

主 编 张建设
副主编 胡春民 赵艳秋

超越危机

企业家在行动

Bouncing Back, Moving Forward

潮退了，才知道谁在裸泳
席卷全球的国际金融危机就像汹涌的潮水
在其中弄潮的企业家们的一招一式
都是应对危机非常难得的思想结晶
从企业家的角度看危机，从危机中看企业家
这是一门企业管理哲学，更是一把化解危机的金钥匙

超越危机

企业家在行动

Bouncing Back, Moving Forward



THE CHINESE
BUSINESS COMMUNITY
RESPONSE TO THE
ECONOMIC CRISIS
AND THE
RECOVERY OF THE
ECONOMY

CHINA PRESS



超越危机：

企业家在行动

主 编 张建设

副主编 胡春民 赵艳秋



机械工业出版社

这是一场“百年一遇”的国际金融危机，这是一次经济发展耐力的考验，这是一轮企业生存智慧的挑战……

面对这场国际金融危机的严重冲击，中国电科、中国电子、中国普天、大唐电信、烽火科技等企业擎起信息产业国家队的大旗，掌舵产业调整振兴大局，确保了战胜困难、共克时艰的战略主动，支撑了保增长、扩内需、调结构的战略目标。海尔、海信、长虹、联想等企业从保现金流到扩大内需，从力挽中国制造影响力到提升中国创造竞争力，勇担信息产业转型升级主力军重任，实现了自主品牌、自主创新技术的脱颖而出，奠定了抢占未来经济科技竞争制高点的坚实基础。与此同时，夏普、恩智浦、IBM、LG 等跨国企业再次读懂中国市场的潜力和机会，与中国产业共患难，与中国企业共成长，共同推动着全球经济的复苏与崛起。

本书以对话企业家的形式，记录 40 多家国内外企业应对危机的卓绝实践，品评 40 多位企业家们超越危机的卓越智慧，以飨读者，共图未来。

图书在版编目(CIP)数据

超越危机：企业家在行动/张建设主编. —北京：机械工业出版社，2010.6

ISBN 978 - 7 - 111 - 30688 - 7

I. ①超… II. ①张… III. ①高技术产业 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F279.244.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 088011 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑：牛新国 版式设计：霍永明 责任校对：刘志文
封面设计：鞠 杨 责任印制：杨 曦
北京蓝海印刷有限公司印刷
2010 年 6 月第 1 版第 1 次印刷
169mm × 239mm · 20 印张 · 353 千字
0001—4000 册
标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 30688 - 7
定价：48.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

社服务中心：(010)88361066

销售一部：(010)68326294

销售二部：(010)88379649

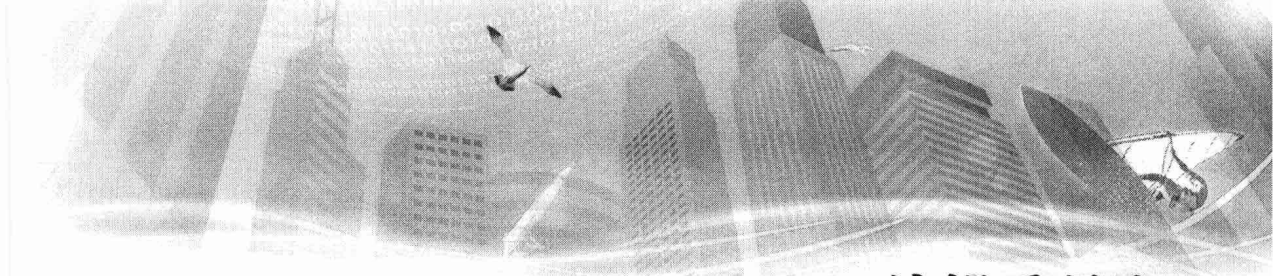
读者服务部：(010)68993821

网络服务

门户网：<http://www.cmpbook.com>

教材网：<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版



编辑委员会

主 任 罗 文

成 员 张建设 刘 东 任爱青 王建中 顾建萍

陈艳敏 胡春民 赵艳秋 周熙祥

主 编 张建设

副主编 胡春民 赵艳秋

主要撰稿人 (按姓氏拼音排序)

安勇龙 陈庆春 丁少将 樊哲高 冯 健 冯晓伟

甘 莉 胡洪森 黄 俐 连晓东 梁红兵 梁 靓

刘 晶 马 帅 邱江勇 王雅静 巫小兵 吴 霜

徐 恒 张 煜 赵 晨 诸玲珍

编 辑 王丽珠 张汝娟 张 鹏 孙建国



序：以行动回应危机

● 中国电子报社社长 罗文

2008年以来，国际金融危机给我国信息产业带来了严峻的挑战，电子信息产业在新世纪以来首次出现负增长，成为国民经济中受冲击最明显的行业之一。为应对国际金融危机，国家出台了《电子信息产业调整和振兴规划》，围绕保增长、扩内需、调结构，明确提出：未来三年要围绕九个重点领域，完成“确保骨干产业稳定增长，突破战略性核心产业，通过新应用带动新增长”三大任务，实现“保稳定，促发展”和“调结构，谋转变”两大目标，推进产业持续发展。

一年多来，全行业坚定信心，共同努力，加强政策规划引导扶持、推动重大工程实施、集中力量突破核心技术、积极开拓内需市场、深入推进信息技术应用，信息产业总体保持持续增长势头。2009年，规模以上电子信息制造业实现收入51305亿元，同比增长0.1%；利润1791亿元，同比增长5.2%；出口交货值28932亿元，同比下降5.6%。软件业务收入9513亿元，同比增长25.6%。全国完成电信业务总量2.6万亿元，电信营业收入达到8707亿元。

在这场国际金融危机中，中国电子科技集团公司作为军工电子的国家队和电子信息产业的主力军，承担了一大批国家重大建设项目，承担了上海世博会，以及广州亚运会、城市地铁电子系统总承包等系统工程建设任务，与江苏省、无锡市签约共建国家传感网创新示范区，与中国电信集团公司签约共推下一代无线通信和移动互联网技术发展。2009年中国电科主营业务收入、利润均比上年增长23%。

在这场国际金融危机中，中国电子信息产业集团有限公司进一步明确“要为国家做大事，真正成为国内最优、具有较强国际竞争力的国家队”的战略定位，主动调整发展战略，围绕“集成电路与核心元器件、软件、高新电子、计算机与关键零部件、移动通信终端与服务、电子商贸与工程”六大主业，推行事业本部制，转变管理方式和管理机制，为实现2012年进入世界500强的目标，夯实了基础。

在这场国际金融危机中，中国普天、大唐电信、烽火科技等国有大型企业擎



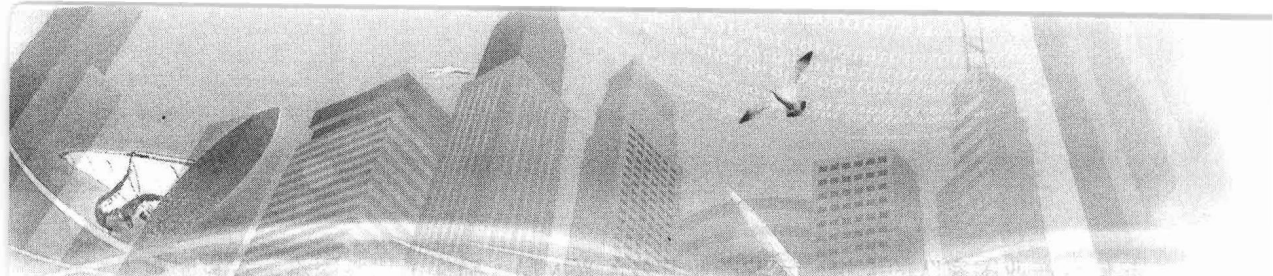
起信息产业国家队的大旗，掌舵产业调整振兴大局，确保了战胜困难、攻克时艰的战略主动，支撑了保增长、扩内需、调结构的战略目标。海尔、海信、长虹、联想、华为、中兴等中坚力量从保现金流到扩大内需，从力挽中国制造影响力到提升中国创造竞争力，勇担信息产业转型升级主力军重任，实现了自主品牌、自主创新技术的脱颖而出，奠定了抢占未来经济科技竞争制高点的坚实基础。

在这场国际金融危机中，LG、夏普、恩智浦、康宁、诺基亚、西门子、摩托罗拉、IBM 等跨国企业再次读懂中国市场的潜力和机会，或加大投入、巩固现有竞争优势，或重新布局、抢占新兴产业制高点，与中国产业共患难，与中国企业共成长，共同推动着全球经济的复苏与崛起。

正是这些企业家的超凡智慧，推动着企业在危机中变革，在危机中崛起。正是这些企业艰苦卓绝的实际行动，支撑着我国乃至全球经济的企稳回升。《中国电子报》作为工业和信息化领域具有机关报职能的行业报，是这场国际金融危机的见证者，也是信息产业积极应对危机的参与者。在一年多的时间里，为推进《电子信息产业调整和振兴规划》等 10 大产业调整振兴规划的实施，我们采访行业协会 30 余家，采访国内外企业管理者 100 多位，我们的足迹遍布 8 大两化融合试验区、12 个平板显示基地和 6 个 TD 重点建设城市；为了推进“家电下乡”政策的落实和改进，我们的编辑记者走入基层，走进 300 多个村镇，与经销商一起工作，与农民朋友一起座谈；为了积极探索战略性新兴产业的发展之路，我们开辟了“太阳光伏产业城市行”、“大力发展战略性新兴产业”等专栏，组织了“太阳光伏产业年会”，发起了洛阳“一元工程”宣言。

浸染于信息产业应对国际金融危机的大潮之中，我们见证并记录了国内外企业化“危”为“机”的艰苦探索，聆听并传播了企业家们把控产业转型升级方向与节奏的创新智慧。这些探索、这些智慧分散于 2008 ~ 2010 年 300 余期《中国电子报》的版面中，我们选取其中的 40 余家企业，将有关企业家对话的文章结集出版，分“中国脊梁”、“中国力量”、“中国机会”三个章节，分别收录了央资大型企业、国内企业和跨国企业的内容，让更多的读者分享这 40 多位企业家的智慧。

信息技术和产业发展的基本面和长期向好的趋势依然如故，国际金融危机的严峻挑战尚没有结束。调整产业结构、发展绿色经济、推进自主创新的任务依然艰巨，以新能源、传感网络、微电子和光电子新材料为内容的战略性新兴产业的竞争已经开启。让我们坚定信心，开拓创新，迎难而上，以实际行动为建设信息产业强国贡献智慧和力量。



目 录

序：以行动回应危机——中国电子报社社长 罗 文

第一章 中国脊梁

- 做有核心技术特色产品——访中国电子科技集团公司总经理 王志刚…………… 3
- 向产业链上游转变——访中国电子信息产业集团有限公司董事长 熊群力 …… 12
- 培育核心竞争力——访中国电子信息产业集团有限公司总经理 刘烈宏 …… 21
- 总部经营产业 企业经营产品——访中国普天信息产业股份有限公司
常务副总裁 徐名文 …………… 29
- 从追求规模转向追求效益——访大唐电信科技股份有限公司董事长兼总裁
曹 斌 …………… 38
- 推动自主标准市场化——访大唐移动通信设备有限公司董事兼总裁
谢永斌 …………… 44
- 做强做精主业——访烽火科技集团·武汉邮电科学研究院院长 童国华 …… 51
- 转企改制重在观念创新——访烽火通信科技股份有限公司总裁 何书平 …… 59

第二章 中国力量

- 竞争不是百米竞赛——访创维集团副总裁 杨东文 …………… 67
- 低成本是一门学问——访康佳集团多媒体事业部总裁 穆 刚 …………… 75
- 流程管理至关重要——访 TCL 多媒体有限公司 CEO 梁耀荣 …………… 82
- 不能按常规出牌——访冠捷科技集团自牌事业部 TV 总经理 刘 丹 …… 90
- 过冬要有余粮 企业要有现金——访长虹多媒体产业公司总经理 徐 明 …… 97
- 战略决定企业成败——访广东志高空调有限公司董事长 李兴浩…………… 103
- 构筑优势竞争力——访同方股份有限公司消费电子事业部总经理 王良海 …… 109
- 因势利导 把握冬天里的机会——访中兴通讯执行副总裁 何士友…………… 115

做世界研发中心和高端制造基地——访北京电子城有限责任公司总经理

王洪福..... 121

做品牌才能赢市场——访联想移动总裁兼首席执行官 吕 岩..... 125

做能源装备百年企业——访浙江精功科技股份有限公司董事长兼总经理

孙建江..... 133

专注和创新是成功之道——访江苏亨通光电股份有限公司总经理 钱建林 ... 140

坚定走“中国创造”之路——访晶能光电（江西）有限公司董事长

江风益 147

降低成本是厂家永恒的主题——访江苏中能硅业科技发展有限公司总经理

江 游..... 153

专业的企业才能胜出——访中微光电子（潍坊）有限公司董事长 孙夕庆 ... 161

躲过危机 新飞坚持品质立企——访河南新飞电器有限公司董事长 张冬贵 ... 169

第三章 中国机会

上游企业要带动产业链——访美国康宁公司大中华区首席执行官

孟安睿（Eric S. Musser）..... 175

创新型公司更需要市场判断力——访 Broadcom（博通）公司总裁

兼首席执行官 Scott McGregor 182

抓住市场“甜蜜点”——访安捷伦科技副总裁兼大中华区总裁 杨世毅 ... 189

从“全球本地化”到“本地全球化”——访摩托罗拉（中国）技术有限公司

总裁兼摩托罗拉（中国）研究院

院长 庄靖 197

利润率体现竞争力——访韩国 LG Display 公司 CEO 权映寿 203

抓住应用技术市场商机——访微软首席研究及战略官 克瑞格·蒙迪..... 210

靠独特技术保持领先——访爱普生（中国）有限公司董事长兼总经理

牛岛升..... 217

培育新增长点——访高通公司大中华区总裁 孟璞（Frank Meng）..... 225

做国际化的本土企业——访诺基亚西门子通信公司大中国区总裁 张志强 ... 233

投入研发是抵御危机良策——访 Altera 公司总裁、CEO 兼董事会主席

John P. Daane 240

危机中更需要长远规划——访芯源首席执行官兼总裁 邢正人..... 246

业务重组重塑领导力——访恩智浦高级副总裁 Mike Noonan 253

中国市场合作需要新模式——访杜比实验室全球总裁兼首席执行官

叶凯文..... 260

中国市场是全球“危中之机”——访夏普商贸（中国）有限公司

董事、经营企画室室长 酒井功 266

为客户创造价值——访 SAP 公司中国区总裁 张烈生 273

市场需求是创新驱动动力——访 PTC 公司中国区副总裁 刘同龙 280

最好的服务是增值——对话微软全球技术支持中心亚太区总经理 柯文达 ... 286

全球科技进入复合创新时代——访微软亚太研发集团首席技术官、

微软亚洲工程院院长 张宏江..... 291

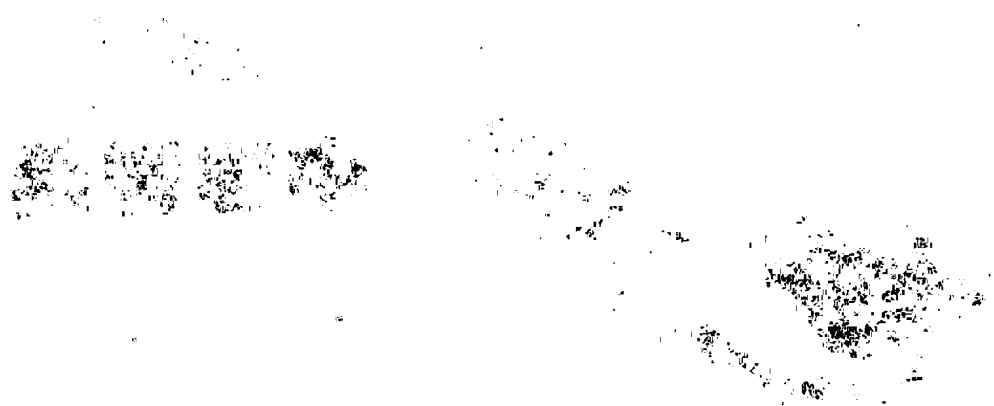
区域性战略合并应对危机——访意法半导体（ST）执行副总裁

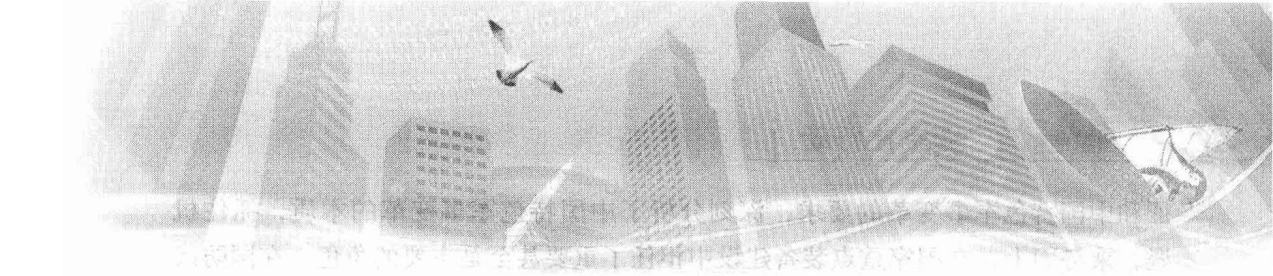
兼大中华暨南亚区总裁 纪衡华..... 302

后记..... 308



第一章 中国脊梁





做有核心技术特色产品

——访中国电子科技集团公司总经理 王志刚

文/刘东 任爱青

人物简介

王志刚同志是第十六届、第十七届中央纪律检查委员会委员，是享受政府特殊津贴的专家、研究员级高工，在系统工程及相关专业领域的理论和工程研究方面具有深厚的学术造诣和丰富的实践经验，一直担任总装备部科技委兼职委员和专业组组长，全军信息化专家咨询委员会委员，海军信息化专家咨询委员会高级顾问，中国电子学会副理事长。历任南京电子工程研究所副所长、中软总公司总经理、电子科学研究院副院长、中国电子科技集团公司党组成员、副总经理、党组书记等，现任中国电子科技集团公司总经理。

收入 and 利润是核心竞争力的副产品

刘东：自2002年成立以来，作为军工电子的国家队和电子信息产业的主力军，中电科技集团为国防建设和国民经济发展作出了突出贡献。在中央企业第一任期（2004—2006年）业绩考核中，获得“业绩优秀企业”称号。

王志刚：中国电子科技集团公司做军工电子的国家队和电子信息产业的主力军，是我们的神圣责任和崇高使命。实践证明，中央做出组建中国电子科技集团公司这一决策是非常正确的，无论从军工电子发展来看，还是从电子信息产业成长来看，保存、整合并发展壮大这支力量，对国防建设和国民经济建设都有着深远的历史意义和现实意义，并产生了积极的影响。

集团公司自2002年成立以来，紧紧把握住世界新军事变革的发展趋势、特

征和中国特色军事变革的要求，深刻分析了中国特色军事变革的本质，抓住机遇，乘势而上，在国家重点装备建设中担任了重要甚至是主要的角色，在国防武器装备发展以及国防科技工业体系中的作用越来越重要，地位越来越突出。

在载人航天工程中，中电科技集团有 26 个单位 7700 多人参加，在全部七大系统中均承担了重要任务。探月工程是继“载人航天”工程之后，中电科技集团参与的又一举世瞩目的国家重大工程，我们在卫星、运载火箭、发射场、测控通信和地面应用等五大系统中承担了研制生产任务，并圆满完成任务。

在国家公布的 16 个重大专项中，中电科技集团在第一个重大专项“核心器件、高端芯片和基础软件”的前期论证和之后的科技攻关及产业化中，都担任了重要角色，并在国家“极大规模集成电路制造装备及成套工艺”重大科技专项中，承担规划和总体设计工作。

同时，中电科技集团坚持军民结合、寓军于民的发展道路，积极参与国民经济信息化建设和国家重点工程建设，先后承担了奥运安保指挥中心系统、低空慢速小目标探测与应急处置系统、国家公共突发事件应急平台体系等大型公共安全系统，国家电子政务网、全国气象雷达网、空中交通管理系统和轨道交通系统等一大批国家重大信息系统工程；在半导体照明、太阳能及动力电源等高新技术领域形成了新的产业优势。比如：自主设计并完成的民航 3 号、4 号系统已经通过验收；通过竞标获得“青岛管制中心主用自动化系统”和“首都机场高级地面活动引导系统总集成”项目，标志着我们开始进入民航空管的核心应用领域；还先后承接了南京、上海、北京等轨道交通信号系统、通信系统等建设项目；组织研发了一批新体制的气象雷达和气象探测设备；安防监控产品销售规模迅速扩大，已经占据国内安防监控市场的龙头地位；具有自主知识产权的新农村卫星电视安全接收系统研制成功并应用，对社会主义新农村文化建设具有重要意义。

集团公司还积极实施“走出去”的战略，拓展外贸市场，已初步建成一个覆盖南亚、北非、中东、南美等重点市场的、较为完善的外贸营销网络。

刘东：通过你的介绍，我们看到在富国强军的历史进程中，你们的确不辱使命。中电科技集团能够取得如此成绩的主要原因是什么？

王志刚：中电科技集团成立的时候，我们就确定了要以我为主，自主创新，不断提升核心竞争力。中电科技集团从一开始就把自己定位成军工电子国家队和国家信息化建设的主力军。按照这样的目标和定位，我们主动行动，准确分析和把握发展进程的特征、特色、特点。所谓特征，指国家战略、引领当今世界发展的特征；特色，指符合国情的中国特色；特点，指符合电子信息产业发展和中电

科技集团的特点。在此前提下，把握形势，找准定位，在正确的时间派出正确的人做成正确的事。

刘东：2005年，你们提出了“三三三转型升级战略”，即积极开拓军品、民品、外贸三大市场，努力提高科研、生产和服务三大能力，不断强化科技创新、人才队伍建设、体制机制创新三大基础。2007年，你们又提出了“核心竞争力跃升计划”，并确立了军品、民品和外贸三个行动纲领。这些战略和计划对于中电科技集团的转型和核心竞争力建设起到了什么作用？

王志刚：中电科技集团是由科研院所组建的，以科研为主，科研能力强，而生产和服务以及市场开拓能力相对较弱。因此，集团公司转型的重点是实现科研、生产、服务一体化。在强化科研的基础上，加长生产、服务两个短板，军、民、外贸市场一齐抓。

我们的核心竞争力，首先是依靠自主创新和技术进步。我们把自主创新与技术进步分开来讲，以原有技术为主体，提高产品性能指标，只是技术进步的范畴，我们更强调创新，尤其是原始创新，为此，集团公司还专门设立了创新基金。同时，我们注重成果转化，将科研成果转化成产品、产业，通过市场创造经济和社会效益。我们尤其重视主营业务的收入和利润，特别是有技术竞争力的高端产品所带来的高回报，而不把有限的资源用于仅仅拼成本、拼设备的产品生产上。

高科技具有高回报特征。我们要把研究所打造成产学研相结合、以企业为主体、市场为导向的新型研究所。为此，我们和教育部共建西安电子科技大学和成都电子科技大学；成立集团公司研究生院；把设立在集团公司的国防科技重点实验室和国家工程中心作为创新平台，为实现转型升级构建合理的体系。

在激烈的市场竞争中，对于一个企业来说，只要有核心竞争力，收入和利润就应该是随之而来的副产品。中电科技集团组建时，收入不到100亿元，利润只有6.7亿元。2007年我们的产值已经达到300多亿元，实现利润30多亿元。我们能取得收入和利润年增长近30%的发展速度，就是狠抓技术、市场、管理等核心竞争力的具体结果。

做有核心技术和有特色的产品

刘东：在集团下一步的工作安排中，你们提出，要做实、做强、做大三大民用产业群，在“重大信息工程”、“能源电子与制造装备”和“现代电子服务业”等领域，形成一批有竞争力的核心产品、知名企业和知名品牌。你们将如

何实现这个目标？

王志刚：军工电子科研生产服务是我们的第一主业，是必须主动争取、必须做好的，这是我们的使命所在、责任所在。集团公司将全力以赴完成好各项军工电子任务，同时加强科研、生产、服务三大能力体系建设。

对于民品市场，我们的战略是，每一项业务都必须有自己的核心技术，抢占市场的制高点、产品的创新亮点。因为只有这样，我们才能在市场上牢牢把握机遇，把握主动，获取效益。从目前来看，集团公司民品产业已初具规模。民品规模从成立之初的30多亿元增长到2007年的130多亿元。民品销售收入过亿元的成员单位有29个，其中超过10亿元的有4个。

能源电子是集团公司民品领域的亮点，我们目前在能源电子方面主要有太阳能电池、半导体照明、钢铁业节能三大业务。以太阳光伏电池为例，48所拥有全套光伏电池生产设备和整个生产线工艺，用自己的设备工艺技术做自己的产品，现在太阳光伏电池生产线的产能已经达到75兆瓦。由于抓了太阳光伏电池项目，使得48所的收入从2004年的1亿元增长到2007年的近8亿元。这一业务既为我们带来一个技术制高点，又直接产生了经济效益，因为在技术上领先，所以在市场上取得佳绩。

我们将继续推进具有社会效益和经济效益的奥运工程和农村卫星电视安全接收系统等建设和应用。先期将主要以推动“智能交通”、“公共安全”和“节能与可再生能源”等三大重点产业化项目为抓手，以高层次的民品大平台为中心，以资本运作为手段，整合集团公司技术、市场、资金、人才等多方面的优势资源，重点突破，做实做强做大民用产业，从而带动集团公司可持续发展。

在民品领域，还有一块是基础元器件、材料。元器件领域我们有优势，也是下一步要形成规模经济的重点。

刘东：中电科技集团拥有40多个研究所，各个研究所都推出了一系列的民品，但是规模普遍不大，形成品牌影响力的产品还不多，从集团层面，你们将如何推动品牌建设？现在你们推出的民品主要集中在投资类产品领域，今后是否会涉足消费类产品？

王志刚：集团公司的品牌是各成员单位品牌的系列组合。对企业来说，只要市场、人才、资金具备，做什么产品都有可能。现在还不能断言中电科技不做消费类产品，也可能做高端产品和服务，但要做的产品，必须是有自己核心技术和特色的，没有核心技术只是拼成本、拼设备的产品我们会比较慎重。总的原则是，消费类产品不拒绝，但我们的主体还是投资类产品，力争永远站在产业的上

游，这个上游是指我们的产品技术起点要高、要新，动手要早、进入市场要早，当然还有成本、质量等因素要把握好。

刘东：对于高科技企业而言，人才至关重要。中电科技集团是高科技人才聚集的地方，你们将如何通过正在实施的“人才强企”战略，促进企业持续快速健康发展？

王志刚：中电科技集团是非常好的企业，有一支非常好的队伍。集团公司牢固树立“人才资源是第一资源”的观念，坚持党管人才的原则，积极实施“人才强企”战略，继续推进高级经营管理人才、高层次科技人才、复合型思想政治人才、高技能人才四支人才队伍建设，同时以科技创新团队建设为抓手，培养、造就领军人物和学科带头人。特别是要通过重大工程、重点项目和民品市场开拓，培养一线创新人才，造就一批中青年技术骨干和经营管理骨干。积极推进人才培养、评价、选拔、流动、激励、保障等机制建设，为各类人才提供干事创业的舞台和条件。

加快企业文化建设，构建和谐军工。在军工电子几十年的发展历程中，伴随着“国家利益高于一切”的核心价值观，孕育出军工电子的七种精神：科技报国、无私奉献的爱国主义精神；献身职业、成就事业的敬业精神；自力更生、艰苦奋斗的创业精神；不畏艰难、勇于探索的开拓精神；求实严谨、精益求精的科学精神；团结协作、同舟共济的协同精神；不屈不挠、坚忍不拔的拼搏精神。在新的历史时期，我们又形成了有时代特征、自身特色的“自力更生、创新图强、协同作战、顽强拼搏”精神。

我们要在优秀传统文化深厚积淀的基础上，紧跟时代的步伐，与时俱进，按照十七大提出的“建设社会主义核心价值体系”要求，提炼出具有自身特色的电子科技人价值观，以此为核心推进集团公司企业文化建设，推动和谐军工企业建设。

刘东：国资委要求所属企业要具备影响力、控制力和活力。在影响力和控制力方面，中电科技集团在一些重点领域，已经抢占了技术和市场的制高点。你们如何通过体制、机制改革，进一步增强企业的活力？比如，在股份制改造，实行股权、期权激励等方面，你们采取了哪些措施？

王志刚：这中间确实有一个处理好研究所体制与增强活力、提高竞争力的关系问题，但两者不是对立的。体制是为了达到一个战略目标而制定的基本的框架和体系，体制是相对稳定的制度安排，而机制则是为了实现体制确定的目标，即企业一个时期确定的发展战略所需要的工作技巧，包括奖励、处罚等措施。体制