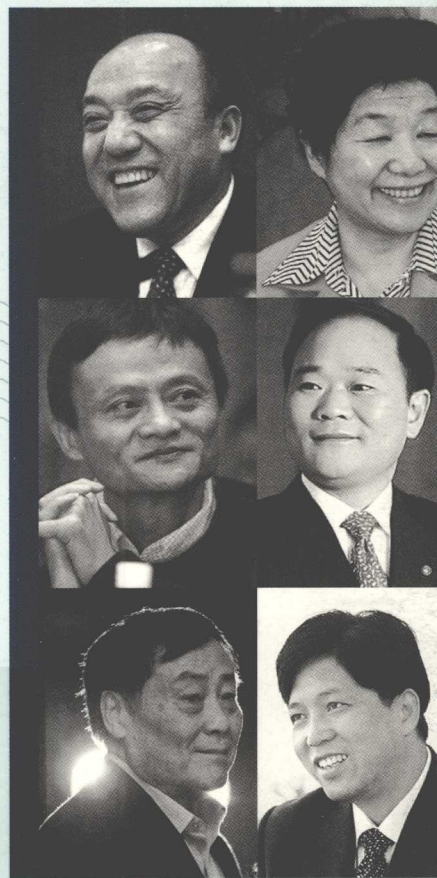


谋变

浙商扬帆十二五

Zhejiang
Entrepreneurs

SEEKING
CHANCE



YZLI0890121622

红旗出版社

SEEKING
CHANCE

谋变

Zhejiang
Entrepreneurs

浙商扬帆十二五

浙江日报编



YZLI0890121622

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

谋变: 浙商扬帆十二五/浙江日报编.

—北京: 红旗出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-5051-2115-7

I. ①谋… II. ①浙… III. ①新闻报道—作品集—中国

—当代 IV. ①I253

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 257696 号

书 名 谋变: 浙商扬帆十二五

编 者 浙江日报

出 品 人 高海浩

特约审稿 赵力行

总 监 制 鲁 强

装帧设计 Wesign 未设计

责任编辑 竺大文(hqnfzdw@126.com)

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街 2 号

(南方中心)杭州市体育场路 178 号 邮编 310039

邮政编码 100727

编 辑 部 0571-85310806

E-mail hongqi1608@126.com

发 行 部 0571-85311330

欢迎项目合作 项目电话 (北京)010-84026619

(杭州)0571-85310806

图文排版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州广育多莉印刷有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 240 千字

印 张 17.5

版 次 2012 年 1 月北京第 1 版 2012 年 1 月杭州第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5051-2115-7 **定 价** 42.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

编辑委员会

主 任：李 丹

副主任：徐 峻

委 员：程为民 邓 巍

陈纪蔚 苏 靖

浙商是一群什么样的人？浙商的天性禀赋怎么看？浙商下一个梦想在哪里？

迄今为止，还没有任何其他一代人能够实现如此深刻而辉煌的转身：从日出而作日落而息的农夫，嬗变为穿越全球叱咤风云的实业家、金融家、思想者……千百万浙商好似蒲公英的种子，飘向全世界，造福全人类。

这本书记录了 39 位浙商 2011 年的探索与思考。读读这些故事，有益于我们对浙商的认知，亦有助于我们对这个时代的认识。

鲁冠球和万向集团关于“十二五”的思考，让我们再次品味卡尔·马克思曾经说过的一句话，“一切价值都可以还原为时间”。

宗庆后打造娃哈哈的经历中，包含了储蓄、消费、增长之间的绝妙关系，而这一关系被经济学家误导久矣！

在风云际会的互联网世界，马云的梦想成真激励着无数新一代创业者。这让我们看到了中

国企业家未来的力量。

而刚刚完成并购沃尔沃的李书福,以他的勇气告诉我们:心中有梦,便不知贫困为何物。

.....

刚刚过去的2011年,是考验浙商的一年。全球贸易保护主义阴霾四起,生产经营成本迅速拔高,国内房地产面临严厉调控……浙商到底是怎么挺过来的?

2011年,也是很多浙商新老交棒的一年。像楼忠福、汪力成、陈妙林等企业创始人开始退隐一线。无论这一代浙商们最终是选择急流勇退,还是继续坚守到底,他们作为创始人留给企业的精神,早已融入到企业文化的精髓中,可以跨越时空、代代传承。这是后继者无法取代的,也是这一代企业家们如何努力也淡化不掉的。

2012年,浙商依然面临大考。2012年,浙商依然需要思考。内需的拉动培养还有待时日,转型升级又向哪里转,哪里升?

2012年,浙商依然需要坚持,无论赚遍全世界的企业生存,还是实业报国的感恩。不过,这是一条从“制造”到“智造”的新路。

其实,浙商从走出土地的第一天起,何尝不是天天面临大考,年年转型升级?恰恰是一路坎坷风雨兼程的历练,造就了他们永不言败的勇敢的心。

也许,冬天不会那么快过去。可当浙商们充满勇气和信心,就不再惧怕寒冷。

浙江日报报业集团总编辑



鲁冠球

力争 800 亿 001

马 云

永不做帝国 007

宗庆后

开启多元化 013

李书福

争做全球 500 强 021

徐冠巨

与员工共赢 027

李如成

继续“草船借箭” 033

吴国潮

做“大能源”供应商 039

沈爱琴

坚定做丝绸传人 045

王挺革

产融互动辟蓝海	051
---------------	-----

金方平

未来，凭什么还是义乌？	057
-------------------	-----

南存辉

逐梦新能源	065
-------------	-----

孙庆炎

再绘“富春山居图”	071
-----------------	-----

邢增福

支持温商做大做强	079
----------------	-----

叶新华

深耕绿色产业链	087
---------------	-----

金子军

小生意做出大市场	095
----------------	-----

陶晓莺

“家政女皇”新梦想	101
-----------------	-----

朱重庆

新航民 新航向	107
---------------	-----

王振滔

穿新鞋，走新路	115
---------------	-----

黄伟建

树温州民资“风向标”	121
------------------	-----

宗佩民

领跑 PE	129
-------------	-----

俞巧仙

多业并举助成长 137

李立新

突破“天花板”之后 143

戴天荣

锻造健康食品链 151

仇建平

要做最亮的星 157

凌兰芳

谋划新丝路 165

单银木

钢构住宅新起航 171

邹招斌

塞外创业风正劲 177

田 宁

网营牛市刚起步 183

吴建中

整合赢先机 189

华桂潮

原创为王 智融天下 195

叶茂西

给洋人一双“中国眼” 201

傅建伟

复兴千年黄酒 207

倪良正

塑造完美办公空间 213

奚春阳

一直奔跑在路上 221

楼仲平

吸管王触网记 229

徐 力

做芬芳营造专家 237

陈德木

勇做亚洲传动专家 245

李方平

“合同大王”出山记 253

申建明

让浙江之翼更高更强 261



鲁冠球： 力争800亿

万向集团

核心理念

每一个企业都希望自己走得快些、再快些；希望抓住一切机遇，不放过任何一个增长机会。但在热潮中，很少有企业冷静思考：未来要闯出什么样的天地，该怎样去闯。一不小心他们就“失去”了未来。

纵观全球企业，大都以标榜自己的寿命为荣耀。对于小型企业而言，抓住某种机会，也许就能迅速长大，但这种方式并不会助其延年益寿。

企业要长期发展，投机思维必须给战略思维让路。战略思维既包括了产业方向——如何布局产业、营造产业竞争力，也包含资源调配——如何利用不同阶段的已有资源，形成可持续发展的动力。

万向的发展之路，各个产业的成长背后都有随时间积累的产业竞争力——看上去有点“慢”，但却是其顽强生命力的保证；而支撑其成长的动力正是恰到好处地整合各种资源，使其发挥倍增效应。



2010年,国家经济工作的重点是“保稳定、促发展、调结构”。在这个大环境带动下,万向在各级政府及社会各界的支持下,全年完成营收约660亿元,利税约64亿元,出口创汇约19.2亿美元,同比分别增长28.36%、11.77%、64.24%。

具体来说,我们在这几件事情上有了突破性的进展:

第一件,得益于国家支持民营企业发展的“新36条”,万向有两个项目突破较大。

首先是国家政策放开,我们获得了民生人寿的控股权,保监会正式批准鲁伟鼎担任民生人寿保险公司董事长。这在过去是不允许的。

其次是新疆项目,我们开始获得的是钠硝石矿的开采权,后来下面又发现了煤。煤是能源,以前只能由国有企业开采,这是政策,谁也没办法。有了“新36条”以后,煤炭的开采权给我们了。

我们与新疆维吾尔自治区政府签订协议,用10年时间,实施化肥、煤炭、电力、化工和清洁能源综合利用,一二三产业联动的循环经济模式。

这两个项目,没有“新36条”是做不成的,也是不可想象的。

第二件,得益于西方经济复苏徘徊不前,中国繁荣发展的宏观形势,我们的“走出去”、“引进来”都有较大突破。



2010年10月,万向收购美国D&R公司进入汽车电子行业,未来将通过一系列整合,形成全球范围的行业领先地位。

“走出去”，我们收购了美国 T—D 公司。它在美国、德国、荷兰有三个工厂，产品主要为福特、宝马等欧洲主机厂配套，年产 500 万套。万向在国内的同类企业，搞了 19 年，才只有 400 万套。通过收购，内外对接，我们的等速驱动轴有望成为继万向节之后，又一个世界老大的产品。

“引进来”，我们与美国 Ener1 公司合作。它是美国能源部和美国先进电池联盟确定的 6 家核心电动汽车电池派克供应商之一，在电池成组技术方面具有国际领先水平。与他们的合作，使我们有资格参与国际市场的竞赛了。

第三件，我们的电机、电控、电池、电传动总成已经进入产业化，并经受住了上海世博会和广州亚运会的考验，圆满完成任务。2010 年 12 月 27 日，在北京召开的上海世博总结表彰会上，万向受到表彰。

走过 2010 年，万向已经形成了东西呼应，内外互补，多产业结合，多层次经营，多环节增长的动态平衡的发展模式。

2011 年，国家经济工作的重点是“稳增长、调结构、控通胀”，万向 5 年前开始“调整、完善、提高”，现在，调整已经到位，当然是阶段性的，完善正全面展开，重点是提高，就是要加大投入力度，加快产出速度。

2011 年初起我们筹备四件事：

第一件，新疆煤、化、电项目争取列入国家计划，服务国家“西部大开发”战略，这个项目没有政府的支持，难度会很大。

第二件，朝鲜青年铜矿正式投产，这个项目我们争取了 3 年，温总理访朝的时候，都在为我们做工作。

第三件，舟山储运油码头项目投入运行，这个项目审批我们用了 6 年。

第四件，工商信托开业，这个项目我们申请了 8 年。

这些主要是为第五个“奋斗十年添个零”打基础，2011 年全年，我们是确保 750 亿元，力争完成 800 亿元，估计问题不大。

一切价值皆可还原为时间

每年的元旦到春节期间的某一天，鲁冠球都会邀请数十位传媒界的新老朋友温馨小聚，在宴席开始之前，他总会做一个简短的致词，报告过去一年以来的企业发展情况。

每当此时，很多老朋友都会惊叹于万向的发展速度之快，同时也会感觉到，这家他们关注了十年乃至数十年的企业已经变得越来越陌生了。

在万向的历史上，曾经有过一张很著名的照片，鲁冠球与他的第一位美国采购商的合影，他们一起拿着一个万向节，外商竖起了大拇指。不过今天，如果让鲁冠球拿一个产品来代表年营收高达 600 亿元的万向集团，恐怕连他自己都会颇费踌躇。

原因在于，今天的万向集团已经走上了一条新的成长道路，那就是：实业为本，混业经营，长期战略，拐弯实现。

万向从创业的第一天起就从来没有离开过制造业，它在汽车配件产业的持续投入和专注经营已经取得了极大的成就。到 2010 年，万向集团在万向节和等速驱动轴等产品上都成为了全球最大的制造商。更值得学习的是，万向是最早实施国际化战略的中国民营企业，它走出国门，不是另起炉灶、新铺摊子，而是以“竞合”的姿态，主动与全球性的产业链相衔接，这是一种低调而务实的成长战略。

当今万向的涉足产业，已经呈现“一干多枝”的格局，其中，它在金融和能源领域的进取最值得关注。中国民营制造业经历 30 余年发展，已经步入到一个瓶颈期。其最大的限制是在上游能源产业和金融业的拓进十分困难，至今仍受到种种制度性的限制。而纵观亚洲地区的大型企业发展路径，如三菱、三星等等，无一不遵循的是“实业—金融—能源开发”的混业经营模式。

万向在这一方向上的试验可谓谨慎而坚决。它是浙江省最早拥有上市公司和组建财务公司的民营企业之一，2010年更获得了民生人寿的控股权，同时，它在钠硝石矿、煤矿、铜矿、电力等能源产业的投入也频频见效。可以不夸张地说，万向是当今中国民营企业中最成功的“混业典范”。

然而，万向所形成的这种产业格局，并非一日之功，而是长期规划的结果。中国早期民营企业都是投机主义的产物，万向也不例外，然而时至今日，在它的身上越来越呈现出长期战略的特征，早在11年前，鲁冠球就提出“奋斗十年添个零”，这一发展目标让产业的布局和投入产出计划得以在一个基于效率和效益的前提下有了更长远和理性的规划、执行空间。

万向所面临的种种不确定性，既有企业和产业成长周期的原因，也有经济体制改革的原因，而它能够在每一次的宏观调控和经济危机中涉险而过，并在低潮中获取资源，在弯道中超越对手，正得益于鲁冠球那种“走正道，拐大弯”的商业理念。

就是在2011年元旦后的那次聚会中，他透露说，万向在朝鲜的一个铜矿将正式投产，这个项目争取了3年；舟山的储运油码头项目将投入运行，这个项目审批了6年；另外还有一个工商信托公司也将开业，这个项目申请了8年。三个不经意的数字，却生动地“泄露”了拐弯前行的智慧。

卡尔·马克思曾经说，“一切价值都可以还原为时间”，这一论述在鲁冠球和万向的发展史上展现得最为清晰。

在“十二五”规划的“开局之年”，学习万向的这些经验，对于众多的浙江民营企业来说，无疑是一个很好的功课。

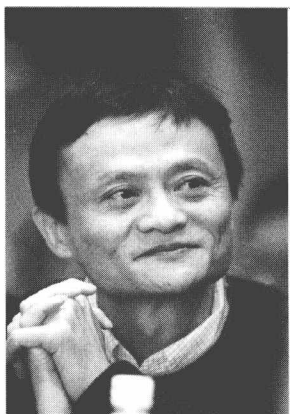
近日，我有机会翻检鲁冠球历年的演讲纪要，在1988年10月的一篇讲话稿中读到这一段话：“企业的后劲，也就是你的经济效益是否持久，它包括新产品的开发、设备更新、技术改造、职工积极性的持久、人才的培养等等。如果只是眼前的经济效益好，甚至吃‘子孙饭’，没有后劲，就没有持久的经济效益，也谈不上‘活’。”

22年过去了，星转斗移，这一段话仍然“活”着，并被忠实地执行着。在这个意义上，今天的鲁冠球仍然是那个老朋友们熟悉的鲁冠球。



2010 年万向大事记

- 3月,万向全面掌握汽车底盘系统集成开发技术;
- 4月,圆满完成上海世博会新能源汽车供货;万向钱潮完成公开增发;
- 5月,与美国 Ener1 公司签署合作协议;
- 6月,鲁伟鼎当选民生人寿保险董事长;
- 7月,万向美国公司收购 T-D 公司;
- 8月,万向太阳能在美国伊利诺伊州正式投产;
- 9月,万向参加起草的 ISO 国际标准成功发布;
- 10月,完成对 D&R 公司的收购,进入汽车电子行业;与广汽集团合作,圆满完成广州亚运会供货任务;
- 11月,万向钱潮荣获省届浙江省政府质量奖;
- 12月,万向新疆肥、热、电、煤联产项目签约成功。



马云： 永不做强国

阿里巴巴集团

核心理念

我们希望通过阿里人的努力，通过电子商务，能够让互联网专注小企业，让全世界所有的企业在平等的、高效的平台上运作。阿里巴巴将会创造一千万家小企业的电子商务平台，我们要为全世界创造一亿的就业机会。我们要为全世界10亿人提供消费的平台，我们希望通过一千万企业的平台，通过我们所有企业的平台，让所有的小企业可以通过技术、通过互联网、通过电子商务，跟任何大型企业进行竞争。我们希望我们的消费者，能够享受真正的价廉物美的产品。