

图书在版编目 (CIP) 数据

民企杰克：中国民营企业管理案例 / 陈霜晶著. —
杭州：浙江工商大学出版社，2015.6

ISBN 978-7-5178-1098-8

I. ①民… II. ①陈… III. ①民营企业-企业管理-
案例-浙江省 IV. ①F279.245

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第105497号

民企杰克：中国民营企业管理案例

陈霜晶 著

责任编辑 吴岳婷 刘 韵

封面设计 薛心怡

责任印制 包建辉

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路108号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806 (传真)

排 版 浙江时代出版服务有限公司

印 刷 杭州华安印刷有限公司

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17.5

字 数 206千

版 印 次 2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-1098-8

定 价 35.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

序
前言
杰克简史

目
录

第一章 老板怎么当 / 1

本章看点 / 3

- 在激烈地、开诚布公地讨论之后，公司内部实现了思想的统一，达成了“制度第一，总经理第二”的共识。
- 做学习型企业，一直是杰克成功的不二法门。
- 好的企业对金融危机是不惧怕的，金融危机时间如果长一点的话，会让企业更加清醒，会创造更多的机会。

一、农民的儿子 / 4

二、专注与坚守 / 6

三、老板放权 / 8

四、老三爱读书 / 10

企业文化解读 从企业家文化到企业文化 / 13

第二章 人怎么管 / 21

本章看点 / 23

- 一个企业要保证快速成长一定要有“制造优秀产品的能力”，更要有“制造优秀人才的能力”。所以企业应不怕人才流失，而是怕没有制造人才的能力。
- HR 实践——HR 机制——HR 理念的循环，这是典型的“杰克模式”，也是值得中国民营企业参考的生动范本。

- 以“事业经理人”而不是“职业经理人”的角度看待高端人才，方是民营企业引才的长久之道。
- 在杰克，公司领导视培训为“永不折旧的投资”，干部视培养下属等于“提拔自己”，员工视培训为“自己最大的福利”。

一、从“事务员”到“战略伙伴” / 24

二、民企范本 / 27

三、引才 / 30

四、选才 / 35

五、育才 / 38

六、留才 / 47

企业文化解读 人治 法治 文治 / 55

第三章 市场怎么做 / 61

本章看点 / 63

- 营销组织结构从传统的以生产管理为导向转变为以市场营销为导向，这是杰克营销系统的一次重大变革。
- 以打造“服务型制造业”为目标，杰克的服务不仅是投资，更是一种竞争策略。
- 无论市场如何宣传，归根到底还是生产和研发要过硬，每个员工的工作都和品牌息息相关，这就是杰克的全员品牌管理。
- 通过对经销商的培训，杰克不只是在营销产品，同时也在营销理念、营销文化。

一、从战略到执行 / 64

- 二、服务是一种投资 / 73
- 三、创名企塑名牌 / 87
- 四、战略产业链 / 92
 - 企业文化解读 卖产品卖服务卖文化 / 105

第四章 研发怎么搞 / 111

本章看点 / 113

- 杰克的研发驱动已经逐渐代替销售驱动，有力地推动了杰克的可持续发展。
- 在迭代开发思路影响下，杰克的产品更新周期一般在8个月左右，产品衔接成功，能够有效满足客户需求。
- IPD系统的导入，将杰克研发带入了一个新的高度；双通道的晋升机制又给杰克的研发队伍注入了新的活力。
- 很多客户表示在杰克才能买到想要的产品，仿佛就是为自己量身订制的一样。
- 活学活用是杰克引入任何先进管理方法所坚持的一个基本准则。

- 一、务虚务实话创新 / 114
- 二、以需求为研发导向 / 121
- 三、以智力投资为保障 / 125
- 四、机制创新 / 128
- 五、产品创新 / 132
- 六、没有终点的路 / 135
 - 企业文化解读 创新——从口号到行动 / 138

第五章 产品怎么造 / 141

本章看点 / 143

- 杰克的6S管理不是贴标语、喊口号的面子工程，而是通过所有员工的行动落了地。
- 精益生产不仅提高了杰克的生产效率、节约了成本、减少了浪费，更重要的是对杰克人的生产理念带来了一场变革。
- 以点带线、以线带面是杰克精益生产推进中一道独特的风景。
- 质量是制造出来的，不是检验出来的。

一、6S——奠基之石 / 144

二、精益生产——制胜之道 / 150

三、品质——立足之本 / 157

企业文化解读 从人品到产品 / 172

第六章 国外怎么闯 / 177

本章看点 / 179

- 在做海外销售的时候，决不能轻易妥协对方提出的苛刻条件，而是要努力去了解对方的真正需求，表现我们的自身优势。
- 并购的成功并不意味着整合的成功，如何让两个企业的文化融合起来，这甚至是比并购难度更大的问题。
- 走出国门的中国企业一定要对对方的文化和价值取向充分了解，全面考虑，了解对方的需要。
- 通过杰克的努力，使得这一次海外并购带来了1+1>2的效应。

- 一、海外市场——开拓者之歌 / 180
- 二、海外并购——国际化凯旋曲 / 187
 - 企业文化解读 并购整合中的文化融合 / 199

第七章 文化怎么推 / 203

本章看点 / 205

- 杰克是从企业精神起家的，“和、诚、拼、崛”不仅是杰克的企业精神，更是团结杰克人、团结产业链上每一位成员的精神力量。
- 文化的重点不在于怎么说，而在于怎么推。
- 推广企业文化，意味着要将文化渗透进企业经营的方方面面，这样企业文化才有抓手，才接“地气”，才能做实做久。
- 绩效文化的背后是最大的公平。强调绩效，正是企业对员工平等相待的重要表现。

- 一、和为本 / 207
- 二、诚为基 / 215
- 三、拼为魂 / 221
- 四、崛为先 / 229
 - 企业文化解读 企业文化与战略传递 / 238

后 记 / 244

序

读完《民企杰克》这部十几万字的书稿，心中思绪难平，有话要说。

杰克公司于我，并不陌生。初识杰克是在1995年，作坊模样的飞球工业缝纫机厂，朴实的阮氏三兄弟，大路货的家用包缝机，淹没在台州如雨后春笋般的众多民营缝纫机企业中，毫不起眼。

再识杰克已是2000年，无关业绩、无关产品，只是在台州地区听闻了这家企业制度第一、总经理第二的经营理念，让我不禁留意起了这家尚不出众的企业。

自那以后，杰克一日快似一日地发展壮大，不断刷新着我对它的感知。公司制度不断完善优化，从KPI绩效管理体系、SAP协同管理、IPD集成研发管理到6S、六西格玛管理；生产经营方式越来越多样化，JIT精益生产、战略合作商产业链打造、金点子征集、快速服务，直至现在的阿米巴经营模式导入；公司发展成就越来越大，从小作坊成长为跨国公司，企业规模连续高速增长。2008年金融危机后，更是抓住机会逆势而上，一跃成为行业领军企业之一。

杰克在快速发展的道路上，与协会的交集也越来越多。从传统的展览展示到海外市场拓



展；从专项技术推介到行业科研及标准化体系建设；从行业产品质量提升到行业品牌培育；从注重企业自身发展到与行业分享成长经验，杰克在行业里的作用和影响力越来越大。在公司成立20周年之际，推出这本全面剖析总结自身发展历程的《民企杰克》，就是例证。

在《民企杰克》一书中，杰克以自身为案例，毫无保留地把公司成立至今的成长经历、失误教训、经验心得和盘托出，尤为难得的是杰克把自己多年来积累的外部合作资源作了共享，对各种先进的管理、经营理念和具体做法进行了详细的描述和分析总结，甚至连岗位评价维度表、客服人员的服务指导卡、不合格品处理流程图等具体的图表也一一列举。全书共分7个部分，分别从老板怎么当、人怎么管、市场怎么做、研发怎么搞、产品怎么造、国外怎么闯、文化怎么推等七个角度进行了阐述和剖析，文笔朴素、语言通俗，内容翔实，读之令人入胜、品之发人深思，极具行业推广借鉴意义。

《民企杰克》让我为杰克公司点赞的同时，也让我想起了缝制机械行业里的一些人和事，我甚至想到了“日本兄弟公司”的例子。创立于一个多世纪前的“日本兄弟公司”，也是兄弟合作创业，也是凭借对缝制机械行业的热爱，在面对大量行业外高回报投资诱惑时不动心，专注于实业的发展与整合，并且在经济转型期避开危机抓住机遇，迅速发展壮大。所不同的是，兄弟公司从创业到成为拥有国际一流产品和技术、有尊严、受尊敬的国际知名缝机领军企业耗时达半个多世纪，而我希望杰克公司能在更短的时间内完成这样的蜕变。

经营大师稻盛和夫曾表示，要想品尝成功，需让自己进入旋涡中心，积极地把周围的人裹挟进去。如果说行业是片江湖，杰克无疑是目前这片

江湖里耀眼的旋涡中心。自改革开放以来，行业风雨兼程走过30多年，几代缝机人胸怀梦想，奋斗在强国发展之路上，杰克的成长是行业发展奋进的一个缩影。衷心希望杰克之涡旋转得更快、更大、更有力，同时也衷心希望行业每个企业都能加快旋转起来，汇合成中国缝机行业由大变强的滔滔洪流，让中国早日以世界强国的姿态屹立于世界东方。

中国缝制机械协会理事长



前言

民营企业像家长，企业就是他们的子女，子女成长的每个阶段都有不同的操心事，所以他们需要了解不同阶段民营企业的经历。

遗憾的是，国内的民营企业管理案例没有分阶段的参照范本。一些民企“大佬”如联想、华为、阿里巴巴、蒙牛等公司的管理案例非常多，可是对于绝大多数国内中小规模企业来说，发展阶段与规模的差距都过大，不免有高山仰止之感，而杰克缝纫机股份有限公司的管理实践可以填补这个空白。因为杰克发展20年，产值20多亿元，属于典型的制造业企业，更身处中国实体经济颇为集中的浙江台州。它可以说是中国千千万万成长中的民营企业的缩影，相信它的发展历程能够提供更多的参考。

从事管理咨询十余年，我们接触过许多家民营企业，杰克公司可以说是令人印象十分深刻的一家。很多人对它的评价是“有特色”，特立独行，不拘一格。

它擅长走群众路线，搞全员发动：全员创新、全员品牌管理、全员质量管理、全员人力资源管理。其秘诀是擅长用机制来调动员工的参与热情。

它的一些管理方法有很强的“独创性”，



想到了就去尝试。在本书中，你会看到许许多多的“台州首创”“行业首创”甚至是“国内首创”，这种“敢为人先”的背后是不怕失败的冒险精神，有人评价民营企业“喜欢瞎来胡搞”，可是回顾中国民营企业跌跌撞撞的成长史，甚至是中国近三十余年的改革开放史，在整体缺乏经验、全民探索的大时代背景下，孰为对，孰为错？我们不正是应该感谢这种敢想敢为的“试错”精神？

正因如此，杰克下发的公司制度中有这样的表述——本制度“先僵化、后优化、再固化”，这九个字将杰克的“试错”精神发挥到极致：不要争论，也不要假设，先做起来，在实践中优化，最后找到适合的方法。这种实践性、灵活性适用于成长中的中小企业来借鉴。

杰克文化的另外一个特征是“价值理性”与“工具理性”并重。在杰克，文化既是精神支柱，也是变革工具。杰克的诸多变革，都以文化为起始点开始推动，围绕公司一个又一个战略热点，企业理念、使命与核心价值观都在不断调整着。有人质疑“企业文化应该是长期积累沉淀的结果，能否变来变去？”而在杰克，这种对文化的定势理解已被打破，变或不变都基于一定时期的利益权衡。文化本身成了管理工具，同时又与其他管理工具紧密结合，比如杰克文化理念中的每个关键词诸如创新、聚焦、诚信……都可以被量化、被考核。暂且不讨论对错，人们看到的结果是：杰克本身是民企，它的并购对象有国企，还有境外企业，而它的企业文化与这些不同类型的企业罕见地有效结合，其包容性、灵活性可见一斑。

杰克的企业文化与管理互相渗透，也使得企业文化难以复制。比如，杰克注重宣传、注重形式，厂区里到处都是口号标语，可当有人把这些口号标语挂回自己的企业，多数没有效果。杰克人说：“我们对来取经的

企业向来毫无保留，随便问随便看，因为我们知道，杰克文化他们学不走。”的确，有人只学杰克的理念，而有人只学杰克的制度，学不到精髓，自然取不到“真经”。

我们多年的民企咨询经验表明：民营企业发展如果撇开外部经营因素，仅从内部管理来看，其难关第一关为老板个人，第二关为管理方法。许多民营企业老板创业时凭着一股激情，有激情时却没有坚持，坚持下来了却没有加强自身修为，有修为了却没有找到管理方法。幸运的是，杰克绕过了这些险滩，其仰仗的是对管理方法的重视。从2002年起，平均每年杰克都会运作2个以上管理项目，年平均投入达数百万元。在民营企业当中，杰克对咨询投入的大手笔令人惊叹。实际上，理性而注重实效的杰克最懂得投资回报，大手笔的资金投入，换回来的是一个一个“金点子”。可以说，杰克内部管理发展中的关键转折都是由管理项目带动的，以下是杰克管理咨询项目一览（更多信息化项目将在正文单独介绍）。

2000年，杰克与金蝶国际合作，引入了K3系统，公司财务核算开始电算化；

2001年，杰克与北京大恒创新科技有限公司合作，导入了CAD（计算机辅助设计）、CAM（计算机辅助制作）、CAPP（计算机辅助工艺设计）、PDM（设计数据管理系统）；

2002年，杰克与盛高咨询公司合作，建立了KPI绩效管理体系；

2002-2014年，12年间，杰克与爱波瑞、瑞铃两家咨询机构开展4次精益生产咨询合作，导入、推广、深化精益生产；

2004年，杰克与国际ERP顶级厂商SAP合作，成为台州首家引入ERP

项目的企业；

2004年，杰克与新加坡科里咨询集团合作，导入了BSC（平衡计分卡）；

2004年，杰克与浙江瑞玲企业管理顾问有限公司合作，全面推进精益生产；

2004年，杰克与爱波瑞精益管理咨询公司合作，在生产系统初步导入精益生产模式；

2006年，杰克与上海慧圣咨询集团合作，梳理人力资源管理案例《人本杰克》；

2006年，杰克与汉捷研发管理咨询公司合作，导入IPD集成产品开发体系；

2006年，杰克与深圳南方略国际营销品牌咨询机构合作，打造杰克营销系统；

2006年，杰克与北京新华信管理顾问公司合作，全面启动战略项目；

2007年，杰克与深圳贝思德管理咨询顾问公司合作，引入六西格玛管理法；

2009年，杰克再度与深圳南方略国际营销品牌咨询机构合作，规划全新品牌营销战略；

2010年，杰克再次与SAP合作，引入BI（商务智能平台）系统，建立多种管理分析模型，为实时的管理分析提供平台支持；

2012年，杰克与里斯咨询公司合作引入战略定位，集中资源优势，聚焦客户、品类、服务；

2013年，杰克再度与上海慧圣咨询集团合作，分析总结杰克管理与企

业文化建设之道；

2013年，杰克再度与爱波瑞公司合作，建立精益道场，培养精益管理人才；

2014年，杰克再度与里斯咨询公司合作梳理国贸营销的战略定位；

2014年，杰克与国际咨询机构合益咨询合作，为高管团队做领导能力评估与辅导；

2014年，杰克启动“快速服务流程梳理与标准制定”服务咨询项目；

2014年，公司再次与SAP合作，引入了SAPECC6.0和CRM客户管理系统，搭建从目标客户至最终客户的流程化……

杰克正走在发展壮大的征程中，它是中国广大民营企业的代表，但它又与其他民营企业如此不同。它的卓尔不群在于超越了多数民营企业的思维局限，眼光更加超前，行动更加迅速，而它也用自己的成绩证明了这种勇气产生的巨大价值。相信本书对杰克文化与管理的介绍会对民营企业、国有企业及其他类型企业提供有益的启示。

我们也衷心希望中国企业能够拥有属于自己的更有特色、更有价值的管理实践，让我们一起为中国本土企业管理的振兴做出贡献！

“台州地阔海冥冥，云水长和岛屿青”。台州，作为中国大陆太阳最早升起的地方之一，所有的景色都是那么的欣欣向荣，这里的民营企业也百花竞放。有的企业在这里脱颖而出，成了当地的领头羊，有的则被现实所绊倒，黯然退出了历史舞台。有一家企业在这些民企大军中披荆斩棘，后来居上，走出台州，成为国内缝纫机行业的明星企业，它就是杰克缝纫机股份有限公司（以下简称“杰克”）。

杰克是我国缝纫机行业的大型骨干企业，入选中国民营企业500强、中国机械500强、中国成长企业100强、中国企业文化建设先进单位、中国轻工业企业信息化建设先进单位、中国轻工业卓越绩效先进企业、国家级高新技术企业、全国质量管理先进单位、省质量奖、中国轻工业联合会科学技术进步奖等等荣誉。

回顾杰克的发展历程，可将其简练地概括为五个阶段，见证了杰克20年来的茁壮成长。

1995年至1998年是杰克家庭作坊式的小生产阶段；

1999年至2003年是杰克向现代企业发展之路迈进阶段；



2004年至2007年是杰克二次创业阶段；

2008年至2010年是杰克快速崛起阶段；

2011年至今是杰克转型升级阶段。

“不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海，骐骥一跃，不能十步，弩马十驾，功在不舍”。如今，杰克的综合实力已位居国内行业首位。然而从家庭小作坊到国际化企业，并不是一蹴而就的，一路走来杰克人披荆斩棘，其艰辛历程，依然历历在目。

一、艰苦创业谋发展

作为杰克的大家长，阮氏三兄弟的发家史和大多数台州本土的民营企业家相似。在造缝纫机前，三兄弟也做着一些小生意，但台州人骨子里的傲气让脑子活络的三兄弟不甘屈于人下。

1989年，当时家用缝纫机还是人们奋斗的“三大件”之一，需求量很大，阮氏三兄弟中最小的老三阮积祥看准了商机，在台州开设了一家缝纫机商店，取名为“飞达”。

时势造英雄，而英雄则更会审时度势。1994年，有了一定资金积累的阮积祥又做出了一个大胆的决定，踩住改革开放热流的尾巴，自己办一家缝纫机工厂。都说“兄弟齐心，其利断金”，阮积祥便说服两个哥哥和他一起干，三兄弟联手，办厂的事就风风火火地开展起来。1995年7月18日，杰克前身“台州市飞球缝纫机有限公司”正式挂牌成立了。

一个仅拥有10来个工人的小作坊在一间破庙加一个废弃学校里诞生，总面积不到200平方米。

无资金、无厂房、无设备、无技术、无市场，在这个“五无”作坊里，阮氏三兄弟尝到了创业的艰辛。

当时创业的局面非常艰难，资金和技术都极度匮乏，看不懂图纸的三兄弟甚至自己动手画图纸，艰难地摸索前行。可就是凭借着这种吃苦精神，飞球在短短三年内，员工就由当初的十几人发展到70来人，产值也超过了千万元。

二、变革转型谱新篇

杰克最初做的缝纫机主要是家用小包边机，相对工业缝纫机来说，技术不算复杂，起步也较容易。但随着服装产业化加速，工业缝纫机发展大势所趋。市场对品质、服务、功能和性价比的要求越来越高。

1998年前后，缝纫机行业中有些企业发展壮大，有些则被市场无情淘汰。

是以稳妥为主，继续家庭作坊式经营来赚钱，还是转做工业机，走现代化企业发展？

这个答案在现如今看来，完全不用思考。但在并不清楚现代化企业模式发展前景的当时，资金的大量投入、未知的风险系数、懵懂的现代化企业管理……诸多因素让三兄弟难以抉择。

1999年1月7日到9日，杰克将这次企业发展中具有里程碑意义的会议

命名为“三天三夜”会议。是赚眼前的钱还是放眼未来做事业？三兄弟及企业管理层激辩了三天三夜。最终，70多人做出了两项决定：一是马上征地、扩建厂房，走规模经营之路；二是达成“制度第一，总经理第二”的共识，建章立制、转换机制，走现代管理之路。三兄弟明确分工，老大阮福德负责行政，老二阮积明负责采购，老三阮积祥统筹总体运营。

改革在大家的忐忑等待中，出现了明显的成效。1999年底，销售额实现2000万元，杰克与台州本地一些家庭作坊拉开了差距，向中大型企业靠近。

这场家庭作坊式经营与现代化企业管理的博弈，后者赢了，而且赢得很漂亮。从此，阮积祥开始打破家族企业的壁垒，逐渐探寻现代化科学管理之路。这是杰克从作坊式的小生产向现代化科学管理的转折。

2000年至2003年，阮积祥带领杰克深化管理，精耕细作，苦练内功，一系列夯实基础管理的工作轰轰烈烈的展开，这4年是杰克现代管理制度走向成熟和稳健的4年，“飞球”正式改名为“杰克”，“杰克”有着英文意译“王者风范”的内涵，也有着中国传统文化中“杰出人生，克己复礼”的智慧；“橄榄型”的组织结构转变为“哑铃型”，突出和强化产品研发和营销服务；大批国内、日本著名专家陆续加盟杰克，自主研发能力和水平实现质的飞跃；专卖店、样板厂迅速普及，营销队伍逐渐壮大；先后引进了国际金蝶K3财务系统、OA网上办公系统、北京大恒PDM软件、制造集成系统CIMS，实现了产品三维开发……2003年，杰克被评为中国“未来之星”21家最具成长性企业、中国企业文化建设先进单位。

这4年，杰克开始活跃在中国的经济舞台上。

三、二次创业寻突破

任何事物的发展都有其周期，企业发展也会遵循这样的规律，如果越过瓶颈就会进入下一个发展的周期，如果越不过，就会被淘汰。

2004年，阮积祥提出要二次创业，忘掉过去的成绩和辉煌，否定自我、超越自我，一切从零开始。站在一个新的起点，向更高的目标迈进，这是杰克的一种危机意识，一种进取意识，要让杰克人永远保持一种创业的激情和状态，持续创新，保持不败。

二次创业，阮积祥提出了新的目标，“实施跨行业、不跨制造业的发展战略，到2008年缝纫机进入行业前2名。”

为了让大家继续保持创业的激情和艰苦奋斗的作风，2004年，阮积祥精心策划了“65新长征”活动，重温长征路，感受当年红军精神。同年，通过重走长征路，公司在革命老区江西吉安兼并了具有40年历史的吉安机床厂，为这家老国企注入了杰克独特的文化与管理，使其重新焕发生机，成为中国机械行业民企兼并国企的一个典型成功案例。

同时，杰克又从各个方面进行了管理改革，全面提升企业的综合实力。

2004年10月，引进SAPR3系统，建立了统一的信息内核，对资金流、物流全面整合，实现了信息的及时、准确反馈；

2004年11月，实施了EHR项目，导入平衡计分卡，实现了指标分解到人；

2005年10月，杰克精益生产第一条样板线757组正式成立并投入生产，标志着杰克向精益化管理迈出了成功的第一步；

2006年6月，杰克启动IPD（集成产品开发），进一步重塑、完善研发体系，确立适合公司自身发展特点的研发策略，在更加广泛的范围内提高公司研发的综合实力；

2006年7月，杰克将服务提升到战略高度，提出“快速服务100%”服务理念，投入更多的资源强化服务部门的职能，着力把服务打造成公司的核心竞争力；

2006年10月，杰克开发了供应商供货信息查询系统，有效降低了库存资金占用率和零件脱节率；

2007年6月，杰克临海工业园举行开工典礼，占地300亩的工业园区项目工程破土动工，为杰克的转型升级奠定基础。

杰克通过二次创业取得了新的胜利，企业实现了高效运转，为实现后来的跨越式发展奠定了坚实的基础。

四、转型升级逆势扬

2007年，金融危机还只是初露端倪，缝纫机行业还是一片欣欣向荣的景象。阮积祥依据经济规律和行业周期规律，意识到这场金融领域的风暴会殃及实体经济，缝纫机行业的冬天要来了。于是，阮积祥多次召开战略分析研讨会，做出了一系列应对危机的战略部署：缩小规模、精简机构、降低库存，以回笼资金、苦练内功。

当金融危机殃及实体经济，众多企业都“揭不开锅”时，杰克握有现金1亿多元。金融危机让世界经济像在冰面上一样，小心翼翼地“起

舞”，在这场危机中纺织业和缝纫机产业都已经伤痕累累，江河日下，杰克却在逆势中爆发出惊人的力量。

据统计，2008年全球业绩下跌50%，杰克下跌20%；2009年，全球业绩下跌30%，杰克上升10%；2010年行业整体回暖，杰克率先实现了160%的增长！

经过这次危机，也使阮积祥更清楚地认识到“世界是一个地球村，在经济全球化的时代，必须走国际化道路。”

2008年，在宏观经济形势严峻，行业深度调整的大背景下，杰克紧紧抓住产业升级的历史性机遇，以技术更新换代为契机，不断加大研发投入，调整产品结构，将产品线从低附加值的普通缝纫机转变为高附加值的电脑缝纫机。公司先后开发了无油、伺服直驱、光机电一体化和缝纫单元等高附加值的新一代高效节能机型，更加注重光、机、电的有效结合，不断完善和改进控制系统，使产品朝无油化、直驱化、智能化和更加人性化的方向发展，促使产品结构的不断优化升级。新产品研发更是锁定绿色环保和符合用户要求，重在提高企业的生产效率和产品质量，并减轻职工劳动强度。

同时，杰克的双针机技术、花样机技术、开袋机技术和无油直驱技术的创新在国内处于领先水平，并先后获得了（发明）专利80多项。特别是在动平衡的研究、降低噪声、传动机构的改进和自动控制系统等高科技产品的自主研发等方面，做了不少工作，取得了显著成效。

2009年6月，在行业新产品评定中，杰克有10项新产品获称优秀新产品。行业协会领导也给予了高度的评价，称杰克具有新产品数量多、创新活力旺、发展潜力强的显著优势。

“不谋全局者，不足以谋一域”。2009年，杰克开启国际化征程，成功收购了德国的两家知名企业Bullmer（奔马）和Topcut（拓卡）。至此，杰克成为世界唯一一家集缝前、缝中为一体的成套缝制设备制造商。拓卡、奔马在并购后的当月便全面恢复生产经营，同年9月就开始盈利，11月实现满负荷生产，12月开始扩大产能。

2010年，台州拓卡奔马机电科技有限公司成立，协同德国拓卡奔马有限公司传播“德国品质全球服务”的理念，面向全球大展拳脚，开辟世界自动裁床新格局。

历经风雨，依旧勇往直前，在惊涛骇浪中接受洗礼。破茧成蝶，振翅飞舞，于百花丛中流连翩跹。2011年，由中国轻工业联合会和中国缝制机械协会联合权威发布的中国缝制机械行业十强名单中，杰克综合实力位列第一。如今，杰克已连续五年全球销量遥遥领先、连续八年缝纫机出口第一、连续三届“轻工缝机10强企业”评价排名第一、在历次行业质量评价工作中均取得优秀成绩。

五、战略聚焦赢未来

2012年，在杰克登上“行业第一”宝座时，企业内部却出现了各种“疲态”。为了满足不同层级客户的不同需求，杰克什么都做，漫天撒网式的产品战略让产品型号达到了2000多种，产生了过高的管理成本，资源分散、发力迟缓。

于是，杰克与外部咨询公司合作引入“定位”战略，调整战略目标，

开始做“减法”，集中优势资源，聚焦客户、品类和服务，提出了“聚焦、专注、简单、感恩”的核心价值观。

对此，阮积祥曾说，企业一定要明白“少就是多”的道理，以满足客户需求为理由，今天开发这个，明天开发那个，结果是什么都想做，什么都做不好。很多人做企业不成功，往往就是贪，贪多了就不成功。所以战略必须要聚焦，就好像去种一棵树，要想这棵树长得更加高大，就要去砍掉树枝，要把下面的杂草除掉，不断地去修剪。战略聚焦后，就只需要用1%的力气或者时间去做选择，用99%的时间去执行，去重复做一件事，在重复做的过程中会产生新的力量。反之，如果用99%的力量去做选择，用1%的力量去做重复，只会不断重复失败。

2013年，同比大幅度提升的销售额证明阮积祥的这一步走对了。

六、反哺社会献爱心

任何一个企业的发展都离不开良好的宏观环境和社会的关心、支持和帮助。20年来，阮积祥用实际行动践行着“为员工创造福祉、为供方创造市场、为客户创造价值、为股东创造回报、为社会创造效益”的企业使命。

在公益慈善方面，截至2014年杰克已累计捐款捐物2000多万元，不仅连续16年坚持奉献爱心，每年走访周边40多个自然村的孤寡老人，捐助贫困家庭等，还通过“65新长征”活动，向赤水、会宁、贵州、井冈山等革命老区的贫困学校捐助校舍修缮款等物资达400多万元，结对帮扶学生

400多名，帮助他们实现上学梦想并完成学业。同时，还在井冈山大学设立300万元的奖学基金，向台州市慈善总会捐助500万元的慈善基金，并先后组织全体员工及企业自身采取多种形式为汶川及玉树等灾区捐款60多万元……如今，承担社会责任已经成为杰克的一种使命、一种文化，成为一种常态。

七、我有一个梦想

20年，杰克走过了“行业新兵”“行业新秀”“行业领先”再到“行业第一”的路程。之所以是当之无愧的行业先行者，是因为杰克创造了诸多“行业第一”，涵盖了经营与管理的方方面面，被同行纷纷效仿。

- 第一个实现职业经理人管理，完成从家族管理到职业经理人管理的转型；
- 第一家实施组织与绩效管理咨询；
- 第一个提出战略产业链、战略供应链、战略供应商、战略经销商的概念；
- 第一家推出员工工资倍增计划；
- 第一家成立呼叫中心；
- 第一家举办“服务明星”评选活动；
- 第一家应用CRM系统；
- 第一家启动“快速服务流程梳理与标准制定”服务咨询项目；
- 率先打造学习型组织；

- 第一家建立精益道场；
- 第一家实现海外并购；
- 第一家组织金点子大赛；
- 第一家引入IPD流程咨询；
- 第一家建设SAP呼叫中心底层嵌入项目，打造快速服务；

……

2013年，阮积祥一篇近3000文字的《杰克梦》在杰克引起热议，文中谈道：

今天的杰克站在中国缝制设备行业第一的位置上，要实现“世界第一”这一远大目标。这一目标不仅是杰克人的梦想，更是中国缝制机械行业、中国几代缝纫机人的梦想。我们杰克人要奋力拼搏，实现这一伟大的“杰克梦”：我们要通过五年的努力，计划到2017年，使我们目前的营业额翻5倍，成为世界销售额最大的缝制设备制造商，质量、技术世界第一的缝制设备企业；向全球客户提供性价比最优的缝纫设备和100%快速而满意的服务。

杰克梦，归根到底是所有杰克人的梦，必须依靠全体杰克人来实现，同时不断为员工谋福利。杰克梦，要让我们的员工安居乐业，有尊严的工作。没有良好的居住环境，没有属于自己的家，员工不可能安居乐业，安居乐业是员工生活美好富足的象征，我们要不遗余力地为员工创造良好的居住环境，要让大部分员工“居者有其屋”，并不断实现好、维护好、发展好广大员工的根本利益，在企业不断发展的基础上，朝着共同富裕的方向稳步前进。同时，一线车间将实现自动化和半自动化生产，引进大量的

机械手、机器人；金工车间引进湿加工自动化生产线；铸造中心引进自动化的环保型的设备，劳动强度将大大下降，环境污染减少；装配车间配备空调。同时，也不断加大研发资金的投入、研发人才的引进和培养。预计到2017年，杰克的研发经费将达到销售额的6%，在杭州、上海、北京、西安等地相继建立杰克研究院；研发队伍发展到700多人，硕士、博士达到150人以上；每年的销售额和利润的50%来源于新品研发，让杰克的研究院引领全球的缝制行业的发展，用科技来提升杰克。

今天的杰克，机遇与挑战前所未有，创新与发展不进则退。我们有成功实现杰克梦的条件，同时也需要全体高管任务实、带头创新、振奋精神、奋发有为，带领所有的管理人员，坚定实现杰克梦的信念，面对市场、快速行动、完善流程，严格执行制度；要有如履薄冰、如临深渊的危机感；要有勇挑重担、敢涉险境的精神。每一个管理干部都夙夜在公、勤勉工作，必将汇聚起不可战胜的力量。

有理想就有希望，有信念就有力量。只要我们三兄弟、所有管理人员、全体员工齐心协力，心往一处想，劲往一处使，必将实现我们共同的梦想——杰克梦！

这篇慷慨激昂的《杰克梦》，道出了杰克新时期下的目标与选择。阮氏三兄弟和杰克已然站在了新的峰巅，可是探索者必将永不停步，为了新一轮的崛起，杰克一直都在准备着。2013年至今，杰克又先后引进SAPBI系统、SAPCRM系统，进行SAP-ERP优化升级，导入阿米巴经营、推行利他文化、重新定位战略、搭建呼叫中心管理系统……一系列举措的推行都是向着杰克梦行进的坚实脚步。

Private Enterprise

JACK

第一章

老板怎么当

当老板和当家长有许多相通之处。许多家长埋怨孩子不争气，其实是自己个人没有修炼好，教育不好子女。而老板埋怨下属不够好，因为他们没有做好带头人，没有用心去经营企业文化，或者说，是他们没有用心去完善自己。老板怎么当，的确是个大话题。

杰克的三位老板——老大阮福德，老二阮积明，老三阮积祥，他们有着不同的性格特征，不同的能力所长，但在如何当好老板这个问题上有一个共同的特征“以身作则，为了长远的规划克制个人的欲望”。有人曾想出一句口号“杰出人生，克己复礼”，这似乎就是他们的人生写照。

一、农民的儿子

50年前的台州，“七山一水两分田”，资源匮乏、台风频发，三兄弟就出生在这里的一个七口之家，父母都是普通的农民，一辈子脸朝黄土背朝天，他们是农民的儿子。

对于一个七口之家，维持生计是他们最重要的事情，“很穷”是他们对儿时略显沉痛的记忆。为了摆脱贫穷，三兄弟各自谋划着出路。

他们的第一份职业，是当时温州和台州地区很多打工大军所从事的职业——补鞋匠。在东北补鞋的岁月中，他们表现出了与众不同的过人之处。

为了互相不争抢生意，赚到更多的钱，他们分道扬镳，不走寻常路，深入林海雪原，因为他们相信，那里的鞋子坏得快，生意多，那些鞋又难补，活儿虽然重一些，但钱也挣得多一些。他们不守屯子，蹲摊子，而是

在雪地中挑着六七十斤重的担子，走到哪，住到哪，也做到哪。

滴水成冰的冬季，孱弱的少年肩挑六七十斤的担子，在白山黑水间每天要走上七八十里路。冷了，就钻草窝子；饿了，就啃冷馒头；孤独弱小的身躯就在这没膝的雪地里艰难跋涉。作为普通农民的儿子，他们与生俱来的坚强隐忍的灵魂在这林海雪原间得到了升华。

阮积祥曾说：“坚持到底，忍受常人难以忍受的痛苦，才能比常人走得更远，看得更高，想得更深。”

补鞋为他们赚到了人生的第一桶金。1985年，阮积祥的月收入就达到了1500多元，这个数字相当于很多城里人工资的30倍，而当时一起出去的老乡，平均月收入只有200元。他的两位哥哥也同样业绩不俗。

当“补鞋匠”不再是热门职业后，出身寒门的他们，因没有背景，没有人脉，又各自经历了许多挫折和磨难。老大开过纺织厂，老二做过缝纫机，老三卖过服装、化妆品，也卖过缝纫机，他们有赚有赔，甚至被人骗过，残酷的市场竞争让当初那三个不知“天高地厚”的毛头小子过早地体味到了人生百态，当然，在时间的打磨中也慢慢变得冷静和沉着，历练出了常人难以具备的毅力和意志。

回首过去，三兄弟对那段艰苦岁月都充满了感慨，他们觉得若是没有那十年的困苦，就不会有如今的成就。

人生如白驹过隙，人不试练枉少年。1994年，年仅25岁的阮积祥做了一个大胆的决定，他要和两个哥哥一起办缝纫机厂。当时，台州在飞跃缝纫机厂的带动和影响下办起了大大小小许多的缝纫机厂，三兄弟决心从中闯出自己的天地。

于是，凭借着其利断金的兄弟之心，在一片废弃的荒地上，十来个人

一砖一瓦搭建起了几间简易厂房，随着几台老旧机器的轰鸣声，一场厉兵秣马的征途拉开了序幕……

1995年，改革开放在那一年再次掀起热潮，轰轰烈烈的创业大军中，在破旧校舍里诞生的飞球（杰克前身）还只不过是沧海一粟。没有资金、没有厂房、没有设备、没有技术，但这样的一穷二白没有让创业者们退缩。

他们不分昼夜自己动手盖起土房；他们彻夜摸索钻研画出第一张图纸；二手设备需要没日没夜的维修，启动资金还得一点一点地拼凑。飞球就在家庭作坊式的小生产中迈出了走向全球的第一步，三个农家子弟靠着他们勤劳的双手和聪明的头脑，创造了非凡的人生。

后来，他们成功了，有了金钱、荣耀、身份、地位，而他们始终没有忘记自己是农民的儿子，工作勤恳，生活简朴。身家过亿的老大阮福德，多年来一直陪父母住在乡下的旧平房里。而距离他们的农房不远，就是阮福德花了大把精力联系政府、征用土地建设起来的员工高层公寓。跟随阮积祥多年的员工都知道，别看阮总裁出门坐奔驰，他出差经常在路边小面馆随便吃碗面条，而不是别人想象的大饭店里吃山珍海味。公司员工感动之余，把“董事长住平房”“总裁开奔驰吃拉面”画成了漫画，“当家人”的质朴与勤劳也的确影响了许许多多的杰克人。

二、专注与坚守

改革开放的三十多年来，缝纫机行业经历多次潮起潮落，几乎在

每一轮行业的低潮期，都会出现一些质疑的声音：我们的产业属性是“朝阳”还是“夕阳”？面对这种不自信的质疑，杰克的回答始终是乐观的：我国作为全球缝纫机主要生产和消费大国的地位在可预见的未来是不可撼动的。因此，杰克一直充满信心地专注、坚守着缝纫机。当然，杰克也有扩张，从机床、节能电机到自动裁床，但这些扩张又都是和缝纫机息息相关的。

在房产业发展如火如荼时期，阮家三兄弟私下也羡慕过制造业同行在房地产上的快速收益。三兄弟都曾感叹，在整个利润薄、竞争大的环境下，做实业确实不容易。不过，对于缝纫机，三兄弟展现出了执着。现代人对服装越来越挑剔，个性化要求也越来越多，全世界对各种材质、样式服装的需求也越来越大，这就要求生产设备更新换代迅速，随之而来对缝纫机的需求量只会越来越多。

做实业还是跟风其他投资赚快钱？在这个选择上，三兄弟出奇的一致。“即使是做一颗螺丝钉，我们也要做全球最好的”，这是大哥阮福德经常挂在嘴边的话。

当然，专注、坚守从某种意义上说，意味着战略相持，没有“大干”“快上”那么爽快，这就需要耐得住寂寞，经得住磨难，守得住底线。

要专注到什么程度呢？就是用心去感受自己做的这个事业，哪怕是一份敲螺丝钉的工作，都是一份事业。每个人的精力是有限的，但只要把全部的精力专注在一个地方，一件事上，一定会离成功不远。

三兄弟始终认为，只有办实业，企业才能干得长远，才有可能打造一个百年企业，杰克要做一个百年企业，就要踏踏实实地做好实业，做

好这么一件事。乔布斯重新回到苹果以后，强调的就是专注；英特尔、微软等这些美国大企业也都非常专注，像英特尔做一个芯片，一个季度就有四五十个亿美金的利润；而日本企业像松下、索尼等，什么都做，一年要亏60亿、80亿、100亿的美金；中国企业更不用说，还没有美国、日本企业大，规模小却什么都做。三个国家的企业代表了三个国家的企业竞争力。

三、老板放权

2003年12月，三兄弟做出了一个令他们家族、全公司、全台州业界都意料不到的决定，年仅34岁的阮积祥把总经理一职让给了一位来杰克才4年，年龄才28岁的河南籍大学毕业生郭卫星担任。老大阮福德、老二阮积明也各自将副总经理的位子让了出来。

此举一出，众人愕然，而更“劲爆”的还在后面。2006年，阮积祥又将董事长的位置让贤于行业内的资深职业经理人——赵新庆。同时，赵新庆还带了10几个人的团队一起在杰克安家。

截至2014年，杰克下面子公司的法定代表人都是职业经理人，既不是阮氏三兄弟，也不是阮氏家族里面的人。阮氏家族里的任何直系成员都不允许在这个企业里，包括他们的妻子。

“法人代表都给外人了，把公司卷走怎么办？”“民营企业，不是一向大股东说了算吗？请个职业经理人多此一举吧？”“空壳的职业经理人肯定待不久。”各种声音纷至沓来，但赵新庆到现在还是杰克董事长，杰

克在他的管理下坐上了国内缝纫机的龙头老大。

董事长、总经理都由家族外的人担任，合理放权给职业经理人，这三兄弟到底有着怎样的胸怀、眼光和远虑！

对于大部分民营企业老板对职业经理人的“不放心”，阮福德则有自己的见解，“公司有制度，即使董事长给谁当也不可能一权独大，都是必须按照制度走。”

对于怎么处理职业经理人与老板的关系，阮福德举了一个例子。赵新庆刚进公司时，要求生产车间实行生产标准化管理，每台机器都必须有专门的操作标准，并且按照标准操作。“老工人操作这台机器都好几年了，觉得又来搞什么标准流程很麻烦，特别不能理解。我们都知道不少老员工在闹，但我们兄弟仨都约定好了，既然请了赵新庆，就一切放权给他，让他全权处理。”阮福德说。

对家族制、职业经理人和两权分离等问题，老三阮积祥曾说：“我们在用人上应以大业为重。郭卫星大学本科，文化水平比我们兄弟都高，来公司虽然时间不长，但在多个关键部门和岗位锻炼过，做出了成绩。他年轻但头脑冷静，有处理复杂问题的能力。赵新庆是行业的领军人物，有丰富、宝贵的管理经验和治理才能，响鼓要用重锤敲，由他们任总经理和董事长，我们三兄弟就有更多时间去考虑公司战略方向的问题，这对杰克的长远发展是有好处的。”

杰克是家族企业，但实行的是现代企业管理制度，95%以上的中高层干部都是家族之外的人。现实证明了三兄弟识人眼光的敏锐，这种识人之明也使得杰克成为“良禽”择栖的“佳木”。

“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，

给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何。连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三人者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”这段话说明了刘邦之所以能够成就一代霸业，很大程度上在于他能够选贤任能，不拘一格降人才，同样杰克能有今天的成绩也在于三兄弟对企业的发展有着清晰的认识，充分的放权，这是对员工极大的信任，也彰显了优秀企业家的气度。

四、老三爱读书

在三兄弟中，老三阮积祥的学习力，经常让两位哥哥都自叹不如，杰克能快速推进“学习型组织”建设，善于创新，敢于变革，主要得益于此。

对于阮积祥来说，读书就是“为有源头活水来”的醍醐灌顶，是“每有会意，便欣然忘食”的投入忘情，是“书读百遍，其义自见”的自得其乐。虽然16岁时为了生计被迫辍学，但阮积祥在学习的路上从未停歇。小时候家里经济条件不好，没钱买书，他就读手抄本的书。强烈的求知欲望推动着他在学习的路上从不懈怠，现在已经身为总裁的他，还是在不停地读书。

他不爱看电视，不打麻将，每天五点半起床看书，晚上看到十一点睡觉，一直坚持。在他的生活中唯爱读书，他曾说：“我一生，看过的电影不超过10场。”

他的秘书有一项必须完成的工作：帮他在网上查找最新的书籍排行

榜，排在前面的好书他都要买回来。仅仅是在网上，一年就要买七八十本，家里、办公室里都是他的书。多年来，他坚持一周读两本书，一年要读100多本，他的行李箱里始终放着三四本书，以方便旅途阅读。

总经办的阮美玲主任对阮积祥的这个爱好深有感触：“总裁酷爱学习，只要有时间就拿起书。一次同机到香港，从机场候机到下飞机，总裁竟然就把《五项修炼导读》一整本都读完了。在他的影响下，我们现在外出也总是随身带着书，有空就读”。

除了多年来手不释卷的读书习惯，阮积祥还参加了很多系统的学习培训。

1999年，他在清华大学开始了为期两年的MBA学习；

2003年，他开始中欧商学院的MBA学习；

2013年，他赴美国西点军校参加学习培训；

2004年，他又接受了中欧商学院EMBA的培训；

……

当他首次赴清华大学接受正规管理课程的训练时，他感到受益匪浅，和与家人、员工分享好书一样，对系统的学习，阮积祥也提倡全公司共同参与。他曾说过：“光我一个人学习是不行的，在管理上没有共同的知识，难以有共同的语言，就很难统一认识，更谈不上统一行动了。所以必须让管理团队都参与学习。”

1999年，当其他公司还在为了眼前利益而不断增加工人工作时间的時候，杰克就率先实践了“学习型组织”的管理模式，组织工人们下班后读

书学习，这在当时同行业里面绝对是无可比拟的。

在“学习型组织”建设过程中，杰克发起了“读好书”活动，先在中专以上的员工和干部中实行，继而在全体员工中展开。公司先后推出了《谁动了我的奶酪》《没有任何借口》《第五项修炼》《答案永远在现场》《赢在路上》《礼物》等200多本好书，并通过举办讨论会、辩论会、知识竞赛等丰富多彩的活动，使“读好书”活动掀起了一个又一个高潮。

为了实践共同学习的目标，每年杰克都会选送大量人员接受知识技能培训，这已经是一项固定的员工福利。公司每年公费派出很多中高层干部去参加各种培训，为的就是把最先进的管理理念带回杰克。

如今，杰克员工已经将“做学习型员工，创学习型企业”作为努力的目标和奋斗的方向，不断以新的目标来激励自己。

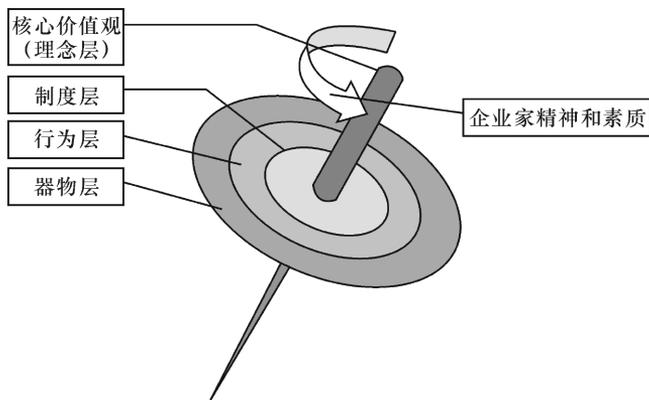
快速发展的杰克就像一艘在商海中迎风破浪的巨轮，管理团队就如同协调一致、奋力划桨的水手，而三兄弟则是这引领航向的舵手。阮积祥、阮福德、阮积明高度的敏感性和预见性，以及管理团队的齐心协力使得这艘杰克巨轮稳稳地航行在广阔的大海上。

“穷则独善其身，达则兼济天下”，杰克在不断地发展壮大，三兄弟身上的责任感也更重了，他们觉得一个优秀的企业应该具有强烈的民族责任感，要把将中国制造搬上国际舞台作为自己神圣的使命。杰克要做缝纫设备企业中的世界第一，让中国的缝纫机品牌在世界屹立不倒，大放华彩。

文化解读

从企业家文化到企业文化

在解读一家企业的企业文化时，我们可以运用经典的企业文化同心圆模型。如下图所示，同心圆模型包括四个同心圆，由内及外分别是：理念层、制度层、行为层、器物层。企业文化同心圆模型构建了整个企业文化网络，把企业文化的触角伸展到企业的各个部门、各个流程和各个层级。在民营企业中，围绕在理念层周围、对企业核心价值观起决定作用的是企业家精神和素质，这也是人们经常所说的“老板文化”。



企业文化同心圆模型

人们提及“老板文化”多少会带有一些贬义，我们可以从同心圆模型上找到原因。“老板文化”之所以遭到非议，是因为一些老板文化始终停留在同心圆的内核部分，没有扩散、渗透到模型的其他外层，没有员工的认同基础，仅凭资方的权力与话语权强势推进，必然会与“独

断”“集权”等结合在一起，导致失败的企业文化，其特征是只有“企业家文化”，但没有“企业文化”。可以说，民营企业文化的发展都要经历这样一个阶段，从老板个人的文化成功推演为整个企业员工共同奉行的文化——企业文化。阮积祥认为，只有把他本人的文化意识、文化理念转化为公司全体员工的共同意识和自觉行动，才是真正企业文化，才能达到建设企业文化的目的。可见，优秀的民营企业会成功实现这样的跨越，文化的跨越又继而推动了企业方方面面的巨大进步。

那么，如何实现这个跨越？我们接触过很多民营企业老板，大家普遍的困惑是“我的想法与员工的做法是两张皮，怎么能够统一？”

杰克的做法是：按照同心圆的层次，由内及外、再由外及内地循环往复。由内及外，是指一层一层地逐步推开，把企业家的个人意识化为全体员工的群体意识，把群体意识化为制度规范，把制度规范化为自觉行动，把行动化为实际效果；由外及内，是指通过行为规范、典礼仪式等外在举措约束员工，使员工形成习惯，由习惯到自然，再到自觉遵守制度规定，最终在理念、价值观层面达成共识。在这个过程中，制度层与行为层是难点，正因其难，也成了杰克企业文化建设的重点。

一、制度层——企业理念体系如何与管理实践相结合

企业作为经营实体，观念层面的内容必须要与规章制度相结合，否则在经营实践中发生思想冲突，观念层很难落地生根。在从理念到制度的转化工作中，杰克遵循“对应呼应”原则：理念中有的，企业制度中一定要有，有什么理念，就要有相应的制度与理念对应，倡导什么文化就要在制度设计中呼应这种文化。多年来，已经逐步建立了一套涵盖企业精神、愿景、使命、作风、营销、人事、学习、质量等诸多化为全员共识的理念体

系和制度体系。

杰克有“打造全球缝制设备第一品牌”的共同愿景，对应的就有《公司中长期发展规划》和分子业务规划。杰克的人才理念是“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫；不唯资历学历，多大能力多大舞台”。学习理念是“学习是应变之道，培训是永不折旧的投资”，背后有严谨的人力资源规章制度做支撑。在对“和、诚、拼、崛”的企业精神的解读中，光是一个“和”字就有很多细致的诠释和要求，分解到各个层级。比如，在员工层的行为规范中规定，“尊重同事的工作，体谅同事的处境，多看同事的优点，多给同事以信心和能力的肯定，主动询问对方需要的帮助，主动与对方协作，多谦让，少计较，谋求共同进步”等。在主管层行为规范中写道，“尊重员工的人格，公正对待员工的成绩与失误，做到奖罚分明，用宽容和发展的眼光看待员工，帮助员工成长，关心员工生活，为员工排忧解难”。

20年来，杰克不变的经营理念是“我们一直致力于创新”。为了贯彻创新理念，建立了“三级五星制”奖励办法，规定：“凡涉及技术、管理、制度、产品开发、生产制造、营销等方面的有效改革或创造发明等都属于奖励范围。”还分创造发明、提案改善、合理化建议三个级别，每个级别又分五个星级，每一级都有评分标准和奖励标准。为了鼓励研发创新，杰克编制了2万多字的《技术研发体系工作程序》企业标准，对从提出开发建议到组织市场调研、正式立项、编制设计任务书，再到批量生产、跟踪服务等30多道工作程序都作了明确规定。在全面周到的制度安排和激励措施之下，遍布全公司的小改、小革、小发明、小创造层出不穷，专利申请逐年增加。

二、行为层——企业精神如何与员工行为相结合

有人说过，企业文化就是老板不在时员工的行为。到过杰克的人都会对杰克的司机印象深刻，他们承担着到机场、车站接送宾客的任务，可以说对这家公司的第一印象就是他们带给客人的。他们呈现出来的是标准化的职业规范，在即将到达台州市时，客人会收到他们发来的短信，上面清晰地写明他们的姓名、等待客人的位置以及车牌号，见面后的交流既热情周到又得体有度，主动向初次来台州的客人介绍当地风土人情，送到后请客人填写评估表……很多客人感慨，即使是国企、大型民营企业的司机，也少有如此的风范。杰克企业精神中的“和”，杰克的客户服务理念，就是这样通过员工的行为外显出来，而这背后，是一系列员工行为工程的打造。杰克的这个工程可以概括为“抓源头、抓干部、抓仪式”。

1. 抓源头

从招聘开始，就甄选能够认同杰克文化的公司员工。杰克招聘员工，首先向准员工展示企业文化，以奠定合作基础。杰克认为，文化是一种生存方式，一个不适应企业生存方式的人，即使企业不辞退他，他自己也会走人的。2003年，一批大学生应聘进了杰克，也经过了基层锻炼，但由于不适应公司文化，其中的一半人离开了杰克。一次招聘时，有位硕士生应聘时问：“如果我到杰克，你们能给我什么职位？”负责招聘的杰克工作人员告诉他：“我们杰克的用人理念是不唯资历学历，多大能力多大舞台。”还告诉他，杰克的制度规定，不管什么学位的求职者，一律都要到生产车间实践半年，然后视企业需要，公开招聘，竞争上岗。那位硕士生一听扭头就走，丢下一句话：“什么理念不理念的！”对此，杰克欢送而不强留。阮积祥说：“我们的文化是‘能力文化’，不是学历文化，这种

文化是杰克的历史形成的，是全员认同的，也是杰克生存和发展所需要的文化。我们不能容留两种对立的文化存在，那样将会破坏文化的统一性，从而降低凝聚力。”文化相融是合作的基础，不能认同杰克文化的求职者，即使招进来，也是留不住的。杰克通过抓源头，给新员工奠定了一个良好的“文化”基础，使老员工看到企业文化的传承和巩固，坚定了大家坚守本企业优良文化的方向和信念，也自然能够体现在他们的行动之中。

2. “抓干部”

字面上很容易理解，可真正抓起来就不那么容易了。事实上，干部比职工难抓，而一旦干部真正被“抓”了起来，职工就很容易被带起来了。企业文化的本质就是企业管理，是具有更为持久、更基础、更具根本作用的企业管理。只是这种管理的某些深层运用同教育一样，不是立竿见影的，所以往往为人们所忽视，所轻视。杰克认为，要抓好头头，必须从解决这些认识入手，而提高认识的最有效途径是让他们去亲身感受和体验企业文化，由感性上升到理性。参观式培训是杰克运用最多的手段。杰克分期分批组织管理干部参观过很多的先进企业，德国奔驰、日本丰田、日本三洋、华为、海尔、小天鹅、苏泊尔、方太、大连重机、正泰、德力西电气等很多大大小小的企业都留下过杰克参观团的足迹，目的是让他们亲身体验优秀企业文化的魅力和功效。

早在2004年，杰克46名中高层管理者，组成庞大的参观队伍飞往大连参观学习，近一周的行程总计耗资几十万元，这种“不惜重金为取经”的做法，在当时的民营企业中均属罕见。此行对46位杰克人产生了极大的震撼，他们看到先进企业的精细化管理实践及管理团队的率先垂范，进而反思自身改进工作。有人问阮积祥：“这场参观，耗费巨资，四十多人飞机

来去前后用了五六天时间，值得吗？”阮积祥回答：“公司所有的管理人员共同得到一种启示，愿意去改善自己，未来得到的将是增值的回报，你说值不值得呢？”

3. 抓仪式

典礼仪式是企业文化的要素之一，也是很多企业建设企业文化经常采用的手段。杰克在长期共同经营生活和管理实践中，形成了一套颇具文化功能和企业风采的典礼仪式，他们把这叫“以礼化文、以礼化人”。杰克的典礼仪式主要包括：

晨迎仪式：每周一早上7：20，总监、主任以上的高层领导，分列两队站在大门口，微笑、鼓掌、鞠躬欢迎员工入厂。

升旗仪式：每周一早上7：30，晨迎仪式之后，全体员工集合在杰克广场，举行庄严的升国旗、司旗，奏国歌、司歌仪式。

早会仪式：每周除周一升旗外，周二至周六全员做完早操后，以各中心、部门为单位围成一个圈，然后由各中心负责人讲话，或总结，或下达任务，或表扬，或批评，或提示注意事项，三五分钟，简洁明快，早会之后立即进入工作。

厂庆仪式：每年的厂庆大会上，公司领导要发表热情洋溢的讲话，总结公司的工作，阐释和宣传企业的精神理念，表彰先进人物和先进集体。还有丰富多彩的体育比赛和文艺晚会，公司高层领导和员工一起参加拔河、游戏、文艺活动等。

颁奖仪式：颁奖仪式安排在晨迎、升旗仪式之后和厂庆日、年终全体员工大会等重大场合，由公司高层领导为员工颁奖。

值得一提的是，这些仪式从设立之日起，就一直坚持到了现在，从未

间断。阮美玲说：“很多企业到杰克参观取经，想学些企业文化的做法，回去后也搞升旗、队会形式，但是没有多长时间就停了。我们做企业文化如果有什么秘诀的话其实也很简单，那就是坚持。”

这些企业之所以没有坚持，是没有领会到仪式的重要作用，仪式通过营造一种特定的氛围，来影响、调动员工的情感，引导、强化员工的价值取向，具有强烈的象征意义和巨大的心理暗示作用。员工在仪式的熏陶中，会慢慢接受仪式中传达出的价值观念和行为准则。杰克的各种仪式，都体现了杰克人的文化归属和价值认同。通过仪式感染员工，提升员工对企业价值的认同度，进而激发员工在行动上体现公司价值观。可见，发挥仪式的力量，最根本的是使仪式制度化、规范化、经常化，对仪式的正确运用可称是杰克的一大法宝。

以上我们总结了杰克对企业文化同心圆模型的运用：由内及外的推行过程中，强调制度化，以制度影响员工的行为；由外及内的固化过程中，关注员工行为，通过行为的强化进一步巩固公司文化价值体系，辐射到更深远、更广阔的时间空间之中。最终实现的，已经不仅仅是企业家文化到企业文化的演变，而是企业文化对地域文化及至社会文化的影响，这才是杰克文化的终极价值所在。

Private Enterprise

JACK

第二章

人怎么管

外界人士这样评价杰克的员工：“杰克的人才在社会上很吃香，从杰克走出去的人到哪里都很受欢迎。”

杰克的员工说：“在公司做事情，不像是在给人打工，而是像在给自己干。”

“人员素质高”，这是外界对这个企业人力资源管理的至高褒奖。

“激发内在动力，幸福的工作”，这是员工对这个企业人力资源管理的至高褒奖。

好的人力资源管理应该是什么样的呢？充分重视人，员工是企业核心竞争力；正确看待人，能够处理好管理者与员工的关系；有效激励人，充分发挥员工的聪明才智；全面发展人，使员工实现自己的目标……道理都懂，可是具体实践却千差万别。

曾经有企业老总问人力副总黄展洲：“我现在正头疼公司的绩效考核，你说说绩效考核工资应该定多少钱合适？”黄展洲说：“我没办法回答你，这是人力资源管理体系的问题，不是简单定多少钱就能解决的。”体系？得到这个回答的人通常丈二和尚摸不着头脑。黄展洲也深有感慨：“我们也是从头痛医头、脚痛医脚的阶段走过来的，现在越来越感觉到人力资源管理是个系统工作，仅仅解决某个点既治不了本，也打不下基础。”

的确，这个探索的过程，说来话长。

一、从“事务员”到“战略伙伴”

纵观杰克的人力资源管理，经历了一次又一次的蜕变，走过了从

“人事管理”到“人力资源管理”，再到“战略人力资源管理”的过程，人力资源管理者的角色也从最初的“事务员”发展到公司的“战略合作伙伴”。

从1997年开始，三兄弟亲自给员工发红包，那个时候还没有人力资源管理的概念，不过三兄弟意识到：老板亲自发红包，员工们心里高兴，干活也更卖力。这是激励的雏形。

1998年，杰克设立了第一个人事专员岗位，跨出了具有时代意义的一步。虽然杰克当时只有一个人事专员，主要从事招聘、行政事务等工作，但这正是杰克日后人力资源管理飞速发展的开始。在那之后人事部门逐渐扩大，但主要工作仍限定在发工资、管档案、签办用工手续等事务性工作上。

1999年，高速发展的杰克召开了一场影响未来的“三天三夜”会议，会议讨论制定了考勤、请假、作息等一系列制度，这是杰克从“人治”管理向科学管理的一个转折点。同年8月，杰克单独设立了人力资源部，也标志着杰克人力资源管理初显形态。

2002年杰克与咨询公司合作，从工作分析开始，建立规范的基于岗位职责的绩效评价体系，阮积祥对于新的管理工具表现出浓厚的兴趣，先自己学会，然后亲自指导员工们写本岗位的“工作说明书”，带领大家找考核指标。也是从这时起，杰克开始有意识地运用绩效管理等管理工具。

2002年，杰克开始第一次组织管理岗位竞聘上岗，推动了杰克新的用人机制的形成和发展，摒弃了民营企业任人唯亲的传统，运用赛马相马机制，引导员工竞聘上岗，多位优秀年轻的员工通过竞聘机制走向管理岗位。

2003年，杰克大胆提升在车间锻炼四年的28岁大学毕业生郭卫星为杰克总经理，开台州民企用人之先河，实现由家族制管理向职业经理人管理的转变。

2004年，杰克推出营销岗位的等级评定，推动了“以能力为驱动、以业绩为导向，实行动态转换”的薪酬体系的建立和发展。

2004年，杰克与咨询公司合作，引入平衡计分卡管理方法，将个人绩效考核与财务、客户、内部运营、学习成长有效结合。

同年，杰克积极探索人力资源管理的新模式，推出“三工并存，动态转换”的考核制度，把全体员工按个人能力、技术水平和综合素质的高低划分为“优秀员工”“合格员工”“培训员工”三个档次，好的升，差的降。此举有效地激发了员工的积极性。

在之后的组织机构设置上，杰克将原有的15个车间减少至10个，精简车间组长和车间主任，减少层级关系，使管理趋向扁平，执行力得到大大增强；取消职务称呼，推行昵称制，打破层级壁垒，创造无障碍沟通，建立了和谐的企业氛围。

2005年起，杰克继续推动组织设计创新，把科研开发和市场管理放在重要位置，通过机构改革和重组，引导资源重新分配，加快企业管理模式由“橄榄型”向“哑铃型”转变，形成了市场营销和科研开发“两头大”，生产制造环节“中间支撑”的管理模式，使企业的竞争力进一步增强。

2007年起，杰克将原有的组织架构分为生产、研发、营销、品质等几大中心，开始把权力下放到各个职能中心，充分体现了放权的理念，提升了效率，也培养了一大批年富力强的职业经理人。

如今，杰克已搭建起以任职资格评价体系、绩效管理体系、薪酬分配体系为支柱的“三位一体”的人力资源管理架构，拥有了一套完整的人力资源管理体系，支撑着公司战略发展规划的实现。这也意味着杰克的人力资源管理已经步入战略人力资源发展阶段。

二、民企范本

每当有人向杰克取经，黄展洲都会用三个小故事描述杰克人力资源体系的构建模式：HR实践——HR机制——HR理念的循环，即从实践中摸索机制，从机制里提炼理念，用理念去反馈实践，这是典型的“杰克模式”，也是值得中国民营企业参考的生动范本。

1. 红包事件

发红包是很多民营企业在初建时期的一种分配方式，没有公开的评价指标，由老板一个人“暗箱操作”，杰克当初也是这样。

2001年末，三兄弟用了三天时间把红包发完了。发钱本来是件好事，可收红包的人却是一片怨言，有人觉得委屈，甚至跑到办公室质问老板，也有人觉得自己不该拿这么多，公司上下议论纷纷。而三兄弟在决定谁该拿多少的时候，也是再三权衡，思虑许久，最后却被埋怨，这让老板也觉得身心俱疲。

于是杰克开始思考：价值分配的标准到底是什么？怎样建立一个科学的绩效评价体系？什么样的分配制度才能持续激励人的积极性？为了解答这些疑问，阮积祥和黄展洲去国内各商学院听了很多人力资源管理方面

的课程，看了很多这方面的书，又和行业内的许多人力资源专家进行过交流，经过学习和思考，他们在对各岗位进行工作分析的基础上建立起了以关键绩效（KPI）为核心，兼顾日常工作（CPI）和能力态度要求的“三公”（公开、公平、公正）考核体系，从此，杰克的分配制度改革步入了一个良性循环的轨道。

“红包事件”使杰克明白“价值创造——价值评估——价值分配”这一价值链在企业管理中的重要性，促进了杰克绩效评价体系的建立，引发了一场观念上的革命，形成了“挣”工资而不是“发”工资的全新的薪酬理念，也为以“业绩为导向”的企业文化的构建打下了制度基础。

2. 薪酬不“心愁”

在企业，薪酬是一个敏感话题，如果员工感觉到政策没有合理的说法，人心不平，留人、用人都是空谈。2004年以前，公司营销人员工资采取的是提成制，表面上是体现“多劳多得”，但由于分配的市场区域不同，各地经济发展水平不一样，导致了事实上的不平等。

2004年，公司决定在营销人员中推行“薪酬等级评定制”。

所谓“薪酬等级评定制”，就是把不同岗位分成若干等级，比如营销人员分为6级，每个级别有相应的考核方法、考核程序、考核内容及相应的等级能力要求，员工通过笔试、360度调查、能力业绩评估答辩等考评后，达到了哪一级，就享受相应等级的工资与待遇。当然这个等级的评定也不是随意的，而是通过与员工面对面的薪酬等级评定会，在一定范围内公开进行的，等于公司内部不发证书的“等级资格认证考试”，作为员工薪酬等级评定的依据之一。

营销人员的等级评定除了能力评定外，还有绩效评定和客户评定，它

们各占一定权重。等级评定制度和各等级标准在OA办公系统上公开，营销人员根据自己的现实情况进行等级评定申报，然后由人力资源部门组织考评。此法一出，在营销系统内部得到了认同，于是，这个方法在各部门全面展开。

“营销薪酬等级评定”是继绩效体系建立后杰克的又一件大事，它把薪酬和能力联系在了一起。通过这个平台可以评价、引导业务员们去努力提升自己。黄展洲印象很深的是一个参加由二级评三级的业务员，“他知道按照公司的标准，自己当时的水平是达不到的，后来他就将材料都放到电脑桌面上，有空就看，后来补考真的通过了，这个级别工资就是他努力挣来的。”

这一做法推动了杰克“以能力为驱动，以业绩为导向，实行动态转换”的薪酬体系的建立和发展，在杰克确立起了“管事凭效果，管人凭考核”的管理理念，随着这一理念的深入人心，大家也都自觉在工作中充分发挥主观能动性和积极性，提升了员工的工作能力，这样一来也促进了人才的发现与培养。

3.能力决定舞台

2002年技术部经理竞聘上岗，在杰克发展史上具有重要意义。在此之前，干部提拔基本上是由部门领导说了算。当时，技术部副经理出现了一个空缺，而两个同时进来的大学生都表现出色，其中一位还写了封自荐信，于是，杰克做出了一个决定：竞聘上岗，让他们两个上台“赛马”，让大家来“相一相”。此消息一出，就在公司内引起了轰动。

当杰克有史以来第一次竞聘大会在公司培训室如期举行时，屋子里挤满了好奇的员工，他们想看看“赛马”如何进行。竞聘是由各方代表组成

的7名评委针对候选人的现场表现进行打分，最高得分者胜出。

这次竞聘上岗，让“不唯资历学历，多大能力多大舞台”“能者上，平者让，庸者下”的理念深入人心，杰克以实际行动让广大员工相信公司不仅是这么说的，更是这么做的。它推动了杰克新的用人机制的形成和发展，从那以后杰克逐步形成了一套规范化的竞聘流程和制度，也是从那以后，杰克组长及以上的管理人员都要通过竞选产生，不仅实现了公平、公开，而且员工对竞聘上岗的领导也更加信服，企业的工作氛围也更加融洽。

杰克愿意为有真才实学的员工提供展示的舞台，给予员工最大的信任，这样的机制使杰克的管理一线上活跃着很多年轻的管理干部，被称为“80后”“90后”的他们有着踏实苦干的精神和务实严谨的作风，在他们的影响下也使得杰克更加的充满活力。

在杰克能力是评价员工的重要标准，“能力决定舞台”在这里不是口号，而是落到实处的行动，杰克人相信只要是金子，你就一定会找到一个闪耀的舞台。

三、引才

企业每个发展阶段都需要引进不同专长、不同类型的人才，优秀人才能够帮助企业快速腾飞。回顾杰克的发展历程，几乎每一次重大跨越都是在各类人才的协助推动下完成的。

1. 营销式引才

相比国有企业和外资企业，民营企业吸纳人才受到择业观念等许多

制约。因此，民营企业在招聘时还要向求职者卖力地介绍自己，花大量精力去打消人们的疑虑。这使得每一次人才引进活动更像是一场市场营销活动，事前宣传公司理念、扭转人们的观念变得非常重要。这的确算是民营企业引才的一个特色。杰克把营销与引才融合起来，以市场营销的理念和方式来运作。每年年初，杰克都会组成一个由企业优秀员工、资深管理人员和专家参与的“营销大队”，到高等院校吸纳人才。

在杰克成立初期，杰克就把招揽人才的目光放在了全国的高等院校，尤其是中国知名高等学府——清华大学。当时杰克的规模不是很大，又地处远离北京的浙江，面对默默无闻的杰克，清华大学并没有同意他们进校招聘的申请。但是阮积祥凭借着对人才强烈的渴求，通过和校方的多次沟通终于取得了在清华大学摆设招聘台的机会。

获得许可后，阮积祥顾不上吃饭，立即找了几把椅子和一张桌子，一个简陋的招聘平台就这样搭建起来。很多大学生都对这个招聘台很诧异，不仅仅是因为它的简陋，更因为是总经理亲自来学校招人，这非常少见。就是在这场招聘会上，阮积祥邂逅了日后成为杰克总经理的郭卫星，两人一见如故，志同道合，聊得非常开心。由于招聘会上时间有限，阮积祥还很热情地邀请郭卫星去他的宾馆促膝长谈。阮积祥的热情和干劲也打动了这位高才生。郭卫星毅然决定放弃大公司稳定的高收入，和阮积祥一起去杰克打拼。

在杰克，有很多关于老板招贤纳士的故事。其中最被津津乐道的便是“阮总请滕”这件事。滕书昌是享受国务院终身特殊津贴的缝纫机专家，而当时的杰克规模还很小，想请到一个资深技术人员都很难，更何况滕老这样的资深专家。第一次拜访，阮积祥连滕老的家门都没能进去，只在宾

馆和滕老见上一面。此后，在阮积祥盛情邀请下，滕老来杰克实地考察了一番，却仍没有明确表态。但是求贤若渴的阮积祥并没有放弃，一次两次不行，那就来三次四次；三次四次不行，那就来九次十次。精诚所至，金石为开，滕老终于被阮积祥的执着感动，决定担任杰克的技术顾问，他的悉心指导为杰克今后的发展立下了汗马功劳，最终奠定了杰克在包、绷缝纫机行业里的优势地位。

2. “职业”经理人VS“事业”经理人

在民营企业的发展历程中，引进职业经理人是一个老话题，也永远是新话题。的确，民营企业引进职业经理人成功的比例并不高。这缘于“空降兵”们与企业内部组织能力、文化土壤的摩擦。

由家族制转型之后，虽然杰克始终重视高素质人才的内部培养，但是有些岗位还需要引进“外来的和尚”。杰克也引进过一些职业经理人，多数没有摆脱“踌躇满志进入企业，却在一声叹息中黯然离去”的命运。

2003年，制造中心高薪引进一位来自台湾企业的总监，有非常好的管理理念，但是理念推行不下去，造成一些车间主任产生对立情绪，结果引发部分人员辞职；品质中心引进过来自松下下的总监，也遭遇到同样的情况；营销中心引进过一位总经理，但是由于对行业了解不深入，难以达到公司的高期望值，仅在杰克做了短暂停留；紧随其后的另一位“空降总经理”也由于外资背景与杰克风格的冲突选择了离开……

在这个过程中，杰克也在不断地进行调整，和许多企业一样，经历了从最初对“空降兵”过于神化、期望他们立竿见影出业绩，到后来稍显平和的心态，做法上也成熟了许多。对于引进的外来职业经理人，公司规定一定要有缝纫机行业背景，而且在引进之初就定好位，只聘副职，做好了

再转正。同时要下基层培养，岗前热身培训，保留缓冲期。

杰克先后成功聘请了10多名高级职业经理人和技术专家加盟杰克。这其中，赵新庆的加盟对于杰克具有里程碑式的意义。赵新庆曾任西安标准集团董事长，被誉为“国内缝纫机业职业管理第一人”，当时有众多企业向他发出邀请，而之所以选择杰克，赵新庆认为是因为阮积祥的一句话“请你来，不是为了杰克，是为了整个行业，是为了把你的经验继续保留在这个行业里。”这样一句话，超越了企业自身的利益局限，体现了对推动行业发展的使命感，使赵新庆感受到了杰克不同于其他民营企业的大格局。

他在接受媒体采访时曾说：“台州聚集了大批杰克这样处于高速成长期的优秀缝纫机制造企业，这里有缝纫机行业未来发展的希望。到了我这个阅历，物质待遇已经不是最重要的因素，我看重这里巨大的发展潜力与事业根基。可以说，我把这里作为我事业的延续。”

2006年，赵新庆任杰克董事长。他不仅把自己在缝纫机行业几十年的宝贵经验带到了杰克，并且还带来了一个10余人的团队，团队里的人员都是研发、生产、品质和车间管理方面的资深人才，他们的加盟对整个杰克产品质量的提升起到了关键的作用，全面提升了杰克的综合实力，是推动杰克在行业中后来居上的重要力量。

这些职业经理人空降杰克，双方团队如何尽快尽好地磨合，是杰克面临的一个重要问题。杰克提倡考核文化，坚持绩效取向，越是高层管理人员，固定工资所占的比例就越低。而赵新庆的团队来自国企，他们以前执行的是高固定工资、低浮动工资的原则，所以最初这个团队对杰克的考核文化并不适应。

针对这一现状，杰克的人力资源部门具体问题具体分析，为这个团队量身订制了一套过渡方案，以一年为限，在第一年里对他们进行模拟考核，参与考核的过程，和其他员工一样进行打分，但是考核的结果并不直接与他们的薪酬挂钩。主要目的是为了让他们对杰克的考核文化有一些切身的感受，帮助他们对杰克的企业文化有更加清晰的认识。

赵新庆初到杰克，为了改变杰克以前在生产上的粗放做法，进行了深入具体的规范化改进，要求多了、管理严了，难免让有些习惯了粗放的员工难以理解，“以前不是干得也挺好的嘛”“怎么赵董来了，我们干什么都是错的呢？”，面对有情绪的员工，杰克从阮积祥到管理层都纷纷表态，表示“无条件接受先进的、比我们做得好的东西”，这对于赵新庆在杰克推行的变革无疑是最有力的支持。同时，赵新庆团队的专家也是不急不躁，通过业务方面的“大比武”，让杰克员工看到了差距，明白了道理，自然而然地心服口服了。

在生活上，赵新庆的团队来自西安，南北生活习惯存在差异。杰克的管理层人员与他们进行一对一的对口衔接，分头帮助这些异乡人了解台州文化与地域特点，让他们对即将长期生活工作的地方加深了解，距离缩小了，关系拉近了，再加上赵新庆团队成员自身的过硬素养，双方在这个过程中沟通顺畅，实现平稳过渡，可以说用最短的时间实现了两支队伍的融合。到目前为止，这个团队已经在杰克工作生活了近10年，稳定性很高，完全融入了杰克这个集体中。

赵新庆的引进可以说是民营企业引进职业经理人的成功范例。杰克的成功之处是将“职业经理人”看作“事业经理人”，以事业引人，以事业留人。很多民营企业吸引职业经理人，常用的词是“挖”，“挖”便意味

着用高薪为诱饵将人招至麾下，却忽略了职业经理人群体对事业的追求。当经理人进入公司，发现除了高薪，没有信任，没有尊重，没有做事业的平台，经理人与企业的“结合”难以长久，甚至会造成内耗。而杰克留下来的职业经理人都有一个同样的特征，怀着对缝纫机行业的热爱与执着，和具有与企业达成共同愿景的激情。

杰克一位从事销售的职业经理人曾这样说：“之所以留在杰克，是因为我们有一个信念：彻底改变台州对缝纫机的理解，为了中国缝纫机行业的荣誉而战！”从这个角度看，以“事业经理人”的角度看待高端人才，方是民营企业引才的长久之道。

四、选才

优秀的人才好比良马，很多良马都是隐藏在马群里，与众马没什么大的不同，所以寻千里马，就需要伯乐。杰克的选才体系就如同伯乐，从众多的员工里选拔出一批又一批的潜质人才。这个选才体系包括了从理念到操作的一系列内容。

1. 理念——猫论

每个去过杰克的人，一定会对杰克厂区门口的雕塑记忆犹新：栩栩如生的两只猫分立在杰克桥头左右，一黑一白。雕塑上的字更是让人印象深刻：“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫；不惟学历资历，多大能力多大舞台。”

这是杰克著名的“猫论”。黑猫白猫向外传递着杰克的人才理念：能

为杰克所用的，能为杰克的发展带来实际效果的人，就可以在杰克得到重用。在杰克人眼里这不是两只普通的猫，而是企业对员工的一种承诺，也是员工对未来的一种期许。

当然，杰克的“猫论”并不是唯“绩效”导向。杰克在对人才的选拔上，始终有一条重要的红线，那就是人品。阮积祥经常引用孔子的一句话：“骥不称其力，称其德也。”一个人如果没有好的品德和对企业的忠诚度，就算有再大的本领，也不会为人所用，还有可能会为企业带来损失。有了品德作为保障后，杰克最看重的便是能力，看是否胜任岗位要求，而不是单纯地只看学历和资历。

当初刚刚走入杰克四年的郭卫星接任阮积祥担任总经理一职时，很多人都为之哗然。虽然当时的郭卫星还未满30岁，但是他来杰克以后从车间干起，凭借扎实的技术和聪明的头脑，短短四年，就赢得了行业前辈和公司领导的赏识。看到了他的能力，三兄弟大胆起用他作为总经理，更进一步发掘了他内在的潜力。这件事更加印证了杰克的用人理念，也为年轻员工树立了一个榜样。

2.操作——赛马机制

有了好的理念与标准，并不能够保证人才能脱颖而出，最为关键的还是要有一个好的机制作为选才的基本方法，杰克在用人选人方面有一套成熟的人才选拔机制——赛马机制，即“公开招贤、竞聘上岗”。杰克90%的管理干部是通过这一机制选拔上来的，并实行聘用制，实现干部能上也能下。

和相马不同，赛马是每个员工真正靠自己的实力一层一层突围出来的。要想在赛马中获得胜利，不仅要在比赛的现场发挥出色，更重要的是

要在背后做足准备。只有对自己的工作了解得越详细、越透彻，才能增加自己获胜的概率，这就需要脚踏实地、任劳任怨的品质，积极进取、攻坚克难不畏难的精神。

下面就通过一个真实案例，来实际感受杰克“赛马”是如何进行的。

杰克岗位竞聘纪实

2009年10月，国际贸易中心的竞聘报名开始。报名方式采取个人自荐和部门推荐，报名条件没有做过多限制，但有一点非常重要，即“认同杰克，愿意为杰克事业努力工作。”

报名结束后，国贸中心共有三名符合条件的业务员参与出口三部大区副经理职位的角逐，他们分别来自出口一、二、三部。

人力资源中心按照“评分维度”在三人中实行择优录取。评分维度表如下：

评分维度	考评方式	分值	权重	实际得分
1. 360度调查	场外评定	100分	20%	
2. 综合卷	笔试	100分	20%	
3. 竞聘演说答辩（PPT）	评委评定	100分	50%	
4. 选民投票数	投票	100分	10%	
总计		100	100%	
参考值：				

从此表上不难看出，竞聘演说和答辩是展现个人能力的关键环节，占总分的50%。

10月15日，结束了前两轮的场外评定和笔试，三位竞选者进入了非常关键的竞聘演说和答辩环节。总经理、人力资源总监、国贸总监等8人担

任评委，对其演说和答辩进行打分。营销、业务、呼叫、售后、零件等部门的十多位选民根据其表现进行投票。

三位竞选者的演说主题为“假如我是出口三部的大区经理，任期内要达成什么样的目标，为实现目标推行什么样的举措”。

评委根据每位竞选者的演说内容，相应提出了一些比较尖锐的问题。国贸总监邱杨友在听完出口三部业务员的演说后，认为其对市场现状的分析多于对未来实施措施的思考，并要求现场做一些补充。黄展洲问了出口二部业务员一个这样的问题：“假如你没有竞选成功，怎么办？”如此直接的问题视为考察竞选者良好的应变能力。总经理郭卫星给出了一个具体案例要求出口一部业务员做案例分析。

在诸多评委近乎刁难的问题背后，要考察的不仅仅是竞选者敏捷的思维、自如的谈吐和良好的应变能力，更多的是竞选者对专业领域的独到见解和作为一名管理者应具备的综合素质，这与竞选者日常工作能力和平时工作经验的积累密不可分。

此环节中，出口二部金吕燕获得票数最高。结合前两轮分数，她最后以总分81.7分列居首位，成功当选。

五、育才

很多企业在向着经营目标一路狂奔的时候，很少停下来关注企业最大的财富——员工。所以在市场竞争越来越激烈的时候，他们会突然发现自己的员工已经跟不上企业发展的节奏了。和很多企业不同，杰克非常清楚

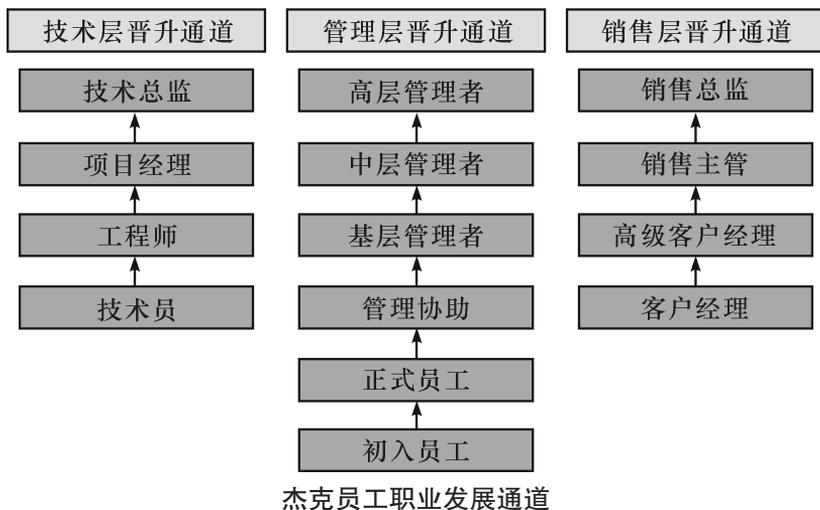
员工自身能力对企业未来发展的重要性，在杰克，公司领导视培训为“永不折旧的投资”，干部视培养下属等于“提拔自己”，员工视培训为“自己最大的福利”，这些都是杰克别具一格的育人理念。

1. 多通道建设

职业发展规划的主要内容是建立起员工的职业发展通道。对企业来说，此举可以让企业更加了解员工的潜能；对员工来说，可以让员工更加专注于自身未来的发展方向并为之努力。杰克很早便开始进行这方面的探索，首先在生产领域，杰克实行“三工并存，动态转换”和“多能工”用工制。即在生产制造车间，全面推行“优秀员工、合格员工和培训员工”并存的用工体制，培养多能工，为技术、营销、管理培养后备人才，并实现动态转换，使一大批优秀员工快速成长起来，走上研发、技术和营销等部门管理岗位。之后，又在全公司范围内建立起了员工职业发展多通道（如下图所示），通过三条不同的晋升渠道，让每个员工都能找到属于自己的晋升通道，这样一来员工对自己的职业生涯规划会更加清晰明了。

职业发展通道在战略重点板块还有更为细化的设计，比如研发人员的双通道设计就是从两个方向规划研发人才的职业通道。一个是管理方向，比如项目主管到项目总监；另外一个就是技术方向，如工程师资格等级分为八级，每个级别相应的待遇都不一样：四级工程师的待遇相当于研发主任，五级工程师相当于副总监，七级以上甚至可以达到公司副总的待遇。只要通过工程师三级考试就可以享受公司配车，高级工程师还可以享受配股。双通道设计结合了研发工作的特殊性和研发人员的特点，兼具了员工激励与员工发展的功能，对研发团队保持活力与创新起到了积极的作用。

公司员工职业发展规划 (技术研发、管理、营销)



2. 越培训越不跳槽

杰克认为，培训也是经营，而且是重要的经营。培训就是增强企业自身的造血功能。因此，杰克十分注重对员工的培训，杰克95%以上的管理人员、技术和业务骨干都是公司自己培养出来的，并且平均年龄还不到30岁。公司每年都要拿出工资总额的7%至8%用于员工培训，这个投入在民营企业是凤毛麟角的。

中高层管理人员的培训是杰克最为重视的，只有中高层领导带头学习，并且知道学习所带来的好处，那么下面的员工才会打心眼里接受培训，并且能乐于培训。所以杰克每年都要选派中高层干部和管理人员远赴北京清华、上海交大、上海复旦、中欧国际工商学院等国内著名高等院校学习深造。杰克还与国内外知名的培训机构签订外包协议，分期送管理人

员去接受系统的管理培训。

在员工层面，杰克的内部培训很多，小到技能培训，大到管理培训，每个员工都能找到属于自己的培训课程。在杰克，只要不影响工作，任何培训课都可以参加，这也为员工的学习自主性和积极性提供了保障。杰克的培训室，从白天到晚上几乎没有闲着的时候，有时甚至连会议室和娱乐室都成了培训的场所。

在课程体系中，不仅有理论性、战略性的中高层培训，也有很多的适合操作岗位的技能培训，例如机床操作技能、设备维修技能等；有各种专业性较强的管理培训，如：营销管理、财务管理、精益生产管理等；有开阔视野的专题讲座，像信息化讲座、品牌、企业文化、职业规划等；也有提升心性的传统文化讲座，像儒家文化、道家哲学、利他价值观等等。

杰克的技能培训分为通用技能和专用技能。通用技能培训涵盖了杰克企业内部生产相关的知识，如行业知识、企业文化、企业的规章制度、企业的产品等。从行业来讲不仅包括缝纫机制造行业的知识，同时还包括缝制和服装等相关行业的知识等。专用技能方面也有很多细化的培训内容，例如人力资源方面、研发方面、营销方面等。每一个方向又根据需要分化出若干小方向，例如营销方面，又可以分为渠道的开发、渠道的维护、渠道的管理以及产品的推广等。

杰克对公司企业文化的培训相当重视，黄展洲认为这是支撑员工完成工作的重要知识。如果员工带着客户来到企业，看到门口的两只“猫，”能给客户介绍这两个“猫”背后的含义，就很容易让客户加深对企业的印象，促成与公司的合作。虽然是看起来无足轻重的小事，但是见微知著，这些细节对打造企业良好的文化形象起到了举足轻重的作用。

杰克的员工培训投入在当地、在行业内都是知名的。有人疑惑：“杰克花大力气培养了这些人才，就不怕他们将来跳槽到其他公司吗？”阮积祥这样回答：“这是一个‘先有鸡还是先有蛋’的问题，你不给他培训，他能力业绩上不来，他就可能去可以培养他的公司。如果我把他培训好了，能力提上来了，给他提供一个相应的职业发展通道，给他足够施展能力的平台，那他为什么要走？所以说，越培训越不会跳槽！”

3. 内部经理人培养

与外部经理人相比，企业自己培养的内部经理人的确在企业文化融合、企业忠诚度方面有更大的优势，其劣势在于管理能力欠缺，管理视野狭窄，这就需要企业制定系统的培养规划助其能力提升。当然，这是个漫长的过程，像栽培树苗一样需要投入精力，这也是为什么一些企业倾向于引进外部职业经理人的原因：希望人才拿来就用，快速见效，其背后是企业的短视与急功近利。如今，民营企业的用人观念越来越着眼长远，从原来盲目推崇外部职业经理人，到如今更加看重培养内部管理团队。

杰克很早就开始在内部人员培养方面花心思，作为回报，其人才储备也颇具成效：当在岗的人员正在发挥作用时，杰克已经在未雨绸缪地储备其接班人，当人员发生变动后能及时补充和顶替上去。这期间，杰克探索出很多经理人培养的方法，其中“从基层做起”“总经理轮值制”“AB岗”行之有效，值得其他企业借鉴。

（一）从基层做起

纵观杰克发展，在用人上始终坚持“从基层做起，从基层育起，从基层用起”。所有中高层干部都有基层工作经历，绝大多数都是从生产与销售一线干起来的。

从人才梯队的建设上看，从基层做起，对基础型人才进行培养、规划正是杰克人才储备的基础和核心。

黄展洲给过这样一组数字：“一个部门经理或主管从应届毕业生到担任主管起码要三到五年的时间，成为一名优秀的主管起码要五年；一个部门经理，没有六到八年的时间很难合格，何况他们都还要到基层里面去摸爬滚打，需要的时间就更多；在研发人才通道里也是一样的，要成为三级或者是核心研发人员，需要用六年、七年，甚至是更长的时间；一般的研发人员也要三到四年；一个车间班组长要三到五年，一个车间主任也要五到六年的时间，一个生产中心的总监起码要十年以上。”

2013年，黄展洲有一个重要的工作任务，就是要招400名应届毕业生，其中研发人员要达到250人，营销人员要达到150人，保证梯队人才建设，只有基础人员的数量足够多，才能有选拔培养的余地，才能保证有优秀的人才源源不断地冒出来。

杰克财务总监谢云娇，毕业于国内的名牌大学，刚刚来到杰克就放弃了工作环境较好的办公室工作，主动要求下车间，从仓库统计员干起，对于一个名牌大学的女学生来说，下车间是需要勇气的，但正是因为有了宝贵的一线工作经验，才使得她后来的工作更加如鱼得水，最后成了杰克的财务总监，她说：“如果我不下一线去，就只能在科室里面永远记账。”可以说，基层的经验给了她一笔宝贵的财富。类似她这样的例子有很多，也正是他们提供了很好的榜样，使得员工们对“深入到一线去”保持着正面积极的态度。

（二）总经理轮值制

多年来，杰克的管理团队一直保持着持续的热情和战斗力，为了打造

这样一个精英团队，杰克也颇费苦心。总经理轮值制就是培养高级职业经理人、提升高层管理能力的新点子。

总经理轮值制度是2013年杰克新启动的管理创新方式。公司在总裁、董事长、总经理、常务副总、副总、财务总监等人员范围内选出高层领导干部轮流担任轮值总经理，其主要权限包括：

- 轮值总经理值班期间代行总经理职权；
- 主持总经理办公会；
- 依照财务与人事审批权限审批文件；
- 处理日常行政事务；
- 代表公司出席对外活动；
- 值班总经理不得再授权，确认不能短期行使权力的，可交下一个轮值总经理代行。

经过了一段时间的磨合锻炼，高层管理者们不论在全局思考能力，整体配合能力、综合管理能力等方面都有所提高。

为了让总经理轮值制更加科学有效，2014年，公司决定参与轮值人数由最早的12人变为4人，分别由公司董事长、总经理、常务副总、副总组成，每人轮值时间为3个月。值班总经理任期结束后5天内要对本次轮值进行总结，并形成书面报告，在任期结束后对下一任轮值总经理进行书面和口头交代。

在总经理轮值制里，需要设计一套评定方法，来保证总经理轮值制能够落地。为此杰克成立了总经理轮值制评价小组，分别从素养、能力、业绩三个维度，全方位的对轮值总经理进行评价，见下表。

杰克轮值总经理评价维度表

评价指标	具体项目	评价方式	数据来源
素养（30%）	心理素质	见评分表	集团领导60% 经营层40%
	思想素质		
	勤勉敬业		
	全局意识		
能力（40%）	主要工作70%	根据轮值总经理报告及各中心领导的印象，制定评分表给分	集团领导30% 经营层70%
	关注事项30%		
业绩（30%）	财务相关指标	轮值期间公司完成的财务指标（销售收入、利润率、现金流）和年度预定目标相比增减情况（根据考核指标要求）予以加减分	财务中心

总经理轮值制度的建立，取得了明显的成效。不仅使高层管理者的组织协同能力有所提升，加强了后备领袖的培养，还提高了高层领导的全局意识。同时，也加强了部门间的理解、沟通与协作，之前各个部门的负责人多数只对自己负责的业务了如指掌，但是其他模块的业务知之甚少。让大家轮流做总经理能够很好地全面了解公司的业务，培养全局观念，增加对彼此的了解，也使今后的配合更加顺畅。

一位参加总经理轮值的高管这样评价：“轮值总经理来自不同的部门，大家看待问题的角度不同，解决问题的思路不同，能够以不同的视角发现他人习以为常的情况下存在的问题，就更好沟通了。之前有一些管理顽疾不好解决，通过这个经历之后便迎刃而解了。”

（三）培养下属等于提拔自己

近年来，企业接班人计划受到了很多企业的关注，尤其是在经常面临人才匮乏窘境的增长性民营企业，这个问题更加受关注。这一计划实际上是指公司确定和持续追踪关键岗位的高潜能人才作为重点的培养目标，并对这些高潜能人才进行开发的过程。在“接班人计划”这个名词被大家熟知之前，杰克就开始这样类似的探索，只是在当时，杰克称其为“AB岗”。建立AB岗的目的就是实施后备人才培养计划，针对继任者胜任能力进行有针对性的培养。

在杰克，“AB岗”虽然没有明文规定，但却是一种约定俗成。A岗是主管，B岗通常是主管心目中认可的人。如果主管学习、公出或者休假，那么他就会授权于B岗的人。现在，杰克每个主管以上的管理人员都对这个做法耳熟能详。

每个新规则的提出几乎都是与旧观念斗争的结果，AB岗也不例外。老员工是企业的重要“资产”，但有些老员工自恃资格老，“倚老卖老”，对新人颐指气使，为私利排挤他人，严重阻碍了公司的健康发展。为此，杰克曾花大力气来了次“整风”运动，一举把杰克内部这种不良风气革除。

AB岗对杰克的人才培养起到了积极的作用，一大批优秀人才在主管的帮助下脱颖而出，成为杰克的栋梁之材。在谈到AB岗的重要作用时，一位B岗管理者这样说：“我刚走上这个岗位的时候，协调能力、管理能力都有些欠缺，我的A岗给我很多的建议和帮助，和我共同协调工作中的矛盾。我曾经被公司送出去脱产学习很长一段时间，那期间反而是我的A岗在替我工作。”

杰克会有意识地给主管们灌输这样一个理念：培养下属是主管的责任。杰克要求每位领导干部都要把帮助下属成长当作自己的职责。如果深入到杰克的氛围中去，就能够强烈地感受到上下级之间的和谐。

在杰克，如果想申请到其他岗位，或是因为某原因提出辞职，需要对两方面的内容进行阐述：一是离岗原因；另一个是你打算由谁来接替你的岗位，已经培养得如何，目前能否胜任。

培养下属等于提拔自己，有人觉得这个是矛盾的，如果培养上来我不是没戏了嘛？看看黄展洲怎么说：“我们的管理人员一定要有培养下属的意识，我们常谈培养下属就是提拔自己。中国有句俗语‘兵熊熊一个，将熊熊一窝。’部门搞不好，你的业绩上不去，你又怎么能上去呢？老板怎么能够提拔你呢？只有你的下属强大了，你的团队强大了，你才会更加强大。”

六、留才

杰克有一套“制度留人、感情留人、文化留人、事业留人”的机制，有竞争力的物质待遇和家文化氛围，使广大干部员工对杰克有归属感。正如员工所说：“人都是讲求实际的，比来比去，还是这个家好，就会安心在这一家。‘安心’了，就不会再往外走了。”

1. 公平激励，制度留人

一个能够留住人才的机制必定是以制度为基础而成就人才的机制。发现人才，培养人才，留住人才，成就人才。用事业、用感情、用适当的待

遇，更需要用一个公开公平的制度。

（1）制度第一，总经理第二

民营企业里的“老板独大”“老板说了算”“人情化管理”“合法权益得不到保障”等让许多人“望而却步”，很多人认为在民企里没有一个公平、公开的机制让自己发挥才能。这也成为许多民营企业吸引不了人才，吸引了人才却又留不住人才的“魔咒”。

杰克较早地建立了“制度第一，总经理第二”的体系，并在20年的建设过程中不断得到完善，其科学性、合理性、公平性不断提高。杰克员工都依据制度办事，流程办事，制度面前人人平等的理念已深入人心且得到了有力执行。

在制度建设过程中，总有管理者批评说，公司的制度建设效果不太好，是因为那些不太听话的员工以身试法破坏制度。而杰克认为，对制度最大的威胁是管理者自己，不是制度的执行者，而是制度的制定者。因此，杰克为了在管理干部中重新树立“制度面前没有特权，制度约束没有例外”的意识，教育引导管理干部带头学习制度、严格执行制度，自觉维护制度，真正树立起制度的权威，让管理干部主动维护制度尊严成为常态。只有公平、公正的工作环境才能让员工真正认可并信任企业，才能留住人才。

（2）公平激励

2004年，杰克以营销体系为试点试行了能力等级评估制，收效良好。之后，以营销人员的薪酬设计为起点，杰克在各个通道上都设计了相应的薪酬等级评定制度。能力等级评估是结合了杰克特色的薪酬设计思路，也体现了杰克的管理精髓——能力驱动，业绩导向，动态转换。而不是“凭

感觉”，“领导说了算”。考核的内容共分5级，每年考核一次，理论考试占20%，实际操作考试占40%，职业素养占20%，上一年考核占20%，每一等级能力要求不同、薪资待遇不同，随等级的提高而提高。

“公平、公开、公正”的口号也要落实到细致可靠的评价体系，即一套关键业绩指标（KPI），一套基础项目指标（CPI），用事实说话，对被考评者的任何评价，都有明确的评价标准和客观的事实依据，让员工的工作能够得到准确、细致、公平的考评。这样既能给予优秀员工激励，也能让那些绩效差的员工及时调整自我，重新追上队伍的脚步。

对于管理人员的评估也更加重要，杰克花大力气建立了经理人评估体系，从管理能力、专业能力和职业素养三个主要方面对管理干部进行定期评估，考察管理干部综合能力、职业素养和发展潜力，制定管理干部培养规划，从体系保障管理干部的素质培养。

这就是杰克的公平激励：谁能做到工作踏踏实实，兢兢业业，不断学习，不断进步，谁的待遇也就越高。薪酬设计的三原则得以充分体现——对内部具有公平性、对员工具有激励性、对外部具有竞争性。最终成果是提高了员工的积极性，也留住了企业真正想留住的人。

2. 以人为本，感情留人

阮积祥曾说过：“靠金钱和地位来吸引员工，终归是不能长久的，杰克更重要的是靠心来留住员工。”

日本的“经营之圣”稻盛和夫曾认为一个员工的命运很大一部分是由所处的公司来决定的。阮氏三兄弟对待员工非常尊重，员工们跟着他们工作很安心，也觉得为这个企业付出是非常值得的。

杰克在2007年时就开始思考和探索“人本管理”，随着时间变化，面

对不同的员工群体，杰克的管理也在不断适应新的问题、新的情况。包缝装配车间主任张静深有感触：“早些年员工都是‘60后’、‘70后’，我们采用的管理没有出现过什么问题。而现在，员工的主力军都是‘90后’，他们大多数是独生子女，在家里父母也比较宠爱，我们针对这些情况的变化，管理措施也是在不断地进行调整。比如以前是不允许在工作时间内抽烟的，而现在规定是在固定的地方抽烟。早会的时候，逐渐压缩时间，尽量说要点，因为现在的员工不喜欢被唠叨。”

在与员工的沟通方面，杰克也可谓是用心良苦。员工在工作中有了心理波动，只要发现，公司都会有人跟他进行沟通。在杰克有这样的一个例子：有个员工的丈夫生病了，她只是说有事情需要请假，却没有跟公司讲具体是什么事情，但她的领导却觉得她肯定遇上了难处。因为这个女工平时工作非常敬业，从来没有迟到早退的现象发生，除非迫不得已才会请假，于是领导主动跟她了解情况。在她请假第四天的时候，领导就去她家看望。公司的关怀对她的触动很大，她感到只有更加认真地工作才能回报公司的关心。

杰克在员工物质关怀方面也有一套制度办法。员工受伤、生病住院，杰克的领导都会代表公司前去探望、慰问；员工过生日，公司会在OA系统里公示予以祝福，并送生日卡片和生日蛋糕；妥善解决员工食宿、就医和子女上学等问题；为经理级以上管理人员配车；建立了针对员工住院、长期住外、特困家庭的“三必访”制度；为大学生及专业技术人才建立三星星级宾馆标准的公寓，为他们解除后顾之忧。

杰克对员工的精神层面同样重视。公司不仅设立了歌舞厅、阅览室、棋牌室、台球室和乒乓球室等，还成立了羽毛球社团、篮球社团、足球社

团、摄影社团、舞蹈社团等，丰富员工业余生活；定期召开“民主恳谈会”，倾听员工所思所想和所遇到的困难，会后马上帮助解决。

2008年，杰克在行业内第一家推出了工资倍增计划，一直以来，杰克的薪酬水平不是最高的，但却是最稳定的，实现稳中有升。优厚的物质待遇和家庭般的文化氛围，更增强了广大员工的归属感。

2009年，杰克更是把改善员工的待遇作为一项重大的战略任务，提出了“为员工及其家属创造福祉”的使命。先后推出了改善车间环境、解决员工住房、提高工资收入等措施。在杰克，生产车间有中央空调，员工公寓有专家房、夫妻房、大小套间等多种户型，当选为“质量标兵”“感动杰克”称号的员工可以带家属享受一次旅游，让家属和员工一起分享荣誉、分享企业的发展成果。

2013年，杰克在公司推行“家文化”，公司给5年以上工龄的员工的父母办理了孝心卡，公司每月直接打入一笔钱，员工自己再存一笔钱。人力资源中心还将在部门经理晋升的时候邀请其父母家人参与，进一步体现了这样的观念：员工的荣誉是企业的荣耀，同时也是家族的荣耀。

2013年杰克制定了一个三年计划，三年以后实现让每位员工一人一间房，三年内实现春节期间全员放假15天，增加员工在春节期间和家人团聚的时间。随着杰克员工团队不断地壮大，公司还计划在未来与政府合作开发土地，建设公司住房，让大家实现拥有自己房子的梦想。这样贴心的举措让员工对前景充满信心，更为身在杰克而自豪，员工们感到“公司为我们做了这么多，公司的事业就是我们的事业。”20年来，正是因为有了以人为本的管理理念，杰克才能在同行业里保持着最稳定的员工队伍。

3.凝心聚力，文化留人

企业对于一个员工来说，不仅是养家糊口的依靠，而且是实现价值的舞台，更是心灵依傍的港湾。这一切又都要建立在良好沟通的基础之上，有效的沟通才能让企业和员工的关系更加密切。

在一个企业中，有许多可用的人，但由于制度和文化的限制，很多人才得不到挖掘与培养，这是很多企业都面对的一个尴尬局面，如果不打破，就很难有更大的发展。杰克充分尊重员工，给予员工最大限度地信任。杰克的每个员工都有一定的权力，能够在自己的职责范围内做出相应的调整和变动，这极大地增加了员工的自主权与工作灵活性。比如一个质检员发现有产品不合格，那么他就可以马上压下这批产品重新抽检，再向上级汇报，而不是一层层的汇报，浪费大量的时间，这样的规定无疑极大地提升了员工的责任心，也减少了行政汇报上浪费的时间。

为了及时了解公司基层员工的心声和管理动态，杰克特别制定了《关于投诉途径的规定》，在该规定中明确写出，如果员工对车间或部门的人事改革、工价、管理等有疑义的，可以向直接上级反映，如果和直接上级无法达成共识的，还可以越级向人力资源中心或总经办的最高主管反映。员工要是不愿意第三方知悉的问题，还可以直接通过给董事长或总裁发邮件、写匿名信或署名信等多种方式直接向董事长或集团总裁反映。这就给员工开放了多种通道让他们可以表达心声、反映问题、建言献策，并且杰克还规定对员工反映的问题，接收人要在三天之内给予回复或解决，较为复杂的事件，也必须在一周内回复处理结果或处理进度。

包缝装备车间主任张静这样评价公司的沟通文化：“我在别的公司的时候，老板跑到车间去骂员工，有时还会有一些暴力行为。但是在杰克从

来没有这种情况。在杰克，沟通渠道非常畅通，如果你认为自己是正确的，就可以直接跟领导说，有些员工还甚至发邮件给总裁。一件事情布置下来之后会马上落实，过后还会来检查。很多工作就是这样才能落地。”公司曾经有日本专家去了其他公司工作，感受到杰克公司和其他公司的最大区别：在杰克公司半天可以做好的事，甚至可以在两个小时内做好，而在别的公司需要两三天。他感慨“杰克的反应速度非常快”。

有效沟通在杰克形成了一种文化氛围，在这种氛围下工作的员工，精力能够更加集中在“事”上，而不是人际关系等方面，沟通的心理成本会很小，用员工的话讲“不累心”，这对于现代企业高工作强度下的员工是非常可贵的。有一些杰克的员工离职后又回到杰克，一部分原因就是不适应其他公司的文化，离开了才感受到杰克文化中的“坦诚沟通”“简单的人际关系”是多么可贵。杰克的文化的确实对员工产生了巨大的向心力。

4.提升价值 事业留人

人才的需求是多元的，一味用金钱来吸引和挽留人才，是不能完全满足人才需求的，而且一旦受到外界更高的金钱诱惑，人才就会“跳槽”。杰克在人才激励上更关注人才内在价值的实现，即靠事业留人。杰克在工作上为人才提供更大的学习发展空间以及足够的尊重。每年对有突出贡献的人才进行外派学习、出国旅游、配专车、配房、配股，并设立创新奖、开发奖、专利奖、十大感动人物、十大质量标兵等荣誉，帮助人才内在价值的实现。

杰克每年都会送管理干部和优秀员工去接受培训，提升员工的能力，杰克把这种培训和学习当作是给员工的奖励和福利，把员工的职业生涯纳入企业的蓝图里，让员工真正地融入企业。

当然，要让员工有事业，首先公司要有前途。正如阮积祥所言：“企业要不断发展壮大，要让大家感到有奔头，这是最根本的。”杰克成立这么多年，从一家名不见经传的家庭小作坊，成长为拥有工业缝纫机、自动裁床和节能伺服电机三大产业，四家子公司的跨国企业，成为目前世界唯一一家集缝前和缝中为一体的成套缝制设备制造商。企业的持续发展，为人才成长奠定了雄厚的物质基础，为人才实现自我价值提供了宽广的舞台，极大地增强了员工的向心力、凝聚力和自豪感，“有奔头，就不愿走。”

杰克的员工素质和技能水平在行业里处于领先地位，所以很多同行想要高薪聘请杰克的员工，可是很多离开杰克的员工最后还是选择回到杰克。虽然他们拿着高薪，但是在其他企业很难找到像杰克这样可以施展自己才能、实践自己想法的平台，最后还是会选择杰克作为自己事业的舞台。更为难能可贵的是，当有老员工提出要回来的时候，杰克总是抱着随时欢迎的态度，承诺只要能通过杰克的入职测试，想回来就可以回来。杰克这样的态度，让很多员工放下了心理负担，更加从容地做出适合自己的决定，回来以后员工在自己的岗位上也会更加地勤奋工作，甚至推荐自己的亲朋好友来加入杰克，以自己的实际行动来报答企业。

人才是一个企业的核心竞争力，一个企业有没有人才，能不能用好人才，也是判断企业是否优秀的重要因素。杰克经过漫长的20年，从人事管理一步步到今天的人力资源管理。其中的每一个变革都包含着杰克对人才的重视，如今越来越多的大学生，越来越多有识之士、有用之才都愿意加入杰克。他们知道，杰克的人力资源管理能让他们找到属于自己的位置，发挥出自己应有的价值。

文化解读

人治 法治 文治

2007年，一本系统介绍杰克人力资源管理的书籍《人本杰克——民营企业人力资源管理模式》出版发行，吸引了大量的读者，也让杰克人力资源管理的知名度从台州扩展至全国，每年都有许多企业、学界的访问者来杰克参观交流，有来访者谈到对杰克印象最深的是杰克人的眼睛。“杰克人的眼神中透着活力、热情、清澈与智慧，那是只有在健全机制下成长起来的员工才会有眼神，只有体验过和谐、尊重、温暖、关爱的企业文化的员工才会有眼神。”

杰克人身上折射着杰克的文化，而文化的形成又是一个长期的过程。从建厂至今，杰克的人力资源管理经历过人治、法制、文治三种模式，每种模式都是顺应杰克企业发展实际的产物。当然，这三者并不是孤立的，在杰克不同的发展阶段，它们也相互并存，互为补充。

一、人治——创业期的好帮手

人治普遍存在于企业发展的初级阶段。创业时以家族、朋友起家，维系企业靠亲缘、义气、情面；管理凭经验，决策靠感觉，组织靠道义，控制靠随机，领导靠威信，队伍建设靠师傅带徒弟。三兄弟刚建厂的时候，他们的嘴就是法，他们就是制度的化身。在这一时期，三兄弟率领着老一辈员工努力拼搏，由于规模小，经营目标简单到就是让企业存活下去，所以这种人治的管理模式效率高、执行力强，也促进了杰克的发展，成了杰

克创业期的好帮手。

二、法治——快速发展的秘密武器

法治就是制度管理，通过制定一系列符合企业运营发展的规章制度来规范企业运营。法治依靠的是把企业各有机组成部分（如组织系统、指挥系统、检查系统、信息系统、激励系统、决策系统等）规范化、制度化，使企业像人的各生理系统一样，有机地融为一体，靠机制、流程、程序、制度来运转。从人治管理模式走向法治模式，即建立现代企业职业化管理平台，是中国绝大多数稍具规模的企业要实现可持续发展的成败关键。

1998年，台州的缝纫机企业出现分化局面，一部分壮大了，已经发展到一定的规模，一部分倒下甚至消失了。从倒下的企业身上，三兄弟看到了人治管理的弊端——单凭老板一人之力并不足以支撑公司长远发展，于是痛下决心搞制度管理。同年8月单独设立的人力资源部标志着杰克的人事管理开始努力迈向人力资源管理，而年底发年终红包引发的“红包事件”也标志着人力资源管理从人治转为法治，从那时起，人力资源制度建设也逐渐步入正轨。黄展洲骄傲地说：“就算和国有大型企业比，我们的人力资源管理制度建设也不逊色，总结了几十万字，这在民营企业中也是不多见的。”

当然，与制度制订相比，更具有挑战性的是制度的推进与执行。在企业实践中，每一项重大变革出台都会受到抵制与质疑，这也是困扰诸多企业的难题。杰克的做法是先僵化，再优化，后固化。即先不花太多时间讨论，把制度先运转起来，此谓“僵化”；在运转中再进行制度的改进调整，此谓“优化”；最后将趋于完善的制度推广实施，形成员工自觉遵守的行为，此谓“固化”。当然，这种做法有两个前提：一是制度导入前期

要做足功课，充分调研，精心设计，避免拍脑袋决策；二是根据公司发展阶段不同因时制宜，比如公司规模小的时候，杰克的“僵化”范围是全公司一起强势推行，而公司发展到了了一定的阶段，便要考虑缩小试点范围，以避免强势推行给公司整体带来过度剧烈的震荡。

法治让杰克尝到的最大甜头是老板在管理事务上轻松了许多。曾经有同等规模的公司老板抱怨：“连公司洗车工的加班工资都要我亲笔签字才能发。”在杰克，工资报销流程非常清晰，都在信息化制度平台里，根本不需要老板去操心。一些老板听到杰克对于职业经理人的管理就更加惊愕了，杰克董事长赵新庆履职后，阮积祥将企业的法人也由自己改成了赵新庆，这让很多人不能理解：“企业毕竟是你的，法人也改成了别人，你放心么？”阮积祥回应：“既然请了别人做董事长，就要充分相信他，充分授权。”一方面，这体现了阮积祥对赵新庆的信任；另一方面，杰克积累多年的完善的制度体系也足以为这份信任加上安全阀，因为制度设计上已经对可能的风险进行了预控，所以才能做到充分授权。

三、文治——争做世界“第一品牌”的发动机

文治就是以企业文化来治理企业，通过建立共同价值观来引导员工的思想行为，让大家齐心协力。文治是企业管理在法治模式基础上的升华，是以人为核心，以文化为导向，以制度为基础，以战略为重点的管理模式。信息时代的到来，企业的生存与发展越来越有赖于员工的创造力，员工管理必然越来越趋向于自我管理。所以，文治管理模式下，组织是学习型组织，控制是自我控制，领导靠教育培训，管理中心是人，管理重点是“价值观”。

杰克的人力资源理念是通过一步步扎实的制度建设传递给员工的，员

工熟悉了“等级评定制度”“赛马制度”“AB岗”制度，也自觉接受了背后的“以业绩为导向”“培养他人等于提拔自己”“挣工资不是发工资”等理念。并在这个理念下努力做到自觉规范自己的行为，提升自己的能力。理念、制度、行为，这一切便是杰克企业文化的内涵，所以杰克的人力资源与企业文化相伴相生，难以分割。

一个企业要有“制造优秀产品的能力”，更要有“制造优秀人才的能力”。杰克由于投入相当成本用于人才培养，经常被人问及是否怕人才流失，杰克的回答是：“企业不应怕人才流失，而应该怕没有制造人才的能力。”组织能力背后还是组织文化，这便是杰克的文化自信。20年来，杰克打造了从理念到机制都日益完善的人才制造流水线，将一批批的职场新人培养成为公司各业务领域的先进人才，有的为杰克所用，有的为外部争抢，杰克在业内甚至有“黄埔军校”的称呼。尽管这样，杰克仍然很淡定：人才易得，制造人才的能力难以轻易复制，除非能够复制到杰克的企业文化。

文治的重点是员工实行自我控制、自我管理，由“要我去做”变为“我要去做”。赵新庆来到杰克之后，最先触动他的是杰克员工的主人翁责任感。他在国有企业时，员工的责任感体现在“我是主人”这个固定的思维上，既可以快干，也可以慢干，还可以不干，人和责任有脱节，大锅饭思想比较严重。他发现杰克能把主人翁的思想与企业的发展目标、个人的责任有机地结合起来，实现责、权、利的衔接。他感叹：“企业调动人的积极性关键就是要把员工的责任心通过考核机制与企业目标很好地结合起来，兼顾两者利益，实现真正意义上的双赢。杰克在这方面为其他企业做了很好的示范。”

员工具备主人翁精神的前提是企业展露出“以人为本”的价值观。2008年金融危机期间，整个行业都受到冲击，同行业多家企业都做出了裁员的举措，杰克员工也人心惶惶。然而杰克做出了不会通过裁员来减轻企业负担的承诺，而是希望通过加强管理、提高质量、降低成本、提高效率来抵消压力。公司保证每月工资的足额发放并且制定了相关的最低工资利益保障机制。这些举措使员工感受到了公司的人文关怀，员工对公司的忠诚度大幅度提升。近几年，各地用工荒、招工难的问题诸见报端，很多企业都面临招工难的情况，但杰克并没有出现这样的问题，不仅适时满足了自己扩大生产的需要，还向其他企业介绍和输送了大批的工人。能够取得如此令人欣美的成果，得益于杰克在工人群体中和社会上形成的良好口碑，工人们为能成为杰克一员而感到自豪。

有人说，企业文化和制度最大的区别是：制度是强制员工要达到的最低标准，而文化则在引导员工要达到最高境界。在“人本主义”思想中，只有人的心态转变，才是提升绩效的根源。从这个角度看，杰克人力资源管理的文治特色已经形成。

在人治、法治、文治这几种不同模式的实践中，杰克走过了20年。当然，管理没有止境，杰克曾与多家咨询机构合作过人力资源管理优化项目，在2015年，杰克又将根据新的战略思路邀请外部咨询机构合作人力资源系统设计，持续优化人力资源管理。相信以文化为依托，杰克的人力资源管理探索之路会行得更远，更从容。

Private Enterprise

JACK

第三章

市场怎么做

在生存期，民营企业的市场使命是如何活下来。进入成长期，民营企业则需要开始思考诸如营销战略、服务、品牌、产业链等命题。在这些领域，杰克拥有许多亮点，也有许多行业第一：金点子大赛、呼叫中心、战略产业链、全员品牌管理……让我们一起来探寻杰克是如何活用这些“金点子”，打造出持久的优良业绩。

一、从战略到执行

对于成长中的民营企业来说，“市场是龙头”这句话是不容置疑的硬道理。然而如何去做，如何能够体现市场的龙头地位，一些企业的探索始终不得法。伴随着公司发展的不同阶段，杰克的营销体系经历过几次大的变革。其中2006年的变革是最为典型的一次，杰克从营销战略到营销系统组织架构都进行了重大调整。

2006年，杰克已经成为行业内快速崛起的楷模，然而在经历了多年的高速成长后，增长率开始趋缓，当年的年度营业额增长速度与前几年相比，明显降低。这也促使杰克更加清醒地思考：企业的发展有它的周期，一般每五年就要遇到发展瓶颈，越过这个瓶颈就意味着能进入下一个发展周期，越不过去就将萎缩，甚至死掉。

杰克的快速崛起之路是在良好的国际国内市场环境下发展起来的，低廉的劳动成本和生产资源优势，促进了整个缝纫设备行业的发展。严格地说市场拓展取得的成绩不是靠战略取胜，而是凭借抓机会、三兄弟的感知力、非常规的市场运作以及终端上的技巧。但是，在新的市场竞争环境

下，随着客户需求质量与需求层次的提高以及市场竞争形势的变化，这种短视营销模式的劣势日益凸显。杰克面临新的发展选择：如何制定企业长远战略规划？市场营销如何创新与改革？

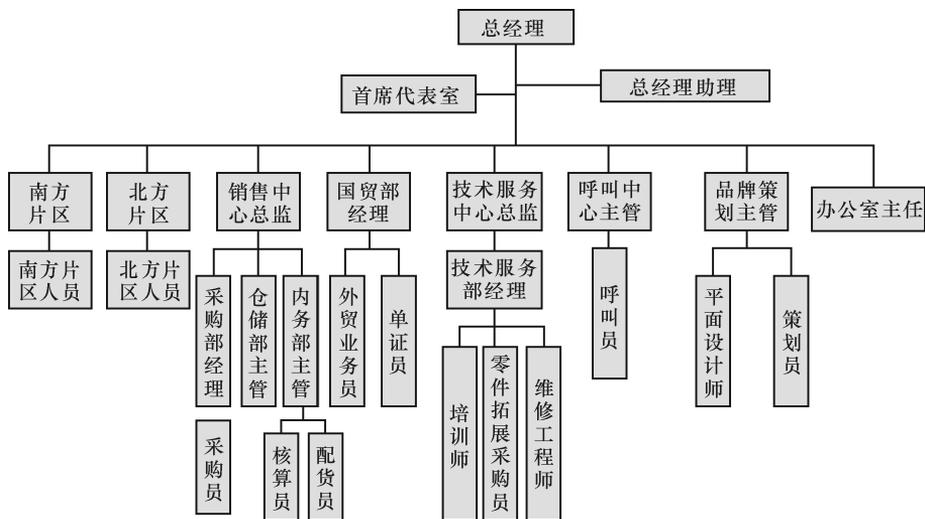
1. 营销战略大调整

杰克经过内部诊断，认为在战略层面缺乏制定一个明确的、在内部达成共识的营销战略目标以指导未来的发展。杰克一直以来惯用的决策方式，实质上属于一种粗略分析和经验决策，即高层管理人员对信息进行简单的基本加工，然后召开办公会议进行战略行动的讨论决策，所依据的是积累多年形成的经验。究其原因，是杰克没有掌握系统科学的战略规划方法。为此，2006年，杰克在外部咨询机构的协助下，召开了第一次战略规划研讨会，公司高层管理层与各部门经理、业务骨干对整个公司的业务、战略以及生产、财务、销售的相关数据都进行深入而详细的分析，充分掌握公司营运的战略处境，为战略的有效性和可行性提供了智力支持。经过战略研讨会的充分研讨论证，杰克确定了营销的战略目标定位为“立足三机，塑造品牌”，详细阐述为“立足三机，发展特机，扁平渠道，强化组织，精耕营销，快速服务，联合推广，塑造品牌”。

清晰的战略规划，是杰克“十一五”能够完美收官，取得辉煌成绩的重要前提。从此，杰克也走上了数据支撑、合理规划的科学发展之路。

2. 两大误区

在战略目标迅速定位之后，杰克的另一个大动作浮出水面，那就是优化营销组织结构。杰克当时是直线控制型管理架构（如下图所示），在对营销组织架构现状进行了深入的反省与诊断后，诊断这种管理架构主要存在两个误区。



优化前的营销组织架构

(1) 以生产为导向

当时的营销组织结构仍以生产管理为导向而不是以市场营销为导向，“利润是生产出来的，销售只是费用。”这是当时杰克存在的一个最大误区。以生产为出发点，产品作为中心，通过推销和促销来创造利润。很多人都不愿意否定掉原先的这种模式，认为杰克在数年间迅速崛起，就是依托这一架构，而且在很大程度上取得成功。但被忽略的是，崛起阶段的杰克是基于较为单一的产品线，而且产品处于成长期。在将来，杰克若想取得更大的发展，在竞争激烈的市场环境中胜出，免不了依托多样化的产品线，而且产品必须处于快速发展期。如果还是依托原来的模式，企业决策者工作负荷和压力极大，发生决策失误的可能性大增，而且企业的发展受决策人数和信息处理等限制，难以满足业务大规模扩张的要求。另外，这种架构组织层级过多，信息在总裁到经销商之间传递要通过六七个层级，

市场反应速度慢，而且市场一线人员授权不足，士气低落。

决策团队经过多轮研讨，确定了以下结论：杰克当时的营销组织是集权和控制型管理方式，需要考虑如何满足不同市场的不同需求，对不同市场需求须迅速做出反应，制定不同的竞争策略。

于是，以区分市场为导向的组织架构应运而生。而随着各派驻区域人数的增加，也需要设立区域机构从而加强对外派人员的管理，提供有效行政支持。

根据以上设想构建的组织架构中，由公司本部与市场密切相关的部门、各地的业务部、区域平台（或分公司）共同构成营销、销售、服务网。这是一种协调市场营销，以目标市场为出发点，以顾客需求为中心，来创造利润的新型模式。

（2）清晰组织职能

除了以生产为导向的误区之外，杰克的营销组织还存在另一个较大的误区，那就是营销组织职责权限不够清晰。内部调研中员工反映出许多问题：“遇到事情有的经销商找营销总监，有的直接找大老板阮积祥。对销售一线经理授权不够充分，因缺少自主权而难以实现市场快速反应，导致执行力不强，中坚力量比较弱。”

业务流程不完善导致对业务人员缺乏有效的指导，对跟单过程缺乏有效控制，致使销售效率较低；缺乏系统化的销售计划制定和评估流程，销售计划形同虚设；没有对信息收集渠道进行有效评估，并对业务信息进行系统化的分类和延续；对经销商的管理薄弱……

可见，理清营销系统由上至下各部门的职能定位和相应的岗位职责是当务之急，一个独立完善的营销组织必须建立起来，而且其核心作用必须

得到认同。

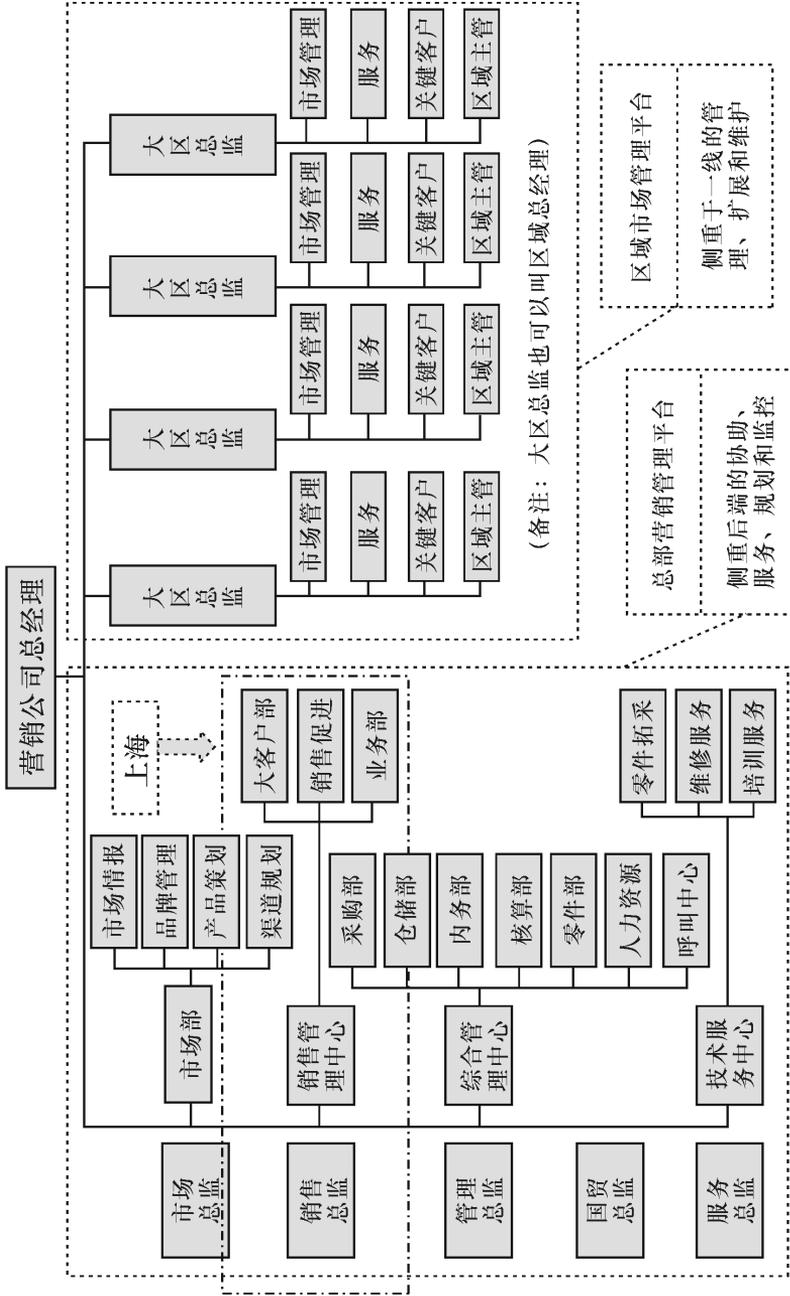
3. 营销系统大变脸

2006年，杰克根据新制定的营销战略规划，对营销系统进行了一轮彻底的变革，建立以区域市场销售片区为横向，各职能部门为纵向的矩阵式网状管理架构，这一系列动作为当时的杰克带来了焕然一新的气象。

矩阵管理架构对于杰克有几大优势。其一，具有良好的前瞻性和扩展性。随着公司的不断发展，不断进入新的产品领域和竞争领域，杰克迫切需要一种易于扩展的组织结构模式，避免每次结构调整都要伤筋动骨，给经营带来损失。矩阵式结构可以很容易地以产品方式扩充新的建制，而不必对整体架构做出调整，因此具有良好的前瞻性。其二，面向产品市场设计的组织架构具有强烈的市场导向意识。不同的产品进入不同的市场，采用不同的销售方式，或直销，或分销，或代理。每个产品都可以根据市场特点制定不同的产品策略、定价策略、市场推进策略，有效避免产品策略、市场策略的一般化、简单化，能收到更好的市场开拓效果。其三，横向针对区域市场设计的组织架构有利于加强对区域市场开拓工作的组织和管理。不同区域经济发展水平不一致，消费心理、价格承受能力也不一样，竞争对手的实力强弱情况也是千变万化，采取有针对性的区域市场策略与竞争对手在各个区域较量，是攻城略地式开拓区域市场的明智做法。最后，经营计划的制定、执行情况的监控、考核办法的设计都比较简单易行，线条清晰。销量、利润、费用、渠道建设等主要经营指标分解下达，责权利挂钩，确保公司总体目标的实现。

新的组织架构中，杰克营销中心分为总部营销管理平台 and 区域市场管理平台，简称为“一个中心，两个平台”（如下图所示）。

优化后的营销组织架构



这次优化其实是对流程进行了梳理，明确了职责，渠道权力集中在大区经理，市场策划部门的计划报给高层领导。其一大亮点是权力下放到各大区，大区经理有了执行决策权，服务、后勤等支持部门形成了基于市场的服务平台，事务性的工作就分离出来，这样也有利于对营销管理人员的培养。另一个亮点是新产品推进工作，由营销人员、开发人员、售后服务人员一起组成顾问式营销团队，可以直接到服装厂去培养机工和对方的业务维修人员，面对面为客户解决问题。

营销组织架构变革在杰克营销发展历程中具有重要意义，它为未来的组织架构设计理清了思路，奠定了基础。2006年以后，为了适应新的战略规划目标，营销系统又进行了持续优化，而这一次变革对之后的历次调整都具有极大的指导意义。

4. 因势而变

了解民营企业的人都知道，民营企业的组织架构特点是“经常变”。这也体现了民企对市场变化能够敏锐判断，对经营策略能够迅速调整。作为与市场亲密接触的第一线，杰克的营销组织架构快速反应能力很强。技术研习部和零件拓展部的设置就是典型的“随需应变”的例子。

（1）技术研习部

2013年初，杰克客服中心进行了机构调整，新成立了技术研习部，成为客服中心继国内服务部、海外服务部、零件拓展部、服务品牌事务部后又一重要部门。

技术研习部门的职责有三项。

一是针对电控维修难点的探讨、研究和解决。这种探讨和解决不是点、面上的，而是朝着系统、长期、专业化方向发展，是一个集高深机

械、电子维修技术为一体的全新技术力量团队。

二是定期组织专业培训。持续为公司内部和杰克全球经销商培养大批机械、电子技术双向型综合人才。

三是制作各类维修视频和资料。技术研习部要根据客户使用习惯、特点等，制作各类机器的维修、保养资料，这种资料要方便携带、图文并茂、简单易懂。

处理电控问题是技术研习部三大职责中最重要的职责。以前在电控类维修事件当中，客户除了要为电控维修的费用埋单，还要为耗费的时间埋单。技术研习部通过对信息的及时登记、整合、反馈，可以帮客户节省很多时间，把服务做到实处、细微处，让客户在消费时，不仅是在购买产品，更是购买一种保障。

近年来，随着电脑机的普及使用，给缝纫机企业带来效益的同时，也伴随着许多售后服务的问题，像电控的维修就让很多整机企业和服装企业头疼。目前，国内很多整机企业自己具备的电控维修能力不足，出现电控类问题，需要客户直接与电控厂家联系，或者寄回到整机厂家再由整机厂家寄回给电控供应商。

这种单一的维修渠道弊端有很多，比如：反映出的技术问题和维修情况，整机企业缺乏及时反馈与跟踪，影响后续服务工作，虽然是零配件问题但最终受伤害的是整机企业；另外，整机的生产、销售会有一个时间周期，很多服装厂投诉整机保修期刚开始，电控保修期已经临近，一旦电控出现问题，就要自行埋单了。往往一个简单的电子元件损坏，就有可能需要花费两三百元，隐性地增加了购机费用。

所以，整机企业自己掌握电控类零配件的维修能力是势在必行，迫

在眉睫的。杰克成立技术研习部优化了服务结构，提升了综合服务能力，从原来的只限于维修机器硬件，发展到有专人负责电控配件类的研究与维修，彻底打破了以往“机电分离”式的服务模式，也是杰克“快速服务100%”理念的题中之义。

（2）零件拓展部

根据服务工作发展和市场的需要，杰克还设立了零件拓展部。零件拓展部的工作职责就是向经销商供应零部件，这是杰克实现“快速服务100%”的重要一环。

随着杰克销量逐步攀升，零件拓展部细分职能部门，分为国贸零件部、国内零件部两个分支，国贸零件部直接处理国外客户的所有订单，国内零件部则由内务员、备货员、仓管员、核算员、采购员等人组成，应对国内的一切售后事宜。零件拓展部现在有10多名工作人员，大家各司其职，兢兢业业，使得零件拓展部正常稳定地运作。

“我们向当地经销商供应零部件，只要他们货源不足或缺货，就会向我们下订单。现在，我们平均一天之内能处理40多个订单，合计发货170多种零件，基本上是当天接单当天发货，遇到量大的销售订单安排3天内完成发货，及时满足国内外客户的需求。”客服中心总监鲍舒说。

得益于信息化的建设，杰克的SAP—ERP、零件展示系统平台、条码系统等信息化软件大量运用到零件拓展部的工作中，使得部门的工作效率越来越高，真正实现了快速服务100%。

在运用信息化软件之前，还需要手工填单、记账、核对、发货等。由于零件有成千上万种，光花在核对上的时间就要半天，甚至更长时间，导致工作效率不高，一天最多只能完成10笔左右的订单。

2013年，零件系统正式上线，客户只要登录系统就能找到需要的零件信息。同时，“杰克条码系统”上线和库存管理报表的运营，零件拓展部可以实现订单查询、一键备货等工作。也就是说，原先需要人工的环节，现在全部通过自动化软件来实现，包括查找库存量、备货信息、订单完成进程等，在电脑上可以一目了然。

尤其是一键备货，功能非常强大。以前仓库人员在接到订单信息后，流程烦琐，要查看库存信息，如果遇到缺货的零部件，就要联系生产系统仓库和采购中心帮忙备货，一来一往花去的时间不少，影响工作效率。现在只要轻轻点击一下“备货”命令，就能清晰地看到本地库存量，以及需要生产系统仓库和采购中心备货的信息，电话通知相关部门及时根据信息备货即可。

在此基础上，零件拓展部还建立了QQ群、微信群等及时、快速的交流平台，实现信息及时共享和问题快速反馈。

二、服务是一种投资

传统的制造业务是制造企业的基础，增加服务则是他们保持竞争优势的法宝，也是产生差异的主要手段。在缝制设备产品同质化日趋严重的今天，产品的技术服务与维护逐渐成为众多制造企业和经销商争夺客户的重要手段。

在杰克眼中，服务不仅是一种竞争策略，更是应该上升为企业的品牌定位，并将“服务是一种投资”作为企业坚守的理念。很多企业认为在

提升服务方面投资是一件很花钱又不能马上见效的事，但是杰克在发展初期便着眼于长远，投入了大量的物力和精力，在打造优质服务上下足了功夫，其目标是致力于打造行业内的“海尔”。

回顾杰克服务体系的发展历程，不难看出杰克服务体系的打造是同杰克品牌的发展升级携手并进的。

2001年，组建了杰克第一支专业的售后服务队伍，正式成立了售后服务部，定期举办经销商维修人员培训班，从此杰克的服务体系走上了正规化发展之路。

2003年起，杰克特地从海尔等国内知名企业请来专业服务团队进行指导，之后，杰克在全行业率先成立了24小时呼叫中心，目前，呼叫中心已经成为杰克与客户之间的一条纽带。

从2006年开始，杰克大量开展本地化培训项目，加强经销商自身服务能力，引导经销商做好终端客户服务。2006年7月，杰克将服务提升到战略高度，决心把服务打造成公司的核心竞争力，提出“快速服务100%”的服务理念。

2012年，服务的功能和地位在杰克再一次被强化，明确提出了“聚焦快速服务”，将“快速服务100%”作为杰克的品牌定位，各项资源都向服务聚焦，人员、设备的投入和配置也进一步加大。

经过多年的探索，杰克总结出了一套提升服务水平的成功经验：

- 客户至上的服务意识
- 人才充沛的服务队伍
- 高超扎实的服务技能

· 创新有效的服务模式

1. 服务型制造企业

在接受媒体采访时，公司总经理郭卫星提出了建设“服务型制造企业”的思路：“服务应该是产品全生命周期的服务，是指制造企业围绕客户价值最大化的服务理念，为顾客提供一系列跨越产品生命周期的全方位服务模式，包括产品售前、售中、售后以及增值服务等一系列服务活动。”

服务型制造企业将“制造”与“服务”相结合，企业不仅仅是提供产品的制造商，更是提供解决方案的供应商。也就是说，企业基于原有的产品制造能力提供延伸的增值服务，突破原有的产业边界、延伸或拓展进入服务业的产业活动领域。这种服务型制造企业的主动服务以客户为导向，在积极挖掘客户潜在需求的情况下，满足客户需求，增加客户对企业的忠诚度。例如，杰克举办的“为您加油”活动，就是一种主动服务，经过系统策划，主动走进服装工厂，发现客户的需求，进而提供相应的服务。

由于经销商处在与客户直接接触的第一线，为了提高经销商服务人员的业务水平，杰克至今已经举办了大大小小的国内外服务培训300多场，从2010年开始连续举行了5届“服务明星评选活动”。服务人员的队伍也从最初的几个人到现在的100多人，在这些成绩的背后，财力、人力和其他资源的投入都非常大。2013年杰克启动了“为您加油”系列服务活动，这个活动预计总投入在2000万元左右。同时，杰克开发了一个“远程故障诊断系统”，如果机器出现故障，就能通过电脑或者手机登录这个系统寻找解决方案，杰克为这个项目也投入了巨大的资金和人力。为了激励经销

商在服务网点、服务人员、服务车辆的增设上进行投入，杰克还给予经销商一定金额的服务津贴，鼓励他们去做好服务。

2011年，杰克凭借着高效快捷的服务能力和广布全国的服务网点，连续当选为全国售后服务十佳单位，也是缝制设备行业唯一的获选单位，这份沉甸甸的荣誉，是对杰克服务建设的极大肯定。而支持杰克在服务上这么积极投入的，就是这样一个理念：服务能够成为竞争力，最终能够转化成更大的市场份额，更多的利润。郭卫星认为，有舍才有得，服务是一项长效投资，要以长远的、发展的眼光来看待。

2.快速服务100%

2006年，杰克预测到了技术服务在缝制机械行业价值链中的重要地位，把服务提升到战略高度，打造成公司的核心竞争力，形成差异化竞争优势。以此为前提，“快速服务100%”的服务理念应运而生。

杰克领导层与服务部门曾进行了大量细致的市场调查研究，想知道客户最需要的是杰克的哪些服务。他们发现服装产业正在进入“快时尚”时代，快时尚的主要特点就是始终追随潮流，新品到店的速度非常快，橱窗陈列的变换频率更是一周两次。这就对服装厂小批量、多批次的快速生产能力提出了很高的要求，也就意味着缝纫设备从安装、调试、保养、维修都要快，尤其是中小服装企业的需求更迫切。中小服装企业往往没有自己的服务人员，如果遇到维修、调试等问题，就只能等，等经销商或者厂家派人解决，如果这是笔加急订单，这个等就是致命的。一旦出现故障停下来，影响的就是服装厂的按时交货，就是信誉，所以说停机带给服装厂的损失往往是难以估量的，同时也影响了服装厂对缝纫机生产企业的信心。

杰克的“快速服务100%”就是这一历史时期的产物。杰克以减少服

装厂的损失为突破口，重点解决甚至消除缝纫设备的故障，或者在出现故障后，能以最快的速度解决故障，从而将停工时间降到最少，将产生的不良影响降到最小。

“快速服务”的理念要求不管哪个层级在提供服务时都要以“快速”为指导思想和目标，要求杰克覆盖全球的服务网络和服务人员24小时全天候待命服务，一旦发现问题或接到用户需求信息，快速出动，以最快的速度为客户提供及时服务，要做到“一个不漏地记录用户反映的问题，一个不漏地将处理结果反馈到设计、生产、品质等部门”。

为了保证快速服务，杰克也制定了相应的配套管理制度，从多个方面保障“快速服务100%”的实现。

（1）强化研发、生产、品质保证的内部质量管控，这是实现“快速服务100%”最基础和最必要的条件

实现快速服务100%，首先在内部就要求研发部门在产品设计上确保质量的稳定性，确保快速服务的便利性，能够从技术层面实现快速主动服务；同时要求生产部门、品保部门在制造环节严把质量关，不断提升质量的稳定性，确保出厂产品百分百的合格率，避免或减少服装厂使用机器时出现故障。

（2）加强产品销售后的服务预防工作

服务预防工作，就是为避免设备故障的发生提前做好服务工作。在杰克的调查报告中可以看出服装厂的报修问题很大一部分是操作工错误或不当操作造成的，并不是机器本身的问题。

杰克为此特别推出了“杰克为您加油”活动，主动去辅导和培训服装厂操作工人的操作，提升他们的操作水平，帮助他们避免使用机器时不必

要的损耗和故障。在这个活动中，杰克不仅为广大服装企业做了一次免费的缝纫设备体检和换油工作，更主要的是通过对操作工的错误操作进行纠正，对服装厂老板、管理人员和操作工进行了系统、详细的使用和保养培训，通过张贴小常识KT板、发放维修小手册等途径，使他们了解缝纫设备最基本的维修保养知识，使大量因使用不当造成的故障率大大下降，提升了杰克缝纫设备在工厂的使用效率和满意度。

（3）建立一支高素质的服务团队，健全本地化服务体系

杰克联合广大经销商在全球建立了一支5000多人的高素质服务团队，通过400、800、呼叫中心，随时待命，快速处理各地缝纫设备的故障问题。同时服务强调三个本地化：人员本地化驻扎、零配件本地化配备、在无法及时提供服务情况下，备用机器替代，以保证快速服务100%。

（4）完善配套组织体系与管理规定

为配合“快速服务100%”，杰克的组织体系也在不断地完善。杰克设立了客户服务中心，下设“呼叫中心”“售后服务部”“技术研习部”“国内售后服务部”“海外售后服务部”四大部门，人员配置近100名，建立了一整套完善健全的售后服务体系。

相应的服务规程也逐步完善起来。杰克的外出服务人员有标准的服务流程：客服服务手册、技术行为规范手册、外出服务表、质量反馈单等等。对内部服务人员管理有科学的等级评定制度，体现技能优先，效率至上的原则，对外部经销商的服务也进行严格测试与监督。呼叫中心重点强化了督查与纠错功能，使各职能部门更加有效地开展工作。

3.人力充沛的服务队伍

一个成功的企业必然有一支优秀的员工队伍，杰克的服务理念也需要

一支人力充沛、思想作风过硬的服务队伍支撑。

(1) “工作标准”打造优质服务

满腔热情的服务态度背后是服务理念和服务文化的推动，而专业的服务形象背后则需要规范的工作标准和要求来支撑。杰克不仅有强大的文化力量，更有细致入微的制度保障。下面是杰克服务人员工作时所必须参照执行的服务指导卡中的一小部分，从中可以看到，杰克对工作步骤、工作标准都做了非常细致的规定，并且预估了一些可能出现的问题，提供了相应的解决方案，而每一位杰克的售后人员，都要严格按照指导卡上的标准来工作。

杰克服务人员服务指导卡（节选）

序号	工步	工作标准	可能遇到的问题	解决措施
1	接活	保证信息准确，服装厂信息包括：服装厂姓名、地址、联系电话（传呼、手机等）、产品型号、购买、日期、故障现象、服装厂要求等等。	信息不详细。如：地址不详、电话错、无产品型号、无购买日期故障现象不详等。	首先同派工的信息员或调度核实，如核实不到则直接联系服装厂核实。
2	对服装厂信息进行分	根据服装厂反映的故障现象分析可能故障原因、维修措施及所需备件。	1. 有可能服装厂误报或使用不当，电话咨询而不用上门； 2. 有可能无此备件。	1. 电话咨询、指导服装厂正确使用； 2. 小时后跟踪回访服装厂使用情况； 3. 马上领用或申请备件。

(续)

序号	工步	工作标准	可能遇到的问题	解决措施
2	对服装厂信息进行分 析	根据服装厂地址、要求上门时间及自己手中已接活的情况分析能否按时售后服务。	1. 时间太短，不能按时到达； 2. 同其他工厂上门时间冲突。	道歉、说明原因，征得服装厂同意与服装厂改约时间；若服装厂不同意；转其他他人或反馈中心信息员。
		此故障能否维修？	此故障从来未维修过或同类故障以前未处理好。	查阅资料并请教其他维修人员，或同中心、总部联系。
		此故障能否在服装厂家维修？是否需拉修？是否需提供周转机？	有可能无法在服装厂家维修，需要拉修。	直接带周转机上门。
		属服装厂误报或使用不当的信息，电话咨询指导使用。	1. 咨询不接受； 2. 咨询错误或误咨询。	1. 售后服务； 2. 凡咨询后的服装厂2个小时后必须回访服装厂，确保服装厂没有问题。

(2) 服务明星

长期的一线服务工作中，杰克及经销商中涌现出各种各样的优秀人物和感人事迹，这样的人和事，是表率，是旗帜，是值得大力推广的榜样，于是杰克的“服务明星评选”活动应运而生。

服务创造感动，服务创造市场，杰克的“服务明星评选”活动开启了一个给广大服务人员集中展示服务风采的窗口，从多方位、多维度、多视角透视一线服务人员带给用户的价值与感动，也让大家互相交流先进的服

务经验，互相学习，树立标杆形象，并发挥他们的示范辐射作用，对提高整个服务团队的素质大有裨益。

此项活动在启动之初就牢牢吸引了众人的眼球，作为缝制设备行业的独家创举，评选活动的目的很明确：就是要进一步激励杰克经销商及其服务人员的服务意识，不断提升服务质量，创新服务理念，极大地提高杰克品牌及杰克专卖店在客户心中的形象。同时也能够梳理服务榜样、搭建服务经验共享平台，推广有价值的服务模式，促使杰克品牌以及经销商受益于服务，与用户一起成功。

活动一经推出，就得到了经销商及服务人员的大力支持，大家通过各种渠道踊跃报名参与，服务事迹各不相同，感动瞬间频频闪现。鲜活的人物形象及事迹更加生动地诠释了本次活动的主题。杰克公司积极宣扬先进人物的服务精神，扩大了参与的范围，在缝制行业相关各个链条中发掘服务楷模，共同推进高品质服务工作。

以下就是“服务明星评选”活动中所确定的评选维度（节选）：

杰克服务明星评选维度（节选）

序号	测评指标	评分依据	评委
1	服务质量 / 技能 / 协作 / 宣导 / 推广 / 满意度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 技术走访表寄交数量 2. 维修技能+新品推广 3. 客户满意度+培训宣导（终端客户调查表+经销商调查表） 4. 服务意愿+工作配合+特殊业绩荣誉 	总监、大区经理、服务主管、营销/服务人员、服务企业
2	服务行为规范 / 服务影响力 / 可推广性/创新	<ol style="list-style-type: none"> 1. 服务标准执行（有可借鉴的行为） 2. 业界认可及反响 3. 工作方法有效，可学习推广 4. 服务产品创新 	行业权威/杰克高层/战略经销商

(续)

序号	测评指标	评分依据	评委
3	网络投票	按截止时得票数排名	公众
4	公众(折页)投票	按折页有效得票数排名	公众
5	总计	以上各项分值乘权重后累加	

“服务明星评选”活动连续几年都得到了来自各方的肯定和赞誉,《中国服饰报》《中国缝制机械》《中外缝制》《中国制衣》等业内具有影响力的媒体也详细介绍了这项行业首创活动,认为杰克在行业内刮起一股强劲的“服务旋风”。

4. 高超扎实的服务技能

服务技能不单单是修理机器的技术,更是构成企业服务素质的一个最重要的组成部分。杰克非常重视员工服务水平和服务能力的提升,鼓励员工多动脑筋、多想办法,以期用更高质量的服务赢得更广阔的市场。

(1) 服务人员搞发明

杰克从多个方面提高服务人员的业务知识和实际操作水平,公司内部培养了多位培训师,制定了科学的教学大纲,创立了合理的培训流程。为了提升培训质量,公司又投入资金对技术培训室进行全面整改,安装高规格专业教学设备及工具,全面优化培训环境。每期学员都是经销商选拔出来的,他们来到杰克学习公司服务行为规范,按公司技术服务要求,把服务做到规范化、系统化、流程化,全面提升服务质量。此外,公司的技术培训师还结合实践经验定期编制维修资料,给维修保养人员提供宝贵的理论支持和方法指导。只有对产品有更深入的了解,才能更好地做好服务

工作。

除了公司提供的培训和学习机会，服务人员也会积极自学，不仅不断学习业务知识，而且不断思考，提升服务价值。杰克售后服务人员沈志刚发明的“可调节缝纫区间的跟踪压板装置”被认定为“实用新型专利”，打破了杰克只有研发技术人员才获得此殊荣的记录。其发明的装置安装在缝纫机上，使得缝纫过程中的缝纫轨迹准确，偏移量明显减小，次品率低，是一个非常实用的装置。

（2）让5000多人受惠的培训

缝纫机产业整机企业的产品销售依赖的是渠道销售，经销商面对的才是终端客户，全球经销商中从事杰克服务的服务人员有5000多人，这5000多人代表的就是杰克的服务水平，但他们的服务理念不尽相同，服务水平参差不齐。如何激励杰克经销商及其服务人员的服务意识、不断提升服务质量是一个大课题，考验着杰克的管理能力，也体现着杰克整体服务实力。

杰克的做法是加大培训力度。自杰克重视服务功能以来，就一直十分重视对经销商服务技能的培训。2005年至今，杰克已举办了大大小小的国内外服务培训，不计其数。

培训根据具体情况，分为内训和外训，培训对象以一级经销商为主，辐射二级经销商、重点客户和目标客户的维修人员。外训时，为了使培训效果达到最好，杰克每一次外训都自带机型，随车进行本地化外训。

对于内训，杰克斥巨资建成了国内培训中心和针对国外客户的培训中心，现代化的培训教室，设备齐全，功能完善，并配备专职培训讲师。国内培训中心定期开班，平均一年开班20期，海外培训中心则一年至少要举

办10期培训。不论从接待规模还是课程系统性、培训机器配置上都确保了培训的效果。

随着缝纫技术更新换代的步伐加快和服装生产需求的增多，越来越多的经销商建立了自己的售后服务部，开始培养自己的技术服务人员，负责缝纫设备的日常维护、保养和新产品的应用等。杰克客户的售后服务人员，通常都有一个共同点：刚入行不久。针对基础薄弱的特点，杰克培训中心量身定制了适合他们学习的课程，通过15天的培训，可以从“门外汉”到全部合格通过。在这个课程设计中，先从基础理论知识学起，而后又增加了维修工具、上机操作、调整机器、排查常见故障等多门课程，由一线经验丰富的员工担任讲解，设备齐全的现代化培训教室包括30多台平、包、绷以及特种机便于上机操作，将理论知识与上机操作紧密结合，把理论知识通俗化、简单化，这是杰克技术培训的特色，

5. 创新有效的服务模式

当今，服务同质化已是一个不容忽视的现实，在这种情况下，就看谁的服务方式更新，谁做得更多更快更好。善于创新的杰克在开发创新服务模式方面也高招频出，包括在行业内第一家成立了呼叫中心，上线CRM系统进一步挖掘客户需求，杰克在改善服务模式方面的创新始终走在行业前端。

（1）行业第一家呼叫中心

早在2003年，杰克在行业里率先成立了呼叫中心。这个呼叫中心集成了与所有客户的交流。客户的所有问题都可以通过呼叫中心进行咨询和反馈，然后呼叫中心根据客户的实际情况安排服务人员进行售后服务。同样呼叫中心还扮演了一个非常重要的角色，那就是收集客户信息，接受处理

用户的投诉，追求客户满意度最大化。

呼叫中心的工作人员在工作中除了要有耐心，还要有对问题的即时反应能力，并具备缝纫机的相关知识，才能够第一时间准确的知道客户想要表达的意思，从而对症下药。呼叫中心专门接听客户电话，进行答疑解惑，远程指导。在他们背后，还有一个知识库小组，帮助呼叫中心解答他们解答不了的问题。依然解决不了的，就出动售后服务分队到现场去。通过这样三个层面的层层递进，通力合作来保证杰克能在第一时间内解决客户的难题，做到真正的快速服务100%。

一家使用杰克产品的服装店老板说到，杰克的呼叫中心帮助他及时解决了很多的问题，让缝纫机能够第一时间投入生产线，让自己的员工熟练使用，从而节约了时间成本，为他带来了更多的收益。每次缝纫机遇到什么问题，打电话给呼叫中心，总能得到及时解决。他说：“有一次我们因为缝纫机有个零件没装好，打了好几个电话给呼叫中心，询问他们解决的方法。当我们打第四个电话时，本以为对方会不耐烦了，甚至不愿意搭理我们，但是没想到的是呼叫中心的服务人员依然很热情地为我们服务，还联系了售后服务人员，第二天就赶到了公司，为我们找出了问题，让在杰克买的缝纫机立马投入生产。”

很多客户在用了杰克的产品后，就再也不用其他的产品，这其中固然有杰克产品质量过硬的原因，但是杰克的呼叫中心也在其中起到了重要的作用。他们就像客户的小秘书，不厌其烦，全心全意地为顾客服务，成为杰克和客户的沟通桥梁。

（2）服务好不好，客户来打分

从2013年开始，客服中心的100多名售后服务人员每人都收到了公司

下发的“区域服务记录表”，这份“区域服务记录表”将由他们交给客户，客户根据他们的服务质量进行打分，而这个分数将被纳入售后服务人员的考核分数中。

“直接和工作人员的薪资挂钩，压力会大很多，我们希望这种压力能转化为动力，为客户提供更好、更高质量的服务。”客服中心总监鲍舒表示，这也是杰克对在外售后服务人员加强过程管理的一个举措。

《区域服务记录表》有协助经销商展会、售前服务、工厂培训、疑难问题处理等8个维度，客户根据这8个维度进行评分。此外，呼叫中心还继续对售后服务人员在外的服务质量进行跟踪调查，“我公司的售后服务工作人员是否按照您约定的时间到达？”“您那机器都维修好了吗？”“您对他们的服务态度还满意吗？”等等问题，都通过电话、短信等方式征询客户的意见。

这样的服务方式，一方面体现出了杰克对于客户的重视，使得客户在使用杰克产品的同时时刻感受到来自杰克的关注，另一方面，也是杰克对于自身服务质量的监督和自我管理，保证了杰克服务质量的持续提升。

回顾杰克的服务发展之路，并不是为服务而服务，而是将服务与技术、生产结合在一起。正如阮积祥总结的那样：“杰克聚焦服务，并不是说所有的资源一味地集中在服务上，其他都不重要，甚至弱化技术研发。我们知道重技术、轻服务，产品再好，也很难赢得客户的肯定；而轻技术、重服务，产品有可能被其他产品取而代之。在市场化、信息化的今天，服务型制造企业面临两个方向的挑战：一是技术突破，二是服务推动。”这也正是杰克服务模式制胜的原因所在。

三、创名企塑名牌

在杰克不同的发展阶段中，品牌推广活动有不同的特点。在中小规模阶段更注重推广手段的创新，比如2004年开始，杰克进行了为期5年的“重走长征路”活动，通过爱心捐资和助学，在行业中备受关注，创造了良好的社会效益。随着公司规模日益扩大，杰克的品牌推广也全面升级，制定了连续性的推广策略，并进行系统的专业策划。比如，2006年，借鉴传媒界火爆的选秀节目，策划了“金点子”大奖赛活动；2009年又牵手“服装品牌年度大奖”。其共同特征都是寻找社会热点，大范围针对目标用户，通过借势、造势进行市场推广，快速提升了品牌和产品的认知度。而在内部，杰克始终清醒地认识到：品牌的根基是生产和研发，每个员工都在为公司品牌建设出力，要狠练内功，做到全员品牌管理。

1. 金点子大赛

每次参加国际缝纫机展，阮积祥一方面由衷佩服国外产品的质量，另一方面也为民族缝纫机产业担忧。国产缝纫机几乎都只是在拼抢中小型服装企业市场，一些大型服装企业都对外宣称自己用的全部是进口缝纫机，不敢说自己在用国产机器。作为国产缝纫机生产厂家的领军人，阮积祥觉得很羞愧。面对这一局面，他认为国内缝机企业应该痛下决心，开拓思路，向行业内征集各种建议和意见，发动缝纫机消费者为国产机器挑毛病，真正找出差距，缩短差距，这是国产机赶上和超过国际先进水平的必经之路。于是，专为杰克缝纫机挑毛病的“金点子”大奖赛应运而生。

2006年，杰克向社会公开征集对杰克产品的建议，提出“振兴民族工业，需要您的力量，您的创意一经采纳，红旗轿车就可以开回家”的

活动口号，被业界称为“杰克拿出200万元的赏金，专为自己的产品挑毛病”。这迅速成为中国缝纫设备制造业界的一件轰动性大事。可以说，这是一次提升产品质量的机会，更是一次品牌建设活动。

“金点子”大奖赛主要参赛者群体是机修工、技术专家、服装厂老总以及懂缝纫机技术的普通员工。参赛者通过信件、电话、传真等方式给杰克报送金点子，经过海选，又进入华南、华东、北方、广州四个大区的初赛、分赛，之后进入北京总决赛。同时，杰克充分发挥了全国经销商网络的作用，盛情邀请各区域的服务客户，特别是服装企业分管设备的领导、采购员、机修工参加，一种更为广泛、更为密切的联系建立了起来。

杰克的“金点子”大奖赛一经推出迅速红火起来。从上海、江苏到广州、福建；从河北、内蒙到湖北、江西；从西安、四川到辽宁、吉林，“杰克金点子”席卷全国，数千封热情洋溢的信件，从大江南北如雪花般飞来，杰克呼叫中心电话铃声此起彼伏。来电来函大部分来自于服饰公司、缝制设备企业、杰克经销店，来自于缝制媒体、缝制设备科研单位的声音也很多。活动参与者对杰克产品都相当熟悉，从各自的实际情况出发，对杰克产品提出了各种改进建议。从缝纫机的供油装置到缝纫机的线迹长度，从电脑车的上下停针位置到倒送料扳手压力问题，从缝纫机的高低轮之间的间隙到外观机型，甚至是缝纫机的跳针、断线，平台材料问题，每一个参与者都从各方面考虑得非常仔细，提出了切实可行的建议。参与者中有很多都是接触杰克产品多年的维修人员，他们的意见对于改进杰克产品、提高设备质量更为切实可行。

当时业内媒体对大赛的评奖现场进行了这样的报道——“由中国缝制协会技术专家、缝制行业质量检测部门技术专家组成的评委团对华东赛

区的金点子参赛作品进行了综合评审，并对参赛选手进行了机器知识、维修技术的现场考核。对包缝机、平缝机、绷缝机、特种机等主要项目进行了现场测评。专家评委们围绕着不同机型的不同问题，对选手们进行了严格考核，选手各显神通，表现出色，一个个应答如流，经过激烈的竞争，15名优秀选手杀出重围，获得了进京参加杰克金点子北京总决赛的资格……”

“金点子”大奖赛是杰克实现品牌规划的一个大手笔，杰克品牌形象得到了很大程度上的提升，随着“金点子”活动在全国范围内的展开，通过媒体宣传和消费者参与，杰克品牌的知名度、认知度、美誉度得到了迅速提升，与此同时杰克产品的销售也得到了大大促进，老客户的沟通得以加强，同时挖掘潜在客户，更多人愿意去了解杰克，使用杰克的产品。

2. 全员品牌管理

质量是企业的生命，离开产品质量去空谈品牌建设，就如同无本之木，无源之水。无论对外如何宣传，归根到底还是生产研发要过硬，每个员工都和品牌建设息息相关，这就是杰克的全员品牌管理。因此，杰克上下对于质量的追求几乎到了苛刻的地步，杰克股份董事长赵新庆曾经说过“对质量问题要不择手段、心狠手辣”，表明了杰克保证产品质量的决心，并且制定了一系列的制度来严格规范产品的生产，确保产品的质量，为铸就口碑和品牌奠定基础。

这些年来，杰克不断强化研发人员和生产管理人员对产品质量的主导作用，加强研发、生产过程中的质量控制，包括提升全体员工的质量意识、完善技术资料、规范零件检验标准、加强工艺检查力度和建立质量一票否决制。通过质量流动班组评选、质量演讲比赛等活动，不断营造提升

产品质量的氛围。一系列的质量管理活动，使杰克的产品品质得到了飞速提升，综合竞争能力大大增强，市场占有率迅速上升。

再来看杰克的自主研发之路。在缝纫机行业内，“杰克”是一家知名度和认可度都较高的企业。但是，即便如此，杰克在和一些服装企业接触过程中，还是明显感到这些服装企业对“杰克”的认知还存在一定的偏差。很多服装企业认为国产缝纫机赶不上德国、日本等国的机器。其实，行业内部的人员都知道，德国、日本等国的缝纫机大多是中国生产的，只不过贴了国外的牌子而已。

不难看出，品牌对于装备行业同样存在着一个效应问题。因此，在成立之初，杰克就一直以打造自主品牌为己任，在业内也慢慢聚集起知名度。杰克以技术更新换代为契机，抓住产业升级的历史性机遇，产品线从低附加值转变为高附加值，加快产品优化和调整；在研发思路，以自主创新为指导，确保满足用户需求，创造用户价值，从局部自主创新走向了完全自主创新，研发制造极具品牌核心竞争力的综合性缝制设备。公司先后开发了无油、伺服直驱、光机电一体化和缝纫单元等高附加值的新一代高效节能机型，更加注重光、机、电的有效结合，不断完善和改进控制系统，使产品朝无油化、直驱化、智能化和更加人性化的方向发展，促使产品结构不断优化升级。

通过杰克等致力于自主研发的中国企业的努力，如今，国内的服装企业也在慢慢改变“非国外缝纫机不用”的现象，开始采用中国自己生产的设备，中国本土品牌形象也得以塑立。

3. 结盟“服装品牌大奖”

2009年，杰克投入2000多万元与中国服装协会达成战略合作，冠名

“中国服装品牌年度大奖”。杰克以一种全新的方式与中国服装行业进行紧密合作，开始为推动中国服装原创品牌发展进程留下属于自己的历史印记。

中国服装品牌年度大奖旨在筛选出中国最优秀的原创服装品牌，提高中国服装的品牌力。那么，这样一个服装品牌大奖为什么选择缝制设备供应商？服装产业发展到今天，已经形成了一条完整的产业链。而如何进一步促进科技进步，也已成为目前行业发展亟待解决的问题之一。因此，大奖从一开始选择合作伙伴的时候，就将眼光牢牢锁定在国内的装备制造企业上。

大奖主办方认为在新一轮发展中，服装行业需要靠科技去提升贡献率，因此对合作企业的要求比较明确：一定要在科技贡献率方面能帮助服装行业发展。中国服装协会秘书长王茁在接受采访时表示：“如果说大奖本身的运作是为了提高品牌贡献率，那么杰克的进入恰恰就是为了提高科技贡献率。这次，服装行业的两个贡献率就通过大奖找到一个较好的契合点。”杰克是中国服装装备领域中科技型的代表企业。在十多年的发展中，杰克对提高服装行业的科技贡献率也做出了很多实质性的贡献。

阮积祥认为杰克在技术创新领域取得了一系列重大的突破，对服装生产的科技贡献有目共睹。大奖是一个很好的展示平台，杰克有能力为服装行业的发展提供强大的科技支持，同时也坚信在中国由缝制设备大国走向缝制设备强国的征程中，杰克将能够起到表率的作用。杰克与中服协的签约合作，以中国服装品牌年度大奖为平台，为中国原创服装品牌搭建起一个展示、学习、交流的荣誉平台，也为中国服装行业和中国缝制设备行业两个行业自主品牌的协同发展构筑一座切实有效的桥梁。

为了提升服装行业的科技贡献率，杰克采取了一系列措施，努力成为行业最好的供应商之一：杰克内部制作了一个小册子，汇集了杰克各地服装企业中的优秀客户，详细记录客户对于公司产品、效率、节能等方面的评价；从浙江、广东、福建等省的服装企业里聘请了大量的人才担任技术顾问，这些人才都是服装企业里的生产管理者和设备管理者，比较了解当地服装行业的生产困难，针对他们提供的信息，杰克着手改进；积极寻求自身的转型升级，通过成立专门的技术基础研究部，去从事整个行业通用技术的基础研究，进口高精端的装备设备，提高技术水平和生产能力。

经过几年的合作，杰克的一些技术含量和附加值比较高的设备被很多服装企业所看到、所了解，尤其是国内服装企业对“科技”这个词有了一个更加深刻的认识和感受，服装企业对高技术缝纫设备的认知得到了较大的改观。携手中国服装协会，独家冠名中国服装品牌年度大奖证明了杰克的实力，也使杰克在服装行业内倡导的“科技贡献率”上有所作为，有效提升了杰克的品牌知名度。

四、战略产业链

战略产业链的核心是战略经销商和战略供应商，就名称而言，可能并非杰克首创，但是在缝制设备行业第一个提出“打造行业产业链”的，就是阮积祥。杰克对“战略”关系的定义是全天候的、全方位的，超过一般买卖的合作关系，提倡换位思考，追求双方在互动互利中的共享。如何将人本管理的思想融会贯通到这两支队伍中去，杰克在其中做足了文章。

多年来，杰克一直致力于打造行业内最具有竞争优势的供应链，包括上游供应商和下游经销商。2010年，这个供应链迸发出强大的竞争优势，为杰克实现产销两旺立下了汗马功劳。当时正值金融危机过后，行业开始复苏，缝纫机产业零件供不应求，在全行业的整机企业都在为零件发愁的时候，杰克因为有零件供应的保障，所以可以加大马力提高质量保障生产，为及时地抢占市场份额奠定了坚实的基础。同年，为了进一步提升供应链竞争力，杰克拿出1亿元资金大力扶持供应商，得到了供应商们的赞赏和支持，而为了实现整体供应链的共赢，经销商们也在付款上大力支持杰克和供应商。

可见，如今杰克的成功，并不是“一个人的精彩”，而是其整体产业链的共赢。

1. 整零合作体系

可以肯定地说，企业供应链已经成为决定整机企业能走多远最关键的一个方面。整零企业双方建立更紧密的战略合作伙伴关系，以共同的价值链形成快速的反应链，通过整条供应链以最低的成本向顾客提供最优质的产品，这些是杰克近年来重点关注和关心的问题。

（1）战略供应链

在金融危机时期，阮积祥就意识到：当今企业与企业的竞争是基于产品研发设计、生产制造配送和分销、销售与服务的跨时空的竞争，这种竞争已经发展成为供应链体系之间与跨国公司体系之间的整体竞争。阮积祥经常对公司高层管理者传递这样的观点：杰克的不断壮大必然要求零部件企业也要不断加强自身的发展，以此适应企业的发展速度，这就对杰克产品的零部件供应商在质量、成本、管理、技术创新等方面提出了更高的要

求。因此，杰克在业内率先提出了“战略供应链”的理念。

战略供应链与传统供应链的最大区别在于合作理念上，战略供应链上所有交易对象都看作“客户关系”，以“供应链整体”为中心，谋求“多赢”，并以未来的长期利益为导向，精心选择合作伙伴，并将其整合为一个不可分割的协调发展的整体。强调快速反应市场需求及战略的差异化，追求高稳定、低风险，低成本、高效益，从而达到供应链整体价值的最大化。

战略供应链的现实意义及显著特征还体现在协调、快速和差异化上。在这条战略供应链里，双方战略合作的基本核心内容是“平等互信、风险共担、利益共享、共同发展、实现双赢”。通过对这种新型供应链的建设和管理，杰克和零部件企业之间构筑起“全接触、零距离”的合作关系，不光使整机企业在成本控制和质量提升方面得到了有力的提升，也为广大供应商提供了更广阔的发展空间。

（2）恪守诚信，共促发展

在业内，一直被认为影响整零关系的“顽疾”是应付账款问题，而杰克以信守合同、诚信经营在零部件供应商中深获好评。

宁波肯特机械总经理林峰说，每月16日，杰克公司零件款到账的短信通知总会准时响起，让人感觉分外踏实和温暖。

当“寒冬”来袭时，是各扫门前雪，还是和上下游供应链的伙伴们并肩作战同抗风雨？杰克公司选择了和供应商同呼吸、共命运，用携手同行共同发展的勇气和信心与伙伴们一起共渡难关。金融危机期间，杰克除了每月准时付款外，为了减轻零件企业财务压力，自己收缩业务，调集了1亿元人民币的资金支付货款，实现提前一个月向零件供应商支付货款，以

减轻供应商在金融危机期间因资金链紧张所受的煎熬。这些做法在当时行业不景气、企业利润空间缩水的情况下更显可贵。

质量是产品屹立市场的“硬通货”，缝纫机的先进性、可靠性、稳定性在很大程度上取决于零部件的水平。因此，公司在对供应商的零部件质量管理上采取了开放式的竞合管理方法。首先，公司对内强化零件检验业务培训和指导，提高有关人员的检验水平，在检验过程中严格执行零缺陷、零次品、零投诉制度。其次，公司制定了一整套供应商管理制度及等级评定办法，对零部件企业进行全面综合考核，实行零件免检和末位淘汰制度。在零部件配套体系中引入了竞争机制，给整个零部件加工行业提供了一个公平竞争的环境，促使零部件配套企业更加注重提高产品质量，提升配套水平。

为提升品质，杰克先后从日本知名公司聘请三位零件技术专家，专门加强对外协作企业的技术指导，对一些关键性的技术和工艺问题进行攻关。同时，有新的技术要求提供给零部件企业，让对方根据这些技术要求改进自己的生产工艺，从而开发新的产品，实现技术升级。

杰克对零部件质量和管理的辅导，成功推动新型供应链管理体系发展，使整零双方协同前行，双方的产品竞争力都得到了提升。

（3）信息共享、有效对接

杰克一直积极开拓开发个性化的信息平台，希望通过便捷、高效的信息化技术，实现整零厂商信息共享。

2007年，杰克在原来供应商信息平台的基础上，利用OA供应信息体系平台建立对开税票清单、网银汇款、对账等一系列模块，采购订单均通过信息平台下达至各供方，对检验状态、入库数量和实际账面数据进行全

面分析，避免了以往人工对账的麻烦，提高了工作效率。

网银汇款模板，避免了以往供应商需要杰克办理手续的弊端，利用网上报销系统就可以实现网上办理相关的银行汇款业务，大大方便了广大供应商；针对缝纫机企业的零件多、供应商多、每天的业务量大、账款难于管理的难题，公司还有效运用ERP管理系统把资料规范整理，并且进行多方面的统计分析，随时随地了解公司销售、回款、库存、进货等情况，及时发现解决公司运营过程中的问题。

与此同时，杰克还积极帮助供应商推广精益生产辅导等优良生产方式，实地了解供应商情况，对他们的管理人员、生产员工开展各种培训，协助他们建立样板线。

赵新庆认为，通过培训能够让供应商提高管理能力，能够优化自身组织流程及生产流程，提高抗风险能力，使零件的质量和交货期得到保证。培训内容非常务实，充分考虑了供应商的现实需求，从如何合理布置生产线到如何控制在制品等方面进行了理论指导。同时在现场进行模拟布局，实战演练，不但让学员知道了精益生产的理念，更重要的是通过培训让大家能够切实解决目前存在的问题。

杰克本身有注重培训的优良传统，也将多年的培训体系建设经验复制到了供应商那里，建立起了多层次的供应商培训体系。除了精益生产培训之外，还有针对供应商管理者的基础管理培训班，针对操作人员的质量管理培训班，针对特定岗位的质检员培训班，针对团队精神建设的拓展式培训。参加杰克培训的供应商也的确收获良多：通过精益生产的实施在制品减少80%，人员减少1/3，加工周期减少75%，设备利用率大大提高；管理人员素质逐步提升；质检人员的品质意识与操作技能明显增强。这些“造

血”工程得到了供应商的高度认同。

（4）战略供应商

有人会说，所谓及时付款、抓质量、信息化建设、推进精益生产这些都是整机企业的老套路了，没什么新意。那么“战略供应商”的选举和出现则是杰克独一无二的举措。

所谓“战略供应商”，是杰克众多供应商中的优秀代表，他们既是零部件供应商中某个方面的代表，具有鲜明的特色，在行业或区域都具备一定的影响，又具有较强的竞争力和发展后劲。他们的选举在供应商年会上由供应商们不记名、分区域选出，任期为一年。

战略供应商和公司结成的战略协作联盟，是最高层的供需关系，具有非常紧密的合作关系（如技术共享、联合开发、战略协同等），形成所谓的“命运共同体”。这些战略供应商们代表广大供应商的利益积极向公司反映问题，成为链接公司与供应商的重要一环；又作为杰克的供应商样板，在接受杰克指导和发展上起着示范作用。

杰克通过广大战略供应商把整个供应体系的发展目标得以细化，把公司的整个发展战略同战略供应链体系紧密地结合起来。杰克公司每年召开多次全体战略供应商会议，针对供应商付款、零件质量、交货管理、产品研发、信息化推广等议题，反复讨论，献计献策，充分协商达成很多共识，实现战略联盟，谋求共同发展。每次供应商大会的主题与形式也精心设计，会议场地有的放在杰克总部或者酒店，有的放在优秀供应商企业，使得供应商们能够实地参观考察，了解优秀供应商的先进做法。

在这种良性互动下，杰克的供应商管理愈加成熟，已经建立起了规范的《战略供应商评定方案》《供应商管理规定》《供应商考核及年度评奖

办法》等制度体系。

2010年的市场异常火爆，缝纫机整机厂商们都面临着零件供应紧张的问题，对供应商资源的竞争也更加激烈，有些厂商甚至直接拿着现金到零件厂要零件。面对巨大的诱惑，杰克供应商们的态度是先满足杰克的需求！能让供应商们在利益诱惑面前依旧信守合同，兑现承诺的，是杰克对供应商们的信任和不离不弃。在杰克2011年的全国供应商大会上，供应商代表杜春辉热情洋溢地说：“感谢杰克在金融危机时不忘我们这些供应商，不但主动、准时付款甚至提前付款，还照旧给我们提供优质的培训。我们供应商做得越来越有信心，一年一次的供应商会议又把我们凝聚起来，给了我们信心。信心杰克给我们了，培训杰克也给我们了，我们一定能保质保量地完成杰克订单！”

2. 战略经销商

杰克厂区门前中有一棵大榕树，那是2005年杰克几大战略经销商共同赠给杰克的，有着美好的寓意——同根生。在当前杰克的服务模式中，经销商是传递服务能量的最大载体，杰克对产品的理解与对服务的要求，都将通过经销商的运作来层层传递至终端客户，对客户而言，经销商是服务最快捷、最直接的提供者，在用户感受中，经销商就是杰克的代表，其服务水平的高低，直接影响客户对杰克品牌的印象。杰克公司一直是通过引导经销商提升服务质量，来实现对广大用户服务需求的覆盖和服务承诺的兑现。

（1）利他即利己

杰克很早就注重经营和经销商之间的关系。早在2000年，杰克便开始举行经销商年会，当时杰克是业内首家召开经销商年会的企业。此后，杰

克每年都会召开经销商合作会议，和经销商进行正面的沟通，及时了解经销商的动态以及对杰克的建议。大型会议成为杰克与经销商沟通的重要渠道，也是杰克宣传公司战略方向、方针政策、公司文化导向的重要平台。

郭卫星说：“经销商卖的不仅是我们的产品，还有我们的文化，这要求双方要相互了解，平时多交流，多沟通。每年的经销商大会我们会共同讨论，根据大家的意见做决定，而不是直接向经销商下达任务。毕竟他们更了解市场，更了解客户需求。”

2008年，杰克又在业内首次提出“战略经销商”的概念。杰克会在每年的经销商年会中主持广大经销商民主投票，推选出一批销售业绩优秀、对行业有深刻见解、反馈问题准确及时的代表作为本年度的战略经销商。从此，杰克定期召开战略经销商沟通会议，该会议成为厂家与商家进行民主协商议事的有效载体，杰克充分尊重与听取经销商的意见与建议，共同为营销工作保驾护航。2010年，杰克也是在经销商年会上，提出了“打造行业第一产业链的口号”，勉励经销商要目光高远，规范企业经营，消除小富即安的思想，与杰克一起不断创新发展。

评比与表彰是经销商会议的重要内容。每次大型经销商会议，都会评比出星级经销商，同时设单项奖，以鼓励业绩优秀、与杰克合作良好的经销商。组织获奖经销商及其家属旅游，也一直是杰克的传统。阮积祥认为：杰克应高度重视与经销商建立战略合作伙伴关系，并积极为广大经销商提供交流与互相学习的平台，形成融洽的氛围。关注经销商家属的幸福也是杰克的责任。

和经销商建立良好的合作关系，是杰克营销理念中不可或缺的重要部分。为此，杰克提出了“经销商利益最大化”的营销理念，一反通常企业

只追求自身利益最大化的做法，站在经销商的角度，为他们设身处地的着想，最后实现双赢的结果。正因为杰克有这样的理念，经销商们都愿意和杰克合作，很多经销商之前都是代理好几家的产品，自从和杰克合作后，这些商家大都加盟杰克，改成了杰克的专卖店。杰克的这种为经销商谋福利的理念，受到了行业内的一致好评，大家纷纷加盟杰克，从此保证了杰克产品销售渠道畅通无阻。

杰克对经销商“让利”的结果不是“失”，而是“得”。2004年，超强台风云娜席卷台州，杰克厂房遭到重创损失巨大，经销商们二话不说，主动拿出一笔钱帮助杰克渡过难关。2008年和2009年金融海啸来袭，缝纫机销售首当其冲受到影响，其他品牌的经销商对市场失去信心，有的不敢拿货保守等待，有的放弃缝纫机转行做其他，而杰克的经销商们始终坚定不移地紧跟杰克的营销政策，尤其在回款问题上给予了大力支持。

不仅仅是物质上的“得”，还有智力上的支持。和经销商结成利益共同体之后，经销商通过自身的经验，能够给杰克贡献出金点子。吴桥平是南通的一位经销商，2014年，正是在他的建议下，杰克在全国掀起了“不用膝靠，疯狂体验”的促销活动。活动期间，每家杰克专卖店投放10台全自动电脑平车JK-迅利Ⅱ作为体验机，每家服装厂可以通过抽奖以1880的超低价格购入1台体验机。传统的缝纫机需要车工们用膝靠提压脚，磨破裤子不说，腿部变形、红肿，严重还得关节炎，这款缝纫机是杰克经过几年的研发投入，在全球首创的“不用膝靠”全自动电脑技术。听说了这样的新概念，活动一开始，杰克全国各地专卖店就门庭若市，有的老板手拿现金排队报名，就怕抢不到只有10个名额的体验机。有些老板们亲自上阵试车体验，还不忘带着厂里的车工也来试车。有些客户即使没有抽到大

奖，还是踊跃参与体验，短短十几天时间，杰克在大江南北刮起了“不用膝靠”的体验风暴，通过这次活动很好地宣传了新产品。这要归功于吴桥平作为经销商对市场一线敏锐的洞察。

（2）送礼不如送培训

杰克的员工把培训当作隐性收入的一部分，而且是可以增值的收入，提高素质的同时也在提高身价。同样，对杰克的经销商而言，杰克提供的免费培训也是最有价值的赠礼。很多企业给经销商送礼品、送吃请、送旅游，杰克和经销商达成的共识是：送礼不如送培训。

阮积祥曾提出“经销商利益最大化”的观点。在“终端为王”的时代，经销商与厂商配合的好坏直接影响到企业的生存和发展。而经销商与厂商的配合度除与其自身的素质有关系外，还与厂商主动的培训有关。因此，通过对经销商的培训，可以统一认识，贯彻厂商意志；可以提高经销商经营管理水平；帮助经销商训练相关技能；激发经销商合作热情，增强渠道满意度，提高渠道忠诚度，使厂商与经销商形成强大的协作战略联盟。

为解决经销商服务力量的匮乏问题，响应终端用户的个性化服务需求，从2006年开始，杰克大量的本地化培训项目密集展开，经销商的店面内、用户的车间里，都可随时转变成传授技艺的场所。

杰克通过举办经销商培训大会，让经销商更好地了解杰克的产品。通过教会经销商一些基本技术，既降低了杰克的服务成本，也为经销商提供了方便，让他们在第一时间内解决自己力所能及的问题。

杰克的经销商培训分为两个层次。

①企业文化、技术人员操作实务、产品知识、销售政策等基础知识的

培训。

为了提高经销商及其售后服务人员的营销水平和设备维修水平，杰克每年都要组织这些人员来公司本部接受培训。培训的内容包括营销管理、缝纫机技术理论和实战维修技术，近年来还加入了商务礼仪课程。杰克把这种培训当作自己义不容辞的分内事，由人力资源部门组织课程设计、课程管理，安排结业典礼。杰克请日本专家上技术课，请高级技工传授实际维修技术，向学员介绍6S、精益生产等前沿知识，还向他们灌输杰克的文化理念。每次培训期间，学员和杰克的员工一同作息，一同参加升旗、早操活动，按照杰克的培训模式进行培训，阮积祥、郭卫星等高管人员都会参与到授课活动中。

除知识讲授外，杰克还安排学员在车间实习，由车间主任、组长进行悉心指导，并且提供机器进行实务操作，要求学员能够达到会讲会做。参加过培训的学员都有这样的感受，“这种理论和实践相结合的培训非常新鲜，以前也去过一些工厂，但是从来没接受过如此系统全面的辅导。”培训的频率根据市场需求随时调整，除此之外，杰克还给服装厂的维修工进行培训，无论有没有买过杰克的产品，只要有兴趣，都可接受培训，以期扩大杰克的市场影响力。

杰克的经销商遍布全国，上门培训的需求极为旺盛。2014年，杰克组织了“百场培训”走遍中国活动。这是杰克提升快速服务能力的专项行动，在全国为经销商服务人员组织百余场培训，采用理论与实践相结合的形式，教授新机型的使用，地点就设在经销商现场。经销商纷纷表示，“百场培训”是让经销商受益的大型培训活动。

②站在经销商自身的角度，对经销商进行内部经营理念和管理策略的

培训。

“授之以鱼，不如授之以渔”，经销商也是企业，十分重视自身的未来发展。因此，这种帮助提高自身素质、更新经营理念的培训非常受经销商的欢迎。相对于第一种，这类培训层次较高，投入较大，但是针对的是经销商管理人员，因此培训的效果将会影响到经销商的长远发展。

杰克与经销商是鱼和水的关系，经销商的成功才是杰克的成功。通过杰克企业文化的宣贯，经销商已经成为杰克团队的一分子。通过培训，杰克不只是在营销产品，同时也在营销理念、营销文化。

（3）国际化同盟军

在杰克走向国际化的道路上，一直持续强化与国外经销商之间的合作，这些经销商成了杰克的海外代言人。

杰克陆续组织过多次国际经销商大会。以2011年会议为例，大会吸引了来自印度尼西亚、伊朗、印度、俄罗斯、乌克兰等70多个国家的100多位经销商参加。他们前往杰克厂区参观，深入了解杰克产品种类及性能，还抓住机会向车间技术人员讨教一些常见问题的调试方式。参观结束后，不少外国经销商惊叹杰克发展速度之快，发展规模之大。他们表示，此次杰克之行让他们对杰克有了更深的了解，这将对日后的沟通合作有进一步的促进作用。

在接下来召开的首届杰克全球经销商会议上，来自世界各地的150多位经销商与杰克人齐聚一堂，对行业走势及经销商经营管理模式进行深入探讨与交流。会议上，国外经销商都表示对缝纫机未来的发展非常有信心，更有信心将杰克缝纫机做大做强，实现共赢共收。阮积祥也再一次强调“未来的竞争不是个人能力的竞争或单个企业之间的竞争，而是整体供

应链之间的竞争”，并表示计划在全球经销商体系中展开技术服务培训工作，为全球的经销商提供更多的支持和帮助。

本次大会的亮点是全球战略经销商评选。大会经过民主投票选举出了7位全球战略经销商，评选出的全球战略经销商们将要参与杰克日后相关销售策略的制定，为杰克的营销政策出谋划策。全球战略经销商联盟的成立，增强了杰克国际化同盟军的实力，使杰克经销商体系战略联盟进一步完善与深化，为杰克打造全球第一产业链奠定良好的基础。

卖产品卖服务卖文化

2005年，杰克推出了公司企业文化纪实报告文学《活力之源》，系统介绍了杰克的企业文化。2007年，杰克又推出公司人力资源管理体系建设案例《人本杰克——中国民营企业人力资源管理实践》。在杰克参加的各类展销会等市场活动中，这两本书都被摆放在显眼的位置上，免费赠送给客户。别的公司做市场只送公司简介和产品说明，杰克却送介绍自己企业文化和管理的书，这是因为杰克很早就认识到了营销的最高境界其实是“卖文化”。从“卖产品”到“卖服务”再到现如今的“卖文化”，杰克的营销理念也在发展中不断实现自我转型升级。

一、从“卖产品”到“卖服务”的转变

“卖产品”是大多数企业都曾经走过的路，没有对客户有足够的关注，只埋头于自己的产品生产，无法在服务、品牌等方面有过人之处，面对激烈的市场竞争就只能采用价格战来和对手抗衡。

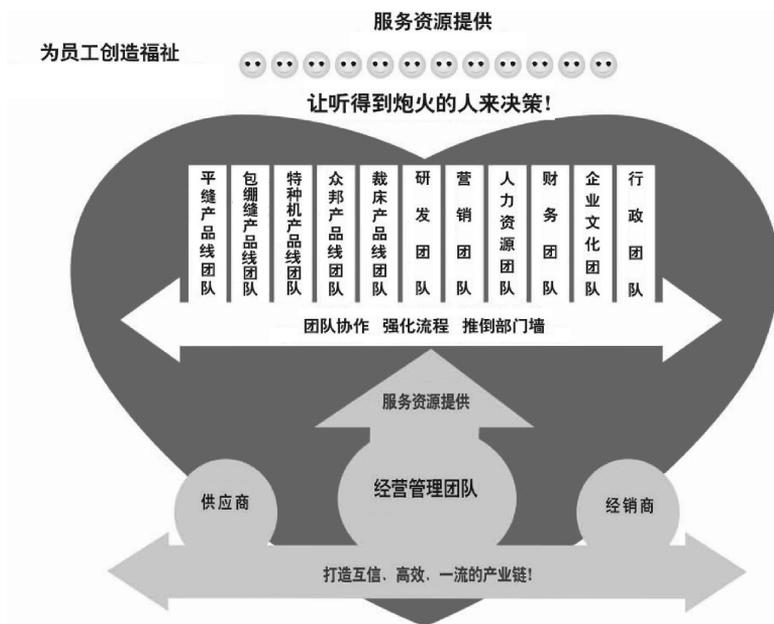
中国的缝纫机行业基本上是在2005年才完成从“卖产品”到“卖服务”的巨大变革，而杰克在2001年就以专业的服务团队赢得客户赞誉，可以看出杰克早已走在行业的前端。

杰克在十几年前就已经意识到，客户要的不仅是缝纫机，而是希望能够得到来自企业的服务，于是，杰克意识到自己制造的是产品，但是要出售的绝不仅仅是产品。

如今的杰克服务已经不再是零散随机的旧有模式，而是杰克倾全公司

之力打造的缜密完善的系统工程。

杰克有一张服务流程体系图，清晰地表明了公司以服务为中心进行运营的整体流程。这张图中，杰克将“实现客户价值”作为企业所有经营活动的最高追求，可以看到杰克已经将打造“服务型组织”落到实处，其最大特征是：自上而下的服务。



在这张图中，杰克的经营管理团队是服务资源的提供者，为供应商和经销商服务，为公司各个部门提供服务及资源共享，同样各个部门的管理干部也都是本部门员工的服务资源提供者，而获得最大、最多服务资源的一线员工才能最终为客户提供最优质的服务，实现客户价值。简单来说，每一个层级的管理者，都要为其下属提供服务及资源共享，以便让“听得到炮火”的一线员工更好地实现客户价值。

杰克颠覆了传统的思想，管理者不再是发号施令的命令者，而是为下属、为员工提供服务的人，这样就要求管理者必须树立服务意识，提升服务能力。必须要走出办公室，走上生产一线，走上市场一线，关注现场，关注市场，为一线作战的员工提供充足的“弹药”和“粮草”，让他们没有后顾之忧地冲锋陷阵，才能做到对市场快速反应，快速决断。一线员工也不再是简单的命令执行者，而是要依靠主动性和创造性，参与企业经营决策，成为影响企业经营决策的人。

杰克的整个服务流程呈现一个“心”形，寓意着高层团队服务各个中心工作要用心，中层管理团队服务员工要用心，公司为员工谋福利要用心。由此可见，杰克找到完善“杰克服务”的根源：那就是员工与员工之间都心怀服务之心，建立起深厚的服务文化，继而由内及外，使员工对客户的服务成为自然、自觉的行为。

这符合杰克的一贯思路：企业文化建设推动各项业务开展。服务文化深化服务意识，服务意识指导服务活动。在杰克的服务历程中，涌现出许多员工的感人事迹，如果没有更为深厚的文化背景做支撑，员工是不会有自发的驱动力去为客户服务的。服务已经成为一种精神，在杰克人之间、在杰克人和社会之间传递。

二、从“卖服务”到“卖文化”的升级

企业文化，已经成为杰克市场营销的另一张名片。将《活力之源》《人本杰克》作为礼品馈赠客户和合作伙伴，将公司报《杰克报》和公司刊物《杰克快速服务》寄给持续关注杰克的人们，书籍、画册、报刊等文化载体都成为杰克宣传自己的利器。杰克的理念和价值观在“卖文化”的过程中得到进一步地传播，使越来越多的人感受到杰克文化的魅力。有的

经销商坦言自己就是看了《活力之源》这本书之后，决定和杰克合作的，“如果一个公司有很好的企业文化，那么和他合作一定错不了。”

“卖文化”的另一个做法是邀请相关方来到杰克总部实地走访。杰克销售人员有一个共识：“杰克具备良好的企业文化和生产现场管理，对到访用户有极强的感染力，对业务成交率的拉动效果明显。”对方来访时，可以在展示中心参观杰克的发展历程、各类机型产品、文化成果展示等等，还通过车间走访现场感受杰克员工务实有序的工作状态、积极向上的精神风貌。从生产到管理，来访者处处都能感受到杰克文化。目前，这种做法已经作为杰克拓展新市场的基本推广手段，并取得较好的推广效果。这背后，是杰克文化上的自信。

为了打造行业内一流的供应链，杰克一直致力于培养供应商和经销商，这个过程也是杰克企业文化复制的过程。杰克在与供应商、经销商的合作中，希望他们也可以了解自己的企业文化，在企业文化上获得认同，更有利于双方的合作。

供应链背后其实是素质链，打造供应链根本上就是提升供应商和经销商的素质，提升他们的竞争力。通过多年来与杰克的合作，供应商从杰克学到了优秀的企业经营理念，自身的综合实力也得到了显著的提升。因为杰克的企业文化涉及企业生产经营活动的方方面面，通过文化的导入，供应商的现场管理和生产效率提升显著。多年来，杰克为众多供应商导入了质量体系。供应商学习到的不仅是具体的管理措施，而是杰克对产品的态度，对事业的用心，这是杰克文化的根基。

经销商也是杰克供应链中的重要一环，杰克卖给经销商的不仅是一台台有形的机器，更是杰克的理念、价值观和企业文化，这些杰克文化的精

髓再通过经销商传递到客户那里。2013年9月，杰克召开了第二届全球经销商大会，来自全球90多个国家和地区的200多名外国经销商共聚一堂。总裁阮积祥的致辞中更多的是企业愿景与文化，他希望经销商们要专注于这个行业、专注自己的领域，用灵魂、用心去感受自己的事业，共同携手向“全球缝制设备第一品牌”这一目标前进。“执着于自己的事业”恰恰是杰克企业文化的重要体现。

企业文化也为杰克的市场拓展提供了源源不断的动力。杰克的诚信文化赢得了供应商与经销商的信任与追随，建立起牢不可破的战略联盟；杰克的团队文化使得杰克的营销团队拥有强大的战斗力，营销总监金吕燕说：“我们每个人都并不突出，但是凝聚成一个团队便所向披靡。”杰克的和谐文化造就了市场人员不计较个人得失的大局观，这与其他企业销售团队令人头疼的“个人主义”形成鲜明对比，推动了营销板块的整体绩效。

找到了“卖文化”这把金钥匙，相信杰克会在激荡的市场大潮中站得更稳，赢得更漂亮！

Private Enterprise

JACK

第四章

研发怎么搞

变化都是在悄然无息中进行，某一次杰克的高管团队会议上，大家看到这样的数据：杰克生产人员与非生产人员的比例从最高时的3.6：1降到了1.6：1，也就是说，研发、营销等非生产人员数量在上升，生产人员数量在下降，而杰克的产量、利润却在持续增长！这个数字形象地说明了杰克实现企业转型的成果。

中国已经成为世界缝制机械的制造大国，却不是强国。杰克清醒地看到，高端的缝纫机仍集中在外国缝制企业的手中。作为中国缝制机械行业主要制造商，杰克要想成为世界一流的缝制机械制造商，只有走技术创新之路。如果你与杰克的研发人员聊天，会听到他们经常提及一个词语：

“迭代”。迭代，杰克人的解释是“这一代的产品已经在做了，下一代的就要预演了，再下一代的产品已经在规划了，而客户的痛点将在下一代产品中更新。”哪怕是外行都能了解到这其中的核心：前瞻性与客户导向。仅凭这两点，杰克又比同行先行了一大步。

如今，杰克的研发驱动已经逐渐代替销售驱动，有力地推动了杰克的可持续发展。如何搞技术创新，这也是转型期民营企业普遍关心的问题。本章我们将一起来回顾杰克走过的研发创新之路。

一、务虚务实话创新

杰克的创新有虚有实，虚的是理念上，实的是投入上。许多企业都在说创新，仅仅是写在墙上、挂在官网上，而在具体操作时却退缩不前。杰克却是在真刀实枪地搞创新。

1. 创新之计，理念先行

长城不是一日建成的，创新理念成为一种文化也非一日之功。

“创新首先是理念上的。”杰克董事长赵新庆这样说。杰克的每一次变革都是先从理念创新开始的，没有理念作为先导，任何变革都将失去现实基础。“不管白猫黑猫，抓到老鼠就是好猫；不惟资历学历，多大能力多大舞台”的用人理念；“培训是永不折旧的投资”的培训理念；在业内率先提出的“产业链共赢”理念；“为员工创造福祉是企业第一使命”的理念；调整战略定位为“聚焦战略”等，都是杰克摒弃旧有观念，对文化、管理全新的思考和定位。

了解缝制设备的人都知道，这个产业竞争非常激烈，因为门槛低，参与的企业特别多，行业自律差，低价竞争等不良现象在这个行业普遍存在，要想在竞争中求发展，就必须适应市场经济的变化。如何适应？阮积祥提出“我们一定要坚持致力于创新的法则永远不动摇！”对于一个企业来说，如果没有推陈出新、挑战现状的创新能力，就无法适应市场及消费者的需要，企业也就会逐渐失去竞争的能力，慢慢被市场所淘汰。

因此，从成立之初，杰克就把创新作为企业生存发展的重要使命。从一个十几人的小作坊，到现在成为国家级的高新技术企业，拥有自主知识产权的国家专利500多项的知名缝制企业，杰克正是高举着创新的旗帜，一步一步走到了今天。每一个到过杰克的人，都会感觉到这里的创新是实实在在的，是全方位的，已经固化成为一种创新文化。“我们一直致力于创新”这个理念不仅标识在杰克厂区最醒目的地方，更在每一个员工的心底扎根发芽。

2. 组织创新

杰克发展壮大的过程中，一直在研发组织管理的道路上努力探索。2004年，杰克就在研发团队中建立等级制度，把研发组织能力建设提上重要日程。同时，组织架构的搭建也围绕着公司战略部署来进行。

在2006年，杰克意识到营销与研发的整合是发展的必由之路，于是阮积祥提出了“以营销为统帅做强研发”，为了能使产品的研发在最大程度上满足客户需求，杰克的新品推广部应运而生。新品推广部的成立，作为产品研发最前端的哨站，将敏感的触角深入到终端客户群体当中，努力发现、捕获每一个信息，然后迅速反映到研发中心。中心组织研发人员对获得的信息进行筛选、论证并且评估，最终决定立项。

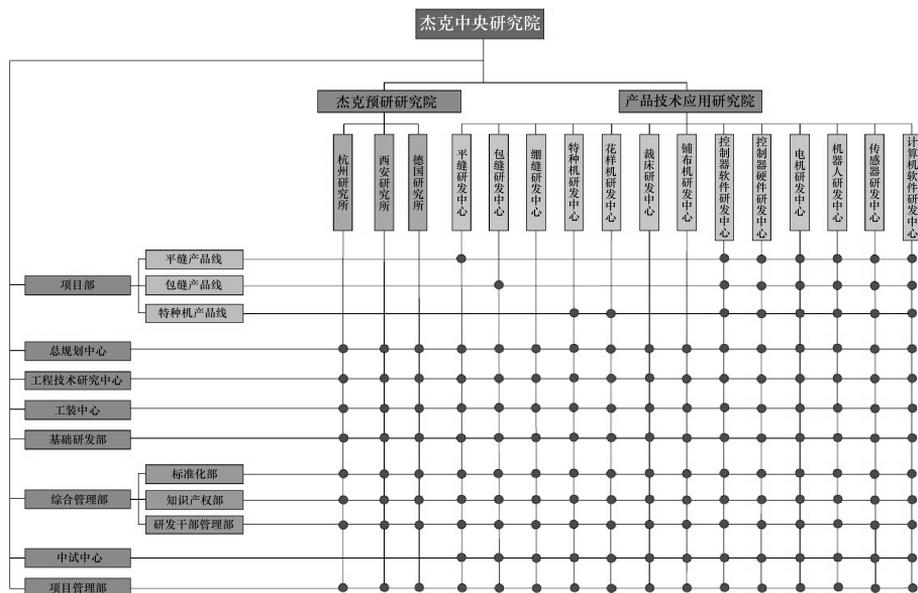
矩阵式研发管理体系是杰克研发组织变革的重要一页，它的提出也是随势而变的结果。

研发中心副总监邱卫明是杰克研发团队里的资深人员，当他回忆起杰克最初的研发工作时说：“那时候大家热情都非常高，想把事情做好，但总感觉费了很大的劲却进展很慢。”原因在哪里？以往杰克在开展研发项目的时候，由研发中心进行牵头，各相应部门负责配合协作，但进展很缓慢，根本原因是缺乏一个直接对项目负责的强有力的协调与推动机构。

面对产品更复杂，工作更复杂，协作更复杂的研发管理，智力型工作难以衡量和管理，过度的垂直化管理可能导致失控，甚至研发项目的失败。杰克反复尝试各种方法，反复磨合，引入了矩阵式的组织管理模式并日益完善（如下图所示）。矩阵管理模式通过横向及纵向的管理方式及跨职能部门的设立，强化彼此间信息的流通，更加灵活、有效地协调各项不同业务的发展。矩阵管理模式能够适应多元化的组织发展和市场目标。面

对特定问题，企业在最短的时间内优化配置人才，组成一个团队，把不同职能的人力资源组成团队寻求解决方案，这样的柔性组织更加具备竞争性。

矩阵管理模式一般面向产品线与业务线设计组织架构，该模式具有强烈的市场客户导向意识，可以在开展研发工作中充分利用各部门人员的资源优势，专业人员在技术上可以相互支持，协调工作由项目管理队伍承担，彼此责任明确，同时各专业员工组织上仍归属其职能部门，项目结束后，员工“有家可归”。谈及矩阵管理模式，研发中心的员工深有感触地说，矩阵式管理模式将研发中心全体员工拧成一股绳，大家每天都在为整体目标而努力。



杰克研发系统的矩阵式组织架构

3.活学活用IPD

如果把企业比喻为一辆马车，那么“营销”和“研发”就是马车的两个轮子。很多企业认识了市场竞争，认识了营销的重要性，但“研发”轮子依然是那么的弱小，导致企业发展缺乏后劲。虽然近几年来杰克对研发越来越重视，但重视研发只是改变企业研发弱势的第一步，要实现“全球缝制设备第一品牌”这一杰克梦，在研发方面，杰克还有太多的工作要做，尤其是研发管理体系的建设。

2006年，杰克导入IPD系统。IPD强调基于市场的创新，作为业内第一家导入该系统的企业，杰克尝到了优化创新流程的甜头，极大地提高了研发创新的能力和效率。

IPD即集成产品开发，是一套产品开发的模式、理念与方法。最先将IPD付诸实践的是IBM公司，1992年IBM在激烈的市场竞争下，遭遇到了严重的财政困难，公司销售收入停止增长，利润急剧下降。经过分析，IBM发现他们在研发费用、研发损失费用和产品上市时间等几个方面远远落后于业界最佳。为了重新获得市场竞争优势，IBM提出了将产品上市时间压缩一半，在不影响产品开发结果的情况下，将研发费用减少一半的目标。为了达到这个目标，IBM公司率先应用了集成产品开发的方法，在综合了许多业界最佳实践要素的框架指导下，从流程重整和产品重整两个方面来达到缩短产品上市时间、提高产品利润、有效地进行产品开发、为顾客提供更大价值的目标。

在IBM成功经验的影响下，国内外许多高科技公司采用了IPD模式，如美国波音公司和深圳华为公司，都取得了较大的成功。实践证明，IPD既是一种先进思想，也是一种卓越的产品开发模式。

杰克实施IPD的效果，最显著的改进在于：

- 产品研发周期显著缩短
- 产品成本降低
- 研发费用占总收入的比率降低，人均产出率大幅提高
- 产品质量普遍提高

在引入IPD之前，杰克的研发管理制度是直线制，由领导直接管理每个研发人员，这使得研发人员缺少灵活性，和其他部门之间的配合也有限，导入IPD后，实现了矩阵的组织架构，这样不仅推倒了部门墙，加强了部门之间的合作，还最大化地提高了研发的速度。

导入前期，IPD没有发挥出它应有的作用，因为大家在意识上没有领会IPD的精髓，以为只是针对研发部门而不是整个公司的。后来杰克意识到研发是基于市场的开发，是一项综合性的活动，不是研发一个部门的事，需要企业所有的职能部门都参与进去，采购、市场、财务、制造等部门都是IPD流程里重要的参与者和执行者，公司从上到下都要充分认识到这一点，从高层领导开始重视IPD的运用和执行。比如采购，以前研发部门会自己招聘一个人来做，后来将公司的采购人员拉进来一起做，人还是采购部的人，研发变成了整个公司的事情。

赵新庆经常在会议上强调，IPD作为系统性的研发管理解决方案，是被实践检验过的一种成功的研发方法，它不是噱头、也不神秘，只是需要杰克人深入学习，真正摸透IPD的核心，在实际工作中不能犯教条主义，不能让IPD流于形式，否则会导致用了IPD工作效率反而下降了。

活学活用是杰克引入任何先进管理方法所坚持的一个基本准则。在阮

积祥和赵新庆的号召下，杰克形成了有特色的IPD系统，还获得了“中国轻工行业现代化管理创新”一等奖。通过下表中杰克和企业研发管理最佳实践的对比，我们可以看到杰克在机构组建、规范制定、顶层设计、产品聚焦等方面进行了改进，加入杰克特色。

杰克实践与最佳实践的对比

要项	企业研发管理最佳实践	杰克实践
研发小组构建	构建了合理的研发小组，使得人尽其才，人尽其用，并通过部门的配合和人员的搭配，努力让专业人员做专业事情。具体操作过程中，做到认真分析公司各类项目的独特性和共性，以此为依据，仔细划分各部门的职责和业务范围，让每一个人都能够尽可能做自己最擅长的事情。	研发部门每年都会有很多项目，以项目为主要推进点，研发人员会组成多个项目团队，例如技术应用团队、研发团队等，仔细规划各个项目的目标、步骤、划分各个人员的职责。
产品顶层设计团队建立	除了积极引入卓越的产品团队领导人之外，还建立由产品经理牵头的跨部门产品规划团队。	更加注重研发团队的协同作战。会有研发团队高层的专家和总监这些理论扎实、实践经验丰富的人员为较低级别的员工进行培训，以导师的形式进行协同工作。
流程执行与控制	研发过程的质量管理可以用研发进度偏差率、工作量偏差率、需求分析完备性、客户需求稳定性、计划完备性、缺陷和问题发现率及解决率等指标衡量，研发过程质量管理方法主要是不断的评审和测试。	严格推行产品集成研发管理制度，认真梳理整个项目开发流程，不仅建立了规范的项目开发流程，还严格执行项目开发流程，通过规范的流程来不断提高研发质量。

二、以需求为研发导向

在杰克有一个重要的团队会议会定期举行，由营销、研发、服装厂负责人参加，这个会不是走过场，而是务实地讨论杰克产品的客户需求、用户痛点、研发预研方向、产品新技术点，确定未来缝纫机功能开发与预研方向。

以客户需求为导向，以满足客户需求作为研发目标，是驱动杰克研发发展的动力之一。通过对市场的分析调研，杰克深知无论企业规模大小，都面临成本的压力。杰克最重要的立足点就在于了解用户的需求并且以最低的成本满足需求。

近年来，杰克按照IPD集成研发管理要求，大力开发无油、伺服直驱、光机电一体化和缝纫单元等高附加值的新一代高效节能机型，更加注意光、机、电的有效结合，不断完善和改进控制系统，使产品朝无油化、直驱化、智能化和更加人性化的方向发展，促使产品结构的不断优化升级。新产品研发更是锁定绿色节能环保和满足用户需求，重在提高企业的生产效率和产品质量、减轻职工劳动强度，同时更加注重在海内外市场的竞争力，打破国内高档缝纫机产品主要依赖进口的格局。

通过全体技术研发人员的共同努力，公司的双针机技术、花样机技术、开袋机技术和无油直驱技术的创新在国内处于领先水平，并先后获得了200多项专利。特别是对动平衡的研究，降低噪声、传动结构的改进和自动控制系统等高科技产品的自主研发等方面做了不少工作，取得了显著成效。

1. 因市而为

从缝纫机的发展历史看，人们一直希望发明功能强大的缝纫机代替普通缝纫机，把人们从繁重的劳动中解脱出来，解决用工紧张的实际矛盾。缝纫机发展有两种趋势：一种是全自动缝制设备，另一种是半自动缝制设备。从理论推断上看，缝纫机设备的自动化程度越高，操作越简单，理应越受欢迎。但是通过多种形式的调研，杰克发现现实给出的结果与理论推断有所不同：全自动缝纫机在激烈的市场竞争中不比半自动缝纫机更有优势。服装业工艺的需求千变万化，全自动缝纫机不仅造价太高，其适用范围往往受到服装工艺的限制，而不能将其各项优势发挥到极致。而反观半自动缝纫机，对服装工艺的适应性较强，造价相对低，在用户可承受的范围之内，因而近年来受到服装企业等客户的普遍欢迎。从性价比的角度来衡量，由于半自动化缝纫机所具有的功能多、性能好、生产效率高等固有优势，已逐步被市场所认可。

在这种情况下，杰克奉行“因市而为”的做法，相信客户和市场才是对的，选择客户与市场的需求进行研发，而不是执着于理论假设。

在实际运作过程中，杰克研发坚持针对目前服装企业所碰到的难点，依据市场实际需要，找准问题所在。采用不断与知名高校合作、引进海外尖端人才和加大自主培养力度等方式，解决技术人才的问题。

因市而为，最根本的是要知道客户需要什么，所以，客户的需要是一个很重要的信息。为了获得客户需求，杰克在以下三个方面下了苦功。

（1）主动走访：杰克主动从客户反馈的信息入手，全国各地四处走访客户，当面听取客户的意见，由领导、售后人员和技术人员带回公司，汇集到研发部门进行筛选。

(2) 收集用户意见反馈表：杰克精心设计用户意见反馈表，由售后人员和经销商进行收集，再由研发部门进行筛选，看哪些部位、哪些功能需要创新或改进。

(3) 攻关大型展销会：杰克在大型展销会上收集其他品牌缝纫机器的优点，互相对比找差距，然后再进行改进。通过互相学习，更多地了解到行业内最新的产品信息，清楚自己的优势与不足。

这三项举措，帮助杰克在第一时间获取客户的信息，了解客户的需求，从而研发出满足客户需要的产品。很多客户表示，在杰克这里才能真正买到自己想要的产品，仿佛就是为自己量身打造的产品一样。

2. 招工难找杰克

随着近年来纺织服装市场的复苏，订单增加，企业用工荒、招工难问题凸显，如何填补金融海啸冲击后遗留下的用工缺口，困扰着绝大部分服装企业。为了应付急单，一些服装厂不惜高价挖人，高薪聘人，但效果并不明显。业内专家表示，避免“用工荒”现象，加快转型升级是一条出路，而产业升级，首先设备要先行。

“春节过后，招工难的问题太突出了，原来迫于资金压力，我还没有将引进新设备的事情提上日程，但从现在工人的上工情况看，今年我们必须换一部分机器了，好填补工人的不足啊。别的钱能省，这个钱不能再省了！”一位前来杰克订购缝纫机的客户这样说。

“用工荒”的严峻形势成了杰克进行缝制设备改革的有力助推剂。

杰克在走访调查中了解到，始终关注缝制设备企业最新研发成果的服装企业并不多，尤其是对一些能减少用工人数、大幅度提高生产效率、解决难点工艺的专用设备认知度普遍偏低。譬如门襟机和电子花样机，当

夏天来临时，服装厂开始大批量生产T恤衫，如何在用工成本上涨而用工又紧缺的情况下，顺利完成生产订单满足市场需求成了工厂老板的心头难题。

(1) 市场调研结果显示，绝大部分的服装厂做T恤衫领口都是手工操作，他们不知道有一款全自动门襟机，只需一人就能代替以前8个工人的工作量，一个工作日内可完成2400到2800件T恤衫领口的缝制，生产效率是普通机械缝制的6倍，而且质量比用手工裁剪稳定。同时，使用这个机器的操作工培训时间短，只需要培训2个小时就可以熟练操作机器，不需要熟练工，对于帮助企业解决招工难问题可以说是立竿见影。

“用杰克的门襟机，用机器代替工人，一下子替我解决了不小的难题。而且由于采用统一尺寸，统一的标准，细节更加接近统一，做出衣服的品质也有了很大的提升。”一位客户最后这样说。

(2) JK-迅利IIE型内置式自动抬压脚的全功能直驱平缝机，是在市场环境变化下，应越来越多的客户要求而设计开发的，具有自动缝纫、自动剪线、自动抬压脚、自动停针，半自动补针等功能，无论从操作还是安全保护功能方面，都具有人性化设计理念，可以说充分考虑了操作者的需求，更重要的是其缝制的高效率，要比普通机器工作效率提高25%，省电70%，是大型工厂要求高自动化、高效率的最佳选择。

新设计抬压脚机构，把原本外置的电磁铁合理的设计于平缝机内部，性能更加稳定可靠，由于电磁铁在机器内部，其声音更低，外形更加美观，对于装配员工的安装要求也更加简单，能更好地加强或促进自动抬压脚平缝机的推广；功能上能够由程序控制，用脚踏来实现缝纫中、缝纫后的压脚自动抬起或落下，也能实现利用脚踏板抬起，改变了原来只用膝盖

去侧顶连杆抬起的弊端，解放了膝盖，大大降低了工人的劳动强度。

杰克凭借自己的产品优势，帮助客户减少用工人数，提升劳动生产率，对于为招工而头疼的工厂来说，杰克是非常值得信赖的选择，并且不仅能够解决当前问题，后续效益也非常明显。

三、以智力投资为保障

1. 打造梯队

熟悉华为研发的人都知道，华为最初走上自主研发道路时一没技术二没人才，但是任正非坚持一个理念：没有技术，人才造。引才留才是当时华为所有工作的重中之重，事实证明，华为自主研发的崛起也的确倚靠了一支从无到有组建起来的精干团队。尽管行业不同、时代不同，然而对人才的追逐与培养却是中国民营企业走研发驱动之路的不变主题。

杰克对研发人才的招募可谓是全面开花。一方面是高端的研发专家，另一方面还有大量储备人员。

杰克研发人才队伍的整体规模在全行业名列前茅，实力雄厚。为增强其研发实力，杰克一直都在竭力打造一个国际化的研发团队。目前，共有300多人专门从事研发，其专业技术人员都来自德国、日本、意大利等装备制造能力较强的国家，杰克在杭州、武汉、西安等区域建立的研究所带头人也都是各领域的专家。

除了高端人才之外，还有大量的储备人才。研发队伍的建设是基石，是杰克进行研发产品的有力保证。据黄展洲介绍，目前杰克的研发人员

90%都是来源于应届毕业生，由杰克自主培养，这些来自不同高校的毕业生成了杰克研发团队的重要储备人才。杰克认为，外面招聘的很多研发人员短时间内很难融入杰克的文化当中，这样就会对工作产生阻碍。招聘应届毕业生，不仅有不错的素质，而且培养方便、快捷，能够很好地融入杰克的企业文化和研发氛围。据黄展洲透露，计划至2017年杰克的研发人员要到达700人，这个数字在缝纫机行业里可谓是遥遥领先的。2014年新进大学生中，研发类别的占到50%左右。这些人员都是为将来储备的，他们成为研发的骨干人员，要培养3—5年，光人工成本这块就是个巨大的数字。

行业领军也有自己的烦恼，比如研发人才的培养，杰克找不到行业现成的模板，只有自己摸索培养。为了给研发人员提供更好的激励制度和晋升制度，杰克引入了双通道职业发展规划，即研发人员可以根据自身情况选择管理层级发展，或是技术层级发展。2004年开始，杰克就开始在研发团队中建立工程师等级评定制度。目前，杰克的工程师等级评定分为七级，从实习研发工程师开始，一级、二级，直至最高级七级。研发总监李创介绍说，四级工程师相当于研发主任的级别，五级工程师能够享受副总监的待遇，而七级则可以享受副总的待遇。

关于工程师的等级，杰克有一整套评定办法。举例来说：最基础的层级是实习研发工程师，对应的是大学刚毕业，进公司时间在一年以内的研发人员，在这阶段内主要任务就是学习，一方面是学习知识，一方面是跟老员工学习经验；晋升一级的时候就要把这一年的学习成果以PPT的形式展示出来，如果被认定可以进行简单的设计工作，评委会评判其是否合格，然后晋升为一级研发工程师。

从一级研发工程师开始，就要进行多维度考核，考核的内容包括工作中贡献了什么内容，画了多少图纸，质量如何，在车间曾经处理过多少问题，相应的理论水平。达到了评级的要求，才能向上一级晋升。

“研发人员走市场”制度也是杰克研发人员培养的一部分，研发工程师的等级评定中规定，等级晋升的要求包括是否花费一定的时间去走市场，寻找客户的痛点，了解客户最想解决的问题。研发中心蔡敏华介绍：

“杰克以前对研发的定位只是产品开发，依靠客户反馈来被动进行，研发人员不能直接体会产品的问题。现在对研发的定位是技术研发，需要我们自己主动去调研，了解客户的痛点，进行预演。现在提出很多环保、包装替换的概念，都是我们研发中心通过走市场的方式在进行。”

经过多年的实践，杰克的研发人才队伍逐渐形成了类似于金字塔的结构：大量的基础型人才，不断涌现的核心型人才，以及顶层的高端人才，形成了牢固而又强大的团队。良好的研发环境与培养机制也保障了这个团队稳健地发展，研发总监李创多次提到：“我们的研发团队是全行业最优秀的，员工流失率也是全行业最低的。”

2. 搭建平台

为了更好地激励研发人员创新，杰克给他们提供了一个宽松的环境，为他们搭建创新平台，这是杰克凝聚科技人才和创新资源的重要支撑与保障。多年来，杰克不断整合资源，积极搭建科技创新平台，寻找转型驱动力。

杰克十分重视产学研对接平台的建设，与清华大学、浙江大学、杭州自动化研究所等多所高校及研究机构建立起合作关系，先后建立了国家级企业技术中心、省级工程技术研究中心、省级公共技术研发平台和博士后

工作站，充分利用科研院所和高等院校的实验室、仪器设备、学科优势，解决企业技术需求、研发方向、攻关难题，实现创新资源的有效对接。

构建信息化平台推进科技创新也是杰克积极探索的道路。除了在业内第一家导入IPD集成产品开发体系之外，1999年，杰克引入了CAD系统，结束手工绘图，提高了设计效率。2003年，引入CAPP系统（计算机辅助工艺设计）和PDM系统（产品数据管理）。2006年，导入IPD系统（集成产品开发），也极大地提高了研发创新的能力和效率。

基础条件平台的搭建是杰克实现科技创新的基础保障。2005年，依托公司成立了杰克缝纫机省级高新技术研究开发中心，同年获得浙江省专利示范企业，2008年，杰克在业内设立了第一家博士后工作站，成为行业里的佼佼者。2011年，浙江省科技厅依托杰克成立浙江省缝制设备机电一体化工程技术研究中心，这是作为平台搭建的又一个有利基础，也是行业第一家重点实验室。2013年8月，杰克启动“年产100万台智能节能工业缝纫机”科技工业园建设项目，标志着杰克以椒江和临海工业园区为生产基地，以杰克中央研究院和德国研发中心为依托，构建研发驱动型企业的发展模式，走上快速发展的轨道，形成布局合理、功能完善、运转高效的科技创新基础条件支撑体系。

四、机制创新

1. 全员创新

一个创新型企业至少需要拥有众多专利、发明，但自主创新并非高不

可攀，也不仅仅是研发人员和专家的事，其实每位员工在创新上都可以大有作为。企业要想方设法把每一个人的创造潜能发挥出来，而杰克最擅长的是建立灵活的机制来鼓励每一个员工大胆冒险、勇敢尝试，不间断地开发全体员工的创新能力。杰克的“三级五星制”“冠名奖”都是值得称道的做法。

为了给员工创造一个展示自己才能的机会，杰克设立了一个三级五星制的奖励方法，鼓励全员创新。凡涉及管理、产品、研发、品质、营销等方面的有效改革或创造发明都属于奖励范围。该办法分创造发明、提案改善、合理化建议三个级别，每个级别又分五个档次，谓之五星级，每一星级都有评分标准和奖励标准。

杰克通过内部刊物《质量与创新》对这些发明创造进行跟踪报道，进一步宣导创新文化，如《东久线平板模具改善：投入近1万元一年节省近36万元》《精益改善三星奖：全自动钻孔、攻丝，增效又增产》《零件制造中心：手动研磨改为自动研磨，增效益，稳人员》《全自动攻丝获创新提案二星奖：提高日产量400只，一年节省90720元》等都受到一致好评，在员工中反响强烈。

只要员工在工作中有改善提案，都会按照成果和受益的大小程度进行等级划分，物质奖励与精神奖励都在激发着员工的创新意识。比如，在杰克就有这样一个小组，组员由制造中心领导、品质中心总监、生产副总经理等人组成，专门来发掘员工的新点子。凡涉及生产制造等方面，包括生产加工、产品设计、工艺改造、目视化管理等，能够切实达到提升质量、提高效益、安全生产、简化工艺以及便于管理的有效措施或者发明都会被小组采纳。小组将会进行系统公正的评价，根据对质量改善的有效性给予

评分，达到相应的分数，杰克将会给员工发放奖励，奖金根据等级分为50元—10000元不等。这样不仅提高了员工的创新积极性，还为公司收获了很多宝贵的意见。

对于那些比较有成效的创新发明，杰克会以创新提案的员工名字来进行命名。其中还有一个冠名奖，就是谁发明谁冠名。

平缝机经喷粉加工后，其高温塞要用手指夹住才能取出，不仅效率低，而且经常发生伤指和损坏工件的事情。谢情是喷漆车间的一名普通员工，她在很长一段时间里认真思考和反复试验，发明了一种夹具。用这种夹具代替手去取高温塞，既安全又提高了工作效率。为了激励这样的创造发明，公司把定斜夹命名为“谢情高温塞夹具”，并以图文并茂的看板形式进行宣传推广。

杰克类似这样的案例很多。用普通员工的名字命名发明创造，这是对员工劳动价值的确认和尊重。员工在发明创造中，印证了自身的智慧、才能，看到了自己在企业中的重要作用，既增强了员工自我表现的动力，也增强了员工的主人翁意识。

经过长期宣传和鼓励，小到一枚螺丝钉的改善，大到光机电一体化开袋机的研发，处处都体现了杰克人的智慧。广泛深入的群众性创新活动，给杰克带来了勃勃生机。小改小革、小发明小创造层出不穷，每天都有许多合理化建议和改善提案，一种创新文化蔚然成风。仅2014年杰克就完成创新改善1200多项。

2. 研发中的诺贝尔奖

在杰克，研发人员也有着属于自己的“诺贝尔奖”，即杰克研发的最高奖项，它的出现把杰克的研发推向了又一个高潮。

在每年的职工代表大会上，杰克都会对在申报专利工作中取得突出成绩的优秀个人给予表彰和奖励，并由公司领导亲自为他们颁发奖金和荣誉证书。对专利创新先进个人进行表彰，这是公司一直保留和坚持的一个奖项。

关于“诺贝尔奖”，杰克还有着一套特殊的奖励制度。这套制度不仅加大了对员工物质上的奖励，还提升了员工的自我成就感，专利奖励制度对于杰克打造科技型企业起到了巨大的推动作用。

根据政策，政府对于申报专利有一定的奖励基金，根据专利的实用性、外观性以及专利的发明难度分别有着2000元—15000元不等的奖励。而杰克为了鼓励员工申报专利，不仅把政府的奖励基金全额给员工，还额外提供同额度的奖金，大大提高了员工的积极性。政府的奖励基金是要申报成功后才能发放，但是杰克却不同，只要员工申报的专利，通过了杰克内部的专利评价制度和专利管理制度就可以预支部分奖金，只要员工申报专利，无论最后成功与否，都会得到企业的奖励，这大大提高了员工的创新积极性，给整个企业带来了创新的风气。

坚持走自主创新的发展道路就一定要紧密围绕产品结构调整的总体要求，其中加强自主知识产权及创新研发是关键。由于专利具有自身的独有性和特殊性，杰克始终要求技术研发人员开动脑筋、敢想敢拼，加大自身创新力度同时还要加强对竞争对手专利的研究和破解。同时深入市场广泛调研，与广大经销商、用户密切接触沟通，不断创造出能够满足用户需求，提高生产效率的高效、节能、自动化的产品。

五、产品创新

1. 一段弯路

杰克的研发之路并不是一帆风顺的，也曾经因为经验欠缺缴过学费，比如研发专利这一块。

以前杰克研发出了不少有价值的产品，但是由于当时专利意识淡薄，想着能用就好，没有考虑到是否被竞争对手利用。后来公司召开会议讨论产品立项时，发现很多主要的机型或成套机型都被竞争对手申请了专利，这一现象引起公司重大的思考：未来杰克缝纫机该怎么搞研发和制造？有没有更好的发展方向和空间？

当时杰克已经引入了IPD流程，公司按照IPD集成研发管理流程，从以下几方面进行了思考。

（1）加大对专利的认知和研究

当时，杰克自身管理、技术人员对专利知识的认识不够，如何编写专利说明书、权利要求书，如何得到专利法的保护，如何不侵犯别人的专利，将成为今后工作的重点。有些专利早在5年前就已开发并申请了专利，而杰克却浑然不知，并把这项技术当成了自己的专利，导致工作十分被动。因此，杰克研发人员对专利基本理论的学习、对缝纫机行业所有专利的研讨和学习也变得十分迫切，通过学习使技术人员进一步认识和了解专利。研究别人专利的最终目的是研发自己的专利，但前提是要加强自身的能力培养和提升，否则将是一纸空文。

（2）各级领导进一步重视创新工作

虽然杰克每年在讲自主创新，但从实际来讲，杰克的重视程度还是远

远不够的，要想真正在实际工作中重视起来，需要从以下几个方面来进行运作。

①加强基础性研究，通过基础研究使各种缝纫机的结构改进、质量提升、缝纫线迹更好，更便于操作和维修。并邀请行业专家、经销商代表、机修工代表、服装厂专家以组合创新团队的形式进行大讨论，采用头脑风暴法提出研发创新、结构改进、成本结构意识等方面的工作思路，对原有产品的设计、结构等老大难问题进行大胆改革、创新。如果通过改进后，质量功能显著提高，将对其进行重奖。

②建立行业先进技术运用的知识库，特别是需要对机床行业中的各种先进技术，以及各种机械、电子、电控、航空航天以及新材料等领域技术进行了解和接触，并获取先进知识。

③对专利创造者加大奖励，营造尊重知识、尊重人才和鼓励创造的良好氛围。让大家都参与到创新中来，使人人都能成为发明创造者。为此，公司开展了“十大创新先锋”评选活动，创新先锋为公司带来效益，理应得到公司的奖励。

（3）转变观念

阮积祥提出：“公司各级管理人员和技术人员首先要从观念和思想上进行转变，不要认为杰克的技术创造能力和技术水平还不够，技术人员首先要有信心，别人能够创造的技术，杰克为什么不能？不要认为别人申请的专利技术就是最好、最合理的，可能也会存在一些问题，只是杰克暂时没有发现而已，所以杰克一定要有信心，站在巨人的肩膀上看问题总会看得更全面、更彻底。只要杰克在观念上转变，克服创造的各种思想障碍，杰克就一定有希望创造出世界顶级的缝纫机。”

2.绿色杰克

“充满活力”“富有创新”一直是杰克被人熟知的标签，而对缝制技术的不断追求则是杰克在行业竞争中立于不败之地的法宝之一。

在目前，“人口红利”已经出现了拐点，在生产要素成本上升等一系列因素的影响下，作为缝制行业的下游——服装行业进入了调整升级的关键时期。在这调整升级的关键时期，缝制行业也进入了看不见硝烟却剑拔弩张的战场。

绿色、环保、节能、智能、自动——各个行业都在提倡的一系列关键词摆在杰克研发面前，如何将其体现在产品中，并且能被客户所用？

聚焦中国服装业，如何减少制衣过程中的碳排放量，是一道摆在服装行业与制衣设备企业面前的问题。在杰克与中国服装协会建立了战略合作之后，调整改进缝制设备的碳排放量成为杰克提高服装行业科技贡献率的第一要务。

有了解决问题的目标与方向，杰克研发技术团队开始了严谨而专业的调研走访。在深入走访了与杰克有密切合作的大型、高端服装企业，调研了各种数据之后，杰克研发团队发现我国70%左右的电能被各种类型的电动机所消耗。在低碳经济深入人心的今天，用性能优良的节能电机代替落后的机械离合电机是大势所趋。对于服装企业来说，使用先进节能的设备，不仅能够提高生产效率，降低生产成本，也是促进服装品牌科技贡献率的重要保障。

于是，杰克在这种需求的带动下，研发了拥有自主知识产权的伺服节能电机。技术的提升直接带来了可观的效益。

一台伺服节能电机一年可节约电费400元左右，而售价仅比离合机械

电机多300元左右，也就是意味着使用节能电机第九个月时，就可通过节约电费收回成本。一台节能电机一年能给服装企业带来400元的效益，而在目前中国服装企业运行着大约5000万台离合电机，如果这5000万台都是节能电机，那就能够给整个服装行业一年带来200亿元的效益。除了直观效益外，在碳排放上，一台节能电机只有离合电机的1/5，如果全部取而代之，服装产业必将为全球的低碳经济做出巨大贡献。

小到节约成本，大到行业科技贡献率，杰克在产品技术上的发展所带来的效益不断得到市场的认可。

六、没有终点的路

杰克在创新研发的道路上，从原来的盲目开发到现在的循序渐进，从原来的追求廉价到现在的追求品质，从原来的局部自主创新到现在走上了完全自主创新的道路，技术创新成为杰克强大的竞争优势，成果丰硕。在迭代开发思路影响下，杰克的产品更新周期一般在8个月左右，产品衔接成功，能够有效满足客户需求。

近年来，杰克以技术更新换代为契机，抓住产业升级的历史性机遇，产品线从低附加值转变为高附加值，加快了产品优化和调整。在研发思路，以客户需求为导向，大力开发无油、伺服直驱、光机电一体化、智能化等高附加值的新一代机型，使产品朝无油化、直驱化、智能化和更加人性化的方向发展，促使产品结构的不断优化升级，拥有专利500多项。

杰克的双针机技术、花样机技术、开袋机技术和无油直驱技术的创

新在国内处于领先水平的，特别是在动平衡的研究、降低噪声、传动机构的改进和自动控制系统等高科技产品的自主研发等方面，杰克做了不少工作，取得了显著成效，打破了国内高档缝纫机产品主要依赖进口的格局。

中国国际缝制设备展览会（CISMA）是全球最大的专业缝制设备展览会，海内外影响力巨大。在2009年度的展会上，杰克有10款产品获优秀新产品奖。其中，JK-T5878-58全自动门襟机获得一等奖；JK-T5878-08全自动拉链机、JK-自动对位缝制单元装置、JK-59420型三针平缝机、JK-T1306/2210/3020系列电子花样机等四项新产品获得二等奖；JK-5559W-T前置式无油切刀平缝机、JK-8995DYN无油直驱针送料高速平缝机、JK797型小头式无油直驱超高速包缝机、JK-8670型小头无油直驱高速绷缝机、JK-T0403高速电子套结机等五项新产品获得三等奖。

2010年，杰克获得轻工企业管理现代化创新成果一等奖，JK-8995DYN无油直驱针送料高速平缝机获得省工业优秀新产品奖，JK-8670型小头无油直驱高速绷缝机获得浙江省职工优秀技术成果奖。

2011年，在全国缝制机械行业“十一五”科技创新成果奖的评选中，JK-T5878-58全自动门襟机获科技创新成果二等奖，JK-T1306/2210/3020系列电子花样机和JK797型小头式无油直驱超高速包缝机获三等奖。

2012年，JK-8995DYN无油直驱针送料高速平缝机、JK-8670型小头无油直驱高速绷缝机获中国轻工业联合会科学技术优秀奖；JK-6380获国家火炬计划；全自动贴袋机、全自动花式缝纫机、全自动剪线包缝机和一体化平缝机通过省级鉴定，经专家评定处于国内领先水平。

2013年杰克的新品研发紧紧围绕“快速服务100%”的战略定位，从提高工作效率、可维修性、产品适应性、质量稳定性、降低成本等方面，

加快实现以“快速服务100%”为目标的自动化缝纫机研发速度，增强杰克在服装、鞋业、箱包等领域的影响力及综合竞争能力，其中CNC技术在迅利平缝机上的应用获浙江省人民政府科技成果二等奖。

目前由杰克主草的行业标准已经有8项。在未来的研发之路上，要把杰克打造成为科技型企业。杰克不仅要使产品的开发、档次达到国际先进水平，而且产品功能设置，界面操作，远程控制也要做到引领行业。通过技术服务当地企业，成为行业的标准，最终走向世界第一。技术创新只有起点，没有终点。杰克将继续在“我们一直致力于创新”的核心理念下，掌握核心技术抢占行业制高点。

创新——从口号到行动

有一句话可以生动地描述当今企业之间的竞争，“距离已经消失，要么创新，要么死亡。”的确，企业都重视创新，在各个企业的文化标语口号中，“创新”是出现频率最高的词汇。可是，多数企业的“创新”理念都仅限于贴在墙上，没有影响企业发展，更没有带来实实在在的变化。

杰克的创新文化则完全不同。杰克的研发在行业内知名度颇高，这与其创新文化的影响是分不开的。

杰克的创新与制度相结合，与员工的奖励和考评相结合，把创新变成每个人的责任，发动员工的创新积极性，真真切切地把创新落到了实处。杰克的创新意识不仅仅体现在生产上，还涉及公司治理。2002年，为了控制成本，阮积祥在车间提出降低物耗，节约的30%奖励给个人，起到了立竿见影的效果。

还有一个创意很令杰克人自豪，那就是将创新与考核嫁接起来。在杰克的绩效考核指标库中，每位员工的绩效考核指标都设立了一个创新考核指标，要求每位员工在考核期内完成至少一项创新项目，此举本身就是一项“创新”。

公司组成了创新考核小组，由公司总监级人员组成，创新指标与员工的考核分挂钩。每个考核期内，员工将创新成果上报到公司创新考核小组。创新考核小组根据客观的评判维度评定是否属于创新项目，并评出创

新星级。属于创新项目的，得到该创新指标对应的全部考核得分，并根据创新星级给予奖励。不上报或者经评判不属于创新项目的，则视为该指标未完成，相应扣减该指标得分，在工资中给予兑现。创新成果会定期在OA以及厂区、车间的管理看板及内刊上进行发布。

杰克对于创新内容的界定是这样的：凡涉及内部管理、产品开发、生产制造、营销等方面的有效改革或创造发明，包括产品设计、工艺改造、合理化建议等，切实能达到降低成本、提升质量、提高效益、简化流程以及便于管理、改善形象等效果的均属于创新的范畴。

很多企业都在提倡创新，但像杰克这样落到实处，把创新纳入员工考核体系，而且是全员考核的企业并不多。对于是否把创新考核列入考核指标，当时在公司内部也是经过一场争论。当初阮积祥提出要把“创新”列入员工考核时，遭到了一些人的反对，他们认为“创新，说起来容易做起来难，不是每位员工都能找到创新点的，所以把创新指标列入员工考核不合适。目标设置得太高，导致员工总是无法完成指标，反而会降低员工积极性。”但阮积祥却是从另外一个角度考虑这个问题，“任何管理制度，如果没有考核与激励就无法取得成效。实际上创新并不难，只要时时留心、处处注意，任何地方都存在创新的可能，不只是涉及产品开发、生产制造、营销、管理等方面的创新，其他很多都可以纳入创新的范畴。要做到把创新的理念落到创新的行动，不仅领导干部创新，而且全员创新，不仅需要理念的倡导，最重要的是建立创新的机制。”

事实证明，杰克将创新纳入考核，建立一个包括技术创新、管理创新和合理化建议活动在内的领导、组织、支持、评估、奖励的创新工作体系，确实对于促进全员参与创新、提高员工创新能力起到了积极的作用。

据不完全统计，从2003年实施这项制度之后，杰克已经有2000多项创新成果被采纳实施。这些创新成果经采纳实施后，有的为公司节省了成本费用，有的为公司提高效益，有的创新虽在经济效益上难以量化，但在潜移默化中规范了公司的管理，有助于提高工作效率、提高产品质量。

绩效管理起到了管理杠杆的作用，员工的创新意识被大大激发出来，形成了创新思维。如包缝金工在车间主任的牵头下，项目小组历时三个月对原先的757组老专机进行了全面改造，彻底解决了该组生产线的瓶颈问题。经估算，这样一个创新项目，加工效率比原来提高了325%。再如，有员工提出将洗手间水龙头更换成自动控制，在水龙头里垫加过滤网，与以前相比水流量、水流速度减少，相同时间内流量比以前减少一半，这样测算下来，每月可以为公司节省1000元钱。在这些创新工作的过程当中，员工综合能力和素质都有了很大的提高，以前认为创新很困难的员工对于创新也有了新的认识。

在杰克，创新的故事每天都在上演着，每一位员工都是创新的主体。正如杰克员工所说：“很多企业的创新停留在口号上，但是很少有流程化的实际行动。我们的创新不仅仅是理念上的，还落实在了行动上。”从口号到行动，这的确说出了企业文化建设的真谛。

Private Enterprise

JACK

第五章

产品怎么造

作为一家制造型企业，生产是杰克的生命线。回顾杰克的发展史，生产管理从最早的粗放式管理到引入6S管理，再升华到精益生产，杰克在生产系统需要变革的关键点引入了切合实际的管理理念。

生产管理上的变革一直引领着杰克。2001年，随着生产粗放式管理的弊端日益明显，杰克引入日本丰田的“6S”管理，标志着迈入了精细化生产管理阶段；2004年，在生产方面需要进行方向性改革的时候，杰克将精益生产引入生产线，成功打响精益生产第一枪；2009年，推行质量年活动，贯彻全员质量管理理念；2013年，杰克精益道场开班，杰克精益生产进入了一个理论与实践相结合的新阶段。

一、6S——奠基之石

在2001年，杰克已经走上了快速发展的轨道。这个时候的杰克已经由以前的小作坊生产走向了现代化的大工厂生产模式。公司规模的扩大，员工的增加，给杰克的管理层带来了新的考验。怎样改进企业规范化管理？在这个时候，阮积祥接触到了当时国内很多企业还没听过的一个词——6S。6S是指整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）、素养（SHITSUKE）、安全（SECURITY）六个方面，因均以“S”开头，简称6S。6S通过规范现场，营造一目了然的环境，培养员工良好的工作习惯，其最终目的是提升人的素质。

对新鲜事物有着强烈敏感性的阮积祥，觉得6S能够很好地改善制造型企业的管理模式，这正是杰克现阶段急迫需要的。杰克员工的平均文化水

平不高，要把这种先进的理念引入公司就已经很困难了，更别说让它融入公司。如何让6S在杰克内部顺利展开，这成为一项重大的挑战。

阮积祥对杰克有着非常清楚的了解，他知道，要想把6S在全员之间推行，领导必须先起到模范作用。只有领导层做好了，才有底气要求手下的员工去做。而员工看到自己的领导都已经身体力行，他们才能把它当成自己工作的一部分认真去执行。为了提高员工素质，便于6S管理，杰克常年坚持进行员工教育培训，并且组织了公司的中高层管理人员去先进的企业参观学习，切身感受6S管理对企业的积极作用。

1. 跟着杰克学6S

（1）整理——是将工作场所的任何物品区分为有必要和没有必要的，除了有必要的留下来，其他的都清理掉。目的：腾出空间，活用空间，防止误用。

2001年前，杰克存在着严重的浪费情况。车间各种零件摆放杂乱，经常能看到好的零件被当作废品扔进了垃圾桶，而装在产品上的却是一些有损坏的零件。当时的员工对节约没有意识，员工看到这种混乱的工作场地，也没想去打理。

在推行6S管理后，杰克把任务下放到各车间主任，由他们带领自己的员工进行6S管理。6S的效果在刚推行的时候就立竿见影。混乱的场面不复存在，整个车间看上去整洁干净，这不仅有效杜绝了零件被遗弃浪费，也给员工提供了一个舒心的工作环境。厂房干净整洁，井然有序，大大提高了员工的工作热情。

（2）整顿——把留下来的必要的物品依规定位置摆放，并放置整齐加以标识。目的：工作场所一目了然，消除寻找物品的时间，消除过多的

积压物品。

车间里有一个个大小各异的黄色的方框，就是杰克规定各种物品摆放的地方。大到桌椅，小到垃圾桶、零部件，每一样东西都能找到属于自己的地方。这不仅让车间的员工能第一时间找到自己所需要的东西，还能对各种零部件的数量一目了然。这样的管理方式给车间提供了极大的帮助，不仅提高了工作效率，还降低了库存的浪费和积压。

（3）清扫——将工作场所内看得见与看不见的地方清扫干净，保持工作场所干净、卫生的环境。目的：稳定品质，减少工业伤害。

在杰克的厂区，基本上看不到垃圾，员工每天都会自觉地把属于自己的区域打扫干净。杰克的6S管理小组有时候也会采取突击检查，这样让员工不能只是应付检查而在检查日当天打扫，而是随时都要保持厂区的整洁。

（4）清洁——将整理、整顿、清扫进行到底，并且制度化，经常保持环境整洁。目的：创造明朗现场，维持上面3S的成果。

杰克每周都会有6S例行检查，6S的小组人员理出规章制度，并且严格按照规定进行检查，以确保员工对整理、整顿、清洁的维持。杰克的6S小组还会不断给员工提出6S改善意见，确保员工能做得更好，最终达到理想的目标。

（5）素养——每位成员养成良好的习惯，并遵守规则做事，培养积极主动的精神。目的：培养有好习惯、遵守规则的员工，营造团队精神。

经过长期的训练，杰克人小到一颗螺丝钉，大到一台机床都不能松懈，形成良好的职业习惯。比如杰克的质检员，经受过杰克质量理念洗礼后，对工艺的执行便会认真踏实，严格按照QC工程表和工艺卡片的要求

去做。

(6) 安全——重视成员安全教育，每时每刻都有安全第一观念，防患于未然。目的：建立起安全生产的环境，所有的工作应建立在安全的前提下。

为了员工的安全利益，杰克提出了“企业与员工共存，发展与安全同步”的安全理念。在安全理念的基础上，杰克又提出了“三个同时”：企业在规划工作的时候，一定要同时考虑安全；在部署工作的时候，一定要同时部署安全；在检查工作的时候，一定要同时检查安全。

2. 杰克攻略——破解6S难题

6S作为一种先进的管理工具，被众多企业引入使用，可是有很多企业最后都失败了。杰克在实施6S管理时也面临了很多的问题，如果不能很好地解决，杰克的6S管理也会无功而返。面对这些难题，杰克的6S小组可谓是下足了功夫，逐一攻破。

6S管理意识难题一：心理急躁。

一些企业的管理者看到外界都在推广6S，在没有对6S进行深入研究的情况下，就匆匆忙忙推行6S。急功近利可能是6S推广中存在的最大问题。这主要体现在对6S的认识、6S执行者的培训和试点方面。他们往往选择在企业的各个部门同步推广。

杰克攻略：杰克之所以推行6S管理，是因为阮积祥清楚意识到企业现阶段需要引进这样的管理模式。阮积祥是从企业内部的需求出发，通过自身的学习了解选中了6S管理这一工具。所以对杰克而言，引进6S管理是有的放矢的行为，而不是盲目的选择最新的管理理念。同时在推进6S管理的时候，阮积祥也是“因地制宜”，根据杰克当时整体文化水平低的现状，

从车间开始推广，并没有从一开始就大刀阔斧的全面推进。

6S管理意识难题二：认识不到位。

这里说的认识不到位，主要指的是企业员工，甚至是部分管理者对于6S管理认识不到位。

杰克攻略：从引进管理开始，阮积祥就亲自对企业的高管进行培训，让他们知道什么是6S，6S能够给企业带来怎么样的帮助。不仅如此，阮积祥还把他们的送出去参加关于6S的培训课程。同样，公司的基层员工也要接受培训，他们的培训导师则是那些参加过培训课程的高管们，这样一级一级地培训下去，让杰克整个企业都慢慢认可、接受6S管理。

6S管理意识难题三：工作忙，没有时间做6S。

有些员工认为推行6S会影响自己的工作效率，影响工资和奖金，所以不愿意花时间去做6S。这样就导致虽然员工表面上看似接受6S，但实际在行动中却没有履行。这种观点是把生产与6S对立起来，认为6S不是工作的一部分，是分外的事。

杰克攻略：在杰克，所有的员工都知道阮积祥的工作量非常大，基本上从起床忙到深夜。可就是这样，阮积祥还亲自带头做6S，把6S管理完全应用到自己身上，也时刻接受杰克6S小组的检查。正因为有总裁的带头作用，才让6S管理在杰克能够高效地推行下去。总裁都在按6S严格要求自己，那么有哪个员工会因为工作忙而不执行6S呢？所以杰克的总裁效应也成为6S管理顺利推行的重要的保障。

6S管理意识难题四：缺乏恒心。

有些企业开始很有热情去执行6S，可是随着时间的推移，头脑里的温度不再那么高，主要是因为并没有把6S形成一种习惯。

杰克攻略：杰克在推行6S管理的时候把它与企业的文化战略结合起来，把6S当作企业文化活动来做。杰克的6S管理小组每天都会对公司内部各部门的6S情况进行检查。只要发现有问题的，马上进行解决，如此长抓不懈，坚持成习惯。

6S管理意识难题五：6S就是做做卫生。

有一家公司老总这样讲“我们的企业不需要再继续做6S了，我看现在卫生搞得不错了”，认为6S管理就是进行大扫除，这是造成6S管理失败的原因之一。这注定这家公司的6S只能停留在做卫生这个层面，6S管理的作用无法发挥出来，最终宣告失败。

杰克攻略：杰克的6S管理小组都是经过6S专业培训和学习的成员，在进行6S的管理中，他们能够秉承6S的精髓，一眼发现问题并进行指导解决。正因为有这样一个小组，杰克的员工也都抛开了“6S就是简简单单做做卫生”这样的想法，而是进行全方位的评估。

6S管理意识难题六：员工素质差，搞不好6S。

6S管理本身是培养员工形成良好习惯的过程，目的是提高员工的素养，以员工素质差为理由，认为搞不了6S是完全错误的。就是文化水平高的员工，如果不认真地执行6S管理规定，同样会造成6S推行障碍。

杰克攻略：在杰克，虽然员工普遍学历不高，但是都受阮积祥的影响，爱看书，喜欢学习，这就使得任何新的理念在杰克内部的推广都有一定的基础。阮积祥亲自带头做6S，在公司内部也起到了很好的带头作用。在一次例行的“6S”小组的检查中，检查组人员发现阮积祥办公桌上的物品摆放散乱，一只抽屉没有合上，人走之后椅子没有归位，原来阮积祥有急事出去，走前没有整理自己的办公桌。检查组人员既没有因为他是总

裁，也没有因为这个特殊原因而“饶”了他，坚持按规定罚了阮积祥80块钱。通过总裁的身体力行，起到了很好的带头作用，公司上下6S管理蔚然成风。

二、精益生产——制胜之道

有了6S管理作为基础，杰克生产管理逐步走上了正轨。可是经历了几年后，杰克发现仅靠6S管理已经不能满足其成长速度，他们迫切需要更新、更好、更适用的管理来提高企业的效益。在2004年的时候，杰克邂逅了精益生产。

“如果丰田能够在24小时内装配一部汽车，戴尔能够在4小时内装配一部电脑，那么杰克制造一台缝纫机应该需要多少时间呢？”怀着这样的疑问，阮积祥开始了精益生产的学习。在杰克，阮积祥总是第一个接触新鲜思想的人，这次的精益生产也不例外。许多国际知名制造企业在面临生产管理瓶颈的时候，都是通过精益生产渡过了难关并飞速发展起来，这些案例都引起了阮积祥的注意。

1.精益生产第一枪

2004年10月，杰克与一家顾问公司签订了精益生产辅导协议，标志着杰克打响了精益生产的第一枪。同年11月，项目正式启动，从此杰克的生产车间走上了精益生产管理之路。为保证精益生产有效实施，公司先后成立了领导小组，并设立精益生产推进中心。

2004年，杰克和其他缝纫机制造企业一样，已经逐渐走入行业发展的

瓶颈期。缝制设备制造作为低利润且市场空间相对狭小的行业，经过前几年的高速发展，越来越为市场所制约，加上原材料价格的不断上涨、人民币汇率的调整、劳动力成本的提升、国外品牌的入侵等因素，更是受到了巨大的冲击。从质量上讲，国产缝纫机无法与国外缝纫机相比，日本、德国等国的品牌仅用30%的缝纫机数量，却掠去了70%的市场份额；从产量上讲，国内缝纫机产量高，但生产效率比国外低，产品附加值低，造成产品利润远远低于国外企业。因此企业要追求可持续发展，要面对市场的种种压力，就必须在改变生产管理方式上想办法，在分析公司原有的大批量生产方式后，杰克得出以下结论：

（1）采用大批量生产方式以大规模降低成本，但仍有进一步改进的余地；

（2）应考虑一种更能适应市场需求的生产组织策略。

由于精益生产实施需要改变整个管理团队和员工的思想观念，实施难度大，投资大，且有一定的风险。本着“先期实施，逐步推广”的原则，杰克在项目中先对一个生产组进行了先期试点，期待项目成功实施后，再陆续推广到其他生产车间和供应商厂家。

杰克的精益生产不仅是一种以最大限度地减少生产所占用的资源、降低企业管理及运营成本为主要目标的生产方式，同时它又是一种理念，一种文化。因此杰克推进精益生产，没有简单的如铺设生产线一样的直接开展，更多的是通过理念输入，使员工能从思想上认识到精益生产的重要性和紧迫性。

为了全面推行精益生产管理，杰克通过以下四个方面来进行。

①对领导层进行理念的培训

杰克首先进行中高层的教育培训，加深对精益生产的了解，组织中高层到精益标杆企业、车间现场实地察看，发现问题，认清现状；然后，培养掌握管理技术的改善人才，制定整个辅导过程的培训计划，继而再在全公司进行推广，通过教育的手段让员工切实体会到精益化生产的意义和重要性，从而有效的规范基层员工行为，增强其责任感。杰克让精益生产真正走进了每一个员工的心目中、工作中。

②选择试点车间

在精益生产实施上，杰克首先以包缝金工757组为试点，并根据时间制订了详细的策划书，科学合理地安排实施进程，再依据试点情况进行全面推广。

在对生产线推行精益生产的同时，杰克对车间生产的现状进行了详细的前期调查，对工时、设备、故障、产能进行了认真的分析、对比。调查后，项目组与车间共同设计出了新的设备布局方案，使生产线上的人员、机器、产品达到了最佳组合，达到提高产量、稳定品质、缩短周期、减少强度的目的。最终促使整条生产线发挥最佳的效益。经过近一年半的精益生产推进和改善，2006年，杰克成功地建立了“757机壳加工样板线”，并取得了理想的效果。757机壳加工样板线工时数据从107.7分钟/台下降到72.1分钟/台；在操作人员30人不变的情况下，产量从120台/日增加到220台/日，料废从12.2%下降到3.4%；工废从2.3%下降到1.1%；设备故障从6057分钟/月下降到995分钟/月。

③向各车间推开精益生产项目

2006年，在总结样板线成功经验的基础上，开始对各车间班组的生
产工时、工艺质量、设备等基础数据进行调查，对部分设备、工艺进行改

造，对工序进行调整，对车间重新设计合理布局，调整设备布置。2006年4月中下旬，平缝金工四个组完成了调整，4—9月，其他各车间也作了相应调整。

④精益供应链建设，供应商精益样板线建立

2006年，缝纫机市场发展非常好，旺季时生产满足不了需求，杰克认识到供应商是保证产能和质量的关键环节，对供应商也应实行精益生产。为了能在供应体系中成功推广精益生产，杰克公司经过慎重思考后，选择了杰克参股的精密公司的铜连杆作为样板线。从2006年3月对生产线进行前期调查并工序调整、工艺改进等，4月进行设备调整，按照新的流程进行生产，经过一段时间的适应后，效率得到了明显提高，生产线从原来的14人下降到9人。中间在制品从原来的30000多件下降到500多件，现场管理得到了提高。这条生产线成功实施为供应商实施精益生产起到了良好的示范作用。杰克的目标是在零配件供应体系全面推进精益生产。

2.以点带线、以线带面

杰克精益生产的特点是以点带线、以线带面的方式去推行。在推行精益生产的时候，先找试验岗位，进行改善，如果这个岗位表现良好，就把这套方案在整个线上推行，如果整个生产线也都能够表现良好，再进行全车间推行。

在进行精益生产期间，杰克还会选取一条线作为样板线，其他的生产线就以样板线为学习对象，来对自己的生产线进行改革。

在杰克有一个有趣的现象，那就是虽然整个公司都在搞精益管理，但是主要负责精益生产的人也就三四个。有人感到好奇，偌大一个公司全线进行精益管理，就三四个人能忙得过来吗，能把精益管理做好吗？原来

杰克的精益管理有着一个特别的模式，那就是让车间组成一个团队，对生产线进行研究，找出自己车间的问题点，而负责精益管理的人则给予理论支撑，让他们去线上自己寻找答案。车间员工通过自省、自查，找出自己的问题汇报给精益管理部门，精益管理人员会根据具体问题给予具体的指导。通过几个阶段，每次的总结都是理论与实践的循环，让每个员工真正参与、了解、掌握精益管理。杰克的精益团队以指导的方式，让车间自己去思考，真正让精益生产融入杰克的实践中。

精益生产宣贯通常都是由精益团队向中基层管理者讲解有关方面的原理，再让管理者传递给自己手下的员工。而如果精益团队直接向员工讲解的话，会从赚钱、劳动强度等方面讲解。如果向管理层讲解的话，就会从另外的角度。要推动一件事情，要做到对不同层面的人进行不同角度的宣贯。

杰克的样板线是根据企业未来发展需求而制定的。精益团队首先要了解公司未来5年的主打产品，然后杰克会在生产线里选择一条中偏下的生产线作为样板线。为什么选择中偏下的生产线呢？因为这样更有说服力，如果一条中偏下的生产线也能运作得很好，那么其他的生产线必然也可以。在确定了样板线后，精益团队开始进行数据收集分析，找出问题所在。然后根据生产线的实际情况加以改善，最后再进行推广。而检验样板线是否成功的主要标志是通过产量的多少和品质的水平这两块来决定的。

3. 杰克道场

2013年8月，为期3天的杰克精益培训道场第一期特训营正式开始，来自车间的组长和精益生产专员参加特训。根据计划，未来将有近100名管理人员参加这个培训项目。培训场地便放在杰克斥资打造的精益道场中心

里，这也是行业里首家精益道场。

所谓道场，就是有道具的培训场地，通过学习精益理论知识、道场演练、沙盘模拟、小组现场改善实践等，让学员真正领悟精益的应用和精髓，切实提升管理能力。道场源自丰田，是其人才育成的重要载体，普遍应用于世界各地的丰田工厂及其合作伙伴，也被波音、三星等众多世界500强企业广泛应用，被誉为企业人才育成的摇篮，是传承企业理念，系统培养企业人才的“企业学院”。

阮积祥寄语杰克道场时说：“杰克精益道场是为杰克输送精益人才的黄埔军校，精益人才是杰克创建一流精益生产基地的决定因素，一流的精益生产基地必将推动杰克实现‘全球缝制设备第一品牌’的杰克梦。”

阮积祥的话道出了杰克投入大量人力、物力、财力开设精益道场的最终目的——人才。虽然杰克在推行精益生产管理过程中，取得了许多明显的业绩，例如创新改善、物流改善、6S管理、降低成本方面，但始终没有培养出杰克所期望的大量的精益管理人才，人才的缺失、流失是必须要正视的问题。“杰克虽然在金融危机后快速发展，且发展速度远远高于行业平均水平，综合实力居行业前列，但想要继续保持快速发展态势，就必须要生产管理上实现新的突破，就要进一步加强人才建设。”精益生产中心经理卫原说。

那么，人才从何而来？自主培养是杰克主要的选择。但是传统的“一个老师授课，一群学员听课”的教学方法并不适合精益管理人才的培养。因为，精益管理不仅是一种管理理念、管理文化变革的生产方式，更重要的是体现了它的现场改善技术和创新方法在企业现场和管理中的实际应用。正是如此，杰克更关注精益管理培训的实际应用效果和培训方法的创

新，精益道场便是比较好的一种方式。

精益道场的培训方式是将精益思想、理念、工具、方法与现场实战相结合，设计很多的道具、沙盘、实物设备、工装模具等，非常贴近现场，将很多的理念、工具、方法通过模拟实战、沙盘演练、实际操作等方式运用到教学中去。先期的课程都比较初级，让所有中基层管理干部对这种教学方式、管理理念有一个初步的、轮廓式的印象和理解。接下来所有课程都将升级，更有针对性和操作性。比如，设置降低成本、消除浪费模拟实战沙盘演练，通过模拟的沙盘演练让学员亲身体会浪费、成本、利润三者之间的关系。通过模拟不同的生产阶段和学员自我改善来理解“如何消除浪费”这一精益管理的核心思想。再比如，设计标准作业模拟实战培训，在道场设置机加生产线、装配生产线让学员自己动手边操作、边分析、边做表。

在杰克，精益管理人员的工作是授人以渔，而不是授人以鱼。在公司给他们下达任务目标后，精益人员不会盲目的传达，而首先会对这个目标进行分析，看怎样才能达到这个目标，把目标进行分解，然后按照各个层级能够理解的方式分级传达下去。这样做能够更加清晰的传达目标，以及达成目标的方法。而不是直接传达上级的指令，让员工自己去理解，自己去做。可见，精益道场为杰克培养了一批又一批的精益人才，指导车间员工开展质量控制、工艺创新、流程重组、6S管理等活动，为企业打造出一条又一条“会思考的生产线”。

杰克的精益道场将与人力资源开展合作，把精益道场培训与员工的职业发展、薪酬等级评定等挂钩，只要通过考试，就有助于职业通道上升及等级评定。这也是精益道场创建人才育成通道、成为管理干部培训基地后

的有力探索，让精益道场真正发挥人才培育的作用。

根据杰克的规划，精益道场将不仅仅用于缝纫机板块，裁床、电机、机床产业的管理干部都能到这里深造、学习，甚至还有可能成为制造企业的精益生产管理培训基地。精益道场的培训讲师不再是咨询公司请来的，而是杰克自己培养出来的，大批的培训讲师又将培养出更多的精益管理人才，让人才培养紧跟杰克快速发展的步伐。

面向未来，杰克的精益道场不仅仅作为精益人才的输送中心，还将搭建精益生产俱乐部、精益生产论坛等这些开放式的互动中心。未来将把江浙沪及至长三角一带的精益生产优秀实践企业整合在一起，交流分享，开阔眼界。

三、品质——立足之本

杰克成立之初，阮积祥是最早的质检员。2002年，杰克刚开始生产JK788包缝机，振动大小是性能检测的重要检测指标之一。有一天阮积祥来到车间现场，在JK788缝台上立了一根香烟，他让机器运转2-3分钟，如果香烟不倒，这台机器振动才算合格；香烟倒了，说明振动有点大了，绝对不能往下道工序流。从这细节足以说明阮积祥对产品质量的重视，而且具有创新思维。企业壮大后阮积祥以身作则带头戒了烟，但是这个故事一直流传至今，后来也被杰克员工作为简单的振动检测方法之一。

杰克提出了“质量是制造出来的，不是检验出来的”的质量理念。这一理念的提出，就从源头上杜绝了不合格产品的出现，让产品在制造过程

中就能够保证质量，做到防微杜渐而不是亡羊补牢。

1. 全员质量管理

杰克提出全员质量管理，意味着企业产品的质量牢牢掌握在每个员工手上。提出这样的理念也经历了一个过程，其转折点是赵新庆加盟杰克。品质中心总监管杨仁介绍说：“之前杰克的产品在市场上客户有一些反映，但是我们解决问题不彻底，反映什么问题解决什么问题。赵董事长主抓生产质量之后，要求我们从根源上解决问题，才能根治质量顽疾。他带给我们系统的思维方式。”正是在这样的系统观指导下，赵新庆带领的生产管理团队在2006年来到杰克后，首先便对杰克的产品质量涉及的各个环节进行了系统诊断。

(1) 研发的产品图纸有待进一步完善，技术要求有待进一步提高，研发人员学习能力、主动性和自信心有待进一步加强，新产品研发流程有待进一步规范、科学化。

(2) 生产系统、生产节奏概念不明确；工序、工艺保障标准要求不科学；一线员工素质不均衡，工作标准要求低，不良工作习惯滋生；生产过程中质量控制不协调；突发问题多，稳定性不高等。

(3) 质检部门作为产品质量的监管部门，管理力度不强，检验过程落不到实处，把握质量标准不严格，全方位理解质量标准能力不够等。

针对发现的问题，赵新庆提出杰克要倡导全员质量管理。公司各车间各部门要全面自查，一旦发现问题要及时整改，绝不妥协；全面提升标准意识，不能仅仅满足于合格，加深对“合格产品”“合格质量”的认知；提高管理人员综合素养，提高务实的工作作风，尤其要加强学习理论知识，科学合理运用理论知识指导实践，提升自身管理水平，管理好员工，

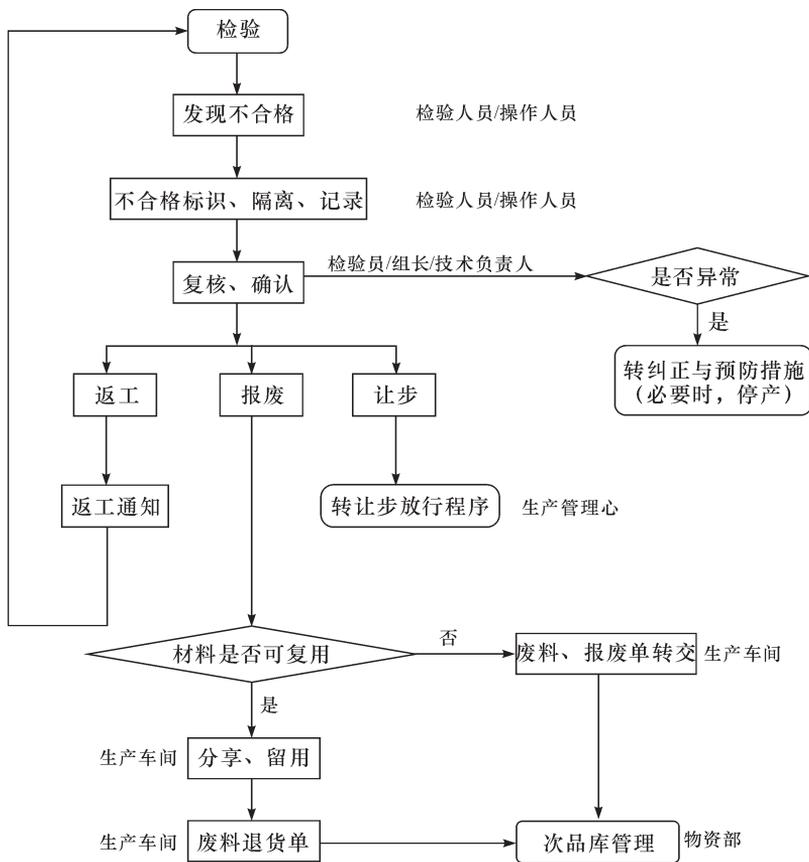
稳定住有能力有水平的员工，帮助其提升技术水平；抓重点环节，提高技术要求，明确质量标准，运用简单、实用的控制方法；要严格、科学管控生产过程，稳定提升零件供应体系，提升零件耐久性，强化供应商的动态管理；狠抓硬件设施，完善刀具、工装、量具等。

针对当时普遍存在的员工质量意识淡漠问题，赵新庆提出：遇到问题时，首先不是想着怎么撇清自己，怎么逃脱责任，而是敢于承担责任，勇于自我检讨，处理质量问题尤其如此。在此前提下，各部门才能提高解决问题的效率，部门内部要及时关注信息反馈，雷厉风行，立刻拟定解决计划，迅速执行，注重实效，节省时间。有些问题暂时解决不了的，就给予时间过渡，有些问题能解决的，要考虑长远一点，避免重复发生。此外，赵新庆还要求，在生产过程中，一定要“高标准、严要求”，不能满足当前的质量水平，要以未来的眼光看待现在，标准高一点，要求严一点，把每件事情、每道工序都做得更好一点，精益求精，点点滴滴累积起来就是卓越。比如研发图纸要求精度达到5丝的，金加工过程中不能只满足达到5丝就可以了，更要提高要求，想办法降低公差。

全员质量管理，重在各个部门的紧密协作与配合。在杰克，关于品质有这样一个说法：好的产品，设计是基本保障，生产控制是真正基础。分析那些曾经出现过的质量问题，不外乎是设计源头或生产控制环节出了问题，但是，这并不意味着制造好产品只是研发和生产两大部门的事，只是研发、生产所要承担的责任更多一些，任务更艰巨一些。各个部门的协调非常重要，如果出现质量问题，要先自查，把时间用在解决问题上，而不是扯皮上。

公司为了体现全员质量管理，品质与生产、研发、营销、售后定期开

展质量沟通会，生产员工实行“三检”，即自检、互检、专检，提出“下一道工序就是我的顾客，做好质量是对下一道工序负责”，在班组内无论是谁，只要发现质量问题和建议都可以写到本组质量管理看板问题反馈一栏中，管理人员会及时回复和跟踪，这种让全体员工参与，共同商讨、分析发生的质量问题的管理方法，最终避免相同问题的再次发生。



产品不合格处理流程图

在全员质量管理中，制度规范也是质量管理的重要保障，上图展示的

是杰克不合格产品处理流程图，这仅仅是杰克众多详尽细致的质量管理规范中的一个片断。

2. 四项基本原则

经过二十年的探索，杰克逐渐形成了自己独特的质量管理方法，通过特有的四项基本原则来确保产品的质量。

（1）流程注重细节，严格保证“系统化、持续化、可操作性”

杰克在企业发展的历程中，一直强调质量的重要性，提出了“质量是生命”“产品即人品”“质量是做出来的，不是检验出来的”等鲜明的产品质量主张和承诺。多年来，公司根据行业生产标准和市场需求、消费者要求的变化，一直在不断更新、改进并规范健全自己的质量管理体系，在成功打造技术核心竞争力的同时，凸现杰克“千锤百炼”的品质。

2000年7月15日，杰克顺利通过ISO9002—1994质量体系认证，杰克的质量管理体系初现成效。2002年，杰克成立了标准委员会，统一管理标准的制定、执行、修订和管理，建立了包括零部件标准、工艺标准、设备使用维修规程、安全与环保等技术标准，以及业务流程图、信息传递路线标准等三大类近200项各种标准，获得行业内外一致好评，颇具影响。杰克还根据要求制定了完善的服务保障体系，并设立了专门的“客户服务中心”实施产品售后服务保障制度。基于“全员质量管理”理念，作为一个完整的服务保障体系，公司的各个部门都是其中不可缺少的一环。

（2）优化组织管理，力争实现“质量零缺陷、服务零投诉”

在杰克总部，辅助品质的员工有100多人，这是一个非常庞大的队伍，可见杰克对质量的重视程度。除了公司总部的客户服务中心外，杰克在全国各地专卖店和代理商办事处设立了多个售后服务网点，每个网点都

配有杰克的服务人员，专职负责对产品信息的反馈和对顾客意见的调查，并在能力范围内为顾客解决产品质量问题，当不能解决时及时反馈回公司尽快解决。

（3）严格的检验流程，有力的惩罚制度确保质量关

质量是员工做出来的，所以保证质量最根本的核心还在员工身上。除了在制造流程中专门有人负责产品的检验，杰克在生产车间的设备投入很大，采用先进的技术也从侧面来保障产品的质量。杰克奉行零缺陷的质量制度，员工如果手上生产出不合格的产品，第一次处罚200元，第二次处罚400元，第三次处罚600元，依此类推，可见对质量的严格程度。同样杰克也给犯错误的员工改过的机会，按照公司制度零缺陷处罚的金额，在员工1年内没有重复发生的情况下实行全额返还，但对发生的重大质量问题将不再返还。杰克对质量严格的要求也在外界为杰克赢得了良好的口碑。

“力争不放过任何一个错误，不放过任何一个有缺陷的产品”，如今已经成为杰克人对待品质的要求。

（4）完善激励机制，有效调动员工重视质量的能动性

为了有效调动员工重视质量的能动性，杰克不断完善提高质量的激励机制。比如，公司按照以往质量评比和行业质量提升工程的经验，根据耐久室抽查、打包车间AB类检查、日常工艺检查及检验员整机检查、质量类创新以及QCC发表等几个要素组成评比维度，组织员工进行质量PK，年底对总成绩获得第一名的全班组人员奖励出国旅游，对最后一名的采取全班组在非上班时间跑步3000米以示负激励。同时，第一名组长及优秀员工等级可以跳一级，在晋升时将优先考虑；最后一名组长和员工实行末位淘汰或者降等级。这样每位员工自然都关注质量，班组团队也形成了良好的抓

质量氛围，保证了产品质量的持久稳定。

（5）全员树立正确的质量观——“今天的质量，明天的市场”

为全面提升员工的整体素质，杰克一直把员工培训放在一个十分重要的地位，并专门成立了培训领导小组，制定出全年的员工培训计划，并组织各相关部门进行培训。在杰克，所有的员工都要参与培训，除了每周定期举办的培训以外，还会举办讲座、观看影片，其中不乏关于质量理念的宣讲，类似《零缺陷质量管理》《首席执行官》《全面质量管理》等。通过给员工树立正确的质量观，让他们在工作中时刻想到质量的重要性。只要员工的思想觉悟上去了，产品的质量也一定会大有提高。为了全面提升员工的业务素质，公司还不定期外聘专家举办相关讲座，努力提升员工的业务、技术水平。对奋斗在第一线的生产员工，公司尤其注意培养他们“质量是企业的生命”等价值观。

3. 质量提升工程

质量提升，宣传先行。2011年底，杰克继《杰克报》、内刊《杰克人》之后，又推出了专刊《质量与创新》。组织人力物力等报道资源，以质量为主题辟出专刊，可见杰克对质量的重视不是停留在口头上。《质量与创新》着眼于事实报道，紧贴公司提出的质量与创新各项目标，关注深层次问题，在选题策划中解读质量与创新的内涵，在追踪采访中解读质量与创新的根本，取材于公司真实的人物、数据和案例，用通俗易懂的形式，普及和传递质量改善与技术创新的成果和动态。

《质量与创新》开辟了多个主打栏目，包括质量反馈、质量访谈、质量追踪、质量创新、创新专利等。作为面向公司内部发行的刊物，《质量与创新》旨在提出问题、解决问题，语言风格犀利，一些报道直接把问

题难点晒出来，引发员工的思考与关注，如《高层发火了，质量问题才能快速解决？》《外框贴标识牌反复出错，员工“工作不认真”是根源？》《“偷工减料”的工艺执行，质量如何保障？》《质检员为什么罚不下去？》《频繁的低级错误几时休？》等。

宣传营造了良好的氛围，提升了质量意识。在具体的操作上，杰克成立了领导小组，攻关技术难题，对提升产品随机抽样进行500小时耐久跑合，每隔50小时检测跑合结果，针对跑合中出现的质量问题进行攻关解决。2012年12月至2013年5月，中国缝制机械协会对直驱电脑高速平缝机和五线高速包缝机两个量大、面广系列开展实物质量检测，杰克抽样的平缝机和包缝机检测结果双双名列行业前茅。

评比的目标是在最高转速条件下连续经过500小时耐久跑合，并对平缝机跑合前后39个项目、包缝机跑合前后42个项目逐一检测，这些项目是取世界上同类产品最优秀指标，难度可想而知。那段时间员工在生产车间每天都能看到赵新庆专注的身影，亲自部署任务、召开专题会议、指导技术攻关，连星期天晚上车间加班时他都会来车间现场指导。正是以赵新庆为核心的团队有这样执着的付出，杰克质量提升工程进步很大。更值得一提的是，杰克没有将“质量提升工程”当做短期行为，而是将其作为系统性工程来推进，每半年制定一轮质量提升目标，从产品设计开发、标准制订、零件采购、人员培训、生产过程、装配工艺、检验和试验方法等重要环节入手，对比世界同类第一产品的质量差距进行系统性的分析，并对上一轮质量提升情况进行总结，实施全方位的质量改进和提升，并逐渐向其他产品扩展，最终实现产品质量的全面提升。

4. 电器类质量管理

从近些年缝纫机的发展方向不难看出，缝纫机不断向机电一体化方向发展，电机电控、光电检测、气动及传感技术等 in 行业科技中得到广泛应用，“自动”“智能”“一体”“集成”越来越普及，品质保证中电器类质量管理显得尤为重要，杰克将其放在第一高度执行，在品质中心专门成立电器检验科，突出电器质量管理工作。

(1) 杰克重视电器质量管理从仪器设备开始。为了保证检测的准确性，杰克前后投入高低温试验箱、振动测试分析系统、静电放电模拟试验器、电快速瞬变脉冲群模拟试验器、雷击浪涌发生器、耐压测试仪、绝缘电阻测试仪、滞留电压调整器、示波器等费用超过几百万元。

(2) 强大的研发和设计能力。杰克重视电器类人才的投入，以杰克研发中心为依托，近年来不断投入高层次电器研发、设计人才。并重视产学研对接平台的建设，与浙江大学、杭州自动化研究所、宁波工程学院等多所高校及研究机构建立起合作关系，建立了国家级企业技术中心、省级工程技术研究中心等平台。

(3) 专业的检验队伍。杰克成立专业的电器检验队伍，电器类如电机、电控、电磁铁、倒缝开关、控速器等用仪器全方位检测、进行500小时耐久试验，并进行各种电器硬件、软件各种环境模拟试验。杰克还外派到电机、电控厂家驻厂检验，建立杰克专用生产线。从各方面确保电器产品质量。

(4) 售后技能培训。2013年杰克客服中心开展了一系列的电器类技能培训，如电控操作培训班、电控维修培训班、杰克“百场培训”等，提升客户对电器功能的运用和维修能力。

5. 杰克新法门

质量管理提升的道路是没有止境的。随着产品档次及技术含量的不断提升，杰克发现，在质量管理方面仍存在不足，需解决和加强的问题仍有不少。为此，杰克重拳出击，将2009年作为质量年，要求企业各部门的一切工作都围绕质量开展，对质量的关注高于一切，明确质量工作思路的四大方针：突出质量的重点任务、抓住质量的关键环节、明确质量的责任目标，切实落实质量管理到具体措施当中。

（1）提高质量标准：没有标准的提高就没有质量的提高

赵新庆提出，没有标准的提高就没有质量的提高，提升质量必须从提高标准开始。在质量年活动中，提高质量标准成为各大部门的当务之急。研发部门在提高图纸绘制质量上加大力度，全部新产品的图纸由日本专家严格把关，力求图纸精准没有瑕疵。研发部门还更加重视新产品的整机测试、寿命测试、形式测试等各种测试是否符合当初的设计标准，如果达不到标准，决不让新品流入市场到达消费者手中。品质中心加大力度检查不同型号产品的质量标准是否符合行业标准，从每一道工序、每一个零部件开始检查，以确保整机的优质性能和超高质量。

（2）健全供应商管理体系：建立战略合作伙伴关系

健全供应商管理体系是为了零件质量得到有效保证。在质量年活动中，公司加强与供应商之间的战略合作伙伴关系，对零件质量提出了更高的要求。公司要求对供应商每批次送交的产品必需附带检验报告，对所提供的检验报告涉及的产品检验项目，都要经过公司品质中心的认可。

对新产品零件的质量控制，杰克公司也加大了力度。新产品零件生产要求发放到供应商后，公司组织相关技术人员、采购员定期走访供应商进

行实地考察，现场处理解决问题，并查看零件开发进度的实际完成情况。供应商技术负责人在指定时间内说明图纸和加工中存在的质量问题，同时编制零件开发进度表。如果供应商出现技术上的难题，公司派专家前去指导培训，以确保零件完全按照公司的标准生产。如包缝机的针杆、牙齿、压脚等零件，力求达到甚至超过国外进口的零件水平。

此外，杰克对供应商提供更为全面的技术支持和管理培训，杰克组织举行供应商管理人员道场培训和供应商检验员培训，并成立供方辅导小组，由品质专家带领小组不定期对供应商进行辅导，免费为供方检定三大计量器具。定期邀请供应商老板来杰克参加现场会，现场相互沟通了解，统一检验标准，提升零件质量，全面确保产品质量的可靠性和稳定性。此外还对供应商进行精益生产辅导、设备管理培训等，以打造供应链管理体系。

（3）充分发挥研发部门的主导作用：以科研带动质量

技术资料在保证产品质量的整个过程中，起着举足轻重的作用，技术资料不完善将导致产品在生产加工过程中出现各种质量问题。因此，完善技术资料成为质量年活动的重中之重。为全面而系统地完善技术资料，杰克充分发挥研发部门的主导作用和生产部门的协同作用，一方面规范和完善基础资料尤其是包缝、绷缝老产品的装配、金工工艺等技术资料，另一方面提高新产品图纸质量以减少再次修改的概率。为重新整理、检验、规范基础资料，包、绷、缝的10多个设计人员分别下到生产车间查看整个生产操作过程，与车间一线员工共同查找图纸和实际操作中存在的细微差异，针对需要修改的技术资料，经过多方讨论与实践论证后，再由技术人员进行有效修改。

此外，在生产部门和品质中心的配合下，研发部门还编写了大量新的相关标准化文件，重新制定了一些检验规程。例如，编写了《58420C的相关标准化文件和专利实施细则》，重新制定了《包缝检验规程》。

（4）加大员工培训力度：坚持贯彻杰克质量理念

杰克十分重视对新员工的培训，常务副总阮林兵结合考驾照模式提出全体员工实行持证上岗制度，新员工必须经过厂级、车间和班组三级培训，并在培训后经理论考试和现场实操考试合格后，颁发上岗证书才能进流水线操作，决不能无证生产操作。另外老员工换岗也必须经过培训考试，取得转岗证书后才能上岗。员工证书统一放置在各班组管理看板上，工艺检查时质量部门还要核对检查，通过持证上岗，有效地保证了员工对工艺的熟悉程度。

杰克对各种提升员工质量技能的培训始终紧抓不放，在质量年活动中，更是就员工的技术水平加大了培训力度。铸造、金工和装配等生产部门定期为生产线上的员工进行培训。品质中心除了以讲座形式提高质检员的业务能力外，还发挥业务骨干的示范效应，以言传身教的形式在现场为业务员培训。研发部门的技术人员也多渠道加强自身的业务能力，如专家现场图纸讲解、专业书籍解读等。

杰克为了提升全员质量意识，分别制定了《装配生产车间质量管理八大准则》和《金工车间质量管理八大准则》，并在生产车间提出“三按”“三检”“三不”原则。三按：按图纸、按标准、按工艺；三检：自检、互检、专检；三不：不接受不良品、不制造不良品、不流出不良品。通过这些原则规范员工的生产习惯，指导员工按要求去做，提升产品质量的稳定性。

为配合质量年活动的有效展开，杰克举行了质量流动班组评选和质量演讲比赛活动。质量流动班组评选活动在生产系统全体员工中进行，每月末根据各车间发现质量问题和解决质量问题等质量评比项给每个班组进行打分，为打分成绩最高的班组颁发“月度班组质量优秀团体”的小锦旗。这项活动极大调动了员工发现和解决质量问题的主动性和能动性。同时，为进一步加强质量内涵的建设，公司经常举办以“质量”为主题的演讲比赛，技术大比武，每年又会组织“十大质量标兵”评比。

管理既要强调过程，更要强调结果。作为结果性指标，杰克将2009质量年的生产部门质量管理目标定为“机器退货率为零”“成品入库抽检合格率100%”。质量年活动的推进极大地提升了员工的质量意识，取得显著成效。质量年成为了杰克质量管理的新法门。

自此后，杰克新方法一直层出不穷。2013年起，杰克品质中心又先后策划了QCC，质量曝光展等活动，质量曝光展是在周一公司升旗仪式之后，将问题产品展览曝光，让员工自己去看，第一次展示以匿名方式，如果不改进下次会点名展示。惩罚方式除了罚款，还有道歉式，比如鞠躬道歉，或者当全员的面做保证。管杨仁介绍，曝光展更多的目的是提高全员质量意识，给所有的员工提个醒。杰克还汇编了发生在杰克员工队伍当中的质量小故事，如《总裁用香烟测试缝纫机振动法》《一个油封的故事》《应再见6个晚上睡车间观察机器跑合》，不断宣传、表扬从而激励更多的员工参与到质量管理当中来。

（5）三走访

“三走访”就是为了了解产品的质量现状，一方面杰克公司高层管理人员定期走访现场，一方面高层领导、研发、品质和售后人员每季度走访

市场，另一方面是走访供方，达到对供应商质量管控。

走访现场：“现场就是市场，市场就是现场”，“下一道工序就是我的客户”。为了加强现场质量管控，杰克高层管理干部不定期走访现场，对生产现场的质量、工艺执行、6S等进行现场查看、指导、改进。现场是一切问题的根源，现场是最好解决问题的地方，因此改善要从现场开始。

走访市场：为了深入了解产品在市场的质量状况，及时反馈客户急需解决的质量问题，杰克品质、生产、研发与售后人员定期走访国内外市场，与市场接轨、与客户现场沟通，直接了解产品在不同市场的质量情况及客户的需求，分析总结，对质量问题进行改善跟踪。

走访供方：杰克非常重视供应链管理，确定了供应商选择、评价、淘汰和管理的相关规定和流程。评定内容包括现场管理水平、质量保证能力、设备和人员情况、相关检验设备和手段等，依据现场评定表进行评分。对于一些重要的供应商，公司还派有驻厂检验员，加强和供应商的沟通交流，加强供方生产过程及成品的质量管控，提升产品质量。杰克还专门成立了供方巡检小组，以协助提升供方质量水平。

（6）呼叫中心和微信管理

杰克的呼叫中心24小时接受客户所有问题的咨询和反馈，并及时快速地将质量问题反馈给售后人员进行处理；同时呼叫中心对客户的反馈进行汇总并跟踪处理结果，每月将问题汇总交给品质、生产和研发进行分析最终形成问题预防报告及改进；呼叫中心定期会以电话、短信、信件的形式，向顾客回访问题及时处理情况。同时，杰克质量管理还打破了旧有模式，利用微信方便快捷共同参与的特点，2013年初成立了“三机售后质量

反馈群”“三机国贸质量反馈群”等一系列的外部质量微信群，同样各个生产系统也有自己内部的质量群，所有生产品质的管理人员以及售后、销售、研发人员共同加入，及时快速处理质量问题，方便研发收集信息，并设有专人统计微信反馈的质量问题并跟踪问题、解决情况。

文化解读

从人品到产品

杰克多年来之所以能够做到行业领先，得到市场的高度认可，营销固然得力，研发固然得道，然而在用户眼中，最主要的还是杰克的产品质量过硬。正如赵新庆所说：“我们倡导哑铃型结构，两头是营销和研发，中间是生产，并不意味着只有营销和研发重要。相反，哑铃结不结实，要看中间的杠杆硬度够不够。所以，最根本的还是产品质量。”

杰克人都知道松下公司的小故事：有一次，松下创始人松下幸之助问一名人事课长：“如果客户问你们，松下电器是制造什么产品的公司，你怎么回答？”人事课长回答：“松下电器制造电器产品。”没想到松下幸之助很生气：“作为人事部门，要回答松下电器是培育人才的公司，并且兼做电器产品。否则表示你们对人才的培育一点都不关心，就是严重渎职！”“造人先于造物”，这是松下的人才培养观，也与杰克的“好人品出好产品”不谋而合。

想要产品过硬，人品也要过硬。当客户对杰克产品进行检验的时候，不如说是在对产品背后的人品进行检验，阮积祥创业之初便朦胧地意识到了这一点。那时公司只有几十个人，他的高一学历算是最高学历。虽然头脑中没有成体系的管理思想，但是他知道——选择和什么样的人一起干事业，最重要的是要看他的素质。于是阮积祥拉着大家搞起了“学习型组织”的雏形。有老员工回忆：“当时阮积祥组织我们每星期最少有三个晚

上在一起，不是开会就是学习，学习时不许接电话，不许随意缺席，和上班纪律一样。”别人办厂加班加点赶工出货，阮积祥无论如何要挤出时间组织学习。在1995年的台州，这样办企业可真属少见。

对员工素质的切实关注还缘于2000年发生的“退货事件”。1999年—2000年，国内服装行业发展速度很快，带动缝纫机市场也出现供不应求的局面。与此同时，杰克产品质量不稳定的软肋也表现出来。产品卖出后遭到大量退货，给杰克很大打击。到了2001年，滞后效应越来越明显，成立6年的杰克进入低谷，引进的大学生大批流失，很多地方的市场开始萎缩，退货现象不断，有的地区甚至一台也卖不出去。严寒一直持续到2002年，由于加大了“严把质量关”的管理力度，杰克终于熬过了冬天，经济效益开始复苏。

正是这次事件，使杰克开始意识到了提升员工素质的重要性，员工的素质代表着企业向客户兑现品牌承诺的能力。制造行业是劳动密集型行业，产品与员工“亲密接触”，更加形成对劳动力素质的依赖。比如一台缝纫机有四五百个零件，从配件加工到装配经历无数道工序，也存在无数的风险，哪一道工序没有认真把关，出现了纰漏，就会造成产品质量不过关。民营企业不比国有企业树大根深拥有稳定的客户关系，市场都是从无到有辛辛苦苦跑出来的，一旦质量影响扩散到客户手中，今天砸企业的形象，明天就会砸掉企业的饭碗。

从人品到产品，就像存在着一条从无形到有形的链条。人品、素质都是看不见、摸不到的东西。可是一旦企业出现了问题，追根溯源，归根结底都是人员素质的问题。责任心强不强、主人翁意识重不重、做事情专不专、学东西快不快……这些因素潜移默化地左右着企业的员工，渗透到他

们的语言里、行动中，又弥漫在操作台上、班组中、车间里，通过流水线从上游工序传播到下游工序，输送到经销商手中，最终流转至终端客户。生产链条的背后其实是一个企业素质的传递过程，素质建设的缺失便意味着链条断裂的风险，这绝非危言耸听，而是任何企业必须警惕的现实！

从“退货事件”中吸取的惨痛教训，催生了杰克上下对于素质提升的重视，也强化了杰克企业文化的重要分支——学习文化。

学习文化，意味着全体杰克人都有一个共识——“提高素质的唯一途径只有学习”。如果请员工评价杰克管理层给他们的最深印象，最多的回答是“好学”；如果再评价公司管理留给他们最深刻的印象，首选的是“培训”；阮积祥和管理人员谈完工作，总是不忘记提醒一句“无论如何要安排时间学习”；管理人员发掘好苗子也要首先考查其学习能力。“人品造产品，素质出品质”的理念在杰克深入人心。

阅读是最好的学习方式，杰克人都爱读书，而读书习惯的养成也是历经了多年的培育。阮美玲说：“总裁就爱读书，他平均每周看两三本书，而且活学活用，也经常推荐好书给我们读，影响带动着我们每个人。”杰克的企业文化推进部开动脑筋，策划开展了各种形式的辅助活动来营造读书氛围：读书心得会，让大家把读书的收获共享；举办辩论会启发员工的思维，锻炼反应能力；演讲会让大家登台演讲，又锻炼了大家的胆量和口才；举办有奖的知识竞赛也让大家提高了学习的积极性。

杰克提倡岗位学习，即使是员工餐厅的服务人员或者司机都会接受专业的培训，不仅是本职工作所需的技能，还需要学习公司文化、服务礼仪、沟通技巧等。杰克有外聘老师，不过还是以员工兼职授课居多，这本身对员工也是一种培养。

值得一提的是杰克的团队学习。杰克的团队学习体现在四个方面：一是提倡老员工做讲师，教学相长；二是杰克有导师制，每个新员工都有自己的导师，如果学员表现优秀，导师还会被授予优秀导师奖；三是杰克将团队成长列入对团队领导的绩效考核中，激励领导用心培养下属；四是杰克提倡研讨式学习，甚至邀请合作伙伴共同就某个课程进行分享与研讨。

除了培训学习，引进先进管理工具、实施管理项目本身对员工的素质提升也大有帮助。在6S管理和精益生产推进的过程中，员工们建立起了6S意识和精益心态，营造追求精益求精的企业文化，精益心态增强了杰克人的效率观念和节约意识，“提升效率，消除浪费”已成为杰克人的自觉行为。一张纸两面用，打长途电话先拨17909……这些细节，已成为了杰克人的行为习惯，素质的完善在点点滴滴中进行着。

可见，人品的培养在杰克不是空洞的口号，而是物化为具体的学习措施与改革措施，在企业文化中形成了独特的一景。善于学习的精神、科学的管理、精益求精的技艺……都融入到了杰克的每一台产品中去。产品无言胜有声，过硬的产品质量可以说是杰克人素质的代言人。随着杰克企业文化日臻完善成熟，产品质量的认可度、知名度、顾客满意度和市场的信誉度也得到了持续提升。

Private Enterprise

JACK

第六章

国外怎么闯

中国民营企业中，希望“勇闯国外”的企业不在少数，但是真正“走出去”并且走好走远的却不多。杰克在同行业中能够迅速崛起，与其大胆“走出去”的战略密不可分。从最初的海外产品代理，到如今的海外资本并购，杰克已经开启了蜚声世界的国际之旅。

一、海外市场——开拓者之歌

在2001年，国内缝纫机市场的竞争日益白热化，要想在这样的环境中打下自己的江山，走出国门势在必行。

众所周知，海外市场因为有着太多不可预知的因素，风险与竞争激烈程度不亚于国内。海外市场所在国家的经济增长速度、人民生活水平、税收体制、对进口产品的限制、政治因素都是企业必须考虑的因素，这导致开拓海外市场艰险重重。但杰克就是以一种拓荒者的姿态，闯进了原先由国外品牌一统天下的国际市场，连国外同行都不得不刮目相看。

从2个人的单打独斗到60多人的精兵强将，从单一的英语语系到涵盖全球主要语系，从征战美国市场失败到在全球130多个国家和地区都有自己的营销渠道、代理商，从一无所获到连续7年行业出口销量第一……杰克在海外市场取得了骄人的成绩，

1. 国际化远征军

1999年，公司仅创办4年，杰克便成立了国际贸易部。国贸部起步伊始，仅有两名业务员，如今营销队伍已经逐渐壮大，更名为杰克国际贸易中心。杰克能够在国际舞台上与众多国际知名品牌同场竞技，国贸中心功

不可没。为了把杰克产品推向世界，国贸中心的员工们不辞劳苦，用自己的耐心、诚心与服务精神感动了一个又一个客户，吸引他们聚拢在杰克品牌旗帜下。

在向世界进军的进程中，印度市场的开发是一件大事。印度拥有十亿多人口，其服装行业的飞速发展引起了世界各国的关注。现任拓卡奔马中国公司总经理的郑海涛是杰克第一个进驻印度市场的业务员，开辟印度市场的历程并不是一帆风顺。有一家公司是印度几个最大的缝制设备代理商之一，公司规模很大，分支机构遍布印度所有的服装工业集中地区，主要代理日本兄弟和飞马品牌的机器。郑海涛第一次上门拜访，老总的儿子接待了他。双方会见过程显得十分匆忙，但郑海涛依然仔细地向他介绍了杰克和产品，会见最后，对方表示了合作意向，并尽快安排下一次见面，商谈进一步的具体合作事宜。

第二次见面的时间很快到来。老总亲自接待了郑海涛，他显得十分热情，整个谈话过程显得非常亲和，中午时分郑海涛与他一起吃了个午饭。饭后双方才算是正式在会议室里坐下来，真正开始谈起有关合作的事情。郑海涛这时才见识到这个老头的精明之处。他惊奇地发现，印度人对杰克的产品及渠道信息都已经有了了一定程度的了解，而且与之前和善的态度截然不同，所提出的所有合作条件都很苛刻。尤其在价格、付款条件及广告支持上都提出了苛刻的要求，并且一再强调这是在印度市场，就算是日本的大品牌都必须答应他这些要求。郑海涛并没有马上否定他的所有要求，而是相应介绍了杰克在这几个方面的销售政策，并且把杰克与日本的产品做了比较。郑海涛强调，并不是日本人能接受的条件杰克就一定会接受。听完郑海涛的说明，在场的人都为他的从容自若所震撼，不过老总显示出

了他老练的一面，大手一挥表示，如果中国厂商不接受他的条件，那就不存在合作的可能。刚刚的和蔼可亲此刻已经荡然无存，郑海涛还是保持着最大的克制，友好地表示：“基于我们良好的合作意愿，我会回去再做研究，也希望您能重新考虑；但若不能合作也没关系，这样的交流对我们也是有益的”，并表示有时间再来拜访。

第一次合作洽谈，就以这种不大愉快的方式结束了。回到班加罗尔以后，郑海涛做了仔细分析，肯定了双方合作的可能性。印度人的等级观念很强，如果没有合作意愿，老总不可能亲自热情接待，也不可能事先对杰克的信息进行侧面了解。对于老总提出来的一系列条件，郑海涛觉得完全接受也并非没有可能，但是他身上也有着杰克人倔强的风格，所以并不认可如此妥协的方式。于是郑海涛决定继续努力，让他收回那些苛刻的条件，让双方的合作变成可能。

郑海涛去拜访了该公司在班加罗尔办事处的经理，在接下来的两个月当中，一直和老总保持着邮件联系，但进展不大。在长达两个月的拉锯战中，印度人继续步步紧逼，但是郑海涛也一直坚守着最后的防线，既没有妥协答应，但也没有完全断绝合作的可能。

机遇的到来总会伴随着一定的必然性，郑海涛在与班加罗尔办事处经理的谈话中了解到，他们现在和日本某著名品牌的合作存在一些问题，而且很可能会停止合作。郑海涛当即意识到，拍板合作的时机已经逐渐成熟。这个日本品牌的专业是做针织机械，而杰克的同类产品在国内是首屈一指的。郑海涛又给老总发了一封邮件，着重介绍了杰克的针织机械在国内取得的各项成就和荣誉。效果立竿见影，老总回复了邮件，比以往他回复的速度都快，而且老总的回函中明确要求，要求把杰克相关产品详细规

格型号都发给他。于是，郑海涛又在邮件中对杰克的详细产品信息和技术优势都一一做了介绍。

邮件发送之后，又开始了新一轮的等待，一天、两天、三天，依然没有回复。郑海涛慢慢意识到，要老总收回自己的条件，必须给他一个台阶下。于是郑海涛又给他发了一封新的邮件，挑明底线，表示其他条件无法接受，但在价格上可以在掌控范围之内给出最大优惠。第二天，双方合作的第一笔订单正式敲定。

“在做海外销售的时候，决不能轻易妥协对方提出的苛刻条件，而是要努力去了解对方的真正需求，表现我们的自身优势，从而促成生意的达成。”当谈及在海外市场打拼多年的经验，郑海涛总是感慨很多，“常常听到一些朋友抱怨，说某某国家价格太低，某某国家付款条件太差。其实，所有这些情况的造成不仅仅是当地的贸易习惯，还因为我们一开始就去妥协，以至于最后令当地人以为和中国人做生意就要这样。”

在某个国家或地区打开突破口之后，接下来，杰克通常会借助展会的形式，宣传杰克的品牌，同时能够结识更多的当地经销人员，再借助这些资深销售人员的经验与人脉，逐步扩大市场份额，并建立起强大的营销网络和服务体系，并以服务取得最终消费者的信任。杰克还有一个秘诀是销售和技术人员本地化：由于缝纫机是专业技术型产品，在当地可以不定期实行技术交流会，这样使得杰克的专利技术更深入到一线基层，也把技术营销转为价值营销。

2. 国际化秘密武器

在全球化的市场里，怎样才能脱颖而出进入国际客户的视野？杰克的秘密武器并不神秘，甚至有些老套，那就是产品创新和服务。

产品创新一直是杰克的灵魂，在海外市场中，杰克会根据不同的用户而设计不同的缝纫机产品。这样让很多客户都能够在杰克找到自己所需要的产品。为了满足国际市场上的需求，杰克组织专门的研发团队，在杭州、上海、北京、西安等地建立了研发中心。在研发方面，杰克竭力打造一个国际化的研发团队增强其研发实力。目前，共有250多人从事专门的研发，其专业技术人才都来自德国、日本、意大利等装备制造能力较强的国家，可以说，杰克的研发人才队伍的整体规模是全行业里最大的。正因为杰克有了这样的研发团队，才能够以最快的速度研发出海外客户需要的产品，这样就为杰克抢占了先机，为杰克在海外赢得了广阔的市场。

2013年，杰克顺应国际市场的要求，开发出了适用于国外客户的各种新机型。在中国国际缝制设备展览会（CISMA）2013年展览会上，从第一天开始杰克展区就特别火爆，不仅新品下单量节节攀升，现场还出现多家客户抢购展会新式样机的情景，更有不少杰克渠道外的经销商有意向做杰克代理。这些新品是杰克近年来加大研发投入的代表作，也体现了中国缝制机械行业目前的高科技水平。杰克缝纫机的高科技水平迎合了国外传统市场和新兴市场客户的需求，畅销海外。

除了产品质量与技术，服务也是海外竞争的焦点之一。杰克在海外售后服务体系建设方面投入力度始终很大。杰克通过对100多个国家各类市场的深入了解，整合了多方资源，加大了培训力度、培训认证、远程技术支持等，并为海外各区域客户个性化需求提供服务，让客户享受到更为及时、有效的服务。2013年以来，杰克又频频出拳，组建海外服务团队，成立服务培训中心，为建立其“海外服务第一品牌”迈出了坚实的一步。

（1）服务培训中心的培训系统更完善

2012年，杰克公司为来自马来西亚和印度的多名经销商售后服务人员举行了为期半个多月的服务培训。本次服务培训是杰克第一次针对国外经销商售后服务人员进行的全面、系统、规范的培训，进一步建立成熟、完善的培训系统。虽然杰克以前也会组织国外经销商服务人员到杰克的总部参加培训，但都不是很系统，次数也不多。于是杰克进行了变革，正式成立了针对国外经销商服务人员的培训中心，将这种培训常态化，定期开班，一年至少要举办10期海外培训，并且不论从接待规模还是课程系统性、培训机器配置上都有了非常大的改进，确保每位参训人员学有所成。

该培训中心拥有投入数十万元的现代化培训教室，设备齐全，功能完善，拥有可供学员操作的重点机型30多台，专职培训讲师4人，除了具有扎实的理论知识和丰富的实践经验外，还能进行双语授课。培训课程经过精心设计，从教学内容和教学形式上做了许多新的研究和探索，力求从理论知识、维修技能以及维修经验等多方面向学员提供全方位的培训，每名学员还配有一对一的翻译人员。此外，该培训中心还会根据客户的实际需求，量身定制培训课程。接受培训的学员都要经过严格的学习和考核，并通过杰克的服务资格认证，以便更好地服务终端市场客户。杰克客户服务中心总监鲍舒表示：“我们千里迢迢地把他们邀请到杰克总部来学习，除了让他们熟练掌握杰克的售后服务政策和流程，深刻领悟杰克的产品技术、工艺理论与维修实践之外，也是为了让他们亲身感受杰克的文化，认同杰克的文化，文化认同对于不同国家之间的合作很重要。”

（2）海外服务团队能力更强大

为进一步加大杰克海外售后服务的力度，深入了解市场，为海外用

户及重点合作伙伴提供技术支持，杰克专门成立了海外服务中心，组建了一支专业的海外服务团队。目前，这支海外服务团队有十余名专职服务人员，技术全面，综合素质高，熟练掌握了杰克各种机型的技术性能，尤其在新品的技术推广和电控类产品的检测排查修复上拥有较高水平。“对于国外客户而言，技术支持是服务中最重要的一点，所以服务人员的技术不仅要精通还要全面。他们要长期出国进行巡检或培训，单精通一种产品是远远不够的。我们需要的海外服务人员是能修会讲善宣导，传播知识是他们工作的重要部分。”鲍舒认为，海外服务团队不同于国内团队，他们在国外更能够发挥技术营销的特点，使客户在较短时间内对新技术产品得以认识、了解和接受。同时，也能够做到快速响应。在此之前，杰克国内外的服务资源是共享的，所有服务人员都有可能被外派到海外，这种人员的不固定性往往导致对海外客户需求无法持续深入了解，服务被动，且与客户之间缺乏情感联系。海外服务团队的成立很好地解决了这些问题，有专职的技术人员服务海外，同时国内又有强大的后援支持力量，国内资深优秀的服务人员每人都有护照，能够从容应对各种突发情况。

除了产品和服务，杰克的国贸中心还归纳出以下国际化拓展的成功经验。

第一，杰克比竞争对手更早地意识到建立海外组织架构的重要性，力度也最大。从2004年开始，杰克便设立海外分支机构及办事处。在海外重点国家，派业务人员长驻，以便第一时间了解市场信息，制定营销策略，辅导经销商，进行杰克品牌传播。在人员上面也实行本地化，销售和服务人员相继在印度、孟加拉国、巴西等国家招聘。

第二，人力资源和两大制造中心共同配合，有效加快外销人才的挖

掘培养。杰克不但要传授销售员的产品专业知识，还要培养他们的组织管理能力及缝纫机维修技能，为每个员工提供更广阔的发展空间和表演的舞台，同时企业外贸人才储备逐渐增加，综合战斗力更加强大。

第三，以绩效为导向，以人为本，打造学习型组织，建立规范化的管理制度和业务流程，设计合理的销售网络体系。

第四，建立CRM客户关系管理，大力着手终端建设。为进一步提供个性化、专业化的服务，杰克引进先进的“CRM客户关系管理”系统为后盾，建立和存档客户资料，并配合各地经销商做好终端大客户的管理和专卖店的建设，实施“金钥匙工程”。

第五，在全球建立标杆工程——世界知名服装厂。利用大客户来带动中小型企业加盟，树立模范效应，从而提升杰克的品牌知名度和品牌形象，促进二级网络的销售。

第六，建设全球零配件配送体系。在部分区域设立保税仓库，为确保高效率为用户提供高品质的产品及零配件，组建了杰克零件配送中心，解除经销商和终端用户的后顾之忧。

二、海外并购——国际化凯旋曲

2013年，阮积祥受邀在中国浦东干部学院演讲《国际并购的探索与实践》，他概括介绍了杰克的国际并购：“2009年7月我们在德国并购了奔马和拓卡两家公司，并购当年就实现扭亏为盈。经过这几年的发展，营销收入逐年趋稳，利润稳步提升，企业呈现出良好的发展前景。”

德国奔马和拓卡的成功并购，标志着中国缝制行业首家民营企业国际并购告捷。

为什么要做国际并购？阮积祥谈到了民营企业尤其是浙江民营企业的特点，浙江很多企业以前的成功模式都是靠销售驱动的，是做贸易挣来的，很多大企业很重视销售，销售人员的工资往往高于其他工作人员的几倍，一个销售人员一个月的收入可能跟一个高管差不多。可是未来制造企业继续走销售驱动是走不通的，如果不走研发驱动战略的话，一定会在未来的市场竞争之中被淘汰，所以杰克认为品牌国际化和研发这两个轮子要同时驱动。

阮积祥在演讲中强调：“中国改革开放30年了，过去30年是中国的大发展时期，遍地是黄金。但金融危机迫使许多中国制造企业倒闭，为什么？因为盲目扩张，没有明确的战略定位，没有品牌，没有走国际化发展的道路。如今中国经济已经进入转型期，中国企业必须明确战略，加快转型升级，走上研发驱动的道路，研发、生产都走向国际化，国际并购是比较好的途径。”

1. 厚积薄发放眼德国

在杰克的发展过程中，阮氏三兄弟的战略目标一直非常明确，就是要做国际第一品牌。即使在企业还只是一两个亿产值的时候，杰克就在进行国际化的布局，在2009年并购之前，杰克的贸易便已经实现国际化，产品远销130多个国家，全球主要语系的国家都有杰克的贸易人员，主要的国际市场也都有杰克的办事处和分公司。这也是杰克能在金融危机时抓住机遇的重要原因。

2008年金融危机过后，整个缝纫机行业都备受打击，一时处于低迷状

态，大大小小的缝纫机厂商都受到波及，造成了严重的亏损甚至倒闭。在这种满目疮痍的大环境下，杰克却实现了逆势增长，实现了行业内少有的营利，一跃成为缝纫机行业的领头羊。有了充足的资金，该怎样做？是像有的同行一样大置厂房，扩大生产线？还是作为储备金，以备不时之需？阮积祥清楚地认识到，杰克要想保持高速的发展势头，做到世界第一，急需注入新鲜的血液。于是，在各大厂家都在缩小规模闭关自守的时候，杰克却在酝酿一个大事件。

当时的杰克，各方面已经在国内的缝纫机行业里出类拔萃，独占鳌头。在国内，杰克这些年始终把重心放在缝纫机行业，没有多元化分散自己的实力，集中力量把缝纫机做到了业界最优。无论是资金的积累还是技术的沉淀，都已经到了厚积薄发的境界。在这种情况下，进军海外既是企业发展的必要选择，也是阮积祥雄才大略的展现。于是，杰克把眼光投向了素有“制造王国”之称的德国。

海外收购是一件工作量大，难度系数高的工作，它对企业的实力、领导的眼光、团队作战能力都有严峻的考验。当时，很多国内的大企业斗志昂扬，信心满满的进军海外，最后都铩羽而归：中航油投资期货，最后折戟沉沙；中投公司投资黑石，却面临资产缩水；中国平安参股富通，不得不减值；上汽集团并购双龙，到头来无疾而终。一个又一个的失败案例摆在阮积祥前面，这些名动国内的大公司都失败了，外加德国的专业技术受国内保护，怎样才能打破这种壁垒，消除德国对中国企业存在的偏见，也是杰克面临的重大挑战。当然，杰克也有它的优势，那就是资本优势，其实从2007年开始，杰克就像一个年轻的猎手，在欧美四处寻找合适的并购对象，几乎每一个有优秀缝纫机企业的地方都留下了杰克团队的脚印，经

过了长期的国际化筹备，这一次，杰克真的要出手了。

2. 兴冲冲参加婚礼，新郎却不是我

进军世界的杰克把第一站放在了德国。德国的制造业在世界上闻名遐迩，只要能在德国一炮打响，那就向世界一流企业的目标迈了很大一步。但是德国的大门并不是那么容易打开，作为最早开启国际化之路的TCL集团，也在收购德国施耐德电气时陷入泥潭，遭受到了严重的亏损，这个教训也给杰克进军德国敲响了警钟。

百福位于德国西部，拥有超过145年历史，是欧洲最大的专业缝纫机制造公司，曾经被公认是缝纫机行业的龙头老大。当金融风暴在世界范围内刮起的时候，德国的很多企业也没有逃脱被横扫出局的尴尬局面，百福也不得不宣告破产。阮积祥知道这一消息后一夜未眠，机会不等人，阮积祥立马成立了专门负责此次并购的小组前往德国展开谈判。与百福的谈判进行得很顺利，无论是价格还是条件，百福和杰克双方都比较满意。杰克趁热打铁，和百福高层签订了收购协议，杰克也支付了定金。2009年4月15日，阮积祥登上了飞往德国凯泽斯劳滕的航班，对他而言，这无疑是一次激动人心的行程。德国百年缝纫机品牌百福就将成为杰克的囊中之物了，而他需要做的就是次日在收购协议上签下自己的名字。没想到杰克没有通过最后一关——德国政府的审查，而百福也被当地一家企业以迅雷不及掩耳之势横刀夺爱。

在失败中杰克总结教训，发现其中非常重要的一点：同样的价格同样的条件，德国企业不会卖给中国企业，德国人不相信中国企业，觉得中国企业是去“偷”技术。只要是中国人去并购，当地媒体就会说中国人买走德国技术以后，把技术一抄一背，工厂就会关门，当地人就得失业。另

外，并购也受到当地政策的影响。当时，州长正面临换届选举，非常注重选民因素。把百福卖给中国人的话，政府压力也很大。德国政府对民族工业的保护意识还是很强的。所以百福最后卖给了德国当地企业。

3. 圆梦奔马

在总结出失败的根源所在后，阮积祥很快调整了状态，又再一次准备进行他的海外并购之路。阮积祥是幸运的，在这个时候，一家公司进入了杰克的视野——它就是奔马，全球三大自动裁床生产企业之一，一直享有裁床行业“奔驰”的美誉。

奔马公司建立于1933年，是全球三大自动裁床生产企业之一，一直享有裁床行业“奔驰”的美誉，主要生产自动裁床、自动铺布机、装布换布机等产品，在全球50多个国家进行销售。奔马公司的规模并不大，在美国、法国、德国三大裁床企业里，其体量最小，但技术最顶尖，质量也最好。是真正的“德国制造”的代名词。

奔马破产主要有三个方面的原因：第一，最核心的原因是2008年金融危机中，这种装备制造业的弹性需求产品的销量急剧下降。第二，原股东在奔马有利润时，每年将利润全部分红，并加收奔马8%营业额的管理费用，这在金融危机的时候无疑是雪上加霜。第三，企业小而全，什么都做，一个小零件都自己做，特别是向亚洲转移低成本生产一点也没有开展，没有形成国际化。这家公司的采购90%以上都是当地的，成本居高不下，企业盈利能力差。

并购奔马公司，杰克看重的就是世界顶尖级别的技术，但德国对技术保护很严，怎么办？这时候拓卡公司进入了杰克的视线。

拓卡公司是一家为服装、皮革和混合材料提供弯折切割特殊解决方

案的提供商和服务商。这家公司是2006年成立的，公司的创办人是在奔马公司做了5年的总经理，他离开奔马公司后创建了这家公司。如果说奔马公司做的是硬件，那拓卡公司做的就是软件，是裁剪方案的解决商，不生产机器。奔马公司破产时，拓卡公司的总经理也想并购，但他没有资金实力，于是找到了杰克。杰克先并购拓卡公司，再用拓卡公司并购奔马公司。

有了并购百福失败的教训，在并购奔马时杰克进行了大量的调研，总结其他企业跨国并购成功要素，同时也拜访了很多的企业，听听他们失败、成功的经验。杰克深知法律在并购中扮演的重要角色，不惜重金和专业的国际咨询机构合作，特别成立了海外并购小组，由专业权威的法律顾问以及并购中介参与其中。正因为有这样的一个团队，所以在并购时面对各种法律文案，杰克都显得游刃有余。这一次杰克成功了，用4500万元人民币，以非承债式并购方式，并购了这两家公司的品牌、技术、有效存货等，但不涉及债务及员工处置问题。在收购风险控制方面杰克进行了很好的设计。参股拓卡公司，杰克的注册资金只有几十万欧元。杰克再用债权人的方式注资拓卡公司来收购奔马公司，这相比于股权收购，将风险控制到最低。杰克以非股权、非承债式的方式重组拓卡与奔马的品牌、技术和生产资源，得到了两家德国企业的品牌、技术、营销网络、有效的存货、人力等核心资源；在节省大量资金、摆脱并购后员工安置与债务负担的同时，还有助于拓卡奔马在产品的研发、制造方面保持德国传统，同时也规避了股权并购可能带来的系列风险。

在并购过程中，造势也是很重要的环节。在社会舆论上，杰克尽可能消除民众的敌意和担忧，营造良好的并购外部环境。具体做法包括通过有

计划的引导，让知情人充分了解并购的意图和将要给各方带来的利益，还主动向德国的媒体展示杰克是一家怎样的企业，让他们真正地了解杰克，从而减少对杰克的误解。

4.如何整合

很多人感叹“并购难，整合更难”，企业并购后如何进行有效的整合，杰克主要从以下方面入手。

（1）控制企业运作信息，财务监管到位

虽然杰克在管理上放开让德国总经理管理，但在财务上还是派驻杰克的财务经理进行了监管，各种企业运作的财务信息、分析报告，杰克都要全部了解。同时还要形成有效快速的决策，包括资金的风险、物资的管控等都需要财务监管到位。

（2）组建新的管理层，整合管理制度

2012年，杰克非常大胆地更换了总经理，将原来的总经理聘请为顾问，并对机构进行了改革。而之所以要更换总经理，主要的原因是战略方向上的分歧。之后，杰克提拔了原来的副总经理担任总经理，年仅38岁，在裁床行业有十几年经验。阮积祥对新任总经理提出了“一个工厂”的概念，德国、中国就是一个工厂，不能搞两个生产基地，弱化德国的生产，强化中国的生产。中国的总经理担任德国的副总经理，德国管理人员也要担任中国这边的一些职务，进行交叉工作，组建新的管理层，强化研发、采购、管理上的协同，确保信息的畅通。

目前，杰克在德方、中方的总经理都比较年轻，在战略统一的前提下，阮积祥愿意放手让年轻人去干事业。当然，在配合默契上面会有一些问题，但阮积祥表示：“小的错误我们不怕，就是要让他们在犯错之中成

长，而我在大方向上进行把握，避免犯大错误。这些年轻的职业经理人是企业下一步发展的基础。”

（3）协同研发，确保技术转移的成功

阮积祥认为中国制造企业的“研发驱动”一定是依靠国际合作的，需要整合国际资源，并购后，杰克也一直在探讨如何和德国做协同研发，怎么构建跨国研发平台等。

技术转移是德国人最怕的，如何消除他们的后顾之忧？并购之初，杰克和拓卡奔马总经理设计好了保证双方利益的机制。阮积祥介绍：“他自己有股份，利润的一定比例又归他，所以他必须要降成本，降成本就必须发挥中国的制造优势。同时，我把一年营业额的一定比例交给了德国，相当于技术转让费，从德国的法律监管层面讲，我们也符合它的运作规则，做到了公平、合理。”

有了这个基础，双方在技术交流上就没有太大障碍。并购后，杰克在中国设立了工厂，现在大批量、标准化的产品由中国工厂做，德国工厂主要做高端、定制化的产品。由于裁床设备对人员知识水平的要求相对较高，因此杰克中国工厂裁床产业员工学历比缝纫机产业的工人高，80%以上是本科生，杰克先后派了6批技术人员到德国培训学习。这些技术人员接受新事物和学习能力都比较强，也是杰克未来的研发主力军，是杰克实现技术转移的关键。通过在德国的学习，他们与德国技术人员之间也建立了比较融洽、良好的关系，形成了师徒关系。同时，杰克也把德国技术人员请过来指导技术，在德国也投入了大量的研发费用。

（4）文化整合

企业并购完成后并不能高枕无忧，一系列的问题也会接踵而来。企业

并购后最怕的是貌合神离，水土不服。对走出国门的中国企业来说，除了法律、管理、营销等一系列问题外，还要直接面对被并购企业的文化和价值取向。在这方面，杰克可谓下足了功夫。

首先，考虑到文化因素，杰克任命新公司的管理人员有一个原则：都是德国人，总公司不参与拓卡奔马的管理。其次，杰克安排了一系列活动，增进双方的了解。

2009年9月22日，2009中国国际缝制设备展览会在上海新国际博览中心开幕。杰克邀请了拓卡奔马两家企业的11位高管前来参观。他们中绝大多数在此之前都未来过中国。当11名高管在上海的浦东机场下飞机以后，时尚现代的大都市、具有国际标准的超高人气展览中心，以及彬彬有礼的中国人，让只在电视上了解中国的德国人对中国的印象大大改观，不禁竖起了大拇指。展览结束后，阮积祥邀请这个高管团队到杰克公司去实地考察。当他们看到杰克的现场管理、技术管理以及企业文化建设时，更加被杰克所折服。他们纷纷感叹，没想到中国发展如此之快，民营企业都能做得这么好。在宴请德国高管时，阮积祥又教他们说中国话，用筷子，让高管团队切身感受中国文化，感受中国人的热忱和真诚。

9月26日，阮积祥又组织德国拓卡奔马管理团队来到中国首都北京，开始了愉快的北京之旅。故宫博物院、八达岭长城、颐和园使客人们了解了中国的传统文化，天安门广场、人民英雄纪念碑、毛主席纪念堂、人民大会堂等使客人们了解了中国的近现代史，北京奥运会场馆鸟巢与水立方又使大家感受了中国的现代文明。客人们对中国的辉煌巨变感到惊叹，也对中国目前的经济环境及未来的发展增添了信心。作为北京旅游的最后一站，大家还一起品尝了闻名于世的北京烤鸭。两天的游览下来，中国悠久

的历史文明以及中国人民的勤劳智慧与友好给他们留下了深刻的印象，这与原来对中国的印象大相径庭，大家纷纷表示以后会更地向德国人宣传中国。

在中国之行之后，德国高管团队无论对杰克的收购，还是对中国企业，都再没有了排斥情绪。“只有得到真心认可，才能得到真心回报。”阮福德一直强调这句话，这也是杰克对拓卡奔马的态度。在德国，杰克依然保留拓卡奔马的营销团队、研发团队，而德国高管团队也开始融入杰克的文化中来。

5.1+1>2

很多企业成功并购了国外的知名大公司，可是却发挥不了它的作用，最后反而变成公司的累赘，让一次成功的并购变成了自己的包袱。杰克吸取了其他公司失败的教训，对并购后的管理特别重视。为了充分发挥出并购后的优势，杰克对拓卡奔马进行了细致的研究，从拓卡奔马的品牌价值到它的技术，从在欧洲的整个营销渠道到它原来的管理模式，力求找出一个杰克—拓卡奔马特有的模式，以此来发挥海外并购的最大优势。通过不懈努力，杰克探索出了属于自己的整合模式，从四个方面来使海外并购实现1+1>2的并购效应。

（1）品牌效应

实施并购后，拓卡与奔马合二为一成立拓卡奔马公司，由纯粹的德国企业变成中国资本控股的企业——德国拓卡奔马公司，在海外高度独立运营，并与杰克品牌进行有效融合对接。杰克并购拓卡奔马之后，企业商誉大大提升，品牌效应彰显，订单不断攀升。2009年7月并购后，8月杰克缝制设备订单激增50%，新增客户基本上都冲着“奔马”而来，全年出口比

上年翻了一番。随后，企业的销售业绩在同行业中独树一帜。

（2）技术效应

通过收购拓卡和奔马两家企业，杰克充分整合了国外一流的研发、制造和软件开发方面的领先技术，大大提升了杰克在产业链环节上的技术综合度，进一步丰富了产品线。更为重要的是，德国人先进的缝纫机制造技术成为杰克人开拓市场的利器，也为杰克带来显著的技术外溢效应。另外，杰克可通过收购兼并海外生产企业进入高附加值产业领域。借助拓卡奔马公司的高端自动化技术，加快高端自动化缝纫机的研发，并和前道裁床相连接，进一步加速杰克成为服装、汽车、航空等行业提供成套方案的服务商和供应商。同时也依靠拓卡奔马公司在汽车、航空等领域的影响力，进一步带动杰克工业缝纫机进入汽车、航空等高端市场，加快企业转型和产品升级，实现了更大范围、更高层次的资源配置和优化，综合提升杰克品牌的影响力。

（3）营销网络效应

拓卡奔马的国际营销网络大大拓展了杰克的营销渠道。重组整合后的拓卡奔马最大限度地保留原品牌的优势产品结构和体系基础，在满足欧美老市场、老客户的产品需求基础上，加大了针对中国市场的产品开发与生产的力度，并根据不同市场的需求情况对产品结构进行了优化与调整，从而有效实现了国内外营销网络的对接。拓卡奔马的独立服务体系覆盖中国主要市场，再借助控股方杰克在缝纫机市场的销售渠道，其产品销路大幅拓展。至2011年底，拓卡奔马在中国市场的自动裁剪设备销量就超过原公司在该市场近十年的总销量。从2012年起，拓卡奔马将陆续把更多尚未在华销售的德国产品引入中国，并进一步加大在东南亚市场的产品推广

力度。

（4）管理和人才效应

管理和人才效应是决定企业并购后能否正常运转、发挥资源整合效应的关键。杰克采用了“一国两制”的管理方案。雇佣拓卡负责人担任德国拓卡奔马公司总经理，由德国管理者负责公司的日常经营管理，有效跨越了文化融合这一环节，确保留住德方原有核心技术与管理人才。而且由于德方在研发生产方面有良好的科学严谨的态度，作为控股方的杰克赋予其在研发、生产上的绝对领导权和最终把关权，更有助于其产品保持德国品质。因此，杰克对拓卡奔马的并购，在采用有效管理措施的基础上实现了内资企业与外资企业之间的融合，发挥了企业境外并购的管理和人才协同效应。

1+1>2的效应是显著的。到2009年底，德国拓卡奔马扭亏为盈，出现产销两旺的市场局势。而杰克由于成功兼并德国两家企业，知名度大大提高，产值也不断攀升。2009年8月份，杰克的销量环比增加50%，9月份环比增长35%。11月份比去年同期出口增加167%、内销增加67%，金融危机后低迷的员工士气得到了极大鼓舞，而杰克对跨国管理的自信心也不断增加。

文化解读

并购整合中的文化融合

在二十世纪90年代初期，日本大公司依仗雄厚的资本，大举进军美国。其中，索尼、松下、日立等有实力的大公司凭借其技术优势进入娱乐业，分别收购了哥伦比亚、三星公司和MCA公司，而最终结果却是：两年之后索尼不得不终止其资本的投入和追加，最初60亿美元的投资不但没有产生收益，而且带来了近30亿美元的损失；松下公司则把MCA卖给了西格拉姆公司，几家大型日本企业相继铩羽而归，这次并购浪潮宣告失败。究其原因，东西方企业文化整合是关键点，资金和技术实力雄厚的日本人正是输在了这个方面。

阮积祥曾说：“走出国门的中国企业一定要对对方的文化和价值取向充分了解，全面考虑，了解市场的需要。”这是他用失败换来的经验，收购百福的失利表面上是缘于当地政府反对，其深层次还是两种文化差异引发的抵触。

并购的成功并不意味着整合的成功。被收购的奔马有80年的历史，员工多数安于之前的工作现状，不愿意变革，特别是在管理方面。杰克黄展洲介绍说：“德国人与中国人的做事方式存在着很大的不同。德国人工作与生活分得非常清楚，在休息的时候，他们甚至连邮件都不会查看。这种风格的不同给管理带来了巨大的困难，直观感受就是人力管理成本变得很高。沟通的不畅影响着管理决策，甚至出现了德方管理者擅自拍板决定的

情况，搞得杰克高层哭笑不得。在招聘方面，一旦招进了人，如果工作做得很差想辞退都不可能。”

阮美玲说：“好在杰克具有先天的文化优势：一方面它本身便具备优良的企业文化，积极进取，开放灵活，包容性强；另一方面，杰克重视文化、理解文化，因此也懂得尊重其他类型的文化”。这些都有助于杰克面对拓卡奔马时能够求同存异，没有把杰克的文化与杰克的管理都强行复制过去，而是采取“一企两制”的思路。可以说，能够成功并购整合，杰克的企业文化功不可没。

首先，杰克的包容灵活体现在公司决策层、管理层的搭建上。由董事会制定企业战略规划，具体经营由德方经验丰富的各部门领导进一步实施开展。由德国的总经理出任德方管理，并占了25%的股份。由于自己的股份也在里面，德方的总经理更加用心地管理公司。同时他懂技术，又熟悉行业情况，在收购之后，哪些人要走哪些人要留，都能够进行很好的处理。

杰克还组织中德两方管理技术人员轮流到对方工作。组织中方的工作人员到德国工作，学习当地先进的技术、品质、管控等，利用德国公司的技术，请技术专家过来中方指导，几批人相互学习交流，充分挖掘有利于双方的资源。高管定期在每周二召开视频会议，集中处理相关问题。管理方面，杰克很早就推行了SAP的ERP管理系统，德国企业也应用的是SAP的产品，这个“巧合”使双方的管理系统得以同步，管理变得便捷。

在双方的互动中，杰克人在人情关系维护方面的擅长也在整合中起到了润滑的作用。杰克的高管到德国，都会给德方送一些具有传统文化特色的礼物，增进了友谊。阮积祥说：“第一年圣诞节我送了筷子和碗，我

要让他们知道，你们现在也是中国企业了，也要学学用筷子，学学中国文化。对德国人来讲，礼物不见得大小，情谊是比较重要的，他们非常看重这些。所以，我送他们的礼物，他们都在办公室里放着，非常珍惜。”

其次，在员工层面杰克也花了很多心思。杰克认为，德国企业本身的价值不在于有多少设备和专利，而在于那些具有杰出技术和管理经验的职工。并购之后的文化融合方面，最紧急又重要的事是消除并购后引起的德方职工们的焦虑和不安，让大家全身心的投入工作。

当时德国《明镜》杂志发表一篇题为《来自远东的侵略》的文章，担忧中国人会偷走德国的技术，会减少在德国的工作岗位等。作为并购后的新股东，杰克以何种姿态展现是大家关注的焦点。为此，杰克没有使公司出现企业范围内的员工遣散，之前的劳动合同继续有效。德国员工已习惯的工作条件如工资结构、工作时间、进修机会、提升机会等基本上都保持不变。可以说，总公司对子公司的管控并不集权，效果也十分明显，人员稳定，生产设备得到充分利用，订单合同不断增长，员工有目共睹了这一切，那些凭空多出的担忧与猜测不攻自破，不仅稳定了员工队伍，还提高了员工的积极性，德方在中方面前不觉得窘迫，更没有觉得中方在主导一切。不久，德国媒体对此项并购事件也一致做出了积极评价。

关于两国文化差异问题，杰克表现出更多的包容甚至是欣赏。拓卡奔马中国公司总经理郑海涛说：“就我个人的观察和感受而言，中德文化的差异可具体表现在个体对工作和生活的态度。例如，德国人讲原则，讲标准，讲规矩，给人一种有点儿死板的感觉，而中国人就显得灵活；德国人比较保守，不善于和人打交道，安于平稳，不习惯变动工作，进入一家公司以后，可能四五十年还在这家公司，一种专业、甚至一个工种一干就是

几十年，我想这也是德国人技术尖端、质量过硬的原因。”

阮美玲认为：“文化整合并不意味着文化趋同，每一种文化的特点和个性都是无价之宝，不能分割。”的确，经济全球一体化并不意味着全球文化也会统一。因此，杰克最明智的选择就是发挥各自所长，质量和技术方面放开手让拓卡奔马去做，而搞市场定技术战略由杰克来主导，杰克在中德文化的差异中寻求到了平衡。

文化的整合，实际上就是一个心灵的融合，德国拓卡奔马不仅有德国人，还有意大利人、土耳其人、瑞士人。杰克员工和他们相处得都很愉快，杰克求同存异的“和”文化功不可没，“同”是大家拥有相同的目标，即打造拓卡奔马世界第一；“异”是在做事的方式和习惯上各不相同，但是这些差异在“和”文化与共同目标的感召下，最终都能得到互补。

2011年4月，阮积祥与拓卡奔马德方总经理AntonStahl在100多位客户的见证下，在杰克种下了代表中德友谊的友谊之树——红豆杉。阮积祥在种植仪式上说：“自2009年收购拓卡和奔马公司，并组建拓卡奔马公司以来，拓卡奔马已经运营快2年时间，在我们相互包容，求同存异的努力下，中德文化进一步融合，不管是德国公司还是中国公司都运营良好。今天，我们在这里举行种植仪式，共同种下代表双方友谊的红豆杉，这是对中德友谊长青的美好祝福，红豆杉寓意着吉祥和富贵，这是对拓卡奔马公司未来前景的美好祝福。”

文化并没有让杰克和拓卡奔马隔膜分离，反而成功地让这两个不同国度的企业走到了一起，加快了杰克国际化的进程，杰克与世界更近了。

Private Enterprise

JACK

第七章

文化怎么推

什么是成功的企业？当别人谈起的时候，印象深刻的不只是它的产品和服务，还有它的企业文化。毋庸置疑，杰克成功地做到了这一点。杰克成立之初，就已播下了企业文化的种子，1999年，杰克提出“和、诚、拼、崛”的企业精神：兴和谐之道、立诚信之企、为拼勇之事、创崛起之业。而如何能够将这种精神深入到每个人的心底，这是需要投入巨大精力的工程。

文化的重点不在于怎么说，而在于怎么推。因此，杰克成立了专门的企业文化管理部门，名字就叫“企业文化推进部”。在这个部门的推动下，杰克的企业文化从企业精神开始萌芽，如今已经长成一棵参天大树，

20年的栉风沐雨，杰克从小作坊成长为跨国公司，是中国缝制机械行业和机床行业的骨干企业，缝纫机连续五年全球销量遥遥领先，连续三届综合实力位居国内行业第一。阮积祥在总结杰克快速崛起经验时，把企业文化、人才战略、信息化和科学技术视为发展的四大支柱。之所以把企业文化摆在第一位，阮积祥解释：“企业文化渗透在生产、营销、人事、财务、研发等方方面面，对整个工作起着精神动力和智力支持作用，从管理角度说，我们是从企业精神起家的。”

这个企业精神就是指“和、诚、拼、崛”，这是杰克的宝贵财富，是杰克前进的不竭动力，细数杰克的企业精神，每一个字都包含着丰富的内涵，每一个字都是杰克一路走来的写照，每一个字又都是对杰克未来的鞭策。

“和”表明杰克不仅要团结经销商、供应商及各个合作伙伴，而且在企业内部也要营造一种互爱互助、团结信任的良好工作氛围，让员工感受到“进了杰克门，同是一家人”的归属感。

“诚”则是杰克“诚信经营、信誉兴业”的坚守，是“恪守信用，以诚相待”的传承，以诚信赢得尊重，以诚心赢得信任。

“拼”是杰克人凡事竭尽全力的付出，是不达目的誓不罢休的气魄，有了这股拼搏的力量，杰克才能乘风破浪，勇往直前。正是这种永不止步的精神，杰克才创造了一个又一个令人瞩目的成绩。

“崛”代表了杰克对成功的渴望，代表了杰克千磨万砺之后的华丽崛起，更代表了杰克逐鹿商场，争雄于市的决心。如今，杰克还走在实现创世界一流企业，振兴民族工业，复兴中华伟业的崇高目标的路上。

推进企业文化，意味着要将文化渗透进企业经营管理的方方面面，这样企业文化才有抓手，才接“地气”，才能做实做久。下面，我们就来看一看杰克的企业精神是如何与公司发展紧密结合起来的。

一、和为本

杰克之“和”，就是指企业如家，企业要兴旺发达，不仅要团结产业链上的每一位成员，还要在内部营造一种宽松和谐、互爱互助、尊重人、信任人、关心人、团结人的“家文化”氛围。“家和万事兴”，在杰克这个大家庭里，大家亲如兄弟姐妹地工作、生活在一起，只有互相团结才能够维系这个“和”字，才能够“万事兴”。

1. “大家长”齐心，其利断金

在杰克20年的发展历程中，“和”对杰克的发展至关重要。

杰克的大家长——阮氏三兄弟20年来的和睦，成为家族企业的典范，

被同行、政府和社会各界津津乐道。20年来，他们一路扶持，有过无数次的争吵，但都是对事不对人；有过无数次的意见分歧，但都能够在沟通中达成一致。“家族内讧”“财产纠纷”等家族企业难以逃脱的“魔咒”，却是与他们绝缘，他们情比金坚的“兄弟情”经受住了时间的拷问。

而这情比金坚的“兄弟情”除了血缘亲情这一天然纽带，更是因为他们拥有共同的“杰克梦”，追逐共同梦想的心是拆不开，分不散的。

当然，分工清晰，权责明确，各司其职是保障。创业之初，三兄弟就约法三章：扬长避短互不干涉，老婆不参与企业管理，所有亲属介绍的零件货物不能进厂。

在杰克，没有特权，也没有无能的“皇亲国戚”，但凡在杰克任职的亲属，对他们的要求甚至更加严格，他们也都付出了不亚于任何人的努力，用自己的能力让别人心服口服。这是一个家族企业，却避免了“任人唯亲”，做到了“任人唯贤”。

三位大家长的和谐，让员工看到了企业核心力量的稳定，他们处理亲属关系的贤明，让员工看到了三兄弟的远见卓识。

在大家长的垂范下，杰克的高管团队也能够和谐共处。他们在杰克的平均工龄是15年以上，是业内公认的一支稳定、团结的高管团队，他们大部分与杰克共同成长，在杰克收获了事业的成功和家庭的幸福。而把他们团结在一起的，是三兄弟如家人般的照顾和抚慰，是三兄弟多年来真情投入的回报。

赵新庆、郭卫星、黄展洲、谢云娇都曾表示，有时金钱和地位会吸引人，但都是一时的，靠文化、靠感情才会长久。高管团队之间也秉承了三兄弟之间的和睦，没有派系之争，没有钩心斗角，大家精诚合作，为杰克

的发展贡献心力。

2.你是我的员工，也是我的家人

每周一的早上，没有出差的杰克高管都会在厂区门前列队，向进厂的员工鞠躬致意，表达对员工的感谢之情，感谢员工多年来为杰克的发展所做出的努力。这份“和”自上而下传递到员工。

2010年，杰克把“为员工创造福祉”作为第一使命，落实了一系列关怀员工、为员工谋福祉的措施。

2013年底，在学习了稻盛和夫的经营哲学和传统文化之后，杰克提出了“家文化”概念，努力建设和谐、温馨的家文化。杰克启动建设“家文化”，从建“温馨之家”“学习之家”“健康之家”“安全之家”“绿色之家”“感恩之家”和“公益之家”，7个维度80个项目全面建设杰克幸福之家。“家”文化是引领杰克发展的“魂”、是凝聚员工心智的“根”。杰克认为，一个好的企业应该像家。企业要想做大、做强，必须坚守企业内部伦理，努力营造家的氛围。

准妈妈关爱、员工结婚礼物、六一亲子活动、夏日送清凉、住院员工陪伴、组织优秀员工及家属旅游等一系列爱的举措，成为企业与员工的情感维系，杰克这个“家”有了温馨之意。

拓展训练、在职学历提升、季度好书推荐、技能大比武等活动为杰克家人搭建了学习、成长的平台，在杰克这个“学习之家”里，只有勤奋学习才有利于稳固“家庭”地位。

杰克切实改善员工的待遇，扩建后的宿舍楼、新食堂都投入使用。2013年底，公司又做出要三年内实现每个员工一间房的承诺。杰克还制定新规划，在未来的三年内，实现春节期间全员放假15天，让大家有更多的

时间和家人团聚，尽享天伦。杰克看重家文化，认为只有每个员工的小家和乐美满，员工才能安心地在企业工作，杰克的“和”给员工带来了不是家人胜似家人的温馨和情谊，这一切不仅留下了杰克家人，还吸引了众多的有志之士，一起汇聚到杰克这个大家庭中来。

杰克厂区的门口矗立着一座雷锋的雕像，这座于2006年揭幕的雕像，也是杰克企业文化的一个缩影。杰克树立雷锋，其实是为了倡导员工学习雷锋爱岗敬业的螺丝钉精神，发挥奉献精神，在公司形成互帮互助的和谐气氛。用阮积祥的话说，是“希望员工们每天经过雷锋像前，都与雷锋对照一下，看看自己在言行上还差多远”。

其实，员工时常做了一些好事，但是却自认为是微不足道的，还觉得自己的岗位太平凡太普通了，不值得和大名鼎鼎的雷锋联系起来。可是杰克就是想让员工知道无论自己的岗位有多么的平凡，如果大家都兢兢业业地努力工作，互帮互助，就是雷锋爱岗敬业精神的体现。2013年雷锋纪念日之际，杰克企业文化部发起了“百朵鲜花送雷锋”活动，向家人们抛出问题“好好想想，你有没有想要送花的人”，号召大家送一朵鲜花给曾经帮助自己的人以示感谢。原定的鲜花是100朵，可是随着活动越来越深入，想要表达感谢的人越来越多，100朵鲜花增加到了120朵，共有78人收到了鲜花，有不少人收到了3朵以上。阮美玲说：“很多员工送花的理由都是互帮互助的小事，有的当事人早已经忘记了，但是被帮助的人还是记在心里。这恰恰就是我们的初衷，学雷锋要从点滴小事做起。我们策划的这个活动达到了几个效果：称颂生活中的活雷锋，提升员工的感恩意识，增进同事间感情沟通。”

员工是家人，员工的家人同样也是家人。公司这个大家庭是由无数个

员工的小家庭组成的。2014年杰克开始策划，为5年以上的员工办理了活期的“孝薪银行卡”，户名是他们的父母，公司每月为父母存一笔钱，员工自己也存一笔钱；在关键管理岗位晋升的时候杰克会邀请其父母亲参与任职仪式，现场感受子女带来的骄傲；成立助学基金，圆杰克员工子女的上学梦……这些举措让杰克员工的家人共享到公司对员工的关爱，感受到公司的进步，小家庭的凝聚力增强了，员工对公司这个大家庭的凝聚力自然更为稳固。

3. 点亮别人，才能照亮自己

2013年，稻盛和夫经营哲学中的“利他”文化成为公司文化建设的主题。年初，阮积祥在公司内部会议上讲了两个故事。

一个是《老鼠夹效应》。一个庄园里的老鼠看到主人在房间里制作一个老鼠夹，于是它就跑到院子里和鸡说了，鸡说：“这跟我有什么关系呢？”然后冷笑一声走开了。老鼠又去告诉了猪，猪说：“老兄，你太可怜了，我除了给你祈祷外，再也帮不上你什么忙了。”老鼠最后告诉了牛，牛说：“这个好像对我构不成什么危险嘛。”第二天天刚亮，老鼠就听到一阵响声，没多久又传来一阵尖叫声。原来，女主人听到响声后下楼查看，她在黑暗中没有注意到老鼠夹夹住了一条蛇，当她走近老鼠夹的时候，被蛇咬了。女主人病倒了，庄园主把母鸡杀了给女主人补身体。很多邻居都来探望他们，为表示感谢，庄园主把猪杀了，招待朋友们吃了一顿饭。女主人终于康复了，但花了很多医疗费，庄园主只好把牛卖给屠宰场以支付医疗费。

阮积祥告诉员工：对身边人的焦虑和痛苦请始终保持一份同情和助人心之心，因为，“别人的事”可能也会成为你的事。

另一个是《盲人开灯》。有一个盲人，每天夜里上下楼都会把楼梯间的灯打开。有人不解就问他：“你的眼睛又看不见，把灯打开对你走楼梯也没什么帮助呀？”盲人回答说：“楼道里黑，我把灯打开，那些上下楼梯的人就会看得清楚些，那么我在漆黑的楼道里走就不会被人撞倒，这不就是给自己行了便利吗？”

阮积祥对这个故事的解读是：你与人行了方便，便是给自己行了方便。其实为别人着想看起来是自己在付出，但同时自己也有所得。

“利他”表述的其实是最传统的商业伦理思想，这么多年，杰克在经历了诸多思想与理念的洗礼之后，又找回到了本源。同事配合时，上下级沟通时，与客户交往时，当心存利他之心时，杰克人也得到了很多。

2013年，肯尼亚某知名经销商要竞争一个大订单：200多台电脑车搭配一些其他配套机器，必须是最好的机器和最优的价格，并点名电脑车一定要直驱的。得知这一消息，多家品牌的业务员蜂拥争抢这块肥肉。其他品牌的业务员开出的条件一变再变，唯独杰克出口四部副经理赖玲芝没有加入这个行列。相反，她却以用户的眼光在肯尼亚市场进行了详细的调研，当她了解到其他经销商对手拿的是假直驱的机器，而肯尼亚并不是很富，她猜想客户极有可能希望拿到的是性价比最优的机器。同时，考虑到肯尼亚地区POWERMAX服务辐射难，她最后向这位经销商推荐8900D机型给客户，并配置了在海外市场服务更好的HOHSING马达。

当竞标结果尘埃落定，杰克经销商成功拿下了这笔价值不菲的订单。面对其他品牌业务员的疑惑，赢得竞标的经销商负责人一语道破玄机：只有杰克真正是站在客户的角度想问题，企业最终会在客户那里得到回报。这体现了利他基础上利己价值观。

营销的目标之一是把自已的产品卖出去，求利之心是开展销售的原动力。但杰克坚信“利他本来就是经商的原点”，跳出单纯利己的范围，践行利他的精神，最终仍会惠及自己，扩大自己的利益。

4. “90后”怎么管

家文化的内涵中，最关键的要素是理解与尊重。而对于大家庭中的90后新成员，除了理解，还有包容与尊重。

90后新生代员工管理，是很多管理者都感到头疼的问题，新的员工群体对传统管理方式提出很大的挑战，也需要融入新的管理元素。杰克的很多管理者都认为：要更多看到90后的优势，他们对新事物接受能力强，需要针对他们的特性去设计工作。管理者的管理套路要调整，摒弃传统“管”的思维，替换为“引导”。

2014年，杰克新进数百名90后新员工，被统一安排在新员工宿舍楼里。这一次，杰克行政部门改变了传统的宿舍管理方式，改为组织新员工自主管理，实行楼长制、“村长”制。各楼长由各楼层所有成员共同选举产生，“村长”（新员工村“村长”）由楼长共同选举产生。新版的《宿舍管理》办法几乎是为90后量身订制，用语措词十分贴近90后，表述很“亲民”。“村长”、楼长有明确细致的职责、义务和权限，负责卫生管理、安全管理、设施维修、纪律管理等工作，每月、每季还会评选出优秀宿舍、优秀楼房，最差宿舍、最差楼房。优秀者有奖励，最差宿舍成员与楼房成员将接受3公里跑步、俯卧撑、蛙跳等负激励。此举看似耗费了“村长”、楼长不少精力、增加了不少工作量，实际上激发了新员工的参与热情，发动了他们的自主性、积极性。“放手让他们自己去做，就不会像我们去管理那样令他们反感。”杰克总务人员发现这样的管理效果反而

很好。

此外，公司为了顺应90后新员工的特点，延续他们熟悉的校园文化特征，还成立了丰富多样的企业社团，如羽毛球社团、舞蹈社团、乒乓球社团等，使他们的业余生活也不再枯燥。

5. “和”作胜于合作

杰克的“和”文化不仅表现在企业内部，还体现在与产业链之间的亲密“和”作。

杰克和供应商一直保持着良好的关系，只要是商品质量合格，达到了杰克的采用标准，杰克无论在什么样的处境下，总是按规定第一时间付款给供应商，不会拖欠货款。2008年金融危机到来，杰克不仅在零件采购方面没有顺势将资金压力转嫁给上游零配件企业，还提前付款，并无偿为供应商提供技术、管理等方面的指导和帮助，引领供应商共渡难关。

到了2010年，市场开始回暖，台州当地一些小厂发展得很快，对零件的需求量整体增加。这种市场环境出现的新变化，也导致新的问题：个别供应商首先向价格高的小厂供货，致使杰克个别零件出现供应短缺。同时有些零件质量开始下降，不能按采购订单及时供货。这些问题直接影响了杰克的信誉和品牌，也影响了整零企业间的长期合作关系。杰克充分理解供应商们的内在需求：希望整机厂能够提供稳定且有保障的长远发展计划和年度预算。为了更好地表示杰克真诚而长期的合作意愿，杰克拿出1亿资金，用于制定稳定且有保障的年度生产预算和三个月流动计划，这项举措在行业里又是没有先例的。此举向供应商传达杰克实现一流企业目标的信心，勉励大家共同努力，一起建立非常有竞争力的供应链体系，与杰克风雨同舟，不断深化合作关系。也是在这一年，杰克将“为供方创造市

场”写进了自己的使命。

经济回暖之后，订单逐渐增加，用工需求旺盛，招工难又成为许多企业要跨越的一个“坎”，各零配件企业也难以独善其身，面临的困难依然很多。在这样的大环境下，供应商们仍然以更优惠的价格，更高质量的产品为杰克的竞争力提供保障。

事实证明，杰克的“和”作理念感动着供应商，供应商用自己的实际行动回馈杰克。2010年的春节，很多零件企业的外来员工都提前回家过年，节后又因种种原因久久未归，而此时，杰克的订单却纷至沓来，已经排到了4月份，杰克的广大供应商们为了不耽搁杰克的订单，很多老板不仅自己亲力亲为，加班加点，还纷纷发动家人、朋友当起了“临时工”，有的甚至放弃了春节休息时间，保质保量地完成了杰克的订单需求。

“杰克的政策已经超越了供应链管理的范畴，而是站在战略的高度真正把供应商当成伙伴，用心对待，充分沟通，共同解决问题。”一位供应商这样评价。

古语云“和为贵”“和为德”，源远流长的“和”文化历时千年却经久不衰，在杰克“和”是一种由衷的情感，“和”是一种内化的精神，“和”更是一种有杰克特色的生活。

二、诚为基

杰克之“诚”，一是以诚待人，坚持诚信经营，信誉兴业，坚持实事求是，恪守信用，不弄虚作假，不坑蒙拐骗；二是企业对员工忠诚，员工对企业也忠诚，上下级之间，员工与员工之间都以诚相待，坦诚相见，以

信任赢得信任，用忠诚换取忠诚，共同建设一种忠诚互信、诚实守信的人际关系。

1. 诚信诚实

杰克从诞生之日起，就把诚信看作企业的生命线，着重打造杰克的诚信品牌，早在2003年杰克就获得了“浙江省工商企业AA级守合同、重信用单位”“浙江省诚信企业”称号，后又再度获得“中国外贸企业信用体系指定示范单位”的殊荣。

杰克对诚信的坚持不遗余力，严格执行各项制度和措施，其中最引人注目的两项就是“不能拖欠员工工资”和“不能拖欠供应商的货款”，这在各个行业里都是非常难得的。同时，杰克也严格履行义务，例如在纳税这条红线上，始终保持头脑清醒，杰克多年来连续获得纳税信用等级AAA级证书，这是对杰克坚持“依法纳税、诚信纳税”工作的充分肯定，也是地方税务系统对企业的最高评价。作为制造型企业，质量是企业的生命线。当年张瑞敏亲手砸掉海尔有瑕疵的冰箱，以表明自己重整产品质量，树立诚信形象的决心。早在1999年，刚刚起步的杰克也经历过刻骨铭心的退货风波，从那时起杰克人就痛定思痛，开始在产品质量上狠下功夫，以过硬的产品去赢得市场。

杰克先后提出“质量是杰克生存之本”“质量是制造出来的，不是检验出来的”“今天的质量，明天的市场”一系列质量理念。杰克的质量控制理念，关键是对制造产品过程中的质量控制，因此杰克实行全面、全员、全过程的质量控制，以提升产品的合格率。企业要发展就必须要通过不断提高质量来扩大市场，必须坚持天天抓质量、月月抓质量、年年抓质量，只有牢牢地抓住今天的质量，才能更好地开拓明天的市场。这些理念

里包含了杰克对市场的重视，更包含了对客户的责任感。

杰克为进一步强调质量的重要，每年都在企业进行“十大质量标兵”的评选，在企业中宣传他们的事迹，让更多的人加深对质量理念的理解，让更多的人加深对自己岗位重要性的认识，让每一个杰克人都把质量放在心中，将杰克坚持的“诚”放在心中，落实在行动里。

2. 诚心诚意

杰克凭借诚信赢得了客户，赢得了市场，对内部员工同样坚持开诚布公、以诚相待。十几年前，创立之初的杰克还很弱小，可是对人才的渴望从未停歇，为了引进人才，阮积祥甚至亲自去清华大学等高校的校园招聘会，向毕业生介绍杰克，与学生进行真诚、深入地交流。当时很多学生都对这家老板自来招聘的企业充满兴趣，直接和企业的老板面对面沟通，最直接地了解企业的发展情况和未来规划。同时，身为老板，能够在百忙之中千里迢迢赶到学校，更加表明了企业对人才的诚意，也更加坚定了他们选择杰克的信心。

在杰克发展史上，外部人才可以说功不可没，他们之所以会倾情加盟，为杰克不遗余力，也是因为杰克对行业的诚意、对人才的诚意打动了他们，杰克以情留人，才会让大家多年来愿意和杰克风雨同舟。

当年为了请享受国务院津贴的缝纫机元老滕书昌老先生来杰克，阮积祥多次亲自前去和滕老见面，起初滕老拒绝，一次两次三次，阮积祥不厌其烦地拜访，让滕老感受到了他诚挚的心意，功夫不负有心人，滕老最终被阮积祥打动，可以说滕老的到来为杰克后来的发展奠定了坚实的基础。同样，赵新庆董事长加盟杰克也是为杰克的精神所感动，当初阮积祥请赵新庆来杰克，语重心长地向赵新庆表示希望他来杰克不仅是为杰克一家的

发展，更重要的是要将其在缝纫机行业几十年的宝贵经验留下来，继续为本行业做出贡献。赵新庆的加盟必然会助力杰克的发展，使杰克事业蒸蒸日上，而这一切的前提是：杰克以做中国自己的缝纫机企业为己任，致力于提升中国缝纫机制造企业的水平。赵新庆对缝纫机行业有着深厚的感情，也想为自己热爱的行业多尽一份力，于是选择和杰克一起奋斗，实现自己的理想。

如果没有当初的坚持，就不会有后来滕老、赵董等人才的加盟；如果没有当初真诚的感动，就不会有后来同样真诚的回报。

3. 开诚布公

杰克对待内部员工也是开诚布公，一视同仁。杰克用人和提拔员工都本着公平、公正、公开的原则。

杰克厂区门口的黑猫、白猫雕塑就是杰克用人之诚的重要表现，不唯学历、资历，坚持能者上、平者让、庸者下的原则，在杰克只要有真才实学就一定会发光。这就是杰克，在这里可以看到管理团队的年轻化，甚至有很多在其他人的眼里初出茅庐的80后，更有不到30岁就当上总经理的“毛头小伙”。

杰克为员工制定了明确的职业上升通道，让员工很清楚自己未来的职业发展，也让员工知道自己努力的不同程度所对应的不同职位和待遇，杰克把这些清清楚楚地制定出来，公布出来，无疑是对员工的一种鼓舞，对员工的一种责任，更是对员工的一种坦诚。一个人的职业生涯其实是一个双向选择的过程，企业选择适合自己的员工，员工也会考虑企业是否能够提供给自己的发展前景。杰克的职业发展通道非常清晰，员工可以看到自己在杰克的未来，前进的每一步都会非常有目标，有动力，同时在企业工

作也会更加安心。例如杰克针对工作性质特殊的研发人员，就量身制定了研发人员职业发展的双通道，让技术过硬的人员按照工程师的方向发展，让适合管理的人员向着管理的方向发展，人尽其才，各安其位。

杰克内部的管理也本着“诚”的原则，对每一位员工的考察都有严格细致的考核指标，形成了浓厚的绩效文化氛围。普通员工是这样，高管团队也是这样，高管团队的工资中浮动工资占了一多半。杰克的绩效文化远近闻名，导致其他企业的员工刚到杰克的时候会非常的不适应，觉得杰克管得多、管得严，什么事都要有指标，实际上“斤斤计较”的背后是最大的公平。强调绩效，正是企业对员工平等相待的重要表现。大家都按照统一的标准进行考核，该奖励的就奖励，该处罚的就处罚，标准一致、考核公开，大家在这样公平、公正的条件下也都对考核的结果表示信服。

与绩效考核相配套的就是杰克完备的制度体系，杰克的管理制度涉及生产经营的方方面面，可以说在杰克每件事的每个步骤都有标准、有规定，让员工在工作中有制度可依，按照制度做事。制度在一定程度上也代表了杰克的管理水平，《供应商管理规定》《物资管理制度》《不合格控制管理制度》《应收账款超授信额度管理制度》等，这些制度背后其实是一种对员工真诚与负责的态度，将什么该做、什么不该做都规定得清清楚楚，让员工做到心中有数，赏罚分明。

4. 坦诚沟通

杰克的管理文化，不仅有刚性的制度，更有以人为本的传统。在杰克，直线沟通是一种传统，更是一种文化。杰克对于员工的想法和心声特别的重视，为了维护普通员工的利益，制定了投诉举报制度，员工可以通过有关部门反映问题，更可以直接给总裁或相关领导发邮件进行沟通。而

有关领导和部门也必须对员工反映的问题予以重视，限时解决或给出解决进度。就算不投诉，员工也可以通过邮箱或信箱与领导分享自己对企业的想法，为企业发展献计献策。员工眼中，杰克高管团队最大的特点就是做事“对事不对人”，这种文化氛围的基础正是无障碍沟通。

赵新庆刚到杰克时，对一件事印象十分深刻。他来之后不久就主持一次工作会议，之前他很担心员工会因为新董事长就任说话有所顾忌，有所保留，这在国有企业是常有的事情。但是整个会议开下来，大家畅所欲言，有一说一，完全出乎他的意料，也使他很快掌握了一些信息，顺利进入到工作角色。慢慢地赵新庆发现：“在杰克，沟通的原则是对事不对人，这样员工不必考虑是做事还是做人，效率很高。我就是从这些细节之处一天天了解到杰克快速发展的动因”。

杰克为了更好地实现员工与企业的沟通，还创办了内部刊物《杰克人》，每一期上都刊登着企业最新的动向，最及时的报道，以及对自身问题毫不遮掩地剖析。员工也可以在上面发表自己的文章，交流自己的想法，这样一来就形成了很好的良性互动。这些举措都实现了凝心聚力的作用，企业文化部门围绕公司的战略不断深化宣传的力度，积极推进文化的落实。

为了营造平等真诚的沟通氛围，杰克每天早上做完早操之后，每个部门或班组成员都会围成圆圈召开晨会。在圆圈内，没有领导和下属，每个人在这一刻都只是杰克的员工，可以针对工作中的问题畅所欲言。对员工来讲，有机会表达真实自我会使他们对公司更加信赖。

“诚”文化让杰克的生态圈更美好，赢得市场的认可，赢得合作伙伴的认可，更赢得了员工的认可。

三、拼为魂

有一首经典老歌《爱拼才会赢》，红遍了大江南北，唱出了无数在拼搏路上的人们一直奋勇向前的心声。一个“拼”字，道出了多少成长历程中的艰辛与坚持。

“拼”是杰克的灵魂，就是要竭尽全力去达到自己的目标，战胜前进道路上的对手。杰克的发展史其实就是一部拼搏史。这个企业一开始就是拼出来的。创业之初，资金、技术都十分匮乏的情况下，三兄弟带着员工在荒地上盖厂房。跟着杰克一起成长的常务副总阮林兵回忆说：“那天下着雪，我们从河里捞泥、上瓦、抹泥墙，嘴里喊着号子、唱着歌，干得可欢快了，那时也不曾想到有今天，但是大家充满了希望。”

杰克的拼搏精神就像一支火把，在一代又一代的员工手中传递下来，杰克人的斗志也像火炬一样熊熊燃烧。就像日本松下电器之父松下幸之助说的那样：“一个领导者，要有以生命为赌注的勇气和决心，如此才能有胆识去面对困难。”阮积祥也是用自己的生命和热情在拼搏，无论是从创业到发展，从转型到并购，这都需要远大的目光和惊人的魄力。

杰克平均年产值高出同行两倍的增长速度，是靠“拼”出来的，从只有几间自己搭建的土房子，到今天拥有数万平方米的现代化厂房、办公室和宿舍楼，这些也都是杰克人“拼”出来的。

1. 爱“拼”才会赢

经营企业如逆水行舟，不进则退。经过20年的奋力拼搏，如今的杰克已是行业的领头羊，可是杰克却不敢满足于现状，而是深知企业要一直站在行业的领先地位，就必须不断地提升企业的实力，于是打造学习型企

业势在必行。

阮积祥从自己做起，先后到国内知名高校读总裁研修班、EMBA工商管理班，补充经营管理方面的知识，学习国内外最先进的管理理论和工具，除了正规的课程之外，他为数不多的业余时间也被阅读填满。候机的时候，坐车的时候，阮积祥把其他人用于娱乐的时间都用来读书，学得知识多了，眼界也更加开阔，思维更加敏捷。他对学习的热情在杰克有目共睹，现在的阮积祥可以说是功成名就，但他还是不断地自我加压，如此拼搏，作为普通员工还有什么理由偷懒呢？

阮积祥不遗余力地为员工的学习提供最好的条件，花重金送高管去参加各类学习培训，在公司内部设置专门的阅览室，安排有关部门开展各类读书活动，都是为了最大限度地调动员工的学习积极性，让员工学而后知不足，不断地向更高的高峰攀登。

在杰克企业，爱“拼”，勇“拼”的事情不胜枚举，最被人们津津乐道的还是那次大伙一起面对超强台风的故事。在2004年抵御台风“云娜”的袭击过程中，杰克人的“拼”精神又一次以团队的形式展露出来。《杰克报》2004年9月刊发的报道中这样写道：“风越来越猛，雨越下越大，天越来越黑，他们忘记了疲劳，忘记了危险，饿了啃一口面包，渴了喝一口冷水。被风吹倒了，爬起来再干，冰冷的雨水浸透内衣，沉重的物体划破了手脚和眼睑，没有人退缩，没有人叫累……公司里的党员和干部冲在一线。许多人家里遭台风袭击，纷纷来电告急，催他们回家抢险。而在这时、在这里，舍小家、顾大家已经是他们共同的、义不容辞的选择！黎明时分，暴雨停息，经过15个小时的连续奋战，杰克所有重要物质都被安全转移和妥善保管，杰克人顾不得休息，紧接着又投入了灾后自救，仅

用了五天时间杰克就恢复了全面生产。”

历经这场与台风“云娜”惊心动魄的搏斗后，杰克人的拼搏精神更加光彩夺目。在那以后的道路上，杰克经历的是比“云娜”更加残酷的考验，那就是瞬息万变、竞争激烈的市场。

在杰克有一支团队，用自己的行动，再一次诠释了杰克的拼搏精神。2005年3月7日，杰克SAP——ERP系统顺利上线进入运行。杰克的SAP攻关小组从项目准备、培训宣传、业务流程设计、硬件搭建、到各模块的测试以及数据的导入与校验，任劳任怨，不辞辛劳，突破重重困难，仅仅用了5个月的时间就完成了许多企业需要一年以上甚至两年时间才能完成的ERP项目，保证了杰克ERP项目在最短的时间内成功上线，创造了SAP在中国大陆上线时间最短的奇迹，在中国创造了一个杰克吉尼斯！帮助项目实施的咨询公司顾问都连连称道，赞不绝口，SAP及SAP的许多中国客户都刮目相看。这种奇迹就是靠团队的拼搏精神，让不可能变成了可能。

阮积祥曾经说过：“生意好，更要有危机感”，近年来杰克的业绩远超自己的竞争对手，面对如此骄人的业绩，阮积祥却一直告诫大家要保持清醒的头脑，强调一个企业要想在激烈的市场竞争洪流中永远立于不败之地，就必须要有危机意识，要不断地奔跑，把拼搏的精神放在心里，支撑企业的发展。

杰克意识到研发正是企业发展的重要支撑，只有在研发上高人一等才能让企业拥有更加明确的发展方向和更好的发展空间。杰克人敢于想象，敢于创新，相信不可能的事情在他们的努力下都会变成可能，克服障碍，定能制造出世界顶级的缝纫机。杰克每一个新产品的诞生背后都是研发生产人员心血的付出。目标就是命令，每个人都有无数的夜晚奋战在一线，

也有无数的休息日忙碌在车间。正因为如此，杰克每一个产品的诞生都引来无数关注的目光，也能够迅速占领市场，为杰克创造新的好成绩。

2. 新杰克，新长征

为了强化拼搏向上的精神，重塑危机意识，杰克曾经打造了独特的“65新长征”活动。

当时推出杰克“65新长征”，一方面是告知全体员工：杰克的二次创业开始了，在新一轮的创业中，大家要发扬当年红军二万五千里长征的精神；并通过深入体验红军长征精神，教育管理干部，对生活要知足，对事业永不满足；同时，要将“奉献爱心，回报社会”当作杰克一项义不容辞的社会责任。另一方面这次“65新长征”整体策划是与杰克发展战略紧密结合，“65”表示杰克在5年里，选择5个有代表性的当年红军长征走过的最艰难的地方，行走65里路，让管理干部用自己的汗水体验一下当年红军长征靠的是一种不屈不挠、艰苦奋斗、敢于战胜一切困难的精神；同时，“65”中的6表示本次活动每到一个地方捐款修缮6所破旧学校，“5”表示杰克管理干部起码要在5年里每人每年捐赠500元钱资助当地贫困学生。

2004年，杰克50多名中高层管理干部首度登上被称为“革命摇篮”的井冈山，并宣告二次创业的开始。

2005年，杰克赴贵州重走长征路，在史上被称作生死攸关的遵义会议会址，召开公司战略管理研讨会。

2006年，杰克70余名管理干部携手来自浙江、江苏、上海、河北、陕西、天津、广东、福建等八省市涉足缝纫机及气动工具等机械制造的130多名杰克战略供应商聚首大渡河畔，横跨泸定桥。

2007年，杰克来到当年红军会师的圣地——甘肃会宁，以革命大无畏

精神，徒步长征，再现了当年红军的风采。

在长征路上，员工们的脸晒红了，腿走软了，可是心里却品出了些滋味，大家感到当年红军长征的艰难困苦远胜今日千百倍。做企业和长征一样，不可避免地会遇到各种困难和挑战，要想把企业做好，昔日的长征精神仍然不可或缺。杰克重走长征路，重温长征精神，有利于企业执行力的建设，提高企业的先进性，无论形势如何变幻，杰克人都始终坚持同呼吸共命运，同心同德，与时俱进，把企业建设得更加强大。大家都在这次轰轰烈烈的“红色之旅”中汲取到了强大的精神力量，这种力量指引着杰克人在今后的工作中更加脚踏实地鞭策自己不断地前进，争取杰克事业的新高峰。

参与重走长征路的一名员工张涛感叹道：通过这次重走长征路活动，使我深刻地感受到现在美好生活的来之不易。这次“长征”虽然比较短暂，但是教育意义是那么的意味深长，我想今天的我会更加珍惜现在拥有的一切。

3. 杰克宣言

为了激励大家以拼搏之心好好工作，杰克每周一都会举行升旗仪式，在庄严肃穆的气氛下，每个员工的心灵都会得到一次新的洗礼。仪式中一个重要的环节就是总裁或主要领导在国旗下讲话，为员工描绘企业未来发展的蓝图与前进方向，让员工们看到希望，燃起斗志。之后，员工们都会高举拳头高声诵读《杰克人宣言》：

“我是不会选择去做一个平凡的人，如果我能做到的话，我有权成为一个不平常的人。我寻找机会，但我不寻求安稳。我不希望在企业里平庸工作，甚至被淘汰，那将被人瞧不起而使我感到痛苦万分。我不怕失败，

我要做有意义的冒险，我要梦想，我要创造，但我更要成功！”

豪迈的宣言使群情激荡，字字句句都烙印在员工的脑海里、心坎上，每个人都拥有梦想，每个人都希望用自己的双手创造成功，那么就只有不断地努力、不停地拼搏，才能让梦想照进现实。杰克的海外拼搏之路就是这样的写照，海外辉煌业绩的取得，少不了杰克人忘我的付出和超乎一般人的努力。

邱杨友从普通员工做到国贸副总，杰克的海外市场之路他可谓一直看在眼里。据他介绍，在国外的工作中，很多人一听是中国货，就觉得质量不可靠，所以他在推销产品的时候经常遭白眼，这样的遭遇并没有让他气馁，反而觉得自己肩上的担子更重了，他有责任让外国客商知道中国也有过硬的产品。强烈的责任感和不服输的劲头，让杰克的海外人员克服了许许多多无法想象的生活上的困难，战胜了心理上的不良情绪，披荆斩棘为杰克一步步打开海外市场做出贡献。

拼搏是一种状态，拼搏更是一笔财富，拼搏的过程很辛苦，但是拼搏的过程也很充实。杰克的发展并非一帆风顺，正是凭借着拼搏的力量引导着企业越过一个又一个的难关，走向一个又一个的胜利。

4. 大家一起来PK

做企业的人都知道，“拼”几年容易，“拼”十几年、二十年可不容易。要保持“拼”的状态，就要保持持续燃烧的激情。如何能够持续激发员工的工作热情，杰克一直在动脑筋。

2014年，杰克又想到了一个调动全员参与积极性、促进员工实现自我管理的办法——PK。所谓PK，是指生产、质量、研发、营销等主要业务中心开展的员工业绩PK，排在最后一名的员工要接受5公里有氧长跑的

“奖励”。旨在鼓励先进，鞭策后进，培养公司各中心的团队精神和集体荣誉感，形成比学赶超的文化氛围。

以质量PK为例，质量按照生产线分为若干个小组，评分指标以量化指标为主，分为9个维度，诸如投诉数量等。PK周期为月度，年度有总排名。年度评比第一名的班组，其组长的工资等级可以跳一级，对该班组还有奖励旅游和培训。物质奖励仅限于此，更多的是精神激励与惩罚。比如每个月会给优秀班组颁发红旗，张贴优秀班组照片，而每个月最后一名和倒数第二名的班组要集体跑步。

这个“跑步”的主意的确精妙，一方面顾全到了面子，有人说跑步也是公司给机会锻炼身体嘛；另一方面，跑步的时候公司员工在路边加油，《杰克报》的记者还跟踪采访，其实心里也真不是滋味，比被罚多少钱还难受。营销系统的PK最初实行的时候，规定最后一名要跑5公里。等到真的有人要跑5公里的时候，员工们有了切实的感受，意识到负向激励的严肃性。不过对于PK的形式，营销系统还是比较认同，纷纷表示“PK模式适合营销人员，因为营销人员考核的要点就是结果性”。

品质中心总监管杨仁说：“我们PK的最终目的是打造团队的集体荣誉感，形成比拼的氛围。每个月的评比结果会公布在看板上，团队非常关注这个结果，班组之间通过互相检查交流，互相学习超越。”另一方面，团队内部的凝聚力也得以增强。杨仁对生产线上的情况非常熟悉，“以前流水线上的员工经常吵架，比如我是新员工，你是老员工，你在我上一道的流水线，我做得慢，你做得快，产品就在我这边积压很多完不成，你就会有意见。现在有了PK，大家会互相协助，老员工会来指导新员工完成，下一道的也可以帮上一道对质量进行检查把关，还主动提醒上一道工序

的人。”

生产系统的PK指标都与生产效率有关。实行PK后最大的变化是：工作任务分下来以后大家会主动加班完成。为了团队的荣誉而PK是义不容辞的，甚至胜过了为自己而工作，在这种心态下，员工的参与度非常高。

研发的PK主要在各IPD团队中进行，每半年做一次。基于研发在公司的重要位置，PK团队由公司高管亲自带队，阮积祥带平缝团队，赵新庆带绷缝团队，郭卫星带包缝团队，PK成绩在微信平台上发布，虽然只是名誉的奖惩，然而大领导带队，结果又在内部微信平台上广而告之，这个可关乎面子问题。所以自实行以来，各IPD团队的提升效果自然是不言而喻。

几大核心团队的PK轰轰烈烈开展之后，还带动了其他工作群组的PK，比如企业文化推进部组织了《杰克报》通讯员的PK。企业文化推进部规定每个通讯员的稿子每个月至少要被征用2篇，对表现突出的给予旅游等奖励，排名最后的虽然没有惩罚，不过企业文化推进部会把每月的排名通过微信通报给大家，这种无声的“惩罚”反而效果更好。PK活动开展后，投稿数量、进度和质量都明显上升，改变了以往编辑部到处讨稿、催稿的情况。

尝到了PK的甜头之后，杰克索性辐射到了上下游产业链。把供应商、经销商也拉进来一起PK。比如对供应商从质量、交货期等多方面评比，根据结果进行大排序，结果通过杰克的微信平台公布，虽然只是结果的公布，并不涉及物质奖惩，但是效果十分显著，供应商觉得在信息平台上看到自己排在最后面很没有面子，每次落后了都积极整改，排在前面的也不敢有懈怠。以往头疼的一些“老大难”问题诸如交货不及时、质量不过关等，渐渐有所好转，小问题也不治自愈了。

四、崛为先

何为崛？崛字从山，从屈。表示“人体从蜷缩状态转变为山一般的舒展挺立状态”。所以，崛乃兴起，突起之意。杰克之“崛”是崛起于世界企业之群、民族之林的意思，有快速发展、后来居上的含义，体现了逐鹿商场、争雄于市的决心，透露出异军突起、压倒一切的气概，昭示了创一流企业、振兴民族工业、复兴中华伟业的崇高目标。

1. 一个公司的崛起

杰克厂区的门口有一座著名的“崛起雕塑”，三根挺拔而又相互依靠的支柱，寓意杰克创始人阮积祥三兄弟团结一致，齐心协力，共昌共荣的精神，而上面镶嵌的圆球则寓意着杰克企业精神中的“崛”，代表着杰克走向世界、誉满全球的希望和决心。

经过企业快速的发展，杰克的“崛”已经由当初模糊的做大做强、做一流企业到现在明确具体的目标，它就是“打造全球缝制设备第一品牌”。

回想当初，杰克想要参加中国国际缝制设备展览会（CISMA），却因为不够资格而被拒之门外，时过境迁，当CISMA2009在上海召开的时候，杰克成为本次展会的大赢家。不仅凭借实力把展厅从之前的第三展馆直接升级到第一展馆，而且推出的70多个新产品中有10款都获得了CISMA新产品大奖。

2009年杰克成功并购了德国具有近80年历史，并有“奔驰”之美誉的企业奔马，让杰克的版图实现了突破性的扩张，可以说早已具备实力的杰克看准时机进行并购，并购成功以后，杰克成为目前世界上唯一一家集

缝前和缝中为一体的成套缝制设备服务商，这不仅仅是增强了杰克的国际竞争力，更是杰克为我国从缝制制造大国转向缝制品牌强国所做出的一份努力。

现如今的杰克，已连续五年全球销量遥遥领先，在中国轻工业协会及中国缝制机械协会联合举办的缝制行业综合实力评比中，杰克的综合实力已经连续三届蝉联第一。当年的低矮厂房，早已被现代化的厂区所取代，临海新厂区已经投入使用，椒江“年产60万台智能节能工业缝纫机”的科技工业园也在紧锣密鼓地建设当中，用不了多久就会投入使用。硬件强大的同时，杰克的软实力也在不断增强，当年的家庭小作坊，已经成长为拥有自主知识产权的国家专利500多项的知名缝制企业，并且拥有全行业最大规模的研发队伍，收购德国企业之后，杰克更是吸收了国外先进企业的科技理念，带动了自身技术的发展。

阮美玲在谈到杰克企业文化的特点时说道，“坚持”是杰克企业文化建设中的重要特色，很多看似简单的东西，能够长久地做下去，自然就能够产生持久的影响，形成一定的文化氛围。典型仪式一直以来都是杰克所坚持的传统，晨迎仪式、升旗仪式、早操和晨会等等，从开始到现在就没有间断过。

为迎接新的挑战，杰克不断地提升着自己。2011年，杰克又开始引入阿米巴经营，这基于当时面临的企业发展中的一些困惑。

(1) 企业大了，管理干部越来越多，但具有经营者意识的干部却很少，如何培养共同经营的伙伴？

(2) 企业有价值观，有经营理念，可如何实现全员共享，获得全员的真心认同和信赖？

2011年，杰克初探“阿米巴经营”，尝试分部门核算，但因缺乏对阿米巴经营系统的整体认识，工作中途夭折。

然而，杰克不甘心失败。在2013年，所有管理干部在“一天一夜”的集训后，重新认识，重塑信心，重新启动阿米巴核算。同年12月，划分了7个一级阿米巴组织，制定核算规则。

2014年，公司多位高层多次参加稻盛和夫中国报告会，对稻盛哲学有了更深的认识。公司又陆续派出管理人员参加阿米巴研修班，学习正规的阿米巴核算体系，公司内部前后召开了12次阿米巴会议。

在这个的过程中，通过营销、生产展开内部交易，将市场价格动向传导至各部门，公司内部提高了对价格变动的意识；通过部门负责人自行制定年度计划、月度计划，及对预算和实绩进行比较、分析，提高了从数据目标到行动目标的落实意识；通过对库存资金征收内部利息等机制，提高了部门间的协作性。最重要的是管理干部的经营意识有了显著提升。

经营哲学的渗透、经营意识提升的结果是经营成果的显现，只有把哲学变成数字才是经营。

2014年，在提高销售额方面，裁床阿米巴通过销售模式的变革、市场活动的深入、服务培训力度的加大等举措，提高了销售额，实际销售收入完成预算的110%，同期增长64%。

2014年，在提高生产效率方面，通过改变生产模式，采用模块化生产方式，提升零件合格率，减少物料脱节次数，生产体系人均效率提升27%。在提高金加工效率方面，通过修改毛坯减少加工量，采用大直径刀具、专用刀具代替普通刀具，金加工单台效率提升55%。

2014年，在降低费用方面，平缝制造巴通过将库存资金总目标分解到

各车间、每月召开专项分析会等措施，在制品库存资金大幅度降低。在提高金加工效率方面，通过手推进式装置使用，2014年下半年金工车间人数下降，效率提升25%以上。在降低花样机成本方面，特种机阿米巴通过对比市场供方价格信息，定期监控SAP零件价格，大幅度降低了单台成本。

2014年，在降低应收款方面，国贸阿米巴通过与经销商签订年度合同，对拖欠货款进行处罚，严格控制内部发货流程，淘汰劣质、经常拖欠贷款的经销商等措施。2014年，在销售上升了12%的情况下，应收款和年初对比降低了20%。在降低外购机呆滞品方面，通过协调内务、采购、品质、成品开展翻包，优化排货发货流程，到2014年底，外购机呆滞品和年初对比下降了73%。

杰克的阿米巴经营推进工作取得了斐然的成绩，但还只是刚刚开始。据阿米巴推进负责人吴利介绍，下一步要做的事情还有很多：组建经营管理部门、拓展一级巴、下沉二级巴、完善阿米巴核算体系、构建阿米巴信息系统、构建与阿米巴经营匹配的人事考评制度，并且逐步构建杰克发展的“三位一体”的经营体系。吴利说：“我们一直在路上”。

是的，在路上。对杰克而言，“崛”不仅是一种结果的体现，更是一种状态，一种一直在努力、一直向上的过程。

2. 信息化崛起之路

杰克的信息化发展之路，可以看作是杰克发展20年的缩影。信息化历程见证了杰克的崛起，信息化的效用也辅助了杰克的崛起。梳理杰克的信息化之路，也是在梳理杰克的崛起之路。

在很多人眼里信息化只是企业的面子工程，如果用得好，可能是管理企业的一个好帮手，但是如果用不好，就只能是浪费人力物力的烂摊子。

可是有很多人忽略了这个事实：信息化能不能成功，一方面取决于内容本身，另外也取决于如何用、怎么用。

引入科学化管理手段和信息化技术，必须请进外脑，让他们帮助杰克管理逐步升级。以下是杰克与外部咨询机构合作一览。

- 2000年，杰克与台州金蝶分公司合作，引进国际金蝶K3财务系统，实现了财务核算的电算化；
- 2003年，引进北京大恒PDM软件，制造集成系统CIMS，实现了产品三维开发、测试、图纸共享平台化管理；
- 2004年，杰克与北京高维诚信合作，引进德国SAPERP系统，建立了统一的信息内核，对资金流、物流全面整合，实现了公司资金信息的实时、准确反馈；
- 2007年，杰克与北京派吉事咨询合作，引进SAP数据仓库BW分析系统，构建了企业数据集成及分析平台；
- 2007年，导入安财网上报销系统，实现了财务费用报销的网络化和无纸化；
- 2013年，杰克与上海景同科技合同，引入SAP智能数据展示系统BI，建立了高层管理人员仪表盘，实时展现企业关键KPI指标，实现了企业数据分析、预测能力的有效提升；
- 2013年，杰克与北京炎黄盈动科技合作，引入BPM平台，黏合各信息化软件接入口，实现各种流程、审批平台化，搭建了企业级的软件开发平台，为企业内部业务流程持续系统化提供基础，极大提升开发人员工作效率；

- 2014年，杰克与上海棋远合作引入SAPCRM系统，协同SAPERP数据，为营销流程可视化和业务透明化奠定基础，实现客户资源精确查找和定位。

2000年之前，当时的杰克规模小，人员少，一两百人，两三种产品，财务用手工账就足够应付。就是在这种情况下，阮积祥开始在杰克内部推行会计电算化，购进了当时国内著名的金蝶公司K3系统软件，实行简单的财务电算化，拉开了杰克信息化的序幕，也踏上了一条艰难信息化之路。

当时的杰克员工文化程度相对较低，电脑对于他们来说还是“天方夜谭”，于是很多人对信息化比较抵触，觉得没什么实际用处。可是阮积祥不这样想，他早就看到了信息技术广泛运用所带来的巨大效益和效率，虽然杰克还很弱小，但是将来一定要做大做强，这样就一定不能离开电脑，不能离开信息技术和信息化管理。为了调动员工的积极性，杰克购置了大量的电脑设备，上课的人手不够，阮积祥就亲自给员工上课。财务总监谢云娇回忆：“K3系统的应用使杰克取消了手工记账，建立了库存管理系统，财务管理走上了规范的道路，标志着杰克的信息化征途首战告捷。”

2001年，杰克引进OA办公自动化系统，实现了网上办公，不仅节省了办公费用，更提高了办事的效率。告别了从前繁多的文件、资料，办公都在电脑上解决，提高效率的同时大大节省了办公成本。

2002年，杰克的信息化建设开始向全面生产管理的集成优化方向发展。MRPII（企业制造资源计划）的实施，把生产、财务、销售、工程技术、采购等各个子系统集成为一个一体化的系统，完成了从用户订货到生

产计划、作业下达、质量控制、执行反馈、装配入库这一以生产为主线的全过程管理，并由销售、财务、人力资源系统与主系统分布相连，初步实现了管理信息的综合集成与共享。这套系统上马之后，将采购与生产计划衔接起来，零部件的采购内容和时间都有了严格的限制，更为日后实施SAPERP打下了良好的基础。

2003年，杰克提出制造信息化和管理信息化并重的方针，引入了计算机工艺规程设计（CAPP）和产品数据管理（PDM）系统，并对实现整个计算机集成制造系统（CIMS）做出了规划。

2004年，杰克引入了PDM和CAPP系统，根据系统的要求，杰克对全部工艺进行了科学分析和归类整理，制订了多种工艺卡、工艺文件模板。仅以零部件通用化为例，上了系统之后，仅螺丝一项就从原来的300多种压缩到60多种。与此同时，杰克的计算机辅助制造系统（CAM）与加工中心顺利实现了联网。

杰克相继引入的这些信息系统，为杰克提升企业管理水平和产品制造水平发挥了很大作用。但是随着杰克的快速发展，这些系统依然不能满足杰克的需要，这时候杰克需要的是一个成熟、稳定、有丰富成功应用经验的ERP系统，以建立统一的信息平台，对资金流、物流、信息流进行全面整合，为公司进一步发展提供更有利的支持。

ERP软件不同于其他的技术产品，它是融汇和凝练了当代先进的管理思想、管理理念和管理模式的一种管理工具，需要人们打破传统的管理规则，创造出新的工作方式。在杰克，信息化建设重要的不是技术，而是管理。总经理郭卫星曾经说过，杰克在上ERP的过程中，没有谈技术，谈的都是管理。杰克强调ERP就是管理，就是制度。SAPERP为杰克物流、资

金流和信息流三流合一搭建了一个全新的、统一的信息平台。一般上一套SAPERP的时间为1—2年左右，可是杰克从项目启动搭建团队开始到成功上线运行才用了仅仅五个月，项目组成员加班加点，每天都超负荷地工作到深夜，杰克人就是凭借着这种坚忍不拔的毅力和拼劲，保证了杰克ERP项目在最短的时间内成功上线，也创造了国内企业ERP建设史上的奇迹。

2011年杰克又启动了CRM项目，这个客户关系管理系统通过“一对一”的营销原则，满足不同价值客户的个性化需求，提高客户忠诚度和保有率，帮助杰克实现客户价值持续贡献，从而全面提升企业盈利能力。阮积祥指出，未来的市场竞争一定是整体产业链之间的竞争，杰克要做世界一流的企业就必须要有一流的客户关系管理。同时，杰克认为这个项目不仅要在杰克推行，还要推广到经销商、供应商，甚至经销商的经销商、供应商的供应商。

2013年，BI项目在杰克正式启动，这个叫作商业智能的体系是通过使用基于事实的数据系统改善增强业务决策能力。建立并实施与杰克战略和价值相一致的BI策略，能够满足企业战略、管控和运营各个层面的需要，使杰克的管理更上一个新台阶。

同年10月，杰克又投入建设BPM项目，这是一套达成企业各种业务环节整合的全面管理模式，从流程管理作为切入点去改善企业的管理。这个项目的建成，集成现有的OA、eHR、呼叫中心、财务等异构系统，实现单点登录、流程集成和数据集成，实现远程和异地办公，强化内部管理和监控，有效降低行政运营和管理成本，打造快速、敏捷的经营组织，实现了业务流程快速落地。BPM项目的启动，标志着杰克信息化进程又向前迈进了一大步。

同年年底，杰克又将SAPERP系统进行升级优化，杰克对于信息化建设有着远见卓识，并且多年来一直走在行业的前沿，升级后的SAPERP借助SAP搭建的高效、灵活、功能强大的数据分析平台，不断深化、推进企业的信息化建设，实现快速服务。此次SAP升级的同时，也迎来了CRM系统的新时代。

2014年，经营会计模式开始运行，同年三月杰克实现了考勤自动化管理，之前由人工完成的考勤工作，不仅浪费了大量的人力、物力，而且也无法保证其准确性和透明度。原来所有由人工完成的工作内容，现在都可以在网上通过OA流程进行完成，这样一来办公效率得到了极大地提高。

中国企业的信息化能够坚持下来并且做得成功的并不多。在众多失败的案例之中不乏大公司的大手笔投资，相比之下，杰克多年来在信息化方面取得了一个又一个成绩，不断提升自己的信息化水平，这些成果的取得正是得益于阮积祥的眼界。在公司成立之初，他就预见到信息化是社会未来的发展趋势，在员工并不理解的情况下依然大力推行，开始踏上信息化之路，并且每次都率先在行业内采用新的技术。杰克信息化的每一次变革都符合杰克不同阶段的发展要求，根据自身情况选择最适合自己的项目。同时，杰克能够成功的另一个重要原因在于坚持，信息化对于他们来说不是一时兴起，而是一个长远的规划。二十年来，杰克一直将信息化作为公司战略的一个重要组成部分。而杰克的执行力之强也是业内有目共睹的事实，无论是克服上项目时的困难，还是之后严格按照要求执行，杰克人都做得一丝不苟，也只有这样才能保证信息化产生真正的效果，达到最终的目标。杰克信息化的崛起之路还将不断延续……

企业文化与战略传递

企业文化的推进是在宏大方向指引下进行的，这个大方向就是企业战略。在经典的工商管理课程体系中，《战略管理》是必不可少的一门课程。民营企业家像是航行的舵手，企业这条大船驰向何方，要走多久，方向性的问题决定着脚下跨出的每一步。如今，这个问题越来越引起重视，不少企业家已从埋头于日常管理活动走向研究本企业的战略管理，从具备战略意识，到明确战略目标，到制定战略部署，再到实施战略举措。而困扰他们的一个问题是：在复杂多变的企业经营环境中，什么是需要坚持的，什么是需要调整的。杰克的做法是，战略管理不能一成不变，而支撑战略发展的企业文化建设是需要坚持不懈的。我们可以概括为：适应性的战略管理+刚性的企业文化建设。

杰克制定过不同阶段的中长期战略目标，而杰克并不是固守着这些战略目标，根据企业不同时期的发展背景及自身需要，杰克快速反应，随需应变，体现了中国民营企业特有的灵活性。

2004年，经历了初创期、进入快速成长期的杰克，提出二次创业的目标：实施跨行业、不跨制造业的发展战略，提出“到2008年缝纫机产业进入行业前2名；进入其他行业的所有产品，通过5年运作，进入行业前5名”。

2009年的杰克经受住了经济危机的考验，实现了海外并购，持续完成

了几大产业的布局，接下来的战略任务便是如何深入发展几大产业，并整合使之发挥协同效应。基于此，杰克提出了“发展电机产业、优化裁床产业、深化缝纫机产业、强化机床产业”的发展思路，相应提出“1133”3年发展战略：第一个“1”即缝纫机产业，加大对特种机及高附加值产品的研发力度，成为国内缝纫机行业第一；第二个“1”即电机产业，强化研发，优化产品结构，拓宽销售领域，成为世界工缝节能电机行业第一；第一个“3”即裁床产业，加大国际化人才及技术人员培训，加快产品转移，研发符合亚洲市场的优秀设备，争取有利的市场竞争地位，追赶国际标杆企业，确保行业前三位置，缩短与前二位销售额的差距；第二个“3”即机床产业规划期内力争进入磨床行业前三位。

当时，杰克的目标是跻身缝纫机高端产品市场，努力实现中高端产品和服务的差异化。相应的市场策略是针对中高端客户进行市场拓展。2012年，杰克进行了一次重要的战略研讨，重新审视市场发展环境，分析自身优势，反思过去的战略目标设定，提出了“聚焦”的概念。聚焦是指集中公司的资源和优势，从原来的中高端市场改变为聚焦中小服装企业，从原来的全面撒网改变为聚焦重点战略市场，精耕细作，实现产品结构的优化调整和聚焦布局。

经营数据显示，这一次战略调整让杰克受益良多，2013年实现高速发展。60%的增长速度，远远高于行业平均水平，其国内更是实现了超100%的增长速度；销量再次取得全球第一，销售额国内第一。在新的发展战略的指引下，杰克重新确定了中长期战略目标，即“2—3年内，打造中国缝制设备第一品牌；5年内，成为全球销售额第一的缝制设备企业；5—8年内，打造全球缝制设备第一品牌”。

如果说随势而变是杰克战略管理的一大特点，那么，不变的是什么呢？答案是将企业文化建设视为战略管理的有力支撑。在杰克20年的发展历程中，企业文化如影随形，伴随着杰克的管理实践活动，无处不在地影响着企业经营管理中的每一个环节。在服务领域形成了服务文化，在营销领域形成了营销文化，在品牌建设领域形成了品牌文化，在战略管理领域便形成了企业战略文化。

企业战略与企业文化

企业战略	战略描述	企业文化
成本领先战略	强调同样的使用价值、成本最低，强调企业通过内部加强成本控制。	具有稳重、严谨、注意管理细节的工作作风，提倡遵守纪律、循规蹈矩、审慎行事、勤勉敬业，强调严密控制和高度规范化、秩序化等特征。
差异化战略	提供与众不同的产品和服务，满足顾客特殊的需求，从而形成自身的竞争优势的战略。	倡导建设创造性文化：企业拥有一个效率很高、情绪激扬、高度紧张、精力充沛的组织环境，重视员工的协调技能与创新意识，组织对员工给予高度的支持和信任，容许员工冒险和允许员工犯错，鼓励其引进重大的变革，地位高低和收入水平严格按照公平的与个人实际完成的工作业绩挂钩。
目标集聚型战略	企业把经营战略的重点放在一个特定目标市场上，为特定的地区或特定的购买者提供特殊的产品或服务。	鼓励员工参与管理与决策，强调适应性。适应环境，要求组织成员彼此高度的支持与信任，增强自身适应环境的能力和沟通、协调的能力，并针对具体目标采取相应的方式。

企业战略文化，是以核心理念为主导的，代表未来制定并实施企业发

展战略的文化，它始终融合于企业的战略实践当中，并且起着不可忽视的推动和指导作用。不同的企业战略需要不同的企业文化导向，上表便展示了几种不同的企业战略及与之相匹配的企业文化特征。

可见，企业战略的充分执行需要有与之相适应的企业文化的支持。

“战略规划容易，落地难”，这是困扰很多企业管理者的问题，一些企业的战略规划因为没有好的推行思路与手段，只能存放在公司高层管理者的电脑里，实施过程中要么举步维艰，要么就是在执行中变了形。“杰克每一次战略转型，都有相应的企业战略文化的支撑，文化在战略传递中发挥着很实在的作用。”杰克企业文化推进负责人阮美玲这样说。在这个角度上，企业战略文化成了推进战略管理的有效手段。

2004年，杰克提出“进入行业前5名”的5年战略目标。至2006年，时间过去近半，离逐年分解的战略目标仍有差距。经过杰克内部反思总结，是战略执行所需要的战略能力环节出现了偏差，5年战略目标赖以实现的核心能力是杰克的生产制造能力，而在2007年，因质量问题产生的退货便有3000台，没有质量，何来市场？没有消费者，何以实现目标？痛定思痛，杰克制定了一系列提升产品质量的战略举措。另一方面，公司战略意图不能仅仅停留在战略规划报告上，需要强有力的执行作为保障，执行又需要对战略的充分理解和认识，需要提炼出核心理念并清晰地传达到员工，使员工理解、接受，进而指导规范员工的行为，最终化为内在动力，使员工行动与公司战略决策保持一致。

如何使战略目标在基层员工中得到广泛理解？杰克的企业文化工作者对公司战略反复进行提炼、总结，提出了相应的企业战略文化理念——“责任、务实、感恩”。这6个字将宏大的战略目标落实到了员工的行动

和思想中。在理念传播过程中，充分发挥中层、基层管理者的喉舌作用，通过早会宣传、集中学习、解读资料等各种形式，将这一理念传达给每一位员工。为了配合企业战略文化落地，进一步落实深化“责任、务实、感恩”的文化，杰克提出一切服务工作围绕“三大重点部门、二项重点工作”开展，即：一切服务围绕研发工作开展；一切服务围绕营销工作开展；一切服务围绕生产质量工作开展。二项重点工作，即：围绕“调整产品结构，提升产品档次”和“优化人力资源结构，倡导人才务实能力，全面提高员工素质”的重点工作开展。

之后，杰克提出了“产业链”战略，打造以供方、杰克、经销商为主的产业链共赢模式。这对杰克未来的发展是影响深远的一件大事。相应地，杰克对企业文化体系也做出了一个重大的决定，修改企业使命，将原来的“为客户创造价值、为员工创造机会、为股东创造回报、为社会创造效益”，改为“为员工创造福祉、为供方创造市场、为客户创造价值、为股东创造回报、为社会创造效益”。其中将“为员工创造福祉”放到第一位之后，不仅增加了“为供方创造市场”，还将它排在第二位，体现了“供应商至上”的思想。此举将供应商的重要性提升到前所未有的高度，意在昭示全体员工，供应商对杰克的发展起着深远的影响。这再次体现了杰克战略与企业文化的互动。

2012年，为应对新形势，杰克提出了“聚焦”战略，也相应推出了企业文化战略理念——“聚焦、专注、简单、感恩”。

- 聚焦：要明白少就是多的道理。
- 专注：用心去感受自己的事业。

- 简单：复杂的事情做简单，简单的事情重复做，重复的事情用心做，用心的事情坚持做，坚持的事情做到极致。
- 感恩：对企业而言，要致富思源，诚实守法；善待员工，善待合作伙伴。对员工而言，要孝敬父母，知足惜福；爱岗敬业，忠于企业。

这样的企业文化战略理念，使“聚焦”战略的内涵更加具体，更容易被员工所理解与接受，也更有利于“聚焦”战略的执行落地。

当然，企业的战略执行是一个系统，企业文化战略的支撑只是其中的一个要素，然而可以肯定的是，如果失去了企业战略文化的依托，战略执行必将成为空谈。杰克通过有意识的自觉构建企业战略文化，将其作为促进战略高质量传递的手段，以推动企业战略的顺利实施，相信这一点能够对一些企业失败的战略推进提供有益的启发。

后 记

2014年夏天，本书撰写进入尾声，我在杰克看到一些管理人员都乘公交或者搭车来上班。原来杰克在提倡低碳节能，规定所有员工（包括管理人员）每周按车牌号尾数限制开车上班，比如周一限制车牌尾号1和9，周二是2和8，以此类推。总裁阮积祥亲自带头搭车上班。这次走访，又了解到杰克已实施、未实施的一系列新举措、新想法，我不禁犹豫，要不要把这些再补充进书稿里。

的确，杰克出新鲜事儿的速度比写书的速度还要快。

有人说，这就是典型的“民企范儿”：想到个新花样就马上试。从这个角度看，杰克的确“善变”，正如本书中提及杰克各种各样的点子、办法所展示的那样，杰克的发展史可谓是在不断地“试错”中前行的历史。然而杰克也有坚守不变的地方，一是战略愿景，二是企业精神。

杰克在规模尚小时，便立下了“打造全球缝制设备第一品牌”的宏大目标，20年来，它果然十分专注地在做实业。没有做房地产，没有做金融投资，没有盲目扩张，所有的扩张都围绕着缝制设备主业在进行。杰克不是上市公司，但基本上没有贷款，因为它的资金链很稳健。稳



健到金融危机期间，当民营企业纷纷资金链断裂、破产倒闭时，它还有钱去收购海外公司和国有企业。金融危机之后，杰克又主动顺应转型升级的浪潮，投巨资进行研发创新。保持健康的资金链，除了需要经年累月的精进管理之外，还需要坚持理想，保有对投资冲动的理性克制。这种定力很难，很多民营企业在创业期都提过类似的远大目标，然而在众多的“投资机会”面前，有多少能够坚守下来？可见，对于很多民营企业而言，缺少的不是机会，而是专注。

杰克的企业精神——“和、诚、拼、崛”，也是在公司成立之初便确定下来的，20年来从来没变过。很多企业在企业文化建设上走入这样的误区：在法和术的层面投入过多气力，设计了繁杂的纲要、标语、符号、仪式，却忽略了道的层面，行有不得之后才反求价值观层面的命题，杰克显然切入得比较早。当稻盛和夫的管理思想风靡国内时，杰克也购买了大量的出版物供员工学习。杰克人发现，稻盛和夫的经营哲学对他们来讲并不陌生，“利他”“勤奋”“精进”“德重于才”等经典观点无一不与“和、诚、拼、崛”密切吻合，而企业精神也始终是杰克人“做人何谓正确”的标准。可以说，稻盛哲学对杰克来讲不是醍醐灌顶式的启发，而是觅得知音般的喜悦，杰克找到了系统的表述来总结自身多年的实践。

杰克创造了诸多的国内行业第一，涵盖了营销、研发、生产、管理等领域。而能够使它稳健地走到行业第一宝座的，其实是隐形的第一：杰克对企业无形资产（人力资源、信息化、内部营运、企业文化）的投入，不仅在行业内，在同规模民营企业中也属罕见，仅2012年便投入1500万元与咨询公司合作项目，这是杰克不为人知的独门“暗器”。如今，杰克享受到前期投入带来的“管理红利”。最直观的一点，阮积祥做老板比较

“轻松”。有同时创业的老板向阮积祥吐苦水：“我办企业也这么多年了，到现在连一个洗车工的加班工资都要我来签字，我怎么这么累？”阮积祥告诉他：“这些事情我早就不做了，子公司的经营权我都放开了，有人才，有授权，有制约。我的时间用来想想企业的发展，读读书，打打高尔夫。”

可见，杰克较早地完成了个人治理到经理人治理的蜕变，创始人的个人影响让位于日益提升的整体组织能力。杰克的高管团队及骨干队伍发展空间很大，也一直很稳定。阮积祥的办公室里挂着一句话——“瓶颈总是在瓶子的上方”，管理团队建设是阮积祥除了战略之外思考最多的问题，他还请来国际咨询公司高管团队做领导能力评估与辅导。当然，阮积祥并不是“用人不疑”，人的能力仅仅是组织能力的一部分，他的放权还基于杰克完善的内控体系和信息化建设，而这些同样是他多年来人、财、物力投入的成果。杰克创立之初，阮积祥便打破了民营企业“亲戚做财务”的惯例，禁止家族成员做财务，一律交由社会招聘员工负责。他一直力图在杰克建立起这样一种文化：老板与员工之间，员工与员工之间相互信任的基础不是地缘、亲缘、血缘关系，而是制度规则。

人们总是希望从管理案例中找到一些新鲜的概念、方法，以便迅速复制到自己的实践当中。最初接触杰克时，我也同样怀有这样的目的，企图找到一些特殊的技巧。可是随着接触日久，了解日深，我发现如果说杰克有什么成功的模式，那就是它一直秉持着自有商业社会以来最传统的经商之道：专注务实，诚以待人，磨炼技艺，自强不息。大道至简，以其为本，其他的便只是招式问题。这16个字，哪怕一家手工作坊都会烂熟于心，而杰克就是凭借着这简单的心诀，与国外企业、国有企业共融，

与供应商、经销商共生，与员工共享，与社会共进……当它拥有普世的价值观，它就能够打破国家、利益的界限，获得广泛的文化认同，就能够建立起真正意义的企业：不仅仅是公司，而是一个平台，一个股东、员工、顾客、供应商、经销商、政府、合作方等相关利益群体共生共享的社会平台。

从事管理咨询十几年，我们接触过大量的民营企业，深感企业发展史是时代发展史的缩影。之所以聚焦杰克，是因为杰克的典型性。今日转型升级之中的杰克，在陆续释放出管理红利的同时，也面对多重风险挑战与持续发展的繁重任务，这一点也正如今日之中国。在“中国梦”为国人熟知之后，阮积祥向员工提出了“杰克梦”，他在员工大会上激情四射地演讲：“杰克梦要实现企业的发展，员工的幸福，实现杰克从制造大企走向创造强企。杰克梦正引领着我们向着‘全球缝制设备第一品牌’的方向飞奔，杰克梦里也有一个中国梦，就是要实现中国缝制机械行业从制造大国走向创造强国，并引领人类服装新文化”。了解他的人知道，这并不是企业家顺应时局的应景之作，而是他深埋心中的理想终于借由“中国梦”得以尽情地表达。杰克之于他，不是牟利的工具，而是实现人生理想与民族大义的平台。

这样的企业，值得公众关注、尊重与支持。

本书凝结着许多人的辛劳，在此一并致谢。

感谢杰克参与到本书调研的所有人员，他们向我们提供了真实生动的素材与感悟。

感谢杰克集团总裁阮积祥先生，他向我们坦诚展示出不只是“民营”而是“民族”企业家的风貌。

感谢杰克总经办阮美玲主任及企业文化推进部团队的大力配合。在这个精简高效的企业里，他们的工作异常繁忙，可即便是这样，他们还是认真细致，不厌其烦地润色文稿，并且做了大量的组织协调工作。

感谢上海慧圣咨询集团董事长颜世富教授的支持与关怀，以及慧圣咨询同仁的合作，感谢韩小雪、乔杨、田野对本书的贡献。

真诚期待通过邮件（邮址：sjchen76@163.com）提出您的想法与观点，并热忱欢迎大家共同参与到对中国本土企业管理的探索与实践中来！

上海慧圣咨询集团 陈霜晶

2014年秋