

紫荆传媒
Redbud Media
中国冠军企业案例书系

SWEEPING VICTORY

连锁制胜

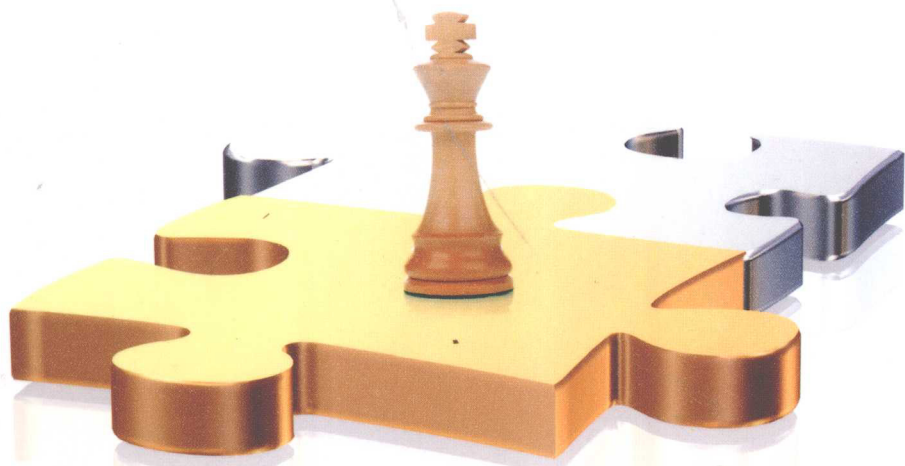
——欧林雅为什么赢

最实用的管理——从企业思想到

在案头轻松运用。找不到策略

最适用的理论——它不仅讲战略，更讲企业制胜的操作方法和团队谋略。让晦涩的连锁理论术语通俗易懂

最有效的功能——它摒弃了以往空洞的模式说教及商业花哨，教授详解企业超常规发展独门秘籍



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

SWEEPING VICTORY

为胜之道 目录部分译后

连锁制胜

——欧林雅为什么赢

殷杉 张舜尧◎著

ISBN 7-309-04810-0

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

连锁制胜：欧林雅为什么赢 / 殷杉，张舜尧著. —北京：企业管理出版社，2010.5

ISBN 978-7-80255-581-5

I. ①连… II. ①殷…②张… III. ①纺织工业—工业企业管理—经验—长沙市 IV. ①F426.81

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第086369号

书 名：连锁制胜：欧林雅为什么赢

作 者：殷 杉 张舜尧

责任编辑：李 杜

书 号：ISBN 978-7-80255-581-5

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：出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京隆昌伟业印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：180毫米×250毫米 16开本 19印张 250千字

版 次：2010年6月第1版 2010年6月第1次印刷

定 价：39.00元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

总序一

冠军成就中国梦

徐浩然

冠军，是一个最高的荣誉。

战国时期，楚国一位叫宋义的大将军被册封为“卿子冠军”，其后汉名将霍去病也被封为“冠军侯”，意思是他们的勇武善斗在诸军之上，这是“冠军”一词在中国的最早来历。从魏晋到南北朝，“冠军”成了大将军的一种官衔。现如今，“冠军”一词蕴涵的深意早已超越了对比赛中第一名获得者的美誉，它标示着在某领域内取得最优秀业绩的个人或组织。

冠军，是一个值得期待的梦想。

经历了改革开放近30年的历练后，我们的祖国以举世瞩目的成就赢得了全世界的赞叹与尊重。中国作为地球村的重要成员，已融入到全球经济、文化一体化的竞演舞台，成为重要的活跃分子与中坚力量，推动着世界经济车轮滚滚向前。“中国制造”的商品占据着全球出口商品6%的份额，在世界任何角落都清晰可见：中国本土的个人电脑产量全球第一，超过日本；机械制造产量全球第一，超过德国；内地的笔记本电脑产量全球第一，超过中国台湾……据世界经济合及发展组织(OECD)的一项预测，到2010年中国所占的世界出口





连锁制胜

——
欧林雅为什么赢

——
SWEEPING VICTORY

比例将升至10%，将超越美国、德国，跃升为全球第一大出口国。21世纪的世界正迈入一个中国时代，中华民族复兴的伟大梦想正在变为现实，而促使中国经济成就世界冠军梦想的，是一大批领跑中国经济发展的弄潮儿——那些已经或正在走出国门的中国的冠军企业。

冠军，是对历史的不断改写。

中国有句老话叫“三百六十行，行行出状元”，不过在后工业时代与多元共存的信息社会里，这句话必须改写为“三千六百行，行行有冠军”。中国能否在激烈的全球竞争中成为世界领袖，取决于在未来的岁月中有多少中国的冠军企业能够脱颖而出。可喜的是，经过一番国际化打拼，如空调大王格力、微波炉大王格兰仕、彩电大王TCL、消毒柜大王康宝等，一些中国冠军企业已经坐上了世界冠军的宝座；此外，中国国际海运集装箱公司的标准集装箱占据着全球46%的市场份额，比亚迪电池占据着全球移动电话电池72%的市场份额，上海振华港机海港起重机占据着全球35%的市场份额……这些企业成为推动中国经济增长并走向世界的重要力量；同时，在我们身边还有另一批做事专一、行事低调、鲜为人知的“隐形冠军”企业，例如橱柜行业的翘楚“欧派”、中国指甲钳第一品牌的“圣雅伦”、琴键产量全球第一的“天朗集团”、世界最大单体笔生产商“贝发集团”等，值得我们骄傲的中国冠军企业实在太多，数不胜数。

冠军，是大家共同进步的参照。

冠军企业的产生，其实代表的是“中国制造”与自主创新的“中国创造”在全球的悄然崛起。据说，冠军企业的利润往往超过全行业平均利润的三倍，所以现实中也许没有哪一个企业不愿意做大、做强。冠军企业究竟是怎么炼成的？在它们的成长过程中，经历过什么机遇与挑战？在成为冠军之后它们又将面临着怎么样的诱惑与困惑？我们可以从他们身上学到什么呢？著名管理大师赫尔曼西蒙告诉我们，冠军企业的成功之道在于“走自己的路”，它们

的价值观特征是“持续专注与不断创新”。它们心目中的做+做强



连锁制胜

——
欧林雅为什么赢

SWEEPING VICTORY

《案例书系》能在茫茫书海中脱颖而出，成为一朵常绿常新的奇葩，成为读者受益匪浅的精神食粮，也成为冠军企业形象宣传的最好载体。让我们为优秀的企业鼓掌，为拼搏的冠军自豪，为崛起的中国祝福吧！

（徐浩然：北京大学经济学院博士后，远东控股集团高级副总裁、首席品牌官，多所高校兼职教授、MBA导师，全国十佳金话筒金奖主持人，《中国冠军企业案例书系》总编，著有《错悟》《浩然茶座》《个人品牌》《文化产业管理》等畅销书。）

总序二

冠军亦是创业家

王淳锋

2006年8月18日，我应时任格兰仕集团总裁助理兼新闻发言人赵为民先生的邀请，到北京梅地亚中心，参加全国工商联和中央电视台举办的“2006‘冠军来自中国’高峰论坛”。这是有关中国冠军企业的第一次聚会，参会的企业均在所从事的业务领域中居全球或中国冠军地位。

北京大学周其仁教授在其主题演讲中指出：一大批制造企业的冠军出自中国，以前不曾有过，今后将会越来越多，这是一个值得关注的经济现象。中国冠军企业的形成主要依靠三类因素：一是历史形成的低成本劳动力；二是改革带来的组织成本降低；三是开放带来的企业学习能力的提升。

国家发改委中小企业司王远枝司长指出：中小企业如何成长为冠军，是中小企业成长工程的重要内容。

根据中国企业的现状及可预见的未来，君风传媒的合作伙伴——冠军企业案例研究中心首席管理学家柯银斌先生指出：绝大多数中国企业只能以“单项冠军”为目标，即专注于某个业务领域，成为全球或中国冠军。





这次高峰论坛只有一天的时间，但是对于我们君风传媒却意义非凡，“冠军来自中国”这几个字撞击着我的心灵。何不做一个冠军书系呢？经过商讨，我们将原来的经管书系改名为“中国冠军企业案例书系”。新书系名称指向性很强，强调是“冠军企业”和“企业案例”，定位十分准确，尤其是“冠军”二字非常有分量。

其实，对于冠军企业我们并不陌生。早在2006年1月，我们就策划组织过世界冠军企业格兰仕的书——《格兰仕商道》。当年3月，我们又策划完成《格兰仕精神》。然而，与格兰仕结缘是在2003年，我和殷源就与邓德海博士合作过格兰仕案例课程研修班活动课程。那时，邓博士致力于中国第一名企业的研究，他说：我们要做深做透，出版案例图书和光碟，开发案例课程。也就在那时，给我埋下了一颗为冠军企业服务的种子。后来，我们还一起研发了中国温泉产业的开创者——珠海御温泉的管理案例，研究成果集结出版，也就是后来大家看到的《东方服务》一书。

当时，我在《企业家内参》半月刊做主编，采访过王老吉药业的老总施少斌和党委书记祁茂林，也采访过格兰仕集团副总裁俞尧昌，中国隐形冠军欧派企业董事长姚良松，南方测绘常务副总杨震澎等，也请格兰仕集团董事长梁庆德、招商银行行长马蔚华、康佳集团总裁侯松荣、聚龙集团董事长梁伯强、海尔集团首席执行官张瑞敏、欧普照明总经理马秀慧等写过《总裁寄语》。

在2002年和2003年，有一个概念非常火，那就是“隐形冠军”的概念。赵为民、熊晓杰和邓地博士，利用《赢周刊》这个阵地，持续介绍了一批隐形冠军企业，而且把《隐形冠军》一书的作者西蒙教授请到中国，到各地举办巡回论坛，为隐形冠军概念和理念的传播立下汗马功劳。我们没能坐享其成地照用“隐形冠军”，而直接用“冠军”，因为隐形冠军一词是舶来品。而“冠军”一词出自中国古代——公元前209年，是宋义的将士给到宋义将军的一个称号，而且冠军就已经包括了隐形冠军，范围更广。

《隐形冠军》书里介绍冠军企业有三个特质：一是专注，二

是坚持，二是创新，而我认为还应该加上第四个特质，那就是走正



连锁制胜

——欧林雅为什么赢

SWEEPING VICTORY

我们认为，在未来30年创新、创造、创富为主题的创业活动，将成为中国经济社会的潮流。

最后，向所有的中国冠军企业致敬！

（王淳锋，中国冠军企业案例研究领军人物，北京君风传媒总裁，香港美视界传媒集团董事副总裁，“中国冠军企业案例”书系、“中国创业家”书系总策划，曾率专家团队研究了格兰仕、欧派、王老吉、方太、远东控股、生意宝等企业。与殷源、柯银斌、子月、邓德海等名家分别合著有《中国实干精神II》《格兰仕商道》《蓝海赢家》《冠军商道》《中国制造再闯关》等畅销书。）

序一

做品牌，就是做文化

禹路

企业文化是一个企业的灵魂，优秀的企业文化是使企业长盛不衰的不竭动力，也是放眼未来驱动企业追求高远的价值指导。

企业文化其实是企业长期发展的一项健康“基因工程”，在企业品牌建设中的重要性不言而喻。一个企业能不能长期有一个好的文化，对企业发展非常重要。欧林雅通过自己的创新文化，使公司不断有好的创新产品出来，创新进取可以说是欧林雅品牌特性之一。

欧林雅一直在做品牌价值先行的连锁文化，而连锁文化中，又涵盖了欧林雅人的使命精神、竞争精神、创业精神、进取精神。他们通过实施适应未来的发展战略，悄然崛起，从成功到卓越的路上，他们不仅率先拥有市场的主动权，还成为中国消费市场的最大的受益者。

不久前，在央视新闻联播上，我看到了一个陌生的面孔，而这个陌生的面孔所代表的企业对于竹纤维行业来讲却并不陌生，它就是欧林雅。因为在竹纤维家纺行业，这家企业已经成为了业内的一颗新星，短短几年就成为了中国生态竹纺行业的知名品牌——欧林雅。正如达尔文曾经说过这样一句话：“应变力也是战斗力，而且是重要的战斗力。得以生存的不是最强大或最聪明的物种，而是最善变的物种。”

2010年2月5日，中央电视台新闻联播里，欧林雅生态竹纺董事





连锁制胜

——欧林雅为什么赢

SWEEPING VICTORY

长杨秋良接受采访时表示，欧林雅一直遵循绿色环保理念，从生态出发，提倡自然与健康，从长远考虑，结合科学可持续发展观，其产品得到了市场的认可，以后会继续本着科学可持续发展观念将欧林雅事业做得更大更强。从湖南经济版图中我们可以看到，2009年湖南竹产业创造产值200亿元，整体工业对经济增长的贡献率达到50.3%，创历史之最。

无疑，欧林雅创造了一个市场经济的奇迹。从最初的卖竹纤维厨巾开始，至今创下了过亿元的骄人业绩，欧林雅作为一个新兴的生态竹纺品牌，正在为越来越多的人所接受和喜爱。究其原因，我觉得欧林雅是透过品牌的文化力赢得了消费者、社会公众对企业和产品的认同。

当然，任何一个产品要想在市场上赢得巨大的利润空间，其品牌的打造绝对是经营战略中的重中之重。品牌不仅是品质、技术的保障，更是对生活品味的最佳诠释。欧林雅生态竹纺在经营过程中，以“诚信打天下，质量守天下，创新赢天下”为经营法则，在确保产品在市场上以绝对优势畅销的同时，也将其企业文化进行了深刻阐述和体现。

一流的产品是一流的人生产出来的，一流的服务是也是一流的人来提供的。欧林雅为给社会提供一流的产品，一流的服务，在内部的管理上充分体现了“以人为本”的现代管理理念，通过各种文娱活动来调动员工的积极性，增强队伍的凝聚力，从而打造出了维系欧林雅强大市场占有率的高效管理团队，而其企业品牌也在其企业文化的打造中更具深厚的底蕴。那就是，用真挚的感情留住人，用精彩的事业吸引人，用合理的制度激励人。

来自湖南的“欧林雅”将自己特有的竹文化注入品牌中，用充满创意的传播方式，传递给消费者一种“自然与你更亲近”的生活态度，塑造了自己特立独行的品牌气质。从某种意义上说，流淌在欧林雅生态竹纺用品中的时尚本质，就是其“创新”的文化内涵。创新是时尚家用纺织品的灵魂。欧林雅生态竹纺融合了各种创新元





序二

欧林雅为什么成功？

杨秋良

人们对那些呼风唤雨的伟大公司通常怀有倾慕之情，这是很容易理解的。诚可谓“高山仰止，景行行止，虽不能至，然心向往之。”但是，平心而论，对于目前我们这家仅有几百名员工的创业型企业来说，像比尔·盖茨、李嘉诚、张瑞敏、柳传志等这些巨擘企业领袖所做的事情对我们到底有多大的实际借鉴作用呢？

在欧林雅发展的过程中，当许多企业在津津乐道“如何让大象跳舞”时，我们每天发愁的却是“如何让蚂蚁扛起米粒”。我们之前的榜样都是一些掌握着近乎无穷无尽的庞大资源的企业，是一些治理结构和组织结构像蜘蛛网一般错综复杂的企业，是一些建立在强大、活跃、健康的资本市场和经理人市场之上的企业。除了那些“大象”以外，在这个纷繁复杂的商业世界里有没有其他一些更适合给我们这些“蚂蚁”企业生存的法则呢？

人们每天看到的那些哗众取宠的商业新闻大标题的背后，其实都潜藏着一股完全被世人所忽视的管理智慧的源泉。一批新兴的创业家们无声无息地躲在一个安宁、静谧、甚至是隐蔽的世界中。他们对于公众来说或许默默无闻，然而他们在各自所在的细分市场当中却占有强大的市场地位和极高的市场份额，有的甚至高达90%。

与许多“大象”企业相比，我们的欧林雅还是一家在学习和借鉴中前行的“蚂蚁”型企业。但是，我深信对于一个成长型企业来说，它快速前进的步伐和不断刷新的纪录将改变时间的质地，让一段并不久远的时间成为厚重的历史。从2006到2009，在短短的4年



时间，我们欧林雅人凭借着诚信、务实、创新的精神以及独特的经营模式，在生态竹纺这个细分市场领域已发展成为拥有300多个产品品种，500多种规格，全国拥有1000多家加盟店，年销售额过亿元的庞大规模，在生态竹纺市场占有率高居第一位，在消费者中享有良好声誉。短短4年时间，我们也成就一个生态竹纺商业王国，我为我是欧林雅中的一员而感到自豪。

从欧林雅诞生那天起，我想到的就是，要把我们的欧林雅打造成中国竹纤维行业的领军者，哪怕这种努力耗费我们十年、二十年甚至更长的时间……对于欧林雅的成功，“制度说”是众多版本中声音最大的一个。因为，欧林雅也是靠其特许连锁加盟制度取得成功的企业之一。诚然，从制度本身来说，欧林雅拥有一套公平信实的制度。但自从上世纪末中国连锁加盟诞生以来，这套制度在全国不同市场、不同时期一直在发生着各种各样的变化，因采用连锁加盟制度而“倒下”的企业比比皆是。而上个世纪，世界管理理论主流也从“科学管理”视人为工具的“物本管理”，发展到“行为科学”以人为本的“人本管理”，进而演变为当代管理学实行以“能力”开发为基础和前提的“能本管理”。显而易见，制度从来都只是为人所用的工具，并因应时局不断变化。制度，从来不是“靠”上了就可以一成不变的东西，也不是一棵可以守株待兔的大树。

其实，考察“制度说”的另外一个角度最重要的是顾客的视觉。谁拥有顾客，谁就取得了成功，这是市场的共识，也是欧林雅人的共识。作为一家生产销售生态竹纺产品的公司，欧林雅在中国拥有庞大而忠实的顾客群体，这是欧林雅取得成功的显著标志。顾客作为终端消费者，他们会关心这家公司是靠什么连锁加盟制度来运作的吗？显然他们不会，他们只会关心产品的品质和功效，关心服务的质量和水平，而这些都与加盟制度无关。可见，赢得顾客，制胜市场，才是企业的生命线。所谓的“制度”，显然也并非关键。

企业成功的战略一定需要有前瞻性，战略是企业长期发展规





连锁制胜

——欧林雅为什么赢

SWEEPING VICTORY

划，领先的战略往往超越它所在的时代，总是从最初的不被人理解到后来的被人称道。大胆的战略更需要大胆的行动来实现。当一个企业对认定战略方向进行投入的时候，往往需要汇集企业全部的资金和最好的人才去追逐去完成。那么，欧林雅究竟靠什么取得成功？欧林雅的竞争优势到底在哪里。读完这本书，你将会找到你要的答案。

殷杉和张舜尧两位记者几次实地深入调查采访了欧林雅的方方面面，用娓娓动听的话语讲述出欧林雅的传奇故事，梳理提炼出欧林雅为什么赢所遵循的若干法则，他们以期给业界人士以借鉴和启发的愿望，也是我及欧林雅企业全体家人的想法。在这里，一并感谢所有关心和支持过欧林雅的朋友们！欧林雅的成长离不开你们的鼎力支持。

（杨秋良：国内著名战略专家和实业家，欧林雅生态竹纺创始人，长沙欧林雅家纺有限公司董事长，欧林雅培训学院名誉院长。专长于战略制定、连锁经营模式的运营与推广，媒介传播及公关运营策划。是中国竹纤维生态生活的缔造者、传播者和践行者。）