

中车长客在世界舞台上展现中国装备制造魅力——

冲出四海战五洲

经济日报·中国经济网记者 李己平



年销售收入从30亿元增长到300亿元需要多长时间？中车长春轨道客车股份有限公司（以下简称“中车长客”）给出的答案是：10年。

近年来，中车长客积极推进供给侧结构性改革，走出了一条装备制造企业老树发新芽的振兴之路。如今，中国特色社会主义进入了新时代，它也带着自己最得意的“作品”走出国门，在世界舞台上展现中国装备制造的魅力。

从“国产化”到“自主化”

中车长客的前身——长春客车厂始建于1954年，是国家“一五”时期重点建设项目之一。在横跨60年的历史风雨中，这家公司几次更名：长春客车厂、铁道部长春客车厂、北车长客、中车长客。

中车长客以生产轨道客车起家，在计划经济时代一度风光无限，其客车产品市场占有率曾占据国内市场半壁江山，并多次填补国内技术空白。但好景不长，这家头顶光环的老牌国企在上世纪90年代跌入谷底。

作为中国铁路客车的摇篮，2002年3月份，老厂改制为长春轨道客车股份有限公司，2009年又在A股上市。由于摆脱了体制机制的束缚，长客的创新活力被极大激发出来。他们一方面在长春西部建起世界最先进的轨道试验基地和制造基地，为创新打下了坚实的物质基础；另一方面，加快引进消化吸收再创新的步伐，并逐步完成自主创新的蜕变。就这样，长客迅速突破了年销售收入当年徘徊在30亿元左右的“魔咒”，发展进入快车道。

随着中国进入“高铁时代”，长客也获得了又一次由大而强的契机。

中国标准动车组是我国高速铁路运输装备自主创新的标志性产品，该产品的设计经理名为邓海，人称“老邓”。老邓是四川人，由于长年工作在北方，口音着实有些“南腔北调”。可无论口音怎么“不靠谱”，设计绝不荒腔走板。“以前设计动车组时受到外方技术制约，无法结合我国的运营实际展开‘正向设计’。如今我们已经有能力为国产动车组量身打造自己的技术标准，很感恩。”老邓说。

有了“中国车”，当然就得有“中国脑”。网络控制技术部门负责人王华伟告诉记者，在那个只有“外国脑”的年代，因为网络问题被迫停机的情况时有发生。一旦系统报错，所有人都“干瞪”着代码束手无策，只能花费重金邀请国外专家。

为解决这一问题，当时只有9人的研发团队每人手捧一本意大利文字典研究国外的网络系统说明书，一直到这些问题都不再是问题，一直到长客团队研



图为国内首款能够适应高寒地区检测需求的“高铁医生”——时速350公里高寒综合检测列车在中车长春轨道客车股份有限公司下线。（新华社发）

发出属于自己的技术经典。

多年来，凭借“自主创新、深度掌控、正向设计、根在长客”的发展战略，中车长客逐步搭建起铁路客车4大业务板块，创造了多项中国纪录。长客也被国家有关部委认定为首批“国家技术创新示范企业”，全国首批“创新型试点企业”“国家创新型企业”“第四批全国企事业单位知识产权试点单位”，产品荣获“国家名优产品”荣誉。

目前，中车长客已成为行业内唯一一家同时拥有高速列车系统集成国家工程实验室、国家轨道客车系统集成工程技术研究中心、国家级技术中心、博士后科研工作站和技能大师工作室5个国家级研发试验机构的企业。以自主研发的CRH5型动车组网络控制系统为标志，中国高铁核心技术完成了从“国产化”向“自主化”的转变，中车长客带着它的标准动车组从此走上了世界大舞台的中央。

不断提升供给质量

要打造“中国制造”亮丽名片，提高供给质量是核心之一。为此，中车长客完成了“由重检验向重管理”“由重结果向重过程”“由重实物质量检验向前期质量策划”“由重厂内向重厂外”4项重大转变。

为大力培育高水平科研人员和高技能专业人才，公司相继建成了国内最

先进的焊接、车辆电工和装调工培训基地，并先后培育出“手工焊接大师”李万君，开创一线工人自行编制自动焊大型程序先河的谢元立，为中国动车装上“中国脑”的功勋重臣常振东，一举获得4项国家发明专利、7项国家实用新型技术专利的调试电工罗昭强等一大批“大国工匠”。

新一代中国标准动车组严控整车重量，车顶、侧墙两大部件型材外表面只有2.5mm，一系列要求给整车总装带来了不小的麻烦。经过多次实验比对，负责该项目的技术人员最终总结出“先顶高、再顶宽，最后检测车体外形弧度”的技术流程，并在焊接时采用中间向两侧对称焊接的方法，有效保证了整车外形尺寸的精准度。

围绕“提升供给质量”这一核心，中车长客在各方面均努力与国际标准对接，公司先后通过ISO9001质量体系、IRIS国际铁路行业管理体系和德国DIN6700质量体系认证，并推行SAP管理体系、精益管理、P3E管理、“门碑点”管理等先进管理理念和方法。

墙里开花墙外香

统计显示，中车长客是目前国际业界产品线最长的企业。其中，高铁、城铁、地铁的品种最多，主要产品国内市场占有率达到44%。

在巩固国内市场的同时，中车长客

还努力开拓国际市场，产品已出口到美国、澳大利亚、巴西、泰国、新加坡、新西兰等22个国家和地区，出口车辆数量超过8000辆，创汇超90亿美元。

马萨诸塞州是中车长客进入美国市场的第一站。2015年9月3日，中国中车在美国投资兴建的第一个制造基地在马萨诸塞州春田市动工。这是中国列车首次打入有“最严苛安全技术标准”之称的美国市场。不久前，美国方面专门派人来中车长客培训学习，被业界称为“中国高铁走向世界的又一标志性事件”。

中车长客之所以能在海外赢得市场和美誉，产品质量优势仅仅是一个方面，做好技术储备和国际市场调研也是重要工作。2016年，公司接连中标墨尔本、悉尼、波士顿、洛杉矶、曼谷、德黑兰等项目，其中澳大利亚墨尔本项目标志着公司在国际市场首次参与竞标PPP项目并获得成功。

在进军海外市场的过程中，中车长客还努力树立国际化发展思维，高度重视技术、资源、人才整合工作，让企业品牌和口碑伴随着产品一道落地。

统计显示，凭借公司自主研发的“复兴号”中国标准动车、CRH380BL、CRH380CL、CRH380BG高寒动车组等铁路客车产品以及不锈钢地铁车、铝合金轻轨车、单轨列车、无人驾驶地铁车等60多种城市轨道交通产品，去年，中车长客实现销售收入335亿元，各项关键指标再创历史新高。

社会影响力投资忠实践行者“禹闳投资”：

不唯“钱”马首是瞻

本报记者

对一家投资企业来说，最重要的投资指标是什么？大多数人的第一反应可能都是赚钱。

不过有这样一家专业投资机构——它对投资项目实行社会影响力一票否决制，不管项目利润前景多好，如果对社会没有意义或可能给社会带来负面影响，一律不投。它就是上海禹闳投资管理有限公司。

禹闳投资总监方巍告诉记者，2007年，禹闳投资创始合伙人们到访浙江绍兴大禹陵。在大禹陵的咸若亭前，大家共同商定以“咸若”为魂，即以“顺其性、应其时、得其宜”为投资理念，以“吃饭、吃药和低碳”等民生产业为主要投资方向。在这一“铁律”的约束下，禹闳投资最重视项目的可持续发展性，倾向投资细分行业的龙头企业或具备成为行业龙头潜力的企业。

“这类企业的商业模式尤其需要纳入社会影响力考量。”方巍说：“最关键的是，随着技术的快速进步、智能物联时代的到来及共享经济模式的广泛应用，社会价值在企业价值中的比重将不断提升。简而言之，公司的社会价值决定企业价值。”如今，禹闳投资的这一理念正被

更多人接受。业界专家表示，这一理念代表了当前在资本界和公益界呼声日高的新型投资形式——社会影响力投资。

2010年，洛克菲勒基金会和摩根大通等投资机构发布研究报告，首次提出将社会影响力投资区别于其他投资类别的想法，认定其为一种新兴且正在融入主流投资界的投资类别。这一报告的发布标志着社会影响力投资概念的形成。2013年，在英国举办的G8(八国集团)发起撰写社会影响力投资报告倡议，并于次年历史性地联合发布社会影响力投资发展报告，让社会影响力投资为更多人所了解。

目前，学界的共识是，在追求正常财务回报的同时还追求特定社会目标，这是社会影响力投资与传统投资的不同之处。

“刚开始的时候，我们也并不知道自己属于什么门类。如今回过头看，我们的投资理念确实与社会影响力投资核心要义很契合。”方巍坦言，随着中国从传统粗放式发展进入到精细化、可持续发展阶段，更多以解决特定社会问题为使命的社会型企业萌芽成长，社会影响力投资的土壤越来越

肥沃。尤其是最近六七年，禹闳投资约有70%的投资都集中在这一领域。

在这样一个生机勃勃却又荆棘密布的市场环境下，该如何在商业性和社会性之间找到理想的平衡点？毕竟，与投资普通企业相比，社会型企业通常投资周期更长，投资风险更大，而且为了能够服务更多有需要的目标群体，其产品或服务的定价普遍较低。对于习惯“短平快”的资本来说，投资这样的企业显然性价比不高。

不过，禹闳投资并不担心。因为他们将自己定义为创业的“同行人”，投资团队完成每个项目的工作后，会对被投企业展开整体项目诊断，再与被投企业一起制定或完善公司发展战略，并根据所投企业特点定制投后服务内容。

以绿康医养为例。早在2014年，禹闳投资就向为中低收入失能、半失能老人和残疾人提供专业医养服务的绿康医养投资3000万元。在决定投资之前，禹闳投资做了大量细致的市场调研工作，走访了近25个城市的政府职能部门和同业企业；投资后，又与绿康医养公司团队一起制定了“医养结合、连锁复制、嵌入式发展”的战

略方针。针对绿康医养初期扩张能力与连锁经营能力不足的问题，在初始投资后的两年中，禹闳投资还派驻专业管理团队协助绿康医养推动网点扩张、提升运营管理能力。

2016年，绿康医养完成B轮融资，目前已成长为亚洲规模最大的医养结合连锁机构，创造了集政府部门、专业机构、社会资本三方合力的绿康模式，被誉为用社会化方式解决社会问题的成功范例。

不唯经济回报马首是瞻，禹闳投资交出了一份亮丽的成绩单。自成立以来，禹闳投资累计投资25家企业，其中8家公司已上市，9家公司尚处于服务期。项目平均投资周期为6.9年，平均年化回报率(IRR)达到32%左右。随着绿康医养的发展，公司股权投资价值增长近5倍。

展望未来，禹闳投资依旧看好社会型企业。公司计划在养老、文创、环保新能源、共享经济等重点领域募集新的专项基金，与更多志同道合的投资人一起助推社会企业成长。

“我们计划用10年时间把禹闳投资打造成国内社会型企业投资领域的领导者。”方巍说。

生意经

今年，现代牧业(集团)有限公司第四次荣获素有食品界“诺贝尔奖”之称的“世界食品品质评鉴大会”金奖。“荣获这个奖项的产品不仅要满足严苛的品质标准，还必须长期保持品质稳定。现代牧业能连续4年荣获该奖，说明我们的品质是过硬的。”现代牧业(集团)有限公司总裁高丽娜说，这是中国白奶“零的突破”。

对于牛奶质量，现代牧业确实有自豪的资本；对于企业与众不同的养殖模式，现代牧业同样自信。“负责任地说，现代牧业的养牛方式和大家想象中的很不同。我们走出了一条养牛新路。”高丽娜说。

养牛也搞“配额制”

“以前说养牛，3个词最贴切——苦活，累活，一般人不愿意干的活。”高丽娜回忆说，现代牧业的第一个牧场建在安徽马鞍山。当年，为了筹建牧场，创业团队吃住都在农家，经常彻夜不眠。伴随着一头头小牛的成长，当初的团队大多成长为养牛的行家里手，现代牧业也伴随着时光的流逝变了样子。

12年前，一个偶然的机会，高丽娜跟着现代牧业董事长邓九强出国考察国外牧场。“走访了很多国家后，我们都觉得美国规模化、集约化的养牛模式很符合中国实际。简单来说，美国模式就是实行‘配额制’，一定的土地养殖固定数量的牛，土地上生长的作物供牛食用，牛排出的粪便施用于土地。”高丽娜说，如今现代牧业已在国内建成大规模牧场26个，奶牛存栏数近23万头，每天生产近3300吨高品质原奶和优质牛奶制品。

现代牧业不仅是国内规模最大的奶牛养殖企业及高品质生乳供应商，也是全球第一家以奶牛养殖资源上市的企业。因此，在养好牛的同时，企业还面临来自国内外市场的沉重压力。

高丽娜坦言，从2015年到现在，现代牧业一直处于亏损状态。“有人将亏损的原因归结为大规模养殖模式，还有人说应该将规模化牧场拆分。但我们认为，亏损的主要原因在于市场需求尚未充分激活、原奶消耗有限，再加上进口奶冲击的影响，与养殖模式没有关系。”高丽娜表示，优质的奶源一定来自于好的养殖模式，只有规模化、集约化、标准化的养殖模式才能保证原奶达到更高标准。

工厂建在牧场里

现代牧业的“养牛经”究竟如何不同寻常？简单说，其核心就是牧草种植、奶牛养殖、牛奶加工一体化。

以现代牧业存栏4万头的蚌埠牧场为例。这是全国奶牛存栏数量最大的牧场，周边配套10万亩优质土地，种植青贮玉米和苜蓿，既能满足牧场对优质青饲料的需求，又可以将牛粪发酵后的有机肥反哺农田。此外，牧场里还建有产能达600吨的液奶加工厂。

这种“牧场建在草场里，加工厂建在牧场里”的“零距离”生产模式使现代牧业的原奶各项指标优于欧盟标准。“在微生物方面，欧盟的标准是单位体积内不能高于10万，中国的要求是不能高于200万，但现代牧业的内控指标是不超过1万；在体细胞方面，欧盟的标准是低于40万，中国的指导要求是低于60万，现代牧业则小于20万。”高丽娜说。

除此之外，现代牧业还有一项“2小时”的绝活。走进蚌埠牧场的液奶加工车间，一侧是全封闭的挤奶大厅，另一侧是自动化加工车间，新鲜的优质原奶通过密封无菌管道直达加工车间，全程“零距离”“零运输”，完全省去了原奶存储运输、预巴杀、高温闪蒸等环节，从挤奶到加工2小时内就可以完成。“采用这种方式能最大限度减少对牛奶的热伤害，充分保留牛奶中的营养和生物活性物质。”高丽娜说。

高丽娜坦言，从现代牧业成立之初，业界对“万头牧场”经营模式就一直存在着不同的声音。不过，高丽娜并不这样认为。“不得不说，我国的规模化养殖道路仍然处于探索初期，无论是‘万头牧场’还是‘家庭牧场’都会长期存在下去。究竟哪一个会最终胜出，也许只有市场才能给出最终的答案。”

十年爱恋终嫁蒙牛

对于现代牧业来说，蒙牛基因是骨子里带来的。比如董事长邓九强就是蒙牛的创业元老之一，还有多名高管也都曾在蒙牛任职。不过，二者真正确立“恋爱”关系，还得从2008年说起。

那一年，三鹿问题奶粉曝光引发国内乳制品行业巨震，作为行业龙头的蒙牛也加快了寻找好奶源的步伐。为此，蒙牛与现代牧业一口气签订了为期10年的供奶协议，规定现代牧业70%的原奶必须供应给蒙牛。协议签订后，现代牧业业绩突飞猛进。从2008年到2010年，来自蒙牛集团的订单分别占现代牧业销售总额的98.9%、99.6%及97.6%。

从2013年起，现代牧业对蒙牛的原奶销售比例开始大幅下降，由最初的98.9%跌至不到70%。此外，现代牧业还发展起了高端奶业务。

也是在那一年，蒙牛以总价31.78亿港元发起收购，其持有的现代牧业股份从1%增至28%，成为最大单一股东。今年年初，蒙牛又发起了对现代牧业的强制性要约收购。目前，蒙牛及其一致行动人拥有现代牧业61.3%的股份，成为现代牧业控股股东。

“与蒙牛联姻后，现代牧业进入了新的发展阶段，但现代牧业独特的模式不会改变。”高丽娜说。

中国白奶“零的突破”缔造者现代牧业