

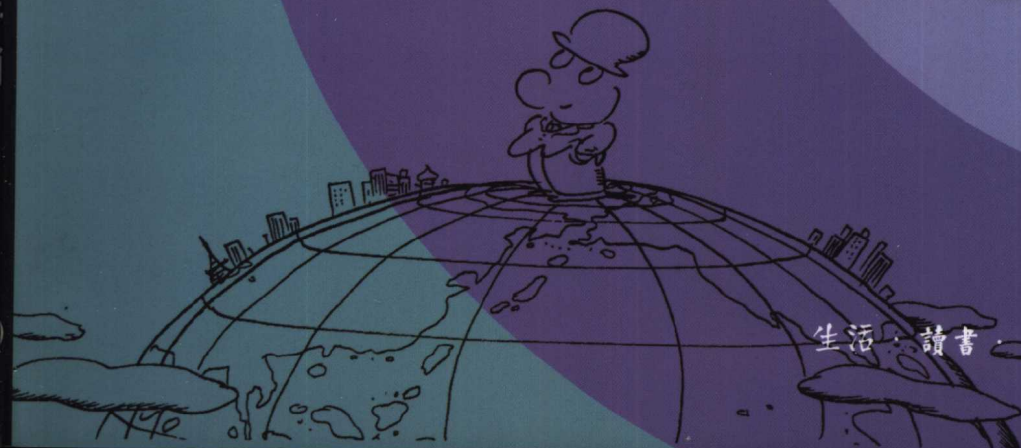
领导者的眼界 4

施振荣=著
蔡志忠=绘



第4种 全球化模式

全球化的 生产与行销



生活·讀書·新知 三联书店

宏基的经验与孙子兵法的智慧

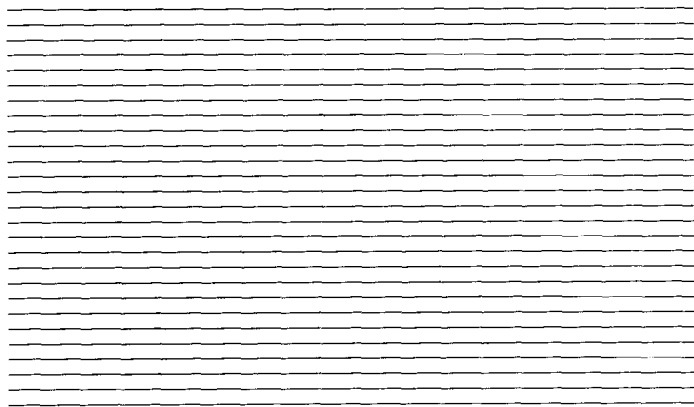
Visions in the Age of Knowledge Economy

领导者的眼界 ④

第4种全球化模式

全球化的生产与行销

施振荣 = 著 蔡志忠 = 绘



生活 · 讀書 · 新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

第4种全球化模式 全球化的生产与行销 / 施振荣著,
蔡志忠绘. — 北京:生活·读书·新知三联书店, 2001.12
(领导者的眼界)
ISBN 7-108-01653-2

I. 第… II. ①施… ②蔡… III. 跨国公司—企业管理 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 081510 号

责任编辑:薛松奎 封面设计:罗 洪

出版发行:生活·读书·新知 三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮编:100010 经销:新华书店

排版:北京市春辰轩图文设计有限公司

印刷:世界知识印刷厂

2001 年 12 月北京第 1 版 2001 年 12 月北京第 1 次印刷

850×1168 毫米 24 开本 8.5 印张

图字 01-2001-5283

印数:0,001—7,000 册

定 价:16.50 元

施振荣

台湾彰化人。1944年12月18日出生。台湾新竹交通大学电子工程研究所硕士、名誉工学博士。1976年创立宏碁集团，现任该集团董事长，此外还担任台湾多种公共服务组织的职务。作为台湾工业界自创品牌和国际化经营的倡导者和领军人物，施振荣的杰出业绩受到了举世公认：1995年被《世界经理人文摘》杂志选为“全球15位最能创造时势的企业家”之一，1996年被美国《商业周刊》评选为“全球25位最杰出企业管理者”之一，1997年当选为《亚洲周刊》年度企业风云人物，1998年获美国南加州大学颁发的“国际杰出企业家奖”，1999年获国际企业学院颁发的年度跨国企业经理人奖，同年还当选为美国CRN杂志和电脑博物馆联合颁发的本年度资讯界风云人物。

蔡志忠

台湾彰化人。1948年2月2日出生。15岁开始漫画创作。1976年成立龙卡通公司，拍摄了《老夫子》、《乌龙院》等长篇动画电影，曾获1981年金马奖最佳卡通片奖。1983年开始创作四格漫画，至今已有《庄子说》、《老子说》、《大醉侠》、《光头神探》等100多部作品在30多个国家和地区以多种语种版本出版，销量超过了3000万册。

领导者的眼界

- ① 未来6大趋势
网络经济与亚洲的机会
- ② iO：超分工整合
愿景如何实现
- ③ 创新的6种形式
影响创新的9种因素
- ④ 第4种全球化模式
全球化的生产与行销
- ⑤ 品牌管理
愿景与企业文化
- ⑥ 如何激励梦幻团队
再造的时机与流程

领导者这个“者”是复数，各部门的主管都是领导者。

——施振荣

施振荣

总序

《领导者的眼界》系列,共 6 册 12 篇
全书围绕知识经济时代的 12 个课题而写
其中积累了宏碁集团上兆台币的营运流程,
以及《孙子兵法》的智慧
各篇可以分开来单独阅读,也可以合起来成一体系

这个系列叫做《领导者的眼界》,共 6 册 12 篇,主要是谈一位企业的领导者,或有志要成为企业领导者的人,在知识经济所形成的全球化时代,应该如何思维和行动的 12 个主题。

这 12 个主题,是公元 2000 年我在母校新竹交通大学 EMBA12 堂课的授课架构改编而成,汇集了我和宏碁集团 24 年来在全球市场的经营心得和策略运用的精华,包含着无数成功经验和失败教训。书中每一句话所表达的思维和资讯,都是缴足了学费之后的心血结晶,可以说是积累了台币上兆元的宝贵营运经验,以及花费上百亿元,经历多次失败教训的学习成果。

除了我在12堂EMBA课程所整理的宏碁集团的经验之外,《领导者的眼界》12篇还有另外一个珍贵的元素:《孙子兵法》。

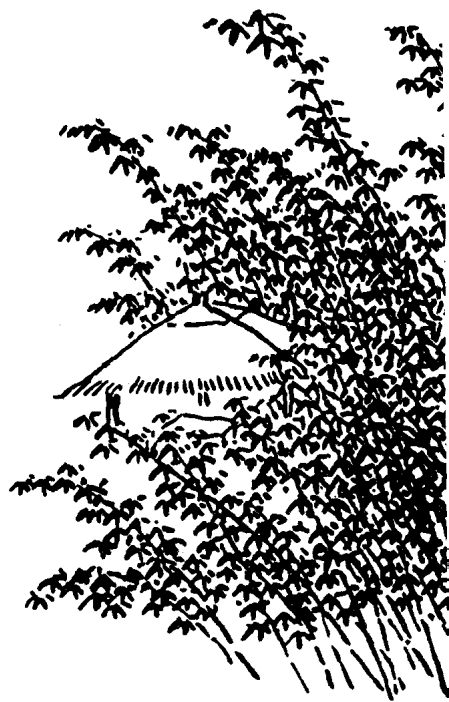
我第一次读《孙子兵法》是在20多年前,什么机缘已经不记得了,后来一有机会就随手浏览。说起来,我算不上是处处都以《孙子兵法》为师的人,但是回想起来,我的做事和管理风格还真是与《孙子兵法》有一些相通之处。

其中最主要的,就是我做事情的时候,都是从比较长期的、间接的思考点出发。一般人可能没这个耐心。他们碰到问题,往往从立即、直接的反应来思考。立即、直接的反应,是人人都会的,长期、间接的反应,才是与众不同之处,可以看到别人看不到的机会与问题。

和我共同创作《领导者的眼界》的,是蔡志忠先生。蔡先生负责《孙子兵法》的诠释。过去他所创作的漫画版《孙子兵法》,我个人就曾拜读过,感觉受益良多。和他共同创作《领导者的眼界》,觉得十分新鲜。

我认为知识和经验是十分宝贵的。前人犯过的错误,可以不再重犯;前人成功的案例,则可作为参考。年轻朋友如能耐心细读,一方面可以掌握宏碁集团过去积

累台币上兆元的宝贵营运经验,另一方面可以体会流传千百年的《孙子兵法》的精华,以此作为个人成长和事业发展的借镜,相信必能有所受益。



目 录

总序 / 1

第 4 种全球化模式

引言 / 8

全球化的模式 / 10

美国企业的全球化模式 / 17

欧洲企业的全球化模式 / 21

日本企业的全球化模式 / 23

各种不同模式的比较 / 30

不同模式的利弊 / 36

台湾企业的全球化挑战 / 42

宏碁目前的全球化运作 / 44

宏碁的全球化(I) / 48

宏碁的全球化(II) / 54

宏碁从 RBU 转为 GBU 的原因 / 58

总结 / 64

孙子兵法·地形篇 / 66

问题与讨论 Q&A / 80

全球化的生产与行销

引言 / 102

全球化的理由 / 104

地点的考虑 / 106

制造据点的考虑 / 112

科技中心的考虑 / 120

行销中心的考虑 / 124

运筹总部的考虑 / 130

国际资金的考虑 / 134

宏碁引进国际资金的经验(I) / 138

宏碁引进国际资金的经验(II) / 140

宏碁引进国际资金的经验(III) / 144

宏碁引进国际资金的经验(IV) / 146

宏碁全球化制造运作的经验 / 150

宏碁国际行销的经验 / 154

宏碁全球化研发的经验 / 158

总结 / 160

孙子兵法·形篇 / 164

问题与讨论 Q&A / 181

第4种全 球化模式

引言

没有自由化之前，竞争力只要不比
别人差，就可以生存。
自由化之后，不做到国际水准就活不下去。

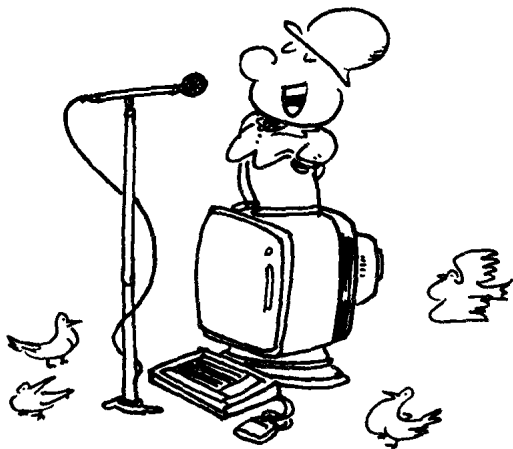
在过去的十年中，大家可能听到过很多有关自由化、国际化的口号，但是什么才是真正的自由化、国际化呢？实际上，国际化有两个涵义：一是说你到国外去做生意，二是说不论你做什么事情，都要有国际化的水准。

在尚未完全自由化的市场中，不论你的竞争力如何，只要不比别人差，你就可以生存。自由化之后，你一定要做到国际水准，否则，你便会活不下去。

我虽然不断强调：服务是属于当地的竞争力要素，但这种竞争力要素也会随着自由化、国际化的潮流，而有所改变。比如说，早期台湾社会到处可见的传统杂货店，是非常普通的在地化服务，如今引进了国际最好的经营模式，进而变成了连锁服务。如果不

变成国际化的经营，这类杂货店可能就会面临被淘汰的命运。

由此观之，我们台湾虽是很小的一个地方，但我们也要做全世界的市场。我们的东西，不管是产品的品质，还是经营的模式，都一定要具有国际的水准，否则是很容易被自由化、国际化的浪潮所淹没的。



全球化的模式

先在本地市场建立基础后，再迈向全球化
先发展核心竞争力，再分享至全球
拓展全球市场，本地市场扮演关键角色
用全球的视野进行分工整合
不同的背景与文化，要用不同的模式

所谓全球化，可以从两个层面来看。

一个是地理环境上的全球化，一个是思考观念上的全球化。事实上，在地理环境上展开全球化的行动能力还未能完全建立之前，在思考上就必须具备全球化的思维，在全球标准上要求自己，并在全球标准上展开竞争与合作。

相对于全球化，国际化的范围则是比较小的。比如说，我现在到东南亚去做生意，当然就可以说我已经国际化了。当我们从国际化进入到所谓全球化的时候，就会面临各种不同的状况：市场的不同、文化的不同，我们不得不去应付这些挑战。更重要的是，

全球化是地理环境的全球化与思考观念的全球化。

