

# 《管理学基础》精选案例分析

## 案例（51-100）

### 目录

【案例 51】 丰田公司.....	2
【案例 52】 腾讯公司的竞争策略。.....	11
【案例 53】 薯条炸进中国市场.....	22
【案例 54】 北大青鸟 APTECH.....	23
【案例 55】 脑白金档案.....	32
【案例 56】 顽主时代.....	34
【案例 57】 雀巢 136 年成功经验今解密.....	42
【案例 58】 合理的决策.....	44
【案例 59】 秦池投标背后.....	45
【案例 60】 史玉柱：我的四大失误.....	48
【案例 61】 变革.....	49
【案例 62】 T 电视机驰名.....	50
【案例 63】 日本钟表厂战略.....	51
【案例 64】 诺贝尔奖学金获得者不能经营公司.....	52
【案例 65】 布朗公司的市场竞争力.....	53
【案例 66】 KD 公司采购部.....	55
【案例 67】 苏某成为领导者的关键因素.....	56
【案例 68】 D 公司的组织机构改革.....	57
【案例 69】 新可乐.....	59

【案例 70】 HT 公司的决策.....	59
【案例 71】 A、B 两家企业的组织机构形式和管理.....	61
【案例 72】 英特尔公司的技术变革.....	62
【案例 73】 UPS 公司.....	63
【案例 74】 应管与不应管.....	65
【案例 75】 “天才” 卡尔森.....	67
【案例 76】 优秀企业家马恩华.....	68
【案例 77】 准确决策与盲目投资.....	69
【案例 78】 公司经理的领导艺术.....	70
【案例 79】 “宇宙” 冰箱厂的变化.....	71
【案例 80】 组织与外部环境的关系.....	74
【案例 81】 海口罐头厂的领导班子.....	75
【案例 82】 普连德公司的分权管理制度.....	76
【案例 83】 领导者权变理论.....	78
【案例 84】 上海大众公司的质量保证体系.....	79
【案例 85】 上海印染工业公司的预测、决策方法.....	82
【案例 86】 新车间主任张东升.....	83
【案例 87】 澳洲国家银行：发展个人才能.....	86
【案例 88】 让班组做主.....	88
【案例 89】 准确决策与盲目投资.....	89
【案例 90】 学习型组织问题.....	91
【案例 91】 陈华的工作动机.....	92

<b>【案例 92】</b>	<b>厨房失火.....</b>	<b>94</b>
<b>【案例 93】</b>	<b>文化到位找到新感觉.....</b>	<b>95</b>
<b>【案例 94】</b>	<b>A 公司减时提薪的政策.....</b>	<b>98</b>
<b>【案例 95】</b>	<b>王立峰的授权计划.....</b>	<b>99</b>
<b>【案例 96】</b>	<b>学习型组织问题.....</b>	<b>101</b>
<b>【案例 97】</b>	<b>巴恩斯医院.....</b>	<b>103</b>
<b>【案例 98】</b>	<b>X 媒体的组织结构.....</b>	<b>104</b>
<b>【案例 99】</b>	<b>K 集团的新行业进入战略.....</b>	<b>106</b>
<b>【案例 100】</b>	<b>开发新产品与改进现有产品之争.....</b>	<b>108</b>

## 【案例 51】丰田公司

2002年8月29日，日本丰田汽车公司和中国一汽的合资签字仪式在人民大会堂举行，并且公布了全面的合作计划，内容涉及双方合资生产中高档轿车、微型车、中高档SUV等。通过和中国第一汽车集团的合作，丰田在中国的努力终见成效。几年以前，中国汽车市场对于丰田公司来说似乎还是“近在咫尺、无门而入”，然而转瞬间，丰田已经一举在中国扎稳了脚跟，业务势力大有赶超大众、通用、雪铁龙等比其早进入中国的其他世界级汽车厂家的趋势。回顾丰田在中国走过的每一步，我们必须承认，丰田进入中国的过程，带有强烈的“丰田”式特征，更与其稳健的发展战略不无关系。

### 丰田在两难中选择

对于大多数中国人来说，很难理解丰田在80年代初期拒绝在上海合资建立汽车厂的事情。如果站在我们自己的立场上，我们通常觉得丰田拒绝进入中国简直是一个再愚蠢不过的做法，因为“时间已经证明”，现在的中国汽车市场不断被形容为“世界上最后一块没有饱和的市场”——这个市场蕴藏的巨大财富——地球人都知道。人们都说日本人精明，难道丰田就是这样精明到放弃到了嘴边的肥肉？

故事是这样的。早在1980年，丰田汽车公司就在北京设立了代表处，成为最早在中国设立代表处的国外汽车厂商之一。所以当我国决定在上海市建设汽车生产基地的时候，丰田汽车公司自然而然地因为其在中国汽车市场的重要地位而成为首选的合资伙伴。在改革开放的初期，与其他国际汽车厂家相比，丰田简

直就是“中国通”。丰田公司非常清楚——当上海市向丰田表达了建设合资工厂生产丰田轿车的想法之后——拒绝会有什么样的后果。

事情的结果大家已经知道——在“投入巨资建厂，与中国政府拉近关系”还是“拒绝建厂，‘伤害中国人民感情’”的选择中，丰田的答案是“拒绝”。这样才有了后来德国大众公司闻风而动和上海桑塔纳的诞生。

丰田公司当时的想法，是要向中国“卖车挣钱”而不是投入数以亿计的巨资建设新工厂。当时的情况确实如此，那时的中国汽车市场远没有现在这么大的容量，所以丰田并不看好在中国投资建厂的盈利前景。这个看起来“短视”的决定在后来的几年中并未影响丰田在中国盈利。相反，丰田通过向中国出口整车而获利匪浅。

丰田在一取一舍之间显示了它的精明。

丰田巧施计四路出击中国市场

进入 90 年代以后，我国汽车市场的巨大潜力开始逐渐显现，同时，对进口汽车的控制也不断加强，如果不在中国建立生产基地，仅靠向中国出口整车，势必影响未来盈利。精明的丰田公司察觉到了这一点，组织兵马开始了进军中国本地化的道路。

但是，此时中国的情况已然变了，丰田当初的决定使得丰田丧失了在中国建立整车厂的机会。尽管经过多方努力，丰田仍然发现已经无法在中国获得整车项目。很多人为此幸灾乐祸——“这扇门是你们自己给自己关上的。”但是丰田没有放弃努力。为了在中国建立汽车生产基地，丰田采用了“多路出击，曲线切入”的战略。

第一路，建立整车厂的路行不通，那就不建整车厂。丰田选择我国政策法规

限制不那么严格的“汽车零部件”行业进行投资——既然不是整车厂，也就免去了很多的限制和审批。1993年12月，丰田通商在江苏昆山建立合资汽车零部件生产厂，在随后的几年里，丰田的“汽车零部件”厂在中国的华北、华中等地区遍地开花。自1994年至今，丰田已在内地投资了500亿日元，在天津、上海、江苏昆山、四川成都等地建立了30多家合资企业，其中大多数是汽车零部件生产企业。在天津，丰田从1994年开始陆陆续续建立了20多家汽车零部件生产厂。据丰田公司称：“这正是为了配合未来的整车厂的诞生”。丰田还不断地向中国派出大批技术专家和管理专家，到中国零部件合资企业传授生产技术和管理模式。丰田集团不仅让其直属零件厂进入中国，丰田公司占20%~30%股份的零部件公司也被要求在中国设立据点，以配合丰田的计划。

第二路，直接合资建厂的路行不通，那就找一个跳板。丰田把眼光投向了大发。日本大发汽车公司是最早一批进入中国的国外汽车厂商之一，并且已经与天津市和相关政府部门建立了良好的合作关系。丰田采取了类似于“买壳上市”的做法。1995年9月，丰田把在日本大发汽车公司的持股比例从17%加倍增至33%，后又增至51%。然后借着对日本大发的合并，得以进入天津夏利。当然，夏利这个“壳”也不是十分完美，因为按照国家的产业规划，天津夏利只能生产1.6升排量以下的小型车，但是，有总比没有强，丰田选择了先入主大发，再寻求逐步扩张。

可以肯定，在其后的时间里，丰田公司与天津市进行了有效的沟通。1997年，从丰田方面传出信息——丰田要把旗下的畅销品牌“花冠”引入天津生产。2000年6月12日，天津丰田成立，由丰田和天津夏利合资组建，双方各自控股50%，生产专为中国设计的“中国丰田第一号”车——T-1。自此，丰田

终于在天津建立了真正属于自己的工厂。

第三路，抓住沈阳金杯。丰田和沈阳金杯的合作由来已久，进入 90 年代以后，丰田更是做了很多工作加强与沈阳金杯的合作。丰田的本意是希望以沈阳金杯为契机进入中国汽车市场。但是，事情的发展并不完全按照丰田所计划的那样——丰田的愿望在 1994 年因为沈阳金杯与华晨汽车的股权结构问题化为泡影，丰田不得不重新寻找进入中国的途径。

第四路，选择冷门，剑走偏锋。国外向中国投资，无不看好京、沪、穗等大、中型城市或东部沿海地区，因为那里交通便利，财富聚集程度较高。四川地处中国大西南，交通不便，曾经是中国的“三线”地区，更是投资的“冷门”。四川旅行车厂的合资项目只是一个年产 1 万辆旅行车的项目，谈不上太大的吸引力，也是“冷门”。而丰田就在这“冷门”中间开始了漫长的中国之旅。其实一开始这个项目也没有引起丰田太多的兴趣。1993 年丰田开始与四川进行合资谈判，其间曾经一度因为丰田提供的车型过于陈旧导致谈判中断，丰田的态度也是可有可无，若即若离。但是，当 1994 年丰田与沈阳金杯合作的希望破灭后，丰田开始把更多的注意力放到了四川。1995 年丰田重新恢复了与四川旅行车厂中断了一年多的合资谈判，一改以往对中国技术保守的做法，拿出 90 年代的“考斯特”新车型，大有势在必得之意。最终结果也遂丰田所愿，四川丰田汽车有限公司于 1998 年 11 月成立。2000 年 12 月，以 CKD 方式组装的新型“考斯特”旅行车下线，成为第一辆中国造的丰田车。

第五路，兵不厌诈，“买壳上市”再次施展。2000 年，日野自动车株式会社、丰田通商株式会社与沈飞汽车制造有限公司合资成立沈阳沈飞日野汽车制造有限公司。紧接着，2001 年丰田公司把对日野公司的持股比例从 36.6% 提高到

50.1%，日野成为丰田的一个子公司。这与几年前丰田控股大发、从而进入天津夏利的做法简直如出一辙。沈阳沈飞日野汽车制造有限公司将生产高中档大客车。据介绍，设在沈阳经济开发区内的新厂房将成为日野全球最大的生产厂，并有望成为出口的基地。

### 巧运作丰田上大船

尽管丰田四路出击，但是仔细研究起来，丰田只算是进了中国的门，还远远谈不上在中国的高速扩张。丰田公司与天汽集团、四川旅行车厂的合作满足不了丰田汽车公司在中国发展战略的需求，丰田当然要改变这种情况。

丰田的策略是“傍大船”——这个“大船”是中国的“大船”。中国的产业政策是向三大集团靠拢和倾斜的，丰田要从中国汽车产业的“三大”中找到自己的靠山。丰田开始与一汽、二汽和上汽接触，探寻合作的可能，并最终与一汽达成了共识。一汽在中国的势力正好为丰田提供了一个能在中国迅速扩张的机会。

2002年2月后，丰田社长张富士夫多次密访长春，基本确定了一汽与丰田联合进军10万元以下家庭轿车市场的共同目标。但是，在丰田已经拥有天津丰田、四川丰田两家生产厂之后，以前建立的合资厂突然变成了掣肘。丰田要想和一汽合资，必须要解决政策上的限制——国家只允许外国汽车公司最多有两个合资厂。

为了能够和一汽合资，丰田把夏利能否进入一汽集团作为进一步与天汽合作的条件，在天津市政府与长春一汽之间穿针引线，促使天津夏利并入一汽集团。相信在今年6月“天一重组”之时，一汽和丰田的合作已经在内部达成协议。他们所要做的，就只是等待天津夏利并入一汽集团，扫平了障碍，然后丰田就

可以名正言顺地和一汽合资了。难怪今年6月“天一重组”的时候，几乎所有传媒都明白无误地声称，丰田是幕后主使。接着，川旅80%的资产划归一汽，合资障碍消除。

如果我们不考虑一汽进行资本运作的因素，丰田的合作伙伴包括一汽、天津夏利、四川旅行车制造厂、沈阳沈飞汽车制造有限公司。丰田是在中国唯一一家拥有多个合作伙伴的国外汽车公司，着实让其他外国汽车厂眼红，特别是那些进入中国比丰田早、投资规模比丰田大的国外厂家。丰田这种后来者居上的地位，不能不说是归功于丰田公司巧妙的东方式谋略。

几年前，在很多人眼里，丰田在中国似乎还是一盘散沙，不得要领。然而进入2002年，丰田搭上一汽这艘大船之后，之前投资建设的所有汽车零部件厂，都马上显现出了价值。丰田在中国建立的所有企业各就各位，配套设施完善，从而有足够的力量允许丰田把高竞争力车型悉数搬入中国，极大地提高了丰田在中国汽车市场的竞争力和盈利能力。丰田，将可能成为唯一一家有能力在中国生产从微型车、小型车、中高级轿车到越野车、轻型商用车、旅行车、大客车全系列产品的汽车厂家。生产的产品系列之完备，是任何其他外国厂家不具备的。飞跃以一汽的名义

在中国，丰田有自己的目标——2010年占有中国10%的市场份额。而实现这个目标，很大程度上将借助一汽在中国的力量。丰田成功地选择了一汽作为合资伙伴，这就意味着丰田已经一转身成为了“民族汽车工业”的一员，有了这块虎皮在身，丰田在中国更是难以阻滞。中国的大门已经向丰田敞开。

按照国家的产业规划，以前丰田只能生产1.6升排量以下的小型车，严重影响了丰田公司在中国市场上的全面发展。一汽实现对天津夏利的51%控股之

后，政策不再成为羁绊。丰田有望在天津进行更大的投入，扩展在中

国的产品线，打压其他竞争对手。从今年至 2010 年，丰田将投入巨资在天津建立一座年产能力达 15 万辆、排气量为 2.5~3.0 的中高档轿车生产基地，有望生产丰田佳美或皇冠，对手直指本田雅阁、上海帕萨特和通用别克。

众所周知，高档轿车的利润率要高于经济型轿车。按照丰田和一汽的合作协议框架，丰田还将和一汽在“红旗”的平台上开展技术合作，这就意味着丰田进军高档车的大门已经打开，拥有世纪 Century、凌志 Lexus 等高级轿车技术的丰田，一定不会错过这个机会。

在四川，丰田的“胃口”也绝不只是年产 1 万辆规模的旅行车。有了一汽的支持，丰田将有能力杀进轻型越野车市场。丰田制造越野车有丰富的经验，再加上近年来世界性的 SUV 热潮，丰田越野车的品种在 Hilux Surf、Land Cruiser 的基础上一再丰富，已经建立了一套从城市休旅级的 RAV4 到大型的 Sequoia 一套完整的产品系列。在过去的几年中，丰田公司的高层领导多次表示要在成都生产丰田越野车。丰田在四川生产越野车，产品可以轻易覆盖西南、西北两块对越野车存在巨大需求的市场。无论未来丰田选择旗下哪一款越野车投入中国生产，都将严重威胁金杯通用、郑州日产、庆铃、北京吉普等厂商的市场份额。

丰田同样不会放过低端市场。微型车方面，一汽控股 75% 的天津华利汽车将延用“大发”的品牌和技术，对目前已经生产的车型进行全面升级，建立一座年产能力达 15 至 20 万辆的生产基地，生产大发擅长的小型车。

作为位列全球第三的大型汽车集团，丰田本身的生产范围就覆盖各种汽车领域。因为一汽在中国从北到南的广泛布局，丰田在中国的合作空间将随之从过去的天津、四川大大拓展，竞争领域也将从单纯的经济型轿车、客车领域到轿、客、

SUV 领域全面开花。

丰田的“精明”渗入每一个细节

按道理来说，在市场竞争中商家无不希望尽可能削弱对手的力量，而在天津，丰田却为自己最有力的竞争对手输送弹药，这在旁人的眼里，简直不可理解。

丰田公司在中国的主力之一是成立于 1996 年 5 月的天津丰田汽车发动机有限公司。生产的 8A-FE 发动机在天津夏利和夏利 2000 系列中使用。吉利汽车位于浙江省，生产的吉利系列汽车通过较低的价格与夏利争抢市场，是夏利直接的竞争对手。吉利汽车不仅同样安装天津丰田的发动机，更有甚者，“原装丰田发动机”成为吉利汽车推销自己、打压夏利的手段之一。丰田在发动机的提供方面没有对自己的合作伙伴天津夏利有特别的倾斜和照顾，也没有通过“不提供发动机”的做法抑制竞争对手的发展。不仅如此，天津生产的丰田发动机至少供应着海南马自达、宁波美日、优利欧，以及悦达起亚等众多国内汽车厂家。同样的做法在丰田其他零部件厂也有体现。丰田难道是个另类？

其实丰田另有深意。一方面，从股权结构来讲，丰田公司与天津夏利只是技术援助的关系，丰田也一直没有同意天津夏利使用“丰田”品牌；另一方面，如果仔细分析，丰田为之提供发动机的汽车厂家均不构成对丰田产品的直接威胁，向其出售发动机还能够保证天津丰田汽车发动机有限公司的利润，两全其美，何乐而不为？从战略的角度来看，丰田设在各地的零部件厂既有联合优势又各自为战，这样做的目的只有一个——保证丰田在中国市场上获取最大程度的利润。

丰田在向中国引进技术方面也颇为精明。就拿中国丰田的第一号——T-1

来说，天津丰田的 T-1 主攻家用小型车市场，将在今年 10 月下线。T-1 的设计很明显是基于新一代的“花冠”平台，但是，聪明的丰田没有把新型“花冠”直接移植到中国生产。这样做的好处除了可以赢得“专为中国设计”的良好口碑之外，更可以让 T-1 脱离“花冠”的生产周期，减轻转型压力。也就是说，当几年之后国际上“花冠”转型之后，T-1 仍有借口一直生产下去。此举将极大地减少丰田在汽车转型换代方面的资金投入。

丰田汽车金融公司也是丰田公司进军中国不容忽视的一支力量。在中国加入世贸组织开放金融市场的承诺中，允许设立外资非银行金融机构提供汽车消费信贷业务，并享受中资同类金融机构的同等待遇。国外的大型汽车信贷公司进入中国并经营汽车信贷业务已成定局。目前，率先进入中国的国际汽车公司——福特、大众、通用等，均有各自的金融服务机构。丰田金融服务公司也在积极开展行动，寻求与其他国际汽车信贷公司、以及国内商业银行的合作。一旦中国开放外资汽车金融公司的汽车信贷业务，丰田金融服务公司必将成为丰田汽车拓展中国市场的生力军。

## 【案例 52】腾讯公司的竞争策略。

深圳腾讯计算机系统有限公司开发了流行即时通讯软件 ICQ 的类似产品 OICQ。OICQ 用户数量的增长不断突破腾讯公司的预测。大量的免费用户使腾讯公司负担着沉重的运行成本。怎样利用用户基础去融资？怎样同国际即时通讯服务提供商进行用户基础的竞争？怎样利用现有用户基础渗透企业市场？本案例描述了腾讯公司的竞争策略。

### 一、创业

1996年，三个以色列人维斯格、瓦迪和高德芬格聚在一起，决定开发一种使人与人在互联网上能够快速直接交流的软件。他们为新软件取名 ICQ，即“ I SEEK YOU（我找你）”的意思。ICQ 支持在 Internet 上聊天、发送消息、传递文件等功能。他们成立了 Mirabilis 公司，向注册用户提供免费互联网即时通讯（Instant Messenger，IM）服务。ICQ 的使用用户快速增长（案例资料 TX - 1），6 个月以后，ICQ 宣布成为当时世界上用户量最大的即时通讯软件。在第 7 个月的时候 ICQ 的正式用户达到 100 万。1998 年，ICQ 被美国在线以 2.87 亿美元收购，此时其用户数超过 1000 万。

马化腾和同学张志东于 1998 年 11 月以 50 万元资本创建深圳腾讯计算机系统有限公司（以下简称腾讯公司），专门开发网络寻呼软件。马化腾自任董事长。OICQ 早期并不是腾讯公司的主要产品。1997 年，马化腾开始接触 ICQ 并成为其用户，他发现 ICQ 的英文界面和使用操作难度有碍中国用户的使用，于是马化腾与张志东用了数月时间，开发出符合中国用户习惯的 ICQ 类似产品。腾讯公司将新软件命名为 OICQ（Open ICQ），并将 OICQ 的客户端放置在自己的网站上，供用户免费下载。使用 OICQ 的用户迅速增加，对服务器性能及网络带宽的要求逐步增加。对服务器与带宽的投入逐渐成为一笔庞大的不能为公司带来任何利润的开支。几个月后，用户增长曲线几乎变成陡峭的直线，腾讯公司的创业者不明白究竟发生了什么，但意识到这里面蕴含着商机。针对 ICQ 不支持 169 网用户，腾讯公司兼顾 163 与 169 两个网络，在 163 和 169 的两种服务器上实现网卡通用，用户数量进一步增长。

腾讯公司开发 OICQ 的初衷是卖掉赚钱，谈判中许多经营商要求独家买断，所提出的价格马化腾认为不能接受。此时 OICQ 的用户数量继续快速增长，腾讯公

司的运营成本高居不下，腾讯公司决定融资。接触过的国内投资商主要关注腾讯有多少台电脑、多少固定资产，不接受用“注册用户数量”来办抵押贷款的方案。无奈之下马化腾转向风险投资商，最终从 IDG 和盈科数码各融资 110 万美元（共计 220 万美元）。马化腾谈及这次融资：

“OICQ 底价是 550 万美元，IDG 和盈科数码分别占 20% 的股份，我们只是十几个人的小公司，这样的股权比例已经不错了。”

OICQ 用户数量的增长超出腾讯公司的预测。2000 年上半年时，腾讯公司预测年底用户数为 1500 万，数月后又改为 2000 万，再后预计为 4000 万，最后放弃预测试图。截至 2002 年 5 月 31 日，腾讯 OICQ（2000 年底改名为 QQ）的有效注册用户超过 1 亿（案例资料 TX-2），最高同时在线用户接近 300 万（案例资料 TX-3），占有中文 IM 95% 以上的市场份额。同一时期，中国互联网络信息中心（CNNIC）的调查报告显示，中国网民人数达到 3370 万人。按这个数字计算，除去少量海外中文用户，每个中国人大约能分得 3 个 QQ 用户号码。即时通讯成为中国网络用户最常用的网络服务之一（案例资料 TX-4）。在国际 IM 市场上，OICQ 的用户数量仅次于 AOL ICQ 和 AOL AIM。马化腾评述道：

“未来的发展趋势是中文和英文两个环境并驾齐驱；从用户量的角度来说则是两大阵营并存。中国人多，即使 OICQ 有 10% 的普及率，也有一亿多用户，相当于美国 50% 的普及率。”

## 二、IM 市场竞争

即时通信软件的两个基本功能是跟踪网络用户的在线状态并允许用户实时双向沟通。用户必须下载特定的客户端软件才能使用。一般来说，只有相同的即时通信软件之间才可以进行通信。它同 email 等网络交流手段的不同之处在于“状态

监测”。

在 OICQ 之前，

国内有 3 种即时交流软件：广州飞华的 PCICQ、南京北极星软件公司的 Netsprite 和台湾资讯人的 PCICQ。在 OICQ 之后，类似产品增加为 20 多个，如新浪寻呼、网易“口对口”、OMMO 等。在与国内 ICQ 类似产品的竞争中，腾讯公司的策略是使 OICQ 成为后起之秀，在最短时间内超越竞争对手：

一，通过“在线状态监测”保证了初使者能停驻其上。对此，马化腾叙述道：

“关键是让用户在几秒内找到一个‘在线活人’，并尝试跟他聊，发现对方真能说话，真有反应，才可能不删掉这个软件。否则，十几秒之后这个软件就会被删掉。”

二，在功能模式上，使无线寻呼与虚拟寻呼相结合，可以同传统的无线寻呼网、GSM 移动电话短信息联通。

三，在性能上加强服务器的性能，对同时在线人数有强大支持力，确保不掉线速度快且性能稳。

当 OICQ 用户达到 500 万时，马化腾认为：不必再担心这个产品的生命力，以后用户数目还会滚动上升。马化腾下此断言的主要根据是 ICQ 类产品的非互通性：由于开发者不同，各个 ICQ 类产品之间不会兼容，用户的转移成本大。OICQ 将在中文 IM 世界形成垄断，AOL ICQ、AOL AIM、Yahoopager 或微软 MSN messenger 等英文 IM 软件短期内不会对 OICQ 构成重大威胁。它们要首先在英文 IM 市场竞争，然后才是中文 IM 市场。用户语言、使用习惯和文化上的差异对国际 IM 厂商向中国 IM 市场渗透有强大的障碍作用。

国际 IM 软件与 OICQ 的竞争最初在知识产权领域展开。1999 年 9 月和 2000 年

2月，美国在线发出两封律师函向腾讯公司交涉，认为 OICQ 的域名 oicq.com 构成对 ICQ 域名的侵权，有误导用户认为 OICQ 的服务就是 ICQ 的服务之嫌。鉴于美国法律规定被告的名字与原告的名字有超过 2/3 的相似之处，就可以构成侵权，2000 年 4 月，oicq.com 改名为 tencent.com。对此马化腾评价：

“ICQ 不要说在中国，就是在美国也没有注册商标。但他就在美国告你侵权。他们直接去跟国际域名注册商强制过户。幸好我们不是一个网站，损失不大。”

此时腾讯公司的用户市场已经打开，市场开始稳定成熟。腾讯公司决定全面更换 OICQ 的名称，改称“腾讯 QQ”，更换一大批卡通头像，将原来类似 ICQ 的小企鹅转变成一个更亲近的戴着红围巾的小企鹅，避免进一步的知识产权之争。

腾讯公司再次给自己定位：

腾讯是一家基于互联网的、可通过多种通信平台（如 PC、手机、固话、家电及各种通信终端）访问的即时通信及增值服务运营公司。

改版后的腾讯公司开始强化品牌地位，宣扬作为 QQ 标志的小卡通企鹅的形象。

2001 年底，美国微软公司发布新操作系统 Windows XP。Windows XP 集成了即时通信工具 MSN messenger。微软 Windows 操作系统占据绝大部分中国个人电脑的桌面，借此 MSN messenger 具备迅速成长为能和腾讯 QQ 竞争的 IM 网络的能力。面对来自微软公司的竞争压力，腾讯公司分析认为自己的优势在于广泛稳定的用户群和本地运营优势。腾讯 QQ 的业务已经深入无线网络、宽带网络和企业用户之中，MSN messenger 不具备竞争优势。马化腾评述说：

“我们认为在目前的情况下 MSN Messenger 想追赶 OICQ 是很难的。同样道理，国内其他 IM 产品也很难对 OICQ 构成威胁。我们目前最大的敌人就是自己除非我们犯下重大错误，否则即使是腾讯自己再重新做一个即时通信软件和

OICQ 竞争，都几乎不可能赶得上。”

### 三、寻求盈利

马化腾经常说的一句话是：“我们的最大敌人不是别人，而是自己。”

同一般产品的提供商不同，马化腾面对的压力不是缺乏用户，而是用户数量的飙升。以每天新增注册用户数十万计算，腾讯公司每周需要投入一台双 CPU、1G 内存的服务器，再加上租用带宽和其他的硬件成本，腾讯公司每个月的费用开支在几百万，其中设备的增加占据四分之三。如果寻找不到盈利方式，庞大的用户数量——这一腾讯公司的最主要的资产将耗竭腾讯公司的资金。而在国际即时通讯市场上，美国在线的 ICQ 与微软的 MSN messenger 双方都以免费作为吸引用户的手段。作为小公司，腾讯公司不具备强大的财力来长时间支撑庞大的用户群。

2001 年 7 月，腾讯公司开始对用户注册实施控制。但每日新注册用户数仍高居不下。冷静思考下，马化腾决定与传统通讯行业开展合作，并将业务具体分割为

·基于 QQ 本身服务的 QQ 下载

·QQ 社区

·QQ 会员服务

·移动 QQ

·QQ 产品

·企业 QQ

其中 QQ 会员服务、基于 QQ 客户端软件与 QQ 社区的广告服务、移动 QQ、QQ 产品、企业 QQ 作为腾讯公司未来的主要盈利方向。

## QQ 会员服务

腾讯公司推广 QQ 会员服务，以期获得用户循环付费，形成业务收入的良性循环。然而这需要解决网民的付费意愿问题、支付问题等。包括手机付费、QQ 会员卡等付费形式的改进，在短期内还无法支撑腾讯继续发展。用户的付费意愿是最大的障碍，腾讯公司在这方面的举动会迅速受到用户转移的威胁。2000 年，腾讯公司尝试在提供免费服务的同时提供付费俱乐部会员增值服务制度时，便受到了强烈的抵制：

“腾讯对俱乐部会员实行会员收费制，是迈出了其收费的第一步。”

“腾讯领风气之先单独开始收费，一定会死得很难看。”

“一旦要对使用 OICQ 进行收费，我立刻改用 OMMO 或 odigo！”

“在网费还没有降到一定程度的情况下，OICQ 收费就是雪上加霜。”

## 广告服务

推行会员制度没有达到盈利的目的，在客户端加载广告也受到大量的指责。马化腾叙述道：

“当时，我们对加广告十分谨慎。果然，一打广告，立刻很多人进来指责，‘ICQ 都不加广告，OICQ 为什么加？’骂得我们狗血喷头。也不看看 OICQ 是什么人在后面撑着，腾讯几乎是白手起家，再不想点挣钱的路子就将很快难以为继了。”

网友对在线广告的态度渐趋平和。在线广告开始成为是腾讯公司最早的盈利来源截止至 2001 年 2 月底，OICQ 所承载的广告每日曝光量已经超过 10 亿次，成为中国最大的网络广告承载媒体。用户端旗帜广告是腾讯 QQ 的重要广告形式。它位于 OICQ 用户的信息发送栏中醒目位置，将广告信息传送给每一个使用者

个体，以投放时间计费。

腾讯 QQ 的用户群体的特点是：年轻、容易接受新生事物、对时尚信息十分敏感、数量巨大、具有潜在的消费能力。与传统广告平台不同的是，QQ 信息发送栏的广告可以按照用户特征进行准确的投放数据统计，比如按照性别、地域、年龄层等，这增强了广告信息传送的有效性，是一般的广告形式无法做到的，在广告客户中得到了很高的评价。宝洁公司正是看中了腾讯 QQ 的这一优势，成为腾讯长期的广告业务合作伙伴。腾讯公司的广告形式还有 QQ 用户端上线 FLASH 广告、QQ 用户端 RICH BUTTON 广告、QQ 系统广播、腾讯 QQ 聊天室广告。腾讯 QQ 网站和聊天室广告曝光达到数千万次，也是腾讯公司的重要广告平台。

## QQ 产品

QQ 渐渐成为中国城市青年的一种生活时尚。2000 年 6 月，广州市东利行企业发展有限公司（以下简称东利行）与腾讯公司签署 QQ 动漫画合作协议，独家拓展 QQ 动漫画领域，提升 QQ 品牌形象。2000 年 12 月，东利行与腾讯公司再次签署协议，取得腾讯 QQ 企鹅商标和 QQ 形象版权的中国地区唯一使用权，独家开发、生产、销售 QQ 形象系列产品，创立 Q-Gen 品牌，推广玩具、流行服装、精美配饰、时尚包袋、礼品等 Q-Gen 商品。Q-Gen 是英文“Q-Generation (QQ 一代)”的缩写。合约于 2001 年 11 月续约至 2008 年。

2001 年 10 月 5 日，第一家 Q-Gen 专卖店于广州人气聚集的北京路步行街开业，日营业额达到 10 万元。到 2002 年 6 月 30 日，Q-Gen 已经迅速在全国 20 多个省 80 多个城市共开张逾 130 家连锁专卖店和商场专柜。

东利行的计划是在 2002 年底将专卖店推广到 200 家，实现营业额 1.5 亿元，并筹办 QQ 冷饮店、咖啡屋、主题餐厅。有强大品牌做后盾，部分 QQ 商品的毛利

率可以超过 50%。

## 移动 QQ

2000 年 8 月，腾讯公司和广东移动签定合作协议，通过网络与移动的互通，使 QQ 用户能和广东地区的移动用户通过移动 QQ 和手机短信，随时随地实现信息互通。与“移动梦网”合作的移动 QQ 为腾讯公司带来了巨额利润。该项收入超过广告收入。

用户每申请一个 QQ 移动服务，每月要交 5 元钱的增值服务费；另外，用户每发一条信息要交一毛钱给中国移动。2001 年 7 月，据中国移动统计：移动 QQ 的业务量居移动梦网第一位。马化腾评述说：

“移动通信是我们未来收入的一个很重要的来源，首先是每条短消息都要收费然后与移动运营商进行业务分成。许多用户还是愿意交一些费用的。但是他很难找到合适的方式把几块钱交给你。汇款麻烦，网上支付很不普及，而在话费里扣可以说是一个不错的办法。目前深圳就有五六万这样的用户。”

在控制用户注册数量的基础上，腾讯进行了用手机申请并开通移动 QQ 服务的宣传。这样做的目的有二：

- 用另一种方式巧妙地对用户注册进行收费
- 培养用户使用腾讯 QQ 与手机互动的习惯，将从 PC 机到 PC 机的网络即时交流变成 PC 到手机，从固定的双向交流到移动的双向交流。

“视频 QQ”是腾讯公司与中国电信合作开展的宽带服务产品，QQ 用户可以通过该服务与网友面对面交流，目前则处于推广时期。

## 企业 QQ

企业 QQ（BQQ）是腾讯公司将即时通讯深入到企业的尝试。马化腾认为 BQQ

将成为腾讯扩展应用领域的新方向。目前 BQQ 开始在企业办公、政府机关事业、电子商务、旅游、金融服务、运输业等方面开始运用。BQQ 的客户，电脑服务与整体解决方案提供商上海安捷斯计算机有限公司的江风总结了现代企业使用的各种通讯方式的优缺点：

江风同时也指出 QQ 用于企业办公通讯环境中的几个缺点：

- 难以监控通讯内容。由于 QQ 属始终在线的即时通讯工具，一旦允许员工在企业内使用 QQ 这种通讯方式，就只能靠其自觉使用，无法阻止其在上班时间内涉及于工作无关的事情。

- 虽然 QQ 在能在工作起很大的作用，但是由于其时间控制困难，有时往往谈一件事情会拖很长时间，反而影响工作效率。

- QQ 在线时，有可能被无关人员打扰，特别是与工作无关的外部人员，影响工作的思路与进展。

BQQ 通过对 QQ 的改进，增加了用户管理与权限管理功能，并对针对企业开发了系列使用功能，如多方网络会议、分组讨论、群发、字体设置、引用、粘贴（可直接将图片贴在信息中进行发送）、携带附件（在发送的信息中夹带附件）、直接保存信息记录。

企业能够通过 BQQ 大幅度降低通讯费用。如江门外海运输实业有限公司以港销货运及远洋货运业务为主，以长途电话沟通较多。为节省通讯费用，江门外海运输实业有限公司试用腾讯 BQQ。首先，开通了主要操作及业务人员的 BQQ 号码，他们全天在线，公司的各种商务信息传播非常得及时。一个月下来，公司内部的通讯费用下降了 70%，差旅费也大幅下降。

目前 BQQ 处于使用阶段，腾讯公司声称保留对企业 QQ 正式版收取使用费用

的权利。企业 QQ 正式版推出日期则还未确定

### 【案例 53】薯条做出大产业

美国西北部爱达荷州被称为“土豆之州”，这片一望无际干旱的土地出产的土豆个大、味甜，享誉全国。生活在这里的辛普劳先生凭借着这些土里土气的土豆造就了一个世界闻名的薯条王国。经过 75 年的辛勤耕耘，辛普劳公司每年的销售额已经超过 35 亿美元，成为美国最大的 60 家私营企业之一。

#### 14 岁少年创大业

1922 年，14 岁的辛普劳离开了学校，以自己的名字独立开设了一家蔬菜产品公司，开始了他多彩的商业生涯。“以地球上的资源丰富我们的生活”，这是辛普劳为自己确定的奋斗目标：凭借着精明的商业头脑和工作热情，辛普劳很快就获得了成功，到第二次世界大战爆发时，他已经成为美国最大的新鲜马铃薯供应商。1953 年，45 岁的他发明了冷冻薯条技术，公司也因此享誉世界。如今，辛普劳已经成为世界上最大的冷冻薯条生产商之一，年产量达到 30 亿磅。为表彰辛普劳先生对马铃薯产业做出的卓越贡献，世界马铃薯大会和爱达荷马铃薯名人纪念馆均给予辛普劳先生很高的荣誉。

来自农村的辛普劳深知，一家食品企业要想做大，就不能搞一锤子买卖，必须将产业链与乡村和土地紧密相连。为此，辛普劳花费了不少力气。辛普劳旗下的种业公司拥有全美最大的由私人投资的研究项目，仅育种圃就占地 400 余公顷，在不同国家和地区建立了适应不同气候类型和环境条件下的试验区，以确保提供优异的品种和种子。此外，辛普劳还向高尔夫球场提供草坪，生产和销售系列草坪园艺专用营养肥和多种除草剂等化工产品。

生产薯条的下脚料是饲料的主要成份，于是辛普劳自己开办了养牛场。此外，辛普劳农场还为养牛场种植干草、饲料玉米和其他谷类作物。今天，辛普劳的畜牧集团已进入美国十大牛肉供应商行列，经营范围包括牛群饲养、饲料种植和牛肉加工各个环节。

经过 80 年的苦心经营，辛普劳已能生产 1000 多种产品，除了种类丰富的马铃薯产品外，还有蔬菜、水果和其他特色产品系列。其全球 13000 名雇员在遍及世界 55 家工厂生产出的产品，源源不断地供应到世界各地的主要快餐连锁店、西式餐厅和宾馆。在充分满足生产者和消费者需求的同时，辛普劳自身实力也在不断壮大。

## 【案例 53】薯条炸进中国市场

20 世纪 80 年代中期，辛普劳开始在中国寻找机会。通过帮助中国各地建立符合国际标准的农业产业化基地，种植用于商业加工的马铃薯。1992 年，辛普劳在华投资 1000 万美元，建成马铃薯加工厂——北京辛普劳食品加工有限公司，并于 1993 年生产出第一批冷冻薯条，中国消费者从此品尝到了美国口味的炸薯条。身板硬朗的辛普劳曾于 1996 年和 2000 年两度来到中国，视察辛普劳在华北地区的生产基地，第二次来华时，他已经是 93 岁的老人了。

2003 年 11 月，北京辛普劳食品加工有限公司举行了在华十周年庆祝活动。专程赶来祝贺的美国辛普劳食品集团总裁吉姆·梅因先生，向河北涿鹿县的兴鹿经贸有限公司赠送了首个“辛普劳中国最佳合作奖”奖杯。梅因总裁手举中国河北生产的马铃薯大声说：“我可以负责任地说，在中国生产的马铃薯和美国的一样好！所以，我鼓励大家多用国货，多多享用‘Made in China’”。

梅因总裁高度评价辛普劳在华十年“生根、发芽、结果”的发展成绩：“我们在中国的10年取得了两项重大的进展。一是将辛普劳的农业生产模式与中国密切结合，取得了成功的经验；二是我们在这里生产出了非常好的产品。”

尽管中国人种土豆有着很长的历史，但生产薯条所需要的土豆要求十分严格，为此辛普劳在中国建立了一种特殊的合作模式。首先从美国引进土豆试管苗，然后在中国培养出土豆种子，再将种子提供给中国的农业种植者。“我们还帮当地农户解决收购以后的储存运输问题。这些按照严格要求生产出的马铃薯产品运到北京的加工企业后，再经过配销系统送到我们的最终用户。这是一条与美国辛普劳全球同步使用的供应链模式。我们非常自豪地说，这一模式在中国经过中外双方的合作和努力，运转得非常成功。”梅因总裁告诉记者说。

北京辛普劳食品加工有限公司总经理丹库绅每天的工作内容之一就是品尝新下线的薯条，因而被员工们称为“土豆先生”。这个历经北京辛普劳发展的每一阶段的美国人向记者“炫耀”说：“我相信，我在中国跑的地方比大多数中国人还要多。每到一地，我们都和当地政府建立联系，谈论得最多的话题是：如何改善当地的农业生产，提高产品的质量。我们曾在除西藏之外的所有中国内地省份进行了马铃薯实验种植。现在，我们的合作种植者每亩的马铃薯产量可以达到2000公斤，比当地平均产量高出2倍—3倍。”

记者参观了辛普劳现代化的薯条加工生产线，从土豆漂洗、切割、烘干到油炸需要1小时，全部自动化操作。产品下线后直接进入检验室进行干湿度检查。工人一天三班倒，机器24小时运转。记者得知，即使是这样，北京辛普劳还没有赚到钱。“做农产品是一个长期的项目，而且要以大规模取胜。我们在中国市场上的经营规模比在美国小，主要供应像麦当劳这样的快餐店、一些餐厅和零售店。

所以我们至今还不赚钱。但未来很有希望。”丹库绅还透露，北京辛普劳正在为引进甜玉米产品做准备。“我们甜玉米的种植实验从1996年就开始了，到现在已经进行了7年。”

## 【案例 54】北大青鸟 APTECH

据 CCID 统计：2002 年在 IT 职业技能培训方面，北大青鸟 APTECH 公司名列第一，招生人数超过 3 万，体系收入达 2.1 亿元，居同行业之首。面对激烈的 IT 教育市场竞争，北大青鸟 APTECH 在成立的短短三年中，不断在经营模式、产品创新、渠道建设、质量管理等方面创新发展，很快构建了自己在 IT 教育领域的核心竞争力，并迅速构建起国内最大的 IT 职业培训体系，其特许经营模式已经成为中国 IT 职业培训历史上的一个经典案例。请看本期北大青鸟 APTECH 市场营销案例。

### 点评

#### 和需求多方位对接

软件人才的缺乏，使国内企业产生了巨大的需求。看到这个巨大市场的人，应该有很多，但真正做起来，却屈指可数。这里面存在的主要问题是：需求从来都是多方位的，所以需要供应也要多方位。但目前多数 IT 培训机构并不能提供多方位供应。北大青鸟 APTECH 能将教育产品卖得如此成功，主要是供应多方位的成功，其内容包括：核心内容领先；品牌吸引到位；产品本土化改造及时；伙伴选择规范；附加因素增色(联合认证)等。

从国内庞大的需求来看，某类教育产品的推广，让一家公司直接对接众多的学习者，是完全不可能的，特许经营虽然弥补了这方面的不足，但经常出现

的问题也困扰着希望长期发展的盟主。不少惟利是图的盟主包装一个教育项目，主要的销售对象异变成招加盟商，并采用低价、广告轰炸的办法达到目的，这样的盟主由于目的的改变，根本就没有把满足需求当成销售教育产品最主要的工作来做，其寿命一定很短。北大青鸟 APTECH 可贵之处在于：始终将多方位满足众多学习者需求为目标，这样推广教育产品，必定成功。

## 1 市场环境

★中国的 IT 行业从 90 年代开始快速增长，成为我国近年来发展最为迅速的产业。中国 IT 的发展带动了中国 IT 教育培训业。2002 年中国 IT 教育与培训市场总体规模达到 25.3 亿元人民币，年增长率 18.8%，增长速度不仅高过整体 IT 市场的增长，也远远高于前两年的增长速度，呈现出持续的增长态势。IT 教育培训为专门从事教育培训的企业和机构带来丰厚利润的同时，其本身也成为中国最有希望的 IT 产业之一。

★据有关资料显示，我国软件行业每年都需要 40 万左右的人才，而学历教育只能提供 5~6 万人才，软件人才的缺口是每年 35 万人以上。而占中国企业总数 90% 以上的中小型企业对软件人才的培养主要依赖于外部的 IT 培训机构，他们自身没有足够的人力和物力来培养自己的员工。

★中国软件生产在很大程度上仍未摆脱手工作坊式的生产模式，规模化软件生产能力低下，造成这一局面的主要原因是软件企业缺乏理解工程化生产规范、有很强实践动手能力的大批符合工程创新人才特点的软件工程师。向市场提供动手能力强，操作熟练，具有良好的工程化意识和协作精神的软件人才已成为 IT 职业培训的主流方向。加强在工程化软件开发领域的培训，是适应中国软件市场需要的关键。

★作为提供计算机人才主要来源的各种高校，在人才培养的方向上与市场要求存在较大差距。学历教育在教学上偏重于理论，而且多数学校的计算机课程比较陈旧，各门课程之间的关联性也不够强，难以适应 IT 行业知识高速更新的局面，从而造成培养出来的学生的技能与用人单位的现实需求之间有着较大的差距。

★国内对 IT 人才的巨大需求造就了培训市场的激烈竞争。依托于国外先进培训理念的培训越来越多，并且在实际的培训中采取了各种合作方式。有买断国外培训教材的方式，有和国外培训机构合作办学并针对中国市场进行相关汉化的方式，还有基于国外培训教材根据中国现状进行自主开发本土化教育产品的方式。

## 2 市场问题

★应把重点放在开拓适合于中国环境的 IT 教育培训上。首先，从企业内部看，印度的软件企业已经走上了规模化和流程化的道路，软件成形过程中分工相当精细，因此，他们需要的是工程化、协作性的操作人员；而中国软件企业的规模普遍较小，企业对软件开发人员的能力要求相对高得多，希望个个都是全才。其次，从国际上来看，印度已经成为国际软件产业链中一个非常重要的环节；而中国软件企业的软件产品出口很少，主要还是供应到国内市场上，所以，培养出的软件开发人员要与国内 IT 业的需求对接。

★渠道的建设。国内各大知名 IT 培训品牌都很看重渠道的力量，并展开了激烈的渠道合作伙伴争夺战。但对渠道合作的理解有的还处于初级阶段——看重数量，比如 NIIT 的董事长帕瓦尔在 2001 年 12 月的公司活动上对外界宣称：“我们要在 2002 年将中国的培训中心数量增至 100 家。”但有的已经进入了高

级阶段——看重质量。北大青鸟 APTECH 总经理杨明表示，今后不会将增加全国授权培训中心的数量列入公司的重点发展目标。能出此言，是有原因的，北大青鸟 APTECH 的培训中心数量早在 2000 年就接近 100 家了。

★各教育培训机构纷纷加强对网络节点的质量管理。国内培训的代理合作伙伴已经形成了很大的规模，每一个培训品牌都拥有数十家以上的培训中心。但包括北大青鸟在内的众多企业目前和曾经都面临着一个尴尬。网络节点发展迅速的时候，每一个节点的功效却远远没达到 IT 培训要求的效果。如何提高每一个授权培训中心的业绩，带动整个培训项目的发展是 IT 培训的一个重大瓶颈问题。

### 3 营销策略

★定位实用型 IT 人才的培养。我国对基础软件人才供需的反差形成了巨大的市场空间，因此，历经一次次审慎思考，北大青鸟 APTECH 决定：主推印度 APTECH 开发的软件工程师培训课程体系 ACCP，面向行业，打造基础的软件人才，系统地培养国际通用型软件开发人才。

从以上现状出发，北大青鸟做出了准确的市场定位：即“培养职业化的基础软件人才”。为此，北大青鸟设计了科学而系统的课程体系和教学方法，从实用性出发，对学员进行系统而全面的软件开发技术培训，在教学进程中时时处处体现能力的培养。

北大青鸟为什么选择 APTECH 呢？杨明认为：印度 APTECH 公司是世界上最大的计算机教育公司，它通过特许经营的方式已在全世界 52 个国家和地区建立了 2500 多所培训中心，每年毕业的学生达 30 多万名。它是全球第一个在教育与支持服务领域获得 ISO9001 质量标准体系认证的教育公司，并获得世界经济论坛颁发的“全球最有前途公司奖”及计算机世界杂志颁发的年度“最佳计

算机培训企业奖”。

★把“特许经营”嫁接到IT培训。自北大青鸟 APTECH2000年1月引进IT职业教育经验开始，就把特许经营作为市场运作手段。经过两年时间的逐步完善2002年初，北大青鸟特许经营网络在全国基本建成，将经营目标向两个方面转移，一是全面推进招生工作，二是启动就业支持工作，完善整个培训体系的商业链。

“特许经营输出的不是产品，而是品牌、形象、商誉以及与之相配套的管理帮助合作伙伴建立一整套设计科学、流程合理、高效运转、规范化的管理运营体系，这是特许经营的核心”。对于杨明来说，清楚产品销售与职业培训的区别是非常重要的。

产品销售的渠道通常有分销、直销和特许经营几种模式。与产品销售不同，如果将其嫁接到教育行业中，分销的模式势必在一定区域中设立总代理，进而发展二级、三级代理。而上游代理基于利益的考虑，必然不能完全执行总部的政策和策略，同级代理很有可能进行恶性的价格竞争，在教育行业必将影响到教学质量、教学模式的控制。而采用在各地设立分公司的模式，则存在着不可预见的区域壁垒，不利于公司的进一步扩展。

特许经营的模式很好地解决了以上两个问题，北大青鸟 APTECH 和合作伙伴获得双赢的结果——北大青鸟 APTECH 可以降低自身在开拓地方市场上的难度，扩大了市场份额。对于加盟伙伴来说，首先，可以共享北大青鸟 APTECH 高知名度和认知度的品牌，不需再投入巨大的时间、精力与费用自创品牌；其次可以直接获得成熟的教材、教学模式，不需逐步探索和开发；再次，加盟伙伴还可以经营管理、市场开发、人员培训甚至内部装修等方方面面获得总部科学、系统

的指导与支持，从而大大降低加盟者的投资风险。

#### 4 渠道加盟

★现在许多培训机构为了简化工作、节约成本，在教材和教学管理模式上照搬照抄国外的东西，“作坊式”的培训机构满天飞，只要有几个兼职老师、几间教室、几本教材就可以搭建起一个培训中心。面对渐欲迷人眼的国内 IT 教育培训市场，杨明感叹道：“这样的培训机构怎么能为社会培养出合格的 IT 人才呢？这种完全没有建立自己的核心竞争力，只注重近期利益而完全没考虑长期发展的培训机构又能在市场上持续多久呢？”与其他培训机构的不同之处在于，北大青鸟 APTECH 无论在培养模式与培训内容上，还是在渠道商与合作伙伴的选择上都经过层层把关，坚持做到最优化选择。

杨明介绍说：“北大青鸟 APTECH 将坚持不懈地走‘特许经营’的道路，在巩固现有渠道的基础上谨慎而有选择地开拓特许经营合作伙伴，我们将给渠道更大的支持和服务，把渠道完全纳入我们的监控中，不断提升他们的核心竞争力，并最终实现合作伙伴与我们的共赢。”为了更好的提升渠道的核心竞争力北大青鸟 APTECH 把“特许经营”作为公司的运作模式，经过北大青鸟 APTECH 授权培训向地区代理商和合作伙伴提供从教学机构建设、教学内容实施，到招生广告宣传以及增值服务的全方位支持。

★为实现共同发展，北大青鸟 APTECH 为合作伙伴提供一系列的管理支持，帮助合作伙伴建立统一规范的管理运营体系，并通过培训提高合作伙伴的管理运营能力；帮助合作伙伴进行统一的师资培训，提高其教学能力；通过统一的品牌建设和形象宣传，扩大合作伙伴在当地的市场影响，并且统一协调学员实习和就业推荐服务，促进合作伙伴的业务良性循环。这种支持基于总部长期的经

验积累，从理论知识到实际操作，从宏观到微观，可以说到了无微不至的地步。在北大青鸟 APTECH 总部提供给加盟伙伴的指导手册中，不仅指导中心如何制定计划和岗位规范，而且连招聘员工时用的规范的《员工合同》、《保密协议》等文件的模板都一应俱全，使中心在运营之初，就站在一个规范的起跑线上。

★北大青鸟 APTECH 采用大区域、区域和单个授权培训中心三个不同层次的合作方式。1.大区域授权培训中心：即被授权方为某一城市的唯一授权培训中心，实施培训过程中可面向社会招生，可根据业务需要在该地区设立若干个教学点，甲方不得在该城市再授权建立培训中心，允许乙方在甲方实行质量监管的情况下在该城市进行其他培训点的开设。2.区域授权培训中心：即被授权方为某一城市中单一或若干区域的培训中心，实施培训过程中可面向社会招生，可根据业务需要在该地区设立若干个教学点，甲方不得在该区域再授权建立培训中心，但可在该城市的其他区域建立授权培训中心。3.单个授权培训中心：即被授权方为单独的授权培训中心，实施培训过程中可面向社会招生，但只能在商定的某个教学点教学，甲方可在该地区建立其他授权培训中心。北大青鸟 APTECH 对于某个地区的中心规模和数量的决策都是在考察当地的人口规模、消费状况、IT 业发展状况等综合因素后做出的，决不盲目增加一个地区的中心数量，确保每个加盟伙伴的利益。

★原来北大青鸟 APTECH 在寻找合作伙伴时，特别看重对方的教育背景。作为特许经营方式的职业培训，职高、高校等教育机构的现成教学资源和经验成为公司着重看好的优势。然而，在跟教育机构的合作当中却发现这些地方的教师受应试教育影响颇深，有时甚至阻碍了公司想要实现的教学目标——培养标准而熟练的软件工程师。北大

青鸟 APTECH 的培训课程本意是通过能力教育来全方位地提高学生的水平，并不特别看重考试的结果。然而不少教师却在学期结束后对学生进行押题辅导、划教学重点，这不仅曲解了北大青鸟 APTECH 的本意，甚至将接受培训的学生引入了歧途。于是北大青鸟将合作伙伴的挑选重点从机构的教育背景转移到了 IT 背景上，把 2000 年公司授权的 90 多家教育中心全部砍掉，重新进行筛选，使公司获得了新的方向和活力。

## 5 产品改造

★北大青鸟 APTECH 刚刚成立的时候，推出的 ACCP 培训课程完全采用从英文原版翻译过来的模式。可是，后来发现翻译过来的教材并不适合中国的情况为什么这样一个好东西，就不能搬到国内来用呢？经过与软件企业一次次的对话，北大青鸟 APTECH 发现中外软件产业发展不同、培训理念有着巨大的差别，汉化已经不能像往常一样简单的等价于本地化了。由于印度和中国在软件人才的需求上存在着很大的差距，于是北大青鸟 APTECH 下定决心，把 ACCP 课程的本地化看成是自己刻不容缓的责任。2002 年 1 月，北大青鸟 APTECH 推出了最新的产品 ACCP2002V1.0。结合中国本土市场需求，ACCP2002V1.0 从产品形象、课程设置、技术更新、界面和文字本地化几个方面做出了很大改进，它标志着北大青鸟 APTECH 在自主开发本土化教育产品、打造本土化职业教育品牌方面迈出了关键性的一步。

★另一方面，在对 IT 行业的广泛而深入的调查基础之上，北大青鸟 APTECH 提出采取先进的教学模式——多模式教学方法，即理论课，上机课，在线培训课和指导学习课相结合的教学模式。这样做的目的就是为了使学生符合 21 世纪 IT 人才的要求，为了在毕业之后给学生提供更为广阔的就业空间。

## 6 联合认证

★对于高标准、高质量的不懈追求，使北大青鸟 APTECH 培训得到了国家相关部门的认可。2002 年 5 月 28 日，国家劳动和社会保障部职业技能鉴定中心与北大青鸟 APTECH 宣布，双方将联合进行软件工程师的职业培训和职业资格认证，在 IT 职业教育领域首次实现了政府与企业的联合教育合作，开创了职业培训与认证的全新形式。

“软件工程师联合认证”的正式启动，是我国首次在专业化高端领域推出的高标准高质量职业资格认证的尝试，也是中国加入 WTO 以后，我国政府在促进我国信息化建设、提升软件人才的职业技能水平和竞争力等方面所做出的重要举措。

软件工程师联合认证面向社会，以国家职业资格鉴定和证书管理政策为依据，由北大青鸟 APTECH 组织学员的培训、考试和教学管理，劳动和社会保障部职业技能鉴定中心负责指导和监督，引进新的软件工程师培训理念，以实用化为目标，在软件人才培养方面建立起了一整套符合国际标准的系统化职业培训与职业资格认证服务体系。

## 【案例 55】脑白金档案

除了广告轰炸外，脑白金的另外一个成功之处在于其销售队伍的真正精简有力。

脑白金档案

出生年月：1998 年

出生地：上海

产品定位与诉求：改善睡眠和胃肠道功能

特点：把保健品延伸到礼品概念

系列产品：脑黄金黄金搭档

竞争对手：睡宝、立健等功能食品

脑白金的成功绝非是简单的广告营销，只不过铺天盖地的广告的确为脑白金带来无限的知名度以及令人羡慕的商机。

“今年过节不收礼，收礼只收脑白金。”路人皆知的广告词绝非简单的顺口溜，而是蕴含了保健品推广的两个基本要素：产品名字，定位。

而最能体现脑白金企业决策者功力的是在大打广告的背后，整个键特公司都在非常小心地经营着市场。脑白金的市场开发采取的是稳健的策略，市场开发不是一下全面开花，而是稳扎稳打，一般一个分公司获得一定启动资金，自行运作，慢慢滚雪球，逐渐做大。这样做一方面是为了规避风险，另一方面也是为了锻炼了队伍。所以，脑白金这个产品尽管运作了几年，在国内仍然不乏空白市场。另外，脑白金的渠道策略也很有特色，他们不像一般产品销售那样急于铺货而是先启动市场，创造市场拉力，等消费者行动起来，迫使商家来现金提货，始终确保应收款为零，这是一道行业的另类景观。史玉柱所有的这些考虑是在于回避巨大风险可能产生巨额的坏账，因为当年巨人脑黄金曾经有 3 亿多应收款烂掉，造成了心理阴影。行业内人士评价，脑白金的这一做法虽然牺牲了一定的经济利益，使部分广告效果造成流失，并延误市场开发速度，但是最后也换取了相对安全。

脑白金的另外一个成功之处在于其销售队伍的真正精简有力。据透露，负责脑白金的二十几名主力都是史玉柱的老部下，跟从他历经脑黄金到脑白金的变

迁。团队和决策者精简，营销得力，带领人数不多的营销队伍创造了中国保健品上的又一个奇迹，这也是脑白金受人赞赏的重要点。

脑白金押宝礼品市场，的确与广告为主要营销手段的方式非常匹配，然而这种方式也就注定了产品的短期。好在史玉柱在做市场的时候收放自如，2002年脑白金及时被转手出去。由新主掌控的脑白金，销售量下滑至退出江湖，也不会引起人们太大疑问；而如果能继续引领风骚，则是出人意料的惊喜。

### 分析

产品作用从功能诉求延伸到礼品概念，的确是很大一个突破，正如衣服从保暖遮羞延伸到美丽，食品从充饥延伸到美味解馋，可以增加不少附加价值。史玉柱经营脑黄金的失败，得出非常宝贵的经验，包括稳健开拓市场的手段。

细细耕耘，细细收获，却不再进行第二春的开拓，这就是史玉柱对脑白金的态度，也是脑白金的宿命。这一点史在接受某记者采访的时候自己曾做过很好的诠释，脑白金是女儿，再好也要嫁掉，中国人总是习惯把宝押在儿子身上，这个“儿子”就是黄金搭档。

## 【案例 56】顽主时代

喜之郎很传奇。1993年喜之郎以40万元起家，2001年把销售额做到15亿。

喜之郎很聪明。它的起步从儿童市场切入，先树品牌，后作营销，从观念上将售卖产品转换为销售品牌；

喜之郎很神秘。寻遍所有报刊媒体和网站，有关它们的报道，寥寥无几。

进入果冻生产行业之前，李永军是深圳某乳品厂的技术员。和其他在国有企业的工人一样，他按时上班到点下班，朝九晚五，生活无忧无虑，但也无滋无

味。

90年代初期，侃爷王朔一不留神，就开辟了一个“顽主时代”。那时候的人们忙得晕头转向，BP机不停地叫，下海的扑通声此起彼伏，大家都有些找不着北了。年轻些的人为自己有点思想而痛苦，他们在文化衫印上几句没文化的话“别理我，烦着呢”、“累不累啊”。

李永军也不例外，他像头被困在铁笼里的狮子，密切注视着外面的一切.....

1985年，国内出现了首家果冻生产厂--天津长城食品厂。1986年，深圳市琼胶工业公司以老二的身份也推出了SAA牌的果冻。

果冻是用果汁和海藻提取物合制而成的小食品，前身是被称为“布丁（Pudding）”的西餐点心，水嫩嫩的模样，就像水做的宝石，十足赏心悦目。SAA牌的果冻产品一上市，就供不应求.....

从1990年起，各地的果冻生产厂家像过群体营生的生活一样，一窝蜂地出现。在广东汕头地区，家庭果冻工业作坊遍地开花，单揭阳市一个叫锡场的小地方就有100多条生产线。

毕业于食品工程专业的李永军，这头郁闷中的拥有良好嗅觉的狮子，敏感地意识到了果冻市场的巨大潜力。于是他毅然辞去职务，与兄弟李永良、李永魁一起筹集了40万资金，进入尚处于萌芽状态的果冻产业。

“面对大海，春暖花开”。在广东，李氏3兄弟迈开了创业的第一步，多年以后回忆起这一“步”，他们都不敢相信这一步其实是多么的有力，连一点困惑和犹豫都没有.....

为了给自己生产的果冻起一个好名字，李氏兄弟煞费苦心。他们选择了英文

“Strong”作为企业和产品的名称，寓意两层：消费果冻的儿童强壮，梦想自己的企业发展强大。然而如何把英文意思准确地翻译成中文适应国内市场氛围，这成了李氏兄弟们烦恼的心事。

在厨房里，在睡眠中，“Strong”成了李永军不断念叨的口头禅，他太想从谐音中找到好的灵感了。关心儿子的母亲在反复听到这个自己无法理解的英文单词后，无意中说：“你都还没有成亲，哪来的喜之郎？”

不识英文的老母亲把“Strong”听成了“喜之郎”，但说者无意听者有心，伟大的母亲间接创造了一个9年后将在果冻市场上叱咤风云的品牌名……

1993年，生产果冻的厂家越来越多，生不逢时的喜之郎果冻一面市就面临着激烈的竞争……

首选品牌

但9年之后回过头来看，乱世中横空出世的喜之郎在曾经的主导品牌“东鹏”、“深宝”纷纷落马之后，产销仍在高速增长中……

一位喜之郎高层人士认为，“有效的品牌营销是喜之郎成功的主要原因。”

面对巨大的市场空间及激烈的行业竞争，喜之郎没有陷入盲目的冲动，而是重新回到原点——“喜之郎应该是什么”、“喜之郎应该成为什么”……

通过对行业及市场状况的再认识，通过对自身能力的再评估，李永军和平成广告公司聚集在了一个点，双方总结出一致认同的答案：“喜之郎是全国性的大众品牌。”

我们或许都注意到了这样一个现象：

每天晚上，小孩子和豆蔻年华的少女们大部分都会留守在电视机旁等待动

画片和电视剧，而在精彩节目的间隔，又通常会看到小食品企业争夺眼球的广告激战。

喜欢默默注视外界一切的李永军也注意到了这个现象。但若喜之郎也在这个时段投放广告，那它的核心理念应该是什么呢？

“喜之郎是我们最喜爱的首选品牌。也就是说，要达到新的目标，一定要在全国普通大众心目中树立一个形象——喜之郎是他们最喜爱的首选品牌。由此带出一个更具体的、执行层面的问题：凭什么喜爱喜之郎？是产品的口味、品种、包装、营养、价格，还是服务？靠产品的 USP（独特的销售主张）能否做到令大众喜爱喜之郎呢？”

李永军与平成广告公司经过反复的思考与辩论后认识到：“我们要售卖的已不是产品，而是品牌！光有知名度不能成为真正的第一品牌，消费者只有认同你的品牌主张，才会对品牌产生好感并发展为忠诚。我们为喜之郎品牌塑造价值观，让大众因为相同的价值观而去喜爱喜之郎——就如同志趣相同的人相互吸引一样。”

针对当时中国果冻市场的空档状况，在平成广告公司的策划下，李永军把所有的广告都植入了“果冻布丁喜之郎”的概念，意在既宣传培育果冻市场，又树立喜之郎“权威正宗”的产品形象，同时，这也在无形中给其他同类品牌设置了难以逾越的障碍。

随着果冻在儿童零食市场的一路冒起，从 1993 年到 1996 年初，喜之郎的品牌一路高歌猛进，市场份额迅速增长。这个略带洋味而又具有中国喜庆色彩的“喜之郎”，随即成为了一个强有力品牌。

但，此阶段的喜之郎还仅仅是一个区域性品牌，其他同类产品品牌还在紧追其

后。喜之郎也没有不满足，它的目标是全国性的大众品牌。

于是，喜之郎以普通大众的身份重新认识消费者，尽一切努力去挖掘人们对生活的梦想，对家庭的期待，对亲友的情感，最终又找到了品牌与消费者在价值观上的连结点——“亲情无价”。

1996年，注定是果冻行业格局变化最快震荡最大的一年。

喜之郎率先在中央电视台耗巨资投放广告，塑造亲情、温馨的品牌形象：健康快乐的喜之郎卡通形象和男孩女孩们一起练习芭蕾和柔道，浪漫永恒的喜之郎情侣，幸福温馨的喜之郎家庭.....

童真的世界多彩而充满幻想，喜之郎品牌在广告的作用下，更是充满无穷的想象。这些品牌形象不断在人们身边打转，直接击向儿童、少女和家庭主妇的心灵。

曾几何时，糖果、饼干和巧克力也风光无限。然而，果冻的到来，让一切都成了上一代人的记忆.....现在，那个戴着棒球帽的“喜之郎”才是现代儿童的心中所爱。在电视中，“果冻布丁喜之郎”一遍又一遍地鼓动着孩子们拉着母亲的手，纷纷走向了那些亮晶晶的新“甜梦”。

“果冻布丁喜之郎”在可替代产品领域建立了不可替代的品牌概念。在投放大量定位广告之后，喜之郎产销量急速提升，并一跃成为果冻行业第一品牌。

喜之郎的崛起，固然可以印证犹太人“女人和小孩的钱最容易赚”的理论但也与其积极研究顾客购买行为，在销售模式上不断创新不无关系。

作为总经理，李永军主要负责喜之郎的市场营销和产品研发，“他对这些最感兴趣！”李永军身边的人也这样评价。

为了解消费者的购买习惯，李永军曾亲自到超级市场观察。平成广告公司总

经理吴晓波说，“他想了解为什么有些产品和礼品包好销，有些却被拿起又放下？”

李永军的心思，并没有白费。喜之郎在果冻市场上率先推出的儿童透明塑料背包包装、果冻散装的销售方式，得到了市场和消费者的广泛认可；为进一步增强品牌的市场竞争力，李永军不断尝试新的营销策略，推广“店中店”就是一种独特的尝试，这不仅增大了销量，而且也增加了品牌美誉度。

喜之郎的成功吸引了一大批有实力的竞争对手加入，如“乐百氏”、“徐福记”、“晶晶”、“如果”、“中岛”等。但此时，喜之郎在果冻竞争队伍中一骑绝尘。占据果冻市场第二位的金娃与喜之郎比较都已相去甚远，产销量相差十几倍……

从1998年开始，喜之郎逐渐成为市场的真正垄断者。在高峰时期，喜之郎曾占有70%的市场份额。

### 市场延伸

在品牌的塑就上，喜之郎做得很理直气壮。巨额的广告投入也使喜之郎的渠道建设令同行分外眼红，在全国的数十个销售分公司、办事处和数以百计的经销商队伍，把喜之郎的果冻源源不断地运到全国各地。

但有一段时间，喜之郎也很苦恼。因为李永军发现市场第一宝座的位置始终没有保险感，因为果冻布丁作为附加值不高的休闲性食品，品牌将会不断地被跟进品牌所干扰。

为了追求安稳的第一市场宝座，为了低成本地打开年轻人特别是情侣和婚宴市场，为了扩大目标消费群，摆脱单一“儿童食品”的形象，争取更具市场潜力的青少年（女性为主），喜之郎需要秘密打造致命武器……

1998年初，机会来了。

热门大片《泰坦尼克号》在国内上映，浪漫的爱情与悲剧的结合，让这部电影迅速成为全世界少男少女心中的最爱.....

在平成广告的策划下，喜之郎对《泰坦尼克号》进行了全国范围的贴片广告。广告创意便专门以《泰坦尼克号》为蓝本进行量身订作。在当年的情人节，继“喜之郎”之后的第二大果冻品牌“水晶之恋”，逐渐浮出其巨大冰山的一角.....

1999年广州某杂志出版的某期关于广告的专刊中，“水晶之恋”的电视广告作为“反面教材”，赫然榜上有名，原因是该广告片中有些场面“抄袭”了电影《泰坦尼克号》。

“这些论点背后的心态姑且不论”，但喜之郎利用很少的投入，让“水晶之恋”借助《泰坦尼克号》电影在全国的推广，迅速成为少男少女们浪漫爱情的时尚信物——对于这个市场的巨大成功，喜之郎和平成广告公司心照不宣着...  
...

一样的产品概念，一样的目标受众，一样的市场区域，《泰坦尼克号》简直就是为了喜之郎“水晶之恋”而来到中国.....

这一战的胜利，让李永军明白，喜之郎要抗干扰只有不断地自我刷新品牌。为了有效地利用有限的广告资源，李永军把将近90%的预算全都投放在电视媒体上，以多层面、多版本的形式为喜之郎制作一系列的电视广告片。这似乎也是我们在平面媒体上几乎没有看到喜之郎广告的原因.....

1998年元旦前，喜之郎制作了“新年好”的电视广告片，它将全年在广告中出现的主要演员汇聚在一起，共同对观众唱出温馨感人的“新年好”，这种电影贺岁片的形式加上广告表达出的浓浓情谊，使得喜之郎迅速成为人们传诵

的话题。

据业内人士称，喜之郎每年仅在广告上的投入就将近1亿元。它通过不断更换影视广告版本的操作手段，为品牌注入新的元素，增添新的活力，不断将大众的焦点聚集到喜之郎品牌上来。

2000年10月，国家工商局认定“喜之郎”为“中国驰名商标”。

2001年，“喜之郎”的销售额已比创业初翻了几千倍，达到15亿之巨。作为儿童食品，喜之郎在果冻市场上是绝对领导者。

据2002年3月的一项调查显示，“喜之郎”在儿童家长中的综合知名度最高，提及率达到90.0%。如今，喜之郎集团有限公司已算得上是全球规模和销量最大的果冻生产企业。

随着“水晶之恋”品牌的成功推出，李永军将更多的精力放在了产品的市场细分上，喜之郎的消费对象也逐渐从儿童延伸到年轻女性，“我们正试图培养年轻女性新的生活方式。”喜之郎一位人士说。

2002年4月24日，喜之郎在京召开新闻发布会，再次重拳出击。宣布国内天后级歌手、刚获得“第九届中国排行榜”最受欢迎女歌手奖的那英将出任其旗下的喜之郎CiCi品牌形象代言人。平时一向很少涉足商业广告拍摄的那英，这次破天荒愿意为儿童食品代言，也可见喜之郎开拓市场的决心之大。

在喜之郎CiCi销售初期，喜之郎把CiCi产品的消费群定位在年龄14~19岁的消费者，并围绕此消费群进行市场宣传。然而，在产品投放市场一段时间后李永军发现消费CiCi者的年龄跨度很大，甚至有30岁以上的忠实消费者，由此喜之郎集团应时推出具有美容功效的CiCi芦荟果冻爽，进一步拓展潜在消费群。于是，借力“明星代言”成为喜之郎策略的核心，与此同时，受众年龄跨度

大而又不失时尚感的那英走进了李永军的视线.....

那英除为喜之郎 CICI 拍摄广告片外，同时还将自己的最新单曲《我只喜欢你》作为了该广告的主题曲。有媒体以“CiCi 不只是小孩子的 CiCi”为题撰文称，“喜之郎邀请那英为其产品代言，旨在通过此次的强强联手，扩大消费群体，提升品牌形象。”

领先多久

调查显示，中国果冻市场份额大约在 30 亿，北京、上海和广州等城市儿童果冻消费市场巨大，60.6%的儿童平时爱吃果冻。但现在市场上有数百个品牌。除了具有垄断地位的喜之郎以外，处于二线的金娃、徐福记、康师傅等品牌也在积极拓展全国市场。

喜之郎目前虽然是全球最大的现代化果冻布丁生产加工基地，但它一统中华的进程里还会有很多麻烦.....

譬如前两年，河北一家集团以专利侵权及不正当竞争为由，在石家庄市中级人民法院把“喜之郎”摆上被告桌，结果喜之郎败诉。

最近质量监督部门抽查市场，市面上的果冻只有三成合格，家长们对果冻的态度又立刻紧张了起来。

不少消费者都曾有过这样的经历：给孩子买“喜之郎”果冻，回来定睛一看却是“喜三郎”，而它的包装和“喜之郎”几乎一模一样，连笔写的“三”与“之”非常相近.....

作为市场领导者，操控巨大产销的喜之郎能否重拾消费者信心？

有专家认为，喜之郎的广告风格是营造温馨祥和的欢乐气氛，以情动人，但却很少在功能上进行诉求，使消费者对于喜之郎作为产品的特性并不了解。而

品牌内涵过于空洞，一旦缺乏大量的广告支持就撑不起来。

至于紧跟者，也在时时觊觎喜之郎行业老大的宝座。2001年，金娃以30%的增长率成为全国果冻行业增长最快的品牌，有媒体专门为此还撰文《挑战喜之郎》。

2002年1月18日，金娃在京举行“营销研讨”，张起了“营养果冻”和“社会营销”两面大旗，矛头直指数倍于自己的喜之郎。金娃老总谢立平说：“世界上比恐龙大的多而灭绝的动物比比皆是，大并不可怕。”谢立平还称，2002年，金娃将会调动资金，加大在广告方面的投入。

这一切，喜之郎都以一贯的低调不予回应，无论未来如何，李永军能够牢牢抓住果冻时代来临的机遇，已经让很多人羡慕不已了。

也许当他下一次亲临超级市场观察消费行为的时候，又一个创新的营销方案在其大脑里产生，让阻隔们统统迎刃而解.....

## 【案例 57】雀巢 136 年成功经验今解密

对于习惯了“各领风骚三五年”的中国企业来说，“百年老字号”始终是他们挥之不去的梦想。要做一个百年企业，究竟该如何确定自己的经营思路 and 战略定位？对于一个成功的百年企业来说，回首看百年，有哪些经验可循？正在出席

“中国国际农产品深加工——食品工业成果展览暨发展战略研讨会”的雀巢(中国)有限公司董

事长兼行政总裁穆立先生，面对中国同行关于雀巢是如何成长为一个享誉全球的百年企业的疑问，侃侃而谈，和与会者共同分享雀巢集团在全球发展 136 年的成功经验。

“在我看来，雀巢持续成功的基础首先在于它的长期稳定发展策略。”穆立先生指出。他说，与其它企业异常重视短期投入产出数据的经营思维相异，总部位于瑞士的雀巢公司更看中企业的长远利益。136年来，雀巢一直致力于对消费者需求、产品、品牌及人的关注。

穆立先生同时指出，雀巢公司的另一重要成功因素在于，它非常重视持续地改良和创新，不断寻求营养和食品加工方面的最新技术经验，不遗余力地从事研究开发。2001年，雀巢集团在瑞士洛桑的科研中心以及世界各地20个专业产品技术中心的研发费用达7亿美元。

据介绍，雀巢的研究和质量控制是从农民开始、在整个食物链上进行的，即“从农场到餐桌”。雀巢本身没有农场，但通过它的农业服务部门与全世界的农民合作，以保证原料质量和生产质量。如，雀巢从奶牛的饲养、卫生、鲜奶的采集和质量控制、加工、最后到成品，都经过严格标准的控制，确保送到消费者手中的产品是优质安全的。也正是基于这些努力，雀巢才响当地喊出了“选品质，选雀巢”的口号。

作为全球最大的食品公司，瑞士雀巢始终相信，要想成功地拓展全球业务，就必须努力地把企业的各项业务融入到所在国的文化中去，也只有当企业的活动对该国有利，才可能实现公司的长远利益。穆立先生在会上以黑龙江双城为例，用有说服力的数据阐述了雀巢为中国农业做出的贡献。仅2001年雀巢为当地经济做出的贡献就超过8.5亿元人民币，包括鲜奶收购款、支付给当地政府的税款购买原料、燃料和服务以及付给双城公司员工的薪酬等。穆立先生说：“总共10万多人直接或间接地从双城工厂12年的成功发展中获益。”

据介绍，由国家计委、国家经贸委、农业部、科技部主办的“中国国际农产品深加

工——食品工业成果展览暨发展战略研讨会”是近十几年来中国最高层次的、由政府支持的食品展会，受到各级领导和国内外企业界的高度关注。鉴于在食品业界的重要地位，雀巢公司应邀参加了该展，展出雀巢咖啡和奶制品以及对中  
国咖啡种植、奶牛养殖等农业发展方面的贡献。

## 【案例 58】 合理的决策

“我希望我得部门的所有管理人员都能进行完全合理的决策。”萨玛德·阿瑞夫说。他是唐氏玩具公司市场营销部副总裁。他说：“我们中的每一个人，无论职位高低，被雇佣了，就希望他成为一名专业的合理化主义者。我希望我们所有的人不仅知道自己在做什么和为什么做，而且知道他们的决策是正确的。有些人曾说过，一名优秀的管理人员仅仅需要做出一半以上正确的决策。但是，这对于我来说还不够。我同意偶然犯一次错误是可以原谅的，尤其是当事情超出了你的控制范围时，但我决不会原谅不合理的行动。”

广告部经理约翰·李说：“阿瑞夫，我同意你的看法，而且我总是努力实现合理的和合乎逻辑的决策。没有人会愿意作出不合理得决策、不是吗？但是，阿瑞夫，你能向我解释一下，我要怎么做才能达到你的合理化要求？”

问题：

1、阿瑞夫的说法对不对？为什么？

答：不对。因为根据决策理论，完全合理的决策是少见的，提倡的是满意的决策。作为一名高级主管，阿瑞夫的要求自有道理。但现实中要实现完全得合理化，并不太可能。

2、你认为在该部门，应该如何进行决策管理？

答：阿瑞夫一方面应该向下属适当介绍科学决策的程序和方法，帮助下属进行科学的决策。另一方面应该让下属明白，作为一名高级主管人员，应努力地按科学决策的程序和方法做好决策，保证决策工作尽可能合理化。

## 【案例 59】秦池投标背后

在秦池以 3.2 亿元人民币再一次在中央电视台夺得标王后，秦池遇到了问题。秦池酒厂的厂长王卓胜这样对记者说：“第二次夺标后，我没料到新闻界会来‘炒我们’。

1996 年底秦池第二次夺标后不久，有一家新闻单位就对秦池酒的勾兑大做文章。那组文章给公众的印象是秦池出厂的酒是用四川拉来的原酒掺水造成的，质量无法保证。后来其他很多报纸也都采用了这种说法，我们似乎成了骗子。

这种"炒作"对市场的影响非常打。1996年底我们再夺'标王',1997年第一季度我们的销售收入达到4个多亿,全厂职工得情绪就跟当年'大跃进'时一样。那会儿我们对全年收入15个亿是很有信心的。可是新闻界'炒'勾兑很快就'炒'成了气候,消费者对秦池酒开始产生不信任心理,进入第二季度后,情况一下子变了,销售急转直下,结果在这一年剩下的三个季度得销售收入还不如第一个季度多,全年只完成6.5亿。我们被那些舆论害得好苦!我一直不理解某些新闻单位为什么要故意曲解'勾兑'这个概念。勾兑绝不是简单的'酒里掺水',而是一项复杂的技术,任何白酒不经过勾兑都根本不可能成为消费品,谁敢拿没经过勾兑的原酒往嘴里灌?茅台也要勾兑。

至于说到我们从四川运进大量原酒,那不仅不是粗制滥造,而且恰恰是为了提高秦池酒的质量。山东白酒酿造量在全国各省份居第一,但没有真正的名酒因为地理、气候等条件不行,而四川得酿酒条件就很好,所以我们要在四川设分公司,从那里进原酒。如果说进原酒是因为自己的原酒生产能力不足,那我们何必千里迢迢跑到四川去呢?何不就近随便找一家产原酒、散酒的厂家进货呢?这样的小厂山东可遍地都是啊!

其实这么多年来，秦池酒还从未出现过一次质量问题。所以我要说，如果没有新闻界的那些'炒'，形势会比现在好得多。

但我也有自知之明，就算没有'炒'，现在的形势也不会好过前两年。

这不是'事后诸葛亮'，早在 1996 年，秦池最火爆的时候我就意识到了这一点：好日子长不了。中低档的白酒，一个城市一年流行一个牌子，谁也别想永远称王。群众的消费心理有时没什么道理讲，企业无法控制，所以那会儿我就开始上上葡萄酒生产线了。我只是没料到形势那么快，那么突然。

问题

1、你认为秦池酒厂销售量下降的最根本的原因是什么？

答：秦池酒厂没有很好地进行产品创新，以适应中低档酒消费者的需求。

2、你认为造成“勾兑”的新闻炒作不良影响的责任主要应由谁来承担？为什么？

答：秦池酒厂。因为作为一个生产厂家，应与消费者之间保持很好的沟通，秦池酒厂只注重以巨额资金夺得标王，而没有在一些较为关键的问题上如对勾兑的理解上向消费者进行沟通。

3、根据管理学的知识。你认为王卓胜的话："群众的消费心理有时没什么道理好讲，企业也没法控制，……"是正确的还是错误的？为什么？

答：十分错误的话，因为这否定了管理的作用。通过管理中的一系列职能，如创新和营销管理，企业是可以创造顾客、指导消费和创造消费的。

4、根据案例中王卓胜的解释，你认为在今后秦池会：C

A、在摔倒的地方站起来，因为他找到了问题的根源 C、很难在摔倒的地方站起来，因为他根本没有找到问题的根本原因

B、在摔倒的地方站起来，因为他是一位铁汉子 D、很难在摔倒的地方站起来，因为他早就对秦池的发展失去信心

5、案例表明了一个值得注意的问题：新闻界是企业经营的"破坏者"他们炒坏了巨人，又炒坏了秦池。这一现象说明：D

A、中国的企业领导人太脆弱，一"炒"即垮 C、中国的企业今后应不要与新闻界打交道，以免麻烦

B、中国的新闻界太无职业道德，只会乱炒，害了企业 D、这是偶然现象，"炒"不坏企业，巨人、秦池的失败是决策失误的结果

## 【案例 60】史玉柱：我的四大失误

第一，盲目追求发展速度。1995年10亿元，1996年50亿元，1997年100亿元。然而目标越大风险越大，不经过科学的论证，没有必要得组织保证，必然损失惨重。

第二，盲目追求多元化经营。巨人集团涉足了电脑业、房地产业、保健品业等，行业跨度太大，新进入的领域并非优势所在，却急于铺摊子，有限的资金被牢牢套死，巨人大厦导致的财务危机，几乎拖跨了整个公司。

第三，"巨人"的决策机制难以适应企业的发展。董事会是空的。我个人的股份占90%以上，其他几位老总都没有股份。因此在决策时，他们很少坚持自己的意见。

第四，没有把主业的技术创新放在重要位置。电脑业走入低谷以后，我忽视了技术创新这一"巨人"电脑的生命线，连续两年在世界反应平平，到1996年，"巨人"才推出了M-6407桌面排版系统。

问题：

- 1、你认为，巨人集团失败的主要原因是什么？请根据案例中提供的素材举2个以上的例子说明。

答：1.根本原因是缺乏管理。如（1）巨人集团的资产非常规地迅速扩张，很大程度上是由于负债引起的，这说明巨人集团在财务上严重缺乏管理（2）巨人的决策由史玉柱一个说了算，决策机构形同虚设，也说明巨人集团的决策管理是十分脆弱的。（3）巨人集团没有把主业的技术创新放在重要位置，也说明该集团在创新方央也同样缺少创新机制和创新管理。（4）巨人集团盲目进入以

上不论是财务管理、决策管理、创新管理，这些都是管理的重要职能，因此，巨人集团的失败不是它单独在哪一个职能上做得不够好，而是它在管理的许多方面都有待改进。

2.史玉柱在"巨人大厦"方面的重大失误说明他缺乏战略观念

3.巨人集团进行多元化经营失败的原因是什么？

答：最根本的原因是战略决策失误，具本的原因是：进入的这些行业，无论是消费者的特性，行业的进入障碍，都造成了从事这些行业所要求的管理经验大有不同，如电脑业是技术密集性的行业，技术更新换代很快；房地产业是资金密集型的行业，对资金运作的要求较高；保健品业是生产成本本身较小，但在宣传和广告上需有较大的创意，而且顾客的喜好变化也较快。由于巨人集团

是保健品行业起家的，在保健品的开发和宣传上具有优势，然后发展到电脑业后又发展到房地产业，由于这些并非优势所在，它缺乏这方面的人员、资金、技术和经验，最终失败是必然的。

(4) 在你阅读完以后，你认为，史玉柱还未找到问题的根源

## 【案例 61】变革

1978 年，意大利奥利维蒂公司入不敷出，债台高筑，濒临破产的边缘。新任董事长贝内德蒂大胆改革，使之很快复苏并恢复生机。贝内德蒂慎重地对原公司高层领导在管理、决策方面的作为进行剖析，找出症结所在，同时大胆撤换不称职的高层领导。他依靠企业固有的技术基础和一批懂技术的人才，从中选拔出有能力、有魄力的人才委以重任，对他们严格要求，明确职责、目的和任务。由于这些人年轻，敢于负责，既懂生产又会技术，又明确自己的方向、任务并为之奋斗，形成企业的一支中坚力量。

阅读上述资料，请回答：

- 1) 你认为这种变革是主动性变革还是被动性变革？
- 2) 试用授权与分权的原理分析企业董事长与公司高层领导之间的关系。

3.) 试用激励的原理分析该公司进行人事变动的必要性。

答：1.) 被动性变革。

2.) 公司的高层领导的权力来自于董事长的授权活动。但对于授权人应始终保留对委任权力的控制，如被授权人不能完成自己的职责，权力在必要时可收回。

3.) (1) 运用奖励与惩罚这两个有力的激励因素，促使管理人员更好地完成本职工作。

(2) 对有能力的人委以重任，通过职务的升迁，对努力工作的赏识，起一种有效的激励作用。

## 【案例 62】 T 电视机驰名

T 电视机驰名全国，1991 年开始派人到华中的 W 市建立办事处，历时三年，局面未能打开。1993 年底，T 公司总部决心调整 W 市办事处，将其升格为公司，并挑选 C 主持工作。C 君是 W 市所在省的人，是名牌大学的管理学硕士研究生，表现出很强的实干精神和开拓能力。1994 年到任后的第一件事就是清理原办事处的帐目和组建分公司、物色得力的业务人员和财务人员；第二件事是

开拓市场，大力宣传，组建销售网，减少对个体批发商的依赖。很快，T电视机在W市和销量大增。但C君也并非没有担心的事：电视机竞争越来越激烈，长虹、康佳等名牌彩电的竞争势头咄咄逼人，压力很大；对电视机在该省到底有多大的需求量心里无底；对下一步应不应该搞多种经营以分散风险也拿不定主意如何才能保持前几年的发展速度等等。

1)、T公司W分公司在1994年取得销售成功得主要原因是：A

A、品牌优势 B、价格优势 C、产品优势 D、质量优势

2)、C君被T公司选中作为W市分公司经理的主要原因是：D

A、他有硕士学位 B、他是W市人 C、他是学管理出身 D、他实干与开拓精神

神

3)、C君在1994年时将销售重点放到酒店和卡拉OK歌舞厅方面，这是属于：A

A、市场定位策略 B、市场进入策略 C、市场开拓策略 D、市场发展策略

4) 在全省建立销售网的最主要目的是：A

A、减少对专业批发户的依赖 B、为了增加销售收入 C、为了减少内耗 D、为了新产品更方便进入

5) 你认为 C 君现在最关心的问题是：B

A、同行竞争对手的竞争日趋激烈 B、电视机未来的需求数量 C、搞不搞多种经营 D、全省的销售网点布置

## 【案例 63】 日本钟表厂战略

日本钟表厂商发现瑞士厂家在日本经营钟表，并无强有力的分销系统，而仅凭大规模的广告活动。由此，他们充分利用其熟知本土地理文化的优势，进行前向一体化设计，逐步建立他们的分销渠道和经销网点。与此同时，日本厂商还增强其研究和开发能力，率先采用石英技术和电子技术，成功推出石英表、电子表等以取代机械表。通过上述方法，日本钟表厂商逐渐占领国内市场以至国际市场，建立起自己的钟表王国。

阅读上述资料，请回答：

(1) 日本钟表厂商在制定经营战略时，进行的是哪一种战略？

答：差别化战略

(2) "日本钟表厂商执行这个经营战略应由营销和研发部门负责"。这个说法是否正确，为什么？

答：不正确。战略的实施要求有一个高效率的组织机构，建立组织机构的核心问题是领导班子问题，战略执行不能由一两个部门来负责。

(3) 请你分析日本钟表厂商取得成功的原因：

答：一是战略制定得正确，他们对竞争者和当地的市场进行了分析，根据竞争者和当地市场的具体情况制定出了合适的战略。

二是在技术上和产品上进行了创新，满足了消费者的需求。

三是建立了强有力的分销系统。

四是他们具有本土优势。

## 【案例 64】诺贝尔奖学金获得者不能经营公司

· 美国著名的电子专家 W·肖克利是晶体管的发明人，诺贝尔奖学金获得者，为电子技术的发展做出了巨大贡献。1956 年，雄心勃勃的肖克利在硅谷成立了以他自己名字命名的公司并自任总经理，然而，在这位深谙电子专业知识的专家"内行"领导下，不到两年公司就倒闭了。

阅读上述资料，请回答：

(1) 请说明为什么肖克利可以为电子技术的发展作出巨大贡献，而不能很好地经营公司？

答：肖克利只是电子专业上的内行，而不是内行领导。专家权力源于信息和专业特长。肖克利在电子行业中有其专业特长，具有这方面的专业知识，所以 he 可以为电子技术的发展作出贡献。但另一方面，他不一定在经营企业、如何进行管理方面具有专业知识，所以他不一定是一个适合的领导。

(2) 请根据领导特性论的知识说明有哪些个人因素与领导有关？

答：智力、学术与体育成就及体貌特征，强烈的责任心和完成任务的内动力社交能力，个人抱负和欲望。

(3) 提一些关于领导方面的问题。

## 【案例 65】布朗公司的市场竞争力

60 年代，布朗公司曾经几乎被公认为惟一的生产专业机械工具的工厂，80 年代占据了世界工业市场的大部分份额。在 1980 年发生了变化。日本的一些电子工业公司开始占领布朗公司的市场份额，后来逐渐发展到几乎占有布朗公司的世界专业工具的 20% 的市场份额。

1990年前后，布朗公司在六大洲的13个国家（或地区）中开设了25家公司，除了在马里兰的总指挥部以外，还有十三个生产区域性办公室，每一个区域性办公室都有相当整齐的一套职能机构，拥有自己的职员。每一个公司都有许多子公司，子公司有许多自主权。布朗公司有一种哲学思想，各个不同的国家其市场需求的规格等不一样，应让自己的产品及生产线去适应各个独特的市场特征。公司之间不能充分地交流，产品不能横向流通。比较好的新型工具在某一个国家问世了，通常要过好几年才能被其他国家引进。布朗公司在世界各国的生产工厂中的中层以上管理人员几乎都来自马兰里公司总部，他们每年都必须回公司总部学习两次，孩子的教育生活补贴也非常高昂。生产工人从当地雇用，雇用的标准很高，但生产能力的使用率却相当低，每个雇员创造的价值也很低。

多年来，该公司把研究设计、生产和营销分成不同的部门，部门间的联系很弱，销售者不把消费者的要求反映给生产者，生产者也不根据消费者的需求进行生产和设计，生产者一直认为，产品质量好，然后大规模生产，最终只有降低价格。

问题：

1、你认为布朗公司在市场上缺乏竞争力，从组织的角度看，存在的原因是什么？

答：布朗公司在竞争方面乏力，市场让日本企业占领的原因是多方面。从组织的角度看，主要的问题是：

(1) 权力过于分散，组织缺乏协调，以至企业效率、效益低下，竞争力减弱。

(2) 中、高层主管非本土化，可能不适应和了解当地的市场，费用也居高不下。

(3) 公司的职能部门之间以及公司的下属公司之间缺乏横向联系

(4) 大企业病：公司层次多（四层），管理人员多，管理费用高，效率低下。

2、从经营的哲学的角度看，布朗公司存在的主要错误观点是什么？为什么

(1) 各个国家市场的需求不一样，生产、营销只能适应这一特点。这个观点是错误的，是因企业是可以主动地引导市场，引导顾客的需求，是可以创造顾客的。

(2) 认为只要产品好，不愁无销路。因为现代经营也要讲究营销策略，

3、如果让你在进行布朗公司的组织机构设计，请你描述布朗公司可以适用的组织结构图。

## 【案例 66】KD 公司采购部

KD 公司是一个中型企业，主要业务是为用户设计和制作商品目录手册。公司在 A、B 两地各设有一个业务中心。A 中心内设有采购部和目录部。采购部负责接受用户的定单，选择和订购制作商品目录所需要的材料，其中每个采购员都是独立工作的；目录部负责设计用户定制的商品目录，该部的设计人员因为必须服从采购员提出的要求，因此，常常抱怨受到的约束过大，因而不能实现艺术性的完美性。B 中心则专门负责商品目录的制作。最近，根据自主经营的建议，公司在 B 地又成立了一个市场部，专门负责分析市场需求，挖掘市场潜力，向采购员提出建议。但采购员和设计员都认为成立市场部不但多余，而且干涉了自己的工作。市场部人员则认为采购员和设计员墨守成规、缺乏远见。虽然公司经营主管作了大量的说服工作，并先后调换了有关人员，效果仍不理想。

1、市场部工作不顺利的原因是：C

A、市场部工作人员能力太弱 B、采购员和设计员有私怨 C、公司各职能部门缺乏沟通 D、经营主管决策错误

2、KD公司进行的是：D

A、大批量生产 B、小批量生产 C、单件生产 D、都有可能

3、KD公司在B地成立市场部：B

A、有必要。因为企业只有通过市场部才能了解市场 B、没有必要。因为由A地有关部门人员承担市场需求分析工作

C、有必要。因为经营主管肯定比各职能部门的人员更具有战略观念 D、没有必要。因为下级的反对事实上使市场部无法发挥作用

4、KD公司的产品是：A

A、最终消费品 B、中间产品 C、工业消费品 D、个别消费品

5、市场部是一个：A

A、职能责任部门。因此，不具有领导其他部门工作的权力 B、职能责任部门。因此，有领导其他职能部门工作的权力

C、直线责任部门。因此，具备领导其他部门工作的权力 D、直线责任部门。因此，对其他职能部门有业务指导权

6、企业需要商品目录是为了：C

A、让企业职工了解自己的工作 B、让竞争对手了解 KD 公司的竞争实力 C、让消费者了解自己的产品 D、让 KD 公司了解自己的产品

## 【案例 67】苏某成为领导者的关键因素

苏某今年 22 岁，即将获得哈佛大学人力资源管理的本科学位。她每年暑假都在互助保险公司打工，目前，将毕业后加入互助保险公司，成为保险单更换部的主管。她直接负责 25 名职工，全部是女性，年龄从 19 岁到 62 岁，平均年龄为 25 岁。其中大部分人是高中学历，以前没有过工作经验，苏某将接替将退休的梅贝尔得职位。苏某去年夏天曾在梅贝尔的群体中工作过几周，因此比较熟悉他的工作风格，并认识大多数群体成员。她预计除了丽莲之外，其他将成为她下属的成员都不会有什么问题，丽莲今年 50 多岁，她在员工群体中很有分量，苏断定，如果她的工作得不到丽莲的支持，将会十分困难。苏某决心以正确的步调开始她的职业生涯。

问题：影响苏某成功地成为领导者的关键因素是什么？为了帮助苏赢得和处理好与丽莲的工作关系，你有何建议？

答：苏某的特点是：有较好的专业背景，有一定的工作经验，但缺乏担任领导的经验。因而在委任为主管以后，起关键是如何积累领导经验，干出成果，树立威信。丽莲明显有非正式组织领导的特征，因此，苏某在工作初期应尊重丽莲，主动与之搞好关系。然后，可考虑用处理非正式组织的方法处理此事。

## 【案例 68】D 公司的组织机构改革

D 公司今年来在组织机构方面的改革主要有：

(1) 逐步推行事业部制。将厂部的 8 个职能部门重新合并成八部一室，压缩或分馏 102 名处室人员这一措施激发了各经营分厂的活力，而厂部的工作则着重于制定企业的发展战略。

(2) 生产组织管理从工艺专业化转向产品专业化。D 公司对该公司的产品的生产组织进行仔细研究后，发现起主导的三大类产品基本上是相对独立的，有必要按生产工艺划分车间，于是打破了原来低效益的专业化生产格局，建立起产品专业化的新体系，一年内劳动生产率提高了 50%。

(3) 改革科研体制。D 公司作出了把科技人员推向市场的决策，即解散远离市场的集中式新产品开发研究所，而将起转移到相关的经营分厂。消除了科研与生产、销售脱节的弊端，开发中的不合理费用得以减少。

(4) 引进多种经营机制，实行“一厂多制”。D 公司的传输分厂积极采用横向联合方式进行生产经营，解决了产业发展所必须的土地与厂房和企业富余人员的流向问题，与香港一家公司建了合资企业---爱华达有限公司，既获得了必要的资金，又得到了先进的技术。

(1)、D 公司推行事业部制的主要目的是：B

A、减少决策层次 B、精简人员 C、经营自主权下放 D、提高决策效益

(2)、把科技人员推向市场，最可能出现的灾难性问题是：D

B、企业科技人员地位下降 C、企业科技人员收入下降 D、企业科技人员任务不饱满 E、企业长远科研项目停顿

(3)、对于公司的组织创新效果的评判，以下哪一点不甚正确：B

A . 带来了经济活力 B . 无显著经济效益 C . 带来了人事变更 D . 获得了新的管理方式

(4)、D 公司得事业部建成后，可能遇到的主要问题是：D

B、决策混乱 C、企业文化不一致 D、总厂资金回收困难 E、企业核心竞争

能力下降

(5)、“一厂多制”最合理的理论概括是：C

A、多种经营体制得互补 B、合资合作是大势所趋 C、经营资源的合理化配

置 D、宏观经济体制改革的微观化

## 【案例 69】新可乐

美国可口可乐公司曾研制一种新可乐（其中用玉米糖剂代替了蔗糖），为决定是否推出该新产品，公司在 13 个城市举行了由 19.1 万人参加的未标明品牌的新可乐、可口可乐、百事可乐的对比尝试，结果为：新可乐第一，百事可乐第二，可口可乐第三。但在随后的正式销售中，销售量的排名为：可口可乐第一，百事可乐第二，而新可乐为第三。

请回答：（1）是否正式以新可乐代替老可乐这一决策按重要性划分应属哪一类决策？

（2）这一决策从实践来看是错误的，那么可口可乐公司应如何处理这一情况？

(3) 试分析可口可乐在做这一决策时有什么疏忽？

答：(1) 战略决策。(2) 应立即纠正决策失误，恢复原配方，继续生产老可口可乐。(3) 未能考虑到消费者的消费习惯、生活方式这一企业的外部环境因素。

## 【案例 70】HT 公司的决策

HT 公司创建于 1958 年，80 年代末期，HT 公司生产经营的产品还拥有一定的市场，但从长远来看，产品结构已趋老化。而当时国家通讯建设急需的移动通信、万门程控等现代通信设备一度主要依靠直接进口，高层决策者根据企业所拥有的技术水平与国内的大市场，果断地作出了两个具有超凡胆识的决策：一是尽早与世界著名的无线通信产品制造商——美国的 M 公司签订蜂窝电话手持机与基站系统设备技术引进合同；二是冒险加盟 UJD04 型数字程控交换机的合作攻关。这两项决策的制定与实现，从根本上改变了 HT 公司的产品结构，企业发展出现了新的生机，国有资产增加了 200 余倍。

目前，HT 公司在发展中面临着技术风险，80%的关键部件还依赖进口，HT 公司的自主开发能力与跳跃发展的产业规模和经济指标不匹配。经营风险也

很大，通信产品的高利润，将吸引越来越多的国内企业假如通信行业；同时，国外大公司会进一步进入中国市场，因此，市场竞争会更加激烈。

(1)、HT 公司决策成功的主要原因是：C

A. 决策的合理性 B、 决策的可行性 C、 决策的超前性 D、 决策的及时性

(2)、HT 公司生产电视机、电风扇和电源接插件：D

A. 是经营战略错误 B、是产品选择错误 C、是市场分析错误 D、是适应市场

需求的正确决策

(3)、HT 公司与 M 公司合作的的意图主要是：A

A. 获得制造技术 B、获得管理技术 C、 获得营销网络 D、获得开发技术

(4)、总而言之，HT 公司跳跃发展的秘诀是：D

A. 政府支持 B、国外公司的支持 C、 科技、人才的支持 D、 超前认识

(5)、从本案例看，HT 公司的经营风险主要是：C

A、高水平人才少 B、产品单一 C、未来产品方向不明 D、对国外公司的依赖

(6)、HT 公司在未来发展中，最重要的战略行动是：B

A、 选择新的国际大公司合作 B、 自主开发新的通信产品 C、 加强产品营销

D、 强调资本经营

## 【案例 71】A、B 两家企业的组织机构形式和管理

A、B 两家企业都是由个人以很少的资金创办的，在生产经营过程中企业逐渐扩大。

A 企业的经营者仍沿用企业初创时期的组织机构形式及管理方法，并要求企业所有人员都直接向他汇报，事无巨细，一切都由经营者进行决策和管理，结果导致企业内部管理混乱，发展停滞不前。B 企业的经营者及时调整组织机构以适应企业的规模，并在企业内部建立一定的管理层次，制定一系列管理规范，同时从企业外部引进优秀的管理人员，最后企业继续高速发展，企业逐渐扩大。

根据以上资料，请回答：

(1) 请根据组织理论中的层次与幅度等方面知识，试述 A 企业的经营者直接管理企业中的每一位员工的做法是否好，为什么？

(2) 试举出三种可供 B 企业经营者选择的组织结构形式。

(3) 根据法约尔的等级组织原则(等级链原则)说明如 B 企业的经营者在企业内部建立高、中、低三个层次的管理层,高层能否直接处理低层出现的疑难问题?

答:(1)不好。根据管理幅度原则,人的管理幅度是有一定限制的,这是由人本身的精力、能力及工作的复杂程度等多方面因素所决定的。(2)直线结构直线与参谋结构,矩阵结构。(3)不能。

## 【案例 72】英特尔公司的技术变革

1968 年,英特尔公司开始创业,在 70 年代末,英特尔公司的先导技术不可扭转地引起了电子计算机和通讯产业的革命。到了 80 年代,半导体成为影响社会变革与产业革命的基石,然而,连续不断、快速的技术变革与来自日本企业得强有力的竞争挑战,又使英特尔公司面临着前所未有的战略性挑战。

1985 年,英特尔决定关闭俄勒冈的动态存储器第五实验室。同时,英特尔宣布开始供应 32 位的 80386,1986 年秋,新的 386 系列的产品已开发完成。80 年代早期,英特尔开始开发 1 微米的 386,尝试将原来的 1.5 微米芯片大大缩小。缩小尺寸不仅提高了芯片性能,也大大增加了芯片产量。在电子行业中容

户与供应商的合作关系日益风行。英特尔提供给福特公司微控制器产品 8061，伏特公司认为总成本比产品标价更重要，并要求与英特尔公司紧密合作，降低 8061 的生产成本。1989 年 1 月，80486 诞生。486 的设计共耗费 130 人年。

(1)、英特尔为什么要关闭俄勒冈的第五实验室？C

A、可能是由于俄勒冈的第五实验室经营不善 C、英特尔需要集中人员开发公司的核心产品

B、英特尔公司在动态存储器市场上业绩不佳 D、俄勒冈离公司总部太远  
管理和沟通不够

(2)、英特尔为什么要致力于缩小 386 芯片的尺寸？D

A、缩小 386 芯片的尺寸可以降低企业生产成本 C、缩小 386 芯片的尺寸可以提高企业的产量

B、缩小 386 芯片的尺寸可以说明英特尔已经掌握了微米技术 D、缩小 386 芯片的尺寸可以满足市场的需求

(3)、从经营环境角度来看，福特公司对于英特尔来说是：C

A、特殊组织 B、资源供应商 C、服务对象 D、竞争对手

(4)、开发 486 需要大量的各种资源投入，对于英特尔来说，采用以下哪种组织形式，企业便于管理：D

A、直线制 B、职能制 C、事业部制 D、矩阵制

(5)、从案例中可以看出，在电子产品设计和生产上：D

A、日本企业具有领先的技术优势 C、价格比性能、质量更重要

B、英特尔公司在先导技术上具有持续领先的地位 D、产品寿命周期缩短

(6)、80 年代早期，英特尔公司在 386 微处理器市场上处于：B

A、垄断竞争 B、完全垄断 C、完全竞争 D、寡头垄断

## 【案例 73】UPS 公司

联合邮包服务公司(UPS)雇用了 15 万员工，平均每天将 900 万包裹发送到美国各地和 180 个国家。为了实现他们的宗旨“在邮运业中办理最快捷的运送”，UPS 的管理当局系统的培训他们的员工，使他们以尽可能高的效率从事工作。这些工程师记录了红灯、通行、按门铃、穿过院子、上楼梯、中间休息喝咖啡的时间，甚至上厕所的时间，将这些数据输入计算机中，从而给出每一位司机每天中工作的详细时间标准。

为了完成每天取送 130 件包裹的目标，司机们必须严格遵循工程师设计的程序。当他们接近发送站时，他们松开安全带，按喇叭，关发动机，拉起紧急制动把变速器推倒 1 挡上，为送货完毕的启动离开做好准备，这一系列动作严丝合

缝。然后，司机从驾驶室出溜到地面上，右臂夹着文件夹，左手拿着包裹，右手拿着车钥匙。他们看一眼包裹上的地址把它记在脑子里，然后以每秒钟 3 英尺的速度快步走到顾客的门前，先敲一下门以免浪费时间找门铃。送货完毕后，他们在回到卡车上的路途中完成登录工作。

问题：

1. 本文主要体现了什么管理理论?是谁提出来的?
2. 这一管理理论的指导思想有哪些?
3. 这一管理理论主要有哪些内容?
4. 你如何评价这一管理理论?

要点分析：

1. 科学管理理论，泰罗。 2. 这一管理理论的指导思想主要有:(1)科学管理的中心问题是提高劳动生产率;(2)实现最高工作效率的手段，是用科学的管理替代传统的管理。 3.(1)制定科学的作业方法;(2)科学的选择和培训工人;(3)实行有差别的计件工资制;(4)将计划职能和执行职能分开;(5)实行职能工长制;(6)在管理上实行例外原则。 4. 参考:(1)科学管理理论是在经济人假设的基础上提出的,将管理由对单一个体的管理发展为对群体的管理.通过培训员工,统一生产工具,科学地分析员工的动作来规范作业方法,制定有激励性质的工资制度及实行完善的监督制度等方法达到提高劳动生产率的目的.(2)泰罗认为管理的核心是管理人员和员

工双方实行重大精神变革,将注意力从盈利的分配转到增加盈利上,用友好合作代替对抗.使员工能安心于自己的工作,以期望与工厂主共同富裕.在剥削是本质的资本主义制度下,这一思想的传播缓解了老板与工人间的矛盾,所创造的大量利润除给工人增加少量外全部被老本占有.另外,该理论认为人的主要动机是经济的,只关心自己的收入.在管理上对工人的个人问题不够关心.

## 【案例 74】应管与不应管

某学校的李校长,兼任市教育学会的理事长,区政协委员。他因常参加社交活动不能每天都到校,但学校工作井然有序,在校时,他经常与教师和学生接触,对反映的许多具体要求他总是让分管的副校长、教务长、总务主任解决。

一次教职工大会上,李校长念了一张给他的条子:“你是校长,为什么遇到问题不表态,是权不在手,还是处理不了?”念完条子,李校长感谢这位老师的关心,然后明确表示:“我是有职有权的。学校重大决定都是我主持做出的,这就是权!至于执行过程中具体问题的处理,领导成员有分工,因此我不能随意表态。”李校长的解释,一些教职工仍不赞同,他们认为,领导班子成员多,应是校长说了算,否则,校长不是“无为而治”了吗?由于有这些议论,李校长不在校时,个别领导成

员把一些能处理的事也搁置下来,面对这些情况,李校长除了在领导班子内统一认识外,又在教职工中通过各种方式谈他的看法:校长负责制不是按校长个人的意志办事,特别是有关教学改革的事情,更不能由校长一人决定,校长应该管他该管的。如果学校中的所有事情都由校长决定,这不是有职有权,而是个人专权。这不但不能调动每个人的积极主动性,还会养成一些同志的惰性。李校长的看法得到了领导班子成员赞同和教师的理解,但是仍然有不少教职工不能理解。

问题：

(1)领导权变理论的主要内容。

答：①组织结构的领导权变理论。这类理论都把企业组织作为一个[开放系统](#)并试图从系统的相互关系和动态活动中考察和建立一定条件下最佳组织结构的关系类型。

②人性的领导权变理论。其代表人物有菲德勒。认为人是复杂的，要受多种内外因素的交互影响。因而，人在劳动中的动机特性和劳动态度，总要随其自身的心理需要和工作条件的变化而不同，不可能有统一的人性定论。

③领导的领导权变理论。认为领导是领导者、被领导者、环境条件和[工作任务](#)

**结构** 4个方面因素交互作用的动态过程，不存在普遍适用的一般领导方式，好的领导应根据具体情况进行管理。

(2)李校长的说法与做法对吗?为什么?

答：我认为李校长的说法与做法是正确的，因为：① 李校长的说法体现了分级管理，分工负责的组织管理原则；②李校长作为最高行政领导，应主要抓事关学校全局的重大决策和例外事项的管理，日常、具体的事务应由分管副职领导和各层领导去解决。

(3)试用领导理论解释李校长的领导风格。

答：①领导权变理论要求从领导者、被领导者具体的环境(任务、组织性质、时间的紧迫度等)三个方面来选择合理的领导方式，以取得最佳的领导效果。从本案看，李校长本人能够选择民主、放任式的领导方式，取得了大多数领导成员和教师的认同；②从被领导者来说，学校工作人员主要是高学历的管理人员和教师，他们有知识，素质高，自我意识强，所以用民主、放任式的分权管理，能够发扬各层的主动性、积极性。

## 【案例 75】“天才”卡尔森

被欧洲人称为“天才”的经营者卡尔森,1978年,瑞典航空公司出现危机,无力偿还债务,北欧联航即任命卡尔森为该公司的总经理,一年之后,瑞航扭亏为赢,获得了相当丰厚的利润.1980年,整个北欧联航出现危机卡尔森放下瑞航走马上任北欧联航总经理,仅仅两年工夫,就使这个庞大的企内业集团扭亏为赢容,获得生机. 北欧联航董事会的董事们起初并不十分喜欢卡尔森,因为他并不是一个十全十美的人,在他身上,优点和缺点并存,有时缺点还非常突出.就个人作风而言,卡尔森自称是个“有表现癖”的好出风头者,声称“天下三百六十行,行行都在表演亮相”.一些同事对他动辄对报界发表谈话的夸夸其谈的作风大为不满.他曾要求将公司改名为斯堪的纳维亚皇家航空公司,觉得这样更符合这个君主国的国情,结果碰了一鼻子灰.董事会的第一副董事长反唇相讥:“你自己是不是也想改名换姓”.尽管如此,由于卡尔森在经营管理方面的出色才能,北欧联航的董事们还是愿意让卡尔森出任总经理,不过也针对他做出了一些监督、约束的规定和措施.

问题：1.结合案例分析领导合理用人的艺术主要包括哪些方面？2.结合案例分析管理人员应具备哪些条件？

答：1.北欧联航的董事们具有很高的领导水平，尤其在用人方面。(1)科学用

人：知人善任、量才使用；(2)适当控制：用人不疑与监督控制相结合；(3)用人所长，全面考察。2.要注意全面了解，使管理人员能真正发挥长处，限制其短处，没有十全十美的人，一般说来，应具备下列条件：(1)道德素质，包括政治素质、品德修养等方面；(2)知识素质，包括广博的知识面、较精深的专业知识和管理知识；(3)能力素质，包括筹划、分析、决断、组织、协调、表达等多方面能力；(4)身体素质。

## 【案例 76】 优秀企业家马恩华

优秀企业家马恩华是河北省保定棉纺厂厂长，在他上任之初，由于企业经营困难，有 2000 多名职工要求调走，另谋出路，即使来上班的职工也心不在厂里。马恩华没有怨职工。他说：“职工涣散，关键是领导没有把大家的心凝聚在一起。企业越是困难的时候，领导越要关心群众的疾苦，职工才能和企业共度难关。”他任厂长的第二天，就到职工反映较大的食堂去和食堂管理人员研究如何提高饭菜质量。他让厂工会建立职工家庭经济、住房条件、健康状况等小档案，他定期调阅，实实在在地为职工解决实际困难，排除后顾之忧。他赢得了职工的

信任，也充分调动了职工的劳动积极性和主动性，经过 10 年努力，不仅使一个濒临倒闭的企业恢复了勃勃生机，而且使企业进入全国同行业一流水平，1994 年实现利润居全国同行业之首，固定资产净值相当于 1984 年的 10 倍。马恩华为国家和人民创造了财富，而他当厂长十几年间，始终房子面前不伸手，票子面前不动心，生活待遇不特殊，最后积劳成疾，不幸病逝。这位曾荣获“全国劳动模范”等光荣称号的前河北保定一棉纺织集团公司董事长、总经理兼党委书记被誉为“社会主义企业家”。

问题：1.马恩华是一个成功的领导者，他充分运用了自己的影响力带动职工，那么领导的影响力都包括哪些方面呢？2.案例中提到了马恩华以情动人，激励职工的事例，主要是运用了精神激励方法，请问，目前企业经常采用的精神激励方法主要有哪几种？

答：1.有法定权力,即权利性影响力(决策权、组织权、指挥权、人事权、奖惩权等)和自身影响力(品德、学识、能力、情感)两方面组成。2.目前企业经常采用的精神激励方法主要有：(1)目标激励法。目标是企业及其成员一切活动的总方向。企业目标有物质性目标，如产量、品种、质量、利润等，也有精神性的目标，如企业

信誉、形象、文化，职工个人心理方面的满足。(2)环境激励法。据调查发现，一个  
人人相互尊重、人际关系融洽的工作环境，能够激励职工安心工作，积极进取。  
(3)领导行为激励法。根据有关研究表明，一个人在报酬引诱及社会压力下的工  
作表现，仅能发挥个人工作能力的 60%，其余的 40%有赖于领导者去激发。(4)  
榜样典型激励法。榜样的力量是无穷的。如果有了榜样，职工就会学有方向，赶  
有目标，从榜样成功的事业中得到激励。(5)奖励惩罚激励法。奖励和惩罚得当，  
有利于激发职工的积极性和创造性。批评或惩罚是一种负强化的激励。

## 【案例 77】准确决策与盲目投资

大平陶瓷厂是一家中型企业，由于种种原因，2013 年停产近一年，亏损  
2500 万元，濒临倒闭。2014 年初，郑丙坤出任厂长。面对停水、停电、停工资的  
严重局面，老郑认真分析了厂情，果断决策：治厂先从人事制度改革人手，把  
科室及分厂的管理人员减掉 3 / 4，充实到生产第一线，形成一人多用、一专多  
能的治厂队伍。老郑还在全厂推行了“一厂多制”的经营方式：对生产主导产品  
的一、二分厂，采取“四统一”（统一计划、统一采购、统一销售、统一财务）的管

理方法；对墙地砖分厂实行股份制改造；对特种耐火材料厂实行租赁承包。

改制后的企业像开足马力的列车急速运行，逐渐显示了规模跟不上市场的劣势，从而严重束缚了企业的发展。有人主张贪大求洋，贷巨款上大项目；有人建议投资上千万元再建一条大规模的辊道窑生产线，显示一下新-----

问题：

决策包括哪些基本活动过程？其中的关键步骤是什么？

案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么？

科学决策需要注意哪些问题？

分析要点：

1.决策包括哪些基本活动过程？其中的关键步骤是什么？

决策过程：识别问题--确定决策目标--拟订可行方案—分析评价方案--选择方案--实施方案

关键步骤是选择方案。

2.案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么？

决策的正确与否是两家企业的发展形成反差的原因。

3.科学决策需要注意哪些问题？

科学性的决策，要求决策者正确认识事物的发展变化规律，并采取科学的

程序和方法，做出符合事物发展规律的决策。

## 【案例 78】公司经理的领导艺术

假设你是某公司的经理，你招聘了一名很有希望的年轻下属并在工作上给了他许多的指导和关心。可现在，你听到一些小道消息，说其他职员认为你对这位年轻人过于关心了。

问题：

这时，你应该怎么办？A 给这个年轻人安排一项重要工作，让他向其他职员证明他的能力。B 疏远这个年轻人，接近其他职员，以证明你是公平对待每个人的。C 重新评价这个年轻人的能力和潜力，据此决定下一步应该怎样做。D 不理睬小道消息，继续现在的做法。问题：请你从这四种方案中选择效果最好的一种方案并说明理由。

答：提示：任一选项都可以，只要能围绕所选项并能联系所学理论就可以。如 D，不理睬小道消息，继续现在的做法。1. 领导是领导者将组织导向组织目标的过程，其中需要对组织资源进行合理分配和运用，对全局进行规划与控制。这时他需要一个或多个得力助手，当他发现友人符合他心目中要求时，就要重点培养，多一些指

导和关心就是理所应当的.不能因为有小道消息就轻易地放弃自己的想法.2,领导的影响力表现在两个方面,当他运用法定权利实行自己的策略时,还应当充分运用自身影响力时其行为得到广大职员的认同,这样有利于组织目标的实现.比如通过与其下属的交流,让他们认识到这个年轻人的优点,期望大家能支持他的工作,以消除员工间产生的不满情绪.

3,组织内部存在冲突是正常的,领导对某一人过于关心也会引起别人的不满,作为管理者要正确对待这一事情,使冲突能够合理消除.如:让这个年轻人明白现在的情况不利于组织和他个人发展,教育他在工作中与同时和谐相处,尊重老同志,使大家能接受他并认同他的工作.

## 【案例 79】“宇宙”冰箱厂的变化

某市“宇宙”冰箱厂近几年来有了很大的发展,该厂厂长周冰是个思路敏捷、有战略眼光的人,在前几年“冰箱热”的风潮中,他已预见到今后几年中会渐渐降温,变畅销为滞销,于是命该厂新产品开发部着手研制新产品,以保证企业能够长盛不衰.果然,近来冰箱市场急转直下,各大商场冰箱都存在着不同程度的积压.好在宇宙厂早已有所准备,立即将新研制生产出的小型冰柜投放市场,这种冰柜物美价廉,一问世便受到广大消费者的欢迎,宇宙厂不仅保证了原有的市场,而且又开拓了一些新市场.但是,近几个月来,该厂产品销售出

现了一些问题，用户接二连三地退货，要求赔偿，影响了该厂产品的声誉。究其原因，原来问题主要出在生产上。主管生产的副厂长李英是半年前从本市二轻局调来的，她今年42岁，是个工作勤恳、兢兢业业的女同志，口才好，有一定的社交能力，但对冰箱生产技术不太了解，组织生产能力欠缺，该厂生产常因所需零部件供应不上而停产，加之质量检验没有严格把关，尤其是外协件的质量常常不能保证，故产品接连出现问题，影响了宇宙厂的销售收入，原来较好的产品形象也有一定程度的破坏。这种状况如不及时改变，该厂几年的努力也许会付诸东流。周厂长为此很伤脑筋，有心要把李英撤换下去，但又为难，因为李英是市二轻局派来的干部，和上面联系密切，并且她也没犯什么错误，如硬要撤搞得不好，也许会弄僵上下级之间的关系(因为该厂隶属于市二轻局主管)。不撤换吧，厂里的生产又抓不上去，长此以往，企业很可能会出现亏损局面。周厂长想来想去不知如何是好，于是去找厂咨询顾问某大学王教授商量，王教授听罢周厂长的诉说，思忖一阵，对周厂长说：“你何不如此这般呢……”周厂长听完，喜上眉梢，连声说：“好办法、好办法”，于是便按王教授的意图回去组织实施，果然，不出两个月，宇宙厂又恢复了生机。王教授到底如何给周厂长出谋划策的呢?原来他建议该厂再设一个生产指挥部，把李英升为副指挥长，另命一懂生产有能力的赵翔为生产指挥长主管生产，而让李英负责抓零部件、外协件的生产和供应，这样既没有得罪二轻局，又使企业的生产指挥的强化得到了保证同时又充分利用了李、赵两位同志的特长，调动了两人的积极性，解决了一个两难的问题。

小刘是该厂新分来的大学生，他看到厂里近来的一系列变化，很是不解，

于是就去问周厂长：“厂长，咱们厂已经有了生产科和技术科，为什么还要设置一个生产指挥部呢？这不是机构重复设置吗？我在学校里学过的有关组织设置方面的知识，从理论上讲组织设置应该是‘因事设人’，咱们厂怎么是‘因人设事’，这是违背组织设置原则的呀！”周厂长听完小刘一连串的提问，拍拍他的肩膀关照说：“小伙子，这你就不懂了，理论是理论，实践中并不见得都有效。”小刘听了，仍不明白，难道是书上讲错了吗？

问题:

1. 企业中应如何设置组织结构？到底应该“因事设人”还是“因人设事”？
2. 你认为王教授的建议是否合适？
3. 你怎样看待小刘的疑问？

答:1.企业设置组织结构的原则。依据教材上的观点，企业设置组织结构应坚持以下原则:目标任务原则;权责利相结合的原则;分工协作及精干高效原则;适宜的管理幅度的原则;统一指挥和权力制衡原则;集权与分权相结合原则。依据组织结构设置的目标任务原则，应坚持因事设人，以事为中心，因事设机构、设岗位设职务，配备适宜的管理人员。但是，这并不是一成不变的。为了适应内外环境的变化，适应企业目标任务的要求，对职务结构进行调整，对人员进行调配，

也是对组织结构设置原则的灵活运用。2.王教授的建议比较合适，这是经过实践检验的。正如王教授所说，理论应该随着管理环境以及管理实际的需要而改变。

3. 关于小刘的疑问。刘刚刚大学毕业，没有实际工作经验，难免事事唯书为上，理论与实践相脱节。

## 【案例 80】组织与外部环境的关系

(情形 1) 我国的永久牌,飞鸽牌自行车都是国内外久负盛名的优质产品,但是在卢旺达却十分滞销,因为卢旺达是一个山地国家,骑自行车的人经常要扛车步行,我国的自行车重量大,令当地人感到十分不便.日本人瞅准这一空子,在做了详细的市场调查后,专门生产一种用铝合金材料做车身的轻型山地车,抢夺了市场.我国的企业由于只知己不知彼,错过了一个很好的占领市场的机会。

(情形 2)20 世纪 80 年代初,我国向某阿拉伯国家出口塑料底鞋,由于忽视了研究当地人的宗教信仰和文字,设计的鞋底花纹酷似当地文字中的"真主"一词,结果被当地政府出动大批军警查禁销毁,造成了很大的经济损失和政治损失。

问题:

1.案例反映了组织与外部环境的关系问题,组织外部环境重要有哪几类?

2.案例中涉及的是哪种环境?

3.社会环境对组织的作用有哪些?

答: 1.组织外部环境主要包括:(1)社会环境。主要是指一个国家的人口数量、职业结构、生活习惯、道德风尚以及国家历史和文化传统。(2)政治环境。主要包括国家的政权性质和社会制度,以及国家的路线、方针、政策、法律和规定等。(3)经济环境。主要包括国家和地方的经济发展水平、速度,国民经济结构,生活消费结构和消费水平,市场供求状况以及社会基础设施等。(4)科学技术环境。它主要包括国家的科学技术发展水平,新技术、新工艺的开发和利用,国家的科技政策科技管理体制和科技人才等。(5)文化教育环境。主要包括人们的教育水平和文化水平,各种大专院校、职业学校的发展规模和水平等。(6)自然地理环境。主要包括自然资源、地理条件和气候条件等。

2.自然地理环境、社会环境。

3.社会环境对组织的作用主要表现在:(1)社会环境对组织具有决定作用。社会外部环境是组织存在的前提,具体的要素环境直接地决定组织的生存和发展。(2)社会环境对组织具有制约作用。社会外部环境作为外在条件对组织的生存和发展起着限制和约

束作用。(3)社会环境对组织具有影响作用，如习俗观念或民族文化对组织活动的影响。

## 【案例 81】海口罐头厂的领导班子

海南省海口罐头厂的工人们公认厂里有三个大能人，他们是王光兴、郑子龙、柯兰亭。王光兴是厂里的支柱——一厂之长。他率先在全国实行重奖制度，累计发放奖金 50 万元，挽留和吸引了一大批技术人才。这些技术人才八仙过海，各显其能，总共开发出 30 多个罐头新品种，使累计亏损达 718 万元的工厂获得了新生，走出了濒临破产的低谷，并在 1991 年使该厂的税利、产量、产值、全员劳动生产率、出口合格率等 5 项经济指标在全国 20 余家同行业罐头厂中名列第一。郑子龙是该厂的总工程师，他研制出了著名的天然椰子汁，被誉为“世界首创，中国一绝”，为海口罐头厂起死回生奠定了成功的基石，立下了汗马功劳。柯兰亭负责该厂产品的包装设计，在他的努力下，罐头厂一改过去装潢陈旧的落后局面，其中椰树牌矿泉水包装还荣获了国际博览会金奖。工人们认为：没有王光兴的科技重奖，郑子龙和柯兰亭的才能也就不会有用武之地，而没有郑子

龙和柯兰亭二人，王光兴也很难有这么大的成绩。三人相互提携，成为推动企业前进的杰出“三套车”。

问题：

1.什么是领导班子？领导群体的素质取决于哪些方面？2.合理的领导班子构成应该包括哪几方面的内容？3.本案例中突出体现了领导班子构成中哪种结构？试简要分析。

答：1.领导班子就是在一个最高领导统帅下具有一定结构，一定层次的领导集体。领导集体素质，首先取决于集体中各个体的素质。其次，还取决于群体结构，即内部成员的构成。2.合理的领导班子构成包括以下几方面内容：（1）年龄结构。领导群体的年龄结构，应以中老青的梯形结构为好。（2）知识结构。一个领导群体中要有合理的具有不同知识水平的成员的配比组合。一般而言，职能部门领导者和中层、基层领导者应有较多的专业知识；综合部门、高层领导者应具有较多的管理知识和经验。（3）能力结构。能力结构，就是整个领导班子拥有的各种能力的比例情况。在组建领导班子时，要按照能力互补的原则，把具有各种能力特长的干部配合在一起，组织成领导能力齐备而又高强的领导班子。

(4) 专业构成。专业构成是指领导集体中各类专业成员的配合比例。领导群体的专业结构，不只是自然科学方面各类学科的知识、技能，还包括社会科学方面各种专业知识。管理科学知识也是其中重要的组成部分。

3. 能力结构。王光兴是“思想型”、“组织型”干部，属于“帅才”，郑子龙和柯兰亭是“实干型”干部，属于“将才”，将帅搭配合理，分工恰当，充分发挥了班子整体的作用，达到了1+2大于3的效果。

## 【案例 82】普连德公司的分权管理制度

法国统盛·普连德公司是一个生产电子产品、家用电器、放射线和医用电子仪器的大型电器工业企业。该公司下属分公司遍布全球，年销售额达数十亿法郎。

如何管理这个庞大的企业，公司的总裁实行的是分权管理制度。

该公司的每家分公司都自成一个利润中心，都有自己的损益报表，各事业部的经理对其管辖的领域享有充分的决策权。同时他们也尽量把权力授给下级，充分发挥分权制度的最佳效果。与此同时，这些分公司每年年底都要编制投资预算报告呈交总公司审核通过。预算调整权限是 10%，如果超过，必须报高一级主管审批。

统盛·普连德公司并不是把所有的权力分散，在分散小权力的同时，也集中一些大权力，如投资和财务方面的权力，这两个方面总公司严格控制。另外，总公司还设立 100 多名管理控制员，分派到每个分公司，主要任务是观察各部门的管理、生产、作业是否正常。

问题：

- 1、衡量集权与分权的标志有哪些？
- 2、2、结合案例谈一谈你对集权体制、分权体制的看法（优缺点比较）。
- 3、3、既然是分权体制，集中大权利和派出管理控制员的做法是否有违分权精神？

答：1.标志有：（1）决策的数量。组织中较低管理层次作出的决策数目越多，则分权的程度越高，反之亦然。（2）决策的范围。组织中较低层次决策的范围越广，涉及的职能越多，则分权程度越高；反之亦然。（3）决策的重要性。若较低层次作出的决策越重要，影响面越大，则分权程度越高；反之亦然。（4）决策的审核。组织中较低层次作出的决策，上级要求审核的程度越低，分权程度越高；反之亦然。

2、企业采用集权体制还是分权体制，主要应根据企业的具体情况来选择，集权和分权体制本身没有好坏之分。（1）集权的优点：规模效益、总部战略保障高级人才的放大使用、降低组织成本等；缺点：官僚主义、降低效率、影响创造力、高层次人员能力影响大、下级抵触等；（2）分权的优点：充分调动下级的积极性和创造性，产生 1+1 大于 2 的效果等；缺点：产生诸侯割据的现象，效益差的愿意紧跟总部，效益好的希望独立，总部对下级不易控制等等。

3、抓大权，分小权和派出管理控制员的做法并不违背分权的精神，是为了更好的体现分权制度的最佳效果。（1）限制分权的缺点（2）发挥集权与分权相结合的优点（3）通过有力的控制保证分权优越性的体现。

## 【案例 83】领导者权变理论

保罗在 1971 年从美国中西部的一所名牌大学拿到会计专业的学士学位后，到一家大型的会计师事务所的芝加哥办公处工作，由此开始了他的职业生涯。9 年后，他成了该公司的一名最年轻的合伙人。公司执行委员会发现了他的领导潜能和进取心，遂在 1983 年指派他到纽约的郊区开办了一个新的办事处。其工作最主要的是审计，这要求有关人员具有高程度的判断力和自我控制力。他主张工作人员间要以名字直接称呼，并鼓励下属人员参与决策制定。对长期的目标和指标，每个人都很了解，但实现这些目标的办法却是相当不明确的。办事处发展

得很迅速。到 1988 年，专业人员达到了 30 名。保罗被认为是以为很成功的领导者和管理人员。保罗在 1989 年初被提升为达拉斯的经营合伙人。他采取了帮助他在纽约工作时取得显著成效的同种富有进取心的管理方式。他马上更换了几乎全部的 25 名专业人员，并制定了短期的和长期的客户开发计划。职员人数增加的相当快，为的是确保有足够数量的员工来处理预期扩增的业务。很快，办事处有了约 40 名专业人员。但在纽约成功的管理方式并没有在达拉斯取得成效。办事处在一年时间内就丢掉了最好的两个客户。保罗马上认识到办事处的人员过多了，因此决定解雇前一年刚招进来的 12 名员工，以减少开支。他相信挫折只是暂时性的，因而仍继续采取他的策略。在此后的几个月时间里又增雇了 6 名专业人员，以适应预期增加的工作量。但预期中的新业务并没有接来，所以又重新缩减了员工队伍。在 1991 年夏天的那个“黑暗的星期二”，13 名专业人员被解雇了。伴随着这两次裁员，留下来的员工感到工作没有保障，并开始怀疑保罗的领导能力。公司的执行委员会了解到问题后将保罗调到新泽西的一个办事处，在那里他的领导方式显示出很好的效果。

问题：（1）保罗作为一位领导者的权力来源是什么？（2）这个案例更好地说明了领导的行为理论，还是领导的权变理论？为什么？（3）保罗在纽约取得成功的策略，为什么在达拉斯没能成功？其影响因素有哪些？

答：（1）保罗的权力主要来自法定权力，部分来自自身影响力，譬如在能力、情感等方面。（2）此案例说明了领导的权变理论。因为保罗同样的领导方式，

随着领导者和工作环境的不同而产生了不同的效果。在纽约和新泽西取得了成功在达拉斯却失败了。（3）保罗在达拉斯没能成功，其影响因素大致有：①实现企业目标的方法，未能让员工了解。②用人方面欠妥，人员更换频繁。③社会环境原因。譬如达拉斯在社会、政治、经济、技术、文化等方面的特殊情况。

## 【案例 84】上海大众公司的质量保证体系

上海大众公司主要从事轿车生产，生产管理上采用的是以产品质量目标为依据的“逆向型”生产管理方法；组织上采用的是“三级式闭环型”模块化生产组织结构；物资的流通上则采用了以“看板管理”技术为特色的“准时化生产”的物资流动形态。

上海大众“三级式闭环型”的模块化生产组织结构的特点是：将轿车制造过程按一定的生产阶段，组合成独立进行生产活动的“封闭式”生产单元，在该单元内利用已有的生产技术和设备，按工艺要求自行独立地完成对材料的加工、工作偏差的修正、生产设备的自检等一系列生产活动，并最终输出符合质量要求的加工品。第一级“闭环型”模块代表着汽车装配厂，从原材料输入，经过

制造厂一系列生产活动后，最终输出了制造成果——轿车。第二级和第三级

“闭环型”模块分别代表着生产车间和生产工段。在这些生产单元内，通过生产加工，输出了相应的加工品。

上海大众在生产物资的管理上，是通过运用准时化(JIT)技术来控制物资流向。由于轿车零件种类多、数量大，且绝大多数还是来自于外界供应商，因此，要保证及时而准确的物资供应就成为一项相当复杂的系统工程。上海大众通过以“后道工序拉动前道工序”为依据来指导生产物资的流向，同时，通过运用“看板管理”技术，将这复杂而又零散的物资供应网络明白无误地显示出来，并在物资部门的统一调配下，达到“生产部门需要什么，物资部门就必须供应什么”的管理原则。在上海大众，“根据生产计划定额发送材料，按照看板显示用卡调拨物资”就是从事生产物资管理的指导思想。

“质量是上海大众的生命”这句口号时时提醒着全体员工：质量是上海大众得以发展壮大的生命线。多年来，上海大众的质量保证体系形成了自己的特色

上海大众的质量管理工作的架构，定在实施全过程的质量控制的高度上。这一点从质量保证部门的专业科室设置就可以看出来：质量规划与促进科负责全公

司质量方针的制订与规划，外购件质保科负责对上海大众的所有外协件进行质量控制。另外，每个厂区都设有质保科，负责生产现场的质量分析与检测。如此一套紧紧围绕着生产全过程的质量保证体系，保证了上海大众始终能够生产出高质量的轿车产品，去赢得市场和用户。

该公司建立了以产品质量目标值为依据的“逆向型”产品生产管理流程，即：上海大众在进行产品生产时，首先是制订出产品最终所应达到的质量目标值，然后为达到这一最终质量目标，建立起包括阶段质量目标和工序质量目标在内的产品加工过程质量保证体系。在这套质量保证体系中，详细地规定了各生产阶段，以至各加工工序中被加工产品所应处于的质量状态。

每一项质量指标都是为了达到更高一级质量目标而制定的，因而质量保证体系就是在质量目标的基础上由上而下层层分解形成的。所以在从事产品生产制造过程时每次工艺加工都是按下道工序的要求而展开的，即后道工序对所需加工物品的要求就是本次工序的工艺加工指标和目标。上海大众就是通过这样一系列的生产制造活动使产品最终达到质量总目标值的。这种生产管理方式就是被称为“逆向型”的生产管理方法。

问题：

(1) 什么是全面质量管理？

(2) 全面质量管理的主要内容是什么？

(3) 从上海大众公司的质量保证体系看，全面质量管理应该如何实施和运

用？

分析要点：

(1) 全面质量管理：就是指企业内部的全体员工都参与到企业产品质量和工作质量工作过程中，把企业的经营管理理念、专业操作和开发技术、各种统计与会计手段方法等结合起来，在企业中普遍建立从研究开发、新产品设计、外购原材料、生产加工，到产品销售、售后服务等环节的贯穿企业生产经营活动全过程的质量管理体系。(2) 全面质量管理的内容主要包括两个方面，一是全员参与质量管理；二是全过程质量管理。①全员参与质量管理：就是把企业内部所有人员的积极性和创造性都调动起来，不断提高每个人的质量管理素质，企业内部的每一位员工，都必须参与到企业的质量管理过程中，做到“质量工作人人有责”。②全过程质量管理：全面质量管理强调，企业必须对产品生产销售的全

过程进行管理。(3)首先,应分析上海大众的质量保证体系的内容以及特点,如质量管理部门的设置,“逆向型”产品生产管理流程等等。其次,结合全面质量管理的特点,来分析上海大众成功的主要原因。

## 【案例 85】上海印染工业公司的预测、决策方法

上海印染工业公司是我国纺织品生产和出口的重要基地,21 年代初,它遇到了危机,产品滞销,市场份额下降,国际市场不景气。为了应对危机,公司的决策层讨论并制订了从 2012 年起的五年规划,提出了开发仿真纯棉印花布等 10 个新产品、改造涤棉纬长丝提花织物等 10 个老产品的初步方案。“上染”认为本公司的设想可能有局限性,为了保证产品方案的正确,决定广泛征求公司外部各类专家的意见通过设计问题公司向 15 个省市的国家机关、科研部门、高校和企业的近 200 名专家发了意见征询表格。3 周后,收到 91 封反馈的信件。于是,他们将这 91 名专家作为征询对象,进行了三轮意见反馈。三周后,公司陆续收到回信。并组织了专门班子,在进行了更深层次的调查后,作出了 2012-2017 年的五年规划。2017 年,“上染”的总产值在国内纺织行业位居前茅;在国外市场上,“上染”的产品销往美国英国等几十个国家和地区,企业效益大幅度提高。

问题:(1)上海印染工业公司所运用的预测、决策方法是什么方法?

(2)这种方法的特点有哪些?(3)上海印染工业公司对这种方法的应用有哪

些成功和不足之处？

答：（1）特尔菲法。（2）特尔菲法的特点：①匿名性。特尔菲法采用匿名函询征求意见，克服了专家之间因名望、权利等带来的心理影响，可以保证各成员能独立地作出自己的判断。②多轮反馈。通过多轮反馈可以使成员充分借鉴其他成员的意见并对自己的意见进行修正。③统计性。对专家意见的分析多采用统计方案，体现了定性与定量结合的特点。（3）成功之处：①预测题目的选择具体、明确，适合实际的需要，能解决实际问题；②专家的选择范围广、涉及面宽具有代表性；③调查表问题设计的明确、有针对性。不足之处：①第二轮反馈采用座谈会的方式有违匿名、函询的原则，容易对第三轮及以后的反馈产生不好的影响。②专家的人数较多，使分析工作繁重，容易出现失误。

## 【案例 86】新车间主任张东升

仓促上阵的新车间主任张东升是平山矿业公司露天矿面修车间的一们维修钳工，正式技工学校毕业，今年 38 岁，正值年富力强。他干劲大，手艺强，肯负责，人缘好，还带了三名徒工做徒弟，同事和上级都挺喜欢他，车间主任李继明更倚他为骨干，常让他代表自己去矿上或公司开干部会，大家都说李主任的接班人非他莫属。

今天是周一，他正赶上白班，忽然听说李主任心脏病犯了，已经住院进职工医院。李主任德高望重，身手大家敬爱，就是身体不行。这回住院，人人都盼望他早日康复，以为又像往常那样，过几天就出院上班。不料傍晚传来噩耗，李主任病重，经抢救无效，已病逝在医院中。大家都很悲痛，纷纷去向李师母表示悼念和慰问。

次日一早，分管人事的周副矿长来电话，要张东升展时代理车间主任，行使权力，以不使工作受损；还特别关注车间正在维修的一台机器，问几时能修好，这可是矿上等着要用的急活。张师傅答应周四中午前一定修好交用。

星期三上午，周副矿长把张师傅叫去，正式通知他公司民任命他继续任车间主任，并表示了祝贺和期望，然后张师傅就匆匆赶回车间，参加突击抢修那台机器去了。任务很重，他不放心，又跟着夜班工人继续干到晚上9点多，再三叮嘱夜班班长抓紧工作，才回家休息。

周四早上，张师傅特别早到班，发现昨晚矿上又有四辆自卸式载重卡车送来待修，而那台装机还未修好。张师傅赶忙把全车间白班职工召到一起，说明了面临的修车任务如何重要，迫切和艰巨，号召大家化悲痛为力量，群策群力，尽快完成任务。工人们纷纷表态要努力干活，如期修好这批车辆。

张师傅略感松了一口气，就上备品库去检查库存是否足以应付这批抢修任务。这时，露天采掘队来电话，说他们一台主力设备，32吨自卸卡车抛锚在现场，要求派人去抢修。张师傅知道如今人人手头的活都又多又紧，就自己背起工具箱下露采现场去抢修了。

待他修好那台自卸卡车，回到车间，已经快中午了。他发现车间里乱糟糟一片：四辆待修自卸车中有三辆在停工待料，忙问这是咋回事。工人们说已故李主

任以前定下的规矩，备件要主任签过字才能领取。这时，矿上又有两台故障车送去待修。张师傅刚办完接车手续，周副矿长又来电话要装载机了。听说还没修好周副矿长老大不快，埋怨活抓得不紧，并强调这会给矿上带来很大损失。刚放下电话，公司常务副总经理又来电话，让张师傅马上去总部出席紧急干部会议。

本来张师傅知道自己被正式提升为车间主任，还挺高兴，也颇有信心当好这主任，如今想法好象有些变了。他怀疑这提升对自己究竟是不是一件好事，对能否胜任这主任一职，也变得不太有把握了。

问题：

- 1、你认为优秀基层干部的主要特征是什么？
- 2、基层的和高层的管理工作在性质上的主要差别是什么？

答：张东升在政治素质、道德品质和业务知识等方面具有优势。在决策、组织协调等方面存在不足。造成张东升被提升为主任后头几天混乱的最主要原因是：他还没有认清干部与工人所应担当角色的不同。

优秀基层干部的主要特征是：发挥好计划、组织、领导、监控等管理功能。事已至此，张东升师傅的当务之急是：先认真思考一下车间主任的工作要求，明确新岗位的责任与权力。张东升的上级领导当前应采取的首要措施是：对张东升进行上岗培训，并对他的工作给予适当的指导和帮助。

## 【案例 87】澳洲国家银行：发展个人才能

正如 90 年代的许多企业那样，澳洲国家银行经历了重大的变革。这使得该银行意识到其领导能力不足。银行行政总监 Donald Argus 与人力资源部门共同决定，**领导力**发展应该得到高度重视。1994 年，制定教育课程的行动开始。

学习应该围绕六大模块建立：三项自学练习系列、一天的介绍性研讨会、六天的脱产工作讨论会、着眼于理解银行面临的竞争问题的团队学习项目、总结性研讨会、以校友网络和经理人反馈形式开展的几项跟进活动。

课程开始前三四周，学员接到将在自己身上实施的任务。作为背景材料，他们得到课程的概述、领导力方面的读物和录像以及银行的全球战略安排。研习过这些材料后，要请他们回答一系列有关领导力的书面问题，并指出材料中的观点跟现实工作环境的不符之处。

这种预习有几个目的。首先，设计者希望挑战学员的学习环境概念。其次他们希望学员开始对先前有关领导力的概念提出挑战。

工作讨论会本身是围绕四个学习目标建立的，它们是：银行面临的战略问题、领导能力、人际关系、团队工作。其中，学员的领导风格和团队工作最受重视。学员们把课堂讲座与体验练习相结合，并且运用学习刊物创建论坛，有组织

地讨论工作中学到的知识。

工作讨论会结束后，在世界各地举办一天的总结性研讨会。在各个地点之间举行两小时的电视会议，让学员能够彼此沟通，行政总裁在场提供支持。研讨会会有两个目的。其一，让团队有机会跨国界合作，思考并分享他们的经验。其二它提供了一个论坛，让大家在正式项目结束时确定未来的行动。

澳洲国家银行是精心设计个人发展规划的范例。在跟课程的领导力模型相关的能力方面，学员得到结构明晰的全方位反馈，强化了课程内容。预习和思考练习鼓励个人更深入地思考自己的领导者角色。学习经历分布于若干阶段，而不是集中于一次工作讨论会。这就让学员有更多的时间在工作中思考并结合所学的各种知识。

问题：（1）管理人员培训主要包含哪些内容？（2）澳洲国家银行重点是在哪些方面进行管理人员培训的？（3）管理人员在职培训的具体形式有哪些？

答：（1）一般而言，管理人员培训应包括下述几方面的内容：①业务培训。管理不可能脱离实际业务内容，熟悉业务知识是进行有效管理的前提之一。对管理人员进行业务培训是十分必要的。同时，由于现代科技及其应用的快速发展，

管理者也必须不断更新技术，把握本专业发展动态，增强管理的前瞻性。②管理理论培训。管理者只有掌握一定的管理理论，才能进行科学的管理活动。对任何层次的管理者来说，掌握一定的管理理论都是必要的。③管理能力培训。管理者的管理能力的高低是决定管理效率的基本要素。通过科学的培训可以提高管理者的管理能力。④交际能力及心理素质培训。管理能力的发挥必须借助于管理者身心素质来实现，良好的心理素质也可借助于现代心理学研究成果，通过科学的培训而形成。（2）领导能力、业务方面（银行战略）、人际关系、团队合作等方面。

（3）在职培训的形式主要有：①职务轮换，即让管理人员依次分别担任同一层次不同职务或不同层次相应职务。②临时职务，当组织中某个主管由于种种原因而使某个职务在一定时期内空缺时（组织也可有意识地安排这种空缺），则可考虑让受培训者临时担任这项工作。③委以助手职务，即安排有培养前途的管理人员担任主管领导的助手，使其在较高层次上了解并通过授权参与各项高层管理工作。

## 【案例 88】让班组做主

前进通用机器厂金属加工车间主任史涛,不久前被厂里派到市经委办的第三期基层管理短训班学习,听到了不少专家、学者所做的关于现代化管理理论与方法的报告,很受启发。给他印象最深的,是一位姓孟的老教授关于群体决策的讲演。孟教授强调说,根据大量国内外研究结果及实践表明,只要给广大职工机会,他们就会想出高明的主意,领导也会乐于采纳。就是说,应当充分发扬民主,让各班组去做主,制定有关他们工作的决策。

老史觉得这个观点很有道理。短训班结束回到车间后,老史决定在实践中试一试他所学的某些原理。于是他把本车间第二工段的 25 名职工召集起来,对他们说,因为他们工段新近添置了高效率的、自动化程度相当高的新设备,几年前制定的老生产定额已不适应新情况。现在想让他们自己讨论一下,集体决定新的生产定额。布置完了,老史就回车间办公室去了,他觉得自己不该参加讨论,领导在场,大家不易畅所欲言,而且显得对大家不够信任,但他坚信,群众准会定出连他本人都不敢提出的先进标准来。

一个小时之后,老史回到那个工段。工人们说,他们都觉得原来的定额不够合理,定得过高;现在既然授权他们自己来设置定额,经集体讨论决定,新定额应比原

来的降低 10%。这使老史大吃一惊,跟他本来的如意算盘截然相反,完全出乎他的意料,使他一时不知所措。

该怎么办呢?接受大家的决定吧,又实在太低,肯定要赔钱,对厂里怎么交代得过去?拒绝吧,失信于民,下回谁还听你的?

老史实在进退两难,只好去登门拜访孟教授,请教他的高见。而且心里老大不高兴:这老书呆子,光出傻主意坑人,说的那套根本不灵嘛!

问题:

(1) 孟教授讲的领导应发扬民主,给员工决策权的说法对吗?为什么?

(2) 实行民主管理应具备哪些条件?该工段具备这些条件吗?

参考答案:

(1) 个人决策与群体决策的关系;领导风格与民主管理。

(2) 根据领导权变理论,领导方式必须随着被领导者的特点和环境的变化而变化。实行民主管理要求员工既有工作热情,又有必需的知识与能力该工段不具备这些条件。

## 【案例 89】准确决策与盲目投资

Y 市建筑卫生陶厂是一家国有中型企业,由于种种原因,2005 年停产近一年,

亏损 250 万元,题临倒闭,2006 年初,郑先生出任厂长,面对停水、停电、停工资的严重局面,郑丙坤认真分析了厂情,果断决策,治厂先从人事制度改革人手,把科室及分厂的管理人员减掉 3/4,充实到生产第一线,形成一人多用,一专多能的治厂队伍,郑先生还在全厂推行了“一厂多制”的经营方式:对生产主导产品的一、二分厂,采取“四统一”(统一计划、统一采购、统一销售、统财务)的管理方法,对墙地砖分厂实行股份制改造;对特种耐火材料厂实行租赁承包。

改制后的企业像月是马力的列车速运行,再显示了规横不不上市场的劣势,从而严重束缚了企业的发展,有人主张贪大求洋,贷巨款上大项目;有人建议投贾上千万元再建一条大规模的道留生产线,显示一下新固子的政,先生根据积工代表大会的建议,果断决定将生产成本高,劳动强度大、产品质量差的 86 米明焰煤烧隧道察掉,建成 98 米隔焰煤绕道,并对一分厂的两条老察进行了技术改造,结果仅花费不足 200 万元,便使其生产的力圆高了倍,日前该厂已形成年产 80 万件卫生,20 万平方米墙地砖、5000 吨特种副火材料三大系列 200 多个品种的生产能力,2006 年,国内生产厂家纷纷上高档卫生瓷,厂内外也有不少人建议赶“潮流”,对此,那厂长没有盲目决策,面是冷静地分析了行情,经过认真调查论证,认为中低

档瓷的国内市场潜力很大,一味上高档卫生瓷不符合国情,于是经过市场考察,该厂新上了 20 多个中低档卫生瓷产品,这些产品一投入市场便成了震货,目前新产品产值占总产值的比例已提高到 60%以上。

与 Y 市建筑卫生陶瓷厂形成鲜明对比的是,河南省 5D 陶觉公司,该公司也是一家国有中型企业,20 世纪 90 年代初,它曾是全省建材行业三面红旗之一,然固近年来在市场经济大潮的冲击下,由于盲口轻率,导致企业重大决策失误,使这家原本红红火火的国有企业债台高筑 2002 年,由国家计委,省计经委批准,为该公司投贸 1200 万元建立大断面畜生产线,但该公司为赶市场潮流,不经论证就将其改建为辊道客生产线,共投资 1700 万元,由于该生产线建成时市场潮流已过,因此投产后公司一直亏损,在产销无望的情况下,公司只好重新投入 1000 多万元再建大断面客,使公司元气大伤,债台高筑,仅欠银行贷款就达 3000 多万元,五年来,该公司先后做出失误的重大经营决策 6 项,使国有资产损失数百万元,企业不仅将以前积聚的数百万元自有资金流失得一千二净,而且成了一个“老大难”企业。

Y 市建筑卫生陶瓷厂由衰变强和河南省 SD 陶瓷公司由强变衰形成了强烈的反差对比。

问题：

(1) 决策包括哪些基本活动过程?其中的关键步骤是什么?

(2) 案例中两家企业形成鲜明对比的原因是什么?

(3) 科学决策需要注意哪些问题?

参考答案：

(1) 决策过程:识别问题、确定决策目标、拟订可行方案、分析评价方案、选择方案、实施方案。关键步骤是选择方案。

(2) 决策的正确与否是两家企业的发展形成反差的主要原因。

(3) 科学决策,要求决策者正确认识事物的发展变化规律,采取科学的程序和方法,做出符合事物发展规律的决策。

## 【案例 90】学习型组织问题

去年底,分析化验公司的经理们又汇聚一堂,制定年底的重要决策。首席行政总监简祐强照例没有参加他们的讨论。会后,他问大家:“今年,我们打算去哪里呢?”“罗马,”他们回答。“罗马不错,”简祐强挺高兴今年“学习假期”能如期进行。这家吉隆坡的环保服务公司每年都要关门九天,让全体员工(共 28 人)公费集体出游。他们度假时拍的照片贴满了会议室。这边是他们身穿夏装,在泰国摆的各种姿势;那边是冬装裹身,在瑞士挤成一团;另一面墙上还有背景各异的许多合影,例如法国艾菲尔铁塔、中国的紫禁城和美国的国会大厦除度假支付的费用外,公司关门还造成了一笔不少的营业收入损失。这算是一种管理办法吗?对简祐强而言,这是唯一的办法。他认为,公司必须留出时间和财

力用于学习，费用大约占工资总额的 10%到 20%。观光能激发人们讨论和思考一国一城的兴衰变化。例如，员工们可以思考，文化上同样富足的威尼斯为何与佛罗伦萨相反，其古老结构并没有促进经济活动的发展。简祜强说：“度假时的学习效果更好。”学习对分析化验公司促进不少。在过去六年中，它已将业务从生产棕榈油之类的试验性产品转为处理和回收工业废料。这种转变就来自于他们清醒地认识到哪些是马来西亚的夕阳产业和朝阳产业。简祜强说道：“拥有富有知识的工作人员，可使公司更快、更平稳地改变或实施计划。”在当今管理界学习型组织是一个最为流行而又最受人误解的概念。面对这个智力是主要经济资源的时代，比竞争对手学得快被视为最根本上的竞争能力。所有的组织理论都要求经理人去学习，并且将新的理论和方法付诸实施。如今，企业日益关注的是学习和变革之间的关系。要想学习富有成效，企业必须有能力和有意愿进行变革。

问题：1、学习型组织是由谁提出来的？2、建立学习型组织所进行的五项修炼技能是什么？3、通过案例你认为“学习型组织”管理理论的最根本要点是什么？

答：1、美国麻省理工学院斯隆管理学院管理学院的彼得·圣吉教授。2、五项修炼技能：（1）系统思考。为了看见事物的整体。（2）超越自我。既指组织要超越自我，组织中的个人也要超越自我。（3）改变心智模式。不同的人对同一事物的看法不同，原因是他们的心智模式不同。（4）建立共同愿景。愿景是指对未来的

愿望、景象和意象。(5) 团队学习。团队学习是发展员工与团体的合作关系，使个人的力量能通过集体得以实现。3、通过学习，适应变化。企业只有主动学习才能适应变化迅速的市场环境。

## 【案例 91】陈华的工作动机

陈华已经在一家 IT 公司工作了 5 个年头。在这期间，他从普通程序员升到资深的编程分析员。他对自己所服务的这家公司相当满意，不管是工作职位还是收入，都让陈华感到有成就感，而且他还为工作中的创造性要求所激励。一个周末的下午，陈华和他的朋友及同事王迪一起打高尔夫球。他了解到他所在的部门新雇了一位刚从大学毕业的编程分析员。尽管陈华是个好脾气的人，但当他听说这位新来者的起薪仅比他现在的工资少 30 元时，不禁发火了。下周一的早上，陈华找到了人事部主任李江林，问他自己听说的事是不是真的，李江林带有歉意地说，确有这么回事，但他试图解释公司的处境：“陈华，编程分析员的市场相当紧俏，为使公司能吸引合格的人员，我们不得不提供较高的起薪。我们非常需要增加一名编程分析员，因此我们只能这么做。”陈华问能否相应调高他的

工资。李江林回答说：“你的工资需按照正常的绩效评估时间评定后再调。你干得非常不错!相信老板到时会给你提薪的。”陈华在向李江林道了声“打扰了!”便离开了他的办公室，边走边不停地摇头，很对自己在公司的前途感到疑虑。

讨论题：1.本案例描述的事件对陈华的工作动力会产生什么样的影响？2.哪一种激励理论可以更好地解释陈华的困惑？简述其理论内容。3.你觉得李江林的解释会让陈华感到满意吗？请说明理由。4.你认为公司应当对陈华采取什么措施？为什么？

答：1、事件会对陈华的工作动力产生非常消极的影响，因为对于陈华来说，他在工作中所获得的激励主要来自成就激励和创造性激励，而体现他的成就的重要表现或者说重要标志之一就是薪水，当他感觉自己的因成就感而带来的自信受到打击，处境很尴尬时，一个有成就需要的人就会有很强的受挫感受，会影响其工作的动力。2、亚当斯的公平理论。理论内容：公平理论是美国心理学家亚当斯于20世纪60年代首先提出了一种激励理论，又称为社会比较理论。公平理论认为，激励中的一个重要因素是个人的报酬是否公平，个人主观地将自己投入（诸如努力、经济、教育等许多因素）同别人相比，看自己所得的报酬是

否公正或公平。如果认为自己所获得的报酬不公平，就可能产生不满，降低产出的数量、质量，甚至离开这个组织；如果认为报酬是公平的，就会继续在同样的产出水平上工作；如果认为个人报酬比认为的公平报酬大，则会更加努力地工作。该理论还指出，职工地某些不公平感虽然可以暂忍耐，但如果长时间维持，将会带来严重的后果。3、这种解释不会让陈华感到满意，可以说没有什么作用。

因为陈华需要的不是对这件事本身给出一个复杂或简单的理由，而是需要对这个事件所反映的深层次的问题给予解释，即长久以来以及今后自己在公司中处于什么样的地位的问题，李江华的解释只能使陈华理解为“在公司里你无所谓只是非常普通的一个成员”，同时还透露了一个更加不好的信息，“公司非常需要编程分析员，你不是公司可以依赖的力量，你还不如一个新人”，那么赖以支撑其努力工作的力量就不复存在了。4、如果重视老员工的作用，就不应当忽视他们的心理需求，公司有许多措施可以采取，最主要的是增加陈华的公平感。如果按照程序无法尽快增加陈华的薪水，那么就应该采用其他方式提高其成就感，让其心理状态至少感觉公平。比如职务提升、工作丰富化、委任陈华担任新聘人员的指导教师等等。

## 【案例 92】厨房失火

张三到某人家里做客，看见主人家厨房的灶上烟囱是直的，旁边又有很多木材。张三告诉主人说：“烟囱要改曲，木材须移去，否则将来可能会导致厨房火灾。”主人听了不以为然，没有做任何表示。不久主人家厨房果然失火，四周的邻居赶紧跑来救火，最后火被扑灭了，于是主人烹羊宰牛，宴请四邻，以酬谢他们救火的功劳，但是并没有请当初建议他将木材移走，烟囱改曲的客人张三。

有人对主人说：“如果当初你听了张三的话，今天也不用准备筵席了，而且没有火灾的损失，现在论功行赏，原先给你建议的人没有被感恩，而救火的人却是座上客，真是很奇怪的事呢！”

主人顿时省悟，赶紧去邀请当初给予建议的张三来吃酒。

问题：

(1)此案例中主要蕴含了哪项管理职能？(2)什么是预先控制？其对于有效的管理具有怎样的意义？

答：(1)此案例中主要蕴含了控制职能。(2)预先控制，是指通过观察

情况，收集整理信息，掌握规律，预测趋势，正确预计未来可能出现的问题，提前采取措施，将可能出现的偏差消除在萌芽状态。

预先控制就是“防患于未然”它是控制的最高境界。张三给主人家的建议就体现了预先控制的思想。

## 【案例 93】文化到位找到新感觉

四川华诚银华集团有限责任公司（以下简称银华公司）坚持一手抓生产经营，一手抓企业文化建设。二者互为促进，企业保持连续八年盈利，去年又创利润 1680 万元，居省纺织行业第二位，保持了省优秀企业、省文明单位称号的本色。一、认识到位

随着经济体制改革的深化，银华公司这个棉纺织企业同大多数国有纺织企业一样，企业管理和发展出现了严重困难，问题的根源是什么？出路何在？公司调查分析后认为，社会的巨大变革、企业生存空间和职工心态的变化，使得计划经济时代形成的理念、制度、方法已成为桎梏，必须改革，把创建先进的企业文化引入经营管理。高度的重视带来自觉的行动。20 世纪 90 年代至今，银华公司把企业文化建设摆在头等位置。公司董事长、党委书记、总经理胥明东说：“在

新的世纪，拥有文化优势，也就拥有竞争优势。” 全公司各部门高度一致，“一把手”抓“两手”，“两手”都要硬。

## 二、机制到位

银华公司创建企业文化狠抓了各种机制的建立和完善。

首先，建立考核机制。结合企业实际，公司出台了15个实施细则，实行量化考核。

其次，建立民主管理监督机制。银华公司把企业的产量、质量、利润、成本、发展规划等重大情况定期公布，并经过摸索形成公司、分厂、轮班三级公开制度，职工对应知的事情了如指掌。

再次，完善分配制度，各个岗位的工作全部量化，职工对照公开栏公布的个人奖罚、产质等情况就能算出自己本月的收入。

最后，人才选拔机制。银华坚持实施四个人才培养“工程”，仅“九五”期间就造就人才560人。在选择使用上，坚持德才兼备的原则，面向市场择优，实行公推公选制度。

## 三、教育到位

银华公司认为；企业文化的核心是培育先进的企业精神，并在职工的工作

中得到体现，培育的途径则是教育。

职工日常行为是企业文化的具体体现。银华公司注重引导和规范。首先，要求各级党组

织和管理人员掌握各自负责的情况，准确把握企业总体情况和职工具体情况。其次，以先进典型引导群体行为。公司建立劳模培养制度，每年评选百名劳模。公司还常年开展“巾帼建功”、“百千万无疵”、“操作明星”等竞赛。

抓住学习不放松。公司按照学习型组织的要求改造企业。坚持政治学习，每月两次。公司年年都有职工培训规划，月、季有落实，“操作技术培训”、“成本核算培训”等贯穿全年始终，形式多样，特色鲜明。

#### 四、投入到位

银华公司总经理认为，企业文化建设之所以叫做一把手工程，是因为它同经济工作一样，投入是关键，没有投入就没有产出。

投入包括人、财、物。公司虽然近几年大幅度精简非生产人员，但政工线的力量没有削弱，相反还得到加强。

公司有从事文化建设的职能部门和人员，分厂有专职总支、支部副书记、分工会主席、政工干事，各司其职、各负其责，党政工团齐抓共管。

银华公司始终坚持按比例投入企业文化建设。仅“九五”期间，公司就投资450余万元，先后实施“厂门形象工程”、“生产区绿化工程”、“生活区亮化美化工程”、“锅炉脱硫除尘工程”等项目。厂大门内外宽敞整清、气势宏伟，蓝底白字的企业精神、质量方针、质量承诺牌醒目矗立，宣传橱窗色彩艳丽，几十块阅报栏放置着最新的报纸供人阅读，黑板报写着各班职工奖惩及当月的产量和质量数据。入夜，生活区、职工活动中心、图书阅览室霓虹灯闪烁，一片通明，形成了独具银华特色的企业文化氛围。

问题：

(1)银华公司是怎样认识到企业文化的作用的？

(2)银华公司在企业文化建设上做了哪些工作？

(3)怎样认识企业文化的本质和作用？

参考答案：

(1)银华公司是怎样认识到企业文化的作用的？

随着经济体制改革的深化，银华公司的管理和发展出现了困难。通过调查分析，认为必须引入先进的管理理念，即企业文化。

(2)银华公司在企业文化建设上做了哪些工作？

从机制方面，银华公司建立和完善了考核机制、监督机制、分配制度、人才选拔机制等。从教育方面，银华公司注重引导和规范职工的日常行为；定期组织员工学习等等。加强投入，包括人、财、物的投入。

### (3)怎样认识企业文化的本质和作用？

企业文化是指一定历史条件下，企业在生产经营和管理活动中所创造的具有本企业特色的精神财富及其物质形态。它包括三个部分：精神文化、制度文化和物质文化。

优秀的企业文化对外可以促进形成独特的企业形象定位，产生品牌效应，拓展市场和增加产品附加值；对内则形成强大的凝聚力，起到学习、维系和激励的功能，引导、协调并约束员工行为，在较高程度上实现员工个人目标与企业目标的一致，促进企业和个人的共同成长。

## 【案例 94】A 公司减时提薪的政策

A 公司在成立初期，员工收入和企业利润的增长都比较快。但是，公司创始人老麦先生是位个性豪放并带有浓厚的江湖义气的经营者，其经营方法逐渐落后于时代。他虽然苦心经营了许多年，公司还是逐渐变得不景气，开始陷入裁员

减薪的困境，几乎马上就要倒闭了。

此时，老麦先生病重去世了，小麦先生继任公司总裁，人们希望他能重振旗鼓。小麦先生胸怀大志，表示不把公司搞好绝不罢休。他向员工宣布了一条令人吃惊的措施：自本月起全体员工每人增加薪水 10%，工作时间相对缩短，并号召大家同舟共济，协力渡过难关。

原先要减薪，如今反而提薪一成，并缩短工作时间，员工对小麦先生表示由衷的感谢。

从此公司士气大振，上至总裁下至员工，共同努力，一年内 A 公司就扭亏转盈了。

问题：

(1) 从老麦先生和小麦先生的不同管理方式你得到什么启发？

(2) 如果你是总裁，将怎么办？

案例评析：

同一个公司，同一批员工，由于采取了不同的管理手段而取得了不同的效果。减薪，加大了员工的危机感，使之背水一战，是一种激励方法；加薪，振奋了员工精神，也是一种激励方法。显然，后一种激励方法起到了更好的效果。

## 【案例 95】王立峰的授权计划

王立峰是立峰肥料公司的董事长兼总经理，单枪匹马闯下了今天的事业，控制公司达 30 年之久。即使在公司日益扩大的今天，他仍然事必躬亲，下属只是他可以随意支配的助手。

最近，王立峰发现公司员工并不欣赏他的管理作风。同时，61 岁的他对自己严格要求的每周 70 小时的工作时间也有吃不消的感觉。去年，他终于决定让下属分担一些责任，逐渐放弃自己的管理角色。于是他邀请了一些顾问，为公司拟定了管理制度。顾问们建议他从内部提拔三位资深经理以使他卸下一部分重任退居咨询和顾问的地位。王立峰还接受了顾问们的建议，从外部请来了袁平担任管理发展部经理。此外，顾问们还告诉王立峰，经理们对于如何经营自己的部门必须提出更多的创意，对于他们的管理能力也有必要加强。整个授权计划进行得很顺利，经理们的责任日益加重。

袁平积极地开展了训练计划，教授一些员工沟通和决策的技巧。王立峰批准他邀请国内

知名专家作专题演讲，收到了很好的效果。

三位得到提拔的新经理都已在王立峰公司服务多年，他们起先对王立峰是否百分之百

持授权政策心存怀疑，因为他们知道王立峰独揽大权已成习惯。然而，真正使他们信服的还是王立峰的行动。当经理们打算在自己的责任范围内实行某些改变时，王立峰很高兴经理们能够迅速承担起责任。虽然王立峰还以主席的身份参加高层主管会议，但是他一再声明会在“几个月后”退出这类会议。

然而，在新经理们开始执行变革计划不久，王立峰开始担心新经理的所作所为了。顾问们告诉他，他们的行为并没有超出职权范围，王立峰才打消了干预的念头，直到他听说营销经理张浩计划把产品直接销给零售商。

事情发生在一次会议上，张浩还没有解释清楚他的计划，就被王立峰厉声打断了：“你不能这样做！上一次我们的尝试几乎把公司弄垮了”。

张浩平静地回答说：“那是几年前的事情，我刚才说过，依现在的市场情况和我们的能力，如果要打算拓展产品的销路，不仅应该这么做，而且势在必行”。

王立峰直截了当制止张浩说下去，他不愿意听任何解释，迈开大步走出会

议室，留下其他人面面相觑，不知如何是好.....

问题：

1.你认为王立峰面临的主要问题是什么？

2.你对王立峰的授权计划有什么好的建议？

参考答案：

1.你认为王立峰面临的主要问题是什么？

王立峰面临的主要问题：改变独权、武断的管理作风，实现真正有效地授权

2.你对王立峰的授权计划有什么好的建议？

首先，必须加强公司的科学管理制度建设。因为有了合理的组织结构和科学的管理制度作保障，才能实现有效的授权。

其次，授权时要注意向下级受权者明确所授事项的责任、目标和权力范围，使之在规定的范围内有最大限度的自主权。

## 【案例 96】学习型组织问题

去年底，分析化验公司的经理们又汇聚一堂，制定年底的重要决策首席行政总监简桔强照例没有参加他们的讨论。会后，他问大家：“今年，我们打算去哪里呢？”“罗马，”他们回答。

“罗马不错，”简枯强挺高兴今年“学习假期”能如期进行。

这家吉隆坡的环保服务公司每年都要关门九天，让全体员工(共 28 人)公费集体出游。他们度假时拍的照片贴满了会议室。这边是他们身穿夏装，在泰国摆的各种姿势;那边是冬装裹身，在瑞士挤成一团;另一面墙上还有背景各异的许多合影，例如法国艾菲尔铁塔、中国的紫禁城和美国的国会大厦。

除度假支付的费用外，公司关门还造成了一笔不少的营业收入损失。这算是一种管理办法吗？

对简枯强而言，这是唯一的办法。他认为，公司必须留出时间和财力用于学习，费用大约占工资总额的 10% 写到 20%，观光能激发人们讨论和思考一国之城的兴衰变化。例如，员工们可以思考，文化土同样富足的威尼斯为何与佛罗伦萨相反，其古老结构并没有促进经济活动的发展。简枯强说：“度假时的学习效果更好。”

学习对分析化验公司促进不少，在过去六年中，它已将业务从生产棕榈油之类的试验性产品转为处理和回收工业废料。这种转变就来自于他们清醒地认识到哪些是马来西亚的夕阳产业和朝阳产业。简枯强说道：“拥有富有知识的工作

人员，可使公司更快、更平稳地改变或实施计划。”

在当今管理界，学习型组织是一个最为流行而又最受人误解的概念。面对这个智力是主要经济资源的时代，比竞争对手学得快被视为最根本上的竞争能力。所有的组织理论都要求经理人去学习，并且将新的理论和方法付诸实施。如今，企业日益关注的是学习和变革之间的关系。要想学习富有成效，企业必须有能力和有意愿进行变革。

问题：

1. 学习型组织是由谁提出来的？
2. 建立学习型组织所进行的五项修炼技能是什么？
3. 通过案例你认为“学习型组织”管理理论的最根本要点是什么？

答：1.美国麻省理工学院斯隆管理学院的彼得·圣吉教授。

2. 五项修炼技能，即：(1)系统思考。为了看见事物的整体。(2)超越自我。既指组织要超越自我，组织中的个人也要超越自我。(3)改变心智模式。不同的人，对同一事物的看法不同，原因是他们的心智模式不同。(4)建立共同愿景。愿景是指对未来的愿望、景象和意象。(5)团队学习。团队学习是发展员工与团体的合作关系，使每个人的力量能通过集体得以实现。

3.企业只有主动学习，才能适应变化迅速的市场环境。

## 【案例 97】巴恩斯医院

10月的某一天，产科护士长黛安娜给巴恩斯医院的院长戴维斯博士打来电话，要求立即作出一项新的人事安排。从黛安娜的急切声音中，院长感觉到一定发生了什么事，因此要她立即到办公室来。5分钟后，黛安娜递给了院长一封辞职信。

“戴维斯博士，我再也干不下去了，”她开始申述，“我在产科当护士长已经四个月了。我实在干不下去了。我怎么能干得了这项工作呢？我有两三个上司，每个人都有不同的要求，都要求优先处理。要知道，我只是一个凡人。我已经尽最大的努力适应这种工作，但看来这是不可能的。让我给你举个例子吧，请相信我，这是，一件平平常常的事。像这样的事情，每天都在发生。”

“昨天早上7：45，我来到办公室就发现桌上有张纸条，是杰克逊（医院的主任护士）给我的。她告诉我，她上午10点钟需要一份床位利用情况报告，供她下午向董事会作汇报时用。我知道，这样一份报告至少要花一个半小时才能写出来。30分钟以后，乔伊斯（黛安娜的直接主管，基层护士监督员）走进来

质问我为什么我的两名护士不在班上。我告诉她雷诺兹医生（外科主任）从我这要走了她们，说是急诊外科手术正缺人手，需要借用一下。我告诉她我也反对过但雷诺兹坚持说只能这么办。你猜，乔伊斯说什么？她叫我立即让这两名护士回到产科部。她还说，一个小时以后，她会回来检查我是否把这事办好了！我跟你

说，戴维斯博士，这种事情每天都发生好几次。一家医院就只能这样运作吗？”

问题：

（1）巴恩斯医院的正式指挥链是怎样的？

（2）巴恩斯医院有人越权行事了吗？

（3）戴维斯博士能做些什么来改进现状？

（4）“巴恩斯医院的结构并没有问题，问题在于，黛安娜不是一个有效的

监管者。”对此，你是否赞同？说出你的理由。

案例评析：

巴恩斯医院的机构设置职责权限划分不明确，造成多头领导和越权领导，致使戴安娜要接受来自多方的压力。按照组织结构的设置原则，正常情况下，等级链上的下级只接受一个上级的命令，多头指挥会让下级无所适从。同时，上级领导不得越权指挥，下级也不得越级请示，但可以越级反映情况和提出建议。当

然，有了问题，各部门之间可以协商解决。

## 【案例 98】X 媒体的组织结构

早上 8：30，当一般的上班族拎着早点走进公司的时候，X 媒体资讯科技公司的经营团队成员，早已坐在会议室和董事长翁女士一起开会了。

“人才是公司最重要的资产。”翁女士说。

技术研发和营销是公司的两失支柱。总经理王先生负责带领技术研发团队，翁女士十分倚重他对于网路未来趋势的分析和软件技术的研发；负责营销的是副总经理柯女士，翁女士对她也十分倚重。

另外，翁女士相当依赖的幕僚包括技术研发执行长施先生、负责财务的副总经理陈先生和担任公关及发言人的副总经理李女士，这三人被称为公司的铁三角。

翁女士尊重他们的工作，也善用他们的专长。如何使科技人员了解营销，营销人员理解科技，使二者结合发挥乘数效应，“最大的秘诀就是建立共同愿景。”翁女士说。

对于互联网未来的发展，她充满信心地表示：“我告诉他们，相信我，一

定会成功。”翁女士最大的愿景就是结合互联网路、销售渠道与广告媒体，使 X 媒体成为亚太地区电子通路应用服务商的领导品牌，成就这项愿景最重要的就是人才和资金。

问题：

(1) X 媒体的组织结构属于哪种形式？请画出组织结构图。

(2) 对于日新月异、竞争激烈的网络行业，你认为 X 媒体的组织结构应如何调整，才能适应市场发展？

案例评析：

组织是为了达到自身的目标而结合在一起的具有正式关系的一群人。正式组织是指人们正式的、有意形成的职务和职位结构。管理者要根据工作的需要，对组织结构进行精心设计，明确每个岗位的任务、权力、责任和各个岗位之间的相互关系以及信息沟通的渠道，使人们在实现目标的过程中，能发挥出比合作个人总和更大的力量。组织结构是由组织内构成要素之间确定的关系形成的。

## 【案例 99】K 集团的新行业进入战略

20 世纪 90 年代初，中国彩电市场竞争激烈。以生产通信产品而闻名的 K 集

团却大胆地进军彩电行业，在 1996 年一跃成为中国彩电行业的第三名、中国电子行业的第九名，且传统产品的产销量继续稳居全国第一位，其成功业绩引人注目。

### （一）行业选择：成败各占一半

从通信产品与彩电的资源相关程度来看，这两类产品之间技术与生产资源是低度相关的，品牌资源是中度相关的，销售资源却是高度相关的。

从行业吸引力程度来看，20 世纪 90 年代初，中国彩电行业总体吸引力并不大：产品供大于求，市场竞争激烈；政府放开彩电价格管制，彩电业进入市场化时期。在行业总体吸引力不大的前提下，K 集团经过广泛、周密的市场调查，找出了一个吸引力较大的产品市场：大屏幕彩电。这是 K 集团成功的第一位因素，市场—产品选择策略。

在开发新产品过程中，K 集团针对中国市场的需求，分析了国内外同类产品的优劣势，欲走出一条独特的设计路线：相对进口产品而言，减少一些中国市场不需要但费用较高的装置和功能，从而大大降低了成本；相对国产产品而言，以国内实用的电路设计、外壳款式、多制式和全功能遥控为主攻方向，提高

了产品的质量水平。

## （二）进入方式：扬长避短

K 集团没有走自建工厂的老路，而是采用了合资生产的方式。经过调查分析，K 集团选定香港某电子集团作为合作伙伴。这一合作，形成了双方扬长避短、优势互补的关系。

通过与该电子集团合作生产，K 集团大规模向国内市场推出大屏幕彩电，在“有计划地市场推广”策略的推进过程中，其市场占有率节节上升。

## （三）南北兼并：巩固市场地位

K 集团进入大屏幕彩电市场的成功，导致国内许多彩电厂商加入市场竞争。彩电业进入规模竞争阶段。

K 集团为巩固提高其市场地位，又兼并了几家企业，进一步扩大了生产规模。

问题：

（1）K 集团在进行战略转移时是怎么分析彩电市场的？

（2）K 集团进军彩电市场面临哪些风险？

（3）为什么说 K 集团进军彩电市场是企业扩张战略的成功运用？

(4) K集团怎样在产品结构调整中实现了扬长避短？

案例评析：

K集团在稳居国内电话机市场头把交椅的同时，不盲目乐观，而是乘势向大屏幕彩电进军，不能不说是走了一着企业扩张的好棋。尽管这一战略决策的实施面临着很大的风险，比如彩电市场已经饱和、企业竞争十分激烈、K集团的资源和技术不足等，但K集团通过市场细分，不仅选准了自己的目标市场，进行了合理的产品定位，而且还通过技术和资源整合在较短时间内推出了适销对路的产品，成为杀入彩电市场的一匹黑马，并为该厂的二次创业打下了坚实的基础。K集团进军彩电市场，是对企业扩张战略的成功运用。

## 【案例 100】开发新产品与改进现有产品之争

南机公司是一家生产和销售农业机械的企业，袁先生是该公司的总裁。

2007年，该公司产品销售额为3000万元，2008年达到3400万元，2009年预计销售可达3700万元。每当在办公桌前翻看这些数字，袁先生都会感到踌躇满志。

这天下午又是业务会议时间，袁先生召集公司在各地的经销负责人，分析目前和今后的销售形势。在会议上，有些经销负责人指出，农业机械产品虽有市场潜力，但消费者的需求趋向已有所改变，公司应针对新的需求，增加新的产品种类，以适应消费者的新需求。

身为机械工程师的袁先生，对新产品研制、开发工作非常内行。他听完了各经销负责人的意见之后，心里很快地盘算了一下：新产品的开发首先要增加研究与开发投资，然后再投资改造现有的自动化生产线，这两项工作约耗时 3-6 个月；增加生产品种同时意味着必须储备更多的备用零件，并根据需要对员工进行新技术的培训，投资又会进一步增加。

袁先生认为，从事经销工作的人总是喜欢从方便自己的业务的角度考虑问题，不断提出推出新产品的要求，却全然不顾品种更新所必须投入的成本。事实上，公司目前的这几种产品经营效果还很不错。所以，他决定不考虑增加新产品的建议，目前的策略仍是改进现有产品。他相信，降低产品成本、提高产品质量制定具有吸引力的价格，是提高公司产品竞争力最有效的法宝，因为客户们实际考虑的还是产品的价值。尽管他已作出了决策，但他还是愿意听一听顾问专家

们的意见。

问题：

(1) 你认为南机公司的宗旨是什么？请加以叙述。

(2) 如果你是顾问专家，会对袁先生提供怎样的建议？

案例评析：

任何一个企业组织，要生存、发展，并保持较强的竞争力，除了保证产品的质优价廉以外，更重要的是要根据市场需求的变化，不断引进先进的技术，及时推出新产品，吸引更多的消费者，提高市场占有率。一个有远见的管理者，不能只看眼前利益而忽视企业的长远发展。