

GLOBALIZATION OF CHINESE COMPANIES -
STRATEGIES FOR CONQUERING INTERNATIONAL
MARKETS

極大化

從台灣、日本、韓國、中國企業 「全球化血淚史」，找到致勝策略

總結 30 年、價值千億失敗教訓，淬鍊適合華人
「科技業、餐飲業、製造商、通路商」向外擴張 SOP

全球產業崩壞，與其抗拒，不如趁勢崛起！

「成功的企業看起來都很像，鐵羽而歸卻有各種理由。」

當倍數成長的市場近在眼前，

台灣企業如何阻止人才外流、技術外流、創意外流，
再造亞洲經濟奇蹟？

主編 楊國安、忻榕、普菲特、劉勝軍 副編 鄭佳珍

中歐
國際工商學院
新全球化觀點

日月文化

79 折

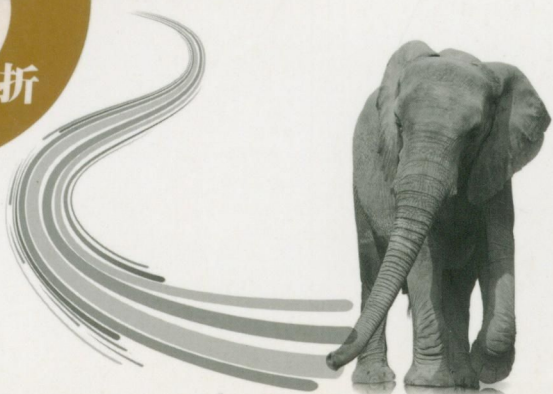
大力推薦

林宗樑

華碩電腦全球副總裁

徐恆鈞

丹堤咖啡副總經理



進軍全球市場的戰略布局

中國經濟持續快速成長，加上前所未見的全球化浪潮澎湃湧，各國間貿易障礙漸消，地球彷彿就要變成平的，由於內需市場競爭越來越激烈，造就中國企業邁向世界的絕佳契機。而企業又應該如何健全體制，才能在全球市場中占有一席之地呢？

中歐國際工商學院（CEIBS）的一流名師們，以業界頂尖華人企業為範例，針對相關議題提出他們的見解，例如TCL、BQ、中國國際海運集團、趨勢科技，以及格蘭仕集團。他們亦於本書援引工商業界的智慧與經驗，包括中國大型企業海爾、華為與聯想，頂尖跨國集團例如Sony、三星和P&G，以及新興市場の後起之秀，例如塔塔全球顧問服務公司。

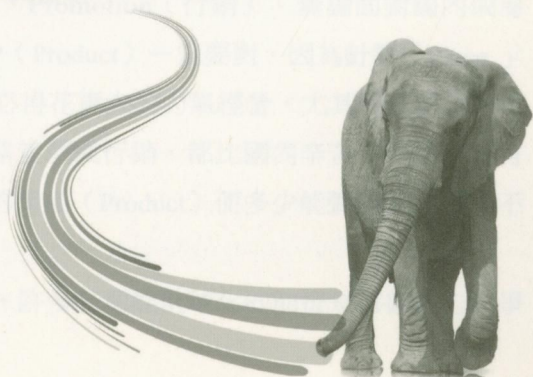
本書旨在提供讀者一個兼具建設性和啟發性的實用架構，以及有效應用策略的實際工具。藉著分析議題，並且應用系統化的方式進行思考，帶領立足於中國的企業經理人，深入了解這些志在四方的中國國際企業。對所有期望走出／走進中國，拓展世界市場的經理人而言，本書將是不可或缺的重要讀物。

GLOBALIZATION OF CHINESE COMPANIES-
STRATEGIES FOR CONQUERING INTERNATIONAL
MARKETS

極大化

從台灣、日本、韓國、中國企業
「全球化血淚史」，找到致勝策略

主編 楊國安、忻榕、普菲特、劉勝軍 譯者 鄭佳珍



推 薦 序

檢視產品競爭力，是全球化第一步

世界是平的，全球化已經是很普遍的議題。除了區域性產品，不難發現，我們的日常消費，尤其資訊電器、高科技用品都來自國際品牌；因此，全球化競爭這條路，是很難避免的。回想一下，十幾年前手機風行時，你買的是哪個品牌？在全球化已如火如荼的當下，當時最被誇譽的廠商在一波波競爭後，它的品牌力如今還在嗎？這又不難理解，保持競爭態勢，從激烈局勢裡突圍，有多麼不容易！

一般講產品行銷，談的不外4P——Product（產品）、Price（價格）、Place（據點）、Promotion（行銷）。無論面對國內或海外市場，4P的第一個P（Product）一定要對，因為針對「Place」和「Promotion」，勢必得花更大的力氣經營，尤其海外還有組織與人的問題，無論通路管理或行銷，都比國內辛苦，更不用說打品牌戰，因此，有好的產品（Product）便多少能彌補其他3P上不足的力道。

仔細觀察就能發現，許多公司能全球化的前提是具備核心競爭

力——產品好，才有辦法再往前走；而「Product」講的不只是產品，也包含服務（service）。華碩在1989年創立時，就知道高科技產業不可能不走向全球化，因此本著「崇本務實、精實思惟」的經營理念，一路以來堅持「精采創新、完美品質」的品牌精神。我們很清楚，如果一開始品牌被定位成差劣，便很難回得來了。

以華碩為例，早期從做主機板起家，由貿易商將產品賣至海外，這還不算全球化。等賣的過程陸續出現了維修、服務問題後，進入第二階段，才慢慢派員工至海外，建立代理商制度……在歐美大國設立分公司……邁開全球化第一步，開始打「品牌」；十幾年前加入筆電市場接觸消費者後，更廣招海外員工，至今達幾千人，分布40餘國的行銷據點。

因此我認為，全球化並不急著走出去，重點在踩出這一步前，務必先檢視，自己到底要用什麼樣的產品跟人家競爭？

想清楚這個大前提再來讀這本書，相信就能更具體描繪出你的全球化藍圖。中歐管理學院是亞洲區知名的EMBA學識殿堂，這本書由學院教授合著，就像一本做了很好全面性整理的教科書，從建立全球化思惟、人才第一、建立管理制度，到擬定策略、全球化的路怎麼走、四海一家親、在本國深根在世界開枝散葉……等；尤其全書提供許多參考案例及具體的資訊，由繁入簡整理出一套邏輯，都是給讀者一個很好提醒的機會。

如果你是有志於全球化的經營者，甚至小產業，不妨藉著閱讀來檢視：是要順應貿易商找你而跨出去，或從找海外代理商起步，

還是直接設立海外分公司……，不同時間點遇到的挑戰都不同。而對還未計劃跨出國門的經營者，你也可以從這本書找到很好的借鏡，想想你的上下游廠商、客戶或同行，或許他們就是不同層次的全球化公司，各自遇到了哪些問題？了解上下游和競爭者的關係，知己知彼，對你自己的經營也能有更清楚的互動關係的了解。

最後，回到全球化的核心議題來談，誠如書中強調的，當全球化越來越擴大時，勢必會遇到人才在哪的問題？派自己人前往嗎（能做出品牌力、減少帳務管理風險，但語言文化隔閡、家庭問題，不容易久居）？還是在當地招募（容易在地化，但有不易認同母公司的問題）？即使國際各大公司採取的方式不一，終究都回歸到人才管理的困難。

這一點的更深層思考便可推及——如果知道所賣的產品沒有前途，好人才又怎麼會願意加入！？因此，文末我想再回應開場對於全球化最核心的提醒——本身的產品及服務，是否到達最佳位置，才能找到對的人幫你做對的事。畢竟全球化是個進程，並無法一步到位；所以，即使你把各種條件都想得很周全了，還是得回到核心競爭力——不斷創新產品，才能持續能量繼續走下去。

商場實務多變，多年來，我養成了時時提醒自己「要常檢討與反省」的習慣。開卷有益，這本書給我再一次省視的機會和更新的感覺；相信日後不同時間點再度翻閱，也會有不同的感受與收穫。

華碩電腦全球副總裁 林宗樑

- 3 推薦序／檢視產品競爭力，是全球化第一步
華碩電腦全球副總裁林宗樑
- 10 前言／催生華人世界的 Sony 和三星

Chapter1 啟航

- 15 中國正往外擴張，野心十足
跟八〇年代的日本相似／中國收購，前仆後繼
- 25 跨出國門，只是擴張第一步
陷入全球性的困局：TCL 集團／不被預期但發生的「未來」
／複製三星成功經驗：海爾集團
- 33 極大化、全球化的真實面貌
美好想像，代價極高／避免虛耗，先釐清目標／盤點優勢，
選擇可行路徑／養成實力，做出長遠規劃

Chapter2 現實與想望

- 41 關鍵點：善用本國及他國優勢
走遍全球，尋求競爭力／增加銷售，業績極大化／降低成本，
利潤極大化／提高規模，效率極大化／掌握資源，供應極大
化／升級技術，價值極大化／追隨顧客，服務極大化／降低
風險，未來極大化
- 53 將事業目標定在發展全球化
不到兩成企業有穩定收益／思考點：多樣化的利與弊／思考
點：地區性營運模式／全球化是五個階段的發展過程

- 63 企圖心是成功要素
從資源優勢到「軟實力」／日本模式、日式企圖心／日本可以，我們為何不行？／只有「中國價格」，沒有中國品牌／尚待克服的阻礙
- 79 ◎ 極大化思考重點 為什麼要走向全球化？

Chapter3 策略抉擇：三思而後行

- 83 全球化市場：三項深遠的改變
勞動力分隔，遊戲規則改變了／未來企業生態：鯨魚、布穀鳥，及毛蟲
- 89 策略精髓：選擇「不做」和「要做」
四種全球化策略定位／第一種定位：全球資源引進者／第二種定位：全球產品銷售者／第三種定位：國際化企業／第四種定位：地方性企業
- 100 策略因時因地變化
四個全球化大哉問／第一問：目標市場／第二問：取得資源／第三問：競爭強項／第四問：人才智庫／全球策略最需要自知之明／專注利基，成為隱形冠軍
- 114 ◎ 極大化思考重點 誠實面對企業的強項／弱項

Chapter4 條條大路通羅馬：全球化之路

- 117 總要選擇一條路
選擇有機成長，慢但穩定／選擇併或購，快但高風險／或者考慮策略聯盟
- 128 側重點決定該走的路
最重要關鍵：跨文化管理能力／其次要素：資源整合能力／坦白地進行評估／海外收購須知／向收購大師學習提高成功率

- 141 ◎極大化思考重點 選擇以何種方式全球化？

Chapter5 人才第一：培養全球化實力

145 人才是企業發展的根本

現實面：全球化人才短缺／未來十年中國企業缺人孔急／全球化領導者該有的素質

156 符合需求的人才，就是好人才

設定合理的徵人目標／不認同文化，再好也沒用／四種人才來源／招聘：透過人脈尋才／招聘以後，才是關鍵／合併：留住好用人才／借將：善用外部專才

- 165 ◎極大化思考重點 如何建立有競爭力的人才庫？

目錄 CONTENTS

Chapter6 四海一家親：塑造全球化思維

169 文化差異：是福音還是詛咒？

併購面臨的文化挑戰最大／TTE 內部公司、文化大戰／BenQ 西門子的文化噩夢／以工作表現為基礎，消弭文化隔閡

179 建立全球化的企業文化

建立核心價值：明確且全球一致／實踐篇：領導者以身作則／實踐篇：融入管理系統中

- 187 ◎極大化思考重點 如何彌平管理上的文化差異？

Chapter7 提供適切支援：建立全球化管理制度

191 全球化制度的思考方向

挑戰一：資源整合力道／挑戰二：整合還是獨立／常見的全球營運架構／哪一種架構比較好？／不同產業重心不同／一個自我革新的過程：寶僑／趨勢科技的「跨國」事業

208 為企業規劃全球化架構

集中管理或授權地方？／商場變，企業跟著變／從授權到集中管理：宏碁的案例

219 ◎極大化思考重點 調整組織就戰鬥位置

Chapter 在中國生根，在世界開枝散葉

223 21 家華人企業全球化評估

人才和組織是普遍弱項／態度：務實、自信且神志清明／方向：知己知彼，百戰百勝／目標：提升組織實力／做法：管理階層帶頭激勵士氣

235 附錄 1 ／ 7 年間資產翻倍：中國航空集團公司

239 附錄 2 ／運用國家優勢成為產業龍頭：CIMC

244 附錄 3 ／藉海外收購跨過技術門檻：CIMC

246 附錄 4 ／從 0 到全球 78% 市占率：ZPMC

251 附錄 5 ／利用海外資金競爭中國市場：中國移動

255 附錄 6 ／把優點放大的聯盟策略：格蘭仕

258 附錄 7 ／全球產業運用多元文化團隊：趨勢科技

260 附錄 8 ／聯想集團的人才培育系統

264 附錄 9 ／行動方案：一份全球化思考架構

前 言

催生華人世界的 Sony 和三星

2010 年上半年，中國國內生產總值（Gross Domestic Product; GDP）已經躍升為全球第二，僅次於美國。2009 年，中國亦已成為世界第一大貿易出口國，並持續努力維持此一地位。如今，隨著世界經濟全球化前所未見的快速發展，這個最具潛力的國度也開始加入戰局。

過去五十年來，已有無數各國企業進軍國際市場，他們不僅改變了自己國家的市場格局，也使全球市場呈現嶄新風貌。二次世界大戰後，美國企業打頭陣，歐洲企業立刻緊跟在後。1970 年代，日本消費電子與汽車業者跨入工業化世界利益龐大的市場。1980 年代，韓國公司長江後浪推前浪，成為市場上無論新兵老將都不敢輕忽的強勁對手。現在，中國企業正利用他們的競爭優勢，努力在全球市場上嶄露頭角。

世界級企業，一條荊棘之路

國際化牽涉許多值得分析研究的議題，對中國企業而言尤其如

此。例如企業為何渴望進軍國際？他們如何在全球化經濟中自我定位？當前他們能透過什麼樣的管道進入全球市場，特定產業又該依循哪些方法，才能走出更適合自己的路？以自家公司的實力來看，應採取哪一種策略，才能順利打開國際市場，而他們又該如何快速有效地造就足以與對手一較高下的競爭力？

面對這些複雜的課題，包括中國在內，世界各地的企業在思索解決之道時，都可能有所偏頗。舉例來說，只著眼全球化的利益，卻忽略必須付出的代價。很多企業只想把握良機，卻忘了檢視自家公司規模和營運實力。我們發現不少專家學者一味歌頌成功，貶損失敗，卻無法提出具建設性的解決方案。他們介紹跨國企業最完善經營之道，但並未提供系統性的分析和反思。

美國《財富》（*Fortune*）雜誌 2009 年評選的世界 500 強企業名單中，中國企業從 34 家增為 43 家，而這些企業的年營收成長也令人刮目相看。然而，亮眼的營收背後，伴隨著鮮為人知的心酸血淚。事實上，絕少人知道為成就今天的地位，這些企業背後付出多少艱苦的奮鬥。

血淚凝聚的實務教戰，全球化指南

本書旨在說明中國企業現狀，並為冀望全球化的企業家解決相關疑難雜症。我們完整分析該領域的趨勢發展，協助志向遠大的公司發展一個系統化的營運模式，而為避免他們思考決策時發生錯誤，我們提供「教戰守則」與一套實用的工具和方法，幫助他

們處理國際化過程中面對的難題。

本書架構明確，附有詳盡的實例介紹，為致力拓展全球市場，面臨全球競爭的企業提供系統化且實用的解決之道。這是一本走實務路線的好書，無論是拓展國際市場、面對競爭與挑戰的中國企業資深經理人，或世界各地有志了解企業從中國進軍全球市場過程的經理人、學者和學生，我們相信本書對所有讀者都將獲益良多。

本書最後附有一份行動方案（附錄 9），讓讀者／經理人有機會評估自家公司現階段的處境，以及進軍全球市場該有的行動架構。這項工具已幫助許多公司在國際化進程中，找到策略討論的重點。本書作者樂於提供附錄 9 的英文版本，而且很樂意為讀者解說評量的結果。

我們堅信 21 世紀中國公司的全球化，將是世界經濟發展過程中最值得關注的事件之一，我們也誠摯地希望本書有助於催生華人世界的「Sony 和三星」。

楊國安

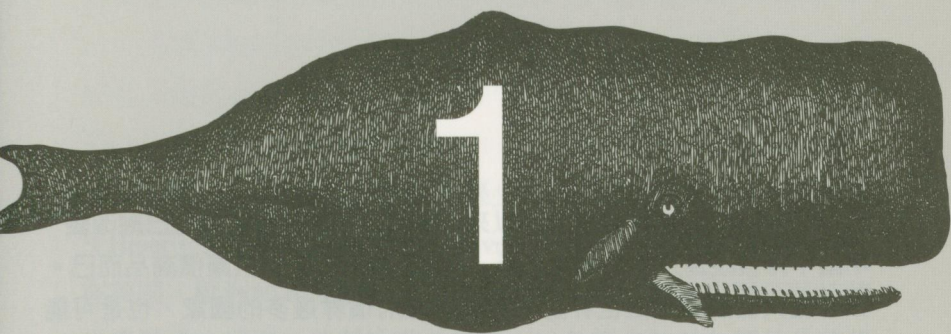
忻榕

普菲特

劉勝軍

上海，2010

Chapter



啟航

中國是沉睡中的巨人。別吵她，
因為她一醒來，就會震撼這個世界。

——拿破崙（Napoleon Bonaparte）