

老将新兵

——记江铃集团公司董事长王锡高

○ 本刊记者 刘珊之



王锡高

1970年进入清华大学电力工程系热动专业学习。1974年毕业后回到江西锅炉厂担任技术员，1997年担任总经理；江西锅炉厂改组为江西锅炉化工石油机械联合有限责任公司（江联）之后，2001年担任董事长。2003年调入江铃汽车集团，2004年至今担任董事长、党委副书记。曾获中国改革开放30年突出贡献企业家纪念章。

2010年12月5日，北京，国家会议中心。江铃股份首款RV车型——江铃驭胜上市现场。

当“江铃驭胜”缓缓升上台面时，现场的镁光灯都聚焦在这里，人们在赞叹江铃驭胜强悍时尚的设计之时，也都惊讶于江铃这家传统商用车企业的华丽转身。现场几近沸点的气氛下，有一个人始终保持平静的笑容。他就是江铃汽车集团公司的掌舵人王锡高。这位时常自谦为汽车新兵的掌舵人，其实也在完成自己人生的又一次漂亮转身。

转身，意味着把挑战视为机遇。转身，伴随着的是人生创业的激情。

而被王锡高当做宝贵财富的清华三句话，正是这股激情的动力之源。

年少 动荡中磨砺个性

王锡高出生在1950年，在共和国探索发展之路的物质匮乏中度过了童年时代。由于家族大、家庭兄妹多，伴随着那段记忆的，是填不饱肚子的饥饿感和节衣缩食才能订阅到的《少年文艺》杂志。这个少年爱好文学并且对美术有着相当的痴迷，在大炼钢铁的年代一度向往成为一名画家。

中学毕业之后，这些理想被那场突如其来的运动中止。王锡高是运动来临之前最后一批参加了中考的学生，他相继被录入军队院校、长江航校和洪都技校。然而这些学校也相继收到了停办的通知。多次辗转，这批学生最后在江西锅炉厂的厂办中专得到了学习锅炉技术的机会。在应接不暇的动荡中，改变命运的力量不是16岁的少年所能理解的。他仅记得在见到院校不再招生的通知时如坠冰窖，而将锅炉技术理解为烧锅烧饭的技术，看到省会城市工厂的住宿条件尽是牛棚，又让他到南昌的第一个晚上落泪。在为命运的安排委屈的当时，他怎会料到之后将有几十年他为之奋斗的事业与锅炉技术密不可分。

有一段时光，耽误了一代人的成长，但也锤炼了这一代人经风雨、见世面、深思考的能力。当时运动的气氛波及到了各个角落，整个工厂与厂办学校都处在不正常的氛围之中，大家都无心向学，也无心工作。王锡高感叹自己正是因为跟对了三个师傅，在技术和人生观上，得到了他们朴实而无私的指点和爱护，才能在那个年代有所收获。最开始，王锡高在铣厂学习车前刨铣，中学时扎实的数理化基础使他在技术的掌握上得心应手。然而不久，全国范围内的大串联开始，狂热的浪潮席卷了厂办的学生，他性格里调皮而不安于陈规的一面也开始展现。

发生在1966年的这段往事令人难忘。王锡高带领着班上的近十位同学，从锅炉厂出发，一路步行至井冈山，又挤火车到了沸腾的中心——首都北京。11月的北京已经入冬，但从全国各地蜂拥而至的学生显然感觉不到这初冬的寒意。王锡高与同学随着汹涌人流，半夜入场，次日早上11点接受了毛主席的第六次接见。人群散去，他才发现鞋袜早已不知去向，而踩在冰冷的长安街上，赤脚前行浑然不觉……时代的烙印在王锡高的身上深刻而清晰，毛泽东时代的中国共产党的教育决定了他人生的底色。他坦率承认远在开始思考之前，已经投入到了时代的脉动中，少年内心澎湃着激情，觉得自己应该参加到这个攸关国家“生死存亡”的任何活动中去，维护那个来之不易的政权的稳固。但是，随着王锡高的父亲，几十年的老革命也成为斗争的对象，不得不日复一日的反省力证自己与资本主义道路毫无关系，王锡高很快就从狂热转向了冷静的思考。

接下来的四年，刨铣、电焊、钣金，厂里的工种王锡高断断续续接触了大半。师傅的悉心教导与他本身的勤奋好学，使得王锡高掌握了丰富的机械知识。因为表现突出，也由于当年主政工



王锡高与福特全球总裁艾伦·穆拉利先生

厂的领导者清正廉明，1970年他得到全员全票且仅有1名的机会，进入清华大学热能工程系锅炉专业就读。对于曾经与学校失之交臂的他来说，此时的欣喜可以想象。

清华 三句话受用一生

如果说最开始党的教育决定了他人生的底色，那么清华的4年教育无疑是底色上浓重的一笔。回忆起清华对自己的影响，王锡高特别提到了蒋南翔校长，尽管他入学时蒋南翔校长已经卸任4年。1952年到1966年期间担任清华校长的蒋南翔，是一位杰出的教育家，他的思想对清华的发展意义深远，不只影响了他任期之内的清华，甚至绵延到今日的清华。

“蒋南翔校长的三句话，令我一生受用”，王锡高说，“清华是工程师的摇篮。”在工厂锻炼了几年的王锡高，身上褪去了少年的幻想，在学习技艺的过程中早已经暗自萌发了成为一名工程师的想法，校长的话无疑是一盏指路灯。清华给了他实现愿望的机会，王锡高也没有辜负这样的培养。走出校门后，他不断钻研，深入产品科研、开发、生产、试验一线，带领工厂技术升级，每次职称评定都是破格晋级。

第二句话是“双肩挑”，这个发源于政治辅导员制度的词汇，在日后引申为既要讲学术讲技术，又要讲政治讲思想。清华培养出大批的专业型领导与这样的教育观念不无关系。正是教育者的高瞻远瞩，影响了上学期间的王锡高，使他明白走出清华的人不仅应该是一个技术专家，也应该是一个业务干部；不但要承担技术任务，还要承担企业责任与社会责任。从一名普通的技术员，到带领一个企业，“做好群众工作，转变群体观念”，都是他时刻谨记在心的信念。

“为祖国健康工作五十年”的号召跨越了时



2008年5月，王锡高荣获中国改革开放30年突出贡献企业家纪念章，左为中国企业家协会会长王忠禹

代，如今锻炼身体报效祖国的思想影响的已不仅是清华学子。对于“健康”，王锡高有自己的理解，他说身体健康是第一层次的健康，这也正是进入耳顺之年的他在第一线承担责任的基础；心理的健康和环境的健康则是更深层次的追求，从一个小组到一个车间，再到一个工厂，王锡高在任何职位都能够带领单位健康发展，离开任何一个职位都为后继者留下良好的发展态势。

在王锡高的记忆中，清华是一个不同寻常的地方，即使在“文革”期间，仍然提供了一方底蕴深厚的学习空间，让学生可以安心学习。无论时代处在怎样的变动中，这里都会有一个群体恪守职业本分尽心地教书育人。更重要的是在这里他不仅接受了知识的熏陶，为技术的进步打下基础，而且找到了毕生笃守的信念。

1974年，学成的王锡高又回到了原来的单位——江西锅炉厂。“带着清华给我的猎枪”，作为一名设计科的普通技术员，他表面的平静之下是波涛翻涌的热情。

奋斗 老将的三十本笔记

江西锅炉厂在1992年为支援江铃的建设，搬迁到石油化工机械厂厂址，改组为江西锅炉化工石油机械联合有限责任公司，2001年又改制为江西江联能源环保股份有限公司（简称江联）。王锡高在锅炉行业度过了人生的37年。他带领企业

完成了从传统国企到现代企业的转变。企业也见证了37年来他的每一个印迹。

作为一个传统国企，改革的阵痛也如期降临到江联身上。2001年，王锡高担任江联的董事长，直面企业多年陈弊，推动产品和管理创新。当时的锅炉厂设备落后，技术水平不足以承接新业务，而同时有近3亿外债需要偿还。企业的经营一度困难到只能利用简单的钣金与焊接技术承接菜市场大棚的搭建来创收。王锡高决心扭转这样的局面，要为企业尽快确定未来的发展战略。

承接低端业务收回的货款和费尽周折从银行贷来的一千万，是当时企业仅有的资金。王锡高面前困难重重：外债需要偿还，职工在等待工资，老旧的设备亟需更新。为了度过难关，王锡高创设了江联的中层干部培训班制度。

他在培训班给干部讲企业的现状和困难，讲战略转型、经营管理、企业文化，展望度过这个难关后将会迎来的企业前景。此举凝聚了坚定支持改革的中坚力量，进而散播给全厂职工。最终，江联将资金全部投入到产品和设备的更新上，技术水平跃升了一个层次，具备了承接高难业务的能力。仅三个月，企业就转入了良性周转。这三个月里，王锡高既奔波在外承接业务，也深入一线监督生产，更以诚实守信的承诺挡住讨债人群。这三个月里，全厂上下任何人都没有领到工资，但却都充满干劲。至今王锡高仍然对此感动不已，那段时间，他仍然如往常一样保持着上班前与下班后都去车间转一圈的习惯，也保持着只要在厂里就在职工食堂就餐的习惯，但是从来没有一个干部或者职工，来向他询问工资的问题。是他几十年始终如一的表现被人们尽收眼底，才在危机的关头得到如此沉甸甸的信任。

在“文革”的动荡中，陈云同志曾被下放到江联参加劳动改造，他对工人的爱护，如同他的经济发展理论一样都对当时厂里的年轻人产生了影响。暂时度过的难关，让王锡高体会到了精神对于一个企业发展所起的作用。内心的一个想法也被唤醒，他“要找到一种振兴经济的文化，来支撑这个企业持续发展”。2003年，王锡高在江联公司党委会上提议为陈云树碑立像，并征询了全厂党员和干部的意见。最终赞同此举的党

员集资七万元，不远千里从四川买来高品质的大理石，在一进厂区的位置树立了一尊陈云同志的半身像。如今，翠柏掩映下的陈云像依然光亮如初，慕名而来的寻访者在这里感悟真理、激发畅想。这一举措，得到了时任江西省委书记孟建柱的有力支持。

王锡高的性格里有着看似冲突的两面，一方面是“双肩挑”掌握方向与大局的企业带头人，在多个关头临危受命；另一方面直率的性格也会招来误解甚至打击。这使得他在工作早期，职位常常忽上忽下。最为严重的一次降级，是从管理数千人的大公司降到管理6名员工的小公司。然而不管遇到什么挫折，他都把工作、学习、为企业做贡献作为人生的目的。正是在这个时段，他不但带领这个小公司创造了可观的效益，还在工作之余翻译了一本《锅炉使用手册》。这本蓝色封皮装帧朴素的工具书至今仍在图书馆流通借阅。

熟知从江西锅炉厂到江联历史的老职工，都是说王锡高救活了这个企业。他在这里工作了整整37年，从毛头小伙到一步一个脚印成为掌舵者，“曾经以为这就是毕生为之奋斗的事业，甚至计划好了退休后作为一名锅炉专家如何再发挥余热”。但2003年的一纸调令将王锡高推向了另一个企业，他将奉命进入同在南昌的另一家比江联规模更大、知名度更高的企业——江铃汽车集团担任党委副书记。

在告别江联的欢送会上，王锡高动情地回忆了企业与自己的37年岁月。对于企业主心骨的离开，江联的干部和职工十分不舍，纷纷挽留，有人当场落泪。王锡高给江联留下了自己的三十本工作笔记，37年不间断的记载，江联一路走来战略规划、产品创新、经营管理和人事安排的大事小事都记录在案，以备继任者查索。在这些笔记的最后，王锡高列出了16件大事，是他在江联想做但是条件并不成熟的改革举措，希望能给后来者一些借鉴。

转身 新兵交出满意答卷

江铃汽车集团公司在六十多年的发展历程中，成果丰硕。1993年集团旗下江铃股份成功上市，作为江西省的第一家上市公司，它在全国汽车行业占据着一席之地。王锡高婉拒欲随往的老下属，只身进入江铃。从已从事半生的锅炉行

业跨入从未接触的汽车行业，他背负着极大的压力来迎接挑战，但江铃却对这个“空降兵”疑窦重重：一个年过半百的外行怎么能够在这个关键的路口掌控江铃？

王锡高选择做一个新兵，他说“我来江铃是来学习的，不是来领导的”。

江铃的生产车间里，刚刚到任的王锡高一度被误认为面孔不熟的乡下人，他就这样开始了对江铃的深入调查、对汽车工业的深入思考。为探求江铃发展之路，他查阅了大量资料，走访了众多行业专家，通过不断学习、思考和请教，才对江铃以及汽车有了基本的了解和发言权。王锡高对江铃的团队赞誉有加，因为早在1984年，江铃就率先引入外资和技术制造五十铃汽车，通过合作江铃的团队具备了开放的视野，同时又有着坚韧不拔的钻研精神。但江铃的困难也很明显，产品线过于狭窄，自主研发力度不够，资本资源匮乏，而且当时与五十铃和福特的合作也出现困难。

王锡高给江铃的发展定下十六字方针：“放宽眼界，扩大胸怀，提升水平，站高平台”，并提出了“二次创业，做大做强”的战略目标。一方面他力主江铃重新开始学习，“向日本人学习经营市场，向韩国人学习降低成本，向美国人学习汽车安全，向德国人学习精益生产”。在更深的层面，江铃向合作伙伴学习管理，学习对方的法制精神和民主精神。西方的民主精神与中国的

“厚德载物”结合起来，形成了王锡高在江铃独特的领导风格。另一方面，王锡高说“自主创新是走民族品牌之路的根本，自主创新并不排斥其他民族的优秀成分”。在这个想法的指引下江铃逆市而上，不断推进新产品开发战略，在技术研发等领域合作中追求本土化，建立了自己的研发体系，并与国际知名厂商宝钢、台湾联成、香港新电、德国格特拉克公司、印度马亨达公司等先后成立零部件、整机合资企业。江铃零部件制造不仅能够配合集团的整车规划布局，还迅速地走出国门占领市场。

2004年以后，江铃产销量年均增长高达20%以上，净利润连续几年保持50%以上的增幅，成为中国商用汽车行业最大的企业之一。江铃产能、利税翻番，自主品牌JMC和福特品牌双箭齐发，全新车型开发陆续展开。自2005年开始，作为江铃集团的排头兵，王锡高亲任董事长的江铃



驭胜，江铃与福特合作生产的一款合资品牌高端SUV，研发历时4年，2010年12月5日上市

股份连续6年荣获中国上市公司百强并被评为中国最受尊敬上市公司。这个新兵交出了完美的答卷。

2008年5月，王锡高当选为中国上市公司百强优秀企业家。同年，他荣膺中国改革开放三十周年突出贡献企业家这一至高荣誉。

2003年王锡高进入江铃时，曾对管理层说，江铃是一家有历史的老企业，但是我们不能躺在过去的辉煌成就之上。2010年，当王锡高交出集团年销售收入近300亿元的成绩单，感到欣慰的同时，却感到“心更急了，压力更大了”。江铃“成为一流汽车制造商”的战略布局亟需推动，形势在他的眼里永远迫切。

责任 流淌在生命里

清华“双肩挑”的教导一旦融进了生命，责任便如鼓涨的风帆飘扬四海。

无论是在江联奋斗的岁月，还是在江铃完美的转身，王锡高始终坚信：企业崇高的使命感是一个企业的创新之源。这种使命首先表现在做大做强企业，为社会贡献更多的财富。王锡高在江铃的六年多时间内，企业年销售收入翻了一番多，年利润更是增长了三倍，股东可分配利润增长了十倍。其次表现在对员工的回报，这是职工安全感、幸福感的保证。在王锡高主持的6年里，江铃员工每年以不低于10%的幅度增长工资。即使在2008年国际金融危机面前，合作者福特全球裁员，同时也要求江铃裁员。王锡高不仅不裁员，而且坚持要给员工增加工资，成为全国当时少有的给职工增加工资的企业。在大风浪面前，这个举动是对国家掌控能力坚定的信任，是对企业负责的表现，也是留人吸才的关键。

但是仅有这些还远远不够。王锡高认为，

企业虽然在股权结构上是属于股东的，但它又不仅仅属于股东。企业给国家缴纳了税收，给股东带来了收益，给员工带来了工资和福利，给社会提高了就业率，它更是属于整个社会的。初到江铃，王锡高就提出了“诚信经营、追求品位、持续发展、回报社会”的经营理念，并提出企业社会责任不仅是不断开发出能够主导市场的好产品，提升员工的福利和企业的形象，而且必须要着眼于造福社会，成为一个合格的企业公民。

江铃最早在江西设立扶贫助教资金，支持希望小学建设。2007年，江铃向中国扶贫基金会首捐100万元成立中国扶贫基金会“江铃·溪桥工程”专项基金，让走绳索、趟河水、绕山路的西部孩子安全过桥完成学业。2009年，江铃集团将每年的“慈善一日捐”活动与“江铃·溪桥工程”相结合，形成“江铃溪桥工程慈善一日捐”项目。年年底首次捐款就募集善款近40万元。如今，第94座江铃溪桥已经交付使用。2008年初南方发生雨雪冰冻灾害，江铃捐款50万元、御寒衣被1万多件，并派出4名精通电工的职工前往赣州参加抗灾救灾。四川汶川发生特大地震，江铃第一时间作出反应，企业和员工共捐款1100多万元，并组织员工昼夜兼程运送43辆全顺救护车捐至灾区。抚州洪水、玉树、舟曲等地的救灾现场也同样涌动着江铃人的爱心。

一个企业要想赢得尊重，并对整个社会的发展产生积极影响，就必须从最基本的经营活动开始做起。在环保问题、能源问题日益突出的今天，更需要汽车企业承担起更多的社会责任。今天，江铃已经在汽车设计、制造、销售、废物回收等各个环节注入可持续发展理念，坚决贯彻走新型工业化道路的发展要求，力争制造出更多的绿色环保汽车。

王锡高对清华有浓厚的母校情结，他总是希望能够以自己微薄之力反哺校园。1985年，江西锅炉厂支援了清华热能系一整台锅炉设备，江联与清华热能系也一直保持密切的研发合作关系。王锡高在离开江联的时候，嘱咐干部，希望他们能继续这种合作关系，当时他说，“当清华需要我们的时候，企业可以尽自己的绵薄之力；当我们需要清华的时候，按照市场规矩办”。而现在，随着江铃研发系统的升级，他也殷切地希望能在新的企业与母校开启新的合作关系。



清华大学百年校庆
TSINGHUA UNIVERSITY
CENTENARY CELEBRATION



百年清华奏世纪华章 一纸风行演水木风采

——《水木清华 · 清华百年校庆纪念专刊》即将隆重登场

2011年，清华将迎来百年华诞。这是海内外全体清华人的盛事，也是以清华为代表的中国学术界、教育界的一大盛事。

百年风云激荡，清华历久弥新。在一个世纪的时光里，秉承“自强不息、厚德载物”的传统，实践“行胜于言”的作风，坚持“爱国奉献、追求卓越”的精神，从京城西郊清华园里的留美预备学校，到民国时期迅速崛起的新型大学，从彩云之南人才济济的西南联大，到革命年代热火朝天的工科院校，从适应改革顺势而动的综合大学，到放眼全球引领时代的一流大学，清华始终在不断地变革、创新、突破、成长。

值此百年一遇之机，《水木清华》特推出《清华百年校庆纪念专刊》，以丰富内容、翔实图片、精美设计、160页的大容量浓缩世纪清华中卓越的贡献者、影响重大的事件、开拓性的成果，撷取精彩侧面，汇聚动人点滴，以简笔勾勒出世纪清华的风貌。

《纪念专刊》将于2011年4月清华百年华诞之际推出，覆盖参加校庆的所有校友，向高端校友重点推介，面向海内外校友发行约20万册。在百年校庆的历史时刻，《纪念专刊》将传遍五湖四海的清华人，进而辐射到社会各界，产生巨大的影响力，具有很高的社会意义和商业价值。

《清华百年校庆纪念专刊》诚挚邀请广大校友及社会各界赞助合作，合作方式包括但不限于以下几种：

- ◆ 专刊封二、封三及封底广告；
- ◆ 专刊前、后扉页广告；
- ◆ 专刊内页广告；
- ◆ 专刊各板块内容冠名；
- ◆ 纪念专刊延伸的主题论坛活动冠名。

具体事宜请垂询编辑部

联系电话：010-62796340 62796343

通讯地址：北京海淀区清华科技园创新大厦A座1210 邮编：100084