



孙锐 主编

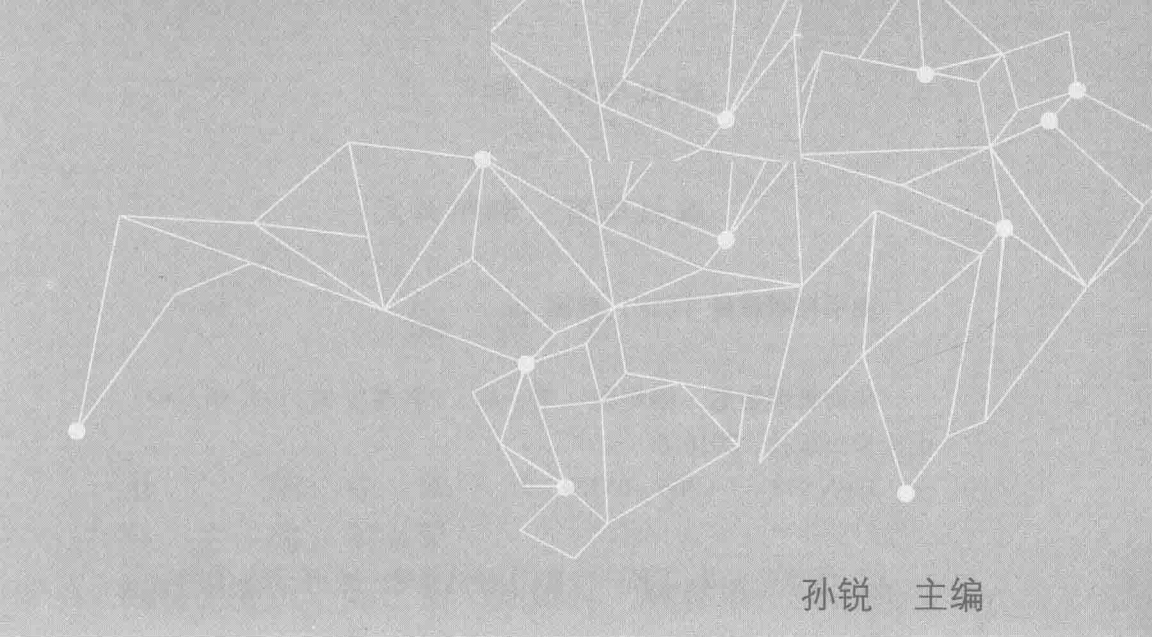
Huashang Guanli Zhihui Anliji

华商管理智慧 案例集

(第一辑)



中山大学出版社
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS



孙锐 主编

Huashang Guanli Zhihui Anliji

华商管理智慧 案例集

(第一辑)



中山大学出版社
SUN YAT-SEN UNIVERSITY PRESS

• 广州 •

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

华商管理智慧·案例集 (第一辑)/孙锐主编. —广州: 中山大学出版社, 2016. 6

ISBN 978 - 7 - 306 - 05729 - 7

I. ①华… II. ①孙… III. ①经济管理—案例 IV. ①F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 138137 号

出 版 人: 徐 劲

策划编辑: 吕肖剑

责任编辑: 易建鹏

封面设计: 林绵华

责任校对: 李艳清

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84111996, 84113349, 84111997, 84110779

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 广州家联印刷有限公司

规 格: 787mm × 1092mm 1/16 16.875 印张 252 千字

版次印次: 2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 46.00 元

如发现本书因印装质量影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

编 委 会

主 编：孙 锐

副 主 编：田五星

编委会委员：陈 怡 刘闲月 林春培 马占杰

孙 锐 田五星 万文海 郑文智

撰稿人名单（按文序排列）：田建春 李光明

杨树青 胡建兵

董 燕 陈 怡

陈初昇 苏朝晖

刘晶晶 马占杰

序

华商是世界华人的骄傲，是全球和亚洲经济中一支重要力量。华商企业在很多国家已成为当地民族经济的重要组成部分，为所在国家经济发展和社会进步做出突出贡献，成为促进中国与各国发展经贸合作关系、融入经济全球化和区域合作的独特桥梁。目前中国已成为世界第二大经济体，规模庞大的市场展现了无限的商机。“中国发展，华商机遇”，世界华商助力中国经济腾飞，华商投资多样化，进一步拥抱中国经济已成为华商经济发展的新走向。

在世界经济的舞台上，无数的华商企业通过自身的勤奋努力和艰苦奋斗创造了一个又一个的神话，华商企业品牌背后无不深深蕴含着华商创业者和管理者的聪明智慧与管理经验。商场如战场，不见硝烟的商战背后往往是暗流涌动、危机四伏。当一些企业成功存活并不断做大做强时，更多的企业却因经营管理失败而倒下。学习、掌握更多、更好的企业经营管理经验，吸取失败教训，对华商企业的创立和健康成长至关重要。

此案例集系列的出版发行，逐步将华商企业中经营管理的佼佼者汇聚一堂，其庞大精深的管理智慧无疑会对华商企业的未来发展起到积极的借鉴和促进作用。

贾益民

2016年3月于泉州

华侨大学工商管理学院

华侨大学工商管理学院，前身为工商管理系。1984年9月，经国务院侨务办公室批准，华侨大学正式成立了工商管理系，这是中国大陆高校中最早以“工商管理”命名的新兴科系。工商管理系创始人彭伟朗教授为首任系主任。历经郑汝铭、吴承业、龚德恩、黄维礼、叶民强等几任系主任的领导和全体教职工的共同努力，2000年工商管理系的办学层次和办学规模已有了较大的提高和发展，有1个博士点、3个硕士点和3个本科专业。

2000年9月，工商管理系与国际经济系、信息管理系、旅游系合并组建为华侨大学经济管理学院。2004年10月，根据学校的战略调整，企业管理重点学科从原经济管理学院分离出来并成立了工商管理学院。叶民强教授为首任院长，著名经济学家、原国家信息中心副主任乌家培教授担任名誉院长。

工商管理学院现有工商管理、财务管理、人力资源管理、市场营销、信息管理、物流管理等6个系，拥有省部级重点学科1个，福建省高校人文社会科学研究基地1个，省级经管实验示范中心1个。研究机构有华侨大学华商研究院、财税政策与管理研究中心、人力资源管理研究中心、信息化应用研究中心、物流系统工程研究中心、企业发展研究中心、东方企业管理研究中心、营销管理研究中心、商务管理研究中心。

学院具有博士、硕士、学士等不同专业办学层次，其中企业管理博士点1个，工商管理、管理科学与工程一级学科硕士点2个，企业管理、技术经济及管理、会计学二级学科硕士点3个，MBA、项目管理、物流工程等专业硕士点3个，工商管理、财务管理、会计学、人力资源管理、市场营销、信息管理与信息系统、物流管理、国际商务等本科专业8个。工商管理学院在香

港、澳门等地区也设有各专业层次的办学点。

著名经济学家乌家培教授被聘为特聘教授，著名管理学家复旦大学苏东水教授、厦门大学廖泉文教授以及美国阿姆斯特壮大学校长黄天中教授被聘为学院的博士生导师，孙锐教授为现任院长。

现有教职工 102 人，专职教师 83 人，其中博士生导师 7 人，教授 16 人，副教授 23 人，讲师 44 人。教师中具有博士学位的 54 人，硕士 22 人。学院目前各层次全日制在校学生 2719 人，其中博士研究生 35 名，硕士研究生 134 名，本科生 2550 名。学院境外生有 441 人，分别来自马来西亚、德国、日本等 19 个国家和地区。学院自办学以来已培养各类学生 10000 多人，其中境外生 1000 多人。

工商管理学院在学校“为侨服务，传播中华文化”办学宗旨和“面向海外，面向港澳台”办学方针的引领下，遵循“会通中外，并育德才”的办学理念和“宽容为本，和而不同”的校园精神，按照“一校两生，因材施教”的培养模式，加快学科建设进程，着力提升办学质量和办学水平，努力朝着建设具有特色、较高水平学院的宏伟目标迈进。

联系电话：0595 - 22691926；0595 - 22692362

传 真：0595 - 22690072

电子信箱：gsgl@hqu.edu.cn

目 录

案例一：ZZY——发展中的有机农庄	1
引言	1
一、背景介绍	2
二、企业概况	2
三、市场状况	3
四、营销策略	4
案例使用说明	10
附录 1：有机农业发展和背景知识	14
附录 2：公司发展规划	21
案例二：龙润集团品牌战略管理	23
引言	23
一、龙润集团背景介绍	24
二、品牌战略实施背景	27
三、龙润集团的品牌战略规划	30
四、龙润品牌战略成功实施之关键因素——以龙润茶 为例	38
案例使用说明	50
案例三：SS 体育用品有限公司遭遇发展瓶颈	57
一、许总的烦恼	57
二、许总其人	60
三、晋江产业集群发展背景	61
四、公司简介	63
五、“群龙无首”	67
六、品管经理的离职	68

七、许总的设想	71
案例使用说明	72
案例四：华大超硬工具科技有限公司如何保持竞争力	76
引言	76
一、行业发展介绍	77
二、泉州石材加工业	78
三、公司发展概况	79
四、纪总其人	80
五、公司组织结构	81
六、公司产品系列	82
七、工具厂的设施布局	85
八、生产计划	86
九、产品生产工艺	86
十、质量控制	90
案例使用说明	93
案例五：连天红（福建）家具有限公司专业技术人员招募 与甄选	96
引言	96
一、公司简介	98
二、行业背景	98
三、连天红公司专业技术人员招募渠道的选择和使用	99
四、连天红公司专业技术人员的甄选	109
五、专业技术人员招聘及甄选活动的评价	129
案例使用说明	133
附录 1：三种媒体广告的优缺点及适用情形	142
附录 2：层次分析法甄选人员的具体步骤	144
案例六：卡车 4S 店的人力资源战略	159
引言	159
一、公司简介	159
二、行业背景	162

三、陈总其人	165
四、面临的机遇和问题	167
案例使用说明	174
 案例七：泉州白雪公主丽致婚纱摄影馆的营销困局	183
引言	183
一、公司简介	184
二、营销环境分析	185
三、白雪公主馆营销管理现状	188
四、营销困境	192
案例使用说明	195
 案例八：一家量贩式 KTV 的服务流程	199
一、神秘顾客的到来	199
二、严肃的班前干部小会	202
三、整装待发的公司例会	203
四、热火朝天的外场	203
五、风景独好的吧台	206
六、甘苦奋斗十余载——X 公司简介	207
七、时尚与阳光的代名词——回顾量贩式 KTV	208
八、在梦想中努力奔跑	209
案例使用说明	210
 案例九：怡园酒庄的“先做精”与“再做小”	232
引言	232
一、公司简介	233
二、创始人陈进强的创业动机与发展模式	234
三、继任者陈芳对酒庄的定位与发展	238
四、尾声	242
案例使用说明	244
 后记	247



案例一：ZZY——发展中的有机农庄

田建春

摘 要：本案例介绍了一家生产有机蔬菜的小企业，对有机食品产业的发展背景进行了概述，回顾了它的发展历程，介绍了它的营销现状，指出了它的主要挑战与机会，展望了将来的发展蓝图，提出了可能的发展瓶颈。案例立基于笔者对企业的几次访谈和考察，为提升使用者的现场感，主体部分保留了对话的形式。本案例对食品危机频发背景下，食品产业如何健康可持续发展起到了管中窥豹的作用，可作为管理学、营销管理、零售管理及人力资源管理课程的案例来使用。

关键词：ZZY；有机农庄；有机食品；有机蔬菜；营销

引言

2007年，笔者在对有机食品课题进行研究期间，发现了一个有机蔬菜品牌。根据蔬菜包装上的地址，笔者按图索骥，找到了公司的所在地——泉州著名的风景区清源山，有机蔬菜基地就位于山上。庄总是企业主，接下来，笔者对庄总进行了两个下午的访谈。为尽可能全面地了解这个企业和有机食品行业及有机蔬菜经营管理方面的知识，两年来，笔者不断追访。下面是笔者根据对庄总的访谈整理而成的案例，希望通过案例分享引起大家对有机食品相关问题的兴趣，进而展开一系列讨论和思考。



一、背景介绍

食品安全问题已经成为公众关注的热点问题之一，有机食品的开发是解决食品安全问题的有效途径之一。近年来的统计数字表明，虽然全国各地的恩格尔系数越来越小，但是，家庭用于食品开支的绝对数额却在上升，人们更舍得在健康食品方面投入资金。有机食品呈现出非常畅销的局面，在2008—2009年国内外各行业走入低谷的背景下，有机食品产业作为朝阳行业焕发出勃勃生机。而在有机食品领域里，有机蔬菜是占比前两名的食品。本案例涉及的有机蔬菜企业虽是一家小企业，但是通过它可以揭示出有机食品小企业和有机食品行业发展所面临的普遍性问题，故整理出来供学员讨论。有机食品产业发展的背景知识由于内容较多，参见附件。

便于案例的分析讨论计，笔者保留了原汁原味的调查信息，采用对话的形式呈现这个案例的方方面面。

二、企业概况

田：庄总，您好，很高兴泉州有这么一家有机蔬菜公司，身为泉州人，能够吃上本土产的有机蔬菜真是一件幸福的事情。请问您是怎样想到做有机蔬菜这一行的呢？

庄：我最早是搞装修设计的，那时的收入还不错，业务也比较稳定。在参与会展的过程中，我认识了一些台湾和新加坡的朋友，从他们那里我了解到国际有机食品的发展潮流。有人劝我做有机食品行业，因为有机食品产业发展前景好，国内做这一行的人比较少，先做可以获得市场先机，我就动了心。当时不顾家人的反对，把前期工作积累的收入全部投在了有机食品行业里。

最早接触有机食品有两个选择：一个是有机食品的深加工，一个是有机蔬菜的种植生产。我最早是从食品深加工开始的，没想到，市场很难接受这种食品。因为食品加工过程不够透明，从加工品的外表来看又看不出与普通食品加工的区别，消费者没有接受，所以投资失败了。而蔬菜不一样，蔬菜连接着每家每户，人们每天都离不开它。大家都怕农药，而蔬菜从外表的菜品到种植过程都比较透明，消费者可以参观生产基地，农产品的宣传容易懂，市场接受更快些，所以后来就转而开始有机蔬菜的生产。我租了30亩土地，并在2003年注册了ZZY品牌。几年内，一边改造土地成为有机土壤，一边完善相关的有机检测的复杂程序，经过认证后才开始有机蔬菜的生产销售。（关于公司的发展蓝图，庄总给了一份由他拟定的发展规划，详见附件。）

三、市场状况

田：请问有机蔬菜的目标市场是怎样的一个状况？目标市场的特点怎样？都有哪些人群在消费有机蔬菜呢？

庄：我国生产的有机蔬菜大多是以出口为主。国内消费者对有机蔬菜的认知度还比较低。

南京有专家做过有机蔬菜消费方面的调查，把有机蔬菜的消费者做了以下归类：那些非常关注自身健康、注重保健的人群；中等收入家庭，家庭月收入在6000元以上的；有一定文化背景的、受教育水平比较高的人群。这些群体月均消费有机蔬菜在400—500元，其中韩国人消费有机蔬菜较多。本基地有一部分菜园专供有机蔬菜给在泉州的外国人食用，如日本人、韩国人。韩国人爱吃吃用来凉拌的特种蔬菜，所以专门给他们开辟出一块地，让他们租用，由公司负责管理，韩国人有空就来采摘和管理，享受田园乐趣。

有很多从事“安利”保健品销售的人员食用我们的有机蔬菜，因为有机蔬菜的消费群体和他们公司的目标市场比较接近，

我们可以和“安利”公司合作，互相匹配资源。

此外，一些高档住宅区的居民也是我们的目标顾客。

四、营销策略

(一) 关于产品

田：请问本基地有机蔬菜的特点是什么呢？

庄：本公司有机蔬菜与传统蔬菜的区别是：以稀、特为主，产品质量上乘，具有有机食品可追溯性的特点。

田：我们常在超市看到一些无公害蔬菜品牌，如“中绿”“中国利农”“超大”等，那么请问您公司生产的有机蔬菜和这些绿色蔬菜有什么区别呢？

庄：我们和中绿、中国利农、超大都不同，我们与他们是差异化经营，不构成直接的竞争。其中，中国利农是从超大剥离出来的，自己没有生产蔬菜，全部订购、生产采用的是“公司+农户”的方式，出产的是普通蔬菜，所以它的不确定因素很多。无公害蔬菜的技术要求比有机蔬菜的要求低很多。

(二) 关于渠道

田：公司现在使用的营销渠道都有哪些？

庄：目前有机蔬菜处于供不应求的状态，在渠道的使用上不是问题。在这一方面，我们有绝对的讨价还价的能力，是我们选择渠道而不是渠道选择我们，都是商场、超市主动来找我们。

商场及超市渠道：沃尔玛、新华都、麦德龙、双秀海鲜超市都是本公司有机蔬菜的切入点，是我们常年的销售渠道。

酒店渠道：专供酒店的就是市场上少见的新、特蔬菜、野菜之类。酒店经常占压供应商的资金，所以并不是最理想的渠道。

居民小区配送：给家庭户配送，就是定点定时给某个小区的



客户集中配送，使有机蔬菜在最新鲜的第一时间直接进入家庭。用户可用电话订购，早上采收，实行门到门的服务，在最短时间内以最快捷的方式送到客户家中，不会耽误中午食用。送菜价格与零售终端价格持平，但比超市终端更新鲜。这种渠道为我们赢得了稳定的顾客群。

公司算了一笔账，如果小区有 20 户左右的市场需求，共需要 100 包有机蔬菜，每包 2.9 元，100 包就是 290 元，其中的 58 元用以支付单次往返的车费和人工，能超过 100 包的量就更好。家庭会员供应是最好的方式，不用到超市买蔬菜，台湾就是这个模式。美国的鲜花快递公司供应鲜花也是采用这个模式，采取花农、公司、特快专递公司三足鼎立的合作方式，提供最好的服务。

现在我们公司已经和沃尔玛、麦德龙、新华都签约，因为蔬菜属于保鲜要求高的产品，要尽量短途运输，就地取材，就地供应。这样也降低了运输成本，双方都合算。由于产品的稀有性，超市很愿意合作。沃尔玛资金安全性和资金周转率都很高，制度健全，信誉好，是公司求之不得的理想渠道。目前本基地由于生产规模有限，还无法满足连锁超市覆盖面的要求。

（三）关于价格

田：目前有机蔬菜的价格是否为市场所接受？成本组成是怎样的，各环节价值分配情况如何？

庄：一般有机蔬菜的价格比普通蔬菜要贵 30%—40%。考虑到本地市场的接受能力和各方面的因素，我公司蔬菜定价比上海等大城市的有机蔬菜价格要低一点。上海、北京等大城市的消费水平比较高，对有机蔬菜的市场认可度、接受度也较高，所以，有机蔬菜的市场价格也比泉州高 30%—40%。事实上，购买有机蔬菜的顾客普遍是对价格不敏感的人，并不因为价格的起伏而放弃消费有机蔬菜，他们大多已经形成了稳定的消费习惯。一包 300—400 克包装的叶类蔬菜足够一家三口炒一个菜的量，曾经从每包 2.9 元上升到 3.9 元，甚至 4.9 元，最高到 5.9 元。

国际金融危机后，公司改变了包装，蔬菜改变成 150—300 克的小包装 2 元系列，顾客可根据家庭人数自由选择购买一袋或者两袋，价格更实惠，销售态势很好，未受金融危机影响。

价格的组成一般由以下因素决定，进场费、卖场扣点、卖场终端人员维护费、终端分享利润、包装费、认证费、配送费、人员工资、土地投入（肥料、种子、土壤改造、开垦维护、土地租金等）等。所以赢利很难，利润不高，还有自然灾害的风险。其他有生产基地的蔬菜公司如超大、中绿等都是这样，赢利不容易。专业的农业公司赢利很难，反而是农产品营销公司、贸易公司，从农民手中买蔬菜，低买高卖就可以赢利。还有一个对本公司发展的不利因素就是，由于本公司是私营公司，享受不到农业补贴。

（四）关于促销

田：我从一位顾客的角度来观察，看到贵公司的有机蔬菜在堆头的陈列没有任何宣传标签或者 POP 之类的促销品，与其他蔬菜的区别仅仅是使用了有企业商标的包装袋，请问到目前为止，公司有没有为扩大品牌的影响力做些宣传？

庄：我们确实没有做什么宣传，我计划将销售网络先布置完成，造成市场一定的紧缺，为扩大生产打好市场基础，再提高市场知名度。产品进入终端后，随着曝光率的提高，品牌认知度提高，知名度随之提高，成为消费者所依赖的食品品牌，公司也就产生了盈利。到现在为止，一切都按照设想在进行。

在促销方面，我有些可以实行的想法：第一，为了吸引消费者，公司将来可以开展观光旅游项目。生产基地位于泉州最好的风景区内，这里不仅是非常漂亮的种植园区，也是开展农家乐较广泛的地点。作为体验营销的一种方式，可以就地进行消费者教育，引导消费者树立消费信心，使消费者更深刻地理解有机蔬菜的概念，在休闲中培养食用有机蔬菜的习惯，更进一步增加忠诚消费者的数量。

第二，就是网站建设。随着网络时代的发展，上网查信息和

购物的人越来越多，一个值得信赖的产品、一家值得信赖的公司肯定要有一个好的网站。网站成了低成本甚至无成本做宣传最好的方式。通过网站，可以影响相当数量的有消费能力的、受过一定教育的人群。

田：了解到现在，发现您做这一行是做对了，有机食品行业无疑是朝阳行业，您的有机蔬菜品牌也没有多少竞争对手，因为在泉州除了麦德龙在销售昂贵的进口有机蔬菜以外，市面上只有您这一家有机蔬菜品牌，那么公司发展到现在有没有什么难题或者是发展瓶颈呢？

庄：问题和困难不少。第一，复制困难，发展瓶颈主要在于人力资源的约束。种植基地完全是按照企业管理的方式在运作，在这里工作的农民，也是新型的职业农民。这些农民全部经过了农业基础知识、农作物种植、植物保护、作物栽培、农户经营管理等方面的培训，并通过了考试，获得农林部门颁发的技术资格证书。我们喜欢用的是有传统种植经验的农民，最好是夫妇都来这里工作，人员的稳定性会比较高，其模式是：现代的岗位负责制加上人性化的夫妻合作制。整个基地划分为多个班组，每个班组的成员都由夫妻俩组成，每组承包几块地。所有投资均由公司负责，以一年的投资成本作为对每个班组的基本考核目标，超过部分则由承包者和公司按比例分成。

但是，员工中真正有种田经验的人不多，也由于家庭的原因或者到工业企业、服务业就业，人员有一定的流失率。虽然我们的工资水平不会比在工业企业就业低，但人们还是摆脱不了偏见的影响，认为从农村出来还是种田，工作性质不那么风光。员工的招聘成问题，公司的连锁扩张就不容易进行。有一些很适合发展有机蔬菜的区域，地方领导都动员我去开发，给予我优惠政策，只是人力资源的限制使我的想法无法实现。不只是基本员工，包括合伙人和中层管理人员也很难找，因为有机蔬菜的种植需要很多经验和技能，培养一个合伙人和管理人员不容易，靠单打独斗，企业规模无法扩大。

为免于看着市场需求和事业机会流失，我准备在开辟另一个基地时，采取技术指导为主，在保证质量的前提下，由当地农民

