

# 惶者生存

——访1985级电子系校友赵伟国

○ 本刊记者 / 关娟

在前台工作人员微笑的指引下，我们来到赵伟国的办公室。他一脸笑容地迎接我们，高高的个子，浓密的黑发，敦实的身材，一副眼镜配上整洁的白衬衣黑西裤，稍快的语速带着热情，透出一股豪爽劲，给人一种亲切感。书柜中摆放着《资治通鉴》、《三国志》、《论语》及各类财经书籍，显示着主人的爱好。一切都井然有序，只是一幅“惶者生存”的条幅，好像为这平静的办公室增加了深意。窗外，是清华科技园簇新的高楼，距这座大厦百米之遥，便是清华大学熙来攘往的东门，而赵伟国18岁以后的人生，都以这所大学为中心辐射开来。

## 缘结清华

赵伟国的父母亲都是河南籍人，分别因“右派”和支边在新疆邂逅结婚。赵伟国十一岁以前的日子是在新疆沙湾县一个偏僻的小村庄度过，于是中原的厚重和西北的雄浑，都融入到他的血脉里；而父亲的才华和母亲的坚韧，也同样遗传给他。1985年，赵伟国成为沙湾县考入清华大学的第一人，至今仍是沙湾县中学生的楷模。

赵伟国说：“上大学前以为自己是个天才，进了清华却发现天才是别人”，但乐观积极的性格没有使他产生迷茫，他逐渐适应了大学的生活，慢慢找到了自己的角色，当过生活委员、班长，学习也波澜不惊，入学时在班里是第17名，毕业还是17名。

大三时，一个同学的父亲从台湾带回一本书——《硅谷热》，书中讲述了苹果和惠普公司的创业故事。这本被同学竞相传阅的书深深地影响了赵伟国的人生选择。他萌生了创业的想法，梦想有一天可以做一个产品，卖得到处都是。于是他开始积极参加课外科技活动，

跟随老师参加教研组的科研，为机械系老师设计的脉冲电镀机获得了第一届大学生挑战杯的三等奖。期间，赵伟国还初步展示了他的组织能力：帮教研组的老师带低年级的学生干活，到大学四、五年级时，老师一个月给他发80元的勤工俭学费，这已经是当时一个大学毕业生的工资。

大学毕业后的三年，赵伟国到中关村打过工，和朋友承包过海淀区水泥厂的一个公司，这些早期的商业活动，为他后来的发展积累了宝贵的商业经验。赵伟国如此概括那个阶段：做点小事，赚点小钱，有理想，却看不清前途。

他开始思考自己究竟要做什么，成为什么样的人。

1993年，赵伟国重回清华，师从龚克教授读研。年轻的龚老师的谦和善良、豁达睿智，对他的道德修养、价值观等都产生了极为重要的影响。赵伟国说起龚老师时，用了“一生的良师益友”这句话。有了社会工作的阅历，清华“厚德载物、行胜于言”的精神也开始真正日益渗透到他内心深处。赵伟国一

边读研，一边在紫光集团兼职，同时更广泛地读书思考，在这个过程中，他在思想和精神层面逐渐有了一点积淀，人生规划日益清晰——企业人生。从1996年硕士毕业开始，赵伟国历经清华紫光、清华同方，到创办健坤投资集团（取自清华校训的出处——《易经》中的“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物”健坤二字），再到2009年履新紫光集团总裁，他的企业人生历程始终与“清华”紧密联系在一起。

## 通向企业家之路

赵伟国硕士毕业后，分配到清华紫光工作，任紫光集团自动化工程事业部副总经理。1997年10月，他离开紫光，加入刚上市的清华同方，当年就参与了同方并购江西无线电厂的第一次资本运作。虽然只是加入到一个大集团做事，没有创办属于自己的公司，但他认为这是自己创业的开始。

“因为从这个时候开始，我开始独立去思考和确定自己做事的目标，并对结果承担责任。”这条创



业之路，迄今已经十余年，期间他学会了拒绝、放弃、改变和抉择，完成了从技术人员到职业经理人、再到企业家的转变，逐渐成熟起来。“十二年来，我学会了去了解、理解和喜欢这个社会，明白了只有我们喜欢这个社会，这个社会才会喜欢我们，才会给我们机会，我们只有逐渐成为一个环境的主导力量的时候，才有可能去影响和改变这个环境。所以我总结和社会中某些我们不认可因素相处的方式是：同流不合污。”

与人相处、与社会相处的经验，是从实实在在、磕磕碰碰的做事中获得的。1998年4月，清华同方股份有限公司电子分公司成立，赵伟国出任总经理，这是他独立经营的第一个企业。此时，互联网正在快速升温，“当时感觉火车开过来了，是免费的，不坐一下太冤得慌，”赵伟国如是说。依托资源优势，他花50万元搞了一个医疗网站——中华医疗网；在互联网泡沫破灭之前，融到了500万美元的风险投资。这是赵伟国的第一桶金，也第一次展示了他对资本的敏锐嗅觉。“只和投资人见过两次面，就拿到了钱，那是一个癫狂的年代，现在回想起来，还像做梦一样”，赵伟国如是回顾他传奇般的融资经历。

“从商业角度看，网站本身并不成功”，赵伟国说。在互联网刚刚兴起的狂热年代，他却发现网站无法找到切实可行的盈利方式，于是他果断转变，以大约三折的价格从投资者手中回购股份，开始探索行业信息化领域的发展，最终将同方电子定位于电力行业的信息化和应用软件服务。这次成功的融资经历，给赵伟国带来了很多，使他从职业经理人转化为股东和老板，开始研究和思考如何对投资人负责，如何赚钱，哪些行业适合自己发展。

从2002年开始，赵伟国开始进入城市基础设施、矿业、地产等领域，发展进入快车道。2005年，赵伟国带领团队成立了北京健坤国际投资管理有限公司（健坤集团的前身），业务涉及城市燃气、地产、矿产、互联网、软件、新能源环保等领域，他开始真正向企业家迈进。健坤集团的业务领域看似繁杂，但对于稳健、务实的赵伟国来说，他都是仔细考量过的，他综合考虑自己能获得的资源、行业的利润率、现金流情况、未来发展趋势等，选择了上述领域。在发展策略上，也坚持谨慎稳步的原则，力争使每个板块都稳扎稳打地发展。

赵伟国说他信奉比尔·盖茨所说的“世界不会在意你的自尊，人们看到的只是你的成就。在你没有成功之前，切勿过分强调自尊。”这是一种残酷而现实的商业法则，要习惯于在麻烦和危机中工作。“莫问耕耘有多少，辛劳自有新收获”，迄今，健坤集团管理的资产规模已达40亿元。

当问到创业以来的感受，赵伟国笑着说，“十二年风



### 赵伟国

生于1967年，1985年考入清华大学电子工程系（原无线电电子学系），1990年本科毕业，1993年至1996年，在清华大学电子工程系攻读研究生，获工学硕士。曾当选“中国十大软件领军人物”。现任清华校友总会理事、紫光集团有限公司总裁、北京健坤投资集团董事长、全国青联委员、中国青年企业家协会常务理事、新疆政协委员、乌鲁木齐市工商联副主席。

雨兼程，不觉人到中年，在挫折面前要有毅力，在诱惑面前要有定力，在机遇面前要有魄力”。令人不禁想到《论语》中的话：四十而不惑。

对于未来公司业务发展，赵伟国已有了比较稳妥的思路，循着“集中资源、形成拳头”的想法，1~2年内实现燃气集团上市，3~5年内促成地产公司、传统IT业务上市，重点培育环保、新能源及具独特模式的互联网业务……循序渐进地使投资集团发展壮大。作为企业家的他，目前最多的工作是决策，最关心也是最重要的一件事，就是为每个业务寻找和培养领军团队和灵魂人物。“现在最大的问题是团队，领军人物太少，出类拔萃的干部太少，真是三军易得，一将难求。”而人，永远都是商业的主角。

### 商道即人道

“做人要厚道、宽容、大气、中庸、讲义气，做事要精明、严格、果断、无情、善变化，我自己总结叫做：先做人，后做事，厚道做人，精明做事，做人可以吃亏，做事不能吃亏。实际上，很多时

候，做人就是做事，做事就是做人，很难严格区分，运用之妙，存乎一心。”赵伟国如是说，也如是做。他心目中的中国企业家，在做人上要求很高，要具备五点素质：第一，要有社会理想，即内心深处的一种精神力量；第二，要有政治智慧；第三，要有经济头脑；第四，要有管理能力；第五，要讲义气。这几点也是他对自己的要求。

对于政治智慧，赵伟国认为要顾大局、识大体、不计小利、目标导向。在与政府官员打交道时，注意做事、做人、沟通三点，从根本上取得共同点，因为“企业家和政府官员，从某种意义上讲，都是一样的，大家在用不同的方式、通过不同的渠道，为社会做事情，我们都是社会财富和资源的守护者和创造者，我们的责任是让这些财富和资源为社会的发展更好的服务。”

关于经济头脑，着重强调的是商业敏感度和判断力，这对决策层的企业家而言尤为重要。赵伟国不太关心那些大而无当的宏观论调和夸夸其谈，他喜欢从实实在在可以控制的资源中，寻找行业的突破口，喜欢手头有充裕的现金储备，喜欢凡事留有余地。他

认为商业的本质是为别人创造价值，如果加上“真诚地”为别人创造“超额”价值，自己的价值也会更大化。

在管理方面，他懂得人才的可贵，借鉴古人的四点原则：广收、慎用、勤教、严绳。他对核心团队的选择是慎而又慎的，虽说古语“失败是成功之母”，但赵伟国认为实际上“成功是成功之父”，他认为一个人成功的阅历更有可能带来下一个成功，宁可成本高一些，也要选择一个有着成功做事经历的人——哪怕是小事。他充分认识到管理方法的重要性，“管理其实有时跟医学一样，是实践性很强的科学，讲求方法，针对不同的人、不同的事，有不同的方法”。他认为中国人是不善于管理的，“中国人好面子、怕吃亏、爱沾便宜”，管理需要抓住这些人性特点，用利益和机制来调整员工的态度。

谈到“义气”，在初见赵伟国时，即可产生这种印象，他有着西北汉子的豪爽和中原男人的厚重，但他结交朋友却是非常慎重的。

“广交友，慎交友，深交之人，宁缺勿滥”一直是他信奉的原则，他只愿结交志趣相投、资源互利、人

品可靠之人，“企业家认识的人不需要太多，上面有几个铁领导，社会上有几个铁哥们，再有几个能干的铁下属，加起来，不用超过三十个人，包打天下”，这是他对交友的阐释。但在做企业之外，他对只有过一面之缘、罹患癌症的清华经管学院陈小悦教授捐赠100万元用于治疗，只因为陈老师面对死亡的精神和人格魅力感动了他。他就像商场江湖里一位沉稳可靠的侠士，一旦承诺，便会出手力行。

在运作企业过程中，赵伟国坚持“小财在勤，大财在道。”

“道是什么，道就是境界，以及在此境界下的行动力；有时候，在别人看来是运气、勤奋和天赋，其本质的东西是企业家对社会、经济、政治、商业、管理和人性的深刻理解和由此产生的行动力，我们对财富的追逐，不是为了个人的生活和尊严，主要是为了通过创造和掌控更多的财富，更好的为社会做事情，更好的体现人生的价值。”

英雄主义情结

赵伟国不是清华校友里为母校捐款最多的人，但却是捐款次数最多的人，而且没有一个项目用他或者健坤的名字来命名。

“给清华的捐赠大约有20多次，记不清了，总额大约有5000

多万”，赵伟国很平淡地说。

此外，健坤集团及其成员企业还向新疆自治区、海南省、衡阳市、天津大学、海南大学、汶川地震受难同胞、毕节地区及社会各界等捐赠多次，“我们每年自己要求保持不低于1000万的社会捐赠规模，实际上达到2000万左右。”当问及这些捐赠的意义时，赵伟国认为这是一个企业家社会责任的体现，尤其对于清华的捐赠，“就像孝敬自己的父母一样”。

企业家个人的成长与人格的完善与企业是密切相关的，企业发展的过程也是企业家不断突破自我、完善自我的过程。他常说一个人的成长是“好人鼓励的、坏人培养的”，因此他有“八大感谢说”：感谢这个时代，使自己有机会选择自己的工作甚至命运；感谢股东和投资人，使自己有了事业平台和发展机会；感谢客户，购买产品和服务，使公司发展；感谢合作伙伴，支持自己成长；感谢很多领导，帮助度过难关；感谢所有的员工，一起铸造荣耀；感谢竞争对手，让自己变得优秀而强大；感谢所有的人。

常存感恩之心，不去计较太多，使他能以一颗平常心来面对商海的波诡云谲，面对无数的麻烦和困难，保持乐观积极的态度，坚信

“办法总比困难多”。因此他不会抑郁、觉不到压力，每天吃好睡好、心无旁骛。偶尔爬爬山、游游泳，也只是为了锻炼身体。浓密的黑发和敦厚的身板显示着他的健康，只是一支接一支不离手的烟，释放了一些深沉。

他是一个崇尚英雄的人，如果生在战争年代，他说自己会参军，去过那种波澜壮阔、金戈铁马的生活。每年他都会看一遍电影《莫斯科保卫战》，体会那种意志和精神的胜利，平时也喜欢看《三大战役》、《汉武帝》、《雍正王朝》、《亮剑》、《我主沉浮》等大场面、大格局的影视剧。柳传志说，大企业家都是英雄主义者，赵伟国对自己的“英雄主义情结”也有一番理解，“就是要有理想，把事情往大了做，个人名誉、企业声誉重于生命。这些年来，我一直对‘把事情做大’有着强烈的兴趣。做大事必定要流血流汗，要成功必然有牺牲、有付出、有委屈。不谋万世者，不足谋一时，不谋全局者，不足谋一域。所谓悲壮，就是牺牲局部成就整体，做大事要有一往无前、慷慨激昂的精神。”

“中华民族的伟大复兴取决于中国经济的发展，经济的发展直接体现在企业的发展上，企业家成为关键因素之一，这个时代的英雄是经济英雄，财富英雄，正是这种责任感驱使我们不懈努力。我们并不渴望历史留下我们的名字，我们渴望的是在这个时代，对民族、对社会，体现出我们的责任感和贡献。”

对国家和民族的责任感和使命感，是他一直强调的，他认为清华的教育应该培养领袖，培养完善的人格和价值观，培养对国家和社会有担当的人才，而他对学校和社会的捐赠，目的也正在于此。

| 赵伟国部分捐赠项目                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ■ 向“林枫奖基金”先后捐赠120万元人民币                                                                  |
| ■ 为2011年清华大学百年校庆，捐赠2500万元人民币用于清华新校史馆的建设                                                 |
| ■ 向百年校庆办公室捐赠100万元，用于百年校庆准备工作的经费                                                         |
| ■ 向“清华大学科技-教育发展战略研究中心”捐赠50万元人民币，设立面向全校的科技-教育政策研究基金                                      |
| ■ 向李传信、孟昭英、常迥、陶葆楷助学金各捐赠100万元人民币，总额400万                                                  |
| ■ 向清华艺术教育中心捐赠25万元人民币，支持学生的艺术教育工作                                                        |
| ■ 2008年，出巨资从境外拍卖得2100枚战国竹简，全部捐赠给清华，这批竹简是目前数量最多、年代最早的竹简书之一，具有极大史料价值，已被定名为“清华简”，进行专项保护和研究 |
| ■ 向“清华学堂人才培养计划”捐资500万元                                                                  |
| ■ 倡议发起捐资设立“九三励学金”，用于资助家庭经济困难的清华学子                                                       |