

国 外 大 视 野 丛 书

国家“九五”规划重点图书

DOUGLAS F. LAMONT

〔英〕道格拉斯·拉蒙特 著 魏建华 译

制胜全球

——称雄于国际市场的十大战略

WINNING WORLDWIDE



新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

制胜全球:称雄于国际市场的十大战略/(英)拉蒙特著;
魏建华译.-北京:新华出版社,1999.1
(国外大视野丛书)

ISBN 7-5011-4330-7

I. 制… II. ①拉…②魏… III. 国际市场-市场竞争
IV. F740.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 39407 号

Winning Worldwide: Strategies for Dominating Global Markets

Copyright ©1991,1997 by Douglas F. Lamont

Chinese translation copyright ©1998 by Xinhua Publishing House

Published under agreement with Capstone Publishing Limited

All rights reserved

中文简体字版权属新华出版社

制 胜 全 球

——称雄于国际市场的十大战略

[英]道格拉斯·拉蒙特 著

魏建华 译

*

新 华 出 版 社 出 版 发 行

(北京宣武门西大街 57 号 邮编:100803)

新 华 书 店 经 销

新华出版社激光照排中心照排

新华出版社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 10.375 印张 240 千字

1999 年 2 月第一版 1999 年 2 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-4330-7/F·624 定价:22.80 元

1997 年版序

自从《制胜全球》第一版出版以来，有关国际业务的十大决策已经在世界各地得到了广泛的认同。它们已经成为我的演讲、执行计划以及我为许多形形色色的组织和公司提供咨询意见的焦点（我为其提供咨询意见的组织和公司有：在巴西的吉夫-洛克公司、奥姆伦电子公司、塞布拉公司以及巴西南部锥形地带共同市场委员会；墨西哥的安柯·亚布拉斯夫公司、费尔-普洛公司以及 DE-SC 佛门托公司；在加拿大的光技术公司、IBM 公司以及安大略贝尔公司；在拉丁美洲的 IBM 公司；美国的 AT&T 公司和美国技术公司；印度的塔塔咨询服务公司；美国经营管理协会；国家船舶制造者协会；生产者营销协会；国际财务经理协会；拉丁美洲银行家协会；厄瓜多尔营销协会；印度尼西亚的伦巴加·班沙；泰国 APM 国际公司；利海大学；智利大学；新加坡国立大学，以及其他许多有关组织和公司）。我的每一个听众都围绕着《制胜全球》所提供的方法提出了很有价值的问题，这些问题都纳入了这本书的修订本。

1991 年版中所举的所有实例都在 1997 年再版时加入了最新的内容。大多数公司的状况都在持续改善。不过默尔森公司没能修正它的国际业务战略，因而正要卖掉它的非核心资产。拉巴特公司被本行业一家规模更大的公司收购了。华姆制药与一家相同规模的公司实行了合并。而魁克麦片公司则卖掉了它的宠物食品

制 胜 全 球

业务。除此之外的那些公司则是兴旺发达，变得更具竞争实力，而且正在一个一个地解决它们在国际业务领域所遇到的问题。

尽管该书修订本的大多数内容取自第一版，但对某些内容还是进行了修改，以反映现实生活中出现的诸如北美自由贸易协定（NAFTA）、欧洲联盟（EU），以及亚洲-太平洋地区经济合作组织（APEC）等新事物。这些内容的更新为读者们关注从事国际业务的公司，在90年代最后几年将要碰到的问题提供了可供参考的实例。

本书出版的目的是要提升对国际业务的认识。该书提炼出了一组对国际业务来说是至关重要的战略，并运用活生生的事例来展示跨国公司是如何在这些国际业务战略的辅佐下主导全球市场的。

我希望这本书的发行对象是那些对于跨国公司如何制胜全球有着浓厚兴趣的人士，既包括工商学教授、经理，也包括众多的学生。我相信，那些虽然公务缠身但却阅读了此书的经理们花在阅读此书上的时间能从其公司在国内外市场上的节节胜利中得到最好的补偿。

提出一个战略框架确实大有必要，因为学者们已经从最基本的学术原理——经济学、财务、营销、组织行为等等方面的角度对国际业务进行了研究。然而的确没有哪本书将这些丰富多彩的学术成果熔铸成一系列具有普遍指导意义的有关国际业务的战略思想。但是，最近的发展趋势却令人欢欣鼓舞。书中涉及到的德拉克尔·奥梅、波特、邓宁以及拉格曼等人在开创值得大书一笔的国际竞争新招数方面取得了显著的进展。不过，这种尚不明朗且多表现为互相惩罚的大变革并没有成功地渗入到跨国公司内部及这些公司的全球性市场中去。

为了提供这样一种框架，本书分三个层次来展开，即战略、策略和数据三个层次，这样的写法也许并不是每一个人都会赞同的。

1997 年版序

在有些情况下，我在所有的学者尚未听说过某些题材之前就对这类有争议的问题提出了解决办法。之所以这样做，是因为我发现这些问题对于解释为什么跨国公司在全球性市场上会成功或失败来说非常有用。

《制胜全球》会不会成为有关国际经营管理文献中的经典著作，似乎正在接受时间的检验。因为新的读者和从事国际业务的新人都发现，它提供的方法对于其思索国际业务问题用处非常大。

道格拉斯·拉蒙特

1996 年 11 月

经理概览

成功的业务经理们必须密切关注美国、加拿大、欧洲、日本及其他一些东亚公司对外直接投资活动的蓬勃兴起。今天，你也可以利用拉丁美洲、东欧、南亚，甚至是次撒哈拉非洲等地区新的市场机会来开拓你的业务。世界上的绝大部分地区都值得你去探索。

以下就是你在 90 年代剩下的几年里“制胜全球”的战略：

- 进行全球大型新兴市场的风险评估
- 用关键产品来满足那些至关重要的市场的需要
- 尽可能多地收集信息
- 担当起财务和营销重任
- 将国外业务纳入公司统一体

由于其他一些公司以前就走向了海外谋求发展，那就应该借鉴它们的做法。有些业务公司是进行“绿地”(greenfield)投资，另有一些公司是购并了竞争对手，还有一些公司则与客户结成了战略同盟。这些公司之所以取得成功，就是因为它们运用了十大国际业务决策来判定更加有效的贸易和投资决策。《制胜全球》中教授的方法帮助了众多从事国际业务的经理们“心系全球，立足本地”，使之做出更加出色的成绩。

制 胜 全 球

真正聪明的人就应该瞄准 2000 年来判定你的全球战略。注意到了这一点，你也就能制胜全球。

前 言

作为国际业务领域的一名研究人员、一位著书立说者、一位教师，拉蒙特教授在他这个领域赢得了很好的信誉。在他这部最新出版的著作中，他为跨国公司提供了战略方法，并阐释了一项国际战略得以制定以及业务的成功得以度量的背景情况。

这是一本专为那些正在全球性市场上搏击以及那些想到全球性市场上去搏击的人士写的著作。对这两类人来说，拉蒙特为制定一项国际业务战略和评估现有跨国公司的成就提供了一个很好的架构。

对理论落后于实践的关键业务领域进行反思很有些意味。比如说从机器设备和企业家的角度来看，我们可以从一个又一个的案例中看出，无论是胜利者还是失败者都没有一套可靠的理论来指导他们。在这样的业务领域当中，他们唯一的选择就是凭经验做战略决策。

这样一种情况也同样存在于国际业务领域，拉蒙特在书中这样提醒我们。他指出，尽管该领域某些方面，如财务和营销等方面的理论研究有了很大的发展，但对国际业务进行的全面研究却至今没有总结出一套完整的理论。正如他所写的，针对这个领域多方面的研究成果，“还没有哪本书将这些丰富多彩的学术成果熔铸成一系列具有普遍指导意义的有关国际业务的战略思想”。

本书以实践为基础，提供了拉蒙特所说的“十大国际业务战

制 胜 全 球

略”，对这十大战略的阐释具有高度的可读性并配有丰富的相关案例。不过我还是坚信，本书所做的只是这样一种学术研究，以它为基础，一套全面而系统的理论一定会在不远的将来应运而生。

虽然这本书的焦点集中在三大经济活动中心——日本、美国和欧洲，但它也饶有兴趣地强调了加拿大的业务活动以及这个国家作为一个市场的重要性。此外，尽管本书提供的是那些发达国家市场上进行业务决策的典型范例，但它对另一些地区市场的未来开发可能也不无裨益，这些地区目前正实行严厉的经济管制，比如说中美和南美等地区就是这样。

本书对在东欧地区的经济探险活动进行评估可能会发挥良好的向导作用，目前在这个地方进行的开发新市场的初步尝试正在帮助那些潜在的经济合作伙伴们明白到底什么是自由市场。

也许正是那些没能抓住全球性市场精神实质的业务经理们才使他们的公司沦落到了二流市场。显而易见的是，国际业务领域是不会给动作迟缓者留下立足之地的。在《制胜全球》一书中，作者为我们提供了一个反思国际市场、评价国际市场，并在国际市场上获得成功的有效方法。

唐纳·P. 雅各布斯

西北大学 J.L. 凯洛格管理学研究生院院长

前 言

90年代标志着第一个真正全球化年代的到来。随着更为快捷的通讯、运输和资金流动方式的出现，时间和距离都在急剧地缩短。发生在世界上某个地方的事件——比如在东欧、中东，或远东发生的事件——会彻底地影响到世界其他地区的经济和政治。某个国家开发的产品——比如嘉西牌钱包、麦当劳的汉堡包、日本的寿司、皮尔·卡丹的服装以及德国的BMWs等——都会在其他大多数国家受到热切的欢迎。一个“地球村”正在出现。

尽管许多公司开展了数十年的国际业务活动——比如说IBM公司、雀巢公司、壳牌公司、贝尔公司、东芝公司以及其他许多公司，但今天的跨国公司却更具进取精神，更具扩张实力。全球范围内的竞争日益白热化。从未设想过外国竞争对手的国内公司有朝一日会突然发现新的竞争对手就在它们的后院出现。美国报纸的标题整日都在叫嚷日本在消费电子产品、摩托车和复印机方面打败了美国的制造厂商；日本、德国、瑞典，甚至韩国的小汽车都进口到了美国市场；法国公司的比克产品成功地打击了吉列产品；雀巢公司则打入了美国的咖啡和糖果市场，以及纺织品和鞋类市场又拱手让给了第三世界国家进来的产品，等等。

每一个国家都在催促其国内公司实现国际化经营。每一个国家都想多出口少进口。这些国家的公司都应该正视这样一些基本问题：我们公司应该在我们国家、我们这个大洲以及整个世界范围内确立一个什么样的市场地位？我们应该进驻哪些国家？怎样进驻？什么时候进驻？从什么地方入手？依靠什么资源进驻？跟哪些公司结成伙伴？决定成功的要素主要有哪些？

显然，影响一个公司能否在世界竞技场上获得成功的要素有很多。道格拉斯·拉蒙特在这本书中提炼出了十个这类要素。他通过对几十个在外国市场上开展业务的公司进行的深入研究，对

制 胜 全 球

这些要素的影响能力进行了检验。他详尽地描述了每一个公司的目标、战略，以及在某一特定全球市场的业务表现，并为经营管理人员总结了有益的经验教训。他正在创设一个“专家系统”，这个专家系统能够预测出在特定的环境条件下，公司既定的国际业务战略会使公司具有什么样的业务表现。

拉蒙特教授的研究成果代表着建立更加完善的国际业务理论、开展更加充实的国际业务实践的一个新起点。经营管理者可以从他对许多跨国公司运用过的全球性战略的描述和分析当中学到很多的东西。运用这些全球性战略的跨国公司主要有：宝洁公司、欧莱雅公司、履带拖拉机公司、小松公司、柯达公司、富士公司、联合利华公司、波音公司、空中客车公司、默克公司、巴格斯特公司、比彻姆公司、布莱克与德克尔公司、魁克麦片公司、伊莱克斯公司以及其他几个公司。拉蒙特必将受到人们的广泛赞扬，不仅仅是因为他对实际生活中的公司战略进行了绝妙的分析，而且还因为他提出了一个架构，这个架构能够对那些从公司实践中总结出来的国际业务的基本经验和教训进行综合处理。

菲力普·科特勒

S.C. 强生公司的国际营销专家

西北大学 J.L. 凯洛格管理学院研究生院教授

作者致谢

该书集中体现了众多朋友和同事所做的贡献。在这众多的朋友和同事当中，大卫·里克斯、菲力普·科特勒以及威廉·奥格拉姆审阅了部分手稿，西北大学凯洛格管理学研究生院提供了科研的便利条件。彼特·劳耶和罗伯特·帕森斯与这两位研究生院的助理研究员帮助整理了案例资料。马克·赖时在 Lotus 第一代 1—2—3[®]编排系统上做了大量的工作，写了大量的指令，而罗伯特·帕森斯则在 Lotus 第二代 1—2—3[®]编排系统上做了同样大量的工作，现在广泛使用的就是这第二代系统。罗伯特·盖纳，这位美国的加拿大研究业务基金的执行主席，定期对本课题给予了资助。

本书献给伊利诺思埃文斯顿西北大学凯洛格管理学研究生院，以及泰国曼谷初拉朗昆大学沙星工商管理研究生院的男女同学们。

特别要感谢凯洛格研究生院，是她给了我客座教授的殊荣，也使我得以充分利用该校的图书馆和计算机服务。还要感谢我在凯洛格研究生院的同事菲力普·科特勒，是他鼓励我对该书进行修订。尤其要特别地感谢我那些分布在世界各地的实践者，是他们在争取更多的市场份额以及赚取世界市场更多收益的奋斗过程中运用了《制胜全球》所提供的方法。

道格拉斯·拉蒙特

内容介绍:

如何获取、保有并维持竞争优势

“一家企业要想在任何一个发达国家保持领导地位，就必须能在全球范围内的所有发达国家获得并保有领导地位。它必须能在任何一个发达国家展开研究、进行设计、从事开发、致力于策划和生产，并能将商品从任何一个发达国家向另一个发达国家出口。即它必须是跨国界的。”

彼得·F. 德鲁克

克拉克大学克莱蒙特研究生院社会科学教授

对外直接投资的兴盛

由于在海外的美国公司的投资自 50 年代以来即已高达 4500 亿美元，现在国际业务的注意力都已经集中到了加拿大人和欧洲人身上。美国人买下了海外的企业，控制了别国的国内市场，使得这些国家为其经济的独立性和国家的竞争力而烦躁不安。整个 70 年代当中，这些国家的政府通过限制、约束，或是终止美国人对石油、采矿、钢铁、汽车、电信以及其他民族工业的控制，而

制 胜 全 球

不明智地反对外国的直接投资。这些针对来自外国的控制而实行的限制性措施在北美、拉美、欧洲、东亚以及世界其他地方并未奏效。

奥梅论国际业务

跨国公司要学会抵制政府非理性的破坏行为。

今天，美国人也开始为外国的直接投资而烦恼了。在一个更短的时间段内，主要是在 80 年代和 90 年代，日本成为继英国之后在美国的第二大外国投资者。所有在美国的外国公司，包括加拿大和欧洲的公司，其投资额已经增长到了近 5000 亿美元。外国人与美国平起平坐速度之快，让美国人对外国控制美国经济之势大惊失色，自问外国直接投资究竟会增强还是会削弱美国在国内外的竞争能力，美国的经理们又应该采取什么措施来提高他们公司的国际竞争力。对这些问题进行思考的结果，就是认为美国也应套用加拿大和欧洲的惯常做法，亦即在外国直接投资的跨国浪潮中逆流而动。

德鲁克论国际业务

对一家企业来说，如果它想要在任何一个发达国家取得领导地位，不管这个国家的市场是大规模，（分散）亦或是零碎的，它唯一理智的战略就是跨国经营。

不幸的是，对加拿大人、欧洲人、美国人、日本人，以及现在的韩国人来说，国际业务理论并没有对这些基本问题提供现成

内容介绍

的答案。由于现有理论难以区分股票投资和资本的流动，它也就难以解答究竟是长期投资者（比如在美国的英国人）的威胁大还是近来才开始投资的投资者（指日本人）更有威慑力。这种理论也回答不了究竟外国直接投资是会促进还是会阻碍国民经济的增长及民族经济的国际竞争力。长期以来，民族主义者抱怨的外国投资者得到的利润远比其追加的资本投资要多，这个问题国际业务理论至今也没有解答。最后，在从事国际业务的经理们面临世界经济的巨大变化，世界各国都致力于提升生活水准、提高生活质量，企业致力于决胜国内外的时刻，这个理论却不能为他们提供获取、保有并维持国际竞争力的策略。

这些理论与现实的冲突来源于国际业务最初的自我界定。这项业务是在 60 年代后期才作为一个单独的研究领域而出现的。20 年之后，当公司已经在海外开展业务时，国际业务仍在理论上囿于各种各样的原理与规则（如经济学、组织行为、生产、营销、财务、法律，以及文化人类学等方面的），并用它们来解释所发生的一切。

邓宁论国际业务

国际业务仍然无法标明公司的战略特征，这些战略特征是最有可能与强劲的国际性大趋势相关联的。

不过，在跨国公司出现之前，还是发生了许许多多有关出口与进口的“战争故事”，只是没有人相应地解释为什么对某些公司来说，出口仍然只是一个长时期的战略性选择，而对另一些公司来说，出口却轻易地拉开了对外投资的序幕。然而，尽管在外汇汇率、市场板块与市场卖点、文化倾向、合资企业、外国直接投

资以及其他许多方面有了大量的研究成果，但却没有一个单独且实用的理论框架来解释为什么会产生国际化的大生产以及这种国际化的大生产对全球市场的影响究竟如何。

今天，从事国际业务的经理们（他们正试图探明哪些战略更为有效，这些战略为什么能而且怎样才能为他们所用）至今未能掌握一种从一般性的商业理念转化为在某些国家夺得稳固的市场份额，增强其在全球竞争能力的战略。这些经理们现在已经陷入了困境，按照邓宁的说法，他们陷入困境的原因主要是因为以下的一些界定工作过于艰巨。比如界定

“他们的核心资产的性质和范围，他们对革新与变化的态度……现有市场的范围和界限，他们对待风险和不确定性的态度，他们经营的灵活性，他们的组织能力和文化气质……以及他们纵横捭阖的意愿和能力”

这些界定工作，教授们和其他一些研究人员至今仍未完成。

本书的目的就是让从事国际业务的经理们更清楚地了解究竟是哪种战略能够促进国际化大生产和全球性营销。只要仔细地阅读，经理们就能学会怎样适时回应海外市场的变化，系统地查验公司的战略性行为，了解与国际业务原动力有关的跨国公司间的交叉活动，并拓展其公司在世界范围的资产规模，以保持公司在国内外的持续不断的竞争优势。

如果从事国际业务的经理们想要增强其公司的竞争力，他们就必须将下面讨论的十大国际业务战略中的一项或多项运用于实际。这些战略为国际业务领域提供了一个通用而又统一的架构，并为区分成功的和不成功的国际业务行为提供了一条途径。

国际业务战略：一个框架

国际业务的竞争能力所带来的惊人的成就可以从美国、欧洲和日本的公司身上明显地看出来。这三个国家的公司迅速地实现了从对外贸易活动向对外直接投资的转化，而后又凭借竞争能力将触角伸向世界各大洲。从它们组建跨国公司的成功努力当中，可以总结出一系列有关国际业务的战略。下面就是有关这些国际业务战略的简介，以后的十章将对它们进行详尽的探讨。

国家与国际业务

跨国公司如何获得竞争优势？有关国际业务的讨论要从原材料、零配件、商品、服务，以及穿越国境的人员开始。一国国境内的土地组成了一个国家，这个国家有着自己的语言、文化、经济、政治制度、国旗、国歌，以及军队，这些都与她的邻国、友国和敌国各不相同。所有这些也就使得美国与墨西哥不同，法国相异于德国，日本不同于韩国。因此，经理们就必须回答这些问题：在每一个国家他们都发现了什么？他们能否将其核心技术向每一个国家出口，或是向这些国家投资？以及他们能否克服由当地企业设置的进入其国内市场的障碍？如果风险可以承受，技术可以转让，障碍可以克服，那就意味着国际业务可以进行。下面将详细地讨论这三大战略。

1. 成功地选择市场机会

由于国际业务要跨越多国国界，经理们就必须对付政治的、外汇的，以及文化的风险。他们的任务就是要规避高风险国度，在