

100天 突破与 腾飞



湖南省中小企业“腾飞杯”
管理升级案例精选

湖南省经信委中小企业局 编著
效果咨询机构湖南公司

瓶颈突破带来丰厚利润，管理升级改变企业命运

粗放式发展、不可持续
中小企业的发展困难重重
如何提升管理水平、实现内涵式增长
中小企业的发展命题紧急而迫切

全价值链分析、对阵方法论……
实现中小企业管理升级的有效途径

013050898

F279.243

109

湖南省中小企业“腾飞杯”管理升级案例精选

100天 突破与 腾飞

湖南省经信委中小企业局
效果咨询机构湖南公司 编著



F279.243
109



北航

C1657741

中国财富出版社

013020888

图书在版编目 (CIP) 数据

100 天突破与腾飞: 湖南省中小企业“腾飞杯”管理升级案例精选 / 湖南省经信委中小企业局, 效果咨询机构湖南公司编著. —北京: 中国财富出版社, 2013. 6

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4705 - 1

I. ①1… II. ①湖… ②效… III. ①中小企业—企业管理—案例—湖南省 IV. ①F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 110419 号

策划编辑 黄 华
责任编辑 陈 莎

责任印制 方朋远
责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)
社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070
电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)
网 址 <http://www.cfpress.com.cn>
经 销 新华书店
印 刷 北京京都六环印刷厂
书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4705 - 1/F · 1960
开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 6 月第 1 版
印 张 12.75 印 次 2013 年 6 月第 1 次印刷
字 数 136 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

本书编委会

总顾问 谢超英
主 编 黄东红
副主编 黄学工 杨 勇
编 委 谢应钦 肖成晃 何大文 李宏德
王 冬 钟潇江 熊 钢

序 言

管理是企业发展永恒的主题，这个道理大家都懂。但实际上，我省中小企业长期以来走的是一条外延、粗放式的发展路子，管理水平普遍较低。2009年，专业机构对代表了全省最好水平的长沙市50家“小巨人”企业的管理进行了诊断，平均得分仅为49.65分，离85分的良好状态差距甚远。究其原因，一方面是很多中小企业主忙于或满足于产、供、销等日常事务，事实上忽视了管理；另一方面是由于中小企业普遍缺乏人才，有意改善也无能为力。粗放式发展的低效、不可持续的弱点在2008年国际金融危机爆发后显露无遗。随着投资与出口拉动力的减弱、人口红利的消失、资源环境制约的强化，如何提升管理水平、实现内涵式增长，已经成为每个中小企业必须迫切解决的发展命题。

管理既是一门科学，也是一门技术，还是一门艺术。正因为如

此，改善管理不仅需要认真的态度，更需要科学的精神和方法。多数中小企业要在短期内迅速提升管理水平，很难单纯通过自身的努力来实现，更多地需依靠管理咨询机构的专业帮助。我省由主管部门组织发动、具备强烈改善意愿的中小企业自主参与、专业机构倾力支持的中小企业管理升级活动，2010年在长沙试点，2012年在全省推广，使用全价值链分析、对阵方法论等一系列科学理论，取得了参与企业成功率超过90%、各项经济指标大幅增长、管理水平显著提升的良好效果。实践证明，这是推动我省中小企业管理升级的有效途径，其意义十分现实而长远。

产业由产业链上不同环节的企业构成，产业链上每一家企业的管理改善、上下游配套企业之间的管理协同，必然带动整个产业发展质量的提升。我期待，以持续、深入、创新性的管理升级活动推动企业发展升级，进而促进产业发展升级！

湖南省经济和信息化委员会主任



2013年3月

目 录

第一编 餐饮服务业的企业案例

第一章 无名粉店 / 003

第一节 “拖把门”差点毁了长沙名片 / 003

第二节 阳光厨房，化危为机 / 007

第三节 “七统一”打造绿色餐饮航母 / 013

第二编 消费品产业的企业案例

第二章 猴王茶业 / 023

第一节 “老大圣”遇到了新困惑 / 023

第二节 “七十二变”的第一变 / 026

第三节 “猴王经典 1950”成为抢手货 / 030

第三章 牙痒痒食品 / 033

第一节 小巨人，大梦想 / 033

第二节 不黑，就不是黑手党提案 / 036

第三节 牙痒痒，让所有的经销商都心痒痒 / 049

第四章 桃花江游艇 / 052

第一节 一枝独秀闻香早 / 052

第二节 桃花江畔花绽放 / 053

第三节 登高放眼花朵朵 / 060

第三编 装备配套产业的企业案例

第五章 九九矿安 / 067

第一节 九九那个艳阳天 / 067

第二节 要整体观不要局部观 / 069

第三节 百人走一步不如一人走百步 / 076

第六章 正忠科技 / 079

第一节 不颠覆过去就没有出路 / 079

第二节 价值链不匹配就要倒退 / 083

第三节 誓把管理升级活动进行到底 / 084

第七章 映鸿科技 / 087

第一节 映鸿的天空还要“红” / 087

第二节 营销13招，招招领先 / 089

第三节 营销放心了，生产又揪心了 / 096

第四编 电子电器产业的企业案例

第八章 鹏程科技 / 105

第一节 巾帼传奇 / 105

第二节 鹏程科技，效果教练的PK场 / 113

第三节 打破多年魔咒，迎来淡季新生 / 118

第九章 华翔变压器 / 127

第一节 是“人”还是方法阻碍了发展 / 127

第二节 效果方法注入了激情动力 / 132

第三节 订单与回款双突破 / 135

附 录

附录1：效果方法概论 / 143

附录2：2012 管理升级竞赛活动参赛企业名单 / 154

附录3：管理升级企业感言 / 158



第一编

餐饮服务企业的企业案例

产业升级对经济增长影响最大的是产业部门比重和该产业效率变动的乘积。在发达经济体转型的过程中，服务业的劳动生产率普遍高于制造业，使得整个社会的劳动生产率更高。现阶段，属于服务业中的餐饮服务，对拉动整个产业的提升尤为重要。

2012年8月国家统计局发布的餐饮业数据显示，1~8月的全国餐饮收入14602亿元，同比增长13.1%，这一增幅水平不仅比上半年的增幅低了0.1%，也是自年初以来连续8个月低于社会消费品零售总额的增幅水平。这一增幅水平与商务部对“十二五”期间餐饮业保持16%的平均增长率的目标还存在一定的差距，而且从长期发展趋势来看，未来的增长空间也比较有限，餐饮业遇到了21世纪以来最为复杂而严峻的形势。

此外，根据中国烹饪协会发布的餐饮业2012年上半年经济形式分析显示，在过去的一年中，食材成本平均上涨了14%，餐饮企业毛利

率因此平均下降5%左右，整个行业呈现“四高一低”的困境，即税费、原料、人工、房租越来越高，企业净利润也越来越低。中国餐饮业正在经历产业的寒冬，特别是中小企业，更是举步维艰。但是，对于一些大型的、规模化的、连锁餐饮企业而言，这股不期而遇的寒流，既是挑战也是机遇。专家表示，当前这些企业应该加强企业内部潜力挖掘，做好内部深耕细作，通过向管理要效益、向标准要发展、扩大区域辐射能力等措施来强化企业的竞争优势和品牌影响力。

中国烹饪协会发布的一份报告中指出，以密集劳动、手工操作、经验管理为主要特征的传统餐饮行业，如果不适时调整前进方向、不大力提高科技化水平和管理水平，就无法满足市场竞争的需要，就会渐渐被行业所抛弃。

综上所述，目前的中餐企业必须加大信息化管理能力，采取“预检式”控制成本，从采购到销售都要录入计算机中为管理提供良好的依据。连锁企业发展的最大瓶颈是管理变形，只有将复杂的事情简单化、简单化的事情数字化、数字化的事情模块化、模块化的事情专业化，企业发展才能突破瓶颈。

没有倒闭的行业，只有倒闭的企业，餐饮行业培育新的增长点关键在于提升产业核心竞争力。

我们都知道一个词叫“浴火重生”，指的是经历烈火的煎熬和痛苦的考验而获得新生，并在重生中达到升华。笔者认为，用“浴火重生”这个词来形容湖南的无名粉店，是再恰当不过的了。经过2012年春季“拖把门”事件的反思与整改以及接下来企业持续进行的管理升级工作，可谓故事多多，当然成效也多多。

第一章 无名粉店

第一节 “拖把门”差点毁了长沙名片

长沙人舌尖上的味道，一定是米粉的味道，每天早晨捧上一碗香润可口的米粉，是大家再熟悉不过的事情了。

“虽说有座却无坐，莫道无名竟有名”，在长沙大街小巷的粉店中，无名粉店可以算得上是个代表了。无名粉店创立于20世纪70年代，是一家以“方便、快捷”为主题的中式快餐连锁店。初创之时，它栖居长沙老街，以其口味独特、口感细腻引得宾客如云，声名鹊起。改革开放以后，无名粉店更是与时俱进、不断创新，将中式特色口味与西式连锁加盟有效结合，一举打通采购、加工、配送等上下游产业链，成为一张极具地方特色的文化名片。

2006年8月，湖南无名餐饮管理有限公司的成立标志着无名粉店开始向规模化快餐连锁企业发展。短短数年时间，无名粉店就新

开加盟店上百家，仅长沙一个地区就拥有 50 多家分店。随着加盟店数量的日益扩大，无名餐饮公司的管理风险也逐渐增大。

2012 年 2 月 28 日，无名粉店雨花亭店的“拖把门”事件，看似偶然，实则必然。这个事件一下子将无名餐饮推到了风口浪尖上，也几乎毁了这张地方名片。

事发仅两天时间，无名粉店用拖把洗锅的视频在网上点击率就超过了 30 万次，引发了长沙米粉业的“大地震”，这可不是简单的食品卫生问题，而是“粉丝们”今后吃什么的问题啊。

松散的加盟方式往往是“一荣俱荣，一损俱损”，一个店被曝光，所有的店都受牵连，一段时间里，几乎每一家无名粉店的营业额都在急剧下降。没钱赚了，甚至还要赔本，这让多年来轻松赚钱的老板们不乐意了，许多加盟商都要求退出该店，甚至要求赔偿。

这一切矛盾的焦点，都指向一个人——湖南无名餐饮有限公司董事长贺和平。数十年来，他在生意场上可谓是春风得意，从来没有尝过失败的滋味，面对这突如其来的声讨与质疑，无助、失落、冷漠围绕着他！

手机被打爆了，睡眠被赶跑了，几天下来，体重“缩水”了十多斤不说，白发都多了几根。

一天晚上，贺和平在床上辗转反侧之际，突然想起前段时间，在一次会议上市工信委赵主任的讲话，省市政府正在开展一项帮扶

中小企业提升管理的活动，现如今，我们不是最需要雪中送炭的吗？

对，有困难，找政府。想到这里，他从床上一跃而起，兴奋地对夫人熊建喊道：“有希望了！”

第二天早晨，天空刚泛起浅浅的霞光，他们夫妻俩就等候在市政府办公楼门前。

赵主任是个务实的领导，对长沙的本土企业有着浓厚的关爱之情。他静静地听完了贺和平所讲述的企业困境，轻轻地点了点头，拿起办公桌上的电话，拨通了长沙市中小企业服务中心，要求他们立刻组织专家团队到无名粉店展开调研，帮助无名餐饮公司提升管理工作。

2012年3月9日，长沙中小企业服务中心理事长左军、主任易伟，湖南效果咨询机构总架构师杨勇、首席顾问王冬等专家们组成的精英团队，紧急赶到无名餐饮公司了解相关情况，开始了专题研讨。

纵观整个事态发展后，专家团队一针见血地指出：

第一，在目前餐饮行业竞争已进入白热化的大背景下，家族式经营模式已经难以维持发展。

第二，只有使产品、服务、管理达到标准化、模块化、通用化，中式餐饮公司才能做到规模发展。

第三，无名粉店必须得重新洗牌，所有加盟店必须实行统一管

理，彻底杜绝不良事件的再次发生。

经过激烈的商讨，效果咨询团队最终总结出了“新标准、新制度、新形象”的三新管理模式，并同时要求各加盟店签订整改承诺书，一旦发现整改不达标的店，立即撤牌并依法追究相关责任。

会议当即组建了三个专项工作小组，各司其职，并约定每逢周末，都要集中到餐饮公司总部开会，汇报工作进展以及安排工作计划。

2012年3月17日，董事长贺和平亲自率领公司股东、管理层，召集优秀加盟商，齐聚服务中心会议室共同探讨无名餐饮转型方案。

在会议上，效果咨询专家们提出：无名餐饮目前需要化被动为主动，用正面报道来扭转危机局面。

第一步，向广大市民表明对事件的态度及整改的决定。要勇于承担此次事件的责任，同时感谢消费者多年来的支持，公司一定会本着诚信经营的理念自查自纠；还要下决心精减加盟店，强化过程管理，坚决杜绝类似事件的发生，对不合格门店采取一次警告、二次惩罚、三次取缔。

第二步，开展积极的危机公关方案。建立更多正面的信息渠道，利用当代信息快速传播的互联网，低成本搭建平台，及时将公司整改的进度在网站、博客、微博、QQ群上进行互动宣传。

第三步，建立健全公司管理架构，同时为推动长沙米粉发展做出创新。必须对公司的工作流程、管理标准进行大刀阔斧的改革，以标准化和体制化来加强对员工的道德教育和管理，树立一个全新的无名粉店的形象。

通过这一系列的改革，无名餐饮走出了化“危”为“机”的第一步。

第二节 阳光厨房，化危为机

省市领导和专家团队都为无名餐饮坚决整改的态度所感动，不辞辛劳地工作着，连休息时间也不放过。他们在为期半年的帮扶工作中始终坚守一条信念：“不抛弃、不放弃”。

一个大雨如注的周末，天地间灰蒙蒙的，这样的日子，谁都想待在家里。专项小组的成员们可没有受这恶劣天气影响，依然如故地相约到一起开展工作。

贺总怕效果机构的老师们出行不方便，自己又要准备工作提案，就派了刚刚 20 岁的女儿贺晶开车接送。

老师们看到这么个清清秀秀的小姑娘冒雨开车来接送他们几个大男人时，都被感动了。

王冬老师抢过方向盘笑着说：“小美女，你坐旁边去吧，我来当司机！”

小组成员们到齐了，大家连头发都没顾得上擦一下，就湿淋淋地开起会来。

“从哪里跌倒就从哪里爬起来，既然我们跌倒在厨房里，就从那里着手，应该让顾客看健康操作，吃放心米粉，必须建立透明式的厨房。”

“很好，那就叫阳光厨房吧。建立阳光厨房，重拾顾客的信心。”

“我们应该把自身的优势展现给顾客看，这样他们才能相信我们，才愿意把钱从自己的口袋掏出来消费。”

会议组成员各抒己见，气氛是那么的和谐与融洽。

“绿色营造健康，阳光改变未来。这就是我们的经营宗旨！”效果咨询王冬老师脱口而出。

“不错，王老师不愧是专家啊！我们应该从自身做起，先做个可模仿的榜样，就从总店整改起。”贺总斩钉截铁地说道，恨不得马上就行动。

“我们应积极响应长沙市针对中小餐饮企业食品安全的整治行动，配合自身的整治行动，以更好地完善企业管理，将无名粉店改头换面，让顾客们吃上放心的长沙米粉。”

改革的道路永远不会是平坦的，其他股东一听说总店要停业装修时，都认为此举是没必要的浪费行为。

贺总有点沉不住气了，提高嗓门说道：“我们如果自己不带头做个表率，只顾着眼前的利益，那如何要求其他门店整改。就这样