

## 叶青：一个创造传奇的企业家

○文 辉

2001年8月8日，广东南海桂城举行福田汽车有限公司成立仪式，300多名刚刚从亏损的国企改制过来的职工，用期待的目光望着年仅35岁的叶青，新公司将由他领衔。叶青在发言中说：“我们走到今天，是历史的选择；我们有决心、有信心、有能力把企业做好，创造好的效益，改善大家的待遇；我们要树立远大的理想，致力于企业的长远发展，做强、做大、做长远。”这是叶青给自己立下的军令状，更是对追随者们的铿锵承诺。

18年过去了，公司不仅让这300名企业职工保住了饭碗，更为2000余人提供了展示才能、贡献力量的平台，并在政府

支持下组建了广东省汽车车身工程技术研发中心，已具有强大的产品研制和开发能力。公司从一个“亏损大户”成为年缴税过亿的“纳税大户”、广东省“百强民营企业”，拥有10万辆皮卡、SUV整车的先进生产线以及30万台车身生产线，成为东风日产、广州尤尼、北汽福田、广汽日野等多家公司的供应商。这是一个传奇，这个传奇的创造者正是清华大学1988届毕业生叶青。叶青能走到今天，毫不夸张地说，他身上清华人的特质——自信、执着、担当，起到了至关重要的作用。

### 机遇青睐有准备的人

20世纪80年代的大学生是天之骄子，时代宠儿。1988年，22岁风华正茂的叶青从清华大学汽车系内燃机专业毕业了，当时的一汽、二汽等大国字招牌吸引了很多优秀同学，而叶青则另辟蹊径，来到刚开始筹建的国营佛山南海汽车厂。对叶青来说这个选择更吸引他，因为这里有创业的意味。为人低调随和，做事踏实，肯动脑筋，加之在清华打下的专业底子好、综合能力强，踌躇满志的叶青很快在同一批大学毕业生中脱颖而出。他从技术员做起，先后担任技术科长、生产科长、销售科长、采购科长等，厂里的中层关键岗位他都干过一遍。遗憾的是，这个初创的厂



叶青校友在办公楼前留影

子，没有像期待的那样顺利成长，自正式生产后，年年亏损，到1999年年亏损高达1.68个亿，到了总负债大于总资产的地步。叶青不甘于接受现实，他使出自己所能，想使得这一切得到改变，也给公司提出多个建议，但终究无力扭转当时的机制导致的亏损局面。一筹莫展的公司高层对叶青寄予希望，在叶青担任公司副总经理仅几个月后又任命他为总经理。这正是：机遇青睐有准备的人。

### 成功喜欢结缘厚德者

1999年，国务院总理朱镕基针对国有企业长期亏损的现状，提出一系列大胆的改革措施，并要求省市主要领导亲抓落实。南海汽车厂位列广东省十六家亏损大户之中，成了省重点减亏企业。

当时的南海市国资委与工业局主导成立了南海汽车厂转制工作领导小组，刚担任总经理的叶青自然成为主要成员。领导语重心长地对叶青说：“大胆做方案，转制完成后，市政府会安排你的工作。”言下之意，希望叶青不要有个人前途的负担，尽快拿出方案，供政府相关部门决策。

“对领导的这番美意，我并不是很看重。汽车厂是我工作了十余年的地方，有我付出的青春和汗水，我不希望它垮下去。这才是我最在意的。我始终认为，这个企业只要甩掉包袱，就可以经营好。我想用努力来证明自己的价值，让自己以及全厂职工过上安居乐业的日子。”在叶青的内心，他早已将自己的得失置之度外。他说：“母校曾教导我们，要自强不息、厚德载物，在困难的时候，我们就应该有这种精神，我就不信这个邪，我就要把事情干成，就是有这种信念和决心。你

给我一个位置，是你给我的，这和我自己干出来的，精神上感觉完全是不同的。”

想方设法让汽车厂活下去，这是叶青当时最强烈的愿望。他四处奔走，寻找有实力、有意向的合作伙伴收购南海汽车厂。为了打动有实力的潜在买家，他和同事们事先做了很多功课，包括目前产品的销售情况、盈利能力、成本情况、后续产品的规划以及对中国汽车市场未来前景的分析等。然而，也许是厂子过去亏损的名声太大，很多人一听到南海汽车厂，再看过去十年的经营情况，就顾左右而言他了。

一位浙江女老板的建议让叶青萌生了新的思路，“别人不了解这个企业，不敢趟这个浑水。既然你们对它有信心，有感情，为何不自己去干？没有钱，可以想办法借，机会不会永远光顾的。”这番话点燃了叶青心中的激情，也点醒了他的汽车梦。他辗转反思后，将自己不成熟的想法说给厂里一位老领导。出乎意料，这位领导对他的想法大加赞赏，并鼓励他自己想办法，走出一条路来。叶青找来厂里几位志同道合的年轻人，大家很快达成共识，决定甩开膀子大干一场。

企业改制得到各级政府的大力支持，但只有这些还远远不够。解决这样的复杂问题，涉及到多方的利益和关系。叶青思路开阔，善于与人沟通，并能设身处地考虑各方关系。他想到了利益攸关的上下游企业，与他们建立了互惠互助的合作伙伴关系。在南海汽车厂职工们的全力配合支持下，经过资产剥离、改制、注资等一系列过程，两年之后，作为公司最大股东，叶青团队带领一个全新的企业从起跑线出发，南海汽车工业的历史掀开了新的一

页。新公司在成立一年后，就从资不抵债迎来了几个亿盈利并纳税近亿元的好局面。

2001年，中国汽车工业正处在快速发展的前夜，福田汽车赶上了大好时代。2001年7月，福田与长城公司达成了皮卡车身供货协议，福田的皮卡车身顺利进入长城公司，从此车身的产销量迅速攀升。2002年，探索者SUV推出，车身销量进一步上升，从月产500台到1000台、3000台、5000台、10000台、15000台，一步一个脚印，一步一个台阶，大踏步前进，一路高歌猛进。经济效益与社会效益比翼双飞，佛山市“纳税大户”、广东省“百强民营企业”、“车身大王”等美誉接踵而来……

叶青和他的团队在短短几年把老厂一万台的年产能提高到月产超过一万五千台，年产超十万台的产量。“这足以说明我们这支队伍是一支有激情、有能力，团结、能打硬仗的队伍。”那是一段发奋图强、激情燃烧的岁月，叶青带领自己的队伍抓住了机遇，实现了企业第一次真正意义上的腾飞。

### 自强不息，不容停歇

叶青深知经营企业如逆水行舟，不进则退。他没有安于现状，面对市场快速发展的良好势头，他首先想到的就是扩大产能，但老厂区是租用地，扩大规模基本没有可能。在叶青的多方努力下，最终形成企业、员工、社会和政府全赢的发展形势，南海区政府支持他们在南海狮山购地建厂并出台了公司搬迁一系列政策。其中最让叶青他们感动的是，政府优惠批准了公司建设福田小区的申请，解决了员工住

房的问题，对顺利搬迁及平稳过渡起到了至关重要的作用。2005年3月28日，福田公司新厂区投产仪式在新总装车间隆重举行，随着第一台“探索者III”新车从总装徐徐下线，公司狮山新厂区正式建成投产了，完成了一次具有重大历史意义的战略转移，开启一个新时代。南海区政府的战略眼光不但得到当地民众的赞誉，也获得了丰厚的经济回报。十多年来，公司纳税超过10个亿，成为当地名副其实的“纳税大户”。

搬迁后的福田公司在五年内取得了巨大成功并创造了巨大财富，这时候团队中部分人员小富即安，不希望再去冒风险进行产品研发，也不愿意像过去那样为企业发展拼命工作，想过平稳安逸的生活。团队分歧的产生影响了叶青在重大问题上决策的决心，使他一度陷入痛苦和彷徨，而此时，公司的车身客户及竞争对手却均在积极进行新产品研发，相比之下公司的传统产品增长乏力，出现缓慢下滑态势。

产品和市场的竞争日新月异，不创新就会落后甚至淘汰，这是企业经营的铁律。作为公司的领导者时刻都应该保持清醒的头脑，坚持发展是硬道理，发展和竞争不容停歇。“直到2010年，我们才从这种痛苦中走出来，开始了新一轮的创业。但是，我们已经失去了宝贵的五年时间，中国经济与汽车工业发展黄金的五年，在彷徨与痛苦中过去了。福田公司尽管没有倒退，仍然每年盈利，每年纳税大户，连续的百强民企，但是，我们却失去了很多发展机会。”经过这样一番痛苦，叶青的团队内心变得更加强大了，在一个更高的境界达成了新的共识，也更加团结，更加成熟和理性了。

## 厚德载物，为祖国 健康工作 50 年

时至今日，中国的汽车工业已经发展到一个崭新的阶段，成为世界汽车巨头的主战场，竞争日趋激烈。迎着新能源汽车及国家产业政策调整机遇，将公司的整车事业做到有国际竞争力是叶青为公司制定的新发展目标。但工作中的叶青依然是蓝色工装、寸头，如一名普通工人，看不出是清华的高才生也不显企业老总的威风。然而，清华的精神还是在叶青身上留下了明显的印迹。坐在办公室桌前，他抬头即见校训条幅“自强不息，厚德载物”，甚至因为在清华时住1号宿舍楼，他把这栋办公楼也命名为1号楼。他说这既是对大学美好时光的怀念，也是一种激励和鞭策。在叶青的心目中，清华是他人生重要的起点，在这里所受到的教育和培养是他人生最宝贵的财富。在校期间，他做过班长、团支部书记、学生会副主席，并在大学二年级加入中国共产党，这些经历和锻炼都使他终身受益。对母校的感情使他很乐意为母校和校友们做点事，担任佛山清华校友会会长，尽管工作繁忙，他还是投入不少精力在为佛山校友服务上。他期待佛山的年轻校友们都能在事业上取得好的成绩，在这个新时代创造属于自己的辉煌！

清华热爱体育的优良传统也融入叶青的血液，在校时养成的每天体育锻炼的习



在佛山校友庆祝母校建校 108 周年活动上和校友们合影，左 6 叶青

惯一直延续至今。在厂里组织的3000米长跑中，50岁出头的他也常常让那些30来岁的小伙子望尘莫及。这使得他始终能保持充沛的精力投入工作。从国外出差回来，其他同事一般都会调休一天，叶青第二天就能准时到达办公室。过去取得的成就丝毫没有减缓叶青前进的脚步，他依然清醒更有豪情，“现在我们正处在年富力强、经验丰富、心智成熟的时期，应该努力工作，为国家、为社会、为企业多做贡献。伟大领袖毛主席曾写下‘自信人生二百年，会当击水三千里’的豪迈诗句，我不敢说有毛主席的那种豪情壮志，但是我一定可以努力做到‘为祖国健康工作50年’。”

三十年青春岁月，数十载奋斗人生。时至今日，叶青很欣慰自己选择了南海这个名不见经传的小地方。在这里，他经历了从一个普通清华学子到成功企业家的蜕变。在这里，他找到了自己的主场，演绎了属于自己的精彩。

2019年7月