

Thunderbird
on
Global
Business
Strategy

全球 商务战略

(美) 罗伯特·E·格鲁斯 主编

王兆斌 译



雷鸟学院

国际管理研究生教育领域
排名北美第一



机械工业出版社
China Machine Press

Thunderbird
on
Global
Business
Strategy

全球 商务战略

(美) 罗伯特·E·格鲁斯 主编
王兆斌 译



机械工业出版社
China Machine Press

T-276.7-53/2

05
10
01

→ 77

Robert E. Grosse: Thunderbird on Global Business Strategy.

Copyright © 2000 by Thunderbird, The American Graduate School of International Management.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd

本书中文简体字版由John Wiley & Sons, Inc公司授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-2386

图书在版编目(CIP)数据

全球商务战略/(美)格鲁斯(Grosse, R. E.)主编;王兆斌译.-北京:机械工业出版社, 2002.7

书名原文: Thunderbird on Global Business Strategy

ISBN 7-111-10193-6

I. 全… II. ①格… ②王… III. 跨国公司-企业管理-文集 IV. F276.7-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第023785号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王磊

版式设计: 赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002年7月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·18.25印张

定价: 28.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

译者序

两百多年前，亚当·斯密精辟地论述了分工及其原因，把分工的程度归因于交换能力或市场范围的大小。当今，技术进步已经把市场范围扩展到了全球。特别是基于IT技术的互联网的普及，除了一些落后经济外，世界上处在任何一个角落的人，生活中使用的某种东西，很可能来自世界上另一个十分遥远的角落。随着IT日益精进，市场范围的这种扩展，将会使分工更加精细化，从宽泛的行业逐渐渗透到个性化的个人。过去，一个人在某个行业中承担多元业务而能胜任，而在分工日益精细化的今天，个人的这种能力已经大大下降了。

分工按效率目标不断演进。分工借助专业化实现这个目标。基于市场范围的扩展，专业化有两个好处：一是能提高效率和节约资源，低成本地进行批量生产，获得规模经济收益；二是能促进生产技术的持续革新和普遍应用，获得来自技术进步的收益。专业化使得既定技术条件下的工作变得简单而能提高人们的熟练程度，从而既能减少操作上的时间，又能使工作场所得到最合理的利用，形成低成本批量生产。生产上的规模经济，要求相应程度的市场范围或市场规模，如果市场范围狭小或市场规模过小，专业化不能获得规模经济上的好处，也就失去了存在的基础条件。从技术进步看，专业化不但有利于有用知识按分工演进的序列而日渐积累，还为个人发展专用技术提供了条件，因而能在生产经营中增进技术进步。实际上，专业化的上述两个方面说明，技术进步、市场范围、分工及专业化是互为条件、相互依靠而发展的。无论是技术进步引起市场范围的扩大，还是分工及专业化水平的提高，都能反映出以知识积累和市场规模为基础的经济效率的提高。

目前，我们面临的全球化现象，既可以看做是技术进步的结果，也可以看做是分工及专业化过程的结果。全球化在表现上是市场范围的一体化，而在本质上，导致全球化的原因是，互为条件的技术进步、分工及专业化活动引起交易费用的持续降低，从而使企业活动跨越国家界限进行而富有效率。特别是互联网的普遍使用，使企业的某些经济活动几乎以零边际成本进行，这将会引起经济制度和企业制度的一次根本性变革。当前，这种变革已初露端倪。首先，自由竞争式市场经济两百多年来的实践和社会主义计划经济半个多世纪的实践，从正反两方面说明了纯粹的市

市场经济和纯粹的计划经济在目前的社会发展条件下都不能实现资源最优配置，两种经济制度在发展演变中不自觉地依照技术进步的路径和分工及专业化演进的方向选择了两种制度的混合形式，典型地表现为东方式的社会主义市场经济体制和西方式的市场社会主义经济体制。这种经济制度的演变不能简单地表述为市场经济的胜利或计划经济的失败，而在真正意义上是由技术进步和分工及专业化水平提高导致的经济制度在全球范围内相互作用而出现的一体化现象。这就是目前表现出的全球化现象在制度层面的含义。其次，无论是转型经济中的企业制度，还是发达市场经济国家的企业制度，都沿着效率路径出现了程度不同的变革。既然在经济制度上出现了一体化，在企业制度上的这种变革也表现出了某些共同趋势。在所有权既定条件下，这些趋势主要表现为：公司治理沿着盎格鲁——美国模式的契约主义路线发展，重视利用市场力量来实现效率和利润的最大化，利益相关者、管理者报酬体系设计等因素在治理结构中的作用显著增长；组织结构扁平化，管理层次持续减少，基于网络的多维管理结构正逐步替代单一的金字塔型管理结构；经营决策日益分散化，特别是大型企业改变了过去集中统一的单一决策方式，通过广泛向下属单位或分公司授权，形成了组织中的多中心决策体系，等等。借助于网络技术的普遍应用，企业制度上的这些变革，大大降低了企业的组织成本，使大型企业组织相对于市场而言具有节省交易费用的优势，因而在未来全球竞争中更具竞争力。

全球化是基于知识分工的全球竞争。分工及专业化演进趋势预示着，企业的专有知识是其在未来全球竞争中持续生存的基础。专有知识是企业生产经营中积累起来的特有知识，主要指管理知识和技术知识。专有知识由企业排他地所有，而且以特定方式形成的特定知识组合使其他企业无法模仿，因而能够持续地为该企业带来利润。越来越明显，在日益激烈的全球竞争中，企业重要的竞争优势源自这种有用的无法模仿的专有知识。但在长期中，专有知识也可能进入公共领域，成为一般知识。因此，知识的这种蜕变要求企业对它所拥有的专有知识进行持续不断的创新，并根据竞争条件的变化不断向基于其他知识的竞争优势转移。

另一方面，分工及专业化同时发展出了企业之间进行密切协作的基础。分工及专业化水平越高，企业之间越需要高水平的协作。这是因为，沿着分工而积累起来的专门知识，在知识整体上具有互补性。建立在知识的这个特性的基础上，自利的企业相互之间才能为实现最大化目标，形成满足人们需要的无间隙协作体系。在以专门知识竞争为特征的全球竞争中，企业之间的协作关系出现了许多新形式，如战略联盟、供应链一体化等。例如，从供给链分析协作，某个企业可能只是处在具有大量链接点的价值链的某个或几个点上，只能从它所参与的范围有限的活动中分享由某种或几种产品产生的利润。该企业要生存下去，就要随外部环境变化，不断整

合它的供应链。一旦供应链的某个环节出现障碍，这个企业也就面临着生存危机。正是在这个意义上，我们把全球竞争看做协作性竞争。

不远的将来，对于任何企业来说，纳入全球竞争体系是不可避免的趋势。当企业竞争是全球化的竞争时，国内政府提供的保护伞逐渐失去了效力。这时候，任何企业只能靠自身积累的以专有知识为特征的竞争能力而生存。显然，美国等一些发达国家在这场知识竞争中赢得了优势。现在，呈现在读者面前的这本书，是美国管理学家基于知识竞争的全球竞争对美国管理人员有关全球商务战略的培训教材，可以说典型地反映了美国管理学家和美国企业应对全球化挑战的战略观点。日益明显的是，在全球化浪潮的裹挟下，新型的知分工正在取代传统的资源禀赋条件，成为决定一个国家竞争优势的根本因素。在这种发展趋势中，对于开放经济而言，美国的经验无疑对包括中国等发展中国家在内的其他国家具有普遍意义。

随着中国加入WTO，中国经济的开放程度日益提高。中国企业不但要同国内企业竞争，而且要同国外企业竞争，因而面临着更加严峻的挑战。正如本书认为的那样，挑战同时意味着机会；中国企业要想在全球竞争中生存下去，必须放宽视野、走出国门，敢于在全球竞争中把握机会，赢得竞争优势。目前，中国经济正处在工业化过程的起飞阶段，中国企业还缺乏全球竞争力。从本书的经验看，在新型国际分工体系中，中国企业参与全球竞争急需解决好两个现实问题：（1）不断进行拥有自主知识产权的技术创新，形成企业在全竞争环境中赖以生存和发展的专有知识；（2）以效率为目标，围绕价值链不断整合供应链，营造企业良好的内外部关系，建立高效率的新型市场营销体系。

本书的翻译非一人之力而能尽善尽美。在翻译过程中，我在专业知识、专门术语方面获得了许多人的协助，他们是：王新、孙珉、于波、牛京辉、彭卫红、于江涛、王俊峰、许江武。特别要感谢我的妻子周仁水女士，在我翻译期间承担了大量繁杂而费时的的工作，并协助翻译了第12、13、14章和作者简介的初译稿。本书得以最终完成，我得感谢责任编辑王磊女士，是她的鞭策、鼓励和信任使我有信心承担这项工作，而且她在审稿中修订了不少错误，使本书为之而增色。当然，本书文责全在译者，请各位学人不吝指正。

2002年3月9日

导 言

罗伯特·E·格鲁斯

在21世纪，作为卓有成效的管理人员，不论他们是否在国际公司工作，必须对他们的企业具有全球观点。这个世纪的竞争，加上受互联网的驱使，完全超越了国家边界。由于全球竞争者的挑战，管理人员必须要把目光从公司内部转向外部。通过电话家庭购物、互联网购物和其他全新的送货服务，一个角落的零售店要与邻近角落的零售店进行产品竞争，甚至还要与世界任何地方的零售店进行竞争。因此，管理人员必须懂得由国外竞争者、国外市场以及国外供应商引起的风险和机会，因为他们离你仅有一个按键的距离。

在本书中，我们把重点放在商业的全球性和国际性问题上，而管理人员往往对这些问题缺乏重视和了解。我们的用意在于引起人们对这些问题的关注，并对如何解决这些问题提供指南。在今天，作为卓有成效的管理人员，无论对全球供应链的管理，还是对全球金融市场的利用，都必须要考虑这些选择的有效性。

本书的作者都是雷鸟（Thunderbird）^①的现任和前任教授。在美国，雷鸟是国际管理研究生教育方面公认的领头羊。从1995年起，它在《美国新闻与世界报道》每年一度的民意调查中连续五年排名第一^②。从1946年起，雷鸟就已具有授予国际管理学位的资格，在美国它是第一个实施这类计划的学院。它还是美国惟一一所把全部精力投入到全球商业上去的商业学院，要求所有学员至少精通两门语言，至少培养对世界范围内某个地区的全面知识，达到MBA的必备条件，完成国际商务方面的研究论文。雷鸟的120位教员，在他们各自的国际商务、国际研究以及商业语言教

① 雷鸟（Thunderbird）是北美印第安人神话故事中一种会呼唤雷电的巨鸟。它的翅膀有一只独木舟的桨那么长。当它振翅高飞时，就会风雷乍起；它的眼皮翕张之间，会放出万道闪电。这里指美国雷鸟国际管理研究院。——译者注

② 随着时间的推移由《美国新闻与世界报道》所进行的美国国际管理学院在研究生教育方面的排名在2000年已有所变化。此处如按原文译出应为“从1995年起，它在《美国新闻与世界报道》每年一度的民意调查中一直排名第一”。——译者注

学领域中，都处于领先水平。对雷鸟作者的精心挑选，集中反映了他们对重大全球商业问题的见解，并由此而产生了本书。

本书显然是美国雷鸟国际管理研究生院与约翰·威利父子出版公司之间战略联盟的创意。这个联盟的目的在于出版探讨国际管理领域中重要问题的丛书，以便管理人员和分析人员能够更好地理解公司在21世纪初期面临的问题与机会。

这项研究，针对那些在决策时需要采取整体观念并思考这种相互关联的条件及关系的高级管理人员，提供了一个透视全球商务战略的广阔背景。本书集中讨论雷鸟最擅长的两个重要领域之一：全球商务战略（global business strategy）。雷鸟研究和教学处于领导地位的另一个领域是跨文化管理（cross-cultural management）。这两个领域是雷鸟－威利(Thunderbird-Wiley)合作出版事宜的主题。

全球战略透视

本书从全球战略的五个分析报告开篇，共分三个部分。第一部分以约翰·C·贝克（John C. Beck）的研究报告“利用变革周期，灵活应对全球危机”开始。贝克简要分析了1997～1998年亚洲危机，描述了经历过这次危机的公司的反应，并提出了公司应该如何对这种情况作出反应的一系列建议。变革周期（change cycle）是贝克提出的一个新概念，以便于有条理地分析危机和公司反应。贝克认为，在一个两维结构中，一个企业可以进行或大或小的变革，以对内部或外部的压力作出反应。以小的变革对内部问题／机会作出反应的成本和风险也小；以大的变革对外部压力作出反应的成本和风险也大；而更多的情形介于两者之间。管理的目标是了解应对各种压力而进行变革的必要，并在变革周期的两维结构中对所提出的建议进行评价。利用矩阵的四个象限，贝克提供了有关危机反应的分析工具，并说明了如何运用这些工具来解释亚洲危机。

罗伯特·E·格鲁斯（Robert E. Grosse）提出了公司面临着剧烈变动的市场、技术以及其他竞争性挑战的转换管理（Transformational Management）的见解。几家著名公司的反应说明了进行这些转换的积极和消极的结果。一个重要发现是，为在新世纪的激烈竞争中生存下去，当公司要采用这种预见性见解时，实施的最后阶段将会完全创造出一个新战略或破坏原有的战略。摩托罗拉公司实施的铱计划（Iridium project）的消极结果就是一个例证。

格鲁斯转换管理的思想包含四个步骤：（1）识别将来在某个行业中的技术和竞争状况；（2）确定企业在该背景中的领导位置；（3）了解有想像力的顾客；（4）实施战略以使这种预期成为现实。企业进行成功转换的一个杰出例子是Monsanto公

司。该公司以前是一家化学公司，而现在却是一家生命科学公司，从事制药、农业制品和食品原料等生产活动。

这个见解极富挑战性，因为它设想存在一个痛苦而耗时的变动过程，而这个过程却不允许进行这种转换的任何企业有一个宽松的过渡时期。不过，通过越来越多的事例，格鲁斯认为，企业愿意面对这种挑战，因为随着世界经济中技术、规则等的变化，市场使这些想法变得成熟起来，逐渐对它们进行细分，并对它们重新进行评价。转换管理是有效应对即将面临的现实问题的一个基本原则。

基于对知识竞争（即以知识创新和管理作为公司竞争主要驱动力的竞争）的特别关注，阿兰·I·默里（Alan I. Murray）提出了全球战略的另一个见解。他的5³模型，根据所有企业面临的5种约束（比如竞争和能力），设计出了一个战略结构。在该模型中，由5种约束引致5种战略选择（比如企业想参与竞争的领域、所选择的实施战略的方案与组织结构）和在每种选择中必须要考虑的5个因素。

默里的观点重视基于知识的竞争。对于竞争中的幸存者来说，在未来的大部分行业和当前的许多行业中，基于知识的竞争是一个基本原则。他试图确认在这种竞争中所有企业都要提出的重要问题。随后，他还提供了一个系统而详细的分析结构，来依次回答每一个问题。连同揭示问题的这些工具，这个有趣的模型为决策制定者进行讨论提供了广阔的背景，尤其是提供了确认企业所要回答的真正重要问题的一个结构性方法。

安德鲁·C·英克彭（Andrew C. Inkpen）把讨论转向了公司网络领域。公司网络有利于协同增进公司内部力量，同时能有效利用其他企业的力量。在全球战略联盟管理的研究中，英克彭描述了多种多样的协作形式，并向管理人员提供了更有效地利用这些关系的指南。他认为，虽然不存在管理一个联盟的最好方法，但是存在促成联盟成功的一般原则。这些原则包括，诸如把联盟各方看做真正的合作伙伴，以寻求从联盟中取得最大化整体利益，而不是无视合作者的利益。

在现代竞争中，由于巨额的资本成本、在许多企业中必需的费用高昂的风险调查以及能被分享的分销渠道，如果合作者能为共同利益设计出切合实际的协作形式，则战略联盟的运用实际上是很有必要的。英克彭着重讨论了国际联盟和合作者能建立联盟的种种利益。这些利益包括获得进入新市场的途径和机会，因为通过联盟可以从国外的合作企业那里了解不同的文化和商业惯例。

英克彭认为，联盟失败的一个关键原因，是企业没有考察它们的合作者的组织协调性（organizational compatibility），而与此相关，它们在寻求联盟时也没有考虑到合作者的目标。这种不愿或未把联盟看做共同利益的一个来源，没有对组织机制进行设计以支持联盟并促使其一体化，会引起合作者相互之间在沟通和信任上的障

碍，而且能导致联盟的破裂。

接着，英克彭提出了减少这个问题的一系列步骤。例如，在建立联盟之前先设计出母公司之间的组织关系；保证存在多种组织层次上的组织配合（organizational fit）；充分重视合作者之间的沟通，随时准备改变联盟结构，以更好地实现组织目标。他推断，在国际战略联盟中，存在着一些关键性因素——在企业清楚识别它们的条件下多数都能加以控制，通常会导致成功与失败之间的差异。不出人们意料的是，这些关键性因素与那些获得成功的国内联盟没什么不同——在建立联盟之前，有关合作者的精心规划和调查，以保证遵守承诺和组织配合；对联盟的控制要有灵活性，以应对商业风险和环境的変化；始终重视合作者的利益，以确保联盟真正是一种双赢合作。

阿南特·K·桑德罗姆（Anant K. Sundaram）和他的同事探讨了公司治理问题，比较了美国、德国和日本三个世界上最发达的经济体的制度。他们把公司治理定义为：“在确保对公司不同债权人（包括社会整体）负责的条件下，为债权人经营并实现价值创造，并在他们中间进行价值转让的最高管理层的变动过程。”这样，为了债权人的利益，要解决的问题就是公司以何种方式经营和在什么规则下经营。

对这组基本问题的回答，在这三个国家中存在某些差异。在对现状的生动描述中，桑德罗姆等人解释了这些差异及其含义。例如，他们比较了每个经济中公司控制的外部机制，如工会、政府管制机构、公司股票（所有权）进行交易的金融市场等。在美国，当某个投资者（或团体）发现一个公司价值高于或潜在地高于市场显示的价值时，股票市场允许通过对这家公司控制权股份的购买来变更公司控制权，而且这种机会是迅速而普遍的。这种情况在日本就十分不同。在日本，公司控制权很少通过公开市场交易而易手，这是因为所有权通常被紧密联系在一起的投资集团（keiretsu）所控制。而在德国，这种情况似乎更为少见。在德国，由于巨擘金融机构持有许多公司的控股权益，不允许公开市场轻易地变更控制权。

桑德罗姆等人还比较了公司控制的内部机制，如董事会体系及其作用、利用报酬激励绩效的方式等。例如，美国公司由董事会（包括外部董事）进行全面的决策指导，而德国公司设有包括工人代表并重视日常管理的管理委员会。日本公司倾向于设立几乎由所有内部董事组成的委员会，其中包括主银行（keiretsu bank）的代表。

与基层雇员比较，最高管理人员的报酬在美国公司相当高，在德国稍有倾斜，而在日本倾斜很小。利用股票期权激励绩效，在美国被普遍使用，而在德国和日本企业中很少发生。很可能由于这个原因，美国公司更多地企业之间招聘最高管理人员，所以，美国的管理人员在他们的企业任职期限也短。终身受雇于一个企业的

日本制度，由于不存在如此普遍的机会，导致该国管理人员更换工作的频率相当低。而德国制度大体上处于两者之间。

从对三种公司治理制度的考察中，桑德罗姆等人得出一个结论：在世界上，公司治理趋向美国制度。这种制度看来是解决代理问题的最好制度，即能够使管理人员的利益与所有者的利益一致起来。与美国制度相比较，日本制度和德国制度彼此更为相似。（它们建立在公有主义治理方式的基础之上，在其中，雇员、消费者以及其他社会成员作为股东，在公司决策中有更多发言权。）在新世纪伊始，以美国公司为特征的治理方式上的契约制度，看来能产生较为透明的决策，激励在R&D上的投资，并带来更适合于企业的其他结果。

第二部分从对一般性战略问题的讨论转向职能领域，如市场营销和金融等。

从全球角度管理职能领域

桑德罗萨·拉姆（Sundaresan Ram）探讨了在多头市场进行同步产品开发不再是一种选择的观点。实际上，这已成为公司生存的一种需要。当今，企业必须通过实现关键性开发成本的节约，利用世界上不同市场中出现的新观点，以及运用全球产品开发来保持它们的竞争力。市场在时间上不再被细分，以至于产品在扩展时期就被引进。而当前，企业为适应竞争，在全球范围内正在与这样一些点联系在一起，在这些点上全球产品开发成本节约必定能实现。

实际上，从产品开发的全球观点来看，不同的战略服务于不同的企业。当消费者要求按当地需要定制产品时，差别化就很必要。当集中生产的规模经济十分重要时，某个工厂可以适度减少满足地方偏好的产品或服务。这个问题类似于在产品、价格、促销等方面在标准化和适应性之间对跨国营销的争论。

拉姆还认为，公司应制定《创新章程》，以扩大最终能进入生产过程的产品创意的数量。创新章程要清晰而简明地描述有关产品开发的公司宗旨。一旦该章程在企业中被清晰地解释、传播和吸收，则进入产品开发初期阶段的建议质量很可能较高。在超速竞争的时代，这种观点为企业实现最优产品开发提供了有用的新工具。

威廉姆·E·杨德爾（William E. Youngdahl）转而讨论在20世纪90年代一个热门主题，即全球供应链管理。（不按字母顺序排列，供应链管理包括计划、货源、制造和运输。）他描述了在全球化基础上，从充分利用与供应商的关系、加强与他们的交流，到通过整合自有和契约性供应货源、所需临时供应链有弹性创建和淘汰以及库存信息的替换而完成一条“虚拟”供应链，公司通常可以根据他们供应链管理的全球化阶段而采取行动。

对于未来主义者，这幅图景似乎是一个梦想。但在实际上，自20世纪90年代以来，随着通信成本和运输成本的大幅降低以及效率的显著提高，许多公司正在培育虚拟全球供应链。杨德尔列举了丰富的企业实例，例如惠普公司，整合了他们的全球供应网络，以便利用世界各地的工厂，从而形成了能满足企业全球化需要的创新和生产的链接点。他还指出，大量活动被外包出去的虚拟供应链的使用，会带来对商业活动失去控制的巨大风险。例如IBM公司在个人计算机行业出现的情况，该公司由于虚拟供应链的建立，丧失了对它的两个主要供应商英特尔公司和微软公司的控制。

杨德尔探讨了企业实现其供应链全球一体化管理的阶段。在供应链的四个领域中，首先是进行职能优化。第二个阶段，包含着在全球范围内使不同供应链活动合理化的过程，例如使产品标准化、寻求在全球低成本的地方进行生产、培育能将产品运送到世界各地的供应商，等等。第三个阶段要对这个体系进行优化，以削减成本，控制风险。这包括重新分布生产，加快传送时间，获得更多的市场反馈，同时，削减供应商数量，重视一级战略合作者。第四个阶段是着眼于高效率的供给、生产和分配网络，用企业最少的自有资本，建立虚拟全球供应链。完成最后这个阶段，需要把一些活动转让给更擅长于此的企业去做，从而把企业自有资本投入到那些能充分利用这些资本而增值的活动上来。这种供应链结构包括战略联盟的运用，也提醒我们重视前面由安德鲁·C·英克彭提出的关于设计和控制这些联盟的问题。

雷吉·阿加沃尔（Raj Aggarwal）和罗伯特·E·格鲁斯提出了有关全球金融功能的一个观点，用于解释目前存在的关于跨国财务风险、投资风险以及经营风险的各种信用工具和市场。该章说明了主要由金融市场向全球竞争和资本流开放而引起的信用工具激增的情况。20世纪90年代，随着许多国家允许国外投资者进入，以及允许本国投资者将其部分财产投资于海外，期货、期权、远期筹资工具以及其他很多信用工具在世界各地逐渐成为寻常事物。世界各地的高级管理人员，需要了解目前通过欧洲商业票据、美国预托凭证（ADRs）、资产担保融资工具等信用工具筹措资金的机会，同时要了解世界各国现有基金、债券、债券基金以及国库券等投资工具，还要了解从外汇交易到高度专业化、设计个性化的套期保值等风险管理工具。

阿加沃尔和格鲁斯借助金融功能概念，进一步系统地描述了全球各地从编制资本预算到投资组合管理等基本情况。他们解释了目前存在于国际金融领域的一些问题，如在任意给定国家，当信用下降、投机商出清金融工具时，会在一夜之间引发市场危机的资本流的变动性。显而易见，这种情况已被20世纪90年代末期的亚洲金融危机和1994年迅速席卷拉丁美洲的墨西哥“特奎拉”危机（“tequila” crisis）的扩

散效应所证实。他们的结论是，金融市场或许最好让其自身调节这种变动性，但全球金融制度需要提供如远期、期货等保护工具，以确保那些想避免这种风险的人更具效率。

最后，该章提议，在当前，财务管理人员，不但要思考全球化，而且要实践“全球化”，也就是说，要适当平衡全球化与本地需要及其条件。财务管理人员要充分利用全球融资、投资、套期保值等市场和机制，同时要经营好符合本地要求和需要的地方业务。当这些工具大量地全球化时，游戏规则和文化实践也会大量地全球化，而且管理人员必须在财务决策中考虑到这些因素。这是一个非常不同于我们在其他职能领域分析的结论。

肖沙纳·B·坦柯（Shoshana B. Tancer）分析了法律功能，并说明在海外经营时种族优越感会引导企业出现严重误解。此后，她解释了避免这种潜在危险、认识世界各地蕴含于不同法律制度中的文化差异所能采取的方法。她描述了三种基本法律制度：习惯法、民法和伊斯兰法。

具有习惯法传统的国家，包括美国 and 英国，依靠在司法制度中确立的惯例法和判例。以民法为基础的国家依靠由专家和法官解释的法规，他们不把以前的法庭判决作为法律解释的基本依据。而适用伊斯兰法的国家以《古兰经》作为法律判决的基础，并通过司法体系作出解释。

坦柯指出了管理人员常犯的某些类型的错误。尽管在实际上不同国家的法律制度存在根本性差别，但管理人员往往假定它们具有相似性，由此而引起了此类的错误。例如，在美国，就确认在法律文件上一个人签字的有效性来说，公证人的使用只是一个次要事情。而在民法国家，公证人是受过法律培训的个人，有资格起草合约，不但能证实个人身份属实，而且能处理财产所有权契据，还能在其他事务中证实文件的可靠性。

接着，坦柯从人力政策的公司权利到反垄断法，解释了三种传统中法律在公司事务方面明显存在差异的许多情况。例如，大部分国家利用某种形式的条件来登记外商投资，如对跨国公司的补贴，而在美国，就不存在这种限制。（在许多国家，登记程序越来越变得形式化，而在更早的十年中，登记程序作为进入壁垒，只有部分企业——如那些接受部分所有权归当地的公司被允许进入。）而且，大多数国家的解雇政策要比美国严厉得多，以至于在公司产品或服务需求下降时，冗员数倍于所需雇员，而且，如果没有大量繁文缛节和巨额的解雇金，这些冗员是不能被解雇的。这些例子说明许多法律所呈现出来的某种程度上的差异。管理人员将会获得有趣的知识和有价值的建议，以避免由于没有充分重视国际商务中的法律问题而导致的后果。

关注全球管理人员

本书的最后部分探讨了由跨国公司引起的一系列问题。在20世纪90年代，这些问题显得尤其重要。每位作者承担各不相同的一个主题，因而，这部分提供了在20世纪末影响全球性企业的各种问题的一个总括。

D·朗斯·雷文诺（D. Lance Revenaugh）简要讨论了当前利用信息技术成功经营一个全球性企业面临的诸多挑战。他认为，从事这项工作的关键性资源是头脑灵活的人，而不是那些非常先进的机器或计算机程序。在紧跟作为21世纪商务特征的技术创新潮流的同时，一个企业除非其人力资源能够与这种技术紧密结合，并能在执行其任务时有效利用这些技术，否则就不能在竞争中获得成功。

雷文诺还断言，全球竞争和利用新技术正成为竞争的关键因素，而早先在产品质量和成本上的主要优势已不再是关键因素的特征，已越来越显得一般了。这就是说，一个企业必须能够快速吸收和消化新技术，以在质量和成本方面处于领先或同等地位的同时，这个企业必须利用全球市场，寻找到足够的消费者，实现规模经济。

他还指出了一些公司存在的重要缺陷，即试图跟上最新技术的变化，但却没能配置足够的人力资源并以利用这些变化。他运用《审计准则汇编》（SAP）和其他的企业资源规划（ERP）系统的例子加以说明。除非公司非常注重培训和激励员工去利用人力资源，否则，上述各种规章制度会毁掉整个公司。当员工不能有效地利用这些制度，或者员工反对显然会降低他们生产率的制度刚性时，公司就会丧失从全球规模经济以及其他信息获得的收益。

总之，雷文诺有力地证明了人在信息技术领域是最有价值的资源。这就是说，他认为，为寻求IT在战略开发中的新角色，管理人员需要一个更加宽泛的投入基础。在这里，基本主张是，IT和人力资源将在战略开发过程中起主导作用，同时，应让管理层知道，存在哪些约束，需要开发哪些机会。

罗伯特·S·坦柯（Robert S. Tancer）探讨了知识产权保护问题，这对于竞争力源于拥有专利权的生产过程和拥有版权的作品等知识的企业来说是一个十分重要的问题。该章分层讨论了《与贸易有关的知识产权协定》（《TRIPS协定》）。1995年，世界贸易组织取代关贸总协定（GATT）后，《TRIPS协定》就构成了世界贸易组织的部分谈判内容。《TRIPS协定》寻求促进“对知识产权有效而充分的保护”。由于世界贸易组织所有成员都同意接受《TRIPS协定》的条款，在此，该协议的覆盖范围为考虑有关问题提供了一个有用的背景。

尽管《TRIPS协定》也覆盖了商标等其他形式的知识产权，但该协议所保护的知识产权的两种主要类型是专利权和版权。坦柯开头便简要地回顾了美国和欧洲知

识产权保护的历史。他指出，专利权和版权由美国宪法给予保护，在欧洲也如此。这种保护起源于“自然法”概念。在“自然法”概念中，公平和公正待遇适用于知识产权的创始人。在国际上，这些观点在19世纪80年代分别被编纂在《巴黎公约》（the Paris Convention）（版权）和《伯尔尼公约》（the Berne Convention）（专利权）之中。

坦柯说明了在许多国家专利权获得充分保护所存在的问题和限制因素，尽管这些国家实施了与《TRIPS协定》相一致的法律。而且，他还指出了在版权法孱弱且其执行乏力的国家中，公司维护其享有版权而被非法翻印和/或经销的著作权权利时所面临的问题。他举出美国跨国公司在保护其知识产权时所遇问题的几个例子。这些例子随处可见。特别是在不发达国家，专利权通常得不到保护，而这些国家辩解说，医学进步应通过降低其产品价格而与贫穷国家分享。

坦柯提出了有关知识产权保护的概况，便于管理人员更好地理解这些重要问题，并为他们提出了如何应对知识产权保护问题的一些建议。特别是在《TRIPS协定》的背景下，他还使读者乐观地看到，全球各国将在知识产权保护法律方面达成一致。

克里斯汀·乌巴尔·格鲁斯（Christine Uber Grosse）讨论了跨文化管理问题，分析了公司应当如何配备其管理人员以便更好地处理国外委派问题以及与来自不同文化环境中的顾客、合作者和政府打交道的方法。从对那些具有重要海外业务活动的公司的观察出发，她想揭示出，为有效处理这类情况，公司怎样来识别其培训和配备高级管理人员的需要。正是从这些观察结果出发，她发现，几乎没有一家公司能遵循计划，完成这种任务。

格鲁斯认为，针对跨文化委派，存在配备高级管理人员的五种方法。这可以通过旅游和工作阅历、培训、文化通、雇佣实践和/或多样化政策来实现。这些策略中的第一个令人心存疑虑，看来像是一个无为策略，——只是让管理人员具有跨文化阅历，而无需事先的培训或背景。这样一个人生历练的过程很可能会孕育出一些卓有成效的管理人员，他们能够被委派以不同的这类任务。尽管如此，如果他们没能马上学会“游泳”，而且忽视对培训的事先准备、文化通的使用以及其他有计划的准备工作，则会由这类错误而招致失败，并为此付出沉重代价。实际上，这种策略的第一种类型包括了一些事先计划好的活动，如在企业内部自身针对多种文化环境的人员委派，以及到国外分公司或客户中去游历，以获得有关它们文化的一些知识。

她还指出，越来越多的公司（尽管仍较小），在国外甚至在国内进行跨文化委派之前，正在尽其所能地提供事先的培训。培训计划可以在机构内部进行。不过，由于向国外委派的人员数量相对较少，把这种培训计划外包给国外培训服务机构通常

会更有效率。通过与在国际企业中工作的100多位高级管理人员的讨论，格鲁斯发现，在国外委派之前，几乎有2/3的公司提供某种形式的委派前培训，而且大多数采取公司内部培训。

接着，该章描述了公司为跨文化交易活动配备管理人员的其他方法。这种详细的讨论，提供了包括优点和弱点在内的可能性的全部范围。作为其委派前的一揽子计划，格鲁斯赞同把跨文化管理作为一种主要的方法，支持公司向其管理人员提供培训。不过，她也提出了要在所有选择的成本和收益之间进行权衡的观点。

约翰·C·贝克（John C. Beck）以互联网对全球商业影响的讨论结束了本书。一个基本假设（或者简单地说是现实）是，那些精通互联网并把它当做营销和供应链工具的新型竞争者正在从传统竞争者那里攫取市场，甚至为他们的商品和服务创造新的市场。在几乎所有的行业中，那些成功的企业——从石油到银行，从计算机软件到鞋——为了生存下去，将不得不直接对互联网的挑战做出反应。

贝克认为，在20世纪90年代，万维网在美国的用户占2/3，这被称做美国现象。而在下一个十年，超过2/3的用户将来自北美以外的地区。对全球企业来说，这一特点充分揭示出这样一种迫切需要，就是企业要拥有网站的所有权。这个特点还揭示出要在互联网的用户之间发展信任的问题，这是因为来自不同文化或国家的人们历史性地面临着由彼此猜疑或彼此缺乏信任而引起的巨大障碍。互联网不会消除这种障碍，但随着新方法不断被发现，在确保商品或服务传送的可靠性的同时保证网上支付的可靠性，则这种障碍很可能被大大减少。

同样，政府作为看门人的作用，在极大程度上会受到互联网的挑战。因为对于政府来说，限制国民从互联网上获得他们所需东西的使用权几乎是不可能的。因此，应当发展新规则，赋予政府一定程度的信息优先权以及可能的管制权力。但就这一点来说，这些规则是非常模糊的。所以，政府在国际商务方面的作用往往会急剧膨胀，而政府与商业之间的关系应十分清晰地加以重新界定。

国际商务的另一个传统焦点——跨文化障碍——通过电子商务被清晰地加以解释。正如贝克所指出的，在今天，互联网使用的语言大多数是英语，而且大多数用户用英语来表述。不过，在短短几年内，随着网络的应用逐渐全球化，越来越多的用户将会是非英语用户，或者至少可以说英语不是他们的母语。这会对全球化造成什么影响呢？至少，这将引起翻译服务的激增。这还会促进英语作为世界通用语，被更多的人使用。而且，这还会导致使用多种语言的互联网的产生，以满足主要的使用全球语言的预期观众的需求（无疑，在这当中包括讲汉语的观众）。这真正称得上是互联网和电子商务全球化的重大焦点。

贝克的文章所描绘的图景想来令人神往。他所描述的商业惯例和全球化趋势的

一些革命性因素，将在未来社会中再现。没有人知道未来会怎样，但贝克给我们提供了一些非常有益的难解之谜，让我们思考、适应、理解互联网经济的发展。

总而言之，这本书提供了雷鸟对全球战略观点的一个十分有益的概况。全球商务战略的宽广视角在本书中得到了充分体现，并业已渗透到了雷鸟的全部课程和教员的理念当中。同时，本书所讨论的问题也提供了一幅全球商务战略的现代图景，既涉及一般管理战略，又涵盖构成第二部分、第三部分内容的不同主题。当管理人员思考如何在当前和未来超速竞争的全球环境中生存时，这些分析将为他们有效设计战略提供充足的工具。