

11

“85818”探索电子商务时代的企业发展之路

宋克勤 沈 磊 辛 欢 编

MBA

教学案例集

孙 铮 骆祖望 主编

第二辑

上海财经大学出版社

M

B

“85818”探索电子商务
时代的企业发展之路

A

图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第二辑/孙铮, 骆祖望主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2004. 4

ISBN 7-81098-112-9/F · 105

I. M… II. ①孙… ②骆… III. 企业管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 018094 号

☐ 责任编辑 李国树

☐ 封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI

MBA 教学案例集

(第二辑)

孙铮 骆祖望 主编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 11 月第 2 次印刷

787mm×1092mm 1/32 17.625 印张 213 千字

印数 3 501—5 500 定价: 58.00 元(全 15 册)

《MBA 教学案例集》

编委名单

主编：孙 铮 骆祖望

编委：(以姓氏笔划为序)

丁邦开	王 玉	冯正权
刘兰娟	丛树海	孙海鸣
杨大楷	杨公朴	杨君昌
陈文浩	陈启杰	陈信元
张淑智	张 桁	施锡铨
颜光华	戴国强	

序 言

1

1991年,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称MBA)问世了。使我们感到荣幸的是,我校作为全国首批九所院校之一,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

众所周知,我国的MBA教育来自于欧美较为成熟的办学经验,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性,既表现在称谓上用统一的“MBA”的识别符号,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则”,即大家都使用公认的“共同语言”。其中,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

关于案例教学问题,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中,对它的界定和认识有差别,但这些理论上和

序
言

认识上的差别,并不影响案例教学在 MBA 教学活动中的必要性和重要性。

正是基于这样的认识,我校从 1991 年试办 MBA 项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在 MBA 教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

2

经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从 2000 年开始,我们进入了 MBA 教学案例建设的第三个阶段。

在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们希望各位“婆婆”来评头论足,从而使“未来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使本案例

集得以顺利问世。

他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权、丛树海、施锡铨。

本案例集的出版，得益于熊诗平、金福林、何苏湘、张有年的鼎力协助和指导，在此一并感谢。

骆祖望

2003年3月26日

I

引言

2001年2月22日下午,上海新闻路1124弄的一户人家拨通“85818”电话,报出自己在正广和购物网络的用户编号,要求订购两桶纯净水、一袋免淘米,并说明第二天上午家里留人,支付水票。几秒钟之内,这份订单被接线小姐输入正广和的计算机系统,系统根据用户编号从数据库中调出用户住址,再根据地址和送货时间自动把这份订单配置到第二配送站次日上午的送货单。当天晚上9时,位于上海繁华地带静安区康定东路16号的正广和销售网络第二配送站里,经理罗方敏准时打开电脑,接收从总部传过来的送货单。这份送货单的用户全部在第二配送站的辖区——静安区东区之内,送货时间是23日上午,用户地址、电话、编号、所需货物、数

量、应收款等已经被清楚地列出来。几乎与此同时，一份相同的送货单也传到公司配送中心和运输中心。第二天一大早，运输中心派出车辆，到配送中心仓库提出已配好的货物，发往第二配送站。第二配送站墙上贴着一张静安东区详细到门牌号的地图，签收完货物后，罗经理根据这张地图和自己的经验排好送货路线，把上午的单子分派给 7 个送货工人。

整个上午，这些揣着送货单的工人蹬着有“梅林正广和”和“85818”字样的三轮车，在静安东区的弄堂里出出进进。到过上海的人，只稍在街巷里走一走，准能看见正广和的三轮车，上海人称之为“黄鱼车”，取其能自由出入窄街小巷之意。像新闸路 1124 弄这样的小弄堂，还真是只有这种“黄鱼车”才能进出自如，完成送货到家的“最后一公里”。中午 12 时 30 分，所有小工送货和收款的情况被汇总成表，由第二配送站的电脑传送至总部。个别没有送到的，汇总表中的“原因”一栏会被注明“01”、

“02”、“03”，分别代表“地址错误”、“家中无人”等。各配送站每天上午 10 时 30 分、下午 2 时 30 分、晚上 9 时 30 分共三次接收总部的送货指令，分别安排当天下午、晚上和次日上午的送货计划，然后在每天的下午 6 时 30 分、次日早 8 时 30 分、下午 2 时 30 分把每天下午、晚上和次日上午的送货完成情况传回总部。每天收回的水票和现金也交至总部结算。根据这些信息，总部再决定是否有必要给配送站及时补货。

有 4 名职能管理人员、7 名送货工人、1 辆小货车和 7 辆“黄鱼车”、房屋月租金 7 000 元的第二配送站，每天大概要送出大桶纯净水 300 多桶、袋装米 30 多包，还有饮料、冷饮、鲜花、罐头等其他几十种物品。在正广和遍布上海的大约 100 个配送站里，第二配送站的规模算是中等，每个配送站的年利润都在 15 万元到 20 万元左右。

II

梅林正广和集团的概况

一、集团的发展历史

梅林正广和集团是中国食品行业中一家大型的综合性食品集团。梅林集团的骨干企业是创建于 1930 年的上海梅林罐头食品厂、创建于 1864 年的正广和汽水厂和创建于 1913 年的益民食品一厂以及泰康食品厂、上海儿童食品厂和上海咖啡厂等国有大中型企业。整个集团的发展过程体现了一个围绕品牌进行的国有资产重组过程。1989 年 10 月,以上海梅林罐头食品厂为龙头,由上海益民食品一厂、上海泰康食品厂、上海儿童食品厂和上海咖啡厂等企业参加,产品以“梅林”牌为主,成立了上海梅林食品集团公司。1995 年 12 月,上

海梅林食品有限公司与梅林食品集团公司合并,并在1996年改制为梅林集团有限公司。1997年,梅林集团有限公司将梅林食品有限公司等部分资产包装上市,成立了上海梅林股份有限公司。同年12月,上海梅林集团有限公司与由正广和汽水厂发展改制而成的正广和集团有限公司实现联合重组,组建了上海梅林正广和(集团)有限公司,随后,集团在产业链中,又向上游产业和下游产业发展,1998年收购了农工商的58家连锁便利店,1999年初,合并了上海食品进出口公司,在上海地区开辟了“85818”电话购物和网上购物。

上海梅林(集团)有限公司的前身是成立于1987年12月的上海梅林食品(集团)公司,其主干龙头企业为创建于1930年7月的上海梅林罐头食品厂,主要生产以“B2”为企业标志的中西式风味的“梅林”罐头食品、各类方便加热食品及系列调味料,产品有100多个品种,并销往欧美、日本、东南亚等多个国家和地区,在国内外享

有较高的声誉,曾获得国家二级企业、轻工业部出口创汇企业、出口罐头食品一类厂的荣誉。主要产品午餐肉、火腿、八宝饭、番茄沙司等多次获国家、轻工业部、上海市优秀产品、优秀出口商品及上海市名牌产品等称号,其中午餐肉以其色香味俱佳、营养丰富、品质优良而三获国家银质奖。上海梅林食品有限公司已于 1999 年底通过 ISO9002 质量体系认证。

正广和(集团)有限公司现有资产 5 亿多元。土地使用面积 16 万平方米,在上海市的市区及近郊建立了七个生产基地。从 80 年代初开始,先后从美、德、英、意等国家引进了多条生产流水线,拥有了机械化和自动化程度较高的先进设备。现在生产和经营的大类产品有饮用水、汽水、果汁、葡萄糖、糖果、休闲食品、包装容器等,产品品种繁多,规格和包装型号齐全,产品曾荣获国家银质奖等 40 多个大奖,深得广大消费者的青睐,享有较高的声誉。1996 年完成销售额 3 亿元,利税总额 2 000 多万元;1997 年

计划销售额 6 亿元, 利税总额 5 000 多万元。

上海市食品进出口公司创建于 1954 年 1 月 14 日, 是新中国成立后最早经营食品进出口贸易的专业外贸公司之一。到 2000 年止, 公司历年累计出口 66 亿美元, 为国家外贸事业作出了巨大贡献。公司 1996 年进出口总额达到 3.26 亿美元(其中出口 3.05 亿美元), 在全国 200 家进出口企业排行中名列第 64 位。公司现有 4 个业务部、3 个分公司、5 个子公司、3 个海外企业。主要经营肉蛋制品、冻家禽、水产品、果菜、食品制成品(含罐头、酒类、调味品、速冻商品、糖果饼干、巧克力)。公司拥有一批训练有素、经验丰富、熟悉国内市场、国际贸易的专业人员, 与世界上 70 多个国家和地区的 1 000 多家客户建立了稳定的贸易关系。

二、集团现状和存在的问题

重建后的梅林正广和集团所属的单位

有全资、控股、参股企业共 50 多家。目前的主要产品大类有罐头食品、饮用水、碳酸饮料、果汁饮料、固体饮料、茶饮料、冷饮、糖果巧克力、调味品、冷冻食品、方便面、包装容器等 20 多个门类上千种产品。经营产业涉及食品饮料制造业、包装制造业、连锁商业、国际贸易和房地产。根据行业的发展趋势及行业面临的机遇和挑战,结合集团的优势,确定了集团的整体战略:集团以充分利用“梅林”、“正广和”、“光明”和“85818”品牌来树立全国的统一形象,以优质的产品质量,便利的服务满足用户需求,迅速建立三大品牌的市场领先地位,实现集团快速、健康、持续地发展,把集团建成为集工贸于一体的中国最强的食品企业集团之一,早日进入世界食品企业先进行列。

然而,在梅林正广和集团公司成立之后,摆在集团公司高层领导面前的首要问题便是梅林、正广和、上海食品进出口总公司这三大集团以及收购的连锁便利店原先无论在品牌、技术、产品、厂房、设备、仓库、运输还是销

售网络等方面各自有一套体系,集团成立后,如何有效整合这些资源,如何充分利用存量资产,实现“1+1>2”的协同效应和规模经济。同时,这些资产的整合又如何应对市场上出现的新的机遇和挑战,形成集团未来新的经济增长点?集团董事长吕永杰在充分调研和与专家充分论证的基础上,针对梅林正广和集团生产的产品种类繁多的特点,希望通过营销渠道的统一整合来带动整个集团企业的未来发展。

III

梅林正广和集团 的营销渠道概况

一、集团成立之初的渠道状况

梅林正广和集团的物流体系起步于