

# 对话 滨州

## 企业家说

④

□晚报记者 张卫建 崔艳贞 刘飞  
通讯员 张雷 付瑛杰

不谋全局者，不足谋一域。企业发展，战略为先。

2002年，创新从小作坊开始起步；1984年，三星从路边摊迈向征程；1977年，鲁北以40万元资金开启创业之路；筚路蓝缕，薪火相传。

发展路上，有坦途，有曲折；前行途中，有欢笑，也有心酸。

追根溯源，是为了汲取智慧和力量；寻木之本，只为前行更有方向。

本期“对话滨州·企业家说”，滨州市企业家协会会长、魏桥创业集团董事长张波继续担纲主持，邀请山东创新集团董事长崔立新，山东鲁北企业集团董事长吕天宝，山东三星集团董事长、总裁王亚群做客节目，谈过往，说感悟，共话企业战略；与您回望来时路，展望新征程。



张波：企业负责人作为企业决策者和战略制定者，参与到企业的具体发展战略执行过程中，相信大家有很多感悟，而这种感悟本身就是一笔财富。

对企业负责人来说，在几十年的创业历程中积累了一些经验，让我们对以后的发展更有信心，而把这些经验提炼出来，对其他企业来讲也是一个好的借鉴与学习机会。今天想请大家聊聊过去，鲁北、创新、三星是怎样一路走下来的，作为企业负责人，又有什么感悟、收获，或者遗憾？

吕天宝：鲁北集团成立于1977年，建厂时正值改革开放初期，我们的老一代人，靠着40万元在盐碱滩上白手起家。在举步维艰的情况下，老一辈人用坚定的个人信念与渤海老区的革命精神，艰苦创业，依靠科技进步，企业一步步发展壮大。

鲁北企业集团是县属国有企业。1996年在上海证券交易所上市，是滨州市也是全国第一家农化上市公司，到2000年，鲁北企业集团资产达到100多亿元。

鲁北企业集团的发展并非一帆风顺，也经历过曲折。从2000年开始，因为企业管理等问题，效益连年亏损，同时出现人才流失，到2010年，企业已经到了破产边缘，几近退市。

在市委市政府和无棣县委县政府的强力支持下，企业自身也做了大量工作，通过近十几年的发展，鲁北企业集团进入快速发展轨道，特别近几年，历史遗留问题已经彻底解决。



张波：鲁北企业集团是国家循环经济的一面旗帜，也是三个部委命名的生态工业示范区。今年，吕总在鲁北企业集团已经整整40年时间，也是担任集团董事长的第7年，鲁北集团的发展，你有发言权。

吕天宝：1996年，鲁北集团上市后超越滨化集团，成为滨州市最大企业，但到了1999年，又让滨化反超，当时感到很遗憾。而2000年以后，企业出现亏损等现象，我觉得是企业发展战略出了问题。作为企业，如果没有长期的战略思维，很难行稳致远长期地走下去。

鲁北企业集团原来涉足的都是晒盐、化肥、硫酸、水泥等传统产业，后来发展遇到困难，我们彷徨了几年先后后破，走转型升级之路，从十三五期间开始，做了长远谋划，在发展循环经济的同时，抓主业放副业，同时通过混合所有制改革，取得了一些成效。

张波：从鲁北企业集团这十年的发展来看，企业负责人在企业的发展中非常关键的，当家人要把企业带到什么方向？企业负责人的理念、管理方式、企业文化，对企业影响非常大。

企业想要发展好实际很难。我相信鲁北集团在辉煌时期，当时的老前辈们应该也制定了许多发展战略，也有非常好的规划，可能在执行企业战略过程中出现了偏差，或者有一些客观因素，因为时代不一样，所以我们没有办法用现在的思维去评判当年那一代创业者的思路，但是鲁北这些年的发展确实经历了很多波澜。

魏桥现在与创新是邻居企业，虽然创新集团相比鲁北集团来说年轻一点，但也20多年了，崔总是白手起家，一路发展到现在，也有很多感悟。

崔立新：创新集团的企业理念是打造百年企业，争当行业领军。虽然企业已有20多年的发展历史，但相对百年企业目标来说，我们正值青春年少，还在学习阶段。我认为创新之所以能够成功，主要是得益于好的政策环境，有好的企业家队伍作为榜样，榜样的力量引导着我们健康发展。

创新集团始建于2002年，当时魏桥刚进入铝产业，那时创新还是一家很小的作坊型企业，于是就依托魏桥的铝原料开始做铝加工。创新的第一个十年是发展的十年，是量变的十年，从0到1，从无到有，从小到大。

到2012年，我们营业收入做到了100亿元，这时创新在行业当中有了一点地位，一点点名气。这期间，我们经历了2008年金融危机，因为坚守主业，创新没有被其它行业影响，走过了这个艰难时期，同时也学到许多知识。

2012年到2022年这十年非常关键。这十年，是创新整体转型升级、学习进步、不断提升走向未来的十年，我们的产值从100亿元做到了2023年的1000亿元，有了10倍的增长，这个增长来之不易。

张波：很多企业都是从小做起。一开始做小老板，赚点钱让个人、家庭生活好一点，这是很简单的想法，到后来越做越大，就有了新的考量。2008年金融危机后，创新提出了打造百年企业，那时候他们就有思考了，企业能不能活着，活多久？创新如此，三星也是这样。

王亚群：三星集团始于1984年，三位创始人路边摆小作坊起家，历经40年风风雨雨，逐步形成了两大产业为主导的格局，一是健康厨房食品，二是高端铝精深加工。

三星集团发展到今天，在市委市政府的大力支持和帮助下，走过了三个时期。第一个时期是艰苦创业期，1984年三位创始人借了600块钱，买了电焊机，在韩店供销社门口摆起路边摊，从一个帐篷开始，进行简单机械设备制作，从农用小推车、门窗、农具入手，开启了创业之路。这些年来，三位创始人一直秉承着艰苦创业精神，亲自干、带头干，逐步把机械设备做到一定规模，成立了三星机械。

到了90年代末，国内粮油淀粉产能逐步饱和，这些企业遇到生存困境，当时我们卖给这些企业设备，但客户付不了款，那是三星集团的第一个困难时期。在那个时候，一些玉米深加工企业把猪都不吃的下脚料、胚芽抵账抵给了我们，如何处理这些东西？一家人都很愁。

三位创始人经过多方打探了解到，在中东和欧美一些国家和地区，人们一直食用玉米胚芽油，而当时国内还没有此类生产企业。在被动的局面下，三星主动开始玉米油自主研发，这样就开启了三星集团第二个创业阶段，也是快速发展的一个时期。

1997年，三星集团开始生产玉米油，探索出中国玉米油的自主研发、生产的市场化道路，填补了行业空白，成为国内唯一的玉米油产业研发基地，也是国内唯一的玉米油标准制修订基地。

2003年，三星集团正式成立，当时的愿景就是要创世界知名品牌，建国际一流企业，围绕这个愿景，我们制定了企业的战略定位，就是要做中国玉米油的领导品牌。二十年来，围绕企业的战略定位，三星一直在不断努力。

# 谋深虑远战略先行 助力企业决胜千里

张波：我们乘坐山航的飞机，座椅上面就是三星玉米油的广告。这些年，在三星发展的第二个阶段，你们培育了自己的品牌，也因为有了自主品牌，企业的影响力、市场竞争力也在不断提升。

王亚群：是的，长寿花品牌国内市场占有率已经连续13年遥遥领先，目前国内市场份额达40%以上，这些年来，我们的专利已有166项，发明专利46项，参与了国际科技成果转化26项，并且均得到转化。正是因为有源源不断的研发，才能源源不断地转化成生产力，才有了我们今天的第二个起点。下一步，三星集团要进行整个产业链延伸升级，而长寿花的战略定位，要由中国玉米油品牌领导者，做成中国甘油二酯型功能性食用油产业化的开创者。

三星集团的第三个时期，将依托于魏桥、创新，在业界前辈的指导下，开启铝精深加工板块。从做机械加工开始，我们的创始人一直有种不服输的精神，原来咱们卖的设备比进口的便宜太多，为什么价格上不去？不是咱技术不行，是用的材料不行，所以说，我们一直想把原材料攻克。2011年，在魏桥创业集团、创新集团前辈们指导下，三星集团成立了裕航公司，裕航的定位是要做高端铝型材的制造专家。这些年，裕航不负众望，一直在材料行业深耕，经历10多年发展，现在裕航在原有战略定位上进一步转型升级，我们要做汽车轻量化型材的专家。目前，我们研发的保险杠材料、门框梁，包括新能源汽车的派克下壳体，都拿到了一定的市场份额，与比亚迪、宁德时代、特斯拉、零跑等企业形成了很紧密的关系。

张波：40年时间，三星集团走过了3个时期，经历了几次转型，无论被动还是主动，都做得很不错，这其中企业发展战略起了重要作用。

企业的发展战略不是一成不变的。有一个理论叫动态竞争理论，说的是一家企业的核心的竞争力，包括根据核心竞争力制定的发展战略和竞争战略不是一成不变的，而是要随着行业的变化、时间的推移、环境的变化、现有竞争对手、潜在竞争对手的一些变化，及时调整发展战略。

希望更多的企业家能够参与到“对话滨州·企业家说”栏目来，让社会各界和滨州老百姓看到企业当家人真正的一面。同时，也希望企业界的年轻企业家能从节目中汲取到营养，给他们树立一种坚定发展的信念，提供一些发展的经验，助力滨州工业经济健康发展，助力滨州企业家队伍健康成长。

张波：40年时间，三星集团走过了3个时期，经历了几次转型，无论被动还是主动，都做得很不错，这其中企业发展战略起了重要作用。

企业的发展战略不是一成不变的。有一个理论叫动态竞争理论，说的是一家企业的核心的竞争力，包括根据核心竞争力制定的发展战略和竞争战略不是一成不变的，而是要随着行业的变化、时间的推移、环境的变化、现有竞争对手、潜在竞争对手的一些变化，及时调整发展战略。

希望更多的企业家能够参与到“对话滨州·企业家说”栏目来，让社会各界和滨州老百姓看到企业当家人真正的一面。同时，也希望企业界的年轻企业家能从节目中汲取到营养，给他们树立一种坚定发展的信念，提供一些发展的经验，助力滨州工业经济健康发展，助力滨州企业家队伍健康成长。



张波：40年时间，三星集团走过了3个时期，经历了几次转型，无论被动还是主动，都做得很不错，这其中企业发展战略起了重要作用。

企业的发展战略不是一成不变的。有一个理论叫动态竞争理论，说的是一家企业的核心的竞争力，包括根据核心竞争力制定的发展战略和竞争战略不是一成不变的，而是要随着行业的变化、时间的推移、环境的变化、现有竞争对手、潜在竞争对手的一些变化，及时调整发展战略。

希望更多的企业家能够参与到“对话滨州·企业家说”栏目来，让社会各界和滨州老百姓看到企业当家人真正的一面。同时，也希望企业界的年轻企业家能从节目中汲取到营养，给他们树立一种坚定发展的信念，提供一些发展的经验，助力滨州工业经济健康发展，助力滨州企业家队伍健康成长。

张波：40年时间，三星集团走过了3个时期，经历了几次转型，无论被动还是主动，都做得很不错，这其中企业发展战略起了重要作用。

企业的发展战略不是一成不变的。有一个理论叫动态竞争理论，说的是一家企业的核心的竞争力，包括根据核心竞争力制定的发展战略和竞争战略不是一成不变的，而是要随着行业的变化、时间的推移、环境的变化、现有竞争对手、潜在竞争对手的一些变化，及时调整发展战略。

希望更多的企业家能够参与到“对话滨州·企业家说”栏目来，让社会各界和滨州老百姓看到企业当家人真正的一面。同时，也希望企业界的年轻企业家能从节目中汲取到营养，给他们树立一种坚定发展的信念，提供一些发展的经验，助力滨州工业经济健康发展，助力滨州企业家队伍健康成长。



张波：鲁北企业集团是国家循环经济的一面旗帜，也是三个部委命名的生态工业示范区。今年，吕总在鲁北企业集团已经整整40年时间，也是担任集团董事长的第7年，鲁北集团的发展，你有发言权。

吕天宝：1996年，鲁北集团上市后超越滨化集团，成为滨州市最大企业，但到了1999年，又让滨化反超，当时感到很遗憾。而2000年以后，企业出现亏损等现象，我觉得是企业发展战略出了问题。作为企业，如果没有长期的战略思维，很难行稳致远长期地走下去。

鲁北企业集团原来涉足的都是晒盐、化肥、硫酸、水泥等传统产业，后来发展遇到困难，我们彷徨了几年先后后破，走转型升级之路，从十三五期间开始，做了长远谋划，在发展循环经济的同时，抓主业放副业，同时通过混合所有制改革，取得了一些成效。

张波：鲁北企业集团是国家循环经济的一面旗帜，也是三个部委命名的生态工业示范区。今年，吕总在鲁北企业集团已经整整40年时间，也是担任集团董事长的第7年，鲁北集团的发展，你有发言权。

吕天宝：1996年，鲁北集团上市后超越滨化集团，成为滨州市最大企业，但到了1999年，又让滨化反超，当时感到很遗憾。而2000年以后，企业出现亏损等现象，我觉得是企业发展战略出了问题。作为企业，如果没有长期的战略思维，很难行稳致远长期地走下去。

鲁北企业集团原来涉足的都是晒盐、化肥、硫酸、水泥等传统产业，后来发展遇到困难，我们彷徨了几年先后后破，走转型升级之路，从十三五期间开始，做了长远谋划，在发展循环经济的同时，抓主业放副业，同时通过混合所有制改革，取得了一些成效。

张波：鲁北企业集团是国家循环经济的一面旗帜，也是三个部委命名的生态工业示范区。今年，吕总在鲁北企业集团已经整整40年时间，也是担任集团董事长的第7年，鲁北集团的发展，你有发言权。

吕天宝：1996年，鲁北集团上市后超越滨化集团，成为滨州市最大企业，但到了1999年，又让滨化反超，当时感到很遗憾。而2000年以后，企业出现亏损等现象，我觉得是企业发展战略出了问题。作为企业，如果没有长期的战略思维，很难行稳致远长期地走下去。

鲁北企业集团原来涉足的都是晒盐、化肥、硫酸、水泥等传统产业，后来发展遇到困难，我们彷徨了几年先后后破，走转型升级之路，从十三五期间开始，做了长远谋划，在发展循环经济的同时，抓主业放副业，同时通过混合所有制改革，取得了一些成效。

张波：鲁北企业集团是国家循环经济的一面旗帜，也是三个部委命名的生态工业示范区。今年，吕总在鲁北企业集团已经整整40年时间，也是担任集团董事长的第7年，鲁北集团的发展，你有发言权。

吕天宝：1996年，鲁北集团上市后超越滨化集团，成为滨州市最大企业，但到了1999年，又让滨化反超，当时感到很遗憾。而2000年以后，企业出现亏损等现象，我觉得是企业发展战略出了问题。作为企业，如果没有长期的战略思维，很难行稳致远长期地走下去。

鲁北企业集团原来涉足的都是晒盐、化肥、硫酸、水泥等传统产业，后来发展遇到困难，我们彷徨了几年先后后破，走转型升级之路，从十三五期间开始，做了长远谋划，在发展循环经济的同时，抓主业放副业，同时通过混合所有制改革，取得了一些成效。

张波：鲁北企业集团是国家循环经济的一面旗帜，也是三个部委命名的生态工业示范区。今年，吕总在鲁北企业集团已经整整40年时间，也是担任集团董事长的第7年，鲁北集团的发展，你有发言权。

吕天宝：1996年，鲁北集团上市后超越滨化集团，成为滨州市最大企业，但到了1999年，又让滨化反超，当时感到很遗憾。而2000年以后，企业出现亏损等现象，我觉得是企业发展战略出了问题。作为企业，如果没有长期的战略思维，很难行稳致远长期地走下去。

鲁北企业集团原来涉足的都是晒盐、化肥、硫酸、水泥等传统产业，后来发展遇到困难，我们彷徨了几年先后后破，走转型升级之路，从十三五期间开始，做了长远谋划，在发展循环经济的同时，抓主业放副业，同时通过混合所有制改革，取得了一些成效。

张波：鲁北企业集团是国家循环经济的一面旗帜，也是三个部委命名的生态工业示范区。今年，吕总在鲁北企业集团已经整整40年时间，也是担任集团董事长的第7年，鲁北集团的发展，你有发言权。

吕天宝：1996年，鲁北集团上市后超越滨化集团，成为滨州市最大企业，但到了1999年，又让滨化反超，当时感到很遗憾。而2000年以后，企业出现亏损等现象，我觉得是企业发展战略出了问题。作为企业，如果没有长期的战略思维，很难行稳致远长期地走下去。

鲁北企业集团原来涉足的都是晒盐、化肥、硫酸、水泥等传统产业，后来发展遇到困难，我们彷徨了几年先后后破，走转型升级之路，从十三五期间开始，做了长远谋划，在发展循环经济的同时，抓主业放副业，同时通过混合所有制改革，取得了一些成效。

张波：鲁北企业集团是国家循环经济的一面旗帜，也是三个部委命名的生态工业示范区。今年，吕总在鲁北企业集团已经整整40年时间，也是担任集团董事长的第7年，鲁北集团的发展，你有发言权。

吕天宝：1996年，鲁北集团上市后超越滨化集团，成为滨州市最大企业，但到了1999年，又让滨化反超，当时感到很遗憾。而2000年以后，企业出现亏损等现象，我觉得是企业发展战略出了问题。作为企业，如果没有长期的战略思维，很难行稳致远长期地走下去。

鲁北企业集团原来涉足的都是晒盐、化肥、硫酸、水泥等传统产业，后来发展遇到困难，我们彷徨了几年先后后破，走转型升级之路，从十三五期间开始，做了长远谋划，在发展循环经济的同时，抓主业放副业，同时通过混合所有制改革，取得了一些成效。

张波：鲁北企业集团是国家循环经济的一面旗帜，也是三个部委命名的生态工业示范区。今年，吕总在鲁北企业集团已经整整40年时间，也是担任集团董事长的第7年，鲁北集团的发展，你有发言权。

吕天宝：1996年，鲁北集团上市后超越滨化集团，成为滨州市最大企业，但到了1999年，又让滨化反超，当时感到很遗憾。而2000年以后，企业出现亏损等现象，我觉得是企业发展战略出了问题。作为企业，如果没有长期的战略思维，很难行稳致远长期地走下去。

鲁北企业集团原来涉足的都是晒盐、化肥、硫酸、水泥等传统产业，后来发展遇到困难，我们彷徨了几年先后后破，走转型升级之路，从十三五期间开始，做了长远谋划，在发展循环经济的同时，抓主业放副业，同时通过混合所有制改革，取得了一些成效。

张波：鲁北企业集团是国家循环经济的一面旗帜，也是三个部委命名的生态工业示范区。今年，吕总在鲁北企业集团已经整整40年时间，也是担任集团董事长的第7年，鲁北集团的发展，你有发言权。

吕天宝：1996年，鲁北集团上市后超越滨化集团，成为滨州市最大企业，但到了1999年，又让滨化反超，当时感到很遗憾。而2000年以后，企业出现亏损等现象，我觉得是企业发展战略出了问题。作为企业，如果没有长期的战略思维，很难行稳致远长期地走下去。

鲁北企业集团原来涉足的都是晒盐、化肥、硫酸、水泥等传统产业，后来发展遇到困难，我们彷徨了几年先后后破，走转型升级之路，从十三五期间开始，做了长远谋划，在发展循环经济的同时，抓主业放副业，同时通过混合所有制改革，取得了一些成效。

张波：鲁北企业集团是国家循环经济的一面旗帜，也是三个部委命名的生态工业示范区。今年，吕总在鲁北企业集团已经整整40年时间，也是担任集团董事长的第7年，鲁北集团的发展，你有发言权。

吕天宝：1996年，鲁北集团上市后超越滨化集团，成为滨州市最大企业，但到了1999年，又让滨化反超，当时感到很遗憾。而2000年以后，企业出现亏损等现象，我觉得是企业发展战略出了问题。作为企业，如果没有长期的战略思维，很难行稳致远长期地走下去。

鲁北企业集团原来涉足的都是晒盐、化肥、硫酸、水泥等传统产业，后来发展遇到困难，我们彷徨了几年先后后破，走转型升级之路，从十三五期间开始，做了长远谋划，在发展循环经济的同时，抓主业放副业，同时通过混合所有制改革，取得了一些成效。

张波：鲁北企业集团是国家循环经济的一面旗帜，也是三个部委命名的生态工业示范区。今年，吕总在鲁北企业集团已经整整40年时间，也是担任集团董事长的第7年，鲁北集团的发展，你有发言权。

吕天宝：1996年，鲁北集团上市后超越滨化集团，成为滨州市最大企业，但到了1999年，又让滨化反超，当时感到很遗憾。而2000年以后，企业出现亏损等现象，我觉得是企业发展战略出了问题。作为企业，如果没有长期的战略思维，很难行稳致远长期地走下去。

鲁北企业集团原来涉足的都是晒盐、化肥、硫酸、水泥等传统产业，后来发展遇到困难，我们彷徨了几年先后后破，走转型升级之路，从十三五期间开始，做了长远谋划，在发展循环经济的同时，抓主业放副业，同时通过混合所有制改革，取得了一些成效。