

## 跨國公司本土化的“拼圖”

作者：郭尊華先生 香港玉山科技協會理事 及 富士通中國區總裁，首席執行官

從 80 年代開始，中國經濟一直保持著持續、高速的發展勢頭，越來越多的跨國公司高度重視並積極進入中國市場。截止到目前，世界 500 強的跨國公司中，已有約 400 家在華投資了 2000 多個專案，中國業已成為全球吸引外資最多的國家。

我們看到，在此之前已有很多外國公司，如：電信製造商、速食業和 IT 業等，早已進入中國市場，他們的本地化工作已經做得非常成功。然而隨著加入世貿組織，中國市場經濟體制、政府職能、法律法規等諸多環節的改革不斷深化，為中國經濟創造了更加健康的投資環境和更強勁的動力。二十一世紀，將會有更多的跨國公司把中國視為他們全球發展戰略的重點，陸續加大對中國的投資，跨國公司的“本土化”問題還仍將是人們談論的一個非常熱門的話題。重溫這一話題，我們想著重就理念文化、營銷方式以及人力資源等的全方位有效配合方面進行探討。

### 本土化面面觀

當我們去別的國家旅行或者訪問的時候，往往會學一學當地的語言，瞭解一下當地人的嗜好或忌諱，找當地的朋友當當嚮導，這也就是我們通常所說的“入鄉隨俗”。但是，在中國這樣一個具有戰略意義的市場上進行投資，僅僅停留在這個層面進行思考是遠遠不夠的，必須從全球戰略的高度來看待“本土化”，從系統工程的角度來實施本土化。

- 理念文化本土化

本土化的過程中被談及最多的便是東西方文化差異間產生的問題，雖然全球經濟趨於一體化、相互間交流和融合逐步形成。但在跨國公司本土化過程中，企業文化、企業品牌、價值觀念帶來的衝突、融合，跨國公司的管理理念如何保持“思考全球化、行動本土化”等等，都屬於企業本土化需要思考的核心問題。

- 營銷方式本土化

營銷直接面對著跨國公司在本土市場上的價值體現，隨著中國市場的逐步規範、透明及消費者生活水平的提高，跨國公司本土化的市場策略更多的由銷售轉變為更規範的營銷功能，由事業轉化為戰略。因此，在營銷方式上本土化的銷售手段、渠道的建設、以及營銷過程中的品牌建立、推廣等，都是最直接來體現本土化的一個重要環節。

- 人力資源本土化

“植根中國”人力資源本土化是目前眾多跨國公司在深化其本土化的過程中越來越被重視的一個問題。跨國公司只有最終實現人才本地化，才能真正完成其本地化戰略。人力資源管理中結合本土化環境對員工進行培訓、業績考核中，考慮到中國人含蓄的性格特徵，在晉升擇選中附加對受儒家思想影響的中國人的思維方式的評測標準等，都是人力資源在跨國公司本土化深化進程中需要著重解決的問題。

- 產品服務本土化

在技術水平趨於一致的情況下，良好的服務則是成功的關鍵。一方面，產品服務作為企業價值的載體傳遞到消費者手中，由於消費者的區域特性，

也就帶來了產品實體本土化的特性需求以及建立本土化服務的需求。另一方面，全球經濟一體化逐步形成，利用中國勞動力密集、人力成本相對較低的比較優勢，通過實現產品的本土化生產，達到更有效的服務於全球。

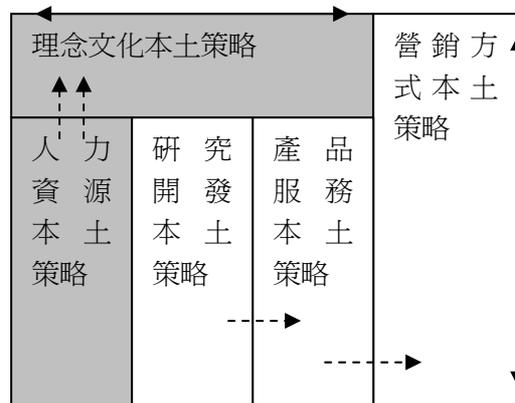
- 研究開發本土化

東西方存在文化差異，同時也存在生活方式、消費習慣上的差異，這也必然提出對產品的技術開發、技術應用本土化的要求。

以上五個方面是解決跨國公司的本土化問題需要考慮的重要因素，但我們認為更為重要的是，只有該五個板塊在跨國本土化進程中有效的配合，才能找到走向中國本土化大門的“拼圖”。

### 本土化“拼圖”

圖一 跨國公司的本土化“拼圖”



理念橫跨，營銷縱深，人力、研發輔助逐進

- 理念文化橫跨

跨國公司進入中國，帶來先進的工業化、規模化、高效的公司理念、管理方式、工作思維模式，跨國公司的經營目標是實現股東權益的最大化，它注重實際

成果、強調一切以客戶需求為出發點及組織的高效率。而中國文化更注重人本化、組織的和諧發展以及對家長制的依賴，喜歡以老闆的言論為中心，員工對公司希望有著家一般的歸屬感和中庸的處世態度。

而所謂的理念文化本土化橫跨則是把跨國公司理念文化貫徹到公司的每一個領域，甚至整個行業，起到一種公司核心思維的作用，使企業產生凝聚力。因此在實現理念本土化過程中，意味著將理念文化橫向傳遞給每一員工時，在表達和溝通方式上更應注重本土化的方式。這就要求跨國公司的職業經理人需要投入更多的私人時間與員工溝通交流，先融入這種本地化的和諧組織中，再讓員工逐步理解跨國公司的理念，只有將“以成果為前提、以客戶為中心、以組織的高效運作為基礎”的理念滲透到每一個員工心中，才能使他們積極釋放出個性和專業才能。

- 營銷方式縱伸

營銷是企業利益的直接實現區間，營銷也就將直接面對本土的市場，營銷結構本土化是縱向的，意味著在營銷方面將結合最本土化的市場，實施最全面的本土化。

企業進行跨國經營的初期，最大的困擾是沒有自己的產品營銷渠道。雀巢公司進入冰淇淋市場時，被一個“不好吃的好賣，好吃的好不賣”的市場謬論所困惑，這也可能是中國市場各階段銷售面對的基本問題。從腦白金、哈六藥的異常熱銷，非常可樂的“農村戰術”、可口可樂、法國達能的營銷本土化中，可以看到更多的本土色彩。

當跨國公司進入中國市場時，職業經理人無不為中國市場的地域之大、發展

空間之廣感歎、興奮，然而同時也為分散的客戶而感到苦惱。因此，在本地化營銷方面，首先需要建立有效的本地代理商制度，通過代理商達到迅速拓展市場的目的；同時還應進一步培育本地化的銷售隊伍。其次，銷售人才的思維本地化、技巧本地化，銷售人員與客戶間建立良好的、相互信任的關係，銷售主管以及銷售人員的組成等都是本地化中需要重點考慮的問題。

- 人力、研發輔助深化

——人力資源 在跨國公司本地化戰略的深化中，人力資源的本地化是對核心文化的傳遞，對企業理念文化本地化的支持。

人的本地化是最根本最深刻的本地化。跨國公司人力資源本地化，意味著不斷地在本土上，發現並培養出一批通曉西方管理理念和掌握先進技術而又諳熟本土文化的人才。這些人才的選拔一方面來自於有類似經歷的優秀人材資源，跨國公司的這種“人才本地化”戰略，曾一度使國內爭奪優秀人才大戰不斷升溫；另一方面，則依靠企業對優秀人材的不斷培養。

在面對管理人員進行的軟培訓中，一個值得注意的問題是：許多公司往往只注重形式，卻忽略了效果。目前跨國公司大都採取請外教授課的方式進行培訓，目的是傳授西方最先進的管理理念及營銷方式等等，然而卻容易忽略了語言障礙的影響，結果收效不佳；最有效的方式應該是在授課的同時，配備同聲傳譯，使教授與學員之間達到充分的溝通與理解，從而達到培訓的最佳目的，實現跨國公司培訓本土精英的計畫。

綜上所述，跨國公司進入中國，由於文化、生活、表達方式、價值觀念等等

方面的差異，最急待解決的便是理念文化與本土化的衝突，對理念文化強調的是與本土的融合，通過找到一種最佳的方式，將跨國公司理念文化滲透到公司的每一個領域。在營銷過程中，跨國公司力求儘早融入本地市場，通過對一批本地化銷售隊伍的建立、培育，力圖以較短的時間、較快的速度實現公司的營銷目標。同時，在知識經濟的今天，企業要想在其領域佔有一席之地，還要對產品技術不斷進行研發、推陳出新，開發出適應本土特點的新產品，才能更好的滿足消費者的需求，為企業創造更大的價值。

如對本文有任何疑問，或欲聯絡作者郭尊華理事，請與香港玉山科技協會秘書處聯絡 (電話：+852-2758-6276 / 電郵：[secretariat@montejadehongkong.com](mailto:secretariat@montejadehongkong.com))，或瀏覽本會網址 [www.montejadehongkong.com](http://www.montejadehongkong.com)。

~ 完 ~