

市场营销案例

Marketing Case

2——营销大沉浮

《营销案例》编委会

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场营销案例/《市场营销案例》编委会编. - 北京:中国商业出版社,2004. 1

ISBN 7-5044-4970-9

I. 市… II. 市… III. 市场营销学-案例 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 120059 号

责任编辑:刘洪涛

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
陕西省邮电印刷厂印刷

★

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷
850 × 1186 毫米 大 16 开 12 印张 300 千字
定价:16.50 元(共 3 册)

(如有印装质量问题可更换)

市场营销案例

编委会

主 编：李 剑

编 委：（按姓氏笔画为序）

马 谦 王 涛

刘 伟 李 剑

许喜林 何义杰

杨剑锋 张 鸿

胡兆光 高 岩

彭雷青 彭静莉

编者的话

哈佛商学院的 MBA 是没有教材的,完全通过案例学习来领悟其中的道理。《市场营销案例》正是想通过案例来演绎市场营销的理论、策略、方法和技巧,帮助市场营销实践者和学习者领悟市场营销的真谛。

《市场营销案例》由营销大师、学者、营销策划专家、营销实战专家共同编撰而成,突出实战性、启迪性、前沿性、创新性。收集了大量经典营销案例,更有营销专家学者精彩点评。前车之鉴,后事之师,读者定能通过接触大量的营销实战案例扩展思路,定能从营销专家学者精彩点评中获取智慧。欢迎对此感兴趣的各界人士来共同探讨这一重要课题(E-mail:mktcase@hotmail.com)。

《市场营销案例》基本涵盖所有的营销主题,与营销人的主要职责和基本能力密切相关,为解决营销挑战和实际问题提供最前沿、最实用的观念与谋略。如果你是一位营销初学者,它会使你茅塞顿开;如果你是一位缺乏营销实践的营销人,它可以帮助你迅速提高营销能力;如果你是一位“老”营销人,它会帮你扩充视野,使你的营销技能更上一层楼。这里没有晦涩的理论术语,有的是实实在在的营销事,活生生的营销人。一切尽在轻松阅读之间!

《市场营销案例》编委会

目 录

1 沉浮故事

三株:成败转瞬间	张建华	1
不再舞动的春都火腿	闫 东	4
大宇破产之谜	康 俊	7
聚焦老字号	赵建峰	10
百年老店关门的警示	凡 言	14
“标王”秦池启示录	马书光	17
“哈慈帝国”沉入海底	于秀慧	21
痛惜旭日升	芷 若	24
健力宝七大败因	仵宏元	29

2 策略制胜

百事可乐的“销售执行”策略	赵 静	32
安利的全方位销售激励	何义杰	35
湖南正虹公司转败为胜的促销策略	董宝泉	37
MOTO:秀出你的精彩 ——摩托罗拉手机市场推广新策略	杨剑锋	39

可口可乐三位一体的奥运策略
细评麦当劳涨价

刘 伟 42

彭静莉 45

3 营 销 课 堂

成交策略之运用
组织高效的销售例会

杨 晶 48

陈 宁 赵明红 52

4 案 例 研 讨

“爽口”黑啤的夭折

案例分析：

——“洁豹”除雪车的销售问题

王 同 54

白海军 58

三株：

成败转瞬间

张建华

三株总裁吴炳新当初用一万元买来三株口服液的转让配方，创造了上百亿元的销售收入。同期，与三株类似的比较知名保健品有十多个，都没有像三株口服液一样的销售奇迹。但是由于常德命案，三株口服液及三株系列产品在全国的销售陷入困境。最终这个年销售额达80亿元，号称中国最大保健品企业陷入全面瘫痪：几十亿的损失，十万人下岗，其成败原因值得深思。

三株的成功

1994年三株口服液实现规模生产，销售收入首次超亿元。1995年销售收入33.5亿元，1996年销售收入80.6亿元，创造了中国营销界的奇迹。

三株公司的成功主要靠两点：一是产品宣传方面的成功，二是企业文化成功的建立。前者建立了强大的产品销售拉力，激发了巨大的市场需求，而

后者使全体公司员工产生了高度凝聚力，保证了公司得以高效运转。

（一）进行了成功的产品宣传

三株公司起步的时候正处于计划经济向市场经济转化的时期，吴炳新敏锐地意识到产品的成败将取决于市场的需要，而不再是商业渠道，产品宣传是刺激消费者需求的重要手段，因而三株公司始终把宣传放在第一位。

三株公司的宣传手段有如下几种方式：

1. 报纸投递。报纸的内容起初是产品功效和机理的介绍，后来主要倾向于病例介绍。报纸传达的方式分为普投、散投和夹报。因为三株公司建立了庞大的宣传队伍，这种投递方式不为经常采用。

2. 营销活动。即户外的宣传销售活动，通过现场宣传品如条幅、展牌、音响营造气氛，

配合医生现场对消费者的身体诊断以及产品推荐，增加了宣传的可信度，既可以当场实现销售又可以扩大影响。营销活动也可以算是三株公司的一个创举，实际效果很不错。因为那时看病主要到医院，人们看惯了医生冷冰冰的脸，对咨询人员的耐心和蔼感到亲切，对这种宣传形式感到新鲜，有很多人，特别是边远农村的人就因为这两点而产生了购买冲动。营销活动规模大小不一，既可以在大城市举行，也可以在乡村开展。并根据季节变化，推出不同的主题，小规模的活动往往随机进行，大规模的活动则是在报纸宣传具有一定基础后进行，并同时邀请当地知名人士到场以壮声势。活动现场一般会配合优惠销售，因此很有号召力。

3. 电视专题。三株的专题片主要内容是一些患者的现身说法，以及一些大型活动的现

场实地拍摄。三株的受益者讲述自身的亲历感受，镜头前真情流露，场面动人，具有很强的感染力。同时对观众具有强大的暗示作用，使他们对号入座，不知不觉中成为了三株的俘虏。专题片在一些地县乃至乡镇铺天盖地的长期播放对产品起到了巨大宣传作用。

此外，三株公司的终端宣传也很有特点，他们通过海报、墙标、条幅等形式获得了很好的视觉冲击效果。正是有了这些综合的宣传手段使得三株品牌在各地得以迅速成长。

三株公司的宣传手段有如下两个明显的特点：

1、三株把工作的重点放在了农村，先农村后城市，声称“以农村包围城市”，奉行“以点带面、点面结合”原则。这里的农村是一种大农村的概念，包括中小城市。当时直接的考虑是农村市场竞争相对较弱，同时外部环境相对宽松。

2、小报宣传在三株宣传中占有绝对的比例。从营销角度看，它确实具有独特的优势。一、具有很强的针对性。不像电视、广播、报纸、杂志等正规媒体传达分散，自投小报可以根据需要，人为确定区域，集中火力。二、风险较小。一般来讲新产品进入市场时，铺市量与宣传力度始终是对矛盾；铺市量过大，宣传力度不足会造成产品滞留于流通环节，资金回笼慢，无法正常运作；铺市量不足则会造成本告流失；而大刀阔斧双管齐下所带来的巨大风险是任何人也不愿意面对的，而

用小报宣传则绕开了这个矛盾。在三株，城东闹得轰轰烈烈，城西还可能悄无声息，这可能是只有在三株才会见到的独特景观。三、可以达到深度诉求。在正规媒体里，限于成本制约，任何宣传的内容都是受到篇幅或时间限制的，而一张小报却可以告诉你他想诉求的全部。就医药保健品而言，仅让消费者知道产品的名称是远远不够的，更重要的是让人们了解产品更多的益处，即提高产品的认知度、可信度和美誉度。“没有长度就没有深度，没有深度就没有力度”，这一点三株做到了。四、可以包含正规媒体所不允许出现的内容。三株小报经常出现的内容是病例宣传，让受益者自己站出来说话，效果无疑比自弹自唱好。

（二）建立了成功的企业文化

三株的文化和三株的营销同样具有独创性和实用性，人们往往称赞三株的营销而忽视了三株的文化。三株公司在发展到高峰的时候，全国的员工十几万人，如何把这些凝聚在一起为一个共同的目标而工作是一个重大课题，三株做到了，而且做得十分出色。

三株公司非常注重思想工作，从员工的迎新培训到各级经理的集中培训及平时内部资料交流都无不贯穿着这些内容。三株的文化既有传统的中国式人情味又有着强烈的西方以及日本式的企业文化色彩。三株向员工灌输终身聘用观念。终身聘用制度来源于日本，

这样做的好处是使员工产生归属感，以企业为家，以老板为家长。三株的大多数员工在进来之前多是在社会上没有成功的人。他们渴望安定，终身聘用的说法使他们有如回家的感觉。三株时刻注意对干部的思想统治，为此不惜血本，花几百万元把全国的经理召集到一起开会是非常现象。

三株是国内较早提出职业经理概念的企业。他们认为，企业需要大量的具有经理素质的人，当企业不断发展时才不会出现人才断档，而当原来的经理离开时，能马上有称职的人顶上，使工作不会造成损失，大量的人才是在企业内部中培养出来的。企业既是生产产品的地方，也是培育人才的学校。当时加入三株的人五花八门，绝大多数人从来没有接触过营销或管理，这一点对他们来讲具有无比的诱惑力。他们仿佛感觉自己明天也会成为职业经理人，自己的人生将充满辉煌。

三株还准备给员工购买养老保险。尽管没有真正执行，但无疑也给员工吃了定心丸，当时人们还留恋国营企业的一套福利制度。三株把自己装扮得比国企还亲切，三株内部刊物上有一篇探讨性的文章，里边讲，所谓养老保险的额度是按员工退休后每月能获得300元的收入来缴的。

三株的失败

三株失败的原因也有很多，主要包括以下几个方面：

1、管理模式的局限性是三株失败的潜在原因

三株的营销模式主要是指完善的营销组织和覆盖全国的营销网络,实施“人海战术”。三株公司营销网络由组织网络、典型经验、营销人员构成。组织网络是基于地理区划和人口密度建立的,密集地分布在整个中国,其营销网络采用的是“四级公司、六级管理”制度,即:在省一级建立营销指挥部,市、地级设营销公司,区、县级设办事处,乡镇及市区内设工作站;按层次分有总公司、产品营销中心、战区指挥部、子公司、分公司、工作站等六级组织,市、地级营销公司是三株营销网络中的骨干主体,市场部又是营销公司的中心。鼎盛时,三株公司有几百个产品销售公司,几千个办事处。

三株公司靠的是激励管理15万员工,它让员工为理想而奋斗。然而正是让三株发展起来的核心理念,也让三株走向失败。首先,这种为理想而奋斗的激励带有浓厚的小农意识:三株鼎盛时,经理层也很少有收入超过20万元的,而2001年,红桃K浙江大区的总经理的收入在300万;娃哈哈集团在华东的大区经理收益约1000多万。其次,激励机制中带有军事化色彩。三株总裁吴炳新说过,今天晚上我有一个思想,那么,明天早上它就将化为行动体现在全国600家分公司、2000家乡镇公司、15万员工的工作上。这种军事化管理的结果是机械化的照办,此法不可能使公司长久。真可谓成也萧何,败也萧何。

2、盲目的多元化是三株失败的内部原因

1996年吴炳新决定分散企业风险,利用手里的庞大资金,在全国大面积收购药材公司,使三株集团不仅在保健食品领域威武称雄,而且要成为中国最大的中药材集团。为此,三株在全国开始了大规模的收购行动。三株不到半年收购了17家国有药材公司,耗资近3亿元人民币。收购遍及全国。由于收购前对国有企业缺乏充分了解和细致考察,收购行动很快告以失败,巨额收购投资基本全部付之东流。

靠收购不行就自己建,于是组建了北京路德有限公司。路德公司出现困难,首要原因是资金短缺。其次是三株集团创造的销售模式,销售人员多是有过医药或保健品销售经验的人员,其中不少是原来卖过“三株口服液”的销售员。销售人员在医疗器械的销售上同样保留了他们的商业习惯,只重销售量,不重服务砸了品牌,砸了市场。

继三株口服液之后,三株公司又陆续开发出了一系列新产品,主要的有三株生态美和三株赋新康,总体来说,这些产品运作都是失败的,首先出发点错误。当时三株是个响当当的品牌,试图通过三株品牌的嫁接使后续产品一炮打响,是个一厢情愿的作法,品牌延伸对新产品上市固然有一定促进作用,但是真想把这个产品做大的时候,品牌延伸反而成了绊脚石,更不用说对原来品牌

的损害。其次是营销方式的雷同。赋新康和生态美与三株口服液,无论是产品特性和目标人群都截然不同,但在销售时又采用相同的模式,一招用到老,销售上始终没有突破,同时却分散了公司的宝贵资源。

3、危机事件的直接打击是三株失败的直接原因

有两大事件对三株的销售造成了重大打击:一是“成都事件”,成都市场部人员在编写宣传材料时,未经患者同意,就把其作为典型病例进行大范围宣传,结果导致纠纷,并经新闻界曝光,敏感的中央电视台焦点访谈节目也进行了报道,事件由成都波及到全国,产生了极大负面影响。二是“常德事件”,湖南常德有一病重老人服用了儿子买来的三株口服液后,不久死亡,家属认为三株口服液是致死的罪魁祸首。于是诉诸法庭,判决结果几经反复,官司打得旷日持久,传遍神州。

“常德命案”仅是一个5万元的诉讼要求,而三株年销售额80亿、15万员工,但三株采取了放任的态度。虚胖的三株被小小的一个5万元诉讼夺去了生命。“人命案”似乎成全了激情不再的三株人。

分析过去,成就未来,愿三株人吸取教训重塑辉煌,愿所有的中国企业人引以为戒!

不再舞动的春都火腿

闫东

“春都”是我国肉食加工行业著名的企业集团；前身是洛阳肉联厂，始建于1958年，在1984年由省管下放到地方。1984年春都的资产总额是2000万元，当年实现利税200万元。自1986年生产出我国第一根西式火腿肠开始，曾以“会跳舞的火腿肠”红遍大半个中国，是全国肉类加工行业的一颗明星。1993年，春都集团实现工业总产值、利税分别达到11.599亿元、1.082亿元。从上世纪80年代后期至90年代前期是春都最为辉煌的十年，在这一时期，他们创造了令人刮目相看的成绩。但进入90年代后期，“春都”的经营每况愈下，甚至在世纪之交之际，在经营上陷入了困境，形成了由盛到衰的局面。

春都的兴起

洛阳肉联厂在计划经济体制下，平平淡淡几十年，直到80年代高风来执掌企业后才开始出现转机。1986年，在经过对国内外肉制品市场进行分析考察后，高风来果断决定改变原来单纯从事生猪屠宰、储藏业务的经营状况，对猪肉进行深加工，发展高温肉制品生产加工业务，在国内首家引进西式火腿肠生产线，生产出中国第一根火腿肠，由此迅速走

俏市场，红遍大半个中国，企业生产经营规模迅速扩展，销售收入、利润连年翻番，获得了巨大的经济效益，企业也从此获得了迅速、持续地发展。到90年代初，春都已从一个经济效益不佳的地方小型肉联厂发展成为销售收入超十亿元，利润过亿元的国内著名大型肉制品生产加工企业。

这个时期春都的成功，从表面上看得益于其成功的产品决策，选对了——一个适合市场需求的产品，但从更深一层来分析，真正使企业迅速发展、取得优异绩效的是由于其正确的发展战略决策带来的。无论当时春都人是否真正认识到这点，是否有意识地系统地开展了战略管理，事实上他们做出的是一个与企业当时的外部环境及内部条件都极为匹配的正确的战略决策——前向一体化发展战略，这种前向一体化的发展战略适应了企业当时的外部环境要求及企业当时的内部资源条件，因此使企业的经营取得了成功，获得了发展。

春都的衰落

也许成功来得太容易，春都的经营者头脑开始膨胀发热，当地领导也要求春都尽快“做大做强”，起了推波助澜的作用。他们

在较短的时间内，投巨资增加了医药、茶饮料、房地产等多个经营项目，并跨地区、跨行业收购兼并了洛阳市旋宫大厦、平顶山肉联厂、重庆万州食品公司等17家扭亏无望的企业，使其经营范围涉及生猪屠宰加工、熟肉制品、茶饮料、医药、旅馆酒店、房地产、木材加工、商业等诸多产业，走上了一条多元化的道路。企业经营项目繁杂，相互间关联度低，与其原主业之间也无任何关联，且投资时间又很集中，一时“发展”神速。

以资产计，春都资产平均每年以近6倍的速度递增，由1987年的3950万元迅速膨胀到29.69亿元。可怕的是，这种神速扩张不但没有为春都带来收益，反而使企业背上了沉重的包袱。春都兼并和收购的17家企业中，半数以上亏损，近半数关门停产，这无疑又是雪上加霜。

1993年8月，春都在原洛阳肉联厂的基础上进行股份制改造，组建春都集团股份有限公司，向社会432家股东定向募集法人股1亿股，募集资金近2亿元。资金多，用对了是好事；用错了，可能就是一场灾难。此时春都恰恰把这笔钱盲目用来搞多元化，先投资1000多万元参股经营8家

企业，后又投资 1.5 亿元控股经营 16 家企业，结果成了个大累赘。1994 年 9 月，春都与美国宝星投资公司等 5 家外商合资，吸引外资，折合人民币 2.9 亿元。但合资后，外方发现春都的问题，于 1997 年寻找理由提出撤资。按照协议，本息加上红利，春都一次损失 1 亿多元。1998 年 12 月，已是亏损累累的春都集团决定选择集团公司部分资产重组上市，募集资金 4.24 亿元。大股东春都集团和上市公司春都食品股份实际上是一套人马，两块牌子，人员、资产、财务根本没有分开。上市后的第三个月，春都集团就从上市公司抽走募集资金 1.9 亿元用于偿还其他债务，此后又陆续“有偿占用”上市公司数笔资金，合计高达 3.3 亿元，占上市公司募集资金总数的 80%，从而造成上市公司对公众承诺的 10 大投资项目成为一纸空文，使春都核心主业的上市公司失去了发展的大好时机。

春都失败的原因

综上所述，春都的问题主要在于企业管理的混乱及失误上。主要表现为以下几个方面：

1. 战略管理的混乱：(1) 没有坚持一体化发展战略。对于肉类生产加工行业来讲，实施一体化发展战略，不仅其难度相对较低，而且还可以使企业获得和增强产品的差别化优势。这一点无论是在理论上还是在实践上都是已经证明了的。(2) 不恰当地过早选择和实施非相关多元化战略。我们知道，多元化发展战略具有非常鲜明的拓展企业经营边界，谋求广阔发展空间，规避企业经

营风险的优越性。它要求企业同时涉足多个产业领域，实施多种产品、业务项目的组合经营，经营管理难度加大，对企业资源实力、经营管理经验和能力等方面都是要求极高的；而且，多元化经营是一项涉及技术、市场、管理和其他经济、非经济问题的内容相当复杂的发展战略，其在避免单一专业化经营风险和获得更大、更快发展的同时，自身的失败风险程度也是相当高的。如果不顾条件盲目多元化，将会使企业面临更大的风险，甚至出现危机，这便是“多元化陷阱”。

2. 财务管理的失误：新上项目资本需求巨大，造成业务项目相互间资源争夺严重，多数项目投入不足，且因缺乏经营资金而不能正常营运，加上在技术、人才、经营、管理方面并不具备成功经营所必须的力量，不但主业经营大受影响，也使新上项目长时间不能形成市场优势、进入良性运营并产生收益，这都加重了企业的财务负担。盲目兼并使企业背上了沉重的包袱。兼并是企业追求发展的一种手段和途径，但必须正确运用，才能取得好的效果。一项兼并活动是否必要，要看其实施的结果是否对企业竞争能力的提高、市场竞争优势的增强有促进作用——从经济学意义上讲，是要看兼并活动是否有利于企业集团经营效率的提高，否则，兼并的合理性就值得怀疑。春都的上述兼并无无论从目标企业、兼并时机、自身管理能力等方面来看都是不恰当的。因此，这些兼并活动非但没有对企业集团的发展起到促进作用，反而使其背上了

沉重的包袱。

3. 营销管理的问题：消费者的需求对企业来说是最重要、最长久的，企业可以满足短期利益，忽略消费者需求，但消费者是用“脚”投票的，他们会选择离开。春都在多元化战略下，迷失了自己的方向，主营业务大幅萎缩。为在价格战中取胜，春都竟然通过降低产品质量，损害消费者利益来降低生产成本，含肉量一度从 85% 降到 15%，春都职工用自己的火腿肠喂狗，戏称为“面棍”。只考虑自己需求，而没满足消费者需求的春都，付出了惨重代价，销量直线下滑，市场占有率从最高时的 70% 狂跌到不足 10%。春都的灭亡是必然的，只考虑企业的需求是危险的。企业可以在一段时间欺骗所有的消费者，也可以在所有的时候欺骗一个消费者，但群众的眼睛是雪亮的，企业不可能在所有的时候欺骗所有的人。所以对企业来说，满足消费者的需求是企业存在的价值，是企业最长久的保障。在满足需求的基础上，企业还要发掘需求，引导消费的潮流，甚至去取悦消费者，去讨好消费者。

4. 企业文化的缺失：无知和迷信断送企业。由于乱投资、乱扩张和管理粗放，春都的经营在后期陷入困难重重的境地。为了弥补经营管理能力上的缺陷，春都的决策者在一些顾问的介绍下，从全国各地物色了一批“算命大师”作为智囊团，为其“出谋划策”、指点迷津。据介绍，在春都集团，大到人事任免、投资决策，小到领导出差的方向、办公室门的朝向，都会让“大师”们看相。

凶。一位“算命大师”到春都厂区转了一圈后说：春都一个大门容易堵塞财路，要再建一个。厂里马上新建大门，仅每年多支付门卫的开支就是几十万元。还有一位“太师”为了让春都支持自己在某地的生意，竟然用“国家要迁都”之类的谎言迷惑春都领导。1997年，春都滑坡的势头显露后，全体中层以上干部甚至被安排集体听大师讲意念。

商场上没有什么“救世主”，市场竞争需要企业家永不放弃个人的努力和奋斗，并严格遵循市场的规律。从根本上说，要靠自己适应市场、把握商机、正确决策。“菩萨”心肠再好，也不会把运气和财富送到所有祈求者的面前。

对春都未来发展的几点建议

借鉴国内外企业成功的经验，果断采取措施，扭转企业经营的被动局面，使企业迅速步入正确的发展道路。根据本人的认识和思考，对春都今后的经营和发展提出一些建议。

1. 实施归核战略。所谓归核战略，就是要求企业集中资源，培育其核心能力，大力发展核心主业，把主业做大、做强、做精，没有实现这个目标，万万不可轻举妄动。归核战略要做两个方面的工作：第一要有强大的核心能力。春都集团的盲目兼并之举使之失去增强企业核心能力的时间和精力。有了核心能力才有核心主业。对于一个企业而言，没有核心主业是不可想像的，核心主业就好比企业的重心，重心不“重”，就不稳；没有核心主业，企业就会在市场竞争的大潮中站不稳脚跟。世界500强之所以能在变幻莫测

的国际竞争中站稳脚跟、不断发展，其原因就在于它们都有自己的核心主业，而春都恰恰违背了这个基本原则。第二才是实行相关多元化战略。归核战略就是企业实行相关多元化战略的关键或前期工作。企业在没有形成自己的核心能力和核心主业之前，走多元化道路，其结局最终是失败。

2. 加强财务管理。这是企业在遇到经营和财务危机时，首先应采取的行动。可考虑的措施有：调整企业组织，加强和改善企业经营管理；采取各种措施，降低各项支出和成本；将一些与基本生产经营活动关系不大的资产变现，以获得宝贵的现金；加大清欠力度，灵活处置、回收外欠款项，改善企业财务状况等。据悉，春都已开始了这方面的有关活动。

3. 建立现代企业制度。按照现代企业制度的要求，进行企业产权改革，从制度上保证企业持续稳定发展。从经济学的角度来看，企业竞争的核心是企业效率的竞争，而决定企业效率的根本因素是企业制度——核心是产权制度。产权制度不合理导致企业治理结构不合理，从长远来看企业的效率和稳定发展是没有保证的。这里要真正解决的是企业经营管理人员和其他重要人员的激励与约束机制问题以及经营者的选择问题，这两个根本问题的解决，只有通过产权制度的改革来实现。在这一问题上，关键在政府要认识到这一问题的重要性，并及早采取行动。

4. 加强企业文化建设。企业文化是内聚人心、外树形象，指导

企业经营的灵魂和法宝，是企业发展的灵魂。企业发展到一定程度后再发展，不仅要以企业文化作为支撑，而且要通过企业文化达成企业的共识，形成凝聚力。如果说春都的最初发展靠的是能人奋斗和机遇的把握，那么春都的二次创业必须要靠群体奋斗、靠文化的作用，它是新时期企业的一种最高境界和管理。纵观国内外优秀的企业，无不有着优秀的企业文化，从美国的通用电气、英特尔，日本的松下、索尼到中国的海尔、联想，可以说能否正确地认识企业文化的价值不仅仅是衡量一个企业能否有良好的发展战略和经营理念、管理方式的重要标志，还是企业能否获得持久的竞争力和持续发展的源泉之所在。

5. 进行观念创新，真真正正树立消费者为中心的理念，把消费者的需求放在第一位。每个人、每个企业和社会上生存和发展，都需要、并愿意付出一定的报酬来满足部分需要，于是这部分需要就形成了需求。市场营销的出发点是通过交换满足需求。也就是说，市场营销是企业通过交换，满足自身需求的过程。企业存在的价值，在于企业提供的产品能满足别人的需求，双方愿意交换，如此而已。所以需求是营销的基础，交换是满足需求的手段，两者缺一不可，营销管理就是需求管理，就是要满足消费者的需求，消费者就是上帝。

大宇破产之谜

康俊

背景

大宇汽车公司成立于1978年，是韩国第二大企业集团大宇集团公司的骨干企业，在国内建有4家工厂，在包括乌克兰、波兰、乌兹别克斯坦、罗马尼亚等11个国家设有12家工厂，年产汽车200万辆，在本国仅次于现代汽车。大宇和其总裁金宇中曾创造了世界车坛的一个速成神话，从成立到崛起为汽车业界的巨无霸之一，仅

用了不到二十年时间，这曾给最为强调民族自尊的韩国人带来过无限的自豪和荣耀。

但也许，超速发展的背后是单薄的根基，因资不抵债和经营不善，大宇陷入困境。在此期间，大宇曾就出售问题与多家世界著名汽车巨头协商，但未成功。由于大宇汽车公司被列入“整顿企业”名单后没有及时地进行结构调整，亏损日益严重。该公司自有资产近18万亿韩元（1200韩元约合1美元），而负债额达到18余万亿韩元。最终，韩国第二大汽车生产企业大宇汽车公司于2000年11月8日宣告破产。

据媒体报道，实际上2000年以来，大宇汽车一直徘徊在破产的边缘，具体表现为：一、营业成绩持续下降，亏损不断增长。据统计，仅在2000年上半年，大宇汽车每月净亏损就接近一千亿韩元；二、工厂开工率大幅下降，人员精简不见进展。大宇汽车公司在国内拥有两个大工厂，到10月份它们的平均开工率仅为60%；而且在过去近两年内，大宇汽车捉襟见肘，资金流动困难日益加深。2000年以来大宇汽车的工人有几个月未能及时领到工资。退休职员的养老金也无力正常发放，到2000年年底，公司的正常运营资金有近四千五百亿韩元的缺口。

破产原因

我认为大宇破产的原因可以分成两个部分来看，其一是外部环境的原因，其二是自身的经营原因。

第一、韩国整体的外部环境因素。

1. 韩国企业没有风险控制体系。

大宇集团和韩国公司都没有建立起有效的风险控制体系。有没有风险控制体系，这一体系能否确实发挥作用非常重要。风险有很多，比如政策风险、金融风险、市场风险、技术风险、人力资源风险等。欧美绝大多数大跨国公司都设有风险控制部门，对风险的控制能力比较强。一个企业是否成熟，重要的标志就是风险控制能力。福特、丰田、通用等汽车公司都涉足金融领域，但他们开展的金融业务都与其主业有密切的相关性，例如汽车金融服务等，这样做的目的是能控制、分散风险。

在指导银行贷款方面，政府扮演了重要角色，使银行的贷款绝大部分流向与政界有关系的企业集团。对大企业集团的优惠和保护政策，使韩国大企业集团形成只要规模做大就会得到政府的优惠和保护，政府在通常情形下是不会让大企业集团倒闭的心理预期。企业认为政府的保护可以免除破产的可能，并且其承担的风险可以通过再次获得信贷或税收补贴等方式让公众来分担，这导致了一些风险较低的项目被排除在贷款授信之外，银行信贷的平均风险水平上升。银行贷款的容易获得使大多数公司的债务与股本比率都很高。韩国金融市场中的借贷的双边寡头垄断特征，又导致银行贷款的

被异常地集中于几家大企业集团,从而严重威胁到韩国银行体系的安全。

1. 韩国产业组织结构存在缺陷。

韩国大型企业集团在产业组织中占据着垄断地位的产业组织结构特征,决定韩国产业组织结构是大型企业集团占据主要地位,中小型企业处于受抑制的地位。以现代、三星、大宇和 LG 四大企业集团为例,其销售额占全国销售额的三分之一,出口则占全国出口的 60%。此外,政府采取保护性的贸易政策,外国产品进入困难,这些大型企业集团在国内外市场中面临的国际竞争极其有限。

在以垄断为特征的市场结构中,垄断者可以根据自身的利益最大化原则来确定其产品的产量和价格,使消费者的利益受到侵害,另一方面中小企业进入的产业壁垒,抑制了竞争的充分性。从整体方面来看,政府的过度干预破坏了市场的完全性,市场对资源配置的有效性受到削弱。

2. 韩国历史发展的原因。

在韩国,长期以来巨人公认为是越大越成功,这个观念的大多数企业集团目前还奉行企业、“财阀集团”,他们依靠政府的直接支持和信任下日益壮大,成为国家经济增长的主要动力。这种类型的企业可追溯到日本在战前财阀基础形成的企业。经济专家们纷纷指出,无论是国际经济的大危机还是经过金融危机的韩国

国内市场,都已显示出“财阀体制”不再适用于韩国国情,尤其是名震天下的大宇居然也“熄火”,可以说,彻底打破了“大宇不死”的神话。

第二、大宇集团的内部经营因素。

1. 盲目购并,过度扩张。

在较长的期间内,企业可以通过变动其规模来达到平均成本的最低化。但在企业规模被视为获取政府优惠和保护的标准时,“最优规模”的决定就不一定以成本最优化为目标,包括以兼并等手段在内的企业规模的变动就不一定是竞争的手段和结果,而可能是获得垄断优势的手段,因而在这里企业规模目标就被异化了。

大宇集团是以复合多角化经营作为自身发展和成长的发展战略。所谓复合多角化就是企业通过跨产业群,但所从事的是互不相关或关联程度极低的生产和服务,为了争夺和扩大市场份额往往还倾向于在牺牲利润和股本报酬率的情况下促进自己的成长,而缺乏明确的经营重点和具有核心竞争力的资产。

大宇集团的投资遍布东亚、东南亚、前苏联和东欧等地区,其中许多投资项目属于重复性投资,或者是与企业经营主要业务不相关的多角化投资。不当的多角化经营会导致有效资源分散,利用效率下降,规模效应降低;涉足领域过多会削弱核心竞争能力;管理的复杂性导致沟通和协调等方面的困难等。

2. 借贷经营,过高风险。

金宇中提出“世界经营”,但实际上走的却是“借款经营”的路。由于被兼并对象很多都是经营不善、负债累累的企业,兼并越多,债务负担就越重,并且由于兼并速度过快,大部分债务没有得到妥善处理。在最后一个项目融资链条断裂的时候,出现危机是肯定的。1999 年 3 月,大宇集团虽然巨债缠身,但还是在政府的支持下收购三星汽车。4 个月后,债务达 800 亿美元的大宇集团向政府紧急求援,最后终因不能偿还到期债务而破产。同年 11 月金宇中辞去集团总裁职务,债权银行主导了大宇的结构改造。金宇中在同年 10 月借去中国烟台参加竣工仪式的机会出走欧洲,一去不回。

大宇集团是上世纪 60 年代在政府的扶植下发展起来的,在韩国的经济腾飞过程中功不可没。然而,这也使企业界滋生了所谓“大宇不死”的心理,认为企业规模越大,就越能立于不败之地。无限制地、盲目地进行“章鱼足式”的扩张成了韩国企业推崇的一种发展模式,而大宇正是这种模式的积极推行者。据报道,1993 年大宇总裁金宇中提出“全球化经营”战略时,大宇在海外的企业只有一百五十多家。而到 1999 年年底增至六百多家,“等于每三天增加一个企业”。1997 年年底韩国发生金融危机后,其他企业集团都开始收缩,大宇集团错误地判断形势,继续大量借外债扩张,欲借用外来资金维

持运转,结果债务越背越重,最终外债达 800 亿美元之巨。债权银行因大宇汽车亏损日益严重,拒绝继续提供资金,政府提供的无数救援贷款也被耗尽后,大宇汽车无奈申请破产。

3. 战略盲目,调整不当

90 年代大宇在进行全球扩张时,选择东欧为投资重心,希望以其作跳板,站稳脚后再向西欧和北美扩张。于是,主要生产基地设在东欧,在美国、欧洲、非洲、拉美等全球建有营销网络。但由于受到独联体经济萧条的影响,东欧汽车市场始终没能振奋起来,大宇巨额投资付之东流。在东欧的巨大赌博性投资是大宇全球战略的重大失误,这一决策失误葬送了自己。

1999 年年初,韩国政府提出“五大企业集团进行自律结构调整”方针后,其他集团把结构调整的重点放在改善财务结构方面,努力减轻债务负担。大宇却认为只要提高开工率,增加销售额和出口就能躲过这场危机。因此它继续大量发行债券,进行“借贷式经营”。1999 年大宇发行的公司债券达 7 万亿韩元。经济专家们认为,盲目自信使大宇错误地估计了形势,贻误了结构调整的时机。大宇集团债务危机在 2000 年 7 月底浮出水面后,严重影响了金融市场的稳定。

大宇提出的一项劳资双方缺乏沟通谅解的,也是所谓“迄今最为严厉的改革方案”直接导致了它的“熄火”。大宇汽车经营方提出将 54 个营业单位

缩减为 39 个,职员裁减 3500 人,估计节省费用近五千亿韩元。虽然韩国政界、经济主管部门及银行界对此方案较为满意,但普遍对其执行能力表示怀疑。据了解,根据韩国的传统,如果劳方对结构调整方案表示强烈反对的话,该计划则无法正常实行。正如舆论所预测的,大宇的工会部门以前任社长已定下五年雇佣保证为由坚决反对大幅裁员,从而直接导致大宇迅速“熄火”。

4. 治理结构,存在缺陷

大宇集团主要依靠负债经营,并存在内部人控制问题,股东对企业经营决策的控制力被严重削弱。这些大型企业集团在项目投资方面出现了片面追求投资扩张和占据国外市场的倾向,忽视企业经营利润和股本回报率;加上体制方面的原因,作为债权人的银行对企业低效率的投资也无法做出有效的监督。

金宇中的勤奋、事必躬亲的工作作风在创业初期可以提高决策效率并鼓舞员工士气,但是随着经营多样化及全球化,事必躬亲就未必是好事了。事必躬亲使金宇中养成了独断的习惯。1997 年,金宇中准备在乌克兰建立汽车工厂时遭到公司经营班子的一致反对,但他固执己见,投资了 2 亿美元。由于需求不足该厂迄今也没有启动。

启示

当国人沉浸在我国大型企业集团进入世界 500 强企业行列的欢呼声之中,现在来审视

一下韩国企业集团扩张模式利弊,从而反思我国关于鼓励大型企业集团的产业政策已成为一种必要。中国一些大企业与韩国企业集团何其相似。中国企业历来缺少通过持续降低成本和缩小低效率资产规模而进行的前瞻性“自我调整”战略,没有投资战略、盲目扩张、没有风险控制体系。

从国内来看,关于企业集团的组建与扩张不免存在着一些误区。主要表现在两个方面:其一,错误地认为企业规模与规模经济存在着正相关关系,从而在企业集团的组建和兼并扩张过程中存在着众多的行政干预,特别是在加入 WTO 问题上,企求通过迅速组建一些大型企业集团方式来迎接国外竞争者的挑战。实质上,通过过多的行政干预而简单地拼凑起来的企业集团,并不意味着一定能够取得规模经济效益,也并不意味着其有较强的核心竞争能力。在组建企业集团时,应该是根据实际情况进行分析,而不是凭长官意志片面追求企业规模扩大。大型企业集团在开展多角化经营时应该以利润为导向,而不应该片面贪快求大。其二,出于部门利益的考虑将部门利益上升为国家利益,对一些已经国际化的产业实施所谓的保护。其结果不仅损害国内居民的消费利益,而且助长了受保护企业的惰性,造就一个效率低下的庞大企业集团。

切望中国企业引以为戒。

聚 焦 老 字 号

赵建峰

我们国家曾经涌现出了许多像“张小泉”、“王麻子”、“全聚德”、“狗不理”、“六必居”等著名的品牌企业，今人谓之“中华老字号”。“中华老字号”有2000多家，主要集中在医药、饮食、食品等行业。这些老字号无疑都有着令人称道的、辉煌的过去。但是，现在这些老字号中，效益好的仅占10%，几十年来保持原状的占70%，而长期亏损、面临倒闭、破产的占20%。本文选取了“狗不理”、“六必居”、“王麻子”三个老字号，力图从它们的现状中发现一些值得回味的内容。

“狗不理”

“狗不理”的由来：1858年，河北武清县一名14岁的农家子弟“狗子”来津学艺，在一家燕食铺做小伙计。狗子心灵手巧，又勤奋好学，练就一手好活。他不甘寄人篱下，自己摆起包子摊。他的包子以水馅半发面，口感柔软，鲜香不腻，形似

菊花，色香味形独具特色。生意兴隆，狗子忙得顾不上跟顾客说话，这样一来，吃包子的人都说“狗子卖包子不理人”。日子长久，都叫他“狗不理”。当年袁世凯在天津演练新军，将“狗不理”包子带入皇宫，敬献慈禧。慈禧吃后说：“山中走兽云中雁，腹地牛羊海底鲜，不及‘狗不理’包子香矣，食之长寿也。”从此“狗不理”名声大振。

狗不理包子作为天津的“三绝”之一，是具有140多年历史的老字号企业，品牌驰名中外，屡获国内外殊荣，并且近年来狗不理利用加盟连锁的形式，迅速向全国扩张，发展成为在国内外拥有40家直营和特许连锁店及食品加工厂的天津狗不理包子饮食集团公司，资产已达2.5亿。其经营品种由单纯卖包子，发展到6大类98个品种，涉及矿泉水、啤酒、速冻食品、快餐、综合性酒楼、排档式餐厅等。而且，其1200箱速冻包子食品日前还远渡重洋，开始在美国各大超市销

售。目前，狗不理包子网点分布国内的24个省市自治区，国外在东京、汉城、纽约、新加坡开设了分店。

天津的狗不理在全国各地都闻名遐迩，不仅因为“狗不理”历史悠久，还因为现在“狗不理”的分店已经开到了全国很多地方，其招牌到处可以看到。然而，光顾过某些“狗不理”分店的人，大都有这样感觉：现在的“狗不理”似乎没有人们期望的那样好了。

自改革开放以来，百年老字号“狗不理”在北京先后有六家分店开业。“狗不理”总店与分店之间的关系基本属于“品牌输出”状态，分店的经理称之为“卖牌子”。“狗不理”总部网站“天津狗不理快餐网”的主页写道：“‘狗不理’商标的无形资产超过亿元，与狗不理合作，将会让你拥有巨大的无形资产。‘狗不理’这一传统品牌，在全新的社会，给予你全新的机会，帮助你早一步走上成功之路。天时、地利已就绪，只等你出

手。”

北京的“狗不理”分店都属于特许加盟的性质，即分店独立投资、独立经营、独立核算，每年只需向总店交一定的“牌匾费”即可。牌匾费是按照分店的营业面积计算的，如北京前门分店营业面积约2000平方米，每年要交“牌匾费”十几万块钱。总店负责对加盟店进行技术培训和统一配送包子原料。技术培训基本是分店派几位师傅到总店学习一个月，之后总店再派几位师傅回到分店进行两个月的辅导，总店收取一定的培训费用。在以后的经营中分店可以不定期回去请教技术问题。按规定加盟分店垄断2平方公里以内的“狗不理”经营权，但前门分店的经理说：“其实我们2公里以内就有人打着‘狗不理’的牌子在经营，但这由谁来管，责任并不明确。”另外总店原则上要求形象统一，但实际上北京分店从招牌的样式、服务员的服装到包子的品种和价格并不统一。

在北京，前门、王府井、北京西站都是外地游客密集度较高的地区，从这些分店的地理分布来看，“狗不理”的目标顾客主要是外地人或外国人。这几家分店因为外地人多的地理优势生意很红火，而木樨地和地安门分店相对冷清。来王府井分店吃饭的绝大多数都是外地人，前门分店80%都是外地人。那么外地人吃“狗不理”的印象是什么呢？他们比较统一的看法是：“狗不理”是比一般的包子好吃，但跟它的名气相

比似乎还差那么一点儿。

对此，“狗不理”的工作人员认为主要有两方面的原因：一是“狗不理”的管理上不够规范和完善，包子质量上也不够标准化。二是“狗不理”的特色不够突出。随着人们生活水平的提高，人们的口味变了，过去人们一年吃一顿饺子就觉得很满足了，而现在人们追求的是营养、健康、环保，“狗不理”最独特的是肉包子，而且是薄皮大馅，这样难免有点腻，北方人尚可接受，南方人吃起来就不太习惯。而吃“狗不理”包子很有讲究，有句话叫“人等包子，包子不等人”，“狗不理”包子要趁热吃，这样才香而不腻，而且口感特别好，如果等凉了或时间长了，因为它是“水打馅，半发面”，馅里的水就会浸到面里，这样面就粘了，不好吃了。其实“狗不理”除了吃之外，作为百年老字号它还有深厚的文化内涵，而很多分店并不注意开发这个文化内涵，所以吃“狗不理”包子的感觉也就大打折扣了。

“狗不理”在北京的几家分店有的也兼营酒店业务。实际上是用“狗不理”的牌子招引顾客，用酒菜业务来盈利。木樨地的“狗不理”包子在懋林居酒楼的一层，诺大三层的酒楼，显赫的“懋林居酒楼”的牌匾，狗不理的招牌夹在各色名吃之间不太显眼。地安门分店是“狗不理”在北京最早的加盟店，从1980年加盟至今已有23年，一层经营狗不理包子，二层经营鲁菜，它的营业面积比建店时

大了些。尽管他们凭着周到的服务经过多年的经营，用“狗不理”吸引了一些老顾客，但包子的营业额也仅占总营业额的一半。据悉，天津的“狗不理”还在和平区和和平路322号开了一家“天津狗不理大酒店”。打着“狗不理”招牌的酒店与其它酒店有多大的区别？这样下去“狗不理”的牌子会不会渐渐淹没？

1999年我国六大古都的餐饮业著名老字号在杭州开会时提供的情况是：全国餐饮业老字号约有78家，生意兴隆的约占20%，较不活跃的约占30%，沉寂不振的约占40%，濒临衰亡的约占10%。“狗不理”，作为一个享誉海内的百年老字号，要想保持辉煌，恐怕不能仅仅简单地靠“卖牌子”进行扩张。也许，既保留传统的精髓，又勇于创新，进一步提升管理水平，才能“历久弥香”。

“六必居”

六必居始建于明朝嘉靖年间(1530年)。近500年来，此店严守“黍稻必齐，曲药必实，湛之必洁，陶瓷必良，火候必得，水泉必香”的“六必”精神，长盛不衰。在21世纪的今天，在新的经济环境下，它有了哪些变化？据报道，在“十一黄金周”期间，前门的大栅栏商业街上人头攒动、十分热闹，而六必居的店铺里却十分清静。一个小时内，来买六必居酱菜的顾客只有23个，平均消费不过20元。

随着生活水平的提高，我国老百姓的饮食结构也发生了