

# 浙商：咬定“转变”不放松

□ 苏靖 刘刚

转变，无疑是浙江经济的主旋律。

时近年中，透过一系列浙江经济发展的主要数据，人们更加清晰地看到了一条主线——转变经济发展方式。

## 新变化来之不易

继今年一季度浙江GDP出现15%增幅后，不久前公布的前5月经济数据，再一次证明了在国际金融危机中受到重创的浙江，已经焕发新的生机。

正是因为看到了变化，浙商才会有信心投下大笔资金，而且投向令人欣喜。记者注意到，与以往相比，科研服务今年投资增长较快，增幅高达128.3%。

浙江制造的分量也由轻重，在装备制造领域形成了自己的特色。省统计局公布的数据显示，今年1至5月，装备制造业对工业增长的贡献率达46.5%。装备制造业占规模以上工业的比重达到34.4%，同比提高1.6个百分点。

## 拓展发展新空间

转变，在产业结构调整中。围绕提高产业竞争力和可持续发展能力这两个目标，浙江省一二三产的结构正在优化、水平正在提升。

制造业转型升级，更是重点。在省委、省政府积极引导下，浙江制造业正在提升价值链、拓展产业链，加快运用高新技术改造传统产业，有重点地发展战略性新兴产业。

在11个重点产业转型升级规划指导下，一批骨干企业做大做强；21个块状经济示范区加快向产业集群转变，新的试点又开始酝酿；依托146家龙头企业，着力培养3至5家千亿级企业。若干年后，“浙江制造”将涌现更多更强的标志性集群和标志性企业。

现代服务业也在加速快跑。浙江把发展服务业和提升制造业水平紧密结合起来，加快发展现代物流、金融保险、信息服务、文化创意等生产性服务业。

转变，更在激发活力之中。加大重要领域和关键环节的改革，创新体制机制，把蕴藏在基层和群众中的创业活力充分激发出来。

2010年，在这个“十一五”收官之年，浙江经济也将在“转变”中拓展未来发展新空间。

## 经营战神 | Jingying Zhanshen

# “逆风飞扬”的刘积仁

□ 汪静赫

19年前，刘积仁有这样的称谓：中国第一位计算机专业博士，国内最年轻的教授。

19年后，他是中国第一家上市的软件公司的总裁，他领导的企业是中国领先的IT解决方案与服务提供商，并正在进行卓有成效的全球化扩张。

## “三个三”缔造软件王国

载入东软史册的，有一个著名的“三个三”的真实故事，即：三个人、三万块钱、三台微机。“当时我们租用了

东北大学工学院一间半教室作为研究室，全部家当只有3台电脑3个人和3万块钱。”刘积仁回忆。1988年他和两个同伴在建立了东北工学院计算机系计算机软件与网络研究室，3年之后，东软公司正式成立，一个创业传奇由此开始。

1992年，刘积仁以中国开发电力、电信业务项目和软件产品为主营业务，成立了开放软件股份有限公司(OPENSOFI)，这意味着东软开始了多行业的经营。1996年，东软股份成功上市，成为国内首家上市的专业化软件企业。2001年，在中国众多的行业领域获得领先的市场份额，向IT解



决方案与服务供应商发展。2005年，成为中国最大的离岸软件外包提供商。2008年，东软集团整体上市计划完成。如今，东软集团已经是国内最

大的软件行业解决方案和软件外包服务提供商之一，也是国内规模最大的医疗系统与设备提供商。

## 世界的办公室

“一个中国公司可以在发达国家拥有高科技本土化的人才，我们希望这样一个表现使得中国不仅是在制造方面，而且在设计创新方面也能达到全球领先的水平。”刘积仁说。

2009年，在刘积仁的带领下，东软不仅在国际市场加大开拓力度，加快国际化进程，巩固和提高日本市场优势地位，完成了公司在欧美市场的

布局，同时，在国内市场，东软的解决方案深入到3G、新医改、智能电网、智能交通、网络安全等各个领域，使东软无处不在的价值不断深入和扩大。

“中国正从制造型国家向创造型国家转型，而我们越来越感受到，中国不仅要成为世界的工厂，我们也要成为世界的办公室，世界创新的中心，东软正在实践着。”刘积仁说。

东软在刘积仁的带领下不断赢得佳绩，先后荣获“最具全球竞争力中国公司20强”、“全球外包100强”、“全球最佳表现IT服务提供商10强”等称号，东软已经成为全球最优秀的外包公司之一。

# 寻道于商的稻盛和夫 坐经济舱的日航 CEO

□ 古晓宇

“慈不掌兵，义不行贾”，在人们的认知中，商人总是以追逐利润为目标的，能够做到“利己不害他”已属难能可贵。然而在日本经营大师稻盛和夫的经营哲学中，“利他”是非常重要的一个理念。他的哲学思想，也在本月来华举办的经营哲学报告会上，引发了众多国内企业家们的共鸣。

## 出身贫寒的经营之圣

在日本的商界中，有四个名字是为其他人所仰望的，分别是松下公司的创始人松下幸之助、索尼公司的创始人盛田昭夫、本田公司的创始人本田宗一郎和缔造了两家“世界500强”企业的稻盛和夫，他们被尊为日本的“经营四圣”。而在这“四圣”中，稻盛和夫是唯一健在的一位。

稻盛和夫从一所县立大学毕业进入一家小陶瓷厂打工。在陶瓷厂濒临倒闭时，稻盛和夫依靠自己的努力搞出了世界领先的产品发明，挽救了陶瓷厂。在这一基础上，稻盛和夫27岁时创办了京都陶瓷株式会社，这就是后来成为世界顶级企业的京瓷集团。



日本经营大师稻盛和夫

在稻盛和夫52岁时，因石油危机引发的全球经济萧条让他考虑企业的多元化转型，日本政府对通信领域的开放则让他决定进军电气通信事业，成立了第二电气公司。这样一个在当时很多人看来是鲁莽的决定，却为稻盛和夫带来了他旗下的第二家世界500强企业。

## 经营界的传道者

在这些企业家们的脸上，看不到一丝的敷衍与勉强，他们完全是将发自内心的敬意送给了已年近八

旬的稻盛老人。一位企业家这样说道：“在世界上成功的企业有很多，但真正能被称为哲学家的企业家非常少，稻盛和夫就是其中之一。最为可贵的是他能够毫不藏私地把自己一生的总结和感悟奉献出来供他人参考，他的经营哲学帮助了无数曾遇到困难的人。”

被这位企业家如此推崇的就是稻盛和夫提出的“六项精进”原则，也是稻盛和夫认为只要严格遵循，就一定能在事业和人生中取得成就的律条。这“六项精进”是：付出不亚于任何人的努力；要谦

虚，不要骄傲；要每天反省；活着，就要感谢；积善行，思利他；不要有感性的烦恼。“努力、谦虚、利他”就是稻盛和夫哲学思想中最本质的部分。

## 坐经济舱的日航 CEO

80岁，是稻盛和夫为自己定下的退休年龄，然而就在今年年初，78岁的稻盛和夫接受了日本政府的邀请，出山挽救已经破产保护的日本航空公司。很多人都开始关注，两年的时间，这位经营之圣能否再次缔造出新的奇迹。

“我在日航的一个重要工作，就是跟那些牛哄哄的官僚打交道。向他们强调一种新的生命意识和经营意识。”稻盛和夫这样描述他初入日航遇到的局面。

之前主要乘坐新干线往返于京都和东京之间的稻盛和夫在担任日航CEO后，开始乘坐日航的航班穿梭于两地之间，而且身为公司的最高领导，他一般乘坐的都是飞机上的经济舱。他对此解释说，一方面交通费是公司支付的，乘坐经济舱可以降低运营成本，另外坐在普通乘客之间，也让他可以随时观察乘客的情况，发现问题改善公司的运营水平。

# 中国企业家的内心世界

由知名财经作家苏小和写作的《中国企业家黑皮书》最近出版。中国企业一直在官商结合的道路上徘徊，一个优秀的企业家就是一颗从体制硬土中破壳的种子；而他们的经历、感悟、思想、观点，则是折射商业发展史的明镜。

该书秉承了苏小和一以贯之的深刻、犀利文风，通过对12位顶

尖企业家的终极拷问，深入挖掘了其事业、人生中的跌宕过往，揭露了其内心深处最隐秘的本我世界。作者的提问具有揭秘性质，单刀直入式的沟通、质询，挖掘出了最真实的信息和最新鲜、最详实的一手资料。如：任志强是不讲理的房地产商还是政府的“婢女”？王石、冯仑如何在官场、商场游刃有余？柳传志何以从

体制的铜墙中撕开一道股份制口子？张树新凭什么认为诸多企业家中没有几个人真正自由？……这些问题，都可以在本书中找到答案。企业家首先应该是一个经济学上的概念，而不是一种职务或职业。企业家不同于商人，也不完全是职业经理人。他们是有着深刻内涵的一群人，他们懂得创新，善于冒险，需要有社

会责任和荣誉担当。他们也逐利，但有自己的道德底线；他们也经营，但懂得有所为有所不为。他们冷静但不冷血，爱财但不吝财，既深悉自己肩上的责任重担，也能清醒对待舍得问题。《中国企业家黑皮书》中的田溯宁、张树新和郭为等人即是如此之人。

(杜君)

## 经营管窥 | Jingying Guankui

# 张忠谋：停止锐意创新 就是走向死亡

□ 华夏

台积电董事长张忠谋强调，创新一直是台积电核心价值。“一个人最大的敌人是自己，不断创新是内在最大的挑战。”

1987年，全球第一家专业晶圆代工厂台积电在竹科诞生。当年台积电董事长张忠谋向岛内企业简报晶圆代工时，感觉自己有如外星人；经过23年的努力，台积电早已成为世界第一，为台湾赢得专业晶圆代工王国美誉。张忠谋在接受记者专访，总结台积电经验时强调，“不断创新是企业生存的条件，停止创新就是走向死亡。”

1985年是张忠谋转换人生跑道关键的一年。徐贤修、李国鼎等人力邀他回台接掌工研院院长，徐贤修还亲自到纽约拜访他三次。由于

先前在美国德州仪器做到集团副总裁、通用器材总裁，负责企业经营职务前后21年，经济上已独立，他正好想找一个新的挑战，张忠谋说，“工研院研究成果可以技术转移给台湾很多公司以创造利润，对我是很大的吸引力。”

当年台当局推动成立大型半导体公司，是李国鼎的点子。美国有三家由华人创办的IC设计公司如国善、华智、茂硅，他们没有晶圆厂，希望台湾当局能够资助设厂。李国鼎属意由张忠谋筹办一家半导体公司，已有20多年半导体管理经验的张忠谋，几天之内提出晶圆代工模式，他向李国鼎报告，“台湾要做半导体，只有生产方面有竞争力，而晶圆代工最有成功希望。”

“当时岛内企业界对半导体很陌生，也不认识我。”张忠谋回忆，



亲自向企业界做简报时，自己不只是“外国人”，更像是“外星人”。在“行政院长”俞国华与“政务委员”李国鼎协助下，“行政院”开发基金投资49%，但另外51%由张忠谋去想办法。他花了半年时间，

获得飞利浦投资27%，成为最大外国股东；后来向台塑集团董事长王永庆做了三次简报，台塑投资5%，当时为岛内最大民股。

“当年台湾唯一可能的优势是生产，不是营销、设计、品牌。”张忠谋说，现在台积电做的晶圆代工比起他当年构想的模式，前进了一万八千里，因此能够把代工的利润拉到这么高（台积电今年第一季毛利率高达48%）。“代工厂初期根本没资格与客户做伙伴”，后来台积电技术进步很快，生产效率提高，如今与客户间的伙伴关系达到相当高的水平，超乎他当初的预期。

创新一直是台积电的核心价值。“一个人最大的敌人是自己，维持不断创新是内在最大的挑战。”张忠谋指出，台积电以高于底薪数十倍的红利奖励成功的创新，创新更是中

高阶经理人考绩重要的因素；台积电不会惩罚失败的创新，但推动任何创新计划要先取得主管同意，以免酿成灾难。

然而，只有创新是不够的，张忠谋说，企业还必须重视组织活力、团队精神，继续发挥既有的优势，此外，随时更要注意外来威胁。

去年虽受金融海啸冲击，台积电的业绩依然非常亮丽，但张忠谋认为，企业不只是赚很多钱就好了，还要重视公司治理、企业社会责任，例如“高收入者应多缴税”。他提出许多促进社会进步的观念，展现了更大的格局与视野，也为成功企业家立下新的典范。

台积电是台湾从传统产业迈向高科技年代的一则传奇，张忠谋最重视的创新精神，则是台湾产业迎向未来的最重要动力。

# 北京老字号的“新面孔”

□ 雷一格

一直以中老年消费群体支撑“半边天”的老字号企业，不再“倚老卖老”，开始向时尚化靠拢。吴裕泰、六必居等老字号企业在保证传统产品的基础上，摸索着推出新产品以迎合年轻消费群体口味。

近日，在“老字号与人文北京”论坛上，老字号吸收时尚元素成为老字号企业掌门人和政府领导关注的重点话题。“如何开发年轻消费群体是企业目前面临的主要问题。”信远斋总经理常馨在接受记者采访时表示，一些老北京人从小就接触信远斋的酸梅汤和梨梨膏，因此这些招牌产品受到中老年消费者的喜爱，但是随着北京外来人口的增加，了解信远斋的消费者在京内整体消费群中占比在相对减少。据常馨介绍，目前自己亲自培训设计人才，了解企业产品特点，力争从产品外包装、宣传推广等方面吸引更多年轻消费者注意到老字号产品。

中国艺术研究院美术研究所民间美术研究中心主任王海霞指出，外观设计感不足与老化是老字号和传统特色产品面临的一个困惑。因为时代、环境已经改变了，老字号产品如果仍停留在农业文化的特点上，必然要落后，对年轻人会缺少吸引力。对于传统工艺与时尚的结合，王海霞举例，四川素面油纸伞经设计改良后，由一元钱的价格飙升到168元，并将油纸伞单一的遮雨功能扩展到室内屏风装饰等。

其实，京内的一些老字号企业已经尝试利用传统优势，开发新产品。据六必居经理助理裴志强透露，针对年轻人喜欢甜辣口味的特点，明年起六必居的韩国口味泡菜将正式上市。此外，今年以来，吴裕泰利用茶叶专营的优势推出了茶味冰激凌，张一元则利用茶多酚的美容功效，开发出女性喜爱的茶多酚合片。另外，同仁堂、百花分别拓展中医药和蜂蜜功用研制出化妆品。

在产品的推陈出新外，老字号企业也渐渐摆脱坐店经营模式。据吴裕泰总经理孙丹威介绍，吴裕泰的茶艺表演已“飞”到南方航空头等舱，与洋酒、咖啡一起服务高端商务乘客。此外，一些老字号在做好“台前”生意的同时，开始转到“幕后”市场，为一些食品企业提供原料。“目前一些方便面用的炸酱面、烤鸭店用的面酱等都是公司负责提供酱料。”裴志强认为，企业客户是老字号企业可以挖掘的一大市场空白。据了解，天津的鸵鸟墨水在传统钢笔墨水使用量下降的情况下，已转向为一些知名企业提供打印机墨水。

据市商务委副主任李薇薇介绍，今年1-9月份，稻香村、王致和、同仁堂等20家重点老字号企业销售额增长15%，利润额同比增长了21%。京内老字号企业不仅保持销售的增长，对外拓展也加快了步伐，16家连锁经营企业新开店184家，在新开的店铺当中位于外埠的有113家，约占总数的2/3。李薇薇希望老字号企业以传统的技艺为核心，吸收时尚元素，创新服务方式，把老字号特色化、精致化的优势发挥到极致。