

现代企业经营管理 案例与分析

主 编 孙乐增
副主编 姜新华 李 华

中国商业出版社

前 言

经营管理是一门实践性很强的学科。为了培养学生分析和解决实际问题的能力,我们自 1987 年开始摸索着实行了案例教学法。如同做衣服必须有布料一样,案例教学必须有案例。为此,在孙乐增同志编写的《现代企业经营管理案例集》的基础上,我们根据教学大纲、《商品流通企业经营》、《商品流通企业管理》等部编教材,并结合几年来实行案例教学的实践经验修订重编了这一本《现代企业经营管理案例与分析》。

这次修订重编的版本主要有以下几个特点:第一,将原《案例集》中的案例进行了分章归类,并于每章前增写了“导言”,每个案例后增写了“分析提示”,以方便学生和其他读者分析把握案例的要点。第二,删去了一些陈旧的案例,增添了一些新的案例,以适应形势的变化和教学的需要。第三,以经营战略为主线编排章节,内容侧重于经营部分。对管理部分的案例也没有按照一般教课书的章节顺序编排,其目的:一是便于与不同版本的《企业管理》教课书相配套;二是便于读者综合把握企业管理的重点问题。

本书可作为大中专学校以及各类职业技术学校教材,同时,在职的经营管理人员,亦可通过研读本书来学习,借鉴那些优秀企业进行经营管理的方法、策略和艺术,从而提高自己的经营管理水平。

这次修订重编,由孙乐增任主编,娄新岭和李华任副主

编。撰稿人有娄新岭(第一、八、九章)、孙乐增(第二、四、五、七章)、郭瑞丽(第三章)、田德全(第六章)、李俊伟(第十章),李华和孙乐增共同撰写第十一章、李华和娄新岭共同撰写第十二章(本书撰稿人均为河南省粮食经济学校的讲师或会计师)。全书由孙乐增拟定编写提纲并总纂。

本书引用的案例资料大多来自公开发行的报刊杂志和有关书籍,在此谨向有关同志致以诚挚的感谢!

本书的编写得到了河南省粮食经济学校田连祥校长和前校长韩国礼同志的关怀和大力支持,得到了南阳市粮食技工学校教务科长王钦道同志的大力帮助,在此一并表示衷心的感谢!

对于本书的不妥之处我们诚挚地希望同行老师和各位读者不吝指教,以便不断改进和完善。

编著者

1996年8月

目 录

第一章 确立现代经营管理概念	(1)
导言	(1)
案例分析	(7)
案例一 从“沪立爆”走俏说开去	(7)
案例二 市场是企业的根	(10)
案例三 我谈“顾客至上”	(16)
案例四 农民企业家和他的专家朋友	(20)
案例五 建立捕捉市场信息的眼睛	(26)
案例六 “购物到商城 风险等于零”	(30)
案例七 “细节”的独特魅力	(33)
案例八 强化以“人”为中心的管理	(35)
第二章 经营战略规划	(39)
导言	(39)
案例分析	(43)
案例一 日本黑白电视机是怎样打入中国 市场的	(43)
案例二 追求企业整体优化	(45)
案例三 一个小厂的经营战略	(49)
案例四 借花献佛	(52)
案例五 让开大路走两侧	(53)
案例六 “麦克唐纳”快餐何以能征战全球	(55)
案例七 日本白鹤制酒公司 CI 开发实例	(62)
第三章 市场调查与市场预测	(74)

导言	(74)
案例与分析	(78)
案例一 运用观察法进行市场调查	(78)
案例二 广州自行车工业公司的市场问卷 调查	(81)
案例三 市场调查中实验法的运用	(86)
案例四 泰姆士雨衣公司为何能扩大 美国市场	(89)
案例五 某市商业局运用抽样调查法对本 系统零售企业进行调查改革的实例 ...	(92)
案例六 关于上海市猪肉市场的需求预测	(95)
案例七 定性、定量相结合预测汗衫背心 需求量	(103)
案例八 北京市家具公司对家具市场的调查 与预测	(106)
第四章 市场细分化与目标市场选择	(115)
导言	(115)
案例与分析	(118)
案例一 “状元红”为什么能在上海市场东 山再起	(118)
案例二 利民食品厂为什么能扭转滞销局面 ...	(122)
案例三 绅宝汽车的“牛排”战略	(124)
案例四 美勒啤酒公司的市场细分策略	(127)
案例五 苏州指甲钳厂的差别营销	(130)
第五章 产品策略	(133)
导言	(133)

案例与分析	(136)
案例一 柯达碟式相机的孕育	(136)
案例二 闪闪发光的“北极星”	(139)
案例三 山野为什么失败了	(141)
案例四 冲浪启示录	(143)
案例五 老名牌产品也要“变”	(147)
案例六 “红豆衫”成功的奥妙何在	(151)
案例七 知名度从何而来	(152)
案例八 尝试集约经营	(156)
第六章 定价策略	(160)
导言	(160)
案例与分析	(162)
案例一 大受欢迎的昂贵礼物	(162)
案例二 太姆公司崛起的秘诀	(164)
案例三 先算算顾客能从口袋里拿出多少钱	(166)
案例四 一贱惹得众人爱	(167)
案例五 强硬王牌以贵压群 按质论价持 之始终	(169)
案例六 采奇取整 心理权衡	(171)
案例七 詹弗莱先生的难题	(172)
第七章 促销策略	(174)
导言	(174)
案例与分析	(176)
案例一 扩大出口的新窍门	(176)
案例二 绿豆芽“挤”进加拿大超级市场	(179)
案例三 一则广告的效应	(182)

案例四	“505”冲击波	(184)
案例五	一分钱上做文章	(187)
案例六	手表从天而降与“小不点”工厂 的广告	(189)
案例七	圈圈绒“一石三鸟”	(191)
案例八	常事巧宣传 引来众游人	(193)
案例九	苏州有个“顾客学校”	(195)
案例十	“无声小狗”便鞋在生命周期各 阶段的促销术	(197)
第八章	企业组织机构与基本制度	(203)
导言		(203)
案例与分析		(209)
案例一	“我主要是管九个人”	(209)
案例二	合力之道	(212)
案例三	这起停产的原因及其启示	(218)
案例四	希望之路	(222)
案例五	职工成为股东 企业如驾东风	(226)
案例六	模拟分权制——企业经营机制转换 的组织保证	(228)
案例七	“三九机制”领风骚	(233)
案例八	加强管理从何入手	(241)
案例九	“三资”企业为什么向他们学习	(247)
第九章	提高劳动生产率的策略	(250)
导言		(250)
案例与分析		(255)
案例一	开启智能的“钥匙”	(255)

案例二	谐振效应启示录	(259)
案例三	吹起洞箫曲 引得凤凰来	(266)
案例四	主人翁的自我管理	(268)
案例五	上下同心者胜	(273)
案例六	情与爱	(276)
案例七	起来,做企业新主人	(279)
案例八	“洪成”新曲	(283)
案例九	巧走销售一颗子 活了企业全盘棋 ..	(286)
案例十	别了,大锅饭	(288)
案例十一	磨刀不误砍柴工	(292)
第十章	降低成本费用的策略	(295)
导言		(295)
案例与分析		(299)
案例一	价值工程的魅力	(299)
案例二	百叶窗带的好运	(302)
案例三	节省原材料管理费用的诀窍	(304)
案例四	开会也要计算成本	(306)
案例五	每天节约一英镑运动	(308)
案例六	水涨船不高	(311)
案例七	保证经济效益的钥匙	(313)
案例八	模拟市场核算 实行成本否决	(318)
第十一章	经营管理决策	(334)
导言		(334)
案例与分析		(335)
案例一	30 项重大决策无失误的原因何在	(335)
案例二	肖厂长为什么打了败仗	(337)

案例三	究竟选择哪个方案为好	(339)
案例四	这笔业务是否可以接受	(340)
案例五	这种亏损产品是否应该停产	(341)
案例六	如何实现 5 万元的目标利润	(343)
案例七	怎样使用这 15 万元	(345)
案例八	怎样解决附属加工厂的问题	(348)
案例九	应优先解决什么问题	(351)
第十二章 综合案例		(355)
导言		(355)
案例与分析		(359)
案例一	“宋河”奔腾探源	(359)
案例二	在追求中升华	(366)
案例三	第五颗星	(375)
案例四	“哈赛”变化的秘密在哪里	(389)
案例五	春都的道路	(394)
案例六	逐鹿中原势如潮	(409)

第一章 确立现代经营管理观念

导 言

企业经营与管理的现代化、科学化、高效化,首先要有正确的、科学的指导思想和现代经营管理观念。现代经营管理观念包括以下内容:系统观念、信息观念、市场观念、效益观念、战略观念、竞争观念、创新观念、服务观念、人才观念和信誉观念等。

系统性是企业的基本特征,经营战略是对关系一个企业全局性、长远性问题的谋划。

现代企业是一个复杂的系统,同时又是社会这个大系统中的子系统。企业内部的各个部门,经营与管理的各个环节,以及企业与社会都存在着复杂的相互联系、相互作用、相互影响。因此,在进行企业经营与管理的时候,要树立系统观念,善于进行系统分析、系统控制、系统管理,有整体观点、联系观点、动态观点,力求实现企业与社会适应和企业内部协调。

在企业的经营与管理过程中,总会遇到如何处理全局与局部、长远利益与近期利益的关系问题。这直接关系到企业的生存、发展和对未来的应变能力。作为企业的经营与管理者,必须树立战略观念,要能够胸怀全局、放眼未来、高瞻远瞩,从企业的全局和长远出发,确立企业经营管理的战略目标和战略规划。要使局部利益服从全局利益,近期利益服从长远利

益。既要应付当前的局面,又要适应和驾驭未来的变化,不固步自封,不满足现状,应付挑战,主宰未来。

市场是企业活动、生存和发展的空间。用户是企业产品(商品)的需求主体,是企业已占领或需占领的市场。

市场形势是处于不断变化之中的。大体上,市场是由卖方市场向买方市场转化的。卖方市场下的生产经营是以生产为中心的,以产定销,由买方承担主要风险。买方市场下的生产经营是以消费需求为中心的,以销定产,由卖方承担主要风险。市场是由生产经营者和消费者、用户在一定时间和空间的组合。对具体的企业来说,它的市场主要由竞争对手(现实的和潜在的)、消费者、用户(现实的和潜在的)构成。在市场经济条件下的现代企业必须树立市场观念,面向市场立足市场,破除在计划经济条件下的以生产为中心,以产定销的传统生产经营方式,确立在市场经济条件下以消费为中心,以销定产的现代生产经营方式。要认真研究市场和消费者的需求,按需生产和组织经营,争取顾客,赢得用户,以创造性经营去创造顾客需要,不断开拓市场,努力实现市场的扩延与增容,提高市场占有率水平。

用户和顾客是企业收入的来源。现代市场经济条件下,企业及其经营管理者必须确立“顾客就是上帝”、“用户就是上帝”的观念,并把它真正落实于企业的经营方针和经营活动之中,一切为用户,为顾客着想,为用户、为顾客服务。从用户和顾客的需要出发,为其提供优质的商品和最佳的服务,实现企业与用户、顾客的互惠互利,这样才能吸引和留住顾客,扩大用户,增加企业的经济收入。

竞争是市场经济的本质属性。信誉是企业竞争能力的重

要表现。

在市场经济条件下,企业只有敢于竞争,善于竞争,不断增强竞争实力,才不至于把市场拱手让人,才能够不断地巩固市场、开发市场、拓展市场,提高市场占有率和开辟新的市场。企业的竞争能力来源于企业的素质,企业的素质主要表现在人才、技术和管理三个方面。有了一流的人才、一流的技术和一流的管理,才会有一流的产品、一流的经营方式、一流的服务和一流的效益。

信誉包括商品信誉、商标信誉和企业信誉等。信誉由信用和声誉所构成。信誉来自企业长期的优质经营与优质服务。广告、宣传与公共关系活动可以促使企业信誉的扩展与广泛传播。信誉又是企业竞争能力的表现和进一步提高竞争能力,参与高水平竞争的条件。信誉虽然看不见、摸不着,但良好的信誉的形成和传播,可以提高商品、商标、企业的知名度、赢得用户、顾客和市场,使企业在竞争中立于不败之地。

质量是产品的生命,产品质量是企业的生命。优质的产品加优质的服务是现代企业市场营销的基本要求。

产品和服务质量是企业竞争能力的核心。产品和服务的价值在于满足市场和人们的需要,某种产品在市场上需要,质量又好,销售就不会成大问题。但是人们一旦普遍认识到某一产品的市场需求量大、利润高、收益好,生产经营的厂家就会增多,从而形成激烈竞争的局面。最终还是质量优的产品销路好。质量差不多的产品,关键是看:谁的价格合适、谁的广告宣传做得好、谁的服务工作做得好。服务是全方位的,包括售前、售中和售后服务。服务性企业的经营效果更直接取决于所提供的服务质量。因此,企业要把提高产品和服务质量作为提高

竞争能力的根本途径,不断推出品种新、质量高、效用好和适应市场需求的产品以及好的服务。

服务是现代企业经营管理的重要环节和精髓。真诚良好的服务态度和服务质量,可以引起用户、顾客与企业及其营销人员长期交往合作的欲望,深化与顾客、用户的情感联系,消除顾客和用户的后顾之忧。从而促进商品销售,巩固和开拓市场,提高企业形象。企业要做好售前、售中和售后的全程性、全面性的优质服务。在服务态度、服务内容和服务方式上达到优化,更好地满足顾客和用户的需要。用一流的产品和一流的服务,树一流的企业形象和信誉,达一流的营销效果。

效益是企业一切经营与管理活动追求的中心目标和根本,企业要善于开发利用企业内部和外部的各种资源。

企业的经营与管理活动必须以效益为中心,必须保证企业经济效益的不断提高。效益是经济效益和社会效益的统一。企业的效益有近期效益和长远效益之分,有直接效益与间接效益之别。利润是企业经济效益的主要指标。某一时期的利润是近期的、直接的效益,对眼前利润的不恰当的和过份的追求,很可能会危及企业长远的、间接的效益。效率是效益的另一重要指标。评价一个企业效益的高低,不仅要看其所取得的利润,还要看其是否充分利用了所拥有的人力、物力、财力、时间、信息、技术等资源,用最少的投入,为社会提供了更多更好的产品和服务。

企业要提高社会经济效益,必须善于开发和充分利用内部的和外部的各种资源。企业的外部资源包括企业所面临的市场形势、政策环境、政治经济文化环境、社会信息环境、产业环境等。开发和利用外部资源,可以使企业找到生存与发展的

机会和外部条件,避免和减少风险,适应社会经济发展的要求。企业的内部资源包括资金、设备、人才、时间、场地、技术、信息、材料、管理等。企业要对内部资源盘查清楚、及时补充、及时完善、增质保量,并充分发挥各类资源的作用。

信息是企业经营与管理的重要依据和条件,人才是企业发展和在竞争中取胜的关键。

企业的经营与管理工.作必须建立在充分、准确、及时、可靠的信息基础上。企业经营管理所需要的信息包括:①市场信息。如市场的现状与发展趋势;本企业商品与其它企业同类商品的市场占有率、市场销售增长率及变化趋势;市场的分割状况及发展变化趋势与市场潜力;消费者的经济状况、消费结构、消费水平、消费心理及发展趋势;竞争者的状况包括其技术水平、开发水平、人才状况、经济实力、竞争战略与策略;商品流通状况包括流通渠道、流通方式、质量、价格、服务、交货期限等的要求和发展趋势。②政策信息。指国内外社会政治经济政策的现状和发展趋势。如国内的经济政策的现状和变化,国内经济改革的状况和动向,世界各国的经济政策,国际贸易惯例,国家的能源、价格、财政、金融、投资、人事、工资、贸易等政策及变化。③科技人才信息。包括新技术、新工艺、新设备、新材料、新产品开发和科研信息以及各级各类人才的供应和变动趋势、人才流动、人才培养、人才利用、人才贮备的状况和变化等。④经济发展信息。整个国家的经济发展水平和运行状况。包括工农业生产水平、商品流通水平、劳动生产率水平、国际收支、财政预算、居民收入与购买力水平、社会商品零售总额与物资库存量等。企业只有及时获得准确、可靠、充足的信息,并进行科学的加工处理,据此作出科学的决策,并

认真予以落实,才能不断地把经营管理工作推向前进。

企业要提高应变能力和创新能力,企业才能生存发展,在市场和竞争中占有有利形势。

在市场经济条件下的企业经营与管理必然伴随一定的风险。企业的竞争是在社会政治经济环境、市场变化和求业自身的各种因素的优劣较量中进行的,每个企业总有自己的长处和短处,市场变化总有其有利和不利的一面,企业发展的社会政治经济环境也有许多不可确定的变数。未来可以预测,但又有不完全的确定性,因而必然存在一定的风险。在企业的生产经营与管理过程中,如果被风险所困扰和阻滞,只能裹足不前。要有所发展和提高,就要有敢冒风险的勇气,主动地去迎接风险、克服风险,而不是被风险所吓倒。要善于对付和克服风险,发挥企业的长处,克服企业的短处,利用环境和市场中的有利的一面,克服不利的一面。提高企业的适应能力、应变能力。

企业要提高适应和应变能力,提高企业的素质和效益,就必须搞好创新,企业创新包括产品创新、技术创新和经营管理的创新等。创新首先要有不满足现状、敢于开拓进取、富有创造精神和创造能力的人;再次要不断进行观念更新,要有新的眼光、新的思维、新的办法;然后才能不断地吸收现代科学技术的新成果于生产与经营管理中,不断开发适应市场需求的新产品,并根据市场的特点和规律、选择和调整企业经营与管理的战略、策略与方法,调整企业经营管理的体制、组织与机构,建立起企业经营管理的良性运行机制。

物质决定精神,存在决定意识,认识来源于实践;反过来,精神意识、思想观念又有巨大的反作用,能动地指导和推动着

人的实践。科学、现代的经营管理观念指导和推动企业经营管理的实践,成为提高经营管理水平、参与市场竞争、实现经营管理创新的先导和动力。企业及其经营管理人员和经营管理过程的各个环节、各个方面、各项活动,都必须树立和贯彻各种适应现代市场经济发展要求的经营管理观念。以市场为导向,以技术为基础,以人才为根本,以信息为依据,以改革为动力,以效益为中心,以质量求信誉,不断提高企业的经营管理水平 and 经济效益。

案例与分析

案例一

从“沪立爆”走俏说开去

不久前,上海滩爆出一“沪立爆”——名字挺吓人,其实就是爆米花,哄嘴的玩艺。“沪立爆”与美国“哈立克”质量不相上下,但价格便宜许多。从此走俏上海滩,大有取代“哈立克”之势。

国人为此额首称庆,有人进一步考证爆米花乃中国人的发明与专利,并以此为例证明国货不比洋货差。

“沪立爆”长了中国人志气,的确可喜可贺;但喜完贺完,笔者忽又生出几分悲哀:即然中国人的专利,为什么要等到人家打进来后才想起?为何非要等到“挨打”之后才发奋?当初我们怎么就没动脑筋,把爆米花乔装打扮一番,弄到美国去赚

美国人的钱？

“落后是要挨打的”中国经济起步晚，“挨打”也认了，但在某些方面——比如饮食，比如爆米花——我们事实上先行一步，结果也“挨打”，这怎么不叫人难过呢？

先进而挨打，恐怕问题就出在精神、意识方面了。一位西方学者指出：“现在只有一种经济，那就是全球经济”。其实，“全球经济”形成还要早，100年前马克思和恩格斯在《共产党宣言》中就指出：“由于开拓了世界市场，使一些国家的生产和消费都成为世界性的了”。改革开放以后，我们的经济与世界经济的联系进一步得到加强。这种加强当然是好事，但对于企业家，则意味着无论愿不愿意，与世界“列强”进行市场竞争是难以避免的。你发明了爆米花而不去占领市场，他“哈立克”就会乘虚而入，痛打“落后”。经过10多年改革开放，国内竞争机制已大体形成，许多企业家已具有国内市场竞争意识，而走出国门到世界市场上去决一雌雄，似乎还没有形成风气。这种缺乏全球经济眼光，不主动出击的结果必然是固步自封，工艺技术得不到改进，先进也逐步变成落后。而落后，就得“挨打”。

世界上的一流企业家就得具有主动出击的精神。日本丰田汽车打进“汽车王国”的美国，美国肯德基打进“烹饪王国”的中国，包括“哈立克”打进爆米花故乡，从某种意义上讲，与其说是技术、质量的成功，不如说是企业家进取精神的成功。在这一点，我们可以学到许多东西。

“沪立爆”在上海滩上的反击仍然是值得赞赏的，它至少说明我们的企业家已经在动脑筋，想办法进行“还击”，没有白“挨打”。那么，我们可不可以提出一个更高的要求：在积累“防守”经验的基础上，中国的企业家是不是可以练一些“攻击”的