

名校商学院院长点评MBA案例

营销管理 案例点评

MINGXIAO SHANGXUEYUAN
YUANZHANG DIANPING
MBA ANLI

◎ 董大海
吕洪兵
关辉 著

中国人民大学商学院

南京大学商学院

对外经济贸易大学国际工商管理学院

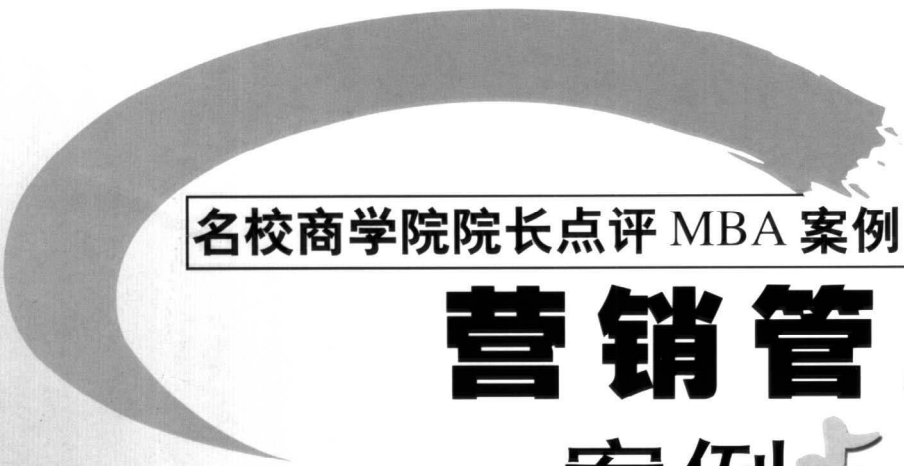
南开大学国际商学院

大连理工大学管理学院

联合推出

人民出版社

RENMIN CHUBANSHE



名校商学院院长点评 MBA 案例

营 销 管 理

案 例 点 评

◎ 董大海
吕洪兵
关 辉 著

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销管理案例点评/董大海,吕洪兵,关辉著. -杭州:浙江人民出版社,2004.9

ISBN 7-213-02891-X

I.营… II.①董… ②吕… ③关… III.市场营销学—案例—分析 IV.F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 086363 号

营销管理案例点评

董大海 吕洪兵 关 辉 著

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
责任编辑 金 纪
封面设计 王义钢
责任校对 鞠 朗 戴文英
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
印 刷 浙江淳安新华印务有限公司
(淳安县千岛湖镇)
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 18.75
字 数 28.3 万 插 页 2
印 数 1-6000
版 次 2004 年 9 月第 1 版
2004 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02891-X
定 价 34.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

总 序

我国自 1991 年开始试办 MBA 教育以来,在工商管理教育方面取得了显著成就;到目前为止,已经形成春季入学 MBA、秋季入学 MBA 和 EMBA 的教育系列;MBA 毕业生迅速成为企业管理的骨干;MBA 课程体系已经基本成形;60 余所国有大学承办 MBA 项目;在体现工商管理教育水平和实力的国际传统赛事——国际企业管理挑战赛(GMC, Global Management Challenge)中,中国代表队连续获得 1999 年和 2000 年国际总决赛冠军,向世界展示了中国的工商管理教育水平和实力……

在 MBA 教育中,案例教学由于其理论与实践的良好结合、教师与学生的双向互动以及学生与学生之间的有益沟通而备受推崇与欢迎。但是,从目前的情况来看,案例教学对相当多的中国教师还是一个新生事物。尽管教师普遍对案例教学有着浓厚的兴趣,但是,案例教学的实际效果远不能令人满意。主要问题是:国内相当多的案例教学不能成功地将案例内容、相关理论以及课程目标有机地结合起来。

多年跟踪中国 MBA 教育的浙江人民出版社在认真调研的基础上,组织国内多所著名大学有丰富案例教学经验的商学院(管理学院)院长(副院长),隆重推出“名校商学院院长点评 MBA 案例”丛书,试图为中国 MBA 教育和企业高层培训贡献自己的力量。

首批推出的五本书涵盖了企业财务报表分析、财务管理、人力资源管理、战略管理和营销管理等方面的内容。从总体上看,本套丛书具有

2 营销管理案例点评

权威性、思想性和实用性的特点。

1. 权威性。各书的主要作者均为国内名校现任商学院(管理学院)的院长、副院长。这些作者除了具有坚实的理论基础以外,在各自的专业领域以及 MBA 教育界也有较强的学术影响力。同时,他们在各自学校的教学中长期坚持案例教学,其课程在各自的学校中广受欢迎。

2. 思想性。成功的案例教学一定是思想性较强的教学。本套丛书在案例点评的内容中,既融入了分析相关内容的理论基础,又展示了每位作者在运用理论进行分析过程中所表现出来的丰富思想内涵。

3. 实用性。本套丛书的实用性较强。每本书既可以独立地用于案例教学,也可以与相关的教材结合起来一起使用;既可以作为 MBA 和 EMBA 的教学用书,也可以作为企业高级管理人员专项培训的教学用书。

我们相信,本套丛书的出版,一定会对推进我国 MBA 案例教学起到积极的促进作用。

“名校商学院院长点评 MBA 案例”丛书编委会

2003 年 9 月

前 言

编写一个好案例很难,编写一本好案例集就更难了。案例编写的难点有三:第一,你必须对所编写的案例主题领域的专家,唯如此,你才能知道重要的知识点在哪里。其二,你必须占有大量的资料,而且最好是第一手资料,唯如此,你才有可能在案例中为读者提供必要且充分的分析与决策信息。其三,你必须谙熟教学案例的编写规范与技巧,唯如此,你才能够写出纯正的案例,而不是其他文体的文章。其实,单就每一点就已经很难了,要三点合一就难上加难再加难了。做如此想,我们就不难理解为什么国内MBA教育虽然已经有20年历史(从大连理工大学1984年与美国纽约州立大学布法罗分校合作开展MBA教育项目算起),而好案例却仍然很少这样一个问题了。正如一位教授所说:“案例是高水平教授不愿写(太累且不算学术成果),低水平教师写不了。”一语中的。

去年六月份接到本书的编著任务后,本想下些功夫编写出一本高质量的案例集,但是真正动起手来才发现,尽管在接受任务时就已经有了要付出辛苦的心理准备,但是这种准备仍然是不充分的。其一,我的设想是先把市场营销管理的重要知识点罗列出来,然后围绕这些知识点来寻找案例素材。后来发现就地就近很难找到这样的企业和素材,而到外地采访投入又实在太太。不得已,只能采取有什么素材用什么素材的做法。其结果是,预想的系统架构降低为随机的案例“集合”。其二,原来设想把报刊上的一些纪实性的文章改编为案例,再吸收一些已经

出版的案例,但在动手以后我意识到这可能会遭遇知识产权问题,即使不会遇到知识产权问题,把别人难之又难而成就的文字装到自己的书中也有些于心不忍,况且报刊上很多称之为“案例”的纪实性文章也并非教学案例。尽管有这样的顾虑,有两篇纪实性的文章我最终还是弃之不舍,仅仅在文字上做了点微调,收录在集子中。它们是新华社著名记者吴晓波先生记叙郑州亚细亚和山东秦池两个公司兴衰历程的大作。吴先生独具慧眼,发现并记叙了20世纪最后十年最值得深思的两个事件。我真诚地向吴先生致谢并希望得到他的理解和谅解。除了直接引用了吴先生的两篇大作和我的同事张丽华与王淑娟同志共同编写的一个案例,这个案例点评集基本上就都是自编的了。其三,由于我们三位编著者对教学案例的理解还不够深刻,编写技巧也不够精熟,因此在编写过程中反复的次数太多,以至于难以集中时间和精力于知识点和素材搜集上面,既影响了写作进度,也影响了质量。

俗话说:无知者无畏。我以前很敢说,也很敢写,那是因为我无知。今天,我自以为有了一点知识,反倒对诉诸文字特别是要出版发表的东西诚惶诚恐,特别担心把读者带入歧途。

浙江人民出版社副总编辑杨林海同志,他很理解我的难处,得以使我一再拖延交稿时间。但是我自知不应当再继续拖延下去了,就这样,此集子脱稿了。

我想,此书主要有两个读者群体:市场营销教师和学习者(包括大学生、MBA学员和有兴趣学习市场营销的管理者)。对教师,我希望根据你们的教学目的和重点,有针对性地选择本书中相应的案例,先不要把点评和总评给学生。这不是要留一手,而是为了避免限制了学生们的思想。以我个人的经验,学生们(哪怕是三年级的大学生)常常会提出你意想不到但同时也非常有价值的问题和观点。点评与总评可以作为教师引导讨论的参考。

对学习者的,如果你得到这本书,请你把它当作一本消化市场营销教材内容的参考书。你不要过多地在点评与总评上花时间,而要把时间多放在案例事件所暗含的问题和知识点上。对那些结果已经很清楚的“描述型案例”,你重点思考“这篇案例对我有哪些启示?”对那些结果不明朗需要当事人做出决策的“决策型案例”,你把自己想象为当事人,重点思考“面对案例的情况,我该如何决策?”假如案例中所展示的

信息不够充分,你也可以通过上网检索等方法查找相关信息。互联网很伟大,通常情况下,很多有价值的信息你都可以在互联网上找到。

不论是教师,还是学习者,如果你遇到问题,都可以与我联系,我的E-mail: dongdh@dlut.edu.cn。我愿意通过E-mail等沟通方式来补偿因为这本案例集质量不高而给你带来的困惑和问题。

董大海

2004年5月5日于大连理工大学管理学院

目 录

亚细亚陨落之谜 /1

经营与管理是企业健康发展必不可少的两个轮子，稍有偏斜，就会翻车。

哈雷·戴维森公司 /19

哈雷公司是一家历史悠久且曾辉煌的摩托车公司，但在日本摩托车厂商的进攻中败下阵来。哈雷能否东山再起，再铸辉煌？

中国的移动通信行业 /47

中国移动通信行业的发展过程充满变数，除了顾客、供应商、替代品、潜在进入者和行业内企业的竞争五种影响力量之外，政府也是一个非常重要的角色。

伊利集团的市场营销战略决策 /67

伊利集团是伴随乳业市场的迅速增长而成长起来的一个大型企业，面对鲜奶资源、市场、生产和品牌四大关键成功因素，伊利应当如何制定营销战略？

2 营销管理案例点评

新疆屯河番茄制品有限公司 /84

由番茄资源行业进入番茄酱行业,再进入番茄汁行业,新疆屯河番茄制品公司欲走一条纵向一体化的发展道路,然而,“隔行如隔山”,尽管原料同为番茄。

机油泵市场调查案例 /92

工业品市场调查与消费品市场调查的差别较大,本案例可以提供借鉴。

智强集团 /105

细分市场、目标市场营销,是成功营销的不二法门。

赛德隆电热水器的品牌定位决策 /114

定位就是寻找差别。差别的主要来源是产品所能为顾客提供的价值。

酒鬼酒品牌之路 /138

品牌的灵魂是文化。但凡事都有度,唯文化而文化,也就不称其为文化了。

长虹“精显王”背投影电 /153

长虹以发起国内彩电行业价格战而名声大噪。今朝,长虹又举起了产品创新的大旗。市场竞争,变是唯一的不变。

健力宝公司“第五季”健康饮品 /164

有人说,三流企业做产品,二流企业做标准,一流企业做概念。健力宝今朝提出“第五季健康饮品”,这是一个很好的概念吗?

嘉里粮油公司小包装食品油的品牌策略 /171

品牌决策是战略性的,而非策略性的。

可口可乐品牌策略的重大变革 /181

品牌一旦形成,就有惯性。越是强势品牌,其惯性就越大,以至于这个品牌已经不再属于企业,而是属于消费者了。

深圳市新天下集团有限公司 /189

没有最好的营销策略,只有适合市场、适合企业、适合竞争的营销策略。

“亿利甘草良咽” /197

广告策略得天,分销渠道得地、顾客价值得人心。

大连美罗大药厂销售渠道体系建设 /205

药品渠道很特别,因此渠道设计也就很困难。

“标王”秦池 /218

经营离不开策划,也离不开广告。但假若策划与广告离开了企业实际情况又会怎么样呢?

奇智核酸营销策略案例 /233

营销策略策划需要以市场调研为基础,这个基础是否扎实,将会直接影响策略策划的质量。

樱花时装有限公司 /249

如何从一个小企业而成长为一个大企业,这是所有企业家都关心的问题。然而又有多少人能够心态平和地顺应其生长规律呢?

太阳大厦市场营销计划 /262

营销计划亦称营销方案,是营销活动的具体指南。

苹果电脑公司 /280

创业型企业的营销有别于成熟型企业的营销,幼稚而有新意,不规范亦暗含风险。

亚细亚陨落之谜^①

案例目标

本案例描述了20世纪90年代红透中国的郑州亚细亚商场从创业、辉煌、到衰亡的过程,揭示了该公司成功的原因与失败的教训。可用于“战略管理”、“市场营销”课程中“企业家精神”、“增长战略”、“零售管理”等理论的分析与阐释。

郑州亚细亚商场曾创造了奇迹般的商业神话,蜚声海内外,然而当他再试图创造另一个奇迹的时候却收获了悲剧,其深层原因令人深思。

一、案例资料

(一) 商界“航母”凄然沉没

2000年底,在中原地区有一些城市网站,人们可以读到这样的两条新闻:

^① 本案例摘自《商界文摘(为什么失败)》中新华社著名记者吴晓波文《再聚焦亚细亚陨落之谜》。编著者董大海只对文字作了少量的编辑。总评中“正确理解和把握创新”基本为吴晓波原文,总评的其他内容与点评为董大海所加。

“郑州‘商界航母’即将沉没，法院受理亚细亚五彩广场破产案”，7月28日，郑州市中级人民法院正式受理亚细亚五彩广场有限责任公司破产一案。据悉，此案是当时河南省最大的一例破产案。亚细亚五彩广场于1996年10月正式开业，当时自称为“国内目前规模最大、档次最高的大型零售商场”，被媒体称为“商界航母”。1998年5月关门停业，1999年初“复业”，仅一个多月便又草草收场关门。

“郑州亚细亚隆重招商”——搏击中原商海浪潮的先驱郑州亚细亚商场，面向社会诚招国内外合作伙伴，谋求共同开发百货业的经营与管理……亚细亚愿与国内外各行业企业合作，具体开发形式可采取合资、独资、合作等多种方式，开发面积可整楼、整层及部分。

这是两条颇有关联的新闻，它们的主角是一个曾经让中国商界为之动容的名字——郑州亚细亚。

（二）一个注定要震惊全国商界的人

1988年的秋天，空军退役政工干部、32岁的王遂舟面临人生最重要的一个抉择：他已经被内定为郑州市工商局铁路分局的副局长，过不了多久就可以去上任了，而同时，他又被某企业招中，想让他下海出任一家正在筹建中的百货商场的总经理。

那是一个“经商热”、“海南热”和“万元户热”正方兴未艾的躁动年代，王遂舟几乎是不假思索地握住了第二双伸过来的手。多年以后，当他兵败如山倒、终日惶惶躲债的时候，有人问及他是否后悔当年的选择时，他依然不假思索地说，“不！”

鼓动他下海的是一家叫中原房地产公司的新兴企业，其总经理是一个农民出身、发家十分富有传奇色彩、在不到三年时间里成为郑州当年最显赫的房地产商的企业家。他开发建设的亚细亚商场位于郑州市中心的德化街口、二七广场东南侧面。这个大楼原本是计划搞铺位租赁的，可是招商效果不理想，于是企业家决定请王遂舟出山。

风华正茂、胸怀大志的王遂舟把这家还是一张白纸的商场看成了实现自己宏大创业理想的起航点。他提出的唯一要求是：“总公司只管我一人，其他事情全由我自己做主。”在取得承诺后，他仅领了40万元开办费，便毅然上任。

1989年5月6日，营业面积达1.2万平方米的郑州亚细亚商场正式开

业。据称,王遂舟只用了198天就完成了整个筹备期,创下当时河南商场的历史记录。从开业的第一天起,亚细亚就以一种崭新而不凡的形象让人眼睛一亮。

80年代末的中国商界普遍还是一派短缺经济年代沿袭下来的暮气沉沉的景象:商场环境陈旧昏暗,营业员白眼朝天,货物混乱无度,柜台上还一律贴着“货离柜台,概不负责”的警示条。而王遂舟的亚细亚却让这一切全部倒了一个个儿。

走进亚细亚,人们仿佛进入了一个明亮、豪华的星级宾馆,四处是鲜花绿草,一切都那么的井井有条,那么的清新宽敞,王遂舟还把人工瀑布引到了营业大厅,清水丁东,平添乐趣。

营业员一律衣着统一,都讲普通话,见到顾客先鞠躬,后问好,从不说一个“不”字,而且有严格的“三声服务”——迎接顾客有招呼声,接待中有介绍声,顾客离去时有送别声。到营业结束时,所有商场员工、营业员都要停下手头一切工作,立正目送顾客出场。

商场里不但有营业员,还有闻所未闻的商场迎宾小姐、公关小姐和歌舞员,中厅设置了琴台,每隔半小时就有乐手登台演出。最具创意的是,每天清晨,商场门口还有仪仗队升国旗,奏国歌,为围观的顾客做队列表演,这一场景一度成为郑州最著名的观赏景点。

除了购物,亚细亚商场还推出了一系列当时人们闻所未闻的服务:“缺货登记”服务;成立售后服务车队免费为顾客送货;“购物知识服务”,商场定期举办各种商品知识讲座;为了让带孩子的顾客专心购物,商场专门开设了一个儿童乐园。

开张前夕,亚细亚还公开征集“亚细亚”的商场徽标,将之设计成一轮光芒四射的“野太阳”。为了营造更大的声势,王遂舟在郑州各报纸投放了数十万元的广告,这是当时所有郑州商场一年广告费的总和,一句“星期天到哪里去——亚细亚”(日后,王遂舟在中央电视台投放广告时又将之修改为“中原之行哪里去——郑州亚细亚”)传遍了大街小巷。

在全国商界均是一片暮气之际,亚细亚以清新的形象和服务对沿袭数十年的商场经营模式进行了一次革命性的颠覆,王遂舟当时所提出的众多服务理念如“微笑服务”、“顾客是上帝”等等,至今仍闪现出智慧的光芒,可为商界后来者咀嚼借鉴。他所创意的很多活动如“不满意退钱换货”、“设立营业员委屈奖”等等,今天视之仍让人叫绝不已,且可

环境优雅。

营业员有礼,训练有素。

创新性的经营公关方式,前所未有,别开生面。
这些增值服务在当时唯亚细亚仅有。

征集商场徽标,既体现亚细亚的亲民,又是一种造势。高强度的广告投资更把气势做足。广告语也大有唯我独尊,舍我其谁之气度。

以一再地仿效。同时,他还是第一个在商界引入“商场CI形象策划”、第一个明确提出“目标市场”概念、第一个尝试“开架售货”的经营者。他还在国内商场中第一个将妇女、儿童作为购物主流来考虑,亚细亚单设化妆品部、童装部、玩具部、时装部等做法后来为其他商场竞相仿效。就此而言,王遂舟的确是一个罕见的、天赋极高的商界奇才。

于是,几乎是一夜之间,亚细亚就获得了消费者极大的认同,商场开张当天,郑州城为之空巷,顾客如潮水涌来,保卫人员分批往里放人,共放了十几批。下午6点营业大厅提前关闭,90%以上柜台的货物一售而空。1990年,亚细亚的营业额达到1.86亿元,一跃而名列全国大型商场第35位,是上升速度最快的一匹黑马,此后三年,亚细亚的营业额每年均以30%以上的速度递增,稳居河南第一。

奇迹!

王遂舟用“商业文化”来涵盖他在亚细亚进行的这场创新试验。当时的商业部长胡平是“商业文化”的首倡者,可惜鼓吹多年一直乏人响应,王遂舟借梯上楼,大力弘扬,顿时成为中国商贸企业的典范。的确,他所营造的这种新氛围,对商界一贯的经商原则、现有的商业秩序甚至政府对企业的管理方式等等都提出了挑战,对人们的服务观念带来了巨大的冲击。

有两则真实的小故事可见亚细亚在当时所造成的震撼:

故事一:一位意欲轻生的外地男青年绑着一身炸药进了郑州最豪华、人流量最大的亚细亚,他想以骚扰滋事的方式来“轰动”地结束生命,在不同的柜台他先后向三位营业员寻衅,谁知她们竟都以同样的热诚和耐心回报了他的无礼,攥着炸药拉环的手放下又抬起,抬起又放下,最终惭愧而去。

故事二:一位营业员给顾客找钱,其中一角钱非常破旧,顾客不想要,两人争吵数句,顾客不快离去,第二天,商场副总经理领着营业员颇费周折找倒那位顾客当面赔礼。然后营业员遭到开除。顾客得知情况后,反到商场向王遂舟道歉,请求其收回开除决定。后来,亚细亚艺术团将此事编成小品演出,两位当事人上台与观众见面,在台上抱头痛哭,情形甚为感人。

这样的富有戏剧性的故事,不断地在亚细亚发生着,然后王遂舟又用艺术的语言加以包装后再传播到社会上,便溅起了一圈又一圈的喝彩声。仅仅用了不到两年的时间,王遂舟就让亚细亚从一家创建不久的

能把商业经营提升到文化的高度来认识,王遂舟的思想是极具深度的。的确,在表面看来,亚细亚无非是进行了大胆的经营方式变革,推出了很多新的“花样”,但其深层却是商业文化的一场变革,至少它引发了一场关于商业文化的大思考。正是因为亚细亚的创新之中蕴涵了人们对美好生活的憧憬,具有强烈的理想主义色彩,才具有如此的吸引力和感召力。做人需要精神,经商也要有精神。

新商场一举而成为中国商界的楷模和人们对新生活的理想模本。

当年的亚细亚在中国竟是如此的出色,如此的让人神往,以至一位天津市的小学生给王遂舟写信说:语文教师布置我们做一篇作文,题为《我的理想》,班里很多同学写的都是:“到亚细亚,当营业员。”

(三) 王遂舟锐意开拓引发郑州商战

1992年前后,郑州亚细亚商场的名声达到了辉煌顶峰。

由于亚细亚的闻名遐迩,郑州商界被搅得风生水起。市内的五家国有大型商场先是对亚细亚的那一套颇为不屑,可是眼看人流渐稀,门庭冷落,终于也坐不住了,于是纷纷起而仿效,展开了一场著名的“郑州商战”。

当时的商战可谓精彩纷呈。亚细亚在店内养花,别的商场就种草植树;亚细亚搞迎宾仪式,别的商场也搬来了声音更响的军乐队;亚细亚到中央电视台做广告,别的商场赶紧也去定时段叫几声;亚细亚搞“桑塔纳巨奖销售”,别的商场马上推出“10万元黄金巨奖”迎战。这样的竞争亦步亦趋,如影追身,却把一个郑州市场给激活了。

这一年1月,中央电视台以亚细亚为主线拍了一部长达六集的电视连续纪录片《商战》,节目一播出,顿时引来巨大反响,“郑州商战”成为商界最耀眼的风景线。在《商战》播出的两个月内,全国各有180多家企业组团来亚细亚商场参观、取经。商场附近的几家宾馆日日爆满、生意兴隆。亚细亚“以一敌五”、敢为天下先的“野路子”经营方法被广为仿效。

也是在这一年的春天,邓小平发表讲话,再度吹响改革号角,河南省委、省政府在全省选择了五个改革开放典型单位,亚细亚为其中唯一的商业企业。10月,王遂舟当选为“第三届全国十大杰出青年”。他是第一位入选的河南人,也是此届唯一的商界青年。稍后,王遂舟被选为第八届全国人大代表。1993年2月,河南省人民政府发布嘉奖令,对郑州亚细亚商场及王遂舟个人通令嘉奖。

到这时候,亚细亚已经成了河南人、郑州人向外夸耀的一个宝贝。老百姓家里来了外地亲戚,都要领到亚细亚来逛逛;政府接待中央领导、外省领导及秘鲁、塞浦路斯、哈萨克斯坦等外国访问团,也要安排到亚细亚参观、游览。王遂舟喜滋滋地说,自己像个“大接待员”,天天干着

东施效颦学不到精髓,但总可以使自己在原有水平上有所提高。然而在商战之中。简单模仿并不能形成竞争优势。

媒体助势,亚细亚如虎添翼。

光环纷至沓来。喜乎?祸乎?

迎来送往、陪同介绍的工作。

(四) 埋下祸根

也正是这时候,一些当时还不为人所察觉的危机已经开始萌芽了。

王遂舟在商场形象塑造及商业活动策划方面堪称高手,然而对管理他却始终提不起兴趣。在华丽高贵的外衣下面,亚细亚内部高层人士曾坦言:开业9年的亚细亚没有进行过一次全面彻底的审计。在这9年中,亚细亚先后换了4任老总,却没一次审计,没一次交接。商品部的经理更是走马灯似的换人,也没审计,没交接。这样一件事便很有典型性:1993年,有人向亚细亚借了800万元,却只是跟王遂舟口头打了声招呼,既没有合同也没有借条,随后几年,他一点一点地最后只还了300万元,其余的就不了了之了。在鼎盛时期,亚细亚每年的营业额一个亿、一个亿地往上翻,可是企业的纯利润却从来没有突破过1000万元。王遂舟对场面热闹、宣传轰动等乐此不疲,可是对每年到底能赚多少钱却看得很淡。一帆风顺时,有人说他这是“战略家风范”,不争蝇头之小利,可是到了穷途末路,这无疑成了最致命的缺陷。

此外,亚细亚对顾客自然是无限谦让,微笑待之,可是对供货商却百般盘剥,十分刻薄,长期拖欠供货方货款,以此作为自己的流动资金。在供货商圈子里,大家对亚细亚既爱又恨,一方面亚细亚名气大,货好卖,可另一方面商场又时刻想着法子用调整柜台、拖延结算等办法卡压厂家。这种缺乏共兴共荣基础的、不正常的关系别扭地维系了好多年,生意做得下去固然也没什么,但一旦发生危机,第一个向商场踹脚的必是供货商。在以后亚细亚连锁商场相继倒闭的风波中,我们可以看到,几乎都是因为供货厂家发难围堵追讨货款而造成了商场的瘫痪和崩溃。而其祸根,其实早已埋下。

亚细亚的一炮打响,使年轻的王遂舟对自己的经营思想和能力十分的自负,渐渐地,形成了一种“重名声、轻实效”、华而不实的经营作风。

1991年,王遂舟拍板到当时最火爆的海南省海口市开办一家“海南亚细亚大酒店”。他派遣亲信前去经营,所需100多名员工全部选拔自商场的优秀营业员,他最欣赏的商场仪仗队员亦如数开拔,横渡琼州海峡。

重经营创新,轻管理建设,此乃亚细亚的一大失误。

个人价值观可以是重事业不重利。但是把这种个人价值观作为一个公司的价值观时,就会铸成大错。

直到现在,还有很多企业在采用当年亚细亚对待供应商的做法。实际上,若是把顾客看作上帝的话,那么至少也应当把供应商看作上帝的弟弟。90年代以后新兴的相关利益者关系理论认为,顾客、供应商、投资者、银行、政府等都是相关利益者,都必须加以公正地对待。供应链管理理论更是把供应商看作是至关重要的伙伴。