

THE 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

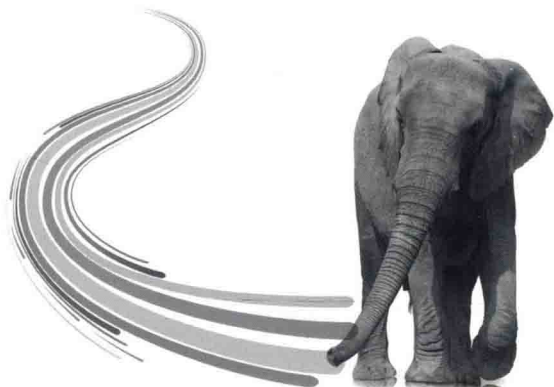
大力推薦

林宗樑

副總裁

徐恆鈞

經理

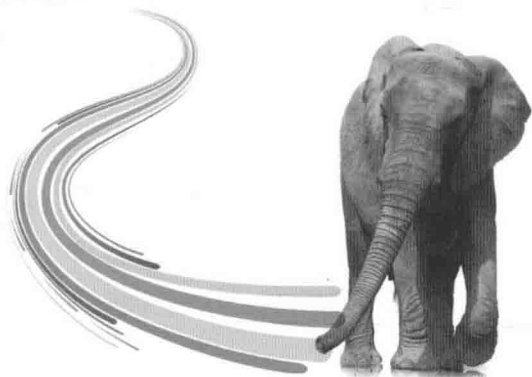


THE GLOBALIZATION OF CHINESE COMPANIES-
STRATEGIES FOR CONQUERING INTERNATIONAL
MARKETS

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

圖 楊國安、忻榕、普菲特、劉勝軍 圖 鄭佳珍



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／楊國安等著；鄭佳珍譯 — 初版 — 台北市：日月文化（寶鼎出版），2012.09；192面；14.7x21公分
譯自：The Globalization of Chinese Companies- Strategies for Conquering International Markets

ISBN 978-986-248-281-0 (平裝)

1.策略規劃 2.企業管理 3.全球化

494.1

101015128

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

作者：楊國安、忻榕、普菲特（Waldemar Pfoertsch）、劉勝軍
譯者：鄭佳珍
總編輯：林慧美
企劃主編：劉榮和
執行編輯：李欣瑀
特約設計：武景雄、張天薪

發行人：洪祺祥
發行：日月文化集團 日月文化出版股份有限公司
出版：寶鼎出版
地址：臺北市信義路三段151號9樓
電話：(02)2708-5509
傳真：(02)2708-6157
讀者服務信箱：service_books@heliopolis.com.tw
日月文化網路書店網址：http://www.ezbooks.com.tw
郵撥帳號：19716071 日月文化出版股份有限公司

法律顧問：建大法律事務所
財會顧問：高威會計師事務所
總經銷：聯合發行股份有限公司
電話：(02)2917-8022 傳真：(02)2915-7212
製版印刷：禾耕彩色印刷事業股份有限公司
初版：2012年09月
定價：280元
ISBN：978-986-248-281-0

Copyright: © 2011 BY ARTHUR YEUNG, KATHERINE XIN, Dr. WALDEMAR PFOERTSCH, Dr. SHENGJUN LIU
Authorized Translation from English language edition published by John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
Complex Chinese edition copyright: ©2012 HELIOPOLIS CULTURE GROUP CO., LTD
All rights reserved.

◎版權所有·翻印必究

◎本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換

悅讀的需要 出版的方向 >>

寶鼎出版

- 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

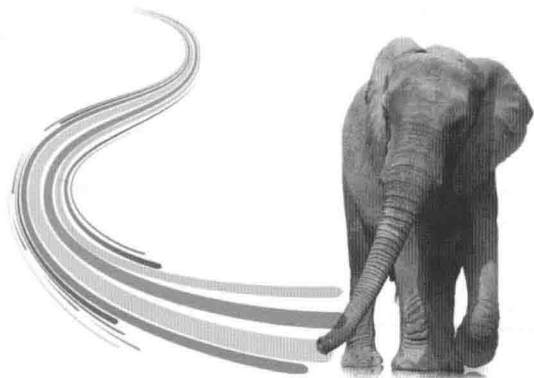
264 附錄 9／行動方案：一份全球化思考架構

THE 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

◎ 楊國安、忻榕、普菲特、劉勝軍 ◎ 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。

目 錄

CONTENTS

- 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

目 錄

CONTENTS

- 165 ◎極大化思考重點 如何建立有競爭力的人才庫？

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