



北京晨报

商界·面孔

主编/吴彬 编辑/高利华 美编/田彦 校对/左丹冰

【一周人物】

张晓刚 寻找鞍钢“新宪法”



鞍钢集团总经理张晓刚认为，中国钢铁行业正处于一个转折性的当口，内有群雄并起纵横连横，外有强敌虎视眈眈。如今的鞍钢最重要的是寻找到一个新的发展“宪法”要让昔日辉煌重现。

杨绵绵 海尔思维方式转变



海尔集团增长速度放缓的重要原因之一是思维方式的重大转变。“销售收入是一个总数，现在讲科学发展，不能再讲总数了。去年的1200亿元我们也要进行分析，哪些是有效益的，哪些是有效益的，哪些是节能的，哪些是不节能的。这样就可以不断优化流程和结构。”

李家杰 生为富豪充满罪恶感



恒基兆业主席李兆基之子李家杰在慈善方面是大手笔。据悉，他本人过去几年中就已经捐赠善款达三千万港元之多。他曾私下向友人表示，对自己一出生便有亿万家财“充满罪恶感”，所以要经常拜佛减轻“罪孽”。

肖钢 不收购次贷危机银行



中行董事长肖钢认为，“次贷影响在进一步恶化，市场还没有见底，我们还在观察市场的变化。”他说，当前有两种影响，一是直接影响，对金融机构的直接影响有限；二是间接影响，如对宏观经济的影响，这需要进一步评估。

王勇 美菱将自建渠道



将农村市场锁定为战略重心的合肥美菱正在酝酿自建销售渠道。目前美菱已经注册了“金三角”管理公司，今后将在时机成熟的时候整合农村经销商，建立自己的渠道品牌。这也是继格力、TCL、志高等之后又一家酝酿“两条腿走路”的家电企业。高利华 整理

◎成功秘笈

“制定一个正确的目标很重要”

一句无心语成就酥不腻



(上接 B3 版)

中西合璧：提拉米苏配糖葫芦

“北京小吃一直没能登大雅之堂，要让它重新传承下去，必须赋予新的内涵。”

每年春节，大董都会把西装套在中式唐装外面穿，不系西服扣，大董一直觉得这种搭配穿在自己身上还挺协调。位于南新仓的新店不遗余力地体现着大董中西合璧的艺术追求。和团结湖的老店风格完全不同而又在意料之中的是，南新仓店走的是现代中国风。由红色水纹玻璃大门进去，会看到堆放着四库全书的书架，步入大厅，看到大片画着水墨寿平竹的玻璃墙面，以现代化的中国木屏风作为点缀。餐桌和餐椅也是中西结合，整个色调以白色为主。店面布置不局限于某一地域的文化，而是提炼出许多中国的元素：鸟笼、寿平竹、刻着“大董”的印章、中国

结、屏风……重新组合成时尚。反光度极好的黑色背景墙上挂了六个鸟笼和几枝红玉恰如生动的泼墨画。“只要艺术的东西就一定会很有特色。”采访过程中，董振祥数次提到了这句话。就在这家店里，大董提供香槟、干红、干白，京城独一份的酒水免费餐饮服务。其灵感来自于法国的餐前酒文化——法国人在进餐前喝杯开胃酒，一来清洗味蕾、增进食欲，二来可与亲友轻松谈笑、舒缓压力。这种中西合璧的做法显然也被大董带到了菜品中。“提拉米苏配糖葫芦”，听名字就知道这道菜非常好玩。糖葫芦当然是中国传统小吃的代表，“原来

北京的小吃一直都是不登大雅之堂，要让它重新传承下去，必须赋予新的内涵。”而提拉米苏又是西式甜点的经典，红色糖葫芦斜插在提拉米苏马提尼三角杯中，让人觉得非常和谐。大董说，其实提拉米苏衬托糖葫芦，就是用时尚的甜品提升了糖葫芦的品位。这样一份提拉米苏配糖葫芦的价格已经高达20元以上。而冰淇淋也可以有新的花招：“辣味巧克力冰淇淋”：先入口是冰淇淋甜香巧克力的味道，6秒钟之后，辣味直入口中。其实，奥妙就在于这种巧克力中竟然添加了辣椒！大董说：口味的层次感是现代饮食追求的更高境界。

自制菜谱：5个月拍就200道菜

“我喜欢古典文学、现代文学，有时候也会写些小诗，说的都是自己的心境。”

跨入餐饮行业已近30年的董振祥每每回想起当年分配工作的“三选一”时，总会笑言：“要是现在让我选，肯定选照相。”在他不到十平方米的办公室里，书柜占去了大部分空间，而门后的小块空地则高高地摆着不少摄影器材，它们见证了大董烤鸭店菜谱的诞生。翻开大董烤鸭店的菜谱，不禁要惊讶于它的精致，甚至会被其感动。栗子白菜是大董烤鸭店的一道名菜，不说白菜的糯、栗子的香、红花汤汁的浓厚，单说摆盘的造型，就足以先声夺人。盛这道菜的是长方形的白瓷盘，靠左的位置单放一个白瓷碗，里面是鹅黄色的白菜和汤汁，几粒同样颜色的栗子散落在盘子的右半部分，有单独一颗的，也有两颗依傍在一起的，中间用咖啡色的酱淡淡

地连在一起，宛若一幅清淡的水墨小品。大董的介绍更让记者惊叹：这些栗子并非乱放，而是有固定位置的。挪开最中间那一颗栗子，果然能看到盘底有一个浅浅的小坑。而大董烤鸭店的每道菜都有专用的盘子，为的是适应其独特的造型。更妙的是，每道菜除了名字，还会有一句诗词和一篇短文来阐述它传递的意境。比如董氏烧茄子，配的诗是：东篱把酒黄昏后，有暗香盈袖。而这道由他父亲传下来的菜则配了这样的文字：“当年四合院里董家老爷子时常以自家的烧茄子馈赠左邻右舍，并以此来炫耀自己的手艺。各家屋里的灯亮起来了，槐花的香味中混合着烧茄子的味道，是大人小孩们聊天的话题。”

从这表现着创作者艺术品位、细腻心思的菜谱中，很难看出它完全是由人高马大的董振祥一手操办的。“我特别喜欢古典文学、现代文学，有时候也会写些小诗，说的都是自己的心境。”摆盘、摄影、配文……200多道菜用去了5个多月的时间，而这5个月也让董振祥的文化积淀和美学积累得到了一次完全的释放。大董烤鸭店的很多菜装盘比较西式，泡菜龙虾仔边上配有黑鱼子，红花汁鱼翅用到了西班牙的红花，然而线条是西式的，味道是中式。大董告诉我们，他最终是要做成纯中式菜，采用中国写意画的手法——就像徐悲鸿学画一样，先学习西方的绘画，再运用到中国画之中。“这就是一个三结合的东西：中国传统文学艺术、陶瓷艺术和绘画艺术。”

资本运作：上市与否还在矛盾

“中餐凭借的是感觉和经验，中餐永远无法摆脱人工操作的影响。中餐不能无限地复制自己。”

去年，全聚德曾经表示要引入电子烤鸭炉，实现烤鸭的流水线操作，工业化生产。但是大董正在反其道而行之，在南新仓店，面积有百平方米的透明厨房，烤鸭的炉火在熊熊燃烧。周围一圈高脚座椅，你可以一边品着红酒，一边观看烤鸭制作的每一个细节。徐小平曾经建议大董上市，但是大董至今都很矛盾。“上市对于利润的要求，这并不是很难跨越的目标。”现在大董只有两家直营店，“如果仅凭这两个店

来谈市场占有率，实在是微不足道。”如果真的能够成功上市，显然大董可以募集到资金，实现快速扩张。但是大董说他还在摇摆，“有不少家族式的中餐，世界顶级，虽然规模不大，但是一直都保持高水准和自己独特的个性。”让大董担心的就是上市后，追求速度和规模，可能会以牺牲烤鸭的口味和品质为代价。“全聚德如果真的大规模引入电子烤鸭炉，烤鸭中蕴含的中国传统文化内涵就会消失。

北京烤鸭也就不能称其为北京烤鸭了。”这是大董最不愿意见到的。大董一再强调：中餐凭借的是感觉和经验，中餐永远无法摆脱人工操作的影响，“中餐不能无限地复制自己。”大董想要追求“艺术化的中餐”。现在，大董的打算是在北京四个城区开四家店，足够了，然后往外走，杭州，甚至美国曼哈顿，都是大董在考察的目标。晨报记者 杜娟 肖丹/文 蔡代征/摄

就像每一个让别人过目不忘的人都有鲜明的特征一样，每个能保持高上座率的餐馆必然有吸引顾客的独门秘技，酥不腻烤鸭就是大董烤鸭店的独门秘技。上世纪九十年代，董振祥在变化的市场中逐渐认识到，传统的烤鸭已不符合消费者的要求，于是他把研发中心放到了研制符合健康理念的烤鸭上。董振祥把自己的研发目标定位为“酥不腻”。如今，他回忆说，制定一个正确的目标是很重要的，如果当初定的“酥不腻”大方向就错了，那么再用上几个五六年也研制不出符合健康理念的烤鸭来。北京是大陆性季风气候，四季明显，由于风干程度越高鸭皮就会越干松，所以春季被认为是烤鸭最好吃的季节。也正因为此，以前一到夏季，全聚德就歇业了。

模拟出春季的气候条件成为研制酥不腻烤鸭的一个关键环节。为此，2000年底董振祥研制出既能保鲜又能风干的鸭坯风干库，并注册了专利。貌似就要达到目标了，然而又出现了另一个难题，而且来势更凶。降低烤鸭脂肪的含量就必须延长烤制的时间，但烤制时间的延长又会使鸭肉发干、变柴，研究似乎遇到了瓶颈。改炉具、改晾坯库、改烤制时间……能想到的办法似乎都用过了，还是没有达到预期效果。董振祥又想到烫鸭坯的方法。传统的烫坯讲究“三烫子”，即几秒钟内用三烫子开水烫鸭坯，使皮膨胀起来。董振祥将烫坯时间延长到一分钟，仍然不行。此时，事情已经过了好几年了，投入的几十万元像打了水

漂一样，董振祥感觉山穷水尽了。一次偶然的机会，他和一个有20多年经验的厨师聊天。这位厨师无意中说起了另一种食品的加工方法。说者无心、听者有意，董振祥豁然开朗，将他提到的那种食品的加工方法运用到烤鸭上，在经历了三四年万事俱备只欠东风的状态后，终于做出了理想中的酥不腻烤鸭。正是这关键的一个步骤，决定了大董烤鸭没有纤维的“酥”感觉。而说这句话的人到现在也不知道是自己的哪句话起了决定性作用。晨报记者 肖丹



■ 记者手记

身高1米92但不需仰视

专访大董非常容易，不需要事先提交采访提纲，采访时间由记者来安排，甚至大董会为了配合录音笔而改变自己座垫的位置。实际上，之前记者就曾多次就就业内的热点问题直接把电话打到这位最高管理者的手机上，大董会耐心告诉你他的见解和看法。没有居高临下的姿态，没有咄咄逼人的话语，少有霸气的大董实际并不像个老板。“我是厨师出身，我骨子里还是个厨师，我的思维方式、行为方式都更像个厨师。”大董的一句话点醒了记者。确乎如此，现在大董还把大

部分精力用来研究一个新的菜品。而且大董还保持着大翻勺的绝活：就是将勺内的食物全部翻转180度，而没有丝毫散落。大董说，作为一个美食家，应该具备三项基本功：知味、识味和辨味。同时，他还一直站在厨师的角度看待企业的发展。“一个餐厅，客人最看重的还是口味，口味是决定这个餐厅生命力的最终因素。”大董也在近乎固执地坚持不采用直营的发展思路，甚至连上市这样的“企业发展战略”大计。大董最大的愿望还是源于做厨师的本分：上市就是为了加快发展，加快发展会

不会以牺牲菜品的口味为代价？前有全聚德试图采用电子烤鸭快速扩张的例子，大董更加谨慎。“炒，是一种非常玄妙的制作方式，所谓‘火中取宝’，其中蕴含的是技巧、是经验，更是感觉、是心情，口不能言。”说到做菜，大董的话中甚至多了几分禅意，这是大人生中的最大快乐。大董也相信，人的心情可能影响食物的味道，因此大董觉得，最重要的，还是以每天好的心情做一顿美味的饭菜。大董名片上，他头戴厨师帽的素描，正是他最真的写照。晨报记者 杜娟

■ 心理测试

看重决策 分散投资

成功动机学调查表

这是一份由北京师范大学发展心理研究所教授提供的心理测试问卷，采用选择题形式，每题后面有5个数字可以选择：“5”表示非常符合；“4”表示比较符合；“3”表示有些不符合；“2”表示不大符合；“1”表示很不符合。商界周刊将请每期出场人物参加测试，由国内权威心理专家点评。

姓名：董振祥 年龄：47

- 1 做任何事业我都不喜欢冒险。 4
2 我常常思考怎样能够以出奇制胜的办法战胜竞争对手。 4
3 不赔钱比赚钱更重要。 2
4 我把大部分资金投入到高回报高风险的项目中。 2
5 我把资金分散投入到风险和回报不同的几个项目中。 5
6 我做出的决策经常是正确的。 5
7 我经常怀疑自己做出的决策是否正确。 4
8 一个希望成功的人敢于冒很大的风险。 2
9 一个希望成功的人首先要回避风险。 4
10 我对自己所做的任何工作都很投入。 2
11 我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入。 4
12 我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥。 1
13 我喜欢做能显示自己独特性的工作。 4
14 当别人赞赏我工作成就时我很得意。 5
15 我讨厌别人对我的工作指指点点，说三道四。 2
16 我不愿意做那种必须对结果负责的工作。 2
17 我不喜欢对自己的工作做长远规划。 2
18 我喜欢用数字和图表证明一个人的工作做得好坏。 2
19 要取得事业成功，必须花心思预测未来几个月甚至几年的事情。 2
20 比起机关公务员或教师来说，从事工商业更能体现我的价值。 5

商界周刊：董先生的个案调查反映出他成功动机中的主导因素是什么？

陈教授：大董烤鸭店董事长董振祥先生填写的问卷说明，董先生最重视“分散投资”和“正确决策”这两点，在回避风险方面得分也较高。

董先生在“我只对自己感兴趣和具有挑战性的事情非常投入”及“我喜欢做能显示自己独特性的工作”这两项上均得了次高分4分，而在“我愿意做那种程式化的工作，哪怕它相当枯燥”这一反向上填了1分，说明他的情况非常符合成功人士为兴趣而工作的特点。美国石油大王洛克菲勒曾经很精辟地指出这一点，他说：“如果你把工作看作游

戏，你就在天堂；你如果把工作看作负担，你就在地狱。”科学家爱因斯坦在谈到让孩子学习好的最重要两点是“孩子对学习的天真兴趣”和“获得赞赏的天真愿望”。其实企业家也应该在天真状态下做好他们的事业。

董先生可能是这种有童心的企业家，因为他在“当别人赞赏我工作成就时我很得意”和“比起机关公务员或教师来说，从事工商业更能体现我的价值”这两项上都填写了最高分5分。也就是说，他既有像爱因斯坦说的具有“获得赞赏的天真愿望”，又把工商业看作符合自己特点、自己喜欢的职业，他能够取得成功就不足为奇了。晨报记者 高利华

■ 点评专家



陈会昌

北京师范大学发展心理研究所教授，博士生导师，中国科技大学研究生院客座教授，中国心理学会理事，澳大利亚墨尔本大学心理系、荷兰莱顿大学心理系、加拿大西安大略大学心理系高级访问学者。