

梅强 赵观兵 主编

创业

案例集

Chuangye Anliji

23个创业故事集锦

一部激情创业的宝典

23个创业故事实录

承载创业梦想的翅膀

23个创业故事案例

MBA·大学生、创业者的大学堂



经济科学出版社
Economic Science Press

创业案例集

梅 强 赵观兵 主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业案例集/梅强, 赵观兵主编. —北京: 经济科学出版社, 2009. 5

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8149 - 5

I. 创… II. ①梅…②赵… III. 企业管理 - 经验 - 中国
IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 057435 号

责任编辑: 纪晓津

责任校对: 徐领弟 张长松

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

创业案例集

梅 强 赵观兵 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京欣舒印务有限公司印刷

河北三佳集团装订厂装订:

787×1092 16 开 16.25 印张 300000 字

2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8149 - 5 定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

创业是企业发展的第一步，创业质量的高低决定着企业未来的发展水平。初创阶段的中小企业在获取信息、人才和资金等资源方面的能力十分有限，而创业本身的风险与生俱来，在创业道路上失败的人数不胜数。正是基于此，社会各界就产生了如何能成功创业的需要，本创业案例集一方面可以迎合这方面的需要；另一方面，我们的读者阅读的创业案例和高校管理类课程在课堂上使用的创业案例很多都是从国外翻译或编译而来，这些创业案例缺少中国情景嵌入，要想促进我国创业教育的发展，就必须编写在中国企业文化背景下的创业案例，以给广大创业者和企业家提供一些帮助。

鉴于此，参与本书创业案例编写的老师和研究生从江苏省的具体创业环境出发，结合企业的不同行业与文化背景，以南京、镇江、苏州、泰州、扬州、徐州和宿迁等七个市的创业企业为对象，投入了大量的人力、物力，深入地对这些企业进行了全面的调查研究，收集了大量的素材，编写了数十个创业案例，经过精心筛选，几易其稿，历时两年，方得以完成。该创业案例汇编涉及的企业都是在各行各业中创业比较成功和具有一定经营管理特色的企业，这些企业的创业行为和活动往往都从某个侧面代表了我国企业创业过程中所遇到的问题和积累的成功经验。

本创业案例汇编中的创业案例虽然风格各异，但对培养企业家精神、提高潜在创业者的创业积极性均大有裨益。首先，本书适合于工商管理相关专业的课程教学，以及创业管理方面的专业培训，尤其适用于 MBA 课程以及大学生创业课程教学，通过对创业案例的阅读、分析和讨论，能够强化培养 MBA 学员以及大学生分析解决创业过程中遇到的实际问题的能力，使其做到创业理论与实践知识相结合，从而提

高其综合素质。其次，本案例集也适合于立志创业的各界人士阅读，通过汇聚优秀企业的创业经验，实现优质资源共享，为广大潜在创业者和有创业意向的人员提供经验借鉴，拓宽创业思路，起到示范价值和导向功能。此外，本案例集也适合于中小企业经营管理人员阅读，通过对创业案例的梳理，回顾企业成长的历程，挖掘企业创业成功的秘诀，剖析企业在创业时期遇到的具体问题和解决的办法，从而能提高其决策和行动的能力，降低中小企业成长过程中遇到的风险。

本创业案例汇编共有 23 个创业案例，参加编写的人员由江苏大学工商管理学院的教师和研究生构成，主要有：梅强（案例 1、3、6、7、9）；赵观兵（案例 2、4、5、8、10、11）；张渊（案例 12、22、23）；马国建（案例 16、17、18）；谢振宇（案例 19、20、21）；刘昌年（案例 13、14、15），以及李文元、许龙、陈鹏、吴亚东、杨宗康、吴操、孙旭雅、孙胜男、赵晓伟、李妍、贾同颖、徐锐等人。全书由梅强教授、赵观兵同志任主编，负责全书的设计、组织与统撰。

由于编者水平所限，工作中有不尽如人意之处，欢迎广大读者批评指正。

编著者

2009 年 4 月于江苏

目 录

案例 1	诚信铸就辉煌 ——江苏诚信空调设备有限公司创业纪实	1
案例 2	一道光彩夺目的亮丽风景线 ——红宝丽集团创业之路	14
案例 3	知难而进、集腋成裘 ——南京固柏橡塑制品有限公司的成长之路	34
案例 4	有志者事竟成 ——泰兴市航联电连接器厂创业之路	46
案例 5	眼界开阔 思维敏锐 敢于尝试 ——镇江豪威文教橱柜设备有限公司创业纪实	57
案例 6	共谱华丽新篇章 ——泰州市华丽塑料有限公司创业纪实	66
案例 7	特色鲜明 服务至上 ——镇江金聚楼烤鸭大酒店创业纪实	76
案例 8	拓展产业领域 追求卓越发展 ——兴化市华兴机电有限公司创业纪实	86
案例 9	科技造就辉煌 ——镇江金钛软件有限公司创业纪实	96
案例 10	风雨兼程 铸就辉煌 ——镇江市宝华半挂车配件有限公司创业纪实	106
案例 11	创新,造就“三联房产”的持续成长 ——镇江市三联房产代理有限公司创业纪实	115
案例 12	奋进中的“丹玉” ——镇江丹玉集团创业纪实	126

案例 13	思路决定出路 ——江苏国华工贸集团创业纪实	136
案例 14	牛头山上的丰碑 ——徐州牛头山钢铁有限公司创业纪实	144
案例 15	这里风光独好 ——一统 & 豪蓓特企业集团创业纪实	155
案例 16	科技成就未来 ——江苏精科互感器股份有限公司成功之路纪实	165
案例 17	崇尚科技 创新尚德 ——江苏无锡尚德太阳能电力有限公司创业纪实	177
案例 18	奋发图强打造中国玻璃城 ——江苏秀强玻璃集团创业历程再现	187
案例 19	“馋神”开辟鹅业新天地 ——江苏馋神集团创业故事	197
案例 20	在稳定中求得高速发展 ——扬州和益电动工具有限公司创业纪实	210
案例 21	“以人为本”造就“龙川奇迹” ——扬州龙川钢管有限公司创业案例	220
案例 22	责任扛起事业 ——江苏正恺电子有限公司创业纪实	229
案例 23	小弹簧“弹”成大事业 ——句容盛业管件制品有限公司创业纪实	240
	后记	252

案例 1

诚信铸就辉煌

——江苏诚信空调设备有限公司创业纪实

摘要：近年来，随着家电市场竞争的日趋白热化，许多空调生产企业经营困难，举步维艰，然而“诚信空调”却在此时异军突起，销售行情一路看好。本案例首先详细介绍江苏诚信空调设备有限公司的基本概况和创业历程，随后剖析企业创业过程中的典型和关键事件，提炼诸如“空调 110”等经营管理方面的特色，最后萃取其创业成功经验，解析不足之处，并结合公司的经营战略，研讨预测其未来发展之路。

关键词：空调 创业过程 经营管理特色

在 2004 年召开的一次业内碰头会上，一些知名空调代理商们不禁惊呼：“‘诚信空调’现象是个了不起的奇迹！”而这个奇迹的创造者，就是省、市两级“青年创业先锋”、江苏诚信空调设备有限公司的总经理凌大平。

一、公司简介

江苏诚信空调设备有限公司（以下简称“诚信空调”）坐落于历史名城镇江的京口高科技开发园区——宗泽路 60 号。2000 年 6 月 8 日，诚信人开始参与市场竞争，以提供完善的售后服务为市场切入点，凭着“诚实守信，一诺千金”的服务理念赢得了消费者的青睐，树立了“以诚为真，以信为本”的品牌特色，经营范围分为分体空调、商用（家用）中央空调、太阳能三大板块。

诚信空调开业的同年就在全省乃至全国首创“空调 110”24 小时全年无休金牌服务，这一举措开创了家电业售后服务先河。不论严寒酷暑，刮风下雨，诚信人始终坚持如一的向消费者提供全天候、高质量的售后服务，以“只要您一个电话，剩下的由我来做！”向全市人民郑重承诺，“除了服务，还是服务”是诚信空调永恒不变的追求。

诚信空调采用科学和实效的加盟连锁管理模式，最大限度地为公司降低营运

成本，扩大销售规模。目前，公司在镇江全市范围设立了46家诚信空调连锁店，建立起了“诚信模式”。而且，在2005年，公司率先在扬州建立了旗舰店，将自己的销售延伸到镇江之外。另外，诚信空调实施了OEM（即委托加工或称定牌生产）的营销模式，与扬子集团合作，委托后者生产自己的品牌空调，并相继推出了自己的“诚信”、“美特”、“黄金眼”、“四季春”等型号的空调，率先在全省开设中央空调展示大厅。

在高速发展的同时，诚信空调不断地完善内部管理，在各级领导及同行的支持关爱下，也取得了一系列的荣誉。公司是镇江空调业唯一顺利通过并保持ISO9001国际质量体系认证、国家强制性（3C）产品认证的企业。诚信空调连续三年被市消协评为“消费者满意商品”，被省经济日报等单位评为“重质量，守信用，公众满意商品（单位）”，2003年被评为“镇江市民营企业先进集体”，企业自己制造销售的“诚信空调”于2004年被江苏省授予“江苏名牌产品”荣誉称号。在取得诸多荣誉的同时，诚信空调仍在不断努力，立志“造全球一流空调，建完善销售网络”。

二、创业历程

凌大平，1969年出生在一个农民家庭，农家孩子的朴实、坚韧和进取精神在他身上有着很好的体现。从学校毕业之后，他被直接分配在机关工作，几年沉闷的机关生活让意气风发的凌大平内心有一种说不出的不满足。一次和亲友偶然的交谈中，得知销售空调的利润相当丰厚，于是头脑灵活的凌大平开始留意镇江空调市场。当时镇江市场上销售空调的企业已经有5家，这对凌大平是个打击，但是他不甘心。于是他独自一人骑着自行车开始了市场调查，奔波在一个个居民小区里，停留在一栋栋居民楼前，一个个数空调室外机的数量，结果发现：当时空调作为高档消费品，居民持有率尚不到20%！这一发现让他惊喜不已，因为他很清楚，随着人们收入水平和生活水平的提高，空调势必逐渐进入每个家庭中。虽然凌大平当时对空调的销售还一窍不通，但空调市场广阔的发展空间和对的那份自信让他下定决心要做空调。为了趁着年轻开创一番自己的事业，机械专业出身的凌大平毅然放弃了舒适的机关工作，开始为筹备自己的公司做准备。

凌大平说干就干，拿出了自己的全部积蓄，加上东拼西凑借来的钱，凑了80余万元注册了一家空调销售公司，在解放路租下了一间200多平方米的门面房，并立刻开始了装潢，20天时间布置好了营业厅。随后，他又组织起了人手，

招聘了一些安装维修技工和销售人员（当时共 15 人），并费尽周折从上海组织到了海尔、美的、春兰等一批货源，直到开业前一天晚上，货物才总算备齐。2000 年 5 月 28 日，诚信空调试营业。对于这样一个 80 万元注册的空调销售公司，同行显示出了明显的不屑，但也正是由于同行起初的不屑，才有了诚信空调生存的空间，才使得诚信空调有机会从一个小小的空调代理商逐渐成为镇江市场的“空调大鳄”。

2000 年 6 月，诚信空调正式营业之后，销售异常火爆，到当年年底就完成了 800 万元的销售额，诚信空调迅速在镇江站稳了脚跟。看到空调销售业的发展势头如此之好，凌大平开始考虑扩大经营，在农村增设分店，走“农村包围城市”的道路。因为这是一块被竞争对手忽略、却大有潜力可挖的市场。但这一想法遭到了公司其他股东的质疑，他们觉得公司现在的销售业绩很好，没必要再去冒险。但凌大平坚持自己的主张，于 2001 年在镇江的高资、大港先后开设了两家分店，开始向农村市场扩张。

事实证明凌大平的决策是正确的。他看准了广大的农村市场，整洁漂亮的店面，质优价廉的商品，加上优质的售后服务，诚信空调迅速占领了农村市场。当年，农村市场的销售利润就达到了 150 万元。如此良好的销售业绩更坚定了凌大平走农村道路的信心和决心。与此同时，诚信空调还成功地拿到了志高空调的代理权，成为了其在镇江的独家代理商。当年，公司代理的志高空调销售额就达到了 1500 多万元。

这一年，诚信空调还在上海成立了一家分公司，专门批发春兰空调（诚信空调与春兰集团签订了 1000 万元的销售合同）。但由于空调批发业务的利润空间很小，再加上对上海市场的不熟悉，上海分公司非但没能赚钱，还亏损了 50 万元。凌大平当机立断，立即关闭了上海分公司。但这一次小小的失败却给了凌大平不少启示，坚定了其专业做空调零售业务的决心。同时，上海的这次经历也给凌大平带来了许多新的信息，其中包括后来诚信空调采取的“OEM”营销模式。

2002 年，诚信空调继续迈着前进的脚步。诚信空调的直销店越开越多，在镇江的名气也越来越大。但市场价格的竞争也异常激烈，空调的利润空间越来越小。凌大平思忖：“每年数百万元广告费的投入，都是替别人做了嫁衣，为什么不专心打造一个属于镇江人自己的品牌呢？”

2003 年，诚信空调终止了与志高的合作，这一事件也进一步促成了“诚信”牌空调的诞生。经报国家工商总局批准，2003 年 5 月，江苏诚信空调设备有限公司宣告成立，公司采用了国际上先进的 OEM 模式，即订单生产经营模式。公司与大型制造商扬子集团合作，采用进口三菱压缩机，生产属于自己的“诚信”牌空调，并且只在诚信空调的直销店内销售。由于“诚信”牌空调质优价廉，加上

灵活的营销方式和优质的售后服务，产品一面市就受到了镇江市民的追捧，仅一个夏季，就售出 6000 多台，远远超过其他一些老牌空调在镇江的销售量，甚至三倍之多，成为镇江空调业的奇迹。与此同时，诚信空调在镇江市场上与苏宁、五星三分天下，呈三足鼎立之势。

就在“诚信”牌空调一炮打响之际，诚信空调又趁热推出了下一步动作：涉足空调业的高端产品——中央空调，推出“美特”牌全系列中央空调，产品系列包括使用于工厂、商场、宾馆、医院等公共场所的大型商用中央空调和适用于民宅的小型中央空调。且于同年，在全省率先开设超大规模中央空调展示厅，进一步完善了企业的产业链。

凌大平能切实把握市场行情走向，紧跟形势，早在国家空调能效比指标未出台前，他就强调在空调的制造中要坚持高效、节能的绿色原则，2004 年的新款“黄金眼”空调就是为此“度身定做”。考虑到市场实际需求上的差异，2004 年 5 月，公司推出了专门面向农村市场，价位较低且可以低压启动的“四季春”空调，满足了广大农村消费者对于空调的特殊需求。随着新产品的不断推出，这些年来诚信空调的销售业绩扶摇直上。

2004 年是诚信空调完成品牌塑造的一年，公司先后获得了“江苏名牌产品”、“消费者满意产品”、“零投诉企业”等荣誉。同年 9 月 7 日，诚信空调又有惊人举措，从未涉足过房地产的凌大平一举拍下镇江著名的烂尾楼“金狮大厦”，并更名为“京凌大厦”。凌大平介绍，建成后的“京凌大厦”将是集商、办、住为一体的综合大厦，1~6 层将作为商场和办公区；7~20 层将成为高级公寓住宅区；21~23 层将建成顶级豪华住宅。如果大厦运作成功，将为诚信空调今后的发展提供有力的资金保障。

2005 年，诚信空调加快了扩张的步伐，并拥有了第一家走出镇江市的连锁店。5 月 1 日诚信空调扬州旗舰店的正式营业，就是诚信空调向全省覆盖迈出的第一步。

2006 年，诚信空调的各项业务发展迅速，经营的空调种类趋于完善，在更多的地区相继开办了连锁店，连锁店遍布全市，销量增长速度位于同行前列，员工的知识结构和年龄结构也得到了很好的改善。

2008 年，诚信空调已拥有专业安装人员、维修工近 900 人，售后服务车辆近 80 辆，摩托车 200 多辆，省内 46 家连锁店，诚信空调的企业品牌形象已深入人心，其产品也获得了广大用户的认可和信赖。

三、经营管理特色

1. “空调 110”和“诚信”维修

“空调 110”的创意来自于凌大平的服务理念。1997 年的夏天，凌大平家中装了一台空调，可是没过几天，空调就出现了故障。于是凌大平就打通了销售商的电话，要求来人进行维修调试，但等了几天也没反应。这一切亲身体会给了他很大的启发，决心要站在消费者的立场考虑问题，搞好售后服务。同时，凌大平在总结了国际上一些知名商家的成功经验后明白：一个销售型企业要想拥有持久的生命力，依靠的不仅仅是庞大的资金实力，更重要的是消费者的认同和信赖。而要获得消费者的认同和信赖，企业产品自身的过硬质量自然是重点，但在产品出售后对其所提供的的一个连续、优质、可靠的服务过程，却是更能打动消费者的强有力工具。他一直在思考：诚信空调作为一个品牌，背后需要的是生产和服务以及网络上的支持，但这又该如何做呢？受到当时公安部号召全国公安干警学习“漳州 110”的启发，凌大平联想到了既然公安有 110，空调维修为什么不能设置 110？只要硬件跟上去，就可以实现公安 110 式的服务。于是凌大平来到市工商局咨询了相关法律问题，并注册了“空调 110”，取得了“空调 110”的使用权。

可以说，“空调 110”服务是同行中全国首家、省内唯一一家专业的 24 小时全天候空调服务。诚信空调保证，如果用户在使用空调时出现故障，可随时拨打诚信空调的 110 金牌服务热线 88798110，“市区用户接电话后 30 分钟到位，郊区用户接电话后 2 小时到位”。

“空调 110”的服务理念一经推出，立刻备受关注。这其中有赞许的，有认同的，当然也有不少人抱有怀疑的态度。镇江有位记者特地亲身体验了一下。他故意在某一天的凌晨 2 点，拨打了诚信空调的 110 服务热线，要求维修空调。没想到的是，不到半个小时诚信空调的售后服务车就来到了他家门口。“对不起，我是晚报记者，我们在进行空调服务的暗访……”。“没关系，只要你有需要我们随时为您服务”。这位记者非常感动，“空调 110”不仅是对空调的维修，更是诚信空调的承诺。

诚信空调为了保证这份承诺的完成，建立了一支属于自己的庞大快速反应售后服务队伍。目前，公司拥有近千名的服务人员，他们均经过军事化的素质训练、专门的理论课程培训，还有数百次的模拟空调拆装，人人持证上岗，保证了空调的安装质量。占地 800 多平方的售后服务中心实行 365 天，天天 24 小时值

勤,无论刮风下雨、白天黑夜,只要您有需求,拨打了诚信空调的“空调110”服务热线88798110,都会有专业的人员为您服务。那么有人会想,“空调110”服务对象仅限于诚信空调用户?不!是全部!有人不理解,也有人认为诚信空调是醉翁之意不在酒,然而这就是诚信空调的理念和作风。诚信空调每年在“空调110”投入的资金达80万元以上,如此大规模的资金投入,换来的是诚信空调现在10万人以上的用户群。

在“空调110”后,诚信空调又推出了另一个特色服务项目——一年两季的空调“免费保养大行动”(秋季10~12月,春季3~5月),从市区到乡镇,为广大用户提供高质量的空调免费维护、保养。这个服务也已成为一种行业内全新的服务文化。一直以来,诚信空调的售后服务就是自始至终致力于为用户考虑,在实践中不断探索新思路、新方法。可以说,诚信空调在经历了2003年的空调混战、2004年的空调一轮轮的洗牌和重新整合之后,能从众多同类产品中脱颖而出,靠的就是对消费者潜在服务意识的主动挖掘,服务理念的一再升级,售后服务制度的逐渐规范。

诚信人通过人性化的服务,将单纯的经营行为,转化至贴心的交流,用户百分百的满意是他们永恒追求的目标。

2. OEM 营销模式

OEM简称定牌生产,是整机产品厂家之间委托生产加工的一种合作方式,即委托厂家向被委托厂家提出合同订单,被委托厂家组织生产加工,加工生产出来的产品交由委托厂家负责销售,并取委托厂家的品牌,委托厂家向被委托厂家支付加工费或货款。OEM对企业的直接作用是减少委托企业的资金占用,降低企业扩张市场的风险,提高新产品介入市场的速度。对被委托企业而言,则可以避开自身在市场销售方面的劣势,发挥自身在技术开发、生产组织、设备运用等方面的专业化生产优势。家电业的OEM合作包括国际合作与国内合作两个方面。在国际合作方面,我国企业多作为被委托方为世界知名品牌加工生产,或为国际贸易公司加工生产;在国内方面,有生产厂家之间的合作,有商家与厂家的合作。其中厂家间的合作为合作的主流,商家与厂家间的合作只在少数企业间进行。诚信空调的OEM就是与生产企业之间的合作。

凌大平认为,OEM的运作方式有三大优势:一是低成本经营,免去建立工厂的庞大投资;二是高效益运作,可以最大限度地压缩生产厂家的利润;三是提高品牌的附加值。在诚信空调介入空调生产领域之初,很多人心存疑虑,国内空调制造业的竞争已带着一种残酷的血腥味,知名企业强力打压二三线品牌,一个仅在镇江有着一定知名度的销售企业也敢介入其中?但凌大平信心十足,他的理

由是：诚信的品牌 + 诚信的渠道。

首先，诚信空调具有品牌优势。诚信空调是空调的专业连锁店，在 OEM 之前只专注于空调的销售，他们一直坚持专业化的销售态度和售后服务，从而为自己积累了丰厚的服务经验，更是树立了深入人心的品牌效应。现在将品牌进行延伸，可以说是一个很好的时机。

其次，诚信空调具有渠道优势。如今的诚信空调拥有完整、健全的营销团队和物流配送体系，其产品一部分通过已建立的直营连锁店进行零售；另一部分通过其扶植的加盟连锁店进行分销，销售网点遍布镇江市郊。今后，诚信空调营销网络将以镇江为中心，逐步向周围的省市辐射，形成片区性销售的格局，将点连成片。任何的空调生产厂商梦想的销售渠道就在眼前，这为诚信空调发展自己的空调品牌提供了一个非常好的条件。如果诚信空调销售自己生产的空调，它和其他家电卖场最大的区别就是，既是空调制造商，又是空调销售商，这就意味着它的空调是由生产厂家直接供货给零售终端，取消了中间代理的环节，降低了货物的流通费用，在价格和品质上无疑是具有强大竞争力的。

鉴于上述的优势，诚信空调当机立断引入了这个国际上流行的经营理念，让厂家为销售商“做嫁衣”，他们要让国内一流的企业为自己“打工”。在生产厂商的选择上，诚信空调下了很大的工夫，最后，它选择的生产商是在国内有着较高知名度和实力比较强劲的扬子集团旗下的空调生产厂。凌大平认为，扬子集团家电制造能力很强，产品质量也深受消费者好评，选择其旗下企业生产“诚信”牌空调，足以让消费者诚信空调的质量放心。另外，诚信空调经过两年的发展，已拥有 10 多个销售分公司，销售网络日趋扩大，这也能更好地向消费者面对面地推销“诚信”牌空调。

事实证明，诚信空调通过 OEM 的流程，缩短了产、供、销的经营战线，降低了成本，提升了品牌竞争的优势，为公司低成本、高效益地进行资本积累、完成角色转变奠定了坚实的基础。

3. 连锁经营和“乡镇牌”

从概念上讲，连锁经营是一种商业组织形式和经营制度，一般是指经营同类商品或服务的若干企业，以一定的形式组成一个联合体，通过企业形象的标准化，经营活动的专业化，管理活动的规范化以及管理手段的现代化，使复杂的商业活动在职能分工的基础上实现相对的简单化，把独立的经营活动组合成整体的规模经营，从而实现规模效益。连锁经营是市场经济中最主要的经营模式之一。可以说现代市场控制在销售商手中，谁拥有最完善的营销网络，谁就在激烈的竞争中胜人一筹。

2000年公司成立之时，凌大平就提出了营销网络“无缝覆盖”镇江城镇的发展战略，采用了连锁经营战略。目前，公司已在镇江市区、乡镇开设了46家连锁店，实行集中采购、分散销售、规范化经营，从而实现了规模经济效益，其专业化的销售态度和售后服务为自身积累了很强的行业优势。

打“乡镇牌”是凌大平经营方略的重点之一。在其他空调经销商还把市区当作主战场时，凌大平就已敏锐发现：几经博弈，该有的地盘都有了，即使算上部分家庭二次或多次重复购买的可能性，市区可供拓展的空间也已很有限。而且各大品牌空调经销商的竞争主要集中在市区，投入的资金也比较大。就以诚信空调目前的实力而言，要想继续开拓市区市场，投入太大，收获较小，是一件得不偿失的事，而当时农村市场的状况，相对而言，则要比市区缓和得多。乡镇上的空调经销商不多，大规模的空调卖场也没有，有的只是一些混杂经营各种家用电器的商店。把经销店开在乡镇上，就可以有效地避免与其他品牌的正面冲突，迅速占领广大的农村市场。

基于上述背景，诚信空调捷足先登，2001年开始下乡“淘金”，而且一步到位，将店面径直开到了农民的“家门口”——乡镇上，并且在2004年，还专门推出了面向农村市场、价位较低且可以低压运转的“四季春”空调，满足了广大农村消费者的特殊需求。目前，在诚信空调的销售总量中，农村市场销售量就占了70%之多。

目前，诚信空调从最初采用直营连锁的模式，向更科学、实效的加盟连锁管理模式迈进。这样在降低公司运营成本的同时，能够更加快速、高效地扩大销售规模，同时还能避免因规模过大而引起的管理上的混乱，实现利润的最大化。2005年，该公司再行“扩张之策”走出镇江，进军苏南、苏北，5月1日，诚信空调扬州旗舰店的正式营业，就是该公司迈出的第一步。

4. 独特的人才观

一流的人才是一流企业的决定性因素，企业之间的竞争最终表现为人才的竞争。诚信空调懂得尊重知识，重视人才，在给予其充分发展空间的同时，又强调人才对企业的忠心与合作，鼓励人才发挥潜能和干劲，以产生成倍效应。诚信空调着重于人才开发、人才培养，坚持外引内育，以睿智、勇敢、卓越、开拓为人才的培训准则，不断提高个体素质。

此外，诚信空调还有其独特的人才观。一是倾向于选聘出生贫苦的员工，因为这批人能吃苦、肯实干、懂珍惜。二是平等对待并重视女员工。众所周知，很多企业都存在性别歧视现象，女员工要想升迁，相对男员工要付出大得多的努力。而在诚信空调，女性得到很大程度的重用和提拔，因为凌大平认为，女性的

能力不仅不比男性差，而且更为忠诚和敬业。三是敢于重用年轻人。因为年轻人富于进取，敢于创新，更具开拓精神。也正是有了年轻的人才，新鲜的血液，才有了在短时间内迅速崛起的诚信空调，也促使诚信空调生生不息。

四、未来之路

如今的诚信空调在完成了原始的资本积累，稳步扎根镇江市场后，又将开始寻求更灵活的发展机制和更广阔的发展空间。

1. 品牌升级

消费者通过对品牌产品的使用，围绕品牌形成消费经验，存储在记忆中，为将来的消费决策提供依据。可以说，品牌在很大程度上影响着企业的发展方向和发展前景。诚信空调自创业以来先后获得“江苏名牌”、“消费者满意产品”、“零投诉企业”等荣誉。现在诚信空调不再满足于眼前的荣誉，将以增值品牌含金量为目标，走出镇江、面向江苏。

2. 渠道升级

加盟连锁作为连锁经营的高级形式，正逐步取代直营连锁，成为国内外企业寻求迅速复制式发展，实现低风险、低成本扩张的重要选择。诚信空调在立足于镇江市场的同时，更注重强化品牌扩张之路，准备在江苏发展60家加盟店，成功后，推向全国。诚信空调的副总李刚曾说过：“要让诚信空调在未来焕发更强劲的生命力，变革是必然的，走特许经营加盟连锁的途径是明智的选择。加盟店将统一装修、统一挂牌销售、统一宣传路径、统一采用诚信空调的CI标识，资源共享企业‘软黄金’——品牌价值。此外，总公司还会向加盟商提供成熟的管理、推广模式及方法，凭借诚信空调现有的品牌效应和强大的市场网络，能帮其迅速打开市场。”

3. 产品升级

早在2003年，凌大平就将目光瞄准了最具市场潜力的家用中央空调。他认为：经过空调市场几次价格洗牌后，健康空调和家用中央空调将成为空调企业突围的重点，目前，在欧美、日本的公寓、住宅、别墅已普遍使用，美国使用率已经超过70%，在日本也已经超过50%，而我国家用中央空调的使用率仅占空调行业的5%左右。虽然该比例目前仍然较低，但据国内一项调查表明，约有26%

的消费者表示愿意安装家用中央空调。北京、上海等发展迅速的地区市场，中央空调需求量正以每年70%~80%的速度激增。据测算，未来几年，我国中央空调市场将呈现出几何级数的增长势头，市场容量更是高达500多亿元。所以，今后诚信空调会以小型家用中央空调为发展重点之一。

此外，诚信空调还将不断研制出符合市场需求的节能、高效的新产品。目前，公司正和某知名大学合作，尝试设计一种更为先进的分体式空调。

4. 终端升级

实行加盟连锁后的诚信空调依然坚持贯彻“服务人本化”这一理念，承诺的各项特色服务依旧如故，仍以提供“110服务”为其制胜法宝、最大特色，一如既往地为用户提供快捷、高效、满意的服务。

五、问题与困惑

回眸诚信空调七年来的发展轨迹不难发现，勤于思考、善于把握市场机遇、开拓进取的精神和诚信空调的服务理念是凌大平带领诚信空调不断迈向成功的重要因素。诚信空调由2000年最初的个体空调销售店，2002年初具规模的小型空调连锁商，到2003年涉足中央空调，直至现在OEM生产自己的空调，完成了由经销商向制造商的角色延伸，七年来诚信空调以其独有的方式超常规发展。但创业的路还很漫长，还会面临更多的困难和艰险。

1. 品牌的建设

就今天的现状来说，诚信品牌在市场上的知名度尚不够高，它的品牌影响力仅仅局限于镇江境内。而随着空调市场竞争的加剧，品牌集中的特点在一年接一年的洗牌中变得越来越突出，空调市场真正进入了品牌时代。品牌效应经历了多年的积淀之后，一线品牌真正成为了市场的强者，这种集中效应在未来会越来越明显。在未来几年内，中小品牌退出市场的步伐也不会放缓，诚信空调如何提升自己的品牌，是走出镇江、迈向全国的重要一步。

2. 农村业务的开展

诚信空调在农村的经营也面临一些困惑。一是人才缺乏，由于农村的条件相对于城市而言，要艰苦一些，所以很多企业员工不愿到农村工作。二是随着市场竞争范围的不断扩大，诚信空调在农村市场不仅要面对其他正规空调经销商的竞