

现代企业管理学

案例教材

企业生产经理人全面自修教材

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、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、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：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、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：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

MBA 经理教材**免费下载** 网址：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《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《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《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《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《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《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《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《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
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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教育培训专家、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--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

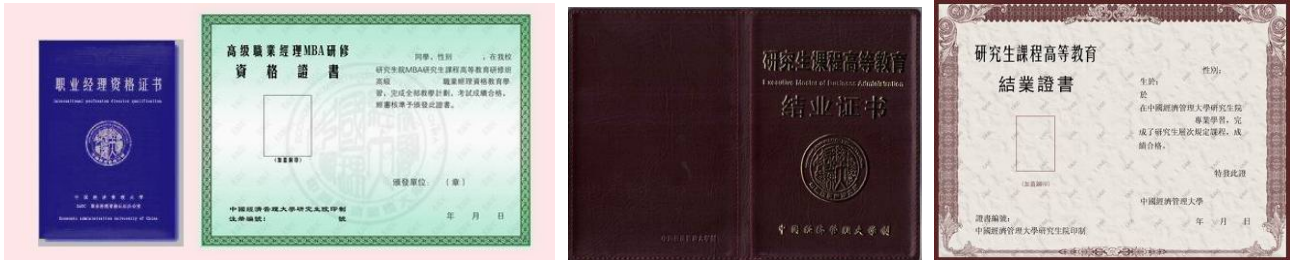
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

案例 1：罗斯的成功

从知名度讲，尤伯罗斯也许超过了当时美国总统里根，作为 1984 年洛杉矶奥运会组委会的主任，他成功地组织并领导了那次国际体育盛会。他首次使这项给主办国造成巨大经济负担的活动产生了盈利，就是说不但没花纳税人的钱，反而最终还盈余了 2.25 亿美元。如此的经济效益，在奥林匹克运动史上，是绝无仅有的，他成为世界名人，确实当之无愧。

尤伯罗斯是个组织者。他担负着用人、集资、理财、管物、协调、组织等一系列重任。与其他组织者不同的是，他具有一个最良好的经济头脑。他的经济头脑种种反映，从以下所作所为可见一斑：他善于利用广告收入，广泛进行集资宣传；他利用现有的设备场地，甚至巧妙地利用了银行存款的利息；火炬接力活动原先只是礼仪性质的内容，可他却宣布将火炬接力向全体美国人敞开，只要你愿意参加一公里路程的跑步，你就捐出 300 美金的款子。这个主张不仅激起了全体美国人民的爱国心和自豪感，而且创造了 1090 美元的净收益。他还决定在奥运会结束后拍卖授奖台、旗杆、体育馆软垫、打字机等奥运会用品。他的从头到尾的一切活动，无不联系着“经济效益”四个字。这个地地道道的“经济头脑”与一体化的商品经济活动是如此匹配，其精明程度足以使人惊叹不已。无怪乎，洛杉矶奥运会一降下帷幕，作为组织者的尤伯罗斯便声誉鹊起，世人皆感叹：尤伯罗斯的出现是这届奥运会的一大奇迹。

问题：

尤伯罗斯作为奥运会的组织者，在其组织活动的过程中表现出作为一个管理者应具备什么样的素质？

案例 2：主管职位的三位候选人

某保险公司有一个中层主管的职位空缺。公司当局组成了一个人事评核委员会，对各位候选人逐一评核，经淘汰后剩下了三个人。

第一位是公司新进不久的企划员。他毕业于北部某大学企管研究所，获硕士学位。在大学期间主修保险学。公司认为，他有管理知识背景，对人员督导一定有一些技术上的认识。但人事评核委员会部分委员认为他受的教育“通而不专”，他们认为“最理想的人选应该是在保险业务方面有丰富经验和受过专业训练的人员”。

第二位是一位推销员。该推销员在过去两年里有着辉煌的推销业绩，但他不想终身从事保险推销，故毛遂自荐，表示希望担任该职位。从好的方面来说，人事评核委员会很满意他过去的业绩，一位委员说：“这年轻人确实表现了他待人接物方面的才干”；但从坏的方面来说，一位委员直率地说：“待人接物跟管理是两码事情，待人接物好并不意味着他擅长管理”。

第三位是位女士，公司精算部门的保险精算师，在过去三年中成绩很出色。人事评核委员会中有一位委员认为她是理想的人选。他说：“保险清算正是保险公司的骨干，她精通保险事业，应会有良好的表现”。不过也有委员认为她虽精通保险精算，但不一定能胜任管理工作。

开会时，各位委员对三个候选人进行了充分的讨论，最后主席说：“各位，现在三位候选人的优缺点都已了解，今天必须决定，从三人中选定一人，先谁呢？”

- 1、如果你支持第一位候选人，请提出你的观点。
- 2、如果你支持第二位候选人，请提出你的观点。第二位候选人的缺点应如何补救？
- 3、对第三位候选人，公司应有何发展计划？

案例 3：日本尼西奇公司发展的秘诀

尼西奇股份公司是日本福冈市的一家小企业。这是一家专门生产婴儿尿垫的公司，有职工 700 多人，资本 1 亿日元，但是它的年销售额却高达 70 亿元。现在日本市场上的婴儿尿垫 70% 以上都是尼西奇公司生产的。不仅已成为日本的“尿布大王”，而且是世界上最大的一家尿布专业公司。现在，欧洲、美洲、大洋洲及非洲市场上都有大量尼西奇公司生产的尿垫，而且公司每年销售额以 20% 的速度递增。这家不起眼的公司曾多次受到日本政府和地方经济团体的奖励，被通商产业省命名为“对出口有贡献的日本企业”。1978 年，日本天皇为了表彰尼西奇公司在生产儿童用品和扩大出口方面做出的贡献，特授予尼西奇公司总经理多川博以“蓝绶褒章”。尼西奇公司经营的是大家不想生产的小商品，其企业规模并不是很大，却能

取得如此出色的成就，其奥妙在哪里？

原来尼西奇公司自 1921 年开始创建以来，就一直以生产和销售婴儿尿垫为主。但同时也生产雨衣、旅游帽、卫生带等橡胶制品，企业规模虽小，但仍然经常订货不足，企业经营不稳定。二战后，日本的经济经过复兴时期，国民经济开始好转，人民生活水平日益提高，生活方式也逐渐发生变化，家庭用品的档次也在不断提高。有一次，当尼西奇公司经理看到一份人口普查的报告，得知日本每年大约出生 250 万婴儿的信息，他想，现在人们生活方式都在变化，收入在不断提高。如果每个婴儿用两条尿垫，一年就需要 500 万条，这是一个相当广阔的尿垫市场。如果把眼光放到国外，市场更大，而生产尿垫，正是尼西奇公司的专长。于是公司决定致力于专门生产尿垫，把尼西奇公司变成尿垫生产的专业公司，以集中力量，创立名牌。

尼西奇公司根据这一战略决定，为了满足日本战后高峰所带来的对婴儿尿垫的巨大需求，集中力量大力进行婴儿尿垫和尿布的生产，聘请专业研究人员研究各种花色品种，不断选择新材料，开发新品种，在激烈的竞争中首先站住了脚跟。虽然其他服装公司也生产尿垫，但他们毕竟不是专业公司，其价格和品种都不如尼西奇公司好，因此，在尿垫的竞争中纷纷败北，从而使尼西奇公司成为日本占垄断地位的尿垫公司。

尼西奇公司是怎样走上专业化生产道路的呢？他们认为，作为一个小型企业，财力、人力、技术力量都有限，如果什么都想搞，就可能造成一事无成，更不可能有特色；只有扬长避短，选择合适的目标发挥所长，搞专业化生产才能发展。婴儿尿垫虽然是小商品，但它却是人民生活中不可缺少的东西，只要根据消费者的需要生产，任何小商品都可以开拓巨大的市场，变成有销路、有市场的大路货，尼西奇公司选择的就是这样一条道路，它们沿着专业化生产的方向办企业。经过 19 年的努力，使“尼西奇”牌的婴儿尿垫现在已经和丰田汽车一样在世界上有名，几乎所有大的百货公司、超级市场、儿童用品商店里，都陈列着尼西奇公司的产品，尼西奇公司已成为日本首屈一指的“尿垫大王”。

为了加速滚动资金周转，他们在营销策略上想了许多办法。由于尼西奇公司资本不多，必须加速资金周转，因此他们下大功夫抓产品销售，建立了遍及全日本的销售网，使“尼西奇”牌尿垫遍及日本各地每一个角落，使公司的年销售额几十倍于公司的总资产。

为了满足顾客的需求，只有推销是不够的，还必须提供热心周到的服务，否则你的产品就可能得不到顾客的青睐。日本商界有句名言：“顾客就是皇帝”。尼西奇公司的经营者们当然深谙此道。他们把对顾客服务的好坏，看做是关系公司事业成败的关键大事。建立了一种对使用者的辅导制度，在较大的销售点，尼西奇公司都派了尿垫使用的指导员，这些指导员都是 30 多岁的、有照顾小孩经验的妇女担当。她们既管销售，又负责向顾客进行宣传和指导，向顾客讲解产品使用的功能和特点、用法、洗涤方法以及如何挑选合适的尺码，一个婴儿要几条等等，同时在销售过程中了解顾客对尼西奇产品的意见和要求，及时地把用户的意见向总公司有关部门反映。尼西奇公司通过这些指导员同成千上万的母亲建立了密切的关系，指导员成了公司与顾客间的桥梁，而她们自己也在销售和服务之中成了母亲们可信赖的顾问。这种指导员制度和这些指导员们，为尼西奇公司的产品取得用户信任，做出了重要的贡献。

在日本，市场竞争是激烈的，对于小小的尿垫也是不例外的，尼西奇公司为了在竞争中占上风，非常注意满足消费者多种多样的需要，不仅要提高产品质量，而且还要不断提高技术、研究新材料、设计新款式。为了让职工品评不同式样、品种、质量的尿垫，改进自己的产品，公司建立了样品陈列室；在尼西奇公司的样品室里，仅陈列在架子上的尿垫少说也有几百种。公司还特别开设了开发中心，为使自己的产品物美价廉，十分重视对设备与工艺的技术革新和改造。公司内建立了“建议制度”，鼓励职工通过业余小组进行技术革新和管理创新。对重要的革新项目和合理化建议，公司都给予表彰和奖励。

尼西奇公司的开发中心，设有一个资料室，专门收集了各种式样的尿垫，里面陈列的都是日本和国外厂家生产的有特色的尿垫，可以称为一个“尿垫博览会”。除了日本所有生产尿垫的厂家的产品外，还有美国、西欧、俄罗斯、东南亚各国以及中国(包括中国香港特别行政区)等 30 多个国家和地区的数百种尿垫样品。开设这个资料室的目的是有两个：一是了解日本国内外各竞争对手的情况；二是供设计参考，以便博采众长。中国上海生产的一种利用边角料拼接的尿垫，被尼西奇公司开发中心的所长看到之后，很受启发，回去后立即效仿。他们认为设计时适当利用边角料，能节省原材料，又能增加美感，是两全齐美的好事。1979 年，尼西奇的一位副总经理随团访华时，最关心的不是买中国的名茶名酒和工艺品，而是到处寻找中

国尿垫。在短短的旅行期间，他竟奇迹般地搜集到了十多种中国生产的尿垫款式。在尼西奇公司中，这位副总经理这样的“尿垫迷”还大有人在。由于上下同仁的努力，大家关心企业的发展，尼西奇公司生产的尿垫已多达近万种。

问题：

- 1、尼西奇公司成功的奥秘是什么？
- 2、从本案例中你可得到什么启发？

案例 4：罗伯特公司的战略

罗伯特公司是由四个人在 1038 年一起建立起来的，其中的一位是铺设地毯时在墙与墙之间不必事先缝制方法的专用产品和技术的发明者。尽管世界上的铺设地毯的人都不愿意改变他们长期以来把地毯临时缝制起来的习惯，但通过这四位合作者艰苦的工作和实际示范，终于在后来的 20 年中被接受为铺设地毯的标准方法。不仅他们的最初产品得到了成功，而且该公司还成为世界上制造地毯铺设拉伸工具的主要公司之一，后来又扩展成为用于厨房、浴室、家具等处的塑料粘胶产品。此外，该公司还通过一些特殊产品，如衣橱的钢折门、钢门框等，扩大了在建筑业方面的经营。几位合作者还把他们的产品带到许多国家，在那里，他们建立了高利润完全归自己的子公司，这些子公司可以制造销售在美国开发出来的产品。

在使未来产品多样化，而又不希望使企业成为一种联合体时，他们确认，如果能够在明确的产品战略中使有关新产品的设计和对成果的构想沟通起来，那么，就可以节省许多力气和工作。在制定这一战略时，还考虑了一些其他的因素：

- 1、该公司在地毯辅助设备领域都有强大的国内外推销能力。
- 2、在建筑材料产品方面仅在部分地区(美国西部)经营销售。
- 3、在地板覆盖领域有关的粘胶剂营销能力是好的，但在其他粘胶剂应用方面既过于专用化又受到限制。
- 4、它的国外分公司在加拿大、英国、芬兰、瑞典、澳大利亚和新西兰的管理和经营都很出色。
- 5、尽管它的规模和资源都不能与那些大的粘胶剂、化学制品、建材公司相比，但是，它在其专门领域内有较大优势，年销售额为 4000 万美元，并具有出自利润的丰富财力资料和有容纳能力的普通股票公众市场；因此，该公司认为自己在营销及专门的投资设备方面，比那些较小一些的竞争对手花费更多。
- 6、公司的大部分专用投资设备是由自己的工程师设计和制造的。
- 7、尽管在某些领域，尤其是地板铺设设备方面处于领先地位，但许多同一领域中的较小的，而却是有力量的当地竞争者则是该公司的隐患。

为了使新产品和新成果方案都能有效地实行，董事会要求总裁在下一次会议上提出一个关于产品战略的方案。

- 1、请为这位总裁总结一下战略的性质，以及他应该怎样着手为罗伯特公司制订一个新产品的战略。
- 2、在既定的事实和环境条件下，你能否为罗伯特公司提出什么样的产品战略？

案例 5：9175 新产品投产准备计划

9175 厂是一家军工厂。秦厂长在第三季度召开会议，想凭借该厂技术优势，开发一种新产品 W。W 产品的销售旺季是元旦至春节这段严冬季节，平时虽有销路，但销售量要小得多。

经过讨论，大家给这件工作的各个组成部分及前后之间的关系列出了一份作业时间表（见后）。

计划科王科长按照作业表把网络图画出来，一算总工期 149 天，显然赶不上销售旺季。销售科长老郑说：“如果 100 天搞不出来，就会大量积压。这可不是闹着玩的”。

秦厂长要求大家开动脑筋，设法把时间缩短。负责新产品设计的高工老钱认为修改设计（E）的工作不必完全等确定规模后才进行，可以划分为两个部分 E1 和 E2，其中 E1 约需 5 天，在市场容量调查后即可进行，E2 则在 E1 完成之后，工艺准备之前进行。

基建科林科长说：“我刚才核计了一下，厂房改建工作可以在 20 天内完成，同时，厂房改建可以跟设备采购同时进行，只要在设备调查结束之后就可以动手”。设备科长老柴说：“设备采购也跟厂房改建一样，

要在设备调查之后才能进行。不过我估计设备安装我们可以提前 3 天完成。”负责 W 产品生产的车间主任老杨说：“W 产品的试生产可以只用 5 天的时间完成，而且生产和建立销售渠道也能同时进行。”

工艺科长大李征求了有关车间主任的意见后说：“工艺准备工作可以压缩掉 5 天”。有人听了不以为然，认为不见得每项作业压缩了都能使总工期缩短。甚至有人表示，既然没有把握，要不今冬就做准备，让大家好好过个年，来年再干算了，大有打退堂鼓之意。

听过大家议论后，秦厂长不动声色，走到黑板前不停修改网络图。网络计划技术是秦厂长上半年在厂长培训班刚学会的。厂长画完后一计算对大家说：“100 天内完成 W 产品完全有可能。”说得十分肯定。然后就宣布会议到此结束，让大家分头去干。

秦厂长凭什么做出上述结论呢？

作业时间表

序号	作业名称	作业代号	紧前作业	作业时间（天）
1	产品开发决策	A	—	2
2	市场容量调查	B	A	10
3	筹资	C	A	8
4	确定规模	D	B、C	3
5	修改设计	E	D	20
6	设备调查	F	E	4
7	物资采购	G	F	3
8	工艺准备	H	E	30
9	设备采购	I	G	15
10	厂房改建	J	I	30
11	设备安装	K	J	10
12	试生产	L	K、H	10
13	生产	M	L	30
14	建立销售渠道	N	M	
15	投入市场	P	N	

案例 6：

案例背景信息：

BM 公司是一家大型企业，多年来，随着实力的不断增强，其经营领域也在不断拓宽。进入 21 世纪，BM 公司与其他企业一样，面临着严峻的挑战。为了在竞争中立于不败之地，正确地进行经营战略和策略的选择，BM 公司对现有的各经营领域进行了综合分析。结果发现，公司经营的甲产品虽然一直具有较高的相对市场占有率，但该产品的市场需求增长率已经开始呈下降趋势；现在市场需求增长率较高的是乙产品，而 BM 公司的乙产品相对市场占有率较低。再进一步调查发现，乙产品的目标市场需求潜量很大，且公司有实力与竞争对手抗衡。

案例分析问题：

- (1)请画出波斯顿矩阵图，在图中标出产品甲和乙的位置；并为这两种产品提出今后经营领域发展的建议；
- (2)如果 BM 公司准备进一步开拓乙产品的市场，请你为公司选择乙产品的市场定位策略和进入市场的方法策略

案例 7：

我国南方某拖拉机厂，在 70 年代末农村土地承包初期，通过调查发现广大农民非常需要小型农机。

该厂于是决定开发小型拖拉机。对于将来产品的市场价格，该厂人员调查得知，农民原来是用牛耕地的，而当时一头牛的价格是 1000 元左右。农民认为如果将来小型拖拉机的价格定为 1000 元左右，他们是乐于购买的。

得到这样的信息后，该厂负责人要求开发人员把产品的成本控制在 1000 元之内。开发人员通过技术攻关，果然开发出了成本不足 1000 元的小型手扶拖拉机。该产品的市场价定为 1000 元/台，并起了一个动听的名字“小铁牛”。“小铁牛”取得了极大成功，在改革开放初期，该产品畅销大江南北。

问题：（1）按产品定价导向的不同来划分，产品的定价方法有哪些？

（2）“小铁牛”用的是其中哪一种定价方法？

（3）与其他定价方法相比，“小铁牛”的定价方法有什么特点？

案例 8：好利来的营运管理模式

以经营饼店业务为主的好利来公司的战略重点一直很明确，那就是建立属于自己的销售终端，迅速扩张与占领市场。从建立至今近16年，好利来利用连锁经营模式高速的现金流编织了一张庞大的零售网络。

好利来连锁店的经营方式是根据顾客的不同要求，产品以现场制作、立等可取为主要特色。装饰精美的营业大厅，服务小姐甜美的微笑，卫生整洁的制作车间和香甜可口的蛋糕，形成了好利来独特的风景线。好利来每个连锁店从组织结构上可分为服务组、制作组和管理组三个系统，按照各自的分工默契配合，保证连锁店营运工作的正常运转。

好利来公司总部各职能部门，对所属连锁店发挥服务、协调、指导和监控等功能，并在人事制度财务核算、市场开发、营销企划、配销供应、营运管理、品质控制方面实行统一管理，呈现出连锁企业的管理特征。

为了保证质量，好利来对原料进行分级管理，将为三个等级，A类的是与产品直接相关的原料，包括奶油、面粉、食糖、辅料、包装，而B类和C类都是一些相关的原料，像水果、促销用品等。采用分级管理后，好利来对供应商进行不同层次的管理和监督，对于事关产品品质的原材料采用严格的采购、验收制度，不仅要定期进行资格评定，还会派专门人员到供应商场地进行监督；对于重要的原料供应商也采用战略联盟的方式，将双方的利益紧密地联系在一起，同时也降低了原材料的采购成本。

对于物流配送，也是采用分级管理的模式，总部建立一个物流中心负责对重要原料和产品的配送，并进行总体的监控和规范；而各地城市也建有自己的物流中心，尤其是天津、沈阳、北京这样的门店数量比较多的城市，地区级的物流中心发挥着重要的作用。

随着企业的发展，公司的管理模式和营运工作还将日趋完善，连锁店将越开越多，好利来品牌的含金量也将日益增长。

案例 9：阿维安卡 52 航班

我不是说我没说过它，我说的是我没有说过它，我希望你能明白我的意思。

G. 罗姆尼 (G. Romney)

仅仅几名话能否决定生与死的命运？1990 年 1 月 25 日恰恰发生了这种事件。那一天，由于阿维安卡 52 航班 (Avianca Flight 52) 飞行员与纽约肯尼迪机场航空交通管理员之间的沟通障碍，导致了一场空难事故，机上 73 名人员全部遇难。

1 月 25 日晚 7 点 40 分，阿维安卡 52 航班飞行在南新泽西海岸上空 11277.7 米的高空。机上的油量可以维持近 2 个小时的航程，在正常情况下飞机降落至纽约肯尼迪机场仅需不到半小时的时间，这一缓冲保护措施可以说十分安全。然而，此后发生了一系列耽搁。首先，晚 8 点整，肯尼迪机场管理人员通知 52 航班由于严重的交通问题他们必须在机场上空盘旋待命。晚 8 点 45 分，52 航班的副驾驶向肯尼迪机场报告他们的“燃料快用完了”。管理员收到了这一信息，但在晚 9 点 24 分之前，没有批准飞机降落。在此期间，阿维安卡机组成员再没有向肯尼迪机场传递任何情况十分危急的信息，但飞机座舱中的机组成员却相互紧张地通知他们的燃料供给出现了危机。

晚 9 点 24 分, 52 航班第一次试降失败。由于飞机高度太低以及能见度太差, 因而无法保证安全着陆。当肯尼迪机场指示 52 航班进行第二次试降时, 机组成员再次提到他们的燃料将要用尽, 但飞行员却告诉管理员新分配的飞行跑道“可行”。晚 9 点 32 分, 飞机的两个引擎失灵, 1 分钟后, 另两个也停止了工作, 耗尽燃料的飞机于晚 9 点 34 分坠毁于长岛。

当调查人员考察了飞机座舱中的磁带并与当场的管理员交谈之后, 他们发现导致这场悲剧的原因是沟通的障碍。为什么一个简单的信息既未被清楚的传递又未被充分的接受呢? 下面我们针对这一事件作进一步的分析。

首先, 飞行员一直说他们“燃料不足”, 交通管理员告诉调查者这是飞行员们经常使用的一句话。当被延误时, 管理员认为每架飞机都存在燃料问题。但是, 如果飞行员发出“燃料危急”的呼声, 管理员有义务优先为其导航, 并尽可能迅速地允许其着陆。一位管理员指出, 如果飞行员“表明情况十分危急”, 那么所有的规则程度都可以不顾, 我们会尽可能以最快的速度引导其降落的。遗憾的是, 52 航班的飞行员从未说过“情况紧急”, 所以肯尼迪机场的管理员一直未能理解到飞行员所面对的真正困境。

其次, 52 航班飞行员的语调也并未向管理员传递燃料紧急的严重信息。许多管理员接受过专门训练, 可以在这种情景下捕捉到飞行员声音中极细微的语调变化。尽管 52 航班的机组成员相互之间表现出对燃料问题的极大忧虑, 但他们向肯尼迪机场传达信息的语调却是冷静而职业化的。

最后, 飞行员的文化和传统以及机场的职权也使 52 航班的飞行员不愿声明情况紧急。正式报告紧急情况之后, 飞行员需要写出大量的书面汇报。另外, 如果发现飞行员在计算飞行过程需要多少油量方面疏忽大意, 联邦飞行管理局就会吊销其驾驶执照。这些消极强化物极大阻碍了飞行员发出紧急呼救。在这种情况下, 飞行员的专业技术能和荣誉感可以变成赌注。

案例 10: 导入绩效管理的教训

W 公司是一家外资公司, 主要是从事海外贸易。由于受国际竞争形势的影响, 公司董事长为了提高员工的工作效率, 决定在公司内部引入绩效管理来代替多年的单纯职级工资制度。听到这个消息, 全厂员工无不欢欣喜悦, 尤其是对于那些基层员工来说更是悦不可言。当月公司的生产效率就有了比较明显的提高。

因为按照以前的制度来讲, 你在公司处在哪个层级直接决定你的薪水, 基层员工处于公司中比较低的层级自然会影响到他们每月的薪水。但若是实行绩效管理体制, 薪水除了与职级别挂钩之外, 也与其工作绩效紧密相连。于是人力资源部门在董事长的授权下, 开始紧锣密鼓的制定绩效管理制度。经过人力资源部门全体成员六个月的艰苦奋斗, 绩效管理制度终于在众人的期盼中“始”出来。

新制度规定为了对员工进行有效激励, 提高工作效率, 公司将每半年实施一次绩效考评, 普通员工与主管及以上人员分开进行评估。考评成绩与奖金相连, 绩效考评最优秀的普通员工可以获取其考评前 6 个月平均工资 3 倍的奖金, 绩效考评最优秀的主管及以上人员可获得其平均工资 2 倍的奖金。董事长由于迫切想知道新制度的实施效果, 要求人力资源部门依据新制度对全厂员工过去六个月的工作绩效进行评估, 并依据评估结果发放奖金。人力资源部门原本以为这肯定会受到员工的欢迎, 毕竟可以发奖金。然而, 事与愿违, 随着新制度逐渐的被人认识, 人力资源部门面临的压力也越来越大, 首先是有相当一部分普通员工抵制对其进行绩效考评, 接着出现新来销售人员(公司销售队伍一直都很不稳定)离职。主管层人员也有了不满情绪。

总之, 由于实行新制度, 公司可谓出现了人声鼎沸, 怨言颇多的局面。最后在董事长的亲自干预之下, 不断与员工沟通和许诺才稳住了这壶“沸腾的开水”, 责令人力资源部门停止实施新制度, 大手笔的修改和完善它。可以说这次所谓的改革弄得人力资源部门不知所措。正如后来人力资源组长半开玩笑而无奈的说: “我们得罪谁了, 没有功劳也有苦劳啊?”

案例 11: 家乐福存货管理的启示

目前, 在我国制造业的物料管理中, 尚存在着许多有待解决的问题。但同时大型流通零售企业在近年的发展中都形成了很好的物流经验, 特别是沃尔玛、家乐福等国际零售企业在发展中形成了良好的存货控制、仓储管理、信息管理的系统。这些经验为我国制造业物料管理提供了良好的借鉴。物料管理分为需求估算、购料订货、仓储作业以及账务处理四个阶段, 本研究就从上述这四个阶段出发, 结合零售业家乐福

的做法进行具体地阐述。

一、需求估算阶段

第一个环节是计划环节（Plan）。预先周全的计划，可以防止各种可能的缺失，也可以使人力、设备、资金、时机等各项资源得到有效充分的运用，又可以规避各类可能的大风险。制订一个好的库存计划可以减少公司不良库存的产生，又能最大效率地保证生产的顺利进行。

1. 家乐福的库存计划模式。

在库存商品的管理模式上，家乐福实行品类管理（Category Management），优化商品结构。一个商品进入之后，会有 POS 机实时收集库存、销售等数据进行统一的汇总和分析，根据汇总分析的结果对库存的商品进行分类。然后，根据不同的商品分类拟订相应适合的库存计划模式，对于各类型的不同商品，根据分类制订不同的订货公式的参数。根据安全库存量的方法，当可得到的仓库存储水平下降到确定的安全库存量或以下的时候，该系统就会启动自动订货程序。

2. 从家乐福获得的启示。

（1）运用 ABC 法对物料分类管理。运用 ABC 分类法对所有物料进行分类。家乐福根据流量大、移动快速，流量始终以及流量低、转移速度慢三种情况把物料分为 A、B 和 C 三类。这就有助于管理部门为每一个分类的品种确立集中的存货战略。

（2）根据品类管理制订不同的库存计划模式。大致而言，存货的管理模式有 7 种模式：A/R 法（订单直接展开法）、复仓法、安全存量法、定时定购法、定量定购法、MRP 法（用料需求规划法）以及看板法（Just-In-Time）。在同一个企业中，同时可以存在两种甚至以上的库存计划模式，这取决于物料的类型和企业的管理制度。现假设一家制造企业的物料已经按照 ABC 分类的概念并结合自身的情况进行了品种分类，分别为 A 类物料，B 类物料和 C 类物料。A 类的特性为：流量大、移动快速，在企业物料中最为重要；管理方式就会采取严密的管理方式和预测准确的库存计划，即使预测的成本较高，也要尽可能使无效库存数为零；管理模式可以是：采用 MRP 方式。B 类的特征为：流量始终的物料，仅次于 A 类的重要物料品种；管理方式为采用管理中度的管理方式，原则上，同时容许少量风险的无效库存的存在；管理模式可以是采取安全存量的管理方式。C 类的特征为：流量低或转移缓慢，相对重要性也较低；管理方式为采用宽松的管制即可，简化仓储出库、入库手续；管理模式是复仓法。

二、购料订货阶段

计划层面（Plan）的下一个层面即为实施层面（Do），也就是购料订货阶段。在选用合理的存货管理模式后，就根据需求估算的结果来实施订货的动作。以确保购入的货物能够按时、按量的到达，保证以后生产或销售的顺利进行。

1. 家乐福的购料订货模式。

在家乐福有一个特有的部门——OP（ORDER POOL），也就是订货部门，是整个家乐福的物流系统核心，控制了整个企业的物流运转。在家乐福，采购与订货是分开的。由专门的采购部门选择供应商，议定合约和订购价格。OP 则负责对仓库库存量的控制；生成正常订单与临时订单，保证所有的订单发送给供应商；同时进行库存异动的分析。作为一个核心控制部门，它的控制动作将它的资料联系到其他各个部门。对于仓储部门，它控制实际的和系统中所显示的库存量，并控制存货的异动情况；对于财务部门，它提供相关的入账资料和信息；对于各个营业部门，它提供存量信息给各个部门，提醒各部门根据销售情况及时更改订货参数，或增加临时订量。

2. 从家乐福获得的启示。

（1）在公司内部形成一个控制中心。在公司内部形成一个类似 OP 的专门的控制部门，以它为中心，成射线状对企业其他各个部门形成控制，对财务提供资料，同时对各个营运部门形成互动的联系。可以形容为“牵一发而动全身”。在制造企业的内部。我们同样需要一个得力的控制中心的存在。

（2）明确各个部门的职责。在订货这个流程中，如果各个部门的职责没有分清的话，订货的效率会显然降低，或者说订货出错的机率会增加。在制造业中，我们需要让采购、仓库、财务、生产各个部门的职责明白清晰，物料管理的效率才能够提高。

（3）优化进货流程。比较家乐福的订货流程，可以拟出制造业的一个进货流程如下：首先，电脑根据订货公式，计算自动订单；第二，由业务员人工审核确认后，由计算机输出，发给供应商；第三，供应

商凭借计算机订单及订单号送货；第四，收货员下载订单到收货终端，持收货终端验收商品。未订货商品无法收货（严格控制未订货商品）；第五，上传终端数据至电脑系统，生成电脑验收单（超出订货数量商品，作为赠品验收或退还供应商）；第六，将电脑验收单加盖收货章后交给供应商作为结算凭证；最后，进行业务每日查验《超期未到货订单汇总表》，确保供应商准时送货。通过上述流程，可以达到优化进货流程的目的。

三、仓储作业阶段

1. 家乐福的仓储作业。家乐福的做法是将仓库、财务、OP、营业部门的功能和供应商的数据整合在一起。从统一的视角来考虑订货、收货、销售过程中的各种影响因素。因此，看家乐福仓储作业的管理就必须联系它的OP、财务、营业部门来看，这是一个严密的有机体。仓库在每日的收货、发货之外会根据每日存货异动的资料，存量资料的数据传输给OP部门，OP则根据累计和新传输的资料生成各类分析报表。同时，家乐福已逐步将周期盘点（Cycle Count）代替传统一年两次的“实地盘点”。在实行了周期盘点后，家乐福发现，最大的功效是节省一定的人力、物力、财力，没有必要在两次实地盘点的时候大规模的兴师动众了；同时，盘点的效率得到了提高。

2. 从家乐福所获得的启示。

（1）加强仓库的控制作用。根据“战略储存”的观念，仓库在单纯的存储功能以外还有更重要的管理控制的功能。第一，加强成品管理，有效维护库存各物料的品质与数量。第二，强化料账管理，依据永续盘存的会计理念进行登账管理。第三，要及时提供库存资讯情报。要具备稽核功能（统计功能。以料、账和盘点的数据为基准。制订出有关资讯报表。第四，注重呆废料管理。通过制订呆废料分析表，利用检查及分析等手段使仓库中的呆废料突显出来，并及时活用，最大限度地减少损失。

（2）推行周期盘点。家乐福利用周期盘点（Cycle Count）代替一年两次实地盘点的做法在一定程度上也是值得制造业企业学习的。“周期盘点”以一个月或几星期为一个周期，根据品类管理对物料的分类，同样也对所储存的物料进行盘点周期的分类。每一次盘点若干个储位或料项，根据盘点的结果进行调整，并生成周期盘点的相关报表。采用“周期盘点”可以达到缩短盘点周期、及早发现“人”的问题以及仓储中存在的问题。但周期盘点的实施需要企业财务、采购、仓库各个部门有更强的控制能力和相互间联系反应的能力。

四、账务管理阶段

账务管理是物料管理循环的最后一个环节，但同时也是下一个循环的开始。包含两部分的内容：一是指仓储管理人员的收发料账；另一部分则是财务部门的材料账，对于这两类账的日常登记、定期的检查汇总，称之为物料的账务管理。账务管理最主要的目标是保证料、账准确，真实反映库存物料的情况。

1. 家乐福的账务管理。

家乐福的做法是从整体的角度出发，考虑仓库、财务、采购各个部门的职责和功能，减少不必要的流程，最大限度地提高效率和减少工作周期。在家乐福，账务管理的基本结构包括三个部分：一是库存管制，由仓管制订；二是异动管理，由OP部门负责入库、出库，物料增减情况的登录；三是库存资讯，包括库存量查询在内，OP提供有关管理需求的账面报表，财务提供有关财务需求的报表。

2. 从家乐福所获得的启示。

（1）利用计算机构建财务的结算流程。流程管理无处不在，无处不需。上面提到的进货流程是商品进出结算流程中的一环。同理，管理系统应具有一个完善的结算流程，即生成订单、依照订单验收商品并制验收单、依照验收单生成日期并电脑计算出应结算日期、供应商交结算对账单、财务录入供应商结算单并在电脑系统中完成自动对账、在结算日计算机做结算并有财务开支票。在物料管理中账务阶段的最后就要以计算机作为流程管制的要点，环环相扣，让计算机真正成为管理过程的控制工具，从而保证料账管理的有效。

（2）财务人员参加周期盘点。周期盘点可以是仓库人员自动自发的，但这样的话，周期盘点就完全成为了一个部门的内部作业了。在家乐福，盘点的计划由OP部门制订和控制，由财务部门组织，与仓管部门共同负责实施的，每一次的周盘都与大盘一样，必须有财务人员的到场。由财务人员来组织参加周期盘点，一方面可以监督周期盘点的正确实施，维持盘点结果的准确性；另一方面也可以在部门与部门之间形成相互牵制、相互监督的关系。

案例 12：沃尔玛公司订单驱动物流

20 世纪 90 年代，沃尔玛企业（以下简称沃尔玛）提出了新的零售理论，开创了零售业工业化运作的新阶段，即通过集中管理配送中心向各商店提供货源。其独特的配送体系，不仅降低了成本，而且加速了存货周转，形成了沃尔玛的核心竞争力。

如今，沃尔玛在美国已建立了 62 个配送中心，整个企业销售商品的 85% 由这些配送中心供应，而其竞争对手只有约 50%~65% 的商品集中配送。沃尔玛完整的物流系统号称“第二方物流”，相对独立运作，不仅包括配送中心，还有更为复杂的输入采购系统、自动补货系统等。其配送中心的平均面积约 10 万平方米，相当于 23 个足球场，全部自动化的现场作业场面就像大型工厂一样。

沃尔玛拥有六种形式的配送中心：第一种是“干货”配送中心；第二种是食品中心；第三种是山姆会员店配送中心；第四种是服装配送中心；第五种是进口商品配送中心；第六种是退货配送中心（其收益主要来自出售包装箱的收入和供应商支付的手续费。）

其配送中心的基本流程是：供应商将商品送到配送中心后，经过核对采购计划、进行商品检验等程序，分别送到货架的不同位置存放。门店提出要货计划后，计算机系统将所需商品的存放位置查出，并打印有商店代号的标签。整包装的商品直接在货架上送往传送带，零散的商品由工作人员取出后也送到传送带上，一般情况下，商店要货的当天就可以将商品送出。

沃尔玛要求所购买的商品必须带有 UPC 条码，从工厂运货回来，卡车可以停在配送中心收货处的数十个门口处，把货箱放在高速运转的传送带上，在传送过程中经过一系列的激光扫描，读取货箱上的条码信息，而门店需求的商品被传送到配送中心的另一端，那里有几十辆货车在等着送货。其十多公里长的传送带作业就这样完成了复杂的商品组合。其高效的计算机控制系统，使整个配送中心用人极少。数据的收集、存储和处理系统成为沃尔玛控制商品及其物流的强大武器。

为了满足美国国内 3500 多个连锁店的配送需要，沃尔玛配备了近 3 万个大型集装箱挂车和 5500 辆大型货车，24 小时昼夜不停地工作。每年的运输总量达到了 77.5 亿箱，总行程 6.5 亿公里。合理调度如此大规模的商品采购、库存、物流和销售管理，当然离不开高科技的手段。为此，沃尔玛建立了专门的计算机管理系统、卫星定位系统和电视调度系统。

沃尔玛全球 4500 多个店铺的销售、订货、库存情况可以随时调出查询，目的地是什么地方，总部一目了然。这样就可以合理安排运量和路程，最大限度地发挥运输潜力，避免浪费，降低成本，提高效率。

沃尔玛正是通过信息流对物流、资金流的整合，优化和及时处理，实现了有效的物流成本控制。从采购原材料开始到制成最终产品，最后将产品送到消费者手中的过程变得高效、有序，实现商业活动的标准化、专业化、统一化、单纯化，从而实现规模效益。

案例 13：绿屋百货经营案例

1998 年 1 月 18 日开业的北京绿屋百货商场，过不了多久就将被拆了。这个原定使用 5 年的模样像一个大“绿箱子”一样的临建，因王府井的总体规划而被提前拆除，没让人感到突然却让人感到有些遗憾。这个遗憾就是：在国内又少了一个可以让同行进行参观学习的地方。一个三层的临建，因具有了明确的经营策略，而在“大商场倒闭”的市场大环境下，顺利地生存下来，并且取得不错的业绩（两年时间为业主交了 5000 万的房租，利税 600 万）。绿屋的经验是非常有价值的，这种价值，是三年来，绿屋及其总经理尹铁铮从实战中历练出来的，本报记者决定在绿屋将拆之际为绿屋做一个案例，就是出于这种考虑。本案例总结了绿屋的 50% 原则、主流消费、主题销售、6/4、2/8 原则，三三制原则、卖场氛围、品牌促销等实战经验。请看本期绿屋百货经营案例。

一、新替旧是规律

尹铁铮从 1990 年就开始涉足零售商业领域，作为中创商业发展公司总经理，他接手的第一项目就是赛特购物中心，并成功地引入家乐福模式。1994 年，他进入北京佳叶法商业管理咨询服务有限公司任总经理，创建了与法国拉法耶特百货公司合作的老福爷百货。1996 年，成立北京春天商业发展有限公司之后，接手绿屋百货任总经理。从尹铁铮的经历可以看出，尹绝对是国内零售商业的元老级人物。由于经验丰富，所处位置视野较宽的缘故，多年来，他除了埋头经营自己的企业之外，从没有停止对中国整个零售

商业领域的关注和支持。他说：“每个企业由于各自的资源特点和体制不同，都有各自的经营方法和实战经验，这些实战经验有时是难以言述的，有时在甲处有用，在乙处就没用。但大家不能因为自己的具体情况而忽略了对大环境的变化和行业间的合作的关注，在将进入 WTO 的市场背景下，市场大洗牌已经开始，国内企业一定要有新替旧的意识，切不可停滞不前。”

新替旧可能是尹操作一切项目的重要的经营理念之一，从大的方面看，他很重视对国内整个市场的研究和分析，比如在谈到体制方面的问题时，他说：“目前零售商业领域的情况是 30% 的国有体制企业占用了 70% 的资源，而 30% 的其他体制企业却创造了 70% 的效益，这种情况肯定是会变化的。”从小的方面看，对于自己经营的项目，他也从未停止过新替旧的创新过程，在感到绿屋花卉的特色经营不可能达到最大效益时，毅然将其改为绿屋古玩，并取得了成功。新替旧是尹一贯秉承的经营思路，所有绿屋成功经验都可以最后总结到这一点上来，这可能也是尹能够接手一个临建并将它做成功的原因。

一 50%原则：50%研究资源，50%创新

★绿屋在成为绿屋百货之前，是一个定位较模糊的售卖服装的大市场。主体建筑是钢架结构的小楼，靠着王府井地区巨大的人流，进行着粗放式的经营。1997 年，绿屋的业主将这个三层楼的临建委托北京春天商业发展有限公司管理。作出这样的决定，主要是出于对公司总经理尹铁铮的丰富市场经验的信任。在此之前，尹铁铮曾有过操作赛特、家乐福、老福爷、西安金花的经验。

★尹铁铮说，我们所接的一切项目都有一个原则，这就是 50% 原则。50% 进行资源分析研究，50% 进行创新（赛特的经验就是这样）。

★50% 的资源分析研究，就是对接手项目要根据其实际情况进行分析研究。对于具体项目（产品）而言，脱离资源是无法存在的。分析研究从主体来讲是投入的精力，操作的理念，策划，定位，思路等要将 50% 放在分析研究上；从客体来讲要分析研究地理位置、客流、自身情况，潜在市场、市场前景，市场定位，社会大环境，小环境等。总之，50% 的资源分析研究就是要做到心里有底，不蒙着干事，虽然有人说干什么事都是 50% 的机遇和 50% 的风险并存，但我们不这样认为，“凡事预则立”，我们将资源分析研究放在一个很重要的位置。

★另外 50% 是创新，进行了资源的分析研究，就要将另外 50% 拿来作创新，创新就是一个发展的过程，它会将这个项目（产品）带到一个更高的境界，艺术家能将一块未经雕琢的玉变成价值连城的工艺品就是这个道理。创新的过程确实个性化色彩非常强，这就是有的企业家能将一个企业带入成功，也可能导致失败的原因。在创新过程中，思想方法就决定了事业将走向何方。尹铁铮一再强调，创新的过程决不会是企业家单兵作战的过程，它的设计要有一个非常强的创意班子。需要各个方面的专家，这些专家应该具有丰富的实战经验和学识，而企业家必须具有更深刻的思想方法，这样才能有所甄别。1998 年是商场倒闭年，之所以敢在这个时候接下绿屋，就是因为我们相信采用 50% 原则必定成功。

★50% 原则对于绿屋而言，可以举例说明：在接下绿屋后，我们首先用 50% 的精力对资源进行了分析研究后发现：该商圈周围有 40 万居民，在王府井不断改造之后，这些居民生活变得比过去不方便了，所有的商场全都向高档看齐，人们的生活越来越缺少了便利性和亲和性；除了居民外，根据人流统计，这个地区 60% 是游客，其中三分之一是外国游客。根据王府井大街的特点，这些游客走到绿屋附近后，感觉疲惫，王府井已经有了太多消费概念，而明显少了“服务”的概念。

★50% 的创新其中有一点是非常有特点的：要将绿屋做成王府井的“北京店”，从总体上讲，王府井并不缺少中国特色的东西，但这种特色却不是很集中，不能产生一个冲击的概念。如果将“百货大楼”和“新东安”比作“红花”的话，绿屋应该是一片“绿叶”，进入这个“绿叶”，可以给“红花”所没有的补充。实践证明，绿屋的创新定位是成功的，一家日本的旅游图将绿屋介绍给日本游客，说绿屋是王府井的“北京店”。

二、主流消费：高、中、低消费者很多地方是一样的，特点是“时尚+实惠”

★消费者确实存在着高、中、低消费群体，有很多商场也开始细分目标客户群，为自己的目标客户群营造相应的购物环境和提供相应的商品。但对于绿屋的具体资源条件来分析，并不适于制定鲜明的目标客户经营的定位策略。

★绿屋的市场定位策略是“主流消费”，他们认为，高消费者可能在某些商品上会很明显地表现出其高消费特征，但在很多方面，他们会同中、低消费群产生趋同，比如食品，高消费群的人在这方面不会很明显地表现出强烈的阶层特征。

★而中低消费群，也会明显地表现出时代特征，他们明显地在追求一些能够表现出时代特色的商品和生活方式。所以，尹铁铮认为，主流消费就是大多数人构成的消费潮流，而这个潮流可以用“时尚+实惠”来概括。

★经过分析研究认为，各个阶层的消费者是同时进入一个时代的，在这方面不会有太大区别。所以分析时代文化就可以引导出“时尚”概念来。目前，全球的时代文化已经从“沙漠文化”（所有的时尚都和沙漠有关，比如以前服饰流行大兜、高筒靴、火腿花纹等）过渡到“森林文化”（绿色概念），绿色渐成时尚主角，一切以绿色为题材的商品和文化都将开始流行。所以就在主流消费概念上，创新出“绿屋百货”的名字（被北京春天商业发展公司注册），并将整个绿屋的钢体建筑全部刷成绿色。

★“实惠”概念的体现表现在很多方面，其一是“绿屋百货”四个字用非常随意的字体书写，以体现亲和力，从而让人产生“实惠感”。

三、主题销售：精心设计“四大区域”

★尹铁铮认为，主流消费的重要特征“时尚+实惠”需要由主题销售来具体表现，绿屋将主题销售大致分为四大区域：“绿屋食品”、“绿屋花卉”、“绿屋休闲体坛”、“绿屋韩国百货”。这四大区域的投入很大，但营造出的时尚感也是相当明显的。

★绿屋首层 2500 平方米的场地，有“绿屋中华老字号”和“绿屋食品”。“绿屋中华老字号”将国内的一些著名的老字号如月盛斋、浦五房、元长厚、六必居、天福号、桂发祥、福庆斋等集中到一起，营造出浓郁的民族特色，“绿屋食品”更是五花八门，有泰国、美国、越南等国的水果、点心等，将人们的视线带入一个更广阔的空间。与其相对的小吃街也是绿屋的一大特色，几十种小吃，现吃现做，好吃不贵。在现场造出一棵老树和几株大蘑菇，让人用餐时心情愉快。

★“绿屋花卉”（后改为绿屋古玩）占地 2000 平方米，有热带、亚热带的几百种花木、绿植、奇石、盆景和观赏鱼。在“热带雨林”的一个角落，以干涩的沙石、焦黄的落叶、残树和动物遗骨构成“被毁生态空间”，通过强烈反差，让人更加理解“环保”、“绿色”概念，反而更加突出了“绿屋”的时尚感。

★“绿屋休闲体坛”300 平方米，完全用真实的橡胶跑道、NBA 微缩赛场和微缩绿茵球场构成体育用品区，用耐克、锐步、阿迪达斯、康威、茵宝等五大名牌带动产品的销售，年轻人在这里会激动不已。

★“绿屋韩国百货”在三层，曾是全北京最全的韩货店，深受时尚男女的喜爱。

★尹铁铮说，所有小主题都依附在一个大主题上，这个大主题就是“绿色”，因为“绿色”是主流消费的根本。

四、6/4、2/8 原则，三三制：抓主要矛盾，要灵活运用

★懂得抓主要矛盾是尹铁铮在采访时让我感觉最深的，他说，我做每一个项目都要抓主要矛盾，具体可以概括成 6 / 4、2 / 8 原则 将 60% 的事情抓好了，剩下的 40% 就好办了，要突出力度就要用八成的力量，不用八成的力量无法体现（2 / 8 原则）。为了满足人们的现代品牌意识，在食品经营上我们选择的品牌有 60% 具有相当的知名度（招商时给予的优惠条件较多），我们用商场中最好的位置将这 60% 体现，这在同行中是不多见的，因为位置明显，特色就很容易被表现出来。

★但 6 / 4、2 / 8 原则也不能生硬地套用，一定要考虑定位问题，比如对于服装来说，新东安同绿屋只有一街之隔，而且新东安几乎吸纳了所有服装的知名品牌，绿屋对此就要有所区别，所以服装在招商时反而以大众品牌为主。

★对于服装的经营，绿屋采取了三三制，即高、中、低档品牌各占三分之一；稳定、比较稳定、不稳定的品牌各占三分之一。在招商时，让所有品牌都处在同一个起跑线上，经过一段时间的销售、观察后再做调整。这样做比一开始就将不同的厂家分为三六九等强。品牌的形成同样是一个动态过程，给厂家一个发展的机会，让他们有时间去进行一些尝试，这本身就符合市场规律。更何况在这些品牌中，稳定的和比较稳定的占了 60%，既然厂家主题是稳定的，商场收回租金就是稳定的。在商场的经营中，在动态中寻求稳定也许更为可靠。

五、卖场氛围：顾客能够感觉得到，但是不知道是什么原因

★卖场氛围的经验很难具体概括。作为厂家和商场对卖场氛围的理解有时不是统一的，这就是厂家和商场为什么总是在进行“双向选择”的原因之一。尹铁铮说，好的卖场氛围营造绝对是专业化的，顾客可能能够感觉得到卖场氛围的存在，但可能并不知道这种氛围从何而来，研究卖场氛围是个很大的话题，但从根本上讲，卖场气氛应由商场来营造。绿屋卖场氛围营造主要概括由不挡客感觉、家庭感觉、货物码放感觉、服务感觉等几个方面组成。

★不挡客感觉。有的商场殿堂华丽，但客流稀少，商场似乎总是存在一种挡客感，这是商场最忌讳的。绿屋根据分析研究认为：作为和大型百货商场新东安只有一街之隔的近邻，首先要营造出一种吸客感觉，将逛街疲劳的顾客吸引到绿屋来，进来的目的不需要太明确，因为绿屋所有商品的定位就是那种让人“很放松”的感觉：小吃不贵，在吃的同时还能休息一下；工艺品琳琅满目，没有人“超热情”地促销，权当欣赏也不错；服装价格定位以中低档为主，价格几乎都是不需要到处比较才能决定购买与否的那种；在绿屋的大门口设摊，有很多过季商品让人感觉有明显的实惠感。总之，绿屋卖场氛围营造的重要一点就是不挡客，让游客产生一种“进去随便逛逛”的感觉。

★家庭感觉。为周围 40 万居民服务是绿屋重要的经营策略，为购物太多，享受服务太少的游客服务也是绿屋重要的经营策略。如何让这两部分顾客产生家庭感是绿屋创新的内容之一。绿屋认为家庭感觉从食品入手比较好，因为食品的亲和力是能够跨越阶层的，高消费者和中、低消费者在食品方面的需求相差并不大。绿屋一层用了很大面积来经营食品，就是从这方面来考虑的。经营食品的卖场氛围营造不能单靠包装食品，非包装食品（即售即食）所体现的亲和力会更好。绿屋包装食品卖场氛围营造以品种多来体现，非包装食品以小吃街来体现，两种感觉很好地表现出了卖场氛围的家庭感觉。

★货物码放感觉。在绿屋百货基本上所有商品都是摆在桌子上的，让顾客触手可及。尹铁铮说采用这种方法基于多年来的商业经验，如今很多商业企业都采取了货物上柜码放销售的方式。以前柜台式销售，顾客是被动的，售货员是主动的，服务员情绪不好或忙不过来，可能就会得罪顾客，使商品无法顺利销售，最终商场受到损失。完全开架式服务，顾客有时会因没有导购服务而不能最终决定购买；商品上柜码放销售的好处是，可以让顾客对商品产生亲近感，并能及时得到售货员的帮助，而且全场码放商品能够产生更强烈的商品诱惑刺激，增加销售。

★服务感觉。绿屋在开始设计店堂环境的时候，全部是以顾客为中心进行设计的，比如，减少收银台，不要让顾客买一样东西就交一样东西的款，方便了顾客。很多商品采用的是即买即付的方法。

六 品牌促销：当丰宁县的窗口；帮焦裕禄的儿子卖大蒜

★如何树立品牌形象是每一个希望持续发展的企业所关注的问题。绿屋是一家从诞生开始就已注定将被拆迁的商场，它还需不需要树立品牌形象呢？绿屋的回答是肯定的，而且为了树立品牌形象，还下了大力，花了巨资。尹铁铮认为，一个拥有良好品牌形象的商场是具有很高无形价值的，这种价值将会给商家带来无可限量的利益。看看那些进入国内市场的国际著名企业，在进入一个新的市场的前几年，都不是将效益放在第一位的，而是将树立品牌形象放在第一位。绿屋将自己的品牌特征定位在“绿色”和“环保”这个与世界同步的主题之上，就要为“绿色”和“环保”多做事，这样做在为社会做贡献的同时，自己的品牌价值也会得到提升。三年来，绿屋实实在在地做了一些事，不仅受到了政府的表彰，同时在顾客心中的美誉度也明显得到提升。

★当丰宁县的窗口。与北京邻近的河北省丰宁县近年来因沙化严重，越来越受到社会的关注，丰宁县是北京的大门，丰宁的沙化问题将直接影响北京的环境。当绿屋的决策层看到有关丰宁的报道后，决定为丰宁、为北京人民做一点实事。绿屋同丰宁县领导联系，决定以最优惠的条件同丰宁联合经营丰宁的特产（杂粮和绿色蔬菜），丰宁县在北京的窗口，通过产品和一系列活动引起社会对环保问题的关注。由于丰宁县是国家级贫困县，资金短缺，为扩大社会关注丰宁的声势，绿屋策划了“用白色垃圾换丰宁特产”活动，所需费用全部由绿屋承担，两万多袋杂粮发出去了，但“回收”的美誉度提升却无法统计。许多媒体都纷纷报道，政府更加重视绿屋的环保活动，到绿屋购物的顾客更多了。

★帮焦裕禄的儿子卖大蒜。2000 年 11 月 10 日，全国各大媒体纷纷报道了焦裕禄儿子到绿屋百货卖大蒜的事。这个策划从前到后，一直受到媒体的关注。《北京晚报》报道如下：“11 月 10 日一大早，记者在王府井绿屋百货发现，一楼大厅与其他柜台门庭冷落形成鲜明对比的是，来自全国几十个县名优土特产品柜台前人头攒动，尤其是河南杞县柜台前更是热闹非凡，一位身材魁伟的黑脸大汉正在向人们展示该县特

产——大蒜和香菇，他就是焦裕禄之子，如今杞县的县长焦跃进。绿屋公关部经理李克让说，不久前，《农民日报》组织举办了第三次全国优质产品展销会，有很多代表都提出想深入北京的市场，于是绿屋便承接了为期两天的展卖活动。此次展卖反响不错，而发现焦裕禄之子推销大蒜纯属意外，绿屋偶然听说焦裕禄的儿子正在站柜台，推销杞县特产，就立即提出请他到绿屋售卖的建议。之后随着一条条新闻的刊出，绿屋再次成为人们关注的焦点。作为一次营销活动，绿屋此次总共收入才几千元，账面上虽然赔本，但绿屋却仍是最大的赢家。首先名特优新农产品在绿屋亮相，再次向人们证明了绿屋一贯推崇的环保和健康理念；其次，为名优农产品走向市场架起了桥梁，为日后的发展埋下伏笔；第三，通过成功举办全国规模的农产品展销活动，展现了绿屋的整体实力。”

全国职业经理MBA函授班

认证系列：职业经理、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、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

颁发双证：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、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhgy.net>

电子邮箱： xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**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

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhgy.net