



# 管理学案例 (第2版)

*Management  
Cases*  
(2nd Edition)

(加) 普拉蒂玛·班塞尔 (Pratima Bansal) 编  
西安大略大学毅伟管理学院  
李雪峰 等译

国际通用  
MBA教材

配套案例

# 管理学案例

(第2版)

*Management  
Cases*  
(2nd Edition)

(加) 普拉蒂玛·班塞尔 (Pratima Bansal) 编  
西安大略大学毅伟管理学院  
李雪峰 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

Cases Translated in full with permission of Ivey Management Services by China Machine Press/Huazhang Graphics Company of 1 Baiwanzhuang Nan Jie, Xicheng District, Beijing 100037, China. Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translator.

Ivey Management Services prohibits any form of reproduction, storage or transmittal of this material without its written permission. This material is not covered under authorization from CanCopy or any other reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce this material, contact Ivey Publishing, Ivey Management Services c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada N6A 3K7; phone (519) 661-3208; fax (519) 661-3882; e-mail cases @ Ivey.uwo.ca.

All cases are copyrighted by Ivey Management Services. One time permission to reproduce granted by Ivey Management Services on August 31, 2000.

本书中文简体字版由Ivey Management Services授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

管理学案例(第2版)/(加)班塞尔(Bansal, P.)编; 李雪峰等译. - 北京: 机械工业出版社, 2002.7

(国际通用MBA教材配套案例)

书名原文: Management Cases

ISBN 7-111-06626-X

I. 管… II. ①班… ②李… III. 管理学-案例 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第17578号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 吴颖洁

版式设计: 陈子平

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年7月第2版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 10.25印张

定价: 16.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



## 再版序言

作为加拿大伦敦市毅伟管理学院副院长，能有这样一个机会向中国读者简单介绍毅伟管理学院的教学传统、教职员工、所获成就及学院发展历史，我深感荣幸。理查德·毅伟管理学院是加拿大西安大略大学（UWO）下属的一所专业学院。西安大略大学是加拿大办学历史最为悠久的高等院校之一，目前拥有17个院系及专业学院，教职员工4000余名，在校学生达26 000多人。西安大略大学坐落在加拿大南端的安大略省伦敦市，伦敦市位于多伦多地区与底特律地区之间，人口为330 000人。毅伟管理学院作为西安大略大学的专业学院之一，本部设在安大略省伦敦市，同时毅伟管理学院在多伦多市的密西桑戈及中国香港地区设有分校。

历史上，毅伟管理学院一直是管理学界的佼佼者。现将毅伟管理学院历年成就简述如下，以概括毅伟管理学院日新月异的发展历程：

- 1922年，毅伟管理学院设立加拿大第一个培养本科生的商学系。
- 1932年，学院杂志《毅伟商学季刊》创刊并发行。目前，这份杂志发行面已经扩展到全球25个国家和地区，每期发行量达到10 000册之多，深受学术界和管理学界读者喜爱。
- 1948年，毅伟管理学院在加拿大首次设立了在职管理人员培训项目，并创立了加拿大第一个工商管理硕士学位授予点。
- 1961年，毅伟管理学院创立了加拿大第一个商学博士学位授予点。
- 1974年，毅伟管理学院被联邦政府正式指定为加拿大第一个国际商务研究中心（CIBS，为美国CIBERS的前身）。
- 1975年，毅伟管理学院出版社成立，目前以“毅伟出版公司”而名声赫赫。毅伟出版公司目前收集了1 800多个毅伟管理学院当代案例。毅伟出版公司同时也是哈佛商学院案例在加拿大的资料交换中心。2000年，毅伟管理学院案例已交换到60多个国家和地区中的100多所高等院校和100多家大型企业。毅伟管理学院是全球管理学案例研究的第二大制作单位，每年向校外读者出版销售独立案例约50万个。此外，毅伟出版公司还主编并出版发行了为数众多的各类案例教材。
- 1978年，毅伟管理学院开始实施第一项留学生交换项目，目前此类留学生交流计划项目已达到43项。
- 1984年，在加拿大联邦政府的支持下，毅伟管理学院在伦敦市组建全国管理学研究与开发中心的过程中发挥了其积极、主导的作用。
- 1992年，毅伟管理学院当选为权威国际商学刊物——《国际商学研究杂志》1993~1997年期间的主编单位。
- 1993年，《加拿大商学》杂志根据由各大公司首席执行官、人力资源管理部门负责人及职业咨询顾问等人士组成的各个评选组的评比结果，将毅伟管理学院列为加拿大第一流的工商管理学院。

1994年,《亚洲企业》又将毅伟管理学院评为亚洲地区公认的世界25所第一流商学院之一。

- 1997年,《国际管理学杂志》将毅伟管理学院评为国际战略管理学文献的主要贡献者,其排名领先于哈佛商学院和西北大学凯洛格商学院。《商业周刊》将毅伟管理学院评为全球第一流国际商学院之一,与欧洲管理学院(INSEAD)、伦敦商学院(LBS)齐名。同年,《美国新闻》、《世界报道》等著名期刊将毅伟管理学院评选为在职管理人员培训项目方面的全球最佳商学院之一。
- 1997年,毅伟管理学院建立了亚洲管理研究院(AMI),致力于亚洲商务管理研究的开发与传播。
- 1998年,毅伟管理学院在中国香港地区创办了郑裕彤(音译)管理学院,专门致力于亚洲在职工商管理硕士的培训。从此,毅伟管理学院拥有了自己的第一个海外分校。
- 2000年1月,《金融时代》杂志评出全球75所第一流商学院,毅伟管理学院名列第19名。
- 2000年5月,《金融时代》杂志评出全球30个最佳在职培训开发项目,毅伟管理学院项目排名第20名。同时,毅伟管理学院荣获加拿大公共管理学科最佳学院称号,并成为名列全球30所海关管理学科最佳学院中的惟一的一所加拿大高等院校。

在2000年,毅伟管理学院拥有70名全职教授,他们每年负责900名全日制及在职工商管理硕士生、400名本科生、40名工商管理博士生的学位课程及内容广泛的非学位课程的教学工作和辅导工作。

30年来,毅伟管理学院在全球各地展开了许多重要的海外培训项目。近年来,毅伟管理学院特别重视亚洲(特别是中国)以及前苏联的多个共和国的相关培训项目。这些培训项目特别强调当地学校的管理培训能力方面的建设和开发。

## 中国项目

1984年,毅伟管理学院与北京清华大学着手开展连续合作项目。毅伟管理学院承诺为中国学生赴加攻读工商管理硕士学位或博士学位提供相关条件和进行各种准备,与各国访问学者进行合作研究,提供各种在华短期教学指导,并帮助清华大学经济管理学院发展管理学教师队伍。这一项目的另一个目的是毅伟管理学院可借此机会进一步了解中国及中国的商务活动方式。

在项目第一期的实施过程中,撰写了35篇论文、案例和教学指导手册;9名毅伟管理学院的教师参加了短期访华授课活动;12名中国访问学者分别在毅伟管理学院工作一年;培养了8名工商管理学硕士毕业生;来访的中方人员都参加了撰写案例的工作小组活动。这一合作项目由加—中管理学教育基金会提供资金资助。本项目的第二期在1994年开始实施,其内容已经有了进一步的扩展。经过5年时间的努力,项目已经发展成为由毅伟管理学院、滑铁卢大学以及中方的清华大学、大连理工大学和东南大学共同进行的合资合作项目。毅伟管理学院承诺在进一步提高中国管理学教育能力方面将继续提供援助。其重点包括开发、设计并执行1992年8月提出的以案例教学的方式,讲授“合资企业”、“技术转让”及“国际贸易”等课程的项目计划。这一教师培训项目是通过翻译为来自中国各地的大学教师们授课,授课所用教材均已译成中文。

1992年4月,一个大规模的合作出版项目已经开始实施。5卷本的国际商务案例选编中的第一卷

已经在中国的清华大学出版社出版发行。这一系列丛书是毅伟管理学院与清华大学精诚合作的结晶，它的出版为中国经营管理人员和大学生们提供了全面完整的国际商务案例。1992~1993年间，经过我们的合作伙伴大连理工大学和东南大学的安排，又有6本国际性教科书通过有关出版社在中国出版发行。

1998~1999年间，一个颇具中国特色的大型案例出版项目开始启动。这一项目的启动得到清华大学经济管理学院常务副院长赵纯均先生、副院长陈小悦先生的鼓励与协助，北京华章图文信息有限公司和中国的机械工业出版社也愿意出版这套案例丛书。毅伟管理学院为中国工商管理硕士课程准备了整整32卷商务管理研究案例——16卷英文案例、16卷中文案例（即国际通用MBA教材配套案例。——出版者注），使之成为“中国管理教育资料文库”。这套丛书的出版将给中国成千上万的教授和学生奉献上价格低廉但内容丰富的高质量教学用书，也为中国的管理学教学人员增强教学能力、积累教学资料提供了基本的经典素材。

本案例选编是毅伟管理学院为继续满足中国高质量教学资料的需求进行不懈努力取得的成果之一。商务案例研究在此意味着是一种以实地考察为基础，需要进行科学决策的综合性实际管理情景。它不包含对案例史的记叙（这不需要学生进行任何决策），也不属于那种微型案例或课堂练习（它们一般都是事件的描述，不适合作为80~90分钟课堂讨论的独立案例），更不是那种资料性图书（那些第二手资料同本案例选编与经理们面对面交谈的内容相比，缺乏抓住问题本质的那种洞察力）。案例教学法旨在保证中国未来的（及现有的）经理们获得：（1）涉及范围极为广泛的各种新颖、不断变化的学习环境；（2）获得进行科学决策的实际体验，进而强化其中蕴涵的管理学理论知识。

毅伟管理学院是全球第二大管理学教学案例制作人，也是全球最大的亚洲—太平洋地区当代商务案例的制作人。毅伟管理学院为了保证这些书籍的出版，放弃了自己应拥有的这些书籍的普通版权费用要求。毅伟管理学院将获得一些企业的赞助，用于支付相关的出版费用。我们所做的一切都是本着一种精神——体现毅伟管理学院对中国无私承诺的精神。



包铭心

加拿大伦敦市毅伟管理学院副院长  
亚洲管理研究院诺特尔网络部主任

2000年8月

## 编者的话

本书考察了一般管理的导论课程通常涉及的主题。它意在涵盖一个比较宽的范围，而不是集中于专门的问题。本书的主题包括领导、冲突解决、团队合作、目的和目标设定、管理控制、知识管理、战略制定与执行、组织设计与战略、跨文化问题与企业文化。

这些案例呈现给学生进行决策的必要材料，提供了讨论基本管理概念与分析技术的价值和限制因素的基础。在每个例子中，学生必须以决策者的身份出现，定义问题或矛盾、识别备选方案、考察有关数据、做出决策、提出执行决策的建议。

传统工艺地毯制造有限公司与潘麦合作社引入战略的概念、战略选择，以及总经理的作用。它们涉及较小的创业型公司。保健设备公司涉及一个跨文化环境中的领导问题。贾维特实业和安塔汽车公司考察了冲突解决、团队管理以及建设和运用人力资源的问题。昆士兰矿业有限公司探索了一个合资企业设立过程中的控制和权力问题。麦瑞颠镁制品公司介绍了在三个国际子公司之间进行国际技术转移的问题。三个麦瑞颠镁制品公司的子案例提供了三个子公司各自的情况。维多利亚重型设备有限公司和特威尔实业有限公司考察了组织发展与结构变革的问题。中国烟火业提供了一个正在面临着竞争和管制加剧的产业的情况。英语街.com讨论了一个进入正在浮现的因特网产业的创业决定，而盈科数码动力公司讨论了正在浮现中的因特网产业的一个新成员是怎样成为一个重要的竞争者，并通过收购建立竞争优势的。加拿大皇家银行在泰国的案例同样考察了与市场再进入有关的战略和组织问题。肯德基在中国的案例系列讨论了从战略制定到战略实施的一系列问题。

和其他课文材料一起使用这些案例会给学生提供一个欣赏经理们所面临的许多组织、管理和战略问题的机会。

普拉蒂玛·班塞尔

加拿大伦敦市

2001年8月

# 目 录

再版序言

编者的话

## 案例 1 传统工艺地毯制造有限公司 .....1

杰姆·邓洛普,著名企业家,传统工艺地毯制造有限公司的所有者正在为公司将来的发展作决策。论证了过去及未来一体化的可能性,同时也考虑了公司生产相关产品的收益。邓洛普必须决定所有这些行动的先后顺序、方向及时间安排。

## 案例 2 保健设备公司:经营在韩国 .....13

保健设备公司的执行董事对其公司的领导状况日益担心。担心的原因在于:全资子公司的总裁在公司的起步阶段发挥了重要作用,但是,自那以后,该总裁的行为越来越有问题,以至于对子公司的业务起到了破坏作用。因此,有必要为他制定一套领导发展计划,否则就解雇他。

## 案例 3 潘麦合作社 .....23

泰国一家从事女性纺织品生产的公司——潘麦合作社的新任营销顾问正试着为合作社的未来制定战略计划。他需要决定产品/市场以及分销方式的选择——潘麦是否应该寻求更多的出口市场,还要解决合作社原有的经营问题。由于他只为潘麦服务两年,所以他做出的任何改变必须具有持续性。

## 案例 4 贾维特实业 .....33

案例讲述的是一个加拿大人事经理到日本的分公司解决高层管理争端,他将为西半球的贾维特公司总裁作建议。如果争端解决得不合适,很可能出现几个重要人员联名辞职的状况。其中描述了紧张的感觉,也包括私人调查和秘密会议。

## 案例 5 安塔汽车公司——第三部分:相互冲突的目标 .....43

罗伯·戴恩是一家汽车装配厂的生产研究部门主管设计的经理。他目前分管一个计算机项目的设计工作,该项目将研制一个自动化程度很高的系统。5个月来,他指导3名公司雇员安装模拟生产线,可是由于罗伯最近的工作还要同时负责4~5个项目,每个项目都处于不同的完成阶段。他让他的助手们一起工作,自己很少参与,结果到5月份的时候,他面临着项目不能如期完成的压力以及不必要的过度设计,作为项目的管理者罗伯必须决定如何最有效地重新鼓起助手们的干劲,在完成期限到来之前,达到预期的设计需要。

## 案例 6 昆士兰矿业有限公司 .....45

本案例详细描述了一家澳大利亚大型矿业及冶金联合企业的管理模式。合伙人由



两方构成——美国人和澳大利亚人。尽管是同等投资，然而澳大利亚方是主导一方，澳大利亚方并没有做好这项工作。美方十分沮丧，然而又不知怎样影响他们的合作伙伴。美方曾尝试在矿业公司引进一种新的技术并进行推广，然而却以失败而告终。本案例将成为管理控制以及影响合资伙伴的精彩范例。作为主导方具有何种意义？合资双方在经营管理与战略决策中的作用如何？

### **案例 7 麦瑞颠镁制品公司：国际技术转移 .....53**

麦瑞颠是世界范围内汽车部件产业的镁压铸件供应商，在加拿大、美国和意大利分设有三家生产厂，这些工厂之间存在很明显的差异。总经理米勒要去探访这些工厂以便了解怎样改善麦瑞颠的内部技术转移，还要了解差异存在的原因，并找到解决问题的对策。

### **案例 8 维多利亚重型设备有限公司（修订版） .....63**

维多利亚重型设备有限公司是一个由家族所有并经营的企业，它由一个具有事业心、且具有企业家才能的决策者领导，如今他决定较少参与商业事务。在最近几年，维多利亚重型设备有限公司进行了两次重组，本案例重点讨论组织及战略问题，这一切将对新总裁提出调查报告。

### **案例 9 特威尔实业有限公司 .....75**

如何保持稳定的经济增长以及如何上一个富有竞争性的新项目，这一切将给一个成功的企业所有者、经理及其管理层越来越大的压力。如果事业发展并保持良好态势，管理者及他的助手们是不愿意改变他们的管理方式。在这种情况下，需要进行战略或组织调整吗？如果进行调整，那么又是以何种方式、进行何种调整？

### **案例 10 中国烟火业 .....87**

本案例讲述的是一个经历了激烈竞争和管制的行业。中国在20世纪70年代末采取开放政策之后，烟火行业繁荣兴盛起来，占全世界烟火出口销售的90%。但是，从90年代中期开始，中国和世界其他国家政府出于安全考虑纷纷设立严格的管制条例。同时，大量家庭手工烟火作坊的涌现导致了价格的迅速下滑。案例要求学生进行行业分析，预测行业的吸引力，以及从个人投资者的角度提出提高行业吸引力的计划方案。

### **案例 11 盈科数码动力公司（A）：连接全世界 .....97**

盈科数码动力公司是香港的一家因特网公司。在1999年中还是一个不起眼的公司，到了2000年初就成了亚洲和中国的一个领先因特网竞争公司。为了实现它的成长，盈科采取了一种咄咄逼人的收购战略，这使它拥有了大量因特网创业公司的所有权。本案例描述了盈科的最大潜在收购——收购香港电信，后者是香港第四大公司。学生们将看到进入一个迅速成长的产业新手是怎样迅速地建立起影响的，将了解因特网产业中的竞争优势所在，以及从向顾客提供一个集成服务的公司的角度考察因特网产业的结构。

**案例 12 英语街.com: 网上英语教室.....113**

“英语街.com”的创办人决定吸引一些风险投资家为公司注资。“英语街.com”是一家为中国大陆、香港地区居民提供多媒体英语教学的互联网公司，创办人把“英语街”这个主意开发成了一个网站原形，她正在把网站与建议书结合起来为融资演讲做准备，以期获得业务的全面发展。

**案例 13 加拿大皇家银行在泰国 .....125**

离开15年后，加拿大皇家银行再次来到泰国。在经济高度不稳定时期（1997年~1998年），该银行必须慎重权衡泰国市场与亚太地区其他市场的优缺点。该案例涉及附属成本（包括人员、资本费用），组织和人力资源管理事项以及市场最佳战略。

**案例 14 肯德基在中国（A）.....143**

东南亚肯德基公司新任副总裁托尼·王，必须权衡在中国不同地区投资的利益差别。在市场调查的最初阶段，重点是考察中国四个可能投资的地区。无论是在中国还是在东南亚，他必须在自己个人的雄心与失败的可能性之间进行权衡。

# 案例 1

## 传统工艺地毯制造有限公司

本案例是在白洛德教授的指导下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。购买或申请材料复制许可权，请与西安大略学院联系。

地址：Cases and Publication Services, Western Business School, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca

Copyright ©1987, The University of Western Ontario

版本：1991年8月

吉姆·邓洛普年方39岁，是一位自视极高的企业家，传统工艺地毯制造有限公司(Designer Classics Carpet)的主要所有者。他刚刚收到了公司1986年的财务报表。他在4年前收购了康诺斯多格地毯制造公司(Conestaga Carpet)，从此踏入了定做羊毛地毯这一行业。康诺斯多格公司位于安大略省的滑铁卢，是一家濒临倒闭的企业。邓洛普投入了30多万美元的资金，添加了一些生产设备，进行现代化改造，并将工厂迁到附近，增加了新的产品，或许是通过他本人的极大努力，大大拓宽了公司产品的市场。

1987年1月中旬，邓洛普收到一份本公司的四年财务总结(参见表1-1)，该表显示公司的销售额有了很大的提高，他为此十分自豪。然而，这个增长带来了一系列的问题，也使工厂的生产出现了瓶颈现象。滑铁卢的工厂想要扩大销售额，就需要解决以上问题。而邓洛普一直在寻找扩展并巩固其业务的时机，他在距滑铁卢75公里处的沃特福德买了一家羊毛纺纱工厂。这次收购使传统工艺地毯公司能为自己的纱线设定特殊标准，原材料供应也有了固定的来源，当然还可以获取其他增长机会。目前正在进行的初步谈判是关于收购爱立特地毯公司(Elite Carpet)一事。该公司位于魁北克，是生产编织地毯的企业，年销售额为510万美元，尚有巨大的闲置生产能力。邓洛普还考虑在华盛顿、西雅图成立一家进口及分销公司，以便从泰国进口定做羊毛地毯。另外，传统工艺地毯公司在美国的一位重要客户表示，愿将其少量股份出售给该公司。

表1-1 财务概况

|                  | 传统工艺地毯公司         |       |       | WSM              |       |
|------------------|------------------|-------|-------|------------------|-------|
|                  | 1983年            | 1984年 | 1985年 | 1986年            | 1986年 |
| 销售额              | 1 140            | 2 430 | 3 721 | 5 200            |       |
| 扣除额 <sup>②</sup> |                  | 380   | 595   | 810              |       |
| 净销售额             |                  | 2 050 | 3 126 | 4 390            |       |
| 商品销售成本           |                  |       |       |                  |       |
| 劳工               | 160              | 435   | 530   | 700              |       |
| 材料               | 610              | 677   | 792   | 1 142            |       |
| 经常开支—可变成本        | 206              | 331   | 507   | 680              |       |
| 固定成本             |                  | 219   | 408   | 500              |       |
| 销售费用             | 226 <sup>②</sup> | 150   | 285   | 580              |       |
| 管理费用             | 159              | 346   | 497   | 650              |       |
| 税前收入             | (209)            | (108) | 108   | 63               |       |
| 不含特殊项目           |                  |       |       | 138 <sup>①</sup> |       |
| 资产：              |                  |       |       |                  |       |
| 应收账款             |                  |       | 769   | 1 036            | 51    |
| 存货               |                  |       | 412   | 707              | 18    |
| 预提费用             |                  |       | 86    | 117              |       |



## 案例1 传统工艺地毯制造有限公司

(续)

|            | 传统工艺地毯公司 |       |       | WSM   |                  |
|------------|----------|-------|-------|-------|------------------|
|            | 1983年    | 1984年 | 1985年 | 1986年 | 1986年            |
| 流动资产总额     |          |       | 1 268 | 1 862 | 73               |
| 机器与设备(净额)  |          |       | 349   | 363   | 183 <sup>③</sup> |
| 商标         |          |       |       | 10    |                  |
| 总资产        | 591      | 1 380 | 1 617 | 2 234 | 256              |
| 负债与所有者权益   |          |       |       |       |                  |
| 银行借款       |          |       | 139   | 298   | 39               |
| 应付账款       |          |       | 688   | 801   | 67               |
| 应付票据       |          |       |       | 49    |                  |
| ODC出口信贷    |          |       | 157   | 423   |                  |
| 股东借款式      |          |       | 11    | 10    |                  |
| 一年内到期的长期借款 |          |       | 51    | 68    |                  |
| 流动债务总额     |          |       | 1 046 | 1 648 | 106              |
| 长期负债       |          |       | 310   | 235   | 139 <sup>④</sup> |
| 权益与留存收益    |          |       | 261   | 352   | 10               |
| 总计         |          |       | 1 617 | 2 234 | 256              |
| 员工数        | 45       | 60    | 85    | 130   |                  |
| 权益债务率      | 缺        | 缺     | 1.8   | 93    |                  |
| 营运资本       | (27)     | 8     | 222   | 227   |                  |
| 总资产        | 591      | 1 380 | 1 617 | 2 234 |                  |

① 非常规项目：支付给在美国未完成任何销售任务的销售代表费用。

② 代理商的佣金、关税、运费等，其中包括从1985年销售额中扣除的1983年的销售费用。

③ 包括土地(25)，建筑物(103)和设备(58)减去折旧(3)。

④ 包括小企业贷款和来自公司的贷款(48)。

新行动的第一步，只能由吉姆·邓洛普做出。没别的人更适合做此事。由于他还不得不处理有关业务的许多日常事务，因此确定行动的先后顺序和时间安排是十分重要的。

## 业务内容

目前，传统工艺地毯公司的所有产品都依据民用或商用的要求量体裁衣，“度身”定做。每批产品的规格、色彩图案和织造方法都是独一无二的。绝大多数产品通过销售代理商和地毯商销售，只有极少量产品直接销售给顾客。1986年民用产品占当年销售额的20%；商用地毯占80%，其中一半用做客机上的壁毯，另一半则售给公司和饭店用做地毯。

## 产品和市场

定做地毯的成本从宽幅地毯每平方米50美元到手工簇绒产品每平方米500美元不等。定做地毯占

据的是地毯市场中份额较小的、专业化的一部分市场。如表1-2所示,据有关人士预计,在北美洲,定做羊毛地毯这一市场的年销售额达3亿美元,并以每年15%的速度递增。传统工艺地毯公司仅仅在客机地毯市场上的份额较大。目前,传统工艺地毯公司的商用地毯在北美洲以外市场上的销量很小,不足总额的10%;加拿大市场的销量占该公司商用地毯总销量的20%,美国市场上则有该公司约70%的商用地毯。

表1-2 北美洲的定做羊毛地毯市场

| 细分市场  | 规模   | (所占)市场份额 | 销售额 |
|-------|------|----------|-----|
| 民用市场  | 18%  | 2.0%     | 20% |
| 商用市场: |      |          | 40% |
| 饭店    | 50%  | 1.5%     |     |
| 公司    | 30%  | 2.0%     |     |
| 飞机    | 2%   | 60%      |     |
|       | —    |          |     |
|       | 3亿美元 |          |     |

资料来源:由吉姆·邓洛普和精选的地毯代理商估计所得。

## 民用市场

家庭拥有定做羊毛地毯的比例呈现上升的趋势。居民购买者既可与有室内设计专业经验的地毯商直接交易也可通过室内装潢师订货,最终由地毯商进行组货。许多地毯商活跃在民用地毯和商用两个市场上。有些地毯商跟制造厂家进行竞争,这是由于增加地毯这类产品的价值不仅仅可以通过设计工作完成,对地毯进行“剪剪贴贴”也可以做到。然而,这只是例外,绝大多数地毯商情愿由制造厂家去完成地毯的所有制造工序。羊毛地毯并没有什么真正相似的替代品。人造纤维末端坚硬没有羊毛织物样的“质感”或气派。东方地毯是可以替代羊毛地毯的,但是与定做的羊毛地毯相比,东方地毯可以适用于不同场合、迎合不同顾客的口味。在传统工艺地毯公司占据的所有市场上,质量和按时交货都是至关重要的因素。在民用市场上,顾客下订单之后,交货期通常是三到五个月。由于顾客往往提前进行订购,因此,一般不会严格要求厂家对订单做出快速反应。顾客不会去商店对相关商品的价格进行比较。

普遍认为,该细分市场的年增长率为10%~15%。

## 商用市场

本市场有两个不同的顾客群:公司和饭店。对公司而言,地毯主要用于装饰大厅、会议室和高级职员的套房。最近,美国公司这一市场呈现增长势头,但加拿大公司市场则在萎缩之中。另一个顾客群——豪华饭店,则会在大厅这样最易受注意的地方使用定做羊毛地毯而房间中通常使用编织羊毛地毯。豪华饭店正在增加其对北美市场的渗透力。

交货时间与价格一样举足轻重,尤其对大多数公司用户而言。有些连锁饭店有其自己的室内设计师,但多数饭店和大多数公司用户都会请外部设计或专业地毯资深人士制定有关产品选择的详细说明书。大约80%的业务由客户直接与地毯制造商进行联系,其余业务则通过地毯商进行订购。

## 飞机市场

一些商用客机和公司专机的机舱内壁上会选用壁毯进行装饰。现在,壁毯还未被北美地区以外的飞机所采用。北美洲的飞机中,约50%装有这种壁毯。联邦飞行局(Federal Aviation Agency, FAA)对机舱内部所用物品的质地有相应的规定。最近有人建议对该规定进行修改,这使飞机这一定做羊毛地毯市场危机顿起。尽管邓洛普相信,类似于永远禁止在机舱使用羊毛制品这种规定是不可能出台的,但是,在联邦飞行局与飞机制造商进行谈判期间,该市场的销售额肯定会下降。

在某种程度上,本市场的顾客对价格很敏感,选购地毯时注重产品质量和声誉。航空公司会和设计室或完成飞机内部装修的公司并肩作战,制定所用地毯的详细说明书。由飞机的最后完工单位,同飞机供应商一起下订单;或者直接与地毯生产者一起下订单,飞机的最后完工单位可能是飞机制造商(如波音公司),或者是专业的飞机内部装修公司(如Innotech Aviation公司)。

在美国,有一家航空供应商占领了飞机内部装修市场中很大一部分,包括地板、墙壁覆盖物、座位以及机舱内壁等。传统工艺地毯公司是该公司壁毯的独家供应商。这个细分市场销售额的85%在美国市场实现;15%在加拿大实现,主要卖给加拿大太平洋航空公司(Canadian Pacific Airlines)。

## 传统工艺地毯公司的市场定位

如表1-3所示,传统工艺地毯公司有三个主要竞争对手。尽管有些竞争对手在某些很小的市场上很强大(如卡特公司和卡鲁索公司),但其余的竞争比较分散。

表1-3 竞争地位

| 公 司      | 市场份额(飞机市场除外)(%) | 飞机市场的市场份额(%) |
|----------|-----------------|--------------|
| 香港地毯公司   | 65              | -            |
| 爱德华费尔兹公司 | 5               | 10           |
| V'索斯科公司  | 4               | 9            |
| 传统工艺地毯公司 | 2               | 60           |
| 卡鲁索公司    | 0.5             | 14           |
| 卡特公司     | 24              | -            |

香港地毯公司是一家大型的融资状况良好的公司,其生产设备分散在远东各地。该公司为生产的产品注册了几个不同的商标。业内人士认为香港地毯公司是个低成本的生产商,通常会提供最低价格,但该公司也有个不太好的名声,那就是质量也不高。它的交货期是12~14周。香港地毯公司在北美洲有大量的地毯商办事处,专门对地毯商进行广告宣传。

费尔兹公司和V'索斯科公司在许多方面有着相似之处。它们产品的定价高,质量高,交货时间长:费尔兹公司为21周,时间这么长,部分原因应归因于该公司使用的是波多黎各的生产设备;V'

索斯科公司的交货期是23周。V'索斯科公司采用独家代理的方式,在大多数市场上都有能干的销售代表。费尔兹公司的总部设在纽约市,该公司在大都市的市中心都有展厅。费尔兹公司同V'索斯科公司一样,注册了产品,并有相当高的知名度。

相比之下,传统工艺地毯公司的质量和价格处在中高之间的水平。传统工艺地毯公司有能力在10~14天的时间内,交出符合指定色彩、图案和织法的小批样品,而它大多数的竞争者却需要4周的时间;完成订单,传统工艺地毯公司只需要6周的时间。据邓洛普说,传统工艺地毯公司有能力加快样品制造周期,这是因为他们贴近那些大型客户,而且样品制造部门有充足的生产能力。在经济许可的范围内,样品制造部门有其自己的独立设备。然而,某些生产设备,如进行生绒和染色,样品制造部门和正规生产部门共用,这样就不可避免地会产生冲突。尽管同其他生产商相比,该公司的样品生产周期还算不长,但由于其生产能力的限制以及公司的人事变动,其样品生产周期在不断延长。传统工艺地毯公司的品牌没有广泛的知名度,而且,在某些特定的市场上,公司最初与康诺斯多格地毯公司之间原有的关系还妨碍了其业务的开展。这四家大型生产商包括传统工艺地毯公司,都有自己的染色设备。

## 公司概况

传统工艺地毯公司的产品是全羊毛质地,并且根据订单进行生产。它包括完全由手工进行生绒的地毯和壁毯,机器进行生绒和烂绒地毯(由机器生绒但由手工最后整理完工),既有宽幅地毯,也有小块地毯。表1-4显示了不同种类产品间毛利率的差异。

表1-4 主要订做簇绒产品的成本和毛利(售价的百分比)

|     | 手工生绒 |     | 手工+机器 |     | 机器生绒 |     |
|-----|------|-----|-------|-----|------|-----|
| 原材料 | 小块   | 宽幅  | 小块    | 飞机用 | 宽幅   | 小块  |
| 人工  | 52%  | 44% | 30%   | 2%  | 49%  | 29% |
| 毛利  | 14%  | 22% | 27%   | 49% | 29%  | 34% |

资料来源:1986年8月至1986年10月的销售记录。

## 市场营销与分销

传统工艺地毯公司约有200家客户。排名前十位的客户购买了公司61%的产品,其中最大的两个客户占了总销量的53%。其中一个是一家航空供应商,它代理销售传统工艺地毯公司的壁毯;另一个是美国西南部的一家民用暨商用物品代理商。原来的康诺斯多格地毯公司几乎将全部精力放在多伦多的民用和商用市场。由于吉姆·邓洛普对销售和市场营销有一种真正的敏锐的眼光,在过去的四年中,他将公司的分销渠道和销售拓展到美国市场,尤其是该市场的航空壁毯业务。

传统工艺地毯公司在美国有两个销售代表。他们不仅建立了代理商网络,还直接把产品销售给重要的饭店。该公司有一家欧洲销售办事处,负责向饭店进行直接销售;还在六个国家建立了代理商网络,以便与当地的代理商进行业务往来。该公司的两个销售代理商店,一个设在欧洲,另一个在美国,负责航空市场。公司的销售总经理,是公司内部三名高级职员之一,负责加拿大市场的销



售。他通过地毯商网络开展业务，并把产品直接销售给饭店和飞机的最后完工单位。吉姆·邓洛普与关键的客户保持联系，开发大多数的新地毯商或代理关系。在这个领域中，他的销售能力和人际交往能力是重要的“利器”。

一旦同客户开始交往，销售任务就包含了制造合适的样品。公司必须有能力生产出在色彩、织法和图案各方面都迎合客户口味的样品，这对于下一步售出产品是至关重要的。最后交出的货同样品相符对于公司声誉很重要。想达到这个境界，就需要同生产部门密切合作。交货时间和价格因素的重要性因市场不同而有一些变化。

## 生产制造

生产过程在专门定做车间中进行。生产簇绒地毯的基本步骤如图1-1所示。技术组合发生了变化；染色是一个复杂的操作过程，既是一种艺术，又有科学的成分，它需要高超的技巧和经验。最后整理完工是半熟练工作；用一到两个月的时间就可以培训出一个熟练工人。然而，由于这个工作是整个工作程序链的最后一环，一旦有失误，就会造成不小的损失。生绒技巧很复杂，需要根据不同的图案进行变化。

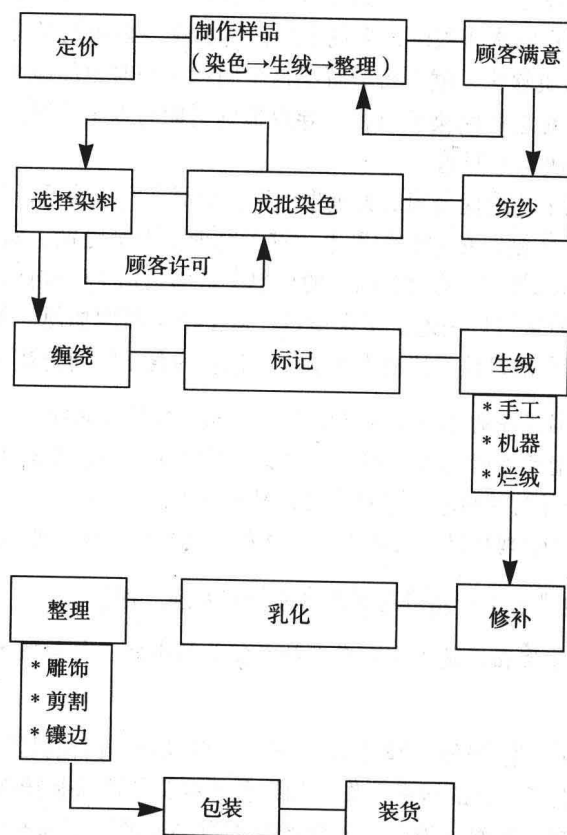


图1-1 传统工艺地毯公司簇绒地毯生产步骤