

国 际 经 济 与 贸 易 专 业 精 品 教 材

国际企业管理案例

International Business Management Cases

主 编 马述忠

副主编 马思煜 陈 晨 朱志平 龙艺佳



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

国 际 经 济 与 贸 易 专 业 精 品 教 材

国际企业管理案例

International Business Management Cases

主 编 马述忠

副主编 马思煜 陈 晨 朱志平 龙艺佳



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际企业管理案例 / 马述忠主编. — 杭州: 浙江大学出版社, 2009. 3

国际经济与贸易专业精品教材

ISBN 978-7-308-06627-3

I. 国… II. 马… III. 国际企业—企业管理—案例—高等学校—教材 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 026697 号

国际企业管理案例

马述忠 主编

丛书策划 朱 玲 樊晓燕

责任编辑 朱 玲

文字编辑 魏文娟

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310028)

(E-mail: zupress@mail. hz. zj. cn)

(网址: <http://www.zjupress.com>

<http://www.press.zju.edu.cn>)

电话: 0571-88925592 88273066(传真)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州浙大同济教育彩印有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 18.75

字 数 350 千

版 印 次 2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-06627-3

定 价 32.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

前 言

随着全球经济一体化步伐的加快,企业经营环境发生了巨大变化,从过去的工业经济时代进入信息经济时代、网络经济时代,也有人称之为新经济时代。在新经济时代,企业面临的竞争格局、管理重心正在发生如下变化:第一,竞争焦点从成本优势的竞争发展到个性化服务的竞争;第二,竞争主体从单个企业转向整条价值链;第三,竞争资源从传统的人、财、物竞争发展到知识、信息的竞争;第四,管理核心从生产管理转到供应链管理;第五,管理出发点从以产品为中心转到以客户中心;第六,管理性质从离散管理发展到集约管理;第七,管理范围从大而全发展到业务外包。国际先进企业为了适应以上的环境变化,不断提出新的经营理念,采用一些新的管理方式和方法。国际企业管理就是顺应企业竞争国际化的发展趋势而形成的一门综合性管理学科。更确切地说,国际企业管理是研究国际企业实现其全球目标的管理过程的科学。20世纪90年代以来,由于经济全球化进程的加快,国际企业管理学日趋成熟。鉴于环境的复杂性、文化的差异性以及市场的不确定性,国际商务较之国内业务来说更为艰难。因此,国内企业所实施的管理概念、管理原则和管理方法,在国际企业中可能是不适用的。对管理学家来说,开发与经济全球化、企业国际化和管理多元化要求相适应的管理理论和方法是他们所肩负的历史使命。对国际企业的管理者来说,学习和运用这些在国际环境中适用的原则和技巧,则是他们获得成功的必要条件。

管理学科的显著特点是它的实践性。管理是需要经过实践才能被掌握的技能。为了做到理论联系实际,就非常有必要进行案例分析,因为案例提供了理论与实际的结合点。出于这个原因,管理教育必须注重对实际能力的培养,课程中需做大量的案例分析。在著名的美国哈佛商学院,其 MBA 学生在两年半的时间内被要求完成 800 个案例的分析,平均一天一个。每做一个案例分析就等于多一次与企业管理者对话的机会,也就多了一次思考管理问题以及管理决策的机会,这样,对今后的实际工作会起到触类旁通与拓宽思路的作用。由于案例描摹和反映现实企业的经营管理情景,问题涉及财务管理、市场营销、信息技术及运营管理等管理学的主要领域。同时,案例也没有唯一和正确的思考或分析方法,学生必须参与经营管理问题的分析和决策。因此,案例分析教学具有启发性和实践性,可以激发学生的学习兴趣,充分发挥其主动性和想象力,培养较强的分析、解决问题以及沟通能力。作为一种教学方法,案例分析在管理专业本科教学中占有非常重要的地位。

人们对案例教学的研究由来已久,其思想源头可以追溯至苏格拉底的“产婆术”。古希腊哲学家苏格拉底首创案例教学法。苏格拉底认为,讨论问题的方式是从意见对立中寻求矛盾,在矛盾中寻找新的意见,在归纳的基础上形成对真理的表述。现代案例教学是一种准实践的教学方式,兴起于美国哈佛大学法学院,后被广泛运用于医学、工商管理、市场营销等教学之中。经过近百年的积累和发展,案例教学已成为欧美工商等学科的一种主要的教学方法,案例教学法每年为社会培养大批高层次、高水平的工商管理人才。联合国教科文组织根据对各国有关专家意见的调查,获得了对案例研究、研讨会、课堂讲授、模拟练习、电影、指导式自学、角色扮演、敏感性训练和电视录像等九种教学方法教学功能的评价结果。在这九种教学方法中,“案例研究”对分析能力的培养居第一位,在知识传授、学员对知识的接受程度和知识保留的持久性等三个方面均居第二位,在态度转变和人际关系能力培养上居第四位。实践证

明,案例教学法的运用对提高课堂教学质量极富成效。

管理是企业的灵魂,案例是灵魂的实践和体现。对于今天的中国人来说,我们生活在一个全球化的平坦世界里,这里没有边界,一切公司和一切理念共衍共生,天使与魔鬼相依而存。平台的开放让我们有机会接触世界最新的管理思想。努力学习、完善提高,面对现实、接受挑战,在世界经济大潮中雄踞一流、立于不败之地,是当前每一个中国企业的神圣使命和发展目标。面对国际竞争的严峻挑战,我国企业的当务之急是提高国际竞争力,不断学习,勇于超越。

本书内容丰富,汇集了大量国际企业管理的典型案例,选编于国内各著名的报刊、杂志、书籍以及网络媒体。首先对这些案例的写作者表示衷心的感谢,感谢他们为我们提供了这么多且好的鲜活素材。本书由马述忠担任主编,负责框架设计,并确定案例筛选原则;马思煜、陈晨、朱志平、龙艺佳等参与了本书的编辑工作,并担任副主编。本书是与马述忠、廖红主编,北京大学出版社出版的《国际企业管理》(2007年1月)配套使用的教学参考书,所有案例均按照《国际企业管理》一书的体例进行归类、编排。为方便教学使用,所有案例都配有精美、标准的幻灯片课件,需要者可在浙大出版社网站下载。最后,还要对浙江大学经济学院国际经济与贸易专业2005级本科生班的所有同学表示衷心的感谢,是他们的积极配合和良好表现促成了本书的最终出版。

马述忠

2008年12月1日于浙大紫金文苑

目 录

第一章 国际企业管理概论	1
案例 001 达能—宗庆后:一个跨国管理的鲜活案例	1
案例 002 福特帝国百年危机:亏损 127 亿美元	4
案例 003 IKEA(宜家)商业奇迹之谜	7
案例 004 菲亚特中国合资裂变	9
案例 005 纵横四海有奇谋——格兰仕的国际化道路	11
案例 006 牵手海尔——思科、英特尔豪赌中国	16
案例 007 联邦快递成功秘诀:与世界同步	18
案例 008 青啤国际化反思	22
案例 009 携手日本地产商 万科国际化战略提速	26
案例 010 环球企业家:再造三星	29
第二章 与国际企业管理相关的基本理论	34
案例 011 格兰仕:基于比较优势的低成本竞争战略	34
案例 012 卓诗琳:全面整合资源,打造竞争优势	36
案例 013 宇通的低成本创新	38
案例 014 萨蒂扬:来自印度的布局者	40
案例 015 半导体制造:中国转移潮起 印度半路拦截	41
案例 016 华为:从两万到千亿	45
案例 017 上汽擒“龙”记	50
案例 018 特色鲜明的毛衫产业集群——濮院	55
案例 019 三鹿奶粉事件引发的思考:发展要走出“低成本”迷局	57
案例 020 韩企集体逃离中国背后:老板多为农村暴发户	59

第三章 国际企业的经营环境	64
案例 021 中美知识产权 WTO 第一诉	64
案例 022 LG: 入乡就要随俗	67
案例 023 TCL: 国际化背后的更年期之痛	70
案例 024 肯德基在中国的选点投资——投资分析	72
案例 025 甲骨文中国“正骨”	75
案例 026 本土化: 肯德基扩张秘方	79
案例 027 可口可乐的中国“图谋”	81
案例 028 沃尔玛布局中国: 十年谋变	84
案例 029 康冠: 看大型企业如何解读电子商务	92
案例 030 美国汽车巨人集体沉沦	93
第四章 国际企业的战略管理	98
案例 031 海尔掘金房地产能否如鱼得水	98
案例 032 三星“新经营”战略及其借鉴	100
案例 033 东芝的平衡术	104
案例 034 本田的同心多元化	109
案例 035 IBM 迈向蓝海	113
案例 036 戴尔试水分销 战略变得越来越灵活	117
案例 037 马自达: 南北平衡术	119
案例 038 联合利华: 企业战略的推动者和实现者	122
案例 039 沃尔玛裁员内幕: 全球采购中心战略大调整	128
案例 040 从模仿猫到太极虎——三星电子的“蜕变”神话	131
第五章 国际企业的营销管理	135
案例 041 拼新车: 克莱斯勒中国疾行	135
案例 042 星巴克式扩张	137
案例 043 百年青啤的活力	141
案例 044 百事“下乡”	145
案例 045 班尼路: 多品牌战略的软肋	147
案例 046 立顿品牌推广策略透析	151
案例 047 新飞电器: 在体育营销的跑道上飞驰	153
案例 048 亿玛的长尾营销	157

案例 049	雅克 V9:一场没有结果的品牌运动	160
案例 050	真维斯品牌策略解析	164
第六章 国际企业的文化管理		168
案例 051	别克汽车:谱写中西合璧的和谐乐章	168
案例 052	LG 电子后来居上的秘密:专注和另类	171
案例 053	华为“狼性文化”的和平演变与“羊性文化”的建立	174
案例 054	柯达:每位员工都是一种文化	177
案例 055	明基胜在“总部文化”	180
案例 056	索爱:重建企业文化	182
案例 057	西门子的“文化创新秘密”	185
案例 058	沃尔沃:安全是一种信仰	187
案例 059	企业文化个案研究——以阿里巴巴为例	191
案例 060	海尔:曼谷行动	192
第七章 国际企业的人力资源管理		198
案例 061	本田妙用“鲶鱼效应”	198
案例 062	渣打银行:让员工光芒四射	200
案例 063	百度:适时而变的人力资源管理	203
案例 064	汇丰的用人之道:管理培训生制度	206
案例 065	麦肯锡:当今世界人力资源管理的典范	209
案例 066	摩托罗拉:“肯定个人尊严”	212
案例 067	上海通用汽车(SGM)的招聘策略	213
案例 068	摩托罗拉如何实施内部激励	217
案例 069	西安杨森的土洋结合	218
案例 070	美的集团的用人之道	222
第八章 国际企业的组织管理		226
案例 071	打开华为的升职通道	226
案例 072	戴尔如何整合全球数据中心	229
案例 073	杜邦公司的组织设计:事业部制的建立	231
案例 074	格兰仕二次创业	236
案例 075	神州数码:营销升级从组织变革开始	239
案例 076	经营管理案例分析:通用电气公司的组织管理	243

案例 077	乐惠:现代物流的成功之变	247
案例 078	竞争优势在于组织能力	251
案例 079	突破隔阂 源于基层——万科:打破管理的透明天花板 ...	253
案例 080	国外零售企业组织管理经验	256
第九章 国际企业的生产管理		259
案例 081	五粮液:从“白区”到“红区”	259
案例 082	小天鹅谋划滚筒洗衣机大变局	261
案例 083	ZARA 如何在 IT 平台上舞蹈	263
案例 084	华为:快速发展的背后	267
案例 085	惠普:谁说 60 岁不能跑百米	271
案例 086	解密 Zara 供应链	275
案例 087	借新 POLO 上海大众重夺冠	278
案例 088	柯尼卡美能达深度转型暗号	280
案例 089	克莱斯勒:灵活生产的威力	283
案例 090	塔塔:荆棘与花冠的神话	287

【案例 001】

达能—宗庆后：一个跨国管理的鲜活案例

宗庆后与达能的矛盾愈演愈烈，看起来，它们正在上演一幕两败俱伤的电视剧。未来还将一波三折。

这是一个跨国管理的鲜活案例。无论是娃哈哈还是达能，都将获得代价“高昂”的教训。

一、达能：企业战略的跨国遭遇

1. 并购战略推进过程中，规范方向与公司政治的多重风险

达能向宗庆后发难，是因为作为大股东的达能无法继续接受失去控制权的尴尬。其实这种情形 11 年来一直如此，只是在达能亚太区领导者新官上任后，就演变成非解决不可的原则性问题了。

在跨国管理中，文化各异，演变的版本也有无数种可能，但是形态万千的恩怨，总有一些规律性的影子若隐若现。

2004 年，建材超市巨头欧倍德突然将其中国区总裁李凤江拉下马。之前的 5 年，正是从德国欧倍德回到中国的李凤江将欧倍德中国区做成了该公司全球拓展最快的公司。但是，功臣在公司总部却被人指责成让中国的公司“基因变异”了，甚至有独立之嫌。事情的经过是，最初李凤江全盘套用总部的模式在无锡开出了第一家店，但是遭遇了水土不服，叫好不叫座，亏损了。这使得李凤江开始了本土化之路，在采购上调整了当地采购的比例，经营上采取了多样形式，包括与海尔采取战略投资合作模式、与大连万达实行市场拓展合作模式、与红星美凯龙结成营销互补合作模式。欧倍德在中国市场大获成功，但是，内部一股力量却以李凤江有摆脱欧倍德总部控制的风

险为由,以公司创始人之子为首,对李凤江发起了攻击。李凤江下马后,一群国际职业经理人入主欧倍德中国。一年后,欧倍德节节败退,最后中国业务全盘出售给竞争对手,欧倍德在中国消失了。

跨国行动是一个公司全球战略的体现,通过资本与技术将公司的商业模式复制到他国。资本与技术很难变形,但是商业模式与经营常常形成两种路径:一种路径是从一开始就规范化的复制,先规范化,后本土化;另一种路径是先本土化,后规范化。在后一种路径中,往往因为具体情况的不同而产生与总部不同的“基因突变”,一些“不合规矩”的市场行为变得突出,包括控制权的多寡,极易演变成公司政治的复杂局面。

从跨国管理的角度看,纷争与新任职经理人和公司的战略需要相关。而许多相似之处是:新的职业经理人、老板需要业绩,来到亚洲,面对很本土化且对团队有非常大控制力的本地经理人,这些新的职业经理人、老板都期望获得控制力。

从规律上看,公司的全球化跨国行动最终会走向本土化的规范化,对以并购为主要扩张平台的公司来说尤其重要。然而,规范的节奏则是过程中充满谋略的思考。

2. 缺失管理队伍与经营控制,就会面临更少的选择

达能一直听任宗庆后的“大权独揽”,一个重要的原因就是管理团队的缺失。在宗庆后辞去董事长职务后,范易谋称急切地希望加强业务管理。但是,他很难拿出方案,他没有队伍,而娃哈哈的员工打出了“坚决不要达能”的横幅,经销商也敌意重重。

其实在2000年左右,达能曾经有过这样的构想:让旗下的乐百氏成为达能中国主要业务的渠道平台,甚至连娃哈哈的产品也会融入其中。

如果当初能让执行按着战略构想中的方向发展,今天的达能也不会在面对娃哈哈的敌对时如此被动。范易谋最终采用了职业经理人惯用的回答:“这不能指望某一个人来解决,应该通过一个依靠集体力量的途径。”

跨国并购后,对经营控制能力的缺失,常常让企业陷入更少选择的陷阱。明基在并购德国西门子手机后,将大部分控制权交给了德国原来的员工,而最终发现无力对高成本进行控制。对于并购后处于盈利的公司,并购方尚可采取股份持有,不介入经营的方式。但对于并购后处于亏损的企业,明基最后只能选择断臂求生。

3. 并购的文化风险说一万遍也不为过

达能拿出合同说话,范易谋按部就班,表现出财务出身职业经理人的风格。

但是,娃哈哈毕竟不是一个商品,当包括宗庆后在内的娃哈哈团队都反对当初合同时,范易谋陷入了对战的泥沼。即使范易谋赢得了合同,娃哈哈团队仍可以用消极怠工的方式来对抗,宗庆后在官司未定之前,是可以拿自己来赌的。

在宗庆后看来,“贵方两位董事欲置本人于死地”。

一个职业经理人的合同与一个人全部身家的对抗,这本身就惊心动魄。更何况,娃哈哈商标转让是否完成,在法律界也还没有一个一致的看法。这导致对抗如果没有双方的协调,将旷日持久。

范易谋先谈法谈理,后谈情,而一些中国企业,尤其是企业家的文化是先谈情,后谈理,再谈法。就如 GE 的全球 CEO 伊梅尔特分析印度与中国的文化差异时所言,印度是一个法律、制度很完整的国家,而中国更多的是依靠政府主导。

文化的差异,让达能与宗庆后双方寸步不让,越斗越僵。这正是跨国管理中最具挑战的领域。就如德鲁克所言,如何让政治上、文化上的多样性结合起来而进行统一的跨文化管理,这将是国际化潮流中一个持续久远的挑战。

二、娃哈哈:企业家文化的失败

1. 企业家个人文化等同于企业文化,企业就会潜伏危机

在人力资源开发研究会的李直看来,宗庆后在絮叨着一个“单知道狼是要吃肉却不知道狼还要连骨头也吃掉”的故事,这场冲突,表现的是宗庆后一个人与达能的战斗。引发冲突的根源在于,多年来娃哈哈的企业文化不是一个治理透明的组织文化,而是强势的企业家个人文化。

多年来,宗庆后一个人的力量成就了娃哈哈。从某种角度上讲,娃哈哈和宗庆后完全是一体的:宗庆后就代表娃哈哈,宗庆后文化就是娃哈哈文化。宗庆后确实是凭借着一己之力在推动着娃哈哈。公司的发展战略和重大决策全由他一个人决定和主导执行,关键的市场决策都是他一人凭借多年的商业经验作出的判断。他既是娃哈哈的大脑和中枢,也是娃哈哈的心脏,娃哈哈在他一个人的领导下。娃哈哈只有宗庆后一人作为总经理,没有副总经理。宗庆后的理由是,因为搞企业与打仗一样,机会来了就要快速反应,及时决策。没有强势领导就做不成事情。

11 年前的合同,正是宗庆后快速反应的结果。李直认为,“在一个企业里,一旦强势的企业家个人文化等同于企业文化,企业就会潜伏着各种危险,总有一天这些危险会突然爆发”。即便没有达能的发难,这种危险也很有可能在接班人时期出现。

2. 另类的经营理念和管理风格导致外界“爱”“恨”分明,“恨”方需要缓冲协调

冲突之前,宗庆后坚决不让达能插手的经营风格,一直被外界看成是成功合资模式的典范。宗庆后不止一次地在公开场合表示:“与外国人合作要掌握他们的心理:他给你投资就是为了赚钱,如果你帮他赚到了钱,他还管你干什么?”

11年来,宗庆后让达能获得了38亿元的收益,宗庆后的强势风格博得了媒介、员工、供应商几乎一致的喝彩,这是“爱”。然而,在另一个隐秘的角落,宗庆后却遭受着“嫉恨”,那是一群达能系的职业经理人,宗庆后的成功反衬着他们的无能与失败,他们打着反对娃哈哈的旗帜,公开将宗庆后视为风险,那是“恨”。多年来,双方都缺少主动的沟通,一旦原有的缓冲协调中介发生变化,宗庆后也就面临着来自反对方的威胁。

资料来源:谢杨林.中国经营报,2007-06-18。案例收集:马思煜。

【案例 002】

福特帝国百年危机:亏损 127 亿美元

在 2006 年与 2007 年的新旧之交,位于底特律迪尔伯恩的福特正在经历着 103 年历史上最寒冷的冬天。

近日公布的财务报告显示,2006 年福特全年净亏损 127 亿美元,约合每股 6.79 美元;公司总收入下降至 1601 亿美元,2005 年的数字为 1769 亿美元;全球汽车业务总收入为 1433 亿美元,同比减少 102 亿美元。这一连串数字显示,福特已经到了谷底。

如果北美的亏损是“情有可原”的话,那么亚太地区 2006 年 1.85 亿美元的亏损倒是值得关注。因为 2005 年福特在这一市场上的税前利润为 6100 万美元,况且 2006 年在中国和印度这两大新兴市场上,福特均创造了历史最高销售纪录。而这足以说明,福特中国的贡献率还很低。

不过,这一情况正在改变。福特负责全球政府关系的副总裁拜根(Steve Biegun)日前表示:“2007 年上半年,福特很有可能将原计划投向泰国的 10 亿美元转投到中国或印度。”

分析福特的财务报告,北美市场的溃败是直接导致主营汽车业务的全面下滑和福特巨额亏损的诱因,特别是 2006 年第四季度。

在全年 127 亿美元的亏损中,99 亿美元用于一次性的支出(如买断工龄、关闭工厂等有关福特复兴计划的费用),另外 28 亿美元为运营亏损。其中,第四季度的亏损高达 58 亿美元,占据近一半。

汽车销售作为福特的核心业务,2006 年税前亏损 52 亿美元,比 2005 年增加 40 多亿美元(2005 年亏损 9.93 亿美元),其中第四季度的亏损为 25 亿美元,将近占全年亏损的 1/2。

按照区域划分,除了在欧洲和南美盈利之外,其他地区的汽车业务全部亏损,包括北美、亚太和非洲等地区,同时亏损的还有高档品牌集团 PAG。

牵一发而动全身,在福特的分区中,北美的亏损是巨大的,达到 61 亿美元。对于北美的损失,福特的解释是:汽车业务亏损的主要原因是在北美市场过量的广告投入和居高不下的促销费用。

但是,福特也有成功。2006 年,福特汽车真正的成功来自欧洲和南美,在这两个地区,福特 2006 年的税前利润分别 4.69 亿美元和 5.51 亿美元,特别是在欧洲,福特 S-MAX 甚至被评为 2007 欧洲年度汽车。

一、中国力量

2006 年,在中国和印度这两大新兴市场上,福特创造了历史最高销售纪录。但是,这没能挽救福特在亚太地区亏损的事实。

福特(中国)最新公布的数据显示,2006 年是福特在中国业务增长最迅猛的一年,全年销售增幅 86.6%,福特汽车直属的各汽车品牌,包括福特、林肯、捷豹、路虎和沃尔沃等汽车,2006 年共销售 166722 辆,比 2005 年增长 77360 辆,增幅达 86.6%。

对于福特来说,中国并非一枝独秀,而且其在中国市场的贡献率还很低,特别是与“同命相连”的“兄弟”——美国通用相比,虽然长安福特马自达全年销量增幅高达 112.7%,即将近 13 万辆,但与上海通用 36.54 万辆的销售数字相比,福特在中国要走的路还很长。

中国力量能够在多大程度上拯救福特,2007 年福特在中国大有文章可做。随着嘉年华的停产,福特在中国“经济型轿车”出现了一片空白,即将投产的 S-MAX 和两厢福克斯给予了很高的期望,2007 年下半年,当长安福特马自达南京工厂正式动工的时候,福特在中国产能不足的问题便迎刃而解。

“越是在这种时候,福特越会增加在新兴市场的投资。”当更多的人担心福特在全球的巨额亏损会影响在中国投资的时候,一位业内人士对记者说,“正所谓堤内损失堤外补”。

福特副总裁拜根 2007 年 1 月 30 日在曼谷受访时说,福特 2007 年上半年考虑将准备投资于泰国的 10 亿美元投向其他国家,他认为中国和印度是

可能的投资替代地。这一改变源于泰国军政府先前实施了限制外汇和外国投资的措施。如果这 10 亿美元投向中国,无疑福特在中国的脚步将会进一步加快。

二、衰落与崛起

从世界上第一辆属于普通百姓的 T 型车到世界上第一条流水线,从凡世通轮胎事件的巨大损失到“9·11”恐怖事件的不利影响,百年福特经历的几多辉煌与坎坷,正是美国经济发展的写照,而福特高层的更迭也同样见证着历史。

2006 年 9 月,比尔·福特“让位”于“航空巨子”穆拉利。很快,一个旨在让福特北美公司在 2009 年恢复盈利的复兴计划出台,包括到 2012 年关掉 16 家工厂和 7 个组装厂。这个计划还包括到 2008 年通过降低运营成本获得 50 亿美元,同时将福特、水星、林肯三大品牌 70% 的车型升级或换代。

新车型随即推出,2006 年福特在北美、欧洲推出 10 多款新车型涉及福特、林肯、美洲豹、沃尔沃等多个品牌。

2006 年 12 月,3.8 万小时工接受福特公司与美国工会达成的一次性买断工龄的协议。同年 12 月,公司内部机构调整,成立全球产品发展组,该组织可以跨越汽车事业部,更好地整合并评估全球资源。

“2006 年,针对汽车事业的改革很具有进攻性,我们的目的就是用相对少的量和出色的产品布局来满足消费者对于小型、节能汽车的需求,从而实现汽车业务扭亏为盈。”2007 年 2 月 4 日,在拉斯维加斯的国家汽车经销商联合会上,穆拉利第一次与福特经销商集体面对面。

福特巨额的亏损、不断下降的市场占有率和大部分已经抵押的资产,是福特经销商普遍担心的问题。在这个为期三天的会见中,穆拉利获得了很多掌声,特别是当他坚决承诺杜绝福特的傲慢态度以及与经销商并肩作战的时候,经销商们起立鼓掌。

“对于福特来说这是最后的子弹,”一位福特的经销商说,“不过,很多人都决定搏一下,希望不会损失惨重。”

资料来源:何仿. 21 世纪经济报道,2007-02-13。案例收集:马述忠。

【案例 003】

IKEA(宜家)商业奇迹之谜

IKEA(宜家)是20世纪中少数几个令人炫目的商业奇迹之一,从1943年初创时一点“可怜”的文具邮购业务开始,不到60年的时间就发展成在全球有180家连锁商店,分布在42个国家,雇用了7万多名员工的“庞然大物”。2001年IKEA获取了110亿欧元收入和超过11亿欧元的净利润,成为全球最大的家居用品零售商,还赢得了Interband发布的TOP100全球最有价值品牌中排名第44位的荣誉。

久经风雨而不倒,遍历忧患却更强,IKEA势必有其独到的成功秘诀。笔者认为,IKEA成功之处就在于,在以沃尔玛为代表的成本领先路线和以西尔斯为代表的品牌歧异路线之外,开创了第三条路线:既控制品牌又控制成本,品牌与成本两相宜。

一、自主开发品牌,对品牌的绝对控制

对于绝大多数零售商而言,制造商品牌依旧主流,中间商品牌只能是一个有益的补充部分,绝不可能“喧宾夺主”,无论是沃尔玛还是家乐福都是如此。这实际上就意味着仅仅控制了品牌的渠道,还无法控制品牌的权益。比如,家乐福确实举世皆知,令人油然而生购物欲,但是“家乐福”牌的卫生巾可能就无人知晓,更谈不上有什么吸引力了。

然而,IKEA并不满足于仅仅控制哪怕是全球最大的家居产品渠道,它更希望自己的品牌以及自己的专利产品能够最终覆盖全球。基于此种理念,IKEA一直坚持由自己亲自设计所有产品并拥有其专利,每年有100多名设计师在夜以继日地疯狂工作以保证“全部的产品、全部的专利”。所以对于IKEA而言,绝不存在所谓的“上游制造商”的压力,也没有任何一家制造商能对他进行所谓的“分销链管理”。

从某种意义上说,IKEA是世界上唯一一家既进行渠道经营又进行产品经营并且能取得成功的机构。

二、以“模块”为导向的研发设计体系

IKEA的研发体制也非常独特,能够把低成本与高效率结为一体。IKEA发明了“模块”式家具设计方法,这样不仅设计的成本得以降低(因为基本上每一种设计都是可制造的,不会因为大量的设计方案不具备可实施性而莫名地浪费成本),而且产品的成本也能得到降低(模块化意味着可以