

本資料下載自：**管理資源吧** - [www.glzy8.com](http://www.glzy8.com)

---

管理资源吧 ([www.glzy8.com](http://www.glzy8.com))，海量管理资料免费下载！

管理资源吧是一个完全免费的公益性的学习交流的平台，本站所有资料皆从网上收集整理、会员上传而来，仅供参考、教学与个人学习交流！严禁用于任何商业目的，本站不对你的使用负任何责任！如有侵犯你的权利，请告之我们，核实后我们将立即删除！谢谢。

管理资源吧期待每一位管理人士的加盟，共同打造一个互帮互助，你有我有的资源共享平台，共同建设一个管理人自己的下载网站。

欢迎访问我们的网站：<http://www.glzy8.com>

项目管理研究生班

# 管理案例选

周毕文 编

北京理工大学  
2003年7月

## 目 录

- 一、 兰州华联综合超市有限公司
- 二、 张经理的决策为什么失误
- 三、 × 药厂的管理咨询
- 四、 新跃科技发展有限公司
- 五、 销售部经理人选
- 六、 麦当劳的“营销革命”
- 七、 成功的人才管理之道
- 八、 可口可乐的经营策略
- 九、 巨湖集团的战略重点转移
- 十、 海尔的营销网络
- 十一、 美国利盟公司在中国的成长
- 十二、 群大公司
- 十三、 大宇公司
- 十四、 乐凯公司
- 十五、 吉星保险公司
- 十六、 鼎立建筑公司
- 十七、 大连液压件厂
- 十八、 叶萍服装店

## 一、兰州华联综合超市有限公司

兰州华联综合超市有限公司(以下简称兰州华联)是北京华联超市有限公司(以下简称北京华联)在兰州投资兴建的大型零售企业。目前,兰州华联的仓储式卖场建筑面积30000平方米,并建有5000多平方米可同时停放1000余辆大小车辆的停车场,主要经营生鲜、食品、百货、家电等20000余种商品,是目前兰州市内经营项目最全、规模最大的综合性超市。红星店是兰州华联的第一家连锁分店,也是在兰州第一家作为单一的超级市场零售业态而出现的购物场所。自1999年12月开业以来,曾一度出现购者如潮的异常火爆场面,经营业绩持续看好,开业两个月,销售额就达7500元,平均每天100多万元,其营业水平已超过北京华联。2001年其主营业收入和净利润又在各省华联超市中名列前茅。正因为这一新型的零售业态出现之后受到兰州市民的高度青睐,瞅准了这一巨大的市场空间,2000年华联又斥资两亿多元在兰州西固区、安宁区、青海西宁再建新店。目前兰州华联(西北区)已下辖4家连锁分店:红星店、西固公园店、安宁店和青海西宁店。作为北京华联的一家子公司,其总部设在红星店,现设有12个职能部门,总部办公室、营运部、采购部、财务部、人力资源部、企划部、资产管理部、保卫部、党委(供应商投诉处)、客服部、招商部、信息技术部。而财务部下设会计室、账务室和出纳室,采购部承担华联西北地区的物流配送中心的任务,又细分为生鲜采购区、食品采购区、百货采购区、家电采购区和联营采购区。当然,作为连锁经营的超市,其组织机构的设置、店铺的装修、空间设施总体布局是由北京华联总公司统一设计的,以体现连锁企业的特点。

为了扩大市场空间,兰州华联还不失时机地开设了科学院店、武都路店等多家便民连锁店,并陆续建立了精品联营区,如肯德基快餐店、华星大药房、体育用品专卖店等。同时,为了最大限度地满足消费者的需求,还将在近期开设若干大型量贩店。为了充分发挥规模采购和配送所带来的成本优势,实施平价销售的价格政策,公司还在张掖、武威、白银、天水等地开设了加盟或配送店。兰州华联本着“以诚待人,以质服人,以惠报人”的经营宗旨,实施专业华经营、规范华管理、标准化服务,采取“先成长、后立业,实施全面低价与产品开发相结合”的经营策略。公司不但采取连锁经营的模式,而且还实行会员制会员可以享受比其他顾客更加优惠的价格,这大大促进了销售增长。

我国加入WTO之后,尤其是在目前的买方市场条件下,零售业市场竞争日益激烈,零售商在销售极不景气的情况下也只能获取薄润而已。然而,兰州华联一开业却引发了一场销售高潮,这难免会让其他潜在的竞争对手跃跃欲试。而同处于城关区,相距仅1000米的兰新超市正是由于不甘寂寞,以一场鸡蛋价格战拉开了兰州超市大战的序幕。

### 鸡蛋价格战始末

2000年,鸡蛋成了兰州超市竞争的焦点,因兰新、华联两家超市竞相压价,致使兰州超市蛋价从1.68元/斤骤降至0.50元/斤,最后干脆成了顾客购物后的馈赠品,乃至于顾客在超市排起了极为壮观的长队。自1999年12月,华联超市进军兰州,红星店以兰州市民难以置信的价格给兰州长期疲办的零售业带来了强烈的冲击波,昔日颇为冷清的红星巷以此成了兰州市民必访的购物场所。由于顾客过多,华联红星超市原拟的旱冰鞋滑行式导购购物场所。由于顾客过多,华联红星超市原拟的旱冰鞋滑行式导购服务只得取消,并且一度出现了部分货物脱销和限制顾客入场的现象。超市的火爆使同行之间相互打起了价格战,同时也给兰州传统的商业模式带来了巨大挑战。

以兴办市场盘活地产而重振旗鼓的兰新电子集团在这巨大的商机面前自然不能坐而视之,凭借“地利”优势,他们也跻身于超市竞争之列。据了解,兰新超市自2000年4月8日开业时,鸡蛋价格以1.60元/斤刷新了华联1.68纪录。而与此同时,密切关注兰新价格动态的华联在次日即将蛋价降至1.58元/斤,兰新则几乎在同时将蛋价降至1.55/斤。4月10日,华联蛋价贴出了1.50元/斤的标签,同时,兰新蛋价几经调整之后降至0.97元/斤,每人限购5

斤。此举导致华联做出了鸡蛋0.50元/斤，每人限购6斤的决定。最后，鸡蛋在兰新超市内干脆成了购物满百元之后的馈赠品。兰新不甘示弱，而华联表示将奉陪到底，于是，鸡蛋在兰州几乎要跌破了壳。超市双方管理人员认为，超市为吸引顾客打起价格战，属于正常的竞争范畴。而一些消费者则认为鹬蚌相争，渔翁得利，超市降价，百姓自然喜欢。当然也有些理智的消费者却认为这种违背价值规律的竞争只是一种不正常的短期效应。商家必言利，在“两虎相争，必有一伤”的结果出现之后，“一统江山者”是否考虑到将付出的血本收回来？当然，事隔两年之后，华联和兰新两家尽管也会在每天限时供应低于市场价格的鸡蛋，但那场鸡蛋大战所带来的鸡蛋市场的混乱状态将不再重现了。

此外，随着“西部大开发”战略的实施，国内外其他零售商也纷纷把目光投向西部。百盛中国总部在3年前对西部市场进行了长达半年的市场调研后，1999年8月，面积2万多平方米的国芳百盛广场又在兰州落户。赛特购物中心、世纪春天等大型商场也入驻兰州。尽管这些商场和购物中心的目标顾客不尽相同，经营模式也有很大差别，但是由于其中不少是具有商品、管理、资金、人才等多重优势的京城商业，它们一到西部，无论是营业面积、购物环境、商品结构还是服务质量，都属当地一流水平，其品位及口碑也都给华联的经营带来了不同程度的竞争压力。许多京城商业之所以“扑向”西部，主要是看到了西部居民日益提高的购买力。所以说，西部商业市场潜力也十分巨大，随着西部大开发，西部地区经济发展的步伐必然加快，居民的收入水平还将会逐步提高，这时现有的商品简单、档次低的“温饱型店”与传统的百货商店要生存和发展就必须适应顾客日益增长的消费需求，逐步向方便、快捷、廉价、商品多样的现代化商店的经营方向转变。

我国商业自1992年实行对外开放政策以来，在世界上排名前几位的美国沃尔玛、法国家乐福、德国麦德龙等大型连锁跨国集团都已经进入我国市场，加入世贸组织后，这些国外大型连锁超市一决雌雄呢？这对于刚刚站稳脚跟的兰州华联来讲，是否真的意味着狼要来了呢？对于有限的兰州市场容量来讲，也许没有硝烟的超市商战只是刚刚开始。

随着兰州华联在我国西北部地区业务范围的不增加和经营规模的不断扩张，资金、管理、技术、人才、企业文化等方面的问题也逐渐暴露出来。

兰州华联的明天将会更美好吗？

通过阅读以上案例，请回答以下问题：

1. 华联超市为什么能在兰州如此火爆，甚至超过了北京店？它能一如既往的火爆下去吗？
  - A. 因为它是在兰州第一家作为单一的超级市场零售业态而出现的购物场所，占据了“市场第一”的形象和地位，至于今后的发展，由于竞争激烈，不好预测；
  - B. 因为它是享有盛誉的北京华联的子公司，老百姓比较认品牌，所以还会继续火爆下去；
  - C. 因为当时市场竞争比较小，华联超市外部环境有利，内部资源有优势，所以开业之初异常火爆，但由于国内外其它大型零售企业的进入，前景很难预测；
  - D. 因为华联超市具有战略眼光，顺应了“西部大开发”战略，随着西部经济的发展，自身市场地位还会更加巩固；
2. 你如何看待同行业竞争对手之间的降价促销策略的利与弊？
  - A. 同行业竞争对手之间的降价是一种恶性竞争，对双方都不利；
  - B. 降价措施，在一定条件下，是一种有效的市场措施，但需要控制使用范围和时间；
  - C. 保持“低价位”的市场形象，对扩大市场占有率很有帮助；
  - D. “鹬蚌相争，渔翁得利”，企业之间最好结成“价格联盟”，不宜使用降价促销策略；
3. 兰新超市与华联超市相比其竞争优势劣势（SWOT）何在？
  - A. 兰新超市具有地缘优势，但内部管理，人才等内部资源，及市场地位处于劣势；

- B. 兰新超市具有地缘优势,而且内部管理,人才等内部资源具有优势,但市场地位处于劣势;
- C. 兰新超市具有地缘优势,而且市场地位处于优势,但内部管理,人才等内部资源处于劣势;
- D. 兰新超市内部资源,外部环境都处于劣势;
4. 假如你是兰新超市聘请的顾问,请问你将提出怎样的建议?
- A. 实行内部组织变革,塑造组织文化,寻找细分市场,开发自己的经营和服务特色;
- B. 努力重新塑造“低价位”的形象,寻找时机和其他商品再度打响价格战;
- C. 实施兼并的市场扩张策略,在兰州周边市县开发新的市场;
- D. 打价格战,不是长久之计,必须发挥地缘优势,同时加强内部管理和创新;
5. 在零售企业竞争日益激烈的新形势下,华联超市应制定何种经营战略来求得更进一步的生存和发展?
- A. 与国外零售企业合并,打造本地零售企业的“巨舰”,获得稳固的市场地位;
- B. 学习国外零售企业的先进管理经验,结合本企业成功实践,加强管理创新与一流服务;
- C. 结合零售企业特点,在加强内部资源整合基础上,适时继续实行低价格竞争策略;
- D. 实行企业流程再造,加强信息化管理,从而提高管理效率;

## 二、张经理的决策为什么失误

张全兴是L市G百货大楼的经理,1992年从部队转业后,刚好赶上L市第一商业局对下属企业进行经理交换,张全兴被任命为G百货大楼的经理,十几年军队工作的习惯,使张全兴办事雷厉风行,说干就干,习惯于个人决策个人承担责任。

L市是中原地区H省下属的一个中等城市。G百货大楼的前身是G百货公司,成立于1958年。从20世纪50年代起,随着“三线建设”和“一五”计划的实施,大批建设者来到地处中原腹地的L市,使这个往日冷清的古城一下子热闹起来。为了满足迅速增加的城市人口的日常生活需要,市里决定在人口稠密、大企业集中的地区建立G百货公司,隶属于L市第一商业局主管。

像大部分城市的百货大楼一样,G百货大楼也经历了计划经济、改革开放的变迁。尤其是改革开放后,G百货公司独立出来,形成了G百货大楼,经理负责制,虽高层管理人员人事任命仍由第一商业局控制,但已成为一个自主经营、自负盈亏的经济实体。企业在定价、采购等经营性活动中有决策自主权,企业员工的工资也由企业自行决定。

在20世纪80年代中期经济高速增长时期,G百货大楼经济效益有了较大提高,尤其是1985年竣工的新的营业大楼成为L市最豪华的商城,以充足的商品、良好的服务吸引了顾客,商场的经营业绩逐年提高,大楼的销售额从1985年的4000万元上升到1991年的1亿多元,成为L市商业企业的龙头,良好的业绩使员工的收入也位于L市中上水平。

1992年L市政府换届后,新任的第一商业局局长认为局下属企业的经理大多数在原单位工作时间过长,害怕形成小集团,不利于控制,遂决定下属三十多个企业的经理互换和重新任命。张经理就是在这时被任命为G百货大楼的经理。

新官上任走马换将是国有企业的传统习惯,张经理也一样不会例外。上任后张经理任命了一批新的中层干部,并提出实施多元化发展战略,使企业更上一层楼的战略目标。

作为战略目标实施的第一步,张经理准备在当时中国经济发展较快的地区--广东惠州市建立分公司,开拓新业务。经过实地考察,发现一个非常赚钱且回收资金快的项目--泵沙船。

由于珠江三有洲地区房地产的快速发展,建筑材料销路很好,靠河边的沙子已被采完,泵沙船的功能即把水下河床上的沙子用泵沙船抽上来,用管子输送到岸上,排掉沙中的河水晾干后出售给建筑商。由于对沙子的大量需求,据投资分析,泵沙船的利润非常可观,一条泵沙船投资168万元,按当时的收入,1年即可收回本钱,第二年开始赢利,而且赢利较大。

看完投资可行性分析报告后,张经理认为如此良好收益的投资项目,而且投资额并不大,按G百货大楼当时的经营状况,有1200万元流动资金,流动资金较为充裕,公司完全有能力进行投资。张经理当即决定投资360万元给惠州分公司用以购置两条泵沙船,另配置一辆客货车负责泵沙船日常配件的供应维修等配套使用。

1994年1月,惠州分公司的泵沙船、车辆和人员均已到位,公司开始正式运行。张经理认为这一多元化经营策略一定能够再创G百货大楼的辉煌。

1994年2月,国家有关领导就在人代会上提到,由于广东房地产过热,影响经济的总体发展,国家将对经济进行宏观调控,希望各省拆借到广东的资金尽快抽回。这一信号并未立即敏感地反映到房地产产业的上游产业,因此泵沙船的生意当时也未受到严重影响,正是这种假象使得张经理没有及时改变决策。

但是,从1994年5月开始,柴油开始涨价,泵沙船的成本升高,但为收回投资,张经理要求泵沙船开足马力生产,抢时间争取在房地产市场下滑前多收回一些投资。为了增加产量,惠州分公司又从G百货大楼拆借了100万元资金用以垫付成本费用。到7月初,国家宏观调控政策正式实施,大量基建项目下马。惠州分公司除了收到部分预付款外,尚有70多万元沙子货款无法收回,惠州分公司一下陷入困境。

张经理被这突如其来的情况给弄傻了。惠州分公司已停业待命,根据当时的行情,分公司提出卖掉泵沙船,每条船的当时转让价是120万元,两条船转让可收回去240万元。但投资决策失误造成的220万元损失,G百货大楼必须承担,这将严重影响上任不久的张经理的形象。张经理心存侥幸,广东如此多的半拉子工程,别人比自己公司损失更大,这种状况也许不会等太久就会恢复建设。因此张经理决定惠州分公司停工,但人员和设备待命。

经过两年坚持,到1996年,G百货大楼因经济效益下降,造成流动资金困难,不得已只好下决心处理惠州分公司的烂摊子,资产处理变现的结果是两条泵沙船加上一辆车总共处理得18万元,还不足原投资的3年利息。

通过阅读以上案例,请回答以下问题:

1. 你认为张经理的决策失误的原因主要是什么?
  - A. 独断专行,没有发挥参谋的作用;
  - B. 个人决策难免考虑问题不够周全;
  - C. 实施多元化经营不慎重,忽视市场环境变化,尤其是国家有关政策;
  - D. 百货公司支持不够;
2. 张经理的几次决策反映了个体决策的什么缺点?
  - A. 片面性,难以做出高质量的决策;
  - B. 下属积极性不高,决策执行效果差;
  - C. 决策迅速,考虑不周全;
  - D. 达成共识的协调成本高;
3. 从案例看,张经理的领导风格应该怎样转变?
  - A. 由过于集权型,向分权型转变;
  - B. 由个人决策向群体决策转变;
  - C. 由集权型向民主参与型转变;
  - D. 保持集权型,发挥参谋的建议作用;
4. 企业实施多元化经营战略时要注意什么?
  - A. 业务领域的相关性;

- B. 对环境的影响因素的分析预测, 及适时调整;
  - C. 任用概念技能比较强的领导人
  - D. A+B
5. 如果你是张经理, 你在面对第一次决策失误后会怎么办?
- A. 停止继续投资, 停工停产, 及时转让设备, 争取减少损失;
  - B. 为了增加产量, 向G百货大楼拆借更多资金用以垫付成本费用;
  - C. 保持原来产量, 不增加垫付成本费用, 观察一段时间再说;
  - D. 权衡继续开工与停工的机会成本, 不宜垫付成本费用, 着手清理债款;

### 三、××药厂的管理咨询

××制药厂是一家主要生产制造抗生素的企业, 这家企业属于一家大型的集团公司, 该集团公司的总资产有30多亿元, 这家集团公司是从一家乡镇企业改制而成的。当初这家企业的是×省的××村村民集资在20世纪80年代初期建立的, 随着改革的大潮和我国经济的迅速发展, 这个600多户村庄开办的企业逐步发展成了一个大型的集团企业, 而××药厂正是这个集团企业投资兴建的一个比较现代化的制药企业。

进入20世纪90年代中期以后, ××制药厂的企业发展遇到了许多问题, 其中很多问题属于如何管理一个现代化企业的问题, 为此村党支部书记兼集团公司总经理提出要引进高级技术和管理人才, 这样该药厂就高薪从本省和外省聘请了一批专业技术人员和高级管理人员。企业不但在工资和奖励上对这些引进的人才实行特殊政策, 而且在村子里专门开出了一块地为他们盖了公寓。同时, 企业将这些引进的人才都安排了较高的管理职务, 除了药厂的总经理、总会计师、销售与采购部部长和各个车间的主管是本村的干部以外, 其他主要管理岗位上的多数是外部引进的人才。

由于××村的分配制度仍然沿袭了农村传统的分配办法, 村里不管是在企业里工作的还是下地种田的, 都是到年终一起分配和发放劳动收入, 所以该企业中每个月只是给外部引进的人才们发放工资和奖金。由于该企业本质上是属于××村全体村民的。所以全体村民都认为在药厂上班的村民是“自家人”, 村党支部也要求他们能够发挥好“自家人”的作用, 所以在药厂上班的村民们的“自家人”意识也很强, 经常会自动加班加点, 出现问题也会主动的在村里先“自家人”商量一下拿出个主意, 然后再召集高层和中层管理人员一起开会讨论如何解决。后来集团公司发现他们引进的人才开始出现流失, 而且逐渐发展的越来越严重, 但是在找那些要走的外来人才谈话时, 他们都认为公司对他们各方面的照顾是非常周到的, 他们只是因为个人原因才提出离开的。但是集团公司还是认为可能是公司的企业文化方面存在问题, 但是究竟是那些具体方面出的问题, 百思不得其解。

为了解决问题, 集团公司求助于一家本地的咨询公司, 这家咨询公司为了解决问题派了几个人到公司进行了认真的调查了解。他们一进厂首先发现药厂大门书写的公词座右铭十分醒目, 它是这样写的: “效益第一, 技术创新, 尊重人才, 严把质量”。在管理咨询师参观车间的时候还看到了一些标语口号, 其中最有代表性的一幅写到: “自家人干好自家事, 自家人当好自己的家”。同时, 这些管理咨询师在整个调查过程中深深地感到了公司的中层干部和一线工人当家作主的主人翁精神和自豪感。例如, 他们在与药厂总经理的谈话中就了解到, 他每天要在企业中呆12个小时以上, 每天早来晚走, 工人一上班他就各个车间走, 而且经常与工人一起劳动, 工人下班以后他才召集各种会议和解决各种管理中出现的问题。当然, 药厂总经理的这种做法普遍的到了中层和一线职工的好评, 只是那些外来引进人才中有人对此不以为然。

在整个管理咨询过程中, 咨询师们发现药厂存在许多管理方面的问题。首先药厂在3年以前就已经通过审批而获得了自营进出口权, 但是他们的抗生素出口现在一直还是通过一家



进出口公司代理,因为他们至今不知道自己的海外客户在什么地方。同时,他们的财务状况也不乐观,有大量的应收账款和应付账款。其中应收账款多是客户欠付的销售价款,而其中有相当一部分是因为客户提出了药厂的产品质量问题而拒付的。在应付账款中最主要的是药厂欠原材料供应商的贷款,因为药厂的主要原材料是玉米等粮食和化工产品,当时这些产品的市场过剩严重,而且药厂每次都是大宗采购,所以药厂的供应商眼看着药厂欠钱也没有办法。另外,他们的销售状况也存在许多隐患,由于质量投诉不断,所以原有的市场不断萎缩。厂里为了解决这一问题设法打入了饲养业这一新的市场,因为厂里认为饲养场和农户给牛马、家禽、猪羊等使用的抗生素对于质量的要求不高,但是数量很大。然而实际结果却与厂里的预测和设想不同,虽然他们想了很多办法但是销售情况仍然不见起色。

这家管理咨询公司在充分调查了解了公司的情况以后,为这家公司提出了一整套的解决方案。在看了咨询公司的管理诊断报告和整体解决方案以后,药厂的总经理和集团的董事长深深的触动了,他们一致认为咨询公司的诊断是符合实际的,整体解决方案是科学可行的。在经过了一段时间的管理变革以后,该药厂的各项工作都有了很大的起色。在这家管理咨询公司进行“飞行”跟踪评估和访问的时候,有三次他们到药厂去都没有碰到药厂的总经理。有一次他在外出差跑市场,有一次他去与供应商签订合作伙伴关系协议去了,最后一次他正在外地请人为企业做GMP认证的准备工作。对于管理咨询所产生的后果和带来的变化这家管理咨询公司非常满意,他们认为这样的“村办”企业一定能够成为现代化的大企业。

根据案例所提供的情况,请回答下列问题:

- 1: 你认为对于这个药厂而言他们的座右铭最好将哪个放在第一位:  
A. 效益第一。 B. 技术创新。  
C. 尊重人才。 D. 严把质量。
2. 你认为药厂引进人才的流失的主要原因是什么:  
A. 没有满足他们的生理和安全需求。 B. 没有满足他们自我实现的需要。  
C. 没有满足他们的社交和尊重需求。 D. 没有满足他们的其他特殊需求。
3. 你认为在管理咨询方案实施以前药厂总经理在管理方面最主要的问题是:  
A. 现场管理不够深入 B. 企业的质量管理没管好。  
C. 企业的市场营销没管好。 D. 埋头具体事物没抓好大事。
4. 根据企业形象战略的原理,你认为药厂的整体企业形象哪方面的问题最大:  
A. 企业形象的理念识别方面。 B. 企业形象的行为识别方面。  
C. 企业形象的视觉识别方面。 D. 说不清楚。
5. 你认为药厂开拓饲养业的市场效果不理想的主要原因是什么:  
A. 饲养业不太需要抗生素这种产品。  
B. 公司的抗生素质量上存在的问题。  
C. 市场开发的投入不够。  
4 D. 促销的措施不得当。

## 四、新跃科技发展有限公司

1992年7月,新跃科技发展有限公司由傅晓平、傅晓明兄妹出资十万元在中关村颐宾楼一间简陋写字间里成立,傅晓明任总经理。成立之初,公司只有正式员工五人,一辆三轮车,一间既用作库房又用作办公室的写字间。与中关村许许多多小公司一样,由于没有自己的专门产品,公司的主要业务是代销、经销各种各样的电子产品,包括电脑、电脑配件、打印机、传真机等等,杂七杂八,五花八门。客户问什么就说有什么,手头没有现货就到附近的其他商店去借,赚取差价,北京俗称“炒货”。这样,从炒货开始,慢慢地发展到小批进货,业务逐步扩大。由于从其他商家进货,客户挑选的余地较小,成本较高,因此销售情况并不十分好,除去各种费用,利润所剩无几。

此时,傅晓明从平时的销售工作中隐约感觉到,公司要想生存下去,必须在中关村这块市场上有一个立足之地。否则像现在这样东一枪,西一枪,永远不会有大的发展。但是,立足点在那儿呢?傅晓明召集大家商量。有人说,做电脑整机最赚钱;有人说,应该做配件,配件不愁销路;还有人主张做复印机、打印机。傅晓明认为,从国外的发展趋势看,办公自动化是大势所趋。由于中关村做打印机的公司数量较少,而且规模较小,所以,打印机或许可以成为公司发展的一块基石。同时,为了赢得竞争优势,必须把公司的规模迅速扩大。经过大家讨论,意见趋于一致。就这样,公司逐步缩减其他业务,精力集中在打印机市场上。公司向银行贷款20万元,购进一批市场上热销的EPSON 1600K打印机。在媒体上刊登广告,进行产品和公司宣传,扩大知名度。由于当时的电脑市场刚刚起步,竞争相对较弱,加之大家工作勤奋,公司业务逐步扩大,月销售额由开始的40万元猛增至180万元,并逐渐在客户中树立了一定形象,有了一定影响,迅速与极光、联冠、康悦等大的打印机经销商并驾齐驱,在中关村打印机市场上赢得了一席之地。公司上下都很兴奋,认为当时的决策是正确的,为公司的发展找到了出路。

当时新跃公司的业务主要是从其他公司购进打印机进行销售,包括四通OKI系列、EPSON 1600K系列等。由于没有自己的稳定货源,所以每台打印机的利润相对较低,也极不稳定,主要是一些机关单位和外地顾客的零星购买。因此,销售额在经过一段时间的快速增长后,速度逐渐放慢,销售额基本稳定在每月200万元左右。此时公司已经有了一定规模,有了自己的运输车辆和库房,人员也已经增加到十几人,同时也积累了一定资金。

傅晓明意识到,公司需要再上一个台阶,通过某种途径进行扩张,来迅速占领尚未成熟的市场,为今后的发展打下基础。当傅晓明讲了自己的想法,向大家征求意见时,基本上有两种意见。一是扩大经营品种,因为打印机太单一,其他产品有的利润也很高。二是扩大自己在打印机市场上的规模,以超过其他商家,在打印机市场上争老大。两种观点相持不下,傅晓明也就搁下了这个问题。

1993年年底,傅晓明通过朋友结识了日本富士通公司亚洲区总代理香港赞化公司的黄理平先生。通过黄先生的介绍,新跃公司最终获得了富士通DPK系列针式打印机在中国的代理权,代理销售原装富士通针式打印机。此时,也不断有人拿着其他投资项目找公司合作开发,包括汽车化油器、电器开关、卷烟机等等。也有人建议,用部分资金涉足餐饮、广告等行业,扩大经营范围,扩张公司业务。当时傅晓明感到,自己的公司很小,财力有限,同时涉足多个行业力不从心,主要的业务也搞不好。应该集中精力抓好了继续集中力量在针式打印机市场上谋求发展的方针,而不再考虑其他行业和产品。从此,公司将所有的力量都用于推销富士通打印机,公司的业务迈上了一个新的台阶,走上了一条迅速的扩张之路。

由于富士通公司在中国市场上的知名度较小,因而刚开始时销路并不十分好。公司投入相当大的财力在专业媒体上刊登广告,同时向老客户进行推荐,并利用举行演示会等手段宣传该产品。由于该系列产品采用了较先进的平推工进纸方式,使用更加方便,同时质量上乘,返修率较低,因而销路逐渐打开,在用户中产生了较好的声誉,有了一定的知名度。销售额也从每月200万元左右增长到每月400万元左右。

公司上下感到,代理这步棋很幸运地走对了,公司的规模得到了迅速的扩张,同时也带来了巨大的效益。与此同时,傅晓明认为公司应进行更大的扩张。

1995年以后,国内针式打印机市场骤然火爆起来,机关、企事业单位,尤其是银行、税务、工商等部门的需求量猛增,使针式打印机供不应求。公司的销售量不断地稳定增长,公司规模也不断扩大,先后成立了财务部、销售部、储运部等部门,总部也搬到了理工大厦,公司进入了一个高速发展期。

随着销售量的扩大和知名度的不断提高,外地客户的订货不断增加,其销售额已占整个公司销售额的60%左右。同时,外地客户的运输费和维修费大幅度增加,使利润有所下降。公司领导意识到,外地市场的开发已迫在眉睫。由于当时富士通打印机在国内的代理商只有三家,且都集中在北京,因而在各省市建立分公司的成功机会相当大。这给傅晓明心中的公司扩张之路又增添了砝码。于是,公司利用自有资金和部分贷款,果断地在全国建立分公司。

从1994年9月开始到1995年6月,先后在广州、哈尔滨、西安、济南、南宁、昆明、杭州等十五个城市成立了分公司,建立了辐射全国的销售网点,使公司规模一跃成为中关村打印机市场上各商家中较大的一家。当时也有一些公司员工和商家老板对此持怀疑态度,认为分公司搞好了可以扩大销售,但这么多分公司占用资金过多,又不好管理,搞砸了将不可收拾。但已经走上了扩张之路,似已无回头之路了。

当时,为了管理好分公司的经营,公司简单地制定了一些规章制度,规定:各分公司设经理一名,分公司以销售富通打印机为主,向总公司统一订货,基本价格由总公司确定,货款由客户直接汇入总公司帐户,各公司的费用由总公司负担,其他经营所得归分公司所有。

由于打印机市场的快速增长,同时得益于与当地用户的直接联系,各分公司的业务迅速扩大,销售增长率都保持在20%左右。为了吸引客户,公司还提出了全国联保的承诺。此举使公司的客户逐渐固定下来。一些经销商也不断向公司订货,公司的批发业务也逐渐发展起来。这样,在1995年和1996年,总公司的销售额达到了1亿元左右。

公司规模进一步扩大,财力进一步增强,发展的空间就大了,于是在公司内又产生了许多扩张的“火花”。有人提出公司应当向其他行业发展,包括印刷、餐饮、房地产等等。傅晓明认为,新跃公司对其他行业不熟悉,没有专门人才,如果贸然经营,不但会占用大量资金,也未必能够形成优势。但是做一些离目前打印机主业不远的电脑业务总还是可以的,既可以扩大利润来源,又不至于离主营太远。但也有人向他提出,像新跃这样的小公司经营其他计算机产品摊子也显得过大,小公司就应该把所有的能量聚焦在单一产品上,这样才能与大公司来竞争,而领先同等规模的小公司,否则将得不偿失。对于新跃公司而言,就是应该将人财物完全集中在打印机,甚至打印机上。这样才能真正把该拿到的都拿到。但傅晓明认为,这种观点太保守,销售其他电脑产品可以扩大规模,提高知名度,也会带动打印机的销售,况且小公司完全可以进行合理的扩张,否则小公司就永远只能是小公司了。于是,公司开始向扩大经营品种这个方向发展。

1997年2月,新跃公司通过富士通株式会社中国有限公司建立了与浪潮集团合作向国内市场联合推广富士通产品的合作关系。产品包括服务器、网络打印机、行式打印机、硬盘、笔记本电脑等。合作初期情况较为顺利,公司先后销售了几批硬盘和几台服务器,利润可观。此时,傅晓明和公司大多数人认为,这次决策又成功了,公司又一次成功地进行扩张,高速发展的时机已经来临,公司可以一帆风顺地发展下去了。

然而,就在此时,各种各样的问题纷至沓来,逐渐使公司发展陷入困境。

首先是产品问题。从1997年上半年开始,由于喷墨打印机和激光打印机的强劲冲击,针式打印机市场被迅速蚕食,在整个打印机市场上的份额不断下降。同时,由于各种品牌的针式打印机大量出现,如美国LEXMARK、日本松下、国内的实达等,使针式打印机市场的竞争更加激烈,富士通产品的销售量不断下降。由于这些打印机纷纷与联想、四通、方正等实力雄厚的大公司合作销售,销售势头很猛。同时,由于富士通在中国的合资企业南京富士通公司的成立,新跃公司进口产品的市场份额被占领了许多。由于与浪潮集团的合作不太顺利,所售富士通产品的资金需求全部由新跃公司承担,资金需求过大,同时由于竞争激烈,服务器等产品的销售未能迅速展开,同时打印机的困境也限制了其他产品的销售。1998年开始,政府打击走私的强大力度更使公司的经营雪上加霜。在这种背景下,新跃公司的销售一下子跌入谷底,各分公司的销售一落千丈,总公司的销售收入1997年上半年下降到了2000万元,下降了60%,有5家分公司出现了亏损。

其次,各分公司的问题逐渐暴露出来,使傅晓明感到很难处理。当时在建立分公司时,由于希望迅速扩张,在人员的选择上没有认真进行考核,致使很我分公司经理素质很低。并且在公司的财务安排上也未做出更严密的规定,因而使有些分公司有机会损害总公司的利益。同时,由于分公司的费用由总公司支付,各公司的费用支出情况很难监督,各公司费用直线上升,使总公司负担沉重。销售收入的下降和费用的上升使各公司利润下降,甚至有的打印机每台利润只有5元,且管理上漏洞百出。

主要问题表现在:第一,1996年下半年开始,很多分公司对推销富士通打印机的热情下

降,纷纷与其他产品的经销商联系销售其他品牌的打印机。第二,热衷于“炒货”赚取差价。第三,有的分公司向总公司大批订货后,以自己的名义销售,将款项留作己用,进行其他经营,而向总公司报告货物尚未销出或客户拖欠货款。第四,还有的分公司以低价向总公司订货,高价向客户销售,由客户将总公司定价部分的款项汇入总公司帐户,而将余款汇入分公司帐户。第五,有的分公司将硬盘、光驱等电脑配件销售后,以损坏或客户退回为由将一些自己的坏件退回。

由于分公司问题严重,公司曾多次召开会议研究讨论,并先后处分了三个分公司经理,但收效甚微。傅晓明曾认为,产生这种现象的原因在于没有将工资待遇与利润联系起来,造成分公司的积极性下降。因此后来规定,分公司销售利润的5%作为奖金由分公司留用。同时提高了各分公司员工的工资,但此举也未能扭转销售颓势,各分公司利润不断下降,总公司的销售额一下降到每月200万元,有的分公司连续亏损,人员也极不稳定,经常更换新人,也因此而失去了一些老用户。大部分公司逐渐陷入了困境。

面对困境,傅晓明焦虑万分,绞尽脑汁寻找解决办法,同时千方百计征求公司内部和外部人员的意见和建议。最后,问题和意见集中在三个方面,一是产品的经营问题;二是分公司的管理问题。对于产品问题,许多人认为,公司应放弃打印机的经营,转而经营其他产品。也有许多人认为应该继续经营打印机,因为这是公司立足之本和强项。对于分公司的管理问题,许多人认为应收缩战线,砍掉大部分分公司,因为将来其他产品的销售还要依靠分公司,而且就这样放弃通过分公司建立起来的销售网太可惜了。三是有人提出应经营其他产业。各种意见针锋相对、互不相让。傅晓明感到自己也没有把问题想透,不知听谁的好,同时希望情况能有所好转。就这样又过了半年,到1998年6月,公司的销售进一步下降,财务状况每况愈下,甚至有的月份总公司也出现了亏损。公司上上下下的人心也开始不稳。傅晓明感到危机真的来临了,再这样下去公司就再也没有希望了,必须要找一条出路。这样,1998年6月15日,公司召开了会议,讨论产品、分公司和经营其他产业的问题,决定撤消部分分公司,精简部分人员,以期扭转不利的局面。

会上,大家七嘴八舌、意见不一。关于产品问题,大家的意见较为一致,即应该收缩针式打印机的销售,扩大其他产品的销售。但傅晓明的心理始终对针打市场害虫不舍,毕竟那里是自己的根据地,难道就没有翻身的机会了吗?如果增加投入或与别的公司合作,是不是还有希望呢?

关于分公司问题,大家的意见分歧巨大。有人说,目前市场环境变了,针打市场受到了喷墨打印机和激光打印机的冲击,市场萎缩,必然带来销售下降,因而分公司没有责任。有人说,分公司只顾自己的利益,与总公司貌合神离,同时经营不善,又浪费了大量费用,应该撤消。还有人说,总公司领导不力,经营项目单一,又不支持分公司发展其他业务,目前的问题责任不在分公司,而在总公司。还有人说,公司财务制度不健全,应制定更好的财务和分配制度,减少漏洞和稳定队伍。也有的人认为,分公司问题哪个公司都有。像联想这样的大公司每年还要抓一两个分公司典型,起诉分公司经理,何况我们。因此,不应该把问题看得过重,应以长过的眼光看问题,充分发挥分公司的长处,利用已经建立起来的销售网,否则过去的功夫就白费了。

同时,会上技术部主任提出,公司要想有大的发展,必须摆脱中关村目前这种小贸易公司做代理这条路,而应该有自己的生产,有自己的产品,走生产经营型这条路。然而,销售部主管认为,新跃是靠贸易起家的,而且做贸易也是市场运转必不可少的一部分,是大有可为的。关键是看如何做好。世界上大的贸易公司也有的是。当然,更有悲观的看法,认为中关村上的大公司越来越多,竞争越来越激烈,像新跃这样的小公司是无法与联想、方正、四通这样的大公司竞争的。国家对走私的严厉打击,更是给小公司带上了紧箍咒。如此,不是被大公司吃掉,就是倒闭。总之是没有出头之日了。因此,应寻找合适的机会,迅速转向别的待业,以图东山再起。考虑到目前的困境,傅晓明心里不禁有了疑问,难道这些过去不予考虑的建议是正确的?

听了大家的发言,傅晓明不知如何是好,觉得大家的发言都有一定道理,但又想不出问

题的关键在哪里,不知用什么办法来解决其中的矛盾。因而会议在乱烘烘的气氛中草草收场,决定下次会议继续讨论。

会后,傅晓明一人独自坐在会议室里陷入了沉思。当初,公司的飞速发展靠的是集中力量经营打印机,靠的是公司规模的迅速扩张。如今,公司的困境也是这两个问题带来的。到底应如何解决这两个问题呢,是继续扩张还是进行收缩呢。怎样才能使公司走出泥沼,继续发展呢。“到底该怎么办呢?”这个问题不断地回响在他脑海里。

通过阅读以上案例,请回答以下问题:

1. 新跃公司过去成功的原因主要是什么?
  - A. 产品质量好,用户口碑不错;
  - B. 投入大量广告宣传的效果体现;
  - C. 没有盲目扩张和多角化,加之市场环境有利;
  - D. 公司员工齐心协力努力的结果;
2. 如果你是打印机部主管,你将如何向总经理出谋划策呢?
  - A. 提供市场环境研究报告,指出:喷墨打印机和激光打印机将成为市场主流产品;
  - B. 建议加大技术投入,开发出多功能,技术领先的针打专业市场;
  - C. 建议巩固现有市场,做好客户服务工作;
  - D. 建议各分公司加强搜集市场信息和用户使用信息,及时反馈给打印机部;
3. 如果你是分公司的经理,你对分公司的管理与发展会有何建议?
  - A. 充分发挥渠道的作用,减少内部管理费用和漏洞;
  - B. 加强分公司人才培养与选拔,重奖销售能手,积极开拓市场;
  - C. 节约内部管理和运营费用,同总公司协调,制定更好的财务和分配制度,减少漏洞和稳定队伍;
  - D. 节约内部管理和运营费用,同总公司协调,顺应环境变化,开始代理销售喷墨打印机和激光打印机;
4. 如果你是傅晓明,你将如何解决目前的困境?
  - A. 实行收缩的战略,撤销大部分亏损的分公司,同时建立和完善公司管理制度;
  - B. 适应环境变化,开始代理销售喷墨打印机和激光打印机;
  - C. 争取银行贷款,继续扩张销售网络,力争依靠代理销售喷墨打印机和激光打印机,再次腾飞;
  - D. A+B
5. 你认为中关村众多的小企业的出路在哪里?
  - A. 得到银行的支持,解决发展资金的困扰;
  - B. 在扩张和收缩之间保持平衡,在主业和副业之间保持平衡;
  - C. 加强内部管理,顺应环境变化,开发自己的拳头产品;
  - D. A+B+C

## 五、销售部经理人选

S实业公司是一家电子计算机芯片的销售公司。它是美国一家知名公司在中国的总代理,也是欧洲其他两家著名公司在中国的分销商。该公司的总部设在广州市,其销售网点遍及北京、上海、武汉等地,用户达八千余家,每年的销售业务以50%以上的速度递增。S公司中设有产品、销售、服务、人事部等部门,其中销售部在武汉、南京、西安等地设有分部,负责当地的销售业务。

S公司总经理邵刚现在面临一个难题：公司的销售部需要改组。上星期，销售部经理杨帆向公司提交了辞呈，理由是另一家公司给他的薪水更加优厚。公司几次挽留杨帆，但仍没有改变他的决定。现在急需任命一位销售部经理来代替杨帆。同时，邵刚从这件事中得出教训：从公司长远利益着想，必须从现在起着手培养后备力量，这样才能形成人才梯队，使公司不至于出现一个走，整个部门都得进行大变动的局面。因此，邵刚决定再确定一两个作为销售经理未来接班人的人选。可是，问题并没有想象的那么简单。邵刚和公司其他部门几位负责人在一起讨论了几天，也没有形成明确的意见。怎不让人焦急！

邵刚首先考虑销售部经理人选。他私下认为现任副经理于多不错，可以接杨帆的班。但邵刚的这个想法遭到其他几个人的反对，他记得前天开会的情景。当时他把想法向公司其他部门负责人宣布，这些人表情怪异。邵刚不解地望着他们：“你们该不会反对他吧？你们都是有目共睹的，他的表现堪称一流。”人事部经理周林发言到：“于多这个人能力的确不错。他才思敏捷、犀利过人、分析透彻，对于外在变化永不畏缩，也能立刻适应情况，但我认为他担任销售部经理恐怕不合适。他实在太咄咄逼人，他不喜欢听别人的意见，目中无人。如果提拔他当经理，我担心他日后和下属关系搞不好而导致下属辞职而去。如今我们公司销售部有很多大学毕业生，他们会不会对让这样一个没有什么学历的人来担任经理表示不服气呢？另外，现在单位任命主管干部都考虑知识化，一般主管干部都要求有较高学历。我们这样做，会不会自毁公司的形象呢？”

产品部负责人插言：“我认为于多是个很称职的销售员。但我总觉得他的过分热心和乐观态度令人感到有点不安。他可能无法进行正确而实际的市场调查和研究工作。而这一点对于我们公司销售部门及其他部门的发展是非常重要的。我也认为他不宜出任公司销售主管。”其他几个人也同意这种看法。

邵刚几乎不相信自己的耳朵，他没想到他一向欣赏的于多受到如此批评。虽然可以坚持己见任命于多，但其必然是于多处处树敌，公司的管理阶层会面目会非，往后利害斗争更是没完没了。更何况邵刚一向看重公司和谐，尊重下属的意见。为了公司长远发展着想，他或许应该换一个人选；可是于多会不会因此愤而辞职离开公司呢？如果真是这样，对公司是一个损失呀！想到这些，邵刚就变得心绪难平。

邵刚又想到销售部另一位副经理胡波。胡波与于多属于完全不同类型的人。胡波外表很不显眼，但他生性平和，擅于团结下属，能让手下一群人很好地结合在一起。办起事来毅力十足，百折不挠，名利也看得很淡，做事不喜欢张扬。比如去年，胡波受命代表S公司与欧洲一家公司谈判分销事宜，事后，邵刚从这家公司代表口中听到他们对胡波的赞扬：“我们开始并不想与贵公司合作，因为我们认为贵公司在这一方面经验不足，但你们代表胡波先生，把我们说服了。而结果证明，合作对大家都有利。”如果让胡波出任销售部经理，似乎顺应民心，可邵刚还是犹豫不定。胡波有时做事不够果断，缺乏领导魄力。他有时心太软，在他手下，有几位表现欠佳的销售员，按理说应该把这几个人辞掉，可胡波不忍心这样做，他让这些人在销售部，干些不重要的事情。关于这件事，财务主管已向邵刚反映过，公司不能容纳吃闲饭的人，但胡波据理力争，这件事只好搁下。究竟胡波适不适合担任销售部主管呢？邵刚没有想好，既然如此，再考虑其他人选吧。

邵刚下一个想到的是现任要安分部负责人张庆。张庆计算机专业毕业，懂技术、头脑聪明，从事销售工作以后进步神速，积累了不少管理经验。去年被公司任命为西安分部负责人。他上任以来，西安分部的业绩突飞猛进，大大改革了以前那种奄奄一息的局面。但是就在公司决定对销售部进行改组的这几天，邵刚收到了几封检举信。这几封信与张庆有关。信的主要内容是检举张庆利用公款大吃大喝，在吃喝中拉拢用户，他的业绩都是用吃喝堆出来的。邵刚拿着信，觉得棘手。虽说不排除有人想趁此机会给张庆“使绊子”，但张庆也的确让人家抓到了“小辫子”。现在居然闹得满城风雨。我们的公司毕竟同西方国家的公司有所不同，在提拔干部时不能不顾及社会影响。此外，虽然公司每月都要给销售人员一定的费用，用于必要的业务开支。但张庆这种做法是不是太明目张胆，不太妥当呢？难道就没有比吃喝更好的方式吗？

正当邵刚沉思时，周林走了进来。他兴冲冲地对邵刚说：“经理，既然我们对现有公司人选拿不定主意，为什么不把目光投到别的公司呢？M公司销售部经理王颖的能力我们都十分清楚。我听说最近她与公司老板闹翻了，要辞职不干。我们何不趁此机会把他挖过来？让她来接手销售部可以解决我们选人的矛盾。同时，我们也可以把握时机，击败M公司呀！”邵刚听后，觉得这也不失为一个解决问题的方法。但他认真考虑后，又觉得不太妥当。真如周林所说的那样，王颖的确是一位难得的人才，公司应不应该把她挖过来？把她挖过来后，公司又如何解决她的职务问题？如果任命她为销售部经理，是否能理顺各种关系，很快熟悉本公司的业务，有效地开展工作呢？这方面失败的例子比比皆是。外来的和尚不一定就会念经。再说，这样做很可能会挫伤本公司销售人员的积极性。于多、胡波等人并非平庸之辈，如何向他们解释？有可能出现这种局面：挖来一个人，走了一批人，公司得不偿失，此事必须三思而后行……

问题：如果你处于邵刚的地位，怎样处理眼前的问题？请给出有说服力的解决方案。

## 六、麦当劳的“营销革命”

1937年，一个叫麦当劳的兄弟俩在美国洛杉矶东部经营了一家小小的汽车餐厅，很快取得成功。1954年，一个叫克罗克的推销员，走进了圣伯丁诺的麦当劳餐厅。这一步，在麦当劳的历史上具有非凡的意义。就是这个克罗克，后来被誉为“麦当劳”之父。因为，确切的说，麦当劳兄弟发明了“麦当劳快餐”，而克罗克则创造了麦当劳名牌。1955年，作为麦当劳特许经营代理商的克罗克，创办了麦当劳体系公司，他把自己的推销天才应用在这里，用他的经验和谋略实施着新的连锁经营方式。1961年，麦当劳兄弟以207万美金的高价把麦当劳全部转让给克罗克。克罗克以他独特的经营谋略，利用出让特许权的方法，很快将麦当劳由一家小快餐店演绎为优秀的大公司，并从国内扩展到国外，直至遍布全球。今天，麦当劳已成为全球拥有14000多家连锁餐厅，（截止2000年底，在中国也有200多家）成为世界排名第二的驰名商标。市值189亿美元，年营业额超过300亿美元，收入超过90亿美元的超级跨国公司。麦当劳的顾客，公司的文献表明，他们是城市、郊区、小城镇的居民、白领、蓝领工人和家庭主妇、富翁和平民，青年人与老人，已婚者与单身汉等等。麦当劳的顾客遍布全球51个国家和地区，使用20多种语言，男性和女性均等。公司的调研报告称，年龄从16岁到65岁的美国人口中，大多数平均6个月至少光顾一次麦当劳。

麦当劳餐馆的吸引力，答案依年龄而异。孩子们说餐馆很有趣，这里集幽默，娱乐和卡通式的经营，营造了一个都市化的欢乐气氛，能紧紧抓住孩子们的心理，很吸引人；青少年觉得麦当劳是和朋友们聚餐的好地方；成人中大约2/3的人是在企业工作的，他们喜欢麦当劳餐馆的快速和便捷，这在当今的年代中，时间成为稀缺的资源，麦当劳“汉堡加可尔”最省时的用餐和生活方式，表现出了强劲的工业化文明的时代精神，再加上麦当劳食品的物美价廉，深受这些工薪层的欢迎和信赖。

麦当劳的产品也有许多特点，公司对制造每一个汉堡包，法式炸土豆条，牛奶冰淇淋饮料或世界上最普通的餐食产品都认真负责。早期，其菜单只限于15美分一只的汉堡包，19美分一只的奶酪包，10美分的法式炸土豆条，20美分的牛奶冰淇淋和10美分的软饮料。公司在经营8年之后，才首次改动其菜单，1963年增加了一种鱼片。

麦当劳公司的创始人克罗克在麦当劳创立的初期，就设定了麦当劳经营的四信条，即向顾客提供高质量的产品，快速准确的服务，清洁优雅的环境以及做到物有所值，也即把品质、服务、清洁、价值持之以恒的落实到每一项工作和每一个职工的行为当中，小到洗手有程序，大到管理有手册，麦当劳还把餐厅服务组的工作分成20多个工作站，每一个岗位工作都有一套“岗位工作检查表”详细的说明在工作站时所事先准备和负担的工作量，操作步骤，岗位职责和注意事项。

麦当劳在经营方式上采取连锁特许经营,而特许经营的生命线是高度标准化,麦当劳的特许连锁主要表现在其快餐经营活动中的标准化,专业化,单纯化,统一化四个方面。麦当劳连锁店绝不向任何加盟店下放自由经营商品的权利,即严格禁止在经营品种,操作程序上搞什么灵活性。

麦当劳公司着重建立合理地产业结构,优化产业链,在美国国内,成功的实现房地产和快餐业的结合,并且促成农业,食品工业,机械加工业,印刷包装业,金融服务业等产业的有机组合,并为相关产业建立了“利益共同体”,利用各方的优势,来实现“优化组合”。在麦当劳的产品的生产过程中,采用福特式“大量生产”的生产方式,利用流水线作业,无论从产品的成本和效率方面都表现出较强的竞争优势。

此外,麦当劳公司也十分重视品牌和形象塑造,总公司运用麦当劳的形象,制作了大部分电视广告,并建立“联合广告基金”目前,麦当劳在全美拥有65个独立的广告公司,每年共同使用6亿美元的广告费。麦当劳作为一家大型的跨国公司,不断采用扩张型的营销战略,谋求在世界各国的发展,并每年投入数千万美元的研发经费,实现国际化和本地化的相结合营销方式,麦当劳在中国发展业务以来,已经先后在北京南部和承德引进和试种美国马铃薯,并在河北廊坊和大厂县建立了大型的牛肉和鸡肉的饲养和加工基地,不仅为中国的麦当劳快餐业提供了优质原料,而且也促进了当地饲养业和加工业的发展。看起来,麦当劳的发展和扩张,对于我国企业,特别是中国的餐饮业确有不少的启迪作用,值得我们深深思考。

问题 麦当劳的经营特色对中国餐饮业的发展有什么重要启示和借鉴?

## 七、成功的人才管理之道

东大阿尔派的招聘录用比例为 1:20。公司的招聘途径非常多,包括打媒体广告,参加人才交流会,和人才网站合作进行网上招聘。还有跟院校建立合作关系,在学校里重点培养学生;在企业内部鼓励员工推荐人才;用猎头公司招聘中高级人才。

东大阿尔派每年通过院校招聘的人才数量比较大,由于软件开发的人才需求特征,东大阿尔派侧重在学校选拔人才。公司一般对进人都进行笔试和面试,而且非常严格。东大阿尔派认为将基础素质好的员工招进来,通过对他们进行企业化的培养,帮助他们进行职业生涯规划,他们对企业文化有很好的认同,在东大阿尔派就能够得到较好的职业发展。搞程序开发需要良好的基础知识,员工通过内部职称考试和培训,成为公司的专业人才。在营销方面,东大阿尔派会从外引进一些有经验的优秀人才。

东软的招聘速度比较快,一般引进一个人才的正常速度,从面试到进入东软只需2周以内。如果从全国各地招聘人才,涉及到办理户口迁移工作,周期会比较长。

人力资源部每年都有人力成本预算和进人名额的预算。以前可能是到了要用人的时候才去找人,现在希望从被动到主动,对于那种很优秀,可能不是马上用的人,也可以提前引进来。

东大阿尔派很注重应聘者能力的考核,有很多岗位他们通过技术细节考核能够检查应聘者的素质。业务部门面试注重能力,人力资源部和应聘者的面试主要看应聘者对公司理念的认同。在非智力方面的考核,东大阿尔派非常注重责任心,责任心是其他素质的综合体现。目前东大阿尔派正在和美国一家大公司进行合作,准备从那里引进能力和心理测试的软件,增加人才测试的科学性。

东大阿尔派进人一般有初选,入围参加笔试的还要存档。应聘者每通过一关都要留档,档案一般保存半年。东大阿尔派不拘一格用人,所以方式就有很多创新。在东大阿尔派有连续应聘三次才被录用的。辞职后又回来的员工,东大阿尔派还会按正当的权利录用,人才的选拔不受条条框框的限制。

“当我们不充分了解新员工的知识技能水平时,我们根据其学历和经历来评价和定位他



们的初始工资；今后的收入取决于你自己的表现和业绩；公司鼓励一个持续稳定的，综合的薪资福利体系，同时鼓励透过 2~3 年的工资变化曲线回头看待公司对你的评价。”

东大阿尔派的薪资跟岗位挂钩。公司给员工的待遇包括薪金、奖金、股票、福利、发展机会。工作时间长短在薪金上的体现不大，跟岗位关系很大，在评价一个人进入一个管理岗位，就已经考虑了学位、能力、经验。

1996 年东大阿尔派的股票上市，公司有许多员工通过股票回报，拥有百万财产，这样的人不是个别，而是一批，这也正实现了当初东软创业时对人才的承诺：在国外享有的环境，我们同样有；在国外享有的高收入，我们同样也有。

东大阿尔派为了让知识和头脑成为企业资本的一部分，变过去员工与企业简单的劳动契约联结为员工拥有企业股份的资本联结，知识与智力劳动参与分配，企业与员工结成命运共同体，员工与企业形成互利共生的关系。

东软股票分配方案是：员工和公司各拿出一部分钱来从市场上回购股票，然后分给员工。通过这种机制的转化，让“个人与社会共同成长”的理念成为现实。

目前东大阿尔派对股票分配进行新的改革，公司准备根据员工绩效不同，对员工的股票回购补偿不搞平均主义，而是有多有少。从分配政策上鼓励工作骨干和绩效好的员工。东大阿尔派正在进行一项期权分配方案，可能会有新的概念到美国上市，员工对公司充满信心。

东大阿尔派的绩效评估形成了一个体系。公司每年有年度的绩效考核，主要从管理、开发、营销三个方面进行考核。管理、营销、技术开发的考核体系都不是一样，各自有非常多的指标。例如销售里面有销售额和应收款考核。开发部门有开发成本考核。各部门的考核有的是每月一次，有的是每季一次。人力资源部对员工进行 360 度的考核，主要针对员工在企业文化方面的表现进行，一个人的行为需要他的上司、他自己、他的同事、他的下属的评价，所以称之为 360 度的考核，每个人的考核意见都通过加权平均，最后形成对这个员工的行为表现打分。绩效考核一年一次，人力资源部的行为考核是半年一次。

考核操作起来比较复杂，为了能够真正准确地体现考核的价值，需要认真执行考核。东大阿尔派每年从 12 月开始到第二年 1 月份的两个月期间，公司上上下下都认真地做绩效考核。因为晋升调薪需要这个依据。考核完后，经理要跟员工面谈考核，将结果告诉他。考核的关键是评估后的沟通，这比评估更重要。让员工知道他的不足在哪里，优势在哪里，员工自己要提出想法。考核后排在后 5% 的员工要内部下岗，实际上是降工资，留岗观察。东大阿尔派要给每个员工机会，不会简单地将人开掉，因为当初招进来时员工的综合素质就很高。如果员工经过一段时间还不能够提高能力，有可能会被淘汰。

员工要从东大阿尔派离职，部门经理可能会与员工面谈。人力资源部也会跟员工谈。有时候可能不是员工能力不行，只是觉得部门不适合，那就在内部调动一下。人力资源部每个年度的人事报告中专门有离职原因分析。

东大阿尔派成立人力资源部后建立了专才管理体系，一方面是让人才有很好的管理，另一方面储备后备干部。每年公司对干部都有专才培训，例如非财务主管接受财务培训、人事培训，对后备干部进行轮岗培训。干部的培训经费有专门预算，而且干部培训专门由人力资源部来管。这是人力资源部留住干部，稳定人才的一个管理方法。人力资源部还专门对干部进行评估，通过考察他过去的工作情况，看一个干部未来是否有潜力。

以前在东大阿尔派做管理和技术工作在待遇上存在差距，和许多传统企业一样，在待遇上做管理的普遍比做技术的要高。后来东大阿尔派采用管理、技术两条工资线，管理和技术的待遇各有上升通道，做资深技术的员工待遇可能比部长高。东大阿尔派在职业生涯管理中，给每个员工上升的通道，避免大家往一个地方挤。

东大阿尔派是一个非常注重企业文化的公司，在管理中将企业文化融入其中。在招聘新员工时也要看应聘者是否符合企业文化理念。对干部最重要的一个素质要求是看这个人能否和公司一起成长。

东大阿尔派是从大学发展出来的企业，以人为本，追求个人与社会的共同发展是公司的理念。东大的阿尔派的人本文化是尊重人、激励人、发展人。

东大阿尔派有一个内部网页，设立了“8小时之外”的栏目，员工经常可以上去交流自己的思想体会，大家像在聊天室一样交流。如果员工遇到关系个人、不方便公开谈的问题，在东大阿尔派也有比较多的渠道进行沟通。公司会经常开一些沟通会，还建立了一个员工内部提案制度，员工可以通过内部提案制度为公司出谋划策。1999年9月13日，东大阿尔派举行员工提案颁奖会，专门奖励那些通过提案制度给公司带来价值的人。

东大阿尔派的员工可以直接给老总发 email。每年的员工大会，董事长刘积仁都要做全年工作总结，气氛非常活跃。刘积仁本身就是企业文化的最大推动者，他经常给员工讲的话，成为员工经常念叨的话，刘积仁将自己的话兑现。刘积仁具有敏捷的思维、风趣的谈吐、宽容的心态，这给东大阿尔派的文化带来很大的活力。人力部长贾斌说：“沟通需要的不仅仅是途径，更重要的是一种氛围，氛围是让员工说真话、说真话的重要因素。东大阿尔派也要求干部有这种与员工沟通的意识和概念。”

东大阿尔派在制定一项制度时，非常注重事前事后和员工沟通。人力资源部为了让自己制定的每一项制度能够贴近公司的核心业务，经常跟各个分支机构和部门沟通。人力资源部在进行日常的招聘、保险、福利等工作时，事前接受各部门反映的问题，然后进行沟通决策。人力资源部通过不同的渠道，将人事政策发放到各部门主管，分支机构。另外在网上还要发送信息，员工可以上网去看。从事前到事后，让大家了解政策，参与政策，这样才能理解政策。公司在制定人事政策时，会召集相关人员，有基层员工，也有骨干，组成专案，这些代表周围还聚集许多员工，员工代表将他们的意见带上来。员工代表从人力资源部了解政策，回去会找周围的员工讨论，征求意见，这些代表都有组织技巧，对政策相互之间进行充分的沟通。提案委员会也在其中起到很大的作用。

讨论题：东大阿尔派人才管理的特点在哪里？为什么能成功？

## 八、可口可乐的经营策略

可口可乐的前任老板伍德拉夫有一句名言：“可口可乐 99.61%是碳酸、糖浆和水。如果不进行广告宣传，那还有谁会喝它呢？”1886年可口可乐营业额仅为 50 美元，广告费却为 46 美元；1901 年营业额 12 万美元，广告费为 10 万美元，如今可口可乐每年的广告费竟超过 6 亿美元。

如果算一笔帐，1886年可口可乐投入的广告费为 92%，1901年为 83.3%，可能只有这个 92%和 83.3%的惊人之举使可口可乐这样一种 99.61%都是碳酸、糖浆和水的饮料，卖了个世界第一。

广告，无疑是使一个产品成功并扩大市场占有率的法宝，一个 99.61%都是碳酸、糖浆和水的产品，居然能远销全世界，桃李满天下，靠的就是大规模广告宣传。

除了不惜血本的投入外，可口可乐的广告内容也是煞费苦心。紧跟时代与环境的变化而变化。

然而，虽然强大的广告攻势成就了可口可乐品牌的基础，但可口可乐从不期望从一条渠道获得品牌的全面提升，而是一直坚持多条渠道并进。探询可口可乐在品牌经营中的成功之道，有一个非常显著的特点，就是品牌经营渠道的多元性。

尽管眼下还有许多国内的企业认为赞助体育活动是一种慈善事业，但可口可乐公司却一直把它当作提升品牌的主要渠道之一。

企业支持体育事业，按专家的说法，起码有如下好处：对体育活动尤其是体育赛事而言，解决活动所必须的经费，保证活动的顺利进行；提升体育活动对民众的影响力；推动体育活动的健康发展。

而对企业来说，赞助体育赛事更是一件“增值”度极高的运作，它可以提升企业形象、扩大品牌知名度；有利于产品促销；增强与消费者的亲和力与沟通；促进企业文化(职工凝聚

力与自豪感)发展;为企业公关及招待客人提供机会。总之,由于赞助体育赛事而得到了明显的好处,也使赞助企业得到了丰厚的回报。

因此可以说,赞助使体育与企业获得了双赢,赞助是合作双方各取所需、相得益彰之举。而可口可乐的品牌经营中,此方面的功夫可谓做得淋漓尽致。这单从影响力巨大的奥运会及足球运动中,就可看出可口可乐巨大的投入。

2001年7月13日对许多中国人来说是一个不寐之夜,当13亿中国人企盼萨马兰奇口中那个一字定乾坤的"Beijing"时,可口可乐公司的几辆送货车正疾行在北京的街道上,它们的目的地是分别坐落在北京东南西北的几座大型超市,为的是赶在第二天大清早超市开门前将一种庆祝北京申奥成功的特制"金罐"饮料摆上货架。

可口可乐的这款申奥成功特别纪念金罐,以代表喜庆的金红两色作为主调,加入了长城、天坛等北京的代表性建筑以及各种运动画面,罐身图案中央,可口可乐从古典弧形瓶口飞溅而出。纪念金罐共限量生产3万箱、72万罐。

可口可乐公司北京区业务副总经理毛迪忠对此项活动效果非常满意,认为这又是一次极大提高品牌价值的机会。"金罐"在两日内就告售罄,很多市民是买来收藏,纪念罐底有从11到17的钢印,为了收集齐全有人就干脆将整箱可乐打开一罐一罐地挑选。

可口可乐公司的对外事务部经理翟崑在接受记者采访时表示,可口可乐公司与世界上200多个城市都有紧密联系,不管哪个城市申办成功,可口可乐对奥运支持的全球策划在这之前就已经确定,也就是说,当时无论是北京还是其他城市身板成功,可口可乐公司都有成熟方案提出,所花的功夫不可谓不大。

对"金罐"销售案,专家也给予了较高的肯定。奥运商机尽人皆知,可口可乐自1928年起就一直是奥运会的赞助商,对此自然心知肚明,因此北京申奥成功后它的快速反应是可以预期的。符合一个跨国公司的做派,可口可乐宣传重点放在了与中国人民共贺申奥成功的企业形象上,而不增加销售额。而具体方案也符合老牌大公司的作风,积极快速同时稳妥,但实行起来却需要资金实力,良好的营销网络以及平时严格的管理,这一点是其他企业不容易仿效的。

可口可乐与奥运会的渊源是非常深的。从1928年起,可口可乐就成为奥运会的全球赞助商,熟悉这个领域的商家都很清楚,奥运会全球赞助商的投入多,每个公司约2500~4000万美元,除提供资金支持,还提供重要技术服务。这些商业伙伴对奥运会巨额投入主要是为取得附有奥林匹克标识产品的专营权。商家可得到以下回报:

良好的公众形象; 奥运会期间的款待; 广告与促销机会,奥运会电视转播中的广告优先权; 网点经营权、橱窗机会; 隐性的营销保护; 知名度。

奥运会也历来是饮料公司的狂欢节。可口可乐与另一饮料巨头百事可乐历来是竞争对手,每一次奥运会两家的竞争都比金牌争夺更激烈。1980年莫斯科奥运会上,百事可乐下大本钱占了上风,结果打开了原苏联的市场。可口可乐对此耿耿于怀,发誓在此届奥运会上报仇。为此,可口可乐一下子将报价提高到1300万美元,是底价的3倍。不给百事可乐任何余地,果然一举成功,成为饮料行业的独家赞助商。

受可口可乐青睐的还有另一项全球性体育活动--足球。自1930年第一届世界锦标赛以来,可口可乐公司支持足球已有70多年的历史。"可口可乐"支持全世界每一个层次的足球,从基层的计划到代表最高水平的国际赛事--世界杯。

1974年以来可口可乐公司一直与国际足联保持密切的联系。"可口可乐"与国际足联合作,成为每届世界杯最主要的赞助商之一。可口可乐公司与所有六个洲际足联都有联系,并且赞助欧洲、亚洲、南美、非洲四大足联的重大比赛。

"可口可乐"不仅是赞助商,而且是足球运动的推动者,可口可乐在世界各地开展了大量发展足球运动的基础工作,例如在亚洲,"可口可乐临门一脚"的教练培训计划已举办了十多年,其目的就是培养青少年足球教练和青年球员的比赛技术。目前,整个亚洲已有500多支球队参加了这项培训。

而仅在中国,可口可乐与中国足球的结缘就更加密切与广泛。2001年1月22日,中国

足协和可口可乐(中国)饮料有限公司在北京联合宣布,在今后的两年中,"可口可乐"将全面赞助中国所有级别的国家足球队,包括各年龄段的国少队、国奥队、男女国家队等。"可口可乐"和中国足协的这次合作,标志着在中国足球的历史上,第一次由一家全球性企业全面支持各级国家队的建设,使各级国家队有了统一的形象标识,而可口可乐此举恐怕是基于对中国球市及球迷的广泛了解,为自己的 Logo 一次次出现在球迷眼中,更为自身赢得亲和力。

许多球迷也许还记得 2001 年 10 月 22 日这一天,冲出亚洲的中国足球队回京,作为中国之队合作伙伴的可口可乐(中国)饮料有限公司特别在北京设宴庆贺中国队期待已久的胜利,并由中国业务总经理戴翰北先生向中国足协专职副主席南勇赠送 300 万元的奖金支票,率先褒奖为中国足球的飞跃而不懈努力的教练、队员及中国足协管理人员。从会上成群的记者围挤到会各大小报刊连篇累牍的报道就可以看出,这场活动给可口可乐带来的良性公关效果要远远超过 300 万元,包括前段时间对北京成功申奥的赞助在内,可口可乐对中国体育事业的支持为自己赢得相当高的美誉度。

此外,各市的可口可乐装瓶厂也联合本地足协、教委及体委,举办"可口可乐"杯大、中、小学生足球赛,深入开展"足球从娃娃抓起"的活动,同时也把自己的 Logo 从娃娃时代灌输到这些未来的中国消费者心中。据说,2001 年可口可乐再各地共举办了数千场学生足球赛,共有近十万名球员参加了比赛。而除去这些直接参与者,全国的大中小學生加上各地媒体的宣传,可口可乐有赢得多少消费者,恐怕大家都是心知肚明的。

从可口可乐对体育运动的"热心"上,我们的企业也许该尽快改变"赞助是慈善事业"、"赞助是买广告或买冠名"等观念,克服急功近利的短期行为,像可口可乐那样,把对体育事业的支持纳入企业运营的整体规划中,成为品牌经营的高效决策。

一位美国的经济专家指出,美国公司海外业务的成败取决于是否认识和理解不同文化之间存在着根本区别,取决于负责国际业务的高层经理们是否愿意摆脱美国文化过强的影响。事实证明任何成功的营销经验都是地域性的,营销越是国际化,就越是本土化。

可以说,如今的可口可乐已经成为了一种全球性的文化标志,但是在风靡全球的同时,可口可乐仍然保持着清醒的头脑,没有固执己见地一味传播、销售美国观念,而是在不同的地区、文化背景、宗教团体和种族中采取分而治之的策略,比如可口可乐公司的广告口号是"无法抓住好种感觉(Can't beat that feeling),在日本改为"我感受可乐"(I feel cola),在意大利改为"独一无二的感受"(Unique sensation),在智利又改成了"生活的感觉"(The feeling of life),广告信息始终反映着当地的文化,在不同时期有不同的依托对象和显示途径、生成方式,无一不是随着具体的时空情境而及时调整自身在文化形态中的位置,换言之,本土化随处可见。

《远东经济评论》曾有一篇文章谈到:可口可乐饮料品种的多样化,部分可以归功于公司现任首席执行官杜达夫。早在 20 世纪 80 年代,他是可口可乐在日本的总经理,他打破传统,使公司的产品跨出碳酸饮料的领域,以迎合日本人的口味。由此,产生了 Georgia 罐装咖啡和 Royal Milk Tea,以及一批果汁饮料和健康饮品。这个战略在日本迄今都非常有用。可口可乐在日本销售的产品中,有三分之二是非碳酸饮料,Georgia 更是成为最畅销的品牌。甚至在日本经济不景气的情况下,日本仍然是可口可乐赢利最大的市场。

所以,当可口可乐经历了公司历史上最惨淡的两年后,杜达夫在 1999 年 12 月被任命为 CEO,他开始著手将在日本的经验应用到全球市场上。他的全面调整可口可乐的战略包括两个步骤:一是将重心从苏打水转向发展迅速的茶、水和果汁饮品;二是使可乐饮料对各地市场的反应更敏感一些。他所称的"本土化思维,本土化行动"的战略,需要对这家一度只靠一种饮料创造奇迹的公司进行剧烈的改革。

可口可乐亚洲区总裁桑迪·艾化称:"本土化理念实施的直接结果就是可口可乐比过去任何时候都更加贴近消费者",可口可乐的董事长杜达富表示"只有本地化的饮料才是畅销的饮料",可口可乐(中国)饮料有限公司总裁可安也声称:可口可乐实行的一系列"本土化"措施,包括运用适应中国市场的营销方法,与中国合作伙伴共同开发中国品牌,为消费者提供

优质服务并成为当地的企业公民。事实上,可口可乐在品牌推广方面采用中国传统 12 生肖贺岁包装,运用时尚的信息时代概念,并以中国人熟悉和喜爱的名人做广告代言人等等策略,或许正是可口可乐保持品牌活力的独门功夫。

而剖析可口可乐公司在中国的迅速发展,也可再一次印证了本土化经营能为跨国公司的发展插上翅膀。

作为可口可乐在中国成立的第一家合资企业---北京可口可乐饮料有限公司,其 20 年的发展历程,就是可口可乐在中国本土化策略的一个缩影。北京可口可乐饮料有限公司副总经理韩承平先生介绍说,可口可乐的本土化包括各个方面,从工厂、原料,人员到产品、包装、营销,99%都是中国的,与其它方面的本土化相比,营销理念的本土化是经过了一些曲折的。

在美国,可口可乐公司具有全国最大的分销网络,是仅次于邮政系统的分送系统。长久以来,可口可乐依靠如此庞大的系统,每天将产品销售到 200 多个国家和地区,每日饮用量超过 10 亿杯,相当于 4000 多万标准箱的分销量,是全世界软饮料市场的 48%。

韩承平说,最初,可口可乐在中国的销售方式也是坚持全球一贯的营销理念,采取直接销售到零售点的做法,批发渠道开发并不积极。但是,在实践中他们发现,北京有着地域的特殊性,北京作为中国的政治文化中心,常常有大型国内、国际活动,交通管制对于可口可乐这种快速消费品的运送来说,是极大的无法逾越的限制,同时,企业要在短期内建立庞大的零售网络需要投入巨额资金,这将会加大企业成本,削弱产品的市场竞争力。

可口可乐经营理念的精髓就是:一切从实际出发。北京可口可乐饮料有限公司根据中国国情很快调整了营销方式,开始与批发商合作,优势很快便体现出来。利用批发商的网络资源、交通资源、渠道资源,以最快的速度,把产品送到各零售点,企业降低了成本,扩大了市场销售,批发商也获得了利润,消费者能在任何地方随时喝到可口可乐,这样一个三赢的结果,让各方都受益。

可口可乐总裁杜达夫十分清楚中国入世对可口可乐意味着什么。他去年 11 月来华时,透露了可口可乐在中国的下一个 5 年计划:可口可乐将设 6 家新厂,总投资额为 1.5 亿美元,届时,可口可乐在中国的灌装厂将超过 30 个,几乎覆盖整个中国,从而完成中国入世后的可口可乐新布局。而抛开传统的经销模式,开辟中国特色的与批发商合作的销售方式,也是其“本土化”的一个战略。据了解,目前有 600 多家批发商与北京可口可乐饮料有限公司结成了合作伙伴关系,这些批发商的年销量是北京可口可乐饮料有限公司总销量的一半以上。

除了在营销方式本土化外,北京可口可乐饮料有限公司还在产品包装上大做本土化文章。去年春节“阿福”的形象让中国消费者倍感亲切,随后,12 生肖、申奥金罐、中国之队足球版,直至今年春节的剪纸等各种具有中国色彩的包装,都让消费者感到可口可乐就是本国的产品,对于增加销量起到了推动作用。这也正是可口可乐的聪明的做法。让消费者在潜移默化中认同自己的品牌,感受品牌的亲和力。

8 月 12 日,五六个身穿蓝白条短裙的女孩站在北京地铁四惠站站口,微笑着向过往的行人赠送雀巢冰爽茶。雀巢冰爽茶是雀巢公司与可口可乐公司联合组建的新公司---BPW(全球饮料伙伴)在全球范围内推出的第一代产品。该产品于 2002 年 7 月 31 日开始在北京上市。

据刚刚升任 BPW 公司对外事务副总监翟岷女士讲,短短两星期时间,雀巢冰爽茶在可口可乐老顾客群的市场铺货率(有该产品的市场占市场总数的比率)已达 99%。翟女士说,在新公司中,可口可乐和雀巢各占有 50%的股份。雀巢公司成立于 1867 年,至今已有 100 多年的历史,可口可乐公司拥有全球最大的饮料销售网络,目前全世界 200 多个国家和地区每天有十亿人次饮用该公司的产品。BPW 集两家公司之长,使用雀巢的注册商标,和北京可口可乐有限公司的销售网络及灌装生产线,开发出了其第一代产品。

据翟女士介绍,雀巢冰爽茶创造了融合东西方茶文化的独特西式茶口味,以 20 至 29 岁的白领阶层及追求时尚的年轻人为目标客户群。

可口可乐方面还表示,这只是可口可乐在 2001 年迈出的第一步,今年可口可乐还将进一步更新业务运行的结构和模式,扩大品牌和产品的范围,与特别合适的战略伙伴建立联盟,探索新的市场机会和进入高增长的市场。

这也验证了《远东经济评论》不久前的一篇评论,该评论说,可口可乐是一家有 116 年悠久历史的公司,也是世界上最成功的公司之一,但它正在重塑自身。尽管怀抱着最有价值的品牌,但这家苏打水生产商正在向所有可饮用产品领域进军,试图将自己改造成为一家本土化的"全面的饮料公司"。亚洲是其新战略的核心基地。

据统计,可口可乐公司总部以可口可乐为标志的 logo 构成了公司的旗舰商标,另外还有超过 160 个其他的不同品牌在可口可乐公司生产或由他们来销售。其分支机构分布在全球的 200 多个国家中,事实上,公司 70%的产量和 80%的利润都来自美国本土以外。

有人说,由于可口可乐的旗舰品牌很难有再多的起色,公司正在将目光转向其他产品,寻找新的提升力。可口可乐不再将精力集中在充气的苏打水上,而是致力于扩大其饮料品种,从乌龙茶到新时代风格的水果混合饮料、高热量的能量饮料,甚至到最古老的饮用水。也就是说,可口可乐正在通过多元化的经营扩大品牌影响范围。这其中曾有一个曲折的过程。因为可口可乐一度希望全球化,1980 年代末曾在广告攻势中打出"给世界一罐可口可乐"的广告语。现在,它却在走向本土化,根据不同国家人们的口味"量身定做"饮料。可见其在品牌经营战略中意识到多元化的重要性。

在亚洲,可口可乐的这种多元化战略体现的更加明显。因为亚洲碳酸饮料的受欢迎程度从来就无法同美国和欧洲相比。甚至是在最发达的市场,如中国香港和韩国。亚洲消费者每人每年消费的碳酸饮料不到 100 罐,而美国人要豪饮 395 罐。所以,可口可乐亚洲国家的总经理们一直对采用"本土化思维,本土化行动"战略热心有加。仅去年,可口可乐就在 45 个亚洲国家推出了 15 种新饮料品种。

在中国,可口可乐也正在向一个多品牌、全面的饮料公司的方向发展,并且其多品牌战略已经初见成效。据最近由国家统计局和中华全国商业信息中心对全国各地 30 个省市的 1100 家大型零售企业调查结果显示,可口可乐全年销售额在碳酸饮料行业排名第一,雪碧、醒目、芬达分别排名第二、第四、第五。可口可乐系列产品在中国市场上成为最受欢迎的软饮料,占有率达 35%。

抢战新兴市场同样是可口可乐公司多元化品牌发展战略之一。2000 年 6 月 22 日,一辆载有几百箱可口可乐的卡车经中国丹东市驶入了朝鲜。据悉,这是当年 6 月 19 日美国政府正式公布解除部分对朝鲜实施了长达 50 年的经济制裁后的第一批正式运往朝鲜的可口可乐,而可口可乐公司更成为美国第一家叩开朝鲜市场大门的公司。

据可口可乐总公司发言人罗伯特-巴斯金称,这车可口可乐是在公司的直接监督下进行运输的,可以预见公司今后的经营策略会考虑提高朝鲜市场的份额。据悉,可口可乐公司瞄准了朝鲜 2000 多万人口的消费市场,但由于美国政府对朝鲜的经济制裁政策,使朝鲜成为可口可乐公司少数几个尚未开拓市场的国家之一。所以在韩国总统金大中历史性的访朝之旅后,美国总统宣布解除部分对朝鲜的经济制裁的话音刚落,可口可乐公司便迫不及待地以"第一个吃螃蟹"的姿态抢滩朝鲜。

尽管可口可乐公司没有标榜自己是第一家与朝鲜做生意的美国公司,但人们大概不会忘记它的另一次抢滩壮举。1994 年,美国取消对越南的经济禁运之后,可口可乐公司便迫不及待地冲进了越南市场。这家世界头号饮料公司的迅速反应能力有目共睹,又如在柏林墙推倒之后的第二天,可口可乐公司的饮料就摆上了原东德人的餐桌。

以上种种新兴产品及新兴市场领域的开拓行为,使可口可乐品牌在广泛领域内得到推广与提升。时至今日,可口可乐的饮料行销全球近 200 个国家,公司 90%的收入增长来自海外市场就可谓顺理成章了。

"我们存在,所以我们创造价值,这同样是我们最终的承诺:不断增强企业的品牌效应。作为世界上最大的饮料公司,我们让全世界为之振奋。我们通过发展多种碳水化合物或纯天然的超级软饮料,和营养丰富的无酒精饮料来实现我们的目标,来为我们的公司、合作伙伴、用户、持股人和商业团体增值。"可口可乐人如是说。(来源:中国经济信息网)

#### 讨论题:

1. 可口可乐的经营理念是什么?

## 2. 可口可乐是如何在中国打开市场，建立品牌的？

### 九、巨湖集团的战略重点转移

1987年的Z市饲料厂是一个只拥有1200万元固定资产和15万元流动资金的小型饲料生产企业，年销售收入不过300万效益。谁也不曾想到，正是这样一个名不见经传的小厂，在风云变幻的市场经济大潮中，经过近8年的成长，到1995年底，已拥有资产总额35亿元，实现销售收入36亿元，年利润达到1800多万。和1987年相比，其资产规模扩大了30倍，销售收入扩大了100多倍，赫然成为今天的巨湖集团，并以饲料企业的身份成为H省这个鱼米之乡的龙头企业。

市场竞争，不进则退。从一个小型饲料厂发展成为今天的大型农产品加工企业，巨湖的发展不可谓不快。但中国也有句老话：“欲速则不达”，可见快还要取之有道。那么这其中的发展之“道”，恐怕只有巨湖集团总经理姚山心中把握得最为清楚。可是，今天的姚总却有些举棋不定了。

H省是农业大省，巨湖依托于此，可谓是占据了天时、地利、人和的优势。发展壮大后的巨湖在H省的地位日益重要，由此越发受到当地和省政府的厚爱。1996年，巨湖已成为H省十大重点扶植龙头企业之一，省、市政府从资金、税收乃至现今席卷全国的兼并等方面均在政策上给予极大的支持，姚总经理很清楚这种支持对企业的发展是多么重要。巨湖是由饲料起家，但是，发展到今天，巨湖又受到饲料行业的制约。饲料业是一个低成本的行业，科技含量小，同时资金上投入不大，易上规模，行业进入壁垒低。在销售上，饲料属大进大出的大宗商品，运输成本是制约销售价格的重要因素，由此，饲料行业受区域限制较大，所以，巨湖的发展很大程度依赖于养猪大省——H省也是情理之中的。换句话说，巨湖的饲料依靠的是养猪业的发展。近年来，由于人民生活水平提高，吃猪肉已不再是节假日的打牙祭了，而是进入了家家户户每天的食谱中。但是，养猪业作为一种自然经济存在于农村，毕竟还是不可避免地带有小农经济意识，受价格影响大，盲目性较强，价涨多养，价跌不养或少养，从而导致饲料需求的极大波动。为了解决这个问题，姚总借用了春都集团“公司加农户”的战略，农户用公司的饲料养猪，由公司负责猪的销售。这样可让农民放心养猪。这一战略施行了一段时间，颇有成效。但也出现了很多问题，如淡季猪如何处理等。公司面临着以前从未有过的压力和风险。同时由于进入壁垒较低，越来越多的公司——包括国外著名大企业正大集团的加入，导致饲料行业竞争加剧，使得原本低利润的饲料行业更加少利。

巨湖所面临的种种困境使得集团这架飞速奔跑的大车正在慢慢减速。姚总知道：必须尽快控制住这一局面。看到巨湖身边的许多企业如火如荼地进行着兼并收购，实行跨行业竞争，多角化经营；姚总也觉得现今的市场对于巨湖来说是个机会。在由计划经济向市场经济的转变中，巨湖集团经过市场的磨炼，羽翼逐渐丰满，积累了一些先进的技术和经营管理经验。而且，经济的发展也刺激了市场上新的消费需求热点：如科技含量高的电子、通讯等行业都已成为新一轮经济的增长点。如果此时利用低成本扩张进入新的行业领域，可谓一大好时机，况且目前的巨湖在财力、物力、人力方面已具备了相当基础，而饲料行业的发展又已到了瓶颈阶段，企业确实需要有所改变、有所突破了。

姚总已和下属多次讨论过如何面对市场的机遇。有相当一部分成员认为可利用大好时机跨行业经营，企业走多角化的路子。经营饲料业毕竟给人一种“农民老大哥”的印象，况且刘永好五兄弟的四川希望集团已从饲料行业进入到集房地产、建材、商贸等为一体的大型综合企业。成功的例子摆在眼前，我们也应该趁此时机大胆干一场！可姚总心中总觉不妥，“企业的发展，依靠的是竞争力，竞争力由何而来？当然靠的是自己独特的产品和技术。在战略决策中尤其强调这种核心的竞争能力。巨湖是由饲料厂发展而来，靠饲料起家，农产品加工企业既是我们的特色，也是我们的行业优势，贸然丢掉，岂不可惜？自然界的生物之所以能维持生态平衡，是由于有生生不息的生物链在维系，而企业要想在不断变化的市场环境中求

得稳定的发展，依靠的正是上下关联的产业链。”想到这里，姚山总经理眼前为之一亮。

### 从产业链上求突破

姚总想到的是，饲料行业作为产业链中的一环，上链是为饲料生产提供原料的种植业，食油精炼业；下链是以饲料为原料的饲养业，以及再下端的肉类加工业、零售业。巨湖的发展，可围绕产业链大做文章，退一步到种植业，进一步到肉制品加工业，这一退一进间已是天高海阔，又何须跨行业求发展呢？

姚总马上派人作了关联行业的市场调查。饲料生产的主要原料是玉米和大豆炼油后的副产品豆类饼粕，国内玉米和大豆最著：名的产地在东北三省。东北三省土地广袤而肥沃，但由于各种原因，现有的土地承包者由于收益太差，已有许多合同被中止，土地退耕。如贸然北上收购？整合，可能会由于地理位置和环境的因素，必然需一段不短的时间才能达到目的，远水毕竟救不了近火；而精炼食用油市场正是诸侯割据、群雄纷争的局面，巨湖自然也不能轻易去这浑水。那么突破点就只有放在产业链下端的发展上了。巨湖已经在去年收购了Z市濒临倒闭的肉联厂，建立了巨湖集团中王肉制品有限公司。经过一年的努力，现创出“中35”肉制品打入市场，没想到广受欢迎，销售直线上升。姚总非常想做这块蛋糕。中王肉制品有限公司立刻派专人就肉制品市场的发展与需求作了一番市场调查。一个月后，调查报告摆在了姚总的办公桌上，报告的主要内容如下：

#### 一、国内外市场调查

世界肉类市场正稳定而大幅度地发展。据联合国粮农组织报道，近几年肉类总销量为20000万吨，其中猪肉8300万吨，近几年产销量呈稳定上升势头，肉类总销量年增长32%，猪肉年增长40%（《肉类研究》1996/4）。随着肉类产量的上升，肉类加工业也发展迅猛。以美国为例，肉类深加工量占总产量的96%，人均年消费60kg。我国是世界头号肉类生产和消费大国。据国家统计局资料，在近十年里，中国肉类总产量和销量几乎翻了一番，1996年肉类总产量为5750万吨，人均肉类占有量为47.4kg，其中猪肉总产量为4200万吨。但我国肉类深加工水平与发达国家相比却相差甚远，1996年肉类制品总产量仅为140万吨，加工率只有24%，城市人均消费35kg。不过，我国近年来的肉类加工业还是稳步发展的，1996年较1995年增长了7%，1997年增长预计将达15%，即年产162万吨。可见我国肉制品市场潜力很大，前景广阔。目前，国内肉类加工企业在北方以河南“双汇”、“春都”、“郑荣”及山东“得利斯”、北京“京京”等为代表，经营品种由前期生产火腿肠（高温制品类）为主，现已向生产三明治、方火腿（低温制品类）方向发展。在南方则以广东“皇上皇”、“喜上喜”和“福临门”等较为有名，以生产腊肠为主，但其规模和品牌效益均较以上北方企业为差。

#### 二、市场需求预测

随着社会的发展和人民生活水平的提高，人们对肉食消费的需求越来越高，原料肉由直接上市逐步向初加工的冷却肉和切片小包装发展；由粗加工单一的肉制品逐步转向精加工的多品种、多风味和多档次的产品结构；由以家庭消费为主，逐步向方便快捷和休闲、旅游消费等发展；由以传统节日消费为主，逐步呈现以日常生活消费为主的趋势。按全国城市现有年人均肉制品占有水平和递增速度预测，H省城市人口年消费肉制品1997年可达8万吨，而现有市场可供量仅占20%，发展潜力巨大；若H省在本世界未达到美国1995年肉类消费水平的1/5（即12公斤/人/年），则需求量为40万吨，尚有30万吨市场缺口。在国际市场上，中国加入世界贸易组织后，其中欧盟将向中国等第三世界国家开放相当于其肉类总需求量5%的市场，税率减让和放宽限制的政策将为我国肉类的外销出口创汇提供良好的机遇；另外，针对一些肉制品进口需求量大的第三世界国家，还可以价格低廉、风味独特、包装别致的优势打败对手，进入其市场。

香港市场肉制品年需求量为30万吨，现由国内供应量为15万吨，仅占市场需求量的50%。肉类深加工可不失时机，瞄准香港市场，研究开发具有国际肉类产品水准的高档产品。因此，香港市场前景也是非常可观的。依据调查结果，巨湖集团全力进入肉制品加工应是大有作为。针对以上市场格局，报告得出结论：巨湖集团“中王”牌肉制品除继续保持H省传



统特色的腌腊风味外，同时还可走发展熟肉制品深加工、低温肉制品和休闲小食品的路子。

为了进一步提高产品质量，中王肉制品有限公司在成立初期就与集团内的营养研究所合作，专门从事肉类和饲料产品的开发研究。目前，其传统腌腊制品的制作工艺、贮存时间和微生物指标等技术已日臻成熟。同时，中王肉制品有限公司还不失时机地向集团公司提出了引入新设备、改进工艺、产品升级的想法，并提交了年产 3000 吨灌肠、火腿、熟肉类制品开发可行性论证报告。

### 战略重点大转移

姚总捧着这一叠沉甸甸的报告，觉得做决定的时候到了。集团的战略重点应向肉制品加工业转移，从而延伸以饲料业为起点的产业链。饲料业就好比是巨湖集团这棵大树的根，姚总的想法是用根的营养去培育树的枝繁叶茂。但是，近年来，由于饲料行业的发展受瓶颈限制，突破堪虞，而饲料的萎缩对于目前急需投资的肉制品加工业则是很不利的，尤其是集团内缺少养殖、科研、实验良种基地，因而限制了集团内科研能力的开发，特别是核心产品饲料业的新产品开发能力。目前，公司在屠宰、冷藏、肉制品方面都已具有一定的能力，因此，在巨湖集团的产业链发展中似乎缺少了养殖业这一联结饲料与肉制品加工的过渡环节。虽然“公司加农户”战略使得农民成为集团的养殖大户，但如果有一块集养殖、科研、实验良种培育为一体的基地，情况必会大不一样。也恰在这时，Z 市主管经济工作的领导专程找上了姚总。他想让姚总收下 Z 市的刘家河猪场。该猪场是 Z 市出口合营猪场，1989 年由省粮油食品进出口公司和市对外经济粮油食品公司两级投资建成。除此之外，该猪场背后还有一段不平凡的背景。它同时也是 Z 市与香港华润集团下属企业五丰行合营的出口肉联饲养基地。五丰行是香港最大的中资财团华润集团专营大陆鲜活商品供港业务的企业，正因为身份特殊，所以是省内重点生猪养殖地。厂区占地面积 21569 亩，建筑面积 6032 平方米，其中生产性建筑面积 1101 平方米，非生产性建筑 4931 平方米，拥有固定资产 306 万元，可饲养生猪 3000 余头，具备较完善的水、电、交通等基础设施。但近年来，由于种种原因，猪场效益下降，目前，已亏损 150 万元左右，大量资产闲置。姚总立即与集团各领导及有关部门对合营猪场进行了多次实地考察。在经过了调查、论证、协商之后，姚总马上召开了集团高层领导会议，就目前集团所面临的困境和今后的发展进行了讨论。大家一致通过集团战略重心转向肉制品加工，目前应抓住大好时机，尽快收购刘家河猪场，以实现战略重心转移平稳过渡。会上气氛十分热烈，大家都认为收购刘家河猪场是集团公司发展重要的一步棋。因为它既解决了巨湖集团急需养殖、科研、实验、良种培育、饲养示范场地，形成养殖、屠宰、加工一条龙生产能力的要求；又解决了合营猪场急需走出困境的需要；还可靠它盘活合营猪场原有的闲置资产。各部门经理又对收购的具体方式和需政府扶持的政策进行了商讨。会上投资部王经理还告诉了大家一个好消息，S 市肉联厂长年亏损，资金短缺，目前正在苦苦支撑，如果收购该厂则有四大优势：一是地理位置好，位于我省省会；二是有两个不错的肉制品牌子，“鹃花”和“大旺”；三是有现成的一套完善的营销网络；四是有省政府优惠政策支持收购。姚总说：“好，大家齐心协力、团结一致进行我们集团的二次创业。战略重心移向肉制品加工，由产业链上的连动效应，让肉制品发展再带动饲料业发展，保持我们的核心竞争能力。现在，我们一起分析一下从饲料业到肉制品加工业这一战略转变将会面临哪些风险呢？”会场上出现了暂时的沉默。

#### 讨论题

1. 你认为收购刘家河猪场是公司战略转移中重要的一步棋吗？为什么？
2. 你认为巨湖集团是采用何种方法实现由饲料到肉制品加工的平稳过渡
3. 请试对公司实行战略转移作一风险分析。
4. 公司如何处理已做到一定规模和拥有一定市场的饲料产品？
5. 集团公司做大肉制品这块蛋糕后，如何处理巨湖集团与肉制品公司的关系，内部结构应如何调整，肉制品深加工与饲料的发展应如何协调？
6. 世界上任何成功的大公司无一不在其扩张中期遇到严重的内耗阻力，巨湖在战略重点上进行了大的改变与突破后，必然会牵动上上下下的矛盾。巨湖应该采取什么措施来聚集

人心，建立公司文化呢？

## 十、海尔的营销网络

在海尔集团总部的营销中心会议室中，年度末的工作总结会议正在热烈而有序地进行。集团营销中心经理李超平的发言引起了大家的关注。他指出：“目前，各事业部在全国各大中城市的渠道上的发展及控制工作的成绩非常突出，尤其是海尔的专卖店和店中店，在许多同类产品的营销渠道中是极具特色和卓有成效的。但与此同时，考虑到家电市场的竞争日趋激烈，公司总部又提出了新的要求：一方面要在现有的基础上更好地巩固和扩展大中城市的销售量，另一方面要将部分市场力量投向逐步扩大的农村市场。总部的一份市场发展战略报告指出：在中国，广大农村市场具有很大潜力。中国的 13 亿人口中有 9 亿在农村，而目前农村的家电占有率很低。即使是在收入相对较高的胶东半岛，农村的冰箱占有率也只有 25%，空调、洗衣机的占有率更低。虽然在农村开发家电销售的前景十分广阔，但要真正开拓这一市场，一方面固然依赖于能提供更适合于农民需求和收入水平的优质产品，另一方面也对销售渠道提出了更高的要求。但目前海尔在中小城市特别是农村地区所建立的销售渠道有限。显然，农村市场是海尔一定要努力争取的大市场，而如何建立一套合理的分销渠道则是这一市场能否取得成功的关键。”

主管营销的王副经理接着说：“如果开拓新市场只是为了把更多的海尔产品卖出去而不能确保这部分用户得到海尔优质服务的承诺，那么这种新市场的拓展反而可能会损坏海尔多年来努力创造的品牌效应。对所有的消费者都提供百分之百满意的优质服务，这是海尔的承诺和经营理念之一。对某些市场（如农村地区），如果客观条件不允许，那我们宁可不做。要做的话，就必须寻找一种可行的有效办法，这也是我们这次开会的主要目的之一。”

李经理也正是出于这个目的，才特地将全国各地主管营销工作的人员都召回总部参加这次会议的。他要求大家就此问题提出一些切实可行的方案，以配合公司开拓新市场的战略要求。

以下是海尔集团现有的营销渠道现状报告：

经过十几年的拓展，到目前为止，海尔集团已在国内建立营销网点近 10000 个，海外营销网点近 10000 个。

在对海外市场的拓展方面，海尔集团没有简单地把自己国的人派到国外去开拓市场，而是采取了直接利用国外经销商现有网络的方法。利用国外经销商网络的最大好处是可以拥有整套的销售网络，特别是国外代理商们完善的服务网络。现在海尔在 31 个国家建立了经销网，一共拥有近 10000 个营销点，这就使海尔的产品可以随时进入世界上任何一个国家。1998 年 2 月，海尔参加了在德国科隆举办的博览会，这是全世界举办的最大的家电博览会。在会上，海尔给 12 个外国经销商颁发了海尔专营证书。（注：所有出口的海尔产品全部打海尔自己的品牌）

在国内市场，海尔将全国的城市按规模分为五个等级：

一级：省会城市

二级：一般城市

三级：县级市、地区

四、五级：乡镇、农村地区 其中在一、二级市场上以店中店、海尔产品为主，原则上不建立专卖店；在三级市场和部分二级市场建专卖店。目前海尔已在全国建有近 1000 个专卖店，并计划在全国的乡、县城都要建立海尔专卖店。四、五级网络主要面对农村，是一种二、三级销售渠道的延伸。海尔鼓励各零售商主动开拓网点。

同时，完善的营销网络是保证星级售后服务承诺的基础。为更好地向消费者兑现海尔的一级售后服务，也必须建立一套统一的营销网络。

海尔与经销商、代理商的合作方式主要有店中店和专卖店，而这也是海尔营销渠道中颇

具特色的两种形式。

### 海尔店中店

随着家电市场竞争的日趋激烈,许多家电企业都在大商厦建起了专卖柜台,而且其规模还有不断扩大之势。面对这种竞争态势,海尔集团审时度势,迅速把专卖柜台扩展为店中店;随后又在店中店的基础上发展海尔电器园,将海尔集团的所有家电产品全部直观地展示在消费者面前。

1995年,上海一些经营海尔电器的商家主动提出建立海尔店中店。试行后发现效果很好,于是海尔集团于1996年元月,通过多方努力,先后在上海华联、市百九店、环龙商厦、新世界商厦开设了第一批海尔店中店,成为国内同行中首家在大型百货商场设立店中店的生产厂家。

首批店中店在沪取得轰动效应,海尔产品的销售额成倍增长,其单位面积营业利润已远远高于其他家电商品,而其精美的展示布置又美化了商场购物环境,吸引了大批顾客。精明的上海商家看到了“海尔店中店”为商场可带来巨大的有形、无形效益,便一改昔日苛刻挑剔、居高临下的姿态,纷纷上门,找海尔上海营销中心洽谈,抢设“海尔店中店”。该营销中心的主任李超平解释说:“今年联系海尔建店中店的上海商家已有30余家了。海尔此举收益甚丰,但同时也得付出相当的人力、物力,所以我们也得择优而设。”

值得一提的是,一向精明的上海商家对自己商场内的海尔专卖店竟不收一分钱租金,而且均将商场中迎门、迎电梯口等最黄金的地角拱手送给了海尔家电。问上海商家缘何如此慷慨?上海华联商厦总经理回答:“原因很简单,海尔作为紧俏商品,供不应求,经营海尔电器能够给我们商家带来利润,带来信誉,何不为之?”

李超平高兴地说:“‘海尔店中店’这一营销举措通过集中展示海尔整体实力,彻底树立起了海尔在上海的‘中国家电第一名牌’的企业形象,改变了过去上海市场上海尔产品惟冰箱一枝独秀的销售形势,使空调、洗衣机、冷柜等产品也成了热销货。”

海尔集团在全国有影响力的大店、名店内开辟“海尔店中店”,主要是致力于拓展全国市场销售的主渠道。在上海试办获得成功,海尔集团迅速地将其扩展到北京、广州、济南、武汉等中心城市。目前,在全国40个大中城市的大商厦中建起的海尔店中店、海尔电器园已达100余个,而有些商家自发建起的海尔店中店、电器园也数目可观。

在海尔店中店里,集中展示、销售海尔系列产品,其售后服务更加完善。过去那种顾客问、售货员答的销售形式,已被海尔直销员现场讲解示范、顾客亲自动手试机的形式所取代;并且建立相应的销售台账,给顾客发放“星级服务投诉卡”,安排专人负责送货上门,安装调试。顾客普遍反映,这种作法拉近了顾客与海尔的距离,许多消费者甚至会“买一套海尔电器”。

在营业面积有限的商场内,能腾出足够大的地方来专营海尔系列家电,对商家来说,无疑是一个挑战。单位面积的营业额能否与其他各类产品密集的柜台持平甚至超出,这令那些家电经理们捏了一把汗。一年下来,家电经理们不但松了一大口气,而且喜上眉梢:海尔电器园和海尔店中店的单位营业额平均超出其他店面的80%以上,其中,海尔冰箱更是以超出50%的营业额成为海尔电器园和海尔店中店中的龙头老大:北京燕京前门商厦家电部经理侯桂霞在谈及此事时说:“现在,海尔电器园的年营业额是我们家电部的70%。当时为了给消费者提供最好的购物环境,我们开辟了这么一大片地方作为海尔电器园,其中作为消费者的行走通道是其他店面的3至4倍,在这种环境下,消费者能够停留更长的时间来选择海尔产品,心情也特别舒畅,海尔产品的销量上升也是必然。”

店中店的经理一般是由商场的经理或班组长兼任(个别情况下也可以外聘),其主要职责是负责日常的销售工作,同时必须按海尔的规定定期向地区营销中心提交发货明细等统计数据及汇总报表,并定期到地区营销中心接受经理培训及新产品培训。

在各店中店、电器园派驻直销员,是海尔对营销体系加强控制的一个典型做法。直销员是海尔在当地招聘的员工,直销员的主要职责是现场解答各种咨询和疑问,向顾客提供面对面的导购服务。由于海尔的产品更新非常频繁,派驻直销员可以向顾客及时讲解海尔最新的

产品信息。

每一个直销员每天必须按规定做好当日的日清报告，每周必须回当地营销中心参加例会、接受新产品知识培训及销售技能培训等。

海尔集团对营销员实行严格的考评制度，每月进行一次综合考评，连续三次被评为最后三名则取消其上岗资格。

### 海尔专卖店

农村一向是家电市场拓展的一个薄弱环节，原因则有多种。海尔集团通过对中国目前的市场情况的调研和分析，从1997年起开始将市场发展重心转向中小城市特别是农村市场。

海尔的家电产品一向都是在大商场销售的，但许多二、三级城市的大部分大商场的经营状况却并不理想，达不到海尔要求的零售商的标准。因此海尔集团决定在农村市场及许多二、三级市场以开设专卖店的形式销售海尔产品。

从1997年1月到1998年6月底，海尔集团已在全国30个省市自治区设立了700多家专卖店，尤其是在人称家电销售禁区的西藏自治区，海尔建立了第一家专卖店“拉萨海尔专卖店”。海尔专卖店可以说是遍地开花。

海尔在发展二、三级农村市场初见成效的同时，也大胆地尝试了在大城市的新兴居民小区内开设专卖店。在一些大城市的郊区兴建的一些规模较大的居民小区里，由于配套设施不完善，离大商场又较远，人们购买家电不是十分方便，经常要跑到很远的市内大商场购买，购买后的售后服务也不方便。为此海尔集团首先进行了小区专卖店的试点，上海彭浦海尔专卖店就是如此应运而生的。

为了扩大海尔专卖店在当地的影响力，海尔集团营销中心通过一系列的工作对专卖店进行指导，从而为专卖店在当地扩大网络和销量发挥了极大的作用。为了提高专卖店经销海尔产品的积极性，集团营销中心还特意制定了海尔专卖店激励政策。从1998年7月初的试行情况来看，绝大多数专卖店都投入了极大的热情，积极性很高。专卖店在市场整体下滑的形势下，销售额仍保持了增长的势头，总销售额比6月份增长了20%。

集团营销中心每月编制《海尔专卖店月刊》，内容涉及对专卖店的奖评，前期专卖店工作的总结，最重要的一点是介绍专卖店先进的经验，在全国推广。

海尔集团还采取各种措施鼓励所有的专卖店利用本身的便利条件向下属的乡镇和农村开拓新的营销网点。莱州专卖店在这方面做得比较突出。

莱州专卖店的前身是隶属于商业综合批发公司下属的家电商场。1997年3月建立了海尔专卖店。刚开始时，专卖店的销售对象仅停留在上门的用户，加之专卖店地理位置不佳，销量出现了一个徘徊不前的局面。1997年底，正值农村家电旺销的季节，在集团胶东中心的指导下，专卖店开始尝试向莱州下属的乡镇和农村发展网络。专卖店首先选择了较为富裕的几个村子搞了几次大篷车活动，继而又发展了几名专卖店的兼职推销员，在村委会设立信息点，并定期提供海报、宣传品等。专卖店接着又与几个富裕乡镇的家电商场进行了洽谈，经过宣传专卖店优质的服务，特别是售后体系和海尔文化，使他们加盟专卖店。经过一个月的试行，专卖店的销售额有了很大的提高。初战告捷，莱州海尔专卖店信心大增，接着又在一些乡镇和村子建立了经销点和信息点，同样取得了很好的效果，销售额稳步上升。

而今，莱州海尔专卖店的销售额已经达到100万元以上。专卖店知名度的提高，也带动了当地经济的发展。专卖店现在所处的位置原本不好，但是由于专卖店的名声大了，许多人也在此街上开设家电商场，松下、夏普均开了专卖店，结果使得这条街成了莱州的家电一条街。

从全国的专卖店运转情况来看，绝大多数专卖店都能以积极的态度面对激烈竞争的市场，销售额也是呈上升的趋势，知名度影响力也是逐步上升。但各地专卖店的发展很不均衡，主要存在以下一些问题：

首先，部分专卖店的保守意识比较强烈，不能主动走出去开拓市场网络，一味固守城镇，只等用户上门。

其次，部分专卖店的依赖思想比较严重，在专卖店的促销活动、市场开拓方面一味依赖

海尔各事业部去搞,而不能主动根据当地的情况,针对具体市场的具体情况有的放矢。

第三,部分专卖店缺乏对海尔文化的了解,不能按照海尔的标准要求进行管理,在售前和售中、售后均有未按要求执行的情况,甚至有的专卖店内摆入了非海尔的产品,以致给海尔的形象造成了极大的损害。因此,为加强对专卖店的监督和管理,海尔集团每年将对专卖店进行一次动态调整,不符合要求的将被取消专卖店资格。

海尔的市场实践表明,专卖店、店中店的形式为海尔产品的成功销售及品牌创立提供了极有利的支持。这种建立营销渠道的方式已被许多同类竞争产品所效仿。在会上,各地营销中心的许多人也建议将这种渠道方式继续推广应用到新的市场中去。但令李经理担忧的是:这种方式是否真的适合于继续维持下去并推广到农村地区?它的营销成本如何?是否能保证足够高的服务水平?如果可以沿袭这种运作方式,又应该如何去操作呢?

李经理认为,真正好的营销渠道必须充分考虑到各种分销方式的成本、方便性、渠道的控制程度、市场拓展的效果和海尔品牌的效应。为此,他请与会者就这一原则和新的营销渠道策略的制定展开讨论。

#### 讨论题

1. 选择分销渠道主要应考虑哪些基本要素?
2. 你认为应如何加强营销渠道的控制?
3. 如果你是李经理,你将选择何种方式来扩展大城市郊区的新兴居民小区市场,并进一步向富有巨大潜力的农村市场进军?如果请您来经营彭浦去卖店,你会怎样来做?

## 十一、美国利盟公司在中国的成长

美国利盟公司中国区总经理李大龙正坐在他自己的办公室里,眺望着窗外。现在是上午9点50分。再过10分钟,他约请的重要客户就要来公司和他进行正式的谈判,洽谈具体合作的事宜。从李总办公室的窗户向外眺望,中国的硅谷——北京中关村的全貌一览无余。为了争夺本世纪最后的也是最具潜力的信息产业市场,国外众多著名的IT厂商云集中国大陆,抢占先机。美国利盟公司作为全球排名第四的打印机厂商,于1997年1月在北京设立了代表处。李总习惯性地旋转着手中的圆珠笔,瞥了一眼桌上的最新一期美国“商业周刊”(上面刊登了利盟公司被评为最新IT企业百强前十名的消息),脑海里不禁浮现出近几年利盟公司在中国IT市场上开拓的艰辛和收获,尤其是这一年半来的风风雨雨……

利盟公司的前身是IBM信息产品部,1991年3月由三家美国风险投资公司出资使其成立为独立公司,并于1995年在纽约证券交易所上市。公司成立时间虽然只有短短的几年,但对于打印机的研究、开发已有五十多年的历史。利盟的产品大致分为四类:家用及小型办公用喷墨打印机和激光打印机、网络激光打印机、票据打印机及打字机、各类打印机专用消耗品。目前美国利盟公司是全球所有著名IT厂商中惟一全力倾注于打印机开发生产品公司,其激光打印机在全球的市场占有率为11%,排第二位;喷墨打印机的全球市场占有率为9%,排第四位;截止到1997年底,美国利盟公司在短短的六年时间里已获全世界各类计算机大奖五百多项。由于公司规模相对于竞争对手较小,利盟公司的发展战略也与众不同,其核心战略是:发展成为一家专注于打印机解决方案的高科技公司,同时自己拥有关键的核心技术;实施合作伙伴战略及重点的垂直市场营销战略。在这种战略的指导下,利盟公司已经在打印机行业内成为若干项关键技术的领先者。例如,和盟公司首先推出600X600dpi(点每英寸)分辨率和1200X1200dpi激光打印机,以及1200X1200dpi的彩色喷墨打印机。利盟公司在全球已有50多个销售代表处、几万个经销商和零售点。

国内外数据调查机构的研究报告表明,中国大陆IT产品市场从1996年开始呈现强劲的增长势头,年增长率高达50%,预计2000年IT产品市场的销售额将达到300亿美元。1997年,与打印机密切相关的微机销量达到350万台,比1996年增长67%,并预计1998年销量将达到450万台,增长近30%。喷墨和激光打印机市场从1996年开始,也保持了与整个IT市场同步的增长率。

打印机市场有三种产品系列:针式、喷墨和激光打印机,并各自呈现出不同的发展态势。非击打式打印机(激光和喷墨打印机)取代击打式打印机是大势所趋,在国际市场上这一趋势已经成为现实;在中国市场上,这一趋势虽明显滞后但也是大势所趋。

喷墨打印机作为市场新宠,自1996年以来,其市场开始快速增长(当年增长率高达175%),抢占了针式打印机市场相当大的市场份额。进入1997年,喷墨打印机厂商在提高产品性能的同时,加大了产品降价的幅度,从而赢得了更多的用户,当年销量达到48万台,比1996年增长92%。凭借优异的性能价格比,估计在1998年喷墨打印机极有可能取代24针通用型打印机成为市场主导产品。激光打印机以其优良的打印品质以及较为昂贵的价格和使用成本,一直被誉爲打印机中的“贵族”,从而在相当大程度上限制了其市场销量。近年来,激光打印机的技术进步使得各种品牌及各种档次的激光打印机的市场售价呈现大幅下滑趋势。1997年,以HP6L为代表的流主机型的产品售价已降至3500元。用户购买激光打印机的价格门槛已被打破。凭借打印速度与打印品质的优势,激光打印机已经抢占了针式打印机相当大的市场份额,成为商用办公市场的主流产品。在针式打印机家族中,平推式打印机被誉为“针打奇葩”,在整个针式打印机市场逐步萎缩的情况下,惟平推式打印机一枝独秀。在国家信息化工程尤其是金融信息化工程的带动下,这种专业打印机的销量在1997年以前的几年内一直保持快速增长。预计在未来的几年内由于设备的更新需求以及新的国家信息化工程的出台,平推式打印机将会出现一个新的增长期,但其势头将远远弱于喷墨和激光打印机。

早在利盟公司正式进入中国之前,李大龙就已开始与国内几家颇具实力的计算机公司进行接触,进而通过小批量的生产和销售试探性地了解中国市场。其中包括与中国长城计算机集团公司在1996年初以OEM方式生产“彩喷96”型喷墨打印机,1997年与四通集团合作生产“四通Lexmark”品牌的Lexmark彩色喷墨打印机。

1997年1月,利盟公司正式成立北京代表处。同年8月,美国利盟公司董事长兼首席执行官曼马文先生首次访华,与上述两家公司签署了“策略性合作伙伴关系”的协定。这意味着美国利盟公司将在激光打印机和彩色喷墨打印机产品市场领域与中国的著名高科技企业进行全面的合作。

利盟公司1997年的市场重点是喷墨打印机,主要的合作伙伴是四通公司——它既是利盟公司彩色喷墨打印机的策略性合作伙伴,同时又是利盟彩喷的总代理。因此,利盟公司1997年主要的市场活动都是与四通公司的配合。比较有影响的市场活动有:暑期的“电脑爱好者”展览会、敬师卡制作大奖赛等。同时,利盟公司支持四通公司在各地依靠当地的代理商开展各种形式的促销活动,包括1998年初在全国五大城市的巡展。

在国内IT行业知名度还很低的利盟公司在市场宣传的初期,主要采取的方式是在计算机行业的主要媒体上进行品牌、产品和先进技术等主要内容的宣传。这些措施初步提高了在计算机行业内“利盟”的知名度,取得了预期的效果。

根据国外的市场经验,低端喷墨打印机的主要销售方式是与微机厂商的捆绑销售。因此,在各方面条件相对成熟的1997年底,李大龙开始重点选择国内外著名的微机厂商进行合作谈判。1998年春节期间,南京同创集团的同创家用电脑成为第一家与利盟彩喷捆绑的国内微机厂商。捆绑活动非常成功,李大龙也非常满意。当时正值美国利盟公司北京代表处喜迁新址,李总当即决定购买若干套同创商用微机作为代表处员工的办公电脑,以示对同创大力支持的回报。这些活动的开展极大地提高了“利盟”品牌在各地计算机市场上的知名度。

国际数据公司(IDC)和当时的电子部计算机与微电子发展研究中心的综合分析报告显示,截止1997年底,利盟彩色喷墨打印机全年销售数量为3.4万台,占全国销量总数48.5万台的7%,排名在佳能(49%)、惠普(22%)和爱普生(20%)之后列第四位。这与当时美国利盟公司在全球其他地区的市场份额排名一样。通过一年多的市场推广,业内人士已经认识到这位世界重量级选手进入中国的决心。利盟的喷墨产品也通过各种方式让广大消费者有了初步的认知。尤其是1998年暑期,国内排名前五位的微机厂商中有四家(方正、金长城、同创、海信电脑)同时捆绑Lexmark 1000彩色喷墨打印机,利盟公司从中获得了极大的声誉。

首先看一下打印机市场主要竞争者的 1998 年市场投入状况(如下表)：

1998 年打印机市场各品牌厂商的市场投入及效果

竞争对手	市场状况	渠道(总代理数量)	服务体系	公司投入
爱普生	投入巨大,效果显著	8 家	较好,50 家维修站	1000 万美金
惠普	投入大,效果较好	5 家	优良,100 家维修站	400 万美金
佳能	投入大,效果较好	6 家	较好,60 家维修站	350 万美金
联想	投入大,效果较好	5 家	较好,30 家分公司	280 万美金
利盟	投入较少,效果一般	2 家	一般,10 家维修站	150 万美金

爱普生公司目前在通用型针式打印机领域市场份额第一,但该公司也认识到了喷墨打印机的市场潜力,从 1995 年开始进入中国喷墨打印机市场,并逐渐加大投入力度,其市场份额到 1997 年已达到 20%。1998 年,爱普生公司更是凭借其与其他三家世界知名品牌不同的喷墨技术和对市场的信心,斥资 1000 万美金投入市场宣传。1998 年上半年,爱普生公司通过全国巡展、大型展览会、促销活动和完善售后服务体系,尤其是通过完善二级经销商和零售店的管理政策,加大对他们的管理和市场支持,取得了很好的市场效果。根据 IDC 国际数据公司的报告显示,目前爱普生公司喷墨打印机市场份额已经超过惠普和佳能公司而排名第一。

惠普公司是有几十年历史的 IT 业界的巨型公司,有优异的产品和很高的品牌知名度。惠普是最早发展喷墨打印技术的公司之一,也是最早进入中国喷墨打印机市场的国外知名 IT 企业之一。惠普公司在产品性能、市场宣传、售后服务上都非常出色,尤其是其维修服务体系是目前这几家打印机厂商中最完善的,其用户满意度也最高。凭着其在全球领先的竞争优势和对中国市场的充分了解,惠普公司希望在中国市场上继续保持优势,巩固其市场份额。

佳能公司最早是用复印机和照相机产品来敲开中国商用办公设备和消费者市场的。凭着几年的市场开拓,佳能的产品和品牌迅速被广泛认同和接受。与前述两家公司不同,佳能在消费者市场的开拓方面有着丰富的经验,而喷墨打印机的大部分产品定位于消费者市场,所以在喷墨打印机产品进入市场的初期,佳能即获得了极大的成功,市场份额列全球第一和中国第一。但是,随着竞争对手的依次进入,佳能公司原有的优势已不明显,其市场份额在全球跌至第三,在台湾地区和香港特别行政区已跌至第四。预计在 1998 年,佳能将会让出 1997 年中国市场份额冠军的宝座。

无论是在全球还是在中国,上述三家公司都是利盟公司在喷墨打印机市场上的主要竞争对手。利盟公司是专业打印机制造厂商,上述三家公司都分别拥有不同的产品,如爱普生公司同时还拥有液晶显示屏、半导体器件、计时器和数码相机等产品,惠普公司同时还拥有扫描仪、微机、小型计算机、测试仪器和医疗仪器等,佳能公司同时还拥有复印机、照相器材和数码相机等产品。他们的品牌可以延伸,而利盟公司却没有这方面的优势,市场宣传只能针对打印机产品——“全球打印机专业制造厂商”。而且,目前的市场投入与竞争对手相比较小,也是利盟公司提升知名度方面的劣势。

在营销渠道方面,利盟公司目前只有两家总代理。这两家总代理在 1997 年利盟进入中国市场的第一年,付出了艰辛的努力与利盟公司共同开拓市场,并取得了很大的成效:当年喷墨打印机市场份额为 7%。但是,两家的总代理数量与每家竞争对手平均 6 家总代理的数

量相比有明显差距,这就意味着在销售渠道的广度方面,利盟公司明显弱于竞争对手。在销售渠道的深度方面,针对消费者市场,IT业目前的发展趋势是缩短渠道,即厂家已将主要精力用于位于总代理下一层的经销商和面向最终用户的零售店的支持和管理,因为这样能更好地实现“使管道内处处通畅,管道内的水能快速地流通起来”。利盟公司原先的做法是过多地去管理总代理,让总代理去管理渠道。这种做法在产品推广初期是非常有效的,有助于产品尽快进入市场。但是,在知名度和产品推广的快速上升阶段,这种做法就会制约渠道在广度和深度上的进一步扩展。利盟的三家竞争对手已经初步建立了二级经销商管理体系。厂家通过直接管理渠道,将更能了解渠道流通的真实情况,直接把握市场脉搏。

在产品市场策略方面,1997年利盟重点在喷墨打印机市场上进行了有针对性的市场推广。所以在1997年底,许多用户认为利盟公司只是喷墨打印机的全球知名厂商。其实,激光打印机产品才是利盟公司的“根”,是其离开IBM公司后在短短的几年时间内在全球赢得重要地位的基础。目前利盟激光打印机全球市场份额排名第二位。当初李大龙在提交给美国总部的报告中,曾经在用喷墨打印机还是用激光打印机作为进入中国市场的敲门砖这个问题上思考、权衡了很久,最后李大龙还是毅然选择了喷墨打印机。这不仅是因为在中国喷墨打印机市场具有以每年50%的幅度增加的潜力,而且还因为喷墨打印机作为消费类产品相对于激光打印机而言更容易被用户接受。事实证明当时的决策是对的:利盟的喷墨打印机进入中国市场第一年就取得了市场份额7%、排列第四名的佳绩,可谓初战告捷。但是出现的问题是用户和经销商对利盟的激光打印机认知度较低。同时,利盟公司的整体形象概念也不清晰:是家用喷墨打印机的供应厂商,还是同时自己拥有喷墨和激光打印技术,在全球打印领域有独特领先技术的能提供打印解决方案的高技术公司……

这段时间身为利盟公司中国区总经理的李大龙一直在思考利盟公司一年半来在市场推广方面的得失。相对于竞争对手而言,利盟公司虽然进入中国时间最晚,但是李总认为利盟也有自身的优势:第一,利盟公司拥有几十年打印技术研究的经验和领先的打印科技,从机芯引擎、控制器到相关消耗品,利盟公司都拥有专利,所以从产品的角度来看利盟居领先的地位。这是利盟的产品优势。第二,由于利盟公司全力倾注于打印机产品而不经营其他产品,所以竞争对手只局限于打印机行业内部。而竞争对手们的产品门类众多,他们在诸如微机、扫描仪、工作站等产品上有许多的竞争对手。这意味着有许多厂商能与利盟进行合作,而不能与利盟的竞争对手合作,因为他们之间是竞争的关系。这又在无形之中为利盟公司提供了许多的市场机会。这是利盟的市场优势。第三,利盟公司重视在中国市场的开拓。1998年7月利盟公司正式对外宣布进入中国商用激光打印机市场,同时发布了一款专门针对中国市场设计研究开发的网络激光打印机。第四,利盟公司目前的渠道不宽,用户对产品的价格不很了解,对产品不熟悉。因此利盟公司给经销商较之竞争对手产品更大的利润空间,经销商有信心和意愿来推广这一产品。第五,利盟公司目前在中国的经营政策灵活,希望能有众多的合作伙伴。同时,利盟对外的姿态较低,已获得新闻媒体、经销商和用户的广泛好评。

展望未来,李大龙已经计划要在以下方面做重点突破,即拓宽总代理体系,建立和管理二级经销商体系,扩充并完善维修服务体系,调整市场策略,尤其是把利盟公司目前对外的形象——“喷墨打印机厂商”转到“美国打印机专家”这一主题,还有……

“李总,巨帆集团公司的客人已经到了。”秘书小姐的电话打断了李大龙的思考。李大龙放下了手中的笔,站起身,心里默念着“就以这次会议作为今后计划实施的开始吧”!然后他大步走出了总经理办公室……

#### 讨论题

1. 请分析在过去的一年半中,利盟公司在开拓中国市场方面的得与失。
2. 中国打印机市场的竞争状况对利盟公司的竞争战略制定有何影响?
3. 利盟公司下一步应当如何选择其目标市场?
  3. 请您帮助利盟公司规划未来三年在中国的发展策略。



## 十二、群大公司

群大公司是从小施工队发展而来的建筑工程公司，其董事长李大年是位苦干实干、讲信用、重义气的人，对下属照顾非常周到，对年轻下属更是视如晚辈。因业务需要，启用了一位刚从大学企业管理专业毕业的年轻人王永平，担任计划工作。小王鉴于李董事长所交代下来的老方法，费时且并不完善，于是自己决定采用在学校里学到的 PERT 法(计划评审法)。

小王受董事长影响，工作也非常勤奋。白天常到工地了解情况，协助解决各种问题，因而晚上经常要加班到十一时左右。李董事长对其甚为欣赏，但也担心小王会累坏身体。连续几个晚上李董事长因有事情回到公司，见小王伏案工作，十分感动。但见小王在纸上画了很多的小圆圈，又用箭头线连起来，加上了一些英文字母和数字，不知小王到底在于什么？有一个晚上李董事长实在忍不住了，他语气不太好地问道：“你到底在干什么了？”小王闻听此问话，心中十分不快，暗自嘀咕：“莫名其妙！我这不是正忙着制订计划吗？！”但他什么也没有说，只是继续手里的事。

第二天一早小王又去工地，李董事长想知道最近计划工作的情况，便翻阅“计划表”查看，发现已经好久没有增加新内容。但他看见小王桌上一堆画满了圆圈、箭头线的纸张，标题写着“PERT NO. 1”，一时怒气冲天，马上将小王从工地招回。

因为此事，李、王二人闹得很不愉快，小王的新方法也只有暂时搁置一旁，仍然采用原来的老方法，小王为此十分苦闷。

请根据案例所提供的资料，回答下面的问题：

1. 李、王发生冲突的根源是什么？
2. 小王应当如何做才能让董事长接受 PERT？

## 十三、大宇公司

大宇公司创建于 1967 年，其创始人金宇中勤奋、严厉、具有强烈的进取心。大宇最初在出口纺织品方面取得了成功。公司业务不断扩展到贸易、汽车、机械、电子、建筑、重型造船、电脑、电信以及金融领域，成为韩国第四大企业集团。大宇公司是西尔斯(Sears)、ChristianDior 等多种公司的纺织品供应商。大宇还同通用汽车公司成立合资企业生产 LcMans 牌汽车。然而，由于劳动力和其他一些问题，汽车产品发送受到了限制。

公司成功的重要因素是总裁金宇中努力工作的理念以及植入人们脑海深处的价值观。可是，到了 80 年代末和 90 年代初，公司开始面临着几个问题。其中一个金宇中担心，随着韩国进一步地繁荣和发展，工人们可能丧失努力工作的精神。另外，青年工人的不满情绪越来越强烈，奋发向上的精神正被淡忘。

由于金宇中对此疏于管理、放任自流，大宇集团中的某些公司便处于失控状态。例如，在并不赚钱的重型造船行业，他注意到有许多不必要的花费。后来，仅是撤除公司开办的理发店便为公司每年节约 800 万美元。

总体上讲，大宇公司的员工年龄轻，受教育程度高，大宇公司的高级职位中，并无裙带关系，这一点与许多其他韩国公司的相似职位比较而言，大有不同。

虽然大宇公司拥有 91 000 名员工，是一家大型公司，但它任何一个产业中都不占有支配地位。大宇制定了努力成为 Caterpillar 通用汽车和波音等几家国外大公司供应商的战略，这也许会导致大宇失去以自己的品牌成为主要市场开拓者的机会。在 90 年代，金宇中也一直在欧洲寻找机会，比如，他同在法国的一家经销公司成立了合资企业。

这些重大的重组活动已经产生了一些积极效果，金宇中出售了一些钢铁、金融和房地产项目，加强管理代替了放任自流的管理风格，重新实行了集权化管理；一些管理者或退休，或解聘，此外，还撤销了几千个岗位。

所有这些变化对财务状况和公司文化都产生了积极的影响,然而,到了 90 年代初期,大宇还需要对付坚挺的韩国货币、上升的劳动力成本与日本的竞争以及其业务涉及的不同国家的经济衰退等不利因素。

问题:在案例中,哪些是可控因素,哪些是不可控因素?金宇中先生对这些因素如何做出反应?从本案例中你能得出什么结论?

问题:请分别按不确定型决策的五种方法作出方案选择。

## 十四、乐凯公司

乐凯彩卷从诞生的第一天起,就注定了要与众多国外品牌相抗衡,撑举民族感光工业希望的命运。在中国市场柯达与富士一直有着默契,都是以“短期贴钱,长期占市场”为目的,采取低价策略销售彩卷等产品。在美国本土,柯达胶卷零售价每个 5 美元,富士也在此价位;国际批发价则柯达 3 美元,富士 3 美元。而在中国,1994 年以来柯达的到岸价仅为] . 3 美元(海关统计)。

乐凯集团是国家重点扶持的 512 家企业之一。国家在项目审批、资金投入、股票上市、税收等方面给予重点扶持。1999 年国家对于乐凯直接投入 8 个亿,加之 32 个亿的无息贷款也将逐步到位;1998 年 1 月 22 日,乐凯股份公司在上交所挂牌并募得 4 . 32 亿元。这 44 亿资金将进一步扩大乐凯的规模。

中国乐凯一直在努力,这是有目共睹的。进入市场初期,乐凯胶卷在色彩的还原度和清晰度上与先进的柯达,富士产品有一定的差距,技术指标只相当于富士公司 80 年代初期的水平。为此,乐凯公司集中了财力、物力,在质量管理、品牌树立、服务完善上下了一番大功夫。新科研产品的开发、质量的不断提高,让人们对这个昔日感光行业的“小弟弟”刮目相看。乐凯的“超近 100 让许多消费者用得爱不释手,相纸的质量业已和进口彩卷难分伯仲。为了进入市场,取得竞争的胜利,乐凯产品采取低价策略,保持产品低价位,以适合中国人的消费水平。在中国市场上,乐凯彩色胶卷在质量、性能与一流的富士、柯达产品大致相等的情况下,销售价格大大低于富士、柯达产品,使得富士、柯达产品在中国市场的销售价格达到低于其在本土的销价。目前乐凯产在中国大陆地区平均占有率已经提升至 25%—30%(局部地区如西北部省已达到 40%,而在其老家河北省更达 60%),但仍落后于柯达的 39%和富士的 35%。如何打破这种格局是乐凯胶卷下一步发展的关键。如果单纯以价格方面进行比较,乐凯仍掌握着主动。在今后的国内市场竞争中,柯达与富士的降价空间已经不大。而乐凯胶片在 98 年以前的主营利润率一直保持在 17%左右,99 年猛增至 31 . 2%,也就是说,即使乐凯产品降价 10%,仍会保持 20%以上的利润率,这是公司未来提高市场占有率最有力的武器。

营销策略方面,向跨国公司看齐。彩色胶片是价格弹性很小的商品,营销网点对彩色胶卷业务特别重要,目前进口品牌的专营店超过万家,而乐凯胶片只有千余家。尽管乐凯公司在发展上已经步入正轨,它所面对的现实却是不容我们盲目乐观的。走私始终是感光业最大的敌人。据海关总署公布的数字,90 年代以来在中国市场销售的进口彩卷具有报关完税手续的不到 10%,绝大部分是走私品。可以说,乐凯开始重视在极其困难,不公平的条件下与零关税的国外强手竞争。

另外,虽然乐凯胶卷销量连续两年以 20%的速度递增,但其底蕴对于面临具有国际级优势的品牌来说还太过薄弱。很多国人宁可多花 10 块钱买国外胶卷,这种现象应该引起乐凯的反思。

此外,随着全球数字时代的来临,数码相机进入大众消费市场,将是原有感光市场的增速放缓,乐凯与柯达、富士都将受到冲击,在以数字化产品为核心的新影像产品到来之前,乐凯准备好了吗?问题:试用 SWOT 分析法分析乐凯公司的优势、劣势、机会和挑战,并在此基础上提出有效的经营策略。

## 十五、吉星保险公司

人物：

冷科长——吉星保险公司赔偿支付科科长。男，40多岁。工作认真，性格内向。

牛先生——吉星保险公司赔偿支付赔偿分析员。男38岁。业务能力强，脾气倔犟。

中午快下班的时候，公司老板打电话向冷科长布置了一项紧急任务，并特别强调一定要下午2点以前办好。于是，冷科长拦住了正收拾东西，准备下班的牛先生，请他把吃午饭的时间变动一下，要么在班上吃一份盒饭，要么推迟一会儿回家吃饭，以便把这项急件突击出来。其实，这项工作并不复杂，它要求在一大摞保险卷宗里，把几件事案索赔案卷查出来。冷科长知道，这件事对于牛先生这样一个业务熟悉的老手来说，根本不费吹灰之力，只不过需要一点时间而已。可是，牛先生表现出了明显的不情愿。他说：“对不起，我还要到银行去一趟。而且，我还想趁午休时间干点私事，恐怕不能遵命。”

冷科长非常不满地说：“你怎么总是这样，每次让你干点儿工作，你就有事，你的事可以挪到下午办嘛。”

“午休时间是所有职工都应享受的权利，你没权占用。”牛先生也气冲冲地顶了回去。两人就这样争执起来。

冷科长与牛先生的矛盾由来已久。两年前赔偿支付科的前任科长调离，有小道消息传来，说牛先生是新任科长的候选人。他也认为凭自己的业务能力和工作经验可以当之无愧。但是，上级却从别的科室调来了冷先生当科长。冷先生对保险索赔业务完全是一个外行，性格也不像前任科长那样热情、开朗。他总是冷冰冰的、一本正经、严肃认真，从来不开玩笑，也不善于跟科里的人多来往，一副公事公办的样子。牛先生觉得冷科长一点也不喜欢他，他推测冷科长多半是提防着他这样一个经验丰富的人。而冷科长觉得牛先生由于没有当上科长对他充满了敌意。像牛先生这样一个业务能力强的人，谁会讨厌一个外行来领导他。前一段发生了一件事，更加深了他们彼此之间的猜疑、隔阂。

事情是这样的，牛先生突然得了流行性感，高烧不退，病得不轻，遵医嘱病休在家。在他休息的第四天，接到冷科长的电话，问他病好了没有，能不能尽快回科里上班，因为人手不够，工作都积压了起来。牛先生回答说，他的病还没有好，还在发烧，医生给他开了一周的病假，还需要休息几天才能上班，碰巧，第五天天气特别好，牛先生感到自己的病好了不少，想出去活动活动，就骑上了他儿子的自行车，顺着大街蹬到一家修车铺修理车上的链条。这里距他家只不过十分钟的路程。可是，就在他修好自行车要离开的时候，一抬头看见冷科长正骑着自行车驶过。他敢肯定，冷科长也看见了他。

当下一星期他回到科里上班时，他觉得应该向冷科长解释一下。

“冷科长，上周我去修车，是……”牛先生结结巴巴地开口了，一看到冷科长冷若冰霜的脸，他不知该怎样说下去。

“好了，不用说了，我都知道，病好了就上班吧。”冷科长不等他说完就走开了。

牛先生不知道冷科长都知道了什么，反正他知道冷科长是不会相信他的。

又过了几周，科里有个高级赔偿分析员的职位出现了空缺，牛先生肯定自己完全可以胜任这个职务。于是，他向科长提出申请。但冷科长告诉他：“提升，除了反映一个人的工作能力之外，也得反映一个人的责任感。你的确是这里最敏锐的分析员之一。但这个职位要求是个人具有高度的责任心，而你当了这么久的雇员，在这方面表现太一般了。”

科里的人都为牛先生打抱不平，让他去找老板提出控告，不能就此罢休。牛先生生性倔犟，因为自己的要求被置之不理，感到非常丢人，就什么也不想说了。他只希望冷科长在这里呆不长，否则，他就要求调离。反正他是不能再与他共事了。

现在冷科长要求他午饭时间加班，他就存心与他过不去了。他在想，既然你说我没有工作责任心，那我就真的做给你看看，看你到底能把我怎么样。冷科长也非常生气，他想，上

次拒绝牛先生想晋升为高级赔偿分析员的请求是做对了。他太不负责任了，他的出勤记录一向平平，又不服从工作安排，这样的人怎么能够得到提升呢？！

现在他们俩人的关系越来越僵了。

1. 你认为造成这种局面的主要原因是什么；
2. 如果你是冷科长，你会如何利用上任之初这个有利时机与包括牛先生在内的下属进行有效的沟通？
3. 面对目前的僵局，冷科长应该怎么做才能扭转局面？

## 十六、鼎立建筑公司

鼎立建筑公司原本是一家小企业，仅有 10 多名员工，主要承揽一些小型建筑项目和室内装修工程。创业之初，大家齐心协力，干劲十足，经过多年的艰苦创业和努力经营，目前已经发展成为员工过百的中型建筑公司，有了比较稳定的顾客，生存已不存在问题，公司走上了比较稳定的发展道路。但仍有许多问题让公司经理胡先生感到头疼。创业初期，人手少，胡经理和员工不分彼此，大家也没有分工，一个人顶几个人用，拉项目，与工程队谈判，监督工程进展，谁在谁干，大家不分昼夜，不计较报酬，有什么事情饭桌上就可以讨论解决。胡经理为人随和，十分关心和体贴员工。由于胡经理的工作作风以及员工工作具有很大的自由度，大家工作热情高涨，公司因此得到快速发展。然而，随着公司业务的发展，特别是经营规模不断扩大之后，胡经理在管理工作中不时感觉到不如以前得心应手了。首先，让胡经理感到头痛的是那几位与自己一起创业的“元老”，他们自恃劳苦功高，对后来加入公司的员工，不管现在公司职位高低，一律不看在眼里。这些“元老”们工作散漫，不听从主管人员的安排。这种散漫的作风很快在公司内部蔓延开来，对新来者产生了不良的示范作用。鼎立建筑公司再也看不到创业初期的那种工作激情了。其次，胡经理感觉到公司内部的沟通经常不顺畅，大家谁也不愿意承担责任，一遇到事情就来向他汇报，但也仅仅是遇事汇报，很少有解决问题的建议，结果导致许多环节只要胡经理不亲自去推动，似乎就要“停摆”。另外，胡经理还感到，公司内部质量意识开始淡化，对工程项目的管理大不如从前，客户的抱怨也正逐渐增多。上述感觉令胡经理焦急万分，他认识到必须进行管理整顿。但如何整顿呢？胡经理想抓纪律，想把“元老”们请出公司，想改变公司激励系统……。他想到了许多，觉得有许多事情要做，但一时又不知道从何处入手，因为胡经理本人和其他“元老”们一样，自公司创建以来一直一门心思地埋头苦干，并没有太多地琢磨如何让别人更好地去做事，加上他自己也没有系统地学习管理知识，实际管理经验也欠丰富。出于无奈，他请来了管理顾问，并坦诚地向顾问说明了自己遇到的难题。顾问在做了多方面调研之后，首先与胡经理一道分析了公司这些年取得成功和现在遇到困难的原因。归纳起来，促使鼎立建筑公司取得成功的因素主要有：

- 人数少，组织结构简单，行政效率高；
- 公司经营管理工作富有弹性，能适应市场的快速变化；
- 胡经理熟悉每个员工的特点，容易做到知人善任，人尽其才；
- 胡经理对公司的经营活动能够及时了解，并快速作出决策。

对于鼎立建筑公司目前出现问题的原因，管理顾问归纳为：

- 公司规模扩大，但管理工作没有及时地跟进；
- 胡经理需要处理的事务增多，对“元老”们疏于管理；
- 公司的开销增大，资源运用效率下降。

对管理顾问的以上分析和判断，胡经理表示赞同，并急不可耐地询问解决问题的“药方”。这里就请你代替这位管理顾问向胡经理提出具体可行的改进建议。

## 十七、大连液压件厂

大连液压件厂厂长陈锡仁是于 80 年代中期开始走马上任的。为了摆脱当时的困境，他将企业局部的几个车间分别与美国、日本、韩国及东南亚等国的企业嫁接组建合资公司，成立大连液压系统总公司，使原厂从濒临倒闭的境遇中走了出来。陈总近十年的事业生涯是在改革开放后，国营企业面临竞争和挑战的境遇中拼搏过来的，他提出的改造老企业的基本思路和企业发展战略，在实战中体现了优势，液压件厂经历了十几年的发展也形成了其自身的特点和模式。年近六十的陈总几年前就注意物色二位接班人刘成和王斯亮，并有意识地培养锻炼他们，半年前让他俩担任助理，刘成主要分管中日、中韩几个合资公司的工作，王斯亮主要分管中美及与东南亚合资企业的工作。前不久，陈厂长利用出国考察的机会将一个任务同时交给他所器重的两名助手去进行调研和变革设计，希望他们通过深入基层认真地调查研究 and 独立思考，找出总公司各企业中存在的问题和隐患，并借此考察他们。这两位精明能干的助手心领神会。几天前，陈厂长回国，一进办公室，心情极好，几乎同时收到两位助理提交给他的建议，两位助手的年轻有为令他喜上眉头。两人提出了截然不同的两种建议，而各自的阐述都很有见地，平分秋色。陈锡仁近年来第一次感到自己的判断力几乎降到了最低点，他的心中暗想难道真的是自己老了？该退休了？应该从哪些方面评价他们为好？

助手王斯亮，四十岁，十几年前大学毕业，被分配到机械局引进技术办公室，1983 年考入中美科技管理中心 MBA 班，学习二年。毕业后到美国企业挂职见习一年，恰逢液压件厂从美国 VG 公司引进先进自控生产技术，他主动找到陈厂长要求从局里下到企业，参加技术引进工作。在工厂创办“中美 VG 液压系统有限公司”前期中，作为中方驻美联络代表；当该合资企业成为我国大型成套液压系统生产基地和国家机电产品重点企业后，1993 年他又参与引进美国 OM 工厂叶片泵生产技术。在此之前，老厂长还委派他去东南亚建立国外销售网点，并参与厂里与马来西亚合资公司的筹建工作，前后在美国、东南亚工作近八年；今年初他被调回总公司担任助理分管与美国、马来西亚合资的几个公司。王斯亮回厂工作半年后，他原来的雄心和热情几乎减半。这几年在外面，每当看到外商满意地称赞工厂的产品质量，称赞双方合资合作的成功，他都由衷地为工厂感到自豪。他相信，原来的老企业一定是打破了原有的分配上的“大锅饭”，解除了计划经济带来的弊端，脱胎换骨成为一个现代化的企业，可回厂一看却是问题成堆。首先是“大锅饭”变成了“小锅饭”，合资企业产品的效益可观，收入经常是非合资分公司的几倍，而职工的收入差距却被总公司控制在 20%—30% 左右。在合资企业内部管理严格，奖勤罚懒，计件工资加奖励，使得工人的收入拉开了档次，调动了工人的积极性。这种做法理应在总厂所属的各公司推开。各公司既然是独立法人独立核算，就应该不受总厂的奖金总额的控制，有权按公司效益多发奖金。还有一个问题也让他头痛，他分管的 VG 公司，美方技术代表威廉先生向他反映：当初合资时，本应按有关政策对职工择优录用，况且厂里所有的职工都愿意进合资企业，可是老厂长却偏要坚持美方只能同液压系统车间合资。因此，这个车间的职工要按建制进入合资企业，而不进行择优录用。这样一来那些虽谈不上老弱病残，但有些不求上进的职工也随着原车间被编入了合资企业，总公司答应老职工达到退休年龄可退给厂部，对不努力工作、违纪违章、屡教不改者也可退给厂部，有些工人虽说不上违章违纪，但总是成绩平平，老职工早来晚走工作负责，但暮气沉沉不思进取，这毕竟影响了合资企业职工的总体素质。如果实行厂内择优录用，选择上岗，可使职工队伍大大地年青化，劳动生产率还会有很大地提高。要想办成世界一流的生产企业，没有一流的职工是不可思议的。王斯亮也颇有同感，在总公司经理办公会上提出这个问题后，与会者以沉默回报了他。更令他烦恼的是，此事传到了下面，工人们都对他抱有抵触情绪，甚至年青工人(被威廉先生认为是这种改革的受益者)也不例外。另一件让他哭笑不得的事情是：老厂长临出国考察之前，向他交待：“由于国内企业三角债严重，产品售后的应收款很难在短期内收回，影响资金周转，数额大了会拖垮企业，为此要多开拓国际市场。你刚从国外回来，外边市场情况熟，要多做这方面的工作。”他欣然答应立即着手成立国际业务部，物色懂外贸的营销负责人。这时他才认真审视了厂内五个合资公司干部，发现他们都是清一色的原厂五个车间的主任或技术干部，这几年与外商合资时，被任命为中方经理，又因忙于抓生产和内部管理，很少有机会出国，更谈不上了解国际市场的营销业务。

即便是被派出国考察,也仅是在合资伙伴的陪同下,到对方公司和业务部门研修数月,参观学习。回国后不少干部自觉学习和进修外贸知识,但这种基础素质又怎么能适应国际市场瞬息万变的情况呢?于是王斯亮决心眼睛向外,在厂外物色优秀人选。通过他过去业务往来较多的进出口公司的同学,介绍了两位读过 MBA 并分别在外企和进出口公司工作过的年青业务骨干。当费尽口舌把两人劝说得活了心,表示愿意来厂负责国际市场营销工作后,王斯亮高兴极了。他兴冲冲跑到厂部人事部门介绍了情况,希望他们先去对方单位进一步了解情况后,把有关材料报请老厂长定夺取舍。没想到人事部部长冷冷地说,我们厂的干部还没做到人尽其才,作为一般外贸业务人员已经聘了两个。而且部门负责人原则上由厂里自己培养提拔,甚至可以送出去学成回来再干,不可轻易引进,这已是内部不成文的规矩。为此,王斯亮提出下一次企业组织变革应该从这些问题入手:一是各公司打破原有平均主义成分的“小锅饭”,重奖重罚,拉开收入的档次,各公司应按自己的效益发放资金;二是工人择优上岗,下岗者厂内待业,由总厂发给最低生活费,或另行安排;三是打破封闭的干部任用制度,从社会上广招人才,引进竞争机制,反对“自产自销”。

助手刘成,三十九岁,1982年大学毕业来厂工作,在车间生产一线从事本专业的技术工作,当过助工、工程师、引进项目组长、车间主任;车间合资时担任中日三野油缸有限公司中方经理;担任总经理助理后,又分管与日本、韩国、台湾合资的几个企业。中日合资企业过程中他在消化吸收引进技术的同时,注重学习日本的现场管理、质量管理、群体动力等管理思想和方法,并结合企业的老传统,密切联系和依靠一线技术工人,使车间的引进设备和技术,达到最佳的效能指标。产品质量受到用户的好评,以至于供不应求。他平时作风扎实,与外方合作默契受到外方的称赞,同时也赢得了中方员工的拥护。最近他调研了新分管的与韩国、台湾厂商合资的企业,发现:许多青年职工招工来厂时,听说是外企,热情很高,入厂后技术熟练了,想离开企业;中年职工对自己辛苦成学成的车、钳、铆、焊技术被淘汰,面对新技术有劲使不上表现出焦虑和不安,甚至不思进取;原车间主任和一些技术负责人,在成为合资公司的经理、副经理后,只注意制度、规范,严格控制及生产任务量的完成,不关心工人的思想情绪,甚至工作作风跋扈,不注意从总公司的全局出发考虑问题,引起工人的不满;时常出现质量差错;生产成本居高不下,虽说产值高,销售量大,经济效益可观,但成本利润率低也是一个不容乐观的隐患。针对上述问题,刘成对照了三野公司的管理经验和亲身体会,觉得合资企业缺乏凝聚力,一盘散沙,仅靠较高的工资奖金维系工人的积极性;而且管理上抓得浮浅,掩盖了很多深层矛盾;国营企业嫁接后,比一般的中外合资企业职工,享有更多的职业保障和福利条件,职工对企业应具有归属感才对;现在的状态主要是管理者忽视了中国的国情。针对这些问题,刘成认为企业组织变革应该从注重产量效益转向注重质量效益,并提出三点建议:第一,注重职工群体的组织归属感培养,倡导敬业、爱厂、团结、奉献的企业精神,增强企业的凝聚力;第二,注重职工的岗位成才,除自然增员或特殊需要须从厂外补充外,少从社会上招收员工,要鼓励中青年职工一专多能,不断学习,更新知识技能,并对岗位成才者给以奖励,授予技术职称等荣誉称号;第三,制定新的经营策略,超前规划培养干部。总公司各企业与外商合作,大部分产品销往国外,有效地利用了外商的国际市场销售网络,总公司自己开辟新的国际市场固然有益,但是中国的市场潜力是最大的,外商之所以把技术和生产转移到中国,看中的是今后中国广大的市场。中美 VG 液压系统有限公司的产品就是替代进口,故在国内市场供不应求。国内许多厂家买的进口叶片泵,就是本厂产品出口外销后,外商又高价卖给中国的。在加入世贸组织后,对中国企业来说,国际竞争就在国内。因此,我们应抢先一步,利用本企业干部熟悉国内市场的销售渠道和以往的关系用户,以及国内用户注重售后服务等特点,在企业内选拔一批懂技术的干部,学习市场营销、经贸法律方面的知识,在今后三年中,通过有计划地送出去培养,抢先一步开拓占领国内市场。刘成的建议写好后,几乎与王斯亮同时送到了陈厂长的办公桌上。

问题:如果你是陈厂长,你将怎样评价和取舍这两个建议?

## 18、叶萍服装店

私营企业“叶萍服装店”店主兼经理吕叶萍三年前办起这家服装店以来，一直经营得很顺利。最近，她不断收到许多顾客的口头或书面抱怨，反映该店在产品质量和交货方面都有很多问题，还常常碰上原材料不足的情况；有两家关键主顾甚至取消了对该店的大宗订货。这使她困惑不解，不明白她的生意究竟出了什么毛病。

小吕 1974 年高中毕业后，就下乡插队落户。那时，她就迷上了服装裁剪缝制这门手艺，在生产队的缝纫组里跟一位老裁缝学习与实践操练，并赢得过“巧手姑娘”的美誉。1977 年她返城回家，大学没考上，在家待业，很觉技痒，就先参加了一个里弄缝纫组的工作。一年多以后，她进入街道成衣厂当了一名集体所有制工人。她的经验、手艺和才能，使她很快脱颖而出，当上了厂服装设计组组长。

小吕十分喜爱这工作，白天干活，晚上买来有关书籍自学，还自费先后进了服装设计和剪裁训练班。1980—1982 年期间，厂里交给她各式各样的任务，有些还相当艰巨，她都欣然接受，因为她认为这对于她全面掌握成衣业务是个难得的好机会。她参加设计了妇女时装和童装，跟各种布匹供应商打交道，选购合适的衣料，与有特殊订货要求的客户磋商，讨价还价，洽谈合同，她还负责过特殊订货设计、剪裁和缝制间的协调工作，甚至协助过会计整理账目。

到 1983 年初，小吕觉得自己已经熟谙服装业务，可称“羽翼丰满”，终于决定停薪留职自己筹资开办服装店。这样，经过积极准备，在当年 6 月正式办起了这家“叶萍服装店”。创业之初，一切从简，她自己任经理，包揽了内、外的全部管理工作，还兼任服装设计师；找来几位熟悉业务的待业知青，一个当秘书兼会计，一个负责下样剪裁，另两人操作缝纫机。

小吕觉得一开始就在顾客中建立起信誉，这是至关重要的。由于过去在厂里她参加过跟顾客打交道的活动，一些老“关系户”对她的手艺有些了解，所以开店伊始就得到了几小笔订货。她兢兢业业地加工这几批衣服，力求做到优质低价，打响第一炮。这头批主顾果然对“叶萍服装店”的活计十分满意。到翌年春天，这小店已经以质量优异、价格公道并能承做特制服装而赢得了声誉。订货额提高了 60%，大主顾也由 6 家增加到了 11 家。

为了配合生产的增长，小吕又增聘了一位剪裁师傅，并把缝纫机操作工从 2 人增加到 4 人。她自己主要还是搞服装设计，同顾客谈判特殊订货，以及走访各家供应商选购布料。生意在继续迅速扩展，到 1986 年春，订货额又增加了 150%，并招来了 8 位成批订货的大主顾。考虑到业务的进一步增长，小吕再请了一位兼职会计员，负责顾客应付账款的造表、登记，以及编制职工工资表和发放工资；还增加了两位剪裁师傅和四名缝纫工。小吕自己则将更多的时间放在服装尤其是时装设计上，因为“叶萍服装店”已经以其优质特制时装而声誉远扬；同时，她还去采购布料，走访可能的主题，以争取更多的业务。

可是，到了 1986 年初夏，她开始听到了一些顾客的埋怨，反映产品质量有所下降，交货也不及时。这使小吕警觉起来，她十分关心主顾们的感觉，便通过打电话、走访和写信等方式，对出现的问题再三表示抱歉，并保证改进。但是，以后的日子里，顾客们的牢骚反而越来越多了。有位老主顾甚至取消了一笔订货，并且扬言今后不再跟“叶萍服装店”做生意，另一位老主顾则说，情况若不见改善，他也要撤消订货，断绝往来。

为此，小吕召开了一次全体职工会议，向职员们说明了顾客反映的情况，并征求大家意见。职工们议论纷纷，有的说，缝纫机买来是旧货，活又重，早就该维修了；有的说，买来的布料有不少疵点；还有的提醒说，有一种布料存货已经用光了。后来她又收到一张没署名的便条，说有几位工人午餐时间太长，干活还常常磨洋工，等等。因此，小吕认为如今真该去请求管理专家来给她一些指点和帮助了。

有人告诉她，本地一所大学有一位管理学教授赵博士，对小型企业的经营管理经验非常丰富，造诣颇深。她决定登门请教，只要确实能改善她家店的营业状况，即使付一笔咨询费也心甘情愿。如果你就是赵博士，根据案例所提供的情况，试分析“叶萍服装店”目前的经营到底

出了什么问题以及原因何在？



## 参考答案：

- 一、1、C 2、B 3、A 4、A 5、B  
二、1、C 2、A 3、A 4、D 5、D  
三、1、D 2、C 3、D 4、A 5、B  
四、1、C 2、C 3、D 4、D 5、D

### 五、分析要点：

要对问题进行识别，即要判断所给的案例是属于管理知识的什么范围。比如此题，关键是要在分析外部环境与内部条件的基础上，进行管理人员的选聘与培养。

具体措施：

- 1、考虑因事设职与因人设职相结合。销售经理这个职位需要有较强的实际市场调研能力与较强的人际交往能力。
- 2、考虑到该职位人选确定的紧迫性，无论选择胡波、张庆或于波、王颖，都应尽快选出合理人选。
- 3、鉴于该案例反映的问题，今后应根据需要与实际情况，采取有效培训方式对后备人员进行培训。
- 4、没有十全十美的人，高层管理者应该根据组织的整体利益和目标的实现进行最合理的人员决策。
- 5、人员选定后，公司应建立有效控制、做好管理人的培训、考核和储备、搞好激励工作，做好各职能部门的有效协调与沟通。

### 六、分析要点

- 1、作为餐饮业，能否取得发展和成功首先取决于：(1) 是否能满足广大顾客的需要，(2) 有明确的目标 (3) 定位，(4) 麦当劳以快速、便捷、价廉为特色的食品，(5) 表现出强劲的工业化文明的时代精神，(6) 深受工薪层的喜欢和依赖。这正是中国餐饮业应当认真研究和借鉴的。
- 2、麦当劳实行严格的管理，(1) 经营管理活动实现标准化，(2) 专业化，(3) 单纯化，(4) 统一化，(5) 显示了强劲的经营特色和核心竞争能力，(6) 确保质量和信誉。与之相比，也充分地显示了中国餐饮业，特别是快餐业的不足。
- 3、麦当劳依据自身所处的环境，实行连锁和特许经营，建立合理的产业结构，优化产业链，实现非相关产业之间的联合，将企业规模做大，为我国一些大型餐饮业的发展起到了示范作用。麦当劳在扩大自身形象，开发新产品，降低成本，以及实现国际化和土地化经营相结合的方法中一些经验，对中国餐饮业也有一定启迪作用。

### 七、分析要点：

1. 企业的竞争，归根到底是人才的竞争。办企业，其实就是“盘人”，盘活了一帮人，也就盘活了这个企业。人才的管理是企业管理的“重中之重”。
2. 东大阿尔派人才管理的内容体现在以下方面：帮助员工进行职业生涯的规划、内部职称的考试和培训、对员工进行素质的考核、完整的激励机制的建立、良好的沟通机制、绩效的考核、专门人才的管理、后备干部的轮岗培训等。
3. “造人先于造物”，企业是由人组成的，必须强调发挥人的作用。东大阿尔派注重维系人心，采取精神与物质结合的激励办法，使职工紧密聚集在公司之内拼命工作，以保证其高效率和高利润。看似寻常的发动职工提供建议的制度，在东大阿尔派却有它的独到之处，实施的效果非常好，极大地发挥了广大员工的潜能，也有助于发现、选拔各种可造之才。
4. 讲求实效，提倡集思广益。员工个人的提案可以在班组内开展讨论，共同研究改进之处。在人才管理中，东大阿尔派很好的贯彻了以下4条原则：灌输经营基本方针；提高专

门业务能力；培养经营管理能力；扩大视野形成人格。

## 八、分析要点

1. 可口可乐经营理念的精髓就是：一切从实际出发。利用批发商的网络资源、交通资源、渠道资源，以最快的速度，把产品送到各零售点，企业降低了成本，扩大了市场销售，批发商也获得了利润，消费者能在任何地方随时喝到可口可乐，这样一个三赢的结果，让各方都受益。

2. 可口可乐从“坚持全球一贯”的营销理念，转向了“多元化战略”，跨国经营的成败取决于是否认识和理解不同文化之间存在着根本区别，取决于负责国际业务的高层经理们是否愿意摆脱本国文化过强的影响。事实证明任何成功的营销经验都是地域性的，营销越是国际化，就越是本土化。本土化理念实施的直接结果就是可口可乐比过去任何时候都更加贴近消费者。

3. 可口可乐把对体育事业的支持纳入企业运营的整体规划中，成为品牌经营的高效决策。

可口可乐正在向一个多品牌、全面的饮料公司的方向发展，并且其多品牌战略已经初见成效。抢战新兴市场同样是可口可乐公司多元化品牌发展战略之一。可口可乐公司在不断增强企业的品牌效应。

## 九、分析要点

1. 在专业化成功之后，企业自然可以考虑从事多元化经营。这样既可以充分利用资源，同时也可以最大限度的规避和转嫁风险。作为一个寻求长远发展的企业，更多的应该是寻找和确立自身在行业中的存在的价值和理由，保持与顾客的联系，形成对应的经营领域，在成功的关键因素上集中配置资源，以开成自己的优势和特长。在进行多元化经营的同时，要加强对自己的核心竞争力。

2. 企业在生存竞争上，往往会受到强有力的约束与限制，好比一盘永远下不完的棋，真正需要考虑的因素不会太多，可供选择的余地也很小。这种强烈的约束和限制，往往会引导那些具有抱负与才干的经营管理者，在生死攸关的方面，在与现实生存及未来兴旺有直接利益或命运性影响的方面，进行持续而深入的思考，最终能找到生存的理由与价值，形成高效的高层次概念性认识，即对本质特征的认识。

3. 企业内外环境的变化对企业制定战略有着深远的影响。企业的总体战略虽然在一段时间内行之有效，但终究经不起环境的内外夹击。只有在不断变化的市场中随机制宜，权变的迎接挑战，才能变被动为主动，占尽先机。如何制定战略，还要看企业能否寻到战略性机会。

## 十、分析要点

1. 渠道策略是企业在制定市场战略时需要慎重考虑的，它在 4PS 中占有极其重要的作用。但是，随着市场环境的改变，制造商原有的运行正常的分销渠道可能会随着时间的推移而逐渐走向过时。然而与广告策略、价格及促销方案相比，分销渠道的改变是非常困难的，尤其是对那些已经长期存在，并与许多分销商和经销商已建立了长期合作关系的制造商来说，采用新的渠道，如果方法欠妥，就可能对企业现有的业务带来致命的冲击。因此，如何保持分销渠道的效力和活力，是在企业调整渠道时必须同时考虑的两大因素。

2. 扩大渠道覆盖面与营销渠道成本的关系。

在大多数的消费市场同类产品的种类繁多，且竞争日趋激烈的情况下，为了开拓更大的潜在市场(如中小城市和乡村地区)，制造商通常会采取扩大渠道覆盖率的方法来改变市场竞争态势，这样就必须将其营销渠道延伸到乡、县一级。通过增加更多的渠道，公司可以获得更高的市场覆盖面积，降低渠道成本；另外配合产品细分策略，还可以获得更多的顾客细分市场。

然而，获得新渠道也需付出较高的代价。首先，增加新的渠道必定会对现有的营销渠道

产生冲击,在渠道的控制力度上也会显得力不从心:当两个或更多的渠道成员为争夺同一客户而产生矛盾和冲突时,对制造商产品的销售将是不利的。其次,为了保证企业的整体形象不被破坏,也必须加大对销售渠道的控制力度。

### 十一、分析要点

1. 利盟公司下一步面临着如何调整目标市场的问题,即应坚持其“喷墨打印机”的产品优势,采用单一集中化策略;还是采取产品集中化策略,将原有形象调整为“打印机专家”,推出全线打印机产品,进入多个细分市场。前一种策略有助于利盟公司巩固其在喷墨打印机细分市场内的地位,但如果市场环境发生变化,例如出现喷墨打印机同激光打印机相比已不具备成本优势的情况,该细分市场就将失去吸引力,而此时利盟公司则很难迅速做出调整。后一种策略可以降低上述风险,并且有助于利盟公司更好地把握市场变化和技术发展的脉搏。对于在打印机产品上拥有较强技术实力的利盟公司来说,成为“打印机专家”还有助于扩大其市场份额。

2. 增长迅速的中国打印机市场使打印机厂商既面临着机遇也面临着挑战。与竞争对手相比,利盟公司进入中国市场较晚,在市场知名度和销售渠道建设方面处于劣势;同时其竞争对手又都是IT业著名的跨国公司,综合实力强于利盟。但利盟也有自己的优势,尤其是该公司的主营业务集中在打印机领域,因此在技术实力和资源配置上具有竞争优势。

3. 在进入中国市场初期,利盟通过与国内微机厂商合作找到了立足点,采用合作生产和捆绑销售的方式,成功地开拓了市场份额。面对竞争对手的强大压力,利盟需要引入新的产品组合,进一步寻求合作伙伴,拓宽和完善销售渠道和售后服务体系。

### 十二、分析要点

1. 双方发生冲突的根源在于缺乏有效的沟通。小王本人对PERT(计划评审法)的技巧掌握也不够,造成计划速度太慢,未能及时将新计划编好,呈报给李董事长。而李董事长本身对这种新方法不甚了解,当产生疑问时又未立即问清楚,也没有告之小王所需计划的紧迫性。如此种种,由于缺乏相互沟通,造成误会。

2. 小王可以暂时继续沿用旧方法,待自己将PERT(计划评审法)深入研究,融会贯通之后,再向董事长提出报告,以此来说服上司,使其接受新方法,但一定要注意沟通的有关技巧。

### 十三、分析要点

此题属于企业文化问题。

不可控因素有韩币坚挺影响出口、劳动力成本上升、日本企业的竞争以及出口国经济的不景气等。

可控因素有企业发展战略的调整,寻求新的机会、机构和人员的调整,不必要费用的控制、管理制度建立,企业文化的重塑等。

企业在面临不可控制因素不利的变化时,可以通过调整企业的可控制因素从而获得发展的机会并取得成功;优良企业文化的继承与发展有助于使企业在不利条件下克服重重困难。在变动和复杂的环境中,勤奋、节约的价值观念,权力相对集中和严格的管理手段、方法更显得有效。

### 十四、分析要点

优势:国家重点扶持;产品研发能力提高;产品质量提高;价格优势;本土产品和民族情怀等

劣势:品牌价值低未柯达和富士;市场占有率低于柯达和富士;技术水平研发能力低于柯达和富士;产品质量也低于柯达和富士等

机会:数字化时代的到来,为企业发展提供了一个新的契机等。

挑战:走私产品的巨大冲击;数码相机对于感光市场的冲击等。

可供选择的经营战略：

1. 坚持低成本战略，加强技术开发，提高产品质量
2. 为数字化时代到来作必要的准备
3. 进一步健全销售系统，可考虑采用电子商务的方法
4. 加强宣传攻势
5. 树立良好的品牌形象等

## 十五、分析要点（略）

## 十六、分析要点

这是一个关于组织机构变革的案例，主要改进建议如下：

进行组织机构的改革。因组织规模已经有了较大发展，原来适用于小企业的十分集权的组织形式已不再适用。具体可做以下变革：

- (1)首先召开全厂大会，对企业进行股份制改造，这有利于理清公司的账务，给过去的几个元老以补偿，让大家重新回到同一起点。
- (2)制定组织战略目标和中、长期计划。
- (3)建立企业各管理部门的权利与义务书。
- (4)进行分配制度的改革，建立具有一定激励机制的分配制度。
- (5)加强企业财务审核制度。
- (6)建立有效的企业反馈控制系统。
- (7)等等。

## 十七、分析要点

这是一个关于组织变革以及变革中在管理上怎样解决文化冲突的案例。

从公司的概况、背景来看，大连液压件厂大多数干部职工都是这个国营企业的老职工，技术水平、生产管理等方面都具备一定的素质和经验；合资后企业在行政系统与人力资源管理方面虽然发生了很大的变化，但却存在职工的群体意识强、竞争意识较弱的现象。奖金制度和考评录用制度，虽然能把职工的个人收入与企业的效益挂起钩，但竞争机制和激励机制尚未真正建立起来。

从对主要人物的分析来看，王斯亮助理，有相当一段国外工作的经历，熟悉美国企业，了解国际市场的竞争特点；同时对国营企业内部的经营机制也很熟悉。他提出的组织变革方案，注重企业参与国际竞争的能力，注重企业“外向型”人才的培训。在工作作风上注重效益，雷厉风行。刘成助理，大学毕业后一直从事技术工作，并且逐步成长，对企业的特点十分熟悉。多年来在中日合资企业中任职养成的扎实的工作作风，使他办事注重实效，尤其是善于排解双方矛盾，善于把握职工思想行为转变的过程。因此，他相信中国的企业多借鉴日本的管理经验，将更为可行。

王斯亮与刘成的工作经历不同，对组织变革中出现问题的原因等看法不同，提出的对策建议也不同。在分析企业组织变革中的问题和评价这两项对策建议时，可以从以下要点出发：

- 1)组织变革是个系统工程，改革必然会影响到机构、地位、权力分配和人际关系的变化。
- 2)职工对变革常持怀疑态度的现象是日常的必然，要相信可能被说服和转变态度。
- 3)组织变革的内部阻力可分两大类：心理上的包括成见、习惯、畏惧、既存利益、个人影响力等方面；组织性的阻力包括规章制度、结构、部分职能、相对权限等。
- 4)有效的组织变革和变革策略的选择与实施要特别强调能否使组织的资源与环境需求相符合。
- 5)国营企业的嫁接改造，要注重以人力资源的现状为背景，调整组织适应资源的变化，要把技术结构与人力资源管理结合起来协调发展。

## 十八、分析要点

目前出现的问题主要是管理水平跟不上的问题。业务扩大了，相应的目前的经营出现业务扩大，管理跟不上，而导致质量达不到客户要求的问题。随着业务的扩大，店在不断的发展，小吕应该相应的转换自己的角色。她要设计时装、跑客户、采购还要负责售后工作，显然，小吕对店内经营太集权，精力太分散，从而出现管理控制不力的问题。