

基业可以常青

——万丰奥特成长之路



黑龙江人民出版社

基业长青

——万丰奥特成长之路



黑龙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国著名企业管理经典 基业可以常青 / 《基业可以常青》丛书编写组 著

黑龙江人民出版社, 2004. 12

ISBN 7-207-06379-2

I. 中… II. 基… III. 企业管理—经验—中国

IV. F279. 23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第130080号

中国著名企业管理经典

基业可以常青

《基业可以常青》丛书编写组 著

责任编辑 刘海滨 饶建文

封面设计 甘 铃

出版发行 黑龙江人民出版社

经 销 新华书店

印 刷 文字六0三厂

版 次 2005年2月第1版 2005年2月第1次印刷

开 本 787×1092 1/16 • 印张10.875

字 数 11 5000

书 号 ISBN7-207-06379-2/F • 1135

定 价 39元

目 录

序一	1
序二 十年磨一剑 霜刃未曾试	3
第1章 万里之行,始于轮下	11
产品经营:企业成功的基石	11
资本经营:企业腾飞的翅膀	15
文化经营:企业长寿的基因	24
附:典型案例	30
摩托车铝轮开发	30
第2章 谁向潮头立	32
什么是企业家	32
作为创新者的陈爱莲	34
作为领导者的陈爱莲	39

作为战略家的陈爱莲	42
企业家发展轨迹	44
附:典型案例	47
女人不能靠眼泪来征服世界	47
 第3章 先树品牌,后卖产品	52
营造国际品牌	53
市场定位辩证法	56
四项基本原则	59
打造营销竞争力	60
附:典型案例	66
一、质量管理纪事	66
二、北易市场攻略	73
三、汽轮市场策略	75
四、整车市场进入策略	78
 第4章 没有规矩,不成方圆	80
超越家族企业	80
依法治企	86
企业看门人	88
组织进化与变革	90
硬制度与软文化	93
附:典型案例	96
抓大串小的党建思路	96

第5章 科技强企	99
明确科技战略	100
搭建创新平台	102
优化保障机制	104
创新策略灵活	106
创新成果显著	109
信息化的考验	110
创新无止境	116
附:典型案例	119
低压铸造机	119
第6章 人人都是才	121
梧桐引得凤凰来	122
将企业变成学校	124
人尽其才,才尽其用	127
激励约束两手抓	130
附:典型案例	135
一、135 人才工程	135
二、文化特训	138
三、团队管理	147
第7章 万丰基业永远常青	150
百年大计	150

企业文化	152
品牌建设	153
信息化建设	154
市场网络体系	155
接班人计划	156
附:大事记	159
后 记	167

序一

改革开放 25 年来,我国经济总体上保持了持续快速健康协调发展,综合国力和人民生活水平显著提高,在政治、经济、教育、科技、文化等各个领域都取得了举世瞩目的巨大成就。在这一伟大的历史进程中,民营经济是我国改革开放以来取得的最大成就之一,已逐渐发展成为一支重要的推动力量。今天,民营经济已经占据我国经济的“半壁江山”,为我国改革开放和经济社会发展做出了重大贡献。

我国的民营经济能够在短短的 20 多年里实现从无到有,从弱到强,从边缘化生存到成为中国社会经济的重要支柱,靠的是什么呢?我认为,除了党的正确的路线、方针和政策之外,还要依靠一批勇于开拓创新、善于经营管理和艰苦创业精神的企业家。

浙江是我国当代企业家的摇篮。“浙商”的智慧、成就以及对我国经济社会发展做出的贡献已经为世人瞩目和赞誉,他们为我国发展社会主义市场经济立了大功。万丰奥特创始人陈爱莲女士就是千千万万个成功“浙商”的优秀代表。

《基业可以常青》这本书主要是从经济学和管理学的角度对万丰奥特过去 10 年的发展历程做了一个历史性回顾,并对万丰奥特的成功经验做了一次“画龙点睛”式的总结。其中,给我留下很深刻印象的主要有三个方面的内容:一是陈爱莲女士的创新精神及丰硕的创新成果;二是万丰奥特的经营与发展战略;三是万丰奥特的团队培养和企业文化。

我认为,《基业可以常青》这本书的着眼点很准确,写作逻辑很清晰,除了可以为万丰奥特自身留下一笔宝贵的精神财富以外,还可以对其他企业的经营发展起到有益的借鉴作用。同时,也为经济学和管理科学研究提供了一个活生生的案例。此外,还可以让各级政府部门加深对民营企业创业与发展过程的了解,从而推动行政管理体制改革,制定科学的政策,为民营经济发展提供更加完善、更有效率的服务。

陈锦华
二〇〇二年一月廿四日

序二

十年磨一剑 霜刃未曾试*

尊敬的各位领导、各位来宾,万丰奥特的全体将士们:

大家晚上好!

“人逢喜事精神爽,月到中秋分外明。”在这花好月圆、普天同庆的佳节里,我们在此举行庆典,隆重庆祝万丰奥特控股集团的十岁生日!

首先,请允许我代表万丰奥特控股集团,向出席今天庆典的各位领导和嘉宾,向远道而来的广大海内外客户,表示最诚挚的欢迎和最衷心的感谢!向全体员工表示最美好的节日祝愿!

一、难忘的十年

万丰奥特控股集团创始于1994年,如今已经走过了整整十年的历程。十年,如白驹过隙,弹指一挥间。然而,十年,却在新昌这座小山城孕育了一个现代化的企业集团,铸就了万丰奥特的辉煌历史。

十年巨变,今非昔比。

十年前的万丰,仅有十几个人,如今我们已经拥有四千多名高素质的优秀员工;十年前的万丰,连自己的厂房都是租赁的,如今我们已经拥有三个国际化窗口,五个生产基地,五个现代化工业园区;十年前的万丰,仅生产一个产品,如今我们已经涉足汽车零部件、汽车整车、

* 本文原为陈爱莲董事长在万丰奥特控股集团十周年庆典上的致辞

机械装备等三个产业,拥有十家控股子公司。

十年创业,励精图治。

前三年,产品经营阶段。集团靠租赁几间旧厂房艰难起步。通过创业团队的苦心经营,完成企业的原始积累。1997年,我们由行业的追随者(112名)上升为强有力的挑战者,一举争得摩托车铝轮行业的全能冠军。

中三年,资本经营阶段。集团在不断做精做专产品、做强做大产业的同时,开始进行实施资本经营,取得了跨地域、多元化发展。集团一跃成为亚洲最大的铝合金车轮(以下简称铝轮)生产基地,并实现了向整车领域的成功跨越。

后四年,文化经营阶段。集团的经营重心转向无形资产的经营与整合。集团厚积薄发,培育了“ZCW”这一全球行业的强势品牌和“万丰”这一行业的竞争品牌,形成了一套具有万丰特色的企业文化体系:包括精神、理念、制度。依托品牌与文化,集团的主导产业开始实施全球领跑战略,并积极培育镁合金、机械装备等高新技术项目。

十年成就,引人瞩目。

十年来,万丰的主营业务由一个行业的追随者,迅速上升为挑战者、引导者直至领跑者,成为名副其实的亚洲铝轮冠军。在中国以及美国、日本、欧洲、澳洲等发达国家和地区,构筑了成熟的营销网络,并作为中方代表参与国际标准的修订。

十年来,集团的经济总量和发展速度逐步进入绍兴市前列,在浙江省乃至全国的影响力也在增强,先后进入浙江省100强企业、浙江省民营企业100强、中国成长企业100强、中国机械工业核心竞争力100强、中国汽车零部件企业50强以及全国大型工业企业的行列。

十年来,集团也相继获得了一系列重大荣誉,如浙江省诚信示范

企业、浙江省绿色企业、全国机械工业管理进步示范企业、国家高新技术企业、全国企业信息工作先进集体、中国优秀民营科技企业、全国质量效益型先进企业、全国企事业专利示范单位、全国铸件出口龙头企业等。今年“ZCW”铝轮又摘取了全国行业综合竞争力的金牌,并喜获“中国名牌产品”的荣誉称号。

十年来,集团科技水平步步登高。集团建有国家级技术中心、博士后工作站以及国内领先的院士工作站,现有的研发系统、制造系统和检测系统达到国内领先水平。集团还与中国机械科学研究院、中国汽车技术研究中心、清华大学、浙江大学、吉林大学等科研院校建立了长期合作关系。遵循“从仿效创新到博采众长再到自主开发”的经营理念,万丰的开发能力得到了快速的提升。近两年,集团共开发新产品 180 余项,采用新技术、新工艺项目 305 个,申请专利 146 项,完成技术改造项目 14 个。

十年来,集团遵循“永恒提升价值,不断奉献社会”的使命,为社会创造了数亿元的利税,安排了 5000 多人就业,并且累计投入 1000 多万元用于公益事业。集团的超常规发展也为我国制造业走专业化、国际化道路提供了成功的案例。

二、庆幸的十年

古人说,以铜为镜,可以正衣冠;以人为镜,可以知得失;以史为镜,可以知兴衰。今天,我们大家汇聚在这里,一起回顾、纪念、庆祝万丰走过的十年,不仅是为了让更多的人体验十年的辉煌历程,让各位领导和朋友分享万丰十年的发展成果,更重要的是为了以史为鉴,总结经验,更好地启示未来,开创未来,成就未来!

回顾十年,首先我们庆幸遇到了一个好时代。

万丰十年正逢我国宏观形势大好的十年。国家繁荣昌盛,社会秩序安定,经济持续发展,人民安居乐业。尤其十四大以来,党中央在经济体制上的不断创新,激发了民营企业的活力。从十四大报告的“有益补充”到十五大的“重要组成部分”,再到十六大的“两个毫不动摇”,民营企业的地位不断提高,机遇不断增多,作用不断加大。

万丰十年正逢机械行业高速发展的十年。随着世界经济的大调整、大变化、大重组,许多发达国家的制造业开始向中国转移,中国加入 WTO,进一步为中国的制造业带来了全球化的机遇。我国的机械行业全线飘红,尤其是汽车工业在世纪之交进入高速增长期,被业界人士称为“井喷式”增长,为我们这个以汽车类产品为主营业务的企业提供了黄金般的发展机遇。

万丰十年正逢浙江经济异军突起的十年。这十年浙江经济后来居上,从一个“资源小省”迅速发展成为“经济强省”,人均 GDP 连续几年居全国各省、区首位。其中,绍兴是我省四个 GDP 超千亿的地级市之一,新昌县又是新兴的百强县。正是依托区域经济的活力,我们才有了阳光雨露,才有了超常发展的条件。

区域经济的活力怎么来?我们该庆幸我们遇到了一批意识超前、思想开明的好领导,从部里、省里,到市里、县里的各级领导都一如既往地关心、支持着万丰的发展。我们有成绩了,就来鼓励,我们有困难了,就来帮忙,我们有发展了,就来关心!万丰能有今天,就是各级领导关心支持的结果。借此机会,再次向各位领导表示衷心的感谢!

回顾十年,我们庆幸拥有一批业界最精英的好客户。

客户是企业宝贵的财富,是企业实现价值的载体。企业之间的竞争实质就是客户资源的竞争。万丰十年的成功,就在于我们以“一览众山小”的战略眼光选择了业界最精英的客户群。中国摩托车前十强

如大长江、钱江、北方易初、金城、新大洲是我们的客户,日本的本田、德国的宝马、美国的哈雷等摩托巨头是我们的客户,美国三大汽车公司、日本本田、韩国现代、武汉神龙等汽车巨头都是我们的客户。

为什么能拥有这些核心客户?因为我们坚持把诚信共赢作为合作理念,坚持把提供客户满意的产品和服务放在首位,坚持把市场导向、快速反应作为我们的使命。

有了客户的支持,我们的企业才能持续发展,不断进步。在这里,我们再次感谢广大客户给予万丰的信任和厚爱!

回顾十年,我们庆幸拥有一批最优秀、最年轻的好将士。

万丰作为后来者,没有任何优势,要生存要发展,要缩短与同行的差距,只有开拓创新、奋起直追!我们庆幸于我们通过十年努力,铸就了一支特别优秀的员工队伍,这是我们决战市场打胜仗的关键。在现有的 4200 多名员工中,汇集了留过洋的学者,行业内的专家,来自各行各业的专业人士,来自五湖四海的年轻骨干。你们忠诚而勤奋,你们勇敢而智慧,你们自强而团结,你们创新而思进。你们是万丰的脊梁,万丰的希望,你们是创造万丰历史的英雄!谢谢你们!

我们也看到,在广大员工身后还站着千千万万的好母亲、好父亲、好妻子、好丈夫,还有希望无限的小万丰人。是你们给予了万丰莫大的支持,给予了万丰无穷的力量,你们也是最可爱的万丰人!万丰的荣耀、万丰的成功,万丰的喜悦,也有你们的一半!谢谢你们!

孟子曰:“得道者多助,失道者寡助。”十年来,我们坚持合法诚信经营,因此赢得了领导、客户和社会各界的信任与支持,也因此获得了持续发展的不竭动力!

三、共创新十年

万丰的十年是里程碑式的十年,为创建百年万丰开了一个好头,

也让我们对未来更加充满必胜的信心和勇气。展望未来十年,我们要与时俱进,发展得更稳定、更健康、更有活力和竞争力!

我们已经制订好了 2010 年发展战略,到 2010 年,将建成以汽车零部件、机械装备、汽车整车三个产业为主导,拥有先进产品开发能力和制造技术,体现现代制造文化,形成较强核心竞争力,集科、工、贸为一体的企业集团。为保证战略目标的顺利实现,促进可持续发展,我们将坚持更加科学的发展理念。

1、企业文化是企业发展的核心灵魂

没有文化,就没有灵魂。再先进的技术、管理、制度都会过时,唯有文化能千古流芳、生生不息、源远流长。21 世纪,企业间的竞争是知识的竞争、文化的竞争、智力资本的竞争。未来十年,我们将动态地创新和提升万丰文化,以增强万丰文化的吸引力、感召力、凝聚力和生命力,从而增强我们的核心竞争力。

2、发展战略是持续发展的根本保证

没有战略,就没有方向,就无法持续、健康发展。战略可以使企业应对不断变化的环境,有效开发、利用和整合资源,通过资源的优化配置来获取竞争优势,满足市场的需求,逐步实现企业的战略目标。我们将进一步提升战略管理的能力,从而把万丰带向更加光明、更加辉煌的明天!

3、全面创新是企业发展的永恒主题

没有创新,就没有活力。创新是企业管理进步和持续成长的活力源泉。我们将根据外部环境和企业自身的变化,以创造性思维带动各项经营要素的全面创新,尤其要突出科技的创新,培育优势产品,构建核心技能,优化激励机制,提高产品的科技含量和附加值,不断提升自主知识产权,为做强做大主营业务、培育发展新兴项目提供强有力的

动力。

4、人才资源是企业发展的第一资源

没有人才,就没有发展。古人云:“十年树木,百年树人。”企业竞争,人才是根本。我们将把人才队伍建设当作一项战略来实施,切实推进“135”人才工程,系统地培养董事会、监事会、党委会的决策人才;培养集团级、事业部级、子公司级的经营人才,培养部门级、车间级、班组级的管理人才,培养各业务部门的专业人才,从而为企业的永续经营提供源源不断的智力支持。

5、诚信守法是企业经营的黄金准则

没有诚信,就没有未来,没有规矩,就不成方圆。未来十年,我们将继续坚持诚信双赢的合作理念,正确处理企业内外部关系,切实打造“信誉万丰”;同时,不断提升法治体系,建立和健全公司治理结构,完善内部的制度体系,从而促进管理的科学化、规范化和现代化。

6、资本经营是企业壮大的必由之路

没有资本,就没有生命。资本是企业生命之源,它可以通过对企业资产的重组、上市、融资、收购、兼并、参股等方式优化社会资源的配置,以最大限度地实现投资者增值盈利。我们要进一步提升资本经营的能力和水平,积极拓展融资渠道,加快上市步伐,主动参与国际性的行业重组,实施优势产业的购并,明确资本领域的战略地位。

领导们,朋友们,全体将士们!古人云“十年磨一剑,霜刃未曾试。”经过十年的锻造,万丰这把利剑已经锋芒崭露、光彩照人。但这把青春之剑施展身手、发挥威力的时候还在未来十年。我们坚信,在各级领导和社会各界的关心支持下,在广大客户和合作伙伴的精诚合作下,我们全体将士一定将把这次庆典当作新的起点,乘风破浪,勇往直前,书写未来更加神奇的雄伟篇章!

最后,在这美好的夜晚,让我们共同

祝愿祖国的明天更加繁荣昌盛!

祝愿万丰的未来更加辉煌灿烂!

也祝愿各位领导、嘉宾和将士们月圆人好事事圆满!

谢谢!