

三十而立

一家民营企业的创业历程

陈斯文◎著

人三十而立，
代表责任，业三十大兴，
因为梦想

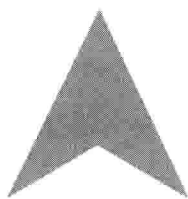


中信出版社·CHINA CITIC PRESS

三十而立

一家民营企业的创业历程

陈斯文◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

三十而立：一家民营企业的创业历程 / 陈斯文著. —北京：中信出版社，2014.10

ISBN 978-7-5086-4789-0

I. ①三… II. ①陈… III. 电气工业—工业企业管理—概况—汕头市 IV. ①F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第208053号

三十而立——一家民营企业的创业历程

著 者：陈斯文

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：三河市西华印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：15.5 字 数：133千字

版 次：2014年10月第1版 印 次 2014年10月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-4789-0 / F·3254

定 价：40.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

人三十而立，代表责任，业三十大兴，因为梦想



目 录

第一章 创业

- 体制内外 //3
- 特区带来的机会 //6
- 体制内的采购 //9
- 转折点 //14
- 达濠机电公司 //19

第二章 计划年代的达濠机电

- 流通的困境 //25
- 市场的领先者 //31
- 经营的原则（一） //35
- 经营的原则（二） //40
- 达濠机电的优势与扩张的可能性 //45

第三章 变革的时代

- 走向全国 //53
- 立足广州 //56
- 如何走在潮流前面 //60
- 行业之变 //67
- 上升的需求与扩张的公司 //72

第四章 黄金年代

- 执行者与市场环境 //77
- 从一个人的努力到一群人的事业 //81
- 原则的延续 //85
- 新伙伴 //89
- 十年树木 //94

第五章 核心能力与众业达

- 市场的拐点 //101
- 市场的进取者 //106
- 公司的新一代 //112
- 以品牌带动增长 //117
- 有专业能力的分销商 //121

第六章 扩张之路

- 拓荒者 //129
- 选择合适的合作者 //135
- 本地化的力量 //138
- 从了解需求到创造价值 //141
- 大公司体系 //145
- 专业化 //149

第七章 新业务的曲折之路

- 工业控制的新市场 //155
- 信任的力量 //159
- 能力是怎样炼成的 //163
- 与客户共同创新 //168

第八章 领先者的方向

- 为客户需求而持续改进 //177
- 攀登新高峰 //181
- 人本公司 //186
- 动机 //192
- 上市 //195

第九章 公司的动力

改变 //203

广州公司的新格局 //206

新能力带来的成果 //210

众业达的管理新模式 //216

永无止境 //222

第十章 未来

午餐会上的新众业达人 //229

完美的作品 //235

| 第一章 创业 |

体制内外

作为一段不可复制的历史，计划经济已经从中国人的生活里消失了。

今天，我们虽然还能偶尔看到“计划经济”这个词，但和许多存在过而又消失了的事物一样，它只存在于记载与记忆当中。但人们必须承认的是，强大的计划经济体制，曾经如同一台结构严密、全面封闭的机器，主导着一个国家的经济运行。

就在本书一系列故事即将发生的 1984 年，计划经济这台机器还在隆隆作响，继续着它的运转。不过，在过去的几年里，巨变却已经发生。这个变化，并没有发生在城市里，而是在一个偏僻的广东小乡村。

1979 年，在邓小平的直接干预下，在政治高层中讨论了一段时间的“经济特区”悄然走向现实。这一年的 1 月，在临近香港的宝安蛇口公社，建立了中国第一个工业开发区。半年之后，深圳特区开始建立，1980 年，珠海与

汕头也被辟为特区，特区内允许华侨、港澳商人直接投资办厂，改革之风自此一路北上，开放之势再不可当。

特区的特别之处，就在于内地的工厂都是国家投资建立；而在特区，却允许外来资本投资建厂。起初政府只允许“三来一补”，也就是让外资利用国内劳动力，对进口原料进行加工再返销国际市场，后来政策逐步放开，也允许这些产品进入内地销售。

这个政策带来了很好的赢利机会，所以极大地吸引了国外资本的进入，成为南方工业兴起的主要模式。当时港台商人一时之间几乎把几个特区都挤满了。有资料记载，当时港商在深圳办厂，因为要与香港那边联系，所以深圳只要有公用电话的地方，都会排起几百米的长队。为这件事，深圳特区政府的官员们每次开会都朝邮电局局长发火——因为通信跟不上，很多外商投资的机会都丢掉了。

在此后四五年的时间里，几个沿海特区表现出空前的发展速度，到1983年，深圳特区的工农业总产值，比特区成立前的1979年增长了10倍。1984年的早春，邓小平来到广东，随后马不停蹄地走遍特区，并留下了“建立经济特区的政策是正确的”这样的题词，这在民间和媒体上，被称为“邓小平南行”。很明显，这位政治家是在用行动，表明自己对特区与改革的支持。

邓小平南行所带来的改革热情，出乎人们预料。在他离开广东后的第二个月，中共中央做出决定，宣布向外国投资者开放14个沿海城市和海南岛。最终形成了沿海全境开放的格局。

因为拥有宽松的商业氛围和对外开放的窗口效应，特区吸引了大量的资本，一下子带动了基建，使当时的广东全境都成了一个大工地。外资在特区内投资建厂，政府则在城市里建写字楼，出租给外资企业当总部；甚至很多

村镇都忙着盖厂房——有大资本的外资企业当然可以自己盖楼，但那些资本不大的小企业来了，就只能租本地人盖的厂房了。在当时，沿着广东境内的西江、北江和东江逆流而上，就可以看见沿江农村成片建设中的标准厂房。

密集的工程建设，带来了各类原材料的广泛需求。这个突然出现的需求，是国家高层始料不及的，在过去 5 年里，改革的设计者们一直把重点放在制度变革和资本引入上，却忽视了商品流通环节上已经出现的困局。

在当时，中国仍是一个典型的计划经济成长模型，民营资本还非常弱小，无力大规模制造商品；外资企业对中国市场则保持观望；所以绝大多数的社会商品，仍然是由国营或集体所有制工厂生产和制造出来的。但在计划体制下，所有的物资生产和分配，都由国家来调控。各生产企业在采购、定价和销售上，并没有自主权力。它们就像是一个个大车间，共同构成了一个高度集中、全面封闭的运行体系。

我们随后就会看到，随着改革的进行，刚性的计划经济体制在日益市场化的环境下，开始一点点暴露出它的不合理性，一些已经沿袭多年的规则，不得不发生变化，乃至最后土崩瓦解。在这个过程中，一些企业和个人的命运，由此发生了变化。

也正是因为这样，在 1984 年的广东汕头，一个名叫吴开贤的采购员在汕头电气控制设备厂工作了十多年后，走到了必须做出选择的关键点上。

特区带来的机会

吴开贤与电气行业发生联系，既是 70 年代那段特殊历史时期的安排，也是他个人选择的结果。

1969 年的中国，还处于“文革”的高潮阶段。各地政府对于毛泽东思想的宣传都很重视，纷纷成立了毛泽东思想宣传队。于是，刚刚高中毕业的吴开贤，因为有演奏乐器的特长，马上被吸收进了汕头市红卫区的宣传队，不必像潮汕地区的同龄人一样到海南下乡。

红卫区的这个宣传队，平时有宣传任务，但却不是个正式的单位，所以革委会还要给队员们找一个领工资的地方。就这样，吴开贤被安排到红卫区下属的一家电子仪表厂，得到了人生中第一份正式工作。

红卫区这家电子仪表厂，是一家集体所有制的区办企业。就当时的观念而言，这种被俗称为“大集体”的企业，并不是年轻人最好的去向。所以没过多久，不甘心的吴开贤又参加了汕头市潮剧团的考试，在两个名额中一举

考取，如愿以偿地成为了一名国营职工。

在潮剧团当了三年学员之后，吴开贤得到了转正的机会，这意味着他从此可以成为体制内的固定一员，拿一份固定的“皇粮”。对于这个生性淳朴、不事张扬的小伙子来说，这份工作应当是个理想的未来。但在机会面前，吴开贤却做出了让人想不到的选择——他放弃了转正的机会，顶着家里的压力回到了红卫区的仪表厂。对于这个选择，他有自己的打算：“我感觉剧团这个工作，不是能干一辈子的事，还是要学一点专业技术。”

回到工厂之后，吴开贤并没有在车间久待，他很快就进了销售科。“当时电控厂开始了业务拓展，正在组织销售队伍，按照厂里的安排，我进入了销售科，成了一名销售员。”吴开贤回忆说。

吴开贤要销售的，最早是电控厂里的硅整流设备，到后来则是一种名叫配电柜的产品。这个产品在业内简称为“柜子”，这是一种专门为建筑或工厂电路提供控制和保护的设备。主要由柜体和一些电气元件组成。

这种生产配电柜的厂家，在行业里被统称为“盘柜厂”或“成套厂”，配电柜的历史已有多多年，不是个创新产品。而红卫电子仪表厂之所以在 70 年代末开始生产配电柜，并且把名字改成汕头市电气控制设备厂，是因为在当时的广东，这个产品非常好销，已经达到了供不应求的状态。

这背后，就是因为经济特区出现了。

我们在上文里说到，当时的广东到处都在盖楼盖厂，这些建筑物都要用到的配电柜，在当时却出现了供应缺口。这里面的原因是两方面的，其一是在计划经济条件下，柜子是统购统销产品，不能随便买卖；其二，配电柜不是标准产品，它需要的元器件等原材料需要提前准备，而在计划经济的僵化体制下，这几乎是不可能实现的。

一边是大量急等完工交付的工程，一边则是铁板一块的计划体制，有需求的用户买不到产品，有供应能力的国营厂却又不能随意销售。显然，供需之间出现了一个巨大的缺口。

这个供应缺口，给一批私营资本提供了机会。从 70 年代末到 80 年代初，在汕头地区出现了一批街道工厂，用简单的工艺设备，从事配电柜的生产制造。从产业链分工上看，盘柜厂承担的功能很有限。它负责的只有柜体制造和按图组装，柜内用到的元器件、线缆、钢材、铜排等一切材料，都要找专门的生产厂家采购。因此，这些处于产业下游的小工厂，技术门槛并不算高，只需要先通过冲压、钣金、焊接等简单工艺做出柜体，再按照设计院的图纸，把元器件装进去，就能制成一台配电柜。

街道小厂做出来的配电柜，虽然精度不高，但因为毗邻需求旺盛的特区，这些盘柜厂的生意起初都非常好。

汕头几个早期的盘柜厂，订单挤在一起的时候，生产排不开，加班是常有的事，一位盘柜厂的车间主任这样描述：“生产车间到了半夜依然灯火通明，工人光着膀子或立或蹲，手执焊枪、把已经折弯扣边的型材焊成柜体，汗流浹背，蚊子绕着头飞也顾不上，因为每做好一台柜子，就多拿一份钱。”

吴开贤所在的汕头电控厂，也受到了这股需求浪潮的推动。产品不仅不愁卖，供应范围还遍及几个南方省份。在这种供需关系下的销售工作，也非常好做，只需要销售人员出趟差，去把合同签掉，把订单拿回来就行。吴开贤做了一段销售后，就被厂里抽调，离开不愁卖的销售线，改行去做采购。

这个调动，一下子把吴开贤调到了厂里最困难的岗位上，而在当时，吴开贤并不清楚的是，他走上采购岗位，实际上是无意中为自己选择了一条关键的道路。正是因为 30 多年前他的这个选择，为后来一家公司的出现埋下了伏笔。

体制内的采购

吴开贤当年所经历的采购生涯，在今天看来，其实是代表一个开放的下游市场，面对整个封闭的计划经济体系。

在电气行业里，这个体系的中心，是当时中央政府的第一机械工业部。任何一个盘柜厂的采购员，打交道的核心点都在“一机部”电工局的装备处。当时任装备处处长的林以达直到今天，还对当年电气行业的计划运行如数家珍。

在当年，像汕头电控厂这样的一家工厂，如果要买一个元器件，首先要参加一年两次的订货会，去和一机部组织的分配小组打交道。采购员到了这个订货会，首先要找到分配小组，上报自己的采购计划。

这个分配小组的组员，并不是普通官员，而是机械部从各地电科所和设计院借调来的，都是对元器件最熟悉的工程师。每年的订货会，林以达都要带着这些工程师，根据上报的计划，没日没夜地干活儿，把全国的分配计划