21世纪工商管理百科全书

管 理 案 例 卷

山西经济出版社

书　　名：21 世纪工商管理百科全书

作　　者：罗锐韧
出 版 者：山西经济出版社（太原市并州北路 69 号·
　　邮编：030001·电话：4044102）
发 行 者：山西经济出版社出版发行
印 刷 者：北京市德美印刷厂

开　　本：787×1092　1/16
印　　张：303.25
字　　数：6000 千字
印　　数：0001—2000 册
版　　次：1999 年 4 月第 1 版　1999 年 4 月第 1 次印刷

书　　号：ISBN　7—80636—326—2/F·322
定　　价：1580.00 元

责任编辑：王陆军　　复　审：寇志宏　　终　审：张凤山

《21 世纪工商管理百科全书》

全十卷卷目

管 理 创 新 卷

财 会 管 理 卷

营 销 管 理 卷

管 理 制 度 卷

管 理 案 例 卷

股份制改造卷

资 本 运 营 卷

金 融 投 资 卷

管 理 艺 术 卷

经 理 素 质 卷

前　言

人类即将进入21世纪，随着信息技术的高速发展和全球经济一体化的进程，知识经济已初露端倪。管理知识，作为运用各种可利用资源实现组织目标的经验的结晶，在经济发展中起着越来越重要的作用。目前，管理学科和管理实务发展的重要特点是国际化与本地化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，从事工商管理的企业家和管理人员、研究管理的学者、关注经济活动的政府官员及公众都迫切需要方便、快捷地掌握工商管理的基本理论、一般规律和运行机制。

《21世纪工商管理百科全书》就是应时代发展的要求而编纂的大型工具书。全书由一批来自于各名牌大学、社会科学院和企业界的具有较高理论层次和实践经验且视野开阔、思维活跃的优秀中青年专家学者在多年研究的基础上撰写而成。《21世纪工商管理百科全书》首先从管理者角度写作并界定全书内容，改变了传统的只侧重理论原理，不注重在实际工作中可操作性的特点，转而以案例为主、经验与理论相融合的方式，增强其可操作性。全书内容涉及21世纪工商管理的主要领域，构成较为完整的知识体系。该书成功地将西方先进的工商管理理论和经验与中国企业的管理实践相融合，相信它的出版会对我国工商管理水平的提高起到巨大的促进作用。

《21世纪工商管理百科全书》结构合理，内容完整。全书共分十卷：

管理创新卷：系统阐述21世纪工商管理理论和实践的创新趋势——制度创新、组织创新、管理创新、技术创新和市场创新。

财务管理卷：全面介绍21世纪财务管理术，涵盖会计基础、财务会计、管理会计和财务管理四大方面内容。

营销管理卷：面对21世纪日益激烈的市场竞争，工商管理界人士应准确把握市场营销战略与战术，及时做出目标市场营销、促销沟通和销售促进以及人员促销决策。

管理制度卷：辑录整理21世纪工商管理必备管理制度，内容包括：计划管理制度、组织管理制度、人事管理制度、财务管理制度、营销管理制度、生产管理制度、质量管理制度和总务管理制度。

管理案例卷：以工商管理案例研究为主，将工商管理理论和实践相融合，内容涉及战略管理、组织管理、人力资源管理、市场营销管理、财务管理、生产与作业管理和工商管理综合实务。

股份制改造卷：对企业进行股份制改造，建立现代企业制度，是21世纪工商管理界人士面临的重要问题。本卷内容包括：公司法与现代企业制度、股份制改造和公司法

释义。

资本运营卷：资本运营是21世纪工商企业运营的主要方式，内容涉及资本运营基础、股份制改造、公司购并和产权重组、企业租赁、企业破产与拍卖、企业集团和跨国经营八大部分。

金融投资卷：金融投资术是21世纪工商管理界人士应把握的重要投资策略。股票投资术、债券投资术、融资租赁术、信托投资术、期货交易术以及期权交易术将帮助他们走在工商管理的最前沿。

经理艺术卷：21世纪的工商管理充满艺术性和创造性，如果能够掌握并熟练运用管理艺术、权变艺术、时间管理艺术、谈判艺术、会议管理艺术和公关艺术，那么你将永远立于不败之地。

经理素质卷：如何提高自身的职业素质、知识素质、能力素质和创造素质，将关系到21世纪工商管理界人士能否适应工商管理新形势，创造工商管理新奇迹。

中国的市场经济不断朝着规范化和国际化方向发展，世界经济和国际市场也日益走向一体化和复杂化，这些都对工商管理人士提出了更高的要求，改变国人工商管理水平落后的状况尚需艰辛的努力，我们衷心企盼社会各界同仁的通力合作，为中国工商管理水平的现代化做出贡献。特别鸣谢信阳师范大学张克友、郑云两位同志提供案例教程卷的稿件。

《21世纪工商管理百科全书》编委会

1999年4月

目摇录

第一篇摇战略管理案例

[案例一]摇米勒酿造公司的发展历程 ……（猿
[案例二]摇卡尔·卡切尔公司快餐的经营战略……（苑
[案例三]摇索尼公司的‘带头牛’策略……（圆原
[案例四]摇凯特皮勒公司的经营战略计划 ……（圆缘
[案例五]摇汽车技术情报战略 ……（圆苑
[案例六]摇美国波音公司兼并美国麦道公司 ……（圆愿
[案例七]摇美国 悦酝颐公司收购石油回收设备公司 ……（猿员
[案例八]摇美林证券公司与固特异橡胶公司的收购战与反收购战 ……（猿缘
[案例九]摇美国电话电报公司收购麦考蜂窝通信公司……（源原
[案例十]摇美国 陨藻转收购莲花 ……（源怨
[案例十一]摇美国梅萨公司收购乌诺考尔公司 ……（缘员
[案例十二]摇克莱斯勒落入谁手 ……（缘缘
[案例十三]摇加拿大善美集团全球收购……（缘愿
[案例十四]摇马来西亚国浩集团并购与重组的高超手法 ……（远苑
[案例十五]摇香港置地公司收购牛奶公司 ……（苑园
[案例十六]摇百利保投资有限公司收购中巴公司 ……（愿园
[案例十七]摇帕特诺斯特国际财团重组伍尔沃思公司……（愿缘
[案例十八]摇美国五次企业兼并浪潮中的资产重组 ……（愿苑
[案例十九]摇中信泰富的资产重组 ……（怨园
[案例二十]摇德国托管局对前东德国有企业托管 ……（怨苑

第二篇摇组织管理案例

[案例一]摇路透控股公司的发展扩大 ……（员愿缘

[案例二]摇苏尔泽兄弟公司 ……（页码）
[案例三]摇道 原琼斯公司的华尔街报 ……（页码）
[案例四]摇多弗公司的分权管理……（页码）
[案例五]摇‘ 任天堂 ’的奇迹 ……（页码）
[案例六]摇电脑神童——比尔·盖茨 ……（页码）
[案例七]摇金星会社 进军美国市场 ……（页码）
[案例八]摇美国无线电公司的撤退 ……（页码）
[案例九]摇德国伍德公司 ……（页码）
[案例十]摇美国联合碳化物公司的组织变革 ……（页码）

第三篇摇人力资源管理案例

[案例一]摇迪特尼公司的企业员工意见沟通制度 ……（页码）
[案例二]摇野口音光的培训观念……（页码）
[案例三]摇美国斯图·伦纳德奶制品商店 访问竞争对手 ……（页码）
[案例四]摇陶氏公司‘ 心力交瘁 ’课程与模拟角色 ……（页码）
[案例五]摇松下幸之助的培训之道 ……（页码）
[案例六]摇百年大计,培训为本 ……（页码）
[案例七]摇福特汽车公司的人员管理 ……（页码）
[案例八]摇日本三泽企业的‘ 用人之力 ”……（页码）
[案例九]摇纽约联合印刷公司的‘ 择人之道 ”……（页码）
[案例十]摇美国约南露珍服装公司为借力而‘ 三顾茅庐 ”……（页码）
[案例十一]摇求贤若渴的美国百华公司 ……（页码）
[案例十二]摇注重管‘ 人 ’的美国组合国际电脑公司 ……（页码）
[案例十三]摇员工卡罗琳的要求……（页码）

第四篇摇市场营销管理案例

[案例一]摇美国福特 栽型车行销战略 ……（页码）
[案例二]摇无敌哈默就范记 ……（页码）
[案例三]摇杰克敦的厚利多销 ……（页码）
[案例四]摇雪佛莱和奥兹莫比尔的买一送一营销术 ……（页码）
[案例五]摇虎飞自行车公司营销策略的全面规划和重点实施……（页码）

[案例六]摇美国米勒啤酒公司营销案 ……（略）
[案例七]摇逆向营销的爱芳公司……（略）
[案例八]摇多美公司的全球协同营销 ……（略）
[案例九]摇日立录相机市场营销企划 ……（略）
[案例十]摇忽视市场营销环境的失误 ……（略）
[案例十一]摇麦当劳的市场营销战范例:馅饼战 ……（略）
[案例十二]摇美国可口可乐公司锦囊妙计 ……（略）
[案例十三]摇争夺美国约翰兄弟公司的战斗 ……（略）
[案例十四]摇乳皂的包装设计 ……（略）
[案例十五]摇悦[illegible]公司推出“[illegible]软件”的策略 ……（略）
[案例十六]摇汤姆森的锦囊妙计……（略）
[案例十七]摇天美时手表的品牌定位策略 ……（略）
[案例十八]摇快递公司的系列广告 ……（略）
[案例十九]摇“七喜”的广告营销策略 ……（略）
[案例二十]摇波斯坦小麦咖啡 ……（略）
[案例二十一]摇救生圈薄荷糖 ……（略）
[案例二十二]摇肯德基的选点投资 ……（略）
[案例二十三]摇藐视竞争的库尔斯 ……（略）

第五篇摇财务管理案例

[案例一]摇日本企业独特的成本管理体系 ……（略）
[案例二]摇日本企业财务管理 ……（略）
[案例三]摇巴林银行的倒闭 ……（略）
[案例四]摇缘个 员分钱与 员个 缘分钱……（略）
[案例五]摇金融巨子——贾尼尼……（略）
[案例六]摇麦道克的债务危机 ……（略）
[案例七]摇佳宝:冒险的代价 ……（略）
[案例八]摇美国储贷业的灾难 ……（略）
[案例九]摇世界最大的金融丑闻——住友 ……（略）
[案例十]摇[illegible]欢的融资之道 ……（略）
[案例十一]摇利利公司转危为安……（略）
[案例十二]摇摩根的成功之路 ……（略）

第六篇摇生产与作业管理案例

[案例一]摇波罗啤酒厂的九死一生 ……(圆怨)
[案例二]摇苹果公司生死存亡之际 ……(猿员)
[案例三]摇日本丰田汽车公司让产品自己说话……(猿缘)
[案例四]摇德国“奔驰”质量走天下 ……(猿缘)
[案例五]摇美国太麦克斯手表的出奇制胜 ……(猿远)
[案例六]摇柯达与富士的角逐 ……(猿苑)
[案例七]摇粤·悦·吉尔伯特公司的惨败 ……(猿愿)
[案例八]摇雀利特公司的困惑 ……(猿员)
[案例九]摇奋斗不息的钢铁大亨——威耶 ……(猿猿)
[案例十]摇“精工舍”的奋斗 ……(猿圆)
[案例十一]摇电子计算器的将军……(猿猿)
[案例十二]摇方便面的诞生 ……(猿愿)
[案例十三]摇雨戈的誓言 ……(猿远)
[案例十四]摇“变形虫式”管理……(猿怨)
[案例十五]摇“日立公司”的经营管理 ……(猿员)
[案例十六]摇鲜京集团的新选择……(猿愿)

第七篇摇工商管理综合案例

[案例一]摇经理方略,两难抉择 ……(猿员)
[案例二]摇阿斯特拉国际有限公司的起伏 ……(猿猿)
[案例三]摇洛克菲勒的托拉斯计划 ……(猿愿)
[案例四]摇立石电机公司的管理方法 ……(猿缘)
[案例五]摇科尔——麦克基公司战略上的失误……(猿源)
[案例六]摇意大利国家能源控股公司的国际经营战略 ……(猿圆)
[案例七]摇威斯汀豪斯电气公司的“合营”策略 ……(猿猿)
[案例八]摇奥斯伯乐公司——计算机行业的流星 ……(猿苑)
[案例九]摇日本西友公司的正规连锁商品管理……(猿怨)
[案例十]摇渊越公司后来居上……(猿员)
[案例十一]摇达纳公司 ……(猿圆)

[案例十二]摇计算机巨人的困惑……（猿酗
[案例十三]摇丰田公司的‘内幕”……（猿员
[案例十四]摇‘大通曼哈顿’的智力投资……（猿藻
[案例十五]摇松下集团的经营体制及其变化……（猿缘
[案例十六]摇麦当劳经理的成长……（猿园
[案例十七]摇管理要用‘情感”……（猿赠
[案例十八]摇欧洲第三大计算机厂……（猿源
[案例十九]摇‘洛佩斯’之争……（猿远
[案例二十]摇沃里科公司的‘第二个春天”……（猿愿
[案例二十一]摇电子常胜将军——索尼……（源园
[案例二十二]摇思丹雷电气公司的日式管理……（源藻
[案例二十三]摇信托福特公司……（源源
[案例二十四]摇满足顾客需要的环 运公司……（源苑
[案例二十五]摇沃格林的‘便利’策略……（源酗
[案例二十六]摇零售大王——阿尔布雷希特兄弟……（源员
[案例二十七]摇克莱斯勒在难关中的公关交往……（源缘
[案例二十八]摇沃伦·布菲特的的投资之道……（源苑
[案例二十九]摇巧避风险的英荷壳牌石油公司……（源园
[案例三十]摇特朗普的自述……（源愿
[案例三十一]摇丰田汽车公司的身教重于言教……（源员
[案例三十二]摇玛丽·凯·阿什 :说干就干,不能自食其言……（源园
[案例三十三]摇美国国际农机公司 既坚持制度又不伤感情……（源藻
[案例三十四]摇英航空公司“:把人放在首位”……（源源
[案例三十五]摇东芝集团 热爱自己的员工……（源苑
[案例三十六]摇玛丽·凯·阿什 :公正待人,论功行赏……（源苑
[案例三十七]摇吉诺·鲍洛奇 以斥责激励员工的领导风范……（源苑
[案例三十八]摇美国麦考密克公司 减时提薪的领导艺术……（源愿
[案例三十九]摇艾柯卡 掌握奖赏的时机领导技巧……（源酗
[案例四十]摇阿瓦公司 别出心裁奖励的领导怪招……（源酗
[案例四十一]摇萨克逊的时间利用……（源园
[案例四十二]摇哈里斯与米尔克的时间观……（源员
[案例四十三]摇格里“:时间的紧迫感”……（源藻
[案例四十四]摇从风门拍到计算机……（源源
[案例四十五]摇马里奥特公司……（源苑
[案例四十六]摇永远在创新的克罗格公司……（源愿
[案例四十七]摇扩张中的赖克曼帝国……（源员
[案例四十八]摇道·柯林斯公司与硅胶隆胸术风波……（源藻
[案例四十九]摇佩里耶的失误……（源远

[案例五十]摇讲谈社 ……（源愿
[案例五十一]摇勻圆陋哼亨氏公司 ……（源员

第一篇摇战略管理案例

[案例一]摇米勒酿造公司的发展历程

一、并入菲利浦·莫里斯公司之前的历史

米勒酿造公司是由 猿岁的前德国酿酒技师 云·米勒于 员愿缘缘年创建的。他先在美国旅行了将近员年,才选择密尔沃基城开始其酿造业,他买下了密城西郊一家歇业的小啤酒厂。

这个厂名叫普兰克路啤酒厂,始建于 员愿缘园年,成立 猿年即停产,直到 员愿缘缘年米勒用 愿园园美元买下它以前没有开工。这个厂的年生产能力为 员园园桶啤酒,但在复工的第一年,米勒只生产了 猿园桶。

云·米勒的经营哲学是使其产品具有第一流的、稳定不变的质量。他还努力扩大产品在密城及附近 愿个州的市场。当时,在这一地区的酒店、饭馆里,米勒的啤酒是随时可以买到的,于是他成了一位闻名的人物。米勒的战略是,鼓励人们“聚在一起,边聊天,边品尝米勒啤酒浓郁的美味”。

由于米勒啤酒的声誉卓著,需求增长,米勒在员愿园园年盖了一座新厂,扩大生产能力,到 员愿愿园年,该厂年产约 猿万桶。员愿愿缘年,米勒建立了第一座瓶装酒厂,在 猿年内已能将年产量 愿万桶中的 缘园园桶装瓶出售。米勒还在芝加哥、密尔沃基、沃克夏等地建了 苑座冷库储存啤酒。

云·米勒 员愿愿愿年逝世后,他的长子 耘·米勒和女婿 悦·粤米勒接管了公司,并卓有成效地继承了老米勒的经营哲学,使这家酒厂在规模、能力、产品线和销售量方面都继续发展。

员愿缘缘年,举行了为米勒佳酿命名的竞赛,结果取名为“米勒高寿”,标语为“瓶装啤酒香槟”,酒名保存至今,标语则已消逝。“米勒高寿”的声誉还得助于它印有月宫仙女的标签。使用这一标签的原因有许多猜测,但主要原因似乎是让饮酒人觉得:“米勒高寿”可以同跨入新世纪的“高级时代”同步前进。

在 员圆园园年开始禁酒前后,米勒的年产量已达缘园万桶。但由于 员员号修正案的批准,停止了酒精饮料的生产,米勒面临它经营生涯一次大危机。米勒家庭作出决策,保持公司名称,生产一系列新产品,如谷物饮料、麦乳精、保健饮料、汽水等,全部使用米勒商标。

在禁酒期间,耘·米勒去世,由其弟 云·粤·米勒任公司总经理。在他的妹妹及其继承人 耘·运·约翰的协助下,禁酒令一结束,云·粤·米勒就重新生产啤酒。他们立即认识到,禁酒的结束将开辟啤酒的新市场,而新市场需要新的经营手段和生产技术。公司在他们的领导下,能适应已变化的环境,而且产品的质量保持不变。事实上,他们确定的任务是要使“米勒高寿”成为“美国美好的享受”之一。

员愿猿园年,创建人的孙子 云·悦·米勒继任公司总经理。他的前任是小 匀·郧·约翰,他继其母担任了短期的总经理。在 云·悦·米勒的领导下,公司制定了一个重大的扩充计划,包括建设 员家酒坊和猿座熟化、发酵窖。他开展了以家庭消费为主要目标市场的雄心勃勃的推销和广告活动,他是首先注意到这一市场的全国性啤酒商之一。

其结果是,在 源园年代后期和 缘园年代期间,家庭消费市场一直是公司发展的重大因素。在这段期间,米勒还执行了使公司积极参与社会事务计划的方针。“米勒高寿”的销售量急剧增大,产量几乎翻了两番,公司在全国的名次由第 圆园位上升到第 怨位。员怨缘缘年 员圆月,云·悦·米勒和他的儿子死于一次飞机失事。

晕·砸·克拉格继任了公司总经理,由与米勒家庭无直接联系的人担任这一要职,这在公司历史上还是第一次。克拉格继承了公司基本的发展战略,扩大啤酒生产能力。这一战略在很大程度上是通过收买加州阿速萨地区通用啤酒公司的工厂而实现的。尽管有这些扩充,公司生产仍只是比较稳定,没有什么实质性的增长。

员怨苑园年 怨月,格雷斯公司购买了米勒公司的控制股权,稍后由 悦·宰·米勒(与老家庭无关)任总经理。

也是在 员怨苑园年,米勒公司购买了位于德克萨斯州沃尔斯堡的卡林酿造公司。在此后整整 猿年内,通过革新和新购工场的扩充,公司生产能力超过了年产 员亿桶。

员怨愿缘年 缘月,格雷斯公司的总经理 允 孕·格雷

斯在其股东年会上宣布 格雷斯公司已决定出售它拥有的米勒公司股份,“ 因为当初购买时,曾指望能继续获得米勒余下的 源豫股份,但在这段期间,我们已经断定这部分股份决不可能买到手。我们对此感到失望,它妨碍了公司充分发挥自己的潜力 ”。米勒公司余下的 源豫股份属于密尔沃基城德朗斯基金会所有。

缘月下旬,百事可乐公司愿出价 员圆亿美元向格雷斯买下米勒的 缘豫股份。格雷斯公司先是同意,但在 远月初转而拒绝。

员怨愿远年 远月 员圆日,菲利浦·莫里斯公司用 员圆藻亿美元买下米勒公司这部分股份。于是百事可乐公司在南纽约县的县法院对格雷斯公司和菲利浦·莫里斯公司的这笔交易提出控告,指控它们没有公开它们之间谈判的某些实质性问题,违反了证券交易委员会的法规。它要求取消这笔交易,让自己能买下米勒的股份。格雷斯公司说,这场诉讼“ 完全没有什么内容 ”。

员怨愿园年 员月,联邦法官否决了百事可乐公司的控诉。法官声明,该公司一直未能证明这笔交易如何违反了证券交易委员会的法规。

同年后期,菲利浦·莫里斯公司用 圆藻亿美元从德朗斯基金会之手买下米勒公司余下的股份,使之成为菲利浦·莫里斯独家所有的公司。

员怨缘员年下半年,允 粤·墨菲担任米勒公司的总经理。菲利浦·莫里斯公司还用一批“ 国产香烟商 ”替下了那些有经验的啤酒经理人员。这些香烟商的哲学是 啤酒和香烟有很多共通性。

他们认为:“ 两者都是使用农业原料,由高速机器加工和包装的低价享乐品;两者都用同样的方式作广告,通过类似的销售渠道出售给许多相同的最终消费者,喝酒的和抽烟的往往是同一人。”

自从菲利浦·莫里斯公司买下米勒公司后,米勒的销售量已从 缘圆园百万桶增加到 猿缘愿百万桶,市场占有率从 员怨缘园年的 源豫增加到 员怨愿怨年的 员员豫。

员怨愿园年,米勒公司总经理 宰·运·豪威尔对公司 员怨缘员年以后的发展壮大过程作了描述:

“ 啤酒业的变革从 员怨缘员年 员员月菲利浦·莫里斯公司调整米勒公司经理人员的时候开始。但公司经营方面的真正变化花费了约两年时间。从 员怨缘藻年开始,变革最终完成时,情况是爆炸性的。”

“ 米勒的销售量猛增,在行业中的地位从 员怨园园年的第七位迅速上升到第二位。在 员怨园园年以后,米勒的发货量增加了 缘远豫。”

二、产品线(员怨园园~ 员怨愿园年)

在 苑园年代,米勒的新管理者采取了开发新产品的战略,它现在的产品线包括:传统的“ 米勒高寿 ”、“ 莱特啤酒 ”、“ 罗文布劳 ”、“ 米勒特别储备 ”和“ 大麦乳酒 ”。

“ 米勒高寿 ”是米勒公司的王牌啤酒,现在同行业中收入最多的名牌酒中排第二位。开始是作为“ 瓶装啤酒香槟 ”出售,目标是那些偶然光顾的酒客——喝啤酒的贵族。

然而米勒的新管理者改变了市场定位战略,将新的酒客包括进去,而不局限于国家俱乐部。“ 瓶装啤酒香槟 ”的口号换成了“ 休息时间 ”,目的在于把喜好玩乐和蓝领类型的酒客们争取过来,这些人在饮掉 愿豫的啤酒的顾客中要占 猿缘豫。现在“ 高寿 ”挤入新的目标市场,用的电视广告词是:“ 真正的人干真正的工作,每天下了班就可以得到‘ 米勒时间 ’,即休息和享用世上最佳啤酒的时间。假如你有时间,让我们喝啤酒吧!”

员怨愿园年,“ 高寿 ”采用 苑盎司小瓶装,现在还有 员圆盎司可以退瓶装、员圆盎司和 员远盎司铁听装、员夸脱瓶装和桶装。

米勒公司的莱特啤酒被公认为啤酒行业有史以来最成功的产品。这个商标是在 员怨缘园年米勒买到芝加哥布劳公司的商标和销售渠道之后就使用的。布劳公司的莱特酒是最早的低卡路里的啤酒之一。米勒修改了布劳的配方,并按照管理者的意见使莱特酒尝起来确实像啤酒。

最初低卡路里啤酒的出现,主要是适应讲究饮食的消费者的需要。后来米勒推销部门利用一批“ 具有说服力的啤酒饮用名人 ”,如 酝·斯皮兰,棒球界的 宰·福特、酝·曼特尔、月·马丁,橄榄球界的阅·巴库斯、月·史密斯等进行广告宣传。“ 典型的啤酒饮用者并不讲究饮食,但当他看见橄榄球界的明星喝低卡路里啤酒时,他会感到自己不应为喝这种酒而羞愧 ”。这种酒的广告还说,“ 其所含卡路里比一般啤酒要少 员缘园’,不像一般啤酒那样易使人发胖,从而可以多喝些。

莱特酒从 员怨缘愿年进入市场后,其销售量已在美国各种啤酒中居第三位。它的包装有 苑盎司不退瓶装、员圆盎司可退瓶和不退瓶装、员圆盎司和 员远盎司铁听装、员夸脱瓶装和桶装。

“ 罗文布劳 ”和黑精酿酒是米勒公司的另外两

种产品。“罗文布劳”酒是员源愿源年在德国慕尼黑的罗文布劳酒坊首先酿造的,这个酒坊是当时世界上最有名气的作坊之一。员怨怨源年,米勒公司同德国啤酒厂进行联合,获得了这种啤酒的进口权。

员怨怨苑年,米勒获得允许,在美国酿造和销售自产的“罗文布劳”,员怨怨苑年进入市场。

作为一种高级啤酒,“罗文布劳”是“在特殊场合供特殊的朋友享用的”。这种酒和黑精酿酒都用金属箔包装,有员圆盎司不退瓶装和桶装,此外,还有一种苑盎司瓶装,称为“野小子”。

“麦芽酒”是米勒公司初次进入麦乳酒这个特殊市场的产品。员怨愿员年圆月,米勒开始在亚特兰大、萨凡那、波特兰、伯明翰、格林波诺等地试销这种产品。试销结果说明,这种酒有潜力去占领相当大部分的市场,深受麦乳酒的忠诚饮用者的欢迎。

“麦芽酒”的主要目标是员愿~圆缘岁的男青年,他们约占麦乳酒饮用者人数的近圆猿。它现在推崇的主题是,提醒顾客们“乘坐麦乳旅游火车……这就是你们的车票”。

米勒公司追求麦芽酒的市场的决策,是以它已增长的生产能力为基础的。宰·豪威尔总经理说道:

“它对公司来说并非新市场。早在苑园年代初期,我们就在市场上销售过米勒麦乳精,只是在公司飞速发展的时期为了扩大‘米勒高寿’和莱特啤酒的生产能力,才没有继续生产它。事实上,米勒麦乳精的基本配方在应付当前试销的竞争中证明是很成功的,我们又加以改进,生产出了麦芽酒。我们将重返市场,因为我们现在已有能力,向一切存在这个特定市场的地方提供长期保持高质量的麦芽酒”。

员怨愿员年,米勒公司引进了另一种超高级啤酒,即‘米勒特别储备’。当引进之初,公司副总经理 蕴·威廉斯说:

“这种酒是为那些想经常喝到味道丰美、质量超群的高档啤酒的人服务的。我们认为,它给我们现有的优质啤酒增加了一个新档次。它进入市场,将使我们拥有超高级啤酒市场的所有档次,而这个市场是啤酒业中增长最为迅速的市场之一。”

“米勒特别储备”的宣传主题是‘请品尝生活中的最美味’。

表 员愿愿员摇主要啤酒厂家的主要产品

公司	高级产品	超高级产品	轻型产品	进口产品
安赫塞布什	巴德维塞尔	米契罗布	米契罗布(轻型)自然轻型	乌尔兹伯格霍尔布劳
米勒	米勒高寿	罗文布劳	莱特	慕尼黑十月
什利兹	什利兹	艾尔朗洛	什利兹(轻型)老密尔沃基(轻型)	
帕斯特	帕斯特兰带	安德克尔	帕斯特(轻型)	福尔斯登堡
库尔斯	库尔斯	黑曼约瑟夫	库尔斯(轻型)	斯特拉·阿托斯
赫尔曼	老式赖尼尔	出口精酿	有几种牌号	伯克斯

摇摇米勒公司的产品通过愿缘家独立的经销商网销售和运送给零售商。其产品可以在全国缘园个州以及波多黎各、圣汤姆士等地区买到,还出口到愿园个国家。公司还在密尔沃基、新奥尔良、洛杉矶、盐湖城及纽约州的波基浦西等地设立了公司自己的批发机构。

公司用火车或卡车将啤酒运送给经销商,再由它们的车队送到各零售点。为了帮助经销商,公司设有员园个地区销售部,由员缘园个地区经理人员去经营。这些销售人员帮助经销商保持适当库存,同零售商一道工作,充分利用货架空间,使产品具有最大能见度,还执行对经销商的推锁员进行内部培训的计划。

米勒公司营销人员创造的一种新技术叫做纵向商标系统。该系统基本上是将啤酒按商标纵向排列、包装横向排列的方法。它为顾客提供了一种有

吸引力的货架布置,使他们更易于选择商标,而更重要的是,使零售商们能更有效地利用货架空间。

[illegible]年以前,只有某些名牌产品,如“米勒高寿”和安赫塞布会公司的“米契罗布”,才支出很高的广告费。然而到[illegible]年,广告费(特别是在大啤酒公司里)发生了急剧的变化。许多主要版号的广告费都翻番了,并且随着大量新版号的酒涌入市场,尤其是轻型啤酒市场,使总的广告费用猛增。“米勒高寿”所付的广告费增加了[illegible],在[illegible]年达到[illegible]万美元,在[illegible]年成为广告费最高的商品。

米勒的莱特牌支付的广告费在[illegible]~[illegible]年间增加了[illegible],从而使其广告费名列第三。“罗文布劳”的广告费从[illegible]年的[illegible]万美元增至[illegible]年的[illegible]万美元,每桶高达几乎难以置信的[illegible]美元。

在广告费开支最大的[illegible]个牌号啤酒中,米勒公司就占其三个。除了安赫塞布什公司外,没有其他一家啤酒商在此名单上占有一个以上的席位。

表[illegible]~[illegible]年最大啤酒厂的前[illegible]名、前[illegible]名和前[illegible]名的销售量

单位:百万桶

	[illegible]年		[illegible]年		[illegible]	
	桶数	份额	桶数	份额	桶数	份额
安赫塞布什与米勒两家	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
库尔斯、帕斯特与赫尔曼三家	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
前五名总计	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
其次五名总计	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
前十名总计	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
进口	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
啤酒消费量总额	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

表[illegible]~[illegible]美国啤酒市场占有率

单位:[illegible]

啤酒厂商	[illegible]年	[illegible]年	[illegible]年	[illegible]年
安赫塞布什	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
米勒	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
帕斯特	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
什利兹	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
库尔斯	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
其他	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

表[illegible]~[illegible]主要的啤酒牌号的市场占有率发展历史

	[illegible]年	[illegible]年	[illegible]年	[illegible]年	[illegible]年	[illegible]年	[illegible]年	[illegible]年	[illegible]年	[illegible]年
巴德维塞尔	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
米勒高寿	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]