

MBA 案例使您具备现代经理人的实战素质

MBA 教程案例

MBA Courses Cases



管理沟通案例

MANAGEMENT & CONNECTION CASES

伊犁人民出版社 · YILI PEOPLE'S PRESS

F27

C730-2

464281

MBA 教程案例系列

管理沟通案例

主 编 程杰元 谷振红 张海燕

伊犁人民出版社 • YILI PEOPLE'S PRESS

责任编辑：韩新帮

封面设计：奋 成

D328/04

MBA 教程案例

主编 程杰元 谷振红 张海燕

伊犁人民出版社出版发行

(奎屯北京西路 28 号 邮编 833200)

各地新华书店经销 中牟胶印厂印刷

880×1230 毫米 32 开 85 印张 2500 千字

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

印数：1-10000 册

ISBN 7-5425-0569-6/F·3

定价：160.00 元(全套 8 册，每册 20.00 元)

如有印装问题，请直接同承印厂调换

前 言

MBA——工商管理硕士,这一响亮的名称,已成为全球商业领域高级管理人员的通行证,她被誉为“天之骄子”和“管理精英”,是公众心目中的“商界英雄”。据统计,30%的**MBA**毕业生25年后都成为总裁、董事长、合营企业或自办企业主,20%的**MBA**毕业生在全美500家最大企业担任高层要职。同时,这500家最大企业85%的决策经理都有**MBA**的学习背景。这些事实,充分证明了**MBA**教育的巨大成功。

MBA创造的奇迹基于其独特的教学方法,不仅有经典的教学理论著作,还有实践性的活生生案例。自从哈佛商学院在**MBA**教学中首创案例教学法并取得明显效果以来,案例教学已成为全球工商管理教学的流行模式。案例教学的优势是以企业在商业竞争中活生生的成果——成功与失败对即将跨入企业管理领域的工商管理者提供经验与教训,具有良好的启发性与警醒作用,是丰富企管领域求知者,包括在职经理人员商业思维的有效方法。

为满足广大读者要求,配合当前**MBA**的教学与学习,我们组织编写了这套《**MBA** 教程案例》,全书共分八册,分别为《经营战略与方案案例》、《组织行为学案例》、《人力资源管理案例》、《财务管理案例》、《市场营销管理案例》、《管理沟通案例》、《管理控制与管理经济学案例》、《零售管理案例》。我们相信,这套书的出版对所有企管领域的研究者和经理人是有所帮助的。

主 编

一九九九年十二月二十日

目 录

第一章 企业外部沟通案例

《公共关系策略》

〔与顾客沟通〕

- 〔案例一〕 顾客第一原则 (5)
- 〔案例二〕 诺德斯特龙公司的礼遇 (19)
- 〔案例三〕 服务厅内地板锃亮 (21)
- 〔案例四〕 永远服务消费者的大荣百货 (23)
- 〔案例五〕 温情经营 (27)
- 〔案例六〕 用微笑去打动 (29)
- 〔案例七〕 无形的说服力 (31)
- 〔案例八〕 永远的飞利浦 (34)
- 〔案例九〕 凡是我们卖的都是好的 (36)
- 〔案例十〕 食品大王 (47)

〔与媒介沟通〕

- 〔案例一〕 沙松冰箱祸起爆炸得福爆炸 (57)
- 〔案例二〕 福特公司的成功之举 (63)
- 〔案例三〕 从可口可乐公司新闻发布会看得失 (68)
- 〔案例四〕 宝丽来：匠心独运新奇佳 (70)
- 〔案例五〕 制造新闻 (79)

〔与上、下游企业沟通〕

〔案例一〕泰奇的经销商满意策略 (82)

〔案例二〕“燕莎”永远善待供货商 (86)

〔与社区沟通〕

〔案例一〕奥林联合公司成功的社区沟通计划 (90)

〔案例二〕“神秘胶带”公司缓冲社区关系矛盾 (94)

〔危机公关〕

〔案例一〕“泰莱诺尔”中毒事件 (97)

〔案例二〕面对“博帕尔惨案” (100)

〔案例三〕“宝莹”牌洗衣粉：危机的妥善处理 (102)

〔案例四〕雀巢公司：婴儿奶粉危机的经验与教训 (104)

〔案例五〕微点公司借公关反吞并 (109)

〔案例六〕艾科卡危难时机的交往公关 (111)

〔案例七〕永森公司公关解危 (118)

〔案例八〕LI 公司借公关重创形象 (121)

〔案例九〕公关使 J 公司重获信任感 (126)

〔CI 策略〕

〔MIS—理念识别系统〕

〔案例一〕八佰伴：理念深植创奇迹 (132)

〔案例二〕坦顿公司：企业文化的成功 (143)

〔案例三〕唯一不能变的是价值观 (149)

〔案例四〕麦尔斯公司：卓越的管理 (155)

〔案例五〕杰克公司：把握人性的管理 (161)

〔案例六〕华德公司：哲学的建立和传播 (164)

〔案例七〕三菱公司的企业精神 (170)

〔BIS—行为识别系统〕

〔案例一〕富迪：与众不同展风采 (176)

目 录

[案例二] 迈向新的企业形象	(184)
[案例三] 日本美能达公司的 <i>CIS</i> 策略	(192)
[案例四] 大于瑞士王国的雀巢王国	(197)
[案例五] 莱杰斯的杰作	(215)

[*VIS*—视觉识别系统]

[案例一] 百事可乐的四大战役	(219)
[案例二] 日本出版业的开发实例	(224)
[案例三] 摆脱困境再出发	(228)
[案例四] 民生：品牌、厂牌创“民生”	(234)

第二章 企业内部沟通案例

〔内部沟通〕

[案例一] 通用：沟通除障碍	(248)
[案例二] 体会到爱心的精神	(256)
[案例三] 一个充满关怀的环境	(260)
[案例四] 消除员工“精神上的孤立感”	(266)
[案例五] “大家办饭店”	(271)
[案例六] 麦克弗森的宗旨	(274)
[案例七] “德尔塔亲如一家的感情”	(277)
[案例八] 善于成为下属的原动力	(280)
[案例九] 工作也可以适应员工	(282)
[案例十] 避免“一潭死水”	(284)
[案例十一] 漫游管理法	(286)
[案例十二] 一日厂长	(288)
[案例十三] 乡情与商情	(290)
[案例十四] “无情的管理”和“有情的管理者”	(292)

[案例十五] 福特式领导体制	(295)
[案例十六] 对下级公关	(298)
[案例十七] 通用电器公司的朋友制	(300)
[案例十八] 善用员工的智慧	(303)
[案例十九] 让部下心情舒畅	(305)
[案例二十] 吴火狮的发迹与主张	(312)
[案例二十一] 任何保险公司不能与之抗衡	(315)
[案例二十二] 迪斯尼的创意演示会	(318)
[案例二十三] 调动人们求胜的愿望	(323)
[案例二十四] 逆传统管理原则	(325)
[案例二十五] 人才是企业的生命	(328)
[案例二十六] 要求员工潜心于公司事业	(349)
[案例二十七] 迪特尼公司: 员工意见沟通制度	(354)
[案例二十八] SEGBA : 自我管理制度	(359)
[案例二十九] IBM 员工沟通方式	(362)
[案例三十] 卡丹公司: 集中决策, 放手经营	(364)

第三章 商务谈判案例

【商务谈判】

[案例一] 站在双方立场上	(370)
[案例二] “我不知道……”	(375)
[案例三] 比三个商人还要精明的人	(378)
[案例四] 从理想到现实: 一家旅馆的迁移	(380)
[案例五] 制造误解	(388)
[案例六] 巧用限制权力	(390)
[案例七] 替代方案	(392)

目 录

[案例八] 投其所好	(394)
[案例九] 以迂为直	(396)
[案例十] 远利诱惑	(398)
[案例十一] 吹毛求疵	(400)

第一章

企业外部沟通 案例

《管理沟通案例》

MBA 教程案例

〔公共关系策略〕

●公共关系的定义：公关应当是为建立和保持组织与公众之间的相互理解而进行的审慎的，有计划的和持续不断的努力，它既服务于组织，又服务于公众。

●公共关系的特征：

1. 公共关系是社会组织同相关公众间关系的组合。
2. 公共关系是创造良好的公共关系状态的活动。
3. 公共关系是以一定的利益关系为基础的，由此为纽带的关系双方，特别强调平等相待，互利互惠。
4. 公共关系以传播沟通为手段。

●公共关系的工作程序：

1. 调查研究
2. 制定计划
3. 策动传播
4. 评估效果

●卓越公共关系的十大原则：

1. 公共关系人员参与组织的战略管理。
2. 公共关系人员在组织的“统治集团”中有权或有向组织的高层管理者直接的报告权。
3. 整合的公共关系功能。
4. 公共关系作为一种管理功能分离于组织的其他管理功能。
5. 公共关系部门由一位管理人员而不是技术人员担任领导。
6. 公共关系工作采用双向平衡的模式。
7. 内部传播交流有一种平衡体制。
8. 担任管理角色和开展双向平衡公共关系工作的人员有足够的知识背景。
9. 公共关系工作角色有多样性。

10. 有职业道德和社会责任感。

〔与顾客沟通〕

●由产品经济向商品经济转变，越来越多的企业成为独立的经济实体。社会上逐渐形成竞争性越来越强的市场。企业树立完美的形象与它的经营、获得更大的经济利益关系甚为重大。企业与市场的关系，最主要、最根本地表现在企业与顾客的关系相处得如何。因为对于“顾客就是上帝”的商品经济的市场法则来说，企业失去了顾客信任，它的生命也就停止了。

●沟通技巧：

1. 直接接触沟通。
2. 微笑服务。
3. 以人的温情代替机器的冷漠。
4. 给顾客打电话。
5. 充分利用信函。
6. 倾听顾客意见。

[案例一]

顾客第一原则

松下认为，营销对于企业来说，是重要的一环；而在这一环上，服务又是关键。本着全心全意为顾客服务的心态而做，必然赢得广大顾客的信赖。“销售就是服务”，经营者应该牢固树立起这样的信念。

营销是一个企业最重要的一环。如果企业的产品没有销售出去，那么，经营只能算是完成了一半。因此，经营者重视营销，是再自然不过的了。人们在这方面倾注大量的人力、物力、财力，使尽浑身解数，全力以赴。然而，有些投入颇大的经营者，却不能获得预期的效果，症结何在？

松下幸之助认为，要想搞好销售，首先就是不把销售当销售。看似矛盾的一句话，实际上确实有它的真理性。

销售，就是要把自己的产品卖给顾客。用松下的经营理念诠释，就是给社会大众提供物美价廉的货品。所以，销售的基点应建立在顾客满意的基础上。要使顾客满意，就必须有优质的货品，有优秀的服务。松下曾说：“不论是多好的顾客，若缺乏完整的服务，就无法使顾客满意，并且也会因而失掉商品的信用。”

松下关于服务，有许多独特见解。

松下认为，生意要在服务所及的范围内来做。举例来说，如果有五件工作，你只能提供三件的服务，那就只做三件好了，即使生产部门能够生产出来，也应如此。就是说，应该以服务能力定产量，

而不是反其道而行之。松下说：“不管在任何场合，都应在服务的范围内做买卖。惟有以这种经营姿态，才能带来蓬勃的发展。”“如果对于销售的产品无法做到完全的服务，这时就应该考虑把销售的范围缩小。”

服务必须是多方面的。为顾客服务，比较容易理解，但仅此还是不够的。除此之外，还要为社会服务，这是松下经营理念中基本的一条。而且，作为员工，更应该首先从为自己所在的公司或商店服务做起。松下的“先服务自己人”的理念，独辟蹊径，可以说抓住了现代经营的症结之一。如果不懂得这个方面的服务，那就可能连优质的货品都生产不出来，又何谈服务顾客。

松下指出，服务的方式是多种多样的，“有时可以用笑容当做服务，有时可以用礼貌当作服务，甚至有时可以通过更切实的工作为别人服务。”在公司的朝会、晚会训词中，松下具体而微地谈到了一些细小的服务，这对现代企业经营者不无启迪意义。比如：在公司的走廊遇到人，都该打招呼，或者点头、微笑致意，松下认为这是做人起码的教养。而且，来公司的人，即使不是顾客，也总是和公司有些关系的，如何可以视而不见呢？松下不仅要求向在公司里碰到的每个人致意，而且要求向走在路上的人们致意。这固然是因为松下电器遍布社会，这些人本来已经是公司顾客，也在于这些人都是公司潜在的顾客，打招呼的服务还可以用在售后，即当碰到买了公司产品的顾客，打声招呼：“去年您买的电扇还好用吧？”等等。这种招呼虽然不能马上解决问题，却会让对方高兴，而对你的公司产生信赖之感。这样，生意没有不兴隆的。

松下形象地指出，生意货品的进进出出，要像下雨打伞一样，雨来伞张，不必过早，也不能过晚，要恰如其时。这就是销售的秘诀。

曾有记者问这位松下电器公司的当家人：

第一章 企业外部沟通案例

“松下先生，您能否告诉我，贵公司是如何得以高度成长的？”

突然听到这个问题，还真让松下难以作答。公司的发展有各种各样的因素，不可简单而言，他转念一想，反问这位年轻的记者：

“要是下雨了，你会怎么办？”

记者对松下的反问，感到很意外，犹豫了一阵，然后实话实说：

“当然是打伞啦。”

“不错，遇上下雨就得打伞，这就是我们企业经营成功的秘诀。”松下说。

时光流逝了许多年，松下的这一信条仍未改变。他觉得，下雨打伞是简单不过的常识，但经营管理如果能遵循这常识所显现的规律，就能成功，就能成长。

这种下雨打伞的比喻，在经营上并不玄虚。关键要掌握的是两点，一是伞不要张得过早，一是不要等雨下了一阵后才张伞。后者会被淋湿，前者会空耗无益。

举例来说，以 100 元的价格进货，分析了其品质和当时的市场状况，加上适当的利益，以 110 元或者 120 元的价格卖出，就符合了“雨来打伞”的精神。如果商家一贯如此，就能发展。但如果为了应付激烈的市场竞争，把 100 元进的货，以 95 元的低价抛售；或者卖不出去勉强销售，不能及时切实地收款，就是没下雨就打伞了；而本来可以 110 元或 120 元卖出，取得 10% 或 20% 的利润，却一拖再拖，企求暴利，就是下雨不打伞了。这些做法，都不能取得经营的成功。

再比如融资，首先要分析自己企业内部的情况，尽可能调动内部的所有机制，获得发展的资金；同时应及时切实地回收货款。如果在此基础上，资金还有不足，才应考虑向外借款，这就是雨来打伞。如果动辄向外融资，就是未雨先打伞了。且不说借款要支付本金之外的利息，就是没有利息，无谓的借款对企业也是弊大利小的，

这样做会损害企业机体的免疫力、冲击力。

松下认为，雨来打伞和未雨绸缪并不是矛盾的。二者的核心，就是审时度势。松下说：“这道理看起来很简单，也是当然的事情，但惟有能及时且适当地实践它，才算是把握了生意或经营管理的秘诀。”

松下告诫经营者，先要对自己的产品有兴趣，如此才会了解它的价值，才能想出动人的说服别人的方法。只有先喜欢自己的产品，才会说服顾客喜欢这种产品。

父母亲对自己孩子的珍爱，常被用来形容人们与自己创造物的关系，作家、诗人、画家、建筑师等等，都是如此。生产者对自己的产品，销售者对自己的商品，应该是怎样的呢？

松下幸之助的回答是：喜欢自己的产品；不要让商品蒙上灰尘；和自己的产品缠到底。

松下认为，生意兴隆、财源滚滚，是每一个经营者都希求的。但实际的情形往往和自己的主观愿望违背，原因何在？客观的原因固然比比皆是，但主观的原因也是存在的。这些原因当中的一条，就是对自己产品、商品的“热情”不够，没能像作家、诗人、画家、建筑师对待自己的作品、诗歌、画作、建筑物那样。正因为缺乏“热情”，也就必然缺少了解，这样也就不能对经销商、顾客作出有说服力的推荐。由此导致的后果，当然就是产品的滞销、经营的举步维艰。

正确的情形恰好与此相反。经营者首先对自己的产品倾注热情，如母亲对孩子般的珍爱，那就必然对其了如指掌，推销起来有板有眼、头头是道，极具说服力。这样，产品的畅销、经营的景气，随之而来。

松下曾说：“自己必须先对商品有兴趣，才能信心十足地介绍给顾客。有兴趣，也就乐于努力付出，不以为厌，不觉得吃力，说服