# 青山制作所案例分析 企业文化

来源：网络 作者：逝水流年 更新时间：2025-07-14

*第一篇：青山制作所案例分析 企业文化1、为何最初青山制作所将人事权下放给车间主任是有效的？但随着规模扩大，员工增加，这种管理方式却出现问题？答：刚一开始的时候，企业里的员工较少，工人的应聘、岗位安排、轮换、晋升都需要通过车间主任来进行，这...*

**第一篇：青山制作所案例分析 企业文化**

1、为何最初青山制作所将人事权下放给车间主任是有效的？但随着规模扩大，员工增加，这种管理方式却出现问题？

答：刚一开始的时候，企业里的员工较少，工人的应聘、岗位安排、轮换、晋升都需要通过车间主任来进行，这种是属于人际关系范畴的人事安排与调动，因为工人人数不多，所以这种“家族”式的人事管理是有效的。而规模扩大后，人员慢慢增加，这种靠人际关系来维持人事调动的方式越来越不可行。上台的工人不是靠技术、能力，而是靠人际、关系来上位，自然会引起企业混乱，员工积极性不高等各方面的问题。

2、你认为制作所对人事职能的处理恰当么？为什么？

答：不恰当。第一，制作所不该把人事科设在生产部的下面，而应该赋予其更大的权力，而不是只针对企业的底层人才、工人等。因为企业的规模越做越大，而企业的中，高层领导却很少，渐渐地老的中，高层领导会觉得力不从心，会引发种种问题。第二，人事科的职责范围、活动内容没有明确，这让人事科有了权利但没有范围，对自己部门的定位失误会接连导致做法，行使权力等多方面的错误，所以首先要确定自己部门的位置和职责。第三，制作所启用千仓当人事科科长的原因仅仅是他想做“与活生生的人打交道的工作”，而不是进行一次测试之类的在全企业或社会范围上招收，吸纳真正的人事管理人才。

3、千仓静夫的人事管理措施恰当么？能否以此评价千仓是否适合这个岗位？你认为人事主管应该具备什么样的素质？

答：千仓静夫的人事管理措施不恰当，第一他忽略了人与人之间的关系和人对属于自己的权利、义务、利益的看重。只是纸上谈兵的按部就班的进行人事改革。第二他一上来就大刀阔斧的进行改革，并没有在意长时间形成的人事关系能付适应和接受这种全然不同的人事管理的方式。但并不能就此评价千仓不适合这个岗位，在他上位的这段时间里，他的部分人事变动，改革等等一部分政策还是可圈可点的，只是他的执行能力与方式太差，有很多地方与细节他并没有考虑到，这也间接的导致了他的决策失误。身为一个人事主管，需要具有以下几点的素质，一、公正纳才、忠信于企业、坚定勇敢的意志力。

二、对人性的正确、全面的了解以及广博的知识。

三、亲和力和优秀的人际关系处理技巧与能力。

四、能够实现人力资源有效管理的专业知识和职业能力。

4、如果你是青山经理，你听取了厂长的汇报后，你将如何决策？这个案例对你有什么启示？ 答：

一、确定人事管理必须要有，人事科也必须存在，这个是原则问题，是决定企业未来走向的一个关键。

二、听取大家的意见，开一次听证会，广泛征求企业员工对人事安排调动的看法。

三、总结千仓失败的教训，面向全企业，面向社会，招纳人事管理人才，进行测试，试用后再设立人事科，寻找合适的人才来当科长。

四、改变人事科的位置，变科为部，让它与财务部，工厂，销售部处于同一级，由经理直接管理。

五、建立合理的管理制度，不断完善，不断改革，最终达到改变现状，起到人事改革的目的。这个案例对我的启示是：

一、人才不是自荐就能上，还需要进行层层的考核。

二、人是个群居动物，在社会上生活、工作不可能剥离与他人的交流，比起领导、决策，交流更加重要。尤其是人事管理方面的部门，更是需要有很强的人际交往、交流能力和对人性、心理的揣测、把握的能力，这也是在企业里工作的一个重要的能力。

**第二篇：青山农场案例分析)**

青山农场案例分析

美国纽约州锡拉克斯市有一家“青山农场”(Green Hills Farms)，但它不是真的农场，而是家蔬果食品店。这是家将近70年的老店，大约只有2200平方米，门脸陈旧，几年来却被誉为全美最好的小蔬食店。多年来，青山农场能在市场上保持骄人的记录，离不开它独特的忠诚计划。

青山农场与众不同的地方，在于它真正的了解它的最佳客户在何处，并且真正为他

们提供令人满意的服务。

青山农场的CEO凯瑞·霍金思回忆说，冻火鸡的销售就充分反映出菜场行业虚张声势的营销习气。按照美国的传统，感恩节期间，家家食品店都给前来采购的顾客一只免费或几乎免费的火鸡——而不管他们在店里的花销有多少。一个感恩节，任何一家小食品店都要为此增加10万到20万美元的成本。但在贺金斯看来，这无异于是在奖励那些串来串去只顾挑便宜货的人，在一个微利的行业，根本就不值当。

终于有一天，青山农场过感恩节时不再给顾客送火鸡了，并同时开始奖励自己的忠诚客户。奖品是实实在在的现金——买100返15(美元)，当场兑现。还有，顾客一星期之内连续花销100美元，就能享受“钻石级”待遇：包括感恩节期间一只16至20磅的火鸡——不是冻的，是附近农场提供的现宰的；圣诞节来临之际，还加送一株圣诞树——是霍金思家族亲自选择的七英尺高的道格拉斯冷杉(对美国中产人家来说是很体面的)。小恩小惠就更多了，春季来临时鲜菜部就发25美分的打折券，顾客攒到一定金额就能实现全年购物打折的优惠，一段时间后还能获得各种奖品。

而其他消费者呢？比如说那些只在大减价期间才露面的顾客，不仅是感恩节的免费火鸡，他们什么都享受不到了。青山农场采取的原则是：不跟他们浪费宝贵的时间和金钱。

其实，上述这些做法在今天看已经不新鲜了。中国的商家也早已学会了买100送50的招数，甚至还有更邪的。但是买一送一只能一时吸引顾客，如何长期留住顾客，并且衍生出新的价值，还必须有进一步的招数。青山农场的秘诀是设计出针对重点客户个性化的营销计划——忠诚计划。

青山农场的忠诚计划一开始就使用了条码技术，后来又很早向顾客发放了IC卡。这就使公司能够有办法去通过技术手段了解、分析和比较它的15000多名经常性顾客。商店20岁刚出头的运营董事约翰·马哈尔说：“你常常觉得上这儿买东西的人没有你不认识的。可我们的分析报告一出来，你就发现有花销很大的顾客，你到现在还不认识，也有一些常客，他们的花销却实在不高，这很令我们意外。” 青山农场进一步了解到了它的经常性顾客的潜力和收入、消费结构。不断的数据采掘(data mining)加上对奖励组合的不断调整，成为青山农场稳操顾客忠心的“把手”。霍金思把他们的忠诚顾客分为两种类型，一种是“交易忠诚”，另一种是“关系忠诚”。所谓交易忠诚者，大体还是只重价格。而关系忠诚者，在青山农场的价格没有明显优惠的时候也会跟它做生意，目的是享用它的客户服务和所提供的特惠待遇。“这样我们就把谁是谁(属于哪种顾客)完全搞清楚了”，霍金思说。

其实，青山农场的顾客中只有300多人够得上钻石级，1000多人够得上红宝石级。其他有级别的顾客分属珍珠级和蛋白石级。霍金思刚开始的时候以为随着时间推移，越来越多的顾客会不断升级，但他后来意识到世界上有大量的只看价格不看服务的顾客，要想打动他们的情感实在不易。正如青山农场负责信息服务的董事莉萨·裴隆说的：想让低消费家庭增加支出吗？你没有多少点子可琢磨的。

于是青山农场愈加重视对钻石级和红宝石级顾客的照顾，它做到了使钻石级和红宝石级顾客增加消费，而且是不断增加。是大户消费撑起了青山农场年销售额1800万美元的业绩。以每平方英尺计算，青山农场的每周销售额是16美元，而业内平均水平仅8到10美元。在整个美国零售业的纯利率在1%就算走运的时候，作为家族企业的青山农场却自称记录能够达到平均水平“两倍以上”。考虑到从它的附近直到对门，青山农场面对着包括沃尔玛在内六家超市的残酷竞争，这确实是个了不起的记录。

而莉萨·裴隆的部分职责，就是保证每一位消费大户都得到相应的回报和奖励。她甚至把商店每个部门的消费大户都做了统计和编排，亲自给他们写感谢信和寄上为他们个人定制的礼品通知；礼品篮内分别放入他们最中意的商品，由部门经理亲自把礼品篮交给有通知的顾客。青山农场每年能保持96%的钻石级顾客，以往多年来的顾客保有率达到80%。不仅如此，它还能从对手那边挖过来几个大户(一个大户就足以让它自豪)。良好的顾客保有率甚至还为青山农场赢得了供货商的赞许。

青山农场把营销真正做到了顾客的个人头上。在此基础上，它甚至不用再到当地报纸上做促销广告，并用每周节省下来的6000美元中的一小半，给顾客投递促销通知单。

通过材料分析青山农场是通过什么赢得额客户忠诚？

客户忠诚是企业最大的无形资产，企业的大部分利润来自占比例较小的忠诚客户。客户忠诚是指客户对企业的产品或服务的依恋或爱慕的感情，它主要通过客户的情感忠诚、行为忠诚和意识忠诚表现出来。其中情感忠诚表现为客户对企业的理念、行为和视觉形象的高度认同和满意；行为忠诚表现为客户再次消费时对企业的产品和服务的重复购买行为；意识忠诚则表现为客户做出的对企业的产品和服务的未来消费意向。这样，由情感、行为和意识三个方面组成的客户忠诚营销理论，着重于对客户行为趋向的评价，通过这种评价活动的开展，反映企业在未来经营活动中的竞争优势。青山农场。一开始就使用了条码技术，后来又很早向顾客发放了IC卡。青山农场进一步了解到了它的经常性顾客的潜力和收入、消费结构。不断的数据采掘(data mining)加上对奖励组合的不断调整，成为青山农场稳操顾客忠心的“把手”。

青山农场愈加重视对钻石级和红宝石级顾客的照顾，它做到了使钻石级和红宝石级顾

客增加消费，而且是不断增加。把商店每个部门的消费大户都做了统计和编排，亲自给他们写感谢信和寄上为他们个人定制的礼品通知；礼品篮内分别放入他们最中意的商品，由部门经理亲自把礼品篮交给有通知的顾客。

**第三篇：企业文化案例分析**

正邦设计的案例分析

品牌名称：正邦设计

公司全称：北京正邦品牌设计公司

创立年代：1993年

总部地址：北京

创始人：陈丹

公司介绍：

正邦是业界享誉盛名的品牌整体识别设计公司，是设计、更新、管理品牌的专家，使品牌、设计、CI、管理融为一体，向客户提供“正邦实效体系”服务。“正邦实效体系”指致力于创造、建立、更新品牌。将品牌、CI、管理、设计融为一体，向客户提供视觉识别系统设计、理念行为识别设计、品牌调研策略定位等等服务，并形成自己的特色，系统、规范、务实，重在帮助企业解决品牌发展中的实际问题，成效显著，已有企业受益匪浅。正邦的设计影响了十余年来中国视觉识别的进程和发展。旗下六大规模成熟、极具影响力的子品牌为：正邦品牌识别（标志VI）设计，邦品牌顾问，邦命名，邦环境导示，邦传媒和邦网络识别。服务的客户有：中国电信、中国网通、北京银行、中央电视台、夏新电子、创维集团等等。正邦是中国设计企业行业里第一家创造出流水线式生产流程的设计企业，让我们看到了设计产业工业化的可能。围绕着品牌建设，创建了完整的运营体系，并且投资互联网在线设计投标业务，如果这项业务运营成功，将对中小设计企业形成致命打击，甚至改变行业格局。

正邦文化：好的团队源自一个好的“办公公约”

大家都是通情达理的人，我们且用商量的口吻。定此公约，显然是出于“有则改之，无则加勉”之意，籍以帮助我们克服一点现代人的“潇洒”与散漫，改掉一些并无恶意的粗心，表现我们将庸俗和陋习拒之门外的决心。在签到时，我们应认真看看表，准确地填写上你到来的时间，以免我们大家都觉得难为情，做一个说假话的人是可耻的。比如，我们的工作桌和文件柜，乱中虽然也有自然之美，但显然还是摆得整整齐齐更适合我们的整体气氛。纸团和废物，不要随手丢在地上，从而破坏了身边的和谐。礼貌的言辞和行为会增添自己的风度与美貌，每当电话铃响起，多半是愉快的消息，大家不妨先说一声：“您好”。当然，随之而来的也是和风细雨。办公场所条件所需，安静成为必需，请不要高声喧哗和无目的地串动，更不要长时间的聊天、打私人电话，让现代的时间、效益观念在这里更好地体现。满世界里找东西，心里总有点不舒服。所以，用完各种物品、文件、文具，属公的，请物归原处；属私的，请物归原主。不再学习，我们就弄不懂，热爱书籍、画册的程度，决定着我们的未来。最令我们欣慰的，是良好的气氛与人际关系。我们鄙视势利和虚伪，也不喜欢迂腐和酸气，在这个来自五湖四海的大家庭里，各人都贡献一份真诚和理解，让团结和友善成为我们相处的纽带。我们都是自己的主人，理解自己担负的职责，勇敢地对工作，对自己的行为负责。我们为自己的坦诚自豪，尊重他人和享受他人的尊重，庆幸地省去许多耗费生命的烦恼。我们主张办事慎重，不要草率而失之片面，但我们更主张雷厉风行、办

事果断，所有问题都要找到解决方案，所有解决方案都要有客观的可操作性。让高效、成功的气氛充满我们四周。今天，我们有缘走到了一起，正因为天下无不散的筵席，我们应更加珍惜眼前共事的时光，有温暖，有激情，有体谅，有幽默，因而对人生和事业怀有信心，我们就这样共事。剩下的文章，由各人分头去写，用无言的默契，用沟通的心灵，用灿烂的笑容，用理解的目光......由正邦简介可以看出正邦成立的时间并不算长，但他却算得上中国设计行业的头羊，在这个中国设计的这个新新行业里也算老资历。正邦之所以能发展到如今的规模与其企业文化是密不可分的。实际上，正邦所涉及的正是企业文化的一部分，因此正邦对企业文化的建设有其独特之处。正邦的官网上有这样一个单独的版块“关于正邦”，这是一个正邦展示其企业文化的地方，他列出了正邦优势、正邦是谁、正邦观点、正邦语录、正邦文化。这是不仅向外人展示正邦，也是正邦与员工的联系文化平台，是员工的思想与价值导向。

正邦的企业目标是要做一个品牌，有品牌才有更大的竞争实力。这是2025年竞争神州数码标志正邦流标的教训，神州数码当时选择了一个有百年历史的大公司设计的标志，正邦只做了他们的VI（视觉识别）手册。这件事儿让正邦意识到了品牌是需要积累的。正邦说品牌是一阵风，风的衣裳，品牌是游荡在你我心中的理想。风的衣裳，成就光荣和梦想。正邦想要成为世界历史上最强大、最持久、最健康、最具影响力的品牌设计及建议机构。这不仅展示了正邦的企业理念与追求，也是对员工的鼓舞与导向。正邦这一企业文化的形成，建立起了自身系统的价值和规范标准，一旦企业成员在价值和行为的取向与正邦文化的系统标准产生悖逆现象，正邦文化将会进行纠正并将其引导到企业的价值观和规范标准上来。

正邦提出学习是必须的。一方面标志设计这项工作需要设计师去深入了解各个行业，另一方面，要想在每一次参与竞争的成百上千个方案中胜出，也需要不断汲取新的养分。在“正邦”的设计室里，有一排长长的书柜，里面放满了各种书籍和画册。正邦不会把好书放在老板自己的办公室，认为好书是应该和员工一起分享的，30几个人一起学习的效果一定会比一个人学习好。

在正邦工作是快乐的。在这些高大的设计室里，员工常常能听到悦耳的音乐和爽朗的笑声，每个人都被给予了最自由的工作方式。上班的时候，“一推门就感受到能量”；坐在电脑前抬眼看到“我们大家在一起多好啊”，再累也能释然；遭遇挫折的时候，“胜者依然通吃”又会激励员工继续努力„„看过这些文字的人几乎都能感受到，那些白色的纸条是一座座桥，温暖、激情、体谅、幽默在这里被传递着。

正邦背后的职员是这样感受正邦文化的：正邦是一个造就大事的地方，为了在这个时代有所作为，我们集结在一起，我们相信品牌是那种可以吃饭、呼吸、睡觉，念念不忘的事业；正邦是成熟、正规的组织，用现代的企业管理安排大家的工作，只有这样，每一个人才可以心无旁骛的聚焦于自己的专业；没什么比专注于自己喜爱的领域，更有乐趣了。在这里，不同的人们一起工作。是专业而非阶级将大家联系在一起；正邦只有三间独立办公室（总经理、财务、人力资源），开放的空间代表了正邦的透明、开诚布公、分享的精神；不再学习，我们就弄不懂。我们爱这个行业，也爱这个世界，关心工作，也关心每一个人。

正邦在其企业文化的构建中对员工既有高要求也人文性的关怀。正邦对员工的观念是: 有成、有趣、有序、有信。且明确了这四有的详细观念，使员工在感受企业文化的同时明确企业的素质修养和理念到向。正邦明确了每职员工的成长空间和成长方向，使员工有明确的努力方向与动力。其次正邦承诺给员工一个良好的具有人文气息的员工福利，使得员工在工作中自觉自愿的高要求自己与其工作水准。一个拥良好企业文化的企业，有一个正确的企业价值导向，有明确的企业目标，有良好的一员工福利，会走得更远。

姓名：李广洋班级：动力0901 学号：200902000510

企业文化案例精选

正邦设计的案例分析

姓名：李广洋班级：动力0901 学号：200902000510

**第四篇：企业文化案例分析**

可口可乐公司年销售总额为90亿美元。利润为30%。其中22.5亿美元均为品牌为企业带来的收益。由此可见品牌做为象征产品质量、企业形象、消费者特殊的产品体验的无形资产，能给企业创造巨大出人意料的价值。适者生存，在当今风起云涌、变幻莫测的商业战场，企业必须以品牌为利器才能在战场上立于不败之地。而要打造企业品牌就必须有先进的企业文化，因为品牌的精神力量是文化，企业文化是企业精神、经营理念、价值观念、行为、文化理念规范、群体风格的外化体现，是以企业精神、经营理念为核心的独特的思维方式、行为方式和企业形象。企业文化可以分为三个层次，即表层文化、浅层文化和深层文化。纵观当今日化品行业，宝洁用海飞丝、飘柔、博朗等等无法替代的品牌时时刻刻影响着我们的生活，美化着我们的生活。是什么让宝洁在2025的净销售额能够以4%的增长率增至789亿美元，在亚洲和中欧、东欧、中东、非洲都出现了高个位数的增长？是它无比深厚无比强大的企业文化。我们将从表层、浅层、深层三个层次的企业文化剖析宝洁如成为适者使其300多个品牌的产品畅销160多个国家和地区的。

一、表层文化：

表层文化是一种以物质形态呈现的表层企业文化，又称视觉文化或标识文化，它将企业所创造的文化品位通过企业的物质设施和产品商标、包装等表现出来，以其直观形象被更多人感知。

1、宝洁公司的办公环境

在广州宝洁的7层办公楼中，每层楼都根据功能的不同被装饰成不同的主题颜色。从功能上分，27~29层属于各业务组织办公区域，30层属于综合楼层，前台和接待来宾主要在这一层，31~33是各部门的办公区域。由此27~28层以橙色为主，包括墙壁、办公桌、休息间的沙发都是橙色的；29~30层以蓝色为主，这是宝洁品牌的主色调；31~32以绿色为主；33层也以蓝色为主，那是公司管理层所在的楼层。这种以职能为准设定办工环境的颜色的公司着实很少耳闻，而橙、蓝、绿三种颜色也确实能给人一种精神焕发的感觉，当员工置身其中顿感神清气爽之时，宝洁的独特的视觉文化展露无遗。

2、宝洁品牌的商标

商标设计将具体的事物、事件、场景和抽象的精神、理念、方向通过特殊的图形固定下来，使人们在看到商标的同时自然地产生联想，从而对企业产生认同。但是作为一个国外品牌，宝洁如果单纯采用直译法、意译法把它的它的英文商标翻译成中文的，这样也许会符合中国的文化要求，但会忽视中国消费者对产品名称从表便就能刺激人购买欲望的诉求。不同语言的不同特点及民族文化差异的存在使商标的翻译必须成为一个再创造的过程。宝洁在进入中国市场之时确实让上商标翻译变成了一门艺术。

上世纪90年代初，宝洁产品在进入中国市场时都是地地道道的洋品牌，但今天诸如“玉兰油”“飘柔”“海飞丝”“汰渍”等产品很多中国人都能耳熟能详了。“海飞丝”带给人太多的想象，一说到“海飞丝”三个字人们就会就会立马想到头发的飘逸美丽，自由浪漫。说到“玉兰油”，人们就会联想到如玉兰花般晶莹剔透、完美无瑕的肌肤，让人对产品产生无限的遐想与憧憬。再拿“飘柔”的英文翻译来说，它就摆脱了纯粹的音译和意译。“飘柔”英文名叫“Rejoice”，原意为高兴、欢乐。翻译成飘柔是因为当时在国内洗发水行业还未出现洗润合一的技术，经过广泛的问卷调查，营销人员发现头发的柔顺易梳理是消费者的普遍需求，于是柔顺的发质被作为这一种洗发水的定位。一经推广，便奠定了“飘柔”在消费者心目中的地位。而“潘婷”的英文名“Panthenol”则是维生素B5的另一种名称。这一商标名翻译成汉语不能意译，否则会有误导消费者之嫌，使他们将产品和医药保健品联系起来，因

此便采取了读起来朗朗上口且易让产生美好联想的双音节词“潘婷”。

商标是一笔无形资产，商标代表着商标所有人生产或经营的质量信誉和企业形象。当宝洁商标不仅代表上乘品质还能引发无限美好联想时，它的独特文化内涵会让自己成为真正的适者。

3、宝洁产品的包装“可持续性发展”意味着社会，资源和环境保护三方面互相协调发展，在当今世界有着重要的意义。宝洁认为，“可持续性发展”代表的是一个承诺。这个承诺的内容是，宝洁在不会对产品和服务的性能和价值上有所折衷，同时又能够最大化地满足消费者需求的前提下，秉承“亲近生活，美化生活，为现在和未来的世世代代”的宗旨，通过产品包装的革新和兼具环保性及安全性产品成分的使用，公司运营的优化以及社会慈善公益项目的关注等三个主要方面，引领全球迈进“永恒之约”全新纪元。

为此，首先宝洁的做法是“减少包装材料”： OLAY多效修护霜——全新的产品包装与旧包装相比，减少了超过25%的材料； Gillette锋速3动力和锋隐——新式的塑料部分和纸板包装减少用料达25%；某洗涤剂——宝洁将在北美价值40亿美元的全部液体洗涤剂组合，换成双强度洗涤剂包，是常规尺寸的一半大小。其次，通过“利用可再生材料”，宝洁迈出开发可持续塑胶材料的第一步。从2025年起，宝洁在潘婷Pro-V、COVERGIRL、Max Factor开展为期两年的试点推行，采用来自巴西的甘蔗作物将作为传统塑料的替代品。这同时也是宝洁部门在全球范围内，首次把这种可再生材料应用到系列品牌的产品包装中。然后，通过“回收产品包装”，宝洁引领绿色环保生活向前迈进。潘婷Pro-V、伊卡璐草本精华——这两个品牌的包装在一般城市的回收站中都可以回收再利用，因为它们都是制作玻璃和厚纸板的材料。

用可持续发展的理念打造属于宝洁自己的独特包装，适应“低碳经济”的发展要求，相信宝洁定会越走越远。

二、浅层文化：包括企业的制度层和行为层文化。

1、宝洁的品牌经理制

宝洁的品牌如此之多，宝洁是如何管理和保证每一个品牌在市场上的竞争力的呢？——品牌经理制。1931年，当时担任佳美香皂经理的麦肯洛提出了以“品牌管理”为主题的报告，并获得了高层经理的认同。品牌经理制度逐渐在宝洁内部运作体系中推广开来，至今，己成为宝洁经营的最大特色。

品牌经理扮演着三个角色：一是制订和实施品牌战略；二是在公司内部争取更多资源来维护品牌价值，或者扩大影响力；三是对外与分销商和市场终端打交道，促进该品牌产品在市场上的销售，扩大影响力。一般来说，公司的市场部人员，只关心品牌管理的短期计划和短期结果，更善于处理日常的品牌维护工作；而品牌经理则更重视品牌的长期价值的保持和增值，关心该品牌在消费者心目中喜恶变化。这同样也体现了一家有远见的公司对品牌的看法：品牌管理不仅是为了短期内获利，更是为了让品牌也能够“长青”。品牌经理制无疑为宝洁在百年时间内征战市场、建立宝洁帝国立下了汗马功劳。这一成就得益于品牌经理制度的这样几个特点：其一，打通产品的产供销链条，打破各职能门间的隔阂。通常来说，规模较大的公司职能部门众多，市场部门、研发部门、生产部门与行销部门之间，容易各自为政，从部门本位主义立场出发，各个部门不会主动考虑与其它部门配合，从而增加了公司内部的协调成本和摩擦。最后的结果很可以是，某一品牌的产品出现问题或者延迟上市，大家互相推诿。品牌经理的出现，成为破除部门隔阂的有效的解决之道。品牌经理，就像是该品牌的保姆或者保镖，他要“护送”该品牌的产品，从产品设计、生产到市场推广和销售的全过程，当该产品的某一环节上迟滞，最着急的肯定是品牌经理。品牌经理的出现，有利于公 司整合和发挥各职能部门的力量，从而形成合力，占领市场。其二，真正关心消费者需求，保持产品不断创新。传统企业的习惯做法是，制造产品，然后研究如何将产品卖出去，只是单向地由产到销；在品牌经理制下，品牌经理会极大地关注消费者的各种差异性需求信息，并及时搜集整理，反馈给研发和生产部门，这种营销行为是双向的，顾客的意见会改变产品的型态，而新的产品又会满足顾客的需求。其三，注重品牌的恒久价值。衡量一位品牌经理的业绩，除了看他当前的销售额等财务数字外，还有很重要的一项指标就是，他是否保持或者增加了该品牌的无形价值。这种评价保证了品牌经理不会仅仅满足于短期利益，而是着眼于品牌的恒久价值，从而为公司赢得真正的市场占有。其四，以目标管理丰富顾客价值。品牌经理要对产品的销售额及利润负责，因此，他对名个环节的成本会非常重视，一旦发现有成本上升的情况，就立即作出反应。有效的成本控制和不断改进的服务，可以提高产品的市场竞争力，丰富与提升产品的价值，最终使公司和消费者达到“双赢”。

2、宝洁的营销策略

首先是差异化经营。宝洁公司经营的多种品牌策略不是把一种产品简单地贴上几种商标，而是追求同类产品不同品牌之间的差异，包括功能、包装、宣传等诸方面，从而形成每个品牌的鲜明个性。这样，每个品牌有自己的发展空间，市场就不会重叠。不同的顾客希望从产品中获得不同的利益组合，有些人认为洗涤和漂洗能力最重要，有些人认为使织物柔软最重要，还有人希望洗涤和漂洗能力最重要，有人希望洗衣粉具有气味芬芳、碱性温和的特征。于是宝洁就利用洗衣粉的9个市场细分，设计了9种不同的品牌。利用一品多牌从功能、价格、包装等各方面划分出多个市场，满足不同层次、不同需要的各类顾客的需求，从而培养消费者对本企业某个品牌的偏好，提高其忠诚度。

其次是多品牌策略。宝洁目前拥有３００多个品牌，并且在全球超过160个国家里进行销售。例如在，在洗发水领域，宝洁旗下拥有飘柔、海飞丝、潘婷、伊卡璐、沙宣等数个知名品牌，每一个品牌都凭着其独有的营销诉求和产品定位而独领风骚，更令人不可思议的是，每一个品牌的成功都是在同一个领域。为什么会这样呢？一般的营销理论都认为，单一品牌的延伸策略能使企业减少营销成本，能够使品牌价值“溢出”，使之覆盖于更多的产品种类。但宝洁的经历却证明，单一品牌的延伸理论并不适用于所有的领域。比如，海飞丝是洗发水品牌，其市场定位是去屑不伤发，如果将这一品牌延伸至牙膏产品，必将会有新的营销诉求，反而会使消费都对这一品牌的认知产生混乱。多品牌策略也并非普遍适用。这必须结合产业的实际情况和市场的具体格局。

然后是宝洁公司本土化价格和分渠道策略。宝洁公司实行全国统一的零售价格体 系，在这个体系下，充分保证了各级经销商 的利润，宽广的产品线也保证在各个价位 段都有公司的产品存在，拓展了消费人群。并利用节日销售黄金周搞些买赠类型的促 销活动，这些变相的降价措施极大的促进 了销售。宝洁公司在 1988 年进入中国大陆市 场。十余年里，宝洁公司在渠道管理上经历 了三个发展阶段。1988 年至 1992 年，宝洁 公司对分销商采取的是典型的“推压式”管 理方式，将产品直接销售给分销机构，以分 销商交纳货款为分水岭来确认产品的所有 权的转移。从 1992 年开始，宝洁开始帮助分销商销售

自己的产品，同时对市场覆盖进行规划，一定程度上解决了市场覆盖问 题。1995 年以后宝洁开始推行严格的数字 化管理，为分销商转型做准备。1999年7月，宝洁推出了“宝洁分销商2025 计划”，指明 了分销商的发展定位和发展方向，详细介 绍了宝洁公司帮助分销商向新的生意定位 和发展方向过度的措施。

3、宝洁与员工

宝洁非常重视每位员工的职业发展，并为此建立了一整套工作绩效评估、目标设定及审核、职业生涯规划的体系。宝洁希望能够最大程度地发挥每个人的潜力，通过培训体系和教练辅导等方式为员工提供有力的支持，帮助他们达到自己的事业目标。宝洁公司的培训体系在业内很有名气。在美国总部，宝洁建立了培训学院。在中国，也有专门的培训学院。公司通过为每一个雇员提供独具特色的培训计划和极具针对性的个人发展计划，使他们的潜力得到最大限度的发挥。在宝洁，最核心的培训不是课堂上的培训，而大多数是明确指定的直接经理对下属一对一的培养与帮助。宝洁认为，职业只是员工个人发展中一个比较核心的部分，不是全部，辅导员工的个人发展是最重要的。辅导要实现的，也不仅仅只是员工与上司之间的协助或者师徒关系，“宝洁的价值观要求充分尊重每一位员工，既可以与上司分享自己的成果，也可以无所顾忌地向上司倾诉自己的困惑。”宝洁中国公司HR经理 Cissy Zhou说。宝洁很少采用试用期的方法，认为与员工的雇用合同就像一纸婚书，相互之间应该尽快进入角色，进行身份的认同。因此，除了一对一的辅导谈话外，宝洁还推行“早期责任”制度，即从加入公司的第一天起，就让新人开始承担起真正的责任，迅速进入状态。宝洁坚信，早期责任会让新人获得宝贵的实践经验，更快地成长。福利为了吸引和留住最优秀的人才，宝洁提供的福利薪酬待遇，在同行业中属于佼佼者。宝洁不断地调节薪酬系统，公司每年都做工资市场调查，以确保宝洁的工资和福利是具有绝对竞争力的，令表现优秀的员工得到相应的回报。宝洁除了为员工购买各种品类齐全的保险外，更在中国推出“宝洁奖励股”及其他项目，以创造一种鼓励承担风险、提倡主人翁精神、激发创造性思维的宝洁新文化氛围。

三、深层文化

深层文化集中反映在公司的宗旨、使命、价值观和原则上。一个组织如果没有深层文化的积淀，那么它就像一个没有精神的人一样不可能有辉煌的未来。

1、宝洁公司的经营理念

宝洁奉行消费者至上原则。

宝洁照顾消费者十分殷勤，任何人都不会因此感到惊讶，因为大部分企业都强调消费者满意度的重要性。但是，宝洁的不同之处就在于：它不仅仅是原则而已，它更是驱使宝洁深入了解消费者及进行其他企业行为的基本动力；它不只是方法论，而且是一种行事态度。宝洁公司前CEO约翰·白波先生对消费者至上这个问题发表了自己的看法，他说：“宝洁公司所有产品都要经历两个关键考验：一是消费者在店中购物之日，二是当消费者在家中实际使用之时。为经受住这两个考验，宝洁怎能不千方百计加强与消费者之间的联系？”

当然，宝洁首先选择了相信消费者。消费者是有眼光且有分辨能力的，他们会仔细权衡产品的价值及成本,然后选择提供真实价值的厂商。宝洁深信：顾客是最终决定谁是市场赢家的仲裁者，他们相信消费者的评价来自于其本身，因为消费者对品牌价值与品质的认知，将决定宝洁的未来。曾经有一位宝洁的品牌经理，建议将佳洁士牙膏的开口加大，如此一来消费者将会很快用完牙膏。这是一

个糟糕的主意，而且根本就是欺骗！何况消费者又不是傻瓜，他知道该用多少牙膏。当然这个提议很快就被管理层给否决了。

同时宝洁决定让顾客决定价值。价格并非决定价值的唯一要素，消费者对价值的敏感度，已由市场上无数成功的例子及少数失败的例子得到验证。有这样一个价值方程式：价值=所认知的效益/价格。价格经常主宰着上述的价值方程式，如果价格高于消费者所接受的价值时，消费者会拒绝购买。宝洁曾在首次推出抛弃式纸尿裤时，学到了宝贵的经验。价值方程式对帮宝适抛弃式纸尿裤的成功有着关键性的影响。宝洁推出品质相对更佳的帮宝适，并采取了较高的订价策略：一片10美分。从价值方程式来看，帮宝适所提供的效益是超过其价格差异的。帮宝适在伊利诺州进行市场测试，起初设定销售目标为2.5%的总换尿裤量。然而，市场反应冷淡，只达成0.8%的更换量。产品价值虽受肯定，但过高的价格却使消费者望而却步。

宝洁必须进一步降低成本，而唯一的方法是提供销售目标，因此，生产效率渴望提高，广告量必须适应规模经济，进一步提高以供应商的合作及谈判空间。高销售量将导致架上商品周转率提高，也促使超市向宝洁进货。在那个时候，抛弃式纸尿裤只在药房销售，由于毛利率高，因此，要放并不在乎商品周转率。然而超市的毛利较低，因此需要较高的商品周转率。又经过3次的市场测试，宝洁终于和消费者达成协议：如果每片的价格定位6美分，主妇们会经常使用帮宝适。最后一次市场测试，产片使用率已超过原先设定的12倍之多，宝洁的市场占有率超过三分之一。

2、宝洁人的价值观

宝洁承诺为现在和未来的世世代代提供优质超值的品牌产品和服务，美化世界各地消费者的生活。为此，他不仅让自己的产品越来越出众，而且用自己的责任感和慈爱之心去帮助需要帮助的人们，去改善他们的生活。在5·12地震后的第五天，佳洁士、欧乐-B就为灾区送去10万支漱口水，真真切切关注着灾区人的健康。

“亲近生活，美化生活”是宝洁的使命。为完成使命，宝洁不仅提供优质的服务，更履行构建和谐社会的责任。宝洁大中华区公益项目关注重点是青少年的基础教育，宝洁希望小学项目是宝洁大中华区公益的旗舰项目。宝洁公司和中国青少年发展基金会从1996年开始合作至今，13年来，风雨同舟，互勉向前，共同为农村贫困地区基础教育事业添砖加瓦。

3、互相依靠、互相支持的生活方式

我们的各个业务组织、部门、品类和区域之间相互信任，紧密合作。我们对采用他人的建议及方法取得的成绩感到自豪。我们与所有为实现公司宗旨作出贡献的各方，包括客户、供应商、学校和政府，建立真诚友好的关系。

宝洁公司始终把人看作是公司最大的财富，在日益激烈的商业全球化、信息化和高速化的竞争时代，宝洁人的品质，构成了宝洁的文化和竞争优势，推动着宝洁不断实现新的突破和创新。如宝洁公司中国区总裁潘纳友在招聘致词中说：“我们需要的人才，无论是男性或女性，都必须是聪明而又乐于奉献的，自信而又积极主动，勤奋而又愿意不断接受挑战的人。”

宝洁把公司对人才素质的要求归结为八个方面：领导能力、诚实正直、能力发展、承担风险、积极创新、解决问题、团结合作、专业技能。重视培养和发展人才，并把它视为未来事业成功的关键，宝洁的目标是尽快实现员工的本地化。并且在日益全球化的今天，我们不希望我们以狭窄、守旧、充满民族色彩的眼光去看待、苛求包括宝洁在内的任何一家跨国企业，但我们希望看到的是，在中国这样一个法制、市场规则不断健全的社会中，宝洁们都能够认真对待自己的企业与产品，在企业运营之中体现出高度的社会责任感，既为发展谋求利润的同时，也为所在的社会、国家、人民造就福祉。

宝洁公司的企业使命的施行使得宝洁公司的在人们心中树立起良好的企业公民形象。

**第五篇：企业文化案例分析**

企业文化案例精选精析

工管1001班 方亚南10414100134

一、海尔企业文化具有什么样的特点？

答：1海尔企业文化的核心是创新

2企业领导人的关注和重视

3全员的普遍参与和认同

4继承中华民族优秀的传统文化

5借鉴西方文化的管理经验

6组织是保障

7一切以经济建设为中心

8企业文化与时俱进，不同时期做法有异

二、海尔企业文化的中国特色体现在哪些方面？

答：1坚持“敬业报国，追求卓越”的企业价值目标

2遵循“真诚到永远”的社会服务宗旨

3发扬“海纳百川”的精神，广泛吸收各种人才和现代现金管理理念 4以中华民族的传统思维智慧为根基

5营造积极向上的人文气氛

6遵循“知行合一，行之惟难”的思维定式

三、简述企业文化是怎样提升企业竞争力的？

答： 企业文化具有凝聚功能、导向功能、激励功能、协调功能、约束功能、维系功能、教化功能、优化功能、辐射功能。企业文化不只是管理理念和方式,企业文化的内涵、企业文化的建设和创新已经渗透到了企业组织、企业行为、企业产品及其对社会发生影响的各个领域。从一定意义上讲,不同的企业文化,使企业对经济环境的变化有不同的认识、理解和不同的反应,使企业对自身的使命、目标和社会责任有不同的定位,使企业形成了不同的组织结构;不同企业文化,使企业形成了不同的管理哲学、管理理论和管理方法以及管理模式;不同的企业文化,使企业形成不同的行为方式。企业文化的不同使企业形成不同的战略思想和战略模式,形成不同的企业形象、企业品牌和服务等。所有这些,使企业具有不同的竞争力。所以,企业文化建设和创新是提高企业竞争力的重要方面和具有关键意义的手段。因此,我们的企业要想拥有核心竞争力,取得长远的经济效益和社会效益,在竞争中取得优势和成功,就要培育优秀的企业文化。因为企业文化的培育,就是培育企业的核心竞争力

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！