



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

世界著名管理学大师 迈克尔·波特

国际货币基金组织前总裁 米歇尔·康德苏 等各界知名人士联合推荐

塔塔集团董事长 拉丹·塔塔

决胜于半全球化时代

REDEFINING GLOBAL STRATEGY

Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter

〔印〕潘卡基·格玛沃特 著

郑宪强 潘超云 译

“世界是平的”“全球化时代”不过是夸大其词的噱头

半全球化才是这个时代的真实写照

面对依然存在的各种“边界”，企业如何制定战略才能立于不败之地



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

REDEFINING GLOBAL STRATEGY

决胜于 半全球化时代

〔印〕潘卡基·格玛沃特 著

郑宪强 潘超云 译

商 务 印 书 馆

2010 年 · 北京

Pankaj Ghemawat

REDEFINING GLOBAL STRATEGY

Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter

Original work copyright © Harvard Business Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

决胜于半全球化时代/[印]格玛沃特著;郑宪强,潘超云
译. —北京:商务印书馆,2010
ISBN 978-7-100-06518-4

I. 决… II. ①格…②郑…③潘… III. 企业管理—经济
发展战略—研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 006850 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

决胜于半全球化时代

[印] 潘卡基·格玛沃特 著

郑宪强 潘超云 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-06518-4

2010年3月第1版

开本 700×1000 1/16

2010年3月北京第1次印刷

印张 20%

定价: 45.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经营图书

翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'DA Foray'.

万季美



序 言



第一次结识潘卡基·格玛沃特是在1978年9月,那时我正想找有一个有才能的在校生帮忙为当时刚刚诞生的哈佛谈判项目开发一个课程。潘卡基·格玛沃特凭借着他的国际化视角以及天赋和好奇心脱颖而出。与之共事的一年坚定了我的一个直觉,那就是他一定能做出一番大事。

整整六年时间,我饶有兴趣地目睹了格玛沃特在哈佛度过了他的本科阶段又取得了博士学位。当他决定在取得博士学位之后从事咨询业时,我十分高兴。更让我欣喜的是,在他23岁那年被迈克尔·波特教授录用,成为了哈佛商学院教职员工中的一员。经过不断努力,他成为在哈佛商学院有被承认的任期记录的最年轻的教授,研究那些在持续经营和竞争力上有杰出表现的实体,尤其是写了《承诺》一书——这是他的著作中我最喜欢的一本。当然,那是有这本书之前的事了。

《决胜于半全球化时代》是在对一些跨国公司全球战略长达十年的深入研究基础上完成的。《哈佛商业评论》上的一组论文为研究给出了结论,其中有两篇是近年来发表的:“跨国领导者适用的区域战略”(“Regional Strategies for Global Leadership”,2005年12月)和“管理分歧——全球战略的核心挑战”(“Managing Difference : The Central

Challenge in Global Strategy”)。前者获得了《哈佛商业评论》当年最佳论文奖,后者被作为 2007 年 3 月的领衔论文发表。但是,只有在这本书中格玛沃特详细阐述和探索了他核心主张的内涵——边界问题。他说,我们所处的时代并不是一个完全或者近似完全的全球化时代,也许用“半全球化”这个词可能会更合适。

格玛沃特关于半全球化的观念与当今盛行的“无边界化世界和扁平世界的理论”相悖,在扁平的世界里人们可以不受地域限制地找到工作和机遇。托马斯·弗里德曼(Thomas Friedman)——“扁平世界”观点最著名的倡导者——认为,“扁平”主要是由技术引发的。而比弗里德曼著书立说还早 20 年的特德·莱维特(Ted Levitt)则认为,“扁平”是需求方影响力的结果,即人们品味的不断趋同。当然,这个含义宽广的观念还存在其他一些解释。但是,所有这些观点都很自然地导致了对企业规模和放之四海而皆准的企业战略的强调。

格玛沃特并不同意这些观点。在我的印象中,他就像伽利略面对宗教裁判所一样,义无反顾地宣布:地球的确是绕着太阳转的!换句话说,扁平的世界可能在字面上看起来对一些人很有吸引力,但是广泛的案例观察和分析表明:国家之间文化的、政治的、地理的鸿沟仍然很大,足以在很大程度上影响全球战略。

如果格玛沃特的研究到此为止了,那么他仅仅提醒了我们:世界是很复杂的,战略性领导很困难。但是实际上,他的兴趣在于呈现给读者一个有争论余地的确实有效的有关全球战略的研究成果。因此,《决胜于半全球化时代》提供给读者一个论证连续、论据有力的框架,让读者考虑在边界仍然存在的情况下如何行事,如何评价跨国商业活动。并且,可能更为重要的是,书中还给出了一系列处理这些差异的战略,这些战略比那些放之四海而皆准的战略要高明得多。

这些战略之所以格外吸引我,可能是因为我从事咨询工作的 20



年间目睹了许多公司恰恰是因为混淆了战略与规模而失败。战略,既是一个词又是一门学问,来源于波斯人与希腊人之间的马拉松(Marathon)战役和萨拉米斯(Salamis)战役,是可以抗衡规模优势的艺术和科学。战略意味着在有些时候,可以以少胜多,以寡敌众。

格玛沃特所提出的半全球化的概念不仅符合广义的战略定义,还给我们提供了推进成功的全球化的工具。作为潘西亚(Panthea)咨询公司的创始人和BAH(Booz Allen Hamilton)公司的资深行政顾问,我很自豪我的两个公司已经认识到了这些思想的价值。这些思想从一开始就被BAH热情地引进,我们希望它们可以帮助我们更好地理解世界,更好地改造世界。

——尼科斯·默克基安尼斯(Nikos Mourkogiannis)



致 谢



这本书的背后,是我个人的一段人生历程:从印度的一个小城市,到了美国的印第安纳州,后又返回了印度,然后去了英国剑桥、美国的马萨诸塞州,最近又去了巴塞罗那。从专业上来讲,我在 20 世纪 80 年代中期开始利用本书中的一些观点工作,那时我刚进入哈佛商学院教师团队不久,我与我的论文指导老师之一——迈克·斯彭斯(Mike Spence)教授合写了一篇关于全球战略的分析文章。

我的兴趣是在工作中用跨国的视角研究战略问题。由于 20 世纪 90 年代中期我和迈克尔·波特承担了为印度工业联盟做关于印度竞争力的研究的任务,这种兴趣被进一步地激发了。此后不久,我有幸在哈佛商学院接手了迈克尔·吉野(Mike Yoshino)的全球战略与管理课程,这使我有机会将研究、课程开发以及为业界人士写一些关于这一主题的东西这三者同步进行。十年美好时光中的大部分时间几乎都被我用来关注与全球化和全球战略有关的话题。这段历程的成果包括 50 篇案例研究和文件、这本专著、各式各样的支持材料(如有关全球化的 CD)、我的网站(上面列有我的工作成果,其中大部分都标注了日期)和正在进行的几个项目的资料。

我要特别感谢哈佛商学院。十年来,在吉姆·克拉克(Kim Clark)院



长(2005年6月30日退休。——译者注)和杰伊·莱特(Jay Light, 现任院长)院长的领导下,哈佛商学院一直慷慨地支持本项目的研究。乔迪·卡纳尔斯(Jordi Canals)院长领导下的西班牙 IESE 商学院是一个不错的地方,在那里我完成了本书的终稿。我还深深受惠于《哈佛商业评论》,其中汤姆·斯图尔特(Tom Stewart)和戴维·钱皮恩(David Champion)等人帮助我实现了建立和维持与实业界人士沟通的愿望。当然,我还要感谢哈佛商学院出版社对于本书所做的工作,特别要感谢梅琳达·梅里诺(Melinda Merino)和布赖恩·苏特(Brian Surette)所给的建议。感谢我的代理人海伦·瑞斯(Helen Rees)对我的指导,感谢杰夫·克鲁科夏克(Jeff Cruikshank)帮助我在本书复杂的思想中理清头绪。

其他与本书内容有关的应该被感谢的人真是数不胜数:众多同人,曾经会见过的数百名管理者,与我一起工作使我一直不断思索本书所讨论的概念的数千名学生。另外,我研究过的许多优秀文献也让我受益匪浅,在这里就不一一列举了。我还要特别感谢以下人士:斯蒂文·奥特曼(Steve Altman)、阿玛尔·拜得(Amar Bhide)、迪克·卡乌斯(Dick Caves)、汤姆·哈乌特(Tom Hout)、唐·莱萨德(Don Lessard)、安妮塔·麦加恩(Anita McGahan)、尼科斯·默克基安尼斯(Nikos Mourkogiannis)、简·欧德维(Jan Oosterveld)、理查德·罗林森(Richard Rawlinson)、戴尼斯·瑞博格(Denise Rehberg)、乔丹·斯杰尔(Jordan Siegel)和劳瑞·斯彼卫(Lori Spivey),他们热心地阅读了本书并提出了中肯的建议。我在哈佛的长期助手莎莉琳·斯特科特(Sharilyn Steketee)研究并通读了本书中的许多章节,并整理了大量的原始稿件。感谢凯恩·马克(Ken Mark)和毕尤勒·索泽(Beulah D'Souza)对本书研究工作的帮助。最后也是最重要的,我要感谢你——我的妻子阿努拉达·麦卓·格玛沃特(Anuradha Mitra Ghemawat)——因为你无私的奉献和许许多多。

目录

CONTENTS

序言	i
致谢	v
引言	1
 第一部分 差异化世界的价值	
第一章 半全球化与战略	9
预言在现在	10
预言在不远的将来	14
可口可乐公司的案例	19
由此及彼	29
结 论	36
第二章 国家间的差异	39
距离的两难困境	40
认真对待距离	43
国家层面上的 CAGE 框架	47
一个国家层面上的例子:从美国的视角看印度与中国 ...	53
行业层面上的 CAGE 框架	56
具体应用指南	62
结 论	71

第一章 绪论 1
第二章 全球价值的创造 73
第三章 适应战略 125
第四章 大型家电行业 126
第五章 实施适应战略的方法及子方法 136
第六章 改变 137
第七章 专注:减少改变的需要 141
第八章 外部本土化:减轻改变的负担 145
第九章 设计:降低改变的成本 149
第十章 创新:提升改变的效果 153
第十一章 适应战略分析 157
第十二章 适应战略管理 159
第十三章 结论 165

第三章 全球价值的创造	73
企业为什么要全球化?	74
西迈克斯:通过在水泥行业的跨国扩张创造价值	77
增值计分卡	89
增值计分卡的组成	95
增值计分卡的未尽之言	112
结 论	120

第二部分 全球化价值创造战略

第四章 适应战略	125
大型家电行业	126
实施适应战略的方法及子方法	136
改变	137
专注:减少改变的需要	141
外部本土化:减轻改变的负担	145
设计:降低改变的成本	149
创新:提升改变的效果	153
适应战略分析	157
适应战略管理	159
结 论	165

第五章 集群战略	167
区域化的现实	168
丰田的区域化战略	171
区域化战略原型	173
从区域化到集群	189
集群分析	193
集群管理	197
结 论	202
第六章 套利战略	205
套利的绝对重要性	206
CAGE 模型与套利	210
套利策略的种类:印度医药产品的案例	218
套利分析	224
套利管理	233
结 论	238
第七章 管理差异	241
重新定义全球战略的必要性	242
3A 战略三角形和战略制定:一个竞争计划案例	260
三条组织原则	263
结 论	266

前言 001
第一章 迈向美好的未来 001
第二章 全球化的预言 001
第三章 路径探索 001
第四章 现在开始制定战略 001
第五章 注释 001
第六章 作者介绍 001
第七章 译后记 001

第八章 迈向美好的未来	269
全球化的预言	269
路径探索	271
现在开始制定战略	275
注释	283
作者介绍	311
译后记	313



引言



第一次的国际案例写作经历发生在上世纪 90 年代,我参观了一个位于印度旁遮普邦的百事可乐工厂,这个地方一直饱受战乱之苦。时值一场冲突不大的内战,在这种政治环境下,许多工人都参战了,每天上班时随身带着 AK47 步枪。于是,百事公司颁布了一项规定:上班时枪可以寄存,下班再返还。“要绝对保证工厂内没有枪。”百事的人事经理态度坚决地说。这让我意识到跨国企业管理不可避免地要面对巨大的差异。

随着这些年对全球化和全球战略的研究,我对跨国差异的敏锐感觉也不断形成。因此,本书没有关注世界市场的规模或是幻想一个没有边界的世界,而是选择提醒管理者:如果他们的公司想在国外取得成功,他们需要在制定和评价战略问题上关注国家间一直存在的差异。并且,本书还提供给他们必要的理论指引和工具来完成目标。

为了证明这种全球化的观点,也就是我所称之为半全球化的观点,我将用足球做比喻进行说明。¹ 美国的读者可能会有些失望,因为在我的印象中他们宁愿把足球称为“英式足球”,而这一点也恰好说明国家间的差异。虽然喜欢足球被认为是一种世界现象——联合国前秘书长科菲·安南就曾经表示过对国际足联的羡慕,因为它的成员国比联合国的

还要多——但是足球迷的分布并不均匀,因为尽管足球有广泛的吸引力,然而美国却对它一直不感冒。²

据说足球起源于中世纪的英国,村民聚在一起踢猪膀胱球,距今已有很长的历史。随着大英帝国的辉煌时代的到来,足球在全世界广为传播。但是由于两次世界大战之间当权者限制球员在国际间流动,这项活动的全球化开始进入低谷。

二战之后一段岁月,国际间的竞争不断升级,也体现在了对世界杯的争夺上。20世纪50年代后期到60年代中期,皇家马德里作为欧洲第一个伟大的俱乐部,拥有来自不同国家的球员。³但是直到80年代后期,西欧联赛一直限制外籍球员的数量,要求每队只能有一至三名外援;与此同时,东欧则限制自己球员的流出。当时不断加剧的国际竞争并没有取代本土竞争,皇家马德里队和FC巴塞罗那队之间的比赛就像西班牙内战再现一样。我在巴塞罗那生活时曾看过他们的比赛。我可以证明,直到现在为止两队仍然如此。

到20世纪90年代,影响球员流动的禁令大部分都被取消了,然而这只是对俱乐部而言并非适用于国家。东欧和其他较贫穷国家的经济压力迫使这些国家的球员流动禁令被取消,许多当地俱乐部奉行球员出口导向的战略,一些以培养出口球员为目的的足球学校应运而生。从需求方角度来说,1995年欧洲法庭颁布的一项法令取消了对欧洲俱乐部引进外国球员数量的限制。1999年切尔西足球俱乐部成为自英国有英超联赛以来,第一个比赛时上场球员全部是外援的俱乐部。⁴2004至2005年间,据估计该球队上场首发阵容中约45%是外籍球员,⁵这种情况也同样出现在其他欧洲俱乐部中。但是对于国家与国家间比赛的世界杯,国际足联仍然限定球员只能代表他们的国籍所在国出战。

球员跨国流动政策的不同导致了不同的结果。球员在俱乐部之间的自由流动使得国家和地区级的荣誉和成功集中到几个最富有的俱乐