

美国经营管理精粹

挑战全球

THE GLOBAL CHALLENGE

〔美〕莫兰 / 里森伯格 著

〔台湾〕洪瑞麟 译

把握深层理念

赢得竞争优势

经济管理出版社

责任编辑 李晓宪
版式设计 陈 力
责任校对 全志云

图书在版编目 (CIP) 数据

挑战全球 / (美) 莫兰 (Moran, R. T.), (美) 里森伯格 (Risenkerger, J. R.) 著; 洪瑞璘译. -北京: 经济管理出版社, 1998.2

ISBN 7-80118-583-8

I. 挑… II. ①莫… ②里… ③洪… III. 企业经济-国际经济关系-经济一体化-基本知识 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 29349 号

Copyright © 1994 by McGraw-Hill International (UK) Limited.
Chinese Translation Copyright © 1996 by McGraw-Hill Book
Co. (S'pore) All rights reserved.
English Edition Published by McGraw-Hill, Inc. (0-07-709022-0)

挑 战 全 球

出版发行 经济管理出版社
电 话 (010) 68033382
经 销 全国各地新华书店
开 本 850mm × 1168mm 1/32
印 张 9.5
字 数 220 千字
版 次 1998 年 2 月北京第 1 版第 1 次
印 刷 北京地质印刷厂
联系地址 北京市新街口六条红园胡同 8 号
邮 编 100035

ISBN 7-80118-583-8/F·555

定价: 19.50 元

出版说明

《美国经营管理精粹》丛书精选自美国 McGraw-Hill 公司出版的现代企业经营管理图书中的部分图书。这套图书在我国台湾地区出版后,得到社会各界极高的评价和认可,成为火爆一时的畅销书。

世界经济多极化的出现,跨国经营的崛起,国际竞争的加剧。传统的管理理论已不能满足社会发展的需要。美国管理学家以全新的视角提出了企业蜕变理论、竞争优势理论、合作竞争理论、全脑理论等,用以满足企业的发展壮大和获得竞争优势。

这套书引入内地,是为了满足理论界和实业界对管理的新认识,提高管理水平,“把握深层理念,赢得竞争优势”,以促进我国民族工业的发展,提高我国的国际竞争力。

经济管理出版社

1998 年 1 月

引言

引
言

1981年，彼得斯（Tom Peters）与沃特曼（Robert Waterman）在其合著的畅销书《追求卓越》（In Search of Excellence）中提出的 KISS（Keep It Simple Stupid）原则，至今已为全世界数百万人不断转述引用。彼得斯和沃特曼以明确的观点指出，表现卓越的公司向来有追求简单事物、抗拒复杂的特质。另外还有一位管理学方面的作者，则用另一种不同的方式来表达：“良好的管理就是取繁为简的艺术，而非化简为繁。”

本书的最终目的也在于此。我们希望把种种复杂的难题——竞争、全球变迁、远景、结构、策略、组织变迁，及在今日错综复杂的商业世界中必须具备的各项能力，以一种简明、实用的写作形式，再加上合适的理论与实务经验，呈现给读者。

我们希望能让读者信心十足地迎接今日复杂多变的全球市场的挑战及机会，免于遭到意外或无妄之灾的可能。

帮助读者解决企业全球化所会碰到的问题，并找出一些实

用的想法、模式或范例，以利于他们的组织运作，是本书撰写的最高宗旨。

对于部分读者而言，书中的某些资料可能已稍有涉猎，在这种情形下，我们建议您直接翻开第一章的第四部分和第二章的第一部分，相信阅读之后会使您大有收获。

本书于撰写过程中虽已一再修改，而且大部分的章节都重写了数次，但我们还是认为未臻完整与完美之境，和我们心中的理想有些许的差距。无论如何，这段日子我们还是从彼此身上、许多书籍和厚厚的资料中学到了不少东西。

罗伯特·莫兰 (Robert T. Moran)

约翰 R·里森伯格 (John R. Riesenberger)

目 录

引 言	(1)
-----------	-----

第一章 企业竞争全球化

一、问题与挑战 (1) / 二、新世界经济 (18) / 三、全球战略远景 (57) / 四、品质的挑战与全球化过程 (85)	
---	--

第二章 企业的全球战略远景

五、全球学习与决策 (115) / 六、正式组织架构 (130) / 七、多国化架构 (147) / 八、国际化架构 (158) / 九、全球化架构 (170) / 本章结束语 (189)	
--	--

第三章 全球化的经理人

十、全球化经理人与全球化的态度 (191) / 十一、全球化的经理人与外在环境之变迁 (221) / 十二、全球化的经理人处事有方 (244) / 十三、了解并尊重其他国家的文化避免触犯文化禁忌 (267)	
---	--

附录： 问卷	(284)
--------------	-------

第一章

企业竞争
全球化

一、问题与挑战

否认，是每个人生活中或多或少都会存在的事实，这样的例子多得不胜枚举。在家庭中，小孩否认他们的父母是嗜酒成性的酒鬼，妻子否认丈夫有虐待倾向；同样地，在企业组织或学术单位中，“真实”（realities）被压抑、“情感”（feelings）被欺骗，而不带任何感觉的理性运作，则把新的事实推入旧的规范中。

“人会否认真相。他们抗拒由真实情境产生的真实感受。他们会建立一套自己的行事准则。然而，只有明确地评估事件，并真心而彻底地接纳它，才能真正有所改变。之后，才可能采取任何实用的行动。”

上述是日本森田公司（Morita）的美籍心理治疗师雷诺兹（David Reynolds）所说的话。在这里，他说的是个人行为，但

也可以套用在国家的经济行为上。

不论任何形式的否认，都是普遍且常见的问题。以下这个有趣的例子，适当说明了一个国家会如何否认其竞争力所面临的问题，以及因此而产生的误判及解决办法。这个例子虽然是以美国为例，却可以适用于绝大多数的国家。

美式作风

有一回，美国人和日本人决定举办一场划船比赛。

赛前两队都非常努力练习，全力追求最佳成绩。比赛当天，两队都信心十足，彼此都认为自己胜券在握。

结果，日本人以一英里之差赢了！

美国队因为落败而沮丧不已，士气也大为低落。公司的管理阶层决定要找出落败的原因，所以请了一家顾问公司来分析调查，以期能提出解决之道。

顾问公司研究之后发现，日本队中有八个人在奋力划船，一个人掌舵；而美国队则只有一个人划船，却有八个人掌舵！

经过一年的研究，花了数百万元，顾问公司终于得出一个结论：在美国队中掌舵的人太多，划船的人太少。

因此，在隔年比赛前夕，美国队的管理架构全盘重组。大刀阔斧地改组后的组织架构为：四个掌舵经理、三个区域掌舵经理、一个助理掌舵经理、加上一个专门为划船员所设计的绩效考核系统，以给予适当的工作激励。

这一年，日本队竟又赢了2英里！

深感屈辱的美国公司开除了表现欠佳的划船员，然后发奖金给那些经理，要他们找出问题的症结。

在这个简短的例子中，可明显看出美国队在第一次比赛时，太过自信，而且否认他们自己在竞争力上的问题。在准备

第二次比赛时，又发生严重的误判。哈梅尔（Gary Hamel）有一句话说得好：

“要彻底了解我们的竞争优势及劣势，必须要先深入探究我们的‘遗传密码’（genetic coding）——例如：我们的信仰、管理架构等，都会局限我们对真实的认知及自由的程度。企业想追求成功，就必须做到‘遗传基因多样化’（genetic variety）。我们的挑战就是要跳出使我们处处受限的管理架构。”

如果你想要扩大你的管理架构，一定要对其他人的想法抱持好奇心，并要有谦逊的态度。真正有关竞争力的问题，不在于周遭环境已呈现绝望或无助的情景，而在于我们的管理架构无法在下一回合的全球竞争世界里存活下去。”

市场占有率变动——一个全球竞争的问题

我们期待本书能协助个人，正确诊断所属组织在全球市场的竞争力问题，而且更重要的是：协助企业将适合的人摆在适当的位置，以推动企业国际化。我们首先检视一些重要产业市场占有率变动的状况。根据法兰科（Lawrence Franko）及库普费尔（Andrew Kupfer）的分析与报告，我们特别提出下列几个产业的成长与衰退模式，以供参考。

航空航天工业 美国仍然支配全世界 75% 左右的航空航天制造市场。1991 年美国航空航天工业的出口总值为 430 亿美元，而且这个产业仍被归类为具成长性的工业，未来 20 年的飞机座位需求量预期将增长两倍左右。

欧洲空中客车（European Airbus）的整体成长，被预期至少会和产业成长的幅度一致。空中客车目前拥有 100 位以上的客户，并主控了 30% 的商用喷气式客机市场。根据最近一份研究报告得知，空中客车先后获得了政府 260 亿美元的补助。

在未来 10 年内，日本将在这个产业中扮演重要角色。日本厂商目前正在开发飞机引擎、机身组件及电子设备。他们已经和通用电气公司（General Electric），普拉特-惠特尼公司（Pratt & Whitney）及罗尔斯罗伊斯公司（Rolls-Royce）合资开发及制造喷射引擎。美国仍然可保持市场霸主地位，不过市场占有率会因未来 10 年军事支出的减少而被侵蚀。

汽车工业 虽然美国汽车制造业的市场占有率在 80 年代一直保持在 36% 的比例，但这项重要的比例中，有绝大部分来自于美国境内设厂的其他国家汽车制造厂的产量。日本汽车制造商的市场占有率，已从 1985 年的 20%，提升到 1990 年的 30%。近年美国对日本的贸易赤字中，有 2/3 ~ 500 亿美元是花费在汽车的进口上。全球 12 大汽车制造商，在美国市场的实际市场占有率，则从 1960 年的 80% 降到 1990 年的 38%。

通讯设备业 欧洲和日本通讯公司在市场上的成长率超过美国公司。法国的爱可泰公司（Alcatel）在全球通讯市场上的业绩，已远在前身为西方电气公司（Western Eleceric）的美国电话电报公司（AT&T）的通讯设备部门之上了。

美国多数的通讯设备公司的零件制造，大多已移往成本较低的亚洲国家。加拿大的北方电讯公司（Northern Telecom）在过去 10 年中，成功地从美国电话电报公司手中夺下某些特定市场。此行业未来 10 年预估最大市场的成长机会在新兴发展中国家。日本和欧洲制造商将会努力攻占这些市场。

金属业 日本和德国这两大钢铁巨霸已完全掌握这个市场。没有一家美国公司被列名于此行业的前 12 名中。虽然美国的钢铁产量占世界总产量的 30%，但是这些工厂不是被外国公司买走，就是与外国公司合资。合资企业不仅提供了技术

移转的机会，同时也让工厂有充裕资金来改善设备，提高生产能力。

电脑业 过去 30 年内，日本在全球前 12 大电脑公司中的占有率，已从零跃升到 23% 了；在此同时，美国电脑公司的市场占有率，则从 95% 降到 70%；欧洲公司则远远落在后面，位居第三，而且即将面临来自日本与其他亚洲国家的强大竞争压力。至于美国在软件开发、工作站与各种创新发明上，在未来 10 年将持续保持优势。

电脑的生产已经急速转移到日本与其他亚洲国家。美国的产量已从 1980 年的 64% 降至 1989 年的 45%。而且这些电脑中的绝大多数零件，都来自美国本土之外的制造商。如果把这些因素考虑进去，则美国的电脑产量将大为降低。同时，日本的产量从 22% 增加到 36%，欧洲则从 5% 提高到 18%。

食品饮料业 食品饮料业不论在生产或消费上，都可说是最乡土、最不易垄断的产业了。这种产量对本地产制商品的消费需求相当稳定，因为未来 10 年发达国家的人口成长将十分有限，所以使得这项产业的成长率不大。

在库普费尔研究的 14 个国家中，欧洲与美国的总产值共占 14%，日本则占 17%。如果欧洲的农业市场整合成功，而且各国政府不再补贴，则欧洲联盟将面临新的市场挑战。此外，东欧市场的开放，不仅带来了另一个较便宜的食品供应来源，也是一些国际性食品厂商，如：可口可乐与雀巢等公司，即将展开竞争的新市场。

化学工业 化学工业的三大厂商：巴斯夫公司（BASF）、赫希斯特公司（Hoechst）及拜耳公司（Bayer）都在德国。美国的杜邦（DuPont）、道氏（Dow）及孟山都（Monsanto）亦名

列于前 12 大化学公司内。而日本的产量则微不足道。整体而言，美国的产量仍居世界之冠，但其中绝大部分的产量来自于美国境内设厂的欧洲公司。在过去 10 年中，美国国内化学产品的生产与销售大致可维持均衡，只是排名有些变动，如吞并科纳科公司（Conaco）的帝国化工（Imperial Chemical Industries）其排名已跃居杜邦之上。

这个产业未来面临的最大课题在于环保。如果欧洲政府肯提供环境控制方面的补助，将使设厂于欧洲的化学公司，比设厂于美国境内更具竞争力。

林木业 瑞典已位居欧洲纸类与林木产品销售的领导地位。根据法兰科的报告，斯托拉公司（Stora）与瑞典纤维素公司（Svenska Cellulosa）的业绩，已使得瑞典籍的公司在全球前 12 大林木制品公司内的占有率，从 1970 年的 0% 提升到 1990 年的 18%。美国仍然位居世界林木制品的领导地位，但其在全球前 12 大森林制品公司的占有率，已从 1970 年的 81% 降至 62%。

在过去 10 年，美国的林木制品量占美、日、欧总产量的比例，从 46% 增加到 49%。几个美国主要的大厂，如：国际纸业（International Paper）及乔治亚—太平洋（Georgia-Pacific）就投注了 80 亿美元在生产能力的提升以及生产线与工厂的更新上。1991 年时，美国已有 60% 以上的纸浆出口到国外。

预期在公元 2000 年以前，中南美洲的林木业者亦将加入这个市场，如此将会使得竞争更加激烈。

药品 1980 年至 1989 年间，美国国内药品产量从 40% 增长到 43%。而欧洲产量则从 38% 降到 35%；至于日本的产量则介于 21.8% ~ 22.3% 之间。

全球前 12 大药品公司在美国市场的销售量，从 1980 年的 55% 降到 1990 年的 49%。而在 1990 年全球前 12 大药品公司中，没有任何一家是日本公司。

由于欧洲市场的法规正逐步减除，日本应该可从同质性愈来愈高的法规环境中获得利益。而美国市场对定价的严格控制会使得美国公司成为最大的受害者，因为美国是世界最大的药品市场。

银行业 在过去 30 年的全球营业额中，日本与美国的银行业者实际上已经互换了彼此的地位。日本在全球前 12 大银行中的占有率，从 1960 年的 0% 提升到 1990 年的 66%；美国则从 1960 年的 61%，剧降到 1990 年的 0%。唯一仍保留在前 25 名之列的美国银行是花旗银行（Citibank）。主要原因是，花旗懂得把握机会，抢先进入国外市场。

工业与农业设备业 过去 30 年，日本和韩国在此一行业的占有率从 0%，分别爬升到 23% 和 17%；而美国在此时，则从 37% 滑落到 26%；欧洲企业也由原来的 55% 一路惨跌到 35%。

更甚的是，在美国制造的农工业设备，占有率也从 1980 年的 43%，滑落到 1989 年的 37%；欧洲则一直保持在 39%，日本则从 18% 的占有率提升到 24%。美国对外国机器设置进口配额限制，使得许多外国公司纷纷在美国设厂生产，以满足当地市场的需求。所以美国本身的产量还会再降低，而且，如果这些进口配额管制取消的话，市场价格会再下降。

全球市场的表现 美国、欧洲与亚洲企业在维持全球市场竞争力的问题上，都面临了重大的挑战。这几年来，在许多有关竞争力的撰述或演讲中都指出，全球大多数的企业都需要一

个“当头棒喝”。这样说来或许有点夸张、老套，但是，让我们来看看下面这些事实：

根据哈吉安（Hadjian）与特里托（Tritto）在1992年时针对《幸福》杂志（Fortune）全世界排名前500大公司做的研究发现：

- 1/4的公司（500家中的125家）赔钱。
 - 整体业绩只增长3.6%（相当于通货膨胀率）。
 - 500家大公司上榜后的第4年，员工人数都有所减少。
- 甚至还有以下的情形：

·上榜的128家日本公司中，有21家赔钱，而许多赚钱的，则从前一年起有衰退的迹象。

·162家上榜的美国公司，有60家赔钱，但是主要的原因在于进行了退休福利制度的会计调整。会计财务准则106（Statement of Financial Accounting Standards 106/SFAS 106）是美国财务会计标准局在1992年颁布的，要求美国企业须为退休员工额外提拨健康照顾基金。

·欧洲的经济则持续恶化。例如：榜上的6家意大利公司中有5家亏损；而瑞典的沃尔沃汽车公司（Volvo），则发生了有史以来的最大亏损。

派帝森（Joseph E. Pattison）认为美国企业在全球市场中挫败的原因，可能必须追溯到早先美国仍处于“国内市场大到不需要去担心美国国界以外国家的经济”的时候：

·1970年，在全世界前10大资产最多的银行中，有6家是美国银行，4家是欧洲银行，没有一家是日本银行；而1993年1月，在前10大资金最多的银行中，竟有8家是日本银行，其余2家则是法国的农业互助信贷银行（Credit Agricole）与里

昂信贷银行 (Credit Lyonnaise)。

·《华尔街日报》(The Wall Street Journal) 曾针对 433 位来自美国、欧洲、日本及太平洋盆地之负责业务执行的最高主管 (Chief Executive Officers/CEOs)，调查经理人的四项特质 (表 1.1)。在这 433 位中，有 93 位来自美国与加拿大，100 位来自欧洲，100 位来自日本，另外有 40 位则来自于其他亚洲国家。这项调查的另外一个发现是：许多 CEO 相信企业全球化对他们的营运非常重要，不过却不知道该怎么进行。

表 1.1 经理人的特质

(%)

	美国	欧洲	日本	太平洋盆地
没有国外工作经验	14	3	1	2.6
一年出国 1~2 次	23	1	15	18
一年出国两次以上	56	80	78	75
在国外工作过	32	47	19	46

·在 1992 年的《世界竞争力报告》(World Competitiveness Report 1992) 中，美国的竞争力排名在日本、德国、瑞士及丹麦之后。

·80 年代初期，美国的出口总值大于进口；现在的情况则是进口大于出口，而且在 1985 年至 1987 年间，产生有始以来最大的贸易赤字。

·欧洲联盟 (European Union/EU) 在 1993 年时的失业人口超过 1 800 万。而且每年有将近 750 万人，寻求欧盟国家的政治庇护。根据欧洲移民当局所透露的消息显示，严苛的移民法规将使得第三世界人民，愈来愈难进入欧盟国家。

专家预测：

·在公元 2000 年之前，日本汽车公司在欧洲所制造的汽车将达 80 万辆。

·在这 10 年结束之前，日本销往欧洲市场的新车将占总量的 50%。

企业全球化是解决一切问题的答案？

1987 年到 1992 年的上半年间，有超过 2 400 篇以上的文章，探讨有关“全球化”的主题。在这些文章中，有 1 000 篇以上是以企业组织的“多国化”（multinational）为重点，其余则大多是以 90 年代企业政策的主轴“全球化”（globalization）为重点。

全球化到底是什么？它能解决企业的竞争力问题吗？

在最近的一场研讨会中，请来了 20 个将总部设于美国境内的全球化企业的资深主管，共同界定“全球化”的定义，并简单描述其公司的全球化战略。结果发现，不仅全球化的定义各家说法不一，而且各个企业的全球战略也几乎完全不同。

“到公元 2000 年之前，我们将有 50% 的业务会在国外发展。”“我们公司已经迈向全球化。”一家美国大型公司的最高主管（以下简称 CEO）最近表示。听众似乎听得非常高兴，不过这位 CEO 似乎和他的员工有严重的沟通障碍。因为这位 CEO 并没有清楚指出全球化的内容，也没有用明确的做法说明该公司要如何进行全球化。许多员工不解地询问，他们是否应采取什么与过去不同的做法。

企业要成功地全球化，必须有一个技巧纯熟的全球工作团队与领导班底，但是要找出企业全球化所须具备的能力，并加以培养，并不容易。此外，对全球化缺乏共识与了解——即使同一公司的主管亦然，将使得这个工作更加困难。

莱茵史密斯 (Stephen H. Rhinesmith) 在《训练与发展期刊》 (Training and Development Journal) 上, 发表过一篇文章——《全球化议事日程》 (An agenda for globalization), 文中在探讨集成电路的领导厂商英特尔公司 (Intel) 的全球化战略时, 曾提及这个问题:

如果你请教出自硅谷名门的英特尔公司创办人格罗夫 (Andy Grove), 英特尔是否是一个全球化的公司。他会非常肯定地表示: “是。” 如果你再请教英特尔在以色列研究中心的主管弗罗曼 (Dov Frohman) 同样的问题时, 他一定会说: “不是。” 至于在英特尔负责跨文化协调的理查兹女士 (Sharon Richards), 她会根据战略方面的构想而回答: “是,” 但鉴于技巧、态度与企业文化方面有所欠缺, 则会回答: “不是。” 到底谁的看法才是正确的呢? 其实三个都对——而这就是企业全球化所会碰到的第一个问题——即使是同一家公司的员工, 也没有一个人能全盘了解自己公司全球化的运作模式。

对其他组织的研究, 也发现他们面临和英特尔的经理人相同的问题。波士顿全球伙伴公司 (Global Partners of Boston) 对 93 位在几家世界数一数二的企业里任职的经理人做的研究中发现: 71% 的高阶主管认为他们的员工大多了解公司的全球化战略; 有趣的是, 只有 33% 的中阶主管认为自己了解公司的全球化战略。这种战略与执行相脱节的现象似乎非常普遍。

不过在几年以前, 许多美国公司的中、高阶主管想法很单纯: 美国国内市场已经够大, 所以没有必要再汲汲介入国外的市场。而英国、法国、日本和其他国家, 则没有这种错误的观念。

巴特勒 (Christopher Bartlett) 和高夏 (Sumantra Ghoshal)