

嶺東科技大學 99 學年度

國際企業研究所碩士在職專班招生試題

國際企業管理實務

- 一、試述跨國經營成功的條件為何？25%
- 二、在企業裡好的管理應有那些原則？25%
- 三、投資海外事業，除了找尋適合的國家，還要慎選海外投資的夥伴。請說明選擇海外投資夥伴的要點為何？25%
- 四、請閱讀以下文章回答問題

在利潔時公司 (Reckitt Benckiser) 工作，你可以回家，但你可能不希望回家，而且當然也不需要回家。許多自稱為全球性企業的公司，意思是說他們在全球各地都有業務，他們的工作遍佈所有時區，而且讓公司的重要人員輪調到不同市場去工作，用這種方式來培育人才。利潔時公司的做法則更加全面。利潔時公司大部分的高階主管，多年來都不是在自己的本籍國家工作，他們自認是全球公民，而非任何一個國家公民。利潔時公司的業務分布在六十多個國家。該公司的前四百名高階主管，分屬 53 個不同國籍。過去十年來，利潔時公司致力建立這種全球移動的文化，因為該公司認為，這是產生新構想，並培養全球創業家的最佳做法之一。

這樣的做法已見成效，過去三年發表上市的新產品，都是全球相互交流的成果，占了該公司淨營收的 35% 至 40%。比方說，該公司的產品 Finish 洗碗錠，集全功能於一身，直接丟入洗碗機就行，目前是市場上的領導者；最近該公司成功推出洗碗精自動供給器 QuantuMatic，長達一個月不需要充填。透過這樣的不斷創新，該公司得以持續享有穩定、且有獲利的成長，即使在經濟衰退期間也不例外。從 2005 年以來，該公司的成長幅度，超過所有的大型競爭對手。在這段經濟衰退期間，該公司在行銷上的投資更勝於以往，2009 年該公司的營收成長幅度將近 8%。

利潔時公司是在 1999 年由兩家企業合併而成。一家是英國的利吉特科爾曼公司 (Reckitt & Coleman)，它是家居清潔用品供應商，擁有許多加品牌。另一家是荷蘭上市公司班凱潔 (Benckiser)，為消費性產品公司，規模比利吉特小得多，但績效較好。不過，該公司不希望被稱為英荷國籍企業，也不希望外界根據該公司的營運或歷史來稱呼。它不隸屬於任何國家，而是一家真正的多國籍企業。

這是利潔時公司刻意設計的。兩家公司合併後，該公司在全球的每一個營運地點，迅速混合各國文化。在合併前，許多國家的業務一直都是相當獨立地運作，與其他國家的據點沒有太大關聯，也不必考慮整個公司的優先事項。公司調派能夠具體展現利潔時公司價值觀的同仁，擔任新市場的關鍵職位。該公司刻意把合併前在某一家公司任職的經理人，調到原本隸屬另一家公司的單位任職，之後還會再調職。現在，在每個國家，該公司的同仁涵蓋各國國籍人士及當地居民。目前，義大利人負責美國業務，美國人則負責德國業務。荷蘭人推動美國業務、印度人主管俄羅斯業務。

為了促進這種流動性，該公司建立了適用所有前四百名最高主管的薪資規則，此國際調職更為容易。該公司只有一種聘僱合約，薪資範圍是根據全球性基準來設計的。公司的年度現金紅利結構和長期激勵計畫，對每一位員工都是相同的：公司的退休金、醫療計畫和其他福利，也都是一樣。公司沒有任何傳統定義上的外派人員，沒有「稅負平衡」(tax equalization：譯註：由公司補貼人員外派前後的賦稅差額)，也不保證可以調回母國工作。當員工接受其他國家工作時，調職依照「本地雇用」辦理。公司已建立了標準規範，讓有家眷的員工更容易遷移。例如，無論員工為子女選擇哪一所學校，公司都會支付學費，因為公司知道，這對一個家庭的調適有多麼重要。如此一來，公司可依立即安排調職，因為無須協商很多複雜的合約細節。公司曾在短短的兩天內，就將同仁轉調到新的國家。

利潔時公司還針對畢業生，採取一些非常罕見的做法。在某些市場，利潔時公司支持外國學生，在他們留學的國家取得工作許可證。他們會到國外讀書，表示具有國際意識，因而可能有興趣到其他國家工作。很多企業都假設員工在「看過外面的世界」之後，遲早會返回自己的國家，繼續自己的職業生涯。該公司的想法是，你會鎖定自己可能獲得的最好工作，不論是在哪個國家工作。

到國外工作的生活，並不見得適合每個人，而不是每個人都必須走這條路。但那些喜愛這種生活的人，真的很樂在其中。這樣的生活令人振奮，賦予職涯一種節奏、挑戰、學習和興奮感，而且讓人能夠發揮創意精神和創新能力，因此感到滿意。

利潔時公司試圖把高潛力員工，派駐到世界各地深具挑戰性工作環境裡。比方說，該公司有一位優秀同仁，想轉調擔任國際行銷的職位。利潔時公司在印度有個空缺，但對他而言，這並不是個好的選擇，因為他是印度人。利潔時公司過去在印度的三任行銷主管，分別是德國人、法國人、英國人。如果他想要成長，就須要到會帶給他不同經驗的學習的地方，所以對他更好的發展機會，是前往巴西或墨西哥。利潔時公司的高潛力員工，必須快速尋找自己的立足

點，把他們調離熟悉的「舒適區」之後，大多數人都快速成長。

對這些經理人而言，即使在新市場失敗了，仍是重要的學習經歷。該公司一位荷蘭籍高階主管，現在還是常提起當年被派到土耳其時的沉痛教訓。他之前在荷蘭工作時，收費和應收帳款向來都是能預測的，而且井然有序。他在土耳其時，將工作重點放在市場占有率，而非逾期未收帳款，但當地貨幣卻突然貶值 70%。就像他說的，沒有什麼事能像貨幣貶值那樣，使你更嚴謹地管理財務。

在公司內有這麼多不同的母語，因此有必要讓英語成為所有會議的官方語言。我是荷蘭人，但我不會跟我任何荷蘭同事說荷蘭語，因為如果旁邊有其他人，就會把他們排除在外。公司是一個團隊，使用同一種語言。英語並不是大多數人的母語，而且英語往往也不太漂亮，但在公司看來，這並不重要，只要你提供了自己的看法就好。如果你不表達意見，就是沒有意見，而這對想在利潔時鴻圖大展的人來說，是一個致命的弱點。你必須為某樣東西辯護，無論你在溝通時多麼的直截了當也無妨。

因此，利潔時的會議有點混亂。每個人都希望別人聽到自己的意見，因此開會時就像是義大利人的家庭晚餐，而非按部就班的董事會會議。但公司覺得開會時最重要的事，是大家強烈希望找到更好的點子。衝突是好事。公司不在意共識。沒有共識，並不表示公司的速度會減緩，也並不意味員工們行動不一致。公司迅速作出決定，然後所有人都支持這些決定。一件提案只要獲得 80% 一致的意見，以及 100% 的同意執行，接下來就迅速行動。

不過，該公司也不認為應否定少數人的意見。如果公司有十個人在一間會議室裡，其中八個人同意一件事情，而兩個人對另一件事充滿熱情和信心，公司不會設法解決這個情況，讓人人都感到滿意。公司會允許這兩位同仁實驗他們的想法，即使其他人都認為他們會了。畢竟到了最後，最重要的不是那十個人在那間會議室裡想什麼，消費者的想法才是真正重要的。所以，公司要讓他們勇敢地嘗試小規模實驗，以獲得消費者的回饋意見。有時候，最棒的想法就是這樣產生的。

大約六年前，公司內部有一個大規模的辯論，討論一個叫做「空氣燈芯自動氛香器」(Air Wick Freshmatic) 的產品，它可以根據時間表，自動釋放清新氛香到空氣中。這個產品的源起，是公司駐韓國的一位品牌經理，在當地商店發現一種新型的自動空氣氛香器。他認為那個產品的設計並不好，但構想很有趣，所以把那個產品帶到公司總部召開的一個小組會議。熱烈的辯論就此展開。

公司的幾位經理人認為，在歐洲，它應該會是個消費性產品，但更多人認為沒有任何意義，它在韓國可能有個小規模的市場，但在西方是永遠不會有市場的。一方面，它的定價必然遠高於標準的空氣清新器，同時也不清楚市場是否會支持這樣的價格。此外，這將是公司首次涉足電子產品，包括電線，電池和間隔開關等複雜的技術結合。如果要擴大規模，這項產品需要新的生產設施。但有兩個人看到了產品的潛力，願意爭取機會來證明這一點。

2004 年 1 月，在英國初期的消費者測試，產生了令人驚豔的結果。到當年年底，那項產品在另外三十多個國家上市，公司在中國興建一新工廠來生產那項產品，而且必須採購以前沒有接觸過的材料。今天，空氣燈芯自動氛香器在 85 個國家銷售，提供消費者廣泛的選擇，目前每年創造超過兩億英鎊的營業額。這項產品是該公司有史以來上市表現最成功的商品。

當然，事情並不總是那麼順利。公司曾推出一些深思熟慮的產品，公司對那些產品充滿熱情，但消費者並沒有同感。幾年前，公司推出一個很棒的產品來清潔微波爐，使用方式是：把一個小包放入微波爐，然後啟動它，當它加熱時，小包膨脹爆開，散布清潔劑。當它完成後，小包就變成了一塊布，可以把清潔劑擦乾淨。這是個設計精美的產品。但後來事實證明，人們實際上沒有那麼想經常清理微波爐，所以就退出市場。如果會失敗，公司希望是小規模且迅速的失敗。

如果一個人和公司的文化很契合，失敗對他而言，其實是很大的激勵。因為他們充滿競爭，會更迅速地爭取未來的成功。公司過去把一位經理人從智利調到土耳其。他會贏得這次調任，是因為他在智利完成了一件很有挑戰性的事，就是讓公司的消毒劑滴露 (Dettol) 這個強勢品牌，在拉丁美洲成功上市。這並非公司最成功的案例，但重點是，他做到了。這一件事情，會讓員工在公司獲得晉升，而晉升很可能會帶員工到世界的另一個角落。

(本文摘自 2010 年 4 月號 哈佛商業評論第 44 期，或許你可能從來沒有聽說過「利潔時公司」(Reckitt Benckiser)，但該公司在過去幾年的成長表現，都優於競爭對手寶僑家品 (P&G)、聯合利華 (Unilever)，以及高露潔 (Colgate)，即使在經濟衰退時期也不例外。本文就是這家企業的故事。)

請說明利潔時公司 (Reckitt Benckiser) 此一跨國公司成功之道為何? 25%

(試題結束)