

MULTINATIONAL STRATEGIC LEADERSHIP AND MANAGEMENT

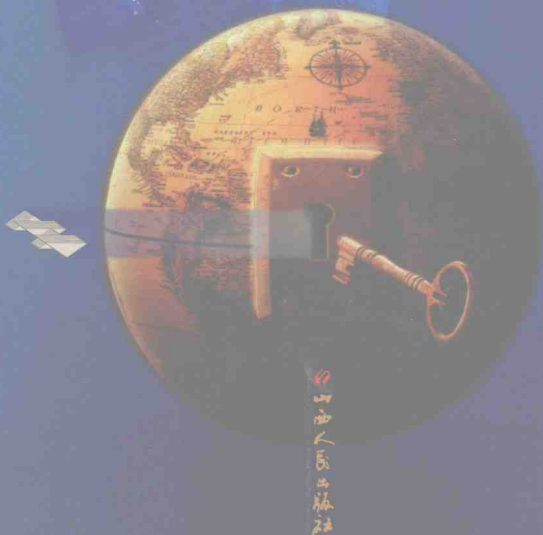
An Integrative Context-Specific Process

跨国企业领导和管理战略

一个一体化因势而定的方法

Robert J. Mockler 罗伯特 J. 默克勒 / 著 [美国]

叶菲 药朝诚 魏立原 / 译



F270.7/19

218-150

MULTINATIONAL STRATEGIC LEADERSHIP AND MANAGEMENT

An Integrative Context-Specific Process

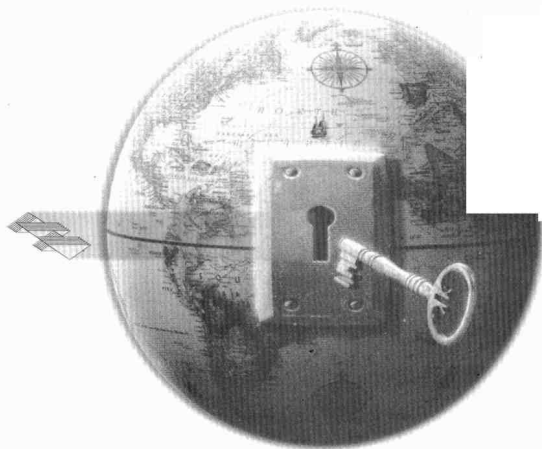
跨国企业领导和管理战略

一个一体化因势而定的方法

企业管理

Robert J. Mockler 罗伯特 J. 默克勒 / 著 [美国]

叶菲 药朝诚 魏立原 / 译



中国出版集团
中国出版

责任编辑：甘 弋
复 审：姚 军
终 审：杭海路
责任印制：李 林

跨国企业领导和管理战略
——一个一体化因势而定的方法

著者：〔美〕罗伯特 J. 默克勒

译者：叶菲 药朝斌 魏立原

*

山西人民出版社出版发行（太原建设南路 15 号）

新华书店经销 山西人民印刷厂印刷

*

开本：880×1230 1/16 印张：16.75 字数：460 千字

1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月山西第 1 次印刷

印数：1—3 000 册

*

ISBN 7-203-03948-X

F·335 定价：29.00 元

序

全国政协委员 著名经济学家

李京文

我很兴味地读了《跨国企业领导和管理战略》一书的中译本清样。本书虽然篇幅较大、内容丰富，但行文流畅，生动具体，让人读了心旷神怡，不仅不嫌其费时耗神，相反觉得“相见恨晚”。这是我阅读各种经济管理书籍时少有的好情绪（特别是读某些翻译本时更难获此感觉）。这除了译者的水平和努力之外，最主要的是本书有许多突出的特点，主要有以下几点：

第一个特点，也是本书最显著的特点是理论与实际的紧密结合，所论述的管理理论都是建立在众多跨国公司长期的管理实践与经验的基础之上，用大量生动具体的案例来支持的。例如，在论述从战略角度管理和领导跨国企业的理论与方法时，介绍了麦当劳、可口可乐、丰田、本田、劳力士、菲亚特、劳斯莱斯、吉列、微软等全球范围内经营成功的经验与案例，使人易于理解，便于学习，是一本应用性、可操作性极强的书。

第二个特点是，本书绝非一本经验介绍或案例汇编，而是一本建立在系统的科学理论基础上的专门著作。本书的理论根基是扎实的。本书对“跨国企业”做了科学定义，分析了跨国企业的活动环境与特点，指出跨国公司的最基本特点是在多个国家从事生产经营活动，而每一个国家都有着不同的经济、政治、法律、文化、工业和复杂的市场环境。跨国企业必须对这些特殊而又经常相互矛盾的差异作出迅速反映。为此，作者论述了“差异均衡管理”理论，对在多样化的跨国环境取得并保持竞争优势和广泛使用的战略管理和领导方法等问题做了系统的论述与分析，对提高企业领导的理论水平很有帮助。

第三个特点是，本书为跨国企业的领导人不仅提供了一个一体化战略管理与领导的通用框架，而且论述了从企业整体、分支部门和经营层次的角度对通用框架的应用，讨论了在不同的国际环境中应付各种差异、多样性和变化对产生的特殊问题的对策。作者指出，跨国企业的管理战略总体框架应该是可以同时适应所在各国的

文化和他们之间的差异，充分利用调和矛盾减少差异的一体化过程，并能充分利用在这个过程中产生的强大力量。即所谓“全球化思维、地区化经营”的战略。这种战略思想会帮助跨国经营者更方便更有效地保持经营效率。同时，对于国家间、文化间的差异和变化迅速、竞争激烈的市场，他们能够做出积极的、有创造性的反应，从而能够充分利用不断增长的跨国市场。

第四个特点是，本书特别强调在科学技术突飞猛进的当代，跨国企业的管理与领导要重视人才和高科技的运用。作者引用艾恩·莫里森的话指出：“市场的重点已由资本转向知识，由生产者转向消费者，……由国际贸易转向电子商务，由计算机转向互联网，由资金转向人力资源投入”。作者认为，对管理者来说，创造全球知名产品、掌握和运用计算机信息、通讯技术以及因势而异的企业家思考方式等固然重要，但更重要的是要善于在不同的环境里与各种人才共事、管理企业和平衡各种文化因素，只有更加有效地利用人才和其它资源，才能在激烈的市场竞争中取得成功。本书用专门的两章分别论述了在跨国企业管理中高科技的运用和人员聘用、培训及交流。

第五个特点是，本书不仅是一本成功的专著，而且是一本很标准的教科书，除了理论、方法和案例介绍外，还包括复习题和练习，并附有参考书目、案例研究以及自学指南等。她指导企业家如何去迎接挑战、解决难题。

总之，本书是一本管理科学的好书，不仅适于跨国企业的领导人和管理者学习和运用，也适于中国其他企业家和职工学习和参考，并可供管理领域的科研工作者和大专院校广大师生作为教材和参考书。

最后，我作为中译本的第一个读者，要对作者默克勒教授的精湛学问表示敬意，还要感谢译者叶菲、药朝诚、魏立原同志为我们译出了这本好书。



前 言

当置身于充满竞争的国际市场环境时你才最能够客观地看待跨国战略领导和管理并体会到它的确切含义。

变化迅速、竞争激烈的环境

全球市场竞争正在以飞快的速度变化着。一些观察家认为，在近期的将来，变化的速度不会减慢，甚至许多行业的竞争将在今后几十年中变得更加激烈。1996年，世界各地的经济都趋于饱和，欧洲每年的经济增长不到2%，日本1.6%，美国2.4%。面临这种情况，企业都在寻找世界上新的潜在的市场和新的战略领导和管理方式。

例如，90年代中期，德国化学和制药企业荷切斯特公司在哲根·多尔曼的领导下，进行了一场重大变革。导致这场变革的原因有饱和的市场、限制性的劳动条件、环境保护主义盛行以及德国的税收问题。到1998年初，荷切斯特已经卖掉了12个下属企业，其中有两个是海外企业。它还在海外购买了另外三个企业。这样它在德国的雇员人数就从80 000减少到45 000。购买了美国制药企业以后，它在美国的销售收入占总销售额的比重从80年代末的6%上升到了1996年的33%。它的改革使公司的重点从利润率低的化学品行业转换到高利润率的制药行业。但是，在短期内，这样的变化会多多少少给利润带来负面影响。作为它的国际战略之一，该公司还在它的9人管理董事会中，任命了一个美国人和一个巴西人。这些变化是在全球竞争市场的压力下产生的；另一个原因是统一的欧洲市场也给欧洲带来了许多动荡和不确定性因素。

1997年4月，西班牙电信公司宣布与英国电信公司以及MCI建立战略联盟。这个战略联盟将给全球通讯行业的竞争带来巨大影响，给地方性电话公司造成损失，并促使像AT&T、日本电报电话公司等通讯业巨头做出重大的战略变动（如寻找合作伙伴等）以便保持竞争力。

1996年末，曾一直试图控制莫斯科一家最有名的



旅店的美国企业家保罗·塔特被人用机关枪暗杀。就在同一天，另一个企业家在乌克兰的基辅也被暗杀。实际上，这些只是发生在国际企业环境中的重大、突然、甚至具有暴力色彩的事件中的几个罢了。

1998年初的东南亚经济危机给许多跨国企业带来了负面影响，也给国际环境造成了更多的不稳定因素。这说明，虽然跨国经营的机遇非常多，但是不确定性、多样性和急剧变化的环境使得成功更是来之不易。企业需要战略管理技巧才能在竞争中成功。

这本书就是国际市场发生迅速、重大变化的一个例子。1995年本书作者写了一本《跨国文化的管理》，并在1996年初出版。但是从1995年末开始，国际市场发生了重大变化，作者把这些变化也加入了新的版本，使新版本的视野比原来更加宽阔。本书里65%的内容是新加进去的，70%的参考书目也是新的。

本书的特殊性还在于，它是一本范围更加宽阔的教科书，包括复习题和练习，并附有教师参考、案例研究以及自学指南等，这些都是前一个版本所没有的。当今教育体制的一个主要问题是：最近的信息媒介和技术革新如此迅速地将一个新世界推到了人们的眼前，而我们的教育系统甚至没有时间做好充分的准备。这本书解决了这个问题。为了迎接来自变化迅速的市场中的挑战，我们的教育系统需要给人们提供一个更宽阔的视野，让他们学会用冷静的头脑处理复杂和不确定的情况，建立强有力的社会关系，以及培养一种新型的企业家精神。

与这些需要相符，这本书以及它的辅助材料就是为了帮助人们学习在国际环境中如何处理变化的情况。它不仅仅是向读者介绍各种变化以及别人是怎样处理这些变化的，它还帮助人们学习如何应付复杂性和多样性的环境，如何与人交往，以及如何进行有意义的活动。

本书的读者

本书是专门为了帮助现在和未来的企业经营者在变化迅速的国际市场上更好地迎接挑战。它不仅介绍了战略领导和管理，还讲述了如何在跨国企业中有效地运用它们，其次，这本书还介绍了如何对国际企业进行经营。

在意大利、美国、俄罗斯、中国和拉丁美洲，这本书的原稿曾被用于企业管理人员培训和高等学校的国际管理课程。它非常成功地从企业家的角度向各个层次的读者介绍了一体化的决策模式。像吉列、可口可乐、通用电器公司、摩托罗拉、英特尔、卡瑞佛、贝纳通、雀巢、巴卡迪、大宇和澳大利亚新闻公司等跨国企业都能够有效地处理全球目标和各地区多样性、相互矛盾的因素之间的关系。

这本书的目的是向读者介绍基本的跨国战略管理实务，它可以用于任何国家的任何涉及国际管理的本科或研究生课程，这个课程是美国商学院协会指定的必修课。

本书的视点

本书虽然也介绍了如何经营国际企业，但它的主要目的是介绍如何管理和领导跨越国界经营的企业，无论这些企业是跨国企业（在许多国家进行经营）、国际企业（在国家之间进行经营），还是全球性企业（在全球进行经营）。在这本书里，跨国企业是可以和其它两个名词互换使用的。这些企业已经成为经济中的一个非常突出的因素，例如，1996年《经济周刊》进行的一项调查表明，在欧洲、美国和日本，投资者更加青睐于成功的国际企业，而对国内企业却不很感兴趣。由于国际经济的多样性和它不断加快的变化步伐，领导和管理日益受到企业的重视。



本书有许多与众不同之处，其特殊的目的和结构主要有以下几个方面：

首先，它提供了一个通用的框架来满足跨国战略管理者和领导者的需要。第一部分的一、二、三章介绍了跨国经济环境，回顾了基本的通用战略管理方法，尤其是企业家的因势而定方法，这个方法为国内和国际的战略管理决策提供了一个通用的框架。第二、三、四部分从企业整体、分支部门和经营层次的角度讨论了在跨国环境中对这些因势而定方法的运用。这些章节也讨论了在这些通用框架指导下，在不同的国际环境中应付各种差异、多样性和变化时产生的特殊问题。

第二个特点是，它包括了决策和行动两方面。它介绍了企业管理者们如何在跨国战略管理的全球性方面和不同企业不同国际的特定环境之间实现一种平衡。在实现这种平衡(行动)的过程中学习企业家技巧，知道做什么以及如何做(计划)是同样重要的。计划和行动需要管理者具有各种各样的技巧。本书中不仅介绍了企业领导者和管理者如何在计划(第四、五章)和配置可行性设施(第六章)时平衡和调节各种差异，第七到第十四章还介绍了创造其它执行计划的可行性机制和进行经营管理的方法。

第三个特点是，这本书是建立在经验的基础上的。尽管基础的理论和研究对于本书的完成也很重要，但它的主要内容还是来自于作者及其同事以及跨国公司的经验的。

第四个特点是，它是从一个经营者决策和行动的角度来介绍这些议题的。这样，读者就可以通过在日常工作中遇到的跨国企业管理情况，学习和培养自己处理各种变化和多样性的能力。

第五个特点是，这本书从三个层次讨论了跨国管理和领导：

- 在现有的竞争环境中生存和发展；
- 预测并适应各种变化，寻找方法来管理和利用变化；
- 在行业 and 市场中领导甚至创造变化。

感谢

我希望对许多帮助过我的企业界的朋友表示感谢。他们是：克里斯特·阿尔斯卓姆(阿尔斯卓姆公司董事长兼总经理)，托尼·欧阳(吉列上海有限公司总经理)，沃伦·布菲(伯克什哈达维公司董事长)，约翰·帕特里可凯西(毕马威会计师事务所合伙人)，曼纽·卓治·卡拉拉斯(巴卡迪有限公司董事长兼总经理)，迈克尔·恩斯纳(沃特迪斯尼公司董事长兼总经理)，沃纳·菲彻(兄弟国际公司副总经理)，罗伯托·高祖塔(可口可乐公司董事长兼总经理)，罗勃特·路兹(克莱斯勒公司总理)，鲁伯特·莫多(新闻公司董事长)，大卫·帕查克(嘉信投资公司总理)，彼得·森治(麻省理工学院企业研究中心主任)，多纳德·施耐德(施耐德国际公司总理)，丹尼尔·杜立(美林投资公司董事长兼总经理)，杰克·沃什(通用电器公司董事长兼总经理)，和艾尔·泽恩(吉列公司董事长兼总经理)等。

我还要向在圣约翰大学(纽约和罗马)、伯克尼大学(米兰)、圣彼得堡大学、莫斯科大学、中国人民大学和清华大学的我的同事和研究生表示感谢。同时还要感谢在世界各地参加过我的专题研讨会的人们，是他们帮助我把这本书更好地运用成为一个教学和学习工具。



目 录

前言	(1)
----------	-------

第一章 一体化战略管理	(1)
-------------------	-------

跨国企业(2) 差异均衡管理的整体框架(2) 以企业家方式实施战略(4) 小啤酒商挫败百威的全球推销(4) 从经验中学习(6) 全球化和多样性(7) 在多样化的跨国环境中取得并保持竞争优势(8) 广泛使用的战略管理和领导方法(11) 复习参考题(11)

第二章 整体战略和具体任务	(13)
---------------------	--------

方法: 整体战略框架(13) 特定的战略管理任务和活动(24) 走向跨国市场的基本战略决策(25) 选择一个市场区域: 一个重要的可行性营销任务(26) 基本的营销活动: 提供的产品和服务、定价、分销和促销(27) 进入市场和经营管理的方法: 一个重要的营销和生产管理的可行性任务(28) 对企业的生产经营机制进行转换和管理(28) 设备的地点和类型(28) 供货环节的管理(28) 通讯和信息系统(29) 财务、会计、税务和控制(29) 企业结构、管理体制、人员素质和企业文化(29) 战略联盟(30) 人力资源(30) 一体化战略和整体的实施过程(30) 复习参考题(31)

第三章 通用的基本方法、技巧和其它可行性框架	(33)
------------------------------	--------



一个关键的因势而定的通用方法(34) 基础的因势而定法(38) 影响决策的环境因素(40) 各种可能的决策以及它们的形成(40) 因势而定的方法: 一个有效的广泛应用的通用框架(41) 怎样学习: 职业的发展(42) 其它有助于工作的可行性通用框架(43) 其它基本的通用框架(43) 一个基本的渐进的相互作用的因势而异的企业方法(44) 复习参考题(45)

第四章 对变化迅速的跨国经营情况的结构性分析.....(46)

政治气候(48) 保护性政策和壁垒(49) 跨国贸易协定(49) 普通贸易理论和相关的整体经济研究(49) 汇率及管制(50) 法律体系(50) 外国的国民经济(51) 文化因素(51) 劳动力的受教育程度和技能以及劳动力成本(52) 原材料和供应系统的整体潜力(52) 技术发展趋势(53) 影响决策及行动的重要因素: 行业及竞争市场环境(53) 行业整体和竞争市场的吸引力(53) 特定的目标市场分析(54) 行业和市场结构(54) 竞争市场环境: 波特的五种力量(55) 竞争市场的机遇(56) 竞争市场中成功的关键(57) 现在的和预计的竞争和竞争者(59) 影响决策和行动的关键因素: 公司内部环境(61) 企业战略及政策(61) 营销及产品(62) 生产和经营(62) 信息系统(62) 财务及会计系统(62) 管理、领导及其他人力资源(62) 股东、所有者、经营者和企业其他的利益相关者(63) 市场中有价值的核心竞争力(63) 与竞争对手相比, 企业的相对优势及劣势: 核心竞争力分析(63) 成功等式中常被忽略的方面: 影响未来成功与否的因素(63) 复习参考题(64)

第五章 企业的跨国发展战略框架.....(66)



企业整体发展战略(67) 分析战略发展框架的内容:审视外部环境和识别内部因素(74) 企业整体发展战略的类型(75) 其它的一些企业实施整体发展战略的事例(76) 关于经营单位战略(78) 制订经营单位战略(79) 如何获得竞争优势:企业的专项核心竞争力如何有别于竞争者(81) 应急措施(83) 量化战略目标(83) 对于不同方法的评估(83) 财务分析,评估以及合成的技术和方法(84) 利润率分析法(85) 资源配置和投资管理法(86) 有效的职能和经营环境(89) 关于主要职能(89) 复习参考题(95)

第六章 跨国企业的营销,生产与作业管理.....(96)

跨国营销(98) 战略框架(99) 具体的目标市场(99) 产品或服务(99) 分销(100) 定价(100) 促销连锁(101) 组合式营销战略:找到有效的兼顾全球和地方的组合(101) 对于决策的初步练习:先确定所提供的产品和服务(从短期来看)(104) 审查影响决策的要素(105) 如何就重要因素的确认提出建议(106) 确定要提供的产品或服务(以较长时期考虑)(108) 创造未来的市场:长期营销规划决策(108) 因果关系图:产品建议和新产品战略的选择(初始原型)(108) 预测并充分利用中期未来国际市场趋势(109) 进入市场和有效占领市场(109) 出口(110) 合资企业和合同合伙协议(110) 全资子公司(110) 另一个介绍性学习练习:进入市场和经营方法决策(111) 跨国生产和作业(111) 分析情景因素(114) 总体生产和作业战略(116) 产品或服务的设计和开发(117) 设计生产和作业系统(117) 作业的规划和管理(119) 额外的介绍性决策学习练习:某些生产和作业情景(119) 设施的选址和类型(119) 将职能战略、计划和预算整合起来(122) 平衡各种情景因素中的复杂性(125) 复习参考题(126)



第七章 高科技的运用.....(128)

远程通讯和计算机信息系统(128) 远程通讯(129) 传输系统(130)
远程通讯的传输和连接装置的种类(131) 预计未来远程通讯技术的发展(131) 全球信息系统(132) 全球计算机信息网络: 信息高速公路(132) 企业内部(133) 企业之间(135) 企业与用户之间(136)
许多亟待解决的问题(137) 在发展中国家推广新技术(137) 开发计算机信息系统: 一个因势而定的过程(141) 复习参考题(141)

第八章 财务, 会计, 税务和控制.....(143)

财务、会计和税务(144) 财务: 管理层的任务和方法(144) 全球的资金来源(146) 确定资本结构(148) 全球营运资本的管理(148)
财务风险管理: 外汇(149) 交易与收支的财务管理(150) 资本预算和对外投资(150) 会计和税收: 管理的任务和方法(151) 管理会计(151) 财务会计(152) 从跨国企业的角度看待不同的财务会计准则和实务(152) 调和差异: 全球性的努力(153) 调和差异: 从财务报告管理的角度进行的努力(154) 税务会计(155) 鼓励革新和控制业绩: 一体化的计划和控制系统(156) 战略信念(156) 战略界限(157) 预测与控制系统(157) 相互兼容的计划和控制系统(158) 学习如何决策: 国际融资(159) 管理计划和控制系统: 一个更加广泛的领域(159) 复习参考题(164)

第九章 跨国企业组织形式: 新的均衡.....(166)

企业组织: 结构、方法(业务和人力资源)和文化(166) 企业结构: 看



似不好,但仍必要(168) 创建一个均衡的企业组织(169) 人事和企业制度:协调合作的基础(172) 创造支持性的企业文化(175) 一体化因势而定的方法(176) 复习参考题(178)

第十章 实现跨国联盟.....(180)

战略联盟的性质:长期、持久的伙伴关系(181) 战略联盟的种类(182) 战略联盟在跨国战略经营中的作用和重要性(183) 战略联盟的谈判(189) 选择适合的联盟伙伴(190) 战略联盟的类型和组织结构(190) 关于跨国企业和国内的战略管理(192) 管理和领导:使跨国联盟正常运行(193) 跨国战略联盟:一种多元化,强大但有风险的跨国战略管理形式(196) 复习参考题(196)

第十一章 如何对待文化差异.....(198)

通用框架和文化差异:解决跨国管理中的两难问题(199) 文化因素(199) 理解和控制自己及他人在文化上的偏见和思维定势(201) 在跨国企业战略管理过程中管理文化差异的六个方面(202) 人际关系的作用:是企业重要还是人重要(202) 重个人还是重群体(204) 身份:每个人生来平等吗(206) 语言和信息流动因素(207) 优先性问题:时间价值观(207) 其它因素:企业文化、机构、企业和个人(208) 在跨国公司管理决策和行动中运用文化因素分析法(209) 管理文化差异:具体问题具体对待(210) 对差异保持敏感,接受并适应差异(210) 不要接受差异,采取适当步骤改变文化差异的影响或改变环境因素(210) 放弃或减少对某一项目的参与(211) 利用文化差异(211) 有效地管理文化差异(211) 复习参考题(212)



第十二章 战略领导和管理：新产生的概念 (214)

战略领导和管理：一些基本的区别(214) 领导(215) 领导任务：纵
观(215) 领导者的性格特点、价值观念和态度(216) 领导竞争力：
知识和技能(218) 领导行为(218) 因势而定指导方针适用的情况
(221) 领导和管理团队(222) 复习参考题(226)

第十三章 人员聘用、培训和交流 (228)

跨国企业的人员(229) 明确需求(230) 招聘、筛选、精选和发展
(230) 补偿和业绩评估(233) 培训和发展(235) 培训方法及
手段(235) 对人员配置、培训和管理(236) 文化之间的交
流(238) 媒介：种类及如何使用(238) 非语言交流(241) 借助于
翻译的交流(241) 面对面的交流：谈判(241) 复习参考题(243)

第十四章 在变化迅速竞争激烈的国际环境中 进行一体化的管理 (244)

跨国环境中对变化的处理(245) 私有化：全球市场上有上升势头的变
化(245) 危机管理(247) 因时因地而异和随机应变(248) 小型企
业在跨国管理中的特殊问题(249) 对长远未来的管理(250) 在通
用框架中管理多样化和相互矛盾的因素：一个连续的一体化过程(250)
复习参考题(252)

译后记 (253)



第一章 一体化战略管理

欧洲电视频道的数量增长导致了欧洲国家所制作的电视节目的数量增长。最初，美国电视节目在市场上处于支配地位，但是由于它们的成本上涨，资金就转向了当地电视节目的制作。例如，卢森堡广播电视公司在1991年把2.2亿美元用于制作当地节目，并计划1997年在这方面耗用7.53亿美元，同时将用于美国节目的资金减至2.8亿美元。虽然美国电视节目仍然很受欢迎，而且许多欧洲电视节目仍然受着美国风格的影响，但最流行的电视节目毕竟已经不是美国的了。

最近，美国和欧洲的电视节目制作公司开始进行更大范围的合作，继续寻找双方共用技术、文化、剧本和演员的途径。在这个行业中不存在任何国际通用的模式，只有一个流动性强、变化迅速的企业家的方法。发生在电视业的变化并非特殊，跨国企业的经营管理者越来越多地面临着文化差异和复杂的环境，只有具有一体化的战略领导能力和管理方法，才能成功地解决这些难题。

战略框架是指旨在引导企业的资源配置以保证企业最有效地运行的行动方式。这些植根于理论的战略框架在企业中被正确表述并付诸实践的过程就是战略领导和管理。

本书的重点是讲述企业管理者在变幻莫测、竞争激烈的国际市场上越来越多地面对领导和管理方法方面的挑战。管理者应该做的包括迅速地调整、均衡、领导和从整体上管理经常存在于跨国企业中的各种相互矛盾、相互冲突的力量，同时不断地充分发挥和利用全球化企业的优势。

企业决策者常用的“战略管理”概念包括领导和管理。在本书中，“领导”一词是指设想未来并领导企业走向未来，在此过程中包括形成战略框架（远景、战略途径及战略）、选贤任能、激发和引导管理者使它们充满活力；“管理”一词则是指对涉及战略和战略



框架及计划实施过程中的经营和活动的管理。

本章介绍一些战略管理的基础概念,实践证明这些概念在跨国经营的应用中是有效的。

跨国企业

联合国将跨国企业定义为:在其首创国家以外的其它国家或地区拥有或控制着生产或服务设施的企业。为本书讲述方便,跨国企业的概念也可以包括在国际市场上销售产品的公司,例如邮购公司可以向其它国家销售产品,而在这些国家里邮购公司只拥有少量的服务设施或合伙关系。跨国公司和国内公司的主要区别是它们从事经营活动的范围不同:前者是多个国家,而后者只是一个国家。

跨国公司从事经营所在的每一个国家都有不同的经济、政治、法律、文化、工业和复杂的市场环境。企业必须能够对这些特殊的而又经常相互矛盾的差异做出迅速的反应。跨国企业面临着不同的政治制度和不同的社会环境,对于在多个国家从事经营活动的跨国企业的一体化经营来说,这些相异的环境很具有挑战性。在一个跨国企业中,一体化是一件尤为困难的工作,因为它要求企业既要全球范围内保持有效率,又要能够从企业的角度对其经营活动所在的国家及文化差异做出正确的反应。

差异均衡管理的整体框架

从战略的角度管理和领导跨国企业的方法有时被形容为“全球化思维、地区化经营”。在许多人眼里,这种形容显得不可理解而且自相矛盾。他们会提出这样的质疑:“我怎样才能做到既有稳定性又有适应性,既全球化又地区化,又怎样处理我所处的环境中各种相互冲突的力量呢?”本书正是试图解答这个看似自相矛盾的难题。

本书的形成源于作者及其他人在变化迅速、竞争激烈的国际环境里跨越文化界限工作而积累起来的处理矛盾、冲突和变化的经验。跨国企业在跨国企业环境中生存下来并开始繁荣之后,开始探索一种总体的或全球性的战略框架,以使其能够在不同的国家有效并高效率地运营。这对于发展和管理跨国企业、进行战略管理和开发信息管理系统、就不同国家的各种问题组织决策者进行讨论及咨询等非常重要。由此探索而产生的观点及方向定位将在本书中进行阐述。

这些经验与其它许多企业和管理者的经验相似,他们也在积极寻求全球性的联系:一种总体框架,可以同时适应国家和文化的差异,并充分利用调和矛盾减少差异的一体化过程中产生出来的强大力量。麦当劳就是所谓“全球地区化方式”的一个范例。

麦当劳将自己包装成一个“多地区”的公司。它在强调所有权地区化的同时,也使其产品适当地接受了连锁店所在国的当地文化,从而避免了其它一些美国公司遇到的最不利的文化障碍。对麦当劳的成功而言,除了地区性之外,其全球性显得尤为重要,例如波兰已经成为麦当劳在中欧地区最大的肉类、马铃薯和面包的供应国之一。

可口可乐、丰田、麦当劳、本田、劳力士、菲亚特、劳斯莱斯和吉列是在全球范围内创立品牌,打响产品的公司的成功范例。1996年初,可口可乐公司正式宣布成为一个“世界性”的公司,它在美国的企业是其六大分支之一。可口可乐也像麦当劳一样做到了适应地区性的差异。为了适应在亚洲开发并促进当地化的大众软饮料的趋势,可口可乐公司在1996年末向台湾的年轻消费群体推出一种名叫高飞(Flying High)的饮料。

汽车工业中的一些事例说明了平衡全球性和地区性差异的难度。本田汽车公司为适应美国市场而生产出较大的“雅阁”车,这却使它在日本和欧洲市场的销售量受到影响,因为这些市场上的消费者偏爱小型车。这个问题出现以后,本田公司为其九八款车型发明了



一种灵活性强的底盘(到目前为止,这是新车中最昂贵的部分),使得汽车制造商不必更换底盘就可以任意扩大或缩小车身。从根本上讲,本田解决了汽车行业中的一个主要难题:怎样生产一种可以廉价地适应于不同国家市场需要的世界性汽车。福特公司在 90 年代中期生产“莫迪欧”时就没有解决这个难题。福特公司和通用汽车公司计划在 90 年代末用普通的汽车底盘为不同国家生产不同的车型。菲亚特是通过制造一个适当的目标车型“帕里奥”来解决这个问题的。“帕里奥”是一种廉价的汽车,专门面向东欧、拉美(尤其是巴西)和亚洲等新兴的汽车消费市场。它的经过强化的底盘是为了适应人多拥挤、路况较差的路面而设计的。

许多零售商,邮购公司(如沃玛特、卡瑞佛和莱必应),全球性的电讯公司(如英国电讯公司和美国电报电话公司),电器生产商(如索尼和惠普),广告公司,航空公司(如 KLM、新加坡航空公司和英国航空公司),会计公司等,都在试图定义并通过种种途径营造一个全球共同体,一方面更加一体化,在性质上更为接近,另一方面则保留地方特色。

鲁伯特·莫多,澳大利亚新闻公司的董事长、该公司 30% 股权的所有者,将他对公司的目标表述为:把新闻公司的节目和转播节目的方式结合起来,具体讲即:拥有每一种主要的节目形式,如新闻、体育、电影和儿童节目,并且通过卫星或电视转播站将它们传送到美国、欧洲、亚洲及南美的观众家中。

观众为他提供了建立这样一个全球化公司的绝佳机会,他们称他为投机企业家,因为他行动迅速、对反对意见置若罔闻,并且为了实施战略不惜金钱。莫多先生的管理和领导方式被称为“非常适应于一个多国联盟和科技迅速发展的时代”。他的确精于此道,因为他拥有全球化的通讯系统和适用于各种观众群体的节目制作来源。拥有这样一个全球性的传媒公司,他为不断增长的全球化趋势做了很大贡献。

全球化但同时能够包容各种地区性差异的思想会帮助跨国经营者更方便更有效地保持经营效率。同时,对于国家间、文化间的差异和变化迅速、竞争激烈的市场,他们能够做出积极的、有创造性的反应,从而能够充分利用不断增长的跨国市场。

除了世界知名品牌和产品之外,还有其它全球化通用框架存在。通讯业(如莫多先生的企业)的发展和计算机信息系统的进步正在不断推动一体化的发展。这些领域的发展可以从 CNN 全球新闻的覆盖面和不断增长的国际互联网络的使用中窥见一斑。

吉列公司的总经理艾尔·泽恩先生举了另一个事例,来说明复杂的计算机系统是如何影响吉列公司的全球化生产经营的。

“我举一个例子说明在计算机时代一个全球化公司是怎样运营的。大家可能都熟悉阿特拉刀片,我们公司销售的一种小剃须刀片。六个月前我们的计算机系统表明继续由我们在墨尔本的生产厂向澳大利亚市场提供阿特拉刀片是不明智的。在一小时之内计算机为我们提供了另一种更节约成本的方法。我们现在是怎样向澳大利亚市场提供阿特拉刀片的呢?钢铁来自日本西海岸的枞木町,在巴西的里约热内卢被制成刀片,之后经大西洋并沿亚马逊河而上到达马诺斯,进行塑料铸模并把刀片装盒,此时的刀片盒还没有包装。刀片盒在新加坡被包装之后运回我们在墨尔本的仓库。请相信,这样向澳大利亚市场提供阿特拉刀片是最节约成本的。”

吉列公司全球性生产阿特拉刀片的例子说明通用框架(在此例中即全球性产品及广泛应用的复杂的计算机技术)是如何被有效益、有效率地用来对跨越国家和文化界限的差异做出反应并平衡和利用这些差异的。在此例中,差异表现为在日本、巴西、新加坡和澳大利亚的潜能、设备、成本和需求。这些联系也提供了一条跨越文化界限转换新技术的途径。计算机信息系统和先进的通讯领域里的技术进步,在经营者为适应不断增长和变化的商业需求而做的努力中变得日益重要。