



正月初九上午，吕军雷（中）和合作单位人员商量产品加工事宜。

记录
一家
企业

义文堂：小企业稳健成长的密码

大年初九，记者来到位于鄞州区姜山镇的宁波义文堂文具公司。这是记者至少第7次采访这家以蜡笔为主要产品、以出口为主要业务发展方向的小企业。还是熟悉的厂房，熟悉的车间，熟悉的老板。在经济发展调速换挡的过程中，中小企业生存愈发艰难的大背景下，“蜡笔小新”义文堂公司过得还好吗？

原本以为义文堂跟大多数小企业一样日子艰难，但没想到老板吕军雷很乐观地告诉记者，去年我们的利润比上年增长20%，今年的订单已经排到了7月份，比上一年还要好。

这家只有100人的蜡笔工厂，为什么能实现“逆袭”？记者深入采访，揭秘其逆势成长的密码。

本版图片
记者 王增芳 摄

专注：只做蜡笔及关联产品

这几年外贸形势都不宽松，作为一家并不知名、规模也不大的蜡笔生产商，面临的竞争压力可想而知。虽然受到外界各类上马新产品的诱惑，但吕军雷仍然坚守蜡笔及关联产品。专注，成就专业，也成就了义文堂的成长。

义文堂的蜡笔品种很多，除了传统蜡笔和双头蜡笔、学生蜡笔、办公蜡笔、工业蜡笔等各种细分品类之外，还分12色、24色、48色的色彩组合，以及外形各异的宝塔笔、动物蜡笔、十二生肖蜡笔、油画棒、粉彩笔等。

不仅如此，由于蜡笔在制作过程中要开模，注塑机是必不可少的生产设备，所以吕军雷又在蜡笔的基础上做了产品延伸。“凡是注塑机开模能够生产的用品，我们都能做，主要集中在塑料类制品和小玩具市场如陀螺、塑料钓鱼玩具组合等。这样既不增加成本，又能提高注塑机的利用率。”吕军雷说，因此，义文堂公司的产品里也有注塑玩具和小型塑料玩具。

在采访过程中，记者发现了一种名为“塑料单片”的儿童益智用品。“这是应美国客人要求开发的，只需要采购原料，开发模具，利用注塑机生产组合包装就可。”吕军雷说，应土耳其客户要求，公司还开发出了一种马口铁包装的48色蜡笔。在采访中记者还了解到，吕军雷还把用于蜡笔包装的塑料外壳由原先的外发加工转成自己公司加工生产，这样降低了成本，又提高注塑机的利用效率。

“赚钱的机会很多，但我的思路是只做蜡笔，重点是学生文具市场，根据客户需求稍微做点延伸，而且是在不增加更多成本的基础上做的。保持专注专业专心，把产品质量做好。”吕军雷的聚焦思维，也让义文堂在蜡笔领域深耕并积累起较好的知名度。现在专业做蜡笔的厂家，以规模和产能来衡量，义文堂已在宁波位列第二位了，排在宁海的一家大型蜡笔厂之后。

订单：不减反增

专业做蜡笔有什么好处？或许有些人不明白。“一个是交货能力有保障，二是只要是蜡笔类产品，各种组合我们都能够生产。比如鄞州这边有几家小文具厂做不出48色的蜡笔，我们就能做，而且确保质量并且按时交货。”吕军雷道出其中的关键。

一组数据可以证明专业化的力量。一、虽然出口形势不佳，但去年下半年以来义文堂公司的订单快速增加，现在生产任务已经排到了7月份。二、订单规模扩大。“以前双头蜡笔的订单平均规模是30万卡，现在要达到50万卡；以前48色蜡笔组合的订单平均规模在3万美元左右，现在

提升到5万美元。”吕军雷告诉记者。

为此，义文堂去年又增加了10台蜡笔的生产设备，扩充产能。由于订单增加，吕军雷2013年在老家奉化湖涂设立的蜡笔包装外发基地，已由最初的10多人扩充到40多人。

同时，吕军雷还加强产品质量的把关检测，确保良品率达到99%以上。“我们在2013年通过了国际玩具业协会的认证，获得了ICTI证书，这份证书是一道金字招牌，说明我们的产品质量得到国际认可，可以直通欧美市场。现在我们出厂的产品，没有退货现象。这也充分说明我们的产品得到了市场的认可。”吕军雷说。



吕玉华在组装蜡笔。



吕军雷在车间检查产品质量。

效率：提升一倍

对于一家企业来说，生产效率无疑是其利润来源的核心保障。而作为产品单一的专业蜡笔生产厂家，义文堂在提升效率方面下了功夫。这也无疑是最考验经营者管理能力和企业核心竞争力的部分。

吕军雷在提升公司生产效率方面出了2招：一是改进设备，增加自动化的成分。二是将计时工资改为计件工资。

吕军雷测算发现，改进之后，工厂的生产效率由3年前的80元/天提高到现在的150元/天，生产蜡笔的劳动成本由以往的0.3元/盒降低到0.23元/盒，原先需要20天才能完成的订单，现在只需要10天左右就可

完成，效率提升了一倍左右。

计件工资直接地调动了员工的生产积极性，也提高了生产效率，提高了员工的收入。来自江苏淮安的工人吕玉华今年48岁，3年前加入义文堂成为一名蜡笔成形车间的工人，她的工作从每天早上7点半到下午5点半，每个月收入已经提高到4000多元，最高一个月可达5000元。

工厂收入高了，劳动强度基本没增加，愿意留下来的老员工也越来越多。“现在我厂里80%都是老员工，年前开职工大会的时候都摸底过了，大多数员工都会留下来，所以今年招工不再难。”吕军雷也不再为招工感到烦恼，这与3年前的境况完全不同。

成果：净利润率达到10%

尽管还是老厂房，还是老员工，还是老行当，但企业的竞争力却不是外表所能观察到的。静静地，他在发生着变化。这就是企业管理的内功，这就是企业经营者的水平体现。

还是用数据说话。一组数据是工厂的发展情况。去年义文堂的净利润总量增长了约20%。这在外贸企

业利润普遍下滑的情况下是非常罕见的。另一组数据是利润率。吕军雷透露，经过管理创新和效率提升后，义文堂的毛利率在20%以上，净利润率在10%左右。而如今无论是出口行业，还是制造业，平均利润率都在5%以下。义文堂公司这家传统蜡笔厂家，能达到10%的利润率已经较为惊人了。

专注、品质、效率，这或许就是小企业的经营之道。在众多小企业面临发展难题的情况下，义文堂也许是个样本。



吕军雷手持的双色蜡笔在国外销售形势非常好。