

创业追求成功者的最佳范例读本
科技部火炬高科技产业开发中心

倾情奉献



科技创业丛书
Innovation Series

中国高新技术创业服务中心 成功企业案例报告

《科技创业》 编著

技术文献出版社



创业追求成功者的最佳范例读本
科技部火炬高科技产业开发中心

倾情奉献

中国高新技术创业服务中心 成功企业案例报告

范伟军 俞崇武 彭曲波 编著
周洪兵 王文渊 徐国

上海科学技术文献出版社

中国科技企业孵化器成功企业案例报告 / 《科技创业》编著.

上海: 上海科学技术文献出版社, 2004. 10

ISBN 7-5439-2404-8

I. 中... II. 科... III. 高技术产业—企业创业者

中心—案例—中国 IV. F279.244.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第097041号

责任编辑 刘 予 周永莹

封面设计 任换迎 朱海英

中国高新技术创业服务中心

成功企业案例报告

《科技创业》编著

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路2号 邮政编码 200031)

全国新华书店经销

上海建工印刷厂印刷

开本 890X1240 1/32 印张 7.032 字数 150 千

2004年10月第1版 2004年10月第1次印刷

印数: 0001~5000

ISBN 7-5439-2404-8

定价: 20.00 元

《中国高新技术创业服务中心
成功企业案例报告》编委会

编委会主任：巫英坚

编委会副主任：梁 桂 张志宏

编委会成员：唐凤泉 徐禄平 李楠林

孙大海 王 荣 谭 光

马凤岭 李晓阳 伍宇宁

严明潮 颜 楠 赵 炬

王 飞 杜树柏 郑 莉

景 玮 刘 华 吕 勇

策 划：唐凤泉 李楠林

执 行：《科技创业》杂志

撰 稿：范伟军 俞崇武 彭曲波

周洪兵 王文渊 徐 国

17

年来，中国科技企业孵化器从武汉东湖新技术创业中心首创至今，现已轰轰烈烈发展到489家。已形成多体制、多形式并存的充满活力格局，顺应这一历史潮流，一批热爱创业者、懂经营、善管理的孵化器工作人员队伍迅速形成，共培育企业31385家，毕业企业9565家。据不完全统计，2003年毕业企业创造的营业总收入851.7亿元，工业总产值790.2亿元。这样一个科技创业群体的聚集形成，必将对中国经济健康持续稳定发展产生更加深远的积极影响。



科技创业丛书
Innovation Series
主 编 范伟军

“科技创业丛书” 简介

顺应中国科技创业领域远大前景和巨大成长空间，“科技创业丛书”立足中国科技创业运动，面向世界科技创业潮流，及时、权威、准确策划编撰、翻译出版相关书籍，力求形成理论研究平台，信息传播平台，形象展示平台；成为中国科技创业历史的记录者，研究者，参与者，传播者；成为中国创业者、创业企业的精神园地，学习园地；成为中国经济自主创新、强盛发展的见证人。

“科技创业丛书”编辑部
地址：中国上海市江宁路1376号新闻报大楼319室
电话：021-62275548
E-mail: kjcy@sh-kjcy.com
邮编：200060

目 录

建设一个崭新的创业时代（序言）	1
-----------------	---

凯迪电力创业成功的 4 个理由	2
-----------------	---

位于美丽汤逊湖边的凯迪大楼，一如主人的风格，只想让你看到你能看到的东​​西，不想告之你自身性格特征的过多信息。

一点就燃的蓝伟光	12
----------	----

对创业者而言，诸如技术、产品、团队、管理也许都可以在正确的心态前提下学习、借鉴并掌握。惟有激情，才是我们与生俱来追求成功中最为珍贵稀缺的元素。

但开风气，不言成功	24
-----------	----

对于这位内心始终激情涌荡的“永远的创业者”而言，他所作的、所努力的，更重要的是“走出通向罗马的千万条道路中的某一条”；在他主题为“开辟”的人生辞典中，“成功”的意义就是“创新”。

一心只为打造民族品牌	36
------------	----

创业意味着终生忙碌，根本谈不上享受；创业者为了民族的今天和明天而奔走在艰辛的创业路上。

创业是一份责任	46
---------	----

创业在于创业者而言，更多的是一份责任，一份民族复兴责任和历史责任。

演绎创业成功的舒缓旋律 58

在一个企业的成长过程中，许多时候的前进其实就是“拱”着、挺着、坚持着，侥幸和急功近利通常是创业者与生俱来却又最害人害己的劣根性。

50岁，我还要征服更高的山峰 68

对于创业者来说，最怕丧失的是胆略和勇气，以及无法战胜和超越自己的惰性，而不是年龄、体力之类的困难。创业，从五十岁开始，不晚！

眼光敏锐创新立业 78

企业要发展，各方面的条件和因素不可或缺，但关键在于有英明果断的舵手。

阅读启明星辰 88

阅读启明星辰，你会发现开门见山的企业的理念，浓郁鲜明的企业文化，条理清晰的技术策略，言说不清的激情氛围……找得到的故事，看得出的情节，品得到的滋味。

技术引领发展 100

科技企业的最大优势在于拥有领先的技术，拥有技术以吸引资本、吸引人才……

尚德放飞成功速度 110

聚焦无锡尚德的成功，无疑将给我们对悖论的思考提供一种另类的视角：悖论并不是颠扑不破的，创业企业同样也能放飞成功的速度！

志当存高远 120

自力更生，自强不息，民族伟大复兴精神完完全全地体现在创捷人身上！

市场导向科技创新 企业腾飞的双翼 130

创业到最后，其实就是一场耐力赛，所有的技巧、外在因素和诸多条件都用光后，创业也就变得返璞归真起来，谁走得远，谁就离成功近一点。

花甲下海 只为做事 140

创业，超越了年龄的限制；对事业的执著和坚持，对创业的全新演绎，王鹏深深地感动着我。

叫板微软的底气 150

人生走到 50 这一程，有了足够的经验阅历，人就变得心平气和，像是一路奔突的火车终于准备进站了，汽笛不再尖啸，而是沉稳、舒缓的。

机缘源于“不可能” 162

大凡世间之事，只要努力，一切皆在可能之中。

思路一变天地宽 172

同样的环境，同样的技术，同样的行业，同样的产品……其实需要的只是思路的稍稍转变，然后便是海阔天空的别样风景。

搏击长空的翅膀 182

创业者这个词，从来就没有性别之分。在他们当中，我们惊喜地看到那么多科技创业战线上的巾帼英雄！

海纳快速成功探秘 192

有正确的方向，以最快的速度奔跑，还保持健康的步伐，这就是湖南海纳创业成功案例的价值。

激情成就亚联事业 202

年轻的亚联和亚联年轻的带头人，告之我们创业激情的重要，让我们看到了关于技术重要性的另一种阐释：技术的优势不在领先，而在实用。

一定要有读懂成功的水平和素质(后记) 213

序言

建设一个崭新的创业时代

文 / 巫英坚

把一批在火炬计划感召下，通过众多创业中心的培育，依靠自身顽强的创业精神和艰苦努力取得成功的科技型企业成长历程集成、采编成这样一本《中国高新技术创业服务中心成功企业案例报告》，的确是一件十分有意义的事情。

首先，这本书让我们看到了火炬计划十几年来取得的成果成就，真实具体，催人奋进。十几年来，中国的创业中心从武汉东湖新技术创业中心首创至今，现已轰轰烈烈发展到489家，已形成多体制、多形式并存的充满活力格局。顺应这一历史潮流，一批热爱创业、懂经营、善管理的创业中心工作人员队伍迅速形成，共培育企业31385家，毕业企业9565家。据不完全统计，2003年毕业企业创造的营业总收入851.7亿元，工业总产值790.2亿元。这样一个科技创业群体的聚集形成，必将对中国经济健康持续稳定发展产生更加深远的积极影响。

创新创业、追求成功是民族强盛需要大力提倡的精神。《中国高新技术创业服务中心成功企业案例报告》以众多真实可信的案例报告形式，通过专业新闻媒体记者一对一的上门采访，以总结思辨褒扬的笔调，紧扣创业企业、创业中心与国家科技政策扶持、政策环境营造、创业氛围浓郁的大环境，向更多想

创业、正创业的庞大创业者群体，提供了一批珍贵的案例和追求成功的最佳参照，让读者从这些成功企业身上，看到了创业追求成功中众多值得研究、学习的地方，众多受到启迪、启发的闪光点，众多耐人寻味的个案特例，众多通向成功的深奥秘诀，众多追求成功的条条路径……

中国 20 多年改革开放取得的巨大经济成就告诉我们：一个国家的经济强盛，必须是国家高新技术产业的强大，必须拥有超强的自主创新创业活力，必须拥有更丰富的自主知识产权，必须拥有属于自己的高素质创业者、企业家的群体。我们有理由相信：一个崭新的创业时代正在来临。这个时代将提供给我们更多的创业机遇，更好的创业政策环境，更浓的创业氛围。这个时代将营造更先进的鼓励成功、宽容失败的创业文化，将铸造内涵更丰富的创业精神，使中华大地培育成长出更多的成功企业典型、科技创新创业经典案例和新一代的创业者、企业家群体。这是一片希望的田野，更是一片成功的沃土。

让我们一起迎接这个崭新的创业时代，为之付出我们的创业激情和辛勤劳动，借助于天时、地利、人和的历史性机遇，耕耘、播种、辛劳、收获！

（作者系科学技术部火炬高技术产业开发中心主任）

凯迪电力创业 成功的 4 个理由

——记武汉凯迪电力股份有限公司

文 / 范伟军

设计现代时尚、装潢晶莹剔透的凯迪大楼，前后左右只在后侧立面顶部看到“凯迪”二字和企业标志。位于美丽汤逊湖边的这幢大楼，一如主人的风格，只想让你看到你能看到的东西，不想告之你自身性格特征的过多信息。

——题记

严格的门卫登记手续，静悄悄的大楼大厅，花草、标志、保安、前台……大厅向人展示的一切井然有序，整洁细致严谨而充满现代设计感。还以为和许多城市缺电的企业一样半休半轮着，同王平博士聊完才知道，这就是凯迪风格的一部分，这就是凯迪性格特征的缩影和写照。

凯迪的创业成功及成长故事，让人听了不但兴奋、敬佩，更给人一种难以言说的神秘。这种神秘导引你

对凯迪产生更大更强烈的探究兴趣，因为如此这般的成功理由，一定对创业者和创业企业有着莫大的借鉴参考价值，有着非常实用的启迪启发作用。

理由一：始终如一的创业风格

以前对创业风格的理解很模糊，采访完凯迪电力后，觉得凯迪保持的风格应该就是典型的创业风格。在凯迪的内部网和外部网上，很难找到对董事长陈义龙先生及公司其他高管的个人报道文章。这就是凯迪电力始终如一的风格：空话少说，实事多做；挫折面前冷静，荣誉面前不张扬。

对创业者和创业企业而言，务实风格的保持几乎是每个人的愿望，可临到具体利益和荣誉面前，还能像凯迪创始人这样冷静客观对待的，并不多见。对此，陈董对公司有关人员的解释可谓语重心长：“我们的低调无须更多堂皇的理由解释。凯迪做到今天，在国内，在武汉，好像是不错了，可和国外的企业比，我们还刚刚开始，我们没有理由不谦虚。”

1993年凯迪电力的前身凯迪科技开发公司以10万元的注册资金成为武汉东湖新技术创业中心的入孵企业。以陈义龙为首的创业团队来自于原武汉水利电力学院的专家、学者、老师，创业10余年来，凯迪电力的发展可谓激动人心。公司于1997年被原国家科委认定为国家级重点高新技术企业；后被评为全国100家优秀高新技术企业之一。1999年9月23日，凯迪在深圳证券交易所正式挂牌上市。上市以来，凯迪业务稳定增长，信誉不断提升，中国证券报和清华大学联合开展的对沪深两市2001年1083家、2002年1146家上市公司综合业绩评价中，凯迪公司分别列第7名和第43名。2002年，凯迪公司利税总额首

次突破1亿元大关，在环保板块上市公司中列第一、电力板块中列第三，在武汉上市公司中列第一。该公司一直是武汉东湖新技术开发区的纳税大户，净资产收益率一直保持在12%以上，成为中国电力环保领域最耀眼的明星企业。

一个企业能像凯迪这样保持一如既往的创业风格，健康稳步地快速发展实属不易。它告诉我们：创业和追求成功是一条永无止境的漫漫长途，战略上的目光远大和战术上的步步为营，创业者必须永葆创业心态，这样才能让企业健康且走得更远。凯迪经营上的大踏步前进和面对新闻媒体、荣誉的低调作风，的确值得我们三思。

● 大事记

- 1993. 武汉凯迪电力股份有限公司成立，入驻武汉东湖新技术创业服务中心。
- 1996. 从武汉东湖新技术创业服务中心毕业。
- 1999. 公司经批准发行的4,500万股A股股票于在深圳证券交易所挂牌上市。
- 2000. 武汉市长王守海视察公司，听取关于发展环保产业的专题报告；公司在人民大会堂举行新闻发布会暨凯迪杯大气污染防治法知识竞赛颁奖仪式；中国电力企业联合会常务理事刘宏视察公司；凯迪电力与武锅集团协议共建环保产业龙头企业。
- 2001. 公司投资参与“格林天地环保”重组；汤逊湖污水处理厂BOT协议签约举行；公司投资设立广西合山发电有限公司。
- 2004. 武汉市总工会、工商行政管理局、对外贸易经济合作局、工商业联合会共同授予凯迪电力“双爱双评”荣誉称号。



广泛的战略合作伙伴

理由二：坚持不懈的人才战略

凯迪董事长陈义龙，对人才的重视近乎偏执。“只有拥有勇于创新的人，才有永远创新的事业。”凭着这种信念，凯迪的人才战略呈现出别样的景观。

凯迪现有员工 350 余名，平均年龄 32 岁，其中有 130 人拥有高级技术职称，150 人有中级技术职称，4 人享受国家级政府专项特殊津贴，1 人享有“中国青年技术专家”称号，有博士生及博士后 5 人，正式成为公司员工的德国、美国等国际知名专家 7 人；具有担任 30 万千瓦以上火力发电机组总设计师、主设计师经历的人员 32 人，具有国家注册项目经理资质并从事过 30 万千瓦以上火力发电机组项目管理的人员共 28 人，拥有美国项目管理协会颁发的注册 PMP 证书 8 人。

近乎繁琐地列出这些，除了展示凯迪的人才阵营，还说明了凯迪人才战略若干年产生的直接结果。不论外界如何评价凯迪的成功原因，拥有一支这样人才队伍的企业，不成功才

找不到理由。需要重点提出来讨论的是，几乎所有的创业者和企业其实都知道人才的重要，人才其实就存在于我们身边并不难发现，难的是我们如何站在战略高度去认识它的重要性，在策略层面能真实不走样地实施这一战略方针。

人才就是人才，在凯迪，最为显眼的是7名外国专家，他们均来自国外顶级环保公司。对他们的价值，副董事长黄汉光算了一笔账：外国专家来了，技术吸收少走了许多弯路。没有他们时，凯迪一年只能展开3到4个工程，现在，凯迪可以同时实施20个工程。把人才的拥有通过工程数量的数字化换算，可以十分直观地看到人才的价值，这样有利于我们以市场的眼光来看待人才，对待人才。

而在企业内部，凯迪所有的员工都知道，待遇最好最高的肯定是技术人员，而不是管理人员或别的人员。这样做，不但企业决策者都要认同，要有胆略，还必须把这种人才观念细化到每个员工的观念里去，认识并接受它。在我们熟知的一些道理面前如何有效地做好，认真研究一下凯迪的人才战略和实施策略，一定会给我们带来很多收获。

理由三：臻于完美的虚拟经营

对凯迪“虚拟经营模式”的关注，只这一点就可做成一篇大文章。记者走近凯迪大楼时就觉得奇怪，怎么在花园般的大楼后面院内，整齐地停着长排绿色色调的标着东星旅游公司的客车车队？请教王平博士才知道，这是通过招标然后签约专门负责接送凯迪员工上下班的服务公司。经营业绩如此骄人的凯迪，员工却坐着旅游公司的客车上下班，看上去颇费思量，这其实就是凯迪虚拟经营的一个小小个案。

所谓虚拟经营，就是企业从外部取得所需的资源（而不是占有），与其他企业结成伙伴或联盟关系，合作经营，共享利润。虚拟经营最大限度地体现了“只求所用，不求所有”，“集合全部资源为我所用”等特征。

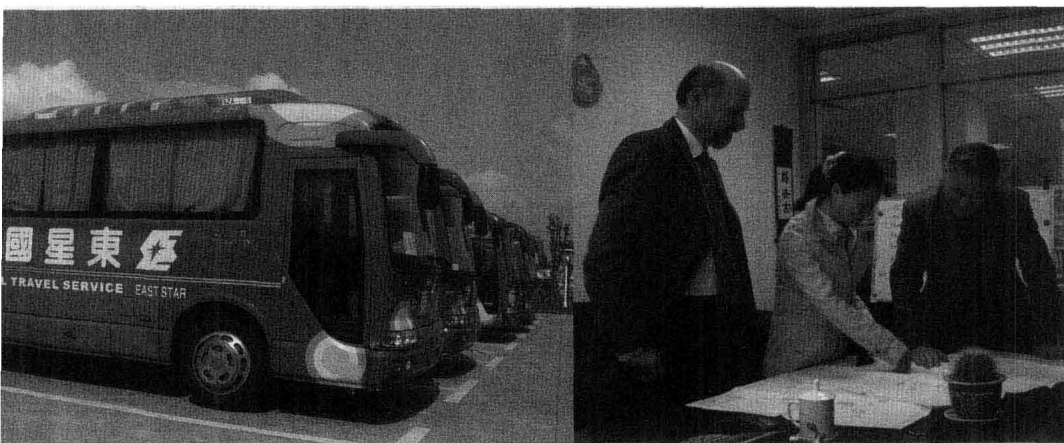
虚拟经营在运作模式上与传统模式有很大区别。虚拟企业不存在设计、生产、营销、财务、设备等完整职能及相应的职能机构、人员，它只专注于自己最擅长的少数职能，保持自己最关键的业务活动，其余职能则采用外包形式，借用外力，通过整合外包形式来完成，以创造自己特有的核心能力和竞争优势。在这里，较小的管理职能带动较多的管理职能运转，就是虚拟企业以大博小的策略。这也可以简明扼要地称为“以小钱赚大钱”。

虚拟经营的本质是合作。合作的前提，是企业利用各自的资源优势或核心能力，通过合作实现资源互补或“相互借用”，动态地、快速地、高效率地、高质量地创造出用户所需的产品和服务，从而创造出其他经营方式所不能比拟的巨大价值。由此可见，“可以租赁，何必拥有”，是对凯迪公司虚拟经营的形象化说明。

从凯迪公司项目运作的基本做法中，我们可以看到：虚拟经营不同于过去传统的全能企业的经营模式——由一家企业完成产品从设计、生产、销售、调试，维护等全过程的经营活动；虚拟经营也不同于传统企业扩张的模式——由若干家类似的独立企业通过合并成一家独立企业，以扩大生产规模，降低成本；虚拟经营更不同于传统的企业做大作强的运作模式——由供应链上的若干个上、下游独立企业实现纵向一体化，形成一家独立企业，以实现供应链内部活动的协调。

这里不再对虚拟经营做更多的描述，有一份《武汉凯迪电力股份有限公司“虚拟经营模式”调研报告》读者可索取一阅。但是，把虚拟经营模式归纳进凯迪成功的理由之一，主要是强调一种创新的企业经营方式。中国的企业经营习惯中，不论是小企业还是大企业，最容易犯的错误就是“小而全”“大而全”，经营者总是习惯性地盯住自己眼皮子底下的点滴小利润，从而忽略或忘记了产品上游更大的发展空间和丰厚利润。很多的创业者和企业家对竞争的理解就是千方百计杀死上下游的同行，从来没有想过；其实许多的竞争者，本身就应该是你的合作者。任何一个产业、行业，都必须形成自己的生态链，才有可能形成双赢、多赢的格局，才有可能形成产业行业，从而承载自己的强大。

对凯迪而言，正是有效地借鉴和使用了虚拟经营模式，便从一开始就确保了自己轻装上阵的快节奏，进而集中所有资源，在人才资源的源头位置，形成了自己的核心竞争力。与此同时，在中下游还建立了广泛的战略合作伙伴，在同竞争



虚拟经营的本质是合作