



# 梦洁家纺：强势品牌战略铸就行业领头羊

多年来，梦洁家纺锐意进取，靠完善的技术和精彩的创意设计不断赢得市场，建立了良好的品牌知名度，同时创造了可观的销售业绩。时至今日，梦洁家纺凭借当仁不让的综合实力和持续发展能力在中国家纺行业稳居前列。

## 强势品牌 网络完善

公司自创建“梦洁”品牌以来，一直坚持实施品牌战略，并取得了显著成绩：2006年“梦洁床上用品”被评为“国家免检产品”，是床上用品行业中首家同时获得以上三个称号的品牌。根据中国行业企业信息发布中心评选结果显示，“梦洁牌”床上用品荣获2006年度影响中国民众消费的品牌。

公司在全国销售前300名大型零售商场中都设有梦洁专柜(店中店)，全国终端导购员近5500人，销售终端网络数量及面积在全国同类床上用品行业中首屈一指。目前，梦洁已与300多家外商建立了业务关系，产品出口美国、欧盟、东南亚等20多个国家和地区。

凭借多年的品牌积累，借助完善的销售网络，梦洁家纺在各区域市场显示了雄厚的品牌实力和强劲的市场运作能力，销售额在行业内一直处于领先地位。

## 实力研发 品质上乘

2005年梦洁家纺设计中心通过了湖南省企业技术中心认证，是行业第一家具有省级认证技术中心的床上用品企业。截至2009年12月31日，公司累计获得专利200余项，目前使用中的有效专利为140项，版权104项，每年推出新产品600余款，公司产品曾荣获中国家纺产品设计金奖。

对出产的每一款产品，梦洁家纺均实行严格的质量管理，早在1996年公司在全国床上用品行业范围内率先建立了专业检测实验室，对原材料和成品实施专业、严格的质量检测。1997年健全质量管理体系，在床上用品行业率先通过ISO9001质量管理体系认证。2004年通过了ISO14001环境管理体系认证和中国环境标志产品认证。

## 爱家文化 专业团队

公司自创建以来，把“梦洁”建设成充满关爱的大家庭，公司倡导爱家的人做爱家的事业，将企业文化有机融入企业管理和员工生活当中，培养有爱心、好习惯、好品格的企业员工。梦洁以爱为先，把对人、对生活的倾心关怀融入到每一件产品当中，渗透至企业经营的方方面面，传递到千千万万个家庭。多年来，“爱在梦洁这个大家庭”成为企业发展的强大凝聚力和推动力。

在董事长姜天武先生的带领和培养下，在爱家企业文化的影响和吸引下，梦洁家纺建立了一支谦虚务实的高素质的管理团队，凝聚了家纺行业的各类精英，具有较强战斗力和竞争力。公司高层团队自2000年以来一直保持高度稳定，在企业管理、技术研发、生产制造、市场营销等方面积累了丰富的经验，专业能力突出。除此之外，公司在床上用品行业中率先实施信息化管理工程，累计投入资金500多万元。2003年入选国家信息部“中国企业信息化500强企业”。 (潘辉)

企业管理者要真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

# 任正非：管理上的灰色是企业生命之树

一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。

## 宽容是领导者的成功之道

任何管理者，都必须同人打交道。人与人的差异是客观存在的，所谓宽容，本质就是容忍人与人之间的差异。不同性格、不同特长、不同偏好的人能否凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，靠的就是管理者的宽容。

宽容别人，其实就是宽容我们自己。多一点对别人的宽容，其实，我们生命中就多了一点空间。

宽容是一种坚强，而不是软弱。宽容所体现出来的退让是有目的的、主动的，主动权掌握在自己的手中。

无奈和迫不得已不能算宽容。

只有宽容才会团结大多数人与你一起认知方向，只有妥协才会使坚定不移的正确方向减少对抗，只有如此才能达到你的正确目的。

## 没有妥协就没有灰度

坚持正确的方向，与妥协并不矛盾，相反妥协是对坚定不移方向的坚持。当然，方向是不可以妥协的，原则也是不可妥协的。但是，实现目标过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现！

在一些人的眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现。“妥协”其实是非常务实、通达变通的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得恰当时机接受别人妥协，或向别人提出妥协，

毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气。

明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。

只有妥协，才能实现“双赢”和“多赢”，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏；我们的各级干部真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

## 坚决反对完美主义

在管理改进中，要继续坚持遵循“七反对”的原则。坚决反对完美主义，坚决反对繁琐哲学，坚决反对盲

► 企管学堂 | Qiguan Xueltang

# 经理人在家族企业管理中的困境

经理人在家族企业管理中的作用很重要，这是很多家族企业的老板一致认可的问题，但是实际上作为经理人的我们，在家族企业的工作中也体现处理很多的无奈和困境，曾服务过几家家族企业，笔者谈谈经理人在家族企业管理中的困境吧！

## 1、制度落实是难题

话说在江苏有一个老板自己的家族经营着一家集团公司，可以说是子承父业，但这位老板很有魄力。刚接班不久，老婆就要求让她的弟弟来做采购部经理，软磨硬泡，连老丈人也过来求情，但最终还是没答应。用他的话说：我的小舅子我还不了解嘛，做事没有一点耐心。要来做采购部经理，还不是想我多照顾点，谁不知道采购部能捞外快。我让他来做，事情做不好，我还要去帮他擦屁股，到时公司的其他人怎么想、怎么看。宁愿我每个月个人给他发工资，我也不愿让他过来上班，他自己爱干嘛干嘛去。

【点评】：家族企业要摆脱“人治”混乱的局面，我认为首先要考虑不是制度建

设也不是考核落实的问题，而是先想好如何安置家族成员或创业元老。对于那些思路与能力跟不上发展的家族成员和元老，可以考虑让他们担当督导顾问工作，给他们较高的待遇；退居二线，有培养价值的家族成员，鼓励他们进一步接受培训，以提高个人素质和实际工作能力；对于能力较强、有创业冲动的家族成员也可另设资金，让他们自己投资经营，自行发展，比如方太集团的茅理翔就曾安排女儿独立创业，真是扶不上壁的该开的还是要开，亲情也要制度化。

## 2、自己人与外人

很多家族企业，家族成员之间称之为自己人，外聘回来的人，称之为外人，但他们却忘了很重要的一点：这些所谓的外人难道就不是企业的人了吗？家族企业有内亲、有外戚，缺乏梳理，内部管理上犹如封建社会皇室内部的宫廷斗争一样，自身内部分成“三帮五派”，形成各类利益集团，复杂得很。久而久之，这些所谓的外人在企业里更加找不到归属感，得不到信任，无法长久立足便频频跳槽，经常听到管理人员说的一句话：我也

没办法，我是一个打工的，只不过是过客。永远只是打工者，始终难以融入整个企业，另外，由于难以吸收外部人才，企业更高层次的发展会受到限制。正如新希望集团总裁刘永行所说：家族企业最大的弊病就在于社会精英进不来。执行人员先执行自己，在规范管理中，“自己人”与“外人”能一视同仁，那么，这个家族企业的效率和业绩就会大大提高。

【点评】：家族企业的管理团队一定得有家族以外的人，吸纳家族外的管理者，会带来新的思想和新的管理风格，不会把生意和家族搅和在一起。另外，如果没有外部优秀人员，家族中最优秀、最有才华的成员可能不会很情愿地加入公司，往往留在公司中的是家族中的依赖性较强、没有自己独特见解的人。在家族企业中，管理专业化的重要标志就是非家族成员也能胜任公司中的重要职位，并得到一定信任。

## 3、人才还是奴才

很多老板受只要结果不看过程

的理念影响，认为人才回来了，交给你去做就好了，但这做的过程如何艰辛有什么困难却是很多老板没有足够关心到的地方。家族成员对外来的资源和活力产生的排斥，经理人员自身能力发挥，外聘管理人员他需要时间去适应新的企业组织，去处理好各层级人员之间的关系。所以，对于家族企业的老板来说，不仅要慎重选择外部经理人，更需要在外聘经理上任初期给予必要的引导与支持。

【点评】：家族企业要想在不断变化的市场环境中生存下来并发展壮大，终将演化为公众公司，这并不是由创始人或其继承人的个人意志所决定的。从主观意愿来讲，他们更不愿意成为公众公司，因为他们不想丧失企业的控制权。这种发展的必然是由家族企业生存的客观环境所决定的。在日益开放的经济形态和日趋激烈的市场竞争环境中，家族企业的内在缺陷逐步成为企业扩张的羁绊，制约了企业的生存和发展。适者生存，要想生存发展下去，变革自身，顺应环境就成为唯一的出路。(杨舟毅)

## 突破家族企业魔咒

# 旅西第二代华商能否“力挽狂澜”

据报道，越来越多的70后、80后的年轻人开始在西班牙华人商圈崭露头角，无论是大型百元店、连锁服装店、连锁WOK餐馆，还是新兴的行业，诸如物流、安保、中西贸易等，华人公司实际的运营者已经呈现出年轻化的趋势。这说明第二代华商正在从父辈的手中接过公司掌门人的权杖，开始按照自己的意图将公司发展壮大。

## 受命于危难之际

西班牙的华人经济正在转型，这种转型是被迫的，转型的压力来自几个方面。一方面是受经济危机影响，消费市场疲软，各行各业的整体发展趋势都在下滑；另一方面来自行业内部的竞争，西班牙华人商圈传统行业的内部竞争日趋白热化。还有来自政府监管、政策调整的压力。摆在华商面前的只有两条路，要么变通至找到一条新的经商之路，要么等着被市场淘汰。

显然，第一代华商在经济危机和各种压力的面前，受到的冲击是最大的，而且他们已经习惯了多年的市场模式和商业模式正在发生翻天覆地的变化，能否适应这些新形势，做出及时的调整仍然是个未知数。如果以50岁为界限，在西班牙大部分50岁以上的华商已经度过了他们在商业领域的辉煌期，他们的能量已经在西班牙经济高速发展的那些年得到了充分的释放，他们已经取得了不小的成绩和收获。

与此同时，第二代华商队伍正日



趋成熟。可以肯定的一点是第二代华商的知识水平，普遍超过第一代华商。他们可以借鉴父辈们积累的商业实战经验，同时又具备更高的知识容量，拥有更新的眼光和角度去审视西班牙华人经济未来的发展。

## 家族观念越发淡薄

与上一代华商相比，第二代华商

最大的区别在于，他们的家庭、家族观念已经变得不那么强了。现存的西班牙华人企业90%以上都是家族企业，这种现状有其历史成因。当初建立企业的时候启动资金大多是亲属间拆借而来，而且公司的管理层任人唯亲。

事实证明，这种家族合股的模式在公司起步阶段具有相当大的优势，利用血缘关系的凝聚力，公司很快发

展壮大起来。但是与此同时，当公司发展发展到一定的规模，暴露出来的问题也很多。一旦因为利益分配产生矛盾，公司拆分，则每一个拆分出来的公司其竞争力都大不如前。这已经成为一种普遍现象。

相比之下第二代华商要自由得多，虽然资金筹集方面可能仍然要依赖家族的关系，但是因为上一代华商大多已经拥有了自己的公司和企业，他们出资但是不参与管理，实际运营公司的年轻华商少了一些牵绊，可以放开手脚实现自己的商业理念。在年轻华商的头脑里，朋友的作用甚至已经超过了亲戚。

## 打造华人自己的品牌

2010年开始，西班牙华人经济将呈现出一种淘汰与整合的趋势。数量大、规模小的分布式经营使得众多华人企业缺乏核心竞争力，在经济危机、政府打压的双重枷锁下，华人企业的生存问题会越来越艰难。同行之间如何能把竞争对手变成联盟伙伴，将是华人企业面对的另一个难题，只有整合优势资源，才能跳出低价竞争的窘境，获得更广阔的发展空间。

打造华人自己的品牌，在西班牙主流市场上获得有利的位置，是需要一定实力的。不论是融资、建立管理团队、摆脱家族式经营，都需要华商们在现有的基础上做出一定的突破。第二代华商能否力挽狂澜，带领西班牙华人摆脱经济危机的影响，取决于他们是否能抱团，集中力量攻陷主流市场。(宇言)

► 危机管理 | Weiji Guanli

# “三度法则”化解企业家形象危机

“人们在表面上崇拜偶像，但在潜意识中却希望打倒偶像……每个人都有一个难以解释的社会性冲动。”法国社会学家勒庞在其名著《乌合之众》曾这样写道。

从2008年开始，相信中国许多企业家、娱乐明星、学术大师们都有这种感觉：一向对他们顶礼膜拜的大众，一向对他们吹捧至上的媒体，似乎忽然间拔刀相向、倒戈而伐，偶像们的某些失误被铺天盖地地放大，他们的隐私被无穷无尽地挖掘并添油加醋，偶像们一场前所未有的形象危机席卷而来。

“倒神运动”汹汹来袭，偶像的黄昏到来了吗？

## 形象危机：当触及公众主流价值底线时

作为中国头号女星、最具国际化色彩的女演员，章子怡从2009年以来似乎流年不利，从“泼墨门”到“诈捐门”，一场又一场的危机事件让“国际章”形象蒙上了层层阴影。

与章子怡一样，“万科的LOGO”王石一直很偶像，可在2008年汶川地震之中，这位最令人尊敬的房地产行业企业家陷入了前所未有的“捐款门”泥潭之中，第一次受到公众质疑。

同样在公众眼中一向硬骨铮铮的蒙牛当家人牛根生，他“经营企业就是经营人心”、“小胜靠智，大胜靠德”的理念与公益实践曾深深感动中国人，但是蒙牛的三聚氰胺事件令蒙牛及牛根生的形象一夜之间被颠覆。

在一个透明化的时代，企业家不仅要重视企业形象的管理，同样必须重视自身形象的建设。企业家的形象与企业形象往往是统一的、互动的，良好的企业家形象能够有力地促进企业形象的提升，企业形象的提升则是构建企业竞争力的重要部分，形象也是一种生产力，企业家是进行个人形象管理的时候了。

## 企业家应该如何进行形象危机管理

在许多中国企业家眼中，与媒体及公众保持一定的距离是防范形象危机的最好方式，只可惜这种想法往往被证明是一厢情愿。低调神秘如黄光裕、德隆主席唐万新等企业家，其行事低调、远离媒体镁光灯的做法并不能阻止危机爆发后，媒体对其个人的形象大肆鞭鞑甚至是恶意指控。

如果把企业家个人形象也视为品牌，那么企业家形象危机时，可以遵循危机管理的三度法则进行化解：“速度、态度、尺度”。

**速度**：当出现形象危机事件时，拖延或鸵鸟主义只会令到事件火上加油，企业家必须立即行动起来，必须澄清就澄清，必须道歉就在第一时间道歉，努力将危机之火控制在小范围的地域内。

**态度**：当企业家的言行或企业行为伤害了公众利益时，企业必须以诚恳态度与媒体及公众沟通，以真诚合作的态度化解公众敌对情绪的继续上涨。

**尺度**：危机发生时，企业家进行事件的解释或阐述时必须把握住公众利益或社会利益优先这一尺度，将个人利益或企业利益的表述置于公众利益，从公众利益的角度来包装或解释事件发生的原因。

管理好自身形象，掌握危机公关技巧，当形象危机出现时尽力去修复处理，视自身声誉与形象是企业最重要的价值一部分，这是每一名企业家在透明化时代必须形成的策略性思想。(钟金)