

未来工商管理大师译丛

FINANCIAL TIMES 金融时报

# 全球商务

使你成为全球化商务管理大师的惟一源泉

维杰·高芬达拿捷 安尼尔·古卜达 等 著

秦海 周剑 王春颖 译

秦海 校

GLOBAL BUSINESS

YOUR SINGLE-SOURCE GUIDE TO BECOMING A MASTER OF GLOBAL BUSINESS

Vijay Govindarajan Anil K. Gupta

中国社会科学出版社

MASTERING

早  
岸  
交  
交  
通  
而  
经

未 来 工 商 管 理 大 师 译 丛

FINANCIAL TIMES 金融时报

# 全球商务

使你成为全球化商务管理大师的唯一源泉

维杰·高芬达拿捷 安尼尔·古卜达 等 著

秦 海 周 剑 王春颖 译

秦 海 校

# STERING

图字：01-2001-1819 号

图书在版编目 (CIP) 数据

全球商务：使你成为全球化商务管理大师的惟一源泉/（英）高芬达拿捷等著；  
秦海等译. —北京：中国社会科学出版社，2002.3

（未来工商管理大师译丛）

ISBN 7-5004-3303-4

I. 全… II. ①高… ②秦… III. 跨国公司-企业管理 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 004523 号

策 划 钱红林 郭沂纹  
责任编辑 陈旭明 钱红林  
责任校对 李小冰 李云利  
封面设计 李颖明  
版式设计 李 建

---

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-64030272

网 址 <http://www.csspw.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2002 年 3 月第 1 版

印 次 2002 年 3 月第 1 次印刷

开 本 787×1092 毫米 1/16

印 张 22.375

插 页 12

字 数 449 千字

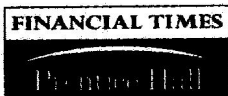
印 数 1-8000 册

定 价 49.00 元

---

凡购买中国社会科学出版社图书，如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究



在竞争越来越激烈的世界里，只有高质量的思维才有生存的余地。一个开拓新领域的思维，一个解决问题的新技术，或者只是一个有助于理解的小火花都使之更有意义。

我们与金融管理界中占主导地位的作者们共同努力，从而把最深邃的思想和最优秀的学习实践带向全球市场。

《金融时报》以及 Prentice Hall 出版公司是印刷业中首要成员之一，在这里我们创造了世界级的印刷出版物和电子产品。因而，无论是在工作和学习中，它们都能给予读者以知识和理解，然后加以应用。

欲知更多商情及专业产品，请访问网站 [www.business-minds.com](http://www.business-minds.com)

其他的皮尔逊 (Pearson) 教育出版物，请访问网站 [www.pearsoned-ema.com](http://www.pearsoned-ema.com)



© IMD, Amos Tuck School of Business,  
HEC Paris and Templeton College  
University Oxford 1998.

This translation of Mastering Global Business,  
First Edition is published by arrangement  
with Pearson Education Limited.



塔克学院成立于1900年，它是世界上第一家教授管理专业的研究生院。除了培养备受称赞的MBA人才以外，塔克还为本科生、校友及管理者提供不授予学位的综合教程。该校精心地培育了一种紧凑的社会气氛，但它也通过技术与合作涉及到全球化的商务世界。

塔克凭借其范围广而质量高的管理教程而受到尊敬，它强调特殊教育和交互式学习的经验，并拥有世界级的学术研究人员。



HEC (Hautes Etudes Commerciales) 管理学院成立于1881年，它是法国重要的商学院，并且是欧洲顶尖级的商学院之一。HEC管理学院主要提供5种形式的教育方案：Ecole HEC（研究生课程）、HEC MBA教程、HEC Ph. D.、HEC专业硕士（HEC Specialized Masters）和HEC执行发展中心（HEC Executive Development Center）。

独一无二的国际化教学方式使HEC在当今世界高级管理培训学校中独具特色。

100多年来，通过严格的入学挑选程序，HEC挑选出最优秀的学生（3.6%），并为他们提供了高级管理训练。HEC早已预计到了当今世界的经济将趋向于全球化，因此从全世界（48个国家和地区）招生，并使教师国际化，从而创造了一种多样、开放和多文化的环境。前沿研究促进了良好的学术研究，并为有创意的高级课程奠定了基础。与商业世界之间的紧密联系刺激了理论和实践间永恒的联系，并保证了研究与教育间的相互关系。HEC在管理学教育各个方面的成就，使之成为欧洲人寻求商业成功的最佳选择。

保罗·丹洛斯  
(Paul Danos)  
达特茅斯学院  
(Dartmouth  
College) 阿摩斯·  
塔克学院 (The  
Amos Tuck School)  
的院长

全球化和信息技术是20世纪90年代两个首要的商业主题，可以预见，它们的重要性将延续到未来世纪。技术使得全球化基础上的科研、生产和销售的统一成为可能。但是，全球化本身只是一个基本观点，一种心态 (mindset)。

由于信息技术的出现，一个项目能由世界各地的系统设计师们共同彻夜制作。但使该过程行之有效的关键，在于各成员的文化敏锐力，以及他们对世界各地市场及产业的知识面。对于销售人员、咨询人员、项目工程及设计人员来说，也是这样。

在塔克学院，我们通过课程传授、学术活动和伙伴合作关系，努力在学生脑海中创造一个全球性的心态。我们应用前沿科技把我们的团体紧密相连，并把塔克与世界联系在一起。未来的管理教育将如主要的商务一样，是全球性和技术性的。塔克将成为这一领域的先锋。

伯纳德·拉曼兰塔舍 (Bernard Ramanantsoa) HEC (Hautes Etudes Commerciales) 管理学校院长

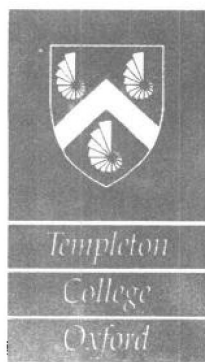
关于全球化的探索过程应从一种简单的形式出发：人们相信全球化将在任何经济活动领域内发生，不幸的是，现实比理论更加复杂。

比如说有的领域的竞争性国际化了，而在其他领域中则恰恰相反，为了避免全球化又不得不放弃某个赢利的网点。因此，人们可以看出，为了反映这种概念，很重要的一点是超越基本的意识形态，本书中的一些教授正是如此。HEC 为能与我们的伙伴——塔克、牛津大学和 IMD——共同分享当今商业领导者们的思维本质而感到骄傲。



- 发展国际商务管理技巧。
- 适合世界各地高级管理者和行政人员的教程。
- 为商业团体服务。

国际管理开发研究所 (International Institute for Management Development, IMD) 的历史可追溯到 1946 年，它原先是一家工业机构，现在是独立的非赢利机构。该校的总体管理教程 (general management program) 尤为有名，这是针对世界各地高级管理人员的课程，这些管理人员可以是中上层的管理者，甚至包括执行总裁和董事层。80 位参加者平均年龄为 31 岁，进行一年的专职 MBA 学习，这种精心准备的小团体是经高度严格挑选的，平均 1 位教授带 3 名学生。1998 年，对于 35 岁到 45 岁的参加者，IMD 引进了一种 EMBA 模式。多年来，IMD 与当今 130 个合作伙伴及有业务往来的公司发展了一种独特的合作网络，并在 IMD 的国际管理学习过程中，保证了质量并维持了重要的相互关系，教职员工由代表 18 个国家的 43 名教授组成。



牛津大学 (Oxford) ——8 个世纪以来重要的学术中心，它已经成为全世界学术成就的代名词。牛津大学的以下几点尤其著名：

- 一对一教育的个别辅导制 (tutorial system)。
- 学院式结构，使来自不同背景的学者和学生一起生活和工作。
- 国际化——从英国之外引进教师，三分之一的研究生来自国外。

坦帕敦学院成立于 1965 年，在 1995 年成为大学的研究生院。学院的高级行政教育从全世界吸引了 1500 多位高级管理者参加其课程，因而，该学院对于大学和商务来说都是一个具有吸引力的交际场所。

通过建立萨伊德商学院，牛津扩大了管理学研究，在这里，也开辟了一些新颖的课程，包括新的国际性的 MBA 教育，它对前沿学科的研究仍将处于首要地位。坦帕敦学院将继续发扬其主角地位，并通过加强其在各学院之间的伙伴关系来扩展其高级管理教育课程。

彼得·罗兰格  
(Peter Lorange)  
国际 IMD 的院长

随着大中型公司，尤其在所有工业领域内，试图在本地化反应的水平上与全球化战略需求达到平衡时，市场全球化的影响变得越来越明显了。然而，实施“思维全球化，行动本地化”的概念，要比许多公司所要想象的过程更漫长更艰巨。

通过激发创造力、灵活性和适应性，各公司得以培育全球性的机构，在这一努力过程中，人力资源的发展是关键因素。对付这种全球化的挑战需要所谓的“全球化的心态”，即把重点确立为建立一种在国家之间、职能部门之间和商业领域之间共享信息、共享知识和共享经验的思维过程。

当前，在金融和其他经济领域上的骚乱无疑会迫使许多公司重新评价其全球化的努力程度。然而，这种趋势很可能会依然持续。对人才的需求依然会持续增长，管理者应能在多方位的全球化、区域性的环境下灵活操作。

位于瑞士洛桑 (Lausanne) 的 IMD 很高兴能参加《全球商务》在法国、英国和美国等主要商学院的计划，该计划包括从不同的管理角度出发对于该主题的最新思索。

罗瑞·F. 赖德  
(Rory F. Knight)  
牛津大学坦帕敦学  
院院长兼财政部成  
员

必须承认，当代商务是全球化的。1997 年末的亚洲金融危机毫无疑问地证实了这一点，当时，《全球商务》系列正在准备其在《金融时报》上的首次出版。

各阶层的管理者都需要明白，在这种全球化经济环境下运作的真正含义。即使那些认为他们只是纯粹在国家或地区环境下运作的人也应意识到，他们也不能避免来自外部竞争对手的影响。

《全球商务》带来了一些关于全球化经济的最新学术思维。坦帕敦学院很高兴能与来自法国、瑞士和美国的伙伴学院进行全球化合作。

# 序 言

本书出版的时机恰到好处，在很长一段时间内，商务全球化的趋势已经很明显了，需要在恰当时刻洞察其深刻含义的呼声也越来越高，但现在又有了新的紧迫性。

在过去的一年里，一系列的金融和经济震荡回响在世界经济的各个领域里。现在，对于执行总裁来说，关键性的重点是，他能理解快速出现且潜在重要的全球化现象，并能把它转化成迅速适当的行动。

各公司可能已经意识到，竞争需要走向全球化。但随着当今经济混乱的出现，在迅速变化的环境里，这样去做充满了风险和无常，需要把握问题的关键显得更为重要。

《全球商务》从专业的角度介绍了全球化带来的所有挑战和机遇。它说明了为何这些挑战和机遇如此重要，并为执行总裁想要说明的关键问题提供了尖锐的观点。

有种信息是显而易见的，全球化代表对过去的一种突破——一种逐步的变化。它不仅仅是由“更多的相似性”引起的，本书探讨了许多原因——新的通讯技术、贸易自由化、交通费用的降低等等。国家的界限也在逐渐消失，从航空到 X-射线装配等广泛的商务运作都需要“走向全球化”。

但一个真正全球化的组织，它与国内公司，甚至与在不同地区具有子公司的多国公司都不一样。这是一种新型的商务，多国公司在中央的“总部”和地方的“子公司”之间具有同样的相互关系，而全球化公司并不

认为某些市场是“国内的”，而某些市场是“国外的”。并且，他们可能保留一些对本国感情上的效忠，但出于运作上的目的，这些根源很快变得毫无关系。

这种差别可能有点过于直率，但它们释放出的挑战和机遇是无穷的。全球化公司正寻求合适的道路，以超越原有的本质对立。从而把现有的分公司系统、贸易过程及信息系统整合成一个毫无破绽，创造价值的机器，使之能把它的整个全球化力量和资源带向各个本地市场。他们正努力去成为各种专家、天才和热情的员工们的家园，不管其国籍、语言或文化所在，因而把一种有潜在冲突的多元文化，转变成一种灵感和力量。

尽管当前的经济问题如此严重，即将付出的代价也是巨大的，但成功的全球化组织必然会比其非全球化的竞争者更好、更容易、更迅速，也具有更大的影响力。他们将成为以少胜多的专家，通过消除重复的努力，让同样的人力资源得到更大程度的伸展和发挥。他们将会发展到更大的经济规模，并通过把跨越文化、市场和技术的雇员们的技能和专长联合起来，培育出对新思维、产品和服务的更丰硕的发展成果。

正因为他们觉得只有本地性而没有“外来者”的存在，他们会对变化的市场和消费者需求更敏感。消除了由以前的组织结构和程序所造成的种种障碍，他们将会更迅速地做出反应，即发展新产品，例如，在全球化

的队伍里，会有人拾起别人安稳睡大觉时遗留下来的工作。

另外，确切地讲，因为整个世界的发展依赖于每个个人的言行，新出现的全球化公司必须学会如何才能成为全球化公民：赢得雇员、股东、消费者、贸易伙伴、政府及竞争对手们的信任。这些因素合并起来的结果是什么呢？是超人的股东价值。

然而，正如本书所言，赢得此种奖励取决于对重大而复杂问题的解决。公司需要在全球化的规模下学习如何天衣无缝地管理品牌、技术、信息、资金和人员，同时不能制造臃肿的官僚体制。做出必须的改变需要清晰明了的战略，既要考虑到公司的特殊环境，还要有固定和流动的领导层。凭借全球化的可信度、竞争力和心态（mindset）建立优异的经营技巧。公司的这段努力旅程涉及到任何人，下至全体员工，上至执行总裁，这段

过程中，他们将不得不面对毫无异议的设想和根深蒂固的偏见。

《全球商务》最初是作为高度成功和有影响力的系列文章出现在《金融时报》上的。如今，这些文章经过收集整理后，为说明“对当代管理者来说，全球化意味着什么”创造了一个全新的视角。在普华永道（Pricewaterhouse Coopers），我们无法从本书所探寻的令人激动的——有时是令人畏缩的挑战中解脱出来。作为一个公司，我们自己也发现全球化的必要性，并且，各公司正同样经历着转变中的剧痛，作为他们的主要顾问，我们很骄傲能成为该出版物的赞助商，我们也满怀信心地去帮助面对全球化未来的商业同行们。

**柯林·普莱斯（Colin Price）**  
**普华永道全球化战略转变领导人**

# 目 录

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 序言                   | (1)   |
| <b>1. 当商务走向全球</b>    |       |
| 为新的全球化美景设定进程         | (2)   |
| 作为地域性佼佼者的跨国公司        | (8)   |
| 如何建立全球化形象            | (15)  |
| 让品牌在全世界发挥作用          | (21)  |
| 蜘蛛网上的战略家             | (27)  |
| <b>2. 获得全球化的竞争能力</b> |       |
| 成功在消费者前面只有一步之遥       | (34)  |
| 把全球化存在转化为全球化竞争优势     | (38)  |
| 来自海外华人的挑战            | (45)  |
| 全球化服务公司的战略           | (49)  |
| 超竞争的来临               | (55)  |
| 学会方法（怎样）和找出原因（为什么）   | (61)  |
| <b>3. 技术世界</b>       |       |
| 在 24 小时工作的实验室里管理革新   | (66)  |
| 从一家虚拟公司学到的战略课程       | (71)  |
| 关键性的决定为网络化的市场提供了窗口   | (76)  |
| 在一起学习能学到更多           | (82)  |
| 均衡灵活性和全球化信息技术        | (87)  |
| 软件引发了革新的爆炸           | (93)  |
| <b>4. 创造全球化组织</b>    |       |
| 寻求全球化资源的战略           | (100) |
| 清楚地考虑外部资源的利用         | (107) |
| 安全地通过兼并的雷区           | (113) |
| 减少 IT 业境外开发的风险       | (119) |
| 在新的经济时代中，解开价值的锁链     | (125) |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| 子公司如何才能超越小不点的地位 .....      | (130) |
| <b>5. 管理全球化组织</b>          |       |
| 成功完全在于心态 .....             | (136) |
| 创造世界一流的领导者 .....           | (141) |
| 战略联盟：欧洲为什么需要迎头赶上？ .....    | (147) |
| 法国公司的董事会逐渐醒悟到了改革的必要性 ..... | (152) |
| 从减小规模到复兴 .....             | (157) |
| 如何在知识经济中走向繁荣 .....         | (166) |
| <b>6. 跨文化的管理和领导</b>        |       |
| 实现多样化管理的战略 .....           | (172) |
| 员工交流的艺术：让正确的信息畅通无阻 .....   | (178) |
| 民族文化与国际经营 .....            | (183) |
| 联合对敌：舍此无他 .....            | (189) |
| 在混沌和专制之间驾驭公司 .....         | (195) |
| 国外分公司的绩效指导原则和管理体制 .....    | (201) |
| <b>7. 走向全球消费者</b>          |       |
| 零售商急于抢占新市场 .....           | (208) |
| 零售业全球化战略 .....             | (214) |
| 跨国经理人的崛起 .....             | (222) |
| 跨越文化鸿沟的营销策略 .....          | (225) |
| 走向虚拟消费者 .....              | (230) |
| 取悦大众的奢侈品 .....             | (236) |
| 你的公司真的是由市场驱动的吗？ .....      | (239) |
| <b>8. 航行在金融全球化的浪潮之中</b>    |       |
| 全球金融——伟大的均衡器 .....         | (244) |
| 华尔街打喷嚏，世界就会感冒？ .....       | (254) |
| 在一个风云变幻的世界中管理货币风险 .....    | (260) |
| 会计师搜集不同的标准 .....           | (266) |
| 私营保险机构对政府行为亦步亦趋 .....      | (272) |
| <b>9. 良好的市民社会：商界和政府</b>    |       |
| 谁在撰写今天的经济手稿？ .....         | (278) |
| 让政府站在你的一边 .....            | (284) |

领先于绿色规则 ..... (290)

跨国公司如何制定全球劳工标准? ..... (295)

领导商界超越底线 ..... (300)

走向一种公司哲学 ..... (305)

10. 地区展望

亚洲虎们让位给竹林网络 ..... (310)

在中国如何避免碰壁 ..... (318)

拉丁美洲新兴的跨国公司 ..... (323)

铁幕之后，金色的机会 ..... (328)

自由贸易：为什么公众对此缺乏信心? ..... (333)

欧盟增长的广泛性和深刻性 ..... (339)

## 本章导读

全球化，这是现在任何人嘴上都经常挂着的词——但它究竟是什么意思呢？作为第一篇文章，我们想从几个层次上进行清楚的讨论：各国之间持续的经济独立性、各国对外联系的程度、不同产业需要公司国际化运行的程度，以及公司活动的本质。（例如，跨国的收入和资产发展到了多大程度？）《全球商务》将从各个角度来审视这个主题。在介绍性的本章里，某些关于跨国公司的角色和权力的传统设想将会受到质疑，在此也讨论了关于公司如何建立全球化形象的关键问题，本文也介绍了关于商标全球化的一些初步想法。

# 为新的全球化美景设定进程

维杰·高芬达拿捷      安尼尔·古卜达

我们生活在一个日益全球化的世界里，举个实际的例子，如果你是律科（Nucor）钢铁公司的董事长，由你决定在哪儿投资建造一家 7000 万的小型钢厂。当你考虑巴西时，你也会考虑到美国。如果你是福特汽车公司的董事长，你在打入新市场如中国或印度时，你会考虑推广改良版本的现有汽车，如埃斯科特牌（Escort）或卡牌（Ka）汽车，而不会从头设计新型汽车。如果你是印度的财政部长，你会把印度经济与世界经济的接轨看成国家转变成经济强国的根本。如果你是宝洁公司的一个小经理，除非你把工作上的超凡表现与广泛的国际经验相结合，否则你是没有机会进入公司上层机构的。

这就是当今地球村的生活。经济的美景不再像 20 年前一样了，全球化经济改变的步伐，在今后的 20 年内恐怕也不会有所减缓。相反，这种改变将会是加速的。因此，各公司和各位管理者必须理解什么是全球化，它的驱动力是什么，对他们来说暗示着什么。

## 什么是全球化？

全球化有几种定义方式，这取决于你选择何种层次作为重点。我们可以谈论整个世界、某个国家、某个特定行业、某个特定公司，甚至某个特定的商业流程，或某公司内职能部门的全球化。

**在世界水平上：**全球化是指国家之间日益增长的经济相互依赖性，反映在商品、服务、资本和信息等方面不断增长的跨国流通上，以下的趋势就是明显的例子：

- 在 1989—1996 年间，跨国商品及服务的贸易增长率为平均每年增长 6.2%——几乎是同期世界国内生产总值（GDP）平均年增长率（3.2%）的 2 倍。
- 从 1980—1994 年，国外直接投资在世界各国平均 GDP 中所占比例由 4.8% 增长到 9.6%。
- 在 1970 年，在美国、德国和日本，债券的跨国交易在 GDP 中所占的比例低于

5%。到1996年，这些国家的比例已经分别飞升到了152%、197%和83%。

**在某个特定国家的水平：**全球化是指一个国家的经济与世界其他领域内在联系的程度。尽管世界日益全球化，但并非所有国家都平等地进入了全球经济。衡量某个国家的全球经济一体化有一些关键性的指标：进出口额占GDP的比例、国外直接投资和有色证券的进出流动额，与技术转让相关的版权费用支付的进出流动额。

表1比较了1980年和1994年中国和印度在全球一体化中的几个相关指标，从1980年两国相似程度的经济隔离开始，在此期间，中国经济的全球化速度比印度更快。

中印的全球化比较

|                       | 中国 (%) |      | 印度 (%) |      |
|-----------------------|--------|------|--------|------|
|                       | 1980   | 1994 | 1980   | 1994 |
| 国际贸易占GDP的百分比*         | 11.3   | 23.4 | 6.8    | 8.6  |
| 外债占GNP的百分比*           | 2.2    | 19.3 | 11.9   | 34.2 |
| 国外对内直接投资占总的固定资金的百分比** | <1     | 24.5 | 0.2    | 1.1  |
| 国外对内直接投资的总股份占GDP的百分比* | <1     | 17.9 | 0.7    | 0.9  |

\*摘自世界银行1996年《世界发展报告》。

\*\*摘自UNCTAD1996年《世界投资报告》。

表1

**在某个特定行业的水平上：**全球化是指某个国家内，某公司在该行业内的竞争地位与其他国家相互依赖的程度。某行业全球化程度越高，那么该公司从各国的技术杠杆、生产能力、商标名称和企业资本中受益就越大。

某全球化行业的市场通常被相同的全球化公司所统治，这与其在各国的战略行动通常是一致的。例如，运动鞋的市场由耐克、锐步和阿迪达斯等品牌所占领。某行业的全球化关键指标是：某行业内的跨国贸易占世界总产量的比例、跨国投资占该行业总投资资金的比例，产业总收入占有所有主要领域的百分比。

表2描述了制药业的持续全球化。数据表明，该产业内的跨国投资的增长要比跨国贸易增长迅速。

制药业的全球化

|                   | 1980  | 1994   | 平均每年的变化 (%) |
|-------------------|-------|--------|-------------|
| 世界产量 (10亿美元)      | 75.0  | 205.0  | +7.4        |
| 全世界的跨国贸易* (10亿美元) | 13.1  | 55.9   | +10.9       |
| 跨国贸易与产品的比率        | 17.5% | 27.3%  |             |
| 跨国投资 (10亿美元)      | 12.3  | 37.4** | +14.9       |

\*平均进出口额。

\*\*1998年数据。

摘自OECD1996年《产业全球化：综述和部分报告》。

表2

**在某个特定公司的水平：**全球化是指某公司在各国的收入情况和资产的扩展程度，以及它与各国的资本、商品和信息的跨国交流程度。

丰田公司是高度全球化的一个好例子。在 1995 年末，丰田全球产量的三分之一几乎全部或部分来自美、欧、亚洲的 25 个国家和地区的分支机构。而且，丰田公司从日本出口 38% 的国内产品到国外市场，并在其分支机构内部实行公司内部流动。例如，在东南亚地区，丰田公司从泰国出口柴油发动机，从菲律宾出口变速器，从马来西亚出口驾驶装置，并从印度尼西亚出口发动机。

衡量某一公司全球化的关键指标是：国际间销售收入和资本的分配，公司内部半成品和成品的贸易，以及公司内的技术流动。表 3 的数据表示信息技术产业的销售分配。日本的 NTT 电报电话公共公司在这方面是最不具全球化特征的公司，而太阳微系统公司（Sun Microsystems）和佳能公司（Canon）似乎是其中最具全球化特征的公司。

所选 IT 公司的销售分配（%1993）

|       | 北美 (%) | 欧洲 (%) | 亚洲 (%) |
|-------|--------|--------|--------|
| IBM   | 41     | 33     | 16     |
| 富士通   | 6      | 26     | 66     |
| 惠普    | 51     | 34     | 9      |
| NEC   | 6      | 4      | 86     |
| 康柏    | 45     | 38     | 5      |
| 佳能    | 30     | 29     | 37     |
| 太阳微系统 | 51     | 24     | 23     |
| NTT   | 0      | 0      | 100    |
| 微软    | 56     | 30     | 9      |

摘自 OECD 1996 年《产业全球化：综述和部分报告》。

表 3

## 是什么推动了全球化？

全球化的发生是因为：在某特定公司里，某个管理者所做出的决定导致了跨国资本、商品和信息的流动日益增长。管理者做出如此频繁的决定，是因为全球化变得如此有价值而又颇具可行性。在这些发展的核心上，存在 4 种趋势：

**越来越多的国家正在接受自由市场的意识形态。**在已经实现工业化和正在发展工业化的国家里，经济政策的策划者们从“计划”向“市场”的转型已广为人知，并得到了良好的证明。

自从二战以后，伴随着经济的发展，自由市场思潮的兴起已经席卷了南韩、台湾、香港和新加坡，以及一些别的东南亚“猛虎”，并且也带到了其他的主要经济区，如中国、印度、拉丁美洲和非洲的部分国家，以及包括俄罗斯在内的中欧和东欧地区。如表 4 所示，越来越多的国家正在放宽其投资的政治制度。

**经济中心的重点正由发达国家转向发展中国家。**经济自由化促进了竞争、提