

工商管理经典译丛

管理案例系列

STRATEGY AND MANAGEMENT IN ASIA PACIFIC

亚太地区 战略与管理

菲力普·劳舍尔

Philippe Lasserre

著

海尔姆特·舒特

Hellmut Schutte

中国人民大学出版社

McGraw Hill 出版公司

50
00122940

F279.1

36



工商管理经典译丛

管理案例系列

STRATEGY AND
MANAGEMENT
IN ASIA PACIFIC

亚太地区
战略与管理

6DR24/08
菲力普·劳舍尔

Philippe Lasserre

著

海尔姆特·舒特

Hellmut Schutte

王玉 等译

王玉 校



北航 C0541441

中国人民大学出版社



McGraw Hill出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

亚太地区战略与管理/劳舍尔 (Lasserre, P.) 等著; 王玉等译; 王玉校
北京: 中国人民大学出版社, 2000
(工商管理经典译丛·管理案例系列)

ISBN 7-300-03566-3/F·1069

I. 亚…

II. ①劳… ②王…

III. 企业-经济发展战略-研究-亚太地区

IV. F279.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 41028 号

工商管理经典译丛·管理案例系列

亚太地区战略与管理

菲力普·劳舍尔 著

海尔姆特·舒特

王玉 等译

王玉 校

出 版: 中国人民大学出版社 McGraw Hill 出版公司

发 行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 29.75 插页 3

2001 年 3 月第 1 版 2001 年 3 月第 1 次印刷

字数: 596 000 印数: 1 - 10 000

定价: 48.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

《工商管理经典译丛·管理案例系列》

出版说明

中国经济的持续快速发展，呼唤着企业家和优秀管理人才的大量涌现。近年来，工商管理硕士（MBA）教育在我国蓬勃兴起和迅速发展，为企业管理人才的培养开辟了一条有效的途径。

纵观国外 MBA 教育的演进和发展，我们看到，MBA 教育是一种系统化、职业化的管理教育，它与其他学科教育的最大区别在于，其教学方法是以案例教学为主，辅之以必要的课堂讲授，通过案例讨论来提高学生分析和解决实际问题能力。因此可以说，案例教学是 MBA 教育的精髓，是一种与传统教学截然不同的教学方法。工商管理和 MBA 教育之所以要采取案例教学，是因为它所培养的对象，不是与实验室或书本打交道的学者，而是直接参与企业决策与管理，能在激烈的竞争中导演出活剧的实践家。然而，在学校的课堂里，学生不可能亲身参与企业的管理活动与决策过程。由哈佛商学院倡导并领先的案例教学法，将管理现实用案例模拟的方式引入课堂，成功地解决了企业家职业化培养的关键问题。此后，案例教学法在美国各管理院校中得到积极的肯定和推广，现已成为世界各国商学院中 MBA 的主流教学方法。

案例教学离不开案例，案例是进行案例教学和推广案例教学法的重要工具，也是课堂讨论中培养学生分析判断能力的基本资料。案例的收集和撰写，是一个艰辛的提炼和创造过程，它充分地体现了教师对各类管理问题的理解水平和分析深度。

当前，我国在工商管理和 MBA 教育中推广案例教学的时间不长，经验不足，许多教师和学生还不太适应，其中，缺乏丰富和实用的管理案例是原因之一。为了促进我国工商管理和 MBA 教育事业的发展，中国人民大学出版社与享誉世界的麦格劳-希尔、培生教育集团等国际著名出版公司合作，共同出版了这套《工商管理经典译丛·管理案例系列》。本丛书所选的版本，涵盖了工商管理各专业和 MBA 核心课程的重要领域，作者皆为世界各国著名商学院的教

授。他们的这些案例集，将深厚的专业理论功底与丰富的管理实践经验融为一体，被欧美各著名大学 and 世界各国（地区）的管理院校所选用，并经过了教学实践的考验。

我们希望这套丛书的出版，能进一步促进案例教学在我国工商管理 and MBA 教育中的推广和普及，同时也为中国的企业管理者们提供可资借鉴的丰富经营管理实例，能对提高中国企业的竞争力有所帮助。

中国人民大学出版社

2001 年 2 月

译者前言

本书是由享誉世界的欧洲管理学院（INSEAD）著名教授汇编的《全球管理案例》之一。欧洲管理学院成立于1957年，1959年举办了第一个MBA班，有来自于14个国家的52名学生参加。1967年，学院迁至法国枫丹白露。1968年举办了第一期企业高级管理人员培训班。此后，学院逐渐发展成为世界上最具国际化的商学院。到1988年，参与欧洲管理学院MBA项目的组织扩大到420个。1989年开始工商管理博士的培养。1998年，欧洲管理学院在新加坡设立亚洲中心；2000年1月，来自25个国家的53名MBA学生进入新加坡亚洲中心学习。欧洲管理学院由此成为亚洲地区经济、商务研究和教学的领先者。现在，欧洲管理学院每年要接收来自75个国家的600名MBA学生、5500名在职高级管理人员和40名博士。

在1999年南美及欧洲前50名MBA院校的排名中，欧洲管理学院位列第11名，它也是欧洲16所最好的MBA院校之一。1999年，INSEAD的管理案例在欧洲管理案例CH奖的7项中占了4项，可见其水平之高，深受管理学院师生们的欢迎。

欧洲管理学院拥有100多位来自企业的教授，他们的观点影响着世界最佳企业的运作。为了使學生能更好地理解现实世界的商务活动，欧洲管理学院采用了直接奖励学生课堂业绩（课堂业绩是MBA教学质量的一大特征）的教学方法。学院通过模拟实际商界的运作特征，创造性地为每个人设计了其在所在班级中的“职位”，共同进行课堂学习，共同完成项目（案例的研究分析），按小组考试成绩对学生进行评估的教学方法，鼓励培养人际关系和小组合作技能的培训。学生们定期对课程质量、相关性、教学法等方面提出自己的评价，他们还在教师的指导下对企业进行实地调查，编写教学案例，以此提高分析和解决管理问题的能力。

本书收集了欧洲管理学院（INSEAD）近年编写出版的部分案例，其中涉及的企业实践均发生在亚太地区，除少数国内企业外，其他企业面临的经营环境、运作方式及战略管理过程中遇到的主要困难和挑战，均与我国企业有较多

的相似之处，因而对我国企业的管理人员和工商管理专业师生具有积极的借鉴作用。案例内容涉及了经典战略管理的三个阶段：

- (1) 战略环境分析。主要包括第一部分“亚太地区的战略重要性”、第五部分“市场参与者”、第六部分“亚洲人的经营逻辑”、第八部分“亚洲人和亚洲组织”；
- (2) 战略选择。主要包括第二部分“亚太地区的发展战略”、第七部分“合伙”；
- (3) 战略实施。主要包括第三部分“亚洲营销”、第四部分“企业间营销”。

当然，其中不少案例自身也基本上涉及到以上三个阶段。

本书与国内现有绝大部分管理案例集的不同之处在于，为了便于辅助教学和学习，根据案例涉及的主要战略管理内容进行了集中编排，并在每一部分的前言中对该部分涉及的管理理论和背景知识进行了概要性介绍。该书适用于作为战略管理教学的辅助教材，在使用上可以按以上三个过程顺序选择，先阅读各部分的前言，了解战略管理的理论知识和重要的管理方面，然后再选择阅读其后的各案例。本书也可以作为管理人员的学习资料。对没有系统学习过战略管理知识的管理人员，各部分的前言就显得格外重要，读者可以根据自己的学习目的和学习重点进行内容选择。

全书由上海财经大学国际工商管理学院副院长王玉教授进行终校、调整和部分改编，为了保持原书内容的一致性和案例的完整性，对书中某些不太符合我国文化背景和社会实情的部分未做大的删改。为本书提供翻译初稿的有王平（第一部分）；王刚（第二部分及第八部分的案例26）；郎杰（第三部分前言和案例5、7、8、9，第五部分的案例17和第八部分的案例25）；傅强（第四部分）；贺丽娜（第五部分前言及案例13、14、15、16）；唐弈（第六部分，第八部分前言和案例24）；丁文琦（第七部分及第三部分案例6）；余静为某些案例的改编提供了背景资料。

因译者水平所限，书中如有不足之处，恳望读者指正。

王 玉

于上海财经大学

2000年9月

目 录

第一部分	亚太地区的战略重要性.....	1
第二部分	亚太地区的发展战略	19
	案例 1 美洲化学品公司的亚洲发展	31
	案例 2 亚洲戈浦拉斯技术公司	43
	案例 3 奥迪斯电梯在越南	55
	案例 4 韩国奥思特公司	67
第三部分	亚洲营销	85
	案例 5 家乐福在亚洲	100
	案例 6 卡迪尔在日本	117
	案例 7 Med 俱乐部在日本	130
	案例 8 日本足球的崛起	145
	案例 9 和路雪在中国	164
第四部分	企业间营销	169
	案例 10 SHAIC 在中国销售电磁流量计	180
	案例 11 SKF 公司在越南的发展	191
	案例 12 曼谷的 GL 办公自动化公司	208
第五部分	市场参与者	225
	案例 13 宏碁集团：组建一个亚洲跨国集团	242
	案例 14 北京松下彩色显像管有限公司	259
	案例 15 大字在法国的发展	267
	案例 16 三林集团	293
	案例 17 创造竞争优势的中国东方航空公司	303
第六部分	亚洲人的经营逻辑	325
	案例 18 P.T. 印尼人造纤维公司	337
	案例 19 P 国的芝加哥卡车及柴油机公司	351
	案例 20 彼得·克劳森	362

第七部分	合伙	367
	案例 21 暹罗聚酯公司	383
	案例 22 天津默林—杰润公司	388
	案例 23 大宇和通用汽车	401
第八部分	亚洲人和亚洲组织	415
	案例 24 亚太汉高	432
	案例 25 考绩风波	446
	案例 26 ACCOR 在亚洲	452

第一部分

亚太地区的 战略重要性

一、亚太地区

20 世纪初期，亚洲的大部分地区仍被称为远东：一个远离欧洲和美国的地区。亚洲为西方提供原材料，以换取少量的制成品。交换场所在 19 世纪发展旺盛，有进取心的实业家在日本、中国和其他国家建立起了制造业。除此之外，远东仍处于世界经济的边缘。

日本在 20 世纪 20 年代和 30 年代成为一个工业国，向西方国家出口大量的低价手表和纺织品。到 1941 年，日本感到它已经足够强大，可以向世界上最强的国家——美国发起进攻。当时日本是亚太地区的一个特例：曾经在许多技术领域领先过的中国发展步履蹒跚；而许多其他的亚洲国家则被殖民地大国所剥削，并没有什么发展。

第二次世界大战以后，日本重建起被破坏的制造业基地。中国大陆的许多企业家移居到中国台湾、香港和朝鲜。马尼拉、仰光、西贡等地区则得到蓬勃发展。亚洲进入了新的时期，许多事情发生了变化：

1. 日本成为高度发达的国家，在许多产业向美国的领导地位发起挑战。韩国、中国台湾和香港、新加坡等新兴工业化国家和地区（NIEs）成为世界上最成功的国家和地区，它们的持续增长率达到 7%~8%，每十年国民生产总值就翻一番。现在，它们已成为惟一能在技术、社会基础设施和人均收入指标上赶上工业化的欧洲和北美的发展中国家和地区。

2. 印度尼西亚（简称印尼）、泰国和马来西亚等东盟成员国也显示出了持续增长的良好势头。它们通过发展基础设施和大量投资于制造业而减少了对原材料产业和农业的依赖。这些国家人民的生活水平高于发展中国家的大多数国家。最近，越南加入了东盟，也显示出强大的增长潜力。

3. 自 1970 年以后，中国大量吸收国外的先进技术、贸易和投资，成为亚太地区发展最快的国家。

经济学家、新闻工作者和商务人员广泛地运用“亚太地区”这一术语，但却没有对亚太地区所包含的国家加以规定。本书中我们将日本、NIEs、东盟的 5 个成员国和中国称为亚太地区。

按经济发展类型的不同可以将亚太地区所包含的国家和地区分为 4 组（日本、NIEs、5 个东盟成员国和中国）。其中，新加坡虽然是东盟成员国，但它的经济发展与 NIEs 的模式相近，和韩国、中国台湾和香港应属于同一组。

亚太地区各国的政治体系和经济体系并不相同，它们之间的宏观经济统计数据相差也很大。1995 年印尼有 1.9 亿人口，人均收入为 980 美元；相邻的新加坡人口还不足 300 万，人均收入则达 26 730 美元。日本拥有世界经济实力的 16%，而人口仅占世界人口数的 2.3%；相反，中国有世界上 1/5 的人口，

而在世界经济中仅占 2.3%。

尽管亚太地区各国之间存在如此巨大的差别，但它们也有一些共性：

1. 亚太地区各国均致力于自力更生地发展经济。它们拥有高层次的企业家，有取得发展的决心，它们的储蓄率高，在资产和教育上有大量的私人投资。

2. 它们在有商业头脑、有超前意识的政府领导下，支持财富的增长，并用政策促进经济增长。

3. 这些国家讲究协商共识：政府、地方团体、企业和家庭共同努力，共享成果，收入分配也是较均等的。

4. 一种非常模糊的“亚洲人”的印象正在形成。这种对亚洲人的印象既不同于白种人，也不同于非洲人或拉美人；其形成既受到地方媒体的影响，也受到社会交流日益频繁的刺激。

澳大利亚和新西兰虽然与亚太地区是近邻，但它们的文化不同，在发展速度上的差距也较大。由于地理位置的原因，印度也不属于亚太地区，并且缺乏与亚太地区在经济上和政治上的联系。印度只是在最近才开始对外开放，表现出更进一步接近亚太地区的兴趣。

西方企业家和经济学家发现，很难确定哪一个国家应该被包括在亚太地区之内。他们中的一些人同意我们对亚太地区的定义，还有一些人则乐于用“亚洲”这个词，将澳大利亚和新西兰也包括在内。但从商务角度看，“亚洲”这个词的意义不大。

本书主要论述了亚洲最具动荡性的一部分：亚太地区。该地区有 17 亿人口，占世界人口的 31%。亚太地区从中国北部寒冷的沙漠地区到东盟国家的热带盆地，其地域是如此的广阔，以至于从新加坡起飞的直达航班要经过 7 个小时才能到达土耳其。单是印尼的跨度就要比从巴黎到纽约的距离还长。如今亚太地区的出口量占世界总出口量的 25%。

二、亚太地区在世界经济中的地位

(一) 经济规模比较

比较经济规模大小的最简单方法是比较国民生产总值 (GNP)。这可通过对所有收入部分相加而得到，包括工薪、租金、利息、利润等。这些收入可以用于个人或公共消费，或者用于投资和储蓄。消费和投资形成对产品和服务的需求。储蓄也可以成为需求，只要储蓄进入金融机构后又贷给国内贷款人。这种简化的经济模式使我们可将 GNP 数值作为反映需求的指标。

根据世界银行的统计，亚太地区 GNP 总值在 1995 年时大约是 7.1 万亿美元，与美国相近，大约是欧盟 15 国 GNP 总值的 90% (见图 1—1。图 1—1 列

出了亚太地区 and 印度的 GNP 值)。在这一比较中, 存在一个问题, 即美国 and 欧盟的市场具有高度相似性, 而跨国公司在亚太地区却要面临 11 个完全不同的市场, 在这些市场上, 无论是产业复杂性, 还是购买力和消费行为都是不同的。

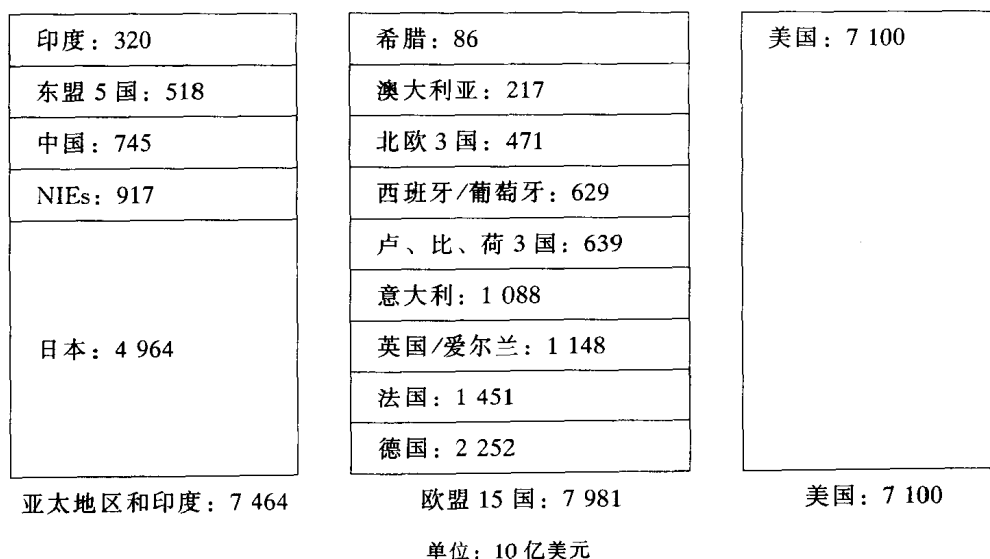


图 1—1 1995 年国民生产总值

大部分亚洲国家要么是人口多而购买力低, 要么是人口少而购买力高。除了日本之外 (日本的 GNP 占亚太地区 GNP 总值的 70% 以上), 其余各个国家的 GNP 都相对较小 (见图 1—2)。新加坡或马来西亚的 GNP 不会比波士顿或

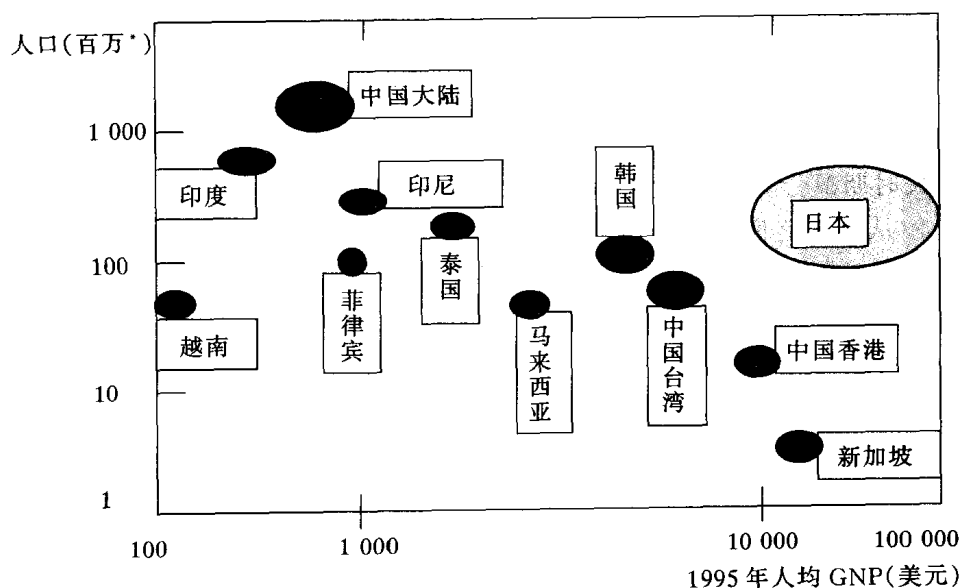


图 1—2 1995 年亚太地区各国家(地区)的经济规模

* 由于原文中用的单位为百万, 这里沿用此用法。

资料来源: 世界银行 1997 年资料及作者的估计。

慕尼黑多，印尼的经济总量则比纽约还要小。由于具有这样两个特性，亚太地区对西方公司没有吸引力（日本除外，日本的市场看上去更接近于封闭市场）。亚太地区众多的各具不同结构和规则的小市场需要大量的管理精力，这就意味着企业的管理费用很高。尽管如此，西方企业仍不应忽略这个地区。这是因为：

1. 对国民生产总值的数据必须进行更进一步的分析，即使它来源于诸如世界银行、国际货币基金组织（IMF）或是亚洲发展银行这样的正规机构。
2. 评估一个区域的目前和未来发展需要持长期眼光。
3. 亚洲的区域化发展趋势可以降低国家之间的“分离”程度。
4. 经济价值比市场规模更重要。亚太地区是自然资源（锡、橡胶、食用油、原油和天然气）、廉价劳动力和技术（目前仅限于日本）的主要供应者。
5. 从纯粹竞争角度看，世界级的亚洲竞争者应立足于其所在国。可是一旦全球性企业重新评估地区的吸引力时，就需要抢先或紧跟竞争对手。

（二）对经济规模的反思

根据世界银行提供的数据，亚太 11 个国家（地区）中只有 3 个属于高收入国家（地区），其中只有日本和韩国是经合发展组织（OECD）的成员国，中国和印尼是低收入国。其余的属于中等收入国家（地区）。然而，对世界银行的这一划分需要重新评价。这是因为：

1. 一般来说，欠发达国家有相对较大的非正式部门，这些部门进行的产品及服务交换不记入官方统计资料（例如，农民为自身消费所从事的生产）。
2. 发展中国家政府提供的数据一般会低估经济活动（例如故意低报经济规模以获得外援和贸易特许）。
3. 在比较国家之间的经济情况时，需要将数据转换成同一种货币，一般常用美元。这意味着在采用软货币的国家中，用美元折算的 GNP 值即使在高速增长时期都会下降。例如 20 世纪 80 年代中的中国。
4. 从理论上说，当经济对外开放时，货币兑换率会逐渐趋近于某一点，在这一点上各国之间的物价水平基本一致。实际中，国与国之间在非贸易商品，例如住房、运输服务、教育等方面的价格差别仍然存在。发展中国家的政府通常将这些价格控制在较低水平，甚至给予补贴。这样一来，同样花 100 美元，在雅加达或上海就可以买到比在东京或纽约更多的商品。

由于上述原因，国际性机构开始采用购买力平价法（PPP）来重新计算 GNP 和收入数据，使这些数据更具有实际意义。两种方法的统计结果显示出差错差别，特别明显的是中国和印尼（见表 1—1 和图 1—3）。

总之，贫富国家之间的收入差距在缩小。如果用购买力平价法作比较，中国是世界第二经济大国。即使新采用的购买力平价数据还不那么精确，但它们能更好地描述发展中国家的经济活动性。观察中国的日用品消费，如钢铁和水泥，或者耐用品消费，如自行车和电视机，就可以知道，将中国列入世界第一

经济大国是恰当的。同样，用购买力平价法重新对印尼、中国台湾或菲律宾进行的评价也是恰当的。

表 1—1

1995 年收入比较

单位：美元

国家和地区	人均 GNP	经 PPP 调整的人均 GNP
日本	39 640	22 110
新加坡	26 730	22 770
中国香港	22 990	22 950
中国台湾*	13 000	缺数据
韩国	9 700	11 450
马来西亚	3 980	9 020
泰国	2 740	7 540
菲律宾	1 050	2 850
印尼	980	3 800
中国大陆	620	2 920
对照：		
瑞士	40 630	25 860
美国	26 980	26 980
英国	18 700	19 920
印度	290	1 250

* 作者估计

资料来源：世界银行（1997）。

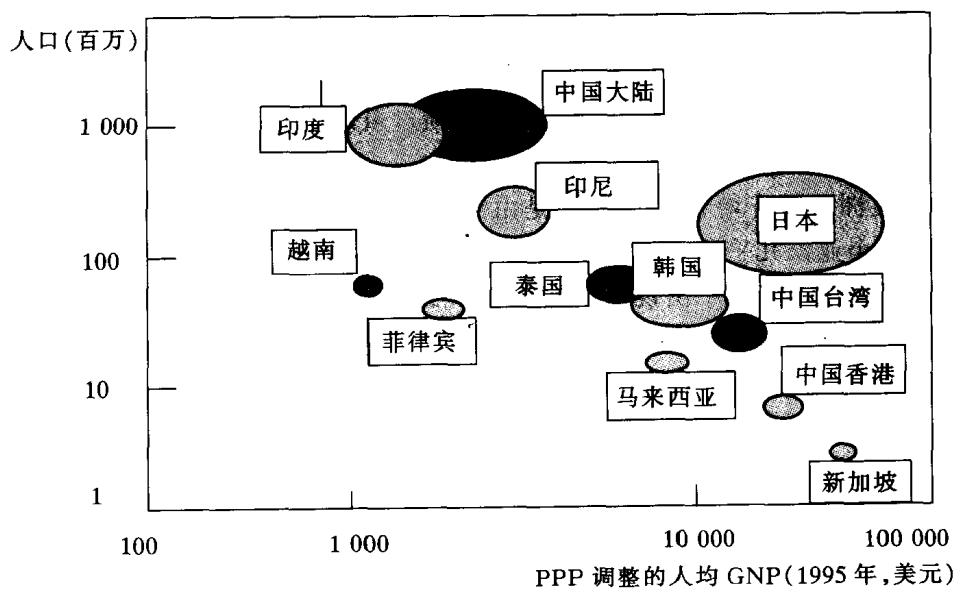


图 1—3 用购买力平价法比较亚太国家(地区)的经济规模

资料来源：1997 年世界银行数据及作者的估计。

用购买力平价法估计经济规模的大小可用于对出口量进行比较。对外国企业来说，这是估计能够在某国获得的业务量的第一指标。也可以用于比较人均消费。但是，一旦当地利润转换为母国的货币值后，购买力平价数据就失去意义。在这种情况下，PPP只是货币兑换率而已。同理可知，当进口国必须用硬通货支付其进口物时，或投资方案必须同时以东道国和外国货币计算的收入和费用为基础时，PPP法也是不实用的。换句话说，因为传统的统计方法会大大地低估亚太地区发展中国的经济规模，跨国公司的账目就必须以目前外汇兑换率为基础。

（三）经济增长和亚太地区经济危机

经济增长是指以总GNP或人均GNP衡量的产出量的增加。只要增长率不要高到引发经济过热，就是好事。1965—1996年期间，亚太地区的经济增长速度比世界其他地区都要高。其长期增长率超过7.2%，这种增长速度足以使一个国家的经济总量在十年中翻一番。而对于发展中的亚洲来说，这是一种很普遍的情况。对日本和世界上其他成熟经济国来说就不太现实了。

国际研究机构、亚洲国家政府、企业预测人员和世界各地的学者对该地区在20世纪90年代的前景持十分乐观的态度。例如，世界银行就曾预言亚太地区发展中国家在2005年之前的经济增长率可以达8%左右。这种增长类型预示，亚太地区将在若干年中超过美国和欧盟。按PPP法统计，事实上亚太地区已经超过了美国和欧盟。

过去的经济增长记录和对未来增长的预期导致了过分乐观和过度投资。当1997年7月2日泰国的银行陷入通货危机，泰铢与美元分离时，亚洲的经济危机就开始了。金融危机从泰国蔓延到马来西亚、印尼和菲律宾，最后波及到韩国。股票市场、金融机构和许多亚洲负债过重的企业相继倒闭。对这些突发事件可以有以下三个解释：

1. 亚洲的经济增长基本上都是由条件赋予的，经济的成功来得太容易。许多亚洲企业家几乎成了发展狂。各种项目方案没有考虑到市场风险。结果在这个地区的许多产业中出现大量过剩生产能力的堆积，例如从空置的办公楼到闲置的汽车企业。在为新项目筹资时，企业家们忽视了这样一个基本现状：4:1的资产负债率变成了准则而不再是一种例外。借来的短期资金被用于长期投资，而且，相当大的部分短期资金是外汇，特别是美元，但却被投资于期望形成具有以当地货币结算的收入的国内项目上。

在银行，特别是外国银行拒绝延期短期债务之前，以上问题没有引起人们的注意。亚洲通货的贬值使那些无力偿还外债的企业遭受了巨大的损失。

2. 当银行停止贷款时，上面提到的5个国家中外国资本的投资减缓。尽管1997年的直接投资仍维持在与组合投资相同的水平，但在此之前组合投资超过直接投资近100%。商业银行被高经济增长率所吸引，并受到同行竞争的压力，不愿失去亚洲繁荣的机会，它们在1995年和1996年中每年向该地区提