

FIGHT WITH COURAGE, POWER AND MANHOOD

何宗寰 私募创一代的 勇气与义气

文_吴申

在充满了西西弗斯魔咒的股票市场，每天都有造富神话在上演。尤其是在过去一年波澜壮阔的牛市中，成就了一拨又一拨的“牛人”。而真正成功的人，能够在股票市场经历大起大落，踏准股市节奏的人却并不多，这需要具备高远的眼光、极大的格局、超人的胆识、坚忍的意志力、无比的勤奋，也许还需要一些老天眷顾的好运气。八零后的湖南私募界新贵何宗寰，面对创业话题，谈得最多的是创业者必须具备的精神构建——勇气、胆气和义气。

《论语·子罕》云：后生可畏，焉知来者之不及也？外貌年轻的何宗寰，在中国私募界可算是枚老兵。在如过江之鲫的中国私募投资机构中，由何宗寰领衔的湖南源乘投资管理有限公司资历并不深厚，背景也不算雄厚，但就是这个年轻的创始人，凭借着他人无法理解的后生无畏，带领团队在短短5年间成为湖南私募诸侯中最耀眼的年轻领袖。

“我做的事情，说得好听点，是私募股票基金，做的是跟巴菲特、彼得林奇同样的事情；说得不好听点呢，其实就是个炒股票的。”初识之下的何宗寰，予人有着明显的“差异性”，他外表儒雅甚至有些腼腆，典型的阳光大男孩，但随着接触加深，自称身上有着湖南人的血性和胆气的他给人的是另外一种有别于传统商人的霸气。在闲聊时，你会被面前这个性格幽默爽朗喜欢说笑的大男孩完全吸引，但谈及自己专注的事业，谈起股票，他性格中逻辑严密、思维敏捷、严丝合缝的专业性又彰显无遗。何宗寰说，“在工作中，我是个极其冷静的人，股票投资从来不是一件轻松的事情，我的每一次出手都尽可能建立在全面的定性和定量分析基础上。”

潜龙勿用，厚积薄发

尽管中国股市私募市场竞争激烈，但何宗寰和他的源乘投资行事风格并不高调。从多方收集到的公开资讯是，该公司核心投资团队始建于2002年，公司成

立于2010年，是湖南省最大的私募股票投资机构之一。公司的投资管理团队由多名长期在中国证券市场从事资产管理、投资精英和具有价值创造能力的专业人才组成。“从团队成立至今的12个会计年度，我们是从来没有过年度亏损记录的。无论是2008年的全球性金融危机，还是2011年、2012年的熊市，都没有亏过钱。这得益于团队创始人高颯极强的市场敏锐度和风险控制能力。去年我们做过一次统计，在过去的五年或者八年的时间维度里，我们的收益率在全国应该是能排进前十左右的水准。在湖南省做二级市场的公司里，无

论规模、人员配备、平均收益水平上，我们应该是领先的。”

何宗寰是其公司的合伙人，也是团队当之无愧的核心之一。而另一位合伙人，源乘投资创始人高颯，何宗寰称呼他为“师父”。高颯学医出身，但在股票领域天赋过人并已有二十多年的市场经验。他们二人性格迥异，但可能恰恰因为互补，搭配得倒也相得益彰。“师父常说，做股票就是一群聪明人拼体力的行业，不勤奋是不行的。进到这个行业里面的职业玩家和投资机构，哪一个不是顶尖的脑袋？要说谁比谁智商高多少我是不信的，这种差距可能微乎其微。那么，要在这个市场上持续

盈利，持续战胜对手靠什么？道理其实很简单，真的就只是靠比别人更加拼命。别人干8个小时，我们就干16个小时。别人干16个小时，我们就只能少睡觉了。”何宗寰这个“徒弟”就是在这种理念下得以快速成熟起来了。

何宗寰的工作时间表排得很满，基本上是每天8:10到公司，一直要工作到晚上10:30-11:00，每天如此，包括星期天，一天三顿饭都在公司吃。“这一行真要当成事业来做其实是非常辛苦枯燥的，一天十几个小时面对电脑或是出差调研，不光是数据、行业，所有一切和股票有关的东西你都得熟知。我们通过大量的阅读来弥



何宗寰

湖南源乘投资管理有限公司合伙人



补各行业和公司的知识，只有对它们有比较深的认识以后，才可能对它们的未来发展有一个比较清晰的判断。我们公司地处湖南，做股票投资其实有先天的劣势。信息的闭塞，人才的匮乏，都是无法回避的，在这种条件下要想持续战胜市场，唯一能做的就是不断加强知识体系的广度和深度，通过一切能搜集到的公开信息进行逻辑上的分析，通过复盘建立一系列的思维定式，当看到一家公司做一个动作时，我们都会思考其背后的逻辑和用意，所以不必依赖任何内幕信息，我们经常也能猜到后续将有的战略部署和规划，以此作为我们的投资依据。”

“你一路走来似乎一直都是顺风顺水，有过挫折或者失败吗？”面对这样的问题，何宗寰报以淡然一笑，“挫折当然会有，比如说去年下半年，身边朋友收益率包括中国大妈们的收益率可能都完虐我了，这种挫败感是很强的。当市场疯狂的时候，数管杠杆赌博式的交易还真不是我们的风格，但反过来思考，也正是这种稳健的行事方式，确保了我們每次都能在狂热的股市中成功撤退，最终，其实比的不是哪个季度谁收益更高，而是谁能活得更长。”

采访拍摄当天，何宗寰书不离手，因为公司刚发了一个基金，他周末还要参加一个关于基金产品的考试。为什么成立那么多年现在才正式对外发售产品？何宗寰说“我们这几年一直坚持四个字：潜龙勿用，意思就是，我们要先埋起头来，把自己的内功修炼好。实际上我们在11年初就把大多数客户资金主动悉数退回，收缩资金战线，并开始招新人，储备力量。白天就让他们阅读我们布置的书籍或是到企业实地调研，晚上和每一个周末则都从各大著名高校请老师到长沙来给所有人上课培训。培训的内容包罗万象，从财务、会计、企业战略、博弈、金融心理到情商、团队建设等等，这些新人经过这三年多的筛选锤炼，能留下的都已经可以独当一面了，直到这时，我们觉得自己已经足够有把握做好这件事，才开始陆续对外公开发售产品，参加全国的排名。”看着他认真地样子，我们似乎明白了在瞬息万变的股市中，幸运之神为什么如此眷顾于他。

父亲给我的是一往无前的精神

何宗寰于2008年从英国帝国理工研究生毕业，专攻金融管理专业。回国后，他没有接受父亲在广东给他安排的工作，而是独自一人回老家湖南。从一个证券公司实习生开始干起，后又干了大半年的公务员。“我一直梦想能够走巴菲特和彼得林奇的道路，我一度认为和这个梦想无缘了，但09年底，公司要改制、团队全面重建时，高总找到我邀请我以股东身份和他一起创业，于是我毅然从公务员辞职下海。他对于我而言，既是工作搭档，又更如师如兄长，严苛而又包容，他对事业的专注、执着、投入以及责任感在无形中给了我非常积极的影响。”

与一般意义上的“富二代”不同，何宗寰的父亲是广东一家大型国有企业的董事长。“和接力的其他人不同，我是完全没有班可以接的。不要说接班，就是跟我父亲有任何利益牵扯，都会给他带来巨大的麻烦。所以我常说，我是接力协会里的特殊分子，严格意义上我算是创一代。”

对于何宗寰的创业，父亲并没有给过太多经济上的支持，最早入股公司的六万元是他在证券公司和证监局工作一年多赚来的工资。“后来我们第一个项目需要投资60万，那时候哪拿得出啊，只好‘厚着脸皮’找朋友借钱。我那时候挺叛逆的，就是不要家里给我安排的任何东西。我不想有朝一日我做成了被大家看作是依靠家里的资源，或者失败更被当作纨绔子弟。这也是为什么我回国以后坚决不在父亲身边，要自己回到湖南创业的原因。”

“我赌得起，至少我没有太多经济和家庭负担的压力，为了梦想，我觉得该去试试。”虽然物质上的帮助很有限，父亲的一番话却是让何宗寰在创业路上勇往直前的最大支持。“当时很多人都质疑我放弃那么好的工作，我爸爸就跟我讲，你放手干，我给你三年时间，要是干好了，我们都为你高兴，要是干不好，那就老老实实回广东，我给你安排一份工作不难。”

6年的时间过去了，何宗寰没有“被安排”，这也让父亲为他感到欣慰和自豪。“我刚回国的時候，每年经我父亲手的项目都有数百个亿，当时很多人说，这些资

源摆着不用不是傻吗。当时要是选择走了捷径，那我现在应该也没机会坐在你面前了。”

有多少人能坚持自己的梦想，又有多少人能为了梦想不顾一切，将自己的事业和爱好融为一体又能最终取得成功，在这点上，何宗寰是幸运的。回头看一路走来走过的路，何宗寰很感恩，他说，走到今天，很多都是机遇使然，但有一点是肯定的，他的成功离不开身边一致支持他帮助他的一群“湖南好兄弟。”

湖南人精神——匪气和义气

所谓一方水土养育一方人，何宗寰生在湖南长在湖南，“我是特别典型的湖南人，因为从小在部队大院长大，我的性格比较耿直和刚烈，还多多少少带有一些湖南人的匪气。”何宗寰这样评价自己。就连为什么会股票情有独钟，他也归结于湖南人的“赌性”。“中国的股票市场，就是一个大赌场，而我就想要去闯一闯。”何宗寰曾经跟随父母在广东生活过一段时间，但他始终感到无法真正融入那里。也许在爱吃辣的地方，人们性格中的火爆和直率就表现得更为明显一些。“在湖南，我们朋友之间，有什么话都是直来直去，都很直接，不会绕弯子。大家都特别简单，当你跟别人交心的时候，别人也就很容易信任你。朋友间的义气与信任，在我一路的工作中，给了我很多帮助。”

有空的时候，何宗寰经常和朋友们一起出来吃饭，聊天，打球，打德州扑克。大家有什么项目也会时不时拿出来交流，互相出主意，有的时候也会以自己的长处介入到别人的项目当中，发挥各自的资源优势促成事情办成。何宗寰说：“加入接力，对于我的意义是非凡的，和他们的每一次交流都让我受益匪浅，而他们都是我事业前行时巨大的推动力。他们每个人基础都比我更好，比我更优秀，可还都一个比一个勤奋。所以每次当我觉得自己干得还不错的时候，就看看身边的朋友们，以他们今天所处的位置，今天所拥有的一切，他们还能如此拼命工作，我还有什么理由敢有一点点懈怠？我要时刻摆正自己的心态，我就是来跟他们学习，来追赶的。”

LOOK BACKWARD AND FORWARD

“湘商精神” 的由来和走向

文_陈雪频



岳麓书院门口有副对联：“惟楚有材，于斯为盛。”翻译成大白话就是：天底下的聪明人的都在我这里！岳麓书院有近千年历史，培养过很多人才，其中包括朱熹、王阳明和曾国藩等博学鸿儒，但如此“霸气侧漏”地标榜自己的，恐怕也就湖南人能干这事了。与其说这是在陈述一个事实，不如说这是在展现一种姿态。

我是湖南人，在湖南长到17岁，然后来到上海，已经生活了21年，每年都会回湖南。这种生活阅历让我看湖南时熟悉又陌生。熟悉是因为我出生在那里，身上也有湖南人的精神。陌生是因为我离开家乡20多年，家乡和我都已经发生了很大的变化，有点物非人非的感觉。这种既是内部人也是外部人的视角也让我看到湖湘文化和湘商精神和一般人有所不同。

很多人一说到湖南人，就会想到“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的家国

情怀，就会想到“敢为人先”的“霸蛮精神”。确实，这也是很多湖南人给人的第一印象，不过要问道这种精神从哪里来的，可能很多人不甚了了。“一方水土养一方人”，湖南人的精神和当地的地理环境有很大关系，而且在长期的历史演进之中，也形成了独有的湖湘文化。

先说地理对湖南人精神的影响。湖南得名于“洞庭湖之南”，省内有湘资沅澧四条江，地处第一阶梯和第二阶梯的过渡地带，是一个多山的地区。因为气候比较闷热，为了排除体内的湿气，湖南人喜欢吃辣椒，甚至有“无辣不成菜”的习惯。饮食或许会影响人的性格，反正湖南的民风比较彪悍，不平则鸣，甚至起义造反。无论是辛亥革命还是建立新中国，许多政治人物和元帅将军都出自湖南，应该和湖南人的精神是有关联。湖南人杨度有一句很有名的话：“若道中华国果亡，除非湖南人尽死。”这种霸气十足的口号也体现了湖

南人的特质。

除了尚武之外，湖南又是一个尚文的地方。自古以来，无论贫富，湖南人都把子女教育视为最重要的事情。湖南的工商业不如江浙一带发达，但当地人对读书人的尊敬却一点不输给江浙一带，也因为这种对教育的推崇，湖南出了很多知名学者和科学家。这种对文化的推崇也能体现到各个阶层里去，在商界也非常普遍。湖南的商人是“在商言商”的，你随便找一个湖南的企业家和他聊政治和文化，都会发现他能发表一通还不错的观点。湖南的商人不像江浙一带的商人那么纯粹，他们似乎在用商业来寄托自己的某种经济世的情怀。

这种尚文尚武的精神体现了湖南人的精神气质，而其中最具有代表性的人物是曾国藩。虽然湖南历史上出了很多文化名人，但真正在政治、军事和经济领域全面崛起并具有全国影响力，就是从曾

国藩开始的。一百六十多年前，洪秀全在广西起义并建立了太平天国，屡次击败清朝正规军部队。当时还是一个书生的曾国藩临危受命，回湖南组建湘军，屡败屡战，最后用了近十年的时间打败了太平军。他有一句很有名的话，“打脱牙齿和血吞”，这种不屈服的韧劲在湖南人中非常普遍。除了军事上成绩卓著之外，他还是洋务运动的主要发起人，晚清权力最高的汉人大臣，也是“立德、立言、立功三不朽”的道德楷模，近乎圣人。

曾国藩对湖南人的影响非常大。湘军打败太平军之后，很多解散的湘军把战争中掠夺的财富带回了湖南，同时也把沿海的工商业精神带回了湖南。一方面湖南人在政治和军事上异军突起，一方面湖南的工商业也得到了长足发展，湖南人在洋务运动中也扮演了重要角色。也正是从曾国藩开始，湖南开始涌现一大批各行各业的优秀人士，才开始真正形成现代意义的湖

湘文化，影响着湖南人的文化特质，以及湘商精神的特质。

湖南的工商业不如江浙一带发达，但湖南的确出现过一些有标志意义的企业家。最知名的莫过于三一集团的董事长梁稳根，他曾经是中国的首富，他的创业故事在湖南也具有典型意义：几个同学共同创业二十多年依然团结在一起，虽然早已实现了财务自由，但依然毫不懈怠地奋斗在第一线。远大空调董事长张跃则是湖南企业家的另一个典型，他具有很强的家国意识，他对社会的看法超越了一个企业家的视野，喜欢从人类未来的命运考虑问题。新晋女首富蓝思科技的创董事长周群飞的创业故事也非常励志，代表了新一代女性的价值。

《岳阳楼记》里有一句著名的话：“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”。这句话用来形容湖南企业家的精神特质也合适。前面说过了，湖南的企业家不如

江浙一带的企业家那么纯粹，他们似乎在用商业来寄托某种家国情怀。不过凡事要辩证地看，这种特质有好有坏，好的一面是做事的格局比较大，擅长于策略思维，不好的一面则是和政治若即若离，喜欢依托于政商关系。即便是湖南人推崇的霸蛮精神，也是有利有弊的，好的一面就是敢为人先，愿意尝试一些新的东西，具有很强的冒险意识和创新意识，不好的一面就是缺乏契约意识，喜欢用一些非常规的方法来解决，做出一些不一样的事情出来。

随着企业家第二代的崛起，他们大都受过良好的教育，更加富有现代的商业精神，如果他们全面接班父辈企业，湘商精神也在发生慢慢变化。或许再过一两年，当我们谈到湘商精神时，我们会用一些别的词语。我们有理由相信：长江后浪推前浪，一代更比一代强。

(作者系智慧云领导力发展机构创始人)

WE DARE

不可或缺的 霸蛮精神

文_张雪峰

所有的规则都要重新书写，大家几乎站在同一起跑线上。这时候，做企业就要有改变世界的远大目标，而不仅仅是简单的逐利，“敢为天下先”是湘商精神，也是新一代企业家的使命在当下商业世界“改朝换代”的时期，具有革命浪漫主义的湖南新生代企业家似乎更容易在时代的大潮中脱颖而出。



“改朝换代”时期 需要霸蛮精神

这是一个“改朝换代”的时期，曾经有一代企业家如是说。他说的“改朝换代”当然不是指封建王朝的更迭，而是指互联网颠覆了传统的商业逻辑，制定了新的经济规则。在中国，一代企业家只要生产出价廉物美的产品，通过运动式的营销和制度化的管理，就可成为一方霸主。但现在，这些玩法都变了，互联网颠覆了熟悉的商业模式和管理模式，只有那些勇于创新、敢于挑战旧商业规则的企业家才能把握时代的脉搏，这需要一种霸蛮精神。

海尔砸冰箱、奥康烧皮鞋——这些让人津津乐道的一代企业家的创业故事，现在听起来会觉得OUT了。因为当时这些“革命性”的举措，只不过是证明企业会坚守产品质量，这其实是起码的商业标准。如今，新一代企业家身处“改朝换代”的时期，他们是要通过“革新”开创一片新天地，就如毛泽东通过各种“模式创新”建立新中国一样。

从湖南的这些二代企业家身上，能够感受到这股霸蛮劲。三一集团董事长高级副总裁梁在中认为企业家和商人最大的区别就是前者具有理想主义的特质，“理想是你闭眼之前给予这个世界什么，而野心是在闭眼之前想从这个世界上拿到些什

么”。他觉得自己身上有湖南人的性格特征——比较率性，也非常坚持自己的原则。湖南其实在历史上有大商人，都是大革命家，这与湖南人的性格特质是相关的。如今，在商业世界“改朝换代”的时期，具有革命浪漫主义的湖南新生代企业家更容易在时代的大潮中脱颖而出。

湖南华曙高科技有限责任公司的CEO侯培林认为湘商精神的核心精髓就是敢为人先，有革命精神、冒险精神，都带有一点浪漫主义情怀和偏执的情绪。目前，侯培林从事的是3D打印这个行业，这会让很多人不可理解，因为3D打印市场还不成熟，进军这个领域是不是太早了点？但侯培林认为这就是湖南人的特点，看准的、认准的事情就全力以赴，不留后路，有一股霸蛮劲儿。

中国的民营企业家是在夹缝中生长起来的，甚至有些人是为了生存而逼出来的，所以他们在创业之初很少有远大的理想，也没有“睁眼看世界”。当然，成功的一代企业家都是学习能力非常强的，无论是产品，还是商业模式和管理模式，都可以“山寨”。比如很多企业把德鲁克的管理思想奉为圭臬，以松下幸之助为偶像。这样的做法虽然在短短的三十年里创造了巨大的财富，但也存在巨大的问题，就是在企业发展过程中总是亦步亦趋，有世界级企业的体量，却不能输出相匹配的价值观。如今，整个世界已经从工业时代过渡到信息时代，所有的规则都要重新书写，大家几乎站在同一起跑线上。这时候，做企业就要有改变世界的远大目标，而不仅仅是简单的逐利，“敢为天下先”是湘商精神，也是新一代企业家的使命。

新生代企业家的家国情怀

“心忧天下、敢为人先”是湖湘文化的精髓，湖南的企业家都有一种家国情怀，这样的特质在二代企业家身上更加凸显出来。在采访中，这些湖南的新生代企业家都挺佩服“根叔”（三一重工的梁稳根），因为当他与几个伙伴拿着几万元钱在90年代初开始创业时，就提出要“产业报国”，而这样远大的理想竟然实现了！

梁稳根的儿子梁在中也谈到：时代赋予每一代人不同的责任，这是逃不掉的。

**“心忧天下、敢为人先”
是湖湘文化的精髓，
湖南的企业家都有一种
家国情怀，这样的特质
在二代企业家身上
更加凸显出来。**

当前正是中国崛起的时代，上一代人完成了物质上的原始积累，我们这一代人在未来30年里会经历中国角色的蜕变，必须学会与世界对话。在中国崛起的过程中，每一个人都要有所担当，政治家甚至艺术家要在其专业领域成为世界的领袖，我们这些新生代的企业家也要成为世界商业领袖。

湖南企业家“心忧天下”的情怀是有其文化渊源的，像曾国藩、左宗棠这样的晚清重臣都受提倡经世致用、艰苦奋斗的湖湘学风影响，身上皆有一种胸怀天下、不以个人得失为念的大气。他们留给后人的并没有多少物质财富，而是一种精神和情怀。所以如曾氏家族能够绵延几代，成为中国近代第一望族，子子孙孙在诸多领域都做出优异的成就。

中华民族的伟大复兴是一个多世纪以来仁人志士的梦想，但是，如果在经济发展上处于落后的地位，那么空谈主义、共识、文化都没有意义。中国的GDP在2014年已经超过10万亿美元位于世界第二，在完成物质积累后，新一代的企业家要想成为世界商业领袖，就要凝炼民族文化于企业中，并向世界输出文化。互联网所颠覆不仅是传统的商业模式，更是工业时代所残留下来的资本主义制度与价值观。所以说，新生代企业家面临着伟大的历史机遇，他们应该具有家国情怀，在中华民族伟大复兴的道路上留下光辉的足迹。

GROW WITH GRATITUDE

梁在中 在感恩中成长

文_钟海泉

穿过湖南长沙的三一大道和三一路后，车辆稳稳地停在了三一集团的一号办公楼。门前广场的喷泉正翩翩起舞，办公楼左侧硕大的“心存感激”字样，则时刻提醒着三一人要胸怀大爱，铭记感恩，奋力前进。

梁在中同样感恩现在的时代和机会：作为三一集团的接班人，他23岁就坐上了集团副总裁这个别人可能需要经过几十年奋斗才能坐上的位置。梁在中不仅感激这份薪水，更感激有这样一个让自己试错和快速成长的机会。“懂得感恩，你就会更努力！”

采访当天，梁在中偶患感冒，秘书陈立军特地交代记者采访要速战速决。走进梁在中办公室，只见他手捧水杯，不停地在喝着开水，额头还直冒汗。当天的拍片工作也一直忙到晚上，梁在中带病坚持到最后，这样的敬业精神令人感动。

三一重工总部搬迁至首都后，北京成了大本营，但是梁在中每月还会有一周左右

的时间留在长沙，因为他分管的供应链和流程信息化两大部分工作一直保留在这里。

梁在中熟悉这里，喜欢这里。这位生在湖南，长在湖南的民营企业少帅，尽管先后出国去了英国华威大学和哈佛大学肯尼迪政治学院深造，但是不管走到哪里，他骨子里始终保留着湖南人的根本：真诚、豁达、率性。不过，相比那些霸蛮的本性，他的性格总体要温和许多。这种温和有时候体现在沟通技巧上——“湖南人有时候很难讲道理，我算是特别讲理的，至少我会坐下来听你把话讲完。”有时候也体现在个性上——“湖南人霸蛮，不喜欢束缚，所以能干出很多新鲜的事情出来。但我不会走极端，不会特别蛮。”

十年蜕变

能够明显感觉得到，坐在我们对面的梁在中已经不是当年媒体报道的“拧巴的小梁总”，也和我们在接力中国年会上看到的笑容可掬的梁在中不一样。过去的近



梁在中

三一集团董事长兼高级副总裁

十年时间，他从一个英国留学生，摇身一变，成为中国第一、全球第五工程机械制造商的接班人。在家族企业的历练，也让他从梁家公子的身份变成了一个有阅历，有故事，有主见的成熟男人。

梁在中从16岁起开始旁听公司董事会，那时候他刚刚念高中，如今回想起来还是“挺新奇的，跟讲课一样。”后来出国留学，每年寒暑假回来都要到公司实习，也在工厂一线干过，但做得最多的一件事就是听会。梁在中将其称之为企业的“战略思维培训”。

2006年，梁在中从英国华威大学计算机管理专业毕业，直接回到了家族企业。先后做过车间调度员，财务总部副总监、总监，事业部CEO等职务。2012年，梁在中曾中途离开家族企业，去哈佛大学肯尼迪政治学院深造了两年的发展经济学。这是美国乃至全世界最好的大学之一，“在这里，有最优秀的教授，最优秀的同学，你得和全世界最优秀的人竞争”。各种思想上的碰撞，不管是广度还是深度都难以以往大不一样。

令其记忆深刻课程则是领导力，它教会了梁在中怎样消除成见，控制情绪，带领团队。这门课程让梁在中意识到，促使一群人或一个组织发生改变，技术手段不是最重要的问题，而这种改变给组织或人群中的每个个体带来的得失才是关键，并且在这个发生改变的过程中，系统性偏见和个人偏见的识别也是非常重要的。

学习了很多“镀过金的观念”后，梁在中能做的和最难做的就是为企业带来新思维和新思路，这从来都不是一件技术活。但当我们要他总结自己的成就时，他谦虚地表示：“对我来说都不算太大的成就，因为我还没有走一条别人没有走过的路，企业给了你机会，你要对得起那份薪水。”

“这不是员工的心态吗？我觉得你的心态不应该是这样的。”记者好奇地问。“首先我是员工。你把自己不当员工难道想要驾驭一切吗？就可以没有框架吗？就可以不尊重这个组织吗？”梁在中回答说。他同时告诫：“不要把自己当成一个领导者，你只是在推动工作往前走，在行使一份职责。领导并不是权力的象征，是行动的代号。”

刚过而立之年的梁在中，对自己过去的十年“还算满意”。“价值取向没有走偏，

没有沾染上恶习，没有养成坏的生活习惯，三观还算正，做到了该做的事情……”这些都让他觉得庆幸。他愿意暂且抛开接班与否的问题，因为他觉得一个人不能去创造价值就不具备接班的能力，当他创造了足够的价值，接班是顺水推舟的事情，做好自己份内的事情，珍惜当下的机会，创造不同的价值。“去创造该创造的，这才叫‘创二代’。”

如父如子

昔日无湘不成军，今日湘商成新军。不可否认，从古至今，湖湘大地人才辈出，顺时而动，成就一桩桩惊天动地的伟业，正是秉承着一种敢开风气之先的求索精神。作为二代企业家，梁在中深知时代赋予每一代人不同的责任，也清楚新生代的责任与担当。

在梁在中看来，父亲梁稳根身上那种勤奋的品质尤其值得学习。很多父辈是除了工作没有个人生活，只爱好散步、爬山和开会的男人，梁稳根也不例外。“一个快60岁的人，一年加起来可能就10天休息时间。任何情况下都保持工作状态。”

现在，梁在中感觉自己越来越像父亲了——他一年大概只有40天的假期。但他还是经常被父亲教育说“休息太多，干活太少”。“我能理解，创业者本来就是这样，他是我的榜样。”

在一次采访中，梁稳根曾对媒体记者这样说道：只有将自己投入到时代洪流中去，把个人事业命运与国家事业命运紧密地联系在一起，人生价值才能真正得到体现。梁在中知道父亲把民族和国家都看得很重。“他是有理想的企业家，产业报国是他的理想。”

“我所理解的企业家精神，一是具备理想，二是具备执行力。”有理想，想到了就去干，这就是企业家。理想是区分企业家和商人区别最重要的一点。那理想与野心又该如何区分呢？“理想是在你闭眼

之前你给予这个世界什么，野心是在你闭眼之前想从这个世界上拿到些什么。”梁在中如此解读。

在哈佛的一次课堂上，政治经济学老师提问班上的同学：面对中国的崛起，中美如何处理两国之间的关系？老师并没有给出答案，因为他认为这是在课堂上坐着的这一代人的任务。这也是美国优秀学者、企业家、政治家都在思考的问题，在中国也是一样。梁在中认为，中国的崛起是我们这一代人不可推卸的使命和责任。“国家的崛起绝对不是某一个人的事，它和我们息息相关。”

三一集团一直以来热心公益事业，积极回馈社会，“但是捐出这么多钱没有进行过很好的梳理，究竟效果如何也不得而知”。梁在中学以致用，于2014年成立三一基金会。这是一个致力于中国教育、创新、公共卫生与经济发展的非公募基金会，主要专注于项目设计与效果评估，致力于通过调查研究与数据分析，探寻和推广最有效的公益模式，最终达到从微观层面消除个体贫困与从宏观层面促进经济可持续发展的目的。目前，该基金会正在开展和计划开展的公益项目包括高中以上阶段贫困生圆梦助学、中国产业升级与中美技术创新交流、农村发展与减贫、中国经济发展与公共政策研究资助等。梁在中和团队的目标是将三一基金会打造成中国最具影响力的研究型基金会。

“中国正在崛起，在我们30-60岁的这三十年里很有可能会完成这个过程。我们应该怎样和世界打交道？到底怎样代表这个民族去向世界诠释中国？”梁在中认为，新生代企业家需要用智慧去处理很多上一代没有遇见的企业内与企业内、国内与国外的复杂关系。国家要成为这个时代真正的领袖，则企业家也要成为世界的商业领袖，这样才能为中国的崛起贡献一份力量。

相比霸蛮的本性，梁在中的性格总体要温和许多。这种温和有时候体现在沟通技巧上，有时候也体现在个性上。



GOLDEN TOUCH

毛铁

点石成金 重义轻利的创二代

文_安静

江 湖中流传着他的传奇是回国六年接班，金龙集团的产值从30多个亿突破百亿产值大关，成为湖南企业界有名的“金龙速度”。而在接力中国提及他，有美女说他是好人、讲义气，有帅哥说他是“不抽烟、不喝酒、不唱卡拉OK”的“三不”好青年——这就是毛铁，江湖人称“铁哥”。

毛铁所做的行业叫“再生资源循环经济”，他更深知这个行业的社会价值和对中国未来经济的重要性，更清楚知道作为二代企业家所要肩负的重任和使命，“我们这一代企业家的核心不应该是赚了多少钱，能赚多少钱，这些都不重要。最重要的是为这个社会做了什么贡献，创造了多少社会价值。作为一个企业，不能把大自然的资源挖的干干净净。尤其象我们承载了父辈的资产，更要成为帮助社会、造福社会的企业家。”

必须要经过的“从无到有”

即使在加拿大待了十年，毛铁还是一口标准的湖南腔，口必称FU 南怎么样，自称是接力协会排名前三的老人家，又有典型的湖南卫视主持人汪涵“策神”的样子。湖南话中的“策”指的是侃的水平特别高的人，但这种侃并非简单的插科打诨，而是在嬉笑怒骂中又犀利深刻。他会说“我就是要用最高大上的方式做最

屌丝的行业”。

但这些看似调侃和轻松的背后，又是毛铁典型的“霸蛮与灵活”湖南人性格，表面灵泛圆滑，骨子里霸蛮坚定、犀利清醒，他也会直接地指出小伙伴们的问题，“二代突出的问题是大部分人没有经历过从无到有的过程，很难有底气，没有从头到尾干过，知道哪些事情怎么做。要找到自己的底在哪里，万一企业遇到难关，要有信心搞起来。”

毛铁对二代建业要先磨练有这样深刻的认识，和他本身的成长道路是分不开的。他在加拿大十年，边学习边创业。没有任何社会资源和经商经验，却凭借从父亲那里借来的2万美金，开了IT公司，开了湘菜馆，开了连锁店，开了电子废弃物回收公司，凭借这些买房买车，安定下来。在多伦多待过的大部分人要么去他的餐馆吃过湘菜，要么去他的连锁店买过东西。

海外创业不易，回国守业更难。2009年父亲身体不好，毛铁回国接任集团总裁，但各种挑战让他的豪情万丈备受打击。虽然之前有过对再生循环产业的了解，但只是其中某个环节，要全部从头再重新研究。而之前主业是最传统的制造业电缆生产，但完整的产业链是既传统又必须全创新。国外员工相对职业化，许多时候不用沟通便能各尽其职，而

毛铁
湖南金龙集团总裁



国内必须要面对面请示，甚至完全无法沟通，“我说的话员工听不懂，员工说的话我听不懂。”

但思来想去，毛铁认为：“物竞天择、适者生存”，既然选择回到国内，就必须按照中国的规矩来做，必须要自我跨越和调整。他在保持国外条理清晰、视野开阔等优点同时开始潜心参与员工交流，人事管理和对外沟通。很快，就适应了中国的工作方式。毛铁认为，国内最大的优势是市场大，后劲足，机会多。金龙正站在中国再生资源发展的风口上，国内广阔的市场空间，强大的购买力，更能够顺势而为，“要会造势、顺势、借势，要找到真正发展的风口，才能真正成功。要在中国国家的发展趋势中顺势而为，跟着能够掌控着未来世界经人物去混，要把握好企业的战略。全世界的这个行业也有几千亿的企业，我也不着急。”

父子两代的循环经济梦想

毛铁说他最擅长的就是干别人不愿意干的事。许多二代企业家不喜欢做实业，而他偏偏做的是实业中最屌丝的行业。说起来高大上的“再生资源循环经济”行业，被毛铁戏称为就是“收破烂的”，就是把废旧铜铝等资源进行回收利用。低碳社会下，再生资源循环经济其实是一个变废为宝、点石成金的行业，更是一个真正能够造福人类、造福环境的产业。

2006年，父亲毛炯明投资10.26亿在长沙望城建立了生产基地，2007年产值就达8亿，到2009年已经达到32.7亿。父亲的梦想是湖南能够打造循环经济5000亿产业集群，几年前父亲也曾经算过一笔帐，和比原生铜铝企业相比，金龙集团从废铜中提炼精铜可以年均节约标煤约20万吨，相当于减少二氧化碳排放52.4万吨，相当于年均造林22万亩。

而毛铁也在算帐，海外经历使他更具全球视野上。他认为，全球城市都是可以二次资源开发永不枯竭的大矿山，循环再生资源便可以用之不尽，产生巨大的社会价值。举例来说，我们用完的手机中富含很多有价值的金属资源，比如一部手机中可以开发提炼出含有0.01%的金，20-25%的铜，40-60%的银。以

我国每年废弃1亿部手机估算，废旧手机总重达1万吨，黄金1500万公斤，铜100万公斤，银3万公斤。但中国与发达国家仍有很大的差距，仅占到GDP的10%。金龙的未来肯定不能定位于湖南老大，而应展望全球。

无论定位全球还是起步湖南，毛家父子都认为：“只有不断提高再生资源的使用比例，才是减轻经济增长对资源供给压力最有效的措施。”为人类进步和文明做出贡献，这是毛铁和父亲两代人的共同梦想。

我要创造新的商业模式和赢利模式

在加拿大时，毛铁投资的其中一家企业就是进行电子废弃物的回收。2009年，金龙集团的再生资源业务增长迅速，但正是商业模式和产业链整合完善的重要阶段，毛铁发挥了全球化视野和高科技视角的优势，结合他在加拿大实战经验。“颠覆式的思想来自于民间。我们最核心的不是技术，而是我们的创新型模式。我要把最高大上的现代高科技落地到我们这个行业，所有的新模式都是我创造的。我们必须要对全球经济和经济趋势有最准确的判断，要了解大宗商品的交易跟着国际经济变化的规律，运用全球最高端的技术和超前的金融工具。”就这样，毛铁通过科技创新和金融创新打造再生金属循环经济全产业链经营模式，把“资源-产品-再生资源-产品”整合成一条跨行业的循环经济生态链。

但毛铁更看重的是打造软实力，前几年他发现传统行业尤其象钢材等行业，存在严重的产能过剩，所以即使是前两年国家的四千亿政策时，董事会的投资几亿的项目都被他压下来了，“我们要注重软实力，要分析中国经济未来三年的走向，所以才有我们现在的平稳，负债率比较低。”

毛铁更要改变整个产业的盈利模式，以前金龙集团主业是生产电缆，主要利润来自于生产加工，而现在他要从整个产业链上进行赢利模式改造。毛铁细心发现，在可再生废品收购行业里，许多人连网络都不会用。“我知道他们的痛点

在哪里？我最擅长去控制，要打造价值链去控制下层的环节。我们在培训好‘丐帮’的人，更是在提升行业标准。这是一个利益链条价值链条的传递，要给下面的从业人员以最大的价值。我要设计和创造商业模式去引导，他们只要跟着我玩就行了。”利用IT技术对再生金属行业进行行业格局和产业链的改造，毛铁正在领航。

我们这一代要告别PK 加强合作

在加拿大时，毛铁制定的理想是“不是成为首富或者产业帝国，而是通过自己的努力，成就一番事业，通过各种形式影响人，带动人，成就人”。毛铁认为，未来社会一定是聚合资源的社会，无论上下游还是同行业，以后更多的是在整合资源、聚合资源上提升各方价值，而非在PK中获取单方获利。所以，在毛铁领导下的金龙，虽然跻身中国民营企业500强，但无论在同业内，还是来产业链上下游，无论大型国企，还是民间小微企业，都给合作者留下可信、重义的企业形象。

闲暇时，毛铁喜欢看着办公室里挂着的一幅从卫星拍摄的夜色下的地球，地球上的灯光闪闪象一颗颗璀璨的钻石，而中国的位置上还有大片的地方还没有的图画。他以此来激励和自己一样胸怀梦想的兄弟们：“我们还有机会。我相信在未来十年二十年，夜幕下的中国比美国欧洲更加耀眼。我对未来的经济充满信心，我也给每一位美好的祝愿，给我们祖国留下的最璀璨的那颗星，自己成就的同时，让祖国更加美丽富强。”

我们这一代企业家 最重要的是 这个社会做了什么贡献， 创造了多少社会价值。



CHANGE THE FUTURE

侯培林 改变传统，颠覆未来

文_任成路

在这块既孕育了楚辞的绚烂诗意，又诞生了无数志士能人的光荣之地，浪漫灵泛与刚猛沉坚，矛盾却又和谐地并存于湖南人的性格里。特别是在湘商们的身上，与生俱来的浪漫情怀让他们什么都敢想，敢为众人先，而霸蛮的虎气则让他们一往无前，敢做敢担当。侯培林便是如此。淡出家族企业的传统业务后，他把工作重心放在了3D打印这片全新的疆土上。这是一种“只要敢想，我就能做”的神奇技术，被视为引领新一轮“工业革命”的“主力军”。干这样打破旧格局的“大事业”，正是湖湘气概的一大写照。

霸得蛮，让种子成为参天大树

2008年从英国归来之后，侯培林来到上海，在一家香港公司工作积累。两年后，他回到家族企业，“一上一下”身兼两职，“上面一条线是担任我父亲的总裁助理，参与集团在项目投资、宏观战略等方面的决策；同时，我也在集团的一个房地产项目中担任销售总监，拼杀在第一线。”

侯培林的家族企业湖南兴旺建设集

团，主要产业覆盖了建筑、房地产开发、通信、贸易、矿业等多个领域。对于家族企业，侯培林其实一点都不陌生，从初中开始，公司凡有重大决策或大型会议，父亲都会让他旁听；上大学后，公司在做重大决策时，他手中更是握有一票。多年的耳濡目染，不仅让他早就对家族企业有所了解，也让他将父辈的为人处世、经商之道看在了眼里。“他们那一代都是穷苦出身，文化水平也不是很高，我父亲在商场几起几伏，但凭着坚定的信念、坚韧的意志、敏锐的商业触觉，还有关键时刻挽狂澜的担当，一步一步才有了今天。”

其实，湖南话中有一个词叫做“霸蛮”，正能概括这些很有湘味的性格品质。霸蛮不是霸道，不是野蛮，而是勇敢倔强，是坚韧不拔。作为土生土长的湖南人，父辈的“霸蛮”或多或少地延续到了侯培林的身上，在家族企业干了几年后，他就担负起了开疆辟土的责任。2013年初，集团战略投资华曙高科，将其作为由传统版块向新兴产业转型的一个典型代表，并由侯培林出任湖南华曙高科技有限责任公司CEO。“传统产业在老少爷们的带领下，

做得挺好。我们这个新兴版块，就是一颗种子，说不定哪天就长成了参天大树！”

为了给未来埋下“种子”，侯培林把九成以上的精力都扑到了华曙高科，“打天下”的过程有困难、有挑战，但对他而言也有“享受”。“集团在传统版块掌握的资源比较多，一年做几十个亿，相对而言，做的事情更宏观，更有尺度感和体量感，在资源调度、价值产出上也更有感觉。但与此同时，你干得好，别人会说是父辈基础打得好；干得不好，会被认为新人的接受能力和领导能力不行，成熟度和历练还不够。而且，在那些领域，父辈永远会坚实地站在你身后，时间长了就会有一种‘打酱油’的心态——因为背靠大树，你没必要全身心地去拼，不用承担所有后果，也就不会有孤注一掷、破釜沉舟的紧迫感。”而在新兴版块就完全不一样了。“团队搭建、经营理念、体系建设全部都照我的思路来实施，干得好是我的功劳，干得不好也是我的责任，很有成就感。而且说得夸张点，每天早上睁开眼睛，一想到自己每天干的事业，正在改变和改善人类的生产生活方式，就会浑身充满激情。”



侯培林

湖南兴亚建设集团副总裁
湖南华曙高科技有限责任公司 CEO

投身制造业新革命

这个被侯培林认为将“改变人类生产生活方式”的事业，就是华曙高科所从事的3D打印行业。在2012年4月21日出版的英国《经济学家》杂志上，刊登了名为《The Third Industrial Revolution (第三次工业革命)》的封面文章，文中将3D打印作为第三次工业革命的象征性技术，而这篇文章也成为侯培林与华曙高科结缘的“红绳”。“第一次到华曙高科考察时，桌上就摆着这本杂志，当时觉得是不是赚头啊。但在充分了解后，就觉得它或许真的可以改变传统，颠覆未来。”

有别于传统的减材制造，3D打印是一种增材制造，简单地说，就是通过粉末材质的层层叠加、烧结，把物品堆出来，特别适用于制造小批量、高精度、高复杂度，以及个性化定制的产品上，拥有传统制造无法比拟的优势。举例来说，在家电、汽车等领域的产品研发过程中，最后阶段需要做出实物，如果用传统方式开模制造周期长，成本高，而使用3D打印就能快速“打”出实物，并大大降低成本。还比如，在设计无人机机翼时，原本设计师受限于制作水平，不得不放弃一些更轻量化的设计，现在采用3D打印，再复杂的结构，只要设计师画出图纸就都能实现。此外，小到心脏搭桥支架、牙科假牙，大到宇航服模型、方程式赛车，都能以3D打印的方式制造，成本也比过去的做法大幅“跳水”。

有人说：“如果没有湖南人，一部中国近代革命史便无从下笔。”而现在，扎根湖南的侯培林及华曙高科，正在投身3D打印这场制造业的“新革命”。

3D打印有多种技术，华曙高科专注于的SLS技术，又叫可选择性激光烧结技术，技术核心来自另一位湖南人——公司创始人许小曙博士。许博士在国际增材制造领域有“SLS之父”美誉，他在美国DTM公司担任技术总监期间，“经世致用”地将SLS技术由一篇博士论文，变成了商业化的产品。2009年，他回国创办了华曙高科。2013年，随着侯培林的加入，不仅带来了资金投入，还为整个公司注入了更多跳跃性的思维、全球化的眼光，以及更合理的资源整合。如今，在造出中国首台高端SLS设备之后，华曙高科成为继

美国3D Systems公司、德国EOS公司之后，全球第三家SLS设备制造商。他们还成功研制出用于选择性激光烧结的尼龙(PA)材料，成为全球第二家掌握这项技术的公司。就这样，华曙高科一步成为全球唯一一家既制造设备，又生产材料，并从事终端产品加工服务的SLS企业，独立构成了完整的产业链。

认准了，就要全力以赴

3D打印被视为革命性的技术，虽然未来潜力巨大，但时下有三大“短板”制约着它的发展。首先，还是太贵，现在“打印”尼龙产品要10元/克，金属大约15元/克，比白银贵两倍。其次，材料的局限性大，陶瓷、玻璃、梯度材料等都需要科学家持续研发。第三，打印速度有待提高。

“我们湖南人的性格里，有一种偏执和浪漫主义元素在，就像当初投资3D打印产业，很多人觉得不理解，是不是早了点？够不够成熟？但是，只要是我们湖南人认准的，就会全力以赴，就会不留后路。”

于是，卡脖子的瓶颈便成了“冲锋”的最好方向。

过去几年，华曙高科自主研发出四个系列共7款3D打印设备，去年发布的SS402P更成为目前全球打印速度最快的工业级3D打印机。而就在我们结束采访，回到上海不久，就得知华曙高科在第九届中国中部投资贸易博览会上，推出了全球首款全开放可定制金属3D打印机，得到了汪洋副总理的高度肯定。材料方面也“屡有捷报”，四年间华曙高科开发了碳纤维、矿物纤维、玻璃微珠等8款全球独创的3D打印新材料，广泛应用于汽车工业、航空航天、军工等领域。而正是因为华曙高科的存在，打破了国外企业的行业垄断，使得这几年国际市场上SLS设备价格降了一半，材料价格更是降了三分之二。

今年4月，国家发改委高分子复杂结构增材制造国家工程实验室落户华曙高科，这个工作室联合中科院、上海交大等共同组建，针对3D打印目前在打印精度、速度和可选材料等方面存在的问题，预计将在未来3年突破材料铺设和定点精确置放、多色彩材料精确配比成型、多焦点制造等方面不少于20项关键技术；将制

件精度、制造效率至少提升1倍以上，研制增材制造装备1-2个系列，开发适合高分子复杂结构增材制造的材料不少于15种，申请不少于28项专利。

此外，华曙高科还一直致力于打破各种发展禁锢。比如，他们自主开发了AllStar Systems控制系统。国外另两家设备生产企业所提供的控制系统都是闭源的，就像苹果iOS，不能改动或动一动就收费；而AllStar Systems是全开源的，任何人都能设置参数，调整软件安装。“这套系统可以说是我们的一大法宝。通过开源可以让更多的企业或个人，根据自身的特定需求，自主地进行二次研发，或终端应用，以便让SLS技术能在更广泛的范围内运用，大家一起把蛋糕做大。”

对于未来的产业化前景，侯培林充满信心。2016年到2020年，被华曙高科定义为应用的爆发增长期。在他们眼中，医疗运用就是一个很有潜力的“爆发点”，类似义齿、髌臼关节、心脏搭桥支架等需要“量身定制”的医疗部件，若采用3D打印，制作周期和成本都将大幅下降，有非常大的市场需求。再比如汽车领域，每年中国大约会开发350辆新车，每款新车在入市前都要做一批样车，对应每辆新车上约有12个部件是完全可以用3D打印制作的，这一块就将有七到八亿的市场。“虽然都是一些看上去不怎么打眼的东西，但未来这个行业从50亿美元做到500亿甚至更多，靠的就是这些终端产品。”

有人说，在湖南人的字典里，没有“做不成”这三个字。面对新一轮工业革命的浪潮，侯培林和华曙高科明知困难也一路往前，而在大步向前的同时，湖南人的性格决定了他们即使全情投入，也照样踏踏实实，稳扎稳打地跻身世界前列。“经世致用，敢为人先”，湖南人引以为傲的勇敢与担当就这样代代传承。

湖南人的性格里有一种偏执和浪漫主义元素在，只要是湖南人认准的，就会全力以赴，就会不留后路。