

新世纪高校经济学管理学核心课教辅用书

国际贸易

案例集

林 珏 主编

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

国际贸易案例集/林珏主编. —上海:上海财经大学出版社, 2001. 8
新世纪高校经济学管理学核心课教辅用书

ISBN 7-81049-634-4/F · 539

I. 国… II. 林… III. 国际贸易-案例-高等学校-教学参考资料
IV. F74

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 061648 号

特约编辑 徐永禄
责任编辑 何苏湘
封面设计 优典工作室

GUOJI MAOYI ANLI JI
国际贸易案例集

林 珏 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂装订

2001 年 10 月第 1 版 2002 年 9 月第 2 次印刷

890mm×1240mm 1/32 7.5 印张 216 千字

印数: 4 001—7 000 定价: 14.00 元

前言

一种被称为“案例教学”的方法现已广泛运用于 MBA 学位课程教学中,传统“满堂灌”的教学方法正在被愈来愈多的高校教师所扬弃。在授课过程中引入讨论,不仅大大地活跃了课堂中的学习气氛,而且也鼓励了学生学习的主动性和热情,培养了学生对事物的分析能力,开发了学生的创新潜力。

所谓案例,是对真实世界的一种描述,是问题的解决和结果,它反映的是经营者的经营理念。而案例教学,则是将已经发生的结果或经营理念引入到课堂讨论中,它的意义在于扬弃强调概念、定义、理论讲授的传统教学方法,将课堂教育与现实的实践紧密结合,培养学生的理论与实际相结合的分析能力。从广义上看,案例教学不仅仅局限于课堂上的理性分析,它还给学生提供一定的感性认识。

在纽约大学斯特恩商学院,教师不仅重视课堂案例分析,还常常将案例中的企业家请到学校与学生见面,发表演说。96 届 MBA 毕业生 Qaalfa Dibeethi 曾惊叹道:“我没想到在一个宁静的校园会感性地学习商业,在课上我们谈论杰克·韦尔奇(Jack Welch)应该怎么管理他的公司,两周后他就到这儿来演说了。”

当然,案例教学不仅仅局限于课堂上,欧美大学还重视学生在实践中接触案例、分析案例,强调课堂教育与实践相结合。在荷兰格罗宁根

大学(Groningen University)管理组织学院有一个“国际研究项目”(ISP),该项目建于1988年,通过组织学生假期到欧洲以外的“新市场”进行考察,使学生接触不同民族的传统文化、生活习俗、经营思路、管理方法,为学生毕业后到国际性大公司工作、适应国际性竞争创造条件。在过去的日子中,ISP的学生已先后访问过印度尼西亚、新加坡、泰国、墨西哥、智利、中国和印度等国。

各种课外实践活动加深了学生对课堂知识的理解,拓宽了知识面,培养了他们分析和解决实际问题的工作能力,从而为他们未来的职业成功奠定了良好基础。这种理论与实践结合的做法、思路与经验值得我们借鉴。

1998年6月至1999年7月,本人在荷兰、英国和美国诸高校作访问教授、从事项目合作,期间注意到案例教学在国外工商管理学院的教学中,尤其是MBA研究生教学中,具有举足轻重的地位和意义。在哈佛商学院,学校甚至要求学生参与教学案例的设计,并将这一要求列入学习计划中,学生的参与表现在总分中占到50%。该校图书馆藏有的成千上万个案例中,不少来自于学生,案例学习也成为哈佛商学院面向实际教育的一大特点。在亚洲,一些国家的商学院尝试将案例写作作为一门课程开设。在纽约大学参加ITP项目期间,来自韩国汉城国立大学的赵成东(Dong-Sung Cho)教授专为我们(合作者)模拟和讲解了案例的写作。

从纽约回来不久,我被任命为研究生部副主任,最初设想在国际贸易专业中开展关于案例教学改革的想法,在全校范围内得以实践。在同事们的协助下,首先,在全校设立了“名博士经济学论坛”、“企业家经营思想论坛”、“博士生导师学科讲座”,邀请了一批企业家、博士、博士生导师来校讲课,并将这些论坛纳入到课程中,使其定期性、长期性;其次,对全校研究生教育管理中不适应新形势发展需要的条例进行重审,广泛听取导师与学生的意见,依据国家有关法规和我校具体情况对条例进行修订与补充;第三,对研究生培养计划进行修订;最后,在教学手段上,将MBA这种案例教学方法引入到非MBA专业的课程教学

中,尤其是自己承担的国际贸易专业研究生课程教学之中。

案例教学需要建立案例库,1999年6月,本人以“国际贸易专业课程案例库的建立与教学方法的改革”为题,申报了上海市教育委员会重点学科研究项目,并率先在自己所从事的国际贸易学说、发展经济学、国际技术贸易等课程中开展案例教学。目前国际贸易专业案例教学课程已经扩大到国际商务策略、国际贸易管理、国际营销等课程。我的同事朱钟棣教授、孙丽云副教授等也都较早地在使用案例进行教学。

从案例写作情况看,经过一年半的探索实践,我已将案例写作作为本专业研究生课程考核成绩中的一个重要组成部分,并期望学生通过案例的撰写加深对专业课的理解。我也在本科生国际贸易课程与国际技术贸易课程中使用案例教学,开展模拟实践。例如,在国际贸易课上将学生分成小组讨论课上所讲的案例,其后各组派代表上台发言,最后本人给予归纳和总结;在国际技术贸易课程上,要求各组扮演成案例中不同背景的公司、应方与受方,模拟询标、投标、选标、中标、签订合同的整个过程,并要求学生课后完成合同的撰写。通过这种课堂讨论与模拟实践,大大加深了学生对课程内容的理解。

目前学生撰写的案例累计达到200篇左右。一些在职学生还将自己所在公司或自己的公司经营实践与理念写成案例。在征求了学生本人同意之后,我从这些案例中挑选了53个,加上自己撰写的6个,共计59个案例,汇编成册。在这本案例集中也收纳了3份由本科生执笔撰写的合同书。

与案例教学相比,案例集的汇编,可谓一项大工程。从2000年10月至12月,本人投入了很大精力修改这些案例和合同。由于绝大多数学生是第一次撰写案例,因此除极少数案例只需略加修改外,大多数案例修改的篇幅很大,甚至重写。每天在经过白天繁忙的教学、行政工作之后,晚上坐在电脑前工作,往往要工作到半夜一二点钟。有时因为过于疲倦,坐在那儿写着写着竟睡着了。修改和撰写工作进行得不太顺利,断断续续,中途不时被其他写作任务所打断。为了便于以后课堂讨论之用,修改中我还去掉了不少案例的分析部分,并在每个案例后加上了

三个思考题。同时,我对 3 份合同也进行了修改。案例库的建立是一个长期的工作,随着时间的推移还将有更多的案例产生,我的同事们也将加入到本学科案例集的编写工作中,不断充实国际贸易专业的案例库。

在本案例集写作与编辑过程中,我的几位研究生,特别是胡倩、张烨、杨颖同学,在收集学生作业磁盘、打印学生手稿等方面作了不少辅助工作。申报和完成该项目过程中,本人也自始至终得到国际贸易专业的同仁们和研究生部同事们热情的关注和积极的支持,科研处夏永强老师更是长期以来对本人的科研工作予以关照,在此一并表示感谢!

林 珏
于上海财经大学
2000. 12. 24

目 录

前 言	(1)
-----------	-------

第一编 国际贸易理论与政策

案例 1—1 丰田公司的跨国经营理念	(1)
案例 1—2 德国巴斯夫跨国企业集团的全球化战略	(3)
案例 1—3 福特公司不仅仅满足于汽车制造	(8)
案例 1—4 摩托罗拉在中国	(10)
案例 1—5 索尼公司的国际化经营	(13)
案例 1—6 风雨柯达路	(16)
案例 1—7 三井集团的发展模式与企业形象的塑造	(21)
案例 1—8 惠普公司由小到大的发展历程	(25)
案例 1—9 诺基亚本地化及高科技领先战略	(29)
案例 1—10 麦肯锡的故事	(31)
案例 1—11 三荣公司面临的挑战	(35)
案例 1—12 松下重视人才培养	(38)
案例 1—13 走向国际化,进入五百强——海尔的目标	(40)
案例 1—14 AMC 企业发展战略	
——生存—进攻—抵抗—发展	(42)

案例 1—15	美国历史上最高关税法——霍利—斯穆特	
	关税法出台始末	(45)
案例 1—16	为何国产零件价格比进口件高	(48)
案例 1—17	天津港保税区	(50)
案例 1—18	在改革中蓬勃发展的南汇县	
	——改革、发展、机遇	(51)
案例 1—19	以服务取胜的海尔	(55)
案例 1—20	组织的生命周期	(57)
案例 1—21	成功的飞跃：印度软件业的崛起	(60)
案例 1—22	韩国的出口导向战略(1961~1979)	(65)
案例 1—23	海尔向世界要名牌	(69)
案例 1—24	北方电信公司进入中国	(71)
案例 1—25	江苏阳光集团的国际化成长——产业内贸易论	
	与规模经济论在我国企业成长中的体现	(77)

第二编 国际技术贸易与服务贸易

案例 2—1	微软的秘密	(80)
案例 2—2	国际港机市场的新巨头——上海振华	(83)
案例 2—3	美国阿齐风险投资合伙公司的发展	(86)
案例 2—4	ISO9000 质量体系在招商银行的推行	(88)
案例 2—5	网络营销与客户关系管理	(94)
案例 2—6	中国老字号商标的流失	(97)
案例 2—7	“中华老字号”何去何从	(99)
案例 2—8	品牌战略——运通的成功秘密	(102)
案例 2—9	一个企业是否可以同时拥有高、 低档两个品牌	(105)
案例 2—10	“千禧龙”商标案的分析及思考	(109)
案例 2—11	对国美连锁企业经营模式的思考	(112)
案例 2—12	网络惊魂——记三家网络公司的经营战略	(116)

附 1	专有技术许可使用合同	(122)
附 2	新机场设计咨询服务合同	(128)
附 3	专有技术转让合同	(132)

第三编 国际贸易实务与国际营销

案例 3—1	中信泰富的经营战略	(139)
案例 3—2	麦德龙超市的营销策略	(144)
案例 3—3	上海通用汽车公司生产经营的国际化 与本土化	(147)
案例 3—4	清华同方的经营战略	(152)
案例 3—5	联想是如何起飞的	(156)
案例 3—6	“海尔神话”是如何创造的	(161)
案例 3—7	在质量中求生存,在产品上求发展	(165)
案例 3—8	透视宝洁成功的奥秘	(167)
案例 3—9	上海百事的营销策略	(170)
案例 3—10	竞争中求发展 ——简析上海 ABC 公司的经营之道	(171)
案例 3—11	一个成功改半月刊的案例 ——《农村百事通》 杂志(半月刊)的营销思路	(175)
案例 3—12	企业战略管理与控制的成功应用	(179)
案例 3—13	审时度势的人力资源管理 ——人民捷运航空公司的经验与教训	(185)
案例 3—14	上海宝钢集团的员工自主管理	(188)
案例 3—15	上海宝钢集团营销中的 CS 系统	(190)
案例 3—16	上海施贵宝公司企业文化的探讨	(193)
案例 3—17	文化造人——日本丰田公司文化管理透视	(196)
案例 3—18	战场、商场、兵形、利形——兼谈《孙子兵法》 在资产重组案例中的应用	(199)
案例 3—19	浅析长虹企业文化	(204)



案例 3—20	德国 Schering 集团公司的国际化经营	(210)
案例 3—21	管理——东大阿尔派软件公司成长的关键	(215)
案例 3—22	桃李不言 下自成蹊 ——小天鹅的经营之道	(223)
后 记		(227)

第一编

国际贸易理论与政策

丰田公司的跨国经营理念

【案例 1—1】

丰田喜一郎(1894~1952)是丰田汽车公司的创始人。新公司成立伊始,丰田喜一郎就意识到日本是一个自然资源贫乏的国家,开发低耗油、燃烧功率高、可靠耐用的汽车应是日本汽车工业的生存之道。在其经营公司的日子里,在研制开发这类汽车方面他倾注了自己全部的精力。

第二次世界大战中丰田公司遭受惨痛的破坏。战后初年,丰田的发展一直困难重重,面对美国汽车厂家的强有力竞争,丰田将品牌化列作公司发展的目标,从高质量的原材料和零部件的生产着手,于 1947 年 1 月试制出第一辆高品位的小型轿车。两年后丰田的事业便驶上稳定发展的轨道。

从 20 世纪 50 年代到 70 年代初丰田公司引入一系列创新理念,改善管理,大胆实施技术革新。闻名已久的“创意提案制度”在这时产生与建立,它在丰田公司其后的发展过程中结出丰硕的成果。这项制度的基本内容是:鼓励职工就公司的生产、质量、安全等所有经营活动提出自己的创意和方案。丰田公司希望通过这一制度调动职工的参与意识和工作积极性。

1973 年中东石油危机,促使丰田公司开始研制耗能更低的汽车,研究开发部将关注点放到汽车轻量化技术的开发上。与此同时,公司开展了以“综合品质管理”(TQC)为代表的多项活动,终于摆脱了石油危机给公司利润带来的损失。石油危机使丰田痛感有必要建立起一个能够迅速对市场变化作出反应的灵活的生产体制。危机后丰田废弃了原有的专用型设备,将其转变成为按车种划分并能够灵活地随着市场变化而调整的泛用型设备。

为了推进企业运营的高效率化和决策反应的快速化,1982 年丰田将原属一家的丰田汽车工业和丰田汽车销售公司重新合并为丰田汽车公司,并完善了以客户第一为宗旨的经营体制。

1984 年 4 月,日美合资的新联合汽车制造公司(New United Motor Manufacturing, Inc.)在美国加利福尼亚州费里蒙德市宣告成立了。该公司总资本为 2 亿美元,日美双方各出资一半。这是丰田公司在海外第一次批量生产自己的汽车。此后,丰田在世界各地成立了一大批与此相似的合作生产企业。

90 年代信息技术的迅速发展使得各行各业都不同程度地感受到新世纪即将带来的冲击。1990 年丰田汽车公司更改公司章程,调整了公司的组织机构,开始向船舶、航空器、航天器、信息通讯等新的领域进军。为了迎接信息时代的到来,90 年代中后期丰田公司开始向网络化管理进军,即在网管理新车的设计开发、采购零部件、生产、流通、销售等所有业务。

丰田公司的基本理念是:

第一,遵守国内外法律及其精神,通过开放、公平的企业活动,使自己成为受国际社会信赖的企业市民。

第二,尊重各国、各地区文化,通过扎根于当地的企业活动为各国、各地区经济和社会的发展做出贡献,即从产品的开发到生产、销售以及售后服务的每一项事业活动都力求实现当地化,努力使自己真正地成为当地的企业;同时明确本公司和当地工厂的责任分工,根据各国、各地区的实情和当地工厂的成熟程度,促进权限和责任的移交;为确保海外

工厂的独立核算和经济效益,对当地经营体系给予积极的援助。

第三,以提供清洁、安全的商品为己任,通过所有的企业活动为创造良好的地球环境和丰富的物质社会而努力,即在生产经营、技术革新中要考虑到环保问题。

第四,努力在各个领域中开发研究最先进的技术,为全世界提供能够满足广大用户要求的、富有魅力的商品和服务。

第五,以劳资双方的相互信任和负责为基础,创建一个能最大限度地发挥个人创造性和集体优势的企业环境。

第六,通过全球性的革新经营实现与社会的协调发展,建立能够灵活、迅速适应经营环境不断变化的全球性经营体系。

第七,以公开的交易关系为基础,共同致力于研究和创造,实现长期稳定的发展和共存共荣;确保产品质量和价格的竞争优势,无论国内国外,在全世界广泛地扩大成交,同时构筑与客户间的长期稳定发展、实现共存共荣的客户关系。

(张 焱)

思考题

1. 战后丰田公司是怎样重新崛起的?
2. 在国际汽车制造与销售市场上,丰田公司采用了什么样的竞争策略?
3. 在 21 世纪网络经济时代,丰田公司的发展战略应该怎样?

德国巴斯夫跨国企业集团的全球化战略

【案例 1—2】

巴斯夫集团成立于 1865 年,1997 年位于世界 500 强的第 77 位,居世界五大化工企业之列,总部设在德国的路德维希哈芬。目前集团



在 39 个国家生产基地制造化学产品,在 170 个国家销售 8 000 种不同的产品,在全球拥有控股 50% 以上的子公司达 107 个。1996 年,集团全球销售额为 487.76 亿马克(320 亿美元),税前盈利 44 亿马克(28 亿美元)以上,员工总数超过 10 万人,其中母公司巴斯夫股份有限公司的销售额为 206.07 亿马克,占整个集团销售额的 42.3%,员工人数超过 10 万人。巴斯夫的产品销售市场遍及全球各地,1996 年销售额的地区分布及其经营的业务种类的比例大致如图 1—1 所示。表 1—1 与表 1—2 为集团的基本概况和 1998~1999 年销售与盈利的情况。

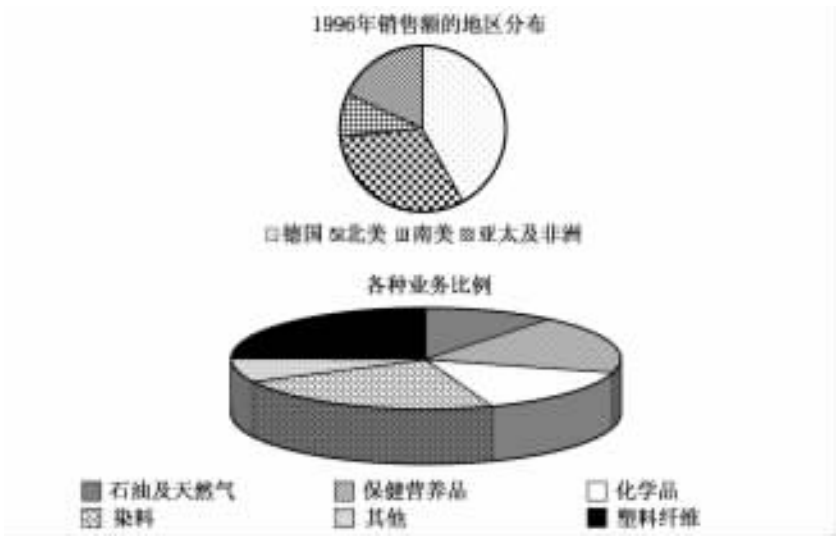


图 1—1 销售额的地区分布及业务种类的比例

表 1—1 巴斯夫集团在全球五百强中的排名

排 名		公司名称	国家	收入 (百万美元)	比上年 增长	利润 (百万美元)	资产 (百万美元)	股东权益 (百万美元)	雇员 人数
1997 年	1996 年								
77	82	巴斯夫 (BASF)	德国	32 178.1	0.7	1 866.6	26 685.9	12 807.6	104 979

资料来源:《全球五百强》。

表 1—2

巴斯夫集团的销售及盈利

单位:欧元(以百万计)

	1999 年	1998 年
销售收入	29 473	27 643
营运收入	2 009	2 624
税前收入	2 606	2 771
收入税	-1 361	-1 107
净收入	11 237	11 699

资料来源: www.basf.de.

从 50 年代开始,巴斯夫就加紧对外扩张,分别于 1954 年在加拿大,1955 年在巴西,1956 年在阿根廷,1958 年在美国,1960 年在印度,1962 年在日本,1963 年在澳大利亚,1964 年在墨西哥建立了子公司。从 1976~1996 年,巴斯夫对外投资远远超过在国内的投资,巴斯夫的国外子公司遍布欧洲、北美洲、拉丁美洲、亚洲和大洋洲。

巴斯夫对外扩张的形式多种多样,除了直接投资建立子公司外,还与其他国家的公司建立合营企业或收购第三国的企业。随着国际分工深化,各国经济上的相互依赖性加强,一些地区或行业内的激烈竞争使得跨国公司不得不在更大的范围内寻找市场拓展业务。西欧和美国过去一直是巴斯夫对外扩张的重点,现在针对世界经营结构变动和化工工业的发展趋势,巴斯夫将目光投向亚洲市场,主要是中国和东南亚市场,加大了在这一地区的直接投资力度。除了日本总部、东南亚和澳大利亚总部外,1995 年 9 月 1 日巴斯夫在中国香港设立东亚总部,专门管辖公司在韩国、中国大陆和香港的事务。

巴斯夫实现全球化战略的重要手段是在世界所有主要经济区域建立一体化基地。巴斯夫在美国设有两个一体化基地,在德国路地维希、比利时安特卫普设立的一体化基地已经达到较高水平。这些一体化基地对巴斯夫的全球化策略起着不断推动和促进作用。巴斯夫计划在中国南京与中国石化总公司和扬子石化公司联手建立一体化联合基地,

以满足不断增长的中国和东南亚急速发展的市场需求。计划到 2010 年除了在欧洲保持三个基地外,在亚洲建立中国、马来西亚和印度三个基地,在美洲建立三个基地。

巴斯夫重视研究和开发活动,研究的主要目标是开发出更新更好的产品,同时改善生产过程或生产方法,以提高经济效率或满足环境保护的要求;研究的范围涉及到化学、数学、物理、生物、医学、工程事务及遗传工程等方面。1897 年巴斯夫成功合成靛蓝,使得被称为染料之王的靛蓝从此低价出售。1908 年巴斯夫的化学家们与大学教授合作,发明大规模生产合成氨的方法;1939 年巴斯夫发明苯乙烯的合成方法;1981 年巴斯夫把带结抗作用的治疗原理首先应用到心血管病的治疗;90 年代巴斯夫又开发出新的溶解解除工艺。

1970 年巴斯夫研究与开发费用 4 亿美元,1982 年提高到 12 亿美元,1996 年则达到 15 亿美元,均占销售额的 4% 以上。70 年代以来,集团的研究人员为 1 万人左右,约占职工人数的 8%。十几年来,该集团新产品约占销售额的 50%,每年销售产品中约有 200 种为新产品所替代。1996 年巴斯夫集团将 2.47 亿马克投资于新的实验室、实验厂以及相应的技术装置上。当年 1 万多名从事研究与开发的人员中,德国有 8 299 人,其中 7 632 人在路德维希哈芬工作,路德维希哈芬基地成为世界上最大的化工技术中心。1996 年巴斯夫在世界范围的专利申请达到 1 107 项,到该年年底,巴斯夫在全世界拥有 75 000 项专利和专利申请。

巴斯夫集团十分庞大,集团实行矩阵式管理模式,最高领导层执行委员会由 10 人组成,他们分管 19 个业务部门、两个地区部门、10 个法人部门和 6 个职能部门。集团实行双级委员会制度,即理事会和监事会,监事会对理事会的工作和企业经营实行强有力的监督。

表 1—3 反映的是该集团的组织机构和职能。

表 1—3

巴斯夫集团的组织机构与职能

执行委员会	经营部门	地区部门	中心或职能部门
总裁			法律、税收、保险计划和控制
副总裁 A	肥料、钾盐和盐、药品	中欧	后勤
副总裁 B	石油和天然气、原材料采购	东欧、非洲和西亚	融资、集团信息服务
副总裁 C	苯乙烯塑料、工程塑料、聚氯乙烯		
副总裁 D			集团工程、人力资源、环境、安全和能源
副总裁 E	工业化学、中间品、精炼化学、基础化学	北欧	安特卫普工程
副总裁 F	染印系统、特殊化学品纺织与皮革染料、涂料	南欧	
副总裁 G			染料实验室、工程与技术开发主要实验室、聚合物实验室
副总裁 H	纤维制品	北美化学品、北美涂料和染料、北美聚合物与生命科学	北美融资
副总裁 I		东亚、日本、东南亚、澳大利亚	

2000 年 7 月 6 日巴斯夫集团的股票在纽约证券交易所上市。

巴斯夫与中国的商贸往来历史悠久,超越一个世纪。早在 1885 年,巴斯夫就向中国推销著名的纺织染料品红,使中国成为巴斯夫品红国外最重要的市场。如今巴斯夫已在中国北京、上海、广州、南京及大连设立了五个办事处,开展在中国的业务。

(李文龙)

思考题

1. 请用国际贸易新理论中的市场内部化理论来解释巴斯夫集团建立的“一体