

COVER STORY 封面人物



王济武

王济武,1993年毕业于清华经管学院,1999年获清华工商管理硕士学位(MBA),现任职香港百骏(中国)投资控股有限公司联席董事长、启迪控股股份有限公司总裁、紫光股份董事长。2002年入选美国“who is who世界名人录(金融)”,荣获“2006年度中国别墅领军人物”、“2007年度中国十大建设英才”、“2008年度全国先进爱国企业家”等荣誉。

茅山位于江苏南京、镇江之间的句容市,春见山容,夏见山气,秋见山情,冬见山骨,为江苏省八大风景名胜之一。齐梁隐士陶弘景集儒、佛、道三家在此创立了道教茅山派。唐宋以来,茅山一直被列为道教之“第一福地,第八洞天”,曾引来诸多文人墨客留下诗篇。

在18岁进入清华园求学前,王济武一直生长在这块福地上。随后,他的生命与清华园联系在一起。如果说茅山的青山绿水培养了王济武儒雅的根基,那么水木清华则把他教育成为文质彬彬的君子。在40多年的岁月里,因为本着山水的秉性,他被清华和茅山所牵系。时至今日,王济武每年都要抽出时间到茅山住上半个月、二十天,流连在家乡的秀丽山水和葱郁林木间,内省自身,外定时势,休养亦好,修炼亦好,然后从容启程返回清华园。

儒商的底蕴

——记启迪控股股份有限公司总裁王济武

本刊记者 刘丹

4S 理论

1988年，清华大学经管学院国民经济管理专业在江苏省招生一人，王济武毫不犹豫地报考了。同年9月，王济武走进向往已久的清华园，开始了“充实的”大学生活。王济武总结自己的大学生生活就是一套“4S理论”，即Sleep, Study, Society和Sport。“Sleep不但是必不可少的，而且要有健康的生活规律，这是终身受益的好习惯；Study要讲究效率，要注重多元知识的学习，不要只是学习本专业的知识；一定不要忽视Society，这是学生时代的宝贵经历与资源；Sport是清华的传统，什么时候都不能丢。”

“Study，注重多元化”

王济武经常“蹭课”。因为爱好植树，王济武时常跑到建筑系偷听园林相关课程，几年下来，竟也非常系统地掌握了园林设计

理论基础。日后，他便是运用这些知识去设计自己投资的项目，也算是实现了自己的园林梦。有一段时间，王济武又对刀具、模具和材料产生了兴趣，就挤出时间去材料系旁听，“正在上自习，如果对旁边教室的课感兴趣，就会过去听一听。”清华有着优秀的学习资源和环境，很多大师级的教授给本科生上课，水利系黄万里老师的课他也溜进去旁听过：“黄老师在当时做的一些预测，现在看来都非常的准确。”那时兴趣所致旁听的这些课，对王济武日后工作的帮助非常大。他的很多项目的规划以及被政府采纳的规划方案，其初期的理论基础就是来自于上学时旁听的课程。

王济武认为学习不能局限于课本，应广泛阅读；把一门功课从80分不断向100分提升，边际成本会越来越高、消耗掉的时间也会越来越多，而这些时间也可以用来阅读、吸收更多的知识。王济武始终追求多元化的知识，因此并不一味追求高分，当然他的课业成绩仍很优秀，只是喜

欢更好地利用时间去阅读，“借书证就用烂了两个”，几乎摸遍了社科图书馆的每一本书。王济武大一时开始研读马列经典，并读到“小有名气”，甚至得到了时任清华党委副书记王凤生老师的亲自指导。王济武已记不得当初研读马列经典的原因，但这些著作却实实在在地影响了他的思维方式。

为了追溯清华校训“自强不息，厚德载物”的源头，王济武开始研读《易经》，这一读便是一生。“‘天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物。’作为清华学子，不能只是简单地背诵，为了了解其中蕴含的深刻道理，我开始研读《易经》。至今仍然抽出时间加以研读，每读一遍，总会有新的发现、新的感悟。《易经》能改变人的思维方式、开拓思维，更能培养人的君子品格。”

“Society，作一名活跃分子”

担任班级团支书的王济武还是校文学社、校学生会和校团委

COVER STORY · 儒商的底蕴

的骨干，并参与创办了清华大学学生法律学会。在清华法律系复建前夕，学校希望能成立一个学生法律社团，一方面宣传法律知识、一方面推动学生学习法律的热情，最终决定由王济武担任学会会长，负责筹建学生法律学会。虽然对法律一窍不通，但王济武并未推脱，“总要有人去做”。在他和同伴们的努力下，最终学生法律学会成功建立。通过组织活动和办学习班，很多学生自学通过了法学考试和律师资格考试，校园里形成了一股学习法律的热潮。

“我参加了很多社团还创办了社团，这不但没有耽误我的学习，反而培养了我做事讲究效率、合理分配时间的能力。在社团中，我认识了很多同学和老师，他们对我的帮助非常大，有些人更是成为了人生挚友，这都是我最宝贵的财富。”

清华时光，是王济武认清自己、思想逐步成熟，世界观明晰、做事做人风格初步形成的青春岁月。本科5年期间所迸发出一簇簇火花，照亮了他多姿多彩的大学活，他也由懵懂少年成长为风采翩翩的青年才俊。1993年夏天，带着梦想，拿着清华给予的“猎枪”，王济武走出校门，走上了踌躇满志的儒商之路。



王济武荣获“2007中国十大系列英才”称号

百炼成钢

王济武的第一个单位是北京市房地产开放经营总公司（现为首开集团）。“我想实现建设梦，而最简单的方法就是在土地上盖房子，所以我选择了房地产公司。”

公司为了让刚走出校门的大学生尽快了解社会、认识社会，要求全部新入职的大学毕业去拆迁办实习工作半年。由于工作需要，负责辅导王济武实习的师傅被临时调走，“本来是跟着师傅跑跑腿儿就行的，结果被‘赶鸭子上架’，当起了拆迁办的主任。”拆迁办主任的权力有多大？

同样的房子，不同拆迁方式，就会有不同的补偿方案，面积会差出一倍。而拆迁办主任就有权利选定拆迁方式。

没有拆迁工作经验，也没有师傅指导，王济武只能做自己认为正确的事情，选定自己认为正确的拆迁方式，这样反而创造了一个奇迹：当时，王济武管辖的片区共有326户人家，王济武对每一户都进行了充分的调研，掌握实际情况；然后经过认真的分析，制定了很精密的分配方案；并开创性地提出了“公开、自主选房”。王济武按照拟定的分配方案将全部500套房源制成表格，张贴在办公室墙上。在做拆迁动员工作时，他宣布“谁先签约谁先挑房”。



与 MBA 学生讨论

为了完成任务，王济武与形形色色之人斗智斗勇，始终坚持以公平公正公开的原则对待每一个拆迁家庭。经过耐心细致认真的工作，王济武管片3个月内一次拆完，进度第一，在毕业后的第一份工作中崭露头角，获得了地产界前辈张包铨先生的赏识。王济武说，拆迁安置这类工作，利益博弈成分多，政策掌握难度大，的确很难做好，但是只要牢记前辈学长的教诲，就会取得难能可贵的业绩，“吏不畏我严，而畏我廉；民不求我能，而求我公。”

有拆迁，就会有不法牟利者，拆迁片区内有一刑满释放人员找到王济武气势汹汹地嚷道：“我

是刚出来的，在牢里待了十几年，正憋着呢，你要是不按我的要求来，我整死你！”让他没想到的是，这个看起来文质彬彬的学生仔却“先发制人”了。王济武用行动震慑了想非法牟利的拆迁户，并说道：“不用等你来打我了，这分配方案是按照你家的实际情况制定的，公平、公正、合理。”对方一张状纸把王济武告到了北京市委。也许是看中王济武“初生牛犊不怕虎”的劲头儿，或者是他果断的风格，又或者是他创新的才智……公司并未为难王济武，反而开始关注他。

与此同时，王济武不断总结工作经验，钻研行业规律。1995年，为了规范房地产市场交易，他运

用法学知识和销售经验协助国家主管部门制定了《国家商品房销售标准合同》。1996年，为国务院调研组撰写了《如何为中低收入者解决住房》的调研报告。同时，还为国家经济适用房政策出台以及北京“回龙观1000万平方米经济适用房”试点项目的建立建言献策。

回想起这第一份工作，王济武充满感激：“拆迁工作使我第一次清晰地看到社会底层

的真实面貌；第一次清晰地认识到社会的利益结构，它的冲突和很多不可避免的矛盾；第一次掌握了非常大的权力，可以决定几百人的命运；第一次学会怎样公平地使用权力；也是第一次经受了利益的诱惑；第一次有机会展示我的综合素质和才能……带给我很多宝贵的第一次。”

此后，王济武开始在首开集团内部轮岗，做销售、做战略、做财务管理、做投资预算……在这一过程中，王济武不断成长，也在不断地自我展示。

1998年，王济武受北京市委组织部委派，到香港从事金融工作。先后任职于香港北京控股集团战略部、香港京泰实业集团投

COVER STORY · 儒商的底蕴

资策划部。2000~2002年，王济武担任香港京泰证券公司董事总经理、副总裁。他带领团队，促成了“同仁堂”、“首信”等多个北京市国企海外融资、海外上市，参与了京港经济对话与交流合作、北京物流港等项目，并与新加坡交易所合作开创了北京企业新加坡上市之旅，组织首家赴新加坡上市的北京企业——“华地控股”的路演工作。

2002年，王济武结束外派工作回京，之后的情况却是他始料不及的——迎来的不是预期的大展拳脚，而是长达一年的“冷板凳”。这件事对王济武的打击很大，他不理解、更想不通。“有一位朋友劝我‘你看别人都是这么混

的，你也就混呗’。原来人生并不是一直向前的，我好像突然理解了人生的另一面，但这不是我想要的生活。”那段时间王济武过得很苦闷，因为无事可做便回到了老家。一天，站在茅山山顶，眼前绿树蔽山，云雾缭绕，也许是被美景打动，亦或是感受到了大自然的灵气，王济武的心慢慢平静下来，也一点点地明亮起来。

“不要在乎一时的得失！人生百年，只有在你闭眼时，你的成就才能盖棺定论，那么何必去在乎30岁时的得失？只要提升了思想，增加了智慧，获得了顿悟，就可以了。”

那一年，王济武33岁，对于未来，他做出了新的选择。

骏马奔腾

十年工作、十个不同岗位的历练，王济武的创业可谓水到渠成，王济武形容为“非常学院派的”。

2003年“非典”疫情严重，王济武每天泡在香港图书馆里。“读了很多日本金融史方面的书籍，发现日元升值对房地产价格波动起着巨大作用。”因为研读《易经》，王济武总是喜欢预测。他预感到人民币必然升值，将会带动房地产业的升值；“非典”使一个自然上涨的过程被“非自然”



2013年10月14日，王济武率清华科技园代表团出席在巴西累西腓举行的国际科技园及创新域协会第三十届世界年会

地切断了，会出现一个投资的切口。时间证明，王济武的预测非常准确。王济武敏锐地捕捉到这一投资机遇，与几位志同道合的好友创立了香港百骏（中国）投资控股有限公司。“之所以起名百骏，就是希望公司能拥有很多‘千里马’，能够百匹骏马齐奔腾。”这也是王济武经营公司的一个重要理念——注重人才。“人才是公司的重要资产，公司成功与否的一个重要标志就是拥有多少栋梁之才。”

王济武非常注重培养公司的年轻人，“要吸引人才，更要发现人才、培养人才，特别是培养，所以我一直提倡学习型的团队。”短短十年时间，百骏公司已经由原来的十几个人发展为净资产上亿的大集团，并拥有一支优秀的管理团队，基本实现了王济武成立公司时的梦想。

“非典”结束后，王济武第一时间飞回北京。那时的北京就像一座空城，有点百废待兴的苍凉感。回到北京，他们仅用三个月时间即迅速投资了昌平“碧水庄园A区”及“北京实业集团”重组项目。王济武有一个颇为君子的投资习惯——“从不砍价”。

“通过讨价还价也许会便宜几千万，但肯定要耽误时间，这就有可能错失投资的最佳时机。时间才是最宝贵的。我做事很注重



清华大学幼儿园捐赠仪式

预测、更看重未来的发展，例如买一块地，十年后它的价值是30亿，那么现在无论是投资10亿还是9亿，未来的收益都接近于3倍，何必在乎那零点几呢。把未来看清楚，对当下的多少就不必计较。”

王济武把《易经》思想引入到房地产开发中，注重预测与稳健，并不盲目追求扩张速度。在这种稳健型投资的指导下，百骏公司取得了惊人的发展速度。至今百骏已经开发建设了北京碧水庄园A区、南京东方维罗纳庄园、西单浩洋大厦等一批高品质项目；着手开发深圳前海、北京青年路等50万平方米地标性建筑；并以1000万美元、跨地5000亩的投资规模建成了江苏百骏现代农业科技示范园。2010年，在房价高涨

的环境下，作为优秀的地产投资集团，香港百骏集团的地产部门却正按照王济武的部署，率先顺应政策导向，着手于北京昌平区建设约10万平方米“公租房”。集团旗下昌平、苏州、深圳子公司也在集体转型重点投资“文化创意产业园区”。王济武认为，地产经济即将步入社会平均利润时期。买地卖房简单赚钱的地产粗放经营时代随着本轮调控的落实已经结束，未来应当是专业地产时代，拼的不只是钱，更多的是专业化。

不到十年时间，百骏的净资产增长了100倍，这是一个令人惊奇的成长速度。对于这些成就，王济武认为最重要的是公司拥有先进的制度，以人为本，拥有和谐、合作、其乐融融的团队。

COVER STORY · 儒商的底蕴



清华科技园

俯仰无愧，君子本色

启迪控股股份有限公司是清华大学的校企，是中国最优秀的校企之一，但它仍不可避免地面临着当下所有校企都在面临的困境——市场化改革，如何由一个校企转变为一个有清华背景、清华文化、清华特色的市场化企业。在转型的关键时期，2012年7月，启迪控股股份有限公司正式宣布，王济武为启迪新任总裁。同时，王济武表示“进入启迪于我是非常重要的决定，这里将是我重要的事业平台。”

这似乎在传递某种信号：启迪吹响了改革的号角？启迪将迎来全新的时代？

“改革，势在必行”

王济武认为“启迪的成功更多地是依靠清华人的奉献精神和学校长期的严谨管理，但它并没有充分发挥清华人的才干与清华背景所蕴含的资源价值。”因此启迪要转型，就要先转变管理观念。一位经济学家曾指出：改革的五大绊脚石之一就是顽固不化的管理团队。

建立完善的制度，通过制度去变革。王济武来到启迪后，开始推行“尊主权、信赏罚、行一令”。

“尊主权”——要尊重清华大学的需求，不能为了挣钱而不为学校争光；“行一令”——各子公司要尊重总部的权利，决不允许出现跟集团离心的现象，做到内部治理结构的统一；“信赏罚”——一个市场化的企业一定要做到赏罚分明、经济有效和科学到位。善政得民之利，善教得民之智。把制度建立好，并坚决地推行，这就是善政；再通过言传身教，讲解与沟通，慢慢地改变人们的思想，这就是善教了。同时，王济武的改革争取到了重要的支持。“我非常幸运，在改革过程中得到了前辈们的全力支持。”

创建学习型团队。人才，永

远是王济武最看重的。公司不仅要吸引优秀的人才，还要培养优秀的人才，王济武要求启迪要做一个学习型的组织，倡导建立青年团队。王济武创办了启迪商学院。“拿破仑在创办圣西尔军校时说‘我就是为了培养能打胜仗的人’，启迪商学院也一样，我们就是要培养出能在商战中打胜仗的人、能独当一面的人，培养出商业的精英。”如今，启迪商学院已经招收了第一期的30位学员，他们从集团的各个岗位选拔出来，被寄予厚望，承担着启迪未来发展的重任。

“盈利，是任务而非使命”

作为一个市场化的企业，就要有效益，说得通俗些就是要能挣钱、会挣钱。启迪作为清华大学教育、科研、服务社会三大功能的有机外延，肩负着创造经济效益和社会效益的双重使命，这也是王济武一直强调的“半商业模式”。“启迪从事的是一种高端的事业，即使它成长为一个市场化的企业，它仍会坚持半商业模式，这是启迪坚持的理念与使命。”

要挣钱，就要先知道自己可以从哪里挣到钱。经过一年的梳理、整合与升级，启迪形成了“一主一院四大三小一上市”的业务格局。即以清华科技园为旗舰产品；成立“肩负着启迪精神使命的”清华大学启迪创新研究院；“四大”包括启迪金控、启迪置业、江苏启迪集团和启迪酒店集团；

“三小”即启迪科技实业、启迪传媒和启迪教育集团；“一上市”指于2012年完成并购的紫光股份。

“紫光对于清华人是非常重要的存在，并购紫光后，它会和启迪科技实业、启迪金控形成一个三轮联动，即启迪科技实业投资实业、通过启迪金控进行孵化、最后注资到紫光。有启迪这样一个大平台，我相信紫光会很快恢复它的活力。”

确定业务格局，也就明确了未来的发展方向与工作重点。这次的业务升级充分体现了王济武注重投资预测与发展的投资理念。王济武认为，中国的城镇化不能再走“摊大饼式”的发展模式，更不应再肆无忌惮地侵占农村耕地；要通过科技创新集群化，充分利用城市空间资源，提升工业化和城镇化的质量。启迪所从事的工作恰恰是把科技创新融入到城镇化，同时，在城镇化过程中提升科技创新的含量，科技型新型城镇化才是未来的发展方向。

集中力量做精品。例如启迪南京科技新城将建成40万平米的科技园、30万平米的住宅和20万平米的商业配套，“它不再是一个简单的科技园，而是一座新城、一个三区联动的新模式，也是启迪的创新尝试”。

打造科技创新服务带。启迪将建设重点投入到长三角和珠三角地区，打造两条科技创新服务带。目前，启迪在南京、镇江、常州、无锡、苏州和上海均建立了大型

项目，基本打造完成了从南京到上海的“长三角”科技创新服务带。未来启迪将重点打造一条香港-深圳-广州的“珠三角”服务走廊。

提供高质量的金融服务。全国各地的科技园、孵化器非常多，王济武把这些比喻成“扣大棚”，“只是扣一个大棚已经不够了，现在是需要阳光与养分的时候”。在对科技企业的孵化上，启迪不再依靠提供低廉的租金，而是转为提供高效、优质的金融服务。“从创始阶段的天使支援到VC、再到PE，再到上市全链条服务，为此我们打造了启迪金控集团，为企业提供更全面、细致、专业的服务。”

启迪正在以自己的方式默默地改变着中国科技园区发展模式，支持着国家科技创新型城镇化的进程。对于启迪的未来，王济武毫不讳言：“经过近20年的发展，启迪已经取得了辉煌的成就，在未来的发展过程中，启迪会继续保持科技服务领域的中国领袖级品牌，并会成长为在国际上有影响力的优秀品牌。启迪会有更加辉煌的明天！”

在不到一年半时间启迪的转型和整合中，王济武展示了儒商的管理风格：对于个人得失，不忧虑；对于未来方向，不迷茫；对于担当责任，不畏惧；对于前进步伐，不犹豫。和风细雨中，23项改革顺利实施；品茗谈笑间，一个高品质企业所具备的素质已初步形成。■