

中国知名企业管理选集

太平鸟研究报告

PEACEBIRD RESEARCH REPORT

张江平 张江波/主编

车 夫/执行主编

黑龙江人民出版社

责任编辑:刘海滨
饶建文
封面设计:黄明德

**中国知名企业管理选集
太平鸟研究报告**

张江平 张江波/主编
车 夫/执行主编

黑龙江人民出版社出版发行
(哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼)

新华书店经销
文字六〇三厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32·印张 8.875

字数:23 3000

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

ISBN7-207-05962-0/F·1070 定价:86 元

目 录

序言.....	1
---------	---

一、发展篇

关于我们——太平鸟集团简述.....	5
太平鸟基本面	10
共享时尚空间 成功驾驭未来	15
二次创业——产业新概念和制度新概念	20
时尚空间——产业发展前景展望	39
产业拓展新篇章	43
宁波东方时尚中心项目可行性研究报告(纲要)	44
宁波东钱湖国际健康中心项目可行性研究报告	55
宁波国际品牌基地项目可行性研究报告	70

二、品牌篇

我的空间 我是我	79
太平鸟现象	87
品牌正在制造	92
第三种模式	95
时尚女装品牌运营在线.....	108
感知时尚 跟随时尚 创造时尚 领引时尚.....	120
认清国际潮流 培育时尚品牌.....	123

知识经济与时尚品牌·····	126
解读中国名牌 塑就自身品质·····	130

三、管理篇

太平鸟现代企业制度框架·····	133
太平鸟特有管理模式·····	147
太平鸟品位形象规范条例·····	152
太平鸟行为方式境界·····	154
时尚职业:职业经理人·····	157
关于企业发展和管理工作的若干意见·····	169
关于加强管理的意见和安排·····	177

四、文化篇

实施文化经营 致胜文化竞争·····	187
依靠党建优势 促进企业发展·····	197
太平鸟集团党建和思想政治工作大纲(五十五条)·····	202
向上攀登 向下深入·····	207
五四红旗团委 时尚才俊青年·····	216
创建文明单位、培育时尚企业·····	221
创建学习型企业、培育魅力型组织·····	234

五、言论篇

做建设社会主义事业的不倦鸟·····	238
春天的对话·····	241
给民营企业发展以更广阔的空间·····	244
宁波服装产业的第三次浪潮·····	247
时尚经济与时尚品牌·····	251
太平鸟“二次创业”论·····	254
服装企业的多元化品牌战略实施·····	258

民营企业人力资源管理浅析.....	261
企划工作思考.....	266
顶尖的理由.....	272
结束语,也是新开始的话	276
后 记.....	277

序 言

太平鸟是一家年轻人创办的企业，主要是做服装。从简单的服装加工、售卖到创立品牌，建立企业集团，成为拥有“中国名牌”称号的国内前30名著名服装品牌企业。企业从兄弟创业、家属企业到目前多元持股的规范的股份制公司，已成为制度创新型的民营企业。无论是做产品、做生意，还是做品牌、做企业，太平鸟一直似乎是一个好学的学生，不断地学习，不断地在探索。

因为日亦增多的各界人士对太平鸟的关心、支持、指导和交流，我们想制一册企业的介绍，以便使大家更完整地了解太平鸟。于是，引出了太平鸟对自己的探索研究进行整理的工作。当初步整理出来时，我们发现，太平鸟作为中国改革开放所催生的民营企业，作为中国经济社会发展中成长起来的品牌企业，所思所想并设有多少奇特之处，离不开与太平鸟同类的众多民营企业差不多的思维轨迹和行为习惯，这就可能产生有一般意义的表现价值了。无非太平鸟在探索和研究方面做得更多、更勤、更全面一些，运用和实践有些方面自然也有自己的一些个性和特点。这样，我们编印这份报告，可能会给人们带来些益处，更重要的是可能使我们自己得到许多有重要价值的信息反馈，以引导我们走向新的探索和研究，新的运用和实践。

这个集子的报告、文章其本身一个特点是，所有都不是为报告而报告，为文章而文章，而是实实在在，真真切切的思考，有些其至是被迫所想的，有些则是直接的工作方案。历练和经验是其最显著的特点，自然不免毛糙。但细看，其理论上的涉及也比较明显，尽管是个毛坯，但似乎更有意义。值得概括一下的是，至少我们自己发现，太平鸟

在探索和研究中，显有三个值得关注和研究的问题。

第一：民营企业如何发展。发展是任何一个企业的原始性问题和永恒的课题，是任何一个认真做企业的人任何时候所朝思暮想的问题。说得直白和简单点，企业都要想好好赚钱，这本身就是一个最有闪光点的思维行为。没有了这一点，中国的生机勃勃的经济局面，充满活力的微观市场经济基础，根本是无从想象的。太平鸟思维最集中、最激烈、最敏感的部位，毋庸讳言，是怎样赚钱，如何发展。在近几年的探索中，太平鸟在工于产品，精于专业，勤于效率的同时，思考并实践了一条从做产品——做企业——做资源——做价值的路子。这种思维走向，自然是在市场、环境、社会及各因素影响下，甚至规定下所形成的，并运用得相对比较成功。所以说，太平鸟是在人所共知的环境和条件下，在产品、资源、经营、管理、人才及制度等方面，发动所有的脑细胞，追求赢利空间，捕捉赚钱机会，控制成本和风险。具体细微的努力一经思考和研究，就可能给人带来规律真相，即看到了如何做企业，做价值。这是值得关注和研究的一个问题。

第二：民营企业如何做好品牌。太平鸟的发展，相对突出的是创造品牌。太平鸟发展更多地表现在制造和培育品牌的发展模式。作为服装企业，太平鸟产生时，就直接定位于品牌的制造上，并一跃而站到概念运作的平台上。这概念即制造时尚品牌。太平鸟在探索和研究中，规定了自己的一个既老实而又意气风发的路向，即循序渐进地感知时尚，跟随时尚，制造时尚，引领时尚的路径。不经意从漫步时尚小道，进入信步时尚大道。如果说时尚品牌制~~章~~还仍是产品为中心的业务问题的话，太平鸟做品牌的二步跟进则体现了企业做品牌更广的涵义。太平鸟同时探索并培育了从产品品牌走向企业品牌培育的提升，进入培育品牌企业的发展路径。时尚已成为太平鸟的一个特征，品牌已成为太平鸟最高价值的资源。任何企业都有品牌，无非是大小不同，圈子不同，优劣不同，由此而决定企业的生命力的强弱和品质的优劣。做品牌已成为企业发展的一个基本问题、主导性问题和专业化问题。做品牌实质就是如何在做主流的问题，企业如何进入主

流行列。主流与非主流差不多是企业的生死牌。所以,传统意义上的企业发展规律,其价值意义已让位于品牌的发展规律。

第三:民营企业如何体现价值。太平鸟作为民营企业,其探索、实践、追求,无形中反映了民营企业价值定位问题。中国民营企业具有非常明显的双重价值,其一是作为较有活力的经济组织,在不断地追求利润,也在不断地为社会贡献财富(如税收,创造就业等),其二作为中国走向市场经济进程中的特殊产物和特定角色,中国的民营企业实际上实践着社会主义与市场经济相结合的核心课题,甚至存在着社会主义或者说有中国特色社会主义如何在市场经济,甚至说只有在市场经济中找到有效实现形式的实践课题。在当前进入完善社会主义市场经济体制的阶段,或者说是实现令人振奋却又不很令人满意的初级市场经济转向令人更有感觉的现代市场经济阶段,估计最大的障碍,最复杂的问题是如何解决民营企业双重价值体现问题。太平鸟在企业实际管理工作中,从企业的发展、管理、制度、人力资源、品牌、技术、投资、项目、文化,以及民营企业的党建和思想政治工作及职工群众工作、社会公众工作等尽可能较全面地进行研究和实践。这些都将反映民营企业在中国特色社会主义和社会主义市场经济中的价值定位和价值体现。更重要的是,建设有中国特色社会主义,发展社会主义市场经济,完善社会主义市场经济体制,可能主要要在民营经济的实践中找出规律和答案。鉴此,本报告集是一个以研究、探索引起新的研究和探索的交流。这种研究和阐述是真实的,但不一定是成熟的,希望得到批评和指正。

车 夫
甲申元月

一、发展篇

一百年前,宁波人为中国制造了第一件西服。

二十年前,宁波著名服装企业为中国制造了最早的服装品牌。

今天,年轻的太平鸟要为中国制造经典的时尚。

太平鸟产生于上世纪九十年代中期,初步经历了从做服装到做品牌到做时尚的历程,这是太平鸟发展的主要特征。

关于我们——太平鸟集团简述

宁波太平鸟集团是以时尚休闲服饰的研究、设计、制造和营销为主业,兼营投资拓展、进出口贸易、医疗保健、印务包装物流、市场等综合性企业集团。公司创业开始于1989年,太平鸟品牌创立于1995年,集团正式成立于1997年。目前集团形成了以投资、控股、拓展为龙头,以时尚休闲产业为目标,以太平鸟品牌为旗帜,以时尚休闲服饰为主体,以实业为基础的休闲产业为多元拓展领域的多元化发展专业化经营的现代企业集团,集团核心企业为投资、控股中心——宁波太平鸟投资集团有限公司,旗下控股和全资企业及机构有:宁波太平鸟股份有限公司、宁波太平鸟时尚女装有限公司、宁波太平鸟休闲服实业有限公司、宁波同和医院、宁波盛邦服装制造有限公司、宁波太平鸟进出口有限公司、宁波大江印务有限公司、宁波时尚科技投资有限公司、宁波鑫源不锈钢物流中心有限公司、宜昌太平鸟集团公司和宜昌太平鸟品牌基地,以及宁波东方时尚中心(筹),宁波东钱湖国际健康中心(筹),集团公司与上海东华大学合作,设立了上海太平鸟服饰设计中心。中国服装设计研究中心休闲服分中心设置在本公司。集团目前总资产近6亿元,净资产2.6亿元,员工1500名左右,其中生产工人1000人左右,管理、业务、营销、行政服务人员400人左右。1998年起,集团连续四年跻身全国服装企业双百强,2000年起荣登浙江省百强私营企业、宁波百家重点企业、全国民营企业500强。2003年,集团销售收入10.26亿元,利税总额1.1亿左右,自营出口额8000万美元。

太平鸟服饰生产拥有八条日本、德国进口的集计算机蒸汽、整型、粘合于一体的先进的服装生产流水线,年生产能力达300万件(套)。2002年征地150亩,兴建首期年生产能力达600万件(套)高级

休闲服生产基地,争取成为中国现代化休闲服饰制造中心之一,并成为国际品牌服饰OEM重要基地。2003年投资宜昌设立中国中西部时尚品牌中心,服装年制造能力300万件(套)。太平鸟休闲服各项质量指标已达到国内先进水平,连续几年通过全国质量监测合格。太平鸟衬衫系列产品先后荣获浙江省名牌商标、省市名牌产品、中国国际服装博览会金奖、消费者信得过产品、国家服装监测中心长期监测优等品,连续数年通过ISO9002质量体系复审,2001年完成了ISO9001:2000版的升级,2004年将完成ISO14000环保质量认证体系和ISO18000职业安全认证体系。2001年6月太平鸟衬衫被评为首届中国名牌。2002年太平鸟休闲服被评为全国最受欢迎的休闲服品牌(第三位)。2003年获国家免检产品认定。太平鸟同时为浙江著名商标和浙江著名商号。现已申报中国驰名商标。

太平鸟是全国最早倡导休闲服饰品牌的服装企业,确立了“只有优秀,品牌领袖”的经营理念,演绎太平鸟“我的空间,我是我”的品牌形象。太平鸟系列衬衫、PB休闲男装和OFFICE女装以风格时尚、款式经典、新颖流行著称。正装与简约的巧妙结合,新潮与生活化的融合,和平、吉祥的体现、亲和与个性的张扬,理性、简约、休闲、时尚已形成太平鸟品牌的特色。

太平鸟以稳固的市场为企业发展的基石,已形成了遍布全国各地的自营、代理、加盟、专卖等多层次、多形式的市场营销网络体系。目前太平鸟在全国各省市建立了80家分公司和市场办事处、300多家加盟代理商、500多家专卖店、800多个商业网点。太平鸟衬衫连续三年名列全国销售前10位(第7位),2003年列全国主要大商场销售量第4位。

经过十年的不懈奋斗,太平鸟集团已成为具有一级品牌、一流设备、较大生产和营销规模,有独特品质概念和企业文化的大型服装企业和向中国大型休闲产业集团进军企业。面对新世纪的到来和WTO的进入,太平鸟正以“共享时尚空间,成功驾驭未来”的豪情,从2002年到2006年开始“二次创业”新一轮发展规划的实施。在未来的四年

里,太平鸟集团将形成以品牌经营为核心的企业经营发展模式,坚定保持中国名牌,努力争创中国第一时尚品牌,形成大型组织化服装生产经营规模,形成新的技术创新体系,形成以加盟代理商为主体的现代商业营销体系,形成以上市公司为核心的现代企业集团组织体系 and 功能体系,形成以展示和倡导时尚潮流,实施企业品位和形象管理,建设时尚型、学习型、亲和型企业为特征的企业文化体系。

太平鸟在服饰领域中,应该说是从小鸟成长为既能呼啸搏击长空,又能亲情呵护大地的豪情大鸟。彩虹的呼唤,让太平鸟永远不知疲倦,无人能劝阻她飞向新的高度。2002年,太平鸟集团作出以创建面向国际的现代企业集团为目标的“二次创业”发展战略,太平鸟自此进入第三个新的发展阶段。

新的产业目标——中国时尚休闲产业

太平鸟在2001年以前,总体上属于服饰品牌企业,可能是由于时尚追求和休闲之风的品牌特征,使其敏锐地感到随着中国改革开放和现代化步伐的休闲产业的脚印。在“二次创业”中明确提出从单纯的服饰品牌企业转向以服饰品牌为依托的,向综合性、现代化休闲产业发展的多元拓展、专业经营的复合型企业。太平鸟勾勒了以时尚休闲服饰、时尚休闲运动、时尚文化、时尚商贸会展、时尚科技、时尚娱乐服务为拓展的产业发展体系。在近阶段,已初步拓展出会展商贸、进出口贸易、医疗康复、包装印务、时尚科技产业雏型。2002年,集团“一体两翼”发展格局已迅猛起步,以时尚休闲服饰为主体,以进出口贸易和医疗产业为两翼,成为集团的产业的主柱。同时,已初步规划出现代都市经济文化集晶体——宁波东方时尚中心项目和全新模式的集医疗卫生、医学研究、健康运动及健康游乐于一体的现代化宁波国际健康中心项目,已得到市、区政府及各部门的认可。

新的竞争体系——功能型现代企业集团

太平鸟“二次创业”以实行规范股份制入手,调整企业的组织结

构,营造出适应现代市场经济竞争的企业功能体系。服饰主业由新设立的太平鸟股份有限公司运作,并按国际化品牌企业打造。集团公司转为投资控股、规划开发、资本运作、战略管理和宏观协调服务的拓展机构,正式注册设立为宁波太平鸟投资集团有限公司,自此走入战略运作层面,进入现代市场经济竞争的前沿和制高点。太平鸟调整企业组织结构,并非为了虚设自己的庞大形象,而是设置现代市场竞争中生存发展的企业运作功能,功能型发展成为太平鸟新阶段的追求目标。集团公司已形成科学务实的控股投资、规划、开发、资本运作职能,核心功能是能够进行企业资源和社会资源的运作。股份有限公司已形成围绕做好名品产品和品牌企业的制度功能、技术功能、组织功能和市场功能。太平鸟服饰品牌将由此从更高境界走向成熟,登上高峰,冲向世界。同时,集团公司通过控股、参股、联合,股份公司通过OEM和加盟代理,完善复合品牌经营功能,建立起复合型、专业化、标准化、统一性的生产、经营、营销、服务联合体系。网络化的构架已经开始在太平鸟集团构建。

新的组织模式——制度化文化型企业

太平鸟是一家私营企业,董事长张江平、总裁张江波则常常说在企业里自己是太平鸟的一名普通员工,在社会上仅仅是一个做企业的职业经理人。这两句话显示他们心中的理想是太平鸟归属于崇高制度下的组织,归属于社会的企业,归属于全体员工的企业,归属于合作者、加盟商等战略伙伴的企业,归属于太平鸟消费者的企业。这一理念成为“二次创业”体制改革中的核心战略思想。2001年,太平鸟集团实行彻底的组织结构改革,实行了规范的股份制改造,在集团内整合资源,发起设立太平鸟股份有限公司,新的组织模式开始产生。

——家属化私营企业转向多元投资的股份制企业。集团以产权为纽带,构成现代企业的网络构架,而不是集中所有权和经营权的工场。股份有限公司为11个投资主体的产权组织和9名董事、3名监事

的管理组织,集团公司作为一个股东,兄弟俩作为董事,其它均为无家属关系的法人和自然人(高级经理人)。这是太平鸟迈出的制度创新的实质性步伐。同时股份公司自设立起,就确立争取上市的目标,全面按照上市公司的标准设立,特别是建立了一套严格规范的公司决策管理运作制度。太平鸟自此进入现代企业制度运作轨道。

——粗放型、经验型管理转向科学化、民主化管理。随着规范的股份制企业制度的确立,太平鸟同时形成了与现代企业制度相适应的科学民主管理体系。在战略决策和综合管理层面上,太平鸟提出了制度规则《二十条》,确立了企业决策、管理运行、经营规则、行为方式、品质形象等方面的最高准则。在管理体系上,按权责明确、管理科学的要求,规范形成董事会决策体系、经理层经营体系、战略管理委员会决策议事体系、员工参与委员会民主管理体系、党工团组织保证支持体系。一个以“法制、科学、民主”为准则,以“规范、高效、活力”为目标的企业管理框架已经形成。

——经营型企业转向文化型企业。企业文化成为太平鸟的重要追求目标,甚至已是太平鸟的基本经营项目,以创建“时尚型、学习型、亲情型企业”和百年老店为目标的太平鸟文化建设已全面展开。一是通过品牌培育和提升,形成太平鸟时尚休闲品牌文化;二是按面向国际的现代企业要求,形成企业的制度文明,确立制度化的价值准则;三是推进以内涵和素质为核心的文化型企业管理,全面推行“品位与形象”管理;四是不断完善品牌企业 and 文化型企业的形象;五是推进人的发展,培育高素质的创业人才、经理人才和劳动操作人才队伍,实现企业与人共同发展。

太平鸟基本面

太平鸟已经历三个完整的发展阶段,初步形成了自己的发展理念、战略原则、经营模式和制度特征,作为企业已形成了基本面支撑,为走向成熟和优秀创造了条件。

开创之路

少年搏击改革潮。1989年4月,张江平联合弟弟张江波以几千元钱、五六台缝纫机、七八个人在鄞县(现鄞州区)横街镇成立了梦迪斯制衣厂,踏上了艰苦的创业征程,发展拓出第一个阶段。

品牌树起远航帆。1995年初,张江平、张江波兄弟俩确定以休闲服饰为生产目标,正式注册成立太平鸟服饰品牌,不久正式成立太平鸟集团,发展进入第二个阶段。

现代企业新起点。2001年,太平鸟集团作出以创建面向国际的现代企业集团为目标的“二次创业”发展战略,进行规范化股份制改革,实行产业目标提高,实施多元化品牌升级,使太平鸟自此进入三个新的发展阶段。

·张江平:1967年生,宁波市鄞州区人,宁波太平鸟集团董事长、宁波太平鸟股份有限公司董事长、中国服装协会休闲装专业委员会副主任、宁波市工商联常委、宁波市劳动模范、2002年11月当选浙江省第十届人大代表,2003年被团中央等部门评为全国青年创业先进个人。

张江波:1968年生,宁波市鄞州区人,宁波太平鸟集团总裁、集团党委委员、宁波太平鸟股份有限公司总经理、中国服装协会会员、宁波市工商联委员、宁波市十大优秀青年。

企业定位

宁波太平鸟集团是以休闲服饰研究、设计、制造和营销为主业，兼营投资、贸易、进出口、医疗保健、印务包装等综合性企业集团。企业创业开始于1989年。1995年创立太平鸟品牌并成立集团公司。从在全国最早提出休闲品牌，到新世纪提出“第一时尚”目标，太平鸟已成为我国时尚休闲服饰规模企业和前卫企业。拥有包括国际品牌的男、女时尚休闲服装多元系列品牌，并获有“中国名牌”、“全国最喜爱休闲品牌”、“国家免检产品”等品牌地位。以“二次创业”为新起点，集团形成了以投资、控股、拓展为龙头，以时尚休闲产业为目标，以太平鸟品牌为旗帜，以时尚休闲服饰为主体，多元化拓展、专业化经营的现代企业功能架构。在未来的四年里，太平鸟集团将以中国大型综合性休闲产业集团休闲产业为目标，形成以品牌经营为核心大型组织化服装生产经营规模，以智慧和科技为核心技术创新体系，以加盟代理商为主体的现代商业营销体系，以上市公司为核心的现代企业集团组织体系和制度体系，以时尚型、学习型、亲和型企业为特征的企业文化体系。

品牌演绎

太平鸟为全国最早倡导休闲服品牌的企业之一，从演绎“我的空间，我是我”的个性弧度，到追求“只有优秀，品牌领袖”的品牌高度，逐步形成了成熟的都市职业休闲、城市生活休闲、运动时尚休闲和现代体验休闲四大休闲品牌要素，已形成两大军团、五大系列的太平鸟服饰品牌。

意大利元素国际品牌——米拉吉奥

国际顶级沙滩休闲品牌——亨姆特·伯领(NORTON WILSON)

都市商务高级休闲男装——PB

城市生活休闲男装——Peacebird

都市新女性时装——Office 女装

时尚快捷休闲品牌——贝斯宝

太平鸟品牌诠释:

品牌寓意:吉祥/和平/成功/永恒

品牌定位:时尚/休闲/城市

品牌风格:典雅/简约/自然/流畅

品牌追求:亲近自然/时尚社会/个性魅力/文化标志

品牌精神:时尚领先/创新领先/精品奉献

企业理念

奋斗目标:争创“中国第一时尚品牌”、建设中国大型休闲产业集团、争做时尚休闲服饰顶级专家。

发展策略:错位竞争,以小博大,厚德载物,自强不息。

发展方针:先做实,后做精,再做强,最后做大。

拓展原则:主题性发展,多元化开拓,专业化经营,规范化管理。

经营战略:探索品牌经营、开发经营、资本经营、文化经营、人才经营和国际经营,实现知识化、现代化的复合经营。

品牌准则:名牌产品背后是名牌企业,名牌企业背后是名牌人才。

管理原则:尊科学、循规则、讲标准、重细节、求完美。

企业宗旨:坚持以人为本,天下为公,实现企业与人同步发展,事业与社会共同进步。

责任使命:秉承历史,面向未来,驾驭永续经营,打造百年老店。

制度文化

○所有革命向法制。视制度创新为企业生命,立规则法制为企业根基。完善集团母子公司体制,健全法人治理结构,设立规范股份公司,高标准按公众公司运作,全面执行太平鸟规则《二十条》,奠定制度化、正规化企业法基。