

案例 1: Bremen 电气新加坡私人有限公司

Bremen 电气公司的市场营销经理迈克·谭开心了。他刚刚收到新加坡一家领先的超市连锁 Leader Price 公司经营副总裁保尔·林的来电，林告诉谭，Bremen 电气公司已经入围参加超市连锁店零售点电子现金收银系统（EPOS）供应和安装的投标。到目前为止，Bremen 电气只向当地两家小型的百货商品销售过这种系统。如果向 Leader Price 公司销售成功，就可能产生巨额的销售收入，并可能从此为其他公司提供了参照。

Bremen 电气公司

零售点电子现金收银系统（EPOS）在零售行业是一次重大突破。有了这种系统，销售交易速度大大加快，收银误差也减少到了最低程度。除此之外，EPOS 系统还可以编制出许多报告，如产品销售速度报告以及库存报告。这些报告有助于商店更密切地计划和监控零售活动。例如，商店可以运用这些信息来减少库存，并可以给销售速度较快的商品腾出货架空间。

Bremen 电气公司是德国一家电子产品巨头的下属子公司。公司有一系列广泛的产品，有计算机，磁盘驱动器以及 EPOS 系统。EPOS 系统极其先进和精密。在德国销路极佳。特别是，该公司还能提供固定扫描仪，手持扫描仪或光笔扫描仪，具体取决于零售商店的具体要求，该公司生产的 EPOS 系统能编制的报告要比其最相近的竞争产品要多。

最近，该公司将其 EPOS 系统引进新加坡。该公司认识到，由于新加坡零售市场越来越复杂，对 EPOS 系统的需求应该会很旺。他们生产的 EPOS 系统适用于各种类型的零售商店，大到大型百货商店和超级市场，小到便利店和食品杂货店。然而，该公司只将销售对象瞄准了新加坡的百货商店和超级市场，因为这种系统的投资往往超出便利店或者食品杂货店的成本预算。

当时，在市场上还有其它三家较大的竞争对手。第一家是 Yama，为一家日本电子巨头的子公司。第二家是 Eagle，为一家美国现金收银公司。第三家是 TSG，为当地的一家公司，地区销售形势极好。但是，Bremen 电气公司认为，他们公司生产的 EPOS 系统在技术上要优于其他的三家竞争对手的产品。新加坡子公司的业务由 Randolph Kugler 主持。

Leader Price 公司

在新加坡，较大的超级市场零售商有：澳大利亚的 Hot Warehouse，日本大型连锁店 YOYO，以及一家土生土长的超市连锁店 Leader Price。Leader Price 有 45 家零售店，遍布新加坡。

每家零售店的地面面积为 400-1500 平方米。Leader Price 主要向当地购物者（尤其是居住在居民区的购物者）供应低价产品。

大型超市零售店之间的竞争非常激烈。新加坡消费者消费行为已经很成熟，要求很苛刻：购物时速度要求快。最近，Hot Warehouse 在其所有的零售商店刚安装了 EPOS 系统。公司管理层认为，服务速度快就能吸引更多的客户，因此该笔投资划得来。

在 Hot Warehouse 决策的刺激下，又加上新加坡的劳动力成本日趋上升，Leader Price 认识到他们也必须安装 EPOS 系统，以保持自己的竞争力，结果，Leader Price 的总裁让公司的三位副总裁（财务副总裁 Muthu Velu, 管理信息系统副总裁 Joseph Lee 以及经营副总裁保尔·林）来负责 EPOS 项目。

Velu 主要搞财务。他有一个重要的责任，负责研究公司的财务可行性和最低保本钱。另一方面，林负责所有的零售店的日常经营。他需要 EPOS 系统提供主要的报告，以能更顺利地计划和监控公司的零售经营。他们三人的意见并非完全一致。

第一天

接到林的来电后，谭马上派发送员到 Leader Price 总部索取 EPOS 系统招标书。招标书分三个部分。第一部分有关投标公司的详细情况，例如公司地址，组建年份，员工人数，以及年销售额。第二部分为 EPOS 系统的技术规格。第三部分有关系统的投标报价、合同条款以及有关何时和如何递交标书的说明。在填完第一部分内容后，谭来看公司的技术经理 Hashim Ahmad。他告诉 Hashim 有关投标的事情，并请他核实公司产品是否符合 Leader Price 提出的技术规格。然后他就把标书的第二部分留给了 Hashim。

第三天

谭来拜访 Leader Price 经营副总裁林。他先向林的秘书作了自我介绍，然后说明了此行的目的。林的秘书告诉他，林正在接一个重要的电话，只能过一会见他，同时，谭还在秘书的办公桌上看到了一些其他公司 EPOS 系统的说明书。秘书还提到，前天有两家其他公司的代表来见了林。

大约等了 10 分钟后，谭终于见到了林。他们谈了一会新加坡的零售市场，然后林问了他一些有关 Bremen 电气公司以及生产的 EPOS 系统的情况。第一次访问看来很顺利。谭离开时还留给林一些有关他们公司 EPOS 系统的小册子。

第四天

谭从 Hashim 那儿收到了标书的第二部分。Hashim 还告诉他，公司产品完全符合并可能超过了 Leader Price 的技术规格，一切正常。然后谭看了一下由 Hashim 填定的公司技术规格。他计算了 EPOS 系统的成本，最后估算出整套系统的总成本为 250 万新加坡元。由于产品技术很先进，所以他觉得公司要价可以高一点。他向 Kugler 写了一份备忘录，告诉他有关招标的事情，还向他解释了价格偏高的理由。

第五天

谭收到 Kugler 的备忘录。Kugler 不反对他提出的建议价格，并指示他参加投标。然后，谭就叫他的秘书正式准备好标书和公司的介绍册子。他的秘书叫发送员亲自将标书交给 Leader Price 公司总部，这离标书递交最后的期限还有一星期。谭对目前为止的进展很感欣慰。他想接下去就是产品演示和面谈了。

第 20 天

谭收到了 Leader Price 管理信息系统副总裁 Josoph Lee 的来电。Lee 告诉他，他们公司已经入围，并让他下星期一来做产品演示。谭看了看日程安排，立即答应了，他猜想 Lee 肯定负责 EPOS 系统的技术规格。

他拨通了 Hashim 的电话，向他说明了产品演示的事。他还叫 Hashim 做好一切准备，并确保 EPOS 系统保持绝佳状态，然后他打电话给 Kugler 汇报了产品演示的事。

第 28 天

谭同 Hashim 还有两位其他的产品演示人员来到 Leader Price 公司总部做产品演示。Lee 同 Leader Price 公司的其他员工一起在那儿。演示过程很顺利，历时大约一小时。Leader Price 经理似乎对产品质量和性能相当满意。谭好几次强调了自己公司生产的 EPOS 系统超过了 Leader Price 公司的规格要求。他还提到，这套 EPOS 系统在市场上可能是最优的产品。然后，Lee 感谢他们花时间来产品演示，并告诉他们，Leader Price 还邀请了另外两家公司来做产品演示，所以只能在一个星期后通知结果。他们离开时，Lee 还问谭知不知道东南亚地区还有哪些大型零售商使用了 EPOS 系统。谭学大清楚，但他说或许可以查一上，说的来说，谭对整个过程相当满意。根据 Leader Price 的反应来看，他很乐观，觉得公司完全可以进入下一轮角逐。回到办公室后，他就产品演示给 Kugler 写了一封热情洋溢的备忘录。

第 40 天

谭接到了 Leader Price 财务副总裁 Velue 的来电。Velue 通知 Leader Price 想在下星期四下午同他们公司讨论招标的详细情况。Velue 在电话中好象不怎么友好。谭感到迷惑不解。但不管怎样，公司能进入最后一轮角逐总是好事，不久这笔交易就有个定论了。他打电话给 Kugler，告诉他有关下星期四与 Leader Price 公司见面的事，并问他那天他有没有空。Kugler 告诉谭，他会安排出时间来与谭一起去见 Leader Price 公司的人员。

第 50 天

谭和 Kugler 受到了 Leader Price 公司经营副总裁保罗·林的接待。然后林把他们带到了会议室。Velu 和他的秘书已经等在会议室了。他的秘书明显是来做会议记录的。他们相互寒暄了一下，然后言归正题。林问了他们有关公司商店经理和销售人员培训计划的问题。他对谭的回答好像相当满意。

然后，Velue 告诉他们，他认为 Bremen 电气的价格偏高了，问能否降低一点。谭解释道，价格偏高就是反映了公司的产品质量和技术。他还再次重申，他们公司的 EPOS 系统有一个特殊功能，一个零售店的电脑能与其他零售店的电脑相互“交流沟通”。Velue 对这个解释没什么反应。Kugler 接着暗示公司可以将价格降低到 230 万新加坡元。Velue 告诉他们，公司会再考虑一下这个问题并在适当的时候通知他们最终的结果。快到晚上了，Kugler 和谭各自回家了。

第 62 天

谭、Hashim 和 Kugler 在一起复阅 Leader Price 的 EPOS 标书。Kugler 问谭对这件事是怎么想的。谭说公司中标的可能性极大，但感觉 Velue 对价格很注重。Kugler 同意了他的分析，但对进一步降价保留意见，因为这样可能会影响公司的赢利。他们又是详细地讨论了这件事，最后决定，如果他们有要求的话，可再将价格降低到 220 万新加坡元。

第 65 天

谭打电话给 Velue 问投标的事。Velue 说公司还在讨论招标的报价。还暗示价格是讨论的主要问题。谭说他们公司可以将价格再降到 220 万新加坡元。这是他们的最后低价了。Velue 说会考虑新的报价。

第 80 天

谭收到了 Leader Price 的来信，通知他们 Yama 公司中标。但 Leader Price 还是感谢他们在投标上所花的时间和精力。

谭对来信感到很懊丧。他不明白整个过程是哪一环节出了问题。一切看起来都相当顺利。对于他来说，还是更紧要的任务是给 Kugler 写一封备忘录，向他解释为什么会遭如此惨败。

问题讨论

- 1 从 Bremen 电气公司的情况看是否能够看出它是以市场还是以产品为导向？（第 1、6 小组）
- 2 Bremen 电气公司的客户的哪些？（第 2 小组）
- 3 Bremen 电气公司的客户购买的是什么？（第 3、7 小组）
- 4 Bremen 电气公司在哪一天失去了订单？（第 4 小组）
- 5 谁应对失去订单负责？（第 5 小组）
- 6 这个安全给你们小组的启示是什么？（每小组都要做）