

策划词 | CEHUACI

说起“被别人利用”，人们的第一反应都感觉不是件好事，但杜德利却提出了要“持续创造被利用的价值”。“物以稀为贵，都不愿干才有自己干值”。“机会”成为他做企业的成功秘籍。“做别人不愿意做的事儿，做很多人认为做不了的事儿，持续创造被利用的价值，企业才有未来。”他说。

德利国际成功秘籍：持续创造“被人利用”的价值

杨元庆：增值税过高 我们没法卖得不贵

□ 薛松

日前，全国政协委员杨元庆在政协分组讨论会上痛批高增值税，他说，现在已经不只是高档消费品国外比国内便宜，耐克鞋这些大众消费品也是如此，“我们的联想电脑在国内没有办法卖得不贵，有17%的增值税必须加到价格里面，但产品毛利率只有15%。”

中国人均收入只有美国1/10，为何却要多花费20%-50%价格才能买到同款产品？作为民族品牌的联想电脑，也出面叫屈：并非自己价格歧视，而是中国税收高。

记者在联想全球网站上看到，联想电脑在全球各个国家的售价不一，价格相差10-20%。以联想的平板电脑IdeaPad K1 Tablet（32GB）为例，美国官网售价为499.99美元约3149人民币，而国内网站售价3499人民币，前者比后者便宜350元。

再以苹果iPhone 4S（16G）为例，该机型在中国内地官网的售价为4988元人民币，而中国香港官网的售价为5088港币（约4129人民币），在美国官网的售价为649美元（约4087人民币）。该手机在中国内地的价格最贵，比中国香港和美国贵了20%以上。

另据商务部去年统计，20种品牌高档消费品内地市场价格比香港地区要高45%左右，比美国高51%，比法国高72%。

中国联通人士对记者表示，iPhone由美国苹果公司提供，是全额进口的，引进到中国来需要缴纳17%的增值税，即便联通版iPhone在中国生产，也是在保税区生产的，这样的产品如果出口就不用交税，如果在国内销售就要交税。

这就是说，联想电脑、iPhone手机在离开中国生产地时相当于没收税，但它要正大光明再次返回中国销售时，缴税就不可避免了。一部在美国售价649美元（约为4087人民币）的iPhone4裸机，在中国销售后就变成了4988元。增加的部分就是整部手机17%的进口增值税，约为900元。

正在北京参加全国两会的部分代表委员呼吁，不应让高税费成为中小企业转型升级的“绊脚石”，建议积极财政政策要以减税为中心，增加实体企业利润空间。

西部首选

雄厚资金寻优质项目，免抵押，可风险投资，手续简捷，个人、企业项目不限、地域不限。

电话:028-68000128



□ 稿件采写 李路阳 李留宇

德利国际新能源控股有限公司（以下简称“德利国际”）董事长杜德利是一位智慧型的企业家，虽然创业初期他的学历仅初中文化，但他对企业经营及发展战略的思考却有着一整套自成系统的理论体系。正是基于此，从1997年开始经营太阳能热水器的他，带领企业从众多太阳能光热企业中脱颖而出，于2005年3月登陆美国资本市场，成为太阳能热水行业全球首家上市公司；继而，他利用上市融到的800万美金，开始实施企业跨越式发展战略，以全球首家低碳生态案解决商的战略定位，向新能源整合运营与低碳技术系统集成领域进军，不争而胜。杜德利的成功秘籍是什么？

成功秘籍之一：道出自己可被利用的价值

1997年3月，杜德利靠销售积累的利润，投资建设了一家科技型企业——霸州市德利太阳能采暖有限公司。

2004年初，杜德利投资的太阳能光热企业年营业额已近5000万人民币，利润接近500万人民币，但此时的中国太阳能热水器行业也步入了竞争激烈的阶段。如果他想在竞争中取胜，没有全球化战略不行，没有国际市场不行，没有国际资本更不行，“企业的资本和市场都需要实现全球最大化，而企业实现国际融资的最佳上市地是美国资本市场”。

经过一段时间的运作，2005年3月，德利国际（股票代码CSOL），通



过反向并购在美国证券市场成功上市，融资额达800万美元，同时在北京成立德利阳光科技发展北京有限公司。时至今日，德利国际仍是太阳能热水行业里全球唯一的上市公司。

德利国际从资本市场获得发展资金后，如虎添翼，企业营业额几乎逐年翻番。

成功秘籍之二：不断创造被集成利用的价值

在美国纽约与华盛顿考察期间，杜德利看到了规划、设计先行于城市建设的华盛顿和先建后规划并不断改建的纽约这两座完全不同的城市环境与秩序，二者间的巨大落差，让他感慨万分，联想到中国，“无论是城市、工厂、医院、学校、社区等任何建设，无论在什么时期，唯有因地制宜、统筹规划、多资互补、集成解决才是根本出路。”他说。

以一个住宅区项目为例，整个建设涵盖了不同专业、不同学科，从建筑规划到设计，从建筑的外墙维护结构到内部所用涂料的选择，从建筑结构到能源的使用，从道路建设到照明设施安装等，需要很多企业共同参与。大部分企业都只专注于某一领域，没有哪一家企业可以

包揽全部吃独食，而杜德利却从中看到了集成可以被利用的价值。德利国际要扮演的角色就是在低碳节能的前提下，以全案解决商的身份，将各行业最适合的低碳节能企业集合起来，让这些企业之间相互交流、融合，然后通过整合运营和系统集成真正解决难题。

杜德利解释这一做法时说：“在集成解决的过程中，最重要的是设立目标，并事先告诉各方我们所做的一切都是在为目标服务。挑选企业时，在相同行业中要优中选优，不同行业间要遵和而不同，用各自的优势形成整体的优势，用各自的不同创造合作的共同。”

杜德利自信地说：“我们是全球首家低碳生态全案解决商，我们的专业技术不一定是最好的，但我们善于从全局考虑问题、解决问题，所以，项目往往完成得最好。”

德利国际出资赞助的中国200多所大学有志师生共同研究的“低碳生态城市解决方案”课题，就是在集成有价值的方案，作为射盾之矛。

杜德利对发展产业的被利用价值有着独到的见解，他将其总结为点、线、面、圆、球、空。他说：“任何一个项目都是由一点做起，但如果我们把每一个点集成串成线，就形成

了产业链；再全面推广到市场，就形成了一个面；让这个项目既有终端又有始端，形成良性循环，就变成了一个圆；把多条产业链结合并叠加后就形成了一个球；球最终要变成空，要学会无中生有，即设计、拥有、再造、创新。”

成功秘籍之三：持续经营被整合的价值链

说起“被别人利用”，人们的第一反应都感觉不是件好事，但杜德利却提出了要“持续创造被利用的价值”。这源于他初中毕业后在医院里做工的经历，当时，他在空余时间帮忙看管太平间。其间，他曾帮着给逝者整容、穿衣服。那时，他一个月的工资只有36块钱，但每给一位逝者整容，就能额外获得20元的报酬；给逝者穿衣，又可以得到20元的报酬。那段工作经历，让他明白了“物以稀为贵，都不愿干才有自己干的机会”的价值含义，并成为他日后做企业的成功秘籍。“做别人不愿意做的事儿，做很多人认为做不了的事儿，持续创造被利用的价值，企业才有未来。”他说。

由于不断摸索如何持续性创造被利用的价值的生命意义，杜德利带领德利国际始终坚持在环保领域不断创新，并不断创造环保产业的绿色通路，他所倡导的低碳产业整合运营和清洁技术系统集成模式被业界称为“德利模式”。杜德利介绍说：“德利模式首先是节能，节约能源是最基础的，用智能化、自动化、数字化的管理来节约能源。其次，我们还要利用新能源来造能，这就像家庭过日子一样，不仅要会节约用钱还要学会适当存钱，还要知道怎么挣钱。第三是环境治理，要把钱花好了，用在该用的地方。最后是绿色生态，为的是使得这一模式具备可持续性。”

在城市节能方面，德利国际已经有了一套成熟的能耗改造服务模式——“合同能源管理”模式，该整体解决方案以优化区域能源结构、实现节能减排为目标，为城市提供有针对性的能源利用实施规划和节能减排方案，并通过产业集群整合产品供应链、节能减排专业机构和相关社会资源，为用户提供安全、稳定的新能源和节能减排服务。德利所提供的是从能耗审计、方案设计、金融服务到设备设计、生产、改造再到运营的一整套服务。通过整体方案做到节能、减排、企业经济三方面兼顾，达到政府、企业、公众和相关服务机构共赢，最终实现整个城市节能减排和建设绿色GDP的目标。

“巨人”的力量——记全国人大代表、洛钼集团股份有限公司董事长、总经理段玉贤

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

锋芒初现扭亏显威力

1991年，年仅35岁的段玉贤正值年富力强，栾川县委县政府果断决策，慎重选将，把当时濒临倒闭的县冶金化工公司交给了他。他带领企业走出低谷，一举跃入了全省经济效益60强，从此，“改革巨人”、“扭亏能手”成了他的代名词。

2002年，段玉贤被任命为洛钼集团董事长、党委书记兼总经理。他带领干部职工做活矿产资源文章，追求和谐发展目标，使洛钼集团在短期内实现了跨越式发展，洛钼从此走上了发展快车道。

绿化矿山美化建奇功

集团的主要业务就是开采矿山，开采方式一是露天，二是坑采，露天有很多优势，但会毁坏原有的环境易造成水土流失。为此在矿山开采上，段玉贤提出了以“创宏伟铝业，建绿色矿区”为战略目标，既要金山银山，又要绿水青山，以资源保护和可持续发展为指导思想，对开采后的矿区进行绿化。

2005年以来，集团启动了公园式矿山建设工程，加大了生态修复和环境美化工作，每年投资上亿元用于

矿山绿化，开发绿洲1000余亩，园区内鸟鸭成群，鸟兔共处，百余种植物茁壮生长，1000多米的高山开采区构成了一幅园林美景，采空区排渣厂碎石乱飞的局面不见了，放眼望去是一片绿洲，资源节约型、环境友好型新型工业初现端倪，“中国生态小康示范基地”的桂冠也随之花开洛钼。

大胆创新科技增效益

科学技术是企业发展的动力，段玉贤深知这一点。为此，他每年都拿出足够的资金用于科技创新，尤其前几年在经营环境极度恶劣、资金短缺的情况下，仍累计投入1亿多元用于节能减排等科技创新项目的开发研究，在同行及专家对项目不抱有任何希望的情况下，他硬是支持和鼓励科技人员闯过了难关，取得了节能减排项目的重大突破，走好了冶炼炉子改造、有害气体回收、冶炼不用燃煤“三步曲”，使冶炼成本大幅度降低，钼回收率大幅度提高、废气排放大大减少、经济效益明显提高，走出了一条令人瞩目的“低投入、低消耗、低排放、高效率”的可持续发展的循环经济之路，仅节能减排项目每年增值超亿元。同时，还注重与中南大学等科研院所的合作，实现了矿区由坑采到露天转变，资源回收率达到97%，比坑采提高了3倍。

靠科技创新，集团在采空区处理、尾矿废水处理等方面获得了重大突破，使每一个小小的科技创新项目都能为集团带来数百万元乃至数千万元的经济效益和不可估量的社会效益。段玉贤每年拿出重金奖励科技创新项目，2008年该集团申报科技创新项目30多项，2009年申报40多项，2010年申报项目达50多项。目前，该集团高级职职近30人，中级职称300余人，部分人员还获得了省、市优秀专家称号，成为享受国家津贴的优秀专家。

放眼全球资本开新路

为了使企业快速发展，段玉贤大手笔谋划资本市场。2003年，集团积极实施企业改制，完成了与上海鸿商集团的合资改制。改制后的洛钼集团，明晰了产权，卸掉了包袱，盘活了资产，赢得了发展。2006年，他带领集团整体海外上市，进军国际资本市场，到2007年4月，仅用了短短313天，就成功在香港H股上市，募集资金81亿港元。

巨人给力德治谋共赢

由于段玉贤不断发力，促使洛钼集团创下了许多中国同行第一，续写了一个又一个奇迹：——通过实施项目建设和产能

扩张，采选能力达到3万吨/日，钼铁生产能力达到2万吨/年，氧化钼生产能力达到2万吨/年，公司生产规模、产量位居全国第一。

——公司建成全国第一家环保型钼冶炼厂，使企业成为全国唯一一家尾气排放达到国家排放标准的钼冶炼厂。

——在企业快速发展的同时，积极履行企业的社会义务，支援捐助灾区 and 当地教育、扶贫、社会公益事业，成为第一家企业图标出现在2007年版印花税票上的河南企业。

——2007年，洛钼生产经营实现了同步大幅稳定增长，实现利润30亿元，利润总额位居河南省工业企业第一位。

——2010年，洛钼集团节能减排项目国际领先，销售收入突破120亿元，中国钼行业第一。

洛钼的发展速度被专家誉为“洛钼速度”。

面对这些成绩，段玉贤没有骄傲。“虽说集团现在年销售收入突破120亿元是国内钼行业第一，但与国际知名矿产资源公司相比，差距还很大，与其他公司的多业发展相比还有一定差距。”他说，“我们的目标是走向世界，打造国际一流的集团。奋斗5年，再造一个新洛钼，奋斗10年，进入世界矿业企业500强”。

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

资金管理：新希望布局农牧帝国的杀手锏

直接获得金融营业许可证则被刘永好认为是继入股民生银行等金融投资后又一次深度进入金融领域。

据介绍，新希望集团旗下有400多家企业，可能一半要去传统银行办理存款、一半要去办理贷款。财务公司成立可以为新希望集团每年近1000亿的销售收入办理结算，而且可以更合理、统一地统筹安排资金，提高资金使用效益。

随着新希望业务的发展，未来在新希望年销售收入超过200亿元、成员企业达到10家的区域都可以设立新希望财务公司分支机构。同时，新希望财务公司也确定了“一个系统、三个平台”，即一个核心业务系统，实现搭建集团资金结算平台、集团资金运营平台、集团金融管控平台的管理体系。桑国跃表示，新希望财务公司未来将更好地发挥综合金融服务功能，不光是把新希望企业成员的资金管好、用好，更要为推动“三农”产业发展插上金融的翅膀。

产融结合的运作之道

盘点中国的农牧业企业，新希望无疑是最大的赢家。中国向来不缺乏单一产业链条上的巨头，如肉制品加工环节的双汇、雨润，把持国内鸡肉加工处理的山东六合集团。但最终，新希望2005年并购全国最大的鸡饲养、屠宰、加工巨头六合集团，几乎擒获整条禽类生产链；通过控股华北地区最大的生猪饲养和加工企业千喜鹤，新希望还一举进入猪肉这一中国需求最大的肉制品行业。

新希望借助资本的力量一路补足短板。通过公司+基地+农户的模式大力推进农业产业化进程，锻造了养猪、家禽、奶业三大产业链。2010年，在国际金融危机的大背景下，企业如期实现五年规划目标，销售收入突破560亿元，跨过世界级农牧企业的初级门槛。

这一系列的大跨步发展都需要新希望财务公司作为“资金池”，发挥金融功能为其保驾护航。而资金池只是新希望财务公司职能的一个重要方面，它还需要为新希望解决更多资金管理上的难题。

作为一家大型企业，新希望的集团资金管理现状主要是成员企业众多，且分布范围较广；合作的商业银行较多、银行账户较多；资金存贷两高现象仍较严重；资金不平稳现象严重；资金运用效率不高。

对于新希望而言，这些难题之所以能顺利解决很大程度上在于着力打造了企业资金管理平台。据该平台服务商厦门融通信息技术有限责任公司介绍，这一资金管理平台遵循以客户为中心，业务、账务分离的设计思想，是一个为财务公司开展金融业务提供服务的信息支撑平台。同时，为了兼顾财务公司作为集团内部金融机构为集团管理提供服务的需要，该平台还具有为集团提供资金监控、集团分级次资金池管理、资金预算控制等综合性管理职能。

新希望财务有限公司的企业的资金管理平台由网银系统、银企网关系系统、核心业务系统组成。财务公司作为集团内部银行，为各成员单位开立内部账户，当业务收入的资金进入银行账户后，自动通过资金归集的方式转入财务公司内部账户，实现集团内部的资金集中。

借力企业资金管理平台，新希望坚实地走出了产融结合的第一步。（新财经