



领先一步

腾飞的绿灯行电缆

彦垒 著

绿灯行电缆

领先一步

突破传统竞争

率先迈入行业蓝海



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

领先一步

腾飞的绿灯行电缆

彦垒 著

图书在版编目 (CIP) 数据

领先一步: 腾飞的绿灯行电缆 / 彦垒著. —北京: 企业管理出版社, 2014.8

ISBN 978-7-5164-0901-5

I. ①领… II. ①彦… III. ①电缆—工业企业管理—
经验—山东省 IV. ①F426.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 143368 号

书 名: 领先一步: 腾飞的绿灯行电缆

作 者: 彦 垒

责任编辑: 王秋菊

本书策划: 闫书会

书 号: ISBN 978-7-5164-0901-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68416775

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京正合鼎业印刷技术有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170×235mm 16 开本 16 印张 180 千字

版 次: 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

版权所有翻印必究·印装有误负责调换

前言

2014年是绿灯行电缆产业集群生命中的第十二个年头，经过这整整12年的一个轮回，绿灯行经历了从无到有，由弱变强的过程。

绿灯行是由山东省阳谷县李丙东村土生土长的农民创建的企业，在创业之初，他们并没有什么先进的企业经营理念，也没有雄厚的资金支持，而是用自己的勤劳刻苦，一步步从只有一个车间的小企业，发展成为拥有三大生产基地的大型现代化产业集群。

这样的蜕变极其不易，其关键词是“适应”和“领先一步”。一个企业哪怕其创立时条件再艰苦，只要在发展过程中每一个决策都能适应当前阶段的需要，并且能领先市场一步，这样的企业必将拥有光明的前程。

在这 12 年里，国内外的经济形势也发生了很大的变化，从本世纪初的高速增长，到 2007 年开始受次贷危机的连锁反应急转直下，再到近年来的缓慢复苏，所有这些变化都给企业经营者带来了很大的困扰，提出了很多新的挑战。

绿灯行正是在这些挑战中崛起，抓住机遇发展壮大的。尤为不易的是，绿灯行所从事的行业是受冲击影响最大的行业之一，但绿灯行并未因此畏缩不前，而是迎难而上，将危机化为机会，走出了一条别具一格的企业振兴之路。

绿灯行的发展过程值得深思。如何应对市场变化？如何适应市场进而引领市场？如何在种种困难面前化险为夷？又是如何在企业不振时逆势而上的？所有这些问题的答案您都可以在本书中找到。

绿灯行为所有的企业经营者探索出了一条新的道路，一种“敌军围困万千重，我自岿然不动”的选择。让人意识到无论市场如何变化，总有一些人、一些企业可以凭借自己的诚信在风云变幻的市场大潮中稳稳立足。

这样的成功经验，当然值得借鉴！

除了企业运营值得借鉴，更让人刮目相看的是绿灯行的社会

效益。绿灯行所在的山东省阳谷县李丙东村，原是个偏远、贫穷的小村庄，随着绿灯行的发展，这个小村庄也变了模样，成为了“建设新农村”的样板。企业与社区鱼水共融，一荣俱荣，绿灯行所探索出的这种模式极为可贵，也非常值得推广。

本书旨在于向大家介绍这样的一个案例与模板，希望有更多的企业能从中汲取养分，并在此基础上有进一步的创新，为经济发展与国家富强贡献更多的力量。

本书的写作得到了绿灯行电缆产业集群企业上至董事长，下至普通员工以及广大经销商的热情帮助，在此致以诚挚的谢意！因时间、资料、能力的限制，书中还有许多缺憾，还望社会各界多多批评指正，共同探讨！

彦奎

2014年4月16日

目录|

前 言 / 001

第一章 敢梦想才有绿灯行 / 001

第一节 400万可以不要，但信誉不能不要 / 002

第二节 没钱也要建厂 / 007

第三节 绿灯行的质量承诺 / 012

第四节 从“四五计划”到“二五计划” / 016

第二章 质量为王 / 021

第一节 凭着质量杀出重围的黑马 / 022

第二节 质量不是小事，是终身大事 / 027

第三节 绝不让一根不合格电缆出厂 / 035

第四节 不信？可以送检！ / 041

第五节 抓好质量，更要抓好安全 / 046

第三章 自己的品牌比什么都重要 / 055

第一节 好名字是成功的一半 / 056

第二节 品牌的树立与延伸 / 061

第三节 售后服务是品牌的试金石 / 072

第四节 品牌内涵：责任如山 / 080

第四章 半军事化管理打造的绿灯行铁军 / 087

- 第一节 半军事化管理是由实际情况决定的 / 088
- 第二节 半军事化管理的实践与演进 / 094
- 第三节 军事化的管理模式，军人般的企业形象 / 098
- 第四节 绿灯行要的就是执行力 / 106
- 第五节 军事化管理同样也可以人性化 / 114
- 第六节 人人参与的民主管理方式 / 120

第五章 人才为要 / 133

- 第一节 绿灯行的员工招聘制度 / 134
- 第二节 绿灯行凭什么留住人 / 143
- 第三节 要培养出有归属感的员工 / 149
- 第四节 腾飞计划与学习型企业 / 159

第六章 农村包围城市的营销策略 / 169

- 第一节 关键在于选对方向 / 170
- 第二节 请进来，打造渠道的第一步 / 178
- 第三节 闪击华北，好一个漂亮仗！ / 188
- 第四节 没有经销商就没有绿灯行 / 196

第七章 企业文化，要的就是家的感觉 / 203

第一节 百善孝为先 / 204

第二节 绿灯行慈善基金会的建立 / 212

第三节 勤俭节约的传统美德 / 217

第四节 有什么样的企业，就有什么样的员工 / 226

附录1 绿灯行企业大事记 / 236

附录2 绿灯行的20大优势 / 243

附录3 绿灯行慈善基金组织章程 / 245

第一章

敢梦想才有绿灯行

绿灯行电缆产业集群的前身，只是几家销售电线电缆的门店，这些门店的主人，是来自山东省聊城市阳谷县李丙东村的乡亲们。2002年，他们抓住了国家推出“3C认证”的机遇，决定回乡建厂。抱着“干一番事业，造福一方百姓”的初衷，他们克服了创业初期资金不足、订单不够等重重困难，从最初的几十个人，发展成为固定资产超过10亿元，拥有三大生产基地、1200多名员工的现代化电缆产业集群。

绿灯行志存高远，他们并不满足，进军山西、闪击华北，誓要成为全国电线电缆行业的领军企业。

第一节 400 万可以不要，但信誉不能不要

2013 年 8 月 11 日，绿灯行电缆产业集群下属的中大矿用电缆有限公司培训楼前的空地上，整整齐齐摆放着价值 400 余万元的电缆产品。

这不是展览，这些电缆产品的边上还停着一辆重型压路机。烈日之下，董事长李月震心情沉重地踩下油门，操纵着压路机朝着地上的这些电缆驶去。没过多久，这批电缆就成了一堆废铜烂铁，李月震跳下车，舒了口气。

在一旁见证这一切的是来自华北、山东和山西地区的 480 多位经销商。李月震招呼中大电缆有限公司总经理钱洪尚以及质检处相关负责人一起，向这些经销商深深地鞠了一躬。

这是歉意的表达。他刚刚销毁的是一批价值 400 余万元的不达标电缆。



实际上，如果按照检验结果来判定，这批不达标电缆其实都是合格的，只是按照程序检验的结果虽合格，但在实际使用中却不知为何容易折断，对客户造成了不小的影响。中大矿用电缆有限公司是绿灯行新建的生产基地，新厂区、新设备、新工人、改进工艺的新产品，就是这些原因导致了这样问题的发生。

绿灯行以质兴企，这些年来，正是靠着对质量的严格要求，才在竞争激烈的电缆市场中站稳了脚跟。董事长李月震常说：“对于我们这个企业来说，质量是一个永恒的主题，我们走到今天这一步，正是因为我们有过硬的质量这张王牌，所以说没有质量，我们在竞争激烈的市场中将无法立足，也就无法取胜。”

出现这样的问题，虽然情有可原，但仍然不符合绿灯行的经营理念。本着对客户负责、对经销商负责的态度，企业常委会第一时间召开会议做出决定，对负责人进行严肃处理，要求给客户免费更换电缆，并且封存这批问题产品。

然而，他们却没有想到，竟然有人为了私利，还在偷偷卖这批问题电缆！如果这样的产品再次流向市场，将会对绿灯行的品牌形象造成重大损害！出了问题不可怕，可如果出了问题却不想着及时补救，会让所有人对企业丧失信心！出现这样的事情，对绿灯行来说无疑是巨大的耻辱！

因此，为了让公司所有员工永远记住这个深刻的教训，坚决杜绝不合格产品出厂，常委会一致决定——将这批价值四百余万元的问题产品全部销毁！并且还将2013年8月11日定为企业产品质量耻辱日，把那些销毁的电缆制成铜匾，时刻铭记“8·11”。

虽然这 400 余万元打了水漂，但品牌和质量是无价的，这是绿灯行从未改变的态度。铭记 8·11，意味着铭记绿灯行的质量承诺。

实际上，这是绿灯行电缆产业集群成立 12 年来唯一出现的一次质量事故。对质量的追求，早已融入了绿灯行的企业基因。

绿灯行电缆产业集群地处山东省聊城市阳谷县，目前拥有位于李丙动村的绿灯行工矿区、位于阳谷祥光千亿工业园的中大矿用电缆有限公司、神牛电器公司、新星电线有限公司，以及位于阳谷高新技术开发区的中科节能变压器有限公司三大生产基地。与许多民营企业一样，绿灯行的前身并没有显赫的背景，只是一群李丙东村的乡亲们，趁着改革开放的东风，艰苦奋斗、自力更生，使电缆生意一步一步地发展到今天的规模。

阳谷是山东著名的电缆之乡，早在 20 世纪 90 年代初期，阳谷生产的电缆就已经凭借着良好的口碑获得了市场的认可。从那时起，就有一些阳谷人嗅到了商机，将阳谷电缆销售至全国各地。绿灯行董事长李月震的父亲李文亮，就是其中之一。

当年，李文亮远赴中俄边界的黑龙江省佳木斯市从事电缆生意，凭借着山东人固有的诚信，很快积累了第一桶金。回到山东，他又带着家里的几个晚辈，在泉城济南开起了门店，继续销售电缆。

绿灯行的领军人物，就是在这样的一线销售中成长起来的。三年后，他们在济南陆陆续续开了八九家分店，盈利达到了两百万元的规模，开始有了向外扩张的想法。

然而，国家质检总局发布的《强制性产品认证管理规定》却延缓了他们扩张的脚步。



2001年12月3日，国家质检总局按照世贸组织有关协议和国际通行规则，发布了《强制性产品认证管理规定》，要求对19类132种产品实施强制性产品认证，简称CCC认证或3C认证（China Compulsory Certification）。规定于2002年8月1日起实施，在同期发布的《第一批实施强制性产品认证的产品目录》中，第一类就是“电线电缆”，实施日期一栏写着2003年5月1日。也就是说，从2003年5月1日起，未获得强制性认证证书的产品和未施加中国强制性认证标志（3C标志）的产品，不得出厂、进口和销售。

这一规定必将引发电线电缆市场的强烈震荡。当时，全国的电线电缆市场可谓鱼龙混杂，标称一百米的线缆，通常都只有八九十米，对电线电缆的质量也没有一个统一的标准认证，更多的是依靠市场口碑进行销售。拿济南来说，虽说几乎所有销售电线电缆的门店都打着“阳谷电缆”的旗号，宣称自己卖的是阳谷国营电缆厂的产品，然而事实上的进货渠道却是五花八门，消费者也无从辨识。规定一出，这一状况会得到改变，很多不合格的电缆销售公司将会倒闭，而未取得3C标准认证的线缆产品也不能在市场上销售。

绿灯行的创业者们如果想要继续扩大经营规模，就必须迈过“3C认证”这道坎。

按照一般的逻辑，他们应该静候市场变化，积极寻求与有实力拿到“3C认证”的厂商合作，希望能在洗牌后的市场抢占身位，以求度过危机。不过，有危机的地方就有机遇，市场洗牌会打破固有的秩序，让后来者有了超越之机。

绿灯行的创业者们敏锐地嗅到了这一商机，抓住了机遇。

求人不如求己，既然“3C 认证”是所有人都必须面对的规定，那与其抱别人的大树，不如自己落地生根。如果自己建厂，自己拿下“3C 认证”，就无须受制于人，就能在新的市场环境下从容应对了！

因为这项规定，绿灯行的创业者们扩张不成，却有了更加大胆的想法——回乡建厂，从销售商转型为生产商，“干一番事业，造福一方百姓！”

绿灯行此后的一切，都来自于这个初衷。这是梦想家的宣言！是一群敢作敢为的人寻求突破环境的限制，闯出更大天地的励志故事！

也正是因为建厂这一决定是国家严抓电线电缆质量而产生的，所以绿灯行从建厂伊始，便把产品质量放在了重之又重的位置。所以，在出现质量问题时，哪怕只是一次，他们都是那样的痛心疾首，宁愿销毁价值 400 万元的不合格产品，也不愿这一污点影响企业的声誉。

这就是梦想者贵在坚持的经商道德底线，有所为亦有所不为，如果为了利益不择手段，那只能称之为投机客。仅仅是为了赚钱，那不能称之为事业，如果生产的产品有问题，那又如何能造福百姓呢？

梦想者贵在想常人之不敢想，目光长远未雨绸缪。从埋下奠基石的那一刻起，绿灯行的创业者们就已经在谋划着做大做强，这就要以质量为重，要用高标准来要求自己。如果没有这样的梦想，也就不会有将来挑战行业第一的目标。

从这些我们都能看出，绿灯行的创业者们是真正的梦想家！



第二节 没钱也要建厂

如果只有梦想而没有行动，那充其量也只是一个空想家。真正的梦想家除了敢想，还要有把梦想变成现实的行动与勇气。

回乡创业，并不是那么容易的事情。绿灯行的创业者们当时面临着重重困境，首当其冲的就是资金问题。

虽然经过数年的苦心经营，绿灯行积累了三四百万元的资金，但要真正地让一个工厂从无到有，开工生产，则至少需要五六百万元，现有的钱远远不够，甚至会随时面临着资金链断裂的危险。

因为没有抵押，向银行贷款不太可能，所以建厂大计只能靠自有资

金支持了。更麻烦的是，那现有的三四百万元并非流动资金，而是价值三四百万元的货品库存。绿灯行的创业者们在做出回乡建厂这个决定时，真正能动用到厂房建设上的资金，其实是零。

没钱怎么建厂？梦想者不会在这些困难面前退缩，而是会迎难而上。这一创业团队的核心人物，后来成为绿灯行产业集群董事长的李月震挺身而出，想方设法解决资金难题。

凭着多年积累的信誉，李月震得以与供货商达成协议，供货商给了他一定的账期，使他可以先出货再结算。省掉了进货款的压力，他们才能将先前积累的库存转化为现金，投入厂区建设。剩下的资金缺口，也都是通过那些门店，一点一滴积累起来的。

2002年3月16日，绿灯行举行了奠基仪式，当时的厂名还叫“阳谷力缆厂”，这一名称一直沿用到了2008年，才正式改为“绿灯行电缆厂”，随后又升级成“绿灯行电缆产业集群”。

然而在当年建厂的时候，绿灯行的创业者们却低估了创业的艰难。他们原本以为只需七八十万元即可建好厂房，然而在实际建造过程中却花了不少额外的钱来修路、种树等，而为了保证厂房的质量，又采用了超出预算的建筑材料，这光靠着门店“输血”是远远不够的，后来靠着亲戚朋友的帮助，才终于盖好了厂房，总计花了有一百余万元。

厂房建好后，仍然缺乏引进设备的资金，这一次是李丙东村的乡亲们伸出了援助之手，再次筹集了一百余万元的资金，让绿灯行具备了生产能力。

困难是一个接一个，设备来了，却生产不出合格的产品。原来，绿灯