

马可波罗的

故事与哲理

生动的管理实践案例 精辟的点评 风趣的漫
《中外管理故事与哲理丛书》 杂志 主编

只争第一

不做第二



中国纺织出版社

MARCO POLO

马可波罗的

故事与哲理

生动的管理实践案例 精辟的点评 风趣的漫画
《中外管理》杂志 主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

《马可波罗的故事与哲理》讲述的是建筑陶瓷的一个传奇品牌马可波罗瓷砖从产生到发展壮大的历程，揭示了她的发展动因，从一个个传奇的故事中，你能看到马可波罗的创新思维，文化营销的策略，工作作风的严谨，管理方法的独到，从而得到深刻的启迪。

图书在版编目 (CIP) 数据

马可波罗的故事与哲理 / 《中外管理》杂志主编. —北京: 中国纺织出版社, 2012.1

中外管理故事与哲理丛书

ISBN 978-7-5064-8141-0

I. ①马… II. ①中… III. ①建筑陶瓷—陶瓷工业—工业企业—经验—东莞市 IV. ①F426.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第250125号

策划编辑: 祝秀森 特约编辑: 曹 华 责任印制: 陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京市雅迪彩色印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2012年1月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 19.5

字数: 160千字 定价: 39.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

企业家应学会用讲
故事的办法向职工传递
自己的经营理念以达到
「上下同欲者胜」的目的。

为《中外管理故事与哲理丛书》题

袁宝华



中国企业家协会名誉会长袁宝华 题词



故事中有理念，
理念引导企业发展。
陈锦华

中国企业联合会名誉会长陈锦华 题词

二十余年的企业管理，让我
困惑的是如何解决如企业规模
发展带来的企业文化稀释的问题。
《马可波罗的故事与哲理》一书深入
浅出地描述了唯美文化在企业经
营管理中的一个个鲜活案例，是企
业文化传承的利器。

黄建平

广东唯美集团董事长兼总裁黄建平 题词



编者序

工业产品与传统文化结合的典范

《中外管理》杂志社总编 杨沛霆

2008年,我应集团董事长黄建平之邀第一次来到东莞马可波罗。没想到,一次寻常的企业访问,却成为我少有的一次艺术享受之旅。

黄建平筹建的“中国建筑陶瓷博物馆”,其间一砖一瓦都是中国历史文化的结晶,尤其是毛绒地毯一样的地砖,以及真假难分的陶瓷古画……一个绚丽的陶瓷世界展现在眼前。看到这一切,谁又能想到这曾经是一家濒临倒闭的集体企业。

如今,马可波罗不仅在国内建立了1800多家专卖店及80多家旗舰店,而且还拥有工装、家装、超市和电子商务等立体营销网络,产品远销东南亚、欧美等国家和地区,建有海外标准形象专卖店二十家,开创了国内自主品牌国际化的先河。

想必大家一定想知道,从濒临倒闭到荣获“中国驰名商标”实现行业品牌荣誉大满贯的知名品牌,马可波罗陶瓷有限公司是如何创造中国建筑陶瓷“马可波罗神话”的,在马可波罗的管理实践中,有哪些经验、教训和启示?

具体说来,马可波罗能最终从行业中脱颖而出,原因如下:



第一，独到的经营理念，实现了产品与传统文化的结合。从一开始就采用“马可波罗”这个意大利旅行家的名字作为品牌名，即确立了传承中西方文化的品牌定位。

第二，实现品牌传递的事半功倍。“厂商一体化，商商一体化”的经营理念不仅实现马可波罗与战略伙伴们的合作共赢，更建立双方同舟共济的超强信任感和高忠诚度。

第三，不断创新的产品意识。马可波罗拥有 380 多项国家专利，3000 多款花色品种，其经典代表产品仿古砖 1295 系列畅销市场十余年，2007 年上市的自主原创设计中国印象系列融合现代建筑陶瓷和“刀笔艺术”之精华，将中国传统文化之精髓再现在瓷砖上，引导设计之风回归东方古韵，受到国内外消费者和专家的广泛关注。

第四，不断创新的管理体制。企业推行“标准化精益生产管理”和“目标责任绩效管理”模式，先后获得“金凤凰营销奖”、“首届营销金鼎奖”“中国人力资源管理大奖赛成果银奖”，“2009 年度中国企业管理特殊贡献奖”等荣誉。

第五，不断创新的文化建设。马可波罗建有行业首家建陶博物馆中国建筑陶瓷博物馆，该博物馆每年接待 100 万余人次参观者，多次组织青少年陶艺大赛，为传承中华民族悠久建筑陶瓷历史文化作出贡献同时，马可波罗研发人员从中汲取产品创新的灵感，赋予现代建筑瓷砖的文化内涵，“马可波罗瓷砖”开创文化营销新局面！把工业产品与中国传统文化艺术的结合，黄建平堪称中国第一人。

马可波罗除去上述五点外，还在于党建工作，用党的思想理论构建企业文化核心价值观。2009 年 9 月，全国首家非公企业党建博物馆落户马可波罗。与此同时，马可波罗通过“导购精英训练营”、“总裁培训班”等一系列

活动把建陶文化和家居文化传送到全国各地经销商，实现厂商一体共建文化品牌。

我国经济界、企业界的前辈、主持我国《企业法》的起草人、德高望重的前经委主任、中国企业家协会首任会长袁宝华同志，曾多次对我们《中外管理》杂志说：“什么是我国经济发展的大事？那就是把一家一户成功企业的经验介绍给大家，成为全国企业的财富。”把马可波罗一家企业的上述经验变成整个社会的财富，正是本书的宗旨。

本书采用一个故事，一个理念，一个插图的三结合的喜闻乐见通俗易懂的方式。本书精选出的管理故事，都是发生在马可波罗的真人真事。从向员工借钱渡难关到用三流设备生产出一流产品，从全国第一家建材产品专卖店马可波罗瓷砖专卖店，到3000平方米马可波罗至尊殿引领行业走进“大终端时代”，进而发展到武汉上万平方米航母旗舰店；自22.8万天价独家买下《瀚海行》照片作为马可波罗形象画，到打击仿冒之风的“砸砖行动”；大力弘扬民族文化，国字号博物馆顺利落户、“中国印象”高调面世；入选奥运工程服务奥运，冠名CBA东莞马可波罗篮球队，支援汶川，协办“中美男篮赈灾义赛”……

本书从七个方面系统、全面地总结了马可波罗成功的管理经验和理念。无论是它的创新思维、文化营销，还是工作作风和管理方法，您都可从这些故事和哲理中找到答案并受到启示。

如果您的企业是制造业企业，那么本书对您来说是一本很有实用价值的好书。如果您的企业是服务业或其他非制造行业，我相信，您读后也一定获益匪浅。因为，管理是相通的；理念是相通的；哲理是相通的。

2011年11月

目 录

第一章 为实为适，唯新唯美 企业文化的根源

- | | | | |
|-----------------------------|----|-------------------------------------|----|
| ● 三流设备与一流产品
人才，企业制胜的秘密武器 | 2 | ● 像稻盛和夫那样思考，像韦尔奇那样做事
博采众家之长，为我变革 | 14 |
| ● 满载希望的中巴车
经营企业与管理人心 | 4 | ● 一次“愚蠢的行动”
创造没有竞争的竞争 | 17 |
| ● 每杯一万
成功属于不向困难低头的人 | 6 | ● 商道如水
文化不强就没有话语权 | 20 |
| ● 向员工借钱渡难关
精神力量是不可战胜的 | 8 | ● 洗却傲慢之心
狂妄是企业成长的绊脚石 | 22 |
| ● 人人都讲普通话
文化建设贵在减少冲突 | 10 | ● 没有十全十美的产品
沟通和服务让产品更有生命力 | 24 |
| ● 陈列室里的摩托车
办法总比困难多 | 12 | ● 淡季营销，“市”在人为
一流的营销创造机会 | 26 |
| | | ● 一场声势浩大的销毁行动
不给仿冒者可乘之机 | 29 |
| | | ● 出人意料的庆功会
品牌必须建立在文化的基础上 | 32 |
| | | ● 成立纪检监察部
要激励更要约束 | 35 |

- 挑剔的西班牙客户 37
客户服务，心态大于能力
- 把产品卖得比竞争对手贵 40
在务实中求高远
- 改造温塘瓷砖厂 42
过程比结果更重要
- 感恩的心 45
没有一种给予是理所当然的
- 2元钱的凝聚力 48
尊重人性，关爱员工
- 一项不可能完成的任务 51
员工的责任心是企业发展的源泉
- 从主管到放砖工 54
轻松面对降职“难”题
- 新员工的处罚决定 57
包容有时也是一种激励
- “发脾气是管理上的失败” 60
尊重人是一种美德
- “保先”活动的巨大力量 62
党建工作也是生产力

第二章 “人人是人才”的哲学

人人都希望得到别人的尊重

- 传奇谢悦增 66
个人成长与企业发展的双赢
- 严于律己的邓建华 69
态度、能力一个都不能少
- 新“三顾茅庐” 72
重视人才是企业发展的源泉
- 一年十次调岗的谢悦增 75
珍惜干事业的新机遇
- 兄长般的带头人 78
领导的最大作用就是帮助下属解决问题
- 从基层员工到研发总监 81
集合众智，无往不利
- 价值千万的建议 84
让合理化建议成为企业发展的推进器



- | | | | |
|----------------------------------|-----|------------------------------------|-----|
| ● 1800度的热情
营造良好环境激发工作热情 | 87 | ● 到江西去，开辟新的根据地！
社会责任感是企业持续运营的关键 | 112 |
| ● 找回昔日的激情
发挥党组织的优势 | 90 | ● 四个特别的设计师
不拘一格选人才 | 115 |
| ● 行行出状元
重复做好简单的事就是不简单 | 93 | ● 花2000万请来的人才
文化营销要有落地的手段 | 118 |
| ● 唯美的“110”
预防问题比解决问题更重要 | 95 | ● 欢迎你回来
好马也吃“回头草” | 121 |
| ● 自我与企业的利益取舍
落实人文文化建设是企业成功的关键 | 98 | ● 军训启示录
团队的力量才是核心竞争力 | 124 |
| ● 谁的责任？
分清责任不如找到解决方案 | 100 | ● 相同的经历，不同的结局
成功者与失败者的区别 | 126 |
| ● 常平分厂的家文化
员工是企业的财富 | 102 | ● 患难见真情
良好的氛围带来良性的文化 | 128 |
| ● 重建一个活动中心
凝聚力的根源 | 104 | ● 500块的温暖
员工管理要注重人文关怀 | 130 |
| ● “小陈，加油！”
寻找并留住人才 | 106 | ● 和唯美一起成长
留住核心员工的奥秘 | 132 |
| ● 只给你三天时间
用人之道首要是选人 | 109 | ● 我在唯美安家了
动态创造员工的职业发展空间 | 135 |



- 从普工到厂长 138
做好本职工作是升职的基础

第三章 “小市场，大份额”的智慧 四两拨千斤

- 被逼出来的品牌 142
营销差异化的核心是品牌
- 只争第一，不做第二 144
创新，最重要的差异化
- 从OEM到反向OEM 147
战略的关键在于把握时机
- 东莞的一大亮点 149
文化创新不亚于科技创新
- 唯美为何要建博物馆 152
品牌推广要借助文化的顺风
- 中国企业到底缺什么？ 155
世界名牌的背后是文化的角逐

- “中国印象” 158
创新，企业发展的源泉与动力

- 亮相西班牙国际展会 160
走出去与走上去

- 外商态度的转变 162
文化营销的无限魅力

第四章 精心制造、引领时尚 管理之道首先是坚持做好基础管理

- 返工 166
不能让质量要了企业的命
- 事关名誉的质检代码 169
落实责任才能控制质量
- 小举措解决大问题 172
凡事应弄清根源
- 一条短信节约500元 174
沟通创造价值

● 缩短了32天的库存	176
贵在精细化管理	
● 闲谈中的收获	178
凡事都有更好的方法	
● “没有搞好，休息也不踏实”	180
把容易的事情天天做好就是不容易	
● 北京第一家专卖店	182
成功的关键在于创新	
● 唯美风向标	185
企业创新舆论先行	
● 给你插队的“权力”	188
方法为目的服务	
● 食堂也要标准化	190
规范管理要全员参与	
● 众口不再难调	192
员工是企业最重要的客户	
● 谁也不能搞特殊！	195
不偏袒人情，制度才能执行顺畅	
● 一次投标的启示	198
允许失败，但不允许差错	

第五章 放弃品牌就是放弃未来 品牌就是企业的命脉

● 马可波罗品牌诞生记	202
品牌名称顺势而生	
● 一幅天价摄影	204
隐性文化与高调营销	
● 创意陶吧	206
文化营销需要好的载体	
● 别具一格“瓷砖秀”	208
在商言商，道自然成	
● 以刀为笔，以陶为纸	210
企业的最高境界是经营文化	
● 镶在墙上的文物	212
营销也需个性化	
● 冠名CBA球队	215
借力实现品牌跨越式发展	



- 挂在墙上的面条 217
差异化服务提升品牌竞争力
- 打造强势终端 220
品牌建设要软硬兼施
- 中国建筑陶瓷博物馆凭什么建在唯美? 237
将社会责任融入战略
- 清远“拉动力” 240
学习标杆是为了超越标杆
- 这砖是如何做出来的? 243
创新思维是企业发展的推动力

第六章

“第一比更好还要好”的创新理念

所谓创新，就意味着只承认第一

- “缺陷”也是一种美 224
第一个做出来的，比更好的还要好
- 超越行动 226
要超越自我才能超越对手
- 马可波罗1295 229
贴近市场，才能引领市场
- 金镶地、通财路 232
企业管理，要有心！
- 你是一座“宝山” 234
企业的根本差距是用人的差距
- 久善感恩行动 246
员工与企业是利益共生体
- 我要做主 249
客户服务的关键时刻
- 帮顾客安装新马桶 252
顾客满意就是工作标准
- 经销商里的“钻石客户” 255
相互信任，才能相互促进

第七章

你先赢，我后赢的经销商策略 厂商一体化，同创共享



● 企业的荣誉高于一切	258	● “我知道该如何选择了！”	279
员工的心是企业的根		品牌文化的魅力	
● 建材店里品红酒	260	● 彰显品位的背景墙	281
营销的关键是个性		因为用心，所以感动	
● 提前的促销	262	● 一个引领潮流的决策	284
促销的关键在于时机		做别人不敢做的事	
● 从顾客到经销商	264	● 贵阳保卫战	287
用心创造幸福生活		厂商价值一体化	
● “失而复得”的1000元	266	● 服务瞬间	290
企业要满足并取悦于顾客		抓住服务的关键时刻	
● 万科项目的启示	268	● 一次特殊的年终总结会	293
真诚沟通胜于一切		企业凝聚力的根源	
● 铁腿、马眼、神仙肚	270	● 后记	295
只要你做好赢的准备，全世界都会为你让路			
● 意外的收获	273		
营销无处不在			
● 教训	275		
心态就是能力			
● 让瑕疵无处可藏！	277		
细节决定成败			



第一章

为实为适，唯新唯美

企业文化的根源

1994 年的东莞市建筑材料装饰厂（唯美陶瓷有限公司前身），资不抵债达 4000 多万元，这家濒临绝境的集体企业，成为当地政府的一大心病。就在公司经营举步维艰之际，黄建平出任厂长，适时提出“为实为适，唯新唯美”的经营理念，并大胆起用年轻人才。面对挑战，大家凭借着一种本能的使命感，励精图治，上演了一部“小米加步枪，打败了飞机大炮”的和平年代版本。

在磨砺中唯美形成的“为实为适，唯新唯美”的企业文化，成为今天唯美文化的精髓和唯美人最宝贵的财富。在最困难的时期，唯美人正是基于这种企业文化而不离不弃，始终保持昂扬的斗志，坚守岗位，坚信企业能够渡过难关。