

實戰智慧
叢書86

蘇拾平主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

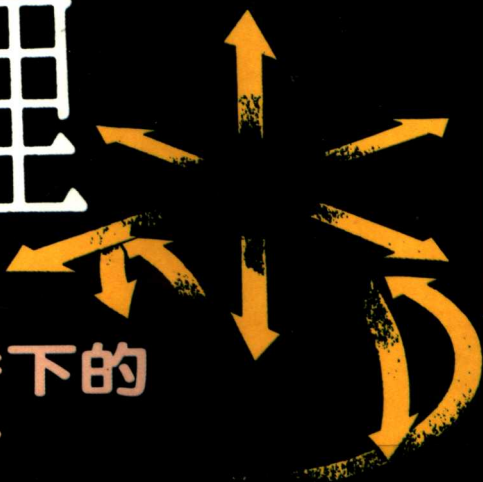
巴利德&戈夏勒 / 著
李宛蓉 / 譯

中文版獨家授權

無國界

Managing Across Borders

管理



全球化競爭下的
新管理處方

實戰智慧叢書 86

無國界管理

——全球化競爭下的新管理處方

李宛蓉／譯

Managing Across Borders

Bartlett & Ghoshal

Managing Across Borders

Copyright © 1989 by the President and Fellows of
Harvard College. Published by arrangement with
the Harvard Business School Press through
Bardon Far Eastern Agents, Ltd.. All Rights Reserved.

實戰智慧叢書⑧⑥

無國界管理

——全球化競爭下的新管理處方

原 書 / Managing Across Borders
作 者 / Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal
譯 者 / 李 宛 蓉
主 編 / 蘇 拾 平
責任編輯 / 郭 惠 櫻

發行人 / 王 榮 文
出版者 / 遠流出版事業股份有限公司
臺北市汀州路三段184號七樓之5
郵撥 / 0189456-1
電話 / (02) 365-3707 傳真 / 365-8989

發行代理 / 信報股份有限公司
電話 / (02) 365-1212 傳真 / 365-7979

排 版 / 鴻霖電腦排版有限公司
印 刷 / 優文印刷股份有限公司

□1990(民79)年10月1日 初版一刷
□1992(民81)年4月16日 初版二刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 220 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

* 本書經由博達著作權代理有限公司取得中文版獨家授權

ISBN 957-32-0890-3

《實戰智慧叢書》

⑦⑨集客力

電通集客裝置研究會 / 編 孫蓉萍 / 譯

⑧⑩個人理財手冊

陳忠慶 / 著

⑧⑪傑出的銷售人

岡本久江 / 著 李文仁 / 譯

⑧⑫房地產的世界

張金鶚 / 著

⑧⑬企業贏的策略

陳明璋 / 著

⑧⑭無國界管理

巴利德 & 戈夏勒 / 著 李宛蓉 / 譯

【作者簡介】

巴利德 (Christopher A. Bartlett)，美國哈佛商學院企管博士，現任哈佛商學院企業管理與多國籍管理教授。戈夏勒 (Sumantra Ghoshal)，現任歐洲企管學會之企業政策助理教授。

【譯者簡介】

李宛蓉，政大新聞系畢業，曾任天下雜誌採訪編輯，現專事譯作。

719325

F270
48126

□蘇拾平主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

Managing Across Borders

Copyright © 1989 by the President and Fellows of
Harvard College. Published by arrangement with
the Harvard Business School Press through
Bardon Far Eastern Agents, Ltd.. All Rights Reserved.

實戰智慧叢書®

無國界管理

——全球化競爭下的新管理處方

原 書 / Managing Across Borders

作 者 / Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal

譯 者 / 李 宛 蓉

主 編 / 蘇 拾 平

責任編輯 / 郭 惠 櫻

發行人 / 王 榮 文

出版者 / 遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段184號七樓之5

郵撥 / 0189456-1

電話 / (02) 365-3707 傳真 / 365-8989

發行代理 / 信報股份有限公司

電話 / (02) 365-1212 傳真 / 365-7979

排 版 / 鴻霖電腦排版有限公司

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

□ 1990 (民79) 年 10 月 1 日 初版一刷

□ 1992 (民81) 年 4 月 16 日 初版二刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 220 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

* 本書經由博達著作權代理公司取得中文版獨家授權

ISBN 957-32-0890-3

實戰智慧叢書 86

無國界管理

——全球化競爭下的新管理處方

李宛蓉／譯

Managing Across Borders

Bartlett & Ghoshal

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的

「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎。從第五十四種起，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

林語平

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在之地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裏，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裡，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻防中累積、衍生，是在不斷實踐中領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆

，該想的，今天就想，該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

第二、整編重現國人本土的、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成長奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構絕不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角度探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，企圖也說明白，現在，成果陸續呈現在這裡，歡迎驗收、取用。

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

專文討論／跨越國際化的管理障礙

吳思華

原序

第一篇 挑戰〔為什麼要跨國性組織〕

第一章 跨國：新的管理心態／三一

有人起高樓，有人樓塌了／〈個案研究〉奇異：消失的競爭力／李維特：單一的世界市場／下全球棋：全新的競爭策略／〈個案研究〉花王：不了解不同市場的差異／地區差異化：消費者偏好的回應／當地市場的差異性和地主國的壓力／〈個案研究〉ITT：各自為政的「系統屋」／創新發明的國際性眼光／三種類

型的世界性企業（多國企業／全球企業／國際企業）

／跨國的雄心與對策

第二章 新的組織挑戰／五七

全新的全球化處方？／找尋合適的關鍵點（多國產業

：回應能力／全球產業：效率／國際產業：知識）／

跨國性產業的轉型期（有品牌組裝產品／消費性電子

產品／電訊交換產品）／世界性組織的階段模式／全

球矩陣：雙頭馬車行不通／跨國性策略的鐵三角／了

解行政傳承的本質

第三章 行政傳承／八一

第一步：了解企業歷史／優尼萊佛的獨立王國／寶麟

：母子公司臍帶相連／適應新挑戰的策略能力／領導

人的影響力／國家文化的影響（英國：家族資本主義

／美國：管理的資本主義／日本：集體資本主義）／

組織歷史的影響（古典全球策略：規模經濟至上／保

護主義與世界大戰／戰後：美國知識移轉一枝獨秀／保護主義趨勢逆轉）／三種跨國組織模型（多國組織模型：分權的聯邦／國際性組織模型：協調的聯邦／古典的全球組織模型：集權的中樞）／環境—策略—架構環環相扣／邁向跨國化的轉型期

第四章 跨國企業的特質／二五

顧此失彼的艱難挑戰／跨國性企業的屬性（整合的網路：資源分配的方式／母體與各子體角色的差異性／管理多樣化的創新和知識／內部一致、相輔相成的組織系統）／跨國組織的建立與管理／維持三向平衡的觀點和能力／發展多元的協調手法／「共同選擇」：員工的個人承諾

第二篇 特徵（什麼是跨國性組織）

第五章 整合網路／一元

改頭換面的十五年／經由重組尋求最適點／奇異：架構重組概念的犧牲品（柏許的指示：建立「小奇異」／瓊斯：「血脈相連」的全球性事業管理哲學／魏區畫下「三個圈圍」／架構重組帶來動盪不安）／管理的現實：架構重組限制重重／飛利浦：以現有能力的基礎（調整架構，不影響運作／認清方向，全面執行／聯邦型態變為網路組織）／松下：力保核心能力的平靜改革（在政治壓力下承諾設廠／海外據點的三階段改革）／打破原有的架構桎梏／整合網路：跨國組織的架構主幹／分散的資產／專門化的據點／相互依存的關係

第六章 差異化的角色和責任／一七三

優尼萊佛：對稱式管理面臨挑戰／管理程序的差異化／國際化的三個動機／「聯合國模式」與「總部階級併發症」／對稱性階級組織問題重重／跨國心態的新

動機／分公司角色和責任的差異化／一個概念性的架構／策略領袖／貢獻者／執行者／黑洞／建立差異化角色的技巧

第七章

多重創新程序／二〇一

三種創新程序／中央創新：喪失市場敏銳度的風險／地方創新：差異化蠱蛇添足的風險／運用地方的創新：「非本地發明」的風險／全球聯結的創新：協調成本的風險／管理新挑戰：創造內部差異化的組織／松下：中央創新的冠軍（取得分公司資源：多重聯結／市場機制：連接發明和需求／掌握責任的移轉：人員流通）／飛利浦：地方創新的榜首（對地方管理階層的充分授權／和總公司的決策過程聯結／在分公司中整合技術與行銷部門）／寶鹼、日本電氣、艾瑞克森：鼓勵跨國創新（資源和責任互相依存／單位間的整合工具／一國的能力，世界的視野）／跨國創新的雙