

企业未来**新**经典



解密全球化**第一书!**
最全面·最深刻·最易读

阿尼尔 K. 古普塔 (Anil K. Gupta)

[美] 维贾伊·戈文达拉扬 (Vijay Govindarajan) 著

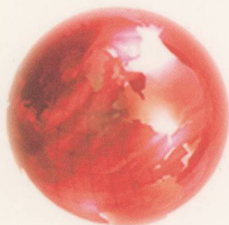
王海燕

梁超群 傅川 译 天美 审校

称雄 全球之路

The Quest for Global Dominance

Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage (原书第2版)



机械工业出版社
China Machine Press

称雄 全球之路

The Quest for Global Dominance

Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage (2nd Edition)

阿尼尔 K. 古普塔 (Anil K. Gupta)

[美] 维贾伊·戈文达拉扬 (Vijay Govindarajan) 著
王海燕

梁超群 傅川 译 天美 审校



机械工业出版社
China Machine Press

Anil K. Gupta, Vijay Govindarajan, Haiyan Wang. The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage, 2nd Edition.

Copyright © 2008 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright © 2009 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 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

版权登记号：图字：01-2008-3131

图书在版编目（CIP）数据

称雄全球之路/（美）古普塔（Gupta, A. K.）等著；梁超群，傅川译，天美审校。—北京：机械工业出版社，2009.4

（企业未来新经典）

书名原文：The Quest for Global Dominance; Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage

ISBN 978-7-111-26518-4

I. 称… II. ①古… ②梁… ③傅… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 031211 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

三河市明辉印装有限公司印刷

2009 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 15.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-26518-4

定价：38.00 元

凡购本书，如有倒页、脱页、缺页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010)68326294

投稿热线：(010)88379007

家公司遭受灭顶之灾，而不是让它发展壮大。TCL 公司在夺冠全球的道路上所遭遇的坎坷为我们提供了一个很好的例子。

一些主要的、与全球扩张相关的挑战是这样的：首先，全球扩张使公司直面那些新的和陌生的客户，他们在需求、购买力、购买行为和使用习惯上与公司的中国客户很可能会大相径庭。其次，全球扩张将迫使公司与那些外国公司在它们的本土市场上展开激烈竞争。公司的领导人必须要学会如何吸引、激励和留住那些不同国籍和文化背景的高级管理人员，并和他们一起进行有效的工作。再次，全球扩张还要求公司领导能够熟练地创设并管理扁平化的组织机构。当一家公司的业务遍及各大洲多个国家时，用那种自上而下、指令 - 控制式的方式去领导一个全球网络几乎是不可能的。最后一点同样重要，全球扩张将增加企业的固定成本，企业因此可能要用数年的时间才能使其投资获得一个具有吸引力的回报。

本书从战略层面为公司领导人提供了一个路线图，该路线图旨在告诉人们如何使全球化的利益最大化并尽量减少可避免的错误。根据我们 20 多年的研究以及为卡特彼勒、IBM、华为、阿里巴巴、奇瑞、印孚瑟斯 (Infosys)、万豪 (Marriott)、微软、诺基亚、宝洁和沃尔玛等超过 200 家公司所进行的顾问工作，我们在此特提出了一些与全球化战略相关的问题：

- 我们应该进行全球化吗？为什么进行或为什么不？
- 我们如何甄别我们公司的战略市场？我们如何设计一套进入策略，尤其是对于那些进入门槛较高的市场？
- 为什么沃尔玛在墨西哥和中国会如此成功而在德国和韩国又会遭遇惨败？我们从它们的经验中能学到些什么？
- 我们如何将全球布局转化为全球竞争优势？
- 无论是对个人还是对组织而言，我们如何培养一种全球观？
- 是什么症结导致了公司不能与其各子公司共享知识资源？我们如何消除这些症结带来的风险？
- 我们应如何构设和管理一支有效、跨国界的业务团队？
- 当一家刚刚起步的企业开始迈向全球时，会有哪些前景和陷阱？
- 中国和印度的崛起对于全球经济意味着什么？对于自己的公司又会产生什么样的影响？

全书的组成内容如下。第 1 章对一些基本问题做出解释，如什么是全球化、什么驱动着全球化、全球化为何持续以及全球化对公司和经理们意味着什么。第 2 章提出构思框架和一套概念性观点，指导公司将它们的产品和服务投向国外，构筑全

球布局，应对战略挑战。在第3章中，我们运用这一概念性框架，分析沃尔玛自1991年开始全球化扩张进程以来所做的无数决策，并从中汲取经验。

第4章着重阐述将全球布局转变为全球竞争优势的战略挑战。在这一章中，我们特别指出并分析创造全球竞争优势的6个显著机遇：回应当地市场的差异；发挥全球规模经济效应；发挥全球覆盖经济效应；为各项活动和资源寻找最优地点；最大限度地推进跨地区知识传递；全球一盘棋，参与全球博弈。在第5章中，我们从内容转向流程问题，并解决以下问题：思维模式为何重要，公司在培养全球性的思维模式时可以做些什么。

第6章继续着重阐明这一流程，并提出将全球公司转变为有效的知识机器这一挑战。在这一章里我们提出，建立合适的社会生态系统是有效的知识管理的关键要求，我们清楚地揭示了阻碍公司充分发挥知识管理效力的弊病和隐疾。同时，我们介绍一个通用的框架，为有效的知识管理建立必要的社会生态系统。第7章重点阐述创建和管理卓越的全球商务团队所需的动力机制，我们主要解决两个关键问题：一是全球商务团队经常失败的原因；二是采取何种步骤才能增强全球商务团队的生产率和有效性。

第8章研究一个较新的现象——年轻企业的全球化。制约跨境贸易与投资的障碍正逐渐消除，人们对于国外客户、供应商和人才的关注也正日益增强。与之相应，越来越多的新兴企业在其发展初期便开始了全球化进程，其中的部分企业甚至从诞生的第一天起便是“全球企业”，并且这一类型的企业正在不断增加。但是，我们认为，即便促使年轻企业全球化的条件变得越来越有利，早期全球化仍然不失为一把双刃剑，不但充满希望，而且危险重重。基于这一分析，我们解决了一些重要问题，如年轻企业应该何时考虑全球化，它们如何培养所需的组织能力来实现全球化。在第9章也就是最后一章里，我们分析了中国和印度的崛起，是什么推动了两国的崛起，中印两国之间的相似与差异，公司在利用这两大经济体时可能面临怎样的挑战，是哪些常见的错误导致公司制定的对中国和对印度的策略不够理想。在这些分析的基础上，我们为公司提供了指导方针，阐明如何制定最佳的对中国和印度的策略。

我们希望您能从本书的阅读中得到享受和助益。如果您愿意和我们分享您的观点，欢迎发送电子邮件给我们。我们的电邮地址分别是：阿尼尔 K. 古普塔，agupta@rhsmith.umd.edu；维贾伊·戈文达拉扬，vg@dartmouth.edu；王海燕，hwang@chinaindiainstitute.com。

我们要对我们很多中国的朋友和同事表达我们深深的谢意，正是他们为出版此

书的中文版给予了我们极大的鼓励。我们与中国的很多顶尖学者之间关于中国和中国公司的讨论使我们受益匪浅，这些学者包括北京大学光华管理学院院长张维迎教授、清华大学技术经济与管理系系主任高建教授、长江商学院副院长蒋炯文博士、中欧国际工商学院教务长郭理默博士 (Dr. Rolf Cremer) 和阿里巴巴总参谋长曾鸣博士。

最后，我们要向在上海马里兰中国中心的王天美女士致以特别的感谢，感谢她持久以来的友谊以及带领翻译团队完成了本书的翻译工作。

阿尼尔 K. 古普塔

华盛顿特区

维贾伊·戈文达拉扬

新罕布什尔州汉诺威

王海燕

华盛顿特区

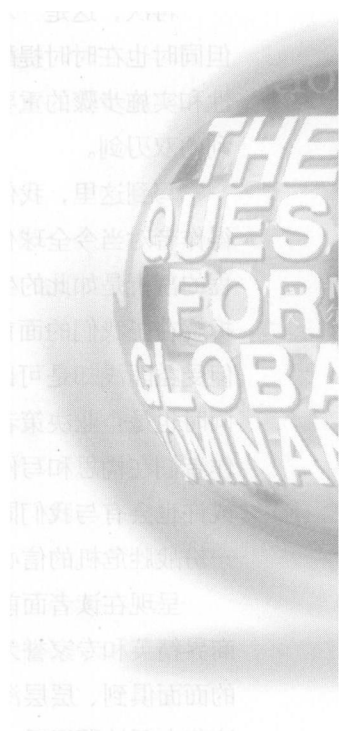
2009年3月

译者序

全球化，无疑是个非常热门的课题。同时，由于审视角度和利益基点的不同，它又是一个充满争议的话题。近年来，相关的书籍和文章可谓层出不穷，林林总总，已非汗牛充栋可以形容。然而，无论怎样的研究或议论，支持或反对，在现实世界中，全球化进程早已由涓涓细流演变成了滔滔大潮。对于面对潮流必须做出抉择的企业领导者来说，可能已经没有什么坐而论道的时间或静观其变的机会了。此时，他们更需要的是一本兼具可读性和实用性的行动指南，以便将其带在身边踏上全球化的征程。本书应该就是这样一本书，之所以这么说，是因为以下几点。

首先，这是一本从实践中来又经理论升华的著作。本书的各种观点和结论并非源于已有理论的推导，而是来自作者多年来对众多实例的持续研究。书中引用大量翔实而系统的案例和数据，辅之以合理可行的应用分析模型进行剖析和重构，一方面使得所述观点变得充分和可信；另一方面，也会让读者能够获得一个更加清晰的思路 and 一套几乎触手可及的行动方案。

其次，这是一本适应面相当广泛的著作。从所分析行业的覆盖面而言，它既涉及制造、零售、餐饮、金融等传统产业，对网络媒体、IT 等新兴产业也有独到的见解；从所分析企业的发展阶段而言，无论是成熟公司还是初生新锐，作者对它们的全球化策略都提出了中肯的建议；从政治经济版图的角度而言，它不仅对第 1 版中原有内容进行了更新和充实，更是加入



了在以中国和印度为代表的新兴市场背景下，作者对全球化的新的思考和理解。所以，我们还可以说，本书的架构是多维的、立体的。也许正因为如此，本书适宜的读者就不再仅仅是不同行业的商界精英，而且包括了有兴趣从事相关研究的学术人士。

再次，这是一本客观严谨的著作。它的主调虽是倡导对全球化采取积极的态度，但同时也在时时提醒读者对此进程应保持冷静和谨慎，并反复强调相关策略的系统性和实施步骤的重要性。正如作者在与译者交流时所指出的那样，全球化是一把锋利的双刃剑。

写到这里，我们对这本著作突然冒出一一种中国式的理解。商场如战场，我们觉得作者对当今全球化所进行的全面洞察，特别是那些对诸多世界知名公司全球化进程的剖析是如此的生动，如同是把当今世界上的“武林”大势和众多“高手”的招数都拆解在了我们的面前，当你掩卷回味时，是豁然开朗还是跃跃欲试我们不得而知，但受益匪浅却是可以肯定的。时下正值所谓百年不遇的金融、经济危机肆虐之际，同时也是企业决策者们借此“重新洗牌”的局面重新思考发展布局的时机。这可能是作者们在构思和写作此书时没有想到的。不过，他们可能更加想不到的是，读者们或许也会有与我们同样的感受，那就是读过此书之后，因了解了大势和招数而多了一份战胜危机的信心。

呈现在读者面前的已经是第2版了，其第1版一问世即获得极佳的反响，被众多商界精英和专家誉为商务类必读书和全球化研究领域最卓越的著作。再版后，原有的面面俱到、层层深入和抽丝剥茧的风格因新内容的充实而显得更加丰满和生动。这些在开始翻译后才了解的信息，让我们不禁要佩服机械工业出版社华章公司独到的眼光，正是这家在经管类图书出版上颇有建树的公司为国内读者选定了这本精彩的图书。

值得一提的是，本书作者之一古普塔教授作为著名的美国马里兰大学史密斯商学院核心教授经常前来中国进行授课、演讲和其他学术活动，美国马里兰中国中心执行主任、马里兰大学史密斯商学院中国区运营总监王天美女士利用这样的机会面对面地与古普塔教授及另一位作者王海燕女士就此书的翻译进行了多次深入交流，并为作者和译者之间建立了紧密的沟通渠道，为更加完整和准确地翻译好原著做出了富有成果的努力，她本人也承担了译文的审校工作。

在整个翻译过程中，我们力求能够全面真实地反映出作者的用意和行文风格。在一些细节的把握上，我们也以忠实原著为原则。比如，作者学识渊博，经常旁征博引，借用一些其他学科的术语。遇到这种情况，我们大多选择了直译，并以加注

原文的方式帮助读者理解领会。书中提及的国外人士，如果在公开媒体上曾经用过他们的中文名字，我们则会在注明原名的基础上加以引用，我们希望这也能符合这些人士起中文名字时的心愿，毕竟这是一本中文版的图书。本书前言及前3章的翻译由傅川完成，推荐序及第4~9章由梁超群负责，这些章节翻译的初稿分别由以下人员完成：第4章，姚望；第5章，施秋蕾；第6章，杨艳；第7章，胡韵涵；第8章，黄丹凤；第9章，刘欢。另外，在我们的翻译过程中，上海英硕文化传播有限公司天美工作室在协调分工、进度控制、文稿审校以及安排作者与译者间交流等方面也做了大量工作。值此图书付梓前夕，我们谨向这些参与了翻译工作的个人和单位表示我们衷心的感谢。

梁超群 傅川 谨识

2009年1月末于上海

推荐序



《称雄全球之路》第1版一问世即惊艳学界。这是一部全球化研究领域的突破性之作，它能引导企业领袖拓展思维，既审慎抉择又积极进取，最终率领自己的企业称雄全球市场。作者以明白晓畅且引人入胜的语言构设了宏大的概念框架，在此基础上阐述了建立全球竞争优势所需的战略要领，对将全球化趋势视为宝贵机会而非暧昧征兆的企业家们来说，本书弥足珍贵。作者在分析中融本地因素与全球因素于一炉，在讨论成功的全球化企业战略时尤其突出无形的人力资产在其中所占有的重要地位，这些都给我留下了特别深刻的印象。本书所蕴涵的丰富信息切合读者需求，大量的案例研究富于启示意义。

获知《称雄全球之路》第2版稿成，我猜想它肯定更新了第1版中业已丰富的资讯。然而，手不释卷地拜读之后，我意识到它大大地超出了我的预期。

在第2版中，你不但会发现许许多多及时的更新、新鲜的案例，以及更为精辟的分析，还会发现3个全新的章节。其中一章严谨而客观地分析了沃尔玛的全球扩张道路，不但包含对其辉煌的全球化之路的经验总结，更有对一些挫折的深刻研讨。另一章则集中研究年轻企业的全球扩张，在学术上有开拓之功，新见迭出，且令人信服，如在当今的全球化环境下，有些企业自诞生之日起，其营运就具备全球化特征，并能迅速崛起，足以对成名已久的诸多老牌企业构成严重挑战。作者指出，企业如在其成长初期即奉行全球化

战略，那么它们手中所握的则是一把双刃剑，要趋利避害，就必须构建完备的组织能力，以应付因全球化而必然遭遇的特殊的复杂局面与协调需求。这些观点可谓真知灼见，不但对年轻的或者刚起步的企业有启示意义，对大型、业已打下一片江山的企业，也不无警示作用，因为它们必须充分理解：在 21 世纪的环境下，企业竞争的性质已经发生改变。第三个新章节研究了中国与印度两国。尽管关于中印两国的书籍现在已不鲜见，但是本书的相关论述不但新颖，而且很有战略指导价值。东方的崛起正改变这个世界，希望一窥这个新格局全貌的人，应把该章作为自己的必读文本。单单这个章节就足以让诸多有心人服膺作者的见解与学识，求教师从其门下。

今天，大多数全球性企业的领袖们都明白，市场不再以国境为界。但是，即使是他们中的佼佼者，面对全球化，也不敢自命不凡。怎样创设正确的组织构架？怎样招募、留住、激励全球人力资本？怎样迅速、高效地进入新市场？怎样利用全球资产推动企业创新？不同市场各有其鲜明的本土特征、强大的文化传统和自己的法律规章，全球营运的企业怎样才能做到不怯场、不犯傻？本书对这些关键问题条分缕析、化繁为简，既全面深入，又简明扼要。

本书可以惠及不同类型的读者。商界精英人物，无论其从事财务、技术、营销、战略规划，还是人力资源，都可以从本书获益。有志于从商或者对全球化问题感兴趣的学生，本书是他们的必读必研之书。我也将本书推荐给各类监管人士，研读本书可以帮助他们及时预见商界领袖人物在未来数年中的所思所为。

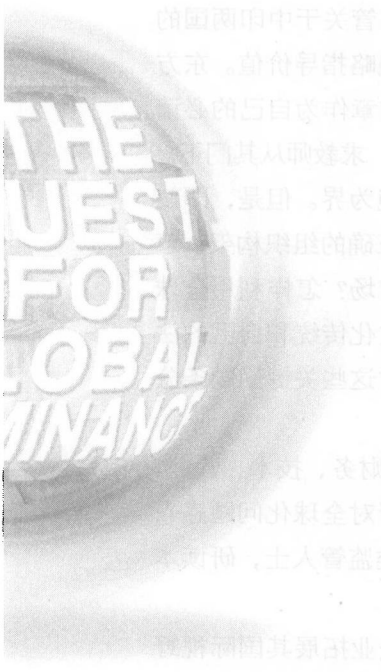
迄今为止，本书仍是本领域内最卓越的著作。致力于帮助企业拓展其国际视野的书籍近年来时有面世，业已蔚为大观，在它们中间，本书最全面、最深刻、最易读，也最重要！

杰弗里·加滕

2008 年 1 月于康涅狄格州纽黑文市

本序言作者杰弗里·加滕(Jeffrey·Garten)为耶鲁管理学院的胡安·特里普(Juan Trippe)教授，专攻国际贸易、金融和商学，曾任该院院长。此前他是黑石集团(Blackstone Group)的董事总经理，还曾担任美国商务部副部长，负责国际贸易。

前言



观念转变和技术革命，这两股相辅相成的势力正使得全球化成为各家公司今天所面临的最重要的战略和组织问题之一。时光演进，有种趋势变得日益明显，即经理人必须把每个产业都视做全球性的产业，同时将每项事业都当做知识型事业。当全球市场份额成为必争目标而非一个选项时，越来越多的公司必须面对这个基本问题：我们如何规划和利用所在产业的持续的全球化进程？撰写此书的主旨就是帮助经理人应对这一问题。

本书的由来与重点

本书虽以严谨的研究为基础，但所采用的写作方法却使文中概念性内容具有了很强的操作性。所以，这本书堪称我们心智的果实，同时也反映出我们根深蒂固的信仰。我们其中的两位作者，阿尼尔和维贾伊（也是第1版的合著者）在哈佛商学院攻读博士学位时即已相识。

我们浸润于哈佛商学院一套最优秀的价值观，致力于各种重要的管理难题，严谨治学，努力提高理论与实践水平，对此我们深感幸运。

另外，我们还感到幸运的一点是，我们的一些主要导师，如克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)、阿尔弗雷德·钱德勒(Alfred Chandler)、威廉·库珀(William W. Cooper)、保尔·劳伦斯(Paul Lawrence)、杰伊·

洛奇(Jay Lorsch)和迈克尔·波特(Michael Porter)极富智慧地以行动证明了自己的观点,从而使我们轻而易举地得出结论:这也是我们向往的治学生涯。我们共享的核心信仰和彼此间深厚的友谊,使我们觉得唯有我们之间的合作才是顺理成章的事情。从1978年第一次合著伊始,我们便协作得天衣无缝。我俩时常想到相似的语句,而当意见相左时,我们又都固执己见,不肯轻易让步。这种固执必然促使我们进一步分析和认识所研究的现象。我们相信,由此得出的每个研究成果总有更好的见解和更有力的论据。

我们对于海燕的加入感到高兴,她与阿尼尔和维贾伊共同撰写第2版。在第1版面世后的六七年中,崛起的中国和印度或许已经成为改变全球经济最大的两股力量。因此,我们决定在新的一版中必须包含这样的分析——各家公司如何在追求全球优势的过程中,充分利用中国和印度提供的各种市场与资源机会。作为合著者,海燕对我们这一努力给予了很多帮助。她在中国长大,拥有中美两国名校的学位,做过执行官、顾问和企业家,有着10多年在跨国公司工作的经验。对于如何在中国取得成功以及如何利用中印两国的优势,她均有实际的见地。她的孜孜不倦对这次改版的完成功不可没。

在过去的20多年中,我们根据克里斯·巴特特(Chris Bartlett)、理查德·凯夫斯(Richard Caves)、伊夫·多茨(Yves Doz)、苏曼特拉·戈沙尔(Sumantra Ghoshal)、查尔斯·金德尔伯格(Charles Kindleberger)、C. K. 普拉哈拉德(C. K. Prahalad)、迈克尔·波特(Michael Porter)、雷·弗农(Ray Vernon)以及其他很多人的学术成果,通过多种调研方法:大规模调查、案例研究以及与执行官们的深入探讨,对200多家全球企业进行了研究。我们还在美国、欧洲、中国和印度的很多公司里担任顾问,努力地审视、规划和制定它们的全球策略和组织。在这些认知的基础上,在本书中我们为全球最大化提供了一个战略目标。

我们在此提出并致力于能使公司在其行业中作为全球优势企业脱颖而出并持续发展的四个关键。第一,必须确保公司能在以下两个方面领先于整个行业:甄别全球范围内的市场机会;通过在所有关键性市场构筑必要布局的方式来抓住这些机会。在有些情况下,这些机会将伴随一个新行业的产生,在亚欧很多地方的门户网站市场独领风骚的雅虎(Yahoo!)为我们诠释了 this 观点。在另一些情况下,这些机会可能又会以改变现有行业的格局表现出来,墨西哥西麦克斯公司(Cemex)就是一个例证,它的全球性扩张触发了世界范围内的水泥行业重组。第二,必须坚持不懈,将全球布局转化为全球竞争优势。全球布局给了你在极具战略价值的市场上进行博弈的权利,但这对你是否或如何真正赢得竞争并无多大意义。要想赢得优势,必须发

现并利用全球布局所提供的创造价值的机会。第三，必须培养和强化全球化的思维方式。企业必须将文化和地理上的多样性视为机遇，同时能够接受一切成功的做法和有益的观点，无论它们源自何处。全球经济格局变化之快远超出大多数人的认识。未来，制胜的企业将是那些不仅透过美国、欧洲和日本人的视角看待世界，同时还能透过中国、印度、俄国、巴西以及墨西哥人的视角去看待世界的企业。第四，在制定全球战略时，必须充分考虑到新兴市场的快速发展，尤其是中国和印度的崛起。中国和印度是世界上仅有的两个同时存在4大优势的国家：是几乎所有商品和服务的巨大市场；是让客户大幅削减其全球产业结构成本的基地；是可以极大地推进公司的全球技术和创新的平台；是新的激烈的全球性竞争对手横空出世的跳板。博弈无常，既然这些优势说明了这个道理，那么是否拥有一个可靠的中印战略方针，很快就会成为决定你的公司是否能在今后10年继续生存的一个关键因素。

全书的构思如下。第1章对一些基本问题做出解释，如什么是全球化，什么驱动着全球化，全球化为何持续，它对公司和经理们意味着什么。第2章提出构思框架和一套概念性观点，指导公司将它们的产品和服务投向国外，构筑全球布局，以应对战略挑战。在第3章中，我们运用这一概念性框架，分析沃尔玛自1991年开始全球化扩张进程以来所做的无数决策，并从中汲取经验。第4章着重阐述将全球布局转变为全球竞争优势的战略挑战。在这一章中，我们特别指出并分析创造全球竞争优势的6个显著机遇：适应当地市场、发挥全球规模经济效应、发挥全球覆盖经济效应、为各项活动和资源寻找最优地点、最大限度地推进跨地区知识传递、全球一盘棋，参与全球博弈。在第5章中，我们从内容转向流程问题，并解决以下问题：思维模式为何重要，公司在培养全球性的思维模式时可以做些什么。第6章继续着重阐明这一流程，并提出将全球公司转变为有效的知识机器这一挑战。在这一章中我们提出，建立合适的社会生态系统是有效的知识管理的关键要求，并清楚地揭露了阻碍公司充分发挥知识管理效力的弊病和隐疾。同时，我们还介绍一个通用的框架，为有效的知识管理建立必要的社会生态系统。第7章重点阐述创建和管理卓越的全球商务团队所需的动力机制，我们主要解决两个关键问题，一是全球商务团队经常失败的原因，二是采取何种步骤才能增强全球商务团队的生产率和有效性。第8章研究一个较新的现象——年轻企业的全球化。制约跨境贸易与投资的障碍正逐渐消除，人们对于国外客户、供应商和人才的关注也正日益增强。与之相应，越来越多的新兴企业在其发展初期便开始了全球化进程。其中的部分企业甚至从诞生的第一天起便是“全球企业”，并且，这一类型的企业正在不断增加。但是，我们认为，即便促使年轻企业全球化的条件变得越来越有利，早期全球化仍然不失为一把双刃

剑，虽然充满希望，但也危险重重。基于这一分析，我们解决了一些重要问题，如年轻企业应该何时考虑全球化，它如何培养所需的组织能力来实现全球化。在第9章也就是最后一章中，我们分析了中国和印度的崛起，是什么推动了两国的崛起，中印两国之间的相似与差异，公司在利用这两大经济体时可能面临怎样的挑战，是哪些常见的错误导致公司制定的对中国和印度的策略不够理想。在这些分析的基础上，我们为公司提供了指导方针，阐明如何制定最佳的对中国和印度的策略。

本书的结构反映了两个思路。第一，我们希望本书能够在建立和利用全球布局方面涉及各种广泛的问题。因此，本书强调了关键的“内容”问题(如市场的甄选、进入策略、中印崛起的影响)，同时，本书对于关键的“流程”问题同样予以重点阐述(如培养全球化思维模式、创建知识网络、管理全球商务团队、年轻企业的全球化)。第二，我们希望每一章节都重点阐述一个特定的“行动型”问题(如构筑全球布局、培养全球化思维模式或全球商务团队的动力机制)。我们希望通过这一方式丰富书里的内容，使读者既可以了解全面详尽的内容，又易于理解和实施。读者可以一口气读完完整本书，也可以直接跳到立时可用的相关章节。

在撰写本书时，我们希望你们像我们一样热衷于“变全球布局为全球竞争优势”这一重要而有意义的主题。我们会珍视你们对本书的意见和建议。请随时与我们联系：Anil K. Gupta (Smith School of Business, University of Maryland, College Park, MD 20742; 电话：301-405-2221; 传真：301-314-8787; agupta@rhsmith.umd.edu)、Vijay Govindarajan (Tuck School of Business, Dartmouth College, Hanover, NH 03755; 电话：603-646-2156; 传真：603-646-1308; vg@dartmouth.edu)，或 Haiyan Wang (China India Institute, 8000 Overhill Road, Bethesda, MD 20814; 电话：301-318-5836; 传真：301-576-8575; hwang@chinaindiainstitute.com)。

阿尼尔 K. 古普塔
马里兰州帕克分校
维贾伊·戈文达拉扬
新罕布什尔州汉诺威
王海燕
马里兰州贝塞斯达
2008年1月

目 录



致中国读者

译者序

推荐序

前言

第1章 增强全球竞争力 ■1

什么是全球化 ■4

什么是全球性公司 ■6

什么在驱动全球化 ■8

全球化为何持续 ■12

对公司的含义 ■14

结语 ■17

第2章 构筑全球布局 ■19

选择产品，试水全球化 ■20

战略市场的选择 ■23

进入模式 ■27

移植公司的DNA ■32