

中山大学MBA黄启均：做企业先舍而后得 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/158/2021_2022__E4_B8_AD_E5_B1_B1_E5_A4_A7_E5_c70_158892.htm 用很少的资源做超前一步的投入，靠超前的文化形象去运作市场 12年前，有7个年轻人，各自赚下第一桶金，这桶金，养家糊口过小日子绰绰有余，但要办大事成大业却远远不够。于是7人筹资100万元，按平均持股的形式创立了中山华帝燃具有限公司。当时，7人一致推举邓新华为董事长，潘权枝为副董事长，黄文枝为总经理。企业初始阶段，在股权分配上，开发区所在村政占总股本的30%（仅为当时的股权结构）；为有利于企业的发展，余下的70%的股权7人平分，各占10%，黄启均和关锡源均以知识入股。在这一点上初创者们显出难能可贵的大气，并以惊人的速度达成了一致。在企业最初的组织架构中，7个人各取所长，各兼任企业一个部门的经理，邓新华德高望重，善于组织协调，把董事会成员紧密团结起来，为共同的目标而奋斗，董事长非他莫属，他还是理财高手，负责公司财务；潘权枝与当地工商、银行、税务等关系很好，负责公关；黄文枝懂技术，负责技术革新和新产品开发；而黄启均对行业市场动态和企业形象推广比较了解，负责市场策划、企业形象包装和广告发布；李家康有在大型合资企业的管理经验，负责行政；关锡源熟悉产品营销通路建设，负责营销；杨建辉踏实肯干，又懂技术，负责生产。在重大决策问题上，7人举手表决，4票赞成即算通过。来源

：www.examda.com 12年后的黄启均说：“当年我们虽然拿的是一点点钱，但是我们说我们要用5年的时间做到中国第一。

当时别人不相信，很多人都说，你们见缝插针，这里卖一点，那里卖一点，应该能够生存。”黄启均之所以会成为华帝7位老板公推的营销负责人，因为他个人张显出来的文化追求。说起来，高中毕业的黄启均相对于自己的伙伴们已经是高学历了，7个老板中甚至有的只读过小学，但正是在黄启均力倡下，这些农民出身的老板们创业伊始就办了件挺文化的事情。1992年，中国燃气灶具正在发展初期，是一种技术含量不高的产品，除了有鼎牌、神州、万家乐、三角、百得，还有进口的松下、林内外，就是大批“螺丝刀工厂”简单组装产品，市场处于无序竞争的“乱世”状态。一方面杂牌众多，另一方面没有品牌形象和产品形象突出者，几乎所有的产品都是外观颜色灰暗，工业设计凌乱，品牌形象模糊，市场上根本没有明确定位的灶具产品。因此，华帝一致决定把企业定位在“高质量、高品位、高效益”上，确立了做“中国精品”的企业理念，实施“以高打低”的差异化策略，占领中国燃具的高端市场。并从100万元的创业基金中抽了1/3，做了一个当地生意人觉得很莫名其妙的CI设计，塑造全新的视觉识别系统和制定品牌传播策略，这在1992年，无疑是开了行业先河。有了好的品牌形象后，华帝产品比其他产品价格高20%以上，但当年就收回成本并赢利。黄启均说：“结果产品一出来，因为当时市场上同类产品基本谈不上美化，所以华帝从包装到产品本身都非常靓，成为这个行业一道新的风景线，华帝第一年的销售额就突破了3000万元。”到了1995年，华帝市场占有率已达到10.5%，销量达到50万台以上，超过了当时的领导品牌迅达和万家乐，成为燃具行业的奇迹。后人总结华帝这套市场导入期的营销理论认为，这就

是用很少的资源做超前一步的投入，靠超前的文化形象去运作市场。“一把盐营销”理论和“企业利益共同体”概念来源：www.examda.com当然，在中国，不乏有一夜之间崛起的企业，但面对成功，他们没有思想准备，没有战略构想，所以，他们稀里糊涂的成功，最后稀里糊涂的死掉。但华帝绝不是这样的企业。从当初的100万元投入到华帝10年来持续稳健发展，黄启均认为首先应该归功于创业之初制定的超前的品牌定位战略、独特的市场拓展策略和市场渠道战略及核心多元化的防御扩张战略。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com