

MANUFACTURING
DIRECTOR

“至尊管理”系列丛书

影响 生产主管一生的 101个 杀手锏

李英伟 主编 ●

本书广泛吸取了在科学管理基础上发展起来的生产管理精华，融会了生产管理的最新观念和方法，并且密切结合企业生产管理的实践，系统地讲解了生产主管在工作中应该必备的各种知识。阅读本书，可以提升生产主管的运作能力，更好地履行管理者的职责。



Wuhan University Press

武汉大学出版社

**MANUFACTURING
DIRECTOR**

“至尊管理”系列丛书

影响 生产主管一生的 101个 杀手锏

李英伟 主编 ©

本书广泛吸取了在科学管理基础上发展起来的生产管理精华，融会了生产管理的最新观念和方法，并且密切结合企业生产管理的实践，系统地讲解了生产主管在工作中应该必备的各种知识。阅读本书，可以提升生产主管的运作能力，更好地履行管理者的职责。



Wuhan University Press

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

影响生产主管一生的 101 个杀手锏/李英伟 主编

武汉:武汉大学出版社,2006.1

ISBN 7-307-04806-X

I.影…

II.李…

III.企业管理:生产管理

IV.F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 122089 号

策 划: 珞 珈

责任编辑: 郑 嬭

责任印制: 马经山

出 版: 武汉大学出版社

发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心
(电话:010-63950993 传真: 63951597-168)

印 刷: 北京市梨园彩印厂

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 17.875

字 数: 280 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.80 元

版权所有,盗版必究(举报电话:010-63950993-800)

(图书如出现印装质量问题,请与本社北京图书策划中心联系调换)

前言

随着市场经济的不断发展,市场竞争的日趋激烈,企业面临着更加严峻的挑战。生产是企业根据市场和顾客的需要制造能满足一定性能和目标的商品的活动。生产是一切企业活动的基础。生产作业管理同财务管理、市场营销、人力资源战略等一样是企业管理的一项重要职能。生产主管是企业生产一线的指挥者,企业生产与作业的基石,同时也是企业联结战略与执行,沟通高层领导与基层员工的纽带和渠道。生产主管的管理水平和指导管理下属的方法,直接影响着员工的工作情绪和工作热情,最终影响着产品质量和经营目标的达成。生产主管只有掌握先进的工作方法以及高超的领导艺术,才能提高产品质量,降低产品成本,改善工作环境,取得事半功倍的效果。

企业生产主管的素质,决定着中国制造业的未来。他们应具备国际化的视野、创新的精神、扎实的管理技能和对专业管理知识的掌握;他们能清醒地认识到中国的制造业与国际制造业巨大的差距。提升管理者的综合素质和专业管理技能,是中国制造业与世界缩小差距应解决的问题。

一个优秀的生产主管所追求的目标是高效、低耗、灵活、清洁、准时以及生产合格产品和提供满意服务。高效是指能够迅速地满足用户的需要。在当前激烈的市场竞争条件下,谁的供货期短,谁就能争取用户。低耗是指生产同样数量和质量的产品的产品,人力、物力和财力的消耗最少。低耗才能低成本,低成本才有低价格,低价格才能争取用户。灵活是指能很快地适应市场的变化,生产不同的品种和开发新品种,或提供不同的服务和开发新的服务。清洁是指产品的外表清洁,对环境没有污染。准时是指在用户需要的时间,按用户需要的数量,提供所需的产品和服务。合格产品和满意服务是指质优价廉。因此,对生产主管的要求包括时间、质量、成本、服务、柔性和环境。

本书广泛吸取了在科学管理基础上发展起来的生产管理精华,融会

了生产管理的最新观念和方法,并密切结合企业生产管理的实践,从生产理念、技法、实用工具和生产管理的角度对于生产主管如何提高企业的生产管理进行了全方位的系统论述,详细地介绍了生产主管在工作中应该具备的组织与授权、传达与沟通、质量与品质控制、生产控制、采购及物料控制、安全管理与劳动管理等知识,精辟地阐述了目标管理法、5S管理法、6 σ 、看板等生产管理必备的实用技巧。这些内容有助于生产主管开阔视野、更新观念,掌握现代生产管理的基本理论和方法,提升生产主管的运作能力,更加明确生产主管的作用和责任,更好地履行管理者的职责!

中国著名管理咨询专家 常 桦

目 录

第一篇 理念篇

生产是企业一切活动的基础,企业的生产必须坚持以人为本,以顾客为中心,以质量第一的管理理念。本篇吸取了在科学管理基础上发展起来的生产管理精华,融会了生产管理的最新观念和方法,阐述了生产主管应该树立怎样的管理理念,才能够有利于企业提高产品质量、降低产品成本、改善工作环境,更好地履行生产主管的职责!

第1招	得顾客者得天下	2
第2招	三星凭什么让我们掏钱	5
第3招	质量是企业的灵魂	8
第4招	星星之火,可以燎原 ——联想给我们的启示	10
第5招	从头开始抓质量	12
第6招	“零伤害”安全管理	15
第7招	“鸡毛蒜皮”的震撼 ——看日企推行“5S”管理	17
第8招	丰田式管理,成功有道	18
第9招	车间也需要文化	20
第10招	制胜绝招:目标管理	23
第11招	从“木桶”原理到瓶颈管理	25
第12招	价值工程	27
第13招	做到持续改进	30

第 14 招	回到制造业的起点 1:成本	32
第 15 招	回到制造业的起点 2:交货期	35
第 16 招	别让企业的钱躺在仓库里	37
第 17 招	用信息技术来武装企业	39
第 18 招	并行工程	41
第 19 招	机会成本的哲学	44
第 20 招	实事求是:切勿生搬硬套成功经验	45

第二篇 技法篇

市场竞争日趋激烈,企业面临更加严峻的挑战,企业只有采用科学的管理技法,例如目标管理法、5S管理法以及质量与品质控制、生产控制、采购及物料控制、安全管理与劳动管理等,才能够改变生产管理的落后状况,获得生存与发展的机遇。掌握这些先进的管理方法和实用技巧,有助于生产主管提升企业生产与运作的能力。

第 21 招	决策——生产还是外包	48
第 22 招	生死时速——如何创新	50
第 23 招	如何缩短产品研发周期	52
第 24 招	如何建立有效的研发团队	57
第 25 招	如何进行产品设计	62
第 26 招	生产工艺的选择	65
第 27 招	计算机辅助设计	70
第 28 招	企业生产需求预测	72
第 29 招	生产能力规划与决策	78
第 30 招	工作设计	82
第 31 招	生产布局设计	87
第 32 招	生产线设计	91
第 33 招	生产线平衡	93
第 34 招	生产计划的制定	96
第 35 招	生产排程计划	99

第 36 招	生产,安全为先	103
第 37 招	小细节反映大道理——5S 现场管理	105
第 38 招	目视管理:眼睛看出来的哲学	109
第 39 招	消除现场工作的“七种浪费”	110
第 40 招	车间管理方法	114
第 41 招	柔性制造	117
第 42 招	计算机集成制造	119
第 43 招	全球的趋势:绿色制造	123
第 44 招	现场的专业化建设	128
第 45 招	如何做好工艺管理	131
第 46 招	成组技术	132
第 47 招	产品盈亏平衡分析	134
第 48 招	作业成本估算	136
第 49 招	作业成本控制	140
第 50 招	小心“隐性成本”	140
第 51 招	全面质量管理	146
第 52 招	ISO9000 体系	150
第 53 招	建立 6 σ 框架	154
第 54 招	质量与成本怎样平衡	156
第 55 招	让你的顾客主动参加质量改进	159
第 56 招	精益生产方式	160
第 57 招	库存:一个两难的问题	163
第 58 招	订单管理	166
第 59 招	战略采购管理:易被忽视的利润	168
第 60 招	如何发展长期的买家/供应商关系	172
第 61 招	分析“牛鞭”效应	174
第 62 招	创建高效率的供应链	176
第 63 招	全方位后勤管理方略	180
第 64 招	生产流程信息化:沟通整个流程	182
第 65 招	不生产,就使用外包	184
第 66 招	生产中的项目管理	186
第 67 招	项目风险应尽早知道	189
第 68 招	项目进度管理	192

第 69 招	项目成本控制	196
第 70 招	企业流程再造	199

第三篇 工具篇

企业管理的系统工具是从管理实践中总结出来的,又用于指导企业的管理,并且在实践中得到了不断的完善。先进的管理工具能够使企业生产管理者运用科学的管理方法对于企业中涉及生产的各种因素进行正确地分析和统计,使企业管理水平不断地提升,使企业的生产管理更加科学与规范。

第 71 招	工作分解结构图	204
第 72 招	甘特图	204
第 73 招	网络图(箭线式和结式)	205
第 74 招	决策树	206
第 75 招	波士顿矩阵法	207
第 76 招	质量控制图	209
第 77 招	戴明环	211
第 78 招	企业流程图	212
第 79 招	ERP	214
第 80 招	MRP	219
第 81 招	分析问题的工具——鱼刺图	224
第 82 招	约翰逊规则	225
第 83 招	精益生产:看板	225
第 84 招	平衡记分卡系统	228
第 85 招	作业方法研究	231
第 86 招	资金时间价值分析	232
第 87 招	ABC 库存法	233
第 88 招	经济批量订货模型	234
第 89 招	生产中需要的统计技术	238

第四篇 管理篇

企业要想更加高效与快速地发展,必须不断提高管理水平。如运用标杆管理、目标管理以及质量管理等管理方法,正确地进行绩效管理,让员工参与质量改进,消除管理工作中的浪费现象,并且实行人性化管理,重视员工的培训。企业只有不断地完善生产管理,不断地突破制约自己发展的瓶颈,才能够实现企业的愿景!

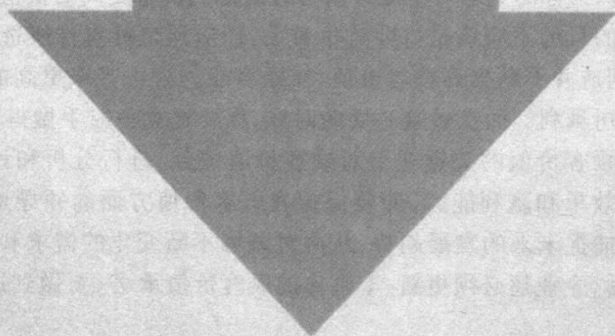
第 90 招	完善组织结构	240
第 91 招	人性化管理:行之有效	243
第 92 招	目标管理——SMART 原则	245
第 93 招	不断突破企业瓶颈	246
第 94 招	标杆管理:向大企业看齐	250
第 95 招	消除管理工作中的“7 种浪费”	252
第 96 招	重视员工培训,创建学习氛围	258
第 97 招	系统化带来高效能	261
第 98 招	正确地进行绩效管理	265
第 99 招	合理应用学习曲线与经验曲线	268
第 100 招	巧用群体激励方案	270
第 101 招	OEC 管理模式	273

理念篇

生产是企业一切活动的基础,企业的生产必须坚持以人为本,以顾客为中心,以质量第一的管理理念。本篇吸取了在科学管理基础上发展起来的生产管理精华,融会了生产管理的最新观念和方法,阐述了生产主管应该树立怎样的管理理念,才能够有利于企业提高产品质量、降低产品成本、改善工作环境,更好地履行生产主管的职责!

影响生产主管一生的101个杀手锏

YINGXIANG SHENGCHAN
ZHUGUAN YISHENG DE 101 GE
SHASHOUJIAN



► 第1招 得顾客者得天下

一、企业发展与提升顾客价值间的关系

顾客关注的,就是企业关注的,得顾客者得天下,这是亘古不变的市场铁律。

雷沃公司是一家专门生产优质太阳眼镜的公司。雷沃研制出了一系列全新的优质高价的太阳镜,每副眼镜标价在150~300美元。公司迅速壮大。

其实,雷沃公司可以运用生动的广告来强调产品的高科技含量——既能百分之百地防紫外线和红外线,又不会使镜片造成视觉失真。但是,雷沃却另辟蹊径,从滑雪场、垂钓场和划船运动场着手,观察并和那些戴太阳镜的人进行交流,想方设法了解这些潜在顾客在滑雪、钓鱼和划船时的感受。比如,当滑雪者从“猫跳道”上往下滑时,太阳镜是否会妨碍视线,影响滑雪者选择能够获得最大乐趣的路线?或者,如果看得更清楚,垂钓者能不能钓到更多的鱼呢?雷沃尤其关注那些在各自领域内富有创新意识的顾客——他们热中于自己的兴趣爱好,非得给自己配上最新、最好的装备不可。

雷沃公司的成功经验告诉人们:赢得顾客的关键在于顾客价值。

企业要获得长期发展最重要的就是提供并不断提升顾客价值。许多公司的成功经验可以证明这一点,这些公司通常是各自行业中的佼佼者,如耐克、家得宝、星巴克咖啡、宝马汽车、戴尔电脑等。

与此相关的就是竞争对手和竞争环境。随着全球化竞争日益增强,打败竞争对手成了一些公司主要的战略推动力。竞争所蕴含的实质是:你的顾客是否认为你的竞争对手能够或将会给他们带来更高的价值呢?

公司的目的不应该是打败竞争对手,而应该是针对你所选定的目标顾客群,创造并不断提高顾客价值,使顾客能为公司带来更高的利润率,从而使公司赢利。而在做这一切的时候,你要比竞争对手做得更好。

提高顾客价值的关键在于对顾客价值细分,进行分析和评估,以确定其营销效果和赢利能力,即要保持在顾客价值方面的领导地位,就必须敏锐地捕捉未来的发展趋势,从而对顾客不断变化的需求和期望进行预测。最后,企业还必须更新、丰富你的顾客价值承诺。要做到这一点,就

需要不断改进顾客价值流程、细分目标顾客群体,以及改进用以支持它们的基础设施。

二、提高顾客价值必须做好的四个方面

1. 衡量当前业务和绩效

对公司业务进行衡量要实现以下两个目的:

在做得好的方面继续努力,而在与目标存在差距的方面,则需要重新审查公司基本的细分战略,或者重新定义顾客承诺。

根据业务衡量结果对公司目标完成情况进行评估,制订一个行动计划来提高顾客满意度,与此同时,你还得设定可衡量的目标和时间表,并且不断地检查你的计划,在必要的时候予以调整。

要衡量业务成效,就必须评估公司在每个接触点与顾客相互作用的情况,以及公司如何运作其业务流程从而有效地实现价值承诺。如果一个公司经常不能够实现目标,这并不是因为它没有进行衡量,而是因为以下几点:

- (1) 衡量顾客信息时,选择了错误的衡量要素。
- (2) 选择的衡量要素只关注公司的经营效率,而非针对顾客。
- (3) 将竞争对手作为参照物来衡量自己的产品。

公司对于自己的顾客抱有错误的观念,会导致公司衡量一些错误的要素。衡量当前业务和绩效的关键在于弄清楚顾客最想要什么,其中的原因,以及如何才能更好地实现顾客的愿望。

另一个常见的错误是衡量的因素公司看起来好像很重要,然而对顾客来说却未必如此。

那些擅长创造价值的企业即便在成熟的市场上也能够发现新价值。如果要达到这一点,就要研究顾客。

2. 洞察顾客需求和期望

顾客所感知到的就是他们认为自己所获得的实际价值,而顾客感知是在不断变化的。因此,你对于顾客的了解也要相应改变。

一家化学公司对其顾客开展了一项详尽的研究,按照需求和行为方式将顾客分为忠实顾客、随时准备“跳槽”的顾客、举棋不定的顾客,以及抱无所谓态度的顾客。公司对每一类细分顾客都有明确的价值承诺,并且针对不同类型的顾客实施不同的战略,具体来说,就是“支持忠实顾客”,“阻止准备跳槽的顾客”,“帮助举棋不定的顾客”和“教育抱无所谓态度的

顾客”。这一新战略运用得相当成功,这家公司进一步明确了重点,赢利也随之上升了。然而两三年之后公司发现“阻止准备跳槽的顾客”是公司战略中最不成功的部分。

于是,公司重新评估自己的市场细分,确定了一组新的细分顾客——已经离开的顾客。这一新顾客群的需求尚待满足。所谓已经离开的顾客,指的是那些公司未能成功阻止的“跳槽”顾客。一个全新的顾客价值承诺也因而诞生了,这就是“重新赢回已经离开的顾客”。

3.重新定义顾客价值承诺

挑战自己对于顾客的了解,其结果是你的顾客价值承诺也需要重新定义。不断变化的顾客需求和顾客终身价值意味着去年的顾客价值承诺已经过期了。组织结构也可能会有所调整,从而妨碍了企业提供顾客价值的能力。而你的竞争对手也可能改变了它的顾客价值承诺。

几年前,一家化学公司的环氧树脂产品部对自己的顾客价值承诺进行了研究,结果发现有一类顾客的要求没有得到满足。这组顾客需要定期大批量购买标准环氧树脂产品,他们的采购方式很务实,要求产品价格有竞争力。化学公司于是重新定义了它的顾客价值承诺,全新的承诺基于一个新的电子商务解决方案。

(1)顾客价值细分:大量及整车环氧树脂产品的购买者。

(2)顾客价值:购买简便,价格透明。

(3)超值所在:最低廉的价格,交易操作最简便。

(4)对化学公司的益处:成本低,业务规则清晰,没有含混之处。

epoxy网站的全球负责人埃弗瑞特说:“我们的成功显而易见。我们新增了大量顾客,网站问世的第一年,新顾客带来的销售额占整体销售额的70%。”

4.要提升顾客价值

根据对顾客了解的变化以及顾客价值承诺的变化,对企业的组织结构、人事以及基础设施进行调整。必须明确每一项变化发生的根本原因,以及那些可能会阻碍改进的因素。以下是几点相当有用的技巧:

(1)建立一个由多个职能部门人员组成的研究小组。小组成员应当包括所有能够对顾客满意度产生影响的员工、本公司职能部门和顾客公司的代表。让小组成员对数据进行审阅、理解和分析,明白这些数据所揭示的实质,然后对数据进行审阅、理解和分析。

(2)将变化分成三类。短期变化(需要明天就拿出解决方案)、中期变

化(下个月之前解决)和长期变化(本季度末前解决)。

(3)运用“头脑风暴”找出差距或变化,并相应提出各种可能的解决方案。“头脑风暴”本身不对提出的观点做任何评价,也就是说没有什么想法会被看成“过于异想天开”或者“根本不可行”。

(4)对解决方案评级。从“最有可能成功”到“最不可能成功”的方案。

(5)为每个解决方案设定一个可以衡量的目标。

(6)为具体解决方案的实施指派负责人。负责人应当在研究小组内指定,此外还必须有人负责跟踪监督方案实施的负责人。

(7)制定时间进度,重要的阶段目标,以及审查会议。

还要提醒的是,别将注意力过分集中在变化上,以致忘记了在本来就表现不错的方面进一步“锦上添花”。在数据表明公司有上佳表现的方面——即为顾客提供了满意的价值的方面,应该努力做到好上加好,同时还要预计可能发生的变化。

确定公司未来的顾客价值承诺从而赢得顾客,深化顾客关系,这是一项企业完全可以计划、控制和衡量的工作。事实上,这是对于企业的一种挑战,促使企业主动地将顾客关系从单纯的出售商品转而成顾客业务经营的一部分。

► 第2招 三星电子凭什么让我们掏钱

2003年,三星电子进入美国《财富》杂志2003年世界500强行列,排名第59位。三星电子在2003年《商业周刊》IT百强中排名第三,成为行业领跑者,其影响力已经超越了业内的那些传统巨头。

三星电子是一家综合性的电子公司,其产品从芯片、平板显示器部件到手机和电视等整机产品不等,就销售额而言,三星已跻身于全球三甲。公司的绝大部分利润来自零部件和手机业务,消费电子产品的利润已相当稀薄,这一状况与其竞争对手索尼、松下和飞利浦非常相像。

注重设计是三星电子一贯的企业经营理念,与同价位同档次的产品相比,三星产品显得更为时尚和前卫。

在这个全球化激烈竞争的时代,以差异化来寻求竞争优势已经成为许多国际著名消费类电子企业的共识,他们纷纷开始加大对工业创新设计的投入,并努力将工业创新设计的能力打造为企业核心竞争力。

2005年6月,由德国汉诺威国际论坛(中国)设计有限公司主办的

“iF-China 2005 工业设计大奖”结果揭晓,三星电子以囊括其中 45 项大奖的成绩,而荣登榜首,再次彰显了三星电子在创新设计方面的突出优势以及三星品牌的独特魅力。

其实,除了“iF-China 2005”,全球多项国际工业设计大奖评选,总有三星频频获奖的身影。

2004 年,三星的 5 款产品被美国工业设计师协会(IDEA)授予工业设计奖,获奖产品的数量超过了其他任何一家公司。而且在过去的 5 年中,三星共获得 19 项工业设计奖,获奖总数首次超过了美国的苹果公司跃居首位。

“iF-China 2005 工业设计大奖”共评出最高级别奖 10 项,优胜奖 95 项。其中,三星电子获得了 3 项“iF-China 2005”最高级别奖,其中显示器、DVD 播放器、打印机各 1 项;同时还获得了 42 项优胜奖,其中电视产品 8 项、显示器产品 2 项、DVD 产品 3 项、便携式摄像机 3 项、打印机 2 项、笔记本电脑 4 项、手机 2 项、空调 4 项、冰箱 5 项、洗衣机 1 项、MP3 6 项、家庭影院 1 项以及数码照相机 1 项。

这些荣誉不仅说明了三星电子在工业设计上的领先性,更表明三星电子的设计理念得到了全球顾客的认可。产品的个性化体现依赖于不断创新,不同的设计风格即代表不同的价值取向,在三星的产品设计里已将不同的价值取向演绎到极致。在三星“为数字时代设计创新、易用产品”的承诺中,可以体会到,用户直接感受到的不是科技原理,而是从科技走向艺术和实用的产品。

市场,永远欢迎强者。三星致力于追求细节处的精益求精,为消费者带来时尚的精品感受,三星产品也因此得到了市场的认同,并成为引领时尚生活的风向标。三星电子在 TFT-LCD、显示器、CDMA 手机和内存芯片、等离子电视、双开门冰箱、笔记本电脑等多种产品的市场占有率方面保持全球领先。

设计上的成功绝非偶然,三星的先进设计背后起支撑作用的是技术优势。三星集团在全球各地设立了多家设计学院,如三星创新设计研究室及三星时尚学院等,主要为三星旗下子公司提供产品设计指导,并为年轻设计师提供专业的培训。三星电子还与国际知名的帕森设计学院合作,设立了三星美术设计学院,用以激发起设计员的创意思维。

此外,三星电子为了贴近全球各地消费者的需求,在全球设立了 13 家研发中心,专门从事面向当地市场的产品研究开发,从产品策划到投入

生产,都会考虑到广大消费者的需求变化,紧跟市场潮流的发展。

品牌要有自己的风格和灵魂,从某种意义上说,产品设计是体现品牌灵魂的重要载体。多年以来,三星在设计方面不断进取,赢得了消费者和客户的认同和尊重,使得品牌建设受到最直接的促进和影响。正如伊利诺伊工学院设计学院院长帕特里克·惠特尼所说:“三星公司是利用设计提高品牌价值和扩大市场份额的典范。”

在不断成功的轨迹中,三星一直坚持创新产品和工业设计,其独到的竞争眼光以及竞争策略,得到越来越广泛的认可。

在《商业周刊》评选的 2003 年 IT100 强中,三星攀升至第三位,并获选《财富》杂志最受推崇的电子企业第四位;世界著名品牌调查公司 Interbrand 公布的 2004 年度世界品牌价值排名 100 强名单中,三星以 125.5 亿美元排名第 21 位;2005 年,美国《财富》杂志公布了一份前 50 位“世界最受尊敬企业”的名单,三星电子凭借其企业综合实力位列 39 名。

当然,在“iF-China 2005”评选中,三星电子囊括其中 45 项大奖只是三星在产品设计方面的阶段性成绩,但也应该看到,在三星成长的过程中无时无刻不体现着三星对产品创新和设计的独到理解。三星集团董事长李健熙曾经表示:“设计与创意是企业最珍贵的资产,同时也是 21 世纪企业经营决定胜负的最后关键。”

目前,三星电子的五大事业部都推出了自己最新最高端的产品。比如,数字多媒体部门推出的目前世界上最快最小的多功能打印机 SCX-4100;目前最小的数字多媒体播放器 YeppYH-999……通讯网络事业部推出的 SCH-B100 是世界上第一款支持模拟电视信号的手机;而 SCH-S250 则是全球首款 500 万像素级的照相手机。数字家电事业部、LCD 部门、半导体部门也都推出了他们的新品。

三星中国社长李相镜说:目前,三星正在为发展成为“中国最受尊敬的企业”以及实现 250 亿美元的销售目标而努力。为了抢占中国这一世界最大的市场,三星电子采取了以下措施:针对正在中国涌现出来的高收入阶层,三星制定了立足于细分市场、选择目标市场和产品定位的原则与集中原则相结合的营销战略,确保高端品牌形象。哪怕价格比生产同类产品的中国企业高出 20%~30%,也要推进产品的高档化以便得到中国消费者的认可。

此外,三星电子选定 30 个中国的大城市与高收入城市,扩大销售队伍,进行集中营销投资。为提升顾客满意度,三星电子正式推进利用顾客