



## 齐毅夫：5年前我们就下定决心

文 / 本刊记者 董谷媛

---

### 齐毅夫

2012年，在施耐德电气拥有12年工作经验的齐毅夫，正式成为德力西电气的第三任掌门人，负责德力西电气的企业经营和管理业务。曾获得2014年中国公益节——人物奖；第二届艾唯奖——中国低压电气行业十大风云人物。

---

////////////////////////////////////

企业战略对于企业发展的重要性毋庸置疑。能否在不断动荡的市场变化中，坚持企业战略方向不动摇，不仅考验着企业掌舵人的战略眼光和经营智慧，更决定着企业的浮沉与存亡。在今天，我们所看到的德力西电气有限公司，是一个处在不断突破企业发展与流程和制度来主导的现代化管理相接轨过程中的企业。

////////////////////////////////////

有很多人会问我同一个问题：怎么当一个股权各占 50% 的合资公司的负责人？而且这两个公司的背景是如此不同。我的秘诀就在于，把自己当做合资公司的人，全心全意地为合资公司的股东、员工、客户、供应商以及政府服务。摆正自己的位置和出发点，工作就好干了。我们既要知道公司背后的历史，更要关注公司的经济环境、市场环境、经营环境、竞争环境，了解自身内部的优势和劣势，基于这些对公司做出战略分析，设定公司战略，带领公司向前走，这是管理一家公司并使这家公司成功的基础。

如果说我们哪里与众不同，那就是我们从来没有停止过对业务模式的创新。

### 探索新业务模式 开拓海内外市场

在合资之初，德力西电气就有着非常明确的愿景，就是成为低压电气领导企业之一，在国内快速发展的同时，将中国低压电气产品销往世界各地。从短期的商务运作角度讲，在国内销售方面，德力西电气从 2012 年以前的单纯的渠道模式，转型为渠道和行业项目并举的模式，在原有的渠道市场外，开拓了三个行业市场。目前看来，在我们所选择的行业中，项目模式确实取得了相当的突破。

在原有的核心业务渠道业务本身，我们也做了创新和突破，在中

国低压电气领域首次推出了全电气产品生命周期授权零售网络，这就意味着一个电工来到我们的零售店，可以一次性买到所有的低压电气产品。这些产品或者是德力西电气生产的，或者是德力西电气认证的，品质都可以得到保证。从经营本身讲，我们整合了所有的社会资源，从经营理念讲，我们的出发点发生了变化，从传统的“公司生产什么卖什么”，到“以客户为中心”，思考客户需要什么，怎么尽可能多地为客户提供他所需要的产品和服务。即便我们从中不能赚取很多利润，但一旦客户满意度提高了，我们会因此得到更多的机会。

与施耐德合资后，德力西电气的海外市场拓展取得了前所未有的发展。我们不是中国人在国外敲外国人的门卖中国品牌的产品，而是雇佣外国人在国外卖打着本土品牌的德力西电气产品，这在中国低压电气行业里是绝无仅有的。我们在全球有 4 个主要品牌，分布于世界各大洲，这些都是施耐德电气在全球收购的一些著名电气品牌，我们就借着这个品牌出海，这样一来，德力西电气就在海外拥有不同的品牌、销售渠道和销售队伍，这种模式使德力西电气的海外业务得到了快速发展。

从中长期发展来讲，我们做了一件大事，用两年的时间，通过技术引进和自主研发，一次性更新换代了低压电气的全线产品，把统治中国低压电气市场 20 多年的技术平

台升级到全球最新的技术平台，这在中国低压电气界是第一次也是唯一一次。这次革新性的升级，我们的产品不仅在质量上、外观上、性能上都有明显突破，客户花同样的钱购买到高性能的新产品，这是此次升级最具价值的。一年前，我们的新产品已经上市，市场替换率达到100%。从中长期讲，新产品研发的能力成为企业中长期发展的保障，我们有充足的弹药来供给市场。

### 升级供应链管理体系 提升核心竞争力

这5年间，公司完成了基础设施以及供应链战略体系的升级，使德力西电气这个位于温州乐清柳市镇的一个传统制造型企业，完成了一次蜕变。2015年10月17日正式开幕的德力西电气芜湖工业园，成为中国低压电气行业自动化程度最高的工厂，标志着我国低压电气制造业的制造水平向着中国制造2025迈进。不单有硬件的升级，还有战略的变化，我们构建了一整套德力西供应链管理体系，这个体系是多方面的，包括生产、工厂布局、物流、质量管理、供应商管理等等，我们叫它DPS。5年前，我们开始构建供应链战略。我们是实体经济，是制造业，核心就是制造，供应链是制造业的核心竞争力之一。随着我们在国内以及海外的不断发展，客户对产品的质量、品质、性价比的要求会越来越高，生产制造水平

决定了一切，只有产品过硬才能赢得市场，所以供应链管理非常重要。

供应链的基础设施升级保障了企业未来的发展。从今天看，公司一直走在5年前规划的方向上，并且越走越好。这一切都是有计划有“预谋”的，5年前我们就下定决心，所以说，一个好的战略非常重要是在初期阶段的设计，一旦确认了战略方向是我们想要的方向，就要坚守。战略的设计应当是非常深入的，战略的执行应当是非常刻板的，应该不折不扣地去执行。如何从战略分析落实到战略执行，怎样逐步推进，方法论很多，但战略方向必须是确定不可动摇的。

### 对于企业而言 人的因素至关重要

德力西电气成立即将10周年，我有一个数字想跟大家分享，在公司的管理团队中，1/3来自于德力西集团和施耐德电气，1/3是从公司中选拔出来的年轻人，还有1/3是从社会引进的。从这个数字看，真正属于历史的越来越少，从公司中成长起来的、培养出来的中坚力量越来越多，我们的人才培养让我非常自豪，企业文化更令我自豪。5年前，我和公司管理团队在了解企业的基础上推出了我们的价值观，对领导力的要求和企业社会责任的方向。经过这5年的持续推进，公司从文化上形成了以客户满意度为导向的，承诺、合作、敏捷、超越为基础的

////////////////////////////////////

#### 德力西电气

成立于2007年11月16日的德力西电气有限公司，脱胎于德力西集团，是由德力西集团和施耐德电气各出资50%组建的专注于低压电气领域的合资企业。

经历近10年的发展，德力西电气已建立起世界一流的研发技术平台和体系，并成功打造了一套健康完善的供应链生态圈。

////////////////////////////////////

核心价值观，同时设计并构建了特殊的德力西电气的领导力，确保每一个员工与公司形成统一的价值观，让我们的客户、社会了解到德力西电气不是冷冰冰的赚钱机器，而是热血沸腾的社会一员。我们拥有非常强有力的社会文化，企业社会责任，从5年前开始定义到现在没有任何变化，在这样的企业文化下一群经过大浪淘沙的德力西电气人已经成长起来。

对于一个企业来讲，人的因素非常关键，怎么激发起每个员工的能动性，这很重要。如果大家相信我们共同的愿景，就一定会全心全

意地为我们共同的目标服务。我们要不断地灌输给员工我们共同的价值观，还要靠管理机制来保障。我们要把大的公司级的行动计划拆解成一个个可以实施的小的行动，比如对于一名成品检验员，为了实现公司的目标，你需要达成的几件小的行动，这些行动是怎样衡量的，只要你做到了就是为实现公司的目标付出了努力。除了有管理机制，还要告诉每个人怎么做，还需要人才培训机制、评估和薪酬体系来辅助，要确保我们的战略从宏观落实到每个人的肩头。大多数情况我们要把目标落实到数字上，这就是KPI，如果一项工作不能落实到数字上，就无法实现管理。德力西电气成立即将10周年了，我们对在公司供职10周年的员工数量进行了统计，有非常多。2012年4月我刚刚来公司第一次召开领导力论坛时的100多名中层管理人员，到现在核心的人员都还在，这说明员工对于企业的认同感非常高。从我个人的角度讲，整个团队越稳定越好。

我花了很多精力在人身上，我需要确保管理团队都有正确的人在。我希望每个管理者都是一个人力资源管理经理，不仅要有慧眼识人的能力，更要具备较强的领导力，因为不同的员工由不同的领导管理，释放的潜能是不同的。当每一个管理者都具备领导力，都有正能量且符合公司的价值观，那么他带来的能量是巨大的。🌱



您在员工眼中是一个怎样的领导？



很多时候我是比较急的，要求很严格吧。



在打造人才梯队方面，您有什么独特的见解？



发现一个适合的人，先让他上车，车上总有座位给他。



如何能够尽量快速地感知到市场的变化？您的秘诀是什么？



我们有客户部，有销售，还有完善的反馈机制。作为一个管理者，我一个月肯定有一周的时间在拜访不同的客户，一个管理者不能脱离客户，每一次拜访都能学到新的东西，每次客户都会给你新的教育，从没例外过。

