

管理學院 國際企業學研究所



INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT

國際企業管理

上課時間: 週三上午 9:10 – 12:10

上課地點: 管院二館 301 教室

科目基本資料

邱宏仁 教授. 博士

Copyright© September 2009

1. 前言：企業全球經營管理之關鍵議題

2009 年中全球經濟逐漸脫離金融風暴後，台灣企業期待大陸內需市場來提升其營收與建立相對高的市場佔有率，但 ECFA、金融 MOU 等遲遲未拍板定案的政治協商影響台灣企業海外布局的進度。鴻海八月營收衰退 15%，經營階層希望藉由切入筆電、與裕隆合作進軍電動車等策略來強化其全球與區域營收的成長動力，但政經情勢的不明與同業的反擊，都是國企經營布局的嚴肅挑戰。

企業經營國際化的具體意義不是只有原物料、勞力、技術、產品與全球產銷體系密不可分，與全球資本市場的密切關聯性也不容忽視。台灣科技、傳產、與金融的資優生：綠點（手機機殼與零組件）、復盛（高爾夫球頭）、新竹商銀（區域性商業銀行）紛紛被國際私募基金與金融集團收購並下市，其經營策略可受益自其併購者的全球營運優勢，但也失去了其在全球市場獨立營運的機會。

近來，金磚四國（BRIC），以及區域經濟[e.g., 東盟（ASEAN）]的快速發展與整合，對欠缺文化敏感度、政治風險判斷力的國際企業經理人形成極為嚴苛的挑戰。例如：谷歌（Google）的大中華區最高階華人主管李開復先生在接掌中國業務四年後下台，相當程度反應了線上內容搜尋業務有其地區性的法規、文化的挑戰，谷歌在中國線上搜尋市佔率遠不如百度，地區經理人無力化解總部與當地國政府談判上的歧異，都是導致李開復先生這樣優秀國際經理人的離職。

跨國企業與機構投資者為因應此涵蓋金融、經貿、文化與社會等層面的多元經營管理挑戰，積極投資新興市場以搶佔市場先機與當地人才是首要策略，然而，當地廠商也有反制策略易守為攻：以新興市場為母國總部所在之國際企業也在守穩母國的競爭優勢後，尋求進一步整合全球與區域供應鏈與資金供應源，或是與具互補優勢的夥伴進行合資或策略聯盟，以強化其運用交叉補貼市場資源策略的彈性與速度。新興市場已產生許多高速成長的重量級國際企業，例如：韓國現代汽車在 1996-2005 年間盈餘成長了 40 倍之多，而德國福斯汽車盈餘只成長了 3 倍。

再就大中華地區來看，區域內的產業競爭合作、以及政府間的政策協調的壓力愈來愈大。台灣新光集團與中國華聯超市集團對於北京新光天地經營權之爭出現了 50-50 合資事業的中方合夥人強勢接管該合資，並解任了台資的經理人代表，雖驚動中南海領導介入協商解決衝突，但這是商業糾紛特例，還是常態性的兩岸合資事業的潛在風險？此外，中國與日本對於俄羅斯西伯利亞天然氣爭奪激烈，卻在東海油田的開採上攜手合作，而台灣卻被排除在外 – 那麼，我國的能源策略何在？發展依靠政府補貼的太陽能是否能有效取代石油、天然氣？西班牙的經驗提供了反向思考。其他產業的全球經營挑戰劇增也處處可見：我國兩兆雙星的半導體與面板產業業者如何度過全球資訊產業的嚴重不景氣而能藉由減產以外的經營策略來持盈保泰？我國金融業在深受全球金融風暴淬煉之時，他們的明天又在哪裡？我們不能忽視這樣重要的經營管理課題，這也是本課程規劃藍圖與學習地圖。

2. 授課教師

2.1 教師簡歷

邱宏仁 教授.博士

台灣現職

台灣大學管理學院國際企業學系

經歷

行政院國安基金管理委員會 委員
行政院金融重建基金管理會 委員
日本明治大學商學部 海外傑出研究學者
台鹽實業(股)公司民營化後首屆董事會 民股董事
台灣集中保管結算所(股)公司 監察人
台灣總合股務資料處理公司 董事
台灣證券期貨市場發展基金會 董事
台灣財經論壇/台灣智庫財經論壇 創始委員

2.2 聯絡資料

台灣臺北市 10617 羅斯福路 4 段 85 號 914 室 (台大管理學院二館)

TEL & FAX: 886-2-33664985

Mobile: 0939586560

E-mail: hongjen@management.ntu.edu.tw

3. 教學材料

3.1 課程定位

- 本科目為國際企業課程領域之核心課程，是一門強調科際整合分析與涵養全球視野思維的學科。
- 本課程強調對企業面向全球化市場”走出去”的發展邏輯，做好商業景觀.當地國政府關係.產業競合動態.與文化差異性的審查，接著探索如何延伸運用企業本身的資源能力與強化跨文化經營的敏感度，來增進國際企業之全球經營績效。
- 全球經營管理的重要議題包括與當地國政府/企業之協商談判. 海外市場進入模式與區域經濟群聚之佈局. 以資源整合為目的的跨國併購與合資聯盟. 競爭合作動態的策略演化. 控制與協調全球營運架構與網路. 而且還需考量文化差異性的全球領導力發展與解決衝突機制。

3.2 課程介紹

- 本課程的內容簡介如下。我們應先瞭解企業面對國際化挑戰後發展全球經營管理之思維與模式，這包括進入海外市場與全球市場(區域經濟)營運的核心邏輯,像是在全球環境發掘創意與創新的動力、全球

商業景觀構建與分析、與當地國政府與企業進行跨文化協商談判、發展執行全球經營策略所需組織網絡與控管協調機制等。

- 接著,我們專注在各種國際化企業經營優勢與演化途徑的討論,這些議題包括:關鍵資源(特別是能源金屬等).獨特能力(例如:主導技術規格標準訂定.塑造流行時尚趨勢之設計).跨文化滲透力(指得是善加利用文化特殊性來切入新興市場).以及新崛起商機之套利模式(例如:在新興市場發展窮人小額借貸業務)的本質與來源等。
- 最後,在攸關企業全球化營運績效與落實全球公民責任的重要決策中,我們需要對於跨市場與跨文化資源分享、商業模式與設計技術移轉、落實全球資源整合之合資聯盟、深化知識創新與創意商業化之全球網絡關係經營、提升全球競爭力與政經情勢因應彈性之作業流程再造等課題有具體的瞭解。

3.3 教科書

Cullen, J. B. and Parboteeah, K. P. (2008) Multinational Management. (4th ed.) [台灣代理: 華泰文化(股)有限公司 (Tel: 2162-1217; Fax: 8791-0757)]

3.4 課堂選文

(A) International Business Landscape

(A-1) Heymann (2007) Climate change and sectors. DB Research.

(A-2) Dieckmann (2007) Microfinance: An emerging investment opportunity. DB Research.

(A-3) Hofmann (2006) Technology boosts trade boosts migration: On the interplay of three key globalization phenomena. DB Research.

(A-4) Kudatgobilik & Saxena (2008) GCC(Gulf Cooperation Council) chartbook: A visual essay. DB Research.

(B) Impact of Sovereign States on Global Business

(B-1) Heng (2008) Telecom regulation in the EU facing change of track. DB Research.

(B-2) Maslakovic (2008) Sovereign wealth funds 2008. IFSL Research.

(B-3) Moe, Leung, Eoyang, Kok & Gellman (2008) Taiwan: election positioning. Global Investment Research, Goldman Sachs.

(B-4) Farrell, Lund & Sadan (2008) The new power brokers (SWF. private equity firm. hedge fund): Gaining clout in turbulent markets. McKinsey Global Institute.

(C) Competing & Evolution in the Global Marketplace

(C-1) Heymann (2007) Boeing vs. Airbus: The WTO dispute that neither can win. DB Research.

(C-2) Leung, Chan & Chong (2008) Internet – China: Defensive, growing competition; Neutral. Investment Research, Merrill Lynch.

- (C-3) Dayal et al. (2008) Creating value in banking 2008: Managing shareholder value in turbulent times. *BCG Report*, Boston Consulting Group.
- (C-4) Bhattacharay & Michael (2008) The BCG 50 local dynamos: How dynamic RDE-based companies are mastering their home markets. *BCG Report*, Boston Consulting Group.
- (D) Making Strategy & Decisions for MNEs*
- (D-1) Lang, Loeser & Nettesheim (2008) Winning the localization game: How multinational automotive OEMs and suppliers are realizing the strategic potential of China and India. *BCG Report*, Boston Consulting Group.
- (D-2) Heymann (2006) The future of the hub strategy in the air transport industry. DB Research.
- (D-3) Michael et al. (2007) Beyond the great wall: Intellectual property strategies for Chinese companies. *BCG Report*, Boston Consulting Group.
- (E) Managing Organizational Processes & Talents in MNEs*
- (E-1) Friedman, Hemerling & Chapman (2007) Aligning talent for global advantage: How top companies develop the right talent in the right place. *BCG Focus*, Boston Consulting Group.
- (E-2) Linnemann (2007) Germany's Mittelstand – an endangered species? DB Research.
- (E-3) Meyer (2008) STEM professionals: Between cyclical shortage and structural change. DB Research.

4. 授課教授所建議的學習日程安排

課次	課堂研討進度	教科書與選文 閱讀內容	案例討論
1	Overview: Managerial Challenges Global Marketplace <i>Plus: 締造全球化是世界的第一人 - 成吉思汗(Weatherford, 2004; 堺 屋太一, 2006)</i>	第一章	
2	Culture and Multinational Management <i>Plus: 武士道精神對日本經濟再 起的啟示 (Fuller & Beck, 2006)</i>	第二章 (A-3). (A-4)	
3	Deregulation & Privatization: Managing Governmental Relations (esp. in Emerging Markets such as BRICs)	第三章 (B-1). (B-2). (B-4)	
4	Global Decision-Making in the	第四章	

	<i>Ethical & Social Responsibility Contexts</i>	(A-1). (A-2)	
5	<i>Global Competition & Strategy: Leveraging Resources & Capabilities</i>	第五章 (B-3). (C-1)	
6	<i>Fostering Global Learning from Localization in Newly-Entered Markets</i>	第六章 (D-1)	Case 1: Investments in Eastern Europe (A) (HBS case # 9-701-086)
7	<i>Global Entrepreneurship & New Ventures</i>	第七章 (C-2)	
8	<i>Designing & Measuring Value Delivered from Global Operations</i>	第八章 (C-3)	Case 2: McDonald's in India (p. 191 in textbook)
9	<i>Implementing Global Strategy: Leadership, Systems & Structures</i>	第十五章 (C-4)	
10	<i>Global Issues on Innovation & Creativity: Product Platforms & Intellectual Property Rights</i>	第十章 (D-3)	Case 3: Enersis: Global strategy in electric power sector (p. 489)
11	<i>Global Business Networking & Partnership</i>	第九章 (D-2)	
12	<i>Managing Human Talents & Alternative Assets Worldwide</i>	第十一章 (E-1)	Case 4: Dell's Dilemma in Brazil (p. 676)
13	<i>Global Lobbying, Negotiation and Bargaining</i>	第十三章 (E-2)	
14	<i>Inter-cultural Adaptation in Global Companies</i>	第十二章 (E-3)	
15	<i>Motivating International & Local Teams</i> Wrap-up	第十四章	
16	<i>Final Exam (學期考試)</i>		

5. 考核及評分

5.1 考核及評分概述

考核包括(1)一份分組個案分析書面及就這份報告做口頭報告, (2)兩份個人閱讀課堂研討教材之心得報告. 及(3)一次學期考,後兩項屬個人成

績。個案分析書面及口頭報告佔總成績的 20%，個人閱讀報告佔 30%，學期考佔 50%。

5.2 個案分析書面及口頭報告

總分：100 分

評分比：20%

A. 小組個案分析作業

小組專題作業內容：

本課程共將討論 4 份企業主動出擊或回應國際經營管理挑戰之商業案例，每組同學(不多於 4 人一組)需從這些課堂研討企業個案中選出 1 個案例，並提交 **1 份書面報告**。

同學參考案例公司所考慮的經營管理問題(或個案情境中的關鍵事件發展)來進行問題分析與提出因應對策，且應加入在本課程所學相關理論觀點或分析架構，以彙集成完整的書面報告，本文內容不超過 5 頁（補充資料與圖表另加），空一行打字，字型自選，字體大小為 12 級。

B. 口頭報告：

須將作業的內容作成 Power Point 檔案，並且在課堂中將檔案中的內容做專業化呈現。

5.3 課堂選文閱讀心得報告

總分：100 分

評分比：30% (每份 15%)

個人閱讀心得報告內容：

從課堂選文閱讀教材中選出兩份文章,就你的觀察與理解寫下

不超過4頁的心得報告. 格式與字型等相關規定參考 5.2A.

5.4 學期考

總分：	100 分
評分比：	50%
考試時間：	3 小時
日期：	依學校規定時間
考試有關資料：	課堂筆記內容 教科書內容