



SURPASS IN THE SHARPENING 在磨砺中超越 凌超

文_张志峰 创意策划_盒子 摄影_丘林春申 化妆_Amoon

当被问到“做企业什么最重要”时，凌超的回答只有一个字——“人”。从用人之力到用人大智再到用人之愿，二代企业家要超越父辈必须汇聚更多的人才，凌超的故事值得借鉴。

初识凌超，给人的印象是一位温文尔雅的谦谦君子，两次深入的交谈之后，则会被他丰富的工作经历、独特的人格魅力以及乐观豁达的生活态度所吸引。

1978年出生的凌超与中国改革开放的历史同龄，他成长在苏南，这是改革开放的前沿阵地，从乡镇集体企业遍地开花到外向型经济蓬勃发展，民营经济与民营企业的发展轨迹在这里变得异常清晰。而凌超恰恰见证了一家乡镇企业发展到大型控股集团，一度陷入低谷又重新崛起的历程。如今，他也拥有了自己的企业集团。当记

者问到“企业的发展什么最重要”时，他会毫不犹豫的说是“人”。而对于“企业家最重要的素质是什么”，他的回答是“沟通”。

凌超是第一个带着家人走进封面拍摄的嘉宾，虽然身为东方控股集团的副总裁，打理着数百亿资产的企业王国，曾为了旗下公司上市而殚精竭虑，但他仍然会在百忙之中花时间陪家人。真正的好男人都是磨出来的，只有经过磨砺，才能像雄鹰一样凌空飞翔，拥有超越一切高山峻岭的力量。也只有承受苦难，才能达到心智的成熟，在不断超越自我的过程中实现凌云壮志。



姓名：凌超
出生年份：1978年11月
毕业院校：复旦大学
家族企业：东方控股集团
职务：副总裁

我给创业者提供一些帮助，他发展起来赚了大钱，我也赚了小钱，以后他还能帮助到我。如果我投了太多的钱，对被投企业控制力太强，未必有好的效果。即便成功了而我赚得太多，他也会心理不平衡。

宝剑锋从磨砺出

人生如海，风生水起；人生如山，高低起伏；人生如路，蜿蜒曲折。人生，充满了际遇，亦充满了挑战，这是凌超的有感而发。

“我最迷茫的时候应该是2005年，非常忙碌，但又不知道忙的意义是什么，前途未卜”，凌超说的这段经历，是在东方控股集团处在低谷的时候，他曾坐在北京法源寺空荡的房间里，内心非常纠结。

凌超从大学会计专业毕业后来到了东方控股集团，后来在很长一段时间内做资金部的总经理，资金部负责集团的财务管理、投融资等业务，这个部门的名称都是凌超自己定的。虽然他学的是会计专业，但对会计不是太喜欢，反倒是对集团的资金运作比较感兴趣：通过看集团旗下子公司的报表结构，依据集团的需要去融资，也包括当现金充沛时如何去调配。这样的职业经历为凌超日后朝投资方向转型做了铺垫，当然，也让他在东方控股面临资金链危机时承受了巨大的压力。

东方控股集团是由乡镇集体企业发展起来的，最初叫吴江丝织厂，后来改名为东方制衣集团，抓住汇率改革、外贸大发展等机遇，迅速发展壮大。高峰期涉及的产业包括贸易、高速公路、房地产、证券、汽车、医药等等，包括1994年筹建了318国道吴江段，这是全国首家民营企业参与建设的高速公路，2003年收购安徽合巢芜高速公路和投资北京汽车集团等。

急剧扩张带来了狂热、过于乐观的情绪，也带来了风险隐患，东方控股集团曾一度陷入低谷。凌超也经历了人生中最痛苦的一段时期：作为资金部的负责人，很多投融资的经办人都是他，要承受着来自方方面面的压力，而那时他只有27岁。

后来，东方控股通过一系列的资产清

理、出售，再加上一些企业外围的投资、海外投资获得的收益，更重要的是家乡人民的帮助，成功化解了危机。在这个过程中，东吴水泥厂项目和房地产项目起到了重要的作用，都是在行业低谷时介入，随着形势的转暖而获得丰厚回报。所谓“伟大都是熬出来的”，凌超深切感受到了坚持的力量。

磨难是一面镜子，有时它可以映射出一个人的不足，有时它可以折射出拐角的路。凌超在这场危机中感悟到很多，也对他未来的成长之路提供了诸多的经验教训。“风险控制非常重要，特别是当银行给你抛绣球的时候，你更要看理性。有时公司做得比较大，银行会主动找上门来给你贷款，这其实是负债。而你反倒会觉得手上的资金多了，投资难免会盲目，而管理水平跟不上，管理团队不匹配，就会酝酿很大的危机。”

更大的挑战还在后面。东方控股虽然转危为安，但要寻找未来可持续发展的主业，也要把东吴水泥厂与房地产项目的收益进行再投资，后来就盯上了能源板块。凌超这时作为董事长助理，全程参与了阳光油砂(HK02012)和东吴水泥(HK00695)在香港的上市。

东方控股在金融危机的时候收购了加拿大一处油砂矿，该矿是加拿大储量最大的油气块，以此作为在香港上市的募资依据。由于这是一种创新型的上市模式，所以整个过程非常艰难。东方控股作为一家民营企业，要运作一个涉及到国家战略层面的项目，在与央企、加拿大合作方、国际投行的沟通中费尽周折。但这是东方控股重拾信心、证明自己的决定性项目，只能成功，不能失败。宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来，凌超经历和见证了整个上市过程中困难和喜悦，以及中方在这个艰巨使命面前所表现出的勇气与坚韧，这

企业家就是做一个沟通的事情，
通过沟通，把核心问题交给平台去运作，
然后做好整个统筹工作。

让他显得愈发成熟起来。

沟通无止境

“我那时最喜欢坐飞机，因为只有登上了飞机，才能关上手机，安静的睡一会儿”，凌超说。他当时的工作状态是全天 24 小时随时待命，因为有时差的原因，所以在和加拿大那边开电话会议时一般在深夜或凌晨，而白天又要和中方的股东、战略投资者做沟通。有时可能还会有一些意外的事情发生，影响到了合作方对项目上市的信心，这时自己就要通过不断的沟通来帮助对方树立信心。他当时压力非常大，非常痛苦。

东方控股为了让加拿大的油砂项目上市，需要引入战略合作伙伴，除了一些合作紧密的民企外，还有中银投资、中国人寿等央企，又拉来了中国石化、中投公司的战略投资。他们最初对于一家民企参与这么大的能源项目刚开始是心存质疑的。

在这个过程中，东方控股一方面要跟国际投行博弈，力争抬高发行价格，这很考验人的心态。而且对方是专业人士，对之博弈需要智慧，哪些东西可以适度让步，哪些原则性的东西必须坚持。另一方面，要跟老股东、战略投资者不断沟通，在发行价格和上市时间上要给他们注入信心。而加拿大合作方由于文化冲突等原因，对于很多事情并不积极配合，这种态度，也让凌超感受到了海外项目的潜在风险。

最令人疲惫的往往不是远处的大山，而是鞋里的一粒沙子；最令人颓废的往往不是前途的坎坷，而是自信的丧失；最令人绝望的往往不是挫折的打击，而是郁闷的心境。

无论自己多么的痛苦、落寞，在方方面面都要对外传递出信心，因为凌超知道，只有你的信心才能感染对方，带动他们走向最后的成功。果然，东方控股的努力、执着得到了合作伙伴的认可。中国石化、中投公司都提供积极的帮助，还成了他们的股东。2012 年 3 月 1 日，一定是凌超永远铭记在心的日子，经历了那么多磨难、挫折、失落，终于等来了阳光油砂上市的锣声，这一刻，当全体人员欢呼庆祝时，凌超也如同实现了自我的超越，完成了心灵的涅槃。当凌空飞翔起来的时候，前方

的视野更加宽广，身后的事物变得愈发渺小。

记者问凌超当时是如何减压的，他的回答仍然是沟通。跟朋友圈里的投行专业人士沟通，他们会帮凌超分析项目的进展，提出合理的建议，并现身说法，以自己的经历鼓励他。也会跟家人沟通，不过凌超从来不把自己在工作中失落郁闷的情绪带到家里。

如今，凌超在驾驭自己的宇海集团时，仍然强调沟通的力量。他喜欢高科技，所以在 2007 年创立了宇海集团投资一些小型的科技项目。

宇海集团以传统贸易和环保检测等实业为主体，同时做一些高科技的投资，又逐步转变成高科技的贸易，再和实业产生互动。这种技工贸联合互动的发展模式让宇海不断壮大，如今旗下有华碧检测、视传旗、百菲特环保、昆仑商旅、东熙投资、猜猜网络、东合化工等近十家公司，始终以高科技为核心，并以高科技贸易逐步置换传统贸易。

驾驭如此庞大的企业集团，凌超并没有什么力不从心的感觉，他认为企业最重要的就是人才和组织架构，把握好这两点，再大的企业也能驾驭。

一切以人为本

二代企业家或许是由于年龄的原因，在两件事情上相比于一代企业家通常略显稚嫩，一是对于企业战略方向的把握，二是在识人用人上。这两件事恰恰是决定一个企业成败的最关键要素，所以有的企业接班人尽管很“拼”，但能否接好班，却还是个未知数。

而凌超却在这两个方面高出同龄人一筹，他认为人才储备是先决条件，有了人才，战略才能得以有效实施。“这不是一蹴而就的事情，要慢慢地通过沟通吸纳人才，一步步的储备起来。让他们有担当，知识结构和观念更加完善，达到这个条件后，就要充分信任和放权。团队要系统性的往前冲，不是你一个人往前冲，后面的人跟不上。组织架构怎么搭建非常关键，里面的每一个环节要用个‘铆钉’铆住，不能





架子搭得很漂亮，但跑起来马上散了。”

凌超所说的“铆钉”就是关键性人才。大学毕业之后，他还考取了复旦大学的硕士学位。后来的时间里，凌超也是在不断的工作，不断的求学。先后读了清华，国家会计学院的EMBA，还参加过麻省理工和哈佛的短期培训班。凌超在“上学”的时间里，除了汲取知识外，另外还有一项重要的工作——发掘人才。

凌超非常珍惜人才，也很能汇聚人才，这与他的个性有关。不同于有些青年财富精英因为自身的优越感而让人觉得有隔阂，凌超很平易近人，与一个集团的掌门人身份似乎有点不太相符。在一次大型会议上，主办方由于不了解他的身份，没有给他安排前排的座位，他会坐在一个角落里静静的听完，直到会议结束大家随意交流时，才知道他是最有成就的企业家。还有一次，凌超的秘书为他定了出差航班的第一排座位，但他为了和同行的人更好的交流，主动将座位让给别人。

正是这种平易近人的风格、真诚的待人方式，让那些有才干、有梦想的人愿意跟他交流，很快就能成为事业道路上的同行者。做企业的过程也就是企业家自我修行的过程，要从用人力到用人之智再到用人之愿，带领团队一起成长，最终将企业推到一个新的高度。

凌超并不认为自己看人很准，但他会用发展的观点看待人才的使用。“企业要想从小做大需要各类人才，不同的阶段也需要不同的人才。开始阶段可能需要技术性人才，发展到一定阶段就比较需要管理型的人才，再到上一层可能需要哲学型的人才。只有对人才不断的培训，让他们知道你的企业的发展方向与理念是什么，才能一起努力。也只有员工的进步，企业才能进步，反之的话，企业很容易遭到瓶颈。

不懂得授权，是年轻企业家的通病，而凌超是这样看待这个问题的：如果你不放权，管理得过细，那么传递到你这里来的无效杂乱的信息会非常多，你会疲于应付。因为信息是点对点的，每一个员工都希望直接和老板沟通，这是最有效的，但老板却不想这样。授权不是完全放手不管，而是要进行必要的监督。一旦发现有问题，就要找到相关的责任人沟通，这就要求把各个位置的工作职能分得很细。而沟通的作用是告诉对方，个体的提升将伴随着公司的提升，公司

会提供一个强有力的发展平台。

华碧检测是一个典型的案例。最初对其投资时，宇海完全可以控股它，但只是当了一个小股东，而且凌超还借钱给创始人去买别人的股份，这样就给了创业者很强的动力。创业的过程很累，创业者背负的东西很多，一个人如果创业，说明他在某一方面有专长，要让他尽情的发挥。

华碧检测的总经理以前在英特尔工作，一个月轻松可以赚到几万元，刚刚来到华碧的时候，也每月只拿5000元，自己的私家车还被拿来公用跑业务。对于这样的创业者，凌超当然大力支持，他认为这是对人的尊重。目前华碧检测已经成为明星创业型企业的典范，凌超最初的投入也获得丰厚的回报。

管理就是沟通和平衡的艺术，凌超将这套艺术也应用到了家庭。他善于平衡工作与家庭的关系，总希望能跟家人多呆在一起。无论工作多忙，凌超都尽力保证一周平常时间能有两天在家里吃饭，周末都能和家人一起度过。凌超和他的妻子是身边的朋友牵线搭桥认识的，没生孩子之前，妻子在银行工作，如今成了全职太太。

“工作是为了生活，家庭生活不如意的话工作也没有意义”，凌超一直持有这样的观点。虽然女儿还小，凌超也会趁着出差的机会带着一家人世界各地转，有时经常会等到女儿睡着了再去游泳锻炼身体，多挤出一些时间享受天伦之乐。

凌超喜欢读书，在大学的时候，除了去听讲座，就是读书。他读的书很杂，大一的时候会看文学类、哲学类的书，以后就开始看管理类的书，有时甚至会翻翻关于机械、海洋生物、美学等杂七杂八的书，而现在比较热衷于看历史人物传记。他对一本管理学书籍中的这样一句话记忆深刻——“管理者要接触不同的领域，什么都懂一点，又不必钻太深”。

无论从讲座上还是从书籍中获取的知识，都是能互相间融会贯通的，特别是当你有了丰富的经历之后，凌超记得在听美学讲座时收获的一句话——“丑得如此精美”，这让他联想到了经历的诸多磨难，一方面经历磨难就是一个打磨和塑造美的过程，这本身就是一种美学，就像化妆是一门艺术一样，而把困难熬过去了，美好的事物也就会自然呈现出来。人只有在不断的经历、不断的磨练，不断的提升，才能不断的超越。