

YOUNG 全球青年领袖专访 GLOBAL LEADERS

冯军：做中国品牌的“左右脸”

本报记者 公培佳 大连报道

“我在等待华旗成为中国品牌左脸、爱国者成为右脸的那一天。”9月6日晚，在大连夏季达沃斯论坛会场边上的一家茶社里，以全球青年领袖身份参加论坛的北京华旗资讯数码技术有限公司总裁冯军面对记者，语出有因。

冯军不停地挂在嘴边的国外企业就是日本品牌“左右脸”之称的松下、丰田等世界范围内的行业巨头。在他看来，这些企业仅从名字分析，完全是一个本土化企业，但最终却发展成了不折不扣的国际品牌，靠的不是别的，正是根植本土化，加上国际化营销。

“不要以为取个洋名字就是国际化了，华旗、爱国者和日产尼桑、索尼一样首先立足的恰恰正是鲜明的本土性格。一目了然，旗帜鲜明。”冯军近乎固执的想法显然不是狭隘的民族情结，而爱国者在国内市场赔钱运营，再靠国外市场贴补的战略，惟一的解释就是“抓住了根，才能放心稳妥地向外延伸”。

事实上，近几年，国内企业在成长中面临的两大问题一直都在围绕着“走出去”和“融资瓶颈”。对此，冯军坦言，很多企业走出去某种程度上就是为了融资，而爱国者不是，“集团层面几乎没遇到过资金压力，仅在子公司的一些大项目上会短时期存在；所以目前还没有引进VC的打算”。

随着经济全球化的发展，国内企业与世界企业进入短兵相接时代，竞争固然困难，合作也不例外。冯军的想法是：“合作在所难免，但绝不能把爱国者卖给外资，那样顾客看到叫爱国者的产品都会很怪异。做好本土的才能成功进军国际市场。”

那么，与国际成长型企业相比，在融入全球经济一体化的路上，本土企业还存在哪些差距？

冯军的回答多少有些出人意料：“在企业核心技术上，我们不但不错，很多领域反而很先进，问题不在这儿。如果说最重要的两点，那就是我们总是急于求成，心态不像国外企业那么稳定，而在实战中又缺乏团队协作，不那么敬业；另一个是我们的国际化太保守。比如本次全

潘刚：孤独的领军者

本报记者 李爱明 刘丁 大连报道



伊利集团董事长潘刚 公培佳/摄

“当时我和总理就一步之遥。”9月6日晚上10点，参加夏季达沃斯论坛的伊利集团董事长潘刚在接受本报采访时，还对白天的场面兴奋不已。当天，出席论坛的温家宝总理在会场和大会主席施瓦布教授共同接见部分全球企业“新领军者”，身为全球青年领袖之一的潘刚正好坐在离温总理最近的一个座位。

这已经是潘刚第二次参加达沃斯论坛了。2006年初，潘刚作为嘉宾受邀参加了在瑞士达沃斯举行的论坛。巴基斯坦总统穆沙拉夫、美国副国务卿佐立克、国际奥委会主席罗格、NBA总裁斯特恩……潘刚和许多难得一见的各界名流作了交谈。“我一直在告诉全世界，中国有一个伟大的伊利。”潘刚当时的底气来自于2005年伊利刚刚迈过了年销售额15亿美元的大关，同时也成为第一家赞助北京奥运会的中国食品企业。

一年多过去了，潘刚这回是在家门口参加达沃斯论坛，而伊利的销售额也节节上升，今年上半年，伊利股份收入就超过93亿元。伊利



北京华旗资讯数码技术有限公司总裁冯军 公培佳/摄

球青年领袖论坛，名单中受邀的中国青年企业家多半都没到场。在家门口举办如此高规格、最先进的经济盛会都不来，怎么跟国外企业千里迢迢来到中国相提并论？”

在接受采访时，冯军总是不经意间夹带着流利的英文语句，对此，他的理解是，最简单的比较，我们很多想走出去的企业还没有过语言关。

“企业的产品最终提供给客户的只有三样东西：开心、省心、省钱。”冯军习惯以小故事的形式叙述他的观点，“进入迪斯尼的每个人都是开心的，为什么？我专门到日本等4个国家和地区的迪斯尼去拍照分析，里面连打扫卫生的服务人员的脸上都是笑容，情绪可以感染。迪斯尼强调的就是让顾客开心，它甚至也省心、更省钱。同样的企业还有可口可乐、飞利浦和百度。”

冯军的结论是，这三样东西做到一点就可以很好地活下来，做到两点就是行业龙头，做到三点就可以垄断，“而我们的企业大多还处于在追求省钱的路上”。

同时冯军也认为，本土企业也没有理由失去信心，进入互联网时代，在国际化中我们反而存在着优势，尤其是成长型企业。

依然还是中国乳业的老大。37岁的少帅在上任三年后，把困境中的伊利带到了从未有过的高度，潘刚的底气似乎应该更足才对。

但潘刚却一直强调他的担忧。“中国的乳业被外资包围了。”潘刚说。蒙牛早就合资了，光明合资了，三元合资了，三鹿合资了，连完达山也合资了。

“乳业的前几名里，只剩下伊利这一个民族品牌。”如果说潘刚是领军者，他也是个“孤独的领军者”。

当时，潘刚也想利用难得见到总理的机会提提建议，但是在那样的场合并不适合提这样的问题，他只能等待以后的机会。

潘刚说，合资企业跟本土企业竞争的不公平性主要体现在赋税方面。“伊利累计到现在已经向国家交了70多亿的税收，而第二名也就10个亿。我们一年交的税收是第二名的4倍多。”

潘刚表示，因为合资企业可以享受税收优惠等政策，所以它们的成本比伊利低，可以动辄发动价格战。“我算了一下，就算两税合一之后，在5年过渡期里，伊利还是要多交三四十亿的税收。”

潘刚表示，伊利是一个社会责任感强烈的企业，历来积极纳税，因为这是企业的义务。而且在公布去年年报的时候，伊利同时公布了一份《企业公民报告》，这在上市公司里是第一家。处在竞争如此激烈的环境下，企业首先要考虑的，必须是如何生存和发展。

当然，潘刚表示，从练内功出发，他这几天的任务就是交流和取经，从管理、创新等方面下功夫。

“我们在国内乳品行业是第一名，但是如果跟国外同行相比，差距还是非常大。我们应该把自己置身于全球的大市场来看待，尤其要抓住像达沃斯论坛这样的平台和机会，近距离地接触一些国际大企业，从它们的身上学习如何真正走向全球。”潘刚说。

空着肚子会见客人 推销“中国的班加罗尔”

追踪夏德仁 24小时

本报记者 李爱明 大连报道

“市长忙得根本没时间吃饭，昨天晚上空着肚子会见了几拨客人。”9月6日，一位接近夏德仁的大连市政府官员告诉本报记者。

在参会的1700多名代表中，作为东道主的大连市市长夏德仁，显然是首届夏季达沃斯论坛期间最忙碌的人，而其忙碌的最核心使命只有一个：向世界推介大连。

“这是大连历史上的重要时刻。”在论坛开幕式上，第一个发言的夏德仁平和语调之下难掩内心的激动。

从达沃斯到大连，不过十几个小时的飞行行程，夏德仁却精心准备了一年多。

市长的24小时

9月5日是达沃斯论坛正式开幕的前一天，各路嘉宾基本都已抵达大连。作为市长，夏德仁当天要会见的客人也最多。

“从上午开始，夏市长就不停地会见客人，总统、总理、董事长、CEO、银行行长、大学校长，一天至少有十六七拨。中间还要去机场接客人，还要参加有关活动。”接近夏德仁的一位人士告诉记者。

根据记者掌握的情况，当天，夏德仁会见的这些客人名单里，光各国政要就有芬兰总统哈洛宁、阿联酋副总统兼总理穆罕默德·约旦王后拉尼娅、拉脱维亚总理卡尔维季斯；商界人士有美国威达信集团亚洲区主席席伯伦、香港瑞安集团董事长罗瑞康、东京电子社长佐藤浩、韩国产业银行总裁金昌录、日本财险公司代表佐藤正敏等；此外，还有日本立命馆大学理事长长田丰臣等。

会见这些客人的地点也各不相同，有的在市政府，有的在酒店。“都是陪着点去的，这场出来直接赶下场，司机把车开得很慢，因为得赶时间。会见的人各不相同，夏市长还要在会见前先看看资料，实在困了就在车上打个盹。”大连媒体同行说。

大连市政府接待办一位官员则告诉记者，从9月4日到8日，保守估计，夏德仁至少要会见四五十拨客人，其间还要陪同温家宝总理及辽宁省领导考察大连。“有的会见是见缝插针的，市长哪怕有一会儿空，也总是抽出来会见客人。”

大连媒体一位同行则讲了一个细节：9月5日，夏德仁会见最后一位外国政要拉脱维亚总理时已是22:00，他以为夏德仁会完了就应该回家休息了。但当他凌晨1点多从市政府出来时，发现夏德仁的办公室居然还亮着灯。

夏氏风格

务实、专业是大连媒体同行对夏德仁执政风格的一个评价。

在1998年正式步入政界以前，夏德仁的身份是东北财经大学校长，是典型的学界人士。拥有金融学博士学位的他是目前中国政坛里为数不多的具备浓厚学术背景的市长。

“因为他是专家出身，账算得很快，别人蒙不了他。”长期跟踪报道夏德仁的大连媒体同行说，有些外商在谈判时总是强调给大连带来多少好处，如果别人有意夸大，夏德仁总是很快告诉对方，账算错了。

大连市政府外经贸局的一位官员说，在达沃斯论坛期间，夏德仁跟外国客人会见时，也没有过多的客套，总是很快切入主题，向对方介绍大连的情况，然后问对方需要什么帮助，双方有没有可能合作。

“他总告诫大连市的官员，不要轻易给外商许诺，如果承诺了，就一定要做到，否则，政府没有了诚信，怎么和外界打交道？”上述同行表示。

“他到下面的区里面去视察，区里的人说环保搞得很好，他当场不表态，晚上就自己跑到区里面去看情况是不是这样。”

尤其令大连媒体同行感动的一个故事是，夏德仁是于2003年初上任的，其时正值非典时期，夏德仁去医院看望被隔离者，大连电视台和《大连日报》的记者跟随报道。当进入消毒区的时候，夏德仁对大连电视台的记者说，人可以消毒进去，机器怎么消毒，你们就别进去了吧。《大连日报》的记者说：我只带采访本，那我进去吧。夏德仁回答：你也别进去了，我就跟他们谈谈情况，出来之后我再把刚才说的话重复一遍。这一做法让跟随的记者感叹不已。

论坛召开之前，夏德仁就强调，世界500强的公司领导如果来参加会议，他有时间见都要见，他没时间去副市长见，副市长没时间市外经贸局局长见。

对于大连发展有良好影响的项目，夏德仁都态度明确，力尽所能地争取，典型的例子莫过于争取英特尔落户大连。

从3年前的部署开始，到最终尘埃落定，夏德仁一直在极力推动。其间波折不断，按一同行的说法是，“故事都能写一本书了”。今年3月，当双方最终在人民大会堂举行新闻发布会时，夏德仁语调



大连市长夏德仁致辞欢迎参加首届新领军者年会的嘉宾

哽咽，称“往事不堪回首”。

9月8日，英特尔这个国际芯片巨头投资25亿美元在亚洲建成的第一个工厂终于在大连破土动工。

弗里德曼的夸奖

《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼3年前曾经到大连采访过，他对大连的印象非常深刻，以至于他在《世界是平的》一书中如此写道：“我想亲眼看看这个中国的班加罗尔……这里有宽阔的林荫大道、美丽的绿化带、众多的科研院校和广阔的软件园区，这里毫不逊色于硅谷。”

借助于该书在全球的畅销，关于大连的这些描述被夏德仁几乎“利用”到了极致。夏德仁在会见一些初到大连的国外客人时，总是会送他们每人一本《世界是平的》，然后翻到有关大连的那页说，这就是我们大连。

9月6日，两位老朋友又在大连见面了。本来是一个简单的见面会，最后却被弗里德曼变成了一个多小时的采访。

弗里德曼问了很多有关大连在环保与能源方面的问题，而这

正是夏德仁一直以来非常重视的话题。在大连，现在已经不提“招商引资”，而是“招商选资”，不符合环保要求的项目不引进。

此次夏季达沃斯论坛，夏德仁也明确向施瓦布承诺：要把论坛办成绿色达沃斯。为此，大连首次使用了海水源热泵技术为会场供冷。此外，还对诸多细节进行了严格要求，与会嘉宾甚至被要求为坐车、飞机等产生的二氧化碳买单。

目前，全球500强企业中，已经有84家在大连投资。大连共有软件和服务外包公司620家，其中外资企业230家，外资企业中世界500强有33家。而在金融方面，大连也是东北地区外资金融机构最多的城市。

依靠装备制造、造船、石油化工、IT、航运等几大产业，大连市的发展有目共睹。去年，大连的经济增速为16.5%。今年上半年为17%。但是，在不同场合，夏德仁都要强调，不能以牺牲大连的绿水青山为代价来换取经济的高增长。

“我充分体会到了大连决策层的睿智，大连正在成为一座绿色城市。”弗里德曼在会见时对夏德仁说，“如果我来中国居住，我一定会选择大连。”

王健林眼中的达沃斯机会

本报记者 刘丁 李爱明 大连报道



大连万达集团董事长王健林在首届新领军者年会上发言

在精英聚集的达沃斯论坛，在世界顶级的酒店里，钢琴优雅萦绕，厅堂金碧辉煌，受媒体追捧的精英们无不被光环所环绕，优雅地或装作优雅地在镜头前表演。

大连万达集团董事长王健林自然也处于媒体的焦点。但出乎意料的是他的坦诚。跟他谈话，能清楚地感觉到来自他身上的一股力量，容不得你拐弯抹角，而他回报你的，也必然是心里最真实的想法。

他是个做事情的人，是个重实战的民族企业家。

达沃斯来华是明智的

谈到达沃斯，王健林说，达沃斯之所以选择中国，是因为施瓦布先生要为达沃斯会议注入新的活力。“实际上，达沃斯已经举办了36年了，影响虽然有了，但是它还想发

展，所以我认为它最明智的选择有两点，第一是选择了中国，第二是选择了“新领军人物”这个话题。”

美国《基督教科学箴言报》以“世界不再属于美国”报道达沃斯会议。因为，今年达沃斯提出“权力的转移”这个概念，意思是世界经济中的权力正逐步从美国转移出去，转移到其他经济中心，从巴西到中国，这些新兴市场国家正逐步成为世界经济中的主要角色。

中国等新兴市场，越来越成为国际资本争相登陆的投资地。

中国“新领军者”应有梦想

而面对国际资本的不断进入，王健林坦率地讲道：“作为我本身真实的想法，我特别反对外国资本收购中国的企业。现在有一种非常不好的现象，就是中国某

些企业家满足于把企业做到一定规模，然后卖给别人，之后就去夏威夷晒太阳了，我特别反对这样。”

“所以，现在政府作出一些规定，适当限制和规范外资对中国企业的收购，这也是国家发展到这个阶段的必然。”

对于中国来说，外国资本的投资，既是机遇也是挑战。作为民族企业家的王健林，对此也有自己独特的理解。

外资带来的机会与挑战

他认为，外国的投资给中国带来了技术。改革开放29年来，技术是由市场换回来的。如果没有改革开放，就没有我们房地产领域、高档酒店领域、汽车等领域的技术引进。

比如万达与时代华纳的合

作。几年前，万达决定开发五星级电影院，但电影院的技术、座位怎样设计、音响怎样设计，万达却并不熟悉。由于当时国家开放文化产业，万达让出一部分股份，与美国时代华纳公司合作。虽然后来因为国家政策的变化，外资撤了出去。但是，两年时间的合作，却让万达换回了技术。

但是，外国的资本也给国内的企业带来了挑战。在某些行业，外国资本的进入，使民族品牌处于非常艰难的境地。

对于外国投资给中国带来的品牌挑战，王健林认为，20年前，中国的家电产业也被外国品牌垄断，但随着市场的发展，中国自己的品牌逐步成长起来，甚至销售到全世界，很多外国企业都被打倒了。

在王健林看来，目前的中国汽车市场，虽然外国品牌占主动，但是，正如温家宝总理所说，中国还是个发展中国家，正处于发展的初期。“现在我们已经有了奇瑞、中华，相信再发展10年或20年，当中国企业大量开始造汽车时，全世界的汽车公司都要破产。”

王健林认为，品牌的建设需要时间。“品牌是什么？一是消费忠诚度；二是产品差异。要知道，我们改革开放刚刚20多年，以后还有很长的路要走。”

“随着中国再走20年或30年，我坚信，世界500强企业中，至少有100强是中国的，世界100个大品牌当中，至少有30个是中国的，大家要有耐心，不要急！”王健林的语气中充满的坚定。