

教育部新世纪网络课程建设工程
清华大学校级985重点项目

中国工商管理案例集

第一辑

清华大学中国工商管理案例库编写组



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

教育部新世纪网络课程建设工程
清华大学校级 985 重点项目

中国工商管理案例集

第一辑

清华大学中国工商管理案例库编写组

高等教育出版社

内 容 提 要

本书是中国工商管理案例集的第一辑,收入了 32 个案例,涉及战略管理、市场营销、组织设计、企业文化、人力资源、运作管理、投资决策、资本运营及管理的一些其他方面。本书可供经济、管理类专业本科生、研究生(含 MBA)使用,也可供对管理问题有兴趣的读者阅读、研究。

本书旨在提供教学指导与参考,每个案例均配有案例教学指导书。有需要者,可与中国工商管理案例库(北京清华园清华大学经济管理学院伟伦楼中 207,邮编:100084)联系,也可直接上网查询。网址:<http://www.ecase.edu.cn> E-mail: case@em.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

中国工商管理案例集.第 1 辑/清华大学中国工商管理
案例库编写组编. - 北京:高等教育出版社,2002.5

ISBN 7-04-011138-1

I. 中… II. 清… III. 企业管理-案例-汇编-
中国 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 025594 号

中国工商管理案例集 第一辑
清华大学中国工商管理案例库编写组

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市东城区沙滩后街 55 号
邮政编码 100009
传 真 010-64014048

购书热线 010-64054588
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所
排 版 高等教育出版社照排中心
印 刷 北京印刷二厂

开 本 787×960 1/16
印 张 34
字 数 630 000

版 次 2002 年 5 月第 1 版
印 次 2002 年 5 月第 1 次印刷
定 价 45.30 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

序

管理案例是对特定的管理情景问题的客观描述,它真实提供了所需决策的各类管理问题、实际存在的复杂管理冲突以及各种相关事实和背景资料,再现了管理者或管理组织所面临的实际管理情景和决策环境。

案例教学法以管理案例为教材,在学习和讨论案例的过程中,学生以决策人的身份识别、定义问题,分析各种可行方案并制定实施计划。通过这种身临其境的解决问题式的学习过程,学生将管理理论应用于管理实际中,能不断提高分析问题和解决问题的能力。

案例教学与我们一直习惯的传统的教师作结构式讲授的教学形式(教师作系统的讲解,学生则静静地倾听、记录和领会)有较大区别。在课堂讲授中,教师是主角、中心,是主动的传授者,学生只是配角、帮衬,是被动的接受者;而在案例教学中,学习主要是在激烈的讨论和辩论的气氛中进行的,教师已退居幕后,学生则充当主角、中心,是主动的学习者,教师只扮演导演、教练、备用信息库等角色。

作为适合管理教育的独特而有效的教学方法之一,管理案例及其教学是在1921年由美国哈佛商学院首创的。它反映了美国为促进经济发展而急于培训大批称职能干的工商管理人才的迫切愿望及所做出的巨大努力。但案例教学法因为有违传统的教学方法论原理,不符合旧的习惯,在美国管理教育界的推广也经历了较长的一段时期。直到20世纪50年代到60年代,哈佛商学院在福特基金会的资助下,连续举办了11期8周制的案例教学暑期研讨班,邀请了200多名管理学院院长与资深教授参加,才逐步就案例教学的意义、特点与有效性建立了初步的共识,为其推广提供了认识上的基础。同时,哈佛又创建了它的“校际案例交流所”,为全美各院校提供了方便而丰富的案例供应源。尽管美国管理教育界对案例教学至今仍存歧见,但经上述长期努力,案例教学已在美国乃至全世界得到了相当大的普及与推广。

自1991年我国开始试办工商管理硕士教育以来,我国管理教育界对于管理案例,特别是反映当代中国企业管理实际的案例的需求猛增。从1997年起,全国工商管理硕士(MBA)教育指导委员会特别制定了一个“工商管理硕士研究生培养过程中的若干基本要求”,其中包括“根据各课程的特点,每门课程教学中至少应采用一定的案例数”。尽管MBA教育指导委员会要求的案例数量是一个很



低的限度(北美一个 MBA 在整个培养过程中至少要做二三百个案例),但是在各院校的实际教学中,仍然存在着案例资源匮乏、供给不足的问题,特别是能够反映当代我国企业管理实际的新案例非常少,在案例教学中以本国自编案例为主体的教学目标还远远不能达到。

从国外资料编译过来的案例主要是从国外管理者的角度来描述国外企业的管理事实与过程。近年来外国学者也开发了为数不多的关于中国企业管理实际的案例,但是由于文化、国情背景的差异,这些案例往往不能准确深入地反映中国企业的管理实际问题和情景,常常给人以隔靴挠痒之感。

案例资源在数量和质量上的落后,引起了管理教育界的重视,因为案例教学效果的好坏,很大程度上受案例编写质量的影响。我们认识到,编写当代中国企业管理案例,能够有力地推动案例教学法在各高等院校的普及,促进管理教育各个培养环节质量的提高,形成一定的案例编写、案例研究和案例使用的风气;同时,通过写案例、教案例,也能够使管理教育界与工商企业界建立并保持广泛的良好联系,使学校随时触摸到企业的脉搏,形成注重实际问题研究的科学学风,并不断地更新教学内容。这对管理教育水平的提高有着非常重要的意义。

鉴于此,由教育部“现代远程教育资源建设委员会:新世纪网络课程建设工程”投资 80 万元和清华大学校级 985 重点项目投资 800 万元,共同建设了中国工商管理案例库。本书则是清华大学中国工商管理案例库编写组所收录编辑的第一批 32 篇案例,内容涉及企业战略、营销、人力资源管理、组织设计、企业文化、生产运作、财务管理、税务筹划、资本运营、ERP 实施等,基本是由全国 56 所 MBA 试点院校的管理学院教师深入企业调查后编写的。

朱镕基总理在 1994 年写给清华大学经济管理学院贺信中强调指出,我国的管理教育“要敢于借鉴引进世界上一切优秀的经济管理学院的教学内容、方法和手段,结合中国的国情”。我想,对于编写中国工商管理案例、推动案例教学在我国的蓬勃兴旺而言,这应当是我们的指导思想。

愿我国的案例编写和案例教学工作蔚然成风,愿我国的管理科学和管理教育事业随着国家经济建设的逐步发展而不断进步。

赵纯均

2002.3

目 录

第一编	战略管理	1
	上海西友公司	2
	金鹏国际广告公司	21
	3W 塑料薄膜有限公司	41
	高等教育出版社	60
	通海市多媒体技术有限公司面临的困境	73
	厦华公司的发展战略	84
	金色摇篮婴幼儿园	104
第二编	市场营销	119
	TGT 钢铁公司的价格决策	120
	道康宁在中国的分销冲突策略	131
	徐州工程集团西藏市场开发营销渠道设立	144
	能新公司	153
	岷风石油钢管厂的营销策略选择	165
	鹿王羊绒集团	182
	中国石化集团燕山石化天津润滑油脂有限公司	201
第三编	组织设计与企业文化、人力资源	229
	东方广维机械集团公司	230
	三孔啤酒有限公司:领导与文化	244
	海普机械有限公司变革与创新之路	270
	清华同方员工股票期权计划	289
第四编	运作管理	305
	蓝色的飘带	306
	陈先生的计划该怎么做	313
	电容制造部的生产现场管理	328
	合肥荣事达集团的零缺陷管理	343
第五编	投资决策	365
	苯酐项目该不该上马	366
	可视电话项目	382



	江苏统一粮川马口铁有限公司投资决策	391
第六编	投资银行与资本运营	403
	E 龙并购案	404
	清华同方吸收合并鲁颖案例	428
	中国达远发展总公司收购铜陵市橡胶制品厂	446
第七编	其他	459
	三峰公司的配船问题	460
	白鹭股份有限公司税收筹划案例	477
	燃油税及其经济影响	488
第八编	ERP	507
	Schneider Electric China: Implementing an Enterprise System to Support Rapid Development	508

第一编

战略管理

上海西友公司

摘要

本案例描述了中日合资上海西友公司从成立到面临一系列困境的经营历程,从合资背景、经营方式、经营结果、组织运行等多个层次进行了阐述。并且启发人们对上海西友公司面临的未来抉择进行思考。

关键词: 中日合资 经营方式 超市网点 连锁经营

本案例由黄维德、孙平编写,作者对少量资料作了掩饰处理。本案例仅供课堂讨论,作者无意说明企业经营管理上的成败得失。清华大学经济管理学院拥有本案例的版权,未经书面许可,禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。



上海西友公司

1999 年年初一个星期四的晚上,已经深夜 12 点了,上海宛平路一栋高层办公楼的一个窗口还亮着灯,那里是上海西友公司的办公室。总经理小野先生正坐在自己的座位上凝神思索,他在写 1999 年度的工作汇报。下周一就要回日本开董事会了,会上,董事们将听取他关于上海西友公司合资项目的报告。上海西友公司面临着增资继续经营、调整经营策略或是撤出上海的抉择,小野先生必须就此提出自己明确的意见。这份工作汇报,着实让小野难以下笔。

一、上海西友公司的历史

1. 上海西友公司的成立

那是在 1996 年,日本西友株式会社与上海友谊集团有限公司(以下简称上海友谊集团)在日本签署了一份合作文件,双方同意合资设立上海西友公司。

(1) 上海西友公司的股份结构。上海西友公司的首期注册资金为 500 万美元,中日双方各占 50%。至于股份的份额,日本西友株式会社占 47%,伊藤忠商事占 3%,上海友谊集团下属的友谊华侨股份有限公司占 47%;上海友谊集团占 3%。双方同时规定,均以现金出资,首期出资一次到位。中日各方所占股份比重见图 1。

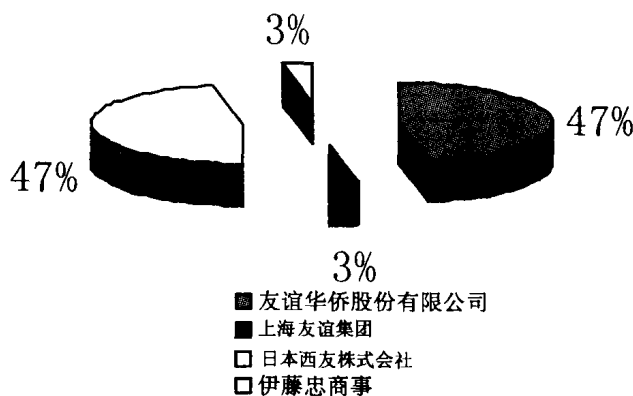


图 1 最早的上海西友公司股份结构



(2) 上海西友公司的组织结构。中日合资上海西友公司实行董事会领导下的总经理负责制,日常经营由总经理负责,总理由日本西友株式会社派人担任,中方上海友谊集团派人担任董事长,同时中方委派一名副总经理协助总经理工作。根据中日双方合作协议的精神,一个月后,上海西友公司正式注册成立,公司注册地在上海市徐汇区,营业范围是商业零售连锁店经营。小野先生是首任总经理,副总经理由来自上海友谊集团的李平先生担任。

上海西友公司下设四个部和若干店铺:

- ① 商品部:职能是商品采购、陈列、库存管理等。
- ② 销售部:职能是网点开发、店铺的日常管理、备品的采购、新店的装修等。
- ③ 管理部:职能是对有关部门关系的协调、店铺后勤保障、计算机系统维护等。
- ④ 业务部:职能是编制公司日常财务数据以及人员招募、培训等。
- ⑤ 下属各店铺:商业零售经营。

其中,业务部、管理部经理由上海友谊集团方面派人担任,其他各部门经理由日本西友株式会社方面派人担任,副部长由上海友谊集团方面派人担任,一般工作人员向社会招聘。

1997 年底,在上海西友公司的 NO.1 店开业 2 个月以后,公司对总部的组织结构进行了局部调整,将网点开发的职能从销售部分出,单独成立开发部,具体负责网点选址的前期工作,包括市场调查、租赁条件的初步接触以及租赁方案的设计。

调整前后的公司组织结构见图 2 和图 3。

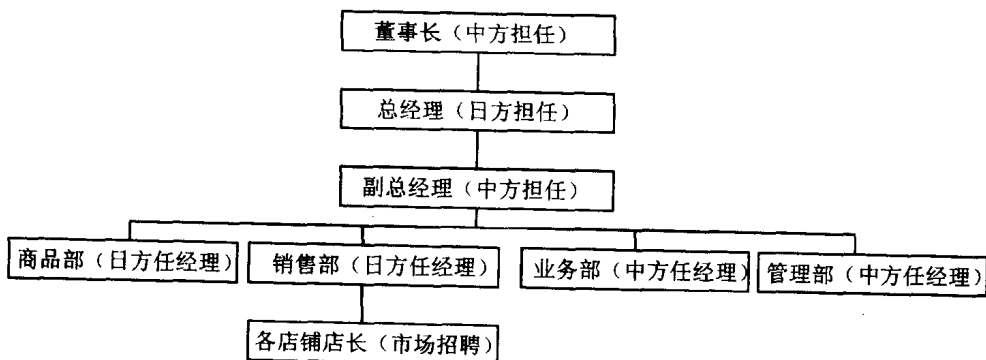


图 2 上海西友公司组织结构

2. 合资双方的基本背景

(1) 日本西友株式会社。20 世纪 90 年代初期,“西友”与“大荣”、“伊藤洋华堂”并称为日本三大超级市场集团。日本西友株式会社在关西地区有约 200 家

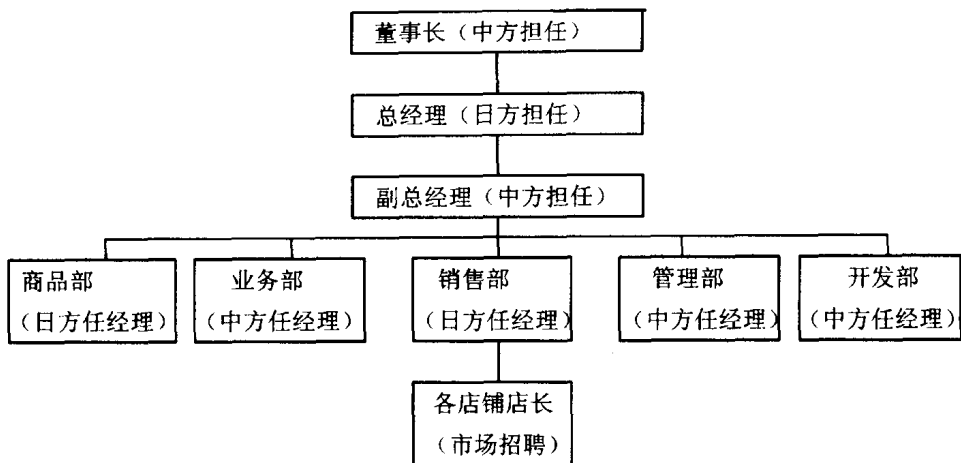


图3 上海西友公司组织结构

门店。日本西友株式会社开拓经营的特点是:该公司从来不开单间的店,而是建造一条商业街,商业街以超级市场为中心,包括各式店铺,规模宏大。日本西友株式会社的另外一大特色就是商场或商城的自有率较高。除日常零售业外,还广泛涉足商业性文化产业,如出版社、电台、戏院等。1993年,日本西友株式会社在海外拥有香港分店一间,新加坡分店二间,集团职工人数为10 800人,总资产为5 758亿日元,净资产率为18%,总销售额为11 038亿日元,经常性利润为128亿日元。到了1996年,其总销售额约达14 000亿日元,经常性业务处于赢利状态。

鉴于日本国内零售业的行业集中度已经相当高,在传统的零售业领域内,日本西友株式会社想在本国进一步谋求发展的余地十分有限,因此,对外拓展业务是日本西友株式会社获得未来更大发展的必然选择。

(2) 上海友谊集团。上海友谊集团是在原上海友谊商店和上海华侨商店的基础上成立的。公司下属有上海友谊商店、虹桥友谊商店、华侨商店、礼品商都、装潢总汇等子公司。其中友谊商店在改革开放前是专为外宾服务的百货商店,以经营中高档百货商品而闻名上海滩。进入20世纪90年代以后,随着流通领域的改革,为外宾服务的经营特色渐渐丧失,友谊商店乃至整个集团公司不得不调整经营,开始面向大众。值得一提的是公司的合资企业虹桥友谊商店于20世纪90年代初在虹桥开发区成立之初开张,后来随着虹桥开发区的发展,人气积聚,经营业绩显著,开业3年后就收回全部投资。在传统的百货领域,上海友谊集团不失为一家成功的零售企业。

20世纪80年代末、90年代初,连锁超市在上海兴起,很快就以便宜的价格、



方便的服务在上海得到迅速发展。此举使传统百货公司的业务受到强有力冲击。上海友谊集团属下的各百货商店皆不同程度地受到影响,其中尤为突出的是,华侨商店、黄浦区华侨商店、普陀区华侨商店、杨浦区华侨商店在 1995—1997 年的几年时间里先后歇业。面对连锁超市的冲击,集团上下意见一致,积极介入。根据上海友谊集团的想法,当时上海规模最大的两家超市,即华联集团属下的华联超市,以及中外联综合商社属下的联华超市虽有一定规模,但在经营特色上尚有空挡,最为明显的是,这两家超市均未经经营生鲜食品。因此,上海友谊集团介入后将有一定的发展余地。同时,上海零售商业对外开放政策也比较有吸引力。上海友谊集团经过多次的分析和论证以后决定介入超市经营,同时选择有 50 多年经营超市历史、以经营生鲜食品为特色的日本西友株式会社作为合作伙伴。

3. 20 世纪 90 年代末的调整

20 世纪 90 年代末,中国在商品紧缺时代盲目发展大商场的重复建设问题,在全国范围内已逐渐显现出来,上海作为全国的一个商业中心,也不例外。重复建设的结果导致了商场间恶性竞争,商业企业效益普遍下滑。同时,上海商业企业在拓展国内市场过程中的失败经历,又促使上海市政府下决心对上海商业进行重组,以增强单个企业的竞争实力。1998 年,在上海市政府推动下,上海友谊集团与原上海中外联综合商社合并,组成了新的上海友谊集团。此举将后者所属的上海联华超市和拥有上海 CARREFOUR 部分股份的上海联家超市有限公司并入门下。这次合并极大地丰富了上海友谊集团内的零售业态,使其成为一家兼有百货、大卖场、连锁超市、便利店、专业电器市场、建材商店的综合性商业零售企业。其销售额仅次于上海第一百货集团和华联集团,在上海零售企业中排名第三。同时,上海友谊集团也一下子成了上海诸市属商业集团中唯一的一家同时拥有三家连锁超市的集团公司:联华超市、西友和联家超市属下的上海 CARREFOUR。

到 1998 年底,上海西友公司因连锁店铺仅有两家,分摊较多的前期费用后连续于 1997、1998 两个会计年度出现亏损。1998 年底,为不使上海西友公司拖累友谊华侨股份有限公司(上市公司)业绩,友谊华侨股份有限公司将其持有的上海西友公司 47% 股权按原投资金额转让给上海友谊集团,至此友谊华侨股份有限公司不再拥有上海西友公司股份。调整后的上海西友公司股份结构见图 4。

二、上海西友公司的经营方式

1. 网点选择及商场设计

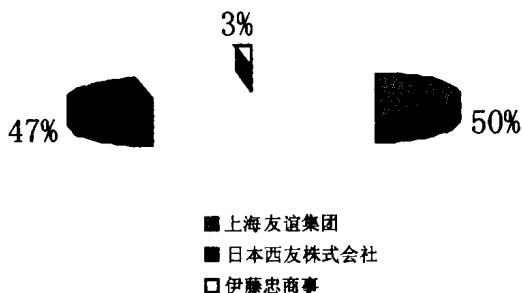


图4 变更后的上海西友公司股份结构

(1) 网点选择。上海西友公司在选择网点上有一定的要求, 备选地必须符合一定的条件。其基本要求见表1。

表1

面积/ m^2	租金/元/ ($\text{m}^2 \cdot \text{d}$)	居民情况/ 人/ km^2	街口	配电量/kVA
1 300 ~ 2 000 (大点也可以)	2 元左右	5 万以上	一层、十字路 口或丁字路口	200 kVA 以上

除了经营地点之外, 上海西友公司对经营场地的形状也有较高要求。他们对各种场地的大致形状进行了分析, 选择了四种比较典型的场地分别予以定义 (见图5)。

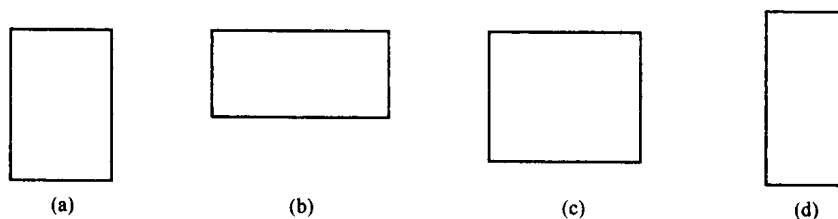


图5 典型场地房形

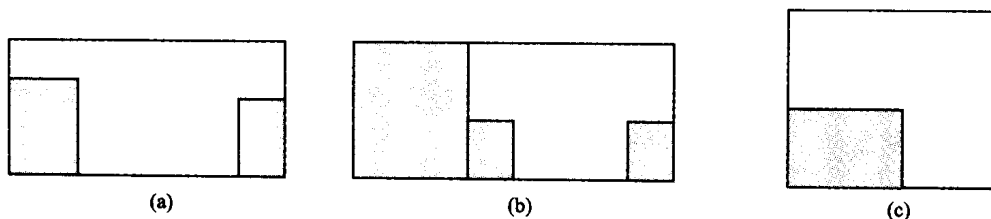
- (a) 该种房形, 窄面(25 m 以上)沿街, 为一般;
- (b) 该种房形, 宽面沿街。其中窄面不少于 25 m, 为较好;
- (c) 该种房形, 四面皆在 35 m 以上为优良;
- (d) 该种房形, 窄面(20 m 以下)沿街, 则舍弃。

上述要求在实际中遇到了问题: 在 1997、1998 年, 上海的超市发展相当普及, 成熟社区的商业网点一般皆有超市, 对超市经营用房的需求激增。一般在成熟的社区, 街口较好的店面房子, 即使以每天每平方米 2 元租金的价格也很难找



到。另外,由于城市规划的原因,早期的商业用房属于社区配套,由开发商建造好后上交地区网点办公室。因为没有经济利益,开发商常常将这些房子作为社区附属而随意设计建造,因此房形不很整齐,这点也很难满足上海西友公司对商场用房的要求。再就是,上海商业用房的电力容量配备普遍偏低,未能充分考虑到商场里冷柜等设备的用电需求,这一问题在旧的商业网点上反映出的缺口更大。

(2) 商场设计的特色。上海西友公司很强调本公司商场的设计模式,公司采取的商场设计模式主要有三种,见图 6。



阴影部分为转租部分,空白部分为自己经营部分

图 6 商场的设计模式

根据上述设计特色,按 $1\,500\text{ m}^2$ (建筑面积)一标准店算,转租面积约在 350 m^2 左右(使用面积)。按每平方米算,转租部分的平均租金水平约在整体租金的 2 倍以上。自营商场部分面积平均 700 m^2 左右(使用面积),另外附加加工间、员工休息室、机房等配套面积 250 m^2 左右(使用面积)。

2. 计算机系统

上海西友公司在开业之初,就花了近 200 万元向香港永安百货公司买了一套计算机系统(匹配电子解决方案)(包括硬件、软件等)。该系统可以实现实时同步传输,即某联网店铺卖掉一件商品,总部计算机中即可做出反映。公司引入该系统的目的是想通过较现代化的手段,来对店铺的销售和库存商品进行控制。但是由于上海西友公司的供应商供货系统并没有匹配同类电子解决方案手段,致使上海西友公司不得不每天以传真的方式向供应商定货。

在这一时期,上海本地超市普遍采取的销售控制方法是,每个店铺每天交易结束后,通过汇总各店铺的磁盘销售数据了解整个交易日的销售情况。这种做法的好处是不用购买有计算机功能的 POS 机,成本低廉;缺点是不能及时全面地了解店铺的各类商品的销售情况。

3. 后勤保障

上海西友公司采用的是上海 SECOM 公司的安全保障系统,并将公司总部和店铺的安全保障全部纳入了这一系统。这一安全保障系统的长处是,它可以在



无人看护的情况下,对外人来袭等恶性事故或电力供应中断导致冷柜内商品损坏等意外事故提前做出反应。上海西友公司希望利用该系统,在夜间及节假日全天对店铺的冷柜温度进行控制。

同期,国内或上海本地的超市公司,大多数仍采用人员夜间留守的方式,考虑到国内的人工成本,这种做法总成本较低。但是,由于对留守人员的管理比较困难,而且夜间对冷冻食品的温度也较难控制,因此上海西友公司还是选择了成本较高的无人安全保障系统。

4. 生鲜食品经营特色

上海西友公司强调公司的生鲜食品经营特色,店铺内配套了大量的冷冻柜,每个店铺还都备有两个冷库,以便对店铺内的生鲜食品进行保鲜。尽管如此,生鲜食品的损坏率仍是居高不下。

经营生鲜食品虽可为整个店铺带来客流,但难度较大。这一方面是因为经营生鲜食品的毛利率比较低,另一方面是因为生鲜食品容易腐烂变质。同时,经营生鲜食品的超市还要面临农贸市场的竞争。农贸市场无论是在人工上还是在经营场地上,其运营成本均在超市之下。虽然在上海农贸市场已逐步入室,而且随着人们生活节奏的加快,净菜也将最终成为工薪阶层的选择,但在目前,广大城市居民的总体消费水平仍然不高,超市经营的生鲜食品仍只是“叫好”,但不赚钱。到了1999年上半年,上海西友公司的超市零售额结构中,饮料占6.67%、冷冻食品占6.83%、保健滋补品占5.95%、酒占3.6%、休闲食品占5.7%、化妆品占3.18%、家用电器占3.27%、日用品占10.53%,生鲜食品只占到2%。与上海其他同类型连锁超市无太大差异。

5. 拓展计划

上海西友公司在经营之初,曾选定徐汇区为公司的发展重点。该区是上海市新崛起的商业发达区域,也是上海传统的高档居住区域,居民文化水平和消费层次均较高。事前对徐汇区范围内同类网点调查显示,顾客购货平均单价在30元以上。近年来,上海中心城区的居民由于城区改造而大量外迁,徐汇区的居民迁入人数一再上升。所以,无论是高层次居民集中的过去和现在,还是居民数量激增的现在和将来,徐汇区无疑都是最理想的重点发展区域。

但是,在徐汇区重点设置网点,要面对来自地方政府的进入障碍。其他区尽管进入障碍较小,区内市场却又有限。

6. 商品组织

在开业初期,考虑到各项开支集中以及初期进货量小的实际情况,上海西友公司决定先不考虑自己建设配货中心,而是与供应商建立长期联系,依靠供应商的供货系统。同时在货款的结算方面采用1个月结算的方式(上海本地超市一般是3个月结算),以鼓励供货商的积极性。



如果采取上述供货方式,供应商能否及时供货到门店,通常取决于一次订货的数量以及供应商与店铺之间距离的远近。在日本,西友株式会社有相当大的采购量作保证,同时日本国内各零售环节之间的整合水平较好,因此,采用这种运作方式较易操作。但在我国国内,这样操作在很大程度上取决于供应商,尤其是与供货人员之间的人际关系。上海西友公司在实际运作过程中,就经常因为供货商不能及时将货送到下属门店而导致门店货架上缺货。公司也曾考虑过先建一配货中心,后因成本高、初期利用率又低而作罢。

7. 营业环境

上海西友公司一直努力为顾客营造宽敞明亮的购物环境。例如,店铺内货架与货架之间可并排行走两人。但与本地其他较大的超市相比(如:联华超市、华联超市等),上海西友公司所属店铺内的场地利用率较低。同样的商品种类,上海西友公司需要的店铺面积比本地其他超市要大得多。一般在华联或联华超市的店铺,500 m²的面积,商品的种类可达4 000种左右,而上海西友公司的店铺面积达到1 200 m²,商品种类也不过4 500种。同时,为了与公司中档的市场定位相对应,对店铺的装修采取了吊顶、装吸顶式空调等装潢手段,于是在成本方面的费用支出较大。例如,公司选择了采用吸顶式空调,成本约需要80万元,假如选择采用立柜式空调,成本仅在10万元左右。

上海西友公司防火意识很强,公司不但在商场内配有消防栓和灭火器,还要求每个店铺内都要安装自动喷淋设施。一般上海商业网点内很少装置自动喷淋设施,最多也就是预设了喷淋用水导管,喷嘴需要用户自己安装。为此公司又对消防设备进行了不小的投资。相对来说在本地的其他超市内,一般只是在适当位置配置消防栓和灭火器。

8. 转租招商

按照上海西友公司的模式,每个店铺都应有300~500 m²的营业面积转租,位置一般是承租商场最好的位置。转租的对象以餐厅为首选:一是因为餐厅能承受的租金较高;二是因为餐厅与商店是相互促进关系,它可以为商店带来客源,同样商店也会为餐厅带来生意。又因为公司商店是中档定位,因此希望进来的餐厅也是有点档次的,哪怕一开始在租金上让点步。一般来说,上海西友公司在租赁商铺的前期就会与一些餐厅进行接触,努力与他们达成一致。这种做法曾经有过成功的案例。公司NO.3店租赁面积近2 400 m²,最后成功转租的面积有600 m²。超市部分的平均房租因此摊到1.88元/(d·m²),为NO.3店的经营创造了良好的条件。不过这种做法有一定的前提条件,即租赁的店面必须地理位置优越、面积适中。如果转租面积较大,单个餐厅无力承租,而公司为便于管理又趋向于整体出租,这就会降低转租的成功率。如果地理位置欠佳,转租也会无人问津。公司的NO.2店,租赁面积2 400 m²,原本计划将其中的600 m²转租给