业街独立店铺。

交纳加盟保证金 5 万元（合同期满返还），首次进货额不低于 10 万元，年进货额 80 万元以上。

专卖店内只准出售“第五元素”品牌商品。

按统一零售价的 50% 进货，每满 6 个月返还进货额的 5% 作为广告支持，但该笔资金必须投入于当地的广告宣传和促销。

三、加盟条件

1. 认同“第五元素”的现代严谨营销和管理模式。

2. 有足够的经济和经营能力。

3. 有至少 45 平方米以上的中心闹街店面（自有或租用），或当地大型百货商场开设的专柜。

4. 持有中国认可的企业法人营业执照。

四、合作细则

公司承担：

1. 以“第五元素”品牌企业文化作为合作经营信誉，以第五元素品牌为信用保证。

2. 提供全线专卖店装饰物品（包括喷绘画、灯箱片、购物 POP 挂旗、媒体广告等）的统一制作。

3. 提供标准的店面装修设计效果图以及专人指导装修工作。提供优质及款式新颖、潮流的

“第五元素”服饰和完美的售后服务。

4.完善、统一标准形象，为加盟商提供全国加盟的价格统一性。

加盟商承担：

5.提供公司 5 万元的信用保证金，在合同期满退还（不计算利息）

6.承担标准的装修费用和配合装修工作。

7.承担公司提供的专卖店货架及店面门头招牌的成本费用。

五、价格政策

为保障全国加盟商的价格统一性，公司为加盟商提供的产品定价是建立在折扣率与退换货率成正比的基础上：

1.进货折扣率按零售价正价的 45% 公司不提供退换货。

2.进货折扣率按零售价正价的 50% 公司在 30 天内承担首批进货 30%的调换货率。

3.进货折扣率按零售价正价的 55% 公司在 30 天内承担首批进货 100% 的调换货率。

六、盈亏分析

以一间位于中等城市繁华商业路段的 60 平米店铺为例，投入与收益情况分析：

总投入费用：

固定参数：

1.进价扣率：原零售正价 45%、50%、55%三类；

2.平均售出扣率 原零售正价 90%；

3.秋冬装平均每件进货成本价 95 元/件；

4.春夏装平均每件进货成本价 49 元/件；

每间 60 平方米 FIFTH ELEMENT 专卖店每日销售约 0.5 万元。

例：盈亏核算标准：盈亏平衡营业额=每月固定开支费用/毛利率=店面月租金 1.5 万元+ 0.2 万元（两年计装修折旧）+每月员工工资、水电等费用 1 万元/月 $\div(0.9-0.5)$ =6.75 万元

分摊系数= 2.7 万元/15 万元=18%

经商开店七大秘诀

李毅

俗话说：“内行看门道，外行看热闹。”经商是门大学问，可在学问中也有其门道，如果你摸准了这一门道去实践，那么你就会熟悉了解经

商中的自然规律，没有经商经验却又想经商的朋友，你不妨按照这一规律试试看。

一、富有特色响亮的店名

取一个与所经营商品有直接密切联系的，响当当又有诱惑力的好店名 让人过目难忘 这会使你的产品平添活力，带来意想不到的效益。

二、巧捉商机发大财

要在别人没有想到或想不到的地方入手，冷门中有市场，独树一帜比如有一个“巧”用缺点生财的例子：“美国新墨西哥州有个叫杨格的果园主，一次突降冰雹，将苹果个个打得伤痕累累，就在全园哀声叹气时，杨格灵光一现，他马上按合同原价将苹果输往全国各地，与往日不同的是在每个苹果箱里多了一张小纸片，上面写着：亲爱的买主们，这些苹果个个受伤，但请看好，它们是冰雹留下的杰作，这正是高原地区苹果特有的标志，品尝后你们就会知道什么是真正的苹果。买主将信将疑地品尝后，禁不住个个喜形于色，他们真切地感受到了高原地区苹果特有的风味。因祸得福，杨格这年的苹果比以往任何一年都卖得好。”

三、脑要活 嘴要勤 手要快

脑要活指的是当某种商品出现畅销时，不要一窝蜂赶浪头，大批量生产，大批量进货，结果导致库存积压、亏本。当某一商品出现滞销时，也不要心灰意冷，要“激活”思维，动脑筋想办法推销。嘴要勤指的是多与客户联系。手要快指的是商品该进时就果断地进，该出手时就及时出手。懒惰是经商中的可怕行为，是形成亏本、倒闭的促进剂。

比如有人看上奥运会的背后是亿万奥运商机。有人说，奥运商机只属于举办地和协办的几个城市，对我们这些不在举办地的人们来说无关痛痒。但是事实绝非如此，一位浙江商人说：“发奥运‘洋财’在浙江已不算新鲜事了。浙江永康一家光学企业，上届奥运会向澳大利亚出口 6 万余架望远镜。在举办奥运会的前两年，

他们就请国外经销商出面，将 200 多架望远镜赠送给了澳大利亚网球比赛组委会。伏笔打下后，便有澳大利亚商人主动寻求合作，结果自然是钱财两得。”

四、促销方式方法要灵活多样

参加各种形式的交易会、展销会是了解产品市场的晴雨表，既可招揽生意，又可较好地掌握这些市场行情的动态变化，利于经商。

报载，一位法国商人最近率领十多家法国企业，在江苏农村举办了法国商品展销会。展销会上，有法国时装模特儿的表演，有法国化妆师为农民姐妹们的现场美容，有法国饮料让农村孩子品尝的场景……法国商人把展销会办到我农村，可见我国农村市场有多么大的潜力。可眼下，我们不少企业的经营者，其眼睛依然是全神贯注盯住城市。他们持有一种观点，认为农村生活条件差、购买力不强，因而不是那么愿意花精力去开拓农村市场。

五、热信息冷处理

当你一旦获取了热门信息后，千万不要高兴得过了头，要冷静地分析、研究其可行性，并逐步加以实施才可获得效益。

六、注重产品的第一印象

所生产或经营的产品，不仅产品质量本身要实用可靠，而且产品外包装给人的印象也不能小视。新颖、明快、美观、大方的包装会使你的产品或商品大为增色，令人喜爱，受到广大消费者欢迎。

七、多渠道收集信息

俗话说：多个朋友多条路。可通过广交朋友、阅读报刊、参加各种活动来获取更多的有用信息。信息里面不仅包含许多重大商机，而且对产品增色、促销、市场需求变化好处多多。

开店之必胜法则

简秋旭

经过辛苦的筹备期之后，创业的梦想终于在开张大吉的那一刻实现了，但是创业之路到此才成功一半，剩下的一半就要想办法维持生意兴隆，才能永续经营下去。

因此，想要成为一家有口皆碑的百年老店，如何在开店后吸引顾客上门、维持生意兴隆，要靠经营者绞尽脑汁了。

有多年辅导创业经验的李幸模认为，一般人创业后会面临的问题，不外乎是如何开源与如何节流，以创造更多利润。大致上来说，开源就是想办法吸引客人上门，不过在“攘外的同时，也要安内”并培训员工，以免因人才的快速流动而影响生意；节流当然就是以少量的资源创造最大的利润。

广开财源，创造利润

在创业初期，如何创造亮丽业绩就牵涉到客户数多寡，如果能拥有一群死忠顾客，同时不断争取新顾客，这家店就能屹立不摇。这就好像偶像歌星，到哪里都有一大群不断增加的死忠 Fans 支持并购买 CD、海报等，他们才会愈来愈红，收入也才能跟着水涨船高。

因此，忠实的顾客是利润的来源，创业主应了解客户的种类、掌握新旧客户，同时思考如何

争取客户、满足客户。在心态上，创业主应主动真诚、关怀顾客，并与他们建立情谊，商店才能具有魅力。李幸模认为业主想要赚钱，就必须让商店的卖场、商品、服务魅力四射，并搭配促销活动才能成功，遵循以下开店法则，让你旗开得胜。

开店必胜法则一

维护卖场魅力 开店前，创业主都已针对卖场做了一番规划，尽量呈现出最吸引人的风貌，不过，开店后，仍不能对这一方面掉以轻心，应时时维护它，秉持“3S 法则”——Something special、Something different、Something new，才能使你的卖场永远抓住顾客的视线。

开店必胜法则二

追求商品魅力：企管顾问公司总经理谢志明认为，现在的消费者都喜欢“俗、大碗、满意”的商品，除非是品牌的支持者，否则同等的商品除了要比价位、性质外，还要比谁的功能多、效果好。因此，未来不管是谁的天下，有一点是可以确定的——“更完美的服务”，也就是重“质”重“量”，再加上适当的“精神服务”。在商品部分，就是质量并重。

开店必胜法则三

提高服务魅力 卖场、商品的魅力有了，再就是提高服务的魅力，也就是员工要让客人觉得店里面的每个人都很友善，上门消费是种享受。

开店必胜法则四

定期举办促销：促销往往是最直接、最有效的提高业绩方式，尤其在景气不错、消费却下滑的内冷外热的时候，促销更显重要，可增加新鲜感。谢志明建议，最好依店家的业态来决定促销方式，才能发挥效用。例如属于计画性购买的和冲动性购买的商店，促销方式就大异其趣。

开店必胜法则五

如何留住员工的心：员工的良莠、稳定性对一家店的影响很大，尤其是在创业初期，而创业中期后则可能面临员工被挖墙角的情况，因此，如何抓住员工的心，就成为当小老板的必修课程。有些员工并不是非常在意领多少钱，而是在乎有没有成长，如果老板只忙于赚钱，而忽略员工，员工的向心力就会大减。想要留住员工的心，当然就要激发员工的斗志，让员工觉得满足，他们就会努力工作，力求有所表现，这时老板只要顺势再补句话：“今天辛苦了，要好好爱惜自己的身体，不要太劳累了。”都可以让员工更加卖力。

开店必修课

保 杰

21 世纪是造就老板的世纪，独立开店、自己给自己当老板成了许多人的梦想。然而，开什么店，店怎么开，可不是一念之间就搞定的，其中大有学问。

开什么样的店

1. 若你浑身充满创造力 内心热情如火 外表光芒万丈 可考虑经营自助火锅店、传统小吃店、盒饭外送等餐饮服务

2. 若你酷爱精致有品味的物品，二手精品店、手工艺专卖店及小型咖啡屋 能让你一展雄才。

3. 若你极度敏感 有爱家、恋家情结 托儿所、幼儿园将是你的最爱。

4. 若你常常跟着感觉走，时时设身处地为人着想 宠物店、花店、园艺店正需要你这个特性。

思考个人性格特征、兴趣 清楚手上握有的

资金数目后，进一步了解你所要开设的店面是否因为业态属性不同，需有特殊能力，如：业务开拓能力、表达能力，并对即将投入业种的适应度做逐一评估，如工作时段、工作时间长度及工作进行方式。专家建议在尚未决定开店业种时，多参与加盟业者举办的说明会，听听不同业种的声音，并亲自听听开店的酸甜苦辣。

用什么方式开店

是单打独斗、自己开店好？或是邀亲友合伙好？抑或是投靠加盟体系，由总部提供开店资源好呢？专家认为，若所开设的店面，与过去工作经验有关，并曾担任经营管理职务，可考虑独立开店。但若无经验，选择合适的加盟体系，从中学习管理技巧，也不失为降低经营风险的好方法。此外，合伙投资开店，日后须有面对股东意见分歧与权责划分的勇气。合伙最好避免 2 人组合 而以 3 人为佳 最多不超过 5 人。

开店前要斟酌哪些要素

1. 开店前应进行充分的调查。店铺所在地人口分布情况，附近聚集的单位性质、工作性质，本区域消费能力、习惯，有无同类店铺，若有，其经营状况如何；今后如何竞争等等。若能越深入了解目标客户，在店铺定位时便越能投其所好。

2. 没有调查就没有发言权。有的人一看见某某店铺转让，觉得其门面不错，价格也不贵，便贸然接手下来，殊不知开店之后才发现目标市场太小 甚至造成“无人上门”的窘境 但为时已晚。若你平时细心观察，有时便会发现某店铺上经常都写着转租二字，老板换了一个又一个，说明都没赚到钱。相反的情况是：有的店铺几年来一直没有改变，这说明该店有生意可做，有钱可赚，其选择是正确的。一般来讲，开店之前的市场调查包括：所处位置是否有吸引力，包括周围环境好坏、交通条件是否方便顾客；街道设施对店铺是否有利；服务区域的人口情况；目标顾

客收入水准、消费意识及品味等。

3. 环境的好坏有两种含义。一种含义是指店铺周围环境状况。比如有的饮食店开在公共厕所旁或附近，不远处便是垃圾堆、臭水沟或店门外灰尘飞舞，或邻居是怪味溢发的化工厂等，这便是恶劣的开店环境；另一种含义指店铺所处置繁华程度。一般来讲，店铺若处在车站附近、商业区或人口密度高的地区或同行集中的一条街上，这类开店环境应该具有比较大的优势。

4. 交通条件是否方便。顾客到店后，停车是否方便；货物运输是否方便；从其它地段到店乘车是否方便等。交通条件方便与否对店铺销售有很大影响。

5. 周围设施对店铺是否有利。有的店铺虽然开在城区干道旁，但干道两边的栅栏，却使生意大受影响。因此在选择临街铺面时，要充分注意这点。如何选择呢？典型街道有两种：一种是只有车道和人行道，车辆在道路行驶，视线很自然能扫到街两边铺面；行人在街边行走，很自然进入店铺。但街道宽度不要超过 30 米 太宽敞有时反而不聚人气。据调查研究，街道为 25 米宽，最易形成人气和顾客潮。另一种典型街道：车道、自行车和人行道分别被隔开，其实这是一种封闭的交通，选择这种位置开店也不太好。

6. 服务区域人口情况。一般来讲，开店位置附近人口越多，越密集越好。目前很多大中城市都相对集中形成了各种区域，比如商业区、旅游区，大学区等，在不同区域开店应注意分析这种情况。

7. 目标顾客收入水准。在富人聚集的地段开设首饰店、高档时装店便是瞅准了目标顾客高收入这一特点。城市周边的别墅群或有档次的小区，都是富人聚集的地方之一。

8. 选好位置。有三岔路口、拐角的位置一般为好位置，坡路上、偏僻角落、楼层高的地方位置较次。

投资商铺成热点

朱宁

目前投资商铺已经成为市民一种新的投资理财方向。它已不再是一种简单地以出资金、租商铺、卖商铺、再获利的行为，而是一种综合性的理财行业。

随着炒住宅、炒商铺成为大家的一种普遍共识，其中的投资平均利润开始有所下降。作为一名商铺投资者，要考虑以下几点因素：目标定位，即买个铺位出租还是自己经营；如果是自己经营，应该怎样定位、操作；周边环境，要根据周边住宅价格、配套情况、消费特点、年龄结构来锁定目标服务客户；规划，由于周边规划关系，旺铺可能变成差铺，差铺也可能变旺。

随着市场经济不断发展、成熟，商铺估价的地位和作用越来越重要。

在商铺交易频繁，租金水平相对稳定的情况下，评估商铺的价格主要采用以下两种方法：一是市场比较法。选择与估价对象处于同一供需圈内的商业用房作为比较案例，经过交易日期、交易情况、区域因素和个别因素修正，得出估价对象的比准价格；二是收益还原法。选取与估价对象处于同一供需圈的商业用房租金，通过比较确定估价对象可能实现的年净收入，在确定合理的资本化率，根据估价对象尚可使用年限，运用收益还原法公式，以求取估价对象的

收益价格。最后，根据上述两种方法得出的价格，结合估价人员的经验，运用加权平均法，进而求出其现状价格。一般情况下，商铺的月租金为售价的 $1/8—1/10$ 左右。

合理的估价方法必须在合法原则、替代原则、估价时点原则的指导下进行，做到独立、客观、公正。准确的商铺估价不仅是融资的需要，也可以使投资者对于商铺的价值做到心中有数，对自己的投资回报有清晰的了解。

投资商铺获利是两部分因素在增值。一部分是房地产增值。由于商铺属于房地产的一种类别，主要依附土地而生存，土地有限，房地产也随之增值。

另一部分是商业增值。决定商铺经营好与坏关键的评判标准是购买力，经营企业的知名度、经营特色、经营能力等都会影响到购买力质量，一旦企业出现不良经营业绩，缴不出租金，如此恶性循环，商铺价值也就无法得到增值。

作为一名投资者，应该注意对未来业态事先作一判断，要选择能持续增值的商铺。比如，目前 3.3 米开间的门面已经太小，属于被淘汰的投资产品。社区商铺是一新兴产品，投资成熟小区、大型社区、别墅群内的商铺可能会有不错收益。

段云松 我的今天你也可以拥有

本报记者项雨 特约记者李阳泉北京报道

不久前 段云松去中国大饭店 刚进门,一个行李员动作麻利地赶上来接过他手里的包。一下子 两个人都愣住了——这个行李员竟然是他的老同事,11年前,他俩同是北京王府井饭店的行李员。

在一起干活的时候,有一天,实在太累了,俩人一起跑到 14楼去偷懒吸烟,段云松看着楼下车水马龙 突然说:“将来 这里会有我的一辆车,会有我的一栋房……”

“你疯了 痴人说梦吧?”另一位不以为然。

11年过去了,弹指一挥间。

“我现在可以告诉他,不光车流中有我的车,那那那,都是我的店。”现任北京五福茶艺馆董事长、北京福丽特中国茶城总经理的段云松 年仅 31岁。他的名片上打着十多个头衔 但是这样的辉煌并不代表他的全部,说起这位曾经给京城带来三股经营旋风的传奇人物来,还不得不逆着他的性子请他谈一谈“无所谓”的过去。

在一个春日的午后,记者来到了他在马甸福丽特茶城的新办公楼,一边喝着段云松亲自泡的茶,一边听他和他“成功背后的女人”——谭波聊起“创业”这样一个算不得轻松的话题来——

记者(以下简称记)段先生 你的创业可以说是白手起家,从为人打工,到自己创业,除了外部环境的改变,还有什么原因?

段云松(以下简称段)尊严。如果有的话,肯定是这个词。

1989年 我没考上大学 父母也很失望 母亲常问我“你明天干什么?”这句话给了我很大的压力。人这一辈子总得有自己的生活和事业呀 光卖菜、烤羊肉串是没出息的,于是我开始找工作。我考上了王府井饭店,做了一个行李员 加上小费 每月能挣到 3000多元 在当时应该算是非常高的收入了。可是,干了一年 我就辞了 因为有件事给了我很大的刺激。有一次李嘉诚来王府饭店 饭店总经理、经理一大群人在门口等着他 我是行李员,下车以后我就跟上达成的共识。这里没有酒店的卡拉 OK、KTV 包间 也没有京味茶馆的曲艺。这里给予的是几千年茶文化的古雅底蕴 环境是清新的 心情是平和的 茶香是醉人的。我坚信 这种环境是人们生活水平提高后的必然要求。同时这确实是一个市场空白点 随着住宅郊区化的不断延伸 城市的人很难找到一个安静的可以聊天的地方。

记 据说茶馆开了一年多,一直赔钱 喜欢思考未来的你们想没想到明天要转行?

段:我常常在困难的时候给我的员工讲这样一个故事 有一天,一个人想爬山 他从家里的窗户望出去,觉得西山很美,于是决定爬西山。爬到了山腰,一转脸发现南山更美 他又决定去爬南山。再爬到山腰时,觉得东山也不错,又下来爬东山。这时 夕阳西下 太阳落山了,一天下来 他哪座山也没爬到顶 而站在山脚、山腰和山顶看到的景色和你的体验都是不同的。人生也一样,一会儿想干这,一会儿想干那 忙忙碌碌 人很快就老了 结果一事无成 选择是

必须的 但选择之后 还得耐得住、挺得住。

茶艺馆不同于饭馆，开饭馆是为了挣钱，开茶馆的目的除了挣钱还有前面说过的很多原因。我觉得这是条路，一定要走下去，暂时的萧条是必然的，挺过去就是先驱，过不去就是烈士。

记：都说同行是冤家，可是五福却以帮助别人开茶艺馆而闻名，你们为什么要这样做？

段：我认为同行不是冤家，是朋友。有的人一来茶艺馆就摸这摸那，我一眼就看得出来。我就问，想开茶艺馆吗？想开我告诉你从哪里进水，哪里进茶。他们往往不理解，市场竞争是残酷的，你告诉我，你不就失去市场份额了吗？其实不然，茶艺馆需要一种气候，需要像饭馆一样普及，如果整个行业只有你自己才是危险的。一束花香带不来春色满园，单靠自己，或许根本就维持不到今天。当我们开了第二家以后，北京真的陆续开了十几家茶馆，这个时候我才知道我

们的努力终于有了成效了。

记：你们最想对将要创业的人说些什么？

谭：做你最爱做的事情。

段：我有三点想说的，第一是成功的公式。过去人们老说“勤奋加上机遇就等于成功”这是不全面的，勤奋肯定是要有的，除了这，最重要的是坚持不懈的精神。

第二，我希望有志的年轻人不要盲目地出国。你跟这个正在高速成长的国家和民族同步成长，你在这个的社会中生活就会特别有朝气，每天都有新感觉。不要认为出国镀金回来就如何了，没心的人到哪里都是庸人，只要你有信念，有恒心，成功并不难。有人说我到30岁能跟段总您一样有钱而且能做自己想做的事情就好了。我说，我的今天你一样可以拥有，甚至比我还强许多倍。

第三，把你的眼光放得远些。做一些别人没做过的，又不容易成功的事情。

程平：两千元到八千万

张 未

这 个30岁的青年身材并不高大，他像头牛一样整日穿梭在他的二十家饭店，西服革履，觥筹交错，察颜观色，忙于应酬。

程平现在的身份是山东微山湖鱼馆有限公司总经理，分布于济南附近的二十家“微山湖鱼馆”和一千多名员工接受着他的领导调度，公司每年赢利八千万元。此外，程平投资创办的培训学校每年还有一个亿的收入。因此，他的名片上像几乎所有民营企业老板一样印满了各种名誉头衔和社会职务

但仅仅十年之前，程平还只是一个干嘛嘛

不成，做生意老亏本的青年水果贩子。像所有草根阶层出身的人一样，他没有任何祖上荫庇可以依靠，两手空空怀着“混口饭吃”的人生理想来到济南，在社会的底层含辛茹苦地挣扎。

程平非常乐意讲述他第一次做生意的经历，那时他刚上初中一年级（这是他人生极为有限的、至今每每追忆的学习生涯），在他的家乡，微山湖边的渔民们常常看见两个瘦小的中学生吃力地骑着自行车放学回来，驮着一筐苹果四下叫卖，程平说，那是他与同学干的好事，因为贩卖一筐苹果能赚三、五块钱。这种事情程平乐

此不疲地持续了一年。

后来，他听说到安徽马婆湖贩卖“毛刁鱼”（当地一种特产鱼类，浑身透明），一斤鱼干能赚两块钱，来回一趟，至少能挣几百块钱。于是暑假的时候，程平听信了一个乡亲愿意出高价收购的花言巧语，和三个同学一起扒火车贩了几百斤鱼干回来，那家伙收了东西，人却脚底抹油跑得无影无踪。

“我贩卖苹果攒下的钱全没了。这是我人生第一次上当受骗。”程平跟着表舅来到了济南一国有企业打工，这时候他刚16岁。然而，程平很快赶上了国企裁员风波，一个临时工根本无力自保。于是他开始了贩卖青菜的生涯，每天早出晚归，能赚一、二十块钱。

1992年12月18日，程平拿出自己全部家当两千元，大舅凑了两千元，他的“微山湖鱼馆”就这样正式开张了。他终于有机会实践自己琢磨已久的“全鱼宴”，其中最特色的一道菜就是“一鱼三吃”。正是这道菜肴为“微山湖鱼馆”带来了兴隆的生意，可惜整整三年，程平的生意并未做大，原因是当初店员都是老家的亲戚朋友，大家按兄弟姐妹的排行称呼，全然没有上下级别，而且没有任何规章制度，谁请假谁花钱全凭自觉自愿。所以三年下来，大家非常有亲情，有感情，有自由，有热闹，但是企业没有发展！”他反思说。

然而企业要做大，要获得发展，又不能不突破家族制管理的“瓶颈”，走连锁扩张之路，走规范管理之路。1995年到1998年三年里，“微山湖鱼馆”开始连锁扩张，相继开了二十家店，推出自己的规章制度，并在规范管理的同时加强人才培养，强调品牌经营和亲情化服务。而当德州的一家分店试图将自己置于体系之外，随意经营时，程平宁愿关掉这家店，也不愿放弃自己刚刚建立起来的原则。1998年以后，程平更是将“共同创业，一起成长”上升为企业的核心文化，细心、耐心而且全面地打磨着企业的每一个

层面。

程平的创业成功秘诀

程平：一定要从实际出发，做自己最熟悉的行业，并找到一个最佳结合点，陌生的领域轻易不要去碰。

程平：一个企业家必须具备：

事业心，一定要有做成事或者赚到钱的想法，否则就不要去做了；

进取心，要有强烈的学习欲望，还要能接受别人的意见，要有责任感，无论对亲人、朋友、员工还是社会，要常葆一颗爱心和一份亲情；

程平：一个优秀的员工应具备：

一个不甘永远打工的人应该努力接近企业家的标准，此外，最重要也是最基本的一点，他一定要热爱自己的工作。

程平：干事情一定要踏踏实实，一步一个脚印，面对一件事情，你要么不做，要做就一定要想好了坚持做下去，遇到困难时能解决就努力解决，不能解决就慢慢来，着急于事无补。

程平：对一个企业来说，最重要的是要有长远目标，有战略目标，管理要规范，要创建一套与企业发展相匹配的体制，要培养企业自己的人才队伍，当然还要有自己的企业文化和核心品牌。

程平：企业的本质就是社会，从小处讲，企业是独立的经济实体，是为社会服务的实体，不属于哪一个人，也不跟哪一个人的名姓，我反对那种动辄某某集团、谁谁谁公司的做法。

程平：一个企业的危机是盲目多元化和没有创新精神。我相信品牌的力量，我现在每天都很紧张，生怕企业努力的方向落后于市场，我感觉每天都是新的，每天都在创业。

程平：一个企业家的危机是，没有诚信，你做什么事情别人都不信任你，你的一举一动别人都怀疑你在做秀。

公众对唐蕾的认识，都是由她的“小酒馆”和那里的地下摇滚开始的，唐蕾不喜欢“摇滚教母”这个称呼，觉得这个称呼不好听，她更乐意接受别人提的“母亲”的概念。

唐蕾·小酒馆·摇滚

本报特约记者 杨礁

给 唐蕾打电话 她还在北京：“又写我 你什么都知道，爱怎么写就怎么写吧。”她说。第二天她就回成都了。上一次，朋友要写她，她也是从大理飞回来的。所以，大家一直认为她很有“职业道德”。

唐蕾曾在德国卡塞尔艺术学院学习，又在波恩住了一年，这期间一边打工一边搭顺风车游历欧洲，她给我看那时的照片，笑嘻嘻地说：“我也曾那么粉过（成都方言 漂亮），那时我体重才 80 斤呀……”唐蕾如今不年轻了，身材也没有以前好，但她明亮的眼神却没有变，还多了母性的柔软温和。她又笑：“现在不粉了 只有炫耀自己的慈祥了。”

这样一个喜欢流浪的人从德国回来后，当然不想上班受约束，也不想做家庭主妇。挣点零花钱，便是小酒馆诞生的原因。起初唐蕾只是一个画家的妻子，她以为小酒馆会成为艺术沙龙，让她的艺术家朋友们晚上有地方可去，所以小酒馆里除了画就是书。后来“菠菜”乐队的吉他手唐炜在小酒馆认识了唐蕾，唐蕾得知他在医院给人守夜，一个月只能挣 200 多块钱 原因就是为练琴。“我一听这个觉得太苦了，就让他来我这里做吧员，白天可以在小酒馆练琴，一个月工资肯定比那边高许多。”好心的结果是唐炜在这里结交了很多爱摇滚的朋友，像“另外两位同志”的主唱欢庆、“小肉肉乐队”吉他手谭宜锋、鼓手杨彬、原“夜叉乐队”吉他手黄卓等等，

因为得不到主流媒体以及音乐制作商的青睐，他们被称为“地下摇滚”。这些人从客人变成朋友 又从朋友变成主人。他们在小酒馆开 party、作现场摇滚演出 很自然地 小酒馆作为摇滚同志的家的名气传了出去。

唐蕾的想法很简单：她只想给热爱音乐的年轻人提供一个演出的空间，即使他们每年烧坏一套音响也无所谓，可是有巨大分贝的摇滚吓跑了其他客人 每当小酒馆有演出时 要喝酒消费的客人都跑了个精光，包括她的艺术家朋友们 也决不会在有演出时坐进小酒馆。但唐蕾要坚持到底，因为她是个说话算话讲义气的人。这时她的心思已经不在经营小酒馆上了，全花在了怎么找赞助维持乐队的生活上，不过效果也一般 乐队还是很穷。后来唐蕾以策划和制作人的身份和几个朋友成立“暗渍横行工作室”，投资给乐队作宣传 做小样 不带孩子时就帮助乐队联系一些演出。圈内人挺认同他们 也挺喜欢他们，他们在某种程度上拒绝了商业。

渐渐地 这种方式走入良性循环 乐队也有收入了。但乐队排练也很成问题 最早乐队是在小酒馆排练 结果 110 来了好几次，楼上的住家老来找唐蕾的麻烦，说晚上你闹，白天你还闹。他们就不敢排练了，后来找了一个小破房子排练。唐蕾跟大家开玩笑说：“如果这个房子是我的 我就开一个百年老店 以后我老了 成了一个老太太 还在那里 这是我的理想。”这种音乐

演出能做多久她不知道，但她觉得自己会竭尽所能跟着形势变。

小酒馆的名气已传到国外，成为成都夜生活的人文地标，许多第一次到成都的人也许不会马上去小酒馆，但他们的最后一站一定是小酒馆。时至今日，唐蕾还是不认为自己很了解摇滚乐。她说：“摇滚乐让我感动，乐队坚持做好多年的精神让我感动，我觉得坚持就会有结果。到最后音乐不是最主要的问题，我支持的是这样一种精神，一种生活状态。”

于是唐蕾感动了我们，大家说她是成都摇滚的教母，简称“摇母”。唐蕾不喜欢这个称呼，毕竟是女人，觉得这个称呼不好听，她更乐意别人提“母亲”的概念，有人问她小酒馆是不是她的孩子。她说：“它是我生命的一部分，或者说，它是我的新生命。”唐蕾侧影小酒馆是刘家琨设计的，被深棕色木器摆满的小酒馆，看上去温暖、厚实，不仅是成都地下摇滚同志的演出之

家，更是他们的精神家园。深秋的时候，唐蕾用啤酒杯装上玫瑰红的小菊花，摆在被我们的手肘磨得澄亮的桌子上，她穿着布衣坐在吧台里和画家朋友们打“斗地主”或“锄大地”（扑克牌的一种新玩法），一只脚架在另一只脚上，吐着烟圈。对吧员说：“放那张巴基斯坦的。”于是迷幻的巴基斯坦音乐颤颤地从 CD 里摇出来，我的心也跟着迷离。这个生于情人节的女人在夏天换上了会细细反光的裤子，花 60 元在三里屯淘来的上衣也有含蓄的铜色光辉，黯哑灯光下她的烟头忽明忽暗，背后是当年从意大利搜回的民间乐队唱的《我的太阳》，以至于我每想到她，就看见一团暗夜微光。只有在客人都走得差不多后，这张 CD 才会被拿出来放，那首著名的《我的太阳》被不知名的乐队演绎得清澈明净，歌剧的华彩褪尽后，只留下令人动容的精华，正如一个魅力女人，就算韶华已逝，内里的光辉还是遮掩不住，一丝丝透出来让人侧耳。

从西式快餐店里的小时工到台湾麦当劳的北部运营官再到北京肯德基的总经理，从台湾到上海再到北京——

刘建明 肯德基伴随我成长

郑春峰

有数据显示，北京肯德基 1999 年夏季的店铺数是 32 家；2000 年 11 月时就达到 70 家，超过了其主要竞争对手麦当劳，成为京城第一餐饮品牌。至 2002 年 2 月为 78 家，数量约占整个肯德基大陆地区店数的近十分之一。

2000 年走马上任北京肯德基总经理的刘

建明曾明确表示，因为已经有了足够的人力、财力去谋求再发展，肯德基要以超过以往任何一年的速度去扩张，他把京城划分出 75 个商圈，认为每个商圈都可以支持一家门店，并表示要以一月一家分店的速度扩充其在京市场。事实证明，北京肯德基的发展远远超过了这个预期。

成功之道：改革者

1994 年刘建明第一次踏上大陆的土地，地点是上海当时让他印象最深刻的是整个上海就象一个热火朝天的工地，所有的建设都在风风火火的进行肯德基那时候还没有到家家户户享用，人人知道的地步，但刘建明还是看到了广大市场。

事实证明，山德士上校赢得了中国消费者的欢心：常常可以看到长长的人龙排起来。为什么大家去排队，把快餐吃成慢餐呢？是品牌力量？还是真的好吃？中国是一个以吃见长的国家，为什么一个西方来的快餐会带来文化上的冲击和变革？刘建明认为原因是因时因地的。

从客观上说，中国的改革开放是契机。中西文化合并开始产生了一种消费需求，消费者的意识形态开始逐渐面临改变，他们要享受甜美的果实，要尝试没有尝试到的东西，包括衣食住行各个方面，真正开始和国际接轨，这是一个非常大的冲动力。因此肯德基的发展可以说是水到渠成的。

现在这种情况随着中国加入 WTO 趋势而上。肯德基的布局也不再局限在省会城市，随政策而动刘建明表示，“在未来的一两年，对快餐业来说，北京西部甚至南部的机会将比东边多。3 年之后，肯德基在全市将达到均匀分布。”世界著名餐饮连锁品牌的美国百胜餐饮集团全球总裁兼首席执行官诺瓦克先生表示，今年内，要让全中国除西藏外的每个省市都有肯德基店。从肯德基自身来说，就是在经营的过程中能不断地了解顾客的需求。刘建明说：“为什么顾客会被吸引，美味是首要的，但是其他方面不好人家也不会来。”在口味方面要符合中国人的习惯，惟一的途径就是市场本土化，不断推出新产品。商业形态的改变就象一辆开动的列车，是永远停不下来的。随着国际化的程度不断提高，竞争会越来越激烈，怎样才能保持率先领导，怎么

掌握潮流，对于商家来说尤为重要。刘建明介绍说，在保持肯德基传统配方的基础上，他们正不断改良、开发适合中国人需求的新品种，并已为中国消费者推出度身定制的几种新产品。此外还将不断推出一些短期的新产品提供消费者品尝。

从业之道：追问者

刘建明毕业于台湾东吴大学，学习企业管理。在他读大学的八十年代初期，也是肯德基麦当劳之类的西式快餐登岛之时。这种新式的洋快餐立刻吸引住了年轻人的心。当时，吃一次洋快餐对学生来说也算是奢侈之举，因此，刘建明清楚的记得他第一次吃肯德基的情景：“很好吃，还有那个老头的形象，至今仍记忆犹新。”

味道只是其次，那个时候，在学生之间还兴起了一股去肯德基、麦当劳打工的潮流。刘建明回忆说：“那个时候在这些地方打过工，在同学面前是很了不得的。如果你说你在肯德基打过工，别人看你的眼神都是羡慕而尊敬的。”刘建明当然也不例外，他就曾多次在这些快餐厅中做过小时工。他笑着说：“小时工也不是那么容易当上的，招十来个人，有一两百人报名。因此要求也特别高，女孩子要漂亮，嗓音甜美，男孩子也要谈吐不凡。”

这段打工经历在刘建明心中一直占有重要的地位，他认为自己的社会经验就是从那个时候开始的。因为快餐店的工作一点也不轻松，有很多的标准，非常累。也是在快餐店里，刘建明接触到了餐饮业最直接的教材，开始有了自己的思考。“为什么生意这么好呢？”刘建明说：“我很佩服那个店的老板，我对自己说，我要去了解他，一定要知道是什么原因促使他能做到这么成功。”为了寻求答案，刘建明进入了这个行业，就连他的毕业论文写的也是这个问题。毕业以后，刘建明去麦当劳干了 8、9 年，是麦当劳北部的运营官。之后，因为被百胜餐饮国际集团大中

国总裁苏敬试先生的大中国的发展蓝图所吸引，又来到了肯德基，担任肯德基上海总经理。

作为一个企业领导人，刘建明现在每天坚持修德、自省和自学。他说：“德是企业领导人的必须。自省其实是一个潜能开发的过程。”在他

的办公室墙壁上，挂着许多结业证书，这都是他平时学习的结果。也是刘建明在西式快餐这个行业中已经经过了 20 来年的见证，对于当年的疑问，刘建明仍谦虚地说自己还在寻找答案的途中。

有人说 婚姻是人生签订的“最大一笔”合同，当财富来临时，“合同”却往往宣告失效。财富真的就这么可怕吗？

夫妻创富的神话

夫妻开店“响当当”

本报特约记者 林栖梧

你也许不知道俞渝和李国庆，但，你一定知道“当当网上书店”。这不仅是因为它有着中国“第一书店”的称号，还因为它的 CEO 是夫妻俩，因此俞渝开玩笑说：“别的公司是几个总裁智慧的分化，而我们用的则是合力，再说，我们同甘共苦，还有爱情的力量，怎么说也该胜人一筹啊。”

一个女人和三个世界之最

或许是长年和书打交道的缘故，俞渝在睿智与成熟中散发着一一种书墨的香气。俞渝说她喜欢在这样的阳光灿烂的午后一边喝茶，一边聊天。但对她而言 这种富有浪漫情调的时间实在不多 她太忙了。

她一天的作息时间是这样的：

6 点 30 分起床，洗漱之后，一边收看美国和东南亚的电视，一边喝一杯冒着热气的牛奶。

7 点 30 分，关掉电视，上网查看有没有什

么新的图书消息。

之后，一天的工作正式开始，看公司的财务报表、查阅定单、引进图书版权、策划图书选题联系银行网上支付服务……也许正碰上电视台邀请去做嘉宾，大学邀请去搞讲座；更甚的是，有时正碰上去世界各地与同行交流经验，或者公司正搞促销活动……不用说喝茶聊天，连闭上眼睛打个盹儿都是一件极其奢侈的事情。

但，付出必有回报。1997 年 11 月投入运营的当当网上书店，迄今为止创造了三个“世界之最”商品种类最多、购物最方便、顾客最多。

俞渝说，她很满足，即使自己一年有很大部分时间是在飞机上度过的，可是，做自己喜欢的事情是幸福的。

一个男人和二十八家公司

尽管媒体上关于俞渝的报道比李国庆还要多，但俞渝由衷地说：“他比我厉害。”

毕业于北京大学社会学系的李国庆，先后在国务院发展研究中心和中共中央书记处农村

政策研究室工作了四年。原以为自己的后半生就在著书立说中度过，但有一天他突发奇想，联合北京大学、中国社会科学院、农业部等创办了“北京科文经贸公总公司”。再后来，他就去了美国。也正是在美国的熏陶，更加激发了他创建一番事业的雄心壮志。

李国庆至今自豪的是他创业之初“500元做100多万生意”的事例。1988年，他因公到武汉，与武汉书商签了20万套图书的合同，却仅仅拿到4.5万元的订金。靠着从父母那里借来的5000元，他联系到北京及外地的十几家印刷出版单位开始印书。由于对销路的估计失误，导致在武汉市场仅售出少量图书。面对大量图书积压和讨债者频频登门，李国庆和合伙人别出心裁地想到了搞“读书征文”活动的市场营销策略。于是，他联系《博览群书》杂志社作为活动承办人，邀请各界知名人士作评委，进行了多方面的宣传。历时一年半时间，这种“直接找读者”的分销策略果然生效了，他终于绝处逢生。

后来，在十几年的创业过程中，李国庆先后成立过28家公司，虽然大部分因各种原因倒闭了，但至今留下来的8家运营都很顺利。

联姻：“当当”的诞生

俞渝和李国庆的爱情很有些“缘，妙不可言”的意味。

1996年，俞渝开始觉得有了“个人危机”：自己过了30岁还未成家。说起来特别巧，俞渝有个朋友在国内做一份新闻杂志，她也投资了一部分。一个偶然的饭局，她通过这个朋友结识了李国庆。当时她也没怎么把这件事放在心上。过了一段时间，俞渝出差回到北京，住的饭店恰好在李国庆公司的对门。故事发生了——“李国庆就老是来找我，然后我们就开始约会了……”

1996年10月，两人即在纽约结为连理。随后，俞渝把在美国纽约创办的TRIPOD国际公司关了，加入到李国庆创办的科文公司。那时，

夫妇俩通过反复商讨取得共识——网上书店肯定是未来一种很好的发展方向。

但他们发现国内当时不具备开办网上书店的条件，首先是国内没有一个动态更新的书目数据库。图书不同于普通商品，它不是固定种类及内容的，建立一个权威的覆盖全国的数据库尤为重要。另外，网民基础人数达不到开办网上书店的要求。

因此，他们决定先从建立中国的可供书目数据库开始入手，进行了为期三年的工作。此项工作成果显著，不仅成为一个独立的数据库产品，而且引起了投资商的兴趣，IDG、LCHG、SOFTBANK先后投资；当当“网上书店”应运而生。

1999年11月，“当当”开始试运营。在公司里，李国庆负责市场、技术、采编、运营，俞渝掌管财务和人力资源。两个人的做事风格不一样，想问题的角度也不一样。俞渝形容李国庆，是一个雄心勃勃而又具有远见的人。可是，由于白手起家的经历，对公司管理方面他喜欢事必躬亲，不太适合标准化的企业管理，容易有“经验主义”倾向。为此，俞渝没少说他，但他每次都很诚恳地认识了自己的错误，可事后还是“屡改屡犯”。

“当当”就这样在两个人的一路摸索中前进着。如今，它的影响越来越大，名声越来越响。

潘石屹、张欣：中西合璧打造“样板间”

□本报特约记者 郑春峰

生在北京、在香港长大、怀揣着剑桥的文凭、在华尔街有一个投资顾问的金饭碗——张欣拥有许多人羡慕的经历。

出生在中国甘肃一个很贫困的地方，不会讲英语，没有出过国，甚至没有一个拿得出手的文凭——潘石屹是一个典型的苦孩子出身的商人。

浪漫与冲突

张欣 1991 年从英国剑桥大学毕业后，去了美国华尔街著名的投资银行——高盛，在那里做投资顾问工作，年薪是 20 万美金。但随着时间的流逝，张欣发现自己在华尔街富足却嫌单调的生活模式里，逐渐失去了做事业的成就感，回中国创业的念头萌生并强烈起来。

1994 年上半年的一次偶然的机，张欣在北京看到了北京万通房地产有限公司自办的一本名叫《披荆斩棘共赴未来》的小册子，小册子里面讲述了国内很多青年知识分子实业报国的宏伟理想和生动故事在看着那本小册子的时候张欣似乎一下找到了知音。当后来第一次认识了万通当时的负责人之一——潘石屹时，她立刻感到相见恨晚，两人很快也就坠入爱河。

几个月后，张欣就做出了一连串令人吃惊的决定：辞掉华尔街的工作，回国和潘石屹结婚。1995 年，张欣和潘石屹在北京保利大厦租了办公间，办起了自己的公司——红石实业有限公司。

直到结婚以后，张欣才真正意识到自己和丈夫有太多不同之处。张欣说，她不怀疑缘分，但她当时的确看到了她和潘石屹之间的“差距”。从学历上来说，张欣是受过非常正规的西方教育，崇尚的是理性、民主、人文关怀，而潘石屹则完全是一派土生土长的农民作风。张欣的办事作风沿袭了华尔街的风格，要求严格。谁知张欣这样做，那些部下不仅不买她的帐，反而说张欣不懂中国国情。而潘石屹为了向别人证明他不偏袒张欣，也总是站在那些下属的一边。张欣那时感到自己的所学在这里根本派不上用场，因此倍感孤独。到后来张欣和潘石屹几乎天天吵架，甚至演变成了斗争。

1997 年，他们的冲突达到了极致。当时夫妇二人准备做一个名叫“现代城”的房地产工程。张欣仍然坚守她的理想主义，认为要建就应

该建最好的房子，所以一定要和国际资本合作；而潘石屹认为，项目只要能赚钱，与谁合作都没关系。

因为张欣有在华尔街融资经验，所以后来找到了新加坡政府公司，现代城全部由他们投资。合同签完，张欣高兴劲还没过，就碰上了东南亚金融危机，所有合同都形同废纸。这对他们的打击几乎是毁灭性的。经过这一次，潘石屹再也不相信张欣那一套华尔街式的投资方法了。两人大吵一架之后，各自拎着箱子离开了家。潘石屹去了日本，张欣去欧洲旅游。

大家都猜测他们的关系完了，连张欣也感到没有希望了。直到有一天早晨，张欣在英国乡下的庄园里散步时，一股强烈的情绪突然抓住了她——她意识到，如果现在不回国，可能一辈子都不会回去了。

于是张欣回来了，而且还对潘石屹说：“你来做公司，我下岗，回家生孩子。”

兼容：东西文化各得其所

张欣回家了。潘石屹开始以自己的方式运作公司，把工程分拆，然后分别与人合作。现代城项目很快做起来了。公司业务日渐繁忙，在潘石屹的主张下，张欣重又回到了公司。

不过，经历了以前的教训，张欣和潘石屹都开始调整自己，从各自的极端走到了中间，并找到了一个最好的契合点。他们进行了最合理的分工，所有与国外的联系，以及建筑设计、工程管理等商业决定以外的事情全部由张欣负责，而商业谈判、销售、政府公关以及所有与钱有关的工作都是潘石屹来做。

三年后，现代城不仅建成了，而且还成为京城极具特色的明星楼盘，甚至出现了天还没亮人们就到售楼处排队等候的景象。

SOHO 现代城项目完成后，张欣又突发奇想，要在北京昌平县的长城脚下做一个建筑师走廊，邀请一批年轻、前卫的建筑师参与设计，

建成一个活的建筑博物馆。今年 5 月,由 12 位亚洲最具个性观念的建筑师设计、投资 2400 万美元的“建筑师走廊”已经完工,9 月将参加在意大利威尼斯举办的“威尼斯双年展”的建筑展。能够在这个被誉为建筑界“奥斯卡”的活动中抛头露面,意味着中国土地上的前卫建筑开始吸引世界的目光

在打造“建筑师走廊”的同时,张欣和潘石屹又开发了海南博鳌的“蓝色海岸”项目,也是一炮打响,100 多套别墅很快告罄。

靠着东西两种文化的最佳组合,张欣和潘石屹创造了一个个奇迹。

张明正、陈怡蓁 吃“软”饭的快乐

本报特约记者 邱道平

张明正夫妇从台湾到北京的第一天就在一家中间布置成篮球场的酒吧办了一个 PARTY,张明正一边大踏步地走上台,一边对着周围的朋友做了一个鬼脸说:“我可是地地道道吃‘软饭’起家的。”随后上台的秦怡蓁接着说:“而且这‘软饭’吃起来还很快乐!”在大家的轰笑中,他们给大家的致辞是一个“变”钱的小魔术。两人默契的配合令在场的人感动不已。

作为全球市值最高的防毒软件公司趋势科技的董事长——张明正,的确成了一个传奇。他的公司被《财富》杂志评为“亚洲最酷的公司”,他本人又两次被《商业周刊》评为“亚洲之星”,他的资产也在短短几年时间里魔术般地从 5000 万美元变为 100 亿美元。然而支撑这份传奇的更有一个成功的女人,她就是张明正的夫人、趋势科技公司全球行销总监陈怡蓁。

偶然遭遇病毒

张明正于 1988 年在美国成立趋势科技(Trend Micro)公司。而曾在台湾《天下》杂志任职的陈怡蓁,从大学开始,作家一直是她的理想,但趋势科技规模扩大速度愈来愈快,1988

年她放下一切追随张明正。

1989 年,一个很偶然的机会,张明正看到了一则新闻,说巴基斯坦一对兄弟写了一种很特别的小程序来防止别人任意盗拷他们辛苦发明出的软件,这种小程序会吃掉盗拷者剩余的所有硬盘空间,同时把磁盘的标记名称改为“C-Brain”,这种程序就是电脑病毒的始祖。

看到这个消息时,刚刚成立的以卖防盗软件为主的趋势科技总经理张明正很是兴奋和好奇,尽管当时还没有电脑中毒这个概念,但张明正却敏感地看到了问题。通过多方努力,他终于得到了这种奇特的惩罚盗拷的小程序,如获至宝的张明正迅速和工程师研究这种程序。

“那时没有厂商把防毒软件当做正经生意来经营,更别说在行销上投入经费了,他们普遍认为病毒只是雕虫小技,防毒成不了气候。”陈怡蓁提起当时的情形有些眉飞色舞,“当时的明正心中已有了盘算,趋势也是世界上最早发展防毒软件的公司。”

背靠大树赚大钱

小公司要做大,最好的策略是“结盟”。当时张明正夫妇决定背靠英特尔这棵大树。那天,张明正怀着紧张的心情正要出门,陈怡蓁走上来为他理了理头发,说:“其实他们有钱有名,我们有产品有技术,双方不过是各有所需。”

就这么一句话,张明正硬着头皮去找了从未谋面的英特尔的管理者,但每次都被秘书拒之门外。最后一次,他足足在副总裁的办公室门口等了 5 个小时,才得以向他演示他们的产品。当时英特尔正急于扩大芯片的市场份额,觉得配合杀毒软件会更好卖,于是破天荒地与一家小公司“联姻”。

机会很快来了。令网络世界谈之色变的“梅丽莎”病毒疯袭互联网时,恰巧趋势公司里的技术人员通过电子邮件发现了,并确定它会迅速蔓延破坏网络。早在 CNN 电视台公布消息前 3

小时，也就是发现病毒 12 小时内，趋势公司的解毒程序就已放到网上静候下载。由于这次病毒发作“疫情严重”趋势公司动作又十分神速，以至于 FBI 疑心病毒是他们“自制”出来的。不过“凶手”最终被抓获了。

这场事件有点意外，但是却把趋势科技推向下一个里程碑。自此之后，趋势科技奠定了其在互联网防毒领域的领先地位。而现在的趋势公司已经从最早的不到 10 个人发展成在 18 个国家有分公司的企业。

什么都在变，就是老婆没变过

张明正总爱说：“台湾音叫‘张’为 Chang，后面再加个 e 就变成 Change（改变）你可以叫我 Mr.Change（改变先生）然后热烈拥抱改变。”改变在趋势公司具有当仁不让的“大哥”地位。

为了推广求新求变、尊重个性的企业文化，张明正身体力行，最具代表性的是由他亲自撰写的征才广告——“只要你是——不怕说英文、爱穿牛仔裤、爱喝可口可乐、爱穿拖鞋在办公室走动，想要自己写的 code 程序）为全世界数百万人使用，并且——热爱新科技 不怕挑战 更不怕被挑战，我们欢迎你——赶搭趋势科技列车 加入 Internet 梦幻队伍。”这则广告从 1995 年开始沿用至今，“牛仔裤、可口可乐、拖鞋”几乎是张明正和众多趋势人精神气质的写照。

人才是趋势最宝贵的财富，也是趋势将来能够保持领先的法宝。“我们的员工每天都是跑着来上班的 因为我们公司很好玩。”张明正说。张明正夫妇本身也是“很好玩”的领导，童心未泯的他们常有出人意的举动。1998 年 8 月 21 日 台北凯悦饭店 因为 8 月 18 日趋势科技在日本东京成功上市，于是在此举行“庆祝日本上市派对”晚会，张明正、陈怡蓁夫妇挽手步入会场之际 全场 300 多人尖叫惊呼连连：原来张明正“彩发冲冠”身着无袖 T 恤 肩上刺青 脸上涂彩，而且戴着鼻环、耳环与大骷髅戒指，陈怡

蓁亦是肩上刺青，怪模怪样。

而张明正本人对于其求变的文化，还有一个有趣的解释：病毒变种层出不穷，趋势科技作为反病毒软件公司，当然也必须跟上病毒求变的步伐，刻意营造敢于改变、乐于改变的文化。

可张明正也爱这样表述自己的改变：“我什么都变，就是老婆没变过。”

生命中充满了惊艳

张明正从小就算不上好学生，在张明正前往台湾大学演讲前的一张海报上这么介绍他，“高中念四年 大学考两次 创业三次才成功 却被美国商业周刊两度选为亚洲之星”。而台大中文系毕业“从小就循规蹈矩、品学兼优”的陈怡蓁形容自己与张明正的相遇，就像“被外星撞击昏了头”。但二十几年的婚姻路走下来 他们除了在生活中相伴，更难得的是成为了事业上的亲密战友。

回忆起自己创业十几年来的路程，陈怡蓁颇有体会地说：“我们在工作中找快乐，因为我们不愿意成为工作的奴隶，而要做工作的主人。快乐应该是生活着的人们的‘大趋势’。在陈怡蓁的笑脸上，你看到的是痛痛快快的、从里到外的快乐。

张明正夫妇每年都要用将近一个月的时间放下工作，出外旅游。这在视时间如生命的商界人士中是不多见的。张明正强调度假对于企业主的重要性。他说，CEO 必须想办法每年独处一、两次 每次时间不要少于三到五天。“因为前一、两天心思无法安静下来，mgCEOkg 独处下来才可以为公司的未来做全盘的规划，并提出远景规划。”

对于花大把时间和银子到处玩，张明正一点都不觉得可惜，因为他认为“生命是多元且充满惊艳的mglife is full of surpriseskg”。他还借用电影《抢救大兵雷恩》的插曲歌词，强调希望自己老了对人生的回忆是毫无遗憾mgzero regretkg 并且还能说“好险的地方我都玩过”！

6 年前 25 岁的年轻人王填借来 5 万元，开了一家小型批发部；6 年后他把借来的 5 万元做成了 5 亿元，在全省开了 26 家连锁店。从负 5 万到赢 5 个亿，创造了一个财富裂变的奇观，他靠的是什么？

财富裂变

——从 5 万元到 5 亿元的创业故事

文少保赵建梅

会做生意的穷学生

1968 年正月初五，王填出生在湖南省湘乡市仁厚乡一个叫三迁村的偏僻小山村。他家祖祖辈辈都是农民，生活过得非常艰苦。为了摆脱那种面朝黄土背朝天的日子，从小就非常懂事的王填努力读书，决心改变自己的人生。

1987 年 9 月，王填不负众望，考上了湘潭市商业学校。当时，读商业学校的学生有许多是有钱人家的子弟。可是，囊中羞涩的王填倒不生气，他反而想：花父母的钱不算本事，靠自己头脑挣来的钱才算真本事

一天，王填去学校附近的一个商店买课本，忽然听到一个男学生和店老板争吵，那个男学生大声地说道：“你卖的水瓶质量不好，还没有用上 3 个月就不保温了，我要求换一个。”谁知那个店主一听这话，着急地解释道：“我们这里没有瓶胆，你还是再买一个新热水瓶，我在价格上优惠一点好不好。”一听到这句话，聪明的王填动了下脑筋一想，如果专门卖热水瓶胆，肯定能挣钱。

王填在做热水瓶胆销售上开始了小范围内的攻城掠地，湘潭市商业学校的市场基本饱和了，他又将眼光放到了湘潭市的其他大中专院校。两年来，几乎将湘潭市大中专院校的热水瓶胆生意垄断了，生意一直红红火火，他再也不是以前的穷学生了。

王填一边做热水瓶胆生意，一边努力学习，成绩一直很好。两年的中专生活很快过去了。

当时，湘潭市有一家企业全国有名，那就是商业明星企业湘潭南北特食品公司。

王填大量寻找有关南北特食品公司的资料，根据自己的所看所想，王填写了一封长达 5 页的信，在信里面，他颇有见地地肯定了南北特的服务优势。同样善意地指出经营上还有待值得改正的地方。除此之外，王填还把自己在学校推销热水瓶胆的经过全部写出来，并加了一些自己推销的感想。

在学校分配见面会上，南北特总经理去了湘潭市商业学校，当着许多同学的面，点名要王填去公司上班；让其他同学惊讶不已。

负债 5 万起家的生意

1989 年 8 月 10 日，王填如愿以偿地来到南北特食品公司上班，王填的具体工作是搞业务内勤工作，接听电话。半年后，王填把自己来的工作体验写了一个详细的工作报告，在报告中还写了不少建议性的意见；并写了自己想当业务员的想法。很快，王填的愿望实现了，半年后他从一个勤杂工变成了采购员；负责公司的食品采购工作。

3 年后，王填因为业绩突出，被公司任命为业务科长。在王填的努力下；他把金龙鱼油、雀

巢咖啡从合资企业引进到湖南来，甚至长沙商家也都来南北特食品公司进货，在全国影响很大

1994 年 3 月；王填主动要求下岗，王填决定继续还做食品零售。他将自己公司取名为湘潭市步步高食品公司。没有资金；王填就找亲朋好友借，最后凑齐了 5 万元。

当时做食品批发，5 万元顶多只能进半车植物油。然而传统的商品很难让自己新开张的公司打开销售局面，提高知名度，要想改变这种状况，只能做新产品。

那时，方便面在全国销售势头很大，而方便面中又数统一方便面市场潜力大。选来选去，王填选择先做方便面生意。经过一系列谈判工作，王填便拥有了台湾统一集团的方便面在湘潭的总经销权。一切出乎意料之外，一切又在意料之中，统一方便面运到湘潭后，销售势头出奇的好。

细心的人容易发现商机。有一次，王填去离湘潭市不远的湘潭县城作市场调查；发现统一方便面在湘潭县城寻不到踪影。为了改变这种状况，在批发市场站稳脚跟，精明的王填一改以前的坐销方式，自己带头踩着三轮车。带领业务员走遍了湘潭市的大街小巷，走出了湘潭县城，甚至踩进了离湘潭市较远的湘乡市去推销。每到一处，王填就留下自己的名片。这种行销的方式销售效果出奇的好，不出半年，王填就建立了大约 800 多家的分销终端网络，取得了众多供应商的支持。更重要的是，他“步步高公司”的名气越来越大。

随着销售网络的不断扩大，资金成了制约“步步高公司”发展的一个主要因素。如果缺乏强有力的资金支持，自己的市场是很难做大做强的。

对于向银行贷款，王填很讲信用。对于向私人贷款，王填从不拖欠。为了引进金龙鱼油的经销权，可让当时资金紧张的王填费尽了脑子。当

时，每次进一批金龙鱼油，至少需资金 50 万元。想来想去；王填想到了一个好办法，他与湘潭另一商家协商。王填要进货时，对方给他垫付 25 万元；等王填把货销得差不多时资金回笼了，对方要调货，王填就把这笔资金垫付给对方。一来二去；每回做生意，每日都讲信用。呆滞的资金通过这一周转，收到了双倍的效益。于是，王填又很快把金龙鱼的经销权抢到了手中。

连锁百强

1995 年底，王填偶然发现广东某经济报上有一条并不显眼的消息：羊城即将筹办一个中国零售业的高层研讨会，主要探讨中国国营零售业的发展之路。

在这次会议上，国家经贸委负责人提出了“发展连锁超市是中国零售业的发展方向”的主题。当时一听到“连锁超市”这个概念，王填便感受到“连锁超市”就是自己公司以后的经营理念和发展目标。为了得到亲身体验；王填还去了广东最早的由日本人开的吉之岛零售超市，生意场面的火爆，让王填热血沸腾，他决定在湘潭办超市。

回到湘潭后，王填马上进行市场调查研究和超市发展规划。他看准了当时处于市中心地带的商业旺铺——一国营菜肉商场。

该商场由于经营管理不善已面临崩溃的边缘。在洽谈中，对方开的条件比较苛刻。要接收安置下岗职工。经过考虑，王填决定接收安置 40 名下岗职工。消息传出去后，许多人都认为王填太冒险。步步高解放路店正式开业前的那天晚上，王填也没有睡好觉，他一直在为开业生意是否火爆而担忧。

令王填高兴的是，开业的情况让他体会到了超前的经营理念带来的商机。店门还没打开时，门外已是人山人海，挤得水泄不通，人们自觉排队等候。这些年来，王填哪里看到如此令人心动的场面呢，他感到自己又一次赢了。

步步高连锁超市开张生意的火爆，让湘潭其他商家看到了商机，从而引发新一轮的商业竞争，一些商家纷纷仿效步步高连锁店经营，对步步高形成了压力。

为了避免恶性竞争，王填决定先在中小城市、县级市场、社区寻求发展，待时机成熟再向大城市进军这是立足现实；放眼未来的发展大计王填开始实现“农村包围城市”的发展战略。

1998年1月28日以仓储式购物、低成本运作、低价格经营为经营业态的仓储企业——步步高岚园量贩广场开张了；王填狠下心，花了20多万元引进了先进的软件信息系统，以便更快、更准确地处理货物进销信息，低价位的促销让步步高岚园量贩广场的开业成了一个新的亮点，顾客挤破了门，王填再一次创造湘潭商业的一个奇迹。

一步一步扩张，一步一步走向辉煌。王填将商业触角开始伸向了周边城市、株洲、常德、岳阳等地都有了“步步高”量贩广场，1999年1月，王填将公司由湘潭市步步高食品公司更名为湖南省步步高连锁超市有限公司。几年来，王填将公司发展成湖南省最大的连锁超市之一，分店遍布全省各地。2001年3月25日在北京召开的中国连锁业百强发布会上，“步步高”跻身“全国连锁百强企业”排名第56位成为湖南省惟一入围企业，同时还荣获湖南省建设银行授予的AAA级信用单位。

可王填在事业上是个永不满足的人。他有自己的经营梦想：到2005年“步步高要以湘潭为中心。拥有量贩店80家连锁店约110家年营业额达50亿元人民币。

王填要把“步步高”做成中国的“沃尔玛”。

王填的经营宝典

在发展战略上，步步高实施了以湘潭为中心走农村包围城市的网点布局战略采取集中兵力、避开强敌、各个击破、稳步推进的扩张计

划，从而避开了劲敌的残酷竞争而取得市场竞争主导优势地位。

在发展策略上，走低成本扩张之路。步步高虽然拥有庞大的连锁门店群和配送中心，但基建长线投入极少，所有店铺都是采用租赁方式或者通过一次性买断经营场地数年使用权的方式，再经过简洁明快的装修后投入使用的，使经营成本下降到了极限。其中最重要的是采取优势互补原则，与原国有商业亏损企业联手扩大自己的陈地。具体做法是：利用原有国营商业亏损企业的经营场地，由步步高注入品牌、资金、管理技术等，安置下岗职工再就业，并负担一部分退休职工的退休金。而这些原有商业网点，大多地理位置好、经营场地大，合理改造利用这些经营场所，大大地节省了基建费用，缩短了开业营运的时间。不仅如此，精明的步步高人还通过对外再出租一部分卖场用于企业本身不经营商品和项目的方式，既起到相互弥补，共同利用客源的作用，又从租赁方获得部分租金，从而进一步降低了场地的租借成本。同时，他们还时时处处注意从现实出发，充分利用现有设施。

步步高在对员工进行经营理念教育时特别强调，只有顾客才是公司真正的老板，没有顾客就没有生意，公司就无法获得利润，如果顾客对公司不满意，就不会再上门购货，就断了老板的财源，就等于炒了老板的鱿鱼，老板活不下去，员工自然也无所依附。为了保证这个“中心”的实施，公司还制定了一系列保障措施以保证顾客满意。一是绝对保证商品质量；二是所有商品力求廉价省钱；三是根据顾客需求，不断增加商品品种；四是营造宽敞舒适的购物环境；五是绝对保证顾客利益，强调当顾客的利益与公司的利益发生冲突或矛盾时，必须首先保证和维护顾客的利益不受损失。有时顾客不小心打破了东西，也不能让顾客赔偿。步步高不仅要求员工深刻领会这种理念的内涵，而且要在实践中处处体现出这个“保证”主题。

编者按：成功人士已经被其累积起来的财富托升地面，离普通人的平凡生活越来越远，但回首当年，他们挖掘人生第一桶金时的经历，我们才发现，除了上天给予的机会外，他们更多的是勇敢地把握住了“当时、当地”的一切。

王石净赚了 400 万元

朱平豆

王石“出道”时年纪不算小，已 33 岁。那年是 1983 年。

在此以前的生活，王石活得好好的，按王石的话说，在他那个年龄段的人，哪一个不是“苦大仇深”的？贫穷、文革、上山下乡……但他没有这样的体验。

幸运啊，几十年过去，王石至今还是要感叹自己的幸运。但他还苦闷啊——按现在的流行语就是郁闷啊。王石是个表现欲特别旺盛，特别张扬的人，偏又活在集体主义横行的年代——一切都要服从命令听指挥，千万不能个人英雄主义、自由主义。直到 1983 年，王石到深圳，一看这地方，才发现这儿多适合他呀。他义无反顾地来到深圳发展。

当时他自己的想法就是自己开公司，自己做自己的主，再也不要十年媳妇熬成婆。

那时候，深圳刚起步，背依着香港做贸易，深圳满地黄金，赚钱特容易。王石头顶着国营公司的招牌，从电器做到折叠伞再到做到饲料，为正大、远东组织原料与卖成品。做饲料才两个月，王石就赚了 40 万元。那年 9 月，香港发生“肥鸡丸事件”——有报道说中国饲料中有致癌素。国内养鸡业一下子全垮了。“成千上万的小鸡被送进电炉烧掉”，深圳火车站全积压着源源不断地

送东北运来的饲料——玉米；那时又来了台风，玉米全发了芽，一车皮 5 万元只 3 千卖给养鱼户。王石一下亏了 80 万元。

这如何是好？王石是个好“赌”的人。他只身来到大连。他欠着供货方几十万的款哪，他对供货方说：“你现在向我要钱没有，但有一条路可以走：我将你们所有玉米全包了，但我要 100 天后付款。”

这真是开了个大玩笑，供货方有 1.5 万吨玉米，正愁销不出去，他敢进货正求之不得啊。但他们到时候能收到款吗？

实际上，王石是要大赌一场，他不相信香港人从此不吃鸡，他要打一个时间差：用货轮装运玉米，等到香港开禁，货都掌握在他一个人手上。但谁能保证他能成功？供货方根本无法知道王的算盘，他们只坚信一条：王是国营公司的人是“党”的人，还怕他跑了？所以就同意发货了。

谁知这一着给王赌赢了：一个月后，当货轮正要进港时——如果进港后还不开禁，王石就全完了，突然有消息纠正：肥鸡丸致癌素是误传。开禁了，所有的鸡饲料都掌握在王石手中，王不仅扒回损失的 80 万元，还净赚回 400 万元。

一位喜欢中国的丹麦青年，取了一个中国名字叫李曦萌，他曾上海复旦大学学习，回国两年后再次来到上海，要在令其神往心醉的地方干一番“事业”。他虽然精通汉语，酷爱中国文化，但缺少经商经验。当他濒临破产之际，竟到夜总会吹奏萨克斯赚取酬金来为自己的员工发薪。李曦萌的善良、热情以及奋斗精神，令女员工范柳感动，同情与智慧产生了神奇的力量，在范柳的帮助下李曦萌竟摆脱了困境，而成为拥有数亿资产的“外商”当然他也得到了范柳的爱情。

3 万美金闯上海

王—平

当得知李曦萌来自丹麦，为了在中国创业而吃了不少苦头时，记者有些惊讶——丹麦可是一个高福利的国家，不缺吃，不少穿，他干吗大老远地跑到中国来“受罪”啊？听说他当初经商失败后，竟然在上海还骑过黄鱼车！李曦萌满不在乎地一笑，说：“丹麦的确是舒适和美丽的，但缺少变化，难以激发人的激情，从这点上看，我并不是典型的丹麦人。我的父母都是教师，他们一直身体力行地影响着我。晚年我的父母放弃了优越的物质生活，到非洲落后地区去为当地培养教师，我和妻子去看望他们时，发现他们过得很开心。他们就是这样用一言一行来深深地影响我，我喜欢有所行动，去创业，去实干，而不是享受。”

输得只剩一张回程机票

第一次来上海是在 1987 年那时李曦萌还是高中生 为的是见识一下东方神秘的古国 他进了复旦大学 接触到了他心中一直向往的“一门深奥的语言”——汉语 这一读就是 4 年。

毕业回国两年后，李曦萌的心又蠢蠢欲动了，他忘不了中国，他要在中国开公司做贸易。当他 1993 年再次来到上海时，上海已经完全变

了。“到处都是工地，尤其是过去一片农田的浦东，现在如同曼哈顿一样繁华。在这样的飞速发展中，我看到了机会，我知道如果不抓住的话，就会永远失去。”在李曦萌眼里，可以看到当年聚集在上海滩的众多冒险家们的狂热和激情。

1993 年 7 月，这个丹麦一年中最美的季节，李曦萌告别了家乡，怀揣着创业的激情，以及从朋友那里借来的 3 万美金来到了上海。为了节省用度，李曦萌和他的另一个丹麦同伴把根扎在了刚刚够格“涉外”的新苑宾馆，租下的这间房 白天做办公室 晚上做卧室。同时 李曦萌通过上海对外服务公司聘了两个中国雇员，其中一个就是后来成了他助手和妻子的范柳。与他同为校友的范柳刚从上海二纺机辞职出来就应聘到了李曦萌的公司，“原以为可以进入一家大的外资公司，没想到老板伙计加一起也只有 4 人 只有一间办公室，刚报到的范柳大失所望，“还好，老板开出的工资有一定的吸引力，同时，看到他努力工作的样子，觉得公司的未来还是很有希望的。”

人员一旦到齐，没有什么开张仪式，务实的李曦萌就开始领着大家一头扎进工作。在接下来的半年里，李曦萌做起了跨国买卖：将中国的

衬衫卖到丹麦；中国的冻猪肉出口到美国；上海著名的梅林罐头销往马来西亚；皮鞋出口到波兰；同时，俄罗斯的钢材、丹麦的黄油又倒到中国。李曦萌和他的雇员们忙得昏天暗地，生意做了不少，钱却一个也没赚。眼见着 3 万美金日渐稀薄，李曦萌这个老板只有躲在屋里吃速食面。

可怕的事情终于发生，1994 年元旦，3 万美金变成了零，李曦萌破产了，同时，他还欠着宾馆一大笔房租和电话费，员工的工资根本就没有着落。“那时，连我的合作伙伴在内，全上海的丹麦人只有 7 个，我在上海借不到一分钱。除了一张回程的机票，我已经输得干干净净。”

因为不服输，他留了下来

在大家都以为他会放弃，回到丹麦去时，李曦萌却留下来了，他不服输，李曦萌认定了目标，就咬着牙齿朝它靠近。

为生活，李曦萌开始白天做生意，晚上到徐家汇的“卡门夜总会”吹萨克斯，一个晚上赚 300 元钱。当他拿到第一个月 9000 元的收入时，他首先想到的事情就是把雇员的工资付了。

在失败的同时，李曦萌开始反省自己。他认识到，只有具有超前的意识，做别人还没想到的生意，才有可能在竞争日趋激烈的上海站稳脚跟。在求助无门的情况下，李曦萌开始了自救行动。

李曦萌以前曾在马来西亚做过多年的木材生意，他对木材贸易很内行，他发现上海市场上多的是美国、加拿大和东南亚的木材，几乎没有非洲的上等木材。而他曾经跟随父母在非洲呆了 3 年，应该比中国人更了解非洲木材贸易。找准了方向，李曦萌开始主动出击，终于他联系上了上海南洋胶合板厂的厂长马国民。两人一聊，马厂长发现他的确是个人才，对非洲很熟悉，而厂里正好缺少上等木材。生意成了，马厂长一开口就要了 1 万立方米，而且同时开出了一张 200 万美金的不可撤销信用证。

北欧风情和他的爱情

乌云散尽，李曦萌赌赢了。同时他也终于找准了发展的方向——引进丹麦的家具。丹麦的家具价格不菲，这在 1995 年还是很冒险的事，许多人都劝他小心行事。但李曦萌凭直觉认定可行，因为当时上海正在大兴土木，一栋栋的商品房拔地而起，李曦萌认为，人们花这么多的钱来买房子，肯定也愿意花钱把家打扮得更温馨。而丹麦一向引领家具业的新潮流，其现代家具外形和线条简洁明快，很容易与周围环境融合在一起。

说干就干，李曦萌凭着自己对上海消费市场的了解，开始游说丹麦的 15 家大家具厂，希望他们各运送一套新式北欧家具到上海展示。结果，他还真成功了，15 家厂的家具装了一个集装箱，花了 2000 元运费就到了上海，而其他费用可以等到卖出后再结帐。幸运又一次光顾了李曦萌，这些高档家具在短短的三个月内就销售一空。

生意越做越大，李曦萌又开始寻思给这些家具取个中国名字。与他共患难的范柳在一旁说，就叫北欧风情吧。此时，两人的爱情已经开始发芽。凝聚着两个年轻人爱情的“北欧风情”四字如今已成了都市人竞相追逐的品牌。2001 年，北欧风情家具在全国的年销量已超亿元，在全国 14 个大城市中拥有了 23 家专卖店。更令人惊异的是，家具业只是李曦萌领导的特雷通集团中十分之一的生意。而这些距第一桶金——1 万立方米非洲木材生意的达成只有 6 年时间。

现在，李曦萌在上海真正扎下了根，他有了一个幸福的家，贤惠的太太和一个可爱的儿子。而他的公司特雷通目前旗下也有 4 家公司，其中包括经营“北欧风情”家具的贸易公司、从事沙发制造的家具公司，以及木材、系统软件公司。

李嘉诚偷艺 赚得千万归

林 广

1957 年春天，李嘉诚揣着强烈的希冀和求知欲，登上飞往意大利的班机去考察。

他在一间小旅社安下身，就及不可待地去寻访那家在世界上开风气之先的塑胶公司的地址，经过两天的奔波，李嘉诚风尘仆仆来到该公司门口，但却戛然而步。

他素知厂家对新产品技术的保守与戒备。也许应该名正言顺购买技术专利，然而，一来，长江厂小本经营，绝对付不起昂贵的专利费；二来，厂家绝不会轻易出卖专利，它往往要在充分占领市场，赚得盘满钵满，直到准备淘汰这项技术时方肯出手。

情急之中，李嘉诚想到一个绝妙的办法。这家公司的塑胶厂招聘工人，他去报了名，被派往车间做打杂的工人。李嘉诚只有旅游签证，按规定，持有这种签证的人是不能够打工的，老板给李嘉诚的工薪不及同类工人的一半，他知道这位“亚裔劳工”非法打工不敢控告他。

李嘉诚负责清除废品废料，他能够推着小车在厂区各个工段来回走动，双眼却恨不得把生产流程吞下去。李嘉诚收工后，急忙赶回旅店，把观察到的一切记录在笔记本上。

整个生产流程都熟悉了。可是，属于保密的技术环节还是不得而知。假日，李嘉诚邀请数位新结识的朋友，到城里的中国餐馆吃饭，这些朋友都是某一工序的技术工人。李嘉诚用英语向他们请教有关技术，佯称他打算到其他的厂应聘技术工人。李嘉诚通过眼观耳听，大致悟出塑胶花制作配色的技术要领。

李嘉诚满载而归。随机到达的，还有几大箱塑胶花样品和资料。临行前，塑胶花已推向市场，李嘉诚跑了好多家花店，了解销售情况。他

发现绣球花最畅销，立即买下好些绣球花作样品。

李嘉诚回到长江塑胶厂不动声色地把几个部门负责人和技术骨干召集到办公室，他宣布，长江厂将以塑胶花为主攻方向，一定要使其成为本厂的拳头产品，使长江厂更上一层楼。

李嘉诚在香港快人一步研制出塑胶花，填补了香港市场的空白。按理说，物以稀为贵，卖高价在情理之中。但是李嘉诚明察秋毫，他认为塑胶花工艺并不复杂，因此，长江厂的塑胶花一面市，其他塑胶厂势必会在极短时间内跟着模仿上市。倒不如在人无我有、独家推出的极短的第一时间，以适中的价位迅速抢占香港的所有塑胶花市场，一举打出长江厂的旗号，掀起新的消费热潮。卖得快，必产得多；以销促产，比“居奇为贵”更符合商界的游戏规则。这样，即使效颦者风涌，长江厂也早已站稳了脚跟，长江厂的塑胶花也深深植入了消费者心中。

李嘉诚走“物美价廉”的销售路线，大部分经销商都非常爽快地按李嘉诚的报价签订供销合约。有的为了买断权益，主动提出预付 50% 订金。

李嘉诚掀起了香港消费新潮流，长江塑胶厂由默默无闻的小厂一下子蜚声香港塑胶业界。

果不出所料，很快，香港冒出数家塑胶花专业厂。长江厂只是先行一步，等待它的，将是与同业的公平而无情的竞争。大家都在抢占市场，而长江厂的现有规模，无法保证“长江号”在同业的龙头地位。

李嘉诚到亲友中集资招股，筹集的资金用于租赁厂房，添置设备。他赴意大利考察塑胶

花，同时对欧洲的企业结构和管理方式抱有浓厚的兴趣。他深知私营企业财力单薄，发展缓慢。他看好股份制企业，他决定分两步走。第一步，组建合伙性的有限公司；第二步，发展到相当规模时，申请上市，成为公众性的有限公司。

1957 年岁尾，长江塑胶厂改名为长江工业有限公司。公司总部由新莆岗搬到北角，李嘉诚

任董事长兼总经理。厂房分为两处，一处仍生产塑胶玩具，另一处生产塑胶花。李嘉诚把塑胶花作为重点产品。

塑胶花为李嘉诚带来数千万港元的盈利，长江厂成为世界最大的塑胶花生产厂家，李嘉诚“塑胶花大王”的美名不仅蜚声全港，还为世界的塑胶同行所侧目。

第一锄就挖了 40 万元

荣王

姓名 夏小伟

年龄:32

出生地 湖南

教育背景：湖南大学工民建专业本科毕业，
现于北京科技大学攻读 MBA

主要公司 伟源集团 华夏装修公司

总部所在地 北京市

主要行业 装修业、建材业、设计

财富:1 亿左右

起家资本:3 万（其中两万为货款）

第一桶金:40 万

十年前，年仅二十二岁的夏小伟从总后工程总队辞职出来单干。当时，有的只是自己工作三年以来积攒的一万块钱、一起辞职出来的一个伙伴，剩下的就只有年轻人的干劲和冲劲了。

一万元确实有点少，于是他找到了家乡那边的一个初中同学，同学的父亲帮助在那个小镇的银行里给贷了 2 万元。拿着这 3 万块钱，他们成立了巧云装修公司，没有办公大楼，就在海淀区五棵松的一家小旅馆里租了两间房，一间是他和助手的住房，另一间则作为办公室。

甚至都还没有组织起施工队，他们就到处去抢项目。按夏总自己的话说，“我的运气真的很好”，就在这一年他就挖到了第一桶金。为了得到项目，他不停的跑关系，请人吃饭，光这就花掉了好几千元；为了比别人更有机会得到项目，他来了个当时的特大手笔，送给甲方主管人两万元的一个大红包。这一下来，他自己身上的全部家当就只有两三千块了，真的是“孤注一掷”了。回忆起来，夏总说：“当时就是‘赌’一把了，不过心态很好，觉得赢了当然高兴，即使失败了，也没有什么太大损失，大不了打回原形了，再去给别人打工，过几年也能还清贷款了。”

不多久，北京粮食局同意由巧云装修公司负责紫禁城饭店的装修工程，并提出与他们签约。夏总当时连想都没有想，就签了。这在十年后今天回想起来，他都还有些后怕：签约的时候，自己已经几乎身无分文，而且根本还没有组织起施工队伍。换到今天，他会考虑要是不能及时找到一定数目的合适的人来施工怎么办，肯定会很有顾虑，压根儿就不敢签这种约。可十年前的他，真的是什么都没想，反正自己什么也没有！

之后，他和助手东奔西走寻觅施工人员，先找几个木工、漆工什么的，然后再让他们帮着召集一批同行，这样很快就组建起木工组、漆工组和瓦工组；靠着甲方首期预付的十几万元，他们开始动工了。

一个月后，他们又成功的接下了北京消防局办公楼的装修工程。之后，两边的工程同时进行。他的手下有了 100 多人。1993 年 两个项目先后完工，虽然都只有 160 万左右的规模，对于今天的夏总来说有点太小了，可当时却让本已“倾家荡产”的夏小伟净赚了 40 万！这也就是他的第一桶金。

40 万！当时他自己都难以相信的，内心确实确实是一种惊喜啊！不过更难忘的是，第一个工程——紫禁城饭店装修完以后，看着 100 多间装修好的房间，就象看着自己一点一滴拉扯大的孩子，有激动，有满足，总之，那种成就感是之后再也没有那么强烈感受过的。

有了这桶金，夏小伟的生活开始发生了变化了。为了方便联系业务，他花了 28000 元买了一部大砖头手机，说来好笑，那年头还是走后门才买到手的，而且等了一个月才配齐了号码什么的；不久，他搬出了那家小旅馆，住进了一家宾馆。

有了这桶金，夏小伟不再是以前那个只有闯劲和拼劲的“穷小伙”，一定的资金基础使他在事业上迈入更加理性的阶段，得失的考虑更多了一些；信心和底气更足了，自己和身边的人都相信这条路是选对了！

他的事业也从此开始一发而不可收拾——

1994 年开始与海淀教委合作经营巧云装修公司，公司规模进一步扩大，有了一排十来间的房子作为办公之用，公司部门趋于完备、规范，而且由于注入了国有资金，政策环境更加有利，发展的障碍更少了。同年，他拥有了自己的第一辆车——一辆几万块的拉达，一两年后换成捷达，然后又改雪芙莱，现在自家用的是一辆

红旗轿车。当然，如今公司的车那就多了。

1995 年，先后建立了伟业达设计公司、伟达石膏制品厂，总资产达 200 万。以前都是找设计院或者别的设计公司为自己的装修公司做设计，设计费则为每项工程投资额的 3~8%，如果自己请人来设计的话，可以节省很多，而且同时还可以为别人做设计，还能去赚取别人的那个 3~8%，说干就干，他聘请了工艺美院、北方工业大学对口专业的学生等等科班出身的 20 多人，组建了伟业达设计公司。

其实很早以前夏小伟就曾经有过做一名设计师的梦想，大学学的也是工业和民用建筑专业，只是后来由于统分到衡阳市建筑公司，从此便很现实的步入了建筑和装修行业。设计师的梦想一直没能实现，1995 年建立设计公司在他的潜意识里来说应该是有一点对此进行弥补的意思吧。

同年，欧式装修开始在北京流行，其需要的石膏制品也相当紧俏，利润非常可观，就拿那种石膏制的墙角线来说，可以卖到 30 元/米，利润高达 500%。瞄准了这个市场，他适时开办了一个伟达石膏制品厂。后来随着竞争厂家日益增多，利润逐渐下滑，做了两年后，他又及时撤资，厂子没有再办下去了。

1998 年，与总后工程总队合办华夏装修公司。这一年也是他继第一桶金之后事业发展的一个高峰期，是战果辉煌的一年：甘肃省驻京办事处所在的敦煌大厦、新恒基大厦、经贸委办公大楼等若干个几千万的大项目一举就为其公司创下了上千万的利润。

1999 年，作为一种全新的尝试，他又成立了健翔伟业科技发展有限公司，主要代理 IBM 等国外计算机公司在中国区的一些软件业务。就在这一年伟源集团诞生。2000 年，集团内又添新成员——伟源建材公司，主要生产一些建材。2002 年 6 月，华夏世纪装修公司成立，主要负责涂料方面的业务。

新疆首富孙广信 3000 元起家

吴佑平

孙广信

新疆广汇集团董事局主席。

个人资产 49 亿元人民币（据《福布斯》2002 年统计）

孙广信 27 岁开始创业时，手里的钱只有 3000 元 那是他全部的复员费。

1962 年，孙广信出生在新疆乌鲁木齐一个多民族的大杂院。父亲是当年从山东走西口“盲流”到新疆落脚的鞋匠。家中兄妹 5 人 除他之外，家中最高的学历连高中文凭都没有。高考未果的孙广信去了部队。从那里，考上了军校，成了家中惟一有干部身份的人。“人活着，就要进步。”孙广信在部队里很好强，他给自己定下了“199230 师长计划”（即 1992 年 30 岁时当师长，然后是将军）的目标。可 27 岁之前 孙广信的将军梦破灭了。他有两次升迁的机会都被干部子弟替掉了。于是他选择了复员，丢了干部身份后，投身到可能适合自己的商战。

1989 年 5 月，孙广信拿出 3000 元转业费和 40 万元借款创办了新疆广汇企业集团的前身——广汇工贸有限责任公司。当时的广汇 既没有启动资金，又没有合适的项目。孙广信看到内地一个推土机厂在新疆的广告，他主动找上

门去，以个体户的名义要替这个厂卖推土机。

“卖一台给我 1% 的手续费 卖不掉分文不取。”于是孙广信走遍了新疆，每次出门 20 多天 睡 9 毛钱一晚的大通铺。结果 10 个月走了十多万公里 卖出了 103 台。这是厂家在新疆 10 年的销售量。看着这个年轻人拿回的订单，厂方的人惊呆了，他们主动提出把原定 1% 的佣金提到 2%。同时拿出 10 台推土机和装载机让他代销。这就意味着有 200 万元可供他操纵了，孙广信握紧了自己的拳头。

待资金稍有积累后，28 岁的孙广信又瞅准了饮食业。乌鲁木齐一家以经营粤菜为主的“广东酒家”因管理不善，老板负债逃之夭夭。孙广信知道后 经过市场分析 以 67 万元盘下了在这家倒闭的“广东酒家”后 他独辟蹊径 办起了乌鲁木齐市第一家海鲜餐馆。没想到“广东酒店”经营才 4 个月就亏损了 17 万元。关键时刻，他没有灰心，每天，他一桌一桌征求顾客对饭菜的意见，对于常客，他总是亲自赠送一道精美的菜肴。经过半年的苦心经营，“广东酒家”收回了全部投资。并接连开办了凯旋门娱乐城、迪斯尼乐园、香港美食城等餐饮娱乐实体，一连串搞出了新疆餐饮业的许多第一。作为有心人，孙广信不仅赚了钱，而且把这个酒家变成了交流商业

信息的中心。孙广信说：“当时有人花 5000 元请一桌。我分析，花这么多钱请客的，起码要赚 5 万元。请客的 吃饭的 到底是些什么人？”

孙广信敏锐地从食客那里捕捉到了石油设备贸易的商机。那时新疆塔里木盆地刚刚发现大油田，每年国家在大油田的建设上都是上百个亿的投入。仅 1992 年 他们 17 个人的公司进口成交 8700 万美元，占当年新疆进出口贸易额的 1/6 这年，他 30 岁。

31 岁时，孙广信投身房地产，盖出了当时乌鲁木齐最高的写字楼“广汇大厦”。那是 1993 年初 他刚步入地产界。当时 四川的南德 还有沈阳的飞龙，在媒体中知名度很高，据说规模和

效益都还不错，孙广信认为自己应当去学习。

孙广信在沈阳飞龙应聘的是行政部长，在南德应聘的是办公厅主任，孙广信说，他到这两家企业当中，更多的是带着学习的目的。应聘成功后，在这两个企业各打了 7 天工，就离开了。因为他认为自己该了解的都了解了。回到新疆，他在公司班子会上放言：“用不了 5 年，我们会超过他们。”

现在，乌鲁木齐每 5 套商品房中就有 3 套是由他的广汇公司开发。而他自己财富的 5 成来自房地产。广汇的 54 名中层个个都是百万以上的富翁，一半以上的人上千万，有 15 人是上亿的富翁。

张璨在爱情来临时掘第一桶金

金 兵

张 璨此刻就站在我眼前，一头浅浅的短发，一身黑白分明的衣裙，看她的笑容禁不住有种眩晕的感觉——你不能想象一个身家 11 亿元、2002 年《福布斯》杂志中国富豪排行第 40 的富豪 竟然就是这么一个纯情 对 纯情 没用错词，虽然她已经 37 岁了）的学生味十足的女人！在北京建达大厦 24 层办公室里 张璨的办公桌上 她 12 岁的女儿正在相框里以各种姿态冲我们笑，而花瓶里那一束火红的玫瑰正肆无忌惮地怒放着，她说，是先生早上送给她的。

在这玫瑰花的香气里，谈起张璨和她先生阎俊杰的爱情简直太合适不过了

1986 年 7 月，张璨拿着北大给她的一纸说明_{mg}大三那一年，由于有人举报张璨三年前考上了东北的某大学但没去报到。按当时规定，有学不上的考生必须停考一年。张璨突然被注销了学籍，成了全北大惟一一个！_{kg}开始到处找工作，在这途中她遭遇了她的爱情。

一天，张璨揣着推荐信，到中关村的四通公司求职。路上遇见了大学同学，同学对她说：“你还需要找工作吗 难道没想过自己干？”于是张璨被同学领到中关村一间不起眼的小平房里，在那里她见到了阎俊杰，这个北大的研究生正光着脊梁埋头编写《中国文化的深层结构》一

书，而他的事业就是一个印名片的小门市。

经过短暂的矛盾和困惑，这年的12月，张璨决定跟阎俊杰一起创业。当时阎俊杰已经承包了英华公司经理部。公司的架子虽然已经初步搭起来了，但业务不过是把别人的旧机器买过来，刷新后再卖出去，赚其中有限的差价。当时真可以说是一穷二白，房子是租农民的，公司是借别人的，他们拿不出钱注册自己的公司。

没有本钱，他们把别人的电脑借到自己店来当样品。如果有人来买，谈妥价，交上钱，他们便撒腿出门，飞快地弄回一台电脑交给客户。就这样一点点地开始原始积累。

就在这艰苦的环境中，张璨得到了最大的一笔生意：“1987年初，我们到了沈阳。本来是去大庆谈生意，但是谈得非常不顺利。我们两个就坐在哈尔滨火车站前面发愁：怎么办？上哪儿去呀？这时突然听到广播讲，到沈阳的列车马上就要开了，于是我们撒腿就跑。这有点像盲流（笑），我们在火车上一直站到4点多钟。后来列车长可能看我们两个学生模样，觉得比较可怜。就说，你们要卧铺吗？于是我们就找了一个卧铺坐了一会儿，5点多钟到了沈阳。”

一到沈阳，夫妻俩就发现自己被财神垂青了。在沈阳，他们发现一个公司库房里有很多旧的胶干纸。花了几百块钱买下来，又雇了一辆车拉回北京，雇车的钱比这个东西本身还贵。张璨说：“那个时候我的愿望就是什么时候能成为真正的白领。小阎的愿望更简单，就是什么时候手指甲没有黑的油泥了，能每天换一件干净的衬衣去上班。那笔生意，让我们赚了5万元。这在当时可是一笔了不起的大钱。”

有了第一笔钱，夫妻俩开始折腾起来。他们曾经在中关村开过一个“红格子”西餐厅，这是中关村第一家西餐厅。张璨苦心经营，什么招都试了，烛光晚会、生日蛋糕大派送等等，但就是招不来顾客。再把西餐改中餐，厨子从钓鱼台国

宾馆请，服务小姐经过严格的培训，早点是包子、馄饨、稀粥样样有。张璨亲自围上围裙，包馄饨，炸油条，可还是不挣钱。她又请乐队伴奏闹腾，最后闹腾到只剩下一台架子鼓。

这一折腾，竟然赔了60万。1992年，张璨和丈夫重新回到电脑行业。这次他们在友谊宾馆租了一套房子做办公室，注册了现在的达因公司。

1993年，张璨夫妇开始涉足陌生的房地产业，但真正使达因腾飞的机缘，是在1994年，公司成为康柏公司亚洲地区最大的代理商。时至今日，很多人对此仍有疑问：达因不过是一家小公司，凭什么取得鼎鼎大名的康柏的信任？张璨的解释只有简单的两个字：真诚。跟康柏在香港的代理商谈判时，他们的真诚和热情给了对方非常强烈的信心，康柏开始试着把一部分大陆的代理权交给他们。张璨说，总有很多书教人们在面试和谈判时应该怎样穿戴、怎样措辞、怎样表达，实际上这些都是误导。实际上你只需要展现你的本色，把你真正想告诉他的事情说清楚就行了，越没有技巧，反而越好。

对于正在创业中的人，张璨的劝戒意味深长：人得倒着走，就如拔剑，刚开始得悠着点，慢慢的出鞘，慢慢的锋利，有所把握才能锋芒毕露。况且，人的成功是多方面的，多层次的，多种表现形式的，不是只有比尔·盖茨一种成功。

而且张璨到现在也不承认自己是一个成功的企业家，她说，因为她知道，作为一个职业来讲，成功只是一段。特别是前些天当她看《东方时空》栏目讲大宇公司的故事时，思想上更是受到很大的震动。张璨说，在1993年她还开着面包车的时候，就特别想拥有一辆大宇车。但是现在怎么样呢，大宇公司的老板已经被通缉了。而且据说，他是在瑞士吃着三明治写自传生活着。所以作为一个职业，作为一个人，就像孔子说的，必须修身养性。

成功者的第一课

肖天

加油站学到的工作作风

美国最大的小企业组织全国独立企业联盟
主席杰克·法里斯：

13岁时，我开始在父母的加油站工作，站里有三个加油泵，两条修车地沟和一间打蜡房。父亲负责修车，母亲负责记帐和收钱。我想学修车，但父亲让我在柜台接待顾客。他说：“儿子，汽车在变化，而人却不会，你需要先学会了解人。”

当汽车开进来时，我在车子停稳前就站在司机门前，忙去检查油量、蓄电池、传动带、胶皮管和水箱。我总是多干些，帮助擦车身、擦挡风玻璃和车灯上的污渍。我注意到，如果我干得好，顾客还会再来。

每周都有一位老太太开着她的车来清洗和打蜡，该车内的地板凹陷极深，因而很难打扫。车的主人又极难打交道，每次当我们把车准备好时，她都要再仔细地检查一遍，要我们重新打扫，直到清除每一缕棉绒和灰尘她才满意。我实在不愿再伺候她了，但父亲告诫我：“孩子，这是你的工作，不管顾客说什么和做什么，您都要记住做好你的工作，并以应有的礼貌去对待顾客。”

我每天放学后就开始为父母工作，星期六和暑期则从早上6点15一直干到晚上7点。开始，父母一小时付我50美分，三年后给我涨到1.1美元。在父母的帮助下，我还学会了如何安排自己的收入。我将收入的10%放在一个钱罐里，礼拜日捐给教堂，通过它我认识到了慈善的重要性；我收入的20%同父母的20%放在一起

作为膳宿费，但后来我发现这是父母为我准备的教育费；另外20%是我自己的储蓄；剩下的50%则由我自己支配，购买我想要的东西。

正是在加油站的工作，不仅使我具备了严格的职业道德和学到了应该如何对待顾客，而且也认识到了家庭小企业所面临的挑战：我的父母既是老板、经理，又必须是服务员。

努力尝试才能成功

在世界各地拥有4300家快餐店的温迪国际公司创始人、商务经理戴维·托马斯：

12岁时，我们家迁到田纳西州的诺克斯维尔，我设法使一位餐馆老板相信我已16岁，他才雇我做便餐柜台的招待，每小时25美分。

餐馆老板弗兰克和乔治·雷杰斯兄弟是希腊移民，刚来美国时，他们曾干过洗盘子和卖热狗的工作。他们极为坚强，并为自己定下了非常高的标准，但从来不要求雇员做他们自己做不到的事。

弗兰克告诉我：“孩子，只要你愿意努力尝试，你就能为我工作。如果你不努力尝试，也就不能为我工作。”他所说的努力尝试包括从努力工作到礼貌待客等一切内容。当时通常的小费是10美分硬币。但如果我能很快把饭菜送给顾客并服务周到，有时就能得到25美分小费。我记得曾尝试看自己一个晚上能接待多少的顾客，结果创下了100位的记录。

通过第一份工作，我认识到，只要你努力工作并专心致志，你就会成功！

办公室里的危险人物

阿土

别轻视那些办公室里鸡毛蒜皮的小事，它们往往能左右你的工作效率；更不能小看那些平日不起眼的所谓小人物，他们的潜能会让你大吃一惊，甚至影响到你的业绩和升迁。

事实上，有些办公室人员的职位虽然不高，权力也不怎么大，跟你也没有什么直接的工作关系，但是，他们所处的地位都非常重要，他们的影响无处不在。他们的资历比你高，办公室的风浪经历比你多，要在你身上找点毛病、失误，实在是易如反掌。

绝对碰不得的办公室“红灯族”财务

危险等级：●●●...

切勿以为财务部门只是做做财务报表、开开单据。在以数字化生存的时代里，财务部门的统计数据，决定着你的预算大小和业绩优劣。财务人员已经从传统的配角逐渐走入参与决策的权力核心，他们对各个部门业务的熟悉程度，简直会让你大吃一惊；而对金钱的斤斤计较也使得老板对他们言听计从。

人事

危险等级：●●●●●○

进入公司要靠他们，求得生存也靠他们，加薪提升更要靠他们，因为他们无处不在。偶尔迟到、早退也许不算什么，但是只要他们想做，随

时随地都可以揪你的小辫子，你的表现又会好到哪里去？敏锐的耳目老板最需要。记住即使在办公室里放松片刻，背后还有一双发亮的眼睛在盯着你。

秘书

危险等级：●●●...

除了行政和业务主管，秘书绝对是公司的一号人物。他们是老总的亲信、参谋，甚至可能是情人，得罪了他们，简直性命攸关，只要他在老总面前随便说上几句，你的多年努力就会毁于一旦。决定你事业成败的关键人物。他的三言两语抵得上你的百般辛劳。

心腹

危险等级：●●●...

他们可能是老总的旧日同窗好友，可能是童年伙伴、邻居，甚至可能是老总的太太，如果他们发起威来，经理主管们都惟恐避之不及，何况是你？大哥大姐无处不在。进入公司的第一件事，就是把他们认出来，保持距离，是你的最佳选择。

同事

危险等级：●●●●○

远亲不如近邻，与你隔桌相望，你的一举一

动都在他们的眼里，甚至你的电话交谈他们都听得一字不漏，如果他们变成跟你咫尺天涯的竞争对手，你就太危险了。

总务

危险等级：●●○○○

表面看来，他们显得无足轻重，不那么显山露水，但你却一步都离不开他们，小到一本记事簿，大到办公设备，难道你想让这些琐事败坏一天的情绪，甚至败坏你的工作实绩吗？

总务无所不包，甚至包你的升迁机会。所以对他们要有礼貌和耐心，申领一本簿子按规定程序办有什么大不了？总比背后被他们说三道四强。

电脑管理

危险等级：●●●○○

如果换个名称称呼，你就明白他们的厉害了——资讯管理人员。信息时代里信息就是公司的资本和生命。他们不仅管理全公司的电脑系统，而且还掌握着公司最机密的资料，当然包括你的一切秘密。只要他们动一动手指，你的所有资料都可能会不翼而飞，到那时再明白可就太晚了。

其他部门的共事伙伴

危险等级：●●●●○

越想要出成绩，你就越需要其他部门的通力合作。如果一个项目在每个部门都耽搁一下，还有什么效率可言！如果再在你背后嘘上几声，或者把部门主管都拉扯进来，这里面的是非虚实谁能搞得清？

从这次领薪水到下次领薪水，从一个取款机到另一个取款机，你的钱夹总是太快地变空了。在上一次涨工资时，你是怎样承诺要把它们直接用于投资的？现在它们去了哪儿？

“零储蓄族”的必修课

张小明

“零储蓄族”是什么？就是时下那些赚多少花多少甚至借钱消费的年轻人。他们给人留下的第一印象是消费，给人留下最深印象的也是消费。他们认为自己年轻，有能力，与其守着一堆钱毫无乐趣地老去，还不如趁着年轻多花些

钱品尝人生的快乐。“努力地挣，开心地花”是他们的信条，却永远不知道，养成良好的理财习惯才是美好人生最坚实的基础。专家指出，理财之要，一是开源，二是节流。对“零储蓄族”来说开源似乎不成问题，需要在“节流”上下功夫。如果

你仅仅是因为爱花钱而难于开始存钱的话，你可以把存钱看成是一个游戏，利用我介绍给你的这几种方法，你会赢得游戏的胜利。

滴水穿石：从点滴做起

1. 定期从你的工资账户上取出 10 元、20 元或是 50 元，总之不用太多，存入你新开立的存款账户中。给自己一段过渡时间去适应这种手中可支配现金比以往减少了的生活，看看你有什么改变。2-3 个月之后，增加每次从工资账户中取出的金额。

2. 建议你积蓄收入的 10% 这是个不错的目标，不要因为你可能做不到就放弃。培养一个良好的储蓄习惯和坚持存钱要远远好于你偶尔一次存入一大笔的钱。

3. 每天从钱包里拿出 5 元或 10 元零钱，放进一个信封。每月把信封里积攒的一定数目的钱存入你在银行的存款账户中，记住积沙成塔的道理。假定你每天存 10 元，每月就是 300 元，一年就是 3600 元！

目不斜视：眼睛盯住一个目标

存钱当然是为了实现你的目标，然而你是想换一所大点的房子？买一辆车？为了你的宝宝？还是打算读书深造？或去投资？总之，不管是什么样的目标，都统统写下来，然后贴在冰箱上、厨房门上、餐桌上等任何你会经常看到的地方，提醒你时常想起你的目标。搞清“拥有一个家”、“为高等教育筹措资金”、“开始你自己的生意”中哪一个是你想要完成的，它将激发你找到一个方法来完成它。

有了目标能使你产生必要的思考过程：投资需要事前的认真考虑，不是事后产生的想法。做个小梦是容易的，但是，空的皮夹怎么办？我们说，这也可以改变。现在就开始关注你为什么存钱。存钱不是最终目的，“葛朗台”式的人物谁都不会有兴趣。要知道，你现在花掉的钱与你以

后要花的钱有着本质的区别，后者常被称作是储蓄。这些画在纸上的目标会增加你存钱的动力。

诚实守信：摆脱高额债务

制定资金花费项目的记录。如果只是看这些数字，它们好象并不多。如果你有债务，那么你最主要的目标是还清它们，这就意味着应将还债款列入你的预算中固定支出类，此类还包括教育贷款。一旦你不再透支，将非常容易地把资金投入到你目标上。核查信用卡的对账单，看看你每周用信用卡支付了多少钱。如果有可能，减少你每月从信用卡中支取的金额，也就是说，手紧一些。每到月末，将省下的钱存入存款账户中。

量入为出：做理智的消费者

预算是在你花钱之前制定的，并且对你的消费进行强有力的约束。许多人是无意识的消费者，出于习惯他们每天买相同的东西，或是凭一时兴趣购物。但是，这样无目的的购物将使你的钱夹很快变空。保存你的固定开销和每天购物的记录，而每周的详细记录将记录你消费中的失误，并帮助你制定现实的预算基准。利用这一新准则来划分消费次序：把钱用在重要的地方，在不重要的方面削减开支。

亡羊补牢：评价你的记录

如果你发现固定的开支（租金、抵押、公用事业、保险、运输等）消耗了你几乎所有的收入，你需要考虑调整你的生活方式：搬到便宜一点的房子居住，买便宜的汽车，打电话时尽量缩短谈话时间。如果你的固定开支已被控制住了，再来评价你的个人消费。你的娱乐资金有点儿奢侈吗？试着缩减你的奢侈娱乐花费和各式购物消费。这种类型的削减能为你的目标提供大量现金。

月薪千元的理财方案

汪连

背景材料：

姓名 李爱月

年龄 25 岁

职业 报纸编辑

居住城市 成都

月固定收入 1600 元

2001 年收入余额 :20000 元

理财方案

我在报社的版面不是很多，任务完成比较容易，但收入一般，也很难有“突破”。好在我还住在家里，每月象征性地交 300 元生活费给父母，月薪的余额刚好够我每月的开销，所以，想存钱就必须兼职。

我的职业和我对文字的爱好的兼职行动实现起来比较快，我先是在一家杂志社做兼职编辑，负责一个专栏的两个版面，不用坐班，每月编辑费加稿费共 500 元。等这项工作做熟悉后，我还有一些空余时间，可以给全国的报纸、杂志写稿子。我开始是根据自己的文章特点投稿，后来我变成一些报刊的固定作者，等有编辑按时向我约稿时，我的兼职收入就越来越固定了。

今年我有目的地选择稿费较高、品质较好的几家杂志写稿，这样收入可以多一些，且更加稳定。所以我一般选择稿酬每千字 100 元以上的文字量在每篇 2000 字的稿子来写。今年我

每月可以写至少 10000 字到 20000 字，每月的稿费收入在 2000 元左右。

报刊杂志付稿酬的方式都是通过邮局汇款单寄，我们家附近的邮局旁边就是一家工商银行，我每次取完稿费，无论多少都直接存进银行，由少成多，从 1998 年 6 月到现在，我从未取过，现在已经存了 35000 元，而今年的收入是 21000 多。

除了写稍长一点的稿子，我还参加一些企业的征文活动，这样的征文要求字数不多，而且参加的人大多不是专门从事文字工作的，所以我的文章基本上会被选中，一般征文的奖金都比较诱人。今年我参与了 4 次，都得奖了，奖金分别是 300、500、600、1000 元，除去个人所得税，还有 2000 多一点，我也如数存进银行了。

我平时花的都是工资，在成都 1600 元的收入一个人花已经蛮不错的。偶尔透支我就花上个月的赢余，反正我绝不会动用我的“兼职基金”，那是我用来买大件的。如果散着花，我想永远存不了一个整数。

友情建议：

1. 利用自己的专长开辟兼职渠道。
2. 兼职的收入无论多少都存入银行。
3. 在“基金”还未成型前，打死也不要动用。
4. 把每月开支控制在你正职的固定范围之内，以免“后院失火”。

薪水无故被蒸发，跳！没有发展空间，跳！Office 人际关系太复杂，跳！有人说离开一间已经让我们没有激情的单位，就像结束一段已经枯萎的爱情。所以既不能太过绝情，所以也不能拖泥带水，拿出你的风度，留下你的微笑。

要辞职更要风度

本报记者 陈星

辞职报告不可缺

纵然你有千百个辞职的理由，写一份正式而诚恳的辞职报告却是十分必要的。事实上，你的离职本就是老板应该反思的问题，所以他最想看到的就是你辞职的理由。然而，你真的要告诉你的老板：在这里已经没有我的个人发展空间了；这间单位的前途值得怀疑；老板你常常拖欠我的薪水？真话往往具有极强的杀伤力，这不但让你的老板不开心，有时还会给你自己造成不必要的伤害——当你的新加盟公司对你进行外调的时候，你的旧老板会有很不好的评价传递给你的新单位。为此，你完全可以更多的写一些个性化的理由：“我要去进修”、“单位离家太远，上下班不方便”、“最近家里有事，时间上有点冲突”等等。总之给老板多留点面子，好聚好散。

另外，无论这间公司多么的不堪，一定不要忘记感激他对你的培养以及同事给予的帮助，因为毕竟是单位给你提供了经验积累的机会。

站好最后一班岗

记住：在辞职报告尚未批准的这段时间内，你依然是这间单位的职工，你需要站好这最后一班岗。有许多人因为自己要走了，就开始放松对自己的要求，迟到早退，不认真做事。这样，都

会给原单位留下不好的印象。因为这段敏感期你稍有不慎，可能会引起人议论你一贯懒散，不称职。

与此同时，控制好自己的情绪，不要抱怨更不要炫耀。即使你内心很想一吐为快，出一出长期以来积压的怨气，但明智的做法是管住舌头，必须明白：人一走茶即凉。不论你如何能干，人缘多好，人们也不可能完全站在你的角度理解你。相反，这些话如传到当事人的耳朵里，反会引起对方的怨恨。

另外，你需要尽量清楚地交接自己手中正在使用的公物，不要拿走公司的任何资料。甚至连名片夹也不要带走，你只应拿走属于你的私人用品和你本人的名片。

做一回好老师

当一个月后你与单位脱掉干系的时候，接替你的新人也已经上岗了。对于他，你完全可以大方一些，做一回好老师，带带新人。

你在职期间，积累了一定的工作资源，例如客户资源。你那这些工作资源带走后，可能会造成新人无法开展工作，同时也会让原单位的主管心理不踏实。这时，如果你主动把工作资源留在这里——即使只是一小部分，你的慷慨也可以为你在这里留下好名声。

必要的时候，你可以把自己的工作职位说明以及工作经验以文件的形式留给新人，使他能短时间内熟悉业务，尽量少走弯路，这也会让他对你感激不尽。不管以何种方式，你都能在原单位留下良好的印象，当他们感慨无缘与你共事的同时，也祝你一路顺风。

与他们保持联系

尽管你已经不是他们的员工了，可大家还

是朋友，所以经常打个电话或写封电子邮件回原单位与老同事、老领导们叙叙旧，应该是一件非常愉快的事情。再说，这本是个小世界，说不定哪天大家就会在另外的一些场合继续合作，彼此都会有照应。即使在新单位遇到什么疑问，也可以想原来的老朋友们请教，多听听旁观者的见解，或多或少会对你的新工作有所帮助。要是原单位有什么需要你的时候，尽力去做，那么你的风度就尽在不言中了。

企业人的职业修养

鲁庞智

最近，美国乃至全球经济复苏疑幻疑真之际，新来的美国商学院教授来给一家上市公司的中层培训。一上来就找了一个特别的开头，他说，现代企业人的职业生涯可以分作三个阶段，一般来说每个阶段的间隔为十年。

第一阶段：They pay for what you do(靠工作赚钱)

第二阶段：They pay for what you know(靠知识赚钱)

第三阶段：They pay for your wisdom(靠智慧赚钱)

有些人一生都处于第一阶段，而有些人很快上升到下一个阶段。大家不妨自问一下，自己究竟处于哪个阶段？

他说一个成熟的企业人是知道自己是谁，

自己在生活和工作之中想要什么的。可是我们之中太多人不知道自己现状是怎么样，为什么会这样的，因为我们生下来就在完成别人的愿望 父母的、老师的、老板的、老婆的、孩子的等等。但是到了人生的一定阶段，你必须静下心来认识你自己，了解你到底想要什么，你是如何定义成功的？如果大家已经是加入了企业，希望在里面有所作为的话，就必须清醒认识自己的处境，在力所能及的范围内做到最好，最出色。

接下来，教授继续追问那些已经被题目吸引了注意力的职员们，他问，谁是篮球业中的第一、第二、第三。大家指手画脚地说起了乔丹啊罗德曼什么的，不料教授并非和大家谈 NBA 花絮，而是追问，是否觉得第一比第十能力上强过几十倍？但是他们的收入回报却是相差几十

倍，为什么不成比例呢？他还说起自己的例子，他在一家咨询机构任顾问，因为他的职位比另一位同事高了两级 他得到的报酬 股权 则是他的 10 倍，“难道我真的比他能干 10 倍吗 当然不是。这就是赢家通吃的残酷竞争现实。”他

笑言 有人会说 it is UNFAIR！他然后顿了一下，说：Who told you it is a fair world？他强调，现代企业人只有自己为自己设计，自己替自己打拼，才能有清晰的未来。

在漂亮的写字间里 时常会有‘老板来了’的报警信号。

当这个信号像警报一样从迷宫一样的格子里传开来时，世界骤然安静下来，笼罩在巨大的恐慌当中。

人们不再津津有味地咀嚼口香糖或者“喜之郎”，不再讨论昨天的夜啤酒和迪吧，二郎腿轻轻地放下去……

和老板一起的感觉 就是‘伴君如伴虎’就是 BE OVER SIR SNAKE。

于是，“老板来了”和“狼来了”一样 让人提心吊胆。

BOSS 老板 只是一种头衔，一种称谓罢了。不是洪水 不是猛兽。

在老板的光环后面，是一个人。既然是人就有共性，可以分门别类，可攻可守。

玩太极 与异性老板如何相处

张云坡

老板，我们一起造奶酪人们都在惊声尖叫：“是谁动了我的奶酪”。

老板在叫，员工也在叫。

其实，员工与老板不必去追究到底谁动了自己的奶酪，也不要幻想到处去寻找。

世界上很多人都在找迷宫里的食物，包括流浪者和探险家。

公司不是探险的，经营管理必须感性与理性并举。

内讧没有必要，一直对外才是企业繁荣之道，也才是员工的生财之道、自身素质提升之道。

所以，放弃内战吧，把我们的生命做成新的

奶酪！太极的精髓就是刚柔并济。

绝大多数的公司都是由男人和女人组成的。一个公司 就是一个太极图 和谐组合 相生相克才能产生无穷尽的力量。

当男人遭遇女老板

遭遇女老板的男员工会遇到许多尴尬，尤其是大男子主义的忠实信徒，在任何时候都会如履薄冰。所以，第一要旨就是抛弃大男子主义。女老板不如男老板阳刚 但是 她们的魅力就在于她们的温柔。为了取得事业的成功 她们往往需要付出比男人多得多，包括家庭和爱情。所以成功的女性绝对有自己的一套，一定要摆

正她们在你心目中的位置，只有这样才有合作的基础。而且，她们最讨厌看不起女人的男人，反之，尊敬女性的男士比较容易受到青睐。

“女人爱潇洒”这是定理。当老板提出你请客时，不妨大方的做东。至于什么时候被她训斥过千万不要耿耿于怀。在人之前要心胸宽广，在女人面前更应该如此。潇洒的另外一个特征就是做事果断。果断的男人不同于武断的男人，武断说明你不听取别人的意见，果断说明你能够勇于担责任，有及时处理问题的能力，也说明你是块好的担当领导的料。

当然，潇洒之余也不妨温柔一刀。什么是温柔？温柔就是平和，比如，说话的语气有张有弛轻柔；哪怕在你发脾气的时候，都要切记先露出你的笑容；你走路的时候别大刀阔斧，慢一些，让别人都觉得你不急躁；面对女老板更要有一种体贴的成分。不过，温柔要用得恰到好处。过了就会女里女气，性别反调，或者还会给她们某种错误的暗示。

另外要心细。首先工作要做得仔细。女人是非常挑剔的，80%的女人是完美主义者。她们明察秋毫，不要幻想有阴谋躲得过她们的眼睛。所以，敷衍是没有任何用处的。

当然，如果女权主义者是你的老板就麻烦了。不过也不是没有招，最好把他们作为自己的同类看待，周末哥们儿喝酒邀请一下她们，让她们请客买单，她们会感觉比较舒服。

当女人遭遇男老板

大部分的老板都是男性，所以大部分的女性都是老板的下属。

男人爱漂亮。女人可能是水做的，保护水质就异常关键。上帝给予了女人美好的身体，保养就是一种责任了。有保养才有健康，才有和男人一起打拼天下的资本。特别是在工作场合，如果你成天一副痛苦相，别人看着也难受，还觉得你矫情。你不是给自己为难吗？其实，还有一种公

用的最美丽的武器，那就是：快乐！快乐的含义无须多说，因为你明白，快乐是你从事所有工作的基础。

写字间里不化妆的女人就像不修边幅的男人一样，会遭到无数白眼。除了不尊重他人以外，这体现了个人的生活态度。一些女性喜欢浓妆，口红好象在流淌，脂粉仿佛雪花飘扬，这样也不好。还有一些女性喜欢非常浓烈的香水，把整个办公室都淹没在女人的味道里。只有不正经的老板才会喜欢，正经的老板通常是表示反感的。

美丽比漂亮受欢迎。美丽源自丰富的内涵，源自自信、自尊、自强。

自信，每个人都需要，可是对于女性就更加重要。虽然现在已经解放好多年了，女性还有许多弱势的。好多人还认为抚养儿女主要是女人的事，家务琐事非女人莫属。千辛万苦地工作，好不容易事业有一点成就，还要遭到男人坏份子的不断打击。下面的人总是不服气，所以氛围很紧张，要想再做出什么成绩就更加难了。男老板是不会因为你是女人就改变竞争规则的。他希望每个人都在同一条起跑线上开始，然后所有的人都可能成为第一。

自尊。为了取得工作和晋升的机会而铤而走险的女性不是没有的，破坏家庭，也破坏公司的规则。一般说来，用金钱买女人的男人也容易被女人收买。商人是要做生意，是要挣 MONEY 的。他给你机会了，你还给他的不是机会。这是不对等的交易，一定有阴谋，有问题。

自强。没有自强，哪还有自信和自尊？在大街上你可以遇到数不清的甘愿作为“内人”的女性，虽然他们也从事 IT 或者管理咨询等白领工作，思想意识似乎比较开放和进步。她们根本没有思考如何去赢得社会地位，没有思考人生价值的问题。男性老板如果要重用一名女员工，她必定有远大的抱负，有坚韧的意志，她不断学习，充实自己。

职业经理人 痛并快乐着

康 杰

职业经理人有时候更像个调酒师，需要用各种酒调出客人最喜欢的味道，而这个客人不是别人，正是出钱雇佣他的老板。职业经理人的忧患在于，一旦老板投入的金钱代价比职业经理人带来的经济利益小时，即投入和产出不匹配时，同样面临着 **GAME OVER** 的厄运，从经济游戏中出局。

事实上，职业经理人并不是躺在宝座上的魔术师，挥舞着神奇的魔术棒，创造一个又一个经济神话。职业经理人好看不好做，那六位数以上的高薪常常让他们彻夜难眠，靠吃一手掌一手掌的安眠药挨过慢慢黑夜。作为一个超级打工仔，负责着企业的经营，而这条大船到底用多大马力开到那个海港是很伤脑筋的。作为一个负责任的超级打工仔更得考虑公司的长远发展和眼前利益相结合，既要保证公司长期的良性运转，也要保证当年年底能够在财务报表上反映出令人振奋的、可以让老板给自己超级大红包的几个经济数据。但是更多的时候这两方面是不能兼顾的，正所谓顾此失彼。而老板的信仰只有一个：我雇佣你是为我赚钱的。

职业经理人的尴尬谁能懂？职业经理人是给雇主打工的超级打工仔，但在员工面前又是“老板”而事实上他只是扮演“老板”角色的“经济演员”而已，拿大主意的还是那个控制着“剧情”的“导演”。

职业经理人的尴尬之一：带着紧箍咒跳舞的演员。雇主是唐僧，职业经理人是孙悟空。孙猴子本事再大，还不是照样怕唐僧念紧箍咒。职业经理人具备独到的见解和创新精神可以帮助企业发展，这好比孙猴子可以保护唐僧取真经。而雇主有时候会给职业经理人乱念紧箍咒，这又像孙猴子杀了妖怪，可唐僧不认得哪门子妖怪啊，直当是错杀好人了，就忙着给猴子“上发条”，让泼猴长记性。但本事再大的孙猴子也有回花果山的一天，许多有才华的职业经理人受不了雇主不懂经济规律的指手画脚，从而分道扬镳，大路通天各走一边。

职业经理人尴尬之二 功高震主者当“杀”。想想那昔日不可一世的年羹尧年大将军，不就是因为功高九天，在部队中威信过高，影响皇帝的根基而被贬的吗？职业经理人往往有着强大的管理公司的能力，能让死马变成活马的本领，令人刮目相看，并在员工中树立威信。公司上下惟其马首是瞻，但是麻烦来了，当威信无限制上扬，并且像牛市的股票那样，每天都高开高走的时候，老板的威信暗中受到了影响，一旦让老板发现你的威信远远超过他已经难以驾驭的时候，他难免就暗动杀机。

职业经理人尴尬之三：走在权力旋涡中心的“外宾”。职业经理人是雇主聘请的公司“掌门”，但也是个光杆司令。新官上任三把火一定

要放，而公司原来的实权派（大都是公司老板的功臣、亲信）为了维护自己的利益，有可能不让这个外来的和尚念好经，以前还相互斗争的力量联盟起来一致对付职业经理人这个“外敌”。如果职业经理人没有老板赐予的尚方宝剑，也找不到权力制衡的救命稻草，那他可能连第一把火还没有放出来就背着行囊流浪去了；而即使第一把火放出来了，谁能保证烧伤的不是自己呢？

职业经理人尴尬之四：报酬不合理。职业经理人为老板鞍前马后忙忙碌碌，为公司累积了金山银山。老板本该分你一杯羹的，可惜碰上个“抠神”连以前许诺的奖励都没有，真是气不打一出来套用海岩新书的名字形容一下这样的心情：老板，我该拿什么拯救你？

职业经理人尴尬之五：功劳是大家的，责任是一个人的。不论多么厉害的职业经理人都需要大家的配合才能出成果，所以“军功章里有我的一半，也有你的一半”但是责任和风险，却是职业经理人独自扛。一旦企业达不到预期的目标，所有责任将可能算在职业经理一个人的身上，老板一般不会杀鸡儆猴，而可能杀猴儆鸡。让员工看看，我连什么“总”都可以让他走人，何况你们呢？

职业经理人的尴尬之六：没有个人舞台的英雄。职业经理人是想当将军的士兵，他也想自己当老板，自己创业，只是苦于没有原始资金积累。现在为老板打工无非是曲折的创业方式，先积累资金的第一步而已，迟早要离开老板的天空，独自单飞的。为了这个心中的理想，有时候职业经理人对于自己不喜欢的老板，还得强迫自己“下嫁”某公司，而不敢过早说出“分手”的理由。一旦职业经理人完成资金积累，他会立马走人，登上属于自己的经济大舞台，淋漓尽致地指点江山。

职业经理人一个痛并快乐着的职业。有头有脸的是你，灰头土脸的还是你！

职业经理人：尴尬解密版

作为一个出色的职业经理人面对成捆成堆的尴尬，当然不能来个“我挥一挥衣袖，不带走一片云彩”了，你必须做个勇士，直面惨淡的人生，大刀向尴尬砍去。

职业经理人不论和老板有多少亲密，必须来个约法三章：责权之约、报酬之约、期限之约。这约法三章可不是嘴上说着玩儿的，还得来真家伙，统统写进合同，这白纸黑字写清楚，到时候万一遇上些什么还可以过上几招。

责权之约：首先就得和老板把权力的楚河汉界分个清楚，要是只管行政就绝不插手人事，只管人事就绝不插手财务，要全都管的那就一样都不落下。以后，不论是什么皇亲国戚，不服从管理的统统让他们下课，当然你先得和老板通气，毕竟这是老板赋予的权利。如果老板强行干预，那就得恭喜阁下了，这种菜鸟老板都被你撞到了，你可以考虑自动走人了！

报酬之约：亲兄弟，明算帐。更何况他不过只是你的老板，这帐一定得细细算精。对于一个出色的职业经理人，应当把自己的报酬和企业的效益挂钩起来，把报酬合理分配成货币工资、股权、红利等。免得到时候公司业绩火爆的时候，你的收入只不过是一粒小芝麻。在和老板签合同之初，就得写明，根据怎样的业绩给予多少股权、红利等这些隐性收入。出色的职业经理人当然得放长线钓大鱼了。

期限之约：这里的期限之约倒不是什么劳动合同的期限，而是报酬履行的期限，别看这个好象不是什么大不了的事情，可一旦有事情还真要你的命。老板承诺给你多少多少股权，可就是说的時候响雷声，做的时候像毛毛雨，开出空头支票，也不知道什么时候才能兑现。所以，做个有心人，把报酬的履行给它整出个子丑寅卯来，老板要是耍赖，那就只能法院再见了，反正合同写得明白，谁怕谁啊！

这约法三章是从法律角度来保障职业经理人的利益。但在为老板打工的时候，不可能样样都写进合同，还得想想别的方法：

1. 老板就是老板，职业经理人不论怎样能力出众，上面还是有双眼珠子盯得紧，万一有什么特不顺心的事惹恼了“太上皇”，难免遭杀身之祸。所以，宁愿做个本分的职业经理人。有什么不妥的事情，你就把球踢给老板，让他自己处理，免得到时候吃力不讨好。

2. 不论自己有什么轰轰烈烈的成绩，都不要得意忘形。要知道高处不胜寒，说不准有个把小人在你得意的时候拼命给你穿小鞋。再说了，你取得了很好的成绩，还不是老板有眼光还不是有他这个伯乐才让人知道你是匹千里马。你得时时记住把功劳记在老板头上，这不是你阿谀奉承，而是你办事玲珑。

3. 如果想多得点收入，你千万别和老板直接谈钱。这老板大都对这“感冒”，万一是一附庸风雅的人物，还会觉得你俗气。要钱得有策略，得旁敲侧击，你得多诉苦多说自己工作的辛苦，

多拿出例子证明自己在这个岗位上多么不容易，你得具备点表演天赋，关键时刻抹眼泪都可以，把老板一感动，这事情就成了。当然也难免有个把老板是“二百五”的，你就得举例子证明和你一样的那票人都有几位数的工资了，而你吃的是草挤出来的奶。这老板再笨，也不至于这么不明白吧。

4. 在一些是非问题上，“难得糊涂”也不失为一种好办法。职业经理人也是人，既然是人，就没有必要和自己过不去。对于他人的一些无稽之谈无聊之举，你又何必放在心上？相信当你能将“糊涂”应用自如之时，就可以避免许多不必要的尴尬，甚至是许多不必要的精神痛楚和心理困惑。

5. 心理学家认为，宣泄是人的一种正常的心理和生理需要。当你遭遇尴尬，倍感郁闷之时，不妨向朋友倾诉；也可以向我们的“莎莎热线”倾诉；还可以进行一些你所喜欢的运动来发泄；甚至去空旷的原野、幽静的江边大声喊叫，这样既能呼吸新鲜空气，又能宣泄心中积郁。

黑 & 红 & 白 白领三色旗

李晓珉

白领生存要诀之类的东西处处皆是。

可惜，总还是没有走进“边沿地带”。

因为既然是“边沿”，一定是不容易想到的。

走进白领边沿地带，我们发现，其实白领就像一面融合黑、白、红三色的旗帜。

所以捍卫白领，捍卫三色旗，我们义不容辞。

案例 1 黑马

许多时候，我们不知道上帝将要赐予我们什么，更不知道具体的地点和时间。也许，一些人渴望的东西永远也得不到，而一些人却不经意地随手拈来。在工作当中也是这样的。

正东龙城公司人力资源部的天河沉默寡言，几乎没有得到过任何奖励，当然，也没有什么过错。因为种种原因，部门经理离开正东

城，于是留下一个空缺。天河并不被同事所看好，大家一直认为可能性最大的是比天河早两年毕业的樊小姐。樊小姐与天河的性格和为人处世的方法截然不同。她大方、开朗，而且在集体活动中表现非常积极，业务也非常突出。同事们私下都要樊小姐提升以后请客，除了吃大餐外还要连续泡吧三个周末。整个公司的感觉就是部门经理的职位非樊小姐莫属。

一周之后，总经理宣布天河提升为人力资源部经理。公司一片哗然。其实，由于正东龙城现阶段更需要一个能够稳定“时局”的管理集团。处世不愠不火是非常重要的。而樊小姐比较激进，比较适合公司全速前进的时候。

但是成为“黑马”后的天河日子并不好过。他必须非常尴尬的面对部门同事以及樊小姐。在此之前，他也曾经预先庆贺樊小姐成为准部门经理

解决方案：“黑马”要黑到底

稳重是天河的第一性格。他首先冷静下来，分析现在的处境，然后寻找方案。下面就是他精彩的解决之道：他没有急于向任何人解释，因为一切解释都是徒劳的，而且容易让人反感。在和总经理的谈话当中，天河也没有用大量的时间去表示意外。工作是需要做的，而且必须做好。他接手上任经理的工作，也没有做大量的调整，而是认真执行。他没有大规模的裁员，或者进行人力资源大换血，这也是高级管理层所要需的。

总之，不要一成为“黑马”就试图成为职场里的白马王子。“黑马”就要“黑”，保持本色就取得了职场的巨大成功。

案例 2 红灯

“绿灯行 红灯停”这是幼儿必读的句子。不过，在职场里它有特别的含义——每个人做事情是必须有自己准则的。但是，要坚守这些准则非常艰难 如果不能“红”到底 就会出乱子。

NEON 在深圳一家外资公司上班，主要工

作是车辆经销。他有自己的规则，大到关于人生远景规划，小到抽烟、喝酒的问题。有时比较空闲的时候同事喝喝酒什么的，本来是一件非常好的事情。但是，他给自己规定每个月的第一周周末不出去喝酒，并且把这个准则告诉了其他人，意思是拒绝每月第一周周末的任何酒类邀请。初看是不错的，可惜他没有把灯亮下去，不仅仅是在喝酒的问题了，而是什么事情都是如此。

他经常关掉红灯，让准则失效。比如，本来说好不出去旅游的，要在家陪家里人，但是，到旅游的那天，结果他突然从天上降落，还背着行李。再比如，他本来给 A 说的不打麻将，结果某天又和 B 一起玩，到头来当然是露出破绽……同事们于是开始疏远他，因为没有人知道他的红灯什么时候有效，都怕和他的想法撞车，闹得不愉快。

直到最后，NEON 仍然没有搞懂为什么，因为在他看来自己是无可挑剔的，是一个很有原则的人。而实际上，有原则而不遵守原则的人就是最不讲原则的人。

解决方案：“红灯”要红到底

而米先生就不同，他一是一二是二，所以口碑很好。晋升这样的机会不断垂青于他，最近还被公司评选为“最诚信先生”。

尽管 NEON 不得不离开公司，但也并非无可救药。既然到了一个新的环境，他就应该重新整理自己的语言行为规则，然后将其不折不扣地加以实施。正如米先生一样，自己要遵守自己制定的规范，才能够轻松和同事相处。

人际之间的信息和情感沟通需要自己和他以及相互制定的规则来约束。千万不要以为自己制定的规则无关紧要，可以随意破坏。当 NEON 破坏自己的规则的时候，不仅表示了自己的无原则性，也无意间表示了对他人的不尊重。

案例 3 :白领

白领应该有自己的行为规则，而且是围绕“白”字的行为规则。既然是白领，就不要突破这个界限，否则，就显得不伦不类，让人生厌。高林在证券公司重庆分公司上班。他每月收入超过10000元人民币，有房子，有车子，旁人看来他无疑是一个标准的白领贵族。但是，他并没有按照白领的行为规则行事。

在写字间里，高林总是给人以不可相信的印象。他不仅带有典型的女性歧视，还时常对女同事说一些齜齜的话或者做一些齜齜的动作。他总是翘着二郎腿，领带总是不端正。说话整个楼层都能够听见。在写字间外，他成天浸泡在酒水BAR里，过着纸醉金迷的生活。他的公寓和汽车混杂着各种香水的味道。

最后混不下去，只得离开重庆，远赴广州。

解决方案：“白领”要白到底

白领，虽然不是小资，但是它代表一种高尚

的生活品质。这个品质包括精神生活和物质生活，包括工作和其他，包括衣、食、住、行。白领，出自写字间，但是，人是社会的人，在任何地方，任何时间，白领依然是白领，不仅在于写字的时候。

我们经常会遇到白领中的败类。他们总是以自我为中心，损害他人白领的集体形象。

高林如果要在白领的圈子里生活下去，他就必须“白”到底。尤其是在写字间里，能否照顾一下需要你的同事，能否不要那么傲慢？“白领”是一个群体，是一种格调，一种生活方式，它体现在琐碎的事情当中，尽管你可能看不到，但它是实实在在存在的。

每位白领都应该捍卫自己的生存方式，捍卫白领的精神品格与生活格调！不管“金领”来了，还是“钻石”领时代的到来，白领正如绅士的派头一样，内涵是永恒的，味道和追求是永恒的。

思想如鱼 在零度空间流淌

本报记者：张云坡

从写字间被分割开来的那一天开始，
就注定我们将居住在围墙丛生的环境。
这无数的围墙，
铸造了一个没有入口和出口的冰冷“迷宫”。

不管谁，
都把自己拘禁在牢狱里，不见天日，
更多思考的是如何走出去，

或者如何回避。

其实，分隔写字间的，
不是无数的“格子”，
而是我们自己，
是我们的倔强和倔强后面的脆弱。

这是 nancy 给我的一封信的开头，她在信中谈及自己在四四方方写字间里的郁闷……

零度空间有点冷

现代白领的忧虑之一就是紧张的写字间氛围。除了来自工作本身的压力，更多的是因为写字间内部的沟通不畅所造成的沉闷。nancy 每天进入办公室的那一刹那，心情就变得灰色起来。同事间除了礼节性的点头示意，就几乎没有任何交流了。那么，到底是谁在无休止地修建围墙呢？

首先，团队缺少沟通的机会。nancy 的公司和其它公司一样，也有一些交流活动，但是并没有涉及实质性问题。局限于形式的沟通只能够得到表面的效果，对于加强团队凝聚力起不到任何实质性意义。

其次，制度化成为沟通的主要障碍之一。现代企业的基本特征就是让管理制度化、程序化。但是，如果把握不当制度化的分寸，就容易走向反面。在这些条款、规章制度构造的零度空间里 nancy 所直面的已经不是人，一切与人无关。这种被扭曲的制度化概念导致人性化管理的失败。

第三，也是最关键的一点：思想是世界上最佳的制冷剂，它总是和理性在一起。nancy 总觉得写字间仅仅是挣钱的地方，把它与生活相互矛盾起来，二者的相互排斥使得 nancy 难以将它们有机调和，而总是无所适从。所以，在潜意识里，她就已经形成了一种模式，也就是这个巨大制冷系统之中最小的元素。当许多 nancy 存在的时候，自然都不会生成多大的热量。

在这样一个庞大的结冰的体系里，任何东西的移动都是异常艰难的，当然也包括思想和情感。也就是我们经常所说的沟通不畅。

谁在遭受寒冷

沟通不畅会带来些什么呢？

对于整个公司来讲，沟通不畅将直接导致资金、信息等管理流的堵塞。举一个非常简单的例子，nancy 是部门主管，她和她所领导的团

私下做了一个项目，而且项目计划本身非常优秀。但是，由于某些原因，她没有把最终方案上报。结果，虽然项目开始实施了，也得到上司的谅解，但是超过了财政预算，使得项目后期麻烦不断。同时，也会给客户和合作伙伴造成不好的影响。当一个团队出现在他们面前的时候，也是他们给予评价的时候。而当项目后期出现麻烦时，就造成了一系列的连锁反应。

就团队成员而言。nancy 的思想不能向上游动，也不能向下游流动，这样，信息就在她这里形成死结，造成个人与公司、同事之间的误会。上司认为 nancy 刚愎自用，不把她放在眼里，而下属则认为他们的上司一意孤行，不听他们的意见或者建议；同级部门认为 nancy 自命清高或者目中无人。所以，nancy 是孤独的。

思想是自由流淌的鱼

思想是一条美丽的鱼，它渴望化成水，愉快地流淌。

要拯救思想这条鱼，首先要有激越的情感，对工作不虞的热诚。写字间本来应该是快乐天堂，这里是思想集散地，是鱼自由游动嬉戏的最佳场所。许多著名公司都把员工纵向和横向沟通作为一项非常重要的工作来抓。但在这样的场所里，nancy，仍然是孤独的鱼。因为她不和其他人在一起。她总是把一次会议作为形式，而把同事聚餐等作为应酬，这样也就丧失了许多大好机会。所以，nancy 要做的是，积极地参与其中，与他们广泛地交往，把自己打开，以一种开放姿态迎接思想的碰撞。如果一个人老是自己约束在一定的思维空间或者情感空间里，她的思想就会逐渐失去生命力，最终瘫痪。封闭的区间总是遭受来自各方面的压力。反之，开放区间总是和其它区间融为一体，这样就不会有巨大的冲击。和社会互动的人必定能把握最多的机会。

其次，沟通是需要技巧的。

首先要体谅他人的行为，这其中包含“体谅对方”与“表达自我”两方面。所谓体谅是指设身处地为别人着想，并且体会对方的感受与需要。当我们想对他人表示体谅与关心，惟有我们自己设身处地为对方着想。由于我们的了解与尊重，对方也相对体谅你的立场与好意，因而做出积极而合适的回应。

其次要擅用询问与倾听。一位优秀的沟通好手，绝对擅于询问以及积极倾听他人的意见与感受。这是用来控制自己，让自己不要为了维护权力而侵犯他人。尤其是在对方行为退缩，默不作声或欲言又止的时候，可用询问行为引出对方真正的想法，了解对方的立场以及对方的

需求、愿望、意见与感受，并且运用积极倾听的方式，来诱导对方发表意见，进而对自己产生好感。

最后当然凡事都应有个分寸。所谓分寸，就是在适当的时候，在适当的地方，把一个适当的思想通过适当的方式传递给适当的人。要强调一点，接受思想是沟通的大前提，只有接受别人的思想的勇气和魄力，才可能和人沟通，也才能实现互动，思想才能真正地自由流淌。

有人说，职场生存，20%靠专业知识，40%靠人际关系，另外40%需要观察力的帮助。
nancy，你的思想之鱼已在零度空间愉快地流淌了吗？

轻松对付八种‘难办型’考官

雷曼

面试中考官会通过各种看似与工作无关的话题与你交谈，从而观察你、审查你、评判你。所以你必须学会快速观察考官，了解其说话方式、思维方式，以便应对各类问题。

“谦虚”的考官

这种考官一见到应聘者，便上前边握手边寒暄，让应聘者有为有如此好的开头而轻松愉快，自信心油然而生，好像自己就是这里真正的主人。

其实这是假象。他们表面看来易打交道，可内心严谨，拥有卓越的洞察能力。但是，他们在表达方式上永远让你感到舒服可心，他们多用

赞同的方式和你交谈，用表扬来观察你的反应。

战术建议：面对这种类型的主考官，必须保持高度的警觉，诚心诚意、老实地谈出自己的想法。不要一味地去迎合他，也不要妄自尊大，以为自己很了不起。这类考官表面谦虚，内心却被优越的地位所包裹，妄自尊大最令他反感。

死板的考官

走进面试场，首先感到一股冷气逼人。他坐在那里，对你的出现没有任何反应，好像在想别的心事。你缩手缩脚不知该如何打招呼，就算你很客气地和他打招呼、寒暄，他也不会做出你所

预想的反应来。他通常不会注意你在说些什么，甚至你会怀疑他听进去没有。遇到这样的考官，再高明的社交能手也会感到不寒而栗；一般新手更不知如何是好，惟恐自己发挥不佳。

战术建议：这类考官性格内向，比较固执，坚持原则，他对人的考察方式也是一板一眼，绝不做浪漫的遐想；他对人的理解是纯概念的，所以他头脑里的条条框框也是死板的。他面试工作的经验全部来自书本，也会按程序去做。所以，你只要按部就班不做过多发挥便可取胜。

老练的考官

如果能有机会跟这类考官打交道，一握手就知道了。他们的手指尖冰凉，手心板僵硬，他们不全握你的手，只是轻轻地一碰，甚至指头也不卷曲。他们把一切做得非常有礼貌，无可挑剔，但礼貌中深含距离。他们从来不自己起话头，绝不轻易让人了解其心思。他们不会对你的谈话有直截了当的反应，他们通常的做法是点头，一接触到正题，他们更是深藏“庐山”，不肯轻易表态。他们的问话总是话中有话，话中套话，剥了一层又一层，还看不见核。他们不赞扬人，甚至在你自我感觉最良好时，也会用冷冷的表情搞得你无地自容。

战术建议：面对这类考官需要把你的好印象——沉稳、坚定、办事精明有效、有责任心、值得依赖——留给他。要坚持三思而后行，当话题谈及自己的能力、愿望、要求、感受时一定要慎重，少说为妙，最好说具体点，宏观而浪漫的设想一般不说为妙。

患有“迟滞症”的考官

这类人做事迟缓，办事总是不紧不慢，感觉上工作效率很低，为人也不爽快，好像对人总是不放心。他们会让你先把准备好的材料递上去，仔仔细细看一遍（其实他们很可能早看过了）。在精心读完之后，他们仍然要问有关材料上的

问题，好像对自己对别人都不放心似的。他们在谈话上没有层次，东拉西扯，更不知何时能了结。

战术建议：应聘者对这种考官一定要按捺住性子，说话一定要保持温和谦虚的口气，一定要耐心地回答问题。问题要尽量周全详细，遗漏了要想法弥补，多点说明，少些辩驳。听话时更应该做个耐心而专注的聆听者，少插话，即便不懂的问题，也一定要在主考官说完之后再问，或者多说些类似“你觉得哪些还不清楚？还需要我补充？”的话，在语气上、表达方式上尽量配合他。千万不要走神，或有倦意神态，只要有耐心，就能打动这类主考官。

“惟我独尊”的考官

你很可能碰见这样的考官：他们认为自己生杀大权在握，并故意给人一副惟我独尊的样子。他们说话虽然客气，但眼神傲慢，且不带一丝笑意。经常用“哼”、“哈”来应付人，甚至对应聘者不理不睬。也许，你会感觉这种人最难对付，几乎可以一下丧失掉你的全部自信心，因为那种潜在的“威胁”深深地伤害了你的自尊心。

战术建议：遇上这类主考官，首先心理上不能打败仗，不要有自尊心受到损害的感觉。可以多吃一些设想：“他一定遇到不顺心的事了！”“没准他昨天跟太太吵了架！”“一定是他的领导不满意他！”……如此一来，便可以不太在意其态度的恶劣。其次，一定要来些必要的寒暄，显示出你平和的心境。说话简洁有力，将必要的情况简明扼要地交待就行了，也不必去看他如何反应。他可能会说刺耳的话，你一定要不怪不怒，也不要对着硬干。尽力使自己保持愉快的心情，从心底不把他当回事。

演讲家式的考官

遇上他们，你开始感觉轻松，而后却感觉紧张，最后竟不知如何应对了。他太爱说话了，总

是不能克制自己说话的欲望，抢过你的话头便口若悬河，不可遏制。他既有文学家般夸张的描述，又有理论家般透彻的分析，令人叹服，却又不着重点。他无心问及应聘者的情况，只求淋漓尽致地表现自己。

战术建议：如果能让他无限制地让他表达，最好是让他能处于自我兴奋状态，这样，你多半便会被录用，所以你只需要安安心心做个好的聆听者，不要随便插话。你一定要表现出对他的“演讲”怀有浓厚的兴趣，同时不断利用你的表情，促使他把话讲下去。不要担心时间拉得太长，你再有急事，也要抛之脑后。你焦虑不安的神态，会使他大感扫兴，其结果自然也不会美妙。

不动声色的考官

他好像天生的哑巴，闷头坐在那里；“榆木疙瘩”般地等你作自我介绍，寻找话题，谈天说地，最后他还是没什么话可说，谈话就到此结束了。

战术建议：其实，考官一言不发，呆若木鸡，只是为了静观应聘者如何在这需要发挥的场合

展露自己的才能。诚惶诚恐、战战兢兢、如履薄冰，自然不能独当一面，属被淘汰之列。所以千万要当心他们设计的圈套，想法改变局面者，才会最后胜出。

麻木的考官

他们看来对面试的事不那么上心，一切按部就班，一切又漫不经心。他们干面试工作时间太长，以至于有些麻木了。一切都平平淡淡，甚至平淡得让他厌倦。他们总是心不在焉，说话总是偏离主题，常常言不由衷，或者一边听你说话，一边用笔在纸上乱写乱画，要不就是眼睛看着窗外发愣，再不就是不停地做这做那，手脚不停。

考官的这些毛病，纯属职业病，你第一次见考官颇有新奇之感，而他却是司空见惯，天天见的都是这样怀着满腔热情的人，他早已熟知一切对付你的手段，如何了解你的家庭背景，你的职业能力，你的气质与个性，你的为人方式，以及如何拒绝你。

战术建议：刺激他的新鲜感，使他对你有格外深的印象。

业务员成功三大路障

沈农夫

面对客户提出的种种棘手问题，有许多业务员缩手无策，直接将这些棘手问题推给他的主管。下面便是一些典型的例子。

【个案】

背景：某公司的业务训练会议一再强调“速度”是业绩取得的重要关键，张强（该公司的业务员）将它视为圣旨信仰不已。不论是客户提出什么要求，或是要张强帮忙处理的事情，张强总

是会在最短的时间内完成客户所交付的事项。

下面便是张强处理问题的方法：

事件 1：“张强，上次和佳龙公司谈好要帮他们做店里货架的事，你再打个电话确认一下他们要选哪一种货架？”业务经理一边忙着，一边提醒他。张强也以最快的速度打了个电话给佳龙公司，不一会他的谈话声调便由兴奋高亢转而停顿沉默：“这样啊！那我直接请我们经理

跟您谈吧，请您等一下”电话转给经理的同时，张强告诉经理：“佳龙公司说货价的价格太高，您直接和他谈好了，他们的经理在电话里等着”面对这突如其来的情况，经理傻眼，但必须马上接听电话，来回应客户。

事件2：带着公司核定的底价出征，但客户坚持公司需再降价且票期需延长才愿意马上下订单，张强看着这极诱人的大订单，不忍因此流失，马上打了电话向经理请示：“经理，我现在在蓝天公司这边，他们老板说只要公司愿意每台再降价一千元，票期可以再延长半年，他愿意停止继续向美德公司采购的计划，马上向我们公司下订单……”，和经理讨论后，张强依照经理的指示马上和蓝天的老板继续谈判；但又遇到阻碍，张强又拨了电话给经理，一阵讨论后，张强突如其来地说：“陈老板不同意这样的条件，我把电话转给他，您直接和他谈好了。”经理还来不及说不，张强已将电话交给蓝天的陈老板了。

【案例分析】

从上面这个例子我们可以看到张强身上所存在的问题，其实这也普遍存在于大多数业务员身上

首先 害怕面对问题

我们从上述个案中看到，张强只要一遇到客户提出的棘手反对意见，第一个反应马上将问题丢给他的经理来解决，对于业务人员来说，这是相当可惜的一件事。因为不论你在市场中扮演的角色是什么，你都可能随时会去面对客户的反对意见，而学习如何去处理问题、解决问题是一名优秀的业务人员在成长过程中必须经

历的。

其次“快”却没有效率

从个案背景中，我们知道张强对于客户提出的问题总是以最快的速度去解决，但是直接将问题交给主管处理，速度是“快”，效率却并不高。除非主管对于整个问题相当清楚，心中也早就备有锦囊妙计，否则很容易“弄巧成拙”或是割地赔款，甚至是不欢而散。所以在面对棘手问题时，业务人员更是要冷静，沉着应战。特别是要在摸清楚对方的底细后，再清楚地向主管做说明。一个扮白脸、一个扮黑脸的“演双簧”策略，在商场上是成功率相当高的操作手法，所以业务人员在解决客户的问题时，不光要讲究速度，更应该强调效率。

最后 要不断累积身价

此外，与主管一起研讨如何解决问题，实为累积身价的最好方法。这样不仅可以从中学习到宝贵的经验，从而累积自己处理问题的能力，更能让主管在一次又一次的研讨中看到你的学习成长结果，从此让你在公司内部或是在业界中，建立你个人的成就与声望。另外，当你的主管再度被拔擢晋升时，第一个想到可以提拔的就是你，你也就有机会出人头地，去学习与发挥另一阶层的能力；更甚至因你的能力与成就倍受同业好评，别家公司自动找上门来“高薪挖角”，不仅你的身价一夕上涨数倍，你个人的职场生涯选择空间也变得更大。

所以，我们千万不要放弃任何一次面对问题、解决问题以及学习问题处理的机会，要努力培养自己当一位问题的解决者，协助客户解决问题，才是业务员走向成功的关键。

区域经理，一个特殊的阶层，他们自称为“漂一族”，却被外人称为是心灵“难以靠近”的人。

走近企业的“封疆大吏”

主持人：本报特约记者蓝地

特约嘉宾：俞雷（欧洲著名化妆品公司浙粤区域经理）

陈宁（美资电器公司华东销售经理）

刘海东（知名家电上市公司东北区域经理）

素描区域经理

主持人：如果我们给区域经理画个速写，该是什么样子？眉头紧锁，行色匆匆；还是衣冠楚楚，出入宝驹华舍？

俞雷：我做区域经理已经有4年了。我称自己是一个孤独的长跑者。1999年，我第一次做一家公司浙江片区经理，原有的销售人员已经被全部解雇，我成了名副其实的“光杆司令”，当时最大的压力是在这个市场找到业绩的突破点。从那时起，我就养成了出差的习惯。也许有人会觉得做区域经理这个职位很舒服，能到全国各地旅游。而事实上我只对这个城市的商业结构感兴趣。销售指标在身，所有的一切都已经变得数字化、指标化，销售是永远没有终点的长跑，“优秀”这两个字的背后，是一个接着一个的指标。这样的“苦”是在睡觉的时候还在想着如何去完成销售，是在你本来乌黑的头发上长出一根根白发，而这一根白发或许就代表着一百万的业绩。

主持人：那么一个优秀的区域经理应该具备或着重培养哪些能力？

刘海东：我感到作为一名优秀的区域经理，

必须具备6种能力：1.适应能力。必须要适应当地的文化习惯、渠道特点、竞争规则乃至气候特点，必须要有先融进去再闯出来的决心；2.管理能力；3.计划能力；4.沟通能力；5.应变防变能力。市场上惟一不变的是变化。你的工作应该永远包含两个方面：一个用来发展现在，另一个方面用来储备将来；6.学习能力。

陈宁：我觉得有这么几项：独立有效解决问题和矛盾的能力；把握市场趋势和客户风险的能力；规划整体作战方案，同时做到团队整体素质提升的能力；凝聚集体和感召团队的能力。特别是后两项，是用非财务指标来反映的，对经理人员的长期价值衡量更为重要些。

如何解决沟通障碍

主持人：人们非常关注区域经理的生存状态。可以说他们兼具“个体人”与“公司人”、“管理者”与“被管理者”双重身份。如何协调这种双重性？

陈宁：的确，区域经理的作用就像一个“双面胶”，从层级关系上说，他联结着总部决策层

和一线执行层；从职位功能上说，他又是捆绑市场、销售与服务这三大职能并使之有效“落地”的枢纽。要着重培养自己‘人在外 心在营’团队作业意识，并时常警示自己：自重自律、大局为先。融入团队 并不意味着放弃个性。实际上，长期的驻外生活也会不经意地修正你固有的习性。比如对归属感的理解 应该看到现在的‘漂’对日后发展的意义。所以，作为领头雁的状态应该是：敬业、乐业并且是专业。

主持人：作为统帅一方疆土的将领，承担着开拓一方市场的重任，有没有存在着业绩目标与市场可持续发展、企业全局利益的矛盾困扰？

陈宁：我始终认为，销售的首项使命就是拿到业绩 这是底线 但这并不意味着把‘销售’当成惟一任务。一个能够良性工作的经理，他的助手和下属应当成为近期销售压力的主要分担者；他应当专注于三个月以上时间的资源配置计划和市场施行方案；他会不断地用“销售+市场”的方法，去说服上司和培训下属，让他们不断地贡献出信任、支持和参与。

主持人：说到考核标准，有一个和总部沟通的问题，区域经理工作的特殊性是否在这方面构成了客观障碍？

陈宁：即使是一些资深的经理，也时常会遇到与总部的“沟通障碍”。从区域经理自身分析，我有两点切身感触。一是来自自己的逆反心理。以前只是一人一事的简单矛盾和个别问题，后来被人为地放大延长，造成了自己对总部整体的排斥；二是自己的逃避心理。遇到问题、分歧、误会 不主动解释 造成障碍累积 以至于影响到日后的正常工作。好的沟通才能产生信任与授权。同样 在获得‘授权’的同时 也要理性地对待和接受‘控制’。

如何解决市场问题

主持人：新上任的区域经理常常面临着开辟新市场的重任 如何去开拓 接手一个棘手的

老市场，又该如何解决沉积的矛盾与面临的新问题？

刘海东：开拓一个新市场，我认为基本经过以下四个阶段：

第一阶段是了阵。到了一个新的市场，首先要进行充分的调查，迅速适应当地的文化及习惯，然后就当地市场容量、渠道特点等内容进行调查与了解。目的只有一个：明白本地区的游戏规则。

第二阶段是观敌。就是要找到竞争对手。我认为最好的办法就是找当地最好的对手，只有这样，你的进步才最快。一旦锁定了目标，就要对其的营销方式全部琢磨透，以便学习；然后对准其弱点，切入打击。

第三阶段是布阵。布阵的方法有两种：第一种是跟竞争对手学，这种办法简单但很有效，可以给竞争对手造成很大的心理压力；第二种是创新，完全根据自己的特点，引导潮流，以绝对的差异化来彰显个性。

第四阶段是杀人。这个阶段很简单，收果子即可。这个阶段惟一需要做的就是要有活动策划，活动的策划要有力，要保证正确贯彻实施。

陈宁：实际上很多人愿意去做新市场，因为老市场遗留问题多。对待老市场，我有这么一个“三步曲”首先 认真做好历史数据的销售分析，找到老市场里的新潜力，赶紧把内部士气打上来 其次 低姿态沟通、高效率办事 争取大多数客户的支持；对与历史遗留而违反根本原则的问题 明确说‘不’最后 尽快组织配置片区资源，抓紧重点目标地区的突破，以实绩树立长远信心和明确后继方法。

如何实现个人成长

主持人：区域经理很重要的一项工作就是和经销商打交道，在客户关系管理方面非常重要 个人性格是否会对产生此影响？

俞雷：区域经理总有自己的风格，这与你自己的个性和公司的出身有关系我最早在一家号称“雄性的、强硬的”公司里做销售，这种公司文化的熏陶加上自己的个性，也使得自己管理经销商的风格趋向于强硬派当然，强硬不是处世之道，而是一种外圆内方的原则不管你与经销商处得多么友好，但绝不能以原则的妥协和让步来换得和经销商的“友谊”。

主持人：除了面对外部客户，对待内部团队，特别是那些刚刚走上职业路的新手，站在他们的角度，你认为如何更好实现个人成长呢？

陈宁：我想对新业务员提出这么几点建议：第一，要有一种面对困难时的“赢家态度”，

练就一种“融入性格的销售”。至于方法，是可以不断地学习模仿的，关键在于一种态度；第二，要有“先成就团队后成就自己”的成功观。你的位置即在团队中的位置，离开了大家，你只是孤独的一员，要避免当流星式的英雄销售员。第三，不要看轻“销售”的内涵，要锤炼专业素质。很多人把销售的成功仅仅归于“人际关系的发挥”、“个人魅力的展现”，看重了销售“巧”的一面，忽视了“技”的一面。其实它是一门“大技巧”要通过专业学习、系统训练去认识它。这样在你获得业绩的同时，还能够尝到销售带来的乐趣。

人在旅途升职手册

陈丽

差旅途中的出色表现，正如一场个人公关，即使是你不经意的举手投足都可能成为让上司对你刮目相看的绝好机会。短暂的旅途，却也能让自己的优点光芒四射，从而在上司和同事欣赏的目光里铺好迈向成功的道路。

突出个人潜能

一成不变的环境往往很容易束缚你的思维，当然也就很难改变你在舞台中的角色地位而出差异地，不一样的环境有时会给你带来不一样的机遇，你的角色如果能因为舞台的变化而尤显突出，就很容易转变上司对你固有的评价，使你获得足够的重视。

大学毕业后，王涵应聘到一家广告公司做文案，羞涩内向的性格使她工作一年以来竟连

自己的同事也有好多还不认识。同学会上，有不少同学都劝她跳槽，因为广告业是一份随时需要活力与创新的工作，实在不适合她。然而，当她与主管一同出差到北京洽谈业务之后一切都改变了……

原来，与他们一起合作的是一家中日合资公司，当他们风尘仆仆地赶到北京之时才发现，对方竟然有几位日本人员在场。正在主管不知所措的时候，王涵竟主动同他们用日语交流起来，看着对方在合同上写下最后一个字，主管心里悬了半天的石头这才掉了下来。自然，她在主管眼中已不再是以前那个寡言少语的羞涩小女孩，而是公司那几百万大单的救命恩人，她的升职就在情理之中了。

如果你在公司没能得到上司的赏识，有一

部分原因便是潜在你身体里的闪光点还没有被他发现熟悉的环境容易造成人的惰性，陌生的环境却往往能激发你内在的一些潜质。因此，出差在外，淋漓尽致地发挥你那些不为人知的潜能，很容易给上司留下深刻印象。

展示个人魅力

出差旅途，是你与上司或同事的一次“亲密接触”，一些生活上的小习惯也不得不“毫不保留”地展现在他们面前如果能充分展现你的个人魅力，那你就离成功又近了一步。

房地产公司周情的升职过程就比较戏剧性当时她还只是一名秘书，随经理一同出差云南的时候，竟随行充当起导游来经理一边夸赞当地风景迷人，一边夸赞她的口才好，观察力也很强正当二人畅游之时，有一名外地人上前问路，周情并没有简单地用“对不起，我们不是本地人”来打发他，而是热情地掏出随身地图，认真地帮他找到了路线。回来后，经理即在员工大会上通报了给她升职的决定，经理说，从这样一件小事，就能看出她是一名乐于助人、热情耐心的人，这样的精神，正是作为一名办公室主任所需要的。

身在异地，最能体现一个人的个性魅力，也最能展示一个人最真实的一面，即使那些微不足道的小事也将对你的职业生涯产生或多或少的影 响。你不但会因为与上司同行而增加感情，还可以让上司在细微处洞悉到你的个性魅力。

明确自己的任务

不管与上司还是同事一同出差，各自的身份自然不同，因此，出差前就应该明确自己的职责，以免出现不和时宜的言行。最简单的方法就是，同上司一同出差，则你只能是个配角，大到与客户洽谈，安排日程，小到住宿标准，抽空购物，首先应遵从上司的意见，当然你也可以提几个意见，同时说说你的理由，但一定记住把决定

权叫给上司。而如果与同事一同出差，则应处处与人商量后再作定夺，凡事能让一步是一步，关键在于团结。赵军就曾经吃过这样的亏。

当得知与王曜一同出差的目的地是杭州的时候，赵军就显得异常兴奋，因为他有好几个大学同学都在那边工作。于是，还没安排自己行程之时，他便与老同学们商量好要怎么地聚会，怎么地不醉不归。来到杭州当天，他便把同行的王曜扔在一边，按事前与老同学一起商量好的日程开始玩乐了至于市场调查的事，他则完全丢给了刚进公司不久的王曜。谁知，王曜也是个不好惹的人，只准备了一份市场报告。因此，在老总面前，赵军根本说不出什么实在的东西，仅在表面上做文章，让老总非常生气。他的前途也可以想像了。

随时注意自我约束

与人一同出差，因为总有人在身边，所以一般不会有人太放肆，但如果独自出差，就一定要注意自我约束了。

杨凡就是一个不懂得自我约束的人。每次出差，总有不少人前来送礼送红包什么的，他总是来者不拒，因为他总认为，自己在外面的事，是不会传到老总耳朵里的。而且，每次出差他都会顺手将为自己家人带的礼品作为公费报销了。尽管公司内部有不少员工私地下谈论他的种种恶习，他总是很认真地向老总保证自己从来不做对不起公司的事，当然他的业绩还是不差的。终于，老总私底下暗查之时，发现此事，就非常愤怒地将他辞退了。而且他的劣迹竟然在此行业各大小公司成为反面材料，使得他 40 岁的人不得不转行。原本一个还算优秀的人，却因为不懂得自我约束就落得这样的下场。

有人说，出差在外，就像一次个人公关，如果你能把握机会，展示出自己优秀的一面，就很容易在上司心里留下良好的影响，从而在成功的道路上一路顺风地走下去。

差旅升职小 Tips:

1. 与上司一同出差要言行得当，不要抢风头，不要喧宾夺主；
2. 与同事一同出差要加强团结；
3. 独自一人出差一定要加强自我约束；
4. 切忌在背后攻击竞争对手；
5. 切忌草草完成任务，应付了事；
6. 切忌游山玩水后还把费用塞进差旅费里报销。

职场五大笨 你有吗？

lreds

眼看你的同事升官的升官，加薪的加薪，你却原封不动。这是怎么回事？也许你因此百思不得其解，甚至怨声不绝。出现这种情况，你有没有想过从自身来寻找原因？当然，这种情况落在你的头上，不一定是你的能力不足，而是你的人际关系不足。如果你的人际关系不好，你就不会出头，这是残酷的事实。为了以后的发展，请你细心阅读下面的几点，这些可能是你停滞不前的原因：

你觉得把分内工作做好，就够了

工作能力、效率、可信赖的程度、甚至你的学历，都不会是单一指标，也不会是最重要的。无论你是老师、护士、会计或秘书，工作环境本身是人组成，各人有各人关心的事务与优先顺序，学习如何调节与上司或同事之间的重心，这就是所谓的办公室政治。不管你如何愤愤不平，你在这公司的前途，从如何面对小到争执口角到摆放文具，到一些大事如这个月谁多休一天假都有影响。

你不理会谣言

谣言是公司的生命力，是山雨欲来前的风向征兆。即使谣言的细节都不对，但是无风不起浪，你可以推测出些端倪。譬如说，有人看到最近你们公司的敌手与总经理开会（一个人说不算，至少等到有三个人都知道这件事再说）。如果你急着传话，告诉你的人知道是你传出去的，下次你就不会听到消息了。然而有时你也得加入小道消息，一副没有兴趣的表情也会让人以后传播时略过你。大原则就是，你有兴趣听，但不要让大家公推你是广播电台。

你认为同事可以 是患难知己

几个月下来，小玲对你的家务事清清楚楚，她听到你妈妈在电话上唠叨，知道你叫男朋友的昵称，再加上你们形影不离（上班时间）吃中饭时通常是你倾吐心事时候。这一切让你感觉能交到这么贴心的朋友真好。但是如果三个月后，你升官加薪，而小玲没有，更巧的是，你成为她的上司。这时，你想，身为你的最好朋友，她应

该会替你感到高兴吧，希望如此。但是，权力与金钱常常会改变许多人的想法，尤其是关系到个人的前途时。如果小玲不再是你的朋友，你这时可能会开始担心你以前透露的所有秘密。

轻视你的敌人

大部分人认为朋友给我们最大支持，敌人企图伤害我们。捏造莫须有，不去理会他。事实上，朋友说好听的给你听，保护你，你的笑话即使难听，他们也会说好笑。相反地，你的敌人恨不得抓到你的小辫子，你一出错，他们马上指责，不会保留，他们攻击你最脆弱的地方——朋友绝对不会出现的地方。所以正视敌人着眼处，这个好机会让你可重新修补盔甲，弥补缺点，下

次他们再来，你已经气定神闲，准备好了。

有些上司希望听到所有角度的讯息，但是大部分的经理却不会，他们也是普通人也就是说，他们宁可听到好消息而不是坏消息。其实，这就是阿谀奉承，拍马屁，只是有技巧与心意的区别：经理您今天看起来好年轻，这样的话是很明显的，上司不是笨蛋，你昧着良心的话他也听得出来。你要找出他真正让你佩服之处，然后适时赞美，就像你的父母夸赞你房间很干净，当你考满分时学校老师夸赞你一样。“经理，你昨天的处理方式，让我们能够把任务顺利进行，多亏有你出马。”你看，没有拍在马腿上，以后你做事肯定会顺多了。

有人说，职业就像爱情，要想脚踏两只船，恐怕最后的结果只能是“鸡飞蛋打”。也有人说，我爱兼职，因为它让我得到自己想要的东西。无论各自观点有什么不同，但现代社会的都市男女争相加入兼职一族，确是一个心照不宣的事实。兼职，到底是为了金钱，为了兴趣，还是为了充实生活？兼职又会不会影响本职工作呢？

兼职 把老板蒙在鼓里？

张云坡

在我们身边，一定有过这样的人：下班后，他们匆匆离开办公室，进入另外一种工作状态之中。他们的皮包里一般装有两套工作笔录，甚至是两套电话簿。中午，他们有时候连吃完一片面包的时间也没有；还有一些，从下午一直忙到深夜。他们没有周末，也没有其它节假日，整天运行在两条工作轨迹之上。

他们，就是一个特殊的群体——兼职族。

哪些人在兼职

一、工作时间相对灵活。比如，教师。相当大部分的教师在校外兼职。尤其是具有翻译、管理咨询、法律等一定专业技能的教师。

二、现有职业不能充分发挥自己的特长或者挖掘自身的潜在能力。目前，就业能够专业对口的人非常少，他们所在的职业很少用到他们以往所学习的专业知识和技能。比如，英语专业的大学毕业生，在一个公司里从事宣传工作，这

样，所学的知识容易退化。还有一些人虽然找到了专业对口的工作，但是，他们认为自己还有更大的潜能需要挖掘。

三、不满足现有的薪金福利状况。上海的胡先生说道：“上海住房平均价格都在 6000 元/平方米上下，我现在的工资根本无法满足需要。而且成家也需要一大笔钱。所以苦一点也无所谓。”

四、有更加远大的抱负，希望不断提升自己的白领。这群人往往是为往高处走而作准备。

兼 职 得 与 失

在员工看来，做兼职不仅可以提高自己的收入水平，还可以充分发挥自己的所能，拓展自己的知识面 提升技能。“北京的王小姐说 她是广告公司的文案，兼职以后每两周至少为别的公司做一个 CASE, 每个月收入至少翻了一倍。

那么，老板又是怎样看待员工兼职的问题呢？上海某公司老总张先生认为，兼职是违反合同法的。员工一旦兼职，就很难做到全身心投入工作，常常会敷衍公司布置的任务。而且，兼职者往往给其他员工带来误导，影响整个公司员工的工作积极性。而就在和张先生同一层楼办公的谭先生并不这样认为：“兼职只要不影响本质工作，还是可以接受的。反正我们公司都要花费大量的资金、心血，还要通过轮岗等形式进行员工培训，他们兼职几乎是免费地在从事自身能力的提高，为公司节省了一大笔钱。”

当然，他们都表示，如果员工的兼职是在同一行业内进行，就有可能泄露商业机密，从而对公司造成巨大损失。因此，对于这样的兼职员

工，几乎每一位老板都深恶痛绝。

兼 职 该 不 该 让 老 板 知 道

只有极少部分人认为，既然和公司签定了合同，成为公司的一员，就必须对其忠诚，所以，兼职也应该让老板知道，再说兼职并不是什么见不得人的事，所以没有必要遮掩。

但大部分认为，兼职是自己的隐私，没有必要必要告知老板。调查中显示，最重要的原因在于，绝大部分人觉得老板知道后会对自己的发展产生影响，有的甚至害怕老板在以后的日子给自己‘小鞋’穿 所以不敢让老板知道。

那么，怎么做好保密措施呢？笔者认为：

1 兼职者第一黄金法则就是：不能影响本职工作，除非自己想在短时间内跳槽。如果经常加班就难免会有迟到现象，如果迟到过于频繁，就应该拉响警报了。所以，要学会放弃。也许本职工作和兼职工作同时在一个期间完成一个 CASE, 那么，当然要慎重地对待。有的人甚至把兼职的工作带到公司去做，这种人多半是疯了。放心，不久他就会被开除的。

2 不要轻易地告诉别人自己在兼职，尤其是在什么地方做怎样的兼职。但是，如果无论如何保密都让老板知道了怎么办呢？也不要慌张，理直气壮地告诉同事和老板：“我没有影响本职工作。”

最后，如果你的兼职工作如果比你的本职工作做得更好怎么办？笔者的答案是，走吧，把兼职作为自己的本职工作，让自己从地下走向公开

Office 中总会遇到同事、主管或客户提出的不合理请求，尽管你的拒绝总是明智的，但没有人喜欢被拒绝，所以你往往费力不讨好。那么，怎样才能做到不伤对方自尊又能婉言拒绝呢？

office 正当防卫： 对不合理请求说不

雷曼

身处职场，你一定经常遇到这样的问题：一位同事突然开口让你帮他做一份难度很高的工作。答应下来吧，可能要连续加几个晚上的班才能完成，而且这也不符合公司的规定；拒绝吧，面子上实在抹不开，毕竟是多年的同事了。应该怎么找一个既不会得罪同事、又能把这项工作顺利推出去的理由呢？

有人会直接对同事说：“不要 就是不要！”这绝对不是最佳的选择，可能会让你和同事以后连朋友都没得做；

有人会推托说：“我能力不够 其实小 A 更适合。”那你有没有想过当同事把你的这番话说给小 A 听时，他会做何反应？

有人会不好意思地说：“我真的忙不过来。”理由不错，可是只能用一次，第二次再用时，你面对的一定是同事疑惑的眼光。

这些好像都不是最佳拒绝理由，那我们到底应该怎样婉转地拒绝 Office 中的不合理请求呢？

秘诀一：先倾听，再说“不”

当你的同事向你提出要求时，他们心中通常也会有某些困扰或担忧，担心你会不会马上拒绝 担心你会不会给他脸色看。因此在你决定

拒绝之前，首先要注意倾听他的诉说——比较好的办法是 请对方把处境与需要 讲得更清楚一些 自己才知道如何帮他。接着向他表示你了解他的难处 若是你易地而处 也一定会如此。

倾听能让对方先有被尊重的感觉，在你婉转表明自己拒绝的立场时，也比较能避免伤害他的感觉 或让人觉得你在应付。如果你的拒绝是因为工作负荷过重，倾听可以让你清楚地界定对方的要求是不是你份内的工作，而且是否包含在自己目前重点工作范围内。或许你仔细听了他的意见后，会发现协助他有助于提升自己的工作能力与经验。这时候在兼顾目前工作原则下，牺牲一点自己的休闲时间来协助对方，对自己的职业生涯绝对有帮助。

倾听的另一个好处是 你虽然拒绝他 却可以针对他的情况 建议如何取得适当的支援。若是能提出有效的建议或替代方案，对方一样会感激你。甚至在你的指引下找到更适当的支援，反而事半功倍。

秘诀二：温和坚定地说“不”

当你仔细倾听了同事的要求、并认为自己应该拒绝的时候 说‘不’的态度必须是温和而坚定的。好比同样是药丸 外面裹上糖衣的药，

就比较让人容易入口。同样地，委婉表达拒绝，也比直接说“不”让人容易接受。

例如，当对方的要求是不合公司或部门规定时，你就要委婉地表达自己的工作权限让对方知道，并暗示他如果自己帮了这个忙，就超出了自己的工作范围，违反了公司的有关规定。在自己工作已经排满而爱莫能助的前提下，要让他清楚自己工作的先后顺序，并暗示他如果帮他这个忙，会耽误自己正在进行的工作，会对公司与自己产生较大的冲击。

一般来说，同事听你这么一说，一定会知难而退，再想其他办法。

秘诀三：多一些关怀与弹性

拒绝时除了可以提出替代建议 隔一段时

间还要主动关心对方情况。

有时候拒绝是一个漫长的过程，对方会不时地提出同样的要求。若能化被动为主动地关怀对方，并让对方了解自己的苦衷与立场，可以减少拒绝的尴尬与影响。当双方的情况都改善了，就有可能满足对方的要求。对于业务人员，例如保险业者面对顾客要求，自己却无法配合时，这种主动的技巧更是重要。

拒绝的过程中，除了技巧，更需要发自内心的耐性与关怀。若只是敷衍了事，对方其实都看得出来。这样子有时更让人觉得你不是个诚恳的人，对人际关系伤害更大。

总之 只要你是真心地说“不”对方一定会体谅你的苦衷。

你也许喜欢乱乱的工作环境，比较自在，但有秩序的收纳工作会限制创造力吗？恰恰相反，收纳是要释放而非限制你的创造力，因为它替你和工作材料间建立一条快速捷径，使你更有效率。

终结混乱办公桌

迷思

开会在即，老板等着看你精彩的企划案，你也正准备拿熬了数个夜晚的成果在同事面前好好展现，却在这关键时刻，你怎么也找不到你的文件，面对桌上一片凌乱的局面，你感到焦急万分，就连电子文档也不知归到哪里去了，最后你只能硬着头皮用口头报告，原本精彩的企划内容无法完整展现，你的心血与专业能力也大打折扣。

以下 3 个步骤便可以帮助你轻松做好办公室收纳工作，创造优质工作环境，提高你的工作

效率。

Step1 做行销的刘映汝可谓此行专家，她表示，应该把要用而未分类的文件通通整齐地堆叠在一起 放在固定的位置 千万不要散成纸海。

初步救急的方式只适用于少量文件，大量的文件还是得靠符合自己工作需求的分类方式来归纳。以刘映汝的工作来看 她负责公司所有产品的行销事务，所以她会给每个产品一个大的资料夹 每个资料夹中又分成公关、活动、记

者会、展览等，分别用 L 型透明夹收好，做好标签，再汇整收到产品资料夹中，这样就能一目了然。

刘映汝提醒大家，每份文件可能有不同版本，建议每次更新都能注明日期，这样就能快速找到最新版本的文件，如果要追溯之前的内容或是否修订有误，也可轻易找到。

除了用产品类别分，建议可以依经常接触的部门业务来分，例如业务部、行销部、财务部等，或是依文件功能，如合约类、工作报告类、厂商资料类等。分类后，最好能利用有索引内页的文件分类套来收纳，更便利找寻。

Step 2 整理出适合自己的分类系统后，记得要做好标签，然后进行收纳。

收纳的工具有很多种，可视需求来添购。如果是往返公文，可以利用双层的文件匣来区分 in 跟 out，也就是待处理或已处理。而成类的文

件，则可以运用活页资料夹、L 型透明夹、杂志盒等来收纳，或是利用吊挂式文件夹放置在橱柜的最下层，如果有直立式公文柜或理想柜，也很适合摆放已整理过的吊挂式文件或杂志盒等。

收纳的工具备妥后，还得为它们找个栖身之处。放置的位置通常依自己的使用习惯及频率来规划。最好连电话、键盘、笔、纸张的摆放位置都依自己的使用习惯来就定位，方便接电话时找纸笔记录，免得手忙脚乱浪费时间，又显得不够专业。

Step3 做好了分类，添购了收纳物品，也把资料就定位后，还要能持之以恒才算成功。

有了整洁的办公环境，不仅做起事来有效率，在分秒必争的工作环境中，有助于提升专业形象，甚至还因此而受到同事羡慕的眼光成为典范，对办公室人际关系也有意想不到的益处。

寓言的职场

前言

有人说：寓言是大人の童话。

如果此话当真，那值得好好研究了。童话就是用浅显的话，编些故事，让儿童们看了能增长知识，辨别真、善、美和假、丑、恶等等。而寓言则是把作者想要说的话，用猫呀、狗呀、树呀、草呀之类的动、植物做主角，也编些故事，以便让大人——尤其是那些不爱读书，懒得用脑的大人能看得津津有味，并最终能悟出些有用的道理

来。

生活在今日，一般说来，大人的主战场就是“职场”。“职场”是伊索、庄子、刘基他们编寓言时还没有出现的东西。所以，以“职场”的眼光来解读寓言，该别有一番意思吧。

鹰和狐狸

鹰和狐狸发誓交朋友，并搬到一起住，以巩固友谊：一个在树上，一个在树下的灌木丛里。

不久,它们开始生儿育女。一天,鹰缺少食物,就趁狐狸不在,把小狐狸抓去跟小鹰吃了。狐狸知道后悲痛不已,但它没有鹰会飞的本领,只能站在远处诅咒。后来有一次鹰从祭坛抓一根燃烧着的羊肠飞回窝,把窝点燃了,小鹰被烧死并掉到地上,狐狸跑过去,把小鹰吃了。

这是伊索寓言,它强调的是神对背信弃义者的惩罚。如果是在中国,说的肯定离不了因果报应。

它对职场的启示是——

1. 高高在上的人是很难交朋友的,纵使你有狐狸般的狡猾,当它的生存受到威胁时,你也难免给“做”了。因为就算它的本事再大,也有力所不逮的地方,肯定先从力所能及处下手——“职场”永远是一个充满实用主义的场合。现实中,我也见过有上下级能成为好朋友的,但不知灾难来临时还是不是这样?也许吧,生活中确实有些人一辈子只买一注彩票就中了500万的,也有的人在一天之内给雷击 n 次的,怪不得别人,只能怨自己!

2. 不要相信誓言(包括承诺)。国家这一年来一直在提倡“诚信”,这从另一方面说明我们的诚信状况是何等糟糕!那天跟一班朋友聊天,说起国内经济领域的骗子为什么这么多时,我说是因为在咱们这儿做骗子活得太舒服了;一个老实人借债还钱认为天经地义,一个骗子借债还钱债主却感恩戴德……他们纷纷点头。我不知道他们如何,反正我做骗子时,是手头最宽松的时候。我们还处在一个经济意识突然觉醒的时期,衡量某人是否成功,标准几乎只有一个:看他的钱多不多。而偏偏国人少有真正的信仰,一切从自身利益出发。这样,一个人做骗子时,既无外在的道德压力,又无内心的信仰约束,怎么不逍遥自在!

在一个骗子横行的地方,只有傻子才会相信誓言吧?

3. 不要老是相信什么因果报应。一个人

爬上一个高位,通常要踩扁不少人的脑壳,泯灭了不少自身的良知,所以它从心底里是不相信这一套的——老鹰抓小狐狸时也肯定没想过。但他为什么偏偏要来宣扬呢?意思就是叫大家不要学他,这样他的位置就可永世无忧。这寓言的结局虽然是恶有恶报,但让他干把“一根燃烧着的羊肠飞回窝”的傻事的比一个人在一天之内给雷击 $n+1$ 次的概率还要低得多。还是想别的办法吧!(扬州雅痞)

鹰、穴鸟和牧人

见到鹰飞起来把羔羊抓走,穴鸟也学鹰的样子猛扑到山羊身上,但脚爪被羊毛缠住了,飞不起来。牧人看见,就把它捉住带回家。孩子们问这是什么鸟。牧人说,这傻瓜明明是穴鸟,却自以为是鹰呢!

这寓言对职场的启示是,虽同是职场中人,个体之间的差异也许并不比并非同种的鹰和穴鸟之间的差异小,学识有广有窄,能力分高低,特长各有千秋,所以每个人都应根据自身的情况干好自己的“分内事”——虽然它可能并不适合自己,得争取调整。但以为自己无所不能,看见别人能干好,甚至干得不好的,就认定自己必能干好,卷袖磨掌,跃跃欲试,不是有益的想法。

禅宗“云门三唱”说人生要经过“三层次”:

1. 涵盖乾坤;
2. 截断众流;
3. 随波逐浪。

从我自身的职场经历来看,不得不信。刚走出大学校门时,以为天高云淡,任我翱翔,一切尽在掌握中,是为“涵盖乾坤”。经过一些挫折和磨难后,终于明白有些东西不是我可以改变的,但雄心未泯,依然认为在自己控制的范围和领导的部门内,通过自己的努力,可以按自己的意志去改造,是为“截断众流”。但随着时间的推移,或人事的变故等,一切却又慢慢恢复到跟从

前的状况差不多，努力付之于东流，于是只能“随波逐浪”——最后一层至今我未能参透，所以现在赋闲在家。我未亲身经历过洪水，听他们讲，在洪流中能生存下来的人，大都是会游泳并“随波逐浪”，然后在这过程中寻觅机会脱险的。不过，我倒是经常在海里游泳，深深体会到游泳时“随波逐浪”是最省心省力的；搏击风头浪尖，虽一时痛快，但很快就会筋疲力尽，还得上岸歇息。

前段时间张健横渡英吉利海峡，国人轰动一时；后来万科的赵大富也去了，要游个来回，但没成功——据说是当时的水文情况不理想，和来往船只影响太大。赵大富曾经横渡过琼州海峡，实力明摆在那儿。如此说来，赵大富征服英吉利海峡不遂，套用太史公的话来说，是“非力之败，时也，命也！”——有条件、有实力又如何？

我遍查资料，不知道穴鸟是种什么鸟，但从故事不难推断出：1、这小子个头不小，有一定“实力”；2、它对羊肉之向往不会低于什么“唧唧”、“哼哼”们对“奶酪”的向往，有“理想”；3、知道羊肉味道鲜美，肯定有吃过羊肉的经历。所以，它只要以适合自己的方式，静待时机，对着合适的目标冲击，最终肯定会得逞的。但它不知是急功近利，还是图个潇洒什么的，偏偏要学鹰的样子，还对着“山羊”而不是“羔羊”下手，落得“要觅自己口中食，却成他人桌上餐”临死前还给牧人抢白一场的可悲下场。

想想，该怪谁？

（扬州雅痞）

三个动物的选择

三只不同的动物被一个人关进了三个不同的笼子。人对动物说：“我可以满足你们每个动物一个愿望，请说吧。”

浪漫的熊猫说：“我要一个美丽的雌熊猫。”
贪吃的猴子说：“我要很多很多的核桃。”

勤奋的鸽子说：“给我一大叠信纸和一支笔吧。”

三年以后，人决定放他们出来。

第一个冲出来的是猴子，他抱着一大堆核桃，大喊道：“给我砸开，给我砸开！”原来干硬的核桃壳使他无法享受到美味。接着出来的是熊猫，只见他怀里抱着一个小熊猫，雌熊猫拉着一个，还有一个小熊猫跟在身后。

最后出来的是鸽子，他紧紧握住人的手说：“这三年来我每天与外界联系，我的生意不但没有停顿，反而增长了200%！”

这个故事告诉我们，什么样的选择决定什么样的生活。今天的生活是由三年前我们的选择决定的，而今天我们的抉择将决定我们三年后的生活。我们要选择接触最新的信息，了解最新的趋势，从而更好地创造自己的将来。

（江南布衣）

会在水上走的鸡

一只博士猫被分到一个动物研究所上班，成为这个所里学历最高者。

有一天周日，闲着没事，博士猫到单位的池塘里去钓鱼，恰巧一正一副两个鸡所长也在钓鱼。

博士猫向他们点了点，这两个本科生，有什么共同语言呢？

不一会儿，正鸡所长放下钓竿，伸伸懒腰，蹭蹭蹭从水面上如飞地走到对面上厕所。

博士猫眼睛睁得都快掉下来了。水上飘？不会吧？这可是一个池塘啊。鸡也会在水上走？

正鸡所长上完厕所回来的时候，同样也是蹭蹭蹭地从水上飘回来了。

怎么回事？博士猫又不好去问，自己是博士生哪！

过一阵，副鸡所长也站起来，走几步，蹭蹭蹭地飘过水面上厕所。这下子博士更是差点昏

倒：不会吧，到了一个江湖高手集中的地方？

博士猫也内急了，这个池塘两边有围墙，要到对面厕所非得绕十分钟的路，而回单位上又太远，怎么办？

博士猫也不愿意去问两位所长，憋了半天后，也起身往水里跨：我就不信本科生能过的水面，我博士生不能过。

只听咚的一声，博士猫栽到了水里。

两位所长将他拉了出来，问他为什么要下水，他问：“为什么你们可以走过去呢？”

两所长相视一笑：“这池塘里有两排木桩子，由于这两天下雨涨水，正好在水面下。我们都知这木桩的位置，所以可以踩着桩子过去。你怎么不问一声呢？”

这个故事告诉我们：学历代表过去，只有学习力才能代表将来。尊重经验的人，才能少走弯路。一个好的团队，也应该是学习型的团队。

（李妮）

只要跑得比你快

经过一夜春雨的洗礼，森林里的小草鲜嫩而肥美。

一只山羊早早地来到小牛家，相约一起去吃草。

他们一路欢快地跑着，叫着，心情愉快地来到森林里。

草的味道太好了，还散发着泥土的芬芳。

他们吃啊，吃啊，吃得都有些撑不住了。

山羊说：“牛大哥，咱们回家吧。”

牛大哥没有回答。

山羊扭头一看，吓得魂不附体：不知什么时候，一头老虎正在后面虎视眈眈。

牛大哥急忙拿出跑鞋穿上。

山羊害怕地对牛大哥说：“你穿上跑鞋也跑不过老虎啊！”

牛大哥说：“我的确跑不过老虎，但这个不重要，重要的是，我只要比你跑得快！”

说完，小牛已经像风一样地跑开了。

这个故事说明，在现实工作中，要想不被“老虎”吃掉，只有先跑起来，当与你的竞争对手同处一条起跑线上时，你只有想办法跑过你的对手，不然就会被“老虎”吃掉。

（在水一方）

备足子弹和老板“决斗”

尹利

摸清敌情争取庭外和解

与老板决斗，绝对不是一击不成可再来的事情。所以在决斗之前，你至少得摸清敌情。知己知彼，才能百战不殆。你得先问 5 个问题：

老板到底在忙些什么？这种问题简单到好像侮辱了答题者的智慧。但你仔细想想，你说得

出来吗？天天发生的事，你不一定注意到、不一定了解到，这需要用心去观察。

老板的习惯、工作风格、目标及价值观是什么？我们先从找出老板的工作习惯和风格开始。他每天早上几点到办公室？他习惯早到还是晚到？当老板走进办公室后，是怎样开始工作的？

有的老板总是故意把会议安排在每周一早上9点，这是一周里早起最痛苦的一天，因此老板可以借此分辨出好员工和懒员工。如果你觉得老板真是这样的话，不管你其他日子来得多晚，周一一定早早到来，你就可以获得很高的印象分。

老板的目标和方针为何？很多有强制固定性工作习惯的老板，都是完美主义者，他们绝对不能容忍拥有懒散工作习惯的员工。有些老板则比较关心工作的完成进度，拓展业绩或赶上期限是最重要的，以免被上司盯梢。

老板如何应付压力？有些老板，在工作期限迫近时会变得格外和善。换句话说，他们压力愈大，就愈好相处。而另一些老板，在压力面前则容易产生情绪的混乱。小心！这种老板可能正在找替死鬼或出气筒呢。

备足子弹

穿好防弹背心去决斗

你必须先想好你要和老板讲的话，并写成备忘录。把你讲的第一点列成大纲。这个过程可使你整理思路。但千万不要拿着密密麻麻的小抄去找老板，这样会让老板马上心生防备。

面谈的时间和地点也很重要。一定要选择能保护隐私，让你可以自由发言、感觉自在的地方，会议室是最佳地点。时间，请你挑一周或一个月里较轻松的时候。千万别笨到选择交工期限日或一季的最后一天，因这是紧张与压力一触即发的时候。中午和下班后，是两个不太会引人注意的时间，值得加以利用。这些等于给自己穿上了“防弹背心”。

最后，我们要谈到的是谈话的技巧。“一对一”会谈最糟的做法，就是你攻，而让老板处于守势。效果最好的策略是把责任揽给自己，别推给老板。错误的会谈示范是：我有个大问题。老实说吧！问题就是你。我不知道你自己有没有发觉，我简直无法和你共事。而且，随便你去问部门里的其他人，他们都会同意我的说法。这种对白一上来就违背了心理学的基本信条，10秒之内，就孤立了老板，接下来的情况只有恶化下去。而正确的会谈示范是：老板，我想告诉你我正碰到问题，请你帮帮我。你简洁地说明了问题，就把问题丢给老板好了，看他怎么说。而他的第一反应很可能就是：“你觉得我该怎么做？”这就是你一直在等的话头。

走近办公室中的“菲佣部落”

王艳菲

眼下，似乎所有公司里都有这样一些人，他们的头衔不是清洁工也不是服务生，但他们却习惯性成了为其他同事端茶倒水发传真的义工。朝九晚五的每个缝隙里，他们也会暗自叹息：“办公室菲佣”的日子，到底还要过多久？

哪些人在做“菲佣”

据了解，“菲佣”的命运一般降临在这样几类人中。一种是才出校门踏入社会的“新鲜人”。

办公室里还会有这样一些人，他们工作几十年，功劳苦劳都没多少。他们就像一块鸡肋，多一个不多，少一个不少。在下岗危机面前，为

了保住饭碗 他们甘心做大家的“菲佣”。

还有种“领导菲佣”听上去有点不可思议，但实际生活中，确实有一些领导，因为“不可确定”的原因，莫名其妙地坐到了领导的位子上。可是因为无才无略，他们的部下都不把他放到眼里。这样的领导，字典里永远只有忍让和沉默。假以时日，他们便成了领导级的“菲佣”，默默地为大家做这做那。

还有些人，什么都不为，就是手脚勤快，爱干净，又有一副热心肠。“菲佣”不“菲佣”，他们也不在乎。换言之，就算当个办公室“菲佣”，也是一件很快乐的事。

“菲佣”之生存状态

小楠去年大学毕业，到一家国企工作前，妈妈就嘱咐她：进了单位不要自恃清高，要放低姿态，虚心向领导和其他同事学习。当然，对眼皮底下那点活儿，手脚要勤快些。小楠听从妈妈的教导，从进办公室第一天就过起了“菲佣”的日子。小楠的勤快博得了大家的欢迎，小楠觉得累一点能给大家留个好印象也值了。可是有一天，她在洗手间听到两个女同事说：“就那个小楠呀，真是会来事儿，颠儿颠儿地忙这忙那，把大伙哄得那么开心，谁知道她想干什么呢！”备受刺激的小楠决定终止她的“菲佣生涯”。从那以后，凡是工作上分内的事情，小楠都尽全力做好。至于“菲佣行为”，虽不至于一概不理，也学会酌情而做了。

身为部门主管的梁先生，每天就坐在办公室“细看下属奔忙”，什么事他都放开手让大家做，做错了也不批评。为了下属能一门心思放在

工作上，他真的俯首成了“孺子牛”，放下架子为大家做这做那。时间久了，下属们居然对梁先生佩服有加，私下里认为，他是大智若愚，很有领导策略。不过也别说，梁先生的部门业绩竟真的逐年攀升！

“菲佣部落”缘何出现

办公室“菲佣”到底是怎么出现的，我们也无法追究，但它的形成确实跟我们的时代有着很大的“牵连”。

“菲佣部落”一般出现在机制老化的国营企业和政府部门。责权不明，管理不善，MBA对他们来说比UFO还陌生。新人因为涉世之初的胆怯，不敢为自己的权利义务讨个说法，只知道对前辈毕恭毕敬，“菲佣”做得心甘情愿。

不做办公室的“菲佣”

随着政府和企业管理机制的改善，随着人们对用人观念的转变，办公室“菲佣”终将成为一个历史名词。实际上现在以外企为代表的用人单位已经走上了“无菲佣”办公之路。用人合同中明确规定了员工责任，没有人可以随便支使别人做事，只能说“能否帮忙”，而不可说“你给我怎么样”。员工理所当然地专心做自己的事，刚参加工作的新人完全可以对老员工说不。公司所有事务，无论巨细，都有明确分工。

团队精神已经成了大小企事业单位的口头禅，合作，但不“菲佣”，大家平等协作，现代办公模式逐渐成型。如果有办公室“菲佣”，那也一定是公司雇来的“职业菲佣”。

感谢对你落井下石的人

李妮

在西去唐古拉山的路口，我听一位牧人讲述了一个发人深省的真实的故事

一头驴子在帮主人驮运货物返家的过程中，不小心掉进了一口很深的古井。

他试图向上爬，但无论怎样努力，显然都无济于事。

他大声呼救，他的主人也束手无策。

驴子的呼喊引来了一大群人围观，人们纷纷感叹：“驴子的命实在是太苦了……看来只有死路一条了！”

人们摇头 无奈 叹息。

只有驴子，由于求生的本能，还不停地把蹄子向井壁上磨蹭，努力地想要爬出洞口。

当他自己停止努力的时候，人们开始商讨对策，最后一致的决定是就把驴子掩埋了。因为驴子本身不可能爬出那么高的洞口，而人们

也是没有办法把他从深井中拉出来。

人们开始找来铁锹，一锹一锹地向井中倒泥沙。

这个时候 人们忽然惊呆了。

因为那头驴子不但没有让泥沙掩埋自己，反而在一点一点地上升。原来 每当泥沙落在背上的时候，他都用力地把泥沙抖落在脚下。

随着泥沙的不断增多，驴子脚下的泥沙也越来越多，驴子离井口越来越近了。

终于，这头可怜的驴子、聪明的驴子获救了。

感谢那些对你落井下石的人吧，因为他给了你上升的“泥沙”把那些想要掩埋你的东西踩在脚下 用力地抖落背上的包袱 以乐观的态度去迎接那些面临绝境的时刻，你就能像那头最聪明最老实的驴子一样绝处逢生。

让老板觉得我是工作狂

阿 呆

我当然不是工作狂了，不仅不是，而且我还很贪玩，但是我有对付老板的好办法。

1.经常拿着文件在公司走来走去，让别人觉得你是一个工作狂；你更可高姿态地将工作带回家做，旁人定必赞叹你的工作毅力。

2.保持桌面凌乱不堪，将文件、参考书、报

纸等叠高再叠高，上司就会觉得你工作量繁多，连清理桌面的时间也没有。

3.时刻表现出无耐性及烦恼的表情，令上司知道你经常为繁重的工作困扰。

4.晚下班是告诉上司你工作努力而且多工作的好办法，尤其当他还在公司的时候。此外，

你更可在下班时间和假期时发送重要的 E-mail 给他。

5. 在工作时发出 嗟叹 的声音，那么全公司也知道你被工作压力逼得透不过气。

6. 切勿删除电话留言，最好让留言塞满整个留言箱。工作已经做不完了，哪还有时间回复

电话留言？而且还可以避开老板的夺命追魂 call!

7. 经常拿着文件请教同事或老板，造成你很勤奋好学的效果，只是记得同一个问题不要问两次。

教你成为办公室智者

■ 高 红

每天上班，办公室是我们呆得最久的地方，也是和同事、领导相处时间最长的地方，虽然这个小小的空间看似忙碌或平静，大家总是见面问好，笑脸相对，但是总有或多或少的潜在矛盾，也许是生活上的，也许是工作上的。如何处理好和同事之间的关系，创造一种真正宁和的办公氛围 需要适当地掌握办公室的生存之道。

首先，在办公室里不要有小集体之分。大家一起工作，共事久了，肯定会和同事间关系有疏、密之分。但是切不要将亲密关系在办公室里张扬，如小声交头接耳呀，突然哈哈大笑呀，做事你我不分呀，都会惹来别人的反感或不悦。这样的关系可以带到休闲时间或适当地在办公室里保留。

再者，和同事有矛盾不要公开激化。办公室是办公场所，虽然人和人相处总会有摩擦，但是切记要理性处理。不要盛气凌人，非得争个你死我活才肯休手。就算你赢了，大家也会对你另眼相看，觉得你是个不给朋友余地，不尊重他人面子的同事，以后也会在心底防着你，于是你会失去真正的朋友。而且被你损了尊严的同事，也会对你记恨在心，你就多了一个敌人。

还有 在办公室不能做长舌妇 对工作上的意见或是私人生活上的事四处散播，或是添油加醋地在别人后面说三道四，影响同事间的友好与团结，影响整个公司的工作情绪和积极性。就算是自己性子直 喜欢和同事交心说真话 但是有些很小的事情一传十 十传百 到最后被传出去的根本不是你的初衷，甚至会毁坏你和同事的形象。

最后，因为工作出色或者接了大业务被老板表扬提升，不要自己在老板没有宣布的情况下就在办公室里飘飘然四下招摇或故作神秘对关系好的同事细诉，传开后，肯定招人嫉妒，眼红心恨 引来不必要的麻烦。又或者你因为工作失误 被批评受罚 于是下来诉说种种老板的不是 还要牵同事某某也这样怎么不罚 不仅仅惹老板厌烦，同事恼怒，更会调离或降职于你。

大家在同一个小天地里工作，最重要的是和谐融洽 相互尊重。最好不要谈及正常工作以外的各种事情。交流中要注意方式方法 要有分寸地与人沟通。切记切记 嘴要紧 心要宽 要做一个清清爽爽的办公好手。

怎样让猎头发现你

蕾子

“如果有一天，你突然接到猎头公司的电话，这就意味着你的生活也许会从此改变”，乍听此话，你可能会觉得有些夸张，但不可否认的是，猎头确实离我们的生活更近了。如今在中国入世的背景下，人才市场的猎头潮更加来势凶猛，人们对猎头的认识也从怀疑、鄙弃到更多的认可。

什么样的人才可能成为“猎物”呢？猎头公司的普遍反映是，他们替企业甄选人才，通常讲究四大基本素质：一是英语能力；二是工作年龄和业绩，入行六年以上，被公认为是同行中的佼佼者，最低职位在部门经理以上的，较易吸引猎头公司的眼球；三是相当的学历和证书，电子、机械等专业性较强的行业尤其重视这一点；四是有良好的职业道德。

而猎头公司主动寻觅的人才，往往还另有三个特点：具备跨行业、跨地区工作经验；拥有强大的人际关系网；富有团队精神。

有四种人是最不受欢迎的：一种是见异思迁者，他对自己没有一个准确的定位，而是见风使舵，动不动就跳槽；第二类人就是受害者，他到哪里都跟公司发生矛盾，总是在抱怨，以一副受害者的姿态出现；第三类人就是井底之蛙，本身没有什么水平，总是夸夸其谈；最后一种是贵族子弟，天分很高，但是什么都看不上，什么都不屑于做，优越感太强，缺乏团队合作精神。

那么，作为你个人，如何才能进入猎头公司的视线？

丰富自己的社交圈子很重要。一家猎头公司老总说：“你应该具备比较宽阔的社交区域，就是说你要有比较大的朋友圈子，有较良好的职业道德和个人口碑、曾经有为公益事业做出奉献的事迹，这样的人就非常容易进入猎头公司的视野。因为目前我们已经很少用电话直接联系候选人的寻访方式，而更趋近于通过圈子里的朋友，去了解并推荐合适的人选。”

多创造一些实际业绩，多参加社交活动，把自己的名片发给别人，经常留意人力资源的动态与趋势，主动与猎头公司接触，增加自己的曝光率。

一些曾经被“猎”的经理人透露，灵活运用以下几手，最有可能得到猎头公司的关注：在行业内发表论文、文章，直叙自己的想法与观点；主动接受媒体采访，并介绍自己；多参加权威性的有影响的培训班，引起特别注意；还要以积极的心态主动与猎头公司打交道。这些拿手好戏，通常是猎头公司收集有关人才资料的常用手段，并会把这些列入候选人名单。

很重要的一点是，许多猎头也都建议，高级经理人不要拒绝与猎头公司打交道，多接收一些猎头公司的名片有益无害。他们认为，与猎头顾问保持联络，可给自己带来良好的发展机会，可获得职业发展指导，在保证职业安全的前提下寻找新机遇，获得与用人单位平等对话的权利，而且更容易获得高薪，还可在老板面前挺直腰板。

蜜蜂与苍蝇

江南水

有人做过这样一个试验：把蜜蜂和苍蝇放在同一个平放在桌上的玻璃瓶中，结果蜜蜂不停地想在瓶底上找出口，一直到它们力竭倒毙或饿死；而苍蝇则会在不到两分钟内，穿过另一端的瓶颈逃逸而去。

蜜蜂以为，囚室的出口必然在光线最明亮的地方，它们不停地重复着这种合乎逻辑的行动。对蜜蜂来说，玻璃是一种超自然的神秘之物，它们在自然界中从没遇到过这种突然不可穿透的大气层，而它们的智商越高，这种奇怪的障碍就越显得无法接受和不可理解。

那些愚蠢的苍蝇则对事物的逻辑毫不在意，全然不顾亮光的吸引，四下乱飞，结果误打误撞地碰上了好运气，这些头脑简单者总是在智者消亡的地方顺利得救。因此，苍蝇得以最终发现那个正中下怀的出口，并重新获得自由与新生。

这个故事告诉我们，当每人都遵循“规则”时，创造力便会窒息，这就像自诩聪明的蜜蜂一样，以为光亮的地方就有出口，最终却走向死亡。一个人做事就要不断创新，打破规则，才能突破职业生涯中的瓶颈！

你就是这样惹毛老板的

edison

你以为和老板称兄道弟，就可以没大没小？你以为“有理走遍天下”放到职场一样可行？如果你自认够认真够优秀，却始终和加薪升官无缘，请你一定一定要把这篇报道剪下，贴到电脑旁日日反省！

不懂装懂越帮越忙

Peter 是广告公司业务经理，他带了一个新进的女 AE 芳芳，教给她的东西，芳芳都忙不迭地应声“嗯，知道”，真正让她去做，才发现她什

么都不知道。一次，一家饼干客户答应上电视广告，请 Peter 排播放时间表，Peter 很快地为客户安排好时间表，却因为临时插进另一个会议，请芳芳送过去。结果开完会，就接到客户的抱怨电话，原本芳芳送错了，因为她看不懂电视播放的时间表。

诸如此类的问题不断发生，不懂装懂、自作聪明，然后事件爆发、掉眼泪攻势，和她沟通常常是 Peter 说东 她理解的是西 结果越帮越忙，让上司收烂摊子，这种员工着实让老板伤透脑

筋。

直言无讳不给面子

能力出众固然重要，但是“削”老板面子却十分不明智，再开明的老板也不能忍受当众被批评，具有彪炳战功的员工，更要小心祸从口出，贡献再多、认识再久，也不该逾越员工界限，就算与老板称兄道弟，这类禁忌，老板口头多不会承认，但他们的心里比谁都在意。

搞小团体带头起哄

公司内部不准私营团体，但是有群众就有政治，意见领袖难免产生，这类员工不是身居要职，易得情报，就是身负专长难取代，因此容易获得其他员工支持，也有能力掌握舆论方向，令多数老板厌恶，但聪明的老板会化阻力为助力，善加运用。

既没伦理又缺默契

时代快速变化 职场竞争激烈 要维持和谐

劳资关系，专业能力已是基本条件，令老板头痛讨厌的员工，问题多半出在职场伦理的实践及配合上。

每个老板习性不同，员工要仔细观察老板的领导风格与公司文化，有人特别重视员工出勤纪录，有人不能容忍员工开比自己更好的车，这类与工作成效无关的事情，老板平时不会发作，一旦工作不好时，就会成为老板握在手上随意拉扯让你痛不欲生的莫名小辫子，身为员工，须小心逆鳞。

不再鼓励安分守己

不少员工认为 拿多少钱做多少事 额外的工作要求令他们不悦。老板的想法正好相反 理想员工应是随时待命、不计代价全心付出 尤其在经济不景气的时候，员工除做好份内工作外，更要积极为老板开辟财源。

就员工而言，既要留下，就应抱有正面想法 抢先执行计划 既能完成工作目标 又能摆脱阴影提升工作效率，一举两得。

职场智者乐在工作

胡慧平

在现代社会中，白领指的是企事业单位的管理阶层 在人们心目中 白领往往是高薪收入加工作轻松的代名词。然而事实并非如此，白领的普遍感受是一个字 累。这是白领的悲哀 其实，为什么不将工作艺术化并寻找其中的乐趣呢？

与其做“苦行僧”不如做“乐天派”

众多的白领日日做着简单、重复与固定的工作 久而久之 所有的热情、热血、热心被日月“洗礼”了 对新生事物也毫无激情、毫无创意，因而大多数白领感到心累、工作没多少意义 只是为了生存。

这种“苦行僧”式的职场生活会带来什么后果呢？美国研究人员关于工作与寿命关系的最

新研究结果表明，为了不缩短自己的寿命，人们选择工作时应该着重考虑自己是否对工作感兴趣，而不是能否在此岗位上挣大钱。

一个白领如果不能及时化解压力，快乐地工作，就会过早结束自己的职业生涯！据专家分析，一个新白领进公司两年后，就可以判断他适不适应，但要成为一个合格的白领，至少要五年的磨练。这五年的光阴 如果做“苦行僧”该有多累！如果是做“乐天派”，五年时间不过弹指一挥间！

变“从事工作”为“享受工作”

魏特利在《乐在工作》里面是这样提倡‘乐在工作’的 追求工作的乐趣正如追求知识一样 既

不会失望，也不会落空。“工作是对我的要求，乐在工作则是我对自己的要求。”

只有将工作艺术化，才能享受到工作的快乐。我们对于工作产生的是情感距离而非全心投入，最后导致公司缺乏亟需的创造力、适应力和冲劲，最后变得岌岌可危。只有当我们深刻感受到在乎某项工作，感受到我们正在做的事具有价值时，就代表已经投入了。

在单调的工作里加点“味精”

既然你还得从事现在的工作，何必唉声叹气苦熬着 从现在起 强迫自己喜欢它 带着喜欢的心情去工作，就会达到快乐工作的境界。

在工作中找到快乐

真 柏

记得有一位作家曾经说过：“工作着是美丽的。”作为平头百姓，我们可能没有作家的那种诗意和浪漫，无法将工作与美丽联系起来，但是我们却在工作中实实在在地找到了属于自己的快乐。

工作给了我成就感

谭天华 男 39岁 某建筑设计院设计师

作为一名建筑设计师，我每年都要主持好几个建筑项目的设计。近五年来 我已经连续主持设计了京华大厦、浙翔广场、华东经贸大楼等十二个大项目 其中京华大厦被评为全市“十大建筑”之一、广福门大厦被评为全市“最佳建筑”。每当看到一幢幢由自己参与设计的大厦在这座城市中崛起的时候，那种令人陶醉的成就

感就会油然而生。正是这种美妙的感觉不断给我工作动力，使我以加倍的热情全身心地投入到新的项目设计之中。可以毫不夸张地说，目前设计工作已成了我最大的人生乐趣，通过工作我找到了自己的人生价值，这的确是一件让人愉快的事情。

工作令我开阔眼界

江佩姗 女 25岁 某涉外旅行社导游

我非常热爱我的工作，倒不是因为这份工作能给我带来丰厚的报酬，而是因为涉外导游有机会跑遍世界各地，接触到各种不同的人 and 事 从而不断开阔自己的眼界。你知道 我是一个性格外向的女孩 非常好动 对外面的世界充满了好奇，而我的工作正好满足了我的这种性

格上的需求。本来我是有机会进外资企业工作的，那样可能会安枕许多，不用像现在这样成天东奔西跑，但是接触面也势必狭窄许多，因此我最终还是选择了做导游。现在看来，我当初的选择是对的，因为我觉得干得很愉快。前阵子在家休假了一段时间，反倒觉得很闷，憋得慌，假期未满我就赶回单位带团去了。

工作充实了我的生活

陈永红，男，60岁，某私营企业会计

我原本是区政府财会室的出纳，1998年

退休后，本想在家好好地享享清福，可是在家里不到一年，就呆不下去了。过去上班的时候整天都有大量的账目要做，一刻不得空闲，觉得很累，非常向往退休之后的清闲生活，听别人说退休后闲着没事干很难受，我心里还在想：“这些人真是身在福中不知福。”可是没想到，真的轮到自己退休后，忙惯了的我竟一下子也适应不了这种“没手势”的日子，这才体会到没有工作的日子是多么的空虚。后来儿子把我介绍到这家私企来做会计，我又才重新找回了过去那种忙忙碌碌的感觉，虽累点，但活得充实，人也蛮开心。

面试时是否应该‘实话实说’

本报记者 王万利

“许小姐，你这是在浪费我们的时间，也是在浪费你自己的时间。你这样的行为对彼此都是一种不尊重，希望你以后再找工作的时候能学会诚实……”许娜恍惚地走在街上，脑中回荡着一个小时前那家公司HR经理对她说的话。

三天前，许娜凭借着出色的简历和面试时的‘不俗’表现，从十几名竞争对手中胜出，顺利成为北京某大型民营企业的办公室秘书。

“熟练操作WORD、EXCECEL等办公软件……”许娜的简历如是写着。但事实上，她只是经常上网，对文秘工作知之甚少。当初听了朋友的‘经验’，许娜‘精心’制作了一份‘硬件齐备’的简历，加上面试时自身条件优越，所以就顺利过关了。但好景不长，仅仅在第二天，主管便发现，许娜制一个表格就要用一下午的时间，打印都不懂得如何设置……第三天，便出现了文章开头的一幕。

精美的简历、动听的说辞，往往成为一个求职成功的关键。如今的人才市场竞争激烈，要找

一份满意的工作并不容易，而面试就是求职中最关键的一场SHOW。那么，面试时是否应该讲实话呢？答案莫衷一是。

欺骗后得来的成绩毕竟是短暂的，而谎言揭穿后别人的鄙视与不信任，将给你一生带来遗憾，成为不能抹去的污点。一个在面试时说谎的人，怎么能让领导放心地将工作交给你？怎么能让大家在未来合作的日子里信任你呢？

面试是你发表演说，让老板了解你的好机会。但在准备这个演说的时候，你要考虑好怎样回答，是夸大、保守，还是实话实说。聪明的HR经理可以从你的回答、你的神情中看出你到底是什么样的人，以及你到底可以做出什么成绩。就算‘表演’精彩，过关了，没有真本事仍是难逃像许娜一样的命运。

如果你想要这份工作，如果你不想面对别人的轻视，那么，告诉他实话吧，将一个真实的你展示出来。

职场必备五个 C

叶虹

我们正处在竞争激烈的年代，同时也是瞬息万变的年代，职场生涯的发展也如人生一样会发生许多变化，个人的意识和感知不能加以预料。但是，我们可以让自己掌握职场生涯中必备的“五个 C”来给予自己一份光明的前景和不言败的信心。

一、Confidence 信心

信心代表着一个人在事业中的精神状态和把握工作的热忱以及对自己能力的正确认知。有了这样一份信心，工作起来就有热情有冲劲，可以勇往直前。当然，有的时候我们也会面对失败和挫折，但这些并不可怕，每当你经历一次打击便学到一份知识，便积累一次力量和勇气。所以，在任何困难和挑战的面前首先要相信自己。

二、Competence 能力

能力是与自己所学的知识，工作的经验，人生的阅历和长者的传授相结合的。并不是说，我们学的什么专业，未来就会从事哪一行，人格特质才是决定人生方向的重要关键。因此，能力的培养是和真正不断地吸收新知识新经验密不可分的，只有充实自己，才能赢在各个起跑点上。

三、Communication 沟通

在工作中掌握交流与交谈的技巧是至关重要的。我们不仅仅要确定对方是否了解我们的

意图，更重要的是让彼此在同一个观点、同一件事情上，可以取得共识。这其中的沟通，仰赖的就是个人沟通的技巧。因此如何有效沟通，表达自己的理想与见解，是一个很大的学问，也是决定我们在社会上是否能够成功的重点。

四、Creation 创造

在这个不断进步的时代，我们不能没有创造性的思维，一味地在传统的理念里停滞不前，我们应该紧跟市场和现代社会节奏的发展，不断在工作中注入新的想法和提出合乎逻辑的有创造性的建议。而创造除了知识的积累也需要与人和事物的接触和观察，我们要提高对待事物的深度与广度，不要将自己限制在一个领域中，多去尝试接触不同的人 and 事，对自己的创造性发展，相信会有极大的帮助。

五、Cooperation 合作

在社会上做事情，如果只是单枪匹马地战斗，不靠集体或团队的力量，是不可能获得真正的成功的。这毕竟是一个竞争的时代，如果我们懂得用大家的能力和知识的汇合来面对任何一项工作，我们将无往不胜。再者，一个能掌握和熟悉合作的人，那就有机会领导团队，成为领导人物。不过，如果我们有机会担任了领导者，就要有开阔的心胸，思考的应该是如何将这些个体的差异整体性地融合，成就一股宏大的力量。

遇到高薪要“五看”

柳 鹏

比别人高出一大截的薪水，的确让人心动不已。这既是对个人成绩、能力的充分肯定，也是激励自己前进的巨大动力。可是，高薪的得来就那么容易吗？高薪的承诺能够实现吗？求职路上的人们必须认真考虑这个问题。

高薪有时会成为用人单位招聘的噱头。许多用人单位在招聘、面谈时对薪水夸夸其谈，仿佛这份高薪马上就垂手可得。可到了发薪水时，却又以效益不佳、工作表现不满意等借口，使原先的承诺大打折扣。

在求职的路上遇到高薪时，一定要记得睁大了眼睛，做到“五看”。否则一不小心，下一个受害者很可能就是你。

一看单位的实力。衡量单位的实力如何，可以从其注册资本、生产规模、市场占有率等方面入手。只有实力真正雄厚的单位，才会不惜千金养贤才。

二看行业特点。高薪并不是每行的从业人员都能得到的，行业特点是影响薪资水平的重要因素。如果以每月 5000 元的工资招聘一名高级程序员，那不足为奇；而要以这个数目招聘一名文员，那就会让人生疑了。

三看高薪的条件。不要一看到那长长的数字马上就热血沸腾，要知道高薪往往与高条件挂钩。有的单位就以不可能实现的目标为条件，一旦求职者上个钩，等到克扣工资的时候就可以为所欲为。要对高薪的条件具体分析，看是否有不实的地方，看条件是否能够达到。

四看同类人员的薪资水平。其他同类从业人员的薪资水平是极有价值的参考，如果所谓的高薪与同类从业人员相差悬殊，那就务必要提高警惕了。

五看自己的能力。要仔细审视自己，对自己有一个科学的认识和评价，看一看自己是否真的能够胜任将来的工作、能否应对各种难题和挑战。也就是说，要看自己是否真的“值”这个钱。倘若对自己信心不足，最好还是“退而结网”，及时充电以提高自己的能力。

掌握了这“五看”，才不致于因“高薪”而翻船。这是许多求职者的经验之谈。当然，如果你对自己有充分的信心，最后还要记住，只有口头的承诺是不行的，一定要把它落实到合同里才行。

别让办公室成为“聊吧”

在办公室里，同事每天见面的时间最长，聊天成了大家互相沟通，联络感情的一种方式。谈话内容可能涉及到工作以外的各种事情，掌握你与同事间的谈话的分寸就成了人际沟通中不可忽视的一环，毕竟办公室不是可以随意倾诉心声的“聊吧”。

不打听薪酬

很多公司都明文规定不允许员工之间互相打听薪水多少，因为同事之间工资往往有不小差别。同工不同酬是老板常用的手段，用好了，是奖优罚劣的一大法宝，用不好，就容易引发员工之间的矛盾，而且最终会掉转刀口朝上，矛头直指老板，这当然是他所不想见的，所以对“包打听”之类的人总是格外防备。

不传播耳语

办公室里聊的私生活常常会成为四处传播的耳语，只要人多的地方，就会有闲言碎语。有时，你可能不小心成为“放话”的人，有时，你也可能是别人“攻击”的对象。职场上风云变幻，环境险恶，你不害人，同时也不得不防人，把自己的私域圈起来当成办公室话题的禁区，不轻易让他人涉足，其实是非常明智的一招，是竞争压力下的自我保护。“己所不欲，勿施于人”如果

你不先开口打听别人的私事，自己的秘密也不易被打听。

职场是竞技场，每个人都可能成为你的对手，即便是合作很好的搭档，也可能突然变脸，他知道你越多就越容易攻击你，你暴露得越多越容易被击中。千万别聊私人问题，也别议论公司里的是非短长。你以为议论别人没关系，用不了几个来回就能绕到你自已头上，引火烧身，那时再逃跑就显得被动了。

不当众炫耀

如果你刚刚新买了别墅或利用假期去欧洲玩了一趟，没必要拿到办公室来炫耀，有些快乐，分享的圈子越小越好。被人妒忌的滋味并不好，因为容易招人算计。做人低姿态一点，是自我保护的好方法。怕就怕你在得意忘形中，忘了某些人眼睛已经发红。

当然，办公室里也不是什么都不能说，一定要分场合。谈公司里的事情最好在比较适合、公开的场所，比如部门主管征询意见时，或者开讨论会时，该发言就不能闷着，老不说话老板以为你没主意。要找点话题来放松的时候可以围绕新闻、热点、影视作品谈天，避开个人和公司的敏感问题，放得开而且无害，其乐融融！

白领丽人 跳出“人际陷阱”

胡慧平

与其他劳动者不同，有着先天优势的白领女性不怕失去岗位。但是，当白领丽人在职场中以自己的强势“硬件”全力以赴时，她们却被背后的“冷箭”——“人际关系”射下马来，令人扼腕叹息。她们与公司的争议大都祸起“关系”。

人际失误

拖了事业后腿

白领女性在职场上容易出现的人际失误，已开始妨碍她们正常的就职和个人事业发展。

——借故走近老板。这是容易出现的一种人际失误。一些白领女性会利用性别优势走近老板，想以此博取对方的注视和优待，这种过分亲近，使得其他员工因怕惹麻烦而逐渐疏远了她们。

——自视清高，孤傲待人。一些白领女性容易过度自恋，对身边同事冷漠相待，常是一副公事公办的样子。现在的社会是一个合作型社会，白领女性应重视为自己营造宽松的人际氛围，今日你冷漠对待的这些同事，难保日后不会是你的上司。

——好恶有别，不足与谋。作为职场中人，要与各种人打交道，这些人品行不一，趣味不同，价值观念也不一样，若是一味讲求与自己相近，在工作上无疑很难配合，更无从拓展，在职场上朝夕相处也很难堪，最后受损失的还是自己。

——嫉妒同类。女性很关注同类，而白领女性更如此，她们中有的会对在容貌和才气上超过自己的同类产生嫉妒。白领女性要拓展自身

胸襟，同时努力将嫉妒化作动力超越他人，才能活出自己的真实和精彩。

作茧自缚

被“人际陷阱”所困

白领所处的职场虽然充满了竞争，但更讲求团体的协作与和谐相处。由于女性自身的行为习惯以及认知上的偏差，若没有及时注意，常会给自己布下了人际陷阱，给工作和前程带来负面的影响。

——过分关心并谈论他人的隐私。敏感和细腻是女性的特质，运用得当，会为自己的人际关系起到润滑的作用，可若过于主动介入同事的隐私并加以评点，就会引起人们的恶感，把你同“长舌妇”等同起来，这岂不冤枉？

——利用性别谋私利。要知道，并非所有的男性领导都喜欢女下属嗲声嗲气，如果能妥当地运用自己的女性优势，对上司和同事多些真诚的关怀，完全可以更好地发挥自己的魅力。

——过分计较得失。在职场中，一些白领女性对个人的得失十分计较，过分计较个人得失会让自己处于孤家寡人境地。切不可小心眼，斤斤计较，否则因小失大，不仅在人际关系上陷入了僵局，更让人觉得难成大事，不敢委以重任。

——展现女性魅力。白领女性除了应让男同事和主管看见你理性、坚强的一面外，适时地可展现出你温柔的一面，如每周一次带鲜花到办公室，插在人们易看见的地方，可给人留下美好形象。

职场竞争亮出你的情商

张小明

每个人都希望自己是抢手的人才，实现这一目标，除了不断学习进取，还有很重要的一点就是提高情商。未来职场的竞争将不再是智商的竞争，而是情商的竞争。个人在社会上生存与发展，必须亮出你的情商。

职场成功 20% 靠智商，80% 靠情商

现在我们开始认识到情感在人的智力方面所起的重要作用，一些研究人员认为，智商在个人的职场成功中所起的作用仅占 20%，其它 80% 靠的是什么呢？靠的是社会环境、机遇，尤其是标准测试所没有考虑进去的那部分智力——情感智力。

无“情”未必真豪杰：情商在升值！

前不久职场传出“没有幽默感的经理将被淘汰”引人关注。其实，这是现代用人理念对情商关注的一个具体表现。因为幽默感可以调剂人们之间的紧张气氛和工作压力，可以强化团队合作精神。虽然企业在招聘时对如何考察评估员工的“情商”、“财商”的具体办法还很模糊，但对求职者而言，这样的招聘要求足够引起重视。

无“情”而不胜，亮出你的情商！

智商显示一个人做事的本领，情商反映一

个人做人的表现。在今后的社会中，公司职员不仅要会做事，更要会做人。情商高的人，说话得体，办事得当，才思敏捷。求职者除了要具有高智商外，以下的几种情商运用也是必不可少的。

——竞争合作意识。若没有强烈的竞争意识（或者生存意识）则难以站稳脚跟，不过一味强调竞争，也可能走向反面。竞争的目的只是为了更好地合作。

——形象意识。塑造良好的企业形象的最基本也最有效的方法就是开展全员公关，要求每一个员工为塑造良好的企业形象努力。

——角色转换意识。现在的企业招聘员工进来，需要他迅速适应工作环境，为企业创造效益。若等个一年半载，恐怕再“耐心”的企业也会对他没兴趣了。

——敬业精神。当今的社会是个人才流动频繁的社会，但不管工作岗位怎么换，敬业精神总归是要有的。因此，若能顺应企业对敬业精神的要求，也将大大提升职场地位。

——学习意识。知识经济时代瞬息万变。相应地，企业也会要求员工有广阔的胸襟、开阔视野，以开放的心态面对外来事物。

把你的老板放在“解剖台”上

——十二星座老板解析

王磊

职场中，也许你老板的作为总让你摸不着头脑，他以为自己很神秘、很高深、很正确，而你又想在他手下一展所长，今天就让我们来帮助你，把你的老板都放到“解剖台”上来看看，看看他的脑袋里究竟在想些什么，这样，你就会无往不胜了！

白羊座的老板

(3月21日~4月20日)

白羊座老板果决痛快，“快板”是他的节奏。

白羊座的老板骨子里有“战神”原型。他永远以“快板”节奏做事。如果你表现出对工作强烈的企图心和干劲，他会“很快”雇用你。相对的，他也可能是最“快”开除你的老板。你也不能说他没有人情味，如果你努力为公司打拼，他又是最“快”升迁你的老板。白羊座的老板不要只用半颗心工作的人，这些人跟不上他一心求好的脚程。他要你全心全意为公司打拼，积极进取，相信幸运由自己创造。

金牛座的老板

(4月21日~5月21日)

金牛座老板耐心温和，讲求实际。

金牛座的老板属于稳健派。但是又很实际，而且有一定的目标。他们对商品的利润非常关切，有时你会被他一刀刀劈来的现实问题弄得士气丧尽，心底暗暗恨他的俗气。他讲求实际，

会耻笑白羊、双鱼太梦幻……可是，在你暗暗恨他之后，你又佩服他的真知灼见。毕竟，他言出必行，而且尽心尽力。火山没爆发，别当身在沙漠，否则那可是你的笨！金牛座的老板虽然很有耐性，但你不要去试探他耐性的底线。

双子座的老板

(5月22日~6月21日)

双子座老板思考敏捷，你的心思别想瞒得过他。

你有一位双子座的老板吗？双子头脑动得快，有时一语双关，笑话里夹着讽刺。他的脸上常有一副“我全知道”的表情。他到处走动，没有一点老板的样子。不知情的人，也许还把他当个游荡的小职员。但他心里可是有谱的，那可是他“走动的管理哲学”。他的眼睛啊，每一秒都在照相。灵敏的他，很多事情都看在眼里。虽然他喜欢把气氛弄得很轻松，但毕竟他也是个老板。对于双子这样的老板，你很难找出他所依循的轨道。

巨蟹座的老板

(6月22日~7月22日)

巨蟹座老板颇有数字概念，希望“永续经营”公司。

如果你有个巨蟹座的老板，你该把神经发条上紧一点。巨蟹老板往往想要提升你去追寻

一个很高的目标，就好像要把手上的虾兵蟹将提升为天兵神将。如果你认为自己是个扶不起来的阿斗，他也会骂你是个升不上去的“土官长”。如果你肯学、肯苦干，你可以从他身上学到很多。虽然他急怒起来很会骂人，但是也会给你许多升迁的机会。巨蟹老板对员工有两项发自内心的要求：一、赚钱。二、领先。他情绪的不安全感，常使他忧虑，因此，他很需要有力的属下能为他分劳解忧。巨蟹老板很多都是白手起家，他可以坐着凯迪拉克去吃路边摊，他感到快乐，因为那里有过去的回忆。

狮子座的老板

(7月23日~8月23日)

狮子座老板要里子也要面子，天生就爱命令人

狮子座的老板是天生下达命令的人。他说话时，你最好的答案就是——是的。如果他责怪你不好，最好的答案也是——是的。纵有千般委屈，都要咽下去。如果狮子座的老板称赞你，你也不要太高兴忘了分寸，标准答案是——都是老板教得好！活在狮子老板巨大的阴影下，往往会得一种“人格自我压缩症”。对狮子座的老板而言，很喜欢靠秘书来摆他的谱，就算是一个小公司，只要请得起一个秘书（哪怕只是个二公司）对外的联络，一定得通过秘书。狮子座的老板虽属三大慷慨星座，可是他付的薪水不见得比其他星座老板高。但在办公室等硬件设备或对外的声誉，又让你觉得很有面子。朋友们自然认为，在这么“贵族”的公司工作，薪水一定很“贵族”吧。说起来嘛，答案总是——唉，钱都滚到老板的口袋啦！

处女座的老板

(8月24日~9月23日)

处女座老板注重品质，喜欢躲在权力宝座的后面

处女座老板相当重视“永续经营”，而且很希望自己的产品是有意义的，精炼而受同行尊重。在他心中，永远有一个衡量的标准。他们经常会给自己过多的负担和烦恼。处女座老板天生皮薄胆小，因此要指挥一个大企业，往往感到压力很大。完美主义使他把自己累垮，不够完美又令他沮丧。他常把目光放在枝枝节节的地方，但对于整个大局的布署，却不是拿着显微镜“微观”的处女座老板能招架得住的。处女座老板最适合领导班底不大的中小企业。那么一来，他就可以预估出潜在的风险。你若向他提出意见，一定要分析透彻，连带举例，并附数据。在整体理性的架构下，他才会认可。你要为他描绘出他无法看清楚远景，而且能具体地去说服他提出的疑问。

天秤座的老板

(9月24日~10月23日)

天秤座老板摆不平自己的心思，愿意接纳员工的意见

做为天秤座老板的手下，你的成果被他衡量来衡量去，难免惴惴不安。他们重视人际关系。你有没有发现，天秤座老板不在大位上的一个原因，就是他经常有许多活动和交际，喜欢享受与欢乐，因此他的应酬也排得满满的。如果你有个天秤座的老板，倒是很好沟通的。他绝不会自我闭锁，像个孤岛。你的工作心情好，是因为他很乐于倾听你的想法，而他温和的微笑，也鼓励你继续说下去。

天蝎座的老板

(10月24日~11月22日)

天蝎座老板深藏不露，常以精明厉害著称

天蝎座老板有能力测知你的心情，因他是冥王之子，能探测你的内心深处。但天蝎座老板不那么爱出风头，也不想引人注目。他冷淡、安静、镇定。天蝎座老板常深藏不露，也能控制情

绪。他却有一双“法眼”，看透你里三层外三层。因此，天蝎座老板常常以精明厉害著称。他的竞争对手，可能无法准确估计他的欲望和野心，直到蝎子大获全胜，对方才恍然大悟。他甚至不会表露个人的好恶情感，因为只有“隐藏”才使蝎子有安全感。如果你深受天蝎座老板的器重，他会领你踏入欲望与梦想之国。

射手座的老板

(11月23日~12月21日)

射手座老板喜欢大胆尝试，员工常跟不上他的脚步。

射手座具有人的智慧和马的活力，判断事情又有神射手的精准性。这样的人当老板，自然是不大可能常坐在他的大位上。他们不断为自己开拓新的地平线，大胆地去尝试。其实大胆假设本是射手天性。爱好自由的射手，最不喜欢受限制，真是天不拘兮地不羁，和火星子民的白羊都是速度感的爱好者，也同样受不了没有自由的生活。射手座的老板，常让他手下感到这位绅士真是一剂兴奋剂，他像是一匹典型的赛马。

山羊座的老板

(12月22日~1月20日)

山羊座老板讲求纪律，无形中也给自己很大的压力。

山羊座的老板，决不会用霓虹灯打出他的名字，既招摇又惹眼。因此，如果你有一位山羊座老板，他可能常会心情不好。因为他给自己很大的压力，常把自己忙得焦头烂额。山羊老板最会精算成本，因此，你若能处处为老板节省各项支出，自然就是老板的最爱。如果你爱好工作情

调，希望老板能多养些绿色植物、播放音乐、买个咖啡机……那是足够让山羊老板皱起眉头的。你的山羊老板，他的真实原型是个“苦工头子”，而且盯成本盯得很紧。他也订一套赏罚制度，也免于“失控”。

水瓶座的老板

(1月21日~2月19日)

水瓶座老板孤芳自赏，善变的心思苦了员工。

水瓶座的老板虽然有些疏离感，但不会给你太大的压力，反而给你更大的空间。如果你有不错的点子，水瓶座的老板也很能欣赏。他们不喜欢把自己的方式强加于人。不过，水瓶座的老板经常心不在焉，又丢三忘落四。他有时眼神迷茫，你很难猜出他天才的脑袋里又在想些什么主意。水瓶座老板经常改变主意，随时丢一个新工作给你做，但对水瓶座老板来说，他压根儿就不用解释为什么要改变主意。

双鱼座的老板

(2月20日~3月20日)

双鱼座老板富有创意，不爱当老板，喜欢自由自在。

双鱼座老板的包容性很大，有时几乎算是睁一眼闭一眼。许多双鱼座老板对神秘之学都有兴趣。他们非常会说话，谈笑生风，有时寓讽刺于嘻笑怒骂中。他的思想介于自由派和保守派之间，常用不同的角度去思考。因为双鱼本来就是两条游向相反方向的鱼儿，因此他能够宽容，了解不同的思想，你会为他开放的心胸而感动。

谁是我们的领导

苏迪

这个题目是脱胎于老人家的著名论断：谁是我们的敌人，谁是我们的朋友，这个问题是革命的首要的问题。

现在不讲阶级斗争了，故敌人一说也没有了；但领导还是有的，长幼卑尊的秩序还是有的。如果不明白这个问题，革命工作就搞不好，就会摔跟头。

分不清领导还是朋友的有这样几种可能，一是上述的那种，现在的领导是由过去的朋友演变而来，革命形势变了，有的人跟不上形势，仍旧抱着过去的关系不变，仍旧和过去的朋友现在的领导在一起，大大咧咧不以为然，把关系庸俗化 这令人想起‘刻舟求剑’的故事 二是有些同志犯政治幼稚病，认为拿领导当领导就显得外气了，而不把领导当领导，党内称同志讲民主 这是亲近 私下里称朋友道哥们 是义气 是对他最好的信任和褒扬。其实，只要是领导，只要他走上了领导的岗位，无不希望对方摆正关系，明晓两人间的距离。没有距离就没有美感，同样，没有距离也没有权威。

我曾到深圳一家著名的企业与老总谈话，看到的情形立即让我对自己的姿势有所收敛和改正——我坐正了姿势；我曾经对这个单位怀

有一腔的想往和热望，眼见到这样的情形也立时冰封了我所有的幻想。事情是这样的 谈话期间不断有人敲门 获得允许后他们推门进来 进来的是企业的员工，这些员工无论是高是矮是肥是瘦是老是小是男是女 标准的姿势是 面带微笑 离老总的办公台半尺有余的地方止步 双手呈上他所要签的单据或是他所要呈给领导的文件 绝对的毕恭毕敬 领导的权威就体现在这对方的卑谦之中，体现在对方的噤若寒蝉不敢有半点的懈怠之中。这给那些张口民主宽松闭口亲和力和凝聚力的家伙，给那些幻想与领导交朋友 建设个其乐融融的革命大家庭 创造出青翠欲滴的企业文化的家伙，给那些给点颜色就开染坊，登鼻子上脸不识时务不知天高地厚的家伙当头一棒。此时此刻才知道‘领导’的厉害！

这时候我才醒悟：我们在内地几十年所受的所谓工人阶级是领导阶级、人民翻身做主人的教育，是极不负责任的。首先在教育的当时，我们好象也不曾有过当家做主人的感觉，顶多有过错觉和幻象 其次 这种教育留下了严重的后遗症和恶果，导致我们一时半时无法适应新形势的要求。新形势是收入与工作能力和工作

成绩挂钩，奖金背靠背，除了财务谁都不知道谁红包里的数字，同事互相不可以打听奖金的数目。说是不要搞黑箱操作，但事实上现时的所有分配理论都支持黑箱操作。而那个操作箱子的手，还真的让人不放心，你一年的辛辛苦苦所得全在乎他老人家的一念之间。这工作能力和工作成绩是软性指标，是领导说了算，领导说好，不好也好，领导说不好，好也不好，这是绝对真理。相信分红包的时刻是领导最快乐的时刻，那是领导独有的最具趣味的游戏，坐在桌子前，把那堆钱搬过来倒过去地倒腾乐此不疲，而这个游戏无论怎么玩都不失其准则：在自己的名头上做加法，在别人的名头尤其是曾经犯过目无领导的人名头上做减法。这时候领导一定怀着轻松又愉快的心情想，让他为自己曾经的错误付点学费，这是应该的。

再说年终奖金分配和炒鱿鱼。如果说现在正在进行资本主义和平演变，恐怕演变得最快最彻底的就是这一块了；如果说不是演变，我们这是正在建设有中国特色的社会主义，那这一块也是最有特色了，特得让人一会功夫咽不下去。这时候就想，爽直是资本主义，钱是从老板自己口袋里拿出来，从企业的生存和发展考虑，年终分红和炒鱿鱼的时候，想他也不至太黑太没分寸。但这又不是，分明不是他的钱，分明不是他产生和创造出来的工作机会，却又全权交由他来掌管，予取予夺。天下竟有这等好事，好

比天上凭空地掉下馅饼来，又好比凭空地得了个宝葫芦，要什么有什么，想给谁给谁，一不需要自己费力，二不需要审批，这么好的事全摊到一个叫领导的人头上，你说这不生生把人气死、羡慕死。冷不丁地得了这么多好处，穷人乍富，谁能保证我们的领导都具有那么高的道德自律，都能够秉公掌权？联想到社会上出了那么多大案要案，桩桩触目惊心，想这事怕也是没人能担保得了的。再有一个就是，过去老说“领导是公仆 是人民的勤务员”在今天的形势下 肯定没人还信这说法，假如还有人相信，冤枉死他也活该。唯一不明白的是，这说法既然没人相信了，干嘛还老这么说，干嘛还不改？倒底还打不打算改？不知道。为着防止有那死心眼的人钻牛角尖，我建议还是改了吧。至于怎么改那是理论家的事，对老百姓只要给个自圆其说的说法就行；如果认准了铁了心不打算改了，也通知我们一声，我们从此也就不烦这个心了，你说呢？从这一点看，那些搞理论的还真是不让人省心，眼见的理论上出了这么大一个漏洞不及时补上，还天天恬着脸聒噪个没完 真是白吃干饭。

说了一大圈还是一个问题，谁是我们的领导，谁是我们的朋友，这个问题一定要搞清楚。也就是说，不要把领导和朋友混为一谈，不要领导朋友一把抓，不要混淆革命阵营内部的领导与被领导界线，这是革命的首要问题。这个问题搞明白了，革命工作才能做好。

如何管理你的领导

苏迪

如何管理你的领导？这话我爱听，了解气，如久郁积结血脉不通，忽一日吃对了药，霎时屁尿狼烟上下贯通酣畅淋漓。这是老美彼德·德鲁克的书《卓有成效的管理者》中的一个观点。

毛主席也说曾说过，关键的问题是教育干部。后来人们就忘了这话，起码是干部忘了，他们具体执行起来一概是：教育群众，教育群众，永永远远教育的还是群众。群众永远处于落后状态，永远让人不放心，真让人头疼。现在我们正本清源，重读毛主席的语录就发现，他老人家的精神长时间地被阉割被篡改了，他老人家说教育干部，并且，这话不止是对干部的干部说的，还是对全体群众说的，文化大革命就是一例，就是号召全国的受没有教育好的干部欺压的群众起来造他们的反——瞧他们把毛主席逼的。再看德鲁克的书，就把东西方的有关此类问题接上了气，就贯通了血脉。从理论的角度理清清楚这个问题，这也有利于我的病的进一步根治和痊愈。

“如何调动上司的积极性”德鲁克认为既然上司也是普通的人，那么他也会有长处和短处，我们看上司，不要一棍子将他打死，无论他怎样笨蛋，无论你怎样瞧不起他，但他总有他的长处，与管理下属一样，处理好与上司的关系，就是要发扬和发挥上司的优点和长处，这是做为下属应该做的事。

比方说，我们常抱怨上司不能够一碗水端平，一旦对人有成见就再也不能改变，不能够客观实际地看待自己等，那么你自己呢，你有没有从一个普通人的角度去看你的上司，你有什么理由要求他心胸就比别人大些，肚里就能撑船眼里就能揉沙，你以为他是金刚不坏之身哪。

比方说，上司最害怕什么，他最害怕的是属下小团伙中的叽叽咕咕，这与颠覆与阴谋同义。

所以皇帝就称自己是“寡人”；所以我们的党史中，动不动就揪出一拨一拨的反党集团和阴谋份子，事后一查都子虚乌有；所以我们的领导无一例外地喜欢听小报告，也无一例外地爱煞了那个爱打小报告的人，就是这个意思。由此我们看到上司也是虚弱和脆弱的，我们要保护他虚弱和脆弱的心理，不要老是在背后嘲弄他，孤立他。

上司的长处还有许多，我们要训练自己的眼睛，学会去一条一条地发现，去发挥去发扬。德鲁克说，按这样做的好处是“若能在他的长处上下功夫，协助他做好想做的工作，帮助他提高工作效率，那么下属实际上就提高了自己的工作效率，如果把功夫下在上司的短处上，那么其结果就会令你感到沮丧。”但德鲁克也强调了两个“不要”。第一，千万不要使老板感到意外，即使是令人愉快的意外也不行，否则他们将不会相信下属——而且有充足的理由，他这话的意思就是管理你的上司时，千万不要让他察觉，否则你就歇菜了。比方说，哪天你冷不丁地把他嫖娼的发票给报销了，哪天你主动地为他的二奶买了套房，这些好是好，但有点太突然，他在接受的时候一定心里敲鼓：这家伙还知道我些什么？第二是，永远不要贬低你的老板！哪怕他看起来像文盲。这话我信，我就曾经跟过一个领导，尺有所短寸有所长，我那个领导的短处我就不说了，但他的长处是，他对官场绝对地“门儿清”，这是他吃饭的本事，看家的本领，是他做官永葆青春的秘诀。总之，听德鲁克的没错，高估你的老板一点也没有风险。

毛主席说，关键的问题是教育干部。我说，关键的问题是我们还没有长出敢教育干部的胆。几十年前我们从毛主席那里借了个胆，结果我们把事情搞砸了——文革已被彻底否定；老美怎么能坦然做到这点呢，其中一定大有玄妙，让我们顺着这个根再理下去。

热爱美味和美女

聂作平

将美味列在美女的前面，对美女有些不恭。但没法，这是真理。正如孔老二说“食色性也”的时候，也是将美味放在第一位的。

对男人——我当然是指心理和生理都正常的男人——而言，美味和美女是最令他们魂之所系的。面对美味，男人的仇恨可以化解为友谊，面对美女，金刚之躯也会化作绕指柔情。

美味是物质的，美女是精神的，可见，一个人活在这个世界上，的确既需要物质，也需要精神，就像一辆汽车两边的轮胎，缺一不可。因此最幸福的事情，莫过于既能拥有美味，还能拥有美女——说白了，就是在品美味的时候，那陪同我们一起大干快上的，不是那位喋喋不休向我们介绍这桌菜花了他多少银子的虚伪主人，而是一位乃至多位善解人意小鸟依人的美女。请客的主人如果不是美女的话，我建议他在我们这些客人点完菜之后，再给我们搬来一箱酒，然后他就应该自觉地买了单然后陪着笑脸退到一边去，让我们陪着美女——或者说让美女陪着我们，将美味事业和美酒事业进行到底。

而至美至纯的景象则莫过于数九寒天，邀请几位美女，同登那古色古香的楼，涮肥羊肉，喝二锅头，看美女的脸色由白而紫，由紫而红，

看楼外的天与楼下的城，同时潜入沉沉的夜，此种意境与深意，岂是寻常可识？

只是，古人有云：发乎情，止乎礼。热爱美味的同时热爱美女，聂老的意思断然不是要将美女们像美味一样吃下，而是在品美味的时候，能有几个美女说些闲话，喝些闲酒，才思往往就会比平常敏锐十倍。妙语之连珠，口若之悬河，连聂老自己也觉得奇怪。由此可见，美女的力量是无穷的，有时候，她们甚至使聂老挑剔的舌头也降低了标准，原谅了厨师们因为握了大人物之手而对我们这些小人物的粗制滥造。

我犹记得，以前北京的一位诗人说过，他要为天下所有的女孩们，流尽血管里最殷红的一滴血。真是深得孤意呀。只不过，此诗人与聂老同龄，想来已不能再流血了。依聂老之意，那还是就着可口的美味，为天下所有的美女们，喝干瓶子里最醉人的一滴酒吧。虽然没有流血那样浪漫而英勇，但依据信奉“生命诚可贵，爱情价更高”者年龄超不过三十的古训，为美味而大饮大醉，为美女而大喜大悲，也算得上这个数字化时代里最诗意的事情了。

塞内加尔的暴动

张结

个幽灵，一个暴动的幽灵，在世界杯赛揭幕日在汉城的上空徘徊。

汉城成了法国队的小“滑铁卢”，世界杯新贵让卫冕者闪了一下腰。虽然他们想的仅仅是“进入下一轮而不是击败法国队”，但西非黑旋风还是一不留神就把事情闹大了，造就了这起历史性的“革命”事件。显然，塞内加尔造反了，而且造成了。

暴动是暴动者的通行证，卫冕是卫冕者的墓志铭。

对比几天前拼尽吃奶的力气仍以 2:3 输给法国队的东道主韩国人，塞内加尔人才是真的在“享受足球”、“享受世界杯”娴熟的个人技术、上佳的战术意识、放松的比赛心态，让优雅浪漫的法国人变得有点恼羞成怒，有点举止失措。塞内加尔队的表现，为“足球第三世界国家”（比如说中国队）指明了前进的方向。

两天前输给布拉特的国际足联副主席、非洲足联主席哈亚图当然会为这次胜利而兴奋——虽然他“失去了世界”，但他仍然拥有非洲，而塞内加尔队已经告诉世界，拥有非洲，便拥有希望，拥有未来。

新世纪首届世界杯揭幕前围绕国际足联主席宝座的竞争及戏剧性的结局，加上揭幕战的“意外”，仿佛透露着这样的征兆：这将是一届充满叛逆精神的世界杯，一届充满惊喜与悬念的世界杯，一届充满“非份之想”的世界杯。

是的，既然你已经登上这个舞台，你就得有些“非份”之想。既然已经暴动过，那就让暴动来得更猛烈些；既然塞内加尔已经点着星星之火，那就让它形成燎原之势，让它蔓延到 B 组，当然还有那个 C 组，以至更多。

把暴动进行到底。因为暴动者在暴动中失去的只有锁链，他们获得的将是整个世界。

狗日的足球迷

聂作平

经过半小时的犹豫，在一口气灌下三两白干之后，我终于含着眼泪决定写这篇让人胆颤心惊的短文。我承认，我是在冒天下之大不

韪，不惜以挨拳头、流鼻血为代价，在此说几句于事无补的酒话。

窃以为，这么多年来，中国足球好像在较着

劲要让对他寄托了无限希望的球迷在一次次失望的深渊中挣扎一样，中国足球离世界杯的距离恐怕比中国文学离诺奖的距离还要遥远。

但是，中国足球不足道——再踢十年八年也不会有太大的进步，我敢断言！值得一说的倒是，蹩脚的中国足球竟莫名其妙地造就了更加莫名其妙的中国足球迷。

以致于在我眼里，每当有人向我自豪地宣称他是超级球迷时，我就在嘀咕：又他妈一个超级疯子！超级弱智！超级虚伪！

其一，中国足球迷对足球的疯狂已成为世纪末的另一种红卫兵运动。不管是晃晃悠悠的甲 A 队还是破破烂烂的甲 B 队 不管是以踢不着球便踢人著称的阿猫还是球门前木头人似的阿狗，每有球事，疯狂的球迷均不惜拎出口袋里那两张油渍渍的老钞票，买一场早就可以断定结果的远离精彩的球赛门票。

很可能，在球迷们潜意识中，球赛的精彩与否已经不重要了，重要的就是去参与，就是去作秀。正如红卫兵们说的那样 我们不干 谁干 否此相仿 球迷们则是 我们不疯 谁疯？

所以，球迷的第一作用是为社会的动荡留下了火种，为具有悠久传统的派系斗争和窝里斗添了砖加了瓦。只要球迷们依旧存在，只要球迷们拉帮结派的精神不死，再来一次文化大革命，相信不愁没有社会基础。

其二 球迷是一群弱者的联盟。与作家们在每一次笔会上都能慷慨激昂，以芸芸众生中的佼佼者和清醒者自居，而一散会回到各自的生活中却灰头灰脑、夹着尾巴做人一样，球迷们在球场上指点江山，不可一世，不惜为了一言一语而“圣战”一番，个个像一只只好斗的公鸡那样

斗志昂扬 意气风发 但球散后回到生活中其实大多是一群生活的弱者。球迷在这层意义上便成了弱者们的联盟。

所以，球迷的第二大作用是为自己制造强大的精神鸦片，让这些弱小的人也虚拟一次强大。

其三，球迷已成为一种表演。我越来越发现在大多数或高雅或低级的聚会中 正如男人们的最终话题是不谈到女人绝不罢休一样，不谈到足球的时候也屈指可数。

因此，如果当所有的人都在谈球星的指甲、球星的咳嗽、球星的内裤和球星的同性恋而你却闭口无言时 你肯定将被划入另册 球迷们会以同情和恨铁不成钢的口吻痛心疾首地说：真是的 你怎么会不喜欢足球呢 你怎么能不喜欢足球呢 潜台词则可破译为 大家都疯了 你居然不疯。他妈的 你为什么还不疯 你没有理由不疯呀！

因此 在球迷中间 便由此混进了一批伪球迷或曰虚拟球迷。所以 球迷的第三大作用便是制造虚伪，让真球迷和伪球迷在虚荣与作秀中相映成趣。由此我们不难感受到 在一个连球迷之类纯属个人爱好的东西都有人作假的社会里，究竟还会有多少真诚与真意残存？除了自己，我们究竟还敢相信谁？

文章写到这里 似乎可以结束了 我相信这篇短文除了招来球迷们的愤怒和国骂外，对走火入魔的他们 也许并没有多大效果。但是 无论如何，我还想再对球迷们说一句话，那就是——

球迷呀，我是同情你们的，你们要自重啊！

活在今天

苏迪

曾 去过大沙漠，一望无际，没有人烟，甚至没有风，死一般寂静，如史前般荒凉和空旷，人在那里真是渺小，微不足道。这时，就有巨大的恐惧袭来，恐惧来自怕被同类遗忘和抛弃。

不想，这种感觉在高交会会场上再度体验到了。不同的是，高交会十分热闹，人山人海，一不留神人就能走丢。在这么热闹的场所，我却再度体验到曾在大沙漠里感觉到的恐惧。

高科技到底高到怎样的程度，交易得到底怎么样，将给我们的生活带来怎样的变化，我不知道。不仅我不知道，相信一般的民众也都不甚明了。那是个巨大的无知。因这巨大的无知，坐在人山人海的高交会上，我再度从心底滋长出恐惧。

在这人头攒动、人声鼎沸中，你到底害怕什么？琢磨了很长时间，想，依然是害怕被遗忘和被抛弃。那么多人在搞很热闹的事情，是在将未来的生活方式提前拿来预演。这个未来也许并不遥远，或许就是下个世纪，或许就是明后天。这事儿那么地让人欢欣鼓舞，却没有你的份，你说不上话也沾不上边，只有靠边站。这说明了什

么？除了说明你已经老了和将被时代所淘汰，还能说明什么？！

过去爱说“一日千里”可不就是吗？在你咿咿呀呀拖着长腔唱慢板的时候，在你品茶玩鸟、讲不尽繁文褥节的时候，在你寻章摘句步韵用典、拿不定主意是“推”还是“敲”的时候，现代技术的轻舟早已过万重山。过去爱说“坐地日行八万里”，现在在网络里，就能“巡天遥看一千河”；过去说“你给我一个支点，我就能撬动地球”，相信说这话的人所指的支点是在地球之外。现在人们在网络里，只需用鼠标轻轻一点，就轻巧地转动了地球，而“一天等于二十年”不再是带有政治意味的夸张口号了，生活的飞速发展和变化，知识呈爆炸性高速裂变、衍生和延伸，哪一项都是穷尽过去数千年、数百年摸索而不得的，哪一项也都是穷尽过去数百年、数千年摸索的积累。

我从学校出来不过才二十年，就已经摸不到时代的门，只有看的份了。你说这怎么不令我生出巨大的惶恐和恐惧来？活在今天，你真要留点神。

有男人这么说吗

洁尘

在《绝唱》里 女仆小雪对顺吉少爷说 少爷，我配不上你，我长得不好看，我偷吃厨房里的东西，我睡觉时磨牙。

在《情约今生》里 克莱尔·弗兰妮对布莱德·彼特说 面对你 我觉得迷乱。

在《音乐之声》里 玛丽亚对上校说 在我童年的时候，我一定做过好事，因为此刻，你就站在那里爱着我。

.....

都是女人对男人说的话。女人在爱情中生出卑微之心，一直低 低到尘土里 然后 从尘土里开出花来。后面这话的意思是张爱玲的，她在送给胡兰成的照片后面表达了这个意思。清高孤傲自卫警醒如张爱玲，也是可以说出这种话来的，可见爱情这东西的厉害，它可以让任何一个女人心智混乱妄自菲薄。

卑微的话很危险，只能爱情在场的情况下说，当是增加情趣的手段，让男人听了自大，得意，讨他一个欢心，但女人说完就要忘，万万不

可当真。如果爱情已经走了，用卑微之态来挽留则会使事态更加严重。还是张爱玲，在胡兰成抛弃她的时候 她依然卑微地说：“我想过 倘使不得不离开你，亦不致寻短见，亦不能再爱别人，我将只是萎谢了。”这段话后来被胡兰成得意洋洋地写在《今生今世》一书里，附以那种假惺惺的痛悔。人负我总是憋屈的，我负人则总算是得过势、占过上风的。胡兰成的那种腔调和味道令人十分反感。你要是真爱张爱玲，真的痛悔，还舍得让世人看她如此卑微吗？你不说，谁会知道？

爱情没了，男人走了，女人如果还附赠话柄 让他以后有机会卖弄、作秀、标榜 那实在就是蠢到家了。

这么多年来，好像只有一个男的在电影里说：“我宁可为呼吸到她飘散在空气中的发香，轻吻她双唇 抚摸她双手 而放弃永生。”这是尼古拉斯·凯奇在《天使之城》里说的。可是 他是男神，不是男人。有男人这么说吗？告诉我。

不性感时依然玲珑

阿 樵

香水“嫉妒”的广告词是“要想让人嫉妒 就要拥有‘嫉妒’”。这话对我没用 我一点都不想成为众矢之的。一次有朋友的老公要去意大利公干，走前问我要带什么东西，我知道不能指望一个书呆子挑回心仪之选，只有指定某种物品 比如香水。于是我选定了“嫉妒”。

从冬天到夏天，我坚持用“嫉妒”，整整一年，它是我的代言香味。盛夏，我喜欢上一个莫名其妙的人，并扔了工作，打算去远方漫游。一天晚上和好友还有她的男友逛街，川大周围是我们的乐园。活动方式和以往无甚区别，看电影，吃东西，买东西。在电影院笑够了，胃被冰粉、锅魁、烧烤填得满满的，包里塞着从太平洋到地摊中淘来的各式战利品，我们就是空气中的汗味，在文化路漫无目的地飘荡。

没去报社，事前没打招呼，也没人打电话问我有没有稿子。我是无业游民了。当意识到这点时，喜悦和恐惧同时袭来。一直在想像，没有工

作，有足够的钱可以抵挡一阵子的逍遥时光是什么样，那天却不自觉地体验了。我不再是一个月挣几千块爱怎么花就怎么花的人了，想到这里，我吓坏了。我身上的香水味在慢慢升腾，我喜欢的味道 香草、风信子、铃兰、茉莉、紫罗兰、鸢尾花、木香，我的天哪，它的前中后味一起散发出来！真奇怪，应该只有后味的。麝香 我不喜欢这味道 还一直认为“嫉妒”里没有这香料 但我终于肯定“嫉妒”里的确有麝香的香味，它藏在后味最深处，悄悄地绽放妖艳。是啊，没有这极度女性化的香味，怎能叫人嫉妒？

“嫉妒”的平面广告，是神情迷乱的女子贴在赤裸的男子怀中，充满着欲望。线条简洁的瓶身灵感来自现代的摩天大楼，但一切广告中表达的元素我都没有在“嫉妒”中体验过，干练也好，性感也好，都不是我坚持用它的理由，但我能体验它的综合效应。我不干练时，不性感时，依然玲珑。

口上花

小康

我没有学过美术专业，但报纸上的一幅画《口上花》却打动了我。画面上淡蓝的海水中，黑蓝的色调展示海的深度，翻滚的白色浪花隐约形成一个口吐红色血液的人类头颅，白色、红色、蓝色交织在一起，又相互组成不同的图案，海水的夺人气势，人类命运的莫测都通过几块色彩滚动流畅出来，这个画面让我感觉和梦中的什么景色似乎相似。我这时才注意到是法国艺术家索菲·特德斯基要在深圳何香凝美术馆搞一次画展，报纸配的图片《口上花》是她的作品。

来到何香凝艺术馆，看到索菲·特德斯基的相片和简介，简介中她写了一句话说：“在黑暗中难道什么都看不见了么？我相信，即使我双目失明了，我仍然能看到的。绘画的技巧已深植脑海，那就是一束能显示美和丑的光，我们内心的光是真正的光，画就是人类未知的大地。”

看着索菲·特德斯基的画，可以感觉到她在做画时候的流畅和速度，甚至可以感觉到一种力量，她大多数的作品都给人以很强的视觉冲击力，她在画中展示的花鸟鱼虫的生命和人类一样的璀璨，和人类灵魂深处的根源交接在一起。植物、动物、人、天和地，在她的画中是那么神奇地如同婴儿的脐带和母亲连接在一起一样。生命的感悟游荡在她的画笔之下，看着她的

画不由让人想起中国的道家文化，想起《南华真经》中的“泛爱万物，天地一体也。”她对万物生命的爱都在她的笔尖通过深邃的黑墨，明亮的金色、血液般的红色表述出来。特别是醒目的红色，在她的画中，可以感觉到那种让人震撼的生命力。有些画中的红色展现出一种流动奔放，甚至让人感到一些狂暴，而有些画中的红色让人感到生命的粘稠和挣扎，似乎生命的血液在忧郁彷徨；她擅长用闪亮的金色小碎片散落在灰色和黑色的墨迹中，闪亮在生命沉重的沉思中，《留恋》可以看到思念被时间断层，记忆支离破碎，但是依旧闪烁着流金岁月的亮点。亦或是生命中的这些亮点让人记住了生命中灰色的支离破碎。

有些朋友说不懂画而拒绝欣赏，他们其实是在拒绝生命闪亮的提炼，艺术是一种心灵的感觉。绘画是人类古老淳朴的语言，它表达了更多无法用语言表达的东西，是生命灵性的展现，只是有些表现形式让你能够读懂，能够感悟颇多。有些看不懂，而画家却更好地掌握了展示这种灵性的技巧和手段。我们面对艺术作品，能否共鸣要自己去体验，它会应证出你心中潜意识的某些存在，挖掘你心中未开启的一片未知大地。

改革是个好东西

苏迪

改革是个好东西，所以现在人人争说改革，大有“咸与改革”的味道。我有幸多次遭遇改革，对“改革是个好东西（大卫·D）”的“改革”二字不免反复捉摸，这一捉摸，就捉摸出其中妙不可言的意味。不敢独专，写下来与人共享。

改革的逻辑一，要用改革意识和时代精神看待旧事物，要冠以新名称使之具时代感，其效果远比用新瓶装旧酒、用水晶樽装洗脚水更有魅力。诸如茅厕不叫茅厕，改叫洗手间了；自家土炕上的爹妈不叫爹妈，改叫爹地、妈咪了；整人不叫整人，改叫机构改革了。

改革的逻辑二，改革永远是领导享有的权力，是他老人家看家的独门暗器，一旦启用所向披靡，员工永远只有被改革的权力。

改革的逻辑三，改革一旦改到你头上，你就是改革的阻力和对象；你越犟，你就越是改革的阻力和对象；你越不服气，越反对越申诉，就越加印证了把你作为改革的阻力和对象改革掉，是无比正确的。

改革的逻辑四，当初老人家说，若反对农民，便是反对革命。一个道理，若反对领导，即是反对改革，即是改革的阻力，即是改革的对象。

这是绝对正确、不需论证的三连等式。

改革的逻辑五，一旦改到你头上，你就卷包袱走路，也就是说，哪怕你比窦娥还冤，最明智的做法还是揉揉肚子咽下去。不仅在本单位不能说，到外面求职也千万不能说，你想呀，领导心胸再宽阔，也不想把大狼狗拴到自家床底下，让它每天对着自己虎视眈眈气势咻咻。再说了，现在兴讲“情商”了，与领导关系不好，自己把自己生存环境搞坏了，属于情商不高，属于自己没本事，活该倒霉。

改革的逻辑六，一个集团中方圆数里内，如果你和一家单位领导关系不好，一般情况下，别的单位也不会收留你，这是连动效应——人家犯不着为了你去仗义执言、秉公执事，把古道热肠拿来浪费，或是洒狗血。所以，官官相护的古训，在任何时候、任何地方都有存在的必要，也是为官之道需谨记的。

改革的逻辑七……

不知道改革的最初定义和逻辑是什么，反正现时平民百姓眼中的改革大致就是这个样子了。不信你到任何一个单位去看，说起改革，一准是领导欢欣鼓舞、群众闻风丧胆的事儿。

养儿填表

大卫

第一次填表，不知道是在什么时候，现在这个问题已经不重要，重要的是，自从我填了第一张表以后，这样那样的表，就约好了似的，每隔一段时间就要来一次。

也不知祖上哪辈子积的德，让我从希望的田野上两脚泥泞地走进国家工作人员的行列。和许多人一样，每年都要例行公事般地填《干部履历表》。姓名、性别、民族、出生日期、籍贯、学历……这是所有表格的通用语。若说与别的表格有什么不同的话，那么干部履历表最显著的特征，便是对历史状况的填写，要求特别严格，有一条是很有现实和历史意义的：文化大革命中犯有何种错误，组织意见如何？我在这一栏内只能填一个“无”字。因为文革时我刚刚懂事而已。如果1972年我4岁时把家里那瓶救命的菜籽油碰倒，且油瓶被摔得粉身碎骨算作错误的话，那么是可以填一下的。但我知道，文革中有些人所犯的错误绝对比我要大得多，他们打碎的是一个村、一个乡（公社）、一个县，甚至一个地区的“油瓶子”。

巴金老人曾数次提议建文革博物馆，他是害怕那些昔日的打砸抢分子摇身一变，又变成了“我们的同志”——当然，他们中的有些人现在确实变成了我们的同志。我们可以原谅他的过去，但不能原谅他的“失去记忆”。遗忘是可耻的，尤其是出于故意。从这一点上说，每年一次的干部履历表，可以称作一个人的“政治年审”。

有一次填表，我还填出了一肚子的鸟气。事

情是这样的，和全国一样，我们这儿计划生育工作抓得非常紧，生孩子先得拿到指标。我在填了一系列的表格之后，计划生育办公室终于安排了一个生育指标——当然，还得再填一张表。本来填表也没什么，关键是那张表格有问题。

我对一脸认真的女计划生育工作人员说：你们表格印错了吧？女计划”一脸迷茫的样子：哪儿错了？我说怎么还有“婚否”这一栏，难道还有未婚青年上你二这要指标吗？她这才释然：噢，这算什么错么？计划生育，人人有责，也难没有未婚青年来钻空子。当时我就觉得不大自在，仿佛她说的未婚青年就是我似的。我就没好气地回了一句：要钻也只能你们这些近水楼台的人钻。你可以想像，我对一个计划生育工作人员——尤其是更要面子的女工作人员说这话是何种的打击，不亚于当面说一个人民的公仆腐化、贪污。倘若不是别人劝阻，她极有可能扯住我的领口去找有关领导讨个说法。

当我拿着生育证脸红脖子粗地走出那幢大楼，内心里竟泛起一股不可名状的酸楚，为自己也为想像中的孩子没有这一张准生证。孩子我们是不能见面的，而你的人生，也将从这一张表格开始。爸爸这一辈子填的表够多了，能亲自填的我都填了，也不知道这辈子要填多少张表，但有一天，我将离开这个世界，那时去殡仪馆肯定也要填一张《火化申请表》的，只是那时我不能亲自填，只得让你代劳了。孩子，人家都说养儿防老，我看还得加上一句：养儿填表。

我们的卡门到哪儿去了

胡蓉

卡门是谁？她是那个流传已久、为爱而生的吉普赛女郎，她妩媚多情，而且毫不隐讳。爱来时她不顾一切，爱去时她斩钉截铁。最后，她死在了曾经瞩目过的情郎手中。卡门注定要为爱而死，因为没有人能像她一样火与冰共存。

中国小说中好像没有《卡门》这样的小说，敢爱的女人有一些 比如《白蛇传》中的白娘子，但我窃以为懦弱的许仙不能也不配承受这样的爱。白娘子大名“白素贞”这是个素朴寡寒的名字，和白娘子的热烈无畏实不相衬，而且说到底这故事也还是教女人们守节保贞、不许犯上作乱的。又比如《莺莺传》张生与崔莺莺一开始也算是两情相悦，后来，张生功成名就始乱终弃却被认为合情合理，而崔莺莺罪有应得，其逻辑好像狼要吃羊是因为羊肉太嫩一样。女人，只有在不是作为工具为男人所需要、而是在纯粹被欣赏的情况下 才有产生《卡门》的可能。

也许爱就是这样，一开始它是无形的，醍醐灌顶一样突然开窍，随后它开始有形了，它要诺言、要厮守、要维系，风一般的卡门却是这些东西捆不住的，尚武的男人用“死亡”这种形式留下一些世俗的证据。可惜中国男人连尚武都谈不上，他们不会对卡门投以真情，只会把她当作炫耀的资本。卡门，在中国不会死于极度的爱恋，碰壁之后自己就把自己修正了。

两个月前，西班牙的一个弗拉门戈舞蹈团到深圳来演《卡门》。电影《卡门》中的舞剧也是跳这种舞，我很着迷，希望亲眼目睹。本来是约了人的，后来阴差阳错，我一个人急匆匆地赶到

了剧院。赶场的匆忙与看弗拉门戈舞的感觉倒是有几分相似 那就是“紧张”。舞者自始至终都绷紧了躯干，似乎所有的情感仿佛都被挤压在了身体之内。他们的舞蹈 动作决不柔和 双手举过头顶 打出响亮的响指 跺脚 节奏分明 背部永远笔直。有一场戏 只有男主角何塞一个人在台上表演 他因为放走卡门被关入监狱 他对卡门念念不忘 他像一头困兽 双手抱着自己的肩 踢出眼花缭乱的舞步 急促的节奏让人喘不过气来 随后 他又用手掌在身体的各个部位拍打出鼓点。在有限的舞蹈空间里 他始终利用着身体来传递他的不可遏制的情绪，你可以感觉到那里面的力量，还有节奏，令人血脉贲张。我还想说舞者的面部表情，一律极其严肃，蹙眉抵唇，好像稍有放松便会令积攒的情绪前功尽弃。男人们因此像一群举止有度的绅士 女人们则更加善始风情 却又收放自如。奇怪的是 这种单一的表情却好像能够把喜怒哀乐一网打尽，而且使之双倍或者更多倍地呈现出来。我想，弗拉门戈舞绝对是一种充分张扬身体力量的舞蹈 因为压抑反而扩张 所以你看到了极度痛苦的高兴和极度痛苦的悲伤 可以说 这也就是因为卡门的非一般魅力 她让你爱极生恨 恨极也是因爱。

其实，单纯的高兴和悲伤都使人显得浅薄，我想起小时候每年过儿童节，都要拿着纸扎的花朵登台演出。老师用劣质的脂粉把我们的脸蛋抹得通红 告诉我们 要笑 要大笑。于是我们把所有的注意力和力量都用在了瞪大眼睛和咧

开小嘴上，而我们的身体却毫无舞蹈性可言，它们逐渐程序化，只要脸上写明一切就足够了。直到现在，春节联欢晚会上的舞蹈演员们也还是我们当年的傻样。所以我们的民间活动中没有民间集体舞蹈，因为我们漠视身体表达，我们凭

着挤眉弄眼的脸和巧舌如簧的嘴就一切搞掂。这么算了一算，我不禁想，无论是生活中还是艺术中，我们都没有自己的卡门，因为我们不敢深爱，也不敢痛恨。

爱他 就让他下厨房

萧萧

突然害怕跟陌生人在一起吃饭，因为总是被有意无意地问及“你们家谁做饭”每次这个话题像绣球一样抛到我面前时，我就会比较尴尬，我尴尬是因为我每次如实回答“我先生”时，众人总会带着又疑又惑的眼神盯着我看，他们老以为我在说谎，他们喜欢不依不饶地追问，怎么是你先生？其言外之意，厨房是女人的天堂，你为什么不下？……这个时候，我不知道说什么好。

“男人和女人谁更适合下厨”这个问题听上去傻傻的。

我有一个女朋友，人长得不漂亮，收入也不高，但是特聪明，特懂得厨房里慧心施爱的道理，一盘香椿拌豆腐，先生第一次下厨做时，倒了大半碗酱油压根谈不上好吃，我的女朋友却把它命名为“爱到情深”。女人要宠，男人要哄，结果女朋友哄得身边的大男人这辈子甘心情愿为她下厨房。她不是不会做饭，而是觉得厨房是情感的加油站，下厨是两个人的事儿，让一个男人爱家是从厨房开始的。

男人爱上厨房的感觉很微妙，跟爱上一个

女人一样，他需要爱人不停地欣赏和赞美。我先生下厨，最不能忍受的是我不在他身边，我出门去开笔会，虽然只不过是七八天的时间，但每次临下飞机前我先生总是会急不可待地报一大堆菜名给我，常常地，人还没到家，已经闻到了饭菜的香，尤其是走到家门口的时候，厨房的灯亮着，隐约地瞥见他在灯下忙碌的身影，那一刻，涌上心头的爱会一寸一寸地抚摸着我的整颗心。很多时候，忍不住给先生打电话，什么都不愿讲，只是想听听他做饭的声音。因为，那声音见证着我们彼此的至爱，跟厨房有关，但跟到底谁要下厨房无关。

有一次在电视台做一档女性访谈节目，主持人小姐忽然笑若桃花地问，男人在什么情景下最让我心动？我是毫不犹豫地就回答下厨房的男人——几只土豆、一把芹菜、三两根黄瓜、一条鱼，它们在男人的手里经摘洗切炒的工序后变成了餐桌上的一道道佳肴，怎么能不令普天下的女人心动呢？

爱他，就让他下厨房，我相信这话。

男人的眼睛 女人的苹果

何小竹

上篇——

20 岁的女人：

这个年龄段的女人严格说来还不是女人。如我辈略经沧桑的男人，习惯上一般称她们为女孩。她们无论从形体还是神态，都给人一种“梦兮兮”的感觉。她们自称“苹果熟了”的时候，其实苹果是还没有完全熟的。所以，如果你怀抱浪漫情怀去尝上一口，那一般是要付出代价的。她们是新鲜的，但也是最危险的苹果。能够吃这样的苹果的男人，基本上是不计后果的男人。

30 岁的女人：

毫无疑问苹果是真的熟了。这时候的苹果不仅看得，而且吃得，味道还不错。危不危险是因苹果而异的。面对一个 30 岁的女人，一个男人如果还瞻前顾后，那是会相当后悔的。30 岁的女人，是每一个年龄段男人的宠物。

40 岁的女人：

这个年龄段的女人一般来说比较烦，通常是坏脾气或坏情绪的苹果。她们自己已经做够了苹果的姿态，也见识了太多吃苹果的人。她们太苹果了，以至于让想吃苹果的人容易望而却步。但公平地说，她们其实是味道不错的苹果。挑选这样的苹果，是需要眼力的。而要吃这样的苹果，更是得十分的讲究了。倒不是因为吃苹果的人讲究，而是苹果太挑剔。

下篇——

我 20 岁时喜欢的女人：

我 20 岁的时候就喜欢 20 岁的女人。因为我刚好尝到了一些甜头，而且尝到的也仅仅就是 20 岁女人的甜头。这样的经历导致我在 20 岁时的十分单调的味觉。这不奇怪，20 岁的男人基本上仍然算是小男孩，虽说尝到了甜头，但也还没有甜成一个真正的男人。

我 30 岁时喜欢的女人：

30 岁关于女人我想过些什么？好像还是对 20 岁的女人情有独钟。一种怀旧，一种对青苹果的酸涩情结。男人到了 30 岁再回头去看 20 岁的女人，就像一个已经毕业的学生去看自己过去的习作，那感受永远是甜蜜和让人心跳的。我保留着修改习作的能力和权利，但我同时又有一种始终不必去修改的优越感。

我 40 岁时将会喜欢的女人：

40 岁已经不远了。我想我到了 40 岁，就比较的博爱了，因为一个 40 岁男人的色谱是比较宽的。我想我那时候该是到了无可无不可的境界。对于各个年龄段的女人，我均能以平常心去欣赏和品味。她们都各有各的韵味和魅力，在她们身上，我大概都可以发自内心的感叹：世界真好！女人真好！

一品女人和二品女人

王小柔

小资这个词已经被人叨叨得没什么贵族气了。现在给人定位一般都讲究“品”。

我就认识一些“海龟”派的一品女人，她们的钱包里永远有国航或新华的里程打折卡，大把的机票记录着天空的里程，属于一品女人的时间没有 AM 和 PM 之分，她们经常优雅而夸张地说：“我还在倒时差呢。”就算她们是从上海到北京，你也会听到这些话。和她们在一起压力是无形的。

我很荣幸地在一品女人寂寞的时候接到了她的邀请。坐在她的大众车里，暖风中有一股稀奇的味道，搞得我有些晕车，想吐，但我还是强忍着微笑，怕露出自己的穷命。她的手机不停地响，“sorry 不要和我解释 你告诉我 why 我需要的是一个 solution。在这个事情上我不 care 结果 但我 care 的是我的顾客的反映，回去马上给我写个 report 晚上我们一起 dinner 的时候交给我。”车到亚运村的时候，我指着罗杰斯说要不咱这儿吧，她连看都没看就说还是吃意大利菜。她习惯地转动方向盘，那姿势帅极了，我甚至开始惊羡一品女人鞋面上的土，它们显得那么贵族。

一品女人指着窗外的星巴克问我平时是不是总去，我说很少，因为我觉得落地的玻璃和爵士乐无法把我包装成小资，我更喜欢街边“狗食馆儿”的随意。她大概压根没听见我说的什么，

就 sorry 了一声：“你看 我就是搞不懂为什么很多姿色平平，还没接受过多少正统高等教育的女人，穿着劣质的内衣，涂着国际名牌的口红，在地铁里挤了一身臭汗，揣着精打细算的一点钱 却要坐在星巴克喝一杯摩卡咖啡。”而此时，我正一小口一小口深刻而认真地吃着餐碟里难吃的食物，一边为自己终于和一品女人过了一段有格调的时光而对一切充满了感激。

我也认识一些二品女人，她们是一群把时尚杂志当自己生活指南的人，受王家卫的影响，二品女人今年都穿起了旗袍，她们在颌首低眉间以为旗袍里包裹的已经不是自己而是张曼玉了。你看，现在她们又起哄似的穿起了小棉袄，美其名曰“华服”满身上下都流淌着矫揉造作之美。她们兴高采烈地成为了时尚杂志险恶用心的实验品。二品女人喜欢离自己稍微远些的景色 她们朴素地热爱着宜家、欧莱雅和小剧场话剧，她们咬着牙使劲儿让自己活得像个真正的小资。那些过了期的时尚杂志埋藏着她们执著而又浪漫的梦想 只是 坐在蓝山咖啡馆里她们还在想，这月交了暖气费就剩不下多少钱了。

铜板纸杂志就是现代生活的模板，越来越多的女人把自己包装成“一品”或者“二品”你别看我 我是小市民 我对生活的要求不高 比如，公共厕所里有纸就行。

带阁楼的荒宅

老枪

荒宅是爷爷留下的祖产，位于那座小县城的护城河。

荒宅的顶层阁楼曾经是作过晚清秀才的爷爷藏书的所在。爷爷去世前，他的那些线装书都被“除四旧”的堂兄们兴高采烈地搜出去放火烧了。自那以后，阁楼中除了剩下爷爷空遗在尘埃中的一声凄然长喟和一张人躺上去伸手便可触到房椽的大床、以及一只从未上过漆的歪脚木书桌之外，几乎是空空如也。

阁楼下便是伯父的卧室兼书房，里面有一张抽屉里塞满了乐谱与琴弦的方桌，桌面上则放着一部那时极难见到的电唱机。更难想像的是伯父母或是爷爷从哪年哪月里搜集到那么多黑色硬质大密纹唱片。那些唱片中不但有大量珍贵的音乐片，此外还有一张文学朗诵唱片。

那张唱片中灌有契柯夫的小说《万卡》和都德的《最后一课》。

现在已很难复述那张旧唱片曾带给一个18岁年轻人的心灵震撼与幸福。在此之前，我从不知道莫泊桑或都德为何许人也，我们被历史粗暴地阻绝在人类文化中最优秀的河流之外。但此时此刻，当那个柔和、悦耳、略显沧桑的男中音随着缓缓转动的唱片开始对我讲述一个文学巨匠写下在100年前的那些故事时，我才依稀懂得了什么叫做伟大：

“……哈迈尔先生走上讲台……他说道：‘我的孩子们，这是我给你们上课的最后一次了。柏林来了命令，在亚尔萨斯和洛林两省的学校里，只准教德文了’……”

我心里憋得难受，没来由地有一种想哭的冲动。那个法兰西老人继续站在100年前被

鲁士大兵的军靴所践踏的亚尔萨斯土地上，用梦幻般的语调对一个百无聊奈的中国青年讲述着他的忧伤：

“忽然教堂的大钟打了十二下，随后响起了午祷的钟声。同时，操练回来的普鲁士军队的军号在窗前响起……哈迈尔先生面色惨白，在讲台上站了起来：

‘我的朋友们，’他说，‘我的我我……’

可是他被什么东西堵住了嗓子。他无法说完他那句话。”

我也被什么东西堵住了嗓子。每次听到这里，我都要从电唱机旁边喝醉酒一样站起来，一挥手，我调动起全部的心理承受力来一个字一个字地享用下边的字眼：

“他于是转身朝着黑板拿起一支粉笔，使出全身的力量按住笔，尽可能大地写出了：

‘法兰西万岁！’，

那是一个汉语被阉割、被戮杀、被肢解得只剩下一堆语言垃圾的年代，不仅是词汇，连同词汇的念读方式和词汇所表达的人类情感都变得歇斯底里。而这张神奇的、可以无限多次重复放送的唱片却向我的灵魂中注入了一种陌生、优美、朴实、圣洁的东西。

在那个溽热而短暂的夏季中，我躲在老屋古塘般寂寞的阴影下，将唱机的音量开到最大。我让那不可抗拒的声音充满老屋的每一间房：我仿佛猫一样在房厢与房厢之间幽灵般漫游；我甩动头发，挥舞胳膊，脸上变换出各种激昂而夸张的表情，瞳孔一忽儿放大一忽儿缩小。为了感受那声音从黑暗中传来的效果，我甚至会在夜间关掉灯，顺竹梯爬到阁楼上去，如同被子弹

击中一般，在爷爷曾经因孙子们焚书的豪举而一怒气绝的那张大床上扑面倒下去，听都德老人用他那悲怆沙哑的嗓门对他的法兰西同胞说：

“ 当一个民族沦为奴隶的时候，只要好好保持住它的语言，就好比掌握了牢房的钥匙…… ”

此时有星光从小木窗外水银般漫进阁楼，将我包裹在一团难以形状的幸福之中。

到九月 当我向荒宅告别之时 我发现都德老人的那些话已永久地灌入了我青春的密纹唱片 任什么也再不能将它们抹去。

混混升官记

江小妹

这是几年前的事了，当时我在新港开发区一家中韩合资的化工公司工作。

我在技术部担任质量认证方面的工作，尽管我的工作很轻松，但是没什么机会升职。不过，我无所谓，因为我知道自己不会在这个破公司呆很久。我大学毕业时间不长，在本质上还是个学生或者说就是个“混混”，因为整个公司的人都知道我写很前卫的诗，画很抽象的画，和各种各样的朋友交往。

我这个“混混”在公司熬了差不多一年的时间，才轮到第一次出差机会。部长派我去北京参加一个有关质量方面的会议，同去的还有管理部李部长，实验室的主管小陈和生产部的一个负责人。

开会的地点是在北京郊区昌平的一个度假村，会议排了满满四天，也没有例行的游览观光之类的安排。李部长他们很有经验地说这样的会议日程很失败，不科学。

第一天上午的会议结束后，李部长和小陈他们开始批判这次的会议怎样糟糕，他们说咱们上了贼船了。吃过午饭，他们三个人就去城里了，只有我留了下来。

晚上 李部长和小陈他们回宾馆了。李部长玩得兴致勃勃，他说要打麻将，我也是很久没有玩了，于是跑出去买了麻将和啤酒。我们在李部

长的房间里打麻将 我不好意思赢他们的钱 于是故意一个劲儿地输。

那次出差，大家都很开心。回南京的火车上 我陪李部长聊天 他很得意地给我讲他年轻时候的故事。

这样，我就和李部长熟悉了。过了一段时间 有次星期六 我在口腔医院挂了号 排队等着拔牙，李部长打我的呼机他说管理部有一份公司的介绍资料急需翻译成英文，问我能否帮个忙。

正好我对拔牙怕得要命，所以立刻打车赶到公司去加班。李部长很满意也很开心。他问我愿不愿调到他的管理部担任企业策划方面的主管。

我想都没想就同意了。李部长说他要和我们的技术部长商量一下，把我调过去。

几天以后，我的部长就找我谈话了，他说，他准备向公司申请，将我送到韩国总部培训一段时间 然后给我升职。我知道他是不愿意放我走。我很无所谓地对他说，去了韩国才说吧。

后来，我真的被公司派到韩国去逛了一圈，这多少让人有点莫名其妙。回来后 也是莫名其妙地，我就被我那自私自利的技术部长提为质量认证主管了。

在艳遇中长大

火枪手

艳遇，从某种意义上讲只是一次美丽的谎言，一次要付出代价的诺言，一次坐了车却可以不用扯票的旅行。

艳遇是两个对路的人感觉碰出的火花，表面看艳遇是一见钟情，而实质上所有的一见钟情都潜藏着漫长的等待。男人和女人都在自己的灵魂里设有爱的标准，越是开放的社会，人就越尊重自己的标准。有人说他们不相信有一见钟情，这只是他们对爱的程序持有偏见。事实上爱是没有既定程序的，感觉是爱的唯一依据。也不要说一见钟情是肯定存在的，即使不见也会钟情，现在流行的网恋就属不见钟情。艳遇实际使合适的人情感的对接，如果培育得好，它可以使你变得更加自信，更加成熟，同时也有了相依相伴的人。

艳遇可以锻炼一个人的鉴赏力。如果你一定要经过几个月或几年才能识别一个异性是否

可爱，你也未免太笨了，其实你也大抵是不笨的。不能识别是因为你的心智并未完全成熟。你需要继续成长，而艳遇就可以令你找到在一瞬间明白对方是否可爱的灵感，艳遇的确是一件好事，所有孤寂的人都有可能通过艳遇获得抚慰和创造力。

精彩的艳遇背后也存在着惨痛的艳遇，可能会给你带来万分痛苦，因为你也许已上当受骗。但原因是你如果不是不理智、不成熟，心智上较为幼稚，那你怎会被艳遇的幻梦而迷惑得忘乎所以？经过这次不愉快的经历后，相信你一定有了惨痛的经验教训，在以后的日子里更加会保护自己不轻易受到伤害。

成长需要艳遇，经历一次艳遇你可以学到很多东西，不管那次艳遇是美好的还是不堪回首的。但不可否认的是，我们都在艳遇中慢慢学会长大了。

落榜老板

李二郎

今年 20 岁的黄曦在重庆拥有一家个人电脑专卖店，拥有个人的网站，他对自己目前的生活状态很满意。这时正值 2002 年的盛夏，黄曦的脸上已看不到 2000 年夏天的影子。

2000 年夏天 黄曦高中毕业 可惜‘解名’尽是孙山，黄曦更在孙山外”。其实以黄曦的学习成绩，落榜本就在意料之中，因此接受这一事实他相当坦然。

20 天‘摸不着方向的日子’以后 黄曦便以初生牛犊不怕虎的姿态投入到另一种生活中，从搬货开始到逐渐成为销售组组长，然后再到组长，黄曦凭着吃苦耐劳的秉性一级级爬着生活的台阶。

在工作之余学习电脑的同时，黄曦还在西南政法大学成教院计算机管理专业报了名，他要去过一下象牙塔的瘾。当然，最根本的原因是，他想多学一点东西，因为他相信，只要付出了就会有成效，不是大学“正规军”也会“搁平”自己想干的事业。

在自己的学习时间逐渐进入程序化安排的时候，黄曦在父母的资助下搞起了一家电脑专卖店，并建起了一个个人网站。这是 2001 年春天的事情，那时的黄曦一改落榜生的面孔，摇身一变成为了一个小老板。

“小老板”听起来挺市场化的，也很令人羡慕。只是，黄曦心理相当明白，他的工作其实很累。每天作息时间被安排得满满的，一天只能睡

5 至 7 个小时，能回家吃顿饭的时间则很少。

黄曦说：“工作肯定要累才行，反正人年轻，多的是精力，浪费了也可惜，年轻就是一种财富。天上绝对没有黄金会掉下来，趁着年轻多做点事，反正‘兔子是狗撵出来的，人是事情逼出来的’，有了压力才会有动力，我对这种累很满足。”

这种让黄曦很满意的累带给了黄曦经营上的一帆风顺，目前，他的专卖店已经开始进入利润创造阶段了。在面对自己蒸蒸日上的生意同时，黄曦一刻也没放松对自己网站的管理。他把网站看成自己心爱的女儿，他要悉心照料她，让她羽翼丰满。

现在，有很多超过黄曦实力百倍的商家想收购黄曦的网站，他们想把这个已越来越有市场感觉的网站买过来赚取信息和广告的钱。不过，黄曦开玩笑说：“我女儿还没长大呢，可不能随便嫁出去。不管多苦多累，我都会坚持抚养她，等时机成熟再为她找一个满意的婆家。”

同许多人的观念一样，黄曦也认为“文凭是敲门砖”。因此，在他今年拿到西南政法大学成教院的专科文凭后，他现在正在朝工商管理专业的本科文凭进军。照他的说法，他在拿到本科文凭后，还要去弄一个 MBA 来读一读。“我总得应该让我的专卖店有一个 MBA 的大老板来管理。”

我不玩了

王少磊

仿佛是在梦里，我觉得自己非常失败。我仰天长啸，恶狠狠地发下毒誓：下辈子，假如还有下辈子的话，我决定，假如我能决定的话——再也不当人了。哪怕只剩下两种选择，哪怕另一个选择是驴，我还是会毫不犹豫地选择，那种奇蹄目的长脸动物。

主要是，我不知道咋当人。我学不会。每当一种处事哲学对我说“是”时，就会有另一种人生准则对我说“不”。每天早上，当我带着恶劣的心情穿上皮鞋时，我简直不知道，该首先抬起哪一只困惑的腿脚。

我梦见，尝试给自己的每一个定位，都让人感到强烈的沮丧。在属下跟前，起初，我误信了一本伟人传记，尽量五官凶恶，还模仿了好几句脏话。结果，却弄得我众叛亲离。后来，我接受一位好友的忠告：推行仁政。我微笑见人，外带哈腰点头。可未了，却招来一大群欺主的恶奴。我变换着表情，不停调整眉毛和嘴角的走向。不能太卑，我对自己说，太卑了人格难保，不能太亢，太亢了饭碗不牢。在梦里，我前看后看左看右看，我是前恐鞭打快牛后怕末位淘汰，我是左畏人言汹涌右惧不测暗箭。我，局促得像一条烈火中的鱼，我，不安得像一只冰水里的鸟。我无法让自己，既被认为是精明，又不被说成是圆滑；

也无法让自己，既被认为是忠厚又不被说成是无能。我左右寻觅上下求索，我找不到一种办法，可以让自己既出类拔萃又不遭人妒忌，或者相反，既平庸无为又不受人轻视。

在梦里，我忙得像一只没头的苍蝇。我爸说：“好男儿志在四方。”我就远涉江湖。我妈要：“常回家看看。”我就打道回府。我叔说：“吃亏是福”，我就广结善缘。我婶说：“有便宜不赚是王八蛋”，我就憋着劲学坏。我舅说：“舍生取义”，我就见义勇为。我姨说：“好死不如赖活着”，我就面对歹徒视而不见。我表大爷说：“有酒须醉”，我就挥金如土。我堂侄女说：“细水常流”，我就锱株必较……

在梦里，我自己也有两种声音。问题是我既没有嚼得菜根的牙齿，可以田园归隐终老林下；也扔不掉道德包袱，可以无所顾忌，去实现难以控制的野心和无法满足的欲望。

而生活中总有这么一群人，幸福得让我无法企及。他们胡子刮得铁青、领带打得笔挺、大腹便便而脑满肠肥，都显得成熟、自信、乐观和知足。他们都恪守着，在我看来几乎是相反的生命信条。他们在太阳底下愉快地活着。而在我看来，被亚里斯多德称之为无毛二足兽的哺乳动物，如此奇怪而神秘。我哭着说：我不玩了。

帽子戏法

乔全荣

办公室里四个人，一个主任，两个副主任，再加小贾一个兵，小贾的日子过得当然别扭。最让小贾别扭的是经常有来办事的问完贵姓后就一口一个贾主任叫着，让小贾很是下不来台，怕三位领导误解，急着解释：“叫我小贾，我不是主任。”

主任告诉小贾：“人家来办事，给你个高帽戴那是对你的尊敬。甭管认识不认识，进了工会叫主席，进了团委叫书记，进了办公室叫主任，肯定没错。叫你主任就受不了啦？咱们楼下传达室的老王头人家还喊他王处长呢——‘外来人员登记处’处长，人家答应得不也挺痛快吗？两位副主任也点头称是：“就是，人家南方不是管电梯管理员叫‘垂直交通管理员’，小区的保安不是改叫‘定点警察’了吗？人家怎么叫你就怎么答应就是了。”主任说：“对呀，为了联系工作方便，以后对外就称呼你‘贾主任’好了。”

有了主任这话，我们一帮小兄弟也就顺杆往上爬，见了小贾也是一口一个“贾主任”叫着，弄得小贾很不好意思：“甭嘲笑我了好不好？人家副主任后面加个括号，写着‘正科级’，咱顶个虚帽子后面加个括号，要写上‘群众级’，这不是笑话吗？我们一帮人也没心没肺地笑：“你就安心当‘主任’吧，您高升了也算是纯洁了群众队伍。”

后来局里机构改革精简，把我们处改编为局里的一个处室了，“处”改成了“办”，“办”改成了“科”。原来的贾处长也就改成了贾主任。再以后精简人员，小贾就下了岗，传言是因为“贾主任”的称呼问题弄得真正的贾主任很不爽。大家都替他叫屈，老王说：“虽然大家叫小贾为‘贾主任’，但真的假不了，假的真不了，磨磨嘴皮子的事又碍谁事啦？”熟悉内情的小张透露说：“还真出了点事。前几天小‘贾主任’不是失恋了吗？这话传来传去传到局纪委书记耳朵里去了，书记把贾主任叫去批了个丈二和尚摸不着头脑，说贾主任有作风问题。贾主任说没有啊，书记说就知道你被人蹬了当然要抵赖了。最后好不容易才搞清楚问题就出在‘贾主任’这仨字上，弄得咱们主任哭笑不得，你说小贾能不下岗吗？”

再见到“贾主任”是半个月后在中山路上，他正忙着挨家精品屋推销一种化妆品。见了面都很有些久别重逢的激动，他问了一下单位里的情况，并掏出一张名片来给我说：“有事打电话找我。”我看了一眼名片很是吃惊，嚷道：“‘贾主任’，你还真不简单哪，半个月不见就升到销售经理了？”贾主任“嘿嘿”一笑：“你别再砸我饭碗了，我们销售部个个都是销售经理，说了算的才叫‘主任’。”

你适合创业吗？

诚 夫

你

能当老板吗？

许多人都希望拥有一份属于自己的事业。当老板可不是一件容易的事，你是否适合创业？有多少创业的潜力？下列测验可帮助你决定是否应当投入自己做老板的行列。

1. 你是否曾经为了某个理想而设下两年以上的长期计划，并且按计划进行直到完成？
2. 在学校和家庭生活中，你是否能在没有父母及师长的督促下，就可以自动地完成分配的工作？
3. 你是否喜欢独自完成自己的工作，并且做得很好？
4. 当你与朋友们在一起时，你的朋友是否常寻求你的指导和建议？你是否曾被推举为领导者？
5. 求学时期，你有没有赚钱的经验？你喜欢储蓄吗？
6. 你是否能够专注地投入个人兴趣连续 10 小时以上？
7. 你是否有习惯保存重要资料，并且整理得井井有条，以备需要时可以随时提取查阅？
8. 在平时生活中，你是否热衷于社会服务工作？你关心别人的需要吗？
9. 你是否喜欢音乐、艺术、体育以及各种活动课程？
10. 在求学期间，你是否曾经带动同学完成一项由你领导的大型活动譬如运动会、歌唱比赛等等？
11. 你喜欢在竞争中生存吗？
12. 当你为别人工作时，发现其管理方式不当，你是否会想出适当的管理方式并建议改进？
13. 当你需要别人帮助时，是否能充满自信地要求，并且能说服别人来帮助你？
14. 你在募款或义卖时，是不是充满自信而不害羞？
15. 当你要完成一项重要的工作时，是否给自己足够的时间仔细完成，而绝不会让时间虚度，在匆忙中草率完成？
16. 参加重要聚会时，你是否准时赴约？
17. 你是否有能力安排一个恰当的环境，使你在工作时能不受干扰，有效地专心工作？
18. 你交往的朋友中，是否有许多有成就、有智慧、有眼光、有远见、老成稳重的人物？
19. 你在工作或学习团体中，被认为是受欢迎的人物？
20. 你自认是个理财能手吗？
21. 你是否可以为了赚钱而牺牲个人娱乐？
22. 你是否总是独自挑起责任的担子，彻底了解工作目标并认真地执行？
23. 你在工作时，是否有足够耐心与耐力？

24、你是否能在很短的时间内，结交许多新朋友？

以上答案答是得1分，答否则不计分，请统计你所得的分数，并参照下列答案。

0至5分：你目前并不适合自行创业，应当训练自己为别人工作的技术与专业。

6至10分：你需要在旁人的指导下去创业，才有创业成功的机会。

11至15分：你非常适合自己创业，你是在所有（否）的答案中，你必须分析出自己的问题加以纠正。

16至20分：你个性中的特质，足以使你从小事业慢慢开始，并从妥善处理中获得经验，成为成功的创业者。

21至24分：你有无限的潜能，只要懂得掌握时机和运气，你将是未来商业巨子。

你是成功的冒险者吗？

王致诚

为了解成功的人是如何面对风险的，专家设计了一组理财智商与风险承担测验，结果发现成功的人不论男女都比较能承受风险，但年龄大小则有很大的差异。

测验包括10道题，详细阅读每一道题，假想自己处于题目所描述的情形中，然后在下列5个反应中选出一个最适合做的，把分数写在括号中，做完10道题，再根据计分方式算出得分。

- 1.免谈！
- 2.我不可能加以考虑。
- 3.如果有人鼓励，我会试试。
- 4.我可能会做。
- 5.我绝对会做。

(1) 你去看表演，舞台上的催眠师征求自愿者上台合作，你会上去吗？（ ）

(2) 在公司最成功的部门中，你的职位既高又安全，有一天老板给你机会，让你接任另一部门的副总经理，不过，这个部门情况很糟，一年

之内已换了两个副总，你会不会接下新职？（ ）

(3) 你正想存钱做生意，有个好朋友靠不正当手段发了一笔财，想给你机会也捞一笔，酬劳是20万元，只要你肯出4万元。（ ）

(4) 你有机会看到一些密件，而且这些资料对你日后工作前途很有价值，但是你若被发现看了这些资料，会被炒鱿鱼，名誉也会扫地。你会看吗？（ ）

(5) 你要去赶一班飞机，赶上了就可获得一份赚钱的合同，赶不上就可能会赔掉老本。偏偏你在高速公路上碰到塞车，只有在很危险的路段上前进才赶得上飞机，你会这么做吗？（ ）

(6) 你在公司要升迁，唯一的办法就是暴露公司中一名比你强的人的缺点，但他注定会展开反击，你会开火吗？（ ）

(7) 你得到一组内线消息，对你公司的股票会有重大影响。而做内线交易是违法的，但很多人都这么做，而且你会因此而大赚一笔，你会做吗？（ ）

(8)听过一名著名的经济学家演讲后，你有问题想发问，但这名经济家常在大庭广众之前给人难堪，你会发问吗？（ ）

(9)你终于存够了钱要实现梦想：到世界各地旅游一年。但就在你出发之前，有人给你一个工作机会，可以让你这辈子过得相当舒服，但你必须答应立刻上班，你仍会去旅游吗？（ ）

(10)你有个表弟古怪又聪明，他发明了一个古怪的茶壶，烧开水比普通茶壶省一半的时间。他需要 5 万元把它正式做好并申请专利，你会拿钱支持他吗？

以上各题都按所填数字计分，1 代表 1 分；2 代表 2 分；3 代表 3 分；4 代表 4 分；5 代表 5 分，全部作答完毕后替自己算算分数，求出总分。以下是得分的不同分组与个性的关系：

得 15 分以下者 很明显没有什么雄心壮志，自我形象也过于负面和不满。即使有成功的机会，也会因要留意风险而裹足不前，心存余悸。如果你的得分落在此组，首先你必须克服对冒险的恐惧，试着去做，只有这样才能在商业舞台上与人一较长短。

得 15~25 分者不会像前面一组那样害怕冒险，但由于不愿冒险，平白失去好机会。如果你得分落在此组，最重要的是在你作判断时，要

发挥本能和想像力以增加信心。适度的冒险可以增加较正面的自我形象，而这种形象正是所有成功的人所需具备的特质。

得 25~35 分者不会明显地害怕冒险，但通常在利用创造力往上奋斗时信心不足。如果你得分落在此组，也许外界的鼓励可以说服你时，你会冒险，但你可能会太依赖别人的支持。你应多尝试工作中你没把握的部分，你该花点功夫累积资料和经验，增加自己的信心。

得 35~45 分者通常很有信心，并野心勃勃。这种人同时具有很强的商业创造技能，使她们能充分利用种种方法达到想要达到的目标。这使得肯冒险者可以掌握每一个有成功机会的情势，即使玩牌时是隐蔽的，他们也能摸清是什么牌。如果你得分落在此组，你大概都已知道要什么，并不怕去追求，即使风险相当高。

得 45 分以上者对赌注毫不在意。这种人在同事眼里无异“赌徒”，而不是商业游戏中有自信、有智能的好手。不过，很可能他们曾经在高风险的作为中获得成功，所以会使得他们一再极端地铤而走险。如果你得分落在此组，你可能会发现，冒险的刺激对某些事虽然很过瘾，但并不是在生活中每个层面都如此，有时是会摔得很惨的。