

携手亚洲 齐头并进

培养澳洲企业进军
亚洲市场的能力

讨论文件





关于我们

Asialink Business是澳大利亚的国家亚洲能力发展中心, 受澳大利亚政府委托, 负责在澳大利亚建设具备进军亚洲能力的劳动力队伍。通过提供进军亚洲能力培训项目、市场调研服务以及举办公共论坛和等活动方式, Asialink Business协助澳大利亚各地企业和机构加强其与亚洲之间的往来合作。

我们的业务涵盖各个经济领域, 针对客户在亚洲的利基市场增长需求, 专门制定和提供卓有成效的解决方案。我们的专业知识与能力涉及亚洲各个经济体, 在协助澳大利亚企业及机构进军亚洲市场方面拥有丰富的经验。Asialink Business在全澳各地设有代表处, 我们资深的专业团队聚集有亚洲市场与行业专家、商界行家、市场调研专员以及能力培训专家。

我们的解决方案以商务实用性为重, 能令客户和合作伙伴获取量身定制的专业见解、专业技能、人脉网络, 优化与亚洲的业务往来。我们的服务范围包括:

- 国家、市场、特定行业的洞见与调研;
- 市场战略发展规划与机会评估;
- 为促进业务成果实现而提供的文化智能、谈判技能以及商业关系建设相关培训;
- 高管与领导力培训;
- 商业思维领导力;
- 亚洲利益相关方互动与沟通、商业促进项目及各种活动。

欲知详情, 请登陆: asialinkbusiness.com.au

前言



澳大利亚中小企业具备将市场机会转化成有形商业成果的过人能力。在此过程中，我们经常看到这些企业在发展壮大后，着眼于开拓海内外新的市场，以此延续增长势头。

我们每年通过与数千计商业客户的对话，发现很多发展中的中小企业都没有考虑进军亚洲市场，这归咎于它们先入为主地认为，进入亚洲市场不但困难，而且复杂。亚洲商业机会庞大，这一点广为人知，也成为很多论坛和调研工作的热点课题。但让人较为困惑的是，澳大利亚企业需要培养什么能力，才能踏进充满活力的亚洲市场。

作为澳大利亚规模最大的银行，我们深知一个企业的投资、经营以及成功成长过程中所面临的问题有多么错综复杂。我们是澳大利亚企业坚定的合作伙伴，值得信赖。我们专门组建了一支由杨明德(Jonathan Yeung)领导的亚洲银行团队，汇集70多名专业人员，致力于帮助澳大利亚企业发展、培育商业联系，挖掘新的机遇。

为此，我们非常自豪地与Asialink Business联合发布《携手亚洲，齐头并进：培养澳洲企业进军亚洲市场的能力》，为成长和拓展中的企业提供实用指南，引领它们顺利进入亚洲市场。

通过与Asialink Business合作，我们总结了澳大利亚企业应具备的六项关键能力，以便把握亚洲市场中的机遇。

我们知道，对于那些准备好要培养适当能力并寻找合适伙伴的澳大利亚企业来说，亚洲能带来十分巨大的发展潜力。只有切实行动、与时俱进的公司，才最有可能建立起强有力的竞争优势。

澳大利亚联邦银行
商业与私人银行业务部总裁
Adam Bennett



澳大利亚企业越来越需要放眼海外市场，以谋求增长机会。在这一点上，不管是中小企业还是大型公司，都是如此。

从飞速崛起的电子商务，到打开全新机会大门的自贸协定，亚洲正以前所未有的速度，展现出值得澳大利亚中小企业把握的机会。很多亚洲市场都能成为这些企业冲向全球市场的“发射台”。

过去五年来，Asialink Business不断采取改进措施，进而能以更好的方式向澳大利亚中小企业提供信息资源、培训、专项调研等服务。但我们仍有大量工作需要完成，才能确保更多澳大利亚企业掌握与亚洲携手共进所需的技能、知识及人脉。

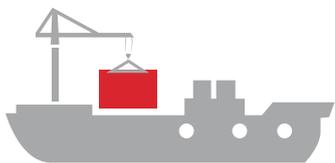
Asialink Business此前曾调研指出，澳大利亚最大型企业普遍缺乏进军亚洲的能力。而到目前为止，对于中小企业需要掌握哪些具体能力才能竞逐亚洲市场中的机遇这一主题，研究却并不多。

澳大利亚的中小企业大部分尚不具备甄别或把握亚洲机会的能力。规模较小的企业(与较大企业相比)面临着更为独特的挑战，因而需要优先重视发展进军亚洲的能力，才能找出一条进入亚洲更清晰、更务实且更经济的道路。

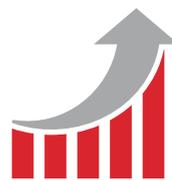
本文将支持全国号召，鼓励中小企业采取有针对性的紧急行动，弥补能力缺口，铺平道路，与亚洲携手共进。

Asialink Business
首席执行官
Mukund Narayanamurti

情况速览



中小企业仅占**澳大利亚出口总值的4%**¹



去年,从事进出口贸易的企业
更有可能实现了**营收增长**²



仅**7%中小企业**从事国际出口贸易,7%从事
进口贸易,另有**6%兼营国际进出口贸易**³



仅**15%小企业**表示取得了某种形式的
政府补助,相比之下,大企业的这一比例
则高达**57%**⁴



多数中小企业员工**每周平均加班7小时**⁵



56%中小企业的经营者是X世代(约六零后、
七零后)或千禧一代(约八零后、九零后)⁶



在线博客和文章是中小企业获取资讯与
商业支持的主要来源之一⁷



50%中小企业经营不足**10年**⁸

1 澳大利亚统计局,《澳大利亚出口商特点报告》(Characteristics of Australian Exporters),2016-17年度,5368.0 <<http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/5368.0.55.006>>。

2 MYOB商业观察,《澳大利亚企业主与经理人之声》(The Voice of Australian Business Owners & Managers), <<https://www.myob.com/content/dam/myob-redesign/au/docs/AU-Business-Monitor-May-2018.pdf>>。

3 脸书、经合组织、世界银行,《商业前景调查报告》(Future of Business Survey),(2018年4月) <<https://eu.futureofbusinesssurvey.org/>>。

4 Ibid.

5 澳大利亚小企业和家庭企业调查专员署,《中小企业增长可承受资本报告》(Affordable Capital for SME Growth),(2018年),澳大利亚联邦政府,堪培拉, <<https://www.asbfeo.gov.au/sites/default/files/documents/ASBFEO-affordable-capital-for-SME-growth.pdf>>。

6 Ibid.

7 澳洲邮政,《雷达之下》(Under the Radar),(2017年), <https://auspost.com.au/content/dam/auspost_corp/media/documents/small-business-white-paper-aug2017.pdf> 11。

8 Ibid.



目录

前言	I
情况速览	II
简介	2
澳大利亚企业需要培养进军亚洲的能力， 才能把握亚洲的新兴机会	4
澳大利亚企业关心的是如何生存下去， 而不是亚洲	5
支持企业进军亚洲市场对澳大利亚有益	6
澳大利亚企业进军亚洲需要掌握的能力	7
为中小企业培养重要能力	7
完善的亚洲市场/环境知识	7
Icon SOC “亚洲业务不能蜻蜓点水”	9
丰富的亚洲经营经验	10
长期可靠的亚洲关系	10
根据亚洲文化环境调整行为的能力	10
为中型企业培养能力	11
致力于亚洲战略的领导层	11
基于对顾客深入了解而量身设计的 产品/价值定位	11
Charter Keck Cramer “面向客户，竭尽全力”	12
在亚洲设立办事处将有助于澳大利亚企业 发展自身能力	13
Digivizer “企业要成长，就是要调动个人的积极性”	14
结论	15
附件1:进军亚洲的人员能力	16
附件2:进军亚洲的企业能力	17
参考文献	18

简介

新兴亚洲消费市场蕴藏着日益增长的庞大机会。到2030年，印度、印度尼西亚和越南等中低收入国家的中产阶级市场，将比当前规模高15万亿美元(折合21万亿澳元)(这一预测的增长幅度相当于澳大利亚当前GDP的11倍多)。

要参与这一消费市场的竞争，澳大利亚中小企业就要培养进军亚洲的能力——即与该地区成功开展商业往来所需技能、知识及人脉。本讨论文件迈出了第一步，让我们了解澳大利亚中小企业在亚洲市场成功所需要掌握的能力，旨在帮助中小企业重视所需的关键能力，帮助它们进军亚洲市场。

本讨论文件启动了一个规模更大的项目，即首次关注了澳大利亚中小企业如何参与竞争亚洲市场。此前的研究主要侧重于澳大利亚最大型的公司²，与中小企业关系不大。中小企业常常因为过于关注日常经营而疏于开拓新市场，或疏于探索亚洲所展现的节约成本的商机。

本讨论文件吸收了最新国际商业文献、案例分析、中小企业主和高管访谈等内容，着重向中小企业说明了六项进军亚洲的能力之重要意义。它还解释了澳大利亚企业如何在短期与长期内培养这些能力。

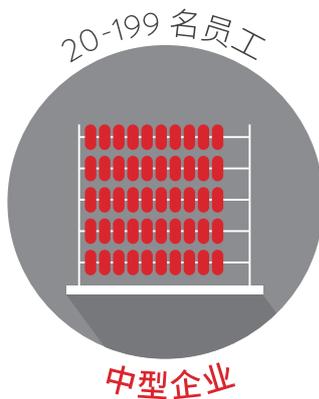
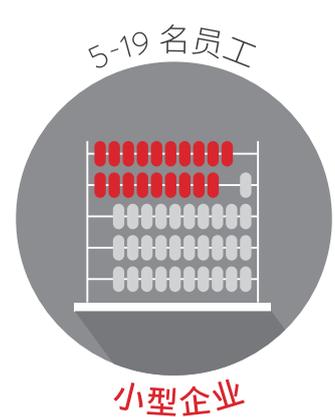
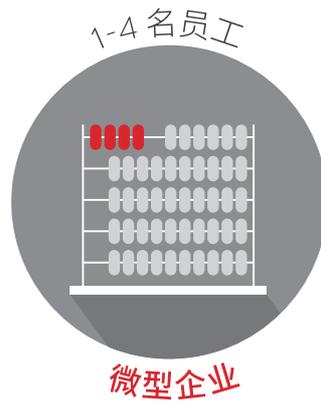
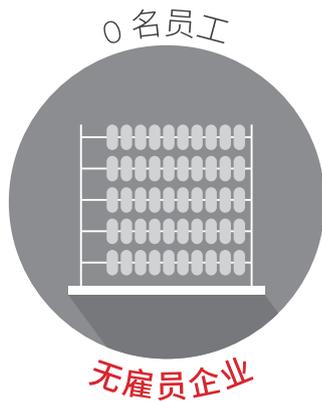
本文分四节进行分析：

- 第一节探索澳大利亚中小企业在亚洲的机会，并分析澳大利亚企业受到哪些因素的阻碍；
- 第二节研究的是澳大利亚中小企业需要具备哪些能力才能与亚洲携手共进；
- 第三节讨论澳大利亚企业在亚洲设立办事处的益处；
- 最后一节对当前研究所处阶段进行总结，并概要介绍项目的下一个阶段，以便更好地了解澳大利亚中小企业进军亚洲的能力。



企业类型

中小企业按员工总数划分而定,是指员工人数在0-199名之间的企业。
中小企业的类别有:



澳大利亚企业需要培养进军亚洲的能力， 才能把握亚洲的新兴机会

到2030年，预计亚洲在全球中产阶级消费市场的比重将超过50%。这一消费增长的动力引擎，就是当今的中低收入国家。举例来说，印度、印度尼西亚和越南等国的中产阶级市场规模，预计将在当前基础上增加\$20.7万亿；这一经济增幅相当于澳大利亚当前GDP的11倍多³。

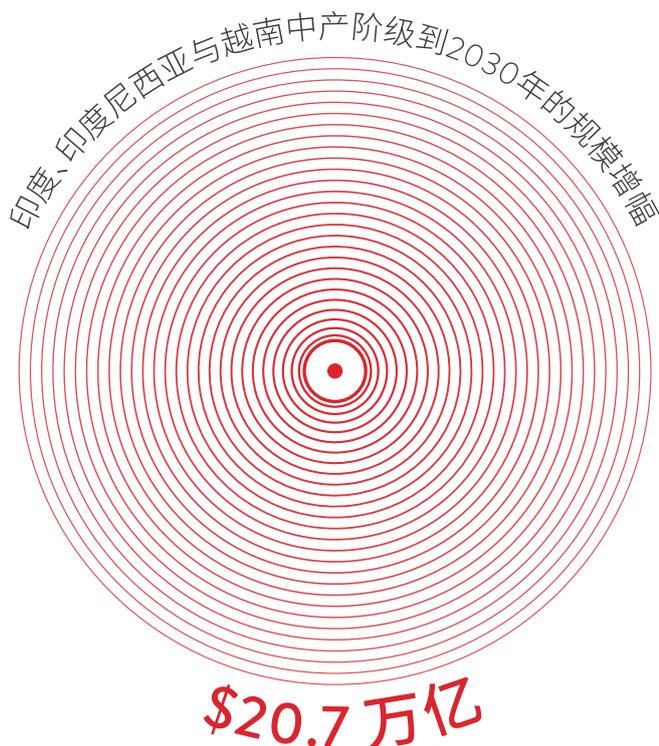
亚洲对澳大利亚企业有着巨大机会，这一说法并非新的理念。早在1989年的《澳大利亚与东北亚的崛起》(Australia and the Northeast Asian Ascendancy)一文中，郜若素(Ross Garnaut)就指出：

从经济角度来看，靠近澳大利亚北部海岸的地区，经济在持续增长，令澳大利亚的地平线飞速地得到拓宽；它们对澳大利亚优质的产品和服务有着独特的需求，同时也拥有澳大利亚发展最需要的资源。

2012年，澳大利亚政府的《亚洲世纪中的澳大利亚》(Australia in the Asian Century)报告对郜若素的观点进行了进一步的详述：

随着澳亚之间商品、服务、人才、资本流动的增长，亚洲世纪给澳大利亚企业与消费者带来了巨大的机会……澳大利亚要充分把握这些机会，就必须完全融入这一地区，调整战略，对接地区价值链，发展长期合作关系。澳洲企业需要继续开发亚洲地区所重视的产品、服务及技术专长；需要不断创新，也需要了解亚洲地区多样化的需求、形势和习俗⁴。

自2012年报告发布以来，已有四份新的双边自贸协定(FTA)生效实施，全部都是与亚洲合作方签订(2013年与马来西亚，2014年与韩国，2015年与日本，2015年与中国)。这些自贸协定是在澳大利亚当前与东盟、新加坡、泰国等地现行协定基础上的新进展。此外另有三项以亚洲为重点的经济协定谈判工作也已结束，目前正处在最终缔结的不同阶段(《印度尼西亚-澳大利亚全面经济伙伴协定》(Indonesia-Australia Comprehensive Economic Partnership Agreement)、《澳大利亚-香港自由贸易协定》(Australia-Hong Kong Free Trade Agreement)以及《跨太平洋伙伴全面进步协定》(Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership))⁵。与印度的谈判也在进行之中。



澳大利亚企业关心的是如何生存下去，而不是亚洲

即使与亚洲有着更为优惠的双边贸易框架，但语言、文化、宗教、经商模式、政府体制等方面存在的巨大差异，也会让进入亚洲的道路变得错综复杂。这种复杂性是一个巨大的壁垒，对那些经常缺少时间、财力、人力、信息资源亦有限的中小企业来说，情况更加严峻。对很多中小企业来说，提高营收和吸引顾客，始终是企业最为优先的工作。很少会有中小企业把产品销往海外市场视为优先工作。它们更关心的是生存，而不是去亚洲探索机会、进一步扩大顾客群体或降低成本⁶。

没有规模经济的支撑，中小企业更容易遭受外部冲击。它们可能会面临相对较高的融资壁垒，因而在开展能力建设并争取更大机会的能力方面就

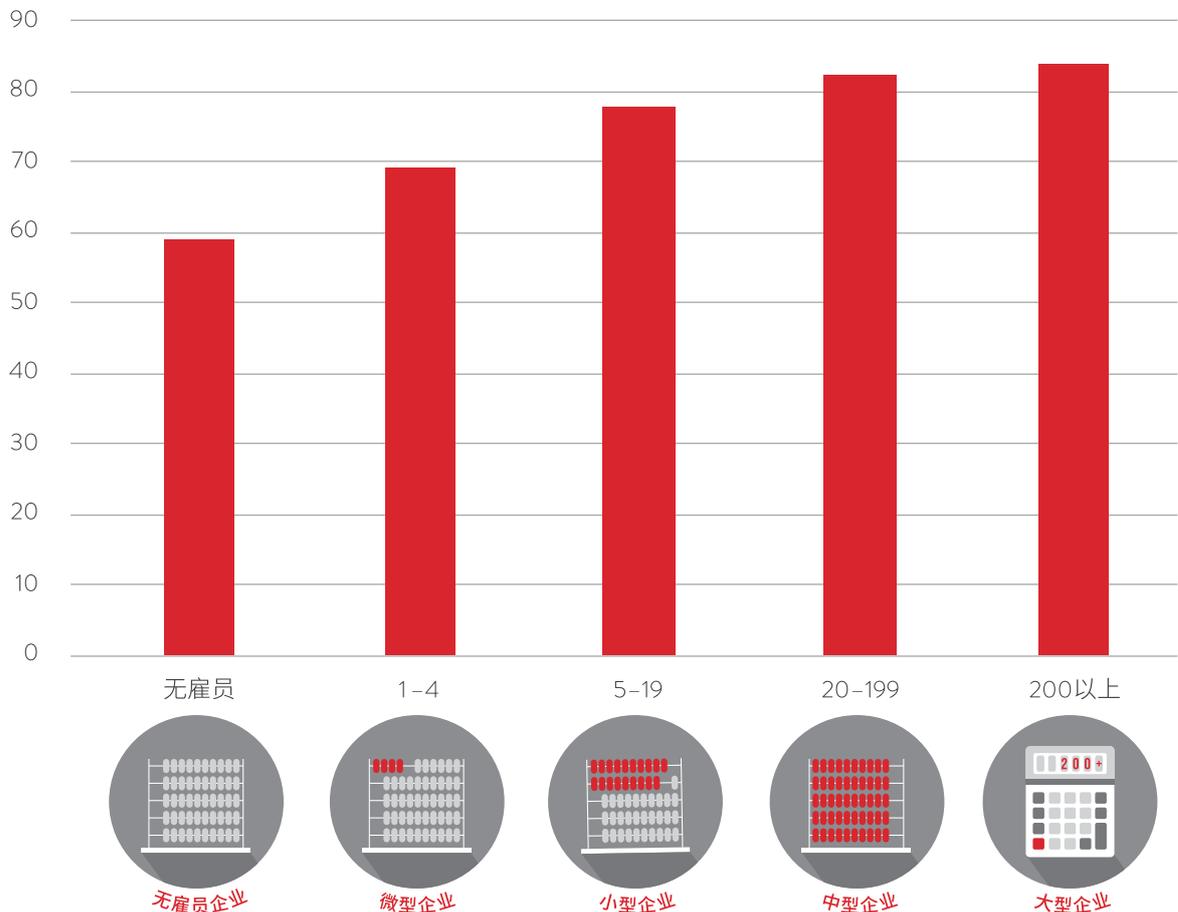
会受到削弱。澳大利亚储备银行已认识到，持续缺乏长期、可负担的融资，是企业增长的巨大壁垒⁷。虽然小企业面临较高的融资成本是一个全球性问题，但在澳大利亚，这个问题远比英国、加拿大等同类经济体更为严峻。近年来，英国和加拿大政府均已设立专项资金，改善中小企业融资状况⁸。

“当前，我们的平台只有英语，我们肯定应该增加其他语言，打入其他市场，但作为一家几乎完全依靠自筹资金的公司，我们根本没有资源来做这些工作。我们只能优先关注自己实力所在的领域。”

——Digivizer首席执行官Emma Lo Russo

澳大利亚中小企业面临的压力，在四年生存率(图1)⁹中得到了充分体现。中小企业生存率平均比大企业低6.7%(无雇员企业的生存率低19.7%)。

图1:澳大利亚不同员工数目企业的生存率(2014-17年, 单位:%)



资料来源:澳大利亚统计局, 2018年, 澳大利亚企业数量:8165.0



支持企业进军亚洲市场对澳大利亚有益

澳大利亚中小企业面临的生存压力，促使企业把重心放在风险较低的澳洲国内市场。这种对未知市场的避险意识，意味着除非中小企业能够发展自身实力来探索海外市场，否则2012年《亚洲世纪中的澳大利亚》白皮书所描绘的“完全融入这一地区，调整战略，对接区域价值链，并发展长期合作关系”的蓝图必将成为空谈。

中小企业是澳大利亚经济的主要贡献力量。但多数中小企业却无法享受摆在澳大利亚家门口的增长机会。澳大利亚中小企业总数超过223万家，约占澳大利亚企业总数的99.8%(按数量计)。它们为

澳大利亚经济的繁荣做出了重大贡献(图2)。它们在澳大利亚GDP中占比57%(\$6150亿)，雇佣人数700万(占劳动力总数67%)¹⁰，纳税约占公司税收总额的40%¹¹。澳大利亚统计局数据显示，2016-17年度澳大利亚中小企业的附加值占56.7%，高于大企业的43.3%¹²。

澳大利亚中小企业数量也在持续增加，这归功于在线平台让市场准入得到改善，也归功于日益增长的劳动力“零工化”比例¹³。澳大利亚统计局数据显示，中小企业登记数量已从2013-14年度的13.4%，增至2016-17年度的15.1%¹⁴。同期，中小企业净增长率(登记数减去退市数)也从1%增至3.1%。

图2: 澳大利亚不同规模(员工总数)的企业数量, 截止至2017年6月

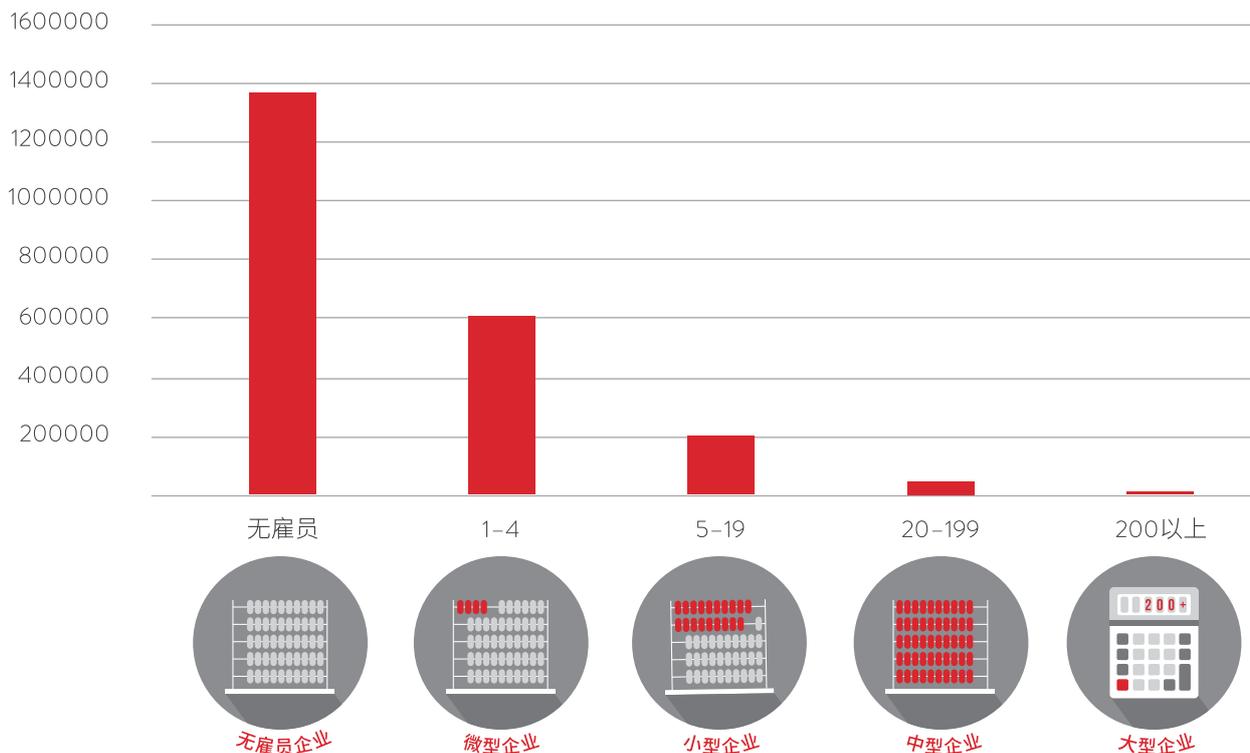


图2资料来源: 澳大利亚统计局, 2018年, 澳大利亚企业数量: 8165.0

澳大利亚企业进军亚洲 需要掌握的能力

澳大利亚如果要充分把握亚洲世纪带来的机会，就需要培养进军亚洲的能力。过去五年，政府采取相关措施，着力建设企业进军亚洲的能力，并为中小企业提供与亚洲携手共进所需的资源。但还有更多工作等着我们去做。我们所签订的贸易协定会让机会增多，但如果没有更便于获取的信息，没有合适的能力，那么中小企业就要艰难地克服所面临的壁垒，才能与亚洲携手共进。

本讨论文件的第一步，就是界定中小企业进军亚洲最应关注的重要能力，并确定实现这些能力的实用意义。

进军亚洲的能力是一个动态概念。案例分析表明，与竞逐大规模机会的大型企业相比，中小企业对进军亚洲的能力的需求并不相同。对大公司来说，培养具备全部Asialink工作组最初报告中所阐述的11种进军亚洲的能力所带来的边际效益，对其在全球市场上竞争有着至关重要的意义。而中小企业则是要与不太成熟的竞争对手争夺较小的机会，因而可以侧重于通过快速制胜的捷径，成功进入亚洲市场。

在Asialink工作组最初报告中提到的11种进军亚洲的能力中，四种人员能力对想要在亚洲取得成功的所有企业(包括中小企业)都非常重要(参见附件1)：

1. 对亚洲市场/环境的深入了解与经验。
2. 丰富的亚洲经营经验。
3. 长期可靠的亚洲关系。
4. 根据亚洲文化环境调整行为的能力。

还有两项企业能力也已被视为对中型企业(20-199名员工)意义重大，因为它们要与更成熟的跨国企业及亚洲本土公司竞争相对较大的机会¹⁵。这两项能力是：

5. 致力于亚洲战略的领导层。
6. 基于对顾客深入了解而量身设计的产品/价值定位。

以下章节将说明，对于上文所述资源有限的澳大利亚中小企业而言，这六项进军亚洲的能力有什么重要意义。分析过程采用了国际商业文献、案例分析、中小企业业主和高管访谈内容等资料。

为中小企业培养重要能力

对亚洲市场/环境的深入了解

中小企业很难获得进入亚洲市场并取得成功所需的信息。做出商业决策时，它们主要依靠互联网上容易获取的信息或者团队内部的能力¹⁶。但这些信息往往跟不上那些会影响商业战略决策(如应进入哪个市场，或应与哪些经销伙伴往来)的政策或经济动态。例如，Tiller(某生产力科技初创企业)团队试图依靠网上所谓的“入门指南”来决定如何在中国寻找制造商。多次碰壁后，他们才意识到，对当地情况的深入了解至关重要，有着无可替代的地位。因此，他们委托了一家制造业知识丰富、人脉网络庞大、语言技能娴熟的中国代理商，确保Tiller能够始终如一地为顾客带来高质量产品。

“并没有教科书会手把手教你这件事应该怎么做。对我们而言，我们做了一件以前从未做过的事。”

——Tiller联合创始人Ed Thomson

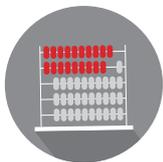
Icon SOC是一家领先的澳大利亚癌症护理机构，他们通过外包服务，掌握了完善的亚洲市场知识，以帮助他们进入新加坡市场。他们聘请咨询顾问，并对整个东盟地区的市场机会和兼容性开展广泛调研。Icon SOC目前正借鉴在新加坡的经验，制定进入越南市场的商业计划。

澳大利亚企业 进军亚洲的能力

在Asialink工作组最初报告中提到的11种进军亚洲的能力中，四种人员能力对想要在亚洲取得成功的所有企业(包括中小企业)都非常重要(参见附件1)。还有另外两项能力对于中型企业的成功与否息息相关(参见附件2)。

11项进军亚洲的能力

小企业



丰富的亚洲
经营经验



对亚洲市场/
环境的深入
了解

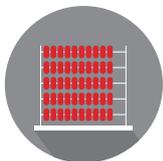


长期可靠的
亚洲关系



根据亚洲文化
环境调整自身
行为的能力

中型企业



致力于亚洲
战略的领导层



基于对顾客深
入了解而量身
设计的产品/
价值定位



与政府往来的
能力



足够的语言
能力水平



量身设计的
亚洲人才管理



量身设计的、
有利于当地自
主经营的企业
架构



可用于分享亚
洲经验教训的
支持流程



ICON SOC

“亚洲业务不能蜻蜓点水”

Icon SOC是一家位于新加坡的澳资中型企业，为整个东南亚地区提供癌症医护服务。Icon SOC依靠长期稳定的医生团队，每年收治数以千计的患者。目前他们在新加坡设有七个中心，在越南也开办了外延诊所。除了为新加坡民众提供治疗服务外，Icon SOC还凭借临床专业技术，吸引周边亚洲国家的患者专程赶来医治。

进入前做好功课，研究潜在市场。对Icon SOC来说，想要在区域内设立业务枢纽，对相关亚洲国家做好背景调研工作只是开始。他们聘请咨询顾问调查了亚洲多个市场，最后才选定新加坡，因为这里与亚洲其他国家均有便利连接，而且营商环境相对宽松。但对首席执行官Teena Pisarev来说，要始终掌握完善实用的亚洲市场知识，唯一的方法就是亲临当地。

“我真的认为，如果当初选择远程运营，我们今天不会有这样的成功。你必须设立办事处，而且真的，你必须亲自去”

——Icon SOC首席执行官Teena Pisarev

亚洲的经商方法与澳大利亚截然不同。公司如果不是在业务所在市场生活、工作，就会漏掉很多细节方面的情况。比如说，新加坡癌症诊所里的护士要负责调配化疗药物，而在澳大利亚，这通常是由药剂师负责。

Icon SOC务必要适应这种做法，并确保实行妥善的保障设施，同时也要确保不影响新加坡护士的现有技能。Pisarev提到：“如果想要企业高效运作，就要去了解各个员工群体的工作规范，把员工的工作流程与自己的相结合，从中找出折衷办法。”归根结底，这个公司管理层的关键决策受益于首席

执行官亲自驻扎在新加坡以确保企业了解问题所在并找出平衡点。

当然，在该地区生活工作还能带来其他好处。对Pisarev来说，每天都能碰到无穷无尽的机会。作为中型企业，Icon SOS有着优于小企业的资源，更能把握好这些机会。但公司仍然发现，自己无法充分把握全部机会。

“如果不是亲自到了这里，我根本就不会意识到东盟地区蕴藏着多少机会”

——Icon SOC首席执行官Teena Pisarev

除了获取这些机会外，在新加坡常驻还有重要的文化原因。东南亚国家的商界领袖都非常看重人际关系。Pisarev说，当地潜在合作伙伴想要知道，这家企业是真诚地想要在亚洲发展的——企业领导在亚洲生活，企业在本区域投资，企业的关系也在这一区域。“在亚洲经商，不能蜻蜓点水。”她如此说道。



Icon SOC首席执行官Teena Pisarev (中)

丰富的亚洲经营经验

迈进亚洲市场，第一步最难。多位中小企业业主和高管称，他们此前没有在亚洲经营的经验。由于几乎得不到走出这一步的支持，很多企业业主和高管要么盲目地闯进市场，要么幸运地在合适的时间遇到具备合适能力的合适人员(但其他企业却没有那么幸运)。无论企业是如何启动战略来尝试把握亚洲增长机会，也不管它们是如何获取进入亚洲市场的专长知识，企业现在都要积累在亚洲市场经营业务的经验。这些中小企业中，有几家已在相关国家经营长达20年，现在已经有能力、有信心去探索整个亚洲的市场机会。

这几家中小企业的经历，向我们展现了它们是如何在亚洲设立办事处后，进一步发展进军亚洲的能力并使之融入企业之中。这也体现出减少中小企业最初面临的入市壁垒所能带来效益。如果能够克服最初面临的入市壁垒，那么澳大利亚企业就能更轻松地培养与亚洲携手共进所需的能力。

中型企业通常能比较轻松地培养进军亚洲的能力。中型企业有资源，可以投资于员工的发展，能够培养和积累在亚洲经营业务的经验。但规模较小的企业缺乏同等水平的资源，面临着挑战就较大。较小的企业更倾向于选择依靠具备当地文化和商业知识的代理机构或当地员工来获取亚洲经验。对小企业来说，接触亚洲只是迈出第一步，但如果没有在企业内部真正吸收和建立亚洲经验，就难以挖掘未来发展机会。

“中国政府官员喜欢与了解中国和拥有丰富中国经验的人往来合作”

——恩维斯(Envis)首席执行官Jim Tanner

长期可靠的亚洲关系

企业规模无论有多大，可靠的关系和人脉都是在亚洲取得商业成功的关键。很多中小企业都无法部署资源，难以在亚洲东道国市场聘用全职人员，因此也就更难建立起关系和人脉。国际商业文献将建立“关系人脉”视为亚洲经商之道，认为语言、文化、监管、政治制度等因素影响着亚洲商业环境，而“关系人脉”则能克服这些多变因素所带来的商业不确定性¹⁷。

在深入访谈中，有位中小企业领导谈到在亚洲安家生活的好处。她说，这在一定程度上展示出企业在东道主国家立足的决心，因此与商业合作伙伴也能开展更有成效的对话。但其他中小企业几乎都不具备这样的资源。这表明，在商业关系中投入水平不同，带来的效益也有差异。虽然中小企业可以纯粹依靠时间来建立长期关系，但如果没有依

托身在东道国的便利持续往来，那么这种关系就很难形成真正深厚的信任关系。

“不亲自前往，不出面会谈，不努力工作，就无法建立关系，无法开展业务”

——Take Us To Thailand企业主Anna Robinson

根据亚洲文化环境调整行为的能力

不投入时间，不投入资源，澳大利亚企业就很难培养文化智能。但进入亚洲市场的公司，如果缺乏必要的文化智能和市场意识，很有可能会以失败告终¹⁸。文化环境不仅对个人往来和关系建设有着重要意义，同样也是大企业了解工作环境和妥善管理当地员工的重要考量因素。

“我们当初对当地文化知之不多，但我们知道不能对文化一无所知”

——Tiller联合创始人Ed Thomson

国际商业文献指出，除了知识外，公司还必须鼓励个人根据不同的文化环境来调整行为，并相应采取适应性行为¹⁹。这并不是说，不用重视掌握亚洲现状的基础知识(如文化能力培训)，而是强调生活经验在这种能力转化成竞争优势时所发挥的重要作用。

“在中国创办企业需要时间，需要重新学习文化规范，需要多年积累形成良好的人脉，需要一点运气，也需要投入大量时间，还需要深入了解当地情况”

——恩维斯(Envis)董事长Rowan Kennedy

中小企业的企业主和高管谈及了在亚洲生活或经商时遇到的一系列不同经历，例如：

- 在澳门，有员工因为12个月后没有晋升而辞职；
- 在新加坡，要给员工发“第13个月”薪水作为年终奖金；
- 在中国和东南亚商界，要牢记中国风水命理对商业往来的重要性。

“在新加坡生活意味着我需要对员工进行日常管理。新加坡的团队活力和澳大利亚截然不同。认识这些差异很重要”

——Icon SOC首席执行官Teena Pisarev



为中型企业培养能力

与小企业相比，中型企业可用资源较多，但要继续成长，它们必须要争取到更大的机会。机会更大，也意味着竞争对手更难对付。要在亚洲竞争，除了人员能力外，中型企业还需培养进军亚洲的企业能力。有两项重要的能力中型企业必须要培养，才能在亚洲参与竞争更大机会，它们是：

1. 致力于亚洲战略的领导层。
2. 基于对顾客深入了解而量身设计的产品/价值定位。

致力于亚洲战略的领导层

虽然所有企业都要专注于聚焦亚洲的战略，但对于管理层和员工之间差异明显的较大型企业，这项能力通常更加息息相关。事实证明，虽然员工层面可能具备进军亚洲的人员能力，但如果管理层不注重于培养和部署这种能力，不去谋求企业在亚洲的成长，那么这也就毫无用处。这需要制定一项正式战略计划，并传达到企业各个层面。

“我们公司业务在国际上的拓展，充分表明我们坚信当前澳亚关系的重要性，也坚信这种关系必将继续取得成功”

**——Charter Keck Cramer董事总经理
Peter Hutchins**

与大型企业相比，中小企业的国际化发展较为依赖领导的创业精神²⁰。创业知识、关系、经验、培训、技能、判断以及资源协调能力，对准备进入国际市场的中小企业来说至关重要²¹。对于能够发挥敏捷性和适应新机遇能力的中型企业而言，则更是如此。但要发挥这种敏捷性，外派领导和当地领导都要在相关地区投入工作。

基于对顾客深入了解而量身设计的产品/价值定位

过去20年来，本地定制化一直是全球公司谋求扩大亚洲市场份额的一项决定性因素²²。虽然中小企业缺乏国际大品牌投入市场调研所需的资源，但澳大利亚的一些中小企业却能通过较少的定制投资而取得强劲的回报。

例如，成立于2014年的阿德莱德公司Beston Global Foods目前已成为澳大利亚增长最快的食品饮料出口商之一。它的成功，归功于广泛调研当地口味，精心定制产品，同时投入资源，对新市场进行宣传与引导。公司最近专门为泰国市场开发出各类高端干酪产品，并通过葡萄酒品鉴活动来进行推广。

“客户需求经常发生变化，我们随时都要牢记，同时还要确保整个团队始终专注于满足印度客户的需求”

——Proteomics客户服务经理Shane Herbert

Asialink Business过往调研发现，澳大利亚中小企业“在根据亚洲各个市场情况对企业、人员、产品和服务做出调整方面，(总体)似乎落后于其竞争对手”²³。适应亚洲消费者的需求，就是要根据各国实际情况，调整公司产品来满足顾客的需求。

“要了解客户从哪里来，在想些什么。谈判中并不是黑白分明，我们要找出折衷办法，共同找出妥协方案”

**——Charter Keck Cramer国际业务主管
Ivan Lam**

CHARTER KECK CRAMER “面向客户，竭尽全力”

过去45年来的深耕经营，让Charter Keck Cramer深刻认识到澳大利亚房地产市场不断变化的本质。

Charter Keck Cramer于1970年代初在墨尔本成立，起初只是一家估价公司。此后Charter不断扩大，业务也日益多样化。目前公司为国内外客户提供战略房地产意见，业务涉及估值、咨询、调研、战略、项目与资本等领域。

2015年，Charter任命Ivan Lam担任国际业务主管，确保国际客户能够直线对接公司业务。Ivan凭借娴熟的技术和丰富的经验，为客户提供澳大利亚房地产市场资本投资的独立意见。这为Charter的客户提供了资源，为他们的投资提供协助，并有力地对他们最终做出的投资进行保护。

“我们公司在国际上的拓展，充分表明我们坚信当前澳亚关系的重要性，也坚信这种关系必将继续取得成功”

——Charter Keck Cramer董事总经理
Peter Hutchins

在东盟国家累积的人脉和不断增长的客户群体，让Ivan和Peter萌生了在新加坡设立办事处的念头。2017年，执行董事会通过战略发展决议，决定不遗余力地向新加坡市场推进。

落地新加坡，让Charter能够进一步深入了解和支持国内外客户的战略需求。落地新加坡也提升了公司能力，让公司成为可信赖的合作伙伴，协助客户在澳大利亚的房地产市场中实现增长。

招募具备跨国、跨文化经营能力的人才

Charter花费数月时间，在当地招募第一批人才。虽然人员就绪是向客户提供最佳服务的关键，但只有人选正确，才能保证服务质量。Charter的目标是确保所任命的人员具备客户技能和行业经验，同时也要具备澳大利亚和新加坡两国的知识、本地的人脉和工作经验。

2018年11月，Charter任命Brynner Loke担任新加坡办事处的东盟业务部执行经理。Brynner曾在Charter墨尔本办事处参加夏季实习，同时也在澳大利亚的大学完成了硕士学位课程。

规划业务，与客户携手共进

Charter紧扣客户需求，实现公司增长。设立新加坡办事处，是Charter推进国内和国际发展的举措之一，并在这一过程中与客户携手成长。

Charter看到，如果在客户做出投资决定前就介入，就能够给客户带来最大的效益，因为这样就可以全程指导客户，推动资产实现长期最大价值。Charter参与投资交易的规划与执行，并担任客户的房地产长期合作伙伴。

Charter新加坡办事处目前所推出的服务，可以帮助客户安全地投资于澳大利亚房地产，并取得丰硕回报。

Charter凭借对规划政策、房地产市场和房地产行业动态之间极为重要关联的深刻认识，为客户带来了投资澳大利亚所需的远见卓识。

“我们说的语言是相同的”

——Charter Keck Cramer国际业务主管
Ivan Lam

Charter充分认识到文化在中国客户心目中的重要地位，因此会对员工开展适当的文化实践培训，从递名片直至如何一起用餐，全部涵盖。

安排Ivan进入高管团队担任国际业务主管，也意味着公司里有人能够使用客户的语言来与客户沟通交流。

Ivan说：“参加商务演讲时，我比依靠翻译员获取信息的公司了解得更透彻、更深入。掌握语言技能，能帮我更深入地了解客户，也让他们更好地明白我的意思。但至今仍有很多大公司依靠翻译。”



从左到右：Brynner Loke、Shaun Golden和Ivan Lam在Charter新加坡办事处。

在亚洲设立办事处 将有助于澳大利亚企业发展自身能力

只有具备在亚洲的实地经验，才能更好地发展上文介绍的六项能力。虽然科技的进步能让我们更轻松“参与”亚洲业务，但这并不能解决所有问题。新平台只能发挥补充作用，而不能替代在亚洲开展业务。阿里巴巴等在线电子商务平台，拓宽了市场准入的大门，每年都有超过1130亿笔订单²⁴。但如果没有进军亚洲的能力作后盾，即使是正常的顾客往来，也会存在风险。

澳大利亚婴幼儿配方奶粉生产商贝拉米(Bellamy)的实例，充分说明了企业培养进军亚洲的能力的必要性。贝拉米管理层针对在电商平台——淘宝销售产品所做出的一系列商业决策，导致公司股价蒸发\$5亿。从贝拉米身上，我们吸取的一个主要教训就是要认识到代购在向买家保证产品质量方面所发挥的重要作用——所谓代购，就是在澳大利亚购买配方奶粉并销售给中国网络的分销商。通过网络销售产品，顾客在供应链或产品的质量方面得不到任何保障。在飞速发展和持续变化的电子商务市场里，运用如此深刻的、以客户为中心的知识，必将成为成功的关键²⁵。

说到与亚洲正常往来时存在的风险，例子很多，贝拉米的教训只是其中之一。如果没有获取专业知识、没有花时间实地考察，就很难形成市场和文化认知，也无法建立相互信任的关系，并难以了解当地消费偏好，企业就无法在竞争激烈的市场中长期占据不败之地。接受采访的企业业主和高管采取了多种策略来减少这种风险，其中涵盖了多种运作模式，包括：

- 招聘代理商在相关国家负责运营和沟通；
- 定期商务考察；
- 设立代表办事处，便于员工前往该国时使用；
- 在该国设立办事处，招聘当地全职员工。

这些策略被视为是培养公司自身能力、支持企业在亚洲取得成功的关键要素。

这种远距离模式(例如聘用代理商)让那些资源有限的中小企业能够获取必要的技能与信息，以较低的风险来争取短期机会。但是，如果不把进军亚洲的能力融入企业之中，企业就很难奠定在亚洲地区长期学习和发展的坚实基础。

DIGIVIZER

“企业要成长，就是要调动个人的积极性”



Digivizer首席执行官Emma Lo Russo

Digivizer是一个帮助企业实时分析数字营销方案绩效的平台，覆盖各大主要社交与搜索渠道。公司于2010年由Emma Lo Russo创办，业务增长迅猛，目前在14个国家共有员工55人。

Digivizer委托新加坡一家代理商协助办理签证事务以及提供一些银行业务，为公司在该地区员工支付薪水。Emma还利用自己的经验和才智来吸引人才。她把当时的助理晋升为人力主管，然后再请人来填补助理职务。她们一起在当地招聘新员工。Digivizer的策略是要招聘具备当地语言技能以及扎实英语技能，而且了解当地文化，并掌握深厚市场知识的当地人。“这是我们的诀窍。”Emma说。

2016年，Digivizer赢得了一份合同，业务是在亚洲地区为某全球领先科技公司提供服务。公司很快就在亚洲设立了以新加坡为中心的区域网络。

在该地区获得成熟的人脉网络，确实有很多好处。这种商业模式能保证公司始终把握亚洲发展动态，更好地满足新老客户的需求。

“一个月内，我们从无到有，在亚洲14个国家聘用了14名员工。此后，依托这些立足点，公司在亚洲赢得了更多业务。”

——Digivizer首席执行官Emma Lo Russo

不过，员工所在地分散也带来了挑战。Digivizer在经营所在国基本只安排一名员工。员工难免会产生疏远感，因此营造(或延伸)出一种能够包容海外团队的企业文化，确保海外员工奉行企业已有的价值观，就显得尤为重要。

Digivizer的经验，说明小企业在制定亚洲策略和推进国际化过程中面临的一些挑战。Emma曾就职于大公司，也曾成功领导实施了进军美国、欧洲、中东、非洲、亚洲等市场(包括中国)的增长战略；但她当时手上有雄厚的资源，可以支持她开展这些工作。

“企业要成长，就是要调动个人的积极性。个人积极性越高，就越热爱工作，员工和商业伙伴也就会越投入于你要实现的目标。”

——Digivizer首席执行官Emma Lo Russo

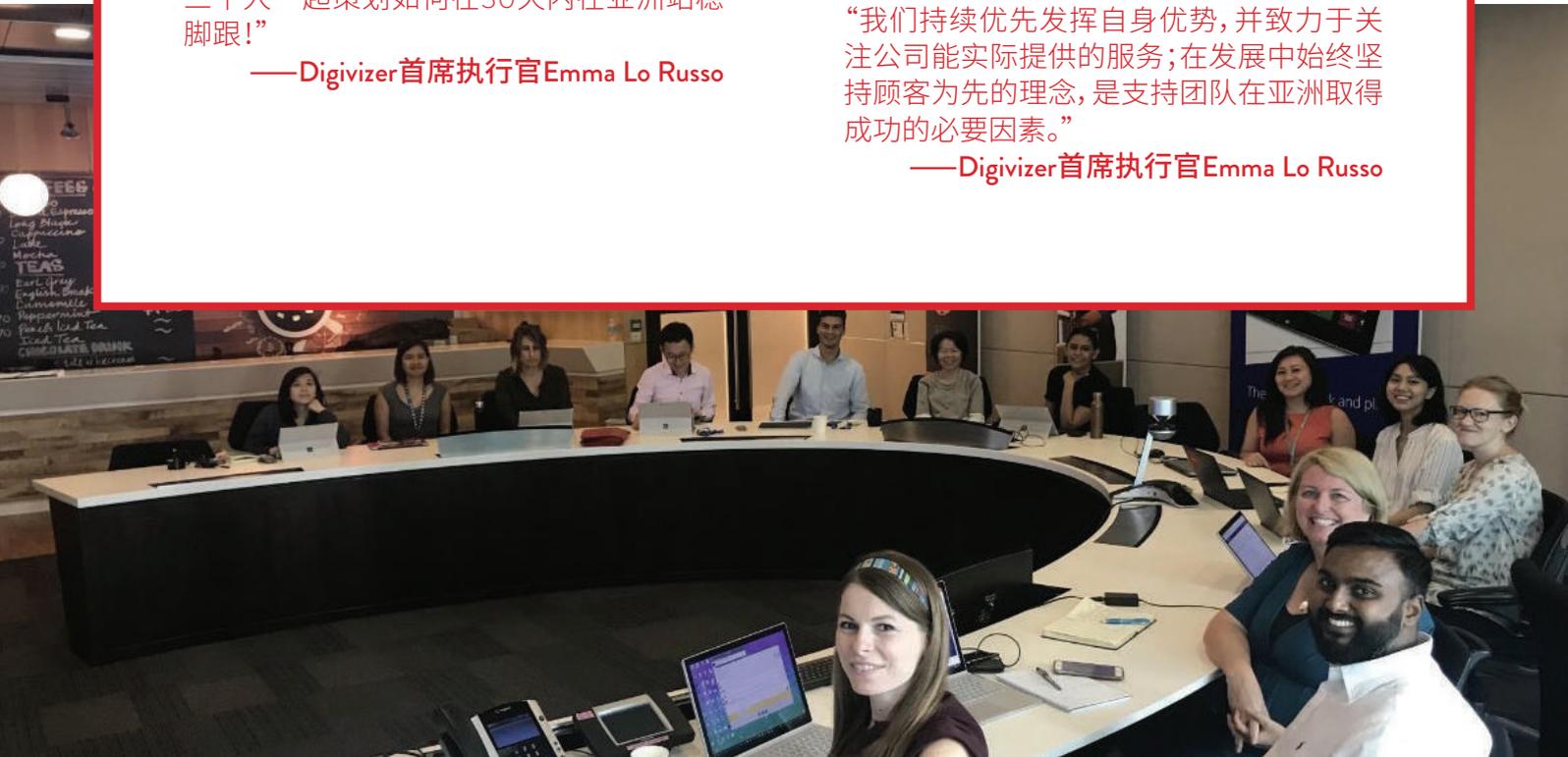
“我意识到，虽然赢得了这么大的机会，我却请不起四大咨询公司，也无法依靠人力部或财务部来将进军亚洲的梦想转化成现实。所以，基本就是我、我的助理和一名实习生，三个人一起策划如何在30天内在亚洲站稳脚跟！”

——Digivizer首席执行官Emma Lo Russo

为解决这个问题，Digivizer采用了强大的团队协作技术，确保该地区的员工能保持每日沟通，同时每月能召开团队视频简报和跨地区面对面学习交流。公司每年也会安排员工面对面参加团队建设活动。Emma和Digivizer领导团队共同努力，定期前往当地拜访员工。

“我们持续优先发挥自身优势，并致力于关注公司能实际提供的服务；在发展中始终坚持顾客为先的理念，是支持团队在亚洲取得成功的必要因素。”

——Digivizer首席执行官Emma Lo Russo



结论

飞速增长的亚洲市场，给澳大利亚企业带来了巨大机会。但要充分把握这些机会，多数企业还需要培养所需的能力。对于资源有限的中小企业而言，情况更是如此，他们往往更注重日常经营，而难以探索海外机会。

中小企业是澳大利亚繁荣经济的重要组成部分。如果这些企业不去探索亚洲机会，那么澳大利亚经济就无法在亚洲世纪里发挥全部的潜力。优先考虑进军亚洲的能力，从而减少市场进入和信息方面的障碍，让更多的澳大利亚企业利用巨大的机遇，具有至关重要的意义。从事亚洲进出口贸易的澳大利亚中小企业，也将迎来更灿烂的收入增长前景。

本讨论文件总结了所有中小企业参加亚洲市场竞争都需具备的四项进军亚洲的能力，分别是：

1. 对亚洲市场/环境的深入了解与经验。
2. 丰富的亚洲经营经验。
3. 长期可靠的亚洲关系。
4. 根据亚洲文化环境调整行为的能力。

此外，我们也展示了中型企业在与更成熟的竞争对手角逐更大机会时，必须要掌握的另外两项能力，分别是：

5. 致力于亚洲战略的领导层。
6. 基于对顾客深入了解而量身设计的产品/价值定位。

虽然短期内可以采取一些类似方法来弥补能力不足的情况，如聘用代理商，但这些方法却无法将这些进军亚洲的能力融入企业内部。如果中小企业无法吸收亚洲经验、知识及人脉，那么从长远来看，就会缺乏根基，无法充分利用这些能力，亦无法实现业务拓展目标。

本报告案例分析表明，亚洲孕育着巨大商机，值得澳大利亚中小企业去挖掘。虽然企业领导已在反思自身在把握亚洲增长机会方面缓慢的学习速度，但他们也意识到了这种经验所拥有的价值，及其能为企业在亚洲的持续增长奠定的坚实基础。

本讨论文件迈出了第一步，能够帮助澳大利亚中小企业辨别必须掌握哪些不可或缺的能力，才能在亚洲或大或小的新兴机会中展开竞争。接下来，本研究项目准备开发并公开推出进军亚洲的能力在线评估工具与资源库，这将降低阻碍许多澳大利亚中小企业走出自家后院的信息障碍。

你进军亚洲的能力如何？

通过能力测验，查看你进军亚洲的能力水平，找出缺口，获取实用资源。

从今天开始实现企业增长！www.asiacapabilityassessment.com



你进军亚洲的能力如何？

通过能力测验，检测进军亚洲的能力水平

附件1： 进军亚洲的人员能力

能力	概述
对亚洲市场/环境的深入了解与经验	<ul style="list-style-type: none">· 深入了解亚洲各个业务所在国独特的商业、文化、政治、道德、监管环境等情况· 了解亚洲当地竞争对手的优势以及二三线城市的重要意义
丰富的亚洲经营经验	<ul style="list-style-type: none">· 在亚洲多个市场开展业务的丰富经验(>2年)· 管理风险(如外汇/知识产权)、政府和监管部门合作以及排除市场准入壁垒的成功经验
长期可靠的亚洲关系	<ul style="list-style-type: none">· 对商业人脉与长期关系进行投资, 以及发展和维持这种人脉和关系的能力· 利用长期关系, 对优质合作伙伴和/或收购目标进行甄别和选择的能力· 与亚洲商业高管、潜在合作伙伴及收购目标往来谈判的能力
根据亚洲文化环境调整行为的能力	<ul style="list-style-type: none">· 敏锐洞察文化对商业往来过程与内容的影响· 灵活适应特定亚洲文化和商业环境的行为
与政府往来的能力	<ul style="list-style-type: none">· 与政府机构、国有企业往来的能力以及应对政府流程的能力· 与亚洲政治领袖和当地市场监管部门往来及谈判的能力
足够的语言能力水平	<ul style="list-style-type: none">· 当地语言能力水平足够, 能够更好地沟通交流并展示自身承诺与文化敏感性

附件2： 进军亚洲的企业能力

能力	概述
致力于亚洲战略的领导层	<ul style="list-style-type: none"> · 专注敬业的领导团队, 具备明确的亚洲经营战略, 具有如何融入日益全球化商业环境的明确愿景 · 通过跨文化轮换积累经验的外籍和当地领导团队
量身设计的亚洲人才管理	<ul style="list-style-type: none"> · 量身设计当地人才管理策略, 吸引、培养、留住当地人才 · 安排新兴领导(亚洲和外籍)在澳亚之间及亚洲各国轮换
基于对顾客深入了解而量身设计的产品/价值定位	<ul style="list-style-type: none"> · 基于对顾客的了解, 根据亚洲细分市场和偏好来调整自身产品、品牌、价值定位 · 均衡协调全球标准化与本地定制化, 优化经济规模和范围
量身设计的、有利于当地自主经营的企业架构	<ul style="list-style-type: none"> · 量身设计的企业架构, 适应企业自身业务与当地市场状况 · 有利于当地自主经营并契合各国实际的企业架构, 能够灵活适应复杂且快速变化的亚洲市场
可用于分享亚洲经验教训的支持流程	<ul style="list-style-type: none"> · 制定相关流程, 以确保业务单位、职能部门与国家之间主动共享亚洲经验教训与最佳实践

参考文献

- 1 中小企业由员工人数决定,是指0-199名员工的企业。中小企业的类型有:
0名员工——无雇员企业
1-4名员工——微型企业
5-19名员工——小型企业
20-199名员工——中型企业
- 2 请见:Asialink Business,《Match Fit: Shaping Asia Capable Leaders》,(2017) <<https://asialinkbusiness.com.au/research-resources/match-fit-shaping-asiacapable-leaders>>。
- 3 Homi Kharas, “The Unprecedented Expansion of the Global Middle Class: An Update”, (2017年2月)《Brookings Institute, Global Economy & Development Working Paper 100》, <https://think-asia.org/bitstream/handle/11540/7251/global_20170228_global-middle-class.pdf?sequence=1> 16。
- 4 澳大利亚联邦银行,《Australia in the Asian Century》,(2018年,堪培拉) 187。
- 5 截至2018年11月12日。请见:外交贸易部,澳大利亚自由贸易协定(FTA), (2018年11月12日获取), <<https://dfat.gov.au/trade/agreements/Pages/trade-agreements.aspx>>。
- 6 请见:《Future of Business Survey – Australia, April 2018》, <<https://eu.futureofbusinesssurvey.org/manager/>>。
- 7 Australian Small Business and Family Enterprise Ombudsman,《Affordable Capital for SME Growth》,(2018), 澳大利亚联邦政府(堪培拉), <<https://www.asbfeo.gov.au/sites/default/files/documents/ASBFEO-affordable-capital-for-SME-growth.pdf>>。
- 8 Mark McKenzie与David Gandolfo, “A \$2 Billion End to the SME Funding Drought”, (2018年11月14日),《Australian Financial Review》, <<https://www.afr.com/opinion/columnists/a-2-billion-end-to-the-sme-funding-drought-20181114-h17vw9>>;截至2018年11月28日,众银行与政府之间已开展讨论,要为银行建立澳大利亚商业增长基金(Australian Business Growth Fund),为快速发展的小企业注入股权资金。
- 9 自2014年至2017年不间断运营的澳大利亚企业。
- 10 Australian Small Business and Family Enterprise Ombudsman,《Affordable Capital for SME Growth》,(2018), 澳大利亚联邦政府(堪培拉), <<https://www.asbfeo.gov.au/sites/default/files/documents/ASBFEO-affordable-capital-for-SME-growth.pdf>>。
- 11 澳大利亚税务局(2015-16年营收不足\$2.5亿的企业数据), <<https://data.gov.au/dataset/taxation-statistics-2015-16>>。
- 12 澳大利亚统计局(ABS),《Australian Industry, 2016-17, 8155.0.》<<http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/8155.0>>。
- 13 澳洲邮政,《Under the Radar》,(2017)<https://auspost.com.au/content/dam/auspost_corp/media/documents/small-business-white-paper-aug2017.pdf>, 11。
- 14 ABS 2018,《Counts of Australian Business 8165.0.》请注意,ABS数据包含大型企业(大型企业占澳大利亚企业总数的0.2%)。鉴于大部分公司为中小企业,因而从中小企业角度来解读这一数据是有意义的。
- 15 11个进军亚洲的能力都对与全球企业竞争大型机会的大型企业有重要的意义。
- 16 澳洲邮政,《Under the Radar》, <https://auspost.com.au/content/dam/auspost_corp/media/documents/small-business-white-paper-aug2017.pdf> 11。
- 17 Richard Fletcher与Tony Fang (2006), “Assessing the impact of culture on relationship creation and network formation in emerging Asian markets”, 40 (3/4)《European Journal of Marketing》430、431。
- 18 James Johnson、Tomasz Lenartowicz与Salvador Apud, “Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model”, (2006年7月) 37(4)《Journal of International Business Studies》, 525、536。
- 19 Ibid。
- 20 查看实例:Mitja Ruzzier、Robert D Hisrich与Bostjan Antoncic, “SME Internationalization Research: Past, Present, and Future.” (2006) 13(4)《Journal of small business and enterprise development》476、480。
- 21 Rubens Pauluzzo与Bin Shen,《Impact of Culture on Management of Foreign SMEs in China》,(Springer, 2018) 46。
- 22 McKinsey与他人, “Think Regionally and Act Locally”, (2018), <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/think-regionally-act-locally-four-steps-to-reaching-the-asian-consumer>>。
- 23 Asialink,《Developing an Asia Capable Workforce: A National Strategy》,(2012年9月), <<https://asialinkbusiness.com.au/research-resources/report-asia-capable-workforce>> 15。
- 24 Maggie X Chen与Min Wu,《The Value of Reputation in Trade: Evidence from Alibaba》,(2016年4月, Institute for International Economic Policy), <<https://www2.gwu.edu/~iiep/assets/docs/papers/2016WP/ChenIIEPW2016-20.pdf>>。
- 25 Mark Hawthorne与Philip Wen, “How Life for Milk’s Market Darling Turned Sour in China”, (2016年12月10日)《The Sydney Morning Herald》<<https://www.smh.com.au/business/companies/how-life-for-milks-market-darling-turned-sour-in-china-20161208-gt7a3i.html>>。

未经Asialink Business事先书面许可，严禁复制本刊物任何内容。

© 2018年12月Asialink Business版权所有。
保留所有权利。
在澳大利亚印刷。

Asialink Business由澳大利亚联邦政府工业创新科学部、墨尔本大学与迈雅基金会支持运营。



Australian Government
Department of Industry,
Innovation and Science



THE UNIVERSITY OF
MELBOURNE



THE MYER
FOUNDATION