

BUILT FOR GLOBAL  
NAVIGATING INTERNATIONAL  
BUSINESS AND ENTERING NEW MARKETS

# 企业国际化之道

## 来自硅谷的海外拓展策略

[美] 罗伯特·帕尔斯坦 (Robert S. Pearlstein) 著  
珍妮特·格雷戈里 (Janet A. Gregory)

崔增娣 蒋兰 徐鹏 译

**硅谷知名企业战略家20多年企业国际化实战经验的全面总结**

从本土走向国际，手把手帮助企业进行海外业务拓展、实施国际化战略

BUILT  
FOR  
GLOBAL

BUILT FOR GLOBAL  
NAVIGATING INTERNATIONAL  
BUSINESS AND ENTERING NEW MARKETS

# 企业国际化之道

## 来自硅谷的海外拓展策略

[美] 罗伯特·帕尔斯坦 (Robert S. Pearlstein) 著  
珍妮特·格雷戈里 (Janet A. Gregory)

崔增娣 蒋兰 徐鹏 译



中国人民大学出版社  
· 北京 ·

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

企业国际化之道: 来自硅谷的海外拓展策略 / (美) 罗伯特·帕尔斯坦 (Robert S. Pearlstein), (美) 珍妮特·格雷戈里 (Janet A. Gregory) 著; 崔增娣, 蒋兰, 徐鹏译. —北京: 中国人民大学出版社, 2018.10

ISBN 978-7-300-25411-1

I. ①企… II. ①罗… ②珍… ③崔… ④蒋… ⑤徐… III. ①商业史—研究—世界 ②工业史—研究—世界 IV. ① F731 ② F419

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 006328 号

## 企业国际化之道: 来自硅谷的海外拓展策略

[美] 罗伯特·帕尔斯坦 (Robert S. Pearlstein) 著  
珍妮特·格雷戈里 (Janet A. Gregory)

崔增娣 蒋兰 徐鹏 译

Qiyeguojihua zhi Dao: Laizi Guigu de Haiwai Tuo zhan Celüe

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2018 年 10 月第 1 版

印 张 14.25 插页 1

印 次 2018 年 10 月第 1 次印刷

字 数 160 000

定 价 59.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

---

# Contents

---

## 目 录



### 引 言

#### 企业国际化 之道

- 最新商业实况 // 3
- 国际扩张悖论 // 7
- 自我评估：连点成线 // 14



### 第 1 章

#### 增加价值

- 为新市场中的客户增加价值 // 19
- 增加企业自身价值 // 38
- 自身优势的界定与评估 // 53



### 第 2 章

#### 降低风险

- 降低企业风险 // 62
- 降低客户风险 // 78
- 成为风险侦探员 // 96
- 评估风险 // 105



第3章

寻觅登山  
向导

- 为何需要登山向导 // 116
- 要登什么山 // 119
- 如何觅得优秀的登山向导 // 141
- 评估自身登山能力 // 143



第4章

建立信任

- 同母国团队建立信任 // 151
- 母国团队的人员组成 // 155
- 队友为何而来 // 158
- 谨防“坏事者” // 160
- 同驻地国建立信任 // 163
- 评估信任度 // 180



第5章

打算进军  
全球吗

- 你是胜者吗 // 185
- 部分企业选择“不出去” // 190

附录一	值得了解的基本常识	//	197
附录二	薪酬激励	//	201
附录三	成功 PoC 所需完成的任务	//	209
附录四	谅解备忘录	//	211
作者后记		//	213
译者后记		//	215



# 企业国际化之道

坦白来说，亚历克斯（Alex）根本不想被选中。实际上他都不知道这是怎么回事儿，但是事实就摆在眼前。这难道是上天的考验？这件事可能会很棘手，但也确实令人兴奋。

每年 TolpaTek 公司都会制订一个详细的年度计划和一个三年展望。在这份商业计划中公司总会提出一两个新的挑战或制定几个延展性目标，包括：业绩的增长、人才的利用、项目的研究与开发、新市场的开拓、新产品的发布、利润率的提高，或者一些其他的发展目标。而今年的挑战是带领公司走向国际市场。

经过持续健康的发展，TolpaTek 公司已经拥有强大的客户群。其业务遍及全美，在加拿大的几个省中也有涉足，甚至在其他国家也有一部分客户群体。因此，对 TolpaTek 公司而言，在美国拓展业务相对容易，先进入新的地区市场，而后拓展到新的行业。尽管 TolpaTek 公司拥有强大的竞争力和稳固的市场份额，仍然在不断提升自己。无论是公司首席执行官史蒂夫（Steve）还是执行副总裁亚历克斯，都坚信公司一定能够实现并且超越预期目标。

国际市场为 TolpaTek 公司提供了发展空间和上涨潜力。公司已在加拿大取得了成功，但是公司的发展并非一帆风顺，在北美以外区域的业务增长一直不太稳定。

公司的商业规划过程分为几个月，以最大限度地减少业务中断，也为管理层论证新思路留出了时间。整个管理团队都参与了规划过程：工程部、营销部、人力资源部、生产部、销售部和财务部等部门的负责人进行了共同商议。

管理团队以极高的热情来迎接新的国际前景。确实如此，尽管 TolpaTek 公司已经在美国以外做生意了，但还没有找到真正的重点或目标。现在，整个团队的焦点



话题就是企业国际化，成为一家跨国企业！

在一次非现场计划会议结束时，其他高管们拍着亚历克斯的肩膀，对公司开拓全球市场的前景各抒己见。有的人热情高涨：“你已经带领公司走上了全球增长的轨道。”有的人打趣道：“一旦你成了跨国公司的领导，还会像之前那样不摆架子地同我们这些下属聊天吗？”也有一部分人内心战战兢兢，为公司的未来担忧：“这次国际转型将会从公司的核心业务带走宝贵的资源。”

但是有一点，亚历克斯很清楚，自己被贴上了一个标签：“成败就靠你了。”

亚历克斯肩负成功带领公司走向国际市场的使命。这一使命让人既兴奋又担心。亚历克斯过去的主要精力一直放在美国业务上。现在，他面临的首要的问题就是：“我该从哪儿开始？”

## 最新商业实况

根据预测，到 2020 年，世界上 95% 的中产阶级消费者将来自美国以外。因此，美国经济未来势必依靠全球经济，这一点毋庸置疑。比这一庞大数字更重要的是拉文（Lavin）和科汉（Cohan）在《现在出口》（*Export Now*）一书中提到的近几年加速改变全球经济的三大主要因素：

1. 全球出现 30 亿新的消费人群；
2. 远距离的消失（地球村的出现）；
3. 贸易壁垒的减少。

如果这些还不够的话，依据皮尤研究中心（Pew Research Center）的调研，到 2050 年全球人口版图会出现一些更为惊人的事实：

- \* 据预测，世界人口会上升至 93 亿；
- \* 印度和中国（将成为全球第一和第二人口大国）的总人口将占全球人口的 1/3；

\* 尼日利亚将取代美国成为世界第三人口大国。

要想在海外市场上取得成功无疑难上加难。

在为许多位于加利福尼亚州硅谷的高科技公司工作了 20 多年后，我们发现很多企业在创新和创业方面实力雄厚，但它们在国际化和成功开拓新市场方面的能力仍显不足。它们进入新的国际市场的过程通常不是因为积极开拓或者全方位的战略布局，而是事后的反应或是仓促的决定。

为什么多数企业不积极主动地开拓国际新业务呢？

在过去的 50 年中，美国经济一直平稳增长。即使有些波动，美国仍然是全球最大的市场之一。而进军海外市场不仅艰难，而且有风险。显然，在一个文化、习俗、语言、法律和货币都相同的地方做生意会比较容易。许多企业如果只在美国开发市场的话，是能够成功生存下来的，并且还会取得良好的发展。如果你只想成为一家中小型企业，完全可以在美国过着小富即安的日子。

但是，世界已经变了。

我们必须清醒地面对新的经济现状。企业要想取得长远的成功，必须放眼于美国之外的海外市场。我们身处经济全球化的浪潮之中。新的经济现状是，企业不能单单依靠美国的经济增长。美国不是唯一有机会的市场。现在，美国的经济增长速度也在放缓。当然，不可否认美国经济总量仍然庞大，美国仍是全球最大的经济体之一，它也仍然是施展个人价值和才华的不二选择。美国市场仍然可以成为你的实验室。

但是，单单依靠美国经济规模和速度的增长来让企业生存和繁荣的时代已一去不复返了……

今天和过去有什么不同？

拉文和科汉说出了三点不同。

第一，30亿新的消费者的出现反映了30年来世界经济变革的成果。在这30年内，中国和如今的印度已走向市场经济的轨道，其中产阶级也在不断壮大。随着这一趋势的发展，并受其影响，市场开始趋向合理化和规范化。以前没有加入全球化浪潮的国家现在也已经融入其中（如拉丁美洲、中欧和俄罗斯）。因此，地球上的经济人口在一代之内已经翻番了。

第二，远距离的消失是指地理位置曾作为一种商业限制而迅速衰落。货物、人才和思想在世界各地迅速流动且成本低廉。曾经只能在一个地方进行的商业活动现在可以分散在世界各地进行。互联网、手机和网络摄像的出现促进了通信成本的迅速降低。全球快递、物流一体化、集装箱航运、低廉飞机旅行的出现，导致运输成本大幅下降。如今货物和思想在世界各地的流动比历史上任何时期都要便宜和迅速。

第三个主要因素是关税和贸易总协定、世界贸易组织，以及国内发展所推动的贸易壁垒的持续减少。目前，全球已生效的自由贸易协定多达600多个。现在在另外一个国家开展业务和使用不同的货币做生意更为容易。

为什么要关注海外市场？

海外市场不断壮大，显示出了巨大的潜力。更重要的是，你的竞争并不是坐享当前的荣誉。或许美国的企业不应该仅仅关注来自中国、巴西和印度的企业的竞争，还应该关注新加坡、以色列、芬兰和智利等地的企业。这些小国家正在积极开拓海外市场。它们放眼境外，寻求扩张，渴求发展，非常有竞争力，为在全球经济中分一杯羹而投入巨资。例如，对芬兰的企业而言，进入美国的市场，就像去瑞典或丹麦这样的邻国市场一样简单。

从多方面考虑，企业在创业或推出新产品时考虑国际市场和全球市场是十分必要的。不考虑海外市场是目光短浅的表现，也存在着风险。如果你就职于科技行业——无论是生物技术、清洁技术还是高科技领域——你就会明白你的

竞争对手正在投资全球市场。

## 为何要读本书

企业想要蓬勃发展，就必须放眼全球。我们的商业视角不能仅仅局限于简单的收入和利润，而是需努力建立具有全球化视野的经营原则。

企业需要积极开拓，进入新的国际市场。而本书的目标就是为读者开拓国际业务，进入新市场提供基本的运作原则。

本书为那些需要在新市场中竞争并想要赢得一席之地的企业提供了良好的实践工具和践行方法。本书旨在帮助中小企业的领导者或大企业的部门领导进入国外市场，并实现销售额的实际增长。本书将教你：

- \* 有目的地传达价值；
- \* 用最佳的方法分步骤承担预期风险；
- \* 利用登山向导在驻地国（指企业业务新进入的国家）搭建关系网络；
- \* 建立一种互信的氛围。

本书将帮助企业打造全球化的经营原则，并通过卓越的价值理念迅速地打开成功之路；帮助企业消除或降低可能的障碍和风险，并利用国内卓越的团队加速进入市场。

本书还为企业提供了评估成功能力的工具。在本书中的关键章节的最后附有一个自我评估的工具。利用这个工具，企业可以进行自我评估，从而发现企业自身需要加强的薄弱领域和值得投资的优势领域。将这些工具请你公司的其他同事进行评估，你将拥有更多的见解，更完整的视角，并为你们进行有意义的对话提供素材。

另外，本书还能够帮助你：

1. 选择合适的市场；
2. 确定最合适的时机进入新市场，匹配供应与需求；
3. 通过减少投机和了解潜在风险，为做出正确的投资决策做准备；
4. 充分利用登山向导的知识经验赢得最优的细分市场；
5. 利用合适的团队选择最优行动方案。

每家企业都可以走上国际化之路——难的是同时保持高标准和高利润。本书是企业开展国际商务的必备手册。它将引导企业在新的国外市场寻找、挖掘并赢得合适的客户，同时为企业创造价值、降低风险、寻求指导以及建立与客户之间的信任。

全球化视野的操作原则将会帮助你和你的企业更加了解国外市场和同行。这种了解将会在企业与海外市场之间创造一种相互依赖的关系，从而帮助你们实现最终目标：更高的市场占有率、收益和盈利。

## 国际扩张悖论

企业在进军国际市场的时候，一定要尽力克服一个悖论：盲目成功。一家企业在没有充分理解原因的情况下在本地市场获得很大成功是很常见的——这就叫作盲目成功（瞎猫碰到死耗子）。很多优质企业掌握了一套销售某类产品的活动套路，在本地市场就可以获得巨大成功。这样的结果其实是自然发展而来的：靠的是生产、销售以及企业多年累积的名声。然而不幸的是，这一套却不适用于进军新市场。

为了确保进入新市场并获得成功，企业必须要有策略地扩张。企业不能依靠自然发展，也没有时间一步一步地解决问题。企业必须在短时间内解决问题并取得最大的成效。在本书的帮助下，企业可以避免“盲目成功”的陷阱，因

为那只会让企业“盲目失败”。针对企业进军新的国外市场，本书谈及了以下四个应注意的重要问题。

1. **价值。**如果一项业务不能增加价值，那就不值得做。贵公司以及贵公司的产品能否在新的市场立足？贵公司能给新市场及其客户带来什么价值？驻地国客户会从贵公司购买产品吗？贵公司的产品和服务能否以一种有意义的方式实现本土化？贵公司的价值何在？除了带来收入和利润之外，开发新的国际市场对贵公司还有什么别的好处？我们将会在第1章中探讨这些问题以及许多其他问题。
2. **风险。**每一次商业尝试都是有风险的。作为企业的领导者，如何为企业降低进军新国际市场的风险？应当主要评估哪些关键因素？哪些因素将最有可能助力或阻碍企业的成功？有时候，对于一些重要的节点，你需要决定“做/不做”，这很重要。新的市场中的客户是否存在风险？贵公司的产品是否符合当地文化和经营理念？我们将在第2章中教你如何降低风险，并在第5章中讨论其他应当的考虑因素。
3. **向导。**每个成功的登山者都知道，攀登一座具有挑战性的陌生山峰时，找到了解地形的登山向导是至关重要的。当企业进入一个陌生国家时，我们建议企业寻觅熟悉该国情况的专业人士作为企业的登山向导。这个向导可以帮你在当地牵线搭桥，打开门路，疏通各种关系，从而建立企业的自信心。如何找到这位登山向导呢？和这位向导的最佳合作方式是怎样的？我们将在第3章中介绍不同类型的登山向导以及与其合作的最佳方式。
4. **信任。**无论是在生意场上还是个人生活中，没有信任，一段关系不可能长久。当你带领企业进入新市场时是否得到了企业的支持和信任？企业的内部资源要么助你一臂之力，要么会拖你的后腿。企业和潜在客户建立信任的概念验证（Proof of Concept, PoC）<sup>①</sup>策略是怎样的？我们将在第4章中，揭秘与本国同事以及国外新客户建立信任的重要因素。

进入新的国际场所花费的时间应该比你预期的要长。如今在美国，生意

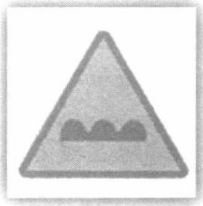
<sup>①</sup> 指在产品的研发阶段对某些想法的一个不完整的实现，以证明其可行性，示范其原理，其目的是为了验证一些概念或理论。——译者注

在很大程度上以结果为导向。在一个新的国家实现价值、建立信任不是一蹴而就的，需要花很多时间，有时需要花数年的时间。在“登山向导”的引领下，企业将能够取得短期的进步并看到结果，但是真正的成功一定是来源于长期的投入。作为管理者要有心理准备，这个过程将很耗时。因此每取得一点进步，都值得庆祝。这需要你付出长期的努力。

## 减速带、障碍和加速器

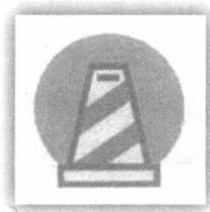
在你判断哪些因素将影响你进入新市场的时候，想想每一个因素的作用。这些因素可分为三类：减速带、障碍、加速器。有些因素可能不能简单定性为其中一类，它们会随着时间发生变化，因此决策者不要优柔寡断：判断它们的主要影响是什么，从而建立最佳战略。

如果你不能判断某个因素对你进入市场的影响，就不能做出相应的行动计划。你应该抓住并利用机会，将威胁最小化。

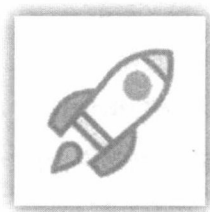


马路减速带是用来降低速度的。你看到路上有减速带的标志时，这就代表你应该放缓速度，也就是说如果你意识到这个因素是减速带因素时，它可能会减缓你进入新市场的速度。你需要知悉这些因素并做出计划，从而解决这类因素带来的影响。减速带大多是中立因素，但是当你把产品带到一个新的国家的时候，仍然需要花时间和精力理解这些因素。文化和商业惯例是常见的减速带因素。在第3章中，我们将教你如何通过寻觅登山向导来消除潜在的减速带因素。这样一来，减速带就极有可能转变为有力量的加速器。在第4章中，我们将就如何把国内团队和早期客户从减速带因素转变为加速器因素提出建议。

障碍会阻止或拖缓进步。找出“障碍”因素，也就是那些如果处理不当，



就会妨碍企业进入新市场或是造成企业入市长时间延缓的因素。识别这些因素并制订应对计划来降低或根除这些障碍因素至关重要。企业处理并应对这些消极因素需要耗费时间和精力。例如监管要求、法律条件、政治不稳定等都是常见的障碍因素。在第2章中，我们将帮你整理出可能出现的障碍因素，并分析如何绕开这些障碍因素。



加速器因素能够帮助企业推进在当地的业务进程。在本书中，你将看到这个火箭飞船的标志，它代表的是你想去抓住并利用的机会。加速器因素会让企业的业务进程加快，为企业提供捷径，并减少障碍。如果能够理性地识别这些因素，那么这将是能够促进并协助企业发展的优势因素。只要企业投入时间和精力就能够将它们的价值发挥到最大。

企业如果抓准时机，经济和市场趋势将会是非常有利的加速器因素。当地政府的激励政策也将对业务大有裨益。在第1章中，我们将帮助你快速识别这些加速器因素，并将这些加速器因素与企业的产品供应匹配。

## 莫让“忧思恐”成为拦路虎

很多企业迟早都会有这样的问题：“我们是否应该走向国际？”我们居住在加利福尼亚州的硅谷，这里聚集了各类商业精英。这里的企业众多，规模从初创企业到大企业都有，企业的成熟度和阶段也不尽相同，行业更是遍及各行各业。但是每一次商业会话必然会以全球视野去讨论问题：国际机会、世界经济问题、全球产业趋势、跨国企业问题等。

跨国事业的热情和乐观过后，随之而来的往往是对走出国门的恐惧、迟疑和怀疑。



## 畏惧失败

“如果我们失败了怎么办？如果事情进展不顺利，这可能会对我们的品牌造成长期的负面影响。”本书的第1章和第3章将告诉你如何面对失败的恐惧。如果企业能够和一名卓越的登山向导建立互信，并能传递非凡的价值，那么企业失败的可能性将大大减小甚至消失。

## 代价高昂

“我们没有这笔钱。”“这将分散公司资源。”“价格和利润是个问题。”在任何新的尝试中想要取得成功，一定要愿意投入时间和资源，这一点十分重要。为了投资回报的价值最大化，识别风险并降低风险十分重要，我们将在第2章中谈及这些内容。

## 畏惧变化

“在美国这个生意好做吗？”“我们的员工（或客户）对我们的商业模式满意吗？”改变是困难的。没有正确的技巧和优秀的团队合作，进入未知领域是可怕的。第4章聚焦于如何在母国和驻地国之间建立起必胜的技能结合与团队合作，并且处理好与客户的关系。

## 持续观望

“时机不对。”“我们在很认真地思考这个问题，但是什么都没做。”“我们过几年再去探讨这个问题。”如果企业能够带来卓越的价值，风险也在可控制范围之内，还有一名有才干的登山向导、一个值得信赖的当地团队，你将会迫不及待地想要尽早进入新的国际市场！

用4C原则取代“忧思恐”：通过交流沟通（communication）、协商一致（consensus）、通力合作（collaboration）、权责清晰（clarity）来实现另外3个C的目标：冷静（calm）、自信（confident）和坚定（conviction）。在本书的帮