

中/国/企/业/创/新/成/功/丛/书

Dicastal

创新之路

◎ 张志诚 王洪南 主编

◎ 冷宣荣 副主编

一个巨额亏损的小企业，成为世界一流的企业集团，戴卡在不断
创新中求生存，谋发展。它，是开创世界蓝海市场的成功典范。

今天，戴卡拥有自主创新且领先世界的核心技术；实现与世界顶
级汽车厂家同步开发3—5年新产品；是奥迪、宝马、通用等企业的战
略供应商；综合实力跃居世界前三。

戴卡的创新成功实践，昭示了企业领袖决定企业命运，是他们高
准的战略目标及其精细的战略管理，引领企业走向成功。其创新成功
经验，成为世人借鉴的宝贵财富。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中/国/企/业/创/新/成/功/丛/书

Dicastal

创新之路

◎ 张志诚 王洪南 主编
◎ 冷宣荣 副主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

戴卡创新之路/张志诚,王洪南主编. —北京:中国经济出版社,2007.2

(中国企业创新成功丛书)

ISBN 978-7-5017-7923-9

I. 戴… II. ①张…②王… III. 汽车—轮毂—制造厂—工业企业
管理—经验—秦皇岛 IV. F426.471

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 004860 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:衣丽伟(电话:010—88382165)

责任印制:常 毅

封面设计:白长江

经 销:各地新华书店

承 印:人民美术印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

版 次:2007年2月第1版

书 号:ISBN 978-7-5017-7923-9/F·6925

印张:20.25 字数:272千字

印次:2007年2月第1次印刷

定价:46.00元

前 言

戴卡轮毂集团是中国汽车零部件制造业的奇迹。一个亏损数千万元、濒临破产的小企业，凭借艰难的自主创新，18年后和世界一流同行业站在同一起跑线上，并且拥有了领先世界的核心技术。戴卡可以让全中国、甚至全球的同行所羡慕，可以让全球著名的前12家汽车巨头关注自己的品牌，使用自己的产品，接受自己的服务。集团总裁于文洲也和戴卡品牌、戴卡产品一道名扬海内外，成为业界常被称道的优秀企业家。

“戴卡公司给奔驰公司的评审团留下了深刻印象，戴卡公司可以与奔驰公司全球范围内任何地域的任何一家供货商相媲美，绝对具有为奔驰公司供货的能力”。这是2004年德国奔驰公司在结束对戴卡为期两天的评审工作时，给予戴卡的最高评价，并确定戴卡为德国奔驰公司“A级供货商”。

戴卡究竟有什么魅力？十几年前，中信集团董事长王军倡导发展中国的轮毂产业，才诞生了戴卡，他是中国铝合金轮毂产业的开创者。可好事多磨，戴卡18年的成长过程，就如同一个人的励志故事一样，其间充满了艰辛与磨难。于文洲胸怀创大业、办大事的理想和远见，在企业全面亏损和内外处处掣肘的逆境中，矢志不渝，发奋图强。他始终坚持“创世界一流”、“要干就干最好的”高远理念，带领他的优秀团队，一路过关斩将，最终突出重围，成功营造了一个国际一流的企业集团。

我们并不断言戴卡在组织、管理或产品开发等方面是其成功的唯一原因或在众多企业中是独一无二的，但戴卡自主研发高价值产品（其新产品销售占企业总销售收入的80%），努力开创无人竞争的“蓝海”市场，创造客户高效和企业高效的永续创新精神，却使它得以站在竞争与经营的最前沿。毫无疑问，戴卡的成功，在于它立志高远，更在于它不懈追求的创新精

神。这两点,足以让人们受益终生。戴卡人的全面创新精神,也正是撰著本书的灵魂所在。

戴卡的发展使人振奋,促人深思。企业创新成功丛书撰写组的作者满怀发展企业创新生产力的强烈愿望,怀着对发展国家创新生产力作着贡献的人们的敬佩之心,撰写了本书。全书记录了戴卡由弱到强、从小到大的创新成长历程;论述了企业发展要有高准而可行的战略目标,还必须进行扎实有效、系统配套的战略管理措施;讲述了以于文洲为首的领导团队立大志、创大业,矢志不渝的创新、拼搏精神;展示了他们创下的无不可圈可点的成功经验。

写戴卡,不只是向世人展示戴卡的成功,而是总结和探索像戴卡这样立志于创新的中国企业,如何紧跟全球先进企业创新成功的大潮,并与它们相互渗透与融合,走自己的创新之路。这将是中国企业发展的必然过程和未来的成长轨迹。同时,给有志于创新的人、企业和寻求中国企业创新成功之路的人士以一定的启发和参考。

本书能真实、全面地揭示戴卡成功的方略、经验,并传播于社会共享,要得益于戴卡的各位高层领导、部门领导以及办公室工作人员积极热情的支持;得益于他们诚恳、坦率地倾述勇于创新的心志;得益于他们多次提供真实可靠的材料。在此向他们谨表由衷的谢意。

本书作为“中国企业创新成功丛书”的第一部,能在短时间内出版发行,要特别感谢中国经济出版社黄允成社长和衣丽伟编辑,是他们紧跟中国企业创新生产力的大潮,支持传播这一领域的创新成功经验,才使本书得以顺利出版。

王洪南

2006年12月

目录

CONTENTS

前 言

第一篇 荣居龙首,勇超世界

- 一、肩负重任放眼量,胸怀世界大市场 (2)
- 二、十年跃上三高峰 (4)
- 三、世界三甲,当之无愧 (10)

第二篇 定位高准,战略导航

- 一、成也战略,败也战略 (12)
- 二、战略定位高低,决定企业地位和价值回报 (14)
- 三、高战略定位的成功,
取决于主客观条件的最佳结合 (17)
- 四、企业发展战略的实现,
取决于战略目标系统可行 (20)
- 五、战略目标的实现,
取决于战略管理创新的有效运行 (23)

第三篇 人才力保,成就之本

- 一、企业的胜出,赢在企业家 (28)
- ❖ 临危受命抢先机 (28)
- ❖ 紧抓投资时机 (33)

❖ 逆流而上,志在必得	(36)
❖ 看准了,就勇往直前	(40)
❖ 商儒合璧,为人坦荡诚信	(43)
❖ 一流素质成就一流企业	(46)
二、人才团队——企业成功的根基	(52)
❖ 全体员工是企业之本	(52)
❖ 高层领导团队是企业发展的中流砥柱	(52)
❖ 各部门、各岗位骨干人才, 是企业发展的攻坚力量	(55)

第四篇 创新措施,系统配套

一、创建国际化营销体系	(62)
❖ 企业市场国际化战略背景 ——国际竞争国内化,国内竞争国际化	(62)
❖ 戴卡的国际化营销:布阵世界主流市场	(63)
❖ 步步为营:戴卡市场 国际化战略的艰难历程	(65)
❖ 高起点、高定位的市场国际化运作方略	(69)
二、创建国家级技术中心与自主开发体系	(79)
❖ 技术创新是企业发展的先导动力	(79)
❖ 强大的设计开发系统	(81)
❖ 成功阶梯连天挂 ——技术创新永无止境	(85)
❖ 坚持自主开发,创造世界品牌	(88)
❖ 不断超越自我——持续改进	(92)
三、适时、超前的风险投资决策	(96)
❖ 投资决策——企业快速成长的关键	(96)
❖ 优秀企业家是企业风险	

投资决策的核心人物	(99)
❖ 运筹帷幄,决胜千里	(101)
——三次超凡的投资决策	(101)
❖ 戴卡的投资实现了快速、优质、 高效、环保四大目标	(105)
四、构建集团化联盟,以一搏十	(108)
❖ 集团化道路——企业做大做强之必然	(108)
❖ 戴卡实施综合优化,组建企业集团	(110)
❖ 风景这边独好	(113)
——戴卡高质量低成本的扩张方式	(113)
❖ 戴卡实行企业集团化创造了新功能	(118)
❖ 戴卡走集团化道路的启示	(119)
五、构建大质量管理体系	(123)
❖ 质量是企业的生命,	(123)
是企业生存发展的根基	(123)
❖ 戴卡的“大质量”意识	(124)
❖ 国际比赛的通行证	(128)
——严格的质量体系认证	(128)
❖ 钢铁是这样炼成的	(134)
——戴卡的全面质量优化系统	(134)
六、构建大成本管理体系	(142)
❖ 成本管理是提高产品	(142)
竞争力的有效方法	(142)
❖ 大成本意识成就了戴卡竞争制胜地位	(143)
❖ 戴卡低成本战略的路程	(144)
❖ 敢问路在何方	(147)
——戴卡低成本控制手段	(147)
七、优化生产系统	(154)

❖ 建立全球品质领先的生产系统是 实现企业战略目标的基础	(154)
❖ 生产过程管理必须树立全局意识	(155)
❖ 戴卡全过程、全方位的物流优化, 实现 100% 交货,及时供货	(156)
❖ 实现生产过程的可控性, 确保产品质量	(165)
八、构建创新型组织系统	(168)
❖ 戴卡的组织变革和创新型 组织的功能特征	(169)
❖ 刚性核心组织系统	(173)
❖ 柔性专业项目组织	(188)
❖ 高效的会议组织	(191)
九、创新管理程序体系	(194)
❖ 总部核心组织管理主要内容和程序	(194)
❖ 全球营销系统管理程序	(197)
❖ 创新与产品开发管理程序	(199)
❖ 技术管理程序	(200)
❖ 质量管理体系程序	(201)
❖ 成本管理控制程序	(211)
❖ 生产系统管理程序	(214)
❖ 战略联盟管理程序(略)	(223)
❖ 信息管理工作程序	(223)
❖ 投资系统工作程序	(224)
❖ 人力资源工作程序 (人才培养管理程序)	(226)
❖ 环境组织系统管理程序	(227)
❖ 服务系统管理程序	(238)

十、创一流品牌,树一流形象	(240)
❖ 品牌为帆	(240)
❖ 良好的国际声誉,宝贵的市场资源	(243)
❖ 借风行舟,扬帆远航	
——创品牌树形象	(246)
十一、创建管理信息系统	(254)
❖ 创建管理信息系统——大势所趋	(254)
❖ 实施 CIMS 工程——有的放矢	(256)
❖ 戴卡 CIMS 工程的构建	
——分步实施,重点突破	(259)
❖ 戴卡 CIMS 工程的应用效果	(264)
❖ 戴卡实施 CIMS 工程的成功启示	(266)

第五篇 宝贵经验,可资借鉴

一、成领袖	(272)
❖ 权威的创新品质	(273)
❖ 高明的创新能力	(274)
二、需合作	(275)
三、勤学习	(277)
四、明市场	(279)
五、创新品	(281)
六、低成本	(283)
七、铸名牌	(285)
八、精组织	(287)
九、严管理	(289)
十、求高效	(291)

第六篇 完善自我,再创辉煌

一、“十一五”时期总体发展目标与对策	(296)
--------------------------	-------

❖ 外部环境分析(略)	(296)
❖ 内部经营能力分析	(296)
❖ 规划目标	(296)
❖ 总体发展对策	(296)
二、继续拓展市场国际化战略	(297)
❖ 拓展市场目标	(297)
❖ 支持战略目标	(297)
❖ 保障系统目标	(297)
❖ 方略与措施	(298)
三、加快实施新产品开发战略	(298)
❖ 战略目标	(298)
❖ 方略与措施	(299)
四、强化实施技术创新战略	(300)
❖ 战略目标	(300)
❖ 方略与措施	(300)
五、提高制造能力的规划	(300)
❖ 目标	(300)
❖ 方略与措施	(300)
六、强化实施质量领先战略	(301)
❖ 目标	(301)
❖ 方略与措施	(301)
七、强化实施低成本战略(制造成本)	(302)
❖ 目标	(302)
❖ 方略与措施	(302)
八、人力资源规划	(302)
❖ 目标	(302)
❖ 方略与措施	(303)
九、搞好信息化建设,建立健全信息系统	(304)

❖ 总目标	(304)
❖ 总体架构	(304)
❖ 建立健全信息化系统	(304)
十、企业战略重组规划	(305)
❖ 战略重组的必要性与紧迫性	(305)
❖ 战略重组的构想	(306)
❖ 战略重组后的局面分析	(306)

第七篇 影像勋章,历史见证

一、创新创业,领导关怀	(308)
二、开创蓝海,挺进全球	(311)
三、跨越发展,攀登高峰	(318)
四、创新成果,荣誉佐证	(324)

主要参考文献	(327)
--------------	-------

后 记	(329)
-----------	-------

第一篇

荣居龙首,勇超世界

戴卡集团成为为全球 12 家顶级汽车公司配套供货的第一个中国企业,于文洲也成为被世界同行业关注的第一位中国企业家,这是由于戴卡领先的技术和一流的产品品质振动了世界同行业。

1993 年于文洲主持戴卡工作以来,以他为首的优秀领导团队,始终坚持自立、自强、自主创新。他们奋力拼争了十几个春秋,企业跃上了三个高峰:1996 年一跃成为国内领军企业;2000 年,率先冲进国际市场,成为中国第一家进入全球采购体系的汽车零部件生产企业;2003 年,戴卡建成世界上第三条、且工艺技术超越德、美的自动化锻压生产线,在该技术领域,戴卡又跃世界领先。这三跃创造了世界中高端轮毂三分天下有其一的骄人业绩。于文洲也当之无愧获得了中国优秀企业家、中国诚信企业家、中国优秀创业企业家和全国“五一”劳动奖章获得者等荣誉。

戴卡产品走向世界,表明中国在零部件制造业已经拥有在世界上产生影响的企业与企业家,中国人有信心与实力实现自强。

但戴卡从一个巨额亏损的小企业,发展成为业界具有竞争实力的企业集团,它的成长并非一帆风顺。它的发展过程不能通过短时间的发展状况加以概括,只有用历史的眼光才能洞察这一过程的深度。

CHUANG XIN ZHI LU
创新之路

CHUANG XIN ZHI LU

一、肩负重任放眼量,胸怀世界大市场

戴卡轮毂制造有限公司,创建于1988年,是由“中信兴业信托投资公司”、“香港大成发展有限公司”和“香港活力汽车有限公司”合资兴建的高技术型合资企业,是中国第一家汽车铝合金轮毂专业制造企业。

占股权比例过半的中信兴业信托投资公司之所以投资轮毂产业,在于中信领导对发展中国民族工业的一腔热情。他们坚信铝合金轮毂的广阔市场,可以极大地推动中国轿车工业的发展,加快中国汽车工业国产化的速度。因而戴卡的起点很高,建厂之初,全套引进国外先进的铝合金轮毂生产技术和设备,采用德国、美国和日本等国家一流汽车制造厂的技术标准进行生产,以使戴卡尽快进入正常营运状态。

但似乎是一条定律:美好的愿望总要经历曲折。同样,戴卡的发展过程也并非坦途,它每一步的发展都跟荆棘与风险相伴随。先从铝制轮毂的性能说起。首先,铝的质量小,密度低,其比重仅为钢的 $1/3$ 。日本铝制轮毂的住友公司在1983年的一份统计资料中表明:一辆6轮客车的铝制轮毂要比钢质轮毂重量轻162千克,重量的降低使汽车燃油消耗量降低 $4\%\sim 6\%$,轮胎寿命延长 12% 。其次,铝的延展性、切削性能较好,便于轧、压、铸、锻加工,容易获得理想的几何形状,便于成型,易于装潢,既可提高它的耐蚀性,又有造型美。

铝制轮毂的优点还有:铝的热容量大,其导热能力是钢的5倍,可提高行驶的安全性;铝的熔点低,易于加工,材料的再生利用率提高;由于铝容易切削加工,可保证铝制轮毂几何尺寸精度高、动平衡好,从而提高整车的平顺性和舒适性。

尽管铝制轮毂有诸多优越性,它在世界上的发展还是经历了一个漫长的过程。它诞生于上世纪20年代,但开始只限于飞机和赛车使用。直

到 60 年代初,美国才开始把它装上轿车。80 年代,被广大消费者所喜爱和接受,逐渐发展成熟。

由于中国汽车工业严重落后,20 世纪 80 年代末期,中国的汽车轮毂依然是钢板轧制焊接而成,制造工艺复杂、水平低,而且气密性、美观性受到了极大限制。加之当时中国道路条件差,钢制轮毂占据着绝对统治市场的地位。这些客观条件造成人们对铝合金轮毂的认识不多,制约了它的发展。

另外,轮毂是汽车底盘中重要部件之一,必须具有极高的可靠性,要求绝对安全。戴卡建厂之初,铝合金轮毂的生产对戴卡人而言是一个全新的课题,它的生产工艺与钢制轮毂的生产工艺大相径庭。尽管从产品的设计、用料、生产工艺以及设备选用和检测标准等诸多方面,吸取国外先进经验,聘请外国专家现场指导,但终因对引进的设备、技术一时难以消化吸收,导致废品率很高。

更为重要的是,建厂之初的戴卡将产品定位于国外零售市场,这就决定了戴卡必须接受售后服务市场的局限性:品种多、批量小、形不成规模,导致成本很高。

以上原因,严重限制了戴卡的发展,企业陷入极度困境之中。1991 年,投产 3 年的戴卡,累计亏损 3690 万人民币。

1993 年,是戴卡发展史上的一个转折年。这一年,于文洲出任戴卡公司总经理。上任之初的他面临诸多问题:国内外市场待开发,技术不过关,质量上不去。然而他并没有“头痛医头,脚痛医脚”,而是转换思路,以高远的理念对企业发展重新定位。

于文洲有丰富的专业知识的积累,对行业发展态势有超前的预见能力,他站得高、看得远。他预见铝合金轮毂必将迎来广阔的发展前景。他要进军国内外 OEM 市场,为各大整车厂配套供货。他要以企业扭亏为盈为起点,立志让戴卡成为世界最大的、最具竞争力的轮毂制造基地!

二、十年跃上三高峰

于文洲一上任,就作出了牵动企业命运的战略调整:市场战略大转移,即把企业国内外售后服务市场,调整为国内轿车整车配套市场。他根据企业实际情况,首先瞄准了提高企业效益的目标,让戴卡尽快步入盈利的轨道上来。为此,他着重抓了两件事:一是强化内部管理,提高全员的质量意识,提高成品率;二是适时调整组织结构,培养组建营销开发队伍,主攻国内整车厂。

在企业处于极度困境之时,于文洲既是战略决策家,又是实干家,他以全部的精力向国内整车厂发起冲击。他带领营销开发人员“跑”遍大江南北,为各大汽车厂分析汽车工业的发展趋势,宣传铝合金轮毂的优越性能。

在营销布局中,他首先把北京吉普作为配套对象。当时的北京吉普,由于受市场宏观政策的影响,加之产品性能落后,款式单一,正经受市场低潮的困扰。对于装配铝合金轮毂能否让它重现光彩,北京吉普领导层预测不到,因而也就不敢轻易冒此一险。

于文洲是眼光卓著的人,他预测到了铝轮毂的巨大潜质,因而他不会轻易放弃,哪怕是一点机会。他多次、反复地向对方讲述铝轮毂的优越性能。于文洲的真诚感动了对方,对方总经理终于作出了“装 100 台铝合金轮毂样车试销”的决定。

任何事情的成功与失败都有它的合理性。

当时有媒体这样报道:

“配合多种改进技术,装备上戴卡轮毂的 100 台 BJ2020S 车刚刚摆放于展销大厅,不到两天便被抢购一空。随之而来的是长城内外迅速刮起了一股抢购改进型北京吉普车的旋风。”

“仅 1994 年 1 至 6 月份, BJ2020 铝圈宽胎 S 车便销出 12039 辆,实现

销售收入 49498.3 万元,创利润 7000 多万元。”

“戴卡轮毂救活了危在旦夕的北京吉普,为之带来意外的惊喜和巨大的经济效益。更重要的是,北京吉普的成功,掀起了中国汽车装备铝合金轮毂的热情。随后,上海大众、一汽大众、广州标志、沈阳金杯等国内汽车生产厂家陆续对戴卡开放。”

这些报道不约而同地说明了一个问题:装上戴卡轮毂的北京吉普由低谷走向高峰。同时也表明戴卡铝轮毂受到了市场青睐,戴卡的战略调整是成功的。

随着市场的拓展和延伸,戴卡迅速扭亏为盈。成功的市场大转移,给了戴卡生存的希望,并为后来的发展铺平了道路。

超前的思考和预见是优秀领导者共有的特质。斩获成功的戴卡人并没有在成功的喜悦里就此止步。于文洲预测:未来 2~3 年,中国市场对铝轮毂的需求会呈现急速上升的趋势,而戴卡仅有 40 万件的生产能力,将无力应付未来市场的大量需求;另外,国内盲目兴起的铝合金轮毂厂对戴卡构成不容忽视的威胁。他认为,企业必须要有超前的预见和准备,抓住转瞬即逝的机会,才会一步领先。

他及时、果断地提出二期扩产工程,使产能达到 100 万件。但是,他的这一计划遭致上下一致反对,理由无非是未来市场没有那么大的需求,这样做风险太大了。

于文洲凭借专业知识素质和对未来发展趋势的正确把握,他自信和耐心地向上阐述扩产的理由。他对事业的执着追求精神,终于得到上级主要领导的重视。经过复杂的论证、批复过程后,1995 年 5 月,投资 7800 万元的二期扩产工程正式开工,1996 年工程竣工,正式投产。也就是这一年,戴卡接到了越过 96 万件的订单。二期 100 万件的产能,让戴卡及时占领了市场,占尽了先机,一跃为国内领军企业。

从此,戴卡顺风而行,一路领先。到 1999 年,已控制国内 70% 的高端市场。今天,戴卡 100% 独家享有国内汽车高端市场,一再稳居国内龙头地位。