

开始是一心想造车，后来是一心造好车，从自主研发发动机、变速箱，到收购DSI、沃尔沃，李书福总能把人们认为做不成的事情做成。他的秘密，一是人才，二是创新

吉利人才样本：找对人，用好人

INC. 焦点

■本报记者 姜文良

【编者按】

2010年5月25日，全国人才工作会议在北京隆重召开。应有关部门要求，吉利向大会提供了一份交流材料，题为“人才与创新是吉利发展的源动力”。

在国际金融危机倒逼之下，加快经济发展方式转变已经上升为中国的国家任务，人才优先发展进一步诠释了人才强国战略、科教兴国战略的必要性和紧迫性，结构调整、产业升级方向直指大力发展战略性新兴产业、先进制造业，自主创新便成为中国企业的集体使命与当务之急。在此背景下，吉利无疑是最佳的微观样本之一。

“人才资源是第一资源”，李书福把这句话经常挂在嘴边。然而，在吉利，这句话不是口号，而是历经10多年探索而成的一整套实实在在的经验，无论引才、育才、用才，还是与此相配合的战略、方法、机制。《企业周刊》自本期起刊发连续报道，分解吉利人才样本。

依靠人才让吉利脱胎换骨，李书福的转型战略开始全面奏效。

上周二，草根出身的浙江吉利控股集团再度成为中国企业标杆。在新中国第二次全国人才工作会议上，有4家基层单位的人才工作经验进行大会交流，而吉利是其中唯一一家企业。吉利人更愿意把这看做一项国家级荣誉。

这不是吉利第一次赢得国家层面的认可与赞赏，尽管曾经饱受业界和媒体的讥讽和非议。2005年，吉利被国家科技部称作“中国汽车工业的旗帜”，中宣部则组织巡回报告；去年4月，国家工业和信息化部破天荒地为一家民营汽车公司专门召开展经验座谈会；今年1月，国务院授予吉利自主创新工程类国家科技进步二等奖。

这些荣誉背后，只有一个关键词，那就是



“自主创新”，而根基就是人才。据悉，吉利研发人员从2006年的不到400人，迅速发展到目前的1600余人，其中包括来自美国、日本、德国等发达国家著名汽车企业的海归人员和硕士博士近300余人。

如今，各类英才贤士被李书福招至麾下，遍布决策层、技术管理层、生产制造、品牌营销及购并领域，日积月累，吉利“化蛹为蝶”。

赵福全力助战略转型

2006年11月8日，赵福全加盟吉利。半年后，李书福宣布吉利战略转型。

赵福全，美籍华人，美国汽车工程院院士。加盟后，赵福全领导吉利汽车技术与研发。人们发现，赵福全对了地方，李书福则对了人。

2009年12月，在独立第三方的中国汽车技术研究中心碰撞测试(C-NCAP)中，吉利熊猫以45.3分的成绩，成为首款获得五星安全的A00级小车。评价方甚至认为熊猫的五星成绩，标志着自主品牌经济型轿车被安全技术已经和国际接轨。在同类车里，这是第二款C-NCAP五星车，而第一款是合资品牌，A0级别，且售价是熊猫的两倍。赵福全承诺：“今后研发的所有新车，至少四星，

争取五星，而且在成本可控的前提下实现。”

据美国汽车咨询公司J.D.Power发布的2008年中国汽车性能、运行和设计调研报告显示：与2007年相比，2008年中国汽车业平均得分上升了3分，而吉利则上升了20分。

去年11月，兼任吉利汽车研究院院长的赵福全宣布，未来5年的产品规划已经完成：到2015年要实现5个技术平台下打造15个产品平台，衍生出42款新车。

到吉利3年，赵福全把研发队伍扩充了4倍，同时利用矩阵式管理等手段，把“农民起义军”改造成为整建制的“正规军”，并建成高效的研发流水线。目前，吉利平均每3个月就有一个整车研发从流水线上推出去，然后又有一个新的整车研发任务推进流水线。

2010年1月11日，国务院授予“吉利战略转型的技术体系创新工程建设”自主创新工程类国家科技进步二等奖（一等奖空缺），成为此次该类奖项的唯一一家汽车企业。迄今为止，该奖项只评选了两年，在500多家企业中，仅有12家获奖。

1月16日在兰州，赵福全一上午的时间，向媒体详解吉利全新高效的技术体系。他说：“这套体系三大特点：与国际接轨，适合中国国

情，具有吉利特色。与某项具体技术或者依托某项技术搭建的研发平台获奖不同，吉利是整个技术创新体系获奖，表明企业作为组织的技术能力的整体跃升。这是对吉利汽车研究院这支高素质、高成长性队伍的标志性嘉奖。”

一批专才支撑核心制造

据说，1997年吉利最早由摩托车转产汽车时，全部汽车开发班底只有7个人，其中仅有3人是从事技术工作的。一心想造车的李书福对技术和人才的渴求程度可想而知。

在中国汽车业界，李书福的造车观念很“另类”，必须“自主研发、自主品牌、拥有自主知识产权”。他不想长期受制于人。

事实上，在中国本土轿车厂商中，吉利第一家实现了变速箱和发动机自主产权产品的自给自足，对中国汽车工业做出了具有里程碑意义的贡献。

2005年5月20日，吉利自动变速箱研发成功。此举的重要意义在于，完全掌握了汽车关键零部件的核心技术和原理，搭建出我国在自动变速箱上的技术平台，并带动了精密加工、非金属材料、油品和检测设备的产业发展。

而这个经典故事的主角，就是徐滨宽，原机械部青年科技专家、国产自主变速箱电子电器课题组组长。2002年，被李书福请到吉利前，徐是天津齿轮厂的总工程师。

李专门为他营造了一个独立的变速箱研发、制造平台——浙江吉利变速箱有限公司。

徐滨宽积蓄了20多年的能量，终于找到了释放的空间。历经3年艰辛，徐在吉利修得正果。

2006年，吉利Z系列自动变速器产业化项目荣获汽车行业科技进步一等奖。

目前，同时在研的还有高效的双离合器变速器，样机已开发完成，正搭载于整车上测速。去年，李书福果断出手收购了澳大利亚自动变速器公司DSI。这是该领域全球第二大独立供应商。赵福全出任该公司董事长，“我们已成为国内第一家拥有双离合变速器的本土厂家”。据悉，DSI今年已经开始盈利。

类似情节的故事主角还有：1994年，最早被请到吉利的余挺，他曾经从事微型内燃机、工程机械、工程汽车技术；2003年，原一汽红旗的发动机专家杨建中加盟吉利。他们接力领衔吉利的发动机研发，“国际先进、世界领先”技术水平的CVVT发动机，便是他们的杰作。

赵称，“2010年是吉利动力转型之年”。

目前，吉利汽车研究院已形成独立的造型设计、工程设计、工程分析、试制试装和同步工程能力，完全具备了汽车整车、发动机、变速箱及新能源等关键技术的正向自主开发能力。在动力总成及EPS自给方面，吉利始终保持着强大的可持续的竞争优势。

越做越大的事业平台

李书福连续10个月的邀请，请来徐滨宽。据说，11次诚邀打动了赵福全。在延揽人才方面，李书福越做越有心得：请谁，怎么请，以及怎么留住。

2004年4月底，原韩国大宇汽车公司副总裁、韩国汽车工程协会的会长沈奉燮加盟吉利，入职吉利研究院院长。在沈主持下，“自由舰”开发成功。他为李书福制定了一个围绕人才的4M方案：人才(Man)、方法(Method)、制造(Manufacture)、材料(Matriel)。他说，“我是被董事长李书福吸引来的。他这个人充满激情，对汽车几乎痴迷，令我深受感动。”

国际金融危机重创了全球汽车产业，而李书福则看到了千载难逢的战略性机遇。于是，他采取了更为激进的战略：而收购沃尔沃，无疑是这个战略中最激动人心的一部分。

供职BP多年的张在2007年加盟之后，引入BP同事袁小林、FPT菲亚特动力科技中国区总裁沈晖、华泰汽车原总裁童志远，吉利高管团队迅速扩张。加上赵福全，这批业界精英丰富的国际化专业经验，让李书福在沃尔沃的全球并购战中笑到了最后。

当企业家远见不断演化为企业抱负，愿景分解为一个个看上去很美、做起来很有价值的事业平台，吉利人才磁场效应日渐放大。

长客每年都有创新奖的评选，健全的评审制度和有效的激励政策，已促使创新文化融入到每一名员工的工作当中。创新成果一旦得到认可，便会在公司范围内推广开来，把创新成果程序化、制度化。

今年3月，长客股份公司动车组核心部件“质量门”管理体系在第十六届全国企业管理现代化创新成果评选中，荣获二等奖。这是长客第三次获此殊荣。目前，“质量门”管理体系已推广到公司几十种车型的生产中。

“管理创新”这一概念在长客生根已近十年。十年来，公司员工参与管理创新的热情不减，每年申报管理创新的项目数量少则几十，多则上百，最高奖励额度已从当初的几千元涨到了几万元。

创新没有止境。2010年，长客股份公司管理的主题是精益化管理，要动员全体员工千方百计地提高能源、资源、劳动力的利用效率，杜绝浪费。

一流的企业的要有一流的管理，一流的管理催生一流的企业。“技术、设备、工具都可以用钱去买，但管理不行。虽然咨询公司可以为我们提供思路，但管理必须经过全面的消化、吸收，才能成为我们自己的东西，为我们所用。

从某种意义上讲，管理是真正的核心竞争力。”悟道管理，长客人对其有了新的认识。

INC. 经济数据

今年前4月中国24个省份工业利润增长91.5%

国家统计局5月28日发布的数据显示，1至4月份，中国24个省份规模以上工业企业实现利润9785亿元，同比增长91.5%，增幅比一季度回落11.1个百分点。这24个省份其规模以上工业的主营业务收入和利润都占全国规模以上工业的80%以上。

4月份外汇占款创新高

中国人民银行最近公布的数据显示，截至4月末，我国外汇占款累计达203453.70亿元，较3月份增加2863.1亿元，增量创近期新高。数据显示，今年前4个月，我国外汇占款新增共计约10341亿元，较2月份的1795亿元、3月份的2701亿元相比，4月份的增量进一步扩大。

上证综指5月份累计下跌9.7%

据香港《文汇报》消息，总结5月份内地股市，上证综指累计下跌9.7%，创去年9月以来最大单月跌幅，深证成指亦下跌958点或8.5%，而今年前5个月上证综指跌幅达20.9%，是全球表现最差的股市之一，仅次于西班牙股市的21.72%跌幅。

中国汽车保有量明年有望超过日本成全球第二

5月28日，国家信息中心信息资源开发部主任徐长明表示，我国是汽车大国，销量增长速度惊人，最晚明年就能实现7500万辆的汽车保有量，超过日本成为全球第二。

2009年我国信用卡市场交易金额达3.5万亿元

中国银行业协会5月26日在京发布《2009年中国信用卡产业发展蓝皮书》显示，2009年我国信用卡交易总额达3.5万亿元，同比增长69.9%，蓝皮书指出，近年来我国信用卡产业发展迅速。

4月份银行间债券市场发行债券环比增长

中国人民银行5月27日发布的《2010年4月份金融市场运行情况》显示，4月份银行间债券市场发行债券环比增长。前4个月，银行间债券市场累计发行债券11613.1亿元，同比增加26.3%。

风电机组成本降到5000元以下

“最近开发商在招标的时候很多家企业去投标，普遍报价都到每千瓦5000元以下了。”中国风能协会理事长贺德馨5月29日表示，我国风电发展迅速，风电机组价格不断下降。但他认为要把成本控制在一个理性的范围，否则会带来严重的后果。据中国风能协会统计，2009年年底，我国风电机组装机容量达到25800万千瓦兆瓦，居世界第二，新增13800万千瓦，居世界第一，我国已经成为风能大国。

北京拟占区域九成商用项目租售价格上涨

搜房网最近发布的调查数据显示，北京大量在租在售商业地产项目(商铺、写字楼)的租售价格出现提升。据分析，其价格提升的原因主要是，新政策重在打压住宅炒作和过度投机，但对商业地产并没有打压政策。调查数据显示，3月至5月间，在接受调查的90个商业地产项目中，有90%的项目租售价格提升，其中有约27%的项目涨幅超过两成，租价最高涨幅为60%、售价最高涨幅为50%。

(本栏均为文青辑)

都规范化了。”长客股份公司高速车制造中心一员工深有感触地说，“如此一来，最浅显的效果便是工作中推诿扯皮的现象没有了。”

公司管理部门作为指导者，起草发布了专业制度管理流程、规范和办法，让流程建设有法可依。并重新界定了专业制度的结构，将流程、规范、办法结合起来，形成“三位一体”的专业制度体系。

管理者，一时成为公司最忙碌的人。

一年间，长客组织了50多次不同级别的业务流程评审会议，发布了业务流程570多项，流程建设主体框架搭建完毕。与此同时，还引进了国际先进的SAP管理信息系统。至此，长客的管理平台与国际企业实现全面接轨。

推进管理创新——提升管理水平的源泉

“一个企业，拥有某个创新成果并不是最重要的，最重要的是有一种创新文化、创新理念。”谈起创新，长客人颇感自豪。

工信部、发改委大力发展OLED

长虹新一代显示技术引人注目

国内产业链配套体系的一些问题。对此，我们必须突破关键技术。”

国家发改委高技术产业司有关人士指出，彩电一直是我国电子信息产业的重要核心部分，平板显示器件不仅纳入了发改委的六大重点工程，还纳入了发改委研究制定战略实验室授牌，在此领域已经先行，国家政策的利好使之迎来巨大发展契机。

工信部电子信息司有关负责人表示：“当前信息产业正在进行新的调整，对低功耗、高性能的显示技术要求越来越高。从国际上来看，世界各国都在加快战略布局、加快技术进步。从国内来看，由于一段时期内国内自主创新能力不足的问题，国际贸易纠纷和技术壁垒不断加深，国内显示产业总体上在规模、技术水平、技术配套等方面还有差距，也暴露出

量产已于2010年4月1日正式投入试生产，设计年产能为1200万台。2009年12月已启动AMOLED中试线建设。长虹目前已拥有完整的PMOLED实验室及AMOLED面板实验室，自主掌握业内领先的金属诱导低温多晶硅部分关键技术。截止到2010年4月30日，已申请OLED专利171件，其中国外34件。

目前，长虹下属公司虹视公司已全面进行OLED应用产品开发，实现了从OLED屏幕到整机开发的垂直整合。虹视公司总经理郎丰伟表示，长虹将加强OLED显示技术的研发，积极配合国家产业的发展需要，推进成立国家OLED产业联盟。促进建立开放的技术服务平台，引导、培育和壮大我国OLED产业链布局，尽早形成中国OLED产业链。

(红 宏)

精度会由于人的注意力变化而产生曲线波动。我所了解的中国工厂对此的解决办法是，用更多的人在后续工序中检查，反正人工便宜。在一些极端案例中，中国的一些企业主还以此为荣，认为人工可以替代机器。

这有些混淆了机器与人的功能的区别。人不是机器，但人的确是机器的良好补充。在一些环节上，比如工具组装、小的产品，工人可以顺利完成。可当我们的产业向更高端的产品拓展，比如汽车组装，机器的作用就远大于人力的密集化。

我知道一家公司为一汽提供的是一全自动化的焊接线，生产线内封闭，没有工人。外围是维护。在这个速度下，可以达到每小时60

辆车的生产节奏。这个生产线从全世界来说，也是速度最快的生产线之一。

事实上，在几年前，当中国加工低成本开始被世界关注，当时中国加工的质量虽然不高，但总有一部分可以精选为合格出口品。国外的对策便是提高自己的工作效率，缩短单件产品占用的时间。他们用更好的软件和系统来控制机器的运转，并且使生产流程、布局更合理。

在加拿大的老工厂里，工人只需培训几

天就可以独立上岗，为任何车型做零部件配

套。而最难的工艺，也就培训两周。

我在这些工厂看到的是更为合理的工位

布局，以及运输线路设计。看上去运输全

动，实际上，设备无比简单，一些滚轴加上一些电子扫描，这些20世纪80年代建成的线路，一直从生产点运到车上，还能分层装车。

在国外的一些公司里，生产线的运输已经成为专利，这是提高效率的重要环节。我们一直关注信息化，却忽略了通过最简单的设计来提高效率。

其实，中国生产能力的可供提升空间很大，但由于粗放型思想作怪，在很多时候工厂一直在提高产能，却是通过扩大基地的方式进行，投资了新生产线，却没有将生产效率提高。

从数据上看，在某些行业，比如服装、足球缝制等简单工序，在我国特别是最早发展的沿海地区，其劳动力成本的确在上升。一些工人随着技能和工作年限提高，其薪水也逐步提高。企业不能简单地忽视这些需求，而继续降低工资比例，他们要做的就是让工人在更合理的成本下，继续维持面对全球的竞争力。这并非不可实现。

发现合理的成本优势

企业不能简单地忽视这些需求，而继续降低工资比例，他们要做的是让工人在更合理的成本下，继续维持面对全球的竞争力。这并非不可实现

INC. 随笔

■本报特约主笔 刘勇

前不久，在北京参加一个机械加工行业的展会。一家外国公司的业务之一是提供工业服务，简单说，就是帮助制造企业维护生产设施。在这个领域，他们是全球最好的企业之一。