



國際企業管理個案

International Management: Cases

原著 / Beamish • Morrison • Inkpen • Rosenzweig

審訂 / 于卓民

Mc
Graw
Hill

智勝
BEST-WISE

First Edition

F276.7
2012/2

港台

國際企業管理個案

International Management Cases

Fifth Edition



原著 Beamish, Morrison,
Inkpen, Rosenzweig

審訂 于卓民



智勝文化

US The McGraw-Hill Companies, Inc.
Boston, Burr, Ridge II, 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

國際企業管理個案 / Beamish 等著. -- 初版. -- 臺
北市：麥格羅希爾， 2004 [民 93]

面：公分

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

ISBN 986-157-004-7 (平裝)

1. 國際企業 - 管理 2. 國際企業 - 管理-個案研究

494

93018010

國際企業管理個案

©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

Beamish, Morrison, Inkpen & Rosenzweig

審訂者

于卓民

出版者

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

智勝文化事業有限公司

出版日期

2005 年 1 月初版

定價

行政院新聞局出版事業登記證 / 局版臺業字第 323 號

新台幣 260 元

ISBN 986-157-004-7

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

在全球化的浪潮下，企業活動必然走向多國，因此能夠有效且成功處理母公司與子公司間關係、子公司自主性、地主國政府要求的企業，必能大展身手。

「國際企業管理個案」一書，顯示出國際企業管理問題的多樣性與挑戰性，不論是實務界人士、研究所學生或大學部高年級的學生，在讀後應均能以更寬廣的視野面對企業國際化營運的議題。

管理個案提供讀者應用理論與「由模擬情境來學習」的機會。讀者在閱讀個案後，一方面需分析、找出困擾決策者的問題，另一方面需提出解決方案。對於無法「實驗」的管理議題而言，個案提供讀者不需身歷其境就能培育決策能力的機會。以「國際企業管理個案」而言，收錄的九個中西個案就反映出不同的決策問題。以下謹列出九個個案之主要問題：

- 個人對他國的瞭解是有限的，如何透過團隊的力量來增加組織的文化敏感度呢？
- 在選廠址時，有那些因素要考慮？多國公司的政策是要素之一嗎？
- 策略聯盟為增加競爭力的一項有效方法，當夥伴未盡其義務而有損己之利益時，多國公司應採取何種手段？
- 當地主國市場大，有不同的市場區隔可供選擇時，多國公司應如何選擇市場區隔？
- 當子公司有「各自為政」的心態時，多國公司之母公司應如何促進子公司間的互動？
- 當地主國不安定、政治風險高時，多國公司應如何處理？
- 當地主國的客戶要求回扣時，多國公司之子公司應如何處理？

- 當地主國之人力資源素質欠佳時，多國公司之子公司應如何安排不同階層之管理人員？
- 中小企業應如何逐步累積能力，由出口走向國外生產呢？

讀者若能善用閱讀其他文獻的知識，並思考在這些問題上之應用，個人之收穫將極為豐富。

台灣的企業，已逐漸有多國的營運，協調整合位處各國的業務有其必要性。因此，對個人而言，國際企業管理能力之提昇與精進已成為必修的課題，期望本書的讀者在閱讀後都有收穫。

于卓民

序於 2004 年 10 月 10 日

International Management Cases 目錄

Preface to Taiwan Edition

Beamish 中文版序

審訂序

CASE 1

你到過那裡？評估你對世界其他人民的認識 1

說明 2

CASE 2

Intel 在拉丁美洲設廠的決策 21

Intel 和半導體產業 22

Intel 的拉丁美洲廠提案：特色 24

選廠過程的第一階段：書面研究——哥斯大黎加也入選 25

選廠過程的第二階段：初步拜訪各國 28

CASE 3

Euro 航空公司 45

世界航空產業 52

Euro 航空公司 52

倡導航空公司公平對待乘客的行動 54

賠償 54

CASE 4

三星在中國大陸：彩色電視機的引進 55

1995 年中國大陸的經濟環境 56

電視產業 65

母國（韓國） 66

三星在美國的經驗 67

三星在中國大陸的活動 74

選擇與爭議 76

CASE 5

Meridian 鎂業公司：國際技術轉移 81

汽車零件產業 82

Meridian 鎂業公司——公司歷史 83

2000 年的 Meridian 鎂業公司 84

Meridian 鎂業公司的目標 85

Len Miller 和 GTO 86

核心科技 89

MPD——加拿大安大略省的 Strathroy 91
美國的 MPA——密西根的 Eaton Rapids 92
義大利的 MPI——義大利 Valle D'aosata 的 Verres 92
與 Richard Berkmortel 的訪談紀錄 93
工廠的態度 93
選擇技術發展計畫 94
一個成功的計畫——內部資源回收 95
一個更典型的計畫——SF6 脈衝系統 96
一個「失敗的」計畫——瓦斯幫浦 96
溝通 97
改善 CT 98
瞭解工廠的觀點 99

CASE 6

Larson 公司在奈及利亞 101

公司背景 109
奈及利亞的背景 109
奈及利亞的營運 110
決策 111

CASE 7

墨西哥 DSL 公司 113

公司背景 115
與零售商的合作 116

DSL 公司的成長 116

擴展至墨西哥 119

墨西哥 DSL 公司 120

墨西哥 DSL 公司的難關：貶值 122

Cook 的回應 124

Wal-Mart 決定單飛 126

提振營收的壓力 129

超級市場的問題 130

CASE 8

外國擴點的人員任用：Rentsch 集團進入波蘭 133

Rentsch 集團的背景 135

Rentsch Polska 138

CASE 9

躍視國際股份有限公司 147

公司簡介 148

全球眼鏡之產業概況 150

國際化過程 156

*Where Have You Been?
An Exercise to Assess Your
Exposure to the Rest of the
World's Peoples*



你到過那裡？評估你對 世界其他人民的認識

● Ivey — 西渥太華大學 Richard Ivey 商學院

Paul W. Beamish 教授撰寫本個案，個案僅為提供課堂討論之用，不在於提供法律、稅務、會計或其他專業服務。

Ivey Management Services 禁止未經其允許下任何形式的複製、儲存或傳送。本文不受 CanCopy 或任何擁有翻印權組織權限的限制。如欲訂購個案或請求翻印許可，請來函以下機構：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7，或電洽(519)661-3208，傳真(519)661-3882，e-mail cases@ivey.uwo.ca。

2002 年版權為 Ivey Management Services 所有。版本：(A)2002 年 6 月 12 日。

Ivey Management Services 於 2002 年 7 月 2 日授權單次翻印。

說明

1. 在以下的附表（見表 1.1～表 1.8）中，找出你曾造訪過的國家，以及這些國家在世界人口中所占的比率，並將這些資料加總於本章末之表中。
2. 若用於小組分析，請於算出整組的總和後，討論下列的問題：
 - 為何在不同地區所造訪的國家數有如此大的差異？請就造訪國家數最多和最少的地區進行討論，並說明理由。
 - 個人之加總資料，對個人事業之涵義為何？
 - 在何種情況下，你會增加造訪某地區的機會？

Case 1

你到過那裡？評估你對世界其他人民的認識

3

Exhibit

表 1.1 地區：非洲

國家	2000 年的人口數 (單位：百萬人)	占世界人口百分比
(1)奈及利亞(Nigeria)	126.9	2.1
(2)衣索比亞(Ethiopia)	64.2	1.1
(3)埃及(Egypt)	63.9	1.1
(4)剛果(民主共和國)(Congo Dem. Rep.)	50.9	0.8
(5)南非(South Africa)	42.8	0.7
(6)坦尚尼亞(Tanzania)	33.6	0.6
(7)蘇丹(Sudan)	31.0	0.5
(8)阿爾及利亞(Algeria)	30.3	0.5
(9)肯亞(Kenya)	30.0	0.5
(10)摩洛哥(Morocco)	28.7	0.5
(11)烏干達(Uganda)	22.2	0.4
(12)迦納(Ghana)	19.3	0.3
(13)莫三比克(Mozambique)	17.6	0.3
(14)象牙海岸(Côte d'Ivoire)	16.0	0.3
(15)馬達加斯加(Madagascar)	15.5	0.3
(16)卡麥隆(Cameroon)	14.8	0.2
(17)安哥拉(Angola)	13.1	0.2
(18)辛巴威(Zimbabwe)	12.6	0.2

Exhibit

表 1.1 地區：非洲（續）

國家	2000 年的人口數 (單位：百萬人)	占世界人口百分比
(19)布吉納法索(Burkina Faso)	11.2	0.2
(20)馬利(Mali)	10.8	0.2
(21)尼日(Niger)	10.8	0.2
(22)馬拉威(Malawi)	10.3	0.2
(23)尚比亞(Zambia)	9.8	0.2
(24)塞內加爾(Senegal)	9.5	0.2
(25)突尼西亞(Tunisia)	9.5	0.2
(26)索馬利亞(Somalia)	8.7	0.1
(27)盧安達(Rwanda)	8.5	0.1
(28)查德(Chad)	7.6	0.1
(29)幾內亞(Guinea)	7.4	0.1
(30)蒲隆地(Burundi)	6.8	0.1
(31)貝寧(Benin)	6.2	0.1
(32)利比亞(Libya)	5.2	0.1
(33)獅子山(Sierra Leone)	5.0	0.1
(34)多哥(Togo)	4.5	0.1
(35)厄利垂亞(Eritrea)	4.0	0.1
(36)中非共和國(Central African Republic)	3.7	0.1

Case 1

你到過那裡？評估你對世界其他人民的認識

5

Exhibit

表 1.1 地區：非洲（續）

國家	2000 年的人口數 (單位：百萬人)	占世界人口百分比
(37)賴比瑞亞(Liberia)	3.1	0.1
(38)剛果共和國(Congo, Rep.)	3.0	0.0
(39)茅利塔尼亞(Mauritania)	2.6	0.0
(40)賴索托(Lesotho)	2.0	0.0
(41)納米比亞(Namibia)	1.7	0.0
(42)波札那(Botswana)	1.6	0.0
(43)甘比亞(Gambia, The)	1.3	0.0
(44)加彭(Gabon)	1.2	0.0
(45)模里西斯(Mauritius)	1.1	0.0
(46)幾內亞比索(Guinea-Bissau)	1.1	0.0
(47)史瓦濟蘭(Swaziland)	1.0	0.0
(48)吉布地(Djibouti)	0.6	0.0
(49)科摩羅(Comoros)	0.5	0.0
(50)赤道幾內亞(Equatorial Guinea)	0.4	0.0
(51)維德角(Cape Verde)	0.4	0.0
(52)聖多美與普林西比(São Tomé and Príncipe)	0.1	0.0
(53)馬約特(Mayotte(Fr))	0.1	0.0

Exhibit

表 1.1 地區：非洲（續）

國家	2000 年的人口數 (單位：百萬人)	占世界人口百分比
(54)塞席爾(Seychelles)	0.1	0.0
總計	794.8	13.2

資料來源：Source of all statistics, except for Taiwan: 2002 World Bank World Development Indicators。