

第一章 概 述

第一节 概 况

山东省三环制锁集团公司创建于1930年，座落于美丽的海滨城市——烟台芝罘区中心。70年的历史，弹指一挥间，三环人用智慧和汗水赢得了五洲的认可、四海的拥戴，铸就了世纪的辉煌。经改革开放洗礼，三环更具英雄本色；受市场经济考验，三环愈显王者风采。今天，三环已成为国有企业的荣耀，呈现在世人面前的是一个崭新的现代化企业。三环，是我国制锁行业生产规模最大、制锁历史最悠久、产品品种最多、技术最先进的国有、跨地区、综合性、外向型的专业制锁集团，是国家大型二类企业、国家二级企业、国家一级计量企业、中国五金制品协会制锁分会理事长单位；同时也是烟台市建立现代企业制度试点企业之一。

自1993年以来，在各级政府部门的大力支持下，通过资本运作和技术创新，企业规模实现突破性发展。1994年初，成立以烟台造锁总厂为核心，以“三环”商标为纽带，包括烟台、威海、青岛三个地级市的8个企业组成的山东省三环制锁集团，核心企业山东烟台造锁总厂同时更名为山东省三环制锁集团公司。1997年开始组建资产一体化的企业集团。集团公司于9月份兼并烟台锁材厂，成立山东省三环制锁集团公司铜材厂；1998年10月对山东双连集团有限公司实行控股经营，成立山东省三环集团乳山双连有限公司；1999年3月，对青岛第二锁厂实施资产划拨，成立山东省三环制锁集团青岛造锁厂；1999年5月，与烟台市华泰电器有限公司合资组建控股子公司，成立烟台三环华泰防盗门有限责任公司；1999年底，对蓬莱三菱制锁有限公司实行参股经营，成立山东省三环集团蓬莱三菱有限公司；2000年5月，在越南广宁下龙市独资兴办越南三环制锁有限公司的报告获国家外经贸部、国家经贸委批准。2000年6月，收购浙江浦江唐灯锁厂，成立山东省三环制锁集团浦江有限公司。至此，一个以“三环”商标为纽带，以资产一体化为特征的现代企业集团已初具规模。至2000年6月末，山东省三环制锁集团已拥有紧密层企业6个、半紧密层企业2个，资产总额46867万元，净资产13692万元。其中，核心企业——山东省三环制锁集团公司资产总额33297万元，净资产10226万元，现有职工3880人，其中大专以上学历的376人，占职工总数的9.7%。

自1997年山东省三环制锁集团公司开始实施“内企外迁”工程，3年建造标准厂房3万m²，目前拥有厂区6个，总占地面积237555 m²，其中主厂区26255 m²，位于烟台市西南河路47号，为公司决策层、执行层和部分管理部门办公所在地，新建厂区三环工业园168127m²，位于烟台市新桥西路15号，为电镀厂、挂锁装配厂、智能锁具厂、轿车锁厂、设备动力处、技术开发中心及与生产有直接联系的职能处室所在地；西厂区28360m²，位于烟台市建设路10号，为锁件厂、印刷厂所在地；铜材厂区49820m²，位于烟台市福山区汇福街861号；青岛造锁厂厂区48315m²，位于青岛莱西市青岛路2号；浦江有限公司厂区16678m²，位于浙江省浦江县浦江镇环城北路286号。

近年来，山东省三环制锁集团公司坚持以市场为依托，以科技为先导，不断加大技术和产品创新力度，产品的科技含量显著提高，品种结构也由过去的以铜铁挂锁为主导，发展成为包括“三环”牌铜铁挂锁、自行车锁、链条锁、钢丝锁、箱包锁、门锁系列（包括各种球形门锁、执手门锁等）、汽车锁、磁性卡片锁、智能卡片锁、保险柜（箱）、楼宇对讲防盗系统和防盗安全门等13大类150多个花色品种，年生产能力达到2亿把（套），畅销世界160多个国家和地区，是中国五金制品出口的“拳头产品”，年出口创汇4500万美元以上，居国内同行业首位。1999年元月，“三环”锁具商标被国家工商局确定为“中国驰名商标”，成为全国五金行业唯一获此殊荣的品牌。

山东省三环制锁集团公司长期坚持“精益求精、争创一流、件件合格、把把必优”的质量方针，“三环”锁具在国内外市场上享有较高的声誉。铜铁挂锁曾获中国制锁行业唯一国家银质奖和金质奖，系“山东省质量免检产品”、“山东省名牌产品”；其它产品均为省、部级优质产品。公司是ISO9001标准认证企业，1993年获第23届西班牙“国际商业信誉奖”。

面对锁具市场竞争白热化趋势，山东省三环制锁集团公司建立起“独霸全国、称雄世界”的战略目标，在“锁业为主，多业并举”的经营思想指导下，正在通过培育新的经济增长点，实施三环品牌的多角化延伸。2000年初，凝聚三环职工集体智慧的三环营销战略、三环科技发展战略、三环管理模式等已经开始实施，这将给具备70年悠久历史的三环锁业带来新的发展机遇和更加广阔的发展空间。

自1993年至1999年，公司累计完成各种锁产量41401万把；实现销售收入152789万元；实现利税12637万元，利润2702万元；完成出口交货值111562万元，创汇14185万美元。

附：1993年-1999年企业主要经济指标情况

1993年—1999年企业主要经济指标情况（万元）

数值	年份	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	累计
指标									
	销售收入	15396	18750	21614	20087	23149	26699	27094	152789
	利税合计	1373	1874	1954	922	1609	2271	2634	12637
	利 润	641	645	650	108	160	220	278	2702
	税 金	732	1229	1304	814	1449	2051	2356	9935

附：1993年—2000年企业获奖情况

1993年—2000年企业获奖情况

授 予 时 间	荣 誉 称 号	授 予 单 位
1993年6月	九二年技改管理工作先进单位	市经委
1993年6月	第23届“国际商业信誉”奖	
1993年6月	实施环保“538”系统工程暨市长责任书先进单位	市环保局
1993年8月	省模范职工之家	省总工会
1993年11月	省二轻思想政治工作优秀研究会	省二轻厅
1993年11月	省二轻思想政治工作优秀企业	省二轻厅
1994年1月	九三年度烟台市先进企业	市委、市政府
1994年1月	九三年度重合同、守信用先进单位	市工商局
1994年2月	九三年度先进基层党组织	市二轻局党委
1994年2月	先进企业	市二轻局
1994年2月	市百强工程最佳企业	市政府
1994年3月	九三年度安全生产先进集体	市安全生产委员会
1994年3月	九三年度工交财贸系统经济效益排头兵企业	省经委、省财政厅、 省统计局
1994年3月	九三年度全国机电产品出口先进单位	国家经贸委
1994年5月	九二至九三年度省二轻外经工作先进单位	省二轻厅
1994年6月	九三年度省机电产品出口先进单位	省外经委
1994年6月	遵守财经法规先进单位	省税收、财务、 物价检查办公室
1994年8月	市工会财会工作先进单位	市总工会
1994年8月	九三年度机电产品出口先进单位	市经委、市机电办
1994年10月	市贯彻执行《商检法》先进单位	市商检局

1994年10月	第五届亚太国际贸易博览会 ASDAT94 金奖	第五届亚太国际贸易 博览会组委会
1994年10月	热心支持烟台市体育工作先进单位	市体委
1994年11月	九二至九三年度第五届全国“讲理想、 比贡献”竞赛活动奉献杯	中国科协、国家计委、 国家经贸委
1994年12月	省二轻系统双文明建设最佳企业	省二轻厅
1995年1月	中国轻工知名企业	全国轻工总会
1995年1月	产品质量优秀奖	全国轻工总会
1995年1月	最佳企业	市二轻局
1995年1月	先进基层党组织	市二轻局党委
1995年2月	九四年度精神文明建设工作先进单位	市二轻局
1995年2月	九四年度科技进步百强工程最佳企业	市科技进步百强 工程领导小组
1995年2月	九四年烟台市节约降耗先进企业	市经委
1995年3月	省级重合同守信用企业(95—97)	省工商局
1995年3月	中国专利山东名星企业	省科委、省经委、 省二轻厅
1995年4月	九四年机电产品出口先进单位	省机电产品出口 领导小组
1995年4月	九四年度重合同守信用单位	市工商局
1995年5月	省职工教育先进单位	省经委、省总工会、 省职教办
1995年9月	实施《中华人民共和国计量法》先进单位	市技监局
1995年11月	科技咨询工作先进集体	市科协
1995年12月	全国模范职工之家	全国总工会
1995年12月	省二轻系统“企业文化建设优秀企业”	省二轻厅
1995年12月	省工会保障先进部门	省总工会
1995年12月	全国轻工业优秀企业	全国轻工总会
1996年1月	九五年度精神文明建设工作先进单位	市二轻局
1996年1月	先进基层党组织	市二轻局
1996年1月	全国轻工优秀企业	全国轻工总会
1996年1月	最佳企业	市二轻局党委、 市二轻局
1996年2月	模范职工之家	全国总工会
1996年3月	九五年度安全生产先进集体	市人事局、市劳动局、 市安全生产委员会
1996年4月	省先进财会工作集体	省财政厅
1996年4月	九五年度全省工交财贸系统行业经济效益 排头兵企业	省经委、省统计局、 省财政厅

1996年4月	省管理示范企业	省经委
1996年4月	市档案系统先进集体	市档案局、市人事局
1996年5月	重合同守信用单位(95年度)	市工商局
1996年6月	九五年度机电产品出口先进企业	市机电产品出口 领导小组
1996年6月	科技咨询工作先进集体	市科协
1996年6月	省管理示范企业	省经委
1996年7月	文明企业	省精神文明 建设委员会
1996年8月	市进出口商品检验工作先进单位	市商检局
1996年9月	九六年轻工质量管理小组活动优秀企业	全国轻工总会
1996年10月	市财会工作先进集体	市财政局、市人事局
1996年11月	全国轻工系统“二五”法制宣传教育工作 先进集体	全国轻工总会
1996年12月	市企业社会保险工作先进单位	市政府
1996年12月	爱国主义教育基地	市委、市政府
1997年1月	先进基层党组织	市二轻总公司党委
1997年1月	精神文明工作先进单位	市二轻总公司党委
1997年4月	外经贸先进单位	省二轻总会
1997年5月	市级节能降耗先进企业	市节能办
1997年6月	省二轻“八五”技术改造先进单位	省二轻厅
1997年7月	省科学技术进步奖	省科学技术进步 奖评审委员会
1997年8月	国家二级企业档案工作目标管理	国家档案局
1997年9月	市企业合同管理协会团体会员	市企业合同 管理协会
1997年9月	九六年度执行人口与计划生育目标责任 先进集体	市二轻总公司
1997年9月	计划生育工作先进集体	市二轻总公司
1997年10月	九六年度工会财会工作先进集体	市总工会
1997年10月	联合国开发计划署中国国家分部国际 推广单位	
1997年11月	九六年度遵守财经法纪先进单位	省税收财务物价 检查办公室
1997年12月	市著名商标	市工商局
1998年1月	市1997年安全先进单位	市劳动局
1998年1月	市安全生产一级单位	市经委
1998年2月	九七年度工会保障工作先进集体	市总工会
1998年3月	市科技咨询工作先进集体	市科学技术协会

1998年3月	市厂矿科协工作先进集体	市科学技术协会
1998年3月	省著名商标	省工商局
1999年4月	省集体合同建制先进单位	省总工会
1999年5月	市科技工作先进集体标兵	市委、市政府
1999年6月	全市内部审计工作先进集体	市审计局
1999年8月	省工会保障先进部门	省总工会
1999年12月	党员教育工作先进单位	省委宣传部
2000年1月	精神文明建设先进单位	市二轻总公司党委
2000年1月	先进基层党组织	市委
2000年1月	最佳企业	市二轻总公司
2000年1月	先进基层党组织	市二轻总公司党委
2000年3月	九九年度社会综合治理先进单位	毓璜顶街道办事处
1998年4月	重合同守信用企业	市工商局
1998年5月	九七年度“青春立功”先进团委称号	团省委
1998年8月	全省工业品价格调查统计工作先进单位	省城市社会经济调查队
1998年12月	全国五金制品优秀企业	中国五金制品协会
1999年1月	省进出口商品检验协会团体会员	省进出口商品检验协会
1999年1月	精神文明建设工作先进单位	市二轻总公司党委
1999年1月	最佳企业	市二轻总公司
1999年1月	最佳基层党组织	市二轻总公司党委
1999年4月	贯彻执行《标准化法》先进集体	市人事局市技术监督局
1999年4月	一九九八年度厂矿科协工作先进集体	市科协
1999年4月	省企业调查统计工作先进集体	国家统计局山东省 企业调查队
2000年5月	市科学技术进步奖	市科技进步奖 评审委员会

第二节 历史沿革 (1993年—2000年)

一、“八五”计划时期 (1993年—1995年)

1993年是“八五”计划第三年，通过认真贯彻《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，全面落实加快“三个步伐”，实现“三个目标”的工厂方针，以优化结构储备后劲为目标，加快合资合作的步伐，使各项工作取得可喜收获，各项经济技术指标在1992年创历史最好水平的基础上，又有新的突破和大幅度的增长，均创公司历史最好水平。主要表现是生产快速发展，全年实现工业总

产值 10406 万元，比上年增长 14.02%，这是公司历史上首次突破亿元大关；生产各种锁 4740 万把，比上年提高 11.45%；经济效益大幅增长，全年实现利税 1373 万元，利润 641 万元，分别比上年提高 24.60% 和 16.46%；产品质量稳定提高，四大零件废品率比上年下降 0.22%，节约价值达 38 万多元；销售收入再攀高峰，全年实现销售收入 15396 万元，比上年提高 34.57%；出口创汇实现新的突破，全年实现出口交货值 11635 万元，首次突破亿元大关，比上年提高 62.74%，出口创汇 1530 万美元。

1993 年公司围绕“加快发展”这一中心主题，根据市委提出的“换脑筋、创一流、树形象”的要求，树立起敢闯、敢干、敢试的精神，强化了市场经济意识、机遇意识、开放意识，加快了企业内部改革的步伐。首先在改革分配制度上进行了大胆的尝试，拉开档次、打破平均主义，建立起竞争机制和风险机制，实行重奖重罚。对分厂实行了计件工资制，增加奖金幅度；对后勤服务部门引入市场机制；对幼儿园实行自收自支、差额补贴、创收分成承包经营；对卫生所制定了《药库、现金管理细则》；对销售和供应部门分别制定了《关于实行销售费用包干和按销售收入提成的有关规定》、《关于实行材料采购费用包干节约提成的有关规定》。这些都为公司进一步转换经营机制适应市场经济的需求，探索了新的路子。二是根据国家的有关规定和市府、市局的指示，进行了股份制试点的准备工作。对公司的资产进行审计和评估，起草了可行性研究报告和公司章程，一切准备工作基本就绪，只因政府有关部门对资产的界定和股权的设置有异议，致使该项工作搁浅，但通过该项工作的尝试，为公司建立现代企业制度积累了经验、打下了基础。三是 1993 年 2 月份根据国家工商行政管理局商标局以商标文字 1993 第 14 号文，对“三环”锁商标两本帐问题做出“三环”锁商标归属山东烟台造锁总厂的确权批复，公司抓住时机，立即进行各方面的衔接和宣传，并于 6 月份与招远五金造锁总厂、山东省乳山双连集团公司、蓬莱市制锁厂、牟平造锁总厂、青岛第二锁厂签订了“三环”锁商标使用许可合同，这是三环优质名牌无形资产的价值首次得到体现，并对集团的组建和发展起到积极的推动作用。另外公司与外商合资合作实现历史性突破，同德国霍富公司进行了合资合作项目的洽谈。

1994 年，遵照“认真贯彻党的十四届三中全会精神，加快发展步伐。以经济效益为中心，以市场为导向，以深化改革为动力，以优化产品结构推进技术进步和管理进步为保证，保持企业持续、快速、健康发展”的工作指导思想和“解放思想换脑筋，抓住机遇求发展，深化改革迈新步，奋力拼搏创一流”的工厂方针，公司各项工作实现了一年一大步的奋斗目标，生产经营出现了五大特

点：一是生产发展较快，全年完成工业总产值 12292万元 生产各种锁 5487 万把，分别比上年增长 18.12%和 15.77%；二是效益突飞猛进，实现利税 1874 万元，比上年提高 36.48%；三是产品质量稳定提高，各种成品锁的一级品率比上年分别提高 0.34 到 2.32 个百分点，四大零件的废品率比上年下降 0.18 个百分点；四是销售收入再攀高峰，全年实现销售收入 18750 万元，比上年提高 21.78%；五是出口创汇创新纪录，全年实现出口交货值 13226 万元，比上年提高 13.67%，创汇约 1780 万美元。

1994年是公司深化改革、加快发展、再创佳绩的一年。一是集团组建成功，集团工作进一步理顺。1月份 在各级政府及有关部门的关心、指导帮助下 山东省三环制锁集团公司成立了。为使集团能沿着健康道路发展，公司认真地研究集团的发展战略，制订出集团工作计划、方针和目标，完善职能，理顺关系。充分利用集团管委会例会，把集团需共同研究、协商解决的重大问题达成共识，以保证集团各项工作能够顺利进行。为确保“三环”优质名牌声誉，制订了三环锁的统一质量标准，建立了质量保证体系和质量管理制度，完善了质量管理机构和职能，坚持每季度的产品质量抽验制度，产品质量稳定提高，增加了销售收入，提高了经济效益。1994年，集团销售收入达到 54693 万元，实现利税 4661 万元，分别比 1993 年提高 49.15%和 36.65%。二是加强产品销售 抓紧货款回收，保证生产经营正常运用。公司采取了品种搭配销售、召开定货会、让利销售和适当控制铜锁生产量等措施，使铜锁库存逐步消肿，达到产销平衡；全力狠抓货款回收和清欠工作，改变销售办法，对销售人员加强了约束机制，避免了货款前清后欠，使发出商品由 1993 年前的 1418 万元减少到 248 万元，从而保证了生产经营的正常进行；加强了自营出口的各项工作，建立了出口业务的有关组织和规章制度，扩大自营出口，减少中间环节，全年自营出口创汇 600 多万美元 比上年提高 50%；加大打假力度，成立打假办公室，扩大影响，维护三环商标的合法权益。三是加强生产的组织和产品结构的调整，满足了市场的需求。一方面注重了对职工队伍素质的提高，加强技术、业务培训，充分发挥骨干的作用，大大提高了劳动生产率。另一方面充分利用分配制度，拉开分配档次，有力地调动了职工的生产积极性，确保了全年计划的完成。四是坚持深化改革 促进企业内部管理向深层发展。制订了“职工医疗保险暂行规定”，在保证职工生活不受影响的前提下，较好地减少和避免了药品的浪费和流失，控制了医疗费大幅度增长；与烟台市住房管理公司合作，改变了原有的住房供给、企业办社会的体制，使公司得以轻装上阵，全力以赴地参与国内外市场竞争；根据形势发展的需要，先后对销售、供应的提成办法和车队、三环贸易公

公司的承包办法进行了完善和修改，对箱包锁厂由原内部核算改为独立核算、自负盈亏，强化了激励政策和约束机制，取得较好的效果。五是坚持科技为先导，加快技术改造步伐。1994年，与德国霍富公司合资生产轿车锁项目，于6月份订立了合资经营“烟台霍富汽车锁有限公司”的公司章程，实现了公司与外商合资合作零的突破，散件组装的轿车锁样品提供一汽大众进行认证和冬季路试；公司自行开发的电子保险柜系列、电子卡片锁等新产品均拿出样品进行了试展。另外，公司为提高管理人员素质，与市职教办联合举办了有68名管理干部参加的微机培训，为适应现代化管理做好了基础准备。

1995年是“八五”计划的最后一年，也是为进入“九五”计划做好必要准备的一年。公司确定了“以党的十四大和十四届三中、四中全会精神为指导，增强改革意识，加快发展步伐，发挥名牌优势，加速膨胀规模，继续保持全国同行业领先地位，为建设一个多功能、综合性、外向型的大型企业集团而奋斗”的指导思想。制定了“围绕一个中心，突出两个重点，加大三个力度，强化四个意识”的工作方针，脚踏实地、迎着困难上，自己救自己，自己解放自己，克服了种种困难，取得了比预期好得多的效果，各项经济指标特别是销售收入、出口、利税在前三年连续递增33%至37%的基础上，又上新台阶、再创新水平。全年完成工业总产值14138万元，生产各种锁6138万把，分别比上年增长15.02%和11.86%；实现销售收入2.16亿元，出口交货值16269万元，分别比上年增长15.28%和23.01%；在消化了2500万元的减利因素后，仍实现利税1954万元（其中利润651万元）比上年增长4.28%，由于1995年各项指标的全面完成，使公司“八五”计划圆满地划上句号。

总之，“八五”期间是公司发展较快时期。其主要标志，一是企业有了较大发展。“八五”期间累计实现工业总产值53993万元，比“七五”期间增加16948万元，平均每年递增10.46%；生产各种锁24033万把，比“七五”增加7433万把，平均每年递增9.56%；实现销售收入87812万元，比“七五”增加59541万元，平均每年递增25.36%；花色品种不断增加，公司已发展成具有相当生产规模和水平、门类齐全、管理配套的制锁企业。二是面向国际市场，以出口为主的战略得以实现。经过几年的努力，公司已逐步发展成为外向型企业，出口创汇大幅度增加，“八五”期间实现出口交货值62491万元，创汇7812万美元，分别比“七五”增加45568万元和3130万美元，平均每年递增35.55%和12.82%；出口国家和地区由120多个增加到160多个。三是企业综合经济实力大大增强。“八五”期间实现利税7119万元，比“七五”增加3526万元，平均每年递增19.75%；公司固定资产原值达到5263万元，比“七五”末增加1220万元，增

加了 23.18%。四是技术管理水平有较大提高。“八五”期间，新技术、新材料、新工艺广泛应用，技改步伐进一步加快，以微机为代表的现代化管理手段的应用、ISO9001 的实施，标志公司向现代化管理迈出新的步伐；以磁卡锁为代表的高新技术产品的开发，不但为企业增加实力和后劲，同时，改变了公司“一挂到底”的产品结构局面，为企业树立了新的形象。五是改革开放迈出新步伐。随着国家“企业法”和“全民所有制企业转换经营机制条例”的实施，以三项制度改革为突破口的各项改革逐步完善和深入；引进外资、合资合作实现零的突破；组建了跨地区的企业集团，并从以商标为纽带逐步过渡到以资产为纽带作了有益尝试。六是职工收入较大提高，生活福利进一步改善。“八五”期间随着企业生产的发展，职工的收入和福利有了明显提高和改善，人均收入“八五”末是“七五”末的二点九倍。企业累计筹资 1000 多万元用于解决职工住宿、食堂、学校、供气、供暖和家庭财产保险等福利，基本解决了职工的后顾之忧。七是企业新形象进一步树立，知名度更加提高。由于公司对两个文明一齐抓，企业素质和职工素质不断提高，企业发展、管理水平、经济效益、产品水平等方面都向世人展示了三环人的新风采，企业形象和产品声誉进一步提高。

二、“九五”计划时期（1996 年——2000 年）

1996 年是实施“九五”计划的头一年，公司为了以新的姿态迎接二十一世纪的到来，争取在“九五”期间创造出更加辉煌的业绩，确定“九五”期间的工作思路是：认真贯彻党的十四届五中全会精神，以加快发展为主题，实现两个转变。其工作指导思想是：弘扬改革精神，贯彻发展主题，推进两个转变，打响“九五”头炮，以战斗的姿态，适应新形势，开拓新思路，探索新办法，把各项工作提高到一个新水平。工厂方针是：三抓、三促、三增长。即：抓市场导向，促生产经营健康发展；抓科技进步，促产品结构优化升级；抓科学管理，促企业素质上新台阶；保证速度、效益、职工收入不断增长。企业在三环商标确权、自营出口、企业管理、合资合作、新产品开发等诸多方面可谓硕果累累。一是“三环”锁商标两本帐彻底解决。1996 年 11 月，山东省人民政府以鲁政字（1996）232 号文《关于解决“三环”锁商标归属问题意见的函》向国家工商行政管理局明确表态：“‘三环’锁注册商标专用权应归烟台造锁总厂所有，请依法裁定。”1996 年 12 月，国家工商行政管理局商标局以《1996》标申驳续字第 010 号文，依法驳回山东省轻工业品进出口公司“三环”锁商标续展申请，这标志着经过十八年的力争，“三环”锁商标终于回到三环人的手中。二是公司获得自营进出口权。1996 年 12 月中华人民共和国对外贸易经济合作部以（1996 外经贸政审函字第 2881 号文，赋予公司自营进出口权。三是顺利通过了 ISO9001 体系认

证，取得了国家认可的质量认证机构——北京九千标准质量体系认证中心的认证证书。四是 IC 卡锁开发成功。6 月份，与日本荣和株式会社合资的“烟台三环荣和智能锁有限公司”取得了中华人民共和国外商投资企业批准证书，合资企业正式成立。五是产品结构优化升级。汽车锁合资企业搬到开发区，步入正常轨道；组建了轿车锁分厂，产品一次验收合格，取得质量认证许可；电子卡片锁投放市场，保险柜系列完善了性能，增加了品种，形成了系列化。五是解放思想，深化改革。1996 年公司被市政府列为 23 个建立现代企业制度的试点单位之一，公司制订了“现代企业制度实施方案”等十二个配套文件，为进一步深化改革奠定了基础。

1997 年，公司确定的工作指导思想是：以党的十四届五中、六中全会精神为指导，增强改革创新意识、增强危机感和紧迫感，抓住机遇，以市场为导向，以效益为中心，以商标回归为契机，努力进行市场和集团整顿，团结拼搏，奋发进取 艰苦创业 负重奋进 重新谱写新篇章。工作方针是 抓住机遇 乘势而上 瞄准重点 扭转局面 学习邯钢 自我消化 深化改革 再创辉煌。1997 年因产品销路受阻、资金严重短缺等诸多因素的影响，企业生产经营处于极为严重的困境之中。在严峻的形势下，企业上下团结一心，负重进取，下大力气整顿国内外市场，通过深化改革、加强管理、科技进步，大大增强了企业的活力和后劲，使公司的生产经营形势向着稳健的方向发展。一是产品销售抑滑跃升，扭转了被动局面，重新制定完善了销售承包责任制；下大力气狠抓自营出口。公司组织专门班子，与省、市有关部门进行联系和沟通，请市、局有关领导进行协调的同时积极做好自营出口的准备工作的，成立了国际业务部，抽调精兵强将加强业务培训，7 月份自营进出口权批转后，迅速办好了各种手续，8 月份就开展了出口业务，一起步就运转正常，效果良好。全年自营出口收入达 18034 万元 占公司总收入的 78%；同时抓住时机，主动出击，参加国内外较大的博览会、订货会，为扩大销售、开拓市场、整顿市场、打假治假打下良好基础 在实行公开招聘 18 名在职职工到销售岗位的同时 进一步加强了对销售人员的管理工作，定期进行考核整顿，优胜劣汰，形成良好的制度。另外还进行了国外注册商标的转让工作，公司一次性出资 400 万元人民币，将山东省日用百货进出口公司在海外注册的三环牌锁具商标予以买断，这不仅为公司自营出口扫清了障碍，也为争创中国“驰名商标”打下基础。二是解放思想，深化改革增活力。1997 年 公司进行了内部干部人事、劳动制度的改革。首先根据“因事设人、一专多能、一身数职”的原则，改变因人设岗、人浮于事的现象，对公司领导层进行了调整，实现了领导干部年轻化、知识化，平均年龄由 48.3

降至 45.1 岁；对公司的中层干部进行了调整，由 68 职降到 61 职 年龄由 45.7 岁降至 42.8 岁；同时，对职工实行内部退养，全年共退养 256 人；另外压缩非生产人员，处室一次压缩 49 人。三是狠抓治理整顿，集团建设步入正轨。首先多次召开各企业主要负责人会议，重申统一限价、产品质量、商标宣传保护费等有关规定，提出明确的要求，对拒不执行有关规定的严厉惩罚。7 月份与各企业签订了“三环”商标使用许可合同后，公司按合同规定，加强了各项管理工作，挑选精兵强将进驻各成员企业；在海关总署备案实施知识产权保护，使集团的各项管理工作有了新的起色。另外，公司在对各成员企业的资产、负债等情况摸底核实的基础上，邀请了省有关部门的经济专家，提出集团资产一体化实施方案，为下步集团资产一体化提供科学依据。

1998 年，公司确定的工作方针是：五抓三增两提高，即：抓改制，增企业活力；抓市场，增竞争实力；抓创新，增发展后劲；抓管理，提高整体素质；抓效益，提高职工收入。全公司上下团结拼搏，不仅圆满完成了预定的各项经济技术指标 而且在许多方面取得突破性进展 战绩喜人。其主要表现：一是出口扩大，内销提高，速度和效益继续保持稳定增长，经受住了东南亚金融危机和整个经济环境恶化的影响和考验。公司根据“巩固拓展国际市场，挤占国内市场，以老养新，以新促经济增长，全力寻求和培植新的经济增长点”的经营思想，狠抓自营扩大出口，抓住商标确权，集团建设和打假工作取得显著成果的大好时机，加倍努力做好巩固和发展客户工作，不断加强对代理商的开发，充分发挥其作用，全年开发代理商近 10 家，代理的出口额比上年增长 224%，有效地弥补了东南亚等地区出口滑坡所造成的损失。同时加强出口队伍建设，增加人员，细化市场。公司又将打假恶劣当作一件大事来抓，认真策划，周密部署，果断出击，注重实效，对制假贩假者施以重拳，取得了前所未有的收获，有力地维护了企业的合法权益，保护了企业赖以生存的三环品牌，保护了市场和消费者的利益。二是集团建设向资产一体化迈出实实在在的步伐，使集团建设工作中长期存在的剪不断、理还乱的忧人局面发生了质的变化，为集团的发展开拓出一条新路。10 月份实施了对山东双连集团公司控股经营，成立了山东三环集团乳山双连有限公司，使其成为公司的控股子公司。同时完成了对青岛第二锁厂的资产划拨和对蓬莱锁厂资产审计评估工作。在进行改制工作的同时，还加大了治理整顿措施，在控制统一限价、加强质量监督、更换新包装等方面进行了大量工作。7 月份分别对集团成员企业签订了新一轮的商标使用许可合同，并不同程度地提高了商标使用费。对轿车锁厂等五个分厂和部门，实行了利润承包责任制，下放权限、落实责任，培植自负盈亏、自我约束、自我发展

的观念和机制。为了进一步开拓市场，扩大销售，公司加大了对销售系统的改革力度，由原来一个销售处增至九个，销售人员由年初的 63 名增到 92 名，公司分管领导由一名增到两名。销售队伍的加强和机构的改革，为今后牵住销售这个牛鼻子做好充分的准备。四是抓创新，增强了发展后劲。以轿车锁二期改造工程为代表的新产品开发项目进展速度加快，捷达轿车锁巩固老产品，拓宽了新市场，红旗轿车锁、奥迪轿车锁、依维柯车锁，均达到试供货的条件。另外 3000 型磁卡锁、中低档 A 类保险柜也进行了试销，轿车锁厂取得一汽大众主机配套厂 A 级质量认可，成为此产品五家配套厂唯一的供货单位；12 月份经组织专家鉴定公司的 IC 卡锁、轿车锁、多头水平连铸设备均为填补国内空白项目，分别达到国际同类产品领先水平和国际先进水平。1998 年，公司下大力气全面推行了产品的新包装，对原包装物进行更新设计和仿伪改进，这不仅提高了产品的外观质量档次，而且每年可节约价值 300 余万元。另外公司的微机网络工程也进入实施阶段。“内企外迁”工程稳步实施，经过多方面的努力，电镀厂区装配大楼已竣工。1998 年，在效益增长的同时，职工的收入也同时增加，在岗职工人均年收入达到 10100 元，创公司历史最高水平。

1999 年，确定工作的方针是：树立新观念，营造新优势，促进新发展，迎接新世纪。即：进一步树立改革创新观念、市场观念和效益观念；营造集团优势、名牌优势和出口优势；促进企业各项工作有一个新的发展，创造优异成绩迎接二十一世纪的到来。公司坚持工作方针，振奋精神，团结拼搏，在严峻的形势下，战胜了困难，经受了考验，取得了好的成绩。一是加大了市场开拓力度，扭转了销售不利局面。公司采取了全力稳定老客户、确保主渠道畅通；通过互联网和电子商务中心，定期发布信息，寻求新客户；扩大三环宣传，扩展出口渠道；走出国门，直接开展国际贸易，在阿联酋成立“迪拜三环贸易公司”，取得了良好的效果。全年开辟新市场 5 个，发展新客户 70 多个，增加销售收入 4761 万元。为了弥补因出口下降而减少的收入，公司进一步强化内销的各项改革，对五个销售处划区域、定责任、定目标，增强了销售人员的压力感和紧迫感。同时制订出新的促销政策，实施了大户政策，签订合同明确销售指标和相关政策，做到奖罚分明，使大客户的销售积极性空前提高，年销售额达 2152 万元，占内销总收入的 42.45%。为了加快新产品的市场开发，对开发新产品市场新区域的业务员增加提成比例，以激励其积极性，全年开发新客户 289 个，实现销售收入 6010 万元，新产品销售收入达 900 万元；邀请客户来烟参加防盗门经销研讨会、三环发展前景展望及客户政策研讨会等，加强了与客户的交流，有力地推动市场的开拓，全年内销产品收入达 4332 万元，比上年增长一倍多，

从而弥补了因出口下降而造成的损失。为了提高销售人员的思想素质和业务水平，掌握法律知识，先后两次对全体销售人员进行培训，使销售队伍整体素质得到提高，敬业精神进一步加强。同时引入竞争机制，优胜劣汰，1999年有14名销售人员调离销售岗位。1月份“三环”商标被国家商标局认定为中国驰名商标，为公司打假维权工作提供了更有力的保障，公司乘胜出击，依靠执法部门的支持，开展打假活动52起，查扣假三环锁200多万把，价值人民币300多万元，有效地净化了三环市场，维护了企业的合法权益和消费者的利益。二是加速了新产品市场的开发，培植了新的经济增长点。防盗门是全年新产品的重点开发项目，为了提高产量，扩大市场占有率，公司投入资金与烟台市华泰电器有限公司组建了“烟台三环华泰防盗门有限责任公司”使防盗门的产量迅速提高，确保了市场的需求。同时，公司投资70余万元，购买5辆货车为防盗门销售服务。三环防盗门和机械门锁在通过了公安部产品鉴定后，又通过省级新产品的评审，全年防盗门实现销售收入280万元。本年实施了轿车锁二期改造工程，扩大了轿车锁生产能力，增加了厂家配套，与安徽汽车另部件有限公司合作，为该公司开发配套轿车锁机构拉手及其它锁具产品，通过对捷达轿车锁的改型设计样品按装和红旗轿车锁的样品试装，增加了对一汽大众的供货份额。1999年生产轿车锁3万套，实现销售收入770多万元，比上年增长36%，实现利润108万元，比上年增长260%。三是集团建设取得重大成就，集团资产一体化的方案得到逐步落实。继对山东乳山双连有限公司控股经营后，1月份对青岛第二锁厂实行了资产划拨，成立了公司的全资子公司——山东三环制锁集团青岛造锁厂；3月份和8月份分别与烟台华泰电器有限公司及蓬莱三菱制锁有限公司组建了烟台三环华泰防盗门有限责任公司和山东三环集团蓬莱三菱制锁有限公司。10月份又与牟平光环集团有限公司续签了三环商标使用许可合同。至此，一个多层次、复合型的企业集团框架已形成，集团的优势将得到进一步体现。四是内企外迁进展顺利，有关工作如期到位。根据市委、市政府内企外迁的指示精神，公司实施了“腾龙落凤”内企外迁整体工程，在时间短、任务重、资金严重不足的情况下，不等不靠，积极开展工作。为做好有关部门的工作，争取各项优惠政策，仅重点项目建设缴费转投资一项，就节省资金390多万元；为提高质量，降低投资，在工程建设中，从长远考虑，对工程勘探、设计、监理、施工均实行招标，在招标过程中严格把关，优中选优，使工程质量达到市级优良工程。自1998年以来新建厂房四座29200m²。分厂搬迁工作，任务量大，涉及面广，时间紧迫，要求严格，为保证该项工作的顺利完成，企业周密详细计划，加强各方面的衔接，真正做到了搬迁、生产两不误，先后有锁

件厂、挂锁装配厂、智能锁具厂等七个单位顺利完成了搬迁工作。公司根据“以锁为主，多业并举”的发展战略，组建了山东省三环制锁集团公司印刷厂。年底，先后对公司副总经理、中层干部进行了竞争上岗，使公司干部队伍的知识层、年令结构进一步优化，有力地促进了企业各项工作的开展。

2000年，公司的工作方针是：树立大目标，建立新机制，实现新突破，迈向新世纪。即以党的十五届四中全会为指导，以经济效益为中心，以构筑“独霸全国，称雄世界”的“大三环”框架为目标，强化竞争意识，进一步建立和完善市场营销机制；强化发展意识，进一步建立和完善技术创造机制；强化效益意识，进一步建立和完善企业管理机制；强化改革意识，进一步建立和完善资本运营机制。牢牢抓住市场营销这条主线，在企业管理、技术创新和资本运营方面实现新的突破，以崭新的姿态和优异的成绩迈向新世纪。

第二章 大事记

(1993年——2000年)

一九九三年

元月，刘京礼任烟台造锁总厂副厂长。

二月，召开六届职代会第七次会议，讨论通过了厂长陈长水所作工作报告。

同月，国家工商行政管理局商标局下达商标字(1993)14号文《关于解决“三环”锁两本帐商标问题的批复》，将“三环”锁商标确权归属山东烟台造锁总厂。

五月，召开六届职代会第八次会议，讨论通过《关于一九九二年度“工效”挂钩职工晋级实施方案》并为1829人晋级，总增资额为332256元。

六月，陈长水等2人前往西班牙首都马德里参加“第23届国际商业信誉奖”颁奖仪式，接受奖品塑像和获奖证书。

七月，市长张华福、副市长杜昌祚一行10人来公司视察工作。

同月，召开六届职代会第九次会议，讨论通过了陈长水所做工作报告及《烟台造锁总厂职工住房管理规定》等四个方案。

同月，陈长水荣获轻工部“劳动模范”称号。

八月，史兆祥任烟台造锁总厂副厂长。

九月，召开第十四届职工体育运动大会。

十月，北京市中级人民法院以1993中行初字第33号行政判决，撤销了国家工商行政管理局商标局《关于解决“三环”锁两本帐商标问题的批复》；“三环”商标官司重起波折。

十二月，市政府下派企业挂职干部王卫华任烟台造锁总厂副厂长。

一九九四年

元月，山东省三环制锁集团成立。

同月，陈长水任集团管委会主任、公司总经理；姜秀兰任公司党委书记。

二月，成立集团管理委员会办公室，李云溪任主任。

同月，原厂长办公室和党委办公室合并为经理办公室，原综合管理处和审计处合署办公。

同月，召开第七届职工代表大会暨第五届工会委员会代表大会，审议通过了总经理陈长水所作工作报告和工会主席张建军所作工会工作报告；会议选

举产生了第五届工会委员会，张建军当选为主席。

三月，召开七届职代会第二次会议，讨论通过了《关于一九九三年“工效”挂钩职工晋级实施方案》共为 1900 人晋级，总增资额为 578484 元。

同月，孙玉宝等 2 人随中汽沈阳考察团赴新加坡、泰国、香港、马来西亚进行市场考察，洽谈进出口业务。

四月，国家工商行政管理局商标局批准恢复我“三环”锁商标原注册证号（12389 和日期 1952.2.1）。

同月，姜秀兰获山东省“富民兴鲁”劳动奖章。

五月，丛龙政任公司纪委书记。

同月，聘任王宏才、马日湘、王华玉、张连启、刘京礼、史兆祥、王卫华等为公司副总经理。

同月，成立山东省三环职业中等专业学校，设制锁、机械、机电三个专业。王美玲任校长。

同月，公司成立打假办，隶属管委会办公室。

同月，王宏才等 3 人参加中国轻工总会在印尼首都雅加达举办的“94 中国轻工产品贸易展览会”。

同月，召开七届职代会第三次会议，讨论通过《职工医疗保险暂行规定》。

六月，与德国霍富有限公司签订《合资经营烟台霍富汽车锁有限公司合同》。

同月，王华玉等 3 人考查南非市场，探讨合作办厂事宜。

七月，召开公司第五次党代会，审议通过姜秀兰所作工作报告，选举姜秀兰、陈长水、王宏才、马日湘、丛龙政、张建军、贺业平等 7 人组成公司第五届党委会，姜秀兰任书记；选举丛龙政、苏强、臧永娥 3 人组成公司第五届纪律检查委员会，丛龙政任书记。

同月，与德国霍富有限公司合资成立烟台霍富汽车锁有限公司，厂址在迎新里 38 号。

同月，张连启等 6 人赴德国进行轿车锁生产技术培训。

同月，召开七届职代会第四次会议，审议通过总经理陈长水所作工作报告。

八月，邹平县长山镇东工业公司加入山东省三环制锁集团公司。

同月，陈长水赴香港中文大学参加“第七期国际贸易与市场营销”培训班培训。

同月，王华玉等 2 人随山东省机械考察团赴澳大利亚、泰国进行市场考察与业务洽谈。