



企业变革发展

- ▶ 历史沿革
- ▶ 组建与发展

“三环”集团的历史沿革

烟台三环锁业集团有限公司始建于 1930 年。历经七十多年的沧桑巨变，不断发展壮大。企业名称历经顺记工厂（1930——1934）、程明锁厂（1934——1954）、公私合营烟台程明锁厂（1954——1966）、国营烟台造锁厂（1966——1979）、山东烟台造锁总厂（1979——1994）、山东省三环制锁集团公司（1994——2000）、烟台三环锁业集团有限公司。经历了创建初期（1930——1954）、公私合营时期（1954——1966）、地方国营时期（1966——1980）、“六五”计划时期（1981——1985）、“七五”计划时期（1986——1990）、“八五”计划时期（1991——1995）、“九五”计划时期（1996——2000）、“十五”计划初期（2001——2002.12）共八个时期。

一、创建初期（1930 年 5 月——1954 年 9 月）

1930 年 5 月，在黄县西关开设程大钱庄的杜沛然、于信周、王景颜三人因钱业萧条，便另谋出路，共出资大洋 400 元，与在黄县西关经营精明钟表眼镜店的刘集臣合伙，在程大钱庄后院开办了“顺记工厂”，生产栓式自行车锁。当时工厂有 3 名工人，1 台手扳压力机，厂房 69 平方米。到 1933 年，工厂累计生产自行车锁 6000 余把。由于市场萧条，销路不畅，工厂打算改产。就在这时，刘集臣买到一把美国进口的铜质弹子挂锁，经过解剖研究，他认为这种锁质量好，比自行车锁的用途广泛，而且国内还没有生产这种锁的厂家，便决定生产铜质弹子挂锁。刘集臣的想法得到杜沛然等人的赞同，1934 年，他们增资大洋 3000 元，购买了四尺车床 1 台、两马力煤油机 1 台，工人增至 7 名，办起了弹子挂锁厂，并取程大钱庄的“程”字，精明眼镜店的“明”字，改“顺记工厂”为“程明锁厂”，商标由三颗五角星呈直线排列（☆☆☆），取名为“三星”牌，其含义代表东西股东和劳方之意。因当时缺乏技术和设备，在很长一段时间中处于试验摸索阶段，年产量仅有千把左右。当时遇到的最大困难是锁芯沟槽的加工，国外是用专用设备铣出来

的，我国当时不但没有这种设备，就连设备是什么模样也没有见过。虽采取多种方法进行试验，均告失败，生产难以进行。这时，刘集臣没有灰心，从一次次的失败中汲取教训，经过一个月的苦心钻研，终于研制出我国第一台制锁专用设备——锁芯拉槽机。经试产一次成功，为以后锁具生产的大规模发展奠定了基础。

1937年，抗日战争爆发，杜沛然、于信周随程大钱庄迁往青岛，工厂由王景颜、刘集臣负责管理。1939年1月，因黄县煤油短缺，工厂无法生产，迁址到烟台市维新路9号，购买了80平方米民房改为厂房，股东增到19人，资金扩大到2万元（旧币），设备增至11台、工人14名。任命王景颜为工厂经理，刘集臣为厂长。工厂迁到烟台后，通过调整改组，能源问题也得到解决，生产出现了转机，产量迅速增加，到1943年，年产量由1200把增至2万把，销售区域也由胶东扩大到京津一带。

1945年，烟台第一次解放。由于资方人员放弃经营去了青岛，加之1947年国民党占领烟台后苛捐杂税严重，工厂被迫停产。杜沛然决定把工厂迁到青岛，先后把烟台库存的2万把锁全部运走，设备也全部拆卸装船，准备运往青岛。但装运设备的船只自烟台开出后，在石岛搁浅，设备由石岛人民政府保管，迁厂未能实现。烟台第二次解放前夕，工厂只有2名工人留守着空厂房，其它一无所有。

1948年，烟台第二次解放，工厂重新恢复了生产。1949年初，政府给工厂贷款4000万元（旧币）购买原材料，从石岛运回了设备，3月份恢复了生产，年底就产挂锁1.55万把。1950年，王景颜向中央私营企业局申请注册“三星”商标，但回信说“三星”商标已被上海造锁厂先行注册，令重新更换商标，另行注册。于是王景颜发动全厂职工集思广益，绘制新的商标图案，最后采用三个圈套在一起的“三环”商标（据王景颜讲，“三环”商标的含义为工农兵联盟）。并于1952年2月1日获准注册了“三环”商标，注册证号为“12389”。1951年杜沛然从青岛来烟任工厂总经理，于信周任监事，王景颜、刘集臣分

任经理、厂长，赵珍如提为副经理。工人增至 46 人。1952 年，国家对产品实行统购统销，再加之“三反”“五反”运动教育改造了私方人员，从思想上为实现公私合营准备了条件。1953 年，贯彻党在过渡时期总路线，工厂生产进一步发展，当年生产挂锁 9.06 万把，比建国初期增长五点八倍。

二、公私合营时期（1954 年 9 月——1966 年）

1954 年 9 月 23 日，经烟台市人民政府批准，工厂实行了公私合营，厂名改为“公私合营烟台程明造锁厂”。公方代表于瑞春为第一任党支部书记，王元和为第一任公方经理，私方人员杜沛然、王景颜、赵珍如任副经理，刘集臣任副厂长。公私合营后，工厂建立健全了管理体系，设立了财务、计划、供销 3 个管理部门，加强了计划管理和生产指挥，初步改变了私营时期生产无计划、管理不健全的局面，工厂得到进一步发展。1955 年，试制成功了页片铁挂锁，铜挂锁也由两种规格增加到 4 种规格。1956 年，在公私合营高潮中，经政府批准，又将天顺福工厂、复兴电镀厂并入公私合营烟台程明造锁厂，职工增至 136 人，设备增加到 45 台，工厂下设零件加工和装配两个生产车间，10 个生产班组，扩大了生产能力，年生产挂锁 30.68 万把。1957 年，国家又投资 13 万元扩建厂房，增加生产，并发动职工开展技术革新，向自动化、半自动化生产进军，革新成功了自动截寨机和自动绕簧机，提高工效 5 倍多。下半年，产品由中国轻工业品进出口公司组织出口，当年就向东南亚五国销售 4.4 万把挂锁。产品自此开始打入国际市场。1958 年至 1962 年，因受当时工业冒进和自然灾害的影响，工厂实行生产救灾和精简人员，生产一度下降。1963 年生产开始回升，工厂开始了标准化生产，对铜、铁挂锁规格和零部件实行了系列化、标准化、通用化，提高了劳动效率和产品质量。1964 年，又对铁挂锁的结构进行了改革，由页片改为弹子，使其质量由二类产品升为一类产品，同时研制成功了被称为“锁中之王”的双开锁。1965 年，对铁锁体铸造工艺进行重大改革，由单体铸造改为长条铸造进一步提高了锁体加工的机械化程度，生产规模进一步扩大，当年生产挂锁 192.02 万把，出口 156.39 万把。厂

区面积扩大到 1.38 万平方米,厂房 4800 平方米,拥有职工 422 人,设备 247 台,一个现代化工厂的雏型开始形成。

三、地方国营时期(1967 年——1980 年)

1966 年 11 月,企业性质由公私合营转为国营,更名为“国营烟台造锁厂”。文革期间,工厂的党、政组织受到冲击,职工自发形成三个群众组织。1967 年 2 月,军宣队进驻工厂,三派群众实现了大联合。1968 年 3 月 28 日,经烟台市革命委员会批准,正式成立了烟台造锁厂革命委员会,苗丰新任革委会主任。1970 年恢复了党组织,1971 年,军宣队长苏继明任党总支书记。1972 年军宣队离厂,周敏任党总支书记。动乱年代,由于工厂的群众基础较好,加之人民解放军支左部队所起的作用,工厂保持了正常的生产秩序,绝大多数职工能够坚守生产岗位,积极完成任务,使企业得到稳步发展。这期间,完成了钥匙自动冲齿机和锁体钻孔综合机床两项重大技术革新,添补了我国制锁设备领域的空白。1978 年的挂锁产量达到 780 万把,工业总产值 1067 万元,实现利润 242 万元,产品出口到 86 个国家和地区。厂区面积扩大到 2 万平方米,建筑面积 1.27 万平方米,拥有各类设备 750 台,职工 842 人。

党的十一届三中全会后,遵照“调整、改革、整顿、提高”的发展国民经济方针,为迅速扩大生产能力,满足出口需要,1979 年 9 月,经上级批准,以国营烟台造锁厂为核心,与烟台第二锁厂、烟台家俱锁厂进行了并厂联合,组成“山东烟台造锁总厂”。1980 年,又并入了烟台车锁厂和烟台翻砂厂,企业规模、经济实力和生产能力均得到大幅度提高。职工人数增加到 2285 人,设备 1443 台,厂房面积扩大到 3.4 万平方米,1980 年,产量突破千万把大关,达到 1095.74 万把,出口 993.57 万把,出口创汇 411 万美元,企业管理体制实行党委领导下的厂长负责制和党委领导下的职工代表大会制。王树建任党委书记,刘书琦任厂长,生产经营实行人、财、物、产、供、销六统一管理。

四、“六五”计划时期(1981 年——1985 年)

总厂成立初期,由于并入各企业原来的产品标准不一致,

零部件不通用，很难实行专业化生产，为解决这一问题，企业成立了以技术科为龙头的专业班子，在全厂推行产品的标准化、通用化、系列化工作，重新修订了工艺，实行了工艺、工装标准化管理，适应了专业化大生产的需要，提高了劳动效率，增加了产量，产品质量也得到提高。1982年，为了扩大生产能力，增加出口，企业贷款 277 万元，实施“131”技改项目，（即该项目完成后，企业年产值可达 1 亿元，产量 3000 万把，实现利税 1000 万元）。企业购置了制锁专用设备，并利用农村社、队企业建立外协专业加工点，通过外协扩大生产能力，做到投资少、效果好。1984年6月该项目完成后，企业的生产能力又上了一个新台阶，并为以后的大发展奠定了基础。

1985年，企业生产锁具 2285.77 万把，比 1980 年增加了 108.61%；完成工业总产值 3600.10 万元，比 1980 年提高 92.16% 出口交货量 1472.10 万把，出口交货值 2243.50 万元，分别比 1980 年提高 48.17% 和 60.41% 实现利税 611.50 万元，其中利润 430.35 万元，分别比 1980 年提高 54.85% 和 38.76%。企业已发展成大型的制锁企业，在全国制锁行业确立了排头兵的地位。1984年9月，烟台市委确定烟台造锁总厂为第一批实行厂长负责制试点单位，企业先后制订了《党委工作条例》、《厂长工作条例》、《工会工作条例》、《职工代表大会工作条例》，并于 1985 年 1 月实施运转。实行厂长负责制后，厂长由过去对生产经营和行政指挥的单纯领导转变为决策指挥党委由过去对企业的全面决策领导转变为对生产经营和行政工作的保证监督，职工代表大会由过去的权力机构变为民主管理基本形式，企业的整体素质进一步提高。

五、“七五”计划时期(1986年——1990年)

1986年初，总厂厂长陈长水与市二轻局签订了为期四年(1986——1989)的目标责任书。根据目标责任书的要求，总厂制定了发展生产、技术改造、产品开发、职工福利、经营管理、经济效益等具体实施方案，并逐一分解落实到分厂、科室和个人，签订了总厂厂长与分厂厂长、科室中层干部的任期目标责任书，制定出具体的考核办法和奖罚规定。四月份开始，遵照

国务院关于进一步发展横向经济联合的若干规定，本着“扬长避短、形式多样、互惠互利、共同发展”的原则，先后与蓬莱县制锁厂、福山铜材厂、沈阳二轻研究所及山东省轻工业品进出口公司进行了横向经济联合的尝试，但因当时的有关政策中条条框框的制约太多，加之人们对横向经济联合的意义认识不足，致使这些联合未能达到预期的效果。五月份，在全国挂锁评比中，“三环”牌铜、铁挂锁均获得满分，夺得第一名，铜挂锁荣获全国同行业唯一的国家最高质量奖——金质奖。为了激励“三环人”奋力进取，多做贡献，厂党委研究决定，将“兴一代新风，育四有新人，创不败名牌，争贡献第一”²⁰字作为企业精神。

1987年，根据企业发展需要和市区规划，厂部由多福巷15号东迁至西南河路46号。11月，经上级批准，以烟台造锁总厂为龙头，与烟台拔丝制钉厂、烟台电镀厂联合组建了“烟台三环制锁(集团)公司”，联合后各企业所有制性质不变，仍实行独立核算，自负盈亏，具有法人资格，企业资产实行有偿转让这种联合形式，名为集团公司，实为松散型联合，并无多大实际意义。至1988年，电镀厂因经营困难，经上级批准正式并入烟台造锁总厂。

1988年至1990年，根据上级指示精神，实行了第一轮为期三年的承包经营由厂长陈长水党委书记、副厂长刘书琦，副厂长王宏才、马日湘、刘超光、王华玉等人组成承包团伙。承包后，企业引入了激励、竞争和风险机制，内部实行了多种形式的承包责任制。本着“高效、精干”的原则和“饱、全、实”的精神，调整合并了部分科室，调整了分厂和科室的领导班子，对选聘的中层干部实行风险抵押，以提高干部队伍的素质和责任心，根据“责、权、利”相结合的原则，与分厂和科室签订了承包经营合同，各单位又将各项指标层层分解到车间、班组和个人，把企业的发展与职工的切身利益紧密联系起来，保证了承包经营各项指标的完成，使企业的发展速度和经济效益同步增长，1988年，工业总产值和利润分别比上年增长14.48%和14.61% 产品质量稳定提高，除铜挂锁保持金

牌,铁挂锁、自行车锁保持部优外,链条锁又被评为部优产品,出口创汇大幅度增加。出口交货值和交货量分别比上年提高 27.18% 和 18.14%,创汇突破 1000 万美元大关。在轻工业部举办的出口创汇企业及产品评比中,荣获出口创汇先进企业“金龙腾飞”银质奖,铜、铁挂锁分别获得金、银牌。企业管理工作获得了轻工部质量管理奖,荣获“能源管理国家二级企业”和“国家会计三级企业”称号。新产品开发步伐加快,完成了引进美国专利技术磁性卡片锁的试产,球型门锁、铝合金门窗锁及箱包锁已形成生产能力,逐步打开了销路。

1989 年和 1990 年,企业遇到前所未有的困难,原材料大幅涨价,费用增加,资金紧张,信贷困难,特别是市场疲软,外贸收购计划锐减,出口出现大滑坡,造成产品严重积压。面对严峻形势,企业以强化销售为重点,以调整产品结构、适应市场需求为突破口,组成了一支 50 多人的销售队伍,以灵活的销售方式,多层次、多渠道地开辟国内外市场,新建销售网点 300 多个,遍布全国 29 个省市自治区。扭转了由于外贸滑坡而几乎停产的严重局面,保证了生产经营的正常进行,各项工作均取得较好的成绩。1989 年,锁梁电镀加工使用微机控制,填补了国内空白,并试验成功“氯化物无氰镀锌钝化工艺”,根除了电镀氰化物和高铬对环境的严重污染。以黄杂铜代替电解铜的水平连铸铜锁体试验成功,年可降低成本 100 万元以上。同年,企业晋升为国家二级企业,获会计国家二级单位和档案管理国家二级单位。1990 年,产品获机电产品质量许可证,在首届全国轻工业博览会上,铜、铁挂锁获金奖,自行车锁、链条锁、磁性卡片锁获银奖,国家一级计量、国家二级财会、省设备管理奖均复查验收合格,并荣获“山东省企业管理优秀企业”称号。

由于“六五”期间的并厂联合、扩大生产能力以及技改方案的实施,为“七五”期间企业发展奠定了基础。“七五”末与“六五”末相比,企业规模、经济实力都有大幅度提高。职工人数增加了 31.02%,企业年工业总产值增长 74.54%,锁具年产量增长 70.14%,年出口交货量增长 66.75%,出口交货值

增长 85.42%, 创汇增长 68.29%, 产品销售收入增长 141.22%, 利税增长 29.78%, 利润增长 22.37%, 固定资产原值增加 191.86%, 净值增加 219.09%。

六、“八五”计划时期(1991年——1995年)

1991年和1992年,国家实施外贸体制改革,外贸企业实行自负盈亏。外贸企业为了压缩库存、减少费用,几乎完全停止了产品的收购,使企业出口的主渠道受阻。由于外贸停止收购,企业生产所需的部份材料实行“高进高出”,国家又压缩信贷,“三角债”问题仍很严重,企业流动资金严重不足,生产无法正常运转,处于停产的边缘。面对严峻形势,1991年,企业确定了抓住“一个中心”突出“两个重点”坚持“三个依靠”做到“四个加强”实现“三个稳定”的方针。即抓住经济效益这个中心,把工作着眼点和落脚点放到经济效益上来;强化销售和节约挖潜这两个重点;依靠技术进步求发展,依靠产品质量赢得信誉争市场,依靠广大职工渡难关;加强产品结构调整,加强企业管理,加强思想政治工作,加强工作作风转变;实现稳定企业、稳定职工队伍、稳定发展生产。比较成功地实现了由生产型向生产经营型的战略转变,逐步走上了自主经营、自我完善、自我发展的道路。1992年,邓小平同志南巡讲话发表以后,企业加快了改革的步伐。制定了《深化企业改革总体方案》等6个配套文件,使企业的“三项制度”改革上了一个新的台阶。为加快企业走向市场的步伐,建立起了一个全厂围绕生产转、生产围绕经营转、经营围绕市场转的新型经营管理机制。由于采取全方位、多元化、多渠道的销售策略,使产品出现供不应求的好形势,企业的各项经济技术指标再创历史最好水平。

1993年,企业通过认真贯彻《全民所有制工业企业转换经营机制条例》,抓住加快发展这一主题,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,确立了市场经济意识、机遇意识、开放意识,加快了企业内部改革的步伐。首先在分配制度上进行改革,建立起竞争和风险机制,拉开档次、打破平均主义,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，实行自收自支，差额补贴，创收分成，承包经营。对销售和供应部门实行费用包干，按收入提成和节约提成的办法，这些都为企业进一步转换经营机制、适应市场探索了新的路子。二是根据国家的有关规定和上级指示，进行了股份制试点的准备工作，对企业的资产进行了评估和审计，撰写可行性研究报告和章程，一切准备工作基本就绪，后因政府有关部门对企业资产的界定和股权的设置存有异议，该项工作搁浅。² 月份，国家工商行政管理局商标局以商标字 [1993]第 14 号文，针对“三环”商标两本帐问题，做出了“‘三环’商标归属山东烟台造锁总厂”的确权批复，6 月份，企业分别与招远五金造锁总厂、山东乳山双连集团公司、蓬莱市制锁厂、牟平造锁总厂、青岛第二锁厂签订了“三环”商标使用许可合同，“三环”优质名牌作为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了积极的推动作用。

1994 年和 1995 年是企业深化改革，加快发展，再创佳绩的两年，山东省三环制锁集团终于成功组建。自 1986 年起，烟台市人民政府依据党中央、国务院关于经济体制改革的方针和政策，决定以烟台造锁总厂为龙头，以该厂的“三环”商标为纽带，联合我市其他造锁企业，组建烟台三环制锁集团。并组成了有市二轻局、五金造锁公司、烟台造锁总厂有关人员参加的组建集团的专门班子，专门班子经过一年多的工作，市政府也多方进行协调，终因受当时主客观因素制约，组建工作无果而终。1992 年，山东省第二轻工业厅根据国务院《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》和山东省人民政府《关于进一步促进企业集团发展若干问题的通知》精神，为进一步扩大“三环”牌制锁行业专业化协作，促进生产要素的合理流动，优化产业结构，增加出口，提高经济效益，向省体改委、省经委、省政府经协办提报了《关于组建山东省三环制锁集团的报告》。7 月 16 日，山东省经济体制改革委员会、山东省计划委员会、山东省经济委员会下达了鲁体改生字 [1992]第 58 号文《关于同意组建山东省三环制锁集团的批复》，在省二轻厅

的直接领导下，开始了集团的组建工作。企业组成了专门班子，党政一把手亲自挂帅，多次找省领导进行汇报。经过企业坚持不懈的努力和市政府、省厅的积极工作，多方协调，终于 1994 年 1 月 18 日在烟台虹口宾馆举行了集团成立大会。山东烟台造锁总厂更名为山东省三环制锁集团公司。山东省三环制锁集团以山东烟台造锁总厂为核心、以该厂的“三环”商标为纽带，联合牟平造锁总厂、招远五金造锁总厂、蓬莱市制锁厂、青岛第二锁厂、烟台制锁材料厂和山东省五金工业（集团）总公司等组成企业法人联合体，集团设管理委员会，成员有：山东省三环制锁集团公司法定代表人陈长水，副总经理马日湘、王宏才、王华玉，山东省五金工业（集团）总公司法人代表曲文刚，招远五金造锁总厂厂长曹学霞，牟平造锁总厂厂长宋培友，蓬莱市制锁厂厂长赵康庆，青岛第二锁厂厂长赵海强，烟台制锁材料厂厂长柳玉波。陈长水任管委会主任，曲文刚任管委会副主任。更名后的企业围绕加快发展这一主题，坚持深化企业内部改革，先后制订了一系列配套改革政策，如《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，较为成功地控制了医疗费用的增长，减少了浪费。与烟台市住房管理公司合作，改变了原来的职工住房完全由企业负责、企业办社会的体制，大大减轻了企业负担。同时进一步强化了激励和约束机制，先后对销售、供应、车队、三环贸易公司的提成和承包办法进行了完善和修改，对箱包锁厂改由原内部核算为独立核算、自负盈亏，面向市场。1994 年首次与外商合资合作，与德国霍富公司合资生产轿车锁，于 6 月份订立了合资经营“烟台霍富汽车锁有限公司”的协议。

“八五”期间是企业发展较快的时期。其主要标志有七个，一是企业规模有较大发展。“八五”期间实现工业总产值 53993 万元，比“七五”期间增加 16948 万元，总量增长 45.75%，平均每年递增 10.46%；生产各种锁 24033 万把，比“七五”增加 7433 万把，增长 44.77%，平均每年递增 9.56%；实现销售收入 87812 万元，比“七五”期间增长 59541 万元，提高 210.61%，平均每年递增 25.36%；产品的花色品种不断增加，企

业已成为具有相当生产规模和管理水平的门类齐全、管理配套的大型制锁企业。二是实现了面向国际市场，以出口为主的战略。经过几年的努力，企业已逐步发展成为外向型企业，出口创汇大幅增加，“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”期间增加 45568 万元和 3130 万美元，提高 269.27% 和 66.85%，平均每年递增 35.55% 和 12.82%，产品出口到 160 多个国家和地区。三是企业综合实力大大增强。“八五”期间实现利税 7119 万元，比“七五”期间增加 3526 万元，增长 98.14%，平均每年递增 19.75%；固定资产原值达到 5263 万元，比“七五”末增加 1220 万元，增长了 23.18%；四是技术管理水平有较大提高。新技术、新材料、新工艺广泛应用技改步伐进一步加快；以微机为特征的现代管理手段的应用，ISO9001 标准的实施，标志着企业已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，改变了“一挂到底”的产品结构，为企业增添了发展后劲。五是改革开放迈出新的步伐。随着国家《企业法》和《全民所有制企业转换经营机制条例》的颁布实施，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，从以商标为纽带逐步过渡到以资产为纽带。六是职工收入和福利有较大提高和改善。“八五”末人均收入为“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，基本上解决了职工的后顾之忧。七是进一步树立了企业新形象。企业规模、管理水平、经济效益、产品质量等均居全国同行业前茅，企业形象和品牌声誉进一步提高。

七、“九五”计划时期（1996 年——2000 年）

“九五”期间，企业认真贯彻党的十四届五中全会和十五大精神，以加快发展为主题，实现两个转变，在三环商标确权、自营出口、内部改革、合资合作、集团建设、新产品开发等诸多方面取得了累累硕果。

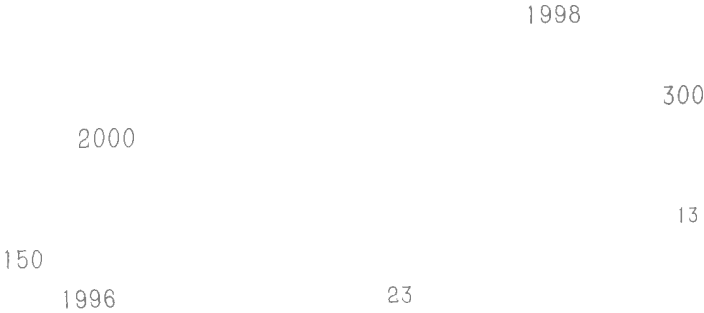
“三环”商标确权归属并获“中国驰名商标”殊荣。“三环”

商标的创建与发展，凝聚了几代三环人的辛勤和智慧，它不仅是企业的财富，也是民族与国家的财富。但因历史的诸多因素，使“三环”商标形成了“两本帐”。为使“三环”这一享誉世界的名牌商标得以保护，并不断提升其价值，企业投入了大量人力、物力、财力，经过了长期的、艰苦细致的工作。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属烟台造锁总厂所有，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。经过十八年的不懈力争，“三环”商标终于回到“三环”人的手中。1999年1月，“三环”商标被国家工商局商标局认定为中国驰名商标，成为全国制锁行业唯一获此殊荣的品牌。

集团建设取得突破性的进展。自1994年1月集团成立以来，企业始终坚持“发展、壮大、完善、规范”的原则，从完善职能，理顺关系入手，开展集团的建设工作，从以商标为纽带的松散联合体，最终发展成为以资产为纽带的一体化经济实体。为加强质量管理，确保“三环”常盛不衰，企业先后制定了《三环牌锁具质量标准》、《三环牌锁具质量管理条例》和《三环锁具产品标识规定》等技术文件。这些规范的技术文件对集团所有成员企业的质量保证体系、管理职能、标准依据、产品标识及检查与考核等均做了详细明确的规定，从而使集团的质量管理工作有章可循、有法可依，逐步走向了规范化、制度化的轨道。同时坚持了严格的检查制度，每季度对各成员企业产品质量进行抽检，抽检结果按有关规定进行奖惩，促进了各企业质量意识和管理意识的提高。企业于1995年10月先后举办了三期培训班，就产品标准、生产质量管理工作、工序质量管理和常用计量方法等对各企业质量管理负责人和专职质量检查人员进行了全面培训，大大提高了质量管理人员的质量意识和业务素质，对提高产品质量，确保名牌声誉起到了积极作用。企业在加强质量管理，保名牌的同时，依法对“三环”商标进

行保护。1994年7月,企业制定了《三环商标保护宣传费用的管理规定》,1993年6月、1997年7月和1998年6月,先后三次与各成员企业签定了《三环商标使用许可合同》,1997年,将《使用许可合同》中规定的缴纳“三环商标宣传保护费”改为“三环商标使用费”。同时向海关总署申请了知识产权保护,1997年6月,中华人民共和国海关总署根据《中华人民共和国知识产权海关保护条例》第九条的规定,为“三环”商标核发了《知识产权保护备案证书》。1994年,为打假惩劣,保护“三环”名牌,企业成立了打假办公室。几年来,经过坚持不懈的努力,在工商、技术监督、公安、法院等执法部门的大力支持下,打假工作取得丰硕成果。自1994年8月至2000年末,查处产假、销假单位100个,查获假货货值达806万元,有力地维护了企业的合法权益,保护了三环名牌,也保护了市场和消费者的利益。自集团成立后在市政府的大力支持下,企业通过兼并联合、资产划拨、控股经营和参股等形式,实现了集团资产一体化。1997年5月,以承担债务的形式兼并了烟台铜材厂,设立山东省三环制锁集团公司铜材厂,作为企业的分公司,在福山区注册。1998年9月,经与山东双连集团有限公司协商,企业出资576万元,控股经营山东双连集团有限公司,组建了“山东三环集团乳山双连有限公司”。1998年12月,企业根据莱西市人民政府西政会纪[1998]42号文件精神,对青岛第二锁厂进行审计评估后,剥离了部分无效资产,企业按划归有效资产的90%承担债务,在莱西市设立独资子公司“山东省三环制锁集团青岛造锁厂”。1999年3月,与烟台市华泰电器有限公司就共同出资组建“烟台华泰防盗门有限责任公司”达成协议,企业出资166万元,占股本总额的51%,有限公司属于在牟平区注册的独立法人单位,为企业的控股子公司。1999年8月11日,经与蓬莱市政府和蓬莱三菱制锁有限公司协商企业出资参股蓬莱三菱制锁有限公司,组建了“山东三环集团蓬莱三菱有限公司”。

为了进一步拓展国际市场,全面实施外向带动、跨国经营战略,1999年5月,企业与阿联酋哈利德·阿塔尔贸易公司友



改革文件，同年通过 ISO9001 体系认证。1997 年，企业进行内部干部、劳动制度改革，实现了领导干部年轻化、知识化，公司领导层平均年龄由 48.3 岁降到 45.1 岁，企业中层干部人数由 68 职降到 61 职，年龄由 45.7 岁降到 42.8 岁。同时，对职工实行内部退养，全年共退养 256 人；处室一次压缩 49 名非生产人员。1998 年，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。为进一步开拓市场，扩大销售，企业加大对销售系统的改革力度，由原一个销售处增至九个，销售人员由 63 名增至 92 名，分管领导由一名增加到两名。1999 年，对销售组织结构、职责范围、市场区域等又进行了重大改革，对销售部门定责任、定目标，制订了新的促销政策。年底，先后对企业副总经理，中层干部实行了竞争上岗，有两名中层干部走上了副总经理岗位，有 8 名管理人员走上了中层领导岗位，有 18 名原中层干部离开领导岗位。调整后，企业中层以上领导干部由 72 职减到 62 职，平均年龄由 42 岁下降到 39 岁，使企业干部队伍的知识结构、年龄结构进一步优化。2000 年，企业实现了从工厂制向公司制的转变，完善了法人治理结构，企业更名为“烟台三环锁业集团有限公司”。“九五”期间，企业实现工业总产值 113972 万元，生产各种锁具 31432 万把，分别比“八五”期间增长了 111% 和 30.79%，销售收入达到 124568 万元，实现利税 10382 万元，分别比“八五”期间增长了 41.86% 和 45.86%；实现出口交货值 86023 万元，创汇 10743 万美元，分别比“八五”期间增长了 37.66% 和 37.52%。2000 年末，固定资产原值达到 13281 万元，比“八五”末增加了 1.5 倍。

八、“十五”计划初期(2001 年——2002 年 12 月)

进入二十一世纪，企业提出了在世纪初实现“大三环”经济框架的构想，即：以提高经济效益为目标，以优化资本结构、优化资源配置为基础，高起点发展，低成本扩张，锁具为主，多业并举，把企业建设成为多元化、全球性、科技型的称雄世界的大型企业集团，并确定了“敬业、奉献、创新、

称雄”八个字的企业精神。

企业坚持“锁业为主、多业并举”的战略思想，充分发挥驰名商标的名牌效应，利用现有技术优势和老厂区的地理优势，招商引资，进行附加值高、就业面广、市场前景广阔的新兴产业开发，成为拥有制锁、电镀、有色金属加工、印刷、房地产开发等多元经济成份、多产业的企业集团。

企业通过机制改革和开展“三讲”“理想信念”“廉政纪律”教育等措施，根除了“难、满、慢、懒”的思想弊病，营造出开拓进取、勇于创新的企业新风貌。

企业坚持向管理要效益，靠管理增实力，始终把细化管理、加强核算作为重要工作来抓，建立起科学核算体系，细化核算指标；压缩富余人员和无定额人员，仅 2001 年裁减临时工一项就可年节约 100 万元以上；加强成员企业管理，在统一包装物和市场价格、严格工艺纪律、提高产品质量等方面取得实质效果；2002 年初开始在印刷、挂锁装配、锁件以及电镀、安防等公司试行计件工资制，取得了强化管理、调动职工积极性的双重功效。2001 年 10 月，将电镀两个单位合二为一，成立烟台三环锁业集团电镀公司；同月，成立三环物业管理公司。11 月对安防公司领导干部实行竞争上岗；将挂锁公司生产计划处与供应处合并为生产供应处。为加大改革力度建立内部待业机制，通过考评、考核和末位淘汰，精简富余人员，强化“三感”意识。

企业坚持以市场为导向，大力推进信息化管理，依靠科技进步，不断创新上新，真正实现了由技术含量低的低附加值产品向高科技含量、高附加值产品的转变，产品结构更加科学合理。其中轿车锁机构成功地为一汽大众和奇瑞公司配套，可望成为其独家供货商；新开发颐中兰德车锁、红旗名仕锁机构、春兰汽车锁、美驰拉杆等品种，2001 年实现销售收入 2829 万元，利润 915 万元。“生物识别门禁系统开发项目”和“滚动码遥控防盗门”被列为国家重点技术创新项目；“家庭住宅数码智能化管理系统”被列为市技术创新重点项目；2001 年开发出多种款式的珍藏箱系列，销量比上年翻了