

市场营销案例

Marketing Case

3 — 营销者之路

《市场营销案例》编委会 编

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例/《市场营销案例》编委会编. - 北京:中国商业出版社,2004. 1

ISBN 7-5044-4970-9

I. 市… II. 市… III. 市场营销学-案例 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 120059 号

责任编辑:刘洪涛

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店总店北京发行所经销
陕西省邮电印刷厂印刷

★

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷
850 × 1186 毫米 大 16 开 12 印张 300 千字
定价:16.50 元(共 3 册)

(如有印装质量问题可更换)

市场营销案例

编委会

主 编：李 剑

编 委：（按姓氏笔画为序）

马 谦 王 涛

刘 伟 李 剑

许喜林 何义杰

杨剑锋 张 鸿

胡兆光 高 岩

彭雷青 彭静莉

编者的话

哈佛商学院的 MBA 是没有教材的,完全通过案例学习来领悟其中的道理。《市场营销案例》正是想通过案例来演绎市场营销的理论、策略、方法和技巧,帮助市场营销实践者和学习者领悟市场营销的真谛。

《市场营销案例》由营销大师、学者、营销策划专家、营销实战专家共同编撰而成,突出实战性、启迪性、前沿性、创新性。收集了大量经典营销案例,更有营销专家学者精彩点评。前车之鉴,后事之师,读者定能通过接触大量的营销实战案例扩展思路,定能从营销专家学者精彩点评中获取智慧。欢迎对此感兴趣的各界人士来共同探讨这一重要课题(E-mail: mktcase@hotmail.com)。

《市场营销案例》基本涵盖所有的营销主题,与营销人的主要职责和基本能力密切相关,为解决营销挑战和实际问题提供最前沿、最实用的观念与谋略。如果你是一位营销初学者,它会使你茅塞顿开;如果你是一位缺乏营销实践的营销人,它可以帮助你迅速提高营销能力;如果你是一位“老”营销人,它会帮你扩充视野,使你的营销技能更上一层楼。这里没有晦涩的理论术语,有的是实实在在的、活生生的营销人。一切尽在轻松阅读之间!

《市场营销案例》编委会

目 录

1 成功之路

价格“杀手”俞尧昌	夏伙根	1
夏明宪:从门业教父走向门业帝国之父	杜 刚	4
傻子瓜子:一个曾经红透中国的品牌 ——年广九经营的品牌成长之路	施园园	8
吴佳宾:不一样的连锁,不一样的成功	胡丽莉	11
魅力王石:天马行空	闫 东	14
张富春:世界的技术,中国的营销	耿 鹤	17
李嘉诚的起家之路	袁 瑾	20
富豪女张璐的成功之路	张惠晨	23
数字英雄比尔·盖茨	凤 陶	25

2 经营手记

一位饲料市场总裁的独白	刘 挥	30
开口笑:下岗职工的创业故事	陈 潇 方 炜	35

3 营销实战

安吉尔“鲜奶多”上市案例

马 佳 37

婷美内衣的品牌形象和包销渠道的探讨

董晓宁等 40

良友超市非典时期应对策略纪实

张小蕾 44

4 营销课堂

倾听顾客的声音

洪 静 47

赢得超市的“入场券”

——供应商与超市谈判实战

杨剑锋 49

5 案例研讨

美国 3W 公司在中国市场分销的得失

刘 旭 51

案例解析

——“爽口”黑啤的天折

王 同等 54

价格“杀手”俞尧昌

夏伙根

格兰仕副总经理俞尧昌素以“价格杀手”闻名业内，自1996年以来，格兰仕一直以不断的价格战让业内人士吃惊不已，而其别具一格的OEM（贴牌）模式更使格兰仕成功地登上了世界微波炉之王的宝座。

俞尧昌的格兰仕是“中国制造”理论的支持者和倡导者。当国内企业为手里没有核心技术陷入苦恼，纷纷投巨资加大自己的研发力度时，格兰仕大胆提出要做“全球家电制造中心”，将战略目标锁定在低附加值的长线型、成熟型产业，并迅猛做大、做强。在欧美等发达国家，要生产微波炉、电饭煲、电风扇等低附加值产品，其劳动力成本居高不下，因此格兰仕利用国内劳动力成本相对较低的优势，与跨国公司合作，把国外公司的生产线搬过来，用格兰仕的话

说，是“用别人的生产线替别人生产”，这成为格兰仕特殊的OEM方式。此举使格兰仕一举登上了全球最大的微波炉生产厂的宝座：占据全球近30%的微波炉市场，国内市场占有率接近70%，出口额占总销售额的40%。

格兰仕的“大嘴巴”

在格兰仕集团，俞尧昌不是职位最高的，现在仍是集团的副总经理，却是格兰仕集团最出名的人，只要有格兰仕的地方，似乎就有俞尧昌在那里“张嘴就来”。

也许，这跟他的本职工作有关，俞尧昌自己说：“事实上我在企业里面扮演一个说的角色，说的角色也就是新闻代言人的角色。”

如果硬要形容一下俞尧昌的话，我们就可以用一个很通俗的词汇来描述俞尧昌，俞尧昌是格兰仕的“大嘴巴”。

“嘴巴大”的人可能出名也快。于是，我们就时常看见这个“大嘴巴”南来北往地为格兰仕陈述一个一个的欣喜和委屈。这个教师出身的格兰仕副总似乎很善于寻找自己的讲台。

两次“插队”

现年47岁、出生于上海的俞尧昌，曾经两次“插队”。虽然老俞从没正式总结过这两次“插队”对其一生的影响，但是这两次“插队”无疑改变了他的大部分生活内容。

第一次“插队”是在1975年，俞尧昌作为一个上海的“知识青年”插队到了安徽黄山脚下的一个村庄。

对很多人来说，当时的“插队”好像是不得已的行为，俞尧昌也是这样，“很多上山下乡的上海人到了外地以后都想回城，后来回城的希

望没了，惟一的出路就是读书，考大学回来。”1979年，俞尧昌通过高考回到上海上大学。

大学毕业后的俞尧昌被分配到上海的一个农场做老师。当地的农垦局要搞一个农垦系统的厂长经理培训班，俞尧昌此时便开始涉足企业的管理领域。回忆这段经历，俞尧昌显得很平静，“以前我是学机电工程的，现在改行教管理，我只有边工作边学习。好在我当时我有一个老师，跟着他我学了不少东西。这个老师是复旦大学的，早年被错划为右派，他对企业管理非常专业。”

俞尧昌的第二次“插队”是在1995年。这次是俞尧昌主动要求“插队”的，他把自己“放逐”到当时被很多上海人视为“乡下”的广东顺德，出任格兰仕集团的副总经理至今。

自然，这一次的“插队”跟第一次有本质的区别。俞尧昌说：“我到广东之前，在一家农工商下属的公司工作。工作过程中我感觉和领导之间话不投机，这时想去找一个能施展自己人生价值的环境，所以选择了广东。”

用他的话讲，俞尧昌是“空降”到格兰仕的。到广东后，他看到顺德家电业紧紧围拢在格兰仕周围，他选择了格兰仕的多品牌战略行动，由此被称为“价格屠夫”。他从实践到理论，总结出了一套一套的

降价理论为自己“辩解”，以消解同行的指责和怨气。

打价格战不打口水战

虽然频频传道，格兰仕还是备受指责，认为其价格战摧毁了微波炉行业。2002年7月10日，俞尧昌在网上就格兰仕屡打价格战等问题发表了看法。

俞尧昌说，价格战是最基本和最高级的竞争形式。价格战拼的是成本，是技术，是企业的核心竞争力。只有技术好，才能把成本降下来；只有成本低，才有能力发动价格战。因此格兰仕从来不与竞争对手打口水战，而是一心一意地把产品做好，最大限度地降低成本，蓄积价格战的力量。

价格低，技术含量不一定低。格兰仕有一个绰号——价格屠夫。事实上，格兰仕长期追求的是高科技和货真价实。格兰仕每年投资数亿资金发展技术优势和服务优势。经过多年的发展，格兰仕已经成为一个制造兼研发的中心。在美国，他们也有研究中心，有200多个专利技术。

关于价格问题，俞尧昌这样认为：“事实上大家都比较敏感，好像格兰仕始终在打价格战，当然它的市场占有率50%、60%、70%，还会降下来，为什么要降下来？事实上，中国的企业从资本的数量、质量，乃至资本的运行质量来看，我们的资本与跨国资本在整个较量过程当中，不是一个平台上的，不是一个数量

级上的，但是有一点，资本最怕的是没有回报，所以要迅速把这个产业的附加值打掉，我们要做苦行僧，我相信，日本的企业，包括韩国的企业，美国的企业，要像我们做苦行僧一样，能够咸鱼翻身，或者东山再起，也是不现实的，也就是说确保自己的安全，这是我们最大的追求，薄利多销。

空调业六大隐患

2002年度空调销售不旺，厂家商家普遍日子难过。美的空调老总甚至发出“空调业的冬天已经到来”的警告。其中最大的因素在于“库存猛于虎”——从中国家电协会提供的数字看，预计当年全国空调总生产能力为2500万台，而实际中国市场的容量是1200万~1500万台。除出口外，中国空调总库存将达到700万~1000万台，这是最近6年的最高记录，它无疑将严重导致企业现金流的危机。

俞尧昌称，从表面上看，几大空调巨头的利润下降因“老天不帮忙、存货居高不下”而起，当市场上空调价格大幅下降时，巨大的库存对工厂而言无疑是一场灾难，因为账面上的利润远远抵不上实际造成的跌价损失。如果存货比例较高，计提比例又较低的话，其潜在亏损是在所难免的。俞尧昌称，按每台空调均价2600元，按2002年最低库存量700万台计，总库存额约为182亿元。近几年空调每年价格的降幅在15%以上，如果按15%

对空调库存产品计提跌价损失的话,库存跌价损失额会高达27.3亿元。

对于空调业提前进入冬天,俞尧昌直指其主要原因在于目前国内空调业存在六大隐患,首先表现为:中国空调产业的发展还缺少“三大件”,即市场集中度比较低;民营资本参与空调产业竞争的力度不够深入;空调产业缺少一套健全的、规范的退出机制。

第二,空调产业传统的陈规陋习以及缺乏诚信的游戏规则,制约了产业不能自由、健康地向前发展。

第三,消费者对品牌的忠诚度低,从流通渠道扮演的角色可以看出,不管什么品牌,只要商家主推,就能卖货。

第四,传统老品牌巨额的经营成本,包括存货成本、管理成本、费用成本、广告成本等居高不下的经营费用,无形中转嫁给消费者承担,消费者买到的产品并不是真正“价廉物美”的东西,难以刺激消费者的购买欲望。

第五,宏观经济上的通货紧缩,导致内需严重不足,整个家电市场消费也受到极大的冲击和影响。

此外,绝大部分厂商对于空调微利时代的提前到来,在思想上、行动上和对策上准备不足,也始料不及。

俞尧昌声称,目前所谓的一线品牌都是在空调“暴利时代”发展起来的,由于体制、

机制等原因,放弃不了“暴利心态”,该降价时不降价;该洗牌时不洗牌,以致空调业的进入门槛越来越低,集中度越来越低,杂牌机和“螺丝刀”工厂越来越多,带来整个行业的混乱和无序发展。因此,俞尧昌预言,随着大量造血功能良好的空调新生力量的崛起和冲击,空调业必定会经历一场优胜劣汰的“大洗牌”,产生真正的行业领导者。

真正的企业永远没有退路

从1996年到1999年,格兰仕一直在打价格战,在现在的市场占有率达到七八成的时候,还在打价格战,很多人不理解。

按照习惯的思维,格兰仕通过价格战打败其他企业,占领市场后,就可以提高价格,享受垄断利润。为什么格兰仕还要打价格战?那不是自己打自己吗?

对此,俞尧昌说:“格兰仕现在已经进入把企业的经营安全放在第一位,把利润放在第二位的时期,我们现在打价格战的目的就是要摧毁竞争对手的投资者心态。举例来说,现在一台微波炉我赚1元钱,但如果我的对手也每台只赚1块钱或者比我们赚得要多,那么它投入巨资做微波炉就没有什么利润可言,如果做不到每台只赚1块钱,它就会亏本,这就是我们常说的所谓规模不经济,格兰仕微波炉今年的目标是1200万台,明年的目标是1500万台,从规模

经济的角度看,实现这两个目标之后,格兰仕总的利润还不如销量300万台、500万台的时候,但是从企业经营安全的角度格兰仕就安全多了。我们现在在海外市场的份额已占了全球的30%,生产的55%用于出口;我们的产品便宜,竞争力很强,连跨国巨头都对我们感到很头痛。我们现在已经对自己的企业文化做了调整,把自己定位为一个全球的制造中心。”

格兰仕从文化的高度来审视自己的价格大战,以建立全球制造中心为目标,没有一味追求眼前的利润。

真正的企业就是这样,永远没有退路。

有人说,身体虽不太好但精力极旺盛的中年汉子俞尧昌成为格兰仕仅次于“成本领先”的第二竞争力,从他伴着烟雾的嘴里发出来的有些沙哑的东西,不是声音,都是硝烟!对此,俞尧昌的解释是:“格兰仕的价格屠刀决不会挥舞一辈子,我们现在已经开始全球采购,全球整合,我们已经同许多跨国公司从竞争走向合作阶段,当国内市场也能达到可以整合的阶段时,格兰仕自然就会放下屠刀。”这或许是俞尧昌对价格屠刀的最新解释。

夏明宪：

从门业教父走向门业帝国之父

杜 刚

前奏：冰与火的考验

夏明宪在业界有一个响当当的绰号——“门业教父”。36岁的他在自己那间鲜为人知的小五金店里一拍脑袋，一个好主意诞生——何不为那些日渐富裕、安全感萌芽的市民们生产防盗门？于是榔头加焊枪、手摇钻加老虎钳，在一个备战备荒时代遗留的“人民防空洞”里，中国的第一扇防盗门由此诞生。

2000年，经过11年的资本积累、品牌打造、技术创新和渠道建设，美心集团掌门人夏明宪几乎同时得到了他孜孜以求的三样东西：“美心门”的市场销售总额突破10亿元人民币，一举成为中国门业大军的领头羊；美心公司一次性通过了美国安全门UL国际认证的全部测试，登上了世界门业技术的“紫禁之巅”；年底，伴随着“美心门”在纽约时代广场——这个全球黄金商业区专用门业超市的剪彩，夏明宪亲自督导的

出口业务做到了1700万美元，昔日的“榔头工业”迈入了世界级的大雅之堂。

美心人群情振奋，夏老板激情难抑，年终总结会上向员工们展望未来：“事实证明，我们有能力冲刺21世纪，打造世界门业基地，做全球同行业第一艘航空母舰。”随即美心人一伸手，在重庆经济技术开发区内圈地200亩，计划投资5了个亿，3年之内建成国内最大的单体工业厂房；同时从国外定做5条全自动数字流水生产线，将产能扩张3~5的倍。

然而，转过年来，出乎所有人的估计，美心门产销量的增长意外地陷入闷局。原因有三：其一，主要竞争对手在经过短暂的品牌、渠道和研发策略的调整之后，很快从远远落后变成了相差无几，市场竞争白热化；其二，行业小厂在门业市场的春天像野草一样蓬勃生长，他们以作坊式的成本、低质量和低价格的传统打法冲击市

场；其三，美心公司本身也陷入了“领头羊综合症”，每一步都需要更多的时间，付出更大的代价。

与此同时，更大的忧患也已迫在眉睫：国内外大资本开始对这个高速成长、利润丰厚的领域刮目相看，蠢蠢欲动。夏明宪认识到，中国制造业的竞争力，其实早已不是早班车和末班车的问题了，而变为综合门槛的高低问题。那么美心人该如何做，才能真正地、一劳永逸地提升自己的门槛，也即是提升别人赶超自己的机会成本？一段时间夏明宪非常困惑——在困惑中沉默，在沉默中思考。

2002年元旦刚过，夏明宪召开企业高层会议，会议的议题为“提升和改装美心的核心能力”。成本控制成为这次会议确定的下一步工作重点。夏明宪告诉自己的同仁：研究世界上所有持续成功的企业，你会发现惟有一项能力是大家所共

通的,那就是卓越的成本控制能力。但这是一个知易行难的道理。成本问题说来简单,其实复杂而艰险,因为它几乎涉及到一个企业方方面面的改革。

不在沉默中爆发,就在沉默中灭亡。终于,夏明宪爆发了!

剑走险锋:疯狂低价抢占市场

夏明宪思前想后,决定放手为明天一搏:“这个行业没有世界级的跨国公司,但它同样是家家户户的必需品,因此它必然要产生世界级的跨国公司!很显然,我们是离目标最近的那个企业。”2002年4月1日,美心公司向全国经销商发出通告,从即日起,美心门向经销商的供货价格下浮20%~30%——也就是说,一夜之间美心产品的出厂价格,降到了几近制造成本的冰点。

根据综合评估和测算,在原材料价格不变的前提下,美心的产品以冰点价格流出厂门,假如销售规模翻一番,则利润率有望回到从前的2/3水平;销售规模翻两番,则利润率超过从前的比例,利润规模剧增2倍以上。但假如销售规模并不应声增长或增长缓慢,美心公司此举就形同自杀。

担忧似乎很快化为了虚无,市场给了勇敢者一个结结实实的拥抱。“降价令”发出的第二天,经销商的车队蜂拥而至,排队在厂门口拉货;随车到来的各地经销商兴奋无比,几乎把美心营销部的先生小姐们灌得人人醉酒。美心门的产量

当月递增20%,次月递增30%。加盟者纷纷登门考察,美心营销部门则顺势将营销网点渗透到县级城市;同时采用储备经销商的方式,对现有不合格的网点进行淘汰或降级处理。

全国同行中较有规模的企业,大多数因为不愿削平看得见的利润而难以跟进,经销商大失所望,纷纷转投美心。小规模作坊式企业失去了价格优势,立即溃不成军哀鸿遍野,仅浙江一省,半年之内倒闭的中小防盗门企业就超过50家。

然而风险总是在成长者最脆弱的时候不期而至。2002年夏天,受国际市场影响,国内钢材价格突然飙升,最高涨幅竟达60%,从3000元/吨涨至5000元/吨。这是一个令全行业都感到触目惊心的涨幅。这个夏天的美心人一边面临残酷的成本压力,一边面临火暴的市场行情:按照新的原材料价格组织生产,势必形成销售越多亏损越多的局面;而与此同时生产车间开足全部马力不分昼夜地赶工,仍然无法缩短集团大门前那蜿蜒逶迤的“车龙”。

按照行规,美心公司可以有两个选择:其一,顺势涨价,而且所有的同行都在涨;其二,向经销商收取一定比例的赶工费,变相缓解成本压力。但夏明宪决心“控制欲望”,他下令动用储备钢材维持低价政策;提前采购全自动数字流水生产线以提高日产量。“砸锅卖铁,背水一战”。3个月后,钢材价格缓

缓回落。美心公司成为唯一一家在艰难时刻维持低价政策的铁企业,企业形象如日中天,渠道建设终于根深叶茂。

2002年,美心门的产销量同比翻了一番。过后,夏明宪平静而自信地谈道:“我们目前的产销规模,已经使我们的利润率达到甚至超过了降价前的水平,而且我们的成本还在可喜地下降,因此我们还有降价的空间。”对于全国上千家防盗门企业来说,这是一个可怕的宣言,因为它标志着又一场行业洗牌,“大个子压死小个子”的时代就此来临。

釜底抽薪:压缩采购成本

“降价通知”发出的第二天,夏明宪向美心公司供应部下达指令:从今天开始的3年内,企业的综合采购成本,必须以每年平均10%的速度递减。2天后夏明宪亲自来供应部给全体人员做动员工作,讲了三点:第一,市场永远不相信100分,再优秀的企业,也能够做得更好;第二,企业的采购成本波动一点,就会造成利润成倍地变化,所以你们的成绩就是美心的命脉;第三,从前的开架式采购仍然是“坐等山货”的形式,我们完全可以走出去,突破眼光的局限。

走出去的采购人员们南上北下东闯西荡,于不知不觉中形成了动态的成本管理模式。首先,针对特大供应商即国内外的大型钢铁企业,美心的做法是收缩采购线,率先成为其中一两家钢厂的大客户乃至战略合作伙伴。而钢厂的采购

略合作伙伴的价格比普通经销商低3%~5%，比市场零售价低5%~8%。开始定期向美心提供钢材的价格动态，并主动提出为美心定制采购品种。

平谈钟对中小供应商，美心的“新发明”堪称是革命性的：将上游配套企业联合起来，统一由美心出面采购原材料，综合成本减少20%；配套企业从美心领回原材料，生产出来的产品直接拉到美心的库房，然后凭验收单到财务部领取加工费。同时随着原材料成本的降低，配套企业更具竞争力，规模扩大，价格更低，形成良性循环。面对新配套品种，美心则以品牌、设备、技术、管理等软硬件向生产方入股，形成合作；合作条件为，美心公司自己使用的产品，价格只能高于生产成本的10%。合作方减少了投入，降低了风险；美心降低了成本，增加了收入。于是八方受益，皆大欢喜。

治标治本：开展全员成本运动

此前为了达到成本控制的目标，夏明宪所致力于的不仅仅是规模扩张，更重要的是观念转变，强调创新，强调学习，强调永无止境的改良精神。体现在采购环节，就是要不断地思考新发现，不断地跟进与谈判，不断地寻找方法从每一个细节上获得节约。

夏明宪先后上马6S管理，引入赛马机制，完善目标、控制、激励三大管理体系——生产管理的核心就是建立一整套游戏规则。同时以文化为引导、

培训为宣导、典型来促进，让游戏规则深入人心。一系列的数据证明了生产体系的日新月异：从2002年6月到2003年6月，美心门产品的返工返修率从1.17%降为0.21%，报废率从0.82%降为0.42%，产品一次交检合格率从82%增至98.4%。随着设备的更新，效率也得到了更大的提升。尽管日产值在增加，定单交货时间却反而从一年前的近2个月下降为10~15天。

不仅如此，夏明宪还上马企业网络化管理系统——ERP。在他那间宽阔的办公室里，夏明宪描述着ERP系统的妙用：“从前是财务一个系统，采购一个系统，库房、生产、销售等各一个系统，相互之间互为孤岛。现在是网络把一个个岛都连接起来了，变成了一个动态平衡的制造系统——工人踩一下冲床，整个企业的数据就会发生抖动；销售部门键入一扇门的定单，整个企业的生产计划就会立即变化；而我随时敲敲键盘，就可以掌握这个企业所有部门的运营细节。”

那么ERP对成本控制的意义何在呢？夏明宪指出：“比如某零部件的库存计划是50~100件，当它变成了49件或101件时，系统就会报警；资金库存也是如此。再比如交接班，从前是上千人花上大半个小时在一起点数交接，场面吓人；而现在是一两人上电脑看看数据就完成了。因此当企业所有人都开始围绕这套系统不断提升效率时，企业单个环节的成本

控制，就慢慢演变成了全员成本运动。”

美心有很多个成本控制圈，都和利润挂钩。它们的表现无非体现在从时间上提前或延后一分一时一天，从消耗上增加或减少一个点两个点三个点。这并不是多么轰动性的大事，但只要把简单的事情做深做实做透，这就是竞争力。今天的美心人已渐渐明白，在通往门业帝国的路上，这多一个点和少一个点，提前一天和延后一天，看似差别不大，其实中间是隔着生与死、成与败、企业良性循环与恶性循环的深沟大壑的。

不断学习：技术革命之源

夏明宪在10年前送女儿上学时心中顿悟：“一个孩子，她最大的希望就是学习。”从此，这句话成为指导美心成长的最朴素的哲学。学习尚需方法才能事半功倍，夏明宪的方法有两条：第一，读万卷书不如行万里路，走出去看才能受到真启发；第二，功夫在诗外，向同行学不如向外行学。

美心公司雄厚的技术实力得益于10多年来这个企业所养成的持之以恒的学习能力。10多年里，美心人的脚步从美国到日本，从GE到丰田，从海尔到格兰仕。“在美心，只要你不断地学习，就能够淋漓尽致地运用；有朝一日即使美心垮掉了，你仍然是一个专家。”夏明宪对他的部下们说。服气了的部下们拼了命地学以致用，于是越来越多的废料变成了有用品，越来越多的榔头工人变

成了技术工人，越来越多的美心产品成了同行难以企及的低成本、高品质的标杆。

夏明宪对技术部门百般重视：“别人跑五步我们要跑十步，没有先进技术的推动是不可能的。”美心门业不仅在门类款式的设计能力，新型安全门的开发能力、大型模具的制造能力等方面远远地领跑于同行，而且在非油性漆技术，PVC钢板覆膜技术，复塑板防火防盗技术，钢木门防火防盗技术等领域迄今仍保持独家优势。

技术进步同时推动了其在市场中的视野：至2003年，美心门业除防盗门外，已相继投产防火防盗门、防火门、室内门、车库门、卷帘门等等。一个品种变多个品种，市场前景骤然放大多倍；同时首开全球门业个性化定单生产，凭借强大的门类款式设计能力，走向不同文化、不同宗教、不同肤色人种、不同地方准入标准的世界各地。

事业理念：走向门业帝国之父

亿万富翁夏明宪不抽烟不喝酒不搞奢侈消费，“一生除了做大美心别无爱好”，就连50大寿的生日，也只是请家人和朋友吃一顿火锅了事。如此辛苦赚钱所为何来？他的回答是：“把每一个铜板都投入到企业建设当中。”这话似乎是套话，但竟然就是实情。几乎所有美心人都知道，作为企业家的夏明宪有习惯性的花钱欲望，而且“追求无止境”。赚钱一万元时，他花一万元买来一辆二手

货车；赚钱一百万时，他用一百万修建了更大的厂房，买来更好的设备；赚钱一个亿时，他倾资建设了重庆市第一个花园式“工业旅游企业”。而在美心门业每年将创下数亿利润的今天；夏明宪又宣布投资做亚洲最大的单体工业厂房，购置世界最先进的数字化生产设备。

钱花了出去，而且花在了刀刃上，夏明宪发现消费所带来的结果是很愉快的：设备改进优化了企业竞争力，厂房建设增强了从员工到消费者的信心。消费直接拉动了市场，推动了生产，这是一个情理之中意料之外的结果。这个结果坚定了夏明宪持续消费的信心。但除了硬件需求，企业还必须学会更有水平地花钱——从崇尚硬件到相信人才。人才也是需要投资的，于是2002年起夏明宪拿出企业的相当一部分利润，做了三件大快人心之事。

一是耗巨资建设全球第一个“万国门博物馆”：通过对世界门文化的考证，收集从山顶洞人到现代人，从非洲人到亚洲人，每一个时代、每一个国家具有典型特征的门，陈列于美心占地数百亩的厂区。此举一方面是让门的文明史和葱郁的绿色植物一道，化解了金属制造业的坚硬和冰冷；一方面让所有人在耳濡目染之间，思考企业，思考人生，提升修养。

二是在企业内创建白领俱乐部，在新厂区兴建游泳馆、网球场、高尔夫练习场等等。同时夏明宪还决定立即发布一道闻所未闻的政策：允许高层管理

人员上班时间去游泳或打球。平“在今天的美心，越来越多的人不仅仅是用双手、用榔头来创造效益，而是用创意和思路来创造效益。”他说，“鲁班发明锯子，就是在毫不相关的活动中产生的灵感。因此精神产品的出笼，同样也必须符合它的生产思路。”

三是出资兴建员工福利房，以低于成本的价格卖给积分高的员工，或不要钱奖励有功员工，真正实现“美心就是我的家”的愿望；同时宣布给所有高层管理者和部分中层管理者配私车——让美心人无论精神上还是物质上，都受到对手及朋友的尊敬。

夏明宪深信一句话：“没有制度的企业是不可想像的，但成为制度奴隶的企业同样是不可想像的。”因此如何更好地做人的工作，调动每一个人制度框架之外的热情，多年来一直凝结在心，成为他思想深处的重中之重。

上述举措尽管在业界默默无闻，但在美心企业内部却已堪称惊天动地：因为所有的新员工都认识到这个企业值得终身依托；而所有的老员工都发现，十年的忠诚和打拼，终于迎来了企业的强壮与幸福。中国制造业的人本思想，就此在美心落地生根，开花结果。就在这些过程中，夏明宪正在由门业教父稳健地走向门业帝国之父！

傻子瓜子：

一个曾经红透中国的品牌

——年广九经营的品牌成长之路

施国园

边卖边送，撑起“傻子瓜子”大旗

1937年，年广九出生在淮河岸边的怀远县一户满族人家，家庭穷苦。因为当时时局动乱，家庭没有固定的收入来源，自小随父母流浪到了芜湖，一家人仅靠在街头摆小摊子得些收入。十几岁的年广九自那时起就学会了在街头叫卖。1965年，其父病逝，年广久便继承父业，独撑门户。他做生意一贯遵循其父“利轻业重，事在人和”的遗训。三年自然灾害后，国家允许个体经商，年广九的水果摊也有了规模，他自封为水果大王。在那个政治建设重于经济建设的年代里，国家也一直在探索经济建设的道路，经济管理制度一直变换，思路上也遵循很多苏联的经验。1963年，小商贩又被划为“资本主义尾巴”，年广九经营的水果摊未能持续下去。为了生计，他又悄悄贩卖板栗，可是没经营多久，又受到政府清查，并被判处一年有期徒刑。

当时无论是政府领导人还是平民百姓都认定“投机倒把”就是罪恶，而且都认为自己是投机倒把的受害者。人们在不遗余力地铲除这种“罪恶”的同时，付出的代价是这个国家经济的萎缩。道理很简单：只有交易才能发现资源的价值，而投机则产生交易的动力。铲除投机的过程也就铲除了交易，人人都不能追求利益最大化，生产必将萎缩。

一直到20世纪70年代末期，国民经济已经到了崩溃的边缘的时候，邓小平力主的经济改革才将中国“挽救”了回来。这种改革并不仅仅是政府管理经济模式的变化，更深刻的地方在于：人们评价“投机”这种行为的价值观发生了深刻的改变。投机倒把再也不是罪恶了。政府首先在法律上删除了这条罪名，而且在文化上，“投机”这个词已经从强烈的贬义词逐渐向中性词回归，“倒把”被“贩卖”所取代。

自小艰苦的生活培养了年

广九不认输不服输的坚强性格，年广久出狱后，想着生活还要继续，于是炒起了瓜子，并且自己卖。这样也就划不上“投机倒把”的罪名了。

他将自己炒的瓜子拿到剧院门口和巷子里叫卖。价钱比别人便宜，有时是既卖又送，时间久了，芜湖的市民都知道，剧院门口有个傻子卖瓜子。在精明的芜湖人眼里，好吃的瓜子是可以卖高价的，这样可以多很多的收入。而年广九却颇有些大智若愚的味道，边卖边送，颇有些像现代营销方法中的买一赠一的举措。年广九自炒自卖的瓜子渐渐在芜湖市有了名气，味道好价格低，并享有一定的美誉度。当时的市场是不充分竞争的，市场的经济体系也很不完善，没有什么广告，他广告就是瓜子低廉的价格和独特的味道，在市民中良好的口碑是他最好的广告。日积月累，他的生意越来越好做，后来他就干脆称自己卖的瓜子为“傻子瓜子”。

年广九不知道，这就是他事业的起点，他当时朴素的想法和愿望就是他事业的奠基。傻子瓜子将要代表的是私营经济在中国成长的道路。“傻子瓜子年广九”在今后持续20年成为媒体关注的焦点的过程对私营经济的思想解放功不可没。

20年媒体关注，在变化的市场环境中的稳固成长

“文革”期间，整个社会关注的热点是“国家大事”，无人顾及卖瓜子这类鸡毛蒜皮的小事，年广九的瓜子生意在政治斗争的夹缝中顽强地生存和发展着。粉碎“四人帮”后，生意上了规模，年广九不得不雇人帮忙。在农村改革初期，年广九最高雇工数高达100多人，家中财产也突破了100万元。

当整个国家的人民都很贫穷的时候，这个国家绝对不富裕，它在地球村里也没有什么地位。要改变这种因贫穷导致的落后的面貌，只有让人民都成为富人。而年广九正是这种发家致富的楷模。但是，他当楷模是付出了很大的代价的。在整个社会都“嫉富如仇”的年代里，作为亮点的他身上聚集了全社会对“富人”的仇恨。很快就有人反映他的雇工问题，一部分人开始皱起眉头了，社会主义还能准许出现“百万富翁”、“私人资本家”吗？他的问题受到了中央的重视。1984年10月22日，邓小平在中顾委会议上，提到傻子瓜子雇工问题时指出：“前些时候那个雇工问题，相当震动呀，大家担心得不得了。我的意见是放两年再看。那个能影响到我们的大局吗？如果你一动，群众就说政策变了，人心就不安了。你解决了

一个‘傻子瓜子’，会牵动人心不安，没有益处。让‘傻子瓜子’经营一段时间，怕什么？伤害了社会主义吗？”事隔8年之后，1992年邓小平在南巡讲话中，再次提到安徽的傻子瓜子，他说：“农村改革初期，安徽出了个‘傻子瓜子’，当时许多人不舒服，说他赚了100万，主张动他。我说不能动，一动人们就会说政策变了，得不偿失。”这种可怕的仇恨最终由邓小平同志亲自炮制了挡箭牌而没有受到实质性的损害。直到今天，这块挡箭牌（1992上年南巡讲话中提到要保护年广九）依然挂在他儿子主政的公司里，挂在公司的互联网的首页上。今天，它已经由挡箭牌衍变成为广告牌：它告诉人们绝不仅仅是年广九家族得到了这种保护，而是发家致富的行为得到了保护。而年广九也很有营销意识地利用小平同志的评语来给自己的品牌增加分量。现代化企业离不开广告，记者问年广九“傻子”瓜子要不要做广告时，他说：我不要做广告，邓小平为我做广告。确实，在全国所有的“傻子”瓜子专卖店中，都挂着邓小平嗑“傻子”瓜子的大幅照片。

1986年春节前，年广九在全国进行有奖销售活动，并以一辆上海牌轿车作为头等奖，这在当时的企业界是很大的举措。数百万消费者也从未见过如此巨奖，一时傻子瓜子十分畅销，各地纷纷要货。按计划，春节前后3个月，傻子瓜子实现利润100万元。但有奖销售只红红火火地进行了18天，中纪委突然下文：停止一切有奖销售活动。由于有奖销售不能

兑现，各地又纷纷提出退货。年广九措手不及，生产销售计划全部被打乱，原料瓜子大量积压。原料供应的新疆、江苏及本省客户纷纷上门，要求兑现合同，客户纷纷要账，公司债台高筑，银行也要追回贷款，此次有奖销售在中国当时的企业界起了很好的引领作用，是西方市场营销领域中促销手段在我国市场经济中的运用，以轿车为头等奖有效地刺激了消费者得消费需求和欲望，但它的最终失败不是经营者的过错，是当时的政治环境所决定的。年广九的魄力也就在这里，敢于做别人没有做过的事情。在傻子瓜子初具雏形的营销手段中就体现了他的这一特点。

分分合合，品牌之路共创“傻子”基业

早在上世纪80年代，年广九经营的傻子瓜子就开始了分家，长子年金宝其母耿秀云一起，开起了“金保炒货店”，次子年强办起了傻子瓜子厂。当时经营的不正规性使得三家难以避免相互竞争而造成的内部矛盾和损失。在某次订货会上，年氏兄弟都强调自己是“正宗”，别人是冒牌。市场竞争的日益激烈使得年氏家族意识到只有一家人团结在一起，才有可能共同面对激烈的市场竞争并使企业更为强大。虽然彼此之间在经营方面存在这样那样的矛盾但终是内部矛盾，可以化解，于是三家之间开始酝酿合作，一致对外。

1997年，傻子集团正式宣告成立，曾经分立的2家傻子瓜子厂合并在一起，由年强的“金傻子”作主厂，企业经营进入新阶段。但好景不长，年广九

因他的两个儿子分别担任“傻子瓜子”联合集团公司的董事长、总经理，而自己仅任“空有荣誉，没有实权”的董事局主席而心中不快，联合集团公司仅成立一月余，年广九就借机发难，砸了牌子关了门，并扬言要两个儿子索赔“商标侵权”造成的损失数千万元……

由于原有的一直习惯了的地位受到冲击，在企业集团成立后年广九感觉到的不适应使得傻子集团的经营没有持续很长的时间，从某种程度上讲，这也是由于其小农意识根深蒂固的影响造成的。年广九是小农时代精明人士的代表，但也因此限制了他企业家的思维，对于如何将企业做大做强，而不仅仅是握住手中的权利和地位不放，年广九显然还没有做好充分的准备。

集团解散后年金宝、年强不止一次咨询过工商局商标管理科和法律部门，“傻子瓜子”商标乃父亲年广九、母亲耿秀云，以及他兄弟二人共同创立的，他们享有不可分割的权利，显然家族经营的利弊在这里很明显地表现出来，他们不可以和父亲抗衡，因为父亲在家族中享有的权威和地位。于是寻找其他的品牌经营之路。

年金宝将自己所属的安徽芜湖市傻子瓜子集团经济发展有限公司更名为“年氏瓜子”，正式注册为“傻王瓜子”，通过国家商标局批准生效。之后，年强也将自己所属的芜湖市“傻子瓜子”总厂经营的瓜子，更名为“年氏瓜子”。此后，他们又相继注册了一系列的商标，如“小傻子”、“傻王”、“傻媳妇”……涉及饮料、茶具、电子产品等。“傻子”又生一大

帮“傻子”。

年广九终于慢慢明白，人的观念要适时地转变，一个靠胆大、蛮干，靠市场的物品奇缺获益的时代即将过去。要将企业做好，做长，做大，需要第一代创始人渐渐地把接力棒交给年富力强、富有学识的第二代……

分分合合始终是一家人，父子三人决定重新组建傻子瓜子集团。在集团中，权利和利益如何分配？这次年广九决定让位，将集团的最高领导的位子让给儿子。集团由他两个儿子组成董事会，大儿子年金宝任董事长，二儿子年强任总经理，他自己不参加董事会，只任集团总顾问。

为了避免在“傻子瓜子”品牌上的争论，便于保护这块“金字招牌”。2000年8月，“傻子瓜子”的品牌持有人年广九，将品牌有偿转让给两个儿子，长子年金宝出资55万元，次子年强出资45万元，老大年金宝继承傻子商标的使用权，老二年强拥有他本人的肖像使用权。

至此，傻子瓜子的品牌之路和中间的曲折纠纷算是告一段落。回顾其成长之路，它也代表了中国第一代个体私营经济、民营企业的成长。傻子瓜子先后荣获“旅游商品定点生产企业”、“安徽省著名商标”、“全国食品一等奖”、“全国优质产品金杯奖”等殊荣。

路漫漫其修远兮

年广九品牌经营的成功之处在于恰到好处地利用了当时政策变革的效应和炒作，当年为求瓜子味道的配方年广九也是费尽九牛二虎之力，使其在炒货市场上脱颖而出，并且很

好地利用了价格策略。在当时，一点点经营手段的恰当利用可以造就一个企业的成功。年广九凭着他多年经营的直觉，在刚刚兴起的市场上占领了先机，树起了傻子瓜子的品牌。

路漫漫其修远兮，现今的市场已经不同于往日。“大好大”、“阿明”、“洽洽”、“台丰”、“正林”、“阿里山”、“天喔”、“小刘”、“九香”等知名品牌在炒货行业逐渐占领市场。在“商品时代”转换为“品牌时代”的过程中，这些品牌一直在努力打造新的发展方向，不断的创新，从产品结构及包装策略到扩充销售渠道，细分品牌和促销策略，使整个行业的竞争力不断地提升。

一些具备了适应现代商业环境并能作出正确、快速反应的生产及销售型企业已经崛起，他们拥有远大、科学的企业发展战略计划；完善的产品开发中心；快捷的市场信息处理中心和一流的销售管理队伍等，并将单种行业发展理念与整个制造及服务行业接轨，并驾齐驱，在信息前沿适时攫取自身企业所需要的生存、成长养分。

在新的市场经济条件下，傻子瓜子将要面对的是竞争日趋激烈的市场和越来越多的竞争者。这些同样优秀的企业渐渐挤占了原先傻子瓜子的市场。其品牌的知名度也逐渐被众多品牌覆盖。

傻子瓜子，这个曾经红透中国、为邓小平两次点名保护的品牌，在新的市场经济条件下，将要走的路还很长。

吴佳宾：不一样的连锁， 不一样的成功

胡丽莉

麦当劳创始人雷·克罗克这样说道：“我不敢贪天之功，事实上，我给你们成为百万富翁的机会，你们完成了自己的潜能所能达到的成就高峰，我们最多只是提供了方法而已。”

靠向加盟商卖概念开出第一家店，短短2年间，吴佳宾将他的“老磨坊”豆制品连锁店从上海开到了全国20多个城市，老磨坊形成了以上海为中心，200多家连锁加盟店、覆盖全国各大中城市的连锁企业，并在去年取得了加盟连锁网络年零售总额7000万元的辉煌业绩，成为中国加盟连锁业的一匹黑马。实际上，关于连锁理想，吴佳宾有着这样的经营理念：坦诚、用心、执著，即为人要坦诚、做事要用心、创业要执著。

连锁经营，大豆制品

最初，吴佳宾在佳木斯市的长虹村先后开办了采石厂、酿酒厂和矿泉饮品公

司。在那个时期，他阅读了大量的书籍，年开始关注企业CI形象设计。同时，麦当劳成功采用的连锁经营模式也开始进入他的视野。

吴佳宾坦言，刚到大上海，面对着鳞次栉比的高楼大厦、车水马龙的城市景象，确实有些茫然。于是在上海的头3年，吴佳宾做起了一些诸如代理厨房产品这样的生意，靠着勤奋和军人特有的坚韧，2年内初步完成了创业的原始积累。接下来究竟选择什么行当，才能在商业竞争异常激烈的上海滩站稳脚跟，这是他面临的最大问题。当时，吴佳宾将家乡黑龙江的特色产品默数了一遍，最后他瞄准了“豆腐”，开始酝酿连锁经营。

吴佳宾说道：之所以要做豆制品至少有三方面的原因：东北的豆制品制作精良，且口味极好，尤其是老豆腐、豆浆和豆花等，东北大豆的原料优势明显，所以，现在老

磨坊所采用的黄豆一直都是从东北运过来的；除此之外，他还看到一则工商部门查处地下豆制品窝点的报道，其极度恶劣的卫生状况让他看到了商机；巧的是，恰在此时一个韩国朋友给他带过来一台制作豆制品的机器。在这台机器的基础上，吴佳宾加以改造制成老磨坊后来用的豆制品机。

产品已经确定下来，而连锁经营又是头脑中酝酿已久的想法，吴佳宾正式注册了上海老磨坊豆业有限公司，从公司成立的第一天起就开始上马连锁项目。这种做法在当时是十分超前的。因为相当多的成功连锁企业的通行做法是自己先开单店，发展壮大后才慢慢开始有连锁的想法。老磨坊直达目的的手法显然与吴佳宾前期的知识积累不无关系。美国《商务周刊》曾报道说：美国连锁业态成功的概率为80%，而独自创业的成功率只有