

刘世英◎主编

10位标杆企业家的创业史，中国企业影响力人物的心路历程
市场大潮激荡回转，巨浪洗礼之后，他们屹立不倒

十大标杆企业家

解读10位标杆企业家的创业足迹

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

10

刘世英◎主编

十大标杆企业家

解读10位标杆企业家的创业足迹



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

十大标杆企业家:解读 10 位标杆企业家的创业足迹/
刘世英主编. —北京:中国铁道出版社,2013. 7

ISBN 978-7-113-16544-4

I. ①十… II. ①刘… III. ①企业家—生平事迹—中
国—现代 IV. ①K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 096315 号

编委会

总 顾 问 章知方

主 编 刘世英

副 主 编 陈志华 李良忠 彭征明 邹 琦 李浩然

参编人员 王雪晶 孙美玲 杨浙帅 江 楚 廖思捷

徐念峰 魏 平 魏泓飞 张 磊 郁雅琴

书 名: 十大标杆企业家——解读 10 位标杆企业家的创业足迹

作 者: 刘世英 主编

责任编辑: 王淑艳

电话: 010-51873457

封面设计: 王 岩

责任校对: 龚长江

责任印制: 赵星辰

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 13.25 字数: 202 千

书 号: ISBN 978-7-113-16544-4

定 价: 36.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社读者服务部联系调换。

电 话: 010-51873170 打击盗版举报电话: 010-63549504

前言



著名经济学家张维迎在点评新中国时，曾这样总结说，中国改革开放的30年进程，可以划分为两个15年：第一个15年，主线是价格闯关；第二个15年，核心是国有企业改革。

张维迎的意思是，在改革开放30年的前半段，中国成功实现价格闯关，放开市场价格管制，市场得以成为资源配置的基础性手段；后半段，国有企业大规模减员增效，从而股份制改造、“国退民进”成为可能，中国的市场经济结构更加开放、多元。

不论经济学家们怎样对新中国成立以来的第二个30年做出自己的判断，至少有一点没有争议：中国的大规模改革是从经济领域开始的。从“计划经济”，“到有计划的商品经济”，再到“社会主义市场经济”，中国对内改革、对外开放，历经阵痛与磨合，实现了经济发展的华丽转身。

众所周知，企业是国民经济的细胞，是实体经济最重要的力量支撑。新中国建国以来，特别是改革开放的30年，是经济起飞的30年，更是中国企业史最为激昂澎湃、最为激动人心的30年。30年前，国有企业一统天下，“破产”、“外商独资”、“民营企业”是人们闻所未闻的词汇；30年后，多种所有制并存、现代企业制度得以建立的中国企业集群，已经在国际资本舞台上赢得越来越多的目光。

“企业”一词的英文为“enterprise”，汉语在引入的时候，翻译得恰到好处，重点就在“企”字上。企业代表着生产力，创造最直接的物质财富，吸纳就业、改善民生，维持国民经济的良性运转，是科技、商品、服务的集中创新平台。30年来中国经济的迅猛发展与高速增长，中国的面貌为之改变，企业功不可没。

30年来，无数的企业家怀揣追逐财富的梦想，投身商海，“摸着石头过河”，大胆创新，锐意进取。他们当中，有的成就功名，进入公众视野，化为一代青年竞相追捧的传奇人物；有的折戟沉沙，苦乐自甘，带着未竟

的心愿淹没在历史的尘烟之中。

竞争是市场经济的魅力所在。对于市场经济中的任何一个企业而言，大家都没有竞争的豁免权，停滞或逃避竞争就意味着日薄西山。一个企业从小到大、由弱变强，都会历经沟沟坎坎、九死一生。一个企业走向失败，一个原因就足以致命；而一个企业走向成功，必定在经营管理各方面颇有建树。

有鉴于此，本书选定新中国成立 60 多年来第二个 30 年中的“十大影响力企业家”，以求展现其带领企业冲破瓶颈、突围发展的心路历程。在某种意义上，他们都是成功的，是“十大成功企业家”。这些企业家都是我们学习的标杆，我们应该看重他们成功背后的意义和价值。10 个人毕竟太少，难以展现时代洪流下中国企业家的风采，但窥一斑而知全豹，希望读者能从中得到些许有益的启发。

参与本书写作的作者：郁雅琴（第四、第六、九章），廖思捷（第七、八、十章），杨泽康（第一章），张程（第二章），陈慧茹（第三章），杨浙帅（第五章）。

本书如有错误和不足之处，欢迎读者诸君将您的意见反馈给我们。电子邮箱是 gt-sunstone@163.com。谢谢！

本书编委会

目录

第一章 不老常青藤,中国乡镇企业上市“第一人”——鲁冠球 1

从计划经济到市场经济,鲁冠球将万向一手打造成世界级的企业集团。而他本人,也顺理成章地成为中国民营企业家的表率。

- 创宁围农机,勇者敢为天下先 3
- 乘改革春风,农民亦是弄潮儿 4
- 破国门之界,雏鹰总有翱翔时 7
- 优秀到卓越,十年再添一个零 12
- 不老常青藤,做事唯稳,行事唯勤 15

第二章 “诚”字赢天下——李嘉诚 19

在李嘉诚眼中,一个成功的商人首先应该是个品质优良的人。他本着自己独特的经商原则,创造了香港市场一个又一个商业奇迹。

- 少年磨难,历经自品心酸处 21
- 创业奇迹,方寸间自有天地 24
- 大行无本,兼济天下而为 27
- 义字当头,万事“诚”为先 29
- 言传身教,家和万事方见兴 33

第三章 让天下没有难做的生意——马云 37

马云曾经在大学校园里执教6年,但他并不满足于坐困象牙塔,毅然下海、以文治企,终得以站在一个一般人难以企及的高度眺望前方。

- 邂逅之缘,成就互联网之父 39

目录

斗智斗勇,最终敲开财富之门	42
马云商道,个性西方化运作	46
未雨绸缪,在危机中成长	50
“102 年目标”,打造商务帝国	54

第四章 联想商业帝国缔造者——柳传志

57

柳传志 40 岁下海,引领联想经过 20 多年探索,成功实现了股份改造,培养出数位优秀领军人物。联想从一个院办企业成长为横跨 PC、IT 服务、风投、地产等几大领域,年收入超过 100 亿美元旗舰型企业集团,成为中国 PC 业第一品牌。

白手起家,屡遭险滩	59
10 年帷幄,厘清产权	63
与 IBM PC 玩“蛇吞象”冒险游戏	67
试水风投,华丽转身	71
选人用将,联想传奇后续有人	74

第五章 三十年红旗不倒——吴仁宝

79

回顾华西村的发展历程时会发现,华西奇迹既是改革开放的历史机遇所造就,也是老书记吴仁宝“强人时代”的产物,是他向华西村灌入了现代化工商业的灵魂,是他一路陪伴华西村从贫穷走向了富裕,也是他一手绘出了指引华西几十年发展的宏伟蓝图。

华西之路:从“讨饭村”到“天下第一村”	81
集体经济的奇迹:华西企业不转制	85
农民思想家吴仁宝	87
古稀老人要做全国新农村建设的带头人	92
激流勇退,华西神话能否再续?	95

目录

第六章 文化造就百亿美元华为——任正非 99

当全球传媒和资本市场对被成为为互联网时代的标杆企业——思科公司赋予广泛赞誉和顶礼膜拜的时候,思科却不得不为一家来自中国的企业而暗自焦虑,头疼不已。

军人本色,缔造狼性华为 101

“学毛标兵”的策略战 105

居安思危,太平盛世频敲警钟 108

问鼎天下,狼性未改新狮初就 115

第七章 从一千元到一百亿,希望造就传奇——农企“标杆”刘永好

..... 121

从“特务、走资派”的儿子到下乡四年的知青,从受人尊重的人民教师到受学生嘲笑的小摊小贩,从破产差点儿跳河的个体户到新希望集团的董事长,刘永好经历了很多次的变化。纵然每一次破茧都让他伤痕累累,却从没有什么困难能阻碍他前进的步伐。

“逼上梁山”,四兄弟下乡 123

漂亮扼腕“正大”,当机立断“分家” 127

穷也开心,富也开心——朴实哲学成功有道 133

总理钦点,肩担重任,领衔新农村生产转型 136

第八章 中国地产“教父”——王石 139

退伍军人、冒险家、地产大亨、亿万富翁,这些看似不太搭界甚至有些矛盾的身份在王石身上却得到了很好的融合,王石这个偶像代表的是理想、坚持、特立独行。而对于一个时代来说,他和他的企业更重要的意义在于,让人们看到了在社会转型期一个遵守商业规则的企业和企业家成长壮大的可能性。

目录

一个英雄造一个梦	141
从“贸易王国”到“地产大鳄”，万科的专注之路	146
胸怀天下，恪守底线	151
破局立新，现代化管理典范	154
第九章 中国式管理大师——张瑞敏	161
人所不知的是，在海尔管理制度的形成过程中，张瑞敏制定的第一条规范居然是：“不准在车间大小便。”24年来，张瑞敏披尖执锐，将一家濒临倒闭的小冰箱厂塑造成了国际著名家电企业。	
一锤定音，砸出来的世界名牌	163
乘风破浪，多元扩张不丢主业	166
突破重围，国际名牌中国创造	168
以洋制洋，向中国高端市场进发	174
兼收并蓄，张氏理念打造海尔神话	176
第十章 低调神秘发家，多元领域扩张——“幕后之手”杨国强	181
从泥水工到亿万富翁，杨国强是中国第一个实践复合地产开发的地产商，他一手创造了数个商业奇迹，却偏要作幕后“国王”，将财富光环拱手相赠，使二女儿杨惠妍轻松的摘得了“最年轻的中国首富”名衔。	
韬光养晦，一鸣惊人——潜伏最长的地产大鳄	183
低调行事，背后的操纵者习惯做隐形人	187
上阵不离“父女兵”，千亿家产低调神秘	190
揭秘“碧桂园”，杨二女到底身价几何？	193
从多元化扩张到主业深耕——转型波折	194
参考文献	199

不老常青藤，中国乡镇企业上市 “第一人”——鲁冠球



作为老一辈民营企业家，鲁冠球与新中国的命运息息相关。

从计划经济时代到市场经济大潮，鲁冠球始终锐意进取，勤勤恳恳，将万向一手打造成世界级的企业集团。而他本人，也成了中国民营企业家中的表率。纵横商界几十年，鲁冠球带领万向走过几个发展阶段：前十年稳步发展，默默积累原始资本；再十年快速发展，完成所有制的转变，让万向真正实现了产权明晰；又十年开始大举进军海外，逐步建成了遍布世界的销售网。此后，万向积极调整业务，开启了多元化发展的新阶段。

鲁冠球

- ◆ 鲁冠球，1945 年出生，浙江萧山人。
- ◆ 1969 年，鲁冠球开办宁围公社农机厂。
- ◆ 1983 年，鲁冠球把自家自留地里 2 万元苗木全部拿出来抵押，承包下萧山万向节厂。
- ◆ 1985 年，鲁冠球被评为全国新闻人物。
- ◆ 1987 年，鲁冠球被评为全国十大农民企业家。
- ◆ 1990 年 10 月，经浙江省人民政府批准，万向集团正式成立，鲁冠球成为万向集团的法人代表。
- ◆ 1992 年，鲁冠球把人员派往美国，感受与国际市场的差距。
- ◆ 1994 年 1 月 10 日，鲁冠球的万向钱潮股票在深圳股市上市。
- ◆ 2001 年 8 月，鲁冠球成功收购了美国纳斯达克上市公司 UAI。
- ◆ 2007 年 7 月，鲁冠球收购了美国 AI 公司 30% 股权，成为其第一大股东。

创宁围农机，勇者敢为天下先

出生于1945年的鲁冠球相貌普通，却有聪明的大脑和坚韧的性格。他生于农家，父亲在上海一家工厂工作，工资微薄，他和母亲住在贫苦的乡村。穷人的孩子早当家，艰苦的生活并没有消磨鲁冠球的意志，却激励着这个年轻人不断奋发图强。在成名后有记者采访他，谈及此处，他笑着说：“我那时的梦想便是进城（杭州）做个工人，然后改变自己的命运。”在计划经济时代，做个工人就意味着拥有了铁饭碗。不过，这个现在看似简单的愿望却是农家出身的鲁冠球几乎遥不可及的梦想。

生活还在继续，鲁冠球勇敢地抬起了头。15岁时，他迫于生活压力而辍学务工，以求减轻家里的负担。16岁时，一个偶然的机，他被介绍到萧山县铁器社。当时正值“大跃进”，全民大炼钢铁，拼产值、“赶英超美”，城市中缺乏大量劳动力，就从周围农村大批招工。家住离杭州仅一江之隔的鲁冠球，就在这种情况下幸运地被招进萧山铁器社。因此，从某种意义上来说，这个农家子终于实现了自己的工人梦。

在萧山铁器社，鲁冠球一待就是三个春秋。这期间，他把大量的精力都倾注到各类机械工具中。然而好景不长，三年自然灾害后，鲁冠球又回到了农村。难道要安安分分地做农民么？不，鲁冠球的心已经被各类机械“迷”走了。回到宁围后，鲁冠球向亲友们借了3000元钱买了一台磨面机和一台米机，创办起了一家小型米面加工厂。“米面加工厂没敢起名字，更不敢四处宣扬。但就靠着乡亲们的口口相传，也引来不少生意。”鲁冠球在回忆时得意的说。不过这个简陋的可以称得上“家庭作坊”的加工厂，还是在“计划经济”的大环境下被取缔了，设备被强行贱卖。更糟的是，开厂所得的利润还远远不够偿还亲友们的贷款。为了还债，鲁冠球只得将刚过世不久的祖父留下的三间老房子变卖了。

在以后的几年中，为了创立自己的事业，他又相继变卖了父亲和自己的房子，继续寻找机会。在乡亲们看来，鲁冠球似乎成了一个“异类”。

20世纪60年代，正是资本主义社会经济发展的黄金时期，罗伯特·诺宜斯创立的了英特尔，李秉哲成立了三星……而在遥远的中国大地上，

也有一些人在为创立自己的事业而苦苦等待。到了1969年，机会终于来了。

当时有政策出台，允许每个人民公社开办一家农机厂以支持农业发展。听到这个好消息，鲁冠球第一个就递交了申请。几经波折后，鲁冠球终于如愿以偿，用借来的4000元钱，带领6个农民兄弟办起了宁围农机厂。不过，创业是艰难的。在计划经济时代，企业几乎没有自己的经营自主权，产品、产量、供销渠道、原材料……各项企业活动都要在政府的计划下进行。像宁围农机厂这种“非正规”的企业，首先遇到的难题就是没有购买原料的地方。鲁冠球只好和他的同伴们骑着自行车，在杭州的大街小巷中收购废钢铁，再用人力一点点儿地拖回厂房。

原材料的问题解决了，那生产什么产品呢？大型设备无异于天方夜谭，而农机上的配件也苦于技术力量的单薄而无从下手。鲁冠球苦思冥想，终于找到了一条出路——为周边的公社的农具生产配套设备，比如饲料机上的榔头、打板，拖拉机上的尾轮叉，柴油机上的油嘴，要什么做什么。

现在来看，这个决策的确具有战略眼光：这个市场上没有太大的竞争压力，产品也适销对路。可惜的是市场的发展潜力太小。在改革开放前，宁围农机厂就是依靠着这个缝隙市场活了下来，慢慢地进行着原始积累。

从农民到工人，再从工人到农民，再从农民到创业者，鲁冠球几经起伏却始终没有倒下。逆境于庸者，无疑是一片黑暗；逆境于勇者，却是曙光到来前的阴霾。在那个动荡的年代，一心一意扑在自己事业上的人不多，一心一意做别人不敢做的事的人更少，凭借着心中那股韧劲与不变的梦想，鲁冠球默默地坚持，走着走着，就走到了大多数人的前面。从起初的失败到最后的成功，鲁冠球勉强维持着这个小小的农机厂。犁刀、铁耙、万向节……这些普通得不能再普通的作坊产品，却燃烧出了他心中的希望。

乘改革春风，农民亦是弄潮儿

国内外的许多评论家对于中国近现代史不约而同地有一个定论，那就是：在20世纪的这一百年中，对中国影响最大的莫过于两件事，一件是新

中国的成立，还有一件就是改革开放。

经济基础决定上层建筑，而改革的目的是要破除生产关系中阻碍生产力的弊端，促进生产力的发展。首当其冲的，便是运转了近30年的计划经济体制。1978年十一届三中全会后，中央逐步在全国范围内推行“家庭联产承包责任制”。到了1983年，这种生产体制已经在全国铺开。新的体制带来的是人心沸腾，农民的生产积极性极大的提高，小的乡镇企业也开始崭露头角。看到这种大好形势，鲁冠球再也按捺不住心中的热情，他拿出自家自留地里价值2万多元的苗木作抵押，承包了当时已经更名为万向节厂的萧山公社宁围农机修配厂。

承包的第一年，鲁冠球就完成了承包任务，第二年、第三年，他们又接连超额完成任务，震动了周边十里八乡。

虽然企业的发展势头不错，但当时的民营企业要想立足，却困难重重。1980年，全国汽车零部件订货会在山东胶南县召开。得到消息的鲁冠球立刻带着销售部门的负责人赶到山东胶南，可是到了订货会门口却被门岗给拦住了。会议组织者解释说乡镇企业不能进去，这个订货会是面向国有企业的。可是带来的两车万向节不能白跑一趟啊，鲁冠球咬咬牙，果断地说：“进不去就算了，咱们就在门外摆摊”。结果“钱潮牌”万向节在订货会外一炮走红，几年后就占据了国内65%以上的市场。

改革开放后，经济快速发展，每个行业似乎都充满了诱惑。但是鲁冠球明白，肆意地扩张是死路一条，找不准自身的优势，找不到市场的切入点，企业是不会发展壮大。1980年以后，鲁冠球把企业主要的方向转为汽车配件。1982年，他派技术人员到国外考察，回来后更是对自己的企业有了深入的认识：技术力量太薄弱，与外国先进水平差距至少有20年。与此同时，鲁冠球敏锐地意识到，随着改革开放的继续深入，国外的企业迟早会大举进入国内市场，留给自己的时间不多了。鲁冠球还意识到要实现跨越式发展，要走在时间的前面，必须拥有先进的技术和一流的人才。

为了提升企业工人的劳动素质，鲁冠球毫不犹豫地就把政府奖励他的8.7万元中的大部分投入到职工培训，另一部分捐给乡里建造小学，自己只留了1/10。之后，他又拿出2.4万元，引进了4名大学生。大学生“嫁”到乡镇企业，这在当时是不敢想的。鲁冠球虽然自己没有上过大学，但这种先进的人才观却给自己的企业带来无穷的活力。1984年春，万向的

产品在广交会上得到了外商的青睐，美国派莱克斯公司订购了3万套万向节。这一订单在当时被称为中国汽车产业的“出口第一单”。紧接着，美国舍勒公司也与万向签订协议：5年内每年至少20万套。舍勒公司是始创于1923年的美国汽车配件巨子，拥有世界上最多的万向节专利，它的产品多供应给像通用、福特、克莱斯勒等汽车业巨头。拿到舍勒的订单，加入它的供应商体系，就意味着万向的产品达到了国际水准，这样的成绩与万向的人才政策是密不可分的。

80年代中期，国内固定资产投资过大，消费需求增长过快，物价出现过度上涨趋势，国内外收支出现不平衡。为了多赚取外汇，国家鼓励出口。这对于万向来说是个好消息。当时，国内汽车消费量不高，汽车配件的市场比较狭小，而在国外，国内的配件产品又有极强的成本优势。最重要的是，万向在当年获得了国务院的自营进出口权，并被政府指定为全国万向节行业中唯一的出口基地。随后，鲁冠球大笔如椽，将万向节相继出口到澳大利亚、泰国、菲律宾等国，取得了跨越式发展。

万向要发展，不光要乘政策的春风，还要苦练内功，不断提高产品质量，这是鲁冠球的信念。虽然当时的人们对品牌的概念还是很陌生，市场还处在一个供不应求的局面，但随着竞争的加剧，品牌的力量就逐渐显现了。而产品质量正是支撑品牌的重要基石，特别是作为机械配件行业，客户往往对价格的敏感度低，对产品质量的敏感度却很高。企业的质量监控不严，很容易就砸了自己的品牌。80年代有一件人们耳熟能详的事，那就是海尔的张瑞敏砸不合格的冰箱。其实在万向集团中，鲁冠球也曾有过这样的“冲动”。有一次，鲁冠球接到一封从安徽芜湖客户寄来要求退货的信，说发到那里的万向节出现了裂缝。他派人一查，发现不光芜湖有次品，其他地方也或多或少存在问题，一怒之下就组织全厂力量将不合格产品统统收回来，然后一股脑儿投进废品收购站。这一次工厂损失了40多万元，但也正是这种一丝不苟雷厉风行的作风，使“钱潮”成为全国万向节中的名牌。

对企业来说，产权不明晰是一个极大的隐患，鲁冠球从改革开放初期就开始产权方面的探索。许多和鲁冠球打拼的伙伴都对此有所顾忌。按理说，乡镇企业是集体性质的，但谁也说不准未来国家是否会将它纳入国有体系。更令人担心的是国家的政策会不会变，会不会重新搞计划经济。

1982年温州发生了全国震惊的“八大王”事件。当时全国正开展一场声势浩大的打击经济领域犯罪的活动，温州乐清县的八位经营小商品的农民成为了活动的典型，胡清林、郑祥青等被关押或判刑。严厉的打击在全国范围内引发了一片恐慌，许多准备创业的人都推迟或取消了自己的计划。

在鲁冠球眼里，改革是不会倒转的，这也坚定了他理顺企业产权、确保企业发展的信念。早在80年代中期，鲁冠球就开始尝试股份合作制，规定员工自愿入股，股权平等，同股同利。当年参与投资的员工有135人，集资额超过30万元。翌年利润丰厚，投资回报率超过20%；第二年员工踊跃入股，集团内部集资额高达1亿多元，为万向的发展注入了强大动力。到1986年，万向又吸收中汽投资公司等外部法人入股，从而完善了股份合作制。

随着企业的发展壮大，企业与政府关系不清，内外股份权利不均的弊端又暴露出来。从表面上看，万向是一个国有的企业，而实际上它的生产资料早已是民营性质。为了消除弊端，鲁冠球勇敢地做出买断万向股权的决定。在花费了1500万元后，万向名正言顺地成为了民营企业。

站得高，才能看的远。凭借智慧与胆识，鲁冠球彻底解决了困扰企业发展的产权问题。而在同时代的许多创业者就远没有这样幸运。头顶着国家、集体的高帽子，而实际上全靠一个团队独自打拼的现象比比皆是。他们畏于政策的变化，以求得到政府的庇护；而在顺风顺水时，又盲目自大，妄图单飞。岂知鱼和熊掌不可兼得，加上有些地方没有摆脱计划经济时代的固化思维，将所辖企业管得过严过死，以行政指令代替市场信号，干预企业生产经营，甚至想谋取私利，导致一些优秀的企业最后在产权不明的弱势下被毁。

改革总是利益的博弈，难免有人倒下。只有洞察形势，稳健却又坚毅的创业者能成长为企业家、领导者。如果将产权改革看作一次涅槃，那新生的万向，必将拥有更加光明的前景。

破国门之界，雏鹰总有翱翔时

20世纪90年代，中国踏上了快速发展的道路。邓小平同志视察南方谈话，更使市场经济的观念深入人心。史玉柱创立了巨人，刘氏兄弟撑起

新希望，赵新先塑造了三九集团，黄光裕拥有了国美……这是一个英雄辈出的年代，却也是个流星闪耀的时代，沈阳飞龙、山东秦池、万国证券……一批企业爆炸式成长，却也迅速陨灭。在这样一个变革的时代，许多企业家在为企业的未来而焦急。刚从计划经济走出来不久，这些领导者没有经过现代市场经济的熏陶，管理也是主要靠经验，当企业成长到一定规模后，怎样获得竞争力，怎样打开市场，怎样获得原先的高速增长，都是摆在他们面前的难题。

同样的难题，也摆在了鲁冠球面前。是继续巩固国内市场，还是主动出击，与外国巨头短兵相接？

问题还不止这样简单。虽然几年前万向的产品就已经开始出口国外，但生产基地还是集中在大陆，研发、物流、渠道，各种经营活动也局限在国内。归根到底，万向还只是一个典型的本地厂商。外面的世界很美好，外面的世界也很残酷。走出国门，可以学习先进的技术和经验，可以快速反应客户的需求，最重要的是，有机会跻身一流汽车配件供应商的行列；但同时，贸然出击的话，将遭到国外巨头的直接阻击，年轻的万向准备好了吗？

万向还在犹豫的时候，外资已经汹涌而来。可口可乐、百事一举将国内六大饮料生产商收入囊中，日本的索尼、松下横扫内地大中城市，年轻人开始喜欢上了各式牛仔裤，各地政府招商引资潮暗暗涌动……时不我待！

与其坐以待毙，不如虎口夺食。权衡再三，鲁冠球终于决定开启国际化之路。1994年，经国务院批准，万向美国分公司成立，迈出了国际化的第一步。

万事开头难。建设美国分公司时，万向一无经验，二无人才，举步维艰。更严重的是，当时设立海外分公司的目的虽然比较明确，但怎样具体执行却很模糊。有条件要干，没有条件创造条件也要干，鲁冠球亲自督导美国分公司运作，主要领导班子组建决策团队，专门负责分公司具体经营。从定价到宣传，从客户拓展到生产流程，万向人做的一丝不苟。功夫不负有心人，美国分公司第二年的销售额就达到350万美元。鲁冠球心花怒放，下决心加速了万向国际化进程。几年以后，万向通过以股权换市场、以设备换市场、以让利换市场、以无形资产收购等资本运作，先后在美国、英国、德国等国家建立起了18家分公司，逐渐进入国际产业链。