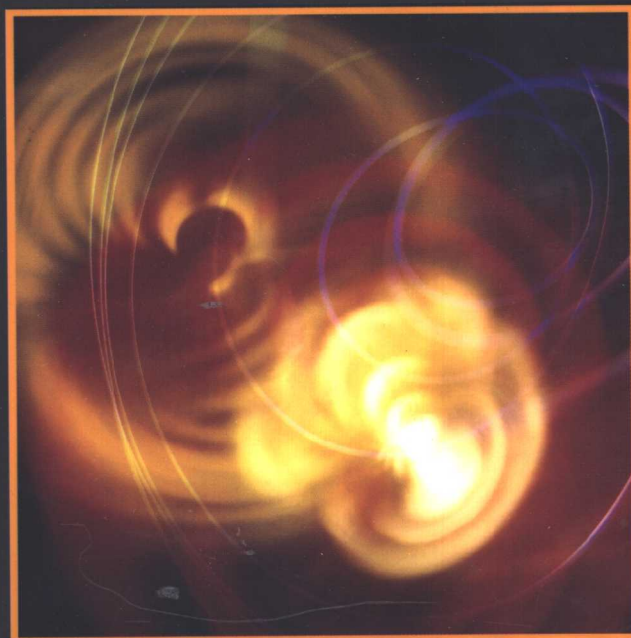




教材精品译丛

THOMSON  
SOUTH-WESTERN



*Business Strategy  
in Asia: A Casebook*

# 战略管理

## 竞争与全球化 (亚洲案例)

库林特·辛格 (Kulwant Singh)

尼汀·潘加卡 (Nitin Pangarkar) 编著

林奕永 (Gaik Eng Lim)

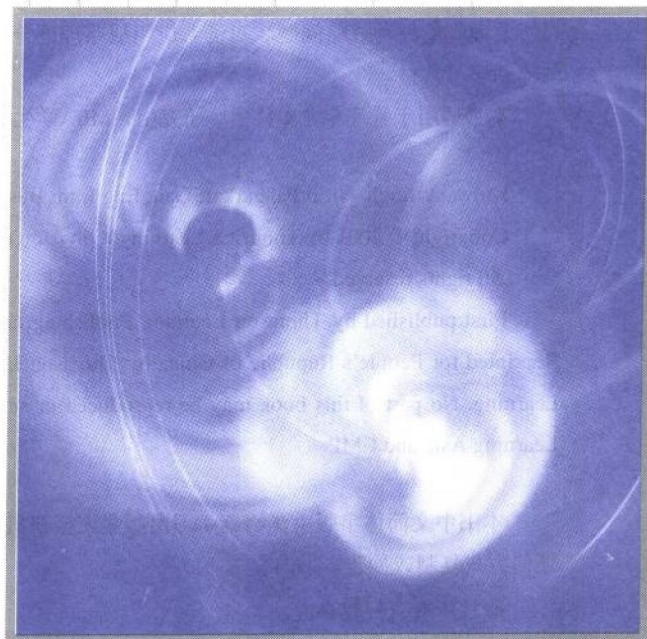
吕巍 等译



机械工业出版社  
China Machine Press



教材精品译丛



*Business Strategy  
in Asia: A Casebook*

# 战略管理

## 竞争与全球化 (亚洲案例)

库林特·辛格 (新加坡国立大学)  
尼汀·潘加卡 (新加坡国立大学) 编著  
林奕永 (新加坡国立大学)

吕巍 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

本书汇集了25个案例，这些案例均选自亚洲的国家和地区，如中国、新加坡、印度、马来西亚等，涉及行业广泛、企业类型众多，从汽车制造业到医药、运输行业，不管是私营、国有、国际化大企业还是本地小公司都尽在其中。每个案例结构清晰、资料全面，并且有相应的核心理论支持，真实反映了在亚洲经营的公司所要面临的种种战略问题，对读者应用战略理论分析具体问题有很大的帮助，是一本实用的战略管理理论的辅助学习教材。

本书适用于管理专业本科生、研究生，MBA学生，EMBA学生，企业经营管理人员及相关领域研究人员。

Kulwant Singh, Nitin Pangarkar, Gaik Eng Lim: Business Strategy in Asia: A Casebook

Copyright © 2001 by Thomson Learning(a division of Thomson Asia Pte Ltd)

All rights reserved.

First published by Thomson Learning Publishing, an imprint of Thomson Learning, United States of America. Reprinted for People's Republic of China by Thomson Learning Asia and CMP under the authorization of Thomson Learning. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and CMP.

本书中文简体字版由汤姆森学习出版集团授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-3260

#### 图书在版编目（CIP）数据

战略管理：竞争与全球化（亚洲案例）/（美）辛格（Singh, K.）等编著，吕巍等译. -北京：机械工业出版社，2002.10

（MBA教材精品译丛）

书名原文：Business Strategy in Asia: A Casebook

ISBN 7-111-10924-4

I. 战… II. ①辛… ②吕… III. 企业管理-案例-亚洲-研究生-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第068112号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李文静 魏杰 李玲 版式设计：赵俊斌

中国电影出版社印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版第1次印刷

889mm × 1194mm 1/16 · 25.25印张

定价：45.00元

凡购本书，如有缺页、脱页、倒页，由本社发行部调换

这本书的翻译工作已经进行了将近半年，时至今日，算是进入了最后阶段。心中一直悬着的一个重任也算是卸了下来，只等华章公司的编辑们最后的编辑工作，期待着这本书的出版。

上一次与机械工业出版社华章公司合作，出版了美国当前有代表性的战略管理教材《战略管理：竞争与全球化（概念）》，而这本亚洲案例集便是它的辅助教材。亚洲的经济有其独特的一方面，虽然它正在逐渐融入到世界经济的大潮流当中，亚洲国家本身的文化底蕴使得这个市场中的战略环境有着不同的特质，这对于一个全球经营的大企业，或是希望全球化的亚洲企业来说都是一个特别的挑战。我们希望这样一本案例集能够为战略管理的实践人员或是这方面的专家学者提供更有针对性的素材。

翻译的过程也是对本书最深入的一次咀嚼。整个翻译的过程不亚于一次次深入的案例分析，所以对于这本书的优点也有了更深刻的体会。

首先，本书的案例涵盖了亚洲广泛的地区和行业。案例中的企业从大的船坞运输到小的蛋塔，使案例的内容丰富多彩。案例中所涉及的地区有香港特别行政区、新加坡、印度、马来西亚、中国大陆和澳门特别行政区等，也使案例根植于各种不同的文化背景之中，从而使人们对各种不同的战略环境有更深入的理解。

其次，书中案例的结构清晰，有着明显的理论支持。作为《战略管理：竞争与全球化（概念）》的辅助教材，这本书的每个案例都有相应的核心理论作为支持，从而帮助人们以更为现实的视角来理解专业的管理理论。在每个案例关注战略的某一方面的同时，案例的描述都尽可能详尽，案例中基本上包含了分析所需的全部背景或是相关的信息。为课堂案例分析提供了最完备的资料。

最后，本书在开始所有的案例之前，首先介绍了在课堂进行案例讨论的方法，讨论了作为老师和学员各自应该扮演的角色。这为我们的教学工作提供了极大的便利。

我翻译这本书的过程也是一次教学互动的尝试。参与这本书翻译的同学主要来自复旦市场营销系的学生，他们是我所见过的最优秀的学生群体之一，他们的用功、活力、聪明给我留下了深刻的印象。王兰、王培亮、余文洁、张俊敬、王逸宁、贾小晶、吴蓉、胡海、吴人杰、邢姗姗、张昊、曹扬、李田同学参与了本书部分翻译和录入的工作，他们为了这本书能够顺利出版夜以继日地工作。其中特别感谢王兰、王培亮、胡海、吴蓉同学担任了繁重的后期校对工作，表现出了始终如一的耐心和能力，尤其是王兰同学十分负责地帮助我分担较多的前期组织和后期译稿归档的工作。翻译过程中，由于案例内容的复杂性和广泛性，我们经常需要请教许多人士，他们都给予了我们大力的帮助，令我们感动并信心倍

增，特在此诚挚致谢。同时我还要感谢华章公司的各位编辑，为了这本书能够顺利出版而付出了艰辛劳动。

由于本书内容涉及的行业较广，覆盖的领域较多，也由于我们的翻译水平有限，书中难免会有疏漏和错误的地方，欢迎各位专家、读者多提宝贵意见。

吕 巍  
于复旦园

## 推荐序

我们极为高兴见证这本书的出版，其内容集中在那些在环太平洋和远东地区进行商业活动的公司。商业在今天是一项真正的全球事业，而且对今天的学生来说，学习和分析世界各地的企业的商业行为尤为重要。我们认为这本案例集是对我们的教材《战略管理：竞争与全球化（概念）》（第4版）的一种极好的地理区划上的补充。它为我们提供了一种视角，使得我们的战略管理教材强调全球视角的学习目标和内容得到进一步增强。不仅如此，它还努力融合来自众多亚洲地区的知识，并且讲述了地区内和地区间公司的联合事务。

我们向这本书的编著者，也是我们的同事，库林特·辛格（Kulwant Singh）、尼汀·潘加卡（Nitin Pangarkar）和林奕永（Gaik Eng Lim）表示祝贺，他们选择并编写了一整套绝佳的案例，来源包括大公司和小公司。这些公司都在努力迎接当今亚洲迅速变迁的商业环境所带来的挑战与机遇。我们在审视这些案例的内容后认为它们具有突出的学习价值。我们很荣幸将它们作为我们教材的一种补充。我们要感谢汤姆森学习出版集团，因为它提供了机会使这本案例集的出版成为现实。我们相信阅读这些案例的学生和管理人员将从中获取一整套战略决策制定工具，而这些方法对当今和未来的管理者们都是至关重要的。

迈克尔·A·希特（Michael A.Hitt）

R·杜安·爱尔兰（R. Duane Ireland）

罗伯特·E·霍斯基森（Robert E.Hoskisson）

### 库林特·辛格

是新加坡国立大学 (NUS) 商学院主讲商业政策的副教授。他目前是《亚太管理期刊》(Asia Pacific Journal of Management) 的主编和组织管理系的主任。他在密歇根大学获得博士学位。库林特的主要研究方向是：战略应用对那些受技术导向和支配的公司的影响。在这个背景下，他关注与合作、技术战略、联合、竞争和竞争力等相关的问题。他对这些问题的研究成果发表在许多学术杂志上，包括《战略管理杂志》(Strategic Management Journal)、《管理学会杂志》(Academy of Management Journal)、《系统科学》(Organization Science)、《产业与团体变革》(Industrial and Corporate Change)，以及其他一些期刊与杂志。他在国际研讨会上发表过多篇论文，并为诸多跨国公司进行过咨询。

### 尼汀·潘加卡

是新加坡国立大学 (NUS) 商学院商业政策系的一位副教授。他在密歇根大学获得博士学位。他在国际性刊物和管理出版物上发表过不少论文，如《国际营销杂志》(Journal of International Marketing)、《亚太管理杂志》(Asia Pacific Journal of Management)、《亚洲案例研究杂志》(Asian Case Research Journal)、《组织理论与行为国际期刊》(International Journal of Organization Theory and Behavior)、《亚太商业杂志》(Journal of Asia Pacific Business) 和《国际管理评论杂志》(International Journal of Management Reviews) 在内的众多刊物。他还在为印度主要的金融类报纸《经济时报》(The Economic Times) 和一本印度重要的管理科学出版物《综合管理评论》(General Management Review) 撰写文章。尼汀同时还是《亚太管理杂志》和《亚洲案例研究杂志》的副主编。

### 林奕永

是新加坡国立大学 (NUS) 商学院商业政策系的高级讲师，主讲公司战略。她在纽约大学的斯特恩商业管理学院获得博士学位，并且在那里任教。在加入NUS之前，她是纽约宝泽尔公司 (Bozell Inc.) 的战略策划人。在新加坡，她曾为Bousteadco, IBM 和毕玛威 (KPMG Peat Marwick) 做过咨询。林奕永曾在多家杂志和学会学报上发表文章，诸如《管理研究杂志》(The Journal of Management Studies)、《案例研究杂志》(Case Research Journal)、《国际管理杂志》(International Journal of Management)、《新加坡管理评论》(Singapore Management Review)、《亚洲案例研究杂志》(Asian Case Research Journal) 和《东部学院案例管理内刊》(Eastern Academy of Management Proceedings of Cases)。她的论著也发表在案例书籍中。作为《亚洲案例研究杂志》的一位重要编辑和前任主编，她对于开发更多的亚洲商业案例有着浓厚的兴趣。

# 序

这本书的编写缘起于我们三人的一个共同理念，那就是为战略教学提供一种有效的教学法。我们认为有必要将材料放置在一个特定的环境中阅读，这种必要性在亚洲的战略教学中显得尤为重要。首先，从静态观念上来看，许多亚洲国家的当地环境与像美国这样的发达国家相比，有很多的不同。其次，许多亚洲国家的商业和整体环境具有较强的动态性 (dynamic nature)，在很多方面，甚至超过了那些更为发达的国家。虽然我们认同以下这个观点，战略理论背后的公理和原则具有普遍性，但是我们相信战略理论的教学和应用总是会受到具体环境 (context) 的影响。

我们发现我们采用的亚洲战略案例对教授和学习战略极为有用。由此我们很容易就想到要对案例进行收集、更新和出版，尽管这可能是一个困难和费时的过程。但我们相信这些案例会给理解、教授和学习亚洲战略带来便利。我们希望广大的教学工作者和学生能分享我们的这些信念。

这本案集集中在一系列与战略相关的问题上。总的来说，这些案例提出了在亚洲经营的公司所要面临的广泛的战略挑战，同时也包括了经典战略高级教程所涵盖的那些问题。

这些案例同样都是为了反映出亚洲国家的多样性和他们所面对的形形色色的战略问题 (issues within strategy)。因此书中的案例涉及许多亚洲国家和地区 (从中国到印度、印度尼西亚和香港特别行政区)，以及广泛的工业部门 (从汽车制造到水路运输)、丰富的背景知识 (从熟食生产到新经济网络商务) 和多种企业类型 (从私营企业到国际企业、从小企业到巨型政府专卖事业)。当然，所有的案例都是关于亚洲本土公司或在亚洲经营的其他地区的公司。而且他们都是富有时代精神的公司，正积极地在各自的商业领域一显身手，即便在你阅读本书时他们也没有停止忙碌。

这些案例是为本科生和研究生教学以及公司董事培训计划而设计的。当然，在亚洲运营公司的一系列行动、战略和决策的实践过程中，他们也形成了自己对此的生动描述及深刻理解。对“是什么使在亚洲的商业决策和实践更为有效”这个问题，本书提供了有益的观点。管理人员和实践者将因此而发现这些案例的有用和引人入胜之处。

一个值得提出的问题是：“什么是亚洲？”一个基于传统地理学定义的回答是，亚洲是起于日本止于土耳其的这片大陆，这往往引起大多数学者和商务人员的困惑。所以这个定义在商业背景中早已被弃而不用。取而代之的，大部分时候人们提到亚洲往往指的是东亚 (Eastern Asia)。即使对这一解释，其焦点也几乎总是有选择性的，人们总是把注意力集中在经济上成功的国家而不是发展中国家。在此，我们沿用了一个略为宽泛的亚洲定义，我们主要把目光投向东亚地区。我们还特别留意那些以往的案例较少关注的国家。因此，



我们的焦点在东南亚、中国和印度。这样一来，尽管有一些案例的确涉及到韩国和日本，但这些国家在本书中并不占据显著地位。

选择与案例配套的教材同样十分重要。本书是作为希特 (Hitt)，爱尔兰 (Ireland) 和霍斯基森 (Hoskisson) 的《战略管理：竞争与全球化 (概念)》的辅助教材而设计的，《战略管理：竞争与全球化 (概念)》是战略管理教学领域中最广泛使用和最受欢迎的战略教材之一。该教材的使用者将会发现我们的案例同书中各章节有着紧密的联系。

在此我们愿意向在完成这项事业过程中帮助过我们的一些人致以谢意，汤姆森学习出版集团 (Thomson Learning) 的保罗、平平和丽丽对我们有很大的帮助，特别是保罗，对启动这个项目起了很大作用。我们各自的研究助理卡维塔 (Kavita)、阿布希拉普 (Abhirup)、萨米特 (Sumeet) 和苏迪普 (Sudip) 提供了数据搜集和其他形式的帮助。我们同样要感谢我们同事贡献的以及与我们合写的个别案例。其他一些同事，包括毛德 (Maw Der) 和谢晖 (Siah Hwee)，对一些案例的草稿提出了有益的意见。我们还要感谢鲍勃·霍斯基森 (Bob Hoskisson) 的鼓励。最后，但绝不是无足轻重的，这本书一旦离开我们的家人乌莎 (Usha)、阿斯维妮 (Ashwini) 和山姆 (Sam) 的支持与鼓励将永不可能完成。

## 译者简介

**吕巍** 1964年生，复旦大学管理学院市场营销系教授

**现任：**复旦大学管理学院院长助理

**学历：**2001年 法国INSEAD商学院高级访问学者

2001年 美国麻省理工学院斯隆管理学院高级访问学者

1996年 美国南加州大学商学院访问学者

1996年 复旦大学经济学博士

1989年 复旦大学经济学硕士

1986年 复旦大学理学学士

**荣誉：**中华人民共和国“国家杰出教育一等奖——复旦大学MBA”

上海市政府“上海市杰出教育奖——复旦大学MBA”

溢达奖教金

2000年度上海市高等教育优秀教材奖

亚洲MBA创业大赛“杰出表现奖”

宝钢集团“国家优秀青年教师奖”

上海市政府“上海市杰出青年教师奖”

上海汽车工业发展基金会“上海市优秀案例奖”

**主要社会兼职：**上海金桥股份有限公司独立董事

无锡小天鹅股份有限公司独立董事

上海伊通公司高级顾问

上海英斯克计算机公司总裁高级顾问

上海新型建材公司高级营销顾问

# 目 录

译者序  
推荐序  
序  
作者简介  
译者简介

<b>如何准备一个有效的案例分析</b> .....	1
<b>案例1 新加坡电信：恶劣市场环境下的战略挑战</b> .....	25
简介 .....	26
1.1 国内背景：新加坡的发展与其基建政策 .....	26
1.2 产业背景：电信业的发展趋势 .....	27
1.3 新加坡电信的战略、业绩和本地竞争环境 .....	31
1.4 未来到底意味着什么 .....	36
附录1A 部分国家电信业的成长情况 .....	39
附录1B 新加坡电信主席对股东的说明（1998~1999年度） .....	39
附录1C 新加坡电信的财务报告 .....	42
注释 .....	43
<b>案例2 莱佛士酒店（上）</b> .....	45
简介 .....	46
2.1 历史 .....	46
2.2 新莱佛士 .....	48
2.3 新加坡旅游业 .....	53
2.4 酒店行业 .....	57
2.5 20世纪90年代发展趋势 .....	60
2.6 莱佛士的竞争对手 .....	64
2.7 挑战 .....	67
注释 .....	67
<b>案例3 莱佛士酒店（下）</b> .....	69

简介 .....	70
3.1 亚洲金融危机与新加坡酒店业 .....	70
3.2 莱佛士酒店的表现 .....	70
3.3 竞争 .....	71
3.4 所有权 .....	71
3.5 未来 .....	74
附录3A 酒店业与旅游业的历史资料 .....	74
注释 .....	76
<b>案例4 联想集团及中国计算机产业 .....</b>	<b>77</b>
简介 .....	78
4.1 中国市场及经济体制改革回顾 .....	78
4.2 中国计算机产业的发展 .....	78
4.3 国家电子工业发展政策 .....	79
4.4 中国计算机产业展望 .....	80
4.5 中国计算机产业的竞争状况 .....	81
4.6 联想集团的历史 .....	83
4.7 业务领域 .....	85
4.8 职能 .....	86
注释 .....	88
<b>案例5 新加坡航空集团 .....</b>	<b>89</b>
简介 .....	90
5.1 历史 .....	90
5.2 战略 .....	93
5.3 内部组织政策 .....	97
5.4 成绩 .....	100
5.5 未来问题 .....	101
附录5A .....	102
附录5B .....	104
注释 .....	106
<b>案例6 余仁生（香港）有限公司 .....</b>	<b>107</b>
简介 .....	108
6.1 下滑的销售额 .....	108

6.2 EYS的竞争者 .....	110
6.3 国际竞争者 .....	111
6.4 顾客 .....	112
6.5 EYS店的全新形象 .....	113
6.6 未来 .....	114
注释 .....	115
<b>案例7 IPC .....</b>	<b>117</b>
简介 .....	118
7.1 PC产业 .....	118
7.2 历史 .....	120
7.3 成长 .....	121
7.4 高速扩张 .....	122
7.5 危机 .....	125
7.6 1998年中期的形势 .....	128
注释 .....	129
<b>案例8 德加拉公司在中国 .....</b>	<b>131</b>
简介 .....	132
8.1 初期的发迹 .....	132
8.2 德加拉公司 .....	135
8.3 在中国的成功 .....	139
8.4 公司理念 .....	142
8.5 危机和转变 .....	143
8.6 公司的未来 .....	145
注释 .....	146
<b>案例9 佐丹奴 .....</b>	<b>147</b>
简介 .....	148
9.1 管理 .....	149
9.2 组织 .....	151
9.3 核心竞争力 .....	151
9.4 服务 .....	152
9.5 物有所值 .....	153
9.6 存货控制 .....	153

9.7 产品定位 .....	155
9.8 强势的广告和促销 .....	156
9.9 亚洲服装零售业 .....	157
9.10 竞争 .....	157
9.11 战略 .....	160
9.12 发展前景 .....	161
参考文献 .....	162
<b>案例10 IBCA有限公司</b> .....	<b>165</b>
简介 .....	166
10.1 信用评级行业 .....	169
10.2 市场现状 .....	171
10.3 产品 .....	181
10.4 信用评级流程 .....	182
10.5 展望 .....	183
附录10A 竞争对手 .....	183
附录10B 亚洲：经济数据 .....	186
附录10C 拉丁美洲：经济数据 .....	188
附录10D IBCA银行报告 .....	188
附录10E 国家报告 .....	190
注释 .....	193
<b>案例11 新加坡航空公司：面对亚洲金融危机</b> .....	<b>195</b>
简介 .....	196
11.1 战略和组织政策 .....	196
11.2 以往表现 .....	197
11.3 经济危机对亚洲航空公司的影响 .....	198
11.4 SIA面对危机的反应 .....	199
11.5 SIA战略反应的适当性 .....	199
注释 .....	199
<b>案例12 双鱼集团</b> .....	<b>201</b>
简介 .....	202
12.1 转型与发展 .....	203
12.2 国外扩张 .....	204

12.3	组织结构和所有权 .....	205
12.4	进一步的发展与转型 .....	206
12.5	1996年的形势 .....	207
	注释 .....	209
<b>案例13</b>	<b>合发集团：从危机走向阿斯特</b> .....	211
	简介 .....	212
13.1	合发集团历经的风风雨雨 .....	212
13.2	急转直下 .....	214
13.3	直面危机 .....	216
13.4	PT阿斯特国际公司 .....	217
13.5	印尼国家银行重组办事处的作用 .....	219
13.6	政治上的弦外音 .....	220
13.7	合发集团的胜利 .....	221
13.8	光明的前景 .....	222
	参考文献 .....	223
	注释 .....	223
<b>案例14</b>	<b>南城玻璃瓶厂的变迁</b> .....	225
	简介 .....	226
14.1	成立和早期改革时期 .....	226
14.2	生产技术的升级 .....	227
14.3	与南城火柴厂的合并 .....	228
14.4	合资公司 .....	230
14.5	合资下的改变 .....	231
14.6	合伙人之间的烦恼 .....	235
14.7	高成路与总经理的会谈 .....	239
<b>案例15</b>	<b>新加坡电信在欧洲</b> .....	241
	简介 .....	242
15.1	背景 .....	242
15.2	国际性战略 .....	249
15.3	在欧洲的投资 .....	249
15.4	英国的投资 .....	253
15.5	一个新的方向 .....	253

15.6 1999年的情况 .....	256
附录15A 电信行业 .....	257
注释 .....	259
<b>案例16 NOL 与APL：海洋上的变化 .....</b>	<b>261</b>
简介 .....	262
16.1 海运行业 .....	262
16.2 启航 .....	265
16.3 APL .....	269
16.4 收购 .....	271
16.5 惊涛骇浪 .....	273
16.6 顺利航行 .....	276
参考文献 .....	277
<b>案例17 印度的金色拱门：一则有关战略改革的案例 .....</b>	<b>279</b>
简介 .....	280
17.1 麦当劳：全球快餐巨无霸 .....	281
17.2 印度市场 .....	281
17.3 麦当劳进入印度的战略 .....	283
17.4 发展供应链 .....	285
17.5 成就、计划以及未来战略 .....	286
参考文献 .....	288
<b>案例18 全球精英联盟的瓦解 .....</b>	<b>289</b>
简介 .....	290
18.1 全球精英联盟的形成 .....	290
18.2 航空公司合作伙伴在联盟形成后的战略举动 .....	291
18.3 失败了的创举 .....	297
18.4 全球精英联盟的形成和最终瓦解 .....	300
附录18A .....	302
注释 .....	305
<b>案例19 新加坡发展银行：公众为两新元违规收费而呐喊 .....</b>	<b>307</b>
简介 .....	308
19.1 新加坡发展银行 .....	308
19.2 邮政储蓄银行 .....	309



19.3	对新加坡银行系统管制的解除 .....	310
19.4	新加坡发展银行和邮政储蓄银行的合并 .....	310
19.5	两新加坡元的费用 .....	311
	注释 .....	314
<b>案例20</b>	<b>豪华表零售商的多种经营</b> .....	<b>315</b>
	简介 .....	316
20.1	1989年的合并经营 .....	316
20.2	最初的多样化经营决策 .....	318
20.3	面向手表制造的后向一体化 .....	320
20.4	合并经营过程回顾 .....	321
	参考文献 .....	323
<b>案例21</b>	<b>我的网在中国</b> .....	<b>325</b>
	简介 .....	326
21.1	产品和产业 .....	326
21.2	我的网在中国 .....	328
21.3	前景 .....	336
	参考文献 .....	337
<b>案例22</b>	<b>斯托勋爵面包店</b> .....	<b>339</b>
	简介 .....	340
22.1	背景（澳门） .....	340
22.2	安德鲁·斯托 .....	341
22.3	斯托勋爵面包店 .....	342
22.4	初步扩张 .....	343
22.5	分立 .....	343
22.6	员工管理 .....	344
22.7	进一步的扩展 .....	344
22.8	中止进入新加坡市场 .....	345
22.9	攻占日本市场 .....	345
22.10	在菲律宾 .....	347
22.11	促销 .....	347
22.12	特许经营或注册经营协议 .....	347