

圣火

——李留恩及其战友

袁道之 白莉

企业管理出版社



江泽民总书记视察安玻公司



原国务院总理李鹏视察安玻公司

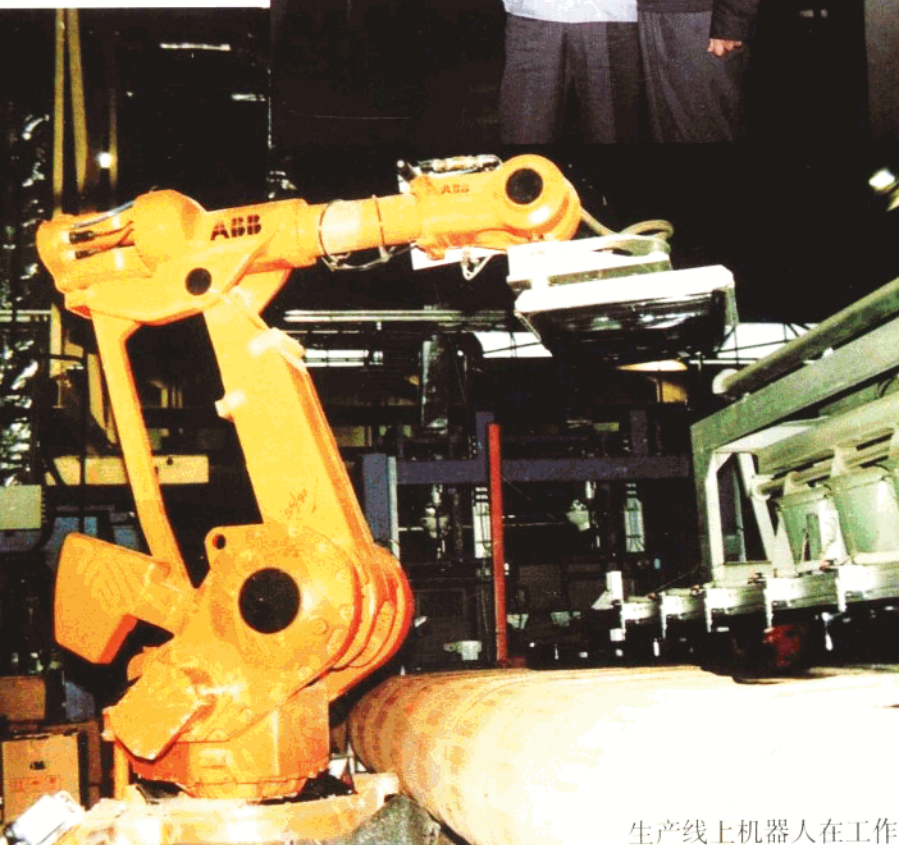


原国务院副总理邹家华观看安玻公司生产线



原国务院副总理邹家华、原河南省委书记李长春、原电子工业部部长胡启立及现任河南省委书记马忠臣参加安玻公司二期工程建成投产剪彩

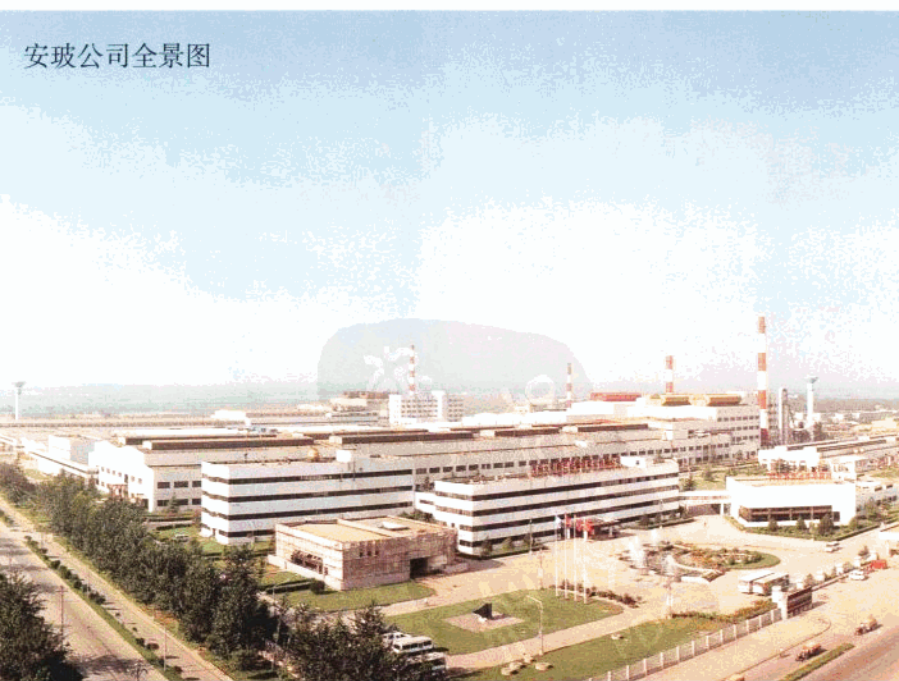
河南省省长李克强视察安玻公司生产线



生产线上机器人在工作



安玻公司“安彩高科”股票上市



安玻公司全景图

加快彩玻基地建设
為民族工業爭光

江澤民

一九九六年六月一日于安玻公司

努力把安阳建成
彩电玻壳生产
基地

李乃

一九九〇年

六月十一日

目 录

引子:	(1)
第一章 烈焰篇	(12)
I. 力挽狂澜	(16)
II. 并购红光	(29)
企业标准	(37)
企业领导	(38)
集团管理	(38)
III. 群雄逐鹿	(40)
世纪决战	(41)
商战风云	(45)
第二章 播火记	(53)
I. 临危授命	(53)
II. 斩关夺隘	(77)
III. 三国四方	(92)
IV. 殷墟圣火	(105)
第三章 火龙图	(116)
I. 黑云压城	(117)
技术压力	(117)
市场压力	(123)
金融压力	(129)
体制压力	(134)
II. 凤凰涅槃	(142)

	技术进步	(143)
	研发创新	(152)
III.	国际会战	(164)
	战略转折	(166)
	谈判谋略	(172)
	多国部队	(184)
IV.	烈火漫卷	(191)
第四章	燎原卷	(207)
I.	市场搏杀	(209)
	群雄竞起	(211)
	处变不惊	(216)
II.	逆流而进	(232)
	人退我进	(232)
	击水中流	(237)
	勇往直前	(249)
第五章	圣火颂	(257)
I.	改革模式	(259)
	改革方向	(259)
	决策机制	(276)
	约束机制	(278)
	激励机制	(279)
	管理机制	(286)
	创新机制	(294)
II.	安玻战略	(304)
附录：	网络革命	(327)
1.	世纪末动态	(332)
2.	万维网电视	(337)
3.	计算机集成制造	(348)

引 子

据说，世之初，朦朦胧胧，混混沌沌，冷冷清清。我们的祖先在黑暗中徘徊、摸索，那种孤寂的氛围应该令人难以忍受。也说不清过了多少岁月，骤然间，人们在沉寂的昏暗中看到了一种奇特的物质，耀眼、明亮、光辉灿烂，使人顿时感受到神圣的升华，且有一种舒适到极致的温馨。大概是一位德高望重的老者吧，他说：“啊，那叫做圣火！”有人说，圣火是普罗米修斯冒天下之大不韪，从上帝那儿偷来的，他牺牲了自己，成全了整个人类。也有人说，那是丹柯掏出了自己的一颗红心，使其成为指引人们前进的火光。诸说不一，但是，圣火终于来到人间，驱走了黑暗，迎来了辉煌。正是圣火，使人类摆脱了初等动物的生态环境，拥有了温暖，看见了光明，学会了烹饪，正是在这个意义上，人不再是猿，而成为顶天立地的汉子！

在历史上，人类对于圣火，总是具有一种近似于宗教崇拜似的虔诚与畏惧。但是，对于今天的世人来说，火大概已是一种司空见惯的东西了，人们不再为之感到敬畏，也没有那份难分难舍的激情了。但是，如果你有机会到彩管玻壳企业去看看，你就会发现，点火在这里，无疑是一个盛大的节日。一旦炉火燃起，人们就会纵情高呼，开怀痛饮，那种兴奋、那种激动，你怎么形容，也绝不会过分。

对于玻壳企业员工来说，炉火就是圣火，是他们休戚相关、生死与共的命根子！圣火一经点燃，每天就是100万元。在这种意义上，火在、炉燃，厂就在，生命之树常青。但是，一旦火

熄、炉灭，那就意味着企业气数已尽，在劫难逃。据说，国内一家老牌玻壳企业运转不灵，被迫熄火之时，多少老工人痛苦欲绝，一洒男儿之泪。

在河南安阳，全球五强之一的彩色显像管玻壳公司里，我们从计算机显示屏幕上，饱览了屏炉与锥炉圣火的雄姿。那种奔腾倾泻的壮观，那种吞噬万物的伟力，令人不由自主地屏住呼吸，惊叹造物主的巍巍神功。难怪安玻人将其称为圣火，也惟有这一充满崇敬色彩的名称，方能表达出人们的真实情感。

据资料记载，早在1984年2月，时任电子工业部部长的江泽民同志和河南省省长刘杰同志在研究安阳彩玻厂立项时，就曾给予极大的支持。后来，江总书记曾两次亲临安玻视察，并曾亲笔题字：“加快彩玻基地建设，为民族工业争光”。实践证明，正是江总书记亲手点燃了中国民族企业跨越世纪飞跃发展的熊熊圣火。

1999年，正值世纪之交，人们谈论最多的话题，大概就是国有企业的前途了。国有企业向何处去？国有企业还有没有生命力？对于这些问题，仁者见仁，智者见智，诸说不一。但是，持悲观论调的人士，确实为数不少。

我们在对美国IBM公司、日本西科姆公司等跨国集团公司进行了长达两年的个案分析之后，又开始将研究重点转向中国国有企业的改革问题。1998年，我们主要探讨同创公司崛起的原因。从1998年年底到1999年上半年，我们在安阳彩色玻壳公司的大力协助之下，采访、调查各级员工近50余人，其中，和李留恩董事长促膝长谈20余次。随着调查工作的深入，我们日益激动，这是因为，在安阳，在彩色玻壳公司，我们看到了中国民族工业的希望，看到了中国高科技企业的光辉前景！天涯何处无芳草？安阳玻壳公司能做到的，其他国有公司应该也能做到。中国国有企业只要能够按照经济规律，进行深入改革，就一定能够

克服前进过程中的暂时性困难，以自己的杰出业绩，拥抱新世纪的到来。

我们希望那些对国有企业失去信心的人士，不妨迈开自己的双脚，到安阳彩色玻壳公司去看一看，那里龙腾虎跃、如日中天的蓬勃生机，会让你们受到一次有益的教育。中国国有企业是有希望的，中国中西部地区的企业是有前途的，中国高科技工业的发展是有潜力的，那种悲观的论点、停滞不前的看法、无所作为的态度都是错误的，之所以不正确，是因为他们不符合中国目前企业改革的实践，也不符合中国高科技工业的实际形势。安阳彩色玻壳公司的改革实践雄辩地证明，一家企业只要拥有一位优秀的领头人，拥有一支坚强的团队，懂政治、懂经济、懂技术，无私无畏，就能在市场经济的搏杀之中，脱颖而出，稳操胜券。

20 世纪末期，中国电子市场群雄逐鹿，激战犹酣。君不见，跨国公司挟资金、技术、产品之威力，抢滩登陆，长驱直入，大有“黑云压城城欲摧”之势。中国民族企业恃天时、地利、人和之优势，奋起反击，力挽狂澜，保卫大好河山。

彩电市场风云变幻，激战不休，足令世人惊心动魄，无不全力关注。据信息产业部预测，1999 年中国彩电市场需求量将高达 3000 万台，若以每台平均价格为 2000 元，则市场价值为 600 亿元。这么大的市场，任谁也得动心。就连海尔、爱多等非彩电企业也挥师进军彩电业，试图抢占一块地盘，难怪天下英雄纷起，均有问鼎之心。长虹、康佳、TCL 三足鼎立，放出胜负手，寻求主力决战，力求在新世纪到来之前，确立自己在业界的霸主地位，以便登高一呼，颐指气使，号令各路诸侯惟自己马首是瞻。

为了霸占市场份额，各大公司不惜触发价格大战，采取白刃战战略，白刀子进去，红刀子出来，真个是物竞天择，适者生存，弱者出局，多少中小企业弹尽粮绝，壮烈成仁，成为价格大

战的牺牲品。1998 年上半年，南方一些彩电企业策动自杀型彩电价格战，很有一种不成功便成仁的壮烈精神。进入夏季，部分国产名牌彩电 21" 售价不到 1000 元，25" 彩电价格低于 2000 元，29" 彩电居然在 3000 元以内。价格之低，简直令人匪夷所思。

对于价格大战的负面影响，中国信息产业部委实是忧心忡忡，不无疑虑。据调查，过去几年的价格战使得电子行业经济效益下降。若按每台彩电平均降价 200 元计算，则每年收入减少 50 亿元。最近，信息产业部一位领导人在一次重要会议上，拍案而起，慷慨陈词：“去年上半年彩电，下半年 VCD 行业损失利润 100 多亿，且还不算元器件。有些国有企业以低于成本的价格出售产品，等于国有资产流失。因此，我坚决反对价格战。”其愤怒之心，难以言表。据悉，信息产业部成立伊始，就已开始讨论价格大战的问题，并准备下发文件，加强行业自律。

但是，对于所谓行业自律的提议，不少业界人士似乎并不看好。市场经济的核心本来就是竞争，自律历来是竞争的对立面，没有自律，哪来的竞争？二者之间，有你无我，有我无你，根本不共戴天。一些专家甚至认为，如果不是价格大战使得消费者从中得利的话，中国彩电市场未必能够得到如此迅猛的发展。

彩电行业之战委实精彩。不过，还是那句俗话说得对，外行看热闹，内行看门道。当长虹、康佳等企业杀得天昏地暗之时，要知道，他们只不过是前台的人物，真正主宰行业命运的实力人物并没有登台亮相。螳螂捕蝉，黄雀在后，历来如此，不足为怪。

人们似乎已经注意到这么一个颇为怪异的现象，当国内企业互相火并之时，国外跨国公司却在冷眼而视，作壁上观。其实，他们何尝是按兵不动，只不过没在这一战场上厮杀而已，他们的旌旗所向，却是在彩电行业的核心领域，即彩色玻壳市场！

世人在了解彩电市场时，历来把注意力放在彩电组装企业。

其实，彩色玻壳对于彩电而言，正如芯片对于电脑那样。彩色玻壳才是关键部件，是彩电的核心技术和要害部件。人们往往以为，玻壳不就是玻璃壳吗？即便是笔者本人，过去亦有这种肤浅的认识。而在实际上，彩色玻壳是一种科技含量极高的现代技术和产品，集机械、电子、化工、冶金等尖端技术于一体的高科技技术密集型企业。当我们对彩色玻壳企业进行实地考察之后，方才知悉，什么叫高科技公司，什么是知识经济时代的现代化企业。

谁升起谁就是太阳！这话说得何其好啊！但是，要成为太阳，特别是成为一轮喷薄而出、冉冉升起的太阳，谈何容易？跨国公司之所以能有今天，不仅仅是掌握现代技术和产品，而且往往善于捕捉战机，掌握市场的发展趋势，知道哪里该打，哪里不该打，何处应出重兵，何处虚幌一枪。

在中国彩电市场方面，跨国公司将决战重点放在彩色玻壳领域。就行业特点而言，彩色玻壳就是彩电企业的咽喉要地，谁控制了这一战略制高点，谁就掌握了彩色显像管企业的要害，也就顺理成章地把握住彩电生产企业的命脉。这就是为什么美国康宁公司、日本 NEG 公司（NEC 之子公司）、日本旭硝子公司、韩国三星公司等全球四大天王均把重兵置于彩色玻壳战场方面。经过几年来的巧取豪夺、苦心经营，这四大公司已经夺取了中国彩色玻壳 50% 的市场份额。半壁江山已经易手，剩下的另一半市场似乎已经历历在目，惟有咫尺之遥，对于跨国公司的老总来说，50% 的市场已经不能使他们满足了，他们要得到的是全部市场，整个行业的生命线。只要蚕食战略运用得当，一旦控制了百分之百的彩色玻壳市场，他们就会进而夺取百分之百的显像管市场，到那时，中国每年 600 亿元的彩电市场尽在跨国公司手中，这已是他们无需加以掩饰、不言而喻的战略目标了。

要维护中国的彩电市场，使其不致沦为跨国公司的掌上之

物，那就必须在彩电领域的上游战场彩色玻壳战略要地进行全面阻击，寸土必争，寸地必保，挫敌之锐气，将竞争对手驱逐出去。环顾神州，能够受命于危难之时，当此重任的，只有安阳彩色显像管玻壳有限公司老总李留恩以及他的战友们了。

是真英雄，未必露面，为大丈夫，何须呐喊？在过去 15 年里，李留恩率领三千精英，呕心沥血、日夜奋战，硬是在一片荒野之地里，建立起一座现代化的高科技之城。时至今日，安阳彩色显像管玻壳有限公司（简称安玻公司）厂区占地面积 48 万平方米，拥有职工 2900 多人，其中大专以上文化程度占 60% 以上，具有中高级以上职称者占 30% 以上，员工文化程度之高，堪与欧美公司竞相抗衡。安玻公司坚持走消化吸收、技术创新之路，目前已初步形成集团化规模经济。一期工程为国家“七五”期间彩电系统工程重点项目，引进日本 NEG 公司（含美国 OI 公司）全套技术和关键设备，由 NEG 公司实行技术总承包，于 1990 年建成投产。二期工程系国家“八五”计划末期特批项目，应用“翻版加创新、自我技术总承包”方针，仅用 13 个月，于 1995 年底建成投产，工期之短，实为世界第一。三期工程列入国家“九五”计划，再次实行自我技术总承包，于 1998 年 3 月点火投产。至此，安玻公司拥有彩玻一厂、彩玻二厂、彩玻三厂，共计 3 座屏炉（其中三期工程自行设计、生产、安装的 280 吨屏炉被德国专家誉为全球三大屏炉之一），9 条屏生产线，2 座锥炉，4 条锥生产线，水、电、气、模具、11 万千伏变电站以及铁路专用线等配套设施齐全，具备生产 14"~29"多品种规格的彩色显像管玻壳的国际先进生产水平，年生产能力为 1500 万套彩色玻壳。

安玻公司集机械、电子、化工、冶金等高科技为一体，是一家技术密集型现代化企业，为中国 500 家最大企业之一，属国家特大型工业企业。早在 1994 年，该公司就已通过 ISO-9002 质

量体系国际认证，产品品种在中国国内市场覆盖率一度高达90%，并出口韩国、日本、印度等国家。从1991年至1998年，全厂累计生产彩色玻壳4000万套，完成产值95亿元，实现销售收入82亿元（其中出口创汇5031万美元），提取还贷资金31亿元，实现利税16亿元（其中利润12亿元）。1996年在全国电子行业百强排序中，销售额排名第28位，利税排名第10位，在全国同行业中排名第一。1993年以来，安玻公司先后被国家统计局等权威机构评为《中国500家最大工业企业》、《中国电子行业功勋企业》、《中国行业十强企业》（按利税额排序）、《中国高新技术百强企业》等，还曾两次荣获“欧洲国际最佳企业形象和质量《金星火炬奖》”。

安玻公司坚持“高起点、以我为主”的方针，几年来共完成技术进步项目1104个，设计开发新产品42个，研制成功新装备126台套，解决工艺难点问题364项；新开发BX强力抛光机、行列式24头滚筒式研磨机等设备投入生产后，极大提高了生产效率和产品加工品位。公司历年来所试验成功的多项新工艺、新技术，如锥封接面机械不倒角封接面不抛光技术等，具有当今国际先进水平。29"玻壳的开发成功和批量生产结束了我国不能生产大屏幕彩色玻壳的历史。

在过去几年里，安玻公司“东芝54cm玻壳技术与装备”获国家科技进步二等奖以及电子部科技进步一等奖。

“东芝54cm、东芝47cm、松下37cm、松下54cm”玻壳分获省优秀新产品一等奖。

“63cm（25"）彩色显像管玻壳技术与装备”列入国家级新产品试产计划和火炬计划。

此外还荣获其它省级以上科技奖励数十种。

安玻公司二期、三期工程建设，实行自我技术总结承包的方针，工期短、见效快、资金省、自动化程度高，结束了我国成套