



提要

1992 年始,宏基开始渐进式的改造工程,提出三大国际化策略:“速食店模式”、“主从架构”分散式管理、“国际品牌、结合地缘”,这一创新的管理模式,从另一方面引起了媒体的关注:《World Executive's Digests》称之为第 4 种国际化模式:哈佛把宏基列为“企业国际化杰出个案”。《日本电脑》称其为“宏基向 21 世纪的独特国际化策略”。

宏基国际化策略:一个经典的管理案例

台湾宏基于 1976 年由五人创业小组成立,资本额仅 100 万新台币,从事微处理器相关业务工业设计、贸易。目前宏基已成为一个国际化高科技集团,被誉为台湾的 IBM,从事个人电脑及硬件周边设备生产,并积极向半导体工业、电讯业等相关产业发展。宏基 1994 已成为全球第七大 PC 制造商;在中南美洲、拉丁美洲、东南亚地区市场占有率为第一;1995 年,总营业额已突破 1500 亿新台币,60%以上销往海外。据美商泛美公司评鉴,1994 年 AceR 品牌价值 1.8 亿美元,为台湾价值最高的品牌。

80 年代末,电脑产业革命来临:电脑业主流由大电脑、迷你电脑转向个人电脑,电脑产业生产由统合模式(Integration Model) 趋向分工整合模式(Disintegration Model),电脑业的游戏规则变为“利润低,淘汰快”。一方面没有未雨绸缪,另一方面面临成长的瓶颈,1990 年前后,宏基在国际化过程中发生严重亏损,尤其是以 9400 万美元巨资购并美高图斯公司投资失误,使公司陷入困境。从 1992 年,宏基开始再造工程,浴火中重生,有了独特的“宏基迈向 21 世纪的国际化策略”:“速食店模式”;“主从架构”分散式管理;“全球品牌、结合地缘”。从经营模式,组织结构,经营理念方面进行了改造,被称为“欧、美、日模式以外的第四种国际化模式”。

A、速食店模式

“Just in time”and“freshness”为市场提供新鲜的刚出炉的电脑(消费者最需要的电脑)。在传统的产销模式下,电脑制造商生产系统并船运到海



外经销点,这种模式有以下缺陷:(1)在台湾装好电脑并船运到美国,一般需 4—5 周,再加上台湾、美国两地的库存期,宏基的产品从买进零组件到出货给下游经销商,要花上三个月,积压的资金利息不算,微处理器、硬盘等跌价风险难以估计;(2)PC 已逐渐成为一种日用品,不再主要通过电脑专卖店销售,海外零售商要求产品具有差异性以适合当地的口味,远在千里之外的生产难以及时做出调整。(3)经销商不能完全预测顾客的口味(如:微处理器、I/O 能力,硬盘容量等),因此不得不以高额库存来满足顾客的不同需求,造成资材管理失控、营销费用居高不下。为了解决上述问题,同时经过分析,宏基认为,进入上世纪 90 年代,PC 产业的组装环节已成为附加值最低、速度成本最高的环节,而速度又是国际市场尤其是电脑业制胜的关键,因此,宏基参照麦当劳的做法,采用了速食店的模式:把原来台湾生产系统改为台湾生产关键主件,卖给海外事业单位,在市场当地组装,以确保“just in time”and“freshness”。



从 1992 年始,宏基决定将主板单独对外拓销。从此,台湾成为中央厨房,各地区事业单位变成组装新鲜电脑的速食店。跌价风险较低的组件(机箱,显示器,电源,散热器,键盘)在台湾、马来西亚制造,集装箱海运到各组装点;跌价风险高、价值时间弹性大的组件如主板,必要时空运到组装点,以确保“just in time”and“freshness”;同时部分组件当地采购,以综合利用各电脑厂商之长。从系统模式到零组件模式,有效地规避了零组件跌价的风险,并灵活及时地满足各区域市场

的实际需求,做到消费者导向。这种模式(速食店模式)使得宏基在掌握关键技术的同时,加快了新产品推出与库存周转速度,存货周转天数由 90 天下降到 45 天,大大地提高了竞争力。

此外,宏基的主板、显示器、光碟机等都是技术领先者,但在改变模式之前,主要是满足内部所需,在新模式下,每一个单项产品都成为和外界竞争的实体,提高了公司的整体竞争力。到 1995 年,宏基已在全球设置 35 个组装点,给予线上员工相同的测试程序手册,以确保各地产品品质基本相同。

B、“主从架构”,分散式管理

这种管理方式基于“松绑而获利”的哲学,1992 年宏基开始实施“全球品牌,结合地缘”策略之后,每个子公司都成为当地独立运作的个体,为了有效地管理这个松散式组合的集团,宏基将上世纪 90 年代新兴电脑架构运用于管理模型的创新,首先实施“主从架构,分散式管理”。与传统的金字

塔式组织机构不同,“主从架构”下的宏基成为一个扁平的网状组织。在这个网络中,各事业单位都是独立决策的“主”,同时又相互支持,是其他事业单位的“从”,例如:明碁电脑独立发展于制造显示器,是“主”的角色,其产品供应全球各地区事业部,又是最专业、最有效率的“从”。各事业部密切而弹性地结合在一起,成本低,效率高,弹性大。具体地讲,这种架构有如下优点:(1)打破了组织层级。在金字塔式的组织机构中,子公司仅仅是听命行事的角色,任何决策都要从子公司反映到总部,再从总部下指令到子公司执行,层层命令传达之时,商机已逝。子公司之间的互动,必须透过母公司,如果还有第 3、4 层的转投资事业,彼此的阶层关系是固定不变的。而在主从架构中,每个“主”都是独立决策的个体,第一层“主”所投资的第二、第三层“主”,无须透上一层“主”,便可直接和其他任何“主”进行互动,而且第二、三层的“主”有机会升级成第一层的“主”,整个组织更有效率。(2)由最接近顾客的人决策,可敏锐地把握市场需求,因地制宜。在“主从架构”下,各地区事业单位在价格、产品、定位、促销方面可自主决策,可以更好地实现市场当地化。(3)分散风险,从而降低风险。阶层组织下,资源放在总部,决策由总部做出,因此风险由总部承担。而主从架构下,风险由做出决策的单位承担,不会对整个组织造成大的损伤。全球品牌,结合地缘。这一经营理念是三大策略中最为核心的关键。主要含义有:“当地股权过半”,“21 in 21 (21 世纪有 21 家联属企业在全世界上市)”。注重与经销商的沟通,结合地缘,提升品牌形象,一直是宏基的国际行销特色之一。随着海外据点规模的

扩大,经销商对风险的考虑也愈来愈多,“结合地缘”双方形成伙伴关系,同担风险,共享利润,可以争取经销商的信任感,同时经销商更了解当地市场,更熟悉门路,因而更能掌握节约成本的方法。“当地股权过半”,让合作者拥有过半的股权,在共同利益的驱动下,经销商才有时时压低风险、积极掌握机会的意愿。此外,让合作者持有过半的股权,可以形成地头蛇的优势,挑战强龙;而且,在发展中国家可避免经济侵略的形象,在先进国家则可强化企业文化说服力的说服力较弱,当地化之后,容易招徕杰出人才,为宏基服务。“21 in 21”向全球同仁传达一个讯息:“这个公司迟早是你的”,有了这一概念,速食店模式与主从架构的功能才能发挥的淋漓尽致。现在,宏基的销售据点已遍布全球 100 多个国家,基本上实现了“全球品牌,结合地缘”。

C、三管齐下,宏基集团更兼速度和弹性

Aspire 这个从外型到使用上都替个人电脑重新下定义的惊世之作仅仅九个月便推出上市,使宏基收益匪浅。宏基电脑行销副总经理林绍模表示:“日本要花一年设计的产品,宏基只要三个月。”

大陆企业正处在从国内经营走向跨国经营的过程,在此过程,最难的是跨国市场营销的组织和管理。宏基也曾有着相似的国际化起点:产业整体形象在国际市场欠佳、资金有限、缺乏海外市场拓展的人才和经验。分析宏基成长之路,尤其是在困境中独辟蹊径、化险为夷的过程,对中国企业国际化将不无裨益。(渴望 抱负)

