

## 案例正文：

### 卓越品质：新东方酒店用品的“隐形冠军”之路<sup>1</sup>

**摘要：**该案例反映了创业者面对行业发展困境，重新思考战略定位并且创建新企业，逐渐成为全球高端酒店用品生产商的发展过程。新东方酒店用品默默地钻研全球高端酒店洗浴用品，从创立开始就坚持高品质、创新和优质服务，在研发和品质管理方面体现出“匠心精神”，从而赢得了越来越多全球高端酒店集团的需求订单，在酒店行业的全球高奢市场的供应链环节获得了竞争地位，让高质量发展的中国制造产品走向世界。新东方酒店用品的经验值得很多制造业企业的转型升级和消费品代工企业参考和借鉴，同时也为新创企业战略制定提供了实践启示。

**关键词：**隐形冠军；酒店用品；战略定位；卓越品质

## 0 引言

自 2007 年成立以来，新东方酒店用品公司在十二年间发展成为业内的“隐形”龙头企业。从新创企业快速成长为全球高端酒店用品生产商，新东方酒店用品以高质量产品和优质服务满足客户的需求，获得持续的竞争优势。而企业竞争优势的获得不仅通过高标准化的管理，而且还融合了利他的人文关怀精神。这一特点还体现在公司对待客户方面，这个小故事发生在曾经的万达文华东方酒店用品招标项目过程。创始人许立荣先生在体验过该酒店客房住宿后，发现了一个细节，文华东方的每个客房里会放一本《礼记》。于是，在酒店用品的招标竞争中，新东方酒店用品以一套印有环保公益宣传和《礼记》摘录内容的产品打动了对方，

---

1. 本案例由汕头大学商学院的梁强教授和徐二明教授共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

这些额外的付出，不另外增加供应成本。这个小小的创意举动，却能够实现客户、消费者、社会和企业的共赢。

重新创业十二载，新东方酒店用品为何能够在高端酒店用品供应链中占据优势地位？十二年间通过哪些战略措施，获得竞争优势，成为“隐形”的行业龙头？凭借着这些优势，又该如何更进一步地实现跨越式发展？

## 1 酒店洗浴用品行业

酒店用品行业门类较多，一般可以分为易耗品（如客房洗漱和洗浴用品）和耐用品（酒店家具、厨卫设备、酒店纺织和清洁设备等），单位产品的附加价值差距很大，行业特征也不同。其中，相对于其他酒店用品而言，酒店客房洗浴用品具有单品价格较低、消费频次较高、采购批量大的特征。而且，该细分行业领域集中度较低，大部分企业都是接受酒店企业的 OEM 或者 ODM 订单进行委托加工和批量供货，这些企业中有些是专门从事酒店用品的企业（如 Guest Supply），有些只是日化用品企业的延伸业务。因此，酒店洗浴用品行业分散化程度高，竞争激烈，成本是重要的竞争要素之一。

酒店洗浴用品行业的发展往往依赖于下游产业——酒店业的发展，酒店住宿业务的增长带动了酒店用品需求的增长。单单从中国国内的市场来看，过去 20 多年来，随着我国经济形势的好转、居民收入水平的提高以及“假日制度”（如“十一”黄金周）的兴起，游客总数逐年增加，极大地推动了旅游业的发展，进而促进酒店业市场的快速增长。如图 1 所示，自 2004 年以来，我国住宿业的客房收入呈现上升趋势，特别是在 2012 年后，住宿客房收入成为住宿业增长的主要贡献部分，而酒店住宿需求的增加也直接带动了酒店洗浴用品消费量的增长，吸引了越来越多日化用品企业进入这个市场。

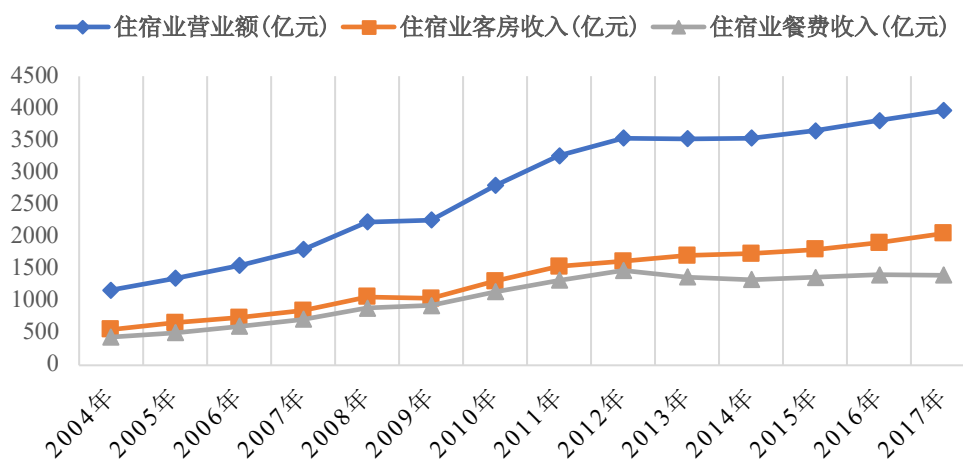


图 1 2004-2017 年中国酒店住宿业收入图

数据来源：国家统计局

从历史数据而言（见图 2 和图 3），无论是国内市场还是国际市场，旅游人数都在逐年增加，这在一定程度上推动了全球酒店行业的发展，对酒店洗浴用品的需求量也在持续提升。尽管在 2004 年后酒店行业的市场需求增强，收入处于持续上升阶段，但此时对于酒店洗浴行业而言，其局限和问题也开始显现。

首先，酒店洗浴用品行业进入壁垒低，竞争激烈，产品同质化状况非常严重，价格压力剧增，大部分企业都只能追求低端、大批量的订单，以取得规模经济；第二，酒店用品行业的生产标准仍不完善，缺乏行业标准导致行业产品质量参差不齐，特别是地域性分散化供应体系特征使得全球性的标准难以在诸多厂商中推广执行；第三，国内大部分厂商的产品难以满足高端酒店的需求，很多企业都集中于中低端的普通型酒店用品市场，进行低成本导向的竞争，从而难以提高产品品质，在行业内甚至出现旅客入住酒店一般都使用自己携带的洗浴产品的状况，酒店供应的产品被废弃浪费的现象非常普遍。

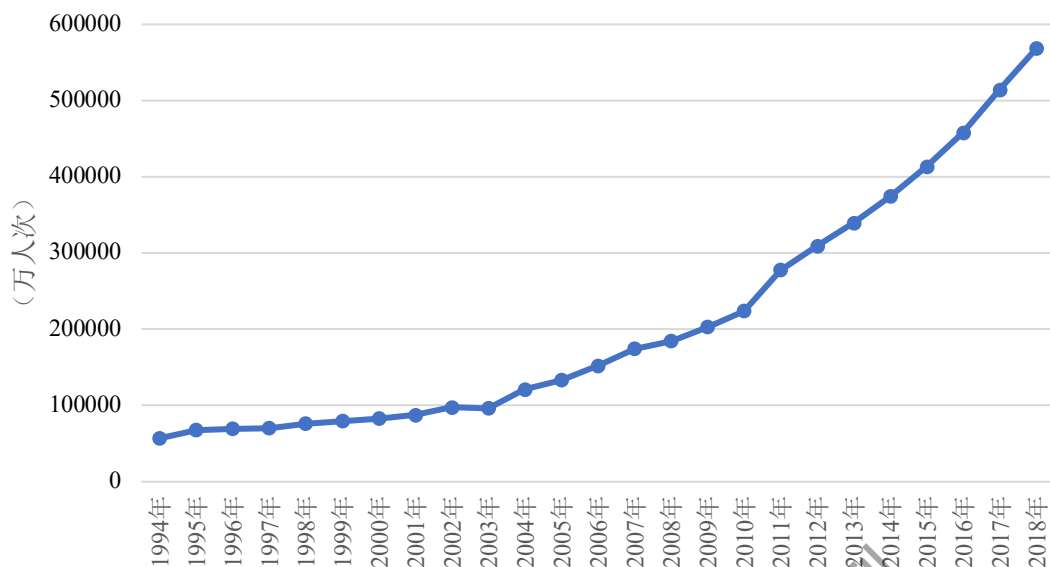


图 2 1994-2018 年中国游客总数

数据来源：国家统计局资料整理

注：(1) 游客总数=国内游客数量+入境游客数量

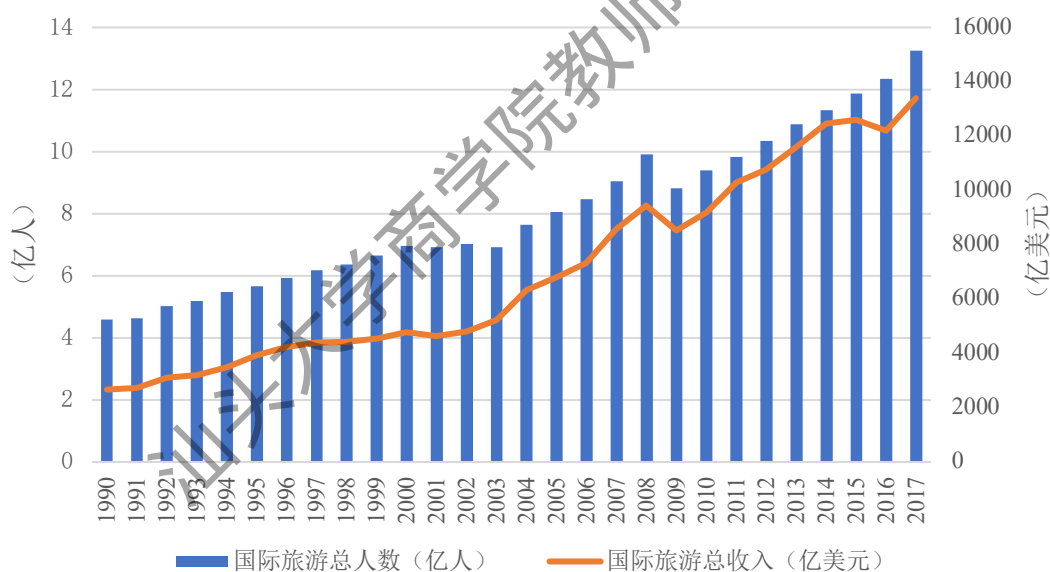


图 3 1990-2017 年全球旅游总人数和总收入

数据来源：世界旅游组织的《UNWTO Tourism Highlights》

## 2 新东方酒店用品的创业动因

新东方酒店用品有限公司创立于 2007 年，创始人许立荣总经理已经在酒店用品行业积累了多年经验，对于该行业的发展现状和困境感触颇深。他记忆犹新的是，多年前在一次酒店洗浴用品行业交流会上，很多位同行开会讨论，当一位

企业家问起“请问在坐的各位，有多少人喜欢用自己生产的酒店洗浴用品？”，当时只有寥寥几位举起手来，这一尴尬情景历历在目。这个同业会议中的反问，在别人眼里看起来可能只是关于产品品质的疑问和反思，而许总看到的是个行业机会：如果自己都对产品不满意，顾客如何满意？一定要转变战略定位，这也是他创立新东方酒店用品时坚持开发高品质产品的“初心”。

在创立新东方之前，许总所从事的酒店产品业务主要是面向国内市场，为国内的酒店供应中低端的洗浴用品。但是，一场“黑天鹅”意外事件给这个产业和相关供应链造成了巨大的打击。在2003年，突如其来的“非典”肆虐，旅游和商务出行人数急剧下降，导致国内的酒店行业十分萧条，酒店入住率大幅降低。这对于主要面向国内市场的酒店洗浴用品企业而言，无疑也造成了沉重打击，即使是通过各种促销手段（如免费赠送消毒液），都无法挽回断崖式下跌的销售业绩。当时，许总忽然意识到了，这个行业不仅要提升产品的质量，还要转变市场观念，在一个全球标准化的市场格局下，仅仅依赖于国内市场是不行的。酒店业是一个全球性的产业，而且很多跨国酒店集团的地理分布都非常广泛，酒店档次也多样化。因此，许立荣先生开始接触和尝试发展国外市场。

在与国外酒店集团客户深入交流的过程中，许总发现国外客户跟国内客户相比具有明显差异。

首先，对酒店洗浴用品的定位和追求利益的出发点不同。国内酒店客户大多从如何控制酒店用品成本的角度去追求效益，为了实现利益最大化不惜牺牲消费者的利益，从而导致消费者对酒店提供的用品产生了不信任感，从而不愿意和不敢去使用。相反，国外酒店客户大多是将消费者需求和满意度放在第一位，以质量为导向，通过尽量满足消费者来实现企业价值，进而获得收益。

其次，相对于国内同行，国外酒店客户的采购模式较为简单直接。要获得国内客户的订单，不仅仅要依靠产品的质量和成本，还需要通过各种应酬活动和人

脉关系去公关。而与国外客户签订合同则简单一些，他们最关注的是产品品质和价格的合理性。相比于国内而言，国外酒店客户的理念和经营方式更加契合许总个人理念，这也是他新创企业的核心观念——追求标准、质量和服务。因此，他在创建新东方酒店用品有限公司之初就决定主要面对国外市场的高端客户群体，希望通过追求高标准、高品质和优质服务，满足这些客户的需求。

### 3 战略定位：布局产业高端

为了实现能够争取国外酒店客户订单目标，许总最开始先去观察和体验国际性的酒店集团，在这个过程中也在不断地学习和思考。这些酒店的洗浴用品特色是什么？他们的客户都有什么特点？如何开发创新的产品满足这些高端酒店的采购要求？他始终坚信，如果要做高品质的产品，就应该首先瞄准全球高端酒店集团，这些客户代表了整个行业的最高标准，如果能够研发生产出满足这些酒店集团的洗浴用品，那么就说明公司已经可以占据行业的制高点。

因此，从新东方开始成立时，就特别注重产品生产过程的卫生标准和质量，通过自主研发提高工艺生产流程和产品品质，并且实施了标准化认证的一系列战略措施。公司的定位非常清晰，只能通过高要求的标准才可以提升企业的产品品质。在刚刚创建的第二年，2008年，公司就通过了GMPC认证，成为国内行业内首批通过GMPC认证的企业，而这只是个开始……

2009-2010年间，企业不断建立健全品质管理控制体系，成立品管中心、培训室、实训组，同时为了满足更多的订单需求，大规模扩产，在各生产车间建立标准作业指导说明，实行规范化管理；

2012年，成为粤东首家通过ISO22716国际质量体系认证的企业，同时也获得欧洲ECOCERT天然与有机化妆品认证，美国GSV反恐认证、英国碳足迹认证和塑料材料二次循环使用认证；

2013年，与Intertek开始建立长期的战略合作伙伴关系，同时也是行业内

唯一一家集荣获六项 Intertek 认证于一体的中国企业；

2014 年，再次获得欧洲 ECOCERT 的天然与有机化妆品的认证；

2016 年，荣获 Intertek 的绿色伙伴奖；

2017 年，获得 WCA 社会责任认证，通过 Intertek 社会责任验厂；

2018 年，获得清真认证，成为行业内首个获得清真认证的企业。

.....

这些国际标准的获得为新东方进入国际顶级酒店用品供应链提供了完整的资质，甚至有些酒店集团为了给全球化的客户提供定制化的客房服务，需要针对用户群体提供独特的产品（如环保、有机和清真认证），新东方酒店用品的这些全面化、高水准的国际标准认证成为了全球酒店用品供应链中为数不多的符合要求的供应商之一。因此，在不断提高产品研发、生产品质、争取标准认证的时期，也是新东方酒店用品不断收获国际高端酒店客户订单的发展阶段，这个过程走得非常稳健。

如今，新东方酒店用品服务的客户遍布欧美等发达国家，为客户提供高品质的 OEM 和 ODM 服务。其客户都是全球高级酒店集团，基本上都经营五星级以上的酒店品牌，其中包括：喜达屋集团、四季酒店、莱佛士酒店、丽思卡尔顿酒店、香格里拉酒店、特拉普酒店、费尔蒙酒店和凯悦酒店等。除了酒店客户以外，基于其卓越品质的产品研发和生产工艺，新东方酒店用品还吸引了如 Thann、Acca Kappa、Le Labo、Asprey、Trussardi 和 June Jacobs 等国际高端洗护用品品牌的委托生产订单。新东方酒店用品服务的品牌和酒店集团所在国家的全球分布状况如下图 4 所示。



图 4 新东方酒店用品的全球客户分布

数据来源：根据公司提供的资料整理

如今，新东方酒店用品的产品已经供不应求，全球酒店业的发展给酒店洗浴用品带来了与日俱增的需求量，许总对全球高标准的酒店用品生产体系的追求，也恰恰顺应了国际高端酒店集团对供应链品质的更高要求。新东方酒店用品从一开始按照客户要求定制产品（OEM），到如今可以为客户提供自己研发的更适合高端商旅住客的新成品（ODM），甚至为客户提供独特研发的品牌化产品（OBM），在洗浴用品的这条产业道路上通过创新和质量走得越来越坚实。

#### 4 卓越品质的基石

为了对高标准品质的更好把控，新东方酒店用品将整个产品供应链进行了梳理，凡是委托外包生产达不到要求的环节都自己做，通过一体化的流程控制保证最终产品的品质。因此，从产品原料涉及的水处理、清洗系统、口蜡车间、香皂车间、液态化妆品（洗浴用品）车间等，到产品包装涉及的软管生产、软管注吹、纸盒印刷、工艺盒制造和印刷包装，全部自主研发和生产。

走进新东方酒店用品的生产厂房，可以发现企业对于产品质量和生产标准的



重视程度，甚至来客参观流程都已经高度标准化。许总说，公司欢迎任何团体来参观，在四个楼层的生产车间，都专门设有参观走廊，在走廊上通过透明窗，可以看见原料配制、产品生产和包装整个生产流程。参观者在进入厂房前，每个人必需带上塑料鞋套，楼层的每个电梯均安装隔风装置，在使用电梯时候必须使用该装置避免外部物体进入车间。员工在进行生产车间时候必须进行二次更衣，穿上隔离的衣物和口罩，在化妆品生产车间甚至能够达到十万级和三十万级的标准，这要高于普通手术室的标准。

从原料到成品的每个步骤，企业都按照制定的 6S<sup>2</sup>标准执行。单单从原材料的质量管控方面，公司产品的卓越品质可见一斑。为了防止原材料接触细菌，原材料需要单独在一个无菌的配料间进行拆封，然后再进入原材料仓库，原材料仓库为了保持原料的物理化学特性都在恒温条件下进行保存。因为如果温度太高会催化原料的变化，寿命就会变短；如果温度太低，原料会处于休眠的状态，难以激发其原有的特性。对于化妆品的制造而言，最重要的原料之一水的质量也十分重要，公司使用 EDI（超纯净水）进行生产，制水设备从自来水到一级反渗透、二级反渗透到 EDI（超纯净水），由于 EDI 不含杂质和矿物质，十分适合用作化妆品制造。

在厂房醒目的展示墙上，贴有企业的生产标语——安全、卫生、质量、效率、制度、沟通。许总对这些词作出了解释，标语中可以看出企业对质量和卫生的重视，而且也可以看出企业是将安全放在第一位；其次，有了安全，就要讲求生产过程卫生；有了卫生，就讲求产品的质量；有了质量保证，才去追求效率，效率就是企业的福利；并且效率，要靠制度来保证执行；最后，还需要员工之间的沟通和交流，激励他们的才智。

---

<sup>2</sup> 6S 是一个质量管理标准，即是整理 (Seiri)、整顿 (Seiton)、清洁 (Seiketsu)、规范 (Standard)、素养 (Shitsuke) “安全 (Safety)”；6S 现代企业管理模式的作用是：“现场管理规范化、日常工作部署化、物资摆放标识化、厂区管理整洁化、人员素养整齐化、安全管理常态化”。

## 5 品质基石的理念：“荣德”文化

在企业设立之初，许总树立企业的对标学习对象——西方国家的行业标杆。抱着追赶并且超越的愿景，他就将企业命名为新东方酒店用品有限公司，寓意着东方能够超越西方，中国制造的产品一定能够在行业高端前沿据有一席之地。而这个愿景的实现，离不开公司每一位员工的努力付出。

正如上文所说，新东方酒店用品从创建伊始就追求高标准，而企业追求的标准不仅仅体现在生产环节，还体现在企业的方方面面，标准和制度的建设并严格执行渐渐成为企业文化的一部分。比如，企业内所有员工（不分职位高低）必需带工卡、穿工作服、准时8点上班、每天轮流打扫卫生、保持环境卫生、管理人员和生产一线员工共用食堂等规则和标准。许总作为公司一把手，和管理人员一起，即使因为出差凌晨两三点才回到家，第二天工作日照样提前站在公司门口迎接上班的员工们。

但是，企业如果仅仅追求标准，缺乏人文关怀，会显得生硬没有感情。许总说：一个企业的管理不仅要有西方的标准，还要有东方的人文关怀，需要把这两者有机的结合到一起。

因此，新东方酒店用品有限公司除了追求标准以外，一直秉承着“荣德”的企业文化精神，不断地影响着企业员工、客户等利益相关者。那么这种“荣德”的文化究竟是什么？其又如何影响企业的发展呢？

如果拆开来单字理解，“荣”可以理解为指草木茂盛，引申为兴盛，如繁荣昌盛，欣欣向荣，也可以理解为受人敬重，即荣誉、荣耀；“德”可以理解为顺应自然，为社会和人类客观需要去做事，也可以理解为道德、仁德、恩德。那么合起来“荣德”如何理解呢？首先，“荣德”可以理解为以德为荣，厚德载物，实现互荣共生。这表明做事要先有“德”——关心、尊重他人；而且舍得也是先舍“德”才有“得”，即使我们在做事时候多考虑、关心别人和利他，最后也能够获得自

己想要的。公司对“荣德”转化的英文名称“Rounder”也包含类似的含义，round的本意是圆，加上er表示更加圆，能够把事情做得更好更圆，制造完美的产品服务全球，追求和谐圆满的境界。而这个圆寓意着由市场、产品和人形成的圆，这三者在圆中不断磨合、外延并且共同向前发展，实现共赢。

对于企业而言，“荣德”不仅仅是口号，而是踏踏实实践行的价值观。面对国内高端酒店客户，企业会将环保和国学内容印在产品的包装袋上，而且该附加服务并不额外收费。这个小小的创意举动，却能实现各方的共赢。于酒店客户而言，能够免费获得这类具有创意的产品；于消费者而言，产品上小小的话语能够增加生活的乐趣并使其收获良语心得；于社会而言，产品上的内容能促进人们对环保意识的提高和增强人们伦理道德的传播；于企业而言，能够吸引顾客更多地消费这类酒店用品，提高企业的经营业绩。

## 6 展望未来

在对周边的同行业企业进行评价时候，许总总是强调质量、创新和细致服务的重要性，这是使企业走得更远的基础。他认为创新是企业未来发展的源泉；细致的服务是获得顾客满意的必要条件；质量则是企业的生命。未来的发展就需要有创新意识、品质和细致服务的支撑，否则就会面临着被淘汰的结局。

在未来，新东方酒店用品也会继续朝这三个方面不断改进和努力。2016年，公司在保税区启动成立广东新东方生态科技有限公司，主要进行研发和创新方面的业务活动，许总意识到该行业的创新不仅仅局限于产品的开发和配方的发明，同时也要在用户体验方面进行努力，在外观设计和实用新型方面进行创新。

至于企业更远的未来，他希望：自有品牌的产品不仅在酒店客户渠道进行更大的推广，也希望能够在消费者渠道市场流通，让更多的人可以享用到优质产品。

（案例正文字数： 6922）

## **New Oriental's Way to be the "Hidden Champion"**

### **——Excellent Quality**

**Abstract:** This case reflects the process of entrepreneurs becoming global high-end hotel amenities producer by rethinking strategic position and creating new enterprises at the time of facing industry development dilemma. At the beginning of entrepreneurship, New Oriental insisted on product innovation and high-quality service. What's more, they also strived to achieve the ultimate in R&D and quality management. Therefore, New Oriental has won more and more demand orders from high-end global hotel groups for high-quality products. It has won a competitive position in the global luxury supply chain of the hotel industry. At the same time, it has also enabled high-quality Chinese-made products to enter the world. The experience of New Oriental is worthy of reference by many manufacturing enterprises in the period of transformation and strategy-making in new ventures.

**Key words:** Hidden champion; Hotel supplies; Strategic positioning; Excellent Quality