

MANAGEMENT CASE BASE

精品课程建设 管理学系列丛书

管理学

赵涛 主编

案例库

- 在人类历史上
- 还很少有什么事
- 比管理学的出现和发展
- 更为迅猛
- 对人类具有
- 更为重大和更为激烈的影响

MANAGEMENT CASE BASE



精品课程建设——管理学系列丛书

管理学

赵涛 主编

案例库

内容简介

管理科学与工程科学的最大差异在于知识应用的复杂性、多变性和不确定性,没有放之四海皆准的决策准则,没有一套固定的成功管理模式。本书描述了电子通信、家电、石化、汽车、钢铁冶金、电力、医药、零售、食品、航空等 10 多个行业的 20 多个典型企业的管理案例。这些案例涉及的管理职能非常广泛,包括战略规划、人力资源管理、生产运作管理、市场营销管理等。通过这些案例,使学生了解不同行业和管理环境和管理特点,理解管理知识和管理技术的应用,体验理论在实践上的含义,提升管理思维 and 创新能力。

本书适合于高等院校经济与管理类专业学生,也适合于其他各类学科(理、工、农、医等)及各个层次的学生(研究生、本科生、专升本生、函授生等),同时可为工商企业管理人员提供指导和借鉴。

本书与天津大学出版社出版的《管理学》一书配套使用效果更好。

图书在版编目(CIP)数据

管理学案例库/赵涛主编. —天津:天津大学出版社,

2005.6

ISBN 7-5618-2142-5

I. 管... II. 赵... III. 企业管理—案例

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005) 第 055180 号

出版发行 天津大学出版社

出版人 杨风和

地址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)

电话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742

印刷 昌黎太阳红彩色印刷有限公司

经销 全国各地新华书店

开本 185mm × 240mm

印张 15.25

字数 355 千

版次 2005 年 6 月第 1 版

印次 2005 年 6 月第 1 次

印数 1-4000

定价 24.00 元

前言

一、案例教学的含义

案例教学是以真实、具体的工商企业管理经历为素材,让学生体验实际管理问题的复杂性、多变性和不确定性,引导学生主动挖掘、分析、判断潜在的或待决策的管理问题,分析、讨论问题的解决方案,通过课程中设计的参与和互动来明确或强化学生的学习动机,从而提升其管理思维和管理创新能力。

案例教学的历史,最早可以追溯到古希腊和古罗马时代。但它真正作为一种教学方法的形成和运用,却是在1910年美国哈佛大学的法学院和医学院。20世纪初,案例教学开始被运用于工商业和企业管理中,其内容、方法和经验日趋丰富和完善,并在世界范围内产生了巨大的影响。进入现代社会,社会发展加速,全球市场日趋一体化,市场竞争日趋白热化。在这种情况下,知识、人才的价值和作用日益凸现,特别是对于人才在知识的实际应用能力、对瞬息万变的市场的快速反应能力以及在信息不充分条件下的正确决策能力等方面,提出了更高的要求。因此,案例教学作为一种行之有效、务实且有明确目的的、以行动为导向的教学方法,越发受到人们的广泛青睐。

在世界范围内享有盛名和被广泛赞誉的,当数哈佛商学院的案例教学,正是哈佛商学院案例教学法成功运用和实施(哈佛商学院使用这种方法为社会培养出了大量杰出的工商界人才),使得案例教学法成为一种风靡全球、被认为是代表未来教育方向的成功教育模式。哈佛学者斯腾·恩伯格认为,优秀教师与普通教师存在三大差别特征:知识的差别、效率的差别和洞察力的差别。就知识而言,包括三个层面:原理性知识、特殊案例的知识、把原理和规则运用到特殊案例中的知识。一个优秀的教师应该具备这三个层面的完备的知识体系,而不是只会喋喋不休地向学生进行从概念到概念的演绎。按照这一观点,案例教学是优秀教师应具备的知识条件。

二、案例教学的作用

案例教学使得学生成为教学活动的主体,形成了学生自主学习、合作学习、研究性学习和探索性学习的学习氛围。与传统的教学法相比,案例教学法有以下几方面的优势。

1. 由被动式学习变成主动式学习

传统的教师灌输式教学法的弊病之一是学生没有什么学习压力,因为学生在课前预习与否无人问津,在课堂上是否注意听讲无法考查。久而久之,灌输式教学实际上使学生产生了学习和思考的惰性,尤其是一些教师苦口婆心地灌输陈旧、过时、空洞的理论,更使课堂气氛显得沉闷和压抑,导致学生学而生倦,学而生厌。

2. 由直接得出正确答案变成思辨和推理过程

灌输式教学往往使学生注意听和记,容易滑进不进行分析的泥坑。在案例教学中学生必须思考和分析,教师进行案例教学不是例子加理论的简单描述和说明,而是启发和引导学生对案例涉及的命题进行思考、辩论和推理的过程。在案例分析中,围绕案例中的一些事实,教师会提出一连串的问题,使学生参与讨论,发表看法。在案例分析中,通常不给出标准答案,即便是告诉学生案例中决策者的实际做法,也不意味着这种做法就是唯一的正确答案。事实上也不存在绝对正确的答案,存在的只是可能正确处理 and 解决问题的基本思路 and 具体方法。通过这种提问式的案例教学法,使学生不仅学到了相关理论和知识,更重要的是学会了面对纷繁复杂的情况如何去思考,如何做决策。

3. 使学生获得心智、人格和学识的成长

在讨论案例的过程中,存在意见分歧是正常的。应当公开而有礼貌地表达不同意见,也应有礼貌地倾听和尊重他人的意见。任何人武断地把自己的想法强加于人,或者把自己的想法作为案例分析的唯一衡量标准的做法,都是不受欢迎的。学生在交流看法、交换意见的过程中不断接触新的信息、新的技术和新的方法,形成了一个大家共同分享的“知识平台”。

4. 是最节约时间和成本的“社会实践”

让学生接触大量案例,使每个学生充当经理、生产主管、销售代表等角色,设身处地从自己扮演的角色出发,参与案例分析和讨论,了解管理知识和技术的应用,体验理论在实践上的含义。与亲自参加社会调查研究和身临其境的“体验式教学”相比,案例教学是最节约时间和成本的“社会实践”,它以最小的消耗获得最大的成果。

三、我国案例教学存在的问题

目前在国内,案例教学已被越来越多的院校接受,并列入了各高校的教学改革计划,尤其是一些工商管理类高校已经开始广泛运用案例教学法。但是总体来说,目前国内的案例教学还处于起步阶段,主要表现在几个方面。

1. 重理论轻实务

以我国的工商管理教育为例,在本科教学过程中,一些院校还是只注重单一课程的开设,而忽视各门课程的整合;只重视课程中的数量分析,而忽视在现代企业管理中特别重要的人际关系、沟通技巧、企业文化等能力与技巧的培养,培养出的工商管理人才更像局部性职能管理人才,而非企业所需的综合性人才。

2. 案例教学比例不尽合理

与国外著名商学院相比,国内高校案例教学在工商管理教育中所占的比重还很小,远远不能满足专业人才培养的需要。以哈佛商学院为例,其案例教学所占的比例高达90%。如一门30个学时的课程,一般只有2个学时的理论讲授,其余28个学时都用于案例教学。对于教师来说,不会用案例教学将被淘汰。

3. 案例资源不足

许多高校尽管重视案例教学,但是在案例的搜集、整理与分析等方面相当滞后,有些甚至直接选用报纸、杂志甚至传记文学的内容,缺乏对企业管理过程的专业性审视和洞察,可以说从原始材料的选择就已经偏离了企业管理的视角,因而也难以做出专业化的分析和评价。另外,案例陈旧、缺乏代表性,有些案例仅涉及传统产业,缺乏对网络经济时代信息、网络、电子、通信等新型产业的管理研究,有些案例研究落后于国际企业管理的潮流,有关跨国投资、国际企业管理、跨文化人力资源管理等方面的案例及教学都相当薄弱,不能适应世界经济一体化发展的要求。总之,作为一种归纳教学法,案例教学成为未来教学改革方式的趋势已不可避免,尽管它不可能完全取代传统的演绎式的教学模式。推广案例教学除了需要教育理念更新以外,更重要的、基础性的工作就是案例库的建设。在这方面,我们必须立足本土,又需要借鉴外来经验。

四、本书特点

本书作者在编写《管理学》教材后,又配套编写了本书,以期为经济与管理类专业及相关专业的学生提供一本较好的案例库。本书有下列特点。

1. 内容丰富

本书所选的案例涉及电子通信、家电、石化、汽车、钢铁、电力、医药、零售、食

品、航空等 10 多个行业,而在每一行业中又选取该行业的典型企业,例如汽车行业的福特汽车、零售行业的沃尔玛、家电制造业的长虹、钢铁行业的宝钢等。另外还注意了国内企业案例与国外企业案例并重的原则。

2. 分析方法先进

本书在案例编排上,首先介绍企业(行业)的背景和基本情况,然后进行案例分析,强调定性分析和定量分析的结合,采用了因素评价矩阵、层次分析法、流程分析等分析方法,具有较强的实用性。

3. 教学模式创新

本书将工商企业的管理实务介绍给学生,使学生了解管理知识和技术的应用,体验管理的真谛,引导学生主动学习,提升学生的管理思维 and 创新能力。

五、本书参编人员

本书由赵涛教授策划、统稿,并最终审定。参加本书编写的有:路琨、吴文东、周素萍、王茂林、靳慧斌、郑诗田,在此对以上编写人员的辛勤耕耘表示衷心的感谢!同时对书中引用的文献的作者和单位表示诚恳的谢意!

赵 涛

2005 年 4 月 30 日

作者邮箱:TonyZhaoTJU@163.com

目 录

战略管理篇

案例1	TCL 的发展战略	1
1.1	TCL 的市场进入战略	1
1.2	TCL 的竞争战略	2
1.3	TCL 的科技创新战略	4
案例2	格兰仕集团的战略体系	6
2.1	成功的战略转移	6
2.2	面向阶段的总体战略	7
2.3	成本领先的竞争战略	9
2.4	各具特点的职能战略	10
案例3	中国感光材料行业发展战略分析	12
3.1	引言	12
3.2	世界感光材料行业分析	13
3.3	中国感光材料行业战略要素评价	17
案例4	中国轿车特约服务业的环境分析	28
4.1	中国轿车特约服务模式	28
4.2	中国轿车特约服务业的宏观环境	29
4.3	中国轿车特约服务业的微观环境	33
4.4	小结	46
案例5	发展中的青岛啤酒	47
5.1	公司简介	47
5.2	青岛啤酒的扩张	47
5.3	青岛啤酒的供应链管理	54
5.4	青岛啤酒在福建的品牌战略	56

案例6 神州数码的战略转型与战略规划 59

- 6.1 神州数码公司简介 59
- 6.2 神州数码的并购战略转型 60
- 6.3 神州数码2002年的财政战略规划 62

案例7 宝洁公司在中国的品牌管理 64

- 7.1 引言 64
- 7.2 宝洁公司的多品牌战略 66
- 7.3 宝洁公司的差异化品牌营销策略 67
- 7.4 宝洁公司的品牌保护策略 72
- 7.5 “润妍”品牌个案 73

组织设计与人力资源管理篇

案例8 CH公司的人力资源管理 78

- 8.1 人力资源部的职能定位 78
- 8.2 人力资源部的组织模式 78
- 8.3 集权与放权 79
- 8.4 市场导向 79
- 8.5 积极引进“外脑” 80
- 8.6 唯才是举 81
- 8.7 公平竞争 81

案例9 中-阿公司的组织管理模式 83

- 9.1 中-阿公司投产初期面临的问题 83
- 9.2 中-阿公司的人员配置和组织机构分析 87
- 9.3 中-阿公司的管理模式分析 93

案例10 FC医院的业务部制管理方法 97

- 10.1 医院概况 97
- 10.2 业务部制的实行 98
- 10.3 FC医院的人力资源状况分析 100
- 10.4 FC医院的薪酬管理及激励方法 102

领导理论篇

案例11 IBM的领导艺术 110

- 11.1 以文化变革带动公司变革 110
- 11.2 以文化为本打造领导团队 111

- 11.3 原则替代规则 112
- 11.4 激励取代强制 112
- 11.5 文化领导的新阶段 113

经营运作管理篇

- 案例12 沃尔玛的经营运作之道 114
 - 12.1 沃尔玛的营销策略 114
 - 12.2 沃尔玛的物流管理 116
- 案例13 钢铁“航母”——宝钢集团 120
 - 13.1 宝钢跻身世界500强 120
 - 13.2 宝钢集团的对标管理 120
 - 13.3 宝钢集团的供应链管理 126

评价与控制篇

- 案例14 质量控制环在上海大众 POLO 轿车生产线上的应用 136
 - 14.1 “中国最受赞赏的外商投资企业” 136
 - 14.2 质量控制环在 POLO 总装车间的具体运作 137
- 案例15 WT 公司的绩效评价 143
 - 15.1 公司简介 143
 - 15.2 公司的经营绩效评价 144
- 案例16 联想的考核体系 158
 - 16.1 公司简介 158
 - 16.2 静态职责分解 158
 - 16.3 动态目标分解 159
 - 16.4 考核评价 161

企业文化篇

- 案例17 南方航空公司的企业文化 163
 - 17.1 引言 163
 - 17.2 关于南航文化的发展 164
 - 17.3 关于文化审计 164
 - 17.4 关于“南航心约” 165
 - 17.5 关于文化的作用 172
 - 17.6 几个关系的说明 173

17.7 附：“南航心约”	173
案例18 IBM 的文化	177
18.1 创业初期的文化特征	177
18.2 IBM 的文化转型	178
18.3 IBM 的新生文化	179
案例19 联想的文化根基	181
19.1 联想的企业文化螺旋式发展理论	181
19.2 联想的“屋顶图”	181
19.3 联想的文化发展历程	183
19.4 联想“以人为本”的亲情文化	184
19.5 联想的远景目标	186
19.6 联想的核心价值观	186
特色管理篇	
案例20 壳牌的信息服务	188
20.1 壳牌竞争部门的主要工作	188
20.2 竞争情报与知识管理的整合	190
20.3 SSI 公司的基本经验	192
案例21 丰田生产方式(TPS)——风靡全球的神奇生产体系	194
21.1 后起之秀——丰田汽车公司的辉煌历程	194
21.2 丰田生产方式(TPS)的体系	195
21.3 丰田生产方式的哲学内涵	197
21.4 我国企业推行 TPS 活动中存在的问题	198
21.5 学习丰田生产方式的要诀	200
21.6 点评	201
案例22 中美史克有限公司的危机管理	203
22.1 公司简介	203
22.2 中美史克的“康泰克”危机管理过程	203
22.3 危机管理的背后	209
案例23 安利的营销模式与社会伦理	213
23.1 公司简介	213
23.2 安利的营销模式	213
23.3 安利的社会伦理	216

案例24 华为的内部创业	220
24.1 内部创业前后	220
24.2 内部创业的实行	221
24.3 内部创业的收场	221
24.4 关于内部创业的思考	222
参考文献	225

战略管理篇

案例 1 TCL 的发展战略

TCL 集团股份有限公司创办于 1981 年,总部位于中国南部的广东省惠州市,在深圳和香港上市(深圳:TCL 集团 000100;香港:TCL 国际 1070)。24 年来,TCL 集团发展的步伐迅速而稳健,特别是进入 20 世纪 90 年代以来,连续 12 年以年均 42.65% 的速度增长,是中国增长最快的工业制造企业之一。目前 TCL 集团主要从事彩电、手机、电话机、个人电脑、空调、冰箱、洗衣机、开关、插座、照明灯具等产品的研、产、销和服务业务,其中彩电、手机、电话机、个人电脑等产品在国内市场具有领先优势。TCL 集团如此快速成长是一系列战略决策的结果。

1.1 TCL 的市场进入战略

1993 年,TCL 集团进入彩电行业的战略与众不同,不是投资建厂,而是采取“抓住营销,外包生产制造”的战略,即依赖香港彩电企业长城电子集团的生产加工,通过自己的品牌和营销网络进行销售。

1993 年,时任 TCL 电子集团公司总经理的李东生,果敢做出决策,迅速推出适合消费者需要的大屏幕彩电。当年,TCL 与香港某公司合作,充分利用港资在惠州先进的彩电制造能力和雄厚资金,不失时机地向国内市场推出 TCL 王牌 28 英寸(72 厘米)、29 英寸(74 厘米)大屏幕彩电。在借得彩电生产基地后,TCL 又与彩虹集团公司联营,巧妙取得彩电生产许可证。TCL 王牌彩电凭借其新颖的国际流行款式、较高的性价比和稳定可靠的质量,一推向市场,就赢得了广大国内消费者的喜爱。

随后,TCL 不遗余力地进行有计划的国内市场推广,在国内各大省、市先后组建了直属的 7 个大区、32 个销售分公司和 180 个经营部,全面负责市场推广和售后服务工作,此举为 TCL 王牌彩电迅速占领市场发挥了巨大作用。

从 1993 年始,凭借强有力的营销力量,TCL 不断从东芝、松下、飞利浦等国际

知名品牌及其他国内品牌的手中抢回市场份额,到1995年,TCL王牌彩电的市场占有率跃居国内品牌的第6位,成为彩电市场中一支强劲的生力军。

1.2 TCL的竞争战略

2000年以来,国内彩电行业一度陷入下滑的恶劣处境。而TCL集团的彩电业务一枝独秀,仍有相当盈利。据TCL国际控股公司2001年发布的中报显示,上半年TCL王牌彩电销量突破300万台,国内市场占有率为19%,比去年同期增长5%,产销量均跃居国内同业第一,王牌彩电上半年盈利1亿多元,明显高于业内其他企业的水平。TCL能在竞争激烈的彩电业中脱颖而出,得益于其准确的竞争策略。

1.2.1 并购策略

1996年,CH率先发起价格战,打破国内彩电市场的均衡态势。TCL看到主要对手CH采取如此剧烈的竞争行动,如果不采取相应的战略行动,必然落败,甚至会被“淘汰出局”。在这种新的形势下,TCL原有的“抓住营销,外包生产制造”的战略就暴露出较大的弱点。于是TCL面临两种应对策略:一是保持原有价格,提高产品质量,加大宣传、广告力度,扩大本企业产品与竞争对手产品的差异性;二是降低价格。

CH的降价幅度高达30%,加之彩电的价格弹性较高,因而,第一种策略难以奏效,要想在价格大战中不败,就必须降价。降价的同时又要确保利润,就必须降低成本。彩电的成本主要来自于生产环节。为解决这一难题,TCL采取了“通过兼并,前向整合”的战略。从1996年至2001年,在短短5年时间里,TCL先后兼并了5家企业。

1996年春,TCL集团与香港陆氏集团谈判,计划收购该集团在蛇口的生产基地。双方一拍即合,协议很快于1996年6月正式签字。TCL注资1.5亿港币控股蛇口陆氏基地,并派出大批经营管理和工程技术人员对之进行改组管理和技术改造。9月,TCL对蛇口陆氏进行改组,重新注册为TCL王牌电子有限公司。陆氏集团涉足彩电市场早,生产经验丰富,它在深圳蛇口的生产基地拥有完整的科研开发和生产设施,技术力量雄厚。因而,通过这次兼并,TCL拥有了自己的彩电生产基地,即深圳TCL王牌电子有限公司。兼并蛇口陆氏使TCL以相对较低的风险(与新建彩电生产基地相比)仅用3个月就拥有了自己的彩电开发、生产环节。借助TCL在彩电市场上较高的占有率,TCL在深圳的生产基地的生产规模大大提高,达到月产TCL王牌彩电8万台,另外还为爱华、日立加工整机1.5万台,远远超过了原蛇口陆氏公司鼎盛时期的产量。规模的扩大带来了成本的大幅下降,为TCL带来了

效益的提高。据 TCL 兼并陆氏彩电项目的财务报表显示:截至 1997 年第二季度,该公司在短短 1 年时间内,共盈利 1 亿元,一举扭转了蛇口陆氏公司生产停滞、长期亏损的被动局面。TCL 乘势扩大实力以求市场霸权。

1997 年 6 月,为了与 CH 竞争,TCL 投资 6 000 万元,仅用 2 个月时间就实现了强强联合,组建了河南 TCL 美乐电子有限公司。美乐集团原是电子工业部部属企业,已占有中原、东北、华北地区的广大农村市场,拥有完整的销售体系,年销售额近 7 亿元,利润 1 300 万元。TCL 对美乐集团的兼并是一次双方自愿的兼并。这次兼并使美乐集团获得了 TCL 的资金、技术和先进的管理机制;而 TCL 借此机会使 TCL 王牌彩电在中国北方农村市场的名气大振。从长远看,中国农村市场会成为中国彩电需求量最大的市场,因而敲开农村市场大门,将是在竞争中取胜的关键。美乐集团正是 TCL 进军农村的理想合作伙伴。兼并美乐集团,使 TCL 一举切入 500 公里半径范围、4 亿人口的农村市场。另外,这次兼并还降低了 TCL 的销售成本,按年销售 50 万台算,就可节省运费 500 万元以上。

1999 年,通过国有资产无偿划转,TCL 重组内蒙“彩虹”,组建内蒙 TCL 王牌公司。经过一年多的经营,“彩虹”这颗“塞外明珠”又熠熠生辉。

1999 年底,以 TCL 家电企业为主体的 TCL 国际控股公司在香港联交所成功上市,融资 10.5 亿港元。

1.2.2 价格策略

彩电行业的激烈竞争导致彩管“囤积”事件的上演。彩电的关键部位——彩管占彩电成本的 60%。1998 年 8 月起,当时彩电行业的老大——CH 就开始悄悄大量收集彩管。到 9 月底,彩电同行们纷纷感到彩管货源吃紧、价格上升,CH 公开宣称,它已经订购了国内彩管供应量的 70%。CH 此举给同业带来了巨大的影响,同时也使本企业的产量在国内同行中继续独占鳌头,但是人们注意到,CH 采购彩管的数量大大超出其生产量,而其生产量又大大高于其实际销量。

CH 在自己多次的“绝不降价”声中,于 1999 年 4 月突然在全国范围内大幅度降低彩电价格,掀起新一轮价格大战。从 CH 的“囤积”彩管经营到被迫大幅降价可见,单纯依靠制造能力来维持竞争的方式已不适应市场竞争的新要求,市场竞争格局的变化,要求经营者把重点放在提高自身的核心竞争力上,如通过产品开发、经营管理或市场营销上的革新进步来淘汰没有进步的同行。

因此,当 1999 年春彩电市场再度爆发降价战之时,李东生就有一个清醒的认识,毫无节制的价格战是一场没有赢家的恶性竞争。当年,TCL 在研发上加大了力度。一方面,他们加强研发力量的组织建设,成立广东数字信息技术研究开发中心,下设 4 个研究所,同时针对研发部门的特点引入激励竞争机制,让有贡献的研

发人员的收入可以高于事业部总经理。另一方面,加大研发投入,每年的研发经费在过去的基础上增加 30%至 50%。1999 年至 2000 年,TCL 彩电有 5 项技术处于国际领先水平。2000 年,TCL 推出的王牌五大系列新概念彩电,就是前一年加大研发力度的成果。

如果说 1999 年彩电业的价格战还处于良性与恶性边缘的话,2000 年的价格战则完全成了恶性竞争。而此时的 TCL 已经形成了一整套的应对思想,即“三个最好”的竞争策略——“研制最好的产品,提供最好的服务,创建最好的品牌”。一向长于价格战的 TCL 这一次把目光盯在有利润空间的新产品和可以增值的服务上,价格大战开始后 1 个月即有明显的收效。

“不一定做最大,但要把自己做强”,经历了价格战后,TCL 不再把“最大”作为自己的奋斗目标。TCL 不追求表面的最大,他们追求的是最强。

1.3 TCL 的科技创新战略

TCL 提出“研制最好的产品,提供最好的服务,创建最好的品牌”,坚持靠科技创新提高产品的核心竞争力。

如何“研制最好的产品”,TCL 有一套自己的做法。在技术上,他们围绕画面、声音两大彩电的核心功能,寻求局部创新;在设计上,他们力求将中国情趣现代化,进行一场中国电子信息行业的工业设计革命。TCL 推出了单独听音响电视、百变星换壳彩电等五大系列的“新概念彩电”,市场反应热烈。2000 年春天,TCL 又推出了整合数字技术、通信技术和信息技术的面向未来的家庭信息显示器——“HID”。“HID”的推出是中国彩电企业首次在技术解决方案上超越了国外洋品牌,得到了专家们的好评。近年来,TCL 推出的电脑、手机、空调、冰箱、无绳电话、锂电池、开关、插座、节能灯等产品也依靠科技创新取得了可喜的市场业绩。

为了满足消费者的个性化需求,TCL 还不断加强工业设计水平,提高彩电的附加值,避免了恶性的价格战。银佳、钛金、百变星换壳彩电迎合了老百姓对家庭装饰的需要。其中,钛金纯平彩电的面板设计把西方的浪漫融入到东方的神秘中,使王牌彩电的外观充满了视觉诱惑力。TCL 集团还举办了首届大学生工业设计大赛,以期整合产学研的力量,将中国工业设计的水平提升到一个新的高度。

对这些由内而外饱含科技含量的新品,市场反应热烈。据权威部门对国内市场的统计,TCL 的高清晰数字电视以 98%的市场占有率雄踞国内榜首。2001 年上半年,市场上 2 650 元以上的单机品种,TCL 的零售量一直保持领先,4 850 元以上的高端品种,TCL 的零售量则是国内其他同行的总和,同时,TCL 还囊括了大屏幕彩电品种的几个销量冠军。

TCL“研制最好的产品”的理念,也使得 TCL 日后步入多元化经营时获益良多。例如在进军白色家电(冰箱、洗衣机、空调)行业后,短短 1 年间就使得 TCL 晋升行业前列。

实际上,家电业最后的竞争就是品质的竞争和服务的竞争,如何突出重围,获得核心竞争优势,是摆在每一家电兵团面前的紧迫任务。在产品品质方面,凭借集团强大的研发实力,TCL 冰箱、洗衣机双获殊荣,成为国家质量技术监督局公布的首批质量免检家电产品,验证了 TCL 品牌产品的“如金”品质,也证明了 TCL 冰箱、洗衣机销售的爆炸性增长源于过硬的产品品质。

据国家质量技术监督局人士透露,国内首批质量免检的家电产品的评选,既是对国内家电业各厂商实力的一次检阅,也是消费者选择家电产品的“试金石”。经过严格检验和筛选的首批免检家电产品,包括电视、空调、洗衣机和电冰箱等 4 类 72 种产品,基本上反映了国内家电制造业的最高水平。

科技背后是企业综合实力的体现。TCL 冰箱、洗衣机依靠产品品质异军突起,TCL 冰箱进入行业第 8 名,TCL 洗衣机晋升行业前 7 名(其中双桶洗衣机已进五强行列),有分析人士这样评价道:“在冰箱和洗衣机领域,TCL 用 1 年时间走了其他品牌 8 年所走的路!”

思考题:

1. TCL 的市场进入战略的成功之处在哪里?
2. 说明 TCL 怎样面对外界因素给企业带来的机会和威胁。
3. 什么是企业的核心竞争力? TCL 的核心竞争力又是什么?
4. 怎样认识 TCL 的多样化经营战略和集中化经营战略?