

福耀：自主创新成就世界一流企业



涂洪长 郑良

走进位于福建福清市的福耀玻璃工程研究院展厅，一面面先进的汽车玻璃让人备感好奇：可以隔绝红外线的镀膜玻璃、可以融化表面冰雪的夹丝加热玻璃、三个档位调节亮度的调光玻璃……在汽车玻璃行业中的佼佼者——福耀，“做最好的汽车玻璃”正在成为现实。

“企业应当不断完善自我，学习国际先进管理经验和技术，坚持自主创新，走品牌发展道路。”福耀集团创始人、董事长曹德旺这样解释自己的成功之道。

自力更生 杀出重围

草创初期，福耀即面临严峻的业界竞争形势。1985年前后，世界上80%的汽车玻璃供应被日本的ASAHI、英国的皮尔金顿、法国的圣戈班、美国的GGP四家供应商垄断。因为国内汽车玻璃行业起步晚、基础弱，

对汽车玻璃的安全性能理解不足，在国际汽车玻璃行业巨头的围困下，以福耀为代表的国内汽车玻璃生产商举步维艰。

为寻求突围之路，1996年，福耀选择与汽车玻璃技术最先进的法国圣戈班进行合资，法方控股51%，中资占49%，但三年之后，合作最终走向失败。其中关键分歧在于国际“大鳄”只想把福耀作为其在中国的代工基地，而志存高远的福耀则希望参与全球竞争。

而正是从这一次失败的合作中，福耀得到了世界一流的汽车玻璃制造设备，学习到先进的管理模式，学会了怎样做一个典范的汽车玻璃供应商。一直购买别人的设备和技术意味着永远受制于人，这次失败更是为福耀找到了“自力更生、自主创新”的新定位。

全面创新 全员创新

2000年开始，福耀开始全国布

局，除了福清大本营的工厂，先后在长春、重庆、上海、北京、广州、湖北、郑州等地建设汽车玻璃生产基地。而随着我国汽车工业快速发展，福耀也累积了较大的生产规模，随之在设备、工艺、产品、产品技术、设计技术、前沿技术研发等多个方面进行全面创新。

以产品技术创新为例，随着现代汽车业发展，汽车玻璃不仅要求透亮，还要更加功能化和智能化。福耀在发展过程中，不断加大投入，进行前沿技术研究。目前，福耀申请的中国专利已有164项，授权使用的达到109项。福耀知识产权密集型产品——福耀汽车玻璃专利实施率达到100%，专利产品销售额比重提高到82%。

技术研发能力的提高，使福耀得到越来越多国际高档品牌汽车生产商的青睐。为寻求一块受外界条件影响最小的汽车玻璃，汽车奢侈品牌宾利找上门来。福耀花了近一年的时间研制成功前挡夹丝加热玻璃。这种玻璃可以均匀地加热，融化外界的冰，防止内侧产生雾气。福耀通过在玻璃内层

从一家做水表玻璃的小厂进入汽车玻璃行业，经过24年的艰苦创业与跨越发展，福耀后来居上，跻身世界汽车玻璃行业先进行列，产能位居世界第二，设备制造水平和技术研发能力达到世界一流。“福耀”亦成为世界汽车零部件行业中响当当的金字招牌。

夹入无数非常细的电加热丝来实现以上功能，加热丝的粗细正好处于人体视觉的盲区，不影响开车时的视线。这样的工艺技术比世界四大汽车玻璃供应商毫不逊色。

福耀鼓励全体员工在自己的工作岗位上比学赶帮，踊跃创新。每到年底，福耀都会针对全年的创新进行评比，根据统计，一线的工人获奖率都会超过50%。

发展自我 兼善天下

曹德旺经常说：品牌是企业的生命线。福耀创新性地将品牌定义为产品、品质、品位与人品。产品，即为不同客户群制定出不同的战略，保证始终提供优质的产品和服务；品质，即生产出让客户安心满意的高质量产品；品位，即产品设计大气大方，不仅进入寻常百姓家，亦可登大雅之堂；人品，即积极承担社会责任，遵章守纪，依法纳税，坚守最高道德标准并积极投身社会公益事业。

2010年5月，曹德旺父子以个人名义向西南干旱灾区捐款2亿元。

今年是厦门大学建校90周年，以厦大创办人陈嘉庚为学习榜样的曹德旺日前宣布捐资2亿元，用于建设“厦门大学德旺商学院”。谈起自己一次次的公益和慈善捐款，曹德旺坦言：“钱很多似乎也没有必要，每天不就三碗饭，还能吃多少？拿去捐，是自己开心的事。”



成功者心得：

曹德旺：“在汽车玻璃行业跻身世界先进水平要具备4个方面的能力：自主设计汽车玻璃原片的能力；自主设计、生产产品设备的能力；根据汽车生产厂商要求设计玻璃的能力；长期供货的良好记录和充足的产能。”

“创新不是一件神秘的事，普通工人也能进行创新。”

“我的梦想是做汽车玻璃行业的‘国家队’，利润再大，我也不会涉足其他行业，我要在这个行业干一辈子。”

“乡村旅游”推动西藏旅游富民工程

西藏林芝地区鲁朗镇63岁的藏族农民平措漫步在自家的家庭旅馆中，时不时整理一下院子里的花草，清扫屋角的灰尘。随着4月的到来、进藏游的升温，平措的家庭旅馆将会因游客的增多而热闹起来。

平措老人的家庭旅馆是政府安居工程补助4万元和自己积攒15万元兴建的，住宿条件不亚于普通的星级宾馆，床铺整洁，屋里各类电器设施齐全。平措说：“去年家庭旅馆收入有8万元。”

在西藏旅游局主办的“2010年度我最喜爱的西藏景区(点)、酒店”评选活动中，数百万人次通过网络与短信投票选出十大“中国西藏最具魅力的酒店”，其中达瓦卓玛旅游藏家乐、扎西曲塔家庭旅馆和日喀则拉孜农民旅馆三家乡乡村家庭旅馆赫然在列。

西藏自治区旅游局局长巴珠介绍，西藏“十一五”期间用于支持农村旅游发展的资金共计117亿元，其间共建立起222个农村旅游示范点，开发建设了100个农村旅游项目，旅游惠农富民功能日趋完善。

据西藏自治区旅游局统计，截至2010年，西藏自治区参与旅游服务的农牧民群众达到12029户、48120人，实现总收入294亿元，户均收入24474元，人均收入6118元。

据西藏自治区旅游局介绍，“十二五”期间，西藏将大力促进乡村旅游业发展，积极推动旅游富民工程，力争到2015年在西藏推出5个特色县、20个特色乡、100个特色村，从事旅游业的农牧民达到15万人左右。

(陈寂 拉巴次仁)

LED 灯具出口商机巨大 创新赢得国际竞争

居乐

近年来，一批有规模有技术的中国企业在“围城”之外成功参与到全球LED产业链之中，并日趋占有了重要地位。放眼望去，从佛罗里达的街头到法国大都会的浮光掠影，从俄罗斯大剧院的光彩舞动到东京大阪的万家灯火，世界版图上亮起了“中国制造”的星星之火。

目前，虽然世界经济复苏进程缓慢，仍有很多不确定性，但总体来说，目前出口仍是中国LED企业参与全球化竞争并占有市场份额的重要一环，且存有巨大商机。

LED 灯具出口商机巨大 参与全球竞争需不断创新

面对商机，中国如何迅速创造参与全球经济合作和竞争的新优势？在未来五到十年里，中国低成本优势将告一段落……中国参与全球经济合作

与竞争的新优势，从竞争模式转变来说，应该从代工模式转变到自主生产模式，从价格竞争模式转变到差异化竞争模式，从简单模仿模式转变到技术创新、市场创新、管理和组织创新模式上来，实现技术含量、增值能力从低端到中高端的转变。

近年来，对众多中国LED企业来说，千万里外的海外市场，更像是一片可以自由飞翔的广阔天地。珠三角地区和长三角地区的LED制造企业，不少企业出口占据了50%-70%以上的比例。

促使我国LED出口快速增长的另一个原因，是国外市场对环保意识接受的程度高，对较高的价格接受程度也较国内更高——在国外市场，已经出现了大量的LED家居灯饰(以LED作为主光源)，另外，与中国相比，海外市场的价格更高利润也更加丰厚，并且款项的回收周期也更短。从出口国家和主要产品上看，中国出口还是以封装和应用环节的产品为主，经过前期的摸索，国内LED照

明企业已在国际市场上表现十分活跃，并已出现了一些优秀企业，出口国家则多为欧美如德国、英国、荷兰、美国以及南非和中东等国家和地区。

“中国制造”照亮全球

2008年以来，由于欧美市场受金融危机影响需求有所降低，全球新兴市场的重要性也日益受到制造商关注：南美和南非市场近年来发展较快，中东市场对低价位产品有大量需求，此外，俄罗斯和东欧也是一个潜在的大市场，许多企业也已表现出对俄罗斯和东欧市场的兴趣。

印度市场，目前印度80%照明产品从中国进口，在印度市场上，LED灯室外运用空间巨大，而印度政府正考虑把传统的照明系统转化为环保节能的LED照明系统，预计印度LED照明市场年增长率将达41.5%，并将一直持续到2015年。在南美，真明丽从去年开始即已逐步加大对以

巴西为首的南美LED照明市场的拓展开发力度，目前巴西中心城市圣保罗市的第一条LED隧道灯工程就是香港真明丽集团旗下银雨照明做的，Ayrton Senna隧道是整个南美第一条使用LED隧道灯具的高速公路，是LED照明应用在隧道和公路的标志性工程。

在南非市场，也有中国企业的活跃身影，雷士照明的副总裁张清宇表示，目前南非已成为雷士销售额最好的海外市场之一。在南非，雷士经销商经营模式日趋成熟，目前主要有批发渠道、专业渠道、现代超市渠道等。

在俄罗斯，克里姆林宫大剧院灯光工程项目是深圳万润参与全球市场竞争的代表性项目之一。这座因为《天鹅湖》享誉盛名的芭蕾舞剧院，由俄罗斯总理普京亲自题词，堪称世界最高雅的剧院之一。甲方对剧院内的光景设计要求非常苛刻，经过层层严格的测试和筛选，万润最终从众多国际品牌中脱颖而出。

海南省副省长姜斯宪:博鳌论坛十年助推海南快速发展



金敏 王英诚 郑玮娜

“海南，是一个能够实现梦想的地方！”博鳌亚洲论坛理事、海南省副省长、三亚市委书记姜斯宪激情洋溢地说，“这次把金砖国家领导人峰会与博鳌亚洲论坛第10次年会结合在一起，是一个匠心之作。”

正忙着筹备金砖国家领导人峰会的姜斯宪日前接受记者专访时说，10岁的博鳌亚洲论坛已逐渐走向成熟，成为世界重要的公共外交平台之一。海南省委、省政府每年都组织省直厅局和市县领导干部参与论坛年会活动，从论坛汲取智慧、更新观念，并借助论坛招商引资，通过大企业进入、大项目带动，推动海南经济快速发展。

姜斯宪认为，博鳌亚洲论坛产生的背景是亚洲金融危机困扰亚洲各国，各方意欲寻求共赢，谋求可持续发展。论坛经过10年的成长，影响力不断扩大，它的关注点既保持了稳定性，同时也展示了开拓性。

谈到博鳌亚洲论坛对海南的影响，姜斯宪认为，论坛极大地提升了海南的知名度，其美誉度又转化为海南的软实力。每年政商学界各方面的

精英齐聚海南，大大提升了海南的吸引力。

姜斯宪表示，论坛改变了海南人的思维模式。当年搞海洋开发，就是在海边建高位池养虾，发展海水养殖，最多建个渔港，而今天我们重新审视海洋资源的时候，觉得有很多好的用途可以开拓和发展。这种变化是和我们组织领导干部参加博鳌亚洲论坛等活动密不可分的，正因为有了论坛，海南人才提升了眼界，认识到对现有的资源可以有更高层次的用法。

随着海南知名度的提升和旅游服务产业的发展，近年来旅游业转型升级加快。仅就三亚而言，与旅游产业相配套的度假酒店如雨后春笋般崛起，希尔顿、凯宾斯基、埃德瑞、万豪等一批国际知名酒店管理集团陆续入驻三亚，成为全国高星级酒店最

密集的城市之一。海南旅游业凭借其资源禀赋和跨越式发展，近5年来接待游客量实现了三级跳，2010年突破2500万人次。

博鳌亚洲论坛还有力推动海南会展业迅速崛起。去年，仅海口国际会展中心举办的商业展览、赛事活动就有61个，总使用面积169万平方米，成交金额541亿元人民币。依托“博鳌”品牌举办的博鳌国际旅游论坛也取得巨大成功。

姜斯宪介绍说，近年论坛会址所在地的琼海市经济发展更是异军突起，特别是旅游会展和旅游休闲房地产业迅速发展，每年有上千个会议在此召开。如今，“去博鳌开会”成企业界时尚，伊利集团、一汽大众、三星公司、上海通用等海内外一大批知名大型企业纷纷选择在博鳌召开年会。

中国卫通：打造世界一流卫星运营商

陈玉明

“‘十一五’期间，我们通过重组和资源整合实现了企业的跨越式发展；‘十二五’期间，我们的目标是打造亚洲第一、世界一流的卫星运营服务企业。”中国卫星通信集团有限公司总经理卓超说。

4月10日是卫通发展史上具有纪念意义的一天——两年前的这一天，卫通重组并入中国航天科技集团公司。这次重组，不仅改变了卫通的“身份”——由原来的“六大基础电信运营商之一”转为专业的卫星运营公司，更为卫通的发展注入强劲的活力。重组以后，卫通的固定资产规模、营业收入和利润实现了大幅度的增长，核心竞争能力得到全面提升。

“这不是一般意义上的兼并重组，而是卫通的一次涅槃重生。”卓超说，通过重组，卫通将原来经营的基础电信业务划转给中国电信，同时，航天科技集团将其持有的相关卫星资源全部注入卫通公司，不仅促进了卫通卫星运营业的规模化、集约化发展，而且充分发挥了产业链协同效应。

卓超介绍说，如今，卫通的核心业务集中在三块：一是传统的卫星空间段运营业务，二是地理信息服务业务，三是卫星地面运营业务。

在卫星空间段运营业务方面，重组之前，卫通只有3颗运营的卫星；如今，在轨运行的卫星数量达到了9颗，5颗卫星正在建设中，纳入规划准备建设的新频段卫星3颗。卫通已经成为中国内地唯一的主导卫星运营公司。“我们拥有的优质卫星资源全面服务于政府、企业、传媒等多个重要领域。”卓超说。

卓超表示，与国外同行相比，卫通除了要承担企业发展的压力外，还要承担更多的政治责任和社会责任。“在举行全国‘两会’、奥运会、世博会等重大活动时，我们要确保卫星广播电视、通信安全传输。在玉树地震、舟曲泥石流等重大自然灾害发生后，我们第一时间派出无人机航摄应急保障组，赶赴灾区实施航拍任务，为开展救灾工作提供了第一手资料，发挥了生命保障线作用。”

不仅如此，卫通还是我国地理信息产业的国家队和领军者。“卫通的车载导航地图市场份额连续8年超过60%，手机导航地图市场份额连续4年超过50%，国内互联网地图服务市场份额连续2年超过60%。卫通旗下的四维图新于2010年成功登陆A股市场，成为国内第一家上市的导航电子地图与动态交通信息服务提供商。”卓超说。

卫星地面运营业务虽然刚刚起航，却是卫通将来发展的重心所在。“卫星地面运营业务主要包括卫星数字发行业务和卫星地面通信业务。”卓超说，“我们已经获得了新闻出版总署颁发的数字出版物总发行和全国连锁经营业务许可两块运营牌照，在试点地区先期开展了卫星数字农家书屋项目，效果良好。”

“这两年卫通的发展成绩有目共睹。2010年我们的营业收入同比增长23%，利润同比增长68.69%，资产总额是重组之前的两倍。”卓超告诉记者。

“梦往大的做，事往实处干，劲往一块使。”这是卓超一直思考并积极倡导的理念。

卓超说，“卫通‘十二五’规划目标是，到2015年，卫通拥有15颗卫星，营业收入能达到160亿元，成为亚洲最大、世界一流的卫星运营公司，提供面向亿万用户的天地一体卫星通信广播特色化的运营服务。”

卓超表示，为实现“十二五”目标，卫通的卫星空间段运营服务将规划建成集中主导、安全可靠、用途多样的空间卫星资源体系；地理信息服务将规划建设覆盖全国主要经济发达地区的地理信息与位置服务运营网络；卫星地面运营服务将以卫星数字发行为重点，在业务内容、业务形式、服务方式等方面不断创新。