

苏商校友的天下情怀

——访香港百骏集团联席董事长兼CEO王济武

○ 万军

香港百骏（中国）投资控股有限公司（香港百骏集团）由清华杰出校友王济武先生与澳门社会名流马志刚先生于2003年共同创建，是一家注重投资战略、投资风格与企业文化的投资控股企业。目前公司的业务范围已经从核心的房地产开发逐步扩展到金融、科技、传媒和旅游等诸多领域，旗下直接投资及控股企业20多家，总资产超过50亿元人民币。

2010年初，香港百骏集团联手清华紫光等优势资源，在苏州工业园区青剑湖畔投资建设占地面积200亩、总建筑面积约15万平方米的创意创新创业载体——“清华紫光（苏州）产学研基地”，并计划在苏州设立长三角总部，不断加大在苏州的投资力度。



2008年，时年36岁的香港百骏（中国）投资控股有限公司董事长王济武荣膺“中国十大建设英才”及“全国先进爱国企业家”称号。面对鲜花、掌声，他表达出了立志创新、再创佳绩的愿望。

饮水思源，初获成功的王济武不忘回馈母校培育之恩。2009年6月1日，王济武和夫人马晓明

捐资300万元为清华大学幼儿园扩建做出了贡献，该扩建项目已于2010年1月建成交付使用。他反哺母校的义举获得了校内外的广泛称颂。

植根清华园

6月25日晚，王济武回到清华经管学院，在校友事务办公室与我们进行了一次轻松愉快的访

谈。他那些埋藏于岁月中的点滴往事、若干场景乃至人生轨迹随之逐渐变得清晰起来。

妖娆江南，鱼米之乡，形胜之地。王济武就出生于南京、镇江之间的句容市。他自幼深受人文、自然环境的双重熏陶，加之天资聪颖，勤奋好学，酷爱读书，从小学、初中到高中一直成绩出众。

1988年初秋，王济武夙愿成真，步入了梦想已久的清华殿堂，成为经管学院88级2班的一名本科生。这是一个充满活力的班集体，多个学校社团负责人来自这个班级。王济武的宿舍伙伴一共四个人，均积极参加社会活动：日后远赴美国的丁学东时任广播台台长，对红学很有研究；现在深圳光大银行的牟俊松时任校弦乐队队长，小提琴拉得娴熟；赵辉则是清华大学学生会刊物《清华学生》的主编，才华横溢；清华桥牌协会的会长黄志宏更是一位奇才。课余时间，他们经常发起、组织各种活动。这还是一个勇于创新的班集体，1992年陈明建、余建新、沈毅等同学与辅导员潘福祥建立了一个模拟股票交易所，被称为“长江以北中国第一个股票交易所”，在学校引起了很大反响。余建新同学并在2001年研制出了中国第一套数理模型并出版了《中国股市实战理论与方法》，至今影响不衰。

担任团支书和班长的王济武更是其中的活跃分子，他说，自己大约30%的在校时间都用来参加各项社会工作。从上大二起，他就一直是学生干部，在校学生会曾担任宣传部部长和调研部部长；在学校科协曾任副主席，举办“挑战杯”科技展览等。当时，鉴于校园内的法学之风日炙，学校有意着手恢复设立法学院。由于此前看到王济武组织能力很强，为人热心，办事干练，相关老师就举荐他来安排组织一个学生法律学会。可喜的是，他在学生中开展的宣传活动堪称声势浩大，最终造就了一个会员逾600人的学会！此后，学校又因势利导，组织创办会刊。时任党委学生部部长的吉俊民向王济武提出“学会工作可向学生民主再进一步”的建议，称学生在校园内犯错处罚，尚无一套具体程序，倘若开办学生模拟法庭，将相关评判权力下放给学生，既可营造学习法律的氛围，又可创造学生民主自治的环境与意识，可谓一举多得。后来，在学会统筹组织下模拟法庭不但设立了，还由清华大学电视台进行了现场直播，《民主法制》等杂志也纷纷跟进报

道。王济武说，如果不是面临毕业，法学会会更加壮大。值得一提的是，学会里第一年就有人报考律师专业，当时王济武班上有3名同学参加学会后，仅用一年时间就同时考上了全国自考法律大专。2002年，法学院恢复成立5周年之际，他本人还作为受邀嘉宾参加了庆祝活动。

王济武认为，清华期间的知识学习、老师教诲、技能把握、认识提高对于从商成功无疑都大有裨益。比如，当年程佳慧老师的《运筹学》概念可谓潜移默化，深入人心；陈章武老师的《管理经济学》提纲挈领，出神入化；李子奈老师课余时间谆谆善诱，指出跨学科、知识综合的重要性。而一些具体技能也在工作中收到了“奇效”。大学实习期间，王济武的电焊活，合格率达百分之百。车刀工序也常常干净利落，一次完成，被夸为“一刀活”。王济武在直接管理各种工程施工队时，常常赤膊上阵，若没有十分过硬的上手本领，那些高级技工，基本上无人服管；而他绑钢筋、码砖头，上手便出绝活儿，于是无人敢偷奸耍滑。而这一切他认为也归功于自己在清华时打下的机械、电工功底，以及树立的“文人动口也动手”的顽强自信。

他还回忆说，有意识从书本中学习哲学以提高认识能力和方法论对日后事业发展影响很大。上学时，他年轻迷茫，却渴求真理，带着社会人生问题，通宵达旦地研读了马恩列斯、《毛泽东选集》和《邓小平选集》等著作。而他对理论学习孜孜以求的精神，引起了时任校党委副书记的王凤生老师的重视。在他们的悉心指导下，王济武茅塞顿开，厘清了原本模糊不清的认识，逐渐形成了一套系统完善的科学观，掌握了研究、判断事物本质的基本理论方法。这种方法有助于他在错综复杂的市场经济环境下认识、解决问题，对于在瞬息万变的商战中把握先机，也具有指导意义。

实践结硕果

1993年本科毕业后，王济武进入了北京市房地产开发经营总公司（现为首开集团）。头一年，就在东花市、浙江村、幸福村等地担当起难缠的拆迁办主任差事。在拆迁部里，根本就无人相信他是一位大学生，更甭提是清华毕业的高材生了。就是后来，也没谁真的把他当成个大学生，甚至一提这事，就引来一片不怀好意的奚

不到5年时间，百骏集团就异军突起，在北京、广东、江苏等地已落地布局。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，不乏北京西单银座中心大型商业综合体、深圳湾壹号商住及办公综合体等旗舰项目；并正着手开发深圳前海、北京青年路等50万平方米地标性建筑。

落。最终，他算是看透了这其中的潜台词：哪有高学历来干拆迁的，你不是有病就是拿大伙寻开心。接下来的事就是为了完成任务，与形形色色之人斗智斗勇，常常需要见招拆招、插科打诨、嬉笑怒骂。当年，他在一间宽敞的临时办公室内，坐在一张破旧的桌子后面，每天前后左右，围满了人，一会儿有人“慷慨”陈词、言辞激烈，一会儿有人吹胡子瞪眼、拍桌子叫喊。满屋子里乌烟瘴气，空气浑浊。在这种混乱的环境下，他每天都会在自己办公桌的水杯中插一枝鲜花，有时是玫瑰，有时是月季，只要一坐下来，眼见鲜花绿叶，就会使心神略感平静、舒坦一些。由于秉公、妥善处理拆迁问题，他的工作完成得既高效而又出色，并逐渐开始崭露头角。

此后，他历任拆迁办主任、销售经理、财务主管、总经理、董事长等诸多职位，在工作中不断总结经验，独自钻研行业规律。1995年，为了规范房地产交易文件，他运用法学素养及销售经验为主管部门起草了《国家商品房销售标准合同》。1996年，为国务院调研组起草了《如何为中低收入者解决住房？》等重要文件。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，竭尽自己的聪明才智。截至2008年，王济武在全国性刊物发表论文已经超过10万字。

1998年，王济武受北京市政府委派前往香港从事金融工作。1999年，他向市政府提交了一份报告，提出“建立金融窗口，服务首都经济”、“京津合作，构建大物流产业圈”等方案设想，并最终顺利获得通过。随后，王济武受委托负责

此项目的具体操办工作，并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。2000—2002年，他担任香港京泰证券公司董事总经理、副总裁。两年间，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。

同时，王济武与一些大学同学大胆创新，尝试以清华思维建立数理模型投资股票。他与团队主要骨干之一、君安证券操盘手、同班同学余建新，充分消化吸收清华经管校友、新同方公司的刘迅、王劲松等人的特殊经验，最终建立了一套体现价值投资的“股票投资电脑模型”软件。

2003年，“非典”突发，王济武创立的第一个企业“骏马科技”的新加坡上市之路遭到重创。王济武说自己就像“一只小小小小鸟，刚刚飞上了枝头，却成为猎人的目标”。失败之际，他却重燃信心之火，决定重整旗鼓，回到自己真正喜爱的房地产“老本行”。7月“非典”结束后不久，他与澳门社会名流马志刚先生共同创建香港百骏（中国）投资控股有限公司（香港百骏集团），这是一家注重投资战略、投资风格与企业文化的投资控股企业。回到北京后，迅速投资了昌平“碧水庄园A区”项目。

香港百骏成立后的第三年，凭借“碧水庄园A区”“东方维罗纳庄园”等项目的成功，王济武入选“中国别墅领军人物20强”。他从事房地产经营强调引入金融理念，特别注意从风险收益角度出发，综合分析利率、汇率等因素对实体、虚拟经济的影响。2006年，他得出判断：来年中国房地产业将很可能会出现阶段性调整，于是截至2007年6月，抛售了集团在北京地区的全部所余房产，并清空了在内蒙古、深圳等地的投资项目，成功避开了由全球金融危机所引发的楼市不景气。他还善于运用金融理念、财务管理手段，通过并购等资本运作方式取得土地，以节约资金成本，并始终坚持财务谨慎原则、配比原则，合理制定预算，控制营销中诸环节及现金流，不盲目追求扩张速度。

不到5年时间，百骏集团就异军突起，在北京、广东、江苏等地已落地布局。开发建设了北



清华大学幼儿园捐赠仪式

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，不乏北京西单银座中心大型商业综合体、深圳湾壹号商住及办公综合体等旗舰项目；并正着手开发深圳前海、北京青年路等50万平方米地标性建筑。2010初，香港百骏集团联手清华紫光等优势资源，在苏州工业园区青剑湖畔投资建设占地面积200亩、总建筑面积约15万平方米的创意创新创业载体——“清华紫光（苏州）产学研基地”，并计划在苏州设立长三角总部，不断加大在苏州的投资力度。出于社会责任意识，王济武还带领香港百骏集团大力投资农业园与风景区建设，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”。

目前公司的业务范围已经从核心的房地产开发逐步扩展到金融、科技、传媒和旅游等诸多领域，旗下直接投资及控股企业20多家，总资产超过50亿元人民币。主要投资区域聚焦在北京、长三角和珠三角等地区，主要投资方向一是富有增值潜力的大型地标性城市综合体项目，二是科技园、产业园和总部基地等各类创新创业载体，三是核心城市大型旧城改造项目。

体会与理念

闲聊中，王济武还饶有兴致地谈到了他对一些问题的体会、感悟。他认为，树立正确的择业观是走向成功的重要一环。即择业时应当趁年轻开拓进取，放手一搏，不可因世俗偏见、物质利益等外在因素束缚住自己手脚；同时，也要考虑循序渐进，分阶段、低姿态、务实地实现自己的理想，不可高估自己，或仅从兴趣出发、一味固执己见。前提是需要对所欲从事的相关行业、职业进行充分的了解，对其当前整体发展状况、未来趋势前景形成总体认识；还需要熟知自身特点，包括性格特征、理想追求、兴趣偏好等，并从中发现其优劣所在；随后，就是要将这些优劣长短与所欲从事的行业领域对照结合，以考察相互之间是否匹配。此外，在成功道路上还需不计得失，不怀嫌怨。王济武曾谈到，1999年，在北京市干部测评选拔中名列第一却未获得提拔的一段特殊经历，使他一度感受到委屈后，体会到了“苦其心志”的磨砺，对从前理解不深的庄子名言“水之积也无厚，则其负大舟也无力”有了彻悟。尤为难得的是，失败的经历与不屈的斗志，使他获得了更多朋友们的感情慰藉与精神支持。

出身书香门弟的王济武对中国古诗词情有独

钟，他曾被杜工部“大庇天下寒士俱欢颜，我庐独破受冻死亦足”的大爱境界所强烈触动，也曾为刘禹锡“谈笑有鸿儒，往来无白丁”的儒雅风骨所深深折服。忆昔时初春，在意境悠远、风光无限的秦淮河畔，他亲手栽下棵棵江湄岸柳，为秀色江南淡烟流水的幽幽古韵添上一抹嫩绿。此刻，不禁使人畅想：当年，王济武静坐在家乡的茵茵绿地上，天空莹净，纤尘不染，遥望远处的云树堤沙，那“高屋邃宇，槛层轩些”的意境是否已然印入他的脑海深处？那纤阁小楼斜出石隙间的精妙构思是否曾经转作他的灵光一现？而成年以后，他在搏击商海中显然已逐渐形成了一套自身独特的建筑、开发理念。

在造园构墅中，王济武更倾心于以山水庭院为主导格局，集中体现中国传统的审美情趣和人文内涵，提出“用料不以贵奇”、用心旨在营造优雅氛围的理念。在精舍屋檐下，在松竹榆柳间，经王济武重新诠释的中式庭院艺术，以其跳动、鲜活的生命力折射出当今文人弘扬传统文化的志向雅趣与追求独立人格的气节风骨。同时，他还根据不同地域的文化特色，强调民俗相异、偏好有别的建筑风格，以满足差别人群的多元需求来增强宜居性。他所开发的别墅庄园，拭去了时涨红尘的浮华奢靡，回归人性对于自然生态的内心诉求，突显居住品质的高尚境界与人文情调，质朴典雅，卓尔不群。

在投资规划茅山风景区时，王济武主张着意

添加水乡意蕴的同时兼顾农民利益，既强调人与自然的和谐共处，更注重营造互惠共赢的局面。从以往经验来看，在旅游区的房地产开发中，农民每亩地只能拿到有限的征地补偿和劳动力安置补偿。如果农民能够分享风景区开发收益，就能达到预期共赢的愿景，形式多种多样：以土地流转形式按年支付农民租金；以观光农业、景区建设、科技元素带动房地产开发，在未来与农民共享其中收益；还可采取村镇联合开发、合股分成的形式等。百骏集团还将中科院的葡萄育苗与推广基地引入句容，邀请台湾观光农业专家以及清华规划专家详加规划，大大提升了当地农业建设的创新水平。

苏南茅山，自古物华天宝，文风鼎盛。王济武经过深思熟虑，已决定将一处槛外山色秀美、门内古朴典雅的自建庄园改造为“茅山书院”，为推动文教繁荣竭尽绵薄之力。素有诗人情怀的王济武人生追求的最高理想是力所能及地保护生态环境。尽管力量微薄，他还是不断付出行动，对一些项目实施了保护规划，在有限的条件下力图避免建设性破坏。数年前林木蓊丛的一片滨海乐土，如今更展新颜。

2009乙丑年秋，60周年国庆前夕，欣逢千载盛世，又值清华即将迎来百年绚彩华诞。王济武寄思微婉，感慨抒怀，欣然赋诗一首，名曰《我心依旧》，深情表达对母校哺育之恩的浓厚意，情韵畅快，豁然意兴发诸笔端。

我心依旧

——为清华百年而作

往事依稀如梦，
心内潮水翻涌，淘不尽，千古风流，
回望阑珊灯火，
你的身影，
依旧匆匆如风。
荷花夜色朦胧，
百年繁华与共，
曾记否，四海兄弟，吐出徐徐烟圈，
我的心事，
只有你能读懂。
枕畔长发如雪，
桃李依旧春风，
难相拥，多少欢颜，拨动滚滚红尘，
世事如棋，
一曲丁香清风远送。

苏州工业园区简介



苏州工业园区于1994年2月经国务院批准设立，同年5月实施启动。行政区划288平方公里，其中，中新合作区80平方公里，下辖三个镇，户籍人口32.7万（常住人口72.3万）。

作为中新两国政府间重要的合作项目，苏州工业园区自开发建设以来一直得到党中央、国务院的高度重视和亲切关怀，中新双方建立了由两国副总理担任主席的中新联合协调理事会。1994年至今，已先后召开十一次联合协调理事会、十一次中方理事会。国务院八次发文，在目标规划、管理授权、政策扶持等重大问题上给予直接指导和具体帮助，并明确“凡是符合改革方向的可在园区先行，一时看不准的也可在园区试行”，为园区创造了“不特有特、比特更特”的发展环境。

多年来，园区开发建设保持持续快速健康发展态势，主要经济指标年均增幅超过30%，取得了GDP超千亿元、累计上交各类税收超千亿元、实际利用外资（折合人民币）超千亿元、注册内资超千亿元“四个超千亿元”的发展业绩，综合发展指数位居国家级开发区第二位。目前，园区以占苏州市3.4%土地、5.2%人口创造了15%左右的经济总量，成为了苏州市经济社会发展的重要增长极。

2009年，在严峻的宏观经济形势下，园区经济社会继续保持平稳较快发展，全年实现地区生产总值1120亿元，比上年增长15.1%；地方一般预算收入107.5亿元，增长13.1%；固定资产投资492亿元，增长8.1%；实际利用外资18亿美元，进出口总额512.8亿美元，其中出口241.6亿美元，继续保持了较大规模；

城镇居民人均可支配收入30578元，农村居民人均纯收入17118元，分别增长了13.1%和12.6%，区域发展呈现“经济持续回升、转型步伐加快、民生更加改善、社会和谐稳定”的良好局面。

今年以来，随着宏观经济环境逐步回暖，园区经济发展向好回升态势更趋明显，经济运行呈现“高开”局面，外向型经济指标明显超过金融危机爆发前水平。今年1~6月，全区实现地方一般预算收入73.4亿元，增长30.1%；工业总产值1715亿元，增长27.5%；新增注册外资17.52亿美元，实际利用外资13.7亿美元；实现进出口总额356.2亿美元，其中出口162.7亿美元，分别增长67.7%、58.5%；完成固定资产投资262亿元，增长15.1%；社会消费品零售总额77.6亿元，增长21.9%。



近年来园区发展呈现以下特点：

1. 转型发展初显成效。坚持走新型工业化之路，较早启动转型，初步走出了一条经济增长、资源集约、生态和谐的发展之路。先进产业高度集聚，82家世界500强企业在区内投资了132个项目，全区投资上亿美元项目达101个，其中10亿美元以上项目6个，欧美项目占比达49%，并在IC、TFT-LCD、汽车及航空零部件等方面形成了具有一定竞争力的高新技术产业集群。经济结构明显优化，坚持先进制造业和现代服务业“双轮驱动”，服务业增加值占GDP比重、高新技术企业产值占工业总产值比重每年提高约2个百分点，去年底分别达到32.5%、63%，并形成“国家服务外包示范基地”、综合保税区等一批新的功能亮点，信息技术、集成电路、离岸外包产值分别约占全国3%、17%和8.8%。发展质量持续提高，开展清洁生产、中水回用、节能降耗和绿色建筑等循环经济试点，万元GDP能耗0.33吨标准煤，万元GDP的COD、SO₂排放量为全国平均水平的1/18和1/40，成为全国首批“国家生态工业示范园”。

2. 创新活力显著增强。实施科教兴区战略，以独墅湖科教创新区为主阵

地，大力推进科技跨越计划和“科技领军人才创业工程”。创新资源日益丰富，国际科技园、生物纳米园、创意产业园等创新载体建设集群推进，建成和在建面积超过300万平方米，形成了国家电子信息产业基地等10大国家级创新基地。创新功能加快完善，建成了IC设计、软件评测等20多个公共技术服务平台，拥有美国冷泉港会议亚洲分会等10余个国际科技合作交流平台，集聚各类创投机构90多家，创投资金规模超180亿元，形成了较为完整的风险创投、产业投资、融资担保资金扶持体系。创新主体快速集聚，拥有各类研发机构160个、高新技术企业384家，中科院创新工程三期—中科纳米所揭牌投运并通过预验收，全国第三个国家级创新园—国家纳米技术国际创新园挂牌成立；2000多名海外归国人才在园区工作，各类留学生创办企业达250多家，创新型园区建设实现跨越发展。

3. 东部新城快速崛起。主动融入苏州中心城市发展，高标准推进各功能板块建设，东部新城初具雏形。加快基础设施建设，从一开始就秉承“先规划后建设、先地下后地上”与“执法从严”、“适度超前”的开发理念，按照

“九通一平”标准实施基础设施开发。累计完成固定资产投资2900多亿元，动迁民房5万多户，集中建设了一批高标准源厂设施，城市承载能力不断增强。完善城市功能，国际博览中心、科文中心、摩天轮等地标工程相继建成，九龙仓、新鸿基等多幢超高层建筑开始启动，集聚金融和准金融机构142家，其中外资金融机构13家，引进知名商业品牌20多个，环金鸡湖区域正在成为苏州新的商业商务和文化中心。优化城市环境，以环金鸡湖区域为重点，积极实施美化亮化绿化工程，累计新增绿地2800多公顷，绿地覆盖率超45%，区域环境整体通过ISO14000认证。

4. 中新合作持续深化。始终高举中新合作旗帜，深入推进中外经济技术互利合作，被两国领导人誉为中新合作典范。借鉴新加坡经验取得积极成效，累计派出2000多人次赴新加坡学习培训，编制现行规范有效文件103件，确立了全新的“亲商、亲民、亲环境”理念，构建了“公开、公正、公平”和透明规范的法制化环境，初步建立起“精简、统一、效能”的服务型政府。先行先试探索不断加强，在物流通关、科技创新和生态环保等方面进行了一系列改革探索，创造了多个全国“第一”和“唯一”，例如：全国首个中外合作办学试点、首家保税物流中心（B型）、首个SZV空陆联程双向通关模式、首个综合保税区、首个鼓励技术先进型服务企业发展试点等，较好地发挥了改革开放试验田功能。园区经验加快辐射，国家商务部去年专门发文推广园区发展和借鉴新加坡软件经验，“借鉴、创新、圆融、共赢”的园区经验成为苏州市改革开放和现代化建设的“三大法宝”之一。积极实施“走出去”战略，江苏省南北共建项目——苏宿工业园开发初见成效，跨江联动项目——苏通科技产业园正式启动。