

《国际企业管理》

问题讨论及部分参考答案（三）

第一章 导论

【问题 1】

在国际企业管理领域，管理者常常面临诸如公平与效率、全球化与本土化之类的“平衡”难题，您如何理解“平衡”这个概念在国际企业管理领域的具体应用，请举例说明。

【问题 2】

如何理解心理学家讲过一句话，一个人终其一生一直在不断的寻找，都是在寻找重要感。

【问题 3】

跨文化管理是国际企业管理中的一个关键问题，它涉及一名员工对自己所在企业的感觉和投入问题。

提起企业文化和跨文化问题，我们得到的回答往往是：很压抑、很不错、还可以、哪里都差不多、不是为了那点工资早走了，凡此种种。试以一家跨国企业作为案例，描述它是如何进行跨文化管理的？

【参考答案】析 ABB 集团的文化管理

ABB 集团成立于 1988 年 1 月 1 日，是由成立于 1902 年的瑞典阿西亚(ASEA)公司和成立于 1904 年瑞士布朗·勃法瑞(BBC —Brown Boveri)公司两家合并而成的跨国企业集团。ABB 是电力和自动化技术领域的全球领先公司，能够帮助公用事业和工业客户提升其业绩，同时降低对环境的影响。集团总部位于瑞士苏黎世，在全球 100 多个国家拥有约 104,000 名员工。ABB 集团 2005 年全球的营业额约 310 亿美元中，其中近一半的营业额来自欧洲市场；超过四分之一来自亚洲、中东和非洲；五分之一强来自南北美洲市场。ABB 的股票已在伦敦、苏黎世、斯德哥尔摩、法兰克福和纽约的证券交易所上市。

ABB 集团成功的全球化经营主要得益于以下四个方面：一、矩阵式管理组织架构；二、遍布全球的研发机构；三、专业化高端品牌定位的经营战略；四、人性化的企业文化。

矩阵式管理组织架构

矩阵式管理组织架构的主要问题在于主管如何控制他们的下属。由于下属接受两个主管同时领导，不自觉的员工会利用这个机会钻空子，造成主管对他的管理真空化。因此，职能和产品主管必须一起工作，解决问题。职能主管主要解决下属的技术水平问题，而项目主管则具体管理下属在这个项目上的行为、工作结果和绩效。这些活动需要大量的时间、沟通、耐心以及和别人共同工作的技巧，这些都是矩阵管理的一部分。

员工接受双重领导，经常能体会到焦虑与压力。他的两个直接经理的命令经常会发生冲突。这时双重主管的员工必须能够面对产品经理和职能经理的指令，形成一个综合决策来确定如何分配他的时间。员工们必须和他的两个主管保持良好关系，他们应该显示出对这两个主管的双重忠诚。

矩阵式结构最早应用于飞机制造和航天器械的生产项目中。职能部门包括研发、工程、安装、测试等等。每一个项目都需要全新的产品，例如新型飞机、宇宙火箭等。现在，矩阵式结构已经在跨国公司里普遍使用，最有代表性的公司要数“世界电气巨人”——ABB 集团。ABB 集团在全球拥有 10.4 万员工，在每一个国家都采取矩阵式结构，将公司按区域和业务维度划分。这样做是为了既保证公司产品的本土化特点，又保证规模效应和技术的领先性。ABB 本土的经理负责自行开发新产品，开发市场与政府攻关，而业务经理负责全球的产品战略决策。根据这样的结构，ABB 在全球范围成立合资企业，每个合资企业规模都很小（ABB 全球有 1200 多个合资公司），但大约 1100 个合资公司的总经理都同时向区域经理汇报，也向全球业务经理汇报。通过这样的管理，ABB 仍然作为一个有整体战略的公司，成为世界电气巨人。通过矩阵式结构，ABB 有效地将全球化战略和本地化产品相结合，将跨国公司的规模优势和小公司的灵活、低成本优势相结合。但双重管理需要的沟通难度可想而知，ABB 大部分管理文件的内容在描述区域经理和业务经理的职责和相互关系上，并通过不断地培训使经理们明白他们的角色。同时，他们还开发新的信息管理系统，加强信息共享。即便这样，沟通问题现在依然是 ABB 集团最迫切需要解决的问题。

ABB 集团意识到沟通的重要性，因此在全球范围内几乎所有大大小小的会议上都把“沟通”作为一个重要的议题，并设立了专门的沟通奖励机制，鼓励广大

员工和管理层积极主动地参与及时有效地沟通。ABB 在全球范围内推行的 CCRP（客户投诉应答系统）系统就是一个良好的内外部沟通工具，不管是企业外部的客户，还是集团内部的员工，都可以通过 CCRP 系统反映出现的任何问题，并且规定接到投诉的相关部门（每个部门都有指定的处理人）必须在规定的时间内做出答复，延迟答复会受到严厉的处罚，每个月内有效投诉达到一定的数量，投诉人会获得奖励。ABB 在中国最大的一家生产中压开关柜的合资企业—厦门 ABB 开关有限公司（CNDMX）为了优化处理客户投诉流程，进一步提高客户满意度，近日制定了以下新政策：

1. 无论是 CNDMX 的现场服务人员还是销售人员收到的任何投诉都必须填写 CCRP，每月提交 4 个以上有效 CCRP 的员工将获得 1000 元人民币的奖励；
2. CNDMX 在 CCRP 中收到投诉的两天内给客户寄出道歉信和小礼物，以减轻客户的不满情绪；
3. 每季度在所有提出投诉的客户中随意抽出一位“lucky CCRP customer”赠送“厦门双飞四日游”。

及时有效的内外部沟通，确保了 ABB 集团推行的矩阵式组织架构在全球范围内的良性运转。

遍布全球的研发机构

ABB 集团在全球范围内设立了八个大的研发中心，从全球范围内聘请了电力和自动化领域的科学家和高端技术人才组成研发队伍，从事新技术和新产品的研发工作。同时 ABB 集团遍布全球的 1200 多个独资和合资工厂都有自己的新产品研发部门，所有工厂的研发部门与八大研发中心通过 ABB 内部网络共享一个技术平台，每个研发部门都可以从技术平台获得必要的信息和帮助，同时为平台的技术提升做出贡献。ABB 集团每年投入研发的费用占其全球营业收入的 8%。

ABB 集团遍布全球的 1200 多个独资和合资工厂通过向集团总部缴纳一定的技术使用费就可以获得 ABB 全球最新研发的新技术使用权，从而确保 ABB 在全球的工厂都可以在技术上取得领先优势。以 ABB 中压保护产品为例：ABB 于上世纪 90 年代初率先研发出变电站自动化综合保护 SPAJ 140 系列产品，在全球广大电力和工业用户市场得到广泛应用，为 ABB 集团赢得巨额利润。但 ABB 没有停止自己的新产品开发步伐，在 90 年代末又率先推出了带有远方监控功能的 Rex521

系列产品，迅速打开了对工业自动化程度要求不断提升的高端工业用户的市场，三个月之后，ABB 的主要竞争对手德国 Siemens 公司才推出了与之功能相当的 7XJ-62 系列产品。2002 年 ABB 又推出了带有故障滤波功能和满足 Model-Bus 等多种国际通讯规约要求的通讯接口的 REF-541 和 REF-542 系列产品，迅速打开了高端用户市场，而其竞争对手德国 Siemens 公司 5 个月后才推出相应功能的 7XJ-63 系列产品。在 2004 年和 2005 年，ABB 集团又先后推出了监控功能更强大的 REF-543 系列产品和兼容第三方厂家设备的自动化终端装置 RTU-560 系列产品。

ABB 集团遍布全球的研发机构确保其始终保持其全球本行业领域技术领先地位。

专业化高端品牌定位的经营战略

ABB 集团并没有象许多其他的大型跨国企业那样推行多元化经营战略，而是始终专注于其拥有核心竞争力的电力和自动化领域。集团的高层管理层始终把在本行业牢牢占据全球领导者地位作为企业的使命。

“要做就做行业的老大，要做就做行业的 Top 品牌。”这一潜意识的口号已经渗透到 ABB 企业文化的每一个角落。ABB 的客户也受到了潜移默化的熏陶，在客户的眼里，ABB 产品永远是最贵的，同时也是最好的。“想用最高档次的电力和自动化产品就选择 ABB”也仿佛成了广大电力和工业用户普遍认同的真理。当然 ABB 为了实现这一经营理念所付出是巨额的研发投入，不断推出新技术新产品，严格控制产品的质量和完善的售后服务。ABB 从来都是以其产品和服务为客户创造更高的价值作为卖点，从不以低价取胜。

专业化经营战略和高端品牌定位在为 ABB 获得客户认可的同时，也为其带来了巨额利润。

人性化的企业文化

企业文化在当代企业经营中正发挥着越来越突出的作用，在 ABB 这样的大型跨国集团中更是如此。ABB 所推崇的是人性化的企业文化，具体来讲就是：尊重人，重视并重用人才，发展人。

在 ABB，每个人都是平等的，人与人之间不管级别相差多远都可以进行平等地沟通。在 ABB 集团内部网站上，集团的高层领导每人都有一个对所有员工开放

的个人邮箱，全球任何地方的 ABB 的员工都可以通过内部网与集团的高层进行直接的沟通。在 ABB，任何投诉都是对事不对人的，即使对自己的上司有意见，也可以与上司直接面对面地进行沟通，任何上司都不得因为员工投诉自己而采取任何对该员工不利的行为。如果有这样的行为，员工可以向更高层的领导投诉该上司。

本地化管理是 ABB 集团多年来一直推行的经营理念，本地化管理离不开本地人才的引进和任用。在 ABB，不管是哪国的人才都可以得到相同标准的任用，在 ABB 各国的办公室里都能看到不同肤色的员工在同一间办公室上班。一个项目团队的成员也常常是来自不同的国家。来自不同文化背景的人通过面对面的交流可以相互学习，共同进步，并带来创造性的思维，为 ABB 在全球范围内保持技术领先水平奠定了坚实的基础。

ABB 集团非常重视发展员工，为员工提供了很多培训的机会，每年十一月底，公司人力资源部会为所有公司员工提供一个下一年的员工培训计划，有近百种的培训项目供员工选择。ABB 集团全球首席执行官 Fred Kindle 先生说：“要开创 ABB 公司美好的未来，人才战略必不可少。ABB 公司的一线经理都是自己公司的人事负责人，负责其员工的个人发展和成长。”

ABB（英国）有限公司总裁德鲁里说，高级经理是“奉献者，而不是索取者。谁要是有别的发展，公司不会加以阻拦。我们不断寻找有潜力的年轻人，为他们设计好在公司的发展前程。我们还在寻找不同的新方法，根据需要提拔年轻经理，尤其是在太平洋、中欧和东欧地区。”

在公司 1994 年的年度报告中，ABB 集团前总裁兼首席执行官 Percy Barnevik（珀西）强调了全球人才观。“我们需要大约 500 名全球化经理。他们要有能力管理全球化企业、了解并尊重不同的文化、建立新的人际关系和多国籍的员工团队，”他说，“年轻经理在世界范围内的岗位轮换是建造全球化经理的基石。可以庆幸的是，我们占据了所有主要的市场，因此可以把全球作为招聘基地。”

在公司内部招聘一个职位很可能吸引 15 至 20 个不同国籍的员工应聘。英语是公司的通用语言。母语不是英语的员工（占员工人数的 89%）可以参加五种不同层次的英语课。ABB 集团人力资源部主任 Arne Olsson（奥尔森）解释说：“英语是世界通用的商业语言。学会英语的说和写，就可以走遍天下不愁生存。”

2006年2月,在中国人力资源招聘网站前程无忧(51.com.cn)发布的就业调查报告中,ABB(中国)有限公司荣登最受大学生欢迎的10佳雇主。此次调查由中国国内领先的人力资源服务商前程无忧完成,调查对象覆盖来自40所全国重点大学的58665名应届毕业生,以及5,800家在华企业。ABB在近几年的中国同类调查评选中多次名列前茅。2004年,ABB(中国)有限公司入选“财富”(中国)举办的“最受赞赏的公司”年度评选;2003年,在由华信惠悦、《财富》中文杂志和搜狐网共同举办的“卓越雇主中国最适宜工作的公司”“调查中名列”十佳公司”之一。

人性化的企业文化为ABB集团在全球范围内笼络了电力和自动化行业内的专家和精英,正是这些来自不同文化背景的优秀人才打造ABB的核心竞争力,确保ABB长期以来保持其行业领导者的地位。

【问题4】多明尼克·汉德(Domnick Hunter Group Plc)公司治理问题

一、问题提出

1、公司背景

多明尼克·汉德(Domnick Hunter Group Plc,以下简称DH公司)是一家在伦敦股票交易市场上市的纯英国公司,公司董事会由九人组成,五人来自持有公司大部分股份的各投资银行,一人为公司现任CEO,一人为公司前任CEO,另有一名独立董事。董事长由公司的前任CEO担任。根据DH公司的章程,公司的董事长及各独立子公司的董事长只能由英国人担任。

DH公司属下的三个业务板块:核心板块是Domnick Hunter Limited,生产制造工业品,下属三个事业部,其中一个事业部专业生产传统的机电产品,利润率低,研发成本也比较低;另外两个事业部提供高科技产品,利润率高,但研发费用昂贵。另外两个板块是Domnick Hunter Oversea Investment Holding Ltd和公司并购的其他品牌公司,包括Zendar, X'bec, PTI, Hiross等——这些品牌公司自主经营,为Domnick Hunter Group Plc所有。

DH公司所有的海外业务均由Domnick Hunter Oversea Investment Holding Ltd所有并代理经营,共拥有24家以Domnick Hunter命名的海外公司。

多明尼克·汉德(中国)有限公司(Domnick Hunter China)95%的股份被Domnick Hunter Oversea Investment Holding Ltd持有,5%的股份属于该公司Managing director Andy Fu的私人企业Taiwan Gleno所有。公司董事会由

七人组成,其中六人为英国人,另一人为公司的 Managing director,台湾人 Andy Fu。董事长由 Domnick Hunter Oversea Investment Holding Ltd. 公司的 CEO 兼任,其他五位英国人分别为 DH 母公司的各职能部门的负责人,分别来自财务、IT、生产和公司两个事业部,

DH 公司为典型的股东导向治理模式,以股东利益为基础,以盈利为导向,由于公司其他小股东持有的股票很少,董事会的大部分成员来自各大股东投资银行,具有重回报,重盈利的特征。

多明尼克·汉德(中国)有限公司为典型的经理人导向治理模式。不仅拥有 5% 股份的 Andy Fu 是经理人,其他成员也是清一色的职业经理人。

2、DH 公司公司治理存在的问题

(1) DH 公司存在的问题

Domnick Hunter Group Plc 公司是典型的股东导向治理模式,以股东利益为基础,以盈利为导向,公司董事会只重利润,不重公司的长期发展。

如 DH 公司传统的机电产品制造事业部,原部门总经理是一位毕业于哈佛商学院的优秀管理者,为了将本部门的规模做大做强,在任期间进行了几次大规模的并购,直接结果是该事业部部门的利润直线下降,该事业部(2001)占公司销售额的 75% 左右,但利润只占公司销售额 20% 左右。

结果董事会解雇了这位总经理,但现在证明该总经理所做的决策是正确的,现在该事业部的三大类产品的产量、质量和价格都做到了世界第一,2004 年该事业部占公司销售额的 73% 左右,为公司所贡献的利润为公司总利润的 76%。

而公司的另外一个高科技事业部,销售额约占公司总销售的 20%,2001 年所贡献的利润为公司总利润的 56%,但该行业是研发投入比较大的行业,公司董事会为了获取更多的利润,没有给予更多的研发投入,导致后续没有更多的新产品出现,仅靠几个传统的老产品维持和开拓市场。2004 年销售占公司销售的 22%,但利润的贡献只有 17% 左右。DH 公司是一个比较传统和保守的英国公司,虽然对以上的问题有所反应,但未对此类问题采取有效的措施来解决。

(2) 多明尼克·汉德(中国)有限公司存在的问题

公司董事会的成员为清一色的职业经理人，造成经理人员掌握企业经营管理权，把追求自己的利益作为企业经营导向，长此以往，企业的长期利益会受到很大的冲击。

在中国公司中，经理人和董事会为了实现更好的业绩，不切合实际的提出：在 2004 年全年产量 132 台的基础上，2005 年完成 1500 台的目标（该产品于 2003 年 11 月刚在中国完成组装），结果造成在 2005 年前五个月生产出的约 600 台产品中，故障率达到了 47%/台（同比国内厂家目前的故障率为 68%/台），而该公司在意大利的工厂中，同样的产品的故障率仅为 3.6%/台。

高故障率导致公司的服务部门天天加班加点，即使这样也无法解决客户的投诉，只能用新的产品去更换故障（问题）产品，给公司造成了不小的经济损失。

二、从公司治理效率的角度，探讨 DH 公司如何提升治理效率？

三、公司治理的基本原理及解决方案

1、公司治理概念

奥利弗·哈特(Oliver Hart)在《公司治理理论与启示》一文中提出了公司治理理论的分析框架。他认为，只要以下两个条件存在，公司治理问题就必然在一个组织中产生。第一个条件是利益问题，确切地说是利益相关者（可能是所有者、工人或消费者）之间存在利益冲突；第二个条件是，代理费用之大使代理问题不可能通过合约解决。

公司治理要解决两个问题：一是给定的企业是一个团队生产组织，在这种情况下，如何使每个人都有积极性努力工作而不是偷懒；二是给定人的经营能力不可直接观测，在这种情况下，通过什么制度安排使最有才能的人取得经营者岗位并努力工作。

如何解决这两个问题呢？从现代企业理论来看，它是通过剩余索取权（residual claim）和剩余控制权（residual control rights）的分配来解决的。

2、公司治理的国际通行模式

目前国际上公司治理有以下通行的五种模式：

一是股东导向模式。股东导向模式日益为各国所仿效，它以股东利益为基础，以盈利为导向，应当是一种标准模式，从九十年代开始流行，美国大多采用这种

模式。随着资本市场进一步全球化，公司治理模式的发展也呈现出强烈的趋同趋势，重视资本市场的作用，更能够适应经济的全球化和信息技术产业的发展。

二是经理人员导向模式。经理人员导向模式是对经理负责，经理对企业实行强有力的控制，但由于经理人的频繁更换，使得这种模式不够稳定。在企业中，经理人员掌握企业经营管理权，把追求自己的利益作为企业经营导向，显然是不利于企业的长期利益。

三是员工导向模式。这是德国的模式。德国的公司法要求董事会要有一半的员工担任董事。德国没有监事会这个词，都用董事会这个词。

四是政府导向模式。政府导向模式的企业经理主要对政府负责，服从政府利益需要；在世界上是以法国为代表，中国在计划经济时期更是如此。企业只对国家、对政府负责；

五是利益相关者模式。利益相关者模式服务于债权人、工人、当地居民、客户、供应商、政府等与企业有利益关联的各方需要。从治理结构的趋向看，是向第一种模式发展。美国的股东导向是最成功的。股份的大小并不是主要问题。证券市场要培养机构投资者，要发展基金。国外有的基金是最大的持股者，几乎对有的上市公司占有 70~80% 有股份。股东小，你可买，买来买去，你就成了大股东。股东越大，责任越大，当然利益也就越大，所以他就一定要想把企业办好，短期行为倒霉的是自己。

3、问题解决方案

从提升公司治理效率的角度来看，我们认为应该在 DH 公司董事会中加入熟悉本行业的职业经理人，以便对公司未来的发展方向作出正确的判断，而不是像现在这样由保守的银行家们实施“利润之上”经营法则。

从提升公司治理效率的角度看，DH 中国公司最大的挑战是如何平衡公司长期发展和短期利益之间的关系，为此，对于职业经理人考核激励必须“把发展目标和业绩目标（销售利润指标）结合起来。

【问题 5】

“一只 500 磅重的大猩猩会坐在哪儿？”这并不是一个“脑筋急转弯”的问题，而是美国的一句谚语，答案是：“它想坐在哪儿就会坐在哪儿！”

近来，在很多美国大型上市企业如可口可乐、花旗集团、苹果电脑等公司管

理层的眼里，重量级的机构投资者——掌管约 1670 亿美元资产的“加州公务员退休基金”（California Public Employees' Retirement System 简称 Calpers），就是一只很难缠的 500 磅重的大猩猩，它的屁股往股东席上一坐，往往就是公司麻烦的开始。

作为全美最大的养老基金，Calpers 近年来频频扮演“改革先锋”角色。在购买了大量公司股份并成为大股东后，Calpers 就开始旗帜鲜明地向所投资公司的企业治理“开炮”，他们前一段时间最辉煌的战果是：与迪斯尼公司创始人之侄罗伊·迪斯尼（Roy E. Disney）联手，在 2005 年 3 月 3 日召开的迪斯尼年度股东大会上，令现任董事长兼 CEO 迈克尔·埃斯纳（Michael Eisner）颜面丢尽，被迫辞去了董事长职务。

日前，Calpers 又准备故伎重新演，被列入“炮击黑名单”的企业多达十余家，其中已经被正式曝光的除上述几家公司外，还包括美国运通公司、强生公司、军火商洛克希德·马丁公司、通讯商南贝尔公司以及电脑外设制造商利盟公司等多家知名企业。

（1）撞翻可口可乐。2005 年 3 月，Calpers 通过全美最大的共同基金经理人代理投票顾问机构——机构股东服务公司（Institutional Shareholder Services 简称 ISS）发表声明称：在 2005 年 4 月 21 日召开的年度股东大会上，他们提出不应由同一人同时担任可口可乐的董事长与 CEO 职务的提案。同时，他们将不支持可口可乐公司现任的 6 名审计委员会董事连任，这其中包括著名的“世界第二富豪”沃伦·巴菲特。Calpers 表示，反对他们连任的原因是该 6 人委员会批准可口可乐公司的会计师事务所从事与审计无关的业务，如税务建议、规划、并购咨询等。Calpers 认为，这将影响到会计师事务所的公正性。

（2）欲拔“花旗”。在 2005 年 4 月 20 日召开股东年会的花旗集团也受到了 Calpers 的搅局困扰。4 月中旬，握有接近 2670 万股花旗股票的该基金公开表示：反对花旗现任董事长威尔（Sanford Weill）、CEO 查尔斯·普林斯（Charles Prince）以及其他 6 位董事留任。该基金认为，威尔应该为花旗集团在财务方面的一些不当行为遭调查招致巨额的费用损失、投资研究部门和投资银行部门之间存在利益冲突等问题承担全部责任，威尔不但应该“下课”，而且最好找一位真正的独立董事来担任花旗董事长。Calpers 的提议得到了美国第二大养老基金

——纽约州退休基金（New York State Common Retirement Fund）的支持，该基金资产约 1200 亿美元，共持有近 2200 万股花旗股票。接下来，纽约州退休基金发表声明说：威尔、普林斯等人的表现令花旗董事会的独立和公正性大打折扣。去年，受各种违规丑闻困扰的华尔街十大金融机构与美证交会最终达成了和解协议，并“委曲求全”地支付了 14 亿美元的“天价”和解金，仅花旗集团一家就掏出了 4 亿美元。威尔作为花旗董事长，却在 2004 年得到了 4470 万美元的报酬，其中 3000 万美元是以现金形式支付，这也使得他成为了去年全美领取现金报酬最多的企业高管。普林斯 2004 年也拿到了 2900 万美元，另外还有传言说：普林斯的妻子任职的会计事务所与花旗存在业务往来关系。

（3）刀捅“苹果”。“惟恐天下不乱”的 Calpers 又狠狠捅了苹果电脑公司一刀。2004 年，在 Calpers 的支持下，一项要求在苹果年度财报中把股票期权作为开支处理的提案正式出台。苹果公司却一直在极力反对该提案。他们争辩说，由于给雇员的报酬很大一部分是股票期权，把股票期权作为开支会降低公司的利润。他们还称，准确地评估股票期权的价值是很困难的，而且为了保留工程师和其他中级雇员不被竞争对手挖走，股票期权是必须要给的。眼见苹果公司对自己的要求无动于衷，掌握 148 万股权的 Calpers 在 2005 年 4 月 15 日威胁说，他将拒绝支持任何一位苹果董事会成员。

讨论问题：

- 1、机构投资者有哪些特点？
- 2、美国机构投资者为什么要“炮打司令部”？你对他们的行为有何评价？
- 3、如何学习和借鉴美国的经验，发挥我国机构投资者在公司治理中的作用？

第二章 基于国际贸易的跨国经营理论

【问题 6】

边际报酬递减是工业经济世界里的一个突出性特点，而在知识经济世界里，出现了明显的边际报酬递增的现象，请举证说明。

【问题 7】

根据美国学者詹姆斯·布坎南(1965)的俱乐部理论，俱乐部物品的一个特性就是成员增加到一定程度会产生拥挤效应，随着新成员的加入，公共物品的边际收益呈现递减状态。这时，就会有一个俱乐部的最佳规模的确定问题。

在商业社会里，我们一般把产品划分为资本货物、消费品和公共物品，请说明它们之间的区别？请举例一个公共物品，并说明企业如这个公共物品之间的商业联系？同时指出企业在消费这个公共物品过程中社会责任。

【问题 8】

知识劳动是以个人资历、知识、经验和才智为基础的，属于创造性活动，且其成果属于“私有产权”的范畴，企业应该如何使这种“私有产权”实现经济利益极大化？

【参考答案】

在知识经济时代，知识产权是企业最宝贵的财产，也是在激烈竞争的国内国际市场制胜的法宝。得知识产权这可以说是得天下。现在，靠知识产权称霸世界的跨国公司不胜枚举。被美国华盛顿地区最高法官状告的微软公司软件垄断案，表明微软以自己的知识产权垄断市场的程度已令人不能容忍。据报载，目前世界上著名的大公司，其以知识产权为核心的无形资产已大大超过其有形资产。可以说知识产权已成为利润的主要源泉。

2004 年初，日本东京地方法院裁决了一桩员工发明报酬纠纷案，从判决书中可以看出，因一项专利发明就给东京日亚化学公司带来了巨额收入。中村修二原始日亚化学公司的一名技术员，1990 年他开发出了蓝色高亮度发光二极管，为公司的发胀做出了巨大贡献。当时世界上只有红绿发光二极管，蓝色发光二极管被认为是世界上最困难也是最热门的研发项目。所以中村修二的发现是电子视频领域中的各种色彩被充分的显现出来。日亚公司利用此技术获得了巨额利

润，2002 您的营业额达到 1160 亿日元。相当于 1994 年的 6 倍，但该公司仅付给中村修二专利发明报酬 2 万日元。2004 年初，东京地方法院裁决中村修二胜诉，付给中村修二 200 亿日元。

以上的例子充分说明了知识产权带给企业的巨额利润。那么，我们先来理解“知识产权”是如何产生的。它是在将知识作为商品的基础上才存在的问题。它的产生是因为知识劳动，也可以说是创造性劳动，而这种劳动又是以个人的知识、经验和才智为基础。

既然知识劳动是以个人的资历，知识和经验才智为基础，那么其成果应该属于“私有产权”。对公司来说，如何使这种“私有产权”转变成“企业产权”？其实，如是这种知识劳动是由公司支付了研究费用和劳务酬金，则其研究成果的专利申请权或非专利技术成果的转让权就应归公司所有。当然，为了激励研发人员的积极性，公司也应从实施专利或转让技术的获益中给研发人员一定比例的利润提出。

对一个企业来讲，知识劳动的投入是一个非常难以控制和把握的问题。知识劳动意味着较大的投入，不确定的产出，较高的风险性，技术成功率和市场前景不明确，且回报周期长。

但同时知识劳动带来的经济利益又是不可小看的。例如，杜邦公司对基础聚合体的研究发明了尼龙，曼特菲尔德发明 CAT（断层扫描技术）使得 EMI 公司能够率先进入 CT 市场。这些研究都给企业带来了巨额的回报。但是现实中也有不少的反面证据。由于知识劳动成果本身的不确定性，绝大多数的知识劳动都以失败收尾。而且，在科学技术上领先也不是获得市场成功的先决条件。因为企业迎接激烈变革的能力不足和缺少商业应用，许多重大的发现也没有给投资者带来巨大的回报。例如半导体激光（GE 和 IBM），超导体管状现象（SONY 和 GE），宇宙环境辐射（贝尔实验室）等，其中有些技术甚至获得了诺贝尔奖，但站在从事研究开发的企业角度来看，所得到的回报和付出之比微不足道，经济回报都流向了其他企业或领域而不是本企业。既然巨额回报是非常遥远的，那么为什么还有公司自找麻烦呢？英特尔，IBM，NEC，HP，日立这些公司在全世界范围内开展高科技的研究。答案是：知识劳动的“潜在”利益，包括创新开发的氛围和吸引到的优秀的人才，研究人员。许多优秀的公司都深谙这个道理，长期坚持对知识劳

动的投入，即使没有获得技术科学上的突破，这些投入所带来的价值也是不可估量的。

企业如何使得它对知识劳动的投入能带来经济利益最大化呢？

知识劳动的复杂，市场变幻的莫测以及无法预料的随机事件的发生，会使得任何评估手段和工具都很难准确地为企业提供决策指导，企业对知识劳动的决策没有一种完全标准的规则。

企业内部从事知识劳动技术创新的过程大致可分为：

识别和评估。当企业认识到某项技术开发的潜在价值后，或当企业发现某种有待满足的市场需求后，就会形成推动技术创新的内在驱动力。为了保证这一阶段的及时出现及方向正确，企业学要加强对企业后方的管理，包括建立于大学科研的联系，用科学的方法得到对商业问题的基本预测等等。制定合理的投资结构，做到保证资金，资源的足够投入，有使企业得到尽可能高的投资回报。

技术开发。在此阶段，企业提出了许多设计观念。这些设计观念的形成是一种创造性的行为，其中包含着企业对技术和市场发展方向上的重要判断，在缜密的考察和判断之后企业才能决定是否想下一阶段投入资源。此时设计人员的重要性就凸现出来了。企业需要创造一种研究的文化，网络特定的技术专家，赋予科研人员自由宽松的科研环境，通过各种思维和智慧的不断碰撞获得好的创意。企业能否激励这些科研人员发挥他们的聪明才智就体现到企业内部的管理上来了。企业的结构和组织过程是否合理，管理过程是否公司分明，做到公正，公平，公开，能否使员工愿意为企业奉献他们的智慧。

商业化推广。只有当新的知识劳动的成果引入市场或带来成本节约时，才能给企业带来经济利益。要注意目标市场的选择，新产品推向市场的时机。此外价格的竞争力，传播是否足够，购买是否方便或有没有赢得利益相关者的支持等都很重要。

健全完善报酬分配制度。在制定分配方案前景性细致的评估，确定哪些是一次性报酬，那些按股权收益，以及收益的支付形式。原则上知识产权不宜共享。

对于企业自身来讲，企业组织必须做到：一、组织的制度性安排要能有效地激发员工的创造性和积极性；二、组织整体要对市场有较高的响应速度；三组织各部门有效地传递信息；四、组织的结构要有利于有效的协调各职能部门的创新

活动；五、能够对企业整体进行组织的结构性、机制性调整。

此外，还有一种机制的引进可以帮助企业管理知识劳动的投入，CKO（Chief Knowledge Officer）企业知识主管。随着知识经济时代的到来，欧美企业特别是知识型企业为尽快获得，掌握和保存最有价值的知识，同时更好地进行知识经营和创新，设置了知识主管这一位置。成功的CKO扮演四个角色：创造者（愿意支持风险大的新创意），顾问（使新思想与经营需要相匹配），科技专家（对信息技术了如指掌），环境保护专家（能够利用环境和过程来使知识最大化）。

第三章 基于外国直接投资的跨国经营理论

【问题 9】

比较优势理论是由大卫·李嘉图提出来的，迈克尔·波特教授又提出了竞争优势的概念，后来，哈默尔等又提出了核心竞争力概念，您如何看待这三个概念之间存在什么联系和区别？

【问题 10】信号与市场

如果市场信息是完美的，那么在每一个产品的质量层次上都会形成一系列的产品，也就是经济学家所说的产品差异化，而且每一个市场当中都有一个特定的市场价格。但问题是，在很多市场当中，消费者不能直接发现质量的差异化，买方不能够体会市场的差异化，也即造成产品差异化的消失。那么，这种假设的完美信息的市场就崩溃了。

我们现在的市场是非常单一的，只有一些质量的度量，如在消费品当中，我们只知道耐用性；在就业市场当中我们主要谈到的是应征者做不同工作的能力、倾向；在金融市场当中主要就是各种投资工具给投资者带来的回报，以及基层经济数据的稳健性等等。在劳动力市场上，如果你到一个超市去待一段时间，你就会了解相关产品的特性，除非是经过基因改良的你看不出来；又如你申请一个职位，先了解一些有关的技能，劳动力市场也是有很多信号的。通过这些信号，雇主可以了解应聘人的有关情况，了解他们是否值得聘用等，还有其他一些市场也在面临同样的问题。

在完全信息的世界中，有着各种差异化，但是信息的不完美造成了差异化的消失和混淆，其结果主要是价格和平均质量的关系失衡。经过一系列的连锁反应之后，市场就会崩溃。人们在市场当中进行选择，主要是根据供方提供的信息，结果是最高的质量最先离开。这就是所谓的逆向选择。

高质量的供应者总是希望找到一个办法来告诉购买者为什么他们的产品这么定价，他们的质量好在哪里，他们要找到一个办法发出好的信号，如公司要上市，就要告诉投资者为什么值得投资。问题就在于，这个质量体系当中处于低端的人们同样也有这种冲动去学习高端供应商所作所为而发出的信号。如果市场要解决这个问题，它就必须阻止这种模仿行为，任何看得见的活动，比如投资，

都很容易被模仿，这都是一些信号。如果这些活动很容易被模仿的话，那么最后这个信号和质量就不可能形成正相关。

有的时候，市场能够解决这样的问题，即把一些信息的中介机构放在了这个架构当中。他们能够以比较有效的方式来告知购买者相关的质量信息，以此保持这些高质量服务提供商的信誉。有的时候他们也依赖于其他的一些网络，比如一些家庭的关系、民族的关系等等。这都是一些部分的解决方案，当然这些解决方案也有不利因素，就是这些网络通常都是排他性的。所以就长期而言，他们并不适合解决这些问题，而且所有这些解决方案都需要有成本。基本上讲，高质量的供应商希望能够脱颖而出，能够和其他的供应商区别开来。

为什么质量层次低端的供应商没有办法模仿这些信号呢？因为，信号首先要有成本，而且它和质量是不相关的，就这么简单。这个信号最适度也是比较有意思的，就是它和我们通常谈到的是不一样的，同样是有区间的，有时候是最适度的，有时候稍好，有时候没那么好，在市场上的表现也各自不一，它们有自己的特性等等。市场都试图来解决这个问题。

我们观察到的市场当然也是充满信号的，有时候它并不非常高效。为什么呢？因为那些收益率的信号也会影响到投资的决策，一旦要做出这方面的决策，比如进行教育投资等等。有时候教育涉及到私人的投资，社会效应不能产生回报，只是重新分配收入，把其他人的收入重新分配到你的口袋里，这只是一个再分配过程，这是因为信号的效应而产生的。

因此，在信息不充分的情况下，是无法有效运作的。比如金融市场发达国家也存在这种信息的差距，像安然、通用公司都出了一些问题，最近这些事例都表明，有时候这种差距是如此之大。每一个国家，如果它的金融市场有信息披露法，它就会改变市场的信息机构，使得信号能够有效地传递。

我们要解决的，就是这种存在程度非常严重的信息不对称状况，这可能需要有一系列的监管措施。这些问题对中国也很重要，因为中国现在需要进一步建立自己的金融机构和市场。

（本文根据迈克尔·斯宾塞 2004-11-25 在北大汇丰经济论坛上的演讲整理）

第四章 基于发展中国家的跨国经营理论

【问题 11】

在传统的经济学教科书中，企业可以选择任何技术和市场，它能够根据利润最大化原则对产品或要素价格变化做出及时反应。可见，路径依赖性(Path Dependence)被完全忽视了(David Teece&Gary Pisano, 1994)。通过柬埔寨的案例说明什么是路径依赖性，他在管理上的意义是什么？

柬埔寨难民通过圈饼店生意，融入美国主流社会，这种成功现象被美国经济学界视为实践新制度经济学派“路径依赖”理论的一个典型案例。作为新移民，这些柬埔寨人在新环境中选择了适于生存的圈饼行业，并很快得到丰厚的经济回报。竞争中新移民将技术、劳动力和资本都最优化地发挥了出来，更多的人加入后再展开竞争，竞争又提高了质量。同时，越来越多的店就开在自家门口，使以前不吃圈饼的人也成了圈饼店的新顾客，从而提高了圈饼店的销售量和市场占有率，就这样不断进行良性循环，市场也越来越大。

第五、六章 跨国进入与进入方式选择

【问题 12】 The Evolution of IBM

IBM is in many ways a remarkable organization. Founded in 1911 from the merger of two companies, the early IBM sold mechanical clocks, scales, and punch-card tabulating equipment. By 2001, it was the largest technology company on the planet with earnings of \$7.7 billion on revenues of \$86 billion, almost twice as much as any other technology company. In its ninety-year history, IBM has survived several paradigm shifts in technology that led to the decline and bankruptcy of many of its peers.

During the 1930s, IBM was a leader in production of mechanical tabulators using punch-card technology. When this technology was ultimately replaced by electronic calculators and computers, many manufacturers of mechanical tabulating equipment went the way of the dinosaur. IBM, however, had begun to build capabilities in electronics during the 1930s. In 1933, it acquired a producer of electric typewriters. This led to the 1935 introduction of IBM's first electric typewriter, a technology that was to transform the typewriter industry where most incumbent enterprises sold mechanical typewriters. More important, the acquisition gave IBM access to knowledge of electronic. In 1947, IBM introduced its first "electronic multiplier," a calculator with electronic, as opposed to mechanical, working elements. More significant, IBM's electronic knowledge underlay its introduction in 1952 of its first production computer, the IBM 701.

In the ensuing decades, IBM rode the waves of disruptive technology. Its revolutionary System 360 computer, introduced in 1964, began to replace mechanical and simple electronic systems for performing scientific and business calculations. Its System 370 computer, introduced in 1970, solidified this trend. By the mid-1980s, IBM had emerged as the largest manufacturer of mainframe computers in the world and at the time had the dominant computing technology, with a virtual lock on the market. But by this time, a new technology was taking root that was to threaten IBM's very survival: the personal computer.

Personal computer technology was developed in the mid-1970s by a number of small start-up enterprises, including MITS and Apple. In 1980, William Lowe, the lab director at IBM's Entry Level System (ELS) unit in Boca Raton, Florida, pushed IBM management to give him

authorization to try and develop a personal computer. Top management was initially reluctant. Its two previous attempts to introduce a PC had ended in total failure. Lowe ultimately got permission to produce a PC but with an almost unrealistic deadline of one year to complete the job. He recruited another IBM insider, Don Estridge, to head the project team. Estridge was soon persuaded that the only way to meet the deadline was for IBM to purchase off-the-shelf components, such as an Intel microprocessor and a Microsoft operating system, and to adopt an open system design, where technical specifications were published. This would allow developers to write software applications that would run on the PC. Strategically, this approach represented a radical departure for IBM, which had tended to make the majority of its own components and software in-house and had adopted a closed systems approach. The countercultural strategy was possible only because the ELS unit was outside IBM's business mainstream, geographically separated from the company's center of operations, staffed by a maverick group of engineers and managers, and protected from IBM's bureaucracy by its CEO, Frank Cary.

Introduced in August 1981, the IBM PC was a dramatic success. However, the use of open systems architecture and off-the-shelf components soon gave rise to a thriving industry of companies that made IBM-compatible machines, or clones, such as Compaq Computer. By the mid-1980s, these clone makers were starting to eat into IBM's market share. Moreover, PC architecture based on an Intel microprocessor and Microsoft operating system went on to revolutionize the computer industry. In many companies, client-server systems based on PC technology replaced mainframe and midrange computers. As this occurred, sales of IBM mainframes slumped, and by 1993 IBM was awash in red ink. It lost \$8 billion on shrinking sales as the PC technology it had given birth to cannibalized its profitable mainframe computers. Many observers were already writing IBM's obituary.

At this juncture, Lou Gerstner became CEO. A former management consultant and CEO of the tobacco company R.J. Reynolds with no computer industry experience, most observers thought that Gerstner, who knew little about computing technology, was poorly equipped to be IBM's CEO. However, Gerstner soon realized that IBM's computer business was rapidly becoming commoditized. Having given up control over microprocessor technology to Intel and software to Microsoft, IBM had no proprietary advantage. His strategy was to take IBM out of the commoditization game by emphasizing its service business. He believed that if IBM could solve

the information technology problems of large corporation, the company would win big sales with recurring sales revenues spread out over years and margins that were a lot better than those IBM could get by competing only at the product level.

Not only has this strategy been very successful, it has given IBM a way to exploit the latest disruptive technology, the Internet. As internet-centric computing has grown in importance, IBM has reinvented itself as a dominant provider of e-business solutions and services. Now if a company wishes to establish an intranet or use the Internet to execute business transactions, IBM is one of the vendors it turns to first. Although IBM still produces and sells its own computer hardware, it will now recommend the hardware of other companies if it suits the clients needs better. It has become an e-business solutions company, ideally positioning itself to profit from the spread of web-based technology into every nook and cranny of the modern business corporation.

Case Discussion Questions

How many paradigm shifts has IBM survived in its history?

Describe how IBM was able to survive each of these paradigm shifts.

What does the history of IBM tell you about the strategies that incumbent companies must pursue to survive paradigm shifts?

In many ways, the IBM PC launched the personal computer into the mass market. How was a large incumbent enterprise able to develop what was a revolutionary product?

With the benefit of hindsight, could IBM have done anything different in the development of the IBM PC that would have not allowed control over the dominant standard in the market to be captured by Microsoft and Intel?

第七章 国际企业经营战略

【问题 13】

国际企业管理理论的一个主要观点就是强调企业需要在产业范围内整合和配置资源，您认为什么理论能够比较好解释资源配置和整合问题？

【问题 14】

多年来，世界上最好的机械表是由瑞士人制造的，但是，随着更精确、更廉价的电子表的完善，瑞士人的市场逐渐被日本及其他地区的竞争对手所抢占。请根据你课后的考察，回答以下问题：在瑞士主导的时代，手表制造的核心竞争力是什么？新的技术引起了核心竞争力什么样的改变？新的手表制造者还生产什么其他产品？对于以上案例，你可以获得什么样的启示。

【问题 15】

在众多因素交互影响下，现在的企业想要增加营收——此乃盈余稳定与股价上扬的基础——远比任何时候都难。许多企业主管由衷地感觉到，实现稳健且持久的高成长越来越困难。他们也许可以藉由削减成本，暂时性地扩大营收；或者先保证未来收益，藉此让股价扶摇直上；但是，稳定地增长仍然难以实现。企业应该如何面对和解决这个问题呢？

解决问题的好办法可能就在你的脚下。瞄准新一代需求和善用公司的无形资产——亦即大多数公司已有却尚未善用的无形潜能与优点。

请结合一个企业，说明企业成长出现危机的现象，然后提出市场新一代需求是什么？并指出企业已经拥有了哪些无形资产？应该如何开发利用？

【问题 16】 **Frost, Inc.**

Frost, Inc. is a manufacturer of overhead conveyor trolleys, used primarily in the auto industry. With sales of \$20 million, Frost is located in Grand Rapids, Michigan. Concerned about depending too heavily on one cyclical industry, Frost's president made several attempts to diversify the business. The attempts to move into manufacturing lawn mower components and material handling systems, such as floor conveyors and hoists, failed. The engineers did not know how to design unfamiliar components, production people did not know how to make them, and sales people did not know how to sell them.

The president diagnosed the problem as inflexibility ("We have single-purpose machines

and single-purpose people, including single-purpose managers."). He decided that automating production was the key to flexibility. Twenty-six old-fashioned screw machines on the factory floor were replaced with 11 computer-numerically controlled machines and 18 robots. He decided to build an automated store and retrieval inventory-control system and to completely automate the front office to reduce indirect labor costs. He did not plan to approve additional hires as a result of the automation.

Questions

1. What directional strategy was Frost pursuing?
2. What HR practices should be in place to support this strategy?
3. What types of information should the HR function provide to support the new strategy?

第八章 国际企业营销战略

【问题 17】

经营模式是互联网时代的一个时髦用语。一家公司不需要战略，不需要特殊的能力，甚至不需要任何顾客——它所需要的仅仅是一个基于网络的经营模式，这个模式许诺公司将在某一个遥远、不确定的未来实现疯狂地赢利。许多人——不管是投资者、创业者还是企业经理人——都热情地拥抱这一幻想，到头来弄得遍体鳞伤。真是遗憾。虽然大量的投资确实投资了有缺陷的经营模式，但是问题往往并不出在经营模式概念本身，而在于对这一概念的曲解和滥用。一个好的经营模式对任何一个成功的组织来说仍然是不可或缺的，不管是一家新企业还是一家老牌公司。

Priceline Webhouse Club 是 Priceline.com 的一个分支机构。Priceline.com 曾经推出顾客自定价格网上购买即期服务。华尔街最初狂热地追捧使 Priceline.com 的首席执行官沃克 (Walker) 将这一概念延伸到了杂货业和汽油业。下面沃克要演绎的商业故事。上百万的顾客会通过网络告诉他，他们愿意花多少钱来购买一瓶花生酱之类的东西。顾客只需指明的是价格，而不是品牌，所以最终他们购买的可能是 Jif 牌，也可能是 Skippy 牌。接下来，Priceline Webhouse Club 会统计顾客愿意出价的情况，然后与宝洁、金伯利 (Kimberly Clark) 等大公司进行谈判，努力与他们达成交易：即如果你们愿意把花生酱减价 50 美分的话，我们本周可以订购 100 万罐。很显然，Priceline Webhouse Club 试图担当消费者最强有力的经纪人。在实际运营过程中，这种交易方式遇到了很大的麻烦，问题出在哪里？Priceline Webhouse Club 以为，宝洁、金伯利等大公司会参与这个游戏，事实上他们反映非常平淡，为什么？

Priceline Webhouse Club 经营模式，一方面试图教导消费者仅仅根据价格来做出自己的消费决策，这显然不符合现在人们的消费习惯和消费心理，因为现代消费者特别看重品牌和服务；另一方面，宝洁、金伯利等大公司已经花费了数十年的时间，投资数十亿美元培育了自己的品牌信誉，建立了自己管理的有效的销售渠道和服务网络，他们怎么可能降低价格，破坏自己苦心经营的品牌知名度呢？他们当然不会这样做，所以这个故事是讲不通的。

如何将这个故事转化为成功的现实呢？

【问题 18】

韩国三星集团提出了一个所谓的“生鱼片理论”，大意是：你出海抓到高档活鱼，当天可以在一流的日本餐馆里卖个好价钱；如果当天一些鱼没卖完，等到第二天再卖，就只能以一半的价格卖给二流餐馆；等到第三天，你就只能卖到 1/4 的价格……再以后，这就是“干鱼片”。如何理解这个“理论”管理含义？

【问题 19】

某连锁快餐店想到外国开拓市场，它同样面临两种选择：开设自营店或特许经营店（franchise）。在哪一种环境条件下适合开设自营店？在哪一种环境条件下适合开设特许经营盟店？

【问题 20】

一家消费品公司在创业初期试图上市一种全新的产品（如鞋除臭器），当时的产品知名度为零。为实现全国广泛销售，公司需要开辟销售渠道。你认为比较快捷和可行的主要方法是直销，还是诉求厂商代理商？或批发商？或大型零售连锁商？为什么？

【问题 21】

据说阿里巴巴销售收入日进百万，这种 B2B 网站显然比 B2C 网站更容易获得销售收入，能否解释其中的经济学原理？

【问题 22】

在计算机行业，美国戴尔公司借助于其著名的直销模式成为计算机市场上的领头羊。戴尔的运作模式也被称为戴尔模式。其主要特点是高效率的按单制造，因此略过了中间商，可以为顾客提供更佳性价比的产品，此外，与优秀的供应商建立长期的合作伙伴关系，对于供应商产品和自身生产过程进行严密的质量控制，利用网络拓展销售渠道等等也都是戴尔公司成功的关键因素。请问，戴尔模式体现出了什么样的竞争战略？是否可以被更多企业—例如联想—复制？为什么？

第九章 国际企业资源战略

【问题 23】 Not Just Toying Around(玩转玩具业)

The toy industry, like all others, has its good points and its bad points. One person who's trying to take advantage of the good points-that is, what he sees as the many growth opportunities in the toy industry- is Charlie Woo of Los Angeles.

Woo and his family came to the United States from Hong Kong in the late 1970s. To support the family, his mother and father initially started a restaurant but found that venture to be too time-consuming. They looked to start another business and settled on the toy industry. By using their contacts in Hong Kong and by bringing their four sons into the business, the Woo family opened ABC Toys. The company's initial goal was to manufacture and distribute toys to small wholesalers who could not get products from the large toy makers because they weren't big enough customers; that is, they didn't buy in enough volume. ABC Toys had identified a specific niche and wasn't even attempting to compete with the likes of Mattel or the other large toy manufacturers. Charlie, who was just about to complete his Ph. D. in physics from UCLA, found himself making a major career switch-from physics to toys.

ABC Toys purchased several run-down warehouse buildings on a blighted corner of downtown Los Angeles. Charlie's vision was to encourage other small toy manufacturers and distributors to rent from them and together create a "toy town.". He recalls that in the beginning ABC Toys was located there by itself. But Charlie reasoned that this wholesale district would enable customers to come to one location, shop comparatively, and, he hoped, end up buying more products than they would if they had to travel to separate stores. As more and more small toy companies joined ABC Toys in Toy Town, word soon spread about it and customers began coming from all over. Now there are more than 500 wholesale toy dealers within a few blocks of each other in Toy Town.

In 1989, Charlie and one other brother spun out of ABC Toys to form Megatoys. This company now employs 30 people and has hit \$15 million in sales. And Charlie isn't finished yet! He believes that there is still good potential for growth in his business. Why? The changing global trade environment is opening up many potentially profitable areas. After all, in this business, if you want to be successful, you can't just toy around!

Case question:

1、Charlie wants to continue Megatoys' growth, how might he use strategic management concepts to help him achieve his goals?

2、Would SWOT analysis be useful to Charlie in managing Megtoys? Why or Why not, explain?

【问题 24】

德鲁克等人认为，企业不应该设立对雇员来说没有晋升机会的职位：如果职位及其活动的要求与企业的主营业务结合不紧，那么它们就应该从外部市场上购买相应的物品和服务。你认为这种做法的优点在什么地方，存在什么样的困难？

【问题 25】从苹果公司创新的网络音乐下载服务

一、苹果公司成长危机

据 IDC 公司的资料显示，苹果公司的市场份额目前已经可以忽略不计，仅有可怜的 3.5%。对于苹果公司而言，市场份额的统计数字还不是唯一的“不幸”。苹果公司的传统领域——教育市场也受到了蚕食，它在该市场上的市场份额已经由 1999-2000 年的 37% 下降到了目前的 26%

当然了，当前 PC 市场的不景气也给苹果公司造成了较大伤害，与其他 PC 厂商一样，苹果公司的销售也有所下降。但如果苹果公司从下面几个方向努力，至少从 Win-tel 的市场上争取一些客户是没问题的。

首先，苹果公司需要提供与 PC 中处理器速度相当的处理器。英特尔公司的处理器速度已经突破了 3GHz，苹果公司必须也能提供同一级别的处

其次，苹果公司必须实现与 Windows 的兼容性。我们生活在一个 Windows 的世界中，这是一个无情的现实。如果苹果公司能够提供“酷到这一点”的产品，用户将具有较大的选择自由。

苹果公司需要作的第三件事是：它生产的计算机在价格方面需要能够与 Windows 在同一个水平上。要作到这一点非常困难，因为它生产的计算机数量与其竞争对手不在一个数量级上。

二、惊人的突破

苹果计算机公司 2003 年 5 月 10 日表示，自从其上周推出在线音乐服务以来已经销售出了 100 万首歌曲。

这早期的销售成功表明人们如果给予机会是愿意为歌曲下载付费的。5 月 6

日苹果计算机公司计划再增加 3200 首歌曲，包括 Michelle Branch 专辑“The Spirit Room”和从 Alanis Morissette 公司得到的歌曲。第一个版本的 iTunes 音乐商店只对 Mac 用户开放，提供了大量的歌曲，这些歌曲来源于五家主要的音乐公司。单首歌曲售价为 99 美分，而许多专辑售价为 9.99 美元。苹果公司注意到被购买的一半的歌曲都是专辑的一部分，唱片公司已经对在线的购买的歌曲的销量可能降低专辑的销量会表示关注。NPD 技术世界的分析家 Stephen Baker 说他并不奇怪歌曲的销量如此强劲。“当人们转移到一种新的格式，他们想做的第一件事就是得到他们喜爱的歌手的专辑，比如 Eagles 或 Nirvana。苹果公司也采取了一些机制鼓励专辑下载，比如，Eagles 的“Hotel California”只以专辑的方式提供下载，而没有单曲的形式。

苹果公司称，200,000 首歌曲中超过半数的已经被出售过一次。该公司还透露 Mac 用户已经下载 100 万份 iTunes 4 软件，这软件是 4 月 28 日和新的音乐服务同时推出的。苹果公司同时还报告上周售出了 20,000 台新的 iPod 音乐播放器，新的更薄的型号 5 月 9 日推出。前不久，该公司公布将发售新的 iPod 播放器，至今已经收到 110,000 个订单了。

使用者对 iTunes 音乐商店评价很高，但是苹果公司可以做得更好，在今年年底发布 window 版本的时候给出一些操作指南来的。一个加州电视编辑 George Creedle 说：“在商店开张后很短的时间内，我已经购买了 60 首歌曲了”，“在 iTunes 音乐商店花时间比在文件下载站点花时间更值，因为我可以筛选更多的新的音乐，而且有及时的完全质量的片断试听，我可以花更多的时间来欣赏”。Michael Arnold 是一个视频和多媒体创作者，他表扬这个音乐服务的便利性和购买的容易，他自称是一个“大苹果迷”，说他已经购买了一个专辑和 50 首单曲。但他抱怨在不同的歌曲之间存在着不同音量。一些 Mac 用户也抱怨高级音频编码格式(AAC)的音乐质量问题。Arnold 表示如果关闭 iTunes 4 软件中的声音增强功能，大多数的问题都能解决。Gartenberg 说：“苹果音乐商店并不完美，他没有数字权力管理层，因此只能引导用户去购买这歌曲而不是租用这歌曲。”

一些竞争对手比如 Press play 声称他们拥有比 iTunes 音乐商店更多的歌曲，但歌曲只是以 Windows Media Audio(WMA)格式存在。他们有更严格的权限控制来限制用户，而且他们的服务通常要求按月付额外的费用。因此，一些

iTunes 音乐商店顾客说苹果公司提供服务引起了他们购买歌曲的兴趣。

2003 年 10 月，苹果电脑公司已经从音乐下载服务中赢得了五百万美金的收入，同时，包括微软、SONY、Press play 的公司将在 2004 年年初提供类似的音乐下载服务，同时 SONY 公司在法国宣布将重组其全球的媒体资源事业部和消费类事业部，在更大的范围内业务进行整合，以对抗苹果电脑公司的销售强势

三、从企业创新价值和隐蔽资产的运用看苹果网上音乐服务

苹果公司推出的创新的音乐下载服务，不仅扩大了利润的来源，而且整合了现有隐蔽资产。

1、瞄准新一代的需求价值创新

(1) 软件与硬件相结合

苹果公司还开展了网络托管业务，并正在成为一个大型软件商，管理 iCal、iSync、iTune、iDVD 等各种应用软件的开发。此外，硬件产品线也在膨胀：iBook、iMac、eMac、iPod、PowerMac 各种产品鱼贯而出。

(2) 网上音乐商店

配合苹果电脑的 iTunes 的相关下载服务，苹果电脑筹备了相当长的时间开始进军数字音乐领域，苹果电脑在硬件方面设计了 IPOD 的产品，同时与苹果的软件相结合进入消费类音乐领域；同时定制规避法律相关条款的内容来源——网络音乐商店，其相关的营业收入与音乐提供商进行分成。

(3) 商业模式的改变

苹果公司现在已经扩展了很多完全不同的业务：经营苹果商店，进入零售业。苹果公司计划再投资数千万美元，将零售店从 51 家增加到 100 家。

2、隐蔽资产在音乐下载模式中的作用

(1) 从顾客关系类来讲

只要仔细分析苹果公司的隐蔽资产的相关元素，苹果电脑公司可以通过能够提供更精致、较不耗费开发成本的服务，而这些服务与竞争对手相比，更容易为苹果的消费者接受通常竞争者产品售价较高。苹果公司通过提供网络音乐下载则拥有独特的消费者互动，此方式有以下优势：

提供高级客户服务，满足客户需求

稳定现有客户，增加销售额

通过新产品和新模式，争取竞争对手的客户

扩大公司影响

类别	资产型态	对苹果电脑公司的现状分析
顾客关系类	触及率：能够接触大量客户	专业领域的客户，垂直应用市场（设计、广告、视频等），市场覆盖面小
	互动：与顾客进行频繁且深具意义的接触	在行业市场，与客户密切接触
	洞察力：能够处理有关顾客及其业务问题的精密知识	产品和应用软件设计方面有其专长
	权威：在特定领域中，享有专家的美名	是业界公认的工业设计专家
策略性不动产业类	价值链定位：在供应商、制造商与顾客的价值链中，占据有利地位	苹果占有电脑制造商与电脑用户之间的有利位置，系统和应用全部由苹果公司提供
	市场定位：相较于竞争对手，占有优势地位	相对 Win-tel 的个人电脑，苹果不具备优势
	入口闸道（portal）：控制了其他人想要取得资讯、产品或服务时必经的闸道	产品发展的信息较保密，信息发布权在苹果电脑公司
网络类	第三者关系：与关键伙伴如供应商或内容制造商，拥有独特关系	有较多的垂直应用软件开发伙伴，水平开发伙伴较少
	累积用户群：接触到公司产品或服务的拥有者或使用者的管道	细分类行业市场，用户群较为单一，覆盖面小
	用户社群：拥有一个人数众多的社群，而该社群是因为自己跟产品的关系而建立起来的	有苹果迷用户圈子，产品忠诚度高
	熟悉交易案源的管道（Deal flow）：拥有优先的机会，能够得知所属产业或相近产业中，有哪些可能会谈成的交易——这通常指的是并购的机会	苹果电脑公司都能及早知道相关行业市场信息，但非相关行业平台方面市场信息没有优势
资讯类	市场窗口：拥有极佳视野以切入市场活动	苹果的广告非常具有冲击力，但市场活动相对较少

	技术性知识：拥有深入且往往是独门的技术性知识，而且这种知识对顾客而言非常重要	苹果是设计软体的平台专家，对相关领域有优势
	软体与系统：拥有由内部所研发且有潜在外部价值的资讯科技系统	具有相关软件资源管理系统的优势
	副产品资讯：透过现有的业务运作而得到的资讯，该资讯在现在业务外极具价值	相关客户群忠诚度极高，产品的资讯，对于行业销售而言很有价值

(2) 从策略性不动产角度来看

苹果公司更快且更便宜地进入原来不熟悉的市场，同时整合相关价值链争取到更多的合作伙伴，同时改变了业界对网络音乐版权的看法。推出真正意义上的互联网音乐服务。

(3) 从网络类隐蔽资源来看

苹果网络音乐下载模式，通过苹果的相关音乐网站提供潜在的客户服务机会，同时整合相关产业链第三方供应商，稳定相关客户资源，并扩大了相关的销售机会。在销售苹果硬件的同时，通过网络资源平台软件提供给客户可选择定制的歌曲目录，并提供在线销售的歌曲。这种方式使苹果公司获得的空前的成功。

综上所述，通过创新价值和整合相关隐蔽资产的灵活运用在企业业务增长中可以起到不可估量的作用。

第十章 中国企业跨国经营战略

【问题 26】

许多跨国公司，员工经常被调换工作，甚至在不同部门之间调换。许多横向调动在普通雇员的职业生涯中与升迁无关。你认为这样做的好处是什么？又会产生什么问题？如何减少这些负面效应？

【问题 27】

毕业的大学生在进入到四大会计师事务所之后，很多人并没有通过注册会计师的考试。注册会计师考试测定的技能和知识是通用性人力资本，市场对这一资本提供的回报很高。但是会计师事务所公司仍然为其雇员提供大量的时间让他们准备考试。通过考试，通常会带来员工工资的大幅度增加，也常常会得到提升。如何解读企业的这种行为？

【问题 28】 Yahoo 公司的演变

1993 年，杨致远（Jerry Yang）和费洛（David Filo）还只是斯坦福大学的工程学研究生。他们没有忙于写论文，而是花费大量时间在网络冲浪，建立他们所喜爱的网站目录。完全是一时兴起，他们决定将他们的目录贴在网，名为“杰瑞万维网指南”。就这样，他们几乎在不经意间创立了世界上第一个网络目录，同时解决了一个迫切的问题：如何在网上寻找需要的东西？1994 年，他们将目录的名字改成雅虎（<http://www.yahoo.com>），据说这是英文“yet another hierarchical officious oracle”的缩写。不过杨致远和费洛坚持说他们选定这个名字是因为他们自认为是粗人（Yahoo 是《格列佛游记》中的一个粗鲁的形象）。

1994 年末，Yahoo 每天可以吸引 10 万人访问。网页目录数目超过了斯坦福大学网站的容量，Yahoo 不得不从临近的网景公司租界服务器。杨致远和费洛决定将学业放下，专心于 Yahoo 的商业化。他们的第一位雇员是斯里尼吉娅·斯里尼瓦桑（Srinijia Srinivasan），后来在公司内部被冠以“本体雅虎”的称号，她对雅虎的分类设计进行了优化，如今这已经成为雅虎网页目录的标志。杨致远和费洛的商业模式是通过出租快速增长的目录页面上的广告位获得收入。

为了增加业务，他们需要资金来购买服务器、进行软件开发和雇用从事目录分类的员工。他们找到美洲杉资本公司（Sequoia Capital，一家硅谷的风险资

本公司)。作为投资的条件之一，美洲杉资本公司要求杨致远和费洛聘请一位有经验的 CEO。被选中的是 45 岁的工程师库格尔 (Andrew Koogle)，当时他在高科技公司里担任管理职位是经验已经超过了 15 年。其中包括短暂出任 InerMec 公司是一家位于西雅图的条形码扫描器制造商。

到 1996 年年中，库格尔所管理的已经是一家公开上市交易的公司，网页目录中包含 20 万个网页，每天有 80 万使用者。这还只是刚刚开了个头。在杨致远、费洛和另一位“灰发族”，首席运营官麦乐特 (Jerry Mallett) 的协助下，库格尔为雅虎制定的愿景是成长为全球性媒体公司，其主要资源是庞大的互联网入口，任何人都可以通过这个入口同其他人或事物建立接触。库格尔的雄心是将雅虎的简单的目录服务转变为将买卖双方沟通起来的管道，从而在整个网络上促成商业交易 (电子商务)。在这一愿景里，雅虎将继续通过销售目录网页里的广告位取得收入，它还将从电子商务交易中获得重要的收入，只要从每一笔通过它的服务所促成的交易中提取很小的一个份额就足够了。这一服务成为雅虎商店 (Yahoo!Store) (<http://www.store.yahoo.com>)，它能帮助企业快速快速开办、宣传和安全管理在线商店，为它们推出商场、销售产品和服务。在建立网上商店后，这些商户就进入了雅虎购物 (Yahoo!Shopping) (<http://shopping.yahoo.com>) 的搜索目录上，这是雅虎所提供的在线购物服务。

为了实现这一愿景，雅虎公司必须成为网络上最有用和最知名的地方，也就是说，必须成为超级品牌。仅有搜索目标是不够的，不管这个目标多么有用。为了提高访问量，雅虎开始增加能够吸引使用者的特性。首先是在目录上增加强制接受的内容，其次是允许注册用户将雅虎网页定制化以满足自己的需要。例如，雅虎的注册用户可以将雅虎金融网页上的内容定制化，这样他们就可以跟踪自己所持有的股票的表现。这一网页还可以链接到留言板上，个人投资者可以在上面讨论公司的前景。其他的链接服务包括向投资者提供关于这些公司的有价值的消息，包括新闻和评论、研究报告、详细的财务数据和公司的网页。

为了建立品牌认知，雅虎公司不惜巨资，在电台和电视太播出面向主流美国人的广告。为了延伸服务，雅虎开始实行在全球范围内提供服务的战略。它还开始同内容供应商和商家合作建立这些公司的网页，通过雅虎可以链接到这些内容和商家，雅虎则通过这种扩张提高了它在用户心目中的价值。雅虎还通过帮助客

户将广告更好的传达给目标对象和增加了广告的价值。例如，在线证券经济商 E*Trade 就在雅虎金融的网页上投资了大量的广告。这些有针对性的广告提高了到达率或广告收益。

无论从那方面来讲，这一战略都是相当有收获的。2000年，公司收入达到9亿美元。到2001年9月，雅虎在全球的专门用户数达到2.1亿，2000年9月，这一数字是1.66亿，而在1998年只有5000万。2001年9月，雅虎的总浏览量达到每天12.5亿，1998年12月时的数字则是1.67亿。根据尼尔森公司网络调查报告(Nielsen/NetRatings)，全世界消费者在雅虎网上花费的时间平均是147分钟，上一季度则是118分钟。在2001年9月，大约有8000万活跃的注册用户登陆了一项或多项雅虎的个性化服务，在2000年9月，这一数字是5500万。

然而，这2001年前的9个月里，销售下降了34%，亏损达到8,400万美元，而2000年同期的利润则是1.69亿美元。收入和利润的下降反映了广告收入的下降，后者占雅虎公司2000年收入的80%。这一问题首先反映在美国商业活动水平的下降，随后体现为全球性广告收入的下降。此外，在雅虎公司最好的广告商中，有许多网络公司，2001年这些网络公司中有很大部分陷入破产。

由于销售收入下降，库格尔辞去CEO职务，由前华纳兄弟公司的高级经理西美尔(Terry Semel)接任。西美尔为雅虎制定了双向的战略目标：减少公司对广告收入的依赖和提高广告收入的质量，后者指的是面向可靠的公司而不是网络企业推销广告。西美尔提高非广告收入的战略是引入一系列基于订购的增值服务或溢价服务，例如网络音乐，它可以由网上连接订购者的电脑或数字设备进行播放。此外，西美尔还希望雅虎公司推动更多的联合营销计划，帮助传统企业在网上销售产品，然后从中收取费用。