



Hardy Wine Company

[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

# BRL 哈迪公司

一家澳大利亚葡萄酒公司的全球化之路

## **BRL HARDY**

**Globalizing an Australian Wine Company**

范黎波

对外经济贸易大学国际商学院

## 案例分析框架

- BRL哈迪公司背景与国际化战略
- 国际化道路上的问题与经验
- 中国国内葡萄酒市场的启示
- 国际化道路上的集权与分权



HARDYS

# 一、BRL哈迪公司背景与国际化战略

- 哈迪公司发展历史与特点
- 国际葡萄酒产业基本情况
- 澳大利亚国内葡萄酒行业情况
- BRL哈迪公司应对国际化的战略



HARDYS



[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

## 1 葡萄酒行业中的BRL哈迪公司

- BRL哈迪公司所处的葡萄酒行业
  - 葡萄酒行业因其巨大的零售额而倍受重视
  - 目前全世界每年的葡萄酒产品零售总额已经超过了 1300亿美元
  - 与化妆品的零售总额不相上下，相当于唱片产品零售总额的三倍。
- BRL哈迪公司的行业地位
  - 澳洲的第二大葡萄酒生产商（98年）
  - 世界第十六大葡萄酒生产商（98年）
  - 哈迪与美国星座制酒公司的并购案使星座公司成为全球第一大葡萄酒商（2003.1）
- BRL哈迪公司的来历
  - 92年BRL公司与老哈迪公司的兼并形成了新哈迪公司（BRL哈迪）







[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

## 哈迪 (Hardy) 公司

- **1853** 英国移民在墨尔本西北部开始葡萄种植
- **1857** 第一批葡萄酒上市，出口2桶到英国
- **1882** 获得法国著名葡萄酒产区和交易区“波尔多”评比金奖
- **1912** 成为澳最大的葡萄酒生产商
- **1989** 收购了英国著名的葡萄酒分销商“Whiclar and Gordon”，获得其在法国，智利和南非的葡萄酒业代理权
- **1990** 收购了拥有广泛原料来源和多个国内外品牌的法国南部百年老店“Domaine de la Baume”葡萄酒酿造厂。
- **1990** 六个月后收购意大利以古老著称的“Brolio de Ricasoli”城堡





[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

## BRL公司

- 1916 由160名意大利葡萄栽培者成立的澳第一家合作葡萄酒厂“Renmano Wine Cooperative”
- 1982 “Renmano”兼并了“Berri Cooperative”形成了BRL公司
- 20世纪80年代 起步在海外的销售，主要集中在北欧市场
- 20世纪90年代早期，有500家葡萄种植商为BRL公司供应葡萄，BRL公司成为澳大利亚第二大葡萄酒制造商被称为“葡萄酒业的炼油厂”





[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

## 老哈迪公司与BRL公司的合并

	老哈迪公司	B R L 公司
优势	拥有营销经验、品牌优势、 酿造诀窍	拥有葡萄供给、资金充裕、 管理严格
文化	“审慎和传统”	“积极和商业化”
问题	资金短缺	寻求扩大业务机会
合并原因	取长补短 共谋利益 发展国际化战略	
合并结果	92年9月成为上市公司，占有国内22%生产和17%出口份额	



成也文化，败也文化！



对外经济贸易大学



[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

## 2 全球葡萄酒行业情况

### ● 新旧葡萄酒世界 😊

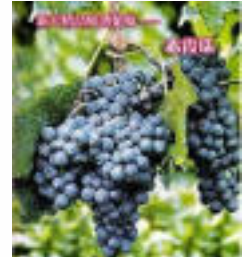
- 以法国、意大利为代表的欧洲旧葡萄酒世界
- 以美国、澳、南非、南美为代表的新葡萄酒世界

### ● 全球葡萄酒消费趋势

- 但十年间贸易量和贸易额均持续增长
- 散装酒正在被瓶装酒所替代
- 非传统市场的消费需求不断增加

### ● 葡萄酒行业趋势

- 批发商和零售商间的并购
- 葡萄酒新世界厂商品质数量的稳步提升





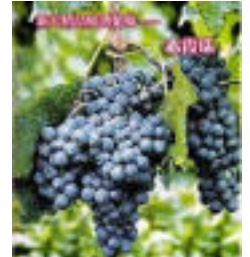


[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

## 挑战无处不在!

新哈迪公司--

- 选择国际化是大的趋势
- 应对新旧两个葡萄酒世界进行不同的竞争
- 松散的行业状况使大规模的并购成为可能





[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

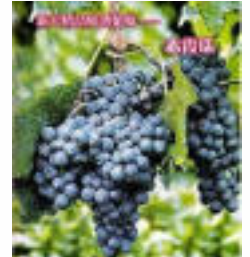
### 3 澳大利亚葡萄行业情况

#### ● 澳洲葡萄酒行业（优势和问题）

- 得天独厚的气候地形和土壤条件，以及宽松的政策支持
- 受英国的历史传承，同时拥有工业化的生产规模
- 澳洲自己的葡萄酒消费也发生了变化
- 最大的四家葡萄酒生产商但在全球市场上他们甚至没有进入前十位☺

#### ● 澳主要厂商情况和风起云涌的并购浪潮☺

- 横向的合作：葡萄种植者、酿酒商和营销商之间
- 纵向的合作：寻求国内外公司战略联盟



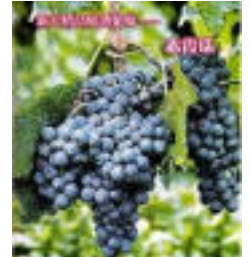


[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

## 挑战无处不在!

新哈迪公司--

- 挖掘潜力，提升公司在全球市场上的地位
- 应在行业的并购中实现全球化发展之路



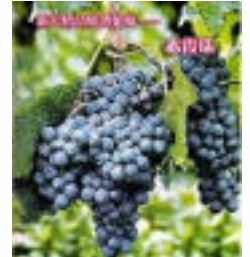




[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

## 4 新哈迪应对国际化发展道路的策略

- 管理层的安排
  - 原BRL公司的管理层拥有更多的控制权
- 国内市场战略
  - 产品发展：产品品质，自有品牌，
  - 合并效率：节约成本，业务整合
  - 文化和管理方式改变：趋于分权
- 国际市场战略
  - 市场集中在英国
  - 强化品牌意识，推出“优秀品质 全球共享”的理念
  - 调整产品组合
  - 合时进行一些并购





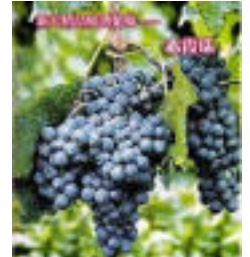


[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

## 挑战无处不在!

### 新哈迪公司战略--

- 全球品牌战略，提升市场份额
- 消化并购带来的问题，实现规模效益

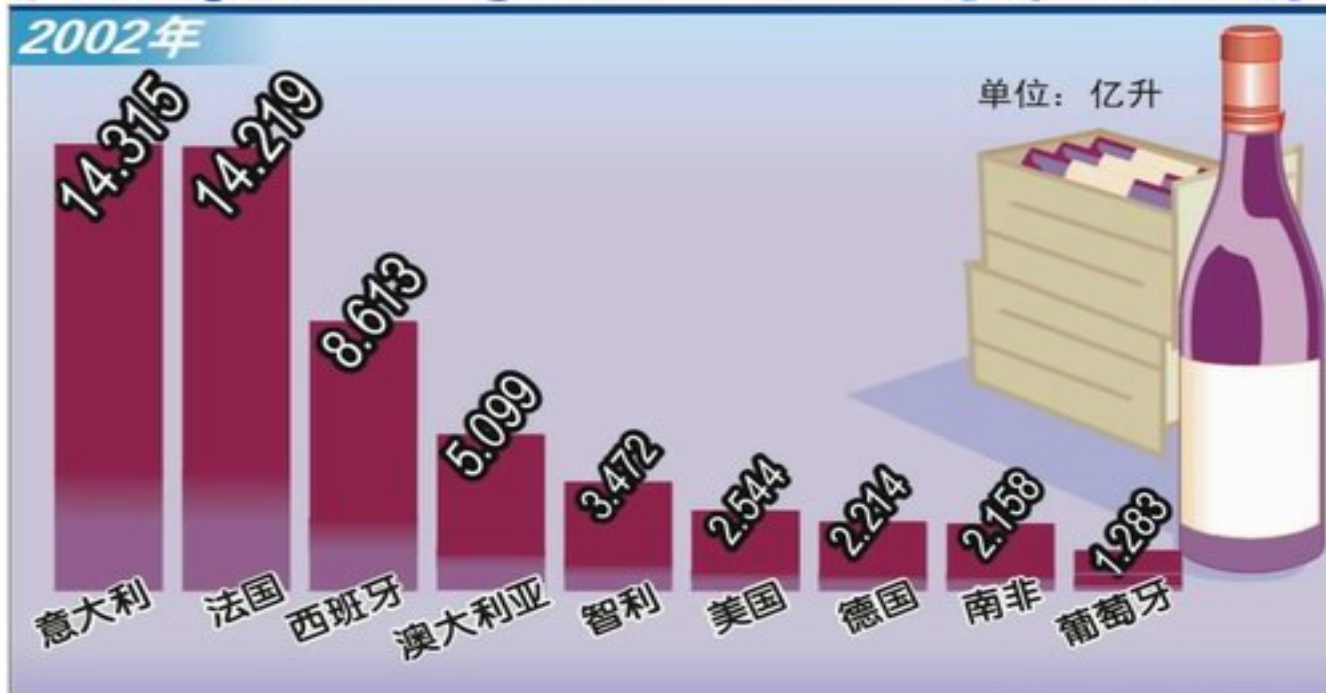




[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

## 全球葡萄酒出口排行榜

2002年



张立云 编制 (新华社3月17日)



对外经济贸易大学



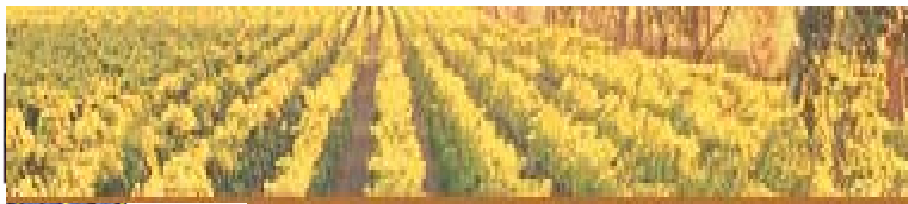
[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

## 澳大利亚葡萄酒行业出口预测🌞

年份	总产量(吨)	全球占比	出口额(澳元)	全球占比
1995	85万	2%以下	4.5亿	3.5%
2025	170万	4%	25.0亿	16.0%

注：澳大利亚葡萄酒协会认为4个关键的出口市场：  
英国、美国、德国和日本





[Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)



## 澳大利亚最大的四家葡萄酒生产商☺

澳洲排名	全球排名	四大厂商名称
1	1 3	Southcorp (索斯考普)
2	1 6	BRL Hardy (哈迪)
3	1 8	Foster' s Group' s Beringer Blass Unit
4	2 0	Pernod Ricard





Customer Contact | Media | Employment | Enquiries

## 二、国际化道路上的问题与经验

- 并购与BRLH的全球化战略
- 并购后的资源整合问题
- BRLH的全球化品牌战略
- BRLH的全球化市场战略





# 1. BRL寻求全球化的时机已经成熟

## 1) . 澳大利亚葡萄酒业迅速崛起

- a 生产方式
- b 政策因素
- c 市场驱动
- d 汇率

## 2) . 自身的条件：果源、资金、管理





## 2 Hardy的兼并-----进入欧洲的敲门砖

- 1) .Whiclar&Gordon (英)
- 2) .Domaine de la Baume (法)
- 3) .Brolio de Ricasoli (意)





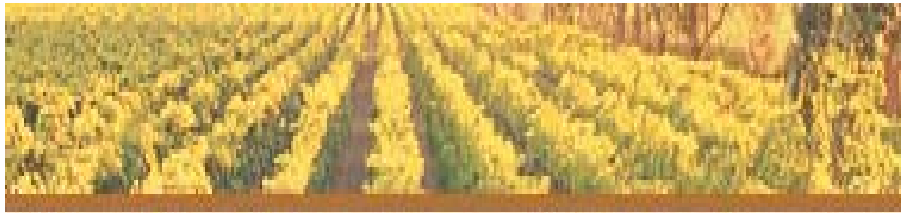
Customer Contact | Media | Employment Enquiries

### 3. 并购之后的危机

- 环境危机
- 财务危机
- 管理危机







## 4. Hardy为什么和BRL一拍即合？

- hardy: 摆脱危机
- BR : 全球化战略的需要





## 4. Hardy为什么和BRL一拍即合？

- hardy: 营销技能, 品牌优势  
葡萄酒制造技术专利
- BRL: 果源, 资金, 管理经验

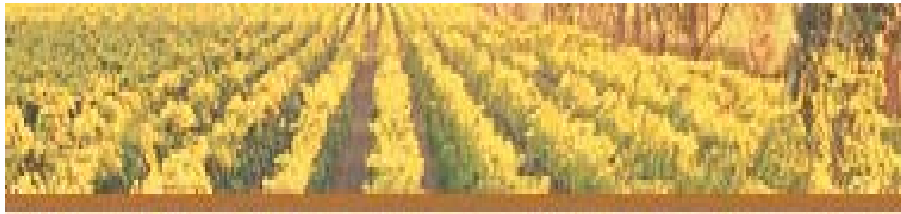




## ☀️ 5. 资源整合

- 1) . 与公司规模的杠杆作用有关
- 2) . 与业务流程有关
- 3) . 赢取市场的共同方法
  - a 文化的创新
  - b 权利的重新分配





Customer Contact | Media | Employment Enquiries

## 6. 文化的冲突

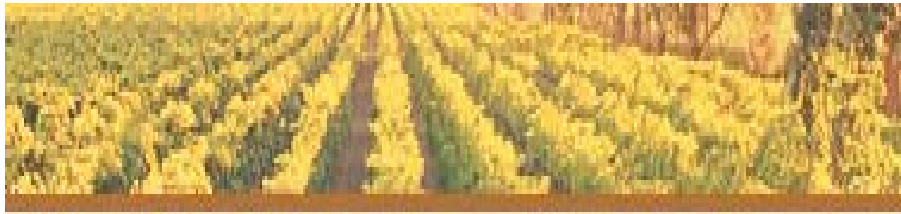
“Hardy管理层常常是在高风险决策上摇摆不定，而在小的决定上却常常控制得很严。”-----CEO米勒

“我们大部分Hardy人感觉自己像是局外人，不确定我们是否能够参加（相关的管理）会议。”-----

Davie Woods







Customer Contact | Media | Employment Enquiries

## 文化的冲突

Hardy: 审慎和传统

BRL: 积极和商业化



对外经济贸易大学



## 7. 品牌战略

酒类行业，全球化品牌应用的难度大。在烟酒领域中，葡萄酒是生产分散化程度最高的。据统计，世界最大的四家生产商的产量只占世界总产量的7%，而在啤酒行业，这一比例是20%，烟草是60%，而软饮料是78%。



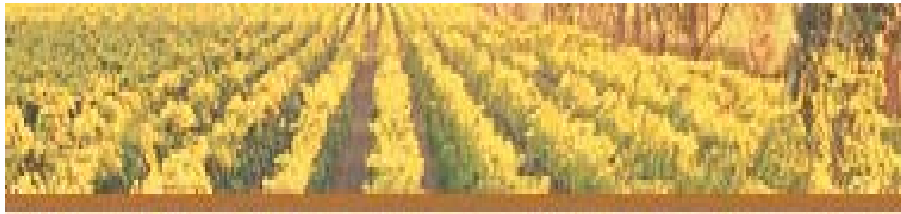


## 7. 品牌战略

“品牌意味着产品具有相同的质量，那表明品牌酒必须被融合以保证质量一致。但是事实上结果从未让人满意”。

“酒爱好者寻找他们没听说过的酒，这几乎是一种抵抗品牌的心理状态。酒爱好者总是需求那些大多数人不知道的白酒产品。”





## 7. 品牌战略

公司的构建全球品牌的优势:

- a 世界级的生产设备;
- b 全球化的品牌;
- c 国际化的分销渠道。







Customer Contact | Media | Employment | Inquiries

## 7. 品牌战略

“我们必须完成商品——商品品牌——软品牌——硬品牌的进程。在这一进程早期，分销是关键。“更多的是推而不是拉的策略。”





## 8. 国内和国际战略的冲突问题

### 1). 冲突表现

a) 国内战略：优质产品占领高端市场；规模效益减低成本；竞争垄断优势；

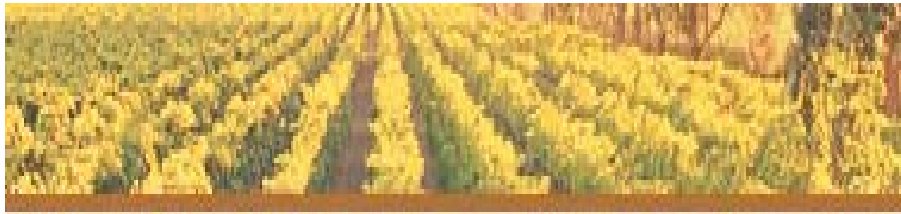
b) 国际战略：而在国外市场上基于欧洲无品牌葡萄酒市场的现状，采用的是以哈迪系列产品，以低端产品为主；与当地代理商与零售商合作拓展渠道销售力度；适时推出高端产品以确立公司的品牌价值。

### 2). 米勒采用解决办法

a) 结合实际，长期短期战略目标相结合，

b) 分别任用不同风格的管理者，并不急于寻求统一的模式，因地制宜的领导思想去实施品牌和营销战略。





## 9. 管理层内部矛盾问题

### 1). 矛盾表现：解决戴维斯和卡森的冲突

由于两个人所接受的企业文化的不同，导致在国际战略的实施中产生了激烈的冲突，集中表现在品牌和商标方面。

### 2). 米勒采用解决办法

a) 放权给卡森去抓欧洲市场的销售，（并不放弃全球品牌战略，重视欧洲市场对于全球品牌战略重要性，但却不能急于求成。）

b) 同时给与戴维斯实施品牌战略的权利。

c) 米勒默许冲突的存在，获得更多的信息，同时使二人有了制衡约束。





### 三、对中国葡萄酒业的启示：

- (1) BRLH在中国
- (2) 中国葡萄酒业概况
- (3) 中国葡萄酒业的发展前景
- (4) 中国葡萄酒企业应对措施，我们的建议







## (1) Hardy在中国

◆ 2002年10月，和龙徽的合作

◆ 2003年9月，直接进军中国饭店





## (2) 中国葡萄酒业概况

- 以白酒消费为主
- 葡萄酒生产力低下
- 发展迅速，产品结构日益丰富





## (2) 中国葡萄酒业概况

2003年全国饮料酒总量约3 100万吨。其中：啤酒2540万吨，累计增长6.97%。白酒331万吨，累计增长2.04%。葡萄酒34.3万吨，累计增长13.5%。黄酒约150万吨。果露酒约30万吨。



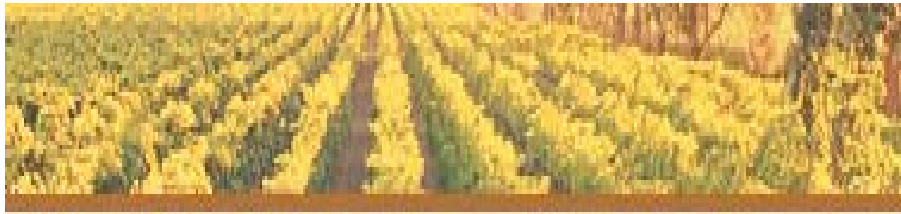


## (2) 中国葡萄酒业概况

2003年葡萄酒行业主要技术经济指标得到同步增长。葡萄酒行业资产总计已达116.7亿元，比去年同期增长20.25%，行业销售收入达63.4亿元，比去年同期增长14.31%；利润总额达7.13亿元比去年同期增长12.13%。税金总额达8.92亿元，比去年同期增长12.13%。







### (3) 中国葡萄酒业的发展前景 机遇:

1. 根据经济发展水平分析, 目前发达国家葡萄酒人均占有量达到14.6公斤, 发展中国家为0.7公斤, 低收入国家为0.3公斤。而我国人均葡萄酒消费量尚不足0.3公斤。如按发展中国家平均水平计算, 2010年我国葡萄酒需求量将达96.6万吨。按最近4年平均年增长10%的速度计算, 到2010年我国葡萄酒产量将达63万吨。仍有33.6万吨市场缺口。

2. 从行业成长性角度考虑, 葡萄酒行业利润丰厚, 在全国100个工业行业利税率排名中位列第7。而且, 与其它酒类相比, 葡萄酒业产业集中度程度较高, 企业的生产能力与其市场占有率的分布基本一致。不言而喻, 我国葡萄酒业的发展面临着空前的机遇, 发展空间广阔, 前景十分看好。





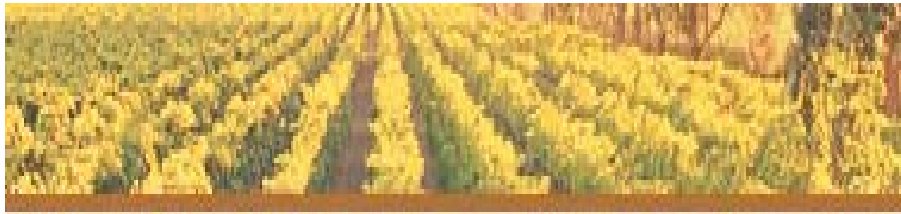
Customs | Carries | Licenses | Employment | Liquor

## (3) 中国葡萄酒业的发展前景

挑战:

- 配额取消
- 关税下调
- 广阔的市场前景





## (4) 中国葡萄酒企业应对措施，我们的建议

- 练好内功，根据自身的优势进行国内同业的并购与重组
- 加强与跨国葡萄酒巨头的合作，学习先进经验
- 加大营销力度，创立优秀品牌
- 有实力的企业可抢占高端市场
- 开拓新的、稳定的原料来源。——自种、收购





Customer Contact | Pricing | Employment | Logistics

# 四、集权与分权







- 集权和分权的“权”主要表现为决策管理权。实际运营中，在企业组织总部与各事业部或分公司之间，对于“权”的范畴的界定与层次的划分是选择集权和分权的基础和前提。





## 第一层次：企业战略与政策的制定权

- 确定企业战略发展领域与发展结构，制定企业的政策、方针、规章制度等。





## 第二层次：重大事项的决策权

- 指对企业战略发展结构与控制结构产生影响的重大事项的决策管理权以及处置权
- 主要包括：1) 项目投资的决策权；2) 项目融资方式的选择权；3) 资产收益的分配权；4) 高级人事任免权；5) 公司经营计划与预算的制定审定权等





## 第三层次：日常性管理权

- 主要包括企业组织总部日常性的经营、财务与人事权；对下属事业部或子公司经营的战术性调整等







Customer Contact | Media | Employment | Logistics

第四层次：事业部或子公司对于自身内部职能部门的管理决策权



對外經濟貿易大學



[Customer Contact](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

- 集权
- 分权
- 权变





Customer | Career | Media | Employment | Inquiries

- 如果想要做出有质量和效率的决策，决策者的决策权必须与其知识分布相匹配。





Customer Contact | Media | Employment Enquiries

- 哈耶克在《知识在社会中的运用》一文中指出，应把决策权赋予拥有知识（信息）的人，这样才会使决策更科学，更有效率。所以说，集权和分权哪一个更有效，主要取决于在哪一种决策方式下，决策者能更全面地利用存在的知识（信息）。







Customer Contact | Media | Employment Enquiries

• 决策权 → 知 识

• 知 识 → 决策权



對外經濟貿易大學



Customer Contact | Media | Employment Enquiries

- 如果转移知识的成本高于转移决策权的成本，知识的拥有者就会决定购买决策权，反之，决策权的拥有者就会决定去获得知识。





- 根据科斯定理，产权的初始分配与效率无关。所以，决策权一旦被分配，就可以通过交易进行重新组合，实现最优的配置。由于科斯定理的前提是交易费用为零，所以在权利和知识可自由转让的市场机制下，人们的效用最大化行为造成了决策权的适当分布。





Customer Contact | Media | Employment Enquiries

- 但在企业组织中，企业员工通常无权转让他们的职位，或者是受他们控制的决策权。这就意味着不存在一个使决策权自动分散的过程，来确保公司中的决策权向拥有与其工作相关的具体知识的代理人转移。所以，企业在组织内部只能寻找其他替代机制。







- 由于人的智力和沟通能力是有限的，CEO不可能获取全部必要的信息，以便亲自做出每一项具体决策。所以，CEO就想通过组织把决策权分配给各层级的干部，使决策权与决策所需的信息相匹配，从而提高公司的运行效率。





- 根据经济人假设，经济人倾向于实施机会主义行为。当CEO把决策权分配给下属，CEO与下属就形成了一种委托代理关系。代理人是经济人，他会谋求个人效用最大化，由此会偏离组织目标，这就产生了代理成本。





Customer Contact | Media | Employment Enquiries

- 知识可以分为一般知识和具体知识，一般知识具有通用的性质，而具体知识经常是专用的，这两种知识的分布对于决策权的安排有很大的影响。





Customer Contact | Media | Employment Enquiries

- 具体知识在委托者和代理者之间进行转移要付出高昂代价的知识，而一般知识则是指无需高昂代价即可传播的知识。







Customer Contact | Media | Employment | Enquiries

- 除了知识本身的区别以外，还要考虑时间的因素。如果某些知识的转移成本不大，但等企业领导决策传达到现场时，知识（信息）已不再有价值，那么这些知识也是具有专用性的具体知识，所以必须有些决策是要有现场人员作出。





Customer Contact | Media | Employment | Inquiries

- 由于知识的转移会耗费成本，这就产生了知识成本。





Customer Contact | Pricing | Inventory | Employment | Logistics

- 从上述分析可以看出，使用集权决策代理成本低，知识成本高；而使用分权决策知识成本低，而代理成本高。



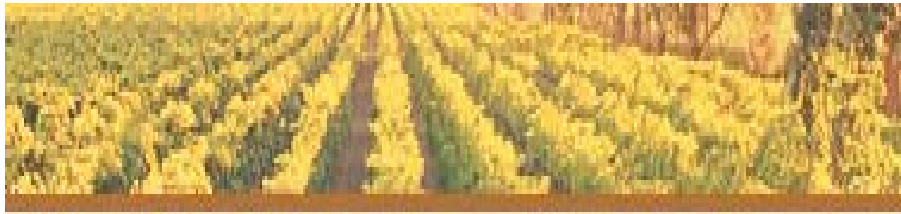


Customer Contact | Media | Employment Enquiries

- 一方面，代理成本随分权的加深而扩大，所以随着分权程度的加深，代理成本曲线呈现出递增的趋势；另一方面，由于存在知识的专用性，分权可以更好的利用具体知识，所以，随着分权程度的加深，知识成本呈现出递减的趋势。







Customer Contact | Pricing | Incentives | Employment | Inquiries

- 设横轴X代表分权程度，越往右分权程度越高。Y轴代表成本。AC为代理成本曲线，IC为信息成本曲线，TOC为总成本。则可得到以下模型：



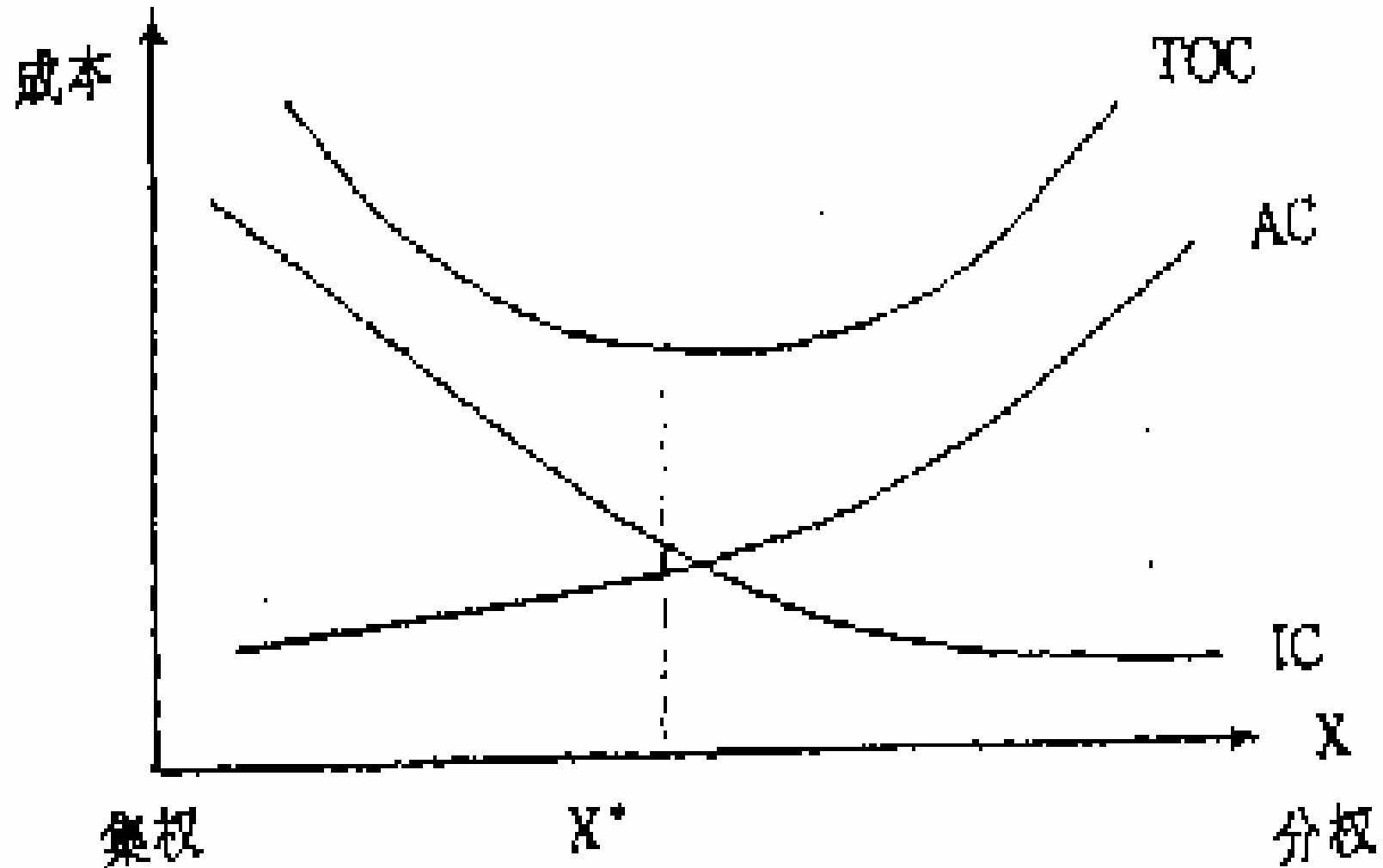


图 1 最优组织分权图



Customer Contact | Media | Employment Enquiries

- $TOC(X) = AC(X) + IC(X)$
- 对上式两边求导，可得最佳集权点 $X^*$





Coconut | Cacao | Cocoa | Cocoa | Employment | Employee

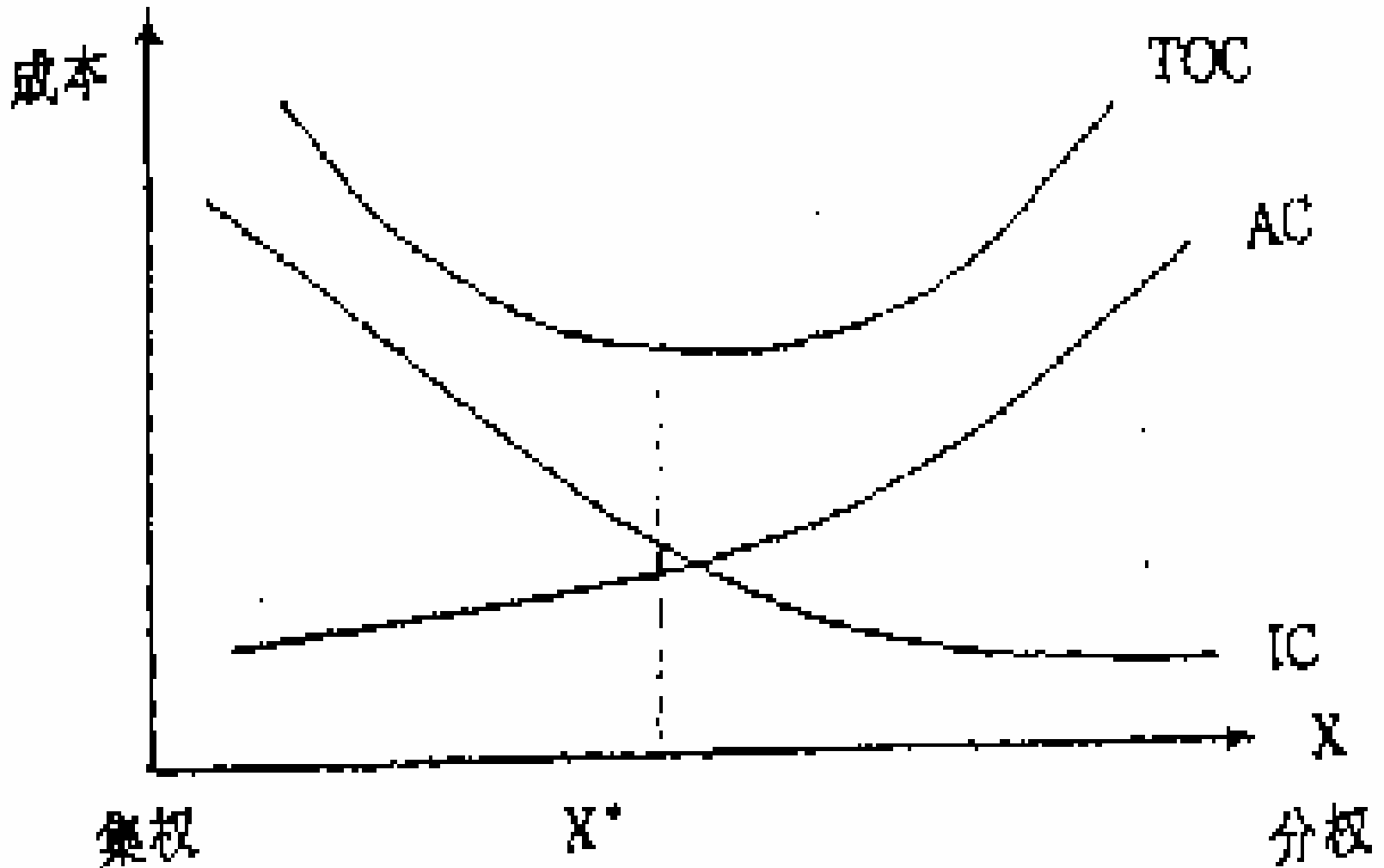


图 1 最优组织分权图





# 1、信息技术的应用

- 信息技术进步使一般知识能更有效地从较低层次向上传递时，会使知识（信息）转移成本降低，企业组织就会呈现出集权化的状态。比如在超市中POS系统的应用，使得总部可以即时了解各种商品的销售情况，由此总部可以通过规模采购来加强与供应商的讨价还价能力，提高公司的效益。
- 如果信息技术的进步，有利于原来企业组织中较高层次的具体知识更容易地向低层次移动，此时会导致分权。比如ERP软件的应用。





## 2、市场需求的变化

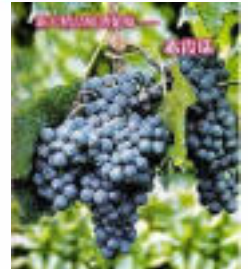
- 目前的市场需求呈现出多品种小批量的特点。这种特点的市场需求使信息量增大，信息的集中处理有一定的难度，信息的转移成本上升，于是就有了分权的倾向。在服务性行业，需求有很强的时效性，由于信息传递需要时间，如果企业采用集权决策的方式，即使决策正确，等传递到现场时，顾客的需求可能已经发生了变化。所以，提高服务速度可以大大增加顾客效用的经济（速度经济）的发展也促进企业组织的分权化。





[Company](#) | [News](#) | [Wines](#) | [Results](#) | [Winemakers](#) | [Environment](#) | [Customer Service](#) | [Media](#) | [Employment Enquiries](#)

# *Thanks!*



對外經濟貿易大學