

## 中国“车桥大王”李进巅： 我就在细分市场做“老大”



■人物简介

李进巅,1946年出生于鸭绿江畔的辽宁省丹东市,现任辽宁曙光汽车集团股份有限公司董事长。20岁时进入机关任秘书;24岁任丹东市交通局党组成员。1974年,调入丹东市革委会任宣传组长、部长。1984年,在李进巅38岁的时候,进入商海,在汽车领域里一搏就是二十年。曙光股份(600303)于2000年在上海证券交易所上市,成为东北第一个上市的民营企业。荣获全国机械工业“劳动模范”、“第五届全国优秀创业企业家”等称号。

公章也变成了有红五角星的大公章,从而取得了走向国际的通行证。”  
李进巅说,市场经济不同情弱者的眼泪,只相信胜利者的光环,现实就是这样。”

### 从中国制造迈向中国创造

现在的曙光汽车早已今非昔比,资料显示:在2007年,中国机械500强排名中,曙光汽车比去年又提升了13位,现在达到了93位,公司两大品牌——黄海汽车和曙光车桥双双入选了中国名牌产品,公司被国家认定为整车出口的基地企业。

中国要走新型工业化的道路,在要调整经济结构、转变增长方式的背景下,李进巅也在思考曙光汽车的未来之道。

开工就没有回头箭,曙光要坚定不移地积极尝试着从制造到创造的转变,尽管这个转变还只是刚刚开始。”李进巅说。

他认识到,企业只有靠产品创新才能在市场上寻找新的奶酪,所以创造独具特色的名牌产品,就是企业从制造到创造的转变。而同时,在从制造到创造的进程当中,我们也必须清醒认识到,因为关键技术和核心的竞争力是要不来换不来也是等不来的。”

在2005年北京组织的奥运招标采购会上,黄海客车参加11个车型的竞标,其中9个获得第一名,两个获得第二名,夺得了被业内人称为空前绝后的整车1160辆的订单,今年又向北京销售了1069辆的黄海高档客车。从而使黄海客车获得2005年中国城市客车最具竞争力的企业奖、亚洲客车最大巴士制造奖等荣誉。

在加强自主研发的同时,曙光汽车2005年开始引进技术,与德国MAN公司签订了技术引进协议,迅速将黄海客车的BRT技术、电动技术等提升到了世界一流的水平,适应了黄海客车产品向高档化发展的要求。

李进巅介绍,曙光公司的战略目标是打造两大品牌,开拓国内国际两大市场,参与全球化的竞争。我们要争取到2010年的时候销售收入有十分之一来自海外市场。”李进巅说。

□本版图片均为本报记者 史丽 资料图

◎本报记者 宦璐

### 东北第一家上市民营企业

从成功开发了独立悬架的车桥以后,在国内一系列产品中,曙光取得了领先地位,从而形成了曙光独立悬架独霸天下的局面,仅仅用了十年时间,曙光的车桥就成为行业的领先者,号称中国的车桥王。

2000年,曙光集团迈进了资本市场的大门,成为东北第一家成功上市的民营企业。

李进巅说,当时对上市公司只有两次向发审委答辩的机会,第一次审查曙光未能通过。如果第二次再审查仍然通不过的话,就被取消上市资格。

曙光的总会计师当时跟着李一起跑上市,二审前夜,一夜之间嘴上就长满了大水泡,吃东西都没法张嘴。他们连夜重新把材料又整理了一遍,重新把问题再梳理清楚,期待在第二次发审委审查的时候,一次通过。

但在第二次审核时,当面对神情严肃的11个审核人员时,在短短5分钟的陈述时间里,李突然改变了原本想说的话。他简单地表达了自己的心声,中国的国力和世界上那些发达国家的国力比较起来是比较弱的,中国国力所以弱是因为中国的企业弱,中国缺乏外国那么多的500强企业,所以我今天争取上市的目的就是使我们的企业强大起来,希望发审委们能同意批准我上市……”

如果上不了市,李进巅甚至有了一种不敢回丹东的感觉。丹东市的父老乡亲希望曙光上市对丹东市的经济有所推动,如果他失败,又怎么给江东父老一个交待?

幸运之神再次眷顾了李进巅。2000年底,曙光股份(600303)在上交所成功上市,借助资本市场的力量,李进巅带领曙光股份从此迈入快速发展的道路。

### 民企要学习“罗文精神”

李进巅最爱读的一本书是 敬加西亚的信》,他在若干个场合谈到这本书。

美西战争时期,美国的总统当时要找到西班牙的一个反抗军的首领加西亚将军,他就找到一个叫罗文的人,让他去古巴找加西亚将军。而罗文拿到美国总统的信以后,并没有问加西亚在什么地方,长什么样子,而是把他的信默默地用油纸包了包,放到内衣的口袋里就出发了。事隔半个月之后,罗文穿越了古巴的崇山峻岭,把信交到了加西亚手中,使美国取得了美西战争的胜利。”

李进巅认为,罗文的这种精神对民企来说尤其重要。因为民营企业是靠自己要在市场经济中摸爬滚打,自己去寻找商机,自己给自己创造生存的条件。

李进巅介绍,曙光白手起家的时候是个个体户,当时中国的工商管理机构有一条明文规定,就是个个体户中间不能带五角星,这样个体户公章只有酸植那么大。为了取得进入市场的通行证,我们进行了体制的创新,就找到了农村的村委会,我当时跟他们讲,每年我给你们2万元管理费,再给1万元救济贫困农民,这样我拿了3万元买了一顶红帽子带上了村办企业的招牌,我的企业

很早以前,非洲流传着一则狮子和羚羊的故事。每天早晨,当羚羊醒来的时候,它知道自己必须比最快的狮子跑得还快,否则它将会被吃掉。而每天早上,当狮子醒来的时候,它也知道,自己必须跑得比最慢的羚羊要快,否则它将会被饿死。”

被誉为中国“车桥大王”的辽宁曙光集团股份有限公司董事长李进巅,特别推崇这个故事,他不断地要求自己和企业中的每一位员工必须早起拼命地奔跑。

1984年,李进巅从辽宁丹东市交通局下海经商。因为对车桥的生产制造和市场情况比较熟悉,李就选择了从这个领域切入。1984年底,李进巅带领9个伙伴、自筹7万元资金白手起家创建曙光。经过20多年的努力和奋斗,辽宁曙光汽车集团股份有限公司已成为一家总资产31.9亿元的上市公司,拥有黄海汽车和曙光车桥两大中国名牌,员工总数达到7100人,成为国内外著名的汽车及零部件集团。

20多年的历程,李进巅从官到商,再到代表中国制造业,参与国际竞争,一路走来,跌宕精彩,也颇多感慨。近日,这位中国“车桥大王”在上海接受了本报记者专访。

### 一台手摇机床起家

像所有民营企业的创业一样,李进巅的创业之路也充满了艰辛。

李进巅回忆,当时我们出来创业的时候是非常艰苦的,租借了这样一个二十多平方米的“偏厦子”做厂房,租借了一台手摇式的机床做我们唯一的设备,又租借了六平方米的卫生间做我们的办公室。”

李进巅讲的“偏厦子”,就是在主房子旁边,再接下来一个一边高一边低的,便于流水的这样非常简易的建筑物,往一边偏、倾斜的建筑物叫“偏厦子”。就在这样非常简陋的情况下,李开始了创业。

李依旧清晰地记得,在一个风雪交加的晚上,他和同伴们第一次生产出了自己的汽车车桥。

1984年的冬天在我记忆中是特别寒冷的,大雪交加、北风呼号。我们穷的买不起炉子,所以弄来个大铁桶割掉一半,这一半做的大炉子放些大木柴取暖。产品做出来以后上了实验台,那是12月30号的晚上,工厂都已经放假了。当时我们抱着非常像父母期待自己婴儿降生一样的期盼,甚至还有点恐慌的心情,期待这个产品一次就能成功,如果这个产品失败了,会对我们的创业带来重大打击。”

李进巅一直记得那个瞬间,当第一个产品212型吉普车的车桥上实验台,非常均匀地运转起来以后,大家一个个都蹦起来了,互相握手祝贺,我们都穿着油乎乎的棉袄,棉袄上还有一道道缝……那已经是深夜了,但我们没有感到寒冷。”

### ■人物语录

“曙光汽车成立于1984年12月8日,那一年风特别大,雪也特别大,有一天我们干了一晚上,第二天早上连门都推不开。”

“很多所谓高深的管理理论,说到底、说白了,都是围绕着成本、质量、产品这三种东西展开的。”

“如果一个企业没有自主创新就会失去活力,我们处在世界经济一体化的产业末端,最后就会被市场无情淘汰。”

“凭一张旧船票登不上新客船。曙光只有再书写今天、明天的故事,才能够继续前进和发展。”



### ■创业故事

## 背着门板闯市场

李进巅刚生产出自己的产品不久,听说新疆要开汽车展销会,他马上带着曙光的第一个产品上路,啃着冷馒头,坐了4天4夜的火车到了新疆。双脚浮肿的他来不及休息就去了展销会现场,可由于没有“合法”展位,李进巅背着一个糊了自己产品广告的门板四处和管理人员“打游击”,几天游击战下来,最后乌鲁木齐火车站附近的一家修理企业感动于李进巅的真诚,答应试用曙光的产品。

曙光打开了这家企业的大门,也由此打开了新疆售后市场的大门——这曾是曙光创业期的主市场。

提起这个客户的知遇之恩,李进巅现在仍是一脸感动,不管有没有重大业务谈判,我每年都要亲自去新疆一两趟,就为感谢故人。”

企业办起来后,为了缓解资金上的压力,又使公司的资本干干净净的快速积累。李进巅绞尽脑汁地找到了一个好思路,他将曙光挂靠到北京的一家社会福利企业旗下,从而享受政府的免税待遇。

正当企业发展挺顺利的时候,一场横祸从天而降。1989年8月的一天,由于李进巅挂靠的那家公司要撤销,而这家公司在撤销之前却想强制把李进巅的工厂以250万元卖出去。

听到这个消息以后,我感觉就像五雷轰顶似的一下懵了,只觉得血一下子就冲到了脑袋上。”李进巅回忆当时的情景时仍然心有余悸。

在这生死存亡的关头,李进巅一方面向丹东市政府做了紧急报告,请求市政府给予援助;另一方面他

们决定采用法律的手段维护自己的合法权益,于是他们向国家工商总局提出了仲裁申请。经过了半年多的努力,国家工商总局最后裁定曙光属于李进巅所有,北京的挂靠企业无权处理它的财产权。就这样,保住了我们的工厂,也保存了我们自己继续生存和奋斗的一个战斗岗位。”

2002年,丹东曙光车桥公司兼并重组了具有50年历史的黄海客车公司,上演了一场蛇吞象的壮举。由于是民营企业重组国营企业,这一举动引起了一系列的风波,刚开始员工不理解我们的行为,引起了上千人的大罢工和上街游行,轰动了整个辽宁省。”

危机并不仅限于此。几大银行听说曙光重组黄海客车事情后,也一下子联合起来挤兑我们。他们要求曙光一次偿还所有的债务。”另外,天公也不作美。当时正值全国“非典”时期,受此影响黄海客车也停产了两个月,期间没有得到任何订单。在这种内忧外困的情况下,黄海客车的第一总经理宣布了辞职。

面对这种天灾和人祸,对于李进巅和他的曙光来说,绝对是一个严峻的考验,我当时觉得我们这条小蛇吞不了黄海这头大象了,真的想打退堂鼓了。”李进巅坦率的表示。

就在这最困难的时候,当时辽宁省和丹东市的领导对李进巅伸出了援助之手,他们说服各大银行暂缓了曙光的债务。另外董事会果断地决议让李进巅亲自代理总经理一职。此后我们采取了好几个措施,终于挺过了难关。”

### ■人物对话

## 不做轿车市场尾随者

◎本报记者 宦璐

上海证券报:我们看了曙光的5年发展规划,好像没有提出轿车计划?

李进巅:曙光一直坚持在自己的细分市场上当“老大”,不会在轿车市场做尾随者,现在的轿车市场已经那么激烈了,宁当鸡头,不做凤尾。”

上海证券报:今年的出口情况如何?零部件占总销量的多少?

李进巅:今年曙光的出口增幅一倍多,SUV和皮卡出口量达到了3000辆。为明年的更大出口奠定了基础。我们的产品有很大的价格优势,主要出口到第三世界,也包括俄罗斯。零部件的出口量占总销量的10%,2015年,争取到40%。零部件这块,美国的几大厂商都是我们的客户,最近在跟福特谈合作,原来是通过一级供应商跟福特谈,但现在我们已经自己在做了。

上海证券报:对于中国汽车零部件出口您持何态度?

李进巅:长期来看,我持乐观态度,同时也持谨慎态度。中国劳动力的成本在最近的一个时期内,五年或者十年之内,在国际上还是有强竞争力的,这就决定了我

们零部件的出口具有很大的优势。再加上中国汽车产业的发展,中国整车的出口也会使得中国的零部件有很大的发展空间,所以我预期未来中国零部件产业的发展也是乐观的。但是又必须慎重,因为各个国家在它自己的发展中必定要实行一定的贸易保护政策,国外市场会采取本能的抵抗措施,所以我们也做一些必要的准备。

上海证券报:汽车零部件供应商普遍面临困境,原材料价格上涨,汽车价格不断下降,您认为企业应如何应对?

李进巅:在这个问题上我们面临的困难和要解决的问题是完全一样的。我公司采取的方针就是两句话:一是平价争市场,在外面一定是按照社会平均价格、市场平均水平去进行市场竞争,市场不能丢;第二句话叫消化保利润,企业一定要利润,不管是汽车企业还是其他企业,如果没有利润的话,企业就没有生命力,它就没有生存的资格,更没有发展的可能。但这个消化说起来简单,做起来非常难,这就逼我们进行管理流程再造,最好一头牛能扒下两张皮,你能比别人多扒一层皮你就多一成利润,这样别人活不下去的时候你就能活下去,除此以外,天上不会掉馅饼,谁也不会同情我们。