

HAILI  
ZHIHUN



一段历程，一个台阶；一次创举，一个征程。支撑  
海利集团25年持续成长背后鲜为人知的故事，我们一  
起来揭示。

# 海利之魂

广东省化州市海利集团成长记

中国商业出版社

HAILI  
ZHIHUN



# 海利之魂

广东省化州市海利集团成长记

李儒昌◎著

中国商业出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

海利之魂 / 李儒昌著. — 北京 : 中国商业出版社,  
2014.5

ISBN 978-7-5044-8452-9

I. ①海… II. ①李… III. ①制造业—工业企业—  
概况—中国 IV. ①F426.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 076785 号

责任编辑: 武文胜

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京合众协力印刷有限公司

★ ★ ★ ★ ★

710×1000 毫米 1/16 开 10 印张 135 千字

2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

★ ★ ★ ★ ★

(如有印刷质量问题可更换)

## 人生感悟

创业是一个锻炼、磨炼、修炼的人生过程。

经历是一种资本。

如果人生有机会重来，我还会选择创业。

从开始创业到今天，虽然经历了种种磨炼和艰辛，但我成就了一个品牌，改变了一个家族的命运，为海利人创造了一个奔向美好生活的环境，带动了社会经济的发展，我很有成就感，能体现自己的人生价值。所以，人生如果有机会重来，我依然会继续！

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to the author, Li Hongbin. The characters are fluid and connected, typical of a personal signature.

## 推荐序一

# 海利，为价值而生

在阅读书稿前，地处粤西化州的海利集团对我来说还是一个很陌生的企业。通过李儒昌先生书稿，在商业世界人情冷暖中，从过去的年代以及不同层面中，我看到了海利集团被复原的往事。这也让我对中国企业的成长有了更多的了解。每一个故事似乎都是一个传奇，每一个传奇都有光荣与梦想。结果奇迹就这样由看似非凡的人物一手缔造出来了。

粤商，历来有艰苦创业、精于经商的传统。他们的特质历史悠久，不会因岁月而消损。明清时，潮州商人就驾船出海开始了商途。几百年里，粤商不仅在本土茁壮成长，而且扎根于海内外。粤商，奉行“商者无域”的生意经，在他们眼里，每个行业都有赚钱的机会，任何时候都有发财的契机。最令人敬畏的是，粤商，总能先人一步把握市场脉搏，似乎有一种本能的商业天分。发达的商业基因，过人的经营才智，也成就了以李嘉诚为代表的一批批华人巨贾富豪。当我们被各种各样的经济危机袭击时，我们想没想过先人、巨富是靠何种商略渡过危难的？

是天意？是机缘巧合？在热潮与寒冬循环往复中，只有少数



幸运者能踩准每一个节点并走到今天。500年前和500年后，不同的蓝海造就了不同粤商。这在本质上都是一种从无到有的再造。

做市场如同带兵打仗，必须在实践中根据实际的作战形势灵活变通。在商界，审时度势、以变制胜则是经营管理的一条普遍原则。无论是企业内部环境，还是外部市场，每时每刻都在发生变化，经营者要想在多变的市场中立于不败之地，就必须审时度势，不断变换招数。

在这本书里，作为粤商的李儒昌也把“商者无域”的精髓化成从商经营的技巧，表现出了在“变”上的果断和到位。“市场”千变万化，“市场”充满生机，“市场”是经济发展的“舞台”，有志之士通过这个“舞台”演出了一集集有声有色的连续剧。正如米勒说：“卓越并非指成就，而是一种精神，一种动力，一种工作伦理。它掌握着一个人或一家企业的生命和灵魂，使之走向成功。”因此，不要怕将目标定高了，因为平庸的目标不会产生卓越的成就。

一个企业的长久生存，最重要的条件不是企业的资本、产品或管理技能，而是正确的企业价值观和营销战略。企业的命运如何，最终由价值观决定，核心价值观决定企业发展方向，决定企业对社会的贡献大小。按照今天企业家标准，李儒昌似乎具备了企业家全部的素养，他在人生不同的阶段都绽放出耀眼光芒。李儒昌提倡的核心价值观中的8个字：品质、责任、专注、创新，是他做企业、做人的标准；也是海利集团事业不败的秘诀。书中鲜活的事例，让我对海利集团有了一番清晰的认识。

做企业，难免会遇到经济危机、市场疲软的状况。无论是企业内部环境，还是外部市场，每时每刻都在发生变化。做企业，要有战略构想，不可以盲目行动。许多时候，思路清楚了，再行动就会有方向感，就能把握好关键点，拿捏起来也能到位。

从小轧钢夕阳产业中脱身，先人一步把握不锈钢市场脉搏。海利集团从当初 20 多人的小企业起步，年产值 1000 万元，一跃成为今天年产值近 20 亿元的行业“标杆”。可以说，这是一种市场对企业生存能力的肯定。但创业的勇气与魄力并不是鲁莽与冲动，它是冷静思考之后的一种决断，是一种智慧和由衷的自信，是一种万事俱备之后的东风。由于人所处的环境、个人具备的条件不同，创业机会也就不同。海利集团一路历经坎坷地走过来，回顾它的足迹，点点闪光，足以引起我们良久的深思。

今天，对于刚刚创业的生意人来说，再好的赚钱理论、再好的致富方法与营销方法也不可能适合所有的人。但是，海利有一点可以借鉴，那就是，他们以大爱之心投身于企业发展，支持公益事业，并在贡献社会、服务别人的过程中成就了自己。其实，这就是一笔划算的投资，就是生意场上最宝贵的资产。在李儒昌那本充满创业智慧的“心经”里，我最喜欢的是他的那句话：“成功的人会感恩，感恩的人会成功。”

在李儒昌先生这本书里，我比较喜欢海利集团特有的海利文化。它也是一种价值先行的文化，在海利文化中，又涵盖了使命精神、竞争精神、创业精神、进取精神。通过实施海利文化，海利从成功走向了卓越。



## 海利之魂

——广东省化州市海利集团成长记

从某种意义上来说，海利集团二十几年的质变，也彰显了中国民营企业的一次自我更新。中国改革开放所取得的巨大成就和民营企业的成长分不开的，这里面包含了众多民营企业家的辛苦和心血。在经济历史变迁中，民营企业家也在经历筛选和分野。我相信在未来，一些负责任、敢担当的中国民营企业家必将会成为时代的强者。

李阳春

广东省政协委员、广东省工商联副主席

## 推荐序二

# 粤商精神的传承者

每一个生命都是奇迹。每一个奇迹都有不同的精彩。改革开放 30 年来，一批批民营企业如雨后春笋般成长起来，经历过一番市场考验，很快倒下去一批，又一批新的企业开始崭露头角……如此新陈代谢，构成了中国民营企业一道独特的景观。其中，能 20 年屹立潮头不倒的企业，实属凤毛麟角，海利便是这为数不多的一家民营不锈钢生产企业。

从当初 20 多人的小企业起步，经过 25 年的艰苦历练，成为年产值近 20 亿元的行业标杆企业，海利的成功无疑经过了时间的考验。对于今天还在路上的企业经营者来说，海利为什么会成功？海利的成功究竟给我们带来了什么？海利有哪些值得我们借鉴和吸取的“真经”？透过对《海利之魂》一书的阅读，这一连串的问题便得到了破解。

从“做人”的角度来说，一方面，从海利掌舵人李儒昌身上，我们找到了一个成功企业家所必备的成功特质和独特的人格魅力。这种特质包括面对逆境时的坚忍，顺境时的超脱，对梦想的执着追求，对能力的不断培养，对机会的敏锐把握，以及对未来的前瞻驾驭，这种特质对于成功者来说也许都是相通的。如果更



进一步讲，我们还可以用海利堪称里程碑式的核心价值观来概括：品质、责任、专注、创新。这8字背后的含义，充分体现了了一个企业家的创业价值及企业责任。这其实是李儒昌向自己提出的更高的挑战，要让员工每天上下班时都充满自豪和激情的愿景，要让“8个字”成为一个有吸引力的法则。

另一方面，海利人对海利企业使命与价值观的认同和追求让我们找到了企业发展的最好“引擎”。优秀的事业机会，应该是可持续发展的，而只有员工具备了可持续发展的能力，这个目标才能实现。每位员工从加入海利集团开始，就会感受到企业价值观的存在。在他们成长的道路上，这些价值观会为员工每一步成长提供充足的养分，真正做到全程相伴、全面规范、全员覆盖。

1999年，海利集团转产生不锈钢管时，一批技术骨干、农民工先后加盟进来。10多年间，他们与企业结成了命运共同体。为此，海利在制订企业发展目标的同时，也对员工推出了与企业共同成长的计划。凡是一切有利于员工成长的方式，海利都愿意尝试，并为每位员工提供创造实现自身价值的最佳事业平台。李儒昌把对员工的关爱带入到切实的行动中，让大家感受到了浓浓的暖意。这种情感激励之道，收到了天下归心的效果。

孙子兵法云：“夫战者，上下同欲者胜。”在商场如战场的现代企业界，如何令企业上下志同道合、令行禁止，的确是一个核心而持久的命题，每个人都会给出不同的答案，而海利的答案无疑给我们带来了非同凡响的感觉。

从“做事”的角度来说，有许多值得借鉴的地方。一是海利在战略上高瞻远瞩，选准目标，从竞争激烈的普通钢材市场转身到不锈钢市场这片蓝海。二是在拓展不锈钢管之初，海利就把自

己的专注点放在“304”身上，并且10多年来基本没有动摇过。专注赢得了市场，也赢得了消费者的信赖。在这一点上，海利所表现出来的坚定和清醒是难能可贵的。专注是海利集团最突出的经营特色，也是其产品实现技术创新、抢占市场制高点的法宝。海利的“专”是为了“精”，只有“专”才能保证“精”和“高”。三是海利习惯用“战略”和“战术”夺取市场，大战略是思想，小战术是方法。如果说品牌建设只是海利夺取市场运用的一种利器，那么基于技术和管理的创新机制，就是支撑海利品牌做大做强的根本。四是建立以海利精神为核心的海利文化，完善企业文化管理机制，打造一支以文化型、专业型的企业文化建设班底，让企业沿着文化的轨迹从最佳路线上山。

当然，无论从“做人”还是“做事”的角度来看，海利集团值得我们学习与借鉴的东西远远不止上述这些。那么，就让我们翻开本书，细细品味书中那闪耀着智慧光芒的一缕缕甘醇吧……

梁庆德

广东格兰仕企业（集团）有限公司

# 前言

有潮水的地方就有潮汕人；有钱赚的地方就有粤商；有粤商的地方就有智慧。无论在近代还是在当代，发迹的粤商不计其数，粤商成为华人商人中富翁最多的一个群体。

20多年来，我一直专注于研究民营企业的创建、发展、成长，其中各商帮的起源及变化规律一直被我重点关注。一次偶然的机会，我有幸走进了海利——这家在国内不锈钢行业已经稳居榜首地位的民营企业。我惊讶地发现：在广东这个古称“石龙”的化州，以专业生产和销售不锈钢管材为主业的股份合作制大型企业海利集团——正如一条腾飞着的行业巨龙，令整个行业都引以为豪！

迄今为止，海利集团已经有了25年的发展历程，这家企业几乎同所有成功的企业一样，都经历了创业、打拼、转型、扩张等不同的阶段。在每一个阶段中，都承受住了市场考验，从而，历尽沧桑，佳绩不断。但是，海利又有着它最区别于其他企业的一面，那就是：海利从创立到成长、从成长到壮大、从壮大到成功，始终有一种无形的“精神”在贯穿、牵引。里面包含了拼搏，包含了智慧，更包含了做事的专注。这种精神犹如一个“魂”在引领企业发展，推动企业快步向前。而董事长李儒昌的做事、做人风格早已浸入到海利的每一个角落，并



且感染着海利的每一个人，以及同海利合作的每一个伙伴。

阅读完李儒昌董事长这本书后，给我留下了三点深刻的体会：

第一是震撼：25 年所制造的辉煌，是基于一种“精神”的贯穿，这种精神会是什么？按照这种精神的引领，海利已经形成了自己的“企业魂”，定会做到“百年基业”。这“企业魂”形成的过程中李儒昌确实有很多秘诀。

第二是惊叹：在竞争激烈的土壤上，众多的民营企业生生死死，能坚持过 25 年的本来就是奇迹！海利的发展历程中又赶上了全球性的经济灾难，居然被李儒昌神奇化解！并在 25 年之际愈加前景辉煌！着实精彩！

第三是思考：很多企业都在大谈企业文化，也在大谈人本管理，其实很多企业中的企业文化都是“空中楼阁”，而海利的企业文化之深厚确实让我感动。海利的人才梯队建设更是多数民营企业难以做到的。书中凝聚了李儒昌的管理智慧，非常值得广大民营企业借鉴。

海利集团，正像一面镜子，折射出了我国民营企业群体的坚韧成长。董事长李儒昌本人的责任、睿智、大爱、担当，更是形成了他成就海利今天的个体基因。用他自己的话说：“创业就是一个锻炼、磨炼、修炼的人生过程。这是所有创业成功的企业家都必须经历的一个蜕变的过程。”

一段历程，一个台阶；一次创举，一个征程。一块块荣誉奖牌，一个个金光闪闪的奖杯。详细阅读此书后，读者们定能

从海利的发展历程中得到很大的收获和启迪！李儒昌董事长的深厚累积也会为有梦想的创业者和正在创业路上的经营者们所借鉴。亲爱的读者们，让我们跟随李儒昌董事长的回忆，一起开启“海利之旅”。

师至洁

管理心理学博士

中国人民大学领导力研究中心特约研究员

国家中小企业服务平台培训中心副主任

# 目 录

|               |   |   |
|---------------|---|---|
| 推荐序一 海利，为价值而生 | / | 1 |
| 推荐序二 粤商精神的传承者 | / | 5 |
| 前言            | / | 1 |

## 第一章 懵懂年代 在打拼中成长

|                       |   |    |
|-----------------------|---|----|
| 童年：父母是个好榜样            | / | 3  |
| 打工：要肩扛重任才有出路          | / | 6  |
| 在责任中成长                | / | 12 |
| 临危受命，接手危机中的工厂         | / | 16 |
| 【启示】有时候，企业的危机就是你成长的机遇 | / | 19 |

## 第二章 困境重生

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| 困境中的策略——四处寻觅商机  | / | 23 |
| 三道难关，三次应对       | / | 26 |
| 转型初期——高起点，高定位   | / | 32 |
| 前店后厂模式，明确目标撒销售网 | / | 33 |
| 农村包围城市，做小池塘里的大鱼 | / | 37 |



|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| 发展策略——专注聚焦赢未来    | / | 44 |
| 竞争期——巧策划、塑品牌、抢市场 | / | 48 |
| 第一块广告牌的故事        | / | 49 |
| 代言人策略            | / | 51 |
| 事件营销             | / | 52 |
| 品牌保卫战            | / | 54 |
| 【启示】带兵打仗，要靠智慧取胜  | / | 56 |

### 第三章 机遇与挑战

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| 荣当奥运火炬手        | / | 59 |
| 金融危机中，谋略取胜     | / | 62 |
| 乘胜追击，锻造团队      | / | 66 |
| 专注：赢得了稳固的市场地位  | / | 68 |
| 成为行业霸主         | / | 71 |
| 【启示】机会与挑战是对双胞胎 | / | 73 |

### 第四章 构建学习型企业

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| 打造学习型企业，增强“软”实力 | / | 77 |
| 树立独特的“四型”企业文化   | / | 79 |
| 建立卓有成效的人才培养模式   | / | 82 |
| 关注员工职业生涯        | / | 87 |

|                   |   |     |
|-------------------|---|-----|
| 建立科学的人才选拔机制       | / | 89  |
| 鼓舞人心的激励机制         | / | 91  |
| 导入全员绩效            | / | 91  |
| 提供房子，配置车子         | / | 91  |
| 亲情年会              | / | 92  |
| 树立感恩文化            | / | 94  |
| 履行社会责任            | / | 95  |
| 谨遵企业价值观           | / | 97  |
| 品质                | / | 97  |
| 责任                | / | 98  |
| 专注                | / | 98  |
| 创新                | / | 99  |
| 成功的基因：家族企业的“共荣”   | / | 101 |
| 【启示】发展期，关注企业文化的作用 | / | 105 |

## 第五章 打造百年海利

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| 要为员工创造更广阔的平台 | / | 109 |
| 苦练内功，持续创新    | / | 111 |
| 打造百年海利       | / | 113 |
| 【启示】企业家要有使命感 | / | 116 |
| 附录 1：创业者启示录  | / | 117 |
| 附录 2：海利发展大事记 | / | 118 |
| 附录 3：海利经典语录  | / | 119 |