



国际一流企业的 六个成功维度

[美] 迈克尔·J·马夸特 著

冯周卓 译

李宝元 樊晓熙 审校

The Global Advantage

*How World-Class Organizations Improve
Performance Through Globalization*



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

国际一流企业的 六个成功维度

[美] 迈克尔·J·马夸特 著

冯周卓 译

李宝元 樊晓熙 审校

The Global Advantage

*How World-Class Organizations Improve
Performance Through Globalization*

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据
国际一流企业的六个成功维度/(美)马夸特著;冯周卓译.—北京:人民邮电出版社,
2004.8

ISBN 7-115-11875-2

I. 国... II. ①马... ②冯... III. 公司-企业管理-经验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第083175号

The Global Advantage

How World-Class Organizations Improve Performance Through Globalization

Copyright©1999 by Michael J.Marquardt.

This edition of The Global Advantage by Michael J.Marquardt is published by
arrangement with Elsevier Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX51GB,
England.

Gulf Publishing Company.

All rights reserved.

本书中文简体版由Butterworth-Heinemann 公司授权人民邮电出版社出版。

国际一流企业的六个成功维度

-
- ◆ 著 【美】迈克尔·J·马夸特
译 冯周卓
审校 李宝元 樊晓熙
责任编辑 王莹舟
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-51626398 010-51626376
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印制
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 14.75 2004年9月第1版
字数: 171 千字 2004年9月北京第1次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2003-7957
ISBN 7-115-11875-2/F·470
-

定 价: 29.80 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: 010-51626398

谨以此书献给我的全球化家庭——

依芙琳，我的瑞士妻子

克里斯，我的秘鲁儿子

斯蒂芬尼，我的萨尔瓦多女儿

凯瑟琳，我的俄国学生

艾米丽，我的世界旅行代理商

感谢这个为我所造的美妙世界！

致 谢

本书在我心中已酝酿多年，由于许多人的帮助才使本书得以付梓。

首先，许多全球化的实践者提供了帮助和观念以及他们的实践经验。他们是：帕克-戴维斯公司的鲍伯·霍夫曼，乔治城大学的弗雷德·瑞奇，JM佩里公司的吉姆·奥赫恩与马里奥特以及保罗·莱特，高露洁公司的唐娜·麦克纳马拉，惠尔浦公司的南茜·斯奈德，美国和平军团的彼得·罗恩，贝罗意公司的菲尔·伯格，南伊利诺伊大学的安古斯·雷诺兹，美国国际开发署的阿瑟·伯恩斯坦，世界集团的布雷恩·怀特，东西部资源公司的霍华德·舒曼，世界银行的雷·里斯特，洛维的巴瑞·奥克斯托比，旧金山州立大学的罗伯特·科尔斯，联合国的汉斯·盖泽，国家半导体公司的凯文·惠勒，新加坡管理研究院的谭锦西，澳大利亚人力资源研究院的莱斯·皮克特，诺特尔公司的兰迪·麦克斯韦尔。

其次，我要感谢过去20年中在华盛顿大学参加我的全球人力资源开发课程的优秀学生。我从他们那儿学到的全球化知识可以写成许多本书。华盛顿大学的图书管理员，特别是道格·卡罗尔，在本书的资料搜集方面提供了大量的帮助和鼓励。

我要特别感谢我的女儿凯瑟琳，她帮助我研究了大量关于全球化的著作和论文。最后，非常感谢海湾出版公司出色的编辑，特别是凯利·伯金斯，为本书手稿的编辑和出版做了大量的工作。

理念落地 工具生根

现代管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）30多年前曾经提出这样一个论点：企业发展“重要的是做正确的事（to get the right things done），而不仅仅是正确地做事（to do things right）”，这是对市场经济环境下企业生存法则的深刻概括。十一届三中全会以来，中国大多数行业中的企业基本完成了由计划经济向市场经济的过渡，未来竞争更多的是在市场经济环境下的竞争，因此，我们有必要学习西方成熟市场经济环境中企业积累起来的人力资源管理经验。

中国的市场经济在逐渐完善，逐渐同主流市场经济社会接轨。一方面，中国企业发展也越来越需要理性地选择“正确的事”，即所谓战略思考和远景规划。另一方面，随着企业规模的扩大，为保证企业机器的完好运转以及同国际接轨，企业管理者，包括基层、中层和高层管理者越来越需要学会“正确地做事”。人力资源管理从操作层面看，就是要保证企业的每个部门、每个岗位能够“正确地做事”，从而形成一股合力，保证“正确的事”以“正确的方法”得以“正确地执行”。

从新华信的咨询实践经验看，国内企业人力资源管理缺乏的不是先进的理念，而是“理念落地”，即如何掌握和使用“正确的方法”，如何掌握和使用建立在案例基础上的人力资源管理实用工具和方法论。新华信管理咨询顾问推荐人力资源管理系列书籍的目的就是要达到“理念落地，工具生根”。

越来越多的国内企业正逐渐发现这样一个事实：真正的最关键的资源是知识型员工。这部分人的比例越来越高，他们如何完成工作将直接影响到组织的绩效。要让他们释放最高效能，必须从工作设计本身出发，依靠单纯的培训是不能解决问题的。《员工绩效顾问：知识型岗位工作设

计》探讨了作为一种新兴专业门类的绩效顾问，如何运用综合性方法论和知识，突破组织的机械性原则桎梏，为企业中知识型员工进行有机化工作设计，从而提升组织整体绩效水平。

《360°反馈：方法与案例》从360°反馈本身的产生原因、实施目的、作用依据和企业使用定位及其实施过程中对结果的判别标准，以及对个人、组织绩效和组织文化施加影响的过程等不同角度，阐释并说明360°反馈是推动组织变革的一种工具。作者指出，360°反馈过度用于评估的目的，将使企业在具体使用360°反馈的实践过程中走入误区。该书对目前国内企业的绩效管理运作极具启发价值。

新华信为众多企业提供管理咨询服务，发现令管理者最头痛的事情，莫过于人才梯队的建设，以及人力资源投资如何为企业发展真正发挥实效。他们期望人力资源经理不仅关注获得更多的HR投资，更应将HR视为一项经营活动，关注人力资本经营的投入产出全过程及其绩效。《经营人力资本：人力资源投资计量与评价》对如何准确计量人力资源投资的绩效，最大程度获取人力资本投资的效益，科学评估人力资本投资的货币收益——人力资本的投资收益率等方面进行了突破性的阐述，并以通俗形象的案例论证了整套方法非同一般的实操效果。

《寻找隐性收益：培训投资回报评估方法》介绍了基于组织现行预算约束和资源制约的测度培训与开发的投资收益率（Return On Investment, ROI）的流程，该流程逻辑严谨，简洁易行。全书紧紧围绕这个历经20年发展完善的ROI模型展开，在流程的各个关键步骤介绍了多种实际操作方法，并以一个完整的案例贯穿始终，深入浅出、通俗易懂，具有极强的实际指导意义。

主管能力已经越来越成为企业实现目标的关键要素，通过培训来提高主管的能力是成功企业的通行做法。《修炼主管：一线管理人员的培训与开发》第一次系统地阐述了如何针对主管展开有效培训的基本原理和方法，并结合大量经典案例，诠释了成功企业“修炼主管”的真谛，为企业打造核心竞争力开辟了一条新的途径。

到目前为止，很少有哪一本书能够从理论和实践两个方面阐述企业

如何在世界范围内获得成功。《国际一流企业的六个成功维度》系统地解决了这个问题。本书首次提出了全球成功模型，详细介绍了全球成功模型的六个组成部分，并提供了超过40家成功的全球公司的最佳实例。书中还为我们设计了实现全球化优势的16个步骤，本书逻辑清晰、层层展开、简明易懂，对正在走向世界的国内企业极具价值。

参与推荐人力资源系列书籍的人员包括新华信人力资源咨询中心总经理樊晓熙，总监倪龙腾，高级经理冯哲和郭立新，资深咨询顾问林彬、谢健乔和王辉。这些书籍是新华信管理顾问公司送给企业管理人员、人力资源管理人员、咨询顾问，以及管理领域教师、学生和研究学者的一份厚礼，衷心希望它们能为各位的事业发展尽微薄之力。

张江燕

执行董事 副总裁 合伙人

新华信管理顾问公司

2004年8月

中文版序

对于大多数中国企业来说，全球化似乎只是一个口号。入世、互联网、知识经济、全球化……一波又一波，热讨热炒，全国人民都闹懂了，甚至都闹俗了，但企业的实际行动在哪里，有作为者实在太少了！

我想，这涉及企业全球化的成效、态度和能力问题。

从结果上看，中国的全球化企业凤毛麟角，成效不明显；从态度上看，仍然有很多人认为，全球化与自己的企业没有太大关系，中国自己的市场都闹腾不过来还去全球凑什么热闹；从能力上看，很多人认为，自己企业的能力差得很远，要实现全球化还为时尚早。这一切导致了企业在全球化的问题上很少有实际行动。

但是，不管中国的企业有没有采取行动，技术、旅游、贸易和电视，这四种主要的力量已经将我们迅速带到全球时代。在21世纪只有那些已经进化到全球状态的公司才能长久生存、基业长青，非全球公司将无法与全球公司的竞争优势和力量竞争。因此，公司的选择不在于是否要实现全球化，而是如何以及以什么样的速度实现全球化。

本书作者正是要试图帮助企业解决上述问题。作者花费了十多年的时间，对全球公司的成功进行了研究，并与世界各地的数百位高级经理人员一起，讨论了他们试图把自己的公司带到全球化的最高阶段所要走的路。作者提出的全球成功模式，就建立在这些全球领导人的经验和观念上。全球公司已经认识到，要在全球市场中成为最强的选手，公司必须发展六个组织维度：公司文化、人员、战略、经营、结构和学习。

作者在书中为我们提供了全球化的思维方法，为我们指出了如何培养全球化的能力。他结合了丰富的事实案例来行文，并且提出了很多独到的观点。

作者指出，公司要达到全球的状态通常要经历四个不同的递进阶段：国内阶段、跨国阶段、多国或多区域阶段、全球阶段。每一个阶段以及在这些阶段公司的类型都有特定的经营哲学和经营方式。尽管许多公司相信它们是全球的，但事实上，它们还在跨国或多国阶段艰难地攀爬。

在本书的最后，作者还为我们设计了实现全球化优势的16个步骤。

本书的可贵之处还在于它一改国外图书在阐述逻辑上往往不适合中国读者的情况，在结构安排上逻辑清晰，层层展开，简洁易懂，尤其适合国内各类企业人士和研究人员阅读。

希望中国的企业通过本书能够获得更多的启发，并谨记以下两点。

“实际上，今天所有的企业都是全球性的。那些了解在世界经济中做生意的新规则的个体公司将会繁荣，而那些不了解此道的公司将会消亡。”

“不懂得全球化，也就不能真正本土化！”

倪龙腾

总监 资深咨询顾问

新华信人力资源咨询中心

2004年8月

前 言

我们生活在全球化时代。技术、贸易、旅游和电视创造了地球村。世界各地的人们于同一时刻在电视或互联网上观看同一事件。我们中的许多人不仅在城际间而且跨越国界相互交往。我们通过电子邮件同时与世界各地的同事沟通；就好像大家同处一个街区。

各地的公司都在急匆匆地奔向全球化。杰克·韦尔奇，通用电气的首席执行官，宣称“要么全球化，要么灭亡。”戴夫·卫特文（David Whitman），惠尔浦公司的首席执行官，提出“没有全球思维倾向，就不能使组织全球化。”他进一步认为，“一个组织实现全球化的关键是使组织中的每一个人都能进行全球角度的思考，而不仅仅是少数人。”

只有在人们已适应跨国跨功能交换观念、过程和系统的地方才会有全球组织。为做到这一点，我们需要一种新的全球领导方式，它能提供统一的愿景和引导组织成员努力的哲学。我们需要将所有的经营活动全球化，而不是只有少数几项活动的点缀；我们需要使每一个人都参与到全球化的活动中来，而不仅仅是领导人。著名的全球理论家凯文·巴勒姆（Kevin Barham）和马里恩·迪瓦因（Marion Devine）指出，未来不仅是全球竞争，而且还是全球学习。

公司现在的选择已不再是要不要全球化，而是如何以及怎样更快地实现全球化。尽管我们知道自己必须这么做，但关于全球化需要什么以及如何做到全球化，我们仍然知之甚少。时至今日，很少有公司成功地完全达到全球状态。挑战依旧严峻，困难仍然很多，但有更多美妙的机会在等待着我们。两年前，一家帮助许多企业走向全球的咨询公司给了我一张表，上面列出了它的客户提出的关于全球化的共同问题。

1. 如何创建一种全球文化？

2. 全球化的关键要素是什么？
3. 如何创建一种全球思维倾向？
4. 全球经理应当具有哪些技能？
5. 为什么有些人派到海外就会失败？
6. 如何建立全球培训项目？
7. 未来的领导人应当具有什么样的经历？
8. 组织中的每一个人都必须是全球化的吗？
9. 是否有一种规律或过程能使公司成为全球性的？
10. 从哪儿可以得到帮助以使我们的工作向全球化方向发展？

这张表激励我写这本书，因为我认识到要回答这些问题并非易事，只有为数不多的公司解决了其中的少数问题。此外，对成功的全球公司几乎没有应用研究和分析。在准备本书手稿时，我很幸运地与许多全球高级经理和全球公司一起工作，这些公司有的大有，有的小，分布在世界各地。其中一些公司的领导人认为他们已经爬到全球化梯子的高端，而有些人却拒绝接受这个称号，尽管新闻界宣称他们应该获得这项桂冠。然而，最重要的是理解要实现全球化真正的困难何在，以及认识到全球化距我们还有多远。

本书概览

第1章考察全球化为什么产生、如何出现以及组织从国内到跨国再到多国，最后到达全球性的过程。更快更好地攀登全球化曲线成为任何一个希望在21世纪获取成功的组织的目标。第2章叙述了全球公司的15个好处和优点，也介绍了由文化、政治和距离引起的挑战。

第3章介绍了全球成功模型的六个组成部分，重点论述了一个成功的全球企业的要素和实质。从第4章到第9章分别探讨和说明了这六个部分，即公司文化、人力资源、战略、运作、结构以及也许是最重要的部分——学习。这部分为组织的各方面实现全球化提供了具体的战略和原则以及超过40家成功的全球公司的最佳实例。

第10章介绍了公司到达全球状态应当采取的步骤。附录部分的“全球化成功能力与准备评估表”，可用于测量和引导一个组织走向全球化。

让我们享受成为一个全球组织的欢乐吧！

目 录

第1章 没有围墙的世界	1
1.1 全球化的标志	1
1.2 市场	2
1.3 组织	2
1.4 创建全球市场和全球组织的要素	3
1.5 公司全球化进程：从国内到全球化经营	14
1.6 阶梯	18
1.7 攀登全球化阶梯：从惠尔浦到“世界浦”	19
1.8 向全球最高阶段进军	21
第2章 全球公司的力量与挑战	23
2.1 15种致胜武器	23
2.2 公司面临的挑战	33
第3章 全球成功模式	39
3.1 公司文化	40
3.2 人力资源	42
3.3 战略	44

3.4 经营	46
3.5 结构	49
3.6 学习	50
3.7 结论	52

第4章 创建全球公司文化	53
---------------------	-----------

4.1 愿景	54
4.2 思维倾向	56
4.3 价值观	59
4.4 行动	69
4.5 领导者和英雄	72
4.6 关键——塑造全球性公司文化	75

第5章 人力资源全球化	77
--------------------	-----------

5.1 全球化人员应具有的能力	77
5.2 招聘	82
5.3 培训与职业生涯开发	86
5.4 管理海外派遣人员	90
5.5 为人才提供全球性职业道路	102
5.6 认识、奖励和保留全球雇员	102
5.7 吸引特别的人	105

第6章 全球成功战略	108
-------------------	------------

6.1 为什么要有全球战略	108
---------------	-----

6.2 发展全球使命和哲学	110
6.3 机会和威胁	111
6.4 确定具体的目标和业绩要求	112
6.5 识别全球机会，做出战略选择	113
6.6 制定全球战略性应急计划	115
6.7 执行全球战略：领导、人事、后勤、策略	119
6.8 全球战略的评估、修正和重新应用	123
6.9 获得全球成功的战略	125

第7章 全球化经营 127

7.1 研发	127
7.2 制造	129
7.3 产品开发	132
7.4 产品和服务质量	134
7.5 财务与采购	136
7.6 材料管理、库存系统和原料采购	137
7.7 营销、广告和定价	138
7.8 分销	142
7.9 销售与服务	145
7.10 世界级技术	146
7.11 通信与信息系统	148
7.12 行政管理	149
7.13 将公司的所有运作全球化	153

第8章 全球化组织结构 155

8.1 功能、运营和部门的全球整合 156

8.2 适应知识管理的结构与系统 164

8.3 工厂的选址与布局 175

8.4 利用全球结构获得力量与成功 176

第9章 永远的内驱力——全球化组织学习 179

9.1 创建全球学习型组织 180

9.2 培训项目的全球化与跨文化融合 185

9.3 学习资源的全球化与跨文化融合 198

9.4 全球学习：创建和保持全球成功的关键 202

第10章 通向全球化成功之路 203

10.1 建设全球组织的步骤 203

10.2 祝您在全球成功 213

附录A 全球成功能力与准备评估表 214

第1章

没有围墙的世界

1.1 全球化的标志

1998年的夏季，全世界有20多亿人观看了在法国举办的世界杯足球决赛，他们能看懂同一场球赛，一起欢呼。被卖到世界各地的产品（如可口可乐、万事达卡、耐克鞋、百威啤酒）出现在家庭和酒吧的电视中，遍及欧洲、美洲、亚洲、非洲和澳洲。在两年的时间内，从预赛到决赛，有180多个国家参加了世界杯足球比赛。来自这些国家的公民们塞满了体育场。

我们已经进入了全球时代。我们是更具全球化特性的人类；我们共享许多全球价值观和国际惯例；我们为越来越多的全球组织工作。全球化引起了经济与社会力量的结合，利益与责任的结合，价值观与体验的结合，挑战与机会的结合。我们能够很容易地与万里之外的人们沟通，因为我们共用着一种全球语言（英语）和一种全球通信媒介（计算机和互联网）。

有四种主要的力量将我们迅速带到全球时代——技术（Technology）、旅游（Travel）、贸易（Trade）和电视（Television）。这“4T”为世界各地的人们越来越共同化的经历奠定了基础。越来越多的人具有相同的食物品味（汉堡包、比萨饼、玉米面豆卷）以及相同的娱乐爱好（迪斯尼、摇滚乐、电视）。每年约有20亿旅客在空中穿梭于世界各地。从波士顿到曼谷再到布宜诺斯艾利斯，人们观看相同的电影，阅读同样的杂志，跳相同的舞蹈。在130多个国家里大约有15亿人会讲英语（通常作为第二语言、第三语言或第四语言）。像所有语言一样，英语也有它内在与外在的文化和价值观（例如，精确性、个人主义、积极控制、透明度）。尽管有法国人的抵制，英语还是成为航空、媒体、计算机、商务以及全球市场的全球性语言。