

历经刘建平、刘宇光父子两代人，拥有37年历史的灵通集团，已成为全国最大、世界展览展示器材行业排名前三强企业，产品出口全球104个国家和地区，国内专业场馆占有率达97%，国际市场覆盖率达30%。

言谈间，刘宇光不回避“创二代”的身份。在他看来，基业长青，靠的是每一任接棒者的鼎力而为。在这个快速变革的时代，“守业”成了一个伪命题，因为传统的商业模式如果无法适应市场环境，很可能“无业可守”。

在刘宇光身上，低调务实和乐于挑战，矛盾且和谐地存在。他的创业之路，有着父辈的指点江山，更多的是在现实的历练中，把自己打磨成一把披荆斩棘的宝剑。

# 披荆为冠 斩棘为袍

## ——记灵通集团副总裁、灵通展览系统股份有限公司董事长刘宇光

□ 记者 诸丽琴



我不会刻意去撕掉“创二代”的标签，而是把自己打磨成一把可以披荆斩棘的宝剑，劈出一条成功之路。——题记

### 小锅、挂面、榨菜，父子俩出差的“标配”

7岁以前，刘宇光生活在上海，是个“阿拉”长、“阿拉”短的小孩。“厂长”父亲于他，是个有点陌生的“称呼”。父子俩一年里见面的次数，一只手都数得过来。

1986年，刘建平走上了自主创业的道路。1987年，刘宇光回常州读书。想象中的父子亲昵时光，并没有因距离的拉近而到来。“我睡着了，父亲还没下班；我早起上学了，父亲还没起床。”

“母亲有个台历，每次父亲出差，她就打一个勾，一年里，起码有200个以上的勾。”在刘宇光的记忆里，母亲的台历里，记录着父亲的创业史。

刘宇光硬是自己把自己培养成了“别人家的孩子”。一路从上海财经大学，闯到英国圣安德鲁斯大学，顺利硕士毕业。2002年，大二暑假，父亲通知刘宇光：“跟我去一趟德国，有个谈判，你来做翻译。”这让刘

宇光兴奋不已。德国谈判前，父子俩先绕道去了法国里昂，考察纺织项目。

华丽的哥特式牌楼，大气的罗马尖顶，熠熠生辉的玻璃花窗，16世纪的天文钟摇摆着岁月的声音……还未来得及感受浪漫的法式气息，父子俩猛地地发现：没订酒店！

彼时，全球各地的客商齐聚里昂，参加国际面料展，酒店一房难求。陌生的城市街头，父子俩一家一家问，直到入夜，才在一处地下室找到了落脚的小旅馆。

疲惫一天的刘宇光，原本以为可以美美吃上一顿地道的法式大餐，没曾想，父亲从行李里，掏出了一口小锅、一桶挂面、几包榨菜。异国他乡的深夜，昏暗的灯光打在刷着绿漆的墙面上，映出父子俩捞挂面的剪影。

忽明忽暗的光影里，看着父亲淡定的脸，刘宇光觉得“囧且委屈”。但第一次出国谈判的兴

奋，很快掩盖了这种感觉，他沉沉进入了梦乡。

德国的谈判正式开始，从“纸上英语”跨越到“商务英语”，对于大学二年级的刘宇光来说，很是吃力。但想到这个不带翻译，全程靠手势“跑世界”的男人是自己的父亲，他又坚持了下来。

对方提出的收购价，对当时的灵通来说，堪称“天价”。刘建平拒绝了。回到酒店，看着继续吃挂面的父亲，刘宇光不解：“为什么我们不卖企业呢？有钱了，就不用在这里吃挂面了呀。”

父亲没有说话，却用灵通此后20年的发展给出了答案。“那一次谈判，我们对竞争对手有了更深的了解。如果当时选择被收购，大概世界舞台上就没有‘灵通’这个民族品牌了。”

父子并肩的“第一战”，形影不离了20天。此后很长一段时间里，小锅、挂面、榨菜，也成了刘宇光出差的“标配”。

### 通过“模拟考”，“接班”是时候了

在外界看来，“海外留学—学成归乡—企业接班”，似乎是一条“创二代”接班的常规路线之一。但刘宇光偏为自己创造一些“岔路”。

2006年，研究生毕业的刘宇光，没有空降到父亲的企业，而是选择出去锻炼，进入上海证大投资管理有限公司，成为一名投行的“打工族”。

就在这一年，以“常州灵通展览用品有限公司”“常州灵特尔轻便展示系统有限公司”“常州奥兰通标识有限公司”“常州灵泰面料科技有限公司”等核心企业组成的“灵通集团”，全面启航。

外界有猜测，连刘建平都开始担心：儿子是不是在抵触，毕竟可能遭遇的质疑和挑战是父辈没有的。刘宇光对此却很淡然，不论情愿与否，“二代”的标签注定如影随形。父辈的骤然成就始终是一座大山，当然雄踞于他成就自我的征途前方。

“给自己人为创造一个缓冲期，以适应从学生向社会人，再到企业接班人身份的转变。”刚刚毕业的三年时间里，刘宇光的周一到周五在上海为“老板”打



工，周末回常州为父亲“打工”。

刘宇光给企业带来的第一个变化，从一个名字开始。“当时，‘灵特尔’还叫拼音的‘灵特’（lingte），老外不认识，我就仿照‘英特尔’（Intel），创造了‘灵特尔’（lintel）这个词，在国际市场很容易接受。”

全年无休，压力如影随形。刘宇光这个所谓的“二代”，与普通职场人一般无二。“刚开始接触外贸，我被一个埃及客人骗了，损失了5万美金，大概是我当时在上海2年的收入。”3年以后，这个曾经年轻无措的男孩，已蜕变成独当一面的掌门人。

2009年，灵泰面料的职业经理人突然“出走”。带走的是客户，留下的是不小的亏损。刘宇光主动请缨，临危受命。企业内部默契地把这一次事件当做“小刘总”接班前的“模拟考”。

沉下心来的刘宇光，梳理内部混乱的管理制度，制定科学的

绩效体系，搭建华东、华南、华北、华中销售市场，天南海北寻找专业技术人才，苦口婆心稳定蠢蠢欲动的人心。

“我这个老板，做得相当卑微。”回想起那段焦头烂额的经历，他常常自嘲。不知不觉间，刘宇光也成为像父亲那样——“不回家的男人”。一年中，大量的时间出差在外。

第二年，亏损“抹平”；第三年，开始盈利。2016年，灵泰面料以“不错的价格”被一家企业收购。

与当年面对德国企业收购时“打辅助”不同，刘宇光成为此次收购案的“主攻手”。“企业资源是有限的，管理团队的精力也是有限的。纺织面料当断则断的剥离，是为了心无旁骛、做强做优做大展览这个主业。”

年轻的刘宇光已经明白：“守初心，懂取舍，攻主业。”“接班”是时候了。

### “老”灵通“新”活力，迎来新时代“气象万千”

2016年1月8日，常州国家广告产业园灵通新基地开园。

这一年，灵通三十而立。刘宇光有了新身份：灵通集团副总裁、灵通展览系统股份有限公司董事长。庆典上，刚履新的他以一口流利的英文致辞。

成长如期而至，鲜花和掌声里，充满了众人对“接班人”的期待。

一代人有代人的使命和战场。刘宇光通过组织架构的创新，设立事业部制，让一批80后、90后的年轻人走上了主要岗位；开展国际合作，把潜在竞争对手变成合作伙伴……

在他的带领下，企业由传统的展览展示器材制造商向整体解决方案一体化服务商转型，并确定三个方向，展览向展示延伸、销售向租赁延伸、制造向服务延伸。通过创新服务模式，打通上下游产业链，在行业内建立一种绿色展览服务发展新模式、新业态。

“老”灵通渐渐焕发“新”活力：灵通基地屋顶800千瓦分布式光伏发电项目成功并网发电，成为展览行业利用光伏发电蓄电的首家企业；入选工信部“工业品牌培育示范企业”，成为全市唯一一家工业品牌培育示范企业；主导起草的国内贸易行业标准《环保展台评定标准》正式实施……

2020年，新冠疫情这只“黑天鹅”，让会展行业按下了“暂停键”。

“全年上亿元的订单，一下子丢了60%，还有近千名员工要吃饭。”刘宇光面临着两难：近千名员工，都是在一起打拼多年的人，不忍心裁员；若不裁员，则意味着会坐吃山空。

脑海里一个理智的声音在告诉他：边裁员边换血，等待行业复苏，更能轻装上阵。

3月15日，还在隔离中的刘宇光决定：转产防疫口罩及相关产品。然而，10个人的高管决策层，8个人投了反对票：“口罩生产门槛太低，不具备竞争力”“别人都已经‘吃落则馒头洗蒸笼’了，现在进场太晚了”……

刘宇光有自己的考量：防疫用品和会展行业，正是一对“矛”和“盾”。防疫用品需求高，说明疫情严重，会展行业停滞；相反，防疫用品没有市场了，说明社会秩序恢复，会展行业复苏。“这相当于业务对冲，保证我们的工人，一直有活干。”

这一战，父子俩又站在一起，力排众议。

3月20日，临时转产的千人口罩产线投运。此后两年间，刘宇光带领研发团队利用环保展具便于拆装的特点，研发防疫产品，实现平急两用，为全国各地以及国外的方舱医院建设做出贡献。仅上海疫情中，灵通陆续为上海国家会展中心、上海新国际博览中心以及浦东某隔离方舱提供5.6万套铝合金隔断材料。

越艰难，越坚定。

“站在公司和投资人的角度看，疫情期间我们的‘折腾’并没有赚到多少钱，但在行业普遍裁员20%~30%的现状下，我们保住了所有工人的饭碗，这就是一种胜利！”刘宇光说。

时间的叙事里，当下连接未来。刘宇光正用奋斗去弘扬父辈的精神，在坚守中拓展新路，以搏击开创未来，迎接属于他这个时代的“气象万千”。

