

案例分析

Xerox and Fuji Xerox

- 范黎波
- 对外经济贸易大学
- 国际商学院
- 2005年7月



案例分析框架

- 一、施乐公司的发展
- 二、富士施乐的发展
- 三、施乐公司与富士施乐公司之间关系的分析
- 四、案例启示

一、施乐公司的发展

(第一阶段)

1. 1906—1961年：施乐公司的创建

- 施乐起源：

1906	Haloid Company 成立
1938	静电复印技术
1946	Heloid收购技术
1961	更名施乐

一、施乐公司的发展

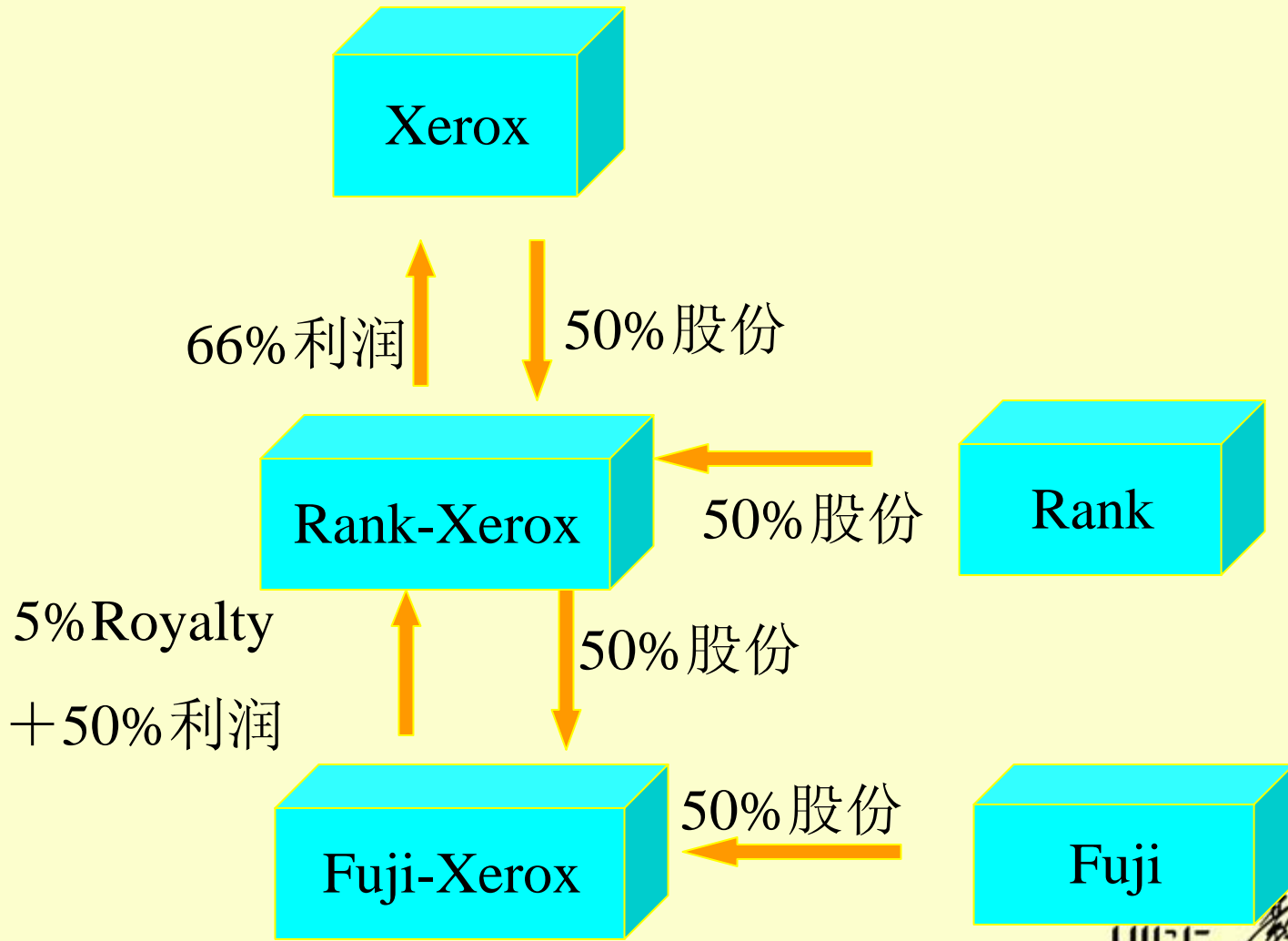
（第二阶段）

2.六十年代：一支独秀-----全球化扩张

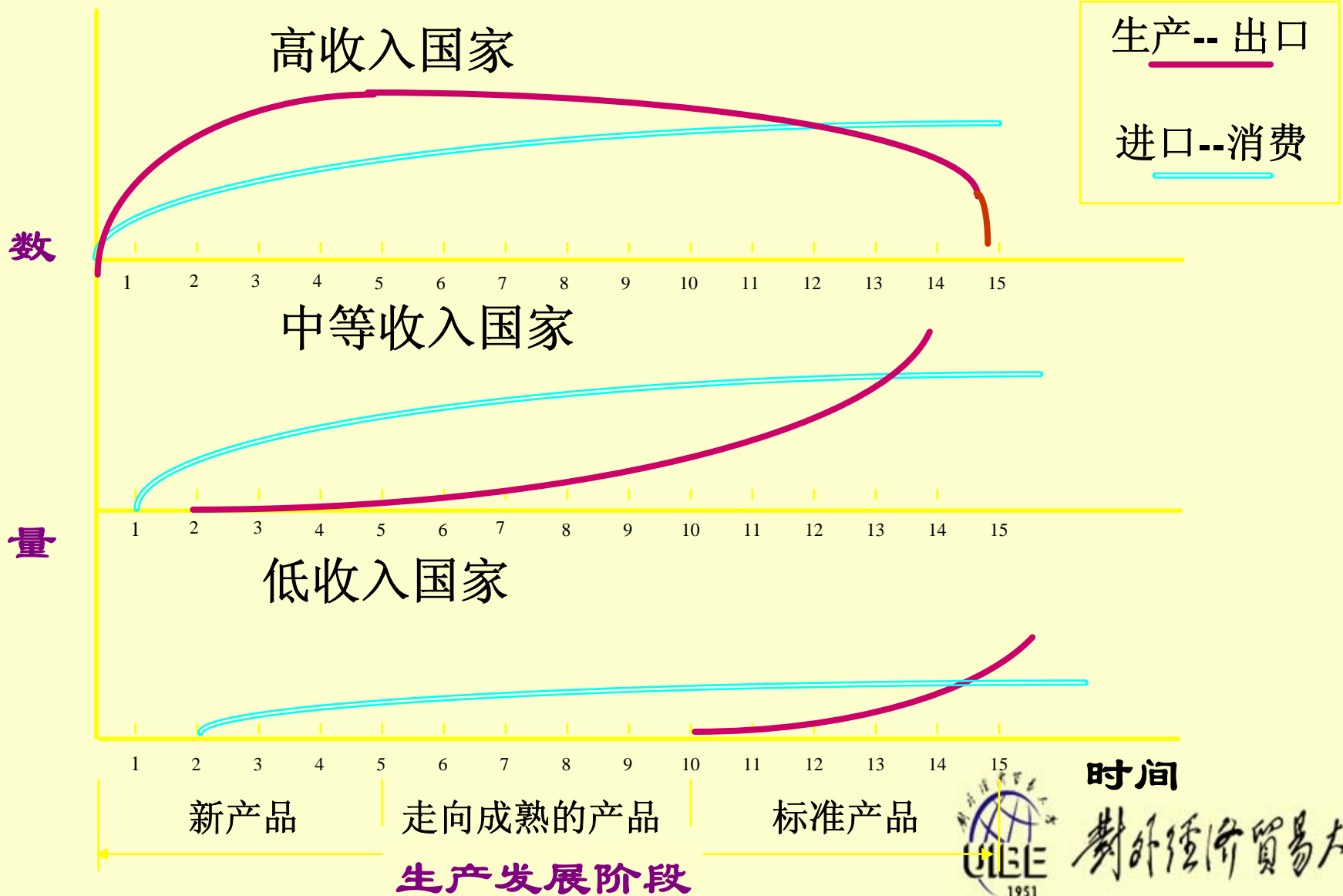
两次合资： 1956 兰克施乐成立
 1962 富士施乐成立

Xerox = Copying

1962年格局



国际产品贸易周期模型



对外经济贸易大学

一、施乐公司的发展

（第三阶段）

3. 七十年代：群雄逐鹿-----Xerox优势渐失

- (1) 全球竞争激烈
- (2) 自身发展停滞不前
- (3) 专利屏障失守，官司不断

一、施乐公司的发展

（第四阶段）

4. 八十年代：重回颠峰-----感谢“富士施乐”

- (1) 学习富士施乐TQC等
- (2) 从富士施乐引进系列新产品
- (3) 自身创新变革

补充材料



“Our accounting errors were due to the fact that we didn't have duplicate copies.”

财务丑闻

1997至2000年四年虚报20亿

2003年的施乐

Anne M. Mulcahy



2003 年销售收入 **157**亿美元

2003 年利润 **3.6**亿美元

2003 每股净收益 **0.36**美元

2003 研发费用占销售收入的**5.5%**

2003 员工总数 **61,100**（美国本土**35,600**）

2003年的施乐

财富500强第209位



對外經濟貿易大學

DIRECT COMPETITOR COMPARISON (2003)

	<u>XRX</u>	<u>CAJ</u>	<u>HPQ</u>	<u>RICOY.OB</u>	<u>Industry</u>
Market Cap:	13.48B	43.99B	62.84B	12.70B	198.86M
Employees:	61,100	108,554	142,000	73,137	3.20K
Rev. Growth:	-6.80%	20.40%	29.10%	16.20%	2.00%
Revenue:	15.69B	32.45B	79.90B	16.97B	618.71M
Gross Margin:	41.25%	49.67%	24.48%	41.93%	37.60%

二、富士施乐的发展

富士施乐：**最成功的日美合作企业！**

- 1、自身特点
- 2、发展历程
- 3、综合评述

A large red square containing the Fuji Xerox logo in white text.

THE DOCUMENT COMPANY
FUJI XEROX

1、自身特点

- ① 管理理念上的特征
- ② 生产管理上的禀赋优势
- ③ 创新的理念

2、发展历程

- R&D
- 产能与销售量
- 在施乐公司所占的比重

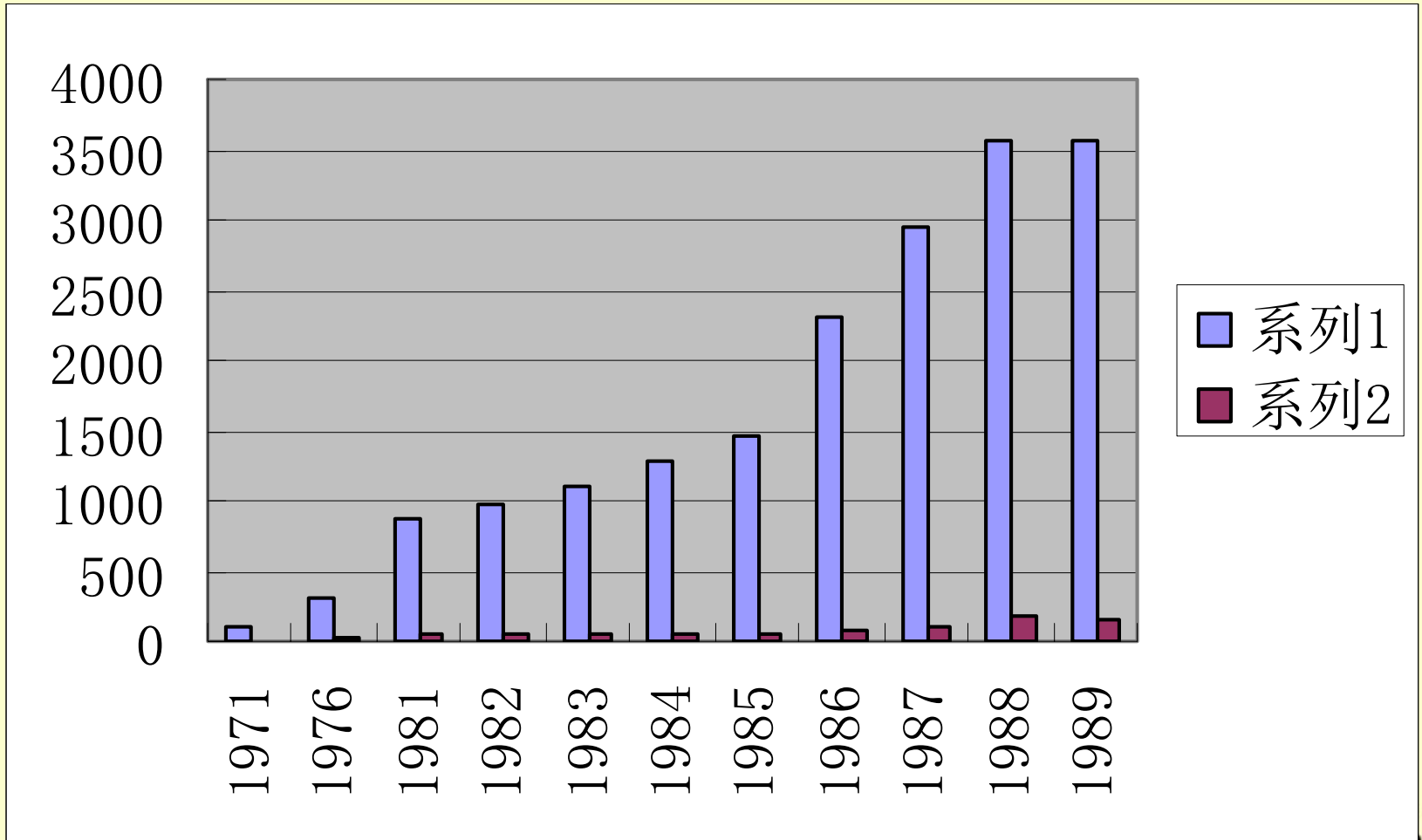
R & D

- **1970年**：新的低端产品，速度慢，轻便小巧；
- **1973年**：**FX2200**，抢占理光大量的市场份额；
- **1977年**：**2202**，速度提高了一倍；
- **1978年**：**FX3500**，中端产品，价格及开发周期降一半；
- **1979年**创单机型销售记录；
- **1980年**，施乐与兰施销售的低端产品中有**70%**为自制，**30%**来自富士施乐；
- **1987年**：**94%**来自富士施乐

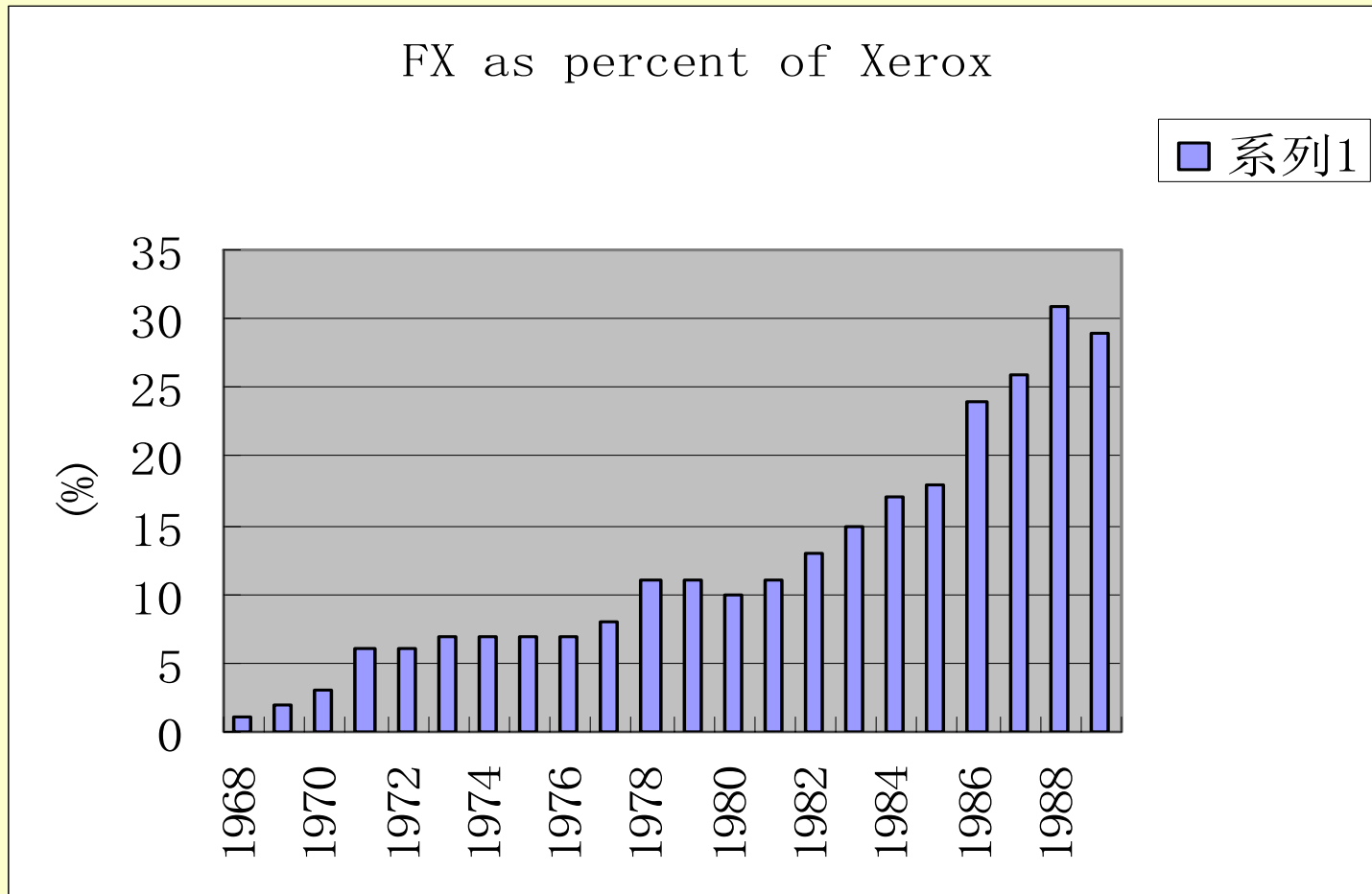
产能与销售量

- 1962年9月，本土生产出第一台914机；
- 1965年，实现90%本土化生产；
- 1967年，销售量超过法国和德国，引入更多机型，建设第二生产设施以满足扩大的产能需求
- 1977年，日本市场份额的25%，仅次于理光34%（60年代初，理光占75%市场份额）

1971年－1989年富士施乐销售收入

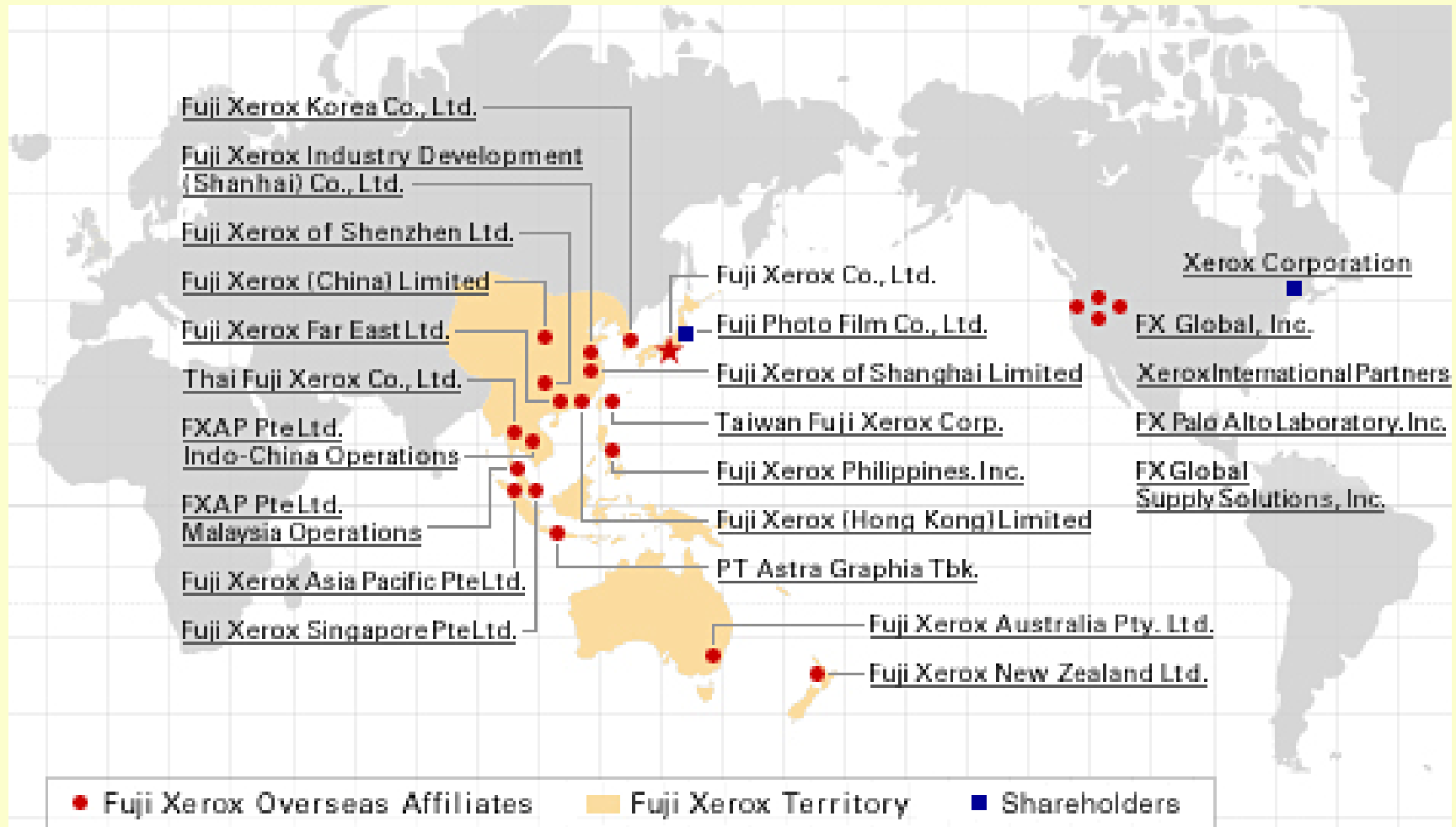


1968-1989年富士施乐在施乐销售额中所占比重



3、综合评述

2004年的富士施乐



大學

三、对富士公司与富士施乐公司 之间关系的分析

1、施乐公司的进入方式

- 进入方式：平等股权合资
- 进入方式分析：
 - 动机分析
 - 东道国政策因素
 - 方式选择原因
 - 股权安排
 - 人际关系作用



2、两者之间的关系演变

- (1) 初始模式
- (2) 1969—1971年的关系调整
- (3) 70年代末—80年代初的关系调整
- (4) 80年代末的关系状况

2、两者之间的关系演变

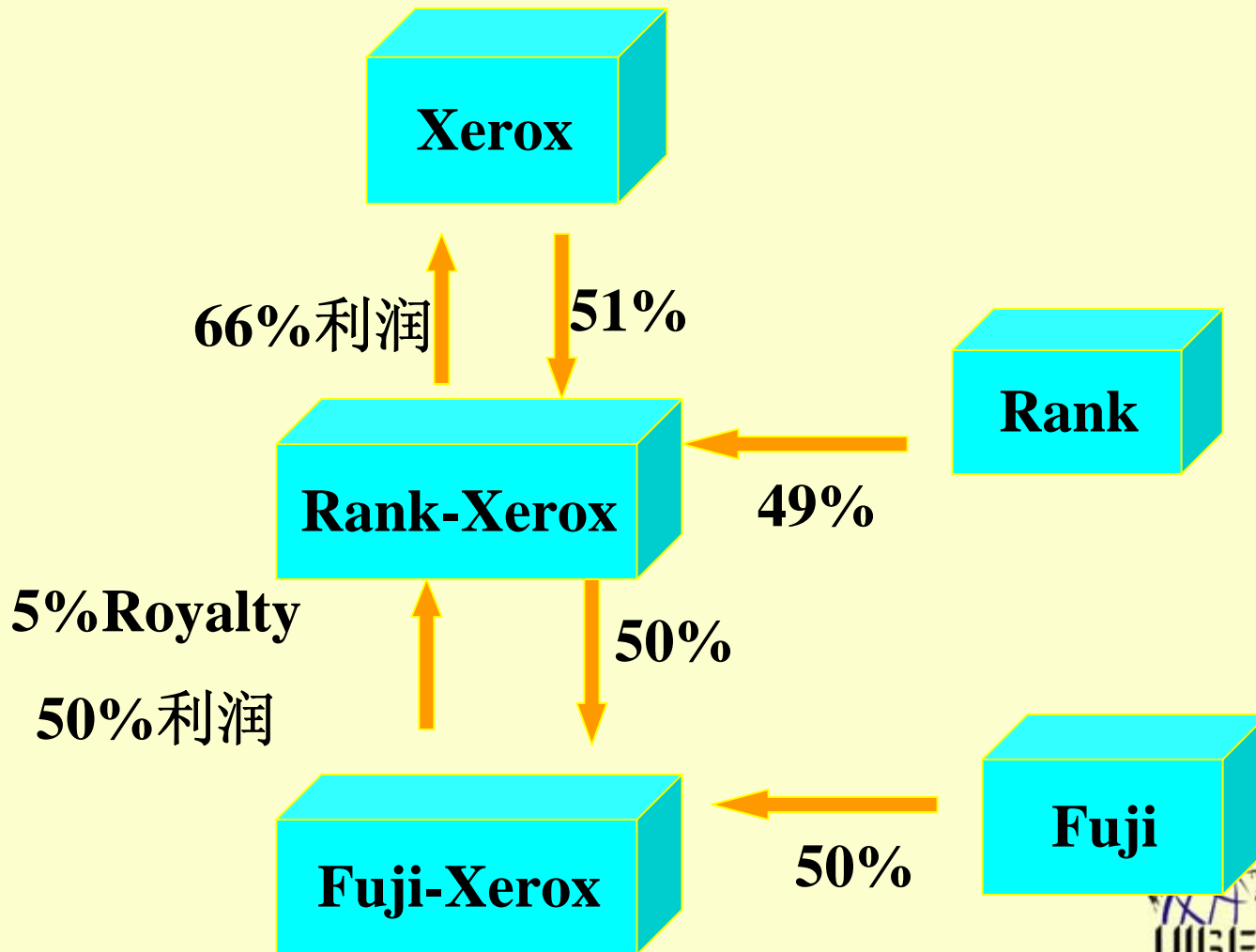
- (1) 初始模式

施乐给予了富士施乐较大的自主权，施乐的技术和市场资源为富士施乐的发展奠定了良好的平台。

(2) 1969—1971年的关系调整

- 1、1969年，施乐在兰克施乐中增股至51%，实现了对兰克施乐的控股；
- 2、1971年，富士胶片将产能移交至富士施乐，淡出富士施乐的经营体系。

(2) 1969—1971年的关系调整



(3) 70年代末—80年代初的关系调整

- 1976年. TAC5%保持10年;
- 1978年, 研发补偿, 施乐所销售的富施的产品, 返还100%至120%的研发成本;
- 1983年, TAA, 专利权费自1983年起逐年下降;
- 1983年, PAP, 在内部交易中, 施乐给予富施MLF, 即研发及生产成本补偿。

(4) 80年代末的关系状况

- 高管层面
- 人员的互换和交流
- 产品开发

3、关系演变背后的内在原因

(1) 施乐公司本身发展中的问题

- 全球竞争激烈
- 自身发展停滞
- 专利屏障失守

- (2) 富士施乐自身的强劲发展

(3) 富士施乐在施乐集团总体格局中 战略地位的改变

- 市场份额
- 销售收入及利润
- 产品结构
- 管理理念

4、目前的焦点问题及解决之道

- 外部环境因素：
 - (1) 技术的发展
 - (2) 全球化市场的形成
 - (3) 竞争对手

4、目前的焦点问题及解决之道

- 内部治理方式：
 - (1) 市场区域划分的问题
 - (2) 内部转移定价的问题
 - (3) 产品开发协调的问题

四、启示

- 1、在合资中，合作与分歧是硬币的两面，变化是永恒的主题；
- 2、合作中的次优观点；
- 3、相互学习能力在合资当中的重要性。
- 4、对跨国合资中股权与控制权的思考。

XEROX.

THE DOCUMENT COMPANY
FUJI XEROX

Thank you!



對外經濟貿易大學