



加拿大毅伟管理学院
清华大学经管学院

共同策划、推荐

国际通用 MBA 教材

配套案例

管理学案例

Management Cases



(加) 白洛德 (Rod White) 编
西安大略大学毅伟管理学院
温 厉 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY

国际通用MBA教材配套案例

管理学案例

Management Cases

(加) 白洛德 (Rod White) 编

温 厉 等译

机 械 工 业 出 版 社

One time permission to reproduce Ivey cases granted by Ivey Management Services on September 14, 1998.

本书中文简体字版由Ivey Management Services 授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行，未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理学案例(加)白洛德(White,R.)编. -北京: 机械工业出版社, 1999.3
(国际通用MBA教材配套案例)
ISBN 7-111-06626-X

I.管… II.白… III.管理学-案例 IV.C93

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第17578号

出 版 人: 马九荣 (北京百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 石美华

北京市密云县印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

1999年3月第1版第1次印刷

787mm × 1 092mm 1/16 · 8印张

印 数: 0 001- 3 000册

定 价: 17.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

序 言

我很荣幸有此机会用简短的语言就毅伟管理学院的历史、传统、教职人员和最新业绩向您作一介绍。毅伟管理学院是加拿大西安大略大学(UWO)所属的一所专业学院。作为加拿大历史最悠久的大学之一，西安大略大学目前拥有17个院系和专业学院，西安大略大学有26 000多名学生，4 000余名教职员工，座落在加拿大最南部的安大略省伦敦市。这座城市拥有330 000人口，位于多伦多和底特律之间。西安大略大学毅伟管理学院的本校在安大略省伦敦市，同时是多伦多的密西桑戈设有分校，而且最近在香港也建立了分校。

历史地看，毅伟管理学院一直是管理学界的领导者，现将部分成就列后，标示毅伟管理学院日新月异的发展：

- 1922年创立了加拿大第一个培养本科生的商学系。
- 1932年开始出版杂志《毅伟商学季刊》。该杂志发行到25个国家，发行量多达10 000册，深受学术界和管理界读者的喜爱。
- 1948年，在加拿大首次设立行政管理人员培训计划(校方要求任课教师为所有新设立的课程准备案例教材，作为他们职责的一部分)。
- 1948年创立了加拿大第一个工商管理硕士课程。
- 1961年首创了加拿大的第一个商学博士课程。
- 1974年，被联邦政府正式指定为加拿大第一个(现在已发展到8个)国际商业研究中心(CIBS，即美国CIBERS的前身)，联邦外交部对该中心持续提供财政支援。
- 1975年，毅伟管理学院成立了自己的出版社。该部门目前拥有2 000个加拿大的案例，并成为哈佛案例的加拿大资料交换所。1998年，毅伟管理学院的案例已分销至20多个国家的100多所学院和100多家企业。毅伟管理学院是全世界管理学案例研究的第二大制作者，每年向校外读者分销案例教材超过100万册。
- 1978年开始实施第一项国际学生交换计划，目前该交换计划已增至20余项。
- 1984年毅伟管理学院在加拿大联邦政府的支持下，在伦敦市组建国家管理学研究与开发中心的过程中发挥了主导作用。
- 1992年，毅伟管理学院被选为主导性的国际商学刊物，即《国际商学研究杂志》在1993年至1997年间的编辑总部。
- 1993年，《加拿大商学》杂志根据由各大聘用公司首席执行官、人力资源管理人员和求职顾问等人士组成的所有评选组得出的全方位评比结果，将毅伟管理学院列为加拿大培养工商管理硕士的最佳学院，并且这一结论被逐年的评比一再肯定。1994年《亚洲企业》杂志又将毅伟管理学院列于亚洲公认的25所世界最佳商学院的行列中。
- 1997年，《国际管理学杂志》将毅伟管理学院评为国际战略管理学文献的主要

贡献者，并领先于哈佛大学与西北大学凯洛格商学院。《商业周刊》将毅伟管理学院列为全世界最佳国际商学院之一，和欧洲管理学院(INSEAD)及伦敦商学院(LBS)并列，而且《美国新闻与世界报导》将毅伟管理学院选为全世界在行政管理人员培训计划方面最佳的15所商业学院之一。

至1998年，毅伟管理学院拥有65名全职教授，他们每年负责教授600名普通课程的和在职行政管理人员课程的工商管理硕士生、300名本科生、40名博士生，以及范围广泛的非学位课程。毅伟管理学院的宏伟目标是凭借各种杰出的教学计划和在相关领域中优秀的研究记录，跻身于全世界十所最佳商学院的行列中。

在国际上，毅伟管理学院参与主要的海外项目达30年之久，并且最近又参与到亚洲(特别是中国)以及前苏联某些共和国的有关项目之中，这些项目正在为当地的管理学教育事业作出贡献。

中国项目

1984年是毅伟管理学院和中国的清华大学连续合作项目开始的第一年。我们承诺为中国学生来毅伟管理学院学习工商管理学硕士和博士做准备，与访问学者一起工作，提供在中国的短期教学指导，并帮助清华大学经济管理学院发展管理学教师人材。该项目的另一目的是毅伟管理学院借此进一步了解中国和中国的商业活动方式。

在项目的第一期过程中，撰写了35篇论文、案例和教学指南；有9名毅伟管理学院教授参加了短期的访华授课；12名中国访问学者分别在毅伟管理学院工作一年；培养了8名工商管理学硕士毕业生；所有来访的中方人员都参加了撰写案例的工作组。这一项目由加拿大-中国管理学教育计划提供资金。该项目的第二期进一步扩大发展，至1994年，经过五年的努力，已成为毅伟与滑铁卢大学以及中国的清华大学、大连理工大学和东南大学的合资合作项目。毅伟管理学院承诺在进一步提高中国管理学教育能力方面继续提供援助。其要点包括设计、开发并执行1992年8月提出的通过案例教学方法教授合资企业、技术转让以及国际贸易等课程。这一教师培训项目是通过翻译给来自中国各地的教师们进行授课，并且所有教材均已译成中文。

一个大规模的合作出版项目已经开始实施，1992年4月，五卷国际商业案例中的第一卷已在中国由清华大学出版社出版。本系列书籍是毅伟管理学院和清华大学合作的产物，它为中国的经理们和学生们提供了全面的国际性商业案例。1992年~1993年，经我们在大连理工大学和东南大学的伙伴安排，又有6本国际性教科书的中文版通过有关出版社在中国出版。

从那时起，出现了大量由毅伟管理学院发起的有关中国的案例写作，各种书或被重印、翻译或专为中国市场而撰写，我们还在清华大学开设了商学导论课程，进行了教授互访等等。所有这些都体现出毅伟管理学院决心实现对中国作出的真诚的承诺。



唐乐礼

加拿大毅伟管理学院院长

总 编 按 语

中国国家教育部在审定中国工商管理硕士课程内容时提议，每门课程的25%要采用案例教学方法。这一要求在某种程度上是为保证中国未来(和现有)的经理们既能够面对崭新与众不同的各种学习环境，又能够获取制定决策所必需的、与基础理论并重的实际经验。

本系列案例丛书的宗旨正是为中国提供最高品质的教学用部分案例，以期满足当前的迫切需求。在此提供的案例都是全面的、实际的、要求进行管理决策的现场情景案例。其中不包括对案例历史的赘述(这无助于学员们制定决策)、小型案例及“花边案例”(这些不适于用作80~90分钟的课时内容)、或图书馆资料(从图书馆的二手资料所作的总结远不如直接与经理们交谈所总结的案例更能增长见识)。

此次首批出版的系列案例丛书是为直接配合中国工商管理硕士课程的各项必修课程而编写的，我们随后将为更多的常规选修课程出版案例选集。

这些案例选集的主要资料均来源于加拿大西安大略大学的毅伟管理学院。毅伟管理学院是全世界第二大的教学案例制作者，并且是当今亚洲案例的最大制作者。毅伟管理学院为使这些书籍得以问世，放弃了正常出版所需的全部许可费用，这是其它一些学院不情愿做的。毅伟管理学院决心对中国履行其真诚的承诺。

本系列丛书得以出版全靠下列各方鼎力相助：

- 万国出版公司总裁孙立哲先生的动议；
- 清华大学经济管理学院院长赵纯钧先生与副院长陈小悦先生的鼓励与协助；
- 企业资助(在某些情况下，毅伟管理学院能得到企业的资助，以获得完成此系列丛书所需的重金投入。我们将在每本书的适当位置对该书的资助者表示感谢)；
- 毅伟管理学院中为各卷选择案例并撰写了导言的教授同仁们；
- 我们的编辑协调人玛丽·罗伯特女士。



包铭心

安大略省伦敦市

白洛德(Rod White)

白洛德任西安大略大学毅伟管理学院商业政策专业副教授。自1979年进入毅伟管理学院以来，曾为本科生、硕士生和博士生讲授商业政策和战略管理课程，1996年，作为访问学者曾到访INSEAD，目前任毅伟管理学院博士计划主任和普通管理学科组协调人。他拥有西安大略大学荣誉榜金牌商学学士学位、哈佛大学优等工商管理硕士和博士学位。

白洛德教授的研究领域和咨询活动范围是高层管理班子的作用、商业战略问题研究——大型综合企业的内部组织关系和外资附属企业的战略管理等。目前，他正在探索在公司环境中经理群体成功或失败的学习方式以及这一过程对公司经验和战略更新的作用，他的另一项新的研究方向是金融服务产业。他独立或合作撰写的许多论文发表在《管理学报》、《哈佛商业评论》、《商学季刊》、《政策选择》、《管理与组织学国际研究》、《策划评论》、《组织动态》和《战略管理学杂志》等，参与合作撰写了《商业政策：加拿大案例》（第一和第三版），并合作编辑了《建立战略响应组织》。

白洛德教授活跃于企业经理们与学术组织中间，他曾为加拿大、美国和欧洲的许多机构与企业担任过咨询顾问，其中包括蒙特利尔银行、Saskoil、恩斯特杨广告公司、山威克集团、Lever兄弟、加拿大Texaco、加拿大Glaxo公司、南方公司以及加拿大政府财政部等，并兼任加拿大山威克公司董事。他还在一些国际性机构担任不同职务，如：加拿大管理科学联合会、商业政策教育委员会及管理学会规划部，并任第11届国际战略管理大会的联合主席，《战略管理学杂志》编委会成员。

白洛德教授与夫人莎朗育有两个孩子：可爱的9岁女儿和活泼的5岁的儿子。

编者的话

管理学涉及的主题很多，本案例集向学生们展示各种管理情境和管理决策。这些案例涉及的管理题材广泛，包括：冲突解决、团队工作、目标确立、战略制定和实施、组织设计和战略、建立高效能公司、跨文化问题和企业文化等。

这些案例为学生们提供了制定决策所必需的资料。在每个案例中，学生们必须进入决策者的角色，确定问题的性质、找出解决方案、审查相关的数据直至制定决策并提出实现决策的具体方针。

本案例集涉及的题材都是管理基础课中研究的典型。在可能的情况下，我们还选择了以亚洲为焦点的案例。“传统工艺地毯制造有限公司”案例和“潘美合作社”案例介绍了战略概念、战略选择和总经理的角色，该案例以较小型公司为对象。“贾维特实业”、“安塔汽车公司——第三部分：突出的目标”。“多法斯克公司”案例提出了在经济严重滑坡时保持强大的、宝贵的企业文化的问题。“昆士兰矿业有限公司”案例探索了在合资企业环境下控制和影响的问题。“维多利亚重型设备有限公司(修订版)”和“特威尔实业有限公司”案例深入探讨了组织发展和结构变化的问题。“通用电气能源管理初创”案例提出了在成功的大公司内开办新企业的组织问题。“加拿大银行在泰国”案例简单地考察了与进入市场有关的战略和组织事项。“肯德基在中国(A)”系列案例涉猎了从战略策划到战略实施的问题。

将这些案例与其他教学资料配合使用无疑将给学生们提供更多的机会来理解经理人员所面临的多种组织、管理和战略问题。

IVEY

**Gratefully acknowledges the
sponsorship of this case book by**



*A partner in the delivery of management
education materials to students in the
People's Republic of China.*

 **RHÔNE-POULENC** and the Richard Ivey School of Business
are committed to the development of MBA students in China,
and are proud to introduce this new case book in
"Management"

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY



目 录

案例1 传统工艺地毯制造有限公司

1

杰姆·邓洛普,著名企业家,传统工艺地毯制造有限公司的所有者正在为公司将来的发展作决策。论证了过去及未来一体化的可能性,同时也考虑了公司生产相关产品的收益。邓洛普必须决定所有这些行动的先后顺序、方向及时间安排。

案例2 潘美合作社

13

市场顾问Jeff Powell已开始制定潘美合作社在泰国Kaset Wisai当地的全面战略,他在这儿已呆了三个月。潘美是一家妇女商业合作社, Powell必须弄清楚潘美应该集中于哪一种顾客细分市场,哪一种分销渠道对于潘美最有效,以及是否应该扩大对海外的销售。他在潘美只能呆两年,这些变革必须在他离开之前完成。

案例3 贾维特实业

23

案例讲述的是一个加拿大人事经理到日本的分公司解决高层管理争端,他将为西半球的贾维特公司总裁作建议。如果争端解决的不合适,很可能出现几个重要人员联名辞职的状况。其中描述了紧张的感觉,也包括私人调查和秘密会议。

案例4 安塔汽车公司——第三部分:相互冲突的目标

32

罗伯·戴恩是一家汽车装配厂的生产研究部门主管设计的经理。他目前分管一个计算机项目的设计工作,该项目将研制一个自动化程度很高的系统。5个月来,他指导3名公司雇员安装模拟生产线,可是由于罗伯最近的工作还要同时负责4~5个项目,每个项目都处于不同的完成阶段。他让他的助手们一起工作,自己很少参与,结果到5月份的时候,他面临着项目不能如期完成的压力以及不必要的过度设计,作为项目的管理者罗伯必须决定如何最有效的重新鼓起助手们的干劲,在完成期限到来之前,达到预期的设计需要。

案例5 多法斯克公司

33

1982年6月,安大略汉米敦多法斯克公司特别工作组的成员们面临着一大不

令人愉快的任务——面对6个月前开始的、且越来越明显并无任何停止迹象的严重的经济衰退如何作出反应。公司最初的反应始于停止进入，其结果是经过6个月400名员工的消耗，导致劳动力的减少。很明显，应当迅速作出进一步的反应。特别工作组正在考虑削减公司的红利或声明进一步扩大临时裁减人数。

案例6 昆士兰矿业有限公司

46

本案例详细描述了一家澳大利亚大型矿业及冶金联合企业的管理模式。合伙人由两方构成——美国人和澳大利亚人。尽管是同等投资，然而澳大利亚方是主导一方，澳大利亚方并没有做好这项工作。美方十分沮丧，然而又不知怎样影响他们的合作伙伴。美方曾尝试在矿业公司引进一种新的技术并进行推广，然而却以失败而告终。本案例将成为管理控制以及影响合资伙伴的精彩范例。作为主导方具有何种意义？合资双方在经营管理与战略决策中的作用如何？

案例7 维多利亚重型设备有限公司（修订版）

53

维多利亚重型设备有限公司是一个由家族所有并经营的企业，它由一个具有事业心、且具有企业家才能的决策者领导，如今他决定较少参与商业事务。在最近几年，维多利亚重型设备有限公司进行了两次重组，本案例重点讨论组织及战略问题，这一切将对新总裁提出调查报告。

案例8 特威尔实业有限公司

64

如何保持稳定的经济增长以及如何上一个富有竞争性的新项目，这一切将给一个成功的企业所有者、经理及其管理层越来越大的压力。如果事业发展并保持良好态势，管理者及他的助手们是不愿意改变他们的管理方式。在这种情况下，需要进行战略或组织调整吗？如果进行调整，那么又是以何种方式、进行何种调整？

案例9 通用电气公司能源初创

76

1992年8月，加拿大通用电气公司商务发展经理雷耶·巴特与通用电气公司的供应机构（一个在美国的通用电气公司的分支机构）总裁会面。会谈的目的是讨论在能源效率方面的新的商业发展机会。巴特已经论证了在加拿大有新的商业机会，而通用电气公司供应机构正在准备将一个节能合资公司建在美国。巴特非常乐意与通用电气公司供应机构一起工作，并保持高度经营自主权，所面临的挑战是如何建立一个适当的组织机构。

案例10 加拿大皇家银行在泰国**84**

离开15年后，加拿大皇家银行再次来到泰国。在经济高度不稳定时期(1997年~1998年)，该银行必须慎重权衡泰国市场与亚太地区其他市场的优缺点。该案例涉及附属成本（包括人员、资本费用），组织和人力资源管理事项以及市场最佳战略。

案例11 肯德基在中国(A)**104**

东南亚肯德基公司新任副总裁托尼·王，必须权衡在中国不同地区投资的利益差别。在市场调查的最初阶段，重点是考察中国四个可能投资的地区。无论是在中国还是在东南亚，他必须在自己个人的雄心与失败的可能性之间进行权衡。

案例1 传统工艺地毯制造有限公司

本案例是由白洛德教授的指导下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。购买或申请材料复制许可权，请与西安大略学院联系。

地址：Cases and Publication Services, Western Business School, The
University of Western Ontario, London, Ontario, Canada,
N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail:cases@ivey.uwo.ca.

Copyright ©1987, The University of Western Ontario 版本：1991年8月

吉姆·邓洛普年方39岁，是一位自视极高的企业家，传统工艺地毯制造有限公司(Designer Classics Carpet)的主要所有者。他刚刚收到了公司1986年的财务报表。他在4年前收购了康诺斯多格地毯制造公司(Conestaga Carpet)，从此踏入了定做羊毛地毯这一行业。康诺斯多格公司位于安大略省的沃特卢(Waterloo)，是一家濒临倒闭的企业。邓洛普投入了30多万美元的资金，添加了一些生产设备，进行现代化改造，并将工厂迁到附近，增加了新的产品，或许是通过他本人的极大努力，大大拓宽了公司产品的市场。

1987年1月中旬，邓洛普收到一份本公司的四年财务总结(参见表1-1)，该表显示公司的销售额有了很大的提高，他为此十分自豪。然而，这个增长带来了一系列的问题，也使工厂的生产出现了瓶颈现象。沃特卢的工厂想要扩大销售额，就需要解决以上问题。而邓洛普一直在寻找扩展并巩固其业务的时机，他在距沃特卢75公里处的沃特福德买了一家羊毛纺纱工厂。这次收购使传统工艺地毯公司能为自己的纱线设定特殊标准，原材料供应也有了固定的来源，当然还可以获取其他增长机会。目前正在进行的初步谈判是关于收购爱立特地毯公司(Elite Carpet)一事。该公司位于魁北克，是生产编织地毯的企业，年销售额为510万美元，尚有巨大的闲置生产能力。邓洛普还考虑在华盛顿、西雅图成立一家进口及分销公司，以便从泰国进口定做羊毛地毯。另外，传统工艺地毯公司在美国的一位重要客户表示，愿将其少量股份出售给该公司。



表1-1 财务概况

	传统工艺地毯公司		WSM		
	1983	1984	1985	1986	1986
销售额	1140	2430	3721	5200	
扣除额	②	380	595	810	
净销售额		2050	3126	4390	
商品销售成本					
劳工	160	435	530	700	
材料	610	677	792	1142	
经常开支—可变成本	206	331	507	680	
固定成本		219	408	500	
销售费用	226 ^①	150	285	580	
管理费用	159	346	497	650	
税前收入	(209)	(108)	108	63	
不含特殊项目				138 ^④	
资产:					
应收帐款			769	1036	51
存货			412	707	18
预提费用			86	117	
流动资产总额			1268	1862	73
机器与设备(净额)			349	363	183 ^③
商标				10	
总资产	591	1380	1617	2234	256
负债与所有者权益					
银行借款			139	298	39
应付帐款			688	801	67
应付票据				49	
ODC出口信贷			157	423	
股东借款式			11	10	
一年内到期的长期借款			51	68	
流动债务总额			1046	1648	106
长期负债			310	235	139 ^④
权益与留存收益			261	352	10
总计			1617	2234	256
员工数	45	60	85	130	
权益债务率	缺	缺	1.8	93	
营运资本	(27)	8	222	227	
总资产	591	1380	1617	2234	

① 非常规项目：支付给在美国未完成任何销售任务的销售代表的费用
 ② 代理商的佣金、关税、运费等，其中包括从1985年销售额中扣除的1983年的销售费用。
 ③ 包括土地(25)，建筑物(103)和设备(58)减去折旧(3)。
 ④ 包括小企业贷款和来自公司的贷款(48)。



新行动的第一步，只能由吉姆·邓洛普做出。没别的人更适合做此事。由于他还不得不处理有关业务的许多日常事务，因此确定行动的先后顺序和时间安排是十分重要的。

业务内容

目前，传统工艺地毯公司的所有产品都依据民用或商用的要求量体裁衣，“度身”定做。每批产品的规格、色彩图案和织造方法都是独一无二的。绝大多数产品通过销售代理商和地毯商销售，只有极少量产品直接销售给顾客。1986年民用产品占当年销售额的20%；商用地毯占80%，其中一半用作客机上的壁毯，另一半则售给公司和饭店用作地毯。

产品 and 市场

定做地毯的成本从宽幅地毯每平方米50美元到手工簇绒产品每平方米500美元不等。定做地毯占据的是地毯市场中份额较小的、专业化的一部分市场。如表1-2所示，据有关人士预计，在北美洲，定做羊毛地毯这一市场的年销售额达3亿美元，并以每年15%的速度递增。传统工艺地毯公司仅仅在客机地毯市场上的份额较大。目前，传统工艺地毯公司的商用地毯在北美洲以外市场上的销量很小，不足总额的10%；加拿大市场的销量占该公司商用地毯总销量的20%，美国市场上则有该公司约70%的商用地毯。

表1-2 北美洲的定做羊毛地毯市场

细分市场	规模	(所占)市场份额	销售额
民用市场	18%	2.0%	20%
商用市场:			40%
饭店	50%	1.5%	
公司	30%	2.0%	
飞机	2%	60%	
—			
3亿美元			

资料来源：由吉姆·邓洛普和精选的地毯代理商估计所得。

民用市场

家庭拥有定做羊毛地毯的比例呈现上升的趋势。居民购买者既可与有室内设计专业经验的地毯商直接交易也可通过室内装潢师订货，最终由地毯商进行组货。许多地毯商活跃在民用地毯和商用地毯两个市场上。有些地毯商跟制造厂家进行竞争，这是由于增加地毯这类产品的价值不仅仅可以通过设计工作完成，对地毯



进行“剪剪贴贴”也可以做到。然而，这只是例外，绝大多数地毯商情愿由制造厂家去完成地毯的所有制造工序。羊毛地毯并没有什么真正相似的替代品。人造纤维末端坚硬没有羊毛织物样的“质感”或气派。东方地毯是可以替代羊毛地毯的，但是与定做的羊毛地毯相比，东方地毯可以适用于不同场合、迎合不同顾客的口味。在传统工艺地毯公司占据的所有市场上，质量和按时交货都是至关重要的因素。在民用市场上，顾客下订单之后，交货期通常是三到五个月。由于顾客往往提前进行订购，因此，一般不会严格要求厂家对订单做出快速反应。顾客不会去商店对相关商品的价格进行比较。

普遍认为，该细分市场的年增长率为10%~15%。

商用市场

本市场有两个不同的顾客群：公司和饭店。对公司而言，地毯主要用于装饰大厅、会议室和高级职员套房。最近，美国公司这一市场呈现增长势头，但加拿大公司市场则在萎缩之中。另一个顾客群——豪华饭店，则会在大厅这样最易受注意的地方使用定做羊毛地毯而房间中通常使用编织羊毛地毯。——豪华饭店正在增加其对北美市场的渗透力。

交货时间与价格一样举足轻重，尤其对大多数公司用户而言。有些连锁饭店有其自己的室内设计师，但多数饭店和大多数公司用户都会请外部设计或专业地毯资深人士制订有关产品选择的详细说明书。大约80%的业务由客户直接与地毯制造商进行联系，其余业务则通过地毯商进行订购。

飞机市场

一些商用客机和公司专机的机舱内壁上会选用壁毯进行装饰。现在，壁毯还未被北美地区以外的飞机所采用。北美洲的飞机中，约50%装有这种壁毯。联邦飞行局(Federal Aviation Agency, 简称FAA)对机舱内部所用物品的质地有相应的规定。最近有人建议对该规定进行修改，这使飞机这一定做羊毛地毯市场危机顿起。尽管邓洛普相信，类似于永远禁止在机舱使用羊毛制品这种规定是不可能出台的，但是，在联邦飞行局与飞机制造商进行谈判期间，该市场的销售额肯定会下降。

在某种程度上，本市场的顾客对价格很敏感，选购地毯时注重产品质量和声誉。航空公司会和设计室或完成飞机内部装修的公司并肩作战，制订所用地毯的详细说明书。由飞机的最后完工单位，同飞机供应商一起下订单；或者直接与地毯生产者一起下订单，飞机的最后完工单位可能是飞机制造商(如波音公司)，或者是专业的飞机内部装修公司(如Innotech Aviation公司)。

在美国，有一家航空供应商占领了飞机内部装修市场中很大一部分，包括地板、墙壁覆盖物、座位以及机舱内壁等。传统工艺地毯公司是该公司壁毯的独家供应商。这个细分市场销售额的85%在美国市场实现；15%在加拿大实现，主要

卖给加拿大太平洋航空公司(Canadian Pacific Airlines)。

传统工艺地毯公司的市场定位

如表1-3所示，传统工艺地毯公司有三个主要竞争对手。尽管有些竞争对手在某些很小的市场上很强大(如卡特[Carter]公司和卡鲁索[Carousel]公司)，但其余的竞争比较分散。

表1-3 竞 争 地 位

公 司	市场份额(飞机市场除外)	飞机市场的市场份额
香港地毯公司	65%	-
爱德华费尔兹公司	5%	10%
V'索斯科公司	4%	9%
传统工艺地毯公司	2%	60%
卡鲁索公司	0.5%	14%
卡特公司	24%	-

香港地毯公司是一家大型的融资状况良好的公司，其生产设备分散在远东各地。该公司为生产的产品注册了几个不同的商标。业内人士认为香港地毯公司是个低成本的生产商，通常会提供最低价格，但该公司也有个不太好的名声，那就是质量也不高。它的交货期是12~14周。香港地毯公司在北美洲有大量的地毯商办事处，专门对地毯商进行广告宣传。

费尔兹公司和V'索斯科公司在许多方面有着相似之处。它们产品的订价高，质量高，交货时间长：费尔兹公司为21周，时间这么长，部分原因应归因于该公司使用的是波多黎各的生产设备；V'索斯科公司的交货期是23周。V'索斯科公司采用独家代理的方式，在大多数市场上都有能干的销售代表。费尔兹公司的总部设在纽约市，该公司在大都市的市中心都有展厅。费尔兹公司同V'索斯科公司一样，注册了产品，并有相当高的知名度。

相比之下，传统工艺地毯公司的质量和价格处在中高之间的水平。传统工艺地毯公司有能力在10到14天的时间内，交出符合指定色彩、图案和织法的小批样品，而它大多数的竞争者却需要4周的时间；完成订单，传统工艺地毯公司只需要6周的时间。据邓洛普说，传统工艺地毯公司有能力加快样品制造周期，这是因为他们贴近那些大型客户，而且样品制造部门有充足的生产能力。在经济许可的范围内，样品制造部门有其自己的独立设备。然而，某些生产设备，如进行生绒和染色，样品制造部门和正规生产部门共用，这样就不可避免地会产生冲突。尽管同其他生产商相比，该公司的样品生产周期还算不长，但由于其生产能力的限制以及公司的人事变动，其样品生产周期在不断延长。传统工艺地毯公司的品牌没有广泛的知名度，而且，在某些特定的市场上，公司最初与康诺斯多格地毯公司之间原有的关系还妨碍了其业务的开展。这四家大型生产商包括传统工艺地毯公司，都有自己的染色设备。