

GLOBALITY: COMPETING WITH EVERYONE FROM EVERYWHERE FOR EVERYTHING

英国《经济学人》杂志最佳经济与商业图书



全球性

后危机时代重塑商业的力量

[美] 哈罗德·L·塞金 (Harold L.Sirkin) 林杰敏 (James W.Hemerling)

[印度] 阿瑞丹姆·K·巴塔查里亚 (Arindam K.Bhattacharya)

著

肖亚男 译

东方出版社

全球性

后危机时代重塑商业的力量

[美] 哈罗德·L·塞金 (Harold L.Sirkin) 林杰敏 (James W.Hemerling)

[印度] 阿瑞丹姆·K·巴塔查里亚 (Arindam K.Bhattacharya)

著

肖亚男 译



图书在版编目 (CIP) 数据

全球性/ (美) 塞金, (美) 林杰敏, (印) 巴塔查里亚 著; 肖亚男 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2012. 9

ISBN 978-7-5060-5362-4

I. ①全… II. ①塞… ②林… ③巴… ④肖… III. ①企业管理—市场竞争—研究—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 215318 号

Globality: Competing with Everyone from Everywhere for Everything.

The edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, USA.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by Oriental Press.

All Rights Reserved.

本书中文简体字版权由美国阿歇特图书集团代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2008-4244 号

全球性: 后危机时代重塑商业的力量

(QUANQIUXING: HOUWEIJI SHIDAI CHONGSU SHANGYE DE LILIANG)

作 者: [美] 哈罗德·L·塞金 林杰敏 [印度] 阿瑞丹姆·K·巴塔查里亚

译 者: 肖亚男

责任编辑: 姬 利 王思扬

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2008 年 10 月第 1 版

: 2012 年 10 月第 2 版

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 17.5

字 数: 220 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-5362-4

定 价: 42.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

献给我的父母亚瑟和贝妮塔，我的妻子艾琳和我的孩子们杰茜卡和大卫。

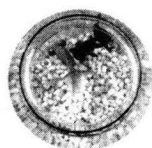
——哈罗德·L·塞金

献给我的父母比尔和露丝，我的妻子妮珂拉和我的儿子们尼古拉斯、克里斯蒂安、米切尔和亚历山大。

——林杰敏

献给我的父母克什廷德拉和巴珊蒂，我的妻子苏迦塔和我的儿子们伊沙安和迪曼。

——阿瑞丹姆





前言

北京奥运会开幕式令人叹为观止，同时全世界以前所未有的热情关注北京。值此良机，《全球性》中文版顺利面世，可谓幸哉！中国人将这届奥运会视为中国过去 30 年成绩的巅峰——中国运动健儿获得的金牌数量远超世界众国，同时中国还展现了组织和动员巨大资源的非凡能力。

这一体育盛事向全世界展示了在向冠军冲击和活动组织的舞台上西方国家已不再独领风骚了。这一点也象征了全球经济所发生的变革：对各领域头把交椅的角逐不再是西方国家的专利，世界各国都在参与，而中国则是主角之一。

然而，本书并非仅仅向西方读者讲述中国以及其他快速发展经济体崛起的故事，同时也在向东方读者讲述世界经济一体化的进程，因此也非常适合中国读者阅读。

那么我们的中国读者能从中了解到什么呢？

首先，他们可以了解到中国领先企业如何崛起并活跃于全球市场，同时成长为现在的“挑战者”。这里列举了来自不同行业的多家企业，其中包括国家龙头企业，如宝钢和中国移动等；一些家喻户晓的知名企业，如海信等；还有一些鲜为人知的企业，如玖龙纸业和比亚迪等。各家企业的成功之路大相径庭，然而许多企业都展示了具有中国特色的果断和谋略特征，这是它们在全球舞台上大放异彩的秘诀。

其次，中国读者有机会看到中国以外的图景。除中国以外，还有其他“挑战者”国家成功应对全球性浪潮。在这些“挑战者”国家中，很多企业异军突起。奇瑞汽车和上汽高歌挺进，巴贾吉汽车和塔塔汽车也不甘示



弱；华为技术和中兴公司重新部署研发，而印孚瑟斯技术和维布络技术也接踵而至；联想和海尔成为全球知名品牌，而巴西航空工业公司和西麦克斯也声名鹊起。总之，竞争无处不在，无时不有，且激烈程度也是前所未有的。

毫无疑问，老牌企业即使能在某些挑战者的屠刀下幸免于难，其地位也是岌岌可危的。同时，挑战者也要时刻保持警惕——技术和能力持续更新，业务模式不断演进，而合作伙伴和竞争对手也一直在转变。也许未来的全球企业不会再有固定的地盘之说。因此，我们不仅要凸显未来征伐之苦，同时也要试图为中国及其他国家的企业提供一些指导。

实际上，我们见证了商业领域从单极秩序转移到多元秩序的过程。本书不仅总结了过去，还探讨了未来的道路。回顾过去，我们在如此短的时间内取得了今天的成就。中国读者可以把本书当作在充满惊涛骇浪的全球竞争潮流中安然航行的指南。也许本书能够为中国企业提供一些躲避漩涡、暗礁的实际建议，并帮助其做好下一步准备。

最后，我们希望向中国读者传达这样一个信息——多中心的世界秩序可能需要一个新的基本哲学观点。多年以来，特别是在冷战期间，我们习惯了二元观点——东方 VS 西方，我 VS 你，最佳者 VS 其余者……本书试图帮助你从这一思维定势中跳脱出来。我们发现成功的国家正向全球开放，而中国则是当之无愧的榜样国家。我们还看到成功的企业正打破界限，尽其所能地保持灵活——无论何时只要有意义，就与任何人进行合作。另外，我们赞成这样的观点：“没有放之四海而皆准的唯一真理。”对企业来说，如果它们能够充分利用自己的独特资源，用自己的方式不断创新、不断调整，并超越一切传统界限，它们必将获得成功。

DAVID C. MICHAEL

麦维德

BCG 大中华区主席、资深合伙人兼董事总经理

目 录

■ 前 言 / 001

■ 第一章 什么是全球性 / 001

海啸 / 008

七个困斗 / 011

提示：认清紧迫性 / 021

■ 第二章 风 暴 / 023

BCG 挑战者一百强 / 026

中国的企业冠军 / 037

印度之星 / 040

墨西哥、东欧和土耳其的地域接近优势 / 044

巴西和俄罗斯的基础优势 / 048

下一个浪潮 / 049

提示：做好困斗的准备 / 056

■ 第三章 考虑成本差距 / 059

优化劳动 / 064

集群化 / 069

超大规模化 / 074

简约化 / 078

提示：像挑战者一样考虑成本 / 083

第四章 培养人才 / 089

为快速增长而招聘人才 / 093

深度发展 / 097

为早出成效而分配人才 / 104

让领导者去创造 / 105

提示：尽一切可能加大对人力资源的投资 / 107

第五章 深入市场 / 115

开拓新的市场品种 / 119

寻找最佳利润点 / 120

本土化 / 124

克服混乱，完成销售 / 128

与商业机构做生意 / 135

进入新市场 / 139

提示：向最深处延展 / 144

第六章 择地运营 / 149

与客户连接 / 155

为复杂元素寻求执行地点 / 158

彻底改造业务模式 / 164

提示：重新思考、重新组合、重新改造 / 168

第七章 想得大，做得快，走出去 / 173

扩大规模 / 178

塑造品牌	/ 185
填补能力的差距	/ 187
资源交换	/ 192
提示：认识和消除你的局限	/ 195

第八章 凭借智慧实现创新 / 201

他山之石	/ 205
杠杆作用	/ 207
火速发明	/ 212
提示：采取任何有效行动	/ 216

第九章 提倡多样化 / 221

全球布局	/ 225
保留本土特点	/ 227
确立多个中心	/ 229
提示：综合	/ 234

第十章 与任何地方的任何人为任何事物竞争 / 239

诺基亚：控制其在中国的命运	/ 242
含义	/ 248
艾默生：改变的时刻	/ 251
全球化变革	/ 255
全球性时代的成功	/ 263

致 谢 / 267

第一章

什么是全球性

我们处在一个新的经济秩序中，谁会继续生存，谁会走向衰亡？

——A. M. 奈克，拉森·特博洛



全球性并非用于表达全球化的一个新术语，而是一个用来表示新的、不同的全球现实环境的词语。在这个现实环境之中，我们每个人，都将和来自任何地方的任何人，为了任何事物而竞争。

作为这本书的作者，我们三位管理咨询顾问、波士顿咨询公司（Boston Consulting Group）的合伙人，二十多年来一直致力于研究全球商业环境的变化，并与身处此种变化的企业一起工作。我们和我们的同事在过去五年里所做的广泛研究促成我们写成了此书。

过去，当我们踏上全球之旅时，全球化才刚刚开始起步。总部位于欧洲、日本和美国的大跨国企业们，为了寻找廉价劳动力和低端市场，仿佛一列自西向东行进的队伍，从他们的堡垒向着域外土地进发。

今天，当我们向前展望，已经看到一个新纪元的浮现。我们称之为全球性，一个不同类型的环境。在这个环境之中，商务活动具有各种可能的流向，企业没有中心，“外国”这一概念将变得陌生。商业中心和市场主导势力都将发生改变。西方传统的商业思想与东方的商业哲学相互缠绕，滋生出一种既包含盈利性与竞争性，同时也包含可持续性与合作性的全新理念。

全球性是一部一鸣惊人的新剧本——故事情节、戏剧动作、悬念以及户外风景全部充塞其内——长长的演员表不断延伸，拍摄场地则遍布世界各个角落。我们已经与这场不断演变着的戏剧里的许多重要角色见了面，共同工作，进行了广泛的会谈。

拉坦·塔塔（Ratan Tata），印度最大的企业集团——塔塔集团——的董事长，毫无疑问属于全球性世界中“任何”竞争者中的一个。1962年，拉坦·塔塔从美国康奈尔大学毕业，获得了建筑学学位，随后他飞回印度，进入自己的家族企业工作。这是一家贸易企业，由拉坦的曾祖父杰姆塞吉·纳塞旺吉·塔塔（Jamseji Nusserwanji Tata）于1868年创办。1991年，拉坦被指定为塔塔集团董事长。其时，塔塔集团仅是一群本地的地区性企业，并处于一团乱麻的境地，而当时的印度对于外国企业和外



来资本也还基本保持封闭状态。拉坦以将企业现代化、国际化为目标，并一路促使印度在土壤边界上与思想领域上都对全球贸易敞开了怀抱。

如今的塔塔集团是一个权力下放型的家族企业集团，分跨七个行业领域，包括信息与通信技术、化工、酒店、汽车制造和钢铁制造。当2007年，拉坦斥资131亿美元协商收购了一家英荷合资的钢铁生产企业——商科鲁斯集团（Corus）之后——这是印度当时最大的一桩外资并购案，塔塔集团便如闪电般在世界的雷达上隆重登场。今天，塔塔集团拥有超过500亿美元的股票市值和500亿美元的年销售额，且其超过50%的年销售额来自印度以外的国家。印度的商业部长卡梅尔·内斯（Kamal Nath）发表过这样的言论：“我们无需再讨论印度的未来会怎样，我们说，印度就是未来。”

塔塔集团是一个全球的挑战者。这样的挑战者非止它一个，而是成百上千，来自西方成熟经济体以外的快速发展中的经济体——阿根廷、巴西、智利、中国、捷克共和国、埃及、匈牙利、印度、印度尼西亚、马来西亚、墨西哥、波兰、俄罗斯、泰国及土耳其——他们正以强大的冲击力走上世界经济大舞台。它们快速成长着，如饥似渴地获取全世界所有的市场和资源，同时，它们无所不在地展露着自己的身影——在全世界，在彼此的市场上，在低于自己水平的市场上，并越来越多地出现在日本、西欧和美国这些发达地区 and 国家的市场上。

004

几年前，美国联合航空公司的首席执行官格伦·蒂尔顿（Glenn Tilton），在吃早餐时谈起联合航空在芝加哥-圣达菲航线启用的一种巴西航空工业公司生产的新型区域性喷气式飞机 Embraer - 170。那是一条我们经常要搭乘的航线。当时，我们并不喜欢这种体型狭小的、只限于为二级城市服务的飞机。“区域性喷气机，就跟那种头顶没有箱柜空间、膝盖会和面前的人撞到的差不多，是吗？”有人问道。

蒂尔顿笑了。“试试吧，”他说，“我想你们会喜欢它的。”我们试了。事实证明他是对的。这种有70个座位、双引擎的喷气机在舒适程度上丝毫不亚于大飞机，同时消除了大型客机的所有不足——尤其是中间座位难



以忍受的缺点。巴西航空工业公司在 1995 年几乎处于破产状态，而今天，它生产的 120 座以下喷气式商用飞机为世界一流，在产量和销量上超过了它的头号竞争者——加拿大的庞巴迪公司。有意思的是，巴西航空工业公司成长于一个南美国家，那个国家的咖啡、柑橘、钻石和钢材以及超级名模吉赛儿·邦辰，比起建立一架系统先进的飞机所需的相关工程和高科技制造业，要著名得多。

巴西航空工业公司与所有挑战者一样，将在任何地方，为了任何事物，加剧与任何人的竞争。为了任何事物——我们指的是——为了整个世界的所有资源和市场。

每个人都会去努力争取别人也想要争取的事物，尤其是那些珍贵而稀缺的东西，如原材料、资本、知识、能力，以及最重要的——人，包括领导者、经理人、工人、合伙人、合作者、供应者，当然，还有顾客。

2007 年，在底特律汽车展上，当出席参观的人们经过中国汽车制造商长丰公司的展位时，可能会感到一点困惑。长丰汽车正在展出他们的 SUV 模型——猎豹。这家企业在 2006 年售出了 10 万辆汽车，其客户基本局限于中国的湖南省境内。长丰汽车当真要在美国市场上与日本丰田汽车（2006 年在美国销售了 2 542 525 辆轻型汽车）或者福特汽车（同年在美国卖出了 2 901 090 辆轻型汽车）这一类强手抗衡吗？如果是，那起码他们应该拿出更多的、比猎豹设计得更好一些的车型来这里啊！但是，大多数汽车制造商都是与独立的设计公司合作来进行车型设计的，而在这个车展上的每一位经理人都清楚，欧洲首屈一指的设计作坊，像意大利的乔治亚罗（Giugiaro），在未来几年内的工作都已排满。（它们中的很多家都正在与中国的汽车制造商合作。）

但是长丰认为自己的这个问题已经得到解决了，他们已经吸引了一位先前在福特工作的设计师——出生于中国的韩志玉（Allen Han），做首席产品开发专家。放弃在密歇根州底特律城的高收入工作，去往工业城市湖南长沙接受一份低收入的工作，韩志玉为什么会做这样一个选择呢？长丰公司的总裁李建新先生这样解释道：“在底特律，工作环境和报酬都要好



得多，但是，这个城市缺乏生气和激情。而这些在我们中国丰沛得很。”

自然，为了抢夺优秀人才，多年来企业之间一直在明争暗斗。但是，在我们看来更加毫无疑问的是，这种为了任何事物与来自任何地方的任何人进行的竞争将会越来越激烈。我们将会看到人们争先恐后地抢夺一切事物——从马来西亚的棕榈油，到上海写字楼里操着一口熟练英语的白领职员，以及深圳的船舶集装箱、蒙特雷（Monterrey）的货架空间、布拉迪斯拉发（Bratislava）的工人、圣保罗铁矿里的小铁球、莫斯科的天然气、达卡（Dhaka）的顾客、坎帕拉（Kampala）的棉花、华沙的高级管理人员，还有伦敦飞往北京的航班上的商务舱座位。

1976年春天，《纽约客》杂志刊登了一张著名的封面图片，题名叫《从第九大道看到的世界》，作者是索尔·斯腾伯格（Saul Steinberg），这张图片已然成了狭隘世界观的标志性画像。你还记得它的样子吗？近景中赫然而清晰地耸现着曼哈顿街市；在中景里，美国的剩余地区占有一个绿色的矩形方块；而遥远的地平线上隐约可见三个低洼中冒出的气泡，标着中国、苏联和日本；印度甚至没有占据一个点。

这张图片在今天这个时代绝不可能得以刊登，因为中国和俄罗斯，还有印度、墨西哥、巴西、土耳其、捷克共和国，以及其他快速发展中的所有经济体，正从四面八方迎来，每分每秒地融入我们的日常生活中。我们都知道产品和服务的全球采购——我们的衬衫是在罗马尼亚缝制的；我们的杏子是在土耳其采摘的；电脑热线的工作人员来自印度；还有，笔记本电脑在中国组装。但衬衫的标签和印度的口音，只不过是庞大冰山浮出海面的微小尖端，挑战者在我们日常生活中的存在才是那庞大冰山的主体。

你是否听说过德昌电机（Johnson Electric）？听起来好像是生产开关和接线盒的中等规模制造商，总部设在哪里呢？让我们猜猜，得克萨斯的泰勒？不对。德昌电机是微型电机全球市场上的主要竞争者，当你调控汽车上的后视镜时，或者当你用配备了旋转刷子的真空吸尘器清洁你的地毯时，汪松亮（Wang Seng Liang）的员工们正露出一个又一个获取利润后的微笑。1959年，汪先生在香港成立德昌电机工业制造厂，批量生产安



装在通过船只和飞机由中国商贸行出口到美国的廉价玩具里的微型马达。(企业的中文名称是德昌,但它在中国以外的地区选择了 Johnson 这个商标,以免流露出太明显的中国色彩。)今天,德昌电机的发动机在世界上首屈一指,小引擎在我们身边不断旋转着:医院的电动病床、监控摄像机、足部水疗、电动牙刷、咖啡磨、榨汁机、操纵杆、厕所、打印机、血压水泵、射流滑雪板、头灯垫圈、坐椅调节器、冷气风扇。

西麦克斯 (Cemex) 这个名字是否听起来有点熟悉?当你驾车行驶在从伦敦通往巴黎的英吉利海峡隧道里,当你登上亚特兰大的旋转体育场,当你在毕尔巴鄂 (Bilbao) 的 Sondika 机场跑道上落地,当你在加利福尼亚黄金城 (El Dorado) 的某个露台上与你的朋友畅饮闲聊,你要知道,你脚下或者你旁边墙壁上那些灰色的东西,是由墨西哥的西麦克斯公司——世界上最大的预拌混凝土“搅拌者”供应的。

来自世界各地的商品和服务丰富到令人难以置信的地步,并且如此唾手可得。除非你置身微型发动机或水泥行业,你不仅很快就会习惯于此,并且,确切地说,你会很享受这一切。但是,当你想到比如大学入学,为了任何事物与来自任何地方的任何人的竞争,对你个人就会产生更多影响了。

本来,与来自全美各地最优秀的学生竞争然后挤进某所排名靠前的大学,已经足够艰难了,而今天的情况是,你要和来自全世界各国的最优秀的学生一起拼个高下。美国排在前二十名的商学院里,注册名单中有 20%~30% 的学生来自其他国家和地区。在加州大学,23% 的在校大学生是在美国境外出生的。在不久的将来,生长于美国的男孩女孩们可能会离开自己的祖国,到别的国家去攻读一个工商管理硕士 (MBA) 学位,到时他们将为了这样的问题伤脑筋:是去上海的中欧国际工商学院 (CEIBS) (据其自己宣称位列世界商学院前五十名,),还是去莫斯科郊外的斯科尔科沃 (Skolkovo) 商学院呢?

好了,最后让我们聊聊一种相当重要的运动——棒球。在 2007 赛季,纽约洋基队 (New York Yankees) 最好的投手不是那个卷土重来的孩子



罗杰·克莱门斯（Roger Clemens）——依照合同，在本赛季他最高可以拿到高达2 800万美元的酬金，视其投球数量而定——而是在台湾出生的王建民。2005年，在三十大职业棒球联盟俱乐部开幕当天的花名册上，有29%的球员——242比829——是在美国境外的国家出生的，比如古巴、墨西哥和委内瑞拉。

现在，棒球在非洲也开始受到欢迎了。在2007年的非赛季（off-season），纽约大都会队（New York Mets）对加纳进行了4天的友好访问，他们为加纳首都阿克拉（Accra）的孩子们开办了一间诊所。非洲发展基金会主席乔治·那提姆（George Ntim）说：“并非每个人都喜欢踢足球，也不是每个人都会去打网球，所以，必须有另一种运动给他们。为什么不试试棒球呢？”美国棒球的未来会否像英国网球在温布尔登网球赛中的状况一样呢？再过几年，美国人会不会开始绝望地期盼一支美国棒球队可以杀入职业棒球大联盟冠军系列赛？

全球性会影响任何人，任何地方，任何事物。这意味着你也不例外。有一天，塔塔集团要收购的可能是你的企业，你的孩子可能会从上海给家里打电话，你的职位可能会迁往墨西哥城，而你的私人车道上将会停着一辆闪亮的全新长丰牌汽车。

这不过是一个时间问题。

海 嘯

真是这样吗？

让我们保持冷静吧。这已经不是第一次了：一批来自发展中经济体的竞争者成长起来，向发达国家市场中那些地位稳固的企业——我们称之为现任者——提出挑战。