

MPA管理学案例材料（八）PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/219/2021\\_2022\\_MPA\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E5\\_c67\\_219967.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/219/2021_2022_MPA_E7_AE_A1_E7_90_86_E5_c67_219967.htm) 布朗公司 60年代，布朗公司曾经几乎被公认为唯一的生产专业机械工具的工厂，80年代却发展成既生产又销售，而且维修多样产品，如电力机械工具、民用工具和其他省力的家庭工具以及小型的机械工具的公司。它占据了世界机械工业化市场的大部分份额。可是，在1980年前后，情况发生了变化。世界性的经济衰退波及的布朗公司。该公司的机械工具销售量下降，收入降低。此外，世界经济的其他问题也增加了该公司的问题。例如，美元的比价和利率使得该公司的产品比其他国家的产品竞争遇到了障碍，降低了它在国际上的竞争能力。就在这些不利因素产生之时，日本的一些电子工业公司开始占领布朗公司的市场份额。日本公司采取降低成本、使其产品价格处于全球最低水平的战略措施。他们认为不同的国家，消费者对产品的价格等要求差异不大，根据市场的这一行情，大规格的生产某种规格的产品，从而降低生产成本，因此具有市场销售价低的的优势。同时，日元和美元兑换率低也助了一臂之力，布朗公司的机械工具市场的一些失误更使日本公司快速发展。到80年代末90年代初，日本公司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，该公司在六大洲的13个国家（或地区）中开设了25个分厂，除了在马里兰的总指挥部以外，还有3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。这些区域性办公室分别负责区域性内的生产分厂的重大投资、

重要人事和区域公关与协调工作。每一个分公司都有许多子公司，子公司有许多自主权。例如联邦德国分公司，在50个国家有销售和服务子公司，这些子公司都是自治的。布朗公司有一种哲学思想，各个不同的国家，其市场需求的价格等不一样，应让自己的产品及生产线去适应各个独特的市场的特征。例如，意大利生产的动力工具适应意大利的需要。英国公司则为英国市场的需求而生产专供英国人使用的动力工具。公司之间不能充分的交流，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用。例如畅销的Dustbuster在70年代末就在美国销售了，然而直至1983年才进入澳大利亚市场。当公司试图努力把该公司在美国本部生产的产品引进欧洲市场时，欧洲的分公司和管理者却拒不接受。在80年代早期，尽管销售不佳，但该公司仍然掌握了动力工具市场的大部分的销售比例。例如在美国本地市场占有率高达50%，而英国高达80%。布朗公司在世界各地的生产工厂中的中层以上管理人员几乎都来自马里兰公司总部，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分，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新的生产线。布朗公司的生产者一直认为，产品质量好，然后大规模生产来降低价格，消费者会购买的。所以布朗公司一直集中精力提高产品功能和质量，提高生产线的生产水平，扩大生产规模。然而日本公司却能够根据市场销售

点和渠道来搜集行情，生产中等价格的工具。布郎公司在世界上有8个设计研究中心，一共设计与生产了260余种不同类型的马达，而事实上公司正常所需要的只有十个不到的类型。布郎公司的新产品开发出现了滞销状态。90年代初期，布郎公司的管理者认为他们必须采取措施，家庭用具和小型装置市场，日本人还没有明显的插足，因为日本消费者不喜欢这种用具，所以日本和其他竞争者还没有建立起一个很强的可作为出口基地的本国市场。布郎公司想抓住这个市场，但由于该公司给外界的形象是动力工具市场，因此难以推销自己生产的家庭装置产品。结果在1989年该公司购买了通用电气公司的小型用具厂，通过这个厂，该公司就可获得销售家庭装置工具的销售架子，同时，通过大量提供各种产品，实现工厂经济效益。问题：假如你是布郎公司总经理，请你分析公司在组织方面存在的问题，并提出初步的对策思路。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)