

中大管理案例

(第1辑)

中山大学管理学院案例开发中心 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(第1辑)/中山大学管理学院案例开发中心编. —广州:中山大学出版社,2001.4

ISBN 7-306-01768-3

I. 中… II. 中… III. 工商企业—企业管理—案例—研究—中国
IV. F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 13380 号

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)

广东新华发行集团股份有限公司经销

广州市番禺区市桥印刷厂印刷

(地址:番禺区市桥环城西路 201 号 邮编:511400 电话:020-84881937)

880 毫米×1230 毫米 32 开本 3.125 印张 100 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 10 月第 2 次印刷

印数:3001-5000 定价:8.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

目 录

编者的话	(1)
深圳润迅通信发展有限公司——广州寻呼市场.....	张 明 (1)
深圳润迅通信发展有限公司——开拓湖南市场.....	张 明 (15)
五羊—本田(女装踏板车)开拓广东市场 (A)	郭家印、王 淮 (21)
南方航空公司 (A)	张德志 (25)
金毅建设发展股份有限公司.....	董 剑 (37)
宝洁公司的组织机构改革.....	苏 曼 (43)
新兴电束线有限公司.....	陈福军、叶印顺 (53)
中澳金刚石有限公司.....	崔志文 (58)
华凌线缆厂.....	陈 列 (64)
大连智业公司.....	崔明轩 (71)
工商管理教育中的案例法教学.....	邵 冲 (79)
案例教学中应考虑的两个问题.....	郭惠容 (84)
角色演练在管理培训中的应用.....	马致宁 (87)

编者的话

现在的工商管理教育十分重视使用案例教学。如同讲课需要教材一样，用案例教学就需要案例。因此，案例的采集、编写和流通就成为案例教学的前提条件。为了解决案例的供应问题，国外不少大学建立了案例交换机构，对外有偿提供本校编写的案例。美国哈佛大学商学院的案例交换中心保存有 3 000 份案例，并且每年更新 1/3。加拿大西安大略大学管理学院的案例交换中心收存有 1 500 份案例，也是每年补充、更换新案例。这些案例交换机构成为大量高水平案例的主要来源，为案例教学提供着源源不断的案例材料。我国有 56 所大学在试办 MBA，但还没有一所大学建立案例库或案例交换机构（有些学校在筹办）。由于缺乏案例来源，许多教师自己动手写案例。由于各人对案例的理解不同，写出来的案例差异很大。我们目前面临的情况不仅是案例的数量严重不足，而且编写也很不规范；可以这样说，案例的数量和质量已成为当前进行案例教学急需解决的关键问题。

国家有关部门十分重视和支持案例编写。1998 年，国家自然科学基金委员会管理科学部评估批准了清华大学经济管理学院申请的“当代中国工商管理案例研究”项目。同年，由北京大学光华管理学院提出的“中国企业管理案例库组建工程”研究项目也获得教育部批准立项，列入国家教育部“九五”人文社科研究规划。这两个项目的研究成果为促进、规范案例编写起到了良好的示范和引导作用。不过，这两个项目提供的案例数量有限，远远不能满足当前案例教学的需要。

广东是我国改革开放最早、社会主义市场经济发展最充分的地区之一，特别是在珠江三角洲地区，企业的经营方式和管理制度更能体现社会主义市场经济的要求，为案例编写提供了大量丰富的素材。为了挖掘这座宝库，在广州海印实业有限公司的资助下，我们于去年组织了一次案例编写比赛，收集到近 30 份案例作品，我们从中挑选了部分案例编辑成本书，

一方面展示一下这次案例编写比赛的成果，另一方面也为建立案例库积累经验。

本书还收录了高校教师和实际工作者撰写的有关案例教学的三篇文章，目的是抛砖引玉，希望有更多的从事工商管理课程教学的同行关注案例教学，切磋案例教学心得，共同提高案例教学水平。

编者

于中山大学管理学院

2000年12月

深圳润迅通信发展有限公司

——广州寻呼市场

本案例是由张明在邵冲副教授指导下编写的。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 © 2000，中山大学管理学院

版本：2000-12-20

1999 年 2 月的一天下午，高迅大厦 17 楼，深圳润迅通信发展有限公司广州分公司宽大的会议室里坐满了人，但却静寂无声，与会者的目光都射向主席台。坐在主席台上的是润迅公司总经理杨军，他手里拿着广州分公司 1 月份报表，正陷入深思。广州分公司是润迅公司最大的一家分公司，同时，广州地区也是润迅发展业务的主要市场，因此广州分公司的一举一动都举足轻重。公司在过去的几年里遇到了不少困难，经历过激烈的竞争，但终于挺过来了。然而，进入 1999 年，公司却没能来个开门红：1 月份用户开户量 17 137 户，流失的却有 16 973 户，净增长只有 154 户，为近年来的最低值。到底是什么原因导致如此高的流失量？接下来的路应该怎么走？杨军为此专程赶来广州，召集了这次会议。

公司简介

深圳润迅通信发展有限公司成立于1992年，是隶属深圳市政府、主营无线电通信业务的国有企业。经过7年的发展，公司已成为拥有18亿资产、6000多员工、近200万用户、业务遍布全国的多元化通信服务公司；业务范围涉及传呼与信息服务、移动电话服务、集群通信、销售与维修业务、电话服务中心、网络通信和技术开发等领域，形成了面向全国、种类完善的综合通信业务体系。

中国寻呼机普及情况

无线寻呼系统是在20世纪80年代初期引入我国的。1984年邮电部在上海、广州和深圳相继开放了无线寻呼业务。20世纪90年代初我国开放部分电信业务经营以来，无线寻呼业务显示出迅速发展的势头，特别是近年来，随着经济的迅速发展，人民生活水平的提高和对信息服务的要求增加，寻呼机已成为人们日常工作和生活中不可缺少的通讯工具。据中国信息产业部统计，截止1997年4月，全国无线寻呼用户总数已超过3300万户，仅次于美国，成为世界第二大寻呼网。

广州地区寻呼市场现状

寻呼市场形势

广州市寻呼机市场趋于饱和，人均拥有率达22%。寻呼机日益成为一种日常消费品，不同品牌之间的服务质量差距缩小，价格成为消费者关心的首要因素，新增用户主要来源于该市外来人口和其他台的流失客户。移动通信业放开经营、竞争者众、移动电话大众化，诸因素在一定程度上抑制了寻呼机高消费市场的发展。

现有用户的数量、特征及消费需求倾向

广州市1998年寻呼用户净增长35万，现有用户约200万，普及率

23%。寻呼机拥有者主要集中在18~50岁的非农业人口和外来人口中，约170万，这一年龄层用户月收入多在1000元以上，寻呼机拥有率达到56.7%。

几乎所有人都为了联系方便而购买寻呼机，视之为必不可少的通讯工具；在此基础上，76%的用户对寻呼机的颜色和款式要求较高。

竞争对手状况

广州市共有72家寻呼台，大部分台的用户在1~3万之间，用户在5万左右的有三星、国际、天诚、天纬和八一等5家；用户达到10万以上的只有三家，分别为润迅38万、国讯20万、广州电信18万。在8家最大的寻呼台中，经营跨省联网业务的有润迅和天纬，经营全省联网业务的有润迅和八一，其余经营本地服务。

润迅在寻呼市场的最大竞争对手是国讯寻呼，后者在广告和形象宣传、客户量、销售增长速度、分销渠道、价格水平以及股票机市场等方面占据优势；其他竞争对手有亚太、天纬、中联通、128、126、中成、长城、瑞华江河、八一、国际等，这些竞争对手过去并不对润迅构成威胁，但现在却从各个方面给润迅造成巨大的竞争压力。润迅在寻呼业的市场地位受到严峻考验。

互补产品和替代产品的发展情况

一方面，广州的市话发展非常迅速，个体经营的公用电话以及电信局安装的磁卡电话竞争激烈，给寻呼用户提供了无尽的方便，但作为寻呼机的互补产品，公用电话的促进效应已接近上限；另一方面，移动电话的发展速度已经超过了市话和寻呼机，它对寻呼机的替代效应已开始显示出来。移动电话用户中9%的人不使用寻呼机；而寻呼机用户中移动电话普及率达24%。人们选择直接接听来电而非收电后再复电的概率达到41%，尤其是30岁以下的人或使用移动电话的外来人口，这一概率分别达到28%和57%，而且一般收入越高，概率越高。

广州润迅业务发展现状

市场定位

润迅在过去的发展中已形成高质量、高价格的市场定位，目前这一定位陷入两方面的困境：一方面，润迅与其他传呼台之间服务质量差距缩小，发射网络、寻呼服务、前台营业的质量优势不再突出，分销渠道的服务甚至成为劣势；另一方面，高消费市场受到移动电话的冲击，高价格成为最大的竞争弱点，润迅的价格（机价和台费）比主要竞争对手平均高出50%。定位的困境大大降低了润迅的市场竞争力。

市场地位的转化

在过去几年中，润迅轻易击败了邮电、八一和长城等竞争对手，与同一层次的国讯寻呼同步发展，分别取得同一市场层面的龙头地位，但在整体市场地位和品牌形象上国讯始终不如润迅。1996年初在分销商中有一句俗语：“推国讯如推车上坡，推润迅如推车下坡。”这说明国讯当时并不是润迅的竞争对手。但随着市场形势的变化，两者不得不在同一个市场层面展开竞争，市场地位发生了变化。目前在分销商中流传的那句俗语变为：“推润迅如推车上坡，推国讯如推车下坡。”

用户发展情况

广州润迅现有用户38万，以服务类别划分，本地自动28.4%，本地人工12.6%，区域联网44%，全省联网7.6%，跨省联网6.4%，其他1%；以机种划分，中文机用户13%，数字机用户87%。

销售网络资源与网络覆盖情况

广州分公司现有营业点5间，集中于东山区和海珠区。与公司直接结算的分销商共34家，由这34家自行发展的分销点有100多个，遍布于广州市八区四县市，并可以随时增加。广州分公司拥有员工1229人，其中办公人员149人，销售人员108人，服务人员88人，传呼人员884人。

广州分公司辖区内现有无线基站88个，广州市市区27个，四县市23个，其中番禺和从化最多，增城次之，花都最少，肇庆地区32个，其他6个。

广州寻呼市场特征

1997年广州寻呼市场特征是向低机价和低台费方向发展，各寻呼台以月服务费降价推动寻呼市场的发展，1998年广州寻呼市场的竞争焦点转为机价下降，使得寻呼市场的规模迅速增长。低机价和低台费的市场格局开始形成。

由于寻呼行业的退出壁垒很高，各寻呼台都在寻求提高用户规模和扩大市场占有率的有效竞争手段，纷纷把目标市场定位为规模庞大的低消费群体。对追求规模经济效益的寻呼台来说，这是其生存和发展的重要保证。但由于物价部门对服务费标准制定了明确的限度，因此寻呼台开始下调机价。市场上各种机型的寻呼机价格如表1所示。国产和进口的多种品牌的低价寻呼机（如深业、信利、快译通、即时通等）会冲击市场，预期机价将会持续下降，特别是摩托罗拉等名牌寻呼机系列，其售价比其他机型高，有较大的调价空间。各寻呼台目前只是将部分机价调低以试探市场反应，若市场反应良好，那么全面降价是有可能的。

表1 广州市场寻呼机价格一览表

单位：元

机型	润迅价格	市场平均价	市场最低价
加强八达	559	639	兴达 510
火凤凰	626.5	700	奥星 500
A王	451	513	中北 368
掌上通 FX	620	649	亚太 560
掌上通	644	627.5	三星 568
大井 2208	374.4	692	润迅 374.4
大井 2218	326.4	518	润迅 326.2
大井 2211	374.4	527	润迅 374.4
进取 200	622	663	兴达 580

续上表

机型	润迅价格	市场平均价	市场最低价
迅捷 F200	620	704	八一 600
捷进	520	535	润迅 520
迅捷	520	636	润迅 520
精英中文	1 099	1 267	润迅 1 099
精英王	1 234	1 424	润迅 1 234
精英 FLX2	1 160	1 320	润迅 1 160
精英 FLX32	1 160	1 386	润迅 1 160

上表机价指减去预收服务费之外的价格。

同时，寻呼服务也向多功能、多元化、差异化服务（如信息咨询、机主要求的特殊服务等）发展。目前，联网服务成为市场需求的热点和各寻呼台的主要竞争焦点。各寻呼台加强了对联网服务的宣传，如三星、国讯、联通，甚至包括民航、银河等在广州寻呼市场上名不见经传的小寻呼台。润迅为减少客户流失，改善产品结构而对部分本地台实行联网升级。国讯也准备将一部分本地台升级为联网台。

从1997年开始，广州市的寻呼市场逐渐向新城区、市属四市和周边城镇扩展，市场地理位置的变化使市场的一些要素也发生了变化。区域经济发展的不均衡，使得周边地区的市场发育程度不一样。寻呼市场地理位置的变化是由市场的购买者变化引起的，新增市场绝大多数来自上述地区打工一族、流动人口等低收入消费层。一些中等规模的寻呼台（如中成、天诚、八一等）放弃广州市场，进入这些大寻呼台力量薄弱的地区市场，并以保证接收质量和低廉的价格等优点获得了较大的市场份额。

润迅在广州寻呼业的营销策略

1994年润迅寻呼进入广州市场。1994~1996年，润迅在广州的寻呼业务的发展情况如表2所示。

表2 1994~1996年润迅广州寻呼业务销售情况 单位：户

年份	销售量 (不含重购)	带机 入台量	本年度 新增客户	流失量	本年度 净增客户量	累计 客户量	失机 重购量
1994	66 605	11 215	77 820	1 533	76 287	120 096	1 262
1995	76 461	12 955	90 416	7 673	82 743	207 917	5 411
1996	76 380	7 110	83 490	24 407	59 083	267 685	10 505

从表2可知,1996年的寻呼机销售量是历年最高的,达86 885台,然而带机入台量下降近一半,流失量上升2倍多,使得客户增长情况大不如意。究其原因,一是1995年流失的客户到1996年才计入报表,约有10 000户;二是公司服务费标准高过大部分同行,而服务质量与其他台的差距则在缩小。带机入台量减少虽有政策性因素,但最主要原因仍是高服务费标准与略好的服务在老客户心中不相称。概括来说,1996年公司的外部形象维持在较高水平值,但服务质量未跟上这一高水平,使高价格成为自己的竞争弱点。

1996年下半年,寻呼市场结构开始倾斜,寻呼服务消费水平逐渐降低,价格一步一步下移,至1997年初,另一个消费群体大量涌入寻呼服务市场,市场结构发生质的变化。走中低价路线的国讯寻呼在1997年2、3月连续两个月销售过万,其中3月份达16 000户。走高价路线的润迅的销售状况跌至历史的最低点,第一季度广州分公司净增客户量仅980户,客户流失严重。

在这种情况下,为了重新夺回市场优势,占据行业领先地位,公司果断地调整了领导班子,并于1996年4月底成立了规划调研室。该室的使命是从营销决策、经营管理和规划发展三方面为公司领导提供信息咨询服务。

广州分公司实行战略调整的第一步,是于1996年4月初推出台费为25元/月的99011纯自动台,将目标市场转向新低消费群体。这一策略获得成功,首月用户量增长3 857户,占销售总量的50%左右。作为一种全新产品,99011台的目标市场、消费心理、促销方法、广告策略等都有新的特点。但全自动台推出不到半个月,就被竞争对手模仿。广东邮电现代寻呼于4月15日开始宣传127自动台;中北在报纸广告中将润迅全自动

台与其联网台相比较，宣传“加5元，服务两重天”；长城二台于1996年4月28日开通99059全自动台，台费35元/月，设有全省漫游功能，并准备推出租机服务。

尽管纯自动台取得了初步成功，但由于长久以来形成的僵化的销售政策的制约，公司整体销售情况并未改观，市场地位仍在低谷徘徊，销售渠道不通畅，新的自带机政策推行受到阻碍。

1996年7月份，为促进手机销售，公司又推出新本地台9807766。台费标准定得稍低，数字机35元/月，中文机85元/月，但销售效果并不理想，从6月2日至7月7日仅销售35户。7月8日，公司改变策略，把9807766作为一个新品种单独销售，中文机台费调整为50元/月，数字机台费不变，并刊登报纸广告，以“名牌并不总是昂贵的”作为广告语，强调该台作为润迅名牌而价格实惠的特点，仅9天时间，9807766购机开台用户就达到2385户，带机入台1090户。

9807766台是对市场进行了充分调查研究后推出的中低档产品，目的是扭转公司在价格战中长期的被动局面。从反应看，这一目的是达到了。该台推出不久，一向以价格优势争占市场的国讯公司立即将中文机的台费从90元/月降到60元/月，同时推出台费25元/月的纯自动台，其他各台亦纷纷降价。一时间，市场上充斥着中文机50元/月、数字机25元/月的低价产品，价格战达到高潮。

由此，润迅重新确立了一个新的战略：目标市场为低消费群体，低价政策，宣传名牌的价格优势，重视分销网络的发展。

此后，公司的经营以新战略为中心，销售量稳步上升，市场地位也发生了根本的转变。在广东大部分寻呼台销售普遍滞缓的情况下，从1996年8月开始，公司的销售却能保持在每月10000户以上，年底出现淡季更旺的势头。尽管从总体用户量上看，公司的市场占有率尚在19%~20%之间，但从用户净增长看，这一比率已接近24%。

在公司实行战略转移、利用价格手段参与低消费市场竞争获得成功的同时，同年10月份公司概念店的开业和宣传、本地台的全面升级为这一战略增添了新的活力，维护和提升了公司的企业形象，为价格优势提供了强有力的参照体系，使公司的低价商品获得极大增值，成为销售增长的一

个重要的推动力。

1997年，广州分公司全年新增加用户 99 389 户，其中购机开台 70 029 户，自带机 29 360 户，净增长达 51 670 户，实现台费收入 1.75 亿；与 1996 年年度对比，累计用户量增加了 19.3%，新增用户提高了 27.7%，台费收入增加了 20%，重新占据了市场的主导地位。

1998 年，寻呼消费进一步普及，寻呼机成为人们生活的必需品之一，卖方市场完全转化为买方市场，消费者流动性加剧，新增用户主要来自于低消费群体和外来人口。这一群体成为新的市场增长点之一。中低档价位的自带机业务是新的市场增长点，也是最大的增长点。以股票机为代表的专业化信息服务和各种增值服务的需求上升，寻呼市场逐步走向规模化发展的道路，联合与重组成为必然趋势。

鉴于此，润迅采取了一系列措施，如：不断推出新的低价品种，适应市场需求（共推出三个本地台，两个纯自动台）；大力发展自带机入台业务，采用与竞争对手同样优惠的自带机入台价格政策；开拓肇庆、从化、增城三个区域市场；对现有营业点的布局进行调整；对分销商实行一级结算、分区分级管理，完善销售网络等，使寻呼业务能持续发展。

广州分公司 1998 年共发展新用户 21.3 万户，自带机用户占 12.8 万户。目前用户总量为 37.8 万户，用户净增加 9.2 万户，占广州市场的 19%，市场占有率比 1997 年提高了 2 个百分点。全年利润留成 850 万元，比 1997 年实际增长 66.9%，增长幅度大大高于 32% 的实际用户量的增长。但是，1998 年的用户流失也非常严重（共 12.1 万户），流失量与新增用户量之比达 56.8%；也就是说，发展两个新用户，跑掉一个旧用户。

总体上看，公司近几年实施的各项政策及市场策略，如自带机政策、分销商区域管理以及价格组合策略等，基本上适应市场变化趋势，满足了新增用户的消费需求。因此，润迅产品的知名度、占有率和对潜在消费者的品牌吸引力均居广州地区首位，成为广州寻呼业的领导者，其品牌形象也有所改善，更大众化，更具亲和力，不再是可望不可及的贵族品牌。

战略转移的遗留问题与未来发展

公司的战略转移虽取得了一定的成绩，但推出的纯自动台和新本地台由于工程设计上的不足，其性能价格均小于或等于1，出现老用户投诉强烈和新用户需求旺盛并存的局面，其后果是老用户按期续交服务费的比例逐渐下降，直接影响了公司的服务费收入。纯自动台和新本地台出现销售数量与工程质量倒挂现象的原因，在于消费者关于名牌的一种固有观念：名牌总是物美价高的。公司的广告宣传默认了第一点而否定了第二点，因此吸引了大量的新用户，但产品本身在实际销售和使用过程中将两点全部否定了，使消费者对润迅产生这样的认识：名牌可能既不贵也不好。这种认识对公司的品牌形象具有极大的消极作用，若不设法扭转这种局面，后果将是非常严重的。

在广东无线寻呼行业，润迅台一向以优良的服务质量著称，尽管其服务费标准尤其是本地台的服务费在同行中较高，但在市场上仍然具有很强的竞争力。如果润迅台全面降价，无疑会带来用户量的大规模增长，但也会给价格战已趋白热化的寻呼市场火上浇油，可能引起整个行业的震动。但是，如果不降价，用户流失会不会继续增多？公司的用户流失一直都很严重，广州分公司1996年9月累计客户量达到最高点4.3万户，从此开始出现负增长，到1998年5月累计客户量只剩下3.2万户，流失率为26%。跨省联网的9902台的客户急剧流失已是不争的事实，相对某些竞争对手而言，9902台的服务费价格的确比较高，但天龙秘书台的服务费价格（450元/月）才是寻呼业中的“天价”，但其客户增长却很稳定。

公司内部各方面人士一直在分析研究客户流失的原因，试图找到遏止流失的有效对策。有的认为是价格过高，应该降价；有的认为服务质量不如从前，在价格高出竞争对手不少的情况下服务相差无几；还有的认为广告和促销减少了，知名度降低了。但始终没有一个定论，到底原因何在？

广州寻呼市场已趋向饱和，由于价格战的影响，台费与机价一直持续下跌，运营成本却居高不下，寻呼业务的利润越来越薄，如不赶快想办法转型，公司的经营风险会迅速加大。公司专门成立了新业务部，研究开发

其他有成长性的业务的可能性。但是寻呼业务有很高的退出壁垒，并不是想转就能转。如何利用现有资源发展其他新业务呢？

如此种种都是需要杨军尽快解决的问题。

附录：相关资料

附1：广州寻呼台知名度及市场占有率、渗透率（占有率/知名度）排行榜

地区	品牌度	排名情况	渗透率
综合地区	知名度	润迅 89%、国讯 63%、181 41%、八一 36%、126 27%	国际 25% 181 22%
	占有率	润迅 19%、国讯 10%、181 9%、三星 4%、国际 4%	润迅 21%
市区	知名度	润迅 90%、国讯 69%、181 55%、八一 39%、126 37%	181 36% 国际 32%
	占有率	181 20%、润迅 14%、国讯 12%、国际 6%、三星 5%	三星 19%
郊区	知名度	润迅 95%、国讯 80%、181 58%、八一 44%、天纬 38%	三星 50% 国讯 23%
	占有率	润迅 18%、国讯 18%、三星 15%、181 8%、国际 5%	润迅 19%
花都	知名度	润迅 83%、八一 70%、天诚 59%、国讯 45%、181 39%	花都 49% 天诚 39%
	占有率	天诚 23%、花都 20%、润迅 15%、八一 10%、国讯 3%	长城 20%
番禺	知名度	润迅 89%、番山 56%、国讯 47%、番禺 28%、三星 27%	番禺 86% 润迅 44%
	占有率	润迅 39%、番禺 24%、番山 14%、国讯 7%、三星 1%	番山 25%
从化	知名度	润迅 75%、国讯 59%、东亚 54%、从化 39%、八一 35%	从化 59% 国讯 45%
	占有率	从化 23%、国讯 13%、润迅 10%、181 8%、东亚 5%	181 25%
增城	知名度	润迅 90%、国讯 70%、增成 65%、天纬 50%、181 27%	增城 72% 润迅 27%
	占有率	增城 47%、润迅 24%、天纬 9%、国讯 7%、国际 4%	国际 20%