

# 《饭店管理概论》 案例库

## 全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

学校网站：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

| 认证项目                 | 颁发双证                               | 学费     |
|----------------------|------------------------------------|--------|
| 全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班 | 高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书     | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班   | 高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班  | 高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销经理》MBA 高等教育双证班  | 高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书     | 1280 元 |
| 全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班 | 企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书  | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班  | 高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班  | 高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班  | 高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班    | 高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书  | 1280 元 |
| 全国《物流经理》MBA 高等教育双证班  | 高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书   | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班  | 高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书  | 1280 元 |



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



## 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



## 【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



## 【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



## 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



## 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



## 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



## 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



## 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



## 【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



## 【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】

|     |                |   |
|-----|----------------|---|
| 方式一 | 邮局邮寄           | 邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室<br>邮政编码：150020              |
| 方式二 | 学校帐号           | 学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行<br>企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 |
| 方式三 | 交通银行<br>(太平洋卡) | 帐号：40551220360141505 户名：王海涛<br>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心           |
| 方式四 | 邮政储蓄<br>(存折)   | 帐号：602610301201201234 户名：王海涛<br>开户行：哈尔滨道外储蓄中心               |
| 方式五 | 中国工商银行<br>(存折) | 帐号：3500016701101298023 户名：王海涛<br>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行            |

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

# 全国职业经理MBA双证班

## 精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

**颁发双证：**通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

**学习期限：**3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

**咨询电话：**13684609885    0451- 88723232    88342620    **邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效

## 第一篇 饭店业务管理

### 第一章 前厅服务与管理

#### 案例 1 婚宴和政府会议的冲突

##### 一、事情经过

一位姓张的先生在某酒店订了 20 桌婚宴，时间安排在 1999 年 5 月 18 日 17:00 至 20:00 左右，地点在该酒店的多功能厅。但在 5 月 16 日，该酒店接到市政府的一个紧急政治任务：全省将有一个 300 人的重要会议安排在该酒店多功能厅举行，时间是 1999 年 5 月 18 日 14:00 至 16:30。本来会议时间与婚宴时间并不互相冲突，但就在会议举行前一天，会务组突然告诉饭店，会议时间可能会延长 1 小时，至 17:30 结束。

二、问题：此时，如果你是一位总台代办各项委托事项的服务员，应该怎么做来缓解这个时间上的冲突？

##### 三、可能采用的做法及评析：

1、将实际情况告诉订婚宴的客人：酒店接到的是政治任务，没有办法推却，并向客人道歉，请其将婚宴安排到其他酒店。如客人提出赔偿，则也可以考虑，费用可向会务组收取。

这样处理是不合理。一则酒店既然接受了客人的预订，且婚宴一般都收取订金，就等于酒店和客人订立了合同。任何非不可抗拒的情况引起的变更都等于违反合同，应负法律责任。二则在订婚宴客人看来，同样是接待任务，而且是他先预订的，没有任何理由可以说人就不重要。况且要在两天之内找一家可以摆 20 桌婚宴的同档次酒店也非易事，更麻烦的是客人还要逐一通知来宾朋友。由此给酒店造成的经济赔偿还在其次，在社会上造成的不良影响却是难以挽回的。

2、若有可能，将婚宴临时安排到其他餐厅举办。

一般酒店具备两个 20 桌以上的大型餐厅是不多见的；若将婚宴分到两个场地举行，一般也不会同一楼层，势必影响整个婚宴的气氛，客人不是在“走投无路”的情况下是不可能同意的。这样安排也会给酒店内部操作带来诸多不便，所以此法也非万全之策。

3、说服客人延迟婚宴举行时间 1 小时。

一般来说，婚宴请帖上都注明时间。延迟 1 小时，肯定造成宾客在大堂，甚至餐厅外等候，而酒店也无法安排这么多人集中休息，会使新婚夫妇尴尬。政府会议后餐厅的重新布置也需一段时间。因此，这样并未从根本上解决问题。

4、请政府会议尽量提前举行，确保 17:00 能退出会议场地。同时，在开会之前提前将大部分婚宴用品置于会场一角，安排足够人力准备紧急调派，以备会议一结束即能布置现场。向客人说明实情，请求婚宴延后 25-35 分钟举行。



这是解决问题较好的方式之一。这两个接待任务，对酒店来说都很重要，都不能推却。一方是政府机关，一方是消费额较高的大型婚宴，所以，让两边都做出适当的让步和配合是理想的方法，也是可行的。因为政府会议的时间弹性比较大，有伸缩的余地；而 5 月份的天暗下来较迟，参加婚宴的人往往会比预订时间来得迟，一般等全部宾客到后与原订时间差半小时也属正常。关键是要把原因向双方说清楚，特别是对婚宴，酒店要做好打突击战的足够准备工作，确保能在 17:30 之前一切就绪。如处理得当，鱼与熊掌在某些时候是可以兼得的。

#### 四、对酒店管理者的启示：

1、酒店原则是宾客至上，但有些特殊场合，如涉及到国家、政府等有政治影响的一些紧急活动，酒店应果断说服另一些宾客牺牲他们的部分利益予以保证，这应该是很明确的，相信也是可以被其他宾客接受和理解的。

2、无法保证质量的任务尽量不要接受，不要为了眼前利益仓促上阵，因为有可能导致严重的后果。质量第一、信誉至上是实实在在的道理。

3、巧妙的斡旋加之有效的工作可以有力地促进问题解决。

4、掌握多种会议、宴会的组织特性是非常必要的。

5、在酒店非常繁忙时，一去训练有素、一专多能的员工队伍对酒店来说是很重要的，因此酒店应在平时就加强这方面的工作，可进行一些交叉培训，有意识地去培养多面手。

### 案例 2 客人留下了

#### 一、事情经过：

坐落在杭州笕桥机场出口处不远的天地酒店，是一家三星级饭店，酒店内常会遇到因飞机晚点而没有被接机人接走的客人。这天，下着滂沱大雨，从北京飞来杭州的 YE1107 班机比预定时间晚到了整整一个小时。有 6 位客人预订了市中心某四星级宾馆的客房，但是在机场出口处并未见到该宾馆的接客车。因为下雨，6 位客人就来到了天地酒店大堂等候……

二、问题：对这 6 位客人在大堂的出现，大堂副理应做出何种反应？

#### 三、可能采用的做法及评析：

1、立即上前问候，介绍本酒店，希望能留下这 6 位客人。这个做法太急功近利，会引起客人的反感，断绝酒店可能出现的商机。

2、上前询问，安慰客人。得知具体情况后，帮助客人联系订过房的酒店。联系好后把情况告诉客人，请客人安心等待。这种做法解决了客人的实际问题，给予客人留下了好印象，为使潜在客人成为酒店的正式客人创造了条件。

3、如果再等一会儿接客车还不来，大堂副理应再次上前请客人安心等待，并适时、恰当地介绍本酒店的设施和服务，使宾客对本酒店有所了解。这样做既给客人提供了一种消遣方式，也有意识地宣传了本饭店。

4、如再等一会接客车仍不来，可帮客人打电话再度联系。如果对方车辆来不了，说明可替客人叫出租车。这时，6位客人会被酒店热情耐心的服务所感动，再加上天还下着大雨，路上出租车较少，客人很可能会说“不用再找车了，我们今天就住你们饭店啦。”

#### 四、对酒店管理人员的启示：

- 1、酒店员工应有全员销售的意识，把握一切商机进行推销，但不可操之过急。
- 2、酒店员工应有良好的推销技巧。优良服务的本身就是最好的广告宣传和推销。
- 3、应设法让客人先了解自己的酒店，在适当的时机以巧妙的方式进行推销。

4、每一位进入酒店大门乃至打酒店电话的客人，都可能成为酒店的潜在客人或对潜在客源有影响的人。

### 案例3 罗伯特先生无房了

#### 一、事情经过：

某日，一位外籍客人罗伯特先生经本地公司订房入住某大酒店，要一个标准间预住两天。但在总台办理入住手续时，接待员告诉罗伯特先生，他的预订只有1天。现在又正值旅游旺季，第二天的标准间难以安排。罗伯特先生听后大怒，强调自己让本地接待单位在为他订房是进明确要住两天的，订房差错的责任肯定在酒店。由此，接待员与客人在总台成了僵持的场面。

#### 二、问题：接待员该如何妥善处理此事？

#### 三、可能采用的做法及评析：

1、无论责任在于哪方，接待员都应向客人表示歉意，稳定客人的情绪。在听取客人意见后，可耐心做出解释，提醒客人追究责任并不是当前主要问题，尽快解决实际问题才是当务之急。因正值旅游旺季，在同类客房较紧张的情况下，可建议客人次日换住一间套房，并给予适当的折扣。罗伯特先生发现次日换住套房的价格只比第一天住标准间的价格略高些，也会比较满意。这种做法成功率较高，不妨一试。

2、尽快查明原因。若责任在代订公司，接待员可以按原则办理，只给1天住房，次日的住房请客人自选解决或建议其入住其他酒店。此种做法会让客人感到酒店人情味淡薄，很难使客人成为回头客，所以不到万不得已，通常酒店不应这样做。

3、如果责任在代订公司，该代订公司与酒店属关系良好的协议单位，接待员在无法调整同类房的情况下，应请示上级，同意给予房间升级，从而保证酒店与该公司之间长期友好的协作关系顺利发展。有时代订公司也会主动承担责任，便于今后的长期合作。

4、若查明责任在酒店一方，接待员更应该想方设法调整房间为客人解决难题。如果实在无同类房安排，可给予房间升级。这样做，既维护了客人的利益，又挽回了酒店的声誉，一举两得。但事后酒店应查明事故出现的环节，并予以相应的处理。毕竟在维护了客人利益的

同时，酒店也蒙受了一定的损失，酒店应尽量避免同类事情再次发生。

#### 四、对酒店管理人员的启示：

1、在订房时，由于种种原因会出现一些差错，接待员应立足于尽快解决客人的问题，而不是停留在与客人争论责任在哪一方/

2、应重视客人的意见，因为客人坚信出现这种情况的原因是由于酒店或接待单位有问题。接待员要本着“客人总是对的”这一原则，从酒店自身的工作方面去找原因，从而打下解决问题的基础。

3、应迅速提出双方均可接受的合理建议，切不可在总台僵持，否则会不利于问题的解决，也会造成不良影响。

4、应把握客人心理，对客人由于未得到应有的服务引起的不满予以安抚，给予建议客人入住的套房折扣优惠，可给予房间升级，也可以酌情送上鲜花或水果，让客人心理上有受尊重的感觉。

5、无论责任在何方，从酒店的长远和整体利益出发，都应该尽力留住客人，争取更多的回头客。

#### 案例 4、 老总的朋友要打折

##### 一、事情经过：

晚上 22:00 左右，某酒店前厅接待处有一位客人正在大声地和服务员陈小姐争论着什么，而陈小姐好像在坚持什么。经了解，原来客人自称是总经理的朋友，要求陈小姐给他一间特价房，而陈小姐却说没有接到过总经理的任何通知，只能给予常客优惠价。对此，客人很不满意，大声地吵起来，说一定要到总经理处投诉她：怎么连总经理的朋友也不买账。

##### 二、问题：陈小姐该如何答复并处理此问题？

##### 三、可能采用的做法及评析：

1、告知客人，她马上打电话给总经理，如果总经理答应了，她就照办；或者让客人自己打电话给总经理给予她一个明确指示。这方法一般不可行。除非是很重要的事，员工一般不直接与总经理联系。这种情况下，或许总经理遗忘了。陈小姐可以让客人稍等片刻，自己在避开客人的情况下，给上级或总经理打电话证实一下，但一般是不提倡的。作为一个好的员工，不能遇到事情就找上级，否则上级或总经理岂不是什么事都不用做，专门应付这种事就够了；员工也成了一个传话机器，而不用做具体工作了。

2、告知客人这是没有办法的，作为一个服务员只能照章办事，在没有接到任何通知的情况下，自己只有给予常客优惠价的权利。如果你要向总经理投诉也请便，反正自己做得没错。此方法是不可行的。虽然现在很多客人都是用自称是总经理的朋友的方法来争取优惠价，但他毕竟是客人，如果被得罪了，大可一走了之，去住别的酒店。因为如此，特别是他边上还有别的朋友时，客人会感到自己很没面子，也没有一个台阶可以下。这种做法对酒店也有害



无利。更何况如果他的确是总经理很好的朋友，一时找不到总经理或总经理忘了通知总台，这样做无疑增添了很大的麻烦。

3、让客人先登记入住。告知客人可能总经理通知了别人，而他们忘了留下任何信息或留言，也许总经理第二天一早会通知我们的。只要是总经理的朋友，我们总会给您一个满意的价格。然后第二天一早询问一下上级或总经理。如果确是总经理忘了通知，那么这样做既给总经理弥补了一个过失，也没有得罪朋友。反之，如果此人与总经理并不相识，无非是想争取一个优惠价或在朋友面前有面子，那么第二结账时，给他一个普通的常客优惠价，客人也会很乐意地离去。此法可行。

#### 四、对饭店管理者的启示：

1、饭店应该有一个健全的管理体制，包括饭店的价格政策。怎样的客人该给予怎样的价格应该有明文规定，不能有太大的灵活性，因为灵活性太大，势必对价格管理造成混乱，最终必定走向失败。总经理必须带头做好此项工作。当然特殊情况也应该特殊处理。

2、加强对员工的培训，增强员工一级对一级负责的意识，尽量发挥主观能动性，独立处理每一个问题，不要做一个传话筒，什么事都找上级。没有独立思考能力的员工是一个不称职的员工。

### 案例 5 腰包不见了

#### 一、事情经过

某美籍华人旅行团到达某酒店的第二天上午 8:00 左右，该团中的张女士急匆匆跑到大堂副理处投诉说，她的腰包不见了，内有 600 多美金。并非常肯定地说：“我已经找遍了房间所有的地方和行李箱，都没有。记得很清楚是放在房间内的桌子上的，刚才我还看到有客房服务员进我的房间。”该团 8:20 要出发到各个景点，陪同在一旁也帮客人讲话非常着急，因为整车的客人都等着呢！

#### 二、问题：大堂副理小陈该如何处理呢？

#### 三、可能采取的做法及评析：

1、立即打 110 报警，由当地公安机关来调查处理此事。向 110 报警，是一个查处的办法，但作为酒店，是要考虑给客人安全感的。若 110 警车开到酒店门口，身穿制服的公安人员在酒店出入，住店客人看到后的第一感觉肯定是该酒店发生重大案件了，客人安全感大大下降，会给酒店带来间接的损失。故此法不妥。

2、向客人允诺我们一定查处那位服务员，追回失窃款。失窃现象在酒店难免会发生，有内盗，也有外盗，但作为酒店大堂副理，面对如此急躁又肯定的张女士，一定要有主见，千万不要当场轻易同意她的判断，在事情没有水落石出之前不要给客人任何承诺。设想如果是在客人房间内衣橱里的小件行李包中找到了腰包，那么对受怀疑被盘查的服务员的打击是多

么大！故这样做法是不利于酒店内部管理的。

3、安抚客人不要着急，我们一定尽力帮助查找。并让张女士仔细回忆她最后一次看到腰包的时间、地点，询问是否去过别的什么地方。告诉客人一有结果会立即通知她。客人走后立即通知酒店保安部和客房部，进行查找。

可将事情的详情向保安部汇报，通过酒店自身的设备和能力解决问题。所以我们倡导第3种解决办法。小陈当时让陪同留下联系电话而不是等她回酒店后再告知结果的做法也较周到。若事情很快有了结果可立即通知客人，使张女士不至于在整日的行程中全无兴致，从而影响到整团客人的心情。

四、对酒店管理人员的启示：

1、酒店应该加强安全保卫工作，要杜绝失窃现象的发生。

2、要对服务员进行素质培训，使之具备一个饭店从业人员最基本的素质。同时要制定一系列严格的规章制度及处罚制度。

3、一旦有失窃现象发生，酒店管理人员要沉着冷静。应懂得最基本的失窃处理常识，如保护现场，及时请保安部会同破案等。

## 案例6 电话转接的技巧

一、事情经过：

某公司的毛先生是杭州某三星级饭店的商务客人。他每次到杭州，肯定入住这家三星级饭店，并且每次都会提出一些意见和建议。可以说，毛先生是一位既忠实友好又苛刻挑剔的客人。

某天早晨8:00，再次入住的毛先生打电话到总机，询问同公司的王总住在几号房。总机李小姐接到电话后，请毛先生“稍等”，然后在电脑上查询。查到王总住在901房间，而且并未要求电话免打扰服务，便对毛先生说“我帮您转过去”，说完就把电话转到了901房间。此时901房间的王先生因昨晚旅途劳累还在休息，接到电话就抱怨下属毛先生不该这样早吵醒他，并为此很生气。

二、问题：总机李小姐的做法是否妥当？

三、应该采用的做法及评析：

1、李小姐应该考虑到通话的时间，早上8:00是否会影响客人休息。

2、应迅速分析客人询问房间号码的动机。此时毛先生的本意也许并不是要立即与王总通话，而只想知道王总的房间号码，便于事后联络。在不能确定客人动机的前提下，可以先回答客人的问话，同时征询客人意见“王总住在901房，请问先生需要我马上帮您转过去吗？”必要时还可委婉地提醒客人，现在时间尚早，如要通话是否1小时之后再打。这样做既满足了客人的需求，又让客人感受到了服务的主动性、超前性、周到性。

#### 四、对酒店管理人员的启示：

1、现代饭店管理崇尚 CS 理论。规范化服务、超前服务如果违背了客人的本意，就说明服务还不到家，还不能让客人满意。

2、客人对服务的要求越来越高，服务永无止境。酒店全体员工都应该把“宾客至上”的服务宗旨落实到行动上；应站在客人的立场上，为宾客着想，认真揣摩客人的心理，服务到位，真正做到使客人满意。

### 案例 7 半小时住房

#### 一、事情经过：

某天深夜，一位客人来到某三星级酒店总台要求住宿。总台接待员礼貌地按常规问他：

“您好，先生，欢迎光临。请问您要什么样的房间？”

“随便。”客人答道。

“请问先生一个人吗？那我为你准备一个豪华单人间吧，房价是 480 元/间·天。”接待员依然热情地说。

“行，快点。”客人不耐烦地说。

“您住一天吗？”

“是，就一晚。”客人说着扔出了身份证，让总台接待员帮他登记，随即快速地交了押金，拿了房卡便去了房间。

谁知，总台刚刚完成通知客房中心该房入住、开通该房电话、检查完该客人的登记单并输入电脑、放入客史资料袋等一系列工作，就听到客梯“叮咚”一声，刚才的那位客人又下来了，并且来到总台要求退房。理由是他不满意该酒店的客房，不想住了。并且说他没动过房间，所以酒店不应收取任何费用。

#### 二、问题：对这半小时住房，前厅接待员应如何处理呢？

#### 三、可能采用的做法及评析：

1、先请客房服务中心查房，若发现房内一切完好如初，则同意退房，且全额退给客人押金，不收取任何费用，希望他下次光临。这样做完全是相信客人，息事宁人，况且酒店也没有什么损失。要特别注意对档次较高的客人，应该这么处理；但对档次较低又心存不轨的客人，这样做无疑是给他提供了一个方便，今后将后患无穷。因此，这个方法要因人而异。

2、若查房发现客房内被动过，则根据各酒店不同规定按钟点房、半天或全天房价收取房费。这样做也是合理的。因为客人动用过客房内的物品，楼层服务员就要重新打扫。在程序上该房也是由空房转为住房又转为走房，客人理该付费。至于住店时间长短，取决于客人自己，但酒店有酒店的规章制度，不得随意破坏。这样客人也是可以接受的。

3、不管理客人是否用过房间，都按酒店规定收取房费。因为从客人入住到退房的整个过程中，酒店都付出了服务和成本。即使客人没有动过客房内的物品，但也有可能带入了身上的酒气或在房间内留下了烟味，酒店要开信风、喷空气清新剂清除异味，这些都要付出成本。况且客人也应为其自身草率的开房决定负责。故此法虽然可能在当时引起争执，但作为一个酒店，有些规定还是要严格执行的。

4、再次详细询问客人半小时住房的真实原因，也可请保安部监控、楼层服务员等协助了解该客人在楼层上的举动：如有否他人进入过房间，房内有否动静等，根据不同情况采取必要措施。这样做有可能会涉及客人隐私，但为了保障大部分住店客人的安全及利益，特殊情况可以特殊处理。

5、查询客史档案，搞清该客人以前是否有过类似情况。若经常这样，则谢绝这位客人再次入住酒店，并对此次行为收取全天房费。出现本案例中的可疑情况，总台接待员应该引起注意，查询客史档案有助于了解真实情况。若客史档案中有不良现象存在，则完全有必要采取果断措施，这也是为了保障酒店正常运转和其他大多数客人的利益。故此法较好。

6、将错就错，请客人提出他对客房的不满之处，酒店可另为他安排房间，直至他满意为止。这样做有两种可能：一、客人提出的问题在客房内确实存在，这是一个有效的顾客反馈，应该感谢这位客人；若客人只是故意找茬，那么酒店将错就错会使他无地自容，也许最后他会道出真相。因此，此法也是有利于问题解决的。

#### 四、对酒店管理人员的启示：

1、酒店内不乏可疑人物及不法分子的存在。作为酒店，首先，自身就应该树立起良好的企业形象，杜绝违法犯罪事件在酒店内发生。酒店，尤其是涉外酒店，是国家和民族形象的一个窗口，是一个健康的公共场所，不是进行非法交易或行为的场所。

2、在制度上要严格把关，以防某些人乘虚而入。涉及到公安部门等的规定，要严格自觉遵守，不可睁一只眼，闭一只眼。

3、酒店要保障宾客利益，是要保障大多数合法公民的利益，而不是一小撮不法分子的利益。因此，酒店员工应具备识别及对付违法行为的基本知识和能力。

### 案例8 地毯烧了一个烟洞

#### 一、事情经过：

张先生是某针织厂的厂长，因公务常来省城出差。某三星级酒店距离他办事的公司较近，因此张先生每次都住在该酒店。有一次，张先生办完事后去总台结账退房，前厅服务员王小姐一边熟练地为他办理离店手续，一边热情地同客人寒暄。说话间张先生拿出一根烟点上，王小姐赶紧送上烟灰缸。正在这个时候，电话响了，原来是客务中心打来的，说张先生所退房的地毯上烧了一个烟洞。王小姐当即询问客人，但客人矢口否认自己在房间里抽过烟。王小姐看看客人手上的烟，觉得处理此事有点为难。

二、问题：面临这种情况，王小姐该如何处理呢？

三、可能采用的做法及评析：

1、既然客人不承认这个事实，那就不向客人索赔，让其高兴地离开。反正一个烟洞也不是什么大事情，免得给客人留下不好的印象，让客人高兴地离开不是更好么？但王小姐却忽略了一件事：如果每个客人都这么损坏了酒店的物品而“高兴”地离开，时间一长，酒店不就成了一个破烂旅馆了？后面入住此房的客人对酒店印象肯定不佳，故此方法不可取。

2、告知客人，酒店有酒店的规章制度，客人损坏物品都必须照价赔偿。酒店的物品应该都是没问题的，不然的话，客人入住的时候就会发现问题。如果客人当时发现并提出来，那就是酒店的责任；但现在客人退房时才发现这个问题，酒店就没有办法了，所以必须赔偿。此方法在道理上不仅不能让客人完全理解和接受，可能还会引起客人的不满和反感，从而影响客人下次入住本酒店的愿望，原则上不可取。

3、告知客人，酒店的查房制度是非常严格的，在上一个客人退房时和你入住前，服务员都经过了检查，在房间物品没有任何问题的情况下才让您入住，现在地毯上有烟洞，应该是在您不经意间弄出来的，因为您不是故意的，所以让你赔偿的也仅仅是此地毯的部分价格。由于这块地毯的破损，酒店就要把此房列为维修房。等到新的地毯完全铺好起码要几天时间，这几天时间此房就卖不出去了，所以酒店的损失就不止是这块地毯的价格了。希望您能理解酒店的难处，协助共同维护酒店的制度，会给您一个常住客人的优惠价，以此也能弥补您这次的损失。

此方法合情合理，既能让客人接受这次赔偿的事实，同时也能为客人着想，维护客人权益的。

四、给饭店管理人员的启示：

1、必须严格查房制度，有破损的一定要报维修房，不能将就，以免冤枉了客人，给客人造成不良感觉。要维护好每一个客人的权益。

2、作为前厅服务员，处理问题时必须会以理服人，在语言上要加强培训。不能简单地处理任何一件事，既要维护酒店的制度，又要给客人留点面子。不能得理不饶人，这样会得罪很多客人，以至于影响到酒店的声誉。

## 案例8 总台忘了转交客人的礼物

一、事情经过：

胡先生是台湾某公司驻青岛办事处的主任。该公司办事处设在青岛某四星级酒店的五楼，胡先生本人也常常住在酒店。

某天，胡先生急匆匆地来到总台 CONCIERGE（委托代办）柜台，将一盒包装漂亮的礼物交给总台接待员，请她转交给次日将要从台湾来青岛并入住该酒店的方小姐。胡先生一再强

调一定要在第二天送出，因为明天是他的女朋友一方小姐的生日，而他因为有一笔生意要去美国谈判，不能陪她了。总台接待员乐乐是刚从学校毕业的实习生，她第一次看到这么漂亮的礼物包装盒，觉得很新鲜，一边随口答应着客人，一边反复观看。胡先生走了以后，乐乐还将礼物一一传给同事看。等下班的时候，她不仅忘了与下个班次的服务员办理委托转交手续，也忘了在交班本上做记录并交接给下一班，甚至连礼物在哪儿都忘了。

次日，方小姐如期到达。听说胡先生去了美国，既没有在生日这天陪她，也不见留下什么礼物，生着闷气去了房间。

晚上，胡先生谈完生意，从美国打来电话祝方小姐生日快乐，并问方小姐是否喜欢他的礼物。方小姐正生他的气呢，一听到礼物，更来气了，叫胡先生不用再编造诺言了，她根本就没有收到过礼物。胡先生解释自己的确准备了礼物并委托总台转交，请方小姐再去总台核实，并且要求总台立即归还礼物。此时总台当班的是领班小童，他既没有从交班本上得知这件事，也未曾见过什么礼物，当事人乐乐又不在，怎么办？

二、问题：总台领班小童该如何解决此事？

三、可能采用的做法及评析：

1、立即设法找到礼物，并交给客人。向客人道歉，同时准备生日蛋糕祝客人生日快乐。此方法一般来讲用在这种情况下行得通，但不符合酒店的正规操作程序：没有留下书面转交委托及向下一班进行交接，如果客人是冒领的，后果就更麻烦。所以为负责起见，应该让客人复印身份证并写下收条。

2、由于没有交接班记录，当事人又不在场，所以即使找到礼物，也拒绝客人取礼物的要求；找不到礼物，就更不用说了。这样做显然不够妥当，有把小事扩大化、把责任推给客人的嫌疑，很容易导致客人的进一步抗议。从眼前的情景应该很容易判断方小姐所言真假，故没有必要这样死板处理。

3、立即设法找到礼物，向客人道歉。说明由于酒店工作失误，未留下书面转交委托，因此请客人出示身份证并记录号码并说明所取的物品种类、是何人所托等。同时解释酒店这样做也是为了对客人负责。在确认无误后允许客人领取，如能写下收条就更为保险了。此方法在情理上应该可行，但实际上无缘无故给客人造成误会并增加了麻烦。责任完全在酒店这方，因此，还应该在此基础上再做些弥补工作。

4、向客人表示，没有收到过礼物，也不知此事。立即联系乐乐和胡先生确认此事，再做安排。这样做虽然万无一失，但显然暴露了酒店交接工作方面的不足及服务员的粗心。客人一定不满意这样的处理。

四、对酒店管理人员的启示：

1、要完善交接班制度。事无巨细，服务员都应有书面记录，这是酒店沟通最重要的方法之一。



2、严格招待操作程序，尤其是作为高星级酒店优质服务的标志之一的 CONCIERGE 服务，更应做到及时、准确。

3、对客人寄存、转交的物品，不可随意翻看，更不可传来传去，以免丢失或损坏；同时这也是不礼貌的。作为酒店员工，应具备这样的素质。

## 案例 9 已离店客人的包裹

### 一、事情经过：

某三星级酒店行李房像往常一样，在上午 10:00 收到了邮局送来的一批报纸、信和包裹。行李员小杨签收后立刻开始分发。在分类核对过程中，小杨发现 516 房张先生有一个包裹，但张先生此时已经有可能退房了。因为张先生昨天订的一张今早 10:30 机票是小杨送去的，而此时已是 10:15 了。小杨当即询问了收银处，得知客人已在 9:00 退房离开了酒店。无奈之下他只能将此事汇报给上级领导。

### 二、问题：对于此类事情该如何处理呢？

### 三、可能采用的做法及评析：

1、既然客人离开了酒店，酒店可按“查无此人”交包裹退回邮局，由邮局处理。这个方法虽然没有什么错，但客人毕竟曾是酒店的客人，也可能成为酒店的回头客。作为酒店应处处为客人着想，不到万不得已都要以积极的态度去处理，而不能往邮局一推了之。万一此包裹是很紧急的文件，那就会耽误客人的大事。故此方法不可取。

2、将包裹暂寄存于行李房，待一天后如没有客人的电话或消息，就将此包裹寄往客人的家里，地址可从客人入住登记的表格或电脑中查出。这样做，与方法 1 相比是积极了一些，但工作还不够到家，因为万一客人又去了另一个地方，岂不又贻误了客人的大事？或许客人在你寄出后又让别人来取，这样做反而帮倒忙。故此方法在未得到客人的准许下不可乱用。

3、因为已经知道客人乘坐的航班时间，小杨应立即打电话和机场取得联系，尽可能找到客人（这样应该可以找到客人）。如找到了客人，经客人允许，就将包裹拆开。万一里面是紧急文件或资料等，也可以通过电话告知客人，这样也就不会贻误客人的大事；如没什么要事，可根据客人的要求寄往某地。但也有可能电话找不到客人，就只能按方法 2 处理。客人得知后，也有一个交待。这样做定能博得客人的好感，让客人通过酒店为他做的这件小事而信任酒店，为酒店以后的经营创造了一个极好的声誉。此方法处处为客人着想，证明了酒店的服务是一流的，故值得提倡。

### 四、给饭店服务与管理人员的启示：

1、酒店的每一个员工都应是酒店的主人，应把酒店的声誉和自己联系起来。客人在酒店内应为客人做好服务工作；客人离开酒店后，也应在力所能及的情况下帮助客人，因为这样做会提高酒店的知名度和美誉度，为酒店今后争取回头客或得到潜在客源创造良好的条件。

2、对客人遗留物品或离店后寄到的邮件包裹不得丢弃或拖延处理，应及时与客人取得联系，按客人要求妥善处理。这是前厅服务中的一个能使酒店给客人留下深刻印象的机会，应珍惜这样的机会并提供超值的服务。

## 第二章 客房服务与管理

### 案例 1 日本邮政大臣喝厕水

内容提示：野田圣子是日本现内阁最年轻的、也是惟一的女性大臣—邮政大臣。她的工作经历是从负责清洁厕所开始的。

本案涉及：饭店服务的角色意识

案例正文：

现年 37 岁的邮政大臣野田圣子，既是日本现内阁中最年轻的阁员，也是惟一一位女性大臣。然而有谁能想象得到，她的事业起点却是从喝厕水开始的呢。

野田圣子的第一份工作是在帝国酒店当白领丽人，在受训期间负责清洁厕所，每天都要把马桶抹得光洁如新才算合格。可是自出娘胎以来，她从未做过如此粗重的工作，因此第一天伸手触及马桶的一刻，几乎呕吐，甚至在上班不到一个月时便开始讨厌这份工作。有一天，一名与圣子一起工作的前辈在清洁马桶后居然伸手盛了满满一杯厕所水，并在她面前一饮而尽，理由是向她证明经他清洁过的马桶干净得连水也可以饮。

此时，野田圣子方发现自己的工作态度有问题，根本没资格在社会上肩负起任何责任，于是对自己说：“就算一生要洗厕所，也要做个洗厕所最出色的人。”

结果在训练课程的最后一天，当她清洁马桶之后，也毅然喝下了一杯厕所水，并且这次经历成为她日后做人、处事的精神力量的源泉。

案例评析：

“角色”一词在中文中指演员扮演剧中人物，在英文中（role）还可作“任务”、“作用”来解释。因此角色就是指某一个人物在某一位置上发挥某种作用，完成某项任务的意思。作为饭店员工，无论是高级管理者，还是普通服务员，所扮演的都是服务角色。作为现实生活中的一个社会人，一生中可能会扮演多种角色，但各种角色的转换实现并不是一件容易事。无论是谁只要一到酒店上班，就统一成了服务角色。所以国外的饭店有一项不成文的规定，凡是到酒店的新员工，都必须从洗厕开始干起。只有通过这一关的人，才能端正工作态度，实现角色的转换。野田圣子说：“就算一生要洗厕所，也要做个洗厕所最出色的人。”本案例即生动地介绍她是怎样通过这一道关口的。

国内的环境与酒店的涉外环境反差很大，特别是现在很多的青年职工都是独生子女，不少是家里的“宠儿”，有的甚至是四体不勤、五谷不分。这些员工初到酒店，很容易产生角色模糊，自觉或不自觉地把家里的角色带到酒店中来，以致一受挫折就无法忍受。酒店的新员

工，包括转行到酒店的管理人员，不妨首先从负责清洁厕所的工作干起，只有丢掉面子、端正态度，真正进入酒店服务角色的正常状态，才可能担负起工作的重任。

## 案例2 房内吃瓜 两种说法

内容提示：讲究语言技巧，注意使用礼貌用语是做好服务工作的关键之一，但语言仅仅是表达思想感情的工具，要想做好服务工作，还要以客人利益为中心来考虑问题和提出解决问题的方法。同样是客人在房间享用西瓜的问题，却有两种不同的结果。

本案涉及：礼貌用语与顾客利益的关系

案例正文：

夏日炎炎，常有客人买西瓜回房间享用，瓜皮、瓜汁极易沾染弄脏地毯和棉织品，形成难以清除的污渍。于是，服务员 A 对客人说道：“先生，对不起，您不能在房内吃西瓜，会弄脏地毯的。请您去餐厅吧！”客人很不高兴地答道：“你怎么知道我会弄脏地毯，我就喜欢在房间里吃。”服务员 A 再次向客人解释：“实在对不起，您不能在房间里吃瓜。”客人生气地说：“房间是我的，不用你教训。酒店多得是，我马上就退房。”说罢愤然而去。

同场景下，服务员 B 是这样处理的：“先生，您好，在房间里吃瓜容易弄脏您的居住环境，我们让餐厅为您切好瓜，请您在餐桌旁吃，好吗？”客人答道：“餐厅太麻烦了。我不会弄脏房间的。”B 又建议道：“不如我们把西瓜切好，送到您房间？省得您自己动手，您看好吗？”客人点点头，说道：“那就谢谢小姐了。”

案例评析：

两位员工的语言可谓“小同大异”。两者都注意使用了礼貌用语（您、请……）；意图基本上一致，都提出了解决方法。

但两者的实际效果是天壤之别：服务员 A 令客人愤愤而去，扬言转换酒店；而服务员 B 却使客人欣然接受了劝阻，并感受到了酒店细致入微的服务。究其原因，在语言的表达中存在以下两个主要的区别：

1、考虑问题的出发点不同。服务员 A 从客人在房间吃西瓜对酒店不利的角度来解释原因，使客人认为酒店只为自身着想，并不在乎客人的感受。而服务员 B 表达出为客人的居住环境、为客人利益考虑的心愿，想客人所想，服务就显得热情亲切。

2、提出解决方法的方式相异。服务员 A 采用直截了当的方法，明确地告诉客人“不能……”似乎毫无商量的余地，使客人产生受强制之感。服务员 B 的语言组织较为委婉，显出征询客人意见的关切之情。在客人固执己见的情况下，B 能灵活地做出合理让步，既坚持了酒店不愿让客人在房内吃西瓜的原则，又保住了客人的面子，满足了客人的要求。

## 案例3 热水系统出故障

内容提示：清晨，江西宾馆的热水系统出了故障，而宾馆住的外国客人有起床洗热水澡的习惯，七楼领班小杨带领服务员用真诚的心和实际行动弥补了酒店硬件的故障。

本案涉及：1、员工的服务意识

2、饭店的超常规服务

案例正文：

正在向四星级过渡的江西宾馆，一手抓硬件，一手抓软件，提出了“更星换级硬为本，优质高效软为先”的口号，酒店面貌变化很大。

1996 年大暑天，7 楼领班小杨值夜班。第二天清晨，小杨已经在走廊里忙个不停了。她偶然打开热水龙头时发现，昨夜不知什么时候热水系统出了故障。她连忙走到值班室，向工程部挂电话，希望来人抢修，她知道外国人大多有起床洗澡的习惯。

20 分钟后，她又给工程部去了电话，获悉热水系统的某个主要部件损坏了，酒店内没有备件，要到 9 点商店开门才有望配到。

挂上电话，小杨急中生智，把 7 楼值夜班的几名服务员召集到一起，告诉他们立即用煤气烧开水，以最快速度为每个房间供应热水。不一会儿，值班室便忙开了，灌水的、烧水的、送水的，几名服务员有条不紊地忙了起来。7 点半，每个房间平均有 3 瓶热水，值班室里还准备了 10 多瓶热水专供早上洗澡的客人用。

不多时，客人陆续起床，当他们知道热水是服务员今晨用煤气赶烧出来的，都十分感动。一次潜在的投诉变成了阵阵赞扬声。

案例评析：

酒店的硬件设施难免会有故障发生，遇有这种情况，责任首先落到工程部身上，由他们承担起抢修工作，但是酒店其他部门也有责任帮助客人解难。本案例中江西宾馆小杨带动楼层值班服务员，用煤气烧热水送到一间间客房，其劳动强度是可以想象的，她们是用自己的辛苦补偿了酒店硬件的不足。

江西宾馆 7 楼几年来一直保持着先进集体称号。1995 年，小杨带领的 7 楼小组连续 7 次夺得流动红旗。她们的主要业绩便是多方位、多层次地超常规服务。中秋佳节，7 楼服务员利用休息时间为客人买礼品、送月饼；圣诞节前夜，她们为宾客送去一份份贺卡。外宾买了收录机不满意，想换，小杨冒雨陪着客人去友谊商店，回来时全身淋湿，患了感冒。日本客人病了，小杨为之请医生，煎中药。长住客人临时要租用别的房间开会，小杨和伙伴们便撤出房内家具，立刻布置成一间洽谈室……

江西宾馆经常对员工灌输职业道德和服务意识，使 7 楼服务员长期以来自觉地为客人提供超常规服务，使“宾至如归”的口号落到了实处。

当然，硬件不足软件补的事情只能偶尔为之。旅游饭店是以物资设备为依托，向客人提供各种服务的，如果离开了必要的、正常运转的设备，服务就成了无源之水、无本之木。试

想，如果宾馆的热水系统经常出现故障，光靠服务人员的真诚，凭借几瓶热水，是无法满足宾客洗澡需要的。宾馆设施、设备是否完好和正常运转，取决于宾馆是否按照“预防为主”的方针去搞好设施、设备的维修与保养；同时，只有建立一支过硬的“万能工”队伍，加强设备管理，避免各种故障的发生，才能真正提高服务质量和饭店的档次。

#### 案例 4 沙特阿拉伯客人前来完婚

内容提示：沙特阿拉伯是一个穆斯林国家，国民普遍信奉伊斯兰教。木哈买提就是沙特阿拉伯一位虔诚的伊斯兰教徒，准备中秋节在乌鲁木齐市举办婚礼。

本案涉及：对伊斯兰教客人的针对性服务

案例正文：

1996 年中秋节，位于大西北新疆乌鲁木齐市的徕远宾馆，住进了一位来自伊斯兰教圣地的沙特阿拉伯客人——木哈买提。据其本人说，他是慕名而来的。

出租车在宾馆大厅门前停下，迎宾员开门时，没有以通常的方式用手遮住车门上框请客人下车，这一细节赢得了这位虔诚的教徒的好感。因为按穆斯林国家的习惯，遮头是不允许的，木哈买提下榻徕远宾馆的决心更坚定了。

宾馆的王总经理从服务员那儿得知，这位客人来乌市是专办喜事的，于是决定将坐东朝西的 620 房给他，以便他做祷告。接着乘客人去见未婚妻的间隙，组织员工布置新房。总经理亲自动手，窗帘换上粉红色的，以增加喜庆气氛；原来驼色的地毯上又覆了一块波斯地毯，使客人产生在家办婚事的感受；另外还配备一块小地毯，专供客人做宗教仪式用，墙上特地挂上穆斯林地毯，一间典型的穆斯林式新房就这样很快布置完毕了。

两小时后，沙特阿拉伯客人回到房间，眼前突然的变化使他欣喜若狂，他只不过向服务员吐露过一句关于举办婚礼的话，没想到徕远宾馆竟写出了大手笔，而且还有那么高的工作效率。他没顾得上喝茶，便直奔总经理办公室，赞不绝口地说：“热合买提，热合买提（谢谢，谢谢）。”

沙特阿拉伯客人果真在徕远宾馆举办了婚礼。新婚期间，宾馆专门为他配备两辆专车提供昼夜服务。婚礼结束后，新婚夫妇在外出旅游前对王总说：“请为我们保留这个房间，等我们回来后还要住，房租照付。”

此后，这位客人又来过乌市多次，每次都住在徕远宾馆。

案例评析：

新疆乌鲁木齐市徕远宾馆的服务口号是：“笑迎天下客，真情在徕远。”本案例是这一口号的具体体现。

新疆是个多民族地区，少数民族占总人数的一半以上，常有来自前苏联各国、巴基斯坦、土耳其和中亚诸国的客商。徕远宾馆把如何做好少数民族宾客、不同宗教信仰宾客以及有着

不同风俗习惯外国宾客的服务工作，作为大事来抓，这是很切合实际需要的。

徕远宾馆在培训员工时，注意对员工进行有关客源国习俗及宗教基本知识的针对性培训，请来大学教师介绍风土人情和宗教历史，专门开设具有伊斯兰风格的餐厅，开发富有少数民族风味的菜肴、糕点，这些措施深得少数民族宾客的赞赏。

徕远宾馆大门的迎宾员按照穆斯林方式迎接客人，使客人产生良好的第一印象。总经理获得客人来店操办婚事的信息，马上组织人员布置新房，并亲自动手，足见服务意识之强。在具体处理各种细节时，如房间朝向、窗帘色彩、挂毯摆设等都竭力符合客人风俗习惯和婚礼的特殊需要。最后还安排两辆专用车，日夜服务。考虑之周到，达到无可挑剔的程度。几年来，由兵团招待所发展起来的徕远宾馆，在“搞活经济、自我积累、自我发展”的道路上已取得了赫赫战绩。

### 案例 5 小骆的迷茫

内容提示：服务员小骆按照客房服务的规范要求，热情地为两位港客介绍房间设施、设备和服务项目情况，却被港客认为是暗示要小费。小骆脑海里是一片迷茫。

本案涉及：规范服务与灵活服务的关系

案例正文：

浙江萧山宾馆服务员小骆，第一天上班被分配在酒店 A 楼 5 层值台。由于她刚经过 3 个月的岗前培训，对做好这项工作充满信心，自我感觉良好。一个上午的接待工作确实颇为顺手。

午后，电梯门打开，走出两位港客。小骆立刻迎上前去，微笑着说：“先生，欢迎入住本饭店，请跟我来。”一边领他们走进房间，随手给他们沏了两杯茶放在茶几上，说道：“先生，请用茶。”接着她又一一介绍客房设施、设备：“这是床头控制柜，这是空调开关……”这时，其中一位客人用粤语打断她的话头，说：“知道了。”但小骆仍然继续说：“这是电冰箱，桌上文件夹内有‘入住须知’和‘电话指南’……”未等她说完，另一位客人便掏出钱包抽出一张面值 10 元的港币不耐烦地递给她。这时，小骆愣住了，一片好意被拒绝甚至误解，使她感到既沮丧又委屈，她涨红着脸对客人说：“我们不收不费，谢谢您！如果没有别的事，那我就先告退了。”说完便退出房间，回到服务台。

此刻，小骆心里乱极了，她实在想不通，自己按服务规范给客人耐心介绍客房设施、设备，为什么会不受客人欢迎？

小骆请教了不少富有经验的老员工，后来才慢慢懂得，在服务过程中要有一个“度”，同时还要学会察言观色，不可一味地硬搬规范。果然，时隔不久，小骆便成了一名很出色的服务员。

案例评析：



小骆对客人积极主动地热情服务，首先应该充分肯定。她按服务规范不厌其烦地给客人介绍客房设施、设备是没错的。但是，服务规范的运用应因人而异，灵活机动，对服务分寸的掌握也有个适度的问题。这样看来，小骆对两位港客机械地照搬服务规范，确有欠妥之处。

显然，将客房的常用设施、设备甚至普通常识详细地介绍给决非初涉饭店的港客，是大可不必的。特别是当客人已显出不耐烦时，还继续唠叨，就显得太死板了。这样做会使客人感到被视为未见过世面而需要接受开导，使其自尊心受到挫伤，或者误解服务员是变相索要小费，从而引起客人的不满和反感。好心却没办成好事，这是满腔热情的小骆始料不及的。

介绍房间情况，对常住饭店的客人和初次下榻饭店的客人显然应有所区别。对饭店常客做房间内容介绍，可只介绍客房新增添的服务设施；而对初次下榻饭店的客人，则应详细地介绍房间设备及使用方法。这样既能给客人带来方便，又能避免因客人使用不当而损坏客房的设施、设备。现在有的饭店因噎废食，减掉了这项服务内容是不可取的。那么，怎样才能识别客人呢？一是在引领客人入住房间时即可细心观察客人情况；二是在介绍房间情况前，可事先征求客人的意见；三是介绍情况中注意察言观色；四是注意总结经验，向这方面有经验的员工学习和切磋等等。这当中蕴含的服务技巧和服务心理问题，值得饭店同行深思和探讨。

## 案例 6 烫金的名字

内容提示：北京王府饭店是我国著名的五星级饭店之一，为客人提供的独到的个性化服务是其优质服务的“诀窍”。比利时某电脑公司董事长就享受了这样的服务。

本案涉及：对宾客的个性化服务

案例正文：

比利时某电脑公司董事长穿梭于北京与布鲁塞尔之间已有多年，开始是与我政府官员洽谈筹建一个项目，洽谈成功后又多次前来研究筹建的具体事项。现在项目已经就绪，董事长先生又专程前来检查开业前的准备工作。

每次来京，他都下榻在王府饭店 6 楼的一个豪华套间内。今天他风尘仆仆地走出机场，饭店派往机场的代表已举着牌子在出口处迎候多时了。一阵短暂寒暄之后，汽车载着董事长风驰电掣般朝着首都的市中心驶去。

比利时客人自己都说不清已经来过王府饭店几次了。董事长来到早就为他准备好的大意里，一切与往常一样，照例先沐浴，再稍事休息。当他打开衣柜取睡衣时，一具惊喜的发现在他眼前一亮，原来睡衣左胸绣上了他的名字，因为是金线绣的，所以特别醒目。他记得上次来北京还是两个月之前的事，那时也是这样的一件睡衣，没有什么特别之处，时过境迁短短两个月，便受到如此特殊的重视和礼遇，顷刻间，一种自豪感油然而生。

他从洗手间走出，到沙发上坐下，抽出一支烟，随手从茶几上拿起火柴，无意中发现自

己的名字又被印在了火柴盒上，且是烫金的，不由得又是一大惊喜。他走南闯北，到过世界各地很多五星级饭店，这样高档次的礼遇还是平生首次享受到。他把火柴盒前后左右仔细端详起来，烫金工艺还真精巧，于是不禁赞叹道：“真难为了王府饭店的真心实意。”

董事长一手夹着香烟，站起身慢慢踱到桌前。出于好奇，他下意识地打开了那本再熟悉不过的《服务指南》，又是一个使其格外开心的意外，他的名字赫然醒目地印在了信纸、信封上，也是烫金的！

“回到布鲁塞尔，我一定要把在中国王府饭店受到的礼遇告诉比利时人。”他抑制不住深深的感激之情，发自内心地自言自语着。

案例评析：

个性化服务与规范化服务是有区别的。个性化服务是满足宾客个别的特殊需求，而规范服务则是满足所有宾客重复的有规律性的基本需要。饭店业服务的对象是有七情六欲、千差万别的人，仅仅靠规范化服务是不够的。要做好优质服务，必须是规范化服务与个性化服务相结合，个性化服务是规范化服务更深层次的发展、是在更高层次上满足顾客需要的服务。任何一家饭店都有必须在规范化的基础上向个性化服务发展。我国涉外饭店在和国际优质服务接轨过程中，吸收了世界上一些一流饭店的服务内容，例如“姓名辨认”即是目前我国饭店业已开始重视的一个具有代表性的个性化服务内容。北京王府饭店在这个基础上进一步推出新的服务项目，不惜代价为常住客人准备专用的睡衣、火柴、信纸、信封，良苦用心可见一斑。

王府饭店有一份“王府常客”名单，凡在饭店住满 20 次的客人均有幸列入，一旦“上榜”，他便能享受到本实例中比利时董事长所遇到的种种个性服务。

王府饭店向常客提供的服务有相当大的难度，需要相当大的投入。一是经济耗费较大；二是需要大面积的储存仓库；三是需要有专人负责保管。王府饭店的可贵之处在于决策人员对服务质量的重视、对服务心理的谙熟和对服务技巧的精通。重要的不是具体做法，而是为宾客服务的精神。饭店业的竞争已相当激烈，欲赢得客源，首先应在饭店经营者、管理者和服务人员中灌输一种全身心为宾客服务的精神，只有这样才有可能推出与众不同的服务项目。

当然，这种个性化服务的程度与顾客所付出的代价是成正比的。服务也是商品，必须实现等价交换。低星级的饭店不可能也没有必要仿效王府饭店个性化服务的具体形式。个性化服务的精髓是在规范化服务的基础上把每一位客人都当成有血有肉的人，从心里关心他们。只有善于揣测客人个别的、特殊的、潜在的需求，才能做好针对性服务，使服务不流于表面化。

### 案例 7 精洗高级裘皮大衣

内容提示：北京长城饭店作为一家四星级的旅游涉外饭店，以曾经接待过美国总统里根而闻名

名全国。一天，饭店洗衣房接到了住在对面亮马河大厦客人的电话，要求为他洗涤一件同样是四星级饭店的亮马河大厦不敢承接的高级水獭皮大衣。长城饭店洗衣房的洗涤质量能像接待里根总统一样的精益求精吗？这位客人也是半信半疑。

本案涉及：洗衣房的对客服务质量

案例正文：

北京长城饭店洗衣房接到对面亮马河大厦一位住店客人的电话，询问是否能为他洗一件高级水獭皮大衣。客人说他一连走了几家饭店都说洗不了，亮马河大厦建议他到长城饭店来试探一下。

“这件大衣是我夫人最珍贵的，无论多少钱我都不在乎，条件是不能洗坏。不知长城饭店是否能洗？”客人问道。

“裘皮大衣的洗涤工艺十分复杂，而且不同的皮毛有不同的洗涤方法，请您把衣服送来鉴定后再定。”洗衣房员工告诉客人。

几分钟后，客人携着夫人来到长城饭店洗衣房。大衣果然是精品，绒毛细密、色泽和顺、皮板柔韧、针迹考究，洗衣房牛经理亲自进行质地检测后断定可以洗。他向客人保证洗涤效果，毛、板的质量不会有丝毫影响，但由于衬里太脏，不可能洗到与衣服面子一样干净的程度，如果要清洗衬里，毛、板质量会受影响。客人对此无异议，但对洗涤效果仍不放心，再次询问牛经理是否有百分之百的把握。

“我们长城饭店把信誉看得高于一切。”牛经理说，“我说的话代表我们饭店，我们一定保证质量。我告诉您三点：第一，万一洗坏，我们照价赔偿；第二，如果洗后达不到我讲过的标准，分文不取；第三，按国际标准，洗涤费用应为所洗物品价值的十分之一，这件裘皮大衣时价是 18000 元，我应收 1800 元，但考虑到我国消费水平还不高，我们就收取 800 元洗涤费用。”

客人看到牛经理的信心与诚意，便放心地把大衣留在洗衣房，牛经理答应客人第二天可来取衣。

翌日，客人夫妇来取衣时，上上下下，里里外外进行了极为细致的检查，果然无可挑剔。他们翘起大拇指赞道：“长城饭店果然名不虚传，800 元值得！”

案例评析：

本案例显示了长城饭店洗衣房为宾客服务的非同凡响之处：

第一，信誉来自于优质服务，而优质服务又来自于敬业精神和高超的技术。提高服务质量一定不可忽视技术、技能的训练。

其次，牛经理在接下大衣之前把洗涤效果交代得一清二楚，并且强调达不到这个标准分文不取，这种经营之道是我国目前服务行业所欠缺的。当今一些国营企业员工积极性不高，有风险的、收益不大的，或难度较高的业务能推则推；而有些个体企业则为了多揽业务，在

接活之前什么都答应，收款后就把一切许诺都丢之脑后。长城饭店洗衣房“一言既出，驷马难追”，信守诺言、注重质量，在同行中赢得了极高的声誉。

第三，长城饭店洗衣房的信誉还来自于公道的价格。他们以不到国际标准一半的价格接下这项难度特大的业务，从另一侧面反映了他们的优质服务，与那些专做“一锤子”买卖、磨刀霍霍的“斩客”企业有着天壤之别。

当然，洗衣房在承接这类洗涤工艺要求很高的物件时，要持实事求是的态度。长城饭店洗衣房员工接到客人来电后，首先讲明：“把衣服送来鉴定后再定。”客人将皮衣送来后，牛经理亲自进行质地检测，同时又实事求是地告诉客人“衬里太脏，不可能洗到与面子一样干净的程度”，使客人看到了牛经理的信心与诚意，同时又避免了可能发生的争议。长城饭店正是以“诚、信、精”享誉于饭店业。

### 案例 8 客人拿走衣架

内容提示：一位住店客人临走时拿了房间内的四个衣架，衣架属于饭店的非赠品，但客人就是不肯拿出来，客房服务员犯难了。

本案涉及：把“对”让人客人的艺术

案例正文：

杭州大酒店，中午用餐时间，员工食堂内，大堂副理朱小姐刚准备享受“美餐”。一位客房服务员匆匆跑来气喘吁吁地说：“大堂副理，客人拿了酒店的衣架，不肯交出来，你快去看看。”

“怎么回事？”大堂副理边走边问。“客人拿了四只衣架，硬是不肯交出来，我们实在没办法说服他。”

前台收银柜旁，大堂副理微笑着走向客人：“您好！我是大堂副理，能帮助您吗？”“我是拿了四只衣架，怎么样？要退还你们，自己去从包里取。有的酒店洗衣之后都奉送衣架，你们凭什么说我私拿？”客人气愤地嚷着。大堂副理想：“该客人一下不知道酒店衣架不属于赠送品，但知道后又死要面子，不肯承认。”于是便微笑地对客人说：“有些酒店洗衣是奉送衣架，但我们酒店尚未实行。我可以向总经理建议，以后有可能会实行。您的衣服一定怕皱，所以才用衣架衬着，拿出来也不太好，不如您付成本价买下这四只衣架吧！”客人平静下来，无奈地说：“好吧，多少钱？”大堂副理心知每只衣架的补偿价格为 5 元，便对收银台说：“收 20 元吧，按成本价计算，不要加别的费用了。”“对不起，耽误您结帐时间了，欢迎您下次再来！”她又转向客人微笑着说。

客人结了账，大堂副理微笑着与他道别，目送他远去。

案例评析：

衣架属非赠品，客人带走是需要付补偿费的，但客人碍于面子，就是不肯返还饭店。怎

样才能既不伤客人的面子，给客人以下台阶的机会，又能使饭店的财产不受损失呢？本文中的大堂副理，恰到好处地为我们展示了她把“对”让给客人的艺术。

第一，当客房服务员将客人拿走衣架的事告诉大堂副理后，大堂副理走到前台收银柜，不是直截了当质问客人为什么要拿走衣架，而是微笑地走向客人“能帮助您吗？”。这就使客人感到大堂副理不是他的对立面，而是来帮助他的，无形中拉近了双方的距离。客人对大堂副理有了认同感，也就为问题的解决奠定了基础。

第二，当客人强词夺理，用“有的酒店洗衣之后都奉送衣架”为由，不承认是“私拿”饭店的衣架时，大堂副理即附和其说，“有些酒店洗衣是奉送衣架”，承认客人的说法是事实，给客人以足够的“面子”，但马上语锋一转：“但我们酒店尚未实行”，巧妙地向客人暗示，衣架在自己的饭店仍属非赠品，维护了饭店的利益。同时又再给客人“面子”，“我可以向总经理建议，以后有可能会实行”。把客人的“理由”当成建议来接受，顺了客人的心，但话锋一转这又只是一种“可能”，从而维护了饭店的利益。

第三，“您的衣服一定比较怕皱，所以才用衣架衬着，拿出来也不太好，”大堂副理又进一步在众人面前帮客人找“正当”理由，婉转地表明他不肯从包里取还衣架的原因，不是想“私拿”盗取衣架，而是“怕衣服皱”，再次让客人下台阶。

第四，大堂副理明察秋毫，用“不如您付成本价买下这四只衣架”，并对账台说“不要再加别的费用了”，既满足了该客人爱贪小便宜的心理需求，又让客人按酒店规定的衣架补偿价格支付了费用，双方皆大欢喜。

第五，大堂副理把由于客人的原因耽误的结账时间说成是“对不起，耽误您结账时间了”，又一次把“对”让给客人，将一起补偿纠纷变成了使客人满意的结账离店的过程。

## 案例9 设立委屈奖

内容提示：铁山宾馆是芜湖市对外接待的主要窗口，即接待政府重要客人，又面向社会大众。面对一些素质不高客人的无理指责和谩骂，服务员却不能争辩，这种现象引起了部门经理会议的议论。

本案涉及：

- 1、对“客人是皇帝”的理解
- 2、对低素质客人的处理

案例正文：

位于芜湖市中心著名风景区赭山的铁山宾馆，是该市对外接待的主要窗口，不少重要的外宾和国家领导人曾在此下榻。

90年代初一个夏日的早上，宾馆总经理主持部门经理会议。在所有议程一一通过后，老总要求大家对宾馆的工作发表见解。

客房部经理首先发言：“我们这家宾馆既接待政府重要客人，又面向社会大众，其中不少客人素质不高，在馆内寻衅滋事、酗酒胡闹。我们对员工强调“客人总是对的”，可是有些客人实在太不像话。员工时常受到他们的无理指责和谩骂，但却不能争辩……”

客房部经理的话引起了在座很多人的共鸣。餐饮部和前厅部的两位经理相继插言，一连举了好几个例子，支持他的看法。

客房部经理继续发言，讲到动情处，颇有感触地说：“我想，‘客人是皇帝’的服务宗旨我们万万丢不得，但也不能让自己的员工整天哑巴吃黄连，有苦说不出。员工毕竟也是人，是有情感、有思想的人啊！”此时，在座的其他部门经理频频点头，无疑均有同感。客房部经理的话匣子打开了，滔滔不绝地接着说道：“作为管理人员，我们必须清醒地看到，大部分员工干得很出色。他们在各自的岗位上常常受委屈，如果不是在宾馆，而是在社会上，至少可以据理力争，辩个是非曲直。可是由于在宾馆工作，他们牢记服务宗旨，坚持把‘正确’让给客人，而自己只能回到房里暗自流泪。这是为什么？是为了我们宾馆！他们是为了宾馆的利益才委曲求全啊！在这种情况下，如果宾馆的领导不去理解他们、关心他们，给他们以温暖，让他们把在客人那儿所受的气彻底泄掉，又如何要求他们去爱岗敬业呢？”

客房部经理的这番话，使所有与会者的情绪都高昂起来，大家七嘴八舌，一片沸腾。最后，会上一致通过新增设一个奖励项目——“委屈奖”，向在服务过程中由于客人无端寻事而蒙受委屈的服务员颁发奖金，作为对受委屈员工的鼓励和关心。

这个措施公布一个月后，第一张红榜贴出来了。被表扬者是客房部服务员小晏。她在一星期前被一位台湾客人指责偷窃财物。事实是这个客人喝醉了酒，打电话给大堂经理，说他下午放在旅行袋里的两瓶好酒不见了，并且一口咬定是服务员小晏拿走的。小晏为此哭了整整一个通宵。然而第二天客人酒醒后回忆起两瓶酒已于昨天送给了朋友，于是又向小晏道歉。宾馆领导嘉奖小晏为了维护宾馆形象，忍气吞声承受委屈，特发奖金 200 元，并张榜公布事迹。

此后，铁山宾馆的服务员只要是按宾馆的规定去做，受了委屈，领导与同事都能予以理解，这样他们便不再觉得孤立了。

案例评析：

1、随着旅游业的发展，我们引进了不少西方人口的口号，诸如“客人是衣食父母”，把“客人当成第一关注”等等，其中使用最多、影响最大、波及面最广的莫过于“客人就是上帝”这句话。不少饭店管理者把它当成经典，用以激励员工提高对客服务的质量。其实，这句话是误传，国外的同行和我国的许多专家均否认有这种提法。上帝是什么？在西方宗教信仰徒的脑海中，上帝是至高无上的神灵，是他们最崇高的宗教信仰。如果把第一个普通客人都尊敬地比喻为西方人神圣不可侵犯的最高神灵，他们则认为这是对上帝的亵渎，显然，“客人是上帝”的口号还是不提为好。



据某报纸载体称，国外有另一种提法：“The Guest is king(客人是国王)。”“国王”和“上帝(God)”是两种完全不同的概念。前者是活生生的人，是有血、有肉、有具体需求的人；后者是西方人们信仰中至高无上的却又是虚无的神灵。显然把客人比成“国王、皇帝”比较贴切，因为国王、皇帝是具有七情六欲、需要特殊照顾的人，千方百计地满足“国王、皇帝”的合理要求，取得优质服务的效果是完全可以做到的。其实我国饭店业提出“宾客至上，员工第一”的服务宗旨，就已经更为贴切地反映出了对客户服务的基本质量要求。说“客人是上帝”实际上是一句无法兑现的口号。

2、在饭店对客服务工作中，有时确会遇到一些素质不高的人。他们自身修养差、缺乏良好的卫生习惯、出言不逊，不懂得尊重别人。他们在饭店下榻期间，服务员难免会吃上一些“冤枉官司”。饭店强调的是“宾客至上”，服务员不能与客人平起平坐，更不能与客人争吵。这是由服务员在饭店中的角色地位所决定的，因此，服务员蒙受委屈、代人受过的事情时有发生。饭店在教育培训员工树立服务意识、提高服务质量的同时，还要在精神上和物质上奖励他们，使他们获得心理上的平衡。铁山宾馆在坚持“宾客至上”的同时，还强调“员工第一”，这就提出“委屈奖”的重要基础。自从铁山宾馆设立委屈奖以来，员工的笑容更加甜蜜，服务质量也更加稳定和提高，不少饭店也纷纷效尤。

当然，作为饭店的管理者来讲，设立委屈奖是必要的，但在处理低素质客人无理取闹的事件中，还有一个重要方面要教育和培训员工，这就是如何正确理解将“正确”或“对”让给客人的问题。将“对”让给客人，是说不要与客人争输赢。在服务人员与客人的交往中，服务员应该“得理也让人”，不要去同客人争辩到底谁对谁错。有的服务人员或管理人员总是不服气，总要证明自己是“对”的，因此总是要挑明客人是“不对”的，甚至逼着客人承认自己“不对”。正是这种“争输赢”的心理气跑了客人，使企业既失掉了客人，又遭受了经济损失。饭店员工都应牢记：永远不要同客人争输赢。

把“对”让给客人的另一层含义是，当客人的所作所为不当之处，损害了他人或饭店的利益时，应在事实上把是非分清，但要给客人面子，不能说客人“不对”，要给客人“下台阶”的机会。例如，对于“逃账”客人，服务员是应该把钱追回来的，这就意味着是非已经在事实上分清了，并不是一定要挑明客人“逃账”的错误。至于那些严重危害社会 and 他人生命财产安全的客人，应该送公安部门处理，已经不能当作“客人”来接待了。

## 案例 10 有了“家贼”

内容提示：上海某高星级宾馆一外商驻沪办事处的客房内发生了一起特大盗窃案，由此破获了盗窃价值几十万元财物的大案，整个案件令人震惊。

本案涉及：饭店的安全意识和措施

案例正文：

1997年7月18日,骄阳似火,正值上海高温季节。一家高星级宾馆依靠其优越的地理位置和一流的硬件设施,吸引着南来北往的客人。来沪从事商务活动的许多国内外客商下榻此店,其中还有不少是常住的外商驻沪机构。这天,宾馆像往常一样,迎接来来往往的客人。突然,匆匆走来几位身着制服的公安人员,显得格外引人注目。他们匆匆的神色和快速的脚步与大堂内悠扬的背景音乐和气氛形成鲜明的对比。只见他们直奔楼上某外商驻沪办事处的客房内。

原来,这里发生了一起特大盗窃案,客房内的手提电脑、传真机、手机、现金等大量财物遭窃,区刑警队接到报案,迅速派人赶到现场展开侦查。

经过一番仔细调查,很快排除了外来人员和客人作案的可能性,疑点集中到宾馆客房部服务员吴某身上。经验丰富的公安人员巧妙地与其周旋,终于攻破其心理防线,吴某如实交待如下:

“我在担任宾馆服务员期间,发现店内安全管理措施不严,有机可乘,于是就常常利用工作之便,在客房内偷窃客人的物品,一次次得手,从未被发现,胆子也就越来越大了,直到这次案发。”

事后,警方在吴某家搜到大批脏物,足足运了好几车,令人瞠目。其中有电脑、照相机、金首饰、信用卡等,还有用盗得的信用卡购买的空调、彩电、音响、复印机、摄像机、手表等大量高档生活和办公用品。

这起特大盗窃案,从报案到侦破,虽仅数天的时间,但作案者多次行窃,持续时间长达一年之久,盗窃的财物价值几十万元,给宾馆造成的损失无法挽回。作案者身为宾馆服务员,却从未被宾馆领导察觉,的确发人深省。

案例评析:

宾馆是客人的“家外之家”,在“家”中,最重要的是要有安全感。首先宾馆应该为客人营造一种安全的氛围,把安全管理置于重要的地位,制订高效的安全管理规范 and 措施,以确保客人能拥有一个放心的“家”。这家宾馆一年中曾多次接到有关失窃的投诉和报案,但由于种种原因,有些没有及时处理、有些不了了之,这种不重视安全管理的做法,既危害了客人的利益又严重影响了宾馆的声誉,是宾馆经营管理中的大忌。

其次,宾馆必须制订一套严格、健全的安全管理措施,以防患于未然。如果这家宾馆的安全管理措施严密,吴某便无机可乘,难以窃得如此多的财物。他正是钻了宾馆安全管理不严的漏洞,才使客人和宾馆蒙受了重大损失。这家宾馆上至老总,下至各级领导者都应深刻吸取这一教训。

再则,加强宾馆的内部管理,提高员工素质是防“家贼”的重要环节。对宾馆从业人员经常进行培训和教育,使其既具有较高的专业技能,又具备良好的职业道德。

### 第三章 餐厅服务与管理

## 案例 1 预订

小张是南京某饭店宴会预订部的秘书，她第一次接到一家客户的大型宴会预订电话时，在记录了宴会日期、时间、主办单位、联系人情况、参加人数、宴会的类别和价格、宴会厅布置要求、菜单要求、酒水要求等基本情况后，就急忙带上预订单与合同书要亲自到客户的单位去确认。同屋的老王止住她说：“你最好请对方发一个预订要求的传真过来，然后根据要求把宴会预订单、宴会厅的平面图和有关的详细情况反馈给对方，并要求对方第二次传真预订。必要时，还要请客户亲自来饭店看一下场地和布局情况，然后填写宴会预订表格、签合同再排入宴计划。

小张按照老王所说的程序把信息反馈回去，几天后，她接到了客户的传真。果然，这一次对方对宴会厅的布置、参加人数等要求均比电话所讲详细了很多，双方在价格上又进行了一番商谈。为了发展客户，争取客源，饭店最终同意给客户让利。客户交纳了订金并在规定期限的合同上签字后，这个预订终于成功了。通过这次预订，小张熟悉了大型宴会预订的程序与方法。

### [评析]

大型宴会的预订通常须通过饭店宴会预订部来进行，可采取客户上门预订、饭店上门征订和信函、传真预订等方式。此例中，用传真方式预订比较简洁、明了，也很方便，订金可通过汇款收取，只有考察场地需要客户亲自上门。

对大型宴会的预订一定要按规范的程序进行，其中比较关键的是宴会厅面积与出席宴会人数的比例、场地的布置、菜单的选择等环节。饭店的宴会厅或多功能厅每天都有活动记录，列出饭店全部营业用的宴会场地，计算出不同的比例，以供不同的宴会使用。比例越合理，宴会的赢利程度就越高。因此，在与客户商讨宴会场地时，一定要让对方先看场地平面图。此例中，小张最初要去客户处确认时未考虑到宴会厅的平面图，说明她对这个环节还不熟悉。宴会厅的布置应按客户的需要灵活掌握，但一定要了解客户的饮食习惯。一般来讲，大型宴会的菜肴要求外表美观、加工不太复杂、容易批量生产以及口味大众化。

## 案例 2 餐前准备

王先生是我国南方城市一家饭店的餐厅经理，他在检查客人的投诉意见时发现了如下的一段话：

“自助餐餐具不够，海鲜和肉类供应不足，烤肉串和有些食品的加工时间太长，让人等得不耐烦。鸳鸯火锅的调料不齐全，不太够味儿。烧烤的锅子不干净，容易粘锅。服务生的清理速度太慢，餐桌缺少饰物。”

这家饭店的餐厅最近刚开展自助餐业务，试营业已有一周，效果不太理想。针对出现的问题和客人的意见，王经理召集所有员工讨论，强调了餐前准备的重要性。他们不对餐具的

质量和数量、菜肴与食品的供应和加工、水果与酒水的品种、餐饮的供应时间、摆台与撤台、餐桌装饰和餐厅环境布置等方面的服务作了改进。在此期间，王经理每天都细致地观察餐厅的营业情况，询问和了解宾客的需求与反映。经过大家的努力，餐厅的面貌改变了，生意越来越红火，得到的表扬也越来越多。

#### [评析]

自助餐和宴会是要求餐前准备程序较严格的餐饮项目。从餐厅环境、餐厅设备、菜单、食品和酒水供应、餐具、鲜花、参加人数，到餐桌、餐位的布局和布置等，都需要细致地设计与安排。此例中，客人的投诉提出了自助餐中容易出现的几个问题。诸如餐盘一般要准备每人 4-5 个；海鲜和肉类要保证供应，将断档时要及时补充；凉菜、热菜、水果、点心、冷饮和酒水的品种要齐全，并根据自助餐的等级而调整档次；烤肉串和油炸等食品要操作熟练，对每人限量供应，减少宾客的等候时间等等。本案例中王经理能够针对客人的意见及时总结服务中的问题，根据宾客的需求改进工作，是完善餐前准备的必要之举。

对于自助餐和宴会等需要餐前准备较充分的餐饮服务项目，一定要注意工作中的每一个细节，通过摸索和总结找到一定的服务规律，从而使餐前准备更加完善。

### 案例 3 迎宾和领位

一天傍晚，住在我国南方某城市饭店的一位客人在外出之前，来到饭店的中餐厅询问餐厅的打烊时间。领位员告诉他，餐厅晚 8 点 30 分停止供餐。客人知道后匆匆离去。

晚上 8 点 20 分时，客人疾步向餐厅走来。领位员正准备收拾东西下班回家，见到客人走来，急忙让另一个服务员上前阻挡，自己却退步躲避起来。

“先生，对不起，我们现在已经不供餐了，请明天再来吧。”上前阻挡的服务员说道。

住店的客人感到受了欺骗，不高兴地说：“刚才我特意来这里问过。一位小姐告诉我 8 点 30 分停业，现在还差 10 分钟，你们应该继续供餐。”他边说边用眼光环视着餐厅，马上发现了那位领位小姐，并向她走过去继续质问。

小姐刚想找个理由辩解，餐厅经理看到苗头不对，忙来解围。

“请问先生有什么事让我效力？”经理问道。

客人把发生的一切又讲了一遍，领位小姐刚要开口，餐厅经理忙止住她，对客人道歉，并解释了现在厨房的确已经封火的情况，但表示饭店可派车送客人到附近的餐馆，然后再负责送回。客人不满地看了领位小姐一眼，无奈地跟着餐厅经理离去，风波就此平息。

#### [评析]

本案例提示了领位员偷懒和不负责任的现象，这与超时服务和超值服务的意识是背道而驰的。一般来说，星级饭店餐厅的营业时间会超过规定的时间，只要有客人，不管多晚，都要提供服务。当然，咖啡厅和客房送餐服务可以作为餐厅服务的继续。国外的旅游者常抱怨

我们的餐饮服务时间短、夜生活少，表明我们在这方面与国际接轨还有较大差距。

本案例中，领位小姐见到客人后想溜走，事情败露又想辩解，毫无道歉之意，说明她的职业道德很差。由此应引起我们注意的是：

1、领位员在任何情况下都应言行一致，否则会使客人产生上当的感觉。即使有的事情不能实现，也应以道歉和建议来代替辩解。

2、领位员应有较强的职业道德。职业道德首先体现为要有高标准的服务意识，包括超时、超值、超常、心理服务的个性意识。

3、在任何情况下都应对客人表示友好，做错了事要敢于道歉。

#### 案例4 点酒和点菜

梁先生请一位英国客户到上海某高级宾馆的中餐厅吃饭。一行人围着餐桌坐好后，服务小姐走过来请他们点菜。

“先生，请问您喝什么饮料？”小姐用英语首先问坐在主宾位置上的英国人。

“我要德国黑啤酒。”外宾答道。接着，小姐又依次问了其他客人需要的酒水，最后用英语问坐在主位的衣装简朴的梁先生。梁先生看了她一眼，没有理会。小姐忙用英语问坐在梁先生旁边的外宾，点什么菜。外宾却示意请梁先生点菜。

“先生，请您点菜。”这次小姐改用中文讲话，并递过菜单。

“你好像不懂规矩。请把你们的经理叫来。”梁先生并不接菜单。

小姐感到苗头不对，忙向梁先生道歉，但仍无济于事，最终还是把餐厅经理请来了。

梁先生对经理讲：“第一，服务员没有征求主人的意见就让其他人点酒、点菜；第二，她看不起中国人；第三，她影响了我请客的情绪。因此，我决定换个地方请客。”说着，他掏出一张名片递给餐厅经理，并起身准备离去。其他人也连忙应声离座。

经理一看名片方知，梁先生是北京一家名望很大的国际合资公司的总经理，该公司的上海分公司经常在本宾馆宴请外商。

“原来是梁总，实在抱歉。我们对您提出的意见完全接受，一定要加强对服务员的教育。请您还是留下来让我们尽一次地主之谊吧。”经理微笑着连连道歉。

“你们要让那位服务员小姐向梁老板道歉。他是我认识的中国人当中自尊心和原则性很强的人，值得尊重。”英国人用流利的中文向经理说道。原来他是一个中国通。

在餐厅经理和服务小姐的再三道歉下，梁先生等人终于坐了下来。餐厅经理亲自拿来好酒来尽地主之谊，气氛终于缓和下来。

#### [评析]

点酒服务应按规格和程序进行。服务员要先问主位上的主人是否可以开始点菜，是否先点酒水，主人需要什么酒水，或由主人代问其他人需要的酒水，不要在未征得主人同意前就

私自请他人点酒。

星级饭店餐厅的服务员在为宾客点菜时，对宾客一定要一视同仁。本案例中，服务小姐没有重视坐在主位上衣装简朴的梁先生，却先问客座上西服革履的英国人，这大大刺伤了梁先生的自尊心，无怪乎他认为服务员“看不起中国人”。

点菜服务应该根据不同的服务对象采取不同的服务方式。主位上明明坐的是中国人，却要用英语询问，这是很不礼貌的。尽管高星级饭店接触的外宾很多，但服务员一定要学会怎样更好地为本国人服务。

## 案例 5 制作和加工

赵先生和常先生来到北京某星级饭店的中餐厅就餐。餐间，赵先生指着一盘“翡翠虾仁”对常先生说：“这道菜他们做得不对。菜中的虾仁应该用色泽浓绿的菜汁，再浇上热油，方能显出“翡翠”的效果。这里的厨师为了省事，只在盘中配了一些青菜，并没有用菜汁处理虾仁，所以不是真正的‘翡翠虾仁’。”常先生听后连连点头，对赵先生的餐饮知识表示十分佩服。

当他们要的“清蒸桂鱼”上桌后，赵先生尝了一口，皱起眉头又对常先生说：“这条鱼不是咱们看到的那条活鱼，很可能是一条冻鱼，肉质发紧，根本嚼不动，那条‘值班鱼’早就放回鱼缸去了。”

“‘值班鱼’，哈、哈……”常先生被赵先生的幽默语言逗乐了。

“咱们找服务员换条鱼吧？”常先生对赵先生说。他们把服务员叫过来，提出了对“翡翠虾仁”和“清蒸桂鱼”的疑问，并要求退换桂鱼。

“你们这条鱼是冻鱼，肉质发紧，根本嚼不动，不信请你尝尝。”常先生用刚学会的知识对赶过来的餐厅经理说道。

餐厅经理向他们解释，由于厨师的问题，虾仁没有做好。鱼是绝对新鲜的，只是火候太大，所以嚼不动。“这样吧，鱼和虾的价格不算在餐费之内，感谢你们对我们提出的意见，我们一定努力改进。”经理最后对他们说。

看到经理把责任都揽到自己身上，两位顾客也就作罢了。

### [评析]

厨房在加工菜肴时，一定要严格按工作程序进行，每道工序都要符合菜谱的规范要求。有些宾客是美食方面的行家里手，对某些菜品的加工与制作了如指掌。因此，菜肴的加工和制作来不得半点虚假。即使是一般的宾客，他们对同品种的菜肴也有一定的鉴赏力，能够发现哪家饭店的餐食水平更高，谁家的厨师更有特色。所以，只有严格按操作规程办事，一视同仁地对待所有的客人，才能真正保证服务质量和服务水平。本案例中饭店的餐厅没有按菜谱的要求制作“翡翠虾仁”，结果被赵先生发现，由此造成了餐厅的名誉损失和经济损失。

另外，食品原料的质量问题也是餐饮制作和加工中的关键环节。这就要求制作和加工者在工作中自觉地保证原料的质量，包括其新鲜度、形状、色彩、数量等各方面的因素。这样才能维护餐厅的信誉，让客人满意和放心。本案例中，“清蒸桂鱼”的肉质和口感不符合要求，赵先生认为是冻鱼，而经理解释为火候太大，总之给人留下了“值班鱼”被换的印象，这不能不说是服务上的缺陷。

经理的处理让两位先生没有话说，体现出了职业的本能和灵活服务的方法。但如果为每位客人都免掉不合格产品的费用，那么餐厅肯定承受不起。所以，防止不合格产品出台的关键，还在于提高厨师的技术水平，不断完善加工和制作的程序，严格遵守标准程序中的各种规范。

### 案例6 供餐和餐间服务

廖经理一行住在苏州竹辉宾馆，他们早听说这里的“竹趣轩”餐厅是有名的“美食天堂”。大家来到餐厅后点了“香鸭”、“盘龙玉鳗”、“鸳鸯虾仁”、“千岁送宝”等菜肴，这些菜加工精巧细腻，口味鲜美香爽。

廖经理也是从事餐饮业的行家，对苏菜颇为熟悉，他边吃边向朋友们介绍道：“这里的菜与一般的苏菜不同，除了保持苏菜原有的特点之外，还结合了其他菜系的特点，原料讲究、配料特别、加工精细、口味醇香。这道‘鸳鸯虾仁’红绿相间，绿虾用菜汁染成，给人以美的享受；这道‘盘龙玉鳗’是将鳗鱼出骨切片，盘龙般地串起来半炸半烤而制成；这道……”廖经理突然停下话思考起来。他把服务员叫过来问：“你们这时里的菜与众不同，不知主厨是哪位高师？”

“吴涌根师傅在我们这里负责。”服务员微笑地作答。

“江南厨王——吴涌根？难怪你们这里的菜肴这么独特。请问，我能不能见他一面。”廖经理急切地问道。当他得知吴师傅有事不在饭店时，感到非常惋惜，便又仔细地观察和品尝起桌上的菜肴。

服务员耐心地向他们介绍起吴师傅改革这些新潮苏菜的经过：“吴师傅创新的立足点，在于符合国际营养和口味的变化、满足市场和宾客的需求、摒弃不合理的旧习惯。像这道‘香鸭’，是传统名菜，但外宾不习惯它的吃法。一是有骨头，二是整鸭难以平均分配。于是，吴师傅创意将鸭子均分切块，去骨，改用虾茸脆皮糊，加工后既香脆，又柔嫩，丝毫没有油腻的感觉，比原先加工的方法更好，深受广大宾客的喜爱……”

听了服务员的介绍，大家感到这些菜的外观更美、味道更香、内涵更为丰富。廖经理不无感慨地说：“今天，我们不仅是吃到了一顿美味佳肴，更重要的是学到了餐饮制作和加工中的创新意识，品味到了新潮苏菜的真正魅力。”

### [评析]

创新意识和创新行为，在星级饭店餐饮服务的加工和制作中起着关键的作用。没有创新

和发展,餐饮产品便不能牢固地占领市场。本案例中,竹辉宾馆的吴师傅能够在苏菜的制作和加工上迎合不同宾客的需要,创造出新潮的苏菜品种,充分体现了他具有强烈的创新意识。如果只满足传统的标准化加工制作程序,不思进取,只能在某一阶段保持市场的兴旺,而无法不断满足宾客的口味。可见,餐饮产品标准化的加工和制作是有时间局限的,是需要随着市场的变化而变化的。这就要求星级饭店从事餐饮的技术人员和管理人员随时保持现代的超前意识和创新意识,充分利用饭店设备设施的优越条件,在餐饮产品的改革和创新方面处于领先地位,这样才能显示出星级饭店餐饮的优势和水平,在市场竞争中取得主动。

## 案例 7 结账

郑先生一行 10 人到一家高级宾馆的餐厅吃四川菜。在点了一桌丰盛的酒席后,大家便兴致勃勃地推杯换盏、夹菜品肴,热闹了起来。席间,两位服务员小姐的服务颇为周到,又是上菜,又是报菜名,又是换菜碟,样样俱到;菜肴的味道也让大家感到满意。郑先生不无得意地对大家说:“我挑的这家饭店不错吧。”

餐宴临近尾声之际,郑先生招手请服务员小姐过来添茶,一位身材苗条、穿着红色旗袍的小姐轻盈地走了过来。

“先生,您这桌的餐费是 1330 元,不知由哪位来付钱。”小姐以为郑先生是要结账,便提高声音说出了钱数。

服务员的话使大家为之一愣,为什么她收钱时的语调与刚才服务时的温柔语调相比反差那么大,连旁边餐桌的客人都向这里张望。郑先生是位很讲面子的人,小姐的话使他感到尴尬。

“小姐,收餐费不用这么大声音,钱我肯定付得起,况且,我叫你过来是要添茶……我这就给大家添茶。”服务员不好意思地说着,并赶忙为大家添茶。

郑先生此时已经把钱拿了出来,他没有看服务员递给他的账单,而是直接把钱交给了小姐,让她赶快结账。

由于服务员一句话,大家的情绪不再那么热烈了。小姐找回钱后,大家便起身离开了餐厅。

### [评析]

本案例中的服务员在为客人结账时,没有找对时机,结账的方式也欠妥,从而破坏了客人用餐的情绪。一般来说,付款的客人都不希望别人知道自己付款的数量,因此,服务员应该替客人保密。在国外,有些饭店一般准备两份菜单,一份附有价格,给做东的人看,另一份不附价格的给被邀请的人看;餐后结账时,服务员会悄然地把账单递给做东者,决不惊扰其他人。从服务心理学的角度来看,做东的客人很讲面子,绝不愿服务员当众报出付款额,以免引起其他宾客对他的看法。因此,服务员在为客人结账时,一方面要等候客人自己提出



来,另一方面则应为宾客保守秘密。

### 案例8 送客和翻台

一天晚上,北京某四星级饭店的对外餐厅正在营业,餐厅内气氛热烈,餐厅外还有等待用餐的宾客。突然,门外下起了大雨,餐厅外等餐的宾客顿时都涌进了休息室。几位用完餐的客人被大雨阻在门前,无法出去。过了一会儿,餐厅经理见雨仍停不下来,忙让服务员去为要走的客人联系出租车,但门外的出租车很少,只有几位客人坐车走了,门前仍有人在等车。

餐厅内的一对法国老年夫妇也在餐厅门前等候。服务员小安见他们手中没拿雨具,神情也比较焦急,便走上前询问。原来,客人在旅游中和儿子走散后碰巧到这里吃饭,现在又迷了路,小安得知急忙要帮他们联系出租车,但客人却说不清住在哪家饭店,手中也没有带所住饭店的地址和电话号码。小安忙找到一张北京的英文地图让他们找,他们还是说不清楚,只是记得住城东的一家五星级饭店。小安又问他们所住的房间号,他们说是昨天晚上刚到,房间号也记不起来了。小安请他们先到休息室等候,为他们拿来热茶和手巾,记录了他们的姓名后便去打电话询问。经过一番电话询问,小安终于查出客人住在长城饭店。当小安把这个消息告诉客人时,他们非常高兴,但一定要小安陪他们回去,怕出租车司机搞错。小安请示过餐厅经理后,亲自为客人叫了出租车,并拿了雨伞送他们上车。

当车赶到长城饭店时,两位老人的儿子正在大厅里焦急地等待,他见小安将老人安全送到饭店,非常激动,忙用英语表示感谢。老人也激动地说:“你们饭店餐厅的服务太好了,送客一直送到了家,我们还要到你们那里去用餐。”说完,就拿出钱酬谢小安。小安微笑地对他们说:“热情地迎送客人是我们应该做的,中国人是最讲礼貌的人,而真诚礼貌地待客是无价的。”他谢绝了客人的酬谢后就离开了。

#### [评析]

送客服务除了注重礼貌礼节之外,还应保持一种真诚和友好的超值服务意识。本案例中,服务员小安在雨天能够将迷路的外宾送到所住的饭店,就是这种意识的具体表现。如果只是简单地按规定的送客程序服务,不考虑宾客具体的个性要求,超过服务程序范围就推诿或敷衍的话,就谈不上超值服务。因此,服务员在送客服务的程序化中,应结合宾客的个性要求和客观环境的变化,不断完善程序中所没有的内容,使送客服务的形式更加生动和实用,让宾客感到更多的真情和温暖。

### 案例9 推销

1999年10月2日上午,张老师一家和几个外地的亲朋好友在游历过天安门广场后,慕名来到北京和平门“全聚德”烤鸭店用餐。刚到餐厅门前,他们便发现等候用餐的人很多,张

老师看了一下手表，心想，才是上午 10 点 40 分，怎么会有这么多人等候用餐呢？为了不使亲戚和朋友失望，他们耐心等待，终于在 11 点 30 分找到了一张餐桌。入座后，服务员马上斟满茶水，递上菜单，请他们点菜。虽然张老师一家住在北京多年，但从没到“全聚德”吃过烤鸭，因此恳请服务员帮助推荐。

服务员热心地向他们介绍了“北京烤鸭”的历史、种类、加工方法、挂炉烤鸭的特点和食用方法，以及“全鸭席”的制作情况等内容。

听了服务员的介绍，大家兴致倍增，非常满意地按服务员小姐推荐的菜谱点了一些高档菜肴，光烤鸭就要了 3 只，茅台酒 1 瓶，还要了若干啤酒和饮料。一顿饭下来，花了 2000 多元，这对张老师一家来说可算是出了一回“大血”，但大家都显得非常高兴。在服务员小姐礼貌地向他们道别时，张老师手里拿着打好包的饭盒，连声向服务员小姐表示感谢，并说有机会还要来这里吃烤鸭。

两周后，张老师看到一篇报道：“和平门烤鸭店在 10 月 2 日这一天，卖出 10924 只烤鸭、1 吨多葱、8000 个芝麻烧饼、4700 斤荷叶饼，营业额达到 68 万元，创京城独立餐馆营业收入的历史最高记录。”看了报道后，张老师不禁张口结舌，赶忙让妻子过目，两人对能够亲身体验到那一天“京城烤鸭大拍卖”的盛况而津津乐道。

#### [评析]

本案例虽不直接涉及星级饭店的餐饮推销服务，但利用名牌效应和节假日营销的推销策略，却很值得借鉴。一个独立餐馆的日营业额竟然高达 68 万元，这是包括具有数百间客房和众多餐厅在内的五星级宾馆也难以达到的数字。这充分说明，名牌效应和营销时机是餐厅推销服务的关键。如果饭店能够推出像“北京烤鸭”这样誉满全球的知名产品，如果餐厅能够充分利用节假日等良好的推销时机，开展形式多样的推销活动，那么，饭店餐饮推销服务将会充满省略，从而在市场竞争的热潮中占有更多的份额。

案例中服务员的推销方法，也有值得饭店学习的地方。她没有因为繁忙而放弃推销的机会，而是耐心地从多方面、多角度、多层次向宾客介绍了“北京烤鸭”和“全鸭席”的内容，满足了宾客精神方面的需求，使宾客产生了购买其推荐产品的欲望，最终达到了推销的目的，并取得了较好的推销效果。可见，推销中的介绍和推荐非常关键。要想做好介绍和推荐，必须对餐饮产品的文化内容有充分的了解，这就要求服务人员能努力学习，不断丰富自己有关餐饮文化的各种知识。

#### 案例 10 突发事件

一男一女两位外宾，带着两个男孩儿来到饭店的中餐厅吃晚饭。一个孩子睡在婴儿手推车中，另一个坐在服务员特意拿来的专用高脚椅上。两位宾客点了他们喜爱的菜后，便开始喝起了中国茶。坐在高脚椅上的孩子只有两岁多，非常好动，他一会儿玩筷子，一会儿又把

餐碟扔到地上，女外宾不时地呵斥着他，但并不制止。服务员见小孩儿淘气，忙上前捡起掉在地上的餐碟，转身去换。

不一会儿，外宾点的菜上桌了。服务员在征得外宾同意后，特意为小男孩儿夹了一些菜，放到餐碟里，谁知小孩儿拿起餐碟向服务员就扔，菜扔到服务员身上，碟子掉在地上打破了。两个外宾忙起身呵斥孩子，不好意思地向服务小姐道歉，并表示要赔偿被打坏的餐碟。服务员微笑着请他们不要介意，并转身再次为孩子换了餐碟。

当服务小姐为客人送“番茄虾仁”时，只见小孩儿在大声地哭闹，两个外宾正在焦急地抱着小男孩儿看他的口腔。原来在服务小姐离去时，淘气的孩子吃了一口鱼，被鱼刺卡住了喉咙。听到男孩儿的哭声，看到外宾那焦急的神色，服务员小姐放下菜盘就去帮助查看，风刺扎得很深，便安慰客人不要着急，接着马上去找餐厅经理。餐厅经理闻讯起来，为了不影晌其他宾客用餐，加之饭店的医务室已经下班，他马上叫人联系车辆让那位服务员陪同外宾一家送孩子去附近的医院。孩子送到医院后，卡在他喉咙上的刺终于被取了出来。

外宾回到饭店的房间后不久，餐厅就将准备好的饭菜送到了客人面前。看到送餐车上那热气腾腾的饭菜，他们激动地对送餐的服务员说：“你们饭店的服务真周到，请替我们向餐厅的所有人致谢。”

#### [评析]

宾客在用餐过程中损坏餐具和物品时，应视情况处理。对于一般的用具可不让其赔偿，对于较贵重的餐具和物品要打入餐费之中，但应该当面对客人讲清。最好的防范措施是注意观察客人的举动，帮助他们清理面前的餐具，尽量使客人面前的用餐空间扩大。

对于老、幼、病、残等特殊的客人，服务员应采取一套特殊的服务方式，要加倍地细心、热心和周全，要保证餐桌前常有人在场照顾，因此最好有两个服务员为这样的客人服务。此案中的小男孩儿，如果在服务员取菜时能得到另一个服务员的照看，可能就不会因吃鱼而被刺卡住喉咙了。

## 第二篇 战略管理案例

### 案例3 中国的麦当劳之梦：“烧鹅仔”

广东的惠州，历史上又叫鹅城，可能因为这个缘故，惠州城里靠烧鹅吃饭的人特别多。

1982年，一个叫林伟成的18岁大男孩也加入了卖鹅的行业。他为人热情，做买卖诚实，烧的鹅味道又好，没几年他开的鹅档就成为惠州销售最好的烧鹅档，父老乡亲送了他一个亲昵的别名——“烧鹅仔”，意即“志烧鹅的小伙子”。时间一长，他的本名反倒被许多人忘记了。

15年后，23家以“烧鹅仔”为招牌的酒店开到了北至哈尔滨，南至海口，东至上海，西至兰州的全国近20年大城市。这些酒店的经营方式很特别——没有菜谱。时时轮换的几百种

粤菜、潮州菜、客家菜统统制成半成品，陈列在大型制冷柜里。生猛海鲜在水箱里游弋。所有菜点全部明码标价，让顾客根据自己的口味自选自配，厨房是透明的，顾客可以透过明亮的玻璃看到熊熊的炉火，看到蛇蟹鱼虾的宰杀，看到菜肴的烹制。一只只酱色鲜亮的烧鹅挂在竹档上，让人垂涎欲滴，每一家酒店的门口还站着两只瓷鹅，像人一样高，穿着黄色的马甲和短靴，绿色的衣裤，打着红色的领结，戴着红顶绿沿白底的礼帽，神采飞扬地招邀过往行人。

当年卖烧鹅的小伙子和他的事业一道长大了。惠州的父老乡亲送他的别名成了他的集团的名字，成了中国饮食界一个声名赫赫的品牌。

林伟成出生在惠州一个贫苦的搬运工人家庭，兄弟姐妹五人，他是老五，泥里水里帮父母推车送货，烟中雾中，哥哥带他烧火做饭。还在孩童时，他已经懂得了生活的艰辛和生活所需要的力量和坚韧。

1982年，林伟成从惠州市第四中学高中毕业。母亲用颤抖的手拿出多年积攒的300元钱，交给他去开一个烧鹅档，二姐夫用旧木板给他做了一个带轮的木桌，算是卖烧鹅的柜台。第一天他做了9只烧鹅，只卖了半只，他就从这半只烧鹅起步，开始了他的餐饮事业。为了把烧鹅技术学到手，他跑遍了惠州大街小巷所有的鹅档，后来又由省城广州拜师学艺。两年过去，他告别了集市上的小木桌，在惠州开起了数家快餐店，接着又承包租赁了惠州粤海、望潮、南坛三个酒家。1991年他组建了自己的餐饮企业集团，担任董事长，1992年他被评为“惠州市青年十杰。”

这时美国的麦当劳已经进入了中国数个大城市，和惠州相邻的深圳就是麦当劳在中国的第一个立足之地，但是这时麦当劳还没有进入林伟成的思绪。他刚盖起自己的新居，五层高楼的每一扇窗都透射出明晃晃的灯光，他还想在大堂里添两件雕塑，便请了华南理工大学建筑学系讲师袁耀奇先生来设计并制作。一个很静的夜晚，袁耀奇先生给他讲了麦当劳、肯德基、可口可乐等世界一些大公司的故事，讲了它们运用“CIS”形象的设计来提高企业的知名度，也讲了它们的历史及其在当代的迅速发展。

麦当劳对世界餐饮市场的强大的扩张性吸引住了林伟成，从此他成了麦当劳的常客。从树立在餐厅顶上黄色的“M”字母标志，到坐在餐厅边上的笑容可掬的卡通人物麦当劳大叔，都是他观察的对象，他观察麦当劳的服务和管理，观察麦当劳的餐厅陈设、员工制服、服务牌、音响、餐具——盛着冷热饮的纸杯，包裹着热腾腾汉堡包的纸盒和纸包，托盘、纸桶……以及一按就从木箱中滚出来的由顾客自取的吸管，就连餐厅里的垃圾箱他也翻过来倒过去地看过不止一遍。他一边品尝着粘稠的奶酪、微热的薯条、夹着涂了沙拉油的生菜和巨无霸，一边在思索：为什么美国麦当劳会风靡全球，特别是在我们中国这样一个美食王国也牢牢占据了一席之地？答案就是一个“快”字，一个“精”字，还有一个价格适中。他开始意识到，在国内外激烈的竞争中，中国的餐饮业要想发展，就必须有所创新，有所改革，开办类似麦

当劳这样的连锁店的想法开始萌发了。

1991 年和 1992 年是惠州经济腾飞的时期，也是林伟成事业发展最顺畅的时期，到 1993 年下半年，国家开始在经济上实行宏观调控，喧腾在惠州这块宝地上的绚丽的泡沫开始消退。林伟成从自己的酒店中深切地感觉到了这种经济形势的变化——天天食客盈门的酒店开始冷清了，起先收支尚能持平，接着就出现了亏损。为了挽回败局，他投资上千万去开商场和珠宝，结果也是血本无归。一些合作者在向他发难之后分手了，债主把煤气罐扛到他的办公室，声称再不还款便要点燃煤气与他同归于尽。银行不会用这种方式催款，但国家的权威和法律之剑比煤气罐有着更强大的威慑力。他家的那座五层小楼变得黯淡了，他的含辛茹苦了一生的母亲，为了节省开支，让人把全楼的电灯全灯全换成了 5 瓦的，又处理掉了大堂里用于观赏的热带鱼。十几年积累下来的资本，不到一年就亏空殆尽，还欠下了 2000 万元的债务，外界纷纷传说：“烧鹅仔破产了！”“烧鹅仔逃跑了！”

然而就在烧鹅仔集团最困难的 1994 年，他到国家工商总局登记注册了自己的商标。他担任主编，聘请专家着手编撰长达 20 万字的《烧鹅仔集团酒店管理标准》，以作为集团规范化管理的依据和员工的教材。他几乎跑遍广东所有鹅场，从几十种鹅中选择了乌棕鹅作为烧鹅集团烧的原材料，产创办了自己的养鹅基地。他是在这一年，他在惠州又开办了东平超级海鲜酒家，把他对中国餐饮业的探索和创新，把未来烧鹅连锁店的雏型，展示给国人，展示给中国社会。

1995 年年初的一天，一位沉稳的中年男士走进了烧鹅仔集团总部，他便是深圳飞亚达集团的总裁门腾善。

原来，飞亚达集团在西安装修了一个高档酒楼，叫豪门酒楼。在全国各地寻找经营者，谈了十多家都没有谈成。有人向门腾善介绍了林伟成和他经营的酒家。

林伟成不讳言他如今面临着多么大的困难。门腾善却从这个几乎可以当作小辈的年轻人对自己坦诚的诉说和剖析中，看到了他百折不挠的韧性和在餐饮业经营和管理上难得的才华，他力邀林伟成北上西安。烧鹅仔就这样走出了惠州，对于林伟成的烧仔集团来说，这是一个至关重要的、甚至可以说是历史性的转折点。

1995 年夏末，机遇又一次表睐林伟成。在西安经营了几个月，林伟成和豪门酒店吸引了当地一批企业家的注意，渐渐地他们成了朋友。这几位朋友合股在北京最大的居民住宅区——方庄小区租赁了一处楼房开酒店。一天，他们向林伟成提出一个请求：“到北京去！”林伟成一阵激动，这是他多年的宏愿。然而忖量之后，他又犹豫了：来西安之前，他的事业正处于最低潮，西安的成功仅仅是让他走出困境，尚不足以使用权他聚集起到首都开酒店所需要的人力和财力。果然，当他返回惠州向集团董事会通报讨论这一议题时，遭到了与会者的一致反对。

然而北京对于林伟成实在是一种“挡不住的诱惑。”思前想后，他还是登上了飞往北京的

班机。飞机在首都机场降落已是晚上 9 点，他在西安几位董事的陪同下直接去了方庄工地，他提出了自己对酒店的设想和合作条件，双方连夜起草合作协议，到签完字，已是第二天清晨。经过紧锣密鼓的筹备，北京烧鹅仔美食城于 1995 年 10 月 28 日开张，并取得了意想不到的效果。

方庄烧鹅仔开业 20 天后，三里河大都美食城的美国永胜集团老板找上门来要求合作，这样，北京就又有了一家烧鹅仔美食世界。1996 年 10 月 1 日，是林伟成 31 岁生日，也是烧鹅仔在北京的第四家连锁店——天亚烧鹅仔美食城开业的日子。上午，他请来各界宾朋，在天亚主持了隆重的开业仪式。晚上，他在仟村酒店，和烧鹅仔的员工代表一道给自己过第二次生日，依然定做了一个高达 1.68 米的大蛋糕，蛋糕上依然写着：“伟成和祖国同生日”，而处境和心境已完全不同。

他高举酒杯，向员工们宣告：“感谢诸位对我的支持，在烧鹅仔全体员工的努力下，烧鹅仔终于走出了困境！”1996 年底，他被评为北京市商界十大风云人物之一。也是在这一年，他把烧鹅仔总部，从惠州迁到了北京。

林伟成依然任重道远。即便是在烧鹅仔的事业顺利发展的时期，他也仍然在面对各种各样的矛盾和艰难。然而，烧鹅仔的自选式餐饮，已经对国内的餐饮业产生剧烈的冲击和广泛的影响。如在北京，从老字号的高档酒店到街边的经济饭馆，都有袭用这种经营形式的。

如今烧鹅仔集团在全国的员工已达万人。每天，仍然有源源不断的企业上门要求合作。到 1997 年底，烧鹅仔在全国已开到 40 家，烧鹅仔集团同他人合作的四个条件是：不是 300 万人口以上的大城市不做；分红比例不达到满意比例不做。有人说，你不投资，可要占这样高的股份，合理吗？林伟成回答：“我前期已经投入了。我从零起步，到拥有 1 亿元资产，又把这 1 亿元完全赔进去，还亏损 2000 万元，这就是我的投入。我今天的企业品牌、名牌产品、商标、经营理论、管理模式，经历了 10 多年的摸索和积累，是在无数次失败中磨砺出来的，这期间我不仅付出了巨大的资产代价，也付出了巨大的心血代价。”不管林伟成的中国麦当劳之梦能否实现，在中国餐饮业的发展之路上，已经留下这个卖烧鹅的小伙子执着追求的足迹。

#### 讨论题：

- 1、“烧鹅仔”餐饮集团是一家什么样的企业？它创业之初经营什么业务？
- 2、在 1995 年，林伟成先后遇到了哪些机遇？这对他的事业发展起到了什么作用？
- 3、你认为林伟成在“烧鹅仔”集团长远发展方面应当采取哪些战略性措施？
- 4、回顾林伟成在的创业过程，你认为一个企业家应具备哪些基本素质与才能？

#### 评点：

创业艰难可从林伟成的发展道路充分体会到，林伟成从小做大，创立中国烧鹅仔集团，实现自己的中国麦当劳之梦，其可贵之处有 3 点：

1、执着追求和坚忍不拔的毅力：从推着带轮子的桌子卖烧鹅到惠州市的十佳杰出青年，以至最后的烧鹅仔集团，其艰辛和所付代价是在他辉煌之后绝对看不出的。

2、善于学习思考：从树立在麦当劳大楼顶上黄色的“M”安母，林伟成除了羡慕之外，想的更多的是为什么麦当劳能风靡全球？自己的烧鹅仔能从中借鉴什么？

3、善于抓住机遇：当外界纷纷传说“烧鹅仔破产了”的时候，林伟成的北京方庄烧鹅仔却开业了。这时，林伟成的第二个创业高潮又到来了，当然，抓住机遇是需要勇气的。

## 案例2 李嘉诚父子的胜利

亚洲的一些经济评论家认为，香港以李嘉诚为代表的那些靠地产、航运、港口致富的传统富豪，将很快被知识经济时代所淘汰。但是……

### 一、世纪之交的三大神话

第一大神话，一只“橙子”值千亿。1996年，李嘉诚控股的和记黄埔在英投资，组建了电讯公司 Orange（橙子）并上市，总投资 84 亿港元。在此之前，Orange 经营一直亏损，1998 财政年度的亏损为 98 万英镑。但电讯业渐入轨道，客户基础不断扩大，成为英国排名第三的移动电话运营商。在此基础上，和黄决定分拆上市，赚回 41 亿港元特殊收益，将以前投资收回过半。1999 年，又以 1130 亿港元为代价，出售 Orange 四成多股份给德国电讯财团，并与该财团进行换股，成功入主德国电讯财团，成为单一持股的最大股东。在这笔交易中，李嘉诚的成本几乎是零，而回报是 1000 多亿港元的现金和大笔的股权。

第二大神话，盈动演出“蛇吞象”。1999 年 5 月 3 日，李嘉诚的小儿子李泽楷旗下的盈科拓展集团收购了原来市值不足一亿港元的壳股“得信佳”，将其改名为盈科数码动力，复牌后，股价由 6.8 港元一路飙升，直至 28.5 港元，市值居全港第 6 位。其后，盈动在酱市场上动作频频，颇有呼风唤雨之势，不久前盈动终于亮出大手笔，斥巨资收购香港电讯——香港电讯是一家上市公司，目前市值为 3140 亿港元。而盈动仅为 2063 亿港元，购并后的新公司市值将近 5400 亿港元，成为香港第三大互联网公司。

第三大神话，“汤姆”出世万人空巷。眼前父亲和弟弟成为新的“网络英雄”，李家传统产业的接班人李泽钜也坐不住了，李泽钜早就想通过长江实业、和记黄埔投资十亿美元搞一个综合性门户网络。1999 年 12 月 7 日，他花了 2000 万港元终于从美国 vortexx 那里买到了他想要的域名：[www.Tom.com](http://www.Tom.com)。12 月 16 日正式推出，其注册用户短短两个月里就超过了 4 万人，新生的汤姆备受关爱，香港创业板为它预留了 8001 的号码，联交所先后豁免了对该公司经营超过两年，上市申请满 25 个交易日等例行要求，将其公众股以最快的速度推向市场。2 月 23 日汤姆出售 4.28 亿新股，香港上演了万人空巷认购汤姆的场面，认购人数超过 40 万人，超额认购约为 1500 倍，超过了两年前疯狂抢购“北京控股”的水平。1.78 港元的招股价，被“一级半”市场狂炒到 10 港元，上市首日终盘价飙升了 335.4%，创下了创业板上市首日

涨幅的纪录。

## 二、为什么要购并香港电讯

李泽楷曾表示，香港电讯的现有人才是吸引他并购香港电讯的原因，这个说法应该不是言不由衷，但是，它恐怕不是最主要的原因。

在了解了盈动的发家过程之后，我们才能分析它为什么要花大价钱和别人抢购香港电讯。

最乐观的估计是，盈动目前每股净资产不超过 0.7 港元。“数码港”本身是个地产项目，一次性开发完了后就基本上没有多少油水了，而且，该项目的效益得等到数年后才能看到。所以，盈动很可能在 2000 年还是亏损的，如果是赢利了，其市盈率将要达数千倍。

对一个传统企业来说，这样的经营状况根本不足以支持那么高的股价。要维持高股价，对盈动来说，只有两条路：其一，继续高高地扛着互联网新经济的大旗，维持一个“高科技”的形象；其二，迅速地产生一定的利润，维持“高成长”的形象。

在第一条路上，盈动可以说几乎发展到极致了。好在香港人炒股惟美国人之马首是瞻，美国的互联网企业既有亏损的，也有高达数千倍市盈率的，这给盈动帮了不少忙。

入主得信佳之后，盈动不断地和世界著名高科技企业换股，不断地并购和发起成立互联网公司，一次又一次地强化了自己“高科技”的形象。

未来的盈动也许会类似于一个大型风险投资基金，不断地投资和并购高科技企业，在条件成熟的时候，再把某些公司推到资本市场上去，就像 SOFTBANK 投资雅虎一样。

除了“高科技”的形象外，盈动现有的另外一笔宝贵财富是它聚集了一大批优秀人才，其中包括前香港联交所行政总裁、现在盈动任副主席的袁天凡；原香港电讯管理局总监，现任盈动总经理的艾维朗，此外还有从数码通挖来的伍清华等。

但是，这一切说得再好也都是“概念”的成分多一些，对偏好实在的人来说，显得不是那么有吸引力，这也是大东电报局为什么不大愿意接受盈动股票的原因。

所以，对盈动来说，迅速提高业绩就显得非常重要。要提高业绩，最现成的办法就是购并赢利能力比较强的企业。

香港电讯显然是一个比较合适的并购对象，首先因为电讯和互联网的联系本来就比较紧密，并购这样并不会对盈动“高科技”的形象有很大的负面影响；另一方面，香港电讯的盈利能力很强，如果能把其一部分业绩注入盈动，至少在账面上看来，盈动的业绩得到了迅速的改善。

一个 20 多倍市盈率的企业（香港电讯股价 20 多港元，每股赢利 1 港元左右）和一个数千倍市盈率企业的结合（如果盈科不再亏损，并因此而有了所谓的市盈率的话），势必会大大改善后者的财务报表。这恐怕是盈动并购香港电讯的根本动因。

## 三、走向多元开放的家族资本

李氏家族的成功，主要并不是由于其家族制的管理，恰恰相反，正是跳出家族管理的公



司制，才是不断提高产业层次、扩大产业规模、实现跳跃式发展的重要因素。李氏家族的长江实业，从开始募股，进而上市，成为社会公众性公司，已有数十年之久。现在李氏控股八家上市公司，在经营管理方面，发生了三大变化：一是由传统的资产所有权和经营权同一的家族管理，向两权分离的公司制管理转变。董事会集体决策，总经理负责日常管理，已形成制度。作为董事长，李嘉诚本人除从长江实业公司领不到 5000 港元的薪金之外，从不到其它上市公司领薪。当然，作为股东，碰上好年景，他一年从这些公司分到的红利，就达 1.6 亿美元。

二是高薪聘请高级管理人才，包括上市公司总经理、非出资人担任的独立董事，以提高公司的经营决策水平和管理效益。李氏资产庞大，经营项目林林总总，如果不是旗下不乏业务专才和管理专家，单凭其父子三人，是怎么也管不过来的。一个人纵使浑身是铁又能打多少钉？更何况从传统的产业层次转向以高科技为主的新型产业，更加离不开学有专才的科技精英。舍得出高薪借用外脑，是李嘉诚家族资本得以蓬勃发展的要诀。

三是积极谋求向社会资本开放，这是李嘉诚家族资本迅速扩张的重要途径，也是近期连续成功创造网络神话的关键因素。过去，一些华人家族企业不愿意与人合资，更不愿意上市融资，主要是怕别人会来分享企业利润，肥水不流外人田。李嘉诚家族不是这样。拿李泽楷来说，他的盈科数码动力借壳上市和购并香港电讯，无异于空中着陆，靠的是资本市场的支持。盈动的前身市值不足 1 亿港元。并没有任何实质性业务，自盈动推出发展数码港计划，并成功借壳上市之后，短短数月间，盈动概念成为香港股市一颗耀眼的明星，市值上升到 2000 多亿港元。尤其是此次盈动以小博大。成为香港电讯最大的单一股东，取得了企业的控股权，更是商业领域中成功的蛇吞象个案。所以，与其说上帝使李嘉诚家族靠网络火了起来，还不如说资本市场的魔棒使他们得以成功演绎收购兼并的神话。

#### 讨论题：

- 1、李氏家族向新兴产业的进军有什么重大战略意义？
- 2、李氏家族的成功是否同管理制度的革新有直接的关系？

#### 博士评点：

李嘉诚家族在网络产业的崛起，其社会意义是多方面的。首先，就家族企业而言，李氏家族资本不仅在同社会资本的广泛融合方面，而且在不放弃有利于自己实行有效管理的控股管理的基础上，灵活运用现代资本运作方式的方面，有许多内容是值得国内那些开始在资本经营管理上产生矛盾或暴露不足的家族企业审视借鉴和深刻反思的。其次从网络产业来说，李嘉诚父子作为富有经验的实业家，毕竟与初出茅庐之辈不可同日而语，无论是“橙子”还是盈动、汤姆，他们更注重的是虚拟概念向实质经济的转变和升华。此次拿下香港电讯，将立即拥有一个完整的事业基础，行家讲，这叫上岸了，相信这也是科技概念和网络概念今后的发展方向。更为重要的是，李嘉诚家族作为昔日传统产业的代表，以自己的成功实践提供

了由旧经济向新经济转型的典范。

### 案例3 海尔的世界

#### 一、东方神话

“没有海尔的世界是什么样的？”这是海尔的一段广告词，这使人联想到“人类失去联想，世界将会怎样”的广告语，一片蔚蓝色的工业园区和一群身着蔚蓝色工装的人们，使人想到在蓝色大海里畅游的鱼儿。

“以永远的忧患意识追求永远的活力”，通过螺旋式上升的发展过程，海尔已是一个年销售收入超过60亿元，品牌价值77.36亿元，仅次于红塔山和长虹的巨人。但是海尔并不满足，其扩张之路仍然在继续。

#### 二、扩张的基础

##### 资本是船

海尔集团总裁张瑞说：“资本是船。”没有船，只能涉水过河，有了船，则可以载着“父老乡亲”一起过河。船小一点，载“街坊四邻”，船大一些，载“千家万户”，大、再大，就可以载“五湖四海”了。“海尔号”有多大？海尔起初并无“船”——1984年时它只不过是一个亏损147万元的集体小厂，可谓“泥菩萨过河——自身难保。”

海尔今天已有“船”——岂止是“船”，而是一支阵容壮观的“联合舰队”。它今天已是一个拥有67家企业（其中销售收入过亿元的企业14个），直属员工1.8万人，总资产达56.8亿元的多主体、多成分、多元化的开放式大企业集团，在我国家电行业中门类最齐、水平最高、规模最大。它在南斯拉夫、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾开设了分厂，在北美、欧共体、中东等重点市场发展了31家海尔专营商，800余个经销点。资本是逐步积累起来的。从小到大，从少到多，中间有一个过程。数量在增加到一定程度时，就具备了扩张的条件，亦即发生了质的变化。质变以量变为基础，量变以质变为界限。而这界限又是扩张规模的大小来确定的。小规模扩张适当，有些资本即可承受，扩张规模大一些，则需要更多的“金刚钻”，才能揽起“瓷器活”。

##### 名牌是帆

资本运营的高级阶段是品牌运营。“名牌是帆”，这是张瑞敏的又一思考。可口可乐、百事可乐，已超超了资本竞争的阶段，进入了品牌的较量。波音、麦道，最终是以品牌的力量决出了雌雄，强者被更强所吸纳。张瑞敏把“海尔”这两个普通的中国汉字，做成了“四个九”的线金制品。他一上任，觉察到了市场信号，发出的号令是：“起跑创名牌，冲刺到名牌！”重任肩上挑，使命不能辱。76台冰箱不合格，他不是降价处理。而是扬起铁锤，一台一台砸烂。要的就是这样一个震撼人心的效应：海尔人决不能心存“二等品！”意识。13年来，“海尔”两字迅速膨胀，海尔优势逐年上升。今天，可以理直气壮地宣告，海尔已是中国

家电第一名牌，是世界家电一强。

海尔品牌的价值，经权威部门评估。1995 年为 42.6 亿元，1996 年为 77.36 亿元。、国人喜欢海尔，洋人认识并接受了海尔。

英文本是世界通用的文字，可美国、德国的经销商却偏偏在自己的包装和名牌上，赫然印上“海尔”两个大大的中国汉字。

### 文化的灵魂作用

海尔拥有一座采之不竭，取之不尽的“富矿”，那就是企业文化。海尔员工人手一本巴掌大的小册子《海尔企业文化手册》，总共 30 页，精致得特别，精致得可爱。这就是海尔文化的“经典著作”。全书三部分 11 章节，内容有海尔理念、海尔战略、海尔经营目标体系、管理制度、道德规范等。全书不足 5000 字，但它是企业文化“全书”。“全书”并非全部。看企业文化的真谛，主要看他们波澜壮阔的实践活动。他们巧妙地把“斜坡球体论”运用于企业管理：企业如同一只球，在往坡上爬，必须不断克服阻力才能上升到新的高度。为此，必须实行“OEC 管理”（Overall Every Control and Clear 的缩写），即全面地对每个人、每一天、每件事进行控制和清理，每天都有员工按“日日毕、日清日高”的标准检查自己，使每项工作每天都有新提高，整个企业有条不紊地向上“爬坡”。“企业每天都没有惊天动地的事情发生，这才是正常的、成功的。”海尔达到了国外企业管理专家要求的境界。理论，是实践的总结和结晶，当它回到实践中去时就变成了推动物质运动的伟大力量。

### 人才的根基作用

企业活动是人操作的，扩张也必定靠人去完成。张瑞敏是海尔“联合舰队”的“指挥长”。以杨绵绵为代表的三位副总裁，最善于领会、发挥、执行张瑞敏的意图，是优秀的“舰队舵手”。冰箱、空调、洗衣机等各个事业本部的本部长、总经理们，他们都是谙熟市场，战法练达的骁将。是他们把张瑞敏、把决策层的创造性延伸到“顶”到“边”，让海尔好戏连台，爆发出此起彼伏的辉煌。“人人是人才”，“赛马不相马”。在海尔崭新的用人理念和机制下面，一批批优秀的管理人才脱颖而出。张瑞敏说：“你能翻多大的跟斗，我就给你多大的舞台”。海尔每个月都举行一次“大选”，人事部把空岗情况公布于众，每个人都可以上台打擂。这种“大选”，为海尔培养了一批人才，造就了一批人才，激励了一批人才。资本、品牌、文化、人才，这是企业扩张的四大必要条件。从海尔看扩张，四项缺一不可，某一项不强亦不可。四项皆强，方可谈扩论张。假如基础不实，底子不厚，即使一时成功，也是勉强搭起的空中楼阁，很快就会倾塌，甚至会把自己拖垮。

### 三、扩张的战略

在风起云涌的企业兼并扩张大潮中，海尔是一道独特的风景。海尔的兼并扩张不是摸着石头过河，而有一套自己首创的理论，有一套行之有效的做法。正是这套独特的理论和方法，保证了海尔 15 项兼并扩张案例个个成功，其中有的案例堪称经典之作。羡慕海

尔兼并扩张的结果，就应该研究海尔兼并扩张的过程，学一点海尔扩张的战略。

### “吃休克鱼”理论

人们习惯上将企业间的兼并比作“鱼吃鱼”，或者是大鱼吃小鱼，或者是小鱼吃大鱼。从国际上看，企业间的兼并重组可以分成三个阶段：先是“大鱼吃小鱼”，这时技术含量尚未成为竞争的決定因素，企业的资历本存量、经营规模决定着竞争的成败，兼并重组的主要形式是大企业兼并小企业；再是“快鱼吃慢鱼”，此时技术会计师的作用已经超过资本的作用而成为决定性的因素，谁占领了技术制高点，谁就在竞争中赢得了主动。兼并重组趋势是资本向技术靠拢，新技术企业兼并传统产业。然后是“鲨鱼吃鲨鱼”，这时的“吃”，已经没有一方击败另一方的意义，而是我们常说的所谓“强强联合”。这是资本高度集中、技术飞速发展、世界经济日趋一体化的今天，企业兼并重组的最高形式。波音和麦道的合作就是“鲨鱼吃鲨鱼”的典型案列。海尔吃的是什麼鱼呢？海尔认为，他们吃的不是小鱼，也不是鳊鱼，更不是鲨鱼，而是“休克鱼”。什么叫“”休克鱼？张瑞敏的解释是：鱼的肌体没有腐烂，比喻企业的硬件很好，而处于休克状态，比喻企业的思想、观念有问题，导致企业停滞不前。这种企业一旦注入新的管理思想，有一套行之有效的管理办法，很快就能够被激活起来。

“吃休克鱼”的理论为海尔选择兼并对象提供了现实依据。海尔看重的不是兼并对象现有的资产，而是潜在的市场、潜在的活力、潜在的效益。如同在资本市场上买期权而不是买股票。海尔 15 件兼并案中有 14 件是按照“吃休克鱼”的模式进行的。14 家被兼并企业的亏损总额达到 5.5 亿元，而最终盘活的资产为 14.2 亿元，成功地实现了 1+14>15 的低成本扩张的目标。

### 鱼的四種吃法

鱼性不同，吃法有异。海尔兼并重组的十几家对象企业分属不同的所有制、不同地区、不同的行业。根据各自不同的情况。海尔探索了不同的兼并重组形式。该红烧的红烧，该清炖的清炖。归纳海尔的做法，主要有四种形式：

一是整体兼并。也就是依托政府的行政划拨实现企业的合并，比如对红星电器公司的兼并。红星电器曾是我国三大洗衣机生产企业之一，年产洗衣机 70 多万台，拥有 3500 多名员工，但由于经营不善，企业亏损 1 亿多元。1995 年 7 月，青岛市政府决定将红星电器公司及所属 5 个厂家整体划归海尔。兼并 3 个月后扭亏，半年后盈利 151 万元。

二是投资控股。整体兼并更多地出现在同地区、同一行业企业间的兼并中，而跨地区、跨行业的兼并则主要依靠投资控股的形式。1995 年 12 月海尔收购武汉冷柜厂 60% 股权，迈出了跨地区经营的第一步。1997 年 3 月，海尔再度挥师南下，出资 60% 与广东爱德集团公司合资组建顺德海尔电器有限公司，并创下了“一个月投产，第二个月形成批量，第三个月持牌”的“海尔速度”。

三是品牌运作。品牌是一种标识，代表的是以企业文化为内涵的无形资产。在通过动作

资本实现兼并扩张的同时，海尔开始以无形资产调控、盘活有形资产的尝试。山东莱阳家电总厂生产的：“双晶”牌电熨斗。8月，又进一步组建了莱阳海尔电器股份有限公司，海尔首次以无形资产折股投入合资企业，开辟了低成本扩张的新途径。

四是虚拟经营。所谓“虚拟经营”，既是品牌动作的一种高级形式，又是海尔“先开市场、后建工厂”经营理念的具体体现，这种重组方式已经超越了“吃休克鱼”的模式，而是通过强强联合，优势互补，新造一条活鱼。与杭州西湖电子集团的合作就是海尔虚拟经营的成功尝试。从这个意义上说，海尔不仅是市场的探路者，也是扩张重组新形式的探路者。

### 克隆海尔鱼

“总体一定要大于局部之和”，这是海尔兼并扩张的一条基本原则。它体现了海尔扩张的宗旨：求强，而不仅仅是为了做大。当海尔成为中国家电当之无愧的“第一品牌”之后，海尔要想“做大”是很容易的。1997年上半年，海尔平均每两天就接到一个企业要求加盟的信息，涉及重工、轻工、电子、生物、服务等各个企业。仅就彩电而言，用集团常务副总裁杨绵绵的话说：“一个通知下去，马上就可以拉进来年产300万台的能力。”因为是求强，所以海尔必须兼并一个成功一个，必须最大限度地优化资源配置，挖掘企业重组后的潜能。海尔兼并重组的过程，实质上是海尔自我复制的过程。用时髦的话说，就是“克隆海尔鱼”。

许多人都问张瑞敏同样一个问题：为什么海尔搞兼并个个成功？张瑞敏总爱以麦当劳作比：麦当劳在世界到处设店，不管你的饮食习惯怎样，生活习俗如何，都能够征服你。为什么？因为它有一个非常重要的原则，就是利用不可改变的模块——经营模式，或者叫经营理念。兼并能不能成功，就看你自己有没有一个过得硬的经营模式。如果你自己的经营模式不成功或者不成熟，那么兼并别的企业只会是一种灾难。

一般接收兼并企业，第一个派去的总是财务部门，海尔第一个派去的却是企业文化中心。由企业文化中心的人去讲海尔精神、海尔理念。当年海尔兼并红星电器公司时就是如此，没有一分钱的投入，靠海尔精神、海尔理念激活了一个企业。今天这家被兼并的企业用同样的办法成功实现了爱德洗衣机的合作、重组，在被称为“中国家电之乡”的顺德复制了一个新的海尔。

海尔要想在不入的将来昂首步入世界500强，成为在国际市场上扬帆出海的“联合舰队”，需要克隆更多的“海尔鱼”。中国经济要培育一大批具有国际竞争力的跨国集团，需要克隆更多的海尔。

### 四、扩张风险的防范

兼并扩张是企业快速发展壮大的必由之路。但是，扩张也有风险，盲目扩张很可能给企业埋下致命的隐患。因盲目扩张遭致灭顶之灾的案例，国外有，国内也有。所谓扩张风险，即企业在扩张时必然遇到的问题。这可能来自多方面，其中最主要的是多元化风险、组织风险和人事风险。在海尔13年的发展历程中，先后合并、兼并了15家企业，产品从冰箱扩展

到冰柜、空调、洗衣机，又从“白色家电”扩展到“黑色家电”领域。如果说一次扩张成功不足为训，15次兼并扩张的成功，就说明一个问题：海尔集团对扩张风险的防范，也有可圈可点的妙笔。

### 多元化风险的防范：“东方亮了再亮西方”

“东方不亮西方亮”企业采取多元化发展时，一般都在打这个“如意算盘”。实践的结果显示，往往并不是都灵验，失算者并不比胜算者少。面对企业多元化扩张实践中出现的种种风险，有些人开始对它产生了疑问。甚至提出：“谁家的多元化成功了？”“东方亮了再亮西方”。海尔的这个多元化发展战略，属于第三种立场。“问题不在于企业需不需要搞多元化，而在于企业自身有没有能力搞多元化。”海尔的决策者张瑞敏如是说。显然，对于企业的多元化扩张，海尔人持的态度是：有前提、有条件、讲方针的谨慎的肯定。这是一种有风险意识、有风险防范措施的立场。海尔已经“亮了”的东西是什么？它自身的优势是什么？一是以“日清日高”管理法为核心的独具特色的企业文化；二是靠质量享誉的名牌效应；三是覆盖面广泛的市场网络和星级服务体系。这三张“王牌”，主要是无形资产。“以无形资产盘活有形资产”，是海尔兼并扩张、资产重组的特色，也是其实现低成本扩张的秘诀。

### 组织风险的防范：五阶段对策

企业扩张的主要目标是实现规模化。企业经营的规模化，必然要求企业组织上的集团化。对于大企业集团来说，组织风险可是一种致命的风险。如果规模化的结果是 $1+1<2$ ，就是规模不经济。这种情况，一般源于企业组织结构、运行机制的不科学。如何把握好分权和控制力的度，历来是大集团最头疼的难题。分权不到位，所属的企业容易缺乏主动性、积极性和活力。分权过度，缺乏必要的控制力，总体上又形不成 $1+1>2$ 的效果。海尔集团总裁张瑞敏提出的 $1+1>2$ 效果奠定了组织保障。分权与控制力这对矛盾，在企业组织成长的不同阶段，其所处的地位是不同的。

1、初创阶段（1984-1988年）：规律性的问题：企业组织不正规。海尔采取的对策：确立名牌战略，使企业从无序走向有序。

2、定向发展阶段（1989-1992）：规律性的问题：低层管理者要求自主权。海尔采取的对策：及时提出并实施“权力分散化”。

3、分权发展阶段（1992-1996年）：规律性的问题：因分权形成多个利润中心，协调、控制问题日益突出。海尔采取的对策：提出“允许各自为战，不允许各自为政”。

4、协调发展阶段（1996年至今）：规律性的问题：管理部门出现官僚作风。海尔采取的对策：提出协调发展。

5、合作发展阶段（目前正向此过渡）：规律性的问题：职工因创造性工作而感到紧张、压力。海尔采取的对策：提出“实现个人价值”，以期达到好的效果：“感情和体力上都筋疲力尽，但心理上十分满足”。

## 人事风险的防范：“赛马”、“用亦疑”

企业管理一般主要管四样东西：管人、管财、管物、管信息。后三者都要由人去管理和操作。可以说，人的管理是企业管理的核心。人的管理，涉及选人、用人的观念，标准、制度和机制等内容。其中某个环节搞得不好，就会出现人事风险。企业经营规模的扩张，必然伴随着员工和管理人员的膨胀。人事风险也会随之加大。在人的管理方面，形成了一套很有特色的做法，有效地防范了可能的人事风险。这主要表现在如下几个层面：

1、“人人是人才”。“优秀的产品是优秀的人干出来的”。这种尊重人的理念，有助于调动员工干好本职工作、在本职岗位上成才的积极性，防范离心力风险。

2、“事事有人管，人人都管事”。这可以有效防范“无事找事”的组织风险。在风险管理理论中，“无事找事”是组织人事风险的一个定律。

3、“赛马不相马”。“管事凭效果，管人凭考核”。这就把竞争机制引入了人才选拔中，从概念上消除、防范住了任人唯亲、用人凭领导好感的组织人事风险。

4、激励机制：工人实行“三工并存，动态转换”。所谓“三工”，即在全员合同制基础上，把员工的身份分为优秀员工、合格员工、试用员工（临时工）三种。根据工作态度和效果，三种身份之间可以进行动态转变。管理人员实行“届满轮流，升迁靠竞争”。这种机制，可以有效防范工资、铁饭碗、铁交椅所带来的怠惰风险。

5、“用亦疑”的用人理论。张瑞敏有一个高论：所谓“用人为疑，疑人不用”，是对市场经济的反动。通过“赛马”方法赛出来的人就用，但用了的人不等于不需要监督。封建社会以道德力量约束人，如忠义之士为知己者死，市场经济则靠法制力量。目前法规还不健全，需要强化监督。市场是变的人也会变。有些人权力大了就把握不住自己，监督就爱护，无情就是有情。及时地审计，可防止铸成大错。海尔的这个高论，我们暂且称之为“用亦疑”的用人理论。在实践中实际上是一种约束机制。正因为有了这个机制，企业组织人事方面的授权失当风险，在海尔的发展中得到了有效的防范。

在兼并扩张成为全国性热潮的今天，我们也给有扩张冲动的企业提个醒：千万别漠视扩张风险！一定要研究扩张风险，防范扩张风险。

### 讨论题：

- 1、为什么说战略决策没有失误是海尔成功崛起的主要原因？
- 2、海尔集团在将产品打入国际市场过程中采取了什么战略？这一战略获取成功的关键因素是什么？
- 3、海尔集团扩张的基础包括哪些条件？它们之间是什么关系？
- 4、海尔集团对企业扩张战略提出了什么理论，它具体包括哪些内容？
- 5、海尔集团认为，企业扩张过程中将遇到哪些风险？并对此采取了哪些措施？

### 评点：

海尔原是一家生产电动葫芦的集体企业，争取到原轻工业部最后一个生产冰箱的定点资格，经过 10 多年的裂变，发展到现在已是一家具有国际知名度的大型企业集团，其成功之处归纳为 4 点：

1、海尔的发展战略。海尔自 1990 年开始，按照“先难后易”的出口战略，相继进入欧美等发达国家和地区，开始了创世界名牌的奋斗之路，其提出的市场国际化的“三个 1/3 战略”，即国内生产国内销售 1/3，国内生产国际销售 1/3，国外生产国外销售 1/3。都体现了海尔的经营意识颇具战略性。

2、海尔的扩张之路。海尔发展之路实际是一条扩张之路，从资本运营、品牌运营、管理体制、企业文化、人力资源等各个方面都体现了现代企业制度的精髓。

3、海尔的扩张策略。海尔在扩张过程中所运用的“吃休克鱼”理论，以及吃鱼的四种方法，都是结合自身情况和周边环境，将自己的扩张灵活进行，而不是一味盲动。

4、海尔扩张的风险防范：兼并扩张并不是什么十全十美的事，其风险也随时存在。但海尔采取多元化风险防范策略，使之在各个发展阶段都能正常发展，可见其策略的稳健性。

#### 案例 4 耐克：模仿与虚拟经营的典范

##### 一、耐克公司的创立

菲尔·奈特是一位技术平庸的参加 1 英里赛跑的运动员，他的最好成绩是 4 分 13 秒，没有进入世界级运动员（成绩为 4 分钟）的行列。但他 50 年代末在俄勒冈大学受到著名教练比尔·鲍尔曼的长训练。鲍尔曼在 50 年代，由于他年复一年地获得破世界纪录的长跑冠军，使俄勒冈州尤金市名扬于世。他不断地试穿各种运动鞋，他的观点是，跑鞋重量轻一盎司，也会对赢得比赛产生极好的效果。

在斯坦福大学攻读工商管理硕士期间，菲尔写了一篇论文，指出日本人能够以他们制造照相机的方式制造运动鞋。1960 年获学位后，奈特前往日本，到奥尼楚卡公司申请在美国销售泰格尔跑鞋的资格。回到美国时，他把该公司制作的鞋的样品带给了鲍尔曼。

1964 年，奈特和鲍尔曼开始合伙。他们每人拿出 500 美元，组成布卢里帮制鞋公司，为泰格尔跑鞋生产鞋底。他们把成品放在奈特岳父家的地窖里，头一年他们销售了价值 8000 美元的进口鞋。白天，奈特在库珀利布兰德公司做会计，夜晚和周末，他沿街兜售运动鞋，大多数卖给了中学的体育队。

最后，在 1972 年，奈特和鲍尔曼终于自己发明出一种鞋，并决定自己制造。他们把制作任务承包给劳动力廉价的亚洲工厂，并给这种鞋取名叫耐克，这是依照希腊胜利之神的名字而取的。同时他们还发明出一种独特标志 Swoosh（意为“嗖的一声”），它极为醒目、独特，每件耐克公司制品上都有这种标记。在 1972 年俄勒冈州尤金市运动会预选赛期间，耐克鞋在竞赛中首次亮相。被说服穿用这种新鞋的马拉松运动员获得第四名到第七名，而穿阿迪达斯



鞋的运动员则在预选赛中获前三名。1975 年一个星期天的早晨，鲍尔曼在烘烤华夫饼干的铁模中摆弄出一种丙烷橡胶。制成一种新型鞋底，这种“华夫饼干”式的鞋底上的小橡胶圆钉，使它比市场上的其他鞋底的弹性更强。这种产品革新——看上去很简单——最先成就了奈特和鲍尔曼的事业。然而推动耐克公司在美国市场上跨入最前列的真正动力主要的还不是产品革新而是仿造，结果，仿造者战胜了发明者。

## 二、耐克公司的进攻

实践证明，鲍尔曼发明的“华夫饼干”鞋底大受运动员欢迎。因而，随市场行情转好，这种鞋底在 1976 年的销售额达到 1400 万美元，而这前一年的销售额为 830 万美元，1972 年仅为 200 万美元。

耐克公司由于精心研究和开发新样式鞋的工作而在制鞋业中处于领先地位。到 70 年代末，耐克公司的研究和开发部门雇用的研究人员将近 100 名。公司生产出 140 多种不同式样的产品，其中某些产品是市场上最新颖和工艺最先进的，这些样式是根据不同脚型、体重、跑速、训练计划、性别和不同技术水平而设计的。

到 70 年代末和 80 年代初，市场对耐克公司的需求已十分巨大，以至于它的 8000 个百货商店、体育用品店和鞋店经销人中的 60%都提前订货，并常常为货物到手等待半年之久。这给耐克公司的生产计划和存货费用计划的完成提供了极大的方便。耐克公司销售额在 1976 年为 1400 万美元，仅半年后便上升到 6.4 亿美元。耐克公司的市场份额为 33%，为市场占有率已达近 50%。阿迪达斯公司的市场份额则减少了，不仅大大低于耐克公司，而且像布鲁克公司和新巴兰斯公司这样的美国公司也成为使它担忧的对手。

在 1982 年 1 月 4 日出版的《福布斯》中的，“美国产业年度报告”把耐克公司评为过去 5 年中赢利最多的公司，位居全行业之首。

## 三、耐克公司获得成功的因素

毫无疑问，耐克公司在本世纪 70 年代面临极为有利的初始需求。耐克公司利用了这种有利条件。其实，大多数跑鞋制造商在这些年间都有获得了可观的收入。但耐克公司的成功远非仅仅由于简单地依赖有利的初始需求。耐克公司击败了所有对手，包括到那时为止占统治地位的阿迪达斯公司。耐克公司的成功，揭开了阿迪达斯公司、彪马公司和泰格尔公司等这些外国制造商常胜不衰的神秘性。

通过充分发挥潜力，耐克公司生产出比阿迪达斯公司种类更多的产品，开创了鞋型千姿百态的先河。生产范围太宽也许会出现许多麻烦，也可能由于生产范围过大而损害生产效率，从而使成本大大增加。许多人善意地建议公司缩小生产范围，砍掉那些不过硬的产品，集中人力物力和注意力，争取在竞争中获胜。在这里我们可以看到耐克公司并未采取这种对策，然而它却成为 70 年代最成功的公司之一，很显然，它的经营策略与阿迪达斯不同。什么是具有战略意义的产品组合呢？

虽然耐克公司也许违背了某些产品组合观念，然而让我们看看它是怎样违背和以什么为代价的。通过提供风格各异、价格不同和多种用途的产品，耐克公司吸引了各种各样的跑步者，合使他们感到耐克公司是提供品种最全的跑鞋制造商。数百万各式各样、各种能力的跑步者都有这种观念，这在一个飞速发展的行业里，是一个很吸引人的形象。而且，在急速膨胀的市场上，耐克公司发现它能以其种类繁多的产品开拓最宽广的市场。它可以把鞋卖给普通零售商，例如，百货商店和鞋店，也可以继续与特种跑鞋店做生意。甚至由于公司能供应各种型号和样式的鞋——不同类型的零售店可得到不同样式的鞋，这便各得其所，其乐融融，因此，该公司是惟一能适当关照销售某些耐克鞋垢廉价商店的公司。

型号繁多、每种产品生产最小，一般会使生产成本增加。但对耐克公司来说，这也许不是一个大问题。生产鞋的大部分任务承包出去了——约 85%承包给国外的工厂，大多数是远东地区的工厂。由于许多外国工厂按照合同生产部分产品，因而，各种产品生产量小对耐克公司来说是一个无足轻重的经济障碍。

很早以前，耐克公司就开始重视研究开发和技术革新工作，公司致力于寻求更轻、更软的跑鞋，并使之既对穿用者有保护性，也给运动员——世界级运动员或业余爱好者——提供跑鞋工艺所能制作的最先进产品。耐克公司重视研究和开发新产品，突出地表现在它雇用了将近 100 名研究人员，专门从事研究工作，其中许多人具有生物力学、实验生理学、工程技术、工业设计学、化学和各种相关领域的学位。公司还聘请了研究委员会和顾客委员会，其中有教练员、运动员、设备经营人、足病医生和整形大夫，他们定期与公司见面，审核各种设计方案、材料和改进运动鞋的设想。其具体活动有对运动中的人体进行高速摄影分析、以及试验和开发新型跑鞋和改进原有跑鞋和材料。1980 年用于产品研究、开发和试验方面的费用约为 250 万美元，1981 年的预算将近 400 美元。对于鞋子这样非常普通的物品，进行如此重大的研究和开发工作，可谓是空前绝后了。

在经营策略上，耐克公司没有多少标新立异，在很多方面它还是沿袭了阿迪达斯公司几十年前树立起来的制鞋业公认的成功市场策略。这些策略主要是：集中力量试验和开发更好的跑鞋；为吸引鞋市上各方面的消费者而扩大生产线；发明出印在全部产品上的、可被立刻辨认出来的明显标志；利用著名运动员和重大体育比赛展示产品的使用情况。甚至把大部分生产任务承包给成本低的国外加工厂，也不单是耐克公司一家这样做的。但耐克公司运用这些早已被证明行之有效的经营技巧可谓得心应手，比它的任何对手，甚至阿迪达斯公司运用得更好和更有攻势。

耐克公司获得成功，主要不是由于它对销售工作进行了革新研究，或由于它发现了其他任何人都有没看到的销售机会，抑或比那些运气不佳的对手在推销和广告宣传方面投入了更多的资金。耐克公司成功的关键因素是卓有成效的仿效。

当然，仿效必须审慎而行。被仿效的市场战略应当是最行这有效的、在历史上取得重大

成就的战略。就跑鞋市场来说，长期以来阿迪达斯公司所施行的市场战略，是生产型号多样的鞋、在重大体育竞赛中让运动员穿用带有公司标志的产品、不断使产品更新换代——这些几乎是不能更改的市场战略，所有跑鞋制造商都遵循这同一战略——只是耐克公司做得更好一些罢了。

一个公司在仿效上所要下的功夫是发展自己的个性。仿效并不意味着制造与别人完全相同的产品。只有那些成功的决策、标准和行为才是真正应该仿效的。此外，必须充分发展自己与众不同的个性特征和标记并建立善于抓住各种新机会的组织机构和管理部门。

最后，我们可以看到所谓市场优势和在市场上占居第一位是多么脆弱。任何公司，不论在市场是否占据领先地位，都不能依赖它的名声而无视发展变化着的外部环境和强大对手的攻势。阿迪达斯公司曾在制鞋业居于领先地位，正像国际商用公司在计算机行业中的地位一样。但阿迪达斯公司放松了警惕，从而在关键时刻攻势变弱了。

竞赛时跑在前面的人很容易自满自大，在这里我们所看到的情况就表明了这一点。在市场需求急剧增长时，公司却刀枪入库，马放南山，放松了警惕。这期间，这位制鞋业领先者的销售额迅速上升，这使自满自足情绪油然而生。但这种迅速增长的销售额可能掩盖着营销下降的趋势，竞争者正在侵吞这个占统治地位公司的利益，获取重大收益。最终，优势转到一个或更多的现时强大的竞争者手中。先前占统治地位的那家公司也许再不能东山再起、重新占据领先地位了。一个公司的成功也许是另一个公司的错误造成的——与其说是被别人代替不如说是自己失职——没有采取或至少直到很晚才采取必要的行动。

#### 讨论题：

- 1、庞大的市场需求是否使耐克公司迈出了成功的第一步？
- 2、产品的多样性是否是耐克公司的销售策略？
- 3、占有市场优势的企业应注意什么？
- 4、耐克公司强大的技术研究是否为其立于不败之地奠定基础？

#### 评点：

耐克公司的成功固然有多个方面，但其最显著的特点是其成功的经营策略，表现在以下2个方面：

1、虚拟经营。因市场需求的类型繁多，许多品种型号特殊而需求量较小，如果均由自己生产，耐克公司的生产成本必然上升，而耐克公司则把精力主要放在设计上，具体生产则承包给劳动力成本低廉的国家和地区的厂家，以此降低生产成本，清除一般企业都可能碰到的经济障碍。

2、模仿策略。许多人认为确定经营策略是一件十分不容易的事，而且极冒风险。而耐克公司则在许多方面模仿阿迪达斯公司成功的经营策略，因而稳健，成功概率高。这种策略对许多企业都有借鉴意义。

## 案例 5 跳舞也能跳出大富豪：跳舞毯热销中国

世纪末的中国，流行的时尚千变万化，让人目不暇接。在其中，跳舞毯、跳舞机挟雷霆万钧之势，由南到北，转眼之间席卷了全国。从去年年底开始，就不断有来自广州、上海、无锡、南京以至北京等地的消息说：“跳舞毯卖疯了！”据了解，北京中关村的电子市场的柜台上，一个商家热销时一天能卖出 200 多条跳舞毯。紧跟着，跳舞机也火了起来，许多商场、游戏厅都安上跳舞机大把敛钱。一块毯子也能卖火，让人难以思量，其实这中间自有玄妙。

### 一、日本人凭着聪明先得利

发明跳舞机的始作俑者是日本的 DONAMI 公司，这是一家成立于 60 年代的日本游戏机厂商，过去一直排在日本游戏机行业的第四位，无法与任天堂、世嘉、南梦宫等公司相比，但该公司在发明了跳舞机之后，已成为该行业利润第一的游戏机厂商。

日本游戏机公司的通病是贷款比例高，它们为扩大生产规模而大举贷款，为了占领市场即使利润非常低也在所不惜。东南亚经济危机之后，几家大的游戏机公司逐渐支撑不住，纷纷裁员，一片退守势态。这给了 KONAMI 公司一个天赐良机，因为公司规模较小，受到的冲击不大，它利用自己的闲余财力大肆吸纳其他公司裁员下来的软件开发人员，并在市场的一片萧条之中，开发出自己的新游戏产品——跳舞机，一投向市场即受到热烈欢迎。这之后，跳舞机连同其孪生姐妹跳舞毯迅速在韩国及我国上海、北京等地传播开来。

目前最流行的跳舞机是 KONAMI 公司推出的 DDR 机型，跳舞毯则是从跳舞机分化出来并经过改良之后的产品，由游戏软件及可以插在电脑上的跳舞毯组成，相对于跳舞机，由于价格低廉而颇受欢迎。

KONAMI 为推出跳舞机，可谓大耗心血。为了组编机上的舞曲，他们特意推出一款音乐点歌机，免费提供给许多娱乐场所，并要求这些娱乐场所也不能收费，让消费者随意点播。当时，很多商家并不明白该公司葫芦里卖的是什么药，可是当 1998 年 KONAMI 公司正式推出跳舞机时，大家才了解到：当人们点歌时，记录就已经传送回公司总部，经过统计分析，公司知道人们最喜欢什么舞曲，因此跳舞机的成功凝聚了不少智慧与汗水。

地北京西单商场的地下游艺厅里，两台新安装的跳舞机已经排起了长队，不少衣着新潮、前卫的少男少女焦急地等待着在跳舞机上一显身手。正在疯狂跳舞的女孩按照屏幕上箭头所指方向不停地在踏板上移动双脚，屏幕上的电脑模拟小人也随着音乐翩翩起舞，箭头踩得越准，舞技便越高，相比之下，游艺厅里的其它游戏机大都受人冷落。北京的长安商场、双安商场、崇文百货都已安上了跳舞机，双安商场还在厂商的鼓励下颇有兴致地举行了跳舞机表演大赛。

### 二、销售中的战国时代

跳舞毯热卖、跳舞机受宠。而眼明手快的大小厂商更是摩拳擦掌占领市场。根据目前情况，市场竞争日益激烈，各大商家已割据一方，销售局面一片混战。

北京市场上共有十几个牌子的跳舞毯，但其包装上很少有明确的品牌名称，厂家地址，电话等。很多跳舞毯厂家实际上只是批发商，对别的公司的产品稍加改造，换个牌子而已。这么庞大的市场，鱼龙混杂，热火朝天的后面也潜藏着隐患。

美国莱利公司早在 DDR 刚在日本出现时就开始关注这一产品，由于对中国市场缺乏信心，没有贸然采取行动。而 1999 年，莱利公司当机立断，开始利用自己的力量组装跳舞机。该公司的董事长对该行业前景十分乐观，计划在北京的繁华地带开设一家拥有 50 台跳舞机的游艺厅，针对不同年龄层次的人群设置不同的舞曲，使之成为像保龄球馆一样的健身场所。

国内著名家电企业裕兴公司也推出了自己的跳舞毯，他们的产品除能和电脑连接外，还可以和该公司推出的 A+VCD 相连。看来，这一行业的市场大战已如箭在弦。

游戏机行业是一个朝阳行业，近 50 年来，日本没有一家游戏机厂商倒闭，任天堂公司连续十几年人均创造利润居第一位，连微软都难望其项背。

小小一张跳舞毯，撬动了一个这么大的市场！值得深思！

#### 讨论题：

- 1、跳舞毯热销的前提条件有哪些？
- 2、国内商家一哄而上，其中有哪些弊端值得注意？
- 3、若你是裕兴公司的决策者，请问采取何种手段才能迎头赶上？

#### 评点：

本案例给人的启示有很多，最重要的一条就是每个人的身边都是无限商机，关键在于你能否把握得住。跳舞毯的风靡，有点类似于早年的呼啦圈、电子宠物之类的小玩意儿，有了好的创意，还得有个好的切入点和时机，否则也是白搭。

KONAMI 公司也不是全凭机遇，在机器设计和舞曲选择上，他们民花费了大量的人力、物力、可谓绞尽脑汁，但正因为如此，才有大笔钱财滚滚而来！

## 第三篇 市场营销案例

### 案例 1 可口可乐在灭顶之灾中的危机公关

1999 年 6 月初，比利时和法国的一些中小學生饮用美国饮料可口可乐，发生了中毒。一周后，比利时政府颁布禁令，禁止本国销售可口可乐公司生产的各种品牌的饮料。

已经拥有 113 年历史的公司，遭受了历史上鲜见的重大危机。

在现代传媒十分发达的今天，企业发生的危机可以在很短的时间内迅速而广泛地传播，其负面的作用是可想而知的。短时间内在全国甚至全球范围的影响，必将引起社会和公众的

极大关注。稍有不慎，即对企业形象和品牌信誉造成毁灭性的打击，其无形资产在顷刻之间贬值。这对企业的生存和发展，都是致命的伤害。

### 一、代价与信任

1999年6月17日，可口可乐公司首席执行官依维斯特专程从美国赶到比利时首都布鲁塞尔，在这里举行记者招待会。当日，会场上的每个座位上都摆放着一瓶可口可乐。在回答记者的提问时，依维斯特这位两年前上任的首席执行官反复强调，可口可乐公司尽管出现了眼下的事件，但仍然是世界上一流的公司，它还要继续为消费者生产一流的饮料。有趣的是，绝大多数记者没有饮用那瓶赠送与会人员的可乐。

后来的可口可乐公司的宣传攻势说明，记者招待会只是他们危机公关工作的一个序幕。记者招待会的第二天，也就是6月18日，依维斯特便在比利时的各家报纸上出现——由他签名的致消费者的公开信中，仔细解释了事故的原因，信中还作出种种保证，并提出要向比利时每户赠送一瓶可口可乐，以表示可口可乐公司的歉意。

与此同时，可口可乐公司宣布，将比利时国内同期上市的可乐全部收回，尽快宣布调查化验结果，说明事故的影响范围，并向消费者退赔。可口可乐公司还表示要为所有中毒的顾客报销医疗费用。可口可乐其他地区的主管，如中国公司也宣布其产品与比利时事件无关，市场销售正常，从而稳定了事故地区外的人心，控制了危机的蔓延。

此外，可口可乐公司还设立了专线电话，并在因特网上为比利时的消费者开设了专门网页，回答消费者提出的各种问题。比如，事故影响的范围有多大，如何鉴别新出厂的可口可乐和受污染的可乐，如何获得退赔等。整个事件的过程中，可口可乐公司都牢牢地把握住住信息的发布源，防止危机信息的错误扩散，将企业品牌的损失降低到最小的限度。

随着这一公关宣传的深入和扩展，可口可乐的形象开始逐步地恢复。不久，比利时的一些居民陆续收到了可口可乐公司的赠券，上面写着：“我们非常高兴地通知您，可口可乐又回到了市场。”孩子们拿着可口可乐公司发给每个家庭的赠券，高兴地从商场里领回免费的或乐：“我又可以喝可乐了。”商场里，也可以见到人们在一箱箱地购买可乐。

中毒事件平息下来，可口可乐重新出现在比利时和法国商店的货架上。

从第一例事故发生到禁令的发布，仅10天时间，可口可乐公司的股票价格下跌了6%。据初步估计，可口可乐公司共收回了1.4亿瓶可乐，中毒事件造成的直接经济损失高达6000多万美元。比利时的一家评价说，可口可乐虽然为此付出了代价，却赢得了消费者的信任。

可口可乐公司渡过了艰难的危机时刻，但是这次事件却远未从可口可乐这样的欧美大公司中消除影响。

前不久，可口可乐的主要竞争对手百事可乐欧洲总公司的总裁迈洛克斯，给所有的职工发出一封电子信函。信中说：“我想强调的是，我们不应将此次可口可乐事件视为一个可以利用的机会，我们必须引以为鉴，珍视企业与消费者之间的纽带。”

企业管理专家汤姆金认为，一般企业处理此类危机正确的做法大体有三步：一是收回有问题的产品；二是向消费者及时讲明事态发展情况；三是尽快地进行道歉。以此对照，可以看出可口可乐公司都做了，但却迟了一个星期，而且是比利时政府做出停售可口可乐的决定之后。连比利时的卫生部长范登波会也抱怨说，这样全球享有盛誉的大公司，面对危机的反应如此之慢，实在令人难以理解。

一些专家还引用了其他名企业面对危机时的反应，说明及时处理危机的重要性。17年前，有人想讹诈杨森制药公司，故意将杨森止痛片的标签贴在氰化物上，致使7人死亡。得此消息后，杨森公司当即决定，不惜别损失1亿美元的代价，全部收回市场上所有的此种止痛片，使市场平息下来。另一个例子是烟草公司菲利浦·莫里斯。数年前，因为少量香烟的过滤嘴在加工过程中受到污染，引起了吸烟者轻微的咳嗽，该公司立即决定全部收回美国市场上的同样牌号的香烟。这两家公司虽然损失不少，但因为处理及时，很快就获得了消费者的理解，利用危机处理，重新树立了公司的企业形象。专家认为，相比这两个例子，可口可乐公司虽然此次处理危机的力度并不弱，但决策节奏显然慢了半拍。

## 二、危机公关：企业必须面对

经营管理不善、市场信息不足、同行竞争、甚至遭遇恶意破坏等，加之其他自然灾害、事故，都使得现在大大小小的企业危机四伏。所有这些危机、事故和灾难作为一种公共事件，任何组织在危机中采取的行动，都会受到公众的审视。一个组织如果在危机处理方面采取的措施失当，将使企业的品牌形象和企业信誉受到致命打击，甚至危及生存。

如果按照管理专家们的划分，危机管理大体可分为危机预防和危机处理两类，前者是在危机发生前的未雨绸缪，一般企业都比较重视。而对于后者，即危机发生后如何处理应付，企业往往心理准备和措施准备都远远不足。

于是有专家警告，危机处理是现代企业的一个薄弱环节。尽管可口可乐公司的危机公关处理遭到了专家们的并非赞扬的评价，但作为一个危机公关的案例，对于相当多的中国企业来说，仍不乏警示和借鉴意义。

可口可乐公司在中毒事件中表现出来的处理危机的方法，仍有不少可以借鉴的成功之处。比如它并没有因为自己是全球最大的饮料公司就凌驾于消费者之上，置之不理，而是一直以一种富有人情味的态度来对待消费者，以积极主动的道歉而不是推脱责任的辩解和说明，体现了企业勇于承担责任，对消费者负责的企业文化精神，获得了消费者的同情。

联想到国内一些企业危机时刻，往往是一张铁门把关，或者用两个保安人手封堵记者镜头，或者万般无奈之中虽然出面一个两个说明情况的，却都有是一律的“无可奉告”之类的不合作言辞。其公关意识和处理危机的能力令人不敢恭维。

显然，企业道德必须要树立有关危机管理和危机公关的意识，并将其作为现代管理的重要组成部分来对待和借鉴。

其次，为了应对各种突发的危机事件，西方现代企业一般都将其纳入管理的内容，形成了独特的危机管理机制。譬如，伦敦证券交易所为避免企业危机对股市的冲击，就提出了新规定，要求上市公司必须建立危机管理体制，并要对此定期提交报告。

近年来，西方的一些企业开始将危机公关纳入企业公关系统，把危机管理列入了管理体制之中。

一般而言，企业的危机处理机制由公司外部和内部两大部分组成：公司内部，在高层设立新闻发言人或危机管理经理，专门研究和处理危机事件发生的策略和措施。公司的中级管理层尤其是各地区的分部经理，要有危机管理的素质，在遇到突发性事件时，一方面及时向企业高层报告，同时也要能够充分驾驭所在地的局面，譬如积极地与媒体打交道，有效地引导舆论等。在企业的外部，企业一般要委托一些类似咨询公司公关部门的中介机构，与传媒维持一个良好的合作关系，一旦企业发生危机，可以迅速及时地组织和调动媒体，开展企业的宣传攻势，将可能蔓延开的损失减至最小。

#### 讨论题：

- 1、可口可乐公司应用了哪些营销手段来对付这次危机事件？
- 2、现代企业应如何正确对待危机公关？
- 3、如果你的公司出现了类似情况，你会如何处理？

#### 评点：

危机公关是现在讨论的比较多问题。可口可乐公司对这次事件的处理，仁者见仁，智者见智，但有一点可以肯定，那就是反应速度应更快一些。商誉卓著的名牌企业，面对这种问题一定要慎重，有时候，做出有利于消费者的决定，会使公司自身的损失很大，但这是非常必要的，因为如果处理失当，很有可能危及生存，这决非危言耸听。须知“千里之堤，溃于蚁穴”。

### 案例 2 顾客就是上帝：卡特皮勒公司成功之道

卡特皮勒公司是世界上最大的基建和矿山设备制造商，同时在家用机械和重型运输机械领域也占有相当地位，目前公司的价值已超过 160 亿美元。回顾卡特皮勒所走过的道路，其首席执行官 Donald V. Fites 认为公司的竞争优势在于有一个无与伦比的产品分销系统。在全世界，卡特皮勒公司有 186 年独立经销商，他们出售公司的产品并提供产品支持和服务，成为架起在公司与顾客之间的桥梁。除了对一些国家新开放的市场、原始设备制造厂和美国政府外，卡特皮勒公司的产品都是通过独立经销商来经销的。这种现象在其他竞争者那里是看不到的。Fites 认为，在当地找经销商要远比自己企业设立经销机构有利。因为卡特皮勒的经销商都是在当地有一定历史的企业，他们已深深地融入当地的社会中，他们对当地顾客的熟知程度和因此而建立起的与顾客的亲密关系，值得卡特皮勒在这上面花钱。另外，卡特皮



勒的产品都是高价值的固定资产，它们的折旧期较长，但它们通常都是在建筑工地、矿山这些环境恶劣的地方作业，就是最好的产品也要发生故障，而一旦发生故障，就会给使用者带来经济损失。通过经销商，卡特皮勒形成了世界上最快捷、全面的零件运送和维修服务系统。公司承诺对于在世界任何地方的卡特皮勒产品，都可以在 48 小时内获得所需的更换零件和维修服务。

但是，仅有一个形式上完善的体系并不足以使卡特皮勒和竞争中站稳脚跟，卡特皮勒和经销商的关系远胜于一纸合同上所注明的权利义务关系，他们之间更是一种家庭式的亲密关系。经销商不仅仅是卡特皮勒的产品运到顾客手中的一个渠道，而且还是将顾客的意见反馈回来的一个渠道，这样经销商的职能也不仅仅是销售产品和提供售后服务，而且还能促使公司生产出更符合顾客需要的产品。

例如，卡特皮勒在 80 年代初期推出了 D9L 式履带拖拉机。这种机型采用了一些新的设计方案，因而被认为可以提高使用效率，相应地，该机型的价格也要高于传统的机型。但是当 D9L 在世界上卖出几百台之后，一场灭顶之灾悄然而至。一些拖拉机在工作到 2500 小时之后，就开始出现故障了，这表明 D9L 远没有当初所设想的那么好。这一问题足以动摇卡特皮勒在行业中的霸主地位从而让竞争对手有机可乘。为了挽救公司，各地的经销商都纷纷行动起来，他们帮助公司制定了一整套的补救措施，如迅速修理已出故障的机器，及时检查那结一时还没有发生问题的机器。各个经销商之间也充分合作，如一个英国的经销商为了对顾客负责，日夜服务，随叫随到。终于，一年以后，所有的 D9L 机型都得到了检查和维修，用户的停工待修时间被压缩到最短，大大减少了可能有的经济损失，顾客的抱怨消失了。同时，公司的设计人员也及时更改了设计，从而 D9L 产品成为在市场上受欢迎的产品。

这种与经销商之间的伙伴关系的建立并不是一朝一夕就可以达到的，它是卡特皮勒执行一贯的原则和努力的结果。Fites 所提出的下面几条处理与经销商关系的原则很值得管理者们借鉴：

不对经销商进行压榨。许多企业所犯的一个毛病就是当发现市场不景气时，就开始压榨他们的经销商以保证自己的利益；而一旦发现有什么有利可图的生意时，就马上越过经销商，把生意拿来自己做。这样，虽可以获得一时的利益，却会长久损害与经销商之间的关系。例如在 70 年代，有一次，阿拉斯加的企业要求卡特皮勒直接将产品卖给他们，否则他们就购买竞争者的产品。但卡特皮勒并没有让步，而是坚持让对方从其经销商处购买。因为经销商可以提供优良的售后服务。卡特皮勒认为，如果绕过经销商，就等于在处断臂膀。

这一原则在整个行业都遭受到不景气的冲击时，效果更为明显。如在墨西哥的经济萧条期，卡特皮勒的 5 个经销商都渡过了难关，而其竞争对手的经销商却是全军覆没。当经济环境好转后，卡特皮勒成了惟一的供应商。

向经销商提供除产品及零部件以外的其他东西。除了提供产品和零部件外，卡特皮勒还

帮助经销商向顾客提供分期付款等信用担保，同时在存货管理和控制、物流、设备维护工作程序等方面给经销商予以支持。例如，公司每年都要印刷多种书面技术材料提供给经销商的技术人员作为参考，并随时按照经销商的需要向他们的员工提供培训服务，其中包括如何制定企业计划、如何预测市场、如何管理电子信息系统、如何进行营销、广告等方面的管理。尤其值得一提的是卡特皮勒正在建立将全部经销商和公司总部、公司的供应商和仓库相互联接起来的庞大复杂的全球电子联络系统。这个系统最终要达到的目的是要能做到对卖出的产品进行远距离监控以及在公司的经销商、公司、生产厂家之间实行零部件的库存分享。所谓远距离监控就是指要做到无论一台机器在世界的哪个角落，经销商乃至公司总部都能随时了解其运行的情况。

与经销商经常深入而又坦诚的交流。Fites 认为在卡特皮勒和其经销商之间不存在什么秘密。经销商对卡特皮勒公司的信任度是非常高的，他们提供给公司自己的财务报表和关键的营业数据，如果两者之间不是高度信赖的话，是很难做到这一点的。同时，卡特皮勒公司也最大限度地开放了自己的信息资源，所有公司的雇员和经销商的工作人员都能从电脑中得到关于销售趋势及预测，顾客满意的调查数据等即时信息。

每年，卡特皮勒公司的高层管管理人员都要与经销商的高层管理人员举行一些地区性的会议。在会议上，他们就每一个产品线的销售目标以及为了达到这一目标双方各应该做些什么进行讨论。另外，公司还定期邀请所有的 186 个经销商在 Peoria（总部所在地）进行为期一周的会议，主要是对公司的战略、产品计划和营销政策进行全面的回顾。

卡特皮勒公司的各个层次的人员与经销商的人员之间都有着许多日常的接触。在较低的层次上固然每天都要进行沟通，经销商的主管人员和公司的高级职员一周谈几次话也并不是件稀奇事。特别是在过去的 5 年中，卡特皮勒公司有意识地增加了员工与经销商之间的接触。1990 年所进行的重组使过去的职能部门转变为一个个利润中心，从而使得公司中的每个人从最年轻的员工一直到首席执行官都与经销商主动接触。这种频繁的互动关系使得公司更多、更快地了解市场第一线的情况。

把经销商留在卡特皮勒大家庭中。卡特皮勒公司通常更愿意与家族企业打交道，因为他们认为家族企业比公众企业在管理政策上更具有一贯性。之所以强调这一点是因为卡特皮勒公司的产品寿命周期一般在 10-12 年左右，有些高达 20-30 年。而在公众企业中，首席招待官的任期一般最多只有 5-6 年，从向顾客提供一贯性的服务这一点来说，公众企业有可能不如家族企业那样稳定。

卡特皮勒还通过组织各种活动让经销商的子女们从小就对卡特皮勒公司发生兴趣。公司的想法是让他们认识卡特皮勒、让他们对这一行当发生兴趣并让他们能够与自己的同辈也就是未来的工作伙伴相识。他们参观卡特皮勒的工厂、亲自操作机器。同时，卡特皮勒也鼓励经销商将他们的孩子从小纳入到企业工作中去。他们时常为经销商的孩子安排一些暑假工作，

当他们大学毕业后，就安排一些全日制的工作。有时还会建议经销商先让他们的孩子干两年的零件销售工作，然后到工程部门干一阵子，最后再来管理产品支持业务。

#### 讨论题：

- 1、卡特皮勒公司的住处开放制度有何利弊？
- 2、卡特皮勒公司的营销策略具体有哪些措施？

#### 评点：

企业的生命之源在于使顾客满意。由于科技的进步，经济的发展，市场竞争的加剧，已使今天的顾客不同于以前的顾客，今天的市场也不再是昨天的市场。现在，市场的主导权已由厂商转向了顾客手中。

卡特皮勒公司的营销策略归根到底其实只有一点：贴近顾客，接近顾客与自身的距离。这样做的结果显而易见。

### 案例 3 连锁经营的经典：麦当劳

1995 年，52 岁的克劳克以 270 万美元买下了理查兄弟经营的 7 家麦当劳快餐连锁店及其店名，开始了他的麦当劳汉堡包的经营生涯。经过多年的努力，麦当劳快餐店取得了惊人的成就：目前，他已成为世界上最大的食品公司，截止 1986 年，其年销售额就已高达 124 亿美元，年赢利 4.8 亿美元，麦当劳快餐店已遍布世界大多数地区。如果你访问日本，你可走进麦当劳快餐店，来上一个大大的“珠算当劳”汉堡包，喝上一杯牛奶冰淇淋饮料。你也可以在墨西哥、瑞士和泰国订上一份麦当劳。如果谈判成功的话，你甚至可以在匈牙利和南斯拉夫品尝到麦当劳的特色。总之，麦当劳现已成为一种全球商品，几乎无所不在。麦当劳金色的拱形“M”标志，在世界市场上已成为不用翻译即懂的大众文化，其企业形象在消费者心目中扎根到如此地步，正如美国密执安大学的一位教授说的：“有人哪一天看不到麦当劳餐厅的金色拱顶，会感到这一天真难以打发，因为它还象征着安全。”

麦当劳公司是怎样取得如此瞩目的成就呢？这归功于公司的市场营销观念。公司知道一个好的企业国际形象将给企业市场营销带来的巨大作用。所以创始人克劳克在一方面努力树立起企业产品形象的同时，更着重于树立起良好的企业形象，树立起“M”标志的金色形象。当时市场上可买到的汉堡包比较多，但是绝大多数的汉堡包质量较差、供应顾客的速度很慢、服务态度不好、卫生条件差、餐厅的气氛嘈杂，消费者很是不满。针对这种情况，麦当劳的公司提出了著名“Q”、“S”、“C”和“V”经营理念，Q 代表产品质量“Quality”，S 代表服务“Service”、C 代表清洁“Cleanness”，V 代表价值“Value”。他们知道向顾客提供适当的产品和服务，并不断满足不时变化的顾客的需要，是树立企业良好形象的重要途径。

麦当劳公司为了保证其产品的质量，对生产汉堡包的每一具体细节都有着详细具体的规定和说明，从管理经营到具体产品的选料、加工等，甚至包括多长时间必须清洗一次厕所、

煎土豆片的没应有多热等细节，可谓应有尽有。对经营麦当劳分店的人员，必须先到伊利诺斯州的麦当劳汉堡包大学培训 10 天，得到“汉堡包”学位，方可营业。因此，所有麦当劳快餐店出售的汉堡包都严格执行规定的质量和配料。就拿与汉堡包一起销售的炸薯条为例，用作原料的马铃薯是专门培植并经精心挑选的，再通过适当的贮存时间调整一下淀粉和糖的含量，放入可调温的炸锅中油炸后，立即供应给顾客，薯条炸后 7 分钟内如果尚未售出，就将报废不再供应顾客，这就保证了炸薯条的质量。同时由于到麦当劳快餐店就餐的顾客来自不同的阶层，具有不同的年龄、性别和爱好，因此，汉堡包的口味及快餐的菜谱、佐料也迎合不同的口味和要求。这些措施使得公司的产品博得了人们的赞叹并经久不衰，树立了良好的企业产品形象，而良好的企业产品形象又为树立良好的企业国际形象打下了坚实的基础。

麦当劳快餐的服务也是一流的。在这里没有公用电话和投币式自动电唱机，因此没有喧闹和闲逛，最适于全家聚餐。它的座位舒适、宽敞，有早点，也有新品种项目，随顾客挑选。这里的服务效率非常高，碰到人多时，顾客要的所有食品都事先放在纸盒或纸杯坦克中，排队一次就能满足顾客所有的要求。麦当劳快餐店总是在人们需要就餐的地方出现，特别是在高速公路两旁，上面写着：“10 米远就有麦当劳快餐服务”，并标明醒目的食品名称和价格；有的地方还装有通话器，顾客只要在通话器里报上食品的名称和数量，待车开到分店时，就能一手交货，一手付钱，马上驱车赶路。由顾客带走在车上吃的食品，不但事先包装妥当，不致于在车上溢出，而且还备有塑料刀、叉、匙、吸管和餐巾纸等，饮料杯盖则预先代为划十字口，以便顾客插入吸管。如此周详的服务，更为公司光彩的形象加了多彩的一笔。

麦当劳公司在公众中树起优质产品、优质服务形象的同时，也意识到清洁卫生对于一个食品公司的重要性，假如没有一个清洁卫生的形象，麦氏公司是无法一直保持其良好形象的，当然也就无法保证其良好的营销效果。所以麦当劳快餐店制定了严格的卫生标准，如工作人员不准留长发，妇女必须带发网，顾客一趟就必须擦净桌面，落在地上的纸片，必须马上拣起来，使快餐店始终保持窗明几净的清洁环境。顾客无论什么时候走进麦当劳快餐店，均可立刻感受到清洁和舒适，从而对该公司产生依赖。

由于麦当劳快餐店在服务、质量、清洁三方面的杰出表现，使得顾客感到麦当劳快餐是一种真正的享受，花钱也值得。这种感受会促使他再次走进麦当劳店，走进那金色拱顶的餐厅。

麦当劳公司就是这样通过 Q、S、C、V 的营销管理模式，为企业赢得了良好的形象。今天，麦当劳公司正以一个安全、可靠的形象高高立在国际市场。良好的国际形象对企业的市场营销带来了巨大的效益。同时，良好的销售又进一步扩大，巩固了企业的国际形象。

#### 讨论题：

- 1、麦当劳的成功主要归功于什么？它的营销管理模式起到多大作用？
- 2、在商品经济非常发达的今天，名牌意味着什么？

3、麦当劳在服务、质量、清洁三方面的杰出表现，是否使顾客更愿意消费？

**评点：**

企业的产品和服务能为顾客所承认、接受，这个企业才能在市场上站得住脚，因此企业全部经营活动的出发点和归宿，就是千方百计使顾客对其产品和服务感到满意。想顾客之所想，急顾客之所急，而且想得要更加周全细致。

仔细分析一下麦当劳的成长过程，为什么一种速食品牌能成为大众文化的象征呢？其中原因很多，如方便上口的名称、清洁幽雅的就餐环境、良好的食品质量……等等，但每一个原因细究下去，都是一条营销策略的认真贯彻、实施。

#### **案例 4 “康师傅”快马夺神州**

20 世纪 90 年代初，台湾饮食业商人纷纷涉足大陆，以京津为他们抢占的首要制高点。当时大陆的快餐面业处于一种诸侯割据，群龙无首的局面，产品质次、品低、缺少一种可以一呼百应的名牌。正当不少台商、港商跃跃欲试之时，台湾顶新集团，一马当先，横冲直撞，先声夺人推出了“康师傅”快餐面。

结果“康师傅”抢占了中国大陆许多市场，其它欲来涉足的商人只能摇头退去，而作为台湾饮食为业的“龙头大佬”统一集团不甘被抛于马后，想奋起直追，要与“康师傅”同分羹。然而最终是因后人一步，处于劣势，只能望尘莫及。

顶新集团的成功，在于他不但先人一步，而且大造声势，在电视上、报刊上大作广告，以势逼人，以声服众。

##### **一、跃跃欲试的台湾食品界**

自从中国实行改革开放政策以来，精明的台湾商人，早已是久憋难忍，一冲而出，纷纷涌向大陆市场投资或抢占市场。在他们看来，港澳商人已先他们一步抢占了珠江三角洲一带，捞足了好处。因而他们一过海，便毫不犹豫直扑京津及中国的内陆腹地。

虽然海峡两岸的政治壁垒依然高高耸立，但是投资大陆的优厚回报，远远战胜了他们对风险的恐惧。特别是像台湾这样的腹地狭小、市场有限、土地少而贵、劳动力价格高，在市场竞争尤为激烈的这么一个地方，商人们都深感难施拳脚，因而大陆的广阔市场、广阔空间深深吸引着他们。

台湾顶新集团与台湾统一集团是两去渡海作战部队，他们在大陆食品业竞争尤为激烈，前者先人一步，先声夺人，快速而凌厉地推出“康师傅”快餐面，占领了京津，旋即称霸全国，后者虽在台湾食品业坐龙头大哥之位，可是其在大陆却难涉一足，皆因慢人一步。可见“先占为王”确实有理。

##### **二、“顶新”与“统一”**

台湾顶新集团原来是以食用油脂产品为主业的，论名气和实力在台湾并未能做“大哥”。

他在台湾寻寻觅觅几十年，觉得无甚大作为后，值大陆开放，其便毅然前往发展，希图东方不亮西方亮。

早在 1988 年，顶新集团就开始投资大陆。这个具有 20 多年的生产油脂类产品经验的企业，从一开始就确定了“务实诚信”的经营观念，产品力求以好的原料、好的品质、好的技术达到物超所值的标准。1990 年，在北京投资建厂，利用其优异的制油技术、丰富的生产经验，先后生产了顶好清香油，顶好健康油，顶好纯香油等系列食品油，取得了小成功。

但此时，“顶新”发现，他慢了，京城市面上食用油已为群雄逐鹿，“金龙鱼”、“绿宝”等深港产品已充斥市场。

说起统一集团，许多台湾人都不禁竖起大拇指，不但因为其创业老板原是一名打工者，而且更因为就这样的白手起家者经过奋斗在台湾食品业中成为首屈一指的“大哥大”。在 1994 年《福布斯资本家》东亚 1000 上市公司中，统一集团在 100 家上市公司和各行各业三甲榜（食品及饮料）都榜上有名。

统一集团老板高清愿，原在台地纺织公司任职。1969 年，他放弃了从事 20 多年的老本行，带着一批员工打了“统一企业”的招牌。开始向食品业进军。其先开发一种大众化的副食面，获胜后，又在食油、饮料、乳品、罐头等方面大显身手，曾获台湾食品类商标冠军，经过 10 多年的艰苦创业开拓，终于成为台湾食品业的“龙头老大”。

高清愿是一个“国际化”意识很强烈的人。统一集团初具规模后，他迅速部署了海外作战兵团，跳出了台湾狭小的空间，先后在印尼、泰国、越南、菲律宾等国投资，如今的“统一”已是一个横跨食品、电子、金融、地产贸易、旅游、零售业、服务业的国际化经营财团。

由于高清愿是一名白手起家的企业家的典范，备受世人瞩目。但在进大陆市场时，他慢了顶新一步，虽是一小步，但却令顶新与统一的距离一下子缩小了许多，令他追悔莫及。

### 三、乱世出英雄

自从在食用油上慢人一步后，顶新决心另觅它径先声夺人。

1991 年底，顶新集团把目光偷偷瞄准了快食面。中国大陆的方便面历史已有 10 多年，仅北京、广州两市，就分别拥有 60 和 50 多条方便面生产线，源源不断输送了一包包廉价快食面。遗憾的是，这些不同厂家，不同生产线出来的快食面，牌子众多，但普遍是品质低下，包装简陋，又不注重宣传，十几年如一日的模样，一个调子。当时的中国快食面市场是一个群雄割据、各自为政的混乱局面。虽然有像“华存”这样的“大诸侯”野心不小，却也只能在南方称霸，北上京津，已声微名弱难成气候。

顶新瞄准了大陆快食专业这个群龙无首的空档，决心打一场快食面大战。

1992 年伊始，这一年是顶新集团首脑的最忙碌又神经兮兮的一年，因为他们已得知，其时已有不少港台商人已不动声色在打京津的快食面主意，其中包括统一集团，像统一集团这样有实力的集团，如果先已一步，在京津打开市场，那么，顶新将难得再分一杯羹。

因此，他们互相间不断催促，快！快！快！并投入了大量的资金于部署中，期望在牌子制作、广告宣传、产品质量、包装及营销等诸方面各环节开足马力，一鼓作气，大打出手，既令众多对手望风却步，又使自己迅速占领、巩固市场。

几个月后，一种名叫“康师傅”的方便面面市了，康师傅快食面品质精良、汤料香浓，杯装面和袋装面一应俱全，更重要的是它有一个“康师傅”的名字。

与此同时，报刊上、电视上，“康师傅”的广告铺天盖地，其宣传最火热的时候平均每天仅在电视上就出现 8 次。如此“不计成本”的“狂轰滥炸”一番后，顶新集团的名声不胫而走，连北京的 3 岁的小孩一见到矮矮胖胖的烹饪师傅都不约而同地大嚷“康师傅”、“康师傅”……在如此的宣传攻势下，京城迅即刮起了一场购买康师傅的快食面热。据顶新国际集团副董事长魏应行 1994 年接受中新社记者黄少华采访时描绘当时“火爆”场面：每天清晨，天津顶新公司的门前就排起汽车长龙，人们翘首等待着从生产线上下来的“康师傅”，有的客户甚至是在公司门口席地而卧连夜等待……

在京城一炮打红后，顶新集团立即挥师四面出击，大举占领全国市场，到 1994 年上半年，该集团总投资规模超过了 3 亿美元，企业达到 12 家，遍布于北京、天津、济南、上海、广州等地，日产康师傅快食面达 30 万包。

顶新集团以迅雷不及掩耳之势，迅速建立起他在中国快食面行业的霸主地位。

#### 四、望尘莫及的统一集团

早在顶新集团未推出“康师傅”之时，统一集团的高层已注意到大陆快食面市场的名牌“空白”，当时也曾跃跃欲试，但就在调研考察之时，没料到顶新集团先声夺人，推出了“康师傅”，并旋即大红大紫起来。

眼看“康师傅”声名日隆，有可能称霸大陆快食面业，这块世界上最宠大的市场。作为台湾饮食业的“龙头大佬”的统一集团片甘心被他身边的小弟不招呼一声就狼吞虎咽独吞起来？因此它也三步并作两步急急赶来要分得一杯羹。

就在电视上还在乐此不疲地大做“康师傅”的广告时，“统一面”也杀到了，一时间统一的广告也铺天盖地打将过来。“统一面”不像“康师傅”那样“平民化”，他以“贵族”的身份出现。迟来一步的统一集团只能企望以提高自己的品牌胜出于“康师傅”。

但毕竟是迟人一步，“康师傅”已深入人心，尽管“统一面”刻意去做广告宣传，在此上面不断追加成本，但收效远不及“康师傅”，又加上其它快食面公司闻风而起，加入竞争，为“营养面”、“一品面”、“中华面”等等，迫使统一面的销售成绩与其广告投入并不相称。虽然争者甚众，但先声夺人的“康师傅”地位却难以动摇，更因其行动迅速，气势宏大，其地位更是日益加固，在中国大陆登上“快食面大王”宝座的可能性已露端倪。

可见“先声夺人”给顶新集团带来了怎样的成功！

至今统一集团的总裁高清愿或许在暗自叹惜：“当初为什么就让顶新先行了一步呢？”但

他并不因此言败，大陆食品业毕竟是一个很庞大的市场，充满机会，“快餐大王”竞争不到，但更重大的“食品业大王”还没人认识吧。

统一集团现在正忙于在大陆食品业中不断追加投资，先后已建立了 10 多个工厂，这回，他不让人先拨头筹而步入后尘了。

#### 讨论题：

- 1、顶新集团大获全胜的最大原因是什么？
- 2、统一集团的广告策略有什么失误？
- 3、相反，“康师傅”的广告为什么深受好评？

#### 评点：

企业要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟，关键在于把“顾客就是上帝”这一理念转化为企业决策的主要依据，这是现代企业赢得营销战胜利的重要基础，也是市场营销业务的核心内容。企业必须掌握消费者。

顶新集团较早地窥探到了大陆速食面这个庞大的市场，他们分析消费者的喜好，从包装、质量、广告上加以改进，故而大获成功，而持续多样的促销活动又使其市场份额长期占据首位。

由此可见，发现市场只是艰难的开始，接下来要做的是开拓市场、占领市场。

### 案例 5 而今迈步从头越：同仁堂传奇

在北京大栅栏林立的店铺中，有一座古朴庄重的楼阁，这便是清康熙八年（公元 1669 年）由祖籍浙江宁波、明代迁居北京的乐家第四代传人尊育创建的、享誉海内外的老字号“同仁堂”药店。

在坎坷的岁月中，在市场经济大潮的冲刷下，同仁堂非但没有消逝，反而日见辉煌——由解放前的三间小门脸发展到今天营业面积为 4600 平方米的大楼；从过去“供奉御药”的中药房发展为总资产 18 亿元、拥有 6000 多名员工的现代集团企业，并成为医药界为数不多的上市企业。其店名更成为企业德、诚、信的化身。

同仁堂经营不少名贵药——上百上千元的人参鹿茸，同时廉价药品也十分丰富：一元一张的狗皮膏、几角钱一瓶的眼药水……他们做大生意，但也不放过小买卖，“只要能方便顾客就行”。同仁堂以“养生济世”为己任，从不为不义之财所动。前几年我国南方一些城市流行肝炎，特效板兰根冲剂供不应求，到同仁堂拉板兰根的汽车排起了长队。同仁堂的职工昼夜奋战，生产高质量的板兰根。有人提出药品需求量这么大，况且配料之一的白糖库存没有了，用的是高价糖，如果按原价出厂不合算，应提高价格。但同仁堂将治病救人视作自己的天职，岂能乘人之危发难民财，药品一律按原价出厂。

同仁堂“德、诚、信”这一服务宗旨更是体现在药品质量上。60 年代曾发现过一批保存



了几十年甚至百余年同仁堂制作的中成药，这些药香气浓郁，润而不干，就像是近期制作的一般，其过硬的质量是不言而喻的。

同仁堂的药质和药效让人备感神奇，殊不知它的采购和制作是何等的考究。同仁堂一向不惜以高价购买上品参茸；对于不按时令采集的劣等药材，尽管市场价格便宜，也绝不购买。对黄酒、蜂蜜等附加料的选择也极为重视。在制作成药过程中，同仁堂严格地按照“炮制虽繁，必不敢省人工；品味虽贵，必不敢减物力”的祖训行事。如今，“质量第一”的宗旨不变，店内所有药品都从主渠道进货，“产非其地，采非其时”的药材被拒之门外。店内的中成药，从购进原料、炮制工到包装上柜，要经上百道工序，每道工序都有严格的标准。所售饮片，均需经过再加工，除去杂质方可销售。

三百多个春秋过去了，同仁堂药店大了，名气大了，但它的追求——“质量第一”却丝毫不变。

为了让每一位顾客都能买到放心药，药方采取各种措施，杜绝假冒伪劣商品进店。药店建立了从采购、验收、保管到销售，一环紧扣一环，层层把关的质量检验制度。在收购野山参、鹿茸、冬虫夏草、牛黄等名贵药材时，要派经验丰富的中药专家亲临产地，看货选样。

俗话说“丸散膏丹，神仙难辨”。传统的中药生产鉴别所凭借的经验，是对药物的眼看、手摸、鼻闻、口尝的感性认识。但鉴于现今假冒伪劣药品充斥市场，同仁堂的产品除了传统的鉴别方法外，要由质检科送权威检测部门检验，合格后方可销售。

过去的同仁堂就很注重宣传自己：每当京城会试期间，同仁堂都要向举子们馈赠牛黄清心、羚翘解毒等四季应时之药，以此为同仁堂传名。每当阴历二月开沟时，同仁堂便制造写有同仁堂字样的大红灯笼，夜晚置于开沟之地，以防行人落入沟中。同仁堂时常还做些舍粥、舍棺材的义举……这一切都使同仁堂美名流传。

在市场经济中，同仁堂人更没有放弃自己的宣传。媒体的宣传是其中的一小部分，大部分的宣传手段靠的是“真诚的服务”。

多年来，同仁堂一直默默地为顾客提供着费工、费时、不见经济效益的各种便民服务。买药的顾客有时对药性不清楚，或是代别人抓药，为此同仁堂在店堂中设立了“问病服药处”，聘请有经验的退休老药工为顾客免费提供咨询。

中药里，汤剂的比重较大，熬制汤药费工费时。同仁堂坚持为顾客熬制汤药，只收取极低的工本费。此外，他们还长期代客加工中成药，加工的丸、散、膏、丹等保持了传统的制作工艺，用料细，做工精，有效成分保持很好，因而许多国际友人和海外华侨托人或专程来同仁堂配药。

代客邮寄药品业务也是赔本的买卖，可邮寄部始终做到“有信必答，人求必应”。就买成邮票同药一起寄回。他们这种“计较”的态度令顾客感动不已。

药店还安排专人夜间售药，设立患者和客户急需药品登记簿，为残疾人送药上门，增设

ATM取款机、磁卡电话、助听器测试仪以及外币兑换业务，目前已可兑换 21 个国家的货币。

1996 年，同仁堂又本着“社会效益第一，一心为病患者服务”的指导思想，创办了医馆，聘请 26 名有丰富临床经验的北京市名老中医坐堂应诊，为百姓解决了看专家号难的问题。由于医馆专家的医术精湛，疗效显著，国内外各阶层人士纷纷慕名而来。

这些便民、利民的服务胜过了千言万语的文字宣传，因为它深入人心。

现在，在经济大潮中，同仁堂为维护自己的声誉——在国内外进行商标注册。同仁堂商标已在新加坡、泰国、菲律宾、意大利、英国、日本等国家和地区以及 28 年马德里协约国注册或申请注册。由于全面考虑商标的可读性和可传播性，同仁堂又在以上国家申请注册“TONG REN TANG”英文商标，双龙加英文成为同仁堂出口产品的专用标志。

同仁堂对商标管理极为严格。同仁堂包装广告公司行使对集团商标的管理职能，商标问题的重大决策必须经过集团总经理、主管副总经理、有关处室处长召开办公会讨论通过。使用同仁堂商标的单位，按统一表格填报申请材料，交同仁堂包装广告公司，申请材料经商标办公会议审批，申请批准后要签订统一的商标使用许可合同，被许可人无权再转让他人使用。商标使用许可合同签订后 3 个月内报注册人和被子许可单位所在工商局备案；委托手续中产生的一切文书材料，同仁堂包装广告公司负责归档。使用期限最长为 3 年，使用期满后如继续使用，应重新申报使用手续。商标的制版和印刷交给工商行政部门批准的、有资格承揽该项业务的厂家负责印刷。每块版都要有档案，每批印刷都要有要登记留样。同仁堂商标被许可使用单位要对商标标识物建立入库、领料手续。商标管理人员定期对车间、仓库的商标标识物、各种包装材料的使用及仓储情况进行现场检查、监督，并完善使用、回收和销毁制度。

同仁堂“德、诚、信”的声誉的确来之不易。

规模、实力的壮大并没有让同仁堂停息前进的脚步。同仁堂人十分清楚自己的处境：中国大地上有不少中外合资、外商独资的制药企业。他们的西药简单方便、疗效快的优势对同仁堂冲击很大。而且，欧美仍有不少国家和地区对中医、中草药持怀疑态度，这块市场很难抢占。现今中国年轻一代受现代文化的影响，对“同仁堂”只有少许印象。

面对这些不利因素，同仁堂集团公司投资 3.4 亿元改造生产环境，增添现代化设备。他们添置的高压液相仪、原子吸收光谱仪、薄层扫描仪等全套检测设备，使产品质量有了科学保证。店内还完善了计算机信息管理系统，各业务部销售情况、物价、资金使用情况、人员档案、广告宣传，以及水蜜丸、药酒等的生产过程中的投料、监控等均采用微机操作。同仁堂积极巩固国内“阵地”，在北京、香港等建立分店，电视上也出现了他们的广告。与此同时，他们还大胆地走出国门，目前“同仁堂”已取得了向十个国家和地区的质量认证和进口许可，产品通过直接和转口贸易形式出口 40 多个国家和地区；在亚洲、欧洲、大洋洲的 4 个城市设立销售分公司，以拉近与这些地区的消费者的距离。为了适应国外的习惯，同仁堂集团努力在药品的剂型、包装、销售等方面与世界接轨。以前藿香正气丸一次要吃一大把，外国患者

不习惯。他们反复研究，生产出了浓缩的软胶囊，每次服两粒，这个改进扩大了销量。中药的说明采用的往往是古老的四、六句，老外弄不明白，且不标明毒理和病理数据，同仁堂集团把出口药品的说明改成普通语言，标明有关检测数据，甚至用图解说明。这些努力在世界卫生组织及西亚太地区举办的首届国际传统医药大会上得以回报：牛黄清心丸获首届长城国际金奖，国公酒、白凤丸获银奖。

虽说从前门闹市轰轰烈烈来到了国际市场这个大舞台，同仁堂却像往昔一般平淡；热情的服务，一流的质量，唯有新扩建的同仁堂又增添了许多中国古老的中医药文化的气息，还有那两只经过细心选择的、寓示着祥瑞之意的可爱的麒麟……

#### 讨论题：

- 1、同仁堂的销售策略有哪些？
- 2、在新千年里，同仁堂是否应增加广告投入？
- 3、老字号的品牌应如何更新、发展？

#### 评点：

市场经济是一种竞争经济，优胜劣汰是基本规律。竞争在市场上表现得日益激烈，成为调节供求关系，影响乃至决定生产者命运，促进生产发展的强有力杠杆。企业要起生存，必须牵住市场的手。

中国的老字号在竞争上，既有优势又有劣势。关键在于不能吃老本，要思变，从服务上下功夫，抓住顾客的心。这样老字号才能焕发青春。

## 第四篇 企业文化案例

### 案例 1 穿出更潇洒的你：雅戈尔展现品牌

#### 一、整合背景

雅戈尔集团股份有限公司的前身是浙江宁波“青春”服装厂，公司经过 17 年的艰苦奋斗，从 2 万元起家的小企业发展到现拥有资产 6 亿多元，销售总额 10 亿元的大型乡镇企业。集团公司现有下属企业 25 家，涉足制衣业、房地产业、贸易、商业、金融业、印刷业、建筑业、广告业和教育等诸多领域。公司还在香港、日本等地设立了境外分公司。1995 年按国际惯例组建了三大中心。生产中心以衬衫、西服为龙头，推动其他产品，如西裤、时装、童装、针织服装；营销中心从事产品的开发和市场销售，目前遍及全国的营销网络已经形成，产品知名度和市场占有率不断提高；投资管理中心主要从事集团资本经营、筹资及项目投资，从而加大对服装和房地产业的投资力度，促进了企业的快速稳步发展。

现集团公司拥有员工 5000 人，年产衬衫 500 万件，西服 35 万套，童装 200 万件，针织时装 20 万打，童装、针织品全部销往日本、香港等国际市场。公司主导产品“雅戈尔衬衫”

历年被国内贸易部（现为国内贸易局）评为最畅销国产商品“金桥奖”，1994、1995 两年荣获“中国名牌衬衫第一名”，同时被服装质量检测中心授予中国衬衫业第一家产品质量免检单位。公司被评为中国服装工业八强企业，中国服装工业利税超亿元三强企业。被国家经贸、国家统计局列入综合评价最佳 500 家企业之一。

1997 年 4 月 14 日，国家工商局认定一批驰名商标，雅戈尔服装名列其中，这是中国服装首次被确认为驰名商标。1997 年雅戈尔衬衫、西服双双荣登全国百家大商场最畅销品排行榜，成了全国服装行业惟一荣获殊荣的企业。

雅戈尔从 1991 年以来做过三次 VI（视觉文化）导入，前后有三个不同的标识，1991 年以一个圆形图案加一个“Y”，1993 年改为一个椭圆形中间加一个“Y”，1994 年又增加了一个“I”（表示争创一流）下面加英语转形 Youngor（表示永葆青春）。从 CI 本意来说，企业标识应当统一，因此有必要进行整合。

## 二、推行方针

在原有的企业理念基础上提炼新的 MI（企业理念），从整合企业标识入手、确立企业新标识，最后向社会推出新标识和新视觉形象。

通过 CI 导入与整合，进一步增强企业自身的凝聚力，从而使企业员工的言行与企业整体形象达到最大程度的统一。

## 三、细划路线

确定企业宗旨——服务社会、贡献社会、装点人生、创造人生。

提炼企业精神——第二次创业，名牌不是终点，步步是台阶，年年是起点。

总结经营哲学——品牌与品质同步，人才与事业共长，精神与物质并重。

弘扬企业文化——人际关系家庭化、组织纪律军事化、学习工作学院化、开拓与稳健并重。

实施经营战略——名牌战略、名企业战略、争创国际一流、兼并与收购、把企业做大。

推行广告战略——以设计带动生产、加强产品设计、以企业形象烘托名牌。

策划市场战略——产品定位：西服、衬衫；品牌定位：一流企业、一流产品、一流服务。发展国内市场，开拓国际市场，向国内市场纵深发展；向多品种，多规格、多花色发展，开拓配套产品、系列产品；向华东、西南、西北、全国铺开；建立国际市场电脑信息网络，收集海外信息，向国际市场进军；把欧、美、日作为高价位市场，把周边国家、东南亚、中东作为低价位市场；实施营销人员培训计划，加强风险管理。

重申六大经营原则——竞争原则、盈利原则、用户至上原则、产品质量原则，创新原则优化服务原则。

明晰战略分类——风险回避（多种经营、收购兼并），产品增长（地域扩展、市场渗透）合理化（降低成本、投资）、竞争（市场领先、市场挑战、市场跟踪）战略。

#### 四、VI 设计

VI 设计以体现圆满、成功、青春、热情、朝气为基调，融入儒家文化为核心的管理文化意蕴，处理好人缘、地缘、血缘的人际关系，处理好企业与企业、企业与社会、企业与政府的关系。中国企业管理研究会 CI 导入课题组聘请了中央美术学院设计系、中央工艺学院的专家进行了新标识设计。与 MI、BI 的设计一样，VI 设计也属企业无形资产的创造性工作，它的形成往往需要花费大量经费、大量时间和高素质、高水平的劳动。美国泛美航空公司为征集公司标识花费了 58 万美元，尽管最后中标者只有一人，但也必须承认，其余未中标的设计也是完全必要的，没有比较就没有鉴别，没有其它的“不好”，就不能说明这个“好”。知识、科学、技术、设计等智力活动，其创造价值的风险性是不确定的，产出率和成功率低是正常的，但成功的那一个所创造的效益是超常的。

#### 讨论题：

- 1、雅戈尔的成功与 CI 导入所带来的无形资产增值有关吗？从某种意义上，是否可以说是 CI 导入孕育了该企业，使它进入了全国驰名商标的行列？
- 2、在市场增长速度下降的情况下，现有企业如何实现自己市场空间的扩张？企业应如何运筹 CI 战略和品牌战略，避免衰落和赢得发展？
- 3、从企业的发展战略来看，成功的 CI 和品牌策划有什么具体作用？
- 4、在当前传统的有形资产低水平扩张来扩大企业经营规模的手段已受到严峻挑战的情况下，现代企业应如何促进其无形资产增值？
- 5、企业销售额与企业形象有何具体关系？企业选择 CI 导入之后，应如何把 CI 操作与提升企业认知率结合起来？

#### 评点：

现代企业文化是一个有机的系统，是由众多要素组成的有机统一，在企业内部，处处都存在着文化的因素，这一因素及力量渗透在企业运转的各个环节，只有拥有高品位文化的企业才能让人感觉到它的厚度。我们的企业如果要迎接入世的挑战，就要用文化的视角去审视现代企业的竞争之道和管理之道。须知，根深才能叶茂。

#### 案例 2 Microsoft: 别具一格的文化个性

1975 年，保罗·艾伦和比尔·盖茨合伙创建微软公司。产品是微软 BASIC，雇员为 3 人，当年收入 16000 美元。1977 年在日本推出 BASIC。1982 年，在英国建立欧洲分部。1986 年微软在 NASDAQ 上市。

1986 年上市后，经营利润率持续保持在 30% 以上，到 1995 年，年收入已达 59 亿美元，拥有大约 200 多种产品，约 17800 名雇员。微软控制了 PC 软件市场中最重要的一部分——操作系统的 80%—85%。这些软件在操作系统上运行，使用户能在计算机上执行特定的任务。没有

哪一个与计算机或信息技术有关的行业 and 用户不受到微软及其产品的影响。

微软从最早卖程序设计语言，到出售操作系统，再到向零售店出售各种应用软件产品，从国内到国外，不断获得发展。但微软始终保持着公司早期结构松散、反官僚主义微型小组文化等特性的基本部分，从而与顾客更接近，更了解市场的需要。

面对市场和技术方面的挑战，微软总是奉行最基本的战略，向未来进军。它拥有出色的总裁和高级管理队伍，以及才华过人的雇员，拥有高度有效和一致的竞争策略和组织目标，组织机构灵活，产品开发能力强、效率高。微软人有一种敢于否定自我，不断学习提高的精神。当然，在其优点和成绩之后也潜藏着很多弱点。但微软正是在克服弱点和发挥优势的过程中不断向前发展。

微软公司令人吃惊的成长速度，引起世人的广泛关注。透过辉煌业绩，我们不难发现其成功不仅在于科技创新和优异的经营管理，更重要的是创设了知识型企业独特的文化个性。

### 一、 比尔·盖茨独特的个性和高超技能造就了微软公司的文化品位

这位精明的、精力充沛且富有幻想的公司创始人，极力寻求并任用与自己类似的既懂得技术又善于经营的经理人员。他向来强调以产品为中心来组织管理公司，超越经营职能，大胆实行组织创新，极力在公司内部和应聘者中挖掘同自己一样富有创新和合作精神的人才并委以重任。比尔·盖茨被其员工形容为一个幻想家，是一个不断积蓄力量和疯狂追求成功的人。他的这种个人品行，深深地影响着公司。他雄厚的技术知识存量 and 高度敏锐的战略眼光以及在他周围汇集的一大批精明的软件开发和经营人才，使自己及其公司矗立于这个迅速发展的行业的最前沿。盖茨善于洞察机会，紧紧抓住这些机会，并能使自己个人的精神风范在公司内贯彻到底，从而使整个公司的经营管理和产品开发等活动都带有盖茨色彩。

### 二、管理创造性人才和技术的团队文化

知识型企业一个重要特征就拥有一大批具有创造性的人才。微软文化能把那些不喜欢大量规则、组织、计划，强烈反对官僚主义的 PC 程序员团结在一起，遵循“组建职能交叉专家小组”的策略准则；授权专业部门自己定义他们的工作，招聘并培训新雇员，使工作种类灵活机动，让人们保持独立的思想性；专家小组的成员可在工作中学习，从有经验的人那里学习，没有太多的官僚主义规则和干预，没有过时的正式培训项目，没有“职业化”的管理人员，没有耍“政治手腕”、搞官僚主义的风气。经理售货员非常精干且平易近人，从而使大多数雇员认为微软是该行业的最佳工作场所。这种团队文化为员工提供了有趣的不断变化的工作及大量学习和决策机会。

### 三、始终如一的创新精神

知识经济时代的核心工作内容就是创新，创新精神应是知识型企业文化的精髓。微软人始终作为开拓者——创造或进入一个潜在的大规模市场，然后不断改进一种成为市场标准的好产品。微软公司不断进行渐进的产品革新，并不时有重大突破，在公司内部形成了一种不

断的新陈代谢的机制，使竞争对手很少有机会能对微软构成威胁。其不断改进产品，定期淘汰旧产品的机制，始终使公司产品成为或不断成为待业标准。创新是贯穿微软经营全过程的核心精神。

#### 四、创建学习型组织

世界已进入学习型组织的时代，真正创建学习型组织的企业，才是最有活力的企业。微软人为此制定了自己的战略，通过自我批评、信息反馈和交流而力求进步，向未来进军。微软在充分衡量产品开发过程的各要素之后，极力在进行更有效的管理和避免过度官僚化之间寻求一种新平衡；以更彻底地分析与客户的联系，视客户的支持为自己进步的依据；系统地 从过去和当前的研究项目与产品中学习，不断地进行自我批评、自我否定；通过电子邮件建立广泛的联系和信任，盖茨及其他经理人员极力主张人们保持密切联系，加强互动式学习，实现资源共享；通过建立共享制影响公司文化的发展战略，促进公司组织发生着变化，保持充分的活力。建立学习型组织，使公司整体结合得更加紧密，效率更高地向未来进军。

#### 讨论题：

- 1、微软企业文化的核心精神是什么？
- 2、知识经济时代的知识型企业的文化有何特点？与传统企业有何区别？
- 3、企业家是企业文化的创始人，比尔·盖茨同时也是微软的文化领头人吗？

4、现代企业文化建设的趋势是什么？互动式学习的文化氛围对公司的新发展有什么推动作用？

#### 评点：

微软公司的成功之道中，很重要的就是企业的文化创新，比尔·盖茨如一堆永不枯竭的能源，不断地释放着个人的魅力，随着时代的发展，时代对文化的要求在发生变化，企业文化也应按照时代的需求赋予新的内容，或理新或变革生塑，否则，只有死路一条。下所谓“穷则思变，变则通，通则达，达则久矣。”

### 案例 3 松下：经营之神的精髓

松下电器公司是世界有名的电器公司，松下幸之助是该公司的创办人和领导人。松下是日本第一家用文字明确表达企业精神和精神价值观的企业。松下精神，是松下及其公司获得成功的重要因素。

#### 一、松下精神的形成和内容

松下精神并不是公司创办之日一下子产生的，它的形成有一个过程。松下有两个纪念日：一个是 1918 年 3 月 7 日，这天松下幸之助和他的夫人与内弟在一起，开始制造电器双插座；另一个是 1932 年 5 月，他开始理解到自己的创业使命，所以把这一年称为“创业使命第一年”，并定为正式的“创业纪念日”。两个纪念日表明，松下公司的经营观、思想方法是在创办企业

后的一段时间才形成。直到 1932 年 5 月，在第一次创业纪念仪式上，松下电器公司确认了自己的使命与目标，并以此激发职工奋斗的热情与干劲。

松下幸之助认为，人在思想意志方面，有容易动摇的弱点。为了使松下人为公司的使命和目标而奋斗的热情与干劲能持续下去，应制定一些诫条，以时时提醒自己。于是，松下电器公司首先于 1933 年 7 月，制定并颁布了“五条精神”，其后在 1937 年又议定附加了两条，形成了松下七条精神：产业报国的精神、光明正大的精神、团结一致的精神、奋斗向上的精神、礼仪谦让的精神、适应形势的精神、感恩报德的精神。

## 二、松下精神的教育训练

松下电器公司非常重视对员工进行精神价值观即松下精神的教育训练，教育训练的方式可以做如下的概括：

一是反复诵读和领会。松下幸之助相信，把公司的目标、使命、精神和文化，让职工反复诵读和领会，是把它铭记在心的有效方法，所以每天上午 8 时，松下遍布日本的 87000 名员工同时诵读松下七条精神，一起唱公司歌。其用意在于让全体职工时刻牢记公司的目标和使命，时时鞭策自己，使松下精神持久地发扬下去。

二是所有工作团体成员，每一个人每隔 1 个月至少要在其所属的团体中，进行 10 分钟演讲，说明公司的精神和公司与社会的关系。松下认为，说服别人是说服自己了有效的办法。在解释松下精神时，松下有一名言：如果你犯了一个诚实的错误，公司非常宽大，把错误当作训练费用，从中学习，但是你怎么违反公司的基本原则，就会受到了严重的处罚——解雇。

三是隆重举行新产品的出厂仪式。松下认为，当某个集团完成一项重大任务的时候，每个集团成员都会感到兴奋不已，因为从中他们可以看到自身存在的价值，而这时便是他们进行团结一致教育的良好时机。所以每年正月，松下电器公司都要隆重举行新产品的出厂仪式。这一天，职工身着印有公司名字字样的衣服大清早来到集合地点，作为公司领导人的松下幸之助，常常即兴挥毫书写清晰而明快的文告，如：“新年伊始举行隆重而意义深远的庆祝活动，是本年度我们事业蒸蒸日上兴旺发达的象征。”在松下向全体员工发表热情的演讲后，职工分乘各自分派的卡车，满载着新出厂的产品，分赴各地有交易关系的商店，商店热情地欢迎和接收公司新产品，公司职工拱手祝愿该店繁荣，最后，职工返回公司，举杯庆祝新产品出厂活动的结束。松下相信，这样的活动有利于发扬松下精神，统一职工的意志和步伐。

四是“入社”教育。进入松下公司的人都要经过严格的筛选，然后由人事部门掌握开始进行公司的“入社”教育，首先要郑重其事地诵读、背诵松下宗旨、松下精神，学习公司创办人松下幸之助的“语录”，学唱松下公司之歌，参加公司创业史“展览”。为了增强员工的知识性，也为了使他们在实际工作中体验松下精神，新员工往往被轮换分派到许多不同性质的岗位上工作，所有专业人员，都要从基层做起，每个人至少用 3-6 个月时间在装配线或零售店工作。



五是管理人员的教育指导。松下幸之助常说：“领导者应当给自己的部下以指导和教诲，这是每个领导者不可推卸的职责和义务，也是在培养人才方面的重要工作之一。”与众不同的是，松下有自己的“哲学”并且十分重视这种“哲学”的作用。松下哲学既为松下精神奠定思想基础，又不断丰富松下精神的内容。按照松下的哲学，企业经营的问题归根到底是人的问题，人是最为尊贵的人，人如同宝石的原矿石一样，经过磨制，一定会成为发光的宝石，每个人都具有优秀的素质，要从平凡人身上发掘不平凡的品质。

松下公司实行终身雇佣制度，认为这样可以为公司提供一批经过二三十年锻炼的管理人员，这是发扬公司传统的可靠力量。为了用松下精神培养这支骨干力量，公司每月举行一次干部学习会，互相交流、互相激励，勤勉律己。松下公司以总裁与部门经理通话或面谈而闻名，总裁随时会接触到部门的重大难题，但并不代替部门作决定，也不会压抑部门管理的积极性。

六是自我教育。松下公司强调，为了充分调动人的积极性，经营者要具备对他人的信赖之心。公司应该做的事情很多，然而首要一条，则是经营者要给职工以信赖，人在被充分信任的情况下，才能勤奋地工作。从这样的认识出发，公司把在职工中培育松下精神的基点放在自我教育上，认为教育只有通过受教育者的主动努力才能取得成效。上司要求下属要根据松下精神自我剖析，确定目标。每个松下人必须提出并回答这样的问题：“我有什么缺点？”“我在学习什么？”“我真正想做什么？”等等，从而设置自己的目标，拟定自我发展计划。有了自我教育的强烈愿望和具体计划，职工就能在工作中自我激励，思考如何创新，在空余时间自我反省，自觉学习。为了便于互相启发，互相学习，公司成立了研究俱乐部、学习俱乐部、读书会、领导会等业余学习组织。在这些组织中，人们可以无拘无束地交流学习体会和工作经验，互相启发、互相激励奋发向上的松下精神。

### 三、松下精神——公司的内在力量

日本 1984 年经济白皮书写道：“在当前政府为建立日本产业所做的努力，应该把哪些条件列为首要的呢？可能既不是资本，也不是法律和规章，因为这二者本身都有是死的东西，是完全无效的。使资本和法规运转起来的是精神……因此，如果就有效性来确定这三个因素的份量，则精神应占十分之五，法规占十分之四，而资本只占十分之一。”

松下精神，作为使设备、技术、结构和制度运转起来的科学研究的因素，在松下公司的成长中形成，并不断得到培育强化，它是一种内在的力量，是松下公司的精神支柱，它具有强大的凝聚力、导向力、感染力和影响力，它是松下公司成功的重要因素。这种内在为精神力量可以激发与强化公司成员为社会服务的意识、企业整体精神和热爱企业的情感，可以强化和再生公司成员各种有利于企业发展的行为，如积极提合理化建议，主动组织和参加各种形式的改善企业经营管理的小组活动；工作中互相帮助，互谅互让；礼貌待人，对顾客热情服务；干部早上班工或晚下班，为下属做好工作前的准备工作或处理好善后事项等。

**讨论题：**

- 1、在松下的成功之路上，能否说精神起到了很大的作用？
- 2、松下精神的具体内容是什么？

**评点：**

企业没有共同的价值观就是一盘散沙，企业没有正确的价值观，就不可能创造出巨大的经济效益和社会效益。松下很清楚它们主张什么，并认真地建立和形成了公司人价值标准。事实上，如一个公司缺乏明确的价值准则或价值观念不准确，人们就很怀疑它是否有可能获得经营上的成功。追求卓越就是一种精神、一种动力，它掌握着一个企业的生命和灵魂，使用权之走向成功。

**案例 4 个性与生存：画廊经营**

卡丽是一个颇有成就的肖像画家和雕塑家。她曾在纽约、佛罗伦萨、罗马、阿姆斯特丹和巴黎这些著名的城市里学习过艺术。好的作品在无数的展览中得到过介绍，被赞为大有可为的艺术家。卡丽不试图模仿任何一个人，发展着她自己的独特风格。她可以为任何有一张富有趣味的面孔的人画肖像，有好几次，她沿街追逐着人，问他们是否愿意坐下来让她画一幅肖像画。她在欧洲声誉鹊起，但她想回到纽约这个她开始其职业生涯的地方。

虽然卡丽的名声在美国也有一些影响，但她仍不得不在欧洲那样努力工作，从而使自己在纽约立足。她设法参加一些画展，但卖出动的画很少。即使是一幅在欧洲获得普遍好评的获奖作品，也没有得到一个好的价钱。她怀疑她的作品没有主顾，是因为她是一位女性。卡丽决定放弃纽约，搬到另一个州去。她想找到一个她可以居住下来并且有富有趣味的人可画的地方。如果她不能卖掉她的绘画作品，她将开设一家她自己的画廊，接纳那些与她一样遇到麻烦的画家和雕塑家的作品。

卡丽终决定去夏威夷州的毛伊岛。她从来没有到过那儿，有人告诉她那里是一个天堂，当她搬到那儿后，她决定花时间研究那儿的自然、人文和旅游者，从根本上估价艺术家在那里存在可能性。为了维持生活，她在了解风俗民情的同时，还在毛伊岛最大的饭店里找了一份作室内肖像画的工作。她为饭店里的客人画彩粉肖像画，收取 35 美元到 50 美元的报酬。这对于卡丽来说绝对是一种损失，但她想在开设自己的画廊以前做好筹备。她坚持这样干了 15 个多月，在这期间她熟悉了当地的艺术圈，这里面有一些杰出的艺术家，他们艰难地生存着，期待着奇迹的发生。

终于，卡丽决定开设她的画廊，并且为画廊找到一个绝好的位置。她在一年中不同的时间里为每一位侨居此地的艺术家介绍作品。她将免费为艺术家们展览绘画和其它艺术作品，但她将在出售所得收入中分成。她将提供一份介绍每位艺术家的背景的资料。资料中还将列举每位艺术家的作品以及其售卖价格。卡丽向每位艺术家许诺，资料将对他们予以介绍。在

画展期间，她将提供香槟、葡萄酒、茶和开胃小吃。她请求艺术家们帮助她做一些开张工作，以便将来及时地作一些改变。

画廊终于开张了，顾客们开始进来随意观看。本地人的画卖得很好，但是其他艺术家的、包括她自己的画却没什么市场。一些艺术家感到失望，并开始寻找可能会吸引旅游者的题材。站在棕榈树下身穿纱笼裙的夏威夷人画或者水上的夕阳画可以卖到 500 美元。艺术家们开始大量地炮制这样的绘画，结果画廊变得像一个针对旅游市场的纯粹商业性机构。生意兴隆，利润可观，但在卡丽看来，画廊是一个失败。她感到她在为金钱而出卖自己的灵魂、抛弃自己的艺术。

卡丽和其他艺术家进行商量，他们中一些人认为她应该继续照旧地把画廊经营下去。他们认为，他们至少让他们的名字进入了公众论坛，在赚钱，而以往他们常“处于饥饿的境地”。然而，卡丽决定卖掉画廊回到纽约去，在那里，好的艺术（即使不是她自己的）会受到真正的欣赏。她很快就将画廊卖给了地方上的艺术家，带着几分遗憾离开了这个海岛，因为她已经喜欢上了它。

当卡丽回到纽约后，她决定再作一次绘画的努力。渐渐的，她希望开设她自己的画廊，即使有来自于富有名望的商业美术机构的大量竞争。她先找到了一位建筑师，这位建筑师允许她出售关于他们正在建筑的大楼的绘画。然后，她和她的艺术家达成了销售利润上的协议。她制作了一份艺术品类完整的目录单，其中包括绘画和雕塑。她把瓷器、制型纸板、油画、粉彩画和水彩画包括了进去。她还决定在目录单中出售昂贵的画框。

她用在毛伊岛赚得的利润和一家直邮公司达成了一份协议，即由这家公司向她提供年收入超过 100000 美元的家庭名单。她按照名单向所有这些家庭邮寄了她制作的艺术品目录单，告诉他们可以从大有前途的艺术家那里买到原作。结果证明这一招非常的成功，她积累了大量的现金。艺术家们很快便把她看作销售他们艺术品的通道。

她终于能够在纽约开设自己的画廊。所处的位置极佳，画廊里展挂一些有名望的艺术家的作品，也有一些不知名的但大有前途的艺术家的作品。她也卖她自己的作品，签上“K·芭特尔”，这可以避免人们注意画作者的性别，因为她以往的经验似乎告诉她，女性艺术家受到人们的歧视。

所以，卡丽现在看来走在了成功的路上。但是，一些问题出现了。她不得不拒绝一些艺术家的作品，因为在她看来，这些作品是可怕的。一天，当她正在画廊的后面工作时，被她拒绝过的一位画家走进来开始戳画布，还打翻和弄碎了一些雕塑作品。在他离开以前，他对她咆哮道：“下一次我回来的时候你最好严肃地收下我的作品。”卡丽立即叫来了警察，并查明了损失情况。那些其艺术作品遭到破坏的艺术家来向她大发雷霆，说她不该让这样的事情发生。她感到很沮丧。她按照这些艺术品的可能性售价向这些艺术家作出赔偿，但他们拒绝原谅她。这整个的事情让她很迷惑，但她发誓要勇往直前。

渐渐地，卡丽的画廊有了名气，她自己的作品也与那些有成就的美国艺术家的作品挂在一起展出。她继续接纳那些大有可为的青年艺术家的作品，但她的眼光更为敏锐了，卡丽逐步拥有一批好的主顾，将自己奉献于满足他们的需求。她还和另外几家画廊发展了关系，以多种方式进行相互间合作。

当卡丽反思她奋斗的历程，她不得不承认，作为一个艺术家，她还没有完全地成功。当她从欧洲回到纽约时，她卖给不出自己的作品，她在夏威夷也没有使自己的艺术作品获得成功，即使在现在，在她自己的画廊里，她为了卖出她自己的画，也只能在画上签写姓氏和名字的第一个字母“K”。她能够卖掉其他艺术家的作品，但有时失去了她认为最有价值的东西。现在，她是一个企业家——只在部分时间是一个艺术家，还没有足够的境界去使用她自己的名字。

#### 讨论题：

1、你人为卡丽像她自己认为的那样失败吗？

2、对于卡丽来说，去夏威夷是一个错误吗？她是否应该像那些仅仅为了赚钱而给人绘画的彩粉肖像画家那样工作？

3、当她在毛伊岛开设画廊时，她做对了吗？画廊成功吗？她认为画廊是一个失败，你同意吗？当她决定从毛伊岛的画廊退出而返回纽约时，她在作出正确的抉择吗？如果是你，你会怎么做？

4、你认为卡丽在纽约的画廊成功吗？你认为她应该在自己的作品上签上自己的命名，而不是第一个字母吗？

5、卡丽的画廊前景如何？

#### 评点：

这显然是一个文化个性与经营原则触礁的案例。关键在于创办人没有理顺其间的关系，虽然导致了经济上的赢利，但内心却是痛苦和彷徨，这是高层面的精神追求和现实物质利益的冲突，至于如何理顺这一关系，不可能有惟一答案，主要还是依个人的性格而定。

### 案例 5 源远流长的古井文化

古井酒厂建于 1957 年。建厂初期，共有 32 名职工，12 间简陋厂房，1 口酿酒锅甑，7 条发酵池。1963 年“古井贡酒”被评为 8 大名酒第二名，30 多年来荣获各种奖项近 100 种。目前，古井酒厂已发展成为以名优白酒生产为龙头，致力多元化经营和国际化发展、集科工贸为一体的大型集团公司，拥有 50 多家子公司。古井集团现有员工 6000 余人，总资产约 25 亿元，净资产 15 亿元。

近 20 年来，古井集团乘改革的风帆，凭借现代化的经营管理，以人为本，强化管理，开拓市场，取得了卓越的经营业绩。近年来，公司每年的投资规模大约 2 亿左右，其中国有资

金 70%。先后投资建设的项目有：合肥古井大酒店、九方制药公司项目、热电站项目、乳制品项目等。值得一提的是，古井集团还积极利用收购、控股、兼并等经营手段，来扩大集团资产经营规模，取得了良好的效果，为古井集团的发展注入了强大的活力，保持了企业强劲的发展势头，实现了企业快速健康的发展。

古井集团在从一个传统的手工酿酒作坊向多元化经营的企业集团发展过程中，以“效忠古井、业绩报国”的使命，树立了“敢为人先”的古井精神，通过“两场效应”管理法，走出了一条“名牌、企业、名人”的发展道路，培育了独具特色的“以人为本、天人合一”的古井文化。

### 一、“四子”立业学说

所谓“四子”立业学说就是“抓班子、立柱子、上路子、创牌子”。这是古井文化的凝炼。董事长并非企业中的某一个人，而是由具有帅才、将才、管家、参谋和监督等才能且博与专相结合的一群人所组成的领导班子集体。企业要想取得良好的发展，首先得有一个好领导班子。五效金强调“立柱子”思想，高度重视企业的支柱性产品的发展，并形成支柱产品群，以支撑企业发展。古井人的“上路子”思想是指管理规范、高效化、现代化，向管理要质量，要效益。强调企业管理练内功只有日积月累，执著追求，坚持不懈，才能不优化。古井人力创名牌与名牌的统一，铸就属于广大消费者心目中的金牌，属于人民大众的名牌。

### 二、“三层文化”的系统动作

在精神文明层面上，古井人以“提高广大人民群众的生活质量，建设‘富有、文明、民主’的新古井”的经营哲学思想为指导，讲求“业绩报国，双向效忠”的企业道德，以“爱国、爱厂、爱岗位”的爱国思想和敬业精神塑造企业全体员工的灵魂，树立企业的精神支柱。在制度文化层面上，古井人极力强化制度建设，先后制定了《生产工艺法规》、《产品质量法规》、《现场管理法规》等 15 种企业内部规章制度，以约束员工行为，维护企业经营活动的正常秩序。同时，古井人还坚持“以人为本”，讲求以情动人、以理服人、以德信人的“情、理、德”相结合的柔性管理，做到软硬结合，优化企业管理行为。在物质文化层面上，古井人在厂容、厂貌、产品构成和包装、装备特色、建筑风格、厂旗、厂服、厂标、纪念物、纪念性建筑等方面大作“文化”文章，创建了“花园式工厂”。“古井亭”、“古井”、“古槐”、“古井酒文化博物馆”向人们展示了千年酒文化的历史渊源。

### 三、“两场效应”的管理文化

古井的“两场效应”管理法，简单来说就是“抓市场、促现场、抓现场、保现场”。利用现场与市场之间的“促保”互动关系，下真功夫做实做细。古井人抓市场就是抓经营，把眼睛向外，开辟市场、培育市场、建设市场，不断提高产品市场占有率、覆盖率和品牌美誉度；抓现场，就是抓管理。古井人实行综合管理，质量、成本、设备、技术、人事、信息、纪律、工艺安全等系统运作，达到整体优化，形成了“一严、二细、三洁、四无、五不准、六统一”

的十四字现场管理标准。市场的深入发展，不断向企业管理提出新要求，两场彼此促进，周而复始，螺旋良性循环。

#### 讨论题：

- 1、一个企业无论创业还是立业都有自己的文化背景、文化风格。企业领导人应如何将其上升到理论高度，用以指导企业的全部经营活动？
- 2、古井企业文化的理论根基是什么？
- 3、古井人的“两场效应”管理模式，是具有古井文化特色的管理体系，它有哪些管理创新？

#### 评点：

古井人创造了一个亲密友善的文化环境。这与创造力的发挥息息相关，如今一个企业的成功越来越靠员工的创造力而不是机器的性能。企业所经营的不仅是产品，更是人类才能的结晶。古井人成功地将企业文化转化为企业竞争力是非常具有借鉴意义的。

## 第五篇 人力资源管理案例

### 案例 1 餐馆的困境

一家经营瑞士菜肴的餐馆开张有 7 个月了，生意一直很好。餐馆的老板是凯希，她出生在法国，多年来都在学习烹饪，终于学到了一套本领，她宣称自己可以是一名大厨师了。当凯希来到美国，她决定在达拉斯经营餐馆。凯希热爱达拉斯这个地方，并且感到达拉斯人会喜欢她的饮食及服务方式，凯希决定把重点放在饮食质量和服务态度上。

凯希按照欧洲的方式提供顾客以饮食和服务，一开始就大获成功。餐馆的职员穿着极为整洁，并且有一套严格的服务制度。凯希甚至教他们在服务顾客时，说法语。所有的酒是从欧洲进口的，而牛排是经过仔细挑选的德克萨斯牛排。凯希所标出的价格是很高的，但这并未有损她的生意，并且她还在继续涨价，她的销售也不断上涨。当有熟悉的顾客打电话给凯希，询问她在一次小型聚会上该用什么酒时，凯希会送几瓶好酒给这些顾客，并且是直接送到他们家里，还免费。凯希没有打广告，她也不必这么做。她的名声就她最好的广告。

最初，凯希亲自做所有的菜，但是，她后来再无法这么做了，她不得不训练和监督其他人来做菜。凯希想从法国雇用她的一些学烹饪的厨师朋友来帮她忙，还答应给高工资，有房子，但没有一个愿来。无论如何，凯希努力要求她的每个职员干到最好，提供最好的服务，做出最好的菜肴。有几个职员拒绝学做法国菜，凯希只好开除他们。

凯希不在乎开除人，因为她要求完美，无论饭菜，还是服务，在她看来都应完美无缺。但是，凯希手下有了很大的一批专职的职员，她担心这些人联合起来。有几个烹饪组的管理人员答应按她所要求的方式干，但随后，又改变了一些具体的东西，并未完全扫凯希所说的去做，凯希的另一具麻烦就是她的几个服务员，他们总是想和顾客套近乎。

凯希不准任何职员收小费，这既包括提供饮食的职员，又包括提供服务的服务员。职员的薪水是每小时 10 美元，顾客的账单没有小费，顾客不必付小费。有时，顾客要给服务员小费，但凯希会告诉他们，在这里不必付小费。服务员对此很有意见，他们已习惯收小费，而凯希的做法让他们不舒服。

凯希还有一个麻烦，就是她的职员的穿着问题。每一个烹饪的服务组的管理人员有责任检查这个组的每一个职员的穿着，要保证衣服绝对整洁，并且穿着要按规定，手套应是洁白的。每个管理人员手中都应有清洁布，以保证随时清洁衣服、鞋子和手套。凯希的这项措施还未完全实施，就听到了一些抱怨。

凯希也开始听到顾客的一些抱怨，比如饭是冷的；服务员加快了上菜和饮料（以及酒）的速度。并且还有人向她抱怨高调酒师不适宜把酒混在一起，有意想让一些人醉。凯希竭尽全力试图加强她所有职员的服务水平，但是他们并不与她合作。所有女职员的情况要好些，但凯希要求所有男职员也应达到她的要求。另一具困难来自于烹饪。其中有这样一件事，凯希亲自烹制的小蛋糕，上面还印上了“米拉格罗斯生日快乐”，但居然会被搞错了。由于这块蛋糕是凯希专门特制的，所以，对凯希来说很重要。但最后事情搞得一团糟，凯希为此大怒。显然是管理人员搞错了。但凯希难以理解的是，她那天并未指令其他人蛋糕，为什么还会搞错呢？！凯希不得不免收顾客的钱，并还向顾客了歉，最后，凯希只得把这记为亏损。

各种工作都堆在凯希身上，等她去处理，凯希知道这样下去是不行的，她必须作出一些改变。凯希决定应选择好的厨师，把烹饪的质量和服务提上来，凯希的一位朋友建议她可以实行利润分成的办法，但凯希断然拒绝了这一建议。最终，发生了这样一件事，管理人走到凯希身前，告诉凯希，他们将不会再忍受她的方式，他们不满她的尖叫和吼声，不满她对整洁的挑剔，也不满凯希所给的工资，特别不满不准收小费。他们还抱怨工作时间太长，如果凯希不改变这些，他们威胁说，他们将离开这里，凯希听了这些，怒火直冒，从未有职员敢以这种方式对她说话，但是，凯希忍住了怒火，她表现得很平静，并感谢他们的真诚，向她提出了他们的要求。凯希答应过几天答复他们。

凯希现在不得不严肃地处理她整个的职员问题，而现在，包括厨师在内，她总共有 245 名职员。

#### 讨论题：

- 1、你认为凯希为何一举成功？
- 2、凯希所面对的基本问题是什么？为什么她的管理人员和其他职员不按她所说的去做：你认为凯希要求职员学一点法语，对她来说是明智的吗？
- 3、你认为凯希需要更好地训练职员吗？她需要好一点的训练方案吗？你为凯希什么样的训练方案？
- 4、凯希处理小费的方法让人满意吗？凯希应有一些其他的约定吗？

5、在工资问题上，如果有可能，该作什么样的改变？

**评点：**

小企业的人力资源管理有时候显得更重要一些，因为小企业更多的是对人的管理，管理的质量直接影响企业的生存与否。凯希的失误在于没有一套严格的管理制度，缺乏可执行性。同时她没有充分考虑员工的要求，以致于矛盾激化，使她陷入不利的局面。

## **案例2 “大通曼哈顿”的智力投资**

坐落于纽约市中心的大通曼哈顿银行是一个培养和选拔职业商业银行员工的摇篮，它在人事管理和员工培训方面的一些做法值得我们重视。

大通曼哈顿银行重视培训、重视人才的主要表现形式是在对教育费用的重金投入上。因为这是一种投资，可以带来长期稳定的巨大收益。对这一点，几乎所有的美国商业银行都有共识，大通曼哈顿银行在此做得更加突出一些。他们平均每年对教育经费的支付就过5000万美元。而且，如果在银行工作期满半年以后，没有学位的可直接申请入学，由银行提供全部费用。重金的投入加快了人才培养的步伐，也间接地加速了大通曼哈顿银行内部素质的提高。

银行内部素质的明显提高，使得大通曼哈顿银行在资金的投入上更加增大。大通曼哈顿老总裁曾说过：企业的实力是一定要让人才队伍超前于事业发展，才能更快地适应国际金融市场并得以发展。

大通曼哈顿银行设置专门培训机构和专职人员，他们的人事管理部门下属的1-5年培训处都有足够的人员抓培训工作，大通曼哈顿银行的职员培训部门是由83年有经验的培训管理人员组成。他们的主要任务，一是为领导提供员工教育的有关信息。（如本年度培养的具体人员和对其培训的基本项目，及其培训的结果），他们尤为重视对学员心理素质的培训，每个学员都要在培训部门所设的各种各样的困境中，战胜并超越自我，最后才能真正占有一席之地；二是负责组织银行领导与员工之间的信息交流。培训部定期让员工与银行领导会面，把自己心理上的想法和愿望反馈给银行领导。这样直接地沟通了员工与领导之间的思想，并缩短了他们之间的距离，对日后工作的发展起了重要的作用；三是根据银行领导或董事会的要求，组织员工撰写个人年度培训计划；四是组织落实各种培训工作。如他们的职工教育技能培训可分月进行，趣味性的培训每周二次。这种培训机构完成了银行的各种培训计划。

认真执行年度培训计划是大通曼哈顿银行每年必做的一项工作，银行要求全体员工每年要搞一个自我培训计划，并做到切实可行。如某员工在自我培训计划中这样写道：1月-2月，对银行内部的基本环境和结构做一次调查；2月-3月，对自身不足之处和对银行的不满之处做一个系统的总结；3月-7月，主要对自己不足之处加以改善；7月-12月，对银行的不足之处提出更好的建议。大通曼哈顿银行的培训计划，是在员工提出的新一年培训计划基础上，由总行制定，再由员工选择，如微机、写作、银行新业务等；然后，交员工所在部门审核并



报上级部门；最后，由培训主管部门汇总、实施。

大通曼哈顿银行把培训与晋级、提升、奖励紧密结合。使用这种办法极大地调动了员工主动参加培训的积极性。大通曼哈顿银行搞了一具员工鉴定表，每人每年都要填写一次。其中是否参加培训是重要一栏，这栏的好坏关系到将来提资晋职的机会，在这方面大通曼哈顿银行的员工深有体会。

大通曼哈顿银行还把培训与奖惩结合起来。在银行规定表上有这么一条：“凡无正当理由且多次拒绝参加培训者，银行予以解雇”，以此来推动全体员工参加培训的积极性。

培训工作需领导身体力行，在大通曼哈顿银行，这对每位领导来说已经是极为普遍的事情。大通曼哈顿银行员工培训的成效与领导带头参加培训是分不开的。大通曼哈顿银行为了使高级主管了解新的信息，经常对他们进行快速培训；有时还要到有关大学专门培训。大通曼哈顿银行每年也要抽出一部分时间培训银行领导等各级官员，银行教育工作主管把培训工作的主攻方向放在银行领导上。

银行为使基层工作人员迅速掌握计算机知识及其操作技能，曾多次举办短期电脑培训班，为了使员工都能写出简明、准确、有用的报告及信件，银行还专门举办写作技能培训班，在写作技能培训班中，有些学员经过一段时间培训后，便能写出一篇文路清晰、语言准确和思想健康的好文章。这说明职工素质的提高使银行的形象也提高了一大步，这无疑是一种生动的广告技巧。

记得一个哲人说过，压力会使强者振奋，会使弱者消沉。大通曼哈顿银行的员工和领导无疑是属于前者。压力使银行的形象得到改变，赢得了储户的信任。压力也使他们的培训工作取得了突破。他们在干部教育上侧重经营能力的培训也是出于一种压力。

大通曼哈顿银行要求技术性较强的工作岗位人员要具备大专以上学历。为此，有些员工积极申请参加学历或学位培训。银行负责支付全部费用，学习人员的工资照发；但规定，只能业余时间学习。建立这种“资助自我开发”制度，企业自然增加了部分开支，但从长远看至少有两大好处：一是公司规模扩大时职工可以内部流动，尽快投入较大的工作空间；二是在公司进行技术调整时下岗职工可以增加谋职机会。银行要求职工加强道德修养，鼓励职工在离开银行后继续成为对社会有益的人，并把类似的培训看作是企业对社会的一种回馈，这些经验受到了有关组织的重视。

科技的更新，经济部门的不断调整，传统企业经营方式正在萎缩消失，而另一种新的银行经营方式在不断地滋生，这就加大了人才的流动。有条件的企业为社会分担一部分职工再就业的预先培训，这就是大通曼哈顿银行之所以受到美国政府重视的原因之一吧。

大通曼哈顿银行的分支机构遍布世界各地，员工有 8 万多人。去年，他们把在国外招来的新雇员调回国内进行 2 年岗前培训，并在会计、信贷等四个主要业务部实习半年，然后再派到其所在国家工作。这种做法受到银行领导的赏识，也受到这些新雇员的欢迎。一个企业

不能固步自封，必须学习他人和长处。吸收外国的新知识更为重要。所以，大通曼哈顿银行的本地员工工作期满 6 年者就可前往国外分支机构考察。大通曼哈顿银行的老总们非常相信“百闻不如一见”这句话，他们说：让员工在国外住上一段时间，获得宝贵经验，自然而然就产生了国际性构想。职工有这样的构想，对企业将大有裨益。除此之外，本部每年又选派业绩较好的七八个分支机构的老板，前往日本东京的三菱和住友银行实习两个月，这个制度也广受员工好评。

银行业务最初是在荷兰，但经过数百万年已逐渐从英国、美国、日本，普及到全世界。美国银行界的繁荣与进一步向使他们傲视全球，因此，大通曼哈顿银行决定以最快的方式培养国际性的从业人员。每隔一两年，银行便派几名员工去日本实习。虽然志愿前往日本实习的员工很多，但银行培训部决不会批准一人独行，必须夫妻同行。银行培训部的理由是夫妻同行，一起学日文，以后回国内夫妻经常以日语交谈，那么所学的就不会忘记，反之只有丈夫一人学会日语，回国后找不到交谈对象，一番心血便白费了。银行进一步的计划是在荷兰以及世界各地普遍进行实际交流，这样一来可派员工到世界各地趁机学习一下法语、德语、西班牙语，那么无论哪一国的顾客，都能享受到大通曼哈顿银行的宾至如归的服务。

趣味性数学是大通曼哈顿银行专家们自编的一种现代化新型高科技产物，他们把枯燥无味的数学用动物画面或讲故事、说笑话的形式编入计算机中，然后反馈到学员的记忆库中。学员可以随意用计算机联动系统提出问题，师生注意双向交流，使得学习气氛活跃，学员主动参加，较好地理解和掌握教学内容。

通常使学员培训处的专家们最头痛的事情，莫过于如何提高员工的学习积极性，而且在大通曼哈顿的银行培训处却认为这种事是很简单的。大通曼哈顿的银行培训专家们认为，只需让员工有使命感受自然会充满干劲。办法是平常教导学员，怎么做才能对企业对国家有所贡献。培训处的学员有了前进的方向和目标，就会竭尽全力工作，企业也不愁培养不出人才了。翻开世界历史便可知道，一项工作如果对社会大众没有什么帮助，往往很难获得成功。另一方面，大通曼哈顿银行的培训组织让员工渴望通过自己的学习、工作，表达他们贡献社会的心愿，使单纯的日后高薪收入而努力，更增加了一份责任感。

同时，银行如果发现所属员工做了好事，不管事情大小，一定要表扬。大家都听过赏罚分明这句话，不过要确实做到，并不简单。银行要求自己非做到不可，大通曼哈顿银行从不会吝啬对员工的鼓励。银行老总认为在众人面前表扬，让对方产生成就感与价值感。表扬不一定要采取发给奖金的方式，例如除了表扬之外，再招待职工到国外旅行，从效果上看，仍然很划算。一般人往往以金钱来衡量一切事物，其实金钱绝非万能，适当的赞扬反而有提高士气的效果。

在大通曼哈顿一系列的计划中，其实主要的是使录用、培训、选拔、管理实现了一体化，统一由人力资源开发部门负责。美国是一个金钱资本主义国家，而在这样的资本主义国家里，

大通曼哈顿银行久盛不衰，其主要原因就是最基层抓起，从员工的培训、选拔上抓起。

### 讨论题：

1、大通曼哈顿银行在人事管理方面做出了哪些努力？他们之所以这样做，其坚持的指导原则是什么呢？

2、“企业的实力是一定要让人才队伍超前于事业发展，才能更快地适应国际金融市场并得以发展”这句话是大通曼哈顿银行的老总说过的也就是大通曼哈顿银行重视人才的体现，你是怎样理解这句话的？

3、大通曼哈顿银行的员工培训对当今各大企业的人事管理部门有什么现实意义？

### 评点：

现代的企业管理很大程度上是对人的管理——人本管理。在知识经济时代，科学技术日新月异飞速发展，一个企业要使自己的员工不断地适应新形势的发展要求，必须十分重视对企业员工的培训和人力资源的开发，这是关系到企业生存和发展的一项根本性的战略任务。

大通曼哈顿银行在长期的发展中形成自己完善的员工培训体系，使员工在工作中不断汲取新的营养，去面对更为错综复杂的局面，效果很显著。这正应了一句古诗“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。

## 案例 3 麦当劳经理的成长

麦当劳餐馆 1979 年打入法国，在斯大林特拉斯促进开设了第一家餐馆。短短的 12 年之后，它就扩大成遍及 30 多个城市的由 100 家餐馆组成的庞大体系。如此的发展速度和规模，必然需要一个相当成熟的中级管理阶层。在麦当劳，这个阶层主要是由年轻人组成的。下面就是麦当劳如何把一个精通毕业生培养成为成熟的管理者的进程。

人才的多样化是麦当劳普通员工的一大特点，这也是刚晋升为该公司人事部主任的年轻的艾蒂安·雷蒙的招聘工作中的指导思想之一。正因为此，麦当劳不同于其他公司。真正毕业于饮食服务学校的只占员工的 30%，而 40%的员工来自商业学校，其余的则由大学生、工程师、农学家和中学毕业后进修 2-5 年的人组成。

同时，麦当劳公司拥有一支庞大的年轻人才后备军。由 3500 名大学生组成，他们在校上课的同时定期利用部分时间到餐馆打工。这些后备人才将有 50%的机会成为公司明天的高级管理人员。他们将可以根据麦当劳公司安排的培训计划担任各种职务，并有可能同已开始在公司工作的有文凭的年轻人一起担任餐馆经理。

多样化的人才组合与庞大的后备力量使人才的培养和提升有极大的选择性，他们一起成为麦当劳管理阶层的稳固基石，不断将新鲜血液注入到公司中去。

在麦当劳里取得成功的人，都有一个共同的特点：即从零开始，脚踏实地。炸土豆条，做汉堡包，是在公司走向成功的必经之路。当然，这对于那些年轻的、取得了各式文凭、跨

躇满志想要大展宏图的人来说，往往是不能接受的。

但是，他们必须懂得，脚踏实地从头做起才是在这一行业中成功的必要条件。如果你没有经历过各个阶段的尝试，没有在各个工作岗位上亲自实践过，那么你又如何以管理者的身份对他们进行监督和指导呢？在这里，从收款到炸土豆条直至制作程式冰淇淋，每个岗位上都会造就出未来的餐馆经理。

艾蒂安·雷蒙强调：“人们要求我们的合作者做许多事情，但人们也可开开玩笑，气氛是和谐友好的。那些在公司干了6个月以上的人后来都有成了麦当劳公司的忠诚雇员。”

最艰难的时期是初入公司时期。饮食业是艰苦的，在最初的6个月中，人员流动率最高，离去的人中，有80%的人根本不了解这一行业。应该知道：要听从吩咐，不要计较工作时间。

能坚持下来的关键在于协调好家庭生活与餐馆工作的时间。那些更善于分配和利用时间的人，那些对工作投入最多的人是胜利者。

而且，他们的牺牲是有价值的，他们中那些有责任感的、有文凭的、独立自主的年轻人，在25岁以前，就可能得到许多企业不可能得到的好机会：真正成为一个中小型企业的管理者。

“不想当将军的士兵不是好士兵”。同样的，艾蒂安·雷蒙以这样的一种态度对待公开应聘的每个人，他说：“法国麦当劳公司董事长的位子等着人们去争取……”。实际上，公司高级管理职务还都由在法国的美国人担任，不过，在他们的背后，一些法国人已崭露头角。

麦当劳公司力求向每位合伙者反复灌输的基本技能是对餐馆的管理。艾蒂安·雷蒙说：“平均在25岁左右，一名青年就可以成为一家真正的中小型企业的领导人，管理100来人。我们在教会他们当老板……”

这在中国来说简直是天方夜谭，他们又是如何做到的呢？

原来，法国麦当劳公司实行一种快速晋升的制度：一个刚参加工作的出色的年轻人，可以在18个月内当上餐馆经理，可以在24个月内当上监督管理员。

而且，晋升对每个人是公平合理的，既不作特殊规定，也不设典型的职业模式。每个人主宰自己的命运，适应快、能力强的人能迅速掌握各个阶段的技术，从而更快地等到晋升。

这个制度可以避免有人滥竽充数。每个级别的经常性培训，只有有关人员获得一定数量的必要知识，才能顺利通过阶段考试。公平的竞争和优越的机会吸引着大量有文凭的年轻人到此，实现自己的理想。

首先，一个有文凭的年轻人要当4-6个月的实习助理。在此期间，他们以一个普通班组成员的身份投入到公司各个基层工作岗位，如炸土豆条、收款、烤牛排等。在这些一线工作岗位上，实习助理应当学会保持清洁和最佳服务的方法。并依靠他们最直接的实践来积累实现良好管理的经验，为日后的管理实践作准备。

第二个工作岗位则更带有实际负责的性质：二级助理。这时，他们在每天规定的一段时间内负责餐馆工作，与实习助理不同的是，他们要承担一部分管理工作，如订货、计划、排

班、统计……他们要在一个小范围内展示他们的管理才能，并在日常实践中摸索经验，协调好他们的小天地。

在进入麦当劳 8-14 个月后，有文凭的年轻人将成为一级助理，即经理的左膀右臂。与此同时，他们肩负了更多更重的责任，每个人都要在餐馆中独当一面。他们的管理才能日趋完善。这样，离他们的梦想——晋升为经理，已经不远了。有些人在首次炸土豆条之后不到 18 个月就将达到最后阶段。

但是，在达到这梦寐以求的阶段前，他们还需要遗址一个为期 15 天的小阶段。与前面各阶段不同的是，这个阶段本身也是他们盼望已久的：他们可以去芝加哥汉堡大学进修 15 天。

这是一所名副其实的大学，既教授管理一家餐馆所必需的各方面的理论知识，又传授有关的实践经验。麦当劳公司的所有工作人员每年至少可以去一次美国。

应该承认的是，这个制度不仅有助于工作人员管理水平的提高，而且成为麦当劳集团在法国乃至全世界范围极富魅力的主要因素之一，吸引了大量有才华的年轻人的加盟。

当然，一个有才华的年轻人升至餐馆经理后，麦当劳公司依然为其提供了广阔的发展空间。经过一段时间的努力，他们将晋升为监督管理员，负责三四家餐馆的工作。

3 年后，监督管理员将升为地区顾问。届时，他将成为总公司派驻其下属的代表，用艾蒂安·雷蒙的话说，成为“麦当劳公司的外交官”。

作为公司 下属十余家餐馆的顾问，他们责任重大。他将是公司标准的捍卫者，而一个从炸土豆条做起，经历了各个岗位和阶段的地区顾问，对各方面的管理标准游刃有余。他将是公司哲学的保证人，一个由麦当劳特有的公司哲学创造的高级管理人员，其本人正是麦当劳哲学的保证。

作为“麦当劳公司的外交官”，他的主要职责是往返于麦当劳公司与各下属企业，沟通建议之类的重要使命，成为总公司在这一地区的全权代表。

当然，成绩优异的地区顾问依然会得到晋升，终有一天会实现艾蒂安·雷蒙所说的——法国麦当劳公司董事长的位子坐着的是一个法国的年轻人。

“君子爱财，取之有道”。法国麦当劳公司雇员的取财之道貌岸然是别具特色的。他们的个人收入水平变动频繁，正如他们实行的快速晋升的制度，每次工作岗位的调整必然导致工资收入的变化。准确估计一个雇员的年薪是很困难的，因为一名雇员的工资级别只在几个月内是有效的，以后将会很快提高。

一个刚取得文凭的年轻人，在选择工作时往往将不同企业的招聘工资加以比较，而麦当劳公司的工资调整制度则有着令人怦然心动的魅力，因为在参加工作仅仅 4 个月之后，他们的工资就会提高。

工资收入变动的程序是这样的。人们一进入法国麦当劳公司就开始每年领取 11 万能至 13 万法郎的工资，根据每个人的文凭不同，略有差别（这就是根据头 4 个月的工资标准计算

的)。尔后,人们从第5个月开始就每年领取13万至15万法郎的工资(仍根据原有的文凭不同而定)。

两年后,要是一名麦当劳公司的工作人员顺利地当上了经理,那么每年就可以挣到18万法郎。如果后来他又顺利地升任监督管理员,那么他的年薪将达到25万法郎。

当然,除了年薪的增长外,他还能得到各方面的实物好处。比如,根据职务不同提供的专用车。而且,对于麦当劳公司基层至高层的每位雇员来说,还可以白天在公司免费就餐。

最后,麦当劳公司与众不同的重要特点是,如果人们没有预先培养自己的接替者,那么他们在公司里的升迁将不被考虑。麦当劳公司的一项重要规则强调,如果事先未培养出自己的接班人,那么无论谁都不能提级晋升。

这就犹如齿轮的转动,每个人都得保证培养他的继承人并为之尽力,因为这关系到他的声誉和前途。这是一项真正实用的原则,可以想象,麦当劳公司因此而成为一个发现培养人才的大课堂。在这里,缺少的绝不会是人才。

#### 讨论题:

1、麦当劳公司执行的是怎样的一套人事管理制度?是以什么为指导原则的?

2、“要听众吩咐,不要计较工作时间”你认为这种管理制度是否符合当今社会的劳动管理?是不是与世界通行的五天工作日有冲突?

3、结合本例的一些内容,联系现实企业中一些人员管理的现象,仔细分析:“不想当将军的士兵不是好士兵”这句话在当今竞争激烈的社会中有何意义?

#### 评点:

研究表明:成功和有效的员工培训和培养计划,不仅提高了企业员工素质,而且满足了员工自我实现的需要,增加了企业凝聚力。不论是多么优秀的员工,企业都负有进行培训和培养的任务。培训和培养不仅仅局限在新员工的岗前培训,主要的重点应当是企业员工的岗位再培训。这不仅能提高员工完成本职工作的技能和知识,通过对员工其他技能的培训,是对员工潜能的进一步开拓。

综上所述,麦当劳公司在法国的成功,同样也是他们人事制度的成功,企业文化的成功。它们不仅仅为麦当劳公司带来了巨大的经济效益,带来了公司规模的高速发展,更重要的是,它们为全世界的企业创造了一种新的模式,为全社会培养了一批批真正的管理者。

麦当劳公司较好地完成了这一点,从而取得了巨大的经济效益,无疑值得国内企业借鉴。

### 案例4 通用电气的“情感管理”

现代企业管理已进入到一个以人为本的管理新时代,其重要内容不再是板着面孔式的条条框框的限制,而是一门融进了管理者对职工、对事业献身精神的独特的艺术。

面对面管理,是以走动管理为主的直接亲近职工的一种开放式的有效管理,它洋溢着浓

厚的人情味。其内容外延广阔，内涵丰富，富于应变性、创造性，以因人因地因时制宜取胜。实践证明，高技术企业竞争激烈，风险大，更需要这种“高感情”管理。它是医治企业官僚主义顽症的“良药”，也是减少内耗、理顺人际关系的“润滑剂”。通用电气公司前总裁斯通就努力培养全体职工的“大家庭感情”的企业文化，公司领导和职工都要对该企业特有的文化身体力行，爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况，对于职工的来信来访能负责地妥善处理。

公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司像一个和睦、奋进的“大家庭”，从上到下直呼其名，无尊卑之分，互相尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽、亲切。

1990年2月，通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了30美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力，于是他便给总裁斯通写信，“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后，他们补发了伯涅特的工资，事情似乎可以结束了，但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉；第二是在这件事情的推动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小轰动。

事情虽小，却能反映出通用公司的“大家庭观念”，反映了员工与公司之间的充分信任。

人际关系上常常也有“马太效应”的影子。常人总是密者密上加亲，疏者疏而愈远。美国通用电气公司总裁斯通却主张“人际关系应保持适度的距离”。现实生活中，国与国、人与人之间的关系演变例子一再证明“适度距离”理论不无道理。

斯通对“适度距离”身体力行，率先示范，密者疏之，疏者密之。斯能自知与公司高层管理人员工作上接触较多，在工余时间就有意拉大距离，从不邀公司同僚到家作客，也从不接受客邀。相反，对普通工人、出纳员和推销员，他有意亲近，微笑问候，甚至偶而“家访”。

1980年1月，在美国旧金山一家医院里的一间隔离病房外面，一位身体三角朗、步履生风、声若洪钟的老人，正在与护士死磨硬缠地要探望一名因病疾住院治疗的女士。但是，护士却严守规章制度毫不退让。

这位真是“有眼不识泰山”，她怎么也不会想到，这位衣着朴素的老者，竟是通用电气公司总裁，一位曾被公认为世界电气业权威杂志——美国《电信》月刊选为“世界最佳经营家”的世界企业巨子斯通先生。护士也根本无从知晓，斯通探望的女士，并非他的家人，而是加利福尼亚州销售员的妻子。

哈桑后来知道了这件事，感激不已，每天工作达16小时，为的是以此报答斯通的关怀，加州的销售业绩一度在全美各地区评比中名列前茅。正是这种适度距离的管理，使得通用电

气公司事业蒸蒸日上。

通用电气公司像美国其他一些公司一样，从经理到基层领导人员，已有不少采用“静默深思”法使紧张心理宁静下来，消除神经紧张所造成的不安。经常“静默深思”的人说，自从坚持定时深思默想后，工作效率提高了，不容易激动，能较好地对付外界压力了。

而以前通用公司也普遍采用节食和体育锻炼计划来消除工作人员的情绪病，虽长期执行，但见效甚微。许多人因紧张心理造成的血压升高、压抑感很重和易怒等现象并未减轻。

哈佛大学心理和体育治疗研究所推广深思默想之后，通用公司便向雇员推荐此法，公司聘请了默思辅导员指导雇员苦练这种默思法，包括瑜珈、冥想、端坐不动等。雇员们瓜，他们已初步收到效果。

公司在推行此法后，使公司精神病治疗费用减少 27%；各分公司经理用此法后工作效率大为提高，为此该分公司已安排 12 名一天工作 12-14 小时的经理人员参加静默活动，工作热情普遍高涨，精神也格外饱满。

企业中的人事管理要比政府、学校等其他职能管理棘手得多，因为企业人事管理的对象、性别、年龄、学历、工种、品性等方面存有更大差异。

通用公司在人事管理上近几年采取重大改革，改变了以往的人事调配的做法（由企业单方面评价职工的表现、水平和能力，然后指定其工种岗位）。现在，反其道而行之，开创了由职工自行判断自己的品格和能力，提出选择自己希望工作的场所，尽其可能由他自己决定工作前途的“民主化”人事管理，称为“建言报告”，引起管理界的瞩目。

专家们认为，“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理，比传统的人事管理更能收集到职工的容易被埋没的意见和建议，更能发掘人才和对口用人，从而对公司发展和个人前途更加有利。

此外，通用公司还别出心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”，从 1983 年起每周星期三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9 点上班，先听取各部门主管汇报，对全厂营运有了全盘了解后，即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见都详细记载在《工作日记》上。

各部门、车间的主管得依据其意见，随时改进自己的工作，并在干部会上提出改进后的成果报告，需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时，“一日厂长”可申诉自己的意见供其参考。

这项管理制度实行以来，成效显著。第一年施行后，节约生产成本就达 200 万美元，并交节约额的提成部分作为员工们的奖金，全厂上下皆大欢喜。

通用电气公司的日本公司——左光兴产公司还实行一种特殊的“无章管理”，也是感情化管理，最大限度地减少公司内部人际间的紧张关系，增强员工之间的信任，上下级之间的信任及员工对企业的信任。该公司近几年实行“无章管理”以后，年销售额在通用电气的所有



海外公司中独占鳌头。

**讨论题：**

1、通用电气公司在企业人事管理上采取什么政策？

2、每个企业都有自己的人员管理制度，通用电气公司为什么会采用那些似乎与生产毫无瓜葛的制度？

3、通用电气公司的管理制度是依什么为原则？对于现代企业有何指导意义？

**评点：**

作为一具企业管理者，应在搞好与员工的关系的基础上来实施其管理。

通用电气公司的高层就是认真地贯彻了这一原则。他们创造出一种温馨的环境，使人们受到正确地对待，从而使员工尽最大的努力去工作。当然，处人技巧并不是用来操纵和控制他人的诡计和阴谋，它是控制你如何去影响他人。当控制好自己对他人的影响力，你就会更有成果、更有效率，同周围的人更加融洽。

难以想像，一个人在冷冰冰、毫无生气的工作环境中会有积极的工作乐趣。

### **案例 5 思丹雷电气公司的日式管理**

日本思丹雷电气公司是半个多世纪以来一直同日本经济同命运的老企业，是一家生产汽车灯具、仪表和电子产品的综合性工业企业。现有职工 3000 多人，资产 91.56 亿日元，拥有 6 家制作所和工厂、4 家国外工厂以及 3 个研究所、4 个销售分公司和遍布全国的 17 个营业所，它是日本最大的汽车灯具企业。

思丹雷电气公司从 1920 年由北野隆春创办以来，经过孜孜不倦的倡导和培养，已形成了企业自己的管理哲学和文化，并充分体现出日本式管理的本质特征。

在企业创业人刚迈第一步的时候，就怀着“成为日本第一”的雄心壮志。思丹雷公司没有像日本企业通常那样，以企业创业人的姓为公司命名。“思丹雷”是发现非洲大陆并给非洲带来文明的探险家亨利·思丹雷的名字。其意图就是思丹雷公司要发扬探险家亨利·思丹雷勇于探索的精神，以自己的灯具为人类带来文明之光。

为此，公司提出“用户第一，供户第一，职工第一，股东第一”的总方针，积极而正确地处理好企业内外部的各种经济关系和社会关系。公司还十分重视公共关系。利用每年举行规模盛大的招待会、新年会、迎春会等来增进感情和协调关系。

同时，公司把企业的宏伟目标进一步明确化，即“我们要集中适中和力量，树立勇气，使我们公司成为可信赖的企业、充满活力的企业、燃烧着热情的企业和对世界有贡献的企业。”为此，公司最近又提出了叫做“V：10 将来构想”的奋斗目标，即 10 年后，思丹雷公司要成为“世界优秀企业”，并实现 4 个 10% 的目标，即总资本利润率、销售率、销售营业利润率、销售额税前利润率各自都在 10% 以上。

尽管这些指标在日元升值的环境下是不易达到的，但公司总是不断地提出新的指标，以号召企业全体职工为之奋斗。

“人和”哲学是从该公司创立伊始所逐渐形成的优良传统。公司创始人北野隆春曾这样解释其“人和”的思想：“人世间不论干什么，一个人的力量都是弱小的，‘人’这个字是用二撇，像两根棍儿一样互相支撑着，这是教育人们要相互扶持、和睦相处。日本家人的团聚或同朋友熟人合作共事，皆是如此。”

北野隆春在担任企业领导人的几十年间，就是身体力行地贯彻这一精神。广泛罗列、团结各类人才，并在公司全力倡导和灌输他的思想，使他的接班人，现任董事长继承这一传统，保持宽容大度的风格和品德。

由于公司领导竭力灌输“人和”的管理哲学，反映到劳资关系上，则是宣扬劳资一致、命运共同的思想。公司还以提高工资、增加福利、改善伙食和开展文体活动等措施培养职工热爱公司的集体意识以缓和劳资矛盾。但劳资借助于工会的力量。

该公司工会信奉的是一种“火车铁轨”理论，即工会同公司领导的关系犹如铁路的两根铁轨。两根铁轨共同载着火车，工会和公司领导共同载着企业。工会和公司之间既不能太远，也不能太近，否则都会导致企业这列火车“脱轨”，甚至“翻车”。

因而工会实际上就成为劳资矛盾的协调者，在劳资之间起“缓冲器”和“调节阀”的作用。公司工会会员只限于课长以下的职工，工会干部一般是班组长和系长，工会会员约占职工总数的60%左右，工会的工作主要是代表工人同公司交涉工资、资金及福利等方面的要求。

因每年4月1日是日本财政年度的开始，工资调整也在每年的4月份，所以每年4月之前，企业工会就组织所谓的“春斗”，就当年提高工资的幅度同公司进行交涉。思丹雷公司工会1988年奋斗的结果使公司职工工资增加4.92%，高于全国的平均增长率4.5%，职工退休年龄由55岁处长到60岁，劳动条件也有改善。当然，上述改善的前提是公司当年的生产形势很好。工会干部在任职期满后，普遍都被提拔重用，这也足以说明工会同公司有着协调的关系。

该公司组织职工开展很多全员参与的管理活动，如全面质量管理、无缺点活动等等，而其中长盛不衰的全员参与活动则是“改善提案”活动。这项活动在公司领导重视下，一直开展得很红为火。

1988年全公司收到了72205项提案，平均每名职工提案达36.6项，比1985年增加了三倍多，而且这些提案的采用率高达90.4%。由此看出，职工的绝大多数合理化建议都有发挥了效益。对于提案活动搞得好的部门和个人，公司除了给予物质奖励外，还将其名单张榜颂进行表彰。此项活动何以能长盛不衰，公司劳务科长国分先生向笔者作了如下介绍：

道德是公司领导高度重视。公司董事长北野隆兴十分强调“人”的重要性，重视发挥每个职工的聪明才智。他有一句被称为“思丹雷（公司）马赛克”的名言：“一个人的才能和个

性千差万别，一旦把各人的特征活用起来，就能建成绚丽多彩的马赛克镶嵌图，全体职工为了思丹雷的马赛克共同努力奋斗吧。”

其次是公司采取一系列措施使提案活动制度化和经常化。从公司总部到生产现场，建立多层次的提案管理组织系统，公司各级都有提案审查委员会和提案推进会，由各级行政负责人挂帅。提案活动的内容主要分为生产率提高、不良品减少、物流改善、库存降低、经费节减、企业改善等等。提案活动按照领导发动、收集、处理、奖励、总结的程序进行。公司采用标准的提案书来制订处理提案。

提案活动长盛不衰的第三个保证就是要使职工对参与提案始终保持发自内心的强烈愿望和主动精神。要教育职工不安于现状，始终树立积极发现新问题的意识，把参与提案提到为公司作贡献的高度来推崇和评价。一位名叫茂木铃的晒图女士说，她的一些提案绝大部分都是围绕她的复印图纸工作提出的，有的是她个人的提案，有的是她同别人合作的小组提案。提案的内容可谓丰富多样，煞费苦心。

有人问她为什么能不断地提出那么多提案时，她笑笑说：“我一年到头天天复印图纸，当然我对这项工作最熟悉，也最了解存在的问题。我每天都在问自己：这件事我能不能干得更好些、更快些、更省些？一发现问题，就想解决办法，于是一个个新的提案就产生了。关上提案，受领导表扬、同事尊重，感到很光荣、很自豪呢。”

#### 讨论题：

1、思丹雷企业管理是怎能样的一套制度？仔细分析其具体管理方案并指出他们的管理指导思想是什么？

2、从思丹雷企业的文化上看，你将得到什么启示？

3、“一个人的才能和个性千差万别，一旦把各人的特征活用起来，就能建成绚丽从彩的马赛克镶嵌图，全体职工为了思丹雷的马赛马克共同努力奋斗吧。”仔细体会这段话隐含的意义是什么？你是怎样理解的？

#### 评点：

思丹雷公司的“人和”理念和“铁轨”理论是使公司得以成功发展的两大保障。职工在这样的人力资源管理体制下，积极地提出合理化建议，参与公司的经营管理。使公司的经营更上一层楼，看来，良好的全员参与管理制度也是企业发展壮大的原动力之一。

## 第六篇 组织行为理论案例

### 案例 一个成功企业家的难题

#### 一、开场白

1983年，在江南某省的一个小镇上，因投机倒把屡受批斗已出走十几年的刘月突然回到了小镇上。此时，投机倒把已不那么令人心悸，乡镇企业已开始萌芽。第二天，镇上传出

一条爆炸性新闻：镇长带着几个干部拎着礼品去了刘月家。这比当年镇长带着派出所干警去刘月家搜捕更令人兴奋。人们议论着，猜测着，预感到有什么重大事件将会在小镇上发生。果然，一个月后，镇政府以原粉丝厂的旧厂房、设备折合资金 1.75 万元，刘月自行筹资 13.5 万元兴办的第一家乡镇工业企业——伟业铜带厂正式诞生。

15 年后的今天，该厂已发展成为一个拥有 16 亿资产，下属 9 家境内独资或控股子公司、4 家境外独资公司的大型综合性铜冶炼加工的企业集团——伟业集团公司。铜加工属于资金密集与技术密集型行业，由于行业进入壁垒高，乡镇企业一般不敢问津。长期以来，国有企业在此行业拥有绝对垄断地位。整个行业主要由三家大型国企控制。规模最大、实力最强的是中原铈加工厂，它是国家一五期间 156 项重点建设项目之一，以下依次是上海铜材厂和西北铜加工厂。从 80 年代中期开始，依托机制上的优势，铜加工行业上演了乡镇企业大败国有大型铜加工企业的“灵猴斗大象”的精彩一幕。90 年代以后，大型国有铜加工企业已经日趋衰落，困难重重，几乎全面亏损。而乡镇、合资企业则成为行业龙头，一派兴旺。由于资金困难，无法进行必需的技术发行与设备更新，国企在技术、设备上的许多优势也几乎更新换代殆尽，优秀人才更是大量流失，已沦落成为过去意义上的“乡镇企业”。

伟业集团最近刚投资 2 亿元交中原铜加工厂的一条板带连铸连轧生产线购入。由于缺乏配套设备和流动资金的投入该生产线一直闲置，日损失数以万计，企业不得不忍痛割爱。伟业集团则在生产线购入后三个月内就生产出第一批优质铍表铜带，亲直接出口美国，效益十分可观。企业经营状况良好，前景一片光明，公司正在实施低成本扩张战略，已成功地兼并了几家关联企业，按计划将在 5 年内成为中国铜业的霸主。为此，年届不惑之年刘董充满信心（刘月任伟业集团公司的董事长，人们习惯于亲切地称呼刘董事长为“刘董”）。然而，深谋远虑的刘董并非盲目乐观之人。他隐约感到公司似乎已处在某种生死攸关的嬗变阶段，许多问题操作起来都已不如以前那么得心应手，第六感觉告诉他，潜在的危机越来越大。经过几天的冥思苦想之后，他请来了新近才担任公司高级人事顾问的杨教授。

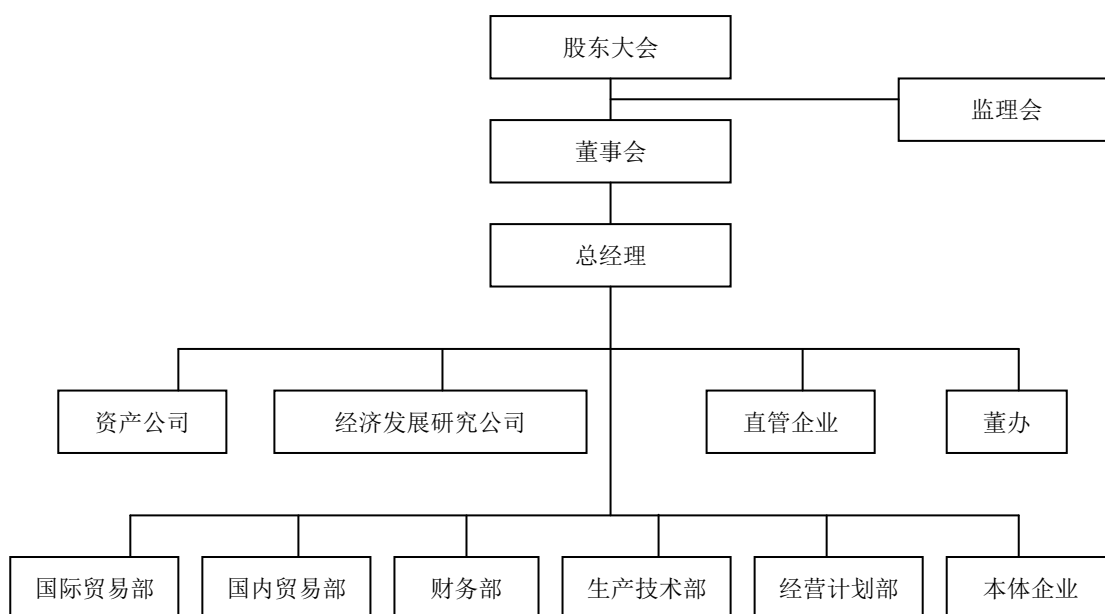
此时杨教授正坐在一间非常简陋的办公室里。如果不是门口挂着的牌子上赫然写着的“刘董办公室”的字样，杨教授一定会以为是走进了一间乡村中学教师的办公室：一张书桌，一张椅子，外加一张单人床。办公室有一扇门直通隔壁会议室，公司全体高层管理干部正在开会，门未关紧，本地方言的争论声伴着一股呛人的烟味一阵阵传来，刘董的声音总是最洪亮的。

“真不可思议，这就是一个拥有 16 亿资产的大型企业集团的高层会议室，这屋子里的决策者们竟然没有一个受过正规的高等教育。”尽管杨教授是长年泡在企业为企业提供服务提供种类咨询服务的实务型管理专家，也不得不惊叹于家乡这一知名企业迅速崛起的奇迹。凭经验，他感觉到此行的担子不轻，也预感到面临的可能是中国当代企业所遇到的典型难题。他不由得涌起一种莫明其妙的激动与兴奋……

## 二、企业管理概况

伟业集团是先有一个核心企业，再由“核”扩散发展起来的，产权纽带紧密，实际上属于一种典型的母子控股公司模式。集团公司对下属子公司的经营战略、重大投资决策和人事任免均有绝对控制权。刘月先生既是集团公司董事长兼总经理，又是二级控股（独资）公司的董事长、法人代表。集团公司总部管理班子十分精干，总共不到 80 人。新老三会在职能上实际是交叉互兼的：党委会、工会与职代会的主要领导是监事会的主要成员。集团董事会是最高权力的决策机构，由集团正副总和二级公司总经理组成的理事会实质上是协商和执行机构，无决策权。这是一种较典型的中小型企业集团的管理模式。

在职能部门设置方面，董事会实际上只有董事会办公室是实体，其职能并未与董事会相吻合。理事会的一办四部是最近才设立的，职能也未明确界定。从人员配置上看，各部部长都是由对应的主管副总兼任，形式上是直线——职能模式，实质上是职能式组织模式，即职能部门除了能实际协助所在层级的领导人工作外，还有权在自己的职能范围内向下层人员下达指令。这种模式运行起来可能会不利于集中统一指挥，各副总之间协调工作量大，主要负责人易陷入事务之中，不利于责任制的建立和健全。公司组织机构变动频繁，高层管理人员的职位更迭更是像走马灯似的，许多高层经理都弄不清公司现在的组织结构，杨教授三易其稿才确定了如下的集团公司最新组织图。



## 三、面临的困惑

从刘董自身的角度，他请来杨教授，主要是为了解决以下三大难题。

一是集权分权问题。刘董觉得自己太累了，每天签审公司上下报账的财务票据就要花 2 个小时，公司其他大小事情几乎都要他拍板，总有做不完的事。他平均每天只睡 3 个小时，最近就有两次晕倒在办公室，再这样干下去肯定不行。

当杨教授听说公司采购员差旅费报销也要刘董亲自签字时，不禁惊讶地问：其他副总和

部门负责人怎么不分忧？不分权怎么能经营这种大型企业？刘董第三地解释道：我也懂得要分权，而且曾坚决奉行“用人不疑”的原则，可是教训太大了。1995年放权，贸易公司经理用假提单卷走了980万元人民币，至今没有下落。我只得集权，工作不到两年，实在不行，只好再度放权，没想到这次是总经理携款1500万元跑到国外去了，他还是我们亲戚，公司的创业元老。我只好再次集权，如今是董事长总经理一肩挑，每天上午8:00-10:00就成了审批资金报告的专门时间。这知道这不是长久之计，但现在实在不知道该相信谁了。该怎么办，到底人家外国人是怎么分权的，请专家们帮助筹划。

二是决策风险问题。公司越做越大，大小决策都集中在刘董身上。“我总是胆战心惊的”，刘董恳切地说，“过去我拍板下去，涉及的资金少的只有几十元，多的也就几万、几十万元，现在任何决策动辄就是几千万上亿元，弄不好就是全军覆没。我心里没底，但也得硬着头皮拍板，怎么会不紧张惧怕呢？我表面故作轻松，其实心理压力太大了。这不，才四十岁，头发几乎全白了。”

三是控制问题。在深入的交谈中，刘董向杨教授剖白了心迹：外面的人总以为我在公司里是绝对权威，甚至耀武扬威、随心所欲。其实我觉得要控制这家公司是越来越困难了。过去，我回报。近年来，尤其是1995年有关部门界定我个人在公司中的产权占90%、镇政府只占10%后，员工们的心理似乎在悄悄地变化，过去最亲密的战友都和我疏远了，工作表面上很努力，实际上大多是在应付我。我给他们的工资一加再加，现在高层经理年薪已达10-15万元，还每人配备了专车、司机和秘书，但他们就是怪怪的，提不起劲。现在公款消费和大手大脚浪费的现象也开始在公司蔓延，原有民营企业的优势正在逐步消失，两起携款外逃事件似乎是必然的，而且以后也还可能发生类似的事情。我感觉到我的公司在全面地腐化堕落。更糟的是，我控制不了局面，在这个庞大的公司面前竟显得那么虚弱和无能为力。我对前景感到害怕……。

#### 讨论题：

- 1、你认为刘董应如何进行分权？请你帮助公司设计出科学的决策制度。
- 2、你将如何设计伟业集团新的管理模式？
- 3、你将如何制订企业经营理念，怎样才能切实实施？
- 4、如果你是咨询专家，你将如何帮助企业有效地解决三大难题？

#### 评点：

伟业集团在经营管理上遇到的问题几乎是现在民营企业普遍存在的问题。而其中的组织结构问题最为严重。其解决成功与否直接关系到企业的可持续发展。换句话讲，就是伟业公司当初的中小型企业管理模式不适应扩大了伟业集团，其主要表现在以下3个方面：

- 1、各部门职能范围不清，职权没有较好的界定。
- 2、管理层普遍文化素质低，管理人员的思想观念陈旧。

3、主要决策人过于集权，难以从繁琐的一般性事务中解脱出来。

一般企业在员工人数较少时，管理制度显得并不那么重要。可是企业规模扩大后，就必须有一套完整的管理制度，以规划企业的组织系统。各部门的职责、奖惩升迁、每个人的工作说明等，都要有明确规定，从而使全体员工分工合作，发挥最大潜能，以促使企业不断发展。

## 全国迷你型MBA职业经理双证班

**认证系列：**职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

**颁发双证：**通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

**学习期限：**3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88723232    88342620    **邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**学校网站：**[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)