

1 创新路

“爸爸的选择”创始人兼CEO王胜地：我没有再买房，但办了许多工厂

本报记者 祝伟

6年前，“北大毕业生卖房创业”的媒体报道，让“爸爸的选择”创始人兼CEO王胜地第一次走进了公众视野。那时，他卖掉了自己位于北京二环内唯一一套房子，400万元的房款成了创业起步资金。如今，同一小区的房价早已涨了四五倍，社会上也不乏“做实业不如炒房”的声音，但谈及当初卖房创业的选择，王胜地依然不后悔，“除了房子，年轻人应该有更多梦想和选择”。

卖房创业重新出发

2004年，王胜地从北京大学化学系毕业，进入一家国企工作。在父母和身边朋友看来，国企工作体面而稳定，是那个年代的理想职业。但王胜地不满足于朝九晚五的生活，总觉得人生还有重新出发的机会，于是又赴长江商学院、美国康奈尔大学求学。正是这段海外的求学经历，让他产生了创办一家本土高科技日化企业的想法。在美国求学时，每次王胜地回国，许多国内的同学和朋友会让他帮忙带纸尿裤。当时他无法理解，纸尿裤并非高科技产品，生产工艺也不复杂，可为什么中国城市家庭的父母却要选从海外代购。后来他渐渐了解到，与国际同行相比，中国日化行业的成熟品牌和研发投入太少，这个领域存在巨大发展潜力。于是，学习化学与材料专业的王胜地，决定做一款中国人自己的纸尿裤品牌。为此，他卖掉了北京唯一的住房，与清华大学毕业的两位朋友一起，在北京五环外一个废弃的工厂仓库开始了创业之路。

用心只为做好产品

卖掉房子，只是解决了最初的资金来源问题，创业之后，困难一个接着而至。为打开市场，让更多消费者了解自己的产品，王胜地白天在各地考察、参加订货会，晚上就在火车卧铺上度过。2017年在上海出差时，由于劳累过度造成了心肌缺血，他直接被送进了医院ICU。王胜地自称“首席客服”和“首席营销官”，常常面对面倾听销售商与消费者的反馈甚至是吐槽，为的只是改进产品某一处细节。

为从源头上保证产品质量安全，王胜地买来国内外所有知名品牌的纸尿裤作对比，找出性能最好的材料——仅仅原材料的检测就有几百项内容。如今，他们的原材料大都来自于世界顶级供应商，不仅与美国3M等供应商签订了供应商协议，还与诸多世界500强日化企业合作研发原材料。

王胜地说：“纸尿裤虽小，但也关乎国计民生，是每个新生儿父母都关心的产品，所以在轻薄、透气、吸水性等方面都要精益求精，马虎不得。”因为达不到理想中的性能要求，他曾经销毁了一批价值200多万元的产品，“共有几卡车”。尽管蒙受了经济损失，但这件事也让公司上下意识到了他对质量近乎苛刻的要求。

做中国自己的日化500强企业

熬过了创业瓶颈期，2017年，王胜地将公司研发中心设在了日本神户，以确保产品能够紧跟产业发展的最新潮流，这也标志着“爸爸的选择”在向国际舞台的道路上迈出了重要一步。如今，“爸爸的选择”在美国、日本、英国、巴西等多个国家设立了海外分公司，多款产品打入了国际市场，为全球消费者提供高品质的产品与服务。

从零起步，到成为国家级高新技术企业，年销售收入增长50%，线下终端门店超过2万家，“爸爸的选择”的飞速发展吸引了国际投资者的关注。2018年，一家国际知名日化行业巨头提出收购公司的意向，尽管条件十分诱人，但王胜地还是拒绝了。“创业之初，我们提出要打造中国人自己的世界500强日化企业，今天这个目标依然没有改变。”王胜地说。

6年过去了，尽管许多人调侃“上市公司一年利润买不起北上广一套房”，王胜地却说，“我没有再买房，但办了许多工厂”。与当年在北京五环外租下仓库创业相比，今天“爸爸的选择”已经在山东德州、福建福州、安徽滁州拥有了3个生产基地。

如今，随着新经济崛起，全社会创业环境越来越好，对创业者的包容度越来越高，许多有想法的青年人投身创业大潮。作为一名创业老兵，王胜地常常受邀回到北大，为毕业生和MBA学员分享自己的创业历程。他一直认为，青年人不要为了创业而创业。“没有任何一套金科玉律适用于所有企业，别人的成功路径也不能成为你的模板，一定要找到自己真正热爱并擅长的事业，才能提高成功的可能性。”

王胜地与青年学生分享创业经验。（资料图片）

旅游爱好者。在美国读书生活时，他就喜欢拿着地图，自己开车、订酒店、寻找旅游路线，几乎每个周末都去旅游。

那时，美国在线旅游服务商已经有了一定发展，而国内旅游行业发展仍很滞后。梁建章表示，自己最终选择旅游业，首先是出于对国内旅游市场的预期。当时国内旅行社很难满足他的出行需求，服务也很不到位。此外，旅游业的想象空间非常大，1998年中国的旅游业规模就达到2391亿元，旅游消费是老百姓的第二大支出。

“我们将创业目标瞄准了旅游业，其实当时也没做深入调研，只是一种直觉。”梁建章说。

有了创意后，构建团队成了创业的关键。梁建章与季琦、沈南鹏在分工上形成了强大优势互补：梁建章有技术背景；沈南鹏是耶鲁MBA，具有多年投资经验，具备相当的融资能力和宏观决策能力；季琦则有着丰富创业经验，擅长管理、销售。后来，三人又找到了上海旅行社总经理范敏加盟。

于是，1999年，携程管理团队正式构建，携程旅行网诞生了！

“旅游是人类唯一昂贵精神需求”

梁建章还有一个重要身份是北京大学光华管理学院经济学研究教授，是有名的人口经济学专家。因此，旅游、人口、创新经济学这三者在梁建章身上发生了奇妙的化学反应。

梁建章向记者坦言，学者与企业家这两个身份是相辅相成的。同时拥有双重角色的优势，就是从行业发展、创新的角度来看人口对经济的影响，研究会更加深入。

因此，梁建章得出了独到见解：“旅游业将成为仅次于健康之后最重要的产业，因为人的物质需求会饱和，精神需求则不会，旅游就是一种精神需求，并且是人类唯一昂贵的精神需求。因此，旅游业的规模完全可能超越实体商品交易。”

2019年，携程全年总交易额达8650亿元，同比增长19%，继续保持全球在线旅游行业第一。成立以来，携程在旅行服务方面创造了很多第一。例如：建立了第一个大规模呼叫中心，第一个推出精细化服务流程指标。梁建章强调说：“必须牢记携程的成功是来自于携程创造的服务价值，过去是这样，未来更是这样。我们的目标是把携程建设成中国乃至全世界最好的服务品牌之一。”

他还表示，携程目前主要有两个发展方向，即“国内深耕细作”与“国际开拓创新”。

在国内，携程会更关注西安、重庆等非一线城市发展，已经并将继续与当地政府合作，将这些城市打造为全域旅游发展样板城市。在国外，携程将不断增加跨国投资与技术研发投入，通过旅游领域更多创新，满足海内外游客需求。梁建章早已清晰地看到旅游产业未来的大趋势——“互联网+旅游业”正成为经济增长新动能，但这种变革才刚刚开始。

携程一直着眼于全球布局，近两年，他们完成了对印度、北美等地的一系列产业布局：2016年，投资了印度在线旅游网站MakeMyTrip，并战略投资了美国3大旅行社途风、海鸡和纵横等；2017年以来，爱尔兰旅游局、葡萄牙旅游局、奥地利旅游局均先后与携程签署了战略合作协议。

梁建章认为，随着互联网水平，中国服务业已经达到了世界领先水平，他希望各级政府进一步创造更宽松的政策环境，发挥市场在资源配置中的决定性作用，让互联网企业放开手脚，创新服务，公平竞争，尽快把个性化产品和服务推向全世界。

“对于旅游业而言，新经济体系带来的变化是机遇也是挑战。我们处在不断变化的时代，唯一不变的是变化本身。携程相信顺应变化、拥抱变化，就会往更好的方向发展。”梁建章说。

“火力全开”的服务体系

疫情暴发初期，无数用户纷纷放弃出行计划，这种集中而剧烈的退改潮，让大量企业措手不及。然而，携程在第一时间“火力全开”，积极响应用户为先，迅速组织起全球旅游产业链的各类供应商，有序逐步消化了疫情带来的巨大冲击。

1月21日至2月21日，携程经历了一段完整的“战疫”周期。在此期间，携程组织协调了全球200多个国家和地区的数百万供应商，为数亿用户处理了千万量级退改订单需求。大灾面前，携程和供应商伙伴逆势而上，为用户提供了高于法定基准的退改政策，尽全力为用户挽回损失。

截至1月29日，疫情导致订单咨询量同比增长405%。为承接这一前所未有的“巨浪时刻”，携程整个服务体系运转至极限，最高峰承压是日常状态的10倍。为此，他们动员了1.5万的团队联动，出台了25项用户与供应商的保障政策，涉及全球机票、酒店、度假产品、邮轮、火车票、船票等平台全品类的订单。除了启动保障用户的2亿元重大灾害保障金之外，他们还启动了100亿元的小微贷款，鼎力扶持供应商伙伴共渡难关。

“疫情可能一年后才能真正结束，在此期间，企业特别要注意的是练好内功，增强自己的竞争力。”梁建章接受经济日报记者采访时说。

毫无疑问，携程为此付出了巨大成本。那么，携程能够迅速响应以及支撑疫情冲击的基础是什么？

对此，梁建章回答：一是以客户为本的理念不断深化。携程对于此次疫情的快速处置，得益于公司在2005年开始建立的重大灾害旅游体验保障基金。这笔基金本着客户第一的理念用于突发灾害消费者损失补偿，已经持续10余年，令携程在面对客户价值和收益损失的平衡时能快速做出决定。

二是中国OTA（在线旅游服务商）全球化令企业抗风险能力提升。除了拥有3亿中国用户，携程还拥有1亿海外用户，海外业务的正常运行提升了企业抗风险总体能力。随着中国企业全球化步伐加快和成果显现，这种优势将越来越明显。

“正是携程拥有的这些特质，在疫情期做出的举措，让我们对未来充满信心。待到行业复苏暖意渐浓之时，我们会在山花烂漫之处重逢，共同书写接下来的故事。”梁建章说。

与中国旅游业共成长

此次疫情的影响之大超过了17年前的“非典”疫情。而17年前，中国的旅游厂商还不能如此迅速构建起平台新规则、组织动员起全产业链的供应商，以一种有序高效姿态共同抗击灾害带来的巨大冲击。

毕竟17年前的携程，主要业务仍是机场发卡和电话预订——是个中小体量、业务刚刚起步的创业公司。

“携程的发展历程，就是中国旅游业走向世界的成长史。”梁建章说。

梁建章是复旦大学少年班第一届学生，名副其实的“学霸”；大学毕业后赴美留学，在美国硅谷从事技术工作多年。1999年，刚刚30岁的梁建章回国创业。

“1999年，互联网热潮席卷全球，与这几年智能手机带来的创业潮一模一样。地铁车厢、街头巷尾，你总能听见有人说要建个网站。季琦和我也有了做一个网站的想法。而且，我们对此有着高度共识——那就是互联网最大的机会应该在中国。”梁建章回忆说。

之所以选择旅游业，则因为梁建章是个重度

为什么是携程？

携程集团联合创始人、董事局主席梁建章：



人物小传

梁建章，携程集团董事局主席、北京大学光华管理学院经济学研究教授、中国人口经济学家。在他的领导下，携程采用了一系列高效和创新性的管理方法，迅速跃居中国网络公司前列，其2019年总交易额达8650亿元，继续保持全球在线旅游行业第一。

经济日报·中国经济网记者 黄鑫

携程集团董事局主席梁建章最近又多了一个新身份——网红带货主播：4月2日，他身着古装汉服直播推广湖州旅游，全程1小时总互动人次171万，销售额达2691万元；3月23日，现身三亚亚特兰蒂斯酒店，1小时卖掉了价值1000万元的酒店套餐……

今年春节，突如其来的疫情打乱了许多人的出行计划，是携程率先启动2亿元保障金并向全球发起“安心取消”倡议，最大程度减少消费者损失。面对受创巨大的旅游业，也是携程率先启动“旅游复苏V计划”，投入10亿元基金联合万家品牌“抱团取暖”谋求行业复苏。

为什么是携程？梁建章曾如是说：“这是令人骄傲的旅游公司，这是最好的行业，这里有最幸福的工作。”



携程上海总部凌空SOHO。（资料图片）

（资料图片）

文登传福参业有限公司董事长李传福：

痴迷与土地打交道的种参人

本报记者 管斌



李传福查看西洋参生长情况。（资料图片）

风刮了一个整夜，吹得窗子砰砰响。半夜两点，山东威海市文登区大水泊镇，文登传福参业有限公司董事长李传福一个翻身起来，拿过床边的“西洋参生长日记”，摸黑写了些什么后，就陷入了久久的思考。

四点，一晚面条，两个鸡蛋，李传福吃完起身去了参棚：除草，修深院，取土样，固定边杆，测试温湿度，手上忙的心里盘算的，都是西洋参。

虽然有一个文登传福参业有限公司董事长的头衔，但他更像老练的土把式，最爱与土地打交道。

去年，为了让“参娃娃”吃上更精细营养的套餐，基地引进了以色列的水肥一体化设备，肥料配方、用量、滴灌时间全程高效控制，一套设备便可有效管理600亩西洋参的日常浇灌。设备是用上了，但要得到各个数据最佳值仍有个摸索阶段，李传福每天要对各个棚的土壤肥力、光照、温度、风速、用水情况开展数据分析，怎么将水肥混合液均匀、定时、定量滴入作物根系，也需要反复试验……再起身，已是夕阳西下。

文登西洋参地名中外，但李传福种参晚，2014年他才种上了35亩西洋参，两年后足足赔了60万元。但他不怨不恼，整天窝在地里翻泥土，要么干脆直愣愣瞧着烂掉的参苗，一盯就是一整天。

终于，李传福兴冲冲拉着儿子说起了自己的发现：“看，这几亩地是两米深的水沟翻出来的生土，西洋参长的几乎一株不少，而另外的参苗九成多烂掉了。”

是西洋参偏爱“生土”吗？曾经当过16年兵的他，雷厉风行，一鼓作气再种西洋参14亩，索性做起了试验，日日看，月月看，最终印证了自己的结论。

他的兜里永远揣着一本“西洋参生长日记”，不同时期、不同参龄、不同参棚，从育苗、选址、整地、播种、移植到测土等各个管理环节都做好记录，其细致程度让基地做培育试验的山东省中医药大学教授们啧啧称奇。

快人一步靠多流汗，快人百步，还要捧出不一样的东西。

别人的棚边杆儿是木头的，他的全部是钢管，参棚里还埋有抗龙卷风的八字“地锚”；每个参棚配的通气孔，是他根据日照角度设计的，正好把光线设计照射在排涝沟里，还能通气调温……

威海地区夏季高温时，参棚里经常酷热难耐，人难受，参也难受。他守在参棚试验，感受不同高度温度的变化，最后将传统的1.7至1.8米参棚，抬高到2.2至2.5米。后来发现，当别人的参被烤焦了叶片时，“传福参业”的高棚西洋参却生长正常。为此，文登区农业局召开现场会，专题推广高棚技术。

以前，有些参农种植前处理土壤时，施用杀虫剂和杀菌剂，容易造成药残超标，怎样解决这个问题呢？

李传福试过很多种进口杀虫剂，但感觉效果不理想，就买足原料，架起设备，每天自己熬制配方。经过十几轮的反复尝试，他最终把目光瞄准了石硫合剂上。再拿出30亩

西洋参地，划分若干块，按照不同的浓度，他大胆进行了破坏性试验，同时又用不同参龄对比实验，终于找到了最合适的配比，得到了检测机构、科研院所的权威认可。

牵住技术的“牛鼻子”，去年，李传福的每亩参地减少投入10%左右，结合测土配方施肥、参棚改造等技术可使西洋参每亩增产20%以上。仅仅5年时间，他在大水泊、汪疔、葛家、侯家发展西洋参种植基地800亩，成为文登屈指可数的“种参大户”。

中国标准化委员会“国家西洋参生产标准化示范区项目”、科技部的“国家重点研发计划—高品质道地西洋参规模化种植及精准扶贫示范研究项目”纷纷看上了传福参业，在这里开辟了实验基地。

西洋参对土地的要求很高，4年一茬，若干年内不能重茬，随着种植户增加，种植面积扩大，能够种植西洋参的土地越来越紧张，这也是李传福种西洋参以来的“心病”。今年，他计划再投400万元开展全产业链西洋参种植技术集成示范研究，重点突破西洋参种植中的水肥一体化技术和重茬倒翻土地种植技术的标准制定。

这是40年来困扰着参农们的难题，也许明天就能突围而出，也许还要走漫长的道路，但这位曾经的老兵充满倔强，总有人去冲在最前头，这是一代种参人的责任。