

# 企业拓展案例

耿月红 著

中国国际广播出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业拓展案例/耿月红著. - 北京:中国国际广播出版社,1998.5

ISBN 7-5078-0932-3

I. 企… II. 耿… III. 中国-社会科学-管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 78991 号

## 企业拓展案例

---

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| 编 者  | 耿月红                           |
| 责任编辑 | 范国祖                           |
| 封面设计 | 国广设计室                         |
| 出版发行 | 中国广设计室国际广播出版社                 |
| 社 址  | 北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内)         |
| 邮 编  | 100866                        |
| 经 销  | 新华书店                          |
| 印 刷  | 北京知春时代印刷厂                     |
| 开 本  | 850 × 1168 1/32               |
| 印 张  | 5                             |
| 字 数  | 121 千字                        |
| 版 次  | 1998 年 5 月第一版 1998 年 5 月第一次印刷 |
| 印 数  | 1 - 5000                      |
| 书 号  | ISBN 7-5078-0932-3            |
| 定 价  | 7.60 元                        |

---

国际广播版图书 版权所有 盗版必究  
(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

# 目录

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 永不相让的柯达与富士 .....      | 1  |
| 没有国界的 ABB集团 .....     | 3  |
| 吉田忠雄的跨国经营之道 .....     | 6  |
| 把女性带进牛仔裤世界的梅真尼 .....  | 9  |
| 阔步前进的雷诺公司 .....       | 11 |
| 中化公司的跨国经营 .....       | 13 |
| 雏凤清于老凤声的安娜·宝婷 .....   | 16 |
| 跨国经营适应新挑战 .....       | 18 |
| 海外冒险妙笔生花 .....        | 20 |
| 商标争夺战 .....           | 23 |
| 室内电话播主——梁理文 .....     | 24 |
| 中信扶危救困 .....          | 26 |
| 招商局拯救香港友联银行 .....     | 28 |
| 首钢国际借船出海 .....        | 29 |
| 航天神箭康力彩电 .....        | 32 |
| 中粮公司借壳上市 .....        | 34 |
| 法国托塔尔公司的全球战略 .....    | 35 |
| 多角化经营的餐饮巨人 .....      | 38 |
| 百年摩根 .....            | 40 |
| 北大方正出击香港 .....        | 43 |
| 英国石油公司涉险过关 .....      | 45 |
| 深中华勇胜“反倾销案” .....     | 48 |
| 奔驰公司的新冒险 .....        | 51 |
| 挺进新兴市场的摩根·斯坦利 .....   | 54 |
| 前途未卜的三星芯片业 .....      | 57 |
| 腾飞中的 KLM航空公司 .....    | 59 |
| 勇挑出口大梁的小企业 .....      | 60 |
| 小企业全球发展指南 .....       | 62 |
| 震雄集团迈向国际 .....        | 63 |
| AMD的绝妙收购 .....        | 66 |
| 后起之秀本田工业 .....        | 68 |
| 石油帝国——埃克森公司 .....     | 71 |
| 站在世界的视野上从事跨国化经营 ..... | 73 |
| 勇于开拓国际市场的小松公司 .....   | 75 |
| 企业巨星鲜京集团 .....        | 77 |
| 宝钢的国际化经营 .....        | 80 |

## 永不相让的柯达与富士

柯达公司是美国最大的照相机及照相器材、设备的生产公司，胶卷的销售占该公司营销额的 65%。在长达 20 多年的时期中，柯达一直在日本销售它的胶卷。但柯达胶卷在日本的销售量比世界上任何一个国家都要低，主要原因是来自富士和樱花的激烈竞争。第二者一直占据日本市场的绝大部分。就是在这种情况下，直到 1975 年，相对于柯达黑白胶卷，其彩色胶卷的销售量一直在提高。然而 1976 年，柯达出口到日本的胶卷数量首次开始下降，彩色和黑白胶卷总共下降 10%，其中黑白胶卷下降近 16%。彩色胶卷销售数量下降了 50%，而销售价值用日元衡量竟下降了 78%。

公司在 1977 年 1 月决定改进胶卷在日本的销售方式。沃特指示国际图片部的经理威利·罗伯逊，让他的营销部去评估一下目前经营中存在的问题及发展前途，并且要求他在 3 个月内提出一个行之有效的方案出来。国际营销部立即开始行动，在 1977 年 1 月 29 日提交了一份评估报告给罗伯逊先生。他们提出的最重要的问题是，营销计划应集中到销售彩色胶卷上去，彩色胶卷比黑白胶卷更为重要；而且他们也提出了以下一些问题：现存的柯达彩色胶卷和它的竞争者之间的价格差距是柯达胶卷销售量上不去的主要原因。人们缺乏“柯达”的商标意识，往往是除非店员的推荐，一般顾客并不购买柯达彩色胶卷。

报告中计划的营销目的是找到一些更积极地推销柯达胶卷的商人，由此提高商标意识从而最终提高人们对柯达胶卷的使用量。他们建议的营销战略是：降价以减少柯达和其他胶卷之间的价格差距，鼓励顾客使用柯达胶卷，使一些没有商标意识的人对柯达胶卷产生兴趣。该公司觉得这些战略是有决定意义的，这至少对提高零售业绩来说是重要的。

考虑这些事实，营销部提出了以下几个解决办法：第一，从 1977 年 3 月 1 日起实施大规模降价措施。这项活动一直持续 3 个月之久，其降价幅度也较原来提议的要大得多，而且只适用于零售业，以使产品的知名度进一步提高及改善个人对零售胶卷的态度，这样做之后，零售商就会提醒顾客注意柯达胶卷并指出其优越性从而改变价格价值的关系。这个方案估计要花费 520 万美元。第二，在 1977 年 3 月至 5 月这段时间展开一场大规模广告活动这项运动的主题是“张贴小猫”运动。即每购买一筒彩胶赠给一套有 5 个小猫的图画。选择小描是因为日本人的迷信思想，在日本人看来这种小猫总是和好运气相连在一起的，在图画的背面还有提高消费者兴趣的一段文字。柯达递给推销商许许多多这样的促销产品，

以供他们展出。一个 15 秒钟的电视商业广告（包括报纸和杂志广告将在国内发行），这项活动花费了约 960 万美元。

由于柯达采用了广告和降价双管齐下的战略，取得了打开日本市场的战绩。为此，富士卧薪尝胆，立志反扑。

尤伯罗斯成功地利用厂商资助，是洛杉矶奥运会在组织管理上获得成功的重要因素之一。经过一年多的周密调查和细致的研究，他提出了一个总费用为 5 亿美元的预算方案，其中 2/3 以上的款项将由奥运会的赞助厂商承担。

这个方案一出台，厂商就纷纷前来报名赞助。面对如此之多的赞助申请者，尤伯罗斯宣布，只打算在其中挑选 30 家赞助厂商，多一家也不要，而且，在同行业中只挑选一家。因此，能被选中本身就是一个很大的竞争。但是，被挑中的每一家至少出资 400 万美元；作为赞助单位的厂商还必须对发展美国青少年业余体育运动承担长期的义务。每个赞助厂商得到的回报条件是：赞助厂的产品可以附印奥运会会徽和吉祥物“山姆鹰”的图案；赞助商们生产的商品将作为奥运会专用品；在奥运会期间赞助商们得以在各运动场馆任意设摊销售其产品，在入场券的分配上向赞助商倾斜，它们将受特殊照顾。

于是，“奥运会赞助争夺战”紧锣密鼓，正式拉开了序幕。面对这难得的机遇，富士公司发誓要在美国本土向柯达复仇。

对于入选赞助商这一回合，两家公司的决策者采取了两种截然不同的态度。柯达公司的营业部主任、广告宣传部主任等高级职员十分自信地认为依仗柯达在全世界的信誉，洛杉矶奥运会专用胶卷非它莫属。因而大可不必主动到奥运会组委会门下去申请参加赞助，甚至傲慢地认为，凭着柯达旺盛的销路，花 400 万美元在奥运会上作广告有点冤枉。因而对申请赞助一事不以为然。

面对胸有成竹的柯达，富士公司则养精蓄锐，发展迅速，它的销售网络向世界各地不断扩展。为同柯达竞争，它特意降低售价，一个富士 135 彩色胶卷比柯达便宜 1/3。柯达不仅在国际上，就是在美国国内市场上也面临着富士强有力的挑战，富士在美国广设经销处，并重金招聘美国人经营在美的推销业务。由于富士公司卓有成效的竞争手段，使富士牌胶卷的销售额在全世界已仅次于柯达。为此，富士公司雄心勃勃，一直想取代柯达公司，坐上彩色胶卷销售冠军的宝座。因此，富士公司对申请赞助奥运会一事全力以赴。富士公司认为它的产品一旦成为奥运会的专用产品，就等于向全世界证明了富士公司的实力，以便造成更大的声势向柯达公司发起新的攻击。这个天赐良机是决不能放过的！富士公司为了得到赞助权，一再主动提高赞助费，赞助金额一路提高到 700 万美元，直至最终如愿以偿。

富士取得赞助单位资格后欣喜若狂，立即开足马力生产出印有“奥运会专用胶卷”字样新包装的胶卷几十万个，送往世界各地。同时，又制定了奥运会期间的重大战略部署。宗旨是：“全方位突出富士形象。”就如富士公司美国总经销处负责人汤姆·谢伊表示的那样，要让各国运动员、观众、旅客在奥运会上能时时处处看到富士。为此，富士公司投入了一大笔资金，在各比赛场馆遍设服务中心，安排了一天可冲洗 1.3 万个胶卷的设备和人力，准备在奥运会期间冲洗 20 万个胶卷；承办放大剪辑等业务；为吸引广大摄影爱好者，准备举行多次摄影展。总之是要让人们处处感受到富士就在身边，它的服务是尽善尽美的，并使人留下难以忘怀的印象。

1981 年 12 月奥运会组委会与富士公司正式签约后，柯达公司董事会闻讯深感大事不妙，对错失良机十分恼火，立即召开紧急会议研究对策。会上一些董事们指责营业部经理和广告部主任，严斥他们没有战略眼光，自以为是，贻误大事。广告部主任为此而被撤职。董事会还采取了与富士公司针锋相对的政策，不惜出重金，拨出了远比 400 万赞助费多得多的 1000 万美元大做广告，开展声势浩大的宣传攻势，以图“亡羊补牢”。一时间在美国各地公路路口都竖起“观看奥运会，请用‘柯达’”的巨幅广告牌。柯达公司还决定重金聘请名运动员做广告并主动资助美国奥委会和运动员，在奥运会之前主办一系列邀请赛、表演赛；赠送参加奥运会的近 800 名美国运动员每人一架特制“柯达”照相机。柯达公司变换着花样竭力扩大自己的影响。

但是，终因柯达公司失去了奥运会赞助权，场上主动权完全被富士公司牢牢掌握着。柯达公司在外围所作的种种努力，其影响终究难敌富士，收效甚微。

### 点评：

1. 柯达降价和广告促销双管齐下。广告促销有一系列优点，例如日本零售商将对丰富多彩的图画展览大为高兴，因为它会使商店更具有吸引力。而降价会引起顾客的注意，商标图案收集协会可能更有效地提起顾客对柯达的注意力。高质量、低成本、低价位和广告促销保证了柯达的成功。

2. 竞争不仅是实力的反映，更是智慧的较量。美国的柯达公司自诩本公司胶卷“誉满全球”。岂料在争当“奥运会专用胶卷”的冠军赛中，一步错着，竟败在日本的富士牌手下。奥运会后富士公司给柯过公司带来了更猛烈的冲击。富士和柯达的竞争不仅仅反映在产品质量和价格上，而且也反映在营销思想、胆略和智慧等各个方面。洛杉矶奥运会赞助争夺战就是这方面的一个例子，它给人以启发。

## 没有国界的 ABB 集团

阿希·布朗·勃维利集团简称 ABB 集团，创建于 1987 年，是一家以电气工业为主，加工工业和铁路工程并举的全球性集团公司，总部设在瑞士的苏黎士。1991 年销售额 288.3 亿美元，利润额为 5.87 亿美元，雇员约 21.4 万人。在世界 500 家最大的工业公司中名列第 33 位。

ABB 集团是一家较为典型的跨国集团公司，这首先表现在其董事会的组成上。董事会由 9 人组成，分别来自瑞士、瑞典、德国、美国、卢森堡等国，反映了不同国家的资本在 ABB 集团的参股情况。集团总经理兼首席执行官和副首席执行官参加董事会会议，但没有表决权。董事会下设管理执行委员会，由 13 位委员组成，主任由总经理担任。除了总经理和副首席执行官外，其他 11 位委员都是执行副总经理，各负责一部分工作。

ABB 集团的跨国性最主要地体现在它的业务遍及世界各地，在各地设有工厂和分支机构，销售收入亦来自世界各地。1991 年，它的总销售额达 288 亿美元，其中约 173 亿美元来自西欧各国，52 亿美元来自北美，43 亿美元来自亚、澳，19 亿美元来自拉美、非洲和东欧。销售收入超过 5 亿美元的国家就有：美国、德国、英国、意大利、挪威、瑞典、丹麦、芬兰、法国、西班牙、瑞士、加拿大、日本、澳大利亚。ABB 集团共有职员 21.4 万多名，其中约 14 万名在西欧各国，3 万余名在北美，2 万余名在亚、澳，近 2 万名在其它地区。雇员超过 1 万名的国家有：德国、美国、意大利、瑞典、瑞士、挪威等国。因此，ABB 集团是一家名符其实的跨国性集团公司。

目前，ABB 集团已成功地在大多数欧洲国家站稳了脚跟。随着中欧和东欧包括独联体的开放，ABB 集团又把目光投向了这片亟待开垦的土壤。它在东欧新购买的公司已逐步迈向正轨，并拥有大规模的技术转换计划和员工培训计划，生产率和产品质量已迅速地达到了 ABB 集团的西欧标准。许多在中欧和东欧的进一步兼并和合资经营计划正在研究或协商。ABB 相信，虽然现在还存在一些困难，但从长远来看，在中欧和东欧的投资会为 ABB 集团的经营做出贡献。

北美约占 ABB 集团 30% 的业务，并在动力、工业和环境控制方面形成了雄厚的实力。正在呈现出贸易自由化的美国、加拿大和墨西哥共同市场，将为 ABB 集团带来新的机会。再有两三年，ABB 集团在美国的经营活动将达到集团的平均利润水平。ABB 集团将继续在发展中国家推行其扩张策略，它已在亚洲、澳大利亚、非洲和拉丁美洲雇用了 3400 人，销售收入达 60 亿美元。发展中国家在基础设施等方面的紧迫需求，将促使 ABB 集团从欧洲和北美等地向这些地区出口，并增加在动力、运输、钢、水泥、石化及林业等方面的投资。

1990 年开始的限制雇佣政策，使集团较好地适应了 1991 年继续萎缩的市场需求。在集团的一些公司中，解雇已是不可避免的事情。排除公司兼并和取消的

因素，该集团的员工共减少了 1.3 万人，约占总人数的 6%。为了在经济不景气时提高生产率，员工人数的削减是必须的。

1991 年，ABB 集团又举办了一期国际管理培训班。自 1987 年底以来，参加过这种培训的管理人员已超过 1000 人。这种培训对于集团的管理人员了解 ABB 的政策和提高自身的管理水平，起到了重要的作用。

顾客核心计划在整个 ABB 集团开始实施。它是一项不断调整自己的价值取向和每个员工的方向，以努力做到面向顾客的计划，其基本目标是发挥经营优势，通过缩短生产周期、提高产品质量及改善服务水平，更好地满足顾客的需要。该计划的实施已经显示出了鼓舞人心的成果：质量正在进一步提高，生产及交货时间大为缩短。同时，顾客核心计划对于促进分散经营、提高所有员工的创新能力和热情，也发挥了重要的作用。

ABB 集团的技术力量决定了其产品的质量、成本和市场竞争力。ABB 集团是一个以技术为基础的公司，几乎在其所有的业务中，其产品的市场领先地位依赖于其技术上的领先。为了维持技术领先地位，ABB 集团投入巨资用于研究与开发（R&D）。1991 年的 R&D 总金额为 23.42 亿美元，约占该集团销售收入的 8%。

为了使集团各下属公司的 R&D 活动更接近于各公司的实际经营情况，ABB 集团给予了各公司 R&D 研究部门相当的自主性；同时，为了利用 ABB 集团的规模与潜能，该集团又十分重视各公司 R&D 研究部门之间的协作，经常把各 R&D 研究部门组织起来共同进行某些项目的研究。

世界人口的增长和经济的持续发展，需要更加有效地利用各种能源，这也要求人类本着对环境负责的态度，采取有效的方式进行生产经营活动。目前，人类面临着很多共同的环境问题，如全球变暖、酸雨、臭氧损耗、水污染等等。ABB 集团在承担环境保护方面居世界领先地位，它拥有解决这类问题的技术和组织。ABB 集团研究部门的努力方向侧重于开发出能够解决这类问题的产品，以及防止和处理水污染及危险废物。

ABB 是工业公司中引导环境政策的公司之一，是《国际商务宪章》和《能承受的开发宪章》的一个缔约者，并且是 1992 年 6 月在巴西里约热内卢召开的“联合国环境与发展会议”的一个主要参与者。

“户外”的环境管理（空气污染控制、资源恢复和工业环境服务）时常与 ABB 动力产生机构合作，为其用户组装交付尽可能最好的防止空气污染系统。1990 年“美国清洁空气行动”成立以后，设备订单大量增长，还有中欧、东欧及远东缩减空气污染的需求也使订单增长迅速。对废焚化厂的需求正在上升，土壤保护、污水净化和环境检查等市场正显示出强劲的上升势头。

人口的增长、经济的发展，以及由此引起的能源需求的增加，将使 ABB 集团在未来的 10 年能够具有高于平均水平的增长率。有效的制造体系、R&D 经费的提高及顾客核心计划的实施，将进一步巩固 ABB 集团在世界动力转换和供给市场上的雄厚地位。

#### 点评：

1. 本案例展现了现代大型跨国集团——ABB 集团的概貌，由此可窥见跨国经营企业之一斑。随着社会的进步、经济的发展，社会分工日益深化、复杂，消费者的需求日趋多样化。为了满足消费者的需要和扩大市场份额，保持企业的持续发展，跨国经营已是任何一个大型企业发展到一定阶段后的必然选择。

2. 由于各国国情和市场需求的差异，ABB 集团实行的顾客核心计划、R&D 分工和协作、人员培训等措施，值得我们去思考和借鉴。

## 吉田忠雄的跨国经营之道

日本东京西面 100 多公里处，有个叫黑部的地方。30 年代，有个二十三 四岁的青年在这里告别家人，只身飘洋过海，来到上海学做生意，他就是今天名扬世界的吉田忠雄。

吉田忠雄，在中国的时间虽然不长，事业也无大的发展，但他在上海学到的“生意经”，却为他后来创建“YKK 拉链王国”打下了基矗现在，他的企业已同丰田、索尼等一样，成为日本现代工业的巨人。

二次大战前夕，吉田忠雄从上海返回家乡黑部，在一家经营中国瓷器的公司做事。因经营不善，这家公司破产了。在遗留下来的待处理货物中，有一批别人寄售的拉链。这批拉链制作粗糙，再加长时间无人问津，大都生锈损坏。这件事，在一般人看来是微不足道的，不会引起什么兴趣，但在吉田忠雄眼里，却成了一个“宝贵的时机”。他请求债权人把这批拉链先借给他，日后由他筹款还清。债权人同意了他的请求。吉田便和两位同事一道，开始于起了拉链修理业，并于 1934 年 1 月，以三 S 公司（即 YKK 公司前身）的名义，注册登记了他所创办的第一家专门生产拉链的公司。由于经营得法，短短几年，三 S 公司的业务就迅速发展起来了。

1941 年，日本发动了太平洋战争。吉田的三 S 公司失掉了海外市场，设在东京的拉链工厂也因中了美国的燃烧弹，遭到毁灭性的打击。

1945 年日本的侵略战争结束以后，吉田在他的家乡黑部重建了新的拉链工厂，用人力机械制作拉链。这时，日本一片废墟，市场上什么都缺。吉田生产的拉链，尽管十分粗糙，还是一销而光，供不应求。

1947 年，吉田的事业出现了新的转机，他生产的拉链被美国人知道了。

美国的买主提出要买他的拉链，但当看到他的货样时，却不免为之大笑。买主认为他的拉链质劣、价高，同时把美国生产的优质拉链拿出来进行比较。吉田看后心头一亮，顿觉转机来了。他想：若把美国生产拉链的先进机器与日本低廉的劳动力结合起来，不是可以用比美国低得多的成本，生产出与美国同样好的拉链吗？

随后不久，吉田便从美国引进了四台制造拉链的旧机器。他不是照抄美国的制作工艺，而是利用这些机器，发挥自己的创造性，试用各种不同的合金材料制造拉链，终于很快地生产出了质优价廉的拉链。到 1948 年，吉田的拉链在日本市场上就获得了牢固的地位。同年，他把工厂改名为吉田兴业会社，简称 YKK。他的“拉链王国”从此奠基了。

随着事业的进展，吉田已不再满足于国内市场，决定在国际经济舞台上一试身手。为了把 YKK 的拉链打入国际市场，吉田忠雄于 1954 年周游世界，考察开拓国外市场的可能性。他走访了美国、西欧和东南亚国家，终于在国外开辟了新的天地。1959 年，他在印度、印度尼西亚和新西兰设立了 YKK 的工厂。在西欧，YKK 的业务开展得也很活跃。到 1983 年，它在意大利已经拥有三家分公司，为意大利的纺织公司提供高质量的拉链。从 1959 年到 1981 年的 22 年间，他在 39 个国家和地区设立了 42 家工厂和 137 个营业处。吉田获得了巨大的成功，那么他成功的“秘诀”是什么呢？有人风趣地说他服用了“四付灵丹妙药”。

一是富有远见。80 年代以来，日本和西欧、北美的贸易战愈演愈烈。西欧、北美针对日本企业开拓海外市场的策略，把本国的关税壁垒越筑越高，以此扼制日本企业向海外发展。然而吉田忠雄早有所料，他在 70 年代就预见到：与其在日本制造拉链出口，不如在国外设厂制造拉链。他明确了发展海外业务的宗旨，就是利用海外的资本和劳动，在海外建厂生产，就地推销。这样，就使它既绕过了关税壁垒，又不会引起贸易摩擦。目前，他在国外所雇佣的职工已达 8500 人，所设的工厂已遍及世界五大洲。

尽管海外有些工厂规模很小，有的甚至连 10 个人都不到，但产品的质量都能得到保证，从而在海外树立了物美价廉的形象。在强手如林的激烈竞争中，一直保持不败的骄人成绩。

二是始终贯彻他的经营准则。吉田的经营准则可称为“善的循环”，所谓“善的循环”，按照吉田忠雄的说法就是：“我一贯主张办企业必须赚钱，多多益善。但是利润不可独吞。我们将利润分成三部份，1/3 以质量较好的产品及低廉的价格交给消费者大众，1/3 交给销售我们公司产品的经销商及代理商，1/3 用在自己的工厂。”“不为别人得益着想，就不会有自己的繁荣。”他认为这是他“积 50 年之经验”所得到的结论。吉田曾说：YKK 在国际商业上成功的一个主要原因，就在于贯彻了“把利益也还给当地人，让当地人参与经营”的方针。他这一手的确十分高明。每次开拓市场时，他总是使用削价竞销政策，暂时让出一部分利润，以便赢得更大的胜利。

三是在提高产品质量上下功夫。吉田忠雄深知价廉只是一个方面，如果价廉而不物美，则照样无力在市场上竞争。因此，他在提高产品质量方面从来是不遗余力的。他坚持奉行不断更新设备的方针。每年由公司生产上万台机器，供公司国内外的生产厂使用，使设备每年都有更新。正如公司的一位主管所说：“在 YKK 工厂里，你很难见到一部使用了 3 年以上的机器。”

四是重视生产的现代化、自动化。这是推动吉田事业不断发展的一种重要手段。1956 年以来，公司的拉链花样迭出，质量日新，但成本却降低了 50%，这就保证了公司在海内外市场竞争中的生存。1983 年，YKK 输出的拉链，总值已达到 453 亿日元。

经过几十年的苦心经营，YKK 公司制造的拉链，已占日本拉链总产量的 90%，占全世界拉链总产量的 35%。它每年生产的拉链，总长度达 190 万公里，可以在地球与月亮之间往返 4 次。。它每年销售额高达 20 亿美元。同时，YKK 还发展成为日本最大的铝建筑材料制造公司。吉田忠雄成了雄居一方的世界“拉链大王”。

#### 点评：

1. 与其它产品不同，拉链是一种需求量虽大，但单位价值较小的产品。YKK 公司年产拉链的总长度达 190 万公里，而价值额仅为 20 亿美元，由此可见一斑。因此，随着吉田忠雄事业的发展，必然面临日本国内市场相对狭小的限制，从而走向跨国经营之路就是必然的选择，况且，他在国内的发展已为他的走出国外提供了雄厚的实力。

2. “把利益还给当地人”，形成“善的循环”，是吉田忠雄开拓和占领海外市场的重要法宝。由于拉链是作为普通人们的日需小商品或服装等行业的修饰品而出售的，因而质优价廉就显得尤为重要。也正是吉田忠雄的战略眼光和他所采取的一系列有效措施，使得他的拉链在世界范围内深受人们欢迎和喜爱，从而建造起庞大的“拉链王国”。

## 把女性带进牛仔裤世界的梅真尼

莫汉·梅真尼自幼受到良好教育，是一个有创新精神的新一代企业家。他父亲创建的成衣制造公司早在 50 年代就已闻名于香港。1968 年在美国攻读商科毕业后回到香港，他继承了家族企业，正式接管父亲的公司。

在莫汉·梅真尼接管前，梅真尼企业在香港的业务繁杂，包括电子工业到自行车制造业等。莫汉·梅真尼把大部分公司卖掉，大大缩小了业务范围，集中力量经营家庭赖以起家的制衣业。后来，随着他经营的制衣业的发展，莫汉·梅真尼又逐渐建立起自己的一套井然有序的海洋运输企业、银行企业、房地产企业及成衣制造业帝国。他还一手创办了梅真尼国际公司，亲任主席。制衣业的整顿和在国际市场的开拓，是梅真尼在事业上的一个力作。受 70 年代中期西方世界经济衰退影响，他的成衣公司受到很大冲击。加之他所经营的制衣业方式单一，只承做转包业务，不做零售，所以，制衣业一度萧条。有鉴于此，莫汉·梅真尼决定来一个突破革新。他结束了制衣厂的转包者地位，把制造和销售业务结合起来。从此，生意不断得以复兴。1975 年，莫汉·梅真尼开始向美国挺进，在纽约开设了 1 家公司，专门销售他公司出产的成衣，年营业额达 3 亿美元。

当他计划向美国发展业务的时候就有一个想法。他看到，在美国的成衣销售中，牛仔裤占的比重相当大，但是却仅以男性为主。于是，他决定改变这种状况，使牛仔裤也成为年轻女性追求的时装。1975 年，莫汉·梅真尼在美国发动了一场“牛仔裤革命”，从此，牛仔裤市场再也不是男人的“专利品”了。这场“牛仔裤革命”成功的秘诀在于，莫汉·梅真尼在制作和推销上下了大功夫。

首先，把美国传统的多为农场工人和城市工人穿的工装裤改为供社会名媛淑女穿着的高级时装裤。这种经设计师精心设计的新型紧身女式牛仔裤，非常适合美国女性的身材，穿上它更能突出她们修长优美的身段，显示她们的青春活力和迷人风韵。其次，他利用美国人崇拜明星的心理，在产品的牌子上做文章。在商品社会中，产品畅销与否与牌子关系很大，而拿明星的名字作牌子，又可使产品的身价倍增。于是，他与纽约的一位明星维利亚·范德比尔特进行合作，生产出“范德比尔特”牌女装牛仔裤。

再次，利用电视作广告推销。这一作法也算是一场小小的革命。此前，牛仔裤从来没有在电视上作过广告。莫汉·梅真尼则打破了这种界线，开创了牛仔裤在美国电视上登广告的先例。登电视广告之前，梅真尼国际公司库存有 15 万条“范德比尔特”牌女装牛仔裤，而当由范德比尔特小姐亲自穿着牛仔裤的广告一播出，这 15 万条牛仔裤当天就销售一空。

莫汉·梅真尼对牛仔褲的革新，得到了美国社会的承认。因为它质量高于一般牛仔褲，女性穿上后既感到舒适、自然，又显得美丽大方，高贵雅致。虽然每条售价 30 美元，高于当时美国最畅销的李维·斯特劳斯公司生产的“李维·斯特劳斯”牌牛仔褲的 1 倍，但仍大受美国妇女的青睐，纷纷掏腰包购买。

到 1983 年，梅真尼国际公司在美国的总营业额中，“范德比尔特”牌女装牛仔褲占 60% 的份额，其余 40% 为该公司开发的其它新品种，如“范德比尔特”牌裙子，女装上衣，女装毛线衫，女装外套及皮鞋等。

取得如此成绩的莫汉·梅真尼到 1985 年才 40 岁，正值当年。他继续与范德比尔特小姐合作，但是他又认为，这种长期使用一种牌子的作法既有长处，也是缺陷。一般来说，美国服装公司的产品长期只用一个名牌。这种做法的好处是，如果牌子流行，产品就畅销；一旦牌子失去往日的光彩和吸引力，就不再有市场价值，整家公司的业务就因此受到危害。他以美国最大的汽车制造公司——通用汽车公司为例。该公司以不同阶层的顾客为对象，生产不同牌号的汽车。看到这些以后，他认识到，只用“范德比尔特”做牌子不能拓宽他的经营范围，有的服装已不适于用此牌子出品成衣。最终他权衡利弊，认为一家公司、多种牌子的做法最为保险，也是有利可图的。他的这种想法已得到一些服装业行家的赞赏。

正值壮年的莫汉·梅真尼将继续循着他设想的有前景的新方法开辟梅真尼国际公司的前途。

### 点评：

1. 把牛仔褲由男士一统天下改为女性的高级时装，这有一个大胆的尝试。无疑，女式牛仔褲是一个广阔的市场，但同时也有很大的风险。为此，梅真尼在推销方面下了很大的功夫，充分而有效地利用了电视广告和名星效应等促销手段，终于一举成功。当然，梅真尼的设想和做法有很大的针对性与合理性，因为他开拓的是美国市常在美国，男士牛仔褲的竞争十分激烈，而做为一个崇尚自由与开放的国度，开发女性牛仔褲无疑是可行的。这也体现了梅真尼在开拓国际市场时，对目标市场的敏锐洞察。

2. 品牌的多样化战略是管理中的一个重要问题。一般地说，一个企业在规模较孝实力较弱时，依靠自身具备优势的品牌作为拳头，是提高市场竞争力的有力措施，然而随着企业规模的扩大和实力的充实，适时地采取多样化战略则有利于大规模降低企业的经营风险。

在美国女式牛仔褲市场上大获成功以后，梅真尼果断地采取了品牌多样化战略，无疑是一个正确的选择。

## 阔步前进的雷诺公司

国营雷诺汽车公司简称雷诺公司，是法国国家垄断资本组织和法国最大的汽车制造业垄断集团。1991 年，在按销售额排列的世界最大的 100 家工业公司中名列第三十位，销售额 300.49 亿美元，资产额 234.21 亿美元，雇用职工 15.7 万人。按汽车年产量计算，1991 年它是世界第六大、欧洲第一大汽车制造公司。

国营雷诺汽车公司原是一家私营企业，1898 年 10 月 1 日由路易·雷诺（1877-1944）创建，初名雷诺工厂，后改为雷诺股份有限公司，1945 年被国有化后改称现名。

雷诺工厂是路易·雷诺在比扬古建立的一家生产车辆的工厂，当时路易·雷诺在他哥哥马赛尔·雷诺（1872~1903 年）的支持下，成批制造车辆。

1899 年，雷诺兄弟在比扬古又建立一些小工厂。从此以后，雷诺工厂生产的名牌车击败了当时所有的赛车而扬名于世。1903 年马赛尔·雷诺因事故死亡，路易·雷诺放弃了发展其工厂的雄心。但是，雷诺仍在前进，工厂在扩大，设备不断更新，生产在增加。到第一次世界大战前夕的 1913 年，雷诺股份有限公司雇用工人 5200 人，年产各种车辆 1 万多辆；雷诺的车辆已经不仅在欧洲行驶，而且还奔驰在日本、印度、俄国和美国的土地上。

在第一次世界大战期间，雷诺公司的生产活动被纳入了战争的轨道。它制造飞机，生产枪支弹药，并设计和制造了一种在一切进攻中能掩护步兵冲锋的“雷诺型”轻型坦克。战争结束后，雷诺工厂恢复了传统的生产活动，继续扩大它在比扬古的工业潜力，不断开拓新的生产领域，特别是致力于发展农业机械和重型车辆用柴油机的生产，并加强同其他工业公司的联系。到第二次世界大战前夕的 1939 年，雷诺股份有限公司已经发展成为法国当时最大的工业企业之一，公司营业额超过 20 亿法郎，生产各种车辆 6.5 万辆，雇用职工 3.6 万人。

根据 1945 年 1 月 16 日法令，将雷诺股份有限公司国有化，取名为国营雷诺汽车公司。战争摧毁了雷诺公司工业潜力的 80%，战后在国家的直接控制和支持下，获得了恢复和发展。国营雷诺汽车公司不仅建立新工厂，增加新产品，而且吞并和参股其它公司，扩充在国内外势力，它在巩固和发展比扬古、芒市等原有基地的生产外，还于 1962 年新建弗兰工厂，1958 年建立克莱翁工厂，1965 年又新建桑杜维尔工厂。另外，在 1975 年并吞了原由雪铁龙汽车公司控制的贝利埃汽车公司，1978 年在美国汽车公司中参股 46%，1980 年在瑞典的沃尔公司中参股 15%，1981 年又在英国的麦克卡车公司取得 20% 的股份，在道奇欧洲卡

车公司中取得 50% 的股份。因此，战后特别是在最近 10 多年来，雷诺集团的规模和实力都在迅速扩大。

国营雷诺汽车公司是一个工业资本集团，主要从事工商业活动，同时也经营部分金融业务，但比重不大。1982 年，在整个集团的纳税后营业额中，工商业部门占 92%，金融业务占 8%。

在雷诺集团的工业活动中，以生产汽车为主，主要制造各种轿车、卡车、游览车、大客车等。1960 年，生产车辆（轿车和小型实用车辆）54.30 万辆（不包括雷诺工业车辆公司的产量），1970 年为 116 万辆，1980 年 200 万辆。

1982 年雷诺集团汽车总产量为 196.67 万辆（不包括它参股的美国汽车公司、道奇欧洲卡车公司、麦克卡车公司中的产量），其中轿车 170.73 万辆，小型实用车辆（卡车、货车、游览车）21.40 万辆，卡车、大客车和公共汽车 4.54 万辆。这一数字占法国全部车辆产量的 55.3%，占世界市场的 6.5%。

该集团除了生产各种类型和型号的车辆外，还制造机床、轴承、拖拉机等产品，特别是从 1960 年起，确定了把生产多样化作为发展战略的重点之一，不断开辟新的生产领域和部门，将集团的经营业务扩大到工程、自行车、车辆出租、农业食品、工业用橡胶、租赁服务信贷、设备中长期租赁业务等方面。1982 年，农业机械公司生产拖拉机 1.31 万台；轴承公司生产轴承 4422.91 万套；自行车和摩托车工业公司生产自行车 20 万辆。雷诺集团在增强国内实力的同时，还竭力向国外扩张势力，特别是从 60 年代初把国际化作为集团发展战略的重点之一，进一步加强了在国外的活动。近年来，向美国公司的参股渗透，控制英国和西班牙的道奇欧洲卡车公司，同瑞典的沃尔沃公司签订协议，都是该集团加强汽车生产国际化的重要步骤。

在该集团拥有的生产、销售以及金融服务公司中，近一半在国外。1975 年集团在国外的公司有 89 家，主要集中在欧洲、非洲、北美、大洋洲等地。

1980 年，雷诺集团在国外有 21 家装配工厂，其中欧洲 5 家，非洲 6 家、美洲 6 家、亚洲 4 家。另外，该集团的商业网遍布世界五大洲的几十个国家。

1980 年在国外拥有由 32 家子公司建立的 1 万个销售和服务网点，从事产品的推销和售后服务。

雷诺集团的国际化程度反映在产品的生产和销售方面。雷诺是法国最大的出口商之一，它的产品销往法国以外的 150 个国家和地区。近些年来集团生产的车辆的一半左右是在国外销售的，1982 年出口的（83.82 万辆）和在国外制造的（16.66 万辆）各种车辆为 100.48 万辆，占集团生产的车辆总数的 51.1%。70

年代后期以来，在国外实现的营业额（包括出口额和国外子公司营业额）占集团全部营业额的近一半，且有上升的趋势，1976年占43%，1980年占47%，1982年占45.2%。此外，该集团的对外扩张还反映在职工和投资的分配方面。它的职工人数的1/4和投资额的1/3以上在国外。1982年，在国外的职工为5.33万人，占集团全部职工人数的24.5%；在1978~1982年间，在国外投资额占雷诺集团全部工业投资额的30%，其中1982年在国外投资额为30.22亿法郎，占35%。

### 点评：

1. 法国国营雷诺汽车公司是一家巨型企业。为了充分发挥集团优势，降低经营成本和经营风险，它采取了多角化的经营方针。它不但生产轿车、卡车、大客车等各式汽车，而且还从事机床、轴承、拖拉机、自行车、农业食品等等广泛的生产和经营业务，甚至染指一些商业活动和金融业务等。从而形成了一支规模庞大的联合舰队，增强了抵御狂风骇浪的实力。

2. 现代汽车业是竞争十分激烈的行业。随着世界经济一体化进程的进展，全球范围内的市场竞争日益激烈。为了在竞争中处于主动地位，立于不败之地，雷诺公司加快了海外投资和国际经营的步伐。它在全球范围内广设生产厂家、组建广泛的全球销售网络，大大增强了企业的应变力和竞争力。

## 中化公司的跨国经营

一个国内企业，是否能够到国外去开办企业，这要具备一定的条件，即要有“企业优势”。作为我国开展国际化经营的先行者之一，中化公司已有40年历史，在漫长的岁月里，经过几代人的努力，使得中化公司具备了在海外设立分支机构的基本条件。中化公司从1980年4月在日本设立第一个代表处以来，已经在20个国家和地区设立二级机构近40个，并且根据业务需要又设立了一大批三级机构。这些机构分布在世界主要经济贸易中心、化工和石油的生产、销售中心，形成了比较广阔的网络。中化公司海外机构的经营战略分为两个阶段：从1980年至1987年为第一阶段，海外机构所经营的业务主要是为总公司代理进口与出口。1988年以后开始踏向第二阶段，中化公司的海外机构利用当地的优势和特点，大力开展自营业务、国际化和多功能经营，1990年这三项经营额达20多亿美元。这具体表现为下列三项大转变：

1. 由进出口贸易向国际贸易转变。中化公司凭借在国际市场上的良好信誉,利用广泛的国际市场和客户关系,大胆地采用当今世界通行的各种贸易方式,进行以石油、化肥和橡胶为主的期货、转口和易货贸易。

本着“跟踪市尝建立渠道、锻炼队伍”的原则,中化公司发挥了国际信息快捷、海外机构联网的优势,开拓了以中东迪拜原油、阿曼原油、英国北海布伦特原油、美国西得克萨斯中部原油为主的持仓买卖、差价买卖、期权和套期保值等业务,同国际上的大石油公司进行了广泛的联系,初步打开了期货贸易的局面。1988 年期货销售额占公司营业总额的 10%以上,1989 年达到 30 亿美元,占公司营业总额的 24%,大大超过国际化经营综合承包方案中这部分贸易战略设想的指标要求。

转口贸易是中化公司从单一的进出口贸易向国际贸易转变的又一项重要内容。三年来,中化公司不仅完成了政府间贸易协议项目的转口,而且开展了民间的现货转口,将外国的商品转口到其他国家。目前,转口商品的种类及地区范围有了进一步的扩大。

中化公司还大力开展易货贸易,除传统的不同品种化工品易货贸易外,还进行了原油换化肥、原油换成品油、高倾点柴油换低倾点柴油、轻工品换柴油、茶叶换汽油等新开拓的国际易货贸易;还同其他外贸专业总公司合作,共同完成了出口玉米、纺织品、重晶石、化工机械设备等,同时进口等值化肥、柴油、塑料原料等产品。

通过各种国际贸易方式的运用,中化公司改变了传统的进出口贸易旧模式,商品结构和贸易方式有了很大改变,形成了国际贸易的新格局。

2. 由商品贸易向多功能经营转变。三年来,中化公司除围绕石油、化工产品贸易外,还积极地进入生产、航运、金融、服务、咨询、信息、保险、高科技、旅游等多种领域。

向生产领域投资是中化公司进行国际化经营的战略重点。为了推动外向型经济的发展,公司利用贷款和自有资金在国内外进行投资。在国内,正与有关部门在大连合资兴建一座年加工量 500 万吨的现代化炼油厂。公司以石油、化工为中心,在国内建立出口商品基地,向外延开拓,在食品化工、塑料化工和医药化工等方面也进行了投资。

在国外,中化公司利用外资在国外进行了多项大型项目的参股和投资。

1988 年公司购买了美国海岸公司太平洋炼油公司的一半股权,成立了太平洋炼油公司;1989 年 3 月,中化公司利用外资在美国购买了磷矿和磷肥厂,组