

2

以思促进，
谋发展则虑长远

从世界范围内的知名企业兴衰经验来看，长期的市场领先和高增长状态，往往容易滋生傲慢、僵化、惰性等等企业病，从而丧失敏锐的市场洞察力和面对挑战的快速应变能力。

今年德力西刚刚步入创业以来的第37个年头，按“年龄”来算，正处在青壮年的黄金时期。但是俗话说得好，常将有日思无日，莫待无时思有时，越是上升周期，越需要理性的思考。

实事求是地说，集团整体的经营管理现状，距离董事局的期望，距离百年老店的发展要求，还有不小的差距，值得我们时时警醒，不断反思，持续改进。

一是中长期战略的前瞻研究欠缺。百年企业，仍需战略耐力。两

三年的经营计划固然要做，七八年的战略布局也不能不考虑，国家的远景目标已经规划到了2035年，我们也要作相应的探讨！

德力西未来最大的竞争对手，未必是我们眼前能看到的那几家，降维打击、跨界来袭的威胁才更可怕。

未来10到20年，高端装备制造、信息技术、生命科学、人工智能等等都是希望的热土，同时也将是高手云集的领域。德力西该做什么不该做什么，该做的事情需要什么能力、怎样才能做好，这些关键课题都是我们应该持续、深入思考的。

二是管理思维存在惯性。随着集团产业类型的丰富、旗下企业的增多，我们面临的产业结构、资本结构、人员结构、市场结构，都比以往更为

复杂，需要用更为精细和具有针对性的管理加以匹配。但是我们目前的管理思维，普遍还带有传统制造业的烙印，集团投资的全生命周期管理还比较薄弱，企业对终端用户的贴近以及市场变化的快速反应，对高端制造的深刻理解，对高素质人才梯队的搭建，对新兴业务的运营支撑等方面，还存在不同程度的短板。

三是总部的职能定位有待进一步厘清。14世纪的逻辑学家提出过一个著名的“奥卡姆剃刀原理”，后人把核心内容总结为八个字：“如无必要，勿增实体”。这个原理在很多学科领域都得到了延伸应用，包括企业管理。当然原理不等于教条，人数不是绝对的指标，资源的投入应该匹配于职能的必要性和重要性。近年来，集团总部与产业板块的协同机制一直在优化调整，也基本形成了三类管控的操作模式，但总部机构的整体职能定位还有待

进一步明确，管理与赋能的融合、服务与支撑的下沉还没有成为习惯。总部该抓什么、该放什么，怎样通过共享平台（资源）、通过管理行为创造价值；板块想要什么、能做什么，如何在简政放权中同步实现主动性和经营能力的提升，从而控制运营风险以保障战略执行，还有待系统的梳理和衔接安排。

指出上述不足，并不是否定集团的发展成就和大家的努力，也不强求立时三刻就能找到解决方案。而是先破题立意，引发大家的思考，在日常工作中注意防范短期效应，多从系统、整体和长远考虑问题。去年年底，胡董亲自主持召开集团战略务虚会，也是出于这样的目的。

胜人者有力，自胜者强。希望各级管理者在脚踏实地做事的同时，也能仰望星空思考，让“反思-进步”成为不断驱动个人成长和企业发展的“内循环”。

2021年，疫情变化和外部环境依然存在诸多不确定性，中国经济恢复的基础尚不牢固，世界经济形势仍然复杂严峻。但同时我们也坚信，中国制度优势显著，市场广阔、社会稳定，发展韧性强大，“国内大循环为主体、国内国际双循环”的新发展格局，也将为企业发展带来更多的新机遇。

风雨满楼，更需战略定力。在不确定的时代，唯一确定的就是做好自己、奋力前行。2021年，我们要立足“持续优化业务结构，集约发展核心优势”的工作主基调，在“聚焦主业，协同共进”的集团整体战略下，全面推进智能制造、产业升级、动能聚合，打好“十四五”开局的攻坚战。

主业恒强，是德力西稳增长的主引擎

电气产业是德力西的老本行，也是我们当仁不让的主业，聚焦主业就是聚焦电气产业。

2021年，电气公司要继续深化“渠道为王”战略，坚持多渠道发展，在夯实传统渠道的同时开放生态系统，形成全渠道覆盖业务体系，并充分利用互联网优势，强化渠道数字化的转型，提升渠道效率，推进与终端用户的品牌粘性。同时，向工业自动化领域系统拓展，形成配电+工控的双线出击格局。

温州德力西要在存量业务方面积极投入研发、技改创新，努力拓展开关电源、智能照明控制模块等业务，同时推动气动、传感器项目孵化，完善产品梯队。以整体入驻

湖头新园区为契机，探索二级企业间的协同强化，进一步降本增效。

杭州德力西要继续做强变频器主业，注重营收-利润转化能力，优化产品线，开拓伺服、专机等高附加值市场。

上海德力西要进一步优化业务、产品结构，在严控风险的前提下，提升公司整体盈利能力。

近年来，电气产业在拓展电商渠道和产品线等方面成效显著，希望相关企业在开疆拓土的同时，不忘德力西的创业初心，尤其要严守质量管控的红线，用过硬的产品和良好的市场口碑，为德力西的品牌声誉增光添彩。

新业日新，是德力西跨越周期的轻骑兵

经济周期是企业无法逆转、只能顺势而为的外部波动，多元布局是我们穿越周期性风险，在更广阔空间捕捉机遇的理性选择。

军工产业具有抗周期性的先天

优势。甘化科工要推动细分产业平台健全及能力建设，平稳完成收购标的对赌期后的交接工作，保障两家公司健康、持续的经营能力。

锂电设备行业正处在明显的景

3

展望2021，聚焦主业突破自我

气周期。德新交运要确保完成项目并购，启动平稳过渡，保障生产和客户稳定，同时思考总部架构，应对新的管理挑战。

环保产业是生态文明建设的“刚需”。上德环保要以安全和环保达标为前提，攻克技术难题，加强政府沟通，不断提升稳定盈利水平。

服务赋能，是战略落地的应有之义

凝心聚力，还需战略落地。集团总部是集团战略贯彻落地的原点和推动者。

相关部门要突出管理引导和智力服务的功能，扶助一级企业充分顺应外部环境变化，进一步梳理业务版图，在把握市场新机遇和防范风险的前提下，巩固既有优势，并积极培育符合国家中长期战略导向且与德力西生态有协同价值的新增长点，实现发展品质的新突破。各级企业也要进一步挖掘自身竞争优势，主要依靠提高经营要素质量和利用效率，着重提升产品质量、资产质量、资本质量、人才质量、管理质量、治理质量，通过有限资源

撬动，实现集约化增长。

相关部门要做好资源分配，集中优势资源和主要精力，急企业所急，送企业所需，同心协力将电气主业做精、做强、做大，进一步抢占市场份额，巩固行业领先地位。

相关部门要持续优化集团资本结构，完善激励机制，为奋战在市场前沿的企业提供源源不断的资本和人力资源支撑；要继承和弘扬德力西跟党走、以德立企的文化基因，营造能鼓舞、凝聚、培养优秀人才的内部生态；要久久为功，营造有利于企业发展的市场竞争环境和舆论环境，让德力西成为既叫好、又叫座的国民品牌、世界品牌。

各位同仁，莫怨时艰路苦，趁风浪，好行舟。有一枝独秀的中国经济作为依托，潜力无限的中国市场作为舞台，能征善战的德力西人，一定能在新征程上无往不胜，永远领航，再登高峰！

2020实“鼠”不易，2021“牛”转乾坤。因为疫情原因，今年大家少了许多见面的机会，在这里我给大家拜个早年，祝大家新春快乐、阖家安康。等到春回大地、疫祛民安的时候，我们再相聚！

谢谢！

● 德力西集团总裁 胡煜铭