

F276.7

20213

國際企業管理

International Management Text & Cases

Fifth Edition

原著 Beamish, Morrison,
Inkpen, Rosenzweig
審訂 于卓民



智勝文化

The McGraw-Hill Companies, Inc.

US

Boston, Burr Ridge IL, Dubuque IA, Madison WI, New York,
San Francisco, St Louis

International

Bangkok, Bogota, Caracas, Kuala Lumpur, Lisbon, London,
Madrid, Mexico City, Milan, Montreal, New Delhi, Santiago,
Seoul, Singapore, Sydney, Taipei, Toronto

國際企業管理/ Beamish 等著. -- 初版. -- 臺

北市：麥格羅希爾， 2004 [民 93]

面；公分

含索引

譯自：International Management: Text and cases, 5th ed.

ISBN 957-493-959-6 (平裝)

1. 國際企業 - 管理 2. 國際企業 - 管理-個案研究

494

93011533

國際企業管理

©2004 年，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司版權所有。

本書所有內容，未經本公司事前書面授權，不得以任何方式（包括儲存於資料庫或任何存取系統內）作全部或局部之翻印、仿製或轉載。

Original: International Management: Text and Cases 5e

By Beamish, Morrison, Inkpen, Rosenzweig

ISBN: 0-07-248581-7

Copyright ©2003 by McGraw-Hill, Inc.

All rights reserved

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

Y C

2 1 0 9 8 7 6 5 4

作者

審訂者

出版者

Beamish, Morrison, Inkpen & Rosenzweig

于卓民

美商麥格羅·希爾國際股份有限公司（台灣）

台北市中正區博愛路 53 號 7 樓

TEL: (02)2311-3000 FAX: (02)2388-8822

<http://www.mcgraw-hill.com.tw>

繁體華文共同出版者

智勝文化事業有限公司

台北市 100 館前路 26 號 6 樓

TEL: (02)2388-6368 FAX: (02)2388-0877

郵撥帳號：16957009 智勝文化事業有限公司

智勝網址：<http://www.bestwise.com.tw>

郵撥 / 16957009 智勝文化事業有限公司

總代理

出版日期

定價

智勝文化事業有限公司

2006 年 9 月初版二刷

行政院新聞局出版事業登記證 / 局版臺業字第 323 號

新台幣 620 元

ISBN 957-493-959-6

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

Preface to Taiwan Edition

Taiwanese firms have always been required to be outward looking in order to survive. Due to the small market size of Taiwan and its limited natural resources, firms in Taiwan have had to embrace the opportunities of the global economy. Taiwanese firms have earned a strong reputation for their success in international trade. In recent years, an increasing number of these firms have been engaging in foreign direct investment. The actual case studies about different regions and different entry strategies in this book should be helpful to Taiwanese firms as they work in the international environment.

Decision-oriented cases are an ideal way to help teach the practice of international management. These rich illustrations are a great complement to the concepts detailed in the text chapters.

Most of the cases in this book are from the Ivey case collection. Ivey is the largest producer of current, decision-oriented, Asia-Pacific case studies in the world. Ivey has spent millions of dollars in developing its Asia-Pacific case collection. This on-going initiative originated a decade ago when Ivey committed itself to be the first North American business school to build a campus in Asia. This campus, located in Hong Kong, opened in 1997.

I first visited Taiwan over 25 years ago, in early 1979. Since then I have had the pleasure of returning on a variety of occasions; as a case writer, as a researcher, at the invitation of your National Science Council, and so forth. During this period, it has been fascinating to observe the tremendous economic progress.

This particular edition would not have happened without the efforts of Prof Chwo-Ming Yu. On behalf of all my co-editors, we would like to extend our sincere thanks to Prof Yu for making this edition a reality.

Paul W. Beamish

Director: Asian Management Institute
Ivey Business School

June, 2004

Beamish 中文版序

爲了生存，台灣的企業一向具有國際導向。而國內市場小、天然資源缺乏，則令台灣企業多以開發國際市場爲職志。儘管長久以來，台灣企業在國際貿易上的成功享譽國際，但近年來，已有愈來愈多的企業從事對外直接投資（即在外國設廠生產）。因此，本書中有關不同國家的企業在不同市場所採取的國際化策略，應有助於台灣企業在國際市場的活動。

本書中的個案，多爲決策的情境，一方面可呼應本書中各章的觀念和理論，另一方面可彰顯國際企業管理的挑戰性。這種理論和實務的對應，無疑地將爲學習效果加分。

此外，書中所引用的案例大多取自 Ivey 所出版的個案，而 Ivey 爲全球出版最多亞洲公司個案的機構。Ivey 已花費數百萬美元在這項工作上，溯其對亞洲個案的承諾，係始於 Ivey 在 1997 年香港所設的校區。這第一個北美學校在亞洲設立的校區，代表了 Ivey 對亞洲的重視。

在 1979 年，我第一次到台灣。其後，我曾以不同的角色訪問台灣數次，例如撰寫個案、從事研究或是應國家科學委員會之邀舉行學術演講等。多次的訪問，使我目睹了台灣經濟的急速成長。

本書之成，于卓民教授功不可沒。我謹代表本書原版之所有作者，向于教授致謝。

Paul W. Beamish

Ivey 商學院亞洲管理學院副院長

2004 年 6 月

審訂序

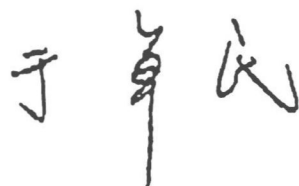
由 Beamish、Morrison、Inkpen、Rosenzweig 這四位在國際企業之經營與管理方面，極具實務與教學經驗的教授所共同撰寫的此書，已有超過二十個國家、二百多所學校採用。這除了國際企業管理已然成為經理人所必須具備的知識外，更因為本書的內容充分地結合了理論與實務，而且在作者巧妙地串連下，無論是對那一個層面的閱讀者而言，都能從中發現國際企業管理的應用效益。

有別於其他國際企業管理教科書，本書不僅止於對大型多國企業的描述，有關中小企業的國際化議題也是本書的重要內容。下表所揭示的，正是本書最為精髓的特色：

	國際化	國際公司之管理
中小企業	小公司拓展國際市場	全球利基廠商
大型多國企業	大公司進入多個海外市場	大型、全球公司

沿用原版的架構，本書雖然沒有特別區隔出本文與個案，卻仍於前半部鎖定「國際化」(internationalization)：國際化的動機、國際化的做法，以及一般書籍著墨較少的內向國際化(inward-looking)上，來加以討論。後半部談的則是企業應如何處理來自三方面的挑戰：總部的要求、子公司的自主性、地主國政府的要求。在這些個案中有大公司、小公司所面對的問題，這些公司並非鎖定在單一國家，而是來自各個國家，同時也是讀者所熟悉的企業。為使內容更貼近讀者，本書也收錄了台灣企業的個案。

正因為個案的豐富性與絕佳品質，使得本書的個案在許多國家的學校中被廣泛地討論，並曾譯為日文、法文、西班牙文、印尼文等，而且數個個案也曾獲獎。這樣一本理論與實務兼具的好書，涵括了國際企業管理各個層面的管理功能，相信對於不同能力、不同需求的讀者都能有所助益，也適用於大學部、研究所和在職教育等課程使用。



2004 年 6 月

目錄 Contents

Preface to Taiwan Edition

Beamish 中文版序

審訂序

Chapter 1 國際化過程

- 1.1 全球商務環境 7
- 1.2 國際貿易的世界 8
- 1.3 出口營運管理 9
- 1.4 全球採購策略 9
- 1.5 技術授權 10
- 1.6 國際合資的設計與管理 10
- 1.7 國際策略之擬定 11
- 1.8 全球化對組織活動的影響 13
- 1.9 多國企業的演化 13
- 1.10 全球經理人 14
- 1.11 改善與政府之關係 14
- 1.12 全球領導人 14
- 1.13 國際管理的倫理挑戰 14
- 1.14 國際人力的管理 15
- 總結 15
- 進階閱讀 15

Chapter 2 全球商務環境

- 2.1 人口 18

2.2	國家	28
2.3	經濟發展	29
2.4	貿易、天然資源與對外投資	32
2.5	環境	41
	總結	46
	進階閱讀	46

Chapter 3 國際貿易的世界 49

3.1	國際貿易環境	51
3.2	國際貿易的架構	55
3.3	比較利益和競爭優勢	59
3.4	新國際貿易理論	63
3.5	真實匯率	68
3.6	需求	74
	總結	74
	進階閱讀	74

Chapter 4 出口營運管理 77

4.1	阻礙和促進貿易的因素	83
4.2	配銷管道和出口行銷	84
4.3	出口市場的定價	86
4.4	出口市場涉入的發展階段	87
4.5	貿易中間商	90
4.6	全球貿易和投資	93
	總結	99
	進階閱讀	100

Chapter 5 全球採購策略：研發、製造和行銷之界面 101

5.1 全球採購策略的範圍和複雜性 103

5.2 全球採購策略的趨勢 104

5.3 全球採購的潛在問題 107

5.4 價值鏈與各功能面之界面 109

5.5 採購策略的運籌管理 114

5.6 長期結果 117

5.7 服務活動的委外 119

總結 120

進階閱讀 121

Chapter 6 技術授權 123

6.1 何時使用技術授權？ 124

6.2 技術授權的風險 125

6.3 智慧財產權 126

6.4 技術授權的成本 126

6.5 不具吸引力的技術授權市場 127

6.6 技術授權契約的主要項目 127

進階閱讀 131

Chapter 7 國際合資的設計與管理 133

7.1 公司為何會形成國際合資？ 135

7.2 強化公司現有的業務 136

7.3 將公司現有的產品推向海外市場 140

7.4 獲得可在公司現有市場中銷售的新產品 141

7.5 運用合資多角化經營一項新業務 142

7.6 國際合資成功的要件 143

總結 151

進階閱讀 152

Chapter 8 國際策略之擬定 155

8.1 瞭解產業壓力 156

8.2 走向全球化的壓力 157

8.3 走向本土化的壓力 161

8.4 全球化對產業的影響 168

8.5 全球化對事業策略的影響 170

8.6 採取國際策略的重要考量 172

進階閱讀 177

Chapter 9 全球化對組織國際活動的衝擊 179

9.1 一般的國際組織結構 180

9.2 子公司角色 186

總結 199

進階閱讀 199

Chapter 10 多國企業的發展 201

10.1 前言 202

10.2 發展的構面 203

10.3 多國企業發展的整合過程 209

總結 212

進階閱讀 213

Chapter 11 全球經理人 215

11.1 全球經理人必備的技能 217

11.2 培養全球經理人 229

11.3 管理國際任務 231

進階閱讀 233

Chapter 12 強化國際政府關係 235

12.1 貿易法規 236

12.2 機會／威脅 242

12.3 民營化 243

12.4 主動地與政府互動 243

總結 246

進階閱讀 248

Chapter 13 全球領導能力 251

13.1 全球領導能力的重要性 253

13.2 高效能全球領導人的特質 256

13.3 全球領導能力自相矛盾的論點 263

進階閱讀 264

Chapter 14 國際管理面臨之倫理道德挑戰 267

14.1 倫理道德的兩種行為 268

14.2 哲學面的觀點 275

14.3 個人的責任 278

14.4 誠信對企業是有益的 280

進階閱讀 281

Chapter 15 管理新的全球勞動力 283

15.1 「多元化」是什麼意思？ 285

- 15.2 多國企業中的多元化 287
- 15.3 多元化的限制 289
- 15.4 「一致性」的意義是什麼？ 289
- 15.5 同時達到一致性與多元化 291
- 15.6 給多國企業的建議 291
- 總結 296
- 進階閱讀 297

Chapter 16 Swatch 公司和全球鐘錶工業 299

- 16.1 早期的歷史 300
- 16.2 戰後競爭情況的變遷（1945 年～1970 年） 303
- 16.3 改變中的技術（1970 年～1990 年） 305
- 16.4 日本的鐘錶產業 306
- 16.5 美國的鐘錶產業 306
- 16.6 香港和韓國的鐘錶製造活動 307
- 16.7 瑞士鐘錶業反應緩慢 308
- 16.8 現今的競爭狀況（1990 年代） 310
- 16.9 香港和日本鐘錶產業的發展 315
- 16.10 美國的鐘錶產業 316
- 16.11 1990 年代的新玩家 318
- 16.12 1990 年代末期的瑞士鐘錶產業 318
- 16.13 策略決定 324

Chapter 17 Selkirk 集團在亞洲 327

- 17.1 Selkirk 集團——有百年歷史的家族企業 329
- 17.2 Selkirk 集團——在 1980 年代～1990 年代的多角化經營 331
- 17.3 亞洲——Selkirk 集團在 1990 年代的成功故事 333
- 17.4 與日本的配銷協議 335
- 17.5 Selkirk 集團的出口業務 337

17.6 尋找亞洲的未來 339

附錄1 Selkirk 集團的歷史背景 341

附錄2 1998 年澳洲黏土磚塊製造業現況 343

附錄3 配銷協議摘要 346

Chapter 18 時代華納公司和 ORC 專利 347

18.1 背景 348

18.2 Jim Russell 350

18.3 發現寶藏 351

18.4 出版「藍皮書」 354

18.5 沿途的分心 354

18.6 Sony 的雛形 355

18.7 殘局？ 356

18.8 ORC 的第一個授權 357

18.9 前進 358

18.10 強制施行 ORC 的專利權 359

18.11 Wilmington 法院會站在 ORC 這邊嗎？ 361

18.12 上路 362

Chapter 19 Nora-Sakari：在馬來西亞的合資提案 367

19.1 馬來西亞的電信產業 369

19.2 Nora 尋找合資夥伴之旅 370

19.3 Nora 股份有限公司 371

19.4 Sakari 公司 376

19.5 Nora-Sakari 磋商 378

19.6 決定 384

Chapter 20 Blue Ridge 連鎖餐廳在西班牙 385

20.1 Blue Ridge Restaurants Coporation 387

20.2 Yannis Costas 388

20.3 西班牙的決定 390

20.4 Terralumen S. A. 390

20.5 Blue Ridge 連鎖餐廳在西班牙 391

20.6 Costas 回到歐洲 392

20.7 歐洲重整 392

20.8 董事會會議 395

20.9 浮現的衝突 397

20.10 新策略 399

附錄 不同國家的管理風格 401

Chapter 21 惠而浦公司的全球策略 403

21.1 二十世紀末期的家電產業 405

21.2 惠而浦公司 408

21.3 惠而浦公司的全球化 411

21.4 全球策略的發展與執行 413

21.5 惠而浦公司的問題 415

21.6 亞洲的拓展 418

21.7 拉丁美洲的拓展 419

Chapter 22 HCM 飲料公司 423

22.1 公司背景 425

22.2 越南 428

22.3 HCM 飲料公司的問題 433

Chapter 23 Sicom GmbH 和盜版 CD 437

- 23.1 Sicom GmbH 438
- 23.2 盜版 CD 439
- 23.3 盜版政治 441
- 23.4 Sicom 的情形 442

Chapter 24 西北公司 445

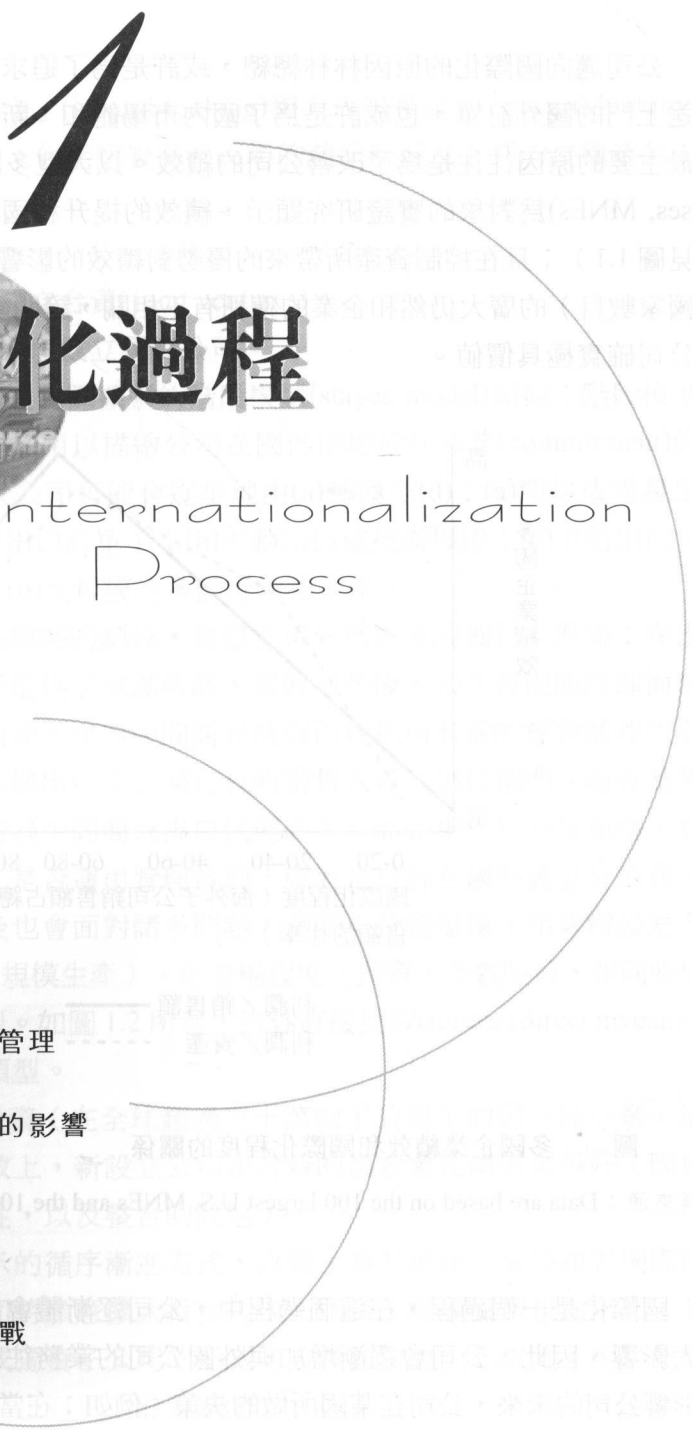
- 24.1 公司簡介 446
- 24.2 產業概況 447
- 24.3 事由 450
- 24.4 投資國資訊 451
- 24.5 投資地點資訊 459
- 討論題綱 466

Chapter 25 國瑞汽車公司 467

- 25.1 公司介紹 468
- 25.2 台灣地區汽車市場概況 469
- 25.3 國瑞汽車公司的供應鏈 469
- 25.4 國瑞汽車公司網絡型供應體系的形成 481
- 討論題綱 484

中文索引 485

英文索引 499

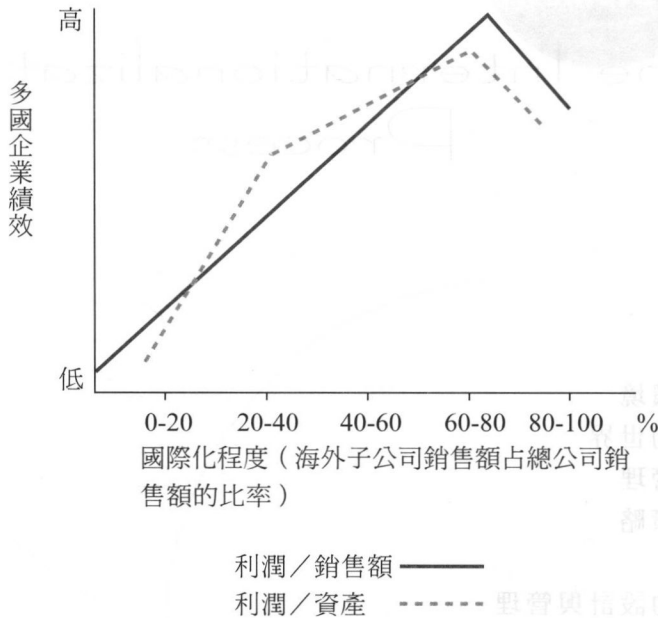


國際化過程

The Internationalization Process

- 全球商務環境
- 國際貿易的世界
- 出口營運管理
- 全球採購策略
- 技術授權
- 國際合資的設計與管理
- 國際策略之擬定
- 全球化對組織活動的影響
- 多國企業的演化
- 全球經理人
- 改善與政府之關係
- 全球領導人
- 國際管理的倫理挑戰
- 國際人力的管理

公司邁向國際化的原因林林總總，或許是爲了追求永續成長，或許是爲了自動送上門的國外訂單，也或許是爲了國內市場飽和、新競爭優勢的使用等，但其中最主要的原因往往是爲了改善公司的績效。以大型多國企業(multinational enterprises, MNEs)爲對象的實證研究顯示，績效的提升和國際化程度有強烈的正相關（見圖 1.1）；且在控制資產所帶來的優勢對績效的影響後，地域範圍（即所涉及的國家數目）的廣大仍然和企業的獲利有正相關，證明國際化(internationalization)對公司確實極具價值。



Exhibit

圖 1.1 多國企業績效和國際化程度的關係

資料來源：Data are based on the 100 largest U.S. MNEs and the 100 largest European MNEs.

國際化是一個過程，在這個過程中，公司逐漸體會出國際活動對公司未來的重大影響，因此，公司會逐漸增加與外國公司的業務往來。國際交易會直接或間接影響公司的未來，公司在某國所做的決策（例如：在當地投資或形成策略聯盟）會對在另一國的業務產生重大的影響，即便這些決策的影響力可能不會立即或直接地顯現。雖然察覺並瞭解海外競爭的狀況，是公司決策中必須考慮的一環，但