

中小企业国际化管理丛书

ENTERPRISE INTERNATIONALIZED MANAGEMENT SERIES



中小企业企业 国际化管理 案例

企业国际化管理研究课题组 著

光明日报出版社

●中小企业营销国际化管理丛书

中小企业企制国际化管理案例

企业国际化管理研究课题组 著

光明日报 出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业企划国际化管理案例/企业国际化管理研究课题组著.

- 北京: 光明日报出版社, 2005. 1

(中小企业企划国际化管理丛书)

ISBN 7-80206-016-8

I. 中… II. 企… III. 企业管理—经营决策—案例 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 124123 号

版权所有·翻印必究

书 名: 中小企业企划国际化管理案例

作 者: 企业国际化管理研究课题组

出版发行: 光明日报出版社

北京市崇文区珠市口东大街 5 号

邮编: 100062

电话: 010-67078234

传真: 010-67078255

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京东方七星印刷厂

规 格: 787×980 毫米 1/16

印 张: 143

字 数: 2343 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1-10000 册

书 号: ISBN 7-80206-016-8/F

定 价: 266.00 元 (全七册)

如发现有印装错误 可随时退本社更换

企业国际化管理研究课题组

成 员 名 单

课 题 总 监: 宿春礼 R. W. Reagan (美)

课 题 主 持: (排名不分先后)

李 宁	邢群麟	张士清	崔明礼
宋新力	吴 华	徐保平	林家昌 (港)
T. Wolfgang (美)	P. Cooley (英)	E. Kästner (德)	
H. Ferdinand (美)	H. Thatcher (美)	E. Dorothy (美)	

企划课题主持: 崔明礼 T. Wolfgang (美)

企划课题研究: (排名不分先后)

崔明礼	李 宁	刘文国	齐 冲	杜延起
何瑞欣	陈建国	程天祥	苏亚莉	李晓琳
卓 宇	石树华	孟祥莉	曹海明	张士清
杨大鹏	徐 伟	王一铭	林德衡 (港)	
顧 維 (港)	李水澤 (台)	金勛洙 (韩)		
佐藤原二 (日)	山田澤 (日)	金俸准 (韩)		
S. Adolphus (美)	A. Travis (美)	M. Tyrone (英)		
P. Ulysses (美)	C. Barclay (美)	M. Aaron (美)		
R. Vincent (美)	T. Gladys (美)	M. Leona (美)		
P. Schmidt (德)	D. Georges (法)			



总 序

2001年12月，中国加入世贸组织（WTO）法律文件开始生效，中国成为世贸组织的正式成员。中国加入世贸组织，标志着中国的对外开放进入了一个新阶段，具有历史性的重大意义。中国企业参与国际竞争也步入新时期。机遇与挑战并存，企业必须抓住机遇，应对挑战，在改革中求发展，在竞争中壮大。

加入世贸组织后，我国企业的发展趋势应是建立现代企业的国际化经营管理。这是在经济全球化背景下，企业生存、发展的必然选择。这就要求企业在参与国际竞争中，建立全球观念，迅速、准确地掌握国际市场最新信息，从而做出快速决策，制定战略和行动纲领。同时，企业的国际化管理也意味着可以进入更广大的国际市场，合理地配置资源，广泛地利用国际资金和人才，获得最新的科学技术。显然，国际化管理给企业提出了更高的要求。

总之，在中国加入世贸组织之后，在经济全球化的大背景下，中国企业必将面临更多的外国企业的竞争。中国企业加快自身的改革，走国际化经营管理之路，将成为紧迫的任务。

经过二十多年的改革与发展，中国企业在开拓国际化管理上已具备了一定的基础条件。虽然在整体的实力和技术上并不领先，但我国也已有一些具备国际竞争优势的产业、行业和企业。同时，良好的国内经济环境也为中国企业实施国际化管理提供了条件。未来十年，中国经济将进入新一轮增长期，对企



业发展和加快国际化管理，提供了有利的条件。

但是，也要清醒地看到，中国企业的国际化管理尚处于初级阶段，总体水平不高，普遍存在几方面的问题，如：（1）大多数企业规模不大，实力不强；（2）人力资源的国际化管理水平不高；（3）对企业国际化经营管理的相关法律法规不完善，还有不必要的行政干预；（4）金融服务滞后，缺乏宽松的融资环境。

面对中国加入世贸组织的新形势和经济全球化浪潮，中国企业必须审时度势，加快改革创新，全方位提高自身素质，为企业进行国际化管理创造条件。

一、抓住加入世贸组织和经济全球化的机遇，树立国际化管理的观念。

企业首先要培养全球战略意识。没有经济全球化的观念，就不会有全球化的行动，要善于从经济全球化的经营角度，优化资源配置，开拓资本运作渠道，建立全球客户网络，提高管理水平。

二、发挥比较优势，培育核心竞争力。

发展具有比较优势产业，是我国企业国际化经营的重要战略。与此同时，还要培育竞争优势。只有把两方面的优势结合起来，才能构成企业完整的国际核心竞争力的框架。

三、规范管理体系，开拓全球市场。

为了进入国际市场，必须根据市场要求，调整企业的产品结构，使产品达到国际质量标准，对企业要有更高的技术和质量管理要求。企业内部组织也必须向运作严谨、管理有序的跨国公司发展，适应国际竞争的要求。

四、善于与跨国公司合作，取长补短。



跨国公司在国际化经营管理方面有很多成熟的经验，可以借鉴。中国企业加强与跨国公司合作，有利于取长补短，提升国际化经营管理的水平。

五、培养人才，完善人才管理。

人才不足是中国企业扩大国际化经营规模、提高国际化管理水平的主要制约因素。发展国际化经营管理，不仅需耀金融、法律、财务、技术、营销等方面的专业人才，更需要有战略思想和熟悉现代企业管理的经理人才。加强人才的管理、选拔、培训，是企业国际化管理的重要工作。

企业国际化管理研究课题组，集合多方面专长，以推动中国企业国际化竞争力的提升和专业国际化经营人才的成长为使命，成功编写了《中小企业国际化管理丛书》。本《丛书》从中国企业国际化管理的需要出发，结合中国企业经营管理的深刻变革和发展趋势，较为科学地引入了西方先进的企业管理理念、经验和方法，并结合中国企业的实际，从系统、模式、方法、制度、文案、表格、案例七个方面入手，系统阐述了现代国际化企业营销、财务、人力资源、组织、企划、生产运作、行政办公、公共关系、资本运营、创新开发、战略等专题，为中国企业提供了一套现实所需的国际化管理参考方案，是很有价值的。

借此《丛书》出版之机，祝中国企业在全球市场竞争中取得成功，祝愿中华民族在经济全球化的浪潮中迎来伟大的复兴。

中国第一任 WTO 首席谈判代表
中华人民共和国外经贸部原副部长



目 录

·第一章 企业企划国际化管理案例导言·

- 一、经济全球化浪潮与中国企业的未来之路 (3)
- 二、企业国际化管理与案例分析 (4)
- 三、企业企划国际化管理案例的分类研究 (6)

·第二章 企业国际化战略管理企划案例·

-  001 连锁经营 全球扩张
——沃尔玛的全球战略规划 (11)
-  002 可乐大战 异军突起
——小饮料公司的竞争战略 (17)
-  003 挖掘潜力 全面开发
——产品多样化战略的企划实施 (20)
-  004 全球品牌 国际战略
——宏碁的发展战略 (23)
-  005 未雨绸缪 战略制胜
——联想集团的迅速成长 (30)
-  006 战略管理 优势之源
——长虹集团的经营战略 (38)
-  007 明确定位 聚焦名牌
——顺美服装公司的战略选择 (43)
-  008 二次创业 走向国际

——万向集团的国际化发展之路 (52)

·第三章 企业国际化人力资源管理企划案例·



全球视野 倾力规划

——迪斯尼的全球人力资源规划系统 (59)



人才录用 标新立异

——日本公司招聘优秀毕业生的新思路 (64)



合理规划 以人为本

——三星公司的人才选拔与培训 (68)



管理培训 永无止境

——通用电气的人才培训系统 (71)



有效激励 众志成城

——施乐公司的晋升激励方法 (77)



积极探索 合理分配

——壳牌集团的报酬系统 (81)



人的价值 狼的精神

——华为的人力资源管理模式 (85)



注重文化 融合冲突

——广州标志的跨文化冲突分析 (90)

·第四章 企业国际化营销企划案例·



因人着色 量国裁衣

——宝马汽车的差异化营销策略企划 (97)



技术先导 全球战略

——科龙集团的进攻型市场营销战略企划 (103)



提价固本 造势扬名

——日立公司的防御型市场营销战略企划 (106)



-  020 因势利导 引领潮流
——佐丹奴的区域市场营销企划 (112)
-  021 技术优先 利润适度
——同林公司的笔记本电脑营销企划 (116)
-  022 弃价保本 逆境求存
——联合利华放弃价格战重做市场企划 (120)
-  023 视点独到 创意不凡
——英伦公司的增进指名购买率企划 (125)
-  024 协同发展 包容人性
——休斯可公司的渠道建设企划 (128)
-  025 细致入微 凸显个性
——戴尔公司的网络营销企划 (133)
-  026 集结众力 共渡难关
——关系营销拯救克莱斯勒 (137)
-  027 偏信调研 误导决策
——可口可乐公司“新可乐”受阻分析 (142)
- 第五章 企业国际化公关企划案例·
-  028 巧用晚会 传播形象
——三菱电梯的公众情感公关策划 (149)
-  029 公关推广 奥运扬名
——精工奥运公关企划的实施与评估 (151)
-  030 组合公关 塑造名牌
——可口可乐的形象塑造 (154)
-  031 卓越服务 独领风骚
——IBM的最佳服务理念传播 (156)

032	信誉第一 顾客至上	
	——英航只载一名乘客的奇闻	(159)
033	激浊扬清 稳定公众	
	——BPCG 公司的企业形象公关保卫战	(161)
034	快速反应 力挽狂澜	
	——海洋浪花公司的克兰梅风波	(164)
035	及时沟通 解决危机	
	——雀巢公司攻克难关	(166)
036	至真至诚 系统策划	
	——法国“碧绿液”公司重塑声誉	(169)
037	快速反应 挽回信誉	
	——奥达克余公司的 35 次紧急电话	(172)
	·第六章 企业国际化品牌企划案例·	
038	品牌塑造 一鸣惊人	
	——“跟着感觉走”的耐克品牌	(177)
039	放眼全局 综合策划	
	——福特汽车公司“野马”品牌的出世	(179)
040	产品质量 品牌之本	
	——从奔驰的“优质”形象看品牌的内涵	(183)
041	广而告之 扬名四海	
	——干邑白兰地以广告塑造品牌	(185)
042	名人效应 再创新高	
	——百事可乐的名人广告与品牌塑造	(187)
043	高处着眼 争创一流	
	——海尔的品牌之路	(190)



品牌成名 企业增辉

——金利来品牌的成功之道 (194)



名牌战略 国际质量

——康佳品牌的驰名之路 (197)



优质服务 塑造品牌

——IBM 以服务为中心的品牌文化 (199)



品牌扩张 公关造势

——宝洁公司的多品牌竞争策略 (201)



培育品牌 保护品牌

——东芝公司商标品牌的管理 (204)

·第七章 企业国际化 CI 企划案例·



进军世界 CI 先行

——日产公司的 CI 导入 (209)



理念统一 行动一致

——麦当劳的 CI 设计理念 (213)



准确定位 把握内涵

——太阳神的 CI 企划经验 (216)



再塑形象 永争第一

——中国国际航空的 CI 企划案 (219)



借助 CI 摆脱困境

——齐美公司的再度崛起 (223)



突出形象 全面整合

——LACOSTE 专营店的视觉形象设计 (227)



全面发展 塑造个性

——上海大众的形象定位 (230)



 056	三位一体 构筑形象	
	——美的电器的 CI 企划	(239)
 057	心的一致 形的一致	
	——狮王公司的 CI 企划	(242)
·第八章 企业国际化广告企划案例·		
 058	别具一格 匠心独运	
	——宝洁公司的市场调查和肥皂剧	(247)
 059	广告定位 攻坚利刃	
	——安霍伊泽—布施公司的市场细分	(252)
 060	立足差异 重新定位	
	——日立公司的美国市场广告企划调研	(256)
 061	广告先行 营销跟进	
	——Sonax 汽车护理用品的广告方案	(264)
 062	系列广告 登陆日本	
	——国际快件公司在日本的广告企划	(269)
 063	巧借文化 自成体系	
	——里拉国际酒店的系列报纸广告	(273)
 064	内外双修 双管齐下	
	——厦华彩电的全方位广告攻略	(276)
 065	为山九仞 功亏一篑	
	——Lotto 广州抢滩企划案分析	(281)
	主要外参考文献	(288)

1

章

企业企划国际化管理案例导言

- 经济全球化浪潮与中国企业的未来之路
- 企业国际化管理与案例分析
- 企业国际化管理企划案例的分类研究



一、经济全球化浪潮与中国企业的未来之路

20 世纪 90 年代以来,世界经济发生了深刻的历史性变化。这些变化集中表现在信息革命与经济全球化推动了大大小小的企业进入经营国际化的领域。在自由经济信条下,世界范围内的金融、贸易自由化进程大大加快,外汇管制在 140 多个国家已经被取消。无论是在发达国家还是发展中国家或转型经济国家,企业对世界经济的依赖程度越来越强。经济全球化发展到这种深度和广度,可以说是一种必然的结果。各国经济在“你中有我,我中有你”的全球化市场中互相依赖,互相竞争。这种无国界竞争格局的逐步形成,又反过来进一步加快了全球化的进程。每个处于当今市场环境中的企业都有可能突破其所在国家市场规模和资源禀赋等方面的限制,在全球范围内进行资源的优化配置,从而带来更大的效益;而信息技术的迅速发展,则对各国经济的发展及企业的生存竞争带来了深远的影响。在信息、科技方面的创新和利用能力上的差距,在实质上导致了经济力量出现新的转移,也给社会带来了广泛的冲击。

在这种全球化的浪潮中,任何一个企业都不可能像从前那样把市场局限于一个片面的区域。企业要想在激烈的国际经济竞争中站稳脚跟、谋求发展,就必须融入到世界市场中去。实际上,从有了国家与国界开始,国际间的贸易活动就从来没有间断过。但是,在历史上的任何一个时期,经营国际化对一个经济主体而言,其重要性都未达到像今天这样直接关系到自身生存与发展的程度。国际商务活动,包括商品、劳务的进出口,资金、外汇的流动和跨国直接投资活动,将世界各国的市场紧密地联系在一起,占世界经济三分之一以上的部分已经直接纳入了国际分工体系。更值得注意的是,国际化商业活动的发展速度已经大大超过了世界总产值的增长速度。与之相对应,国际化企业在世界经济活动中的地位也在不断上升。这些国际化企业把国际商务活动的分工、协调从组织管理上联系起来,成为开放的世界经济中的枢纽。这些国际化的企业没有地理重心,也没有民族轴心,却使世界范围内各个民族建构成一个和谐的联盟,在世界经济的大市场中不断发展。由于初级原材料在世界经济结构中所占的比重不断下降,任何经济活动与特定国家地区之间的地理联系已经越来越弱。同时,随着世界经济中所含的技术成分的持续上升,使“交易费用”相对显得比较突出,于是为了减少这些成本,越来越多的经济活动被纳入了国际化企业的



体系中,许多跨国公司的规模也越来越大。可以说,全球经济一体化的浪潮已经成为企业国际化发展的第一推动力。

在全球化浪潮扑面而来之时,中国经过长达 15 年之久的努力,终于成功地加入了世界贸易组织(WTO),这意味着中国企业将全方位地融入到全球化的时代进程中去。如何应对全球化的挑战,把握全球化的机遇,已成为中国经济和中国企业面临的重大课题。在过去的 20 多年里,中国已经基本上顺利地完成了从计划经济向市场经济的过渡转型。面对全球化的挑战,可以说中国的企业已经从思想条件到物质条件上都具备了一定的基础。但也无可否认,中国企业要想成功地融入到全球化的市场中去,与成熟的发达国家企业分庭抗礼,还需要一个较长的过程。

在新一轮的全球化浪潮中,高智力含量已经越来越成为市场竞争中起决定性作用的因素,缺乏智力含量的企业必将会在激烈的市场竞争中败下阵来。中国目前的经济发展阶段是既处于工业化时期,又积极地参与了信息化的进程。处于这个时期的中国企业要迎接世界各国企业的强力挑战,还有许多问题亟待解决。全球化给中国企业提供了极大的机遇,为企业完成科技创新与体制创新创造了有利的外部条件,从观念、制度到技术层面都给企业带来了有力的支持,同时也给中国企业带来了空前激烈的市场竞争。不管是愿意还是不愿意,有利还是不利,中国企业都不得不参与到全球化的进程中来。

二、企业国际化管理与案例分析

中国企业要真正走向世界,创建世界品牌,参与国际竞争,就必须有一批高素质的企业管理人才和世界级的企业家。他们不仅要有深厚的专业知识背景和国际市场运作经验,还应具备领导决策、组织控制、市场分析、沟通协调、鼓动激励等高超的企业管理艺术;同时,更应具备一种与时俱进,与国际化潮流俱进,不断提高超越自己的品质。只有这样,才能敏锐把握瞬息万变的国际市场变化和经济需求,真正地提高中国企业的竞争能力。

一位哲人曾说过,上帝的一手握真理,一手握着打开真理的钥匙。对企业管理者来说,案例研究和剖析就是上帝手中的钥匙。企业管理是一门科学,也是一门艺术,并不存在一成不变的、放之四海而皆准的方法和模式。对中国企业而言,国际化是一种不断学习、跟进,并结合自身