



企业经营管理 经典案例评点

项目案例 开发卷

赵晓瑛 主编
广西人民出版社

(桂)新登字 01 号

策 划 温六零 彭庆国

责任编辑 温六零 彭庆国

责任校对 严 颖 李带舅

企业经营管理经典案例评点

项目开发卷

赵晓瑛 主编

广西人民出版社出版

(邮政编码:530021)

南宁市河堤路14号)

850毫米×1168毫米 1/32

9.375印张 185千字

广西新华书店发行

区新华书店印刷厂印刷

1996年12月第1版

1996年12月第1次印刷

印数 1-8000册

IBSN 7-219-03463-6/F·362 定价:13.00元

《企业经营管理经典案例评点》丛书
编 委 会

编委会主任：侯善魁

编委会成员：高涤陈 郭冬乐

李金轩 黄国雄

冯成华 李毕万

童宛生 赵晓瑛

黄桂芝 夏 凡

序

周叔莲

企业是人类社会一定历史时期的产物，是在社会化大生产条件下产生的，它是现代社会的经济细胞和国民经济的基本单位。企业经营管理是一门新兴的学科，其历史不过百年。在西方国家中，企业经营管理和营销理论的研究发展很快，特别是在第二次世界大战后，出现了许多企业经营管理研究流派，取得了大量的研究成果。在我国，对企业经营管理的研究起步较晚。实行改革开放以来，我们逐步认识到提高企业经营管理水平的必要性和迫切性。特别是在我国建立社会主义市场经济体制的过程中，加强企业经营管理，实现企业管理现代化，对发展国民经济和社会主义现代化具有重要作用。近几年来，我国在深化企业改革中也创造和总结出了许多成功的经验，这是十分可喜的现象。但从总体来看，我国许多企业的经营管理仍是一个薄弱环节。

由侯善魁教授主编的这套《企业经营管理经典案例评点》丛书，适应了我国企业经营管理的实际和教学部门讲授相关课程的需要，应当说是一套颇有新意、很有价值的丛书，我认为，它有几个特点：

一是内容丰富，资料翔实。这一套多卷本近200万字的丛

书,涵盖了企业经营管理的全部内容,从企业项目开发、决策、营销、人才管理,到企业形象设计、公关、广告、谈判等,围绕这些内容,编著者收集了中外企业经营管理的大量案例加以说明,有根有据,具有较强的说服力,可作为企业的借鉴和参考。

二是案例阐述与案例评点相结合。从丛书选择的案例看,既有外国的,又有中国的,中外案例相互参照,既可以比较分析,又可以操作运用。尤其是每一个案例均有专家的评点,指出案例的精华所在及其成功或失败的经验、教训,起到了“画龙点睛”的作用。

三是理论结合实际。这套丛书区别于一般的“案例精选”和“案例评析”之处,在于它既有具体的典型案例,又有理论性、系统性、全面性,在给读者提供具体的实例分析的同时,又阐述了系统的企业经营管理理论,使人受益匪浅。

当然,丛书也有一些不足之处,如,有的案例面面俱到,有的评点还不够精炼。但瑕不掩瑜,我认为,《企业经营管理经典案例评点》丛书,适应了市场竞争的需要,便于那些准备在市场竞争中一显身手的企业运用于实践,发挥自己的优势,取得更大的效益,也便于经济院校学生学到更多、更生动的企业经营管理知识。因此,我很愿意向企业经营管理者 and 广大读者推荐这套丛书。

1996年10月于北京

(周叔莲 著名经济学家、全国政协委员、中国社会科学院研究员、中国工业经济协会副会长、中国企业管理研究会副会长)

丛书编写说明

随着我国经济迅速发展,现代化建设进程日益加快,海外企业大量涌入,我国企业正处于国际、国内愈来愈激烈的市场竞争环境之中。每个企业为了在市场竞争中生存和发展,除了加强“硬资源”的实力外,还必须在“软资源”方面下功夫,不断提高企业经营管理水平。据有关专家分析,我国一些企业在硬件方面并不比西方发达国家相差很大,不少企业也有一流的设备,但由于经营管理思想和运作技巧相对滞后,好的设备并没有发挥其相应的效益。而这种经营管理方面的滞后,其根本原因在于人才匮乏,经验不足。

面对这一现状,我国企业界、学术界和企业主管部门的有识之士都在积极探索、研究、学习现代企业经营管理理论和实践经验,并采取多种形式、多种渠道,一方面总结我国企业经营管理的成败得失,另一方面加强学习、介绍、借鉴发达国家企业先进的经营管理思想和运作技巧。正是出于这种现实需要和目的,我们组织编写了这套《企业经营管理经典案例评点》丛书。

该丛书采取介绍案例结合评点的形式,目的是通过真实、

生动的案例来阐释相对枯燥的理论。同时,该丛书针对企业经营管理的理论体系和实际,分卷编写,每卷又分篇,既方便读者对知识的选择和阅读,也方便大中专学校及各种经营管理培训班的教学需要。全套丛书均由经营管理方面的专家、教授编写,参与搜集资料的有关人员近40余人。所收集的案例基本上达到材料新、重点突出、具有代表性和参考价值的要求。

在编写过程中,编者参考、引用了国内外出版的有关书籍、报刊的资料。在此,我谨代表全体作者向有关出版社、报刊社和原作者表示最诚挚的谢意。

由于主客观条件的制约,丛书的编写并非十全十美,不足之处依然难免,期望得到专家和广大读者的指正、批评,共同为中国企业的发展、腾飞做出积极的贡献。

侯善魁

1996年11月于首都经贸大学

前 言

如果说改革开放给我们带来了机遇，那便是我们能够有机会去试一试自己的经营管理能力，去尝试理想中的企业或项目从无到有的创业过程。当然，这种能力不是与生俱来的。如何学会去开发市场、产品、技术及信息资源、人力资源等等。他山之石，可以攻玉。这便是我们编写本书的初衷。

项目开发是指运用已有的基础研究和应用研究知识，并把它们与技术知识结合起来的所有经济活动。项目开发活动是以获取增加值为直接目的的经营活动。诸如新产品、新工艺、新材料的开发以及人才、信息资源的开发、市场活动开发等等，并最终用于商业化生产或商业化服务。

项目开发从广义上来说，大致有以下四种类型：

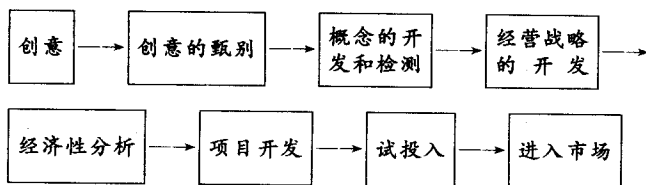
1. 当目前项目的进行告一段落时，要决定是否继续下去。
2. 决定是否要用新项目替代原有的项目来降低成本。
3. 决定是否要扩大原有的项目，以便扩大市场占有率。
4. 决定是否要上马新项目去开发新的市场。

项目开发首先要确定项目的成本费用，计算该项目逐年

可以带来的效益；同时要考虑项目的风险，具体表现在确定赢利能否如期实现的概率。在估算项目的风险的基础上，用合理的折现率来计算项目逐年能产生的效益。计算企业可以合理期望得到的项目的净现值。市场需求是项目开发的起点和归宿。

项目开发一般分为五个阶段：1. 收集意见；2. 意见的甄别、评价；3. 开发；4. 鉴定、检测；5. 商品化。但是，在市场日趋成熟的今天，项目开发的次序也出现多样化，即使在同一企业也未必采取相同的次序。

克拉克所讲的项目开发阶段基本包括如下内容：



也就是项目的开发首先从调查搜集意见开始，然后对它们进行过滤、筛选，决定对哪种项目进行开发，给以一个确定的概念与范畴，并在此基础上进行经济性分析，进行项目开发、试投入，最后进入市场。

那么，项目开发有什么作用呢？下面我们介绍美国伊诺食品公司在产品开发、市场开拓的成功案例，以说明这个问题。

美国干酪产量是世界上最高的，然而出口很少。由于澳大利亚和新西兰的生产成本比美国低得多，两国在世界干酪市场上占据了支配地位。但是美国一家叫做伊诺的食品公司成功地打进了欧洲干酪市场，成为第一家向欧洲出口干酪的

美国公司。

伊诺食品公司 1980 年建立,其产品是一种半软的加香料特别干酪,到 1987 年该公司已取得美国特制干酪市场的 60% 占有率,销售总额为 1200 万美元。然而,据调查,欧洲特制干酪市场销售额高达 2 亿美元,相当于美国特制干酪市场的 10 倍。如此之大的市场确实很有吸引力。

1987 年 11 月,在法国巴黎一次重要的国际食品博览会上,伊诺公司“朗得尔”干酪被引入市场,并且获得了博览会的好评。以后该公司在瑞典进行了试销,夺取了瑞典特制干酪市场的 20%,成果辉煌。这大大鼓舞了伊诺公司,决定真正打入欧洲市场。公司首先与一家航运公司谈判了运费问题,争取到每批运费为 3600 美元的优惠价格,这比最初的报价低一些。其次是要解决进口关税问题,欧洲共同体要求征收 35% 的进口关税,其税率是相当高的。伊诺公司请求美国关税委员会帮助交涉,使关税降低,但谈判没有成功。

为了开拓欧洲市场,公司决定对出口欧洲的干酪提供价格补贴。由于公司总部距离欧洲太远,伊诺公司决定在巴黎建一个市场经营子公司。公司的总经理说:“建立这个子公司是必要的,要靠它来管理我们欧洲业务的发展,并在世界几家最大干酪制造企业卧虎藏龙的市场上,保证我们高大的形象。”子公司的责任是保证维持零售的库存,控制欧洲的销售渠道。同时,还指定一家法国公司担任经销商,调整从美国运来的货物,向全欧洲 200 多家超级市场和大的零售商店发售产品。

伊诺公司打入欧洲市场的战略可以从以下几方面分析:

1. 战略目标。

打入欧洲市场，短期争取一定市场占有率，长期争取较大利润。

2. 产品开发策略。

(1) 产品：出售特制干酪。因为公司规模小，只生产 10 个品种。

(2) 种类：一般来说，一个国家的食品很难适应另一国消费者的口味。但试销已经证实，欧洲人喜欢伊诺的产品，并且 10 个品种中，法国洋葱干酪是本企业的独特产品。

(3) 包装：由于生产地与销售市场的距离较远，需要设计特制包装，便于运输并长期储存。

(4) 商标名称：商标名称采用法语，因为世界上食品名气较大的国家是法国和中国。在欧洲，法国食品名气大，使用法语，欧洲人认为是很高档的食品。

3. 广告开发策略。

(1) 广告媒介：由于公司的市场只是一个很小的高档食品市场，伊诺决定不利用电视或广播作广告，因为成本太高，数量有限，不合算。除了产品包装本身的广告宣传外，伊诺还印制了一种发送给现场顾客的宣传材料。

(2) 广告目的和手段：树立两种形象，一个要使顾客联想到法国食品；一个要使顾客联想到美国西部的大草原和牛仔，因为欧洲人很喜欢美国的牛仔褲。所用的手段是，用法语把产品描述成“来自美国大草原的干酪”。

4. 销售开发策略。

(1) 销售经营：由于公司与欧洲距离太远，必须在欧洲

设立负责管理欧洲销售的经营公司。

(2) 中间商：伊诺是在一个新的环境里销售产品，对当地情况不熟悉，需要寻求当地中间商的帮助。中间商不仅了解行情，而且还有自己的经销机构，专用运输工具和老客户。由于中间商经销很多商品，容易取得规模效益，从而可以降低销售成本。

(3) 为什么选择超级市场：“朗得尔”干酪是一种高档食品，到超级市场选购的消费者比较富裕，易于销售。在普通零售店不能实现较大销量。

也正是由于以上几方面的开发策略的成功，使得一个中小企业取得了开发国际市场的辉煌业绩。可见，成功的企业必须十分重视项目开发，并发挥其在企业经营管理中的巨大作用。

本书由赵晓瑛主编，聂长虹、李清、王子健副主编，史文光、朴光姬、韩峰等3位同志参加了编写。在编写过程中，引用和参考了有关书籍、报刊的资料，在此，谨向有关出版社、报刊社及原作者表示衷心的感谢。

编 者

1996年8月

目 录

1	丛书编写说明
1	前言
1	产品开发篇
5	西普劳：从炸薯条大王到芯片巨头
12	本庄正则与乌龙茶
21	日学公司对新型黑板的开发
26	奥林巴斯光学工业的“轻、薄、短、小”原则
32	日清食品与鸡肉方便面
39	电子计算器“战争”中的赢家
46	寻求差别的百事可乐
52	技术开发篇
55	技术立社与日立制作所股份公司
63	以技术致胜的日本川崎钢铁公司
72	高科技与“精工”优势

-
- | | |
|-----|-----------------|
| 79 | 以技术、质量取胜的日本尼康公司 |
| 88 | 技术创新是通用电气公司的灵魂 |
| 94 | “企业怪物”——任天堂 |
| 102 | 引进与创新，腾飞的上海贝尔 |
-

109	市场开发篇
-----	--------------

- | | |
|-----|------------------|
| 113 | 韩国现代汽车是怎样进入美国市场的 |
| 122 | 在市场上出奇制胜的罗伯梅德公司 |
| 128 | 不断选准市场的雷诺烟草公司 |
| 133 | 艾森豪威尔与法国白兰地 |
| 137 | 收购——占领国外市场的前奏曲 |
| 141 | “卓夫”的名牌决策 |
| 146 | 小主意可以赚大钱 |
| 155 | 肯德基怎样在中国选点投资 |
| 165 | 品牌扩大化战略的背后 |
-

170	管理开发篇
-----	--------------

- | | |
|-----|------------------|
| 175 | 光大实业公司的经营之路 |
| 181 | 美国上空的特别行动队 |
| 187 | 现代化管理——西雅斯公司发展奥秘 |
| 193 | 通用电气公司掀起兼并收购狂潮 |
| 202 | 从零到亿万——八百半的崛起 |
| 210 | 日本通运——危机过后的新生 |
| 217 | 海尔集团公司的名牌战略 |
| 225 | 挪威航运业巨贾 |
| 230 | 电脑王牌军的溃败 |
-

235	金融开发篇
240	震动全球的巴林银行倾覆事件
248	证券投资是索尼公司成功的国际天线
253	借资生财的 LTV 公司
260	颜炳焕敌意收购虽胜犹败
268	靠借贷起家的房地产大王
274	画王黄玉郎兵败股市

产品开发篇

产品开发是企业竞争的法宝，企业如果能够抢先设计、抢先投产上市新产品，就能获得较高利润。据西门子公司推算，一项新产品每提前 1 天投产可使利润增加 0.3%，提前 5 天则增加 1.6%，提前 10 天便可增加 2.5%。更何况投产的加快还可免去竞争对手提早上市所带来的营销风险。

产品开发主要包括对新产品的开发和老产品的改进两个方面。要把有限的人力、物力、财力有效地分配在最急需的项目上，使产品开发取得最好效果，关键在于确定产品开发方向。企业开发何种产品，主要取决于企业的经营战略和产品开发总体战略。在确定产品开发战略时，

首先要对产品总体战略做出正确的决策，然后在下列产品开发战略中作出选择。

（一）创特色产品战略

创特色产品战略，就是要求企业开发的产品，必须具有自己的特色。特色产品大体有三种类型：第一种是在同类产品的品种、规格、档次上创特色；第二种是在同类产品的设计、工艺上创特色；第三种是在产品批量、质量、成本上创特色。在激烈的市场竞争中，企业产品不具自己的特色，就没有生命力和竞争力。

（二）差异型产品开发战略

差异型产品开发战略，就是按不同的消费者群的需求差异划分多层次的市场，针对不同层次的市场确定产品的差异性，并搞清各层市场上已有的和尚未开发的产品状况。这样，企业在选择产品方向时就可以心中有数，以便利用自身的特点，在大企业的定型产品领域之外占领阵地，开发适销对路的新产品。

（三）产品组合开发战略

产品组合开发战略，就是根据实用性原则，把性能比较接近、用途不同的某些产品，按照新的设计组合成新产品。在现实生活中，各种组合产品数不胜数，比如各种型号的收录机、电视机、各种组合家具等。这种组合是无限的，运用这种战略开发新产品，一般也不需要大量投资，花费的时间较少，失败的风险也较小。