

万亿美元 的企业

企业联盟的革命
将如何转变全球工商业



顾建光 译

■〔美〕赛勒斯·弗赖德海姆 著



上海译文出版社

万亿美元 的企业

企业联盟的革命
将如何转变全球工商业

■〔美〕赛勒斯·弗赖德海姆 著
顾建光 译



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

万亿美元的企业：企业联盟的革命将如何转变全球工商业/(美)弗赖德海姆(Freidheim, C. F., Jr.)著；顾建光译. —上海：上海译文出版社，2001.2

书名原文：The Trillion-Dollar Enterprise

ISBN 7-5327-2477-8

I. 万… II. ①弗…②顾… III. 联合企业-企业经济-研究 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 42512 号

万亿美元的企业

——企业联盟的革命将如何转变全球工商业

[美]赛勒斯·弗赖德海姆 著

顾建光 译

世纪出版集团

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路955弄14号

全国新华书店经销

上海长阳印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 9.25 插页 2 字数 209,000

2001年2月第1版 2001年2月第1次印刷

印数 0,001—8,000册

ISBN7-5327-2477-8/F·123

定价：15.10 元

译者序

当今世界经济全球化的进程中，大型跨国公司扮演着主导性的角色。即便在这些巨型的跨国公司之间，合并和兼并的例子也层出不穷。企业规模越来越大，成了在世界范围内经济竞争的一个自然现象，这也是在全球范围追求规模经济的必然结果。不过，作者并不认为在当前流行的企业合并和兼并是未来企业扩张的主要形式，相反，他认为，未来企业在全球的扩张形式将是走企业战略联盟的道路。企业联盟相对于企业兼并来说，其好处是可以在避免企业兼并的不利之处（如对被兼并企业的人员安排方面的问题，潜在的财务问题，以及需要花费大笔宝贵的资金等等）的情况下，达到企业所想要达到的目的（如占领新的市场、获取重要的资源，乃至获得关键技术等等）。企业扩张在新的世纪里走战略联盟的道路，也是由全球的经济、文化环境所决定的。我们看到，在 21 世纪，一方面是由跨国公司所主导的全球经济一体化的大趋势；在另外一个方面则是各国民族主义的顽强表现。国际跨国公司要想进入某些国家的一些具有关键意义的经济领域是十分困难的，有时甚至是不可能的。企业兼并在这方面也是无能为力的。相反，采取具有合作互利性质的战略联盟形式却能在在这方面突破。当然，由于企业在全球的战略目的各有不同，企业的战略联盟也

必然会采取各种不同的形式。所以，未来的企业大规模战略联盟，是有着深刻的国际经济和政治背景的。这就是本书《万亿美元的企业——企业联盟的革命将如何转变全球工商业》的主要思想。

“万亿美元的企业”这个概念，最初是国际著名的布兹-艾伦公司顾问委员会(它是由一些世界著名大企业的首席执行官组成的，成员名单见本书第 226 页图示 9-1)于 1992 年 10 月在巴黎召开的一次会议上形成的，并为随后几年形势的发展所印证。本书作者赛勒斯·弗赖德海姆，就是这家公司的副总裁，又是美国美中协会对外关系理事会的成员、美日商务理事会的成员，具有为 15 个国家的跨国公司从事咨询工作 30 多年的经验。他在这个基础上收集资料、进一步调查研究，并运用大量个案材料，把这个概念具体化、系统化、理论化。并以航空工业、石油工业、汽车工业、电信业为例着重阐述，还设想了它们可能造成的“阴暗面”和“光明面”。

本书出版后颇得好评。美国前国务卿基辛格博士评论说：“地缘政治正与商务发生冲突。《万亿美元的企业》表明，领袖们是如何利用民族主义和全球化的力量，正在塑造工商业界的全貌。本书是对战略思维的一个重要贡献。”世界贸易组织前总干事雷纳托·鲁杰罗也说，“《万亿美元的企业》一书提供了一幅有关新千年公司界的令人信服的图画，提供了一种有关经济、社会和政治力量将如何塑造明天占主导的工商界实体的明确而又令人信服的观点。本书理应赢得广泛的读者。”

正如作者在本书前言中所说：“本书的目的是为未来的商界经理、领袖和企业家长们提供一幅面对 21 世纪新挑战的指路地图。”因此，这对于任何想要在我们正面对的合作的时代取胜的人们，包括政治家、主管经济工作的政府官员们，经济学家、企业

家和公司的首席执行官们,都是富于参考、指导意义的。对关心未来世界的人们来说也值得一读。

译者 顾建光

2000年10月

于上海交通大学公共政策研究所

前 言

这个概念是如何产生的：一点介绍

几年前以前,我们的布兹-艾伦公司顾问委员会在巴黎开会。当时,我们讨论了全球性公司在以后 10 年内将如何演变。很清楚,大多数公司长久以来就一直是从国际角度来思考问题的。而我们试图确定的是,他们的随后步骤应该是什么。

在会议的准备过程中,布兹-艾伦-汉密尔顿公司已经做了大量的研究。我们已经向我们的公司客户做了大量的表述,并就企业联盟以及延伸企业的内部研究项目做了评估。所谓“延伸企业”,也就是将一公司与其所有的供应厂商看作为一个单位。作为这种开拓性工作的一项成果,我们认为,关于公司未来 10 年在竞争日益激烈的国际领域中应该如何行动,我们已经具备了很好的见解。我认为,我们已经出色地表达了我们的思想。

灯 打 开 了

可是,我们错了。摩托罗拉公司的董事长鲍勃·高尔文毫不

迟疑地这样告诉我们，“你们正在提出的问题不对，”在我们作出尝试性的结论以后他说，“而且目光短浅。”高尔文毫不含糊地说，我们应该考虑的是40年、50年以后，而不仅仅是10年；我们应该问，公司如何才能塑造它们身处于斯、竞争于斯的环境，而不只是对它作出反应。

“你们应该考虑的是拥有万亿美元资产的实体意味着什么。”

房间里沉寂下来。公司巨头们，如：彼得·瓦伦贝里（他控制了瑞典的大部分工业）、迪克·罗森堡（美洲银行的首席执行官）、黑泽洋（日本兴业银行的首席执行官）、约翰·普雷斯考特（布罗肯·希尔土地兴业公司的首席执行官），还有布兹·艾伦公司的6位合伙人（我是其中之一），都感到因自己的短见而受到了鞭答。

还是美国石油公司的董事长拉里·富勒救了我们，他问道，“我们现在不就有万亿美元的企业吗？”他继续描述了在全球范围内展开石油开发、勘探的联合和联系网络。当那些相互独立的公司从事规模巨大、耗时多年、范围广泛的经营活动的时候，它们是作为一个单位或单一的企业来行事的。通常，这样的投资需要数十年的时间。“如果我们将从事这类经营活动的所有公司的销售加在一块，”富勒说，“他们的全部收入一定接近于1万亿美元，这类管理面临的挑战远远超过了‘仅仅’500亿美元的公司。”

当然，富勒的说法是对的。当在石油工业，同样地，在电信、航空以及其他领域中，顾客、供应商、不相关的公司乃至竞争对手联合起来，形成庞大、广泛并具有风险的经营活动时，这类新的企业就正在成为一个常规，而非例外。

“假如情况如此，那么，万亿美元的企业很有可能变成常规……而且很快。”富勒说。

这一简短的交换意见的过程有助于将各种倾向、观念和研

究汇集到一块,而这些正是一段时间以来我们一直在布兹-艾伦公司顾问委员会上详加讨论的。我们已经认识到,不同的公司都在努力应付一个不可逆转的全球化的商务世界。这就好比,现在有一些民族国家正在形成集团,并保护其边界不受侵犯。将各自独立的公司联合起来以形成巨大的公司,这正是在商务活动中形成的应付上述两股不相容的力量的解决方案(大多是在不自觉的情况下形成的)。

我们可以看到在自己周围发生的所有这些事情的结果。我们看到,全球电信产业正在联合成为两到三个巨大的公司网络。一个是以英国电信和美国电报电话公司为核心,合伙的有法国自来水总公司、西班牙电话公司和德国的曼内斯曼公司;另一个则以法国电信和德国电信(和斯普林特公司一起)为核心。它们的确是巨大的网络,并都在全世界寻找新的伙伴。

我们已经看到,全球航空工业正在形成两个相互竞争的集团,它们就是波音公司和空中客车公司。其中每一个都如一家企业那样进行经营管理,以通过一种联盟网络来开发和生产新的商用飞机。波音和麦道公司的合并巩固了波音集团的力量。无论是波音还是空中客车,在他们各自的企业中,都拥有十多个大型和上百个小型的合伙厂商。

我们以下要讨论的问题是:为什么我们相信万亿美元的企业将会发展;它们将如何影响公司,如何影响为其工作的人、政府以及选择继续保持独立的工商业界。

万亿美元企业从这儿起步

我于 1993 年在瑞士的达沃斯召开的世界经济论坛上,介

绍了万亿美元企业的概念。听众分为两派：一派不相信世界会按这种方式演化，另一派则认为我是在徒发空论。无论哪一派都不能让人感到鼓舞。自那以后，上述概念得到了验证，通过与世界范围的公司主管们的讨论而得以成型，被提交到一些论坛加以争论和批评，并通过在美国以及海外的一些文章传播到了更为广泛的读者。从那以后，世界快速地朝着这个方向迈进。

自从那次达沃斯会议以来，公司主管和高级经理的反应开始从不相信转向关注这些经济巨人将会对人民和国家产生什么样的影响。例如，荷兰几所大学的学生和教师们，对我在莱登大学（距离阿姆斯特丹不远）建于 13 世纪的壮观的彼得大教堂中举行的他们的维斯提切廷年度大会上所作简短演说，作出了狂热的反应。这次大会得到了荷兰一些大公司的赞助（如英荷壳牌石油公司、荷兰银行、荷兰皇家航空公司和联合利华公司）。其中有一半听众来自这些公司的主管层，另外一半选自荷兰一些大学的优秀学生。这次年度大会是学生和商界举行的有关影响他们生活的重大问题的一次对话。在这次会议上，当学生们面对万亿美元企业的可能性的问题时，他们的态度表现得完全一致，这就是：扼杀这头怪兽。塞范·斯莱弗在他的《美国的挑战》一书中谈到，“巨大的工商企业将再次威胁吞噬人民和国家的自由。”万亿美元企业被看作美帝国主义侵略欧洲的又一表现形式。

诸如“它会出现吗？”和“我们是否也会拥有万亿美元企业？”这类问题已经被“它们是好还是坏？”和“如果我们要接受它或者防止它，应该做些什么？”的问题所取代。像在几年以前我们听到的“这与我不相干”这样的评论则已经让位给“我将如何应付这样的事情”的提问。

本书的结构

本书所要回答的正是这样的问题：我将如何来应对作为巨大、单一而强大的企业来行动的公司网络的演变？

本书第一部分所要描述的是，为什么企业合并、全球化以及民族主义必然导致这种万亿美元的企业产生，以及为什么全球公司在未来的世界竞争中渐显不利。

迅速增加的企业联盟就是万亿美元公司的前兆。仔细审视一下，我们会发现，联盟是企业扩张和合并的颇具吸引力的载体。企业联盟十分有利可图，并且还可以避免随兼并而带来的许多包袱。

这一部分描述万亿美元企业及其演变，同时也为了解新世界的面貌做好了铺垫。在这一部分的结尾，我们将讨论，什么样的产业将首先得以形成“关系企业”或万亿美元企业。“关系企业”及其巨大的产物——万亿美元企业——是来自全世界的独立公司的网络。它们通过联盟联结在一起，并为达到共同的目标而像单一的实体那样运作。

第二部分所要传递的信息是：世界处于变动之中，任何一个想要在这个变动的世界上取胜的个人（从独立的企业家到万亿美元企业的首席执行官）都需要了解取得成功所需的条件，并且怎样来为他们作好准备。这一部分将详细地探讨这些新经济巨人会如何影响处于不同层次的企业领袖、董事和经理。作为这个部分的内容之一，我们将根据从布兹-艾伦公司的经验和研究形成的关于它们对当前情况的看法，以及对它们未来的设想，来确定最佳的实践。经理人员需要新的领导技能（如仲裁、外交和妥协），以便在这个新的世界上取得成功。这一部分的最后一章

讨论管理方式,说明未来时代对于董事会的要求将会产生怎样的变化。

第三部分从一种公共政策的视野来探究这个万亿美元企业的问题:万亿美元企业到底是好还是坏?无论是哪种情况,万亿美元企业都将可能演变成为在世界舞台上与政府、工会、竞争者以及一些世界组织同样重要的角色。这部分将讨论,在政府的不同层面上(包括国家的、地区的和全球的)可加利用的选择,以便防止万亿美元企业潜在的消极面;还将讨论,假如万亿美元企业是件好事,政府可以做些什么来推进其发展。万亿美元企业在规避法律、创造卡特尔以及侵扰主权国家方面的潜力是十分巨大的。它的规模和经济实力可以轻易地转变成为政治力量。当然,它也能推动经济的大规模发展。由此带来一种新型的文化帝国主义的可能性是显而易见的。因为,消费者现在可以跨越世界从这些全球巨无霸那里购买产品,并且适应其传媒和娱乐的方式。

本书的目的是为未来的商界经理、领袖和企业家们提供一幅面对 21 世纪新挑战的指路地图。正如我们的祖先在 100 年以前曾经面对 20 世纪的挑战一样,我们现在也正面对着不确定的未来,同样地,也面对着更多的机遇。

目 录

前言	1
----------	---

第一部分 为什么万亿美元的企业不可避免?

第一章 为什么不是全球公司?	4
第二章 自然的演变	32
第三章 下一步,关系企业	61
第四章 具备产生万亿美元企业条件的产业	87

第二部分 万亿美元企业的崛起对你和 你的公司意味着什么

第五章 如何建立关系企业	118
第六章 在万亿美元的企业中,生活将会不同	140
第七章 经理的新角色:技能要求	166
第八章 关系企业中的领导:公司首席执行官的新角色	194
第九章 董事和统御的新作用	211

第三部分 万亿美元的企业——好还是坏?

第十章 阴暗面还是光明面:我们将选择什么道路?	233
第十一章 我们如何来影响结果	259
作者后记	275

第一部分

为什么万亿美元的企业 不可避免？



当我们站在苏格兰高地的斯基博城堡的阳台上，美国铝公司的首席执行官保罗·奥尼尔说，“每一个产业几乎都处在合并的过程中。尽管对于那些小型、具有高度创造性的企业来说总会留有发展的空间，未来将是巨型企业统治的世界。”他喝了一小口苏格兰的“格伦姆奥朗吉”牌淡麦芽酒，继续说，“我们还没有开始理解它们潜在的规模和范围。当年的安德鲁·卡内基^①（我们当时就站在他的城堡中）以其形象、天才和敢于冒险的精神融为一炉，而成为他那个时代最伟大的实业界巨子，我们的巨型企业也将以同样的方式构成。”

他在当年所谈及的这种巨型企业，将是兼并、合资以及各种联盟的产物。它们将不再是 20 世纪 70 年代和 80 年代那些试图通过化解风险、把投资分散到不同业务中去取得稳定的联合

体。毋宁说,这些新的企业将把它们所有的资源都集中到一个或少数几个主导的领域。它们将把整个产业重新构造,改变其经济上的要素,并将竞争的基础彻底颠倒过来。它们联合在一起,将具备在激烈竞争的全球市场上取胜所必需的全部能力。

在过去数十年中,合并与兼并一直是这种联合的主要形式。从现在直到下个世纪,部分地由于全球性公司的弱点,企业联盟将在产业的联合中扮演主要的角色。

要在全球规模上进行联合,代价是十分昂贵的。而且,由于成本或国家的限制(如在航线、国防和石油产业方面进行购买时会遇到的限制),全球性公司通常必须在挑选兼并伙伴时做出重大的妥协。因而,许多最佳的回报简直就无法获取。而“关系企业”则避开了这些限制,通过提供其最宝贵的东西来形成企业联盟,以直接获得任何国家最好的东西。这儿不存在规模问题,不存在国家的限制,不存在反托拉斯,不存在资金的限制,只是与最佳公司的主要部分形成强有力的关系。

这种关系企业也就是在所选的关键性领域中如单一的公司那样运作的联盟之网络。它是一种联合,不需要巨额的投资、不需要为了所有权而进行争斗,也没有兼并以后的头疼的事和遗憾。所投资的钱可以用于建立市场地位、开发新产品以及企业生产能力,而不是用于被兼并企业的股份。关系企业是一种自然的演化,是我们时代的政治和经济力量造成的结果。

由于通过这样的联盟网络形成的企业联合的出现,以及由于这些网络在生产领域方面的集中和生产规模的扩大,最终跨越了万亿美元的大限。我们将会在经济世界中看到这种新的巨

① 安德鲁·卡内基(1835—1919),美国钢铁厂主,慈善家,生于苏格兰。——译者

无霸,亦即万亿美元的企业。它们将是巨大而强有力的,将戏剧性地把经济的要素和技术推向前进,将为世界各地的消费者服务,将在全球范围内主宰其产业,也将帮助一些国家而威胁其他的国家。

这种演化是产业全球化和政治多元化的自然结果。它出自这样一种需要,这就是:获得规模经济和大规模的联合,同时又不背上兼并和合并的包袱。它也出自公司领袖们要克服摆在公司成长和进步道路上的任何障碍的历史性动力。

不过,暂且先不要因自我陶醉而洋洋得意。虽然关系企业的概念十分强有力,许多企业也正在朝着这个方向前进,在管理方面面临的挑战仍然相当大。我们在后面的章节中再回过头来对此加以讨论。

首先我们要问的是,为什么万亿美元企业是不可避免的?

第一章

为什么不是全球公司？

当 工业界特别是化学工业界的世界巨头之一食品机械和化工公司的首席执行官鲍勃·伯特听到，我于1993年在瑞士达沃斯召开的“世界经济论坛”会议上以“全球公司很快就会过时”为题的讲话中介绍了万亿美元企业概念时，取笑地说，“我才把我的企业重组成为一家全球公司，而你却告诉我说，它已经过时了！正当我认为我有了答案时，有人却改变了这个问题。”

全球，全球，全球

在20世纪80年代和90年代早期，公司组织和战略方面最为高奏凯歌的发展，就是所谓的“全球公司”。数以百计的著作和数以千计的论文、研讨会都是围绕企业的这一最新形式的出现展开的：它的目标、它的挑战、它的必要性、它的结构、它的战略、它的组织；如何构建它、如何管理它、如何通过它来展开竞争，以及为要取得成功它应该采取什么内容。

“全球”这个词已经成了工商业词汇中的一个不可缺少的组成部分。近些年来，假如一项战略、一个组织或一项人力资源计划不具备全球的视野，那将是不可行的。很少有哪个年度报告