

◎ 丛书主编 王云凤

国际商务案例集

国际企业经营 与管理案例

Cases of International Enterprise
Operation & Management

李 可 编著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

◎国际商务案例集◎

国际企业经营与管理案例

李 可 编著



中国财经出版传媒集团



图书在版编目 (CIP) 数据

国际企业经营与管理案例/李可编著. —北京:
经济科学出版社, 2015. 12
(国际商务案例集)
ISBN 978 - 7 - 5141 - 6441 - 1

I. ①国… II. ①李… III. ①国际企业 - 企业管理 -
案例 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 315748 号

责任编辑: 杜 鹏 张 力
责任校对: 靳玉环
版式设计: 齐 杰
责任印制: 邱 天

国际企业经营与管理案例

李 可 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮箱: esp_bj@163.com

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京万友印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 20.5 印张 390000 字

2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6441 - 1 定价: 45.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: dbts@esp.com.cn)

总 序

20 世纪末的第二次全球化大潮使世界各国和地区的市场进一步融合，任何一国的企业，无论是否有意参与国际竞争，都已置身于国际商务环境之中。与此同时，中国自 2001 年加入 WTO 以来，对外贸易和对外投资迅猛发展，中国企业“走出去”开展跨国经营、参与国际竞争的意愿逐渐增强。为适应 21 世纪我国对外贸易和对外投资发展的需要，增强我国企业的国际竞争力，我国教育部于 2005 年首次批准设置国际商务本科专业。至今，国际商务专业已走过了 10 年的风雨历程。在这十年里，国际商务专业在国内学术界的争议声中不断成长，逐渐被社会认可，被市场需要。如今，国际商务专业已发展成非常有前景的热门专业。

经过 10 年的努力，国际商务专业的学科属性已基本成型。国际商务是一个独立的自足（Self-contained）的学科，是从各相关学科中吸取国际化经营所需的专业知识进行有机的融合而形成的新的学科体系（王林生，2013）。国际商务是在全球性、区域性、国家、地区、产业和企业多个层面上货物与服务进出口、国际生产制造和对外直接投资的综合活动（王伟瀚，2013）。由此可见，国际商务是一个十分庞大的学科，其实践领域可以涵盖国际贸易、国际投资、国际金融、国际商法、国际市场营销、跨文化管理、国际商务谈判等方方面面。

为进一步培养应用型、复合型、职业型高级国际商务专门人才，教育部于 2010 年批准设立国际商务专业硕士学位。国际商务人才培养目标突出目标市场及具体专业技能培养，突出国际化技能和国别技能培养，突出高层次国际商务人才培养。要实现上述目标，学生在校期间除了多参加实践活动之外，在教学活动中的案例教学显得尤为重要。

但目前,市场上与国际商务学科相关的案例集普遍存在零散、系统性差、时间滞后、无法满足国际商务教学实践等特点。因此,编辑、整理、收集为国际商务专业学生课堂教学使用的专门的案例集就显得尤为迫切且十分必要。

本套丛书既可满足高校培养应用型、复合型、职业型高级国际商务专门人才之需,弥补国际商务专业所需的各种技能训、练基地缺乏之需,也可满足为政府及企业国际化提供借鉴材料之需。

本套丛书由王云凤教授担任总主编,分别由郭天宝、王素玉、张智远、刘铁明、李建民、关嘉麟、李可七位老师编写。本套丛书能够出版,与吉林财经大学国际经济贸易学院教师多年形成的齐心协力、合作共赢的氛围是分不开的,它凝结了吉林财经大学国际经济贸易学院教师多年的科研和教学心血与宝贵经验。本套丛书由2014年吉林省财政专项国际商务专业硕士案例库建设项目资助。由于编写水平有限,疏漏或不当之处在所难免,敬请同行专家、学者及读者批评指正。

编委会

2016年2月

前言

在世界经济一体化已经向纵深发展的今天，作为国际商务活动主体的国际企业，发挥着比以往更加重要的作用。国际企业是国际市场运转的推动者和市场行为的执行者。正是基于国际企业的特殊身份，我们必须仔细研究其运作的方式和特点。2016年，中国将兑现承诺，完全开放市场。这就意味着，我们所剩下的学习时间已经不多了。

有人说2014年是中国各行各业的“并购年”，那么本书中涉及的案例，绝大多数就来源于2014年度所发生的国内外的国际企业间的并购、重组、互相投资，“你中有我，我中有你”的现实例子。

当然，除了跨国并购重组这类企业的国际化行为，我们还关注国际知名企业的方方面面，主要是这些企业的战略管理层面，人力资源管理层面，跨文化管理层面以及营销管理层面几个主要的方面。

本书由李可负责全书的设计及总体编写。这里要感谢刘潇、劳苑倩、秦良媛和陈容等同学的辛勤付出。

感谢吉林财经大学国际经贸学院王云凤院长对本书整体框架的指导及把握，并且对本书提出了很多中肯的意见和建议，使我们能够做得更好。

但是，由于本人及本项目组成员的学识水平有限，以及国际企业经营与管理这门学科本身的复杂性，本书的编写需要完善之处还有很多，望各位不吝提出您宝贵的意见和建议。

李 可

2016年12月

目 录

第一部分 国际企业战略管理	1
苹果	
——新库克时代的战略改变	3
吉利	
——拆分到回归的转型之路	10
花旗银行的数字化战略	16
加多宝品牌战略	22
京东 2014 新战略：务实与成长	29
2014 耐克的数字战略：搏上一切才会赢	33
蒙牛的蓝海战略及全球化战略	38
强生在中国的市场战略	46
万达集团 2014 整体战略计划	56
百度 2014 整体战略解读	61
苏宁布局 2014 年强势执行互联网战略	68
第二部分 国际企业的营销管理	77
小米：饥饿营销还能走多远	79
兰亭集势（Light in the Box）的营销之道	86
丝芙兰（Sephora）：化妆品零售连锁的另类营销路	94
恒大冰泉的营销策略	102
呷哺呷哺：把标准化武装到牙齿	111
老干妈：“逆营销”的奇迹	117
乐高的逆袭	124
第三部分 国际企业的跨文化管理	137
文化融合助力海尔并购三洋	139
崇德鞋业公司跨文化管理案例分析	142

海尔集团整体兼并红星电器公司	145
非全盘本土化 西门子保留外籍员工价值?	148
为员工搭建无边的舞台	
——陶氏化学的跨文化管理	152
从星巴克看跨文化管理	155
入乡随俗 戴尔电脑放弃零库存	159
海底捞在美国水土不服只获 2.5 星差评	162
中美合资长安福特公司的跨文化管理	167
华立集团收购飞利浦带来的文化冲突	174
松下企业文化的“中国化”	179
宜家的本土化营销	185
成功的本土化助佳能“盈”在中国	193
零售巨头乐购 Tesco 败走中国	199
超越文化 融合文化	
——东风日产	207
日本花王，凋零中国	217
第四部分 国际企业人力资源管理	225
你不知道的奇葩福利制度	227
谷歌的人力资源战略	230
索尼移动中国区陷裁员风波	237
震旦集团的人力资源战略	244
上海通用汽车的人力资源管理	249
阿芙精油如何驾驭“90 后”员工	261
博世的学徒制和轮岗制	268
拜耳公司的人力资源战略	278
给员工放权的 Facebook：每个员工都可以是 HR	288
优衣库的人力资源战略	294
授人以鱼不如授人以渔	
——洲际酒店集团人才战略	300
华为的新员工培训	304
参考文献	313
后记	316

第一部分 国际企业战略管理

战略管理 (Strategic management): 是指对一个企业或组织在一定时期的全局的、长远的发展方向、目标、任务和政策, 以及资源调配做出的决策和管理艺术。战略管理是指企业确定其使命, 根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标, 为保证目标的正确落实和实现进度谋划, 并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施, 以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

苹果

——新库克时代的战略改变

摘要：本案例介绍了在蒂姆·库克（Tim Cook）的统治之下，苹果似乎迎来了一个新的时代，这位苹果 CEO，一直被认作是供应链大师，他开始迎合市场的趋势、优化产品的生存能力。随着新 iPod Touch 的推出，苹果顺利填补了产品阵容中的一块空白，简化了供应链，并且方便开发人员优化设计。苹果新的产品策略，反映出了更强的灵活性；在库克握过苹果大权之后，公司的想法更加易变。并介绍了苹果新的战略理念以及中国化产品扩张战略。

关键词：库克；优化；灵活；扩张；收购

1. 公司历史

苹果公司（Apple Inc.）是美国的一家高科技公司，2007 年由美国苹果电脑公司（Apple Computer Inc.）更名为苹果公司，在 2014 年世界 500 强排行榜中排名第 15 名，总部位于加利福尼亚州的库比蒂诺。

苹果公司在 1976 年 4 月 1 日创立，创始人为史蒂夫·乔布斯等三人，在高科技企业中以创新而闻名，目前是全球利润率最高的手机生产商，也是全球主要的 PC 厂商。知名的产品有 Apple II、Macintosh 电脑、Macbook 笔记本电脑、iPod 音乐播放器、iTunes 商店、iMac 一体机、iPhone 手机和 iPad 平板电脑等。

苹果公司连续 3 年成为全球市值最大公司，在 2012 年曾经创下 6 235 亿美元记录，2013 年后企业市值缩水 24% 为 4 779 亿美元，但仍然是全球市值最大的公司。2014 年，美国苹果公司（Apple）已连续第二年超越谷歌（Google），成为世界最具价值品牌。

2. 公司领导层

史蒂夫·乔布斯（Steve Paul Jobs, 1955 - 2011），前董事长和 CEO，联合创

始人之一

阿瑟·莱文森 (Arthur D. Levinson), 现任董事长 (Chairman)

蒂姆·库克 (Timothy D. Cook), 现任首席执行官 (CEO)

彼得·奥本海默 (高级副总裁兼 CFO)

Philip W. Schiller (营销高级副总裁)

苹果公司现任 CEO: 蒂姆·库克

3. 成功的商业模式

3.1 在准确把握消费趋势的前提下, 站在市场前面引导市场, 通过持续的技术创新使自己始终处于行业领先地位

在苹果公司近 10 年中所推出的产品中, iMac, iPod, iPhone 等无不如此, 其简洁时尚的外形、实用的功能、便利的操作, 令人耳目一新。这些高价值的溢价产品给苹果带来的是令同行垂涎的超额利润。2009 年, 世界十大个人电脑制造商的收入和营运利润中, 尽管苹果公司的收入只占行业总收入的 7%, 但其营运利润却高达整个行业的 35%。反观作为制造业大国的中国, 众多企业缺乏自己的核心技术, 也缺乏市场引导能力。低层次的竞争致使我国企业间同质化严重、价格战惨烈, 过低的利润率致使自己的生存环境变得越来越恶劣。

3.2 不循规蹈矩, 敢于挑战传统习惯思维

苹果公司推出的产品形成一个封闭的体系, 封闭的体系虽然会使开发成本增加, 但同样带来系统稳定性的优势, 进一步增强对客户的黏性。同时也意味着苹果公司出售的每件产品今后会为苹果带来更多收入。有人为此打了个比方: 水果吃了就没了, 不吃还会烂掉, 而一首美妙的歌曲可以世代相传, 可以变奏, 可以填新词。苹果公司自己生产 iPad 微处理器芯片、自己开发操作系统, 打破 30 多年来电脑业的传统, 由不同企业生产不同产品, 相互协助最终形成一台 PC 的模式。它的环环相扣的设计和生产过程让竞争对手很难做出与它匹敌的产品。

3.3 “苹果”的聪明和可怕, 不仅在于它超前的技术设计理念, 而且在于它对全球范围内产业链的充分利用和有效整合

产业链本质上是社会分工的体现, 对产业链的利用就是对社会分工网络的利用。

苹果的成功告诉我们, 面对技术进步和需求复杂化带来的产品和产业的融合, 需要创新与突破, 不断培育自身的核心竞争力, 才是企业在激烈竞争中能够脱颖而出的不二法门。不断的技术创新、管理创新和充分利用产业链是企业的王

者之道。

4. 库克 2014 新战略

据国外媒体报道，随着新 iPad、iMac、MacBook 和 iPod 的升级，苹果的产品战略在悄然发生着改变，打乱以往一年一次的发布周期。在蒂姆·库克（Tim Cook）的统治之下，苹果似乎迎来了一个新的时代，开始迎合市场的趋势、优化产品的生存能力。

4.1 颠覆产品周期

回顾苹果全部周期内的升级，会看到一个相当长的产品清单：Retina MacBook Pro 和 MacBook Air 升级，新产品搭载新款处理器，但是在风格上却没有出现太大的变化。不过可能有人会说，多年以来，苹果一直都在以这样的方式，推动 Mac 产品线的内部规格提升。但 128GB 的第四代 iPad、带有 VESA 底座的 iMac、新的 16GB 无后置摄像头 iPod Touch，都大大颠覆了苹果传统的产品周期。

所有这些升级都来得悄无声息，与苹果以往奢华的发布活动相比，一反常态地低调。苹果不断推出一些新的硬件产品，有时候会发一封新闻稿加以介绍，而刚刚推出的 16GB iPod touch，更是毫无征兆地在苹果在线商店直接上线。

不过，新闻媒体仍然关注着这样的变化，尽管这些改变看起来微不足道，甚至不值得去办一次像样的发布会。不过这些改变，证明苹果在不断进行产品迭代升级，甚至产品发布周期，也会发生很大的变化。

4.2 优化

在担任 CEO 之前，蒂姆·库克曾是苹果的 COO，帮助这家科技巨头打造了公司历史上最高效的供应链。这意味着，苹果很少会因为库存的积压，而导致成本上升；而制造过程中出错的概率也大幅减少，这些改变帮助苹果保持了较高的利润率。现在，库克可能仍然直接负责这一领域的优化，甚至可能直接将这样的模式应用到苹果的产品本身，而不是仅仅针对制造过程。

上文提到的产品更新，有着很好的针对性。以 iPad 为例，存储容量的提升，帮助这款设备跟上市场的脚步，与 Surface 等产品竞争，并且更好地服务教育及企业级用户。iMac 的更新遭到了批评者的猛烈攻击，但是目标仍然是企业用户；而随着新 iPod Touch 的推出，苹果顺利填补了产品阵容中的一块空白，简化了供应链，并且方便开发人员优化设计。

4.3 灵活

苹果新的产品策略反映出更强的灵活性；在库克掌握苹果大权之后，公司的

想法更加易变。虽然这样的产品更新会惹恼一些早期的购买者——有些人入手了一台 iPad，显然并不希望看到 4 个月后，苹果就推陈出新，但是大多数情况下，这样的升级能够扩大潜在的用户群，而并不会疏远现有客户。只要这样的精确升级继续下去，苹果能够从这一新产品开发战略中获益。

4.4 进一步打开中国市场

有一段时间，苹果 CEO 一直都在中国，并且已经与中国工业和信息化部部长进行了会面，就中国新兴的信息与通信行业交流了意见。这是库克在 12 个月内第二次访华。另外，蒂姆·库克参观了富士康（Foxconn）在郑州和天津的工厂，当时有报道称苹果的这家供应商违反了《中华人民共和国劳动法》。

虽然苹果并没有公布库克此次的行程，但其实我们不难猜到，他此行的目的肯定是要增强公司在中国相对较弱的影响力。上季度中国为苹果带来了 57 亿美元销售额，而整个亚太地区的总销售额也仅有 75 亿美元。但这还远远不够（中国是苹果仅次于美国的第二大市场）。而库克也似乎正在想要做出以下尝试，以进一步打开中国市场。

- 开设更多苹果零售店。中国人口超过 13 亿人，但苹果在这个国家的实体零售店却少得可怜。中国大陆仅有 7 家苹果零售店，包括香港在内也仅有 11 家而已。也就是说，平均每 1.92 亿人一家苹果零售店。而相比之下，苹果内部人士指出，仅有 1 270 万人的宾夕法尼亚州便有 8 家苹果零售店，平均每 160 万人一家苹果零售店。很明显，增加零售网点肯定能提高公司在中国的知名度。

- 与中国移动合作。全球最大的手机运营商却到现在都未能推出 iPhone 手机。据报道，中国移动与苹果已经进行了长达 4 年的谈判，却依然未能达成协议。据路透社报道，双方最初表示，最大的障碍在于技术问题，因为中国移动使用的是一种特殊 3G 技术，但现在，问题的关键却是利益分配。有分析师预测，随着中国移动开始铺设 4G 长期演进技术（LTE）网络，双方的谈判会有所进展。苹果承受不起放弃中国最大移动运营商的代价。而中国移动在 3G 市场已经落后于中国第二和第三大运营商——中国联通和中国电信，因此它也需要 iPhone 手机来拉动销售。

- 提供廉价 iPhone 手机。我们曾发表文章，讨论了苹果生产更廉价 iPhone 的可能性，许多读者认为这不太可能。毕竟，苹果对自己的产品一直都是采取高定价政策。结果，随后《华尔街日报》便确认，苹果正在尝试一款新手机：采用不同聚碳酸酯塑料外壳的 iPhone。要想赚中国人的钱，这样一部手机非常关键，因为据估算，北京市普通中国人的年均收入仅有 8 000 美元，远远低于美国人的平均收入水平。当然，美国可能认为在海外推出更廉价的 iPhone 手机是在贬低一个高档品牌的价值，但鉴于中国的人均可支配收入水平，这仍然是一笔巨大的

开支。

4.5 苹果或有意放弃小平板市场

距离苹果推出第一款 iPad Mini 以进入小型平板电脑市场至今已经有两年时间，在这两年里，苹果的发展战略每年都在调整，而 2014 年也是如此。最近一次苹果新品发布会留给 iPad Mini 3 的时间不足一分钟，而对于 iPad Air 2 却进行了相对详细的介绍，这也许正是苹果不再重视小型平板电脑市场的开始。

据国外媒体报道，距离苹果推出第一款 iPad Mini 以进入小型平板电脑市场至今已经有两年时间，在这两年里苹果的发展战略每年都在调整，而 2014 年也是如此。2014 年是苹果小型平板电脑策略调整幅度最大的一次，不过这样的调整颇有“越改越差”的意思。

苹果于 2012 年推出了第一款 iPad Mini，售价为 329 美元，而当时多数 Android 平板电脑的起售价只要 200 美元左右，也正因为如此，iPad Mini 的价格在当时被认为过度超出市场承受力。

然而苹果注定要走高端路线，其在寻求产品利润最大化的同时也在用产品本身证明较高的价格是物有所值的。iPad Mini 同全尺寸的 iPad 之间价格相差了 170 美元，这 170 美元带给消费者的是更大的显示屏幕以及更大的存储空间。

2013 年，苹果推出了 iPad Mini 2，其售价也提高至 399 美元。当年苹果对于 iPad Mini 的策略发生了改变，新一代的 iPad Mini 开始向 iPad Air 靠近。iPad Mini 2 和 iPad Air 拥有几乎相同的存储空间以及同样使用 A7 处理器，两款之间产品售价相差 100 美元，两者之间差异明显的仅仅是显示屏幕不一样。

2014 年，苹果再次推出最新款 iPad Mini 产品 iPad Mini 3，不过在笔者看来它却预示着苹果小型平板电脑战略正在走向终结。iPad Mini 3 唯一的升级是加装了 Touch ID，而 iPad Mini 3 的价格却比 iPad Mini 2 多出 100 美元。Touch ID 确实是苹果的一大创新，但它却不足以让 iPad Mini 3 溢价 iPad Mini 2%。

根据上述分析结果和 market 发展趋势，笔者认为 iPad Mini 2 的销量将在整个 iPad Mini 家族中异军突起。iPad Mini 和 iPad Mini 2 之间售价仅仅相差 50 美元，但 iPad Mini 2 却装备了新一代的处理器以及 Retina 显示屏，这不能不说是价廉物美。

如果苹果继续推出 iPad Mini 系列产品的話，建议投资者继续加以关注。未来 iPad 的平均售价将会面临较大的下行压力，不过这样的命运在苹果进军小型平板电脑市场之初就已经注定了。面对价格上涨的“瓶颈”，苹果只能从提高销量方面入手。在利润率方面，iPad Mini 的利润率一直维持在苹果产品平均水平以下。iPad Mini 3 因为加入了 Touch ID 而提高了成本，而这一新特色也使得 iPad Mini 3 可以获得较高的利润率。苹果零部件成本下降已经成为业内公开的新闻，这或许会对 iPad Mini 2 的利润率产生影响。

4.6 收购 beats 收购新战略

苹果日前宣布将以 32 亿美元收购 Dr. Dre 的 Beats 耳机，这表明苹果的收购策略出现了重大改变。此前，苹果的收购大部分集中在技术和供应链整合上，比如对 NeXT 的收购和对液晶屏材料生产上 GT 的收购。这些收购都是对苹果已有业务的补充。

对 Beats 耳机的收购则将带领苹果进入耳机和音乐流媒体业务，两个全新的业务领域。在人们眼里，苹果公司从来不是一个街头品牌或者顶尖的耳机制造商。而 iTunes Radio 也远远不是 Spotify 或潘多拉（Pandora）等的对手。

福布斯曾有专栏作家撰文总结道，iTunes 商店是 2013 音乐界输家：苹果的数字音乐旗舰店在 2014 年上半年热热闹闹地度过了自己的 10 岁生日，但它不太可能再辉煌 10 年。这是因为，在流媒体的迅速崛起并为大众接纳的大环境下，MP3 已经走上了 CD 曾经走过的那条路。

在那篇文章里，作者分析称，苹果也知道这一点——这就是该公司最终推出了 iTunes Radio 的部分原因。但这项流媒体服务面临着来自于潘多拉、Spotify、iHeart Radio 的竞争。随着时间的推移，所有这些服务都将侵蚀 iTunes 商店的音乐销售额。他也在文章里提到了当时尚未正式推出的 Beats By Dr. Dre 的 Beats Music。

所以，苹果最终选择 Beats 也就不难理解了。尽管这是一家高级耳机制造和销售商，旗下的高端耳机售价在 90 ~ 420 美元，而且 Beats 耳机一直是苹果零售店里最受欢迎的配件之一，但 Beats 最重要的资产是该公司提供的流媒体音乐服务。

Beats 的流媒体服务比 iTunes 更完整更成功，也更有社交属性。这项服务非常有趣的一个属性是音乐定制服务。用户只需在 Beats 的 app 里输入自己所在何处、和谁在一起、现在的心情，Beats 就会根据这些信息创建一个播放列表。用户还可以关注他们喜欢的艺术家，分享他们的播放列表和评论。

【思考题】 试着总结一下苹果公司的营销策略。

【资料来源】

- [1] 陈灿. 苹果公司和它的产品.
- [2] 姜霖. 苹果电脑 imac 的案例分析.
- [3] 沈培宏. 乔布斯证明产品设计可以创造奇迹.
- [4] 伊万·钮 (Evan Niu). 美国行业评论网站 The Motley Fool.

- [5] 新浪电子资讯. 苹果战略改变: 尽显库克风格.
- [6] 福布斯中文网. 苹果收购 Beats 意味着收购战略重大变化.

收集整理: 刘潇