

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》。

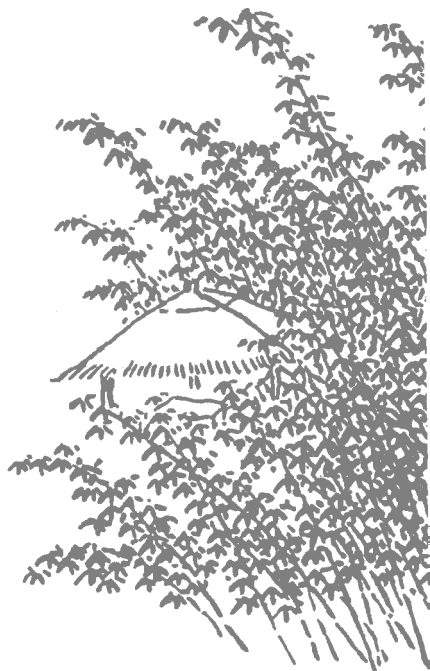
我第一次读《孙子兵法》是在 20 多年前,什么机缘已经不记得了 后来一有机会就随手浏览。说起来 我算不上是处处都以《孙子兵法》为师的人,但是回想起来,我的做事和管理风格还真是与《孙子兵法》有一些相通之处。

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来的《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。

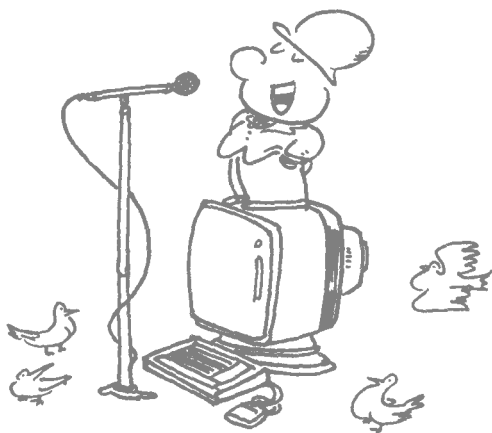
在过去的十年中，大家可能听到过很多有关自由化、国际化的口号，但是什么才是真正的自由化、国际化呢？实际上，国际化有两个涵义：一是说你到国外去做生意，二是说不论你做什么事情，都要有国际化的水准。

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

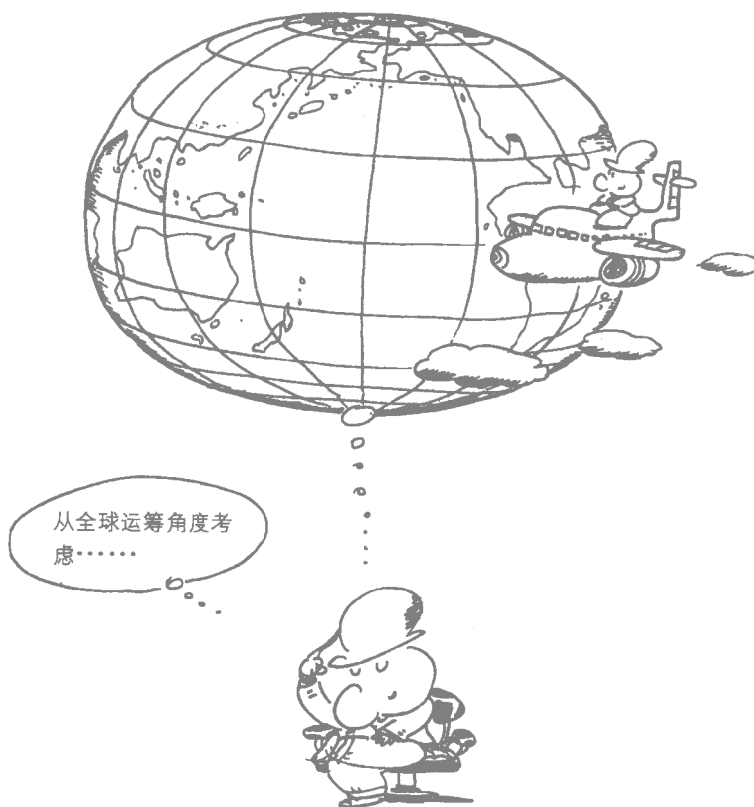
先在本地市场建立基础后，再迈向全球化
先发展核心竞争力，再分享至全球
拓展全球市场，本地市场扮演关键角色
用全球的视野进行分工整合
不同的背景与文化，要用不同的模式

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。



从制造和技术的角度看，如果你没有考虑到全球分工整合的话，实际上你所组合出来的东西，不会是世界最好的，你也没有办法去竞争。所以，全球化的过程将是一条很长很长的路。

调整观念的时候，有进、出两个不同的面向。就“出”而言，要从全球最适合自己的地理环境切入市场。这一点大家不难接受，因为最适合自己的地区，往往也是最接近自己的地区。但就“进”而言，从全球最强的地方导入技术，则不见得那么容易接受。最强的技术，要价会很贵，但也可能发展出高价值的产品，所以我们不应排斥。

一般企业全球化的过程中，通常是在自己的本土市场有一些基础了，再迈向全球化的。要成功地应对全球化的挑战，不论从人才的训练、风险的分担到发展经营模式的回馈速度，都要精准地掌握。这就是为什么我们常常听说要有所谓的市场测试：因为你的规模小，能够控制的资源有限，而且你希望在还不是很成熟的过程中能快速地发展出成功的经营模式，所以，最好的方法就是就近取材。像日本人要进入美国市场，他们会先到澳洲或加拿大做一做市场测试，再

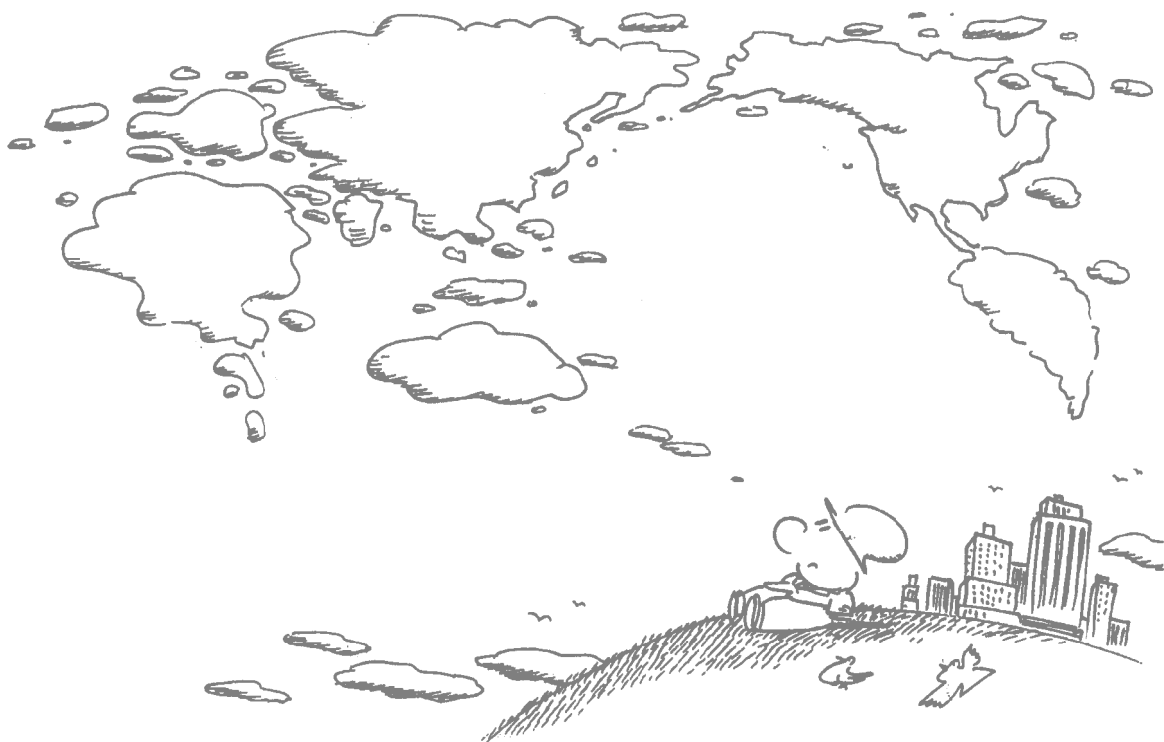
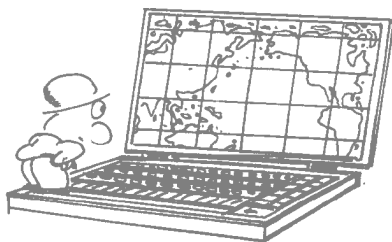
到美国去，就是一定要先试试市场的反应。现在，能做市场测试的时间是非常非常的短，因为产品的生命周期实在是太短了。

另外，企业也是希望能够在自己的本土市场中，发展自己的核心竞争力，这些核心竞争力才能够让全球市场来分享。所以，本地市场的大小，对企业的发展扮演一个关键的角色。这其实也是立足于一个像台湾一样小市场的企业，要国际化，要全球化，所面临的最大的问题。另外，核心竞争力从本土开始，还有一个好处就是有一条退路可守。

比如说，美国企业先建立自己国内的市场，由于它的市场比较容易建立起经济规模，所以要国际化、全球化就好办了。它在那个市场已经练兵过了，甚至发展出了很多的管理系统，从经济规模的角度来讲，往外面走，就是多出来的市场。如果从整个经营模式要有效地在外面运作的角度来看，它已经有现成的基础了。美国有些技术，在美国开发，但市场一开始就瞄准亚洲，不过这是特殊的情形。

总之，观念永远要全球化，行事永远要本土化，即使是网络也是如此。网络时代，全球化的速度快，

观念永远要全球化，
行事永远要本土化。

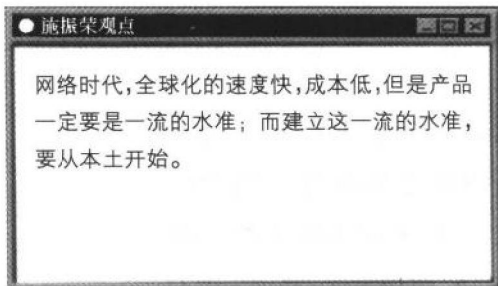


成本低，但是产品一定要是一流的水准，而要建立一流的水准，就必须从本土开始。

所以，在全球化的思考里面，企业本身要有全球分工整合的观念，甚至在企业内部也要有分工整合的观念。所谓分工整合，就是说，各种不同的功能，要有专业的分工。这些专业功能到底应该放在哪里？并不一定是所有的专业功能，都必须放在总部中。

一个像宏碁这样的公司，本来应思考是否要建立全球总部？像市场行销这种很当地化的功能，是不是在美国要有一个总部，台湾也有一个总部？在做行销沟通的时候，可能还是要以美国市场为主导。不过，问题是当你要在美国建立全球总部的时候，由于这种总部是企业经营控制的枢纽，所以，最顶级的、最有经验的、能与公司意向完全结合在一起的人才，一定也要在美国，这就很难做到了。

我们做过的视讯会议 (video conference) 产品的总部就是在美国。这个比较简单，因为在技术层次里面，有几十个关键的东西，可能某一种是全球最领先的，最具核心竞争力，关键要件就在某一个地区，所以该地区就自然地成为该功能的总部了。



实际上,一个企业全球化以后,就需要从这个角度来思考。台湾企业现在在制造领域的核心竞争力,很明显是在台湾。甚至当台湾放弃了制造,全部转移到大陆生产了,这

个制造的核心竞争力还是在台湾。所以,台湾的企业已经可以说,我在台湾做研究开发,可以从全球各处接订单,但是真正的制造部分,已经都不在台湾。我们等于是将企业的各个专业功能,分散到全球的各个角落去,在需要的时候,再把它们整合在一起。

美国企业的全球化模式

国内市场大，容许发展最核心的竞争力
建立全球品牌形象
到达经济规模
建立最好的系统与流程，供全球化参考
吸引全球人才
将全球化视为延伸拓展的商机

这里让我们来看看美国企业一般的全球化经营模式。其实它是很简单的，我再重复一下：因为美国有目前全球最大的单一市场，所以美国企业要建立一个可以全球化运作的核心竞争力，实际上在自己国内就能够建立起来，这是美国企业最具优势的地方。

现在的企业要利用全球的分工整合，谈起来容易，真正要管理这个机制，也是需要花一些时间的。先天上，美国企业往往通过美国的强势媒体、领先科技以及本身形象，就能建立起整体全球化的基础。因为企业在美国的形象，几乎就等于全球的形象，不