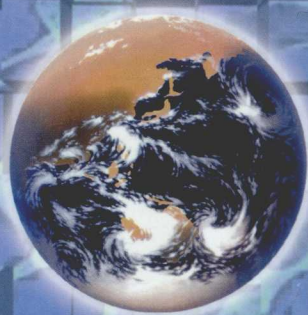


QIYEJITUANCHUANGXINLUN

企业 集团 创新论

QIYEJITUANCHUANGXINLUN

● 胡成中 著



企业集团创新论

胡成中 著

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团创新论/胡成中著. —北京: 经济日报出版社,
2000. 11

ISBN 7-80127-758-9

I. 企… II. 胡… III. 企业集团-企业管理-研究
IV. F273. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 54341 号

企业集团创新论

作 者	胡成中
责任编辑	王红玉
责任校对	高小昆
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 邮编 100054
总 经 销	全国新华书店
印 刷	北京大地印刷厂
规 格	850×1168 毫米 1/32
字 数	165 千字
版 次	2000 年 11 月第 1 版
印 次	2000 年 11 月第 1 次印刷
印 张	7.5 印张
印 数	1—5000 册

ISBN 7-80127-758-9/F·219

定价: 24.00 元

版权所有 盗印必究

圆一个百年梦

——代序《企业集团创新论》

罗开富

把自己的企业做成“百年老字号”，是现在国内不少企业家共同的梦想。但是企业做得大、跑得快容易，做得长、跑得稳太难。国外曾有人专门调查了全世界的百年老店和同类型的短命企业之间的各种差别，比较来比较去，其它的都是大同小异，最大的区别是这样几点：一是核心价值观。百年老店的核心价值观都是真心地为人们服务；二是核心竞争力强。核心业务是一个动态的概念，应当不断地调整，但企业永远要有这样一个中心做为最主要的利润源泉，多元业务应该是适度的，有一定关联的；三是创新。制度设计和企业文化，使得这些公司能够长时期对周围环境保持快速、敏锐的反应，并能够学习、调整和适应。

百年老店没有“标准像”。虽然拥有这三点特征的企业未必都能成就百年老店，但可以说没有这三点特征的企业是绝对成就不了百年老店的。用这三块透镜来观察德力西集团，我们就会发现它的身上有很多闪光的东西。

胡成中先生说过这样一句话：“我觉得一个企业家的思想素质很重要。一个人钱赚多了，应该要回报社会、奉献社会，这是一个人生价值观。”落实在企业的经营管理中，就是“德报人类，力创未来”的集团主题理念，就是“让品质写出德

力西人的尊严”的企业价值观。有这样一个核心价值观，企业就会超越“为利润最大化而管理”的层次，超越眼前利益，更多地为大局打算，为未来打算，从而奠定“百年”的基础。德力西在集团化的路上始终没有停步，而且走得很稳，目前在全国低压电器行业赫赫有名，成套、仪表、低压电器三大支柱产业协同并进，走得颇有章法。十几年里，企业资产从5万元到11亿元，增长了2万倍，产值从1万元上升至26亿元，数字便是其成功经营战略的最好证明。再说创新。德力西通过对产权制度的变革、管理制度的创新、经营方式的转变、营销模式的整合、产品产业结构的调整以及企业文化的提升，进行着不间断的创新，创新了不同于传统经营模式的“新温州模式”，创新已成为一条重要的血脉融入在德力西的生命里。可以说，德力西已经拥有了成就一个“百年老店”的最佳基因。

但是不可否认的是，百年企业古来稀。在全球100家大企业里，寿命超过80多年的也不过占到20%的比例，更何况，中国的企业还有数道难以跨越又不得不跨的门槛在前面：

一是代际更替。怎样建立一套良性的新老交替制度？如何让那些正确的基本理念一代代传下去而不发生大的“变异”？如何保证每一代企业的领导人都是优秀的？相信这是一道让所有的成功企业家晚上睡不着觉的难题。

二是长远规划。和国际500强大企业相比，国内一些企业的短期化行为很严重，人家考虑的是五年、十年甚至几十年后的长远利益，而我们更多地考虑现在是否赚钱；人家看重的是市场份额，我们更看重的是近期利润；人家看重的是在行业中的竞争力，我们更看重的是规模和产值。为企业发展做一个宏观的、长远规划，保证企业稳健的后续发展，是

一个重要的课题。

三是决策机制。国内曾有一些声名远播而最终是昙花一现的“短命企业”，决策失误是其致命伤。反观世界上的长寿企业，大都尽量避免过度集权化的管理，最高决策者和管理者很少过问具体业务，他们把更多的时间花在创造良好条件、宏观调控和判断上。能不能让更多的民主、更多的宽容体现在企业决策机制中，来尽可能地防止决策失误和那些致命的决策失误呢？

有人曾经这样说过：一个好的企业家，在生产利润的同时，也在生产制度。就像一辆汽车，油路不畅可以修好，但发动机和操作系统有问题，再怎么踩油门也无济于事。企业亦是如此。“发动机”和“操作系统”的设计，依赖企业家的智慧和经验。圆一个百年梦，德力西任重而道远，中国的企业任重而道远。

是为序。

出版前言

现在的企业家，尤其是成功的企业家真是太忙了，他们几乎没有时间坐下来休整自己，更没有时间来写本书传授自己的管理经验。可对于读者而言，最想看到的的就是他们的成功经验，最想领悟的就是他们的创新理念，因为只有这些优秀的企业家才最有资格谈管理，谈竞争，谈创新，谈生财之道。

由此看来，成功的企业家如果能够坐下来，肯为那些有志于搏击商海的人写本书，的确是一件再好不过的事情。有幸的是温州的胡成中坐下来了，这位德力西集团的老总要用自己亲身的体会来讲述：在当今的市场条件下，企业如何才能生存，如何才能发展，如何才能创新，如何才能最终拥有一块响亮的牌子。

多少人为企业操劳夜以继日，多少人为企业生存绞尽脑汁，又有多少人为企业发展呕心沥血。但是，他们所做的文章只有一篇，那就是想方设法搞好企业，让企业常做常新。所以我们说，管理是企业发展的命脉，创新是企业发展的灵魂。同时，管理和创新又是对当代中国企业家的一种严峻考验。

无数实践证明，敢于创新，企业就会脱颖而出；善于创新，企业就会处惊不变；精于创新，企业就会常胜不败。其实，德力西集团就是一个在创新上创造了奇迹的企业，所以，看看德力西老板写的书，应该不算浪费时间。

虽然德力西集团是一个在短短 16 年时间里成长起来的企业,可 16 年的创新经验足以让一个想做好企业的人受用不尽。因为胡成中不仅带领德力西人创造了影响全国的“德力西现象”,而且使德力西集团成为中国不可多得的优秀企业。

大家知道,温州这块土壤一开始就与市场经济难解难分,即便是在中国的计划经济时代,温州人也懂得如何做生意,如何能赚钱,如何去竞争。所以,温州人提供给你的管理和创新经验往往是与市场经济比较接轨的真内容。因此,温州人胡成中的管理和创新理念值得关注。

经济日报出版社出过一本叫《思想哪里来——老板创新学》的书,这本书的封底有这样一段话:“什么都可以没有,但不能没有头脑,因为没有头脑,我们就永远只是一个小人物;什么都可以没有,但不能没有思想,因为没有思想,我们的热血与梦想就会冷却。”现在,我们就把这段话连同《企业集团创新论》一起奉献给我们的读者。

编 者

2000 年 10 月于北京

目 录

圆一个百年梦（代序）	罗开富（1）
出版前言	（1）

创新是企业发展的灵魂

谈德力西集团的创新战术及社会价值	（3）
怎样将企业建成一个有效益的企业	（10）
实施“五高一名”力促企业腾飞	（21）
创新是企业发展的灵魂	（29）
论实现企业大跨度发展	（40）
论四“力”	（45）
股份合作企业如何创名牌	（51）
试论实施名牌战略的途径	（58）
名牌：与谁竞争	（61）
谨防“名牌综合症”	（64）
加强形象战略管理 创建世界名牌企业	（67）
全球视野中的“德力西文化管理模式”	（77）
推进企业集团科技进步的对策	（84）
论董事局组织结构形式的作用	（88）
浅谈分权型事业部管理体制	（93）
成功属于有准备的头脑	（98）
向现代化企业制度迈进	（101）

“德力西营销模式”的变迁与创新	(104)
“德力西现象”与“新温州模式”	(113)

经营管理与发展战略

认清形势 真抓实干	(127)
德力西集团“九五”发展战略	(138)
谈谈提高资本营运质量	(145)
坚持以市场为导向	(149)
质量效益之路是成功之路	(151)
1998年经济形势分析和公司的任务	(157)
德力西商标的创牌之路	(166)
建设现代化新型企业集团	(169)

夯实基础 苦练内功

把握股份合作经济发展方向	(179)
市场经济中企业家需要创新思维	(182)
民营经济要通过股份制改造做强做大	(184)
加大实施名牌战略的工作力度	(186)

创造新业绩 迎接新世纪

坚实的创新之路	(191)
促进发展的关键因素	(203)

附：德力西现象评析

领导专家评析德力西现象（一）	(207)
领导专家评析德力西现象（二）	(213)
后记	(228)

创新
是企业发展的灵魂

10th

25th Nov 1922

谈德力西集团的 创新战术及社会价值

一、德力西现象

德力西集团的前身是一个诞生于 1984 年名叫“求精开关厂”的家庭作坊。当时只有 8 个人，投资 5 万元，年产值 1 万元。经过 13 年的艰苦奋斗，现如今已发展成为拥有 80 多家成员企业、国内外 300 多家分销公司和代理机构、600 多家协作企业的股份经济多层次，产品品种多元化，组织结构现代化，市场营销国际化，社会生产专业化的跨国、跨地区、跨行业、跨所有制的现代经济联合体。1996 年完成工业总产值 14 亿元，出口创汇 1580 万美元，利税 11472 万元，成为我国低压电器行业产量大、品种全的企业集团，1996 年被农业部确认为“全国性企业集团”和“国家级大型企业”、“中国最高利税总额乡镇企业”，国务院发展研究中心授予“全国最大的低压电器出口生产基地——中华之最”，被浙江省政府评为“省级先进企业”、“浙江省管理示范企业”、“八五时期浙江省规模效益先进企业”。

短短 13 年，德力西集团的职工由 8 人发展到 6000 人，产

值由1万元发展到14亿元,由一个家庭作坊发展成为现代企业集团,这种超常规、加速度的发展,被理论界、企业界誉为“德力西现象”。

德力西集团的业绩,迎来了中外八方宾客,参观者、学习者络绎不绝。瑞士驻华大使参观后赞叹不已,在留言簿上题写了“今天我在中国最有活力的城市和最有力度的企业度过了一个愉快的下午”的赞辞。

德力西集团的迅猛崛起和高速发展,引起了党和国家领导人的关注,江泽民、李鹏、乔石、李瑞环等先后亲临视察,给予了巨大的关怀和鼓励。十五大之后,党和国家领导人尉健行、李铁映视察德力西,充分肯定了德力西的发展模式和创业经验,也鞭策着德力西人沿着建设有中国特色社会主义道路阔步前进。

二、德力西创新之路

德力西集团走过的道路,是在具有中国特色社会主义理论指导下的发展之路,是中国企业的希望之路。“发展是硬道理”贯穿于德力西集团发展的全过程,“创新”则是其经验的核心,敢于创新、善于创新,因而创造了一个崭新的天地。

1. 思维创新。没有创新的思维就没有创新的行动。德力西集团的发展历程,体现了一种开拓思维和进取精神。企业不仅仅是向社会奉献几件精制的商品,而是在前无古人的实践中奉献一种创新思维,一种探索精神,并造就一群富有时代改革意识、为振兴祖国民族工业而努力奋斗的现代企业家。正是有了这样一种创新思维,才形成了“走自己的路,创国际品牌,立报国产业,献中华民族”的企业理念。这是德力

西集团不断战胜困难，从一个胜利走向另一个胜利的精神支柱。

2. 制度创新。经济体制体现一种生产关系，企业制度是经济体制的微观基础。进行制度创新，就是要为建立新体制打基础，使生产关系适应并促进生产力的发展。德力西集团的发展经历了三个阶段，实现了三次飞跃。第一阶段为初创阶段，实质上是作坊式的个体经济，实现资本的原始积累，为企业的高速发展奠定了基础。第二阶段，进行企业联合兼并，组建股份合作企业，成为“小型巨人”，为温州经济模式由个体经济走向联合的股份合作企业形式进行了创新。第三阶段，以品牌、市场、资金、技术、管理的优势，在更大范围兼并、控股 20 多家同行企业，组建规范的股份有限公司，实现了企业大发展。每一个阶段的发展，都是对传统经营意识和企业组织形式的大胆突破，每一次经营意识的转变、组织形式和制度的创新，都适应了生产力发展的要求，因而理所当然地给企业发展带来了量的增长和质的飞跃。

3. 技术创新。市场导向，技术创新，质量兴业，名牌制胜，这是德力西集团高速发展的驱动力量。德力西人深深懂得，企业的发展必须有好产品。产品的性能、质量、水平以及适应社会需求的程度，是占领市场的前提。我们把提高产品质量、塑造企业形象作为企业的生命，在全国同行业中率先通过 ISO9001 国际质量体系认证，部分产品还先后通过美国、德国、欧共体的国际认证，创立名牌产品，提高国内外市场竞争能力。在狠抓产品质量的同时，每年以销售总额的 5% 投入产品开发与技术改造，提高产品开发能力。目前，德力西集团生产的低压电器产品已达到 100 多个系列 4000 多个规格，其中 70% 达到国内先进水平，有的还被评为中国名

牌产品和浙江名牌产品，产品远销世界 30 多个国家和地区，热继电器产品国内市场占有率达到 40%。

4. 经营创新。一个企业要获得大的发展，必须摒弃抱残守缺单打一的经营路子，勇敢地面向市场，一业为主，多元经营，实现规模经济。德力西集团通过十多年的发展，已形成了以生产低压电器为主导产品，开发并兼营高低压成套设备、电子节能灯、汽车摩托车配件、化工染料、通讯电子、家用电器、电缆桥架、高速公路护栏、母线槽及第三产业的多元化经营格局，为企业发展增添了后劲，为实现资本运营创造了条件。

5. 管理创新。我们德力西人有句名言：“管理创新也是生产力。”也就是说，科学的管理可以保证并推动企业生产的发展。因此，我们非常重视管理模式、管理方法的改革与创新，逐步形成了一个决策层、管理层、执行层分明的管理体制。集团管理以经济为纽带、产品为龙头、质量为核心、营销为导向，横向集中管理人事、销售、财务、技术、质量、后勤服务等职能部门，纵向则以产品为基础，形成单纯的生产单位。集团公司对成员企业，采取“管市场不管内部、管宏观不管微观、管增值不管过程”的原则，使他们成为面对市场、适应市场、创造市场的生产中心、成本中心，集团公司则成为投资中心、决策中心。这样，权责分明，精简高效，强化了管理机制，优化了人财物产供销系统，加强了企业的整体功能。

6. 文化创新。一个成功的企业，物质文明建设是伴随着精神文明建设同步发展的。企业文化建设的水平是企业成熟和走向成功的标志。德力西集团正是基于这种认识，把建设企业文化放在突出位置，作为企业发展的精髓。德力西企业

文化的核心是通过“以人为本”的企业精神，把员工真正当作企业的主人，尊重人的尊严，尊重人的劳动，满足人的生存欲望，满足人的发展欲望，把员工的个人发展计划，纳入企业总体发展规划中，采取各种有效措施，通过各种形式，培养、营造、提高人的政治文化素质和道德法律观念。德力西集团还导入CI战略，对企业集团形象、产品形象、管理形象、员工形象进行统一的、规范化的管理，并积极参与、赞助社会公益事业和社会公共活动，从整体上塑造企业形象，使德力西的知名度愈来愈高，成为集团企业的无形资产。这些，反过来又都促进了企业的发展。

7. 机制创新。尤其是用人和分配机制的创新。搞好、搞活用人和分配机制，极大地调动员工的积极性，是发展生产的原动力。德力西集团坚持“唯才是用”的原则，能者上、庸者下，只要有真本事，都能在德力西一展才华。专业水平高、敬业精神好、工作能力强的普通员工，也可走上集团公司的领导岗位。目前公司经理级以上干部平均年龄不到30岁，实现了年轻化，为集团公司注入了新的要素，增添了新的活力。德力西集团的分配机制则坚持按能分工、按劳分配、按功论赏。铁饭碗、大锅饭在这里没有市场。业绩好、贡献大者致富，没有人犯“红眼病”，更不会说长道短，这已成为一种正常的普通现象。赏罚分明的机制，造就了德力西集团过硬的职工队伍，形成了引以自豪的德力西人群体，这是德力西集团高速发展的不竭源泉。

三、“德力西经验”的社会效应

德力西集团的高速发展，确实是一种非常可贵、发人深