



■ 余靖静 许雪毅

鲁冠球出生在钱塘江边，那里的江湖名闻天下。要概括他在中国市场经济几十年的“搏击”，其他人“停产闹革命”，不到20岁的他闻涛头立，手把红旗旗不湿”。

“大家都富裕了，你的富裕才会持久”

年近古稀的鲁冠球，被《福布斯》称为汽车零部件领域的“全球领袖”，不过看生活习惯，他还是中国农民：住在1983年修建的农家小楼，厨房是老式的灶台。每天早5点起床，晚11点睡觉。只要不出差，他便按时回家和妻子一起吃晚饭。办公室也多年未变，10多平方米。下了楼，有座凉亭。44年前，那是他起家的铁匠铺。工作服送去缝补，裁缝惊讶，万向的“老大”就穿这个？编制“中国百富榜”的胡润和他对话，需双重翻译——先把萧山土话译成普通话，再译成英文。2000年后，萧山地区整体农转非，他的“身份”才从农民转为城市居民。但鲁冠球身上，罕有小农意识。用村里人的话，这人从小“头上长角”。成绩好却初中辍学，进城学锻工。精减回乡，其他人“停产闹革命”，不到20岁的他忙着修自行车、开粮食加工厂……经常被抓，他就白天挨批斗，晚上继续生产。他长于“嗅”出机会。1969年，国家批准每个人民公社可以开办一家农机厂。24岁的鲁冠球带着人“投奔”到公社名下，戴上了“红帽子”。1979年，又是一篇党报社论《国民经济要发展，交通运输是关键》，让他决定专攻万向节这个不起眼的汽车零部件。直至今今天，他每天的阅读量还在三四万字。

[上接 P1]

全球经济的困惑与中国的选择

在100强中，国有企业有61家，比2011年增加1家，且集中在石油化工和机械制造等领域。39家民营企业营收达到4643.21亿元，占整个百强企业的35.58%。百强企业的总体规模为13050.89亿元，占到全省生产总值的54.7%。王海林认为，从去年和今年的情况来看，四川省大企业大集团总体上呈现良好的发展态势。国家统计局数据显示：2013年1-9月，全国规模以上工业企业实现利润总额40452.8亿元，比去年同期增长13.5%。增速比1-8月份提高0.7个百分点，其中，主营活动利润41215.2亿元，比去年同期增长5.3%，增速比1-8月份提高0.4个百分点。9月份，规模以上工业企业实现利润总额5588.9亿元，比去年同期增长18.4%，增速比8月份回落5.8个百分点，其中，主营活动利润5414.5亿元，比去年同期增长7.5%，增速比8月份提高3.5个百分点。1-9月份，在规模以上工业企业中，国有及国有控股企业实现利润总额11121.2亿元，比去年同期增长9.4%，其中，主营活动利润9541.3亿元，比去年同期增长6.4%；集体企业实现利润总额562.7亿元，增长0.1%，其中，主营活动利润611.5亿元，下降7.7%；股份制企业实现利润总额23556亿元，增长12%，其中，主营活动利润24168.2亿元，增长3.1%；外商及港澳台商投资企业实现利润总额9403.1亿元，增长16.1%，其中，主营活动利润9082.3亿元，增长13.3%；私营企业实现利润总额12786亿元，增长17%，其中，主营活动利润14780.1亿元，增长3%。四川省统计局10月23日公布的数据显示，前三季度，四川省规模以上工业增加值同比增长11%。其中，国有及国有控股企业增加



“财散则人聚”是他的一句口头禅。从1983年到1993年，他放弃的承包奖金超过300万元。这些钱，要么修改承包条例变成集体所得，要么捐去建学校。2009年，万向员工最高年收入超过1000万元。对新招聘大学生，万向合同一签十年。他说，“一定要周围都好，你的企业才会好。大家都富裕了，你的富裕才会持久。”

乡镇企业的磨难与真知

鲁冠球一直以万向是乡镇企业而自豪。在中国的乡镇企业中，万向实现首个人风险承包、首个上市、首个获中国工业大奖、首个收购国外上市公司……其实，戴着“乡镇企业”的帽子，路并不好走：在“只讲计划”的年代，没有钱，冬天去信用社借，别人在内屋烤火，他在外屋坐两小时冷板凳也没借成；没有材料和燃料，他骑自行车过江去杭州城，从国有企业捡废料和煤渣……

有些门槛，能靠技巧化解：进不了全国订货会，他在场外摆地摊，照样刮起“鲁旋风”；没资格看文件，他用人托人、国营对国营的名义把400条考核标准“弄”到手，逐一整改，高分成为全国“唯三”的国家万向节定点工厂。有些时候，只能依靠等待。启动股份制改造，4年后同意试点；申请上市，等了7年；成立财务公司，申报了9年……“我不怕苦，最怕的是不被承认。”鲁冠球说。但他认准一点：“质量面前人人平等。”1980年，他从全国回收3万多套次品，员工一人一袋，背去废品收购站。企业一年利润泡汤，大家心痛流泪，但质量意识从此深植。地处钱塘江边，万向注册的商标叫“钱潮”。有人告诉他，这两个字的拼音首字母“QC”，正好是“质量控制”的英文缩写。从此每个万向节都印上“QC”标志，象征“质量就是生命”。1984年，拥有世界上最多万向节专利的美国舍勒公司代表在广交会上“相中”万向，要到厂里考察。那时钱塘江边还树着“外国人止步”的牌子。市委书记当即拍板，过江手续当天办妥。这次考察，美方决定下3万套订单。但定价低，万向将亏损10万美元。鲁冠球最终同意，他说：“3万套我们亏损，等到30万套怎么还会亏？”2000年，万向并购舍勒。如今美国14个州，万向拥有28个工厂。在美国站稳脚跟的国内效应是：既能能给通用和福特供货，进入一汽二汽的配套体系顺理成章。2011年，美国前财长鲍尔森请鲁冠球吃饭。鲍尔森说，在美国无论竞争对手还是合作伙伴都夸奖和尊重万向，很少见。鲁冠球认为，万向美国公司的轨迹和本土发展有相似之处，“万向是乡镇企业，从无到有、从小到大，一点点摸索，一定要稳健，客观上你想冒也冒不了，只能慢慢地干。”“慢慢干”的过程中，他给自己做情绪管理——晚上在院子散步，看月亮。“从月缺，看

到月圆。”这几年，他每天练书法。办公室过道，悬着“正气”。家里窗前，贴着一小张竖排的“遇事不怒”。他说，“做什么都要时机或者机遇，但认准了目标，就不能懈怠。”

“我是企业家，不是商人”

鲁冠球认为自己不是商人，而是企业家。“企业家要赚钱，但不做钱的奴隶。企业家注定是要创造、奉献、牺牲的。”有两个产业，他天天“烧钱”，坚持了一二十年。一个是农业，上世纪80年代初开始投资，屡败屡战，最近几年才产出利税。他说，“为农民讲话的人太少了”。另一个是电动汽车。1999年到2013年，投入50亿元，回报“没看到”。中国学术界把电动汽车作为前沿技术研究时，他已确立产业目标，且框定“纯电动”。2003年，科技部一位副部长到杭州考察“863”项目，意外发现万向的电动汽车电池实验室和中试生产线，感慨说“你们是真的在做”。鲁冠球趁机开口，“那把我们列进去吧”。业内人士笑称，万向是“自费跑进‘863’”。万向电动汽车“掌舵者”陈军是汽车专业的博士，受不住“烧钱”的煎熬，分出手去尝试其他“利在眼前”的方向。鲁冠球发现后，坚决叫停。“新技术和产业的磨合中，只要方向正确，总有回报。如果方向不正确，浪费钱是小事，时间追不回来。”博士被说服。鲁冠球有压力，“所以企业其他地方一定要赚钱，否则要做的事都是一句空话。”但他很明确，“我希望万向成为一家受世界尊敬的企业。万向以后就是为清洁能源奉献一切”。2013年10月，工信部发布新一批电动汽车生产“牌照”，万向上榜，市场的曙光终于照进。

对话鲁冠球

鲁冠球的口头禅是两个字——“实力”，给所有创业者共勉的一句话是“不抱怨”。“思路决定出路，作为决定地位。”在他看来，改革开放35年来，只要企业在市场中博得实力，就会有机会。

记者：您的创业起步比改革开放还要早，回顾这些年的历史，您认为改革开放最重要的成果是什么？

鲁冠球：我们是改革开放的实践者、见证者，也是受益者。我们是在计划经济与市场经济中间摸爬滚打发展起来的，当年国外是市场经济，国内是计划经济，我们在夹缝中实践摸索，什么东西符合社会的潮流，符合经济的规律，怎么跟上它的节拍。

改革开放最重要的成果是确定了市场经济，从计划经济到“计划经济为主、市场经济为辅”，再到社会主义市场经济，这是个了不起的过程。

加入世贸组织同样是非常重要的。一个国家要与世界的大环境融合才能不断壮大。池塘有多大，鱼就有多大，在河里的鱼是草鱼，到了大海就是鲨鱼。

记者：从您的实践来看，民营企业的政策环境有什么样的变化？

鲁冠球：随着社会的发展，经济的推进和国际融合程度的提升，环境肯定是越来越好。以“走出去”为例，开始国家是控制的，样样要审批；后来从不同意去到同意去，现在是支持企业出去。

我反对两种倾向：一种是人家做得好，就说别人能做，我为什么不能做？不检查自己的问题；第二种就是仅仅是怪这个政策不行，那个政策不行。我想大家应该静下心来，想一想你究竟有多大能力来做？

做事关键还在于自己的实力。功到自然成，“等、靠、要”都没有用。有政策当然很好，但是不能全靠它，要靠自己，凭实力做事。

记者：您被称为中国商界的“常青树”，您觉得“常青”的最大秘诀是什么？

鲁冠球：我在发展当中从未止步，也从未超越自己的能力。我希望自己能时刻保持清醒的头脑。有许多企业家，不管是民营企业还是国有企业，在一个企业长期居于高位，几年、十几年之后，他可能会高度膨胀，对企业失察，企业就会出现問題。原因就是他不夠冷静，超越了自己的能力。因此，企业家一定要审视自我有多少能力，自己处在什么位置上。一个企业家能否时刻保持清醒的头脑，就要看他的思想境界和思想觉悟。有这个觉悟，有这种思想境界的人，就是一个对社会有益的人。

记者：您说自己是企业家，不是商人。您如何定义中国的企业家精神？

鲁冠球：想办法为社会负责，这就是我认为的企业家精神。企业生产的产品要对社会负责，不能假冒，不能破坏资源，要生产符合市场需要的商品。对社会负责，对员工负责，对资源负责，对环境负责，不能做有害的事，这样才能为人类作出贡献，也只有这样才是负责任的公司。

通过以上分析，王海林得出这样的结论：1.资本主义经济危机的周期依然存在，影响范围越来越大，危机程度越来越猛烈。正如马克思、恩格斯早就指出的：资产阶级用什么办法来克服这种危机呢？这不过是资产阶级准备更全面更猛烈的危机的办法，不过是使防止危机的手段越来越少的办法。2.生产过剩向全世界蔓延。过去是发达国家通过武力（二战以前），通过操控规则（关贸总协定）向发展中国家倾销过剩产品。现在发展中国家依赖成本优势向发达国家冲击，从而造成发达国家贸易逆差增大，债台高筑。

既然如此，那么世界怎么想？王海林观察到，中国在转型，美欧在再制造业化；中国大力发展新能源，以减轻对化石能源的依赖，美国则加强页岩气开发，实现自给有余。同时，美欧削减太阳能补贴，对中国低廉的太阳能电站进行双反。另外，中国在加大力度惠民生，增补贴，而日欧却在削减福利，以摆脱债务。中国实行的是“宽财政、稳货币”政策；美欧日却恰恰相反，他们是“紧财政、宽货币”。

中国的选择

面临这样的世界经济形势，中国怎么办？王海林结合自己的理解谈到，刚刚闭幕的中国共产党十八届三中全会向全国、全世界做出了清楚而鲜明的回答：坚定不移地推进全面深化改革；最大程度释放改革红利；推动经济社会持续健康发展。

王海林认为，十八届三中全会《决定》从16个方面、60条措施，勾画了未来中国梦的蓝图，其主导思想是：完善市场经济，释放经济活力；改善宏观调控，激发社会活力；坚持公平正义，提高执政能力。坚定地回答了“宪政”之争、国有化与私有化之争、改革推进方式之争、城乡发展一体化方式、构建开放型经济新体制、改善民生方面、严格的生态保护和建设、深化国防和军队改革以及加强党对全面深化改革的领导等一系列长期争论的重大

问题。

在经济体制改革方面推出了四项重大举措：

1、市场的决定性作用。经济体制改革是全面深化改革的重点，平等保护各种所有制经济，培育多元化的市场主体，确立企业的投资主体地位，完善市场决定价格机制。

2、更好发挥政府作用。科学的宏观调控，有效的政府治理，是发挥社会主义市场经济体制优势的内在要求。以经济总量平衡、重大结构协调、生产力布局优化、减缓周期波动、防范区域、系统风险、稳定市场预期作为宏观调控的主要任务，以发展战略和规划为导向，财政政策、货币政策为主要手段，产业、价格政策协调配合，项目审批制变为变准入制为宏观调控的主要措施。

转变政府管理职能，在完善发展成果考评体系、重视劳动就业、居民收入、社会保障、人民健康，加快事业单位分类改革，积极稳妥实施大部制，优化行政区划设置改进预算管理，完善税收制度等方面着力。

3、建立全方位大开放格局。首先是确立企业及个人对外投资主体地位，实施自贸区战略，增强产业竞争力，发展多式联运，形成横贯东中西、联结南北方的对外经济走廊，改革市场准入、海关监管、检验检疫等管理体制，加快实现人民币资本项目可兑换，加快同周边国家和区域基础设施互联互通通道建设，推动丝绸之路经济带、海上丝路建设，形成全方位开放新格局。

4、城乡发展一体化。坚持家庭经营在农业中的基础性地位，坚持农村土地集体所有权。鼓励承包经营权在公开市场上向专业大户、家庭农场、农民合作社、农业企业流转，发展多种形式规模经营；鼓励工商资本到农村发展适合企业经营的现代种养业，向农业输入现代生产要素和经营模式。建立农村产权流转交易市场。推进城乡要素平等交换和公共资源均衡配置。重视农民新聚居区建设。