RAVEN®

| 第 17 期 |

GLEN RAVEN®

LET ENDLESS POSSIBILITIES BEGIN®

Glen Raven 客户分享最佳实践详情

第 17 期

2012 年秋

尊敬的读者：

“最佳实践”是当今最受推崇的经营理念之一。从广义上讲，最佳实践指产生超凡结果，赢得众多其他组织争相效仿的流程。

本期 Raven 旨在分享我们一些客户采纳的最佳实践。我们每天了解客户开发的创新方法，幸运的是，这些客户通常愿意分享他们的想法，惠及各方。

本期列举的最佳实践范例，真实列举了各种业务挑战，第一例则是目标营销。封面的故事讲述高科技面料团队今夏与明尼苏达州明尼通卡的 G&K Services 合作推出的一次成功的营销活动。他们活动的目标是德克萨斯州的油田工人，活动结果令人欣慰。

在全球商务领域，纽约州格林波特的 Wm. J. Mills & Co. 利用互联网拓展全球航海业务，特色帆布袋的销售实现强劲增长。佛罗里达州西棕榈滩的 Hoover Canvas 亦是率先运用互联网的最佳实践的先锋，通过战略性的网站展示营销遮阳篷和遮阳物结构。

当今世界千变万化，适时转变成为各大企业的优先要务，其中加利福尼亚州方塔纳的 AR Tech 在保持核心优势的同时，增长和提升效益，转变之路一马当先。持续性规划是每家公司均会面临的难题，而我们特写这方面的两个最佳实践范例 — 德克萨斯州圣安东尼奥的 The Chism Company 和加利福尼亚州圣莱安德罗的 Acme Sunshades。密切相关的还有对客户关系的认识，经验来自威斯康辛州巴拉布的 Baraboo Tent & Awning。

运营效率包括许多最佳实践，其中两例典型为密歇根州底特律的 Marygrove Awnings 和密苏里州堪萨斯城的 Kansas City Tent & Awning。Marygrove 领先行业的最佳实践在于信息技术，而 Kansas City Tent & Awning 则擅于通过选料和改进流程 来提高生产力。

企业家的最佳实践有哪些？密歇根州格拉德温的 John Highfield 与我们分享了他们开发一种自动化平底船船罩的故事。与企业家精神紧密相关的是通过设计创新领先行业的能力，这一点将通过佛罗里达州迈阿密的遮阳物结构公司 TUUCI 详细说明。产品开发同样是企业家精神的核心，加利福尼亚州埃尔塞贡多的 NanoH$_2$O 即为例证，该公司是通过反渗透过滤进行咸水淡化的技术先锋。

北卡罗来纳州派哈尔的 Wieland Copper Products，阿拉巴马州伯明翰的 Summer Classics 和华盛顿州西雅图的 Rainier Industries 为最佳实践问题带来其他范畴的例证。Wieland 是我们的物流子公司的合作伙伴。对于该公司所从事的挤压铜制品行业来说，及时交货至关重要，而物流运作正是 Wieland 的长项。Summer Classics 在庭院商店渠道的广告推销表现出众，Rainier Industries 则展现出如何凭借发展产品多样化取得成功。

如您接下来所见，我们的客户从不缺乏创新思维。这些文章仅是管中窥豹，奇妙的新想法每天都会喷薄而出。正是这种创新承诺，使我们以及所有客户、贸易伙伴和员工对未来充满信心。

Allen E. Gant, Jr.
总裁兼首席执行官
Glen Raven, Inc.

2-3
4-5
6-7
8-9
10-11
12-13
14-15
16-17
18-19
20-22

封面 德克萨斯州圣安东尼奥的石油和天然气工人是 G&K Services 和 Glen Raven 高科技面料推出的营销活动对象。

内页上图 广告推销可提高庭院商店的销售额，有 Summer Classics 为证。

内页下图 纽约州的 Wm. J. Mills & Co. 在全球营销特色帆布袋。

目标营销
挑战 — 目标营销实现可衡量的成果

最佳实践范例 — G&K Services
明尼苏达州明尼通卡
www.gkservices.com

目标营销直接接触德州石油和天然气工人

德克萨斯州圣安东尼奥因石油和天然气行业兴盛，是营销理想产品的理想地点，适宜开展目标营销计划。此案例中的理想产品是由 G&K Services 分销并含有 Glen Raven 的 GlenGuard® 阻燃织物的防护工作服。

全国最大的工作服服务提供商之一 G&K Services 的营销经理 Gary Urbanski 如是说：“我们针对明确的需求启动该计划”。“石油和天然气工人需要穿着防护工作服，而在德州油田天气非常热。我们的产品既可提供防护，亦能使工人保持凉爽舒适。”

活动于5月在圣安东尼奥拉开序幕，历时6个月，其间广告牌安置在石油和天然气工人每日的上下班沿途。广告讯息清晰明了：“最凉爽的阻燃工作服”，这得益于 GlenGuard 阻燃织物，符合所有行业安全标准，重量轻而穿着舒适。

除户外广告牌外，还在目标市场区域人们经常收听的电台上投放电台广告。在全国投放平面广告，向石油和天然气田管理人员传达类似的讯息，同时灵活使用头盔贴纸和海报。

广告运作由 Glen Raven 高科技面料营销总监 Rich Lippert 操作，并与 G&K 圣安东尼奥办事处紧密合作，调动包括电话专线在内的销售力量。该计划聚集了 G&K 人员共同参与，为其带来丰厚回报，来电骤增，产品和品牌的市场知名度增加。

“因为这次活动，我们的本地客户群明显增加。”Urbanski 说。“虽然结果仍在计算中，但我们知道销售大幅增加；我们已签订额外业务，并因产品知名度扩大而获益。更多的人联系我们，希望深入了解我们的阻燃产品。”

Glen Raven 的高科技面料团队，包括 GlenGuard 阻燃织物市场经理 Rodney Holland，在计划期间与 G&K 密切合作，包括 G&K 圣安东尼奥总经理 Mark Lewis。

“每个人都辛勤工作，花时间了解市场、目标群体及产品对终端用户的益处。”Urbanski 表示。“目标营销和业内合作蕴含巨大机遇。这很有趣，而且真正有效果。”

目标营销最佳实践

下面这些是 G&K Services 活动中列举的目标营销最佳实践的范例。

- **找到合适的位置** — 成功的目标营销需要具有特定关键要素，包括在可以具成本效益地接触的界定区域内，存在密集的潜在客户群体。圣安东尼奥是进行该活动的理想地点，石油和天然气工人高度密集，需要穿着凉爽的防护工作服。
- **明确益处** — 有效的目标营销必不可少的还有向终端用户清楚表达产品益处的能力。就圣安东尼奥计划而言，广告牌和电台通讯重点在于不仅帮助石油和天然气工人安全工作，而且使他们穿着由更轻便的织物制成的工作服，感觉更凉爽舒适。
- **找准传播媒介** — 目标营销需要高效有效的沟通渠道。广告牌辅之以电台，适合在石油和天然气工人往返工作地途中传达讯息。
- **与销售结合** — 创建意识和需求仅是目标营销方程式的一半。必须启动销售，以有效追踪新生成的潜在用户。
- **合作** — 通过合作可利用目标营销计划的预算和人员。增加阻燃织物所制的工作服销售额是 G&K 与 Glen Raven 的共同目标。两家公司携手合作，明确终端用户的需求，并以能引起石油和天然气工人共鸣的语言表达产品益处，成为有效的合作伙伴关系。

右上图 石油和天然气工人享受 G&K Services 提供、采用 GlenGuard® 阻燃织物特制的工作服带来的舒适防护。

右下图 G&K 和 Glen Raven 营销团队站在广告牌前；从左至右依次是 Rich Lippert (Glen Raven)、Keith Zapalack (G&K)、Steve Hundgen (Glen Raven)、Mark Lewis (G&K)、Brandon Fuller (G&K)、Gary Urbanski (G&K) Rodney Holland (Glen Raven) 及 Jarod Guier (G&K)。活动中宣传的工作服具有高度防护性，且不失吸引力，重量更轻，穿着更舒适。

GlenGuard FR
THE COOLEST
FR WORKWEAR
Available from
1-855-818-COOL
R 1378
Budget

WM. J. MILLS 携手船主和包袋爱好者，全球共成长

全球商务
挑战 — 利用全球经济

最佳实践范例 — Wm. J. Mills & Co.
纽约州长岛格林波特
www.millscanvas.com

Wm. J. Mills & Co. 的历史可追溯到 19 世纪末，它的创办者 William Mills 是一位苏格兰移民，他在长岛开设了一家帆布工厂，由此开始了他的事业。该公司今日已传承到由第五代拥有和管理，业务扩大，涵盖多种航海帆布、遮阳篷、所有类型的外罩、庭院软垫及独特的手工帆布袋系列。在这一过程中，全球商务已成为公司的重要组成部分。

“在许多年间，本公司是 Boston Whaler 船舶用帆布的独家供应商，而今天，我们与世界各地的 Whaler 经销商和船主合作，进行帆布改装。”副总裁 Bob Mills 表示：“在我们的网站上，船东可查看 3,000 多种按型号和年份组织的 Whaler 零件编号。船主通过电邮将照片寄给我们，以便我们能为其航行于世界各地的船舶匹配合适的帆布。”

公司网站同样支持着帆布袋繁荣的全球业务。在许多年间，该公司在淡季时利用废布制作包袋作为副业。当现任总裁兼首席执行官 Jamie Mills 进入公司后，他重点通过网上销售和精品专卖店拓展包袋业务。

“Wm. J. Mills 是一个优质品牌，拥有标志性的标签，吸引消费者。”Jamie Mills 表示：“我们幸运地立足于这个地区，流行独特的配件和时尚，这使我们的帆布袋大受欢迎。”

除向消费者网上销售外，Wm. J. Mills 还向整个地区的精品店提供独家的包袋设计，吸引全国新闻媒体争相报道，包括 Vogue、Cosmopolitan、滚石和纽约时报。他们的包袋热销国际。

“我女儿的一个朋友在新加坡地铁里看到了我们的一款包。”Bob Mills 表示：“我们的员工经常收到从世界各地发来的包袋街拍照片。具有讽刺意味的是，在这里我们就是一家制造公司，地处长岛特色旅游区中心，向亚洲装运缝纫货品。”

全球商务最佳实践

来自 Wm. J. Mills & Co. 的全球商务最佳实践包括以下：

- **投身全球商务 —** 尽管与全世界的公司展开竞争令人生畏，但必须克服恐惧，仔细调研并发挥创造力，探索有效方式利用全球市场机遇。

- **技术 —** 互联网通过电子商务网站、电子邮件及社交媒体制造风潮的能力，几乎向所有人打开了全球市场。互联网技术是把握全球机遇的唯一最佳途径。

- **产品质量和一致性 —** 如果你参与到全球市场，产品质量和一致性必须是最重要的。远在千里之外的产品出现问题，解决成本昂贵，还可能迅速损害品牌。

- **外部协助 —** 众多专业贸易和政府资源可用以提供信息和协助，尤其是关于国际航运所需的文书。参加研讨会，上网了解背景信息，并联系你的商会。

- **转运公司 —** 谈到全球贸易的外部协助，前进的坚实一步在于与转运公司建立关系，助你管理全球装运，包括海关规章。

- **灵活性 —** 欲在全球商务中取得成功，灵活性必不可少。须意识到事情并不总是像预计的那样发展，因此需要创造性的解决问题及适应客户需求的能力。灵活地安排你的全球业务计划。

左页，上图至下图 Wm. J. Mills 现由 Mills 家族第五代所有；从左至右依次是 Bob、Bill 及 Jamie Mills。全世界的 Boston Whaler 船主联系 Wm. J. Mills 要求进行帆布改装。通过这家总部位于纽约州的公司，全球商务同样在支持着帆布袋业务的繁荣发展。

转变
挑战 — 转变求发展，促效益

最佳实践范例 — A&R Tarpaulins, Inc.，
AR Industries / AR Tech
加利福尼亚州方塔纳
www.artarpaulins.com

AR INDUSTRIES 与 AR TECH 同转变

当 Bud 和 Carmen Weisbart 在 1978 年从 Ralph Weisbart 和 Aundra Arrington 收购 A&R Tarpaulins, Inc. 的所有权时，该公司经营成功，专门制作卡车篷布、卡车封顶系统、工业帷幕及遮阳篷和遮阳物结构所用油布。这确是一家成功的企业，但 Weisbart 夫妇认识到，如果转变为一家增值产品供应商，公司将会发展，员工的工作安全性也会提高。

“我们开始明确界定我们所从事的业务，即制造工程产品，产品完全或主要由织物制成。”Bud Weisbart 说道：“这一界定给我们带来极为开放的发展环境，我们可追求产品和市场多样化并转变公司。”

公司的转变始于向加州南部的航空航天公司提供用于设施保护的油布。鉴于初期这些基本任务的成功，A&R 被要求扩大产品供应，扩及清洁工作区围封物及其他地面支持。随着 A&R 出色完成日益复杂的任务，航空航天业客户开始要求用于飞行器的技术产品。

“我们需要扩充人手，引进工程师和设计师，帮助我们符合严格的质量标准。”Weisbart 说道：“我们还需确保全体人员了解新产品的分支。例如，卡车篷布可以有几英寸的偏差而没有问题。但对于航空航天产品来说，容差可能只有四分之一英寸或更小。”

A&R 人员不仅学习到更加精准的制造技术，还学会如何加工更先进的耐高温和耐低温材料，以及交付航空航天应用所需的电磁干扰 (EMI) 防护质量。公司通过 ISO 9001 认证，包括 AS 9100 航空航天标准。

“所有这种转变并非发生在一夕之间，而是经过多年的补充、培训及发展，才有了今天的局面。”Weisbart 说道：“我们与航空航天工程师深入合作发展，稳步成长。工程师之间口口相传，我们接获的任务变得更多。

“与此同时，我们依旧秉持核心工作，生产卡车篷布、工业帷幕、遮阳篷及遮阳物结构，为投资新业务提供所需财政资源。”他说道：“我们在核心业务上持续创新，推出专有的油布修补带。”

转变最佳实践

来自 AR Tech 的转变最佳实践包括以下：

- **明确你的核心竞争力** — 理想的起始点便是从广义上明确你的组织的核心竞争力，使你可考虑多样化经营机会。这种界定应包括清晰陈述你存在的原因。
- **你能提供什么价值** — 与明确目的密切相关的即是通过转变和多样化产品，你将为市场带来何种价值。目标应是识别增值特色带来的特有机遇。
- **人力投资** — 转变一家公司要求你进行人力投资，使员工在稳定的工作环境中工作数年，组织知识和专业知识得以培养。
- **长远考虑** — 转变并非一蹴而就；就 A&R 而言，该公司贯彻转变 / 多元化战略达 30 多年之久。务必循序渐进，稳步发展，在新产品或服务领域赢得优质和可靠性声誉。
- **基础业务** — 在公司转变过程中，具有基础业务非常关键，这可为未来投资提供所需现金流。

上图 Bud 和 Carmen Weisbart 将公司从一家工业油布商品供应商转变为重要的航空航天工业供应商。

平底船船罩为船罩带来革新

企业家精神
挑战 — 创办新企业

最佳实践范例 — 平底船船罩
密歇根州格拉德温
www.theboatguard.com

John Highfield 正如大部分新船主一样。在购入平底船的前两年里，每次出海后他都会认真地从船首到船尾遮盖船身。而如同众多船主一样，在第三年他开始厌倦了辛苦地搭盖船罩并停止使用。你可以猜到接下来发生了什么。

“我的船看起来像是在超速地老化。每过去一年船看起来就像是用了七年。”Highfield 说道。我四处观察了下所有邻居的船，发现他们都在经历同样的情况。我记得一个邻居来访并说道‘他们怎么不生产一种只用按下按钮就能罩上的船罩，真是太糟糕了。’我心想，这真是个好主意。”

时机对 Highfield 来说正合适，他是一名干墙承包商，在住房市场繁荣时期曾一年承包过多达 200 户的工程。随着 2007 年经济衰退，密歇根地区的住房建设活动戛然而止，恰使 Highfield 有时间和动机来实现这项新发明。

经历大量的试验和失误后，Highfield 的创造初具雏形 — 一种无线电动平底船船罩。按下按钮，船罩将在 45 秒钟内伸展或收回，省去了手动搭盖船罩之苦。对原型进一步改良后，2010 年他开始将这种船罩推向市场。

“从有了这个想法到安装第一套平底船船罩，历时六年；其间有许多次我想过放弃，但我最终坚信我正在做的事业。”Highfield 说道。

平底船船罩采用航海级材料建造，坚固结实，设计旨在覆盖整个平底船。使用最小功率，因此船舶电池消耗较少。Highfield 为其售出的大部分装置进行安装，并且还建立了一个经销商网络。

“我已经 48 岁了，大半辈子都在为自己工作，我知道我不可能会去为别人打工了。”Highfield 说道：“平底船船罩经历了大量的试验和失误，诸多艰难，来之不易，而我们对今天的成就感到欣慰。”

企业家精神最佳实践

来自平底船船罩的企业家精神最佳实践包括以下：

- **以明确界定且未满足的需求为起点** — Highfield 确信大公司必须要研究平底船的可伸缩式船罩，但他发现没有其他人在实践这个想法，遂抓住了这一开放的机遇。他的个人经历和其他船主的经历证实确有需求。
- **对试验和失误有所准备** — 发明的原型设计仅是第一步；尽管原型可能运作正常，但做好准备解决实际生产开始时设计和制造上存在的缺陷。
- **不要急于上市** — 正如一句老话，你只有一次机会留下良好的第一印象。在新产品或服务至臻完美之前就进入市场是一种常见的错误做法，这使许多创业企业在社交媒体口口相传的负面评价下无力支撑。
- **职业道德** — 长时间的辛勤工作，伴随着大量挫折，对大部分企业家而言都很常见。挺过低潮需要高度的职业道德和毅力。
- **宣传和营销** — 发布新产品的消息是关键的一步，通过互联网和使用新闻媒体宣传新产品较为容易。决不要低估口头传播的力量。
- **保护你的创意** — 建议申请专利以保护你的新想法。Highfield 研究了如何申请专利并已提交申请。
- **学会适应和改变** — 最初的设计可能只是你一人脑中所想，但听取市场意见可能带来重要改变。由于船上空间限制，不可使用电机，Highfield 创造了手工操作的可伸缩式船罩。

上图 John Highfield 在妻子的大力协助下成立了自己的新企业。平底船船罩是一种自动可伸缩式浮船船罩，它由 Highfield 发明并申请专利。

CHISM COMPANY: 家族业务，一脉相承

继任规划 — 家族传承
挑战 — 家族传承式的企业转型

最佳实践范例 — The Chism Company
德克萨斯州圣安东尼奥
www.chismcompany.com

1977 年，时年 25 岁的 Roy Chism 开始投身家族事业，陪同父亲出席各类商务会议并打理店铺经营。Chism 的家族企业成立于 1951 年，自他加入后，这对父子一直保持着密切良好的共事关系。他们把面向不同市场的商业遮阳物结构作为业务重点，通过圣安东尼奥和奥斯汀的据点不断扩大经营。

“父亲是位好导师，是他把我领进了这一行，对于公司未来的发展 ，我们也谈了很多。”Chism 说道，“父亲 1983 年意外去世时，适逢我赶上发展业务的良机。”

2007 年，考虑到自己的两儿一女都无意继承家庭传统，Chism 开始将这家经营已逾三十年的企业准备定位销售。Chism 的几个子女自高中和大学毕业后就开始为企业效力，但之后又纷纷转向其他职业领域发展。

Roy Chism（左）为让儿子顺利接管公司，制定了为期数年的过渡计划。

BILL FULLER FUNDS 退休选择：出售公司

继任规划 — 出售业务
挑战 — 家族继承之外的企业转型

最佳实践范例 — Acme Awning Company
加利福尼亚州圣莱安德罗

到 2003 年底，Bill Fuller 拥有并经营 Acme Awning Company 已满 20 年，那时，他认为应当认真考虑退休了。要想从多年的辛苦工作和投资中获得丰厚回报，成功出售企业至关重要。

“我没有任何家庭成员或者员工可以接管企业，因此出售是我唯一的选择。”Fuller 说道。“和其他的企业主一样，我的目标是从出售中尽可能获得最大收益。”

Acme Awning Company 现已更名为 Acme Sunshades，其历史可追溯到 1922 年，Fuller 为第四任拥有人。借助其优质产品及良好服务，该公司已在市场树立稳固的信誉，Fuller 认为此时正是出售的好时机。

他有条不紊地进行出售企业的准备工作。其中很重要的部分是必须处置过剩和过时的库存，并加强公司资产负债表。Fuller 抽出时间编制三年的损益表，同时记录他所遵循的各种业务流程，以便将这些知识传给继任者。

“我自己做足了筹备工作，并与多家经纪公司和投资行进行讨论，从中选出几家可以代表我的公司；最终我选择了我认为最好的一家。”Fuller 说道。

经纪人告诉 Fuller，完成出售至少要花八个月，但实际进展要快得多。经纪人数据库里的一位买家表示对这家企业有兴趣，并根据 Fuller 的准备材料给出报价，并在八周内达成了买卖。

“事件进展得非常快。”Fuller 表示：“我在市场最高价时将其出售，并同意在为期三个月的培训期内为继任者开展业务培训。此外，我将作为公司承包商执照管理负责人，在公司留守两年，且仍为该企业的所有人之一，直到继任者有资格获得他自己的执照。”

“从达拉斯大学毕业后，我决定投身教育事业。”Roy 的儿子，32 岁的 Ryan Chism 说道：“不过，每逢周末回家和节假日，父亲就会跟我聊聊生意上的进展。那时，一心想让公司改新换貌的父亲，在车间引进了全新的计控机械设备。”

进入 The Chism Company 的年轻员工给 Ryan 留下了深刻印象，同时 Ryan 也意识到，唯有掌握新技能，转变思维模式，才能适应新技术带来的变化。

“公司焕发的蓬勃生机，与教育机构的保守迟缓形成了巨大反差。”Ryan 坦言。“那时，我才真正开始怀念做出产品、目睹成品被使用的乐趣。”

Ryan 于三年前加入公司，当时父子俩商定，Ryan 将有数年过渡期以在公司各岗位上轮岗，他的此番历练不仅是要掌握业务运作流程，更要找出各环节的待改进之处，并制定远期业绩规划。

“在我看来，这个多年历练的过程能够降低学习曲线效应。”Ryan 称。“这使我能够某个时间段内专注于改进公司的单个环节，而不是在经验尚浅时就身兼重任。同时，这也为我和父亲留出了磨合的时间和空间来培养工作默契。”

Ryan 父子商定的过渡期限约为六年，届时，现年 56 岁的 Roy 将可以享受更弹性的工作方式，抽出更多时间放松休闲。

“接班过程的时间越长，就越能重塑一个企业。”Roy 表示：“Ryan 对公司的未来有着不同的憧憬，而我们正朝着这一愿景努力。同时，我们也深知对方的期望。”

家族企业继任规划最佳实践

The Chism Company 的企业继任经验说明了以下最佳实践：

- **为期多年的继任交接时间 —** 多年的继任交接时间裨益甚多。在此阶段，继任者不仅能学习和掌握业务，更能实施改进和长期战略。同时，较长的交接时间也为在任者留出过渡时间以迈入人生的新阶段。

- **坦诚沟通 —** 公开坦诚的沟通是继任规划和实施过程中的要素。各方都应明确自己的角色、责任和时间安排。

- **放眼未来 —** 交接阶段应高瞻远瞩，尽早作出资本注入和人力投入规划。继任规划不应只着眼所有权的交接，而应以企业稳健运作和未来发展为重，制定远期战略规划。

- **不仅限于最高层 —** 企业的继任规划不应局限于总裁和老板。在小公司中，继任规划要落实到每个关键人员。

由于成功出售其遮阳篷业务，退休后，Bill Fuller 得以与妻子 Theresa 享受阿拉斯加度假时光。

出售企业的最佳实践

从 Fuller 的经验中得出的最佳实践包括以下几点：

- **出售前做好准备 —** 出售企业前的准备工作是至关重要的一步，这可能需要两到三年的前期工作。在 Fuller 的案例中，他处置不可用的库存并解决未偿付的应付款项，同时积累和整理与企业有关的重要财务数据。

- **人力与设备 —** 作为准备出售的一部分，请谨记拥有对企业尽责的有经验员工非常重要，另外，为完成工作，一些设备也不可或缺。

- **选择一名顾问 —** 聘用一位商业经纪人或投资银行家也是一个重要的步骤。在选择经纪人时，要核查背景并详细询问其将如何出售您的企业。

- **协助继任者 —** 潜在买家定会心存感谢，并可能需要在任者继续留在企业数月的时间，以提供培训并帮助接管现有客户。向潜在买家提供一份条理清晰的书面培训计划，能够对营销方案起到很好的补充作用。

- **营销方案 —** 思考您的企业卖点，并确保这些信息已列入销售演示稿。Fuller 拥有许多辅助性卖点，包括 Acme 自 1922 年已开始营业、多年来赢得众多奖项以及在客户调查中一直得分很高等事实。极佳的供应商关系和贸易协会主导地位也是主要卖点。

- **设定切合实际的价格 —** 出售最困难也最重要的阶段之一就是设定一个切合实际的价格。没有人愿意放弃追逐最大利润，但设定不实际的价格注定会失败。在确立市场价值时寻求专家的帮助。

- **构建出售交易 —** 尽管企业主会自然而然寻求企业可能的最高出售价格，但明智的做法是全面考量出售结构及其潜在的税务问题。股份企业应考虑出售股份与基于资产出售的相对优势。

物流及时
挑战 — 及时交付高价值产品

最佳实践范例 — Wieland Copper Products
北卡罗来纳州派哈尔
www.wielandcopper.com

及时性物流支持高价值产品

自罗马时代起，铜就以其俱佳的特性而备受推崇，它具有导电性、抗菌保护、防水性和延展性。由于这种金属可广泛应用于建造业、医学设备等领域从而提高产业价值，长期以来，铜的需求强劲且市场价值极高。

Wieland 是铜和铜合金领域的全球领导者之一，这家全球公司总部设于德国乌尔姆市，它的旗下子公司包括位于北卡罗来纳州派哈尔的 Wieland Copper Products。该公司致力于为美国空调及制冷业、原始设备制造商和水暖管分销商生产各类铜管材。及时向客户交付产品是一项高科技作业，我们在俄亥俄州、新泽西州、伊利诺伊州、佐治亚州、田纳西州、北卡罗来纳州、密西西比州、新罕布什尔州、得克萨斯州和密苏里州都设有配送中心。

Wieland Copper Products 水管销售经理 Scott Chilton 说道：“铜是一种需要及时装运的高价值金属，因为我们的客户不希望存有库存。有时，直到我们早上上班后收到客户订单，我们都完全不清楚当天的运货情况会是怎样。运货必须在当日发出，同时，我们还必须向我们的配送中心和客户保证可靠的交货时间。”

为满足客户对及时交付的期望，Wieland Copper Products 制定了一套高效物流系统，而来自 Glen Raven 物流公司的服务正是其中一部分。共享数据库和电子通讯构成了这种缜密合作的基础。

“我们需要的物流合作伙伴，必须提供高 透明度的调度和运输流程。”Wieland Copper Products 采购经理 Tim Naulty 表示，“Glen Raven 物流公司的 Raven Rater 系统让我们又迈进了一大步。借助它，所有工作人员都可通过共同的信息来源查看所有货物的实时状态。”

Raven Rater 是一款在线运输管理系统，它可为客户提供运货报价，同时调度配送和集货作业，并跟踪货物运送全过程。Glen Raven 物流客户经理 Jerry Vernon 是 Wieland Copper Products 的主要联系人。

Wieland Copper Products 所需的物流合作伙伴，不仅要能提供在线实时信息，还必需有自己的卡车和平板拖车车队，以实现灵活调度，迅速响应。出色的安全纪录和高级别的承保范围，是 Wieland Copper Products 物流流程的核心所在。

“与 Wieland Copper Products 的物流合作，其中一个关键是双方对客户需求有着共同的认识，同时也是考虑到 DOT（运输部）有关驾驶员连续上路驾驶时间的规定。”Glen Raven 物流公司总裁 Dan Cox 说道：“基于共同的信息来源开展合作，对于我们携手确立和满足他们的客户期望是十分重要的。”

物流最佳实践

下文列示 Wieland Copper 及时物流的若干最佳实践：

- **透明化** — 物流的透明化意味着所有人可通过共享数据库获得实时信息。因此，人人都能够随时掌握每件货运的确切状态，而不会出现意外情况。

- **在线通讯** — 诸如 Raven Rater 等互联网通讯工具彻底改变了物流的现有运作，它可提供实时状态报告，并实现物流服务提供商、客户与终端用户之间的持续通信。最新的信息技术，是 Wieland Copper 得以采用精密物流系统的关键。

- **可靠性** — 及时环境可彻底实现零误差限度。一旦作出交付承诺，就必须确保准时送达，而哪怕有一丝变动第一时间均可引起各方警觉。

- **以资产为基础** — 物流公司往往会整合多辆运输车，由一个中心服务团队来集中管理。在面向例如 Wieland Copper 等密集型及时交付行业时，物流提供商须配备自己的卡车和拖车车队，方能实现更灵活调度，更迅速响应。

- **合作** — 物流合作意味着客户与物流提供商将共迎挑战，携手制定创新解决方案。Glen Raven 物流公司深知 Wieland Copper 的及时需求，而 Wieland 也理解，运输部的连续上路驾驶时间规定增加了道路规章合规问题的复杂性。

- **安全和保障** — 对于铜管材这类高价值产品，安全、保障和保证是重中之重。

左图 Wieland Copper Products 与 Glen Raven 物流公司共同组建的一支团队，专致于物流支持的最佳实践。从左至右依次为：Jerry Vernon（Glen Raven 物流公司客户经理）、Dan Cox（Glen Raven 物流公司总裁）、Scott Chilton（Wieland 水管销售经理）、Tim Naulty（Wieland 采购经理）、Barbara Shaffer（Wieland 销售客服专家）和 David Gregory（Wieland 财务及采购总监）。**下图** 铜是一种高价值商品，需谨慎处理，且必须向全美各地客户及时交货。

建立人脉
挑战 — 与客户建立长期合作

最佳实践范例 — Baraboo Tent & Awning
威斯康辛州巴拉布
www.barabooawning.com

BARABOO 证明，用心经营合作关系终有回报

20 世纪 80 年代初，当威斯康星州索克城的 Craig Culver 和家人开始筹划第一家 Culver's 餐厅时，他们的一项前期工作就是物色一家雨伞和遮篷定制制造商。在一家制造商以业务量太少为由拒绝该订单后，Baraboo Tent & Awning 的拥有人 Clyde Moon 同意承揽该项目。

时至 2012 年的今日，Culver's ButterBurgers 和 Fresh Frozen Custard 已发展为在全美 19 个州拥有 460 多家餐厅的连锁企业。而 Baraboo Tent & Awning 也伴随他们一道成长，Culver 每新开一家餐厅，Baraboo Tent & Awning 便会为其提供遮篷和雨伞。这可谓建立持久业务合作关系的一个经典案例。

“当我父亲拜访 Culver 一家时，他们已在本地经营过几家餐厅，至于新店能否像过去那样开得起来，当时谁也说不准。”1996 年加入 Baraboo Tent & Awning 的 Andy Moon 如是说道，“善待他人，正如自己希望得到善待一样，这是父亲的人生哲学。”

Culver's 餐厅所需的雨伞，必须能够抵挡中西部地区频见的强风。Baraboo 运用其在雨篷领域的专业知识和精湛技艺，设计出一款坚韧耐用的雨伞，他们希望将其称为“有柄的遮篷”，这一谐称恰反映出这款雨伞别具匠心的结构设计。

“Craig Culver 希望我们为他的每家餐厅都提供品质上乘、始终如一的产品。”Moon 说道。“不仅如此，他们还希望我们能随时且及时地提供服务。多年以来，我们始终履行这一服务承诺，并伴随他们一道成长。”

自 1926 年成立以来，Baraboo Tent & Awning 始终是定制织物工艺、遮篷与雨伞设计和制造、船罩及众多其他应用的领导者。凭借对 Culver's 的优质服务，Baraboo 公司得以将业务拓展至其他国内连锁餐厅企业。

“始终如一提供上乘服务并专注于缔造佳绩，是建立良好客户关系的关键。”Moon 表示：“即便是一次赔钱买卖，也应以大局关系和长期发展潜力为重。”

建立关系的最佳实践

Baraboo 与 Culver's 的经验说明了以下建立关系的最佳实践：

- **黄金法则** — “善待他人，正如自己希望得到善待一样” — 遵循这条黄金法则永远不会错。
- **不要小瞧小角色** — 每家公司都要经历从小到大的成长历程，而初始阶段建立的人脉将助推长期持续发展。
- **客户服务** — 卓越的客户服务是建立和维护客户关系的基础。良好沟通和对问题的迅速回应，是经营客户关系的核心所在。
- **定制** — 提供定制产品和服务能建立长期关系；而一旦你的公司成为唯一能满足客户需求的公司或提供此类服务的佼佼者，这种关系也将得到巩固。
- **人员** — 注重员工培养，激励其取得成功，并通过尊重与关怀鼓舞员工士气，将有助于维护良好客户关系。无论是高级管理层和老板，还是制造和服务人员，都需要延续牢固的客户关系。
- **注重结果** — 毕竟，最终结果才是最重要的。唯有所有员工都树立“以客户为本，注重结果”的服务意识，才能建立稳固的客户关系。

左上图 Culver's ButterBurgers 及 Fresh Frozen Custard 总裁 Craig Culver，以及 Baraboo Tent & Awning 共同拥有人 Andy Moon。

HOOVER CANVAS 采纳营销策略，迎接时代变迁挑战

遮阳篷营销
挑战 — 遮阳篷及遮篷支架营销

最佳实践范例 — Hoover Canvas
佛罗里达州劳德代尔堡
www.hoovercanvas.com

数十年来，黄页广告已成为遮阳篷营销的定式，毕竟在家庭采购时人们都喜欢查找黄页 — “让手指代劳”。

尽管在部分地区，黄页广告仍是一种可行的营销方式，但得益于互联网和“搜索”功能，如今的营销工具和手段已发生了翻天覆地的变化。总部位于佛罗里达州劳德代尔堡的 Hoover Canvas，正是这一变革思维的引导者之一。

“当我一开始跟父亲建议我们应削减黄页广告投入时，他认为我肯定是疯了。”Hoover Canvas 副总裁 Matt Carroll 这样说道。“但在我 向他展示我们所吸纳的新业务量后，他也发现，网站确实是一种能吸引更多潜在客户且更为低廉的营销方式。

Hoover Canvas 始创于 1949 年，1979 年被 Carroll 家族收购。该公司业务主要面向戴德县、布劳沃德县和棕榈滩县，在巴尔的摩设有一家姊妹公司，并在巴哈马群岛拥有一家分销商。而该公司历经多年的不断成长和锐变，从其营销计划中也可见一斑。昔日的黄页和印刷品广告已被五个网站取代，每个网站都是专为公司所服务的一个特定市场而设。通过网站链接并在网页文案中采用关键词，Hoover 确保了有利于自身的搜索结果。

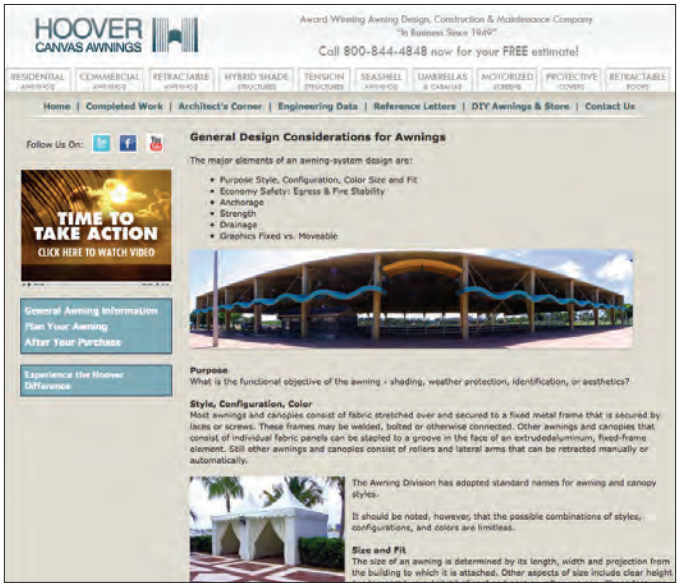
该公司还赞助“午餐讲座”(lunch-and-learn) 计划，该地区凡有意的建筑师均可参加，以扩充必需的专业知识。这些讲座不仅可让建筑师们了解遮阳物应用方面的知识，也使 Hoover 成为值得信赖的信息资源。

“网络是我们的最佳营销方式，因为客户习惯采用互联网搜索进行调查。”Carroll 表示，“当我们与潜在客户会面时，他们已通过网站对我们的产品有了一定了解。而对于我们来说，加入市场中的商业和贸易组织也是非常重要的。如果承建商能够记住你的名字和相貌，这就为建立长期的信任打下了基础。”

遮阳篷营销最佳实践

Hoover Canvas 在遮阳篷营销方面的最佳实践如下：

- **网站** — 由于消费者和企业都习惯于通过搜索来查找所需的产品，互联网的营销作用将愈发显著。网站将是必不可少的要素。



- **创意网站** — 一个出色的网站应质量俱佳，配有丰富多彩的图像和视频。网页文案应简明扼要，并包含有助于提升搜索结果的关键字。

- **目标营销** — 追踪销售潜在客户，以便衡量营销策略并确定其目标人群。尽管印刷品和黄页广告在遮阳篷营销中仍发挥着一定作用，但在 Hoover 案例中，印刷品广告往往吸引的是图便宜货的顾客，而黄页的使用人群多为上一代人。

- **对外推广和人脉拓展** — 在商业市场中，对外推广和人脉拓展对于建筑师、建筑规范专家、建筑承包商和翻新商来说是非常重要的。

- **口碑相传** — 无论全球的互联网发展如何发达，口碑相传仍起着重要作用。若客户心生不满，他们会通过社交媒体把自己的抱怨迅速而广泛地传播开来。注重品质和服务，是至关重要的营销最佳实践。使用在线评价，可发现自身客户服务中隐存的不足，并迅速解决问题或投诉。

- **新工具** — 价格实惠的摄像机与自建网站为不同规模企业打开了网络营销渠道。花时间调查客户选择，不仅节约资金，还能确定适当的潜在客户群。

上图 Hoover Canvas 将网络营销视作其营销计划的重点，并针对其不同产品推出多个网站。

开发生动的庭院商店销售

零售广告推销
挑战 — 提高庭院商店销售额

最佳实践范例 — Summer Classics
阿拉巴马州伯明翰
www.summerclassics.com

当消费者参观 Summer Classics 庭院商店时，首席执行官 Bew White 将一个信念铭记于心 — 即鼓励潜在客户尽可能长时间地驻足店内，客户驻足时间越长，越有可能发生购买行为。

White 表示：“当人们走进我们的门店时，我希望他们久留不去，并赞叹道：‘这里让我流连忘返’。”“所有零售巨头都善于留住顾客，这对庭院商店产业将是一个大好机会。”

Summer Classics 通过精心的营销规划创造留住客户的理想环境，从店面外观到员工着装和礼仪，该店深思熟虑用心布置店面的每一处。其中最重要的是如何利用一系列的装饰品和不同品种的织品，将成套的家具陈列其中，且每套家具间留有充足的空间。

“虽然庭院商店产业的营销已在过去十年中有所改善，但大多数店铺展出的成套商品仍鲜有装饰或未经任何装饰，而且这些套件在展出时，一般都摆放得相当密集。”White 说道：“客户很快便能确定，他们是否能够与你做买卖，以及他们是否喜爱你的店铺。如果你听不到别人反复表示‘我喜欢这家店’，那么你正在犯一些错误。”

鉴于休闲家具的形势日新月异，通过庭院商店进行有效的广告推销，比之以往更为重要。庭院商店可凭借引人注目的展览，在遍地都是量贩店及电子商务的世界中，开辟出一个具有竞争力的小众市场。

“对大多数庭院零售商而言，进行有效的广告推销所面临的最大难题便是，缺乏投资的意愿或能力。”White 说道：“现实是，没有有效的广告推销，你的店铺就会失去市场份额，而你也会失去销售机会。加之，好的广告推销实际上并不如你想象中的那么昂贵。”

零售广告推销的最佳实践

Summer Classics 在零售广告推销方面的最佳实践包括以下几点：

- **鼓励逗留** — 有效的广告推销鼓励客户在店内逗留更久及反复逛店。逛店时间越长，次数越多，销售机会也越多。利用每个套件中富有创意的配件创造一个探索的过程。
- **配件和生活方式** — 好的庭院商店广告推销强调配件的使用，这些配件涉及从餐具和灯具到薄毯和艺术品各个方面，往往能够引起人们的兴趣。其目的是为了营造出一种休闲的生活环境氛围，吸引消费者进店购物。
- **切勿买得过多或重叠摆放** — 许多零售商普遍会犯一个相同的错误，就是把类别相同的过多套件放在一起展出，而且摆放得过于密集。当你展出五套吊索套件时，你正在鼓励客户购买其中最便宜的一套。
- **展出多种织物** — 如今供应的休闲织物多为同等级的纯色、图案及条纹套件产品。有效的广告推销以丰富多彩的套件为特色，这些套件表明织物如何相互搭配才能博得人们喜爱。
- **考虑环境** — 为使广告推销行之有效，地板和墙壁必须纳入零售环境的考虑范围中。对零售楼面空间进行细致的规划，可让你从广告推销工作中取得最大的收获。
- **改变环境** — 零售商应至少每五年更换全新的墙壁色彩及地板，彻底改变自身面貌。

左图和右图 庭院商店广告推销的最佳实践强调配件的广泛使用，以营造一种使消费者愿意驻足逗留的氛围。

MARYGROVE AWNING
应用技术提升效率

运营效率 — 信息技术
挑战 — 应用技术提升效率

最佳实践范例 — Marygrove Awnings
密歇根州底特律
www.marygrove.com

当你让全国最大的可伸缩式遮阳篷公司之一 Marygrove Awnings 的拥有人 Mike Falahee 就运营效率提出一个最重要的建议时，他的第一反应便是内务管理。

“在过去五年中，我参观了数家遮阳篷公司，发现最成功的公司往往都是整洁有序的店铺，对此，我并不感到惊讶。”Falahee 说道：“杂乱无序的店铺能够对一切事情产生负面影响，包括店内员工的态度和士气。”

虽然 Falahee 对运营效率的第一个本能反应指向内务管理，但其本身拥有的四州遮阳篷公司已通过过去数年来重新定制的先进信息技术系统来推动运营效率跃上一个全新的台阶。从电子销售演示到安装后的质量保证，Marygrove 通过全方位的整合信息技术系统来实现运营。

Mike Falahee，Marygrove Awnings 的拥有人。

“我们发现，客户在购物后所关心的主要问题之一便是‘我的遮阳篷将在何时安装？’”Falahee 说道：“我们利用这一问题作为我们的出发点，创建了一个将销售、演示及后续订单与产量、存货及安装系统相关联的系统，因此只要花不到 30 秒输入一个新的订单，销售人员就能告诉客户一个确切的安装日期。这一程序促使客户售后来电减少 85%，为调度员节省了 30% 的时间来调查及回复关于安装日期的问题。”

运营效率及客户满意度也已通过订单确认流程构建到系统中。客户服务人员会给每位客户打电话，逐一确认每个新订单各方面的事宜，并在后续电子邮件中加以补充。该电子邮件将提供个人专用网页链接，客户可在该网页上查看订单详情，跟踪订单进度及确认安装日期。此举所带来的结果便是，在安装时，生产和设计问题剧减，从 4% 降至不到 1%。

此外，Marygrove 的信息技术系统，由设在底特律、托莱多、休斯敦及萨拉索塔的公司共享，允许在公司范围内追踪在线工作情况，而且其中所融合的 GPS（全球定位系统）技术，可确保安装人员选择最有效率的路线进行部署。Marygrove 的安装人员也配备了 iPad 视频技术，可录制每次安装的过程。这些视频将以电子方式传送到总部复核，以保证质量，然后在内部分享，作为确认优质安装的途径。

“增加视频环节是一个非常不错的主意，因为我们的员工向来以自身工作为荣，能全身心地投入到工作中。”Falahee 说道：“我们在圣诞派对上播放这些视频，而员工们则会感叹‘瞧瞧我们都干了啥 — 干得真漂亮。’这便是你所希望的、对企业员工的展望。”

运营效率的最佳实践 — 信息技术

下文介绍 Marygrove Awnings 在信息技术方面的一些最佳实践：

- **内务管理** — 你的店铺是否整洁有序？你的员工每天是否要花数小时费力寻找工具？在你开始砸钱到计算机上之前，务必要保证工作环境整洁有序，做到最基本的要求。
- **集思广益** — 在你开始投资信息技术之前，召集骨干员工，商讨包括客户前景在内的业务需求。前瞻性集思广益有助确保系统依凭员工的全力支持来真正地满足你的需求。
- **长远规划** — 切勿指望在一夜之间就能完成一个像 Marygrove 所操作的那般先进的系统。这需要时间和精力，还要依凭合乎逻辑的阶段性方法。
- **专注客户服务** — 在 Marygrove，最重要的效率实践之一就是确认客户订单，它不需要技术，但可在客户满意度、效率及降低成本方面带来巨大收获。
- **环环相扣** — 许多公司为存货或会计等特定业务方面创建了自动化系统，但未能实现每个环节环环相扣。整合系统始于销售演示，止于质量保证，其将多次提升你的运营效率。
- **技术充裕** — 虽然技术整合对长远发展至关重要，但若作出小的改进就能快速改善经营状况且可以承受，那就不要拖拉。在安装车上安装 GPS 可节省寻找客户位置的时间。IPad 和智能手机可记录安装详情。IPad 还是个充满趣味性的互动手段，可进行鼓舞客户的销售演示。

选料、流程改进提升效率

运营效率 — 材料、工艺
挑战 — 通过材料、工艺赢得效率

最佳实践范例 — Kansas City Tent & Awning
密苏里州堪萨斯城
www.kctentandawning.com

在一个历史悠久的行业中，由于对传统的尊重，改变往往十分不易，尤其是当材料和工艺久享盛名时，更是如此。Mike Chael 现任 Kansas City Tent & Awning 副总裁兼共同拥有人。他最先承认，起初他曾抗拒公司有史以来所作出的某些最佳改变。

“我们在过去 10 年中所作的两个最大的改变就是，将钢制框架改为铝制框架，并增加主打织物产品。”Chael 说道：“说实话，起初我一度抗争过，但现在，我们的产品质量提高了，效率也上升了 25-30%。

铝制框架带来效率和质量方面的众多优势。焊接过程更清洁，成品的稳定性更高，恰如钢铁般坚固，但又比钢铁轻巧许多，而且更易于安装，粉末涂层美观大方，维护费用少。主打产品的材料也更经济实惠，产品更持久耐用，外观更专业，满足客户的诉求。

自 1901 年以来，Kansas City Tent & Awning 就已是中西部地区制造遮阳篷、遮篷及遮阳物结构的领头羊，目前在图案绘制方面亦拥有一套精密严谨的方法，并藉此实现了高水平效率。公司产量与员工规模比被公认为是业内最佳的比率。

“我们是一家非常现代的公司，不仅建设有与时俱进的网站，还配有现代的店铺设备。”总裁、共同拥有人兼顶尖织物工艺师 Nathan Urdang 说道：“许多店铺使用 CAD（计算机辅助设计）来绘制图案，但在 Kansas City，我们用笔和纸来完成这项工作。比起某些使用 CAD 系统的人，我可以藉助完整切割清单更快地绘制出图案。”

从左到右依次为 Kansas City Tent & Awning 的副总裁兼共同拥有人 Mike Chael 及 Kansas City Tent & Awning 的总裁兼共同拥有人 Nathan Urdang。

在 Kansas City Awning，细致的图案绘制工作是一项高度严谨的过程，其中每一块将予切割及焊接的框架以及每一个织物组件都会逐一具体化。此举所带来的结果便是，框架和织物几乎没有任何浪费，而且多个部门能够同时展开同一工作，确保取得完美整合的优质结果。

“为了获得户外工作，一些遮阳篷商店每天疲于挣扎，但这种挣扎往往会耗尽你的资源，而且也不必如此。”Urdang 说道：“我们让工作充满乐趣和趣味，并在这些乐趣和趣味中，成长为更出色的制造商。”

运营效率的最佳实践 — 材料、工艺

下文介绍 Kansas City Tent & Awning 在运营效率方面的一些最佳实践：

- **乐于改变** — 开始时，抗拒改变是再自然不过的了。但是，随着新材料和新工艺的涌现，有必要考查每一种材料及工艺，以确定他们能否及如何提升运营效率及质量。
- **信息资源** — 及时了解材料与工艺方面最新进展的一个最佳办法就是加入专业协会，如 PAMA（专业遮阳篷制造协会。）贸易团体可提供客观的信息，以及与业内其他人建立关系的机会。
- **严于律己** — 在制造工艺方面严于律己、注重细节，对运营效率而言至关重要。Kansas City 所遵循的详尽图案绘制可减少浪费，提升质量，还能使各部门展开有效的合作。
- **投资现代设备** — 目前，各种技术蓬勃发展，有必要投资现代设备，以与质量和效率齐头并进。每年作出小额稳定的投资，可消除随着时间推移而不幸落后的店铺对注入大量资金的需要。
- **停止挣扎** — 你可建立并遵循一个稳定严谨的流程，把其重点放在有效的生产能力上，以此消除挣扎，继而显着提升你的效率。
- **员工** — 工资是大多数企业的最大开支，仅次于材料成本。依凭稳定高效的流程、严谨的方法和现代的设备，你将发现，人员减少了，干的活反而变多了，盈利能力也随之提高了。

设计创新
挑战 — 设计创新作为竞争优势

最佳实践范例 — TUUCI
佛罗里达州迈阿密
www.tuuci.com

设计创新重新定义市场

目前有多种方法可重新定义现有市场。其中最常见的是定价、分销和品牌建设。重新定义市场的另一渠道在于设计创新。你可制定一个令人振奋的新方法来满足人类的基本需求。

这是 TUUCI 曾走过的路。TUUCI 是一家总部位于迈阿密的制造商，其所制造的太阳伞和遮篷支架，不仅富有艺术美感，更持久耐用，且兼具卓越性能。在过去 14 年中，公司始终致力于重新定义遮阳物的范畴，而这一基本需求早在人类出现在地球上时就已存在。

“你必须从空白的画布开始，丢掉所有的规则。”TUUCI 的首席执行官兼首席遮阳物设计师 Dougan Clarke 说道：“我们致力在阳光与人群聚集区之间建立平台及创建屏障。一旦我们开始把它们试想为平台，我们就打开了更广阔的设计视野。”

TUUCI 从水中获得灵感。Dougan 的职业生涯始于一家造船厂。在那里，他接触到耐用的船用配件，还了解到简单的设计和可靠的功能的重要性。海洋也赋予他源自海洋生物（如黄貂鱼和蝠鲼）和碧水蓝天美景的艺术灵感。

“我们开始让想法全速运行，但在我们到达一个点时，我们必须在这个点上划出一条清楚的界线。”Clarke 说道：“设计必须在形式与功能之间找到平衡；它必须是市场能够理解的，也是能够推销给客户的。”

设计灵感面临的最大的挑战之一便是避免跟风的诱惑。从贸易展览到互联网搜索，我们很容易失去创新优势。

“不要把别人的网站链接发送给我。”Clarke 说道：“这样很容易掉进从别人的作品中获取灵感的陷阱。在那里，‘雷同产品’已经够多了。我们只对能够注入新活力的创新作品感兴趣。”

设计创新的最佳实践

TUUCI 在设计创新方面的最佳实践包括以下几点：

- **从空白的画布开始** — 如果您忠实地追求设计创新，那么从空白的画布开始是唯一的选择。从别人那里获得灵感只会作出雷同的产品。
- **有所坚持** — 虽然你是从空白的画布开始工作，但务必要有所坚持。对于 TUUCI 而言，其核心是形式与功能两方面源自海洋环境的灵感。
- **保持简单** — 无论是什么产品或服务，简单的往往是最好的。倘若流程中的一个组件或一个步骤不能实现增值，弃用之。
- **在形式与功能之间找到平衡** — 设计创新最大的挑战之一便是在形式与功能之间找到平衡。它必须吸引眼球，而且性能还要比其他选择更为出色。
- **不要忘了市场** — 最终的设计创新必须转化为市场环境。与客户和消费者保持密切的联系，确保创新产品直接进入市场。
- **投入时间和财力** — 每个人都希望在付出最少努力的情况下，能够突然灵机一动，快速想出设计创新方案，但现实是，创新需要时间和能力，才能容忍犯错并从错误中汲取教训。
- **严于律己** — 虽然创新过程在开始时必须不受拘束，但严于律己才是成功的关键。该产品能否实现高效生产，是否有利可图，客户是否理解其中的理念，以及客户是否想要该产品？

左图 Dougan Clarke，TUUCI 的创始人兼首席遮阳物设计师，及公司的创新型 F-1 高压遮阳伞 (F-1 High-Tension Shade Parasol)。TUCCI 创新包括航海级配件及前沿工程及设计。

来自 NANOH_2O 的新产品推动全球海水淡化产业快速发展效率

产品开发
挑战 — 推动创新
产品开发

最佳实践范例 — NanoH_2O
加利福尼亚州埃尔塞贡多
www.nanoh2o.com

RAINIER INDUSTRIES 证明产品多元化的价值

产品多元化
挑战 — 通过产品多元化实现增长

最佳实践范例 — Rainier Industries
华盛顿州西雅图
www.rainier.com

当 Scott Campbell 于 1984 年接手他父亲执掌的帐篷和遮阳篷业务时，他将目光转向通过产品多元化实现增长。公司通过一系列的收购和新性能投资，实现多元化发展，并在图形应用、织物结构、可伸缩式遮阳窗帘及工业织物方面实现稳步增长。

为反映不断增长的多样性，Campbell 将 Puget Sound Tent & Awning 的名称改为 Rainier Industries。“我们的一个最重要的目标是解决帐篷和遮阳篷业务的季节性对我们公司造成的影响。”他说道：“由于图形和品牌身份已成为商用遮阳篷的关键元素，我们自然会拓展这项业务。我们常常被要求切割及缝制织物来制作横幅，所以我们自然会进军织物印染领域，并提供品种齐全的图形解决方案。”

如今，Rainier Industries 专注于四个高度多元化的核心产品领域，但这些领域仍然以与织物、图形、木料和金属织物相关的核心竞争力为基础。公司的展览业务包括零售和公共领域，汽车贴纸、体育图形和壁画。遮蔽物业务包括遮阳篷和织物结构，而遮阳物则包括可伸缩式遮阳窗帘。工业织物业务包括航空航天、船用窗户和军事应用。

“虽然我们是一家高度多元化的公司，但我们所作的一切事情均与核心竞争力相关。”Campbell 说道：”每个产品都是度身定制的，我们经常运用各部门的能力来满足客户对唯一解决方案的需求。”

由于 Rainier Industries 会对产品多元化机会进行评估，因此每个产品均须受核心评估标准限定 — 新产品是否是优质产品，

随着世界人口不断膨胀，淡水资源供应不断减少，加利福尼亚州埃尔塞贡多一家相对较新的公司告诉我们，产品开发如何革新市场及创造增长机遇。

NanoH$_2$O 由担任首席执行官的企业家 Jeff Green 和担任首席科学官的 Robert Burk 博士于 2005 年成立，旨在将洛杉矶加利福尼亚大学 Eric Hoek 博士的研究予以商品化。Hoek 博士发明了一种薄膜型纳米复合材料膜，可作为制造 NanoH$_2$O QuantumFlux 海水反渗透 (SWRO) 膜的基础原料，这种海水反渗透膜目前在海水淡化产业中掀起了一场革新运动。

“脱盐过程中所用的基础膜材料在过去 30 多年以来一直保持不变。” NanoH$_2$O 的质量和采购主任 Barry Fischer 说道：“我们运用纳米技术，增强膜的化学性质，从而创造出反渗透膜。这种膜可显着提高效能并降低脱盐工厂的能源成本。”

NanoH$_2$O 的 QuantumFlux 膜可降低脱盐工厂的能源消耗，降幅最高达 20%。考虑到全球不断上涨的能源消耗成本，其优势日益显着。在加勒比海进行特定的安装后，能源消耗降低了 28%。

“目前，全球有 16,000 多家脱盐工厂正在运营中，其中所蕴藏的增长潜力是无比巨大的。” Fischer 说道：“自 2011 年 4 月首次推介以来，我们引起业界广泛关注，超过 60 家脱盐工厂采用了我们的膜。这意味着，QuantumFlux 膜每天生产的水超过 2,000 万加仑。”

在全球销售团队和工程支持团队的鼎力支持下，公司正稳步带领行业转向效率更高的顶尖膜技术。作为后续产品开发流程的一部分，Glen Raven 高科技面料与 NanoH$_2$O 合作开发全新的织物技术，以补充 NanoH$_2$O Qfx 膜的增强性能。

“成功的产品开发必须建立在解决客户需求的基础上，还应远超出当前选择的水平。” Fischer 说道：“如果改进仅仅是简单的递增，你将面临生产雷同产品的风险。”

产品开发的最佳实践

产品开发的最佳实践建立在 NanoH$_2$O 经验的基础上，包括以下几点：

上图 Rainier Industries 销售助理 Tina Houmann 与 Scott Campbell Rainier Industries 总裁。**右图** 领先零售商为其门店所用的印染横幅转而与 Rainier Industries 合作。

是否契合现有性能，是否能够产生有吸引力的利润幅度。秉持这一理念，Rainier Industries 在 Campbell 的领导下实现了 17% 的年均增长率。

- **真正的创新** — 导致产生雷同产品的产品开发，不大可能获得成功或产生较高的利润，尤其是在单独比拼价格时。NanoH$_2$O 反渗透膜代表着效率方面的巨大突破，使得脱盐工厂的能源消耗降低高达 20%。

- **改用新产品** — 创造一个新产品是一回事，但引导客户改用新的工作方法并就此提供策略完全是另外一回事。为确保成功，NanoH$_2$O 组建的技术团队在整个工程设计过程中，直接与脱盐工厂展开合作。

- **教育过程** — 颠覆传统的新产品不可能在一夜之间就为人所接受，尤其是在海水淡化等高科技领域。NanoH$_2$O 已通过建立一个由工程师和科学家组成的团队来解决这个问题。这些工程师和科学家在世界各地举行技术研讨会。

- **合作伙伴关系** — 产品开发通常需要与提供专用组件技术的其他公司建立合作伙伴关系。开诚布公的交流、共同的目标和相同的价值观，对产品开发合作的成功至关重要。

- **营销** — 创造一个突破性的新产品只成功了一半。有效的营销及传递清晰简单的信息极为重要。NanoH$_2$O 以六个字 —“产水多，耗能少”概括了其价值主张。

左图 NanoH$_2$O 将产品创新引入到海水淡化产业和加利福尼亚州的制造业务中。

产品多元化的最佳实践

Rainier Industries 在产品多元化方面所展现的一些最佳实践包括以下几点：

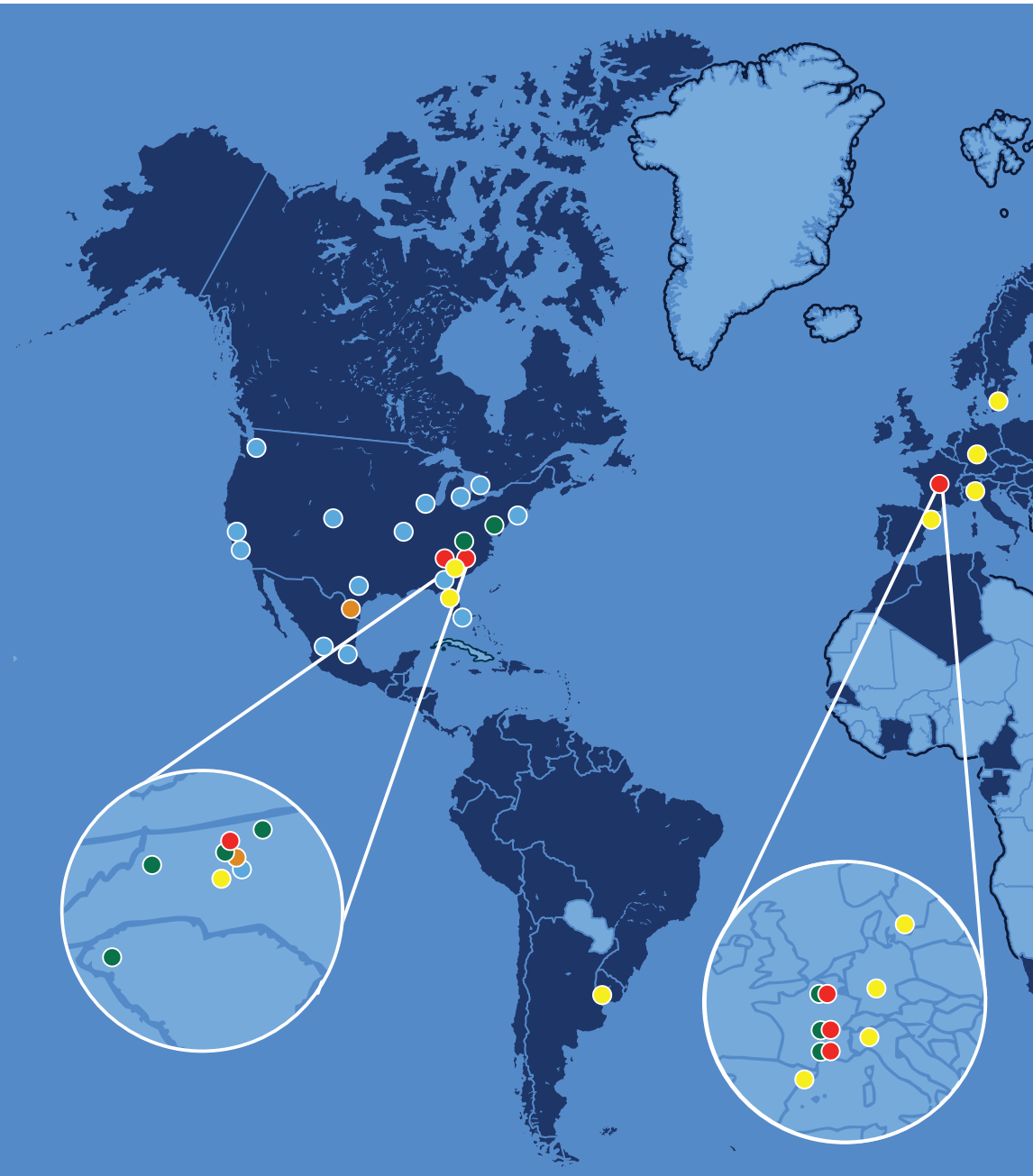
- **从业务目标开始** — 产品多元化策略应以坚实的业务策略为基础。Rainier Industries 的一个主要驱动因素是，拓展到不会受到帐篷和遮阳篷业务季节性影响的业务。

- **核心竞争力** — 对公司未掌握现有技能且不能实现增值的业务进行多元化拓展注定会失败。多元化应建立在可予变更及拓展的核心竞争力上。

- **盈利能力** — 只为增长而增长，或只为多元化而多元化，并不是一桩合算的买卖。每个多元化机会应根据基准评估可接受的盈利水平。

- **你的团队** — 并不是每个人都能应付因产品多元化导致环境不断变化而产生的挑战。在进行多元化之前，确保你拥有一个适应性强且富有企业家精神的管理团队。

- **系统** — 与灵活的管理团队进行密切的合作，需要与质量保证，盈利能力和生产力等方面有关的完善的作业系统。产品多元化将会拓展这些系统中对每个新企业的责任至关重要的功能。



GLEN RAVEN 全球网点

- 公司
- 分销
- 制造
- 销售 / 服务
- 物流
- 销售国家

公司

Glen Raven, Inc.
北卡罗来纳州 Glen Raven
336.227.6211

GLEN RAVEN 常规布

Glen Raven 常规布有限公司
北卡罗来纳州 Glen Raven
336.227.6211

Glen Raven 常规布
安德森工厂
南卡罗来纳州安德森镇
864.224.1671

Glen Raven 常规布
Norlina 工厂
北卡罗来纳州 Norlina
252.456.4141

Glen Raven 常规布
林科纺纱厂
北卡罗来纳州 Glen Raven
336.227.6211

Glen Raven 常规布
High Point 展示厅
北卡罗来纳州 High Point
336.886.5720

GLEN RAVEN 高科技面料

Glen Raven 高科技面料有限公司
北卡罗来纳州 Glen Raven
336.227.6211

Glen Raven 高科技面料
Park Avenue 工厂
北卡罗来纳州 Glen Raven
336.229.5576

Glen Raven 高科技面料
Burnsville 工厂
北卡罗来纳州 Burnsville
828.682.2142

TRI VANTAGE

Tri Vantage, LLC
北卡罗来纳州 Glen Raven
336.227.6211

综合分销 (Consolidated Distribution)
北卡罗来纳州 Mebane，27302
877.540.6803

加利福尼亚州南部
加利福尼亚州因达斯特里市
800.841.0555

加利福尼亚州北部
加利福尼亚州 Hayward，94545
800.786.7607

科罗拉多州
科罗拉多州丹佛，80239
800.786.7609

佛罗里达州
佛罗里达州迈阿密，33172
800.786.7605

佐治亚州
佐治亚州 Lithia Springs，30122
800.786.7606

伊利诺斯州
伊利诺斯州 Elmhurst，60126
800.786.7608

密苏里州
密苏里州 Maryland Heights，63043
800.786.7603

新泽西州
新泽西州 Somerset，08873
800.786.7602

俄亥俄州
俄亥俄州克里夫兰，44113
800.786.7601

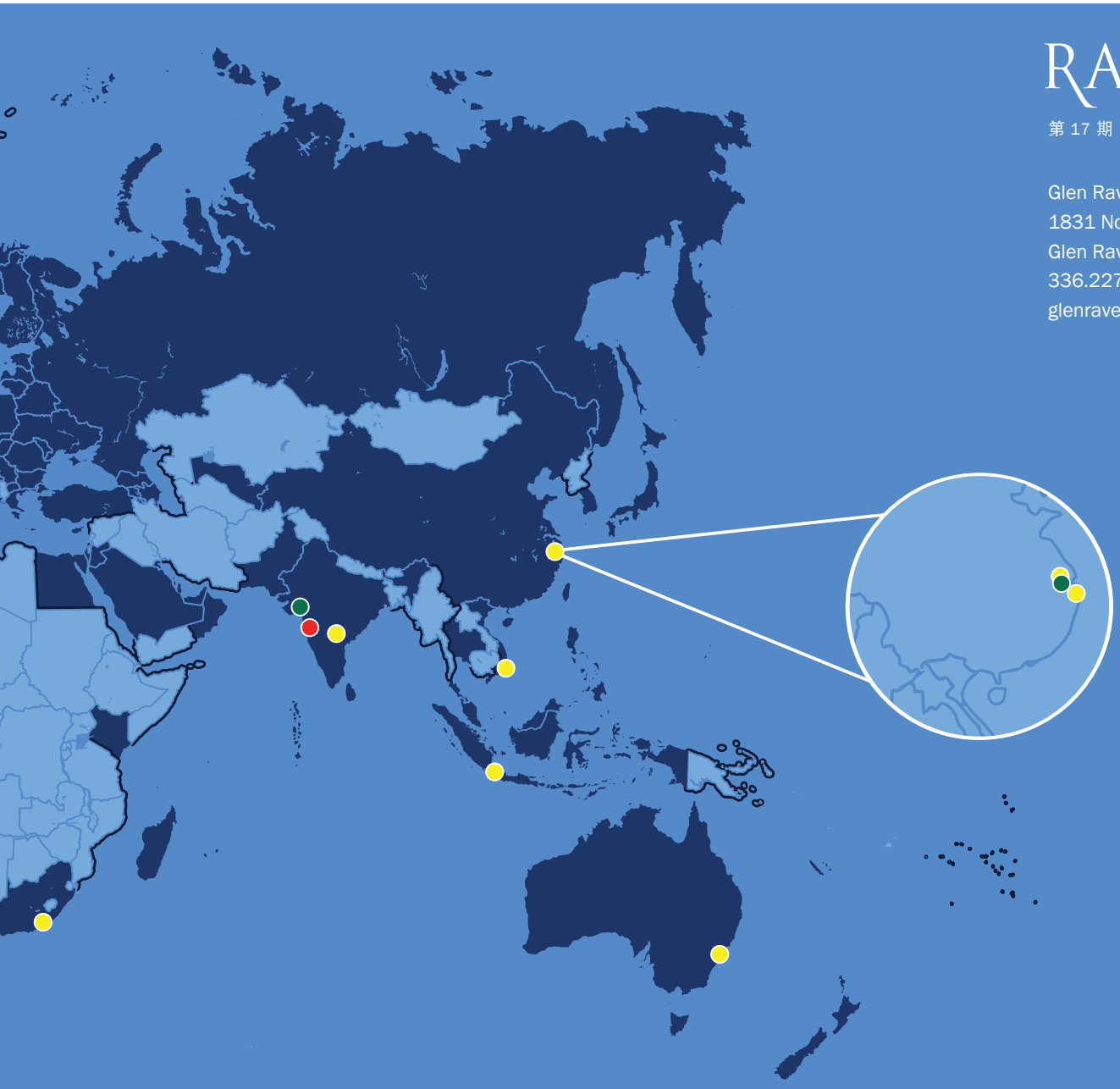
德克萨斯州
德克萨斯州欧文，75061
800.786.7610

华盛顿州
华盛顿州西雅图，98188
800.213.1465

加拿大，Trican Corporation
安大略省 Mississauga
加拿大 L5T 2H7
800.387.2851

墨西哥，Tunali Tec Cuernavaca
墨西哥 Jiutepec，Morelos
011.52.777.362-0636

墨西哥，Tunali Tec Guadalajara
墨西哥 Guadalajara，Jalisco
011.52.333.6573660



RAVEN

第 17 期 | 2012 年秋

Glen Raven, Inc.
1831 North Park Avenue
Glen Raven, NC 27217
336.227.6211
glenraven.com

GLEN RAVEN
物流 / 运输

Glen Raven 物流公司
北卡罗来纳州 Altamahaw
800.729.0081

Glen Raven 物流公司
德克萨斯州拉雷多
956.729.8030

STRATA

Strata Systems, Inc.
佐治亚州 Cumming，30040
800.680.7750

Strata Systems Sleeve-It Plant
宾夕法尼亚州 Pottstown
610.495.7400

Strata India
孟买总部
011.91.22.4063.5100

Strata India
Hyderabad 销售办事处
011.91.40.4003.7921

Strata India
Daman 工厂
011.91.260.2220160

R.J. STERN

R.J. Stern
西维吉尼亚州 Wilkinson
800.292.7626

DICKSON-CONSTANT

Dickson-Constant
法国 Wasquehal
011.33.03.20.45.59.59

意大利
意大利 Gaglianico
011.39.015.249.6303

西班牙
西班牙巴塞罗那
011.34.93.635.42.00

德国
德国富尔达
011.49.661.38082.0

斯堪的纳维亚
瑞典 Göteborg
011.46.31.50.00.95

DICKSON COATINGS

Dickson Saint Clair
法国 Saint-Clair-de-la-Tour
011.33.04.74.83.51.00

Dickson PTL
法国 Dagneux
011.33.04.37.85.80.00

Dickson Coatings USA
佐治亚州亚特兰大
404.495.5994

GLEN RAVEN 亚洲

Glen Raven Asia
中国江苏省苏州市
011.86.512.6763.8100

SUNBRELLA/DICKSON 全球办事处

拉丁美洲北部
美国佛罗里达州 Fort Myers
239.466.2660

南拉丁美洲
乌拉圭 Montevideo
011.598.2601 3143

大中华区
中国苏州
011.86.21.5403.8701

北太平洋地区
中国上海
011.86.21.5403.8385

越南
越南胡志明市
011.84.98.3128022

印度尼西亚
印度尼西亚雅加达
011.62.21.5289.7393

环南太平洋地区
澳大利亚悉尼
011.61.2.9974.4393

南非
南非伊丽莎白港
011.27.41.484.4443