

鸣 谢

我们很高兴被允许使用以下材料的版权：

[illegible]

对于已使用的版权,我们已经尽力找出每一个版权所有者的,但要找出全部是不可能的。在此,我们向没有被列出的版权所有致歉。

目 录

前言	(员
第一章 全球性管理范围	(员
第二章 新的竞争群体	(员
第三章 全球性技巧	(员
第四章 作为竞争优势资源的全球能力	(员
第五章 竞争优势 构建基础	(员
第六章 在全球行业中的定位	(员
第七章 地方性企业的再定位	(员
第八章 全球性产品的开发	(员
第九章 新兴市场	(员
第十章 总部作用	(员
第十一章 组织全球运作 结构和其他协调机制	(员
第十二章 建立全球综合计分卡	(员
第十三章 地理定位	(员
第十四章 对全球性竞争环境的理解	(员

前 言

几乎所有的企业都在从事一种竞争,一种竞赛。随着新的竞争者进入或者离开,竞赛本身在改变。作为规则,战略甚至评价系统也会改变。真正的大赢家是那些不断变革的企业,利用新的、某一天其他企业也会采用的方法走在竞争的前列。

全球化就是这样的一种改变。它已经改变了竞争的性质,不是缓慢的和渐进的而是快速的和根本的改变。它产生了什么是“赢”的新的定义和很不同的竞争行为模式。

全球化并不是一个新的趋势,已经有很长的历史。人们的眼界在不断扩展,或许自从他或者她学会用两条腿走路时就开始了。当然,跨国运作的机构已经出现了很长时间,尤其是考虑到早期的跨国企业和更早的组织如天主教会或者东印度公司。今天我们正目睹一些跨国机构的改革,由于才出现不久和波及的范围很广,它的重要性还不能被完全评估。

在若干发展的驱动下,尤其是近来在信息技术上的革新,我们看到出现了一些其运作方式很不同于以前的跨国企业的组织。具有“全球”性质而不是“地方”性质的公司产生了一种新的企业形式。它们的全球监督和行动的能力使日益增多的企业有可能追寻自己的优势。

这种改变已经引起了注意,许多首席执行官宣布的目标是使他们的企业“全球化”。但是同许多突然出现的新概念一样,人们对于全球化的含义缺乏一致性的认识。

“全球性的”或者“全球化”这个词有时指地理上的扩张,即一个企业或者机构在世界的许多地方出现的事实;有时指世界不同地方的机构和消费者偏好之间日益增加的相似性;更通常地,用来描述各种利益组织、机构和国家之间日益增加的国际依赖性。

从本书的立场来看,更重要的是与企业与正在进行全球化的企业管理相关的那种全球化。什么是全球化?它有什么不同?它为竞争优势提供了什么新的机会?这些问题及其相关事项就是本书所要探讨的。

本书的讨论从对驱动企业全球化的力量、尤其是管理上的全球性的分析开始。要考虑全球性竞争者的特征和他们采取的新的竞争行为。其目的不仅仅是要对全球化进行简单的描述,还要提供方式和方法帮助管理者处理以下问题:

竞争战略 :以全球化竞争为特征的竞争环境的出现,改变了行业中所有企业的定位。这里描述了对企业进行全球性定位的主要选择,并对其优势和劣势进行了评价。

决策 :全球性企业新的竞争行为特征影响了决策,并给管理者的感知方式和对新的计划及对外投资的评价方式带来了很强的技巧因素。

竞争力来源 :全球企业可以有新的竞争力和竞争优势来源。这里给出了一些关于这些资源如何被开发和执行的可行的例子,并描述了这些努力的成本和好处。

市场营销 :全球化的市场,虽然有时候被夸大,但给企业提供了新的机会,使其能进行必要的研究和分析。我们考察了采用全

全球化的标准化产品的过程以及它们的机会和限度。

总部的角色 这里讨论了关于协调中心和地方运作之间的关系的可供选择的模式。

组织 结构往往随战略而定。全球化的开展要求企业组织活动的方式应有所改变。这些包括企业正式组织结构的变化,还包括其他能产生必要协调的机制的改变。

绩效保持 新的全球化的视角也要求全球化地解释企业的业绩和开发全球化的评价标准。

环境分析 解释全球性的竞争环境是重要的——但是现存的解释企业竞争环境的指南当运用到全球范围时有重大的弱点。这里提供了一个用来解释全球性竞争环境的框架。

这些问题和相关事项是本书的主要论题。它们对实践者和希望成为实践者的人将具有指导作用。

我想感谢 运筹学研究所的 邵建明老师和 冯建国的李耀明老师他们对手稿的某些部分给予了建议和指正。我尤其感谢 冯建明老师,他绘制了许多图表并负责终稿的整理,这些帮助是不可或缺的。

第一章 全球性管理范围

19世纪后半叶,一项革命性的变革从根本上改变了美国和欧洲的工业结构,它也改变了经理们考虑企业的方式。

这是全国性的企业出现和兴盛的时代,在这以前企业只进行地方性的业务运作。铁路和电报的发明及改善后的大批量生产方式,鼓励了企业超越地区环境进行合作运营,并使业务的地域扩张成为可能。远距离管理所需的时间和金钱急剧减少。对管理而言,指挥一个业务上真正具有全国性规模的企业已变成经济的和可行的。

企业运作范围的扩大使企业集团的边界扩展到了全国。企业发现无论它们在这个转变中是否采取了积极的方式,自己都已处在了一个新的竞争环境中并面临着新的竞争对手。一些新的全国性的企业在地理范围和规模上的扩大根本上改变了行业中所有企业的竞争关系。一些曾经被认为相对大和相对牢不可破的地方企业发现,为了生存它们不得不和新的、更强大的对手竞争。

在其更广的运作范围内,这些新企业利用全国范围内的资源和顾客开发出新的具有竞争优势的资源,因此管理者们不得不重新考虑他们的战略。那些不能在这种特有的环境中占据一席之地的企业或者被兼并或者消失了。这种新的形势以大量的并购为特征。这样的合并浪潮使得许多小的地方性企业变成全国性的企业。在几十年里,美国汽车制造商从几百个竞争者减少到不足半打。相似的调整也在石油、钢铁、食物加工等大部分主要行业中发生。

所有这些有一个相同的警示,许多企业在其运作范围和竞争对手方面多次经历根本性的改变。为人们所熟悉的国家和地区边界日益淡化,越来越多的企业发现自己正面临一场新的、全球范围的竞赛。

什么构成行业、什么构成竞争的传统概念已多次受到挑战。这是一个在世界范围内争夺行业领导权的时代。这些变革的核心就是一种广泛的趋势——全球化,它影响了许多企业和行业。许多企业正走向全球,但是这意味着什么呢?尤其重要的是,全球化将如何影响业务管理和管理企业的方式?

国际化管理的早期思考

在第二次世界大战后的大部分时间里,国际管理教育凸显出国家差异的重要性。这些差异主要有不同国家间的文化、体制和其他使一个国家区别于另一个国家的不同之处。一代又一代的学生接触到国家差异和特殊性的例子。大部分时候,这些案例强调了理解国家文化差异的重要性。偶尔,这些差异可以用国家的不同风俗来解释。一些事实,诸如在中国白色是死亡的颜色、一些少数民族有不同的饮食习惯、打扮奇特、不同的计时方法等使几代学生入神和好奇。这些信息对于那些能根据不同口味和所在国家的业务环境,来调整产品和经营活动的企业来说却是非常重要的。根据差异进行调整是这些企业的根本。

然而,20世纪70年代中期对企业在国际化市场上销售产品的实践所做的研究揭示:与人们通常认为的不同,许多企业在不多的国家使用高度标准化的产品和方法。美国波士顿哈佛大学的两个学生发表的研究结论显示:与在这个问题上盛行的观点所

预测的相比,许多做国际业务最成功的企业采取较少的适应性,更多的标准化。⁵ 研究者在调查中发现,那些在多个国家营销其产品的企业所采用的市场营销方法具有很高程度的相似性。其产品通常是同样的,市场营销方案的其他一些方面也是如此。

这些发现对盛行的强调国家差异的正统学说所带来的挑战是明显的。以后的调查结果为此些早期的调查提供了进一步的证据。在不同的国家提供一定程度上的具有共同特征的服务不仅为不同的民族所接受,也是一种减少重复和成本的方法。在一个国家有用的产品通常在另一个国家也有效。为什么再去发明一次车轮呢?与此相对应,一系列强有力的观点开始出现:在具有多样性的同时,不同的国家之间也有许多相似性。此外,或许更重要的是,这些相似性日益增加和突出。用以前的标准来衡量,这种观点几乎是异端邪说,但就企业进行国际化管理来说它蕴含着非常深刻的意义。

全球性市场的神话

越来越多地,管理者们被迫考虑世界市场日益增加的相似性。事实上,这种全球化趋势和国家市场之间日益增加的同质性通常是相联系的。据说全世界消费者的偏好正变得越来越相似。⁶ 一些机构提出:世界市场正超越国家界线,特性减少,国家间的差异也正在缩小。考虑到不同国家的消费者正快速地变得相似,企业和设计者们被建议应该考虑设计全球性的标准化产品。全球性产品的标准化在生产 and 设计上提供了规模经济的基础,使这些企业具有了相对于那些传统的用不同产品满足不同国家市场的企业而言的优势。

何以见得这些建议有效呢？一些标准化产品成功的国际销售是最好的说明。典型的国际化产品如 蓝鹰牌 牛仔裤和可口可乐,已经以同一种形式在全世界的大部分国家销售。但还没有包括全球市场的每一部分。

产品仅仅是市场因素之一。对大多数在全球销售的标准化产品如牛仔裤、手表、计算机、电视机等进行的调查,可以揭示出不同国家间在市场的其他特征方面的主要差异,如分销、储存、定价、广告、融资、包装和标志。这些差异又反映出不同国家在立法、税收、消费者偏好等许多因素方面的特征。这些因素在单个产品或服务的供给和需求之间起桥梁作用。所有的这些机构和活动是完整市场的一部分,它们共同促进了产品在潜在消费者和销售者之间的货物交换活动。一旦我们不再狭义地、片面地单从产品的角度去认识市场,这些因素的内在的特性就变得非常明显。进行国际化营销的企业也必须对市场构成的所有特征熟悉,并能与它们相适应,而不是仅仅对和产品本身相联系的特征熟悉和适应。

即便是所谓的标准化产品和服务也应有意识地采用细微的差别以适应当地要求。在各个国家的麦当劳快餐店不提供完全相同的产品和产品线,可口可乐也如此。深入的观察可发现企业已经做了小的但是重要的改变去适应当地的口味、法律要求、原料、工艺规格等。虽然产品的这些小的调整不总是非常明显,但并不意味着它们不重要,即便是轻微的改变也可能是成功的关键。咖啡味道的小的改变对某些顾客来说可能有很大的意义。

在全世界销售这些产品的企业之所以成功,是因为它们即便是采用产品全球标准化也承认市场的个性。它们成功的关键是承认世界不同地方必然存在的差异,然后采取措施调整其市场营

销方案以适应这些差异。在产品标准化的背后还存在着为了适应地方环境而做的重要调整。成功的产品标准化要求具有国际范围内的比较、评价和决策的能力。

毫无疑问,不同国家市场间存在日益增加的相似性。比如说,过去几十年收入水平的增加使许多国家的消费者可以获得耐用消费品,这些产品以前只有少数人可以获得。世界性的媒体、促销和通讯使产品概念和对相似产品和服务的偏好广泛传播,某些产品已经出现了跨越国界的趋势。这些产品不仅仅包括牛仔褲,还有音乐、软件、银行服务、汉堡包、服饰、书和许多其他产品、服务。

但是,要找出相反的、朝着更少的相似性和标准化方向发展的例子也是一件很容易的事情。日益激烈的竞争正迫使一些企业在不同的国家实行差异化以适应各地偏好的不同。柔性生产方法也使经济地生产许多不同产品以适应国家差异成为可能。一个大的咖啡企业在世界市场供给 獾种不同的咖啡以适应不同地方在口味上的差别。

服务业同样如此。杂贍电视台最初在从东亚到东南亚的大部分地区只有标准化的节目和标准语言(英语)服务。为适应竞争,它已经改变其做法,汉语和其他地方语言广泛地取代了以前的标准语言——英语,而且激烈的竞争在购买亚洲电影图书上也存在。日本企业正在欧洲和美国建立设计室以使其产品更接近当地市场需求。

坚持国家差异

如果说整个国家市场正日益同质化,单一的市场正代替以前的多样化的国家市场,那么欧盟在这一方面是走在最前列的。几

十年来,这群欧洲国家一直以系统的、前所未有的广泛努力致力于建设一个单一的地方市场。从共同的西方文化基础开始,为了消除分割各成员国的界限,已经实施了成百上千条法律。尽管取得了许多进步,欧盟自己的研究显示其目标还没有实现。在经过了几十年的立法和实践努力后,统一的欧洲市场还没有出现。

只要对国家市场密切观察就可清楚看出一件事情,在不同国家市场之间存在持久的差异,在可以预见到的将来,这些差异不可能消失,如果管理者忽略这些差异将是愚蠢的。

这并不意味着是国家差异化时代的回归,国家差异化观点认为所有市场和国家都必须各自区别对待。而全球化则包含一些很不同的东西。为了适应地方市场,个别的调整是必需的。不存在单一市场的方法,但是在某些例子中,基于对多种市场条件的考虑,国际标准化可能是最好的方法。地区调整 and 标准国际化可以依情况并存。这里所说的情况指当地的情况和由更广泛的全球范围所带来的需求和机会。依据将来的进步,实现两者的联合是可能的,但要求具有获得和分析必要信息的能力。

全球范围

从出现同质市场或全球标准化产品的角度来说明全球化并没有抓住问题的关键。在由全球化过程所带来的许多变化之后,真正的潜在改变并不是与营销和市场相联系的,而是与能使管理者进行远距离监控的新的信息能力及其对管理方法、竞争和竞争行为的影响相联系的。

信息技术的进步,包括信息传输和处理信息能力的进步已经给管理者带来了全球性的管理,即管理者能直接指挥和管理企业

运作的跨度现在已是全球性的了。当然,有些企业在世界各地远距离地管理企业的历史已有多多年,国际化运作生成的信息总是被记录和传送到企业中心办公室。但是直到最近,这些信息仍是非常有限的。在早期,信息的传送通过电缆甚至书信。后来电报的发明是一个重要的进步,但费用和其他方面的原因使这种方法受到限制。在现场的人获得的信息和在其他国家的管理者获得的信息有明显的差距。前者有许多可快速获得的当地信息,但后者没有。这极大地限制了管理者管理任何非当地事务的能力。

这种当地可获得的信息和几千英里外可获得的信息之间的差异已经极大地缩小了。正如一个外科医生可以在当地观察和指挥在另一个国家给病人进行的手术,远距离监督和指挥业务运行的管理能力也有了根本进步。电子传输技术的进步,使企业能够远距离传输大量信息。管理者可以及时获得远方详细的关于市场、竞争者和政府行为的信息,并且信息量之大是前所未有的。通用电气公司用因特网检查几千英里外的工厂设施,在世界某一地方的银行职员能够考察和服务于在世界另一地方的顾客。更重要的是计算机系统能够把库存、融资、营销和竞争者的信息整合成一个全球性的网络报告,实时提供给在远处的企业高级经理与现场一样的信息。随着因特网的发明,企业和个人能够在通讯网络中联系,这不仅变革了企业内部管理的方法,也改变了企业和全世界客户的关系。

就信息的传递而言,距离已经变得不重要,传输速度已经不是主要的考虑,电报的出现还没有产生这种改变。更重要的是成本的减少和可传输的资料数量的增加。日益增加的方便性也是一个不可低估的主要因素。而仅仅几十年前打一个跨英吉利海峡的 缘英里电话就需要大半个上午才能联系上。通讯上的进

步,包括数字拨号、移动电话、传真机和因特网正使管理者获得远程信息越来越容易。“理解能力”即传输和处理可用数据的深度和广度也有了巨大的提高。对银行来说立刻获得几百万个客户的个人资料已经是可行的了。计算机和因特网又进一步增加了实时信息——一产生就可获得的数据——的可获得性。所有这些对管理和企业被管理的方式都有重要的影响。这种改变的根源可以追溯到早期时代和不同类型的组织。

专论 员媛

信息的传输

在整个历史上,远距离信息的传输成本一直很高。而且成本和距离之间总是正相关,距离越远,成本越高。近来信息技术的进步已经改变了这一切。信息交流的成本过去几年呈下降的趋势,现在几乎完全消除了。只要在计算机设施上做较小的投资,不管距离远近,信息就能在因特网上不用附加成本地传输。其他一些信息传输的形式(主要是各种通讯方式)也正同样快速地发展着。距离正变得和成本毫不相干。

图 员媛显示了成本和距离的关系正稳定地下降。目前和将来信息传输几乎是无成本的,边际成本为零。

大约两百年以前,在滑铁卢惠灵顿将军发现自己很难灵活指挥前线两英里范围内的军队。靠艰苦的马上巡查,他能够检查和管理这样距离范围内的军队。大约两千年前亚历山大大帝也有几乎一样的管理幅度。战争的战略、战术、组织和管理都由当时的通讯条件所决定。在航海时代,船长是绝对的主人,做所有重

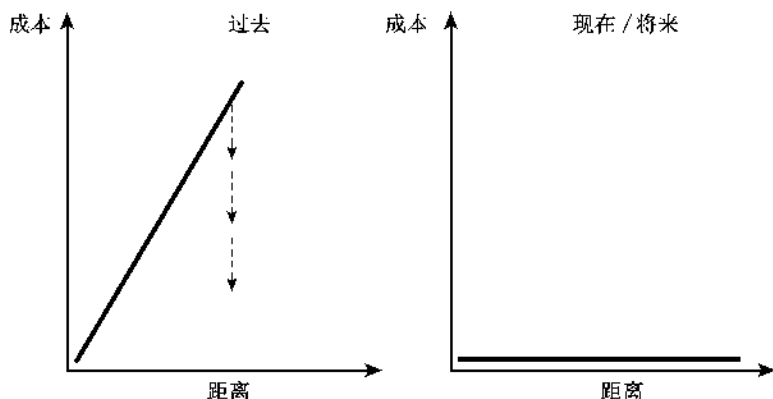


图 1-1 信息传输 (成本和距离的关系)

大的决策。在那个时代的通讯条件下,几乎没有别的选择。今天海洋运输企业例行公事一般指挥着船到目的地的运行,传送详细的指令和建议给航程中的船长。船长不再做以前需要做的决策。对船他们仍然负有首要的责任,但是船长能在海洋中收到相对次要的有关运输和目的地的建议和指令。他们也能从基地得到决策支持,包括有关其他船的信息、港口情况、天气状况等。这是两种很不相同的国际通讯方式和管理方法。

稍后一些时期,两国之间的谈判通过远方的大使进行,他们被授权在现场做关键的决策。因为和他们的政府的联系需要很长的时间间隔,所以必须这样安排。有时候,他们甚至有权力宣布战争。今天用卫星传递当地和国际信息,国家首脑能够遥控指挥国际谈判,这在仅仅几十年前还是不可能的事情。这种全球范围的通讯能力在执行外交政策上具有重要的优势。优点之一是国家的各大使馆之间可以进行更好的全球合作。另一优点是可在全球范围内获取更好的信息。这些变化已经极大地改变了大

使和国家首脑的角色。

不像惠灵顿,现代的将军能够知晓几百英里范围内的战场情况。军事战略和组织也相应地改变了。

企业工作中的情况同样如此。正如铁路和电报的发明扩大了这个国家中企业的地理范围,改变了其特点一样,近来管理者在更远距离上交流和指挥运作能力的进步也在全球规模上起到了同样的作用,这是管理者在信息能力上的另一个重要的飞跃。摆脱了早期传输和管理信息方式的限制,企业发展了能用以前不可能的方式发现和利用国际机会的能力。国际企业的管理者第一次能够实时地获得全球业务环境的全貌,并在全球计划和合作的框架内作出反应。这相对于以前国际企业采用的零星的、国家到国家的方式,是一个重大的改变。同时产生了一种新的国际企业、全球企业,这就像以前全国性企业的出现一样重要。

为了更好地理解这种新型企业的独特之处,让我们首先看一看其更为人熟悉的前身。

国际企业的早期模式

国际商务的研究主要集中于两种国际企业类型或模式。为了简单起见,我们将考察以下两种形式:出口公司和跨国企业。

出口公司

进入国际市场最简单的方式是通过出口公司。通过转移其国外的活动给中间机构,出口公司渗透到外国市场进行国际业务活动。传统的出口商依赖中间人,诸如运输代理、经纪人、金融机构和各种进口代理把他们的产品送达消费者。这些中间人实际

上接管了企业产品在外国市场上的管理。出口商的首要任务是选择这些代理,组成一个广泛的分销系统。

这些中间人在其特征和法律组成上通常是国家性的,业务范围限于某一特定的国家。一个生产企业出口产品到法国,当地的进口代理和其他中间商将接管和负责生产企业的产品在该国的营销。另一些中间商负责德国的市场,再有一些接管意大利的市场。

和各种代理签了管理其国外产品营销的协议后,出口企业在信息上依赖于这些代理。但是,既然这些代理通常是具有自身目的和目标的独立公司,他们提供的信息通常是不充足的、时间上是非常滞后的,并且仅仅限于其特定的销售区域。

通讯的发展提供了关于世界市场和竞争者的框架,使得早期的出口企业在管理上得以发展。企业可以根据不同国家各种市场和竞争企业的特点,来整合各种外国代理取得的有关该国家市场的信息。但是企业根据这些信息报告所采取的行动被通讯设施的性质和这些代理机构本身的独立性所限制。

不过出口企业在这样的限制内仍然能很好地运行。其外国代理具有独立性,其中一些是单独的企业。这意味着它们不要求和出口商有快速的频繁的联系。即使今天,仍然可以明显地看到,基于独立性的价值,许多代理希望避免和出口企业有太密切的接触。

尽管有一些缺点,这种形式给企业提供了一种以较少的资源和时间来进入外国市场的方式。

跨国企业

另外一个熟悉的模式是跨国企业。跨国企业是人类最有雄心、最成功的组织。这些企业在国外建立自己的机构,使自己克

服许多出口模式的局限。外国分支机构在母公司自己的管理者的管理下,消除或极大地减少了对国际中间商的依赖。诸如壳牌、联合利华和飞利浦能够利用自己的外国公司来获得直接的、即时的关于竞争者和市场的信息,控制资源有效地与当地竞争者进行竞争。在运作大规模的国际性分散企业的能力方面,许多人认为跨国企业是最有效的国际企业结构。

但是如果在和这样的跨国企业的管理者讨论时,你会发现要确定谁在实际指挥和策划跨国运作通常是困难的。多数管理者可以并且确实诚实地说他们的所有职责纯粹是国内性的,只在单一的国家环境中执行。即使今天,在许多企业中跨国计划和行动仍然是相对较少的。

这种内部导向的管理是早期的跨国企业的规则。在电报还是国际通讯的主要模式以及靠蒸汽和航海进行国际旅行的时代,企业如通用、福特、联合利华组织和开发了其早期的组织结构。在计算机和电子信息传输或直接的电话拨号变成可行之前,它们经历了长期的发展。在一些早期开拓者的档案里,有一些管理者的照片,他们坐在蒸汽船的甲板上,正启程前往国外的港口,周围是一些将用来开办新的国外企业的机器。几周甚至几个月都不要指望从他们那里收到任何消息。海底电缆通讯是非常有限的,有时候无法使用得上。因此,那些采用大公司形式的企业想尽量减少那些快速的、频繁的国际通讯并不奇怪。

专论 员

在国外建立基地

关于早期的跨国企业在世界上建立和运作大的国外工厂和