

国际工商管理案例丛书 (5)

国际管理战略



清华大学经济管理学院

中国·北京



The Western Business School

The University of Western Ontario

London, Canada

清华大学出版社

国际工商管理案例丛书

第五分册

国际管理战略

清华大学经济管理学院

中国·北京

The Western Business School
The University of Western Ontario
London, Canada

清华大学出版社

内 容 简 介

本书通过10个案例叙述国际管理战略的主要内容,其中包括经济国际化过程和跨国公司的管理问题。

本书强调了国际管理战略的三个重点:第一是国内市场的竞争正变得越来越受国际贸易和国际市场竞争的影响;第二是进行国际经营的公司是如何对其国际工商业务进行有效管理的;第三是了解国际工商企业环境的复杂性,即工商业务受许多因素,如政府、文化、竞争者、供应商、买主、技术及资源等的影响。这对于从事国际经营管理的人员有一定的借鉴和参考作用。

本书适合于经管学院有关专业的师生和各级工商管理干部使用。

(京)新登字 158 号

国际工商管理案例丛书

第五分册

国际管理战略

张吉平 编译

☆

清华大学出版社出版

北京 清华园

宏飞印刷厂印刷

新华书店总店科技发行所发行

☆

开本: 850×1168 1/32 印张: 7% 字数: 197千字

1994年2月第1版 1994年2月第1次印刷

印数: 0001—3000

ISBN 7-302-01338-1/F·76

定价: 7.90元

本丛书由加拿大国际开发署资助出版

丛书为：

- 第一分册 国际合资企业
- 第二分册 国际金融
- 第三分册 国际技术转让与管理
- 第四分册 国际贸易与市场营销
- 第五分册 国际管理战略

丛书编辑：

赵纯均教授，清华大学经济管理学院副院长

赵家和教授，清华大学经济管理学院国际贸易和金融系系主任

Paul Beamish 副教授，西安大略大学国际工商管理研究中心主任

本分册编译：

张吉平 高级经济师

Allen Morrison Associate Professor, UWO

清华大学校长序言

西安大略大学工商管理学院是加拿大著名的管理学院,在北美有相当影响,她培养的工商管理硕士很受工商、金融和经济界的欢迎,加拿大许多公司和政府机构的高级管理人才出自于该校。

该校既重视对学生传授知识,更注重联系实际培养学生分析问题、解决问题的能力。为此,许多门课程都采用了案例教学法。把过去企业发展中实际的决策过程,通过认真的调查将其客观地描述下来,并提供若干个问题,供学员讨论以探求管理决策中的问题和规律。由于众多的案例涉及到不同的国家,不同的文化背景,不同的企业,不同的产品,学生从阅读这些材料中可增强对现实世界的了解,拓宽知识面。通过案例教学法可充分调动教师和学生的积极性,以一个管理者的身份来思考问题,在学习总结前人的经验教训过程中发展他们对管理问题的分析、判断、决策及应变的能力。

• ■ •

西安大略大学工商管理学院在应用案例教学法和培养管理人才方面积累了丰富的经验,我校曾派出部分教师前往进修学习。今年国家教委已批准清华大学等九所高等院校试点招收工商管理硕士,“他山之石,可以攻玉”,结合我国情况,学习各国有益的经验,一定能帮助我们把这个试点工作做得更好。为此我校经济管理学院教师们翻译了这5本案例集,向国内同行介绍他们的经验。这套丛书的出版也是两校合作的成果,借这个机会我要向那些多年来为两校合作做出贡献的人们表示感谢。

清华大学校长

张孝文 教授 1991年4月

西安大略大学校长序言

在清华大学和西安大略大学的《国际工商管理案例》丛书出版之际,我向项目主任和编译者表示衷心地祝贺。我们两所大学联合编译的这套丛书是中国——加拿大管理教育项目在过去6年中良好合作的标志。我向清华大学经济管理学院的中国同事们致以良好的祝愿,希望你们在新的工商管理硕士培养计划中取得成功,希望你们在硕士培养及经理培训中进行案例教学做出成绩,并将我们之间富有成果的合作不断继续和发展下去。

西安大略大学校长兼副教务长

乔治·彼得森



1991年6月

丛 书 前 言

《国际工商管理案例》丛书是清华大学经济管理学院和加拿大西安大略大学工商管理学院多年友好合作的成果之一。这套丛书共有5本分册,分别是:《国际合资企业》,《国际金融》,《国际技术转让与管理》,《国际贸易与市场营销》和《国际管理战略》。

丛书的每一分册由10个案例组成,这些案例是从世界各国一流工商管理学院编写和使用的教材中挑选出来的。本丛书所收案例记述了几十个西方公司在国际工商活动中的重要决策,其中约有一半案例涉及西方公司在中国做买卖的决策和经营。多数案例的作者从外国公司和管理者的角度描述事实与过程,部分案例的作者从中国决策人和管理者的角度描述事实与过程,这有利于中国读者“知己知彼”。

管理案例是关于一个管理问题或管理决策的描述。案例作者提供有关存在问题及所需决策的各种事实和资料,通过叙述性的描写再现某管理者曾经面临的真实管理情景和决策。案例教学法是把案例作为教材,让学生处在决策者的地位分析问题、解决问题。案例把部分真实生活引入课堂,从而可使学生在教师指导下对之进行分析和学习。在学习和讨论一个案例时,要求学生承担其中决策人的责任;识别和定义问题;提出目标和决策标准;找出各种可行方案;作出决策和制定实施方案。通过这样的学习过程,学生把从教科书中读到的理论和技术应用于工商管理实际,不断提高分析问题和解决问题的能力。

虽然管理教育使用案例的历史相对法律和医学教育要短,从美国哈佛商学院 1921 年出版第一本案例集距今也已 70 年了。现在世界上绝大多数工商管理学院都不同程度地使用案例教学。加拿大西安大略工商管理学院建于 1922 年,其教学采纳哈佛模式,是一所使用案例教学法,注重培养学生决策能力和解决问题能力,培养全面管理者的学校。该校与哈佛商学院并列为北美最主要的两个案例编写和发行基地。

中国自 1978 年实行对外开放和经济改革以来,随着教育方面国际合作与交流的不断扩大和发展,案例已开始在很多管理干部培训班和经济管理学院使用,并越来越受到学员和学生的欢迎。

本丛书的每一分册各由清华和西安大略聘请的一名编辑,他们是相关领域学有专长的教师。加方编辑负责从该领域的好案例中初选 20 个,并写出介绍和推荐意见;中方编辑从中最后选定 10 个并组织翻译;双方编辑共同帮助解决翻译中发生的问题,负责译文质量。

丛书的翻译和出版是由加拿大国际开发署(CIDA)资助的。

自 1991 年起,国家教委已批准清华大学等 9 所高等院校培养工商管理硕士的试点工作。工商管理硕士的培养将要求更多地引入案例教学,要求丰富多采的案例材料。

待 5 个分册陆续出齐以后,这套丛书将是第一次用中文向中国管理者和学生提供关于国际工商管理案例研究的综合性读物。我们衷心希望这套丛书能为不断扩大和充实的中国经济管理教学和培训教材作出贡献。

丛书编辑 1991 年 4 月

编译者前言

本分册是《国际工商管理案例》丛书的第五分册。所选的10个案例主要涉及国际工商管理战略,包括经济国际化过程和跨国公司的国际工商管理两部分内容。

近20年来,国际贸易及外国直接投资都有大幅度的增长。从1970年到1987年,世界贸易总额增长了将近70%,1987年贸易总额达到2.5万亿美元,1988年世界贸易总额又比上年增长了14%,达到2.8万亿美元。与此同时,外国直接投资也得到引人注目的显著增长。从1975年到1981年,全世界外国直接投资的总额从215亿美元增加到568亿美元,1990年达到1000亿美元之多。这期间流向发展中国家的外国直接投资一直保持了一个相对稳定的比例。1975—1980年,流入发展中国家的外国直接投资占全世界外国直接投资总额的23.4%,1981—1985年期间,这一份额增加到24.8%。其增长主要发生在巴西、新加坡、马来西亚、泰国和中国。

中国在实行对外开放政策之后已经成为外国投资的主要对象。据美国跨国公司中心统计,中国从1980年到1985年大约接受了90亿美元的外国直接投资,并在此期间批准了总计200亿美元的投资项目。外国在华投资的大部分是在4个经济特区和14个沿海城市进行的。整个80年代,中国接受的外国直接投资约有2/3来自香港和澳门的公司。这些港澳公司又有许多是日本、美国或欧洲公司的子公司。

随着外国直接投资和国际贸易的增长,跨国公司与东道国之间的关系也发生了显著的变化。跨国公司在世界各地的经营战略已经从百分之百股份的独资企业变成更积极地参与各种形式的合作,如许可证贸易,少数股份的合资,进出口合同和补偿贸易。这些合作形式在本案例丛书的其它几册中有更充分的讨论。

第五分册有如下几个目的:

第一,向读者揭示经济国际化的过程,使读者看到公司是怎样从注重国内市场而转为注重国际市场的。

国内市场的竞争正变得越来越受国际贸易和国际市场竞争的影响。公司不仅在海外进行经营时,而且在国内进行经营时,都面临着国际竞争者。例如,一个中国的公司在中国国内进行经营,其面临的国际竞争者有向中国出口产品的外国公司,还有在中国进行直接投资,就在本地进行生产的中外合资公司或外国独资公司。经济国际化的趋势使有效的管理者必须放眼世界。

第二,向读者揭示进行国际经营的公司是如何对其国际工商业务进行有效管理的。他们面临什么困难和问题,经营战略如何,是怎样决策及实施以取得成功的。

隐藏在这两个目的之后的还有第三个目的,即希望读者了解国际工商企业环境的复杂性。世界是复杂的,多变的,而企业面对的世界又是每日每时迅速变化的。国际工商业务涉及到许多因素:政府、文化、竞争者、供应商、买主、技术以及稀缺资源等等。国际工商管理的一个重要方面就是理解这些因素并搞清它们是怎样相互作用的。

本案例集的10个案例分成两部分,分别对应上述两个主要目的。第一部分的4个案例是关于工商业务活动的国际化过程。

《熊猫家具公司(A)》讲的是一个比利时的家具制造公司对在美国建立一个生产基地计划的反复考虑过程。公司的股东和总经理已对市场进行了一些调查,并看到在美国生产该公司产品的可

观潜力。在最后权衡决策之时，总经理温克勒先生有两个主要的可选择方案：一个是自己建一个新厂，另一个是购买一个生产类似产品的现成工厂。

《达福-达福股份有限公司(A)》是关于加拿大一个消费品生产公司计划在海外扩大业务的考虑和有关决策。达福-达福公司面临用1法郎从法国购买一家公司的决策。由于需要的这家公司也生产类似产品，达福先生担心这一兼并行为对自己现有的生产所产生的影响，同时吃不准到底这一兼并计划是否是打入一个新的国际市场的有效方式。

《加姆可公司与美加自由贸易协定》讲的是加拿大最大的一家家用电器生产公司在美国和加拿大签署自由贸易协定以后，面对来自美国的新竞争时所作的种种努力。美加自由贸易协定生效后，两国之间的贸易关税壁垒将大大减少。由于美国的生产成本一般来说比加拿大低，所以许多美国生产厂商认为可以从那些效率较低的加拿大生产厂商手中夺走市场份额，从而对扩大向加拿大的出口极有兴趣。案例回顾了美国通用电气公司拥有51%股份的加拿大加姆可公司是如何重组其业务以在加拿大市场上更有竞争能力。

《世界录象机工业》案例重点介绍了50年代中期录象机在美国研制开发的情况，以及该技术是如何转让给日本并在日本商业化了的过程。案例回顾了过去30年中美国和日本主要政策制订人的战略，对技术发明国的环境条件在行业的国际竞争中所起的作用进行了跟踪记叙。

案例极好地说明了在研制开发新技术和打入新市场时，所作的决断与投身其中的决心是多么重要。开发新技术和打入新市场需要多年坚持不懈的努力，还经常会遭受各种失败与挫折。与日本录象机行业相比，美国录象机行业缺乏把一项改变人们看电视方式的技术商业化的决心与献身精神。

该案例还说明一个行业如何迅速地实现全球化的经营。被这一富有革新精神的技术所驱使,日本竞争者们降低了经验曲线,并通过在太平洋地区国家建立低成本的制造和装配基地而实现了可观的成本节约。世界范围的规模经济使成本降低,低成本又导致了进一步的市场扩大。

大型的日本家用电器公司认为消费者需要标准化的录象机技术。他们冒险执行这一技术政策,通过不断添加性能和降低成本满足了不断增加的国际消费者的需求。

案例集的第二部分是关于跨国公司的有效经营管理,共有6个案例。

《雀巢—罗翠(A)》、《雀巢—罗翠(B)》系列案例回顾了瑞士雀巢公司出价购买英国荣特利公司的经过。雀巢是世界上最大的食品公司,在案例写作时,雀巢购买荣特利的企图是英国最大的一桩企业兼并案。

(A) 案例把读者带到世界巧克力行业的中心,并通过大量事实使读者了解该行业内部竞争的情况及演变过程。案例回顾了为什么荣特利公司会成为兼并的对象,以及雀巢为什么通过出价来进行这一兼并活动。

(B) 案例把读者带进两个公司的谈判过程。谈判的主要问题是定价及新企业的组织结构。该案例系列是一个极好的教学工具,可用来讨论在对企业进行战略性收购时,如何对其资产净值进行评价。

《P. T. 谢巴图—巴塔股份有限公司(A)》叙述了世界上最大的造鞋公司(巴塔)在印度尼西亚面对竞争越来越激烈的市场所作的努力。案例是从一位新上任的经理角度写的,他发现他所接手的公司情况很糟。为制定一个合适有效的行动计划,新经理需要对制鞋业的机制以及宏观经济,包括汇率和货币估价作一个全面透彻的分析。学生要分析判断这一企业是否有可能扭转当前困境以及

怎样扭转。

《宝兰山有限公司和 TORNAC 橡胶》案例记述了宝兰山公司(加拿大一家主要的石油化工和人造橡胶制造商)研制开发一种新的人造橡胶产品——TORNAC,并将其在世界市场上投入商业化的过程。TORNAC 是一种特殊的人造橡胶产品,有优异的耐高温和防油防晒性能,在汽车和油井工业中有很大的市场潜力。继宝兰山研制开发这一新产品之后,它在世界上的两个最主要的竞争对手,德国的 Bayer 和日本的 Nippon Zeon 也开发了类似的产品。

宝兰山公司最主要的问题是 TORNAC 橡胶的商业化。TORNAC 橡胶作为一个新产品,很难预测它的市场潜力。Nippon Zeon 公司看来好象是要控制太平洋市场,而 Bayer 则要瓜分欧洲市场,从而把北美市场留给宝兰山。然而,日本似乎并不满足于太平洋市场,它最近宣布要在美国的德克萨斯州建设一个特种橡胶生产设施。仅宝兰山在美国工厂的产量就已经超过市场的需求了。宝兰山公司的高层领导怀疑如果不向外出口 TORNAC 橡胶,他们是否能生存下去。由于 Bayer 在欧洲还未建成它的商业化生产设施,所以把欧洲作为宝兰山的出口市场似乎是显而易见的。宝兰山公司的抉择是自己独家进行还是与 Bayer 结成联盟?

宝兰山公司橡胶管理班子在是否与 Bayer 公司结盟一事上意见尖锐对立。最高决策人认识到如果决定与 Bayer 结盟,也还必须解决使联盟有效工作的各种实际问题。

《库什银叶烟草有限公司(A)》讲的是美国一家公司的海外子公司在一个名叫“库什”的国家(掩饰后的假名)里被没收的情况。案例提出了财产没收这一特殊问题,引起了关于有效的长期政治战略的讨论。绝大多数西方国家缺少预测外国政治变化的技能。本案例说明公司可以做很多工作来保护自己的企业,并与当地政府更密切地合作以确保海外企业的长期生存。

《海若姆·瓦科—古德汉姆 & 瓦茨(A)》案例描写了世界上最

大的烧酒生产商之一是如何努力以使公司的规模继续增长。管理一个在多个国际市场进行经营的大规模跨国公司都有哪些问题？案例就此进行了综合考察。公司面临的一个主要问题是：是否所有的事情都需要改变？公司盈利很大，总经理克利福德·海地的处境不错。为了解决这个问题，学生必须对外部环境所发生变化的实质进行分析和评价。正是由于这些变化，企业才需要新的战略。在评估各种新的经营方式时，需要评价海若姆·瓦科现有的组织机构。学生对组织机构和现任管理人员都要进行评价，以决定变化是否是可能的，如果可能，总经理应该怎样行动。

根据使用案例进行教学的国际惯例，案例只是为了进行课堂讨论的目的而编写，不说明对实际管理问题的处理是否有效。所有案例都是根据管理者过去曾经面临过的真实故事编写的，部分案例中的姓名和数据做了掩饰。所有案例在正式发表和使用之前都得到提供资料和接待采访公司的有关负责人的书面批准。

每一案例之后的思考题是供准备课堂讨论使用的。教师在使用该案例进行教学时可根据自己的教学目的和学生情况作修改或提出新的思考题。

本案例集不包括有关国际工商管理的理论部分内容。由加拿大西安大略大学工商管理学院的保罗·毕密斯(Paul Beamish)教授，彼得·基林(Peter Killing)教授，唐纳德·莱克若(Donald Lecraw)教授和哈罗德·克鲁凯尔(Harold Crookell)教授合作编著的教科书《国际经贸管理学》的理论部分已由大连理工大学管理学院翻译出版，可作为本案例集教学的首选教科书或参考阅读资料。

很多案例作者都编写教学指导书以供其他使用该案例的教师作教学准备时使用。教学指导书对学生是保密的，只有有资格的教师才能从有关渠道获得。教师有义务在任何情况下也不把教学指导书的有关内容印发给学生。出版社若出版案例集的教学指导书，

也是严格与案例集本身分开并严格控制其出售的。本案例丛书的教学指导书没有正式翻译出版。

本分册所选的10个案例中,《世界录象机工业》是美国哈佛商学院提供的,《达福-达福股份有限公司(A)》是加拿大威尔弗雷德·劳雷尔大学提供的,《雀巢-罗翠(A)》、《雀巢-罗翠(B)》系列案例是瑞士洛桑管理学院提供的。我们对这些学院准许选用并翻译出版他们的教学案例表示衷心感谢。

本书案例请吴遐、张小利、陈明明、李胜几位高级翻译协助翻译了部分案例,其中吴遐(联合国开发计划署驻北京代表处)翻译了案例1和案例7,张小利(中央财政金融学院)翻译了案例2和案例3,陈明明(外交部)翻译了案例4,李胜(中央财政金融学院)翻译了案例5和案例6,另外请清华大学经管学院博士杜寒松翻译了案例9,张吉平(加拿大西安大略工商管理学院咨询顾问)翻译了案例8和案例10。张吉平校译了本书的所有译文。在此编者对参与翻译工作的同志,对清华大学经管学院有关同志的协助表示衷心地感谢。

编译者 1993年4月

目 录

清华大学校长序言	III
西安大略大学校长序言	V
丛书前言	VII
编译者前言	IX
案例 1 熊猫家具公司(A)	1
案例 2 达福-达福股份有限公司(A)	18
案例 3 加姆可公司与美加自由贸易协定	40
案例 4 世界录象机工业	71
案例 5 雀巢—罗翠(A)	95
案例 6 雀巢—罗翠(B)	130
案例 7 P. T. 谢巴图—巴塔股份有限公司(A)	148
案例 8 宝兰山有限公司和 TORNAC 橡胶	167
案例 9 库什银叶烟草有限公司(A)	192
案例 10 海若姆·瓦科—古德汉姆 & 瓦茨(A)	205