

雄霸

Business Growth Strategies for
Asia Pacific

国际化大公司的亚太攻略

钱为礼 施振荣 朱博涌◎著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

亚洲

Business Growth Strategies for Asia Pacific

雄霸亚洲

国际化大公司的亚太攻略

钱为礼 施振荣 朱博涌◎著

顾淑馨◎译

序 言

我十分荣幸有机会将钱为礼、施振荣和朱博涌三位先生的著作，推荐给对亚洲市场的巨大潜力满怀期待却苦于无法完全掌握的每一位读者。很多外资参与亚洲市场的经验常以惨痛教训收场，理由是他们未能在与欧美迥然不同的竞争环境里，针对亚洲文化、市场实际状况和当地顾客期待，制定明确完整的经营策略和执行方案。这种困而知之的经验往往要付出很高的代价，因为所有国际性企业现在如果想找准正确的成长方向，基本上一定得仰赖亚洲市场。可是对亚洲进行的任何重大投资若遭到挫败，那不仅是投资没有回收的问题，更会打击企业对其整个亚洲策略的信心。

不过也有很多外商公司在亚洲成功的事例，它们对亚洲市场和本国市场微妙的差异了解透彻。这些企业不见得在其行业内是全球第一，可是都很重视在亚洲建立独特的专长并有效地利用当地资源。它们深知新兴市场比已开发市场起伏大，因此多半肯从中长期观点来拟定成长策略。

本书三位作者参考多种不同产业的众多实例及个案研究，从中突显出根据当地市场特性，包括竞争环境、成本因素和技术能力等，来制定亚洲策略是多么重要。以规划完善的执行方案为基础，善用地方资源及赋予经营团队有效的行动力，是在亚洲成功的关键因素。

本书作者最了不起的地方，是他们系统化地运用分析模型及简单易懂的曲线，描述了复杂的商业环境。例如施先生在1992年首度提出的“微笑曲线”模型，现在已扩大到好多种以创新为基础的产业。另外，书中提出的所得分配模型对市场规划也极具启发性。作者们又进一步阐述了制作商业实力矩阵和策略方向矩阵的计量化方法，帮助读者订出亚太地区经营策略。书中引用的许多方法，像是迈克尔·波特

(Michael Porter) 的五力模型和A. T. Kearney顾问公司的商业实力矩阵模型，都经过扩大与修正，纳入了与亚洲市场相关的诸多因素。我深信，读者诸君一旦依循本书提供的模型着手制定其亚太经营策略，必定能从中受益匪浅。

詹姆斯·摩根

导 言

单从人口之多、面积之广来看，亚洲太平洋地区就是一个庞大的市场，它似乎可为企业带来无尽的成长机会。日本（1990年以前）、新兴工业化国家（地区）及东盟国家（1997年前）曾经创下傲视群伦的经济增长，近年来中国与印度的兴起也吸引了全球投资人的目光。外资争相来到亚洲，仿佛19世纪的淘金热又一次出现。中国2002年超越美国成为外来投资最多的国家，共有多达500亿美元的资金涌入。2003年虽然上半年有SARS肆虐，中国也与主要贸易伙伴时起摩擦，但仍吸引了530亿美元的外国直接投资。想要改善或维持获利而承受不小压力的跨国公司，自然觉得亚洲尤其中国是其全球策略规划里稳赢不输的赌注。因为中国受到较大瞩目，本书在相关的议题上会讨论得比较多。

企业在亚太地区的成败取决于营销、竞争和组织等诸多因素。与一般以为的相反，在固有市场十分成功的国际公司，即使保持技术领先和质量无缺陷，在亚洲的经营绩效仍可能低于预期很多。对于有西方文化背景而到东方从商者，本书根据在不同产业的第一手经验，以及各种高级企管班（如EMBA）的无数个案研究，提供了实用的分析。对于有亚洲背景的读者，本书可作为深入认识一般跨国公司优缺点的指南。希望书中的内容能激起读者对全球化策略的思辨，无论是针对亚太区域还是世界其他地方。

虽然经营企业的基本成功原则不变，但有些被跨国公司高级主管视为理所当然的策略，仍需要根据亚洲特殊的文化背景和不一样的市场情况进行变动或调整。笔者们积多年经验的心得是，对亚洲投资的成与败，取决于营销理念、销售手法、经营规划、授权支持，以及其他基本原则上的微妙区别。

本书分为三部分。第一部分着重于国家财富、个人所得、政府政策、财务稳定（第一章）、亚洲文化背景及商业习惯（第二章）、新兴市场商机（第三章）等总体因素，这些对企业制定亚太成长策略都相当重要。第二部分探讨个体竞争因素，包括进行竞争者分析（第四章）、评估技术因素（第五章），及采用最佳方法确立成本竞争力（第六章），这些对界定企业成长策略中的竞争优势很有用。第三部分包括制定企业成长策略的流程（第七章）、提出不同的投资选择（第八章）、建立有效组织（第九章）、充分发挥人力资源潜力（第十章），及执行与追踪企业成长策略（第十一章）。书中举出了众多实例，再加上每章最后的个案研究，希望使本书尽可能具有实用价值。每一章所附的个案研究，都是运用书中提出的原则和方法，比较相同或类似产业内一家知名跨国企业和一家成功的亚洲公司，其中有很多值得其他跨国公司和亚洲企业学习的地方。

历史一再告诉我们，能师敌之长并化劣势为优势的国家，必有机会雪耻复兴，不论那要经过几十或几百年。可惜企业没有太多时间，也禁不起太多惨痛教训，大中型企业的寿命平均不过二三十年，即使全球性大企业也不例外。1980年的《财富》500强企业现在已有六成落出榜外，道琼斯工业指数（Dow Jones 30-Industry Index）创立时的企业清单中，如今也只剩下通用电气一家。基本上，惟有能够建立学习型文化、组成有效的团队、不断进行系统化策略规划和检讨、随多变的市场环境而演进的公司，才能永续经营并成为赢家。

名 词 表

ASEAN	Association of Southeast Asian Nations: 东南亚国家联盟。简称东盟, 1967年由印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、新加坡和泰国组成, 后又加入文莱、越南、老挝、缅甸和柬埔寨。
BOT	Build, Operate, and Transfer: 由民间投资者兴建的重大基础建设, 完成后营运, 一定年限后再转移给政府。
BRIC	Brazil, Russia, India and China: 巴西、俄罗斯、印度与中国, 这四个国家被视为21世纪最具成长潜力的市场。
BSM	Business Strength Matrix: 商业实力矩阵。是以量化方式, 测量产业吸引力及公司自身竞争力, 来协助策略事业部判定公司所处的战略地位。
CCV	Critical Customer Value: 关键顾客价值。即顾客心目中认定厂商应提供的基本价值。
CMMS	Component Modules Manufacturing Services: 零部件制造服务。

Deming Cycle

戴明周期。是管理大师戴明在1900年年初提出的基本质量管理原则，其顺序是规划、执行、查核、行动，至今仍是最有用的企业管理工具之一。

EBITDA Earning before Interest, Tax, Depreciation and Amortization:

减去利息、税、折旧及摊销前的利润，是财务上常用的衡量现金流量的标准。

EMS Electronic Manufacturing Services:

电子制造服务。是比次承包商更进一步的服务，可为客户进行OEM代工。

GDP Gross Domestic Product:

国内生产总值。以每年多少金额来表示，是衡量消费者购买、净贸易（出口减进口）及外来投资等整体经济活动的指标。

HDI Human Development Index:

人类发展指数。是联合国用来衡量识字率、环保、医疗、社会安定等的综合指数，这些元素对人类发展均十分重要。

IPR Intellectual Property Rights:

知识产权。

IMF International Monetary Funds:

国际货币基金组织。

MES Market Economy Status:

市场经济地位。指欧盟及美国实行的一套测量标准，用以追踪中国是否履行为加入WTO所许下的开放市场承诺。

METI	Ministry of Economy, Trade and Industry: 日本经济产业省。原名MITI, 即通商产业省。
NEA	Northeast Asia: 东北亚。通常指中国、日本、韩国及中国台湾。
NIC	Newly Industrialized Countries: 新兴工业化国家(地区)。是20世纪90年代常见用语, 指中国香港、韩国、新加坡和中国台湾; 也称“亚洲四小龙”。
NPV	Net Present Value: 净现值。指一般可能跨5~10年的商业计划的当前价值。
ODM	Original Design Manufacturing: 原厂设计制造。指供货商具备设计或共同设计能力。
OEM	Original Equipment Manufacturing: 原指像IBM和思科(Cisco)等厂商自行制造, 后演变成也指代工生产或贴牌生产。
PE	Permanent Establishment: 永久设立。指各国税务当局须评估某企业是否有意在其国内长期营运, 借以判定课税权归属。
PPP	Parity Purchase Power: 购买力平价。指根据与生活费用直接相关的一些产品及服务, 来测量一国国民的实际购买力。
RMT	Regional Management Team: 区域管理团队。指负责拟定和执行亚太区域经营计划的组织。

ROI **Return on Investment:**
投资回报率。是常用的财务指标，指净利占投资的百分比。

SBU **Strategic Business Unit:**
策略事业部。是一种常用的管理架构，负责制定策略方向，也负责日常营运。

SDM **Strategic Directional Matrix:**
策略方向矩阵。指根据产业吸引力和SBU竞争力，预测未来5年企业策略地位的策略规划流程。

Tiger Economy

四小龙经济。“四小龙”指20世纪80年代末至90年代初的韩国、中国台湾、中国香港和新加坡。

TQM **Total Quality Management:**
全面质量管理。最早是由美国管理大师朱兰 (Juran) 等人所提出，后由日本公司采用而成为保持产品质量一致的极其有用的管理系统。

Vitality Index

活力指数。测量一连串新产品对公司贡献度的标准，通常包含营业收入、获利、现金流量和净现值。

WTO **World Trade Organization:**
世界贸易组织。其前身为关税与贸易总协定 (GATT)，是监督及仲裁会员贸易的正式组织。

目 录

序言	VII
导言	IX
名词表	XI

第一篇 亚太地区总体观

第一章 从策略观点看亚太地区 个案研究：通用电气VS海尔	3
第二章 认识亚洲文化及商业习惯 个案研究：新航VS英航	29



- 45 **第三章 亚洲市场商机**
 个案研究：大众VS丰田

第二篇

亚太地区个体商业因素

- 75 **第四章 竞争者分析**
 个案研究：花旗VS汇丰

- 93 **第五章 技术因素**
 个案研究：摩托罗拉VS三星电子

- 111 **第六章 成本因素**
 个案研究：陶氏化学VS台塑集团

第三篇

制订及执行成长策略

- 133 **第七章 制订成功的经营策略**
 个案研究：德州仪器VS台积电

目 录

第八章 投资策略选择	165
个案研究：雀巢VS娃哈哈	
第九章 在亚太区建立有效的组织	183
个案研究：戴尔VS鸿海	
第十章 人力资源管理	197
个案研究：微软VS威普瑞	
第十一章 执行经营策略	211
个案研究：强生VS西普拉	

第一篇

亚太地区总体观

第一章

从策略观点看亚太地区

海洋生物的多样化，充分显示出在漫长演进过程中自然界伟大的适应力。

经济重要性

前工业化时代（1769年以前）

从文明发展的角度来说，18世纪以前全世界仅有有限的商业活动，之后欧陆的工业革命使人类生活方式产生剧烈变化。在漫长而一成不变的农业时期，人口多寡和是否稳定成为推动经济活动的主要力量。世界各地的人们大多生活在原始生存条件下，不断与种种疾病、天灾和封建社会的不平等斗争。商业贸易活动主要见于少数古文明和人类聚集区。黄河长江沿岸中国人、波斯湾一带波斯人、南亚印度人、地中海埃及人和欧洲大陆罗马人都是古代活跃的商人。

中国在此期间因人口众多、科学发达，又有高价值的丝绸、磁器等商品，自然形成全球最大的经济体，并于15世纪初明朝年间达到高峰。中国发明的火药、指南针、造纸术和染料，比西方至少早四五百年。明朝郑和1421~1423年曾四次率领庞大的船队下西洋。而中国水手与其妻妾就此定居马来西亚、印度、非洲、美洲、澳大

利亚、新西兰和大洋洲。中国地理大发现比哥伦布至少早60年，而且据说哥伦布当年是用中国地图做指引的。那时中国的远洋航行主要是为寻找稀世宝物或珍禽异兽，带回来献给中国皇帝。有经济学家估计，中国全盛时期占全球4亿人口总GDP约35%。相较于目前的超级强国美国不过占全球GDP约27%，中国在国际贸易不发达的贫穷年代算得上是世界经济巨人了。

殖民时期（1769~1945年）

欧洲工业革命开始后，英、荷、西、葡等军事强国靠船坚炮利四处征服落后地区。尽管不具备正当的政治理由，全世界仍进入了经济冲突与合作的新时代。人类文明的任何阶段都有成功和失败者，殖民时代也不例外。西方各国靠殖民与次殖民地提供的原料、廉价劳工和有价值的土产品，迅速积累财富，迈向繁荣；然而这种成就与其全体人口的努力不成比例。

值得注意的是，像英国等政府体制健全的国家，是那段时期最能长保繁荣者。纯从商业观点来看，大英帝国成功的例子证明，完善的管理制度和政府支持向来是引导经济发展的必要条件。当时的英国由于殖民地众多，遍及各洲与各主要岛屿，不仅在西方，在东方也是第一强国。出身英国的怡富（Jardine Fleming）或和记（Hutchison House）集团，在东方被视为经营国际性事业的准绳。即使当时软硬兼施的贸易形态背后，通常有一纸不平等条约为后盾，但不可否认，许多重要的现代技术也在此时来到东方。同样，有很多跨国企业也从首次全力经营亚洲事务中受益良多，甚至到今天依旧如此。

在东方，日本是第一个受西方现代化威胁而奋发图强的亚洲国家，并进行了彻底的工业化、教育、军事改革。而改革成功的东方国家只有日本，主要因为日本文化长于辨别、接纳及移植优良的外来技术。当日本成功地由军阀割据转为建立中央集权帝国，它同时也跃升为经济强权，最后并追随西方成为向邻国殖民的列强之一。以国际贸易为标准，日本当时是亚太最大的经济体，在带动亚太技