

第三讲



教学目的与要求

1. 了解主干案例的经验和教训
2. 掌握成功创业的关键核心点
3. 要求学生课外查找并总结与主干案例相关的材料



教学重点与难点

教学重点：创业的启动

教学难点：创业环境分析

主干案例

案例 “非常小器”圣雅伦

1. 中山圣雅伦日用制品有限公司简介

20 世纪 80 年代,香港聚龙集团收购了具有悠久历史的法国个人美妆工具生产厂家达尔夫公司,更名为圣雅伦。

以“个人护理,二次革命”的口号,把美妆工具升华为个人护理用品,赋予美妆工具以时尚、休闲的文化内涵。

圣雅伦的产品包括眉毛镊子、睫毛翻卷夹、粉刺用具、眉笔刨等。

通过成功的品牌推广,圣雅伦一举成名,迅速成为引导个人护理用品时尚潮流的著名品牌,并成为馈赠佳品。

1999 年 4 月,第一批圣雅伦品牌的指甲钳正式推向市场。同年 6 月,国家日用五金制品监督检测中心为圣雅伦颁发了中国有史以来第一张“指甲钳质量检测合格证书”。

1999年,圣雅伦销售额达4000万元。

2000年,圣雅伦在国内市场的年销售额达到6000万元,一跃成为国内销量最大的品牌。

2004年5月,圣雅伦销售额突破1.6亿元。

圣雅伦的市场占有率排名世界前三,占国内指甲钳市场份额的65%,是名副其实的中国指甲钳大王。

2. 董事长梁伯强

圣雅伦的董事长梁伯强,1962年10月出生于中山市小榄镇,高中学历,中国“隐形冠军”形象代言人,被媒介称为“鬼才”“每根头发都是竖起的天线”的“指甲钳大王”。

1962年本来就是一个贫困的年代,梁伯强的出生给家里带来的是更加贫困。“我的家和当时许多中国的农民家庭一样贫困。但是母亲的爱让我的精神一点不贫困。”梁伯强如此回忆他的童年时光。

母亲常安慰他,让他好好读书,自强不息,长大了,做出点事来才不会让别人小看。“‘自强不息’四个字让我咬紧牙关渡过了许多难关,所以,我办公室里就悬挂着这四个大字。”梁伯强说。

1980年4月10日,高中毕业的梁伯强听到澳门的新闻广播说要换澳督,预计移民政策会放松,于是决心到澳门。

在给别人打工的时候,老板对他说:“你做得很不错,但我这里天地小,你要发展自己,就到外面租个大房子,我发货给你,你再请两个人一起做。找找当小老板的感觉。”

没有任何经验的梁伯强高兴地雇了两个人。“包工头”从此成了梁伯强一段美好又苦涩的回忆。

1984年10月9日,梁伯强得知澳门政府宣布有澳门临时身份证者可以换取正式身份证。渴望改变命运的梁伯强再次单枪匹马来到澳门。

“我找到了以前的朋友,拿回了那张改变我命运的临时身份证后又在澳门警察署排队换取一个正式身份证,如获至宝地到中国旅行社申请办理了一张回乡证。至此,我的身份才发生了重大变化——我是合法的澳门居民了。”

3. 创业历程

(1) 把握市场机遇

1998年4月,梁伯强翻阅旧报纸时看到《话说指甲钳》的文章。文中说,1997年10月27日,时任副总理朱镕基接见全国轻工企业代表时拿出3把台湾商人送给他的指甲钳,动情地说:“我们生产的指甲钳剪了两天就剪不动了,而人家的精致又耐用,所以我们要盯住市场缺口找活路。”

这句话触动了迷茫中的梁伯强。他心想:“朱副总理说得对啊,吉列能把小小的剃须刀做成大品牌,我怎么就不能做成指甲钳业的吉列呢?”

说干就干。当年,梁伯强就创立中山圣雅伦日用品公司,转向经营指甲钳业务。但开张后,他发现看似简单的指甲钳业务,其实真正运作起来却问题重重。他说:“我当时没

有做市场调查就一头扎进去,项目盲目启动后发现不对劲。我压力很大,做也不是,不做也不是。”

梁伯强没想到,自己会这么快就陷入了骑虎难下的窘境。怎么办?

只好先出国考察全球指甲钳市场去!

从1998年4月到1999年9月,他带着翻译,跑了20多个国家和地区,拜访了德国、韩国的指甲钳名企。如果当时交给专门的调查公司去做,可能二三百万元就解决了问题,但他的考察却花费了1000多万元。

经过摸底,他了解到,全球指甲钳市场销售额大约有60多亿元,其中欧洲占了1/3,韩国占了20亿元左右,中国以及东南亚地区合起来也是20亿元。

但在中国国内,韩国厂商占据了全部的中高端市场,国产指甲钳几乎全部属于地摊货档次。

“高档的是韩国货,三块多钱一个,低档的是国产的,才三毛钱一个。”

光看不练也不行,必须实践。梁伯强随后选中了韩国最大的指甲钳生产商777,做起了其经销商。

当时,中国有几百家指甲钳企业在低端市场混战,但777品牌却占据着中国高端市场。

为了搞明白777品牌的市场运作及其产品技术工艺,他一年前往韩国20多次,先后购买了777品牌1000多万元的货物。在此过程中,他学到了777的技术,并编织着国内指甲钳营销网络。

(2) 正式创业

1999年,梁伯强正式决定做指甲钳。那时候,包括广州“555”、上海“双剑”在内的最大的5家指甲钳国有企业因为体制的问题先后倒闭,梁伯强把这5家厂的厂长都聘请过来指导生产和进行品质控制。第一批“圣雅伦”牌的指甲钳出炉后,当年销售额就达到6000多万元,一跃成为全国第一。

(3) 营销手段

一次,梁伯强报上公开征集“圣雅伦”的广告语,结果“非常小器”夺得头筹。此后,梁伯强开始采用“非常小器”和“圣雅伦”双品牌战略,分别在低高端两个市场出击。“非常小器”走的是低端路线,最低的发货价格为3块多;圣雅伦走的是高端路线,最高的一套为100多元。

“目前在国际上,我们与排名前两位的韩国777和钟牌相差也只有不到1000万元左右的份额。”梁伯强说。

“非常小器”指甲钳系列产品的质量标准已被国家轻工业局定为行业标准。

1999年9月20日晚,北京展览馆里人头攒动,气氛热烈。这里正举办着“中华人民共和国建国50周年成就展”,当晚开办的是中央领导同志专场。在轻工展区的展示柜里,“圣雅伦”牌指甲钳与国内许多名优产品一起接受中央领导的检阅。

原国家轻工业局局长陈士能有一套“圣雅伦”修甲产品送到朱总理手中说：“我国的指甲钳质量现在可以和韩国的名牌产品相比了，您给轻工企业提出的任务，我们正在努力完成。”

朱总理打开盒子，看到了 10 件修甲美容器具件件精致，品质不凡，把玩良久高兴地说：“这就像个样！”这时，记者按动快门，拍下了这一珍贵镜头。“这张照片现在就挂在办公室里，每当抬头凝视着照片，一股自豪感油然而生。”梁伯强说。

“这就像个样！”这成为梁伯强日后在各种场合进行推销的经典话语。

圣雅伦公司已有 200 多个品种，并由单一指甲钳延伸到个人护理用品。有手指甲钳、脚指甲钳，还有专门的婴儿指甲钳——指甲钳面是平的，比成人的要短一半。

在一次聊天中，梁伯强发现，把指甲钳当成名片的形式来推销可能是一个好方法。于是，他有了这样的创新——名片指甲钳：在指甲刀上刻上赠送人的名字、头衔和电话号码。

在这个想法诞生之前，梁伯强获得的全球指甲刀行业最大的一笔订单是 2000 万元，为了得到这张订单，他用尽浑身解数，历时三个月。而他拿到招商银行的一笔 3000 万个指甲刀、价值 1 亿元的订单只是动了动嘴皮子——在一次财富论坛上，他发布了其所谓“名片指甲钳”的“第六媒体”理念，而当时招商银行的一位负责人正好在座。

此后，梁伯强采取了更为大胆的做法：对于第一次使用的人，梁伯强几乎都是免费奉送。“第一批我们送了 10 万个，全部免费赠送。”他说，“我相信你派送完 1000 个指甲钳，起码直接或间接地给我带来 200 笔新生意。”

将指甲钳做成名片的创意，让圣雅伦一下子收获了 3 亿元，并且媒体送给这种“名片”一个好听的名字——第六媒体。

知识点精要

一、技术创新为核心，要有远大志向

企业不分大小，要有远大志向。

找准目标竞争对手，细心分析逐项对比，把实质性的差距逐个攻破。

二、适应市场需求为导向，细分目标市场，建立双赢的厂商伦理关系

为建立起自己独特的销售渠道，圣雅伦着力搭建连锁加盟经营平台。据梁伯强介绍，从 2004 年开始，圣雅伦公司推出“315 老板孵化计划”——用 3 年时间，投入 1000 万元，培育出 500 个老板（加盟商）。被选出的加盟者可免培训费，合格者可获得 10000 元创业

基金支持。

梁伯强把国内市场划分为七大区域,由7个加盟商分管。“如果你有关系,把生意做到国外去都可以。”他说。目前,Kitty猫、迪士尼、维尼熊等10多个世界知名品牌都与圣雅伦建立了合作关系。

“财聚人散,财散人聚。”敢于舍弃部分利益,通过整合社会资源来实现低成本运作,成为梁伯强的快乐经营之道。在市场销售上,与加盟商六四分成,加盟商60%,圣雅伦40%。

“普通指甲钳的毛利只有5%左右,而我的指甲钳可以达到40%。”梁伯强把利润的30%作为福利发放给员工。

这个计划推出后便备受争议,最初进展并不顺利。为此,圣雅伦公司对加盟者的条件进行了调整,更关注其年龄资历、经济条件和社会背景。这样做,是为了让加盟者能更好地胜任被赋予的市场使命。圣雅伦公司现在的加盟商就是在这个计划中“孵化”出来的。

为了活化加盟经营平台,圣雅伦公司还借助梁伯强传奇的成功创业经历,打造了“冠军论道”平台。

梁伯强认为,企业家群体也是一个相对孤独的群体,需要找到与之对等的人去对话,同时部分民营企业还在亲自做业务,想跟现场能拍板的人直接对接业务,而“冠军论道”平台恰恰能满足他们的需要。

搭建“冠军论道”平台的具体做法是:在每个城市设立一个秘书处,其中300万人口设一个物流商,30万人口设一家专卖店。秘书处由物流商负责,统一组织活动。每年在每个城市最多举办四场。在此过程中,圣雅伦公司只是扮演服务生的角色。现场不推销产品,待他们需要商务礼品时能想起圣雅伦即可。

圣雅伦公司在17个城市设有秘书处,集中在民营企业密集的华南、华东地区。专卖店建立了几百家。

三、通过提高竞争门槛,不断为企业建立防火墙

争夺行业第一品牌;

创立中国指甲钳研发中心;

制定行业标准,占领行业制高点。

四、树立全球视野,实施两条腿走路方针

一是为发达国家品牌进行OEM生产。

二是在发展中国家实行网络营销,为产品注入文化,塑造产品知名度和美誉度。

在国外市场,据梁伯强介绍,一方面,圣雅伦与迪士尼、Kitty猫、维尼熊等知名品牌建立合作关系,直接给他们贴牌生产,分享他们的渠道资源;另一方面,与欧洲的皮具商捆绑销售,借用他们的渠道,直接销售圣雅伦自有品牌产品。