

(原书第 5 版)

当代全球商务

Global Business Today (5th Edition)



(美) 查尔斯 W. L. 希尔 (Charles W. L. Hill) 著
华盛顿大学

曹海陵 刘萍 译



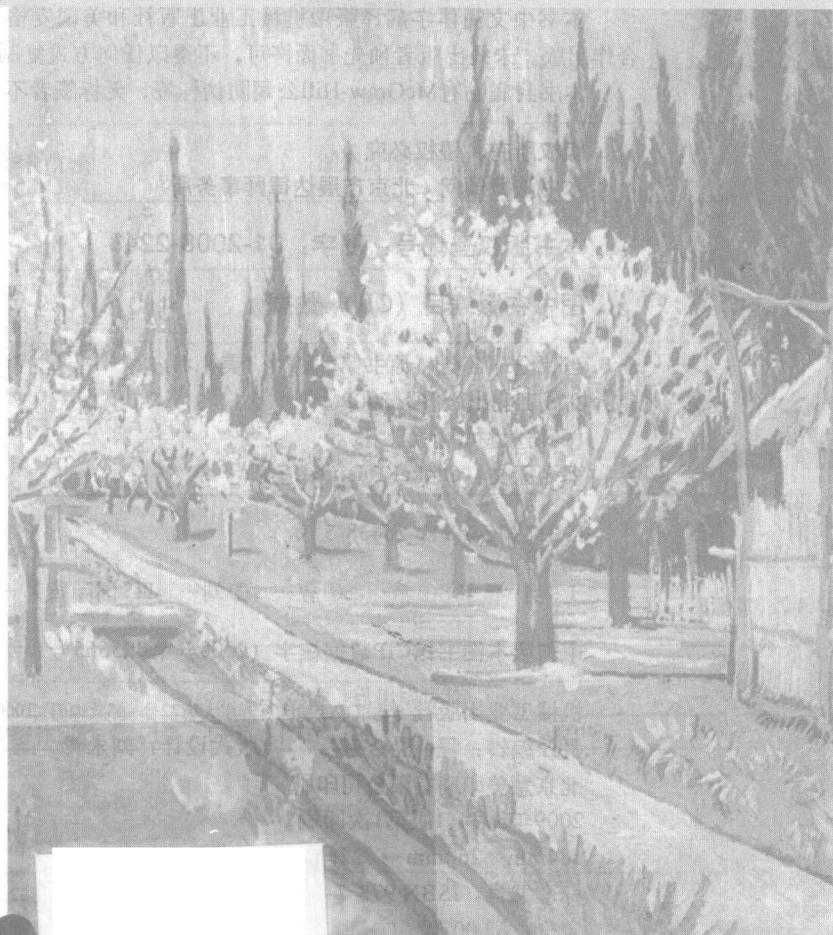
机械工业出版社
China Machine Press

经济教材译丛

(原书第 5 版)

当代全球商务

Global Business Today (5th Edition)



(美) 查尔斯 W. L. 希尔 (Charles W. L. Hill) 著
华盛顿大学

曹海陵 刘萍 译



机械工业出版社
China Machine Press

本书涉猎知识非常广泛,是作者多年教学经验的结晶。全书结合综合性与时效性,详细介绍了当代全球商务的各个方面,评论性地对知识主体进行深层次和广义的解释,并在章节之间保持紧密、完整的连接,密切关注管理的含义,使重要的理论极易为读者所接受。作者将许多主要的经济、贸易理论融入案例之中,用来解释发生在我们周围的具体事例,使理论的意义更加明确、更加容易理解。本书脉络清楚、布局合理、阐释透彻、深入浅出,充分体现了作者的学术功底和本书的实用性。

本书可作为大学经贸或管理专业教材,也可供商务人士和企业中高层管理人士参考。

Charles W. L. Hill. Global Business Today, 5th Edition.

ISBN 0-07-110097-0

Copyright © 2008 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2008-2243

图书在版编目(CIP)数据

当代全球商务(原书第5版)/(美)希尔(Hill, C. W. L.)著;曹海陵,刘萍译. —北京:机械工业出版社,2009.3

(经济教材译丛)

书名原文:Global Business Today

ISBN 978-7-111-26438-5

I. 当… II. ①希… ②曹… ③刘… III. 国际贸易—教材 IV. F74

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第025665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:程琨

版式设计:刘永青

北京慧美印刷有限公司印刷

2009年3月第1版第1次印刷

184mm×260mm·27印张

标准书号:ISBN 978-7-111-26438-5

定价:62.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

译者序

这本书在历经几个版本后已经有了不少变化，从新版的變化中我們体会到作者对自己的专业领域——国际商务的认识程度在逐渐加深，他在践行着所谓“活到老，学到老”的至理名言；在不断认知、探索的过程中，人对事物的认识是循序渐进、永不止步的。这一点也是我们在翻译过程中悟到的东西。

在全球化的浪潮中，这个世界变得越发紧密和相互依赖，各个国家都不同程度地增强了市场经济的意识和相互间的贸易往来，真有那种“人人都想要下海，还有些人在海边”的壮观场面。这种潮流把形形色色的各类人等带到商海浪潮之中，世人眼中会做生意的“精明”商人不应是“狡诈钻营”的代名词；有的企业虽循规蹈矩却也挣得盆满钵盈，而有的商家靠坑蒙拐骗一夜暴富，但最终还是会落个不仁不义的下场，受到法律和道德的双重惩罚。

在当今复杂多变的国际环境下，正直的企业和经理人仅依靠本能和直觉做符合道德的生意是不够的。在某种程度上，道德伦理在不同环境下的标准是有所不同的；这其中的实施方法和思维方式需要我们生意人去学习和了解。本版新添加了一章“国际商务中的道德问题”。首先作者非常敏感地意识到当今世界越来越明显的不道德现象出现的主观和客观原因，经整理、分析、解剖后提出了一系列应对之策，使生意人或准生意人在道德层面上有所思考和借鉴。众多现实生活中最近发生的案例就成了活生生的教材。作者在分析案例时，提出了开放性的问题，给读者很大的思考空间；在遇到进退两难的困惑案例时，作者更是希望读者深入思考，以获得两全之策。

作者敏锐地觉察到当今世界经济形势的最新发展趋势，把眼光投放到亚洲这个活跃的经济發展区域。本版增加了有关亚洲和中国的真实商业案例，使中国读者读后有亲近感和认同感。

译者真诚希望本书在您进行国际商务操作时对您思考问题的角度和思维方式有新的启示，同时译者夹注了商务专业术语的英语表述，希望

您在进行交流时能更加准确、方便地表达。

本书由曹海陵译前言和术语表、第1~7章，刘萍译第8~16章，最后由曹海陵审校。在整个翻译过程中，众多老师、专家、朋友的鼎力帮助和悉心指教使译者受益良多，特在此表示感谢。现具名如下：杨延相（日本问题专家、经济管理专家）、周爱民（金融学专家）、杨晶蕾、吴瑞球；曹崧陵、陈思、秦莉、杨高峰（资料查询）；张凤玲、胡海文、许淑艳、杨相玲（专业咨询）。

作者简介

查尔斯 W. L. 希尔 (Charles W. L. Hill)

华盛顿大学商学院休斯 M. 布莱克国际商务讲座教授。希尔教授于1983年在英国曼彻斯特理工大学 (UMIST) 获得工业管理经济学博士学位。除了在华盛顿大学任职, 他还兼职于英国曼彻斯特理工大学、美国得克萨斯A&M大学及密歇根州立大学。

希尔教授在专业学术期刊上已发表文章40余篇, 还出版了四部大学教科书: 一部是关于战略管理的, 一部是关于经营原则的, 而另两部是关于国际商务的, 本书是其中之一。希尔教授还是几家学术期刊编辑部的成员, 曾在《管理评论学会》杂志做顾问编辑。

希尔教授在华盛顿大学讲授MBA课程和EMBA课程, 并在两个课程上都获得了教学优秀奖。他还讲授几门定制的高层管理人员课程。他现与夫人及孩子住在西雅图。

书籍简介

本书是国际商务领域的一本经典教材, 也是国际商务领域的一本经典教材。本书由国际商务领域的权威专家编写, 内容全面, 涵盖了国际商务的各个方面。本书不仅是一本教材, 也是一本参考书。本书适合国际商务专业的学生、教师、研究人员以及从事国际商务工作的专业人士阅读。本书的出版, 为国际商务领域的研究和教学提供了重要的参考。

本书是大学本科阶段或MBA水平的国际商务入门课本。本书的写作目的是为国际商务教科书设立一个新标准：

- (1) 综合性与时效性。
- (2) 对知识主体采用评论性的陈述及广义的解释。
- (3) 保持章节之间严谨、完整的衔接。
- (4) 关注管理的含义。
- (5) 使重要的理论非常容易被读者接受，并使他们感兴趣。

几年来，本书已出版第5版，我着力达到这些目标，此非易事矣。这十年间变化巨大，不仅表现在经济、政治和商务领域，而且表现在理论和实践研究的学术领域。我常常大范围地重写一些章节，删除过时的案例、增加新例子、整理新理论和论证，而且书中删去了与当代活跃的国际商务关系不太大的过时的理论，这种做法在本书中体现得更明显。如下面提到的，本版有相当大的改变，且将来无疑改变会更大。在改动的内容上，我不仅以自己的阅读、教学、研究为准，还参考了来自世界各地教授和学生对本书的反馈。我还要感谢出版社编辑们的反馈。

综合性与时效性

一本国际商务教材的综合性体现在以下几个方面：

- 能解释世界各国之间差异如何及其差异的原因。
- 能展示一项国际贸易和投资在经济和政治方面的全过程。
- 能解释全球货币体系的作用和形式。
- 研究国际企业的战略和结构。
- 确定国际企业各种功能的特殊作用。

本书做到了以上所有这些方面。许多其他类似的书籍在国际商务的战略和结构方面，以及在公司各种功能的国际商务含义方面缺乏关注。疏忽这一点是一个严重的缺点，因为学习这些国际商务课程的学生不久

① 根据实际情况对原版图书的前言进行了删减。

将成为国际型经理，他们都应该了解国际商务组织战略、结构及功能的内涵。本书则密切关注这些问题。

综合性及关联性还要求对主要理论进行覆盖。我一直致力于把最新的学术成果渗透到课本中，我在之前4版也都坚持以下理念：

- 新贸易理论和战略贸易政策。
- 诺贝尔奖获得者经济学家阿马蒂亚·森在经济发展方面的工作。
- 赫尔南多·索托在财产权与经济发展关系方面的研究。
- 塞缪尔·亨廷顿的有影响力的“文明的冲击”论题。
- 迈克尔·波特的国家间竞争优势的理论。
- 罗伯特·赖克在国家竞争优势方面的研究。
- 新近由杰弗里·萨克斯和其他人进行的国际贸易和经济发展之间关系的观察性工作。
- 诺贝尔奖得主道格拉斯·诺思等人在国家机构结构和财产权保护方面的研究。
- 市场不完善时外国直接投资方法已经超出了罗纳德·科斯和奥利弗·威廉姆森在交易成本经济方面的研究。
- 巴特利特和戈沙尔在跨国公司方面的研究。
- C. K. 普拉哈拉德和加里·哈默尔在核心竞争力、全球竞争以及全球战略联盟方面的著作。
- 从公司的资料获得的国际商务战略的观点。

除了包括最前沿的理论、反映性质快速变化的国际商务环境之外，我们尽最大努力保证本书尽可能在出版时是最时新的。自本书第1版出版以来，许多重大事件在改变着世界国际商务。关贸总协定谈判乌拉圭回合于1995年成功结束，世贸组织从而建立起来。欧盟推动其1992年后的议题，组成更加紧密的经济和货币联盟，而从1999年1月1日起推出了共同货币单位：欧元。北美自由贸易协定成为了法律，智利表达了其想成为下一个自由贸易区成员的愿望。亚太经合组织（APEC）有可能作为未来的自由贸易区的核心。东欧国家继续迈向经济和政治改革之路。全球货币市场继续其闪烁不定的增长态势。到2006年，每天超过1.5万亿美元的资金在各国间流动。这种流动的规模使人们更加关注全球资本市场短期的投机转移会不会使世界经济趋向不稳定状态。世界万维网从无到有，成为崛起的全球电子商务网的骨干。世界继续变得更加全球化。一些亚太国家，包括令人瞩目的中国持续其快速的经济增长。向中国、印度等国家外包服务成了西方发达国家的主要议题。新的跨国公司不断从发展中国家及世界发达的工业大国中出现。世界经济全球化的不断增长影响着众多大大小小的公司。在2001年9月11日美国恐怖主义袭击的阴影下，全球恐怖主义以及产生的地缘政治方面的危险出现了，形成了对经济整合活动的威胁。

为了反映这一快速变化的步伐，我保证所有材料及统计数字是最新的，尽可能选用到2006年为止的新鲜内容。

第5版新在哪儿

《当代全球商务》前4版的成功很大程度上是基于把最新的研究成果整合到课本中，启用了

当时最新的例子和统计数字来表明全球的趋势和企业策略,以及在适合的理论框架内讨论当今发生的事件。以这些优势为依托,第5版的修改目标有三个:

- (1) 整合近期学术研究的新观点。
- (2) 确保课本内容涵盖所有相应的问题。
- (3) 确保课本在当今发生的事件方面、统计数据方面以及例子上的时新性。

因为是全面性的修改,本书每一章都有变化。全部统计数字都得到了更新并整合成为最新的数据。增添了新的例子、案例和专栏,而过时的例子被更新来反映新的发展状况。插入了新材料以反映最近的学术工作或当今的重要事件,以下是三个主要例子:

- 第6章得以更新,它讨论了WTO资助下旨在减少贸易壁垒,尤其农业方面贸易壁垒(多哈回合)的新一轮会谈。
- 第7章现在包括更新后的外国直接投资流趋势的统计数字(2001~2004年间发生的)。
- 第8章欧盟一节得到了修改,以反映又有10个成员国在2004年5月1日获准入盟。

采用评论性的陈述及广义的解释

许多国际商务问题很复杂,因此需要正反两方面的考虑。为了向学生表明这一点,我采用了评论性的方法来陈述经济理论、政府政策、企业战略及组织结构方面观点的赞同意见和反对意见。

我详细解释了国际商务中许多理论和独特现象的复杂性,旨在让学生全面了解理论的观点和现象出现的真实原因。这些理论和现象在本书中较其他同类书籍要深入得多。一个理论被狭隘地解释还不如不解释好。在国际商务中,对理论的认识一知半解是很危险的。

为帮助学生进一步理解国际商务,每章整理了全球EDGE研究课题,这些课题是由Tunga Kiyuk和密歇根州立大学全球研究小组设计和编写的。网址(<http://globalEDGE.msu.edu>)与该内容吻合。

主题完整,循序渐进

许多课本缺乏章节之间严谨、完整的主题连贯性。在本书中,第1章就告诉读者本书各个主题相互间是如何联系的,通过组织材料达到完整,因而各章是在前面章节的材料逻辑性设计的基础之上的。

第一部分 只包括第1章,解释全书的计划,对要讨论的关键问题有一个概括性的陈述。

第二部分 包括第2~4章,第2、3章主要叙述国家在政治、经济和文化上的差异。第4章关注国际商务中的道德问题。很多国际商务教科书把这些内容放在后面,但我认为先探讨国家间的差异是非常重要的,不管怎么说,许多国际贸易和投资、全球货币体系、国际商务运作都源自国家间在政治、经济和文化上的差异。学生必须首先了解国家间和文化间的差异,才能充分理解这些问题。道德问题是衔接点,因为很多道德两难的境况源于国家间的政治制度、经济制

度和文化上的差异。

第三部分 包括第5~8章,研究国际贸易和投资的^{政治、经济}问题。这部分的目的是描述及解释国际商务出现的贸易和投资环境。

第四部分 包括第9~10章,描述和解释了全球货币体系,并详细列出了国际商务实行交易过程中的货币框架。

第五部分 包括第11~16章,逐渐把关注点从环境转向公司。本书探究公司为了在国际商务环境中有效竞争所采取的战略。这几章解释公司如何能实行其主要功能:制造、销售、研发、人力资源管理、会计和财务,从而能在国际商务环境中立于不败之地。

总的说来,前面几章讨论过的主题及其与新材料的关系也给读者点出,从而强化他们对这些材料如何联系成一个整体的理解。

关注管理的含义

我一直认为告诉学生书中的内容与国际商务的实际运用是相关的这一点非常重要。这一点在本书的后几章非常明确,后几章关注国际商务的运作,但在前几章这一点表现得不够明显,因前几章是有关宏观经济和政治问题的,涉及国际贸易理论、外国直接投资以及IMF、通货膨胀对外汇牌价的影响。相应地,在第二、三、四部分的结尾关注国际商务环境而不是指特定的几个公司,这一大部分称为“商务的含义”。在这里,讨论到的材料的管理含义得到了清楚的解释。

另外,大多数章以一个案例开始,表明章节的材料与实际国际商务的关系。

我还在每章结尾增加了章末案例,这些案例也是为表明章节材料与实际国际商务的关系,且提供一些有关现在真实的公司是如何应对这些问题的观点。

我表述管理含义使用的另一个工具是“管理聚焦”专栏。像开篇案例一样,设立这些专栏的目的是结合章节的内容并使之与国际商务实践相联系。

容易理解且鲜活有趣

国际商务舞台令人着迷又令人兴奋刺激,我希望把我的热情传递给学生。如果教材内容以一种有趣、信息量大,并易理解的方式传递的话,学习就会效果好且轻松。我为达到这一目的所使用的技巧是把轶事与课文叙述相结合,用轶事说明理论,“另一种视角”专栏的使用也是为各章主题提供更多的内容。

查尔斯 W.L. 希尔

目

录

译者序 作者简介 前言

第一部分 简介和综述

第1章 全球化	2
开篇案例 全球零售商宜家	2
1.1 引言	3
1.2 什么是全球化	4
1.3 全球性机构的出现	6
1.4 全球化的驱动器	7
1.5 全球经济变化中的统计数据	13
1.6 对全球化的争议	18
1.7 全球市场中的管理	24
小结	25
批评性的思考题和讨论题	26
研究性任务	26
章末案例 全球的医疗保健	27

第二部分 国家间的差异

第2章 国家间政治经济

体制的差异

 开篇案例 查韦斯的委内瑞拉

 2.1 引言

2.2 政治体制	31
2.3 经济体制	34
2.4 法律体制	35
2.5 经济发展的决定因素	40
2.6 转型中的国家	45
管理聚焦含义	48
小结	51
批评性的思考题和讨论题	52
研究性的任务	52
章末案例 印度尼西亚：麻烦不断的 大国	53

第3章 文化差异

3.1 引言	55
3.2 什么是文化	56
3.3 社会结构	58
3.4 宗教的与道德的体系	61
3.5 语言	68
3.6 教育	69
3.7 文化与工作场所	69
3.8 文化的变化	71
管理聚焦含义	73
小结	75
批评性的思考题和讨论题	76
研究性任务	76
章末案例 松下公司的文化与日本 文化都在改变	76

第4章 国际商务中的道德问题	78	6.1 引言	128
开篇案例 以油换贿	78	6.2 贸易政策的工具	129
4.1 引言	79	6.3 政府干预的情况	133
4.2 国际商务中的道德问题	79	6.4 对自由贸易修正的情况	138
4.3 道德两难的困惑	85	6.5 全球贸易体系的发展	138
4.4 不道德行为的根源	85	管理聚焦含义	147
4.5 道德的哲学方法	88	小结	149
管理聚焦含义	94	批评性的思考题和讨论题	150
小结	97	研究性任务	150
批评性的思考题和讨论题	97	章末案例 纺织品贸易：使中国的 偶像地位受到威胁	150
研究性任务	98		
章末案例 KBR国际财团在尼日利亚 陷入腐败旋涡	98	第7章 外国直接投资 (FDI)	152
		开篇案例 星巴克公司的FDI	152
第三部分 跨境贸易与投资		7.1 引言	153
第5章 国际贸易理论	102	7.2 世界经济中的外国直接投资	154
开篇案例 信息技术方面的国际贸易 与美国经济增长	102	7.3 外国直接投资的理论	159
5.1 引言	103	7.4 政治上的意识形态与 外国直接投资	163
5.2 自由贸易概述	103	7.5 FDI所带来的利益和成本	165
5.3 重商主义	105	7.6 政府政策工具与外国直接投资	169
5.4 绝对优势理论	106	管理聚焦含义	171
5.5 比较优势理论	107	小结	173
5.6 赫克歇尔-俄林理论	112	批评性的思考题和讨论题	174
5.7 产品生命周期理论	113	研究性任务	174
5.8 新贸易理论	115	章末案例 墨西哥西麦克斯 公司的FDI	175
5.9 国家竞争优势：波特的钻石	117		
管理聚焦含义	121	第8章 区域经济整合	177
小结	123	开篇案例 北美自由贸易协定 (NAFTA) 与美国纺织业	177
批评性的思考题和讨论题	124	8.1 引言	178
研究性任务	124	8.2 经济整合水平	179
章末案例 瑞士罗技公司	124	8.3 支持区域经济整合的理由	180
第6章 国际贸易中的政治经济	127	8.4 反对区域经济整合的理由	182
开篇案例 波音公司、空中客车 公司与WTO	127	8.5 欧洲的区域经济整合	182
		8.6 美洲的区域经济整合	189

8.7 其他地方的区域经济整合	194
管理聚焦含义	195
小结	197
批评性的思考题和讨论题	198
研究性任务	198
章末案例 欧盟内汽车价格有差别	198

第四部分 全球货币体系

第9章 外汇市场	202
开篇案例 STMicro 诅咒坚挺的美元	202
9.1 引言	203
9.2 外汇市场的功能	204
9.3 外汇市场的性质	207
9.4 汇率决定的经济理论	208
9.5 汇率预测	215
9.6 货币可兑换性	217
管理聚焦含义	218
小结	220
批评性的思考题和讨论题	221
研究性任务	222
章末案例 欧元的崛起冲击汽车 零件制造商	222

第10章 国际货币体系	223
10.1 引言	223
10.2 金本位制	224
10.3 布雷顿森林体系	226
10.4 固定汇率体系的瓦解	227
10.5 浮动汇率体系	228
10.6 固定汇率与浮动汇率	231
10.7 实践中的汇率体系	233
10.8 国际货币基金组织对 危机的管理	234
管理聚焦含义	242
小结	244

批评性的思考题和讨论题	244
研究性任务	245
章末案例 回收石油美元	245

第五部分 在全球市场竞争

第11章 国际商务战略	248
开篇案例 MTV的全球战略	248
11.1 引言	249
11.2 战略与企业	250
11.3 全球扩张、利润率与利润增长	256
11.4 成本压力和对当地需求 响应的压力	261
11.5 战略选择	264
11.6 战略联盟	268
小结	272
批评性的思考题和讨论题	273
研究性任务	273
章末案例 沃尔玛的全球扩张	274

第12章 进入外国市场	276
开篇案例 JCB在印度	276
12.1 引言	277
12.2 基本的进入决策	277
12.3 进入模式	282
12.4 选择进入模式	287
12.5 生地投机与收购	289
小结	292
批评性的思考题和讨论题	293
研究性任务	294
章末案例 Tesco走向全球	294

第13章 出口、进口和补偿贸易	296
开篇案例 FCX体系	296
13.1 引言	297
13.2 出口的承诺与陷阱	298

13.3 改进出口的业绩	298	15.4 产品属性	337
13.4 出口与进口融资	303	15.5 分销战略	339
13.5 出口援助	306	15.6 沟通战略	341
13.6 补偿贸易	307	15.7 定价战略	347
小结	310	15.8 确定营销方法组合	350
批评性的思考题和讨论题	310	15.9 新产品开发	351
研究性任务	311	小结	355
章末案例 Megahertz的通信网	311	批评性的思考题和讨论题	356
第14章 全球生产、外购与物流	313	研究性任务	356
开篇案例 利丰集团	313	章末案例 柯达公司在俄罗斯	356
14.1 引言	314	第16章 全球人力资源管理	358
14.2 战略、生产与物流	314	16.1 引言	358
14.3 在哪里生产	316	16.2 国际人力资源管理的战略角色	359
14.4 国外工厂的战略角色	321	16.3 人员配备策略	360
14.5 外包生产：自制或外购决定	323	16.4 培训与管理开发	366
14.6 协调全球供应链	328	16.5 绩效评估	369
小结	330	16.6 补偿	370
批评性的思考题和讨论题	330	16.7 国际劳工关系	373
研究性任务	331	小结	374
章末案例 微软公司外包Xbox生产	331	批评性的思考题和讨论题	375
第15章 全球市场营销和研发	333	研究性任务	375
开篇案例 李维斯公司走向本土化	333	章末案例 莫莱克斯公司	376
15.1 引言	334	术语表	378
15.2 市场全球化与品牌	335	注释	388
15.3 市场细分	336		

简介和综述

站將西門的安公米帶着營業金條去縣長的升縣金舖了。

第 1 章

全 球 化

学习目标

1. 理解“全球化”一词的含义。
2. 熟悉全球化的主要驱动者。
3. 理解全球经济变化的性质。
4. 理解有关全球化争论的主要观点。
5. 了解全球化的过程会给企业经营者带来众多的机遇和挑战。



开篇案例

全球零售商宜家

宜家公司 (Ikea) 是世界上最成功的全球零售商之一。英格瓦·坎普拉德 (Ingvar Kamprad) 在1943年他只有17岁的时候就成立了这家公司。2005年这家家居超级商店已经发展成为在33个国家有230个分店、每年有4.1亿顾客光顾、产生148亿欧元 (合177亿美元) 销售额的大公司。至今还拥有这家公司的坎普拉德本人, 据传是世界首富之一。

宜家公司的目标市场瞄准全球中产阶级, 这个阶层的人士希望以低价买到设计独特吸引人的家具和居家产品。公司在全球范围内实行类似的基本方案: 开设提供8000~10 000件商品的大型仓储式商店, 产品种类从厨房的橱柜到烛台应有尽有, 并饰以瑞典国旗上的蓝色和绿色。运用独特的机动车开进商店。巧妙排列商店的内部摆设, 使顾客必须通过每个部门最后到达结账台结账。增加了餐厅和儿童游乐区, 让顾客停留的时间尽量加长。在价格方面则尽量压低, 确保产品设计体现简约、清爽的瑞典造型, 这已经成为宜家的标志。再看看效果如何——走进宜家的顾客本来打算买一件40美元的咖啡桌, 结果是花费了500美元买了从储藏柜到厨房用品的各式商品。

宜家公司决计每年把提供的产品降价2%~3%, 这一举动要求严格地关注成本消减的问题。宜家在53个国家有1300个供应商, 因此它必须投入相当大的精力为每件产品寻找制造商。例如公司最佳销售产品克利帕双人沙发 (Klippan love seat): 克利帕双人沙发设计于1980年, 因其简明的造型, 亮丽的色彩, 简单的椅腿儿以及紧凑的尺寸, 至今已经卖出150万件。宜家公司最初在瑞士制造该产品, 但很快转到波兰的低成本供货商那儿生产。随着对克利帕沙发需求的增加, 宜家公司决定: 在需求大的市场的供应商处生产更为明智, 能省去在世界范围内运输产品的成本。因此现今在欧洲有5家家具供应商、美国有3家、中国有2家。为减少纯棉沙发布套的成本, 宜家集中在中国和欧洲4个核心供应商那里生产。全球寻找生产源头的结果就是宜家公司的克利帕双人沙发1999~2005年间价格降低了40%。

宜家虽然有标准的方案,但是要取得全球的成功还需要使产品适应不同国家顾客的品位和偏好。宜家在20世纪90年代初期打入美国时才发现这个道理。公司发现其欧洲风格的产品并不能引起美国消费者的共鸣。床的尺寸是以厘米来计算的,而不是按照美国人熟悉的所谓大号、中号和双人号来量的。沙发不够大,衣柜的抽屉也不够深,玻璃太小,窗帘太短,其厨房设备也不适合美国厨具的尺寸。从此,宜家重新设计了供应给美国的产品来迎合美国消费者的需要,因而销售趋好。同样的过程如今也在中国展开,公司计划到2010年在中国建立10家商店。宜家在中国的商店反映了中国许多公寓的设计,因为许多中国公寓有阳台,宜家的中国店就包含了阳台区。宜家也要适应中国的国情,汽车在中国不够普遍。在西方,宜家的店位于郊区并设有宽阔的停车场,而在中国的店则要位于公共交通便利的地方,宜家同时还提供送货服务,以使中国的顾客可以享受送货到家的服务。

资料来源: K. Capell, A. Sains, C. Lindblad, and A. T. Palmer, "IKEA," *Business Week*, November 14, 2005, pp. 96-101; K. Capell et al., "What a Sweetheart of a Love Seat," *BusinessWeek*, November 14, 2005, p. 101; P. M. Miller, "IKEA with Chinese Characteristics," *Chinese Business Review*, July-August 2004, pp. 36-69; and C. Daniels, "Create IKEA, Make Billions, Take Bus," *Fortune*, May 3, 2004, p. 44.

1.1 引言

世界经济正在发生根本的转变。在以前的世界中,国家经济由于跨国贸易、投资、地理距离、时区、语言、国家间政府法规、文化及商业体系的差异而形成壁垒,相对相互闭塞;现在我们正不断地远离原先那个世界,迈向一个国家间经济融合成为一个相互依存的、全球性经济体系的新世界。我们这个世界在逐渐消除跨境的贸易与投资壁垒,原先存在的差距在缩小,这些都归功于交通运输和电信技术上的提高;物质文化在全世界愈加趋同,而各国的经济在不断融合,成为相互依赖的全球经济体系,这一过程的出现被认为是全球化。

在相互依赖的全球经济中,一个美国人会开着一辆由德国设计的、墨西哥组装的、零部件则是由韩国产钢、马来西亚产橡胶、由美国和日本制造的戴姆勒·克莱斯勒(DaimlerChrysler)品牌车。她会到一家加油站给车加油,而该加油站则由英国一家跨国公司拥有,而这汽油呢则可能是从非洲沿岸的油井中被法国石油公司采出的,再由希腊籍的油轮运往美国。开车上班途中,这个美国人会用芬兰人设计的在得克萨斯州组装的、在德州仪器公司由印度籍工程师设计的、中国台湾地区生产其芯片的诺基亚手机与其股票经纪人通话。她会告诉股票经纪人购买德国电信的股票,该德国电信公司已从一个国有垄断企业转型为一家全球化公司,这都归功于一位能力强的以色列籍首席执行官。她可能会打开在马来西亚的日本公司制造的车载收音机听由瑞典人作曲的、一群与法国音乐公司签约、并在美国推销唱片的丹麦人用英语演唱的街舞歌曲。她还可能开进一家韩国人开的汽车咖啡屋,要了一份脱脂拿铁咖啡和巧克力脆饼。这咖啡豆来自巴西,而巧克力来自秘鲁,而该脆饼是参考意大利的老配方在当地制成。曲罢,新闻播音员会通告说由于世界经济论坛会议在瑞士的达沃斯的召开,反全球化的抗议在该市转变成暴力行为。一名抗议者被杀。播音员的下一条消息是,对美国利率上升的恐慌使日本的日经(Japan's Nikkei)股指急剧下跌。

这就是我们生存的世界。这个世界物流、服务和跨境投资在50年间的扩展持续快于世界的产出。这个世界每天进行至少12亿美元外汇交易,而2005年10.41万亿美元的货物和2.41万亿美元价值的服务进行跨国界销售。¹ 国际机构如世界贸易组织和世界最发达经济国家领导人呼吁更大程度上降低跨境贸易与投资壁垒。这个世界的物质标志和流行文化在不断全球化:从可口可乐和星巴克到索尼游戏机、诺基亚手机、MTV秀、迪斯尼动画电影和宜家公司。这个世界的产品由世界各地输入组装制成。在这个世界里,亚洲的经济危机会导致美国的经济衰退,而