

2004 年慈溪市委宣传部重点课题项目研究成果
高等院校工商管理专业案例教材

中国民营企业 管理 (慈 溪) 教学案例

主编 余华文 吴 渊

浙江大學出版社



2004 年慈溪市委宣传部重点课题项目研究成果
高等院校工商管理专业案例教材

中国民营企业管理(慈溪)

教学案例

主编 余华文 吴 渊



浙江大學出版社

本书法律顾问:毛定儒 律师

内容提要

《中国民营企业管理(慈溪)教学案例》是高等院校《中国民营企业管理教学案例》系列教材之一,该书收集了慈溪市 30 多家现代知名民营企业管理成功案例。

该书主要从高等院校学生理论联系实际及教师课堂教学的需要出发,按照“教学目的”、“背景资料”、“案例描述”和“讨论、思考题”的体例进行编写;全书分为创业篇、经营战略篇、人力资源篇、市场营销篇四个编目,近 70 个章节;反映了慈溪民营企业在创业、经营管理、品牌战略、产品技术创新、人力资源、市场营销、策划与可行性分析、企业文化、企业制度、诚信经营等方面的理论与实践。

该书可供高等院校在校学生、教师、企业管理工作者以及从事民营企业(经济)研究的专家、学者参考与使用。

出版发行 浙江大学出版社
(杭州浙大路 38 号 邮政编码 310027)
(E-mail:zupress@mail.hz.zj.cn)
(网址: <http://www.zjupress.com>)

责任编辑 王大根 余健波
排 版 浙江大学出版社电脑排版中心
印 刷 杭州长命印刷有限公司
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 25.25
字 数 496 千字
版 印 次 2004 年 12 月第 1 版 2004 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-900691-18-9/F·57
定 价 38.00 元

《中国民营企业管理(慈溪)教学案例》

编委会成员

编委会名誉顾问

徐明夫 中共慈溪市委书记

洪嘉祥 中共慈溪市委副书记 慈溪市人民政府市长

编委会顾问(排名不分先后)

张晖明 复旦大学经济学院教授、博士生导师

复旦大学企业研究所所长

徐金发 浙江大学管理学院教授、博士生导师

浙江大学企业成长研究中心主任

周波 中共慈溪市委常委、宣传部部长、副教授

李兴达 中共慈溪市委常委、慈溪市人民政府副市长

沈祥家 原慈溪市人大常委会副主任

严旭阳 北京工商大学经济学院副院长、副教授

胡熙民 首都经济贸易大学工商系副教授

刘美玉 东北财经大学工商管理学院副教授

李德俊 安徽工业大学管理学院教授

余健波 浙江大学出版社副编审

编委会特邀指导(排名不分先后)

陆汉振 金轮集团股份有限公司董事长

茅理翔 宁波方太厨具有限公司董事长

景华南 宁波三 A 集团有限公司董事长
姚国宁 中国·先锋电器集团董事长
张忠良 浙江中兴精密工业股份有限公司董事长
陈越鹏 宁波惠康国际工业有限公司总经理
成惠民 中国康福得集团总裁
岑启孟 宁波启明光电公司董事长
胡云波 杭州湾大酒店总经理
林建江 宁波市塞纳电热电器有限公司总经理

主 编:余华文 吴 渊

副 主 编:杜立岗

编委委成员:余华文 鲁企望 吴 渊 朱慧斌 王新萍
王翠琴 吴永明 姚学良 翁礼清 毛定儒
吴忠信 陈唤峨 赵群伟 王平凡

序 言

遵照国家教委“十五”教材规划与要求,根据鼓励出版反映地区学科优势、具有时代气息和地方特色教材的精神,此次由国内多所高校教授、专家、学者以及企业家联合参与、指导、编纂的《中国民营企业管理(慈溪)教学案例》教材经过近一年时间的酝酿与实施,终于付梓成书。

本教材是《中国民营企业管理教学案例》系列教材之一。作为 2004 年慈溪市委宣传部重点课题项目研究成果,该书收录了慈溪市 30 余家知名民营企业经营管理的典型案例,从一般经营规律出发,对该市民营企业发展过程中好的思路与做法以个案的形式进行了编排、描述、总结与分析,该书的出版将对寻求适合我国经济形势发展变化的一些方法与对策具有重要意义。

在历时半年的采编过程中,我们切身体会到了慈溪人文文化的优越与地方经济的特色。慈溪经济的发展深受围垦文化、移民文化和青瓷文化三种地域文化的影响,培育了一代代勤劳肯干、吃苦耐劳的开拓者。而移民文化是地域文化的核心,它彰显着慈溪人博采众长、开拓进取的个性。综观慈溪民营企业的发展历程,在这种地域文化的影响下,派生出了一种独特的、具有慈溪区域特色的企业文化与经济现象。

慈溪民营企业家的成长大都经历了不少曲折与风雨,他们具有在恶劣环境下谋求生存发展的“四千精神”。所谓“四千精神”,也就是用尽千言万语,想尽千方百计,历经千辛万苦,走遍千山万水的永不气馁、永不放弃的精神,这是他们事业取得成功的关键,也是慈溪精神的代表。慈溪是一个典型的移民文化发源地,东西南北人的汇集,使这块移民的热土充满了勃勃生机。慈溪民营企业家受移民基因的影响,大都头脑灵活,勤劳肯干,富有坚韧、务实、求真和持之以恒的开拓性格,一旦这种性格转化为一种精神,就变成了一种动力,这种动力是推动慈溪经济发展的主因。

慈溪经济的特色主要表现在:一是亲情(父子、兄弟、夫妻)经济。慈溪民营企业多数是从家庭式小作坊发展起来的,这符合传统观念与经济基础。慈溪民营企业中相当一部分是父子经营、夫妻经营、兄弟经营,这就形成了慈溪经济的一大特色——“亲情经济”。二是配套经济。慈溪作为中国小家电生产基地,生产的饮水机、电风扇、取暖器、电熨斗,乃至空调、洗衣机、厨房设备等,作为行业产业,已经形

成了较为成熟的产业链。产业链中上下游企业之间的配合很好,特别是在地域文化影响下,民营企业主们大都是由诚实肯干的农民成长起来的,在经营中十分讲诚信,重信誉,形成了相互信赖的依存关系。这种配套经济一旦形成资源整合的默契,就会大大降低生产成本,体现行业优势,提升产品市场竞争力。三是 OEM 经济。在慈溪民营企业的成长与壮大中,特别是企业发展的早期,大都是为其他地区企业做贴牌(OEM)生产、加工,通过为其他企业提供贴牌(OEM)服务,来积累原始资金、学习专业技术与管理经验,等发展到一定程度再创造自己的品牌,现在大部分外贸出口企业都在为外商提供贴牌(OEM)加工、生产服务,这种 OEM 方式为慈溪经济做出了不少贡献。四是社会经济。慈溪民营企业家们大都有身兼多职的特色,既是企业的老板,又是村支部书记,而且热衷于慈善事业,社会责任感极强。他们认为企业做到一定规模时,创造的所有财富都要归功于社会、归功于政府、归功于为他们日夜辛劳的全体职工,而并不能将其视为自己的私有财产。五是大桥经济。杭州湾跨海大桥位于我国最具活力、经济最发达的长江三角洲地区,南起慈溪,北达上海。杭州湾大桥的建设有利于慈溪主动接轨上海,扩大开放,推动长江三角洲地区合作与交流,增强城市综合实力和国际竞争力;有利于提升城市格局,实施环杭州湾发展战略。随着大桥经济的到来,慈溪将以“大建设、大开放、大调整、大提高”为方针,着力提升优势产业的核心竞争力,积极打造长江三角洲南翼特色制造业基地、都市创汇农业基地、休闲旅游基地和现代物流基地。

慈溪经济的发展与民营企业敢为人先的大胆尝试是分不开的,慈溪民营企业文化与特色经济所蕴含的社会经济价值是巨大的。本次我们将这种优秀的文化传承以及实践举措集结、整理成书,旨在为高校的教学案例或实践教学作一次探索,起一个投石问路的作用;同时也希望我们能够为理论界的学者以及高等院校的教师、专家、学生提供民营经济发展与管理的活本教材和生动案例,更好地促进高等院校教学方法的改进;更希望慈溪民营企业家们开拓进取的精神以及强烈的社会责任感,能够引起读者的共鸣,产生积极而深远的影响力。

教材的编辑出版工作得到了复旦大学企业研究所所长、博士生导师张晖明教授,浙江大学企业成长研究中心主任、博士生导师徐金发教授,首都经济贸易大学经济法学专家胡熙民教授,中共慈溪市委常委、宣传部长周波副教授,北京工商大学经济学院副院长、经济学家严旭阳副教授及安徽工业大学营销系主任、营销学专家李德俊教授的指导,同时还得到了广大企业的配合以及企业家们的支持,特别是得到慈溪市委宣传部的大力支持,在此一并致谢!

余华文

2004年9月1日于慈溪

目 录

第一篇 创 业 篇	(1)
第一节 打造世界牌王(三 A)	(1)
第二节 一切从家开始(方太)	(6)
第三节 做大难 做强更难 做长最难(惠康)	(25)
第四节 把每一件应做的事尽力做好(启明)	(31)
第五节 清华学子的创业之路(塞纳)	(33)
第六节 果断决策 出奇制胜(金轮)	(38)
第七节 从木匠到饮水机大王(奇迪)	(45)
第二篇 经营战略篇	(51)
第一章 经营战略与管理	(51)
第一节 企业核心竞争力的选择(耐吉)	(51)
第二节 思路决定出路(中兴)	(59)
第三节 模糊承包经营制(康福得)	(65)
第四节 “杭湾模式”的变革与创新(杭州湾)	(73)
第五节 不求最大 但求最好(宝尔马)	(78)
第六节 走国际化发展之路(启明)	(83)
第七节 现代流通方式打造农村商业联合舰队(慈客隆)	(86)
第八节 传统产业的现代化改造(恒康)	(92)
第九节 加大改造力度 强化系统管理(宏一)	(97)
第十节 求真务实寻发展(金轮)	(102)
第十一节 文员如何安排例会(汉爵)	(107)
第十二节 抢占产业高地 重组战略资源(海通)	(110)
第十三节 民营企业控股国有企业的一次成功典范(翔龙)	(116)
第十四节 由传统产业向 IT 信息产业转轨(金帆)	(119)
第十五节 民营兼并国企 半年盘活老字号(华裕)	(124)
第十六节 中小民营企业进军高新科技领域(博一格)	(129)
第二章 品 牌	(137)
第一节 “三 A”的品牌塑造(三 A)	(137)

第二节	让家的感觉更好(方太)·····	(141)
第三节	诚信打造百年品牌 努力创建驰名商标(苹果)·····	(149)
第四节	做贴牌(OEM)与创品牌(沁园)·····	(157)
第五节	走向世界的惠康品牌(惠康)·····	(161)
第六节	整合营销 实现品牌(浪木)·····	(167)
第七节	先锋品牌创建之路(先锋)·····	(171)
第八节	宝尔马品牌的变迁与建设(宝尔马)·····	(176)
第三章	产品技术创新·····	(180)
第一节	科技主导市场(沁园)·····	(180)
第二节	科技创新引领市场(惠康)·····	(183)
第三节	技术创新体系的建设(慈兴)·····	(187)
第四节	产品创新与科技(浪木)·····	(191)
第五节	企业的生命在于不断创新(奇迪)·····	(196)
第六节	科技创新的载体与措施(远东)·····	(201)
第四章	策划与可行性分析·····	(206)
第一节	拳王对抗赛策划案(博文)·····	(206)
第二节	首届质量月活动策划(中兴)·····	(215)
第三节	新产品开发的可行性分析(远东)·····	(220)
第五章	反倾销与技术贸易壁垒·····	(233)
第一节	新海三次反倾销“战争”(新海)·····	(233)
第二节	打赢入世后首场中美反倾销官司(慈兴)·····	(238)
第三节	如何突破欧盟技术性贸易壁垒(新海)·····	(244)
第六章	诚信经营·····	(250)
第一节	用诚信铸就企业文化(浪木)·····	(250)
第二节	以诚信推进产业化进程(徐龙)·····	(254)
第三节	诚信经营 科学管理(启明)·····	(258)
第四节	全力打造诚信企业(日骋)·····	(262)
第七章	企业文化·····	(270)
第一节	文化不语 沉静而御(方太)·····	(270)
第二节	振邦济世 产业报国(振邦)·····	(276)
第三节	汉爵文化(汉爵)·····	(284)
第四节	重视企业文化建设 促进企业健康发展(康福得)·····	(293)
第五节	真情实意惠大众(慈客隆)·····	(296)
第六节	篮球文化(神马)·····	(300)
第七节	当好娘家人 营造温馨大家庭(金轮)·····	(304)

第八章 企业制度	(308)
第一节 安全生产管理制度(卓力)	(308)
第二节 提案制度在中兴公司的运用(中兴)	(314)
第三节 人事制度与人事工作流程管理(振邦)	(323)
第四节 生产进度与按期交货率考核办法(鸿达)	(327)
第三篇 人力资源篇	(331)
第一节 全力打造学习型企业(宏一)	(331)
第二节 员工招聘、调配控制程序(鸿达)	(335)
第三节 注重团队 适合岗位(新海)	(348)
第四节 员工的有效激励方式(汉爵)	(353)
第五节 职工培训管理(华德)	(356)
第六节 重视员工培训 打造学习型企业(振邦)	(361)
第四篇 市场营销篇	(368)
第一节 积极拓展国际市场(慈兴)	(368)
第二节 适应市场需求 准确定位产品(三 A)	(372)
第三节 顾客满意度管理(华德)	(378)
第四节 产品的转型与市场定位(神马)	(383)
第五节 方太的售后服务(方太)	(387)
慈溪市概况	(390)
后 记	(391)

第一篇 创业篇

本篇主要介绍宁波方太厨具有限公司、三 A 集团、惠康集团和金轮集团等慈溪民营企业发展纪实及其企业主的创业历程,从不同的创业条件、政策环境及不同创业理念等多角度反映了我国民营企业家们的人生理念、创业思路以及一种执著的创业精神。通过本篇内容的学习,可以帮助我们调整创业心态,积累自主创业经验。

第一节 打造世界牌王

——宁波三 A 集团创业纪实

【教学目的】

通过案例学习,了解宁波三 A 集团近 20 年的发展历程,学习现代民营企业家们在特殊的创业环境中所运用的市场经营理念、品牌运作方式等。

【背景资料】

宁波三 A 集团有限公司(以下简称三 A)是一家专业从事开发、研究、生产和销售扑克牌及相关纸品的股份合作制企业。公司创建于 1985 年,其前身为慈溪市周巷镇湖塘村村办企业。1987 年开始转产扑克牌。近年来,投资开发了配套化工和彩印包装产业,2002 年又实施了总投资 2600 万元、年产 7200 吨的塑钢型材项目。目前,公司注册资本为 8008 万元,已拥有三大片生产园区,总占地面积 15.8 万平方米,其中建筑面积 7.6 万平方米;总资产 3.1 亿元,固定资产 1.4 亿元。现有员工 2600 余名,其中各类中、高级技术管理人员 176 名,拥有 11 条现代化扑克牌流水线生产、8 条高中档铸涂纸自动化流水生产线,具备年产 5 亿副娱乐、广告、收藏扑克及教育卡片和 6 万吨纸品的生产能力,是目前世界上规模最大的扑克牌及相关纸品的生产基地,因而被誉为“世界牌王”。

三 A 集团紧紧围绕“人、质、量、业”四字经营战略,大胆探索,不断进取,取得了辉煌的成绩——荣膺中国扑克牌生产专业委员会主任单位、首批国家级“重合

同、守信用”单位、全国桥牌比赛用牌惟一生产厂商、中国文教体育用品协会常务理事单位、国家邮政局环保型明信片专用纸生产企业、浙江省文体杂品协会副理事长单位。与此同时,还获得了一系列荣誉——浙江省文明单位、管理示范先进企业及宁波市现场管理、设备管理、安全管理先进单位等,并多次被评为省级“重合同、守信用”单位、AAA级信用企业、科技进步优秀企业等等。此外,“三A”商标1998年被评为浙江省著名商标,2004年获中国驰名商标称号;三A扑克1996年获得宁波市名牌产品称号,1999年被评为浙江省名牌产品,并于2002年通过复评。公司还将“三A”商标在德国、法国、奥地利、俄罗斯等25个国家进行了注册。1996年,公司在同行业中首家通过了ISO9002国际质量体系认证;在一届四次全国行业产品会展中,三A扑克一举夺得综合质量、新品种、新包装三个一等奖;三A明信片纸填补了国内空白,能替代进口。

向用户提供优质产品和热忱服务是公司的一贯宗旨。公司先后引进德国罗兰公司和海德堡公司的先进印刷设备与柔性版印刷系统,具有不断开发新产品的能力。公司生产经营连年保持30%以上稳步增长,主要技术经济指标已连续14年位居国内行业第一。百尺竿头,更进一步,今后,公司将不断努力,力争将“三A”建设成为具有国际竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制的跨国经营的现代企业集团。

【案例描述】

据中国文教体育用品协会提供的信息:1997年,“三A”集团年销扑克牌60万罗,比1995年翻了一番,居世界第二,亚洲第一。扑克牌这“洋玩艺”传入中国有上百年的历史,三A人只用10年时间便创造了一个人间奇迹。五年内成为中国牌王。20年创业历程,小小扑克,如魔术般地令三A人体验到了人生百味。

几台破旧的印刷机、缝纫机和十几万元债务,这些曾是三A办扑克牌厂时的全部家当。1987年,董事长景华南经过一番市场调研,毅然决定放下手中其他业务,全力生产扑克牌。可意想不到的是小小扑克牌竟是如此难以驾驭,两年后,不但没赚到钱,反而亏损了22.3万元。痛定思痛,在空前危机面前,景华南以“即使面临灾难,也要挺起胸膛”的气概,于1989年8月8日赢得了当地银行的支持,15万元贷款似雪中送炭,三A恢复了元气,振作了精神。1990年,企业还清了债务,盈利1.4万元。挫折中奋起,三A人把8月8日定为厂庆纪念日,这既有对银行的感恩之情,更是企业起死回生、由衰转兴的转折点,还包含着前事不忘、卧薪尝胆的志向。

经过一次艰苦创业,三A积聚了一点资本,刚想歇一歇喘口气,一次新的发展机遇又很快来临了。1992年,邓小平同志的南方谈话给三A集团以极大鼓舞。欢欣激动之际,景华南决定二次创业,提出了“抓住机遇,扩大战果,力争五年内成为中国牌王”的决策。大胆一次性投入超过固定资产15倍以上的1000多万元贷款

资金用于厂房建设和引进先进设备。

一个充满希望和挑战的决策!1992年成为企业大发展的一个里程碑,从此,企业一年一个样,总量迅速扩张:1993年年产17.5万罗扑克牌,1994年年产23.5万罗;1995年年销量30万罗,提前两年成为亚洲第一。至1995年底,企业超额完成了各项指标,偿还了所有债务,固定资产比3年前增加了30倍。同时,企业拥有了各类国际先进的扑克牌制造设备和一大批掌握了先进技术、懂科学管理的干部职工,企业走上了良性循环发展轨道。

二次创业使景华南获得的最大收获莫过于树起了当世界牌王的信心和雄心。于是,从1996年开始,景华南着手“三次创业”:逐步投入3000万元,扩建新厂房,引进新设备,聚集更多的人才。树立“精品意识”,争取产量达到150万罗,产销总量是世界头号扑克牌大王美国的“蜜蜂”扑克公司的2倍(注:“蜜蜂”公司自20世纪70年代以来产销量一直为70万罗)。

1996年11月20日,在中国文教体育用品协会扑克牌专业委员会会议上,三A系列扑克牌荣获“新花色”、“新包装”、“综合质量”全部三项第一名;紧接着,又在同行里率先通过了ISO9002质量标准体系认证。1996年底,在北京人民大会堂举办的首届“三A”杯名人桥牌赛上,三A赛牌获得了桥牌界人士的好评,万里和李铁映同志还亲切地接见了三A集团董事长景华南,鼓励他继续努力,再创辉煌。

农村包围城市

农村包围城市!这是中国革命取得胜利、我国改革开放走向成功的真理。三A则用此格言成功地选择了市场切入口。

三A扑克牌一投放市场就实行“两条腿走路”:国内市场和国际市场同时开发。

在国际市场开发中,主要根据企业自身产品档次,以销往第三世界为主,现在还打入西欧、北美及东南亚等20多个国家和地区,出口量一般占总产值的10%~20%。

三A产品销售的重点在国内市场上。1989年,他们参加全国文化用品订货会,接受广东、福建、河南等省级批发企业订货,因货款回收慢几乎笔笔倒霉。1990年,他们“两面出击”,进行经营方式转变的尝试:一方面直攻天津、上海、广东的文化用品一级批发站,另一方面进入义乌小商品市场销售。结果反差强烈,前者“三角债”多,销售很不景气,后者因薄利多销形势喜人。景华南意识到中低档扑克牌产品应从蓬勃兴起的产销见面的小商品市场上找“定位”,瞄准农村市场。

1991年开始,景华南大胆出击包括义乌小商品市场在内的东北、中原、西北等全国16家大型小商品市场。销售网络遍布全国,产品供不应求。

小商品市场是我国改革开放后出现的新生事物,会长久吗?景华南曾产生过疑问。刚好1991年企业刚有生气,他随中国乡镇企业展销团到马来西亚展出产

品。首次出国,考察了那里的小商品市场,当了解到小商品悠久的历史时,景华南不禁豁然开朗;原来担心是多余的,小商品市场有旺盛的生命力。

首次出国考察,给景华南上了一堂活生生的市场课,获得了意想不到的收获。之后,他坚持每年出国考察,开阔视野,探索市场经济规律,洋为中用,丰富自己的实践经验。

小小扑克牌,能生产多久呢?也曾有不少人劝景华南,与其在一棵树上吊死,不如搞多元化经营,开发其他项目。但他有自己的主张:一个人能力、精力有限,能够搞好一项事业就是人生最大的成功。1994年1月,景华南随中国轻工总会参加德国法兰克福国际文具用品博览会,碰到一位奥地利扑克牌生产商,获悉他们从1824年开始生产扑克牌,生产总量与自己差不多,但利润却相差30倍。由此景华南得出结论:传统产品,永远不会淘汰,只要持之以恒搞下去,小小扑克牌定能搞出大名堂。

遨游在市场经济大海中,景华南感到刺激、享受。对一个企业经营者来说,可贵的不仅仅在于总结过去,还在于预测和把握将来。市场经济的规律作用跨越了国界,打破了社会制度局限,发达国家经济的今天,往往是我们的明天。景华南不断了解国外同行,既知己知彼,又积极采取对策把握今天,规划明天。

市场经济风云变幻莫测。三A集团从20世纪90年代初开始一直选择小商品市场作为销售点,创造了“无销售人员、无积压商品、无应收账款”的三A效应,引起了同行注目。正当三A人为此沾沾自喜之际,一场新的风波却向他们袭来。

从1996年7月份开始,三A集团仓库也出现了部分积压。开始,他们不以为然,可积压慢慢增多,到12月底达到3.9万箱,这引起了景华南的高度警觉。从1997年1月份开始到4月底,他一直深入市场考察,广东、湖南、黑龙江、吉林、辽宁……一圈,四川、成都、云南、甘肃、北京……又是一圈。待他考察结束,仓库积压已增加到5.8万箱,价值1400万元。景华南边考察市场,边分析思考,判断出是市场竞争的优胜劣汰规律在起作用。他曾考察过美国扑克牌市场,现在美国只有几家较大的扑克牌生产厂,可以推断出这是“大鱼吃小鱼”的结果。因此,从宏观上看,国内有上千家扑克牌厂,已出现供大于求的局面,扑克牌大战已经开始。5月4日,景华南在公司班组长以上会议上作出了精辟的判断:竞争愈演愈烈,玻璃卡纸扑克大战锋芒毕露,残杀已经开始,小厂倒闭无可避免。而从企业微观分析症结,企业产品用料档次偏高、成本上升、价格上扬。

在一周后5月12日的销售人员会议上,景华南提出了18字销售策略:“不减产,不挣钱,凭优质,凭资本,争客户,争份额”,主题是减价不减产,扩大市场占有率。接着,一系列举措从三A推出:扩大延伸销售网点,由16个分公司扩大到33个销售分公司;扑克牌材料由铜版纸改为玻璃卡纸;包装由牛皮纸改为彩印纸。三A销售攻势在市场引起了较大反响。经过两个月的努力,企业走出了低谷,销售很

快回升,企业有惊无险,1997年销售比1996年增长50%。

1997年9月上旬,从中国扑克牌生产专业委员会二届一次常委会上景华南验证了自己决策的正确,到8月底全国1100多家扑克牌生产企业有200多家倒闭,90%企业日子不好过,35%企业处于半死不活状态。

三A人正确把握市场,又一次赢得了胜利,踏上了坦途。

三A品牌走向世界

“孩子未出世,先已起好名”。1987年,当景华南决定生产扑克牌时,就暗下决心要创名牌产品,扑克牌还未正式投产,他就给扑克牌产品起了“三A”的名字。在第一副扑克牌诞生之前两个月,他领到了国家工商管理总局的商标注册证,取得了法律保护权。

在英文字母中,最具魅力的是“A”。排列第一,暗示着最优、最好、最强的意思,也意味着公司生产的扑克牌要达到三个第一:即产量第一、质量第一、效益第一。“A”字母形状像座铁塔,上尖下大,象征着基础坚实,而又不断进取,三个字母“A”相叠,下面两个,上面一个,既保持“A”的基本外形,又表示了优中之优,强中之强,以此做商标,既醒目好认,又富有象征意义;既具有显著性和独特性,又适合人们的消费心理,有利于激发消费者的购买欲望。

商标作为产品的名字固然重要,但企业的命运最终取决于产品质量和信誉。为强化职工质量意识,每年三月为公司质量月;还通过加强培训,落实质量考核责任制,举办优劣产品展览会等,把保证产品质量工作落到实处。

以推进科技进步为动力,提高产品质量。近几年,公司经过三次大规模技术改造,更新和引进了一批先进的设备与工艺技术,如自动化刷、双层节能型蒸汽上光机、纸张复合机、气刷涂布生产线等,产品质量有了科学保证。与此同时,先后引进30多名专业技术人员,专门负责技术改造、工艺设计,优化产品质量。

三A人较早认识到产品包装在占领市场、扩大销售中的地位,采取了高档型包装、中档型材料和低档型价格的经营决策,给人以价廉物美的印象。

产品总体质量优势,提高了三A声誉。1995年,经宁波市会计师事务所评估荣誉商标,三A总价值为440万元,是扑克牌行业惟一评选无形资产的企业。他们将“三A”主商标在15类产品上进行注册,在扑克牌类别上又进行了“三A”、“五A”等防御性商标的注册,每年还对10来个具有市场潜力的新品种图形或文字进行注册。

三A在市场名声显赫,因而市场上出现了一些假冒“三A”及企业全称的现象。对此,公司及时报请工商部门进行查处,用法律手段有效保护“三A”商标。同时,变“打”为“引”,当别人仿冒时,他们就不断推出新产品,这样“三A”成了引导扑克牌潮流的“领头雁”,而每一次新品的开发,档次身价提高,效益更好。三A人称此举为“新品效应”。

近 10 年的市场磨练,三 A 人对品牌的理解在加深:市场竞争归根到底是品牌竞争,三 A 集团以自己在国内市场的形象第一、名声第一、规模第一、质量第一、管理第一确立自己的地位。

而与世界头号品牌美国“蜜蜂”扑克相比,三 A 还有不少差距。景华南在世界众多扑克牌市场考察中发现,国际上高级娱乐场所的扑克牌基本上被美国“蜜蜂”牌占领着,没有一副中国扑克牌进入,这是国内同行的耻辱。三 A 在总量上今年计划生产 80 万罗,可超过“蜜蜂”牌,而在创品牌等其他方面尚需不懈努力。

向世界冠军挑战!“三 A”商标已在德国、法国、埃及、西班牙等 19 个国家注册,并在美国、加拿大进行查询,着手注册申请。企业正全方位贯彻 ISO9000 系列国际标准,按照国际规范、标准、质量、服务要求组织生产,导入 CIS 形象设计。

争当世界冠军!三 A 几代人正为此目标而努力拼搏着,儿子景昱州、景昱东正协助父亲景华南共同托起“三 A”这座金色的宝塔。我们相信在不远的明天,三 A 将会以一种全新的姿态屹立于世界扑克牌的顶端。

(资料提供:三 A 集团公司 马家苗)

【讨论、思考题】

1. 阅读案例,谈谈你从三 A 集团的发展历程中得到了哪些启示?
2. 结合案例与实际,试分析三 A 集团当时采取“以农村包围城市”这种营销策略的理由。
3. 根据所学知识,谈谈品牌在现代民营企业发展过程中的积极作用。

第二节 一切从家开始

——宁波方太厨具有限公司董事长茅理翔创业纪实

【教学目的】

通过本案例学习,了解方太厨具公司董事长茅理翔创业的历程与创业理念,学习现代民营企业家的创业意志与创业心态,强化当代大学生自主创业意识与工作责任心。

【背景资料】

宁波方太厨具有限公司(以下简称方太)坐落在经济发达的浙东名城慈溪市,北邻杭州湾,东靠宁波市,西与绍兴、杭州相接。公司创建于 1996 年 1 月,占地面积 17.34 公顷,现有员工 3500 人,专业生产以“方太”牌深型吸油烟机、灶具、食具

消毒柜、集成厨房为主导的厨房系列产品。

公司创办之初就致力于“品牌兴厂,文化兴牌”,提出了“不断改进,力求完美”的质量方针,建立起全面质量管理体系。方太吸油烟机在国内同行业率先通过 ISO9001 和 ISO14000 国际质量认证、国家强制性产品 3C 认证,被授予国家免检产品。方太公司被评为全国质量与服务双达标企业。公司获得外观及实用新型等国家专利 55 项,被评为全国用户满意产品、浙江省名牌产品,“方太”商标被认定为浙江省著名商标。公司还率先把工业设计引入到新产品开发中,在短短的两年内刮起了三股“方太旋风”,掀起了厨房革命的新浪潮,被媒体称为“方太现象”。

近年来,方太在业内率先提出“集成厨房”概念,并开发了乐家、名家、皇家等系列橱柜。利用先进的四维空间设计思想,对厨房空间布局最优化、劳动强度最小化、厨房操作智能化、烹饪活动娱乐化提出明确要求。2002 年 12 月,方太集成厨房通过了国家建设部鉴定,引领了中国厨房第三次革命。

21 世纪,方太人自觉站在改善人类生存、生活环境的高度,通过不断开发人性化、智能化、健康型、环保型、节能型的厨具产品,以及真诚、主动、周到、规范的服务,不断为人类提供更新、更好的厨房文化与生活方式,竭尽全力,让家的感觉更好,为造福人类、为社会进步不懈努力!

【案例描述】

一位百炼成钢的老创业者,由于身怀深厚的文化底蕴,不间断地吸收国内外各种先进管理思想和经验,而从众多民营企业家中脱颖而出。不仅成功地经营着自己的企业,茅理翔还创造了许多耳熟能详的理论、创造了太多的神奇,人们都习惯于尊称他为“商儒”。

茅理翔,1941 年 11 月 30 日出生于浙江慈溪。1960 年,慈溪中学高中毕业;1960 年至 1963 年,执教于慈溪天元中学;1965 年至 1974 年,任慈溪市长河镇福利厂主办会计;1975 年至 1984 年,任慈溪市长河镇福利厂供销科长;1984 年至 1994 年,任慈溪市无线电元件九厂厂长;1994 年至今,任宁波飞翔集团公司董事长;1996 年 1 月,任宁波方太厨具有限公司董事长。自 1985 年始,茅理翔矢志改革,锐意进取,带领全体干部职工艰苦奋斗,使一个仅以 6 台冲床起家的小厂,经历了以电子点火枪和方太吸油烟机为代表的两次艰苦创业历程,完成了从配套加工到品牌动作、从内向型到外向型、从劳动密集型到科技密集型、从传统管理到现代管理的巨大转变,发展成为在国内具有较高知名度的国家中型企业。

茅理翔本人连续当选浙江省第九、十届党代会代表,浙江省第九、十届人大代表;曾获浙江省优秀共产党员、全国优秀乡镇企业家、中国质量管理先进工作者、振兴浙江经济特殊贡献者、宁波市优秀企业家、宁波市优秀共产党员、宁波市劳动模范等多项荣誉;并兼任慈溪企业经营者协会会长、宁波市乡镇企业协会副会长、浙