

高端总裁系列

中国企业“与狼共舞”的故事



大道有为

HSAE

杨洪与航盛成长密码

Da Dao You Wei

樊荣 编著

YangHong Yu HangSheng

ChengZhang MiMa



深圳出版发行集团
海天出版社

高端总裁系列

中国企业“与狼共舞”的故事



大道有属

杨洪与航盛成长密码

Da Dao You Wei

樊荣 编著

YangHong Yu HangSheng

ChengZhang MiMa



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

大道有为：杨洪与航盛成长密码 / 樊荣编著. — 深圳：
海天出版社，2009.1

(高端总裁系列)

ISBN 978-7-80747-467-8

I. 大… II. 樊… III. 汽车工业—工业企业管理—经验—
中国 IV.F426.471

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第187274号

大道有为：杨洪与航盛成长密码

DADAYOUWEI: YANGHONG YU HANGSHENG CHENGZHANGMIMA

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
执行策划 田宏文
责任编辑 许全军
责任技编 钟愉琼
责任校对 程玲
装帧设计 海天龙

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市佳信达印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 10.5
字 数 150千
版 次 2009年1月第1版
印 次 2009年1月第1次
印 数 1-6000册
定 价 32.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

序言 打造一个响亮的“中国制造”

从年产值100万到12亿，其中经历了怎样的变局？

一个本土企业成为国际巨头关注的焦点，这其中有什么奥秘？

航盛电子——汽车电子业崛起的新贵，它的快速发展一度引起同行者赞赏。

成功一定有方法，一个成功的企业也必定遵循着自然规律，一定沿着“自然大道”前行。

当我们关注着航盛背后那些耀眼的荣誉、闪光的奖杯，我们终于明白“大道有为”的意义，航盛的成功不是偶然，而是拼搏后的丰盛。

航盛有激情，从一个濒临倒闭的小厂，而今成为一头大象，这需要太多的激情。

航盛重技术，通过重重严格评审后，航盛被国家发改委等五部委联合认定为“国家企业技术中心”，成为国内汽车电子行业目前唯一一家获此认证的企业。

航盛爱人才，尤其重要的是人才机制优化，怎样引进人才、培养人才、留住人才，使人才才能真正扎根企业，发挥人才的优势和作用，航盛有着自己的特色。

航盛肩负自主品牌的使命，面对国际众多巨头的“招安”，航盛不为所动，坚持“产业报国，振兴民族品牌”为己任。

航盛是“中国制造”的骄傲，它正从“中国制造”向“中国创造”迈进。

展望未来，我们发现，“高端定位”日渐成为中国的商界精英、政府官员、专家学者所追求的先进制造的理想。

中国制造的未來不仅在于国内市场，更在于国际市场。

在“中国制造”一度成为危机的代名词时，在这关系整个国家制造业向何处发展的关键时期，航盛——汽车电子的领航者，责无旁贷地承担起自己的历史使命：带领中国制造走向世界，向世界证明中国制造，最终打造一个响亮的“中国制造”。

樊荣

2008年11月

Contents 目录



第一篇 进取有道/1

第一章	道成于勤，取则行远·····	2
1.	誉满全球·····	2
2.	临危受命·····	3
3.	百亿集团·····	5
第二章	大谋无惧，盛行天下·····	8
1.	道与术·····	8
2.	顺势而为·····	11
3.	掘金GPS市场·····	12
第三章	大道至简，品质至上·····	14
1.	遵道，化繁为简·····	14
2.	专注，铸就品牌·····	15
3.	专业，决定品质·····	17
4.	文化，推进质量·····	18
第四章	大势看好，宠辱不惊·····	20
1.	汽车电子盛宴·····	20
2.	走自主之路·····	22
3.	抵制并购之感·····	26

第二篇 合作有道/31

第一章	借力使力·····	32
1.	借技术·····	32
2.	借渠道·····	35
3.	借资金·····	36
第二章	同船共渡·····	38
1.	建设“三高”团队·····	38
2.	人品决定产品·····	40
3.	实际行动留住人才·····	41
第三章	与狼共舞·····	44
1.	竞合局·····	44

2. 低成本	47
3. 国际化	49
4. 生存态	56
第四章 创新不止	60
1. 制胜法宝：自主创新	60
2. 唯有创新才可生存	62
3. 无处不在的创新文化	63

第三篇 经营有道/69	
第一章 要想取之必先予	70
1. 顾客化管理	70
2. 为客户创造价值	72
3. 市场现状解读	74
4. 贴近买方市场	75
第二章 不赢一时赢一世	77
1. 企图决定版图	77
2. 格局决定结局	79
3. 态度决定高度	80
4. 思路决定出路	80
第三章 平衡才能持久	83
1. 为员工创造机会	83
2. 为顾客创造价值	85
3. 为股东创造效益	86
4. 为社会承担责任	87

第四篇 管理有道/91	
第一章 四好一高	92
1. 好的目标	92
2. 好的心态	94
3. 好的方法	96
4. 好的作风	98
5. 高的效率	102
第二章 责任文化	107
1. 以人为本	107
2. 提高执行力	109
3. 分层次落实责任	111
第三章 日清日结	113



1. “日清日结”管理法 113
2. “日清日结”的原则 115
3. “日清日结”的作用 116

第四章 速度求胜..... 118

1. 汽车产业变局 118
2. 追求反应速度 121
3. 技术制胜 123

第五篇 用人有道/129

第一章 用人以德..... 130

1. 德才兼备，德为先 130
2. 弘扬美德，凝聚人心 133
3. 以诚待人，以德治众 134

第二章 用人择法..... 137

1. 改进方法吸引人 137
2. 因时不同选择人 140
3. 因才各异使用人 142

第三章 培育人才..... 146

1. 急流勇进，人才培育 146
2. 功以才成，业以才广 149
3. 理想员工，善加培育 151

附录一 企业荣誉/154

附录二 企业大事记/155

参考文献/157

后记 做专, 做强, 再做大/158

第一篇
进
取
有
道

君子以厚德载物。』

『天行健，君子以自强不息』；『地势坤，

——《周易》





第一章 道成于勤，取则行远

小胜靠智，大胜靠德，欲成大业，须先行大道。

1. 誉满全球

在深圳市航盛电子股份有限公司的接待室内，环看四周墙壁，其上挂有很多大幅照片，都是航盛与通用、福特、大众、菲亚特、日产等当今世界多个汽车业巨头签约、合作的镜头。

这个沾染着贵族气息的企业，把我们的想象带向更加辽远的空间：

航盛，它是怎样发展起来的？

航盛，它为何成长如此之速？

航盛的崛起，业界皆知：它短短的 11 年，由年产值不到 100 万元急增到 12 亿元；它从一文不名的小厂家，快速成为国际汽车业巨头的整车配套商；它在群雄割据的竞争年代，迅速成为一方诸侯；它面对国际巨头的“招安”，不为所动，在深圳的福永镇扛起了一面民族的大旗：坚持走自主品牌之路。

航盛的发展得到了客户和社会各界的认可。航盛连续多年被一汽、东风等汽车厂评为优秀供应商，并先后获得了“日产全球技术创新奖”“中国电子信息百强企业”“中国汽车电子金牌企业”“中国汽车电子十大品牌企业”“100 家最佳汽车零部件供应商”“中国汽车零部件百强企业”“中国企业新纪录奖”“中国优秀企业”“广东省著名商标”“广东省名牌产品”“深圳市守法纳税大户”等荣誉。

面对成绩，航盛总裁杨洪却说：“航盛能有今天，靠的是‘笨功夫’，



没有当初的艰难拼搏，苦练内功，哪会有航盛的今天？人一己百，笨鸟先飞，永远是我们立业的根本！”

曾毕业清华大学的杨洪，身受校训影响——自强不息，厚德载物。所以，在其创业的岁月里，用“自强不息”的精神发奋图强，用“厚德载物”的智慧励精图治。

杨洪极其推崇清华校训。一次，他对一位客商说：“我国学校校训之最佳者，当推清华大学的校训，因为它表述的是传统文化的精粹。”

“自强不息”，出自《易·乾象》：“天行健，君子以自强不息。”

天上的日月星辰在不断运行，这就是“天行健”的意思。君子效法天，要像天那样不断运行，不断努力。

“厚德载物”，见《易·坤象》：“地势坤，君子以厚德载物。”

土地的地势就是厚广，可以承载万物，君子取法地，要积累道德，方能承担事业。所以，自强不息，厚德载物，是要人们效法天地，在学、行各方面不断去努力。

传统文化强调“天人合一”，人源于天地，是天地的派生物，所以，天地之道就是人生之道。“天道酬勤，厚德载物”，伟大的成功和辛勤的劳动是成正比的，而增厚美德以容载万物，则应该成为我们崇高不变的追求。

航盛的企业文化中无不传承着“天道酬勤，厚德载物”的精神。也正是凭借着这样的人文理念，航盛在风云变幻的市场竞争中脱颖而出，得到社会、客户、员工的认可。

2. 临危受命

用“人一己百，笨鸟先飞”的精神去践行“天道酬勤，厚德载物”的精髓，我们将收获更多。“人一己百，笨鸟先飞”是一种坚持，是一种彻头彻尾的进取精神。

从某种意义上说，每个人都是成功者，而一切成功都是坚持的结果。

航盛目前的成就，源自十几年来坚持。在机会面前积极进取，在困难面前不言退，在荣耀面前还能保持一份清醒和谦卑。

坚持的力量是任何东西都无法替代的，才华不能，没有什么比有才华的失败者更随处可见；天赋不能，没有发挥作用的天赋更是屡见不鲜；教育不能，光有教育也不能代替坚持，世界上到处都是受过教育的泛泛之辈；唯有坚持能给命运以挑战，给生命以惊喜。

奋斗也罢，积累也罢，一生哪怕坚持一件事，即使很小，那也是很了不起的创举。也难怪毛主席有“一个人做一件好事并不难，难就难在一生只做好事，不做坏事”的感慨！

坚持，唯有坚持才是一切的出路。

1993年，航盛刚组建，杨洪临危受命任总经理，面临重重困难，杨洪与同事同甘共苦，勇闯难关。想起当年的情景：骨干员工走了大半，一些业务经理开办相关企业，瓜分了公司有限的市场资源，产品技术资料严重匮乏，多家供应商上门催债。

面对困难，杨洪和大家没有退却。

开发产品时，没有图纸，他凭借多年的技术经验，拆开线路板，从实物反推，一条线路一条线路地描绘线路图，做出样品后再调试。凭着这股蚂蚁啃骨头的韧劲，杨洪和同事硬是用手工一张一张绘出产品图纸。

杨洪回忆当年那段经历感慨地说：“那时候每天睡觉不超过6个小时。”他带领班子成员和业务员四处跑市场，整车厂进不去，就先从配件市场入手；近处的市场进不去，就找偏远省份，一点一滴地积累。

面对索债的供货商，杨洪拿出产业研究和企业发展可行性报告说服债主，使他们相信航盛能将汽车音响事业做大做强，从而放宽还债和供货的条件。

一位在最困难的时候一直和杨洪风雨同舟的企业负责人告诉记者：“杨洪是一个既有国际眼光和远大胸怀，又肯下笨功夫的人，我当初就断言航盛的前景一定会好，但没想到他会做得那么好，航盛的发展超出很多人的想象。”

坚持是对毅力的强化，“男儿到死心如铁，看试手，补天裂”（《贺新郎》）；坚持是对信念的守望，“子规夜半犹啼血，不信东风唤不回”；坚

持是对现实的超越，“初因避地去人间，及至成仙遂不还”。

泰山不让土壤，故成其大；江河不择细流，故成其深。杨洪带领航盛人亦步亦趋地在奋斗的路上前行，不断积累着丰盛和荣耀。

谈及自己的职业经历，杨洪说：“我最早的职业是大学老师。如果单从个人喜好而言，我愿意当一辈子老师。但我是一个组织观念很强的人，学校让我当团委书记，我虽然不是特别喜欢，但还是服从安排，一边教学一边开展团委工作，这两项工作都做得非常出色。”

正是这些经历，使得组织上对杨洪的协调、组织能力和个人品质有了较全面的了解，踏实内敛和责任心强，成了他临危受命最重要的原因。

杨洪不辱使命，他带领航盛人抓住了汽车电子业崛起的契机，专注于研发、制造和销售汽车电子系列产品，立足深圳，辐射全国，迅速成为国内汽车电子龙头企业。

3. 百亿集团

目前，公司注册资本为1.5亿元人民币，总资产逾10亿元，净资产逾5亿元，员工人数达3000人。公司生产“航盛”牌汽车电子系列产品，包括车载视听娱乐系统、智能导航及多媒体系统、车身控制集成系统、智能交通及防盗系统等。

经过多年的发展，航盛的产品得到了市场的肯定，已经形成了适应和开拓国内汽车配套市场的强大能力，与国内众多的汽车生产厂建立了长期友好、稳定的合作关系。

目前，国内销售额前20位车厂中，有18家为航盛的客户，国内市场覆盖率达90%，市场占有率达30%。在国际市场上，公司强势挺进北美、南亚、中东、俄罗斯、日本等国际市场，实现了产品出口额的快速增长。

国际十大汽车制造公司中，航盛进入了其中六家的全球采购体系。

航盛具备了强大的研发和生产制造能力，航盛的企业技术中心是中航二集团的汽车电子研发中心和深圳市企业技术中心，现有研发人员达300多人。

航盛在深圳国际机场附近新建成的航盛新工业园，占地面积72000

平方米，建筑面积达 66000 平方米，年单班生产能力为 500 万套。

公司先后通过了 ISO9001、QS9000、VDA6.1、TS16949 和 ISO14001 的认证以及日产、三菱、德国大众等国际车厂的认证。

航盛成立 15 年以来，通过加强体制创新、市场创新、技术创新和管理创新等，实现了跨越式发展，2005 年公司产品市场占有率达到 30%。

航盛制定了“打造百亿集团，成为世界级、国际化的汽车电子优秀供应商”的目标，并计划于 2010 年实现产值 60 亿元，2013 年实现产值 100 亿元。

以坚持的精神成就事业，事业之树定会鲜花绽放；以坚持的心态钻研学业，知识的沃野定会勃发生机；以坚持的心态寻求出路，成功的大门必将向你敞开。

美国诗人 P·C·库利治说：“坚持和决心结合在一起，就是战无不胜的力量！”

航盛——承载着光荣和梦想向“百亿目标”冲刺。

航盛从小到大，从弱到强，仅用 10 年时间，就发展成为国内汽车电子行业的龙头企业。杨洪并没有丝毫的满足。他总是不断地向全体员工强调危机意识，他常说：“如果国内汽车电子企业不抓住机会，实现跨越式发展，那么，随时都有可能被国外实力强大的汽车电子企业打垮。”

杨洪以尽快壮大企业实力的战略性理念，为航盛描绘了一幅宏伟的蓝图：“到 2010 年，实现产值 100 亿元；到 2020 年，实现产值 300 亿元，做国际知名的汽车电子产品配套商。”

拿破仑·希尔曾经说过：“抱着微小希望的话，只能产生微小的结果，这就是人生。”

人是有着无限的力量，当一个人发挥出他的个性时，最能使人生有所发展。我们的能力都深深地埋在地下，若能把它发掘出来，发展下去，人生就会有惊人的发展，不可能的事也会陆陆续续地变成可能。

但是，这要看看这个人是否能选择自己应该走的路，杜拉因说：“任何人都可以爬升到自己理想的天国，同时，当他选择要爬上去时，世界的力量就会帮助他一直把他推上去。”

我们有了某种决心，并且相信有实现的可能性时，各方面的东西都会动起来，把人推向实现的方向。这种事，你一定可以亲眼看到的。



不管你现在处在何种劣势的环境中，也不要被环境打垮，而要为了达到目标去努力，向着更大的目标挑战。竞争时代，适者生存，同时也为每个企业和个人提供了无限发展的空间。

“我希望航盛今后的发展继续围绕汽车电子、航空电子和铁路电子领域，实现多元化的发展。航盛的目标是做专，做强，再做大，大而不强是没用的。”杨洪告诉记者，航盛将坚持走专业化的发展道路，在技术门槛和市场门槛较高的领域发展。

在过去几年中，在与世界级的汽车电子企业近距离交锋后，脱颖而出的航盛已经成为西门子、松下、歌乐、博世等跨国巨头眼中强有力的竞争对手。

“希望我们到2010年在汽车电子行业中保持国内第一的地位，在世界范围内成为汽车电子领域的十强。”杨洪对此颇有信心。



第二章 大谋无惧，盛行天下

航盛能有今天，靠的不是争一城一地之得失的“术”，而是行大道、图根本、谋长远。

1. 道与术

有道无术，术尚可求；有术无道，止于术。

道是内心的境界如禅，术为外在的修为如武学。

道是术的基础，术是道的表现。有道才能成就更高的术，有术无道只能是普通的人。精神、品德就是道，道法自然即是道应该合乎于人理、天理。

在经营企业的过程中，杨洪深有体会地说：“航盛能有今天，靠的不是争一城一地之得失的‘术’，而是行大道、图根本、谋长远。”

某国内汽车厂商，对于品牌的理解只停留在广告阶段，有钱没钱都拼命“轰炸市场”，今天做节日促销，明天做路演，整个市场团队疲于奔命。

但是，他们却忘记了，如果一个品牌没有经营能力，没有自然的存活能力，很难成长和延续，最终，再好的市场“技术”也没有办法把企业做下去。

“术”的东西是不可扩展的规则，它只是方法，在一个相当短的时间内，它或许可以让企业获得生存的可能性，但这种生存之术无从扩张。而“道”却是最终极的问题，它回答：“你为什么做企业？你的战略是什么？你做品牌、做市场到底是为什么？”

很多企业在发展初期心中无底，错把战术当成战略，以为从一些成熟的企业、成熟的品牌当中挖人才就可以成功。



到别的企业挖人不失为一种战术，但它不是一种战略。人才你可以挖，但是你带不走企业的精神、愿景，这就是“道”与“术”的区别。

可口可乐的总裁曾放言：“即使一场大火把可口可乐的工厂一夜烧光，我们也能凭借自己的品牌在第二天重建一个王国。”

创建百年之久的“可口可乐”品牌价值，在某种程度上有很多是时间的价值。大浪淘沙，时间本身是品牌最好的检验场，能够接受历史考验的，才是真正的品牌。

近日来，沸沸扬扬的奶粉事件爆出以来，三鹿集团受到了社会各界的强烈谴责。

三鹿经营者眼里只有“利益”二字，并利欲熏心到为此而冒国人健康之大不韪，把自己的利益建立在顾客的痛苦之上，那么，这个企业的经营从根本上就存在很大的问题。

任何一个企业，如果想要长久地发展下去，心中必须有“道”，只有“道”，才是世间万物最为深厚的根基。而对一个“失道者”来讲，心术不正的公关举措，只能是欲盖弥彰、自掘坟墓之举。

早在1982年，强生也曾发生过患者服用泰诺胶囊中毒死亡的事故，尽管最终查明这是一起同企业没有任何关系的人为破坏事件，但事发最初，强生还是力行其“公众和顾客的利益第一”的信条，在第一时间向公众作出道歉，并且不计1亿美元的损失，回收了可能存在问题的800万粒泰诺胶囊。

此举的确使强生短期内蒙受了巨额的经济损失，但此事件的影响力令其获得了全球人类的好感和信任，而这种信任所能带来的回馈没有穷尽，无法衡量，如今的强生，已经超越辉瑞制药“霸主”地位，一跃成为全球医药行业老大。

这足以说明，一个品牌身后有着多么深厚的道义，这个品牌就能走多远。

能做到领袖地位的品牌，永远考虑大的图景，从如何成就伟大产品出发，根据企业的核心价值观而决策。这远远超越简单生意的思考及投资回报率的考量，从而划定了它们和寻常品牌的分野——尤其是在商业利润和伦理道德、社会责任感发生矛盾冲突的时候，选择前者，是寻常品牌的取向，选择后者，是领袖品牌的风范。

在市场经济以及西方营销理念进入中国以来，我们的企业、品牌和企业家，往往只注重学习这种舶来品的“形”和“术”。但是无论对于一个人还是一个企业来说，最重要的东西都应该是他的“神”和“魂”。

也就是说，对于一个企业而言，最根本的事情，实际上是它应该建立何种信念和精神。单单奉行不假思索的拿来主义，终究要在发展的道路上自食苦果。

“道”是恒久的规律，它长存于事物的发展过程中，任何偏离“道”的行为发展，最终都将灭绝。“可口可乐”遵循了这个规律，所以它基业常青，烧而不死，碾而不碎。

航盛品牌核心的“道”就是“执信有恒，成功有道”。

真正能把握与客户之间沟通和灵魂的碰撞，时刻把客户视为衣食父母才是企业发展的根基。如果没有一个和目标客户沟通的渠道，仅仅高呼是没有实际价值的。

品牌是一个系统，并不是说，我们找了一个形象代言人，拍了一个精致的广告片在中央电视台狂轰滥炸，品牌就塑造起来了，它需要顾客的验证和认同。

品牌和企业每一个人都息息相关，这就需要产品质量、渠道建设、营销策略、企业文化等诸多因素紧密组合。

目前，中国大部分企业存在最大的问题是“不明白为什么要办这个企业”，而大部分市场经营者最大的问题就是“为什么要做这个市场活动”？是为了形式而做，还是有更深的目的；是为了完成任务而做，还是真正领会了企业发展之道。

对于“道”与“术”的理解，决定了一个人品质的高下，很多伟大的企业家，都达到了悟“道”的境界。而对于市场“道”与“术”的理解，也是一个企业是否能够做大做强的前提。

因此，真正成功的企业家，不仅应熟悉各种推动市场的管理方法、规划、战略、规则等“术”的东西，更应该去深入了解客户的消费心理、真正服务客户的理念。明此“道”，并以“道”来统领“术”，达到“道术合一”。

这个问题看上去很简单，但却也很难。

简单的东西在简单化之前未必是容易的，而没有这个正确的起点，