



# 唯有惶者才成王者

——京东方科技集团股份有限公司董事长王东升校友



王东升，1957年生，浙江东阳人，工学硕士，系统工程专家，财务专家。

1981年王东升加入京东方科技集团股份有限公司的前身北京电子管厂，先后担任科长、处长、副厂长、厂长等职。

1993年，临危受命，王东升担纲拯救连续7年亏损已濒临破产的北京电子管厂，出任厂长，同年，带领员工集资创立京东方科技集团股份有限公司，现任京东方科技集团股份有限公司（以下简称京东方）董事长，TFT-LCD 工艺技术国家工程实验室理事会

主任。

短短16年间，京东方从一家收入不足8000万元的电子元器件企业，成长为主营业务收入过百亿元的显示产品和解决方案的供应商，一跃成为中国显示领域的产业领跑者，并成为在全球主流技术领域极具国际竞争力的中国企业。

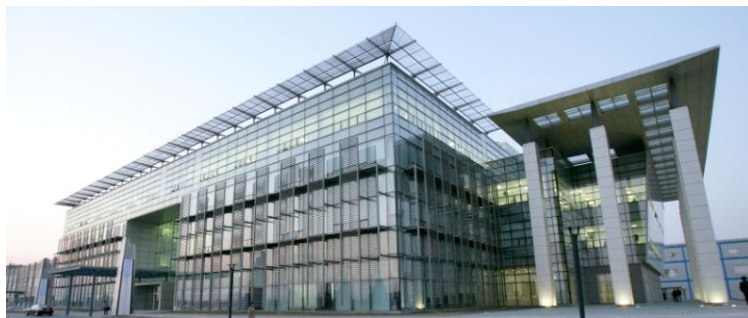
王东升是中国企业界自主创新的先锋人物，他坚守“产业强国，企业报国”之使命，持续倡导技术创新、管理创新、商业模式创新，致力于把京东方打造成为显示领域世界的领先企业。他在技术前瞻上的洞察力，使京东方在10年前就预见到液晶显示技术必然取代显像管技术，因此在产业发生战略转折点之际，以蛇吞象之胆略与魄力，成功完成一系列国际并购，抢占产业链的战略制高点，掌握了液晶显示的核心技术，填补了中国内地TFT-LCD产业的空白，由此成为中国内地TFT-LCD产业的领军人物。

XIAOYOU

FENGCAI



2009年4月13日上午，安徽合肥新站开发区，飞扬的彩旗和飘舞的气球在高空中蔚为壮观。那天是京东方第6代TFT-LCD生产线落户合肥的开工庆典日。



京东方第5代TFT-LCD生产线厂区



京东方成都第4.5代TFT-LCD生产线

这条总投资175亿元的生产线完全由京东方自主设计和建设，是中国内地首条第6代TFT-LCD生产线，也是电子信息振兴计划出台后的首个具体落实的项目。

作为中国显示领域领跑者京东方的领军人物，王东升在开工仪式上既没有倾诉创业艰辛，也没有畅谈成功心得，而是以一套企业哲学语惊四座——“超越之心，敬畏之心，感恩之心”。

在 2008 年京东方创立 15 周年的庆典上，王东升第一次动情地谈到“三心哲学”，尤其在谈到“感恩之心”时他那深深一躬，更是赢得产业链上国内外合作伙伴的雷鸣般掌声。

超越之心，敬畏之心，感恩之心，既是王东升的心路写照，也是京东方的成长哲理。自京东方 1993 年 4 月创立以来，已经高速增长 16 年。在经历了“转型创业”、“发展主营”、“迈进前沿”三个成长阶段后，从一个生产电子管的传统老厂，发展成为具有较强自主创新能力，全球知名、国内领先的显示产品与解决方案供应商。主营业务收入从创业初期的 8000 万元增长到 100 多亿元，股东价值从 2 亿多元增长到 200 多亿元。

纵观京东方 16 年的创业历程，无论顺境，还是逆境，王东升带领京东方人始终保持一颗超越之心，沿着市场化、国际化、专业化方向不断创新进取。正如他所言：“正是这超越之心，让京东方超越极限，战胜了一个又一个困难、跨过了一次又一次危机；正是这超越之心，让京东方人超越自我，永不言难，永不言败，以不懈努力实现不断突破；正是这超越之心，让京东方的未来必将超越时空，不断建立更高追求的伟大目标。”

以全球视野看，京东方难以想象地从 CRT 金属零部件起步，跨入了 TFT 液晶显示器件这一技术和资本双密集型的世界前沿产业领域，并且在这一当今世界精尖制造产业领域内，从微不足道到雄踞一方。回想 16 年的艰辛历程，王东升由衷坦言：“我们始终怀有一颗敬畏之心，贵有自知之明，我们把自身的‘有限性’，从一种‘自知’转化为一种‘自觉’。正是因为敬畏之心，我们才能专心专注，精益求精，才能技有所长，日有所进；正是因为敬畏之心，我们才能具有谦逊的心境和包容的胸怀，在所有经济和社会关系中，真诚合作，分享共赢。”

在中国企业家中，能够以哲学的高度系统地总结归纳自己的经营思想，并升华至“超越之心，敬畏之心，感恩之心”，绝无仅有。

只有王东升将自己的“立世三心”，转化为一种独特的企业精神文化价值体系。也正因为这样，京东方才会在产业强国之路上，目标远大，坚韧跋涉。

## 生死关头

王东升有一个精辟见解：中国改革开放 30 年以 1993 年划线，前 15 年以价格改革为突破口，重在建立市场经济体制，后 15 年以企业改革为切入点，重在建立现代企业制度，把企业逼向市场，直至参与国际竞争。

王东升对 1992 年邓小平的南方讲话不仅记忆犹新，而且铭心刻骨。他说：“邓小平的远见不仅消除了一个国家在重大历史抉择关键时刻的各种困惑，而且重新点燃了一个民族关系自身前途命运的改革激情。改革没有回头路，所有矛盾必须在深化改革中解决。”

不过，1992 年成为王东升铭心刻骨的一年，不仅在于国家和民族的改革方向发生重大战略转折，更在于他的个人命运出现关键的人生拐点，改革改到他自己头上，时代的命运把他推向改革的风口浪尖。在这一年，时任副厂长的王东升已经准备离开日渐衰微的北京电子管厂（774 厂），并已找好高薪高位，可突然上级一纸任命让年仅 35 岁的他出任这个万人国企的厂长。

对于北京电子管厂来说，这是生死攸关的时候；对于王东升本人来说，这是一个前途未卜的抉择。企业命运与个人命运的两个转折点在同一时空相撞，这是古今中外力挽狂澜的英雄们共同的命运源点，一种看似偶然实则必然的命运安排。如果北京电子管厂没有选择王东升，也许就没有了今天的京东方；如果王东升没有选择北京电子管厂，也许就少了一位产业英雄。当然，历史不承认假设，只认可一种必然的轨迹。

1992 年，35 岁的王东升被上级正式任命为北京电子管厂新任厂长，但他接过的是一个烫手山芋，一个连续 7 年亏损的老国企。

北京电子管厂曾有过极为辉煌的历史，它是中国在“第一个五年计划”期间由苏联援建中国的 156 个重点项目之一，曾为我国国民经济和国防建设作出过重大贡献，被誉为“中国电子工业的摇篮”。

中国第一只电子管、晶体管、显像管和第一块集成电路、液晶（LCD）显示屏均诞生于此。但是，由于产品、技术、体制等种种原因，该厂从 1986~1992 年期间连续 7 年持续亏损，年均亏损额达 3200 万元。当时，全厂员工的基本工资尚难及时发放，企业发展更是无从谈起。从无钱扩大生产到无钱发工资、无钱报销医药费，从举债补亏、举债发工资到无债可举，企业濒临破产的边缘。

是什么原因导致王东升放弃高薪高位的另谋高就，临危受命于垂危的北京电子管厂？王东升事隔多年后非常朴素地袒露心迹：“情感因素有之，774 厂把我培养成最年轻的副厂长，我不能在其生死关头撒手不管，人不能忘本忘恩。但更重要的是理性抉择，我天生是做产业的命，产业强国是我毕生的使命感和人生的终极目标。”

很难想象，王东升上任仅一年，病入膏肓的北京电子管厂便在他手中妙手回春，这家积重难返的万人国企起死回生。在今天看来，王东升当年的良方妙策早已为人熟知，以债务重组剥离烂账，以人员重组剥离冗员，以产品重组止血养生。但以历史眼光审视，这些在 90 年代中晚期兴盛于国企改革的套路，王东升早其三五年就大胆创举。在大型国企中更数首创的是，王东升在 20 世纪 90 年代初期就开创性地探索以企业重组实现“企业再造”。1993 年 4 月，他决定北京电子管厂以其经营性资产出资，内部管理层和员工 2600 余人共同出资 650 万元，说服银行将长期停息挂账的银行借款的本金和利息转成股份，从而组建了一个混合所有制的新型股份制企业——北京东方电子集团股份有限公司（2001 年更名为京东方科技集团股份有限公司），注册资金 26 158 万元。王东升任董事长兼总裁，京东方从此开始了新的征途。

两把大火让中国电子工业的功勋元老凤凰涅槃，重获新生。究其王东升当年的胆识和气魄源于何种观念，不难发现他当年常挂嘴边的那句口头禅：“听党的话，走自己的路。”此话与联想创始人柳传志那句经典名言“大胆地走，但不做改革牺牲品”，有异曲同工之妙，都是企业家在那个特定时代的政治智慧。



## 重获新生

在 1993 年奇迹般地实现了扭亏为盈后，京东方进入了第一个五年的高速增长期。王东升在当时提出了“四五工程”、“十八大战略”、“二十条政策”、“投资四原则”等一系列现实举措，但万变不离其宗，归结为他所提炼的“市场化、国际化、专业化”发展战略。值得一提的是，在 20 世纪 90 年代初期，只有民营企业先锋的四通集团系统性地提出了类似的企业发展战略。

其基本策略是：首先盘活存量，对亏损单位实行清理，调整不具前途的业务，减少劣势种类，突出重点；在体制上打破大锅饭、实行独立核算。同时，以市场为导向，利用原有的技术和设备存量，从自身较熟悉、与原有的电子管生产工艺比较接近、投资较少、容易获得起步的精密电子零件和材料做起。

对于刚刚起步的京东方来说，当时的国际化主要是指以“请进来”的方式，通过国际合作，特别是与国际大公司的合作，引进他们的技术与产品，学习他们的先进管理经验。

1993 年 11 月，在原有产业的基础上，京东方与日本旭硝子株式会社合资成立北京旭硝子电子玻璃有限公司（现在的北京北旭电子玻璃有限公司前身），生产显像管玻杆及低熔点焊料玻璃；该公司生产能力为年产玻杆 5000 万根，低熔点焊料玻璃 360 吨。全部投产后玻杆的国内市场占有率达到 62%，国际市场的占有率达到 20%，除向 BMCC 供货外，还成为飞利浦、索尼、日立等国际大企业及上海永新、深圳赛格日立、南京华飞等国内知名彩管生产厂家的长期零部件供应商，成为世界上显示领域精密零部件制造业的一支新军。此后，京东方又分别与日本端子株式会社、日伸工业株式会社达成了生产端子及其连接器、电子枪金属零件的合作。

京东方利用电真空技术基础，通过合资合作，发展精密电子零件与材料的产业调整已初具规模。同时，利用电真空技术这块土壤，发展新型电真空器件产品，其中，真空开关管项目就是一个典型例子。这部分产业不仅在技术上取得了多项重要的发明专利，而且也为公司创造了一定的利润。

在与外资企业合作的同时，王东升还积极与国内企业展开合作，

包括对当时市场形势较好的 VFD 的投入等。

经过几年的调整，京东方逐渐形成了日渐清晰的产品群：①以 CRT 为核心，围绕其上下游，从精密零部件做起；②寻找 CRT 替代产品；③创立 BOE 品牌，有选择地进入终端市场。当时，在以 CRT 为核心的产品方面，京东方已经形成了完整的垂直整合形式：精密零部件与材料——显示器件——整机。在发展 CRT 产品的同时，王东升也积极寻找 CRT 的替代品，通过对 FED、TN、STN、PDP、TFT 和 OLED 等平面显示技术与产品进行多年的跟踪和研发，最终确定了 TFT-LCD 的主流方向。

1997 年 6 月 10 日，京东方以持续高增长的业绩，在深圳证券交易所成功实现 B 股上市。以每股 3.08 港元的价格发行 11 500 万股，股票名称及交易代码为京东方 B（200725），共募得资金折合人民币 3.5 亿元。京东方成为北京市第一家发行 B 股的企业。而王东升也成为各大媒体争相报道的焦点人物。对于这 5 年，王东升非常平实地概括为“转型”与“创业”。

3 年后的 2000 年 12 月，王东升根据京东方发展的需要，又在深圳证券交易所增发 A 股，股票名称与交易代码为京东方 A（000725），共融资 9.7 亿人民币。京东方成为国内为数不多的 A、B 股上市公司。

从起死回升到公司上市，王东升仅仅用了 5 年时间。第一个五年，京东方如朝阳升起，媒体戏称“如王东升其名”。且不论名符其实的八卦，事实证明一个铁律：企业如人，就像“文如其人”一样。

## 海外并购

尽管在 1997 年 B 股上市，2000 年又在 A 股上市，但京东方却一直保持着低调。从 1998~2002 年的 5 年间，京东方迎来了稳健成长的第一个黄金期。在产业调整初步完成之后，按专业化与集约化原则进行产品结构、生产布局与组织结构的战略性动态调整，突出主营，逐步形成以显示技术为核心的主营业务群。

不鸣则已，一鸣惊人。京东方在 2003 年宣布以 3.8 亿美元并购韩国现代显示技术株式会社（HYDIS）的 TFT-LCD（薄膜晶体管液晶显示器件）业务，迅速切入 TFT 产业链核心环节，从源头获得了

现代在 TFT-LCD 领域内的 3 条完整生产线，以及其拥有的全部 TFT-LCD 专利技术、全球营销网络和包括 IBM、夏普等跨国企业在内的广泛客户群等无形资产。一举成为世界排行第九位的液晶面板厂商。

这一壮举被媒体称为“蛇吞象”。霎时间，京东方一下成为媒体焦点和公众话题。时任北京市经济委员会主任金生官评价说：“这一收购是我国建国以来国内企业收购海外企业的最大项目”。而中国的台湾电子科技产业研究院研究师郭圣昌分析道：“‘京东方’只花了不到 4 亿美元，买到的绝对的资产和技术至少价值 20 亿美元。”美国电子行业权威机构 theregus 则分析说：“这场收购标志着中国科技企业已不满足于利用吸引外资设厂的方式获取技术，中国人要采取类似日本 20 世纪 80 年代的方式快速获取核心技术。”

不管外界如何评价，只要是王东升认准的事情，他就会勇往直前。2003 年 6 月 6 日，他再一次对外宣布，在北京经济技术开发区投资 12.5 亿美元新建一条第五代 TFT-LCD 生产线；2003 年 8 月 7 日，又斥资 10.5 亿港元收购了香港冠捷科技约 26.36% 的股份，一举控股了这个全球排名第二位的显示器供应商。

在王东升的战略规划下，京东方正在打造一条贯通 TFT-LCD 产业的完整产业链。正如《中国计算机报》当时的专题评论标题《12 亿美元京东方打造液晶显示器基地》。

明眼人深知 TFT-LCD 是一个资本与技术双密集的产业，京东方在 2002 年的主营业务收入不过 47.8 亿元，而王东升在 2003 年用于并购和投资的金额却超过 100 亿元。此间风险之大无怪乎不少媒体称之为“豪赌”。

其实，了解王东升经营风格的人则不足为怪。王东升自己概括为“两不打”和“三字诀”。所谓“两不打”就是不打无准备之战，不打无把握之战，而一旦决定，在战略执行上就是“快、准、狠”三字诀。

对于采用何种方式进入 TFT-LCD 产业，王东升自有他的真知灼见：“进入一个新的产业领域一般有三种方式：自主研发，合资合营，或者买路进入。用自主研发方式在中国发展 TFT-LCD 不太现实，因



为 TFT-LCD 是典型的资本和技术双密集型的门槛行业，我国企业欠缺在此领域的核心技术和经验。而通过合资经营的方式，核心技术仍然掌握在国外企业手里，投资风险却在中国企业自己身上。”权衡利弊之后，最终王东升还是采用了“买路进入”的并购方式，通过国际收购的方式直接获得了 TFT-LCD 核心技术，并成功在国内实施“落地生根”计划，创造了“走出去，引进来”的新型产业发展战略，形成了创新的发展模式。

在跨世纪的头 5 年里，中国企业海外并购曾有三个举世瞩目的案例：京东方案、联想案、TCL 案。时间证明，TCL 案收购法国汤姆逊彩电业务与阿尔卡特手机业务案已全面受挫。联想收购 IBM PC 业务虽然赢得了全球市场，但并未掌握核心技术。那么，三大案中开先河者京东方命运又将如何呢？

### 成长煎熬

在完成一系列海外并购之后，京东方迅速切入液晶面板产业但王东升战战兢兢，如履薄冰。因为他深知，国际并购的惊人之举只不过是一个切入点或起点而已。这种超常规跨越式发展，看似通天大道，实则险象环生，甚至危机四伏。

在当今信息产业有两大主流核心技术，一个是芯片，另一个就是液晶，两大硬件都是位于产业链高端的核心元器件。正因如此，液晶行业对投资和技术的要求绝不亚于芯片行业，因此被称为“烧钱机器”。以月产能 6 万张基板的液晶生产线为例，4 代线投资要 75 亿元，5 代线要 100 亿元，6 代线要 200 亿元，8 代线要 300 亿元。这足以让无数企业望而却步。

除了资金高度密集，液晶面板还是技术高度密集型产业：其一，技术更新换代迅速。在短短 10 年间连升三级，从最初的 TN-LCD，经 STN-LCD，发展到当前的 TFT-LCD。其二，液晶显示技术的未来方向极具开放性，这对厂商的整体研发能力和持续创新能力提出更高要求。

自从决定进军液晶行业开始，王东升就在为解决资本和技术难题而竭尽全力。王东升说：“若想站在产业链高端领域，没有核心技

术不行，没有自主创新能力更不行。”

京东方并购韩国现代，最重要的成果是获得其全套知识产权和完整的研发团队。韩国人很快发现，京东方人是“青出于蓝而胜于蓝”的好学生，这得益于王东升在 8 年前就开始了自主研发与人才储备。经过 5 年的消化、吸收、提升，京东方在北京亦庄开发区建成投产的 5 代线实现了高效率运营，在原材料成本高出对手 7 个点的条件下，毛利水平甚至高于 LG 和友达。

目前，京东方与日立、LG 形成的液晶技术标准集团以比液晶老大夏普更先进的技术，占据了一定市场份额，如果该标准的市场份额进一步提升，京东方将完全掌握液晶面板的技术话语权。这在中国企业中还是第一次。

王东升于 2003 年 9 月投资 12.5 亿美元在北京经济技术开发区建设的国内唯一一条具有自主知识产权的 TFT-LCD 五代线终于在 2005 年 5 月 25 日成功实现量产。该线创造了最短建设期、最快产能爬坡和良率提升等业内之最。

开局大好，但液晶产业的闯入者无一能逃避被誉为“魔鬼曲线”的产业规律。作为高投资、高技术、高风险的“三高产业”，诱人也要命。液晶面板产业需要长达一年半到两年的建设周期和较长的投资回收期。不仅前期需要大量投资，而且需要持续不断地大投资，如果跟不上竞争对手的投资速度，在规模和产品线上就将处于绝对劣势。从某种意义说，液晶之路就是血拼投资之路。而随着对液晶面板的投资规模增大，产能骤增，每隔 12~18 个月，液晶面板的价格就会大幅波动，直到市场消化了新增加生产线的产量，液晶面板的价格才会回复平稳。这被称为“魔鬼曲线”。产业年景好时大家一起赚钱，越大的企业赚得越多；而产业不景气时，那些规模小、资金不够的面板厂商绝对亏不起。就连三星这个液晶产业的全球老大，也是曾经连亏 8 年之后才赢得领先地位。

面对无法逃避的“魔鬼曲线”，王东升在 2005~2006 年曾饱受煎熬，几近绝境。2003 年，京东方趁产业回暖前并购了韩国现代，打算趁着产业景气尽快实现赢利、上市增发，缓解资金压力，结果到 2004 年底，液晶面板在经过一年多的复苏期之后，旋即又陷入了

新一轮下行周期。

当时，韩国、日本和中国台湾地区的液晶面板厂商的五代线产能开始释放，导致整个液晶产业在 2004 年出现了 5% 的产能过剩。而就在那短暂的一年多复苏时间内，全球 TFT-LCD 产业的投资额就达到了 125.1 亿美元的顶峰。

2005~2006 年，京东方连续亏损额达到 33 亿元，让这个刚刚谱写了中国企业海外并购壮举的企业举步维艰。而王东升也一度深受质疑，压力倍增，但王东升凭借“产业强国”的信念和对产业规律的深刻理解，苦撑苦熬，艰难度日。王东升曾这样回忆那段日子：“在中国做产业很难，做高精尖产业更难，若想在高精尖产业成为全球领导者则难上加难。我们京东方闯入了当今世界的高精尖产业，我们成为追赶者，如果没有信念和毅力，我们不会成为闯入者，没有必要自讨苦吃自受罪。即然闯入了只有向前走，因为没有退路，身后就是万丈悬崖。自从我们进入液晶产业，对我们角色最准确的描绘是，我们不仅是跋涉者，也不仅是爬山者，我们是真正的攀岩者，我们面前就是万仞峭壁，每一步都是新高度，一失足则粉身碎骨。”

在这一轮行业低谷期，京东方通过技术和管理的进一步创新，提高企业自身核心竞争力，确立了在国内 TFT-LCD 行业的领先地位。2006 年，京东方完成五代线月产能由 60K（玻璃基板）扩大至 85K（玻璃基板）。在总投资上升约 7.3% 的情况下，实现产能扩张 30% 以上，为迎接下一个产业上行期做好了准备。2007 年二季度，行业回暖，蓄势待发的京东方抓住机遇，每月赢利达 1 个亿以上。

### 替代忧患

在京东方创立 15 周年之际，京东方终于成为中国信息产业中罕见的高赢利企业。此时此刻，不少人称之为“一赌定乾坤”。殊不知，京东方为了进入 TFT 产业，已经准备了 8 年，在 2003 年国际并购后，在大起大落中又挣扎了 5 年。尤其是中国信息产业几乎一夜之间以 TFT 技术取代 CRT 技术时，人们更加对王东升的战略远见备加赞赏。但王东升则据实坦言：“我的先见之明源于我的替代之忧。”

纵观古今中外所有企业都面临着替代危机，头上都有一把悬丝

之剑。对于中国企业，替代危机更是如蛆附骨，早已成为中国企业兴盛之大患。自从改革开放以来，我们看见的企业许多都是“各领风骚三五年”，一度繁花似锦，短短几年时间就雨打风吹去了。

对于替代危机的担忧和焦虑，曾经让王东升整夜无法入眠。因为他看到了一个企业可能遇到的最大的危机——在无忧无虑几载辉煌之后，突然发现自己已经被来自地球遥远一端的企业所替代，在被替代之后，费尽心机终于找到另一艘小舢板，但仅高兴半日，却发现这艘小舢板也在漏水，此时周围云水茫茫，呼救无门。

回想起 1992 年自己面临的重大抉择，王东升终生难忘那段“凄惶岁月”。尽管北京电子管厂已将电子管技术研发到至高境界，但毕竟是国际上 20 世纪 50 年代的老皇历了。就连当时国际盛行的 CRT 技术也已发展 30 年而趋向成熟。这场替代转型的惨痛曾让王东升心力交瘁，一个大型国有企业此时的家底只剩原有的老厂房，成批成套的大型设备全部变成废铁。更严峻的是，替代危机留下两大沉重包袱，一个是数万名员工，另一个是巨额债务。在从电子管技术被动转向 CRT 技术的过程中，王东升第一次经历了替代危机的可怕。

也许第一次替代危机给王东升留下的痛苦烙印太深刻，他对技术替代格外敏感。在京东方 CRT 技术转型中，王东升超前意识到，这项成熟技术难以突破的极限，无法持续升级的技术必然被替代。

在京东方 1993 年刚刚扭亏为盈后，王东升就在 1995 年成立研究项目组，开始考察当时显示领域中的三种技术趋向——PDP、TFT 和 LED。王东升在 1997 年的一次谈话中明确肯定：“TFT-LCD 技术将成为平板显示的核心技术，在今后 10 年内将居于显示技术中心地位，并主导显示行业的发展，由此影响到家电、PC 等相关行业。”从 1998 年开始，王东升将企业资源开始集中于 TFT 显示技术，直到 2003 年大举并购这 5 年间，有一系列明显举措可以清晰看出这一战略方向。王东升 1997 年的断言在 10 年内应验。历时 3 年的研究，看清未来 10 年的方向与趋势；历时 5 年的能力准备，毕其功于一役的精确切入；再历时 5 年的坚忍努力，奠定行业领先地位。前后 13 年，8 年的准备和积累而蓄势爆发，5 年的奋斗和磨砺而成就领先。这种看准了就做到底的定力，源于王东升创业期就曾确立的“专心、

专注、专业”的精神。

在 TFT 技术替代 CRT 技术的市场临界点上，京东方于 2003 年精确切入。有史可考，这一时期在中国彩电行业和 PC 行业恰好出现战略转折点。2001 年，联想首次推出液晶显示电脑，2002~2003 年液晶电脑从高端进入主流市场。从 2003 年开始，中国的笔记本市场开始启动。2004 年是中国“平板电视元年”。在外人看来是，王东升的大举国际并购出于“企业家的敏锐、胆略与魄力”。其实不然，历经 8 年的“三思而后行”，王东升此举早已胸有成竹且心中有数，绝非孤注一掷的大赌，也非“蛇吞象”的扩张冲动。饱受替代危机之苦的王东升如是说：“我不能再让企业在替代危机来临时茫然无措乃至等死。”

更让世人佩服的是，在京东方跨越产业替代危机之际，王东升就已着手“另一种替代”，这就是京东方后来称之为“百将千才”的人才战略。

王东升在 2007 年的 50 岁之时，迈出了人生的关键一步，正式授旗于新一代领导团队开始交班。在京东方 15 周年庆典上，朝气蓬勃的新领军团队集体亮相，平均年龄 40 岁上下。

这一重大决策出于自知之明。王东升说：“历史告诉我们一个规律，人很难超越时代局限性。历史也告诉我们一个真谛，一代人干一代事。京东方具有一颗超越之心，而其超越时代局限的根本在于一代又一代的继往开来。”

超然的认知未必有超然的行动。对于王东升的真正考验是，若想让京东方超越时空必须先超越自我，敢于承认自我的极限，以小我传承来实现大我超越。

王东升把京东方未来 15 年的中长期战略仍称之为“成长四阶段”。因为在他心目中，没有成功，只有成长。即使京东方成为了全球的行业领导者，也只有通过永远成长才能实现永续经营。而成长就是一代更比一代强。

## 超越梦想

踏入液晶领域，无疑是王东升的大智大勇。从战略抉择的 1998

年，到战略制胜的 2007 年，整整 10 年间，京东方跨越了替代危机的灭顶之灾。但是从 2008 年 6 月份开始，受全球金融危机影响，液晶面板再次崩盘，在短短的半年时间里，产品价格下降了 60%，整个行业又进入了低谷期。

面对新一轮行业低谷，京东方显得从容了许多，规模扩张的进军步伐并没有因此止步。一方面，2008 年京东方完成了北京第 5 代 TFT-LCD 生产线的第二次扩产，月产能将从 85K（玻璃基板）扩大到 100K（玻璃基板）。另一方面，京东方加大投资，与合肥市人民政府于 2009 年 4 月 13 日，举行了中国内地首条第 6 代 TFT-LCD 生产线的开工仪式，175 亿元的巨额投资无疑是中国产业界在美国金融海啸袭击后的最大单笔投资项目之一。时隔一周的 4 月 21 日，国内首个 TFT-LCD 工艺技术国家工程实验室又落户京东方北京经济技术开发区 5 代线工厂内，京东方投入自有资金 1.8 亿元。2009 年 10 月，投资为 280 亿元的京东方北京第 8.5 代 TFT-LCD 生产线开工建设，该线建成投产后，将彻底结束我国大尺寸液晶面板市场需求完全依赖进口的局面。与此同时，京东方在四川成都投资 34 亿元的第 4.5 代 TFT-LCD 生产线也正式量产。加上早在 2005 年 5 月 25 日就成功量产的第 5 代 TFT-LCD 生产线，到 2011 年，京东方将拥有 4 条 TFT-LCD 生产线，率先形成中国大陆产品线最齐全的液晶面板制造体系。

在中国各界还在纷纷探讨经济还要多久才能复苏之际，京东方已面向未来，悄然勾勒了全球显示领域的中国产业版图。业内相关人士表示，京东方赶在行业低谷期投资建设高世代线，一两年后液晶面板产业复苏之时正是该液晶面板线量产之日，可以有效回避巨额投资的量产风险，同时对全球 TFT-LCD 产业新格局的形成将起到极大影响。

王东升则断言：“在未来 10 年内，中国制造业不可能再以廉价劳动力为竞争优势，也不可能再以产业链中下游的低水平组装屹立于世。在全球经济危机下，正是中国企业在全球产业格局中‘变局求变’的历史机遇，因为全球都放缓了在精尖产业的投资步伐，中国产业可以一蹴而就地实现超常规发展。”



如今的京东方，已经在显示技术上成为专业优势明显的公司，中国领先的 TFT-LCD 显示技术供应商，并培育出自己的技术创新能力：拥有 5000 多项可使用专利，每年平均新增专利 500 项。京东方进军产业链高端环节，绝不仅仅是中国信息产业在抢占未来全球竞争的战略制高点，更是中国制造业迈向技术与资本双密集型高精制造的一个象征。

在成绩面前，王东升时刻提醒大家：“我们面对的是一个充满美好机遇和残酷挑战的未来。在机遇与挑战面前，一个企业如同一个人。没有生活目标的人，只能生活在混沌之中；而没有明确定位的企业，则只会在迷茫中徘徊。只有坚持永不言败、永不言累、永不言难、永不满足的追求，才能成就伟大的企业。”





# 下岗工程师

## 的创业之路

—— 珠海元盛电子科技有限公司董事长胡可校友



胡可，1964年7月20日出生于重庆市。1979~1983年，就读于电子科技大学（原成都电讯工程学院），获学士学位；1983~1993年，在电子部第716厂工作，任分厂技术副厂长；1993~2000年在珠海东大集团工作，任东大柔软电

路厂副经理；2003~2005年在北京大学光华管理学院学习，获EMBA硕士学位；2000年至今，在珠海元盛电子科技有限公司工作，任董事长、总经理。

受改革开放大潮和珠海百万科技重奖的影响，1993年胡可从内地国营单位来到海滨之城珠海。在珠海东大集团柔软电路厂，胡可作为全国第一批从事FPC（挠性印制电路）的科研人员，成功地参与了航天系统地球资源卫星用专用挠性电缆的研制；在1993~1998年中，为东大柔软电路厂作为国内唯一利用国产自在技术研制FPC公司在国内率先商品化生产FPC产品，年销售额达到2000余万元，真正在FPC市场上站稳脚跟并找到一席之地付出了艰辛和汗水，经历了东大柔软电路厂的艰苦创业时期，从内地来到特区完成了自己人生的一次转变，在海滨小城过着还算不错的职业经理人的打工生活，虽然收入不太高，但在FPC产品技术研发上取得国内领先的较大成绩。

然而从1993~2000年这8年间，东大集团因种种原因，经历了由盛到衰的过程。这个过程中集团又经历了由国营到中外合资，再由中外合资到国营的改制过程。对于胡可来说，这就意味着又回到

校友





了过去平静而毫无激情的国有单位打工生活。虽然收入有较大幅度的提高，但事业上根本没有过去曾经拥有的成绩感和工作热情。所在公司后时总经理是一位临近退休的政府机关干部。胡可所属的核心团队中成员与之在企业经营理念和工作目的等方面完全没有共同语言。因不满这种重新回到在内地时曾经历过的国有体制的无奈的生活，核心团队成员有很多时间经常相互交流和探讨今后可能的人生道路。进入 2000 年，珠海市政府大力推进国有企业改制，珠海东大集团柔软电路厂公司总经理充分利用国有企业改制的形势，策划将东大柔软电路厂自己独自买进。此时此刻胡可校友所在核心团队成员都面临新的人生转折点：

第一种选择继续留在东大柔软电路厂随遇而安。东大柔软电路厂总经理利用担任上级公司市电子集团副总经理的便利和长期在政府机关工作的优势最有可能买下珠海东大集团柔软电路厂。他买下珠海东大集团柔软电路厂后其经营思路显然与大家完全不一致，若继续留在改制后的珠海东大集团柔软电路厂工作，对大部分人而言前途是渺茫的。

第二种选择是共同联合其他具有资金优势的竞标人参与珠海东大集团柔软电路厂的改制竞标。除大家不是市电子集团正式员工不能享受价格优惠的不利条件外，因发标到投标时间间隔只有一个星期，造成团队与外来资金方的利益平衡非常困难，加之因竞标采用暗标方式进行，非常有利于暗箱操作，因此与具有强大政府背景的珠海东大集团柔软电路厂总经理竞标的胜算可能性不大。

第三种选择是大家分开行动，各自联合其他资金方共同组建新的公司。其实珠海东大集团柔软电路厂管理层中此时已有人辞职联合外部投资方投资新的公司。但个人或小团体与外部投资方共同投资新的公司，管理层团队优势和力量无法得到有效的发挥，核心团队就面临完全分裂和解体，这是大家都不愿看到的结果。

第四种选择是大家共同作为一个团队引进部分外部资金共同组建新的公司。这也是社会上常见的具有技术背景的团队创业方式。

大家充分分析了 FPC 行业的机遇以及自己的优势、劣势和威胁。  
FPC 行业的发展机遇：随着电子产品小型化、微型化、薄型化

的潮流，特别是国内电子信息产业的迅速发展，FPC 行业在国内将会有有一个广阔的发展空间，是值得投资的行业。

优势：大家都具有 FPC 行业 6~7 年的从业经历，是国内最早研制 FPC 的团队之一，大家聚集了很多宝贵的技术资源、客户资源和相当的行业地位。当时国内 FPC 厂家仅不到 10 家，在 FPC 行业创业对大家是最适合的。实际上大家除了对 FPC 行业有深入了解外对其他行业是知之甚少的。

劣势：虽然投资是可行的，但团队发现创业的资源也存在不足。从创业资金上看虽然大家几年来积累了一部分资金，但若需做到一定的生产规模，完全靠自己拥有的创业资金是不够的。另外对外部世界不了解，对民营企业的管理仍非常陌生，对成立新公司所需应付的错综复杂的社会关系例如工商、税务、环保等完全不熟悉。因此，在资金和社会关系上必须考虑向外部寻找资源。

威胁：当时中国 FPC 行业正处于一个快速起飞的发展阶段，国内市场正在迅速成长中，创业成功的外部市场环境已具备。可能使团队创业失败的最大威胁其实是看团队成员能否团结一致面对困难，能否将团队利益置于个人利益之上。外界的竞争威胁是次要的，核心团队本身的建设和表现才是成败的关键。

经过对外部的考察和与很多有意向的资金方的交流接触，团队内部充分沟通，2000 年初大家一致同意选择借助一定外部资金的团队创业方式。根本原则是核心团队需掌握新公司经营管理权，这样借助外部股东资源可降低创业成本和创业风险，加快创业成长速度，提高团队创业的成功率。

凭着珠三角地区灵活的政策和创业的冲动，在其他股东的支持下，胡可、何波等 6 名下岗工程师团队于 2000 年 7 月在中山火炬开发区创建了元盛电子有限公司（以下简称元盛公司），至此，包括胡可在内的一批下岗工程师踏上了他们的创业之路。

到 2002 年基本渡过了公司的生存期，过上了许多珠海工程师都经历过的 6+1 生活，即 6 天在珠三角其他城市工作，周末回珠海与家人团聚。2002 年，元盛电子面临扩产的需求，元盛电子回到珠海的怀抱，于 2003 年 10 月新厂顺利投入生产。



他们通过艰苦沟通达成了团队模式，慎重选择了外部股东，经历了一系列的制度化建设，以及后期与外部股东的合作和冲突协调。通过自身的艰苦努力，元盛电子已从一个年销售额仅几百万元的小公司成长为年销售额达 2 亿元、年利税达 3000 万元的高新技术企业，其生产技术和产品在国内 FPC 行业处于领先地位。



在胡可董事长/总经理的领导管理下，元盛公司始终坚持自主创新积极要求产学研合作，取得的成绩是巨大可喜的。

2006 年，公司被评选为首届中国电子电路优秀民族品牌企业（FPC 行业入围两家之一）；自 2007~2009 年，连续三年被评选为中国印制电路行业百强企业。

元盛公司自 2003 年起便与电子科技大学正式签订产学研合作协议，以元盛公司为创新平台，电子科技大学为技术依托，针对印制电路产业发展的关键技术和共性技术进行联合攻关。利用基地把大学最新的技术成果转化为生产力，实现产业化，创造出良好的经济效益和社会效益。元盛电子提供专项经费、实践基地，提高大学研究生、本科生实际工作能力，推动高校教育的发展，为珠海引进专业的技术人才；同时利用双方优势，共同申请国家、省、市的科技

攻关项目；实现资源的强强联合、优势互补、互惠互赢；并先后在电子科技大学设立 50 万元奖学金。2007 年，元盛公司的产学研合作取得突破性进展，不仅将元盛公司设立为电子科技大学产学研基地，还与电子科技大学联合经广东省科技厅批准建立了广东省教育部产学研结合示范基地——挠性印刷电路产业化基地。2008 年，与珠海市科技局、电子科技大学联合在元盛公司引进和组建“电子薄膜与集成器件国家重点实验室”珠海分实验室，这标志着元盛公司走向服务珠三角，服务整个广东地区，乃至辐射整个华南地区的新高度。

在产学研合作的有力支撑下，元盛公司自身的建设也获得了相当的成绩，元盛公司技术中心被认定为广东省省级技术中心、获权组建广东省刚挠印制电路工程技术研究开发中心、挂牌成立 CPCA（中国印制电路行业协会）挠性印制电路技术研发中心。元盛公司先后承担了省部级和市级科研项目 14 项，获得授权发明专利 6 项、实用新型专利 3 项，在国内外公开发表研究论文 50 余篇，制定国家、行业等各类标准 5 项，“元盛电子”商标获得了“广东省著名商标”称号，依托产学研基地，联合培养研究生 17 名，接待本科生毕业设计 20 余人次，特别值得自豪的是公司技术创新成果荣获了教育部科技进步二等奖、广东省科技进步二等奖、四川省科技进步二等奖和珠海市科技进步一等奖。

在以胡可董事长/总经理为首的核心团队的带领下，珠海元盛电子科技股份有限公司不断地成长壮大，谱写出一个又一个美好的音符，构成愈加美丽的发展篇章。





# 从来就没有传奇

—— 迈普集团董事长花欣校友



花欣，迈普集团董事长，第十一届全国人大代表，全国工商联执委，成都市工商联主席，四川省科技厅电子信息技术专家组成员，中国软件行业协会常务理事，四川省光彩事业促进会副会长，电子科技大学及西南交通大学客座教授，中国人民解放军国防大学信息网络建设顾问。花欣1982年本科毕业于华中科技大学，1989年获得电子科技大学计算机硕士学位并留校任教，1993年创办迈普公司至今。

怀揣“科技报国”的梦想，花欣带领迈普以“一厘米宽度、一公里深度”的聚焦战略专注于网络通信领域，坚持诚信经营和自主创新。目前，迈普已经成为中国领先的IP网络设备与应用解决方案专家，致力于向客户提供以全系列的路由器、交换机、VoIP协同通信、信息安全以及综合接入等组成的IP网络与应用解决方案，迈普解决方案已在全球30多个国家和地区得到规模应用。

作为一位有强烈社会责任感的企业家，在企业发展的同时，花欣也积极用自己的力量回报社会。近几年来，迈普累计向希望工程、栋梁工程、抗震救灾等社会公益事业捐赠超过4000万元，实践了迈普“科技利益人类，诚信赢得尊敬”的企业使命。

花欣以其专业的技术和不断超越自我的进取精神，赢得了社会各界的认可，先后荣获中国“爱迪生杯”发明金奖、优秀中国特色社会主义事业建设者、全国信息产业系统劳动模范、全国“关爱员工优秀民营企业家”、中国优秀青年科技创业奖、“中国年度管理

XIAOYOU

FENGCAI



100人”、四川省“十大杰出青年”、四川省“杰出创新人才”、四川省“抗震救灾”先进个人、四川省科技进步一等奖、成都市“科技杰出贡献奖”等荣誉。

40多年前，马丁·路德金那次激动人心的讲演，让《我有一个梦想》像春雷一般响彻世界的上空。每个人心中都有一个梦想，但能从始至终坚持的为数不多，真正能实现的更是屈指可数，成都迈普产业集团董事长花欣却是其中一个。

花欣，1956年生于四川宜宾。20世纪80年代初，花欣从华中理工大学内燃机专业毕业后分配到四川省交通厅工作，这在当时可是相当不错的“铁饭碗”。但工作几年后，花欣敏锐地发现计算机具有良好的应用前景，于是毅然掉转船头，报考了电大科技大学计算机专业的研究生。

1989年，花欣硕士毕业后留校任教。花欣庆幸自己选对了职业，计算机不仅是他的爱好，从此还成为了他的专长，能一门心思从事计算机领域的发明研究屡屡让他激动不已。1989年毕业时，为了有更多的时间搞发明，花欣选择了留校任教。

但1990年底的一个发现改变了花欣的人生。

那一年，分散在大街小巷的银行营业网点与分理处在与支行的服务器连接时，必须为每一个终端配备一个调制解调器和一条电话线，这不仅需要很多设备，也需要多条线路。“因为当年我的爱人和几个亲戚都在银行工作”，近水楼台的花欣，很快得到了这个消息。了解到银行迫切需要一种高速多路数据通信设备，而国内外却没有能够满足这种需求的设备产品之后，花欣的心里就有了一些萌芽的想法。

从想法到办法，花欣几乎没有花时间犹豫。他带着凑集到的5000元资金，一头扎进电子科技大学校园的一个简陋的自行车棚，开始了艰难的科技攻关。接下来很长的时间里，花欣整日满脸油污、挥汗如雨地在自行车棚里研制。每天，他的脑海里只有工作，躺在床上也在想怎么破解技术难题，而每个零件，小到螺丝钉、电阻都是他自己去城隍庙购买。

历经多次探索，花欣终于开发出了国内最早可以满足银行特殊

而迫切的通信需要的多路复用调制解调器 MP1000C，并自己用烙铁手工焊接出来。接下来的日子里，花欣还自己编写、复印简单的技术宣传资料，接到订货电话后骑着自行车送到火车站发给客户。

在自行车棚里诞生、用手工烙铁焊出的 MP1000C 多路复用调制解调器，以其“一条线路、多个终端”的创新，填补了国内空白，切合了当时中国金融行业电子化的需要，以传输距离远、复用效率高而著称。花欣本人也因此获得了“首届中国爱迪生杯发明金奖”等多项荣誉。

这时的花欣有了新的愿望，那就是使科技产业化，把自己的发明投放市场，为社会作贡献。他的想法也得到了家人的支持。

在 MP1000C 诞生之后的 3 年之内，不断改进的 MP1000C/D 累计为中国的各大银行节约线路及设备费用达 5 亿元人民币，市场份额最终超过了 80%。

于是，花欣在获得了 1000 多万元的原始资本积累后，毅然走下三尺讲坛开始了创业生涯，与自己的妻子及现迈普制造厂厂长 3 人成立了迈普公司。

如果说 1993 年辞去教师职务让电子科技大学少了一位年富力强的优秀教师的话，那么此后十余年花欣艰辛而不平凡的创业之路却让中国多了一位优秀的企业家，多了一家敢于在数据通信领域挑战世界著名 IT 企业的优秀本土高科技企业。

### 专注：花欣不“花心”

有人曾这样问过花欣：“您下海前可算是高知一级，待遇、机遇都相当不错，为什么会放弃这些而选择下海创业呢？”他只是淡淡地回答：“一切只缘于我儿时的梦想——从小我就想当一个发明家，并乐于动手。我所认为的发明应该是那些实用技术的发明，而不是去发发论文谈谈想法什么的，于是要将这些想法变成现实，我自然选择下海。”听起来真的很简单，只是完成一个儿时的梦想而已，但梦想到现实的过程却漫长而艰辛。正是有了花欣的专注与执著才成就了今天的迈普。

从创立时期的 3 人队伍到现在拥有 1000 多名员工；从单人研发

到现在 400 多名高学历资深研发团队；从偏安一隅的自行车棚到拥有两个西部 IT 标志性建筑；从立足国内单一行业市场到阔步 30 多个国家的 10 万多个客户节点……迈普已走过了风风雨雨的 16 个年头。也许有很多次偶然，会导致花欣走上另一条路，但凭着坚定的信念和不放弃的精神，才开始有今日之明朗喜悦。

接近花欣的朋友都知道此人醉心于电子技术，经常钻进他的研究室，就关上手机，除了他夫人，谁也找不到他。难怪成都市副市长郝康理曾这样打趣花欣：“花欣不‘花心’，花欣很专一。”

花欣将这种“专心”植入了迈普的企业文化。在迈普文化中，有这么一句经典之词——“一厘米宽，一公里深”。这是花欣用自己多年来的生活感悟总结出的。花欣说：“在我们的日常生活中，经常都会发现人们对每种产品都很挑剔，从外观到性能等方面，如此一来我们要做出让消费者满意的产品必然需要在一个点上专注下去，做得越深自然做出的东西越精。于是我们总结出，要找一个一厘米的点做出一公里的深度来。”

一厘米宽，一公里深，听起来轻轻松松的一句话，但却是说来说来容易做起来难。曾几何时，当多元化、集团化的时髦甚嚣尘上，尤其是一些公司、企业失之东隅，收之桑榆，主业不行副业补，居然也能取得相当可观的收益时，花欣也不是没有动摇、彷徨过。但最后花欣还是拒绝了诱惑，坚持在自己最有优势的领域打造自己的核心竞争力。当同处四川的托普和鼎天被疑为资本运作和炒作过度的时候，迈普得到了相当的赞誉。但是，也有人称其为保守。

在纷纷扰扰中，专一、专注的花欣也获得了丰厚的回报。10 多年成就亿万富翁梦的传奇正在被人口口相传，花欣已然成为许多人的财富偶像。

花欣的专注同样也吸引了海外投资者的注意。2003 年，总资产达 10 亿元之巨的迈普第一次吸收外部股东。

当年 6 月 5 日，花欣与英特尔（中国）公司、香港指南基金、汇丰银行基金（HSBC）和法国 NBP 投资基金举杯相庆，这四家全球著名投资基金与迈普达成协议，一次性向迈普投资 1500 万美元（折合人民币 1.2 亿元）。很显然，一贯低调处世的花欣尚不适应这种宝





马香车的阵势，竟然亲自上阵跑前跑后指挥员工布置桌椅、安排座位牌。

早在 2000 年，迈普就张罗着上市或私募，但一直没有下文——也许这就是花欣不太善于出入这种“资本 PARTY”的必然结果。对这场漫长融资谈判过程，有人不禁将其喻为“迈普向国际资本市场的第 101 次求婚”。

回首整个融资过程，虽然花欣认为个中甘苦已不足向外人道，但其间的折冲樽俎、推拉博弈、种种艰辛，也许说不上是惊心动魄，但也必是感慨系之，言难尽表——上百次的谈判，频繁的电话会议，装了几十箱的文件……

三年后，花欣的内敛和耐心得到了最好的回报。四家外资公司以总共 1500 万美元的战略投资入股迈普，而且只各占迈普在香港成立的一家控股公司 5% 左右的股份。花欣说，“重组后我还是大股东，他们四家持股合起来不超过迈普 15% 的股份”。迈普卖了个好价钱。

业内人士指出，联姻的成功对于成长中的迈普而言非同寻常。这不仅昭示着其已经赢得了国际资本的关注与看好，更大的意义在于，与国际资本的合作将为迈普的国际化征程创造诸多机会。

难怪花欣说，“这只是迈普发展过程中重要的一步”。

当时也有人担心，拿着这么多钱的花欣，会不想办的事也多了起来，毕竟，一眼望去在 IT 这个领域中资产多的还真都多数是那种多元化发展的企业。按照这种普遍现象来看，大家当然都迫不及待想了解，花欣会不会加大马力涉足更多领域？对此，花欣本人没有半点犹豫：“我们会继续专注在数据通信相关领域，用户的需求仍在不断变化，我们的产品和业务类型始终会在这个领域中专注下去……”

这并不是只有“神”或者“英雄”才具有的智慧和情感，而是“人”在这个凡间经历种种后的信念。

这也许是要让我们相信，没有冥冥之中注定的真命天子，每一个人都会有成功的机会，只不过，在最艰难的时光里，你需要再多坚持一下。就像花欣自己说的那样——“从来就没有什么传奇”！



## 顿悟：难关止于从容

当然，就像人的一生总有跌宕起伏一样，花欣带领下的迈普发展也不是一帆风顺的。

1997年，年届不惑的花欣面临自己的人生之坎。从1993年创立迈普通信已有4年了，但这个已发展到200多人的小型技术公司，在取得最初MP1000C/D和后续MP8100的市场成功之后，面临着新产品断档的危机。通信技术更新的速度越来越快，市场竞争的加剧远比人们预计得要快，迈普陷入销量下滑的困境。

人心浮动，看不到未来的一些中层经理相继选择离开，甚至还有人带着研发技术投奔竞争对手，公司员工的信心也像风化的沙石，一点一点散去。“销售下降对一个市场化的公司来讲是很可怕的，当时的月销售报表曲线几乎已经贴近零了，”多年后的花欣回忆，“当压力很大的时候，即使是睡觉都会感到焦虑和压力，整夜整夜的思考，我们到底能不能撑下去？”花欣说那时候的自己，“早上8点起床，然后一直工作到晚上九十点，甚至到12点，回到家之后就瘫了，什么都不想做。”

这种“瘫”的感觉，花欣抚摸着自已的胳膊说，就像是剧烈运动后肌肉所感受到的酸痛和无力一样。

即便如此，花欣并没有失掉自信力。这种困境中的体验反而让他对人生的领悟又深了一层。

佛中教义提倡破“人我执、法我执”，意思是不可拘泥于结果，不必执著于一念。偶闻佛法的花欣颇有豁然开朗之感：“我的基本理念是，人的所有奋斗意义不在于它最终的结果。如果把结果看得太重的话，在过程当中就会太痛苦；并且会产生很多走向失败的冒险。”作为企业的领头人要始终坚信自己能够成功，这样才能给员工以信心，才能真正走出困境。

为此，花欣率领迈普毅然开始进军运营商市场，拓展新的业务增长点。

1997年，中国运营商的DDN业务正在起步，中国电信正在向行业客户提供64K到128K的线路。经过几年在Modem技术上的积累，1998年，迈普推出了中国市场上第一款具有自主知识产权的MP128



基带 Modem。该产品有两个突出的优势：传输距离是市场上同类产品的两倍，配置非常方便。

而在 1998~1999 年，中国电信的 DDN 业务全面兴起，国外 IT 厂商新桥、达科的 DDN 节点机占据了中国的大部分市场份额，且设备价格非常昂贵，服务也缺乏可靠保障。中国广大的城区、县、乡镇需要一种低成本的设备，能够方便、快捷地把电信 DDN 业务进行全面扩展。瞄准这一市场，花欣率领迈普成功推出了 MP9400 的 DDN 节点机。

重视过程而非结果的花欣在 20 世纪 90 年代末的中国运营商市场上结出了这样丰硕的果实：MP128 基带 Modem 成为中国电信的首选品牌，MP9400DDN 节点机占据了 70% 份额的绝对优势地位。而在这个过程中，迈普面对的国外竞争对手达科消失了，新桥被收购了，台联和 LOOP 基本上退出了中国市场。

什么是困境，什么是艰难？花欣的理解是，“危机是放弃风险管理的结果，假如克服危机，就能为在将来取得更大的成功奠定基础，摆脱艰难”。正是这样的心得和顿悟，使得走出 1997 年危机的花欣，有了不一样的淡定和和平。

### 稳健：做好人才能做好企业

尽管其领导下的迈普——一个数据通信企业走过了从无到有、从小到大、从默默无闻到在国际舞台初露峥嵘的发展历程，但低调的花欣在媒体和公众眼中还是颇为陌生。曾有记者给花欣出了一个难题：“以花总自己来看，你是属于哪种性格的人？这些性格在你的企业中都有哪些体现？”花欣的回答是：“我觉得自己是一个实在的人，富于创新，而且做事求稳。”

只言片语中再次透出了花欣的内敛、沉稳。花欣说：“做人实在，自然做企业就不会去过份渲染自己，而是实事求是；求稳必然尽量不借外力减少风险，所以到现在迈普依旧零负债；创新要求不断进步，所以必然一步一个脚印踏踏实实，走好前一步才能成功迈向下一步。”这些性格成为了迈普今天被外界认同和关注的重要条件。





迈普还有很多“奇怪”表现也被外界理解为保守：这家企业几乎不做资本运作，几乎不做硬广告，它的口碑都是在客户的口耳相传之中，而它的目标也不仅仅是扩张规模。花欣对此表示：企业稳健地发展，对社会，其实就是一种贡献。

这就是在“水文化”中孕育的“迈普之道”。以柔克刚、锲而不舍、海纳百川、去浊存清……这些水柔性的特质都是迈普人奉为行为准则的《迈普之道》的核心价值观。而即使是水，也有波涛汹涌的时候，尽管这并非其本身所愿。

在花欣性格和特质的影响下，作为迈普发展之本的“技术领先”已融入这家高科技创新型企业的骨髓之中。

“迈普倡导在整个企业营造一种有利于创新和变革的文化氛围，号召员工时刻树立创新观念、培育创新精神、积极参与创新实践，鼓励员工结合各自的工作岗位要求对工作流程以及工作涉及的各个方面进行有效的创新，最终形成全员创新、全过程创新以及全方位创新的局面”，迈普的企业文化大纲《迈普之道》将自主创新定义为企业的全员理念。

迈普研究院自 1996 年成立至今，已经发展成为中国数据通信综合研究开发能力最强的机构之一，先后研制出多协议多路复用器、网管型高速基带调制解调器、远程多路终端服务器、路由器、DDN 节点机、以太网交换机、防火墙等数据通信产品，并且帮助企业实现了产品技术价值、应用价值与市场价值的完美统一。迈普产品的关键技术均拥有自主知识产权。十几年来，迈普持续性科研经费的投入占每年销售收入的 10% 以上。这已经达到了发达国家 IT 企业研发的投入水平。

一流的事业生态环境和创新的激励机制，使迈普拥有了一支高素质的人才队伍，管理现代高效，执行准确快速，保障切实有力，为公司发展提供了雄厚的技术支持。1000 多人的迈普，就有 400 多人属于研发团队，这一比例与当今发达国家高水准的 IT 企业持平。硕士和硕士以上学历占了 60%， “我们的团队在西南 IT 界是最强的。虽然我不好说公司里有多少个百万富翁，但是我们员工的收入水平比起沿海也不逊色”。花欣对此颇为自豪。



一个从自行车棚里走出的现代数据通信企业，能取得今天辉煌的成就，是核心技术资本制胜的奇迹，更是人才战略制胜的奇迹。迈普的成功证明：做好人的文章是企业最大的课题。

### 回报：迈普倾尽全力

最初，花欣最大的梦想是在全中国都有迈普的身影。如今，这个梦想已经成真，他又开始将目标放得更远：要让迈普的足迹遍布世界。

当年那个喜欢钻研数理化，喜欢推导公式的男生，今天已经成为中国著名的民营高科技企业的领袖。与此同时，花欣还是全国人大代表、公益活动的捐赠人、大学生就业的指导者，他的责任已从单纯地使企业为社会创造经济效益，使员工获得满足感、归属感，扩大到了努力探索适合我国信息产业发展的新路，积极为各级领导部门献策。

花欣也将自己的信念——“追求阳光利润，享受坦荡幸福”——推广到了整个迈普，成了迈普所有员工遵循的宗旨。十余年来，迈普始终坚持“科技利益人类，诚信赢得尊敬”的企业理念，历年都是四川省、成都市企业纳税大户。

多年来，作为共产党员的花欣，坚持把经营企业所得用于回报社会，积极地投身于各类公益事业，为自己的人生抹上了一缕金色的阳光：在田间，花欣捐资修建农村通往外界的致富之路；在家乡，花欣捐资建造水井，解决了当地村民长期以来的吃水难问题；在洪水灾情面前，花欣第一时间捐款捐物，为抗灾抢险出钱出力；在贫困山区，花欣为立志脱贫致富的青年垫资出物，传授创业心得……

尤其值得一提的是，2008年5月12日的汶川大地震，将一直低调的迈普推上了风口浪尖：作为一家年销售额10亿元的中型网络设备供应商，迈普在其他厂商还没有做出反应前，就一下子捐献了1500万，然而，这并不是结束，迈普随后又宣布追加100万元捐款并捐建都江堰市青城小学。

一个在路上的IT企业，拿出这么一笔巨额捐款，捐助这场百年不遇的灾害，虽不至于“友邦惊诧”，但想必也是掂量再三，花欣并



未回避巨额捐款对于这家企业的压力，“对于我们当前的规模而言，这次捐助确实对迈普有着较大的压力”。但这位知识型的企业领导人坚持认为，“中国自强不息，迈普倾尽全力”。他表示，“我们必须为我们的家乡父老做出我们最大的努力，我们必须挺直我们中国人的脊梁”。

不仅如此，在花欣带领下的迈普，在 7 月底就投产了四川灾后 IT 行业第一条高科技生产线以加快发展，满足市场需求。

据不完全统计，16 年来，花欣和迈普集团积极投身于各种社会公益事业，向贫困地区、科技事业、希望工程等捐献了总计数千万元的款项与物品。

但在所有花欣回报社会的真情行动中，最让人感动的却是花欣多年来坚持扶贫助学、帮助一批又一批学生走进科学殿堂的举动。

知识改变命运，知识分子出身、继而又用科学发明创业致富的花欣深谙这个道理，给人以金不如给人以点石成金之技，花欣想让更多的学子能走进校园，发奋读书，成长为国家的栋梁之材。每当看到那些出身贫寒、却又家贫志坚，一心想求学上进却无钱读书的孩子，花欣的心都会被震动，一定要尽自己的最大能力帮助这些求知若渴的孩子。

从此，一批又一批青少年学子感受着花欣的关爱，在知识的道路上奋勇前进。

### 前行：冀做世界领先者

如果说花欣现在还有什么值得焦虑的事情，那就是对高科技企业似乎逃不掉生死轮回宿命的担忧。第一代产品让迈普迅速崛起，但如果没有持续的研发和对新技术的敏感，很可能下一波技术革命到来时，被淘汰的就是迈普。刚刚逃离危险期的高科技企业，又会马上陷入生存的巨大考验中，这样的故事，已经发生在恒基伟业、UT 斯达康等企业身上。

今天，迈普已经从多路复用器的生产商，进而提升为中国第二大路由器供应商、第一大企业级 IP 语音解决方案供应商等，但这还不够。在花欣的心中，迈普必须开始寻找下一个产业增长点。



早在 2001 年，花欣就作出了一个决定，自己退出公司的具体经营管理，而将之交给更具有管理、交际能力的夫人打理，自己潜心思考迈普的下一步。通过这几年的观察，花欣对迈普的发展方向有了更清晰的定位——

迈普将进一步利用在通信软件研发方面的优势，在路由器这个数据通信核心产品上争取做到国内第一。“为此我们将加大投入。”花欣说，“在成都做软件有地域优势，因为软件没有运输成本，也不需要大量的制造。它的成本就是人力成本和研发成本，而在这方面，成都正在慢慢显现出比沿海地区更多的比较优势。”

而在海外，稳扎稳打、继续巩固在东南亚、东欧等区域市场的优势则成为迈普的首要目标。同时，迈普也会在国内的市场开拓上进入一些能在未来产生利润拉动的新兴行业市场。

2009 年 2 月，迈普推出中国自主知识产权最高性能电信级交换机 MyPower S8900 并发布“iECE”概念。这一发布，加上 2007 年全球首款多核开放式标准高端路由器 MP7500 和协同通信整体解决方案的推出，迈普正以其特别的方式向全世界展示其具有自主技术及全网解决方案提供能力，其核心技术实力直追思科、Juniper 等国外厂商。

如今，公开亮相不足两个月的 MyPower S8900，已经在海外市场得到越来越多的认可。印度尼西亚、俄罗斯等国家的运营商已开始测试这款产品，首款的订单也已产生。很多过去从未露面的客户开始主动找上门来。难怪迈普人敢于自信地宣称：“我们的技术积累已经能够让我们有绝对的实力和国际巨头进行竞争！”而 MyPower S8900 只是迈普进军全球 IT 高端市场，与国际一流厂商竞争的一个开始。

有人说，在涉足尚不深的电信市场寻找机会，是迈普未来将面临的巨大挑战。但是，挑战也意味着机会，MyPower S8900 将改变电信运营商对迈普的原有定位，成为迈普进军电信领域的重要武器。

回顾迈普的成长历程，这是迈普第一次如此高调地“提概念”。在这个概念背后，我们看到了迈普识别市场需求的独特视角，看到了迈普在产品研发中创新的思路。



“持续创新能力决定企业的未来。继续坚持自主创新，坚持做‘中国创造’，而不是在老路上选择走法，这一点迈普永远不会改变。”谈到创新与发展，花欣总是不由自主地流露出强烈的急迫感和危机感。

这种急迫感和危机感来自一组数据：我国对外来技术的依存度高达 50%，而美国、日本仅为 5% 左右。

基于此，在今年的全国“两会”上，作为全国人大代表的花欣大声呼吁国家“制订高科技产业振兴规划”，并提出了相应的解决方案。

花欣认为，我国自主创新的最大障碍，在于缺乏对市场扶持自主创新的制度安排，缺乏强力推行自主创新技术标准的政策措施，缺乏支持本国科技进步的民族精神。这些障碍，使得我国新兴科技创新企业常常处于西方大企业的夹缝中生存。

实现我国高科技发展的关键路径是：用我国市场培育我国自主创新技术。通过政策安排，让中国的国有及民营企业之间自由竞争，而在中国企业与外资企业之间扶持中国企业，比如禁止政府各部门和国企在采购中，按国外技术标准设置技术门槛，排斥中国自主创新产品应用。

关于实现振兴目标的策略，花欣强调“变跟随型为跨越型、自主型发展”。“‘跟随’策略固然可以降低学习成本，享有经济学上的‘搭便车’效益，但在我国经济和技术实力都有长足发展的今天，继续采用‘跟随’策略显然是不明智的，因为‘跟随’的结果是永远落后于人。”花欣说。

有媒体曾分析，如果给世界作一个划分，大体上可分为四类群体：领先者、潜在的领先者、积极的应用者、边缘化者。在今天的中国，大多数还属于积极的应用者。而凭借系列产品加入全球高端市场的角逐行列，迈普已经成为行业潜在的领先者。

但是还远远不够。跨越、再跨越！不要落后于人，不要受制于人，而要做世界一流企业，做世界的领先者——这，才是迈普人给自己的未来定位。

越不过不惑，感怀天命，花欣，正壮志前行。







# 挥洒砂田写青春

—— 无锡华润电子有限公司董事长王国平校友



王国平，1962年生，中共党员，硕士，华润微电子有限公司首席执行官，无锡华润微电子有限公司董事长。2007年，公司销售收入比1998年增长近10倍。2008年，他领导和实施了无锡市重大工程项目——8英寸0.25微米以下模拟集成电路生产线项目建设，为无锡市“三谷一基地”建设作出新的贡献。他先后获得“中国信息产业年度经济人物”、“中国半导体企业领军人物”、“江苏省国有企业三年脱困先进个人”、“无锡市改革开放30年杰出企业家”，“无锡市优秀经理（厂长）”、“无锡市劳动模范”等荣誉称号。

第一次接触王国平，感觉他是典型的学工科的人，务实低调。听不到大而空的道理，他也不会不着边际地侃大山，他总是用心倾听你的提问，他不确定的问题，他会反问你这个问题从哪个层面上来回答。他身上有着认真谨慎和缜密细致，他回答问题时话不太多，你能感觉到他的逻辑力量，回答完后便沉默下来。

与他交谈时，他始终很端正的坐姿，很认真的表情。

## 赶上了好时光

出生在江阴农村的王国平，父母都是农民，文化程度低，家境贫寒，父母亲含辛茹苦地把他拉扯大。但是王国平从小就很好学，

XIAOYOU

FENGCAI



学习一直都很刻苦，成绩也很优秀。那时候，他的志向是当一名科学家或者是教授，能在技术上有所建树。

用王国平自己的话来说，“我是真应该感谢共产党的”。因为家里经济情况很差，王国平从小上学的学费是全免的。“也确实赶上个好时光”，改革开放后恢复高考，1979年16岁的王国平考入了成都电讯工程学院。对于所学的专业，王国平原先没有太多的想法，当时是老师帮他选了现在为之奋斗一生的微电子专业，用王国平自己的话来说，晕晕乎乎就学了半导体。当时，王国平通过享受最高级别的助学金，完成了本科和研究生的学业，并获得了工学硕士学位。王国平觉得“为国家作点贡献是应该的”。

### 脚踏实地的成长经历

1986年，王国平研究生毕业后分配在当时的电子工业部24所无锡分所工作，在科研生产线上干了3年技术活，他做事实在，又讲究方法，得到了大家的认同。1989年，中国华晶电子集团公司成立，公司成立战略研究中心，领导觉得王国平人不错，具有一定的潜质，便将他调到了总部工作。这时，王国平自己也想换换环境，接到通知他愉快地到了战略研究中心做市场调研、战略规划之类的管理咨询工作。

1991年，王国平在华晶公司总部年轻人下基层的浪潮中到基层工厂锻炼了。从科研一线到市场调研，从战略规划到企业运营，王国平花了几年时间，从而对市场与生产方面的环节了然于心。岗位的调动过程中，王国平直率务实的个性也表露无疑。当时战略研究中心有个重要的课题由王国平负责，领导让他挂职到工厂之后，仍然要求他在战略研究中心做事，而且还有当时很多年轻人梦寐以求的出国学习的机会。王国平婉言谢绝了，他说生产一线有生产一线的要求，让他去干就放开手让他踏踏实实地去干，两头都占着两头都要兼顾，这样做不好事情，他希望真正能下到基层去，发挥自己应有的作用，而不是到下面去镀镀金。

王国平是这样说的，也是这样做的。或许是他过于直白的表达，不是领导所想听到的。当时，他被安排到了华晶公司硬件条件最差



的一个部门，大家都认为那是个不会有太大前途的地方。但就是在这样一个最差的部门，王国平充分发挥了聪明才智，在基层解决了很多实际问题，表现出众。王国平开玩笑说：“可能那个地方本来就比较差，比较容易看出成绩来吧。”做事认真踏实的王国平，从华晶最差的部门起步，两年后调到了对华晶公司有重要影响的分立器件晶圆生产线担任分厂厂长。在此岗位上，王国平再次表现出其良好的专业素养，以及敢于打破习惯思维和务实的工作作风。他用了半年多的时间，解决了多年来困扰公司分立器件业务发展的重大技术质量和生产组织管理问题，并着手推动分立器件业务的产品结构调整计划，从而使生产线的效率大幅度提升、经济效益大幅度改善。一年后，由于其出色的表现，王国平升任华晶集团主管分立器件业务的总厂厂长。在他的主持下，华晶的分立器件业务健康发展，产销规模大幅度提升，技术取得明显进步，产品结构得以优化，甩掉了分立器件业务长期亏损的帽子。至1997年，该总厂成为华晶集团效益最好的企业，并奠定了公司在分立器件领域中国内领先的地位。王国平坦言：“在基层工作的6年中，对我的锻炼是非常大的。”

### 为华晶亏损历史划句号

20世纪八九十年代的国企，大锅饭、平均主义严重损害了国企员工的积极性。但是，王国平却是个实实在在做事的人，笔者更愿意称他为“国企中的异类”。他认真执著，实干的品质成就了他。在企业亏损甚至濒临破产的时候，迫切需要一个对企业负责、能够力挽狂澜的人物来拯救企业于水火，他的决断、智谋、务实，赢得了一个个向上的台阶，最终他成为华晶集团（华润微电子的前身）的掌舵人。

1997年，华晶公司的经营十分困难，资金链断裂，债务缠身，连员工的工资都难以发放，企业已陷入濒临破产的境地。当时的国家电子工业部到华晶集团考察领导班子，经过一系列考察和考评，将王国平从分立器件厂长的位子调到总公司担任主管营运的副总经理。王国平受命于患难之中，在大厦将倾之际走马上任了。营运当然离不开资金，但那时华晶集团账面上现金仅有区区20余万元人民



币；7000余人的企业，每月的现金进账不足800万人民币，不够发放员工工资和缴纳动力费用，哪还有钱购买材料和更新设备啊。

那时候，王国平成天忙的是找供电局、税务局、自来水公司、社保局，所有的原因都是因为公司欠交了大量的费用。要维持企业的基本营运，只能到处求爷爷告奶奶了，好在他为人朴实诚恳、值得信赖，大家都比较愿意帮助他，再加上国企的背景，市里也帮了不少的忙，使公司能够维持基本的运作。但这显然不够的，要解决公司的问题，首要的是确保公司的发展。但是，公司连年亏损，没有资金，生计都成问题，巧媳妇难为无米之炊，如何发展呢？王国平认为，公司虽然是亏损的，但基础是良好的，毕竟这是我国最早的微电子基地，人才、技术、装备、市场基础在国内还是有一定的优势，公司存在发展的潜力。关键的问题是如何盘活存量，如何将这些优势充分发挥出来。经测算，华晶必须做到8个亿左右的营业额，才能实现扭亏为盈的目标。可是，当时华晶实际的营业额仅仅只有3亿多，5亿的营业额已是当时华晶为之奋斗了多年，从来没有实现过的目标了。当王国平1999年制定了通过3年努力，完成8亿营业额，实现扭亏为盈的目标时，公司内几乎没有人相信能够完成如此艰巨的任务。

为了实现扭亏为盈的目标，王国平带领他的团队成员在公司内采取了一系列的改革和调整。

改革之初，王国平就指出，要实现扭亏为盈的目标，公司首先必须确立基本的指导思想，那就是“华晶的问题必须通过华晶人自己解决，华晶的问题必须在改革中解决，华晶的问题必须在发展中解决”。这与当时众多国有企业“等、靠、要”的指导思想有着天壤之别。他说，我们不能再怨天尤人了，世上没有救世主，命运必须自己去把握、去争取、去奋斗，因此我们必须改变我们自己，在求变中求生存、求发展，我们没有别的出路，唯一的出路是改革、是创新、是改变我们自己。

在此基础上，公司制定了规范改制、激活潜能；有的放矢、适度投入；强化管理、挖潜增效；分流人员、减轻负担的整体改革和管理的思路。由于公司缺乏资金和外部资源的支持，明确以内涵增



长为主线的发展方针，其重点是挖掘自身资源潜力，实现公司良性发展。有所为、有所不为；一切工作围绕可占领市场，发挥优势、谋求局部竞争优势；盘活存量、少投多产，实现快速扩张成为那个时期华晶谋求良性发展的基本指导思想。



王国平与新员工在一起

要实现上述目标，首要的必须将干部员工的积极性调动起来，建立责权利相统一的管理和评价体系至关重要。下放经营自主权，改变公司总部责小权大，经营实体责大权小的不平衡的格局，大幅度提升管理和决策的效率；进行干部任用制度改革，将年富力强，政治素质和文化层次高的领导充实关键岗位；推行公司薪酬激励机制的改革，按市场原则，大幅度调整改革公司薪酬体系，三管齐下，稳定了管理和技术骨干的队伍并有力地调动了公司各经营实体的积极性。王国平坦言，在调整过程中，难度是非常大的，国有企业中的干部职工长期习惯于大锅饭、铁饭碗、平均主义的管理体系，干部能上不能下，薪酬能升不能降，相互攀比的是收入、地位、权力的高低，而将责任、义务、贡献搁置在一边。改革面临着挑战，部分干部职工不理解、有意见。有到公司反映情况的，认为不合理；有到市有关部门，甚至是市有关领导处走访的，认为历史上为公司作出了贡献，不公平。在干部会议上，王国平说，公司要改变的就



是那些多少年来看似公平的做法，事实上市场已对这些传统的体制投了反对票。需知道任何人在市场上是有其价值的。有人认为，骨干的待遇高了，但我们看到是，有用之才在流失；有人认为，自身的收入低了，但我们并没有看到市场向他们伸出“橄榄枝”，这就是市场法则。如果公司不能在此方面取得突破，正视人才的价值，公司没有发展的希望。大量的工作换来了大部分员工的理解和支持。

改变公司运行模式，进一步激活发展潜能，是公司改革调整的重头戏。其核心是，按照半导体产业发展的基本规律，构建符合行业特点的治理和企业业务构架。采取分立改制的方式，构建母子公司构架，将公司业务模式从按照产品划分的三足鼎立的 IDM 营运模式调整为“三业共荣”的专业化分工模式，设计、芯片制造和封装测试专业化发展并相互协同，使各业务的优势充分发挥，并提升公司快速适应市场的能力；与此同时，从根本上改变了单一依托自有资源谋求业务发展的模式，利用社会资源补充公司资源短板，借力发展，激活公司资源潜能。在此指导思想下，相继成立了迄今已闻名于国内外的华润上华、华润矽科、华润华晶和华润安盛四家子公司。按照王国平的规划，通过公司治理结构的调整，应实现“小船出海、大船启航”的目标，而不是社会上常见的“小船出海、大船搁浅”现象。分立改制并不是简单地将公司调整为简单的母子公司结构，而是根据不同的业务特点采用了不同的方式。6 英寸晶圆生产线引入了中国台湾地区的团队、海外资金，使华润上华成为国内第一家纯晶圆代工企业，成为国内半导体产业发展史上里程碑式的事件；设计业务采用“国有民营”的机制成立华润矽科，关键员工持有公司大部分的股份；封测业务引入战略合作伙伴，全球领先的封测代工企业星科金朋成为华润安盛的股东。

大刀阔斧的改革使公司的面貌发生了根本性的变化，公司逐步走向良性发展的轨道。1999 年华晶集团亏损 2.6 亿元，2000 年亏损减少到了 1.56 亿元，2001 年亏损减少到了 8900 万元，几乎是一年减少一半亏损；2002 年华晶的营业额突破了计划中的 8 亿元，当年 4 月公司扭亏为盈，圆满地实现三年扭亏脱困的目标。

在谈到那段历史时，王国平说，其实那时华晶是置于死地而后



生，企业已面临绝境，不改革只有死路一条。他感谢华晶所有的员工，正因为大部分员工的理解和支持才使公司的重塑计划得以圆满的执行和实施。

### 从“华晶”变身“华润”

扭亏的华晶解决了生存的问题，但是前面依然并非坦途。沉重的债务负担，资金来源的缺乏，机制仍待转变等问题，仍然困扰着华晶。当时可以选择的一条出路是号称国有企业改革的撒手锏“债转股”，而且华晶已经列入国务院实施“债转股”的重点企业。关心华晶的政府部门纷纷伸出援手，帮助华晶推进“债转股”的工作，公司内部不少干部员工亦对“债转股”充满着期待。但是，“债转股”面对的是资产管理公司极为苛刻的不符合实际的条件和要求，王国平认为，“债转股”根本无法解决企业机制转变的问题，而且这块号称是国企改革“最后的晚餐”的“肥肉”客观上会剥夺企业的根本权利，企业的发展权；资产管理公司限于其使命亦不可能长期支持企业的发展。

命运必须靠自身去把握，王国平和华晶人顶着来自于各方的重重压力，勇敢地选择了放弃，并制订了引入战略投资者推进公司改革的方案。在2000年9月19日的公司管理会议上，他分析说，公司改制是国有企业改革的必然，改制过程中必须引入新的股东，摆在我们面前的股东是资产管理公司，但我们必须问一问这是我们希望的股东吗？他能够解决公司长期发展的问题吗？资产管理公司提出苛刻要求的重要原因之一是对公司没有信心，认为公司不可能归还所欠的庞大债务。我们应该换个思路来解决制约公司发展的的问题，引入战略投资者，承担归还公司债务的责任，并争取企业发展必需的资金，同时推进公司的改革。目前公司遇到了一个良好的机遇，国家对微电子产业的重视、半导体行业前景看好，同时公司两年的努力效果已开始显现，公司虽然亏损，但蕴藏着发展潜能，因此半导体行业和公司是有投资价值的。我们应该有信心并主动出击，自己掌握自己的命运，一定能够寻找到给公司带来长期发展价值的战略投资者。



一石激起千层浪，此基本思路得到了相关领导和部门的积极反响。此后的日子里，对华晶感兴趣的投资者云集无锡，华润、三九、青鸟……每一个都提出了发展华晶的宏伟蓝图；有些给管理层带来了诱人的待遇承诺；有些通过各种高层关系给管理层施加压力和影响；资产管理公司出于自身利益最大化考虑选定合作者。但冷静理智的王国平思考着，“华晶”的出路在何方？经得住诱惑，顶得住压力，坚持自身的原则和立场，一切从企业长远发展考量，王国平和他的团队最终选择华润集团为目标。经过近两年的努力，排除重重困难和阻力，最终在 2002 年达成协议，华润正式入主华晶。

在谈到当初为什么坚定地选择华润时，王国平说，关键是评价股东处理事情的态度，是不是一个严谨的负责任的公司，以及能否带来长期支持发展的基本要素，管理机制、企业文化、管理体系等无形的东西。

事实证明，当初的选择是明智和完全正确的。华晶加盟华润 7 年，成为华润微电子的主要发展平台，企业发生了深刻的变化。微电子业务已成为华润集团重点支持和投资发展的主营业务。华润集团微电子业务的资产总额已从 2002 年底的不足 15 亿港币上升到 2008 年底的 120 亿港币，经营规模已超过 40 亿港币，保持着半导体产业中并不多见的连续赢利记录，公司的四大主营业务均在国内同行中名列前茅，公司整体连续 4 年名列中国电子百强，居半导体行业的第二位。为了加快微电子产业的发展，2007 年 9 月，华润集团出资 12 亿美金，正式启动了 8 英寸线项目建设，这是国内首条完全依托企业自有资金、技术、市场新建的最高技术水平的生产线，对无锡乃至全国的半导体产业均有至关重要的影响。

如今的“华润微电子”站在了更大的国际化平台上，也正因为如此，王国平介绍起企业相当低调。用他的话来说，便是“在国内，不可否认我们确实是不错的，但是把我们拿到世界的舞台上比的话，还是一个小企业”。不可否认，标准不一样，评价的结果肯定不同。

王国平现在看到的都是与国际级大企业相比较的不足，在他的眼里，“华润微电子”有太多的方面需要提高，比如规模、核心竞争力、客户质量、获利能力等。用王国平的话来说，如果不能与世界





一流的企业共舞，就不能在国际舞台上占有一席之地。

### 光环背后的故事

“一个国有企业的领导者要有点牺牲精神，不能去图名和利，要经得住诱惑，要有耐心，要能屈能伸，做事还要有勇气。当然首先要把企业经营工作做好，要了解市场，要懂业务。”王国平如是说。

当时他在华晶对设计业务进行产权制度改革，主要骨干持有55%的股份，但是他从来没有给自己留一点公司股份。他在华晶进行工资改革，有几年王国平的收入比手下的骨干人员都要低。当时有人问为什么这样定薪，王国平回答说，目前公司受到很多制约，只有这样我才能保证骨干们的收入合理合法，否则就要出问题了。在MBO盛行的年代，他始终没有跟风，直到现在他仍然是个纯粹的职业经理人。尽管如此，他一直为了曾经的华晶和现在的华润微电子殚精竭虑。在他的心目中，公司的利益始终是高于他个人的利益的，他更多的动力来自于他的那份事业心和责任心，或许他只是通过不断地努力，不断地发挥自己的聪明才智，来追逐心中的那份成就感，以至于他在低调地介绍华润微电子如今国际平台上的位置时，他两次用“越来越没成就感”来表达自己对现状的不满。在国企工作了23年的王国平对此深有体会。

他还带领着华润微电子进行着慈善公益事业，建立《华润微电子慈善基金》，济困新疆维吾尔自治区的阿合奇县，在成都电子科技大学、西安电子科技大学等院校建立“华润奖学金”……汶川大地震中，“华润微电子”偕员工共同献出爱心。

he说是共产党让他有读书的机会，如今作点贡献是应该的。他一直都是以感恩的心态来践行回报社会的诺言。正是这样的企业家有着非常阳光的履历，他的内敛和务实，让人们觉得这些光环背后必定有不少的故事。





# 走自主创新微电子 之路

—— 中国电子科技集团公司第二十四研究所党委书记兼所长徐世六校友



徐世六：1957年7月出生于四川省邻水县。1978年，考入电子科技大学（原成都电讯工程学院），攻读固体器件专业；1982年，毕业分配到中国电子科技集团公司第二十四研究所（以下简称24所）工作，2000年起担任24所所长，2004年又任所长兼党委书记；2009年任中国电子科技集团公司重庆声光电公司总经理；研究员级高级工程师；电子科技大学兼职教授、博士生导师，重庆大学硕士生导师；美国电子电

器工程师协会（IEEE）高级会员、中国电子学会理事、中国半导体行业协会理事、重庆市半导体行业协会理事长。

专注于中国微电子事业发展近30年，徐世六的身上带着中国微电子人特有的严谨和谦和。1982年，大学毕业的他被分配到24所，在国防科研这条充满挑战的路上，他走了27年。他走得虽然有些艰辛，但走得十分辉煌。20多年来，他不管从事什么工作，担任什么职务，都具有强烈的使命感和责任心，兢兢业业、勤勤恳恳，全身心地为发展民族微电子事业和国防科技事业呕心沥血。作为担任24所所长近10年的掌门人，他身上肩负着自主创新、引领中国模拟集成电路事业发展赶超世界先进水平的历史使命。

## 成 长

1978年，徐世六以优异的成绩高中毕业后，赶上了“文化大革命”后的首轮高考，顺利考入了成都电讯工程学院（电子科技大学）

校友



固体器件专业学习，成了“文化大革命”后恢复高考的第一批“天之骄子”。入学当年，他以对共产主义事业的坚定信念和对中国共产党的无限热爱，加入了中国共产党。1982年，大学毕业后分配到了自己向往的中国第一个集成电路专业研究所——四川固体电路研究所即24所工作，从助工、工程师、高工到研究员级高级工程师，从课题组长、研究室副主任、所长助理、副所长到所长，走过了一条不平凡的路。他从进所开始就不知疲倦地工作，立志要努力为模拟集成电路的发展作出贡献。凭着对党的忠诚，对事业的无限热爱默默奋斗在科研生产第一线。

从1982年大学毕业分配到24所从事半导体工艺技术研究整整十年，徐世六一直默默地奉献着自己的青春和智慧。他对自己选定的事业具有执著的追求，为攻克科技难题，经常加班加点，通宵达旦地工作，十年的科研一线工作中，作为课题负责人或主研人员之一，在双极超高速集成电路领域取得了显著的成绩。进入而立之年，他已经取得了20多项科研成果，7项已获部级以上的科技进步奖。在此期间，作为第二主研，完成了“七专 ECL 超高速分频器（G）S032 技术标准与可靠性升级”课题，其产品（G）S032 荣获1990年原机电部优质产品奖。为完成此课题而建成的国内第一条双极型超高速 ECL IC“七专”管理线荣获原国防科工委与机电部颁发的“七专”管理工作二等奖。作为第一主研完成的“高速单片 A/D、D/A 转换器 CDI 工艺研究”成果被专家评为全国首创。

1986年，在担任一室工艺流水线长期间，时遇24所无锡分迁后力量十分薄弱，徐世六积极协助室领导大胆调整机构，采取新的工作运行管理模式，保证了全线的畅通和稳定，实现了采用三种不同工艺途径的多品种流片，在技术力量有限的情况下，确保了科研生产任务的圆满完成，这条流水线被24所评为先进班组。在担任研究室副主任期间，积极与室主任配合，着重抓好科研管理程序和制度建设；理顺和完善研究室运行机制；探索“七专”管理模式，完善“七专”管理工作；认真开展增收节支工作等。该室于1988年和1989年在全所同类研究室中以最低的消耗完成科研生产任务而名列前茅，被评为24所先进集体，被重庆市劳模大会授予先进集体。

1992年，入所刚好10年的徐世六担任了计划处处长。计划处是被24所人称为所长的摇篮之处。他全力抓好国家重点工程建设急需的模拟集成电路重点研究项目的组织实施，确保了国家重点工程的急需，得到了用户和上级领导机关的赞扬。他带领处内同志深入科研生产现场抓某工程试验所需的器件研制工作，加班加点，突破重点，及时解决研制过程中存在的问题，按时完成了任务交付的整机单位装机使用，使用户非常感激，器件经受住了环境的考验，确保了工程试验圆满成功，电子部授予他“先进工作者”称号。同年，24所被原中国电子工业总公司授予“军用电子元器件新品试制十佳单位”锦旗；24所在“八五”前四年科研计划任务完成出色，1994年被国防科工委授予“军用电子基础产品科研生产先进单位”锦旗。这两项荣誉的获得与徐世六同志在科研计划管理中付出的心血和流下的汗水是密不可分的。他领导的计划处也于1994年被评为24所先进集体。



徐世六与设计研发人员研讨具有国内领先水平的AD转换器芯片

1995年，徐世六担任副所长后，协助所长重点抓好项目策划、市场开拓、军用模拟集成电路新品研制和军用横向老品生产配套工作等科研生产运行管理工作。其间，组织制订了24所“九五”科研生产发展规划，并通过一系列强有力的政策措施实现了预期目标，建成了双极CMOS、BiCMOS、C-BiCMOS、CBiP多种工艺技术的4英寸1.5~2微米工艺生产线，MCM-D生产线和厚膜、薄膜工艺生产线，通过了GB/T19001-ISO9001质量体系认证；24所科研生产上了一个大台阶，荣获信息产业部授予的“军用电子元器件九五研制计划中期评估先进单位”、“建国50周年国庆首都阅兵装备工作集体金奖”；徐世六同志也同时荣立“建国50周年国庆首都阅兵装备工作一等功”。为了国防现代化建设的需要，徐世六同志还积极组织A/D、D/A技术攻关，着力推进A/D、D/A向前发展。同时加强本所A/D、D/A攻关的组织领导，成功地研制出国内第一块转换速率为125兆赫的8位单片复合视频转换器，达到了国际先进水平，并荣获信息产业部科技进步奖。

## 改 革

2000年，徐世六任24所所长时，24所因为三线调迁，建设重庆新区背负了较重的债务，从计划经济向市场经济的转变不到位，所的经济、科研生产及市场形势令人担忧，负责运行，经济连年亏损。严峻的形势要求尽快解放思想，转变观念，提出重大改革举措，迅速摆脱困境，大踏步进入市场，开创健康快速发展的新局面。

面对当时存在的这一系列复杂的问题，徐世六认为，24所要摆脱困境，必须把发展作为第一要务，以改革为突破口，抓住影响24所改革与发展的关键性问题，寻求一套新的管理模式，建立新的管理机制，增强24所的活力，扭转不利于发展的僵局，走向良性发展的道路。

但是科研院所改革不是一件简单的事，需要一层一层抽丝剥茧似的梳理，这对知识分子出身的徐世六来讲，其挑战性不言而喻。他说：“刚参加工作那会，我将目标锁定在微电子领域，希望能创造

和取得一些重大科研成果。但如今褪去年轻人的浮躁，岁月让我的人生有了许多沉淀，作为研究院所的负责人，如何管理好我的团队，使他们将自身的价值最大化，使企业在激烈的市场竞争中始终保持领先的地位，就成了我不断思考和探索的重要课题。”

徐世六是全所职工公认的“工作狂”，一年 365 天，没有一天安心休息，总是风尘仆仆，步履匆匆，即使回到家里也常常熬到夜深人静。2000 年，徐世六为了扭转发展的不利局面，推进所里改革，发展科研生产，他不分白天黑夜地操劳。有一次住进了医院却查不出任何病症，最后的诊断结论是：过度操劳，体力透支。而他利用住院这一“良机”，琢磨谋划全所的改革：发展必须创新，创新才有活力。

徐世六提出了“以经济效益为中心，市场营销为导向，目标管理为龙头，岗位管理为轴心，科技创新为动力，管理创新为突破口”的改革思路，明确提出了“确保国家需要，促进模拟集成电路技术上新台阶；发展民品，开创效益新局面；深化改革，建立高科技企业机制”的奋斗目标；从制度建设、分配机制、治理结构、人才队伍建设、经营管理以及重大经济支撑项目等方面进行了总体设计，推出了一系列的改革举措：2001 年实施精简机构和人员方案；2002 年在全所开展定岗、定员、定职责的“三定”工作；2003 年全面推行了以岗位管理为轴心的全员聘用制改革，初步实现了岗位及人员的优化配置；2004 年全面开展制度规范化建设；2005 年深入开展岗位评估，建立了以岗位薪酬制为基础的报酬体系；2006 年出台了《经营目标责任制管理办法》，推行主任设计师、主任工艺师制度，开展优秀青年技术人才评选；2007 年推出了“实施事业部制，做强做大 24 所”组织架构优化工程；2008 年着力推进“模拟集成电路研发基地建设”并得到国家认可等等。通过全面深化改革与实践，创新性地建立起了“四个机制”，即以岗位管理为轴心的契约化管理机制；以岗位目标为导向的绩效考评机制；以岗位价值为基础的动态分配激励机制；以素质提升为目标的多层次人才培养机制。系列改革措施的推行，使 24 所经济在 2000 年即徐世六出任 24 所所长当年就一举扭亏为盈，并从此一路攀升，2008 年全所总收入是 1999 年的近

10 倍，改革取得了重大的成就，改革成果荣获了国防科技工业“企业管理创新成果”二等奖。24 所的职工们感激他们的徐所长。2000 年，职工们亲自为徐所长戴上大红花，敲锣打鼓送他去北京参加全国劳模和全国先进工作者表彰大会。徐世六载誉归来，带给 24 所骄傲与自豪的同时，更向大家展示了他崇高的情怀和人格魅力：他将国务院颁发的 5000 元奖金，悉数捐赠给所里精神文明指导委员会办公室。他说：“荣誉是大家的，24 所的发展全所职工都作出了贡献，因此，这奖金是大家的。”

面对阴晴不定的市场变化，徐世六在 24 所强调了两个“力”：创造力和竞争力。他认为，企业领导人既要有追求成功的激情，更要有指挥企业整体运动的能力，“就如驾驶汽车的司机一样，把握好方向盘使汽车的各部位有效运转才能达到预定的目标”。所以，徐世六不断实践着他的“动态企业管理方式”：员工要根据岗位动，管理层要根据员工动，企业要跟随市场动，人员、战略、运营三个核心流程的紧密联结，把总体目标分解到各个部门，把压力传递到每个员工身上，使企业与员工共同发展，“这样才能在真正意义上建立一个现代科研院所，促进微电子技术发展、产品开发和推广应用，使科研院所始终走在科学技术发展的潮流浪尖上。”

“正是因为巨大的生存压力，迫使我们这个 1000 多人的集体不得不走出吃大锅饭的日子。”徐世六对自己要做什么很清楚，他要让企业走在市场的前面，科研人员的开发研究走在技术的前面，让企业的各个组成部分充分运动起来，在运动中焕发生机与活力。

## 人 才

“国以人兴，业以才立。”徐世六非常重视人才、爱惜人才。他认为，影响 24 所改革与发展的关键性问题是人才问题，人才是立所之本、发展之源，加快科学技术的创新和跨越，离不开人才，只有有了用科学发展的思想武装的人才，才能实现 24 所的可持续发展。他把吸引、集聚人才作为头等大事，督促机关部门，想方设法培养人才，以大项目为事业基础，请 Willy Sansen、Harold Gamble、Franco Maloberti 等国际知名教授来 24 所讲学，请国内外一流的专家当导师

来带技术团队，促进人才的快速成长。

面对复杂多变的人才市场变化，他提出了“以促进员工全面发展为己任，创新管理、德行实践”的管理格言，通过不断思考和探索，创造了建立动态管理机制的企业管理方式。他通过管理、技术和技能三支队伍的职业通道规划，对管理：推行中层干部的滚动目标责任制，年薪与目标挂钩；对业务管理按照高级主管、业务主管等六岗、22级薪档制，宽带薪酬设计，实现管理岗位动态激励；对技术干部：实施主任、副主任工程师等六岗、23级薪档制，宽带薪酬设计，动态激励技术人才，培养技术带头人，打造行业领军人才；对技能人才：着重培养技师队伍和高级技工队伍。他着力推行高效、精干、扁平的组织结构，打破了干部职务终身制，形成了技术、管理干部能进能出、能上能下，待遇能高能低的激励与退出机制；以岗位管理为轴心的全员聘用制的推行，建立起了新型的契约化管理模式；建立了以岗定薪，岗变薪变，岗薪随企业效益浮动，收入与业绩挂钩的宽带薪酬体系，并在技术管理骨干中推行年薪制。较好地体现了人才资本的技术、管理等生产要素参与分配的原则，人才的吸引和稳定得到保障。

徐世六高度重视管理人才、科研人才、技能型人才三支队伍的建设。牢牢抓住各类人才的引进、培养和使用三个环节，制订了24所发展需要的人才发展战略规划，建立起了“以管理素质培训、专业技术培训、岗位技能培训”为主要内容的人才培训体系，人才队伍的整体素质获得快速提升。通过对中干进行管理理论要素的培训，并推行持证上岗制度，使中干成为既懂技术又懂管理的复合型人才，让中干围绕目标创新管理，整体战斗力大大增强。对科技人员重点培养和造就科技英才，构筑人才高地，采取智力引进、出国进修、专家讲学、技术交流、评选优秀中青年技术骨干，在所内推行科技进步奖的评选、颁发专利论文奖，竞聘主任、副主任设计师、工艺师等，并从“业务能力、学术水平、业绩效果、知识更新、协作配合”五大要素实施考核，培养和激发技术人才的自主创新能力，建立学习型的科研队伍，形成后劲有力的人才梯队。

徐世六充分发挥24所的资源优势，2006年积极争取到国家人事



部批准在 24 所设立博士后科研工作站。他通过组织与电子科技大学开展联合硕士、博士培养，培养专业人才 50 多名，取得工程硕士 10 余人，培养在职博士 3 人，进一步提升了科研队伍的实力。

## 成 果

几年间，24 所发生了质的飞跃。管理顺了，人心顺了，具备了**劲**搞技术创新的条件。国家在 24 所设立了重点实验室，徐世六亲自担任主任，高度重视模拟集成电路研制自主创新能力的提升，狠抓模拟集成电路国家重点实验室建设，瞄准模拟集成电路技术发展趋势，集中优势兵力对 AD/DA 转换器、RF 电路等进行攻关，取得了突出的成就，使 24 所模拟集成电路综合竞争力处于国内领先地位。

徐世六常说：“对于一个处于激烈市场竞争中的科研院所来讲，仅仅只是局限于取得科研成果是不行的，关键是要把这些科研成果转化为生产力，取得良好的经济效益和社会效益。”然而，要将科研成果转化为生产力何等容易，为此，他操碎了心，费尽了力。他亲自带领市场人员，常年出差在外，深入市场、深入用户，找准市场需求，通过外部市场、内部状况分析，优势、劣势、机遇分析，制定了市场营销战略，着力扩大市场份额，努力做到以顾客为关注的焦点，推进科研成果向市场转化，突出主业，转变观念，瞄准重点工程抓用户，加强产品开发，积极拓展军民两个市场，促进科技成果产业化，产品系列化、规模化水平不断提高，形成了以 AD/DA 转换器、RF 电路、放大器、电源、汽车电子为代表的拳头产品。在 2002 年，即徐世六担任 24 所所长两年，就使 24 所的产品销售收入首次超过了科研项目经费拨款收入，实现了历史性地突破。同时，24 所的民品产业也逐渐步入了快速发展，所属两个控股公司均成长为重庆市有名的高科技企业。集诚公司形成了以车用传感器、ECU 电子控制等技术含量较高的汽车电子产品为主导的产品，设计公司形成了以卫星定位和数字电视硅调谐器为主导的产品，产品销售均呈现了良好的增长势头，两个公司正处于高速发展期。

在徐世六这位“领航人”的引领下，24 所在市场经济环境中立稳了脚跟，向着更广阔的领域前进。随着科研、经济持续快速发展，

全所上下士气高涨，提炼出了“为国家作贡献、为顾客创价值、为员工谋利益”的企业宗旨，“自强争先”的企业精神，“诚恳待人、诚实做事”的经营理念，“主动做好自己份内事、配合他人做好协作事、你我共同做好 24 所事”的工作理念，职工的凝聚力、战斗力、创造力大大增强，圆满完成了各项科研生产经营管理任务。在徐世六担任 24 所所长、党委书记期间，24 所科研实力大大提升，经济实现了跨越式发展，国有资产得到了保值增值，职工收入大幅度提高，荣获了中组部、人事部、国防科工委、总装备部、总政治部授予“某重大工程突出贡献奖”，被评为了“全国先进基层党组织”、“全国精神文明创建工作先进单位”。

徐世六喜欢体育运动，尤其是乒乓球。在看似简单的手脚运动中，他发现小小的乒乓球，并不是一去一回那么简单，而是暗藏着更多管理上的哲学。“小球在不断地弹跳中显现出它的活力与灵性。劲儿大了，小球会出界，劲儿小了，又不能过中线，要想在力度的把握上做到恰到好处，需要长时间的练习和总结。我想企业的运作管理与之有着异曲同工之妙：企业只重赢利不重发展，一时的机遇不能长久下去；只重发展不重经营，势必会消磨掉员工的积极性，这是企业最担心的问题。让企业整体都积极运动起来，有了乐观向上的精神面貌，任何问题都可以迎刃而解了。”

## 心 愿

为发展民族微电子事业与国防科技事业而不懈奋斗的徐世六，取得的成就不断地获得了社会的认可。党和人民没有忘记他，给了他一连串的荣誉。他先后 15 次荣获了省部级以上的表彰，获得了全国先进工作者、国防科技工业高级管理人才、国防科技有突出贡献中青年专家；重庆市学术技术带头人、重庆市优秀专业技术人才、重庆市改革开放 30 年突出贡献企业家；当选为党的十六大代表、重庆市第三届人大常委等等。

徐世六为什么能取得如此辉煌的成绩？他的回答是：除了要有扎实的基础知识外，更重要的是要有坚定的信念，执著的追求。他说：“当年与我一起毕业的同学，绝大部分都下海了；同我一起分在

24 所的科研人员，到今天仍然在科研战线的也不多了。”而他却坚持下来了。徐世六说：“其实，看着与我同样条件的同学或同事，一个个当上了老板或大款，我也动摇过，苦闷过。但我又时常对自己说，我是党和国家培养的大学生，是一名共产党员，现在中华民族正在复兴，振兴中华、振兴国家离不开科技。想到这些，我就埋下头，静下心，潜心搞科研，抓管理，决心为中华民族微电子事业贡献自己的绵薄之力。”这是徐世六的肺腑之言，也是支撑他刻苦搞科研、抓管理、出成果的坚定信念。

2009 年，徐世六又被委以重任，被任命为中国电子科技集团公司重庆声光电公司总经理，承载着中国电子科技集团公司、国家有关部门、重庆市政府等各级领导对中国电科重庆事业发展的重托和中国电子科技集团公司重庆三所广大干部、职工的信任。

对于重庆声光电公司的未来发展，徐世六提出了要把重庆声光电公司打造成为国际知名、国内一流的国家级声光电研发中心和产业化基地，力争到 2020 年成为 100 亿元企业。

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”。虽然已年过 50 的徐世六，走在了新的岗位，承载着新的使命，但是对于未来，他依然充满了激情，充满了追求。他说：“做事要执著，十年磨一剑，不执著是根本不行的。做任何事都是一样，我们有了追求的愿景，只要你奋斗了，努力了，真诚地付出了，天道酬勤，就一定会有收获！”



# 生逢盛世当有为

—— 深圳市金证科技集团股份有限公司总裁赵剑校友



在名企云集的深圳高新技术产业园南区，唯一带有欧式元素的标志性大厦格外引人注目，这就是 2009 年 3 月刚落成的金证科技大楼。

作为上交所上市公司——深圳市金证科技股份有限公司（股票名称：金证股份；股票代码：600446）的总裁，赵剑在大厦九楼办公室接待了记者。当我们说明要为《成电校友风采》一书撰稿的来意后，赵剑谦虚地说：在母校面前，自己永远都是学生。既然母校要出《成电校友风采》一

书，自己没啥好推辞的，支持母校的工作，是自己应尽的责任。

谈起母校，赵剑伸出两个手指，动情地说：20 年了，到 2009 年 8 月，自己毕业整整 20 年了。他对母校的感情溢于言表。

## 关于成绩：我们还是大一新生

赵剑领导的深圳市金证科技股份有限公司，是国内最大的金融证券软件企业。国内近四成的证券公司营业部用的是金证软件。金证公司在银行、基金、信托等金融领域也占有相当的市场份额。另外，金证公司股票上市后，又进军汽车电子、IT 网络分销及维保服务、IT 运营外包服务等领域，实现了一核多元的集团化发展布局。“金证”已经成为中国金融证券行业最具影响力的知名品牌。

谈到毕业 20 年所取得的成绩，赵剑说，在中国崛起的时代大潮中，金证公司还是一个大一新生。他指着窗外鳞次栉比的高楼大厦说，相对于北侧的中兴通讯、创维、TCL、长城等名企，金证公司还

只能算作大一新生，与国内诸多名企相比，金证还是学生。

### 关于母校：金证是成电精神的一个载体

赵剑的经历比较简单，与他创业有关的事主要有两件，一件事是他选择了成电，选准了专业。他说，不选择成电，不选计算机专业，自己就很难有今天。1985年，赵剑从甘肃考入成都电讯工程学院，现在的电子科技大学，学的是计算机及应用专业。他透露说，考成电，还是父亲的主意。父亲年青时考大学，就想上成电，后来未能如愿。所以，在赵剑填报志愿时，父亲力主让他报成电。所以，考入成电是赵剑非常开心的一件事，因为他实现了父亲的一个愿望，这对于非常孝顺的赵剑来说，非常重要。二是他一毕业就来到了深圳，与证券结缘。他说，要不是来深圳，他也很难有今天。1989年毕业前夕，深圳新欣软件公司来成电选毕业生，选了18个，赵剑是其中之一。

说到这儿，赵剑停顿了一下，然后语气深沉地说，这两点概括起来，就是一句话，感激成电。是成电让他如愿以偿，是成电的老师让他得到了知识和技能，老师们的言传身教，让他受益匪浅，在创业路上受益无穷。

他说，虽然自己离开成电已20年了，但他一直以成电毕业为荣。他所领导的金证公司，就可以说是成电精神的一个载体。在这个600多人的企业中，有1/15的员工来自成电。在公司四位高层管理人员中，就有3位来自成电。公司董事长杜宣不但毕业于成电，还曾在成电执教；公司副总裁李结义也是成电的高材生。公司业务骨干中，成电的毕业生占有相当比例。在金证公司，人们说起成电，说起成电的毕业生，都会竖起大拇指。

赵剑说，他想对学弟学妹们说的一句话是：在学校时一定要好好学习，不要辜负了这么好的学校，不要辜负了在学校学习的大好时光，书到用时方恨少。这一点，在毕业后，在离开母校后，感受会很强烈的。

### 关于创业：时代催人奋进

在学校读书的时候，赵剑就是一个足球爱好者，他说他喜欢在

一个公平环境下的竞争。

大学毕业后，赵剑来到深圳，来到中国第一家真正意义上的软件公司。在新欣公司，赵剑经受了比较全面的锻炼。更重要的是，在新欣公司的3年，他对刚刚起步的中国证券市场有了接触和了解，并利用业余时间，在股市中小试牛刀，颇有斩获。他在打工的时候，就开始谋划未来之路。打工可以让人学到许多东西，但要有大的发展，还是要自己创业。

1992年春，邓小平南方视察到了深圳，深圳很快刮起创业风。生活在深圳的人，都能感受到那激情澎湃叩春扉的火热激情。股市大热，创业热情高涨，那时的深圳就像美国的华尔街，机会、诱惑让人无法安静。

也就在那一年的8月14日，赵剑与新欣公司三年的合约正式期满了。赵剑可以选择留在这家公司，继续他的白领生涯。但他最终选择了自己创业，赵剑没有早一天，也没有迟一天，向公司提交了辞职报告，离开了新欣公司。

17年，弹指一挥间，回首往事，赵剑说还是非常留恋在新欣公司的三年时光。那时刚来深圳，人生地不熟，那三年，也是新欣公司比较困难的阶段，赵剑月收入不到1000元，生活很艰苦，工作压力大。赵剑说，艰苦本身就是收获，艰苦的环境会磨砺人的意志。他说，如果当时的条件很优越，他也可能一直安逸地生活下去，就不会有今天了。

辞职后，赵剑几经周折，终于在1992年年底，在邓小平南方视察掀起的创业大潮中找到了自己的位置，创办了一家电脑公司，走上了创业之路。

### 关于机遇：七分靠打拼

说起1992年，人们都会多几分联想：我要是赶上那个年代多好啊，说不准我也是个大企业家了。

可经历了那个年代的赵剑，说起那个时代倒是非常平静。他说，那个时代确实是掀起了空前的创业潮，但真正做起来的，一直生存下来的又有多少呢？



对于机遇，赵剑的观点是：三分天注定，七分靠打拼。机遇给人的机会只占三成，而七成是靠个人的努力。

赵剑说，他创业成功，还多亏了在成都学到的知识，学计算机专业的他搞起了软件。他看好处于萌芽状态的中国软件业。而做软件，他又慧眼认准了做证券软件，这两点，对于他非常重要。

赵剑一创业就是靠技术起家的。1992年，深沪证券市场还处于人工柜台报单的阶段，人们买卖股票委托，只能是人工填好单后，排队由证券柜台工作人员输单。一有行情，那队就排得更长。深圳天又热，人们汗流浹背地排队。等排到了，行情变化了，又要重填。柜台工作人员一天累死累活，也输不了多少单。千军万马走柜台“独木桥”的情况，已严重制约了股民的交易、券商的收入、证券市场的发展，证券交易工具必须改进，赵剑暗下决心。

赵剑把自己公司的立足点放在开发证券自助委托交易系统上，到现在，赵剑还记得自己做的前3个项目：为平安证券开发远程自助委托交易系统；为国投证券（现国信证券）开发证券触摸屏自助委托交易系统；为交通银行证券开发证券电话委托交易系统。这3个项目，其中有两个是他创办的捷意公司在国内第一个开发的，第三个项目证券电话委托交易系统则是捷意公司总工徐岷波在国内第一个组织并亲自参与开发的。

这三个项目，在证券市场一问世，就产生了轰动效应。通过证券触摸屏自助委托交易系统，股民们不必再像以前一样非得到证券柜台前排队下单，而可以通过触摸屏自助委托，既快又准，大大减缓了证券部柜台的压力；通过远程终端自助交易系统，股民们实现了在家里或在单位，通过远程终端看行情、进行委托交易的梦；证券电话委托交易系统让股民们无论身居何处，都可以通过电话进行证券委托交易。这三个项目的完成，使人们看到了打破证券交易瓶颈的希望，找到了解决证券委托难的办法。此后，电话委托、触摸屏自助委托、远程终端自助委托，成了人们通用的自助委托方式，不少企业迅速跟进，这些方式迅速普及。

国际上触摸屏的重要生产商——Micro Touch公司看到中国人把触摸屏应用于证券委托，十分新奇。他们的产品在世界上有多种用

途，但还从没有想过可以用于证券委托上。赵剑说，他们破天荒地做了这件事，他感到很欣慰。把触摸屏应用于证券委托，需要二次开发，对于第一个这么搞的人，难度确实不小。开发电话委托、远程终端自助委托、触摸屏自助委托系统，采用的大多是多媒体技术，在 1992 年还是很新潮的。

赵剑做的破天荒的事，还不止这些。1994 年，他们针对国内早期证券交易系统都是基于 FOXBASE、CLIPPER 数据管理系统，是比较简单、原始的状况，在国内证券市场不景气，许多同业公司或转行或倒闭的大背景下，加大了投入，在国内最早把 SYBASE 大型数据库系统引入证券业，在国内最先基于 C/S 先进的数据管理系统，开发出了更先进的能满足证券交易全自动化需要的证券柜台交易软件，并推向了市场。他们做了历时两年的艰苦的市场推广和科普宣传工作，捷意公司的首创精神，得到了业内的全部承认。

现在回过头来看看，赵剑说，早期证券交易系统基于的 FOXBASE、CLIPPER 数据管理系统，根本就不适合用于证券业，在安全性、稳定性、处理能力等方面，有着先天的缺陷。他们把 SYBASE 大型数据库系统引入证券业，可以说是非常重要的举动，很难想象，原来的证券交易系统，在两市日总成交 4000 多亿元的天量面前，会怎样表现？

1996 年以来，捷意公司、金证公司一直在技术上处于国内领先地位。国内证券业通用的软件，大多是由他们首创的。如 1998 年，他们在国内最先开发出商品化三层结构的证券交易系统，又如最近 10 年，他们一直在集中交易系统方面保持领先地位，占有最大的市场份额。

### 关于发展：最高兴的是越做越大

赵剑说，搞电脑公司的人思想都比较活跃，而且，搞电脑公司不需太大投入，最主要的投入是智力。所以，电脑公司一搞起来最容易分化，往往是 3 个人搞起一个公司，后来又分成 3 个公司。

赵剑创办捷意公司时，只有两个人，而今，他任总裁的金证公司有几百人，已成为国内最大的证券软件开发和系统集成商。





要把电脑公司做大，必须有好的项目，有坚定的信念，有稳步攀升的业绩。捷意公司 1992 年靠最先推出证券触摸屏自助交易系统、远程终端自助交易系统和最先推广证券电话委托系统起家后，企业迅速发展起来，业务饱和。他们每天满负荷地运转，在为证券市场打破证券交易瓶颈，打开广阔的发展空间，为券商和股民带来巨大方便的同时，自己也有了可喜的收获。1994~1995 年，证券市场处于低潮，深沪两市单日成交甚至一度维持在亿元上下，券商开始裁员。一大批搞证券软件开发的电脑公司或者赚了钱后关门大吉，或者是认为这个行业不行了，改向其他行业求发展。包括深圳新欣软件公司这样的在中国证券软件业颇有影响的公司，都走了下坡路，退出了市场。赵剑和他的伙伴们面对内外压力，坚信中国搞市场经济，离不开证券市场，证券市场还是起步阶段，在发展中难免遇到困难，而其前景只能是越变越好。当年，他们不但未转向，而且又加大投入。他们开发的 C/S 证券柜台交易软件引领了潮流。

要把公司做大，赵剑认为，公司高层还要有远大的志向，要能舍弃一些既得利益，看到长远利益，眼光要放得远一些。

他认为，人最难摆平的是眼前利益与长远利益，说起来容易做起来难，但金证公司的高层领导确实做到了这一点。

### 关于成功：不能小富即安

1998 年，赵剑创建的深圳捷意公司与杜宣创建的深圳泰能（新华威）公司合并重组，成立了深圳市金证高科技有限公司，在深圳乃至国内同业中产生很大反响。谈到重组的成功，赵剑说：“最关键的是金证高层四位老总，制定的目标比较高。要是小富即安，就没必要合并重组了；但是为了这个事业，为了自己的企业，能在市场中更长久地获得更大发展，（那么），合并重组就势在必行。”两家公司分别成立于 1992 年和 1993 年，都一直从事证券业软件开发和系统集成。几年里，两家公司在国内证券界都有了骄人的业绩和相当高的知名度，均占据不小的市场份额，年产值均在四五千万元。但赵剑说，由于两家公司均属民营企业，单个规模并不太大，谁要想再往前大发展，都受到来自自身实力和市场竞争的限制。尤其是两

家公司同在深圳，所从事的行业、服务的对象基本一致，市场竞争容易造成双方在科研开发、市场份额等方面无谓的消耗。那几年，国内证券商竞相走上资产重组、增资扩股之路，规模迅速提升，对证券电脑软、硬件供应商也有了更高要求。两家公司合并重组，确实是大势所趋。

两家公司合并重组不易，能够真正地合二为一，并产生一加一大于二的效果，更不容易。赵剑说，金证公司被有关方面称为最成功的重组。十几年下来，公司科研开发能力明显增强，市场营销网络和售后服务网络实现统一，人力、物力资源得到更有效的利用。金证公司重组后，公司整体实力和整体形象均有了明显提高，公司抗市场风险的能力明显增强，成为国内最大、最有影响的证券软件开发及系统集成企业。

### 关于战略：不做一锤子买卖

赵剑是一个重感情的人，他说，做公司与做人一样，与客户打交道和交朋友一样。他喜欢“路遥知马力，日久见人心”这句格言。交人交心，浇花浇根，不能和客户建立长期战略合作伙伴关系，企业也就做不大，走不远。

早在创业之初，赵剑就形成了一个非常明确的经营战略，就是不做一锤子买卖。

赵剑说，这句话看上去很白很平淡，但实际上隐含着大道理。做公司一定要立足某个行业、某个领域，所面对的客户或潜在客户总是有限的。赵剑认为，对市场的态度决定了企业的成败。如果是抱着赚一把就走的态度，只重眼前不顾长远，那客户就会做一家少一家，而市场上的客户又往往是相通的，你做臭一家可能就等于做臭十家，用不了多久，你就会被这个市场所抛弃；反之，你立足长远，把客户当成你的兄弟，你的亲人，你先客户之忧而忧，后客户之乐而乐，你急客户之急所急，想客户之想所想，你就会融入客户心中，你就会与客户建立长期战略合作伙伴关系，客户发展了，你自然就发展了，行业进步了，你自然就进步了。

1998年8月，金证公司刚刚组建，赵剑就把这些思想写在“不

做一锤子买卖”一文中，登在企业报的创刊号上。编辑根据版面需要，把此文标题改为：“永远留住客户。”

有幸，我们找到了1998年9月金证公司企业报的创刊号，找到了这篇文章。我们将此短文原封不动地抄录于此，让我们共同品味赵剑“不做一锤子买卖”的经营思想。

### 永远留住客户

7月12日，偶然翻起当天的《证券时报》，有一个意外的收获：在第二版的“券商天地”中，报道的七个券商全都是我们金证公司的客户，也许就在那一刻，我才真正感觉到，原来我们的确做了一些工作，也的确取得了一些成绩。

然而也就是在那一刻，一种无名的压力也涌上心来。是啊，这些由于我们多年来不懈努力而成为我们今天的客户的券商，明天还会是我们的用户吗？

细算起来，五六年中，我们已服务过近千家券商，我们的公司也由当初只有几个人的企业发展成为国内券商自动化行业规模最大的公司之一，在整个证券行业所占的市场份额也相当之大。那么，券商为什么就选择了我们呢？我想，原因不外有二：一是我们在技术上的领先优势，二是我们经过多年来形成并付诸实践的对券商的服务意识。在我看来，技术上的领先优势是有阶段性的，是暂时的，而高质量的服务才是我们永远赢得客户的法宝，是永恒的。

谈到服务，尽管我们对它的重要性已有了一些认识，并也借此取得了很多客户的信任（至今我们尚未丢失过客户就是一个证明）。但凭心而论，我们对服务这一概念的理解还不完整，实践中做得也很不够。至少，并非所有员工都能充分理解这一概念。因此，也不是所有员工都能将公司的服务宗旨贯彻到位。

举个例子，我曾从公司外打电话回公司找员工A，接听电话的人说A不在，当我要求他代为找一找A时，他回答说找不到。大家试想一下，如果这是一位有急事要解决的客户或者是一位有合作意愿的客户，在这样的对话后会有什么后果？大家又再想一下，如果当时他问“他不在这里，有什么我可以帮您的吗？”又会有什么样



的结果？答案几乎是不言自明的。我举出这样一件小事作为例子，就是想提醒大家，贯彻服务客户的宗旨，必须立足于一言一行，才能在客户心中树立和巩固我们公司的品牌和形象，而不能挂在嘴边，流于形式。

在现代企业的激烈竞争中，取得成功的企业都毫不犹豫地选择了以服务为本的经营方针。我在前面已经讲过，技术优势是阶段性的，我们有苹果对 PC 的错误态度和摩托罗拉对数字式手机的错误态度而失去竞争优势作为先鉴。而在以服务取胜的企业中，我们也有“真诚到永远”的海尔集团作为榜样。现代企业的服务概念，已经是贯彻在企业每一位员工身上的具体的行为准则，不论是否直接面对客户，全体员工都必须把服务于客户、满足客户的需要作为自己工作的中心。尤其在我们这样的高科技行业，生存环境以高风险、高收益著称，技术更新速度太快。客户经常被“新鲜事物”所诱惑，在这种时候，高效优质的服务是稳定客户队伍，保持长期稳定业务网络的根本办法。总结我们公司多年来的经验教训，借鉴其他企业的成功经验，我在这里号召全体员工进一步加强服务意识，提高服务质量，从小事做起，以优质服务打开我们公司的发展空间。

11 年后的今天，当我们坐在厚重富丽的金证科技大楼里，当我们看着金证公司正在展出的“金证十年”大型图片展，再来读读赵总的文章，感触特别的深。

有人说，幸福的家庭总是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。我们说，成功的企业也总是相似的，不成功的企业也是各有各的不成功。赵剑领导的金证公司在 11 年中实现了持续的跨跃式发展，实现了公司股票上市和建一座金证人自己的大厦的阶段性目标，很重要的一条是金证公司有自己的成功之道。而不做一锤子买卖，就是其中很重要的一条。

首先，与客户建立长期战略合作伙伴关系，企业才能在市场上立足。企业存在的价值，就在于能为客户提供有价值的服务。一个不被市场所接受的企业，就无法立足，更不要说发展了。

与客户建立长期战略合作伙伴关系，企业才能与时俱进，才能摸准企业发展的脉搏，才能有针对性地改进服务，提升技术，升级

产品。

与客户建立长期战略合作伙伴关系，对于金证公司来说更为重要。金证公司的主业是金融证券行业，在 20 世纪 90 年代，以营业部为单位的客户全国也就 3000 多家，而 21 世纪以来，全国证券客户是以总部为单位，全国只有 100 多家。在这样的市场，如果不能与客户建立长期战略合作伙伴关系，而是做一家丢一家，很快就会被市场淘汰了。而从 1992 年至今，17 年了，从捷意公司到金证公司，金证人在这个市场精耕细作，不断做大做强。1992 年，赵剑创业的时候，全国证券软件企业有几百家；1998 年，金证人强强联合组建金证公司的时候，全国证券软件企业还有几十家。而今，全国证券软件企业只有几家了；而金证公司就是这所剩无几的证券软件企业中的一员。

赵剑说，不做一锤子买卖不仅是以前成功的法宝，也是金证公司继续做大做强所必需依循的发展之道。金证公司要在这个市场立足，就必须永远铭记：不做一锤子买卖，与客户建立长期战略合作伙伴关系。

在金证科技大楼一楼，“金证十年”大型图片展吸引了许多人的目光。我们在参观时，发现金证人梳理的“金证之道”，除了“不做一锤子买卖”，还有七条，同样反映了赵剑等金证高层的发展战略：

#### 1. 顺应国家产业政策是金证做大做强之本

在行业整合的关键时刻，金证公司的创始团队看清了行业整合的大趋势，坚定地迈出了握指成拳强强联合这一步。组建的金证公司从一开始就构建了做大做强的发展模式，良好的资源整合使金证公司一跃成为行业龙头企业，开始了从区域性企业到全国性企业的跨越。

#### 2. 事业才具凝聚力

十年来，金证公司上下坚持以事业为重。公司高层反复告诫全员：大家来到金证，不要整天为钱动脑筋，因为你的目标是事业，要奔着事业做。在付出的同时，自然就会有回报。

十年来，金证公司用共同的事业凝聚起一个成功的团队。金证团队是一个为了远大目标而打拼的团队，金证公司是用远大目标、



伟大的事业来凝聚人的。共同的事业不仅让金证实现了一加一大于二，而且让以事业为最高追求的金证人从打工一族跻身于小康行列。奔着事业，打工者也可跻身百万富翁乃至千万富翁。

### 3. 路遥知马力，坚持就是胜利

金证公司以特别能坚持著称，而这种耐心和韧劲，还来自金证人对这个行业的热爱。金证人将国家的金融证券行业当成自己的事业，金证人先这个行业之忧而忧，后这个行业之乐而乐。金证在这个行业高潮时是称职的护航员，在这个行业低潮时不离不弃；金证的韧性来自于强烈的事业心、责任感、使命感。因为有了这份责任心、事业感、使命感，金证才能坚持，才能坚守。

### 4. 做一个负责任的企业

金证立足于一个十分特殊的行业，从事的是准军工级的，对安全要求非常高的工作，金证在金融证券行业走过十年征程，靠的是高度的责任感，强烈的使命感。

无论是1999年的杀灭“千年虫”，还是2008年的奥运维稳，金证人都以行业利益为重，自觉地把行业利益放在第一位。

### 5. 不小富即安，一直追求做大做强

组建金证公司，本身就是金证人破除小富即安的举措。金证人强强联合，提出的口号就是不断做大做强。金证公司在不同阶段，总能提出不同阶段的发展目标。公司成立之时提出的公司股票上市目标，用5年多一点的时间就实现了；公司提出的建设自己大厦的目标，在公司成立十周年的时候就实现了。公司股票上市后提出的多元化集团发展目标，也正在陆续实现。无论是齐普生、还是金证卡尔、金慧盈通，公司做一个成一个。金证人百折不挠、愈挫愈勇的传统，得到了充分的体现。

### 6. 务实、讲求实效的文化传统

在外界眼中，金证公司有点实，金证人不张扬，最看重的是务实精神。金证人深知，技术上来不得半点虚，产品品质上来不得半点假，服务上来不得半点伪。务实，就是以市场需要为实；务实，就是以客户利益为实。追求实效，就是牺牲小我，成就客户，就是以客户满意为最高追求，就是一切为了市场，一切为了客户，默默

地坚守。

#### 7. 永怀感恩之心，不忘回报社会

金证人常怀一颗感恩的心，金证人将永怀感恩之心，将永远把自己的命运与这个时代，与所从事的行业，与客户紧紧地联系在一起，与时代同行，与客户同行。赵剑说，感恩，会让我们永远头脑清醒；头脑清醒，就会少走或不走弯道。

### 关于二次创业：心态归零、一切都是责任

在金证的业务走上轨道后，赵剑等金证的创始人，不甘于目前的成就，又本着二次创业的心态开始了新的征程，于2004年创办了致力于行业性IT外包和运营的公司——金慧盈通。

那么，如何看待和定位金慧盈通，且听听赵剑的想法。

赵剑说，创建金慧盈通，事实上是基于如下两个愿望：一是希望对金证传统主营业务模式有所补充和完善；二是希望利用金证的优势，通过行业性机构（证券公司或中登等这样的机构），将公司的服务从机构延伸到终端投资者。其宗旨和目的，完全是从金证整体发展的战略角度出发的：很显然，金证想要办得更久一点，（即使）不提“百年老店”，光靠目前的传统业务，客观上是不行的，主观上我们也是不愿意的。这是创办金慧盈通的最初想法和宗旨，这个想法一直没有改变。

有人说，赵剑二次创业，不过是抱着“玩”的心态，重新体验一下人生，重新体验一下创业的酸甜苦辣。而赵剑肯定的说，创办金慧盈通绝不是由于金证上市了，作为公司的发起人，以个人的爱好为前提、抱着“玩一玩”的态度促成设立的，更不是为了利用这个平台去追求微观的个人利益，纯粹是本人抱着对金证事业负责、对金证的股东高度负责的态度、个人认为其业务大有前途而提议并发起设立的。

金慧盈通内部有一个口号：前十年看金证，后十年看金慧盈通，如果金慧盈通创业成功了，将有效地促进金证从“产品提供商”向“服务提供商”转变，无论从国外还是国内的IT行业的发展来看，这是市场的必然趋势。IBM就是沿着这个战略走过来的，这个市场



是巨大的，前景是非常广阔的。毫无疑问，金慧盈通的今天，也就是金证的明天。

赵剑说，金慧盈通是一个需要重新历练创业艰辛的公司，尤其是面对 IT 外包和移动电子商务这样一些比较专业、起点比较高的领域，金慧盈通没有任何资源禀赋，唯一能够立足的，除了行业的一点经验之外，就是一腔热情。当然，事实证明也是如此，纵观金慧盈通这五年来取得的成绩，虽然小有成就，可是这其中的艰辛却别有滋味。

纵观金慧盈通五年来的发展，怎一个“艰辛”了得，记得 2005 年和 2007 年两次国家政策调整，就对企业差点造成灭顶之灾，当然还有合作伙伴、业务要素建设、团队建设、重点项目突破、财务报表等一系列具体问题，可是作为企业的领头人，赵剑没有一次叫苦，没有一次埋怨，他总激励大家说，“困难不少，前途美好”。

在金慧盈通，很多人都知道赵剑对企业的用心、对员工的用心。记得在 2007 年有个核心骨干员工因为业务跌宕起伏，暂时失去了信心要离开这个团队，公司动用很多力量无法挽留。赵剑知道此事后，高度重视，他和这位员工做了四个小时的深入交流。而这四个小时，赵剑没有进行说教式的灌输企业理念，而全部是关于人生的探讨。事后，赵剑又花了两个夜晚给这位员工写了一封长达 13 000 字的信，深入探讨了一个人乃至一个企业“从优秀到卓越”的嬗变过程。这篇文章娓娓道来、明理感人，不仅凝结着赵剑的心血，更是赵剑对人生、对企业的认知。这篇文章在员工中引起了高度认同，指导着很多有职业追求的员工。

两个夜晚的通宵，换来了很多认同，赵剑揉着充满了血丝的眼睛，露出了欣慰的笑容。

### 关于干部：金证未来的基石

赵剑说过，在金证的发展过程中，不超过总人数 20% 的干部队伍，发挥了最少 80% 的作用和贡献。

赵剑沿用毛主席的一句话：在战略确定之后，干部就是决定因素。





多年来，赵剑一直非常重视干部队伍、干部文化的建设，在各种会议、各种工作场合，只要条件许可，赵剑就会言传身教他的干部文化。这对金证的干部成长起到了良好的督导作用。

赵剑说，对于干部文化，我不是一个教父，我也做不了教父，但是我可以做一个兄长，带领大家一起去求证、去实践“干部”的内核和真谛。

赵剑花了很长时间，提炼、总结了“金证干部十二律”。在员工中取得了很大反响和一致认识。这个文化，是金证干部文化的核心，也是金证长治久安的基石。

赵剑说，假如金证的干部队伍达到了一个理想的状态，那么金证事业更加会获得质的飞跃。

### 关于人生：曲径通幽

在赵剑的办公室的背景墙上，挂着一副篆书的书法作品：曲径通幽。

赵剑逢人就介绍这幅作品，不仅仅是因为这幅作用出自名家，书法写得百折千回、苍劲有力，而是其中蕴涵的人生的哲理。

赵剑说，曲径通幽，代表了一种万物的规律，代表了一种人生的品味，更代表了人生的一种体验。

有一次赵剑详细解读了“曲径通幽”，他说：景在曲折之中，美在回转之间，曲径通幽，道路曲折、前途光明，道尽人生万物之妙。

赵剑说，回顾我们走过的风风雨雨和今天来之不易的成绩，何尝不是一个“曲径通幽”的盛景呢？

### 关于未来：路在脚下

说到未来，赵剑说，金证公司制定的发展目标是成为中国金融证券软件业的五十年老店、百年老店。也就是说，这个目标不仅仅是这一代人的奋斗目标，也是给下一代金证人留下的课题。能不能实现，怎样实现？赵剑指着脚下说：路在脚下。

赵剑说：从理论上说，金证成为五十年老店、百年老店不是梦。为什么这么说？很简单，就是金证事业依托的中国金融证券业是要



永续发展的，依托中国金融证券市场的软件业，发展前景将无比广阔，发展空间非常大。从实践上说，金证最大的敌人是什么？最大的敌人就是自己。这就要求金证人永远戒骄戒躁，永远坚持与客户建立长期战略合作伙伴关系等“金证之道”，永远在技术上、产品上、服务上不掉队，金证就会立于不败之地；如果金证人在现在的水平上做得更好，那金证公司的发展就会更快，发展就会更有保障。

校友

風采





# 自强不息天翼飞翔

—— TCL 集团股份有限公司副总裁刘飞校友



刘飞，1964年11月出生于江苏，迄今为止，拥有20年跨国企业工作经验。自2005年开始主导TCL通讯国际化全盘运作，在企业变革与资源整合方面颇有建树。刘飞毕业于电子科技大学，后赴美国加州大学圣地亚哥分校，于1990年完成该校和电子科技大学的CDMA通讯系统分析及设计联合博士课程。1991~1995年，刘飞在Biomagnetic Technology Inc.担任职业科学家和执行经理职务；1995~2001年，在美国德州仪器公司担任无线战略发展经理；2001年6月~

2002年10月，担任TCL移动副总经理，主管企业发展战略和产品战略；2002年7月，创办精成通移动技术有限公司并担任总裁及首席执行官，致力于移动通信终端产品研发、设计、制造、销售和服务；2005年1月，出任TCL & 阿尔卡特合资公司CEO，同年6月出任TCL通讯执行董事及CEO，开始主持TCL和阿尔卡特两个品牌移动通信终端产品经营管理工作，上任后，刘飞以TCL通讯为主体，着手原TMC（TCL品牌业务）和T&A（阿尔卡特品牌业务）的研发、采购、制造，以及销售渠道等资源整合工作，带领国际化的TCL通讯管理层以“团结、奋斗、胜利”为主题，启动企业变革创新工程，把来自不同国籍、不同企业、不同文化背景的员工团结在一起，形成高效团队。2006年中期，按计划将亏损近20亿濒临绝境的TCL通讯于合资企业成立后18个月内整体扭亏。从2004年500多万部到2007年的逾1000万部，阿尔卡特手机全球销售实现飞跃式发展。2007年，TCL通讯成为出口量最大的中国本土品牌手机企

XIAOYOU

FENGCAI



业之一。

自 2006~2008 年，TCL 通讯连续 3 年保持经营性赢利，打破了“中国企业在目前走出去的策略必然会失败”的观念。

目前，刘飞已从 TCL 离职，随后，闪电进入摩托罗拉最高管理团队。根据摩托罗拉的声明，刘飞“将在北京组建一支新团队，负责摩托罗拉非智能手机产品”。于刘飞而言，新的平台更加广阔，而新的挑战也已经开始。

在刘飞就要离开 TCL 的时候，记者如约走进他的办公室，映入眼帘的是龙飞凤舞的八个大字：“自强不息、天翼飞翔”。

刘飞出生在苏北的一个小村庄，“母亲不识字，在接母亲到深圳之前，她只到过离家不超过 25 公里的地方”。15 岁时，刘飞离开家乡外出求学，23 岁的时候，刘飞走出国门远赴美国，36 岁的时候，刘飞重返中国，如今，已过不惑之年的刘飞，又一次站在人生的转折点上。因为求学和工作的关系，刘飞已经去过 48 个国家，这让他亲身感受到不同国家之间存在巨大的文化差异，几经思索之后，刘飞把两个儿子带回中国，接受中国传统文化熏陶。谈话的时候，刘飞喜欢引经据典，喜欢在传统文化中找到根据，谈生活、家庭的时候是这样，谈企业治理的时候也同样如此，在他看来，中国传统文化博大精深，从中可以找到管理依据。他把对企业的治理分成“道德仁义礼”五个层次，“大道无术”是刘飞对人生的感悟，也是他在治理企业时所追求的境界。

“物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”刘飞喜欢《礼记·大学》中的这段话，并把它作为人生道路的航标。

## 修 身

穷则独善其身，达则兼济天下。生活中的刘飞是一个非常有爱心的人，追求真善美。他从不喜欢拐弯抹角，谈什么事情都直截了当，因为开诚布公，所以大家也愿意接受。在与他的下属聊天的时候，记者听闻了不少刘飞助弱扶贫的故事。

2007年，刘飞一个收入不高的同事家里闹水灾，学校房屋都被冲倒了，很多孩子没有办法上学。刘飞知晓后，个人出资10万重修了学校，10万元对富人来说不算什么，但却能够改变一个山村学校数十个孩子的命运，也许10多年之后，这些孩子当中也能有博士、企业家。刘飞还花钱为家乡建桥、修路。刘飞把行善分成三个境界：第一种是因为别人行善而被动跟随，或者是通常能见到的单位派任务式的行善，这个虽然缺乏主动性，但客观上也是行善；第二种是拿出自己花不完的钱去行善，当然，也有很多吝啬鬼不愿意这样做；第三种是自己需要，但因为别人急需，所以就先去救助别人，自己只是做一些牺牲，或者说是乐意与有迫切需要的人分享自己的财富。刘飞说，能做到第三种境界需要人们在精神层面有所追求。

刘飞性情豪爽，喜欢喝酒，常说在酒桌上最容易看清楚一个人，这在TCL很多人都知道。这种考察干部的方式可以说是非常独特。“现在戒了白酒，希望过一种更健康的生活。”刘飞坦然地说。

刘飞热爱运动，高尔夫球打得不错。2008年底，刘飞来了个一杆进洞，2009年上半年，刘飞梅开二度。虽然这不一定就意味着球打得好，但至少能说明他经常打球。据说，一杆进洞的概率比买彩票中奖的概率还低得多，虽然不知道这两次际遇会预示着什么，但“正是第二次一杆进洞，让我做了去MOTO的决定，我喜欢挑战”。

刘飞把人生的经历比成一个“圆”。有的人起点比较低，但发展直径大，获得的是一个阅历丰富的人生；有的人起点也比较低，发展直径也很小，始终在起点附近区域徘徊，人生的阅历就不够丰富；有的人起点比较高，但始终在高端有限的区域活动，这些人常常因为视野开阔而拥有丰富的人生阅历，却无法对低端区域的生活有切身感受。

社会学研究分析也表明，能够有大作为的人往往是起点较低、志向远大、毅力超群。比如家境贫寒的孩子，往往起点比较低，但他们通常具有远大的志向，也具备坚忍的精神，所以其事业往往保持一个非常高的发展速度，人生经历也就会比常人更丰富，而家境比较好的孩子，即使志向远大，也往往因为缺乏必要的人生磨炼而比较容易安于现状。粗略的说，人生的发展是沿着“物质”、“精神”



和“名誉”三个象限行进的。物质通常被看成“利”，这里的利是合法利益；而这里的精神是人生对真善美的追求；这里的名誉，是寓于物质和精神之中，又介于物质的“外”和精神的“内”之间。有一些人追求物质，却忽略精神方面的发展，所以人生很难圆满，即使自我感觉很幸福，但未必快乐。如果一个人单单追求自我精神的升华，不能置身于社会，给他人带来价值，其精神境界就很难达到高尚。

刘飞常常拿清华大学的精神“方向比努力更重要”来自勉。刘飞用在美国求学初期的一段经历谈了他对这句话的切身感受：“刚去美国的时候，很多人都需要打工挣学费，我也一样，当时，我选择了一家西餐馆，而另外一位朋友选择了中餐馆，一段时间之后，我们都挣到一笔钱，我用这笔钱改善学习条件，那位朋友因为觉得这样挣钱已经很不错了，所以就放弃了学业。而现在来看，这段人生经历成为了我宝贵的人生财富：我在西餐馆中快速提升了英语口语能力，美国人在电话里是分不出我是中国人还是当地人的；更重要的是，因为专业和学历的原因，我有更多机会去延伸我的人生轨迹。”

刘飞是一个生活在梦想中的人，一直在为梦想奋斗，而在人生新的阶段，又常常产生新的梦想。“我回国的目的是为了把一个中国本土品牌带向世界”。说这句话的时候，刘飞的表情掠过一些忧伤，语气中也有些遗憾。尽管遗憾，但刘飞仍然豁达地告诉我们，他是一个喜欢“飞”的人，从中国飞到美国，然后飞回来，从TCL飞出去，然后再回到TCL，现在再次离开。不知道是“飞”的生活选择了刘飞，还是刘飞选择了“飞”的生活。

“我非常敬佩有梦想的人，人没有了梦想，世界就没有希望，我一辈子都会为了追求梦想而奋斗。我们活着不单纯是为了得到一点金钱和荣誉，而是希望能够改变社会，让社会变得更加美好，这样我们的孩子才可以生活在更好的世界里，这样的人生才更有意义。”

生命不止，自强不息，刘飞用特有的方式编织着童话般的人生画卷。



## 齐 家

在 TCL 通讯任 CEO 时，刘飞曾经把家庭和睦作为对下属的基本要求，这看似有点管得太宽。他经常鼓励已经结婚的下属多要几个小孩，这在国内似乎不大现实，但刘飞的下属多是外籍和香港籍，所以这个倡议得到多位同事的积极响应。而对哪位下属有几个小孩，刘飞也一清二楚。这看起来古怪的想法，恰恰是刘飞在印证一个道理：不爱家庭的人是没有办法爱企业的。用他自己的话来说，“爱工作、爱家庭”是成为其直接下属的必要条件。

刘飞的精力是惊人的，刚接管 TCL 通讯时，刘飞家在深圳，办公室在上海，而 TCL 在惠州，阿尔卡特在法国。为了做好公司整合，他需要经常去欧洲谈判，最高的时候一个月来回 6 趟，在欧洲一天去了五个国家拜访客户，没有时间倒时差，“白天”“晚上”都需要工作，每天只能休息三五个小时，有时候就开一个会，晚上飞去，早上到，开完会再回来。可能是岁月不饶人，刘飞说“现在已经做不到了”，几年的劳累，加上打球曾经受过伤，已经很难再像以前那样拼了。但他依然保持着良好的生活和工作习惯，相对同龄人来说，他的精力依然异常旺盛。

作为 CEO，刘飞商务应酬很多，但无论怎么忙，只要有可能，刘飞总尽早回到家中陪伴家人，他不仅仅想事业有成，而且还要做模范丈夫、称职的爸爸、孝顺的儿子。“这很难，但我的确能够做到。”刘飞欣慰地说。

## 治 国

刘飞把企业治理境界分成“道德仁义礼”五个层次，失道而后德，失德而后仁，失仁而后义，失义而后礼，夫礼者，忠信之薄而乱之首也。刘飞说，就管理企业而言，用比较通俗的语言，可以解释成：我们应当首先考虑按照企业发展的内在规律建立起良好文化和体制；如果做不到，就只好以德治来约束；在德治难于维持时，就要求投资者和经营管理者，乃至每一个员工能够发扬克己精神并为企业整体考虑，要顾全大局，相互关爱；这一点也难以做到的话，

就只能希望投资者和经营管理企业的人员，以及广大员工能够互相理解，不为己方一小利，而不顾对方利益和整体利益；如果这一点也做不到的话，就只有指望大家照章行事，各司其政了。刘飞认为，限制思考和创新的规章制度和惩戒措施是企业经营秩序的最后一道防线，再往前走一步就是一片大乱了。

谈到国际化，刘飞把文化、体制、核心竞争力看成中国企业走出去必须研究的三大课题。企业国际化在一定程度上受到企业实力的限制。这里的实力，不仅包括财力，更包括经营管理能力、解决复杂问题的能力。与世界知名企业来比较，中国企业还有很大的距离。能不能成为一个真正意义上国际化的企业，刘飞说归根到底还是要取决于以下三点：

第一是文化有没有达到国际化。管理团队是不是真正具备国际化心态，能够提出一套超越民族感情、超越自然地理条件的核心理念作为运营企业的哲学。在不同文化之间发生冲突时，能不能求同存异，促进文化融合，相互欣赏和补充，而不是简单的搞平衡，或者说简单地走中间路线。如果简单搞平衡就会弄巧成拙。刘飞深有感触地说：“企业要实现国际化，打造大多数员工认同的企业文化是前提和根本，而资本和运营整合只是一个技术问题。”

第二个是体制。国际化企业的标志必须要有一个和国际化接轨的体制。

第三个是核心竞争力。可以来自产品设计，可以是研发技术和知识产权，可以是市场营销能力，也可以是供应链和运营管理能力等等，企业要能在其中一个领域或多个领域建立起在同行中有竞争优势的能力。

刘飞认为，一个企业要实现国际化，必须先有国际化的实力，要有国际化的实力，必须建立具有国际竞争力的文化、体制和核心竞争力。TCL 通讯在进行国际化的初期，无论文化也好，体制也好，核心竞争力也好，都还没有具备国际竞争力，甚至不堪一击，一度面临生死存亡的考验。刘飞带领他的团队坚定信念，勇往直前，很快找到了生存的机会，在大刀阔斧地实施了一系列改革之后，解决了“生存”的问题。刘飞认为，解决生存问题可以快刀斩乱麻，但



解决发展问题，就需要坚持慢工出细活，如果没有从根本上解决历史遗留问题，就可能从一个泥沼陷入另一个泥沼，很难实现可持续的健康发展。

江山是打出来的。就治理制造业企业而言，刘飞说，必须强调结果，强化执行，做到言必行、行必果。议而不决、决而不行、行而无果不是有效的执行力。在 TCL 通讯，刘飞强力推行以结果为导向的绩效考核制度，把公司愿景转化为企业规划，进而变成具体可行的业务计划，最终落实到每一名员工身上。刘飞要求中高级管理人员能够密切关注结果，为达到预期目的，提前想方设法地做好工作规划和资源调配，而不是等到结果与预期不一致后，找出若干理由！在刘飞的治理理念中，讲结果导向，并不是不关心过程控制，而是说，任何过程都是为了结果而设计，不能产生好的结果的过程和决策不是科学合理的过程和决策。“要使得结果如人所愿，决策和过程控制就必须合理，这需要在过程中树立危机意识、责任意识、成本意识和顾客意识。”刘飞特别强调了顾客意识。

## 平天下

### 一、创建 JCT

JCT 是刘飞 2002 年底创立的公司，它是 Joyful, Colorful, Thankful 三个英文单词首位字母的组合。刘飞试图通过公司的创办实现一个梦想：希望这个公司所有员工的人生是欢乐多彩，充满感激的。“创办 JCT 是我一生最宝贵的经历，在那时，我在精神方面很富有”。但无疑，现在的市场遵循丛林法则，崇尚“狼文化”的企业才能在现实社会中生存发展。

### 二、国际化之旅

#### （一）国际化之初 挑战无处不在

TCL 和阿尔卡特的国际化始于 2004 年 9 月。“每个月 1.2 亿到 1.3 亿的亏损，管理层四分五裂，产品分散，这就是这个国际化公司成立初期的写照。”当时，已经离开 TCL 两年的刘飞接到邀请，而此时的 TCL 通讯与刘飞当年离开时已是今非昔比。

带格式的：项目符号和编号

带格式的：项目符号和编号

除了国内市场出现亏损，面临库存压力、产能过剩、质量危机以及落后的营销模式等问题外，海外并购的整合问题，更是让刘飞倍感压力。“TCL 通讯的国际化尝试在国内是第一家，没有经验可以借鉴。”刘飞一脸无奈地说。但他依然选择在这生死存亡的时刻重返 TCL 通讯。

“移动通信是最具活力的朝阳产业，我非常热爱这个行业；另外，TCL 有一定的积累，如果立即着手改革，还有很大的希望；最重要的一点是，TCL 通讯董事会非常支持我推进改革，并且愿意拿出更多资源挽救公司。”对于这次重返，刘飞解释了三条原因。

面对海内外手机市场的乱象，刘飞首先将主要精力放在了海外并购的整合上。

接手 TCL 通讯阿尔卡特业务后，刘飞为 TCL 阿尔卡特合资公司做了一个“全检”，结果显示，合资公司存在“三优”和“三劣”。三优是：有一支服务于全球市场的销售队伍；有被全球所认同的品牌；有一定的知识产权积累。三劣是：效率低；研发成本过高；营运用费过高。“这就像做外科手术一样，了解病因之后，就要切除有问题的部分，留下好的部分。”刘飞喜欢自比为工业医生。

文化差异带来的整合障碍是摆在刘飞面前的首要问题。

“肯定有理念上的差异，应对方法也很简单，做调整就可以了。”刘飞为海外业务开出了第一剂处方：认同经营理念者留。“我回 TCL，定下的第一个文化主题就是‘团结，奋斗，胜利’。不管什么种族的人，只要对企业有感情，就会认同这个理念。”刘飞解释道。

“我本人组织团队就本着三点：第一，大家要认同一个共同的理念；第二，人品要好；第三，要有能力。”找到“病灶”的刘飞，一接手海外业务，就将法国的第一负责人拿掉了。在很短的时间内，他换掉了合资公司超过 60% 的管理层。同时，一批理念相同的人走进了合资公司。

对于企业来说，员工仅仅认同理念是不够的，企业的成败要看业绩，要看员工的能力。刘飞给每个管理者施展拳脚的时间是三个季度。“用什么来衡量有没有能力，很简单，以数据说话。所有的人，只有三个季度的时间。第一季度不能达标可以理解；第二季度我带

领团队去考察并给予必要的帮助；第三季度还不行，就下课。”

这种以业绩为主要的考核手段，在一定程度上快速地改善了合资公司存在的运营效率低下的状况。同时，企业落后的做事方式也被刘飞硬生生地给“掰”了过来。

在整合之初，TCL 往法国派过一支由 30 人组成的团队。刘飞到任后，将 30 人全部退回国内。“我和其他人的理念不同，我坚持用当地人管理当地企业的做法。一个企业最终的成功要靠本地化。”刘飞认为，只要认同共同的理念，无论哪国人，任何决策都可以很好地执行到底。

刘飞坚持人才本土化的做法，在一定程度上化解了整合中最为棘手的文化冲突问题。具有多年海外求学经历和工作经验的刘飞，凭着国际化的视野和敏锐的洞察力，组建了一支国际化的高管团队——1/3 的人具有中国大陆的背景，1/3 的人具有欧洲的背景，另外 1/3 的人具有北美的背景。这种三三制的人员结构，至少表现出一种“一碗水端平”的态度。“在 TCL 通讯，不存在谁吃掉谁。各自面对各自的市场，共同的就是都要赢，赢者生存。”刘飞用自己的办法，最终解决了一个相当有难度的问题。

一向以低成本为优势的中国企业，在并购中，最难解决的就是人力成本过高的问题。

在对海外业务“疗伤”的过程中，刘飞最满意的一个“手术”是没花一分钱，将合资公司 400 多名法国员工妥善地退回阿尔卡特。不仅如此，还拿回了 2000 万欧元。这一切都既合乎情理，又合乎法律。

刘飞将合资公司的“体检”结果——“三优三劣”清楚地告知股东，并说服股东拿出资源合理地安置 400 多名员工。“其实这并不是一个艰难的过程。股东自然希望 TCL 和阿尔卡特共同的公司可以活下来，而要想活下来，只能这样做。”刘飞不容置疑地说。

最终，400 余人全都妥善地安排了工作。TCL 通讯海外部分由 600 多人的队伍锐减到 200 多人。刘飞认为，在这个手术过程中，阿尔卡特的贡献很大。“在 TCL 通讯国际化的过程中，外界很多人认为，国际化项目拖累了 TCL，是 TCL 的负担。其实这样理解是不正确的。

可以说，正是与阿尔卡特合作的国际化项目给 TCL 带来了全球市场。同时也给了 TCL 一个生存的机会。”

“我第一次去上海，竟然没有人给安排办公室。他们是想三个月后是不是会再换一个 CEO，一开始，不是所有的法国人都接受我的。我在中国长大，在美国接受了教育，现在治理一个中法的公司，实际上有美国味。”刘飞这样回顾几年前的经历，道尽了其中的酸甜苦辣。

### —（二）艰难困苦 玉汝与成

做企业或者说带领一个企业走出低谷，从某种意义上说同看病是没有区别的，要经历开刀、输血、调养、康复的过程。对 TCL 通讯来说也是一样，第一年开刀，第二年住院，第三年康复。

刘飞当时是提交给董事会一份企业发展趋势图，把问题的严重性提了出来，明确指出企业的出路。当时，他把企业可能遇到的几个问题调查清楚了，如果不做变动，就是倒闭，能变动就还有救。企业没有选择，要么负责的治，要么放弃。董事会也感受到了极大的压力，最终决定全力救治。

在最艰难的 2005 年 12 月，TCL 通讯的股东权益降到 4000 万，而刘飞要维持全年达数十亿营业额企业的运作，困难可想而知。“尽管之前输了一次血，双方股东各投了两个亿，但是企业的‘体质’还是非常弱。到 2005 年 12 月，我们已经处于严重失血的危险中。”刘飞回忆道。

生死攸关之际，2006 年初，刘飞又做了第二次“手术”。

“把研发的‘心脏’——生存的关键，从一个危险的体系中取出来，搬到一个安全的体系中保护起来。之后进行融资，为危险的‘母体’和 TCL 通讯注资输血。等两边都可以生存的时候，再将重要的研发心脏移植回‘母体’”。刘飞喜欢用医学案例来为自己作佐证。

这个“手术”对于刘飞来说，非常艰难。“研发是公司的核心，搬出体系还要保证它不能‘死’，血管要连着，还要输血。从公司发展的角度讲，还不能让它脱离母体。当时我们已经没什么钱了，只有几千万，要运行 60 亿的企业！同时，还要让经销商和员工都放心。庆幸的是，‘手术’最终成功了。”

带格式的：项目符号和编号

### —（三）团队的进步

无疑，TCL国际化的进程促成了中国员工的成长。“我们都长了见识”。刘飞认为主要进步可概括成以下三个方面：

第一，增长了阅历。国际化之后，员工在更广阔的事业平台上发挥才智，视野更加开阔，不仅仅要面向全球市场，考虑全球顾客的需要，也要投入国际化企业运营，标准更高，要求更严格。

第二，认识到自己的差距。刚开始很自信，认为是国内第一了，没有做太多准备就杀了进去。一进去，发觉到处是泥潭险壑，但大家很快就找到了解决办法，那就是学习，向全球知名企业学习，尤其是在质量标准等方面，几年后，我们用中国的成本做到了世界级的质量标准。

第三，语言沟通能力提高了。以前公司员工自觉不自觉地分为TCL人和阿尔卡特人，要不就说是中国人、法国人、墨西哥人……，慢慢地，大家认同自己是TCL通讯人，有共同的名称，共同的追求，也慢慢地有了共同的企业文化。

### —（四）关于企业文化和体制问题

刘飞认为，企业要实现长远发展必须能够解决文化和体制问题。

刘飞多次提到他很赞赏“思想引导行为，行为变成习惯，习惯塑造性格，性格决定命运”这句话，“人会有各自的思想、行为、习惯、性格，企业也会，企业的思想归根到底是企业决策人的思想。

“体制是为企业文化服务并且以文化为根基的，但与文化不同，有绝对优秀的文化，却没有绝对高效的体制。体制首先讲求结果，衡量体制好坏的唯一依据是实践，结果不好，就说明体制水土不服，结果不好，这样的‘生产关系’就一定要打破，否则会阻碍生产力的发展。”刘飞在一篇动员讲话中这样讲到。

#### 1. 决策体制问题

绝对的权利必然导致绝对的失败，刘飞深谙此道。因此，他把主要精力放在制定战略和高管团队建设上，因为只有大家团结一致，心往一处想，劲往一处使，这样的高管团队才能把战略执行到位，成为企业的中坚力量。在做出任何重大决策时，他总要征求高管团

队中相关人员的意见，在实现尽可能人性化管理的同时，也注意避免决策的短期行为。“要决定复杂的事务也很简单，就是要分清责、权、利，算清量、本、利。”刘飞决策从不越俎代庖，也绝不拖泥带水。

## 2. 分配体制问题

这似乎是一个非常敏感的话题。运营企业有不同的思路和决策是正常的，衡量任何决策的对和错将是由决策所导致的结果来决定的，而不是决策时的理论和假设。只有决策产生的结果才是衡量决策者水平和能力的依据。

TCL 通讯发展的不同阶段，刘飞做出了不同的选择。2005 年，是围绕着如何最大可能地保证企业的生存；2006 年，则重点围绕如何最大可能地保证企业的发展。为了 TCL 通讯生存和国际化事业成功，刘飞将其创办的 JCT 并入 TCL 通讯以增强国际化管理队伍，“TCL 移动原来缺乏与海外管理团队沟通的能力，依靠翻译是不可能运作好企业的，而以海归和香港人为核心的 JCT 管理团队非常擅长与外籍团队沟通”。

国际化初期，TCL 通讯的员工在经历过沧桑和动荡之后，对当时的管理层投了不信任票；而阿尔卡特员工在 2006 年底面临着“去还是留”的选择，在这样一个恶劣的环境下，刘飞未雨绸缪，采取有效的激励政策，将有限的人才留下来。刘飞认为，如果没有生存，又从何谈发展！一个完善的文化系统和奖惩机制的目的在于能否有效地吸引和留住人才，能否充分激发关键人才的工作热情，能否达到企业想要的效果和结果，做任何决策一定要顺天应人，因为无论谁都有决定和选择的权利，关键是要双方能心服口服地认同和接受一个共同的经营理念。

## 3. 管理机制问题

历尽磨难后，TCL 通讯终于活过来了。相对于精神创伤，亏钱并没有什么可怕的，这只是硬伤，是物质层面的；企业怕的是精神垮了，因为这是软伤。硬伤易治，软伤难救。硬伤渐愈之后，企业运营管理还有许多机制问题亟待解决。“后面的任务更艰巨，我寄希望于后人。”刘飞有点遗憾。

在一篇讲话中，刘飞这样讲：“过去，我们忽略了文化和体制建



设，面对‘敬业、诚信、团队、创新’的企业精神，不少同事阳奉阴违，当然，这只是我们主流文化之外的杂音，但杂音往往危害不浅，甚至使得企业常常遭受深度不同的‘软伤’。亡羊补牢，时犹未晚，我们要使企业避免遭受这种软伤，就应该处理好企业文化和体制问题。这首先要凝聚人心，靠什么凝聚人心，离不开以下四个方面：①共同的价值观；②成功的希望；③良好的职业发展空间；④合理的人才培养与激励机制。当然，我们也必须提高对‘硬伤’的抵抗能力，那就是解决核心竞争力问题。如果没有从根本上解决历史遗留的问题，我们就可能从一个泥沼陷入另一个泥沼，很难实现可持续发展。”刘飞在企业文化建设方面抓的是“共同价值观”和“成功的希望”；在企业体制方面解决的是“良好的职业生涯”和“合理的人才培养与薪酬激励机制”；在企业核心竞争力方面，试图在研发、生产、销售等环节寻找机会。

“面对触目惊心的现实，我们应该痛定思痛，汲取教训，无情面对现实，锐意破旧立新！否则，我们即使有新一轮的投资，也是不会成功的。我们必须冷静地去分析和面对产生这个结果的根本原因，我认为问题的关键是公司的文化、体制出了问题，重病需猛药，而且及时、对症下药了才有其价值，否则再好的医生也是无力回天的。”面对国际化初期的巨亏，刘飞曾经向他带领的管理团队这样分析。

“企业都是人做成的，所以企业必须围绕人来做文章。”衡量一个人有没有水平，不能看他能不能说，而要看他做出的结果。说得再好，结果却不好，常常是用人出了问题，归根到底是战略出了问题。如果一个人只能挑50斤的担子，你却要让他挑100斤，那他很可能被压跨。在调整管理人员时，刘飞常常需要忍痛割爱。但是，为了企业的生存和发展，“该动的时候还是一定要动”。

对于TCL购并阿尔卡特手机业务的经验教训，刘飞也做了总结。刘飞说，TCL有广东企业的特点，有冲劲，有猛劲，但冲进去后第一季度就亏损了，然后就手忙脚乱，对很多问题缺乏经验，本来应当在几天内解决的问题，常常要忙活几个月。国际化战略正确，但

采取的战术是错误的，没有做好充分准备，在开始操作后，也没有认真思考自己的不足而及时采取有效措施予以弥补。这个是第一个值得总结的。

第二个非常值得总结的地方就是“攘外必须先安内”。刘飞说，“要国际化，首先要把自己的事情做好，在自己的国家能够做好才能走出去。不仅市场，企业运营也要为国际化做出充分准备。”这显然是指 TCL 通讯的运营能力，很多 TCL 人至今对因手机等产品质量给品牌造成的损害仍难以忘怀。

TCL 和阿尔卡特合作这件事情是非常幸运的。TCL 当时的管理层是希望借阿尔卡特解决自己的问题，但是阿尔卡特也是如此想，希望借 TCL 来解决问题。所以是两个都有问题的公司，互相都指望对方来救彼此。建立合资企业的时候，虽然看到了双方具有互补性，但困难估计不足，不过经过努力，甚至借助在解决最难问题时的好运气，TCL 通讯存活了下来。如果仔细分析 TCL 的国内海外业绩，可以说 TCL 通讯能活下来，借助的正是国际化。

做任何事情都离不开宏观环境，TCL 虽然把阿尔卡特海外业务做得蒸蒸日上，但无论怎么努力，都没有能够把 TCL 这个中国品牌带向世界，甚至连国内手机业务也日渐衰落，但刘飞仍然是一个出色的职业经理人，精明、干练！

在硝烟弥漫的中国大陆手机市场，面对洋品牌日渐明显的垄断优势和山寨手机的双重打压，国产品牌几乎无路可进，“是生存，还是毁灭，这是一个值得考虑的问题”。刘飞常常引用这句名言告诫他的伙伴们，他说，TCL 通讯已经生存下来了，但要得到很好的成长，不仅需要敢于破釜沉舟的魄力，更需要可以运筹帷幄的智谋和能够弯弓射雕的胆略。用海外业务艰难取得的利润来填补中国区业务的亏损，现在来看，TCL 通讯近几年的经历有点悲壮，数十家知名手机企业倒闭之后仍那么执著地找出路，这也许正是 TCL 以往能够取得辉煌业绩的原因吧。

“中国一定可以出一家跻身世界一流阵营的，立足本土、服务于全球的移动通信终端产品供应商，正如欧洲的 Nokia，美国的





MOTO，韩国的三星和 LG。”刘飞两年前如此断言。

明代名士苏竣把朋友分为四类，曰：“道义相砥，过失相规，畏友也；缓急可共，死生可托，密友也；甘言如饴，游戏征逐，昵友也；和则相攘，患则相倾，贼友也。”刘飞也把朋友这样划分。刘飞把直言敢谏，敢于争论“是非曲直、真假对错”，而不盲从地看做事业上的朋友。“对同事而言，共同的信念、共同的事业目标和共同的价值体现是相处的基础，做同事要先做朋友。”刘飞以他对文化和人际特有的敏感，让我们感受到一个与众不同的职业经理人。

“你不可以要求任何人改变，你只可以改变自己。”记者要离开的时候，刘飞已经准备好行囊飞赴美国，不久后就要飞到北京履新。这一次，为梦想而飞的刘飞又将带来怎样的惊喜呢？让我们拭目以待！





# 教育为本 实干兴业

—— 深圳市赛格集团有限公司副总经理寻培珏校友



寻培珏，男，1959年11月生于山西省万荣县。1978年3月~1982年1月就读于电子科技大学（原成都电讯工程学院）磁性材料与器件专业；1982年2月~1985年8月，在电子部第33所工作；1985年9月~1988年6月，在电子科技大学磁性材料与器件专业攻读硕士学位；1988年9月~1991年7月，在电子科技大学攻读电子物理与器件专业博士学位；1991年0月~1993年7月，任深圳德达磁技术有限公司开发部经理；1993年8月~1998年12月，历任深圳资源磁电有限公司副总工程师、总经理；1999年2月~2000年9月，任深圳深爱半导体有限公司总经理助理；2000年9月~2001年5月，任深圳深爱半导体有限公司副总经理；2001年6月~2003年12月，任深圳深爱半导体有限公司常务副总经理；2004年至今，任深爱半导体有限公司总经理；2006年11月起任深圳市赛格集团有限公司副总经理。

校友



寻培珏出生于山西省万荣县荣河镇刘村的一个普通家庭，当时由于家里已有三个哥哥和一个姐姐，最小的他几个月时就被过继给同村一户姓寻的人家，从此本姓孙的他改为姓寻。这时的他，小小年纪就有了与同龄的孩子不一样的生活经历。同时，生活环境的改变，使他的成长历程也多了一份与同龄的孩子不一样的转机。命运总是垂青有着志向的人们，当时的他与同龄人相比，似乎命运的绿荫注定要落在这个孩子身上，给他呵护。在一天天成长的过程中，他更加懂得亲情的温暖和长辈的厚爱；在他小小的心里，就萌发了



知恩图报的幼芽。在岁月的风雨中，这样的幼芽终将长成了一棵大树，就像以后他经常在员工教育中常说的一句话：“做事先做人，做人孝为先。”以此引导员工从业，培养员工的职业操守。

日子就这样一天天的过去了，天资聪颖的他，从小就有着与众不同的表现，再加上良好的家庭氛围和影响，上学期间，他在班里一直担任班长，学习成绩也一直名列前茅。处于当时的大环境和对知识的渴求，1976年高中毕业后他被学校聘为临时的民办教师，成为了一名光荣的初中数学老师，担当起教书育人的高尚工作。

岁月留痕人有志，待到春风化雨时，就在十年“文化大革命”结束之际，共和国的知识殿堂重放异彩。这时的他厚积薄发，抓住施展理想和抱负的机遇，毅然决然地参加了1977年的“文化大革命”后第一届全国大学统一考试，事业的征程从此开始。当他得知这一消息时，离考试也仅剩一个来月的时间，就是因为对知识的渴望，对理想的追求，当时作为老师的他只能请同事帮忙代课，他通过自学和以前扎实的学习底子，每天早起晚睡，把每一分每一秒都抓紧起来用；当时的复习资料极度缺乏，只能汲取书本那仅有的知识，但如此糟糕的学习环境依然挡不住他求学的脚步。在此期间，他的一位恩师曾给他送来了自己“文化大革命”前考试的复习资料，虽说未必能够解决大的问题，但给予他的是一种力量，一种支持，一种温暖。最终，他从容地迈进了高考的战场并赢得了胜利。

由于当时的通信不发达，无法在第一时间得到是否考取的信息，但他相信自己，相信自己的能力会使自己如愿以偿。虽然他从同事那里得知自己考上的消息，但直到骑着自行车到几十里外的县委大院看到红榜上自己的名字那一刻起，他的心才真正踏实下来。之后他又骑了几十里的自行车把这一喜讯告诉了在外地工作的父亲，一家人许久地沉浸在喜悦和幸福中。据当时统计，他们全县第一批被录取的学生仅仅只有50来名，而他当时所就读的高中也仅两个学生，他就是其中一名，并且是被重点大学——成都电讯工程学院（现电子科技大学）磁性材料与器件专业录取。在那个年代，考上大学的可以说是天之骄子，而一个农村娃考上大学，就更是来之不易。志在必得的他，在乡里乡亲面前，成就了一件了不起的事情。人生的转折

开始了。

1978年3月，离开学的日子越来越近，已买好了火车票即将踏入高等学府的他，心中充满着留恋和不舍。这对他来说是第一次出远门，也意味着在很长的一段时间将见不到养育自己的父母。在临行的前一天晚上，他与父亲促膝长谈，父亲千叮咛、万嘱咐要他好好学习，勇敢做人。当时，父亲塞给他一把仅有的十几元钱的角票，并语重心长地说了一句使他终生难忘的话：“只要你愿意读书，你读到什么时候，我们就供你到什么时候。”或许他当时没有太深的体会，但父亲的这句话一直激励着他不断进取。可以说，父亲对他的影响是重大的，老人一辈子厚道朴实，性格豁达，自强不息，曾在村里办大食堂解决群众吃饭问题上做出突出的成绩，又于1959年赴京参加了全国劳模群英会，受到了周总理和吴玉璋的亲切接见。这一先进事迹曾刊登于1960年7月2日《人民日报》。工作多年退休后老人也不闲着，担任本村老年协会会长，关注老年人的生活，得到村里人的广泛赞誉。可以说父亲的为人处事、正直品德在潜移默化中影响着他，以至于他在学业上取得了一个又一个学位，在事业上取得了一个又一个成功，成为同龄学子中的佼佼者，成为现在国内半导体器件行业的领军人物。

四年的大学本科学习，作为同班年龄最小的他，一头扎进大学知识的海洋里，如饥似渴地吮吸着知识的营养。1982年7月他以优异的成绩获得学士学位。毕业后他被分配到电子工业部第三十三研究所，从事软磁盘的研究工作。凭借扎实的专业基础知识和虚心地向前辈师长们学习请教，在短短三年时间，他取得了多项研究成果，并发表了多篇学术论文。几年的工作实践中，他很好地把学校的理论知识和工作实践相结合，运用得恰如其分。大学所学的知识经过实践的检验，使他的视野得到了拓展，思想有了新的升华。成就一番事业的雄心壮志被他执著的追求注入了新的活力。他不再满足于已取得的成绩，他要向新的人生高度攀登。志向和脚踏实地总是相影相随，他开始了新的人生思考，要有新的进步，还是要从最实际的地方起步。感到自身不足，他觉得有必要进一步提高自己的知识水平。凭借着北方人率直的性格和闯劲，凭借着对自己人生和事业



的新思考，他又一次选择了自己的奋斗目标。1985年8月，他又如愿考入电子科技大学硕士研究生，攻读电磁场理论专业。可以说，在当时，硕士研究生的学历已经是一种新的高度，期间只要认真学习，毕业后找个好工作根本不成问题，关键是还可以让自己放松一下。可他却不和常人一样的思考、行事，一句话：志不在此；拿到硕士学位后，他半点没有松懈，而且继续努力，再次凭着扎实的文化和技术理论基础，以优异的专业知识和出色的个人能力，在1988年考取了刘盛纲院士的博士研究生，继续攻读于电子科技大学电子物理与器件专业，为他以后的工作及事业的成功奠定了坚实的文化理论基础。



1991年7月，寻培珏圆满完成了博士生学业，取得了当时稀有的博士学位，可以说是最高的“高材生”。国内的多个高等院校向他发出了邀请，同时也有出国继续深造的机会摆在他的面前。但是，不甘平庸的他，再次超越自己，怀着一颗创一番事业的雄心和抱负，只身来到改革开放的前沿阵地——深圳，投身于特区建设中。改革开放初期的深圳，各种物质条件还非常差，作为当时在深圳还是凤毛麟角的博士，寻培珏进入深圳德达磁技术有限公司，担任开发部

经理。但当时的待遇却只有几百元一个月的工资，住的是外来人员的临时安置区——铁棚房。夏日炎炎，蚊虫成群；冬天冰凉，每逢外面下大雨，屋内就下小雨。如此艰苦的条件下，并没有浇灭他渴望在特区干一番事业的激情。

理想和现实往往是有差距的，事业上的不顺利，让他开始了新的思考。1993年，时逢赛格集团新的领导班子上任，急需人才的集团领导看准了已经准备到高校任教的寻培珏博士，让他进入了当时高新技术产业的电脑磁盘制造企业，当时也是中国软磁盘生产的领头军——资源磁电有限公司，担任副总工程师。由于当时受欧盟对中国软磁盘实施反倾销政策的影响，加上国内同类产品生产厂家的一哄而上，造成无序竞争，形成了恶性循环，企业经营十分艰难，市场萎缩，财务紧张。1994年初，为扭转公司危机局面，寻培珏博士临危受命，接任公司总经理，一手抓市场恢复，调整经营策略，使业务得到恢复；一手抓资产清理，对遗留的经济问题进行清理，最大限度地争取经济利益，为公司换回了上百万美元的出口经济损失，使得资源公司一度出现转机。面对激烈的市场竞争，他用自身具备的扎实的文化理论和执著的事业心勇敢面对，一个成功企业家的风范崭露头角，为他日后在节能灯照明领域大获全胜积累了宝贵的人生经验。

作为行业内高学历的专业人才，寻培珏还担任中国磁记录行业协会软磁盘专业委员会主任，多次主持召开行业协会会议，调和无序的行业竞争，为行业创造稳定的发展局面，以真诚赢得了同行们的尊重。

由于软磁盘产品在科技高速发展的年代也只是一种过渡性产品，市场需求越来越小，企业生存越来越难，公司转型已没有能力，寻培珏博士审时度势，果断地关闭公司，完善了多种法律手续，为集团、为国家避免了更多的损失。

1998年底，几乎失业的寻培珏走到人生事业征途的最低谷，但他并没有消沉下去，已近不惑之年的他坚信：天生我材必有用，英雄总会有用武之地！我可以从头再来！市场不同于学院，经营不同于学习。对此，寻培珏有着十分理智和清醒的认识，他用一双硕大



的双脚，坚实地踏在深圳这块改革开放的热土之上，勾画着美好、充实、向往的人生蓝图。事实证明他是对的。他现在经营管理的深圳深爱半导体有限公司已在国内绿色照明行业成为名列前茅的明星企业，国际节能灯照明行业也开始出现深圳深爱半导体有限公司的身影。蓝图成为现实，愿景开始展现！这样的成功除了寻培珏本人，谁还能说不是呢？

那还是 1999 年 2 月的事情，人生的轨迹总给攀登事业的人标明方向和位置，寻培珏来到了经营状况很差又缺少销售管理人才的深爱半导体有限公司，担任总经理助理，主管销售工作。当时的深爱公司，经营状况十分困难，产品质量相对较差，客户群基础也很差。作为一个高级知识分子，他带领业务员们每天奔波在珠三角地区，由于当时的客户厂家都刚起步，多为当地农民投资。他坐着破旧的人货车逐个客户走访，风里来雨里去，小镇上、乡村里、铁皮厂房里到处留下了他奔波的身影。虽然作为博士和一些甚至小学都没毕业的老板难得有共同语言，但他没有端起博士的架子，而是和一批农民企业家成为了知心朋友，并与他们共同探讨企业管理、经营方向，同时也指点企业的发展方向。以他忠诚的为人，非凡的人格魅力，吸引和培养了深爱公司一批忠实的用户，产品销售大幅度增长。当年全公司的销售收入在 1998 年 1800 万元的基础上翻了一番多达到 4000 多万元，公司的发展从此步入良性轨道。在人生坐标重新确立位置的他，经过数年对公司一级的经营和管理，他的成功和经营积累，已让人们看什么是蓄势待发！这时候，他的经营和管理已开始摆脱具体业务的层面，开始向现代企业管理战略层面提升。也就是在这个时候，凭着他坚实的文化理论基础，理性睿智的深层次思考，经过对节能灯照明行业的审时度势的分析，在公司经营范围内，战略性地提出“深爱公司要开创绿色照明新时代”的构想。这就把一个企业可持续发展的方向，活脱脱地展现在全体员工面前。有了企业经营战略，才有可能制定内应企业、外应市场的业务规划和办法。依据这样的理念，他有条不紊地开始实施对企业的经营和管理。

随着公司销售规模的不断扩大，面对的客户良莠不齐，在发展客户方面也无章可循。管理无序，公司的应收货款存在诸多风险。



寻培珏果断地采取了对原有客户进行全面的清理，客户由原来的 178 多家精简到 70 多家，对有可能造成坏账的用户及时催收货款，避免了坏账损失 500 万元以上。同时建立一整套预防经营风险的管理和考核办法，发现问题，及时解决，尽可能地把损失消灭在萌芽状态中。从 2000 年开始至今，公司没有出现一宗因管理不到位而造成的坏账损失。这是为什么呢？就是因为寻培珏在提出企业经营战略目标后，不失时机地开始实施这样两个经营理念：他把客户定位在公司资产的层面来经营和管理，因为当时的公司员工中有许多人对市场变化莫测的分析不准确，莫衷一是，甚至为公司经营中暂时遇到的困难，认为是不能克服的，产生动摇心里，这时候，寻培珏明确地指出：“好的客户就是公司的资产。”理念一出，方向明确，经营形式立即改观。为了与客户保持长期、稳定的业务关系，他又明确地指出“互惠互利是合作之源”的经营理念。这两个经营理念，经过公司营销多年的验证和考验，使得公司的营销业务始终作为公司的龙头，带动着公司的业务持续不断的向前发展。



随着节能灯行业的逐渐发展，主流市场由珠三角地区向长三角



地区和福建的区转移，他又果断地及时调整市场方向。在两个经营理念的基础上，他最终针对深爱公司节能灯照明行业的市场定位，明确制定了公司的“大客户战略”。这就为公司主营业务可持续发展、减少经营风险打下牢固的基础。在保留部分主要客户的前提下，对顺德、中山地区的客户进行全面清理，身先士卒，开拓新的市场。同时在公司内部实施品牌工程，“深爱”品牌的功率晶体管在国内照明行业逐步迈入领先地位。虽然半导体器件不是他所学的专业，但他凭着对行业的熟悉和了解，全面分析了节能灯用功率器件的特点，在国内同行率先提出了“大芯片小封装”的创新思路，并得到了全面实施，占据了市场的主导地位，一年后国内同行才开始效仿。目前该系列产品已成为市场的主导产品，每年利润在 1000 万元以上。

当今市场，创新作为核心竞争力的要素之一，重新赋予企业以新的生命力。

寻培珏在抓好市场营销的前提下，以市场的“龙头”带动效应，也使公司内部的各方面发生了深刻的变化。在给客户如何提供质优价廉的产品问题上，他有着独到的与众不同的经营风格和理念。这些年来，公司经历着一波又一波的市场风浪，然而，公司又是怎样安然渡过的呢？

在他的带领下，公司全面推行目标责任管理制度，使得经营管理团队步调一致，行动井然有序。

在他的带领下，团队努力实践他要求的三个创新理念，这就是：“技术创新、管理创新、市场创新。”这从公司已经取得的经营成果得到证明。

在他的带领下，公司始终如一的推进成本工程——

在他的带领下，公司始终如一的实施质量保证体系——

在他的带领下，公司坚持“每月之星”的评比制度，全方位调动生产一线员工的积极性——

在他的带领下，硕士、大专生培养正在有条不紊地进行——

在他的带领下，公司首批获得“国家级高级技术企业”——

由于工作能力突出，管理水平较高，工作业绩斐然，寻培珏一年一个台阶，先后升任公司副总经理，常务副总经理。2004 年初，



他被任命为深爱半导体有限公司的总经理。然而，职务升了，肩上的担子也更重了。当时公司的 5 英寸生产线正在建设中，原生产线也在不断地扩量。寻培珏以他自身的能力、魄力、实力带领全公司员工创造了一个又一个奇迹。公司的 5 英寸生产线当年实现投产，在国内同行创造了“建设最快，投产最快、达产最快、赢利最快”的深爱奇迹，引起国内外同行瞩目。虽然自 2004 年开始，原材料单晶片连续几年大幅涨价，金属材料价格也不断上涨，仅因涨价原因一年需增加支出就在 4000 万元以上，而产品的市场价又大幅度下降，为公司的生产经营带来了巨大的影响。但他仍然带领全公司克服重重困难，产品的市场占有率在全国处于领先地位，达到 40% 以上。连续五年创造辉煌的业绩，以下的一组数据可证明一切。

深爱半导体有限公司 2003~2008 的业绩 单位：万元

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
销售收入	18 252	23 866	30 599	41 041	58 832	50 007
利润	3200	4189	4698	5188	5419	5008

现在回头来看，进入深爱不仅是一种缘分，更是一种归属。他看着这个家一天一天的成长，一步一步的壮大；几年的辛勤耕耘，取得丰硕的成果，也攀登了他人生中一座又一座的事业巅峰，时任赛格集团董事长孙玉麟给与了他高度的评价，“烧不死的鸟就是凤凰，经得起市场锤炼的赛格人才是英雄”。

“自古英雄多磨难”，也许是历史的有意安排，寻培珏自担任总经理后经受了连续几年的原材料大涨价的考验。到了 2008 年，席卷全球百年不遇的金融危机给他经营的公司带来了巨大的影响，订单大幅度下降，产品销售严重萎缩。他通过分析国际国内的经济形势，对公司的生产经营作出了准确的判断，果断地放缓了两大项目的建设进度，为减少固定支出，暂停了 4 英寸线的生产，精简部分冗余人员，保住了生产经营的现金流，使得公司基本安全渡过了这场巨大的灾难。尽管目前整体经济尚未复苏，国际国内经济形势仍处于低迷状态，但他领导的深爱公司已经走出低谷，逐渐恢复到危机前的水平。



作为国内行业领先企业的掌舵人，他深感自己肩上责任的重大。深爱公司主导产品为绿色照明领域使用的功率器件，生产更多更好的功率器件来促进节能灯行业的发展，为国家节能环保事业多作贡献一直是公司的第一任务。我国照明用电量年消耗约 2000 亿度时，占年发电量的 12% 左右，如果以紧凑型荧光灯（节能灯）代替白炽灯，可节约用电 70% 以上。深爱公司年产节能灯用功率管在 36 亿只左右，可供生产节能灯约 18 亿只，每年可间接节约用电 200 亿度时以上，为国家的节能工作作出了巨大的贡献。

多年的苦心经营，寻培珏把深爱公司带到了国内同行龙头企业之列，同时也培养和带动一大批企业的飞速发展，为国内微电子工业的发展，绿色照明事业的推进起到了示范带头作用。2007 年 8 月，规划大力发展微电子工业的四川省遂宁市人民政府特聘寻培珏为高级经济顾问。

“做事先做人”这是寻培珏常说的一句话，也是他自身的行为准则。他生父是抗战时期的老干部，担任县委常委宣传部长多年，在他农村老家的大门上挂着一块巨幅牌匾，上书四个大字——为人之粹。这是几届县委书记等其他领导赠送给他生父的，是对他父亲为人的高度评价。有父亲的言传身教，从小受到良好家庭教育的影响，寻培珏在自己的工作生活中处处以“做好人，做好事”为自己的行为准则。对企业、对员工、对上级、对部下、对供应商、对客户，处处以诚相待，创造了一个企业文化和谐，与客户和供应商的合作关系非常融洽的企业环境。2008 年下半年，在市场需求量大幅度下降，同行厂家产品严重滞销的环境下，深爱的产品仍能保持较好的销售态势，很大程度上是客户景仰他的为人，为他的人格魅力所吸引。作为一个优秀的企业家，他工作上严谨务实、雷厉风行、精益求精；管理上细致到位，毫不手软，但又不失人性化；生活上却是普普通通、非常俭朴。近几年来，企业发展越来越强大，员工收入不断提高，但他的工资却未涨半点；许多员工都新购置了大住房，他仍住在十几年前的旧住房；按照有关规定他很早就可以更换工作用车，但他仍然开着九年前客户抵债来的旧车。不该花的钱一分也不能花，这是他常对公司员工说的。把企业做强做大才是他最

大的理想。

寻培珏作为一个高学历的企业家，非常重视员工的学习和人才的培养。他在公司制定了“全面人才培养战略”和“三个创新”即技术创新、管理创新和市场创新的经营理念。虽然企业近两年遇到了一定的困难，但在人才培养方面他还是不惜投入巨资，公司先后和电子科技大学合办了研究生班、微电子专业大专班，培养了29个硕士研究生和50多个大专生，为公司今后的发展储备了丰富的人才资源。他常说：“一个人渊博的知识和宽广的胸怀决定其思想高度，只有站得高，才能看得远。”企业的发展亦是如此，一个企业的领导者如果只顾眼前的利益，而不为以后的发展做准备，这样的企业是长久不了的。他经常提倡员工多读书，增加文化底蕴，从管理上来说不仅是员工的一种进步，更是今后企业提升的重要基础。在技术上，他注重产品的研发和专利申报，面对今年不好的形势，但在他的管理下，公司成功申请到“国家级高新技术企业”的荣誉称号。他平时喜欢爬山，永远有着一颗年轻人的心，踏实平稳却又追求创新，工作管理上游刃有余。喜欢抽空和员工聊天，了解大家的生活，在捐款活动中总是第一个伸出援手，并多次被评为市、集团、公司先进党员。寻培珏可以说是一位合格的共产党员，一位优秀的领导者。

辉煌已属于过去，他没有躺在功劳簿上停滞不前，“把深爱办成国际上知名的半导体器件制造企业”才是他的追求和理想。2006年11月寻培珏被提升为深圳市赛格集团有限公司副总经理，主管整个集团公司的企划工作和深爱公司的生产经营。他站在更高的角度给企业作出了新的规划，稳定企业的骨干力量队伍，保持企业持续稳定地向前发展，全力推动公司的改制和上市，实现公司更大的发展。

可以预见，在未来的几年，寻培珏将凭借自己的特色管理和个人魅力带领他的优秀团队勇攀高峰，必将实现他的理想。深爱公司也将成为国际上著名的功率器件制造基地。



# 科技创新的带头人

——记我校校友、中国电子科技集团公司第二研究所所长  
兼太原风华信息装备股份有限公司董事长刘济东



刘济东，男，1960年生，汉族，1975—1978年7月山西大学附中 学生 任团支部书记，1978年9月至1982年7月在电子科技大学学生，任团支部书记，1982年8月至现在中国电子科技集团公司第二研究所，历任助工、工程师、高级工程师、研究员。研究室

副主任、主任、副所长、所长兼党委书记，1987年9月至1988年2月在中央党校国家机关分部进修，1999年12月至现在，兼任太原风华信息装备股份有限公司总经理、董事长等职务，现任：中国电子科技集团公司第二研究所所长兼党委书记，太原风华信息装备股份有限公司董事长。

即使是在高新技术企业云集的太原高新区，太原风华信息装备股份有限公司（以下简称太原风华公司）也显得格外引人注目：2006年，太原风华公司被国家科技部、国务院国资委、中华全国总工会联合确定为103家全国首批创新型试点企业之一，2008年7月被确定为国家首批“创新型企业”；也是太原市首批创新型企业示范企业，目前公司累计专利38项。如果说太原风华公司是山西科技企业自主创新路上的一支出色的国家级团队，那么，中国电子科技集团公司第二研究所所长(兼风华公司董事长)的刘济东就是这支团队的领路人。是他，带领着风华公司走出一条科技创新与产品研发结合

XIAOYOU

FENGCAI

的新路子。

### 勤奋学习，敢于尝试

1977年，国家恢复高考，这对正在山西大学附中读高中的刘济东来说是个振奋人心的消息。第二年，刘济东报名参加了高考，在选择学校时，成都电讯工程学院（现电子科技大学）毕业的哥哥给他推荐了自己的母校。“这是一所很不错的学校，计算机系在国内很有声誉。”在哥哥的影响下，刘济东没有辜负家人的期望，从山西来到了四川，走进了成都电讯工程学院，就读于我校计算机系信息安全专业，开始了他难忘的大学生涯。

来到成电，这里良好的校风以及严谨的学术氛围深深地感染着刘济东。他十分珍惜这来之不易的学习机会，抓紧一分一秒的时间努力地学习。当时，学校并不要求上自习，但刘济东和班上的同学们每天都早早地起床早读，晚上也要自习到很晚才回到寝室。即便到了周末，刘济东也顾不得休息，抓住一切时间学习，丝毫不敢懈怠，生怕比别人落后。

由于历史条件和时代际遇的原因，当时很多人的英语基础不好，刘济东也不例外，为了学好英语，没有录音机的刘济东只好用收音机调节短波信号，每晚收听VOA听到深夜。为了学好数学，刘济东往往觉得做完了教材上的习题还不够，常常跑到春熙路的旧书店买来一大摞旧的参考书，利用课余时间进一步钻研……在刘济东眼中，每一门课都有它的用途。“‘书到用时方恨少’，将来工作时说不定哪天就用到了，所以每一门课程都值得认真学习、熟练掌握。”

大学期间，刘济东非常喜欢动手做一些东西。在当时实验条件还很简陋的情况下，他就凭借在《数字电路》、《电路分析》等基础课程中学到的有关知识，和同学一同设计制作了一个CPU。通过这种动手能力的训练，使刘济东对CPU、对计算机都有了深入而系统的了解，也增强了他对计算机应用领域的无限好奇。

### 从底层做起，勇于创新

1982年，刘济东被分配到了位于家乡太原的中国电子科技集团

公司第二研究所（以下简称二所）。中国电子科技集团公司第二研究所成立于 1962 年，是专业从事电子专用设备研发制造的国家级研究所。

到了二所后，计算机科班出身的刘济东的才能很快就显现出来。所里有一台打印机，但由于所里没人能把打印机和计算机连接起来，所以放了几年都没办法用。刘济东去了之后，凭借在学校学到的功夫，三下五除二就处理好了，顿时让所里的老师傅们刮目相看。

20 世纪 80 年代初，我国正处于改革开放初期，刚刚从“文化大革命”的社会动荡中恢复元气，整个国家也处于百废待兴的状态。对于二所来说，也正处于改革的转型期，很多人都在观望，工作的步伐也十分缓慢。初到二所，刘济东的主要工作是从事自动测试系统、红外探测系统、数据分析等相关方面的研究。但两三年做一个课题、没有经济指标、几十块钱一个月的工资，让刘济东觉得很没劲，他甚至开始怀疑这里能不能实现自己的理想和抱负。就在这时，国内掀起了一股“下海潮”，和刘济东一起进所的 10 多个人就走了一半，他们都到沿海“淘金”去了。

这让刘济东更坐不住了，他向所里领导申请调离，但遭到领导的拒绝。没走成后，刘济东就安心下来，决定干一番事业。之后，刘济东和同事们一起完成了好几个有代表性的项目。

1986 年，26 岁的刘济东担任二所研究室的副主任，成为二所建所以来最年轻的处级干部。此后，刘济东的科研之路走上了正规，先后担任研究室主任，二所副所长以及所长兼党委书记等。

1996 年，刘济东带领二所与国内专业从事新型元器件、电子材料、电子专用设备等信息基础产品的广东风华高科合作，成功组建中国第一条片式电阻器生产线，其产品质量和技术均在国内处于领先地位，产品广泛应用于计算机、通信、汽车工业自动化、航天航空、军事及数字电视、数字音响等投资及消费电子领域。通过产学研合作，二所实现了跨越式的发展。

### 居安思危，独辟蹊径

1998 年 12 月 3 日，广东风华高新科技股份有限公司与中国电子

科技集团公司第二研究所共同投资组建成立了太原风华高新技术有限公司。公司从创立伊始，就确定将创新作为发展的主题。2003年，太原风华公司承担的“新型电子片式元器件关键生产设备”项目列入国家火炬计划，并且顺利通过验收，标志着风华公司的技术水平达到了国内领先的程度，公司的微电子制造设备、平板显示器生产设备项目被授予国家级高技术产业化示范工程，科研与生产业务蒸蒸日上。这时，刘济东却把视线从眼前的成就中，转向了山西省内新型能源的空白领域：太阳能光伏产业。

山西省内的石英砂蕴藏量丰富，每年接收的太阳能辐射量仅次于青藏高原和西北地区，在太阳能产业链的每个环节上都能有所作为。更重要的是，新能源的发展是大势所趋，虽然目前的山西能源结构以传统能源煤炭为主，但躺在目前的成果上睡大觉是不行的，能源结构的转型是大势所趋，只有及早研发，抢占科技的制高点，才能避免将来面对被动形势。

2005年7月，二所专门成立了太阳能技术研究室，配备了精良的实验装置和仪器。刘济东和他的科研团队带着新开的课题《太阳能电池多晶硅片制造关键设备（铸锭炉）及工艺技术》，开始向太阳能产业迈进。

### 好风借力，锦上添花

创新之路并不平坦，二所前期投入的数百万研发资金很快捉襟见肘。但刘济东没有犹豫，他和团队决定集中人力、物力、财力，全力以赴，攻克难关。2006年后半年，困境中的研发团队终于看到了曙光，《太阳能电池多晶硅片制造关键设备（铸锭炉）及工艺技术》分别得到国家863科技计划项目、国家电子发展基金资助和省科技创新计划扶持，资助金额达到450万元。来自国家有关部门和省政府的关心与支持，为正在攻关的科研团队注入了强大的动力。2008年，所里30多人组成的研发团队一鼓作气、屡破难关，研发出国内首台多晶硅片铸锭炉，于2008年5月7日下线。这标志着山西省内科研机构真正掌握了太阳能电池生产的核心技术：多晶硅片制造。

经有关部门和专家鉴定：中国电子科技集团公司第二研究所研





制的多晶硅铸锭炉，在结构平台、真空炉体、加热保温系统、真空系统、充气系统、水冷系统、电控系统等结构方面，具有高产能、高品质、多重安全防护、全程自动化控制等特点，被国家授予三项技术专利。

有了多晶硅铸锭炉研制的成功经验，摸到了太阳能科技开发的正确路径，具有了战胜困难的坚定信念，二所的科研团队将目光瞄准了太阳能光伏电池生产工艺的另一关键环节——太阳能电池片电极金属化设备制造。电极金属化，能够有效提高电极导电性和转换效率。目前，太阳能光伏电池电极金属化设备在欧美只有少量中试线在运行，大规模生产线还在完善中。因为该技术属于太阳能科技领域的敏感技术，想要引进非常困难。近年来，刘济东和他的团队一直跟踪着这项国际前沿技术的发展，并先行一步，自主研发制造出国内首条太阳能光伏电池电极金属化生产线。

前不久，中国电子科技集团公司第二研究所已向山西省发改委提交了一份在省内发展 100 兆瓦太阳能硅片及产业设备的报告。据测算：100 兆瓦硅片及成套装备将会带动大约 15~20 亿的产值，带动上下游相关产业 100 亿元的产能。2009 年 5 月 18 日《山西日报》关于《八大产业调整和振兴规划》的解读——《战略性新兴产业要实现跨越式发展》一文报道：二所多晶硅铸锭炉等多项设备被列入规划之中，并作为山西省的战略性新兴产业予以重点发展。当年理想绘就的蓝图，正在一步步变成现实。

### 山西光伏产业的领跑者

在创新之路上，无论是二所、风华公司还是刘济东本人，都取得了不俗的成绩。公司多项产品达到国际先进水平并出口国外；销售收入连续 6 年保持 35% 以上的增长率，连续数年被太原国家级高新区授予“优秀企业”、“模范企业”、“十佳快速成长企业”等称号。而刘济东也有多项成果获省部级成果奖：曾获电子工业部优秀科技青年称号；多次获太原高新技术开发区优秀企业家称号；2002 年被记一等功 1 次。2002 年 11 月，第四届“山西省青年科学家奖”暨“山西省青年科技奖”评选中，刘济东获“青年管理专家”称号，2007 年

获山西省“劳动模范”称号。在采访中，他谦虚地表示，成绩首先应该归功于各级领导的支持，归功于好的环境和政策，特别是整个团队的合作和拼搏，非常感谢大家。

在面对成功的同时，刘济东的思维已经转向了整个行业的新高度。他一再强调，我国装备制造业的整体技术水平和自动化程度，与国外相比仍有较大差距，受此大环境所限，我国企业在高端设备方面，仍普遍缺乏向客户提供“交钥匙”式的完整成套生产线设备的能力。鉴于这种不足，二所一方面根据市场条件，在光伏产业比较集中的长江三角洲，建立起相应的营销体系和网络，尽力推进我国太阳能产业的发展；一方面又将起步较早、较为成熟的太阳能电池清洗生产线，批量出口到新加坡等地，通过提升研究所的带动力和在国际市场的竞争力，为推进山西省太阳能电池产业链形成、实现从“采煤”到“采光”的能源战略转移、为山西省再度成为具有国际影响的新型能源大省铺路奠基。有关专家认为，二所在太阳能关键设备制造及工艺技术方面的研究，不仅为山西太阳能电池多晶硅片关键制造设备的自主创新走出了一条新路，而且为全国新能源产业的发展提供了设备技术的支撑，有利于形成原材料—设备—太阳能硅片—太阳能电池片这一完善的产业链。目前，在山西太原、吕梁、运城等太阳能利用的重点区域已出现积极投资可再生绿色能源、特别是太阳能电池生产项目的热潮。

刘济东和他带领的科研团队，在山西光伏产业的道路上，继续发挥着科技创新带头人的领跑作用。

# 胸怀大局是一种自觉

—— 德阳市市长陈新有校友



谦谦君子。高大的个头在倾听讲话时，总是微微向前倾着。从刚出校门的天之骄子，到骨干央企的掌门人，又到 380 万人口城市的市长，他的微笑总是把人们和他之间的心距拉得很近，无论对方是普罗大众，还是身居高位者。

国家级专家。他被称为东方汽轮机有限公司（以下简称东汽）设计“三剑客”之一，大学毕业后从汽轮机最核心的叶片组干起，成为享受国务院政府津贴的专家。

现代管理者。他总在棋盘上看到两步、三步甚至更多后势，为纷繁复杂的矛盾建立坐标，从中找出最具关键性、最制约全局的“瓶颈”，并深入思考全套解决方案。

战略思考家。他总是从人类最根本的需求和发展思考，评判当下，研究趋势。他总是在围绕着规律谋划未来，并敢于实践、敢于挑战。

有魅力的人。他身边的人说，他身上有一股气场，能够带动着大家跟着走他认定的路。这些品质成为他们感受到的魅力所在：敢于表达个人观点，敢于决策，个性执著，追求效率，心中怀着极大的善，眼界思维总是着眼于大局、着眼于发展。

他的一位老同事，始终记得他说过的那句感人至深的话：“我个人事小，公家事大。”

这是他被公认的品格：一心想着事业，始终胸怀大局，以此成为自觉，成为自律，无论角色如何变化。

他叫陈新有，电子科技大学管理学院硕士、博士毕业，于 2009

XIAOYOU

FENGCAI

年5月完成。

人生最大的角色转换——由中国东方电气集团有限公司（以下简称东方电气集团）副总经理、东方电气股份公司高级副总裁、东方汽轮机有限公司董事长调任德阳市委副书记、市长。

不了解的人为他捏着一把汗——搞企业和做政府官员是两条道，他能跨过来吗？

熟悉他的人胸有成竹——多年形成的世界观和方法论，已使他拥有化繁为简又再造流程的掌控力，他一定能做好！

这也是我们的疑问：曾被认为是企业技术和管理复合型人才的他，怎样再“复合”一次，成为优秀的区域发展带头人？

探访也好，解密也好，由此开始。

## 18年锻造的国家级汽轮机专家

1982年，陈新有从西安交通大学毕业。在那个大学生珍贵过大熊猫的年代，他可以选择任何中意的大城市。然而，他来到了四川，来到堪称偏远的绵竹市汉旺镇，在那里，一群“文化大革命”后首批进入大学的年轻人从四方云集，在老一辈东汽人的带领下，实践产业报国的理想。正是这群钻山沟的年轻人，如今成为领掌国家大型骨干企业——东方汽轮机有限公司的管理精英，更在“5·12”大地震中带领8000东汽人迸发出感天动地的“东汽精神”。

掐指一算，到2000年离开技术部门进入管理层，陈新有和汽轮机技术打了18年交道。

## 总是干着局部想着整体

青年陈新有对钻研汽轮机技术几近痴迷。东汽宣传部副部长孙岩松说：“工厂在大山里，下班后无所事事，大家会摸出扑克牌。陈新有就老是喊着大家来研究技术问题，挺出名的。”

在当今的国有企业中，东汽堪称一个范本甚至“绝本”——自1974年投产以来，没有一年亏损。从“三线建设”时代出于战备考虑而从哈尔滨、上海抽调精兵强将来龙门山下组建东汽时起，第一代东汽人形成并传承的优秀企业文化，给了陈新有及其他年轻人深

厚的浸染——对创新的孜孜以求，对先进技术的日思夜想。

学习涡轮专业的陈新有被分配在汽轮机最核心、关键的技术岗位，它代表着一个企业的核心能力——设计处叶片组。如今身为东汽总师办主任的潘家成与陈新有共同渡过 16 年技术人生并长期搭档，他说：“我们现在有几百种产品型号，但叶片却只有几支。一般叶片设计人员会在专业上做得很深，但面比较窄。陈新有的特点很突出，他不仅有深度还有广度，特别注意收集国内外汽轮机厂家的技术和市场信息，他脑子里有整机的概念，这也成为他后来担任汽机室主任的主要因素。”

立足当下，不止于当下。重视深度，更关联广度。

陈新有的大局观从那时逐渐显现——研究叶片时，会主动把与叶片相关的技术环节逐一“啃”透，形成整机认识，又从整机的角度返回到叶片的研制；负责整机设计，会主动去了解电站的形成与运转，再从电站运行效率和经济性角度，观照整机的功能完善；担任设计处副处长、处长时，他利用为电站服务的机会，四处结交朋友，了解客户需求，掌握市场动向。

“他是一个灵活的人”，潘家成认为，这是陈新有后来成长得很快的原因。在旁人看来，陈新有深信“世界是广泛联系的”。中医“头痛医脚，左滞行右”的理论，其实是这种哲学的深刻而直接的体现，“陈新有有中医思维，我们很佩服”，潘家成说。

作为闻名全国的汽轮机专家，陈新有最为人称道的是领衔“645”叶片的研制。1995 年，东汽与伊朗签订了 32.5 万千瓦机组的制造合同，这是中国最大成套发电设备的出口订单。这个订单的挑战之处，在于它使用的是空冷叶片，且需要独立开发 645 毫米叶片。

当时，陈新有任东方汽轮机厂设计处汽机室副主任。在东汽历史上，建厂伊始就建立起了产品实验室，对技术攻关，东汽人有勇攀高峰的志向。被称做国内外“王牌”叶片的 851 毫米叶片，就是第一代东汽人靠几十麻袋手写纸算的草稿研制出来的。这一次，向技术高峰发起冲锋的使命落在陈新有和他带领的团队身上。

如果说 851 叶片是东汽“拿来”国外先进技术的典范，645 空冷叶片则是地道的“东汽造”。





这是中国发电设备制造技术的又一个里程碑。一般汽轮机都使用水来冷却，即“湿冷”，而这台机组需要考虑北方地区缺水多煤，冷却需用空气的现实，即“空冷”。国内极少有同类技术借鉴，大容量机组更是没有。当时，计算机虽已进入设计领域，但运算等级低、速度慢，输一组数据进去两三天才能有结果出来。而且，由于交货时间短，寻常要用两三年才能研制出的新型叶片，必须压缩在一年的时间里。

陈新有发挥了他善于统筹协调的特长。一组人员向计算机输入数据，做下一步计算的准备，另一组则准备需要计算机计算的数据，十几位设计人员在一年的时间里加班加点，却很有序。后来，东汽又相继研发出 990 毫米、1200 毫米叶片，但 645 毫米叶片无疑是载入史册的。

曾担任过陈新有副手，现为东汽总设计师的王建录说：陈新有随时都有提高汽轮机经济性的技术革新想法，并注重从工业实验到标准生产的转化。这些层出不穷的小改造为后来东汽根据市场需求不断进行整机优化及新产品研制奠定了基础，技术部门的创新氛围也达到一个新高潮。现为东汽重建办特别顾问的老厂长许正威是清华大学毕业的国内汽轮机专家，正是他把陈新有从技术岗位提拔到管理岗位。他的评语是：陈新有是设计处“三剑客”之一。

在陈新有赴任东方电气集团高级副总裁时，离任报告中有这样的结语：在汽轮机技术领域，他是享受国务院政府特殊津贴专家、四川省学术和技术带头人、四川省机械工业拔尖人才，为东汽汽轮机技术和技术管理方面作出了突出贡献，尤其是在汽轮机叶片研究方面具有较高的造诣，作为主研完成了“600MW 汽轮机末级动叶片（40 寸）”、国家“七五”攻关课题“汽轮机末级叶片颤振研究”、“高中压缸全三维弯曲叶片级设计及试验研究”、国家“863”攻关课题“计算机集成制造系统 CFSTW-CIMS”等科研项目，多次获得国家级、省部级学术与技术类奖励。

### 一生都与能源结伴

2009 年 8 月 13 日，德阳被世界关注——联合国工业发展组织正



式向德阳授牌，成为“清洁技术与可再生能源国际示范城市”，国内唯此一家。特别是由陈新有代表德阳市与工发组织签约、联合注入资金成立的“西部产业发展基金”，将更是为德阳留下永久的国际平台。

这是陈新有在一年零两个半月前，赴任德阳市长后做的第二件与能源相关的大事。

这一次，是关系到德阳灾后重建“构建新的产业体系”的关键之举。在全球新能源浪潮不断涌来的新形势下，历史选择了德阳，也选择了陈新有。

前半生作为技术专家和制造企业，陈新有不断思考人类能源的起源与走向；如今，作为主掌一地发展的决策者，陈新有更在思考这些根本规律与德阳产业的结合点在哪里。

7月29日，陈新有向德阳全市干部作《加快灾后重建，推动科学发展》的报告。他用精心制作的PPT形象直观地作了一次能源知识的讲授，让重装之都的推动者、建设者们更深刻地理解了德阳面临的机遇和选择。

能源的起源是一个物质转换为能量的过程，人类发展所需要的能源除核能外，都可归入太阳能范畴，如太阳光热的转化、水能、风能、化石能（包括煤、石油、天然气、可燃冰等）、生物质等。

人们把蒸汽机的发明视为第一次工业革命的标志，这是把热能转化为机械能；把电能的发现视为第二次工业革命的滥觞，这是承载人类文明的终极能源。在经历了百年来对化石能源的开发和广泛使用后，人类看到了危机——

全世界石油还能用多久？尽管地层中的石油和天然气的蕴藏量不可能十分准确地估算出来，但据石油专家们的粗略估计：人类自1973~1997年间向地球索取了大约5000~8000亿桶石油，占当时探明储量的85%。自那时以后，新发现的油田几乎使储量翻了一番。地下总共还有2万亿桶石油可供开采利用，可供人类消费近80年。

全球变暖危机源自何处？人类排放的一些气体如二氧化碳、甲烷、氯氟烃等具有吸收红外线辐射的功能的气体被称为“温室气体”。它们在大气中大量存在，如同一个罩子，把地面上散发的热量阻挡。



就像“暖房”一样，造成地表温度的上升。科学家考察了近100年来二氧化碳排放量的增加与气温上升的相关性，提出“温室效应是造成全球气候变暖的主要原因”。

陈新有认为，气候变暖的根源还在于能源结构。两大危机其实是一个：能源方式的可再生、清洁化。

必须寻找新的能源替代方式，也必须约束自己的行为，同时提升现有能源技术的节能化，尽量减少二氧化碳等温室气体的排放量。在全球金融危机的催化下，随着美国总统奥巴马能源新政的大举出击，新能源经济、低碳经济再度升温。继2006年《京都议定书》后，今年底，哥本哈根峰会又会将此推向高潮。

陈新有在接受记者采访时说，目前全球能源结构中，核能只占不到5%，太阳能居主导地位，煤、石油、天然气是历史太阳能，风能、水能、光热是当期太阳能。他算了一笔账：即使是最先进的可燃煤发电技术，一千克煤可发电3.5度；而通过煤→电→硅→太阳能电池，在其寿命期内，一千克煤可转换发电40~50度电。这其中，由一次能源向可再生能源转换技术是关键。据专家预测，2015年，人类转换太阳能的发电成本可降至1元/度，与煤电相当，这就能使人类从此进入可再生能源的良性循环。

这是陈新有孜孜以求的技术梦想，也是他高瞻远瞩的市场眼光。无论是在东汽，还是在地方任职，新的能源方式始终成为他的一种自觉，学习、创新、升级，并果断出手。

### 追寻绿色动力的梦想

2000年1月，陈新有走上“厂领导”岗位，担任东汽厂长助理兼副总工程师。至2008年5月29日，陈新有实践了多个层次的管理和领导，进一步提升了他对东汽“绿色动力，造福人类”理念的战略思考和决策能力。在这8年中，最为东汽人称道的有三件大事：引入计划管理为主导的ERP系统，投资多晶硅项目，东汽改制使东方电气集团顺利整体上市。



## 大手笔进入太阳能

胡蕴成是个很有故事的人，最精彩的部分，是在陈新有的领导下，几乎孤军深入，代表东汽到位于乐山市的峨嵋半导体材料厂（以下简称峨半）“收编”的过程。在国际硅市场大起大落的背景下，东汽多晶硅项目始终牵着人们关注的视线。

2006年3月23日，履新半年多的东汽厂厂长陈新有主持召开战略研讨会，讨论东汽发展战略。此前，在东汽前任厂长许正威的决策下，于2004年挺进风电领域，获得了意想不到的快速发展。彼时，陈新有又作为副厂长，承担了从技术引进到批量生产的执行过程，从2006年第一台风电整机下线，3年间，风电产量从400台跃升至1200台，居全国第二，也成为东汽震后仍创百亿销售收入的擎天一柱。

东汽的下一个支柱产品在哪里？陈新有瞄向了太阳能领域，欧美国家正大力兴起的光伏光电产业使国际市场多晶硅、单晶硅价格风起云涌。陈新有站在产业前沿看到了巨大前景，东汽作为国家大型骨干电力企业，应该率先向前沿进军。

切入点在哪？陈新有看中了峨半。胡蕴成次日前去“侦察”，这是一家与东汽同建于“三线”时代的国有企业，是国内唯一研究、生产半导体也就是多晶硅材料的企业。当时，峨半在建年产200吨太阳能电池级多晶硅技改项目，预计2006年投产，但苦于缺乏建设资金，难以扩大生产能力。

3月25日，一场独特的对话在陈新有、胡蕴成间进行。胡蕴成说了三句话：“东汽下一步战略重点应在太阳能，产业的关键是多晶硅，最好收购峨半。”“好！怎么收购？”“峨半已经下放到地方政府，要找省里协调。”陈新有立即拿起电话，向省领导汇报。

三天后，陈新有带队前往乐山，与乐山市领导正式接触。作为国际知名发电设备制造企业，乐山对东汽入主峨半表现出极大的信任和热情。其时，多家企业已向峨半抛出橄榄枝，条件大多很优厚，东汽是最后一家。

谈判进行得很顺利。2006年6月28日，乐山市与东方电气集团

在成都签约，正式开启了东汽异地大笔投资新领域的里程。8天后，东汽承诺的6亿元投资额汇入乐山，东汽太阳能之梦扬帆。

迅速、果断的并购行动，让东汽人看到了陈新有的魅力，胡蕴成则解读为“深度决定高度，广度决定执行力度”。在陈新有的构想中，峨嵋半导体材料厂（所）具有雄厚的人才和技术资源。东汽注资后，就进行改制和文化整合，在四川打造了一个强大的太阳能产业链，从原材料开始，直到硅片、太阳能电池、太阳能组件和太阳能电站工程，并结合科研院校的能力，形成四川光伏工程研发中心。

陈新有亲自担任东汽托管峨半领导小组组长，副组长胡蕴成和另一位财务副厂长进驻峨半，代表东汽整合峨半。



陈新有市长

这是一件“很考手艺的活”。按照陈新有的指示，胡蕴成进入峨半采取了“尊重、融入、整合”的策略，一去就召开峨半企业文化讨论会。同样缘于“三线建设”时期形成的文化底蕴，使东汽文化和峨半文化找到了结合点。许多献身峨半一生的专家学者激动地说看到了希望，数千峨半人都支持和积极响应这一并购。

接下来，胡蕴成和峨半的领导团队一起进行企业战略发展规划，

已进入第三代的峨半人为此感到欢欣鼓舞，因为光明在前方。

两个指征表明这一并购是在高认同状态下完成的，一个是许多干部、职工主动加班；一个是从未出现一次信访事件。

10月28日，东汽入主峨半4个月后，500吨多晶硅生产线被启动建设。让峨半人惊喜的是陈新有带来的好消息：“500吨生产线的资金是客户的预付款，销量已经被预售完。”

2007~2009年，在国际金融危机影响下，全球多晶硅市场价格犹如“过山车”般大起大落，每吨售价从四五百万美元直落到50万美元，东汽多晶硅面临着考验，尤其是信心的考验。

陈新有信心不改，胡蕴成信心不改，尽管他已被调至东方电气集团新能源中心，但他认为如果中国企业能将每吨成本控制在25~30万美元，仍然有可观的利润空间，“关键是产品创新和产业链跟进”。

多晶硅项目的起伏给了陈新有更多的启示：即使东汽身处汉旺大山脚下，金融危机亦不能避免；假如没有全球视野，没有前瞻性的战略思维，就不能形成先人一步的认识，也必将影响到企业的长远发展。

现代化、前瞻性，体现陈新有两大风格的不止在决策，更融入了东汽向现代企业迈进的管理变革中。

### 大力植入现代管理

同样是在陈新有的离任报告中，我们特别注意到这句评语：陈新有同志是东汽技术管理和企业管理的复合型企业家。

不少人认为，这是陈新有与生俱来的全局意识、责任意识在个人成长方面的必然结果。

从1982年西安交通大学涡轮机专业毕业后分配到东汽工作，陈新有长期过着“三点一线”（办公室、食堂、宿舍）的生活，晚上也在办公室工作，到10点多才回宿舍。他长期坚持阅览外文期刊，了解世界各地的前沿思想，查阅行业的先进技术。这些年来，自学开发程序，搞叶片设计，进行热力计算，在热力、叶片、主机设计、辅机研究等方面融会贯通。这些对他后来的管理工作起到了很大的

帮助。他认为，无论是技术工作还是管理等其他工作，站在更高层次的角度来看，其实都是相通的。

2001年10月~2003年9月，受中组部任命，时任东汽副厂长的陈新有远赴新疆维吾尔自治区巴音郭楞蒙古自治州挂职做副州长。东汽总经济师王荣华记得，只要有回四川的机会，陈新有一定要到厂里转转，然后找相关领导人提各种有关发展或管理的建议，即使没被采纳也不减热情，“他真的有强烈的事业心”。

根据陈新有的建议，王荣华找到电子科技大学、西安交通大学、清华大学等多所高校，进行产学研一体的衔接，多个事关后来东汽决策的课题在那时被提出来，例如与电子科技大学合作的课题《东方汽轮机厂价值链研究报告》等。魏杰、唐小我等全国著名经济学、管理学专家被相继请到东汽讲课。一批不拘一格选拔上来的年轻干部，进入到各大高校学习管理。

而在他赴疆任职的一年前，陈新有担任厂长助理分管生产时，就有一系列对东汽管理的现代化改革之举。

东汽生产处处长张绍先每时每刻感受着这些改革。8年前，生产处来了一帮年轻人，张绍先是其中之一，担任副处长。作为东汽生产的指挥系统，过去生产处80%靠人为调度，负责生产的厂领导犹如一个大调度员，奔波于十里东汽的各个分厂，随意性大、效率低下。

陈新有认为，应该率先在“中枢”部门实行计划管理，即将一切生产活动提前纳入统筹计划中，有组织地实施生产，高效率地实现人机配合，提高单位时间产值。

把原来“做做样子”的生产计划请回管理系统，每个分厂都按计划安排生产，月末按计划进行考核。制订计划时，生产处与分厂充分沟通，使计划更有科学性。在张绍先看来，引入新东西并不难，关键是改变旧东西，因为它有巨大的惯性。

这帮充满激情的年轻人将此化为渐进式改革，现在，计划管理已经完全替代过去的人力调度。在未大量增加生产管理人员的条件下，东汽发电产量从2001年的150万千瓦直升为2008年的2800万千瓦，增长近20倍。“高效的执行力文化”成为东汽文化新的内容。



纸上计划推行后，陈新有又大力引进国外最先进的企业资源计划系统——ERP 管理软件，将工厂所有环节都纳入在线的指挥和监控，以便进行生产调控和成本控制。

这项改革的影响是巨大的，实施的难度也是巨大的。分散在各地的几百个库房中，每个微小零件的走向都能在线查看，全流程可控对人的习惯的改变无疑是颠覆的——每个工序的操作者都必须随时向系统输入每个细小的变化。如此高度的精细管理，即使是东汽这样优秀的企业，全面推行也面临着挑战。

不因难度大而逃避，陈新有深知，东汽要成长为一个优秀的现代企业，与国际巨头同台竞技，必须经过现代化管理的改造。

从 2001 年筹划到 2002 年引入，经过 8 年不断推进，如今，主系统数据准确率达 98% 上，成百上千的工人同时在线操作，每秒种有兆瓦级数据变化。东汽已从粗放式管理进入精细化管理。

全面的现代意识，让陈新有成为东汽 43 年历史上最后一位厂长。外界关注多年的东汽股份制改造在他手中完成，东汽分为两个实体公司，此举使东方电气集团整体上市顺利实施。

### 带领 380 万颗心一起跳动

外界把陈新有于 2008 年 5 月 30 日当选为德阳市代市长的一刻，评价为“临危受命”，真实的情况，是 2008 年年初，组织部门即已进行民主测评等，调任已提上日程。之所以万众瞩目，陈新有明白，东汽重建和德阳重建这两大因素使他无法像过去一样在聚焦灯外实施理想，既然上了路，他就必须肩负 380 万人民的重托，寻找幸福的方向，带领人民走向未来。

### 临危受命奔波在一线

汉旺广场的钟已成“5·12”大地震最著名的标志性景观——那个天倾地陷、惊恐万状的时刻，永远被时针记录、印刻在钟表盘里。

5 月 12 日 14 时 28 分——

东汽厂区数座厂房顷刻间倒塌，拥有 43 年历史的国家骨干企业从花园变成了废墟……



已调任集团副总经理的陈新有正在国外洽谈一个重要项目，闻讯立即中断商谈，回国赶赴汉旺，那是他人生中凝聚了理想和智慧的最重要的地方。

伤悲和奋起的东汽人，把生命置顶，奋尽全力抢救废墟下的同胞。

陈新有对东汽领导说：“你们去救人，我帮你们看看损失情况，如果恢复生产要做些什么工作。”在东汽汉旺基地的废墟上，陈新有走过一间间厂房，每一处他都熟悉，熟悉得痛彻心骨。6月6日，主机四分厂在大角度倾斜加固后的厂房中，率先恢复生产，东汽向世界宣告：东汽是站起来的巨人！陈新有的调查和建议，给了他们诸多帮助。

5月28日，一直在汉旺抗震救灾的陈新有接到了次日将任命其为德阳市委副书记的消息。他独自开车，向绵竹市沿山乡镇向山里进发。汉旺、九龙、遵道……一直走到清平大山里再也无法行车的地方，他感受到灾难的深重。赴任后，他又多次到绵竹、什邡沿山一线调研，他最关心的是群众的安置和恢复生产。

“我们听到他对央视记者说‘百分之百’时，心里真有点担心”，陈新有当时的同事说。震后东汽搬迁已成定局，向东汽发出热烈邀请的，不只是新都、青白江等省内地区，广州等地也开出非常优厚的条件，德阳人很担心，外界异常关注。

面对白岩松，面对镜头后的13亿国人，陈新有特殊的履历，让人们把他与东汽的去留更多地联系在一起。“东汽留在德阳的把握有几成？”白岩松发问。“百分之百！”陈新有答得底气十足。从1966年选址德阳，落户汉旺，三代东汽人留在那里的不只是工厂、事业，还有40余年凝聚的“人和”文化、深厚的感情，以及与东汽共命运的大批配套企业。

2008年8月，东汽八角井新基地开建，2600亩土地在一个月内完成征地、搬迁，这其中又有陈新有带领一班人辛苦奔波的身影。

调研企业、学校、农房……陈新有上任伊始，深入基层、一线的脚步布满德阳。农民过渡安置房补贴资金发放到位没有？基层政权建设怎样来恢复？城镇过渡性板房急需解决土地、建材，怎么保



障？沿山农民今后出路在哪里？清平乡、红白镇交通抢通保通情况怎样？农民住房重建资金难题如何解决？……千头万绪的工作都成为刚性问题，需要尽快同时解决。加班成为常态，高效率的工作习惯使陈新有组织下的政府各部门高效运转起来，德阳打赢了一个又一个胜仗。



与群众探讨灾后农房重建

### 寻找科学发展的道路

“在企业工作，犹如行驶在高速公路，道路标线清晰、规则分明，所需要的只是把握好方向前进；在地方政府工作，就好比汽车进了城，交通状况复杂，有时会因为一个小事造成拥堵，必须得小心通过……”这是陈新有由角色转换感受到的最大不同。

人们常说“功夫在诗外”，意指落笔之前，作者对人生、对生活、对所处时代的认识和感悟，成就了一首诗的高低不同。也就是说，具体的事物背后都反映着大的世界观、方法论。在陈新有看来，无

论搞企业，还是搞行政，最重要的是对社会形态、人们需求、科学方法的研究和把握。

因工业而立，因工业而兴，德阳的产业特点、城市特点在四川乃至西部都非常鲜明——全国 8 大重大装备制造基地之一，全国 5 大磷矿基地之一，全球发电设备总量多年连续第一。

2008 年的德阳，连续遭遇自然和经济的双重“地震”。“5·12”大地震使德阳工业损失接近占全省的一半，金融危机又给严重受损的磷化工业的毁灭性打击。可以说，两重灾难中，德阳在全省的受损都是最大的。

全球吹响新能源的号角，德阳以无可比拟的优势站在了前沿，26 年的企业生涯，让陈新有立即敏锐地意识到——德阳拥有了高空腾跃的重大机遇。20 余年前，陈新有与联合国工发组织合作的经历，成功对接到“清洁技术与可再生能源国际示范城市”的平台。到 2011 年将德阳建成西部经济强市的目标由此确立——全市规模以上工业销售收入达到 2000 亿，财政总收入达到 200 亿元，这是一个比震前翻两番甚至三番的目标。

令外界意想不到的，陈新有对“三农”问题的重视甚至超出了对工业的重视。意外有两层：从企业到地方，他的经验最易衔接、成绩最容易显现的是工业。选择农业，无疑是从零开始；看看目前一些地方政府的普遍做法，工业都摆在第一位，农业因为分散、比较优势弱，往往难以在短期内有大成效。农业不好搞，搞不成大气候，是各地“掌门人”的共识。

陈新有还看到了德阳另一个多年存在的“短板”——城市建设与管理、第三产业的落后与弱小。德阳工业化率已达到 50%，第三产业比例只占 28%。三次产业的不均衡生产已经影响到德阳的下一步发展。

“坚决摒弃简单的恢复、低水平的克隆，按照科学重建的要求，在恢复重建中努力促进产业升级，形成新的产业发展体系。”陈新有多次强调。产业的协调发展将促进城乡统筹发展，陈新有从包头、鄂尔多斯在 2001 年与德阳发展水平相当、现在却差距甚大的现实中，看到了城乡统筹发展的关键，还是在新型工业化、新型城镇化、农



业现代化“三化联动”，这是根本规律。

这也是他全局观、系统思维的再次体现。工业单兵的突破带给德阳的红利并不能使 380 万德阳人都得到幸福，三次产业联动，公共服务向农村倾斜，协调推进城市和农村发展，才能最终实现区域的全面现代化，人的全面发展。

德阳市政府政研室近来的调研题目不断围绕德阳“短板”展开——怎样促进农村专合社发展？如何提升德阳现代服务业能力？

政研室副主任姚曙光这样看待陈新有的治市思路——只有先进的发展理念，才能给德阳带来现代化的明天。

相对于前半生在东汽的辉煌岁月，陈新有从政经历不过一年四个月，还没有成建制的政绩呈现，但他的目光，显然超越了个人的政绩，投射到“造福人民”的信念深处。曾与他经历风雨、磨砺与共的胡蕴成说：“他是一个心中有大善、大爱的人，他对使命、责任的坚守，是一种天然。”





# 从业务员到行业领袖

——深圳中电投资股份有限公司总经理李敬和校友



2008年12月1日，广州，富丽堂皇的中山纪念堂，规模盛大的“改革开放三十周年广东省功勋企业家”授勋仪式在这里隆重举行。获颁这一殊荣的广东企业家只有25人，其蕴涵的代表性不言而喻。在这25位身挎红缎带、手捧金勋章

的授勋者当中，有一位身着笔挺正装、戴着眼镜，神清气爽的中年汉子，他就是深圳中电投资股份有限公司副董事长、总经理、党委书记，深圳市进出口商会会长李敬和。

李敬和，广西桂平人，1955年5月生，1977年7月参加工作，1977年1月加入中国共产党。1978年2月，他考入成都电讯工程学院（现电子科技大学）电子材料专业，从家乡的青山绿水中走出。从此，他的求学、求知、创业、成长之路，他的前途命运，就与改革开放紧紧地联系在一起。

大学毕业后，李敬和的第一份工作是中国电子技术进出口公司（以下简称中电）广州分公司业务员。从此，他与进出口这一行当结下了不解之缘，一路走来，留下了一条鲜明闪亮的轨迹。

## ——工作轨迹

1982年1月~1985年4月，中国电子技术进出口广州分公司任业务员

1985年4月~1987年4月，中国电子技术进出口广州公司珠海办事处任副主任

1987年4月~2000年1月，中国电子进出口珠海公司副总经理、

校友

风采



总经理兼公司党支部书记

2000年2月至今，深圳中电投资股份有限公司董事、副董事长、  
总经理、党委书记

2005年3月至今，深圳进出口商会会长

——学习轨迹

1982年，成都电讯工程学院本科毕业

1988年，取得经济师资格

1998年，中国社会科学院研究生院企业管理专业研究生毕业

2002年，通过高级经营师考试

2006年，完成美国斯坦福大学——国务院发展研究中心企业研究所的中国企业新领袖培养计划

2009年，取得高级政工师资格

——社会认可轨迹

1997年，珠海市“1993~1996年度劳动模范”

1998年，广东省第六届十大杰出青年企业家

2003年，中国电子信息产业集团“劳动模范”（省部级）

2004年，“亚洲管理创新百名杰出人物”

2008年，“改革开放30周年广东省功勋企业家”、“改革开放30周年深圳市百名杰出企业家”

从公司业务员到深圳进出口行业的领军人物，从普通员工到行业领袖，李敬和经受了历练和提升。作为行业领袖，要有明确的奋斗目标、崇高的使命责任、坚定的价值信念、很强的号召力、科学的决策力和良好的社会形象。这些，李敬和都做到了，他又是如何做到的呢？

### 基层磨炼，夯实基础

还在象牙塔里时李敬和就特别勤奋，图书馆里、运动场上，他为将来储备着能量，积淀着实力。参加社会实践、研究专业知识、涉猎各个学科，丰富的知识和出色的表现让他抓住了难得的机会——到中电广州分公司工作。中电广州分公司是四机部直属的专业外贸公司。改革开放之初，广州是名副其实的“南风窗”，得风气之先，

发展很快；而外贸公司是垄断性国企，属于吃香的单位。这是母校给予他的机会，离开母校的那天，看着校门，熟悉的校园，洒下汗水的操场，他暗下决心：走出去，要为校争光，要为自己争气。

作为“文化大革命”后恢复高考的第一届大学生，社会的精英分子，时代的佼佼者，刚踏入社会的李敬和保持傲骨，脱掉傲气，从点滴做起，从头做起。努力尽快熟悉业务环节，仔细研读合约，不断提高谈判技巧。电话跟进定单，为拿到合约来回奔波。琐碎的事情打磨了他的品性，沉淀着他的青春。细心摸索，积累经验，不朝三暮四，不好高骛远。李敬和认识到外贸业务员的工作是神圣而富有挑战的，非常琐碎非常辛苦，需要专业知识，有胆有谋，细心踏实，任劳任怨。他不放弃工作中的任何环节，遇到问题及时解决，专业上遇到难题就不断询问老前辈或者翻看专业书籍。不把事情留到明天，不把问题留给别人。实践着，努力着，为他的青春和誓言拼搏着。很快，他就表现出善于与外商内商打交道，善于调动各种因素做好工作，做事依规重诺，敢于开拓进取的优良品质，领导的表扬和同事们的肯定让他更有力量。

没忘记养育自己的土地，没忘记培养自己的母校，没忘记给予过自己帮助的人。李敬和默默进步，因为只有自己的进步才是对他们最好的回报。从一线成长起来的他对业务流程了如指掌，对国际贸易实务了然于胸，为未来的发展积累了丰富的实践经验；也使他深深地热爱这一行。

春芽破土而出。中电华南公司（由中电广州分公司更名）拓展业务，决定在珠海经济特区设立办事处，需要派出具有开拓协调能力、业务精通、善于经营管理的人员到珠海负责筹建工作，公司领导选中了李敬和。

刚刚起步、还在探索阶段的特区正百业待兴，没有舒适的工作环境，没有安逸的生活环境，这里有的只是片片规划出来的土地和从零开始的规划案。这是机遇，也是挑战。“公司信任我，我要让公司更放心。”带着豪情壮志，他踏上陌生的土地。

刚满 30 岁的李敬和单枪匹马风尘仆仆地来到珠海，抬头是蔚蓝的天空，可是却找不到熟悉的云；低头是一样的黄土，却闻不到熟



悉的乡味；到处都是人，可是没一个认识。刚刚建立的珠海办事处没有经费，没有住房，没有机动交通工具。住最便宜的招待所，骑一辆自行车外出联系业务，每天领取的出差补贴仅有两块伍毛钱。回忆起当年的艰难环境李敬和忍不住的激动，好不容易才度过的岁月！还记得有一次，中电华南公司的一位领导来珠海办事，回广州时他俩一路同行，那时没有跨江大桥，也没有高速公路，从珠海到广州要过几个渡口，花七八个小时，中途下车吃午饭，因为开支有限，经济能力不足，连点份小炒买罐饮料招待领导都感到困难，最后只要了两份盒饭两杯清茶。没有足够的钱那就自己干，炎炎夏日，一车的货物，带着员工从仓库装货运到码头，然后卸货装船，汗水浸湿了衣裳却燃起更旺盛的创业热情。这位来自桂平山区的年轻小伙子，经历过生活困难的 20 世纪六七十年代，经历了开始工作的沉淀积累，经历了创业的艰辛困苦，一段段回忆在他心里点点汇聚，让他养成了勤俭节约过紧日子的习惯。这宝贵的财富为他日后驰骋商场、经营企业打下了坚实的基础。

珠海办事处在李敬和等一批开荒创业者艰苦卓绝的不懈努力下，从无到有，逐步发展壮大。1989 年，经机械电子工业部批准，珠海办事处升格为中国电子进出口总公司驻珠海的全资直属省级分公司，李敬和担任公司副总经理，分管业务工作，仅两年便打开了业务局面，出口额由公司成立之初的 300 多万美元跃升到 1991 年的 1000 万美元。

雏鹰羽翅渐丰，即将展翅高飞。

### 遨游商海，“四正”为铭

1992 年初，37 岁的李敬和被任命为中国电子进出口珠海公司总经理，成为中国电子进出口总公司系统各分公司最年轻的总经理。上任伊始，李敬和在就职讲话中对自己提出了“作风端正、位置摆正、处事公正、目光清正”的要求，让全体员工监督。在中电珠海公司总经理的岗位上，李敬和一干就是八年。八年来，在李敬和的精心打理下，中电珠海公司走上了持续快速发展的轨道。到 1994 年，中电珠海公司已发展成为年进出口总额近亿美元的专业外贸公司，

跻身全国进出口额最大的 500 家外贸企业行列；到 2000 年，中电珠海公司连续十年出口额位居珠海市一般贸易出口首位。他本人因为业绩显著而成为广东省十大杰出青年企业家、珠海市优秀共产党员、珠海市劳动模范、中国机电产品进出口商会理事、中国国有资产管理学会青年总裁委员会委员、广东省青年企业家协会副会长。

从业务员到公司总经理，从小型公司经理到社会公认的企业家，李敬和经历了十年左右的磨炼、积累和升华。在中电珠海公司任总经理的八年，李敬和用他的激情、锐气和执著的信念，演绎着他那“四正”的座右铭。

“没有资金，劳动力不能发挥作用；没有劳动力，资金不能发挥作用；没有正确的管理，资金和劳动力都不能发挥作用。”1994 年，李敬和赴美商务考察，美国一所名校大门上的这句话给他留下了极其深刻的印象。他思考良久的东西突然犹如珍珠串在了一起。规范管理、创新求变、促进发展的意念强烈涌上心头。他统揽全局，推出了被专家们归纳为“人才、管理、信誉、责任”四大法宝的一系列让中电珠海公司持续快速发展的战略举措。

——改革用人制度，把好人关。坚持用人以德为本、德才兼备，“有德有能才有位，有位必须有为”的宗旨。招收员工均需经过使用部门、人事部门、总经理面试并试用半年后经考核合格才能正式录用。新入公司的大学毕业生必须到工厂实习 2~3 个星期，与工人同吃、同住、同劳动，培养他们艰苦奋斗吃苦耐劳的精神。公司建立人尽其才、赏罚分明、双向选择、竞争上岗的用人机制，允许员工在公司部门间流动，增强了员工的危机意识和责任意识此制度使一批德才兼备的人才脱颖而出，成为公司的精英力量。公司明确规定：录用业务人员，必须同时具备大学本科以上学历、英语六级、全国外销员合格证书三个基本条件，缺一不可。李敬和在自己的文章中说过：“有高峰必有峡谷，才干越高的人，缺点往往也越明显。用人，在于求其所长，而不在于求其完美。”发现员工特质，激发员工斗志，细心选人，大胆用人。于是，队伍更加齐心，人才更加集聚。

——“管理就是生产力”。李敬和潜心研究国内外的管理科学，



从中外管理大师们的理论和实践经验当中汲取丰富的养分，并运用到企业经营管理的实务中，组织制定了一系列严格、缜密、可操作的管理制度，如公司的合同由业务、计划、财务三个部门会签及公司总经理审批制度，进出口业务运作程序、付款审批运作程序、收汇管理核销办法、退税审核管理办法等，做到一环紧扣一环，“放而不乱、活而有序、严而不僵”。在每一个环节上严格把关，有效地起到了制约作用。同时，花费大量财力、物力改善管理条件，全面引进电脑管理，建立电脑网络，实现管理设施与管理手段现代化，使得制约与激励机制能够得到更好地贯彻，公司的运作做到有序、高效、安全，给公司带来了实实在在的经济效益。按常规需要 150 人的工作量，现在只需 40 人左右就可完成，公司连续多年实现人均创汇 150 万美元同行业佳绩。

——信誉是企业的生命。李敬和认为，经营企业与人同理，做事先做人，做人是根本，做人要诚信，不讲诚信的人也许侥幸成功，但必然以失败告终。做企业也是如此。因此，他把信誉视为企业的生命，重合同，守信用，走出了一条靠信誉取胜，不断发展壮大的道路。李敬和规定，财务部门必须在合同规定的付款期三天内付款，而公司一般都能在当天完成全部付款手续。一直以来，公司每年营业额都在几亿、十几亿元人民币左右，从未有拖欠供货商货款及银行贷款本息的情况发生。诚信的中电珠海公司赢得了国内外客户的高度信赖，不少客商慕名前来洽谈生意，公司与一大批客户建立了长期稳定的合作关系。一个现代管理者的优秀品格和良好职业操守是企业生存、发展尤其是在困境和逆境中发展的重要因素。早在 1987 年，李敬和与拱北发展大厦业主洽谈购买第 14 层作为公司总部所在地，需要 92 万元资金，可当时公司只有 40 万元资金，怎么办？李敬和找到某租赁公司借款，恰好租赁公司负责人曾是李敬和的领导，这位负责人对李敬和说：“小李，我了解你的难处，更了解你的人品，我信得过你，借你 50 万吧！”从而化解了公司燃眉之急。诚信赢得信任，互信实现双赢。

——企业和企业家的责任。李敬和担任中电珠海公司总经理的时候，社会上正在流行承包制，所谓“国有企业，一包就灵”，一时

成为人们颇为时髦的口头禅。真的是一包就灵吗？李敬和在认真思索着。承包对承包者当然有积极性，但国家、集体、个人三者利益关系如何统一，国家的、集体的利益如何保障？他认为，在企业中过分强调承包的作用，往往给企业带来经营上的短期行为，容易导致国家吃亏，个人发财，“富了和尚穷了庙”。李敬和以超前的眼光，决定不赶这个时髦，而是在充分发挥激励机制作用的同时，利用制约机制，防止短视及由于利诱而使个人铤而走险的行为发生，有效控制经营风险。同时，在分配制度上进行改革，拉开收入档次，向业务一线倾斜，向业务骨干倾斜，体现效益优先、兼顾公平的原则，使多劳者多得。员工的劳保福利待遇也逐年提高，公司为员工购买了61套总建筑面积5294平方米的宿舍，32878平方米的工业用地，建立和完善了集生产、生活配置设施齐全、近4万平方米建筑面积的出口产品加工基地，办起了4家中外合资企业。企业发展了，为国家作出了贡献，员工也得到了实惠。

1998年9月，广东省汤炳权副省长在珠海市黄龙云市长陪同下视察中电珠海公司时，高度赞扬李敬和的创业精神，称赞中电珠海公司不但有一个好的领导班子，更有一个带头的好班长。

### 跨海扬帆，乘风破浪

2000年，在新世纪来临之际，已领导中电珠海公司连续十年位居珠海市一般贸易出口额榜首的李敬和被调到深圳中电投资股份有限公司（以下简称中电投），担任公司总经理。中电投是中国电子进出口总公司实力最强的控股子公司，是一家集国际贸易、金融投资、高新技术产业投资、物业投资等于一体的集团式投资公司。深圳是中国改革开放的前沿阵地和主战场。舞台更大了，战线更长了。45岁的李敬和仍然像15年前从广州到珠海一样，单枪匹马就来到深圳，不从他经营多年的珠海带来一兵一卒；在中电投的首次公开亮相，讲话中仍然以八年前担任中电珠海公司总经理时说的那句“作风端正、位置摆正、处事公正、目光清正”，与公司中层以上干部共勉。

他真的没有变吗？是的，他没有变，他还是那个有理想、有抱负、有远见的李敬和；但是，他还是变了，变得更加充满自信，更





加娴熟老练，他开始成为一个出色的操盘手，要带领他的管理团队以优秀的品格去感召人，以优异的成绩去说服人，以真实的才华去影响人，以刻苦的努力去带领人，以真诚和奉公去让别人真正地服从领导。在改革开放的更大舞台上，他实现了新的嬗变，新的升华。

在李敬和的带领下，中电投在机制创新、管理创新、业务创新、人事制度创新等各方面进行了卓有成效的改革，为公司注入了强大的活力和动力，促进公司快速发展，综合经济实力、行业地位、经营诚信度、社会美誉度迅速提高，成为深圳电子商贸的标杆企业。

#### ——把中电投打造为行业先锋

打造品牌，化危为机，做大做强公司贸易主业。电子贸易是中电投的基础业务，一直保持着较好的经营业绩，但李敬和并没有在已取得的成绩面前保守停留，而是充分利用公司在人才、资金、经验、考核激励和防范风险方面的优势，把贸易主业做大做强。公司进出口总额从2000年的2.5亿美元一路飚升到2006年的6亿多美元。2008年，全球金融危机严重影响企业出口，但中电投却逆势增长，一枝独秀，全年进出口总额突破9亿美元，同比增长53%，其中出口7.7亿美元，同比增长55%；销售额47亿元。公司进出口总额、销售额、利润额均创下了历史的最好水平。公司机电产品一般贸易出口额连续多年列深圳市榜首。

资本运作，长袖善舞，资产运营成果丰硕。在公司进出口贸易迅猛增长的同时，李敬和带领中电投人将关注重点放在高科技产业和资本运作上面，使公司工业投资、金融投资、物业投资等业务齐头并进，持续增长。公司投资收益连年大幅递增，2006年同比增长39%；2007年同比增长45%；2008年同比增长54%。公司物业租赁收入连创新高，2006年同比增长10%；2007年同比增长15%；2008年同比增长24%。

科学预见，筑巢引凤，产业转移先人一步。李敬和很早就预见到珠江三角洲地区产业转移升级的必要性和可能性，并果断采取行动。2002年，中电投在珠海科技创新海岸购买了10万平方米的土地；2005年又在河源购买了33万平方米的土地，作为公司后续发展的战略性资源储备。2006年9月和12月，河源中电工业园和珠海中电高

科技产业园相继动工兴建，中电投正式开始实施以深圳为龙头，河源、珠海为东西两翼的产业新布局，成功实现公司产业结构的优化和升级。李敬和的这一大胆举措，与近年来广东省、深圳市政府关于产业转移的发展战略不谋而合。如今，河源中电工业园所在的深圳罗湖（河源源城）产业转移工业园，已成为广东省政府认定的广东省产业转移工业园基地。2008年，这两个园区的一、二期工程均已竣工投产，并吸引来自意大利和日本的知名厂家入驻。两个园区的第三期工程项目已完成招标，即将动工。

#### ——做有思想、精管理、创新敢为的企业家

李敬和是一位“有思想”的管理者。改革开放为他提供了施展才华、大展拳脚的广阔舞台。多年来，他潜心研究前人理论，努力从国内外管理大师身上汲取精华，并在企业管理实践中印证、运用、升华。在此基础上，加以提炼总结，逐步形成了一套自己独特的企业经营管理理论：和、容、度、智。“和、容、度、智”相互融为一体，“智”生“和”，“和”需“容”，“容”有“度”，“度”增“智”。他的企业管理理论成果之一《论企业家的和、容、度、智》，被深圳市委驻深工委向全系统推荐，产生了很大的反响。

李敬和善于把管理思想与管理手段结合起来，特别是与高科技手段结合起来，使公司的发展真正走上了制度化、规范化、信息化的轨道。公司通过英国BSIISO 9000质量体系认证，按国际通行标准规范企业行为，开创性地将ISO 9000管理体系应用于企业的党务系统，使企业党建纳入公司管理运作的平台，与公司的经营管理相互融合、相互促进。在他的倡导下，公司先后引进并实施了ERP管理系统、人力资源管理系统、办公自动化管理系统、财务结算管理系统、党务管理信息系统等先进管理体系，为规范公司业务流程，控制经营风险，有效进行管理和提高业务效率提供了平台。

不断加强公司内控体系的建设，严格控制经营风险。在引进国际质量管理标准和高科技管理手段的同时，他还不断加强公司内控体系的建设，形成公司纪检牵头，监察、审计、法律、财务、职代会等组成的内控网络，实现运营高效、财务可靠、经营合规。在此基础上，推行全面风险管理，在企业管理的各个环节和经营过程中，

执行风险管理的流程，加强全面预算管理，落实工作问责制和重大资产损失责任追究制度，始终坚持在风险可控的前提下追求企业的效益，确保公司的运营安全，使企业稳健持续发展。



勇立潮头，创新求变。创新，是企业发展的根，是企业进步的魂。在 20 多年的发展历程中，李敬和一直敢于冲浪、勇立潮头，坚持理论联系实际，创新求变，谋求企业可持续发展的途径。而他所经营的企业和领导的员工，得益于他独特的经营理念和一系列创新举措，无论是员工还是整个企业，精神面貌焕然一新，处处彰显出一片生机盎然、欣欣向荣的繁荣景象。

——以人为本，关爱员工，关爱社会

作为大型国有控股企业的老总，李敬和没有把“以人为本”仅仅当成一句口号，而是阐释为对员工观念上的引导、事业上的成长、综合素质的提升和身心健康的关爱，建设一流员工队伍、打造优秀企业团队和热心帮扶社会弱势群体，为受灾地区群众奉献爱心，塑造有社会责任感的中电投国企形象。

不断解放思想，引导员工树立正确的理念。在全体员工中引进了竞争的观念、无功就是过的观念、业绩导向的观念、全员学习的

观念以及法治的观念等，帮助员工树立危机感、责任感、使命感；树立“敢为、能为、真为、勤为”和“无功就是过、无为是大错”观念，形成“勤勉、务实、协作、成长”的职业观，为各项改革举措的推行打下思想基础。

营造学习氛围，提高员工综合素质。李敬和以总经理名义，给全体员工送上多部国内外管理大师或全球 500 强标杆企业管理经典著作，开展“同读一本书”活动。同时，通过各种形式的培训、拓展等活动，让员工更多地学习技能、了解公司文化，提高综合素质。

为员工成长营造公开、公平、公正的环境。他大胆改革用人制度，坚持“优中选优”的原则，实行中层干部竞聘上岗、一般员工竞争上岗，鼓励管理部门员工向业务一线流动，在公司内部营造“想干事、敢干事、能干事、干成事”的工作氛围，大幅度提高员工的执行力，确保了人尽其才，才尽其用。

李敬和始终把维护员工利益、尊重员工权利、关爱员工健康放在首位。制订并严格实施企务公开实施细则、员工福利管理制度、补充医疗保险制度，住房公积金等一系列涉及员工切身利益的规章制度，不断改善员工的工作和生活条件。每年组织在岗和离退休人员进行体检，要求员工上班时间每天做两遍广播体操。逢年过节，上门看望慰问年长者和重病困难人员。创办职工俱乐部和职员会所，为员工提供文体娱乐场地和健康饮食。这些举措，大大增强了员工的向心力和凝聚力。

扶弱助困，关爱社会。在李敬和的率领下，中电投积极响应市委、市政府的有关部署，在扶贫帮困、助学助教、抗灾救灾等各方面，都起到表率作用。公司热心公益，慷慨解囊，在贫困山区捐建希望小学、为贫困地区学校捐电脑、为西北贫困乡村捐电视机、为汶川地震捐款捐物。2008 年 5 月汶川地震发生后，李敬和立即给受灾员工发出慰问信，连夜上门看望从灾区来深的员工家属，除发动投资企业和员工为灾区捐款外，还拨出 10 万元专款救助受灾员工。

### 志存高远，行业领袖

2005 年 3 月，李敬和当选深圳市进出口商会会长，挑起了为深



圳进出口企业服务办事，促进深圳外贸有序发展的重任。深圳有 3 万多家有进出口业务的企业，涵盖全市各行业、各类型、各所有制，李敬和的舞台更大了，肩上的担子更重了。从大企业老总到行业领军人，从打理一个企业到带领一个行业，李敬和持续积累了 23 年，可谓厚积薄发，实至名归。会员们手中的选票没有投错人，市政府也放心了。

李敬和是深圳市进出口商会正式实现“民间化”的首任会长，按照深圳市政府对行业协会“民间化设立、市场化运作、规范化管理、国际化标准”的要求，竭诚为会员企业服务，加强政企沟通、促进银企合作、开展企业联谊、拓展国际市场、为会员企业排忧解难，努力为深圳进出口企业与相关政府管理部门搭起联系、沟通、理解的桥梁，开创性地做好进出口商会的各项工作。由于工作出色，成绩突出，2008 年 7 月，又全票当选连任商会会长。李敬和 2005 年当选商会会长时，商会有 100 多家会员，这些企业的进出口额占全市进出口总额的 30% 左右。四年多来，深圳进出口总额在快速通道内迅速攀升：2005 年突破 1500 亿美元，2006 年突破 2000 亿美元，2007 年突破 2500 亿美元，2008 年接近 3000 亿美元。这其中，会员企业进出口额占全市进出口总额上升到 50%，为实现深圳进出口连续 16 年居全国大中城市榜首作出了重要贡献，李敬和领导的商会发挥了重要的作用。

李敬和经常深入企业调研，及时了解企业在进出口业务方面遇到的困难和问题，为企业排忧解难。为减轻企业负担，降低企业出口成本，他提出“建立会员企业违规担保制度”，得到了深圳海关的支持，如今已成为一项常规制度，深受企业欢迎。

李敬和带领会员企业走出去，学习借鉴国内外同行的经验，寻找新的商机。根据深圳市进出口行业在 WTO 过渡期面临的各种新情况、新问题，组织海关、国税、商检等部门和骨干企业代表赴欧考察，学习欧洲各国在全球经济一体化背景下对进出口行业的管理方法、管理制度及管理经验，为深圳进出口行业提供借鉴。代表商会会见美国商务部代表，商讨加强双边贸易往来与合作问题。同时，率领深圳市进出口商会考察团先后考察了梅州、河源等多个地市，

考察当地投资环境和开展经贸洽谈活动，促进会员企业与周边地区的合作与交流。

李敬和与海关、税务、商检等业务主管部门保持密切联系，携手共推深圳企业扩大出口。以商会会长的身份，与海关密切配合，积极推动“客户协调员制度”实行分类通关监管制度的落实，使客户协调员企业从2005年的15家试点单位增加到2006年的60家企业。客户协调员制度对企业来说就是一种无形的资本，企业在行业中的地位显著上升，给企业带来了好的生意、好的效益。同时，全力配合深圳海关推出的无纸通关业务，为促进深圳加工贸易产业转型升级提供更好的通关环境，受到加工贸易型企业的普遍欢迎。全球金融危机，深圳的企业出口面临挑战，李敬和急企业所急，想方设法全力支持企业出口，积极为企业排忧解难。他代表商会与深圳海关企管处共同签署《规范企业管理促进企业发展合作办法（暂行）》，通过进一步优化通关和营商环境，搭建起海关、商会、企业之间的三方互动配合机制，提升了企业扩大出口的国际竞争力。

在李敬和的努力下，进出口商会与市贸工局等多个政府部门建立了良好的联系机制，使商会成为众多进出口企业与政府部门沟通联系的桥梁和平台，有力地推动了深圳进出口行业的发展。2006年8月，市进出口商会被深圳市人民政府授予“深圳市进出口公平贸易、产业损害调查与维护产业安全工作先进集体”称号。



同时，李敬和还担任政协深圳市第四届委员会委员、广东省企业联合会、广东省企业家协会副会长、深圳市电子商会副会长、深圳市电子行业协会副会长、深圳市电子学会荣誉理事长等多个政治团体、商会、协会、学会职务。兼任这些社会职务，他并非仅仅挂名而已，而是认真履行职责，提出有效议案，在积极参与中发挥自己的作用。

### 以身作则，楷模风范

李敬和驰骋商海 27 年，始终一身正气，两袖清风，始终保持一名共产党员清醒的头脑，堂堂正正做事，清清白白做人，不是他没有机会以权谋私，而是他心中始终把国家的利益摆在首位，始终把股东的合法利益摆在首位，始终把员工的合法利益摆在首位，始终把他心爱的企业和事业的发展摆在首位。他以身作则，带头执行公司规章制度。每年公司都有大量的基建工程和大中维修项目，他从来不递条子、不打招呼、不插手项目招投标工作。处置公司房产、设备、汽车等，一律公开拍卖，价高者得，阳光操作。在处理公司内部利益分配、人事安排问题上，做到公平公正，不偏不倚，一碗

水端平，得到新老员工的一致好评。

李敬和谦虚谨慎，生活简朴，“知足常乐”。他经常对年轻的员工们说：“我是贫困地区走出来的穷孩子，国家三年自然灾害时期，我的母亲用地瓜苗、米糠糊糊给我做主粮培养我读书，我小时候最大的愿望也只想做一名农村的拖拉机手。今天我能当上公司的总经理，有车开，有宽敞的住房，这是原来所不敢想的。你们年轻人应该好好珍惜目前这么好的工作和生活环境，努力拼搏，为国家为企业作出更大的贡献。”

李敬和能有今天的成就，离不开家人无私的支持。他的父亲是一名军人，乐观、坚毅、豁达、大度，对他品格的塑造，对他的成长，起到了至关重要的作用。如今，他父亲年近八十，仍然以乐观的、阳光的心态享受生活。由于工作过于繁忙，李敬和实在腾不出更多时间来照顾家庭，尽一个做丈夫和父亲的责任。妻子患病在广州住院，他前往探望但又无法多陪，一做完手术，便又匆匆赶回珠海。1993年春的一个深夜，才十岁大的儿子在广州得了急性阑尾炎，妻子为了不影响丈夫休息，独自送孩子上医院急诊，动完手术后才打电话告诉情况。李敬和闻讯，立即动身从珠海赶往广州中山医科大学附属医院。当他风尘仆仆、疲惫而又焦急地站在儿子病床前的时候，儿子忍着疼痛、张开双眼望着父亲说：“爸爸，你现在来干什么？”李敬和感到一阵心酸，望着儿子苍白的脸，一种愧疚感涌上心头。是的，为了事业，他几乎成了工作狂，没有尽到做父亲的责任。此刻，他默默无语，伸出手来抚摸着儿子那张渴望父爱的脸庞。其实，李敬和对家庭、对亲人充满火一样的热情和亲情。内心的那份温情，海一样的胸怀，加上对理想、对事业的万丈豪情，这才是一个真实的李敬和。



# IT 创新教育模式

—— 安博信息技术有限公司总裁黄劲校友



“等我到 80 岁，白发苍苍时，能够看到成千上万的孩子都是通过我们的教育服务成功升学、就业、再就业的，这将是多么伟大的事情啊！”安博教育集团总裁兼 CEO 黄劲有着宏大的愿景。她向来喜欢称安博是一个伟大的教育集团，在此工作的每个员工都是伟大的人，因为他们从事的工作是世界上最伟大、阳光的教育事业。

能在一个伟大的领域里创业，同时又能在商业上不断取得成功，当然是激动人心的事情。不过，这却与黄劲父母当初的设计相差甚远。黄劲有一个哥哥、一个姐姐，三人的发展方向分别被身为教师的父母设计为理、医、工，原本在硅谷从工程师开始职业生涯的黄劲却渐渐偏离这一既定轨道，于 2000 年回国创业。

坦言当时“日子过得很舒坦”的黄劲并没有想过回国创业。而在 1999 年国庆 50 周年之际，作为海外留学人员代表受教育部之邀回国登上国庆观礼台时，黄劲感觉“激情满怀”，很想回来“做点贡献”。2009 年国庆 60 周年大庆，黄劲再次受邀登上国庆观礼台。10 年弹指一挥间，安博已经从稚嫩走向成熟，接受过安博教育服务的学员已经超过百万，黄劲为安博制定的宏大愿景正在成为现实。

## 一帆风顺的技术高手

黄劲出生在兰州，由于父母工作的原因，她的生活圈子大多在校园，即使很贪玩，心还是一直没能离开学习。母亲为了激励她，给她定了只要解答出一道数学题就可以获得 5 毛钱的奖励措施，这

XIAOYOU

FENGCAI

在月工资普遍只有数十元的当时，已是“巨额刺激”了。

这样的诱导效果出奇得好，黄劲初二时就已经能帮助母亲解答出高三所有的数学题了。也正因如此，她从初二直接跳级到高二，并且随后又参加了高考，结果以全校第一名的成绩顺利考取了电子科技大学。

大学毕业后黄劲又直接读研，并被选入了电子科技大学与美国加州大学伯克利分校联合培养博士的项目计划。表示当时并不太想出国的黄劲去了美国后却喜欢上那里，“很自由、很直接”，觉得特别适合自己。她认为，做工程师如果不在硅谷，就没什么意思了。

黄劲很快就获得了硅谷的发展机会。在伯克利读书时，她发表的一篇文章被创立不久的 AVANT! 公司看上。黄劲 1992 年进入时，AVANT! 公司不过只有 10 来个人，到几年后她出来创业时，这家公司通过 10 余次收购，已经发展到 3000 多人的规模，在集成电路行业地位极高。在 AVANT! 公司里，黄劲负责非常核心的技术部分，是少数掌握芯片软件核心算法的人。

工作之余，黄劲还创办了电子科技大学的海外校友会，并参与创办了好几个学会，最主要的事情就是讨论创业，邀请各界名人给大家演讲。由于后来在芯片设计的算法上取得了突破，黄劲本想完成后在硅谷独立创业，却未曾想最终回到国内扎根教育领域。

### 颠覆传统教育方式

对几乎所有的创业者来说，陌生的行业和陌生的环境不可轻易涉足，否则学习成本将会太高。决定回国创业的黄劲则不知不觉“包揽”了这两项致命的挑战：从一位集成电路软件的设计者到一位教育企业的管理者，从工作、学习已达 10 年的美国回到没有过任何工作经验的中国。

黄劲承认，角色转换是很大的挑战，但也很庆幸，“大家都在犯错误”。那时，并没有人能看得清楚未来的发展方向。她认为，现在海归回来再犯错误就不行了，市场不会再给机会了。从美国回来时，黄劲带有数百万美元的资产，好在没有乱花钱，从 2000~2003 年，安博基本上都专注于软件的研发。



她认为，几千年来“以教育者为中心”的教育本质到今天还没改变，孔子所言“因材施教”并没做到，但再好的教师也很难全部了解每个学生的学习状况。黄劲表示，从创立的第一天起，安博就想以最新的技术做到真正“以学习者为中心”，向学习者提供个性化的内容和资源的配送、个性化的反馈跟踪和互动指导，为学习者创设一个完全适合其自身特点的个性化学习环境，最大限度地挖掘和激发学习者个人的学习潜能，最终获得成功。

安博“以学习者为中心”的教育模式有两个核心应用：一个是升学，第二个就是就业。再以此积累客户基础，最后还要转移到终身教育上。客户可以选择不同的教育服务，对应有不同的付费方案。

在信息极大丰富的现代，对于学习者来说，常常苦恼于究竟什么样的学习内容适合自己。安博通过专业的教育机构来帮助学习者筛选，根据每个人的弱项配送相应内容。也就是说，安博提供的并不是简单的课件，而是一个服务引擎，可以实现真正的个性化内容配送。做到这一切的背后，则是包括软件研发人员和教育研发人员在内的强大支撑。如果说此前在 AVANT! 公司一直做着真正的芯片研发，而现在黄劲则正试图给教育领域植入一颗颠覆之“芯”。

为了让教育领域的人认识新生的安博，黄劲先从学校切入，从2002年开始为他们提供技术平台，进行数字化校园的建设。从2004年开始，安博逐渐将定位从“软件公司”转为“教育服务公司”，直接向学生提供服务，学校则从客户变成了合作伙伴。黄劲表示，“所有的教学机构都是我们的合作伙伴，像培训机构、老师个人，都可以。”

### 乐天派的多面手

不同于人们传统印象中的技术博士，这位强调合作的创业者从小就有极为广泛的兴趣，并积极参加各种社会活动。

15岁升入大学的黄劲，大一时便成为了小有名气的校园诗人，也因此被学生会的干部挖掘，担任起了宣传部部长。读研时，她继续组织同学办起了名为《研究生之窗》的校园刊物，每天都会采访、约稿，忙得不亦乐乎。



博士毕业进入硅谷后，黄劲发起了很多的社团组织，闲暇时也总是忘不了写点东西。她向记者透露，2000年时在美国完成了一部10万字名为《寻梦硅谷》的文学作品。看到作品的出版社负责人激动地告诉黄劲，这部真实反映硅谷华人打拼生活的小说已经超越了当年的《北京人在纽约》，但立即发表必将成为读者的遗憾、作者的遗憾。黄劲就把这部著作雪藏到了今天。“我要为这部小说加上续集，就讲我们这些海归回来创业的故事。”黄劲说。



创业的确不易。还好，天性乐观的黄劲总能坦然面对困境，“每件事情都有阳光和阴暗的两面，危机来临时，最惨烈的事情发生时，我会看到最阳光的一面，这也是曾经快乐充实的生活所赐予我的素质。”

回国之初，安博就遇到了不小的挑战。按照黄劲的规划，从硅谷带回来的第一笔投资就是用于研发的，而第二步的扩展计划需要拿到第二轮融资，但当时由于互联网泡沫的破灭，全球投资市场极为低迷，公司的发展遇到了资金瓶颈。黄劲没有因为这样的突变而悲观放弃，她一直强调这个挑战也会给公司带来好处，比如员工都知道了节省、控制成本。在全体员工的努力下，安博在2004年实现了盈赢利，到2006年华威、思科、集富等投资机构注资1000多万美元时，安博已经自食其力很久了。

对于黄劲个人来说，回国初期最大的挑战便是孤独。由于家人朋友都基本在美国，国内已经没有几个能同她一起思考、一同分享的朋友了，喜欢打壁球的她回国后甚至找不到搭档。但孤独的另一面就是结交新朋友的快乐，“回国8年，我现在几乎忘记了我在美国

生活过 10 年。”她非常享受新朋友围绕的快乐生活。

### 帮助员工获得成长

黄劲每次迎来公司新员工时都会问同样一个问题：“我怎么做能帮你成功。”她认为，每位下属员工的成功就是主管的成功，希望安博所有员工都能互相支持，这样才能齐心协力把教育服务的事业做到更好。

公司成立之初，黄劲就定下了全员持股制度。不论是司机，还是前台，只要到了一定年限，就可以获得公司的股份，而核心关键人员一旦入职就会得到相应的股份。在黄劲的眼里，每一位员工都是公司不可缺少的一份子，即使是一名再普通的员工也可以在众人的支持下实现理想。

安博推出的教育点评网，用户有什么疑问都可以在网上进行咨询或者得到点评。这个创意就源于公司一位 1980 年代出生的年轻员工。他把自己的想法告诉了其他同事及上级主管，很快就得到了肯定，相关部门在其想法的基础上开发出点评网。一名普通员工的想法能在全公司员工的支持下得到实现，每天有来自全国各地的用户都在使用这个创意的成果，对于这名员工来说，没有比这更有效的激励了。

黄劲认为，一名 CEO 关键要做两件事情：找到足够的钱，找到合适的人。你如果有这种能力的话，你就不会不成功。在不同的阶段要找到不同的人，这是很重要的。让黄劲值得骄傲的是，安博的核心管理团队始终齐心协力、一起打拼。

“其实，每个人最大的目标就是成就一番事业，我们的目标是一样的。所以在实现过程中，我可以帮助你，支持你。”黄劲还表示，现在有不少猎头挖安博的员工，她笑言，“这是好事。这意味着我们的员工已被认可，他在安博获得了成长。”

享受着员工成长快乐的同时，家人的支持也让黄劲在创业时免除了后顾之忧，对于她要回国创业从未有过抱怨。黄劲很受感动，她也下定决心让每名安博员工也同样能得到帮助和支持。在 2008 年的公司年会上，黄劲现场演唱了一首《隐形的翅膀》——“……我

一直有双隐形的翅膀，带我飞，给我希望……”正如歌词所表达的，她想为每个人插上一双隐形的翅膀，带给他们飞的希望和能量。

### 承诺、责任和坚持

黄劲非常清楚教育行业面临的挑战，因为毕竟是在和千万名学习者的未来打交道，如果没能提供好的服务，用户的时光已逝去，永远不可补偿，所以她一直在强调要给用户一诺千金的信任感。2008年高考结束后，山东一所中学的校长给黄劲发来一封感谢信称：学校200多个学生用了安博的服务，英语成绩最高提高50多分，最低的提高8分。这就是黄劲及员工们对承诺的兑现。

对于员工，黄劲也有很强的责任感，不管面对何种困难，她每天都面带笑容，对每个员工表示尊重。“管理者每天一定要积极乐观、快快乐乐的，否则员工会以为公司发不了工资了。”黄劲半开玩笑地说，接着又强调，“创业是一个很大的决定，你要对员工负责，要对员工的家人负责。创业的时候你能创造就业机会，但万一失败就会给很多家庭造成影响。有些人可能已跟随你很多年了，你怎么跟他们交代？如果没有足够的信心给予承诺的话，那就不要轻易开始，而一旦开始，不能轻易放弃。”

在安博的高级管理团队中有一半是女性，作为商场上为数不多的女企业家，黄劲坚持认为生意场上区分性别是没有必要的，也是不公平的。一旦涉足商界，那他或她首先是一个专业的管理者，无情的商场不会过分宽容任何一位女性，也不会过度要求任何一位男性。当然一定要有张扬的个性，否则领导不了别人。“管理公司时，我从未把女下属当成女性。她们都是专业的。”黄劲说，在她看来这是对女性的最高尊重和信任。她也很欣赏公司CTO古一思说的一句话：我们没有一个完美的个人，我们却要共建一个完美的团队。

2007年、2008年安博教育集团分别获得5400万美元、1.03亿美元的投资。连续两年创造教育行业私募融资金额的纪录。如今，安博下属的服务机构已经遍布全国各地。在基础教育取得稳步发展的同时，安博在职业教育领域的发展取得了突破性进展。安博倡导的“区域教育服务区域经济”的理念，已经被越来越多的地方政府

认可。目前安博在昆山、长沙、大连、天津等地设立了实训基地，越来越多的大学生通过在安博实训基地的实训，找到自己满意的工作。作为地方经济发展的人才动力引擎，安博的职业教育在为区域经济发展、大学生就业等领域的贡献得到了社会各界的好评。安博教育集团连续多年被新浪、搜狐、腾讯、《人民日报》、新华社等国内权威媒体誉为中国十大教育服务品牌，被《中国企业家》杂志评为“中国最具成长性企业 21 星”，被《商务周刊》连续两年评为“中国 100 快”公司，安博还位居德勤“2007 年亚太高科技、高成长 100 强”前列。今年以来，安博还荣获“建国 60 年中国教育培训十大品牌”、“中国教育连锁最具影响力品牌”；10 月，安博还荣膺 2009 年度“中国卓越雇主——中国最适宜工作的公司”。

作为对中国教育市场有深刻理解，并且是国内少数拥有丰厚技术优势的教育公司，安博真正把传统教育资源、网络技术资源与个体教育需求整合了起来，并已形成规模，领导了中国教育服务发展的方向。





# 宝剑锋从磨励出

——成都前锋电子电器集团股份有限公司董事长、总经理杨钢校友



杨钢，成都前锋电子电器集团股份有限公司（以下简称前锋集团）董事长、总经理，高级工程师，国家人事部专家顾问服务中心专家顾问委员，中国城市燃气协会理事，成都市企业联合会副会长，第十五届成都市人大代表、中共第十

一届成都市党代会代表。

杨钢 1989 年本科毕业于电子科技大学无线电通讯专业，后回到本校继续 MBA 的深造，获得工商管理硕士学位。1989 年加入国营前锋无线电仪器厂（国营第 766 厂、前锋集团的前身）工作至今。

从一名普通的研究所设计师到如今的企业领军人，杨钢用“创新成就未来”的经营理念 and 大胆改革的气魄带领着一个拥有 50 多年历史的企业，从过去的辉煌走向今日的繁荣。如今，前锋集团已经发展成为拥有 12 个子公司，致力于向用户提供以燃气和电热水器、灶具、抽油烟机、消毒柜、橱柜等为代表的整体厨卫产品，并涉足电子测量仪器、通信测试设备、税控收款机及税控装置、计算机及软件开发、数字视听设备、家庭能源智能管理系统、商用燃油燃气锅炉、暖通设备、房地产开发、建筑装饰、绿化工程等领域的多元化企业集团。在时代的澎湃浪潮中，以囊括全局和眺望远方的角度，不断调整自己，活跃思维，以深富智慧的远见卓识，化挑战为机遇，进而成为进入千家万户并深受消费者喜爱的“中国名牌”。

作为前锋 50 年发展史上的领航人之一，杨钢一直用求真务实的工作态度谋求企业的长远发展。在企业发展的同时，其本身取得的突出成绩也赢得了社会各界的认可。先后获得“新时代中国改革之星——最具改革理念的中国企业家”、“中国品牌建设杰出企业家”、

校友

风采





“四川十大财经风云人物”、“2002 年度四川省经济人物”、“四川省优秀企业家”、“娇子杯”第十一届成都十大杰出青年、“成都市优秀企业家”、“成都市劳动模范”、“为成都企业文化建设作出突出贡献的企业经营者”、“2003 年度成都十大经济人物”、“改革开放三十年·成都企业改革和经济发展有突出贡献企业家”等荣誉。

前锋，一个荣膺了半个世纪光辉与荣耀的企业，在 50 年的风云历程中，诞生了多位极富个性的企业领军人。50 年的发展，从军工到民用，前锋紧随时代的发展阔步前行。如今，前锋前行的大旗已经传到一位年轻的掌门人手中，而他也将沿着前人铺陈的道路，铸就企业今日之脊梁，从而肩负起时代给予的重托。他，就是融入前锋 20 年，现任前锋集团董事长、总经理——杨钢。

### 转变：从调皮大王到英才学生

1965 年，杨钢出生在四川省南充市一个普通的农村家庭。小时候的杨钢是附近出了名的调皮大王。经常逃学、打架、贪玩的他不得不被父母“护送”上学。父母护送其上学的动机很简单，就是为了监督他老老实实走进学校而不是在校门口选择路线拐弯。小时候的杨钢成绩不好，为此父母特意为他转了学，然而直到上了中学，他依旧是个成绩不好的调皮学生。

但是，人的一生总是面临着很多转变，这些转变足以改写一个人的人生。相较于某些大起大落的人生经历，杨钢的第一次人生转变倒显得有些波澜不惊。一次同父亲路过南充一所普通高中的校门前，父亲突然对着杨钢叹了一口气说：“你就争口气吧，能够读上高中，以后也好接我的班。”就是这句略带无奈的简单叹息，第一次让调皮的杨钢感到了触动。据杨钢自己说，那时他父亲在当地的食品公司工作，鉴于自己的调皮捣蛋和成绩不好，如果能够接父亲的班是当时最好的出路。但是，天不遂人愿，开始发奋的杨钢在那一年的中专考试中，以差 8 分的遗憾败北，复读一年后，还是未能达到中专录取的分数线。当年的社会环境下，一流的学生选择读中专，二流的学生才选择读高中。此时考不起中专的杨钢，只能选择参加

高中考试。这一次，他没有让家人失望，以优异的成绩考进了南充市著名的重点高中——龙门中学。

进入高中的杨钢彻底变了一个人。天资聪颖的他把调皮的劲头用在了学习上。从此，一个出名的调皮大王变成了老师和同学心目中都无可挑剔的英才学生。杨钢在学校不仅成绩优异，而且德智体全面发展。当上班长的杨钢不仅是各种科目竞赛的常客，也成了各种课外活动的宠儿。高二那年，他被幸运地推荐参加了成都电讯工程学院（电子科技大学）在全省招募的优秀学生夏令营。正是这次难得的机会，让品学兼优的杨钢被电子科技大学一眼相中。第二年，他便以出色的表现被保送到电子科技大学 H（high）班，即著名的精英班就读。精英班的学生可以任选电子科技大学的专业。就在同学们无比艳羡的眼光中，杨钢成功地迈进了大学的校门并选择了无线电通讯专业作为攻读的方向。杨钢说，1985 年的他是第一次为自己感到骄傲。时逢四月，当他的同学们还在辛苦地为即将到来的七月高考做最后冲刺时，自己却已轻松地成为一名大一的准新生。

四年的大学时光，让成绩优秀的杨钢得到了更多的机遇与锻炼。毕业后，在老师的极力推荐下，杨钢幸运地留在了指标紧俏的成都，并且进入当时的国营前锋无线电仪器厂（国营第七六六厂）设计一所当上了一名普通的设计师。当年的环境，外地学生留在成都极为不易，这让杨钢倍加珍惜这个机会。然而，24 岁的他当时或许没有想到，就是这个企业会成为让他一呆就是 20 年的地方，而且他还有幸成为了这个企业新一代的领军人。

### 积淀：初生牛犊不怕虎 青年设计师初长成

1989 年 9 月，大学毕业后的杨钢进入前锋公司设计一所当了一名普通的技术员。抱着“即便是扫地，也必须比别人扫得好”的信念，杨钢开始了从普通设计员到设计师进而晋升为软件室主任的技术生涯。这期间，他始终坚定着一个想法：趁年轻，多学知识和本领。八年间，硬件、软件什么都学的杨钢先后参与了多个重要项目的设计，其中包括 LRC 综合测试仪、QF4921 电台综合测试仪等。1992 年，他参与的 QF4921 电台综合测试仪项目荣获“国家技术新

产品奖”和“国家科技进步三等奖”两项殊荣。

20世纪90年代正是传呼机流行的时代，杨钢和他的同事们敏锐地看到了市场对传呼机测试设备的迫切需求，于是便带领设计所的一帮人动起了潮流的脑筋，历经无数次的探索、实验，终于成功主持研发出代号为QF4940A的传呼机综合测试仪。从艰难的技术攻关到辛苦的市场推销，杨钢和他的同事们凭着坚毅和果敢，成功地将产品推向市场，并获得了良好的市场反响。

1997年下半年，已经是软件室主任的杨钢迎来了工作生涯和人生中的一大考验。当时，由于新上任的公司领导非常重视市场，让更多的人参与市场经营，因此从公司的几个重要部门抽调了一些精兵强将，共30人，组成了一个培训班，请外面的专业老师来讲市场营销方面的知识，当时这个培训班被称之为前锋的“黄埔一期”。一个多月后，培训结束，报名参加培训的杨钢被派到前锋仪器销售部工作。从安逸的设计师转为辛苦的销售员，面对角色的重大转变，下定决心是一个艰难的过程。而让许多人无法理解的是，杨钢却选择了勇敢接受挑战。谁也没有想到，正是这次挑战为杨钢今后的发展带来了契机。

八年的技术开发工作让勤奋的杨钢成为了综合能力突出的青年人才。然而，常年呆在办公室搞研发，不问市场、不懂推销的他却在去市场推销传呼机综合测试仪的过程中感觉到了那份困难和艰辛。此时，他开始对自己的能力产生了怀疑：离开技术岗位，我还能不能生存？从怀疑到反思，从反思到下定决心，杨钢越发觉得需要换一换自己的工作思维，拓宽自己发展的空间，提升自己的生存能力。也许，世事的规律总是要人在得失的权衡中谋求一种心态的平衡。要想得到更多，首先要学会付出和失去。杨钢要寻求个人的人生突破和发展，首先要放弃的就是当设计师的优厚待遇和熟悉环境。1989年，当时和杨钢同年一起进入前锋公司的19个大学生，八年过去了，当绝大多数人因为企业的不景气另谋发展之后，杨钢的选择留下已经难能可贵，而如今又放弃现有的工作条件再次选择转行，这在很多人看来，真有点匪夷所思。

杨钢说，销售的痛苦，是他以前关在办公室搞技术时怎么也不

可能想象得到的。每天背着仪器跑市场，沿着街道每家每户的敲门，最初他吃了很多闭门羹，遭了无数人的白眼。有一次，他在南京一家传呼机维修站推销综合测试仪，玻璃门上贴着一张纸，写着“谢绝推销”，但他还是硬着头皮进了门。对方得知他是上门推销的，十分反感，差一点就将他赶出门去。好在他是学技术的，因而完全没有从推销的角度出发，而是站在一个想帮助客户解决技术问题的角度，给他们分析讲解如何解决常见问题，这样慢慢地取得他们的信任，于是才获得了成功。经历了多次类似的推销过程，他逐渐悟出了一个道理：技术和市场同样重要。没有好技术支撑的产品肯定不行，但有了好技术、好产品，卖不出去也等于零。从此，他坚定了自己的发展信念：现在的工作是技术兼市场，但到最后我会只做市场。

1998年元月，因为业绩突出，杨钢被提升为销售部的副经理，这次提升距他从“黄埔一期”毕业还不到两个月。同年8月，他又被提升为该部门的经理。做销售的这段经历，给予了杨钢太多的感悟。其间他明白了如何真正地去了解市场。他的观念也发生了根本的转变：从以前设计什么，就去市场卖什么，转换成了市场需要什么才设计什么，真正做到从市场角度出发。在杨钢看来，这种融入市场的切身感受，对直接从市场中摸爬滚打出来的民营企业也许不算什么，但对于前锋这种在长期的计划经济里成长起来的、具有军工背景的国有企业来说，既是艰难的一步，也是必须的一步。跨越了这一步，前锋才算真正搭上了市场经济的脉搏。

市场销售的工作做得风生水起，幸运的天平又再次向他倾斜。这一次，杨钢的发展上升到了一个全新的高度，而历经这些年的总结和积累，杨钢的羽翼也日趋丰满。

### 机遇：创业就是智慧加冒险

杨钢对于创业的体会总结了精辟的五个字：智慧加冒险。据说这是从他的亲身经历得来的。

1998年8月，当时的企业正经历着急剧的市场经济体制转变的阵痛，企业经营面临的问题和挑战非常严峻，但同时也伴随着许多



的发展机会。前锋开始着手进行机构调整，公司决定整合仪器生产，重新成立成都前锋电子仪器厂，并按专业化要求将仪器产业做大做强。经公司领导班子研究决定，将新任的销售部经理杨钢破格提升为仪器厂厂长，赋予重任。对于这次提升，杨钢认为，说好了是机遇，说不好就是冒险。

1998年的仪器厂事实上已经到了崩溃的边缘。当时全厂有600多员工，而每年的销售收入不到1000万，发工资都困难，人才流失更加严重。新官上任的杨钢面对这样的处境，只能是硬着头皮、背水一战。俗话说，年轻是人最大的本钱，在这样的紧要关头，年轻的杨钢选择了顶住压力展开一场大刀阔斧的改革行动，狠狠地在仪器厂烧了三把“新官火”。

“精兵简政”是杨钢采取的第一项改革措施。他把600多人的员工队伍果断地精简到100多人，同时，打破原有的计划经济管理模式，全部按照市场化规律运作。以前的十多个部门被压缩为五个，并且实行分片制度改革。技术改造狠抓落实，成本管理严格控制，开发市场全力以赴。这一系列的动作被称为前锋仪器厂的“三新政策”：新班子、新机制、新产品思路。令人意想不到的是，改革途中虽然困难重重，但见效很快。第一年，仪器厂的销售收入就从800多万元一下子翻到了1500多万元，第二年已达到了3000多万元。冒险的改革获得了成功，仪器厂在杨钢的带领下从原有的困境中走了出来，焕发了新的生命活力。

杨钢把在仪器厂的工作看成是自己的一次创业。创业需要冒险，更需要智慧。仪器厂起死回生后，杨钢开始考虑如何稳定维持仪器厂的生存。在他看来，强心针固然重要，但源源不断的订单才是永续动力。仪器厂的项目范围必须拓宽，产品必须上量，有订单才有生存的希望。20世纪90年代末，正值国家“九五”双加技术改造时期。杨钢站在企业发展的历史高度，认识到确立“宝塔型”的产品结构的必要。在业界中，所谓“宝塔型”的产品结构是指，一方面既要保证“塔尖”的军工仪器技术的先进性；另一方面必须大力发展电子应用产品，寻求企业新的经济增长点。正是源于他的创新思维，仪器厂才在此之后走上了一条“军品带民品，民品促军品”的

科学道路。

说起在仪器厂率领全体员工打开民品市场的经历，杨钢形容这是一次有重大意义、但也颇有趣味的冒险。当然，这一次的冒险，他强调了一个新的方面——智慧的策动。

仪器厂成立后，得到了一次参与新疆库尔勒市智能 IC 卡煤气表投标的邀请。对机会“如饥似渴”的杨钢立刻带着一名技术人员赶到库尔勒。“来了全国各地几十家厂家，产品质量都很过硬！”一看竞争对手均与自己势均力敌，杨钢不得不在产品的推荐上动起了脑筋。“用在煤气表上的智能 IC 卡，对于产品质量的首要条件就是优越的密封性，我必须要在产品推荐上强调前锋产品的这一优势。”杨钢通宵没睡，暗自琢磨着如何在各厂家的产品介绍会上一炮而红。

第二天的产品介绍会上，所有的厂家都是由技术人员上台进行推荐。轮到杨钢时，他不慌不忙地走上台，首先表达了自己是前锋仪器厂厂长的身份，强调了前锋对于这次产品投标的高度重视和诚意。接着，他从台下拎上了一只装满水的塑料桶，自信地将前锋的产品随意丢在了桶内，之后才开始慢慢介绍。当产品介绍结束后，杨钢当众从桶里取出了前锋的产品，打开机壳，展示亮内干燥的内部表芯，然后向众人示意，“我们的产品密封性能绝对过关、过硬。话说的再多也不足以说明问题，所以今天我用事实来证明！”这个大胆而赋予智慧的做法，当场令前锋的竞争对手们措手不及。最终，赢得满堂喝彩的杨钢以大比分胜出，让前锋产品从众多竞争厂家中脱颖而出，成功中标。这次出击，使得仪器厂当年就实现了赢利，收入翻了一番。成功开拓 IC 卡气表市场，帮助仪器厂走出了一条可持续发展的道路，直到今天，前锋的 IC 卡气表还在西北地区占有 80% 左右的市场份额。

1999 年 2 月，杨钢担任前锋集团副总经理，同时兼任仪器厂厂长。不久，又担任前锋集团常务副总经理。到 2000 年 9 月，杨钢被任命为前锋集团公司年轻的总经理。重任在肩的杨钢大胆开拓，与集团班子成员一道，在实施股份公司重组、集团公司整体改制、企业“东调”战略西迁等重大决策和工作中，做了大量细致的工作，勇于创新，使集团下属各实体在生产经营上得到了稳步发展，经营



领域也进一步拓宽，特别是电子仪器厂，认真扎实地抓好“九五双加技改”，切实发挥其重要作用，为推进开发平台的提升收到了良好的效果。



2002年1月，杨钢开始兼任成都前锋电子有限责任公司（以下简称电子公司）总经理。当时国内的水器市场正面临激烈的竞争，主业生产热水器的前锋电子公司在市场的搏击中，愈发感到了压力和不堪重负。原有的人员结构老化、产品结构陈旧、管理秩序混乱，让临危受命的杨钢再次遭遇严峻的挑战。这一次，他心里打起了鼓：接手仪器厂是因为本就是做技术出身，熟门熟路、心里有底，容易干出成绩。但是热水器行业对自己全然就是陌生的，能干好么？该怎么干？此时的杨钢才37岁，风华正茂的年纪最不缺的就是信心与勇气。靠着敢闯敢拼的劲头，杨钢毅然接受了工作中又一次全新的挑战。

如何轻装上阵，积极应对挑战是电子公司迫切需要解决的问题。上任后，杨钢带领年轻的电子公司经营班子，进行了自上而下的系列改革。整顿、规范管理体制；针对产品开发、品质保证、产品成

本、市场与服务等方面的工作进行系列改革；实施“借脑”工程，推进新品研发，加强成本管理，实施阳光采购；强调诚信为本，以“市场核心”观念拓展市场工作，采用合理手段参与市场竞争。行之有效的措施迅速提升了先锋产品在市场的知名度和美誉度，品牌市场占有率也得到逐步提高。

同年4月，杨钢带领电子公司一班人奔赴浙江、广东等沿海城市考察、调研燃气具用具企业的生产经营状况，了解东部经济发展、燃气具产品市场的走向及行业发展趋势，学习沿海企业的先进生产、管理经验。同时，安排设计人员深入市场、了解市场、转变观念，达成以市场为重心的共识。此外，对内成立合同办公室，坚决控制成本，严格监控企业的资金流出，对固定资产和供应、外协等方面进行合理的控制和管理。对外，整顿市场秩序、优化市场布局，采用创新思维与大经销商实行控股联营，通过理顺成都热水器市场达到规范全省市场的目的。

至此，电子公司走出了困境，开始了新的发展征程。杨钢的新一轮尝试又获得了成功。“先锋牌”热水器于2002年9月被国家质量监督检验检疫总局授予“中国名牌”称号，这是中国西部唯一获此殊荣的热水器品牌。

### 绽放：梦想照进现实

进入新世纪，先锋响应国家有关政策号召进行所有制改造，国有资本退出完全竞争领域，成都先锋电子电器集团股份有限公司由此诞生。2001年，成都东郊工业区结构调整开启大幕，时任成都市市长的李春城到先锋现场办公，把先锋确定为成都市东郊工业区结构调整首批试点单位，在高新西区建设先锋集团高新技术产业园。“东调”是先锋集团实现新的跨越发展的一个重要契机，也给了杨钢和他的经营团队更多实现梦想的机会。

2005年以后，杨钢成为了先锋集团新一代的掌门人。40岁的他担起了集团公司董事长、总经理的重任。重任在肩，更彰显英雄本色。成竹于胸的杨钢带领着他的经营班子，又开始了新一轮大胆的企业创新与改革。





在市场开拓中，曾担任过市场部经理的杨钢，深知市场工作的重要性 and 艰巨性。他常用“市场即战场”形容市场的竞争。为此，他和他的销售团队经常利用休息日深入市场的第一线，不断走访用户、经销商，搜集第一手的市场信息。花大力气在厨卫产品的成本控制、质量、外观、工艺、技术性能等方面实现跨越式提升。从“超宽频恒温 E 度空间热水器”、“负离子消毒柜”到“净离子吸油烟机”，如今的前锋已经实现了由单一家庭产品向“整体厨卫”的系统拓展，并以其强大的科技创新能力，在竞争激烈的行业市场绽放光芒。眼下，前锋的“整体厨卫”产业发展势头强劲，大卖场的前锋品质展台、专卖店的前锋潮流趋势、4S 店的前锋精品服务，前锋“整体厨卫”不仅成为走进了千家万户的“中国名牌”、“中国驰名商标”，更是成为当下消费者“感受魅力生活”的流行所在。

在品牌推广上，杨钢带领年轻的精英团队，以创新时代的气魄，超越自我，积极与国外先进技术企业合作。世界五百强企业中的美国安捷伦公司、澳大利亚南方公司、德国菲斯曼集团都成为了公司的友好伙伴。前锋，以专业化的品质，传播“创新成就未来”的品牌思想，从国际化的角度，构筑遍布全国，面向世界的营销网络，促成了企业国际化、多元化的发展。以“创新”的精神哲学，遵循“品质”的行业标杆，引领着业界一次次的重大革新。前锋，已经不再局限于一个品牌的称谓，而成长成为一种品质的象征。

在产业的扩张上，杨钢也自有一套理解。他认为，前锋在 50 年的发展蜕变中，已经能够以强大的科技创新能力作为企业发展的支撑。从单一的厨卫产品到电子测量仪器、通信测试设备、数字视听设备、家庭能源智能管理系统、商用燃油燃气锅炉、房地产开发、建筑装饰、绿化工程等领域的多方位开拓，宣告了前锋多元化、跨行业发展进程的全面开启。

不同的企业有着不同的拓展体验。对于企业多元化的发展，有的人认为这会分散企业的生产精力，增加企业的投资风险。但对于杨钢来说，这些都不足为惧。在他看来，在竞争如此激烈的市场形势下，企业要发展必须要创新，包括各个环节的创新是永恒的，变化是永恒的，只要方向正确，就不用怕失败。现代企业的发展不能

只局限于产品市场的开拓，还应该学会资本经营。只有合理的进行资本运作，才能实现企业的最大利益。当然，先锋不会盲目地追求规模，先锋更看重收益，看重市场。

目前，在以杨钢为首的经营团队的带领下，先锋集团向着更高、更远的目标迈进。2009年初，先锋集团迎难而上，面对甚嚣尘上的金融危机，先锋用“变”应对危难。组织机构的调整、产业结构的整合、KPI绩效管理的落实、新型预决算制度的推行……正如杨钢所言，先锋历来就是一个不缺乏改革精神的企业，先锋历史的发展就是在不断改革和创新中前行。无论何时，用变化的眼光与创新的思维应对前行道路上的挑战是先锋50多年发展积淀下的企业精髓。变或许还有出路，不变只能自取灭亡。先锋只有不断地寻求自身的变化与提升，用最符合市场要求的姿态适应市场的变化发展，才能完成“时代造就先锋，先锋不负时代”的历史使命。

杨钢说，先锋与很多民营企业不同。这样一个有着50年历史积淀的老企业，本来就是重任在肩。有些企业负担是必需的，这是一个老企业责任的体现，所以绝对不能不负责任的抛掉，而是要想方设法把责任承担好。先锋的发展追求的是一种持续、稳定、长远的进步。此外，抓住机遇，尽快扩大资本市场的运作规模以期实现收益，也是先锋发展关注的重点。如若能够很好地完成前面的规划，那么在此基础上的产业拓展才会更有底气和分量。如今的前锋正朝着建立国内一流、国际知名的有限多元化产业集团的目标大步前进，在此过程中，要汲取许多民营企业盲目扩张的教训，还要深入学习国外百年企业的发展经验。先锋人从来都明白，当今的世界，靠天、靠地都不行，只能靠自己。而靠自己的关键，则是要眼光长远、头脑清晰。

### 感悟：做企业如同做人 先做人后做事

“少一些功利，多一些踏实；少一些虚浮，多一些才识”，这是杨钢在学生时代给自己定下的目标。现在，身为董事长、总经理的他，对自己这个个人目标仍然没变，只是角色的转变让他对自己的目标又增添了一句话“做企业如同做人，先做人后做事”。据他自己

说，这是用 20 年的时间悟出的一个道理。

每每在前锋的中层以上管理人员大会上，杨钢总会在结尾告诫大家“踏实做事、低调做人”。在他看来，学会做人是为人的本分，连本分都做不好，谈何做事，又谈何做企业。

2009 年，44 岁的杨钢在很多人眼中十分和气，少了常人想象中的锋芒，多了普通人的随和。曾经有记者采访时问他：“当年在企业最困难的时候，大家都离开前锋谋求出路，你为什么会选择坚守？”杨钢答道：“老实说，这期间我曾想过要离开前锋，特别是在 1997 年和 1998 年这段时间。由于同我一起分配到前锋的十多个同学都先后离开了，他们的离开对我的影响特别大，思想也十分复杂，但我始终抱着一个信念：一个企业问题越多，机会就越多。至于为什么留下来，可以说，我是为情留下来的，当时公司的领导很重视我，而我与同事之间也相处愉快，这份情真的是难舍。”为情留下的杨钢在前锋干出了一番受人瞩目的成绩，然而对于角色的转变，杨钢却十分谦虚。他把自己取得的成绩归功于老师和前辈的一路上的提携与扶持，归功于同事的支持和辅助。他认为职位无非是责任的象征，职位越高，责任就越重大。做领导并不是一种享受，而是一种无形的压力，责任和压力胜过一切。因此，只有踏实做事、低调做人才对得起同事的信任和肩上的这份责任。





成都市市委书记李春城与杨钢握手

杨钢个性低调。面对成功后接踵而至的宣传和采访，他一般都采取能推就推、能躲就躲的态度。见惯了大场面的他谈起自己的事总是不好意思，甚至还有一点紧张。然而，就是这样一个偶尔腼腆的人，一旦面对需要他担负的责任时，他却从来没有含糊过。

前锋长久以来一直致力于追求“用户的最高满意度”和“对社会的最大回报”。多年来，前锋持续参与各种社会公益活动。不论是帮扶残疾人事业、为希望工程捐款还是开展社会义务服务、参与资助贫困大学生计划，前锋总是怀着一颗感恩的心回馈社会各界给予企业的关爱。

值得一提的是，2008年“5·12”汶川大地震的发生牵动了每一个前锋人的心。灾情发生后，前锋在第一时间就将公司的货车、客车提供出来用于运输救灾物资和志愿者，尽全力为灾区群众提供援助。上班的第二天，公司就立即向成都慈善会捐出首批30万元的救灾资金，之后又向灾区提供了价值100多万元的救灾物资。作为公司董事长、总经理的杨钢在安排好集团积极开展生产自救的同时，在第一时间投入抗震救灾的洪流之中。他个人先后以多种名义（省

市青联理事、常务理事，特殊党费等）向灾区捐款，之后，又发动公司员工向灾区捐款 30 多万元。5 月 17 日，他带领前锋有关部门领导深入受灾严重的绵竹、德阳、绵阳、安县等灾区一线，看望慰问受灾群众和经销商，并随车带去了大量的救灾物资。此后，为了让安置点的群众吃好住好，保证卫生，尽快恢复正常生活，前锋集团第一时间为成华区体育中心、都江堰市幸福家园等受灾群众安置点免费提供并安装了前锋洗浴设备，之后又先后为 16 个灾区安置点提供了免费的洗浴设施。灾后重建中，前锋再捐 200 万元承诺援建广元市青川县一所希望学校，并且再向受灾严重的德阳市捐赠了 5000 台前锋燃气灶具，帮助灾区人民早日恢复正常生活。

事实上，回报社会不是一件难事，难的是持续地坚持这项事业。从抗震救灾到灾后重建，只要社会需要，前锋就一定会出现在人们的视线中。作为前锋的新一代掌门人，杨钢说：“作为川企，前锋非常希望能为社会公益活动贡献一份力量。这是我们的责任，也是回报四川父老乡亲的最好方式。”

作为一个懂得感恩的人，杨钢已经把现在经历的一切荣誉看得很淡。在他眼中，现在获得的荣誉也好、财富也罢，不过都是社会赋予的。从社会来总是要回到社会中去，这种回报应该成为一种自觉，更应该成为一种本能。

不同于其他的企业领军人，杨钢没有特别珍爱的名言。他坦率地表示，没有什么话能够适合一个企业一辈子的发展，社会在进步、企业在发展，理念在创新，所有的东西都应该不停地变化，这样才能获得永续的发展动力。如果硬要他选一句，他就只认一个道理“做企业就像做人，先做人后做事”，做人要诚信、要踏实、要有口碑、要懂感恩和回报，做企业亦然。

不惑之年的杨钢并不认可现在的自己就是成功的。40 岁就定义一个人的成功在他看来显得太浮躁，也太夸张。更多地，他愿意说自己是一个和企业共同成长的人。他的青春 20 年成长在前锋，他往后的岁月也希望能够像前锋的名字一样，永远向前，做行业的前锋，做引领时代、超越梦想的开拓者！



# 创新是人生最大的财富

—— 大陆希望集团董事局主席刘永言校友



刘永言荣获财经风云人物奖

刘永言，1945年12月8日出生于四川省成都市。1961~1964年，就读于成都树德中学高中部；1964~1973年，在国营成都九〇六厂工作；1973~1977年，考入电子科技大学（原成都电讯工程学院），攻读计算机专业；1977~1982年，毕业后分配到国营成都九〇六厂设计所工作，历任助理工程师、工程师，从事电子线路开发、计算机软件开发、推广、应用等工作；1983年至今，历任成都希望科学技术研究所所长（高级工程师）、希望集团董事局主席、大陆希望集团董事长等职。

校友

风采

穿一件休闲的衬衫，一脸书卷气，怎么看都不像大陆首富，倒更像是一位知识渊博的大学教授。这就是校友刘永言。2006年电子科技大学校庆之际，他回到了母校，与学弟学妹们分享自己感悟博学与兴趣的经历。

2009年3月，我们为编写《校友风采》一书，在大陆希望集团再次见到刘永言校友。会议室的门打开，刘永言穿着一身朴素的蓝色衣服走了进来，笑容和悦，谈人生，谈梦想，忆挫折，说未来。说到高兴处，他念了几句自己的诗：“今生同真理结缘，明日奔荒野狂追。”

他一直“狂追”，在追求真理、创业创新的路上。刘永言曾靠“两鸡”起家，最终坐上了中国首富的宝座，他的经历有超过一般人的



辉煌与坎坷。他带领的希望集团曾是全球最大的鹌鹑养殖企业，一个转身，创立大陆希望集团并打造出国产变频器第一品牌。刘永言的故事已经演绎为一个传奇。

刘永言的生命里有太多常人无法探入和理解的感悟。

### 关于梦想：要做中国的爱迪生

“我从小就有做爱迪生的想法，没有科学研究，好像生命缺少了什么。”刘永言坦言科学技术已成为生命的一部分。

1973年，28岁的刘永言被选送到成都电讯工程学院（现电子科技大学）读书，开始了与成电的不解情缘。一个天赋超群、求知欲旺盛的青年来到了成电的知识殿堂，真是如鱼得水般畅快。刘永言在课余倡议搞实验室。同学们在他的带领下建立了两个实验室，做了许多东西。许多报废的实验设备，他们像宝贝一样捡回来修好，作为自己实验室的武器。

“台风眼是最安静的。”刘永言安然面对当时复杂的政治环境，只埋头苦读。“当时潮流是不读书，我就是要读书，而且读了很多书，正好解决我以前没有解决的问题。”

有一次，学校派刘永言和另一位同学到湖南计算机厂实习。当时一台计算机需要上百平米的屋子来盛放，仅仅是晶体管就有数万个。刘永言看着同事们在开机前做晶体管测试，心里一下子堵得发慌。他们用手工一个个把着测。“这样做，费时耗力，而且还有可能出错。”刘永言思索着，一个念头突然在脑中闪过“如果使用一种专门的测试仪器进行测试，肯定能减少误差，提高效率”。

刘永言敏捷地抓住了划过脑海的智慧之星。很快，他的测试仪就研制出来了！同事们将刘永言和他的仪器紧紧围住，好奇地看着这个古怪神奇的仪器能否真的有用。只见晶体管导入仪器之内，荧光屏上立即呈现出几个所需的数据，并在指示灯上分出红绿两个指示区，合格或不合格立刻得知。同事们欢呼着奔走相告，测试技术像风一样迅速传播开来。许多拥有计算机的厂家很快用上了刘永言的新技术。八年之后，《四川日报》、《人民日报》在头版显著位置对这一技术作了详尽报道。这一技术的超前性和生命力更加充分地展

现在世人面前。

正如刘永言所说，他从小就有做爱迪生的想法。在进入大学之前的20多年的时光里，他一直在孜孜不倦的学习着，探索着。

小时候，善于动脑筋的刘永言就是小朋友们的中心。同伴们经常到他的家里去看他自制的显微镜，透过它可以看清楚蚂蚁的嘴巴是怎样吃东西的，还可以看到毛毛虫扎人的毒毛上有倒钩。有一次，几个小朋友聚在一起，刘永言高兴地拿出自制的矿石收音机。轻轻地捣鼓几下，大伙儿就听到了四川人民广播电台的节目。

刘永言13岁那年，全国上下正大炼钢铁。一天，老师在课堂上问大家：“高中生可以炼钢铁，我们初中生可以做什么东西呢？”大家思索着，约有5分钟时间，班里一片寂静。这时，刘永言站起来大声说：“我们可以做空气电池厂。”让刘永言没有想到的是，学校很快给了他一个10多平方米的“小厂房”。这是刘永言一生中拥有的第一个“工厂”。

空气电池厂怎么做？没人指导，没有材料。小厂长刘永言成天泡在图书馆里查资料，再在工厂里试验。后来因为多方面的原因，刘永言幻想的“空气电池厂”不了了之。“这段经历对我来说，很重要，因为它培养了我的动手能力和好的思维方法。”陷入少年时代回忆中的刘永言这样说道。

“空气电池厂”虽然没有成功，但是刘永言对于探索科学之路更加坚定，图书馆也为他打开了知识宝库的大门。

1961年，刘永言以优异的成绩考上了成都九中。刘永言还记得，“高中时期是最困难的时期，吃不饱饭，每天特别难受。”他的父亲说：“要减少体力消耗，不能开源就节流。”当同学们在户外活动时，刘永言就在图书馆看书。在这里，图书馆的藏书更为丰富。刘永言一头扎进书海中，十五六岁的他已经撇下了所谓的苏联专家和“苏学”，撇下了当时一统中国天下的米丘林遗传学，深入地研究孟达尔·摩根的遗传学、达尔文的进化论……

广泛深入地阅读，开阔了眼界，提高了学习的能力。刘永言从进校时的中等水平，到了中上游，后来一跃成为全班前几名的优等生。





令刘永言兴奋的是，他的作文《蓝河月色》得了全班最高分。“童心醉了，凝望星空，哪儿是天河、哪儿是淡云，星月云天，幻作美丽的远景……”少年刘永言对星空、对科学的向往，对未来美好的憧憬都在诗中一一展现。

然而美好的愿望受到了挫折。他没有“考上”大学。

刘永言买了一个三毛钱的纸箱，放进所有的家当。19岁少年带着这只纸箱来到成都电机厂工作。也许在别人眼里，这样的学习工作环境并不理想。但是刘永言却把电机厂作为磨砺自己的大学。他喜欢钻研，不断探索的心又找到了用武之地。刘永言学了磨工，又学电加工。在掌握技能之后，他对机床进行了改革，提高了工作效率，减轻了劳动强度。

高频炉加热无法适度控温一直是电机厂难啃的技术硬骨头，为此，厂里生产出不少次品、废品。刘永言进厂不久，就把眼光对准了这个难题。他潜心思索，花工余时间做了无数次的实验，终于找到了一种适合高频炉用的控温材料。利用铁磁材料的某种温度恒定的原理来控温，这是一个大大的技术突破。这项新技术被迅速用于全厂生产的第一线。

### 关于创新：即使在梦中也在思考

“我很难想象，和我同龄的人，甚至比我年轻得多的人，每天都去扭秧歌。”刘永言说，“我如果像他们这样，怎么生活呢？”他说，每天脑子里装满了各种发明的灵感，不停地思索着，感到很充实。有一晚在睡梦中，刘永言突然惊醒了。他正被变频输电的一个难题所困扰。在睡梦中，难题突然迎刃而解了。“真是日有所思，夜有所梦啊！”刘永言说。

说到创新，不能不提到希望集团获得的第一桶金。

1976年，刘永言大学毕业后回到电机厂工作。一天，他看到厂里的工作人员围着庞大的计算机满头大汗地操作着。原来，长虹厂的工作人员来这里请求帮助计算非圆曲线的数据。

“算个数据要这么难吗？”刘永言看着同事们连续工作两天，却什么也没有算出来，他心里暗暗着急。刘永言敏捷地计算着，他

思考了两天，认为自己有能力独立攻克难关。

“让我用微机来试试吧”刘永言向厂长主动请缨。“能行吗？”厂长有些不敢相信。同事们也用怀疑的眼光看着他。



攻克科研难关的过程是艰难的。当时刘永言一家三代五口人挤在一间房里，在这样的环境里根本没有办法静下心来做科研。怎么办？刘永言想在附近租一间民房作为工作室。可是，当时，刘永言一个月的工资才 38 元，租一间房就要 21 元。他捏着薄薄的纸钞犹豫了，全家人就靠这点钱生活，哗啦一下，砍去一半，日子怎么过？刘永言的妻子却很支持他的事业“租吧，我们苦点没啥，别耽误了你的事业。”

在家人的支持下，刘永言在一间简陋的民房里开始了艰难的探索之路。旧房子蚊子多，又没钱买蚊帐。他找来纱布自己做了个简易的纱帐。可是纱布少，勉强做个小的蚊帐，只能护住脸和身子。“我住在那间破旧的房子里，冥思苦想，反复计算。”夏天的夜里，蚊子蜂拥而来。疲惫一天的刘永言顾不得这些，沉沉入睡。早上起来一看，腿上、胳膊上全是蚊子叮的小红疙瘩。多年之后，已经拥有宽

敞明亮的办公室的刘永言，回忆起这段经历，眼睛仍有些湿润。

晨昏颠倒，通宵作战。刘永言在破屋子里呆了无数个日日夜夜。功夫不负有心人，他的艰苦努力和所付出的心血得到了回报——《BCD 数据编程软件》终于横空出世了。这套软件在电机厂试验，极大地提高了生产效率，并引起了业内人士的注意。后来，该软件一度成为国内数据机床的主要软件。

“我是国内第一个把软件作为商品卖出去的人。”刘永言说。《BCD 数据编程软件》成功研制出来之后，刘永言想到如何把软件真正推向市场，让全社会受益于这项科研成果。20 世纪 80 年代初，不只一人有这样的想法，为什么刘永言成为第一个“吃螃蟹的人”，并获得了成功呢？

“不知付出了多少艰辛和努力。”刘永言回忆 20 多年前，感慨万千。那时，他没有足够的资金，没有成立公司，社会上也没有软件能卖钱的概念。在“三无”的情况下，刘永言扛上自己研制的设备出发了。他的目标是全国所有大中小城市中需要这个软件的地方。

刘永言的第一站来到了重庆。跟谁联系？怎么卖？站在朝天门码头，望着滚滚长江水，刘永言和弟弟刘永好商量着。重庆这座演绎无数故事的城市，又见证了一位传奇创业者走出的第一步。

刘永言首先找到了重庆总工会，心想那里可以做些技术推广。总工会听了他的介绍，认可软件。刘永言又马不停蹄地到电子仪表局、轻工局等单位，推广软件。在一次推广介绍中，许多技术工作者围住了刘永言：“你说得这么好，能不能现场解决问题呢？”刘永言自信的说：“你们可以马上提出问题，我现场编程试试看。我相信你一个月算出来的，我几分钟就算出来了。”大家你看看我，我看看你，没人相信。年长一点的技术员扶扶眼镜，提出一个问题。刘永言埋头编程，几分钟图形就绘出来了。大家难以置信。

刘永言对推广软件的困难有足够的心理准备。他知道，当时在国内见过计算机的人并不多，更不用说有多少人会使用计算机软件了。要把计算机软件推向市场，使之迅速转化为有价值的商品，更是无法想象。超越时代的价值就像落后于时代的价值一样，往往会在一段时间内不为常人所理解或认知。



在推广软件的过程中，刘永言逐渐摸索出推销之道。他上门时，往往不是向对方推销他的软件如何省钱省力，而是问“生产中有没有不能解决的难点”。然后当场编程，用事实说话。刘永言在解决这些电子机械厂各种难题的同时，也打开了推销自研软件的大门。

敲开大门需要智慧，后面漫长的路还需要艰辛的行走。刘永言和弟弟跑重庆，下武汉。在北碚时，一口气去了九个厂，现场解决问题。晚上回到旅馆时，服务员为难地说：“我们这里没有铺位了。”两兄弟挺着急，没有住的地儿，晚上总不能露天流窜吧。刘永言说：“你一定要想办法给我们解决，地铺也行。”

最后好不容易腾出一个阁楼来，让兄弟俩住下。重庆的夏天像火炉一样闷热。刘永言整晚都泡在汗水里。“都记不得起来冲凉多少次”。

功夫不负有心人，不到两年时间，刘永言就靠推销软件赚了10万多元。这在当时是一笔天文数字。他的智慧成果也造福于社会，包括成都所有电机厂在内的企业至今仍然在使用它。国防科技大学把它引入了教材。

这一次“软件革命”让刘永言尝到了技术创新的甜头。他坚定地走在不断发明、不断创新、充满希望与挫折的路上。在那首《推软件过洞庭有感》中，刘永言写道“洞庭远航白云舟，浩渺烟波天际流。日落雁归望秋水，浪迹潇湘逐沙鸥”。

1982年，刘氏兄弟开始养殖鹌鹑。他们通过解剖分析设计出新的喂养方法。刘永言提出用电孵化，提高产量。他开发出了自动控温器，获得成功。兄弟四人养鹌鹑不到两年，就积累了1000万元的资金。

20世纪80年代末，刘氏兄弟研制出了“希望饲料”。刘永言开发出了中国第一个线形规划数学工具用在商业运行的饲料配方软件。1990年1月，“希望牌”乳猪饲料月销售量达到了创纪录的4000多吨，超过了当时的泰国“正大”饲料。

1992年，刘永言提出四兄弟各自发挥长处，独立经营，他自己则主攻高科技。为什么会选择这一块儿作为发展方向呢？刘永言称自己忘不了的依然是科技情结，他说：“超导、变频输电、热泵……”



这些东西还应该深入研究下去，丢了很可悲。赚钱是有限的，精神的东西却是无价的。”

1994年，刘永言筹建了希望电子研究所。全国各地的一批科技精英纷纷加盟，与刘永言一起攻克了一个个科技难关。刘永言在两年的时间里，取得了近30项发明专利，已有20多项获得国家专利局的批准。

1997年，刘永言创立了以高新技术及其产业为发展方向的大陆希望集团。他苦心研制的“森兰”变频器已经成为国产变频器第一品牌。



刘永言香港获奖

### 关于创业：多次从零起步

“我现在还处在创业阶段”即使今天已经站在成就的巅峰，刘永言依然这样说。

1995年，刘永言不声不响地在自己家里开始了又一次创业。“那时就找了几个帮手，在家里开始做实验，完全是从零开始。”刘永言回忆说。

在这之前，刘永言已经带出了全球最大的鹌鹑养殖企业，打造出中国第一品牌的饲料。但他没有躺在成功的峰顶享受鲜花和掌声。刘永言迅速转身，沉寂三年，攻克变频器技术难关。

纵览他的人生历程，刘永言有多次从零开始创业的经历。每一

次都是他敏锐地寻找创业先机，主动挑战难关。

当他发现专利技术得不到应有的保护，自己研制的软件被大量盗版时，刘永言迅速调整思路。刘氏兄弟千元起家，创业成功的故事至今仍激励着许多年轻的后来者。

当全国性的鹤鹑热兴起，市场价格骤降时，刘永言审时度势，宰杀百万鹤鹑，进军饲料业。

当希望集团成立后，刘永言提出四兄弟各展所长，他从发展成熟的饲料业跳出来，转身主攻高科技。“以前想搞科研是环境不允许，资金匮乏，那番辛酸一言难尽。如今万事俱备，我没有理由放弃我的半生追求，科技兴国才是我真正的事业和目的。”

然而这一次转身又是严峻的挑战。

经过大量细致的市场调查，刘永言和他的创业伙伴们认定变频器行业的发展前景广阔，决定尽全力进入这个领域。

变频调速器被称为“现代工业的维生素”，集微电子、电力电子和控制技术于一体，通过将固定频率的交流电源转换成电压可调、频率可调的交流电，实现对交流电机的无级调速。在节约电能，改善生产工艺、提高生产自动化水平等方面，具有突出的作用。

20世纪八九十年代，国际国内对变频器的需求非常大，生产变频器一时炙手可热。国家六大部委曾专门下文推广变频器的使用。国内工业市场上变频调速器的采购额在每年50亿元左右，且以每年30%的速度递增。

市场的需求和丰厚的利润吸引了众多国内厂家投身于变频器生产领域。但是1995年前后，这个行业的凶险不可预见。中国使用变频器的工业企业还屈指可数，而日本和欧美企业几乎垄断了中国变频器市场，不给国内厂家留下任何插足的空间。国内曾兴起100多家变频器生产厂商，绝大多数以失败告终。

在充满希望和重重陷阱的环境下，刘永言投身到变频器生产领域。

“一定要自己掌握核心技术。”刘永言说。分析多家厂商失败的原因可见，他们从国外引进的不是核心技术，一旦技术落后，根本无法和国外产品竞争。



刘永言告别喧嚣，静下心来带着研发人员扑在变频器实验中。这一沉寂就是三年。变频器实验是一个烧钱的过程。一台普通变频器就相当于一辆桑塔纳的价格，变频器实验器材也同样十分昂贵。每天大量的报废原料一筐一筐往外扔，报废器材少则几百万，多则上千万。

昂贵的实验花销和技术攻关的强度让刘永言压力重重。“天生我材必有用。”刘永言在创业的艰难中始终自我勉励，“我这么努力的人，天道酬勤啊，老天不会看花眼的，一定会给我一些奖赏。”

艰难的研发工作终于迎来了胜利的曙光。1998年，刘永言自主研发的第一批变频器成品横空出世，并着手创建“森兰”品牌。森兰变频器建立了自主知识产权体系，拥有拟超导技术在内的十几项专利、专有技术。饲料行业的巨头希望集团造出了变频器，这些产品能不能卖出去呢？刘永言选择了将变频器试水上海，想在中国经济最活跃的城市试探市场。成功了！森兰变频器走出了艰难的第一步，得到了市场的认可。

1998年，森兰变频器被列入国家火炬计划；2002年，成为中国变频器十大品牌之一；2005年，森兰成为国产变频器第一品牌。

“技术转化为生产力是不容易的。即使去做一个很小很小的东西，都需要全方位的知识。”回首多年创业的过程，刘永言说，“创业需要从别人没有走过的丛林里发现一条捷径，很少人能走出去，大多数同路人都迷失、失败了。”

森兰变频器因牢牢掌握核心技术而迅速崛起，但刘永言如何能在这个充满暗礁险滩的环境中迅速抢占市场呢？

大陆希望采取的策略是增加产品品种，尽力为客户提供更多更好的选择，从而实现个性化服务。在国内的变频器市场中，生产厂家各有优势，有的长于小功率变频器，有的长于大功率变频器。而森兰的产品线从最小的0.4千瓦到最大的400千瓦，形成了覆盖高、中、低端市场的五大产品系列，产品线最为齐全。

变频器被广泛应用于石化、纺织、印染、电力等行业，标准化生产的变频器无法满足不同行业、不同企业的特殊要求。能不能为客户定做变频器，真正做到个性化服务呢？



森兰把产品按照不同行业划分成不同的型号批次，技术队伍按照不同行业，分割成不同的项目组，针对每个行业的特殊需要，量体裁衣。而为了控制成本，变频器行业的跨国巨头往往不愿意在长途跋涉到中国后，拼抢这种定制式的生产，这让森兰占尽先机。

1999年，森兰变频器刚刚推向市场。当时，被誉为浙江第一村、以印染企业为主业的航民集团，所用变频器全部采用外国名牌，但却经常出问题。经过调查后发现，印染行业温度高，湿度大，针对标准环境生产的国际名牌无法在这种高温高湿的环境中正常运行。国外产品不是不好，而是水土不服，不适应这里的生产环境。遇到这种问题，即使厂家能够不厌其烦地维修，客户也不能忍受修修停停、停停修修带来的麻烦和损失。于是，航民集团要求对方修改产品。但这些国际大公司产品都是统一标准、统一价格的，修改需要报国外总部，而且一改整个产品系列都要改，周期长，费用高，更根本的一条是，对方根本不愿意为了区区一个客户大动干戈。

森兰的机会就这样来了。价格不变，所有变频器全部根据航民集团高温高湿的生产环境专门设计。问题就这么一下子彻底解决了。客户非常满意。

重庆一家电厂，原来也全部采用国外某知名变频器。森兰找上门去，对方理也不理。后来，这个国际知名的变频器也是老出问题，换了又坏，坏了又换，不堪其苦的电厂不得提出：如果变频器再坏，就要厂家赔偿由此带来的一切损失。对方拒绝了。没想到森兰却同意这个要求。因为，森兰通过调查发现，电厂的问题并不是变频器造成的，而是周围有电磁干扰。针对该企业的实际情况，森兰对产品作了相应的改进，就解决了问题。

除去与产品紧密结合，森兰服务网络的特色还在于快速响应。在森兰的仓库里，常年存有3000台动态平衡机，其中包含森兰全系列产品的各种型号。而森兰生产车间的生产计划则根据仓库库存的波动制定，当仓库中缺少某种型号的产品，生产车间立即着手生产。这个仓库则直接与森兰各地的销售和服务网络挂钩，随时向各地发送成品。

“现在提起服务，最顶尖的国际变频器企业，也只能说‘我们





做得不比森兰差’，但绝不会有人说‘我们的服务比森兰还要好’”

1992 年至今，由刘永言带领的“大陆希望集团”现已形成以高科技为主业、星级酒店投资与管理与工程建设为两翼的集团产生结构。希望集团经过十几年的打造，已引起世人瞩目，先后获得“中国饲料工业百强第一”、“中国最大私营制造企业百强第一”、“中国最大民营企业 500 强第一”、“中国民营科技企业工资总收入百强第一”等荣誉。这就是刘永言再创业写下的辉煌。

### 关于人生：不是科学家，是博学家

“我不是一名合格的企业家，我不是一个专业的研究员，更不是一名诗人。”2006 年，电子科技大学校庆之际，刘永言回到母校，向师弟师妹们这样评价自己。“如果非要形容自己，我更愿意做一名‘博学家’。”他说。

“相对科学来说，我更喜欢博学。”刘永言解释说，“如果只讲科学，你会钻牛角尖，钻很深。对于一个企业来说，光有科学没有博学，很难在关键环节突破。所以说，博学才是一种人生财富。”

为了达到博学的目标，刘永言沿袭了少年时代的好习惯，喜爱博览群书。他的办公室其实就是一个大书房，巨大的书柜里塞满了各种电子科技书及其他书籍。一张三人座的沙发，由于书堆得太多而只能容一人坐。无论刘永言有多忙，他每天都要抽一两个小时看书。“无论到哪里，手上要是没有一本书，心里就会像猫在抓一样。”刘永言感慨地说。

希望集团的厂区，路面清洁干净，四季鲜花盛开，使职工感到心情愉悦。虽然做化工类产品，“我们却是零排放，清水比进来时还干净”。既做企业，又醉心科学的刘永言也有他的痛苦和困惑。“企业和科学是不一样的，要面对现实，创造价值，还要养活这么多人，让大家过得很好。”刘永言回忆起多年来的经历，不禁感慨，“既做科技工作者，又做企业是很难的，有时候不得不忍痛割爱，把很多很好的创意束之高阁。”

在与大学生们交流创业问题时，刘永言也提到了博学对创业的重要性。他说：“创业首先需要以一门深入的专业知识作为基础，而

且对与之相关的其他领域知识也要有一定程度的了解。其次，创业需要有一定社会经验的累计。需要到社会中去摸爬滚打，需要日积月累不断丰富社会阅历。靠偶然机会一夜暴富，那不算成功。”

“即使像我们这样千锤百炼的，也会失败。”刘永言说。面对失败和挫折，刘永言也会挥笔成诗。第二天，他又会重新振作，继续奔跑在创业的路上。

“写诗是我的小甜点。”刘永言如此幽默的说，“文学对我来说是一种生活情趣。它可以调节我的生活，有时甚至能激发自然科学方面的创造。”

“深秋，达古冰川河谷。蓝天白云，彩林雪峰，雪马冰河，人在画中。”《达古金秋行》有色有物静动交融，字里行间流露出深厚的文化底蕴。

“一道金色的闪电，划破南国沉闷的夜空，临空爆炸的惊雷不及掩耳，以排山倒海之势摧枯拉朽，回荡于天地之间。遍及原野的秋虫交响曲，顷刻间消失无踪。”文字之间透露出诗人真挚而浓烈的情感。

“历尽优胜劣汰的洗礼，生物圈已是沧海桑田。地球骄子——人类的诞生，是物质和时空的升华，是运动和生命的礼赞！”《蓝色地球村》表达了刘永言的追求。

“海天跃奇峰，若影又若风；晨曦画境现，如笋又如钟。碧波托群峰，风轻诗意浓。黛色渔舟远，梦笔绘苍穹。”《海上桂林》勾画出一个孤独而高尚的诗人形象。

“梦回洞庭，老夫聊发少年狂。旷野穷奔，嘶声呐喊，拓荒者来也！长风飞歌，曲高和寡；漫道荆棘，花甲奋征；追也！”《忆洞庭》回首年轻时携软件到湖南开拓市场时的豪情。花甲之年的诗人，雄心未改，奋征之心仍在。

“能量是物质的伴侣，物质是时空的存在，时空是运动的轨迹。运动是生命的表征，生命是智慧的摇篮。智慧是灵感的根基，灵感是创造的源泉。创造是人类的灵魂，人类是灵魂的伊甸。”《灵魂的伊甸园》渗透出深邃的哲理，刘永言的脑海里满是星球、宇宙、能量、环保等概念，并且矢志不渝。

## 关于财富：最大的财富不是金钱

“我一直认为我最大的财富不是金钱。”刘永言说。他把现有的财富都理解为让他实现通过科学技术进入自由王国的阶梯，或者说财富对他而言是提供了实现追求的条件。

在生活中，刘永言十分节俭。他说：“不该花的钱，我一分也不会浪费。”平时在公司里，刘永言与公司职工同餐，从不另外开小灶，出差在外也都是和工作人员一样住一般的行政套房。甚至有些小事他还亲自动手。有一次在天安大酒店的会议厅里，为给大家清场子，他二话不说，就和工作人员搬茶几。

他是一个感情深沉真挚而胸怀大局的人。2008年，“5·12”汶川大地震来袭之时，刘永言心系重灾区茂县的职工安全。在接通灾区电话时，他大喊：“我不听损失，我要人人都安全。”当刘永言听到有伤亡时，声泪俱下。但随后又打起精神，亲自指挥救灾。

位于都江堰的成渝正峰盐化公司受到地震影响，厂房设备有不同程度的损坏。由于公司有大量危险的化工原材料、半成品和成品等，一旦泄漏、爆炸，后果不堪设想。花甲之年的刘永言亲自率领抢险队，携带物资进入正峰盐化公司作业现场，并不顾危险，登上危楼亲自指挥实施。

他对亲人，对过去曾经的生活经历满怀眷恋。1993年，他的母亲离开人世时，刘永言万分悲痛的写下《怀念母亲》，他写道：“母亲突然离开了我们……悲痛伴着泉涌的泪水，往事一幕幕浮现在眼前……母亲常常告诫我们：要为人正直，宽厚待人，为国争光，为民造福。母亲不求享受，只有奉献、克勤克俭、助人为乐，母亲时时关注着我们的前程，每当我们事业有所发展……母亲就会由衷地微笑……正当希望事业前程似锦，亲爱的母亲却永远、永远地离开了我们……你所有热忱温暖过的人们，都在为你祈祷：愿你过度劳累的灵魂得到安息。”“你的追求和理想，你的未竟事业，有我们完成！母亲，我们永远怀念你！”

刘永言曾经陪同中央电视台记者重新回到他从前的工厂。衣锦还乡的他抚摸着当年开过的机器，哽咽了。背对着记者，他泪水长

流。刘永言的眼泪没有一点“作秀”的成分，发乎于情，让人感受到的只是他的真实和透明。

刘永言对培养他的母校，充满了眷念和感激。当回到电子科技大学时，他感慨变化太大：“我们那时都是站着上课。”刘永言关心着师弟师妹的成长，就创业提出了真诚的建议，“不要盲目跟风，要知道自己的长处和短处。”“一旦认定目标，就要全身心地投入进去，要心无旁骛，持之以恒。”在听说母校学子马旭东患病时，刘永言慷慨解囊。

是的，在这位博学家眼里，有太多比金钱更重要的东西。那么对刘永言来说，最大的财富是什么呢？

“是知识、智慧和创造！”刘永言的话掷地有声。他希望电子科技大学的师弟师妹们真正拥有财富——知识。用知识的头脑，敢于创新的精神，抓住机遇实现梦想。

# 勇闯新路发展“蓝海”

——中星微电子总裁金兆玮校友



身高超过 1.8 米，但看起来清瘦的金兆玮，炯炯有神的双目中透射出来的是“成大事者”的稳健与自信，这与金兆玮丰富的人生经历密不可分。从电子科技大学电子工程系毕业之后，金兆玮即进入电子工业部十四所参与研发工作，之后应师兄之邀开始了创业历程。1999 年，定居在加拿大的金兆玮回国与邓中翰、杨晓东等创立了中星微电子，承担了国家战略项目“星光中国芯工程”的实施。十年来，“星光中国芯工程”打破了国外芯片产品的垄断地位，使我国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，在国际上彻底结束了中国无“芯”的历史。

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，在国际上彻底结束了中国无“芯”的历史。

## 人生理想：在历练中愈加清晰

与老师眼中的标准版优秀学生不同，自中学时代起，金兆玮就不喜欢抱着书本在教室里啃，阅读丰富多彩的课外书籍反倒成为他的一种嗜好，并一直保持到大学，这种喜好的养成对于培养一个人的广阔视野有很大的帮助。在闲暇的时候，由于身材比较高，他喜欢和好友们打打篮球。而当时的邓中翰就是他在篮球场上的密友之一，谁曾想过，这对篮球场上的玩伴，会有一天成为了共同创业的伙伴。

在电子科技大学电子工程系的四年求学生涯为金兆玮在电子信息领域的发展打下了坚实的学术基础。毕业之后，他被分配到位于南京的电子工业部十四所，参与了“国家星火计划项目——超声波

XIAOYOU

FENGGCAI

成像系统”和“国家火炬计划项目——多频谱成像系统”的研究开发工作。后来，在大学师兄的盛情邀请之下，金兆玮扔掉了铁饭碗，开始了人生的第一次创业历程，加盟南京 Mitech。他们开发的医疗电子设备产品填补了市场的空白，一年后，Mitech 在江苏省已经小有名气。

当时的医疗电子设备的主要客户都是国内的大型医院和研究所。为了让客户尽快了解他们的产品并打开销路，金兆玮一边带领销售团队，一边忙于分销网络的建设。可以说，今天金兆玮的市场销售经验，就是在那几年慢慢积累的。

之后的 1996 年，金兆玮又创立了金业公司，开始了他人生的第二次创业历程。在他的领导之下，公司建立了遍及全国的 PC 销售与代理网络，发展势头良好。然而，两年之后，他却萌生了到加拿大发展的念头。谈及当时如何产生这样的想法，金兆玮坦言：“两家企业做下来，走的路子基本以仿制、推广、销售为主，始终不能站到产品和技术的最前沿。”金兆玮希望能够利用出国的机会好好学习一下，开阔视野，“看看有没有更好的机会，能够在技术的前沿部分多做出一点成绩”。抱着这样的想法，金兆玮远涉重洋，来到加拿大。

然而在金兆玮刚刚定居加拿大时，他的中学好友邓中翰的一个电话却再度将他拉回国内。“虽然后来上学不在一起了，但我们一直都保持着联系，包括邓中翰 1996 年回国考察时，那时候我们就探讨，如果创业的话我们可以一起做些什么，做哪些领域的事情。”金兆玮回忆道。

当听完邓中翰对创立中星微的设想之后，最吸引金兆玮的，就是他们未来的产品“可能从系统产品跨入最核心的芯片领域”。这不正是自己漂洋过海想要追求的事业吗？放下电话的那一刻，金兆玮感觉自己的心已经飞回了国内。

### 巧拓“蓝海”：与市场共成长

1999 年 10 月 1 日的下午，金兆玮和邓中翰、杨晓东等几个志同道合的创业伙伴登上了长城，这几个踌躇满志的年轻人在那里立下了打造“中国的芯片长城”的誓言，决心“推动中国落后了几十年



的芯片产业的发展”。誓言与决心很快就转化为实际的行动，仅仅两周之后，中星微就在北京中关村的一个仓库内成立了。成立之初，中星微的几位创始人就进行了分工。他们之中工作时间最长，销售经验相对丰富的金兆玮被大家公认为“能够与最难缠的人打交道”，因此他顺理成章地担负起了领导中星微销售重任。

公司成立伊始，面对当时的美国与韩国企业在 CPU 芯片与存储芯片领域的激烈竞争，中星微选择了当时国内外市场尚属空白的多媒体芯片领域为突破口。金兆玮认为：“多媒体芯片市场正处于起步阶段，与我们公司刚刚成立，也属于一个起步阶段的情况比较吻合。而且，它又能与现代生活密切相关的计算机摄像头、手机、数码相机、高清晰度电视以及未来 3C 融合的大趋势密切相关。”选定了技术方向之后，依托几位创始人之前在多媒体芯片领域所拥有的专利技术与产品开发经验，中星微创业团队仅仅用了一年多的时间就研制出了具有中国自主知识产权的百万门级超大规模数码图像输入芯片“星光一号”。然而，产品研制出来了，一个更为现实的问题摆在金兆玮与中星微团队面前：如何成功地将产品推向市场？要知道，在芯片产业，如果创新的产品无法取得良好的市场销量是无法被称之为真正意义上的成功。打开市场局面的第一步是了解产品的潜在购买客户。为了解中星微产品的潜在客户，肩负销售重任的金兆玮开始频频与自己的同事走访各类大大小小的展会。一旦发现哪个客户对中星微的产品感兴趣，金兆玮就会径直上前与客户沟通。

当时，PC camera 的客户大部分都是国外厂商，中国 OEM 厂商则受委托生产相关产品。摸清底细之后，金兆玮琢磨了一下，如果直接与国外客户谈，周期比较长，门槛也比较高。因此，金兆玮与同事们就主动上门找到了 OEM 厂商，向他们介绍了中星微的产品。当 OEM 厂商第一次看到金兆玮和他的同事时，感到十分惊奇：原来国内也有生产 PC 摄像头芯片的厂商啊！然而，尽管对方对中星微的创新产品很感兴趣，但对他们的产品质量却信心不足。

“过去中国厂商生产的都是一些像电阻，电容等简单的元器件，而中星微生产的 SOC 控制型芯片在国内还尚属首例。”金兆玮说。这也是 OEM 厂商对他们最不放心的地方。

最初，金兆玮每次在面对客户时，对方抛出的第一句话往往是：“你们的产品批量生产过吗？”为了打消这些代工厂的疑虑，金兆玮一边费劲口舌地解释他们产品的创新点，一边把他们在实验室已经测试好的数据拿给对方看。

“实在不行，如果他们不愿意投入人力资源来开发我们的产品，我们就请工程师替他们做，做好之后，请他们验证。”金兆玮还将对方最关心的风险问题一一列举，然后表示，“我们公司虽然小，也愿意在你们有风险的时候一起来承担。”那段日子，金兆玮大部分时间都是在外奔波。“那时候我每个月能回公司的时间非常的少。”

很多人都认为，中星微之所以能在短时间内迅速发展起来，首要原因就是其市场定位十分准确，选择做数字多媒体芯片就相当于进入了一片“蓝海”。而在金兆玮眼里，“中星微做 PC 摄像头芯片的时候，这个领域还不能被称为蓝海，因为那时候还没有海，我们是随着市场一起慢慢成长起来的。”

通过金兆玮与同事的努力，中星微成功地将 PC Camera 芯片推向了市场。当拿到第一家 OEM 厂商的订单之后，金兆玮明显感到，此后的市场推广阻力越来越小，他们的产品推广速度也大大加快。

2002 年，面对手机芯片市场的巨大前景，中星微又开始拓展移动多媒体芯片领域。此时，中星微的 PC Camera 芯片在全球市场已经拥有了一定的知名度。但由于 PC 和手机是两个不同的行业，金兆玮发现，他又开始面对一个最初打开市场时遇到的同样问题：“对方依然不知道中星微，依然不知道中国还有手机芯片设计公司，不知道我们的产品还可以用到手机里面。”

对于金兆玮而言，这意味着一切还需要从头开始，包括销售团队与销售网络。然而，仅仅用了一年的时间，中星微就在手机多媒体芯片市场上占据了音频合成芯片的第一名。“我记得当时全国一共有不到 50 家手机厂商，我们拿下了 45 家的订单。”然而，从 2004 年开始，中国国产手机开始出现了全面滑坡。中星微的多媒体芯片销量也受到了严重的影响，金兆玮和他的销售团队开始把眼光越来越多地投向国际市场。

展开手机一级厂商的名单，诺基亚、摩托罗拉、索爱、三星、



LG 五大巨头的名字赫然在列。经过研究，金兆玮发现，诺基亚与德州仪器有战略合作关系，因此想要打入诺基亚的供应商行列比较困难。而摩托罗拉由于供应链过长，其亚太区总部、制造中心、设计中心又分别在不同地区，因此想要成为他们的供应商也需要花费较长的时间。

经过一番分析，金兆玮最终将目标锁定在了距离中国市场最近的三星和 LG 身上。之所以选择这两家韩国企业，是因为中星微的进入速度会相对较快，成本会相对较低，而三星和 LG 的手机在中国市场上的占有率也比较高。与当初通过 OEM 厂商打入 PC Camera 领域不同，这一次，金兆玮要想让中星微成为这些手机一级厂商产品的供应商，就必须与其“面对面”。

有意思的是，三星起初对于中星微本身的兴趣要远远大于对其产品的兴趣。“他们想知道中国新的高科技企业在做什么，中国企业的产业背景是什么样的，中星微的技术背景和员工的状况是什么样的。”金兆玮说，这一连串的感兴趣，让中星微有了与三星接触的机会，“我们在向三星介绍中星微的同时，让他们知道我们的技术和产品是可以跟他们展开合作的，进而吸引他们对我们的产品进行评估”。

2004 年，三星电子的 CEO 到中国内地考察时，应金兆玮之邀专程参观了中星微。尽管已经有了多次的接触机会，但要想让中星微成为三星的供应商，对于金兆玮和他的销售团队而言，却并非一日之功。

“对于供应商的考核，三星拥有一整套复杂的体系。在通过三星的供应商资格认证后，中星微的产品才能被放到三星的供应商库中。当三星的工程师在设计产品时，才会从供应商库中进行挑选。”金兆玮说，从第一次与三星接触，到最终拿到订单，他和同事用了整整两年半的时间。经历了一段爬坡路之后，金兆玮看到了灿烂的风景。继三星之后，LG 也采用了中星微的手机多媒体芯片。2008 年 11 月，中星微的手机多媒体芯片全球销量更是突破了 1 亿枚大关，占据了国内 80% 的市场份额。这一佳绩无疑是对金兆玮和他的团队多年不懈的努力与付出的最好的肯定。



## 运筹帷幄：从市场先锋到统领全局

2006年底，在中星微管理层的人事调整中，金兆玮由之前的首席运营官兼销售副总裁升任为中星微总裁兼首席运营官。金兆玮也开始将精力从销售工作更多地向公司的运营管理上转移。

对于像中星微这样的高科技公司，对人才的有效管理尤为重要。中星微拥有“10%硅谷人+60%研发人”的创新人才架构。其间，研发人员是中星微的核心力量。如何让每个员工都能充分发挥作用，同时又具备协同作战的能力，就成为考验金兆玮和中星微管理层的一个重要命题。金兆玮说，“我们希望小到个人，大到团队都能够以最饱满的精神状态投入工作去，不断创新”。

身处IT行业的核心领域，中星微每一个产品的生命周期最多只有12个月，产业升级不断加速，全球化的竞争对手不断加入，每一天，竞争形势都在发生变化。“要想保证在业内一直处于领先地位，每一代的产品都不能出错误。”一直站在市场前线的金兆玮，时时刻刻都倍感压力。

“先于市场一步是英雄，先于市场三步是烈士。”金兆玮表示，对于中星微这类研发型企业而言，瞬息万变的市场形势要求他们必须有把握好研发与市场这二者的节奏控制。“这是公司的策略性问题，其实无法说哪种方法更好。”按照中星微的经验，金兆玮认为，只能根据不同的发展阶段采取不同的做法。

上市之前的中星微，对资金的运用一直处于捉襟见肘的状态。当一家企业还在生命线上挣扎时，要做如何先进的技术、推出如何具有前瞻性的产品，都是很不现实的事情。中星微首先要解决的就是生存问题，因此最初他们的产品和研发项目都以“短、平、快”为主，其目的就是希望能在较短的时间内做出产品、打入市场，尽快给公司带来利润。而在成功上市，拥有了充足的资金之后，中星微就可以重新对自己的研发队伍进行整合。金兆玮说：“我们就把过去那种单一的工程化技术队伍分成几类，有的还是做市场项目，有的则专门负责研发型的项目。而对于研发型项目队伍的考核，我们不会给他们定一个明确的财务指标，而是定一个技术性指标。”

通过一次次思考与摸索，金兆玮积累了丰富的管理经验。2008



年 12 月 29 日，中星电子股份有限公司在天津成立，是天津经济技术开发区国有资产经营公司和北京中星微电子有限公司共同出资组建的合资企业。作为天津滨海新区安防产业基地的龙头企业，中星电子主要业务方向为安防监控市场，成为了安防监控核心技术的提供商，此举正式吹响了中星微集团进军安防监控领域的号角。金兆玮再次被委以中星电子总裁的重任。2009 年 8 月，在他的主导下，中星电子完成了对 ASB（阿尔卡特—朗讯—上海贝尔）ViSS 监控业务的并购，这对于公司全面进军安防监控行业具有里程碑式的战略意义。通过此次并购，中星微将拥有从核心芯片设计到软件开发的整体研发能力，这将使得中国安防监控产业自此拥有了完整自主知识产权的技术体系。

问及大学毕业之后的工作与创业的感悟，金兆玮认为创业过程的历练坚定了自己的人生理想，“尤其参与了‘星光中国芯工程’十年的实施，彻底结束了中国无芯的历史，让我感觉到身逢盛世为国家的核心技术领域的发展作出贡献是一件多么幸运的事情”。和创业伙伴共同发展中星微这十年中，面对未知的市场，通过摸索与实践，厚积薄发，勇闯新路，开拓出一片属于中星微的“蓝海”，同时，中星微的下一个十年，更多的十年，又让他站在一个新的起跑线上。





# 为创建世界级的 中国企业而奋斗

—— 绵阳国虹通讯数码集团有限责任公司董事长兼 CEO 万明坚校友



万明坚：四川长虹电子集团有限公司董事，绵阳国虹通讯数码集团有限责任公司董事长兼 CEO。1964 年 3 月，万明坚出生于四川省屏山县，1981 年 9 月~1991 年 4 月，本科、硕士、博士均就读于电子科技大学（原成都电讯工程学院），通信专业；1985 年 5 月加入中国共产党，1991 年 5 月参加工作。他是 1998 年国务院特殊专家津贴获得者；第五届中国青年科技创新十杰；第十三届中国十大杰出青年；2002 年广东省“五一”劳动奖章获得者；2003 年广东省劳动模范称号获得者；2004 年全国“五一”劳动奖章获得者；2008 年重庆市第三届人大代表。

他，曾经带领国产手机整体崛起，与洋品牌不相伯仲；

他，立志为创建世界级的中国企业而奋斗；

他，就是绵阳国虹通讯数码集团有限责任公司董事长兼 CEO 万明坚。

## 初出茅庐：展现出过人的研发才能

1991 年，27 岁的万明坚，从电子科技大学博士毕业后，分配到深圳桑达实业股份公司，担任工程师一职。当时的社会大环境并不提倡多读书，认为读书没有用。而万明坚又是少有的中国第一代通信博士。刚进入公司，大家对这个新来的博士报以不屑一顾的态度，认为他高分低能，是个书呆子。领导也不看好他。

那段时间，万明坚不论是从工作上来说还是生活上来说都遇到

校友

风采



了很大的不顺。但是他非常清楚，当时的深圳已经是电子行业的集散地，而工科背景的万明坚，研发和技术功底都非常扎实，他在这里就好比如鱼得水，相信一定会有很多机会来证实自己的实力。

桑达是做电子产品的，又以电传机相关设备为主。刚进入公司，万明坚主要是负责电传机主板的设计。刚进入公司的他就一心扑在了研发上，每天实验室、宿舍两点一线的跑，周末就踩着单车到处去市场上看看，吸收一些市场的信息。那段研究和设计 PCB 板的工作经历，培养了万明坚研发的基本功。

那个时候电话机也正处在高速发展时期，万明坚毕业那年，中国才刚刚有了第一台自制的中小程控交换机，还没有小型程控交换机的出现。熟练掌握 PCB 板设计技巧后，万明坚开始转入小型程控交换机的研发设计中，并于 1993 年成功研制出一台小型程控交换机。

1994 年 8 月，万明坚正式加入 TCL 通讯设备股份有限公司任副总工程师兼技术开发部部长，主要负责无绳电话。那时，国外像松下、飞利浦品牌的无绳电话技术已经非常发达了，万明坚说，“TCL 要想赶超，就必须破解国外的技术，从模仿开始，在模仿的基础上进行创新”。万明坚买来当时最流行的一些国外无绳电话机，一方面把所有机器的部件拆了又装，装了又拆，反反复复好几次。研究他们的结构、芯片，然后自己来布板。一方面研究他们的软件，不断地进行软件编程，试图破译他们的软件。很快，在万明坚的潜心钻研下，TCL 研制成功了中国首部子母电话机。

在万明坚做技术人员和主管技术期间，他带领的团队率先推出多信道多子机无绳电话机以及自带计算机功能，具有语音提示留言功能的智能电话机，同时攻克科技难题 56 个、发明新产品 20 多项，直接和间接创造经济价值几十亿元，并多次获得国家 and 省市科技创新奖。万明坚也很快从副总工程师升到 TCL 集团数字信息技术研究开发中心主任、TCL 通讯设备股份有限公司副总经理、TCL 通讯设备股份集团有限公司董事。

### 关于手机“狂人”的外号： 背后是独到的眼界和远见

1999 年以前，中国的手机市场几乎被国外厂家垄断着。为促进

国产手机产业的发展，国家信息产业部相继出台了一系列优惠政策，并确定了 TCL、东信、中兴、康佳、海尔等 9 家国内企业为国产手机生产基地。那么谁来掌管 TCL 的手机业务呢？当 TCL 集团正在考虑人选的时候，时任 TCL 通讯设备股份有限公司董事副总经理、广东 TCL 数字信息技术研究开发中心主任的万明坚进入了视野，因为他曾多次提出上手机项目的计划。并提出 TCL 进入移动电话领域存在以下机会：首先，手机的研发技术和制造技术并不具备垄断性，并且他在 TCL 曾主持开发过 TCL 无绳电话等多款产品的总体设计及软件编制工作，对电子行业的认识比较深入和透彻。其次，国外品牌尚未认识到中国手机市场在其全球战略中的重要地位，它们一般都在国外研发，生产出的产品实际上缺乏本土化的产品设计理念。再次，国内手机市场已经显露出高速发展的迹象，中国的手机普及率约为 3%，其市场潜力还远远没有被挖掘出来，国产手机的市场空间相当大。并讲述了他认为 TCL 进入移动通信领域的优势。

TCL 集团领导听取了万明坚对移动手机领域的认识，当即确定了由万明坚来执掌 TCL 移动，并拨付了 8000 万元作为启动资金。万明坚拿着这笔启动资金，开始了 TCL 移动传奇般的征程。

万明坚执掌 TCL 移动后，凭借他对市场敏锐的感知和冷静的分析，总结出：当时手机行业有个鲜明的特点，就是无论品牌强弱，只要拥有一款成熟的产品，便可引领一时之时尚。当时爱立信、MOTO、NOKIA 都是以一款到两款手机冲击并近乎垄断着手机市场。由此他确定了“定位追赶、重点突破、局部创新”的发展策略。并提出了 3CF、4WC 的目标，及三年实现国产手机第一，四年实现华尔街上市。当时的同事都说他太狂妄，并给他取了一个外号叫“手机狂人”，但是万明坚却充满了信心，他说：“人要有梦想，然后把梦想变成理想，再把理想转化为现实。”

万明坚将“定位追赶、重点突破”的目标锁定于 MOTO 当时利润最丰厚的 V998 折叠式手机。万明坚说：“我就是要在利润最丰厚的地方与最强劲的对手展开决斗，我要自主开发出一款中国人自己的手机，与洋品牌分庭抗礼。”

之所以敢于这样说，是基于万明坚“局部创新”的思想，这个

思想源于一次国外出差，当时万明坚因公到美国出差，他有个习惯就是到了一个地方都会到处看看，考察下当地的市场，当他逛到一个高档专卖店门口时，被橱窗里售价不菲、金光闪闪的劳力士、欧米茄等手表所吸引。忽然一个灵感闪现，手表和手机都是人们经常赏玩于掌心的东西，他们有很多相似点，首先从功能上说，他们都属于个人消费的手持物品。从使用特性上说，他们都是人们经常使用的随身物品。从使用价值上看手表戴在手腕上还是一种装饰品，尤其是名牌手表，更是财富、身份、高贵生活的标志。而当时的手机也是社会上商务人士、成功人士的象征。但是当时的手机还像砖头一样，又大又沉，并不这么赏心悦目，但是随着技术水平的提高以及手机普及率的提高，手机必将像手表一样，走上精品化、美观化的道路。而万明坚非常了解中国消费者的心里，绝大多数国人都喜欢炫耀。

于是他萌发了开发一款蕴涵特殊意义、极具审美价值的手机的想法。他暗自想，手表可以设计得那么富丽堂皇，手机为什么不可以呢？如果在手机使用价值上做文章，不正可以峰回路转、无限风光吗！想到这里，万明坚不禁激动不已。

经过再三掂量、反复论证，心里基本成型了一套设计方案——钻石计划。于是他向身边的同事提出钻石手机的创意。令他意外的是，他的这一想法却遭到了大家的一致反对，说手机上镶钻石就像在凉鞋上镶钻石一样，很俗气。但作为 TCL 移动的总经理，他有自主决策权。在大家的反对声中，万明坚始终坚持实施钻石计划，并组织了几名通信专业方面的工程师，马不停蹄地投入产品研发。没有人看好，没有人支持，万明坚说，当初起步钻石计划时的艰难，个中滋味，只有自己知道。

2000年10月，全球第一款镶钻手机——TCL999D，成功问世，这也是中国人自主开发的第一款折叠式中文双频 GSM 手机。2000年底，这款手机被北京媒体联合评选为“最高档的国产手机”。伴随着钻石手机的上市，万明坚成功打破了长期以来只有国外品牌才能制造高档手机的神话。

当然，万明坚深知，光有好的产品创意，没有好的市场推广策

略，是肯定不行的。于是万明坚召集营销团队，商讨并制定了一系列市场推广方案。其中被大家广为熟知的便是邀请韩国巨星金喜善小姐代言，并邀请张艺谋导演为金喜善拍摄 TCL 手机广告的营销方案。随着广告在电视媒体上的频频播放，美女配钻石的概念，更让 TCL 钻石手机成为了千千万万消费者竞相追捧的对象，并一度形成疯抢之势。

钻石手机的成功，正是万明坚的坚持和他独到的眼光和远见，并且让 TCL 移动从“零”开始，飞速成为了手机行业的明星。据德勤公司的统计数据表明，从 1999~2001 年的三个财政年度里，TCL 移动通信的营业额增长幅度达到 26 330%，位居首届德勤亚太地区成长最快的高科技企业 500 强排行榜榜首。从 2000~2002 年的三个财政年度里，TCL 移动通信的营业额增长幅度为 2964%，位居第二届德勤亚太地区成长最快的高科技企业 500 强第四名，并奠定了国产手机第一强，中国市场前三名的强势地位。2003 年 TCL 集团上市，2004 年初 TCL 移动分拆上市。至此，万明坚 3CF、4WC 的目标成功实现，“手机狂人”的称号，也从当初的贬义变成了褒义。

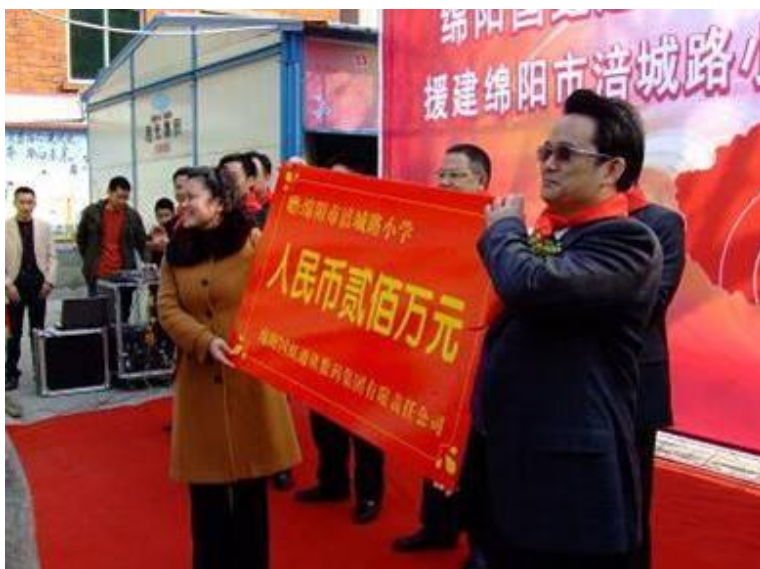
### 关于营销创新：以正合，以奇胜

从学生时代就能够体现出他独特的营销哲学，刚进成电的时候，几乎每次上课，最后一个走进教室的都是一位穿着简单的男同学。头几次，大家也没有太过在意，可是次次他都最晚一个进入教室，慢慢的同学们对他产生了好奇。在相互追问之下，很快大家就知道了这位每次都最晚来上课的同学，名字叫做万明坚。不过很快大家还知道了，这位万明坚同学很爱学习，从入校开始，他的成绩就一直是年级的前三名。随着时间的流逝，同学们心中那个老是最后来上课的万明坚形象也就淡忘了，而让大家记忆深刻的是成绩一直名列前茅的优等生万明坚。

直到今天，万明坚才告诉我们那里面蕴涵的营销哲学。那个年代城市里的孩子比较受大家的关注，而万明坚却来自县城。他如何快速和同学们建立起良好的关系呢？万明坚灵机一动，想出了一个办法。那就是每次上课的时候都最后一个走进教室。那样所有的人



就会看着他走进去，一次、二次可能并不会在意，但是三次、四次，多了以后，别人就会对他产生好奇，从而去关注他，了解他。这样，很快所有的人就会认识他了，再加上大家本身也比较喜欢和成绩好的同学交往，再去和别人结交朋友就很容易。万明坚说，他那是在自我营销。



万明坚在绵阳市小学捐赠仪式

学生时代万明坚的思想里面就已经有了营销的雏形。现如今，他更加以总结和提炼，形成自己的一套系统思维。这套系统思维在万明坚执掌长虹手机时期显得尤为突出。2005年，万明坚受绵阳市政府的邀请出任四川长虹电子集团有限公司董事，绵阳国虹通讯数码集团有限责任公司董事长兼CEO。至此，国产手机的排行榜上，有了长虹手机的名字。

虽然长虹手机是从零开始，但是万明坚相信“利益链不断，市场营销不败”。手机行业从上游到下游，价值链的每一个环节都是要赢利的。换句话说，只要能够保证价值链上的每一个环节都赢利，那么不管是上游厂家还是下游经销商都会主动和你合作。那么如何保障各个环节的利润呢？

“速度、质量、成本、创新、联盟”，万明坚提出了十字方针，并解释道，产品研发速度、上市速度、服务速度均是竞争力的体现。他不仅能创造规模，更能创造效益。质量是产品的保障，国虹要锻造健康 DNA，构筑军工品质竞争力，在消费者心中树立良好的口碑，以口碑传播来抢占市场。成本即是要用财务的观点经营企业，尤其是创业初期各个环节都进行开源节流，用成本领先带动价格领先。创新永远是企业的灵魂，是强大自我的最有效的捷径。国虹要坚持技术创新、管理创新、机制创新、文化创新。联盟，就是要懂得整合资源，与供应商、经销商合作伙伴等实施联盟战略，构建精细化联军体系，协同作战。

而万明坚本身就是利润的保障，原来 TCL 移动时期，就有数以百计的供应商、经销商，因为跟着万明坚干，成了亿万富翁，千万富翁。在万明坚的号召下，很快就得到了积极响应，构建了国虹的供应链体系和销售网络。

事实再次证明了万明坚的十字方针的正确性，在这条战略方针的指导下，国虹通讯成立的第三个月，公司便实现了赢利。2006 年，创造了年销售 300 万台的成长奇迹，还曾几度出现缺货紧张的情况。这对当时的国产手机来说无疑是打了一针兴奋剂。

但是这些还远远达不到万明坚的目标。走进国虹通讯的园区，可见每个楼道间都挂着国虹通讯的企业文化宣传栏。其中企业愿景一栏，醒目地写着“创建国际化的企业集团；制造卓越品质的人性化高附加值产品”。而企业使命一栏，则赫然一行字：“率先在中国成长为敢于和国际化企业挑战的通信终端品牌。”这两条企业愿景和企业使命时刻鞭策着万明坚要跑步前进，一刻都不得松懈。

而如今的手机市场，手机厂家成千上万，终端零售店里面陈列的手机更是琳琅满目，竞争可谓非常惨烈，不断有新的手机厂家进入，也不断有老的手机厂家倒闭。凭借着 10 多年对手机行业的深入了解和剖析，万明坚知道现如今手机本身好与不好，已经不能起决定性作用了，取而代之的是消费者认为你好还是不好。而要想占据消费者的心里空间，首先必须切割出一片市场，然后率先喊出去。为什么要率先喊出去，这个道理很简单，万明坚举了一个例子说，



如果问大家世界上第一高峰是哪座？大家可能毫不犹豫地就会回答是“珠穆朗玛峰”，那第二座高峰是哪座，就不一定有人知道了。所以国虹通讯要做第一。

为此，从2007年1月~7月初万明坚先后让市场人员深入一线调查消费者需求，又与国内外营销策划咨询机构频繁接触，收集了大量的市场数据，期间不断召开营销研讨会，进行智力与脑力的碰撞。万明坚说，就在这个办公大楼的四楼，有一段时间，基本上会议室的灯每天都要亮到深夜两三点钟。

经过长达半年的调查、摸索、分析、论证，万明坚总结出，在质量领域，NOKIA占据了消费者的心里空间；在重量领域，三星占据了消费者的心里空间，也就是说，消费者认为NOKIA的质量是最好的，而三星的超薄手机是最好的。长虹手机虽然强调军工品质，但是他只能作为长虹手机完胜的必要条件，而不是充要条件。超薄概念也是如此。而消费者心里有一个空挡，那就是电量领域。如今，随着手机电影、手机音乐、手机上网等功能的不断开发和完善，手机的耗电量也与日俱增。一般的人两天就要充一次电，电话量大的每天都得充电，尤其是通话中没电了，可能还会耽误大事，所以目前电池不经用这件事情是很困扰大家的。根据消费者需求调查的统计分析也得出，70%的消费者都希望手机的待机时间长一些，5%的目标消费者表示在购买手机时会首先考虑使用时间长的手机。万明坚说，其实很多机会就潜藏在我们身边，但是很多人由于惰性思维的限制，往往会对熟悉的事务习焉不察、熟视无睹，如果你有足够的洞察力和市场敏感度，你就可以把握住机会。

有了这个结论，万明坚随即下定了决心并召开了项目启动大会，在会上，万明坚说：“长虹手机要在电量领域在消费者心中扎根，成为手机电量效能专家，我们要赶诺超星。”万明坚为这个项目取了一个名字叫做“365长动力”。

项目启动大会一结束，万明坚就马不停蹄地分别召开各个系统的大会，在产品阶段，尤其强调了从软件和硬件两个方向上构建“365长动力”的核心技术壁垒。

万明坚向我们介绍道，要实现手机的长动力，第一个方向就是



增加手机的电池容量，普通手机在 800 毫安时左右，极个别超过了 1200 毫安时，而长虹“365 长动力”手机电池容量多数都是 2000~4000 毫安时。为了在增加电池容量的情况下不过多增加电池的体积，他出资 100 万元派结构工程师到韩国学习超薄技术，回国后成立专项的攻关小组。如今国虹的多数“365 长动力”手机与普通手机的大小没有任何差距。另一方面，“365 长动力”手机的大容量电池，采用聚合物锂离子材料及多项降内阻专利技术，在相同体积下能够高出普通锂电池 1.5 倍的电量，而且相对普通锂电池更加安全，“365 长动力”手机输出的电量就是普通手机的 3~5 倍。

第二个方向就是省电，普通手机的平均待机电流在 3~5 毫安，而长虹手机的最低待机电流能做到 0.8 毫安，平均待机电流普遍能做到 1.2 毫安，原因就在于长虹手机目前已掌握一体式智能控电系统、适时变频节电技术、简化软件运算程序、优化电路设计、高效省电元器件等几大省电技术。

目前长虹手机已形成专利和非专利技术 200 多项，克服了国外品牌技术的封锁和屏蔽，在电量科学领域实现了研发突破，形成了企业核心竞争力。万明坚说：“长虹手机目前还在持续不断地进行优化和技术研发，同时也面向全球采集更加省电器件，我们宁愿一台手机贵 50~150 元，也要坚定不移走“电量”之路。相信只要找准方向，接下来就是如何快速地抢占市场先机。”

2009 年 7 月，万明坚为“365 长动力”手机的全面上市请来了孙红雷做代言人，并在 CCTV-1 新闻联播后投放大量广告，为长虹“365 长动力”手机的真实性和权威性进行背书。至此，长虹“365 长动力”手机全面营销的战役拉开了序幕。万明坚说，相信长虹“365 长动力”手机传递给消费者超长使用的新体验以及孙红雷式自信的力量，必将让国虹通讯成为拉动中国实现民族通信数码产业国际化的重要力量。

### 关于企业经营：高效的产业链整合

万明坚说，中国被喻为制造业大国，是世界的代工厂，很多人被此所误导，以为制造就很了不起，而没有看到制造的背后所隐藏



的东西。事实上从最初产品创意开始，到最终到达消费者手中这一段，经历了产品设计、原料采购、物流运输、订单处理、批发经营、终端零售和加工制造七大环节，我们通常把这七个环节串联起来叫做产业链，制造只是产业链条上其中的一个环节。而且这个环节所产生的利润只占到整个产业链条上利润的 1/10。因此要想获得大的胜利尤其是价值的增长，就必须颠覆产业链。向产业链价值回报最丰厚的环节扩张，由单一的加工制造向产业链前后端迈进，提高制造的深度和技术含量，形成具有技术创新能力和面向市场需求的产业群。通过垂直整合的产业布局，实现规模制造，并赢得规模市场，形成以市场促进产业，以产业带动市场的良性循环，形成规模增长与价值并重的发展模式。

万明坚自出任国虹集团董事长以来，沿着产业整合的道路，不断调整企业结构。面对上游，万明坚先后在深圳和重庆建立了生产基地（即深圳凯虹移动通信有限公司、重庆国虹数码科技有限公司，其均已突破千万年产能），并在绵阳建立了研发基地（即绵阳国虹科技数码公司）。为了进行核心技术的积累和开发，万明坚整合了上游的创意产业，如包装厂、机壳、按键厂。为了保障产品的质量和规模效益，万明坚和多家上游供应商强强联手，建立战略合作伙伴关系，其中包括比亚迪、富士康、信利等。面对下游，万明坚构建了全国销售分公司，并在当地建立仓储物流体系，来掌控市场。为了保障客户服务，万明坚在全国建立售后服务中心，及时响应当地维修需求。通过向上产业链的垂直扩张，向下打造海、陆、空营销网络销售模式，短短四年时间，国虹通讯已形成根系发达、不断扩展、枝繁叶茂、独木成林的产业榕树效应。

从全国的产业布局上看，万明坚率先将西部的人才优势、资源优势与珠江三角洲的信息优势、科技优势相结合，立足本土，放眼全球，以“多赢思维”最大限度整合资源。带领长虹手机从西部崛起，与 NOKIA、三星所在的北方，及国产手机发源地南方，形成中西部三足鼎立之势。





重庆基地落成典礼

从人才选、用、育、留的产业布局上看，万明坚大力培养高学历的青年人才。万明坚说，制造业虽然解决了大量农民工的就业问题，但是却支撑不了大量大学生的就业问题。而诸如研发设计、原料采购、营销等产业链的其他环节是需要高学历人才的。所以大学生的就业问题一定会随着中国产业结构的多元化而得到解决。而中国产业结构的多元化除了政府的政策和扶持外，也是我们作为民族企业家的责任。在 2008~2009 年全球爆发金融危机之际，万明坚不仅对企业内部实行“不减薪、不裁员”的政策，而且还提出了“弯道加速”的口号，进行产业链扩张，并在全国范围内广招应届毕业大专生和本科生，大力培养供应链人才、工程研发人才、计算机人才、财务人才、营销人才和管理人才；并提拔、重用了一批青年干部。

校友

万明坚

### 关于学习方法：学先进、傍大款

“站在巨人的肩膀上，你可以看着更远”，万明坚经常在干部例会上讲，“像华为、格力、联想这些国内的大企业，他们都有波澜壮阔的历史，对过往的成功和失败有很多经验总结，而那些经验的总结很可能是我们未来将会面临的，所以我们要进行总结，形成自己



的专长，要与强者同行”。

万明坚从小就酷爱学习，喜欢看书，在学校时，有事没事就会往图书馆里跑。工作以后，在他的办公室里，专门摆放了一个书柜，书柜里放满了他看过的书，办公桌上也常年堆放着不同的书籍。每次当他看到一本好书的时候，他就会叫他的秘书把这本书的作者出过的书全部买回来，这样就可以让他更加全面地了解这位作者的思想，而且经常一看就非看完不止。

万明坚看书有个习惯，就是喜欢在书上记笔记，看完后他会再回过头看看他记过的笔记，然后整理自己的心得。几乎每个星期，万明坚都会召开中层管理干部大会，在会上将他看书的一些总结，讲给那些干部听，再让那些干部在部门例会上，讲给员工听。国虹的企业文化里融入了很多万明坚的心得，如公司的经营理念“讲思路，讲套路，讲系统，讲信息，讲总结，讲学习”、公司的三大战术“班组建设、伙伴辅导、亲临现场”。

为了让各个系统的干部都跑步前行，多读书、多总结，能够掌握他多年来总结出来的学习方法“学先进、傍大款”。万明坚在公司成立的初期就很强调企业的学习氛围，针对各个部门的工作特点，每年都要求公司订购一大批的报纸、杂志；还建立了国虹图书馆，每个月都会推荐一些好书，让图书管理员去购买；同时，要求每个系统领导每个月都要写读后感并上交。万明坚说，一个人的思想史，就是一个人的读书史。当一个人在看有关革命的书籍时，那段时间反应出来的这个人就充满激情，想做点改革。当一个人在看言情小说时，那么那段时间反应出来的这个人就比较多愁善感。所以，万明坚通过看各个干部的读后感，也可以推测出这个干部近来的思想和一些作为。

当然，这个学习方法不仅针对向外部优秀的企业学习，同样也针对内部之间的相互学习。万明坚要求每个月公司都要召开月度总结会，如果他在公司，他会亲自来主持，如果他不在，由基地 COO 代为主持。在月度总结会议上，各个部门会事先准备好月度总结报告，然后在会上陈述近一个月部门内部做了哪些主要工作和改革以及总结出的工作方式方法。通过这个月度总结会，不仅让各个部门



内部，每个月都可以回过头进行梳理和总结，将基础夯扎实，更促进各个部门之间的相互学习和竞争。

### 关于志向：为创建世界级的中国企业而奋斗

万明坚的内心深处有着非常深厚的民族情节，他向来以民族企业家自居。2008年汶川大地震时期，虽然万明坚身在深圳，但是心系灾区。他四处张罗购买帐篷、棉被、干粮，从重庆制造基地运往灾区。灾区的电力系统都中断了，通信受到严重影响，不能充电就没办法及时沟通信息。万明坚知道这个问题后立刻组织公司紧急调出1000多台长动力手机，每台手机都让生产线拿出来充满电后，送到灾区去。万明坚说，就算电话量大，长动力手机一块电池就可以保障1个星期不用充电，两块电池加起来至少半个月不用充电。这个对抢救灾民的解放军战士一定非常有用。从下达指令，到紧急生产，到每块电池充满电，再到解放军官兵手中，总共只用了不到3天的时间。

“读史可以明智，知古可以鉴今。”万明坚说，“鲁迅先生说的对‘中国上下五千年的历史书写着中国的灵魂，指示着民族的未来’。”万明坚喜欢读史书，喜欢读历史人物传记，他最崇拜的就是一代天骄成吉思汗和一代伟人毛泽东，在他的办公室里还放着一座成吉思汗的铜像和一副毛泽东指挥红军时的画像。他说，之所以放在办公室，是可以时刻鞭策他，“革命尚未成功，同志仍需努力”。

万明坚是见证了改革开放一路走来，风风雨雨的一代人。他了解中国曾经贫穷落后的心酸历史，小时候的他就深深被那句“为中华之崛起而读书”所感染，从小就立志要让中国变强大。长大以后，不论是执掌TCL移动时期，还是执掌国虹通讯时期，万明坚都非常强调自主研发，他说，“但凡世界上成功的企业都有自己的核心技术，所以我们中国人一定要有自己的核心竞争力，不光要抢回市场，还要走出中国，走向世界。我的志向就是，创建世界级的中国企业”。

万明坚将他走入社会18年的经验，借鉴并总结成了创业成功五大要素，在这里他将这五大要素告诉我们，希望能够给电子科技大学的师弟师妹们一点启发，那就是“宗教般的虔诚；竹纤般的韧性；老鹰般的眼睛；大海般的胸怀；傻子般的运气”。





# 打造全世界最安全可靠、 最低成本的射频识别芯片和 系统集成供应商

—— 凯路微电子有限公司总裁彭泽忠校友



彭泽忠，1956年9月27日出生，重庆人，微电子行业，博士。1982年，彭泽忠毕业于电子科技大学（原成都电讯工程学院）微电子器件专业；1988年、1992年，先后获得美国马里兰大学电子工程系硕士、博士学位。彭泽忠博士在美国多家公司从事集成电路、微电子产品研发，有10多年的丰富经验，取得了丰硕成果，在美国已获得20余项专利，在重要的国际技术交流会议及杂志上发表25篇国际技术论文。彭泽忠博士致力于X-RFID射频识别技术的研究开发与广泛的实践应用。凯路威集团董事长/CEO，在四川、江苏、上海拥有独立成熟的分公司。

## 非凡的起步

31年前的一天。

贵州省遵义县新蒲区新中人民公社（现新蒲镇）知青农场。

停电后，农场静悄悄的。公社一位干部正检查工作，忽闻一阵乐声，便寻声而去。推开一扇房门，只见一个小知青正在捣弄一台简陋的收音机……

几天后，一纸调令让小知青走进公社广播站。那时，广播在社会政治文化生活中地位非同一般，能“触电”者，肯定“又红又专”。

不到一年，新中公社广播覆盖率就像孙悟空翻筋斗，从30%蹦到了100%。新中人民公社成了各地学习的标杆……也许，那位公社干部并不知道，自己推开那扇房门时，竟已经为一个才华横溢的年轻人打开了成才的大门。



31年后，那位小知青在微电子领域以一系列领先发明，让世界认识了他，更让世界认识了中国人。

小知青，叫彭泽忠。

彭泽忠好奇心特强。

当娃娃时，家里的玩具、工具、用具，都免不了被他“五马分尸”、一一探个究竟。于是，他得了个绰号叫：“包整烂”。

读四年级时，一天去舅舅家，见舅舅在摆弄一个小盒子，里面的小板上插满了五颜六色从没见过的玩意儿。更奇的是，舅舅一拧旋钮，小盒子竟然唱起歌来了……真了不得！

舅舅告诉他，这叫收音机。他好奇地缠着舅舅问这问那，从此迷上了无线电，只要看见有关无线电的书报杂志，他都借来从头读到尾。一边读，一边试着动手，中学时竟然做成了一个小电机，令他的物理老师大吃一惊。

调到广播站后，各种各样的无线电设备令彭泽忠爱不释手。不出半年，这些设备就被他拆了装、装了又拆的弄了好几遍。他在不停地拆拆装装中，做了不少从书本到实践的探索。

1977年恢复高考，彭泽忠苦读了3个月，从67:1的激烈竞争中胜出，迈入成都电讯工程学院（现电子科技大学）的校门。

坐在明亮课堂、畅游知识海洋，彭泽忠的梦想变成了现实。他犹如赴盛宴的饥汉——课程表早已不够“吃”，自己常常“加餐”求解难题，这几乎成了他的课余爱好。一次，为解一道国外著名的几何题，他废寝忘食一周多，终于攻克难题，又使老师大吃一惊。

他以优异成绩毕业，分配到重庆电子部24所，从事集成电路研究。时逢改革开放，留学潮起。那时，大学生为人所仰视，但这个求知欲旺盛的小知青没有陶醉于“天之骄子”的光环中，他想要当一名“洋插队”。于是，业余时间他全泡在书店里，结果，彭泽忠连闯八道关，终于获得批准赴美留学。

在同事们的道贺声中，他笑口才张，却又愁上眉梢：“洋插队”没一两万美元莫开步，而自己的月薪才50多元人民币！

一筹莫展之际，有位爱才的领导力排众议，以“人才难得”的理由说服众人，才使得彭泽忠获得了一笔特批经费赴美，圆了他的

留学梦。

“留学改变了我的一生。”彭泽忠说，“这些年来，我唯有努力学习、拼命工作，用创新去感恩。”

到美国马里兰大学时，已开课两周。最要命的是英语基础差，上课常常听不懂。这时彭泽忠想起了那段难忘的知青生活：第一天下地劳动，稚嫩的双手就凸起十几个大血泡；第一次插秧，收工后腰杆似乎已经不属于自己；第一次担牛粪上山，下来双肩红肿，两腿几乎挪不动了；寒冬腊月，赤脚踏着薄冰修水渠，新开的石渣把脚板划开道道血口，却不知疼痛；呵，还有那个大年初一，几个知青早早起来，就着“玻璃汤”（清水加盐不见油珠却带铁腥味的汤），匆匆扒了早饭，戴斗笠、披蓑衣、蹬胶靴，顶瑞雪、迎朔风、踏冰渣，赶几十里山路回到温暖的家，母亲揽着归来的儿子，心酸的泪泉涌而出……

“有那杯苦酒垫底，什么困难我都能应付了。”回首往事，他充满自信。

于是，他悬发刺股、不耻下问，勒紧裤腰带吃最便宜的面包，比同学流更多的汗水，终于2年获硕士学位、4年获博士学位。

读博士期间，彭泽忠已在世界著名的微处理器厂商AMD公司任高级工程师，从事微处理器研发。获博士学位后，他主持两个顶级项目研发，又任硅谷一家公司资深研发经理。

彭泽忠专攻“非挥发性内存”技术。

留学第5年，他的首个发明获得美国专利后便一发不可收拾。至今，彭泽忠已获28项美国专利、6项中国专利，其中，有两项革命性的发明创造。

此前，运算、代码存储元件由于制造工艺不同，只得分别制造、分立设置。一天，他突发奇想：何不将两者合成一体？

美国同行众口一词称赞“好主意”，但又断言“不可能”——这是两种完全不同的设计思想和制作工艺的产物啊！

不可能？他那习惯反常思维的大脑不分昼夜地思索着。一个深夜，灵感竟在梦中悄然而至——就像门捷列夫梦中顿悟元素周期表那样。他从梦中惊醒，迅即翻身下床，抓起笔飞快地运算起来……

仅仅根据存储器元件的物理特性稍作改动，且原有工艺不变，他就成功地实现了运算和存储功能的高效集成！

这次，轮到他的美国同行吃惊了。

2001年，彭泽忠首创的存储器 XPM 专利技术问世，随后他在硅谷创办了公司。现在，XPM 专利技术产品已广泛用于微机、高清电视、工业装备、电子游戏等方面。

另一项重大发明，也是在梦境中走出“八卦”，于2004年发明了应用于超级永久存储器的独特 RFID 技术（射频电子标签）。这种电子标签，高保密、高可靠、高效率、成本极低，不受温度、电压、读出次数等因素影响，资料存储可达百年以上，是目前世界上最安全可靠、成本最低、通用性最强的产品，已广泛用于生产、生活各个方面，如物流管理、门禁管理、防伪标签以及工商业的自动化、交通运输控制等领域。

这项非常重大的突破，被美国同行称之为“继网络革命之后的又一次信息技术革命”。

“好几个发明是在梦中获得灵感的。”彭泽忠说，“大概这就叫‘日有所思、夜有所梦’吧。”

勤学、勤思、勤做已是他的生活方式，而不仅仅是一种习惯。“小时候父亲说的‘天道酬勤’，我一直牢记在心。”他说。彭泽忠的父亲是建筑工人，没有多少文化，但爱动脑筋想问题，干活又快又好，因此常常戴上象征着荣誉的大红花；他的母亲则吃苦耐劳，修过皮鞋、补过轮胎、进过扫盲班，一直在外打零工。四姊妹中彭泽忠排行老二，又是独子，身上却没有娇惯的影子——这位创意无疆的存储器专家，全面继承了父母勤奋、吃苦耐劳的基因。

成为凯路威国际公司首席执行官后，彭泽忠仍挤出时间泡实验室。他对科研攻关兴趣之浓厚，就像当年在大学把解难题作为业余爱好那样。

6月初，彭泽忠回贵州参加“知识经济与贵州”研讨会，短短几天，又一项发明已在他脑海中形成。

“暂时保密，”他微笑着对笔者说，“这是商业机密。”

彭泽忠说他遇到的最大困难不是留美初期的语言关，也不是屡



攻不决的科技关，而是“在硅谷创办公司的时候”。

公司创办不久，美国突发震惊世界的 9·11 事件。这个世界上最强大的国家，一夜之间变成了最不安全的国度，股市大跌、游资外逃、融资困难，带着好项目出走美利坚去寻金果园者甚众。

创业之初，再好的产品也如深闺淑女待人识，开拓市场、建线批产、深化研发等都急需资金。9·11 使得融资难于上青天，财务报表总是“绿肥红瘦”，况且彭泽忠的太太无工作、家里还有 3 个小孩。

“有知青那杯苦酒垫底，从社会最底层走来，就没有吃不了的苦。”他眉宇间露出饱经沧桑的刚毅，“而今遇到挫折，或是面临挑战，我脑子里全是乐观细胞。”

那阵子，他尽量消减公司和家庭开支，抵押房产发放员工工资，靠信用卡借贷维持家庭及公司小额资金周转……

一年后，曙光初现。XPM 专利技术芯片通过测试验证，著名的诺基亚风险投资公司一下向彭泽忠的公司注资 150 万美元。随后，“多米诺效应”显现，几家有名气的投资公司先后注资 700 多万美元。公司由此转入发展期，迅速声名鹊起，台积电等世界十大 IT 厂商成了他的用户，公司连续 3 年被评为“全世界最具成长潜力的 60 家初创公司”之一。

还有一位台积电高管看中彭泽忠的人品和蒸蒸日上的事业，毅然加入他的团队。

### 扎实的专业基础

彭泽忠博士在美国多家公司从事集成电路、微电子产品研发，有 10 多年的丰富经验，并富有成果，在美国已获得 20 多项专利，在重要的国际技术交流会议及杂志上发表 25 篇国际技术论文。

经多年研究，彭博士发明了一种基于深亚微米 CMOS 工艺技术的不挥发存储技术——XPM。此技术居国际领先水平，超前世界著名存储器厂商 INTEL 和 AMP 等公司的不挥发存储器技术两代！XPM 存储器是世界上第一个采用 100% 的深亚微米标准 CMOS 工艺，在同样的工艺档次上，XPM 存储器（大约 18 次掩膜）比传统的 EEPROM

或 Flash 存储器（大约 28 次掩膜）成本降低 30%。又由于 XPM 存储器可应用最先进的 CMOS 工艺（0.13 $\mu\text{m}$ ）生产，芯片面积（Die Size）为 0.25 $\mu\text{m}$  CMOS 工艺的 1/4，所以产品的最终成本可进一步降低。由于 XPM 存储器与制造 CPU、DSP 的工艺完全相同，所以具有优异的片上系统（SOC）嵌入性能。XPM 技术采用了有别于 EEPROM 和 Flash 的数据存储原理，XPM 存储器具有极高的数据保持能力、抗侦破能力和抗篡改能力。XPM 是一种理想的廉价、高性能的现场可编程档案式（永久性）数据存储器件，具有强大的市场竞争潜力。

XPM 技术相关的多项专利申请已得到美国专利局和中国国家专利局受理。截至 2005 年 6 月份止，彭博士已获得美国专利局授予的与 XPM 相关的 9 项专利，获得中国国家专利局对于 7 项专利申请的受理与网上发布。

彭泽忠博士是美国电机电子工程师（IEEE）协会会员、华美半导体协会会员、硅谷工程师协会会员、中国网络技术协会（Chinese Internet and Network Association）会员。

### 艰难的创业——创业从硅谷起步

彭泽忠博士的第一次创业是从美国硅谷开始的。

1982 年，彭泽忠以优异的成绩从成都电讯工程学院（现为电子科技大学）毕业，1988 年和 1992 年分别获得美国马里兰大学工程硕士和工程博士学位。与旅法学子何跃毕业后就选择了创业不同，彭泽忠同另一部分留学人员一样，以自己在高新技术方面的造诣选择了到大公司做技术工作。

1990 年，彭泽忠进入全球第二大 CPU 生产商——美国 AMD 公司工作，任高级工程师。在这里，他亲眼见识了高新技术转化成产品直至财富的过程。在 AMD 工作 5 年，这种情形就刺激了他 5 年。于是，彭泽忠萌生了凭自己一技之长创业的念头，并经过反复思考，决定到世界高新技术的发源地——硅谷取得创业的基本经验。接下来，他来到美国硅谷 Gatefield 公司任技术开发主管，之后又到 Actel 公司任资深研发经理。

彭泽忠在硅谷长期工作，在不挥发存储器工艺技术和 FPGA 等



领域拥有了 10 项美国专利和超过 25 篇的专业论文。2001 年 6 月，他经过努力在硅谷创办起了美国凯路技术股份有限公司，英文名为“Kilopass”，有万条路之意。

### 吸纳风险投资

美国公司的成立虽然离彭泽忠的绵阳公司成立才仅仅 3 个月，但这却给了他归国创业的信心和运作公司的经验。

2001 年，彭泽忠到绵阳商谈建公司事宜时心头仍有一个隐忧，即企业需要大笔资金如何解决？因为绝大多数高科技企业初期规模较小，这个“新生期”需要扶持，且留学人员归国，除了有较好的项目、先进的专利技术外，往往没多少钱。于是，彭泽忠考虑通过自己的专利技术寻找合适的风险投资，以“资本+技术+市场+管理”的模式来运作公司。

但国内融资较难，几百万、几千万美元都难找，彭泽忠也接触了不少风险投资机构，因风投机构对高科技项目了解不够，并在效益不明显的情况下“不敢下手”，且由于国内的风险投资尚欠完善——按中国工商注册法法规，建立的公司如彭泽忠以技术入股则比例不得超过 35%。这也是忠他所担心的地方，因为这意味着他很难掌握公司的控股权，进而有可能导致公司的技术创新能力受到影响。

于是彭泽忠借用在硅谷办企业的经验，找国外的风险投资公司，并不久便顺利地与美国诺基亚及新加坡、中国台湾等地的风险投资公司达成了合作。

“建 IC 或硅片生产厂的投入相当大，待市场不断做大时才考虑建厂。”彭泽忠称公司 2009 年还计划融资 1500 万美元。

目前，存储器在 DVD、数字电视、IC 卡等方面有广泛应用，在美国有几十亿美元的市场。而且高新技术企业的核心竞争力是技术优势，而美国硅谷是世界高新技术的发源地，故彭泽忠的公司在硅谷可不断紧跟技术新潮流。另一方面，美国竞争者多，经营成本也较高，所以彭泽忠又选择了在绵阳开发针对中国市场的产品，不断拓展国内市场。

“这样，硅谷的高新技术成果与国内的资源优势、巨大的市场潜力就能有效地结合到一起。”彭泽忠称长虹每年要进口 1 亿美元的集成电路存储器，而在家电微利时代且国外存储器价格较高的情况下，降低成本是长虹必然考虑的问题。于是彭泽忠向长虹展示了自己的存储器样品，因其质优且具有价格优势，长虹表示出了极大兴趣。

而作为硅谷旅美博士企业家协会负责人，彭泽忠还计划把更多的硅谷人才和风险投资引进绵阳。

至于硅谷和国内科技园区的环境区别，彭泽忠认为硅谷几乎是美国高科技企业自发集聚在一起而形成的。在硅谷，政府不在意技术和资本，更多地是帮企业做一些集中采购、小资金支持的工作，同时在风险投资、法律援助上做一些配套建设。因此，硅谷更多的是按市场规则，对企业进行开放式管理，让企业“自生自灭”。而国内的高科技园区建设政府投入较多，且看重技术和资本，相应管得要更多些，并靠一些政策等力量来推动园区的建设发展。彭泽忠称，这是因地方实际情况不同而形成的差别，企业要因地制宜。

### 千挑百选定绵阳

“除大女儿留在美国读大学外，年初我把爱人和两个小孩都从美国接到绵阳来安家了。”2002 年 12 月 26 日，彭泽忠在他的办公室接受记者专访时，对公司在绵阳发展的前景表示出了坚定的信心。

但据了解，彭泽忠回国选择办公的地点时跑了许多城市，且最初考察的并不是绵阳。彭泽忠坦言：“早在 1995 年我就想回国办公司，因为美国硅片的研制成本相当高，而国内发展又快，且呼唤海外学子归国创业的热情也相当高。但选项目落地要慎重，这关系到项目的发展前景。”

考虑到国内东南沿海高科技产业相对较成熟，从 1995 年开始，彭泽忠带项目回国先后到上海、大连、苏州、广州等地进行了历时两年的考察，顺便也考察过北京、哈尔滨、长沙、郑州等地。

1998 年，彭泽忠在上海办了一家信息开发公司，做网络产品、IC 设计等。“在上海建公司只是投石问路”，彭泽忠说，这为他积





累了经验。他发现公司在上海的运营成本还是比较高。

接下来，彭泽忠想在成都高新西区落户，直到考察绵阳后他改变了注意。

2000 年底，彭泽忠应邀参加 2000 四川海外专家学者恳亲暨科技经贸合作洽谈会时惊奇地发现，绵阳与硅谷竟有许多相似之处：绵阳现有两院院士 20 多名，6 个博士后流动工作站，40 多所独立科研院所及 17 万各类科技人才，有亚洲最大的风洞，有长虹、九洲这样实力雄厚的大型企业。另外，绵阳交通便利、环境优美、高新区办事效率高，被国家有关部委称赞为“绵阳模式”。“甚至，绵阳到成都与硅谷到旧金山均是约一小时的路程，且绵阳为留学人员提供的条件比上海等地还要好。”



彭泽忠和他的芯片开发团队

2001 年 7 月，原科技部部长徐冠华考察绵阳科技城，与彭泽忠促膝长谈，坚定了这位世界著名的高科技领军人物回国发展的决心。2001 年 9 月，注册资金 1000 万元的凯路微电子有限公司在绵阳高新区成立，研发当今世界最先进的不挥发存储器芯片，彭泽忠任董事长、总裁。9 月底，他与信息产业部 24 所前所长、中国资深半导体

专家巫向东共同创立四川绵阳凯路微电子有限公司（以下简称凯路公司）。2001年12月，时任中央政治局常委、国务院副总理的李岚清，专程考察绵阳，对他及其 XPM 技术表示强烈关注和大力支持。

### 蒸蒸日上——

凯路公司以彭泽忠博士的 XPM 专利技术为基础，主营国际先进的不挥发存储器（Non-Volatile Memory, NVM）及其应用产品。

凯路公司的主要管理人员和技术团队，由在硅谷地区著名 IT 企业工作多年的海外学者和国内具有知名企业背景的高级技术、管理人员组成（如前信产部 24 所前任所长、华为公司前资深工程师、阿尔卡特公司前资深工程师，等等）。

经过 4 年的发展，公司从最初的数人已经增长到 40 余人，员工多数是复旦大学、北京理工大学、电子科技大学等知名高校的高材生（硕士、本科）。

2001 年，由凯路公司承担，以彭博士为负责人的“与 LOGIC-CMOS 工艺全兼容的新型嵌入式不挥发存储器产品设计开发”项目，被科技部评定为 2001 年度第 5 批“科技型中小企业创新基金”项目，获基金的无偿资助经费 150 万元（当年全国最高额度）。

2002 年，彭博士的 XPM 项目被列为国家 863 计划课题，获得国家资金 120 万元的无偿支持。2004 年，该项目顺利完成，通过了 863 专家的验收。

2004 年，以彭博士的 XPM 专利技术为基础进行开发的电子标签 XPM-RFID 产品，被国家发改委列为 2004 年“国家软件专项”重点项目进行扶持，并给予 300 万元资金进行无偿资助。

凯路公司的高科技水平、高成长速度，以及从国外引进专家进行协助的做法，得到了国家外专局的关注。国家外专局连续 4 年对公司的引智活动进行资金支持，使我公司持续引进数十位外国专家前来公司进行员工培训、工作指导等。持续的引智活动对培训国内自己的高级技术人员，跟进和掌握世界先进技术水平，对于提升国内 IC 行业的水平，有着重大意义。

由于绵阳凯路公司产品的先进性，得到了国家各部委各级领导



的关心和支持。国务委员陈至立、教育部部长周济、科技部副部长马颂德、全国人民代表大会副委员长韩启德等国家领导，以及四川省省长书记，绵阳市各级领导，均多次前来公司进行现场指导，并多次表示关怀。

在参加 2002 四川海外专家学者高新科技洽谈会的代表中，彭泽忠博士是引人注目的一个。这是因为他在硅谷与绵阳之间架起了一座科技的桥梁。

2005 年 9 月，他获国务院侨办授予的“首届华侨华人专业人士杰出创业奖”，与中芯国际的张汝京、百度网络的李红彦等众多杰出归国华侨华人，在人民大会堂接受国家领导人颁奖。

### 领导关怀——

2004 年 3 月 19 日，人民代表大会副委员长韩启德率队前来参观凯路公司，并听取了公司领导的工作汇报。

2003 年 12 月 12 日，国务委员陈至立率队前来凯路公司参观，教育部部长周济、科技部副部长马颂德、国家发改委副主任张晓强、国防科工委副主任张洪飏、财政部部长助理张少春、信产部副部长娄勤俭等国家领导，及四川省省长张中伟等省市领导随行，参观了公司全貌，并参加了凯路公司的座谈会，听取了凯路公司的工作汇报。

2002 年 12 月 25 日，四川省省长张中伟、书记张学忠，率队前来凯路公司，现场参观并指导工作。

2002 年 4 月 7 日，科技部副部长马颂德，率队参观凯路公司，听取公司领导汇报后，对凯路公司的 XPM 技术产生浓厚兴趣；并现场给与了大力发展该技术及其应用产品的重要指示。

.....

### 蓬勃发展——

政府的关心，使公司得以顺利发展。公司完成了各项技术的研发，顺利开发出了 XPM 技术的应用产品。截至 2005 年，公司已累计创汇近 70 万美元。



公司员工由最初创业时的数人，发展到现在的逾 40 人，并成功培养了一批国内自己的技术骨干。公司的办公面积也从最初的 300 平方米，猛增至现在的 1230 平方米。

2005 年 4 月，凯路公司在成都创立了“成都研发中心”（位于成科西路 3 号，四川省电子计算机应用研究中心大院），办公面积 435 平方米。

2005 年 5 月，公司为了开发市场，成立了上海营销办事处。

2005 年 6 月，公司成立了深圳营销办事处。

为了尽快地进入市场，公司高薪聘请了业内资深的营销人才加盟。

短短的几年，绵阳凯路微电子有限公司在行内已小有名气。

2006 年，彭泽忠又创办上海凯路微电子有限公司。公司基于他发明的 XPM 技术，开发高端射频识别标签芯片，着力打造 21 世纪最具发展潜力的 RFID 行业。

2007 年 12 月，公司正式更名为：四川凯路威电子有限公司。

### 社会成就与贡献——

丰硕的成果显现了彭博士电子专业方面的深厚功底，也体现了在产品研发工作中创新意识和开拓能力。特别是彭博士携带个人发明，回国创办高科技企业，使成果在国内实施转化，功归祖国。这不但表现了其本人的爱国心，也表现出其强烈的创新开拓勇气。

#### 一、担任中美民间交流组织职务

彭泽忠博士为了促进中国与美国之间的交流，在经营企业的百忙之中，抽出时间，担任子硅谷留美博士企业家协会副会长、加州四川同学同乡会会长，以及其他一些社会团体和民间组织里的职务及工作。

彭博士多次主持各类民间团体，自发欢迎和接待了从中国前往美国考察，尤其是到世界科技中心——硅谷考察的中国国家领导、省市领导、专家学者等，并为国内来的亲人们提供资讯上的帮助。

#### 二、创办了多家高科技企业

彭博士是 4 家美国公司、一家中国公司的创始人。他在国内创



办的两家高科技公司：绵阳凯路微电子有限公司、上海开路鹏技术有限公司，目前发展顺利，日益成长，取得了良好的成绩。

彭博士在美国创办的 Kilopass Technology Inc. 得到了 NOKIA 等世界知名的风险投资公司的资金投入，目前正在筹备在纳斯达克上市。2005 年彭博士又在美国硅谷创办了高端技术企业 Kilopass Logic Inc.，正在与多家世界著名的风险投资公司进行合作，有望在 IC 行业再创辉煌。

三、为国内招商引资、引进国外智力牵线搭桥，作出贡献

（一）利用个人人脉，引进国外智力

彭泽忠博士在绵阳创办了高新技术企业——绵阳凯路微电子有限公司。彭博士借助美国硅谷公司的桥梁，运用世界先进技术，开发具有自主知识产权的可替代进口的高性能低成本芯片，填补国内空白。为了提高国内工程技术人员的研发水平，彭博士利用他在美国硅谷工作多年的人脉，自 2001 年以来，长期不断地邀请硅谷资深专家前来中国，为国内技术人员进行讲座、培训、协助工作等，使国内的工程技术人员得到培训和提高，能够经常性地保持接触到世界上最高水平的专家，了解世界上最先进的研发手段和技术状况。截至 2005 年 6 月份，彭博士已出面邀请了 30 余人次的专家，前来中国访问、讲学、培训等。

（二）协助政府，沟通中外资讯，亲自出马招商引资

彭博士是绵阳科技城专家顾问委员会成员，多次在美国协助接待四川省各级政府安排的考察活动。郝康理、赵勇等带队前往硅谷考察时，均参观过彭博士在美国的公司，并得到了资讯上的帮助。

彭博士经常向国外的投资人（美国人、新加坡人等）介绍中国的情况，沟通信息，尤其是四川绵阳的情况，希望能够引来更多的资金和项目到绵阳，为祖国作出贡献。

就在 2005 年 6 月，彭博士亲自将美国百人会成员、晓龙基金会执行长曾宪章博士带到四川。章博士带着 1 亿美金的投资计划，考察了成都、绵阳等地，得到了良好的印象。

### 回报社会——资助祖国农村教育事业

绵阳市东宣乡，地处游仙区边远深山，是典型的贫困地区。当

地的东宣乡小学历经几十年的风雨，学校房屋大部分已成危房。根据国家消除中小学危房的政策，学校于 2003 年 1 月启动危房改造立项，但是严重缺乏资金。经多方努力，新校舍完工后，却没有钱购买教学设备，几百名学生只好仍旧在旧校舍的危房内读书。

彭博士听说后，十分震动，立刻决定向该学校伸出援助之手。彭博士委托绵阳凯路公司与该校取得联系，了解情况。2004 年 2 月，彭博士亲自回到绵阳，将 8 万元人民币和价值 2 万元教学设备现场捐赠给了该校校长。彭泽忠博士支持农村教育的热心，令当地政府十分感动，市里、区里、乡里的领导及主管教育的领导，都亲自出面，向彭博士表示了感谢。目前，学校的新校区已投入使用，700 多名小学生在此就读。

### 宏伟目标——

“如果没有核心竞争力，没有持续创新能力，仅仅是引进、组装、模仿，再新的技术装备不久都会落后，甚至被淘汰。”这位同时兼任海外贵州促进会高级顾问还强调，“因此，引进高科技、发展知识经济，关键是引进掌握核心技术或有核心技术开发能力的领军人物。”

为创建中国具有自主知识产权核心技术的 RFID 产业集群，彭泽忠正带领他的团队满怀激情地奋斗着：“我的目标是组建中美团队，整合国内国际资源，以最独特的创新技术及经营模式、最优秀的精英团队，打造全世界最安全可靠、最低成本的射频识别芯片和系统集成供应商！”



# 金星烁烁耀华章

——海军装备部原政治委员黄代培将军校友



2009年10月1日国庆60周年观礼之

黄代培，男，海军少将，正军职，1942年3月出生，四川省资中县人。1959年，黄代培由资中一中考入成都电讯工程学院（现电子科技大学）；1964年，毕业分配入伍，历任无线电技师、政治干事；1973年，调任《解放军报》记者；1979年，赴对越南自卫

反击战前线采访；1980~1986年，历任海军航空兵部宣传部科长、副部长，海军航空兵某师副政治委员；1986年，任海军士官学校第一任政治委员；1989年，任海军宣传部部长；1993~1998年，任海军某试验基地政治部主任、副政治委员、政治委员；1995年，授海军少将军衔；1999年，任海军装备部第一任政治委员。

2009年10月1日是中华人民共和国60华诞。

中华大地万众欢腾，首都北京晴空万里、天高云淡、风清气爽、繁花似锦。

天安门广场是举世瞩目的盛大阅兵仪式。当英姿飒爽的海军学员方队、水兵方队、陆战队方队迈着整齐的步伐雄赳赳走过，当威武雄壮的海军陆战队战车方队、海军航空导弹方队、反舰导弹方队、岸舰导弹方队轰隆隆驶过，当矫健的海军歼轰——7A 战机梯队齐刷刷凌空掠过，观礼台上，一位身着戎装、精神矍铄的海军老将军禁

XIAOYOU

FENGCAI



不住心潮澎湃、热泪盈眶……

这是继共和国 50 年大庆之后，将军第二次受邀登上国庆观礼台，与祖国和人民一起，检阅共和国国防建设成就，共享成功的喜悦和自豪。将军把毕生精力都奉献给了共和国的国防事业，尤其是军旅生涯的最后十年，他把自己的全部身心都扑在了海军装备建设中。今天，在这盛大庆典上，目睹自己熟悉的海军方队走过，看到凝聚着自己多年心血与期冀的海军先进武器装备展现天安门、惊艳全世界，怎能不令他激动、令他骄傲！

庆典结束，回到家中，将军兴犹未尽，情不自禁地吟诵自己不久前刚刚发表在中国作家协会主办的《文艺报》上那首《水调歌头·国庆六十周年感赋》：

雾瘴锁河岳，长夜暗无边。虎狼恣肆殃祸，黎庶苦熬煎。镰斧旌旗漫卷，星火燎燃赤县。驱寇灭权奸。三座大山倒，改地换新天。

举兴废，破封堵，挽狂澜。肇兴特色之路，赖舵手高瞻。看我国强民富，九野风和日灿，长幼尽怀安。六秩正年少，乘势再登攀。

这位将军，就是被誉为“儒将”的电子科技大学 1964 届毕业生、海军装备部政治委员、海军少将黄代培。

一个地方理工科大学的毕业生，怎样走上了军队政治工作的道路？一个电讯专业的大学生，如何成长为海军高级将领？凝望将军双肩熠熠闪烁的金星，循着灿灿夺目的金光，让我们去了解将军非同一般的人生经验，品读将星背后的故事……

### 艰苦砥砺 少年远志

资中，地处四川盆地中部，位于沱江中段，是一座历史文化名城。

这里山川毓秀、文化灿烂，地灵人杰、贤才辈出。这里是至圣先师孔子的乐理老师苴弘的家乡，这里曾是国画大师张大千绘画启蒙之地，这里在科举时代出过 2 名状元、216 名进士、224 名举人……

1942 年，农历三月，黄代培出生于资中县西门口。

他自幼天资聪颖，活泼好动。解放前读过一段私塾，解放后转入小学。11 岁时，他以同年级最小年龄考入资中第一中学。从小学、





初中到高中，他从一个活泼好动的少先队员，成长为品学兼优的共青团员。

然而，不为外人所知的是，品学兼优的背后，少年黄代培有着怎样的艰苦生活经历，承受过多少生活的重压。

其时，解放不久，黄代培的父亲在资中县城区粮站上班，每月仅有30元的微薄薪水，不仅要维持一家7口人的生活，还要赡养居住在农村的祖母。每月的工资，除了购买定量供应的米、油、煤等生活必需品外，所剩无几。家中生活极为困难，甚至很少吃菜。作为长子，懂事的他很小就知道替父母分忧愁、减压力。刚上初中二年级，12岁的少年黄代培便开始用自己柔弱稚嫩的肩膀，为父母分担起家庭生活的重负。

他到运输合作社拉过架子车，在运送长途货物的架子车旁边拴上一根绳子，给车夫当帮手拉货，从天不亮干到下午，一天可以挣2毛钱。

他到山里石灰窑挑过石灰。石灰刚刚出窑，他就要迎着扑面而来的阵阵热浪，装上满满一担还是滚烫滚烫的石灰，挑到三四十里以外的工地。一天挑两趟，他可以挣几毛钱。

他到粮站打过短工。暑假期间，冒着酷暑，顶着烈日，他和粮站职工一起翻晒粮食，挑担扛包，什么苦活累活都干……

生活的艰苦，劳动的重压，没有把少年黄代培压垮，反而更加磨炼了他的意志，铸就了他不畏艰苦、坚韧执著、刚毅果敢的性格，培养了他乐观向上、主动进取、永不服输的精神。这种个性和品质，成为他后来能够一步步迈向成功之路的重要因素。

1959年，17岁的黄代培考上了成都电讯工程学院电讯系。

刚进大学，就赶上三年自然灾害困难时期，生活条件依然十分艰苦。虽然享受全额助学金，但每个月的全部生活费也只有两元钱。经济上的困窘并没有难住这位能吃苦头脑又灵活的学生。从大一到大五，5年时间他没有买过一本书，没有买过一个练习本。需要看书的时候，他就泡在图书馆里；记笔记、做作业，就找来粮站里废旧的表格，订成册在背面写字。就是在这样的条件下，他的学习成绩始终在班级名列前茅。大四升大五的时候，学校在没有预先通知的

情况下，进行了一次突然袭击式的综合测评，并根据测评结果对学生进行分类。一类同学将安排到外地实习，二类同学则继续留校上课。黄代培是班上少数几名到外地实习的一类学生之一。



黄代培在成电读大三时的照片

回想自己学生时代走过的路、吃过的苦，将军认为，生活的道路上，任何困难曲折都可以化为成功的阶石，所有艰苦磨难都可以变为人生的财富，关键在于你如何面对。他说：“古话说，‘艰难困苦，玉汝于成’，‘吃得苦中苦，方为人上人’。我们吃苦，并不是为了要做人上人，而是为了给国家和人民做点事情。艰苦是磨刀石，只有吃得了苦，方能成得了事。”

### 德智才艺 全面发展

郝志诚，当年黄代培在资中一中读高中时的班主任。提起自己这位得意门生，郝老师自豪愉悦之情溢于言表。“振羽拂日追鸿鹄，投笔从戎戍海疆。银烛荧荧明陋室，金星烁烁耀华章”。这是郝老师与黄代培阔别重逢时所赋《师生喜聚·为黄代培赋诗》中的几句。

回忆黄代培中学时代的表现，郝老师说：“他不是一个死读书、读死书的学生。那个时候，他在我们班上，既聪敏好学，平时又有几分调皮。”究竟如何“调皮”？郝老师语焉不详。据他的几个同学和亲友介绍，他的“调皮”，主要表现在“贪玩”上。他爱好广泛，文娱、体育、绘画样样都有两下子，篮球、排球、足球、游泳门门

都有所涉及。十六、七岁时，他已是资中县足球代表队的前锋，还是经常执法县级重要篮球赛事的国家等级裁判。

上了大学以后，黄代培更加注重全面发展。学习上，他把工夫都用在课堂里。课堂笔记经常被同学当成范本传抄，作为考试前复习的“葵花宝典”辗转传看。业余时间，他扬自己多方面爱好之长，热心各类社会活动。从大学一年级到五年级，他一直是校足球队前锋，系篮球、排球队主力。在校田径运动会上，多次夺得100米、跳远等项目的前3名。实习时曾代表工厂出战，打破过宝鸡市100米纪录并保持多年。他担任过系文工团团长。不仅会拉二胡、吹笛子、吹口琴，还擅长自编自导自演舞蹈、话剧、表演唱等节目。由他编导的舞蹈《青春之舞》、表演唱《领工资》，在学校比赛中获得过一、二等奖。他在班上担任过宣传委员、学习委员、文体委员、课代表……班级办板报、出墙报、写标语、画插图，他都是骨干分子。30年后，已成为将军的他，曾在北京指挥陆海空将军合唱团，要是溯源的话，其源头应该是成电吧。当然，这是后话。

大学毕业前夕，系里主管毕业生分配的马老师曾经找他在学院沙河边促膝长谈。马老师鼓励说：“虽然你的学习成绩不是班级最拔尖的，但你懂得全面锻炼自己，全面发展自己。相信你将来会是最有出息的。”马老师一番语重心长的话，令黄代培十分感动，也给了他极大的鼓舞和信心。

多年后，回想起大学生生活，将军对这次谈话仍然记忆犹新。将军说：“那次谈话后我思考了很多，对于五年学习生活作过认真总结。我认为，大学阶段主要是打基础，重点在知识和能力的结合与转化上多下工夫。只有这样，才能使自己具备很强的适应性和发展潜力。一个大学生，不能光追求学习成绩，而应当注重德智体全面发展。不然的话，知识再多，德不好、方向不对，对国家没有多大好处；德智都好，没有一个好的身体，将来也不能很好地报效祖国。衡量一个优秀大学生的标准，应当是既有爱国之心、报国之志，又有建国之才、效国之力。



## 从“理工”到“政工”

人都有自己的理想，但理想和现实总有那么多的“不一致”、“不如意”。将军认为，复杂的社会环境和崎岖的生活道路，往往会使人们在人生旅途中面临多次多方向的主动或被动的选择。许多时候，选择的结果并不一定全如己愿。以什么样态度面对“非己所愿”的选择，才是决定能否取得最后成功的关键所在。

将军说：“我始终有个指导思想，就是不管干什么，都要刻苦认真、坚忍不拔，努力争第一、拿先进。”正因为有了这个指导思想，使得他面对不同的选择，总能正视现实，积极努力，每一步都迈得十分坚实，每一次都表现得十分出色。

高三毕业时，黄代培的理想是当一名救死扶伤的医生，打算报考医学院。但当时医学院属二类院校，班主任郝志诚老师和其他几位数理化老师都感到，以他的成绩报考二类院校有些“屈才”，因此极力主张他报考一类院校。尽管离高考只有一个月左右的时间，报考一类院校需要增加复习科目，但黄代培并没有固执己见，决然弃医选工，考进了成都电讯工程学院电讯系。大学期间，他勤奋刻苦，学习成绩一直稳定在班级前列。

1964年，黄代培大学毕业被分配到旅顺海军某基地通信修理所，成为一名无线电技师。

“文化大革命”开始后，部队搞“三支两军”，即“支工、支农、支左”和“军管、军训”。不管是专业干部、军事干部还是政工干部，任务都一样，就是宣传毛泽东思想，抓革命、促生产。黄代培也被抽调到公社去支农。当时，部队中多数同志文化程度不高，宣传群众、总结汇报需要写文章、收集材料，领导就把这些文字活儿派给了他这个大学生。

没有刻意的选择，没有精心的安排。这种临时指派的任务，这种偶然的机，却改变了黄代培的人生方向，使他从一名无线电技师转而走上政治工作道路，最终成长为我军高级政工将领。

做文字工作对一个初入其道的新人来说，真不失为一件苦差事。但黄代培没有讲条件讲价钱。只要领导交给他任务，他就一门心思尽最大努力完成好。办板报，他一丝不苟，总要突出与别人不一样



的特点，做出自己的特色；写材料，他字斟句酌，第一篇文章就变成了铅字，被部队刊物转发。就这样，他潜藏的文字天赋渐渐显露，各方面才能得以施展。一年后回到部队，组织上根据他在支农中的突出表现，调整了他的岗位。就这样，他由一名无线电技师改行当了政治干事，开始了人生道路上的重大转折——由“理工”走向“政工”。

当了政治干事后，黄代培深知，自己是理工专业出身，缺少政治工作的系统理论和基本经验，要想把本职工作做好，必须善于学习、勤于思考。在部队过着单身生活的他，几乎把全部业余时间都用在了学习政工理论、政工文电、政工业务知识和好的新闻报道上，而且做了大量笔记、文摘。无论坐机关，还是下部队，他都坚持做到腿勤、眼勤、脑勤、嘴勤、手勤，全身心地扑在工作上。有时准备一个会议，从会议的计划、部署、开幕和闭幕首长讲话、主报告、典型材料等，几乎全部文字材料都由他一人执笔。虽然吃了不少苦，但他却说，这样更锻炼人，提高更快。

为了做好部队的新闻宣传工作，他见贤思齐地学，“三更灯火五更鸡”地干，所采写的许多新闻、通讯、典型报道等稿件频频见诸报端，有的还上了中央级报刊。1970年，28岁的他就在《人民日报》刊发署名文章，就国际时势发表评论。此后，他有多篇各类稿件在《人民日报》发表。《人民海军》报社从部队抽调精兵强将，组写重要评论文章，他是被抽调的3人之一，所写的文章在《人民海军》报上整版整版地发表，一时在海军新闻宣传战线乃至整个海军部队名声大噪。与此同时，他经常组织通讯员培训，言传身教，带领业余报道员深入一线采写报道，宣传部队的先进事迹和模范人物。那些年，所在单位发表的新闻稿件数质量，在军级基地组织的评比中，经常拔得头筹。

### 军报“名记”

1973年，解放军报社选调记者，组织上相中了他。在征求个人意见时，他顾虑颇多。自己是理工科出身，虽然做业余报道工作取得了一点成绩，但当专业记者，恐怕难以胜任。况且，解放军报社



集中了全军甚至全国的记者精英，北京大学、中国人民大学、复旦大学等名牌大学新闻、文史专业的高材生比比皆是。和他们相比，他深感压力很大。

但他最终还是服从组织安排，成为解放军报社一名非专业科班出身的专业记者。

1975年，邓小平同志复出，中华大地有了丝丝春暖。

这年，全军召开运动会，解放军报社派黄代培去采访曾获亚运会女子跳水冠军的海军运动员钟少珍。他突破当时千篇一律的标语口号式、决心书式的文风，以富含人文情感关怀的笔调，颇具艺术感染力的文学手法，采写了一篇带报告文学性质的通讯《翱翔吧，海燕》，在《解放军报》几乎整版刊载。在那个万马齐喑的年代，这篇通讯一石激起千层浪，在军内外产生了强烈反响。一些新闻单位把它作为范文，编入培训编辑记者的教材，《解放军文艺》专门向他约写报告文学《海燕之歌》。这篇通讯报道的成功，坚定了他做好记者工作的信心，也奠定了他在解放军报记者中的地位。

很快，他又写了另一篇报告文学《靶场红梅》，报道在本届运动会打破女子气步枪世界纪录的北京部队运动员董湘毅的先进事迹，也是在《解放军报》整版刊登。此后，他一发而不可收，不断有重磅稿件出手，有大块文章在各大报刊发表。他采写的介绍解放思想成果的稿件，报道部队训练改革的稿件，宣传部队英模人物的稿件，反映西沙海战的稿件，很多都发表在《解放军报》重要位置。

——他采写的《小岛十春秋》、《他把一切献给了祖国》、《“希望号”领航员》、《蛟龙深潜地中海》、《“四皮”上岛》等重大典型、重要事件的报道，许多发表在头条重要位置，有的还配有编者按、编后或短评等言论。

——在对越自卫反击战中，他作为战地记者随作战部队抵进老街、柑塘一带战火纷飞的前线，及时向全国人民报道了“孤胆英雄”岩龙和“英雄步谈机员”海水干等英雄事迹。《中国青年报》在头版头条刊登“孤胆英雄”的长篇通讯时，配发社论予以重点推荐。

——他还亲自采写或亲临一线组织指导采写报道，宣传一大批英模，被海军授予称号的有：“热爱海岛的模范战士”蔡德咏，“海



军建设精神文明标兵”苏延昌，“爱民英雄”林春霖，“雷锋式的好战士”刘洪峰，“模范勤务船大队”，“水下抢险英雄班”，等等。

他在《解放军报》发表的稿件总数、头条总数连续多年名列全军记者前茅，成为当时优质多产、蜚声军内外的名记者。

梅花香自苦寒来。骄人的成绩，源于他过人的付出。当记者的那些年，在千里边关，在万里海疆，他栉风沐雨追寻，夜以继日笔耕。他曾到过中蒙、中苏、中朝、中越边境，曾跑遍几乎所有驻军的海岛。从北边鸭绿江口的广鹿岛，到东边的嵎泗列岛、舟山群岛，再到南边的西沙群岛，都留下了他的足迹。

为了在部队火热生活中多发现一些有价值的“矿藏”，他经常上高山观通站，下海岛偏远站点，一去就是两三个月。有一年冬天，他到内蒙古东乌边防采访，部队没有一点蔬菜，连续十多天吃的都是牛羊肉。对于一个生活在内地的人来说，这样的“奢侈”很难适应，吃到后来甚至多看一眼都会条件反射地觉得想吐。但他没有叫苦，没有退缩，硬是咬牙挺了过来，发回了高质量的文稿，出色地完成了采访任务。

当个好记者，不仅要能吃大苦耐大劳，还要敢于履危踏险。到抢险救灾前线采访，到矿难海难等突发事件现场抢第一手材料，在崎岖陡峭的山路驱车，在风口浪尖颠簸，这些都要面对一定的危险甚至生死考验。1979年2月，对越自卫反击战打响后，他随野战部队跨过红河赴战地采访。当时，任尖刀班长的亲弟弟也在前线穿插作战。他向父亲隐瞒了兄弟二人同时参战的消息，义无反顾地冒着炮火硝烟发回一篇篇感人的报道。兄弟俩随部队撤回云南边防后，才给远在北京的父亲报了平安。后来听说小儿子的战友有一些伤亡，大儿子的记者同事也有被弹片炸伤的，老人家心里还真余悸了好一阵子。

回首往事，将军动情地说，自己走过的岁月中，最苦的是当记者的那段时间，而自己受益颇多且深的，也是当记者的那段经历。

这的确是有感而发。新闻宣传工作讲究真实性、时效性、指导性，这就要求记者应当做到思想敏锐、眼界开阔、认识深刻、反应迅捷。因而必须经常到基层、深入一线去发现、去采撷、去挖掘、

去思考。作为中央级报刊的记者，在看问题的高度和深度上，在政治敏感性上，在文字驾驭能力上，要求都很高。作为军报记者，必须站在军队全局的高度去思考问题、提出问题和回答问题。七年多的记者经历，培养了他求真务实的工作态度，深入扎实的工作作风，领导能力、分析能力、文字语言表达能力和组织协调能力也都得到全面锻炼和提高。这为他日后走上领导岗位，奠定了坚实的思想、作风和工作基础。



挥毫泼墨抒胸臆

将军说：“只有经历过艰难困苦，才能更加体味到人生的幸福、工作的快乐、奉献的意义。当所发稿件引起好的反响，对部队工作有一定的指导和推动，受到各方面赞扬和肯定的时候，所有吃过的苦、受过的累，便都成了如烟往事，留在心底的，只有快乐和幸福。而这种快乐幸福，没有这种经历的人是感受不到的。”



## 我军士官教育的开拓者

1980年，黄代培从《解放军报》调到恢复成立不久的海军航空兵领导机关，先后担任宣传部科长、副部长。1984年，42岁的黄代培被任命为海军航空兵某师副政委，成为当时比较年轻的师级领导干部之一。该师政治部主任空缺，他还实际主持政治部工作。由于工作出色，海军在指挥学院举办政工干部培训班，专门安排他为培训班讲课，介绍改革开放新形势下领导飞行部队政治工作的经验。

1986年，我军探索新形势下士官制度改革，首次成立士官学校。

作为我军第一所综合性士官学校的海军士官学校，担负着为海军现代化建设培养合格士官人才的任务，其首任军政主官的配备，成为上下普遍关注的焦点。经过大范围遴选、全方位考察，海军士官学校第一任政治委员的重担，历史地落在了黄代培的肩上。在这一个新的岗位上，他的政治理论素养、宏观决策水平和驾驭全局能力都得以充分施展和体现。

上任后，作为“班长”，他带领党委一班人，扑下身子深入学习调查，走出校门广泛开展研讨，开阔视野借鉴外军经验，提出了着眼士官特点、极具针对性和自身特色的办校方针原则，统一了全校思想。学校认为，士官要长期扎根基层舰连，必须更加注重学员服从基层需要思想意识的培育和强化；士官担任的技术和管理职务明确，必须更加注重其操作、维修和解决问题能力的训练；士官处在“兵头将尾”的特殊位置，必须更加注重军人素质、管理能力和表率作用的培养；士官长期处在条件艰苦的第一线，必须更加注重体魄的锻炼。根据士官培训的这些特点，黄代培总结提出了“献身、顶用、会管、强健”的士官生培养目标。朴实明白又贴近实际、富蕴内涵的八个字，入心入脑，许多士官生毕业二十余年，至今仍脱口而出。

由于学校在士官教育、训练、管理、作风养成、素质培养诸方面做了大量开拓性的工作，取得了令人瞩目的成绩，为我军士官制度和士官教育训练改革提供了实践经验，因而多次受到总部、海军

首长和机关的肯定和赞扬。继之，参观学习、取经交流的单位纷至沓来。1987年10月2日，《解放军报》头版头条突出报道了学校的教学经验。一时间，我军士官教育改革，甚至引起了国际上的注意，《费加罗报》还曾就此进行了报道。

## 为海军武器装备事业呕心沥血

1989年，在那场风波中，黄代培走马上任海军宣传部长。面对复杂的形势，他始终保持清醒的头脑，在海军党委领导下，为确保海军部队思想统一，保持正确的政治方向，做了大量宣传教育和思想舆论引导工作。他亲自组织力量，挑灯夜战，连续发表十多篇极具分量的文章，全方位宣传党的思想、路线、方针和政策，为保持海军部队思想稳定和高度集中统一发挥了重要作用。

在担任海军宣传部长四年后，1993年，黄代培被提升为副军职干部，到海军某试验基地任政治部主任，自此进入我军高级将领行列。1995年，任该基地副政委时，被选调入国防大学基本系战役班学习一年，期间被授予海军少将军衔；之后，继任政委。1998年，军队实施重大体制改革，由“三总部”领导体制改革为“四总部”领导体制，在总参谋部、总政治部、总后勤部的基础上，成立总装备部。海军相应成立装备部领导指挥机关。历史，再一次把重担交给了黄代培——他被中央军委任命为海军装备部第一任政委。

自晋升为高级干部之日起，黄代培的事业舞台就转移到了海军武器装备建设上。将军把党和人民赋予的武器装备建设任务，作为自己崇高的使命，以坚强有力的组织领导，科学务实的宏观决策，深入扎实的工作作风，殚精竭虑、呕心沥血，带领机关、部队不断取得新成绩、迈上新台阶。

将军非常重视武器装备建设中的思想政治工作。深入研究总结海军武器装备科研、监造和试验工作特点，积极探索新形势下科研试验部队和军代表队伍思想政治工作规律，尤其重视领导班子和各级干部的政治理论学习；担任某试验基地政委期间，创造了以军党委中心组学习带动师团党委中心组和领导干部、机关干部学习的典型经验，被海军党委以正式文件转发；撰写的《加强科技干部的思想政治工作》一文，在解放军报举办的“学习贯彻全军政工会精神，推进军队思想政治建设”征文活动中，被评为二等奖。

将军非常重视干部队伍建设。他创造性地领导实施了干部全员岗位责任制，制定不同岗位的考核标准和考核办法，根据干部德才

表现和考核结果，唯才是举、选贤任能。一批批德才兼备的干部脱颖而出，推动了干部队伍整体水平的提高和部队全面建设的进步。

将军非常重视为科研工作和科技干部排忧解难。经常深入专业所、基层部队，调查了解科技干部的思想、工作、生活状况，为他们搞好科研试验“铺路搭桥”。他曾要求机关每年为科技干部办几件实事，把这些实事写进党委全会报告中，列入年度工作计划，并亲自组织抓落实。他想方设法筹集资金，为科技干部改善办公条件；向科技干部倾斜，优先为专业所配备小汽车；积极筹措建起科技干部公寓，解决年轻科技干部住房难的矛盾；重用有突出贡献的科技干部，营造良好的人才成长环境；召开科技干部表彰大会，激发和调动科技干部为海军装备建设事业献身的积极性。一件件，一桩桩，在广大科技干部心中留下了深刻印象，树立了党委机关为科技干部服务的良好形象和崇高威信，促进了科研试验工作的发展和进步。

将军非常重视基层部队建设。他曾带领工作组，对十多个团的党委和班子成员逐个进行考核、讲评，每个团3~4天，连续两个来月马不停蹄的工作。这些基层团队，大多驻扎在偏远地带，条件艰苦。考核过程中，将军既不住宾馆，也不住师部。将军说：“住在师部，离基层太远；住进连队，会给基层添麻烦。我们实事求是，就住团部机关。”白天，他带着工作组下基层连队、站点视察工作，晚上回到团机关找干部谈话。有的团队连招待所都没有，将军就睡在机关干部们的办公室。

将军非常重视武器装备建设的调查研究。在某试验基地任职期间，他经常深入装备科研试验现场、高山海岛观通站点、海上试验舰船，亲自调查掌握第一手材料和情况，倾听科技干部、基层官兵的意见和要求。担任海军装备部政委期间，他在两年的时间里，跑遍全国20多个省区市、100多个军代表室，考察军代表室及驻在厂所装备研制、监造状况，看望长期战斗在装备建设第一线的军代表。曾经有过12天4个省2个自治区、行程近万公里的视察工作纪录。就是随军事代表团出访，他也十分注意抓紧一切可利用的时间，考察了解他国，特别是发达国家装备情况。西部地区某军代表室，有一名军代表长期派驻在距军代表室近千公里的一个偏远军工企业，

军代表室总代表也不能保证一年去看望一次。将军视察时听说此事后，专程驱车看望。那位军代表感动得热泪盈眶，说：“我大学毕业就到了这里，十几年了，从没见过军职首长，今天是第一次握到将军的手。我一定不辜负首长期望，把装备监造好！”

将军担任某试验基地政委和海军装备部政委期间，正是海军装备建设实现跨越式发展的关键时期。他紧密团结党委一班人，认真履行好“班长”职责，保持了部队思想高度稳定和行动集中统一，部队现代化、正规化建设全面跃上新台阶，圆满完成了多项运载火箭、导弹、鱼雷、水雷、舰炮、雷达等武器装备的建造、试验、鉴定任务，在人民海军武器装备发展史乃至共和国军队武器装备发展史上，书写了若干个“第一”。他本人多次受到江泽民、朱镕基等党和国家领导人的亲切接见，并受邀登上了共和国50年、60年大庆阅兵观礼台。

### 爱才用才的政治委员

将军一直是个重视人才、培养人才的领导，更是一个知人善任、敢于启用新人的领导，被部属亲切地称为“良师益友”、“军中伯乐”。

将军在某航空师任副政治委员并主持政治部工作时，有一个连队全面建设比较落后，根子在于主官不得力。通过全面考察，他向师党委推荐政治部一名组织干事下派担任指导员。这名干部17岁入伍，当时才21岁。派这样年轻的干部去问题比较多的连队当指导员，能否胜任？一些干部有不同看法。但黄代培认为，这名干部虽然年纪比较小、入伍时间不长，但综合素质比较优秀，能力突出，因此予以力荐。师党委采纳了他的意见。这名干部上任后，连队面貌很快改观。两年后的1988年9月21日，《解放军报》头版头条以《晨雾中行走的硬汉子》为题，刊登记者采写的长篇通讯，报道了这位年轻指导员的先进事迹。如今，这名干部已经成长为正师职海军大校。

在某试验基地时，一次，将军读到一篇文稿，感觉文字基础不错。经了解，作者是一个团卫生队的医生，业余时间喜欢写报道稿子。于是，通过多种渠道对这名干部的基本情况进行考察，将军认

为其是一个可塑之才，就下令将他调入政治部宣传处任新闻干事。一个拿听诊器的，能当好新闻干事吗？机关上下议论纷纷。这个干事一开始也感到压力很大，担心辜负首长信任。在很长一段时间里，他都不敢与将军照面。将军注意到了这名干事的思想波动，主动找到他，审看他采写的稿件，和颜悦色地指出错讹和不妥之处，语重心长地说：“以后不要总躲着我，工作上压力也不要太大。当初我由无线电技师改行做新闻干事，水平还不如你了。只要多学习和实践，多研究上头精神和报纸，多往基层跑，增强新闻敏感，就能越写越好。”将军和蔼谦逊的态度，给予了这位新闻干事莫大的鼓舞和信心。从此，这位新闻干事经常拿着自己的文稿向将军求教，将军总是不厌其烦地审改，具体指导。在将军的鼓励和关心下，这位新闻干事进步很快，现在已经成长为《人民海军》报社的上校处长。他回顾自己的成长经历，在《新闻与成才》杂志上发表一篇题为《良师益友护花人》的文章，以表示对将军的感念之情。

多年来，将军发现、考察、培养、举荐党委破格提拔了一批批优秀人才。有个任职四年并连续四年被组织考核和群众测评为“优秀”的处长（“优秀”的比例不超过同级干部的五分之一），上上下下都觉得他应该被提拔重用，可是要等有副师职干部到龄退休空出位置，至少要五年之后。黄政委冲破陈规陋习，排除偏见干扰，积极建议本级和上级党委，将一位德才一般、实绩平平且任职时间较长的副部长免职，腾出位置，提拔这位处长进入副师职领导岗位。群众反映说，这才叫“动真格”，真正做到能上能下。

在将军主持工作的单位，类似这样的例子，不是也不可能太多，但也不是一个两个。将军曾力排众议建议党委予以重用的一位团职干部，现在已经成长为海军高级将领，任正军职司令员；将军曾亲自考察推荐党委重用的科技干部，现在分别是某正军级单位的总工程师、参谋长，海军少将；将军曾力主破格提前晋职的几名机关参谋、干事、助理员，现在都是师一级单位的主要领导。

言及此，将军说：“毛泽东同志曾经讲，领导者的责任，就是出主意、用干部。作为一个单位的政治委员，爱护人才、培养人才是我的重要职责，发现人才、用好人才是我的主要任务。”

## 能诗善书 军中儒将

将军是一个纵横驰骋、统领千军万马的指挥员，也是一个热爱生活、颇富诗才书艺的军中儒将。

他笔耕不辍，著述颇丰。发表过理论、新闻、文艺作品百余万字，出版了报告文学集《蓝色国土上的追寻》，专著《宣传工作概论》，主编十余册政治理论教材，发表了《建设社会主义首要的基本理论问题》等理论文章。他还撰写了《岛》、《夕照青晖》等电视剧本，所拍电视剧在中央电视台和多家省区市电视台播放。

他擅于翰墨。历史上不乏有军事背景的大书法家，曹操、王羲之、颜真卿、岳飞、林则徐、毛泽东等皆如是。黄代培原就对书法有浓厚的兴趣和一定的功底，从领导岗位退下来后，更能集中时间、精力朝暮临池，潜心书道，将心之所想、情之所感、意之所达付诸诗文、濡染笔端。由于其独特的将军身份、宽广的胸襟、深厚的文化积淀和长期的历练修养，其书法作品取法高古、铸古溶今，既透露出坚定沉着、遒劲精爽、豪迈奇拔、决胜千里的戎马精神，又蕴藉着自然洒脱、含蓄生动、收放自如、潇洒明快的气度神韵。这位中国将军书画院理事的书法作品，多次在各种书画展获奖，有的被博物馆、艺术馆及主办单位永久收藏。近几年，将军每年都要创作一批作品，为井冈山、遵义、太行山、沂蒙山、大别山等革命老区、中西部少数民族地区及贫困地区援建希望小学或赈灾义卖。

他能诗善赋。诗言志，歌抒情。三十八载军旅生涯，工作的足迹踏遍除新疆维吾尔自治区、西藏自治区以外的所有省、自治区、直辖市，履职的岗位横贯海、陆（解放军报）、空（海军航空兵），广及作战部队、科研试验部队、院校、兵团机关、军种领率机关。特殊的经历和渊博的阅历，使得将军有那么多的情和爱、感和悟、喜和慰、念和思要表达、要吐露、要挥洒、要传递。他把这一切的一切，付诸倾情创作的新诗律诗、歌赋楹联。将军博古鉴今，横采纵承，深思熟虑，句酌字斟，以广泛的题材、浓郁的抒情、多样的形式和鲜明自然的语言，歌铁鲸雄风、咏战鹰英姿、吟时代精神、唱大爱情怀，留风韵于诗联、寄挚爱于来者。将军的诗词，平和中

荡漾高逸雅丽的气脉，质朴中蓄藏人生哲理的感悟，跌宕中富含时代社会的探寻，读来令人赏心、催人奋进、引人思考，不少佳句让人过目难忘。“情牵疾步圆乡梦，又醉重龙秀色中”，“融涓浩荡沱江水，滟露峥嵘鹤苑松。”这是他热爱家乡的真情流露。“妈妈枕边泪，是儿胸中海；孩儿远方信，是妈心上帆。儿为祖国守边关，忠孝两难全，无悔也无怨。”这是他热爱祖国和亲人的真情表白。“民族团结一家亲，一统中华好河山，人民幸福是我祝福，祖国强盛是我心愿。”这是他崇高理想的庄重宣示。“守道岂随俗流转，正行犹有众心知。”“荣华与显贵从不企盼，只要真诚地拥有今天。坦然面对挫折失意，奋飞的翅膀永不折断。”这是他高尚品格和坚强意志的真实写照。“为导弹装上眼睛，为鱼雷注满激情，让火炮打出智慧，让雷达呼唤雷霆，”“国殇民难雄师在，蹈火披荆浴血征。”这是他用心血和生命放飞理想、铸造军魂的使命之歌。

品赏将军一首首诗词，一篇篇书作，人们所感受到的不仅是艺术魅力，更是品性的高格调、精神的高境界。它们无不透射出将军对人生的感悟，无不洋溢着将军精忠报国的爱国主义情操。它们展示的是将军心怀天下的胸襟，表达的是将军戍边守土压倒一切敌人的英雄气概，绽放的是将军凛然正气、浩然大气、冲天豪气的人格魅力。

当年运筹帷幄、决胜千里，而今挥毫泼墨、书写人生。问及将军的卓然成就和人生辉煌，他谦逊地一笑：“从军数十年，没什么成就，更谈不上辉煌。祖国和人民给了我荣誉和地位，我只是尽了一个共和国军人应尽的义务，履行了一个共产党员应尽的职责。”





# 网络时代的知识英雄

—— 网易 CEO 丁磊校友



丁磊，网易公司创始人兼CEO，1971年10月10日生于宁波奉化，1993年毕业于电子科技大学，1993~1995年在浙江省宁波市电信局工作，1995~1996年就职于Sybase广州公司，1996~1997年就职于广州飞捷公司，1997年5月创办网易，2003年同时成为了福布斯和胡润两大富豪榜的“中国大陆首富”。

“人生只有一次大学机会，而我的一生只有一个大学母校，那就是电子科技大学，我一直都因身为一名电子科技大学人而无比自豪，我不需要其他什么更多的头衔，有电子科技大学这6个字就够了，这6个字足以证明中国也能培养出像我这样的年轻人！在中国，电子科技大学是电子科技领域最优秀的大学！”

这是一段在电子科技大学被广为传诵的“名言”，说这句话的就是被称为中国互联网的“第一符号”、曾经的中国内地首富、网易创始人丁磊。

## “神童”的学生时代

丁磊出生在一个高级知识分子家庭，他四五岁的时候，也很淘气，但不是像别的孩子一样整天在外面调皮捣蛋，而是喜欢呆在家里摆弄他的小玩意：一些电子管件、半导体之类的东西。丁磊的父亲是宁波一个科研机构的工程师，后来丁磊迷上无线电，很大程度上是受了父亲的影响。初一的时候，他组装了自己的第一台六管收音机，在当时，那是一种最复杂的收音机，能接受中波、短波和调

XIAOYOU

FENGCAI



频广播。这项发明，在当地一时被传为佳话，都说丁家出了个“神童”，长大以后一定是当科学家的料。

少年时代的丁磊没有显示出一点天才的痕迹，甚至说不上是传统意义上的好学生。1986年，他勉强考上奉化一中，第一学期考试结束，他在54个学生中成绩倒数第六，被老师喊过去痛骂“拖了全班的后腿”！今天，他和蒋介石父子成了奉化中学对外宣传的杰出校友。

1989年，考大学的成绩下来，丁磊排名第十，这是他高中三年最好的成绩，也只比重点分数线高1分。他决定舍弃在浙江重点大学里“碰运气”，填报了位于成都的电子科技大学。当时从东南沿海的宁波到西部内陆的成都，坐火车要70多个小时。

丁磊对成都的潮湿天气十分不适应，但这丝毫没有影响到他乐观的性格。丁磊大学时代的辅导员张陈兴老师讲，丁磊总是一幅笑嘻嘻的面孔，他还是班里的团支部书记，乐于助人。

丁磊不愿谈及其个人生活。毕业十年后回校，一位小师妹问他在大学是否交过女朋友。丁磊坦言，自己从大学二年级到毕业后一年，有一位女朋友，可以视为初恋。“我觉得，在大学要修那么多的学分，不妨也修个‘爱情学分’。我很奇怪，为什么有同学会因为谈恋爱影响学习，要学会处理感情的事情，这是你人生必须要去面对的。”

谈恋爱没有占用他很多时间，在大学真正占用其大量时间的还是当时方兴未艾的计算机技术和知识。他的毕业论文指导老师冯林教授说：“让我印象最深刻的是，1992年冬天，丁磊大四上学期，我做了一个电磁场CI软件的成果展示。丁磊和其他几个同学下来主动找到我说，他们对此十分感兴趣，如果交给他们做，一定能把这个软件做得更好。那自信的模样让我感动。”

在课题组工作的日子，丁磊已经展示出较强的能力，尤其是在计算机编程方面。“在当时能用计算机编程和做一些界面的设计，已经是很不错的事情。”

丁磊对计算机编程的兴趣从这里展开，他的性格也在大学时代逐渐显现出来。冯林教授说：“丁磊给我的感觉就是他不是个被人安

排的人。”这样的性格被他大学时代的室友伍浩进一步演绎，他说：“他的成绩只是中上，他不张扬，但他的闯劲给人以印象深刻，他的爱好就是编程。”

丁磊小时候就有做电子工程师的梦想，当时选择电子科技大学不仅是因为校名，还因为在学校的招生简章上写着学校图书馆有 30 万册的电子类藏书！他觉得有那么大的图书馆，去那个学校读书一定很幸福，每天没事就可以去图书馆逛逛。

的确，丁磊在大学的四年，就是读书的四年。他每学期要用五张借书卡。那时候学校给学生四张卡，还有一张是用来借文艺书籍的。他在大学里没看过小说，因为他用借文艺书籍的卡去和女生换成可以借自然科学书籍的卡。每学期他的五张卡都是写得满满的，看着看着，学校的中文自然期刊他都看完了，就接着看英文的。

如果说丁磊能有后来的成就，应该归功于他经常到图书馆翻阅外文科技尤其是计算机类书籍，他比别人早一步得到最新的世界科技动态，有关互联网的信息也是从那里得来的。他了解到计算机对人类的影响不会只是一种计算或者教学的工具，而在国外计算机联网已经实现，前景广阔。

他关于互联网的梦想就在这个时候诞生了；他在大学里的时候，从来不打扑克，也从来不打麻将，到现在就会拱猪，拖拉机不会打，桥牌也不会，双扣打过一次，现在基本上忘记了。而麻将，他都不知道有几张牌，他们家的人也从来都不打麻将。

这样，大量的时间就节约出来了，都用在培养兴趣爱好上。尽管上大学时选择的是通信专业，但他一直坚持着自己的理想，认为电子或者与电相关的学科都是他感兴趣的東西，于是又选修了计算机专业的课程。他觉得学校其实给了很多机会，除了课程学习以外，还要学会善于利用学校的很多资源充实自己的头脑。

丁磊说，大学四年，他最大的收获就是学会思考。而思考这种意识形态的东西，是任何人都无法强灌输进去的。在大学四年几乎是泡在图书馆里的他希望自己学习一些实实在在的东西。他觉得学了什么、学了多少并不重要，最重要的是学会如何学习，而他大学四年的最大收获就是学会如何学习。而这一点正是现在知识技术日

新月异发展的时代立足的关键素质。即使现在贵为中国首富，他也每晚坚持学习到12时。

1993年，已经习惯成都麻辣口味的22岁的丁磊，带着他对计算机编程的特殊爱好和特有的不服输的脾气，从被他称为中国最好的电子工业的高等学府走向社会。

怀揣着电子科技大学毕业文凭的丁磊被分配回自己的家乡宁波，进入令人艳羡的宁波市电信局工作。与丁磊同年分配进电信局的有16个人，几乎都来自名牌高校，很多人对电信局旱涝保收的工作很满意，认为房子、工资都不错。但丁磊无法接受这样的工作模式和评价人的标准，他在大学里已经体现出的不服人管的脾气再次显现出来。

1995年4月，丁磊跟领导打了声招呼，提着箱子去了广州。10天后，单位出了一个文件，将他除名。“这是我第一次开除自己。但有没有勇气迈出这一步，将是人生成败的一个分水岭。”

若干年后，丁磊说：“事实当然证明我的选择是正确的，就算是我今天只取得十分之一的成绩，也远超过我待在那里。是男人就要想做点事情！”

丁磊是首位从互联网中走出来的“中国首富”，这不仅仅为丁磊个人或者网易公司带来巨大的“广告效应”，同时也为整个中国互联网界带来巨大的“广告效应”，大大改变了中国互联网的面貌。《福布斯》杂志称，丁磊因1997年创立网易而成为中国互联网先驱之一，“丁磊鼓励了整整一代年轻人渴望进入互联网行业。”

### 网络时代的弄潮儿

“我选择了广州，因为当时广州是中国经济最发达的地区”，虽然举目无亲，丁磊还是决定去闯。1995年，24岁的宁波青年丁磊带着几千块钱，孤单地站在广州繁华的街头。这里的电脑城一片欣欣向荣，很多年轻人都在寻找自己的创业机会。

凭着耐心和实力，丁磊终于在广州安定下来。1995年5月，他进入一家外企工作。最初的日子是艰难的，他后来“精湛”的厨艺，就是那段日子“苦中作乐”的明证。

工作一年后，丁磊又一次萌发离开那里，和别人一起创立一家与 Internet 相关的公司的念头。在当时他可以熟练地使用 Internet，而且成为国内最早的一批上网用户。1996 年 5 月，丁磊当上了广州一家 ISP 的总经理技术助理。在这家 ISP，他架设了 Chinanet 上第一个“火鸟”BBS，结识了很多网友。



1997 年 5 月，已经三次跳槽的丁磊决定自立门户，创办网易公司——为了让中国人上网更容易。他占有 50% 以上的股份，成为真正的老板。据说，所有的创业基金都是丁磊当年编写软件时积攒下来的，而到底是多少钱目前尚无披露。“当时并没有老板的概念，只是希望按照自己的意图做事。”丁磊回顾说。

人们常说：上帝会特别厚待勤奋的人。这是一句老话，而且也不一定正确，但用在丁磊身上却肯定如此。求学期间对什么都去“摸一摸”的学习实践，让他对这个时代有了比别人更多的了解，从而培育了他较为敏锐的市场感知能力。

丁磊坦言自己当时只有 26 岁，没有成熟的管理经验，“当时认为只需管好两三个人就行了，哪知企业管理需要如此多的时间、经验和知识”；资金也是问题，好在当时经营 Internet 的公司很少，他大胆设想用 163 这样的一个数字来注册一个域名，因为这样做不仅易记，而且不会像英文字母那样容易混淆、难念，把拨号上网的号码和公司名称都结合在了一起。丁磊现在说起来还颇为自得：“很多时候就是这样，最简单的地方却是许多人所想不到的。”

后来网易两年的发展的确了得，创造了很多个中国互联网的第一，丁磊自豪地说：“这与决策者的眼光有关。”网易将总部移居北京，成为公司发展的一个新起点。这个新的起点也为日后登录纳斯达克奠定了更坚实的基础。

在网易上市前，中国概念的中华网和新浪网初登美国股市时正值纳斯达克狂炒网络之时，而 2000 年 6 月，当网易登录纳斯达克时，网络股已经开始走下坡路。“当时主要想通过公司上市，把企业进一

步做大做强。”

美国东部时间 2000 年 6 月 30 日上午 11 时，网易在纳斯达克股票交易所正式挂牌交易。截至当日收盘时，网易股价跌至 15.12 美元，跌破了 15.50 美元的发行价。网易此次共发行了 450 万份存托凭证，每份存托凭证合普通股 100 股。上市前，由于认购需求小于预期，该公司将发行数量由 750 万份削减至当前规模。美林证券公司和德意志银行是网易的主承销商。

跌破发行价对于网站的经营来说意味着很大的压力。因为一般的投机者都是在上市后会介入，而以发行价买进的都是战略投资者。跌破发行价意味着这些机构的账面损失，以后他们肯定会更密切地关注公司的经营状况，从而给经营者带来较大的压力。这种压力在网络经济开始大幅回落的情况下变得日益沉重。

网易在纳斯达克的局面日益糟糕，最后是一步步走向深渊。2002 年 7 月，网易宣布因未能呈报年度报表而收到纳斯达克计划予以停牌的通知，同时网易在纳斯达克交易的股票代码也由 NTES 改称 NTESE。

2001 年初的丁磊最迫切的愿望就是想把网易卖掉，但没人敢买。到了 9 月，想卖也卖不掉了，网易因涉嫌财务欺诈，停牌长达 4 个月。

“人生是个积累的过程，你总会有摔倒，即使跌倒了，你也要懂得抓一把沙子在手里。”面对如此危急的局面，年轻的丁磊表现出与其年龄并不十分相称的干练。丁磊表示，网易已向美国证券交易委员会和纳斯达克以 20-F 表格呈报年度报告。网易公司同时确认：对纳斯达克以前宣布的由于公司未能在规定日期之前呈报年度报告而对网易公司股票进行停牌的决定，将审慎地进行抗辩。

丁磊的自信和努力终于得到回报，网易在停牌将近 4 个月后宣布，对于纳斯达克证券市场对于网易的美国存托股在纳斯达克国家市场上停牌的决定，网易已经上诉成功。网易公司股票已于美国当地时间 2003 年 1 月 2 日上午恢复在纳斯达克股票交易市场的交易。网易股票在恢复交易后立即上升 46.33%，并以每股 0.95 美元的价格收盘。

丁磊下定决心将网易的三大业务重点锁定为在线广告、无线互联和在线娱乐。由此可见，网络游戏在丁磊的战略规划中占据着极其重要的地位。自从2001年底推出《大话西游》以来，网易已经从网络游戏领域的“小人物”变成该领域的巨头之一。事实证明，尽管网络游戏市场竞争激烈，网易的投入还是获得了很好的回报。

网易成功了，2002年是中国短信“爆炸”的一年，而在遍布中国的网吧里，年轻人正尖叫着大把花钱。2002年8月后，这家公司变成暴利企业。随后是网易股价连续暴涨，当年逃离网易的老员工现在动辄唉声叹气。

2003年，网易开始成为纳斯达克的宠儿。2003年10月10日，网易股价升至70.27美元的历史高点，比最低点时攀升了108倍，被著名的彭博财经通讯社评价为“成长性可以称为纳斯达克第一股”。与此同时丁磊的个人财富也在激增，同年，32岁的他同时成为了福布斯和胡润两大富豪榜的“首富”。丁磊没有成为科学家，他成了富有的企业家。

2006年3月16日，网易股价以93.365美元收盘，直逼100美元大关！网易的总市值也达到30.47亿美元，而同为中国三大门户网的新浪和搜狐的市值分别为25.3亿美元和22.84亿美元。网易掌门人丁磊的身价也一举超过15亿美元。这5年，他的财富涨了155倍。而5年前，网易股价曾经跌至0.6美元。

在外界的眼中，网易和丁磊在某种程度上可以划上等号。网易是丁磊的荣耀，是他的财富，是他的工具，是他的理想，是他的寄托。而丁磊说：“网易是一份责任。”这是一种对投资者的责任，是对消费者的责任，是对网民的责任，是对员工的责任，是对互联网的一种责任。他始终认为，只有不赚钱的企业，没有不赚钱的行业。因此“我很专注于自己开发的领域，不朝三暮四，见异思迁。我希望尽自己最大的努力把网易做好”。他还有个愿望就是希望未来能在游戏里寓教于乐，把游戏和教育有机结合。他预言未来10年互联网在中国还会获得更大的发展，特别是在电子商务领域。



## “网易牌”猪肉

“我们搞的是实验养猪基地，不是养猪。”丁磊一再强调道，“我是实验养猪，只养 1 万头。我不会做规模化，我只会把自己从事养猪的企业、科学管理方式方法公布在互联网上。我就是要用我的时间和知识，去帮助中国的农民，在生产农产品和农副产品的时候，不仅能够获得利润，而且能够提供高质量的产品。”实际上，丁磊惦记养猪并不是一时冲动。

2008 年 4 月 12 日，丁磊被《电脑报》的黎和生请到重庆参加论坛，会后黎和生请大家去重庆当地最有名的火锅店吃饭，服务员上菜的时候直接把猪血旺倒进了火锅里，但是那些血旺亮晶晶的。“这个血，大家敢吃吗？反正我是不敢吃，要不整锅换掉。”在丁磊看来，重庆最有名的火锅店的猪血旺都加了添加剂，还有什么是安全的美食呢？

“中国的食品安全问题才刚开始，因为中国的农业生产重量不重质，有 13 亿人口，要先解决温饱问题，这也是袁隆平的杂交水稻受重视的问题。”丁磊谈起养猪，兴致勃勃。他认为目前我们吃的食物都来自于农产品和农副产品，现在从事这些的企业基本都没有科学的知识，不管市场营销，还是资金不足的问题，都无法保证国家的食品安全。

目前，生猪市场很大，但目前却很少有企业考虑养一些高质量的、能够细分消费市场、定位在中高端群体的高品质的猪。稍微有一点规模的都是农户加基地加公司的模式，然后基地培育品种给农户，卖饲料给农户，养完之后收购回来，所以在市场上很难买到口感好的猪肉。丁磊打算产出优质猪肉，像神户牛肉、法国红酒一样出名。

丁磊透露，网易 2009 年在浙江湖州、金华一带搞养猪场，养猪方式不同于目前其他养猪场的圈养方式，“我们采取圈养和牧养相结合的方式，30 千克前长骨架的时候圈养，30 千克后都是牧养”。此方法借鉴的是日本最先进的养猪方式。牧养可以增加它的活动量，使它的肌肉口感更加好，可以利用荒地和坡地来养，不占用耕地。





身为广东省人大代表的丁磊表示，一个养猪场能带动一个村的经济，每养 1 万头猪，都要成百上千亩的地种饲料，主要是番薯，农民种番薯可以放一个月不会烂，对种植业有保障。

“我们要探索的是科学地饲养生猪和营销生猪、肉制品的一种模式。只有把这个体系、方式传播到中国的农村里面去，城市人的餐桌上才有可能吃到好的食品。”显然，丁磊并不希望孤军作战，在网易养猪大计中，计划中的“养猪网”将承担起传播的重任，并找到一些志同道合的合作者。“我们要做的是一种开放式的工作，把方法放在网上，让大家不断补充、不断发展，在发展过程中不断进步，改变重量不重质的粗放式管理。”

丁磊解释说：办“养猪网”算是配套工程。其优势有两点：一是在这个网站上提供养猪的相关信息，让更多的人从这个网站上学习养猪，了解养猪行业的动态；二是让购买他们猪肉的消费者放心，因为从这个网站上可以实时了解和监控养殖场的饲养过程，就连这些猪哪一餐吃了什么饲料都可以查询到。

网易花了 1 年的时间，专门组织一个团队调查了数十个中国农场的特征。在做了调查后发现，中国的消费者已经到了比较有层次的水平，需要一定的口感好的、高品质的、安全的生猪产品。可以将养猪做细、做精，然后是规模化。这个可以带动农业整个产业链的发展，“因为养猪必然需要绿色的饲料，饲料要交给农民种，科学的养猪是没有污染的，猪可以到一个地方进行排污处理，就是‘上厕所’。”

丁磊养猪的消息传出之后，从华尔街分析师到中外媒体记者，上至国家部委，下到街头小民无一不对这件事投以高度关注并以为谈资。有些人认为他在作秀，有些人则赞誉有加。

不要以为丁磊是互联网和投资圈的另类，高盛投资在 2008 年夏天一口气收购了十余家湖南、福建一带的养猪场，试图砸重金钻研中国高档食品的商机。前搜狐高级副总裁王建军更是研究养猪多时，一度与风险投资洽谈过精品养猪的事情。

对此，丁磊表示，网易养猪的目的不一样，“他们是投资在生产环节，我们想做的是在源头，就是要在猪的品种选择和饲养过程中



解决质量的问题。”“我们本身不能和双汇比，养猪对网易来说是公益型的，对社会而言是就业性的，包括食品品质的项目，项目是挣钱的，但是很少很少。因为一个猪场最多只能养1万头。”

丁磊强调，养猪不代表放弃网络，目前是几个高层在商量之后打算投资几千万开办养猪厂。开办养猪场是示范和探索性的课题，不涉及网易的核心。

有人询问何时能够吃到“网易猪肉”，丁磊的回答很简单：“心急吃不了好猪肉。”

### “网络首富”看淡财富

熟悉丁磊的人认为他不是一个人张扬的人，他的这一性格在大学时代就已经表现出来，在后来的日子里继续保存下来。一个成熟的企业家具有这样的特质有的需要塑造，而丁磊则是性格使然。

许多人都还记得，1999年初，当时的网易已经创立两年有余，正在向门户网站迈进，与新浪、搜狐相比还是一个刚刚崭露头角的小网站。那时丁磊奔走于京粤之间，为互联网、为网易摇旗呐喊，俨然一个互联网旗手。那时，《互联网周刊》还收到了一篇题为《我和网易》的投稿，作者丁磊细心地附上了标准照和详细的个人档案，如今，想采访丁磊绝对成了一件不容易的事情。

这里有一个有趣的故事：某电视台的几个记者去网易采访，想找一间靠窗有阳光的办公室架机位，网易的接待人员就推荐了丁磊的办公室。扛着机器的摄像师说，好呀，顺便可以参观一下中国互联网行业最豪华的办公室了。但故事的结局使摄像师大跌眼镜：那只不过是一个小小的三角形空间，和所有员工一样的桌椅，一些唱片，一台普通的桌面音响。如此而已。

10余年前，网易到美国路演以前，在北京的家中，丁磊只有一双皮鞋和一双凉鞋，然后是两三件衣服。可能是实在找不到去购物的时间，那仅有的一双皮鞋是在香港的时候被一个朋友拉去买的。为了能在投资者面前有一个更好的形象出现，丁磊和朋友去了一家商店，买了两双鞋和一些衣服。劳力士手表是上市当天买的，作为正式的纪念。



这就是丁磊成为“网络首富”之后所有生活上的“改变”——事实上没有任何的改变。他说并不愿意花时间在物质的奢望上，更多的时间是在想什么时候能平静下来，想一个 idea 出来，然后通过网易把这个想法做到最好，再去被更多的人接纳和采用，从而领导市场的潮流。

“这是我人生的目标和境界，至于什么‘网络首富’的称号，那只是创业过程中的副产品，包括其他名利等等。”丁磊厌倦拿股价去计算财富，“我又不能一股脑儿把股票都卖掉，首富头衔毫无意义。”对待“网络首富”的称号，丁磊“宠辱不惊，看庭前花开花落；去留无意，望碧空云卷云舒”。

好在大众看到“首富”沉沉浮浮也太多了，再不会像昨日那样去追逐探秘“首富”们的命运和人生。丁磊的心态也是异常的平静：“与其给中国的读者们去传递一种‘首富’的信号，不如告诉他一点，怎样去沉下心来成就一番事业。在实际生活中，人人都有机会都有可能成功，但首富只有一个，所以没必要以‘首富’和金钱作为目标去比拼。每个人大大小小的成功，都是在为社会创造价值，这个很重要。”

百亿身家仅仅意味着一个数字，首富的头衔依旧改变不了他与同事们一起吃盒饭的习惯。丁磊理解的“财富”与常人不一样，“人的财富可以分为财富和才富两种，先有才富方有财富。我并不关心富豪榜上的人身家多少，而是有多少人具备长期创造才富的能力。”

所以他不惜代价培养自己的员工，所以他要亲自到母校、到西安等地招聘人才，而且没有名额限制，只要符合条件都网下。他计划在网易招聘二三千人，进行 15% 的人才战略储备。这一切都源于他对“才富”的深刻认识。

“我对财富多少已经比较淡薄，对富豪榜排第几更是麻木。”丁磊对于财富的说法很飘忽。他的淡泊同样让他在纳斯达克之行时尽管充满惊涛骇浪，但并无多少经验的丁磊都能从容应对。他说：“一会有人说我发达了，一会又有人说我栽了；评上首富赞不绝口，近日网易跳水，也有人说财富缩水。”“我对这一切一般是不闻不问。我认为我们应该更多地考虑股东的利益、企业的发展、员工的进步。”

一位熟悉丁磊的人说，丁磊不善于理财。更有意思的是，丁磊有时会向一起出去的人借钱，因为他根本没有在身上装钱的概念。自从福布斯和胡润的两张富豪榜都把丁磊评为“中国大陆首富”，丁磊恨不得所有人都忘记丁磊的存在。

丁磊说他已从意气风发的时期到了成熟思考的阶段，因此他的心情不会随股价的涨跌而变化，特别是他个人不会因为财富的多少影响到未来生活、工作及思考问题的方式。

丁磊，将自己的财富高高挂在美国纳斯达克的交易牌上，时刻闪烁着最真实的数据。虽然，这个财富是虚拟的，但是它也是最真切的、最阳光的，而且是最全球化的。



# 传奇人生

—— 中国移动通信有限公司副总裁李正茂校友



李正茂，现任中国移动通信集团公司副总经理，1962年6月12日生，1982年毕业于四川大学无线电电子系，1985年获电子科技大学硕士学位，1988年在东南大学无线电工程系获得博士学位。1988~1994年在电子科技大学从事教学和科研工作，曾担任副教授、教授、科技处副处长、国家级重点实验室主任、国家863计划通信技术主题专家组成员、国家科技部和信产部联合成立的第三代移动通信研究开发领导小组成员；1989年被机电部选派赴美出席

IEEE 国际会议和讲学，先后在国内外发表过论文30多篇。曾获国务院学位委员会、国家教委颁发的作出突出贡献的“中国博士”称号，享受政府特殊津贴。2008年5月23日，电信重组展开，李正茂由原中国联通调到中国移动，出任中国移动集团公司的高级管理职务，同年7月，李正茂出任中国移动副总裁。

“不能简单地把我看成是一个学者，或者是经理人”，李正茂曾经担任国家级重点实验室主任，完美转身，扎入通信发展的大潮。如今，作为移动公司的副总裁，李正茂儒雅的风采、传奇的人生经历不是“学者型企业家”的头衔所能涵盖的。

## 学术生涯

1982年，20岁的李正茂来到成都电讯工程学院（现电子科技大学大

XIAOYOU

FENGCAI



学), 继续攻读硕士学位。他不满足于当时的工作状况和生活环境, 而是将继续深造作为下一个奋斗的起跑线。1985年在我校获得硕士学位后, 李正茂又赴东南大学。三年后, 他获得了电子工程专业的博士学位。读博期间, 李正茂完成了一件几乎不可能完成的任务。他以学生的身份发起创建了中国青年通信学术会议。该学术会议现在已经成为业界青年学术交流的重要平台。

风华正茂的年轻学子选择回到成电继续进行科研工作。李正茂在故乡成都又干了六年。一个个让人瞩目的成就在这里创造。他在29岁时就成为国家863计划通信技术主题专家组成员, 这一年龄记录至今无人打破。李正茂在这六年里, 担任过我校科技处副处长、国家级重点实验室主任、国家863计划通信技术主题专家组成员、国家科技部和信产部联合成立的第三代移动通信研究开发领导小组成员, 并于1992年获得了“成都市十大杰出青年”的称号。他还获得国务院学位委员会、国家教委颁发的作出突出贡献的“中国博士”称号, 享受政府特殊津贴。

我校通信技术国家重点实验室主任李少谦曾与李正茂共事多年, 他曾对媒体这样评价好友: “他能力很强, 很有战略眼光。”

在成电工作的时光让李正茂在技术上从不成熟走向成熟。他在科学研究与探索上不断取得成果, 也为从事相关项目的管理奠定了基础。

## 完美转身

1994年中国联通公司成立, 一举打破我国基础电信业务垄断经营体制。联通公司给意气风发的李正茂提供了一个施展才华的舞台。他担任了网络技术部部长、无线通信部部长、技术部部长和联通副总工程师等重要职务。

联通海外上市“以小博大”展现了李正茂在资本运营方面的能力。2000年6月, 中国联通在香港和纽约同时挂牌, 在香港公开发售24.6亿股份, 每股15.58港元, 香港散户公开认购超额2~3倍, 全球配售及公开认购超额4倍。联通海外上市时以净资产70亿元, 募集了56.5亿美元的资金。后来, 联通又在上海证交所 A 股上市, 以及后

来的增发，募集160亿元资金。这可以说是国有电信运营企业在资本运作方面取得的巨大成功。

2000年底，当内地掀起了将实行手机单向收费的消息，李正茂成为了站在 IT 浪潮风口浪尖上的人物。这一年，他担任联通公司执行董事，副总裁和公司秘书，并协助总裁分管技术和投资者关系。李正茂多次通过媒体从技术和收益的角度分析单向收费的利与弊，打消了投资者们的疑虑，也稳定了当时刚刚上市的联通股票。

### 高速奇迹

在正式进入联通管理层之前，联通集团领导就十分器重李正茂，一直着力对其培养。由于其以往一直在联通总部负责技术工程及资本市场工作，缺乏企业管理经验，2002年6月联通集团决定安排李正茂出任云南省分公司总经理一职，以增加其管理经验。而在这短短的一年半时间里，李正茂看准时机大力抢占市场发展先机，优化公司结构，带领云南分公司以年均300%的发展速度向前高速发展。

2003年初，联通云南分公司与香港电讯盈科合作，签署了服务顾问合作项目。借鉴电讯盈科的经验，联通公司建立起以客户为中心的企业文化和较为完善的服务体系。

李正茂对于领导能力有自己独特的看法，他认为领导能力比管理能力更高，要求在一定条件下做出正确的分析，选择正确的路，这样别人才能够跟着你干。“当十条路摆在面前时，你要选择一条最正确的路。”李正茂说。

独到的眼光、人格的魅力是李正茂对领导力的完美诠释。2003年中国联通全球选将，能力与实力俱为佳选的李正茂脱颖而出，出任中国联通公司副总裁、董事。

李正茂凭借他深厚的技术功底，将关系通信技术发展的网络看得最透。他认为市场发展要以优质的网络做保障，工程建设首先必须解决网络覆盖和网络优化问题，在重点城市和重点地区网络覆盖水平与竞争对手相当。CDMA 网络要突出局部优势，业务要突出差异化 and 个性化。

而对于如何抓住市场特点，发展综合业务，李正茂也有自己的

思路和想法。他提出对 GSM 业务要采取“保量增销”战略，积极拓展县、乡两级市场，以增值业务、合理的资费提高用户开机率，改善用户结构，实现业务收入全面提升；对 CDMA 业务采取“增量增收”战略，改以往“价格优惠促入网”的方式为“新业务、新终端拉动需求”的方式，重点突出“新时空”子品牌的整合营销；对数据业务要积极参与政府组织推进的电子政务和企业信息化建设，推进以大客户为重点的接入网建设；寻呼业务要以信息服务、增值业务和呼叫中心为重点，拓展新业务；尽快推广 CDMA1X 的应用，形成移动市场新潮流；积极探索如何与旅游业合作，形成以旅游为主的群体业务差异化模式。

### 转战移动

2008年5月，李正茂由中国联通副总裁调任中国移动副总裁。同期还有多位联通副总裁调任中国移动和中国电信。调任后，李正茂分管移动公司发展战略部、集团客户部，以及负责世博会相关工作。

十余年从事通信行业的经历，让李正茂对业界的高速发展有了更深邃的思考。他在2009年12月由中国移动主办的“2009移动互联网研讨会”上谈到他对移动互联网的几点思考。李正茂认为，LTE 是移动互联网发展成功的重要支柱网络，移动互联网将开启聚合服务时代，物联网是推动产业升级迈向信息社会的发动机，云计算是互联网情况下组织和生产要素的一种新模式。

李正茂说，在新技术和新需求的推动下，电信市场的边界正在进一步的延伸和拓展。随着3G业务的广泛开展，移动互联网开始渗透和融合到社会、生活和产业的各个环节，其用户与业务规模呈现爆炸式的增长。截至2009年9月底，中国的移动互联网用户已经达到了1.92亿，较2008年底增长62.7%。有预测显示，未来三年内，中国的移动互联网用户将超过电脑上网用户，五年内，移动互联网业务的规模将超过传统的互联网业务规模。

身居高位，有没有压力？当然有。但是，李正茂认为只要心中有积累，有经验，就不害怕压力。他并不认为从高校到企业是一种转折。李正茂说，这都是事业的一部分，在学术上或是产业方面，





都是在通信这条线。

## 寄语青年

回忆大学时代，李正茂说他当时只想走科研之路，从未想过成为今天这样一个企业家。回首二十余年的奋斗生涯，李正茂希望成电的学弟学妹们不只是做工程师，更要做复合型人才。他举了马云的例子“马云学的是农业专业，但是他在互联网上的成功，不只是技术，还有资本运作”。说得更加具体一点，李正茂希望成电的学生能够多涉猎金融经济学的知识，“对这方面了解的深度，是在企业能否进入高层的重要条件。”

李正茂每一次完美的转身都与他令人惊叹的学习能力相关，从技术到管理，对金融不熟悉到金融方面的专家。“进入一个领域，很快掌握它的规律，成为行业专家。”这就是李正茂对自己的要求，也是他希望青年学子能够掌握的能力。李正茂给自己规定的期限是半年，在这一时期内就必须适应新领域，成为专家。

“有些年轻人很早就把自己固定在某个领域，如果这样，一辈子就只能干一件事了。”李正茂认为好的学习基础是博学，要有意识地吸收新知识，并相信自己的能力。





# 华为女舵手

—— 深圳市华为技术有限公司董事长孙亚芳校友



孙亚芳，从电子科技大学毕业后，进入国家安全部从事通信工作。1992年华为成立5年之后，孙亚芳进入华为，先任培训部经理，再到长沙做办事处主任，后主管市场，直至升任主持市场和人力资源的常务副总裁。1999年，她出任华为公司董事长。

很大程度上，华为董事长孙亚芳比总裁任正非更神秘。虽然二人都从未接受过媒体采访，但作为华为的创办人、领导核心和精神领袖，任正非早已被多本叙写华为企业史的书籍，用最大篇幅塑造为一名个性鲜明的传奇人物，就连其低调也成为传奇的一部分。而孙亚芳的低调则成功地使自己隐身于任正非背后。外界难以描绘出一个生动的、具体而微的，甚至说法一致的孙亚芳，以至于至今在网络上只能搜到两张她的图片，虽然她以前经常陪同吴仪等国家领导人出访海外并代表华为出席签约仪式。不过，谁也不会怀疑，在这家典型的强人驱动型企业的腾飞奇迹中，孙亚芳以自己的能力和威信打下了不可替代的烙印。

## “市场杀手” 奠定权利基础

1992年才进入华为的孙亚芳从培训部经理做起，在久经市场考验后逐步升任华为公司董事长兼常务副总裁。15年间，她见证了华为高速扩张的每一步，也用自己的智慧为华为的各方面予以大力提升。

内部人士认为，在华为的所有部门中，市场、研发和人力资源三个部门是对华为贡献最大的。公认的事实是，孙亚芳为华为塑造

校友

风采



了严密的市场体系和人力资源体系。

1995年，中国电信设备市场结构发生变化，电信部门的设备采购转向招投标方式，相应的要求设备商的市场营销也必须由“打游击”转向“正规军作战”。1996年2月，孙亚芳发动了一次震惊企业界的群众运动——市场部领导集体辞职大会。由市场部主管孙亚芳带领26个办事处主任同时向公司递交了两份报告——一份辞职报告；一份述职报告。由公司视组织改革后的人力需要，决定接受哪一封。任正非在会上称：“我只会在一份报告上签字。”竞争对手当时将这件事当成“作秀”。但是，最终真的有6名地方办事处主任被置换下来，一批新员工上了领导岗位，市场体系高达30%的人也真的下岗了。

这次运动后不久，孙亚芳即升任副总裁兼任市场部总裁，此前，孙亚芳是市场部副总裁。这次运动还在华为内部引发了一场员工怎样跟随公司发展、干部能上能下的大讨论。最后孙亚芳得到了公司的金牌奖项（把名字刻在纯金的牌上，是华为的最高奖励形式）。

华为历史上这第一次大规模的人事改革，不仅给公司带来了干部能上能下的惯例，而且以自我否定的方式，强行推动华为的市场策略，完成从“公关型”向“管理型”的过渡。

出身通信业的孙亚芳对行业大势具有出色的大局观。她很早就提出：“只有运营商赢得利润，赢得生存能力，设备供应商才能生存。”1996年，为快速占领市场和融通资金，华为开始与各地电信局合资成立控股子公司，至1998年先后成立10多家合资公司，与电信运营商及其主管部门形成利益共同体。此举为华为开辟了庞大的销售渠道，绑定了长期客户，也解决了令制造商头疼的回款问题。吸纳邮电系统员工入股，也为华为的高速发展提供了资金支持。外界普遍认为，在电信局工作多年的孙亚芳是华为这一重大战略的主要决策者和执行人。

1997年，成立之初便矢志于“世界级企业”的华为开始夯实内部管理，通过引进IBM IPD（集成产品开发）和ICS（集成供应链管理）启动业务流程大变革，孙亚芳是该项目的“前线总指挥”。在历时5年的流程变革过程中，孙亚芳也充分展现了跨文化沟通协调

能力和细节管理能力。这次变革，让华为的“成长基因”从最前端的销售向后端产品开发和供应链成功延伸。

1998年，孙亚芳出任董事长。从此，华为形成“左非右芳”的核心领导层格局，由孙亚芳直接主管至关重要的市场和人力资源部门。在华为的所有部门中，市场、研发和人力资源三个部门对华为的贡献最大：其人力资源体系的建立为华为国际化打下基础；市场部门更是以令竞争对手胆寒的“狼”性，为华为自1996年以来的高速增长立下汗马功劳。所以任正非宣布孙亚芳任董事长时说，孙亚芳的最大功绩是建立了华为的营销体系。

孙亚芳的另一个杰作便是华为人力资源体系的建立。1996年华为开始了风起云涌的人力资源体系的建设，让华为在人才队伍的建设上取得了明显优势，很简单，像华为这样的高科技企业，如果没有了人才，它就像一个仓库没什么区别。正是科学的“选、育、用、留”的人力资源体系，让华为在人才队伍的建设上取得了相对于竞争对手的明显优势，才使华为能在1996年后迅速奠定了在中国通信制造业龙头老大的地位。

如果你对《华为公司基本法》有兴趣，不妨去读读，有人认为《华为公司基本法》中写得最好的就是有关人力资源政策的内容，因为它在描述规则，其他的内容则多在定义概念。

### 男性社会的女董事长

从某种意义上来说，孙亚芳曾对任正非有知遇之恩。据说，孙亚芳还在国家机关任职时，当时华为在资金上面临着很大困难。由于看好华为，孙亚芳靠自己的人脉资源帮助华为贷了不少款，可以说是曾在华为最危急的时候“挽救过华为”。用我们今天的话来讲，孙亚芳的确是独具慧眼，在华为还是树苗的时候就投资了这只潜力股，这些因缘无疑为孙亚芳在华为站稳脚跟增加了砝码。

这是一个在华为内部流传很广的故事：1992年前后，华为因货款回收太慢，现金流出现严重问题，全体员工连续几个月没有发工资，士气低落，部分员工打起了退堂鼓。天无绝人之路，华为突然收到了一笔货款。公司高层在一起研究这笔款子怎么用。任正非也



实在拿不准该怎么办。最终，孙亚芳帮任正非做了决定——先发放员工的工资再说。于是，等待多月的员工们领到了拖欠已久的工资，干劲马上上去了。此前，公司内部出现的各种问题也一下子全部解决了，新产品也很快研制出来了。华为终于走出了困境。从这件事，我们不难看出，这个相貌秀气、文雅的女性具有内在的决断力。

由于专业上的特点，华为在一定程度上可以说是一个“男性社会”，只有前常务副总裁李一男式的技术天才加管理高手似乎才是真正“华为式”的“英雄”，但孙亚芳这个弱质女流却成为了这个“男性社会”的董事长，不能不说自有其过人之处。

在华为，本来是没有董事长这个职务的，1998年左右，由于华为一向低调的风格，加上其营销战术、早年的股权、贷款等问题，外界对华为的许多做法多有微词。鉴于孙亚芳在对外协调上的能力，任正非提议她做董事长，负责外部的协调，自己做总裁，专心做内部管理。实际上就是确立了任正非是第一把手，孙亚芳是第二把手的高层管理模式。此外，在公司，孙亚芳还负责了市场、人力资源等方面的工作，而任正非则更专注于战略研究。

孙亚芳口才和风度俱佳，这就是她被任命为董事长的一个很关键的原因。从此以后，在华为的许多对外活动上，人们都可以看到孙亚芳的身影，而向来不喜社交的任正非则更加理所当然地隐身于幕后。对于孙亚芳在董事长这个位子上的作用，一个明显的事实是，华为与外界的关系正日益亲善。比如在与美国思科的大官司中，华为就十分巧妙地调动了媒体的情绪，获得了很大的舆论支持。

在外界的眼里，孙亚芳是个容颜姣好、举止优雅、说话“和风细雨”的外交高手。而许多华为员工眼中的孙亚芳，却是另外一番表情。一位曾在华为任职多年的老员工，离开华为之后写了一本名叫《走出华为》的书，在书中，这位以前孙亚芳的部下对她做了这样一番描述：

“在华为，只有孙亚芳对直接下属的训斥和任正非有得一比，甚至对于很多人，孙亚芳比任正非更加严厉。女人细腻，必然关注细节，而我们的孙总无论是地位还是她的个性都迫使她面对细节时就要把你揪出来。华为的市场员工都知道，你如果没打领带，在展

览会上被孙总看见，你的下场可就惨了，且不要说孙亚芳的火爆脾气，她暴风骤雨般的批评根本就让你找不到机会出口。在我所经历场合，除了副总裁徐直军敢和孙亚芳顶几句外，其他人对孙亚芳向来都退避三舍，从不正面顶撞。”

这位华为的老员工还讲述了这样一个故事：某年某月的某一天，市场部的高层们在讨论市场策略以及人力资源的相关事宜，孙亚芳也在座。各位副总裁们正在讨论之中，突然任正非从外面走进来，不管三七二十一，站着就开始发表观点：“你们市场部选拔干部应该选那些有狼性的干部，比如说xxx（当时为办事处主任），我认为这样的干部就不能晋升。”任正非话音刚落，孙亚芳就接着说：“老板，xxx不是你说的这样子的，你对他不了解，不能用这种眼光来看他。”任正非竟一时语塞，好像在串门一样转身就往外走，喃喃地说：“你们接着讨论吧。”后来，这位办事处主任于2002年升任为华为的高级副总裁。

从这些描述中，我们可以看出，孙亚芳不仅有柔的一面，更有刚的一面，或者更准确地说是“外柔内刚”。这样一位兼具了女性细腻与男性刚韧的人物，无怪乎能担起华为董事长的重任。

### “左非右芳”格局的形成

孙亚芳的真正作用，也许并不像她的职务“董事长”那样搞战略规划与决策指挥。可是，说她是任正非最为信赖的助手似乎并不为过。她的聪慧、干练以及对任正非的脾性、思想的领悟，无人能出其右。

1998年，孙亚芳在给任正非的一个报告中提出了三个观点：（1）知识经济时代，社会财富的创造方式发生了变化，主要是由知识、管理创造的，因此要体制创新；（2）让有个人成就欲望者成为英雄，让有社会责任的人成为管理者；（3）一个企业长治久安的基础是接班人承认公司的核心价值观，并具有自我批判能力。这些观点得到了任正非的认同，后来被任正非将其引用在《华为的红旗到底能打多久》一文里。

孙亚芳的才能也在随机的考验中得到印证。在2000年春节后上

班的第一天，任正非给公司全体高级副总裁来了一个突然袭击——“托福”式考试，考题为“无为而治”，谈治理公司的认识，两小时内现场交卷。一些干部不知所措，孙亚芳却写出了“不要挽狂澜于即倒的英雄”的主题文章。深合任正非的心意，之后被刊登在《华为人》报上。

很显然，孙亚芳不是英雄。她没有李一男那样突出的能力，也没有很多副总裁的骄人业绩。但是，她在影响任正非思想和推广任正非思想的方面功不可没。孙亚芳是任正非管理思想的忠诚传承者、强力执行者、密切合作者、及时制衡者。在很多文章中，她被尊称为“华为女皇”、“至尊红颜”、华为的“国务卿”等。

孙亚芳在华为的地位是一人之下、万人之上。公司虽然还有几位常务副总裁，但实际权力都在孙亚芳之下。这不仅是排名的问题，而且是需要直接或间接向她汇报的问题，可以说华为决策层中的决策层就是两个人：任正非和孙亚芳。有一些人员任命和重要文件只要孙亚芳看过同意，基本上就可以通过了；华为的公司级文件，抄报的一栏只有两个人以任总、孙总相称，其他副总裁都要出现姓名；由她直接主管的市场和人力资源部门的文件，只抄报给孙亚芳一个人；其他副总裁都称呼孙亚芳为孙总，甚至任正非在公开场合都是孙总长孙总短的。

“8日圆满结束对该国的访问，我们刚把胡副主席送上飞机，就接到纪平的电话，说我母亲上午10时左右，从菜市场出来，提着两小包菜，被汽车撞成重伤，孙总已前往昆明组织抢救。”（节选自任正非的《我的父亲母亲》一文）

《我的父亲母亲》是任正非的真情流露，写得很感人，在外界也是广为传播。文中出现的“纪平”是华为主管财务的常务副总裁，是和任正非一起创业的最早几个人之一，在华为也是说一不二的领导。就是这样一位得力下属，任正非直呼其名，而称孙亚芳为“孙总”。任正非称其为“孙总”，有孙亚芳毕竟是董事长的原因，其他更多的则是因为孙亚芳在华为的实际地位。其实，在孙亚芳是任董事长之前，华为“左非右芳”的格局就确立了。

几名早期被视为“任正非接班人”的华为高层中，孙亚芳的地

位及同任正非的关系最为稳定。任正非、孙亚芳合作长达十多年，有人说，孙亚芳是在心灵上最接近任正非的人。据说脾气暴躁的任正非视野开阔，对新事物的观察和学习能力极强，时常觉得属下难以领会他的意图，“笨得像头猪一样”，但他对孙亚芳总是十分尊重，对孙亚芳的观点也倍加推崇。在一些已经面世的重要文章中，二人同喜欢用“战争方法论”作为比喻来论述华为的市场得失及公司战略。任正非在讲话中，多次引述孙亚芳的话和观点，不像对其他副总裁的口头表扬，而是无形的认可。

孙亚芳出访以色列后撰写的，与任正非的“北国之春”相映的长文——“探索以色列崛起之迹”，被任正非指定为《华为基本法》的辅导报告之一。孙亚芳所著的《不要挽狂澜于既倒的英雄》、《小胜靠智，大胜在德》等文章被任正非在重要讲话中多次引用，后者还被篆刻为石碑立于华为总部。有人说，与任正非的脾气火爆、雷厉风行相反，孙举止优雅、说话“和风细雨”，讲求平衡，善于沟通；但另一些华为员工则称孙亚芳在华为内部与任正非一样直率而严厉，其暴风骤雨般的批评往往让人“找不到机会出口”。



实际上，近几年来华为的高层管理人员震荡颇多，元老出走的事件屡见报端，但作为非华为创业元老的孙亚芳却能在“任正非+孙



亚芳”这个最核心的管理班子中屹立不倒，可见二人互相配合的默契。

### 接上任正非的权杖

由英国人胡润编写的“2003 中国大陆 IT 富豪 50 强”中，共有三位巾帼英雄，她们分别是：成都 IC 卡电话机生产商、国腾通讯的何燕，位列第 11 名，而联想集团马雪征、华为技术孙亚芳并列第 33 位。这是孙亚芳首次在类似的富豪榜上出现。不过，因为华为在财务上的种种神秘之处，要评估华为高层的真实财富，就目前来说，还是一件不可能的事。

虽然我们无法得知孙亚芳在华为的实际持股量，但根据其在华为“一人之下，万人之上”的地位和资历来，孙亚芳的持股量绝不是一个小数，这或许是胡润将其选入富豪榜的主要原因。进入 2004 年以后，孙亚芳更是越来越多被人们所提及。在 2004 年度中国信息产业十大经济人物的评选上，孙亚芳被列为候选人。在某媒体评选的中国 100 名女性权利榜中，孙亚芳被排在第 47 位。从这些端倪我们可以看出，孙亚芳在任正非耀眼的光环下，已开始逐渐形成自己独立的影响力。

近一两年来，各媒体对于任正非的接班人猜测甚多，从内部人选到外部人选，而孙亚芳已在形形色色的“任正非接班人”的猜测中越跑越快，成为呼声最高的人物！

其实，华为的企业文化是“土狼”文化。一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗。在这种文化中，引进的高层领导者很难融入这种强势文化中，华为内部通过战斗成长起来的创业者也很难接纳外界坐享其成的经理人。因此，华为未来的接班人只能产生于华为内部几近是板上钉钉。

孙亚芳在华为主持过市场营销、人力资源、海外开拓、高层培训等工作，读过哈佛 EMBA。与雷厉风行的任正非不同，孙亚芳的管理风格是和风细雨，细腻，讲求平衡。在最近一次的评价中，业界为孙亚芳打出了业绩指数四颗星、经营管理能力五颗星的好成绩。2006 年，在她的统帅下，华为全球合约几乎增加了一倍。有人更撰

文说：“如果孙亚芳也像吴士宏一样写一本《芳草依依》之类的书，你就会发现中国企业界有比吴士宏的地位、权力、影响力都大得多的女人。”

今天的华为，正在成为一个国际化的公司。对于孙亚芳来说，无论是今天还是明天，她依然是中国通信业引人注目的女性。只是她的神秘感会同华为公司一样，随着国际化加快将会渐渐淡去。

### 逸闻中的孙亚芳

网上流传的华为员工们关于孙亚芳的几件小事：

#### 故事一

1999年市场部召开常委会（华为实行委员会制，因为市场部的地位，几个常委都是公司级的副总裁），其中一个议题是讨论市场部干部的问题。大家认为市场部的部分中层领导安于现状，缺乏斗志和狼性，关键原因是压力不足，缺乏忧患意识，于是常委们一致同意在市场部再来一次类似1996年的中层干部竞聘活动。现场的会议气氛甚至有些激昂，大家仿佛又置身于那个“炮火纷飞”的年代。会议决议由常委之一的干部部部长张建国向孙亚芳汇报。孙亚芳听完后，斩钉截铁地说，不同意！竞聘是我们那个时代的特殊做法，是我们无法准确地判断一个人的不得已行为，是小公司的做法。华为通过这几年人力资源体系的建设，评价系统已经比较完备，我们应该通过体系的运作来考察干部，压力不足是因为我们没有执行评价体系而不是因为没有发起竞聘。

#### 故事二

1998年，华为制定职能工资体系，其中的一个关键工作是把全公司的职位评“职位等级”。在一次全公司确认“职位等级”的会议上，由于干部部部长郑树生有事缺席，市场部由下属参加，会上那位下属把市场部的“职位等级”表拿给孙亚芳看。孙亚芳看了一眼后问那位下属：郑树生看过了吗？下属一怔说：应该看过吧。孙亚芳非常坚定严肃地说：不能是应该，有就是有，没有就是没有！



### 故事三

1999年，有4名员工历尽千辛万苦写了一本《华为优秀客户经理模型》，这是一本既有理论又有华为实践，形象地描绘了华为销售人员素质模型的书。

一天，写书的员工收到了张建国转发的孙亚芳写的一封电子邮件，写的是：市场部各位常委，我收到了市场干部部写的一本《华为优秀客户经理模型》，他们做了件非常有建设性的工作，以后市场部的领导要多抓这些建设性的工作，张建国，有空我要请这些同事们座谈。让写书的员工很感动，直呼孙亚芳是他们见到的真正把人力资源以战略相待的最彻底的一个人。





# 铁杆校友的长虹人生

——长虹集团副总裁邬江校友



邬江，男，汉族，1965年10月生，四川隆昌人，1985年3月加入中国共产党；1985年7月电子科技大学（原成都电讯工程学院）电子工程系本科毕业，工学学士；1988年5月电子科技大学通信与系统专业工程硕士研究生毕业，工学硕士，高级工程师。

1988年5月~1994年3月，邬江任国营长虹机器厂设计一所设计师、室主任；1994年3月~1996年3月，任四川长虹电器股份有限公司规划处项目经理；1996年3月~1998年4月，任四川长虹电器股份有限公司规划处副处长；1998年4月~2000年5月任四川长虹电器股份有限公司董事、规划发展部部长；2000年5月~2004年7月，任四川长虹电子集团有限公司董事、副总经理兼规划投资部部长、技术中心主任，四川长虹电器股份有限公司董事、执行副总裁；2004年7月起任四川长虹电器股份有限公司董事、副总经理（其间至2007年4月兼广东长虹电子有限公司总经理，同时任广东省家电商会副会长）。

现任四川长虹电器股份有限公司董事、副总经理，兼任广东长虹电子有限公司、广东数码科技有限公司、欧洲长虹、澳洲长虹、印度尼西亚长虹、香港长虹和长虹新能源科技有限公司董事长，同时任西南财经大学MBA教育中心顾问委员会委员，西南科技大学校董会董事。

对于44岁的邬江来说，人生轨迹有些出人意料的简单：一段是

校友

风采



16岁前的家乡岁月；一段是7年的电子科技大学求学生涯；再一段就是长达21年的长虹情缘。

“成电”和“长虹”是他一生怎么也绕不开的关键词：无论多忙，只要是母校的事情，邬江总是最积极的人，被同学称为“铁杆校友”。在长虹，邬江从一个青涩的学生成长为集团公司的董事、副总经理，参与和见证了二十年来长虹伴随中国经济发展的几个成长阶段的起起落落。

邬江是一个低调的人。在互联网如此发达的今天，当我们在搜索引擎里输入“长虹 邬江”时，检索出来的结果大都是他参加会议的新闻报道，很难找到关于邬江个人相关的详细资料，很难想象这是一个拥有六万名员工的大型集团公司的高管。

邬江，电子科技大学1981级电子工程系的校友，一个低调、朴实，喜欢静静地思考、慢慢地说话的人。

### 川南小城里的“小神童”

1965年，邬江出生于川南的一个小县城。父亲是一名空军地勤的无线电师，常年在外工作，母亲是一名中学教师，家里还有一个妹妹。小时候，军人父亲的言行对邬江的成长起到了潜移默化的巨大影响，也许正是因为这样一个原因，决定了他后来在有选择机会的时候走进了同样具有军工背景的成电和长虹。

邬江从小学到中学都是班上年纪最小的学生。然而他非常懂事，成绩也十分优秀。他用优异的成绩打消了母亲担心他年龄太小跟不上学习的顾虑。由于父亲经常不在身边，邬江很小的时候就开始学会了帮助母亲干家务，照顾妹妹，也从小养成了喜欢独立、不服输的个性。

上高三的邬江小小的个子，有点单薄的身子常常淹没在同学堆里。但是他却以学校第一名的优秀高考成绩，换来了母亲欣慰的笑脸和老师同学的夸奖。

高考填报志愿的时候，邬江有些犹豫。1976年发生了震惊中外的唐山大地震，虽然家人在地震中幸免于难，但是救死扶伤的医务工作者的形象却深深触动了邬江那幼小的心灵。因此，成为一名医

生，去救治那些需要帮助的人也成了他的一个理想。但是从小受到的影响，要成为一名国家建设发展所需要的高素质电子科学技术人才的愿望也一直强烈地吸引着他。在落笔时忍痛放弃了医学，15岁的他带着父母的嘱托和少年的梦想走进了向往已久的成都电讯工程学院，不然的话，也许中国将多一个好的外科医生，却少了一个优秀的职业经理人。

### 七载成电岁月，浓浓母校情

1981年9月，怀揣着成才的梦想，经过9个多小时列车的颠簸，他来到了向往已久的省会成都，提着行李走进了陌生的成电校园，开始了七年的大学求学生活。

提起母校成电及在成电的学习和生活，邬江的话语中始终洋溢着自豪和感激之情，同时也能感受得到蕴藏在他语气中的那份对母校浓浓的眷恋。说起20多年前的成电校园，邬江娓娓道来，求学期间的种种往事，时间、地点和情景仿佛历历在目。学了那些课程，老师的姓名、外表、风格；成电校园内的一草一木一景一物更是烙印在他心里。

上大学的邬江依然是班上最小的一员，却担任了班上的副班长。年龄小的邬江却有着不一般的成熟和稳重，具有很强的管理能力和组织能力。他还是系里的文艺骨干：合唱团领唱，舞蹈队主力。至今很多同学依然记得他在“12·9”运动纪念晚会上领唱的“松花江上”和双人舞“血染的风采”里的精彩表演。

不到20岁的邬江本科毕业后，再次凭着那股不服输的劲儿考取了电子工程系数字图像处理专业的研究生，跟从于雷达专家黄顺吉教授和图像处理专家朱维乐教授深造。三年的研究生学习，更加夯实了他在电子信息领域的理论基础，拓展了思维的视野。

在邬江眼里，严谨、踏实是成电的文化，是成电的灵魂。这样的文化对邬江产生了很大的影响，从事业到生活，成电的务实精神在邬江身上实现了很好的结合。成电教给他的，不仅是丰富的学识，更有让他受益终生的做人道理和处世哲学。正像他说的那样“电子科技大学给了我很多，除了各种专业知识，还有对社会的认知，和



正确的人生观和价值观。”在成电求学期间，邬江养成了不断学习，积极进取的习惯，并把这种学习习惯和激情一直延续到工作中，延续到现在。

脚踏实地，多干实事，少说空话，是邬江一贯的宗旨。他喜欢严谨地做好每一件事，并经常回头总结经验教训。但是面对今天的成绩，邬江谦逊而低调：“踏踏实实地做好自己的工作，走好人生的每一步，而不是随波逐流，这不仅是我对自己的要求，我想这也是身为一个成电人应该具备的精神。”

七年的成电生活在邬江的身上打下了深深的烙印，也注定他的一生。邬江一直庆幸自己的选择，选择了成电，在这里，他打下了坚实的专业基础，同时确立了人生的目标和理想。

### 结缘长虹，从工程师到职业经理人

从小在军工企业里长大的邬江，对企业有一种强烈的归属感。7年后，当他再次面临毕业选择时，他没有留恋大都市的繁华，毅然选择去了绵阳的长虹机器厂，成为该厂恢复高考制度后的第一个研究生。

国营长虹机器厂是我国“一五”期间的156项重点工程之一，是当时国内唯一的机载火控雷达研发和生产基地。而今天的长虹已发展成为集电视、空调、冰箱、手机、网络、数码、芯片、新能源、电子部品等产业研发、生产、销售、服务为一体的多元化、综合型跨国企业集团。

自从第一天来到长虹，邬江在长虹一干就是21年，从一名普通设计师、规划员、设计室主任到规划处副处长、规划部部长、技术中心主任到公司董事、副总经理。”邬江用实际行动践行着在成电严谨踏实的作风，一步一个脚印走出了一条平凡而又不平凡的人生道路。

改革发展中的长虹为邬江的个人成长提供了广阔的平台和空间。他庆幸自己到长虹的选择，庆幸遇到了长虹很多的好领导：愿意放手让年轻人去干，去闯。一进公司，邬江很快就把在大学里学到的计算机新知识应用到军品的设计当中，他在长虹率先引进了计

算机及其仿真技术，用于军品的多层 PCB 板的设计、大型研究课题的计算机仿真设计和单片机在军品中的推广和应用，带动了厂里设计技术的升级更新，产品设计更加标准化，产品的可靠性大大提高，效益增加明显。他参与设计的机载雷达光栅显示器获得当时的电子工业部科技进步三等奖。他主持设计的电视内藏 BS，创新性地将卫星接收机和电视融合在一起，实现了接收机与电视机一体化，这是善于思考、致力于创新的邬江的得意之作。

通过平时踏实认真而又不乏创新的工作，邬江的工作能力得到领导和同事的认同。他很快就成为厂里的技术骨干，并担任设计室主任。1994 年因工作需要转岗到规划处，担任项目经理，负责新品开发规划和新产业的拓展，以及技术改造、知识产权管理等工作。后来，他又先后担任规划处副处长、规划部部长等职务，负责每年公司几十个新产品的立项规划和上亿元规模的技术改造项目的论证和投入。

20 世纪 90 年代是长虹的快速发展的辉煌时期，在“以产业报国、民族昌盛为己任”的理念的号召下，长虹不断取得了一个又一个的成就。1992 年，长虹彩电年产量在国内同行业中首家突破 100 万台。1993 年，长虹自行设计制造的技术最先进的大屏幕彩电生产线建成投产；与此同时，国产功能最全、性能最好的超平 29 寸彩电“红太阳一族”系列产品批量投产，并由此掀起了国内长虹彩电的抢购热潮。1995 年，长虹彩电累计生产逾 1000 万台。1996 年，长虹“红太阳一号工程”奠基。1997 年，着落于国家级技术开发区的长虹家电城竣工投产，并成为中国最大的家电生产基地……长虹成为中国彩电名副其实的第一品牌。

邬江为长虹的发展忙碌着、烦恼着、快乐着。

1998 年，在公司多元化的拓展中，邬江敏锐地意识到环保产品将成为行业的发展方向，于是他果断向公司建议并组织实施了从日本引进两条生产能力为每分钟 300 只的 5 号和 7 号的高速自动化无汞碱锰电池生产线。不到一年项目实施完成，形成年产 5 亿只绿色环保无汞碱锰电池的生产规模。长虹一次碱锰电池也顺利通过中国环境标志认证，长虹成为中国电池行业首家通过“中国环境标志”



认证的企业，现已是我国重要的碱锰电池生产基地。

2000年5月，邬江开始担任长虹电子集团有限公司董事、副总经理兼规划投资部部长、技术中心主任，集公司规划发展和技术研究管理重任于一肩。

走上管理岗位后，成为一个高素质的职业经理人就成为了邬江的目标。在长虹的21年，邬江就像一个钉子，公司那里需要他，他就义无反顾地钉在那里，而且钉得紧紧的。

2001年9月，邬江开始分管公司人力资源管理、信息化建设及企业的运营管理工作。

长虹由于是老军工厂转型而来，员工构成复杂，各种矛盾交织，对三万多名员工的管理是一个很大的挑战。秉承公司赵勇董事长“员工满意、顾客满意、股东满意”的企业经营理念，邬江不为困难所惧，组织实施了每年为员工办十件实事的满意工程，有效地推进了企业文化的建设。同时他提出了人力资源管理是经营工作的理念，积极引进了西方先进的人力资源管理和绩效考核制度，实现了集团人力资源工作的有效管理和提高。

在他看来，“人事管理既是科学，还是艺术”，“要不断突破自己，敢于否定自己，才能有所创新，才能有所突破”。坚守着这样的信念，邬江漂亮地完成了从技术到管理的华丽转身。

### 重担重担，海外战略领军人

经过十年的发展，当“独生子女政策”取得了实质性的成果后，1997年，长虹开始了多元化和国际化的又一重要的发展时期。

拓展海外市场，这条探索之路既有无数的商机，但也注定荆棘密布。2004年，长虹的国际化在美国市场付出了沉重的代价，10年来首次出现亏损，长虹的国际化进程也陷入进退两难的泥潭之中。

2004年7月，长虹开始了堪称长虹自建厂以来的最大产业结构的调整和管理变革，“三坐标”的战略思想在公司一个个项目中得以实施。产业链不断向上游延伸，围绕3C技术的产业布局日趋完善，同时，海外战略被提到更加重要的地位。



## 不经历风雨，又怎见彩虹

这一次，长虹在经过痛苦的调整后选择了积极稳健的海外业务发展步伐。长虹决定利用珠江三角洲发达的工业生产配套能力和快捷便利的沿海交通条件，把长虹广东中山生产基地打造成长虹海外业务的管理中心。

2005年，年届不惑的邬江在长虹工作已有17个年头了。这时，打造长虹海外业务的管理中心这一重任又落到了邬江的身上。2005年12月邬江被公司派往广东，兼任广东长虹电子有限公司总经理，这对邬江来说又将面临一次各方面巨大的考验。

邬江就这样义无反顾和他的管理团队一道，带领3000余名员工克服重重困难，用一年半的时间，围绕“速度、质量、成本”理顺业务流程，大力整合资源、夯实企业管理。2006年，广东长虹实现销售收入近20个亿，出口销售额2.32亿美元，实现了建设长虹海外战略基地的基本目标。

在广东的一年半至今让邬江记忆犹新，“那段时间是我一生中最富有挑战性的工作阶段，也是最忙碌和充实的一年半。我收获了全方位的企业管理经验，也培养了我广阔的国际视野和全新的思维方式”。

2005年开始，长虹加快了国际化的发展步伐。公司还先后在美国、法国、阿联酋、阿尔及利亚、乌克兰、印度、泰国、俄罗斯等9个国家设有办事处，在澳大利亚、中国香港特别行政区等地设有子公司。

2007年3月28日，长虹投资1000万欧元，年生产能力100万台平板电视，面向欧洲市场的“捷克长虹”正式开业。该项目也是目前中国家电企业在捷克最大规模的投资项目，得到了两国政府的高度重视和大力支持。邬江希望长虹能以捷克为桥头堡，打开整个欧洲市场并推广长虹品牌。

2008年12月5日，长虹印尼电器有限公司也在雅加达婆罗浮屠大酒店举行了隆重的开业仪式。长虹印尼电器有限公司将成为长虹品牌产品在东盟的经营中心。

现在的邬江作为长虹集团主管海外业务的负责人，同时兼任七



个子公司的董事长，他依然是一个信心十足、充满潮气的“大忙人”，常常是在世界各地飞来飞去。企业越大，面临的挑战越大，而且责任越大。



2007年邬江与澳大利亚长虹员工在一起

他对自己又提出了更高的要求：“一定要深入基层，了解一手资料和信息，掌握真实的市场信息，只有这样才能做出正确的决策。”“作为子公司董事长的角色更要求自己作出决策的要有科学性、前瞻性、预见性。”邬江常常感到自己的知识不够用，为此，邬江一边工作一边学习，并顺利完成了清华大学的EMBA课程的学习。在他看来，“作为一个合格的职业经理人，全球化的管理视野和专业知识十分重要，否则没办法胜任目前的工作岗位”。

### 锻造国际知名品牌，任重而道远

“做全球受人尊敬的企业”是长虹的远景，打造中国名牌、世界品牌是几代长虹人的梦想。在邬江看来，“品牌蕴涵企业使命和价

价值观，它是企业一切经营活动高度概括的形象符号、代号，蕴涵了企业使命和价值观，浓缩了对产品及服务质量和社会责任的承诺，是信用社会的产物。越讲信用的社会、文化积淀越深的社会，对品牌的认同和追求越强烈。简言之，品牌是一种承诺，一种信用”。

“中国现已成为全球最大的消费电子产品的制造国，但是在国际上还算不上是一个品牌大国，因为能够被全球认可的品牌还不多。” 邬江说，“长虹不仅要重塑其在国内的品牌形象，而且要努力成为在世界范围知名的家电品牌。” 长虹对自己的国际化战略也日渐明确：即通过人员、资本、品牌走出去，实现成熟市场本地化、新兴市场品牌化、海外经营良性化，进一步树立长虹在全球的影响力，巩固行业地位。



2008 年与伊朗客户

海外市场拓展是一条充满艰辛的道路，但国际品牌建设更难。品牌建设对邬江来说又是当前面临的一次严峻挑战，这条道路任重而道远。目前，长虹已逐渐摸索出一套适合自己的品牌建设之路，“即充分利用在前阶段形成的积累，运用多种手段扩展核心能力，包括提升自主研发能力，强化市场和消费者洞察能力，发展产品定

义能力，增强跨国经营能力等。在市场运作上采取海外根据地战略，依托长虹品牌在印度尼西亚、澳洲、捷克、中东、俄罗斯等地已有的良好基础，由易到难，由点到面逐步推进。

金融危机使全球经济一片萧条。邬江认为，在这个时候，长虹更应该坚定走自主品牌之路的决心，“只有品牌才是长虹国际化可持续发展的唯一出路，只有品牌才能让长虹走得更稳健，更长远”。“这是一条漫长的道路，但我觉得很有意义，乐在其中。”邬江笑着说。

为了更好地承担工作，工作之余，邬江还抽出时间做一些运动，比如乒乓球、跑步等，同时他也有自己的业余爱好：摄影和音乐。邬江很庆幸有一个理解自己的妻子和一个懂事的儿子。家庭对他来说依然是最温暖的港湾，也是他事业的有力后盾。

经过多年的风雨历练，邬江身上散发着风雨过后的淡然与洒脱，雍容潇洒的气度和指点江山的大将风范。多个岗位的锻炼，让邬江成为了一名优秀的职业经理人。管理对他来说不仅是工作内容，更是人生艺术和生活哲学。

对于企业管理，他有自己独特的看法：“专业和节奏。”对于一个企业发展是如此，对于个人成长也是这个道理，这就是邬江在工作中取得一个又一个成就的秘诀。



# 韧劲十足的人

——浪潮软件 CEO 王柏华校友



接受媒体采访

王柏华，1986年毕业于电子科技大学，高级工程师。曾任山东电子研究所研究室副主任、主任，浪潮系统公司副总经理，浪潮计算机事业本部副总经理，浪潮股份公司软件与集成事业部总经理等职；现任浪潮电子信息产业股份有限公司副总经理，山东齐鲁软件产业有限公司总经理。

王柏华看上去文质彬彬，一介书生，这或许源自他多年研发工作浸淫出来的气质。他在浪潮二十余载，从没有跳过一个部门。“服从分配，任劳任怨”并不限制王柏华创造的积极性。他的厚积薄发使他的眼光不仅仅局限在某一点上。今天他坐在浪潮软件CEO的位置上对于所有的部门都能驾轻就熟。这位1982级的校友以他的韧劲和创新成就了浪潮的辉煌。

## 痴迷技术

1986年，王柏华从电子科技大学毕业，被分配到浪潮集团前身山东电子设备厂。学过自动控制专业的王柏华没有分到做工业控制的产品研发部而是分到了PC部，虽然专业对他来说不太对口，但他还是欣然接受了这份工作。利用大学时期学到的一点微机原理，加上自学、钻研，他很快就迷上了这份工作，并在不久后越升为计算机技术专家。当时的王柏华就敏锐地觉察到IT产业对社会信息化的

校友

浪潮



发展将带来巨大的推动作用，因此，他在协同项目组开发的基础上，就经常利用业余时间专注于软件的开发。当时的汉字系统在输入汉字时要逐字逐字的敲，有时经常用的词也要重复敲好几遍。如果针对不同的专业，相互关联的词汇又完全不一样，人工细分也不可能分得很细。王柏华注意到这种弊端后，便着手开发一种汉字输入系统。一个叫“记忆联想式汉字输入系统”的软件程序便诞生了。这种软件很快受到了很多人的青睐，它为以后的汉字输入系统的继续开发奠定了坚实的基础。

一次，王柏华去浙江农业银行修显示器，银行人员告诉他只能在晚上 12 点以后才能腾出时间来。因为当时的银行只有一台计算机，需要打印数据，必须要在晚上才能进行，两个操作过程不能同时进行，那个时候用的还是小型打印机，操作起来非常麻烦。这件事给了王柏华一个启发，经过一段时间的研究，他发明了一个“脱机打印卡”，即在微机里面插入一个卡，计算机可以正常工作，同时打印机也可继续打印，工作效率提高了一倍！这项发明获得了国家发明专利。“由于当时商业意识较差，没有把这项发明产品化，失去了市场机遇”，王柏华现在谈起来脸上还露出惋惜之情。当然，技术发明被荒废不仅仅是王柏华的这几项，包括现任浪潮集团总裁的孙丕恕等人做的一些研发也常被束之高阁。

或许是王柏华的个性使然，他在技术一线搞开发一待就是 7 年，当时的他给浪潮员工留下的印象是一个默默工作“不食人间烟火”的人。别人着迷的扑克牌，他有时也凑上一把，但总是以输家而告终，被同事戏称为“穆巴拉克”。时间最能说明一切，别人用在牌桌上的时间，王柏华用在了对技术的钻研上，每天晚上 10 点以后回家全是出于一种对研发的浓厚兴趣。对软件、硬件的研究，他都有所涉及。在不断研究的过程中，王柏华慢慢滋生出一种强烈的产品意识，一旦知道客户需求哪个相关的产品时，他会马上学习、研究，找出解决的办法，把客户最想要的东西做出来。

## 职业转折

1993 年，领导找王柏华谈话，为了推广小型机，浪潮专门成立一个办公室，要王柏华带着 7、8 个人去做推广。王柏华曾闪过一丝



犹豫，不过，因推广的是第一代小型机，和研发又是紧扣的，从这一层面上讲王柏华还是技术干部。

“这个身份的转变对我来讲非常关键。”王柏华说，“以前我是比较‘散漫’的，工作上没有一个明确的目标，经常是做做这个，干干那个。当了头以后，推动大家朝一个目标走，而且责任意识加强了，不仅自己要干，还要带着别人一起做。”

1993年，计算机是比较吃香的，但也要靠推销，王柏华领导的团队的强项是技术，因此他们往往通过技术咨询的手段去做市场，根据客户应用的需求，将软件和硬件进行合理的设计。

王柏华见到客户最爱说的一句话是：“我们一定会帮你合理配置硬件，该省的钱一定要省，但是省下来的钱要多给我们编软件，因为软件是核心。”第一年，王柏华居然一个人卖掉了9台小型机。

10多年后，已成为浪潮软件CEO、董事长的王柏华回忆起当年拜访客户的一些细节时依然很动情。“我们给银行提供的产品和技术，比当时的同类产品至少便宜10倍。”王柏华说，在做绍兴银行的单子时，从江西上饶挤火车到绍兴，站了整整一晚上。“当时客户握着我的手直喊可怜”。

领着一帮人，做了7年市场后，亲自拜访了几百家用户，王柏华的感触是，不要过于追求销售收入，要让客户省钱，省下的钱来做软件，因为信息化的应用，软件是根本。“市场还是靠技术和实力来支撑的。”王柏华说，“不可能纯粹靠喝酒去做市场。当然，有的时候酒也是要喝的。”

在不断发展的过程中，项目逐渐越来越多，从对产品的理解到整个队伍组织，再到大的行业组织，王柏华对管理的理解更加深了一步。

### 厚积薄发

“机会只垂青有准备的人”。2000年初，如同一个老兵的浪潮按照常规的发展很难有突破。这时公司提出一个口号，号召大家要抛弃传统思维方式。在2000年以前，浪潮内部有多个小公司，打单的时候经常“自相残杀”，“最重要的是，单位分散，怎么也做不



大”。浪潮进行了多次合并，王柏华参与了几次合并后，心中对整合形成了一个基本思路。

2000年初到北京出差的时候，他与现任浪潮集团总裁的孙丕恕深入地进行了交流，认为浪潮要组成软件航空母舰。王柏华为软件产业的发展描绘出了基本的思路。

2000年5月，浪潮软件成立了，王柏华操盘，开始了整合。“整合不是一件容易的事情。”王柏华一语带过，“庆幸的是浪潮软件很平稳，没有出现过大的波折。”2001年2月，浪潮软件成功上市。

2001年，浪潮软件开始进行阵形的调整和优化。以前，浪潮软件是由事业部构成，各个事业部互相不关联，且都有自己的市场部门，各自为政、打单独斗的现象依然存在。

“我们先把市场拿出来，在2001~2002年先把市场完全统一掉，变为区域市场平台。”王柏华说，“这样，事业部的职能就更加专一了，就是提供产品、技术支持。市场统一后，市场力量增强了，抓事情也比较准，以客户为导向，同时也加强了本地化市场支持和服务能力。”

“整合自然面临着不同想法、文化和思维的冲突。”王柏华说，“但一定要讲究团队精神。”在众多企业都在讲“以人为本”时，王柏华更多强调“以团队为本、以团队人才为本”。

哈佛商学院的《第五项修炼》特别推崇“团队”能力，强调“team”，强调提高每个“team member”的素质。作为智力密集、靠脑力去博弈的浪潮软件，重视个人作用，更重视团队精神，公司提供了一个供个人施展的舞台，但每个角色要符合团队的需要。

王柏华认为，对软件企业来讲，重要的是团队，光靠一两个人的高素质，对企业没有太大意义。三类人才构成浪潮软件的“团队人才”：第一类是懂技术、行业知识和管理的高级人才，是“软件金领”；第二类是系统分析及设计人员，是“软件白领”；第三类是能够熟练编程的技术工人，即基础程序员，是“软件蓝领”。

三者缺一不可。

为了让员工树立团队管理的思想，2002年末，对企业界造成了近百年影响的美国畅销书《致加西亚的信》在浪潮软件掀起了“学

习的革命”。浪潮软件领导层向公司员工赠送了这本书，并在山东大区组织了一次别开生面的学习研讨会，不少员工被服从管理、团结敬业的观念所影响，被书中灵魂人物罗文所打动。当时，山东大区是业务增长迅速的标杆和旗帜。

同时，浪潮软件为了吸引人才、留住人才、稳定人才，制定了颇为有效的与绩效挂钩的薪酬体系。

“高薪是一把‘双刃剑’。一方面，对软件企业来说，高薪是软件企业吸引和留住软件精英的重要手段之一。但另一方面，高薪又不是万能的，不能唯高薪论，科学合理的薪酬分配体制尤为重要。”王柏华说。



王柏华出席浪潮与 CSIP 广西分中心合作签约仪式

浪潮的薪酬分为基本收入和风险收入两部分。以往，浪潮的基本收入较低，而风险收入偏高。底薪低不利于吸引高层次人才的加盟，而偏高的风险收入也不利于北上后员工队伍对公司产生归属感。基于对以上问题的深入分析，浪潮软件将薪酬调整到“确保公司在北京顺利运行”。在浪潮软件目前的薪酬结构中，基本收入的比重大幅提高，而风险收入作为激励措施仍然保留着，但控制在一定范

围内。对于“特殊”人才，浪潮软件则采用了“非常”手段，不惜重金从企业外，甚至从国外聘用人才。同时，不拘一格使用土生土长的杰出人才。

“但是，薪酬体系的调整只是解决当前问题的权宜之计，人才资源的中长期解决之道还得靠股票和期权，将公司内部的个人股变成对集团的持股。”王柏华说，“这是浪潮的最终目标。”

“但浪潮软件绝不做高薪的推动者。”王柏华认为仅仅以薪水来衡量企业的好坏，可能会使员工心理变得浮躁和扭曲，引发频繁跳槽，就像足球球星“转会”那样，不断地跳槽，不断地提高身价，但就是不进球，因为没等进“球”他又“转会”了。

与此同时，浪潮还建立了凸现个人价值的人才培养。浪潮软件结合每个人的特长和兴趣，设置了许多具有挑战性和发展潜力的岗位，包括大区经理、行业经理、产品经理、研发经理、售前经理等各类管理和非管理岗位，并设立专家席，在竞争上岗、能力评价、绩效评估的基础上，结合个人爱好和特长来规划每个人的发展道路。

### 韧劲十足

2000~2001年，浪潮软件从原来的五六百人扩大到1500多人，下属浪潮通软、北京佳软两家控股公司；成功入围联通、移动网管系统；与ADC公司等建立战略合作伙伴关系；与日本古河签署软件出口协议等等。浪潮软件成立的那天，王柏华在工作日志的扉页上写下八个大字“踏踏实实，兢兢业业”。

浪软在成立不到两年的时间内，业务发展迅猛。从为山东电力开发的浪潮凌讯电网调度生产管理系统、济南市政府的电子政务办公系统、与上海联通国签订的外包式商业呼叫中心等，2001年，浪潮软件又与大连市烟草专卖局签署了电子商务系统。至此，浪潮软件的业务从电子政务、通信、金融等领域，扩展到分行业ERP、电子商务等领域。王柏华的体会很深刻，有两点因素对整个产业发展起到决定性的借鉴作用：第一点是有效整合资源形成规模；第二点是人才资源的有效发挥。



王柏华在中国软件企业百强论坛发表演讲

“长期以来，国内应用软件企业普遍以争取更多的项目作为主要竞争赢利模式。”王柏华说，“这样永远做不大。”他提出浪潮要跨越到一个以建设“软件工厂”和“应用平台”为主要内容的产业化新模式上去。

王柏华认为，重复开发条件下的项目增加，只能表明企业外延的简单扩张，10个项目与100个项目、大企业与中小企业之间并没有本质的区别，竞争层次的高低与结构的无差别，必然会阻碍一个产业的发展。同时企业内部的平面化分工方式，不但造成了技术资源的浪费，而且会导致高端软件技术的弱化，严重影响了企业技术分工与提升的进程，所谓“知识密集”，实际上已被分割。因此，必须对软件企业赢利方式和产业发展模式进行调整，出路就在于产业分工和软件产品规模化生产。

“福特的伟大之处不是发明了汽车，而是创造了汽车生产线。”王柏华说，“现在我们要把复杂的软件‘零件’在‘车间’里组合

成‘成品’，进行‘批量生产’。”

“软件工厂”是一个按照流水线生产的工作方式，遵循一定的生产质量规范，批量高效地生产标准化的软件产品组件，并对其进行组装，从而批量完成产品的生产；软件开发商可以通过软件工厂可重复的开发过程快速生产出高效率、低成本和高质量的企业级软件。“软件开发人员相当于车间流水线工人。”

“‘软件工厂’是建立在‘应用平台’之上的。”王柏华打了个比喻，“服装制造业中，有服装设计室，也有加工厂，软件相当于由‘应用平台’设计，再由‘软件工厂’加工。”

王柏华说，浪潮正在完善、推进“应用平台”和“软件工厂”建设，并进行内部人才、技术、组织结构的整合与调整。“我们将与合作伙伴一道，全面推动新赢利模式的优化。”

