

国际投资实务丛书之三

中外著名企业国际 投资案例分析

商德文 主编

经济日报出版社

(京)新登字 102 号

责任编辑:陈晓惠

责任校对:王智钢

国际投资实务丛书之三
中外著名企业国际投资案例分析
商德文 主编

经济日报出版社出版发行

(北京市崇文区体育馆路龙潭西里 54 号)

全国新华书店经销

北京育才印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 7.75 印张 160 千字

1994 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—10000 册

ISBN 7-80036-863-7/F·436

定价:8.20 元

副主编:熊江平 商 衡
编委:商德文 陈 强 商 健
唐亦勤 钱 立 熊江平
刘伟玲 商 衡 白 梅
文 怡 何冬阳 王惠平
赖海榕

前 言

在国际投资实务的研究中,有不少的分析方法与手段,其中,案例分析乃为一种经验性、实证性的思维方式与分析手段。

案例分析,在美国较为流行,因为它比较符合美国人的经验思维模式,而与欧洲大陆的抽象思维或曰思辩型思维方式不同。

在企业管理,经营以及海外投资方面,案例分析是一种低层次抽象归纳的方法,并具有一定直观性而纯属经验性的测试手段与方法。因此,西方投资理论把它作为一个重要内容与方面。

对于案例模式与应用的研究,各家各派亦众说纷纭,有人从诸多方面探讨这一问题。还有人认为,由于发达国家的投资环境与发展中国家的投资环境大不相同,从而其案例分析亦各异。例如,加拿大学者保罗·毕密斯^①就是专门研究、分析、比较发达国家与发展中国家投资案例的不同特点的。一般说来,该派认为,由于发展中国家有时政局不稳定,也就直接地影响其吸引外资等等。而发达国家,则因为太发达了,故人工成本又非常昂贵,从而给外资投入产生一种阻力。这些学者强

^① [加]保罗·毕密斯著:《发展中国家的跨国合资企业》,东南大学出版社 1991 年版。

调的中心点在于：合资方式、特点，所有权与控制，经营与管理，法律规范，以及跨国公司等等问题。

而我们今天研究海外投资的角度与目的，则是完全为了我国现代化建设的需要。从本册书内容中可以看到，在目前我国的情况下，主要是借鉴西方发达国家的管理方法与经验，并结合中国的实际情况进行大胆地试验。因此，本册中也有两章篇幅论述中国企业的海外投资以及外商在华投资企业模式与问题的探析。

目前，在我国研究海外投资的书籍犹如凤毛麟角，而研究海外投资案例者则是更为稀缺，从而其边际效用最大。我组织编写这套丛书其目的正在于借他山之石攻玉也。古人曰：有志者事竟成，但愿在今后的国际大市场中也有我们中国人的一席之地，那也就心满意足了。

因此，书中的不同案例，只是投资者的敲门砖与定音锤。从而，望广大读者择其要者而用之。

商德文

1994. 5. 15

目 录

一、“经营之神”案例	(1)
案例一：日本的“经营之神” ——松下幸之助	(1)
案例二：希腊船王——奥纳西斯的经营模式	(14)
案例三：博弈论经营管理模式的代表 ——霍尔兹沃恩	(27)
案例四：台湾“经营之神”——王永庆的生财之道	(35)
二、海外企业管理与营销案例	(40)
案例一：一个风险企业的成功 ——“苹果公司”的经营之道	(40)
案例二：大公司管理——美国 3M 公司 创新型企业管理模式	(50)
案例三：柯达公司的管理模式	(55)
三、扭亏为盈和起死回生企业案例	(65)
案例一：李·亚科卡使克莱斯勒汽车公司起死回生	(65)

案例二:治厂专家吉德拉使菲亚特汽车 公司起死回生.....	(76)
四、失败与破产企业典型案例.....	(81)
案例一:日本雅马哈摩托车公司在竞争 中败北.....	(81)
案例二:泛美航空公司“跟着感觉走”陷入 困境.....	(85)
案例三:涉嫌套汇案件——韩国泛洋 集团的破产.....	(89)
五、日本海外投资企业模式案例比较	
日本企业的国际化发展趋势.....	(93)
案例一:企业兼并——八幡制铁与 富士制铁的合并.....	(94)
案例二:证券投资成功——索尼公司股票 打入美国证券市场.....	(98)
案例三:技术产权纠纷——日本窃取 IBM 机密 软件纠纷的立案与调解	(102)
案例四:巨型合资公司——丰田与通用汽车 公司成立合资公司	(106)
案例五:跨国生产企业成功——本田首家在美国 投资办厂生产轿车	(110)
案例六:日本中小企业模式典型分析——任天堂 公司的成功秘诀	(113)
六、世界巨型企业与跨国集团海外投资模式	
案例比较	(123)
案例一:最大的世界性跨国投资企业	

——通用汽车公司	(123)
案例二:兼并与扩张性海外投资	
——埃克森公司	(133)
案例三:家族性企业投资模式	
——福特汽车公司	(142)
案例四:奔驰汽车公司——海外投资模式	
的特点	(149)
案例五:环球巨型企业——波音公司的海外	
投资模式	(152)
案例六:法国国营企业的海外投资典型	
——雷诺汽车公司	(158)
案例七:日本最大的综合性重工业企业投资典型	
——三菱重工业公司	(165)
案例八:日本巨型汽车工业集团投资典型	
——丰田汽车公司	(172)
案例九:韩国海外投资模式的典型	
——大宇集团	(178)
七、中国外商投资企业典型案例析要	(183)
案例一:公司制定出口营销计划的	
标准化模式	(183)
案例二:北京吉普车公司合资经营的经验	
与问题	(190)
案例三:天津奥提斯电梯公司的成功经验与	
问题	(201)
案例四:中德合资企业的现况、经验、问题	
与对策	(205)

案例五: 中斯合资蛇口斯诺科技有限公司的 成功经验	(215)
案例六: 外商服务机构典型——厦门外商投资企业 物资供销公司的经验	(220)
八、中国境外投资企业案例分析	(225)
案例一: 境外投资企业模式初探——深圳深业 (集团)有限公司的经验	(225)
案例二: 中国式的跨国投资集团雏形——中化公司 的跨国经营与海外投资模式	(228)
案例三: 中国五金矿产进出口总公司走向跨国经营 之路	(236)

一、“经营之神”案例

案例一：日本的“经营之神” ——松下幸之助

松下电器产业公司是世界最大的家用电器公司，也是日本最大的工业公司之一。1991年，该公司的销售额为435.61亿美元，资产额497.47亿美元，雇用职工19.8万。按销售额排列，在本国各大公司中居第3位，在资本主义世界大工业公司中居第18位。公司总部设在大阪府门真市。该公司的特点是善于经营销售。素有“会做生意的松下”之称。

松下电器产业公司的前身是现公司顾问松下幸之助和夫人以及内弟井植岁罗（现三洋电机公司的总经理），三人于1918年创立的松下电器器具制作所。开始主要制造简单的电器插座。1923年开始设计、销售自行车灯，1927年研制成功电熨斗、电热器、电炉等电器产品，并开始以“National”商标出售产品。1929年3月，改称松下电器制作所。1931年5月5日松下幸之助发表了著名的“产业人的使命”的演说，提出了经营战略，使松下电器制作所得到迅速发展。1931年收买了小森干电池公司。这时，松下电器制作所已拥有8家工厂，雇用职工1200人。与此同时，开始生产无线电，不久便成为有代表

性的无线电厂商。随着事业的扩大,人员的增多,新产品的不断开发,经营管理的日益复杂,一揽子管理的办法已不适应。于是,松下电器制作所在1933年5月正式实行分权形式的事业部体制。1935年将配电器具、合成树脂、电线管部门合并成松下电工,并将贸易部门独立为松下电器贸易公司。同年12月,改名为松下电器产业股份公司,从此,松下公司就由松下个人投资经营发展成为合资经营的股份公司。

1. 效法福特经营模式,名成业就。

松下幸之助一生经营企业,有两位恩人告诉他做生意怎样赚钱的秘诀。其中一位就是当他发明炮弹型脚踏车车灯成功,最早做日本全国总经销商为他销售车灯,而发生业务关系的山本商店老板山本武信。另一位就是美国汽车大王亨利·福特(1863—1947)。

松下幸之助曾阅读一本亨利·福特传记,引起他对这位美国大实业家的兴趣。在他著的《职业之梦·生活之梦》一书里,有着这样的叙述:

当时我正在阅读一本美国汽车大王亨利·福特传记,感到兴趣盎然,我向山本武信提议降低脚踏车车灯售价,实际是从这本亨利·福特传记里学来的。亨利·福特常说:“产品价格未被用户要求降价以前,先要自动降低售价。”(注:这意味着会做生意的人要抢先降低产品售价,如跟在人家后面降价,其效果将有极大的出入。)经营企业的人,总是时刻以图利发财为目的。不过亨利·福特时常认为自己赚钱获利以外,还不能忘掉发展事业;因为一种事业的存在,不知有多少人依靠它生活,有多少人由它而致富,提高人民生活水平,使整个社会进步,国家强盛。亨利·福特对这些问题,尤其格外注意,以扩

大他自己经营的事业。

从阅读亨利·福特自传得到启发，松下幸之助更积极着手发展事业。由于生产方型踏板车车灯及电熨斗两项新产品，推销成功获得利润极多。从此一鼓作气，于1928年先增加两项新产品，即“反射式电炉”，继而又从事研究发展“锁轮型电灯灯头”，此种灯头，也是他以前一再筹划制造的商品，而且是作为一家生产配电器具的制造工厂不能缺少的一种产品。

随着事业的发展，松下幸之助此时已有三家工厂；于1928年年底，员工人数有200多人。

50年代，是日本经济高度增长的年代，国民生产总值每年平均增长10%，这不但在日本经济史上没有过，即在世界经济史上也是前所未有的。

从各种指标观察，1955年日本经济所显示出的进步程度，完全是一个典型的二三流国家。而在10年以后，它已经快速增长，许多指标具备了先进国家的水平。

从1955年到1965年止，这一段时间内，日本国民所得水平（以每人平均实际总生产额计算）增加2.3倍，各种耐久消费品的普及飞速发展，仅仅10年，日本国内消费结构发生了惊人的变化。有一部分耐久消费品，虽然还赶不上美国的普及程度。但已轻而易举地追过欧洲各工业先进国；例如家用电器普及到社会各阶层。

松下幸之助自从创办事业以来，埋首工作，孜孜不倦，以广泛的家用电器具之生产和销售为主要业务，专心致志，奋力向前。

1955年，松下电器公司业务发展之所以获得辉煌成就，究其原因，即可发现：一半是由于当时围绕电机业界的企业环

境或条件最适合事业的成长；另外一半是松下幸之助具有卓越的才能及公司职工对工作的努力勤勉所致。而在同一期间内而发展起来的大小无数的同业们，没有一家可以赶得上松下电器公司业务成长之快速与规模之扩大。

首先从销售额的增加来看，1950年只有日币27亿元，而到1964年为2204亿日元，进展之快，令人惊愕！在日本全国制造业中居第6位。依照美国《幸福》杂志的调查，居世界100家大企业中的第40位。（1960年，在世界100家大公司中位列第74名，这是第一次榜上有名）

由于在各事业部门推行分权制度，促成各事业单位自由活动及合乎理想的有效管理，除掉1964年营业略显不佳外，几乎每年均能保持销售额的10%以上之营业纯益。因此，在同业之中年年继续维持最高额的分配股息。该公司的股票在证券市场上被人看作是优良证券之一，一张股票票面50日元，但从1955年以来，最低卖到日币139元（1964年11月），最高卖到514日元（1960年5月），价值之高，可见一斑。

在此期间，有过几次增资。1963年8月，该公司的资本额共计337.5亿日元，在日本已挤于巨大公司之列，如与1950年资本额1.2亿日元的时候比较，实际增加260多倍。

正处于如此快速发展之际，1961年，松下幸之助忽将总经理职位让给他的女婿松下正治^①担当，自己就任董事长之职（日本各大公司的董事长多数是不管实际业务的）。

^① 松下正治生于1912年9月17日，原系以前伯爵平田荣二的次子。1935年，由东京帝国大学政治系毕业，即入三井银行服务。松下幸之助无子嗣，乃将掌上唯一明珠幸子嫁他，并招为赘婿，因而改姓松下。1940年5月，转入松下电器公司工作，松下幸之助的偌大事业，将来自是要他继承了。

松下幸之助就任董事长以后，公司的日常业务，几乎全部交与总经理及以下的干部们管理，自己退居幕后，不想多管事情，当然特别重要的决策，远大的计划，还是要他参加策划或请他裁定。此外，代表整个松下事业需要对外交涉，或与公司业务无直接关系的讲演等社会服务一类事项，有时要他出来应付一下。

1963年秋季，“国际经营管理协会”在美国纽约召开世界大会，松下幸之助接受邀请，前往出席，他以来宾的身份站在世界各国的实业家、学者、专家之前，选用“经营理想”为题，讲述他个人对经营企业的看法和做法。

已如前述，1964年度松下电器公司一年间的营业收入数字为该公司创立以来从未有过的庞大，不过若将业务内容加以分析，详细观察，则其构成业务特佳的实际情况，却属上半年飞跃增加，而下半年的业务成绩，无论销售额或是纯益均大幅降低。依据该公司公开发表的数字来看，同年5月上半期（所谓5月上半期，即指当年12月至翌年5月，共计6个月。）的决算所列销售数额为1161亿日元弱，纯益（扣除捐税以后）为68亿日元强。但到了同年11月下半期（指6月至11月），则较前期减少纯益2亿日元。自1950年以来，每期（一期为半年）决算都是只有增加收益，飞速发展，这回无可奈何地减少利益，该是15年（每年两期决算，此为30期）来第一次出现的事。

此次业绩萎缩的主要原因，是由于战后日本经济成长已经达到顶峰状态，而又转入商业循环、盛极必衰的阶段。销货呈现异常呆滞，经营企业的大环境，甚为不利，故业务情况愈发严重恶化。日本工业界无论哪一类制造业，可以说设备投资

都超过了需要的程度，因而形成生产过剩，作为“消费革命”的先驱，由很久以来即一直为社会大众所注意的家用电器具制造业，当然也无法避免同样的命运，落得货积如山，推销困难。

已在家用电化器具制造业界获得首位的松下电器公司，业务成绩忽告衰落，不容讳言，这是该公司战后第二次遭逢的最大的危机。

1964年7月10日及11日两天，松下电器公司在日本热海的“新富士屋”旅馆，召请松下事业系统各销售公司与代理店的经理们，举行座谈会。松下幸之助自退居董事长职位，很少出席此类座谈会，这次他拟加深了解市场情况，乃亲临会场，听取大家的意见，当他得悉家用电器具制造业界激烈竞争，恶性削价推销，其中有些销业者，蒙受巨大损失，艰苦不堪言状。应当指出，他就任董事长之后，关于产品销售业务，已经久不闻问，目前市场的实际动态，真是出乎意料的险恶，他以制造厂老板的立场，向参加开会的经理们深致歉意，并暗自考虑，必须早日改善这般艰苦的情形。因此，在1964年8月1日，松下幸之助突然公布，自己以董事长的身份暂时兼代理松下电器公司的营业部部长。（营业部部长类似中国各大公司的业务处处长，以董事长之尊而兼任业务部部长，并且部长之上还有他的女婿松下正治担任总经理，这照中国人的逻辑来论，不免有些可笑，也是令人难以解释之事！）

在他接任兼代理营业部部长大约一个月之后，日本“经济新闻”的记者，向他采访公司业务情况，他倾述出下列的构想：

“我兼代理营业部部长，亲自实际管理业务有两个愿望：第一，尽可能促成家用电器具制造业界大家协力合作，感情

融合,和保持市场上平静的秩序。第二,是有关公司的问题,即对于营业部门的员工,重新加以训练与改善,调整代理店的制度,欲使同业间能够协调,松下电器公司必须首先改正自己以前的态度与做法。因此,我发出命令说:松下事业各单位,在一两年内,销售额不能增加,没有太大妨碍,但一定要充实公司内部的业务。象现在的办法,制造业只图自己赚钱,这是不行的,应该除了自己赚钱外,还须顾及到代理店,让它们能分一杯羹。最后,也得使零售商有肥水可沾才是。尤其是分配相当的利益给予代理店,这对制造业而言,是有好处的。照目前的办法,等于缘木求鱼,绝不可得。故如何加强代理店,如何重新编组代理店,实属刻不容缓。”

关于促成同业间的协调和保持融洽气氛、安定秩序等项,由于松下幸之助自身的努力,果然没有白费心机,达到愿望。乃于8月16日召开同业界七家大公司的总经理座谈会,这是史无前例的创举。七家公司有:松下电器公司、日立公司、东芝公司、三菱公司、富士公司、三洋公司、早川公司。在此以前,家用电器具制造业的高阶层间,从无开会交换过意见,这次大家晤面,开诚布公,披肝沥胆,知无不言,言无不尽,于蔼蔼和气之中,各公司主持人基于各自的立场,对市场重新做正确的观察,并且每家公司均能自主地自动地大幅度地进行调整生产体制。

其次,谈到公司内部的问题,该公司首先检讨多角度经营政策之下,有哪些产品已经不应该存在,或不适于继续发展,结果,从前投入大批资金和派用好多人才而从事研究开发的事务用的电子计算机部门,决定由10月起撤销,该部门的技术人才全部调转到其他工业制造部门去。再有家用电机制造

品中,有关缝纫机事业部门,亦被取消。同时,该公司制品的生产计划,另行安排和整理。

如此施行新的生产计划,松下幸之助对于各事业部门彻底贯彻深思远虑的生产方针,在1964年11月决算期结帐的结果,营业收入形成减少。继于1965年5月决算期,其销售额亦仍旧无甚增减变化。所以出现这样的情势,可以说就是该公司采取的消极的“战略”之缘故。

这样以来,产品库存数量慢慢增多,推销部门受到极大压力,为了减轻营业人员的艰苦,而慎重考虑采用适当措施先在公司内部研究安定市场的方案,后来乃想出下列独特的办法,并付诸实施。

第一项措施:从前由各地的销售公司或代理店倾注全力推销产品的地区,无论基于历史的关系或经济的关系,大概已告安定。但是,在销售公司同业之间,还有恶性竞争,现在应设法消除这种不合理的竞销。同时,也要保持销货的正常及各阶层销售机构的适当的利益。再有批发商与零售商的业务关系,不仅须做到长久化,并且要亲密化,两方面互相协力合作,以促成实际销货成绩之进步。

第二项措施:实行松下各事业部门和销售公司直接发生业务联系。因为以前两者之间,如有交易,必要经过松下公司的营业部门才能办理,现在双方业务可以直接处理,减少很多不必要的麻烦,使销售公司或代理店能够专心于本来的营业活动。另一方面,松下各事业部门从销售公司获得最快及第一手的情报,而可以订立适合市场需要的产品计划,并能对售出的商品始终负责做各种服务,譬如卖给用户的电视机,一旦发生故障,随时予以检查修理,不收费用等等。