

SCIENCE
&
CULTURE

科文西方工商管理经典文库·管理系列

企业经营 失败案例分析

Blunders In
International Business

〔美〕戴维 A. 里克斯 / 著



中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司
STANDARDS PRESS OF CHINA

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H.K.)

科文西方工商管理经典文库·管理系列

企业经营失败 案例分析

Blunders In International Business

[美] 戴维·A·里克斯 (David A. Ricks) 著

郭武文 译

中国标准出版社
科文(香港)出版有限公司
北 京

著作权合同登记图字：01-2000-1973 号

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营失败案例分析/(美)里克斯(Ricks, D. A.)著;郭
武文译. —北京:中国标准出版社, 2000. 8

书名原文: Blunders In International Business

ISBN 7-5066-2247-5

I. 企… II. ①里…②郭… III. ①跨国公司-经
济管理-经验-世界②跨国公司-经济管理-教训-分析-世
界 N. F276. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 66591 号

Blunders In International Business

Copyright © David A. Ricks 1974, 1993, 1999

First edition published as *Intenational Business Blunders* by
Grid, Inc. 1974

Second edition published by Blackwell Publishers Ltd 1993

Reprinted 1993, 1995, 1998, 1999

Third edition published 1999

All rights reserved

Simplified Chinese edition by arrangement with Blackwell Publishers Ltd.

中文简体字版版权©2000 科文(香港)出版有限公司

中国标准出版社

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码: 100045 电话: 68522112

北京科文剑桥图书公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦

邮政编码: 100011 电话: 64203023

北京市京东印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 5.375 字数 116 千字

2000 年 8 月第一版 2001 年 5 月第 2 次印刷

ISBN 7-5066-2247-5/F·059

印数 1—10 000 定价: 14.00 元

NA135/05

译 者 序

《经营败招解读》一书是一本主要由案例构成的国际企业管理学方面的教材,其独特之处还在于这些案例全部是企业在国际经营中的失败案例。其可贵之处在于这些案例都是实际发生的真实事例,并不是虚构的案例。我国很快就要加入 WTO,国内企业在国际市场上的参与程度会不断加强,本书的出版非常适时。本书系统描述并分析了 7 大类有关国际经营的失败案例及其来龙去脉,它不仅对于刚刚开始进行国际经营活动的企业具有很大的借鉴意义,而且对那些以前就已经进行了大量的跨国经营活动的跨国企业也是很有参考价值的。

本书的作者戴维·A·里克教授长期从事国际企业管理学教学和研究工作,他用了近 20 年的时间才收集到这些宝贵的案例,并经分类整理后写就此书。书中的这些案例都是实际发生过的真实事件,对任何一个已经或准备从事跨国经营的企业都极具参考价值。本书已经成为美国工商管理学院的教材,它对于我国的工商管理硕士教育来说也是很难得的教学案例。

本书的翻译工作主要由中国人民大学工商管理学院的郭武文博士承担,参与本书翻译工作的人员还有:丁言强、李智、王千红、甄宏、甄丽、刘瑞红等。另外,本校的一些老师和同学对本书的翻译工作给予了很多帮助和支持,在此一并表示感谢。

本书的翻译涉及大量的人名、地名和公司名,以及一些俚语,这是本书的一个特点,也给翻译工作带来了很多困难。在这些方

面以及其他方面如果有纰漏之处，请读者批评指正。

译者 郭武文

2000年5月于中国人民大学

前 言

我们经常能听到一些成功的故事，好象人们都愿意讲述过去的成功经历。然而，如果这些故事没有什么特别的惊人之处，我们很快就会把它们忘掉，因而它们对我们也就没有太多的价值。

然而，人们却很少承认自己所犯的错误。但是，这些错误更能令人难以忘怀，能提供更有价值的反面教材。事实上，在我发现这些错误可作为课堂教学中的更有效的材料时，我就开始了对公司在国际经营过程中所犯的错误的收集工作。有一天，在课堂上，当我就我的许多学生认为对国际企业的经营活动来说不很重要的一些问题和概念进行了讨论之后，我引用了一些由于忽视了这些问题和概念的公司所犯的某些重大错误。在我讲这些错误案例时，这些学生听得津津有味，他们不仅记住了课堂上讲是这些基本概念，而且希望学习更多的有关国际企业经营的知识。

后来，我看到了更多的有关国际企业经营错误的报道，我把它们都纳入我的课堂教学当中，其效果也很好。于是，我开始意识到我已经掌握了一种很有效的又很受学生欢迎的教学方法。这时，我决定认真地收集跨国企业经营过程中所犯的各种错误。在南卡罗来纳大学的杰弗里·S·阿潘教授；俄亥俄州的一个研究生，玛丽琳·Y. C. Fu·哈珀斯特；Dalhousie 大学的唐纳德·帕顿教授的帮助下，我与一些讲授国际企业经营管理的学者通了许多信，在学术杂志和企业管理期刊上查找有关的公司经营错误。我们发表了一些文章，并于 1974 年写了一本叫《国际企业经营错误》的书，由 Grid 公司出版。该书受到了《商业周刊》和

《福布斯》等期刊的好评，在学术界也受到了欢迎。我继续收集各种新出现的和不同类型的错误案例，收集到的有关案例不断增加，引起了新闻媒体的注意。社会公众得知我收集这方面的资料以后，有许多人开始主动给我寄来更多的有关公司经营错误的证据。所有这些都促使我决心写一些有关我发现的国际企业市场营销方面的案例。

最后，我终于写了一本叫《在国际市场营销中的失误引起的重大经营灾难》，该书于1983年由Richard D. Irwin公司出版。这本书卖得很好，受到了企业界和学术界的普遍欢迎。然而，书中也收入了一些我发现的不属于企业市场营销方面的错误。

为了收入范围更广泛的国际企业经营错误，我又写了一本书《在国际经营过程中的错误》，该书于1993年由Blackwell公司出版。

在这本书出版后，我又收集到许多各种企业在国际经营活动的所有方面所发生的经营错误。现在，我很高兴与读者共享这些最新的资料，我相信我们会从别人所犯的错误的获得许多经验教训。当然，这不是唯一的学习方法，但是，这是一个很有趣也很受大家欢迎的方法，也是我们从实践中学习的最好途径。

许多人曾经帮助我收集和提供了许多公司经营错误方面的资料。我以前的合作者，杰弗里·S·阿潘教授、玛丽琳·Y. C. Fu·哈珀斯特、唐纳德·帕顿和Vijay Mahajan等人对我的研究工作给予了很大的鼓励和帮助。我很感谢他们对我的事业的理解和支持。在本书的这个最新版本的编撰过程中，我的助手Lucinda Nowicz给予了我很大的帮助。Lesley Williams是本书前两个版本的编辑，他们的工作是很有价值的。以前在Thunderbird的

国际管理学院的美国研究生院的学生，凯丽 Morgenthaler；以前在南卡罗来纳大学的国际企业管理专业的学生，彼得 Bemelman、凯瑟琳 Huelster、马丁 Meznar 和 Pedro Sannbria 等，都是我以前进行研究工作的助手，他们对我的研究工作都给予了很大的帮助。还有其他一些人也提供了许多各种各样的帮助，他们提供给我许多有关国际企业经营错误的宝贵资料。在这里，我对所有这些表示衷心的感谢。

戴维·A·里克斯

目 录

译者序	(IV)
中文版序言	(VI)
前言	(VII)
第一章 绪论	(1)
文化的作用	(2)
沟通的作用	(8)
本书的结构	(13)
第二章 生产	(16)
生产设施的定位和布局	(16)
产品	(19)
包装	(28)
颜色	(32)
小结	(33)
第三章 名称	(35)
产品的名称	(35)
公司的名称	(45)
小结	(46)

第四章 市场营销	(47)
产品促销	(49)
产品定价	(71)
小结	(73)
第五章 翻译	(75)
粗心大意	(75)
一词多义	(83)
习惯用语	(88)
小结	(91)
第六章 管理	(92)
文化差异	(95)
劳资关系	(101)
小结	(104)
第七章 战略管理	(105)
进入方式	(105)
供应问题	(110)
复杂问题	(114)
其他错误	(117)
小结	(123)

第八章 国际商务其他领域的问题	(124)
法律问题	(124)
财务问题	(130)
市场研究问题	(132)
小结	(140)
第九章 经验教训	(141)
调整	(141)
民族主义	(142)
促销	(144)
翻译	(145)
市场研究	(150)
结论	(151)

第一章

绪 论

“从别人的错误中吸取教训，你自己就可以避免犯这些错误。”

佚名

在国际经营当中唯一不变的是变化，伴随这些变化的是发生各种意外事件的可能性。幸运的是一些令人惊异的事件也会有利于一些有关的从事跨国经营活动的公司。例如，在南美洲销售妇女卫生巾的一家美国公司的销售额突然大幅度地上升，当他们发现销售额的大幅上升竟然是由于一些当地农民用这种妇女卫生巾作为挡灰尘的面具来使用后，这家公司欣喜万分，尽管他们也有点吃惊！在 20 世纪 60 年代时，一家在越南南部销售旧式牙刷的美国公司也遇到过这种令人非常惊喜的事情，他们的销售额也曾经莫名其妙地突然上升。几年以后他们才明白了其中的原因，原来这些越南人当初竟然用这些牙刷擦洗武器。

其他公司也遇到过类似这种情况，他们的某些产品在市场上的销售业绩，是某些事先并没有计划到、甚至没有想象到的用途所导致的结果。这些，惊喜当然是这些幸运的公司所非常欢迎的，

尽管也会有一些争议。例如，在海湾战争时期，美国军队将避孕套来套在来复枪管上以防止砂子进入枪管，这样避孕套又获得了一个意想不到的用途。结果生产避孕套的公司的股票价格直线上升。然而，并不是所有公司都有这么好的运气。实际上，在国际企业经营过程中企业会遇到的意外事件给企业带来的更多的是厄运。

有时，公司会遇到一些不可避免的事件，这种情况的确是使人猝不及防的。然而，有时许多令人吃惊的结果本来是可以避免的。如果一个公司由于决策失误而陷入本可以预料到的和可以避免的境地，并付出巨大的代价，那么我们就说这个公司犯了错误。

对一些公司来讲，分析国外的经营环境是特别困难的。例如，许多公司之所以犯了错误，是由于其管理者没有认识到或忽视了不同国家的消费者其特点的不同。由于受当地经济条件和当地价值观、态度以及品味的制约和影响，消费者就他们买什么、为什么买、怎么买、何时买和哪里买等问题进行决策时就会表现出差异性。没有意识到这些差异性的管理人员会犯许多错误。

文化的作用

文化方面的差异性 is 跨国公司会遇到的最重要的也是最麻烦的一个变量。可以说，跨国公司犯的大部分经营错误都是由于经理人员没有充分地理解这些差异性。例如，一位欧洲商务人员，有一次到中国参加一个重要的谈判活动中，他开玩笑地从他的饮料中取出一块冰掷向他的同伴。不幸地是，这块冰恰好落向在旁边的一位政府官员的身上，结果这位商务人员很快被炒了鱿鱼。

另一位不幸的人是由于他很随便地拍了一下女服务员就被提前赶回家，因为，中国人一点也不能接受诸如此类的愚蠢行为，这已经被许多爱开玩笑的来访者的经历所证明。

1983年，哥伦比亚电影公司（Columbia Pictures）在埃及拍了一部长达4个小时的电影，结果导致所有的哥伦比亚电影都被禁止在埃及放映。埃及政府被这部影片中的大量错误所激怒，这些错误包括口音（巴基斯坦的），服装（摩洛哥的），行为方式（美国式的）。例如，影片描绘了纳塞尔公开地与他的妻子接吻，而这在埃及和许多其它国家是一种令人无法接受的行为。

文化差异也经常在各种仪式和典礼中表现出来，例如在多伦多蓝色傻瓜（Toronto Blue Jay）棒球比赛中，美国舰队的护旗警卫人员犯了一个严重的错误，他们将加拿大的国旗居然挂反了，国旗上的红色枫叶的尖端指向了下方。由于这一情景被加拿大电视台播出，加拿大人民的反应非常强烈，电话交换机的灯不停地闪亮起来，多伦多的各种报纸上都充满了电视观众对这个明显错误的反应。

在日本日立（Hitachi）公司在美国的一家分公司——美国日立汽车制造厂的破土动工仪式上，美国肯塔基州州长将一面肯塔基联邦旗帜赠与日本日立公司总裁。然而就在日本日立公司的总裁将这面旗帜打开展现给大家看时，这位日本人粗心地将它拖到了地上。在日本（还有其它许多国家），旗帜并没有象在美国那样受到非常高的尊敬。这位日本人确实没有任何不尊敬之意，他们根本不明白美国人对旗帜的异常重视。然而，观众中的许多人，特别是年纪比较大一些的美国人，都受到了极大的伤害。

我们都明白其他国家的人在对某些事情的处理方式上与自

己会有所不同，但是，有时这些不同很难让人苟同。下面让我们看一下当一名汤加（Tanga）男子对一位邻居在盐湖城报纸上所登的一个广告所做出的反应。这个邻居想卖掉他儿子的小马驹。当这个邻居问这名汤加人为什么他要买这匹小马驹时，这个汤加人回答说他要它作为他儿子的生日礼物。这个卖马的人很满意这个回答，于是这笔生意就成交了。接着，这位汤加人就在卖马人的眼前，漫不经心地转过身去，拿起一根木棍，活活将这匹小马驹打死。这匹被打死的小马驹被拖到这个汤加人的卡车上，拉回家里。当警察赶到时，他们发现有一个大型的生日宴会正在进行之中，许多汤加人正在高兴地煮着这匹小马驹，他们要把这个小马驹用于汤加人的一个典型的生日宴会上。

必须明白，所有的民族都具有自己的性格特征。例如，阿拉伯人一般说来不喜欢对事情定一个最后期限。当一个阿拉伯人面对一个最后期限时，会感到自己有一点被要挟的感觉，被逼入一个十分尴尬的境地。从另一方面来讲，许多美国人则试图通过设置最后期限来加速事情的进展。曾经有几百个美国顾客的收音机被搁置在中东国家的一个电器维修店里无人问津，原因就在于一些美国人犯了文化方面的错误，他们要求修理店在某个时间内将他们的收音机修理好，结果惹恼了店主。

在理解时间价值方面，美国的一些企业的经理在其它国家也遇到了类似的问题。一家美国公司曾经在希腊失去了一个重要合同，因为它的经理人员试图将美国的习俗强加给希腊的谈判人员。除了在希腊人眼中美国人太直率和太坦率之外，这些美国人试图为会议设置时间限制。然而，希腊人认为时间限制是对他们的侮辱，于是也觉得美国人显得太缺乏策略性和灵活性。美国人

也希望希腊人首先同意合同中的一些基本原则,然后再允许他们的下属人员就具体的必要细则进行谈判和研究。希腊人认为这是一个具有欺骗性的策略;他们宁愿直接考虑所有的细节安排,而不考虑时间性。

关于地点的协议也往往是国际上不同文化间的差异性导致经营错误的一个重要方面。一家芝加哥公司曾经在泰国为一个公共工程项目进行投标,他们等候泰国代表团到他们设在芝加哥的办公室来进行会谈。在等了几个小时之后,这家芝加哥公司却发现泰国代表团的成员还在机场等着他们派人去接。于是,他们将会谈的时间重新安排在第二天,结果又发现在地点的问题上依然存在着沟通上的差异。泰国的谈判小组又在旅馆中等候芝加哥公司派人去接,而芝加哥公司则希望泰国谈判小组直到芝加哥办公室来会谈。

在法国,麦当劳公司曾经也忽略了文化上的差异,结果导致历时数年的诉讼案。在选择一个法国合作伙伴的过程中,麦当劳检查了大量的能够确保销量长久上升的特征,麦当劳非常擅长于此,而且通常是很成功的。然而,它没有足够仔细地考察它的合作伙伴在清洁和卫生方面的态度。因为,在清洁和卫生方面,法国的公司没有美国公司那么认真和重视。有关这个法国合作伙伴的证明材料也没有把这作为一个比较棘手的问题来对待。然而,随着麦当劳公司在法国的业务量的增长,麦当劳公司不久就注意到在法国的一些分店存在着许多在其美国连锁店来说根本无法接受的卫生方面的不良习惯。虽然,这些习惯并不被这个法国合伙人或大多数的法国顾客所在意,也没有引起他们的不良反映。那么,真正的问题在哪里呢?麦当劳在法国的许多分店的

顾客是一些美国旅游者，他们希望在法国的麦当劳快餐店里也能够得到在美国时获得的那种标准化的服务。因此，那些法国分店的卫生方面的一些不良习惯损害了麦当劳公司的全球形象，并且威胁着它在国内的“清洁”声誉。

一家希望给日本来访者以深刻印象的地方超市，为其客人提供素食（Sushi）和茶叶等产品。不幸的是，它不仅提供了烹调好的鱼（本来这种鱼是应当以生肉的方式提供的），而且超市还提供了中国生产的茶。

不能理解文化的差异性会导致很严重的后果。让我们看一下在南太平洋地区工作的一位美国经理人员的遭遇。他雇佣了一些当地人，而没有考虑该岛的传统等级制度。他企图通过在一个小组里雇佣许多人来改变人们在权力方面的失衡。这个岛屿的人对此进行了讨论后认为这个方案是不可行的，并独立地拟订了另一个方案。然而，做这些事情花费他们很多的时间，直到凌晨3点钟才完成。由于在他们的文化中时间并不重要，他们认为没有理由等到早晨再将他们的建议呈送给美国人，于是他们径直去了这个美国经理的住所。结果，他们把美国的这个经理吓坏了，这么晚了他们来自己的家里。因为他不懂他们的语言，而且也没有想到他们竟然会在深夜3点钟来找他进行讨论，他认为他们是在搞骚乱，马上打电话给美国海军陆战队！过了很长一段时间，公司的业务才恢复到原来的正常秩序。

知道做什么与知道不做什么同样重要。例如，在印度，在家中或社交场合讨论商务被视为是对主人的盛情款待的伤害。而且，如果一位来自印度的经理邀请客人在方便的时候什么时候来都可以，那么这是一个实实在在的邀请，而这在美国则是一种出