



山东力诺瑞特新能源有限公司总经理申文明

# 申文明：情义鲁商要有“阳光”责任

曾经有一位山东漫画家在要求画出自己心目中的鲁商形象时，不加思索地挥笔而就：一文二赤面大汉，左持《论语》，右挟算盘。观者无不会心而笑。作为2009年度山东省“十大风云鲁商”的获得者，山东力诺瑞特新能源有限公司总经理申文明先生正是新时代鲁商的代表，将以“德为本、以义为先、以义致利”的鲁商精神、鲁商文化体现得淋漓尽致。

## “情为我所用”

在济南市艾家村，力诺瑞特援助的100多台太阳能热水器，让农民用上热水，也让往日“日暮西下、炊烟弥漫”的景象一去不复返，100多台力诺瑞特太阳能热水器整齐划一地排列在村民的屋顶上，和南部山区的蓝天白云成为锦绣山川一道亮丽的风景线。

当有人问及为什么平白无故地送给艾家村100多台太阳能热水器时，申文明回答说：“中国古代传统商人，易经里面有一句非常著名的话，叫情为我所用，是商品经济的最高境界。但是情为我所用，首先我得注入情，然后情为我所用。艾家村是山东省一个非常有名的生态村，我把这个绣球投向艾家村也算是为生态环保出一份力。”

申文明表示，让全国人民都用上健康廉价的热水是力诺瑞特成立的初衷，正是带着这样一种对消费者的情感，力诺瑞特在全国展开了太阳能普及风暴。据了解，截至目前，力诺瑞特通过向农户捐助太阳能热水器，已帮助全国各地政府建成了上百个“太阳能生态村”。

申文明骨子里有着梁山好汉“该出手时就出手，风风火火闯九州”的爽朗泼辣与“说走咱就走，你有我有全都有”的慈善大同思想。从援助海拔5000多米的边防哨所到援建四川地震灾区，从援藏援疆到献礼革命老区，从助力全运会节能减排到救援青海地震灾区，申文明都果断拍案，让力诺瑞特的阳光普照全国各地。

## “达则兼济天下”

“修身齐家治国平天下”，“穷则独善其身，达则兼济天下”，申文明不仅用算盘算着公司的小利，更时刻算着国家的大利。“天上一个太阳、人类共同的责任”，申文明常说，太阳是最无私的，她是太阳能产业最大的、不求任何回报的股东，我们做的阳光产业也应该也必须回馈人类、回馈社会，勇于承担社会责任。

申文明表示，在产品技术研发上，力诺瑞特秉持高尚的社会道德和崇高的责任感，坚持“输成本、不输人心”的理念，将消费者需求、环保需要充分体现在每一个展品、每一个细节上。力诺瑞特研发部负责人说：“很早以前，力诺瑞特研发部门提交报告，说有一种塑料水箱，不仅可以和保温层更加紧密结合，省去高压发泡麻烦，而且在成本上可以降低近50%。这意味着变相增加近50%的利润，总经理申文明却给我们劈头盖脸一顿批评，根本原因就是：塑料不可分解，污染环境”。相反，力诺瑞特成功合作研究开发出了霍尼韦尔新一代无氟发泡剂HFC-245fa第三代发泡剂，其温室效应值仅为氟利昂的20%，从而成为诸多关键隔热应用中的最佳解决方案，生产成本恐怕是增加了，申文明也觉得这是值得的。

(左振乾 齐冰 郭峰)

以前很传统的像军队，那种纪律感很强，但是员工每天都很紧张，无论工作还是生活，只要是在工厂中就很压抑。强调制度或许适合成长期企业，但是一个企业要做长久就要培养企业文化，要让员工有归属感。就在五六年之前，在人性化管理的基础上，新希望又提出以慈母般的温暖管理员工。就是用心关心员工，他们自然认真工作。

# 新希望：管理从“军事化”到“人性化”

孟岩峰

女工小兰(化名)坐在会议室擦着汗，刚刚还在生产车间工作的她面对记者时很腼腆。从离开家开始打工就在新希望的她，已经将这个生活、工作了10年的地方当成了家。“我不想离开新希望，别的地方给过更多的钱，根本不考虑。”

和老公从相识到相爱，一直到现在一起在新希望彭山工厂工作，这让小兰很有主人翁的感觉，工厂周边有菜地，没事可以去种地。逐年递增且从不拖欠的工资也让小兰很有安全感。“我刚开始来的时候一个月也就五六百元，现在到了两千。”而这样的生活在小兰回家之后也是被村中人所羡慕的，这样的日子让她根本不想



离开新希望。

“这里让我觉得有家的感觉，有团队精神。”小兰这样评价自己付出青春并准备一直做下去的工厂。小兰的评价让新希望彭山工厂总经理杨峻感到很吃惊，团队精神虽然是工厂一直希望的，但对于基础员工多的饲料加工厂，杨峻并没有想到生产线上的基层员工竟然已经有了这样的意识。

新希望彭山工厂是新希望集团在2007年成立的，而经过记者的走

访却意外地发现，一线员工有80%以上都是很久之前就在新希望别的工厂打工，随后因为离家近或者其他原因调到新希望工厂工作，超过10年的一线员工非常多，“我们一位同事1992年就进入新希望了。”小兰说。

跟这些员工相比，总经理杨峻不足10年的工龄算短的。“这么多老员工之所以一直做到现在，我想是跟我们最近这些年从强调制度变成强调人性是分不开的。”在杨峻看来，人性化管理与高薪资是让这些员工留下的根本。

早在2000年之前，像小兰这样的夫妇都在新希望集团工作是不可能被分到一个工厂中的。在新希望工会主席江桥看来，那个时候的管理制度是严格的，“公司在成长过程之中，

如果松散会对公司产生不良影响。”年轻夫妻在一起工作都不可能，更不可能在一起居住。“不过，随着公司的成长，稳定之后的集团希望能更好地关注员工的内心，因为员工是我们成长的基石，一线员工的情绪尤其重要。我们就开始实施人性化管理。”

同样的管理方式出现在浙江的方太集团。方太集团内部将员工的错误分为A、B、C三类，严重程度依次递减。迟到、早退归入C类错误。之前的做法是罚款20元，但方太集团总裁茅忠群却从学习儒家思想之后将这一处罚废弃。在取消20元罚款之后，茅忠群看到了自己想要看到的效果，C类错误的违反率比上半年下降50%以上。这种从人性角度出发的管理效果远远优于制度管理。

管理课堂 | Guanli Ketang

# 美赞臣 高端品牌攻略

史欣峰

卖方市场时代，产能和原料是最为稀缺的商业资源，买方市场初级阶段，渠道为王，渠道成为最稀缺的商业资源，把握住这两个时代的稀缺资源，就能在市场中占领先机，从而获得企业的快速发展。而当前，市场正进入买方市场的高级阶段，同行业中的竞争品牌越来越多，消费者的需求也越来越多元化、差异化。

因而，在买方市场的高级阶段，消费者的心智资源才是最稀缺的商业资源。只有牢牢占据消费者的心智资源，品牌才能在市场中占领先机，取得持久的业务成长。

消费者的心智资源就是指消费者的印象，即消费者头脑中固有的想法，也就是品牌在市场上的定位和相应的推广策略。基于品牌定位的公司资源定向发力和持续积累是占据消费者心智资源的必要手段和方法。探究行业领先者美赞臣现行品牌推广策略，其核心正在于运用公司资源集中传播“A+高DHA水平，健康机灵，学得出色”的品牌诉求，从而牢牢占据消费者心智资源。

## 价值“沟通”

向广大父母推荐一个新颖的育儿概念：美赞臣A+益智计划，让宝宝“健康机灵，学得更好”飞凡(品牌诉求)。沟通主题通过宝宝在暑期进行野外探险并出色完成暑期作业的故事，激发妈妈们对宝宝学习能力重要性的兴趣。进一步凸显优秀的观察和学习能力是聪明领先一步的标志，再次归于品牌诉求：健康机灵，才能学得更好“飞凡”。沟通的引入包括益智配方、益智游戏和益智培育三项内容。

## 价值推广

美赞臣A+系列听装价格200元左右，盒装80元左右，在主流价格圈里属于高价产品，其目标消费者属于消费理性和信息认知程度上较高的高端消费人群，因此施行相应的推广计划。

美赞臣的广告应该说是一个系列，都是用新颖的创意元素来表达“A+高DHA水平，健康机灵，学得更好”飞凡的品牌诉求。就最近一个宝宝野外探险并出色完成暑假作业的广告创意分析一下美赞臣使用哪些元素来表达它的品牌诉求，首先它通过“晴天，认真观察”、“雨天，坚持观察”、“独自一人进行探险”、“课堂上展示作业开始哄笑”、“展示完后大家一致鼓掌”、“结语后，‘健护配方’助力宝宝起飞”等广告元素展示，然后通过“宝宝有好的视力、智力”、“宝宝有好的体质”、“妈妈的赞许”、“超出一般宝宝的学习能力”、“在暑期作业中，成为最出色的宝宝”、“点睛、揭示沟通主题”等广告暗示植入，进而表达了“高水平DHA益智配方”、“益智培育”、“健康机灵，学得出色”、“A+高DHA水平，健康机灵，学得更好”飞凡等广告诉求。

整个广告片内容前后印证，辉映主题，清晰明确地向观众表达了美赞臣A+的品牌诉求，可以说是一出杰作。

管理共享 | Guanli Gongxiang

# 向世界一流冲锋

——双星机械总公司挺进高端赢得国内外高端市场纪实

王开良 李常伟 本报记者 何沙洲

《欧洲橡胶杂志》(ERJ)最近公布了2009年全球橡胶机械31强，其中双星橡胶机械凭借生产规模、销售收入和技术实力等指标，跃升至世界橡胶机械行业第20位。

在今年5月份举行的中国国际铸造博览会上，双星铸机公司研发的国内首台水平分型造型机引起强烈反响，该产品不仅填补了国内此项技术的空白，而且其性能达到国际先进水平。据统计，今年上半年，双星机械总公司先后完成具有国内领先水平转台式V法造型线、新型3GS全钢成型机等新产品42项，实现核心技术升级47项。

双星机械总公司近年来认真落实双星集团总裁汪海“进高端，树形象，卖品牌”重大战略决策，不仅使企业规模和生产能力逐年扩大，而且企业的技术研发实力和市场知名度不断提升。

## 渐变：名牌引领 文化再造

从2003年双星机械总公司成立，到2005年双星机械荣获中国机械工业500强，再到2009年双星铸机获评国家高新技术企业，到2010年双星橡胶机械获评国家高新技术企业，成功跻身世界橡胶机械行业20强。八年来，双星机械一年一大步，一步一个跨越，从原先的一个乡镇管理水平企业的企业发展成为一个有管理、有文化、有品牌的现代化企业。

正像所有的“破茧重生”一样，双星机械在快速转变的过程中，同样经历了一个艰难接受过程、一个磨炼成钢的历程。在双星机械成立之初，由于企业员工根本没有什么名牌观念和市场竞争意识，在与双星名牌对接过程中产生了冲突。有些员工一下子不接受、甚至抵触双星文化和管理，仍然坚持过去只知道埋头苦干的工作方式和观念。双星机械充分运用双星市场理论和企业文化优势，重点抓了骨干员工队伍的思想教育，通过开展“一家人、一条心，共同做大做强双星机械”等大讨论教育活动，使名牌观念逐步深入人心，并将“创双星机械名牌”转化成企业发展的动力。

随着名牌观念的逐步确立，随着双星文化和管理的逐渐注入，双星机



双星集团总裁汪海(中戴红帽子)对双星机械业发展进行指导。

械骨干员工的市场意识和品牌意识得到树立和增强，并建立了一套具有双星机械特色的企业文化，员工的市场、创新、质量、成本、技术升级等意识不断提升。同时，双星机械把双星特有的文化、技术、营销、资金、人力资源等多种管理要素融会贯通，管理模式一步步迈向正规化、科学化、规范化，这些都为企业进高端奠定了坚实思想和人才基础。

## 做大：集聚产业 规模发展

面对竞争激烈的装备制造业，汪海对双星机械提出了“跳出传统产业小圈子，发展高、精、尖、新机械产业”的要求。按照这一战略部署，双星机械在对企业进行重新定位的基础上，发挥双星名牌优势进行资源整合，涉足新产业。从2005年开始，双星机械在做大做强铸机、橡胶两个传统产业的基础上，先后成功涉足环保、锻压、电器等行业，在内部配套的同时逐步打开外部市场。随着双星环保设备公司和双星数控锻压设备公司的成立，双星机械初步形成了包括铸造机械、橡塑机械、环保机械、锻压机械、电器等在内的机械制造业群，实现了由单一产业向集群化发展，构建起双星机械集团化发展的新框架。

现在，双星机械下属的各个公司按照不同的发展特色和思路，不断集中优势资源，实现规模发展。其中，双星铸机公司重点发展V法造型设备、砂处理造型设备、替代进口高端清理设备；双星橡胶公司确立以成型机、双模硫化机和大型板硫化机为主导的产品结构，着重发展成套装备和交钥匙工程；双星中原机械公司重点加大消失模造型设备、V法造型设备

## 做精：精细管理 锻造精品

据统计，2009年，双星机械制作的700多台设备，全部投入市场且全年实现了市场零投诉。过硬的产品质量，为双星机械抢市场夺订单打好了坚实的基础。

双星机械产品质量的不断提高，与双星质量理论教育引导以及汪海多次现场检查指导是分不开的。从“硬机械、细管理”，到“机械设备要达到一投率100%”；从用“钻床不开灯”、“杜绝混敲乱砸”等细节来教育双星机械质量无小事，到对双星机械提出一定要克服过去标准不高、粗制滥造的坏习惯；从“诚信质量”到“打造质量新形象”理论的教导。在双星质量理论的指引下，在汪海手把手的教育下，双星机械总公司广大骨干员工的质量意识明显提高，改变了过去“差不多就行”的思想，改变了“重产量、轻质量”的观念，改变了过去对质量标准要求不高，粗制滥造的质量操作老做法，改变了“一抓质量只抓工人，只抓下头”的坏习惯。

## 做强：挺进高端 创造品牌

2009年，双星铸机公司获得国家高新技术企业称号；双星牌铸造机械、清理铸造机械、开炼机设备获得“山东名牌产品”称号；双星橡胶半钢胎成套设备被列为国家重点技改项目。2009年，双星机械总公司共开发

不再由上级给你设定目标，而是你对着用户，从用户的不满意再到满意，就是这么一个循环。第二是“同一目标”，比如说必须争取达到增长30%，目标定下来了，所有人都要认同。物流人员可能说原来送货都有困难，现在更有困难，那你就研究来了，怎么样把物流内部的资源整合过来，能够保证完成这个指标。第三是“倒逼体系”，比方说物流，原来一天只能送10台，现在一天要送到20

台，我就要和你来对赌，你必须承诺下来，不能因为你而耽误目标。

海尔目前正在胶州自主经营体进行一个更大胆的尝试，完全自负盈亏，更趋向团队协作。这是集团的试验项目。所有花费，都是自己的，完全承包经营。在山东，这个自主经营体目前仅有几千万的销售额。集团给出这个经营体的2011年目标是6个亿。

[紧接A1版]

## 信息优化之变

在信息系统方面，海尔每天随时得到用户的信息、订单的执行情况，海尔持续对信息系统进行优化。

从正三角到倒三角的组织和文化的变化，引发的是流程和信息系统也发生了巨变：一线经营体们面对市场创造价值，就是让用户的需求能够得到超乎想象的满意，因此一线经营体做得好不好，不仅是看销售额，还

要看盈利能力，还要看所服务的用户是不是从买一件，到买一套，从买一次，到买多次？要有流程和信息系统能够记录、体现、分析出哪些用户是有“黏度”的。

流程和系统要从原来的生产基地发货到各工贸的仓库，到“零库存下即需即供”，流程从月度计划，变成了与客户紧密协同，预测、订单、物流信息对接的周单运作模式。