



全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书

 CHINA'S FIRST
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT
CASES COLLECTION

中国首届
**MBA管理案例评选
百优案例集锦**

第②辑



YZL10890030879

中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编



科学出版社

全国MBA教育指导委员会

“百优管理案例”丛书

 CHINA'S FIRST
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT
CASES COLLECTION

中国首届
**MBA管理案例评选
百优案例集锦**



中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书分为4辑,均为入选“中国首届MBA管理案例评选百优案例”的作品。入选案例涵盖了11个管理学科领域,反映了目前国内较高水平的管理案例编写现状。丛书不仅有利于引起各高校对管理案例编写与教学的重视,更为优秀的中国MBA案例提供了一个全方位展示的舞台,极大地促进了我国管理案例领域的发展。

第2辑收录了市场营销、商法学科领域的22篇管理案例,无论是内容编写、评选流程还是评审专家,在本学科领域中都有很强的典型性和代表性。

丛书不仅适合MBA学员、经济管理类研究生、本科生作为教材使用,而且非常适合短期管理课程、企业各级管理人员的实务学习及参考。

图书在版编目(CIP)数据

中国首届MBA管理案例评选百优案例集锦 第2辑/苏敬勤,朱方伟,王淑娟编. —北京:科学出版社,2011.4

(全国MBA教育指导委员会“百优管理案例”丛书)

ISBN 978-7-03-030631-9

I. 中… II. ①苏…②朱…③王… III. 企业管理-案例-汇编-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第049262号

责任编辑:唐璐 张丽娜 赵丽艳 / 责任制作:董立颖 魏谨

责任印制:赵德静 / 封面设计:柏拉图创意机构

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011年4月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2011年4月第一次印刷 印张:21 1/2

印数:1—5 000 字数:458 000

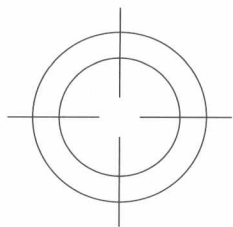
定 价:46.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

全国 MBA 教育指导委员会“百优管理案例” 评选专家委员会

(以姓氏笔画排序)

主任委员	赵曙明	教授	南京大学
副主任委员	苏敬勤	教授	大连理工大学
委 员	于 渤	教授	哈尔滨工业大学
	尤建新	教授	同济大学
	仝允桓	教授	清华大学
	伊志宏	教授	中国人民大学
	沈艺峰	教授	厦门大学
	张金隆	教授	华中科技大学
	李新春	教授	中山大学
	陈 收	教授	湖南大学
	徐建国	董事长	上海电气集团



丛书序

改革开放三十年来,中国经济的迅速崛起已经引起世人的瞩目,不仅有一批知名企业跻身世界百强行列,同时一大批民营企业也迅速成长起来,这些企业为我国的管理案例研究提供了丰富的素材。企业成功的经验值得我们总结和推广,失败的反思同样也能给人以启迪。国务委员、全国 MBA 教育指导委员会主任马凯同志在第四届全国 MBA 教育指导委员会第一次会议上对案例工作提出了很高的要求,他指出:“当前我国 MBA 教育的一个突出问题,就是中国企业管理实践的教学案例不能满足教学需求,要下大力气解决好……要进一步推动中国企业管理案例共享中心的建设工作,探索符合国情的商学院案例资源开发与利用的新模式。”

经过二十多年的普及与推广,案例教学越来越多地被我国高等院校,尤其是 MBA 培养院校所接受,并获得了许多管理教学人士的广泛认可。2009 年 11 月,我们对前七批 127 所 MBA 培养院校进行了专项调查,有近 40% 的院校设有案例库,其服务功能和服务领域各有不同,但这些案例资源在我国的覆盖率很低,能够满足教学需求的案例非常少,这种情况已经成为制约我国工商管理案例教育的瓶颈。国外商学院的案例由于国情不同,制度背景、人文环境、市场等方面的差异,难以让学生进入角色进行有效的分析和判断,所以我们必须积累大量优秀的本土案例才能满足我国 MBA 教育对高质量案例的需求。

为了进一步推动工商管理学科案例研究和 MBA 案例教学,鼓励各院校管理学科的教师基于中国制度与文化背景、联系本地区实际、积极开发中国企业管理案例、深入研究中国企业管理实际问题、凝练出具有中国特色的管理思想和管理理论、为中国企业经营和管理提供借鉴,全国 MBA 教育指导委员会于 2010 年颁发文件,在全国 MBA 培养院校中举办首届“百篇优秀案例”的评选活动,并委托中国管理案例共享中心承办。

中国管理案例共享中心是 2007 年 5 月由中国 MBA 教育指导委员会成立的,面向全国 MBA 授权院校进行案例教学、科研的“合作社”式的服务机构。中心以“统一规范,分散建设,共同参与,资源共享”为宗旨,致力于推动中国本土化管理案例研究和教学案例开发,传播案例教学成果,促进案例教学的经验交流与质量提升,实现中国 MBA 培养院校间案例资源共享、师资共享、学术成果共享和国际合作资源共享。

在共享中心的精心组织运作下,本次优秀案例评选采用匿名函审和专家组评审相结

合的方式,评审专家由各院校推荐、全国 MBA 教育指导委员会聘任。大赛共收到 93 所 MBA 培养院校提交的 299 篇参赛案例,先后有 100 位专家对参赛案例进行了匿名函审和专家委员会联合会审。整个评选工作历时 4 个月,最终确定了首届“百优管理案例”的全部获奖作品。这套丛书就是将这些获奖案例进行汇编,以反映目前国内较高水平的管理案例编写现状。

本套丛书共分为 4 辑,几乎涵盖了工商管理的各个课程领域。

第 1 辑,收录了战略管理、技术管理及技术经济、公司治理学科领域的 22 篇案例;

第 2 辑,收录了市场营销、商法学科领域的 22 篇案例;

第 3 辑,收录了人力资源管理、组织行为学、项目管理、创业管理学科领域的 25 篇案例;

第 4 辑,收录了会计及财务管理、管理信息系统及电子商务、运营与供应链管理及物流管理学科领域的 25 篇案例。

所有入选案例均是对企业真实经营管理情景的生动描述,能够形象地说明相关的管理理论与技术方法,其中有部分案例对人名、企业和地名做了掩饰性处理。所有案例均附有完整的案例使用说明,其中的教学目的与用途和思考题等部分可以让读者有的放矢地进行案例研读和实现管理案例的深度挖掘。

本套丛书具有以下鲜明的特色:

第一、层层选拔,质量第一。参选案例先由各个 MBA 培养院校评选后推荐参评,每个作者不超过 2 篇,每所院校推荐的案例数量最多不超过 5 篇。

第二、时效新颖,本土为主。参评案例必须是 2007 年 1 月 1 日至 2009 年 12 月 31 日之间采编、没有进入国外案例库、也没有正式发表过的原创案例。此前已经收入中国管理案例共享中心案例库的在规定时间内采编的原创案例可以参选。

第三、科学规范,组织严谨。案例的评审表征求各个院校专家的意见,所有的案例必须要有案例使用说明。评选出的优秀案例将收入中国管理案例共享中心案例库,并推荐给加拿大毅伟商学院案例库在全球发行。收入中国管理案例共享中心案例库的案例将在中国管理案例共享中心会员院校中免费共享,开发者(可以是会员院校和教师个人)拥有著作权中的署名权、修改权、改编权,共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。中国管理案例共享中心可代表案例作者与非会员单位或个人进行案例交换、购买、出版等商务谈判,案例开发者享有版税收益权。

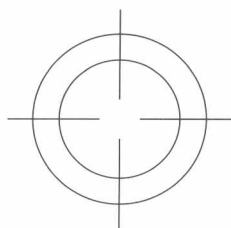
第四、题材广泛 类型众多。案例内容涉及战略管理、市场营销、生产运营与供应链等管理学的各类课程。既有描述性的案例,也有决策性的案例;既有知名的大企业,也有名不经传的小企业;既有国有企业、民营企业,也有合资企业及股份制企业等。

诚然,“百优管理案例”评选活动刚刚起步,还需要来自更多方面的支持和帮助。今后,百优案例评选将作为一项常规化的工作,以期解决我国本土案例资源数量和质量上的问题,满足我国人才培养、科学研究和社会服务等多方面的需求。我们将持续开展百篇优秀案例的评选活动,并继续建立稳定、高素质的案例专家队伍,以引起各高校对管理

案例编写与教学的重视,促进我国管理案例领域的发展。

丛书的出版得到了各获奖单位和获奖作者的鼎力支持,还得到了全国 MBA 教育指导委员会的支持和帮助,特别是全国 MBA 教育指导委员会秘书长、清华大学仝允桓教授,以及全国 MBA 教育指导委员会案例建设分委员会召集人、南京大学赵曙明教授,他们多年来积极推动和呼吁案例教学和开发的普及推广工作。同时,我们要感谢参与百优案例评审专家的无私奉献和科学出版社在出版过程中的积极配合。在案例的汇编过程中,由于需要协调的作者众多、时间上非常紧张、编者的水平所限,书中肯定会有不当及疏漏之处,个别案例的归类也不一定合适,敬请读者给予谅解和指正。希望在不远的将来,我们能够以各种形式不断进行补充与修正,使“百优管理案例”丛书日臻完善,更好地发挥它应有的作用。

编 者



录

市场营销

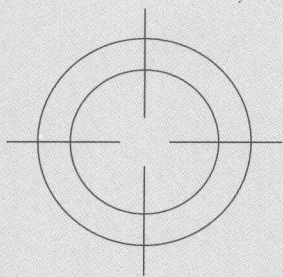
▶ 恒源祥的品牌创建与奥运营销之路	3
▶ 阿迪达斯:北京奥运会合作伙伴	27
▶ 西安火车站客运市场营销策略	43
▶ 诺基亚在国美:如何提升在家电连锁渠道的销售业绩	62
▶ 整形美容门诊的服务营销	89
▶ 湖北中烟工业有限责任公司“黄鹤楼”的价值营销	104
▶ 兰州大学出版社与 A 省新华发行集团的缘起缘尽	120
▶ 坚守 vs 调整——绿茵阁成就专业化和品牌化的标杆企业之路	131
▶ 玉柴重机产品营销管理案例	147
▶ LC 节能环保电热膜采暖系统产品项目市场开发	158
▶ 当梦想照进现实:南京地铁的品牌之惑	171
▶ 劈柴院江宁会馆:中国传统文化和餐饮服务的融合探索	179
▶ 保健酒的市场战略:如何往前走——内蒙古“御膳春”酒业公司的市场开发案例	191
▶ 冠生园集团大白兔硬糖:品牌化决策的选择	205
▶ ZZY——发展中的有机农庄	215
▶ 小肥羊的发展与规范之路	229
▶ 入驻地下广场的艰难抉择	236
▶ 平安保险大连分公司的服务补救难题	243
▶ 李连杰壹基金的品牌建设策略案例研究	266
▶ 龙润集团品牌战略管理案例	280
▶ 康师傅公司是否进入方便米饭市场	300

商 法

▶ 从“解百纳”之争看商标注册的条件和商标争议的解决	313
----------------------------------	-----

商 法

▶ 从“解百纳”之争看商标注册的条件和商标争议的解决	313
----------------------------------	-----



市场营销

中国首届MBA管理案例评选 百优案例集锦

2

市场营销是一门实践性很强的应用学科。本次选编的21个市场营销案例是中国市场企业经营、决策真实情境的再现，具有典型性和可读性。其问题涉及市场竞争战略、营销策划、产品策略、营销渠道、品牌管理及服务营销等相关的知识领域，既有世界著名的服装企业，也有国内知名企业和中小民营企业等。其中有些属于跨学科案例，可适用于战略管理、公共关系学和组织理论与设计等课程。读者通过在动态市场环境中的学习，能够掌握和提高本土企业市场的运行特点，并从中提高自己的分析能力和决策能力。

- ☐ 恒源祥的品牌创建与奥运营销之路 3
- ☐ 阿迪达斯:北京奥运会合作伙伴 27
- ☐ 西安火车站客运市场营销策略 43
- ☐ 诺基亚在国美:如何提升在家电连锁渠道的销售业绩 62
- ☐ 整形美容门诊的服务营销 89
- ☐ 湖北中烟工业有限责任公司“黄鹤楼”的价值营销 104
- ☐ 兰州大学出版社与 A 省新华发行集团的缘起缘尽 120
- ☐ 坚守 vs 调整——绿茵阁成就专业化和品牌化的标杆企业之路 131
- ☐ 玉柴重机产品营销管理案例 147
- ☐ LC 节能环保电热膜采暖系统产品项目市场开发 158
- ☐ 当梦想照进现实:南京地铁的品牌之惑 171
- ☐ 劈柴院江宁会馆:中国传统文化和餐饮服务的融合探索 179
- ☐ 保健酒的市场战略:如何往前走——内蒙古“御膳春”酒业公司的市场开发案例 191
- ☐ 冠生园集团大白兔硬糖:品牌化决策的选择 205
- ☐ ZZY——发展中的有机农庄 215
- ☐ 小肥羊的发展与规范之路 229
- ☐ 入驻地下广场的艰难抉择 236
- ☐ 平安保险大连分公司的服务补救难题 243
- ☐ 李连杰壹基金的品牌建设策略案例研究 266
- ☐ 龙润集团品牌战略管理案例 280
- ☐ 康师傅公司是否进入方便米饭市场 300

恒源祥的品牌创建与奥运营销之路¹⁾

摘 要 本案例从奥运营销的视角重新审视了恒源祥的品牌战略。在回顾恒源祥的发展历程和品牌特许经营模式的基础上,重点介绍了恒源祥成为 2008 年北京奥运会赞助商之后遇到的种种困难。恒源祥克服万难,圆了奥运梦,为中国体育代表团提供开幕式服装,并给全世界人民留下了深刻的印象。赞助奥运会只是一项企业进行体育营销的战术,而赞助中国奥委会则是一项战略。北京奥运会结束后,恒源祥又成为首家“2009~2012 年中国奥委会合作伙伴”。恒源祥的奥运营销战略强调把企业品牌与奥运品牌紧密结合在一起,着眼于品牌提升的长远回报。

关键词 恒源祥;品牌;奥运营销

0 引 言

2008 年 2 月底的一天,北京 2008 年奥运会赞助商恒源祥(集团)有限公司(以下简称“恒源祥”)的董事长刘瑞旗,坐在位于上海市金陵东路恒源祥大厦那间古色古香的办公室里,正在和他领导的一个工作小组开会,讨论北京 2008 奥运会中国体育代表团礼仪装备的终稿设计,他们只有一个月的时间,4 月必须进入制作环节。恒源祥于 2005 年 12 月 22 日,成功签约成为中国纺织行业历史上唯一的奥运会赞助商,负责为北京奥组委、中国奥委会以及中国奥运体育代表团提供资金、正装、家用纺织品和毛纺产品等,同时根据赞助协议,2008 年 12 月 31 日,恒源祥的北京 2008 奥运会赞助商的身份将结束。

此前,由于奥运赞助商门槛高,内部对于投资的意见并不统一,无数双眼睛怀疑地注视着恒源祥如何做出成绩。刘瑞旗看着小组骨干信任的目光,暗下决心:2008 年 8 月 8 日,要让中国体育代表团穿着恒源祥制作的奥运礼服在奥运开幕式上盛装出场,结合恒源祥预定的推广和营销效果,给全球观众留下深刻印象。

1) 本案例由复旦大学管理学院的苏勇教授、何虹、顾倩妮撰写。由于企业保密的要求,案例对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理,且本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例授权中国管理案例共享中心使用,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权;中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

1 公司发展及现状

恒源祥(集团)有限公司(原名为上海恒源祥绒线公司、上海恒源祥投资发展有限公司,2002年起更名为恒源祥集团有限公司)是一家以毛纺织品为主,生产绒线、羊毛衫、家用纺织品和服装等大类产品的国内大型纺织品企业。2004年恒源祥牵头与全国的加盟厂、经销商联合组建了恒源祥联合体,并制定了恒源祥联合体的中长期发展规划和战略目标。恒源祥联合体的共同纲领指出:恒源祥品牌是我们最大的财富,消费者是我们最大的利益相关者。恒源祥的中期战略目标是,到2010年恒源祥品牌的年度增加值达到当年国民生产总值的万分之一。恒源祥的长期发展方向是成为中国第一、世界一流的国际品牌。2005年恒源祥制定了差异化、全国化战略,并确定了公司的产业定位、业务定位和组织能力:产业定位——做纺织大类中羊和羊毛相关联的终端产品,业务定位——一家拥有市场消费品牌的战略咨询管理顾问公司,组织能力——协同和传播。恒源祥拥有上海恒源祥绒线有限公司、上海恒源祥毛针织品有限公司等12家子公司和企业技术中心,100余家加盟工厂,位于无锡的针织、服饰和家纺三大工业园区,以及遍及全国的9000多家经销网点。

恒源祥的前身是创始于1927年的一家老字号商店,创立者沈莱舟在福州路的一个弄堂里开设了恒源祥人造丝毛线商店,1935年搬到了金陵路。商店将手编毛线作为主营业务,基本放弃了人造丝业务,在发展零售、批发业务的基础上建立了自己的第一个毛纺工厂——玉民毛纺厂,新中国成立以后改为国毛七厂,那时恒源祥已经拥有7个工厂、3个店铺,并在25个行业中参股。随着中国社会步入计划经济年代,经济领域被划分为两大类:流通领域和生产领域,1956年的恒源祥成为上海第一家自发参加公私合营的企业,产权关系发生重大改变,由私营变为国有,业务领域大幅收缩,从一个涉足毛纺、织布、染整及其他关联产业的企业再次成为一家绒线商店,恒源祥慢慢进入了沉睡的过程。

2 刘瑞旗与恒源祥的共同成长

1987年刘瑞旗走马上任、出任经理时,恒源祥只是南京路上一家面积100多平方米、员工30多人、资产30多万元的小绒线商店。刘瑞旗担任恒源祥领导伊始,就以超前的意识,决定将恒源祥的店号注册为商标,亲手创建真正的恒源祥品牌。1991年在经济体制转轨、企业面临生死存亡的危急关头,刘瑞旗开始采用一种独特的、与众不同的品牌经营发展模式,以恒源祥品牌为龙头,充分利用恒源祥品牌的无形资产调动有形资产组合社会资源,构建特许生产和特许经营、连锁经营战略联盟,实现规模经营和快速扩张。

20世纪70年代,在美国市场上导入一个品牌的成本为1000万美元左右,而在中国,90年代中期导入一个全国性品牌的成本是1000万左右。品牌导入成本的高门槛,使其成为众多企业品牌发展之路上的“拦路虎”。对比之下,刘瑞旗带领的恒源祥品牌的

知晓率在中国市场上达到 93.9%。他采用的方法,在当时或许莫名其妙,而在今天来看,则是一个不可复制的传奇。在恒源祥捉襟见肘的财务状况下,刘瑞旗大胆地为恒源祥投入了广告。与荧屏上五颜六色、形式各异的广告相比,恒源祥的广告十几年如一日,重复三次的“羊羊羊”与小囡头。刘瑞旗的想法就是,只为“恒源祥”三个字做广告,只做品牌广告。要实践这个想法,刘瑞旗必须不断地说服经销商对品牌保持信心与耐心,同时还要抵制众多大牌广告公司对其投放产品广告的说教。

3 探索品牌特许经营模式

1991 年刘瑞旗考察并确定第一家加盟工厂,2000 年加盟工厂达到 60 多家,2008 年年底加盟工厂突破了 100 家。在上游加盟工厂快速发展的同时,下游的销售渠道也在同步飞跃式发展。1998 年以前恒源祥产品主要是在各地的百货大楼、商店进行铺货和销售,1998 年开始恒源祥进行了自有专用渠道的建设——1998 年 8 月 28 日,全国首家“恒源祥”品牌系列专卖店在山西临汾市开业。截至 2008 年年底,恒源祥在全国的经销网点已达到 9 000 多个。

自 1991 年发展到 1996 年,恒源祥通过与加盟工厂的合作品尝到了企业联合的甜美果实。刘瑞旗进一步对特许经营的概念和模式进行了深入研究,总结归纳出恒源祥自己的独特路径,并通过一系列措施进行特许经营概念的推广与传播。1998 年恒源祥公司对全国 24 个省、市的 1189 位经销商进行了大规模的市场调查,结果显示:81%的经销商愿意加入恒源祥特许经营。1999 年,恒源祥在全国 23 个省、市召开推广会,对特许经营的理念进行了进一步推广,并在服饰产品上率先进行试点,取得了一定成效。

为了体现恒源祥品牌、产品与同类产品的差异性,恒源祥投入了大量的人力、物力,为经销商、零售商服务,重点加强品牌强势文化的创建与宣传,聘请著名专家、顾问制定有关特许经营的《恒源祥二十一世纪战略蓝图》,提出了恒源祥市场价值的转移——从商标特许权到经营特许权。恒源祥更是在中央电视台等强势媒体投入 4 000 万元广告费进行品牌推广和产品宣传,在全国 20 家重要媒体中为经销商进行广泛招商,进一步完善了特许经营手册,建立了客户管理系统和物流配送体系。2000 年 6 月,公司成功地举行了恒源祥特许经营大会,并在全国 22 个重点省、市进行特许经营市场推广会。

此外,刘瑞旗领导着恒源祥,制定了特许经营的 CIS 系统,在全国部分城市建立样板店,同时加强市场设计力度,特别是对中小城市特许经营模式进行探讨,努力实现网络不重叠,着力于进一步提升合作伙伴的市场控制能力,要求加盟工厂、经销商与公司实现网上沟通,逐步实现恒源祥对加盟工厂、经销商的电子商务,建立区域性的经销商联谊会,以形成区域性的物流中心和营销中心。恒源祥此后一段时间专注于运作特许经营网络的物流、资金流、信息流,完善特许经营的 CIS 系统,在市场方面,通过样板店的试点推广,继续在全国范围实施恒源祥的特许经营模式。根据所在地的人口、收入、消费水平,规划恒源祥特许经营专卖店、厅、柜,在店面的设计、人员的培训、营销活动的策划、销售

点的基础管理上进行统筹管理,以实现全国基本模式的统一。为了让所有加盟恒源祥员工从思想上、理念上、行动上、服务上能够按公司统一的文化模式进行运作,恒源祥还建立了恒源祥大学。

4 拓展品牌特许经营模式

品牌经营,一个重要的环节是对加工企业的管控。在对上游加盟工厂的管控上,恒源祥采取了“三关”(进入关、过程关、退出关)式管理。

双审“进入关”。恒源祥设立了先初审后复审的管理认证制度。集团下属各产业公司在初审中,对满足一定条件的具有较强专业生产能力和一定国内销售经验、有志于长期从事恒源祥品牌事业发展,基本了解和接受恒源祥品牌业务管理与运作模式,资信状况良好,加盟意愿强烈的工厂,重点审核其资产信誉状况,规模经营能力,新材料应用、新品研发设计、市场拓展等方面的差异化能力和质量控制能力。初审通过后,由集团产业中心进行复审,包括就该工厂产品项目的加盟和产业公司未来专项服务该厂发展引进申报意见,进行综合的考量和沟通,并到申请加盟工厂进行现场沟通、评估和培训,对申请加盟工厂的经营管理水平,新产品设计开发能力,从原材料、各生产工序到成品出厂的质量控制能力,产品标准的执行,设备管理和厂区环境等各方面的现状进行进一步的考核评分,等等。通过“进入关”的厂商,在向集团公司交纳履约保证金 100 万元之后,正式签订《加盟合同》。

严控“过程关”。管理与常规经营活动相结合。恒源祥为了保证整个联合体的良性、有序、高效运转,制定了《加盟工厂过程管理年鉴》,其中包括质量管理规定、质量责任制、公司运行事故类型和定性分析、危机处理事件的规定、工厂等级评定、客户投诉处理,等等,确立了三级监督管理架构体系,即确立产业公司经营者对产品质量管理负全部领导和管理责任,各加盟工厂确立工厂一把手负责制下的质量管理机制,集团各职能部门对各产业公司的质量管理负责监督、指导,以 4 个 100%(原辅材料采购质量合格率 100%、工厂的成品出厂合格率 100%、消费者投诉处理的满意率 100%、市场抽查的产品合格率 100%)为产品质量管理目标,形成恒源祥“以消费者为起点、以消费者为终点”的质量经营理念。实践证明,严格的加盟工厂质量控制和管理,有效地提高了恒源祥产品的品质和品牌形象,2002~2008 年的 21 次省级以上监督抽查中,恒源祥牌产品全部合格,合格率达到 100%。

灵活“退出关”。恒源祥设立了联合体的等级评定制度和退出机制,于每年的 4~6 月协同各产业公司负责组织开展全体加盟工厂复审工作,评选样板工厂,进行等级认定和等级升降,淘汰违规和经营绩效低下的工厂,如加盟经营期满两年以上、年度经济增加值(商标值)低于考核目标的加盟工厂,或是虽实现年度经济增加值考核目标,但在企业诚信、产品质量、合同履行等方面发生重大违规、媒体曝光等责任事故,严重损害恒源祥品牌信誉、形象的加盟工厂。此外,对已纳入集团淘汰序列的加盟工厂,若是在同行业中

具有特殊差异化产品性能、潜在发展市场空间,且企业诚信运营、管理良好,经产业公司提请,恒源祥会作进一步的复审评估认定。2006~2008年,恒源祥共淘汰加盟工厂25家,而在淘汰不达标工厂的同时,恒源祥也在吸收新鲜血液,以2007年为例,恒源祥新增了13家加盟工厂伙伴。

对下游销售渠道的管控上,恒源祥采取了经销商的“分级管理”与销售终端的“矩阵式管理”。恒源祥对经销商实行分级管理,建立了恒源祥特色的经销商“星级系统”,每年定时召开不同主题、不同概念的全国恒源祥经销商大会,从“心经济”到“联合体”,进行年度综合考评,设立“十佳经销商”和“星级经销商”等不同程度的奖项,同时淘汰部分业绩非常差的经销商,通过优胜劣汰来提升联合体的经济实力和品牌竞争力。此外,任一销售网点需接受“双重领导”,即一方面是恒源祥集团各职能部门、产业公司和专业委员会的管理,另一方面是所属省份联合体分会的管理。统计得知,恒源祥已经在全国23个省份设立了联合体分会,分会负责所在省份的市场管理和协调,进行相对的“区域自治”。

5 争创恒源祥中国名牌产品

恒源祥积极开展争创中国名牌产品的工作,建立实施和保持由集团公司、各事业部子公司、加盟企业组成的三级质量管理体系。1996年6月,恒源祥分别通过了新加坡生产力标准局和上海质量体系审核中心ISO9002质量体系认证,获得了国内外两张认证证书。在按照ISO9000标准建立质量管理体系的同时,恒源祥按照ISO14000环境管理体系标准和ISO18000职业安全卫生管理体系标准的要求,建立和保持了有效和高效的环境职业安全卫生管理体系,并于2002年7月通过上海质量审核中心的审核认证。恒源祥从2001年起对所属加盟工厂推行ISO9001质量体系审核认证,从2002年起开展OKO-TEX标准100产品认证和ISO14000环保体系审核认证,使企业的质量管理水平与国际先进行业水平接轨。近年来,恒源祥牌绒线、羊毛衫、床上用品和服装等主要产品先后经国家服装质量监督检验中心(上海)、国家服装质量监督检验中心(天津)等国家权威机构以及国际羊毛局组织的抽检,质量全部合格。恒源祥还先后获得“全国质量效益型先进企业”、“全国质量管理鼓励奖”、“全国商业质量管理奖”、“上海市质量管理奖”、“上海市知识产权示范企业”、“上海市专利示范企业”、“上海市文明单位”等一系列殊荣。恒源祥牌羊毛衫、羊绒衫先后被评为中国名牌产品。

在实施全新的品牌战略和运作机制的同时,恒源祥积极应用高新技术改造和提升传统产业,与国际国内科研机构和高等院校联手合作,大力加强企业技术中心建设,并于2001年被上海市经委认定为上海市级企业技术中心。恒源祥坚持以市场和消费者需求为导向,大力开展技术创新,成功开发了一系列具有国际国内先进水平的新技术和新产品。公司开发的生物拜柔羊毛衫获得国家发明专利,并被评为上海市级新产品和上海市专利新产品;抗菌防蛀防霉高级长立绒印花毛毯、纱线回转速度仪分别被国家经贸委评为国家级新产品。公司技术中心还先后开展了“世界极细羊毛制品及其工业化生产”、

“企业协同模式的信息化系统建设”、“基于人体测量的男装版型技术及标准研究”、“新型纳米功能型羊毛制品的研究开发”等一批在国际国内居领先水平的科研项目,通过这些科研项目的实施,掌握了纺织行业的一批核心技术和技术制高点,显著增强了恒源祥品牌的核心竞争力和市场占有率。公司获得的专利授权共计 22 项,其中发明专利 4 项,实用新型专利 12 项,外观设计专利 6 项。公司申请的版权登记共计 42 件。这一系列努力都有力地提升了恒源祥的竞争能力。

6 力排众议,成为北京 2008 年奥运会赞助商

1995 年,在恒源祥公司内部的一次高层会议上,刘瑞旗吐露了他的梦想,这也成为他领导下的恒源祥的梦想,那就是让“恒源祥”三个字留在奥运史册上。此论一出,一片哗然,就连刘瑞旗最亲密的战友与朋友都认为这个梦想太遥远。众所周知,要成为奥运赞助商,企业要具有强大的经济实力,并且竞争激烈,为此不少企业都知难而退。但刘瑞旗并未放弃,一步一个脚印地去追逐实现,带领恒源祥力求做到“更快、更高、更强”,热忱地支持中国体育事业,筹划与奥林匹克运动相关的活动。刘瑞旗希望能够让自己的员工们熟悉奥运、了解奥运,理解恒源祥的奥运梦想与恒源祥的企业发展息息相关,为恒源祥的奥运梦想团结一致。

1996 年夏天,正值现代奥林匹克运动会百年诞辰之际,刘瑞旗组织恒源祥旗下“好小囡”万能双手俱乐部的 100 位 7~14 岁的小能手,刻制了 100 枚展现各不相同的体育项目与动作的印章,组成了一副大型的“百人百项百印庆百年”大型篆刻作品。其中,第 100 号作品赠与瑞士洛桑国际奥委会,由奥林匹克博物馆永久珍藏。1996 年 11 月,“恒源祥杯”中国奥林匹克儿童艺术大赛在全国展开,响应了“让全世界儿童更广泛积极地参与奥林匹克运动会”的主题,体现了奥林匹克与艺术紧密结合的宗旨。1997 年 5 月,刘瑞旗有机会随中国体育代表团访问瑞士洛桑,走进了前国际奥委会主席萨马兰奇的办公室。他突发奇想,提出将手编毛线引入奥林匹克项目,与萨马兰奇的这一次对话,更鼓舞了他要带领恒源祥牵手奥运的信心。

2001 年 7 月 13 日,中国北京申奥成功的喜讯,让刘瑞旗看到了恒源祥牵手北京 2008 奥运会的希望。2005 年 12 月 22 日,在合作伙伴美国八方环球公司和 DDB 公司的帮助下,经过无数次的谈判和电信来往,刘瑞旗带领恒源祥圆了牵手奥运的梦想,北京奥组委同意恒源祥成为北京 2008 奥运会的赞助商。

刘瑞旗坦言:“恒源祥与体育结缘源于恒源祥第一次赞助体育、组建上海花样轮滑队,自此开创了企业赞助体育事业的先河。星星之火可以燎原,恒源祥在这十多年间,一直持之以恒的关注体育,和中国体育事业携手前进,我想,正是这份执著,感动了国际奥委会,成就了恒源祥的梦想。”

恒源祥体育项目负责人 S 历数恒源祥对体育事业的支持:“1989 年 9 月,恒源祥组建上海花样轮滑队,开创企业赞助体育事业的先河;1994 年开始,连续十年赞助中国足球甲