



国际创业研究 案例

*International
Entrepreneurship
Cases*

(加) 包铭心 (Paul W. Beamish)
肯特·纽珀特 (Kent Neupert)
西安大略大学毅伟管理学院

(中) 吕巍 (Lu Wei)
上海复旦大学

编

吴彬 译



国际通用
MBA教材

配套案例

国际创业研究 案例

*International
Entrepreneurship
Cases*

(加) 包铭心 (Paul W. Beamish)
肯特·纽珀特 (Kent Neupert)

西安大略大学毅伟管理学院

(中) 吕巍 (Lu Wei)

上海复旦大学

编

吴彬 译



机械工业出版社
China Machine Press

Cases Translated in full with permission of Ivey Management Services by China Machine Press/Huazhang Graphics Company of 1 Baiwanzhuang Nan Jie, Xicheng District, Beijing 100037, CHINA. Sole responsibility for the accuracy of the translation rests with the translator.

Ivey Management Services prohibits any form of reproduction, storage or transmittal of this material without its written permission. This material is not covered under authorization from CanCopy or any other reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce this material, contact Ivey Publishing, Ivey Management Services c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada N6A 3K7; phone (519) 661-3208; fax (519) 661-3882; e-mail cases @ Ivey.uwo.ca.

All cases are copyrighted by Ivey Management Services. One time permission to reproduce granted by Ivey Management Services on August 31, 2000.

本书中文简体字版由Ivey Management Services授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

国际创业研究案例/(加)包铭心(Beamish, P.)、纽珀特(Neupert, K.), (中)吕巍编; 吴彬译. -北京: 机械工业出版社, 2002.4

(国际通用MBA教材配套案例)

书名原文: International Entrepreneurship Cases

ISBN 7-111-09901-X

I. 国… II. ①包… ②纽… ③吕… ④吴… III. 小型企业-企业管理-案例-研究 IV. F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第010610号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 吴颖洁 版式设计: 赵俊斌

北京昌平奔腾印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2002年4月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 13.5 印张

定价: 24.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

序言

作为加拿大伦敦市毅伟管理学院副院长,能有这样一个机会向中国读者简单介绍毅伟管理学院的教学传统、教职员工、所获成就及学院发展历史,我深感荣幸。理查德·毅伟管理学院是加拿大西安大略大学(UWO)下属的一所专业学院。西安大略大学是加拿大办学历史最为悠久的高等院校之一,目前拥有17个院系及专业学院,教职员工4 000余名,在校学生达26 000多人。西安大略大学坐落在加拿大南端的安大略省伦敦市,伦敦市位于多伦多地区与底特律地区之间,人口为330 000人。毅伟管理学院作为西安大略大学的专业学院之一,本部设在安大略省伦敦市,同时毅伟管理学院在多伦多市的密西桑戈及中国香港地区设有分校。

历史上,毅伟管理学院一直是管理学界的佼佼者。现将毅伟管理学院历年成就简述如下,以概括毅伟管理学院日新月异的发展历程:

- 1922年,毅伟管理学院设立加拿大第一个培养本科生的商学系。
- 1932年,学院杂志《毅伟商学季刊》创刊并发行。目前,这份杂志发行面已经扩展到全球25个国家和地区,每期发行量达到10 000册之多,深受学术界和管理学界读者喜爱。
- 1948年,毅伟管理学院在加拿大首次设立了在职管理人员培训项目,并创立了加拿大第一个工商管理硕士学位授予点。
- 1961年,毅伟管理学院创立了加拿大第一个商学博士学位授予点。
- 1974年,毅伟管理学院被联邦政府正式指定为加拿大第一个国际商务研究中心(CIBS,为美国CIBERS的前身)。
- 1975年,毅伟管理学院出版社成立,目前以“毅伟出版公司”而名声赫赫。毅伟出版公司目前收集了1 800多个毅伟管理学院当代案例。毅伟出版公司同时也是哈佛商学院案例在加拿大的资料交换中心。2000年,毅伟管理学院案例已交换到60多个国家和地区中的100多所高等院校和100多家大型企业。毅伟管理学院是全球管理学案例研究的第二大制作单位,每年向校外读者出版销售独立案例约50万个。此外,毅伟出版公司还主编并出版发行了为数众多的各类案例教材。
- 1978年,毅伟管理学院开始实施第一项留学生交换项目,目前此类留学生交流计划项目已达到43项。
- 1984年,在加拿大联邦政府的支持下,毅伟管理学院在伦敦市组建全国管理学研究与开发中心的过程中发挥了其积极、主导的作用。
- 1992年,毅伟管理学院当选为权威国际商学刊物——《国际商学研究杂志》1993~1997年期间的主编单位。
- 1993年,《加拿大商学》杂志根据由各大公司首席执行官、人力资源管理部门负责人及职业咨询顾问等人士组成的各个评选组的评比结果,将毅伟管理学院列为加拿大第一流的工商管理学院。1994年,《亚洲企业》又将毅伟管理学院评为亚洲地区公认的世界25所第一流商学院之一。

- 1997年,《国际管理学杂志》将毅伟管理学院评为国际战略管理学文献的主要贡献者,其排名领先于哈佛商学院和西北大学凯洛格商学院。《商业周刊》将毅伟管理学院评为全球第一流国际商学院之一,与欧洲管理学院(INSEAD)、伦敦商学院(LBS)齐名。同年,《美国新闻》、《世界报道》等著名期刊将毅伟管理学院评选为在职管理人员培训项目方面的全球最佳商学院之一。
- 1997年,毅伟管理学院建立了亚洲管理研究院(AMI),致力于亚洲商务管理研究的开发与传播。
- 1998年,毅伟管理学院在中国香港地区创办了郑裕彤(音译)管理学院,专门致力于亚洲在职工工商管理硕士的培训。从此,毅伟管理学院拥有了自己的第一个海外分校。
- 2000年1月,《金融时代》杂志评出全球75所第一流商学院,毅伟管理学院名列第19名。
- 2000年5月,《金融时代》杂志评出全球30个最佳在职培训开发项目,毅伟管理学院项目排名第20名。同时,毅伟管理学院荣获加拿大公共管理学科最佳学院称号,并成为名列全球30所海关管理学科最佳学院中的惟一的一所加拿大高等院校。

在2000年,毅伟管理学院拥有70名全职教授,他们每年负责900名全日制及在职工工商管理硕士生、400名本科生、40名工商管理博士生的学位课程及内容广泛的非学位课程的教学工作和辅导工作。

30年来,毅伟管理学院在全球各地展开了许多重要的海外培训项目。近年来,毅伟管理学院特别重视亚洲(特别是中国)以及前苏联的多个共和国的相关培训项目。这些培训项目特别强调当地学校的管理培训能力方面的建设和开发。

中国项目

1984年,毅伟管理学院与北京清华大学着手开展连续合作项目。毅伟管理学院承诺为中国学生赴加攻读工商管理学硕士学位或博士学位提供相关条件和进行各种准备,与各国访问学者进行合作研究,提供各种在华短期教学指导,并帮助清华大学经济管理学院发展管理学教师队伍。这一项目的另一个目的是毅伟管理学院可借此机会进一步了解中国及中国的商务活动方式。

在项目第一期的实施过程中,撰写了35篇论文、案例和教学指导手册;9名毅伟管理学院的教师参加了短期访华授课活动;12名中国访问学者分别在毅伟管理学院工作一年;培养了8名工商管理学硕士毕业生;来访的中方人员都参加了撰写案例的工作小组活动。这一合作项目由加—中管理学教育基金会提供资金资助。本项目的第二期在1994年开始实施,其内容已经有了进一步的扩展。经过5年时间的努力,项目已经发展成为由毅伟管理学院、滑铁卢大学以及中方的清华大学、大连理工大学和东南大学共同进行的合资合作项目。毅伟管理学院承诺在进一步提高中国管理学教育能力方面将继续提供援助。其重点包括开发、设计并执行1992年8月提出的以案例教学的方式,讲授“合资企业”、“技术转让”及“国际贸易”等课程的项目计划。这一教师培训项目是通过翻译为来自中国各地的大学教师们授课,授课所用教材均已译成中文。

1992年4月,一个大规模的合作出版项目已经开始实施。5卷本的国际商务案例选编中的第一卷已经在中国的清华大学出版社出版发行。这一系列丛书是毅伟管理学院与清华大学精诚合作的结晶,

它的出版为中国经营管理人员和大学生们提供了全面完整的国际商务案例。1992~1993年间,经过我们的合作伙伴大连理工大学和东南大学的安排,又有6本国际性教科书通过有关出版社在中国出版发行。

1998~1999年间,一个颇具中国特色的大型案例出版项目开始启动。这一项目的启动得到清华大学经济管理学院常务副院长赵纯均先生、副院长陈小悦先生的鼓励与协助,北京华章图文信息有限公司和中国的机械工业出版社也愿意出版这套案例丛书。毅伟管理学院为中国工商管理硕士课程准备了整整32卷商务管理研究案例——16卷英文案例、16卷中文案例(即国际通用MBA教材配套案例。——出版者注),使之成为“中国管理教育资料文库”。这套丛书的出版将给中国成千上万的教授和学生奉献上价格低廉但内容丰富的高质量教学用书,也为中国的管理学教学人员增强教学能力、积累教学资料提供了基本的经典素材。

本案例选编是毅伟管理学院为继续满足中国高质量教学资料的需求进行不懈努力取得的成果之一。商务案例研究在此意味着是一种以实地考察为基础,需要进行科学决策的综合性实际管理情景。它不包含对案例史的记叙(这不需要学生进行任何决策),也不属于那种微型案例或课堂练习(它们一般都是事件的描述,不适合作为80~90分钟课堂讨论的独立案例),更不是那种资料性图书(那些第二手资料同本案例选编与经理们面对面交谈的内容相比,缺乏抓住问题本质的那种洞察力)。案例教学法旨在保证中国未来的(及现有的)经理们获得:(1)涉及范围极为广泛的各种新颖、不断变化的学习环境;(2)获得进行科学决策的实际体验,进而强化其中蕴涵的管理学理论知识。

毅伟管理学院是全球第二大管理学教学案例制作人,也是全球最大的亚洲—太平洋地区当代商务案例的制作人。毅伟管理学院为了保证这些书籍的出版,放弃了自己应拥有的这些书籍的普通版权费用要求。毅伟管理学院将获得一些企业的赞助,用于支付相关的出版费用。我们所做的一切都是本着一种精神——体现毅伟管理学院对中国无私承诺的精神。



包铭心

加拿大伦敦市毅伟管理学院副院长
亚洲管理研究院诺特网络部主任

2000年8月

译者序

《国际创业研究》是选取自加拿大毅伟管理学院MBA教材的案例合集，主要把小企业（新兴企业）在进入、退出某个市场时碰到的战略或战术两难问题摘出来供大家研究，希望可以起到抛砖引玉的作用。

当今世界上，小企业已经成为发达国家经济发展的主要推动力。在美国，70%以上的科技创新出自小企业。小企业在国民生产总值中的比例远远大于通用电气、波音，甚至微软。小企业同时也是孕育国际一流企业的温床。然而，小企业面临的挑战也最多。对大企业毫发无损的环境变化，对小企业来说就可能是灭顶之灾。小企业的资源有限，花钱的地方却一点不比大企业少，那么小企业是如何渡过难关，进入“新天地”的呢？

自改革开放以来，中国小企业的发展十分迅速。但是小企业最缺乏的就是管理。特别是在制定决策方面，感性多于理性。一批批的小企业建立起来，一批批的又倒下去，成功者往往是少数。为什么我们就不能让小企业更健康地发展呢？

《国际创业研究》这本书就是为了使大家更好地站在小企业的角度，观察和理解小企业创业阶段的决策问题，引发大家对案例中企业环境的思考，为它们做出更科学的决策。同时，它也是了解国外小企业发展环境的一个窗口。由于本书所提出的企业问题带有很强的普遍性，所以特别适合于国内当前的MBA案例教学。

现阶段中国企业最缺的是什么？可能很多人都给出“缺乏资金”、“缺乏竞争力”、“缺乏人才”等等答案。其实，中国企业最缺乏的还是管理。企业管理从某种意义上来说，不仅表现为规章、条例这些字面上的东西，它还表现在企业从战略、战术角度去解决问题所采用的科学方式——决策的管理。

决策是影响企业生死存亡的大事，战略上的决策失误必将导致企业战术上的失败，而企业战术上的失败，会立竿见影地反映到它的经营业绩上。我们国内优秀企业之所以如此少，就是因为拥有并真正使用科学决策管理体系的企业不多。

国际上很多发达国家的高等教育中很早就有了“工商管理硕士”这个学位，也就是我们常说的“MBA”。它目前主要是以方法论和案例教学相结合的方式，引导学生进入一个特定环境中去。通过教师的辅导，学生利用所学习的管理知识，针对案例环境中的企业特点，做出战略或战术决策。它希望得到的结果是：学生把科学的管理理论融入自己的管理惯性思维，以备在将来的管理挑战中本能地采取恰当的措施。

中国企业管理的落后不亚于我们技术的落后。正是有了这种危机感和责任感，前往国外攻读MBA课程的人越来越多，他们都希望在这个地球上市场经济最发达的地方，把管理经验和管理思维方式学到手。他们有的已经是某些企业的中坚力量，有的甚至就是企业的管理者和所有者。他们一边努力攻读MBA，一面又要从事企业日常的管理工作。这表明，中国人正在把管理作为一项科

学来学习，正在力求洞察管理的奥秘。

但是，东西方之间的文化和语言差异，成了学子们完成学业目标的最大障碍。为此，我们将这套MBA案例转译成中文，就是尽力弱化MBA学习的障碍，最大限度地使学生理解并掌握案例中所阐述的企业状态，从而做出合理的判断。我们正在努力做的就是为好学的人们提供哪怕是一点点帮助和便利，使他们在奋斗的道路上轻松一些，愉快一些。

在本书的翻译过程中，毕业于加拿大毅伟管理学院，获得MBA学位的任光会先生给我们提供了大量帮助。在专有名词的具体释义方面，任先生做了很多认真细致的工作。具有企业实际管理经验的吴伟祖先生在成文期间给予我们大量的指导。他们的工作使得本书更加准确，在此特别表示感谢。

参加本书翻译工作的有吴彬、王宏华、原志强、张英华、朱剑、刘志星、王在道、薛敏成、林志坚、陈涛。

2001年11月22日

编者的话

国际创业研究 (International Entrepreneurship) 是一个在当今世界上越来越重要的研究领域。在许多国家里, 它代表着实现经济持续发展和经济自主的大量不同方法。无论身处什么国家, 创业者的公司在成长为国际性大企业过程中都要面临很多相似的挑战。在本书中案例的选择方面, 我们力图覆盖创业企业在国际业务中所涉及的各种问题。

案例中提出的为学生带来制定管理决策的挑战。案例还可以为大家提供对相关概念的优缺点进行应用和讨论的环境。同样, 它们为国际创业研究提供了一种重要的综合功能。

本书中案例强调的是在不同国家或从事不同国际化水平经营的企业家所面临的挑战。当经理们把他们的想法拿到本土市场之外的国际市场去应用的时候, “国际化”为通常意义上的创业问题增加了一个独特的维度。特别是本系列案例提出了涉及创始、扩张、增长和退出这几个阶段的问题。前四个案例让我们了解评估新业务概念和业务计划分析的基础知识。“易创有限公司: 中国小型企业起步阶段的成本分析 (A)” 需要我们去评估一个新企业的业务计划和财务计划。“英语街.com: 网上英语教室” 强调了互联网公司在创业阶段面临的问题。“印度的保罗·海威特” 让我们有机会对一家在印度新创立的软件公司进行评估。本案例非常适合于对电子商务公司在低成本高技术地区扩展问题的讨论。“桑德里亚斯公司的出口决策” 检验了大家对一个墨西哥新企业要求贷款的评估。

第二部分案例的内容则偏重于进行国际扩张和进入海外市场的创业公司。增长是每个企业家的共同目标, 而这些公司是通过把他们的产品和服务推向海外市场来求得企业增长的。“亚洲体育公司: 香港的冰球之夜” 关注的是体育管理公司在看到一个新机会时进行的国际业务拓展。“动力门窗公司: 用国际化的眼光建立一个新的小企业” 说的是对出口市场的评价和海外生产地点的选择。“国际装饰玻璃公司” 让我们来检验关于选择地点和进入模式的几种不同的扩张机会。“爱德华王子岛保鲜公司” 讲的是一个特殊食品制造商考虑进入国际市场的故事。“加拿大赛姆食品有限责任公司” 对一家想要扩展到临近亚洲国家市场的公司进行了评估。“泰克诺法公司在越南” 阐述了小企业在国际扩张中面临的抉择和挑战。

接下来的一组案例阐述的是创业型企业在成长和保持国际化公司地位时所面临的挑战。“中国烟火业” 给大家提供了俯瞰一个增长迅速的家庭企业的机会, 提出有关增长和行业吸引力的问题。“珊瑚礁潜水者度假村” 剖析了一家碰到了市场状况改变和财务问题的巴哈马潜水旅游公司。“菲律宾水晶企业” 提出了一些关于企业是否应该投资新工厂或输入国外技术的问题。“潘麦合作社” 讨论了一家泰国企业在增长、战略计划和组织发展过程中遇到的问题。“北京后视镜新技术公司” 描述了一个公司在平衡企业增长和有限资源之间所要面对的决策问题。

第四组案例阐述了很多企业家面临的两难抉择: 有关继续业务还是坚决退出的问题。“波姆金枪

鱼公司”讲述了一个企业家在卖掉企业、建立合资公司或继续自己业务几个选择之间思考的问题。“泰朴水果贸易有限公司：出售家族企业？（A）”分析了是否要卖掉家族企业的决策问题，以及如何实现交易。

包铭心

肯特·纽珀特

吕巍

加拿大 伦敦市

2000年9月

IVEY

Gratefully acknowledges the
sponsorship of this case book by

**NORTEL
NETWORKS™**

北电网络

*A Partner in the delivery of management
education materials to students in the people's
Republic of China.*

Richard Ivey School of Business is committed to the
development of MBA students in China, and is proud to
introduce this new case books in
“Organizational Behavior”

Richard Ivey School of Business
The University of Western Ontario

IVEY

目 录

序言

译者序

编者的话

案例 1 易创有限公司：中国小型企业起步阶段的成本分析（A）……………1

一个23岁的国际办公家具和用品公司的销售主管在自己福利待遇问题上和公司发生了矛盾，她正考虑离开公司。一个朋友建议她开设自己的事业：职业介绍所。虽然她多年来认识一些人力资源经理和办公室经理，但是她知道这是一个竞争激烈的行业，而且自己对此毫无经验。她进行了成本分析，权衡这样做是否值得。本案例可用做管理会计或企业财务的入门教材。

案例 2 英语街.com：网上英语教室 ……………7

“英语街.com”的创办人决定吸引一些风险投资家为公司注资。“英语街.com”是一家为中国大陆、香港地区居民提供多媒体英语教学的互联网公司，创办人把“英语街”这个主意开发成了一个网站原形，她正在把网站与建议书结合起来为融资演讲做准备，以期获得业务的全面发展。

案例 3 印度的保罗·海威特 ……………19

一家大型加拿大公司的经理长期在印度工作和生活，现在正考虑离职开创一个利用互联网、低薪金和高熟练度的印度工程师进行国际竞争的计算机软件开发和专业工程设计服务公司。本案例可用于建筑工程市场模块、国际战略、风险管理和创业课程。

案例 4 桑德里亚斯公司的出口决策 ……………33

桑德里亚斯的总裁绞尽脑汁要写一份能够说服银行贷款给他8万美元、用以完成第一个出口订单的计划书。他准备在一个星期内会见银行的人员，希望他们能尽快批准贷款，好让自己在春季之前及时完成订单生产。案例说明一个要求银行贷款的人至少应该做出和银行家一样的分析，才能够预见到银行家的顾虑并妥善地处理它，从而获得贷款。案例要求学生根据案例中的数据策划一个两年的财务报表，评估为出口订单增加信用额度的风险，同时考虑墨西哥的商业环境。

案例 5 亚洲体育公司：香港的冰球之夜 ……………41

亚洲体育公司的执行董事汤姆·伯耐斯正在评估公司未来发展的几个方向的可行性。亚洲体育公司的主要资产是位于香港的南华冰球联赛和世界冰球5人锦标赛。目前的发展方向是：伯耐斯在南亚其他国家发展冰球运动；获得新的体育资产；在香港发展旱冰球运动。

案例 6 动力门窗公司：用国际化的眼光建立一个新的小企业55

动力门窗公司在自身的发展中面临着很多困难。两个创业者从一家破产的公司手中购买资产，为特定的市场细分提供高质量和个性化的产品。公司正在寻找出口市场和在其他国家开设生产点的可能性。

案例 7 国际装饰玻璃公司63

国际装饰玻璃公司是一家从事钢制门嵌板玻璃板生产的小型制造商。虽然它的主要市场是在美国，但其大部分生产都是由在中国的合资企业完成的。为了适应顾客需求的迅速增长，生产副总裁拉蒂默，正在考虑在中国或加拿大扩展其生产能力。作为一个替代方案，拉蒂默还与越南的供应商作了接洽，准备在该地设立一个新的合资企业。财务问题、政治风险以及基础建设问题必须予以权衡考虑，另外对现在中国合作者的影响也不可忽视。

案例 8 爱德华王子岛保鲜公司75

爱德华王子岛保鲜公司是一家生产和销售特种食品的企业。1991年8月，公司董事长布鲁斯·麦克诺顿开始考虑业务的未来扩展。他对两个城市最感兴趣：多伦多和东京。问题在于是否需要争取赢得这两个城市的市场消费者，以及如果需要的话该怎么做。为取得进一步的发展，可供选择的方式有：通过邮购、分销商以及公司所有的商店等。

案例 9 加拿大赛姆食品有限责任公司93

1996年7月，位于曼谷的加拿大赛姆食品有限责任公司的业务主任和创立人吉姆·高尔金，正在考虑在邻国缅甸拓展业务。虽然缅甸不如东南亚其他国家发达，但近几年来，缅甸的外商投资活动日益活跃。高尔金以前曾考虑到缅甸发展业务，但后来放弃了。现在他又将面临是否进入缅甸市场的抉择了。

案例 10 泰克诺法公司在越南103

泰克诺法公司是一家规模不大，但盈利可观的硬胶囊生产设备制造商。它所面对的困境是，在与越南医药公司之间的技术转让协议中对方不履行责任。问题是公司应该继续这份合同还是终止它，特别是临近的中国市场可能存在着更大的机会。更主要的是，泰克诺法公司需要根据所进入国家的市场来制定国际发展战略，以及决定市场机会。本案例可用于讲解以国际化和处于第一阶段的公司在国际市场竞争中向第二阶段转变过程出现的问题为核心的国际业务课程。

案例 11 中国烟火业119

本案例讲述的是一个经历了激烈竞争和管制的行业。中国在20世纪70年代末采取开放政策之后，烟火行业繁荣兴盛起来，占全世界烟火出口销售的90%。但是，从90

年代中期开始, 中国和世界其他国家政府出于安全考虑纷纷设立严格的管制条例。同时, 大量家庭手工烟火作坊的涌现导致了价格的迅速下滑。案例要求学生进行行业分析, 预测行业的吸引力, 以及从个人投资者的角度提出提高行业吸引力的计划方案。

案例 12 珊瑚礁潜水者度假村.....129

一个面临着收入下降的巴哈马小型呼吸器潜水娱乐企业主, 正再次评估他的战略方向。可供考虑的选择有: 观鲨潜水、家庭潜水、退出行业、转换到加勒比其他地方去经营。这些选择并不容易实行, 而且其本身也并非最佳选择。本案例意图为战略、组织和效能之间的关系提供一种解决方案, 以及讲述如何进行对公司产生巨大影响的战略改革。案例还突出了环境分析中理解统计资料改变的重要性。

案例 13 菲律宾水晶企业.....147

何赛·德·瓦兰西亚先生必须决定是否要向自己的家庭和外部投资者推荐一个需投资450万美元的生产设备项目, 用于手工切削生产水晶玻璃制品。这个项目风险很大, 作坊要与六个爱尔兰技工签订两年的雇佣合同, 让他们来培训工人。另外, 出口市场是否会接受产自菲律宾的高质量水晶玻璃制品? 如果项目不成功, 所有的投资都将无法收回。

案例 14 潘麦合作社.....157

泰国一家从事女性纺织品生产的公司——潘麦合作社的新任营销顾问正试着为合作社的未来制定战略计划。他需要决定产品/市场以及分销方式的选择——潘麦是否应该寻求更多的出口市场, 还要解决合作社原有的经营问题。由于他只为潘麦服务两年, 所以他做出的任何改变必须具有持续性。

案例 15 北京后视镜新技术公司.....167

北京后视镜新技术公司(北镜公司)顾问田明正在考虑为公司提出发展战略方案。公司的目标是要迅速进入国内和国际市场, 取得较高的市场份额。然而公司目前资金、人力资源都较缺乏, 凭自身努力很难快速实现目标。有很多国内、国外的公司还提出过多种建议, 希望与北镜公司合资建厂或代理销售。但这种战略性决策需要考虑财务、营销、R&D和生产等方面的问题, 这也正是田明所面临的问题。

案例 16 波姆金枪鱼公司.....183

桑托斯金枪鱼罐头公司的所有者和总裁亨利·提特克从窗口望出去, 看着他的渔船在公司的码头上卸下渔获。“又是满载而归啊!”提特克想着, 他观察着船舱里倾泻出的金枪鱼的个头和数量。“这对我来说已经足够了。我是不是应该开始我的二次创业呢?”对波姆金枪鱼公司各种不同所有权结构的建议书正摆放在他桌面上, 但是哪一个才是他理想的选择呢? 提特克必须决定是把自己的企业卖给合资公司, 自己变成一个合资者, 抑或是继续自己的事业。学生可以在本案例中对国际业务进行广泛的探讨。

案例 17 泰朴水果贸易有限公司：出售家族企业？（A）193

泰朴水果贸易有限公司总经理面临一个艰难的抉择：是否把这个家庭企业以及可以把企业带向进一步成功所必需的资源 and 经验出售给一个上市公司？复杂的家族关系，包括经营印度尼西亚子公司的叔父的逝世及父亲离开公司去处理公司的巨额损失，大卫·钱面对着一个很难理清的困境，他想知道处理该困境的最好的行动方针是什么。他最关心的是，中国大陆商业环境能否为他的香港公司提供持续的增长，以及环境中蕴涵的商业风险。除此之外，他在为了服务于家庭需要而将自己对法律方面的兴趣埋没了几年之后，又有了一个要从事法律业的个人抱负。这个案例涉及到一个家族所有企业在转化过程中需要解决的一些典型的问题。

案例 1

易创有限公司：中国小型企业起步阶段的成本分析（A）

本案例是由Peter Yuan在Claude Lanfranconi教授的指导下为课堂讨论所撰写的。作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密的目的，作者隐去了某些名字和其他可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与Ivey Management Services联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services,
c/o Richard Ivey School of Business, The University of
Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7

电话：(519) 661-3208

传真：(519) 661-3882

e-mail: cases@ivey.uwo.ca

Copyright©1999, Ivey Management Services

版本：(A)2000年1月6日

辛小姐，现年23岁，受雇于一家经营办公家具和用品的跨国公司——埃塞尔特（上海）公司（Esselte Shanghai）任销售主管。在最近的老同学聚会上，她谈起了要成立一家职业介绍所的想法。辛小姐一直认为自己乐于面对开创自有企业的挑战。而且，她知道自己在埃塞尔特所剩的日子不多，因为她在自己的工资待遇问题上与顶头上司有很大的分歧。但另一方面，辛小姐对经营职业介绍所毫无经验。“我可以提供什么样的服务？我要投资多少钱？成本是多少？有谁来为我的服务付钱？付多少？业务是不是有利可图？”辛小姐认为在决策之前有必要收集一些材料。

辛小姐

辛小姐在上海一个安逸的富裕家庭里长大。她的父亲拥有一间贸易公司，她母亲是个教师。在报考国办艺术学院落榜之后，辛小姐进入上海的一家港资零售企业，成为一名门窗和店铺地板展示设计师。管理人员很快注意到她的商业天赋，指派她主管了几个重要的项目。1996年，这家香港零售企业在经历了投机失败之后撤出了中国大陆。随后，她碰到了迈克尔，这名商人刚刚与世界上最大的办公家具和用品公司之一的埃塞尔特公司签约做独家经销商。

20世纪90年代初是中国经济，特别是上海经济，增长最快的时期。公司大批地涌现，到处都在建立办事处、工厂和合资企业。办公用品的需求很大，但竞争也很激烈。与其他公司一样，埃塞尔特公司让销售人员去拜访潜在的客户，散发宣传小册子并促销他们的产品。这是一个大多以人情关系为主导、对价格相当敏感的行业。通常，辛小姐要打4~5个销售电话，再陪同送货并拜访大客户。头一年相当艰难，但是她逐渐建立起包括跨国公司和当地大公司在内的忠诚的客户基础。她一般接触的是人力资源经理或者是办公室经理，他们通常负责预定和审批办公用品，特别是价格昂贵的物品，如复印机或多媒体放映机的采购。辛小姐和他们中的很多人成了朋友。他们喜欢她，因为她对待工作认真，报价合理，信守诺言。她所发展出来的这些关系让她萌生了开设职业介绍所的念头。

辛小姐的工资是由500元人民币^①的基本月薪和以每月销售额（净回款）为基础的激励奖金构成的。到了1998年，辛小姐每月可以拿到4500元人民币，比在跨国公司工作的同龄大学毕业生的工资还要高。但是，迈克尔在过去的两年里数次提高了她提成奖金的最低销售额度。1998年，亚洲经济衰退极大地延缓了商业的增长。许多公司都在想方设法减少成本。辛小姐和迈克尔之间在工资待遇问题上的分歧激化了，每次会面都越来越感情用事。5月，辛小姐想要离开埃塞尔特公司。

中国的职业介绍所

20世纪90年代以前，职业介绍所、猎头公司在中国并不流行。当时，它们中的大部分是由在中国从事人力资源的专业人员所建立，它们的客户主要是需要这些专业服务的跨国公司。90年代中期，中国已有数千家职业介绍所。不仅跨国公司在争夺人才，当地公司也认识到了对人力资源的需求。职业市场得到了极大的发展。新毕业的大学生可以寻找自己感兴趣的工作，而不仅限于接受政府分配。“跳槽”越来越容易，公司人员的流动性自然也很大。

^① 1美元=8.29元人民币。