

2

东亚焊接器材有限公司的发展战略

孙 铮 骆祖望 主编

MBA

教学案例集

上海财经大学出版社

第一辑

9.23
7

东亚焊接器材有限公司 的发展战略

图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第一辑/孙铮, 骆祖望主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2003. 5

ISBN 7-81049-911-4/F · 790

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(2003)第 022969 号

☐ 责任编辑 宋澄宇

☐ 封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI

MBA 教学案例集

(第一辑)

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@sufep.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

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/32 22 印张 259 千字
印数 0 001—4 000 定价: 70.00 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 刘兰娟

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

颜光华 戴国强 冯正权

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“准橘为枳”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。

本案例集的出版,得益于熊诗平、金福林、何苏湘、宋澄宇、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

产业背景

“焊接产业”通常包括焊接设备的制造、焊接消耗材料的生产、喷涂以及切割四个部分。焊接是经济发展中不可或缺的工艺技术,在金属结构(特别是钢铁结构)、电站设备制造、造船、汽车制造、石油和煤炭的管道运输、铁路运输以及建筑等产业以及各工业部门中应用广泛。随着技术的进步,它正逐步从原来单一的简单加工工艺发展成为以新材料、自动控制、机器人等现代技术为基础的综合性工艺。

一、国外焊接产业的发展现状

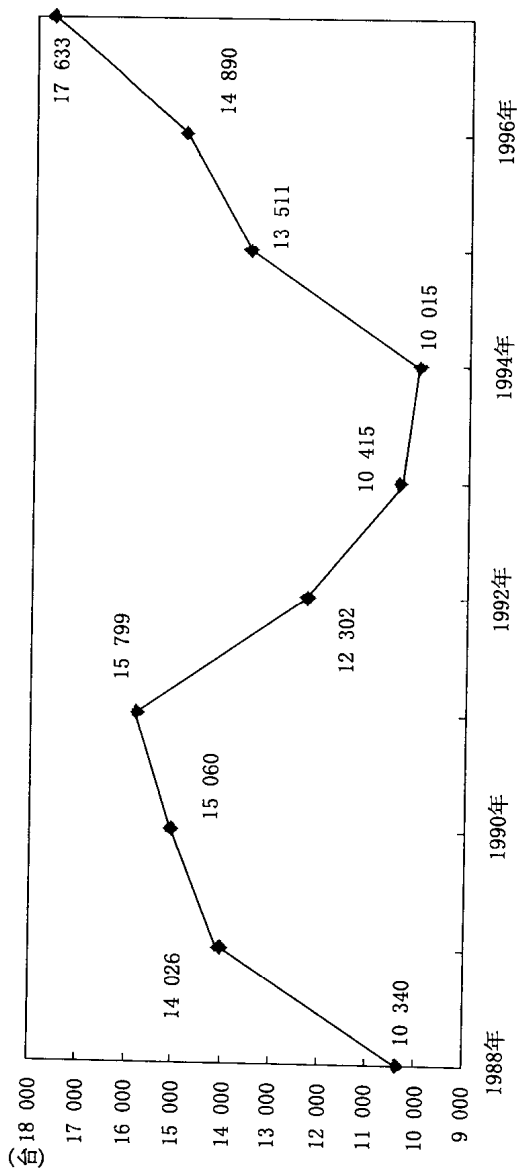
(一)焊接产业的国际市场需求

焊材与钢材的需求量密切相关。按照工业发达国家的经验,一个国家的焊接结

构用钢,大约占到这个国家钢材消耗量的60%以上(我国目前约在35%左右)。而发达国家钢材需求量的持续下降,直接导致了焊接产业需求的下降。目前,全球对焊接消耗材料的需求每年约为400万吨。主要的生产国包括美国、德国、日本和中国等国家。

工业发达国家在对焊接产业需求总量下降的同时,需求的结构也发生了明显的变化。传统产品的市场需求萎缩,节能高效型产品的市场则得到了扩张,特别是焊接机器人的产量得到了较大的提高。图1是日本焊接机器人的生产情况,它充分反映出需求结构变化的新趋势。

国际焊接企业不仅在生产结构上发生了明显的变化,企业组织上也正在进行分化重组。例如,已有85年历史的ITW兼并了Hobert和Miller;全球知名的焊接及切割产品制造商THERMADYNE兼并了CICWELD和VICTOR等5家焊接企业;法国的沙福公司兼并了瑞士的奥林康公



资料来源：根据罗津如（1999）绘制。

图1 日本焊接机器人产量

司、法国的赛美德公司、意大利的富勒公司,形成了包括 10 家制造厂、拥有 2 900 名员工、年销售额达 7 亿美元的跨国集团。

(二)国外焊接产业的主要企业

1. 林肯电气公司

美国林肯电气公司(Lincoln Electric Company)成立于 1895 年,在焊接行业,这是一家资金、技术力量雄厚的大公司。它在 1911 年创造出世界上第一台变压、操作简单的便携式焊机,此后,其焊机产品迅速发展为公司主导产品,并不断拓展国际市场。至 1999 年,林肯电气公司年销售总额达 10.86 亿美元;1999 年净收入 0.74 亿美元;每股净收入为 1.62 美元;海外销售额为 3.422 亿美元;全球约有员工 6 300 人;在全球 17 个国家设有制造工厂,并分别在北美、拉美、欧洲、亚洲、俄罗斯、中东等地设立区域性总部,其中在北美拥有 11 个分销中心,在海外的其他国家设有 5 个大的分销中心,在美国约有近 1 000 家焊接

分销商,在160个国家拥有1 200多个海外分销商。

林肯电气公司能够保持在该行业领先者和创新者形象的主要原因有:(1)拥有敬业的、富有创造性的员工队伍。员工们受过良好训练,具有很高的工作效率和团队精神。(2)高超的技术。(3)世界范围的制造。随着客户采购范围的扩大,林肯电气公司能保证以较低的成本和便利的供应为其客户提供服务。(4)面向客户的总体解决方案。林肯电气公司通过其专家为客户们提供全套产品或服务,由此提高客户的生产率。(5)保证质量。林肯电气公司以创造高质量的产品和提供优质服务而闻名于世,产品及服务质量优势显著。(6)强大的分销和客户服务系统。该公司拥有该行业内世界上最大的技术性销售力量,能够提供任何其他竞争者所无法比拟的服务和支持。(7)有效的激励系统。该公司自1934年以来就强调要与员工一起分享公司成长所带来的利润,经实践验证取得了

很好的效果。

2. 米勒电子公司

美国米勒电子公司 (Miller Electric Mfg Co.) 成立于 1929 年, 目前是全球最大的焊接、焊割设备生产商之一, 产品销往全球各地。米勒公司利用其技术力量, 研制出性能稳定的 AC 工业用电弧焊机, 该产品在工业领域受到欢迎。米勒公司将新产品、新技术应用放在首位, 不断根据市场需求调整其产品系列。自 20 世纪 50 年代起, 它陆续推出了 Gold Star SR、MIG 焊接流程、Millermatic35 等技术。此外, 米勒公司还很重视员工管理和质量管理。1982 年, 米勒公司开始试行员工参与方案, 给予员工直接参与管理的机会。米勒电子公司的质量管理工作非常出色, 它在 1993 年通过了 ISO 质量认证, 成为美国第一家 ISO9001 注册的制造性企业, 使得全球消费者有了统一的质量比较体系。1997 年, 米勒公司将其焊机产品的保证期延长至 3 年, 所有米勒公司的焊机产品都有非

常雄厚的人力、物力的支持。

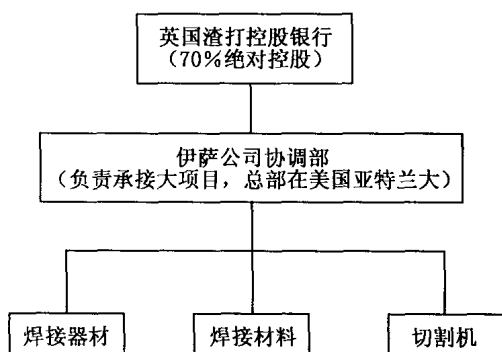
3. 飞马特有限公司

美国飞马特公司(THERMADYNE)是一家以生产焊接设备及其相关产品而驰名世界的全球性的跨国公司。其产品包括各种类型弧焊机、等离子焊接、等离子切割、切割设备、气体切割、焊接设备、各种焊接材料、医疗气体设备及安全防护器具等。飞马特公司集世界最高级、最富荣誉的品牌焊接用品于一家,在美国、欧洲、澳大利亚等 25 个国家设有销售机构,提供优质的产品和全球性服务,是世界三大焊接集团之一。

4. 伊萨公司

伊萨公司(ESAB)也是一家全球性的著名公司,主要业务包括焊接和切割设备、焊材及焊接技术。在上述领域中,其产品及服务均居世界领先水平,尤其是技术优势显著。ESAB 公司在全球 31 个国家设置了销售公司,并在 16 个国家设置了生产企业,分别由 7 个区域性机构——非洲、亚

洲、欧洲、中东及南北美洲机构进行管理，业务活动遍及全球。据了解，伊萨公司采用事业部制组织形式，组织结构大致如图 2 所示。



注：焊接器材、焊接材料及切割机三者为相对独立的事业部，负责全球的运营工作。

图 2 伊萨公司的组织结构

伊萨公司在全球设有多家销售公司和生产企业，每家公司在当地都是重要焊接材料及焊接设备供应商。比如 ESAB(马来西亚) Sdn Bhd 公司就是东南亚地区较为重要的焊接企业之一。它在中国设有多家合资企业，与东亚焊接器材有限公司合资成立的伊萨汉考克公司，主要生产大中

型气割机,试图开发精细等离子切割机、水压切割机。

从伊萨公司的运营情况来看,其对内部分(子)公司的控制较为严格。第一,基础管理工作细致,在成本核算、成本控制方面较为严格;第二,ESAB 从公司整体利益出发,对全球各地分(子)公司之间的经营分工、市场细分以及相互协作、相互竞争方面具有较为严格的管理。

5. 其他企业

俄罗斯特殊焊条股份公司。这是一家专业生产焊条的焊接材料集团。集团拥有广博的高科技人才,其中大部分专家曾从事过军事工业、航空航天工业,具有完备的组织系统,还拥有加工、制造、安装等一系列生产设备。该企业的焊材产品质量较好,并得到俄罗斯和乌克兰国家标准委员会、英国的劳埃德商船协会、海运部的航海船舶登记局等颁发的合格证书。

英国曼彻特焊接材料公司(METRODE Co.)。该公司是英国最大的生产合金钢、