

竞逐亚洲之道

作者： John Livingston, Tobias C. Hoschka

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2002. 1

亚洲企业虽然对西方策略存疑，但其实头角峥嵘者早已向西方取经

全球各地许多营运绩效极佳的企业已开始察觉到，公司业绩得以蒸蒸日上往往是因为他们全心经营一小块事业版图，降低对有形资产的倚赖，加上跨足国际的结果。亚洲许多企业的高阶主管对于这样的策略走向仍心怀疑虑，他们的思维往往还局限于大财团的操作模式，目光也局限于资产密集的本土产业。然而，我们的研究显示，表现最杰出的亚洲企业早已拥抱在全球其它角落成果斐然的经营策略。

我们根据 1995 年 12 月到 2001 年 5 月这段期间，各企业为股东创造的价值遴选出 200 大企业，决定了「亚洲之最」的名单（注 1）。果不其然，在区域景气低迷的情况下，我们发现 70% 的企业表现不及摩根史坦利国际资本公司（MSCI）发表的全球指数（World Index）。MSCI 全球指数涵盖的范围包括全球主要股市，且根据各股市相对市场资本额加权计算。在表现不尽理想的名单当中，不乏亚洲地区规模相当大的知名企业。

擅于创造价值的企业与区内其它业者不同之处在于，他们采取积极扩张的策略，快速掌握国际市场的商机，专攻核心业务（atomizing，换句话说，就是选定相对狭小的市场版图，全力扩张规模，而非同时竞逐于多个行业或产业），并善用无形资产，降低对有形资产的倚赖。我们进一步检视表现优异的企业之所以出类拔萃可能的变量，结果发现，占尽天时地利、跨足热门产业，这些条件本身都不足以让一家公司成为业界的佼佼者。

以上提到的三种策略，顶尖的亚洲企业虽然不是家家都切实奉行，但多数业者至少采取了其中一项。然而，策略固然重要，却不是成功的万灵丹。只不过分析报告显示，大体而言，表现欠佳的企业都不曾采行这类策略。

在本国市场独占鳌头不再是企业存续的保证，因为跨国企业拥有直捣黄龙的实力，能跨海攻击睡狮般的市场龙头，迅速蚕食他们的利润。我们发现采样的对象当中，最擅于创造价值的十大企业，他们的营收平均半数以上都来自境外市场，通常就是善用亚洲低廉的劳力成本或懂得掌握当地繁复且绩效不彰的供应链所获致的成果。例如，总部设于香港的微型马达制造商德昌电机，70% 的营收来自欧洲、日本和美国。印度的软件业者 Wipro 则选择财星全球 500 大企业为目标客群，因此境外客户的营收高达 80% 以上。这两家公司都是善用相对廉价但技艺高超的本土劳工抢攻国际市场而大发利市。

我们同时还发现，善于创造价值的亚洲企业有九成都是「术业有专攻」型。换言之，这些企

业八成以上的营收都来自单一的核心产业，例如银行业、消费商品业、电子组装业、电力乃至通讯业。有别于典型的亚洲财团，这些专攻单一领域的企业抗拒了打造企业帝国的诱惑。在我们的采样中，表现数一数二的台湾集成电路公司（TSMC）便是专业的晶圆制造厂商。该公司的创办人张忠谋先生在企业章程中明白表示，将全心全意发展半导体晶圆代工事业，也因此，该公司从未试图推出自有品牌的产品，与现有的客户打对台。

在这场全球争霸战中，有形资产的角色逐渐淡出：亚洲企业平均需要动用四美元的资产，才能创造一美元的营业额，但我们采样的对象中，最擅于创造价值的业者只需动用一美元的资产。也因此，获利能力最强的亚洲企业，不再致力于有形资产的投资，而宁可投资于人才的培育、新网络的开发、或者设法善用品牌与商誉，创造综效。

以联合利华(Unilever)握有 51%股权的印度消费品公司兴都斯坦利华(Hindustan Lever)为例，该公司有能力吸引最杰出的人才为其效力，因为它是当地公认最受欢迎的雇主之一。它的资产不多，资产/营收比只有 0.5。至于专为跨国企业管理供应链的香港企业利丰公司，名下虽然没有任何生产设备，却能提供客户全套服务，从产品开发、原物料采购、生产管理到运输整合一手包办。减少对有形资产的倚赖，在亚洲尤其是攸关成败的关键，因为亚洲货币的波动可能导致资产价值暴起暴落，加上债务市场多数以美元计价，以当地货币计价的利息支出也将出现大幅波动。

凡是认为财团模式还大有可为或者备受保护的本土市场还有足够成长机会的亚洲企业，其表现多数不如西方同业。除非业者设法找出因应之道，否则双方的差距将日益扩大，面对竞争对手跨海而来的攻击势将土崩瓦解。

注一：我们系根据单一企业在两个时间点的市场资本额差异，考量发行新股、股权购回以及发放股利等因素调整计算后，以量化方式得出该公司创造之股东价值，并将这项结果与摩根史坦利国际资本公司(MSCI)全球指数的变化进行比对，得出最后的名单。