 庆祝改革开放40周年
“百城百县百企”调研丛书

改革开放与中国企业发展

(下 卷)

本书编写组

 社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)



庆祝改革开放40周年
“百城百县百企”调研丛书

改革开放与中国企业发展

(下 卷)

本书编写组



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

改革开放与中国企业发展 / 《改革开放与中国企业发展》编写组编. --北京: 社会科学文献出版社, 2018.12

(庆祝改革开放40周年“百城百县百企”调研丛书)
ISBN 978-7-5201-3823-9

I. ①改… II. ①改… III. ①改革开放-关系-企业发展-调查报告-中国 IV. ①D619 ②F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第255345号

· 庆祝改革开放40周年“百城百县百企”调研丛书 · 改革开放与中国企业发展

编 者 / 《改革开放与中国企业发展》编写组

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 谢蕊芬

责任编辑 / 谢蕊芬 张小菲 胡庆英 杨 阳 佟英磊
杨桂凤 赵 娜 隋嘉滨 任晓霞 胡 亮

出 版 / 社会科学文献出版社·社会学出版中心(010)59367159

地址: 北京市北三环中路甲29号院华龙大厦 邮编: 100029

网址: www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心(010)59367081 59367083

印 装 / 三河市东方印刷有限公司

规 格 / 开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 81.25 字 数: 1202千字

版 次 / 2018年12月第1版 2018年12月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5201-3823-9

定 价 / 398.00元

本书如有印装质量问题, 请与读者服务中心(010-59367028)联系











版权所有 翻印必究

目录

CONTENTS

改革开放 与中国企业发展

上卷

	世界开发性金融史上的中国贡献.....	1
	始终把自主创新摆在中心位置，勇攀核科技新高峰.....	32
	明甲砺器扬国威、耕宇牧星问苍穹	51
	努力成为能源变革与创新的先行者贡献者	85
	铸造“国之重器” 成就“国之重企”	117
	能源创新转型和绿色清洁发展的引领者.....	141
	以科技创新引领移动通信产业跨越式发展	164
	车行路上，路在脚下.....	187
	国有企业做强做优做大的经验与启示.....	211
	劈波斩浪，“走出去、引进来”的前锋.....	232

中粮	忠于国计、良于民生，建设国际一流大粮商.....	247
建中国	植根沃土守初心，志在天际树担当.....	273
国投	为国而投，打造世界一流投资公司.....	298
招商局集团	改革增活力 创新竞一流.....	322
华润集团	用红色基因铸就优秀业绩，以商业文明践行改革开放.....	343
中国商飞	因改革开放而生 因改革开放而兴 因改革开放而强.....	369
集研集团	以改革促进发展 用科技支撑产业.....	400

中 卷

中国中车	弘扬新时代火车头精神 牢牢掌握大国重器.....	427
中国铁路	开路先锋 以传承创新筑造民族复兴路.....	441
集团 中交	以开放塑造全球竞争力 全面建设世界一流企业.....	469
烽火科技集团	弘扬民族通信之光，演绎国企蝶变精彩.....	491
集团 中林	“生态优先、绿色引领”的林业产业高质量发展之路.....	516
中影	坚守主旋律“主阵地” 共筑新时代“强影梦”.....	545
同仁堂	传承创新的百年老店.....	575
中关村科技园	连接政府与市场，推动改革和创新.....	594
集团 小米	基于高品质的中国式创新.....	618

集团 中环	开放创新拥抱电子信息世界前沿.....	647
集团 长城汽车	中国民营企业的领跑者.....	669
集团 欧亚	改革的政策红利与企业家精神.....	698
集团 飞鹤乳业	北纬 47°世界黄金奶源带崛起了中国品牌.....	721
集团 振华重工	敢为人先引领中国制造走向全球.....	735
集团 上汽	创新发展的先行者.....	758
集团 上海罗氏制药	跨国企业的本土情怀.....	781
集团 徐工	匠心正道，行稳致远.....	802
集团 亨通	万物互联网的筑路者.....	821
集团 义乌小商品城	小商品撬动大世界.....	839

下 卷

集团 吉利	民营企业创新转型领跑者.....	865
集团 阿里巴巴	改革开放演绎的一个企业发展的传奇经历.....	890
集团 福耀	把汽车玻璃做到价值链顶端.....	915
集团 浪潮	自主创新、永立潮头.....	934
集团 双汇	“杀猪卖肉” 做到全球第一.....	969
集团 隆平高科	把论文写在祖国大地上.....	991

重工	一个民营企业的家国情怀	1011
格力 电器	“格力现象”的时代启示	1044
华为	产权制度创新与科技企业发展	1067
比亚 迪	改革开放成就造车梦想	1091
创新 新疆	香港与内地的融合创新	1106
腾讯	开放共享发展理念的企业实践	1131
海南 农垦	勇蹚深水区	1159
重庆 力帆	追随改革开放 深耕实体经济 践行创新发展	1177
新希 望	大有希望	1192
老干 妈	匠心是企业长盛不衰的源泉	1215
藏缘 科技	青稞的新生	1230
读者出 版集团	坚守人文关怀，做大做强文化品牌	1247

GEELY

吉利：民营企业创新转型领跑者

浙江大学区域协调发展研究中心

民营经济看浙江，汽车工业看吉利。改革开放 40 年来，民营企业如雨后春笋、异军突起，成为推动我国经济社会发展的重要力量。星星之火可以燎原，吉利集团正是在这片星火燎原中孕育而生。吉利集团创立于 1986 年，最初以生产冰箱配件、装潢材料和摩托车等开始创业历程。1997 年吉利正式进军汽车行业，作为中国第一家民营汽车制造企业，其造车之路可谓从无到有、从小到大、从弱到强，实现了跨越式发展。2017 年，吉利汽车总销量 124.7 万辆，营业收入达 928 亿元；沃尔沃汽车总销量 57.2 万辆，营业收入达 2109 亿瑞典克朗。目前，吉利资产总值超过 2000 亿元，员工总数超过 8 万人，连续六年进入世界 500 强，旗下拥有沃尔沃汽车、吉利汽车、领克汽车、伦敦电动汽车、远程新能源商用车等汽车品牌。在上海、杭州、宁波、哥德堡、考文垂、巴塞罗那及美国加州建有设计和研发中心，拥有大量发明创新专利，全部产品拥有完整知识产权。在中国、美国、英国、瑞典、比利时、白俄罗斯、马来西亚建有世界一流的现代化整车制造工厂，产品销售及服务网络遍布世界各地。

图1 2016~2017年吉利汽车销售产量增长

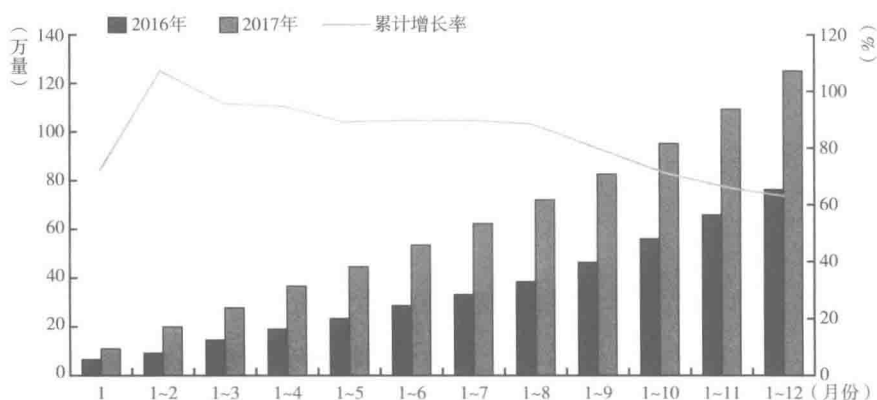
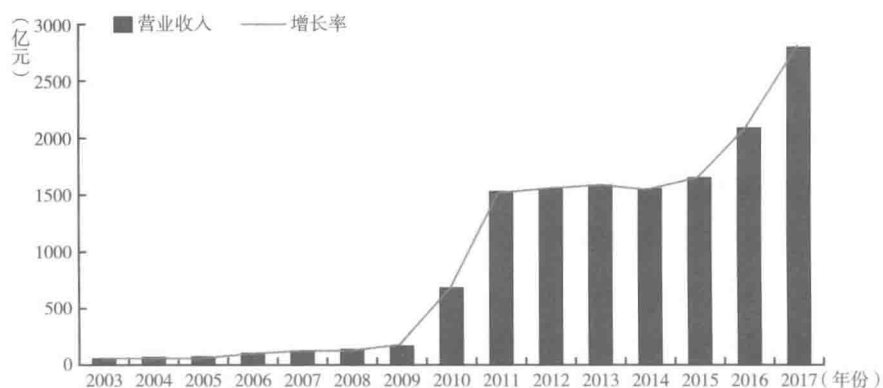


图2 2003~2017吉利集团营业收入情况



注：数据由吉利集团提供。

一、勇立时代潮头：汽车工业看吉利

“听党话，跟党走。”^①吉利的成长与党的方针政策紧密相连，与国家发展战略密不可分。吉利的发展与壮大归功于自主创新和全球布局，印证和拓展了熊彼特创新理论和对外直接投资理论。但更为重要的是，吉利发展高度契合我国改革开放的方针政策，吉利转型升级的关键在于紧跟时代步伐，把

^① 吉利集团党委书记陈文明用这句话来总结吉利的发展。

握时代契机，勇立时代潮头，做时代的弄潮儿。

（一）初创阶段：吉利进军汽车行业

改革开放以来，我国不断优化政策环境，发挥体制机制优势，民营企业快速成长。国家政策给予民营企业生产汽车的机会，为吉利有机会进军汽车行业提供了良好的市场环境。初创阶段，百姓买得起的好车，吉利来造！

1. 改革开放与吉利造车

吉利进军汽车行业得益于党和国家改革开放政策给予民营经济从事汽车生产的机会。1994年国务院发布的《汽车工业产业政策》有如下表述：“国家鼓励个人购买汽车”；“任何地方和部门不得用行政和经济手段干预个人购买和使用正当来源的汽车”。这一政策意味着中国汽车市场的逐渐开放，为吉利等众多民营企业提供了巨大的商机和市场。在改革开放的大背景下，吉利于1997年正式进军汽车行业，然而却面临着内外交困的窘境。对内来说，吉利没有取得汽车生产的“许可证”，且无技术、无资金、无人才；对外来说，中国汽车工业“三大三小两微”^①的垄断格局一时无法打破。面对这一局面，吉利果断采取“低价战略”，提出了“三五”造车目标，即“五万元、五升油、五个人”，意思是车子售价仅为五万元，跑一百公里只需五升油，车内能坐下五个人。价格低廉但质量过关的吉利汽车一举冲破了三大轿车合资企业的市场垄断，使轿车从奢侈品变成老百姓都买得起的消费品，吉利成功跻身中国轿车行业十强。

2. 中国入世与吉利“许可证”

1994年颁布的《汽车工业产业政策》规定，企业生产和销售汽车必须取得“许可证”。在发展初期，吉利并没有取得汽车生产的“许可证”，它通过收购四川德阳一个濒临破产的国有汽车工厂进入汽车行业，要想持续发展，许可证是吉利无法绕过的一个槛。进入21世纪，中国加入世贸组织在

^①“三大”指一汽、东风和上汽；“三小”指广汽、天汽和北汽；“两微”指云雀和奥拓。

即，在艰难的世贸组织谈判中，中国政府为中国的汽车产业争取到了6年的保护期，即直到2006年7月1日，汽车关税从2004年的34.2%最终降至25%的底线，同时零部件降至10%的目标税率。^①这意味着中国有6年的时间去发展和培育国有汽车品牌，以此来抗衡未来国外汽车品牌的涌入和竞争。这给吉利等众多民营汽车企业带来了挑战，同时也带来了机遇。挑战在于吉利能否在短短几年内实现技术的飞跃，成功地创造出属于中国的民族品牌；机遇在于中国政府为了培育民族汽车品牌而不断放宽对民营汽车企业的限制。果然，在中国入世前夕，国家经济贸易委员会增发了一批汽车生产许可证，吉利赫然在列，吉利成为中国首家获得轿车生产资格的民营企业。

（二）转型阶段：吉利引领汽车工业转型升级

2007年5月17日，吉利正式向外界宣布：吉利汽车进入战略转型期，最安全、最环保、最节能的好车，吉利制造。一直以来凭借低价策略取得竞争优势的吉利汽车开始转变发展战略，从“低价”战略向“技术先进、品质可靠、服务满意、全面领先”战略转型，这一转型预示着吉利不再依靠价格竞争，而是从价格优势走向技术领先。如何打好这一场技术战，从内部来说，吉利通过持续性的研发投入，增强自主创新能力；从外部来说，吉利依靠跨国并购获取国际领先企业的核心技术，融合全球资源强化创新能力。在这一战略转型过程中，国家“走出去”战略扮演着至关重要的角色。为了把“引进来”和“走出去”更好地结合起来，2002年我国开始实施“走出去”战略，中国政府积极鼓励国内企业对外投资和跨国经营，吉利正是在这一全球化浪潮中开展跨国并购，实现转型升级。在战略转型期间，吉利完成了两大跨国并购。其一是2009年收购澳大利亚DSI公司。DSI公司是世界第二大独立于整车之外的自动变速器生产商，通过收购DSI公司，吉利将

^① 王千马、梁冬梅：《新制造时代：李书福与吉利、沃尔沃的超级制造》，北京：中信出版集团，2017。

DSI 先进的自动变速器产品和技术引入中国汽车行业，极大地强化了吉利自身自动变速器的研发和生产能力。其二是 2010 年收购沃尔沃。吉利斥资 18 亿美元收购了沃尔沃 100% 的股权。通过并购沃尔沃，吉利获得了沃尔沃轿车商标的全球所有权和使用权，以及分布于 100 多个国家的 2325 个网点的销售与服务体系和涵盖发动机、整车平台、模具安全技术和电动技术在内的 10963 项专利与专用知识产权等宝贵资产，这为吉利跨越技术瓶颈、提高创新能力奠定了坚实的基础。在跨国并购的同时，吉利快速融入全球化创新网络，2013 年在瑞典哥德堡设立欧洲研发中心（CEVT），整合旗下沃尔沃汽车和吉利汽车的资源，提高吉利自主创新能力。总的来说，在战略转型期，吉利借力国家“走出去”战略的政策东风，通过跨国并购嵌入国际技术前沿，并在此基础上积极搭建全球化创新网络，不断融合全球创新资源，实现技术的追赶和超越。

（三）发展阶段：吉利迈入定制化的创造新时代

2014 年吉利实施品牌战略转型，提出造每个人的精品车，更提出让中国的汽车跑遍世界。在这一阶段，吉利积极对接国家发展战略，不断推动中国民族汽车品牌迈出国门，走向世界。

1. 创新驱动与吉利技术创新

党的十八大明确提出“实施创新驱动发展战略”，强调科技创新是提高社会生产力和综合国力的战略支撑，必须摆在国家发展全局的核心位置。吉利通过跨国并购搭建全球化创新网络，在此过程中加速自主创新步伐，提升创新能力。吉利在杭州、宁波、哥德堡和考文垂设立了四大研发中心，在上海、哥德堡、巴塞罗那和洛杉矶设立了四大造型中心，拥有超过 12000 名科研技术人员。与此同时，吉利的研发投入近百亿，占营业收入的比重达到 10%~15%，远远高于行业平均水平。

2. “互联网+”与吉利转型

随着新一代信息技术的深入推进，互联网与各产业深度融合的步伐明显

加快,2015年我国推出“互联网+”战略。在此背景下,吉利推出“曹操专车”业务,实现了汽车生产制造商向平台服务商的转型。与此同时,推出吉客智能(GKUI),携手互联网、大数据和人工智能等领域,打造开放、共享的车联网平台。

3.“一带一路”与吉利“走出去”

为响应中国政府提出的“一带一路”倡议,推动中国与马来西亚及东盟国家间经济和贸易合作,2017年吉利收购马来西亚DRB集团旗下宝腾汽车49.9%的股份以及豪华跑车品牌路特斯51%的股份,开启了中国汽车品牌向国外输出技术、输出标准、输出人才、输出产品的先河。

4. 新能源战略与吉利新能源开发

2016年我国颁布《节能与新能源汽车技术路线图》,党的十八大报告、十九大报告和政府工作报告也数次提到我国要优先发展清洁能源。吉利致力于多样化的新能源解决方案,积极探索油电混合、插电式混动、纯电动、增程式点动和甲醇、乙醇等替代燃料领先技术,推动传统汽车向新能源汽车转型升级。例如,吉利专门成立了远程新能源商用车品牌,专注于新能源和清洁能源商用车的研发。总的来说,这一阶段吉利积极对接国家发展战略,以自主创新为重要抓手,不断强化技术创新能力,推动中国民族汽车品牌走向世界。

二、理论与实践:自主创新和全球布局双轮驱动吉利领跑

吉利集团对内加速技术创新,实现转型升级;对外加快资源整合,实现全球布局,领跑民营企业创新转型。课题组在熊彼特创新理论和对外投资“外联-杠杆-学习”理论的基础上,分析吉利创新转型和全球化战略,以理论指导实践,以实践拓展理论。

(一)“创造性破坏”:从弯道超车到变道追赶

熊彼特创新理论认为创新是指生产要素的重新组合,是把一种从来没有

的关于生产要素和生产条件的新组合引进生产体系中去，以实现生产要素或生产条件的新组合。创新的精髓在于创造性破坏，即创新不断地从内部使整个经济结构革命化，不断地破坏旧结构，不断地创造新结构。创造性破坏的过程不是价格竞争，而是新商品、新技术、新供应来源和新组合形式的竞争。这一观点与吉利的转型升级之路“不谋而合”。2007年吉利进入战略转型期，从“低价”战略向“技术领先”战略转型，不断摒弃价格竞争，狠抓技术创新和人才培养，在“创造性破坏”中实现中国民族汽车品牌的追赶和超越。

熊彼特进一步明确指出创新的五种情况：其一是采用一种新的产品或一种产品某一新的特性；其二是采用一种新的生产方法；其三是开辟一个新的市场；其四是掠取或控制原材料或半制成品的新的供应来源；其五是实现任何一种工业的新的组织或打破一种垄断地位。以上五类创新模式依次对应产品创新、技术创新、市场创新、资源配置创新和组织制度创新。基于以上五类创新模式，课题组深入剖析了吉利的创新转型之路。

1. 产品创新：打造纵横联合的双向交错“产品网”

“横”指的是汽车产品种类多元化，吉利拥有轿车、SUV（运动型多用途汽车）、MPV（多用途汽车）等多种车型；“纵”指的是汽车质量梯度化，吉利实现汽车A级到B级再到C级的跨越式发展。具体而言，一方面，横向扩展汽车种类。在2007年以前吉利只生产轿车这一种车型，比如豪情、美日和优利欧等，随着战略转型和行业竞争的不断加剧，吉利从轿车领域不断横向扩展，陆续推出远景、博瑞、博越和帝豪等融合轿车、SUV和MPV等多种车型的品牌系列。吉利汽车在未来四年的产品规划中明确指出：将着力推出超过30款全新产品，产品涉及轿车、跨界车、SUV和MPV等各个种类，覆盖从A0级到B级的各细分市场，以满足不同的市场定位和需求。另一方面，纵向提升汽车品质。在2007年以前吉利以低价战略抢占市场，美日、豪情和优利欧作为“老三样”主打低端廉价，在战略转型之后，吉利彻底摒弃“老三样”，在技术、安全和品质上积极探索；同时通过跨国并购，

实现了汽车从 A 级到 B 级再到 C 级的跨越式发展，成功推出了远景、博瑞、博越、帝豪和领克等中高端汽车品牌，领克则进军欧美市场，实现了中国民族汽车品牌品质的跨越和技术的追赶。

2. 技术创新：自主、融合、突破的三位一体“创新网”

通过持续性的研发投入和高素质的研发和技术人才队伍，吉利形成了世界一流的技术研发体系和技术原创能力。具体来说，首先，核心技术加速突破。（1）发动机和变速器是汽车行业的命脉，吉利较早地涉足汽车发动机和变速器的自主研发。2006 年吉利自主开发了 Z 系列自动变速器，填补了中国汽车行业自动变速器产业化的空白。近年来，吉利加快对发动机的技术研发，推出了 1.8TD 和 6G35V 等国际先进的发动机，为吉利的转型升级打下了坚实的技术基础。（2）提高吉利汽车的安全性能，吉利在 C-NCAP 碰撞测试中，多款車型获得了“五星+”，2016 年推出的领克车型，其耐撞安全性能甚至超过奔驰等品牌，吉利汽车已成为中国乃至世界的最安全的汽车。（3）智能互联和智能驾驶等智能化技术成为吉利未来十年发展的技术重点。吉利汽车基于互联网、大数据和人工智能，将全力打造一个开放、共享的车联网平台，为用户打造智能出行环境。

其次，研发水平不断提升。（1）全球化研发网络。吉利在杭州、宁波、哥德堡和考文垂设立了四大研发中心，在上海、哥德堡、巴塞罗那和洛杉矶设立了四大造型中心，吉利拥有超过 12000 名科研技术人员，其中包括 7000 多名整车研究院研发人员，3000 多名欧洲研发中心研发人员，400 多名造型设计中心设计师，2000 多名动力总成研发人员，全球化研发网络和庞大的研究团队为吉利技术创新注入了不竭动力。（2）大规模研发投入。吉利的研发投入近百亿元，占营业收入的比重达到 10%~15%，远远高于行业平均水平。与此同时，吉利大力培养研发创新人才，目前拥有各类研发人员 10000 余人，而且吉利也是拥有“千人计划”等高端人才最多的民营汽车企业。

最后，新能源技术开发应用。吉利致力于多样化的新能源解决方案，积

积极探索油电混合、插电式混动、增程式点动、纯电动和甲醇、乙醇等替代燃料领先技术，推动传统汽车向新能源汽车转型升级。(1) 吉利汽车率先承诺实现到 2020 年新能源汽车销量占吉利整体销量的 90% 以上，其中插电式混动与油电混合汽车销量占比达到 65%，纯电动汽车销量占比达 35%。(2) 沃尔沃汽车开启“2019 全面电气化战略”，沃尔沃汽车将不再提供纯内燃机汽车，汽油车将装配电动车，柴油车将逐渐改为汽油插电式混合动力车型等。(3) 吉利专门成立了远程新能源商用车品牌，专注于新能源和清洁能源商用车的研发和制造。在新能源技术的开发与应用领域，吉利抢占先机，走在了世界前列。

3. 市场创新：构建国内与国外的两手互济“市场网”

吉利的市场创新可大致分为两个阶段。其一是跨国并购所带来的国际市场扩展，2010 年吉利收购了沃尔沃 100% 的股权，成为中国汽车行业第一家跨国公司，自此吉利获得了沃尔沃轿车商标的全球所有权和使用权，也获得了沃尔沃分布于 100 多个国家的 2325 个销售网点和服务体系。这一次跨国并购意味着吉利走出国门，实现了本土市场向国际市场的巨大跨越。然而，在 2010 年吉利与沃尔沃不管是在技术水平还是在品牌知名度都相距甚远，吉利在并购沃尔沃之后采取“分而治之”的策略，即坚持吉利是大众化汽车品牌，沃尔沃是高档豪华汽车品牌，吉利和沃尔沃两个不同层次的品牌携手，共同参与全球汽车市场竞争。2010 年吉利虽然成为中国第一家汽车行业跨国公司，开辟了国际市场，但是吉利和沃尔沃采取“分而治之”的策略，从这个意义上说此次国际市场的扩展是初创式、被动式的。但可以明确的是，吉利收购沃尔沃是吉利开启国际市场征程的关键一步。其二是技术突破前提下的主动出击。在全球化的研发网络条件下，核心技术不断突破，吉利于 2014 年提出品牌战略转型，2016 年 10 月吉利汽车推出领克汽车品牌，作为欧洲研发、欧洲设计、全球制造、全球销售的高端汽车品牌，凭借世界领先的造型设计、产品品质、互联网和新能源技术，主动出击，进入发达国家市场，与全球主流汽车品牌进行直接竞争。如果说 2010 年吉利

凭借收购沃尔沃并利用沃尔沃这一国际品牌开辟国际市场，那么2016年领克横空出世，可以说是吉利依靠自主创新，主动出击，在激烈的国际市场竞争中占据了一席之地。

4. 资源配置创新：全球采购与深度融合的兼容并蓄“配置网”^①

在发展初期，吉利汽车的供应链体系选择范围非常狭窄，80%~90%为本土供应商，与国际顶尖供应商合作匮乏。然而在并购沃尔沃之后，吉利的原材料和中间品采购体系发生了颠覆性的变化。首先，全球范围采购加深了吉利与国际顶级供应商的合作机会。在吉利并购沃尔沃之后，吉利在国际市场的知名度逐渐打开；与此同时，吉利不断提升自主创新水平，产品的质量和技术加速升级，诸多国际供应商更加积极主动地加入吉利汽车的供应链中。这一转变使得吉利在供应商的选择上有更大、更多的自主权，通过本土供应商与国际顶级供应商的相互置换，吉利实现了供应商的优胜劣汰，提高了原材料和中间品供应的技术质量。其次，与国际供应商的合作使吉利接触到了国际前沿技术。由于汽车产业的全球化，众多零部件供应商在全球范围内承担着整车同步研发工作和零部件模块匹配工作，其产品质量极大地影响了整车企业的产品性能。吉利与国际顶尖供应商的合作机会日益增多，这类供应商为吉利提供了前沿性的零部件技术研发支撑，同时也使吉利在合作中广泛接触国际高端技术前沿。

5. 组织制度创新：制造商与服务商的相辅相成“组织网”

基于互联网与制造业的深度融合，吉利集团成立“曹操专车”等新能源汽车服务平台，从制造商向出行服务商转型；同时，注重集团合规体系建设，杜绝风险。首先，从汽车制造商向交通运输服务商转型。“曹操专车”是国内首个建立新能源出行服务标准和引领低碳出行潮流的新能源汽车共享出行服务平台，也是吉利对“新能源汽车共享经济生态”的战略布局。传统

^① 郭凌晨、丁继华、王志乐：《走向全球公司：吉利公司全球化之路》，北京：中国经济出版社，2016。