

国际工商管理案例丛书 (1)

国际合资企业



清华大学经济管理学院

中国·北京



The Western Business School

The University of Western Ontario
London, Canada

清华大学出版社

356511

国际工商管理案例丛书

第一分册

国际合资企业

清华大学经济管理学院
中国·北京

The Western Business School
The University of Western Ontario
London, Canada



清华大学出版社

(京)新登字 158 号

0243 / 15

国际工商管理案例丛书

第一分册

国际合资企业

陈小悦 编译

高云鹏 责任编辑

☆

清华大学出版社出版

(北京 清华园)

清华大学印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所发行

☆

开本:850×1168 1/32 印张:5.75 字数:150千字

1992年3月第1版 1992年3月第1次印刷

印数:0001—9000

ISBN7-302-00959-7/F·58

定价:3.70元

本丛书由加拿大国际开发署资助出版

丛书为：

- 第一分册 国际合资企业
- 第二分册 国际金融
- 第三分册 国际技术转让与管理
- 第四分册 国际贸易与市场营销
- 第五分册 国际管理战略

丛书编辑：

赵纯均教授，清华大学经济管理学院副院长
赵家和教授，清华大学经济管理学院国际贸易
和金融系系主任

Paul Beamish 副教授，西安大略大学国际工商管理
研究中心主任

本分册编译：

陈小悦博士，清华大学

Paul Beamish, Associate Professor, UWO

清华大学校长序言

西安大略大学工商管理学院是加拿大著名的管理学院,在北美有相当影响,她培养的工商管理硕士很受工商、金融和经济界的欢迎,加拿大许多公司和政府机构的高级管理人才出自于该校。

该校既重视对学生传授知识,更注重联系实际培养学生分析问题、解决问题的能力。为此,许多门课程都采用了案例教学法。把过去企业发展中实际的决策过程,通过认真的调查将其客观地描述下来,并提供若干个问题,供学员讨论以探求管理决策中的问题和规律。由于众多的案例涉及到不同的国家,不同的文化背景,不同的企业,不同的产品,学生从阅读这些材料中可增强对现实世界的了解,拓宽知识面。通过案例教学法可充分调动教师和学生的积极性,以一个管理者的身份来思考问题,在学习总结前人的经验教训过程中发展他们对管理问题的分析、判断、决策及应变的能力。

西安大略大学工商管理学院在应用案例教学法和培养管理人才方面积累了丰富的经验,我校曾派出部分教师前往进修学习。今年国家教委已批准清华大学等九所高等院校试点招收工商管理硕士,“他山之石,可以攻玉”,结合我国情况,学习各国有益的经验,一定能帮助我们把这个试点工作做得更好。为此我校经济管理学院教师们翻译了这5本案例集,向国内同行介绍他们的经验。这套丛书的出版也是两校合作的成果,借这个机会我要向那些多年来为两校合作做出贡献的人们表示感谢。

清华大学校长

张孝文 教授 1991年4月

西安大略大学校长序言

在清华大学和西安大略大学的《国际工商管理案例》丛书出版之际,我向项目主任和编译者表示衷心地祝贺。我们两所大学联合编译的这套丛书是中国—加拿大管理教育项目在过去6年中良好合作的标志。我向清华大学经济管理学院的中国同事们致以良好的祝愿,希望你们在新的工商管理硕士培养计划中取得成功,希望你们在硕士培养及经理培训中进行案例教学做出成绩,并将我们之间富有成果的合作不断继续和发展下去。

西安大略大学校长兼副教务长
乔治·彼得森



1991年6月

丛 书 前 言

《国际工商管理案例》丛书是清华大学经济管理学院和加拿大西安大略大学工商管理学院多年友好合作的成果之一。这套丛书共有 5 本分册,分别是:《国际合资企业》、《国际金融》、《国际技术转让与管理》、《国际贸易与市场营销》和《国际管理战略》。

丛书的每一分册由 10 个案例组成,这些案例是从世界各国一流工商管理学院编写和使用的教材中挑选出来的。本丛书所收案例记述了几十个西方公司在国际工商活动中的重要决策,其中约有一半案例涉及西方公司在中国做买卖的决策和经营。多数案例的作者从外国公司和管理者的角度描述事实与过程,部分案例的作者从中国决策人和管理者的角度描述事实与过程,这有利于中国读者“知己知彼”。

管理案例是关于一个管理问题或管理决策的描述。案例作者提供有关存在问题及所需决策的各种事实和资料,通过叙述性的描写再现某管理者曾经面临的真实管理情景和决策。案例教学法是把案例作为教材,让学生处在决策者的地位分析问题、解决问题。案例把部分真实生活引入课堂,从而可使学生在教师指导下对之进行分析和学习。在学习和讨论一个案例时,要求学生承担其中决策人的责任;识别和定义问题;提出目标和决策标准;找出各种可行方案;作出决策和制定实施方案。通过这样的学习过程,学生把从教科书中读到的理论和技术应用于工商管理实际,不断提高分析问题和解决问题的能力。

虽然管理教育使用案例的历史相对法律和医学教育要短,从美国哈佛商学院 1921 年出版第一本案例集距今也已 70 年了。现在世界上绝大多数工商管理学院都不同程度地使用案例教学。加拿大西安大略工商管理学院建于 1922 年,其教学采纳哈佛模式,是一所使用案例教学法,注重培养学生决策能力和解决问题能力,培养全面管理者的学校。该校与哈佛商学院并列为北美最主要的两个案例编写和发行基地。

中国自 1978 年实行对外开放和经济改革以来,随着教育方面国际合作与交流的不断扩大和发展,案例已开始在很多管理干部培训班和经济管理学院使用,并越来越受到学员和学生的欢迎。

本丛书的每一分册各由清华和西安大略聘请的一名编辑,他们是相关领域学有专长的教师。加方编辑负责从该领域的好案例中初选 20 个,并写出介绍和推荐意见;中方编辑从中最后选定 10 个并组织翻译;双方编辑共同帮助解决翻译中发生的问题,负责译文质量。

丛书的翻译和出版是由加拿大国际开发署(CIDA)资助的。

自 1991 年起,国家教委已批准清华大学等 9 所高等院校培养工商管理硕士的试点工作。工商管理硕士的培养将要求更多地引入案例教学,要求丰富多采的案例材料。

待 5 个分册陆续出齐以后,这套丛书将是第一次用中文向中国管理者和学生提供关于国际工商管理案例研究的综合性读物。我们衷心希望这套丛书能为不断扩大和充实的中国经济管理教学和培训教材作出贡献。

丛书编辑 1991 年 4 月

编译者前言

本分册是《国际工商管理案例》丛书的第一分册。

所选的 10 个案例主要涉及国际合资企业,包括中国案例 5 个,苏联、巴基斯坦、尼日利亚、挪威和加拿大案例各 1 个。选取案例时,考虑到以反映中国本国情况为主,同时尽可能多地复盖世界其他各种典型情况。但是,对于世界不同国家或地区纷繁错综的政治、经济、文化情况来说,这 10 个案例只是沧海一粟而已。

国际合资企业是某国家(或地区)一个以上的经济实体与非本国一个以上的经济实体以合股形式举办的新经济实体。合资任何一方的股份参与一般要达到某一比例(例如百分之五)以上。某一西方公司决定进入某种形式的国际经营合作总是出于一定的战略考虑,如为了进入新市场;或者为了改善在原有市场中的竞争地位,等等。有多种合作形式可供选择:(1)简单合同形式;(2)复杂合同形式,包括租赁、补偿贸易、许可证贸易,等等;(3)合资经营;(4)兼并(Merger 或 Acquisition)。不同形式的合作依次要求不同深度的卷入程度,亦即承担不同程度的风险。承担的风险愈大,则对于该种形式合作的控制能力也越强。例如在合资企业中参与合资的双方各自依然存在,而兼并则往往是一方吃掉另一方。而且一般来说,合资是有限期的,而合并是无限期的。但在实际问题中,不同的合作形式往往交织在一起,例如在合资经营的同时,还签订许可证、特许证(Franchise)、补偿贸易等多种形式的协议。

本分册 10 个案例的主要内容如下:

‘肯德基家乡鸡在中国’(A)、(B)、(C)3个案例构成一个完整的合资形成和经营过程的决策系列。案例(A)叙述肯德基家乡鸡南亚副总经理托尼·王所面临的是否向中国投资的决策选择,他为此所进行的市场调查以及在中国建立分店的3个地点的选择(北京、上海、广州)。案例(B)叙述在选定合资伙伴并且选定北京作为建立分店的城市之后,托尼·王必须对于如何进行谈判以及从3个待选店址中选定其中之一做出决策。案例(C)叙述合资企业开业的情况以及合资伙伴相处过程中所发生的困难。1988年3月,世界上最大的肯德基家乡鸡分店在北京开业,开业后销售额迅速增长,但由于一系列经营问题以及缺少硬通货利润而使得是否进一步扩展业务成为疑问。

‘西安唐乐官餐-剧厅’(A)、(B)两个案例构成另一个决策系列。案例(A)叙述美国文化旅游公司(一个总部设在夏威夷的旅游组织公司)对于和中国国际旅行社合资在西安投资300万美元建设唐乐官餐-剧厅的决策研究。案例(B)叙述在签署合资协议之后,有关施工建筑合同的决策分析以及所涉及的有关问题:包括游客数量;单位游客花费;价格和支出情况;售货成本;债务偿还,等等。

‘伊麦克斯在苏联’叙述加拿大伊麦克斯系统公司与苏联全苏知识协会谈判双方合资在莫斯科设立伊麦克斯电影院并生产有关苏联的一系列影片的过程,以及伊麦克斯系统公司代表伯利安·莫纳罕向董事会所提出的关于合资企业可行性分析。

‘拉尔森股份有限公司’叙述拉尔森公司国际业务副总经理大卫·拉尔森所面临的是否继续尼日利亚业务经营的选择。尼日利亚合资企业总经理建议撤出,但大卫·拉尔森倾向于坚持下去。

‘美巴国际股份有限公司’叙述美国瑞利·道森体育用品公司国际业务分部经理罗伯特·威廉所面临的拟议中的美巴合资企业各项条款的研究。案例提供了大量的财务数据,使读者可以对合资企业的可行性进行综合分析。

‘挪威光纤公司’叙述3个挪威电话通讯公司在谈判举办合资企业研制生产光导纤维通讯缆线时所发生的各种问题,特别是如何处理合资企业与母公司之间的各种关系问题。

‘艾琪亚与希尔斯’,叙述瑞典艾琪亚公司在加拿大的子公司(加拿大艾琪亚公司)对加拿大希尔斯公司的产品仿制问题所采取的对策。

读者会注意到‘挪威光纤公司’看起来并非“国际”合资企业,而‘艾琪亚与希尔斯’则未必算得上是合资企业。在实际问题当中,要划清某些界限确实是有一定困难的。读者还必定注意到,这些案例基本上都是从西方公司决策人物的角度来叙述问题的。如果站在合资的另一方,例如在唐乐宫案例中如果决策人是中国国际旅行社某单位的负责人,或者在伊麦克斯案例中决策人是全苏知识协会的某一领导人,则案例的写法将完全不同。但这些案例毕竟告诉我们,西方公司决策人追求的目标是什么?哪些东西影响他们的决策?在做出一项决策时需要哪些资料?什么样的职位应该或能够做出什么样的相应决策?以及决策的程序或过程,等等。它和理论教材相结合,读者可以更加深入地了解西方工商管理的决策过程。

由于编译者的水平和能力所限,错误疏漏在所难免。诚恳地希望读者批评指正。

在翻译过程中得到加拿大西安大略大学工商管理学院保罗·毕密斯副教授和林珊女士的支持,在此表示感谢。

‘肯德基家乡鸡在中国’(A)、(B)、(C)3个案例是张吉平同志翻译的,她对其他译文也提出了许多宝贵意见,在此一并表示感谢。

编译者 1991年4月

目 录

清华大学校长序言	Ⅲ
西安大略大学校长序言	V
丛书前言	Ⅶ
编译者前言	Ⅸ
案例 1 肯德基家乡鸡在中国(A)	1
案例 2 肯德基家乡鸡在中国(B)	16
案例 3 肯德基家乡鸡在中国(C)	29
案例 4 西安唐乐宫餐-剧厅(A)	43
案例 5 西安唐乐宫餐-剧厅(B)	64
案例 6 伊麦克斯在苏联	93
案例 7 拉尔森股份有限公司	117
案例 8 美巴国际股份有限公司	125
案例 9 挪威光导纤维公司	140
案例 10 艾琪亚与希尔斯	156

案例 1 肯德基家乡鸡在中国(A)^①

KENTUCKY FRIED CHICKEN IN CHINA

1986年9月下旬,在肯德基家乡鸡公司(以下简称肯德基)新加坡的办公室内,托尼·王靠坐在一张黑色的皮沙发里,正在进行长时间的思考;如果肯德基在中华人民共和国开设一家完全西方风味的快餐合资企业,将会有怎样的前景?作为一位有经验的企业家,王在肯德基曾经干过七年。两个月前,王被任命为该公司主管东南亚地区的副总经理,并承担了将肯德基这家世界最大的鸡肉餐馆公司打入人口最多的中国市场的使命。然而,当王开始考察肯德基在东南亚所面临的各种机会时,他又对公司是否应该在这个时候打进中国市场感到犹豫不决。

找不到任何工业上的参考资料,王一时还搞不清应如何根据肯德基在东南亚地区的发展历史及现状去评价中国市场的吸引力。此外,虽然中国是一个巨大的前景乐观的市场,但是,要开发它,还需要有宝贵的管理资源。另外,从中国不可能汇出大量的硬

① 本案例是由加拿大西安大略大学工商管理学院的阿伦·莫里森博士在保罗·毕密斯副教授的帮助下编写的。案例是为进行课堂讨论准备的,不说明对管理问题的处理是否有效。研究经费由加拿大城市联合会的中国开放城市项目,(通过加拿大国际开发署 C. I. D. A. 拨款)及西安大略大学的国际工商管理研究中心提供。版权归 C. I. D. A. 和西安大略大学所有,1989年。

通货利润,即使是中等水平的汇出也不太可能。王还意识到若决定打入中国就必须选择一个特定的投资地点,而这又带有很大的不确定性。虽然机会和风险因城市而异,差别很大,但是,评选适宜地点的标准却很难确定。由于可根据的资料有限,王觉得无论对公司还是对他个人的声誉来说,到中国去投资的决定都是有极大风险的。虽然王对中国市场的巨大潜力很感兴趣,但是他也知道有不少人已经在类似的冒险中以失败而告终。

历史概况

肯德基家乡鸡的起源可以追溯到哈兰德·山德士。他1890年生于印第安纳州的亨瑞威利(Henreyville)。山德士只读到小学六年级就辍学了,当时,他还是个孩子。开始,他到处打零工,后来就只干炊事烹调方面的活儿。最后,他终于开了一家带餐馆的加油站。在30年代,山德士研制了一个烹调鸡肉的秘密食谱:首先把鸡肉裹上一层含有11种草本植物和调料的面糊,然后再在高压下用油炸。这种风味独特的“南方炸鸡”当时竟成了加油站风行一时的产品。1956年山德士决定把他制作炸鸡的新奇思想向别人出让特许权。到1964年他已经卖出了大约700份特许权。山德士在这个新兴工业中的成功秘诀是他对产品质量近于着迷似的追求和决心搞出一系列引人注目产品的事业心。

1964年,在山德士74岁那年,他终于同意以200万美元和终生领取薪金为报酬,把他的炸鸡买卖售出了,买主是29岁的旧肯德基的律师约翰·布朗及他的财务赞助人——60岁的杰克·马塞。他们在购买时许诺山德士可以继续在新企业中为产品促销和质量控制积极出力。

由于新管理者的积极进取和美国快餐业的迅速发展,肯德基家乡鸡公司的增长十分迅猛。在其后的5年内,销售额平均每年增

加 96%。到 1970 年达到 2 亿美元。在这一年中,新建了大约 1000 家新的炸鸡店,其中绝大部分是以出让特许权的方式。

事业得以迅速发展的一个关键因素是布朗挑选并组织了一批工作十分刻苦努力的具有企业家开创精神的管理人员。布朗的哲学是:在迅速成长的公司里,每一个管理者都有权期望变得富裕起来。通过依赖出让特许权这种方法,公司避免了迅速膨胀所需的巨额固定资产投资,同时,还使股东资本盈利最大化。销售额的迅速增加为公司管理者提供了提升和购买股票的机会,同时特许经销代理人通过扩大经营区域,以降低管理费用的办法也增加了赚头(成本与售价的差额)。由于每家炸鸡店都有很高的固定成本,这一点是很重要的。无论是单个的炸鸡店还是一个特许经销代理人的经营范围,销售数量对盈利都是最基本的因素,而盈利又是肯德基对新的特许经销代理人的吸引力。

1971 年,布朗和马塞以 2.75 亿美元的价格把肯德基卖给了 Heublein 公司。Heublein 公司位于康涅狄格州的发明顿,是一个包装货品公司,出售诸如斯米尔诺夫伏特加、黑丝绒、加拿大威士忌,灰 poupon 芥末和 A1 牛排调味汁等。

国内与国外的挑战

肯德基国际业务的建立与开展是在 Heublein 公司收购之前刚刚开始。作为世界博览会的一部分,肯德基 1970 年在日本的大阪市开了远东第一家分店。到 1973 年,肯德基在日本已有 64 家分店,绝大部分在东京地区。同时,肯德基也在香港迅速发展起来,到 1973 年已经建立了 15 个分店。此外,还在澳大利亚、英国和南非开展了业务。

被 Heublein 公司收购之后不久,肯德基中原本不多的几个国际业务职员合并到 Heublein 位于康涅狄格州的大得多的国际业务组里。尽管 Heublein 尽最大努力对业务经营施加严格的控制,

肯德基在国外的当地管理者对在文化传统差异极大的东道国内生搬硬套美国炸鸡店的设计、菜谱和销售方法感到很不适应,对公司控制的反抗越来越强烈。很多国外炸鸡分店发明了自己的新菜谱:在日本有了炸鱼和薰鸡、在南非有汉堡包,在澳大利亚有烤鸡。这些,有的地方管理者知道,有的完全不知道。由于严重亏损,肯德基于1975年全部关闭了在香港的分店。在70年代的绝大部分时间里,日本的分店也处于时有亏损的不稳定状态。

除了国外管理人员和公司领导之间的紧张而不和谐的关系之外,70年代肯德基在美国也面临更富挑战的环境。随着教堂炸鸡出让特许权和突然出现的几个很强的地区性竞争者,快餐工业的竞争比过去激烈多了。同时麦克唐纳汉堡包也获得了重要的市场份额。

由于Heublein的收购,原来由布朗及马赛雇用的许多高级管理人员纷纷辞职或被解雇,导致了特许经销代理人中间的混乱。到1976年,销售额每年下降8%,利润下降26%。更糟糕的是迅速膨胀导致的质量不稳定,清洁卫生差和越来越多的特许经销代理人对肯德基不再着迷和抱有幻想。这些特许经销店的销售,差不多占肯德基整个销售的80%。甚至连满头白发的哈兰德·山德士也承认许多分店缺乏足够的清洁卫生,产品质量低劣和为顾客服务不规范,他的这些话甚至被报界公开引用。

一场翻身仗

1975年秋天,随着国内外业务的迅速恶化,Heublein挑选了迈克尔·迈尔斯来拯救肯德基。迈尔斯最初被任命为Heublein国际业务的负责人,那时该部门是受肯德基支配的。迈尔斯是管理了10年肯德基的广告帐目之后来到Heublein的,在Heublein他升到负责副食品处的副总经理。虽然迈尔斯在国际业务方面经验不多,但他在战略计划方面建立了极强的声誉。1975年下半年他面