

我的管理之路

郑成武（工物73）



郑成武，辽宁人，清华大学工学学士（1992）、工学硕士（1995）、工商管理硕士（2000）。曾任清华大学企业集团总裁办副主任、董事会秘书、清华通力机电设备有限公司党总支书记、副董事长、总经理，江西诚志科技发展有限公司总经理，诚志股份有限公司总裁助理，专务副总裁、副总裁、运营总监。现任诚志股份有限公司董事、总裁。

一、我的大学

1987年的秋天，我，一个东北辽西的农家子弟，怀揣着大学录取通知书，怀着激动、好奇和敬仰的心情，坐上了开往北京的列车，奔赴梦寐已久的清华大学。

天还没有完全亮，下了车，找到广场学校的新生接待站，坐上学校的校

车，来到了清华园。办完手续，跟在师兄奋力蹬着的三轮板车后面，来到了13号楼。在宿舍铺好床，坐在床边，打量尚无一人的房间，猜测着同学和舍友的样子，心里甜甜的想，我的大学生活开始了。

大学的五年生活，转瞬即逝。这是忙碌的五年，也是收获的五年，成长的五年。过去了20多年，很多事情依然历历在目，也经常成为餐桌上和同学聚会时的谈资。

刚入学，我们就穿上了军装，坐上专列，开始了1个月的军训。短短的一个月，给我留下了永远难忘的一页。不仅体会了军旅生活的艰苦，更看到了军人的严谨、顽强和令行禁止的服从精神。学到了做事一丝不苟、条理清晰的工作风格。学到了如何更好的与人相处和团结协作的艺术。这对于过去一直埋头读书的我们，非常重要，也非常大地影响了以后的学习和生活。

入学开始，我因为体育比较好，担任了班级体育委员。从大一下学期开始，在师兄的引荐下，开始在系学生会工作，从此开始了丰富的社会工作。先后担任班长，系学生会体育委员，副主席和主席，担任过校常代会副主任和主任等社会工作职务。从大五开始，又担任政治辅导员工作。这些社会工作提高了我的思想政治水平，提高了我组织协调和管理的能力，开阔了视野，磨练了意志，培养了品格，使我一生都深感受益匪浅。

在1991年的春天，我作为系学生

会主席，在同事和同学们的共同努力下，我们系取得了校运动会乙组第一名，夺得了“马约翰”杯。这是工物系恢复高考以后第一次拿到“马约翰”杯。全系师生都很高兴，开了庆功会。这是我大学期间特别值得我骄傲和自豪的一件事情。

在完成繁忙社会工作的同时，我并没有放松学习，也得到了学校、系和同学的认可。我先后多次获得优秀学生奖学金、“12.9”奖学金、蒋南翔奖学金、校“五四”青年奖章、“清华大学优秀毕业生”等荣誉。

二、进入到企业

1992年毕业后，我被保送读研，1995年6月毕业后，进入清华大学企业集团（今清华控股有限公司）工作。开始走入社会，开始了自己在校办产业领域职业生涯。

在企业集团工作的4年多时间里，我先后任集团事业发展部项目经理、机关党支部书记、总裁办公室副主任、董事会秘书等。期间参与了多项学校科技成果产业化论证工作，作为主要工作人员，参与了教育部、财政部等国家部门开展的校办企业清产核资工作，参与了学校组织的校办企业产权登记和统计工作。这些工作，使我学习到很多企业管理的知识，提高了自己的工作能力。同时也使我意识到，系统、深入的管理知识，对在企业领域工作，做好企业管理工作的重要性。1997年我开始了经管学院在职MBA的学习，2000年6月毕业。

在1991年的春天，我作为系学生

在这个时期的工作和学习中，我学习到了很多东西。由于集团的定位和工作性质，我接触了大量的科技企业，对很多行业和领域有了初步的认识和了解，大大丰富了自己的知识面。和企业的接触，也使我学习到了很多企业管理的基本知识，初步了解了企业管理的内容。从周围的领导和同事身上，也学到了很多做人和做事的道理，也逐步养成了科学严谨，求真务实的工作作风。特别是通过3年MBA课程的学习，初步建立了企业管理的基本理论框架，通过管理实践，提高了对理论知识的深入认识。学习掌握的管理知识，也进一步指导了自己的工作实际。这个阶段，是我职业生涯的开始阶段，也是非常重要的一个阶段，给我以后的职业生涯打下了坚实的基础。

三、在校办工厂

1999年5月，组织上安排我到通力公司工作。在通力公司工作了6年的时间里，我先后担任通力公司党总支书记、副总经理，通力公司副董事长、总经理等职务。期间一直担任清华大学企业集团党委委员职务，兼任通力公司下属的试金石防伪公司总经理等。

通力公司是校办工厂的管理单位，承担着全校金工和电子工实习教学工作，也承担着生产经营创收任务。人员以全民事业编制、“大集体”、“农转工”为主体。这样的工作任务和人员特点决定了通力公司和其他校办企业在管理上有非常大的不同，工作的政策性强，对人的工作技巧和能力也要求更全面。

校办工厂在上世纪80年代，在承担学校实践教学任务的同时，在生产经营上也创造了非常好的经济效益，给学校做出了很大的贡献。但进入90年代中期以后，和其他老国营企业一样，由于民

营企业发展带来的竞争冲击，市场营销手段的局限，研发和技术的投入不足等各种原因，校办工厂的经济效益出现了大幅下滑。到了2000年，整个校办工厂的年收入不到5000万元，利润只有400万元左右。这个时候，产品由于市场开拓不足和技术更新慢，已经严重滞销，人员队伍也已经严重老化，长期形成的观念和意识已经严重跟不上日益激烈的市场竞争形势。

按照当时的情况，我把校办工厂的任务总结为“稳定、教学和发展”三个方面。

校办工厂有几百名的事业编制的工人和相当数量的“农转工”。由于工厂越来越不景气，个人收入增长缓慢，加上其他一些原因，积累了一些情绪和矛盾。因此，稳定就成了校办工厂的核心工作。如果有些问题处理不好，甚至使矛盾激化，还会影响到学校正常教学和工作秩序，给学校“添乱”。因此，我们在工作中非常注意工作方法，尽量做到尊重历史，肯定历史的贡献，采取灵活的政策，达到既要把工作做好，又要把人员队伍稳定好的目的。

教学是校办工厂的又一个重要工作。我们将校办工厂本来有限的资源大力向实践教学方面倾斜。如在房屋的使用，人员的调配，对教学经费的补充等方面优先向教学倾斜，保证实践教学。在大家的共同努力下，实践教学取得了新的发展，也得到了学校和有关院系的肯定。

发展是企业永恒的主题。我们立足校办厂的实际，发挥校办厂的机电方面的优势，提出了“砍旧枝，育新芽”的产业发展思路。努力集中各种有限的资源，大力调整产品结构，淘汰没有市场竞争力的产品，投资新项目，积极培育和发展新的经济增长点。我们先后投资了防伪商标、体能

测试仪、新型防盗锁、教学仪器等项目，都取得了不错的发展，现在已经成为校办工厂的主要产品。

期间，我兼任了试金石防伪技术公司的总经理。这是我第一次全面领导一个实际经营的企业，也是第一次将多年的工作经验和管理知识系统全面应用到实际。根据企业的行业特点，按照区域，建立了全面的销售网络，提出了“数字化、造币厂”的管理经营理念。按照“制衡、协作和高效”的原则，建立和梳理了各项规章制度，完善了业务流程。通过大家的努力，试金石公司从20多人，发展到100多人，产值从几十万元发展到一千多万元，取得了一定的经济效益。

四、加入上市公司

2005年12月，我加入到诚志股份有限公司工作，一直工作至今。

诚志股份是一家清华控股的上市公司，是清华大学和江西省省校合作的成果。1998年组建，2000年在深交所上市。公司经过十几年的发展，已经从日化传统行业，成功转型为以“医药化工、医疗服务”为主营方向的高科技企业。目前总资产33亿元左右，净资产16亿元左右。每年主营业务收入超过30亿元。

进入诚志股份之初，我负责组建了江西诚志科技发展有限公司，任总经理。2008年初，根据公司安排，我以公司总裁助理的身份，参加到石家庄液晶项目的定向增发工作。当时我的主要任务是协调地方政府关系，办理再融资需要的有关政府批准文件。在液晶公司原有基础非常薄弱，历史遗留问题严重的情况下，克服困难，经过大量的工作，取得了相应批准文件，保证了再融资的顺利完成。

2009年6月，诚志股份以定向增发

的方式完成了对液晶项目的收购，石家庄液晶公司成为诚志股份的全资子公司。之后公司更名为石家庄诚志永华显示材料有限公司。

液晶项目，源于清华。诚志永华公司作为国内的行业龙头企业，是全球前5名的液晶材料供应商。公司1987年成立后，打破了液晶材料的国际垄断，取得了非常显著的社会和经济效益。但2006年以后，受国内竞争对手的竞争影响，加上自身的各种原因，效益开始下滑。

2009年诚志股份接手液晶公司时，公司的经营局面已经非常危险。多年实行的利润全额分配的政策，导致公司基本没有资金积累，银行贷款规模大，企业研发投入严重不足，一直在“吃老本”，产品技术更新非常缓慢，产品竞争优势已经不明显。管理的不到位，导致采购成本畸高，生产成本高，产品质量问题多，产品没有价格竞争力。原控股股东为村办集体企业，公司三分之二以上的员工为该村村民，且学历多为小学和初中，员工整体素质不高，年龄老化。

为了稳定和扭转困难的经营局面，我们提出了“开源节流、规范管理、调整结构、确保业绩”的经营方针。在认真梳理产品的基础上，提出大力调整产品结构，提高高附加值产品的占比，大力发展TFT产品。通过调整产品结构，提高了产品的综合毛利润率水平，保证了公司的业绩。通过加强采购管理，大幅降低了原辅材料的采购成本。通过加强生产管理，进一步降低产品制造成本，提高了产品的质量。通过对客户和行业竞争对手的分析，制定了更为有效的市场营销策略。通过对制度的梳理和完善，建立了科学有效的企业运作流程。对薪酬制度的梳理完善，建立了相对公平，更为有效的薪酬分配和奖励激

励机制。通过和清华化学系的合作，在北京建立了研发中心，更好地依托了学校的科技和人才优势，提升了公司整体的技术和研发水平，在技术研发层面为公司的进一步发展提供了良好的支撑。

这样，在大家的共同努力下，液晶公司在稳定了经营局面的情况下，经营形势逐步好转。进入诚志三年以来，每年业绩都有较大幅度的增长。特别是在高端TFT产品上，形成了销售突破。打破了该产品被国外两家企业垄断的局面，为下一步公司的发展提供了良好的基础。

2009年11月2日，我被董事会聘任为专务副总裁兼运营总监，开始将工作精力向整个诚志股份产业运营管理方面转移，特别是在2010年被聘任为副总裁兼运营总监后，将更多的精力放在了股份公司整体产业的发展上面。以经营预算为抓手，对各个产业板块和下属经营单位实现严格的目标管理和过程控制。有力地保证了年度经营目标的完成。

生命科技是诚志股份另一个主营产业板块。经过近10年的积累和发展，已经拥有了D-核糖、谷氨酰胺等拳头产品，产品已行销海外市场，具备了初步的发展规模，在行业内也有了很高的地位和影响。2011年3月开始，我作为负责人，领导了D-核糖全球应用性专利和北美业务的国际并购工作。经过5个月的艰苦谈判，我们在8月31日成功完成了收购交割，也为未来发展争取了更好的条件。收购完成后，组建了北美公司，搭建了运营团队，采取了有效的措施，保证了过渡期的顺利。目前，北美公司已经走上了正常运营的道路。这样，我们的D-核糖产品，拥有了从制造到应用的完备的知识产品，在行业中占有了绝对垄断的地位。公司的生命科技产业板块也走上了更加快速发展的道路。

2011年6月3日。诚志股份完成换届。我被董事会聘任为公司总裁，开始了公司的全面管理工作。

五、感恩母校培养

2012年，是我参加工作的第17个年头，也是本科毕业20周年。在自己成长的过程中，时常感恩清华的教育和培养，也不断领悟着清华多年学习的收获。

首先，“自强不息，厚德载物”的清华精神，是做好事业，成为一个道德品格高尚的人的基础。我的理解，自强不息，不仅是体现在顽强拼搏，对事业不屈不挠的追求，也体现在在事业的低潮和逆境中那种淡定、守候和不气馁的韧性；厚德载物，不仅是对事物超然的心态，也是对他人的宽容，理解，对人的博大胸怀。

第二是多年的社会工作，清华的“双肩挑”工作方式，培养了自己管理好时间，善于提炼、抓住主要问题，分清事物的轻重缓急，提高工作效率的基本素养。这样的素养对人的事业发展是非常重要的。

第三是严谨的逻辑思维和再学习的能力。实际工作中，有大量的知识是在学校没有学到的，如何学习并很快掌握相关知识，对做好工作非常重要。清华给我很强的再学习的能力，使我在面对新知识的学习上受益匪浅。严谨的逻辑思维能力，可以帮助自己更好地分析问题和解决问题。

第四是培养了我严谨的工作作风、兢兢业业的工作态度和吃苦奉献的精神。

2012年，是清华大学成立100周年后的第一年，是第二个百年的开始。衷心祝愿母校的各项事业蒸蒸日上，再创辉煌！祝愿我们伟大的祖国更加繁荣昌盛！

建设创新基地 服务母校地方

李元元（热7）



李元元，河南人，清华大学工程热物理学士（1992），硕士（1995），美国北卡州立大学博士（2001），曾任美国Hypertherm, Inc.等离子体工艺工程师，北京理工大学珠海学院教授，现任浙江清华长三角研究院宁波创新中心主任，浙江海合创业投资管理有限公司董事长。

1987年高考结束之后，就要进行志愿的填报。那个时候，在河南一个小地方长大的我，对外的世界基本上是一无所知，对报哪所大学，报什么专业都是懵懵懂懂的，心里只想尽快结束已经持续了很久的高考煎熬。我很清楚地记得当时花了几分钟的时间就填完了高考志愿，第一志愿报的是上海交通大学。志愿交上去之后第二天，我的班主任闫瑞周老师又把我叫了回去，让我必须在北大和清华之间选一所报，他告诉我只有这两所大学才是中国大学的翘楚，一个有远大志向的年轻人一定不能放弃进入这两所大学学习的机会。虽然我没有远大的志向，但还是理解闫老师一直以来对我的苦心栽培，另外我也知道闫老师是一个很执着的人，如果不答应的话，他会一直做工作，直到我答应为止，所以我就又花了几分钟的时间，选了清华的工程力学系做了第一志愿。进清华的过程有点儿阴差阳错，但是这个决定改变了我的一生，我也因此非常感激闫老师。

离开了生活18年的河南老家来到清华园，眼前的一切都很陌生，也很神奇，但很快我就和来自四面八方的同学们一起融入了热7班这个新集体。我的第一个宿舍是1号楼的243号，这是一间两个宿舍打通的大宿舍，住了9个同学。这间大宿舍为我们班提供了一个天然的活动室，其他宿舍的同学都来我们宿舍串门聊天，很快大家就都熟悉起来。在我们班，宿舍的界限很快就被打破了，班级的观念很快树立起来，所以我一直觉得我们班的同学很抱团的一个因素就是我们宿舍为大家提供了一个交流沟通的场所。班级生活丰富多彩，学习压力却一直很重，因为报志愿的时候对专业没有什么了解，对前途也没有什么太多的想法，所以学习动力不算太强烈，依靠中学的学习惯性，成绩还马马虎虎过得去，但是乏善可陈。我们系有一个惯例，就是在进入专业课学习之后，同学们都会被分到各个实验室参与科研活动，这样在大三的时候我和另外几名同学来到等离子体实验室跟着樊友三老师来“搞科研”。一开始，我们只是给樊老师做实验打下手，干些杂活，随着对实验室的熟悉和对课题的了解，渐渐觉得“搞科研”乐趣无穷，对专业也开始充满热情，于是很认真地上课，对所学的东西也不仅仅满足于应付考试，而是对专业问题认真思考，想着如何把专业知识运用到科研当中。有了学习的动力，成绩自然也提高了很多，在近几年里，我的专业课成绩一直在班里名列前茅。除了学习成绩的提高之外，在实验室里更大的收获是学会了如何思考问题，学会了动脑筋解决问题。樊老师十分重视对学生综合能力的培养，一直教育我们不要死读书，要多动脑，多动手，所以在实验室里，很多事情都是我们自己动手去做，我觉得动手过程对学生能力的培养非常有益。樊老师还特别注重和学生的互动，经常和我们聊他自己的很多经验，而不是简单地把学生当成劳动力，我一直觉得自己很幸运，总是能够遇上让自己受益匪浅的