

创 新

——中国最新经济年度人物创新之道

范爱民 编著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新：中国最新经济年度人物创新之道 / 范爱民编著. —北京：经济管理出版社，2006

ISBN 7-80207-588-2

I. 创... II. 范... III. ①企业家—生平事迹—中国
②企业管理—经验—中国 IV. ①K825.38 ②F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 042081 号

出版发行：**经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：三河市新艺印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：申桂萍

技术编辑：杨 玲

责任校对：郭红生

787mm×1092mm/16

19 印张 285 千字

2006 年 5 月第 1 版

2006 年 5 月第 1 次印刷

定价：29.80 元

书号：ISBN 7-80207-588-2/F·505

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

目录

中国“芯”缔造者——邓中翰 / 1

企业情况 / 3

创富历程 / 4

选择：回国创业 / 5

理念：“要填补市场空白而不是填补科技空白” / 6

市场定位：在国际化的游戏中寻找自己的位置 / 7

产品定位：攻关数字多媒体芯片 / 7

成功点评 / 9

天时、地利、人和 / 9

确立“硅谷样板 + 政府支持”模式 / 9

“借船出海”的成功营销 / 10

勇于挑战，坚持走自主创新之路 / 11

善于整合人才资源，运用团队力量制胜 / 12

爱国心和事业心：为中国人在世界上争光 / 13

物理学方法论：在宏观与微观间“游刃有余” / 14

勤于学习 / 15

■ 最大中文搜索先生——李彦宏 / 17

企业情况 / 19

创富历程 / 20

选择：到硅谷去 / 20

融资：实现创业梦 / 22

挑战：与 Google 决雌雄 / 23

转型：从单纯的技术服务提供商过渡成搜索门户 / 25

上市：一股冲天 / 26

成功点评 / 28

定位：向网络淘金者卖“水” / 28

专注：做自己最擅长的事 / 28

秘诀：“三大定律” / 29

创新：推出新型网络营销模式 / 30

■ 力挽狂澜的乳业少帅——潘刚 / 33

企业情况 / 35

企业概况 / 35

发展历程 / 36

创富历程 / 38

抓住时机，快速研发液态奶 / 38

临危受命，力挽狂澜 / 39

安内：调动积极性，激发热情 / 40

掌控：危机之下对内进行强势整合 / 41

安外：化解质疑，启动市场信心 / 43

扩张：产能扩张，收入超百亿 / 44

奥运营销，大力提升品牌形象 / 45

成功点评 / 46

向创新管理要效益 / 46

把诚信当做对企业永久的投资 / 47

打造坚强领导团队，积极培养、引进人才 / 48

合理处理“同行竞争”关系，倡导良性竞争 / 48

中国自主品牌的轿车制造者——尹同耀 / 51

企业情况 / 53

创富历程 / 54

市场定位：从低端产品市场起步 / 54

坚持走自主研发之路 / 55

差异化：做合资企业做不到的事，率先实现大批量出口 / 56

走出去，请进来：品牌也合资 / 57

营销也疯狂：2005 激情营销三步曲 / 58

成功点评 / 59

创新之本：挖掘、吸引合适的人才 / 59

远大目标：做中国汽车品牌第一 / 60

赢在务实：立足之本，万业之基 / 61

走出去：挣外国人的钱最爽 / 61

理念：更安全、更节能、更环保 / 62

诀窍：尊重老人，吸取经验 / 64

中国绿色环保的“动力”——谭旭光 / 65

企业情况 / 67

企业概况 / 67

发展历程 / 67

创富历程 / 69

- 改革人事制度：先减后加，实现减员增效 / 69
- 战略转移：针对市场，重新调整产品结构 / 70
- 变革产权关系，进军国际资本市场 / 71
- 坚持自主创新：靠技术主导市场，引领市场 / 72
- 并购“湘火炬”，拓展发展空间 / 73

成功点评 / 76

- 创新 / 76
- 果敢 / 76
- 自信 / 76
- 变通 / 77
- 缜密运作 / 78
- 注重沟通 / 78
- 重视人才建设 / 78

中国电视机的“信芯”——周厚健 / 79**企业情况 / 81**

- 企业概况 / 81
- 发展历程 / 82
- 业绩新高 / 82

创富历程 / 83

- 从李德珍手中承传“接力棒” / 83
- 资本运营使海信积累了巨额资金 / 84
- 以创新的理念和方法从事企业经营 / 88
- “信芯”：民族家电的“第一芯” / 91
- “技术孵化产业”模式 / 93
- 跨国经营：力争10年成为跨国经济巨人 / 94

成功点评 / 97

专业化，多元化 / 97

人才是创新之本：先培训人才，再生产产品 / 98

用技术驱动或知识拉动发展 / 99

技术孵化产业 / 101

建造内部特区 / 101

文化凝聚队伍 / 102

■ 股权分置改革第一人——梁稳根 / 105

企业情况 / 107

企业概况 / 107

发展历程 / 107

创富历程 / 109

靠创新掘到第一桶金 / 109

把握发展机遇，进军装备制造业 / 110

自主创新：从制造到创造 / 112

股权分置改革：第一个敢吃螃蟹的人 / 113

用优良品质锻造优质品牌 / 115

成功点评 / 117

经营理念：一切源于创新 / 117

创新的根本在于人才 / 118

独特的发展思路：疾慢如仇 / 119

用独特的服务提升企业核心竞争力 / 120

■ 中国商业地产第一人——王健林 / 123

企业情况 / 125

创富历程 / 126

- 放弃足球，促进企业品牌价值的回归 / 126
- 推动改制，多元发展 / 127
- 业务创新，赢得第一桶金 / 129
- 经营模式与盈利模式的创新：首创订单地产模式 / 130
- 创造全新的资本模式——信托基金模式 / 132
- 关心民生：建立农民工救援基金 / 134
- 品牌创新有新招 / 135

成功点评 / 136

- 敢于创新：在可能与不可能并存时冒点儿险 / 136
- 善于分析，把握市场 / 138
- “招才、培才、猎才、用才” / 139
- 炼造丰富的企业文化 / 140
- 企业远见：做国际级“百年企业” / 141
- 苛刻的万达标准 / 142

电子商务“传教士”——马云 / 143**创富历程 / 145**

- 创办“中国黄页” / 145
- 发现商机，离开外经贸部 / 146
- 开创互联网新模式 / 148
- 风险投资机构集体追捧，阿里巴巴打开财富之门 / 149
- 闪电行动，鲸吞雅虎中国 / 151
- 四兄弟联手闯天下 / 152
- 广州分公司的创立 / 153

成功点评 / 154

- 准确的市场定位 / 154

- “诚信通”奠定百年基石 / 155
- 东方的智慧 + 西方的运作 + 全球的市场 / 156
- 全球化定位 / 157
- 培养对手成为自己的合作伙伴 / 158
- 让客户赚钱，帮助客户成功 / 159

■ 电信领域自主创新的“开拓者”——陈卫 / 161

创富历程 / 163

- 创业伊始，挣扎在希望的田野上 / 163
- 大庆专网项目机会，证明 SCDMA 技术的先进 / 164
- 与中国网通的合作 / 165
- 开发出适合中国农村并完全具有自主知识产权的 SCDMA 系统 / 166
- 凭借核心知识产权技术，在国际竞争中获胜 / 168

成功点评 / 169

- 自主创新 / 169
- 瞄准市场空白 / 170
- 营造创新文化 / 170
- 商用试验：重庆人的支持 / 172

■ 太阳能斗士——黄鸣 / 173

创富历程 / 175

- 情系太阳，成立了皇明太阳能有限公司 / 175
- 欲做行业品牌，先做品牌行业 / 175
- “ODIC”理念，领跑研发 / 176
- 自主创造：拓展领域，形成产业链 / 177
- 愿景：建中国太阳谷 / 179

成功点评 / 180

技术创新构筑产业第一核心竞争力 / 180

对太阳能的热情 / 181

科普创市场，文化立品牌 / 182

责任高于利益 / 183

■ 高清数字王国奠基人——张宝全 / 185**企业情况 / 187****创富历程 / 188**

深圳试水，海南雄起 / 188

“今典花园”：开创了经济适用房“贵族化”先河 / 190

地产文化旗手：打破地产与文化、艺术、信息领域的界限 / 191

为中国电影探寻高效经营方式 / 192

以技术创新攀登中国数字电影新高峰 / 193

成功点评 / 195

长期投资的眼光 / 195

艺术家的灵感和冲动，商人的犀利和果断 / 196

艺术商人的“简单”思维 / 197

假公（商业）济私（艺术） / 197

合适的商业运营模式 / 198

呼唤民间慈善机构 / 198

■ 中国石油的“国际公民”——傅成玉 / 201**企业情况 / 203****创富历程 / 205**

开辟新市场，差异化发展 / 205

通过创新管理，实现跨越式发展 / 206

到美国去，竞购优尼科 / 207

成功点评 / 210

独特技术 / 210

透明规范管理 / 210

做国际公民 / 211

改革：精简、收权 / 211

保持平常心 / 212

敢啃硬骨头 / 212

■ 新一代航运巨人——魏家福 / 215

企业情况 / 216

创富历程 / 217

迂回路线：“外—内—外”地进入国际资本市场 / 217

创新机制：国有私营 / 218

定位：规划发展新格局，提升主业竞争力 / 219

转型：从“全球承运人”到“以航运为依托的全球物流经营人” / 220

成功点评 / 221

义不容辞履行企业社会责任 / 221

股民至上 / 222

有一颗感恩的心 / 222

■ 绿色文明大使——廖晓义 / 223

环保之路 / 225

一次对话牵出环保情结 / 225

破碎的梦：《绿色访谈》 / 226

放弃博士梦，继续环保梦 / 226

《地球的女儿》 / 227

拒绝高聘，坚持环保 / 227

梦圆之时 / 228

地球村问世 / 228

完善培训基地，开展环境教育 / 229

开发“流动课堂”——“绿色列车” / 230

编写“草根之声”服务草根网络 / 231

尝试制度创新，深化能力建设 / 231

“26度”空调节能行动 / 232

成功点评 / 233

环保人生 / 233

敬畏自然 / 233

■ 艺术品印制专家——万捷 / 235

创富历程 / 237

大学立志 / 237

美光七年 / 238

雅昌试验 / 238

结缘艺术 / 239

雅昌艺术网 / 241

忘记过去 / 242

不言成功 / 243

成功点评 / 244

“雅昌模式” / 244

创新经营 / 244

高度重视人才 / 246

- 打造行业标准 / 248
- “服务”的经营管理理念 / 248
- 崇尚艺术完美 / 249

■ 娱乐传媒业领头羊——王中军 / 251

创富历程 / 253

- “好运气” + “拿来主义” = 第一桶金 / 253
- 两度私募：打造资本链条 / 254
- 并购：构建产业链 / 255

成功点评 / 256

- 简简单单做生意 / 256
- 人力资源的民间组织者 / 257
- 以大制作求高回报 / 257
- 工业化的运作模式 / 258
- 稳固的资金链 / 259
- 完善的产业链 / 259
- 合理的人才链 / 260

■ 社会环保公益的使者——刘晓光 / 263

企业情况 / 265

创富历程 / 266

- 北京污水处理第一股 / 266
- 逆势而上，成功上市 / 267
- 做大“水梦” / 269
- 结缘阿拉善 / 270

成功点评 / 271

“共赢”的投资理念 / 271

深入治沙 / 272

经营创新 / 273

优秀的基金运作模式 / 274

树立品牌 打造核心产业平台 / 274

把房产当做金融产品 / 275

均衡开发的开发模式 / 275

制度创新：整体改革 走国际化经营道路 / 276

机制创新：打造文化 注入长期发展活力 / 277

■ 低价药房的“慈善大使”——陈金良 / 279**企业情况 / 281**

公司概况 / 281

发展历程 / 282

创富历程 / 282

一开就红的杭州平价药店 / 282

历尽艰辛的北京白纸坊店 / 283

“清理家庭小药箱”公益活动 / 285

低价供销联盟 / 285

发展便利型药店 / 286

落户沈阳的东北最大平价药店 / 286

成功点评 / 287

创新经营：综合型业态 / 287

药店的“沃尔玛”模式 / 287

公益事业为企业树立良好形象 / 288

中国“芯”缔造者——邓中翰

邓
中
翰

出生年份：1968年

籍贯：南京

毕业院校：中国科技大学、美国伯克利加州大学

学历：博士

职务：中星微电子有限公司董事长

一个海外学子成为一名爱国创业者，他将闪亮的中国“芯”成功植入世界IT的银河，微米的小空间是他创新的大舞台——“中国创造”星光无限。

“2005年是不平凡的一年，今天获得这个大奖，我觉得我代表了在追求自主创新，追求民族复兴的道路上奋斗的一代人。科技是第一生产力，自主知识产权是国家发展的核心竞争力，创新是民族的灵魂。我想，今天我们获奖的所有人都在各自的行业里面像我们中国‘芯’一样打造了我们核心竞争力，推动了经济的发展，我觉得这个大奖，代表了创新、责任感、影响力、推动力，它是一个象征，它象征着一个创新时代的到来，象征着我们走上了一条建设创新型国家的道路，象征着我们建立了以市场为导向，以企业创新为主体，以自主知识产权为核心的创新型经济。

我坚信，只要我们坚持自主创新，获得全社会一如既往的支持，中国‘芯’将会响亮全世界。”

1990年、1991年，分别在《国际应用核物理学》杂志及《中国科学通报》上发表三篇相关文章，荣获共青团中央及中国科协颁发的“全国大学生科技竞赛挑战杯奖”。

1992年，赴美国加州大学伯克利分校（UCBerkeley）读书。

1997年，毕业于美国伯克利加州大学，在该校获得电子工程学博士、经济管理学硕士、物理学硕士学位。

1997年，加入IBM公司，做高级研究员。负责超大规模CMOS集成电路设计研究，并申请多项发明专利，获“IBM发明创造奖”。一年后离开IBM回到硅谷，结合硅谷著名的风险投资基金，创建了集成电路公司PIXIM, INC。

1999年10月，在中关村注册成立了“中星微电子有限公司”，信息产业部为主要股东之一。

2000年，与清华大学合作，成立了清华—中星集成电路研发中心，任理事长。

2001年，被选为第六届中国科协全国委员，还被清华大学聘为客座教授，为数十名博士生和硕士生开设了“高等模拟集成电路设计”课程。

2005年，荣获“国家科技进步一等奖”、“中国青年五四奖章”、“全国劳动模范”、“信息产业重大技术发明奖”等奖项和荣誉称号。

企业情况

1999年10月，中星微电子有限公司在国家信息产业部的提议及支持下在北京中关村成立；《一九九九年中国IC行业备忘录》认为，这标志着信息时代微电子创业人才开始年轻化，同时也标志着我国的环境已经开始吸引留美学生回国创业。

2000年1月，中星微电子在硅谷设立子公司。

2000年11月，清华一中星微电子联合研究中心在清华大学成立。周光召任名誉理事长，邓中翰博士任理事长。

2001年3月，中星微电子开发出第一块具有中国自主知识产权、世界领先的百万门级超大规模CMOS数码图像处理芯片“星光一号”，成功地实现了核心技术成果的产品化。“星光一号”被誉为结束了“中国硅谷无硅”历史的产品。

2001年4月，设立上海分公司，开展非图像类芯片研发和市场开发工作。

2001年5月，“星光一号”芯片成功实现产业化并打入国际市场，为三星、飞利浦等国际知名品牌视频摄像头所采用。

2001年7月，设立深圳分公司，全面开展对海内外的市场营销工作。

2001年11月8日，“星光一号”通过微软WINDOWSXP的WHQL认证，是目前中国唯一通过该项认证的产品。

2002年4月16日，集声音和图像为一体的“星光二号”问世，并成功打入惠普、创新科技等更多国际知名品牌。

2002年5月2日，在香港设立子公司——中星微电子（国际）有限公司，深入开展对海外的市场营销工作。

2002年10月12日，人工智能视觉芯片“星光三号”问世。

2003年2月14日，中星微电子开发的手机彩信处理芯片“星光四号”成功登陆美国市场，在全球第一大CDMA移动通信运营商Sprint系统上大批量应用。这标志着又一基于中国自主知识产权的芯片技术打进了国际主流市场。

2003年5月，中国人民解放军小汤山医院全面安装“星光”可视通VXP系统，“中国芯”进入抗击“非典”第一线，这标志着视频通信技术成为抗击“非典”医疗体系的一个组成部分。

2003年9月18日，“微软—中星微多媒体技术中心”在北京成立，共同推动全球数字多媒体芯片产业。

2003年10月，中星微电子有限公司独立开发的新一代PC图像输入芯片“星光五号”成功实现产业化，被多家国际知名品牌罗技等大规模应用；并成为中国电信指定的唯一宽带PC图像标准。

2003年12月28日，国家信息产业部、北京市政府在人民大会堂联合举行“中国芯工程”成果报告会，宣布历时5年的“星光中国芯工程”取得重要进展，拥有自主知识产权的“中国芯”第一次成功地打入国际市场，彻底结束了“中国无芯”历史。

2004年2月，中星微电子作为唯一的中国芯片厂商成为国际移动行业处理器联盟（MIPI）的成员。

2005年3月28日，“星光中国芯”系列数字多媒体芯片荣获国家科技进步一等奖。

2005年11月15日，中国领先的数字多媒体芯片设计公司中星微电子正式在美国纳斯达克挂牌交易。中星微电子成功登陆纳斯达克，是中国电子信息产业中首家拥有核心技术和自主知识产权的IT企业在美国上市，是中国企业在2005年原始创新、发展核心技术、走向世界的标志性动作。

创富历程

2005年，邓中翰领导开发设计出的“星光”数字多媒体芯片，成功占领了计算机图像输入芯片全球市场份额的60%以上，位居世界第一，被三星、飞利浦、惠普、索尼、罗技、创新科技、富士通、联想、波导、TCL、长城等国内外知名企业大批量采用，这是具有我国自主知识产权的集成电路芯片第一次在一

个重要应用领域达到全球市场领先地位！下面我们就看这位给我们国家和民族大长志气的年轻人是如何演绎他的传奇的。

选择：回国创业

邓中翰本科毕业于中国科技大学，1992年赴美国加州大学伯克利分校（UCBerkeley）读书。从美国加州大学伯克利分校毕业以后，1997年，邓中翰进入了世界著名的IBM公司，并很快担任了很多重要的研发工作。在IBM他主要负责超大规模CMOS集成电路设计研究，并申请多项发明专利，获“IBM发明创造奖”。在此期间，他广泛地与很多高级技术人员接触，进一步深化理解了技术和市场的关系，并不断掌握最新的市场技术动态，创业计划开始酝酿。

IBM的经历为邓中翰积累了许多管理经验。一年后，邓中翰离开IBM回到硅谷，利用硅谷著名的风险投资基象，创建了集战电路公司PIXIM，INC。

1999年10月，中星微电子有限公司在国家信息产业部的提议及支持下，由多位硅谷博士企业家在北京中关村创立。他们首先确立了发展战略：进军数字影像系统，当时的理由是：第一，PC机的市场不断扩大，网络开始兴起，PC机与网络处理将不再是文字，而是图像；第二，虽然当时该行业淘金者众多，但往往生产的只是低端产品，如十万像素摄像头之类，尚无微软、英特尔这样的垄断霸主，因此，机会均等，能有作为；第三，知己知彼，审时度势，觉得三两年后有可能领军数字影像行业。有鉴于此，“星光计划”应运而生。

1999年10月，邓中翰、张辉、杨晓东等在中关村注册成立了“中星微电子有限公司”，他们三位都是留学美国的电子工程学博士，有着多年的硅谷学习工作、创业经历，了解周际信息产业发展的状况，具有先进的研发理念。邓中翰和他的搭档们历经了近两年的努力，百万门级超大规模芯片“星光一号”实现产品化。2001年9月，“星光一号”芯片成功打入国际IT市场并广泛被飞利浦、三星等品牌用于电脑摄像头的制造；通过了微软WindowsXP认证并同微软结成联盟伙伴，共同推动全球数字影像技术市场的发展。2002年4月，“星光一号”的升级产品集声音和图像处理于一体的“星光二号”（代号302）通过测试。

中星微电子有限公司（以下简称“中星微”）为“中国的硅谷”中关村注入

了划时代的因素，同时也得到了中关村高层人士的关注。一个民营企业仅用两年时间设计一颗国际业界领先的百万级超大规模芯片，并成功打入国际市场，做成了中国本土芯片公司十几年没有做成的事，这个速度在国际上也是罕见的。

理念：“要填补市场空白而不是填补科技空白”

中星微电子有限公司的领军人物都是硅谷顶尖的科技人才，但是，其定位是市场的，不是科技的。公司一经创立就提出“填补市场空白而不是填补科技空白”的口号，确定要在最短时间内把国际领先的技术转化为产品。邓中翰认为“中星微”的成功就在于紧紧接触国际IT业界最前沿，掌握着国际最前沿的科技动态，同时拥有丰富的硅谷人力资源。公司的使命是不仅要掌握国际先进芯片技术，更要将技术产业化。“中星微”选取的突破口是数字多媒体芯片这个目前还未有“领头羊”的领域，这也在其开发、摸索的过程中逐步明朗。在该过程中，邓中翰认为有一种思想始终不变，那就是“越是核心技术越要与市场结合”。

中国的高科技公司有个非常传统的观念，就是以科技为导向，而羞于谈市场，“中星微”创建之初，一反国内高科技企业的观念，提出以市场为导向的方针，把高科技公司的架子放下来。他们认为，公司不是科研院所，公司的最终目的是要进入市场，是要赢利，而不是填补科技空白，高科技应该为市场服务。所以中星微公司也创造了独特的组织模式，其总部设在北京，研发中心分设于北京、上海和美国硅谷，市场部门则在深圳。这样的模式使得公司可以随时掌握和接触到最新的科研动态和市场动态。

百万门级超大规模数码摄像处理芯片“星光一号”是高科技产品，它的集成度已经达到了奔腾系列的水平。“百万门级”的含义就是说在一个纽扣大小的空间里，集成了数百万个晶体管，光刻尺度只有0.25微米。但其价值不只是缩短了与国外先进产品的差距，而是占领了一个市场。事实上，在数码摄像处理芯片领域，“星光一号”已经处于领先地位了。邓中翰认为，市场需求是民用高科技产品的风向标，民用高科技只能跟着市场需求走。

“星光一号”的成功带给人们很多启示，信息产业部张琪司长认为：“我们

的信息产业发展到今天已经不是把技术作为导向，而是以市场为重点。我们整个集成电路的发展应该面向市场，面向应用，不光是追求技术，更重要的是看我们的主流整机产品有多少能用上国内自己的芯片，这才是最为重要的。”

市场定位：在国际化的游戏中寻找自己的位置

多年的学习生涯和美国硅谷从业经验给邓中翰提供了很大的帮助，也帮他找到了准确的方向。公司创业之初就已经定位为国际公司，中星微一起步就确定了把产品推进国际市场，跟国际一流 IT 厂商联手的设想。

他认为，韩国同中国的起步相差不多，但是，韩国今天成了国际信息产业中记忆芯片的大国，关键在于它把自己的市场定位在全球，充当了全球信息链中的一个环节。而中国多年来由于政治、地域、历史等原因，总是把自己孤立于国际信息产业链之外。而互联网的发展已经把整个地球彻底变成了地球村，整个地球的产业链应该是一体的，我们没有理由在思维上把自己同欧美体系对立起来。我们要进入国际信息产业的游戏圈，要尊重并参与它们制定的游戏规则，在国际化的游戏中寻找自己的位置。

公司成立之初，邓中翰他们就向员工强调：我们是中国公司，我们更是世界公司；中星微人的思维应该是国际化的而不是本土化的，只有建立国际化的公司，中星微电子才可能同世界信息产业的发展同步。

中星微公司根据国际互联网的发展趋势，确定以 CMOS 数码技术为依托，研发百万门级超大规模专用数码摄像处理芯片，并迅速在该技术领域和范围内扩展、挖掘、推广，占领世界市场中的一定份额。

产品定位：攻关数字多媒体芯片

随着移动通信应用的发展，移动多媒体领域的芯片产业给中国在芯片业带来了机会。邓中翰抓住了机会，他和他的团队选择中国经济发展的软肋——芯片产业，但不是英特尔已经确定地位的 CPU 芯片，也不是三星已经成为领导者的存储芯片，而是选择了在整个信息产业链中大有前途的数字多媒体芯片。他

们认为，数字多媒体芯片技术是新兴的数字 3C 产业的核心技术，具有广阔的应用市场和巨大的发展空间，是我国芯片产业实现跃进式发展的一个历史性机遇和中国信息产业腾飞的绝佳突破口。

在宽带网络日渐普及的情况下，图像处理、压缩及传输芯片会成为国际市场竞争的焦点；全球电脑销售增长很快，如果每台电脑都安 1 个数码摄像头，那么市场容量将非常巨大。而当时市场只有十几万门集成度的芯片，英特尔、SUN、IBM 等都未介入这个领域。中星微敏锐地抓住这一商机，决定做超大规模专用摄像芯片。

2001 年 3 月，经过长达十几个月的努力，中星微开拓了第一款芯片“星光一号”，于 7 月推出了这块“中国自己的第一块芯片”，并成功地实现了市场化，打进了三星、飞利浦等这些国际企业。事实证明，中星微的判断没错。

中星微的研发始终瞄准全球市场，并集聚了众多相关领域的优秀人才，其中有不少是在跨国公司工作过的海归人士；还同北京软件产业促进中心、微软（中国）有限公司成立多媒体技术中心，采取联盟战略，博采众长。经过 5 年的努力，“星光中国芯工程”在数字多媒体领域尤其是在 PC 图像输入技术和市场领域实现了 7 大核心技术突破，居于国际领先地位。

几年下来，中星微的星光一号直到星光五号一系列数字多媒体芯片被广泛应用于移动多媒体领域，在全球范围内占据了非常高的市场份额。中国终于在一个领域占到了产业链的最上端。2005 年 11 月 15 日，中星微电子在美国纳斯达克成功上市，这是中国电子信息产业中首家拥有核心技术和自主知识产权的 IT 企业在美国上市，是中国企业在 2005 年原始创新、发展核心技术、走向世界的标志性动作。

随着“星光”系列芯片产品的相继问世和投放市场，中星微越来越意识到自己的产品定位是数字多媒体芯片。

成功点评

天时、地利、人和

芯片行业有很多“巨无霸”，中星微公司刚刚做了六年，国外很多巨头都是市值上百亿美元的规模，并且它们的芯片也弥漫在各个领域。作为中星微电子创始人，邓中翰看到的是天时、地利、人和的优势。

天时方面，经过几十年摩尔定律的发展，从大型计算机到计算机，到小工作站，到微机，到手机，成本降低了十倍，用户增长了十倍，每隔十年总有新的机会。今天中星微电子做的数字媒体，未来可能只需要几十美金设备成本。如果说用户再扩大十倍的话，中星微一年做六亿到八亿的手机，那就是每个人手里都拥有一个像手表一样的数字多媒体的终端，同时可以做其他的信息服，这是天时。

地利方面，中国是大的制造业基地，同时中国又有非常好的产业链。中星微的芯片用到手机上，而后又出口到了美国。在这个产业中，这样的机会是巨大的，今天的中星微电子主要是靠出口，有朝一日，中星微可能与 UT 斯达康，以及国内的这些电子行业的“巨无霸”合作，包括制定标准，推动新一代产品的发展，通过中国的制造业以及中国自己内需的市场而一统天下。

人和方面，无论是中星微的创建人，还是国家的政府等，都非常希望中星微电子成功。另外，中星微董事如 Oracle 创立人之一卢卡斯，美国前证监会主席等这些知名人物为中星微最终得到华尔街的认可起到了至关重要的作用。

确立“硅谷样板 + 政府支持”模式

中国有不少高新科技项目都是由政府拨研发经费给指定的高校，其弊端往

往是研发时间过长，且成果难以市场化，商业回报率非常低。星光芯片的研发从一开始就跳出上述窠臼，围绕市场需求，创新出“硅谷样板 + 政府支持”的道路。

早在五年前，信息产业部在立项之初，就有一个信念：寻找一个既适合中国现在科技水平和生产能力，又具有巨大市场潜力的新领域，并以此作为突破口力争抢占该领域的世界领先地位。为此，信息产业部特意到美国硅谷考察，并经全国人大副委员长周光召的介绍，会见了留美芯片专家邓中翰博士。这时，全球芯片的格局已经比较明晰，美国在 CPU 芯片方面形成垄断，韩国、日本在存储芯片领域占有重要地位。那么，中国要发展芯片产业的出路在哪里呢？韩国集中选择先进国家不做的记忆芯片，成了该领域霸主；中国台湾集中攻占美国等国不做的芯片制造领域，成了最大芯片制造基地；印度则在软件业集中突破，成了软件大国。中国要想在国际 IT 产业链中找到自己的位置，也必须走差异化竞争，避开与芯片大鳄的正面竞争，寻找有市场潜力的项目来做。

达成共识后，邓博士同一批海外留学生回到中国组建中星微电子有限公司，由邓任总裁，在信息产业部的支持下，启动了“星光中国芯”工程。公司走的是“硅谷样板 + 政府支持”的商业模式：“硅谷样板”是指围绕市场需求，以高新技术攻关，引入风险投资机制创新，以市场驱动走向世界；“政府支持”主要是指政府给予一定先期投资，并提供相关保障。

“借船出海”的成功营销

科技攻关后，接下来最重要的是将成果商业化。有不少科研成果最终胎死腹中，并不是因为没有市场需求，而是缺乏必要的营销能力。星光芯片的市场情况如何呢？

“星光”芯片“借船出海”，把目标客户定位于国际知名品牌。“星光一号”成功后，作为全球第一个音频视频同体的图像处理芯片的“星光二号”被惠普、创新科技等采用；用于移动通信视频传送的“星光三号”，于 2002 年成为富士通制造的世界第一个手机控制机器人的视频处理核心芯片；移动多媒体芯片“星光四号”被全球第一大 CDMA 网络运营商美国 SPRINT 运营系统应用。支持电

脑、移动存储、数码相机、彩信功能的“星光五号”则被惠普、三星、富士通、罗技、创新科技、联想等国际品牌大量采用，并被中国电信指定为可视通信芯片标准。

国际知名品牌的青睐给中星微带来了巨大的直接经济利益，更重要的是，“星光”芯片借助这些知名品牌在全世界范围内建立起来的销售网和影响力，又迅速将自己的销售网络和影响扩展到世界各个角落，从而树立了自己的强大品牌形象。

邓中翰还表示：为了让这些知名客户信赖并接纳“星光”芯片，中星微公司特意在硅谷设立研发中心，同时也更接近市场需求。

这种营销策略是高明的，知名客户选择“星光”，具有示范作用，其他企业也会跟着选择“星光”，像滚雪球一样，客户会越来越多。本刊记者获悉：“星光”芯片历经五代技术更新，目前全球销售已突破1000万枚，在国内市场的份额达80%，在国际市场的份额超过40%。市场覆盖欧、美、日、韩、台等16个国家和地区，产品广泛用于电脑视频、视频摄像、智能监控、彩信手机等多种行业。三星、飞利浦、惠普、罗技、创新科技、富士通、NEC、联想、波导、同方等国际知名企业都在大批量采用“星光”芯片。

勇于挑战，坚持走自主创新之路

挑战是创新的动力，勇于迎接挑战，勇于面对挑战，正是责任感的体现。由此带来的影响力和推动力，正是一个国家、一个民族，乃至我们每个人的生活和工作进步发展的动力和根源。

血液里流淌着浓浓的科学家梦想的邓中翰有着非常敏锐的企业家思维。中星微从开始便坚持填补市场空白而非技术空白，要做能够占领市场的产品，而非实验室产品，这些想法随着“星光中国芯”工程的完成正在被验证为务实和正确的。

对中星微来说，不断升级的多媒体应用需求、技术流程和产品开发的挑战日益增加。人才的管理、沟通效率，以及保持当初创业时期的快速反应能力，是中星微电子这样的创业型公司最大的挑战。面对挑战，中星微坚持走自己创

新的道路。五年时间，中星微申请了 500 多项专利，坚持在核心领域做成世界一流，坚持在互联网时代做硬件。作为中国第一家在纳斯达克上市的芯片设计公司，中星微会继续在核心技术领域创新，只要坚持自主创新，获得全社会一如既往的支持，中国芯将会响亮世界。

值得一提的是，邓中翰在公司上市的那一天就遇到了挑战。在纳斯达克闭市的敲钟仪式上，CNBC 的主持人问他，作为中国第一家芯片设计企业，中星微有没有侵犯知识产权，这让邓中翰再次感受到作为中国的一个芯片设计企业所受到的国际的怀疑、挑战和抵制。他们是带着一种怀疑，甚至是一种轻视和诬蔑的态度去问，而且同时在卫星上进行实况转播。邓中翰当时跟他们说，中星微拥有自主的知识产权，在长达六年的运营中，从来没有和任何公司有过知识产权的纠纷。主持人又问，你们如何保护你们的知识产权？邓中翰回答说，中星微申请了 500 多项技术专利，其中有很多项中国的专利。主持人说，中国的知识产权能够得到保障吗？中国的知识产权能够和国际上的知识产权相提并论吗？这些都是很负面性的问题。邓中翰迅速举了个例子：索尼是数字多媒体摄像方面的鼻祖，它们有几千项专利，今天他的笔记本产品上用了中国芯片，中星微完全有跟国际上一样的最先进技术。

善于整合人才资源，运用团队力量制胜

许多科研人员在把知识转化为产业的过程中遇到很多挑战，包括来自资金的、市场的，还有来自知识产权的。邓中翰认为，在公司成功地把知识转化为产业的过程中，最重要的是一个团队；投资者进行投资，往往也是看团队。

在整合人力资源这方面，邓中翰的确有独特的能力。在中星微的顾问委员会中，不乏具有显赫背景者，美国前证监会主席便是其中之一。邓中翰与他的相识和合作颇有传奇色彩。

当时，邓中翰是前任美国证监会主席在一个专为各大公司董事所做的一个培训课程班内唯一的中国学生，而且经营着一家没有上市的公司，这引起了教授的浓厚兴趣。课余时间，邓中翰跟他谈中星微，谈自己的过去和未来打算。熟识之后，邓中翰知道了他的夫人是在美国出生的中国人，于是，跟他大谈发

展中的中国，又邀请他到中国来看一看。了解了邓中翰，考察了中星微之后，他欣然接受了邓中翰的聘书。

中星微与另一名董事——Oracle 创立人之一卢卡斯的合作更具传奇性。卢卡斯看好芯片业在中国的发展，想要投资国内某公司，他慕名找到邓中翰，希望说服邓中翰做这家公司的董事，结果和邓中翰聊了一番以后，他反而加入中星微做了一名董事。后来卢卡斯开玩笑说，自己一向都是公司的董事长，从来没有做过哪家公司的董事，却在中星微电子破了例。

邓中翰无时无刻不在强调他的团队：“我们的团队是一个有着非常深厚的友谊、非常深厚的信任基础，又有事业上共同的追求，同时在个人能力上又相互弥补、性格上相互补充的一个团队。”邓中翰的团队的核心成员都曾就职于国外大公司，都是时代的佼佼者。

统领这样一个团队不仅需要超强的人格魅力，更需要技巧。管理团队不是光有一个共同的远大理想就能够解决的。从某种程度上来说，工作机制和方式更重要。如何把这些不同性格、不同背景，有非常高的追求，对周边人的要求也很高的一群人有效地整合在一起，是邓中翰每天都在考虑的问题。让大家个性地配合在一起，把他们对各自的要求、对周边人的要求变成公司的一种管理机制，这很有挑战性。科学家出身的邓中翰对此也很擅长。

爱国心和事业心：为中国人民在世界上争光

对回国创业的真实原因，邓中翰用爱国来解释，很多人未必能够真正理解，但这确实是他的思想原貌，他说：“我们的团队都是‘海归’，对为什么回国创业私下里我们发现至少有两点是共识，首先是爱国，很多人可能觉得这是唱高调，那我劝他出国走一趟，最好是到美国，只有到了外国，才能知道什么是‘中国心’；其次是事业心，我和我的伙伴们都是有‘野心’的，不甘心在硅谷，在别人的地盘干一辈子。我们这些人，当初出去就是为了回来的。”

国家利益、民族自强这些看似与企业经营相距甚远的词句，在邓中翰和他的团队之间的交流中随处可见，强烈的社会责任感和爱国情结也体现在每一个目标的制订和实施的过程中。

邓中翰很清楚，爱国的理想要落实到具体行动上。要把爱国之志转化为报国之力，关键在于珍惜学生时代的难得时光，发愤学习，积累知识，练就本领。只有这样，才能真正为祖国和人民奉献才智，才能真正做出无愧于祖国、无愧于人民的业绩。

邓中翰是抱着这样雄心做事的人：不仅仅要把企业做大，更要让整个民族工业水平整体得到提高，为中国人民在世界上争光。

物理学方法论：在宏观与微观间“游刃有余”

物理在邓中翰的生活中占据了很大的分量，他所得到的第一个奖项——大学三年级时参加“全国大学生科技竞赛挑战杯”的论文就与物理有关；最初进入伯克利大学学的也是物理，物理给了邓中翰最基本的人生观和方法论。他总结说：“物理学解决的是宇宙，研究的是量子，从很微观的东西去研究很宏观的东西，在这个过程中，看到了宏观，看到了微观，看到宏观和微观之间的联系，然后就会有新的理论出来。这样的历程会影响考虑问题的方式。想一想宏观的问题、微观的问题，然后想想它们之间会产生什么，我怎么通过宏观的问题去解决微观的问题，怎么通过微观的问题去解决宏观的问题。这里面有很多的方法论，不管你是做什么的，也不管你是学什么专业的，这个方法论是互通的。”

邓中翰认为，一个公司要想成功，需要管理者把微观的决策和宏观的决策融合好，精确地管理研发技术、定义产品。做商业决策的时候，要做微观决策，决策过程要很科学地、很准确地做。而微观决策和宏观动力又是有关系的，建立一个决策体制和公司的文化也是宏观范畴，宏观的初始状态是微观的出发点，动力、体制和文化如何直接决定了决策效果。

邓中翰既掌握全局也关注细节，这是物理学对他的熏陶。办公会上，他能随口说出一个个工程师最近的工作量；他非常独立却能了解他人，当别人还不知道自己行的时候，他已经把人“举”到一个最适合他的岗位上去了；他可以生活得很精致也可以很粗糙，有时候不食人间烟火，更多的时候却连平民都不如；他的一席演讲能让人热血沸腾，恨不能豁出去拼了，但当群情激动时，他

的冷静和清醒又能让人立刻意识到面临的问题。

物理学熏陶出来的理性使邓中翰非常重视环境对人的影响、对会议效果的影响。邓中翰鼓励团队讨论问题，他认为争吵是获得信息的重要方式，也是一种竞争方式，但是，如果老是争吵，公司团队就会不团结，时间久了，矛盾就会激化。所以，每个季度他都要带大家去开一次季度会。每次聚会、会议，他都会精心策划会议地点、形式，营造氛围。邓中翰认为，季度会是一个阶段性调整，地点和环境非常重要，而且一定要在外地进行。在办公室开会一定是非此即彼、针锋相对的辩论，而一旦到了外面更大的一个陌生的环境中时，大家自然会感觉到彼此是一个团队，一致对外。自然环境给人心理造成的影响是很关键的。

在宏观与微观间游刃有余，其结果是邓中翰看问题的视角更加独特、更加深刻，透过现象看到本质，他的这些积淀对于中星微的发展非常宝贵和重要：“每个事件的背后都有很多策划在里面，当你有一个宏观视角的时候，就不会被表面现象所迷惑。”

勤于学习

邓中翰的学习意识起源于大学。在大学时，邓中翰在科研中体会到了一种快乐，当时仅限于“好玩”而已。但是，在他的论文获得了团中央的挑战杯奖之后，邓中翰突然意识到了学习的价值，意识到自己应该建立一个人生目标，体现自己的价值。从那时起，他就开始珍惜时间，把原来觉得用不完的时间和用不完的精力，都投入到研究自己的发展、周围的发展、世界、环境、产业的发展、人的发展等当中去，然后有目的地去学习专业知识、各行各业的知识。学习已成为他的习惯，这种习惯一直延续到了今天。对邓中翰来说，学习不是读书，而是蕴涵在他生活的每个细节里面。

伯克利的辉煌也只是代表了邓中翰一个阶段的学习成果，他从未停止过学习，学习各种各样的知识。在国外学习时，邓中翰经常会对比中西文化，既可以学习西方思维，又可以从对比中体会中国文化的精髓。这种学习使得邓中翰在跟中、西方人打交道时都可以游刃有余。

与卢卡斯这些知名人士的交往，对于邓中翰来说，其目的也是学习——学习他们在金融、财政方面积累的知识，而且跟他们交往的过程也是一个学习过程，也是一个新的学科。

最大中文搜索先生——李彦宏

李彦宏

出生年份：1968 年

籍贯：山西阳泉

教育：北京大学信息管理专业本科，美国布法罗纽约州立大学计算机专业硕士

职务：百度公司总裁

李彦宏凭借自身出色的技术创新能力，使百度在搜索这个当前最热门的技术领域，在与 Google、雅虎、微软等顶尖技术型公司的竞争中获得了快速的成长，成为中文搜索领域当之无愧的领导者。目前，百度已经成为全球第四大网站、全球最大的中文网站和全球最大的中文搜索引擎。致力于为人们提供最便捷信息获取方式的百度，每天都在为全球 150 多个国家和地区的人们提供着上亿次信息搜索服务。

1991年，毕业于北京大学信息管理专业，随后赴美国布法罗纽约州立大学完成计算机科学硕士学位。

1992~1999年，在美国的八年间，李彦宏先后担任了道·琼斯公司高级顾问、《华尔街日报》网络版实时金融信息系统设计者，以及国际知名互联网企业——INFOSEEK资深工程师。他为道·琼斯公司设计的实时金融系统，迄今仍被广泛地应用于华尔街各大公司的网站，其中包括《华尔街日报》的网络版。

1996年，他首先解决了如何将基于网页质量的排序与基于相关性排序完美结合的问题，并因此获得了美国专利。

1998年，李彦宏根据在硅谷工作以及生活的经验，在大陆出版了《硅谷商战》一书，获得了各界的好评。

1999年年底，31岁的李彦宏携120万美元的风险投资回国与好友徐勇共同创建百度网络技术有限公司，一年后百度成为全球最大的中文搜索引擎技术公司。

企业情况

1999年年底，百度由李彦宏及徐勇于美国硅谷创建。

2000年1月1日，李彦宏、徐勇携120万美元风险投资，从美国硅谷回国，创建了百度公司。

2000年5月，百度首次为门户网站——为硅谷动力提供搜索技术服务，之后迅速占领中国搜索引擎市场，成为最主要的搜索技术提供商；6月，正式推出全球最大、最快、最新的中文搜索引擎；8月，开始为搜狐（Sohu.com）提供服务；9月，DFJ、IDG等国际著名风险投资公司为百度投入巨额资金；10月，为新浪（Sina.com）提供服务。

2001年8月，发布Baidu.com搜索引擎Beta版，从后台服务转向独立提供搜索服务，相继开始为263、Tom.com提供全面搜索服务；10月，推出全新商业模式搜索引擎竞价排名。

2001年10月22日，正式发布Baidu搜索引擎。

2002年3月，百度启动“闪电计划”，不断保持技术领先优势；6月，推出深受网民喜爱的“IE搜索伴侣”；8月，百度网易深度合作，竞价排名全面提升；10月，百度开始为雅虎中文（Yahoo.com.cn）提供服务。雅虎同时加入百度竞价排名阵营。

2003年6月，据美国第三方权威统计机构Alexa统计，在最受欢迎的中文网站中百度已经位居第四位，这表明百度成为全球最大的中文搜索引擎；7月，推出图片、新闻两大技术化搜索引擎，巩固了中文第一搜索引擎的行业地位。

2004年6月，百度成功融资；8月，推出超级搜霸；11月，手机上能使用百度。

2005年8月5日，百度在美国上市，其市值一度达到39.58亿美元，股票飙涨350%，收于122美元，成为中国在纳斯达克上市公司中市值最大，也是唯一股价超过100美元的公司。成为继Google后第二个在纳斯达克上市当日股价超

过 100 美元的公司。400 位老员工一夜暴富，公司已诞生了 8 名亿万富翁、50 名千万富翁。

创富历程

李彦宏 31 岁创建了中国最大的搜索引擎公司——百度网络技术有限公司，在过去的五年中，百度一步步从 8 个人发展到了几百人。从拿到第一笔融资到成功实现海外上市，从致力于门户网站到以搜索网站和竞价排名为主要的业务增长点，李彦宏在浮躁的互联网产业里硬是闯出了自己的一片天地，成为又一个被美国纳斯达克批量制造的中国新富豪。

选择：到硅谷去

1987 年，李彦宏考入北大图书情报系，两三个月的北大新生活过后，李彦宏感到图书情报专业跟他理想中的专业相差甚远，他喜欢计算机，觉得这个专业前景好，所以经常去计算机系旁听一些专业课程。后来他想走一条出国留学的路，便买来一大堆“托福”书猛学。大三下学期，李彦宏通过了托福考试，开始着手申请留美学校。他的理想是加州伯克利分校、斯坦福大学，但这些名校不招来自中国大陆的计算机学生，纽约布罗法大学却向他伸出了“命运之手”。

1991 年圣诞节，李彦宏登上了从北京飞往美国洛杉矶的飞机，去纽约布法罗大学攻读计算机博士学位。初来布法罗大学，李彦宏经历了补习、上课、打工三种生活，在美国度过了最困难的“磨合期”。过了“磨合期”之后，李彦宏产生了出去“闯一闯”的念头，他决定去“打工”。

1993 年 5 月，李彦宏在网上看了不少招工广告，觉得合适的，就发一份简历过去，最后，Matsushita（松下信息技术研究所，Matsushita 是日本松下的日文直译）公司接受他去做实习工作。在研究所，李彦宏从事的是 OCR（光学字符

识别)领域的研究。实习期间,他提出一种提高识别效率的算法,受到公司高度重视,当他结束暑期实习要回到学校的时候,松下继续聘用他在学校里兼职,并鼓励他把这一研究成果写出来发表。李彦宏后来在一次国际学术会议上宣读这个研究成果的时候,得到国际OCR学术领域一位“泰山北斗”的赏识,在他的推荐下,这一成果顺利发表在国际权威学术期刊《模式识别与机器智能》上。

攻读博士期间能写出这样具有国际水平的论文,导师认定他的博士文凭只是个时间问题。而且,如果不出特别意外,松下一定会在他博士毕业后高薪聘请他。李彦宏的美国之路仿佛一片坦途。

然而,在1994年暑假前,李彦宏突然接到华尔街一家小公司的聘书,邀请他去做带“工程师”性质的“高级顾问”工作。李彦宏有些犹豫,自己在学术领域已经有了“开门红”,做工程师还是做科学家,李彦宏面临着重要的人生抉择。

当时,留美学生中流行一股风气,只要有工作,读博士的学生大都拿了硕士文凭就走人。李彦宏很想拿到博士文凭再去工作,但这家公司对他非常热情,老板对他的研究非常欣赏,而且两人在学术上谈得非常投机。李彦宏最后决定放弃博士学业,到这家公司做“高级顾问”。

李彦宏供职的金融信息公司是道·琼斯属下的一家专门分析财经数据的专业咨询公司,李彦宏的头衔是“高级顾问”,平日里接触最多的就是财经新闻,《华尔街日报》几乎是每天的必修课,Yahoo的杨致远、网景的安德森这些互联网追捧出来的神话英雄几乎天天占据着《华尔街日报》的重头版面,李彦宏心里隐隐有了一股冲动——到硅谷去。

硅谷有HP、SUN、网景、Yahoo、Oracle,有Internet和VC投资商,有斯坦福大学和加州伯克利分校,令李彦宏无比向往。

1997年夏天,李彦宏离开工作了三年半的金融信息公司,从新泽西州踏上了去硅谷的第二次创业之路。Infoseek的CTO威廉·张站在Infoseek大楼的门前迎接他,这位来自台湾的哈佛博士从工程师干到CTO,在一次学术会议上与李彦宏邂逅相遇,威廉·张极力怂恿李彦宏到硅谷Infoseek共谋发展。加盟Infoseek使李彦宏兴奋不已,看着每天有几百万人在使用自己设计的东西,心里更有说不出的满足感。

李彦宏加入 Infoseek 那阵子，这个公司既辉煌又痛苦。投资商给每家公司很大的压力——市场占有率要大，现金流要健康，赢利能力要强。Infoseek 和 Excite 竞争得很厉害，Infoseek 的前任总裁约翰逊曾想通过紧缩开支来拖垮对手，结果 Excite 没被拖垮，自己反而被“拖垮”了。接替约翰逊的是 36 岁的哈瑞·马超。他不辱使命，到了 1997 年年底，Infoseek 第四季度的收入达到 1250 万美元，比去年同期增长了 105%，亏损为每股 0.15 美元，比华尔街预计的每股要少亏 0.05 美元。这是 Infoseek 上市以来最风光的一个季度。

1998 年 4 月，迪斯尼宣布购买 Infoseek 40% 的股份，这对习惯了硅谷自由之风的年轻人来讲，像关闭了一扇面向大海或者草原的窗景，因为在迪斯尼员工的升迁主要看资历。李彦宏感觉到自己在 Infoseek 的美好时光已经不多，虽然这时候他已经拥有 50 多万美元的 Infoseek 股权。

融资：实现创业梦

1999 年 10 月，中国政府邀请了一批海外留学生回国参加“国庆典礼”，李彦宏有幸在受邀之列。这次回国从根本上坚定了他回国创业的决心。

“国庆典礼”后返回美国，李彦宏已经无心再在 Infoseek 继续干下去，他想起了好朋友徐勇。徐勇是李彦宏刚刚从东部闯荡到硅谷的时候认识的，也是北大高才生，这时候他在美国的身份是生物学博士后，在一家制药公司做销售。后来，徐勇和一帮在硅谷的中国人攒着拍摄的记录片《走进硅谷》，在北京电视台和内地其他电视台还播出过。

1999 年 11 月，徐勇邀请李彦宏到斯坦福大学参加《走进硅谷》一片的首映式，李彦宏约好第二天与徐勇谈回国创业的大事。

《走进硅谷》首映式的第二天下午，徐勇应受李彦宏邀请，到李彦宏的家里谈“大事”。李彦宏拿出一份“保密协议”，徐勇有些惊讶，但马上转为镇定——李彦宏在硅谷两年半，也习惯美国人的谈话作风了，徐勇在“保密协议”上签了字。李彦宏说，“我们回国开一家互联网公司吧”。两人一边吃饭，一边商量着各自在未来公司里的股份比例、职责分工、发展规划，等等。经过一夜畅谈，两人的新公司计划已然“万事俱备，只欠投资”。他们的融资目标是 100

万美元。硅谷有的是投资家（VC），然而这一次风向变了，VC 们的口味不再是门户，而是电子商务，其中商业模式 B2B 最受青睐。

没想到在这种情况下，竟然有三家 VC 愿意给他们这家技术公司投资。这些公司看重他们新公司的三个概念：中国、技术、团队。徐勇找理由把一家不太中意的 VC 婉拒了，另外两家，用他的话说，“热情得实在无法拒绝”。这两家 VC 当然不是钱多得没处花，那天签字前，有个 VC 借故偷偷到房间外打电话问 Infoseek 的威廉·张，“这个罗宾·李真的很厉害吗？”威廉·张告诉他，“罗宾在引擎技术方面，在全世界可以排前三”。两家 VC 便放了心，有人甚至想独投，徐勇和李彦宏觉得还是两家一起投资更好，一家 60 万美元。

1999 年 12 月，李彦宏带了 120 万美元投资从美国硅谷回到北京中关村来运营。在百度成立 9 个月之后，风险投资商德丰杰联合 IDG 又向百度投入了 1000 万美元，彻底解决了创业之初钱的问题。

一年后，即 2000 年 9 月，百度进行了第二次融资，这次融资了 1000 万美元。

到了 2004 年年底，百度又做了第三次融资，这次实际上是上市前的最后一次融资，当时百度对资金的需求并没有那么强烈，在 2003 年的最后一个季度，已经开始盈利，在 2004 年 6 月份融资 1500 万美元，按当时的价格就是大概市值 2 亿美元，公司整个的市值 2 亿美元。

挑战：与 Google 决雌雄

1999 年圣诞节，李彦宏回国，他要回国干搜索引擎业务。创业初期，拿着原计划 6 个月花光的 200 万美元，李彦宏精打细算做了一年的计划，这样得以坚持到第二笔融资到来。2000 年 3 月，百度正式开张时，除了财务、出纳、行政外全是技术人员，李彦宏和徐勇兼做销售，专职的技术人员有 5 人，其他都是来做兼职的北大和清华的学生。不是不想多招几个技术人员，国内真正懂搜索引擎技术的人才太少，只好一边干，一边培养。

2002 年春节后，李彦宏开始隐约感觉到中文搜索引擎的市场已经开始成熟，而 Google 在中国网民中的口碑越来越好。一种压力开始令李彦宏不安——一方面是百度占据着中国市场 80% 的份额；另一方面 Google 已经在国际上成为最主

流的搜索引擎。百度要做中国最大的中文门户网站，最大的对手将是来自国外的 Google。Google 作为全球最大的搜索引擎公司，一旦介入中国市场，百度面临的将会是一场激烈的市场保卫战。面对 Google 的压力，2002 年下半年，公司紧急启动了“闪电计划”，李彦宏准备重新赤膊上阵，不仅忙公司的推广和经营，而且要带领一支强大的研发队伍，准备抢在 Google 登陆中国之前使百度的产品成熟起来，在各方面做得比 Google 更强。

2002 年 3 月，以雷鸣为首的技术突击队成立，李彦宏给这次秘密技术行动命名为“闪电计划”。雷鸣是北京大学计算机系 2000 届硕士毕业生，在学校里就小有名气，按照李彦宏的话说，雷鸣的确是搜索引擎方面的天才。雷鸣的“闪电小组”很快行动起来。李彦宏给他们还另外下达了具体指标，要求“闪电计划”完成后，百度的日访问页面要比原来多 10 倍，日下载数据库内容比 Google 多 30%，页面反应速度与 Google 一样快，内容更新频率全面超过 Google。

2002 年 8 月，李彦宏对“闪电计划”的进展仍然感觉不满意，决定自己亲自兼任组长，带领小组成员做研发。由于他在搜索引擎方面的技术积累已经很深，加之对当时世界的前沿技术非常了解，他的加盟使“闪电计划”的进展比原来大幅提高，到 2002 年 12 月，“闪电计划”终于大功告成。

李彦宏说：“我们公司跟国外最好的竞争对手 Google 做比较的话，在收集网页的多少，网页的更新频率快慢、检索的速度、相关性、对种类的处理等方面，都已经超过了国外的竞争对手。而百度推出的拼音搜索、MP3 搜索、FLASH 搜索，都是 Google 所没有的。”

尽管李彦宏一再强调技术才是最根本的，但是作为一个已经走向前台的搜索门户，他也深知如何去吸引更多的眼球也很重要。2003 年，一向沉稳低调的他今年显得异常忙碌。

2003 年 6 月，由第三方赛迪集团下属《中国电脑教育报》举办、历时一周的“Google Vs 百度——两大搜索引擎对决搜索之巅”万人公测结束。来自世界各地的 100150 名中文网络随机用户使用了多达 100150 个搜索关键词，对两大搜索引擎进行了评测。评估标准采用的是美国著名计算机科学家 UdiManber 提出的一种测试搜索引擎质量的 UDI 测试标准。其中，59.06%的人选择了“百度比 Google 好”，百度首次超越了 Google。

“万人公测”证明，百度已经完全有能力与 Google 在中文搜索领域分庭抗礼。对于此结果百度总裁李彦宏认为，作为中国人自己的搜索引擎，百度更了解中国网民的使用喜好。当然，这不是李彦宏要的最终结果，不过从创建百度一步一步走到现在，李彦宏应该可以轻叹一口气了。

2006年2月，百度发布了2005年第四季度财务报告。报告显示，百度第四季度保持了强劲的增长势头，业绩超过了分析师的预期，但随着 Google 大举进入中国市场，百度面临的竞争将日趋激烈。

转型：从单纯的技术服务提供商过渡成搜索门户

创业初始，百度靠为各门户网站提供搜索技术挣钱。由于李彦宏拥有搜索领域的核心技术——超链分析的专利，客户与日俱增，几乎所有的门户网站都在使用百度搜索的服务，包括新浪、搜狐、网易、雅虎，以及所有能想得起来的中国网站。百度的市场份额已占到80%，国内几乎所有的主流门户网站都是它的客户。

可是，百度仍然不能盈利。在风险投资商看来，公司才成立一年多，不赚钱是正常的，但李彦宏判断，沿着原来的路走下去，三五年后百度还是不会赚钱。李彦宏意识到，当时他们那样的商业模式是有问题的。

2001年，网络泡沫破灭，收费成为各大门户网站的当务之急，搜索引擎服务是光赔不赚的鸡肋，门户网站因此想要寻求更便宜的技术，而非更好的搜索技术，这导致百度原来的商业模式出现了危机。一方面，自己需要大量的研发投入去做更优秀、更先进的技术，可是这些投入需要有回报来支撑；另一方面，客户关心的是怎么把价格压低，这会产生一个恶性循环。所以李彦宏决心转移用力方向，改变这个商业模式。

他想到了竞价排名，李彦宏很早就青睐于这个模式。本来想找一家公司来做竞价排名，百度提供背后的技术，可谈了很多家公司，却没有一家听明白竞价排名是什么。最后李彦宏决定，百度自己来做竞价排名。

然而，这一改变不乏风险。百度一旦从后台转向前台，向终端网民提供服务，就意味着跟门户网站的搜索业务产生竞争，自己最大的客户会变成竞争对

手。同时，作为一个后来者，百度的技术必须比市场上原有的搜索引擎提供者的好才能吸引用户。

李彦宏认为，作为一个仍然处于创业期的公司来说，必须有自己稳固的发展方向，才会有成长的潜力和机会。

公司进行了一次大的战略转型，将百度由技术提供商转变为一家直接面对终端网民的搜索引擎网站。这样的好处在于，不会对门户网站产生更大的依赖；坏处则所有的人都能想得到，百度将和自己最大的客户发生竞争关系。当时来自门户网站的收入已经占到公司收入的 50%~60%，这对于公司来说是极大的冒险。

2001 年 9 月，百度首次推出了面向终端网民的搜索服务，同时也推出了竞价排名服务。这种国外搜索引擎商普遍采用的盈利模式，刚推出时反应平平，2002 年，百度的收入仅 1050 万元。

2002 年 9 月，www.baidu.com 作为网站正式推出。2003 年，百度宣布盈利。2004 年，其营业收入为 1.109 亿元，净利润为 1200 万元，营业收入增幅达 225%。

之后，低调的李彦宏的公开曝光次数日益频繁，因为他觉得百度可以变成一个健康的上市公司，于是开始筹划上市了。

上市：一股冲天

2005 年 8 月 5 日，百度（Nasdaq: BIDU）股票正式在美国纳斯达克上市交易，发行价 27 美元，开盘价 66 美元，较发行价高 39 美元。此次上市百度共发售 404 万股美国存托凭证，每股美国存托凭证相当于一股 A 类普通股，融资 1.091 亿美元。刷新了目前中国互联网企业海外 IPO 融资的纪录，全面超越盛大、新浪，成为中国互联网最高市场价。

百度为上市的准备花了 6 个月的时间，而前期最关键的是找到两家知名投行协助他们做上市的工作。一个是高盛投行，它曾帮腾讯、盛大做海外上市；另一个就是瑞士信贷，它曾经协助 google 做上市工作。之所以选择这两家，李彦宏说：“为了凸显一个概念，这两家投资银行带出去的公司都是赚钱的。”果然

这两家投资银行也没让李彦宏失望，在美国他们动用了最优秀的人才，所做的路演也是级别最高的。

在正式上市前的两个星期里，李彦宏一行从香港出发，辗转新加坡、英国、美国，向各地的投资机构讲解百度的故事，投资商们的热情完全超出了李彦宏的意料。一个原定 90 多人的早餐会，来了 140 人，许多掌握数十亿美元的基金经理就靠墙站着听。

应对投资热情最好的方式就是提价，于是，原定 17~19 美元的发行价格区间，变成了 19~20 美元，再变成 23~25 美元，最后确定为 27 美元。

在经过 3 次提价之后，李彦宏和百度上市承销商团队最终确定价格为 27 美元。

2005 年 8 月 24 日，百度发布上市后首个季度财务报告，百度此季总营业收入为 6970 万元人民币，同比增长 188.6%；净利润为 1210 万元人民币，同比增长 625.5%。当天百度股价收盘于 82 美元，按此数据折算，百度的市盈率为 410，而其他中国概念股的市盈率基本上仅为 20 上下。如何尽快提高百度的盈利规模，成为李彦宏最迫切的任务。

CNNIC 的调查数据显示，百度仅在北京的搜索市场占有率已经上升至 52%，Google 为 33%；在上海、广州等地百度的市场份额也均高于 Google。李彦宏说：“Google 是百度在全球最大的竞争对手，但是在中国它打不过我们。”

现在，百度是世界最大的中文搜索网站，每天要接受 2 亿次检索请求，有超过一半以上的人把百度当成是常用搜索工具。李彦宏说：“我们的员工有的来自 Ebay，有的来自微软，有的来自 Yahoo，但是我们更多的人才来自北大、清华等高校的毕业生。”的确现在的百度还是一个很年轻的公司，就像其在招股说明书上写的：我们的竞争对手还有很多，有来自美国的 Google、Yahoo、Microsoft，还有中国的搜索公司网易、搜狐、新浪、阿里巴巴等。

面对媒体越来越多的关注和讨论，李彦宏很现实，他坦言：“百度最大的敌人是百度自己。百度真正的考验才刚刚到来，而最终决定公司成败的是业绩、百度专注于中文搜索的决心和执行力。”

不论如何，百度的成功上市，堪称中国拥有自主知识产权的民族品牌在国际资本市场的一次精彩亮相，使海外投资者对中国市场的关注再度升温，成为

带动 IT 产业新一轮投资热潮的标志性事件。

成功点评

定位：向网络淘金者卖“水”

五年前，当新浪、搜狐等网站大把大把地烧钱，掀起互联网淘金热潮时，几乎很少有人愿意去做那些向淘金者卖“水”的默默无闻的人。今天，当人们赞美新浪、搜狐的搜索是如何快速、准确时，很少有人知道，其背后是以百度强大的技术做支撑的。它们大把大把地赚钱，也大把大把地为百度付钱。李彦宏谈及百度的成功，毫不隐讳地说道：“就是因为选择了做向网络淘金者卖‘水’的人。”

“到 1999 年年底，中国网民已达到 900 万人，而且还在呈倍数增长趋势。人们像发现了一个金矿，纷纷去淘金。我在时机上晚了一步，但也正是这让我清醒地意识到，网络这个金矿是建立在技术沙漠基础上的，到了一定时候，网络淘金者会发现，最珍贵的恰恰是被人们起初忽视的水，向淘金者卖‘水’的时机已经成熟了，而当时的我就是那个优秀的掘井人。”2000 年，李彦宏将百度的搜索引擎技术提供给新浪、搜狐等各大门户网站。

专注：做自己最擅长的事

总结百度的成功时，人们不约而同会说到同一个词：专注。百度专注于搜索，专注于技术，专注于中国市场。尽管已经是市值最高的中国互联网公司，但百度目前并不打算进入搜索以外的业务领域。

从 1999 年百度公司成立到现在，几年的时间里，互联网世界沧海桑田，“网络游戏”、“短信平台”纷纷强势登场，不少人捷足先登，赚得盆满钵满；不

少人跟风而动，也摔得头破血流。而李彦宏说他只在做一件事：搜索。

百度是专注于搜索领域的中文市场的领导者，不少人曾鼓动他向网络游戏、短信等领域涉足，但李彦宏并没有这样做。在他眼里，自己的公司、自己的领域还有很深的潜力可以挖掘，自己目前要做的只是将搜索这一个领域不断翻新。

李彦宏说，公司与他本人的性格一脉相承：“我个人的特点就是专注。如果我琢磨上某一件事的话，会把它做得很好，如果对这个事情不太上心的话，我会比一般人做得要差很多。”他认为，自己的心理素质比较稳定，很少受外界的影响。“过去几年，有人做门户很风光，有人做短信很挣钱，做游戏也很火，我们都没有去做，就是因为我相信自己做的东西有价值。”

因为专注导致的单一盈利模式，是否会给百度带来风险？李彦宏认为，这要看这个模式是不是安全的，如果是安全的、有前途的话，单一模式不但没什么不好，相反还是最大的优势。

百度竞价排名的用户现在增长的速度将近 200%。虽然目前用户还只有五六万家企业，而中国有 2000 多万家企业，这是个非常激动人心的市场。李彦宏说：“我可以看到百度未来 5 年、10 年甚至 15 年的高速增长。目前，互联网中成长最迅速、最有前途的领域就是中文搜索，如果有钱的话，我还会投到这个领域中。”

上市以后受关注度很大，也带来很多压力，但是李彦宏表示：“我们能够专注于做中文搜索，这一块所蕴涵的潜力还是非常大的。所以我自己并不拿百度跟其他类型的互联网公司去对比，游戏我不打算做，我也不觉得能做过人家；短信我也不做；甚至是门户，很多人都怀疑百度一定是要做门户的，其实我们一直坚持说不做门户，就做搜索。这一点上还是要坚持自己所看中的这一块，过去是因为这样的坚持我们走到了这一步，以后我想要有好的发展，还是要坚持专注，坚持做中文的搜索，才能够跟投资人的期望值相匹配。”

秘诀：“三大定律”

李彦宏说过“搜索是百度成功的所有秘密”。的确，擅长在搜索上做文章的他，用“三大定律”破解了百度的成功秘诀。

第一定律是相关性定律，即情报检索、信息检索或全文检索的相关性都是基于词频统计的。当用户输入检索词时，搜索引擎去找那些检索词在文章（网页）中出现频率较高的，位置较重要的，再加上一些对检索词本身常用程度的加权，最后排出一个结果来（检索结果页面）。

第二定律是人气质量定律，这一定律解决了技术问题。科学引文索引机制的思路移植到网上，就是谁的网页被链接次数多，那个网页就被认为是质量高、人气旺的。再加上相应的链接文字分析，就可以用在搜索结果的排序上了。根据这一定律，搜索结果的相关性排序，并不完全依赖于词频统计，更多的还是依赖于超链分析。这条定律也成为李彦宏申请的美国专利。

第三定律是自信心定律，也就是竞价排名。根据这一定律，搜索结果的相关性排序除了词频统计和超链分析之外，更注重的是竞价拍卖。谁对自己的网站有信心，谁就排在前面。有信心的表现就是愿意为这个排名付钱。自信心定律一改过去搜索引擎靠 CPM 收钱的尴尬局面，开创了真正属于互联网的收费模式。李彦宏说：“在中国，百度一直致力于推动搜索引擎市场的培育和发展，现在，我们联合了各大门户网站的搜索引擎，一起通过百度的竞价排名系统来实践搜索引擎的第三定律，为数十万网站的拥有者提供一个展示自信心，吸引潜在客户，发现销售线索的平台。”

创新：推出新型网络营销模式

竞价排名是指由用户（通常为企业）为自己的网页出资购买关键字排名，按点击计费的一种服务。通过竞价排名，搜索结果的顺序将根据竞价的多少由高到低排列，同时奉行“不点击不收费”的原则。李彦宏正是这一模式的中国创始者。

百度的搜索竞价排名的最大特点在于采用了“按效果付费”这种新型营销模式，企业用户所缴纳的“关键词”添加费是放在其网上的户口中的，当潜在客户搜索到了该用户并且点击了其网站，该用户才需要支付费用。这样一来，中小企业在网络上的推广成本就得到了大幅降低。

在中国，只要参加百度搜索竞价排名，该企业网站就可以出现在选择百度搜

引擎技术网站的搜索结果前列，并被千千万万在搜索引擎中查找相关行业、产品、企业、公司、网站等信息的网民优先看到。这些网站包括雅虎、搜狐、网易、Tom、21CN 等国内数十家知名网站。自从 2001 年 10 月李彦宏推出这一全新的网络营销模式之后，百度开始蓄势飞跃了。2003 年上半年，竞价排名开始在百度的收入上占了大头，李彦宏可以向董事会和员工交代了。李彦宏的竞价排名收入已经占百度总收入的 80%，百度已经完全可以不再依赖为门户网站提供搜索技术获取收入。到 2004 年，百度营业收入差不多比 2002 年多了 10 倍，达 1370 多万美元。

李彦宏认为，竞价排名是一个非常合理、非常优秀的模式，它可以让广告的商家很精确地找到它的客户是谁。快速增长是通过竞价排名这个模式显现出来的，既然这个模式已经被证明是一个好模式，百度就应该完全投入在中文搜索上，而不是向其他方面发展。这是一个革命性的商业模式，也是非常有前途的。

很快，百度的“竞价排名”模式被众多厂商所仿效，因为有越来越多的互联网企业认识到搜索服务的力量，开始在搜索服务市场抢食。紧随百度，3721 声称自己将和 Google 合作，随后慧聪网联合众多地方网站，形成一个搜索联盟。但声势最大的却是以新浪、Tom、21CN 为代表的门户网站，它们站在既有的平台上强势切入搜索市场。竞价排名成了搜索业界争相推出的业务。门户网站试图利用自己的品牌知名度和先进的市场手段优势开始处处排挤百度，当初与百度合作的门户网站大都釜底抽薪。百度不但失去了以门户网流量来维持生计的方式，还面临着门户网站的围攻。

对于门户网站的动作，百度早有防备。李彦宏说：“确实，商业模式很容易模仿。但是，建立竞争优势却不容易。我以前曾经打过一个比方，做搜索引擎竞价排名业务是一个‘两轮驱动的车’，缺一不可。一是流量。你的流量大了，证明用你的人多，这里边有购买力的用户也就多，也就能够给竞价企业带去订单。否则，你就不敢承诺按照点击效果付费。如果你不按效果付费，企业就不会来你的平台上竞价。即便来了，因为你流量小，便谈不上效果，竞价企业没有订单，搜索引擎商家更是没有收入。二是参与竞价的企业数量要多，企业数量多，才能保证搜索引擎商家的收入。这‘两个轮子’驱动着搜索引擎产业链

的良性快速发展，所以说这种商业模式的核心是流量和规模，因为用户真正需要的是效果和回报。我不相信哪个企业投入不需要回报，而百度在这方面的竞争优势明显，百度自有流量排在全球中文搜索引擎第一位。同时拥有国内最大的搜索联盟，在企业数量方面，百度也有很好的先发优势。”

面临着越来越多的挑战，李彦宏很自信，他表示：“搜索业务的升温进程即将触及质变的临界点，这期间一定会有行业巨头出来整合和洗牌，百度会将革命进行到底，在新一轮洗牌中占领先机。”

力挽狂澜的乳业少帅——潘刚

潘
刚

出生日期：1970年

籍贯：中国内蒙古

毕业院校：内蒙古农业大学、中欧国际工商学院

行业：批发和零售业

管理资产：46.06亿元

职务：内蒙古伊利实业集团股份有限公司董事兼
总裁

挽狂澜于既倒，撑大厦于断梁；整合企业在大危机之后实现大增长；搭载奥运快车，成功重塑形象。

回答提问：

英才杂志社社长宋立新：我们大家都知道，泰坦尼克号是在能见度很低的天气里，由于船长的大意而沉没了。2005年，中国的硝烟很浓烈，会让人疲于应付市场人才的争夺，我想问戴眼镜的潘总，你能看见伊利现在最大的危机是什么吗？

潘刚：我所担心的最大危机是伊利失去创新的动力和激情。虽然我是近视眼，戴着眼镜，但是我的左眼是望远镜，右眼是显微镜。因此我既能看到远处，也能看到眼前。既要想到企业战略，又要考虑到经济化管理。所以我在行业首家推出全面的精细化管理。

1989年9月至1992年7月，内蒙古农业大学学习。

1992年7月至1993年1月，回民奶食品厂（原伊利集团前身）员工。

1993年1月至1993年7月，回民奶食品厂质检部质验员。

1993年7月至1994年11月，伊利集团冷冻食品公司质检部部长。

1994年11月至1996年11月，伊利集团冷冻食品公司生产部部长。

1996年11月至1999年12月，伊利集团矿泉水饮料有限责任公司董事长、总经理兼党总支书记。

1999年8月至1999年12月，伊利集团组织机构调整项目组组长（兼职）。

1998年7月至2001年7月，内蒙古农业大学食品工程系学习。

1999年12月至2002年7月，伊利集团总裁助理，伊利集团党委委员液态奶事业部总经理；肇东市伊利乳品有限公司董事长；肇东市伊利乳业有限责任公司董事长、廊坊伊利乳品有限公司董事长、包头伊利乳品有限责任公司董事长。

2002年7月，伊利集团董事兼总裁，兼液态奶事业部总经理。时为中国520家重点工业企业最年轻的总裁。

2005年6月，股东大会上，得到流通股代表的全票支持，当选为董事，进而全票当选为伊利集团董事长，兼任总裁。

企业情况

企业概况

伊利集团下设液态奶、冷饮、奶粉和原奶四大事业部，所属企业 80 多个，生产的具有清真特色的“伊利”牌雪糕、冰淇淋、奶粉、奶茶粉、无菌奶等 39 类产品、600 多个品种通过了国家绿色食品发展中心的绿色食品认证。伊利雪糕、冰淇淋连续十年产销量居全国第一，伊利超高温灭菌奶连续七年产销量居全国第一，伊利奶粉、奶茶粉产销量一直稳居全国前三位。

伊利集团拥有全国最大的优质奶源基地——内蒙古呼和浩特市、呼伦贝尔大草原、黑龙江杜尔伯特大草原，保证了伊利产品的天然品质。伊利在奶源建设方面先后进行了一系列的创举，率先实行“公司+农户”的方法，建立“分散饲养、集中挤奶、优质优价、全面服务”的经营模式，从而保证了优质充足的奶源。截至目前，伊利集团先后为奶源基地累计投入 8 亿多元，建标准奶站、奶牛小区，并引进了国际一流的现代化全自动挤奶机和原奶质量检测分析系统，使奶源基地建设与管理向现代化方向迈进。伊利集团从 2003 年全面启动现代化的牧场园区前期示范工程建设项目。这个项目的建设将进一步提高奶牛的养殖规模和品质，由现在的大群体、小规模向小群体、大规模转变，走科学化、规范化、集约化的奶牛养殖道路，建立更加稳固的高质高产奶源基地，从而为中国乳业的奶牛养殖、优质奶源基地建设开创了全新的模式。

优质的产品，不光要有优质的奶源，更要有先进的技术装备和研发体系。1999 年以来，伊利集团先后投资了 8 个多亿，全面启动乳业技术改造工程：投资 2.6 亿元建立了国内规模最大、技术水平最高的超高温灭菌奶生产基地，全套引进了当前具有世界先进水平的德国 GEA 牛奶无菌加工设备，瑞典利乐超高温灭菌奶包装线，全部生产过程实现了自动化生产；投资 1.5 亿元在黑龙江杜尔伯

特县新建目前中国单线生产能力最大、技术最先进的高档奶粉生产基地；集团研发中心和四个事业部技术中心等二级研发体系的建立，标志着伊利拥有了国际先进水平的技术研发中心。优质的奶源、先进的技术设备和二级研发体系是伊利产品质量最坚实的保证。

为进一步提高企业核心竞争能力，伊利集团通过收购、兼并、资产重组、托管等方式先后在内蒙古中西部地区，北京、天津、上海、黑龙江、河北、陕西、广东、新疆等地建立了自己的生产基地，使企业规模迅速扩大。

在此基础上，伊利集团还将投巨资进行新工业园区的规划建设。伊利新工业园区将引进国际一流的设备和技術，生产高附加值的各类奶制品。新工业园区本着奶源基地、市场建设和工业园区同步发展的原则，并在规划设计和技術装备上实现诸多创新和提升。新工业园区将参照 GMP 的工艺要求和工艺要点，使人流和物流实现有序，避免生产过程中的污染，确保产品质量的稳定性；在劳动强度较大的工序上将采用机器人操作，整个生产、物流过程实行微机全自控等。计划用三年的时间建成国内乃至亚洲最大的生产基地，此园区的建设将为伊利进入世界乳业 20 强打下坚实的基础。

今天的伊利集团，面对全球经济一体化的挑战，提出“用全球的资源，做中国的市场”，推行“以人为本、制度为保障、团队为前提，平等信任”的企业文化，以不断创新、追求人类健康生活为己任，力争实现 2012 年进入世界乳业 20 强的宏伟目标。

发展历程

1993 年 2 月，经呼和浩特市体改委批准，呼市回民奶食品总厂整体进行股份制改造，成立“内蒙古伊利实业股份有限公司”。7 月，公司日产 100 万支雪糕的项目在呼和浩特市金川开发区奠基，12 月建成，成为华北地区最大的冰淇淋企业。

1994 年 4 月，公司成立奶源部，开始进行奶源基地建设。5 月，公司租赁包头乳品厂。6 月，公司成立呼和浩特市直销公司和包头分公司，为呼包地区的消费者购买伊利产品开辟了新的通路。

1995年8月，伊利冷冻食品公司二期扩建工程破土动工。

1996年3月，伊利股票在上海证券交易所挂牌交易。7月，被上海证券交易所选定为“30”指数样本股。8月，年生产能力2000吨的伊利金川奶粉厂正式投产。

1997年2月，正式成立内蒙古伊利集团公司。

1998年8月，伊利天然乳品公司投产。9月，伊利速冻食品厂投产。

1999年12月，伊利集团公司和香港卓成国际有限公司共同收购上海不凡帝食品有限责任公司，成立上海伊利爱贝食品有限公司。

2000年3月，伊利集团公司收购黑龙江省大庆市原草原香乳业有限责任公司有效资产，并和杜尔伯特蒙古族自治县经济局共同组建杜尔伯特伊利乳业有限责任公司。同时，引进丹麦海耶公司国际最先进的全自动冰淇淋生产线项目投产。5月，集团公司与德国近百年的婴儿食品生产商托菲尔（Topfer）公司共同组建中德合资伊利婴儿乳品有限公司。

2001年3月，集团公司和大庆市油花乳制品厂合作成立大庆市伊利乳业有限责任公司。8月，集团公司与黑龙江省绿洲乳业有限责任公司共同组建黑龙江省肇东市伊利乳业有限责任公司；集团公司与天津康业冷冻食品股份有限公司合作，成立了伊利康业冷冻食品有限责任公司。9月，集团公司在北京市密云县兴建的日处理鲜奶200吨的酸牛奶、保鲜奶的北京乳品厂竣工投产；黑龙江省杜尔伯特伊利乳业有限责任公司扩建日处理鲜奶460吨，引进世界最先进的生产设备，全国最大的单机奶粉生产线在杜尔伯特蒙古族自治县奠基。10月，集团公司在包头市兴建日处理鲜奶600吨的无菌奶生产项目第一期工程奠基。11月，集团公司与杨协成华北饮料有限责任公司合作，共同组建廊坊伊利乳品有限公司。

2002年1月，天津伊利康业冷冻食品有限责任公司正式投产；与泰国最大的饮料生产企业泰国泰龙王服务有限公司在西安共同投资成立伊利西安泰普克饮品有限公司。3月，集团公司打造上海最大的冰淇淋生产企业，上海伊利爱贝投资6000万元技改扩建工程竣工投产。10月，廊坊伊利乳品有限公司正式投产。

2003年7月，由集团公司与草原兴发集团共同出资组建的赤峰伊利乳业有

限责任公司成立。9月由伊利集团投资2.6亿元兴建的亚洲单线生产能力最大、技术最先进的高档奶粉生产基地在杜尔伯特正式投产。

2005年4月，伊利成为“2005CCTV我最喜爱的中国品牌”，并在同步进行的消费者调查中，得票率遥遥领先于食品业所有其他品牌，稳居第一。2005年8月，伊利集团连续七届入选“中证亚商中国最具发展力上市公司50强”。同月，在中国500个最具价值品牌评选中，伊利以136.12亿元的品牌价值列第41位，继续位居中国食品业首位。11月，其销售收入已经突破百亿元。从2005年11月16日起，伊利集团正式成为北京2008年奥运会的独家乳制品赞助商。

创富历程

抓住时机，快速研发液态奶

自从1992年自内蒙古农业大学毕业进入回民奶食品厂（原伊利集团前身），潘刚历任质检员、伊利冷冻食品公司生产部部长、伊利集团矿泉饮料公司董事长、集团总裁助理。

随着市场消费需求的变化和龙头企业产品结构的调整，液态奶取代奶粉将成为中国乳业最重要的产品。1999年起潘刚任职伊利集团液态奶事业部总经理，在任期间，潘刚组织施行以技术创新为基础的企业质量管理，带领技术人员不断开发无菌牛奶的系列产品，并组织他们研发出了保鲜牛奶系列、酸牛奶系列共计100多个品牌的产品，满足了消费者对乳制品更高的需求。同时，在他的主导下，伊利集团率先大规模引进国外先进设备和技术，将液态奶的保质期延长了20多倍，突破了此前只能囿于本地的销售半径，从而改变了行业游戏规则，引发了全行业的跟进。

2000年，伊利液态奶年产量由原来的3万吨一跃突破10万吨，销售收入由1亿元上升到5亿元，创造了乳业市场发展的奇迹。此后三年连上三个新台

阶，2001年销售收入12亿元，2002年24亿元，2003年40亿元！如今，它的市场销售额已经名列国内液态奶类商品首位，而液态奶事业部也成为伊利集团最大的事业部，伊利集团60%以上的销售收入来自液态奶事业部。

临危受命，力挽狂澜

2004年6月开始，一直领军中国乳业的绩优公司伊利集团一下子滑到了问题公司的行列，先是“独董风波”，接着是“高管危机”：在伊利积累了20年无上权威的公司前任董事长、党委书记兼CEO郑俊怀，以及其他几位高管因涉嫌犯罪被依法立案审查，震惊全国，引发了部分流通股股东的不安和动摇。同时，集团内部出现了“高管危机”，使得伊利董事长位置一直空缺，这次的股东大会也因此引起了众多股民的高度关注。潘刚得到了所有参与投票股东的支持，在所有董事中以唯一的100%赞成率当选，他的出任也符合大多数人在事前的猜测。

在公司内外建立起了极大威望的潘刚此时临危受命，被寄予率领公司化危为机的厚望。潘刚以其特有的稳健、缜密风格，很快就抓住了问题的关键和重点。

从员工向上延伸到奶农、其他供应商，向下延伸到经销商和消费者，“高管危机”之下伊利的产业链一度变得敏感而脆弱。为此，潘刚投入了大量精力去与各方沟通，到奶农家里去，打电话给一些大的供应商和经销商，甚至力排众议，对之前被拒之门外的媒体大开厂门，让媒体随意参观。目的只有一个：让他们了解伊利更确切的情况。

“高管危机”之后，全国各路媒体记者齐聚呼市。潘刚敞开大门，安排专门负责人接待记者，记者想去看工厂就去看工厂，想去看基地就去看基地，想去看市场就去看市场。随后举行的新闻发布会上，潘刚率领全体高管出席并发表声明：“我们就是要坦诚地向记者介绍公司发生的任何事情，公司如何去应对，公司对该事件的态度以及处理方式。只有坦诚，媒体报道才能够真实客观；越是遮遮掩掩，记者就会觉得有更多不阳光的东西。”最终的事实证明，坦诚的伊利赢得了大多数媒体客观公正的报道。

当时，一些陷入恐慌的投资人也纷纷赶到伊利，质疑“伊利还有没有更大的窟窿，还会不会出更大的问题”？这样的问题对这个刚刚掌舵的总裁来讲无疑十分尖锐。而潘刚的回答却非常诚恳，他说：“据我目前了解是没有，但是我还需要了解。”毫无粉饰和浮夸的回答获得了投资人的理解与支持。

在公司内部，他全面推行精细化管理，加大资源整合力度，强化信息披露透明制度，高度重视赢利能力，主动承担社会责任，迅速增强了公司员工、投资者与舆论的向心力，率领伊利集团在第一季度、第二季度和第三季度连续创造了中国乳业历史的最佳经营业绩，2005年前三季度销售收入已经超越2004年全年水平，赢利能力大幅提升，同时使得伊利“牛奶专家”的形象更加突出。

安内：调动积极性，激发热情

在独立执掌伊利不久，潘刚提出了2005年第一季度的工作目标是生产经营为主线，大干一季度，争创开门红。

然而，“高管危机”发生后，伊利的员工情绪波动很大，大家担心更多的是公司经营会不会乱套，管理能否稳定，都在观望中透着焦虑，似乎看不到公司的前途，人心浮躁，不安守岗位。面对这样的局势，潘刚成功地解决了首要问题：将员工的精力从这件事本身的关注上拉回到企业运转上来。

潘刚迅速通过一些方式与员工沟通，连续召开员工大会、党员干部大会、各事业部员工大会，向员工通报企业情况，与他们直接沟通，尽量缩小“高管危机”在员工中引发的负面效应；为了调动员工积极性，潘刚亲自准备好讲解方案，组织两批高层对全国各地员工轮番做思想工作，向员工讲述政府的支持、集团的远景规划等。这一系列举措最终使得员工的心态迅速稳定下来。

紧接着在全公司举办各种评比、竞赛活动，积极推动这一目标的顺利实现。公司有史以来最大规模的百名星级员工评选启动，按照严格的程序一季度评选了100多名星级员工，并通过鼓励先进来带动全体员工的工作热情；其他各种竞赛，如挤奶状元、销售状元等也相继展开，以此来不断地激发员工的生产积极性，让员工看到公司的希望，把所有的精力都投入到生产经营上来。

此后，潘刚又做出一重大决策：公司各部门、各事业部员工必须向企业提

出合理化建议，包括对“高管”的意见，而且这意见必须达到一定的条数。

很快，集团员工提出了数万条合理化建议，远远超过了“硬性布置的条数”。集团及时对一些有价值的建议予以奖励，借以调动员工的积极性并转移注意力，也让所有员工都参与公司建设，激发他们的主人翁意识，在公司危机的时刻，能够与公司同呼吸共命运。潘刚说：“每个部门可能平时也提过合理化建议，但在危机过程中做这件事其意义是大不一样的，而且平时都是默默无闻地做，现在是大张旗鼓地做。”为了鼓舞士气，伊利还在内蒙古政府大礼堂召开大会，对那些合理化建议被采纳之后产生良好效益的员工给予隆重表彰。员工的积极性被充分调动，工作热情非常高涨。从危机爆发以来，全集团的员工一同帮助企业搞发展，取得了非常好的效果。

通过一系列的措施，员工的心态迅速稳定下来，生产经营工作得以继续有效开展。有了“人”的安定，生产必然持续有效展开，2005年第一季度，伊利的销售收入不但没有下滑，反而同比增长34%，利润同比增长16.76%，达到历史同期最高水平。

掌控：危机之下对内进行强势整合

总部控制力弱勢甚至空心化，是多数传统大型国有企业的顽疾，先前的伊利也不例外。由于长期担任伊利液态奶事业部总经理，潘刚深知其中利害：各事业部之间不能协同，片面追求各自利益，这样最容易导致企业出问题，尤其是出现大危机的时候，所以必须要有一个强有力的整合。

上任之初，潘刚便酝酿整合各事业部打造强势总部。为此，他出台了一系列政策，目的直指总部弱势化问题，旨在使控制权由各事业部向总部集中，发挥集团优势充分整合资源。其具体措施包括调整流程、改变审批权限、规范制度等。

控制力度要靠刚性的制度来加强。2005年1月，在潘刚的带领下，伊利出台了大量的企业制度，在这一个月出台和完善的制度甚至比过去几年都多，靠这些制度对员工进行更严格的约束和更细的管理。例如出差汇报制度，只要是离开呼和浩特，每天必须把当天工作进行书面总结，否则予以经济处罚。潘刚

还要求所有高层员工坚持制订月度和季度工作计划。

为了提高领导水平，潘刚坚持让大家学习。从1月份开始，由原来的自学转变为公开学习，必须写读书笔记。伊利行政总经理刘春海因为工作繁忙，有时迟交笔记，被罚款600多元，足见伊利制度之严。潘刚强调说：“罚款不是目的，目的是通过这种方式激励大家提高学习的主动性和自觉性，使学习成为一种风气，成为一种自觉的习惯，这样企业的各项工作才能跟得上时代的发展。”

伊利实行的是事业部制度。企业好的时候，事业部有自己的优势：独立运作，快速机动。但也有各自为政的缺点：集团利益想得少，协同利益想得少。潘刚认为，对事业部必须进行强力整合，因为这是最容易出问题的地方，必须把所有资源整合在一起，把所有人的意志统一在一起。所以对事业部和总部各部门的工作抓得很细，通过完善出差请假制度和大力度的监督，强化了管理工作刚性的一面。

同时，伊利加大了集团中各个部门和事业部之间的联系。以前各个部门和事业部之间沟通不足，事业部是做具体业务，而集团做的更多的是支持、引导、服务。一旦出现问题时，事业部的人到集团开会等待指导和解决；整合之后，集团各个职能部门充分发挥作用，时常下去检查指导。同时，事业部内横向部门之间的配合也得到了加强。

在控制权由事业部向集团母公司集中的同时，潘刚又试着将过去一直集中于总裁的一些事务性的职权向集团内各职能部门分解，一些投资项目、合同审批权、财务审批权等开始由集团下属的各职能部门负责。过去这些权力过于集中，只在几个高层领导身上，审批程序烦琐，影响企业的工作效率；而让直接了解情况的总部部门负责人承担这些工作，不仅提高了工作效率，而且风险性也大为降低。通过这种合理的集权和授权，也为集团营造了一个上下互信、互动的氛围。

政策开始实施之初，伊利各事业部老总们都感觉约束更严了，管得更细了，权限更小了，这中间遇到的阻力可想而知，潘刚却坚信，一开始一部分人甚至一些高层也许觉得接受不了，但一两个月后调整的效率一定会显现出来，到时候很多人就能接受了。事实也证明了这一点。

安外：化解质疑，启动市场信心

2004年12月23日，伊利“高管危机”爆发后仅6天，它主动邀请来自全国各地的基金经理以及大股东到内蒙古召开投资者见面会。让他们到呼和浩特市开会的目的，是要让他们参观企业，看到生产的井然有序，增强他们的信心。同时，公司董事会与基金经理面对面沟通，潘刚本人与投资者选出的10多个代表进行单独交流，原定当天晚上8点就结束的见面会一直持续到深夜。第二天一早，潘刚又亲自带上5名投资者代表与呼市市委副书记张彭慧、副市长武文元见面。

当时，曾有一两家地方银行向伊利发出“暂停合作”的通知，潘刚委派结算中心负责人与他们沟通，让他们看到伊利的现金流不减反增，并邀请他们到包头等地考察，让他们知道，不仅是呼和浩特市，伊利在各个地方的经营都是良好的。结果，地方银行自己主动为伊利向总行担保，为伊利做了最有力度的说服工作。

两次危机使得投资者损失惨重，当时外界对伊利的质疑层出不穷，但是随着第一季度业绩提前发布后，这种质疑声渐渐减弱，所以潘刚说，伊利已经完全走上正轨，伊利今后不会再出现类似的危机。

按以往惯例，伊利的经销商大会都是按区域分别召开，“高管危机”后，潘刚决定将全国经销商包括客户在内的1000多人全部请到呼和浩特市召开，这将是伊利有史以来规模最大的经销商大会。当时这一举措也引起了公司一些人的担心：这么多经销商如果遭到竞争对手的捣乱，则后果不堪设想。然而潘刚坚定地认为：我们就是要让他们亲眼看到伊利有能力控制局面，让他们目睹公司在市场上不受任何影响。

2005年1月16日，伊利高层集体亮相经销商大会，潘刚以集团总裁身份，在会上用极富鼓励性的数据强烈地增加了经销商们的信心：伊利集团全年主营业务收入预计可达80多亿元，2004年伊利稳居中国乳业第一宝座。除销售收入外，伊利的产品利润率、品牌知名度、市场占有率及运营能力也大有提升。

为启动市场信心，潘刚还宣布拿出478万元对经销商进行重奖，5名金奖得

主将各获 26 万元现金和欧洲十日游的奖励。千名经销商、供应商吃住在地最好的酒店，在客户面前，显现出大企业的财力与实力。会场上，“争创一季度开门红”、“同心协力，引领未来”的宣传语随处可见，使这个看上去更像个动员大会。

扩张：产能扩张，收入超百亿

过去，伊利在产能扩张上的迟疑给对手形成了发展的空间，而且产能不足严重地影响了伊利的发展。这一点潘刚其实早有认识，据他的调查分析，2004 年伊利的产能缺口至少为 16 万吨，到 2005 年将达到 40 万吨。所以，内部局势略略平稳，潘刚即全力打出第一张大牌——扩张。

在呼和浩特的金川、乌兰察布盟、京津唐一带、西安、黑龙江及锡林郭勒盟等地区，伊利的生产基地已经纷纷进入了投建、投产阶段。2005 年初，潘刚更果断参股了内蒙古第三大乳品企业“牛妈妈”，这还只是掌舵伊利之后，潘刚棋局的一小部分而已，伊利仍然希望能兼并更多的企业，只是目标有限，对几家企业还在考察中。

2005 年潘刚主政，一季度即实现开门红：主营业收入达到 23.55 亿元，比上年同期增长 34.41%；6 月，潘刚就任董事长，伊利成为唯一半年销售额突破 50 亿元的乳品企业。以稳健著称的伊利，正朝着进军世界乳业 20 强的目标高歌前进。

2005 年以来，伊利集团只用 9 个月创造了有史以来最好的业绩，各项经营指标就全面超越了 2004 年全年的水平，2005 年 11 月销售收入已经突破百亿元。伊利的这种强劲态势得到了党和国家领导人的肯定，中共中央政治局常委李长春到内蒙古考察参观伊利新工业园时指出，伊利集团实现了经济效益和社会效益的双丰收，为做强做大国有相对控股企业探索了有益的经验，对伊利给予了高度的评价。

时隔不到一年，伊利已经成为中国乳业唯一超百亿级公司：规模第一，销售第一，主营利润第一，纳税第一。伊利已经全面走出了危机的阴影，创造了大危机下大增长的奇迹。

奥运营销，大力提升品牌形象

2005年11月16日，对伊利来说是非常难忘的日子，伊利正式成为2008年北京奥运会乳品的唯一一家赞助商。伊利集团是有史以来第一个正式赞助奥运会的中国乳制品和食品企业，同时也是迄今为止中国西部第一个成为奥运赞助商的品牌。而一个品牌能够同奥运会这样的平台产生关联，意味着对稀缺资源的垄断。相信伊利集团的奥运攻略，将大大缩短伊利进军世界乳业20强的进程。

按照合约的要求，作为赞助商，伊利将向北京2008年奥运会和残奥会、北京奥组委、中国奥组委以及参加都灵2006年冬奥会和2008年奥运会的中国体育代表团提供资金、乳制品及服务。作为回报，伊利也得到了未来三年中最抢眼的推广平台和营销载体，享有使用北京2008年奥运会相关徽记和称谓、中国奥委会商用徽记和称谓、2006年冬奥会和2008年奥运会的中国体育代表团的徽记和称谓，来进行广告和市场营销活动的权利等，这些权利都享受行业的排他保护。

未来三年，伊利的奥运营销攻略，一是逐步展开品牌推广计划，内容包括展示自己中国食品业领袖的风采，让人们接触和欣赏伊利的企业文化；二是紧紧围绕奥运主轴，整合集团行销力量，展开一系列奥运推广计划，把奥运效应发挥到极致，这些推广计划将涉及伊利绝大多数的产品；三是利用奥运会的世界影响力，借机加大在全球范围内营销的力度，全力提升品牌形象。

奥运会这个平台对伊利来说是非常重要的，因为奥运精神，还有北京奥运是人文奥运、健康奥运。伊利集团一直坚持不断创新，追求人类健康生活。北京2008年奥运会也提出一个口号——“同一个世界，同一个梦想”，这跟伊利的理念是非常吻合的。伊利看到了中国乳业未来巨大的成长空间，也始终坚持把乳业做大做强。

成功点评

向创新管理要效益

进入 2005 年后，潘刚加大了管理创新的力度，一方面在大城市乳业竞争几乎白热化的背景下，致力于二、三线城市的精耕细作，使得原来以大城市为主的乳品行业，向更广的市场领域大力延伸和深度覆盖，行业蛋糕做得更大，整个行业都获得了更广阔的发展舞台。另一方面，乳业这几年一直在比拼速度，但潘刚却提出了“要速度，更要精度；要成就，更要持久；要市场，更要未来”的理念，将顾客需求放在核心地位，引起了伊利在全流程的整体合作和运作效率的质变，为伊利的可持续发展奠定了坚实的基础。

在营销创新的同时，潘刚提出在集团要进行全面的精细化管理。精细化管理在企业内部还有这么一个概念，第一是要满足客户的需求，伊利的消费者是客户，上下级之间是客户，投资者、股东也是客户；第二是量化管理，把工作做细做扎实；第三是注重效率、流程；第四是全面整合，进行企业的全面提升。

潘刚的有效管理创新，使伊利在 2005 年扩大了品牌和业绩在行业第一的优势，赢利能力取得了 40% 的惊人提升，成为中国食品业有史以来第一家奥运会赞助商，为中国乳业赢得了尊严和信任，稳定了消费者对于中国乳品的信心和热情；而且从根本上带领行业找回了正确的竞争方向，继续引领中国乳业增强国际竞争力。

通过管理的创新，使企业节约了将近 9000 万元的费用。伊利通过营销的变革，通过全面的精细化管理推进，在 2005 年 1~9 月份取得了非常好的业绩：规模第一、收入第一、主营业务利税第一、纳税第一，伊利全面摆脱了危机的阴影，实现了大危机下的大增长。

把诚信当做对企业永久的投资

2005年11月6日，由中国市场学会信用工作委员会、中国消费者报社联合主办的“2005中国诚信企业家大会”在人民大会堂隆重举行，潘刚榜上有名。在代表十大诚信企业家进行主题发言时，潘刚明确表示：“不管在哪个行业，诚信是企业永久的投资。企业的发展仅有诚信是不够的，但不诚信，企业肯定是发展不了的。”

2005年1~9月，伊利集团以90.6亿元的主营业务收入高居行业榜首，伊利品牌在世界品牌实验室的评价体系中，以品牌价值136.12亿元摘得行业桂冠。在详细剖析获奖企业家的当选理由后，与会代表都认为，伊利品牌之所以能够经久享誉市场，靠的就是诚信经营。对消费者忠诚、与经营伙伴荣辱与共、对技术的创新投入、诚信纳税、积极投入公益事业、倡导良性竞争，是伊利的必胜法宝。

作为国内乳业的掌舵者，面对行业的严峻考验，刚刚就任董事长的潘刚就在两个月后带领伊利发布了《伊利集团质量宣言》。一纸沉甸甸的质量宣言，宣告了伊利公司将继续加强质量诚信建设、严格质量管理的努力和决心。伊利集团是首家使用“315诚信标志”的乳品企业。

潘刚在大会上呼吁：“诚信体系建设是一项系统工程，净化消费环境需要社会各界的联动，不仅企业行业要严格自律，还需要有一套健全的市场监管体系，更需要每一个消费者的全面参与。”

一个主流企业的核心理念，在某种程度上甚至会影响到它所在行业的思维模式。伊利一直激浊扬清，构筑了我们对中国乳业充满期待的心理基础。潘刚曾在中国乳业高峰论坛上说：“我们崇尚积极的、良性的竞争智慧，提倡‘是敌非仇’的竞争心态，希望在一个充满道义和崇高理念的竞争平台上，去实现优胜劣汰或共同进步，共同为整个民族乃至世界的健康做出应有的贡献。”一种执著向上、诚信至高的经营理念，是全球所有取得伟大成就的企业共同基石，也正是全球所有为人敬仰的企业领袖的共同风采。

打造坚强领导团队，积极培养、引进人才

高层的力量决定着企业发展的未来。伊利这几年之所以发展得这么快，关键在于打造了一支坚强的领导团队，有一支能冲锋陷阵、攻城略地的基层骨干队伍。

这些年，伊利也培养了大量人才，并有意识地在一些重要岗位上设置助理职务，让这些助理去适应、熟悉工作情况。这样，当企业每上一个台阶时，这些已经熟悉了业务运作程序的助理就可以充实到新的领导岗位上去。因为企业发展太快了，主营业务每年以百分之几十的速度在增长，人员需求尤其是对业务骨干的需求也很强劲。所以伊利一直根据自己的计划目标提前做好人才的培养和储备。

在积极培养人才的同时，伊利还大量引进人才，如液态奶事业部的营销副总、奶粉事业部和冰淇淋事业部的营销总监都是从外资企业中引进的。在人才培养与引进的关系方面，伊利这些年来一直坚持一个原则：综合型的人才以自己培养为主，专业人才以引进为主，即培养与引进相结合，取得了相得益彰的效果。实践证明，这个原则既符合实际情况，也符合伊利的长远发展需求。在坚持培养与引进相结合的人才战略下，伊利的人才和业务网络基本形成了有效的匹配。

潘刚说：“今年我们主要完成三件事，首要的是搞好团队建设，人的因素太重要了；其次就是要继续完善伊利的战略布局；再次要大幅提升管理水平，即使牺牲一定速度也不可惜。”为此，伊利又把国际知名的战略咨询公司请了回来，同时做着 ERP 项目。“在我担任董事长的三年任期内，要把伊利带上更加良性发展的轨道，伊利要长久发展必须要有一个好的企业文化，要打造出强势团队和文化。”

合理处理“同行竞争”关系，倡导良性竞争

同为草原的儿子，伊利和蒙牛同时来自中国乳业的最大基地内蒙古大草原，

甚至蒙牛的老总牛根生也来自伊利，奇怪的是，这对同城冤家厮杀多年，却并没有在厮杀中削弱彼此，反而因为厮杀而日益壮大。

化敌为友

拥有 13 亿人口的中国，乳业市场的广阔就如同草原的长生天，谁也不能一手遮住。养牛出身的牛根生，因与前任总裁郑俊怀发生矛盾，负气出走，40 岁创立蒙牛。同时带走了伊利的一大部分人马，虽然当时潘刚也受到了蒙牛的邀请，但是在郑俊怀的全力挽留下，潘刚留在了伊利。

郑俊怀与牛根生的搏杀，自蒙牛诞生之日起便开始了。然而，当时处于劣势的牛根生还别出心裁地在产品包装盒上印上“为民族工业争气，向伊利学习”的口号，蒙牛的第一块广告牌也非常“乖巧”地写着“做内蒙古第二品牌”。此时的牛根生如同当年的刘备，虽然“青梅煮酒论英雄”，但是丝毫不敢表示出豪气。紧接着，牛根生采用不与伊利争奶源，利用有限资金、优势兵力争夺市场的策略，迅速完成了扩张。

而牛根生走后的伊利，依然内乱不断，此后郑俊怀对任何人的信任均打了折扣。这段时期，伊利发展缓慢。然而，自郑俊怀被抓之后，潘刚接任伊利董事长，面对当时人心涣散的伊利，潘刚的首要任务是重振士气。同时，伊利对蒙牛的政策也随着郑俊怀的下台而发生了转变。潘刚在一次工作会议上邀请牛根生到伊利参观，牛根生也欣然应邀前往，自此两家重修旧好。可是，在接下来的争夺战中，潘刚并没有手软。

亦敌亦友

一位知名的营销专家曾把蒙牛比做虎，而把伊利比做牛，虽然虎的势头勇猛，但是也有不小心被“和善”的牛用角刺破的时候。

在 2008 年奥运会赞助商的争夺战中，伊利也打败了老对手蒙牛，成为中国乳品业唯一的奥运赞助商。对于 2008 年奥运会乳品赞助商的争夺，虽然伊利获胜，但是蒙牛却未服输。

在 2006 年央视黄金资源广告招标会上，年仅 35 岁的伊利董事长潘刚出手就充满“杀气”。伊利此次以比蒙牛多 1000 万的代价赢得了历来被认为央视最为黄金的时段——新闻联播与天气预报一年的广告播出时间。

虽然潘刚初出茅庐便接连取得胜仗，但是潘刚还是强调：“在我们员工大会上，我都讲到了不谈任何竞争对手的事情，这是我们做人的一个品质问题，我们在公司会上我都这样强调，绝对不能贬低对手。”

中国自主品牌的轿车制造者—— 尹同耀

尹
同
耀

籍贯：安徽巢湖人

毕业院校：安徽工学院（现合肥工业大学）

专 业：汽车工程

职 位：奇瑞董事长兼总经理

他在车轮滚滚的重量级赛场上奇兵出击，为平民家庭开得起车趟出一条实惠之路；让人尊敬之处在于，在强手如林的领域树立自主品牌并苦苦坚持。

奇瑞的一小步，中国民族汽车工业的一大步。

1984年，进入中国第一汽车集团公司红旗轿车厂任工艺员；

1989年10月至1991年10月，赴德国、美国学习，并参与一汽大众的前期准备工作；

1991年10月至1996年11月，在一汽大众汽车有限公司任总装车间主任兼物流科科长；

1996年11月至2004年2月，任奇瑞汽车有限公司执行副总经理；

2004年2月至今，任奇瑞汽车有限公司党委书记、董事长兼总经理。

企业情况

奇瑞汽车有限公司起源于安徽省芜湖市政府的汽车项目。

1996年，为了生产第一款轿车，奇瑞花2500万美元从英国福特公司引进一款发动机和一条生产线，引进合同是按“交钥匙工程”签订的，英方派来20多名工程技术人员负责安装工作。

1997年3月18日，奇瑞发动机厂厂房开始平整土地，工厂的第一根柱子立了起来，标志着奇瑞建设拉开序幕。

1999年5月18日，在克服了种种难以想象的困难之后，奇瑞第一台发动机正式下线并点火成功。

1999年12月8日，奇瑞的第一台整车终于呱呱坠地。

2000年5月9日，四川捷顺有限公司成为奇瑞公司的第一家经销商，首次订购100辆，从此奇瑞轿车正式走向市场。

2000年，安徽省汽车零部件有限公司生产了2000多辆汽车。为了让这个没有生产汽车许可证的企业能够生存下去，在安徽省和芜湖市两级政府的帮助下，指定奇瑞汽车为芜湖的出租车用车，并为其上牌照。

2001年1月，安徽省汽车零部件有限公司正式更名为上汽奇瑞。12月8日，奇瑞的第三万辆汽车下线了，对于一个刚刚开始生产汽车的企业来说，确实是一个奇迹。奇瑞“风云”确实可以说是“震撼上市”。

2002年年底，奇瑞与SKT公司整车项目获得伊朗政府的生产销售许可证，也是近20年来伊朗政府第一个批准建设的。

2003年11月26日，奇瑞与SKT公司又在芜湖正式签署了设备及CKD件采购协议。

2003年，是奇瑞最辉煌的一年。3月1日，第十万辆汽车下线；2003年全年销售汽车90367辆，销售额应该至少在80亿元以上；这一年中，奇瑞一口气推出了三款全新的车型：QQ、东方之子和旗云。

2005年10月31日，奇瑞新一代发动机被正式命名为ACTECO，同时首款搭载该发动机的东方之子正式上市。据商务部信息，2005年上半年我国小轿车出口达到创纪录的9600辆，其中，上半年奇瑞汽车出口占其1/3，为3357辆，金额1645万美元，分别同比增长117.8%和104.4%。11月，奇瑞公司宣布召回大量东方之子，对车内化妆镜部分进行改造，这是国内自主品牌第一次主动大规模召回产品，体现了奇瑞公司对消费者极度负责任的态度。

创富历程

市场定位：从低端产品市场起步

汽车行业里，低端产品的市场在增加，而做低端产品的车厂却在减少，这个机会被奇瑞牢牢抓住了。

在跨国汽车合资企业依然为谋取高利润而保持高价格的情形下，用低价才能获得生存空间。奇瑞满足了消费者“少花一点钱买大一点车”的愿望。

低价存在的可能性一方面在于奇瑞疯狂减少生产成本和额外负担。在尹同耀的主持下，奇瑞充分利用社会的现存资产建厂，除了整套购买具有30万台生产能力的发动机生产线不能选择外，奇瑞其余的设备从生产品种到数量都可随产量的增加有序增加。

另一方面，迄今为止的三款产品，奇瑞动用了很小的开发成本。奇瑞的最早产品（A11）实际上引进的是已被大众汽车西班牙巴塞罗纳SEAT公司淘汰的老款TOLEDO车型和平台，尹同耀请国外设计公司稍微做了一些改进；由于TOLEDO是在大众第三代基础上开发而成，和大众系列的其他车型能够共用零部件，奇瑞省去了许多零部件的匹配工作。与通用汽车几乎惹下知识产权案的奇瑞QQ和东方之子也都有着类似的低成本运气。

尹同耀认为，如果成本做得非常好了，就完全可以在市场上站住脚，把产

品从市场低端逐步往上走，机会是非常非常大的。很多经销商都说，奇瑞随便引进一个产品进去都可以卖很多，可见市场机会之多。

坚持走自主研发之路

汽车就是几块：发动机、变速箱、底盘、汽车电子，还有车身设计。

奇瑞现在发动机这方面已经和国际同步了。目前，奇瑞也从外面买一些发动机，但是买的可能是人家 20 年前的发动机，而自己做的是最新的发动机。就成本来说，奇瑞自己做的发动机是外面买的发动机的一半，而且这种发动机还保留了很多可以发展的潜力。

在变速箱方面，奇瑞已经开发出 CBV 技术，ANT 技术在社会上的反响也非常好。

汽车底盘方面，奇瑞开发产品以后，曾找过两家公司，一个是英国的莲花公司，还有一家德国的保时捷，当时他们都觉得奇瑞的东西很差。现在，看了奇瑞的产品以后，不禁感叹自己挣钱的空间越来越小了。奇瑞的底盘能力也是在迅速提升和接近国际水平。

对于汽车电子，奇瑞最终要逐步地做。过去别人对奇瑞封锁的东西，现在基本上都不存在了。奇瑞也开发出了自己的 EMS 系统。

至于汽车车身设计，奇瑞更是具有相当的实力。奇瑞拥有一个设计团队，甚至西方一些大的设计公司也把车身设计委托给奇瑞做。尹同耀也希望不仅给自己做设计，还给中国其他的客户设计，乃至外国人设计。

1997~2004 年，在第一次创业中，奇瑞以年产销超过 10 万辆，初步形成完整的产品线，而且具备整车、发动机、变速箱三大核心技术，进军到中国汽车行业第一军团。2005~2010 年是奇瑞的第二次创业阶段，其目标是通过企业优化管理，使人力资本成为企业的核心竞争力，同时掌握世界汽车核心技术的主动权，研发并生产更具国际市场竞争力的产品。

2005 年，对奇瑞公司来说，最鼓舞人心的是他们开发了具有自主知识产权的、全新的、世界水平的、与世界同步的发动机。发动机一直是中国汽车发展当中最大的一个“瓶颈”，奇瑞已经突破了这个“瓶颈”，而且还达到了世界水

平。奇瑞总共有三个品牌的发动机下线，从 0.8 升到 1.5 升，从 1.6 升到 2.5 升，每一个柴油型的全都达到了欧洲 4 号的排放标准。

在 2005 年北京车展上，奇瑞引人注目地推出了 NewCrossover 概念车，它将搭载目前正在测试的、奇瑞拥有完全知识产权的新型发动机，在 2006 年底向市场推出。这款产品 100% 是奇瑞的自主知识产权，100% 代表世界第一流的水准。它集轿车、MPV 和 SUV 于一身，这是奇瑞完全按自己的想象设计出来的一种新车。

奇瑞执著地在自主创新的大道上奋力前行，朝着“造世界一流汽车产品、打造世界一流汽车企业、做世界一流中国汽车人”的目标迈进。目前，东方之子、瑞虎、A5、旗云、QQ 等车型均在各自的细分领域内扮演着“标杆先锋”的角色。ACTECO 系列发动机的成功上市，更是中国汽车技术发展历史中的一个重要里程碑，它的面世向世界宣告了中国人已经掌握了汽车的核心技术，中国的民族汽车工业受制于人的历史宣告终结。

今天的奇瑞，在中国民族汽车工业中乃至世界汽车格局中已占有重要的一席。但奇瑞人仍将一如既往地大胆探索，以制造具有国际水准的中国汽车为己任。奇瑞公司将以“更好的产品、更好的质量、更好的服务”来构建奇瑞未来的市场架构，给客户和社会更多的回馈。

差异化：做合资企业做不到的事，率先实现大批量出口

2005 年初，奇瑞全年销量超过 18 万辆，出口汽车约 1.8 万辆。

从国际形势上来说，奇瑞的机会也是非常多的。比如过去南美购买力比较强，经济危机以后由于他们没有坚持自主创新，都指望外国或者其他国家进行生产，最后受制于人，所以南美现在非常艰难，经济购买力倒退到 15 年以前。过去这些地方买的都是中档轿车，现在更多的是寻求低价位、性价比高的产品。这都给了奇瑞机会。

2005 年，奇瑞公司的出口战略已经从“全球撒网”调整为“重点出击”。奇瑞没有打算在国际市场上遍地开花，而是稳扎稳打，一个市场一个市场地进入，精耕细作。

像伊朗这种对西方比较憎恨的国家，奇瑞的产品进入它们的市场后，它们开始不信任，总是挑毛病。后来对奇瑞的态度完全不一样了，现在奇瑞不光是卖整车，还与十多个国家做 CKD，当然这里也有 SKD。

SKD 就是把四个轮子拆了，发动机装好了再拆一遍，花更大的成本运送，主要是因为关税。还有 CKD，就是把国内的设备集成起来，像皮包公司一样包起来，把国内的企业也带出去。然后派人在别人的地方对别人进行指导，开始技术转让。转让的当然不是真正的技术，只是装配工艺，但也能获得技术转让费。然后别人可以国产化，国产化之后每挣一个百分点，奇瑞还有源源不断的利润。有很多地方欢迎奇瑞这样做，因为本来很多国家是要买汽车的，可自己本国不会做，买西方汽车非常贵，奇瑞帮助它们做得便宜一点，并且在当地做，使得当地有了更多就业机会，改变了当地的工业结构，使它们也能做汽车了，同时还得到了地方政府很多关税及其他方面的支持。

走出去，请进来：品牌也合资

2002 年，奇瑞先后与奥地利、日本及意大利知名专业公司就发动机、变速箱和整车的合作开发达成协议，为自己以后五年的产品做出了规划。奇瑞和奥地利 AVL 公司发动机研发部门合作开发的“汽油直喷发动机”是世界领先的产品。

最近，一些国际品牌公司也表示希望跟奇瑞合作，买奇瑞的技术和产品，甚至让奇瑞设计、制造，然后它拿去贴自己的牌子。

奇瑞会走自己的路发展自主品牌，但也不排除与外资合作的可能。奇瑞品牌的合资与过去一些企业的合资不同，奇瑞是拿自己的品牌，拿自己的无形资产。比如奇瑞的发动机不但满足自己的需要，还向其他企业销售。奇瑞的品牌每卖一台车就能有 80 美元的品牌使用费。对于一个刚刚起步的企业而言，能取得这样的成果，已经相当不错。

但是，无论是消费者选择重心的转移还是品牌的塑造和建立，都需要相当长的时间。奇瑞需要在这段时间里苦练内功，不但要做好产品、做好服务，还要形成品牌的核心竞争力。毕竟，相对国际巨头数十年乃至上百年的汽车制造

经验，奇瑞还是略显稚嫩，其产品肯定还有不足之处。

也许，五年之后，当奇瑞的百万辆目标实现的时候，奇瑞带给中国汽车工业的就不仅仅是自主品牌的一种信心，而是自主品牌的一种底气。那时的尹同耀，将会更加自信地站到年度经济人物的领奖台上。

营销也疯狂：2005 激情营销三步曲

第一步“激昂 05 行动”：为了打破经销商的信心危机，奇瑞 QQ 调价，结果 2005 年一、二月份，QQ 一枝独秀，占了奇瑞整个消费结构的 80% 左右。随后是“震撼技术”，包括 05 款东方之子上市、发动机二厂下线、国家科技部给奇瑞挂牌、提升企业形象。5 月份开始“震撼安全”，具体包括：5 月 1 日开始停销 7 天，内部讨论增配降价，给风云、旗云配置 ABS 和双气囊。

第二步就是“消化库存，订单生产”，以保证现货供应。先是推出订单管理办法，保证有效供给，用“看板生产”方式调整经销商进、销、存的比例关系。随后出台“分网销售”政策，所谓分网，就是不同车型在不同的店里销售。奇瑞的现有车型被划分为 S 系列（QQ）、A 系列（风云和旗云）、B 系列（东方之子）、T 系列（瑞虎），其现有经销商被赋予其中一个到多个系列的一级代理权，没有一级代理权的系列也可销售，但必须作为二级代理。分网加强了经销商的营销能力和针对性，给每个人一块田地让其经营。

第三步是“决胜终端”。奇瑞的车一旦上市，就稳定其质量，以建立好的口碑。因为信息都来自口碑传播，负面口碑是致命的。而好的口碑却能让销量以 20 倍、30 倍的速度增长。

成功点评

创新之本：挖掘、吸引合适的人才

1995年，芜湖代表团在参观一汽时，市委书记、市人大常委会主任詹夏来发现了自己的老乡尹同耀。尹同耀1983年毕业于合肥工业大学汽车工程专业，此后在一汽工作了12年半，曾任一汽大众的车间主任，当选过一汽的“十大杰出青年”，在一汽小有名气。之后，詹夏来力邀其回芜湖主持汽车项目，尹同耀最终接受了邀请。

当尹同耀到达芜湖组建班子时，整个项目共有八个人，后来以“八大金刚”之称列入奇瑞的史册。“八大金刚”之后的核心团队是到1997年聚集起来的50多人。其中车身部鲁付俊部长、东方之子的项目经理高立新（大高）是尹同耀在合肥工大的同班同学，是被尹“骗来的”。鲁部长原来在安徽安凯客车公司，尹首先找到他，两人掰着手指头“算计”同学中谁还在干技术工作，于是想起了一直在石家庄汽车制造厂的大高。

正如奇瑞人所说的，到奇瑞的最大吸引力就是能干自己的车。QQ的项目经理高兴华（小高）则是合肥工大汽车专业1997年的应届硕士毕业生，在招聘会上被尹同耀盯上，被说服后加入奇瑞。利用他在一汽的人脉关系，尹同耀还请来一些一汽的人帮忙，据说至今还有一汽来的100多人在为奇瑞工作。

尹同耀的一个重要工作就是抓人，自己的人要培养出来，培养不出来就到外面去招。尹同耀认为，汽车人才在中国比较分散，也是稀缺资源，因此他利用自己的一切社会关系把国内汽车界的一些“能人”集中到奇瑞。

为了壮大队伍，尹同耀常常是“连骗带诱”，使出各种“手段”。所谓“诱”是指，尹同耀多年任奇瑞副总，总经理一职虚位以待，挖“海归”的时候，他常说，你回来，领导我，在奇瑞有充分的机会……现在奇瑞有40%的外籍员工。

同学、同乡、同事这些熟人自然不在话下；在国外考察、谈判时，尹同耀常常借上厕所的机会与自己看重的人有意搭讪，要到手机，再让人去软磨硬泡。来自日本的管理专家寺田就是这样加入奇瑞的。

许多从国有汽车集团来到奇瑞的汽车工程师在这里找到了用武之地。如同詹夏来当年挖他这个安徽巢湖老乡一样，尹 2002 年底从美国挖来了曾经服务于通用、福特和伟士通公司的发动机专家——安徽舒城老乡许敏，聘请他出任奇瑞汽车工程研究院的院长。

尹同耀说为中国汽车工业争口气，这是奇瑞的企业文化，也是他的“骗术”。目前这个“骗术”一直行得通，一直引领着这群人。尹同耀和他的管理团队的魅力也吸引着更多的年轻人加入这个公司，奇瑞雇员的平均年龄为 24.5 岁。一位放弃了广州本田，而将就业协议书抛给了奇瑞的应届毕业生说：“我能感受到自己在创造历史。我喜欢它不是一家合资企业，它完全属于中国人。”

远大目标：做中国汽车品牌第一

从诞生之日起，尹同耀就提出了要造中国人自己的汽车。若干年后，人们开始以“黑马”甚至“千里马”称之，认为它是中国汽车工业的一个奇迹。然而，尹同耀这位奇瑞的创始人，却一如既往地保持低调。只是在谈起梦想时，总会有些许激动：“把奇瑞做成‘中国的名片’，我们希望外国人说起中国，就想起中国有个奇瑞，中国的汽车很好。”

在国际品牌纷纷进驻中国市场、国人正在为如何发展自主品牌担忧时，奇瑞却已与全球 23 个国家签订了整车或 CKD 出口合同，产品涉及风云、旗云、QQ、东方之子及 SUV 等车型。2005 年的第一个工作日，奇瑞发布了“进军美国”的消息。尽管这一具有战略性意义的举措，到底会给奇瑞带来怎样的命运现在仍未可知，但可以肯定的是，作为占领市场的第一步，奇瑞迈出去了。

尹同耀称，奇瑞确立了宏伟目标，即到 2010 年，奇瑞轿车的产能将达到 100 万辆，出口占 40%；实现汽车技术和汽车产量跻身世界前列。但是，无论是消费者选择权重的转移，还是品牌的塑造和建立，都需要相当长的时间，奇瑞需要在这段时间里苦练内功，不但要做好产品、做好服务，还要形成品牌的核

心竞争力。

尹同耀有着常人不可理解的宏伟目标：奇瑞要做中国品牌第一。

赢在务实：立足之本，万业之基

尹同耀坦言，不要说与跨国企业相比，就是与国内三大集团相比，奇瑞的规模也还极其微小，面对力量不对称的较量，奇瑞汽车的立足之本就是“务实”。

本着务实的态度，奇瑞从中国市场的实际需要出发，先后推出了仅有 4.08 万元、保持世界自动挡微型轿车低价之最低的 QQEZ 小精灵，具备超大空间、整体掀背造型的风云，创 10 万元以内轿车功率新高的旗云，具备中高级轿车的舒适性、中级轿车的节能性以及越野车的安全性和良好通过性的新概念轿车瑞虎 NCV，搭载中国人自主研发与世界同步的奇瑞 ACTECO 发动机的东方之子。

2005 年，奇瑞步入了一个全新的发展阶段，三款新车的上市使奇瑞的销售量大增，成为国内轿车主要生产厂商之一。与此同时，尹同耀与国外的设计公司展开多项合作，共同进行外观设计与核心技术的研发工作，也使奇瑞的产品质量得以不断提升，假以时日，相信奇瑞会带给市场更多的惊喜。

走出去：挣外国人的钱最爽

在中国汽车普遍以合资发展的情势中，奇瑞汽车独立发展的路子被认为是中国汽车发展最可能成功的模式。在国际品牌纷纷进驻中国市场、国人正在为如何发展自主品牌担忧时，奇瑞却已与全球 23 个国家签订了整车或 CKD 出口合同。

自从 2001 年 10 月意外接到出口叙利亚的第一笔订单开始，奇瑞的出口销售便一发不可收拾。继叙利亚之后，奇瑞紧接着在 2001 年年底与伊朗 SKT 公司确立了合作关系。通过与 SKT 的合作，奇瑞实现了建立海外工厂的第一步。之后，奇瑞借助伊朗工厂的影响力进入黎巴嫩市场，其产品旗云、风云、东方之子、QQ 等在当地已经成为主要汽车品牌，东方之子甚至摆在与奥迪、奔驰同样的展厅出售，价格接近 4 万美元。

在进入中东市场后，东南亚、拉美等地区也进入了奇瑞的视线范围。事实上，此前奇瑞内部已经达成了意向性协议，出口东南亚、柬埔寨和越南等国家。2004年11月，奇瑞又与马来西亚阿拉多 ALADO 公司签署了技术转让及汽车出口合同，从而进入东盟市场。

尹同耀说，通过当地化生产，实现技术出口和商标出口，既表达了和当地消费者的亲善，也弥补了自己一部分产能的不足。

理念：更安全、更节能、更环保

更安全、更节能、更环保是消费者对汽车提出的三大基本需求。然而，在中国乃至世界市场上，这些需求其实都远远没有得到满足。尹同耀认为，只要能在这三点中的某一个点上超过业界的平均水平，就能更加巩固奇瑞的核心竞争力。

比如日本车，之所以它们能拥有今天的市场地位，就是因为 20 世纪六七十年代石油危机时，日本车在节油性上取得重大突破，抓住了机遇，赢得了美国的市场，才造就今天的“汽车帝国”。日本车只做到了一点就占领了市场。

但是奇瑞显然心胸更为宽广——安全、节能、环保三管齐下，真正造出具有中国特色和代表中国技术标准的汽车，赶超日韩系列。正因为如此，奇瑞汽车把企业理念从过去的“品质科技，我的时尚”调整为“更安全、更节能、更环保”。这九个字就是奇瑞今后各项工作的总指引，是奇瑞汽车的未来之路。在尹同耀眼中，未来的奇瑞是具有综合实力、能参与国际竞争的新奇瑞。

“安全”永远是消费者价值排序中的第一位。基于这一认识，奇瑞提出了“车主行车安全就是奇瑞的生命线”的自我要求，同时鉴于目前汽车市场大部分购车者都是第一次跨入有车族行列，经济条件并不宽裕，奇瑞又提出了“安全与车价无关”的主张。在“安全”理念的指引下，奇瑞 QQ 在 4 万元以下的价格水平上，先是装备了 ABS + 双安全气囊的主被动安全配置组合，随后奇瑞又率先把前后排安全带、高位刹车灯等安全配置引入微型车领域，推出最低 37800 元的 QQ “幸福家庭版”，加上 QQ 本身已具有的由 16 位电脑芯片控制模块和 4 通道 4 传感器组成的新一代 ABS 防抱死制动系统、SRS 电子式双安全气囊、承载

式全金属封闭钢板 One-box “笼形车身结构”、加厚双面镀锌钢板车身、前车强化防撞吸能缓冲区，以及侧围加固防护钢梁，使 QQ “幸福家庭版”无可置疑地成为 4 万元左右全球微型轿车的安全新标杆。风云也建立了 6 万~8 万元的中国家庭轿车必备的 ABS + 双安全气囊的安全新标准。同时，旗云则以低于 10 万元的价格，使 ABS、EBD、双安全气囊、高刚性笼形车身、侧门防撞杆等成为经济型轿车的安全新标准；即将上市的 A520，也凭借“ABS + EBD + 4 轮碟刹”的主动安全设置以及“加长前车身吸能缓冲区 + 吸能方向盘柱 + 预紧式安全带 + 4 气囊 + 侧围全钢防撞杆”的被动安全配置，开创了中国 A 级轿车安全最高标准。

节能方面，整个中国汽车市场都存在先天性营养不良，需要恶补。在尹同耀的笔记本的第一页抄录了这样一段话：“2004 年，日本平均一辆车（不含摩托车和农用车）的年耗油量是 1.1 吨，欧盟是 1.5 吨，美国是 1.8 吨，而我国则是 2.3 吨。仅仅一辆车，我们一年就比日本多耗了 1.2 吨油！”尹同耀认为，奇瑞作为科技部挂牌的唯一一个国家级节能环保汽车工程技术研究中心，有义务肩负起节能攻坚的重任，从而带动整个汽车市场一起来填补那“1.2 吨油耗的能源黑洞”。正是这一忧患意识和使命感，促使奇瑞几乎不遗余力地推动节能技术在中国市场的应用，QQ、旗云、瑞虎等车型均在各自领域扮演着“节能先锋”的角色，比如，1.6L 的旗云百公里油耗仅为 4 升，比同排量的普通车型要省油 30%；而瑞虎创立了 2.0L 动力百公里耗油仅为 7.19L 的“新低”，树立了“智能节油”的新标杆。奇瑞 ACTECO 发动机的上市也成为中国汽车节能技术发展历史中的一个里程碑。

而汽车企业对自己提出环保要求的意义何在？尹同耀指出，汽车决不仅仅是一部可以帮助人们快速移动的冰冷的机器，它实际上已经构成了我们生活空间的一部分。如果汽车不停地释放一氧化碳、汽化汽油、胺、烟碱、噪声等，驾乘者绝对不会拥有健康的身体；同时考虑到中国日益突出的环境危机，“更环保”就是一个必然而且必须的选择。基于这一考虑，奇瑞把环保作为最重要的一个发展方向，从车型选择、排放标准、发动机、降噪、内饰等五个方面入手，除了国内领先的双燃料轿车的研发外，奇瑞最新的成果就是推出了“同步世界、独步中国”的中国自主品牌发动机——奇瑞 ACTECO。这款发动机不仅完全满足欧 III 标准，设计值甚至达到欧 IV，而且采用残价很高的全铝材料，从而有效降

低了废弃部件的二次污染。这些都把中国汽车环保标准推上了一个新台阶。

“更安全、更节能、更环保”就是奇瑞全系列产品的共同卖点，也是奇瑞将给消费者带来的核心价值。奇瑞提出这个理念，并不是“向壁虚造”，而是综合考量市场需求和奇瑞自身能力两方面因素之后提出的合理目标，实际上从企业创建开始，奇瑞就有了这一理念的萌芽，并且已经取得了相当可观的成绩。

值得提出的是，“更安全、更节能、更环保”并不只是奇瑞旗下某款车型的特征，作为企业理念，它贯穿到奇瑞整个产业链的每个环节，不仅奇瑞自身的技术研发、产品设计、配件采购、生产制造、销售推广、售后服务都必须围绕这一理念来展开，而且上下游合作伙伴也被要求有意识地把这一理念贯穿到工作中去，保证奇瑞汽车未来的路更宽、更远。

诀窍：尊重老人，吸取经验

尹同耀说，奇瑞公司的管理是所有汽车企业中最差的。混乱是公司最大的缺点。各个部门都没有管理好，销售缺少管理，开发缺少管理，采购方面也是如此，没有建立好一个与公司发展同步的系统，没有建立好一个优秀的企业文化，考核流于形式。

担任副总多年，尹同耀始终认为自己的个性、能力不是做一把手的料，他说，事实上他和詹夏来一直都在“找真正的企业家，做一些企业文化、管理方面的事情”，好让他自己有更多的精力抓技术、质量和研发这些他更擅长、也更感兴趣的事情。

因此在奇瑞的发展过程中，最有幸的是他们得到了来自老一代汽车人的不断支持。每年奇瑞都会请老前辈们到奇瑞，听他们这些过来人说当前的奇瑞还有什么做得不对的地方，风险在哪里。

有人问过尹同耀，奇瑞公司有什么诀窍？尹同耀告诉他，尊重老人是最大的诀窍。

中国绿色环保的“动力”——谭旭光

谭旭光

出生年月：1961年

毕业院校：天津大学

学历：硕士

专业：动力工程

职位：潍柴动力股份有限公司董事长兼首席执行官

一个自信的实干家，驾驶动力升级的重型汽车，经营和资本双轮驱动，从容越过百亿大关。2005年，他出人意料地并购“湘火炬”，强力整合国内汽配市场。

“今天，我们给各位带来了一个绿色环保动力——作为中国第一台拥有自主知识产权的大功率高速发动机在潍柴动力诞生了，它填补了我们国家缺少大功率高速发动机的空白。我们的大功率发动机为今后我国的重型汽车行业提供了重要的装备，它不仅是潍柴动力的动力，也是我们民族品牌的动力，是我们国家可持续发展的动力。当然，在今后的发展中，我们还有许多事要做，我们跟国际比还有一定差距。”

回答提问：

《经济观察报》何力：从谭总的片子里听到的曲子是西班牙斗牛士，我猜想谭总喜欢斗牛。牛这种动物有很多优点，它坚韧，顽强，但是我们知道牛也有缺点，牛有牛脾气，在遇到困难的时候，可能会发牛脾气。我想知道谭总是怎么理解牛的？

谭旭光：我的理解，第一，我喜欢斗牛：当企业发展抓到了机

遇，需要企业家，需要团队果断决策的时候，就要斗牛，要敢于斗牛。第二，我们自己要做一头有韧性的牛。企业的发展过程中，有起伏，特别在困难的时候，我们要做一头有认识的牛，去克服困难，然后创造辉煌。第三，要当一头孺子牛。我们是国有企业培养出来的企业家，要试着关心我们的职工，当职工需要我们的时候，企业家就要当孺子牛。还有一个，是在家里什么也不说的牛。

企业情况

企业概况

潍柴动力股份有限公司，是由潍坊柴油机厂作为主发起人，联合境内外投资者共同发起设立的、符合现代企业制度的企业，是国家内燃机研发、制造、销售的重点骨干企业，其产品广泛应用于重型汽车、大客车、工程机械、船舶、发电等大功率动力配套市场。

潍柴动力致力于内燃机科技产业的发展，其产品开发能力居国内同行业前列，总体工艺装备水平在国内领先。公司生产的 WD615、WD618 柴油机在重型汽车、工程机械市场的平均占有率达到 60% 以上，满足欧 II 排放标准的斯太尔柴油机已提前法规要求投放市场，且近年来，10L/12L 大功率柴油机一直保持着市场领导地位。

发展历程

潍坊柴油机厂正式建立于 1953 年，是中国最早一批生产柴油机的厂家之一。20 世纪 50~80 年代初，其相继研发并生产了 51 千瓦至 99 千瓦的多类中速柴油机。

1984 年，中国国家发展计划委员会及中国国家经济委员会确认潍柴厂为研发及生产斯太尔 WD615 系列柴油机的定点厂之一。同年，国家经济委员会发出《关于同意潍坊柴油机厂变更隶属关系的复函》，确认潍柴厂为重型汽车配套柴油机的定点厂之一。

1989 年 10 月，潍柴生产线顺利通过了国家组织的竣工验收，重型汽车用 WD615 系列柴油机于同年开始投产。

1990年、1992年及1994年，潍柴厂分别开发及推出供发电机组、工程机械及船舶使用的不同型号的WD615系列柴油机。

1995年，潍柴厂通过了ISO9001质量体系认证。同年，与斯太尔立约引进WD615系列柴油机生产技术。

1999年10月，潍柴厂收购了四川长江柴油机厂，扩大了WD615系列柴油机的生产能力。

2000年5月，重型汽车用WD618系列柴油机在市场推出。

2001年，潍柴厂成功开发及推出达到欧I标准的WD615及WD618系列柴油机。

2002年，潍柴厂再将WD615系列柴油机改良，达到欧II标准。

2002年12月，潍柴厂以有关生产及销售WD615、WD618系列柴油机业务的经营资产与负债及现金出资，联合其他注入现金的发起人成立潍柴动力股份有限公司。

2003年3月，潍柴动力的WD618系列柴油机成功达到欧II标准。2003年8月，公司被山东省科学技术厅批准为高新技术企业。

2004年3月，潍柴动力通过ISO/TS16949质量管理体系认证，成为国内率先通过此项认证的柴油机生产企业。同时，潍柴动力（股票编号2338）在香港联交所主板上市，成绩斐然。9月，潍柴动力被授予“2003中国机械企业核心竞争力100强”。

2004年，潍柴创造了四个第一：国内第一家在香港主板上市的内燃机企业；国内第一家销售收入过百亿的内燃机企业；国内第一家研发成功具有完全自主知识产权的大功率欧III排放发动机的企业；全球10升以上单一品牌发动机产销量超过14万台的企业。

2005年1月，潍柴动力获2004年度“中国最具影响力企业奖”。3月，潍柴动力推出符合欧III排放标准的蓝擎系列发动机WP10、WD12。

2005年11月，华融资产管理公司和潍柴动力联合对外宣布，中国华融资产管理公司托管的原德隆系企业所持有的“湘火炬”第一大股东28.12%的股份已顺利完成向潍柴动力（潍坊）投资有限公司的股权转让过户工作。

最近，经国家统计局评定发布，潍柴动力获得“中国制造、行业内最具成

长力的自主品牌企业”荣誉称号，并在“中国自主创新、品牌高层论坛暨中国品牌经济城市峰会”上被评为“自主创新典范企业”。

创富历程

改革人事制度：先减后加，实现减员增效

谭旭光 16 岁进入潍坊柴油机厂，在实验室一干就是 8 年；之后，他作为潍柴开拓国际市场的第一批业务员，开始接触了国际贸易；1996 年，谭旭光成为潍柴国际贸易公司总经理；1998 年出任潍坊柴油机厂厂长。尽管潍柴曾经辉煌一时，可当时，因为经不住市场改革初潮，潍柴欠税、欠息、欠费、欠债已多达 3 亿元，亏损 8000 多万元。交给谭旭光的，实际上是一个沉重的包袱。

1998 年 6 月 19 日，37 岁的谭旭光履新。当时，潍柴有 13600 多人，科级以上干部就 700 多人，真正进行生产的却只有 3000 人，冗员较多，也因此导致管理重叠，人浮于事。1996~1998 年，在市场经济浪潮的冲击下，潍柴产品积压，亏损严重，滑到了崩溃的边缘，减员增效成为一种必然选择。但裁员谈何容易！在潍柴，有的祖孙三代都是潍柴的职工，有的是政府领导的关系，牵一发而动全身，弄不好会出大乱子。有人劝谭旭光，刚上任，脚跟还没站稳，裁员的事还是先等等吧。

但谭旭光的态度却很坚决：“不改革，潍柴只有死路一条！我等得起，全厂职工等不起。”于是，人事制度改革成了他改革的“第一刀”：全厂 34 个管理部室被削掉了 13 个，349 名科级以上干部被免职，400 多名管理人员被分流，3000 多个岗位被取消或合并，1700 名空余人员被重新安置；全厂人员优化到 7000 人，从 700 多名管理干部减到只剩 200 多名。

谭旭光的人事改革并非简单地减人，而是让最合适的人干最合适的事，拿最合适的薪水。而且整个改革过程，始终坚持着公开、公正、公平的原则，实

行考核公开，电视亮相。经过这次人事改革，潍柴用人机制彻底打破了年龄、资历、身份的界限，真正做到了全员竞争上岗，干部能上能下，职工能进能出。到 2001 年的时候，企业实现了扭亏为盈，而且还清了所有负债。

战略转移：针对市场，重新调整产品结构

最难的人事改革之后，潍柴的其他改革也就顺理成章了。

1998 年，国家开始实施西部大开发战略，国内各大城市纷纷加大基础设施建设投资，急需大量的工程机械。然而，潍柴却由于发动机的产能达不到设计能力，年年亏本。

谭旭光在担任潍柴厂厂长之前，曾任山东潍柴进出口公司总经理，长期开拓海外市场的经验，培养了他敏锐的市场眼光和准确的判断力。他认为，企业生存的根本关键是要有适应市场需求的产品，潍柴若要彻底摆脱市场困境，必须在产品结构上实行战略转移。在经过市场调研后，谭旭光毅然做出决定——将潍柴的产品由单一地为汽车配套，向为工程机械市场配套转移。

2000 年，潍柴与原国家机械工业局联合举办了“现代动力与工程机械协调发展研讨会”，会议上，谭旭光决定将斯太尔发动机定位为工程机械动力换代产品，潍柴的发动机开始由单为重型汽车配套向为工程机械配套扩展。

2000 年，潍柴实施战略转移，在巩固原有市场的基础上，采取“农村包围城市”的营销战略，将销售重点转向工程机械配套服务市场。2003 年，潍柴工程机械配套动力销售了 4 万多台，占潍柴发动机 45% 以上份额。按照“产品专业化、市场多元化”的发展思路，从 2004 年开始，潍柴的发动机又扩展到了客车市场，达到欧 II 标准的发动机装配到了宇通、金龙等高档大客车上。

在此同时，潍柴又紧紧抓住了进入 21 世纪后，国家加大基本建设投资力度、重卡市场火暴的机遇，深度发挥自己全套引进吸收斯太尔大马力发动机技术的优势，经过艰苦的市场开拓，质量稳定的大功率斯太尔发动机打开了国内大型工程机械厂的大门，并成为抢手货，快速在国内大马力发动机市场领域独占霸主地位。

目前，潍柴在全国船用发动机市场占有率达 70%，大功率重型汽车发动机

市场占有率达 65% 以上，工程机械装载机发动机市场占有率达 73% 以上。

产品结构战略转移的成效是巨大的：1998 年，工厂销售收入 5.7 亿元，亏损达 3 个亿；而 2003 年，销售收入 52 亿元，利税 5.6 亿元，潍柴也终于进入了良性发展的快车道。

变革产权关系，进军国际资本市场

在潍柴步入良性发展轨道之后，谭旭光又把目光投向了资本市场。在几年的改革中，谭旭光很清楚地认识到，在经济全球化的今天，在国际制造业资本巨头纷纷挟其资金、技术优势冲击国内市场时，要让国企脱蛹化蝶，实现新的自我，必须要进行产权关系的变革。潍柴也必须培育、强化核心竞争力，增加企业发展后劲，才能与国际巨头相抗衡。于是，以谭旭光为首的潍柴动力管理团队，下定了决心走资本国际化之路，以期实现品牌国际化、技术国际化、管理国际化的目标。

2002 年 12 月，潍坊柴油机厂以 WD615、WD618 产品以及相关资产出资，引进境内外策略性股东，发起成立了产权投资主体多元化的潍柴动力股份有限公司。

2003 年 2 月，谭旭光主持召开潍柴动力股份有限公司成立大会，对潍柴进行彻底改革。改革的思路是“三三制”，剥离占潍柴 1/3 的社会职能，让医院、幼儿园等单位改制成独立的法人实体；按照产品序列，利用 1/3 的资产引资组建成立股份公司，实现专业化生产；对能够独立承担传统产品制造的其余 1/3 资产整合后，设立有限责任公司，开拓产品市场新空间。这次改制的意义，被比喻为潍柴发展史上的“三湾改编”。

进入国际资本市场虽然听起来很了不起，但企业在实际运作中要受到很多约束，特别对于那些源于老国企改制而来的企业，不适应的案例比比皆是。谭旭光承认这些现实，但他始终坚定地认为，通过上市可以解决几大问题：一是让经营者不能想干什么就干什么，必须按科学规范原则管理企业；二是可以进行体制、机制创新，过去解决不了的问题，通过新的产权结构、制度得到解决；三是通过资本国际化，观念得到彻底更新，最重要的是解决机制。

在确定潍柴进入国际资本市场的目标后，谭旭光带领管理层进行了国际路演，以极好的形象赢得了广大机构投资者的认可和赞誉，国际超千亿美金资产的基金公司纷纷向潍柴动力股份公司下订单。

2004年3月，潍柴动力以H股形式在香港联合交易所主板成功上市，成为国内第一家在香港上市的内燃机企业。一些人士纷纷看好这只股票的成长性，世界著名的美国摩根大通、美国富达基金、法国东方惠理、新加坡政府投资、德国德盛安联基金、花旗银行、汇丰银行等国际银行和投资基金，纷纷成为潍柴动力的股东。

此次上市，给香港资本市场带来诸多惊喜，其一是股权结构科学合理，第一大股东处在相对控股地位；其二是IPO公开认购倍数927倍，为1998年香港主板市场最高纪录；国际配售机构投资者认购倍数超额52倍，为香港H股市场历史最高纪录。这一切都说明了潍柴动力在这几年的改革、重组、改制工作的正确性和前瞻性。

坚持自主创新：靠技术主导市场，引领市场

“如果中国的企业总是跟在人家的屁股后面，虽然也能依靠制造成本优势占领市场，却不能引领市场，不能成为市场的主导者，这是中国制造业的软肋。”谭旭光认为，“中国制造如果没有自己的核心技术，就只能用最艰苦的劳动赚取最微薄的利润，而且还得长期依附其他国家，没有自己的话语权。”在这种认识下，潍柴把技术竞争力摆在了企业发展战略中最重要位置。

奥地利AVL公司是全球三大发动机研发中心之一，潍柴与其联合建立了欧洲研发中心，每年派大量的技术人员前往奥地利参与世界最前沿发动机的研发。此举虽然让潍柴花费了大量的人力、财力，但保持了潍柴发动机与世界最先进技术同步。时至今日，潍柴的产品能够拥有如此高的市场占有率，靠的就是其与国际同步、国内领先的技术。

高擎民族动力品牌大旗的潍柴动力，凭过硬的产品质量、完善的服务网络和领先一步的市场策略，品牌形象有口皆碑。继2004年获得中国柴油机制造唯一金奖后，2005年又被评为中国名牌产品。创新塑造品牌，品牌赢得市场。在

外部市场大幅下滑的情形下，潍柴一枝独秀，逆势而上，在国内柴油机市场的占有率同比提高了近 10 个百分点。

2005 年 3 月，我国第一台拥有自主知识产权的 10 升、12 升大功率欧Ⅲ发动机——“蓝擎动力”由潍柴动力股份有限公司（2338-HK）完成样机试制并正式投产，这是我国第一台完全自主创新的、拥有自己技术的大功率高速发动机，是潍柴经过几代人的努力，在近几年形成的一个全新的自有技术动力产品，也将是潍柴未来五到十年的“饭碗”。

“蓝擎动力”填补了我国大功率高速环保发动机的空白，为今后我国的重型汽车行业提供了重要的装备。这将改变我国发动机行业核心技术受制于人的局面，标志着我国内燃机制造开始进入自主创新时代。业界人士认为，这一关键技术的开发成功，将对我国汽车业和机械装备制造业产生深远影响，预示着我国机械装备制造企业在欧Ⅳ平台上获得了与国外企业同等的起步机会。

潍柴此项产品的研制成功比预计全国统一实施欧Ⅲ排放标准的时间表提前了 3 年左右，目前，发动机在一些核心技术上还需进一步掌握国外先进技术。中国内燃机工业的一些关键技术，比如共轨等还是受到欧洲工业发达国家的影响。但其基本性能和各项指标均已达到或超过国外同类型先进产品水平，这为潍柴开发研制下一代欧Ⅳ系列产品打下了扎实的基础。

尽管潍柴斥巨资建起了国内一流的研发中心和新产品试验室，尽管在欧洲设立了研发中心，尽管实现了 10 升以上单一品牌发动机产销量全球第一的目标，但是，谭旭光并不安于现状，2006 年，达到欧Ⅲ排放标准的“蓝擎”系列新型发动机将推向市场，届时 10 升以上发动机年生产能力将超过 25 万台。在未来 5 年内，公司将积极推进与国际著名品牌公司的战略合作，打造世界驰名动力品牌，“十一五”期间实现年销售收入 500 亿元目标。

并购“湘火炬”，拓展发展空间

2005 年 11 月，华融资产管理公司和潍柴动力联合对外宣布，经中国证监会批准，由华融托管、原德隆系企业所持有的“湘火炬”28.12%股份顺利完成股权转让过户。

湘火炬汽车集团成立于1961年，以重型车、高性能轻型越野车、汽车零部件生产、汽车销售、维修及相关金融等服务及体系，以及大宗机电产品出口等为主营业务，总资产80亿，净资产15亿，是中国一个主要汽车工业集团，名列中国500强企业。

当时湘火炬的并购是打包式一次性并购。大劫后的湘火炬，2005年上半年净利润仍有2亿元，实现了170%的增长。因此没有人怀疑湘火炬是明珠暗藏。在对湘火炬的争夺中，包括东风、一汽这样的汽车巨头，先后有26家企业参与，而会当凌绝顶的最后对决，在鲁冠球与谭旭光之间展开。

鲁冠球凭借万向集团，以80亿元个人财富，位列中国百富榜第七名，天平一度完全向鲁冠球倾斜。万向集团在多轮艰苦谈判后，曾与新疆德隆和华融达成了初步收购协议。然而时运不济，5月A股上市公司开始股权分置改革试点。此时鲁冠球提出希望华融降低价格的要求，因为万向集团持有“湘火炬”的股权只有28.12%，却要对非流通股东支付对价，这意味着股权要进一步下降。但是要求遭到拒绝，先前的初步收购协议也就此搁置。

随后，华融采纳多家竞标的办法，参与竞购的保证金为2亿元，这无疑是清场令。残酷的搏杀就此展开，但最后敢入场者，只有鲁冠球与谭旭光两人。谭旭光凭10.24亿元报价，高出鲁冠球2亿多元，截杀了万向集团。除4亿元用来承接“湘火炬”不良债权外，更有丰足弹药支撑股改战。方案中，潍柴动力将向“湘火炬”流通股股东送出厚礼——每10股送3份认购权证，每1份认购证，可以每股3.86元的行使价认购，由潍柴动力买单。为了证明自己做大实业的决心，潍柴动力承诺，股改两年内不套现。第3年卖出的股份不会超过总股本的5%，两年内不会超过10%。

“湘火炬”对潍柴动力有重要的战略价值。昔日德隆整合产业的优异DNA，被注入到了湘火炬体内。“湘火炬”旗下拥有陕西重汽、法士特齿轮、湖南火花塞和东风越野车等四大优质资产，实际已经掌握中国盈利能力最高的重卡整车及零部件资产。这些产业与潍柴动力的经营高度相关，比如火花塞和齿轮业务，作为发动机的主要部件，是帮助潍柴动力完成总成配套的关键资产，在重组之后，可以极大地降低产品的生产和销售成本，提高市场议价能力；“湘火炬”旗下的全国最大的变速箱公司和一个整车厂，为潍柴进行全国资源的整合提供了

一个非常好的机会，其战略价值更远不止一两个亿。

作为中国证券史上最大的现金并购案，潍柴动力把这个企业拿下来，对全国重工汽车的资源整合，对山东汽车工业的资源整合，以及对潍柴动力自身发展的需要，都有着非常重要的意义。

潍柴动力以产业投资者的身份进入“湘火炬”，双方的合作，建立起了资产经营和资本运营两个平台。沿着这两个平台，特别是资产经营平台，潍柴动力将在“中国动力第一品牌”的基础上，拓展全新的发展空间：

第一，整合产业资源，延伸产业链条。潍柴动力占15吨及以上重型卡车发动机市场份额的78%以上，而“湘火炬”旗下的陕西法士特占15吨及以上重型卡车变速箱市场份额的90%，潍柴动力通过重组“湘火炬”的资产可以使产业链条得以延伸。

第二，提升公司在重卡零部件行业的竞争力。潍柴动力重组“湘火炬”后，在中国重型卡车零部件行业乃至整个汽车零部件行业处于领导者地位，可以充分发挥规模优势，提高议价能力、大幅降低采购和运营成本，从而进一步提升潍柴动力的竞争力。

第三，实现产品多元化。潍柴动力产品相对单一，而湘火炬的产品涉及火花塞、齿轮、重卡、越野车等汽车以及相关零部件，重组后潍柴动力的产品将实现多元化，从而提高潍柴动力抵御风险的能力。

第四，增强国际技术合作能力。湘火炬与国际大的汽车零部件及整车企业，如MAN、伊顿、康明斯等都有着很好的合作，潍柴动力可以借助这些渠道，拓宽和加强国际技术合作，完成产品的升级换代和技术储备，迅速提升潍柴动力整体技术水平。

成功点评

创新

潍柴动力的动力源泉就是不断寻求创新，不管是市场创新还是制度创新。只有在创新的思维中，才能实现企业不断的、跳跃式的发展。

质量过硬源于强大的科技创新能力。在潍柴，只有研发经费是上不封顶的，研发中心设在了世界内燃机技术的最前沿欧洲。潍柴的创新带来了国内首台拥有完全自主知识产权，符合欧Ⅲ排放标准的10升、12升大功率“蓝擎”柴油机，标志着我国内燃机制造开始进入自主创新的“中国动力”时代。现在潍柴每年开发新产品30多种，而且新产品产值已占工业总产值的40%以上。

果敢

谭旭光在改革分配、用人等制度时，遇到了非常大的阻力，因此不得不采取一些强硬的手段。改革过程中，他坚守“为潍柴好，为员工负责”的大原则，毫不妥协，将不思进取的人免职，作风果敢决断。

除了人事上的整顿外，谭旭光亦要求节省各项多余的开支，以及不断提升产品质量，增加销售额。在他的带领下，潍柴的财务状况在两年后已恢复正常，2001年便获得7850万元纯利，2003年更跳升至2.77亿元。

自信

潍柴能够从濒临崩溃，到生存下来，并重新焕发生机，再造辉煌，重要的是适时提出自己的战略发展目标，并且不怕竞争，树立胜利的信心，战胜自己。

现在的潍柴，可以说是一帆风顺，前景光明，但谭旭光对未来仍保持着清醒的认识：一方面，国外的产品一定要进来，只有进来，才能推动中国工业化的进程；另一方面，像潍柴这样的企业如果始终保持市场高占有率，外国企业就竞争不过中国企业。在国外品牌面前，中国企业不是一无所有，关键是如何把自己的优势发挥得更好，并与国外品牌合作，把市场做大。这种前瞻性的意识，也是谭旭光对自己、对潍柴充满信心的体现。

变通

聪明的企业家总是善于根据变化的市场，及早调整企业的发展思路。潍柴这几年的成功发展，充分验证了这一点。2005年，重卡行业出现了近八年来的首次负增长，令众多厂家措手不及。潍柴原来只做重卡发动机，但谭旭光1998年上任后，凭着对中国动力市场发展前景的准确判断，毅然做出了市场多元化的战略思路，先后开发出工程机械、船舶、发电机组等不同领域的多个新产品，依赖自己合理的市场布局，已拥有70%以上的市场占有率，并成功地登上了每一个市场龙头老大的位子。

事实证明，谭旭光的抉择是正确的，不敢变化、不善于变化的企业只能是死路一条。不断调整产品结构，不断构建新的市场风险机制，去积极应对市场瞬息万变的挑战，是一个合格企业家的本能。在谭旭光看来，种种不利的因素对企业而言可能造成“塞翁失马，焉知非福”的新格局。正是最初重卡市场的持续低迷给了潍柴走出去的决心，所以，即使今天的重卡市场有些风雨，也阻挡不了潍柴继续前行的步伐。

成为真正意义上的“完备的动力解决方案供应商”，是潍柴动力的不懈追求。据了解，在潍柴“十一五”规划中，产品将覆盖重型汽车、轻型轿车、工程机械、客车、船舶、发电机组、农业机械等各个领域，实现大、中、小功率全系列发展，成为国内一流、世界知名的通用动力基地。

缜密运作

人无远虑，必有近忧。谭旭光对这句话的含义有着深刻的理解。潍柴既有过昔日的辉煌，也经历过往日的低迷，但潍柴人都把它当成最宝贵的财富。谭旭光清醒地认识到，企业发展到今天，确实来之不易，如何续写辉煌，把潍柴建成具有世界先进水平的大型内燃机生产基地，是潍柴人共同追求的目标。他时刻提醒着自己，不要因为实现 100 亿元的年销售收入就故步自封，沾沾自喜，而要居安思危，谦虚谨慎，始终保持强烈的危机感、紧迫感、压力感，从容应对，缜密运作。

注重沟通

近年来，随着企业状况好转，走上正轨，谭旭光变得十分宽容，非常注意跟下属沟通。

很多人猜测谭旭光是一个工作作风比较专断的人，因为在一家大型国有企业做带头人，没有说一不二的风格，是难以打开局面的。不过，了解谭旭光的人都知道，虽然他一旦决定的事就很难再改变，但他很善于倾听别人的意见。

潍柴每周一次的中层和高层干部例会上，谭旭光总是耐心听取下属的工作汇报。企业重要的问题也都在这两个会上讨论，有时难免伴有争论，这时，谭旭光也是极有耐心地跟下属认真探讨，从不轻下断言。

重视人才建设

潍柴多年来与清华大学、同济大学、天津大学、山东大学等高等院校进行项目开发，共建产品实验室，合作培养在职高层次专业人才。同时，国家人事部批准在公司设立博士后工作站。潍柴每年都会与欧洲科研机构进行人才交流培训，为企业各类人员成材创造了有利条件。

中国电视机的“信芯”——周厚健

周厚健

出生年月：1957年8月

籍贯：山东烟台

毕业院校：山东大学

职位：海信集团董事长

20世纪90年代，他就用资本的眼光洞察市场；21世纪初，技术创新成为他新的名片；成功解决窗体顶商标纠纷，成功研制高科技芯片，他的名字就是他的经营哲学：厚德载物，天行健。

“我手上拿的芯片，是海信一帮年轻人用了将近五年的时间 and 心血做出来的中国第一块高清电视数字晶片，这是中国第一个拥有自主知识产权，并且已经产业化了的高清视频处理器。中国每年有7000多万台彩电，但是芯片都不是国内的，是海信这帮年轻人终止了中国这段历史。十多年来，海信一直倡导着在市场竞争当中做好自己的产品线，即使在行业最浮躁的时候，海信也坚定不移。中国是一个家电大国，世界上60%的家电原产地是中国，但是这仅仅是产量的数字，而不是技术含量的数字。所以我们整个行业要有这样的公式，中国的企业要把市场做好，必须做好创新，这也是中国现在正在走新兴工业化道路的最终出路。我想，这是我们企业的责任，也是我们每个人的责任。”

1976年，到青岛市崂山县插队；

1977年，在青岛车辆厂当工人；

1978年，以青岛市数理化第一名、总分第三的成绩考入山东大学电子系；

1982年，被分配到青岛电视机厂，历任科长助理、副科长、厂长助理；

1990年，任青岛电视机厂副厂长；

1992年，任青岛电视机厂厂长；

1994年8月，任青岛海信电器公司总经理；

1995年2月起，任青岛兼海信集团公司党委书记、总裁、青岛电子仪表行业协会办公室主任；

1999年3月，任海信集团总裁；

2000年3月，海信集团实行决策层与经营层分离后，出任海信集团有限公司董事长。

企业情况

企业概况

海信集团是特大型电子信息产业集团公司，成立于1969年，先后涉足家电、通信、信息、房地产、商业等领域。在周厚健的领导下，海信以“高科技、高质量、高水平服务、创国际名牌”为发展战略，持续强化技术创新、优化产业结构，构架起了“家电、通信、信息”3C主导产业，涉足电视、空调、计算机、移动电话、冰箱、软件开发、网络设备等产品的研发与生产，成为国内大型的专业电子信息产业集团。2002年，海信集团以193亿元的销售收入名列中国电子信息百强第六位，2004年销售收入273亿元，2005年，海信实现销售收入334亿元，在中国电子信息百强企业中名列前茅。

海信拥有国家级企业技术中心，建有国家一流的博士后科研工作站，是全国高新技术企业、全国技术创新基地。科学高效的技术创新体系使海信的技术始终走在国内同行的前列，2005年6月，我国音视频领域第一块自主知识产权的、产业化的数字视频媒体处理芯片在海信诞生，此举打破了国外垄断的历史。

目前，海信在全国有200多个集销售、服务于一体的分公司和办事处，10000多个销售与服务网点，在南非、匈牙利、巴基斯坦、阿尔及利亚、伊朗拥有生产基地，在美国、欧洲、澳洲、日本等地设有销售机构，产品远销欧洲、美洲、非洲、东南亚等70多个国家和地区。

海信1999年获中国驰名商标，海信电器公司2001年荣获了首届“全国质量管理奖”，海信电视、海信空调、海信电脑、海信手机全部当选中国名牌，海信电视、海信空调、海信电脑、海信冰箱全部被评为国家免检产品，海信电视首批获得国家出口免检资格。

发展历程

1969年，青岛无线电二厂成立，职工34人；

1979年，青岛电视机厂成立，时为全国电视定点生产厂；

1994年，更名为青岛海信集团，先后兼并淄博电视机厂、临沂电讯四厂、青州无线电变压器厂、山东肥城电视机厂等；

1996年，更名为青岛海信集团公司，其投资建设的全国最大的变频空调基地动土，第一台海信电脑也走下生产线；

1997年，海信电器股票上市；

1998年，更名为海信集团公司；

1998年，主要产品中彩电生产150万台，空调生产34万台，计算机生产1257万台，产值109亿元，销售收入823亿元，利润28亿元，在全国电子百强企业中排名第七；

1999年，海信成为拥有净资产178亿元、5家全资子公司、19家控股公司，涉足家电、信息、通信、商业等产业，跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的大型企业集团。

业绩新高

国家统计局创办的中怡康统计机构公布了2005年10月份中国彩电市场的最新情况：海信电视10月份零售量的占有率14.81%，零售额占有率12.60%，双双跃居中国彩电市场的第一位；当月海信平板电视零售量占有率12.19%，零售额占有率11.79%。据累计报告来看，海信平板电视（含PDP、LCD）的销量、销售额已经连续14个月蝉联中国平板电视的第一位。

海信平板电视，包括TDP电视、液晶电视，在中国市场上的销售额占有率、销售量占有率率先超过了国外的品牌。在海信占有第一位之前，一直是国外品牌占有第一位，并且远远落下中国品牌。海信打破了此前外国品牌在中国市场上的绝对垄断地位，并连续在14个月当中保持了占有率第一位。这些事情都是

今年实现的，但是这些工作是长期积累的结果。

创富历程

从李德珍手中承传“接力棒”

说起海信，就不禁使人联想起它的前身——青岛电视机厂，更叫人忆起当年叱咤风云的一位女强人——李德珍。为什么呢？因为正是她带领着青岛电视机厂艰苦创业，历经十几年的坎坷，取得了世人瞩目的成绩，从而为将来海信的腾飞打下了良好的基础。

当年，由李德珍主持设计的12寸黑白电视机在1979年全国第二届黑白电视机质量评比中名列第八，获国家二等奖。1983年引进松下彩电生产技术和生产线，两年后，以自己的赢利还清全部贷款，同时狠抓彩电国产化工程，使产品达到国际20世纪80年代先进水平，黑白电视机平均无故障时间达到1700小时以上，均超过国家规定的标准，在全国成了抢手货。

1986年末，青岛电视机厂双喜临门——青岛牌黑白电视机荣获国家银质奖，青岛牌彩色电视机在全国首届评比中，获部优产品称号。青岛牌电视机在北京、天津、哈尔滨等各大百货公司名优产品质量跟踪中誉优胜杯，被评为用户消费者满意产品，主办单位都给予“三个百分之百”（开箱率、早期完好率、用户满意率）的评价。同时，青岛牌电视机打入国际市场，它以先进的现代技术和优异的质量出现在巴拿马、法国和德国，创汇350万美元。因此，毫不夸张地说，如果没有青岛电视机厂昨日的辉煌，就没有海信今日的灿烂。

1992年，年仅35岁的周厚健担任了青岛电视机厂厂长，他并没有躺在厂长的宝座上享受，也没有沉醉于已有的业绩之中，而是以一种严肃的目光审视着这家国有企业的未来和命运。他清醒地认识到，目前彩电生产虽然已形成优势，但处于一种“有质量、有品牌、缺规模”的状态。那么，如何扩大生产规模呢？

对于一个企业来说，无非就是两条：一是资金，二是创新（技术、人才、管理）。但是，现在产权问题已经越来越成为制约企业扩大规模的“瓶颈”。针对国企“老板缺位”（投资者政企不分导致身份不明，不能真正参与资产管理经营）的现状，国企老总应以“经营者错位”（主动将自己的身份假设定位在投资者位置）的方式出现在企业经营中，也就是准“资本家”的运作方式。

资本运营使海信积累了巨额资金

1993年11月，十四届三中全会上正式提出：要建立符合市场经济的现代企业制度。海信人抓住时机，迅速调整发展战略，用资本家的眼光看待资产，用经济学家的眼光认识资本。从此以后，海信实行了以资产重组与资本运营为中心的经营战略。

首选投资控股方式

资产重组是在资产价值总量一定的前提下，对资产形态及其数量比例的重新组合。同样价值量的资产在不同组合状态下的运作效率可以有很大的差异，因此，1993年海信就把眼光盯上了社会上极为丰富的存量资产和潜力无穷的资本市场。实施资产重组、强化资本经营，实现企业上规模的低成本扩张，这成为海信第一轮的战略内容。

海信资产经营的方式是一部分资产通过兼并、合资组建股份公司等形式与别的企业的资产重新组合，依靠资产纽带以较小的投入就支配和利用了较大的社会存量资产。

海信分别与淄博电视机厂和贵阳华日有限公司合作，投资组建了淄博海信电子有限公司和贵阳华日电子有限公司。淄博电视机厂是全套引进日本生产线、当时电子部定点的新兴生产企业，有独特优势。到20世纪90年代，企业下滑进入困难的停产状态，而海信当时正受生产能力的制约。于是议定：淄博厂以厂房设备、海信以货币和无形资产分别占49%和51%，海信持股，并派出主要管理人员，开业不到10天日产量从250台增到500台，当年合作只有6个月，收入1.6亿元，利润300万元，第2年收入3亿多元，利润近千万，其利润额占淄

博市电子行业的 60%。

在对贵阳华日电器的兼并案例中，周厚健着眼西部市场，双方以“1+1≥2”的原则实现优势互补。第一，合作形式采取紧密型，新组建的贵阳海信由青岛海信控股，其生产经营等各项重大活动，都纳入海信集团的全盘策划中避免了某些松散型合作的弊端；第二，注入海信管理模式和企业文化；第三，着力建设一支新型的企业人才队伍，培养贵阳海信自身造血机能。

在营销策略上：第一，贵阳海信尚未投产时，海信集团即青岛海信的产品分装运到贵州，利用华日公司组装线装成整机推出，快速试探和启动市场，摸清市场消费心理；第二，在贵阳等周边城市 30 多个大商场设专销点，占领地区市场；第三，在西南地区设立 10 多个办事处和技术服务中心，形成销售和服务网络，辐射农村市场；第四，跟踪市场，根据消费者需求，有针对性地开发适销对路的新品。

债权变股权皆大欢喜

海信与山东 8051 厂和肥城电视机厂合作组建生产出口黑白电视机的企业。这两个厂在 20 世纪 80 年代曾分别欠海信 100 万元和 700 万元债务，两个企业均无能力偿还。海信于 1993 年将此债务核销冲减净资产。

1994 年，正值海信要安装大屏幕生产线急需厂房，此时 8051 厂提出了合作的愿望，该厂具备生产黑白电视机的生产条件，只要把仪器仪表稍加添置完全可以为海信生产出口黑白电视机。并且该地工人及费用都比青岛低得多，如若合作，不但可倒出厂房用来生产安装大屏幕生产线，而且节省再建厂房的投资，还可降低出口成本，可谓一举两得。因此，海信提出了债权变股权的方案，并同时投入部分设备仪表及无形资产，折成 35% 的股份，主要管理人员仍由海信派出。合作后，完全达到了预期目的。这样把死账变活后，不仅这些子公司盈利，还因出口退税留在海信集团公司，直接为其创造效益，同时也为当地政府解决了困难。

异地划拨国有资产

这种途径在当时主要是依靠两地政府及有关主管部门相互协调来完成。青州无线电变压器厂引进松下全套设备。不仅设备好，产品也好，但经营停滞不

前，考虑到海信用货量较大，提出加盟海信。海信认为单纯的协作关系形成的松散型缺乏稳定性和可靠性，另外该厂资产状况良好，财务状况也好。因此，提出将青州厂的国有资产划拨至海信，形成资产联系，通过与两地政府协商，并经山东省国资局同意，只用了几个月的时间就把其资产经青州国资局划至青岛市国资局，然后再投入海信，实物资产未动，只做了财务整理。海信派出管理人员，青州海信第二年销售收入便翻了一番，利润 100 多万，出口创汇 100 万美元，并与美国 GE、日本松下公司等建立了稳定的供货关系。

集团内部企业相互持股

集团内部企业相互持股，优势和资源互补，使资金与技术、行业经验、市场等各自的优势资本融合，由此孵化出新的增长点。

1994 年，生产电视的海信电器公司出资金，海信技术中心出商用计算机系统技术，海信实业公司提供丰富的行业经验，三者结合，共同组建了 1996 年公开宣布成立的海信计算机有限公司。

盘活闲置资金的种种方法

青岛市电子仪表局下属 30 几个企业，有些多年亏损，很多资产不能发挥作用，海信愿意承担盘活这些资产的任务。海信主要采取以下措施：

第一，解决中国企业的通病——人浮于事的问题。海信认识到中国的三大产业比例尚小，大家对三大产业认识不够，这为海信提供了机遇。将系统内部零散的无规模竞争能力的三大产业存量资产集中整合，并以管理、品牌等将其激活，使存量资产由量变到质变，形成海信有规模竞争能力的第三产业。

因此，海信决定把三大产业作为支柱产业之一进行培育。具体办法是以连锁店带动三大产业的规模，以专业商场作为重构三大产业体系的重要补充。这就把仪表局内的几个困难企业同小三产联合起来，海信投资控股，同时以较高的待遇调入了数名商业人才。建成海信实业公司，办起了四个自选商场，两个家电商场、金店、音像总汇、光学眼镜中心及两个宾馆等，所有这些企业的筹办，集团公司只投入了 250 万元作为启动资本。当年销售收入 35 亿元，利润 500 万元，1997 年又办起了青岛市档次最高的大商场和正在筹备四个连锁店。1997 年销售收入达到 7 亿元，那时是青岛市最大的商业企业。它已消化了 1400

名富余职工，盘活闲置资产、发展第三产业，解决企业困难的目的。

第二，利用政策组建新公司，再控股其他企业。1996年，海信利用电子局的困难企业及政府下达进二退三的优惠政策，组建海信房地产开发公司，进而又吸纳了电子建筑设计院和机械化施工等建筑专业企业，短时间就形成总资产5000万元的建筑房地产开发专业公司，当年开发4万多平米，1997年新开发12万平方米，只用了一年的时间便进入了青岛市房地产公司的前列。大片具有潜在价值的土地资源得以利用，且为海信集团的发展提供了资金支持，又消化了原来拥有土地的企业职工，以此形成良性循环，到目前电子仪表局已有五个企业就这样被消化掉了。

第三，海信按资产负债等比例的原则对青岛照相机厂进行分离，剥离出有效资产，再由海信投资控股成立了海信光学有限公司，使一个连续亏损8年，近年依靠卖房子维持生存的1000多人的企业只在半年多的时间里就扭亏为盈。1997年3月已进入利润逐月增长的新阶段，呈现良性循环。

以上是充分利用仪表局的经营国有资产的职能和政府的支持，既发展了海信又解困了企业的典型案例。

试行股份合作制

1996年，海信把两家效益良好但产品不在海信规划发展内的企业卖给本企业的职工，企业的总经理持有相当大的股份（一个为10%，一个为17%），企业随之改造为股份合作制。在实施这一办法中海信坚持三点：企业的产品不在海信规划发展内；经营情况一定要好，要把这条路走出来；厂长经理要持较大的股份，使资产的增值贬值对应着自然人来承担。这一措施既优化了产品结构，又改变了产权关系，明晰了产权责任，转变了企业的内部机制。

海信实业公司也采取了这一方法，1996年底将该企业60%的资产卖给内部职工，继而上市交易，此举既为实业公司募集了3000多万元的资金，又改变了企业的机制，改制后这些企业的运行状况及职工状态都非常好。

经有关部门批准，海信电器于1997年3月改制成为股份有限公司，并向社会公开发行7000万人民币流通股，募集资金626亿元，1997年4月8日流通股在上交所挂牌上市交易。

把资本经营和产品经营结合起来

企业的产品经营依托的是商品市场和技术开发、生产管理。资本经营就是直接依靠资产或资本为企业盈利或服务于企业盈利和发展，是“用钱去赚钱”，依托的是产权市场和资本市场。前者虽然也很艰难，但是相对而言风险小，比较可靠，不过收益也较小，收益周期也较长；后者相对来说风险较大，不过收益也大，而且收益期短。不积极实施资本经营，将失去诸多良好的机会。必须把产品经营和资本经营结合起来，二者并重，不可偏废。由于有效的产品经营，使自己有了品牌、市场、技术管理和人才，有了实施资本经营的实力，自1993年开始，海信抓住机遇，大胆实施资本经营，而这种资本经营又大大地促进了产品经营，因为海信的资产重组和资本经营活动延伸到哪里，海信的产品市场就扩展到哪里，技术、管理就被移植到相应的领域，大大提高产品的市场覆盖率。

对不良债务的亏损企业的兼并办法

一些巨额不良债务的亏损企业，在与海信发生资产重组关系时，海信并不是直接收购或兼并这些企业，而是在这些企业或主管部门联合投资、组建新企业，这些企业把有用资产作为投资。海信认为只有这样才是可行的，也是有益的。

总之，海信不能因为这些债务问题而放弃国有资产的重组和国有企业的改革，不良债务已是损失，如果因此而不改革可能损失更大。

另外，在资产重组过程中经常遇到国有资产评估及折价问题，海信认为，对国有资产的评估及折价也需要以市场经济的眼光去看待，有些现象看起来是低估或流失，实际上也正是如此，企业的资产是资本，资本必须具有增值能力。资产值多少钱与它作为资本能有多大盈利能力是两个概念。类似这样的问题，相关各方面都应该改变观念才对，不能看着后果不堪设想，还去算细账，抱着金饭碗讨饭吃，坐以待毙，总是下策。

以创新的观念和方法从事企业经营

海信创新发展的源泉是一场观念的革命。周厚健首先提出了“非世界一流

技术不引进，非国内领先产品不生产”的观念。1984年，原电视机厂引进了一条当时最先进的彩电生产线，一举成为国内为数不多的彩电生产重点企业。10年之后，在引进大屏幕生产线时，有两种方案供选择，一是和10年前一样全面引进，二是引进关键设备自己制造，最终周厚健选择了后者，结果投产一年后，海信的大屏幕生产线便被国务院经济研究发展中心认定为“最先进的大屏幕彩电生产线”。两次引进都获得了成功，在观念上的变化起了决定性作用。

当青岛牌电视已逐渐家喻户晓，青岛电视机厂已进入中国工业500强时，品牌意识也在国内悄然兴起。1994年8月，在周厚健的主持和策划下，青岛电视机厂更名为青岛海信电器公司。从此，海信的发展掀开了崭新的一页。

在此之前，周厚健便开始了以“资本家的眼光看待资本与市潮”的观念，大胆尝试资本运营。1994年3月，他以“异地划拨”的方式，成立青州海信电器公司；5月，以“债权变股权”的方式分别成立“临沂海信电子有限公司”、“肥城海信电子有限公司”；8月29日，青岛海信集团暨海信电器公司正式成立；9月，以“投资控股”方式投资组建海信淄博电子有限公司。

1995年，周厚健提出了企业“先做强再做大”的观点，企业领导者要对企业的长远利益负责，应致力于技术进步和技术创新，并保持健康的财务状况，即保持合理的负债水平、较高的资金周转率。

1995年，海信高起点切入空调行业，瞄准了处于国际先进水平并能填补中国空调空白的变频技术，两年后生产出了中国第一台变频空调。1998年，海信研发出了具有自主知识产权的变频空调，并在2000年不失时机地推出“工薪变频空调”，以领先的技术、适当的价位激活了空调市场，产品销量和品牌知名度迅速攀升，奠定了海信空调“变频专家”的基础。2001年，海信推出超级变频空调，实现了智能变频、强劲制冷、精确控温、智能遥控、超强除湿、健康三重过滤等六大技术升级，将国产空调带进一个技术全面升级时代。

海信的直流变频空调“金蜗牛”KFR-4001GW/ZBP的问世，不但解决了国产空调低温启动、低温制热难的科学难题，也极大地提高了人体舒适性，各项新技术都与日本同步，使得中国空调行业真正地走在了与世界知名品牌比肩的舞台上。

1998年，“海信”被确认为中国驰名商标，成为当时成长最快的品牌。在跟

踪国际高新技术产业发展趋势基础上，周厚健提出了“发展电视，不唯电视，发展电子，不唯电子”的发展思路，形成了以3C产业为格局的高科技企业集团。

1999年，周厚健提出“经营者错位”的观点。国有企业没有真正意义上的老板，这种状态非常危险。只有投资者的考虑才是长远的。“经营者错位”要求企业领导者不再仅仅把自己看成企业的经营者，还要把自己当成投资者。

2000年，周厚健又提出要做“长寿命”企业，经营求稳健，发展求长远。首先要有一个健康的经营观念；其次要有健全的甚至有保守的财务体系；第三要有一个经营群体，不能只靠一个脑袋决策企业；第四要自觉地进行制度创新，企业内部管理制度的创新是一个企业经营者的责任。

这一年周厚健采取了大刀阔斧的行动，他从幕前退居到幕后。他把总裁的权力交给了于淑珉，一个比他大6岁的女人，他认为后者的执行能力更有助于海信的发展。他自己则开始在董事会中与他的董事们制定游戏规则，于淑珉则把他的意图完美地展现。海信的经营层与决策层由此逐步分离。

2001年，周厚健大力倡导“讲品牌先讲品德，企业要诚信经营”。企业的诚信表现在四个方面：一是在技术、质量上投入；二是对内外顾客负责；三是坚持稳健的财务政策，实事求是的财务数据，一方面企业自己安全，另一方面取信于投资者；四是善待供应商与经销商，寻求共同利益，相互发展。

2001年他开始带领企业出人意料地进行高速扩张。2001年6月，海信与荣事达结盟，生产电冰箱；9月，占地106亩的海信淄博电子工业园竣工投产；10月，总投资20亿的黄岛信息产业园一期竣工；11月，增资3亿元的平度家电工业园二期竣工；12月，海信智能大厦建成，海信技术孵化基地——R&D区开工修建，贵阳电子工业园也已破土动工……产能上的“新圈地”运动已经开始，400万台彩电、150万台变频空调、100万部CDMA手机、50万台数码设备——这就是海信的产能。

经过短短几年时间，在周厚健的带领下，海信从一个仅有几百人的生产单一产品的电视机厂，迅速发展成为一个拥有涉及家电、信息和通信产业等20多个子公司的理性的、创新的现代信息产业集团，连续12年荣获“中国电子百强企业”称号，同时还获得我国质量管理领域的最高奖项，成为全国上万家优秀企业中，仅五家获评全国质量管理奖的企业之一，其三大主导产品电视、空调、

计算机均荣获“首届中国名牌”荣誉称号。目前，海信已在美国、日本、巴西、印度尼西亚、南非等地建立了子公司，构建起海信集团的全球化发展战略布局。

“信芯”：民族家电的“第一芯”

研发背景

靠着巨大的市场潜力和低廉的劳动力成本，中国迅速成为家电大国。目前，全球 60% 的家电最终产品来自中国，但这仅仅是数量的百分比，而不是技术含量的百分比。从制造业的经济总量来看，日本每年是 9110 亿美元，中国是 3825 亿美元，日本是中国的 2.4 倍。简单的数字总量比较背后隐藏着这样一个事实，日本仍然保持着从 20 世纪 60 年代开始延续到现在的国际制造业中心的地位，同为制造大国，在很多日本电子企业眼中，我们只是一个可以轻易摧垮的对手。

从 90 年代中期开始，中国厂家逐渐从日本厂家手中夺回了庞大的市场份额，中国消费者纷纷把手伸向了中国制造的低价普及品。但是随着普及期的结束以及购买替换阶段的开始，中国消费者又纷纷把目标投向了价格虽高但质量好、功能好的日本产品，中国厂家拿手的是附加功能、大幅度降价、赠送优惠等，蒙蔽不了中国消费者。还有一个重要的原因，就是中国厂家激烈的价格竞争，导致了无法向开发及研究调转资金，于是消费者开始摒弃质量不高的中国品牌，把目光转向了价格虽高但质量好的日本品牌。

从历史来看，在自主知识产权的创新上，中国错过了太多的时间。改革开放以前，中国有这种氛围和环境，但是由于闭关锁国，使得我们不能站在巨人的肩膀上，无法发挥这种后发优势的经济理论来促进经济发展，错过了很长一段黄金时间。而改革开放以后，在相当一段时间里，中国几乎只知道引进，忘掉了我们应该自主研发。

实际上，中国很多企业正是因为持续这样走下去而步入了困境，甚至是倒闭关门。过去工业上有一句话，叫“不上项目是等死，上项目是找死”。找死的原因就是在于只知道引进，没有研发能力，最后引进的产品很快在市场上落后，从而使引进的设备、厂房都变成企业的负担。实际上，中国很多的企业有很多

很大的生产规模，但是只能加工，不能制造。加工和制造的区别是，加工是按照别人的图纸做出产品；而制造是从产品未诞生时就能够设计它，然后把它再设计成产品，制造出来。

民族家电的“第一芯”

中国有 68 家彩电生产厂，年产量 7000 万台，其芯片全部依赖国外进口。因为没有自己的芯片，7000 多万台彩电没有一台我们自己决定其性能的产品。因此，掌握技术，掌握自己的命运，自己决定产品，走差异化道路，这是任何企业都梦寐以求的事情，这也是海信五年前立志做好高清数字视频处理芯片的原因。

1990 年，周厚健在去美国考察的时候，非常清楚地看到了芯片（集成电路）的设计对电子产业的支撑作用，因此回来以后他热血沸腾地讲道，中国的企业一定要搞自己的芯片。但当时海信太弱小，人力、财力、技术基础都不具备这个条件，直到 1999 年，海信才拥有足够的实力基础，决定上芯片。

海信走技术立企这条道路的根本原因，一是中国在技术上和海外企业差距太大，和国外企业同台竞争，技术成了海信跨出国门的巨大障碍，这个门槛不突破的话，海信完全可能在未跨出国门前，就被挤出竞争舞台；二是市场经济的需要，市场经济的最终主宰是技术竞争，这是市场竞争的需要，是规律的反映。国外很多巨头们斥巨资搞研发投入的同时，还在购买技术，原因也就在此。

五年前，鉴于企业前途和危机，海信为了牢牢把握住自己的命运，果断地组织了一支青年队伍派往上海，开始了芯片的研发的艰苦征程。

历经了 1600 多个日日夜夜，承受了难以想象的寂寞与枯燥，五年看不到头的极度挑战，这支令人敬佩的研究团队，终于把这个芯片完成了。芯片是海信十几个很优秀的年轻人用了五年的时间创造出来的，他们受到了很高的嘉奖，而且芯片很快就能批量生产了。“信芯”是海信给他们自主研发成功的芯片起的名字。

2005 年 6 月，信息产业部为海信的芯片做了技术鉴定，海信成功地研发了中国第一块具有自主知识产权的高清晰度图像处理芯片。6 月 26 日，海信在北京发布了用五年时间埋头自主研发的“Hiview 信芯”并在随后成功大批量整机应

用，成功地实现了产业化。“Hiview 信芯”意味着一颗真正的彩电“中国芯”的诞生，是中国彩电业核心技术的重大突破，它标志着“年产 7000 多万台中国彩电数字芯片全部依赖进口的历史就此结束”。随着“信芯”的诞生，这个历史到此结束了，中国的彩电有了自己的芯片。

随后，海信又发布成功研发并且成功鉴定了目前世界上最先进的冰箱控制技术——适量变频，这是目前世界上最先进的技术，此前中国是没有的。因此，在这个问题上，海信又成为中国的唯一。

这两项技术的完成，标志着海信甚至是中国这个行业的自主创新又向前推进了一大步，也打破了在这些技术上外国人长期垄断的格局。

“技术孵化产业”模式

20 世纪 90 年代，改革开放为我国的企业发展创造了难得的发展机遇，周厚健希望找到一种适应海信的，能够安全迅速地进入新的产业领域内，选择科学而富有理性的产业拓展模式，经过研究探索，他最终选择了科学、理性的“技术孵化产业”模式。

依照“技术孵化产业”的发展模式，海信每涉足一个新的领域，首先会考虑占据技术优势，以技术带动企业的快速发展：先在技术中心成立研究所，进行该领域的技术研发与人才储备，待技术、人才充分成熟之后，研究所才裂变成公司。海信自 1993 年以来涉足的新产业如空调、商用空调、计算机、软件、防火墙、移动通信、光通信等，都遵循了这一模式。这种模式产生的公司的优势在于，一是进入新产业的投入少，二是风险小。投入小主要是指与完全引进技术相比投入要少得多，而风险小则是由于公司具有相应的开发能力，技术上就有了改进和升级条件，因而也就有较好的发展前景。

海信由电视起家，在国内最早建立“3C”产业结构，发展成产业结构均衡、持续健康发展的跨国企业集团，就是得益于这种独特的产业拓展模式。技术孵化产业保证了所有涉入产业均具备深厚的技术底蕴和竞争优势，形成了新产品开发优势，新品开发又确保了企业盈利，形成了良性循环。强大的技术开发能力将新品对企业的利润贡献率提升到 80% 以上。

海信的移动通信产业，就是在海信技术中心通信研究所有关研究工作的基础上“孵化”而成的。海信的 CDMA 手机技术与产品之所以在国内处于技术领先地位，第一款手机就成为中国联通 CDMA 网络开通运行的基准机型。以其坚实的技术基础，海信率先在国内自主开发的 CDMA95A 技术开发平台和最先进的 1X 技术平台，更是受到美国高通公司（国际上在该领域最具有权威性的开发机构）的称赞，认为海信在移动通信终端领域属于中国的“Number one”（第一）。

跨国经营：力争 10 年成为跨国经济巨人

20 世纪 80 年代末海信就开始了走出国门的第一步，即采取整机出口的“贸易先行”策略开拓海外市场。尽管 10 年来海信集团出口创汇成绩不斐，电视机及空调的出口量连年大幅增长。但产品的国际市场份额始终未获得突破性增长，更重要的是企业的国际化程度并没得到实质性提高。如果说“贸易先行”是海信走出去的第一步，那么从 1996 年开始，海信则走出国门迈开了第二步。

90 年代以来，随着出口贸易额的增大，雄心勃勃的海信决策层认为要真正占领海外目标市场，采取在当地建厂的方式更为有效。1996 年，海信在南非约翰内斯堡成立南非海信有限公司，建立了海信第一个海外生产基地。1997 年以来，海信已经在南非售出了 30 多万台电视机，并且出口到南非的周边国家莫桑比克、津巴布韦、博茨瓦纳、纳米比亚等地。目前，在南非电视机市场，海信已经占据了 15% 的市场份额，以前建立的电视机生产线已经满足不了旺盛的消费能力，海信只有在南非扩建一条年产能力达到 20 万台的高科技彩电生产线。

海外投资初战告捷坚定了海信走出去的信念，2005 年，他们又在巴西圣保罗市建立巴西海信有限公司。海信集团借助在拉美地区这一块跳板，于 2006 年初海信空调成功打入巴西等南美市场后，又开始出口到意大利、法国、德国等西欧发达国家。

从第一步到第二步，海信花了近 10 年的时间，为何花费了近 10 年时间方迈出到海外直接投资这一步，周厚健说：“跨国经营并不是不计成本地进入海外市场，企业的国际化程度应该以效益为目标，否则摆出任何大肆进军海外的姿态都算不上理性的企业行为。”

他说，海信这些年坚持贸易先行的经营策略，实际上是为海外投资建厂奠定坚实的市场基础。

周厚健认为，海外投资建厂作为海信走出去的第一步，90年代后期条件已基本成熟。一是拥有一批发育成熟的海外目标市场海信集团的电视、空调、计算机等产品近年纷纷走进了东南亚、南美、中东、非洲、欧洲、俄罗斯等国家和地区的市场，出口创汇迅猛增长，出口贸易的不断扩大大地提高了海信在国际市场的品牌影响力；二是海信已逐步具备了参与国际竞争的技术实力；三是中国加入WTO，为国内强势企业走出国门创造了良好的外部环境。

周厚健说，不是猛龙不过江，跨国经营最讲究企业实力和市场基础，在这个过程中，两步并做一步走难保不摔跟头，因为没有产品出口带来的经济效益与品牌效益，企业的海外投资就可能是条风险难测的荆棘之路。

决定走出去需要勇气和胆识，怎么走则需要智慧。海信的第二步究竟怎么走？

周厚健说，要靠组合拳打出去！作为国内家电行业成长性较好的企业之一，海信集团规模扩大的一个重要法宝就是资本运营，周厚健清醒地认识到，以后再用这样的思路进行企业扩张的运作，无异于在古老的磨房里搞现代文明。他说，在全球经济一体化的今天，企业必须站在全球经济的战略高度调整发展思路，本着长远发展的目标，与国际著名企业一道进行全球化的技术、资金生产及市场的全方位合作。

“现在我们将尽快使海信的全球化经营进入实质操作阶段，扩大企业在国际上的市场份额和影响力，争取早日与全球经济全面接轨。”

尽管海信集团今年首次明确地提出了要成为国际化大公司的目标，周厚健还是清醒地看到了目标与现实的差距。他说：“经过反思，我觉得海信与国际大公司相比，最脆弱的环节不是技术与资金，而是制度。”

为了塑造“国际化的海信”，海信集团做了一番用心良苦的制度安排和角色转换。1999年年初，海信在实行企业经营层与决策层分离的同时，重新调整了跨国经营战略，并且确定了在印度尼西亚投资建立生产基地及在美国海信公司等海外投资计划。海信原来的红蓝商标因与一家著名国际公司的雷同，而且本土化及制造业色彩过浓，于是海信集团起用了突出国际性、亲和力的新标识。

海信高层将此举喻为“打响了迈向国际化公司的第一枪”。

周厚健说，海信目前之所以在加快海外投资建厂的步伐，是因为就目前的状况看，开发目标市场的成本决不比国内市场高，而且随着中国加入 WTO，国家间的经济“围墙”将逐步推倒，正是国内优势企业走出去的最佳时机。

“海信现在虽然迈出了全球化经营的第一步，但这并不意味着我们就只采用直接投资建厂这一个办法，中国企业要真正走出去必须打‘组合拳’。”周厚健再三强调了海信实务的经营策略。

那么，“组合拳”又将如何打呢？周厚健说，在海外目标市场的开发上，海信确立了这样的开发思路：根据市场的成熟程度不同采用不同的开拓方式，稳步推进。海信将国际目标市场分为三类、对于那些已经有市场基础和品牌影响力的采用建厂的方式巩固市场占有率；对于那些有一定市场基础的区域，海信会集中人力、财力树立品牌形象，以建立贸易公司的方式实现市场销售；而对于新进入的、完全陌生的市场，海信则会选择成熟的代理商进行市场渗透。

海信的目标通过这样的稳步运作，逐渐将第三类市场做成第二类市场，再将第二类市场做成第一类成熟市场，在全球范围内建设包括以美国为中心的北美市场、以巴西为中心的拉美市场、以意大利为中心的西欧市场、以俄罗斯为中心的东欧市场、以澳大利亚为中心的澳洲市场、以南非为中心的非洲市场等市场网络，通过向全球市场伸出触角，建设一个国际化的海信。

目前，海信在国内外拥有 20 多个子公司，产品远销到欧洲、非洲、东南亚、南美、北美等近百个国家和地区，并在日本、巴西、美国、印尼、中东、澳洲、香港、意大利等国家和地区设立了贸易分公司或办事处，在南非建立了生产基地，实行本土化经营。

成功点评

专业化，多元化

1969年，青岛无线电二厂以收音机的生产为主导；1976年，开始生产黑白电视机；1984年，上马彩电；直到1994年，海信一直都专注于在电子产品领域的专一发展。虽然是一个单一的专业化电子企业，然而，海信的创业者们却有着天生的行业敏感性，中国电子行业的每一次产业进步与产业升级，海信都能抢先一步，抓住契机，及时调整、淘汰旧的不适应时代发展的主导产品，以新产品的生产不断带动企业发展壮大。

1994年以后，海信确立了3C的产业发展方向。1996年，海信成立计算机公司；1997年，海信空调公司成立；1998年，海信集团又组建软件公司，渗透软件网络行业。自此，海信率先在行业内成功构建起了3C产业格局。

3C产业是家电企业专业化与多元化高度融合的必然结果。海信多元化扩张的每一步，都是抓住行业产业升级的突破口，果断快速地大胆突进。1996年，计算机行业正值从486到586的换代时期，海信顺应潮流，以先进的586多媒体电脑入市，占领了市场的制高点，海信涉足PC取得了成功。同样，1997年海信又以变频空调引发空调技术换代革命，在国内率先推出了性能先进的变频空调，海信空调也取得了成功。

自1992年以来，海信由单一生产电视机的企业迅速扩展为一个多元化经营的企业集团。先后涉足产品制造、信息、商贸服务及不动产等5大产业，生产和销售音像、家电、通信、计算机、电子元器件等7大类产品。但是，海信总裁周厚健认为，从严格的意义上说，这还谈不上是真正的多元化。“真正意义上的多元化应该是指产品之间的相互关联比较弱，但海信的主要产品3个C，其相关性却是很强的，人才、设备、技术的通用性也很强。”

海信涉足多元化经营，看似大胆，实则极为谨慎和理性。这些年来，有许多熟悉的领导和朋友向海信推荐过许许多多神奇的药品配方，建议海信进入据说是最能赚钱的制药行业，周厚健全都谢绝了。不是他不相信这些新药能赚钱，而是因为他认定，海信作为一个电子企业，没有任何从事药业的人才、技术和经验，并且按照海信的自身发展规划，也没有要在药品市场上做大做强的愿望和能力，这样的钱，还是让专业的制药企业去赚的好，海信不能眼红。

人才是创新之本：先培训人才，再生产产品

周厚健上任之初就提出，“一个成功的企业首先应该是培训人才，其次才是生产产品”。在他的倡导下，海信作为一个高新科技企业一直在营造学习、创新的氛围，从而构建了一个全方位、多层次的人才培训体系，每年用于教育培训的经费达 1000 万元。在人才培养所进行的多种合作方式中，包括成立博士后科研工作站、合作博士点、海信硕士班及其他专业培训等教育机构。技术中心每年还有 100 多人次出国接受技术和管理培训，并参与合作开发。周厚健的用人之道使海信集结了众多德才兼备的人才，初步形成了稳固高效的“金字塔形”人力资源结构。

1997 年，海信以“融智胜于融资”的理论指导，加大人才网络工程，吸纳了大批高层次人才，初步建立了专家治理的学习型企业组织。

周厚健认为，人才第一要有事业心，要有做事的激情；第二要有一定的技术功底，未必是产品技术，也可以是管理技术；第三要有学习精神，因为社会在不断发展，从人力资源角度来看，最优秀的一类人，如果不学习都有可能落到第三类人上去，所以学习精神非常重要。正是他的这种理论给海信赋予了这样一种文化：把人当做主体，把人当做目的，一切以人为中心。为此，海信把人力资源开发定位在“五个人”上，即“求人、用人、育人、晋人、留人”。周厚健认为员工队伍的稳定源于三个方面并且缺一不可，即报酬留人、事业留人、文化留人。同时，他提出并亲自参与研究指导在海信建立起包括招聘、培训、工作分析、考核、薪酬、筛选、员工关系和信息系统等九个子体系在内的一整套人力资源体系。在他的倡导下，海信非常注重对人才的培养，山东大学就是

海信培养人才的重要基地。迄今为止，大多数中层以上的管理人员，都受过山东大学管理课程的培训。技术的载体是人，只有人的潜力发挥好，技术才可能做好。“胜任本职工作就是人才，创新开拓就是优秀人才”的人才观念使在海信工作的年轻大学生脱颖而出。其中，几十名毕业两三年的大学生已承担课题主设计、课题组长、市场主管和财务主管等要职，打破国企论资排辈的现象，形成“能者上，庸者下”的竞争机制。目前，海信集团已形成“敬人敬业、公平竞争、尊重知识、尊重人才”的企业文化氛围，使每一个有能力、有事业心的人能在建设海信的事业中发挥自身能力，实现自我抱负。无论是在成长壮大的过程中，还是在实现企业发展的宏伟目标中，海信坚信：一流的人才建设一流企业的基础。

用技术驱动或知识拉动发展

当周厚健把企业的主导商标由“青岛”改为“海信”的时候，他就已经明确地给企业定了位——“Hisense”由“High”和“Sense”组合而成，含有高品位、高科技之意。

目前，在中国的市场上，海信的口碑也正是以技术研发能力见长。所以，当1996年彩电市场上掀起第一轮“降价大战”的时候，海信明确表示不应战，1998年，周厚健又公开向同行叫板：要战咱们战技术，搞一场“技术擂台赛”。

在决定企业竞争能力的5大要素中，工程师出身的周厚健顽固地把人才和技术要素放在首位。对于把服务、价格和广告宣传作为首选要素的企业同行，周厚健大不以为然。尽管他也承认，从短期效果看，促销最快的是广告和降价。但他坚持：“长期手段能够与短期手段兼顾最好，如果不能兼顾，海信宁可服从长期利益而牺牲短期利益。产品的毛利分摊到广告上的多了，分摊到开发和质量上的必然就少。这是不能容忍的。”

海信肯定是中国家电业最舍得进行技术开发投入的企业之一，最近的5年间，海信技术开发和技术改造投资共达14亿元，而同期用于基本建设的投资则只有8000万元。海信年均投入技术创新占到年销售额的4%。这在国外电子行业不算什么，但在国内同行中已是“高高在上”了。

海信有国内唯一的、在企业内部网基础上的大型无纸化开发系统。该系统由 64 台 CAD 工作站与 218 台微机联网而成。别的厂家几乎都不搞，而海信一直坚持搞的一个彩电质量寿命试验，每年要投入 500 万~800 万元。

海信还是国家确定的博士后科研工作站，在海信工作的有 40 多名博士、290 多名硕士、3000 多名学士。1998 年，集团还成立了自己的海信学院，专门对各个专业岗位的骨干进行在职培训，还与北京航空航天大学合办了计算机专业研究生班。每年海信用于人才培训的费用就达 1000 余万元。周厚健把投入人才培训的这 1000 多万元，看做是最划算的一笔投资，他亲自兼任海信学院的院长。

周厚健坚信：“如果不掌握技术创新的主动权，在大开放的市场上就只能拿到‘微利’；要赶超世界先进水平，要在市场上拿到长期的‘厚利’，就必须舍得在技术创新上花大价钱。”

海信在技术创新上的超额投入，使它以高科技含量品牌的形象在市场上稳稳地站住了脚跟。海信人明确表示，自己与一般家电企业的主要区别就在于，坚持“非国际一流技术不引进，非国内一流产品不生产”，从来不生产技术含量低、附加值低的普通家电产品。

海信没有卷入 VCD 大战。它研究过 VCD，但并没有进行规模化生产，而仅仅是把它作为开发 DVD 的基础。海信也没有卷入空调大战。它率先推向市场的变频空调，给中国的空调业带来了一次技术革命；当国内厂家纷纷开始生产交流变频空调的时候，它又把目光盯在了代表空调未来发展方向的直流变频空调上。当 1996 年第一次彩电降价大战打响的时候，海信又第一个宣布停止对模拟彩电的技术投入，全力开发数字化彩电，随后推出了第一台 MMTV，第一台 PCTV，以及第一批中文图文彩电，第一个推出了实现逐行扫描的高清晰度数字化彩电，第一台内藏卫星天线彩电，第一台智能傻瓜彩电。而远在比尔·盖茨把“维纳斯计划”带到中国之前，海信承担国家 863 计划开发的数字机顶盒就已经通过了正式鉴定。盖茨在深圳话音刚落，海信就借东风把产品推到市场上去了。

当然储备在库里的技术更多。按照海信现在的新品上市速度，现有的新技术储备足够利用 10 年。但海信仍不满足。周厚健计划与国内外技术权威合作，开发以数字技术、软件技术、专用芯片设计技术为核心的核心技术，迎接新技术

对传统的制造业的挑战，增强海信在国际化竞争中的综合实力，并以此带动产业的整合与升级。

没有哪家企业不高喊“科技为本”，但很少有哪家企业像海信这样真正把技术和人才当成企业发展的命根子。

技术孵化产业

海信许多的年轻子公司是这样诞生的——前期是技术中心的一个研究所，在有了充足的技术和人才后，借用产业升级换代的时机突进，迅速裂变为新公司。

海信集团的技术中心不光是配合企业的生产搞研发，它本身还是孵化新的企业、新的产业的温床和母体。每涉足一个产业前集团都先在中心设立一个研究所，进行超前研究、超前孵化。经过两三年时间，等技术人才成熟后，裂变为新的公司。

这是海信独有的产业扩张模式，它保证了海信旗下衍生出的企业都具有扎实的“根”。1996年，海信在全国家电行业率先涉足PC产业，行业皆惊。其实，早在这之前，海信就已经组建起计算机研究所，研究这方面的技术很长时间了。所以它才能抓住486机向奔腾机跃进这么好的入市契机，转眼就发展成为国内PC业第五大厂家。

空调器的生产也同样如此。海信早就弄了个空调技术研究所在那儿默默地搞跟踪研究，一旦发现技术升级、产业升级的良机，迅即以研究所为主体创办企业，结果迅速占领了市场。

建造内部特区

海信是一个百分之百的北方国企，有很多不由自主的、僵化的东西，在与南方企业、私有民营企业的竞争中天然地处于不利地位。周厚健通过在企业内部设立一个个的“特区”，在“特区”内部实施非常大胆的创新机制，来解决这一体制性的难题。譬如，在工资分配上有特区，人才使用上有特区，住房分配上有特区，销售领域有特区，子公司的产权制度改革也有特区，技术开发上也

有特区。特区的做法，使海信这个北方国有企业具备了南方企业才有的灵活与机动。也是特区的做法，使海信逐步摆脱了老的国有企业的内部管理模式，在瞬息万变的电子信息产业站稳了脚跟。最显而易见的是，如果在人才使用上不打破国有企业的常规，像海信这样的传统国企，可能连一个高水平的 IT 专业人才也吸引不来。

海信拥有同行业最多的博士。这些博士一进门，就可以获得三室一厅的海滨住房，并且配齐家电、计算机及各种生活设施，年薪 10 万元，另外保证提供充分的国际技术交流与访问机会。

中关村高科技企业的内部机制，在海信完整再现。对技术人员实行课题招标制、项目承包制、个人技术入股、效益分成等特殊政策，还允许有 30% 左右的项目下马、失败，激励他们大胆创新。

在海信 9000 多名职工中，收入超过总裁周厚健的有 1000 多人。去年收入最高的一位控股子公司经理，获得年薪 40 万元。周厚健只是无权把自己也划进“特区”而已。周本人当年的收入只有 23 万元。

在无法对集团核心企业进行产权改制的情况下，周厚健一企一策，在自己的权限之内，把海信各子公司的产权改革基本搞完了。于是这些子公司都成为“特区”。

文化凝聚队伍

企业文化是个老话了，每个大企业都打这张牌，但实际上怎么回事很难说。

1997 年 8 月，刚加入海信不久的辽宁籍大学生杨天楚到浴场游泳，在大海里失踪。集团总裁周厚健和副总裁夏晓东闻讯后，迅速赶到海滨，组织 200 多名干部职工，租用了浴场的全部救护船只及附近渔民的船只，进行拉网式搜寻。直到凌晨 3 点，周厚健才下令撤回。

小杨遗体找到后，他的父母表示：孩子是业余时间游泳身亡的，企业没有任何责任。但了解到两位老人居住在偏僻的农村，生活非常困难，海信集团还是决定一次性补偿小杨的家庭 8 万余元。小杨所在的海信技术中心的职工两小时内自发捐款 1.3 万元。半年后的春节，周厚健又令辽宁海信电子有限公司副总

经理代表集团和他本人到杨家去慰问。这就是海信文化中的“以人为本”。

企业文化不是空的。和在很多别的企业不同，你接触绝大多数的海信职工，他们都为自己的企业自豪，而不是抱怨、诋毁自己的企业，显示出了对自己企业的高度认同。海信的骨干队伍——科技队伍、管理队伍、营销队伍，可能是国内家电业最稳定的。尽管他们的收入不是同行业最高的。这表明了海信文化的强大凝聚力，也表明他们对海信的未来有信心。

周厚健认为，企业文化是一种人品。对于企业来说，包括高管在内的个人能力和他的人品是同等重要的。人品一旦出现问题，企业肯定会遭殃，员工也就倒霉了。所以，海信选干部，先选人品。能力再强，人品很差也要抛弃，否则会坏了文化氛围。同时，他也指出企业文化就是煮青蛙的水，要敏感，才能避免出事。所以说，在大企业里，企业文化是水，水滴石穿；而离开“水”，企业就会慢慢枯萎。这就是海信。其实，海信一直在走着与别人不同的路。

在中国竞争最激烈的行业中，能够健康地活下来，已经是一个很不错的成绩了。但这还并非海信真正的独特之处。它与其他同行最大的不同是：不论市场竞争多么无情，多么惨烈，它都坚持只打正规战！两败俱伤的贴身肉搏它不干，打一枪换一个地方的游击它不干，倾其所有、不留预备队、成王败寇的赌博它不干，抢银行的钱、股民的钱把自己养肥它不干。它不打价格战，它不拖欠巨额银行贷款，它不赊销产品争夺商家，它不走私零部件，不自己哄抬自己的股价到股市上圈钱，它不利用市场规则不健全的现状搞任何投机。

企业文化是一个复合的、统一的产物，一个大企业，其文化一定要得到企业高层、员工、股东以及社会各界的一致认同，也就是说，是各方利益的和谐统一体，否则不是一种优秀的文化。正处在草根发展期的中国企业，有很多落败是文化根底不牢造成的。企业文化是大企业的核心竞争力，只有文化无法复制，也只有文化才能制造出永远的差异性。这也是周厚健带领的海信的制胜之道。

股权分置改革第一人——梁稳根

梁稳根

出生年月：1956年

籍贯：湖南

毕业院校：中南矿冶学院（现中南大学）

职位：三一集团董事长，第八、九、十届全国人大代表，全国工商联常务执委，中国青年企业家协会副会长

他花了19年的时间，把创业梦想耕耘成中国经济改革的试验田；2005年，他第一家推出股权分置改革方案；他以产业报国的成功向我们印证“穷则变，变则通”的道理。

回答提问：

王小丫：刚才你说刘先生给你泼了一盆冷水，但是我们感觉不够热，请你给我们增添活力和激情，接下来100秒的时间是给您们的，我们期待知道您在2005年为中国公众做了什么。

梁稳根：2005年我们提供了大量的就业机会，创造了良好的利税。如果这是老生常谈的话，那么一个民营企业获得国家级科技进步二等奖，这就是典型的创新，这个成果将使我们民族的产业竞争力更加强。就在昨天，74万拖泵、74万卡车在同一天出口到安格拉，这在历史上是罕见的。但是这并非天上掉下的馅饼，这是通过激烈竞争的结果，这是创新的力量，也是我们祖国日益强大的力量。股权分置改革使三一重工有幸成为了中国股改第一士兵，尽管有一些误会、曲解，甚至中伤，但是最后我们还是得到了公众的高度重视。

1983年7月至1985年3月：兵器工业部洪源机械厂工作。

1985年3月至1986年3月：兵器工业部洪源机械厂计划处副处长，体改委副主任。

1986年3月至1991年7月：涟源特种焊接材料厂厂长。

1991年7月至1993年9月：湖南三一集团有限公司董事长兼总经理。

1993年12月至1998年3月：湖南省第七届工商联副会长、湖南三一集团有限公司董事长兼总经理。

1998年3月至今：九届全国人大代表、湖南省第八届工商联副会长、三一重工股份有限公司董事长。

企业情况

企业概况

三一集团创始于 1989 年，是由四名刚刚走出校园大门不久的知识分子创办的一个民营企业。现在是在全球 38 个国家拥有 9800 名员工的重工业制造企业，也是中国证券市场第一个完成股权分置改革的上市公司。

三一集团的主业是以“工程”为主题的机械装备制造业，主要有工程机械设备、工程重型装备、工程车辆、机械设备租赁和商品混凝土经营。三一集团的主要成员企业包括三一重工股份有限公司、三一重机有限公司、三一汽车制造有限公司等专业化公司和香港新利恒集团等产业协同伙伴公司。三一集团是全球最大的混凝土机械制造商，主导产品混凝土输送泵已经占据国内市场的一半份额，产品全面取代进口，并出口至东欧、中东、南亚、非洲。

三一集团总部位于国家级开发区——湖南长沙经济技术开发区，其主要职能是集团的战略与投资组合领导、经营业绩监管和公共平台建设，拥有业内最为完善的、覆盖全国各地的营销和服务网络，在湖南长沙和江苏昆山设有两大综合制造基地，在上海、北京、沈阳和深圳有研发、制造和贸易基地。

三一集团在工程机械行业名列三甲，三一集团下辖三一重工等七家子公司，并在海外设有分支机构。截至 2005 年 6 月 30 日，公司拥有资产总额 48.98 亿元、净资产总额 20.16 亿元；2005 年 1~6 月份，主营业务收入 12.72 亿元，净利润 1.58 亿元。

发展历程

1989 年，三一集团的四位创始人梁稳根、唐修国、毛中吾、袁金华创办湖

南省涟源市特种焊接材料厂，年销售额实现 100 万元。

1991 年，成立湖南三一集团有限公司，下设特种焊接材料厂、触媒厂、机械厂等。公司人造金刚石关键材料触媒和人造金刚石关键设备压机进入中国前三位，综合实力名列中国超硬材料第一位，年销售额实现过亿元。

1994 年，湖南三一集团有限公司改名为三一集团，下辖三一集团材料工业有限公司、三一重工业集团有限公司等，三一正式进入工程建筑机械制造。

1994 年，三一重工研制出我国第一台大排量、高压混凝土输送泵。

1996 年，三一重工在北京首都国际机场举行的世界混凝土泵送竞技大会上夺得国内第一名。

1998 年，三一拖泵参加深圳赛格广场建设，创下世界纪录，赢得“中国泵王”美誉。三一重工研制成功国产第一台 37 米混凝土输送泵车。

2000 年，三一重工研制出世界第一台全液压平地机；三一重工在中国工程机械行业企业综合实力排序中位居第一。8 月，SY200 履带式液压挖掘机成功下线，成为三一重工工程机械产品开发的又一里程碑。11 月，三一光电子有限公司、三一重工股份有限公司、三一控股有限公司成立。

2001 年 10 月，世界首台静液压传动平地机在三一诞生。12 月 1 日，三一重工首台 PY—190G 高原平地机下线。11 月 30 日，国内最大吨位压路机在三一研制成功。

2002 年 5 月 28 日，我国首台自行研制的沥青混凝土转运车在三一问世。10 月，三一光电子有限公司更名为三一通讯技术有限公司。11 月 26 日，首台三一客车下线。

2003 年 3 月 1 日，国内首台大功率旋挖钻机在三一下线。4 月，三一汽车制造有限公司、湖南三一客车有限公司成立。7 月 30 日，三一重机有限公司成立。8 月，国内最长臂架泵车在三一重工成功下线，三一成为亚洲第一家自行研制开发 50 米以上长臂泵车的企业。同年，三一泵车销售突破 500 台，产量跃居全球第一位。9 月，三一重工参与三峡三期工程施工。三一新一代三级混凝土泵成功填补了国内外工程机械领域这一空白。

2004 年 1 月，三一重型装备有限公司成立。3 月，三一控股有限公司更名为三一集团有限公司。

2005年1日，三一重工泵送设备参加国内第一高楼上海环球金融中心（高492米）施工建设。

2005年4月，在证监会关于股权分置改革试点通知出台后，三一集团第一时间向中国证监会提交了三一重工的试点方案。2005年6月，三一重工股权分置改革方案以流通股股东93.44%的高赞成票顺利通过表决，成为中国股权分置改革第一股，被载入中国证券市场改革的史册。

创富历程

靠创新掘到第一桶金

梁稳根儿时家境贫寒，父亲是地地道道的农民，依靠编竹器养家糊口。在“文革”时期，梁父因为涉及私营生意，经常被拉去当做批斗对象的陪绑。1978年，20岁的梁稳根考上中南大学，1983年，材料学专业毕业的梁稳根，被分配到原兵器工业部涟源洪源机械厂工作。但不安分的梁稳根，经常在抬石头、挖土方、搬机器设备、爬上半空架设高压电缆的工作之余，和别人议论时事，讨论国有企业的出路。渐渐地，唐修国、毛中吾、袁金华和梁稳根相识，并成了好朋友。随着市场经济的发展，国有企业在计划经济体制下的各种弊病开始陆续显现，梁稳根等4人开始谋划自己的事业。

1984年，梁稳根得到消息说，市场上羊很好卖，一只羊可以赚20来块钱——这在当时可是一个惊人的数字！于是，由梁稳根坐镇指挥、袁金华负责羊源、唐修国负责交货的一个“羊贩子小组”很快形成。袁金华怀揣着宰羊刀、麻布袋和几件破衣服首先上路了。湘西、常德，甚至贵州的铜仁这些地方都留下了他寻找羊的足迹。一时，“大学生成了羊贩子”成了洪源机械厂的爆炸性新闻。但由于梁稳根并没有对信息进行详细的分析，待买回了一大批羊才得知，看涨的行情是由于外贸部门跟日本签了一个合同，过了元旦就会取

消，价格就会跌。于是，他赶紧把羊以低价卖给了当时的一个肉贩子，总算没把钱赔进去。

尽管羊生意未能做成，但梁稳根等4人并没有放弃自己的追求。后来，梁稳根通过多种渠道了解到，当时的焊接材料在市场上供不应求，而选择特种焊接材料作为创业的突破口，这正是他们的特长所在。要知道他们4人中有3人是学材料专业的，再加上梁稳根的恩师翟登科教授是中南大学材料专业方面颇有建树的人物，梁稳根的底气从来没有这么足过。

1986年，梁稳根等4人从亲戚朋友那里凑齐6万元钱，成立了涟源茅塘焊接材料厂。在一个地下室里，他们开始了真正意义上的实业报国之路。这期间，他们通过100多次调整配方，几十次改变工艺，第一个产品——105铜基焊料终于问世。梁稳根满怀希望地把它寄给辽宁一个工厂，可不久，便收到了第一批退货——105铜基焊料的质量不过关。

又干了一段时间，产品还是做不好，于是他们回到母校中南工大，和他们的老师翟登科教授一起反复讨论，然后在学校借了一个实验室，100多次的调整配方，几十次改变工艺，才使这个产品过关，也让他们拿到了第一笔货款。

通过创新，三一的创始者们获得了企业生存的权利。为确保来之不易的创业成果，梁稳根回到母校，请恩师翟登科教授来现场指导。第一年，他们获得了16万元的销售收入，盈利了3.6万元；第二年盈利了13万元；到6年以后的1992年，销售额做到了1亿元多一点，年利润做到了3000万元。

把握发展机遇，进军装备制造业

1991年，梁稳根在当地已小有名气，这年3月，梁稳根等4人来到涟源。当时，人造金刚石并不很景气，但出人意料的是，梁稳根看到了当时许多人没有看到的商机：由于国际市场上的重要变化——前苏联的解体，低档人造金刚石的出口由年3500万克拉急降到500万克拉，给人造金刚石压机市场带来广阔空间。梁稳根迅速组织数十名专家、工程师先后组建起人造金刚石压机厂和金刚石厂，生产压机和人造金刚石，以领先的技术和过硬的质量，向大吨位压机进军，迅速打开市场。

初次告捷，梁稳根没有就此止步。这时候的他们，开始思索如何走出去。他们注意到当时国家巨大的基础建设投入带来的无限商机——基础建设需要大量基建行业的设备。于是，梁稳根等人毅然决定冲入这个向来只有国有企业敢做的行业——重工制造领域。

1993年对于梁稳根来说是非同寻常的一年，他不仅将企业更名为“三一集团”，涟源的材料基地改造为“三一材料集团有限公司”，同时将总部搬到了湖南省会长沙。随着市场的扩展，梁稳根又开始研制混凝土输送泵等工程建筑机械产品，并将行业里的著名专家请到公司任职或担任顾问。当年，三一集团产值超过亿元大关。这一年是梁稳根个人创业史上的奠基之年，也是今天的三一重工股份有限公司的奠基之年。

事实证明着他冲入重工制造领域的抉择，从1993~2003年，三一集团飞速发展，10年间跃居中国工程机械行业的前列。尽管当时他们获得了很多的表彰，但离他们三一集团的目标和梦想还是相距甚远。这时候他们又想到了创新，创新最关键的是发展战略要创新，发展思维要创新。所以梁稳根等人放下这1亿元销售额、3000多万元利润的摊子，和几个高管又去调研市场。1年时间走访了几十个专家，开了5次专家论证会，还开了10多次董事会，最后找到两个阻碍他们发展的根本原因：一是他们所在的有色金属行业太小，是一个品种多、批量小的产品，做得很稳定，科技含量也很高，但是想要做大这个行业是不行的，因为这个行业太小了；二是他们创业之地为农村，最高的高干子弟是村支部书记，地域太偏。如此狭小的行业和地域都无法孕育一个世界级的大企业，无法实现他们的商业目标。所以，他们制定了一个双进的战略。

三一集团有今天的成就，在未来可以实现几百亿的远景规划，得益于他们当时制定的“双进”的战略：这个双进的战略一是进入中心城市——长沙，二是进入大行业，就是进入装备制造业；“双进”战略的根本，在于把握了发展的机遇。

由于他们进入这样一个中心城市，进入这样一个大的行业，经过11年的艰难、困苦、创新和奋斗，他们积累了几十亿的财富，并且进入了中国500强的行列，他们的混凝土机械已经成为世界级品牌。

自主创新：从制造到创造

三一人认为，创新的关键在于挖掘机会，把握机会。未来就是一系列无穷无尽的可能与机遇。而现在，不可逆转的中国时代的机遇，就是中华民族伟大复兴的机遇，这是中国的仁人志士建大功、立大业的大好时机。

1994年，梁稳根投资设立三一重工，开始涉足工程机械领域。混凝土机械是基本建设的“常规武器”，需求量大，广泛应用于工业、民用建筑以及国防施工等工程建设。

当时，国内工程机械产品市场基本上是洋品牌的一统天下。在选准主攻混凝土输送泵（拖泵）机械领域后，三一人开始了与众不同的发展之路。当时，其他企业主要采取直接引进技术和零部件进行产品组装生产，三一人却认为必须走研发创新之路。

1994年，三一重工第一台拖泵在湖南长沙诞生，这是三一从材料工业转向机械制造业的第一件产品，也是中国第一台具有自主知识产权的开式系统拖泵。它的问世，成为中国制造业的一个历史见证。但是，他们的第一批自主研发的产品打到160米高的时候就已经是极限了。因为核心技术掌握在外国企业的手里，没有这个核心技术要想打到200米是不可能的。当时梁稳根就想到了合资，于是他们跑到日本、欧洲等有核心技术的企业，跑了十几家公司，收获是前所未有的，因为他们得到了前所未有的辛酸和屈辱。当时梁稳根发誓，一定要用自己的人才发展自主的技术，超过那十几家企业的产品。

回来以后，他们用高薪、用股权，并且用“品质改变世界”的决心和理念，引进了大量的人才。他们还跟清华大学和其他大学办了工程技术人员的硕士培训班，培养了大量的人才。每周一做早操的时候，梁稳根只要在公司，就去和工程技术人员、基层员工把国旗升起来，并且举起右手宣誓：“品质改变世界”。他出差了，就是其他的总裁、副总裁去。

1998年4月，三一拖泵在深圳赛格广场创下钢框结构建筑垂直泵送混凝土300.8米的世界纪录，赢得“中国泵王”美誉。

2002年9月，这是三一人值得骄傲和自豪的一天。在香港，三一拖泵将混

凝土送上了国际金融中心 406 米高度，打破了自己保持的 300.8 米高的中国纪录，同时也创造了新的世界纪录。

2003 年，在举世闻名的三峡工程上游巫峡峡口，三一新型混凝土输送泵，出色完成了世界第一大跨度钢管拱中承式拱桥——巫山长江大桥混凝土泵送任务，使输送三级配（混凝土最大骨料直径为 80 毫米）混凝土成为现实，填补了国内外工程机械领域的又一项空白，创造了三项世界纪录。

2003 年 12 月，三一重工研制成功的国内首台沥青混合料转运车在沪瑞高速公路新余段投入使用。以转运车为龙头的三一黑色路面成套施工机械，引领了中国路面施工革命性的新工艺，开创了中国高等级道路施工的新时代。

2005 年 5 月，60C1816DⅢ全新拖泵，三一泵车家族新宠 37 米Ⅱ型泵车和三一泵优良血统的继承者——车载式混凝土输送泵在三一顺利下线，引领着中国混凝土输送泵进入“绿色”消费新时代。

通过引进、培养和激励人才，花了 11 年的时间，三一现在已经有了 22 个系列、110 多个品种的产品，有了 220 多项专利。其中，混凝土泵送机械共申请 58 项专利，获得发明专利 10 项，在短短 5 年内改变了原来国内市场 85% 的混凝土泵及 95% 的泵车依靠进口的局面；压路机、摊铺机、平地机等主导产品的专利技术成功实施也齐头并进，成为三一重工新的经济增长点。三一集团作为一个民营企业，获得了国家科技进步的二等奖，获得了世界发明奖，产品行销 20 多个国家。

股权分置改革：第一个敢吃螃蟹的人

2005 年的证券市场上发生了一件具有里程碑意义的重大事件，即股权分置改革。梁稳根是在股权分置改革当中第一个吃螃蟹的人。

4 月 30 日，也就是证监会关于股权分置改革试点的通知出台的次日，三一集团及其他非流通股股东便在第一时间向中国证监会正式提交了解决股权分置的试点方案。5 月 2 日，三一集团接到中国证监会“谈话”的通知，5 月 7 日最终确定为首批试点单位之一，5 月 10 日出台试点方案，5 月 14 日又公布了调整补充方案，5 月 24 日，又推出了股权改革试点的修改方案。连续几个大动作，不

能不使外界被三一重工的果断决策折服。

作为首家推出股权分置改革方案的上市公司，三一重工的股东大会现场吸引了众多股东参与，包括三一集团在内的5位非流通股股东代表全部到会，到会的流通股股东及股东代表达到创纪录的151名，其中不乏从上海、四川、安徽等地赶来的外地股东，而且平时很少出席股东大会的基金公司也破例参加，共有申万巴黎、中信基金、国泰基金等四家基金公司代表到会，银河证券、北京首创等三家券商来到现场。股东中，既有持100股、1000股的小股东，也有持300多万股的基金公司。

梁稳根介绍，除公司自身条件“达标”之外，中国证监会还要求试点企业的非流通股股东表示出强烈的解决股权分置问题的愿望，并且愿意承担改革带来的风险和责任。他说，早在上市之初，在中国证监会针对解决股权分置和全流通问题对上市公司进行调查时，三一重工及大股东三一集团就明确表达了愿意充当“证券市场改革的试验田”的强烈愿望，并着手研究解决股权分置的可行方案，2006年一季度开始正式与保荐机构华欧国际合作。

由于方案推出时间较为紧迫，很多投资者还没有能够及时全面理解股权分置改革内涵，存在一些认识上的误区。针对有人认为三一大股东会“套现开溜”的种种猜测，梁稳根表示没有谁敢打这个主意，如果要抽空资金，现在就可以做到，不必等到两年后。他毅然提高了对价支付标准，并郑重宣布：有生之年绝不放弃对三一的控股权。他还表示，股权分置改革一旦成功，将加速三一的内部资源整合。作为三一重工的母体，三一集团将最优质的项目整合到三一重工，倾全力做好上市公司，比如目前集团内的桩工机械等项目将逐步转到三一重工，突出工程机械主业，确保5年后三一重工不做工程机械以外的产业，三一集团内其他企业也不做工程机械产品。三一重工将依托资本市场的平台，集中力量打造研发和服务两项核心竞争力，将三一重工做成中国工程机械的标志性企业。

2005年6月10日，三一重工及清华同方股权分置改革临时股东大会同时举行，三一重工股权分置改革临时股东大会在长沙湖南国际影视会展中心金色大厅举行。经过汇总当天的现场投票及已经进行的网络投票，最终三一重工方案获得通过，而在北京举行投票的清华同方方案却被否决。由此，三一重工成为

股权分置改革试点方案获得通过的首家上市公司。最终三一重工股权分置改革方案以 93.44% 的赞成率顺利通过，标志着中国股权分置改革成功打响第一枪。

用优良品质锻造优质品牌

三一文化的核心理念是：品质改变世界。这一理念的初衷是希望通过制造出高品质的产品，来改变世界对中国工程机械的看法。通过不到十年的努力，三一的这一初衷取得了重大成果。对这一理念的诠释，一个是以高品质的产品来改变中国的面貌，就是为改变世界，推动人类进步作贡献；另一层含义，就是以高品质的人品来改变内心世界。要实现富有的目标，实现成就事业、报效国家的梦想，首先要改变自己的内心世界。只有当自己的内心世界得到改变后，外部世界才能随之改变，包括物质生活条件、所处的工作环境，以及尊严和社会地位。

科技打造品质

在技术创新方面，三一重工十分重视新产品的研制开发。公司每年把销售收入的 4%~7% 投入到技术开发，并在北京、上海、广州、沈阳、西安、重庆等地设立了研究院，确保三一产品的科技含量始终处于领先水平。

三一研究院已被认定为国家级技术开发中心，现拥有各类专业技术研究人员 300 余名，其中博士、硕士 36 名，具有高级职称者 78 人，占 38.5%，拥有中级职称者 123 人，主要从事建筑机械、工程机械等产品的研制。每年投入的研发费用占当年销售收入的 7% 以上。该研究院在 CAD、PDM 的运用，二次开发，计算机工程仿真（CAE），以及运动学分析、动力学分析、虚拟样机技术等方面，处于国内领先水平，达到世界先进水平。三一研究院下设 7 个研究所，1 个国家级技术中心，及德国、美国、日本三个工程师办公室，拟发展到 1000 名研发人员的规模。在这里，通过与设在技术发达国家的工程师办公室进行全过程交互式并行设计，实现了中外机、电、液一体化与现场施工技术的优化组合和提升，从这里设计出来的每一种三一重工产品都具有世界品质，受到客户的欢迎。

质量巩固品质

要打造世界品质，产品质量至关重要。董事长梁稳根认为质量是价值和尊严的起点，是唯一不可妥协的事情。三一重工把质量工程看做是“尊严工程”，在产品中赋予了人的尊严，是形象、信誉、信心、力量的结合体。这种尊严意识，来自于中国工业的内忧外患，要在世界范围内打破外资企业的垄断局面，成为进入重工业制造领域的信念和目标。致力于产品的标准化、创新化、多样化和高可靠性，不仅可以获得较高的价格和丰厚的利润，而且可以确立企业在市场上的统治地位，以改变外界对“中国制造”所形成的低质低价的印象。为了在国内市场上与外来品牌竞争并取得成功，为了在全球市场上靠品牌价值赢得市场份额，三一重工走的是一条永不回头的国际化道路，尽力使产品质量与外国产品相匹配。为此，三一重工建立了质量激励机制、快速解决质量问题机制、顾客满意度测评体系以及互惠互利的供需关系。

为提高质量保障，三一重工建立了一套完善的检测系统，拥有碳硫高速分析仪、光栅式指示检定仪等一系列业内先进检测设备。三一重工已通过国家的 ISO9001 质量体系认证和国际权威认证机构——德国 TUV 公司的 ISO9001 质量体系认证，并且在行业内率先通过 ISO14001 环境管理体系的认证，确保为社会提供高品质的环保设备。

服务延伸品质

个性化的服务是三一集团精心培植的又一核心竞争能力。在三一重工人眼中，服务质量与产品质量同等重要。三一重工以星级服务和超值服务为基本理念，追求服务档次的提升；全方位规范体现全面、主动、快捷、真诚的服务宗旨，使优质的服务贯穿到售前、售中、售后的全过程。

三一重工的主导产品——工程机械使用环境比较恶劣，因此用户对产品使用的可靠性、可维护性的要求非常高。为此，三一建立了一套切实可行的制度，包括顾客投诉处理制度、一机一档制、服务指标检测管理、服务后勤管理、科学的分配机制、完善的培训体系等。3年前三一重工就开通了 800 电话，并在全国设有 20 个分公司，近 60 个办事处，800 多人的售后服务队伍，36 个网点仓库，57 个服务站，从而形成了一个覆盖全国的网络，并斥巨资建立了产品的制

造、调试、试用、质检、安装、排障、维护全过程的监督管理体系。品质改变世界是三一重工的不懈追求。

铸造名牌

三一重工高品质的产品和服务赢得了广大客户的信赖，产品畅销中国大陆、中国香港和东南亚地区，并迅速销往非洲和欧美等国家和地区。近年来，三一重工产品在为社会经济发展作出贡献的同时，也在努力打造中国的世界品牌，并创造出骄人的业绩。1999年，三一重工为深圳赛格广场胜利封顶，创下了中国混凝土泵垂直泵送高度300.8米的最高纪录，获得“中国泵王”的美誉。2002年9月20日，三一重工拖泵在承担高达420米香港国际金融中心二期工程混凝土输送重任的施工过程中，成功创造单泵垂直泵送C60混凝土406米国内最高纪录。11月30日，三一HBT90CH特制泵在中国第一、亚洲第二、世界第五高楼——香港国际金融中心主楼成功挑战C90混凝土超高泵送392米高程，创下新的世界纪录。

成功点评

经营理念：一切源于创新

三一人经营理念是“一切源于创新”。创新是灵魂、是真理，三一人对此有切身的体会：创新的根本在于人才，在于信念。任何伟大的成功都不会降临到一个安于现状、不思进取的人身上，而只会降临到那些敢于梦想，敢于创新的人身上。想要超越历史，超越榜样，超越时代，就要敢于梦想，敢于创新，敢于承担社会责任。

对于企业而言，除了利润，还有更美好、更崇高的目标，那就是应负的社会责任。企业要想承担起应负的社会责任，就必须创新：通过创新，保护好环

境、保护好未来的家园；通过创新，建立诚信社会、节约型社会、和谐社会；通过创新，建立自己的核心竞争力。

三一人认为，作为个人，作为企业，创新就是负责，负责就一定要创新；作为民族，不创新就要落后，落后就要挨打。

创新的根本在于人才

三一的最独到之处就是做到了“开放”，这种开放已经不是简单的引进人才、思想开放，而是海纳百川。把自己的股份让给真正的人才，减少自己的“财富”，这在中国的民营企业并不多见，但梁稳根做到了。三一由最开始的4个人，发展到了今天的9位董事，也正是这些人物的加盟，以及他们之间的协调发展，才产生巨大合力，推动着企业快速发展。

北京自动化研究所原所长易小刚是国内知名液压专家，当初为了易小刚能放弃北京来到长沙，梁稳根不惜让他拥有三一重工2%的股权，其中一部分是从梁稳根的股份里分出来的。

在这样的基础上，三一还大量引入空降兵。上市前的很长一段时间，三一不断亮出发展空间和高薪的旗帜大量引进空降兵。从三一重工的组织结构图可以看到，总经理下设总经理办公室、营销公司，人力资源部、计财部、制造部、质量保证部、研究院、证券投资部、CIMS办等。部长一级中，不少就是来自空降。很多人直接来自华为、远大等企业的中高层管理人才。

对于引进人才，三一是决不吝啬的。2002年三一高管的年收入在20万~60万之间，梁稳根自己的年薪是60万，总经理向文波的年薪是50万，常务副总经理易小刚的年薪是40万，财务总监赵想章的年薪是30万。员工们对自己的薪水也基本满意。三一主要通过实施KPI关键绩效考核制度、末位淘汰制、科研人员项目考评制、营销队伍分片承包制等进行考核，而激励则包括对突出贡献的员工奖车奖房、出国、晋升、提供深造机会等。

梁稳根有“要将全国工程机械行业的优秀人才一网打尽”的雄心壮志，一批业内精英聚集到三一的麾下。

梁稳根意识到，要想把人才真正留住，不出现哪种人才大进大出的吞吐局

面，重要的是在培训体系、干部选拔体系上有真正的改变。引进人才只是人才经营中的一个环节，企业构筑人力资本的优势，是一项长期的系统工程，只有同时重视人才的培养和使用，并建立科学治理的考核激励机制，才能有效避免人才引进的“漏斗效应”。现在，三一公司开始分层次有目的地组织内部人才培训：高层管理人员送入中欧等知名商学院学习，其中三一集团执行总裁向文波去年已经从中欧毕业，分管人力资源和公关宣传的副总裁周福贵正在中欧就读；针对中层管理者，三一采取和长沙交通大学、武汉大学等联合办学的方式，将他们送去进行管理培训；针对高级技工，三一会区分不同专业，将他们送去进行专门进修；而对普通工人的培训则跟当地一些职业技术类学校挂钩。

独特的发展思路：疾慢如仇

三一的作风是疾慢如仇。“慢”是当前中国企业难以祛除的通病，从企划、立项、上马，一个个新产品、新项目的诞生，都要一个个部门，经过无数的环节，通过一层层研究，经过难以统计的审批程序，到真正走向市场，总是一种相当漫长的过程。慢，不但提高成本，而且贻误战机。慢，就是作风懒散，拖拉闲扯，甚至造成一项项可行的计划和新产品流产，甚至最终导致企业的破产。三一重工把“慢”字上升到了疾之如仇的高度，中国企业能如此鲜明地把“慢”字划到敌方阵营的，三一文化可谓独树一帜。

三一强调以最快的速度对市场、对客户做出反馈，以最快的速度推出新产品、改进新工艺，以简洁明快日事日清的风格做事。从1999年以来三一相继推出混凝土泵车、压路机、挖掘机等10多个系列新产品，每个产品从立项到上市都不超过1年。如沥青混凝土摊铺机，2000年8月才决定开发，次年4月样机就已下线，6月产品就走入市场，国内外企业几十年研制这一设备的历程，三一不到3年便已走完。如今产品已在全国各地大显身手，公司已成为国内能生产高档摊铺机的3家企业之一。

“疾慢如仇”是梁稳根独特的发展思路，从产品创新到售后服务，“疾慢如仇”的思想始终贯彻各方面。梁稳根的“疾慢如仇”不仅表现在产品策略上，也表现在公司发展战略上。尽管重工行业在未来10年仍有很好的发展空间，但

他不想光靠重工壮大，而是想要在其他领域有所成就，加速实现自己的大公司梦想。梁稳根对未来10年三一集团的发展战略是“一体两翼二三三”。“一体”，即以现有资源存量 and 核心增量为主体。资源存量包括有形资产、无形资产和经营能力；核心增量为关键核心的部分有重点的快速增长。“两翼”，即战略并购和战略联盟。“二三三”，即两个主业、三方协同、300亿元，具体说就是以机械设备制造业和网络通信设备制造业为主业，以投资、租赁和房地产为协同产业，到2010年实现年销售额300亿元。

用独特的服务提升企业核心竞争力

没有夕阳的产业，只有夕阳的结构和技术。三一以“自强不息、产业报国”的企业精神，扛起耕耘民族工业实验田的大旗，用高科技改造提升传统装备工业，走出了民族装备工业的振兴之路。一个企业95%的东西是可以学习和模仿的，只有5%的个性化服务模仿不了，但就是这5%决定了95%的效率和效益。三一用独特的服务锻造了又一项核心竞争力。在市场经济里，卖产品其实就是卖服务，三一重工近年迅速从洋产品手中收复失地，使三一拖式混凝土泵成为了中国的泵王，国内市场份额占到45%以上，混凝土泵车和大吨位液压式振动压路机也成为中国第一品牌，这些很大程度上靠的就是个性化服务。

在买方市场下，客户成为稀缺资源，成为企业争夺的焦点。三一以灵敏的市场触觉感受着这一变化，并及时地进行着服务管理模式的变革。三一首先树立起“一切为了客户”的服务核心理念，并要求在一切有能力做到的环节上实现与客户的良好互动，为企业积聚可持续的竞争优势。他们因此建立起一套切实可行的制度，并斥巨资实施三一CIMS工程，建立起产品的制造、调试、试用、质检、安装、排故、维护全过程的监督管理系统。千方百计确保99%的用户满意，并绞尽脑汁找到另外1%感到烦恼的用户，这是三一给自己定的服务目标。为找到1%的感到烦恼的用户，三一人采取了三条过硬措施：一是100%反馈卡签章，征求用户意见；二是设置专门回访用户电话，由专人地毯式回访用户；三是100%由售后服务人员换位思考与分析，寻找潜在的不满意用户。在一次产品质量问卷调查时，广西的一位客户试着在质量评价栏填了“一般”。三一

人对此却不一般，他们先后5次派人前往寻找这位客户。事后，这位客户惊叹：“真想不到为了‘一般’，三一人千里迢迢来调查。”

为了做到一切为了客户，三一人付出了许多常人未知的艰辛。一年新春第一天，辽宁一用户急需压路机，一位出差刚回来的售后服务员接到通知后，二话没说就上了进货车。当他在纷飞的雪花中将3台压路机按时地交到客户手上时，这才想起自己已经7天没吃过一口热饭，没喝过一口热水了。难能可贵的是，三一永不满足自己已有的服务，时刻创新着服务内涵。把客户变成公司“员工”，就是一个重要的创新。他们用自己的资金和技术培养客户的机器操作手，光培训每年就要投入200多万元。有人问花这么多钱培养这支队伍值不值，三一人回答却非常干脆：没有他们，就没有三一决胜市场的今天。小企业做事，大企业做人；小企业靠权力管理人，大企业用文化管理人。企业是凝聚人的精髓，所以办企业只要人先领会了，那么整个企业也就实现了目标。

但三一重工难道仅仅依靠服务就能够独占国内40%以上的市场份额吗？答案自然不会如此简单，曾有业内人士评论：混凝土输送泵形成了市场集中度很高的寡头垄断。而对于行业垄断，梁稳根自诩为垄断的倡导者。

三一重工的主营业务混凝土输送泵，在国外已有上百年的历史，在我国近10年才得到普及。10年前，我国尚不能自主生产混凝土泵，只是近年来随着市场的急剧扩大，我国才开始进口国外产品，并开始有厂商引进国外技术进行生产。第一家引进技术生产的是湖北建设机械股份公司。排名靠前的三一重工和中联重科等都是后来的跟进者，只是在1993~1994年的市场高速增长时抓住机遇发展成为行业内规模最大的几家企业。有资料显示：目前行业内这4家企业生产的混凝土泵及泵车占到行业内总产量的90%以上，其中三一重工占到45%左右，中联重科25%左右，楚天和方圆各10%左右。

把高新技术打造成企业发展的核心能力，三一找到了进军重工领域的突破口。他们成立三一研究院，每年以高于行业平均水平3倍的投入进行科研开发，近300名工程技术专家夜以继日地进行科技攻关和技术突破，通过计算机采用先进技术与设在美国、法国和中国香港等地的三一工程师办公室实现全过程交互式并行设计、研究和开发。他们不惜重金向全国网罗人才，一批工程机械行业的精英聚集到三一的麾下：易小刚，北京自动化研究所原所长，国内知名液

压专家，9年前进入三一重工，攻克了混凝土输送泵的系列难题，为三一泵赢得“中国泵王”的美誉；李冰，原西安公路交通大学教授，加盟三一后，接连开发出7种达到国际先进水平的压路机和沥青摊铺机等新产品，获得10多项国家专利。高新技术的原动力就这样迅速地被开发出来，三一新的主导产品混凝土输送泵、压路机、推土机等纷纷上市，与洋产品一决高下，逐渐夺下国内市场占有率第一的业绩。2003年，三一销售混凝土输送泵500多台，一跃成为全球最大的混凝土输送泵制造商。

三一重工多年来一直致力于维护行业的整体利润。梁稳根常常强调：“行业竞争力，优于企业竞争力，要懂得怎么做一个行业的老大。”为此，三一重工甚至放弃某些地区的市场，给弱小的竞争对手一个圈定好的市场。同时，在梁的逻辑中没有价格战的概念。在梁稳根看来，如果行业领先者率先打价格战，就会造成行业整体利润下滑，最终结果是没有研发资金、没有成熟的售后服务体系。另外，“高价格”和“高利润”能够维持整个行业业已形成的赊销方式，“双高”就是为什么众多重型机械公司选择分期付款为主要付款方式的原因。

中国商业地产第一人——王健林

王
健
林

出生年月：1954年10月

籍贯：四川成都

毕业院校：辽宁大学

专业：经济管理专业

职位：大连万达集团董事长、总裁

中国的企业当中，万达的实力肯定不是最大的，民营企业家当中，我个人的钱也肯定不是最多的。但是十几年来，包括2005年在内，万达的公益事业服务都是最多的企业之一。万达已经形成了自己的市场。我们投资了八个多亿，没有拖垮万达的发展，反而使万达的发展更快更好，我用我的示范行为，也用万达发展的实践告诉中国的企业，中国的企业家，只要有爱心、责任心，你的企业才能真正发展好。

1970年12月，沈阳军区服兵役；

1986年7月，大连市西岗区人民政府办公室主任；

1988年，初涉商海，任大连市西岗住宅开发公司总经理，开始自己的商旅生涯；

1989年1月，西岗区住宅开发公司总经理；

1992年8月，大连万达房地产集团公司总经理；

1993年3月，大连万达集团股份有限公司董事长、总裁；

1993年，步入足球圈，用激情、热血和个性成就了中国足球史上的一段神话，大连万达因此成为中国最具知名度的企业之一；

1999年，撤出足坛，收缩战线，潜心发展地产，实施跨区域发展战略，创新发展商业地产，成为中国房地产界赫赫有名的领军人物。

企业情况

万达集团创建于1988年，1992年改制为股份制房地产公司，现发展成拥有总资产近30亿元、占地200多万平方米、员工3600多名，经国家工商总局核准注册免冠行政区划的大型企业集团。经过17年的发展，万达集团已形成以住宅房地产、商业房地产、电影院线、高级星级酒店为四大支柱产业的大型企业集团。公司总资产约200亿元，年销售额突破150亿元。它先后荣获全国“五一”劳动奖状、国家重点高新技术企业、全国重合同守信用企业、全国文明企业、山东工业百强企业集团等荣誉称号。

经过多年的发展，万达已形成机电、化工、轮胎、地产、建安、微电子材料等六大专业化公司。电线电缆形成了以特种电缆为主导的多规格系列化产品，其中潜油泵引接电缆等多种产品填补了国内空白，获国家专利权；探测电缆产销量居国内首位；电磁线系列产品产销量居全国前三位。精细化工已形成MBS、聚丙烯酰胺等十几种系列产品，MBS被列入国家重点火炬计划，产销量居全国首位。轮胎项目部位于万达集团高科技工业园内，占地32公顷，计划总投资近30亿元，分三期建成360万套/年的生产规模，按照“技术一流、设备一流、专业化人才经营”的定位，关键生产、检测等设备全部从德、美、日、荷兰等国家引进。

高科技、高质量、系列化的产品推动了国内外市场的开发，其中四种产品占全国市场份额的20%以上。特种变压器、交联电缆、聚酰亚胺薄膜等产品已走出国门，远销美国、俄罗斯、意大利等20多个国家和地区。万达作为国内顶级的房地产开发企业，在跨大连、长春、成都、南京、南昌、昆明等区域成功打造了大批大型住宅社区，并同多家位列世界500强的企业联手，在国内各大中心城市设计开发了十余座大型购物中心。

创富历程

放弃足球，促进企业品牌价值的回归

谈到中国足球，一个避不开的球队是大连万达。王健林在介入足球的 1994~2000 年的六年中创造了太多的奇迹：中国足球职业联赛的第一个冠军，甲 A 联赛 9 年四夺冠、三连冠，连续 55 场不败的骄人战绩，万达足球队成为国人心目中的“梦之队”。可以说大连万达足球塑造了大连的城市精神，至今仍是中国足球唯一值得骄傲的亮点。

但实际并不如此，足球使万达名扬四海，却令万达房地产主业形象淡化。1998 年 9 月，万达请国家统计局下属一家调查公司做过一次消费品市场的调查。调查的初衷是为深入这一领域开拓市场做初步预测，但调查结果却令王健林反思。样本来自国内 8 个城市 2000 位消费者，其中认知度的调查结果是：纯粹企业认知度为 54%。令他高兴的是，“万达”品牌名列国内 30 个知名品牌第五位，仅次于“海尔”、“红塔山”等品牌的认知度，但对品牌的产品属性我们的认知度排名却下跌到 104 位。“万达”的知名度是足球的知名度，不是企业及其产品本身的知名度。“万达”品牌在人们心中的美誉度也远没有转化为企业的美誉度。

1995 年以来，耗费足球耗费精力，还有多种多样的社会活动使王健林不能专注于企业经营。王健林是企业家，不是社会活动家，应该非常明确自己的职责和能力。房地产不像一般性的消费产品那样，只要控制好品质，进行流水线生产，建立起一个好的销售网络就可以有很好的收益。房地产没有完全相同的控制标准，产品不可重复，更不可再生。区域不同决定着产品档次、价格、功能都要发生变化。这需要开发商不断地比较、选择、规划和设计。

1999 年，万达开始实施全国战略，王健林外出的次数越来越多，对足球的关注远不如过去，结果球队的业绩下滑，老百姓非常不满，在没有精力协调的

状况下，必须忍痛割爱。万达与万科是同一时期发展起来的房地产企业，五年前“万达”在开发面积及销售额和影响力等方面超过万科，五年后万达的主业在萎缩，在企业品牌塑造方面也落伍了。退出足坛王健林是经过深思的。如果继续投资足球，无论“万达”有多高的声誉，公众也不会把“万达”品牌与一个从事房地产开发、有多种工业品和消费品的企业联系起来。放弃足球，实际上是在促进企业品牌价值的回归。

推动改制，多元发展

正当大家踌躇满志地跟着他去开发更多新项目的时候，王健林却渐渐感到一种无法排解的情绪。由于他所在的西岗区住宅开发公司属国有性质，他的“不适感”恰恰就在于，强烈地感觉到这种体制严重束缚了企业向纵深发展的手脚。

王健林遇到的第一个难题，是他没有任何任免干部、录用和辞退员工的权力。公司进出员工要劳动局审批，所有干部则由人事局统一管理。可企业发展急需的人力资源 and 智力资源无法及时补充，使企业内部环境亦难以优化。初来西岗区住宅开发公司时，他就面临着企业负债沉重和内部管理极度混乱的双重困境，而后者更是关系到他与西岗区住宅开发公司命运的一个严峻考验。治理企业要“以人为本”，企业乱就乱在人心。为了树立正气，就必须从整顿员工队伍入手，但是没有惩治和辞退员工的权力。

王健林遇到的第二个难题，是企业的“婆婆”太多，有时一个项目刚完成，就有人打着“婆婆”的旗号过来，要上十几套房，一个项目的利润就这样白白地流失掉了。

王健林遇到的第三个难题，是他没有分配薪酬的任何权力。每个月大家拿固定工资，没有激励机制。完成南山住宅的开发项目时，他曾努力为大家申请到每人每月30元的奖金——这已经达到了当时上级“恩惠”的极限。而后来发生的一件事，更让王健林刻骨铭心。

1991年，国家体改委和大连市体改委要在大连市选择三家先进企业拟作为东北三省的首批股份制试点企业。积极申请的他，最终凭实力和业绩争取到企

业全面改制的机会。

1992年8月，在热烈的鞭炮声中，王健林和市领导一道为新公司挂牌剪彩。大连市西岗区住宅开发公司的名字被大连万达集团股份有限公司所替代，这不是一次简单的名称改变，而是一次历史性的抉择。股份制改造为大连万达插上了自由翱翔的翅膀，38岁的王健林由此步入了事业的壮年，而年轻的大连万达也从这里跨入了辉煌时代。

伴随着股份制的改造，“多元化经营”与“品牌营销”成为万达发展的主题。1993年，万达承接了旧城改造项目。该项目占地20公顷，建筑面积60多万平方米，拆迁4800多户。不到两年，改造项目全部竣工，楼盘售罄。

1994年，万达重金组建的足球俱乐部创造了全国足球甲A联赛六年四夺冠、三连冠、连续55场不败的骄人战绩，成为国人心中的“梦之队”。足球，把万达品牌带入了千家万户。在品牌提升的同时，万达把经营触角逐渐向多领域延展……机电业、制造业、酒业、餐饮业。

当中国人为万达的足球健儿们欢呼雀跃的时候，当大连人把“买好房，找万达”这样的句子烙在心里的时候，这个昔日貌不惊人的小企业，已茁壮地成长了起来：并创造了大连房地产业数十项第一，以一座座美轮美奂的建筑，为滨城的美化与文明做出了不可磨灭的贡献。1999年年底房地产业务的扩张与提升，促使万达对战略做出了进一步的调整。

2000年5月，万达集团明确了以房地产开发为集团的支柱产业，剥离了监理公司、药业公司等业务单元。回归主业并不意味着“坐守其成”，而是为了集中力量打“歼灭战”。

在深圳住宅交易大会上，万达“出奇制胜”地招揽来自全国各地的精英人才，积累了深厚的智力资本，由此拉开了跨区域发展战略的序幕。

2001年，凝结着万达人的精诚品质的“长春明珠”在吉林省脱颖而出。这座在立面、户型、景观等方面均做了全新创意的精品楼盘，几乎一开盘就被抢购一空；“成都花园”在极短的时间内，掀起了成都房地产的旺市，取得了连续月销过亿元的销售佳绩，创造了成都第一……

实践证明，这种战略调整是正确的，集团主业取得了可喜的成就，万达正在缔造中国房地产行业广为传诵和赞叹的奇迹。

业务创新，赢得第一桶金

1988年，一个偶然机会令王健林的人生轨迹发生了深刻的转变。那一年，负债数百万元的西岗区住宅开发公司因各种错综复杂的原因，濒临破产。区政府为拯救这个“烂摊子”，面向全区公开招贤。

王健林决定抓住这个机会，想在一个崭新的领域里挑战自我，追逐心中的梦想。主动请缨，自愿担起西岗区住宅开发公司经理的重担。这样，一家名为“西岗住宅开发总公司”的小型房地产企业默默无闻地成立了，注册资本仅为100万元，全部来源于借款，这是当时注册房地产类企业所需的最小资本额了。这位年仅34岁的年轻总经理，刚一踏进万达，就背上200万元的债务。在既没有资金，又没有项目的情况下，带领万达的“元老们”完成了万达创业史上的第一个开发项目——南山住宅，该项目是从原承建商转手所得，双方按比例分成。

来到西岗区住宅开发公司的第一年，王健林努力学习房地产开发的专业知识，迅速扭转了外行管内行的不利局面。同时，他还大刀阔斧地整顿公司的内部管理，清除害群之马，使企业在垂死的边缘上得以复生；全力号召公司的全体员工，改坐商为行商，摒弃“等、靠”开发指标的习惯思维，树立“开动脑筋，主动出击，先开后发”等思想，使企业焕发健康的生机；他带领西岗区住宅开发公司的员工们，承接了南山住宅的开发项目，胜利地完成了公司创始以来的开山之作。但是南山住宅的开发，并没能改变万达的窘境。

1989年，万达真正迎来了一次最为关键的发展机遇——北京街老城区改造。北京街改造工程占地7万平方米，建筑面积12万平方米，涉及拆迁800多户。当时，大连其他房地产开发商对老城改造均不看好，认为是“怎么算怎么赔钱的买卖”，根本不愿意参与。

万达怀着“求生”的希望，“迫不得已”接下了这块“烫手的山芋”。用他的话就是“开发开发，要先开，才能发啊”。

北京街城区的开发果真让万达“发”了起来，取得的业绩是任何外人无法想象的，几万平米的房子在一个月内销售一空，并创下当时大连住宅地产的最

高价 1600 元/平方米。

成绩绝非偶然，原因在于万达人的大胆创新——北京街最小的户型为 85 平方米，最大则超过 140 平方米，远远高于当时政府规定的居住标准。突破民用住宅的传统设计：调整户型结构，设计明厅、明卫，增加洗手间、铝合金门窗……万达人的创举开创了大连市旧城改造的先河。北京街的改造，让万达赚足了 1000 万，也为万达赢得了宝贵的“第一桶金”。

仅一单“北京街”的改造项目，不仅使西岗区住宅开发公司还清了全部的负债，还一跃成为区里乃至整个大连市的盈利大户。王健林也由一名初涉商海的“新兵”，脱颖为大连市房地产行业声名鹊起的年轻企业家。

经营模式与盈利模式的创新：首创订单地产模式

由于房地产业土地资源的稀缺性、土地一级市场的政府垄断性、产品的地域性和不可移动性、产品的非标准化、非国际化以及不存在进入技术壁垒等诸多属性，从而使房地产企业的文化呈现出自身的特色。创新，机制创新和产品创新，成为优秀的房地产企业在激烈的竞争中脱颖而出的关键因素。

万达发现商业地产这种形式的地产类型有一个过程，1997 年，麦当劳进入大连时曾找到了万达，因为当时万达在大连市的很多黄金地段都有地产项目。麦当劳在各地的合作模式是分账制，非常信守合同，约定每月 5 日给你打款，绝对不会迟于 5 日，一般是 3~4 日就到账了。有了这层体会，万达研究了这几年的世界 500 强名单，发现其中没有房地产企业，可见，房地产不是一个能做大、做长久的行业。而沃尔玛作为一个商业企业却连续多年排在了 500 强的前几名。而且，世界级的商业企业在全世界的发展模式有一个共同特点，它们自己建店铺，而且一般是“只租不买”。

1999 年前后，沃尔玛准备进入东北。于是，王健林就想到了，万达能不能干脆就为这些世界级的商业企业开发地产项目，这样做不离地产本行，万达的强项既能得以发挥，但它又不同于原来的住宅地产，而是为商业租户服务的，于是，王健林给这样的业务起名叫“商业地产”。

2000 年，无论是对王健林还是万达，都具有转折意义。告别熏染了 6 年之

久的足球圈后，在这一年的5月1~7日，万达集团召开了一个他们后来称之为万达“遵义会议”的董事会会议，并决定要“两条腿走路”，一是住宅地产，一是商业地产。会上初步确定要与全球最好的零售巨头合作，进军全国商业地产开发市场。此后，万达先后与世界500强企业沃尔玛、家乐福、普尔斯马特、大洋百货、欧倍德、百胜餐饮、百脑汇电脑城等签订了联合发展协议，每个项目均有5~8家不同业态的主力店进驻。这种“订单地产”是万达集团首创的商业与地产相结合的模式，其核心理念是与世界一流商业企业合作开发大型商业广场。2001年，商业地产模式在全国范围内推广。

2001年是万达发生重大转型的一年，跨区域发展取得的巨大成功，令万达人锻炼了身手，拓展了视野，坚定了信心，并积极探索出商业地产开发新模式——订单地产模式（即先有订单后开发）。万达负责选择地点，合作方（均为国外跨国公司）提供租赁标准，万达根据订单开发建设，这样可保证开发的物业在短期内收到租金，降低投资风险。

万达集团首创“订单商业地产”模式，和沃尔玛、百安居、百盛、国美等20家跨国或国内著名商业企业签订联合发展协议，在国内开发经营大型购物中心，目前已建设了21个购物中心。“订单商业地产”是商业模式的创新，引导行业避免盲目投资，减少资源浪费。

万达为什么要搞订单商业地产，有以下原因：

第一，建百年企业的需要。万达是2002年全国房地产业首家提出做百年房地产企业的企业。这有三个标准，一是强大的物质基础；二是现代企业管理制度；三是优秀企业文化。

第二，创新的利润点、营业模式。现在房地产比较火，很多行业都搞房地产，海尔、联想、红塔、鲁能都在做房地产，我现在还想不出来哪一个行业的领袖企业不做房地产，千军万马挤独木桥的时候我说过一句话，当所有人都做同一件事情的时候，做的就是危险的事情，所以我们才决定保持自己传统产业的同时也要找新的盈利模式，才做这个购物中心。

第三，购物中心是创新的商业模式。企业创新有很多种，管理创新、体制创新、技术创新等等，最重要最关紧就是创新盈利模式，做到人无我有。我们先做了购物中心订单商业地产，就创造了一个新的盈利点。

万达至少在 2005 年以前是中国唯一一家跨区域专门做购物中心的企业。购物中心有一个特点，就是在这个地区打造一个大的购物中心之后，半径一两公里之内后人则不好再做了，这个市场你就站住了。万达进入这个行业时，土地、建设成本也比较低，现在有 21 个购物中心，据分析光资产增值就超过 20 亿。

第四，订单商业地产创新了资本模式。万达做了购物中心，有稳定的租金收入，在宏观调控出来以后解决万达的发展资金。

王健林曾公开表示，万达所创设的订单商业模式“风险几乎为零”。因为万达是在先得到对方订单的情况下才去买地建设，并且合作伙伴都具有极强的品牌号召力，在整体的商业营运方面优势明显。也正是在这一模式的推动下，自长春万达国际购物广场开工以来，“万达商业广场”几乎是遍地开花。万达发展到今天已经建立了相当高的进入壁垒，王健林坦言其他公司很难拷贝商业地产模式。首先，其他公司还没有像万达这样的合作资源，万达和这些公司事先已有约定，万达是其在中国市场的首要战略合作伙伴。任何一个项目，双方要首先沟通，而且，双方要经过很长一段时间的磨合，才能达成真正的合作。其次，商业地产开发还要有强大的资本支持。建一个大型购物中心要十几亿元人民币，要得到银行信贷的充分支持。如果在全国十几个城市同时开发，那将需要百亿元的投入，目前，国内具备这种资本实力的房地产企业不多，客观上也限制了模仿万达的数量。当然万达不可能永久独霸整个市场，但是在近两三年内还可以稳定地获得这一市场的丰厚利润。

创造全新的资本模式——信托基金模式

万达集团已与国外著名财团合组一支基金（REITS），将旗下的购物中心打包，即将在海外上市，万达募资约 10 亿美元。这不仅是国内民营企业的最大海外募资额，更重要的是创新了一种资本，创新了一种资本模式，同时也表明万达的信用和发展前景获得了国际金融界的认可。

万达决定走国际资本市场的信息披露以后，全球很多家的同行都来竞争他们的项目，其中包括全球排名前两名的同行。在谈判中他们发现一个新的模式就是信托基金，它的好处跟正常的上市公司不一样，一是它不受时间物质的限

制（一般海外公司每12个月可以募资一次）；二是受募资金额的限制，每一次不能超过多少。所以他们觉得这个模式比较符合万达快速做大而且将来成为这个行业的世界领袖企业的目标，所以王健林选择信托基金的模式。这个选择已经有实质性的进展，近期万达将在海外上市。这件事不仅创造了中国企业海外的最大募资额，追求的更是创造一种全新的资本模式，除了公司上市以外还有一个基金上市，给中国企业海外融资提供了一种全新的资本模式借鉴。

订单地产对中国的贡献，王健林认为有四个方面：

第一，减少盲目投资。做购物中心订单不是投资者在哪儿投多少，而是由租户决定在哪儿建，建造什么样的，所以你建之前要量身制作。商家是在相距200米内竞争的，商家做不好生意，就有顾客逐渐退出来。

第二，避免资源的浪费。现在创建节约型社会，因为先有订单再做，这样可以防止建好租不出去，或者是一半租不出去，或是找不到贷款。举一个例子，上海的松江建立了一个很大的商业中心，由于没有做调查，建后招不到商，损失很大。

第三，减少银行风险。因为是先租后建，银行的贷款可以根据收租决定投资额的大小，所以银行贷款有保证。同时你做固定收益率中心，被资本市场看好，这可以减少对银行的依赖。

第四，对老百姓和政府有切身的关系。一个中心可以造成一万人就业，每年的一个购物中心可以为政府创造5000万以上的税收，一站式的购物中心可以适应不同阶层的消费者。

万达积极与沃尔玛、时代华纳、欧倍德等世界著名企业展开广泛合作。迄今为止，万达已成功运作了多个商业地产项目。长春大型购物广场项目，引来了沃尔玛这只“洋凤凰”、上海项目则由上海市政府亲自邀请……万达商业广场遍及长春、长沙、青岛、济南、南京、南昌、天津、沈阳、北京、上海、南宁、武汉、大连等城市的黄金地段。旺市出旺铺，旺铺托旺市，万达以雄厚的实力为众多城市的税收工程、就业工程、商业水准提升工程和城市规划等标志性工程竭诚献力。

正是由于万达订单商业地产在全国的创新，所以2003年、2004年，中国商业联合会和中国商业地产联盟连续两年都把万达订单地产引导行业规避投资风

险的内容作为年度新闻。

关心民生：建立农民工救援基金

万达集团是国内慈善捐赠额最大的民营企业之一，仅2005年就向慈善机构捐赠3700万元人民币现金。7月，捐款500万元，在大连建立了全国首只农民工援助基金。建立农民工救援基金这在全国是一个创举。因此，王健林在2005年10月被评为第二届“十大社会公益之星”。11月，又荣获首届“中华慈善奖”。

王健林设立的农民工援助基金源自于他每年年关到一些施工现场去视察，发现有许多农民工由于种种原因无法拿到工款，连回家过年都成困难。“相对于其他需要帮助的弱势群体，农民工与开发商的联系更紧密些。我们也经常看到一些农民工打了一年工却因为没有拿到钱而回不了家，所以我们从自己做起，建立起这样一只基金，希望能够帮助他们。”他有一个简单的理想，如果每个城市的开发商都能拿出一些投入，设立这样的援助基金，那么困扰政府、困扰企业、困扰千千万万农民工的问题岂不是能迎刃而解？于是他宣布，万达决不拖欠农民工施工款，进而又在大连发出宣言：大连没钱回家过年的农民工我们管，援助基金启动了……

面对“中华慈善奖”的称号，王健林并没有沾沾自喜。他说：“万达一个企业的力量是有限的，但我坚信，榜样的力量是无穷的。尽管没有法律和制度的约束，但是还有道德的约束，良心的召唤。至于能改变多少我不管它，先自己做，希望通过努力，可以慢慢带动一些人加入到这个行业里面，更多的关注农民工。首先是不欠薪，然后照章纳税，最后是慈善捐助。只要大家都参与进来，就可以发挥很大的作用，为政府排忧解难。”

“我们的企业有一个核心的价值观，已写入万达的制度中，叫做‘共创财富、公益社会’，万达从成立之初、并不富裕时就开始做慈善事业，我们也会坚持把这一传统延续下去。”王健林说。

据一份调查报告显示，中国90%的房地产企业没有慈善捐助记录。而王健林和他的万达，在企业发展的十几年当中，已经累计为社会捐款达8亿元人民币

币之巨，其中包括建学校、援助孤寡、设立援助基金等。

早在万达成立之初，慈善事业就是王健林追求的一个方向。从大刀阔斧进行企业改制时，为公司打拼多年的老人因为赶不上发展的要求必须劝退，但生计问题将如何解决，王健林做出了惊人之举：不能让一个万达的员工老无所养，为此购买一个出租车公司，送给曾经为万达创业的下岗员工，博得了社会一片好评。

万达以换建模式无私地捐建了大连大学，并在辽宁、四川、贵州、吉林等地捐资兴建了三十几所希望小学。十余年来，万达累计投入扶贫帮困和社会公益事业的资金已超过8亿元，纳税总额突破10亿元。作为一个行业的领导型企业，万达同样把推动企业外部环境的变革当成己任。万达是中国旧城改造的先行者，万达的商业地产项目为社会每年新增3万个就业岗位。王健林将此称为比创利和纳税更为重要的事业。

品牌创新有新招

王健林认为，从品牌最基本的特征——市场占有率和个性化特征上看，中国房地产业内当前任何一个企业都还不具备。从市场占有率上看，即使万达房产做到50个亿的销售额，在全国市场上的份额大概也就是1%多一点，因此市场上的影响程度和老百姓的认同程度都是很低的。从个性特征上看，现在看不到各个房地产企业的作品有明显的个性化特征，中国房地产的项目很雷同。当然为了卖房子一定要找卖点，但那只是一种营销手段罢了，产品本身的个性化特征并不足。因此，至少要到一个房地产公司在全国占到一定份额的时候，才是房地产品牌真正开始出现的时候。

目前，中国房地产市场化率低，土地开发使用主要靠政府批，谁能拿到好的地价谁就是半个赢家。在没有市场化的情况下，就没有专业化，专业化品牌就无从谈起。要形成品牌必须提高市场化率，企业集约化、跨区域经营才能形成品牌。

而作为全国唯一一家跨区域大型购物中心发展商，在短短的三年中，万达已在全国开发了16个大型购物中心，收租物业面积超过200万平方米。而在

这些大型的购物中心里，将全部拥有国际一流的电影院。王健林认为，现代化的购物中心集合了购物、休闲、娱乐、交际等几大功能，而电影院是必备元素之一。

王健林认为万达进入电影业是“逼上梁山”。在零售、百货、餐饮等业态，万达都很顺利地找到了可以跟上万达连锁开发节奏的合作伙伴，唯独电影院方面不能如愿，目前国内没有一家企业能在全国范围内提供连锁配套，而万达开发的购物中心又不能缺少电影院，可想而知，万达只好自己投资建设。

现在遍布全国的购物中心里，电影院全部由万达投资。万达集团也就一步踏入电影业。没想到万达进入电影业也取得了极大成功，每开一家新影院，就能给当地票房带来 50% 的收入增长。按照万达的计划，到 2010 年，万达院线将确保拥有 40 家影院，到 2015 年，力争做到 100 家。如果按照每个电影院 8 个放映厅来计算，到 2010 年，万达院线将占据全国票房市场的半壁江山，成为全球第三大电影院线投资商和运营商。

同时，王健林也提出对中国电影市场的建议，主张扩大国产片和进口片的片源，极大地丰富人们的选择。目前，制约中国电影事业发展的主因之一就是片源不足，这使得许多家多功能厅影院因为缺少片源而无法保证上座率，所以影响到整个票房市场的增长。但从万达的实践来看，中国人喜欢看电影，可没有好的电影院和影片。在已建成开业的万达多功能厅影院中，只要有好影片就有超高的上座率。

成功点评

敢于创新：在可能与不可能并存时冒点儿险

万达是具有持续创新传统的企业。万达是中国第一家实施旧城改造的房地产开发企业，这是业务的创新；是中国最早实行跨区域发展的房地产企业，这

是战略的创新；万达组建了中国第一家职业足球俱乐部，这是品牌的创新；是中国的房地产行业最早推行“三项承诺制”，提出“抗跌性”产品概念的企业，这是服务的创新；万达在中国是第一家突破商业地产禁地、首创订单地产模式，与世界 500 强联手共进的房地产企业，这是经营模式与盈利模式的创新。

王健林把“创新”视为万达的核心竞争能力之一，称为万达的生命力、赢得市场的法宝。他说：“创新是一个持续完善的过程，不是点子主义或灵感闪念。比如，当我们觉得单为一个业态做个单一的项目有可能受制于人时，我们又做了可以吸纳更多业态的购物中心。创新必定要敢于在可能与不可能并存时选择冒点儿险。”

在万达企业文化的理念体系中，创新还被理解为对失败的宽容以及对成功的信心，是万达保持高速、匀速、健康发展的护翼。创新的理念，使万达以卓越的业绩和雄厚的实力，跻身于中国优秀房地产企业的头列方阵。

“创新是持续的过程而不是灵感的闪现”、“创新要讲求适度性，要以消费者的需求为本”、“创新就是勇于发现市场空白，找准定位，迅速出击，创造奇迹”，这些是王健林创新思维的精髓所在。这些勇敢与智慧的结晶，指引着万达逐一突破了生存与发展的诸多“瓶颈”，无往不胜。

以北京万达广场改为纯粹的商业广场为例。王健林看到了以前订单模式的缺点，出售部分商业物业的做法是短期利益与长期利益的权衡，在资本市场上市成功后，王健林将停止出售的做法。从国外经验看，将经营权控制在自己手中是保证大型商业项目良好运营的十分重要的因素。现在万达为出售投入了太多的精力，首先万达出售的都是最好的商铺，由于购买人大多是投资客，万达还要替他们招商，还要许诺一个不低的回报率。万达为此成立了专门的招商服务部，每个项目里至少要有七八个人，以后扩张加速后，人才会是一个非常大的问题。所以表面看，出售降低了资产负债率，但长期看，最优质的物业卖掉了，还是不合适。因此，王健林要在北京做个试验，看这种纯粹的商业广场形式在实践中是否完善。

王健林认为，创新的精神不能简单地克隆，而应该创新地去追求。比如在建商业广场时一个最重要的问题就是选址。境外的 Shopping Mall 购物中心大部分是在远郊，离城市的边缘都是 30~50 公里。它可能会选在几个镇中间的某一

个区域、高速公路边等位置相对偏远的地方。但对此不能照搬，因为中国国情不同，中国的交通状况不同。这些国家私家车比较普及，每户都有1~2辆甚至3辆车，他们的消费是建立在车轮基础之上的，他们的文化是汽车文化，他可以驱车几十公里去采购，但是中国人不行。尽管国内的汽车工业已经有了很大发展，但中国最终还是要实行“大交通”概念，就是要靠公共交通。因此在国外通行的在郊区建Mall不能照搬，在国内运作是有风险的。因此万达在全国的商业地产项目均处于城市的黄金地段，在规避风险的同时，也带来了丰厚的租金回报。

此外，万达商业地产的创新还体现在对商业广场的特色规划上，如在购物中心几个大的主力店的附近或者在主力店的沟通连接上会做一条步行街，在步行街上做两层左右的小店，然后将这条步行街待售，并且取得了非常理想的价位。万达和沃尔玛的合作，将沃尔玛搬到三层，不让他落地，因为一楼或售或租，得到的收益更高，这样使万达的投资风险更加降低，仅销售就可以使整个项目投资收回70%~80%，购物中心的投资回收期就会从10年变成了2~3年。

善于分析，把握市场

万达曾经经营过电梯、变电站设备、药业、外贸、超市等，王健林发现，万达的人才结构无法满足这种多元化的产业结构。2000年，董事会决定把这些产业都砍掉，专攻房地产；因此时又面临着最初的困惑，如何避免做住宅高低起伏的曲线发展，最终研究的结果是，做收租物业。

王健林认为做商业地产还有外部原因，首先是他注意到住宅房地产的风险。这么多年丰厚的利润吸引了越来越多的人涉足住宅开发，包括许多从来没搞过房地产的。这么多的人做同一件事意味着泡沫很容易出现。另外，做住宅有一个很大的问题，现金流忽高忽低不稳定，这对企业的发展是十分不利的。

为了让开发的产品更贴近市场，万达专门成立了房地产研究所，研究房地产的走势及消费者对住宅的需求。万达在开发前都对市场进行周密的调查和准确的定位。每开发一个项目，万达都会请世界知名的调查公司，花超过百万元的巨资、历时6个月以上的时间完成调查，写出详细的调查报告，同时公司内部

也出一份调查报告，然后交由董事会讨论。比如，万达在是否进入长春市场的调查中，香港的一家调查公司在调查后认为，长春生活水平低，不适宜开发大型房地产项目，但万达房地产研究所的分析报告则认为适合，结果正如万达所料，首期开发的“长春明珠”大获成功。以当地高价 3100 每平方米推出，一下子便销售 200 多套。

万达的每个项目都要向国内外公开招标。招标公司从初评到最终评定，时间也要在 6 个月以上。其中在做“成都花园”的规划方案时，十易其稿，后来推出“成都花园”在 3 天内销售额就高达 2 亿多元。这归功于前期规划好。

“招才、育才、猎才、用才”

王健林认为，万达集团最短缺的是人才，由此提出了“招才、育才、猎才、用才”的战略。首先，万达与清华、同济等高等学府建立了合作伙伴关系，支持本科生读研究生，希望建立一种培养机制。其次，万达还从广州、深圳、上海招聘了一批营销策划人员，引进了一批“新鲜血液”，以增强万达的营销力量。

万达调整人才结构，引进硕士、博士，现在引进的人才除了营销人员可以是本科生外，其他部门必须是硕士、博士。对于如何留住人才，王健林则认为，首先要给员工好的待遇，如万达集团的员工工资确实在全国房地产企业中名列前茅，只要达到老总级的人物，年薪都超过 100 万元，当然他们必须要通过良好的业绩来实现。只有高薪是不够的，一个宽松的企业环境也很重要，这样才能使员工有良好的心态来工作，而不是整天处在尔虞我诈之中。其次，万达有较好的激励机制和固定的培训计划，放手用人，只要有能力，就有发展的空间。1999 年，万达集团招聘了一个清华大学的硕士生，他开始是从普通员工做起的，两个月后被升为部门经理，半年后再升为总经理助理，现在他已是大连集团的副总经理。万达有巨大的土地储备和良好的资本结构，能为企业带来巨大的持续发展空间，为员工提供了长远的发展前景。王健林自豪地说：“在万达，除了被炒的，几乎没有人辞职。”大连当地的员工人数不超过万达总人数的 10%。现在，公司高层中也只有一个是大连人。不同的背景却很好地被万达的企业文化

所整合。王健林认为万达的企业文化与其他企业不同，万达是在东北黑土地上成长起来的企业，由于受地域文化的影响，在公司内部一直提倡“老实做人，精明做事”。万达更看重，不受其他方面利益的诱惑，能够坚守自己原则的人。只有先达到这一步，才能再去经营企业。为使原有的企业文化不变味，万达通过一整套科学系统的人力资源培训计划，以及定期的宣讲、内部刊物等各种渠道，把万达的企业文化灌输到各个部门，久而久之让这些来自五湖四海的人才融合到万达的企业文化之中。

炼造丰富的企业文化

翻开大连万达《企业文化手册》的扉页，看到一句简单的话：人生追求的最高境界是精神追求，企业经营的最高层次是经营文化。王健林董事长的这句寄语，凝练着他对文化的感悟与重视，也是万达文化内涵的最高度浓缩。

诚信经营是万达文化的精髓之一。王健林说，现代企业的竞争如此激烈，需靠诚信来站稳脚跟。万达先后提出“老实做人，精明做事”，“让一切工作成为精品”，在企业内部统一认识，“诚信就是要先付出，就是比别人要承担更多的责任”。对所有开发的房地产项目，则要求在工程质量上决不能只出“合格产品”，一定要获市优以上，这样才能赢得消费者的支持和信赖。

万达的文化是低调的。“低调办大事”是万达人又一个共有的品质。当万达的销售额已过百亿的时候，他不仅没有在中国房地产企业的业绩排行榜上为万达谋求醒目的“席位”，更是如一地恪守着“金奖银奖，不如百姓夸奖；金杯银杯，不如百姓口碑”的初衷。王健林曾说：“万达给自己的定位就是做事的企业，不是炒作的企业。”

万达的文化又是简单的。为了营造企业廉洁自律的氛围，王健林提出了“人际关系简单化”，强调“君子慎独”。保持“慎独”的心态，就是勿以恶小而为之，把个人的目标与企业的目标融合在一起。“简单化”使万达摆脱了困扰许多企业的裙带纠葛，净化了组织空气，从而提高了管理效率，并培养了团队精神、协作精神，增强了员工对企业的信心。

简单的基础是健全的制度体系，是“靠制度管人，而不是人管人”。2001~

2003年，万达相继出台了数百万字的管理制度汇编，包括住宅房地产管理规范、商业地产管理规范，以及行政人事管理制度，囊括了公司运行的各项事务，成为万达以“法”治企的依据。

企业远见：做国际级“百年企业”

有人说，企业领袖最被仰慕的素质就是远见，他们之所以能缔造一个又一个商业神话，是因为他们通常比别人看得更远，也看得更准。企业发展的停滞无异于后退，如果方向不明则是更大的危险。

在许多人看来，“万达”一直受到了业内和媒体的关注和追捧，已经很“辉煌”了。但王健林对“万达”的未来发展却有着更长远的设计，他告诉记者，“10岁”以下的企业是短寿企业，15年左右的企业是中寿企业，40年以上才是长寿企业。而万达的目标是要发展成国际级“百年企业”。

2003年，万达正式提出“百年企业”的发展目标。王健林认为，“百年企业”的标志有三个方面：强大的物质基础、良好的制度建设、优秀的企业文化。为此，王健林提出了“诚信、创新、自律、和谐”为核心内容的企业文化，制定了三本企业制度手册。

近年来，大连万达已经在24个城市建设了300万平方米的商业地产项目，预计到2010年，建成总计1000万平方米的80个购物中心，达到100亿元租金收入，并以未来至少100个购物中心的建成而成为该领域全球领导型企业、中国最大的企业；同时，大连万达正在与世界知名企业谈判，吸引它们作为战略股东加盟，并已经取得实质性进展；2005年，万达将实现境外上市，通过资本市场的资金为万达的扩张服务。

对于企业成长进程的把脉，是一种远见；对于企业每一个发展阶段操之在手、钳住重点，也同样是一种远见。如果没有万达创业之初的“品牌攻市场”，没有1998年跨区域的实力扩张与产业升级，没有2000~2003年万达文化提升工程的应时启动和胜利完成，没有2004年“管理年”的稳步发展、夯实基础，万达也就不会成之为如今的“万达”。

苛刻的万达标准

“产品与产品之间是相互比较、互补的过程，住宅的本质是质量”。所以万达的楼盘一直坚持“质量至上”原则。从1997~2000年4年的时间内，万达一直坚持“三个保证”——取消合格，保证全优，打质量牌，是万达赢得市场的一大绝招。为此，该集团还下发《强化工程质量管理，落实三项承诺的若干规定》，使“三项承诺”上升为一套较完善的管理体系。