



温特童车进入中国市场

中山大学管理学院案例研究中心 编

中大管理案例

C a s e

Zhongshan University Management

Winter Children Carriage Entering into Chinese Market

温特童车进入中国市场

79.23
0305
Z

中大管理案例

——温特童车进入中国市场

中山大学管理学院案例研究中心 编

中山大学出版社
·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

中大管理案例:温特童车进入中国市场/中山大学管理学院案例研究中心编. —广州:中山大学出版社, 2003.5

ISBN 7-306-02071-4

I. 中… II. 中… III. 企业管理-案例-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 027108 号

责任编辑:刘学谦 封面设计:方竹 责任校对:刘叔伦 责任技编:黄少伟

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路135号 邮编:510275)

电话:020-84111998、84037215)

广东新华发行集团发行

江门市新教彩印有限公司印刷

(地址:江门市棠下镇金溪工业区 邮编:529085)

880 毫米 × 1230 毫米 32 开本 4.875 印张 150 千字

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

印数:1~4 000 册 定价:10.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换

编者的话

第一本中大管理案例出版之后引起的社会反响，是我们原先没有想到的。当时初印 3000 册还担心积压，没想到很快售罄，后来还加印了 2000 册。这使我们倍受鼓舞，决心将此类书继续出下去。在中山大学出版社的支持下，现在又一本案例书与读者见面了。

本书选录的 18 篇案例，是从中山大学管理学院案例库收录的上百篇案例中挑选出来的，内容涉及一般管理、人力资源和组织行为、生产运作、财务与投资、市场营销和战略管理；还有兄弟院校的同行编写的一篇案例和一篇教案。我们希望这本书能够在教学过程及同行中起到互相交流、共同提高的作用。

编者

2003 年 4 月 25 日

目 录

南方进出口公司·····	潘 明	张庆学 (1)
牛王潮州牛肉火锅城·····		陈素雄 (7)
广州远洋宾馆·····	陈宏巨	黄晓丽 (13)
粤华大酒店·····		吴 慧 (18)
彩虹视听器材服务有限公司·····		邹 健 (20)
华南石油勘探开发公司·····		符劲敏 (27)
杨刚的选择·····		沈 钢 (34)
东莆电子有限公司·····		周化明 (42)
爱克公司·····		洪 淳 (48)
温特童车进入中国市场·····		罗雪君 (58)
麦尼克(中国)有限公司·····		徐 欣 (71)
富兴实业股份有限公司·····		陈小刚 (78)
香港汇通源投资公司·····		李如才 (85)
康明斯公司的全球采购·····		杨 文 (99)
科玛斯公司 ·····		黄 胜 (107)
广州宇威医药集团股份有限公司 ·····		谢 昶 (113)
耐特力(中国)有限公司 ·····		舒凯彪 (125)
广州羊城药业公司 ·····		魏大华 (134)
东丹集团公司 ·····		邝国良 (140)
东丹集团公司教案 ·····		邝国良 (146)

南方进出口公司

本案例是在邵冲、朱仁宏指导下，由潘明、张庆学编写的。该案例只是提供一种管理实践中的情景，供课堂讨论使用，并不暗示某一种管理方法是否有效。由于保密的原因，案例对某些名字和数据作了掩饰处理，但不影响所得结论。

本案例版权归中山大学管理学院所有，未经书面许可，禁止对本案例进行任何形式的复制、转载和修改。如需购买或申请复制、转载和修改许可权，请与中山大学管理学院案例研究中心联系。

通讯地址：广州市新港西路 135 号，中山大学管理学院案例研究中心

邮政编码：510275

电话号码：(020) 8411 3189

传真号码：(020) 8411 3626

Copyright (c) 2002, 中山大学管理学院

版本：2002-1-29

2000 年 7 月的一个上午，南方进出口公司主管业务的副总经理潘长江和进口部经理张奕在讨论上半年与诺电公司发展业务的情况。诺电公司是北美一家大型电信设备制造商，在国内设有多家分厂，其中在东莞的分厂生产交换设备和移动基站，据了解，其 2000 年的订单已达到 4 亿美元。南方进出口公司从 1998 年开始代理东莞诺电公司的生产原料进口业务，其周到和专业的服务得到东莞诺电公司的肯定，在同等条件下，东莞诺电公司会优先选择南方进出口公司。

潘长江和张奕发现，1~5 月份南方进出口公司代理东莞诺电公司的进口业务达到 4000 万美元，但从 6 月份起，就没有新的合同，张奕和东莞诺电公司进出口部经理陈伟打过几次电话，但陈伟推说公司没有计划。潘长江从旁边了解到，东莞诺电公司生产原料进口业务一直就没有停过，

究竟是怎么回事？是不是有新的竞争对手加入？潘长江决定请东莞诺电公司总经理王申吃饭，一方面交流感情，另一方面了解原因。

东莞诺电公司

王申是一位美籍华人，移居美国之前在香港生活，对中国国情比较了解，同时由于在北美生活多年，在北美诺电公司从基层做到总经理，对外企运作也非常了解。

晚宴在东莞的一家大酒店举行，为了活跃气氛，潘长江还约了王申的一位好朋友参加。晚宴气氛非常热烈，由于好朋友在场，王申对一些情况做了介绍。

东莞诺电公司成立于1990年，为中外合作企业，原为中方控股。北美诺电公司于2000年收购控股股东东莞诺电公司，并派出自己的管理人员管理整个公司，除王申外，其余都是来自北美的外籍管理人员。由于中外文化背景的不同，所以对一些问题的看法和做法都不同，虽然王申对中国情况较为了解，但一些问题的决定还是要尊重经营班子的意见。

关于东莞诺电公司生产原料进口业务，王申是这样解释的：东莞诺电公司是中国外经贸部批准成立的中外合作企业，并已取得外经贸部的自营进出口经营权，一直以来都自营进出口，现在由于业务繁忙，进出口部人员已增至12人。在2000年以前，由于是中方控股，中方的管理人员考虑到各方面的关系，将进出口业务外包给外单位代理。像南方进出口公司，服务好，按规经营，得到东莞诺电公司的肯定。但一些别的进出口公司，在代理过程中违规经营，走私进口，被海关发现后追查到东莞诺电公司，影响了东莞诺电公司的信誉。所以在外方控股后，为了更好地实行控制和避免风险，公司决定进出口业务由自己运作。南方进出口公司没有合同也就是这个原因。

同时，王申也说出了公司目前遇到的问题，由于移动基站设备属于国家机电进口特定产品，整机严格控制进口。国家规定如进口的零部件价格占整机60%以上的，视同整机进口。由于移动基站设备技术较新，目前东莞诺电公司的生产流程只是进行整机调试和输入软件，零部件价格占整

机 80% 以上，现在海关已对零部件的进口批文提出质疑，如果零部件价格降不下来的话，必须使用整机进口批文，而整机批文几乎很难拿到，

另一方面，由于中国通信市场的迅猛发展，电信运营商为了迅速抢占市场，增加了对移动基站建设的投入，2000 年东莞诺电公司取得了几个较大金额的订单。由于交货期的问题，东莞诺电公司不可能在短期内获得北美诺电公司的技术转让，移动基站关键部件的生产仍只能由北美诺电完成，移动基站的进口零部件的价格不能马上降下来。

整个东莞诺电公司都为这个问题想对策，但还是没有想到更好的方法。本来，如果一些元件的进口外包给外面的进出口公司，从进口管理上可以避免这种限制，但公司的其他外籍管理人员认为这是不合法行为，坚决不同意，尤其是权力很大的法律部，也不同意这种做法。

这时潘长江提出了一个想法，能否让东莞诺电公司的国外零件配套厂委托南方进出口公司作为中国的代理，这样东莞诺电公司就可以在国内和南方进出口公司进行人民币交易，既不违反国家政策，又能解决问题。王申也觉得可行。他说下个月有 2 家基站功率放大器供应商来访东莞诺电公司。基站功率放大器价格占了移动基站价格的 40%，如果能谈妥，南方进出口公司的业务量将会很大。由于这是南方进出口公司和基站功率放大器供应商之间的合作，东莞诺电公司说好只是介绍引见，并不参与中间的谈判，成功与否都和东莞诺电公司没有关系。

和 PW 公司的会谈

王申确实守信誉。一个多月后，2000 年 8 月 15 日，东莞诺电公司的业务员通知南方进出口公司，说有一个基站功率放大器供应商到了东莞诺电公司，他们安排了一个下午让南方进出口公司和基站功率放大器供应商进行商谈。

潘长江和张奕如期到达东莞诺电公司，在一个小会议室会见了基站功率放大器供应商、美国 PW 公司的财务部经理巴克和市场部经理比特。东莞诺电公司没有参加会谈。潘长江简单介绍了南方进出口公司，以及和东莞诺电公司多年的合作关系。巴克经理也介绍了 PW 公司的一些情况。

PW 公司是美国的一家中小型公司，在纳斯达克上市。PW 公司从来没有在美国以外的地方与别的公司合作，PW 公司和东莞诺电公司的业务量只占其公司总业务量的 5%。巴克是第一次到中国，对中国很陌生。

由于巴克对中国情况缺乏了解，所以当潘长江介绍中国海关情况、批文问题、东莞诺电公司目前存在的问题，以及南方进出口公司的一些想法时，巴克似懂非懂，他只是对中国日益增长的市场有兴趣，希望现金交易，而对合作方式并不感兴趣。

会谈很快就结束了，双方没有达成任何协议，南方进出口公司认为已经将情况说清楚了，但 PW 公司理解了多少，就不清楚了。双方表示继续保持联系，希望今后能进行合作。东莞诺电公司事先说好只是介绍引见，所以没有过问谈判情况。

和 SPC 公司的会谈

没过多长时间，2000 年 9 月初的一个星期五，东莞诺电公司又通知南方进出口公司，说另外一个基站功率放大器供应商 SPC 公司到了东莞诺电公司，他们又安排了一个下午让南方进出口公司和 SPC 公司进行商谈。东莞诺电公司说该公司非常希望和南方进出口公司合作。因为 SPC 目前在东莞诺电公司的订单很少，如果南方进出口公司和 SPC 合作成功，东莞诺电公司将会把 PW 公司大部分订单转移给 SPC 公司，这对 SPC 公司来说，无疑是非常有吸引力的。

那天下午，南方进出口公司派了三人谈判小组，张奕、进口部的副经理许勇和业务员林娟。SPC 公司来了两个人，一个是美国总部负责大客户的董事 KIM 女士，一个是 SPC 位于韩国的亚太区的销售和市场经理崔元哲。崔元哲曾在香港生活了几年，懂英语、普通话和广东话等多种语言。在会谈中非常留意中方代表的私语和中方放在桌面上的文件。在之前一次非正式的会晤中，潘长江曾和 KIM 沟通双方合作的可能性，因为有东莞诺电公司的私下承诺，如果和南方进出口公司合作，SPC 将会获得更大的订单，所以 SPC 非常感兴趣，并急于和南方进出口公司达成合作意向。那天会谈一开始，SPC 就开始和南方公司讨论进口的有关细节问题，非常

急于弄清楚和以前的操作有什么不同，并且希望当天的会谈能达成一个初步意向，在接下来的星期一所有细节能敲定，并从当月的订单开始实行这种方式的运转。

随着会谈的不断深入，张奕发现，SPC 似乎并不真正了解东莞诺电的困境及他们引见南方公司的真正目的。SPC 认为他们只是配合东莞诺电的策略，而且 SPC 认为所增加的代理成本理应由东莞诺电承担，但南方公司知道东莞诺电是不可能接受的。从长期来看，南方公司的利润空间只能通过进口零部件做加工装配，整机和零件的税率差额来实现。南方公司有一个更重要的目标，拿到 SPC 的全中国总代理，除了东莞诺电这个大客户外，开拓其他同样在中国设厂生产、碰到相同困境的其他大公司的订单。但在目前，南方公司希望在中国境内做 SPC 产品的加工装配、测试。由于涉及技术转让和培训，以及合作方式（如股权的分配）等方面的安排，在短期内不可能马上运作，南方公司的谈判代表认为当天不可能签订任何协议。

由于有当月订单的压力，SPC 迫切希望马上和南方公司合作，但他们并不愿意谈长期的合作问题。目标只是针对最近两个月的订单。由于缺乏长期的预期，张奕按照正常的进出口代理方式报价，但当 SPC 方的人一听到报价后，就跳了起来，并马上找来东莞诺电的陈伟来协调。陈伟也觉得意外，不知为何南方进出口公司出这么高的报价。陈伟还把以前和南方公司的合作方式摆出来做比较，张奕对陈伟说这是东莞诺电和南方公司两家的事情，希望双方私下里谈，但陈伟却说：“没必要私下里谈，就当着三方谈清楚。”会议气氛一下子变得非常尴尬。由于时间很晚，当天三方并不能达成任何的意向，KIM 第二天会飞回美国，陈伟希望潘长江能在第二天来东莞诺电落实未有结果的事情。

第二天潘长江如期来到东莞诺电，但陈伟却突然要赶乘飞机到外地出差，潘长江利用送陈伟到广州机场的时间聊了一下，得知一些情况。原来 SPC 的报价是经过北美诺电总公司核定的，经过一系列严格的采购审核程序确定 SPC 为北美诺电的原材料供应商，供应价格基本上是确定的，东莞诺电无权要求其降价。现在 SPC 公司愿意为获取更多的订单支付代理费，但其他额外的费用则不同意接受。

后来三方来往了一些传真，南方公司也按东莞诺电的要求，把代理进口费用按进口各环节详细地再次报了过去。但后来就没有了回音。

潘长江和张奕非常困惑，这个主意和想法非常好，可以达到三赢的局面，为什么两次都是粗粗谈完后就不了了之？到底在谈判的过程中出现了什么问题？

牛王潮州牛肉火锅城

本案例是在邵冲副教授指导下，由陈素雄编写的。该案例只是提供一种管理实践中的情景，供课堂讨论使用，并不暗示某一种管理方法是否有效。由于保密的原因，案例对某些名字和数据作了掩饰处理，但不影响所得结论。

本案例版权归中山大学管理学院所有，未经书面许可，禁止对本案例进行任何形式的复制、转载和修改。如需购买或申请复制、转载和修改许可权，请与中山大学管理学院案例开发中心联系。

通讯地址：广州市新港西路 135 号，中山大学管理学院案例开发中心

邮政编码：510275

电话号码：(020) 84113189

传真号码：(020) 84113626

Copyright (c) 2001，中山大学管理学院

版本：2001-8-6

2000 年 7 月 15 日，对牛王潮州牛肉火锅城老板张壮凌来说是难熬的一天。因修建地铁要拆迁的明记餐厅急需承让自己的火锅店，今天是双方约定的成交日，讲好的时间是上午 10 点，现在快下午 5 点了，还是不见明记餐厅的人来。明记餐厅事前交了 5 万元订金，明记餐厅的老板不会是忘了今天的约会吧？几次打电话都联系不上对方，张壮凌顿时有一种不祥之感。是什么原因使明记餐厅的老板放弃了这次交易？连 5 万元的订金都不要了。张壮凌原想通过这次转让摆脱火锅店的亏损局面，看来是转让不成了。

牛王潮州牛肉火锅城

牛王潮州牛肉火锅城是一家专做潮州菜式的火锅店，1996 年 6 月开

业。老板张壮凌是粤东人，原在深圳火车站做糖烟酒生意，积累了一笔资本。1996年3月来到广州，在新港西路鹭江商业城租用二楼800平方米的场地。每月租金36000元，租期6年，每两年递增12%，押金10万元。张壮凌投入170万元搞装修和添置设备，还交了8万元的水电增容费（投资情况见表1），开办了广州市第一家大型潮州菜火锅店——“牛王潮州牛肉火锅城”。

火锅店设有200多个餐位，专门经营潮式牛肉火锅，用料是一种富有潮汕地方特色的牛肉丸。火锅店临街一面采用落地玻璃墙，店面通透，马路上的过往行人可一目了然。顾客群主要是中山大学的学生和鹭江附近的农民这类低消费群体，以及在穗的潮汕人。

潮菜与潮州牛肉火锅

广东菜有广州菜、潮州菜和东江菜三大类。潮州菜以烹调海鲜见长，刀工技术讲究，口味偏重香、浓、鲜、甜，喜用鱼露、沙茶酱、梅糕酱、姜酒等调味品，甜菜较多，款式百种以上，都是粗料细作，香甜可口。潮州菜的另一特点是喜摆12款，上菜次序有喜头、尾甜菜，下半席上咸点心。秦朝以前潮州属闽地，其语系和风俗习惯接近闽南而与广州有别，因渊源不同，故菜肴特色也有别，代表品种有烧雁鹅、豆酱鸡、护国菜、什锦乌石参、葱姜炒蟹、干炸虾枣等，都是潮州特色名菜，后传岭南地区及海内外。

潮菜在平常更以“肉丸系列”和“卤水系列”闻名于世。在广州，说起潮菜人们就会想到潮州牛肉丸。潮州牛肉火锅原料以牛肉为主，主要的菜式以“三丸”为招牌，即牛肉丸、猪肉丸、鱼丸。肉丸是潮州菜的特色菜之一，制法与广州制法完全不同，吸收了部分客家肉丸制法，香脆，有弹性，品种比较单一，不需很复杂的厨房制作，只要做好肉丸就行了，烹调技术不需很高。由于原料的特点，只适合火锅制法，很少有小炒。牛肉火锅的旺季在秋冬，夏天是淡季。广州的牛肉火锅店大多为潮汕人所开设，市场定位在中低档位。

火锅城的经营方式

在广州经营潮式牛肉丸的餐馆虽早已有之，但以前都是以个体小食档为主。把潮菜中的牛肉和“肉丸系列”以大型火锅店的形式经营，可以说是张壮凌的首创，对此他也很自豪。

开牛肉火锅店，牛肉丸的质量非常重要。制作牛肉丸选用的牛肉必须是当天早上新鲜的牛肉打成，原料绝对保证新鲜。有几次，牛肉供应商的牛肉不很新鲜，张壮凌当即退货。在1996、1997年的火锅店热时，张壮凌品尝过广州市几乎所有的牛肉火锅店，他认为自己的牛肉丸是做得最好的。他说，“全市火锅店惟有我一家是在二楼，后来很多火锅店都不行了，而我却还可以做下去。”

张壮凌始终没有摆脱“夫妻档”式的家族经营方式。张壮凌管全面，老婆管财务，弟弟管采购。张壮凌的核算方法很简单：月营业额减去现金支出，就是利润。他无法核算菜式的毛利率。张壮凌对此也明白。他说：“如果能请到一位我能放心的、有管理能力的、能带来效益的人，我愿意高薪请他来管理。”

困境

火锅城开张后的头两年生意特别好，平均每月营业额约25万元，平均每月盈利4万多元。随后广州相继冒出十多家经营模式相同的潮州牛肉火锅店，海珠区昌岗路和江南大道就开了三间。火锅店在广州好似一阵风，热闹了二三年后就进入消费低潮，大部分火锅店生意不好。原因是多方面的。广州天气炎热、潮湿，火锅、特别是牛肉火锅本来就不太适合广州人的饮食习惯，许多广州人光顾牛肉火锅店是为了尝鲜。火锅店菜式简单，吃一两次觉得还可以，吃多就腻了。再有就是其他菜式的竞争，特别是连锁店式海鲜、野味和其他特色菜的竞争，使得潮州牛肉火锅店市场没法做大，火锅店进入低谷。由于同类火锅店离“牛王”较远，而且这几年有不少火锅店关闭，因此“牛王”的竞争者主要是来自附近餐馆。在客村

和鹭江一带，还有另外四家餐馆，一是大型的连锁餐馆“东江海鲜酒楼”，市场定位在中高档次；二是在大江苑的“天然居酒楼”，三是在客村立交附近的“南海城海鲜酒楼”，这两家主要是做广州菜，市场定位也在中高档次。这三家餐馆离火锅城较远。四是“明记餐厅”，离火锅城最近，就在火锅城旁边。

从1998年3月开始，火锅城的经营额急剧下降，平均一个月营业额才13万元（成本开支及营业情况见表2和表3），每月亏损4万多元。面对经营困境，张壮凌想尽了各种办法。1998年7月，他投入18万元增设茶市（早茶和夜茶）。由于地理位置好，价格便宜，吸引了不少喜欢喝茶的人，特别是附近下渡村和鹭江村的农民。每月能增加6万元的营业额，亏损额有所减少。就这样惨淡经营到2000年，火锅城的经营状况依然没有好转的迹象。张壮凌决定把店铺转让出去，开始寻找买主。

2000年6月，广州地铁二号线发出正式通告，鹭江站将在9月份开始拆迁。明记餐厅在被拆迁之列，与其相邻的火锅城不用拆迁。

明记餐厅开设比火锅城早，经营者是陈姓兄妹，在20世纪80年代末从中山大学东门外的街边小档做起。刚开始是晚上在街边摆几张台子，由于菜的味道不错，很受中大学生和中低收入的顾客欢迎，生意越做越旺。随着生意的发展，餐厅不断扩大，把旁边的面店都租了过来。但由于临新港路，店面无法向外扩展，明记只能向里面扩展。经过多次扩大，在前几年进行了重新装修，改作“明记海鲜酒家”。两年前明记又在前进路开了一家分店，规模比老店还大。明记最初主要是经营广州菜，初期价格非常便宜。但从改做海鲜，价格就比以前贵了。明记的生意一直很旺，在鹭江一带颇有知名度。明记餐厅的菜式与火锅城不同，市场定位也比火锅城高，明记是走中档中价路线，火锅城走低档低价路线。明记餐厅的场地没有火锅城大，门面不如火锅城明亮，发展受到一定的限制。

有一天傍晚，几个自称是北方来到的人到火锅城找张壮凌谈转让之事，说是想做快餐。张壮凌估计是明记餐厅派来的人。为了摸清对方的情况，张壮凌派人跟踪这些人，一直跟踪到前进路明记海鲜城。张壮凌原来只想把未收回的折旧投资款35万元和10万元的押金通过转让收回来。张壮凌发现明记急于承让，就把转让费从原来的65万元提高到98万元。经双方

讨价还价，最后确定为 86 万元。2000 年 7 月 12 日，明记餐厅老板交来 5 万元订金，约定三天后付款交场。但三天后明记餐厅的老板没有如约前来付款和接收场地。

现在摆在张壮凌面前的路有三条，一是对火锅城进行全面装修，改变菜式，改做海鲜或其他粤菜，占领明记餐厅退出后留下的市场。此方案估计需要投资上百万元，收益高，但风险也大。二是进行简单装修，增加海鲜菜，此方案大约需要投入 30 多万元，收益不如第一个方案，但风险较小。三是维持现状，继续寻找买主，把店铺转让出去，收回剩余的投资折旧。每年从 8 月底开始，火锅城的生意会旺起来，因为每年中山大学新生入学都给火锅城带来生意。同学聚会、特别是潮汕地区的学生开同乡会，都会选择火锅城。张壮凌像在黑暗中又看到了一线光明的迷路一样，精神重新振作了起来。

表 1 火锅城投资项目表

时间	金额 (万元)	用途	折旧时间 (年)
1996.03	170	装饰、设备	6
1996.03	8	水电增容费	6
1996.06	10	流动资金	——
1999.08	18	茶市设备	3
合计	206		

表 2 每月成本开支

(单位: 元)

	增开茶市前	增开茶市后
租金 (平均)	38000	——
水电费 (平均)	29000	31500
工资	29000	34000
折旧	24700	29700
税费	9200	——

续表 2

原料	约占营业额的 30%	——
接待费、杂费	500	——
合计	133900 + 原料	147400
其中：固定成本	24700	29700
可变成本	109200 + 原料	117700 + 原料

表 3 平均每月营业额

(单位：元)

	营业额	毛利(只扣除原料)	利润	总利润
1996.6~1998.3	250000	175000	41100	863100
1998.4~1999.8	130000	91000	-42900	-686400
1999.9~2000.7	190000	133000	-14400	144000
累计	——	——	——	320700
未收回投资	654300			