

MBA



工商管理 800 案例

管理控制 跨国经营



清华大学经济管理学院
工商管理案例研究组 编

★ 把握商机
★ 迎接挑战
★ 经典实例
★ 商家必备
★ 运筹帷幄
★ 再创辉煌

W 兴界图书出版公司

F270

J64-5

456420

MBA

工商管理 800 案例

管理控制 跨国经营



00456420

清华大学经济管理学院 编
工商管理案例研究组

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

1998

★★★★★★★★★★
★ 把握商机 迎接挑战 ★
★ 经典实例 商家必备 ★
★ 运筹帷幄 再创辉煌 ★
★★★★★★★★★★

MBA

工商管理 800 案例

管理控制 跨国经营



清华大学经济管理学院 编
工商管理案例研究组

世界图书出版公司

(陕)新登字 014 号

主 编:姜彦福

副主编:饶晞浩 雷家骥 腾光进

编 者:(以姓氏笔划为序)

陈 红 陈赤军 张 喻

胡怀国 郭 莉 谢 伟

韩 凌 翟祥辉

MBA 工商管理 800 案例
管理控制 跨国经营

清华大学经济管理学院
工商管理案例研究组 编

康宏磊 责任编辑

世界图书出版西安公司 出版发行

(西安市西木头市 34 号 邮编 710002)

北京云浩印刷厂印刷

各地新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:17 字数:388 千字

1998 年 2 月第 1 版 1998 年 2 月第 1 次印刷

印数:00001—18000 册

ISBN 7-5062-3534-X/F·27

定价:26.80 元

研究案例·寻找启示

（前 言）

工商管理案例一书要出版了，我想就本书的选编和本书中的案例写几句话，以供读者参考。

一、关于本书案例的选编

第一，本书选编的是实战案例，而非教学案例。教学案例有它特定的体例和要求。本书主要是编给那些正在工商企业管理第一线的厂长、经理参考的。因此，本书较多地注重了内容和题材的可读性，甚或可以说是“故事性”。但又不是故事，而是实实在在地发生在国内外的事情。就此而言，本书对于企业界的同仁不失为一套可读的实战案例。

第二，本书的编写显得有些仓促。这是因为选编者送“食”心切，想尽快以书中的案例来报答读者。因此，无论是案例的选择还是编写的文笔，书中部分案例是相当精彩的，而另有一些案例却显得多少有些粗糙。选编者只能对此深表遗憾，并望读者见谅。

第三，案例的选编参考了国内外不少资料，基本体例由事实和点评构成。但选编者对其中一些案例的原委把握得未必十分恰当。特别是，其中的“点评”未必恰到好处，只不过想给读者一些浅表的提示。选编者相信读者具有更强的鉴赏力，能够比选编者作出更为深刻的分析。

第四，案例的选编是一件严肃的事情，选编者力求认真地做

好这一工作。但是，不断有企业界的同仁希望本书尽快出版，而且希望书中的例子多一些，以求从中得到一些有益的启示。因此，与其说企业界的同仁希望尽快看到本书的出版，倒不如说他们希望尽早地从本书提供的案例中得到一些启示。到了这个地步，作者也就只好冒然行事了。

第五，需要提醒读者的是，本书提供的是昨天的事实。市场变化千姿百态，时过境迁，昨天的战略、策略和管理技巧等未必适应今天的境况。因此，即便遇到看似相似的问题，读者也应切忌“照猫画虎”。选编者相信读者一定会比案例中提到的企业家更能恰当地处理遇到的新情况、新问题，创造比斯隆、亚科卡、李嘉诚、包玉刚等更为“经典”的制胜经验和经营业绩。

二、关于本书中的案例

本书选编了八百个工商企业经营管理实例。国外的例子将近七百个，国内的例子一百个左右。全书分为六个分册，各册内容相对归类。第一分册为“创业之路、人本管理”；第二分册为“管理控制、跨国经营”；第三分册为“技术创新、品牌管理”；第四分册为“市场营销、失败反思”；第五分册为“理财之道、竞争谋略”；第六分册为“管理技巧、兼并收购”。

读者翻阅本书时，不妨参考以下几点有关的例子进行分析和思考：

第一，案例发生的时间、背景、人物和主要事实。

第二，当事者置身的环境，分析问题的主导思路，处理问题的基本出发点或拟达到的目标，采取的主要思路和措施。特别是分析、思考、处理问题的独到之处。

第三，当事者对案例中问题处理的利弊得失。设身处地，如果自己当时遇到该问题应该怎样处理。

第四，如果读者遇到看似相似的问题，当时的问题、客观的

环境、问题的实质和关键等与案例中的问题有哪些雷同或差异。“它山之石、可以攻玉”，借鉴前人的经验，解决当时的问题应注意哪些问题。

需要特别说明的是：

第一，前人的经验仅供读者参考，切忌简单模仿。

第二，我国刚刚开始建设社会主义市场经济，客观环境与国外有许多不同，改革和开放还在发展之中。研究国外和我国企业前一阶段的实战案例时，我们一定要注意这一差异和实践的发展。

第三，本书选编的国外例子多了一些，国内的例子少了一些。这并不是因为我国企业和企业家创造的经典经验不多，而是因为我们还没有来得及更多地去调查、研究和总结我国企业和企业家丰富的实践经验。我们期待着在今后的实战案例研究中更多地反映我国企业的经验和业绩。

傅家骥

一九九七年十二月

内 容 提 要

“管理控制”一书为企业确立一个正确的经营目标，并以较优的方法为实现这一目标提供了一些成功的经验和教训。如欧姆龙投资战略、罗伯特·艾伦与 AT&T 的发展具有极高的借鉴价值。这些案例都在完成量的“管理控制”与“战略管理”含意颇为一致。有不少工商企业的失败都可归因于经营者不能采用有效的策略去实现这一目标。

随着国际经济日趋一体化，各国大公司、大集团要想在世界经济舞台上占领一席之地，就必须成功地进行跨国经营。通过资本、技术等要素的进入，直接与国外企业合作或独立经营是避开关税占领国外市场，降低非关税壁垒，迅速增强国际竞争力，占领国外市场的必由之路。“跨国经营”一书提供了既典型又生动的事例。

目 录

通用的霸主之路.....	1
兰波布的定位策略.....	8
台湾大同的发展战略	11
静悄悄的竞争	14
欧姆龙的独到眼光	18
连锁店霸主的没落	21
斯普劳特的风险投资	26
施乐的“研究规划体系”	31
辟险闯关 好梦成真	34
迷雾中的瑞士银行	38
主办奥运的尤伯罗斯	41
历经磨难的彭泰尔公司	46
威尔森制胜之道	50
为汉莎插上腾飞翅膀的卢璐	54
“经营怪杰”北田光男	58
让人们吃上放心食品的霍金士	62
根正苗红的新日铁	65
沉着应战的惠好公司	69
勤奋善学的郑裕彤	73
菲力史东与橡胶轮胎	77
管理高手真藤的经营之道	81
杜邦公司的伟大改革者科普兰	85
育苗状元陈文郁	88

恪守传统的利翁内勒	92
做世界播种人的正大卜蜂	96
泰国百货业的巨头中央洋行集团	99
致力于农业现代化的蔡克宽	103
泰国钢铁业的吴氏双雄	107
澳新银行的新舵手墨士	111
职工所有的阿维斯公司	114
批量建筑·史无前例	117
松下产销揭秘	121
苹果的悲剧	125
人类失去联想 世界将会怎样	128
从缝纫机到欧宝汽车	133
“五花争魁”的茅野亮	137
“TCL 王牌”的王牌	141
常胜将军科林·马歇尔	145
小人物挽救微软公司	149
从幕后到台前的英特尔	153
青岛啤酒走出困境	158
乐高的无价品牌	162
华尔街的实验品	167
有心人高时奥	171
旧貌新颜的梅赛德斯	175
异军突起的“康师傅”	179
坂户的登山哲学	183
诱人的电信新时代	187
美国商店的再造风潮	191
变革中的德意志银行	197
危机过后的日本车商	202

信息高速公路上的有线电视·····	207
Java 掀起的电脑业风潮(上) ·····	210
Java 掀起的电脑业风潮(下) ·····	213
人工智能的惊人发展·····	216
迈向数字化的西蒙—舒斯特·····	220
太空通信计划中的巨头们·····	222
比尔·盖茨的深谋远虑·····	226
驾驭风险·····	231
AT&T 与英国电信之争 ·····	235
柯达公司的新焦点·····	238
友讯发展之道·····	243
重组中的福特公司·····	247
资产重组 走上新路·····	249
韩国经济支柱——浦项制铁·····	252
永远为消费者着想的五十铃·····	255
受人尊重的美国强生公司·····	259
“双龙”腾飞和谐共荣·····	262
改革创新的重庆百大股份有限公司·····	265
矢志创一流的江苏泰兴啤酒厂·····	270
“低增长时代”高速成长的 TDK 公司 ·····	275
异军突起的米其林轮胎·····	278
追求精益管理的纳铁福·····	282
罗尔斯·罗伊斯公司到底追求什么? ·····	286
香港中资企业的新星·····	290
国际商人钻营 泰国金融动荡·····	294
一颗耀眼的航行之星·····	298
乐凯拒绝控股·····	303
罗伯特·艾伦与 AT&T 的发展 ·····	308

“雄鹰”腾飞启示录·····	312
跨入资本运营高速路的海信·····	316
追求卓越的一汽大众·····	320
日本“国铁”走向民营之路·····	323
改革中的柏林车辆制造公司·····	327
华尔街的中国蓝筹股·····	331
谙熟经商要诀的曹光彪·····	335
“安利”失利中国上海·····	339
挑战未知领域的正大集团·····	341
西门子的中国心·····	344
善于跨国投资的日立·····	348
立足出口的科学仪器公司·····	351
奇特的经营战略·····	355
巴斯夫公司的技术选择·····	358
辉煌的富士通·····	361
三菱汽车勇闯美国市场·····	365
牛仔服公司的海外扩张·····	369
细钢丝做成大生意·····	374
态度相反 效果相背 ·····	380
索尼与英国的缘份·····	384
大众汽车公司的海外扩张·····	388
永不相让的柯达与富士·····	393
没有国界的 ABB 集团 ·····	397
吉田忠雄的跨国经营之道·····	401
把女性带进牛仔裤世界的梅真尼·····	405
阔步前进的雷诺公司·····	408
中化公司的跨国经营·····	412
雏凤清于老凤声的安娜·宝婷·····	416

跨国经营 适应新挑战	420
海外冒险 妙笔生花	424
商标争夺战	428
室内电话播主——梁理文	430
中信扶危救困	433
招商局拯救香港友联银行	436
首钢国际 借船出海	439
航天神箭 康力彩电	443
中粮公司借壳上市	446
法国托塔尔公司的全球战略	449
多角化的经营的餐饮巨人	453
百年摩根	456
北大方正 出击香港	461
英国石油公司涉险过关	466
深中华勇胜“反倾销案”	470
奔驰公司的新冒险	475
挺进新兴市场的摩根·斯坦利	479
前途未卜的三星芯片业	484
腾飞中的 KLM 航空公司	486
勇挑出口大梁的小企业	489
震雄集团迈向国际	493
AMD 的绝妙收购	497
后起之秀本田工业	501
石油帝国——埃克森公司	505
站在世界的视野上 从事跨国化经营	509
勇于开拓国际市场的小松公司	513
企业巨星鲜京集团	516
宝钢的国际化经营	521

通用的霸主之路

通用汽车公司创建于1908年,是美国最早的汽车制造公司之一。经过近90年的奋斗,通用已从一家小型汽车制造厂发展成为当今世界上最大的企业。80年代以来,西方经济的衰退使汽车制造业遭受了打击,全球汽车销售额1989年增长6.9%,而利润则下降了57%。但是,通用却经久不衰,1997年,它在世界500家最大的工业公司中稳固地排名第一位。

通用是怎样成为汽车业霸主的呢?

与其它大多数汽车工业早期的先驱不同,通用汽车公司的创始人比利·杜兰特不是工程师,而是一个富有的推销商。但是,他是一个具有伟大理想的人。1904年,杜兰特爱上了别克车,从此他即踏上了艰难的汽车制造之路。19世纪末期,美国的汽车工业虽然是最令人兴奋的行业之一,但还没有什么人看出汽车将会成为人类最重要的交通工具。但是,杜兰特却在幻想成为一个汽车巨商。他希望对汽车制造业拥有足够的支配权。他全力以赴投入了自己的汽车制造计划。4年后,他的工厂已成为美国汽车业的劲旅之一。

1880年,美国的四大汽车厂商是福特、别克、塞兰姆·奥尔兹和马克斯维尔·布里斯科汽车公司。当时,这4家汽车厂曾商议成立联合汽车公司,但由于4家老板都想当联合汽车的总经理,计划终未能实现。于是,杜兰特决心单干。1908年11月16日,通用汽车公司成立了,资本仅2000美元。然而,杜兰特的通用汽车

公司发展很快，它很快就兼并了别克汽车公司，随后又兼并了奥兹莫比克汽车公司、凯迪拉克汽车公司和奥克兰汽车公司。至此，通用已发展成为一个拥有全国性的销售网和各种不同产品的大公司。在不到两年时间内，通用又兼并了一些汽车零件公司，如加拿大的安大略麦克劳林汽车公司和英国贝德福德汽车公司，后来前者成为加拿大通用汽车公司。到第二年年底，通用已吞并了 30 家公司，包括 11 家汽车制造厂。

岁月流逝，在其后的几十年中，通用在全球汽车制造业竞争中逐步发展成为一个拥有 80 万雇员，并在世界上几乎每一个国家如亚洲、拉丁美洲的一些国家里制造和销售汽车和汽车部件的超级全球企业。这恐怕是喜爱别克车的杜兰特早年也未曾料到的！

现代工业企业之间的竞争，从来都是综合技术能力的竞争。在几十年的发展中，通用始终将占有行业最先进的技术能力作为最重要的竞争手段。70 年代后期，通用越来越清楚地感受到来自外国，特别是日本的技术竞争的威胁。于是，通用开始在自动化方面进行大规模的投资，从而奠定了通用 80 年代迅速发展的基础。到了 80 年代后期，通用又花了 400 亿美元用于企业现代化建设和设备更新。通用在利用科技增强其竞争力方面一改过去利用自身力量从事科技开发的作法，而是与其它企业合作或是收购其它公司以获取最优秀的科技成果。1984 年，通用花了 25 亿美元兼并了电子数据系统公司，1985 年又用 52 亿美元兼并了休斯航空公司，其后又花几十亿美元实现土星工程。

仅 1981 年至 1987 年期间，通用花费在科技方面的费用已高达 550 亿美元。在科技上的投资为通用增添了后劲，不仅使通用在竞争中逐步夺回了被日本人占领的阵地，而且在汽车科技发展中始终处于领导的地位。例如，电子数据系统公司是全世界最大而且最先进的电脑服务公司，该公司长于控制自动化生产所用的

软件研究开发，同时，它也是工业通讯网络的世界领导者。通用兼并了该公司，使得通用能够将语言、影像以及各种数据送到通用所有的办公室和工厂中，送到经销商和供应商手中。电子数据系统公司的电子专家将世界上最先进的技术应用到整个通用公司。又如，为加速汽车的电子化进程，同时也能更直接而迅速地接触到美国工业中最新的科技，通用购买了休斯公司。其后，休斯的科技协助通用生产出了新的汽车，在驱动力、省油以及安全性方面，通用大大超过了竞争对手。休斯的技术同时也被提供给通用生产和装配的整套系统，使得通用的领导者决策加快，降低了成本，同时对变化的市场也能做出更快的反应。兼并休斯公司也使得世界许多一流人才归通用公司所有。这些高科技人才使得通用汽车公司很快成为一个由先进技术推动的公司。通用汽车公司董事长罗杰·史密斯曾说：“得到休斯公司就像把加州理工学院和麻省理工学院结合起来一样。兼并休斯公司的战略既为通用汽车公司提供了防止汽车工业衰退的屏障，又为通用在技术上向更先进的公司转变提供了机遇。”

在汽车业中，要想生产出最好的产品，就要在成本和质量的竞争中取得绝对优势。罗杰·史密斯认为，高质量并不在于你能够生产出多么高级的产品，而在于你的产品能否满足市场的需要；强调质量检验并不能改进质量，而是要改善整个生产系统，让产品首次生产出来就没有误差，不要等到出了问题再想办法去弥补；质量的标准是必须绝对优良，任何管理上的松懈都无法生产出世界级的产品；质量的衡量要从整体上来看待。

在通用看来，要提高质量，降低成本，最重要的是借助尖端科技。因此，通用在俄亥俄州的曼斯菲尔德工厂花费了 25 亿美元改善冲压流程，由原西德和日本引进的此项技术大大地缩短了换模具的时间，但未引进此项技术之前，仅换模具就要花费一整天

时间。

为提高质量，降低成本，通用实施了土星工程。这项工程旨在设计一种全新的方式来生产全新的美国汽车，以此来证明美国人在全球竞争中，能够在成本和质量上经受住任何挑战。土星工程概括起来就是同步工程。该项工程主要是针对通用历来存在的致命性缺陷。即，第一，由设计到产品成型间隔的时间过长；第二，由于设计更改的时间太慢，造成生产上成本过高，同时也造成产品质量不高并延长了新车上市的时间。采用同步工程后，通用汽车的生产和所有零件的设计同时进行。从一开始，设计师、生产工程师、供应商、产品检验员及服务专家等就都参加整个生产程序。

为生产世界上最优质的汽车，通用实施了自动化未来工厂计划。在这种工厂里，生产的流程都是由电脑控制，包括由一个门送进原料直到由另一个门送出汽车的成品。这种靠人类监控，用机器人生产的过程大大加快了生产流程，过去由生产某一车型改换成另一个车型，需要几天甚至几个星期，而现在仅需几分钟。在密歇根，通用公司已有一家工厂开始运转，它的造价比传统同规模的工厂大约高出 30%，同时这座工厂在提高质量、降低成本、减少废弃物、有效地控制库存等方面都产生了巨大的效益，产品质量提高了 30%。

竞争总是在市场上进行的。因此，有效的市场策略在当代汽车工业中的地位日趋重要。汽车制造业是全球性的，因此，汽车销售市场战略也必须是全球性的。由于各国各地区的人口数量、地理位置以及文化差异，决定了汽车需求的不同。历史地看，那种只迷信名牌和生产国的顾客择物意识已日趋淡薄，人们已不再执意要买美国、法国或德国的产品。他们以满足自己的需要为首要的购买标准。针对这一变化，通用一改过去那种只靠大量广告