

# 不忧、不惑、不惧，君子之道

## ——记启迪控股股份有限公司总裁王济武

王济武，毕业于清华大学经管学院，获经济学学士及工商管理硕士学位；先后担任北京市房地产开发经营总公司（首开集团前身）、北京控股集团、香港京泰集团市场、财务、投资、证券、战略等部门的高级主管；2003年底，创办香港百骏（中国）投资控股有限公司；2011年11月起担任启迪控股股份有限公司副董事长；2012年6月起担任启迪控股股份有限公司总裁。

本刊记者 \ 刘丹

“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物。”近百年前，梁启超先生勉励清华学子要为“真君子”。何为君子？何为清华人的君子品格？在采访王济武后，我似乎找到了答案。

温文尔雅，这是王济武给我的第一印象。“娃娃脸”上总是带着亲切的笑容，语言风趣诙谐，条理清晰，果然不负“儒商”的盛名。细细品味他的话语，就会感受到流淌在他血液中的清华君子品格。

### 文质彬彬，然后君子

质胜文则野，文胜质则史。文质彬彬，然后君子。

——《论语·雍也》

秦淮河“六朝烟月之区，金粉荟萃之所”，河畔杨柳依依，风景秀丽，哺育无数文人墨客。王济武就出生在秦淮河畔的江苏省句容市。这里的青山绿水培养出了王济武独特的爱好——种树。“河边如果没有树，我就觉得不好看，就想种树。至今秦淮河畔还有很多我小时候栽的树。”王济武自幼聪敏好学，父母都是医生的家里有很多管理类书籍，使王济武自小就爱上了管理学。植树和管理，这两个自幼培养起来的





爱好，影响了王济武人生的多个重要选择。

1988年，清华大学经管学院的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，王济武走进了向往已久的清华园，成为了经管学院82班的一员。

偏向社会科学的经82班20个男同学、10个女同学，这一比例在当时的清华园堪称“另类”。按照清华的一贯传统，机械制图、电子技术、电工技术、普通物理和离散数学等基础课，经82班都没少学。对于课程的设置，同学们有很多不解，王济武还曾组织同学和学院进行了一场辩论，议题就是“要不要学无关的课程”。王济武回忆说：“当时学院的老师说了一句话，我至今难忘，‘世界上有百分之多少的经济学诺贝尔奖获得者都是学数学和物理的’。老师的话很有道理，但是当时只是觉得纵使自己不想得诺贝尔奖，也应该为其他同学提供能够获得诺贝尔经济学奖的基础，让他们学习足够的数学工具和物理工具。但现在回想起来，当时自己还是太幼稚了，这些基础课程对我们认识世界、理解自然帮助非常大。”“我们是经管学院毕业的，但首先我们是清华大学毕业的。我们和其他的清华学生一样，学习共同的基础课程，接受共同的价值观念。”

经82班的“另类”当然不仅仅体现在男女比例上，经82班可谓人才济济。学校广播台台长、乐团团长、女子篮球队队长、女子模特队队长、桥牌协会会长等都出自这里。“我们班同学都不是死读书的人，而且个性鲜明，都有某一方面的专长，所以只要我们班的同学参加社团，都会成为社团的骨干。这是我们经82班为当时的清华园带来的一抹亮色。”

担任班级团支书的王济武更是一名活跃分子。他是校文学社、校学生会和团委的骨干，还一手创办了清华大学学生法律学会。当时，学校希望恢复法律专业，为了营造学习法律的氛围，学校找到王济武希望他来创建学生法律学会。王济武并不推脱，在他和伙伴们的努力下，使学生法律学会成为当时清华最大的学生社团。通过学会活动和创办学习班，很多同学通过了法学考试和律师资格考试。作为会长的王济武，不仅通过自学打下了深厚的法律基础，这段经历还带给了他宝贵的人生财富。“我参加了很多社团还创办了社团，我觉得没有耽误一点时间，在这个过程中我认识了很多同学和老师，他们对我的帮助非常大。这都是我人生的宝贵财富。”

清华的五年，是王济武的思想成熟期、世界观形成期，也是难忘的青春岁月，这些“不期而遇”，迸发出一簇簇的花火，照亮了他多姿多彩的大学生活。

清华的五年，是王济武的思想成熟期、世界观形成期，也是难忘的青春岁月，这些“不期而遇”，迸发出一簇簇的花火，照亮了他多姿多彩的大学生活。

王济武爱好读书。他认为学习不能局限于课本，而要广泛阅读。他认为把一门功课从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，而这些时间是非常宝贵的，可以用来阅读、吸收更多的知识。所以王济武把大量的时间用来阅读，“借书证就用烂了两个”，几乎摸遍了社科图书馆的每一本书。其中，王济武最喜爱的便是《易经》。“‘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这两句话，为了了解其中蕴含的深刻道理，我开始研读《易经》。这一读就成为了终身的兴趣。”“清华的校训教育我们

要成为君子，《易经》讲的就是君子的品格。这本书我已经读了一千多遍，每读一遍，我都会有新的发现、新的感悟。《易经》能改变人的思维方式、开拓思维，更是培养人的君子品格。”

王济武还经常“蹭课”。一段时间，他对刀具、模具和材料产生了兴趣，就抽出时间去材料系旁听，“还跑到人家的实验室去看怎么做陶瓷刀具”。“正在上自习，如果对旁边教室的课感兴趣，就会过去听一听，几乎听遍了所有系的课程。”“清华的老师们都太厉害了，记得水利系黄万里老师在当时做的一些预测，现在看来都非常的准确。”对于那时的“蹭课”经历，王济武念念不忘。因为自幼爱好植树，王济武经常去建筑系旁听园林等有关课程，也许正是在建筑系的耳濡目染，影响了他对未来事业的选择。

清华有着优秀的学习资源和环境，王济武庆幸自己上学时的勤奋。“正是那时听的这些课，对我日后的工作帮助非常大。我的很多项目的规划，主要思想就是来自我本人，我也为政府提出了一些被采纳的规划方案。初期的理论基础就是来自于上学时旁听的课程。”

Sleep、Study 和 Society，王济武将他的清华生涯总结为“3S 理论”。即 Sleep 必不可少，但也要从中挤出时间；Study 注重效率，要节约时间用来学习更多元的知识；Society 一定不能忽视。至今，他仍会与经管学院的学弟学妹们分享这个 3S 理论。

### 敏于事而慎于言

君子食无求饱，居无求安；敏于事而慎于言，就有道而正焉，可谓好学也已矣。

——《论语·学而》

1993 年，王济武本科毕业，从那年开始大学生毕业后不能直接进入政府部门工作，“我想实现自己的建设梦，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”，王济武进入北京市房地产开发经营总公司（现为首开集团）工作。

当时，公司为了让刚毕业的大学生们尽快了解社会、认识社会，要求全部新入职的大学毕业生去拆迁办实习工作半年。不知是幸运还是不幸，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。这成了我的责任，但同时也让我第一次拥有了权力。”这个权力有多大？同样的房子，不同拆迁补偿方案面积会差出一倍，而这影响着拆迁户命运的权力就掌握在王济武的手中。

王济武没有拆迁工作的经验，也正因为没有经验，他只做自己认为正确的事情，并创造了奇迹。当时，王济武管辖的片区共有 326 户人家，王济武对每一户人家都进行了充分的调研，掌握了每户人家的实际情况；结合实际情况，经过认真的分析，制定了公平、精密的分配方案，并开创性地提出了“公开、自主选房”。“以前分房，怎么分由我说了算，现在我把这个权力放出去。”王济武按照拟定的分配方案将全部 500 套房源制成表格，张贴在自己办公室墙上。在做拆迁动员工作时，他宣布谁先签约谁就先挑房。接下来，顺理成章，王济武第一个完成了拆迁任务。

同时，在与几个钉子户的斗智斗勇中，王济武也成为另一个第一——改革开放以来，第一个动手打拆迁户的拆迁干部。故事很简单，王济武的片区内有一个刚刑满释放的拆迁户，他找到王济武直接表态：“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给我分房子，我就找你麻烦。”让他没想到的是，看起来文质彬彬的王济武却先发制人了。说着说着，王济武就给了对方一拳，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、合理，想多要没门。我先给你一拳，看你能把我怎么着。”这一拳打得对方措手不及，也震慑了其他想非法牟利的拆迁户，使王济武在这场拉锯战中占得先机。对方一状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，或者不患得患失的品性，或者能够创新的才智，公司并没有为难王济武，反而是开始关注他。

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；也是第一次经受住了利益的诱惑；第一次有机会展示我的综合素质和才能，并获得了公司‘一把手’的欣赏。这第一份工作带给我很多宝贵的第一。”



清华科技园

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。1995年，为了规范房地产销售市场，北京市建委委托首开集团制定标准版房屋销售合同。当时，有法学基础、又了解房屋销售工作的人很少，这项任务最终落在了王济武身上。很快，王济武负责起草的合同范本成为了《国家商品房销售标准合同》。接下来，王济武陆续为国

务院调研组起草了《关于解决中低收入者住房问题有关措施的报告》等重要文件。

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资策划部。1999年，在北京市委组织部的测评中，王济武获得了第一名。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。但由于年纪较轻等原因，王济武的工作安排并没有预期顺利。半年后，王济武选择了自主创业。

### 不苟求，而求必有义

君子有四不：君子不妄动，动必有道；君子不徒语，语必有理；君子不苟求，求必有义；君子不虚行，行必有正。

——孔子

工作十年、十个不同岗位的历练，王济武的创业是水到渠成，王济武形容自己的创业是“非常学院派的”。

2003年“非典”疫情严重，无法正常工作，王济武便每天泡在香港图书馆里。“当时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。”王济武准确地预测到人民币必然升值，而这也带动了房地产业的升值；而“非典”使一个自然上涨的过程被“非自然”地切断了，出现了一个投资的切口，王济武敏锐地捕捉到这一宝贵的投资机遇。

王济武与澳门马万祺家族的长孙马志刚、时任法国巴黎银行的债券总经理和乐高香港区总代理共同创立了香港百骏（中国）投资控股有限公司。马志刚与王济武本是好友，且志同道合，至今两人仍是香港百骏（中国）投资控股有限公司的联席主席。而乐高香港区总代理的加入让人颇感意外。他与王济武本不相熟，仅是数面之缘，却非常欣赏王济武的为人并信任他的眼光，也就成为了王济武的合伙人。

“非典”结束后，王济武第一时间飞回北京，果断地投资了昌平“碧水庄园 A 区”项目。王济武把金融理念引入到房地产开发中，注重稳健，并不盲目追求扩张速度，也因此成功规避了 2007 年全球金融危机对房地产市场的冲击。2008 年，百骏公司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，建成了江苏省最大的外商投资农业项目之一——“江苏百骏现代农业科技示范园”。

王济武有一个投资习惯——“从不砍价”。“通过讨价还价也许会便宜几千万，但可能会耽误三个月的时间，而这很有可能就会使你错失了投资的机遇。所以要以时间换金钱。”“我做事都是按照十年来预测，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。”

对于自己的成功，王济武用一个简单的故事解释：“有一对夫妻觉得磨豆腐太辛苦了，说我们能不能不磨豆腐啦，干点更有意义的事业？所以夜里两个人商量了一千多种方案，但第二天早上起来还是磨豆腐。我认为想到的人不少，但敢果断地去做，并很好地执行的人并不多。”

短短八年，王济武的净资产从最初的 5 千万发展到了 50 亿。“我从来没想到自己会成为拥有这么多财富的人，所以这么多财富放到我手中，我却不知道该怎么办了。我的乐趣只是读读书、种种树，偶尔打打高尔夫，所以现在财富对于我的消费意义非常低。”“我也可以再挣很多钱，但是它不能让我满足。我希望自己能为国家、为母校做点贡献。”

## 俯仰无愧，君子本色

“君子有三乐，而王天下不与存焉。父母俱存，兄弟无故，一乐也；仰不愧于天，俯不忤于人，二乐也；得天下英才而教育之，三乐也。”

——《孟子》

2012 年 7 月 2 日，王济武成为启迪控股股份有限公司总裁。此前，他以 10 亿元入股启迪，占比 30%。

“入股启迪于我是非常重要、非常正确的决定。这里是我重要的事业平台。”现在王济武把全部精力都投入到了启迪的工作中，启迪得到了快速发展。启迪选择王济武，看中了他的构思能力、执行能力和运作能力，王济武也没有让母校失望，如今启迪的总资产从最初的 50 余亿已经快速增长到 230 亿以上。“启迪比我自己的百骏公司赚钱，更让我开心，更让我觉得有意义。”

王济武选择启迪，是对母校的回馈、对责任的担当、对梦想的践行。王济武认为，中国的城镇化不能再走“摊大饼式”的发展模式，更不应该肆无忌惮地侵占农村耕地。应该通过科技创新集群化，集约利用城市空间资源，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。启迪作为清华科技园的建设和运营者，经过二十年的摸索与实践，在不断地寻求全新的科技园模式，通过科技园的发展去带动一个地区的发展。“例如昆山，在清华科技园的带动下，经过十年的发展，已经形成了以自主创新科技产业为主导的城镇化村落。”

清华科技园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。“清华科技园有独特的优势，第一，我们依托清华大学，有着先进的科技资源；第二，我们有丰富的园区管理经验。我们已经在全国建立了 30 多个园区。这是我们的使命，如果我们都不去做这件事，那就是有负使命。我就是要要把这件事做下去、做好！”

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，这就是王济武的君子之道。简简单单，坦坦荡荡……