

3

统一企业的中国大陆投资战略

杨大楷 编

MBA

教学案例集

孙 铮 骆祖望 主编

第二辑

上海财经大学出版社

案例
3

M

B

统一企业的中国大陆
投资战略

A

图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第二辑/孙铮, 骆祖望主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2004. 4

ISBN 7-81098-112-9/F·105

I. M… II. ①孙… ②骆… III. 企业管理-案例 世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 018094 号

□ 责任编辑 李国树

□ 封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI

MBA 教学案例集

(第二辑)

孙铮 骆祖望 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@supep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 11 月第 2 次印刷

787mm×1092mm 1/32 17.625 印张 213 千字

印数 3 501—5 500 定价: 58.00 元(全 15 册)

《MBA 教学案例集》

编委名单

主编:孙 铮 骆祖望

编委:(以姓氏笔划为序)

丁邦开 王 玉 冯正权

刘兰娟 丛树海 孙海鸣

杨大楷 杨公朴 杨君昌

陈文浩 陈启杰 陈信元

张淑智 张 桁 施锡铨

颜光华 戴国强

序 言

1

1991年,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称MBA)问世了。使我们感到荣幸的是,我校作为全国首批九所院校之一,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

众所周知,我国的MBA教育来自于欧美较为成熟的办学经验,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性,既表现在称谓上用统一的“MBA”的识别符号,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则”,即大家都使用公认的“共同语言”。其中,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

关于案例教学问题,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中,对它的界定和认识有差别,但这些理论上和

序
言

认识上的差别,并不影响案例教学在 MBA 教学活动中的必要性和重要性。

正是基于这样的认识,我校从 1991 年试办 MBA 项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在 MBA 教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

2

经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从 2000 年开始,我们进入了 MBA 教学案例建设的第三个阶段。

在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们希望各位“婆婆”来评头论足,从而使“未来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使本案例

集得以顺利问世。

他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权、丛树海、施锡铨。

本案例集的出版，得益于熊诗平、金福林、何苏湘、张有年的鼎力协助和指导，在此一并感谢。

骆祖望

2003 年 3 月 26 日

统一企业简介及市场现状

一、企业沿革

统一企业于1967年7月1日创立于我国台湾省台南永康,三十多年来,统一企业资本额从新台币3 200万元扩张到新台币221亿元,营业额由新台币5 600万元增加到227亿元。经营范围从单一的面粉制造,逐步拓展到饲料、油脂、食品、饮料等相关行业;同时,为了满足多元化的要求,经营业务也逐步拓展至物流、金融、保险乃至休闲业,逐渐发展为综合性产业集团。多元化的经营并不限于产品的多样化,还包括上下游产业的垂直多元化经营及相关行业的水平多元化经营。前者使统一企业由原

料到产品,从生产到销售,形成一个能相互支持、多店盈利的产销网络;后者则让统一企业能以其技术和设备制造出附加值更高的产品,而所生产的产品又能通过统一企业的销售网络和辅助支持系统进入市场。面临供过于求、政治经济形势变化频繁、区域经济逐渐整合的时代,为实现2014年迈向“全球食品业王国”的跨世纪目标,统一企业确定了“追求高成长”与“多角化经营”两大经营策略,积极争取与国外厂商技术投资合作,跨出本土企业经营的领域。统一企业目前共有31个生产点,横跨海峡两岸、东南亚新兴市场及美加等地。由于亚洲地区经济发展迅速及文化与消费心理距离相近的考虑,统一企业积极在大陆^①地区与东南亚地区发展业务。

① 本文大陆特指中国大陆。

二、统一企业在中国台湾、香港及大陆市场的现况

统一企业 1997 年在中国台湾营业收入净额达 266.44 亿元，在“中国台湾 Top500 制造企业”总排名中列第 23 位，但在饮料及乳制品业营业收入净额排名第一，米、面粉及其制品业排名第二。根据《天下》杂志 1998 年调查，统一企业获得 1 000 大制造业总排名的第 26 位，在该行业排名第二，仅次于糖业。同时，1998 年又获“最佳声望标杆企业”奖，更是继续蝉联食品、饮料、饲料业标杆企业第一名。在中国台湾食品业中，统一企业一直处于无法动摇的龙头地位。面对金融风暴的冲击，1998 年在营运上仍创佳绩的统一企业，1999 年在内销市场采取稳扎稳打策略，上半年以整顿商品为主，下半年则把开发无菌填充商品为重心；在海外市场方面，加速菲律宾方便面厂兴建，以及泰

国厂药膳食品回销中国台湾,大陆市场则在 1999 年接近实现盈亏平衡的目标。但在中国香港,由于起初全球化的进展不得力,进入市场的步伐比较慢,且在面临原料及人力成本较高的不利条件下,又需应对激烈的市场竞争,且无法控制当地营销渠道,业务拓展很不顺利。因此,统一企业开始由国际部来制定整个公司的海外销售策略。目前,统一企业在中国香港是以营销公司——“开曼统一控股公司”的形式在立足,不从事生产,只负责与当地通路谈判。

统一企业规模居中国台湾各食品产业集团之冠。参见表 1。统一企业在大陆投资部分,其投资项目以方便面与饮料为主。由于大陆市场容量为中国台湾的 60 倍,幅员广阔,任何企业在短时间内都不可能将公司所有的产品与生产线全部投入,并占有市场。因此,统一企业目前暂以方便面、饮料、饲料为主要重点,其中袋装方便面占大陆约 20% 以上的市场,

与顶新集团的康师傅方便面市场占有率相当;至于饮料和饲料,目前则属于起步阶段。因此,本案例的探讨主要以方便面产品为主。

表 1 中国台湾企业在大陆投资状况

排名	公司名称	投资金额(万美元)	折合台币(万元)
1	统一企业	19 224.71	549 826.71
2	台玻	9 875.50	279 865.30
3	华新	8 834.60	252 669.56
4	正新	8 790.00	251 394.00
5	声宝	7 022.24	200 836.06
6	统一宝	5 970.00	170 742.00
7	中纺	4 870.00	139 282.00
8	永丰馥	4 326.50	123 737.90
9	南亚	4 035.25	115 408.15
10	亚泥	3 700.00	108 520.00

资料来源:2001 年上述各公司年报。

II

大陆市场分析

一、国际食品发展趋势

由于先进科技及自动化设备的使用，欧、美、日等发达国家食品产业的发展有集中于少数大厂商的趋势。大厂商的规模越来越大，产品市场占有率大，左右市场价格机能的力量也越来越强。

发达国家食品加工企业为增加在国际市场上的竞争力，纷纷踏至国外，寻求原料成本低、劳务成本低、加工制造成本低或原料与产品运送成本低的地方去投资设厂，或并购有竞争力的企业成为集团的一部分，从事竞争性产销，扩大其在世界各地市场的产品占有率。由于发达国家国民收入高，购买力强，其消费者购买

食品已不仅是只求温饱的阶段,更是要求营养、健康、方便。为避免食品热量摄取过多,很多消费者已在追求低脂、低糖、低热量食品;而食品科技界及食品产业界也正朝此方向努力研发。未来,重视营养、健康,强调方便性也是发展中国家市场的发展趋势。

二、大陆食品业概况

大陆因人口众多,只要每人消费量少许增加,总消费量即有明显增长,市场潜力十分惊人。参见表 2。因此,尽管目前大陆地区的食品政策并不明确,市场开放程度有所限制,市场风险也高,但世界各国的食品企业无不积极投入开发大陆市场。而大陆市场与西方国家与中国台湾地区市场相比,仍具有明显的人口、地理发展差异。

表 2

2000 年中国各地区人口、
消费水平、食品支出统计表

地区	人口 (万人)	平均每户 消费水平 (单位:人民币)	农村 (户)	城镇 (户)	城镇居民 食品支出 (单位:人民币)
全国	123 626	2 936	1 930	6 048	59 335.61
北京	1 240	4 557	2 661	5 524	2 854.35
天津	953	4 699	2 679	6 211	2 428.37
河北	6 525	2 151	1 641	4 468	1 679.58
山西	3 141	1 985	1 247	4 172	1 397.69
内蒙古	2 326	2 127	1 527	3 310	1 318.38
辽宁	4 138	3 368	1 883	5 425	1 787.94
吉林	2 826	2 940	1 609	4 665	1 600.72
黑龙江	3 751	3 210	1 702	5 059	1 474.15
上海	1 457	8 699	5 421	9 994	3 510.04
江苏	7 418	3 382	2 644	5 463	2 161.18
浙江	4 435	3 670	2 744	7 561	2 709.07
安徽	6 127	2 275	1 796	4 429	1 934.03
福建	3 282	3 826	3 330	5 846	2 606.53
江西	4 150	1 930	1 526	3 200	1 618.10
山东	8 785	2 722	1 868	5 124	1 654.94
河南	9 243	1 842	1 418	3 906	1 506.25
湖北	5 876	2 559	1 741	4 726	1 773.55
湖南	6 455	2 390	1 851	4 764	1 972.77
广东	7 051	4 523	2 916	8 108	3 151.63
广西	4 613	2 025	1 425	4 847	2 112.76
海南	743	2 458	1 802	4 458	2 229.08
重庆	3 024	2 211	1 308	5 646	2 297.86
四川	8 430	2 050	1 555	4 470	2 009.29
贵州	3 606	1 479	1 075	3 974	1 815.74
云南	4 094	1 982	1 477	5 002	2 109.53
西藏	248	1 471	939	4 744	
陕西	3 570	1 835	1 188	4 356	1 487.97
甘肃	2 484	1 629	975	4 397	1 439.30
青海	496	1 965	1 153	3 886	1 593.43
宁夏	530	1 852	1 241	3 497	1 419.61
新疆	1 718	2 625	1 891	3 328	1 681.77

资料来源:国家统计局:《中国统计年鉴(2001)年》,
中国统计出版社 2002 年 9 月版。

大陆食品工业在外商投资及政策开放下,近年来虽有长足的进步与发展,但是仍然面临原料不足、规模偏小、管理不良、技术落后、食品机械供应不足、行业结构与产品结构不合理及市场营销体制不健全等发展限制。另外,通路环节是大陆市场的发展与产品流通的最大“瓶颈”,随着大陆经济体制的改革,其内销通路亦逐渐开放,但整体而言,商品流通环节仍然是大陆国民经济体制中非常薄弱一环,不仅仓储管理技术及设备落后,效率也十分低下。

大陆的基本通路政策是“管住批发,开放零售”。大陆向来注重对批发渠道的控制,因此,其目前的产品批发通路主要仍控制在国有企业手里。至于零售商业则有较大幅度的开放,但较西方国家仍尚有相当程度的差距,不过已能突破以往管制体系,为业者提供一个较佳的产品流通环境。

大陆内销通路体系在经济改革后,有较大幅度的开放与进步,但在长期计划经