

调配色彩 编织梦想

——记华腾地毯产业园有限公司董事长郜宏



郜宏学长

他曾是央企“航母”上最年轻的“舵手”，却因集团重组在一夕之间被解聘。短短一个月后，他带领原班人马“东山再起”，一路干得风生水起，奠定了华腾地毯在行业内一席之地。

“高低藏掩，编织浮雕梦幻；绿青灰蓝，调配色彩无限；方正简单，镶拼变化万千；繁复弯曲，组合一目尽览。”这首郜宏的小诗，既描绘了地毯的美丽所在，也是他17年地毯人生的真实写照。

央企光环下的创新产业

郜宏1961年出生于北京，16岁考入中国纺织大学（现东华大学）纺织工程专业，开始了他和地毯扯不断的缘分。

1982年，郜宏毕业后被分配到郑州一家纺织厂，担任车间主任。此时的上海，改革浪潮汹涌澎湃，郜宏坐不住了。1991年，当他得知清华大学经管学院正在招收

工商管理硕士（MBA）时，做出了一个当时许多人看来有点疯狂的决定：辞职！经过3个月的强化培训，郜宏如愿以偿，他的30岁生日，是在清华大学度过的。

3年后毕业，郜宏加入中国华源集团下属的华源国际贸易发展公司。1997年，华源集团看好地毯产业在中国的发展前景，着手成立华源集团公司。公司看中郜宏的年轻和他的纺织专业背景，指派他作为首任总经理并赴美考察。在央企的光环下，这家商用地毯贸易为主要业务的公司“高调”起步。郜宏一行带着4000万人民币的起步资金，从美国“地毯之都”——佐治亚州的道尔顿小镇带回了13个集装箱的地毯。

“关税挤压了我们的利润空间。”郜宏说，正常通关的企业“拼”不过那些“灰色通关”的分销商，高成本低收益下，没多久华源地毯就开始亏损，大量进口产品积压在仓库。郜宏意识到仅仅是当一个“二传手”——进口产品的分销商是没有出路的。两年之后，华源地毯开始建立设计和技术团队，成立经营研发中心，创立自己的品牌。

十年心血一朝归零

2004年春，中组部从国企中抽调干部去内地支援建设，仍在掌管地毯业务的郜宏决定前往江西省新余市挂职，“按照现在的说法，我这可是彻底的走基层。”

□ 清芬挺秀

郜宏很享受这种不一样的环境，每天走巷串户，和友善客气的“江西老表”们唠家常。

在新余的3年时间里，这位市长助理踏踏实实做了一件事：筹建江西华源地毯产业园，由新余市政府以土地和厂房入股，占三分之一股权。这一小动作，对郜宏之后的人生产生了深远的影响。

2005年9月，由于贷款偿还逾期，母公司华源集团遭遇了上海银行、浦发银行等十几家机构的诉讼，涉及金额12.29亿元。这一当时国内最大的医药集团和纺织集团，遭遇空间危机。

“冻结资产，就是逼上死路。”当时身在新余的郜宏一听到这个消息，脑子里第一个念头是：完了，“老窝”没了，回不去了。

由于央企特殊身份，华源的股份虽然得以解冻，但重组的命运不可避免。最终总部设于香港的大央企、总资产达1400亿港元的华润集团胜出，由此开启华源集团的债务重组和扭亏增盈的整合大幕。

担心华源地毯会被抵债出让，为保护自己奋斗了近10年的品牌，郜宏说服新余市政府，增资3000万元取得对华源地毯的绝对控股，并将公司更名为江西华腾地毯产业园有限公司，成功地将新余华源从“死亡线”上拉了回来。

然而，郜宏没有想到的是，华源地毯躲过了一劫，他却没能幸免。2007年初，原华源地毯在上海的经营研发中心被整合，郜宏被免除总经理职位。一纸解聘通知，10年心血归零。

“坐在以前的座位上，10分钟，我很快平静下来了。”郜宏决定，依托江西华腾地毯产业园，筹备新的经营研发中心，

他要把老华源的中层干部和技术骨干们，全部抽调出来。

18天，一次惊艳亮相

凭什么让员工跟着自己辞职？郜宏说，凭的是“认同”二字。“这些老员工，很多都是实打实跟了我10年的，长时间相处下来，早已经建立了信任和认同。”老员工们以每天两三个的速度陆续辞职。很快，30多人的核心团队“集结”。

在华源周边的咖啡厅里，华腾地毯的经营中心悄然成立了。郜宏给员工们开会，他说：“你们今天用脚投票，是对我的信任，也意味着一种责任。我承诺，我一定会对你们每一个人负责，决不让你们失望。”2007年的春节，最惊心动魄的一个月。

每年3月在上海举办的中国国际地面材料及铺装技术展览会，是地毯企业最为看重的一次亮相，因为这是亚太地区最具权威性的行业贸易性展会。郜宏决定带领华腾参展时，距离展览会开幕只剩下18天了。

为了把公司Logo、标语、全套宣传单做出来，郜宏带领员工们夜以继日工作。

“给我们华腾的展位只有20多平方米，没有关系，我们往高处找空间，搭二楼。”郜宏把所有员工的照片都摆出来，他想告诉客户们：我们在这里！华腾在这里！

几乎所有参展的地毯企业都惊呆了，谁也没有想到，华腾能在那么短的时间内，完成这一次的惊艳出场。“这一个月的绝境生存，是我一生难忘的记忆。”郜宏说。

2007年4月1日，华腾开始正式独立营销地毯。一年之后，金融危机席卷全



校友总会访问郜宏学长时留影。右起：孙哲、叶洪根、郜宏、黄文辉

球,地毯业也遭受了全球前所未有的挑战。

“三四个月,一张订单都没有。”郜宏回忆,当时他给员工开会,承诺“不降薪,不裁员”,绝对不会“断臂求生”。郜宏说:“花完最后一分钱,流尽最后一滴血,我们一起倒下。如果我们没有倒下,站起来后会更加强大。”员工的心定了。

逆境之中,倒逼华腾走上了“定制路线”。“许多工厂做了百万平方米以上的存货,但存货不断贬值,我们没钱没存货,只能接单生产,反而走出了一条路。”郜宏说,当时的原料价格已经跌到低谷,导致虽然华腾的销售下降了13%,但是利润却同比增长了15%。在这种“订单式”的生产销售模式下,华腾签下了上海恒隆广场、太平洋保险、腾讯总部、上海越洋广场等一批大单。

2009年,凭借着专业的设计、专业的产品,华腾成功地将公司生产的绿色环保地毯打入上海世博会,成为上海世博会最大方块毯供应商。2010年,华腾地毯

销售额突破2亿,海外市场销售额突破1000万美金;天津生产基地投产。2013年,上海经营研发中心迁入长寿路上的中国港中旅大厦,上海产品展示中心建立。

在采访的最后,郜宏感慨地说,当今地毯行业的价值链中,制造的比例越来越小,而前段的设计、后端的地面空间设计、铺装、维护等服务的价值链更长,所以这一行业已经从制造业转向服务业,确切来说,很大程度上是个创意产业。“未来的路很长,我们还有得玩!”

(原载《苏州河》)

后记

郜宏学长现任清华大学上海MBA校友会会长,在服务社会的同时,他会投入一部分时间从事服务母校、服务校友的工作。2014年10月9日,《清华校友通讯》编辑部赴上海采访了郜宏校友,希望他对在校学生未来职业发展提点建议。

郜宏学长说,一代人有一代人的选择,因为社会环境发生了变化,人们成功的方式、选择他们人生的方式都不一样了。从我们这一代人的体会来看,我觉得能找到一个你喜爱的事情、热爱的事情一直做下去,做到一定积累的时候,你才会变得更加地专业,这样你在专业中间不仅能找到热爱,也能获得回报,这样的人生就已经很满足了。