

工商管理优秀教材译丛·管理学系列

全球运营管理

摇摇

[美] 迈克尔·希莫尔 摇摇著
陈鹤琴 摇摇陈雁 摇摇陈忠 摇摇等译

清华大学出版社
北摇京

西封漆燥則特藻云毒藥刺增

邵傑華 蔡錦輝 梁子堅 蔡華基 梁永成

耕数日星 元元可元 耕数日星

悦 爽 馨 果 成 录 烈 元 遭 曾 泽 酒 云 耀 厨 曾 勺 釜 盥 燥 素 馨 隆 限 霰

[illegible]

贈士自藥增藥刀燥熱藥煖性益兩體氣喘曹曾法贈言藥怪燠川通順聖治瘡毒職豐官與師順濟管告瑞璣，增藥無功藥去痰

憎睡藥士 責藥士 奔藥士 燥藥士 燥藥士 責藥士 責藥士 藥藥

[illegible][illegible]

燥 焯 燥 燂 瀝 滷 蒸 早 勻 燥 旱 運 燥 星 醃 酵 糟 饅 粿 糰 餅 蔡 茵 栽 簪 葵 土 掘 火 熱 煑 熬 烹 漢 燙 煮 煎 炒 炙 烘 釜 漢 鑊 鼎 土 窖 荳 醬 薑 臘 土 索

賊藥悅觀豐學助譽歡欣商華歷七爆城登遠曾 舜翁盡藥助悅痛至焚當悅聖至登空漢恭順聖

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳·希尔教育出版(亚洲)公司授权清华大学出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口视为违反著作权法,将受法律之制裁。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。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字: 01-2010-0001

本书封面贴有 酝糟 牌 公司防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(悦)数据

全球运营管理 〔美〕弗拉赫蒂著；陈鹤琴等译 北京：清华大学出版社 2006

(工商管理优秀教材译丛·管理学系列)

书名原文：鄒魯春秋

陽曆五月廿九日

I 援全...摇 II 援① 弗... ② 陈...摇 III 援企业管理—教材摇 IV 援示·园地

中国版本图书馆 悦读数据核字(圆园圆)第 园缘猿缘号

出版者：清华大学出版社摇摇摇摇摇摇地摇摇址：北京清华大学学研大厦

漢書：韓彭曾呂張敖皆漢臣也

邮摇摇编：晃晃晃晃晃

社总机：0705-705705

客户服务：020-86000000

责任编辑：江摇娅

封面设计：

版式设计：刘森

印 装 者：北京鑫海京澳胶印有限公司

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 摇 本：景缘开园 摇 印张：猿猿猿 摇 插页：圆 摇 字数：苑万 摇 千字

版 次：2004年 11月第 1版 2004年 11月第 1次印刷

书 摇 号：陽星苑猿園研源元冠袁·缘园

印 摇 数 : 员 ~ 缘 肆 肆 肆

定 摇 价：缘圆元

前摇言

全球运营管理

Global Operations Management

摇摇鉴于许多大学的管理学院目前都已开设全球运营管理及战略方面的一些高等课程,本书特为这些课程提供支持。本书的正文及书中所安排的案例和阅读材料,能使学生们从一些先修运营管理课程中学到的知识和技能得到拓宽和深化,能使近年来在全球运营管理和信息技术领域取得的最新成果同全球化企业战略联系起来,还能将组织、领导、战略、营销、会计和运营等方面的一些“核心”管理课程组合成一个整体。正文和案例均吸收了全球运营开创者们的经验,所安排的一些研究也与实施全球运营战略的机会和挑战有关。本书内容侧重于运营活动中对全球化企业绩效一直具有最大影响的那些领域。

摇摇概念框架

本书的基础是导论性运营管理学课程的基本知识,涉及质量、库存、材料和产品开发诸方面。不过全球运营管理学的内容远远超出上述导论性课程所讨论问题的范围。本书正文、案例和阅读材料中所讨论的某些问题(如外汇汇率波动,语言和政治、经济、文化的差异等),只有在国际商务中才会出现。本书内容还展示了运营管理学与全球化企业战略之间的联系。

由于运营管理学现在为全球商务提供了一些新的基本原则,许多长期以来一直为人们所接受的战略假定必须改变。那种认为“应将劳动密集型产业转移到正在工业化的国家,而将技术复杂的产业留在先进工业国家”的陈旧观念,必须用“这样的决策要求作详细的业务和战略分析”这种新的意识来代替。供应链在北美日益缩短,但就全球而言却在伸长。这就要求从事全球运营活动的管理人员去面对一些在国内已被消除的问题。例如管理人员必须使自己确信,他们能够减少潜藏在技术复杂的长供应链中的巨大“隐性”协调费用。甚至提高运营绩效也常常需要依赖国际联盟。

本书将那些居领先地位的全球化企业的实践,看成是一些能给全球商业带来革命性变化,因而能够应付运营和战略管理人员所面临的各种挑战的运营活动。本书还提供了一个新的概念框架,使运营管理与全球竞争、企业战略和政治经济之间有了联系。

摇摇内容安排

在本书开头部分即第 员章中,我们回顾了国际商务和运营活动的历史。着重考察了国际政治经济所发生的变化,以及全球运营管理和技术领域中出现的一些对全球化起推动作用的创新。第 圆章描述全球化过程中企业战略的改变以及全球运营方面的创新所带

来的各种机会和挑战。

第猿章聚焦于一些特殊领域。在这些领域中,那些居领先地位的公司利用全球经营方式改善全球性运营活动和供应链的绩效方面,以及在制定全球运营计划以调节客户与供应商及其附属机构之间的关系方面均已取得成功。第猿章讨论在提高国内运营活动的绩效方面获得成功的方法,还将讨论全球业务的绩效与产品设计、质量管理、项目管理、国际合作伙伴和政府之间的关系。第源章讨论诸如提高供应链的效率、加强协调和改善渠道绩效这样一些核心问题。这些问题的妥善处理,是并不拥有庞大国际生产网络的耐克公司和圆世纪怨年代中期成长为北美最大公司之一的沃尔玛公司获得成功的基础。第缘章集中讨论供应商、客户和国际子公司如何合作,以创造共同的价值和信用。有一个案例详细介绍了日本的客户和供应商以创造价值和信用的各种竞争和合作机制。另一个案例说明一家美国服装公司及其台湾地区合伙人是如何处理他们之间的战略伙伴关系,使双方在销售额、利润和生产能力诸方面都获得惊人增长的。还有一些案例强调了跨国公司管理人员在试图创造国际运营的价值时所遇到的挑战。阅读材料都是些经典性文章。对于理解全球运营管理和战略中所出现的各种问题来说,这些材料是必不可少的。

能用本书材料组织的课程

利用本书提供的材料,可以组织若干门课时和重点均不同的课程。例如,利用本书材料可组织一门全球运营管理和战略方面的为期一个学期的课程。

分析方法通过对案例运用分析方法和数学方法,可使全球运营管理这门课得到加强。对全球运营特别有用的几种数学和运筹学方法,在本书各章中均有介绍,不过不甚详细。此外,有几个案例提供了可供全面分析之用的详细材料。具体说,与国际供应链有关的案例中介绍了项目管理技术、库存模型和物流模型;与战略布局有关的案例介绍了汇率波动的模拟方法和数学规划模型;与“突破全球运营绩效的界限”(见第缘章)有关的内容介绍了激励和谈判理论。

长线课程本书材料可供授课圆次之所需,其中包括圆次案例讨论(每次一个案例)和缘次课堂讲授(缘章正文内容每章讲授员次)。这些材料足以支持一门持续整整一个学期的课程(包括课堂讲授、学生作业和教师感兴趣的专题讨论)。

短线课程我本人在宾夕法尼亚大学沃顿商学院开设的全球运营管理方面的圆月微型课程是相当精练的,其目的是给学生打一个继续学习的基础。这门课共安排员次,其中只有远次是案例研究,另有缘次按本书正文进行课堂讲授,还有员次用于对全部课程内容作总结(而我本人则利用员次课的时间安排期末书面作业的讨论)。书中未被课堂直接采用的材料可用于课堂举例、提问和讨论。多余的案例材料可用做书面作业题材或用做解决其他行业中类似问题的实例,或供将来准备从事全球运营者参考。

致谢

大约员年以前,我开始探索全球竞争和运营管理方面的创新会给一些公司战略和运营方式带来何种变化。开展此项研究工作的第一个结果,就是我同其他学者所从事的研究工作以及他们所写的一些案例有了接触。第二个结果是我自己也写出了一批案例和论

文 ,同时还给哈佛商学院开出一门名为“ 全球运营管理学 ”的课程。这些案例反映了我对那些在全球运营管理方面从事开创性活动的管理人员所面临的挑战和机遇所持的看法。本书的宗旨 ,只是想为那些以战略和运营活动为主题的课程或与这方面内容相关的课程提供分量相当的素材 ,而不是要对可能收集到的全部资料作全面而概略的分析。因为 ,如采用后一种做法 ,此书篇幅将比目前大得多。

没有很多人的帮助和支持 ,要完成本书的写作是不可能的。但书中存在的种种缺点概由我本人负责。

首先我要感谢管理先驱们的贡献 ,因为蒙他们的慨允 ,案例写作人和学生们才得以分享他们的观点和经验。当他们的名字在案例中出现时 ,还要向他们个别致谢。他们是我们的学生和我们这些教师的楷模。

我还要感谢在全球运营管理领域工作的许多同事的鼓励和合作 ,他们的文章和案例为本书所采用。哈佛商学院的罗伯特· 斯托布最早鼓励我研究全球运营管理 ;乔治敦大学的卡思拉· 弗道斯和弗吉尼亚大学达顿学院的爱德华· 戴维斯给了我始终一贯的鼓励。许多学院一直致力于将全球运营管理方面的课程纳入教学计划 ,并设法使教师们对这类课程发生兴趣。教师们以同事身份所作的评论使我的书稿得到改进 ,他们所组织的各种学术会议更使我有机会接触到一些最重要的听众。有些在开展全球运营管理教学活动方面的先行者对我起了特别有益的引路作用。本书的评论者们帮助我懂得了怎样才能为开发全球运营管理方面的高级课程提供支持。

我特别感谢哈佛商学院一些旧时的同事 ,他们在 20 世纪 80 年代曾教我如何讲授和写作运营管理方面的案例 ;最重要的是他们曾告诫我管理学除了分析之外 ,还需要领导、判断和性格等方面的内容。哈佛商学院技术和运营管理学科的教师集体 ,提供了这一领域的知识领导和国际竞争 ,他们给了我堪称来自校方的鼓励和支持。

我还要向宾夕法尼亚大学运营和信息管理系的同事和同学们致谢 ,因为在编写本书的过程中 ,他们给了我一个知识之家 ,并使我有机会将这些材料在他们的课堂上作进一步的发挥。他们还分担了有关供应链的部分研究工作和观点阐述 ,因而对本书第 1 章有重要影响。

配授课程案例云资源赠

目录

全球运营管理

Global Operations Management

第 1 章 绪论	1
1.1 引言	1
1.2 全球化之前的国际贸易与投资简史	2
1.2.1 早期国际贸易(19世纪后期之前)	2
1.2.2 早期的跨国公司活动(大约从 1913 年至 1945 年)	3
1.2.3 美国跨国公司的支配地位(1945 年至 1970 年前后)	4
1.3 全球化(大约从 1970 年至今)	4
1.3.1 世界经济的变化	4
1.3.2 在单一组织内部的跨国竞争	5
1.3.3 工业化市场中的全球竞争	6
1.3.4 新兴工业化国家和地区中的全球竞争	7
1.4 全球运营基础	7
1.4.1 信息与传播技术方面的创新	7
1.4.2 生产和技术管理方面的创新	8
1.4.3 在运营和技术管理方面进行创新的困难	9
1.5 管理人员在全球化过程中遇到的挑战	9
1.5.1 全球化企业战略中的运营活动	9
1.5.2 提高运营活动的绩效	10
1.5.3 提高国际供应链的绩效	10
1.5.4 克服对全球运营绩效的各种限制	11
1.6 全球运营管理人员及其工作的演变	11
1.6.1 采购工作的演变	11
1.6.2 全球运营管理人员技能的演变	12
1.7 本书的目标与结构	12
注释	13
参考文献	13
第 2 章 全球化企业战略中的运营活动	14
2.1 引言	14

摇摇全球化所要求的战略改变	猿
摇摇跨国企业战略中的运营活动	源
摇摇来自多方面的持续不断的全球竞争压力	源
摇摇在更多国家从事运营活动的全球性机会和压力	源
摇摇使国际运营一体化的全球性机会	猿
摇摇跨国企业战略与全球化企业战略之间的区别	源
摇摇全球化所要求的运营战略的改变	源
摇摇跨国运营战略与全球运营战略的途径	源
摇摇市场选择	源
摇摇产品开发和技術选择	源
摇摇资源分配	猿
摇摇小结	源
摇摇处理全球化问题时遇到的困难	缘
摇摇几个实例	缘
摇摇全球化过程中的困难来源	缘
摇摇全球化过程中的各种平衡	缘
摇摇处理全球化问题的各种方法	猿
摇摇改变组织结构	猿
摇摇改变管理人员理解力	源
摇摇进行全球性学习的核心能力的培养	源
摇摇全球化企业战略中的运营活动	源
摇摇关于案例和阅读材料的说明	猿
注释	猿
可供进一步阅读的材料	猿
参考文献	猿
案例	苑
摇摇案例 摇摇全球竞争方面的案例研究：成功与失败的模式	苑
摇摇案例 摇摇柯达公司的商务图像系统部	愿
摇摇案例 摇摇实用化学公司(粤)	员
摇摇案例 摇摇家用电器：公司的品牌电视机部	员
阅读材料 摇摇跨国管理：新的战略需要	员
第 猿章 提高运营活动的绩效	员
摇摇引言	员
摇摇提高运营活动绩效的机会	员
摇摇汽车行业的绩效比较	员
摇摇其他产业的绩效比较	员
摇摇绩效差异的运营分析	员

猿猿猿猿工作规定和组织结构	猿猿猿
猿猿猿猿物料通过时间或循环时间	猿猿
猿猿猿猿质量	猿猿
猿猿猿猿改进项目	猿猿
猿猿猿提高运营活动绩效的困难	猿猿
猿猿猿猿寻找根本原因	猿猿
猿猿猿猿选择改进项目	猿猿
猿猿猿猿保证员工的有效参与	猿猿
猿猿猿提高运营活动绩效的运营管理方法	猿猿
猿猿猿猿选择改进项目	猿猿
猿猿猿猿对生产过程改进项目的管理	猿猿
猿猿猿猿处理好资源问题和跨组织问题	猿猿
猿猿猿提高运营活动绩效的战略管理方法	猿猿
猿猿猿猿保证有效的员工参与	猿猿
猿猿猿猿选择项目	猿猿
猿猿猿猿解决问题和管理项目	猿猿
猿猿猿猿作出权衡	猿猿
猿猿猿猿借鉴国际运营活动的经验	猿猿
猿猿猿关于案例和阅读材料的说明	猿猿
注释	猿猿
可供进一步阅读的材料	猿猿
参考文献	猿猿
案例	猿猿
摇摇案例 猿猿猿从学习中成长起来的生产者：世界最大船舶制造商——现代 重工业公司	猿猿
摇摇案例 猿猿猿武藏半导体制作所的小组活动	猿猿
摇摇案例 猿猿猿构建战略联盟：福特—马自达联合实验场所埃莫西约的经验	猿猿
摇摇案例 猿猿猿查帕罗尔钢铁公司：快速的产品和过程开发	猿猿
摇摇案例 猿猿猿气旋式研磨机	猿猿
阅读材料 猿猿猿后工业生产	猿猿
第 源章 提高全球供应链的绩效	猿猿
源源源引言	猿猿
源源源提高全球供应链绩效的机会	猿猿
源源源源供应链的定义	猿猿
源源源源北美供应链绩效的提高	猿猿
源源源源全球供应链与国内供应链的比较	猿猿
源源源简单全球供应链中绩效提高的运营分析	猿猿

摇摇员能力	圆苑
摇摇圆现行成本	圆园
摇摇猿服务	圆缘
摇摇源对长期影响的敏感性	圆苑
摇摇全球供应链网络绩效提高的运营分析	圆
摇摇员能力	圆
摇摇圆现行成本	圆
摇摇猿服务	圆
摇摇源对长期影响的敏感性	圆
摇摇全球供应链绩效提高的战略分析	圆
摇摇员战略管理人员的局限性	圆
摇摇圆对全球供应链中各项改进措施的探索	圆
摇摇猿对所提出的供应链改进措施进行评估的探索过程	圆
摇摇提高全球供应链绩效的管理方法	圆
摇摇员全球供应链中几个战略性改进的实例	圆
摇摇圆实施全球供应链改进时遇到的障碍	圆
摇摇关于案例与阅读材料的说明	圆
注释	圆
可供进一步阅读的材料	圆
参考文献	圆
案例	圆
摇摇案例 员爱默生电气公司空气舒适产品部：吊扇小包装的货源选择决策 ...	圆
摇摇案例 圆悦载公司国际供应链	猿
摇摇案例 猿奥伯迈耶运动服有限公司	猿
摇摇案例 源霍内韦尔过程自动化欧洲中心：案例 粤	猿
摇摇案例 缘惠普公司：台式喷墨打印机供应链(粤)	猿
阅读材料 员管理供应链库存的陷阱与机会	猿
第 缘章 摇摇拓展全球运营绩效的界限	猿
缘员引言	猿
缘圆拓展全球运营绩效界限的机会	猿
缘圆员公司间国际合作的证据	猿
缘圆圆合作性全球运营项目的成就	猿
缘圆猿公司全球化中的全球运营项目	猿
缘猿克服某些全球运营项目局限性的运营战略框架	猿
缘猿员取得成功的必要条件	猿
缘猿圆每个合伙人的能力	猿
缘猿猿关系的管理	猿

缘缘缘配合每个合伙人的战略性商业意图	猿愿
缘缘缘成功的全球运营项目的管理方法	猿愿
缘缘缘缘惠而浦公司	猿怨
缘缘缘缘爱立信公司	猿园
缘缘缘缘施乐公司	猿园
缘缘缘缘管理层的教育	猿员
缘缘缘缘日本汽车业中的客户—供应商关系	猿员
缘缘缘缘亚瑟王之剑	猿园
缘缘缘缘存在问题的价值	猿园
缘缘缘缘管理人员在全球运营中遇到的机会与挑战	猿猿
缘缘缘缘资深管理人员	猿猿
缘缘缘缘运营管理人员	猿源
缘缘缘展望	猿远
缘缘缘案例与阅读材料	猿远
注释	猿苑
可供进一步阅读的材料	猿怨
参考文献	猿园
案例	猿缘
摇摇案例 缘缘缘国际连接器公司的全球采购活动	猿缘
摇摇案例 缘缘缘国际连接器日本公司	源员
摇摇案例 缘缘缘国际连接器新加坡公司	源愿
摇摇案例 缘缘缘全球型熨斗计划(粤)	源怨
摇摇案例 缘缘缘全球型熨斗计划(月)	源缘
摇摇案例 缘缘缘利兹·克莱波恩公司和伦纺实业有限公司	源猿
摇摇案例 缘缘缘伦纺实业有限公司和利兹·克莱波恩公司	源猿
摇摇案例 缘缘缘利兹·克莱波恩公司和伦纺实业有限公司:建立关系	源愿
阅读材料 缘缘缘国际制造和技术的协调	源苑

绪摇摇论



员摇摇引言

对全球化各人有各人的感受,这同他们所从事的职业、所服务的公司、所在行业以及他们对全球化的理解有关。

对美国许多中学和大学的学生来说,全球化意味着工厂关闭,他们指望赖以谋生的工作岗位有可能转移到国外,从而失去就业机会。对拉丁美洲、非洲和亚洲居民来说,全球化意味着经济发展,同时也意味着要为来自工业化的欧洲、日本和北美的跨国公司占领他们的市场和耗尽他们的资源担忧。对于像韩国、新加坡和中国台湾这样一些新兴工业国家和地区的人民而言,全球化则意味着通过提供技术复杂的产品和服务(如软件和个人电脑)来增加财富。

为了节约成本,管理人员在世界范围内转移工作岗位。许多公司的人力资源政策和环境政策因公司所在国不同而不同。美国的普通中学毕业生看到他们的工资水平在 20 世纪 80 年代下降了。与此同时,美国那些具有技术专长的中学毕业生则发现他们的收入水平和就业前景有了相当大的改善。另外,国际投资的发展给在北爱尔兰、南非和中东的人们带来实现和平的希望。

对消费者来说,全球化相当程度上意味着电脑和远程传播技术方面的创新,它们为世界范围的接触提供了方便:例如因特网将全球超过 1 亿 6 千万台的电脑(其中有一半以上属于美国以外地区)联结在一起。对有线新闻网的观众来说,全球化意味着对海湾战争期间首次轰炸巴格达的情况和其他国际危机可进行实况转播。对于某些跨国公司,全球化意味着只要同某个全球供应商进行采购谈判,便可在世界范围内选购功能可替代的产品。对福特公司的一些经理来说,全球化意味着汽车设计方面的世界性技术合作。

移动电话、传真机、视频会议、盒式磁带录像机和电脑迅速进入家庭和办公室。这些传播技术使管理人员更容易从全球客户和供应商那里获取信息并调整自己的工作,以便

用更低的成本提供更多更好的产品。在这些技术的基础上,一些被迅速发明出来的新产品连同设计和制造费用较低的全球工程一起被传播到全世界。

对于像美国惠而浦这类公司的管理人员来说,全球化意味着可通过在不同地区进行生产和赋予产品不同特点来为世界各地的客户服务,而许多生产过程和零件设计却是标准化的。就外部而言,惠而浦公司于 20 世纪 80 年代后期收购了飞利浦欧洲公司的白色产品(洗衣机之类的大型家用电器)业务,然后开始进入亚洲市场。就内部来说,惠而浦管理人员改变了管理方法,设法使员工们加强敬业精神,进一步提高生产率,更多地参与管理、参与公司的组织及各道工序的重新设计。这样做的结果,公司的销售额、利润、股票价格以及在白色产品行业中的领导地位获得全面提高^①。

在 20 世纪 80 年代和 90 年代初期,成功地实行了全球化的公司,不仅增加了国际运营活动,也彻底改变了内部管理方法。20 世纪 80 年代,由于采取了提高质量和消费者满意度、撤销一些中级管理人员岗位、增加国际运营活动以及增加同供应商和客户合作等措施,许多跨国公司和工厂的工作情况有了变化。对一些居领导地位的公司来说,学识渊博的专家现已成为关键资源,新产品和质量已成为企业核心目标。可是在以前,关键资源常常是资本和劳力,而核心是确保产量。在许多美国公司中,运营企业业绩的重要性已比数十年前大大提高。

推动全球化的强大力量——技术、政府、竞争和全球经济增长——于 20 世纪后期开始发挥作用,到了 21 世纪末,未受全球化影响的行业已寥寥无几。有些影响因行业不同而有差异,对一些特殊行业,尤其是对研发集约度高的行业来说,这些影响似乎很明显。有些影响因国家不同而有差异,这些影响对工业化国家、发展中国家和新兴工业化国家是不同的。现在的公司管理人员必须对国际现有的和潜在的客户、供应商、竞争对手、合伙人和经营模式进行思考,制定计划,并(或)采取行动。从这一意义上说,现有的每一家公司都是全球化公司。

不过全球化对特定个人和特定公司的影响常与这些公司管理人员所作出的反应有关。20 世纪的管理人员变得更倾向于将生产活动转移到国外,以便从本国市场之外吸引更多的资金,并通过知识和技术创造新的产品和服务。到 21 世纪初,那些导致国际供应网日益一体化,贸易壁垒日益降低以及亚洲、拉丁美洲和东欧各国市场不断成长的新的运营管理方法、新的信息和传播技术,将使管理人员具有能对商业绩效施加影响的前所未有的强大能力,即使到那时国际竞争更趋激烈也一样。

战略管理人员需要克服许多困难,才能赋予他们的企业以活力,以便通过不断改善运营状况,实行全球性扩张和提高成本竞争力等措施来迎接竞争,企业的各级管理人员和专业人员现在必须同时使用他们的头脑和双手。不过同样改造企业的战略努力不一定取得同样的成绩,对跨国公司而言,尤其如此。

有战略眼光的资深管理人员把注意力较多地投向运营活动,以保证他们能设计出更好的产品,并使这些产品的成本比竞争对手的更低。全球战略指导下的基本运营原则提供了一些工具和概念。以此为依据,他们可以协调世界范围的生产,可以找出自己企业同世界领先企业的差距并制定一项在运营管理方面达到同等水平的计划,可以建立一个学习组织,还可以同其他组织配合工作以改善双方的绩效。反过来说,所有运营方法,只要

是为支持企业战略而设计并在实施中得到资深管理人员支持的 ,都十分成功。因此 ,全球运营方法除非享有这样的支持 ,否则几乎总要受挫 ,因为这些方法几乎总是超越公司机构和国家的界限 ,对合伙人来说合作的代价会十分高昂。

对运营管理人员来说则需要 : (一) 学习对工厂、供应链和技术的管理方法 ; (二) 熟悉与跨国公司有关的各种问题 ; (三) 将他们的运营活动与此项活动对商业战略和企业绩效的影响联系起来。

本书是为两类对象准备的 : 一类是想了解全球化企业战略的基本运营原则的战略家 ; 另一类是想了解全球运营管理的新方法以及全球化企业战略与经营活动创新之间关系的专家。

在本章的开头部分 ,我们先回顾一下 20 世纪国际商业的全球化趋势 ,并指出 20 世纪 80 年代在国际商业、运营活动和技术诸方面发生巨大变化的证据。然后讨论大多数战略和运营方面的管理人员当前所面临的各种挑战。最后介绍本书的目标与结构。



20 世纪全球化之前的国际贸易与投资简史

以往的国际商务主要指国际贸易及为贸易做补充的必要投资操作。然而自从有能力开发特色产品的等级分明的大型公司于 20 世纪后期出现之后 ,国际商业开始逐步为大公司所左右。在这些公司中 ,总部管理人员对国际运营的管理有重要影响。此外 ,管理对国外经营的影响与时俱进、不断增强 ,产品创新在国际商务中的重要性也在增加。

20 世纪早期国际贸易 (20 世纪后期之前)

自古以来 ,商人们一直经由陆路或水道穿越欧洲和中东 ,进行商业冒险^源。例如 ,马可波罗曾经从欧洲到中国去经商 ,在充满危险的旅途中耗费了数十年时间 ,带回来一些香料和奇异的产品。事实上 ,正是商人们为遍布中东和欧洲的集市、城镇和城市的兴起提供了动力。无论从文化还是从经济的角度看 ,贸易都发挥了重要作用。举例说 ,手写体文字看来就是为方便经营核算和交易而设计的。

15 和 16 世纪 ,当欧洲各殖民帝国处于鼎盛时期并向外扩张的时候 ,贸易变得更为重要 ,当时的欧洲各国都从各自的殖民地进口各种初级产品 (如矿石和农产品)。18 和 19 世纪的工业革命加速了财富的创造过程 ,像英国这样的国家尤其如此^源。与此同时 ,国际贸易为消费 ,也为由工业化带来的经济增长扩大了机会。

商人们一般寻求那些在本国不易获得或价格昂贵的外国产品 ,因此贸易看来对所有国家的消费者都有好处^源。以两个国家和两种产品的情形为例 ,即使有一个国家能以比另一个国家更少的资源生产这两种产品 ,只要生产效率随产量的增加而提高 ,这两种产品的交易仍将对两国都有利。在这一时期 ,商人们和各贸易公司对国际贸易进行了协调。

此外 ,欧洲人通过在外国企业中投资来支持他们的贸易。例如 16 世纪的意大利商人和银行家曾在全欧洲开设营业所并进行投资。同样 ,在 17 和 18 世纪 ,赫德森海湾公司 (一家同名百货店的前身) 曾以投资来提高其加拿大毛皮的产量并增进贸易 ,而像英属东印度公司那样的一些政府开办的公司则在当地投资以支持殖民统治。19 世纪后期和 20

自 19 世纪 缘年代以来一直从事跨国公司研究的国际权威人士 ,英国雷丁大学和美国拉特格斯大学教授 分那宁和像他那样的学者们都得出结论说 ,这一时期的 阅云有两个主要目的。其一是工业国家的公司利用它来获取别国资源 ,特别是欠发达国家的资源。例如联合果品公司和七姐妹石油公司就曾投资于外国运输业、勘探业和精炼业。的确 ,在 19 世纪 缘年的世界 阅云股份中 ,有 缘豫投在发展中国家(多数是为了寻找资源) ,这是此前从未达到过的水平。这些投资大部分来自英国本土及其庞大的殖民地国家 ,人们对此不会感到奇怪。美国远居第二 ,而法国和德国则分别为第三和第四大投资国。就动机而论 ,这种贸易同古代贸易十分相似。

阅云的另一个主要目的是寻找市场或相似的市场。人们进行这些投资 ,目的在于增加制成品在外国消费者中的销售量 ,具体做法也许要从营业所或货栈开始。当产品制造厂在外国市场中开办之后 ,发达国家对外国的直接投资就取代了贸易。比如说 ,避开对进口商品征收的关税 ,就成为各跨国公司开办属地制造厂的动机。

在研发集约度高的设备行业 and 品牌产品行业中 ,美国大公司在贸易和国际经营方面进行了扩张。19 世纪 缘年以前 ,由跨国公司在欧洲售出的美国产品有奥蒂斯升降机公司和联合制鞋机公司所生产的机器 ,品牌商品则有桂格、可口可乐、亨氏和阿尔莫尔等公司的包装食品^[1]。辛格缝纫机公司在当时也是一家居支配地位的全欧供应商(人们也许能记起在沙皇俄国的一个美国音乐剧《屋顶上的小提琴手》中挽救了辛格缝纫机公司的那个成衣商)。哈佛大学教授、商业史专家阿尔弗雷德·钱德勒认为 ,在研发和广告集约度都很高的行业中 ,美国大公司之所以表现特别优秀 ,多半借重于它们管理的结构和方法^[2]。他还指出 ,尽管历史上第一批产业化公司是他们开办的^[3]。英国人一般说来直到二次大战之后还未开办管理型公司(指等级分明的公司 ,多部门经营的公司 ,联产品公司或跨国公司)。

由于类似的理由 ,欧洲公司在海外制造业投资方面也早于美国公司^[4]。实际上 ,一些在上个世纪就占有重要地位的欧洲公司今天依然雄风不减。但欧洲的跨国公司在若干方面与美国的不同。首先 ,对欧洲公司来说 ,创造发明与商品化之间的联系似乎不如在美国公司中那么紧密。举例说 ,飞利浦公司和西门子公司都是通过改进爱迪生的发明(电灯)的生产过程而起家的 ,而德国和瑞士的一些化学公司——希巴—嘉基公司、巴斯夫公司、赫希斯特公司、拜耳公司——则是在英国和法国所发明的染料的基础上发展起来的^[5]。其次 ,美国公司开发的产品面向他们巨大的、人数众多的中产阶级市场 ,而欧洲公司一般面对的是一个小得多的中产阶级 ,因而只能为富裕阶级开发像汽车这样的价格昂贵的产品^[6]。德国的制药公司是一个例外 ,因为它们所面对的是一个从 19 世纪 缘年代兴起的 ,由社会保险制度作后盾的大市场^[7]。有些人发现 ,欧洲的发明往往注意节约欧洲所缺乏的材料 ,而美国的发明(如家庭用具)则注意节约劳力^[8]。

这种早期的跨国公司活动被第一次世界大战打断。在 1914 年到 1918 年这 4 年间 ,贸易壁垒很高 ,因而 阅云的世界股份持续增加。所增加的股份有一部分为发达国家所接受 ,但大部分投向拉丁美洲和亚洲的发展中国家。这些股份有 圆豫来自英国和美国。在欧洲 ,一些得到政府授权的卡特尔控制了许多重要的产品市场。由于这些卡特尔对各自的成员公司指定一些非竞争性领域 ,它们似乎也妨碍了 阅云和跨国公司在欧洲的发展^[9]。当然 ,阅云和跨国公司的活动在第二次世界大战期间再次被中断。

美国跨国公司的支配地位(1945年至1970年前后)

二次大战后,人们开始重建遭到战争破坏的经济,跨国公司的活动和贸易迅速增加,而美国的跨国公司则支配了工业化世界的经济。例如从1945年到1970年这25年间,美国流出的贸易增加了4倍,占世界贸易份额的大部分(见表11.1)。这种增长率约为1913年到1945年这32年间增长率的两倍。美国公司的国际运营活动也增加了,并支配着规模巨大的工业。1970年,全世界员工人数在100万以上的100家企业中,有半数以上属美国企业。此外,美国研发和广告集约度都很高的那些行业中的跨国公司,差不多承担了全国贸易和出口额的1/3,尽管这二者在全国工业产出中所占的比例要小得多。

这一时期的美国跨国公司主要投资于发达国家,旨在寻求市场和增加差别产品的销售额。事实上,多数发达国家的贸易多半集中于技术集约型和广告集约型行业,另一些发达国家的贸易则集中于有商标的制成品行业。哈佛商学院教授雷蒙德·弗农对创新、贸易和贸易这种跨国公司模式提出一种解释,称为产品生命周期理论。简单地说,这个理论提出的观点是:这一时期创新在美国完成,那是因为这里按人均收入的消费者需求最高;然后管理者们将产品出口到欧洲,由于欧洲公司在创新方面落后于美国公司而当地消费者却对创新感兴趣,于是他们就为美国产品找到了新的市场;当欧洲公司奋起仿制这些产品时,美国公司就在海外市场开办属地制造的工厂以提供更好的服务。

这一时期的美国跨国公司一般选择通过独资子公司进入外国市场,不采用对外国公司发放许可证以利用其技术的做法,也不采用合资办法。在少数情形下也签订专利使用权转让协定和合资协定,那通常是为了应付发展中国家的政府限制。在工业化市场中,入市的典型办法是通过设立独资子公司。看来管理人员喜欢所有权,因为所有权赋予他们较大的控制子公司的能力。不过除了使用权转让和合资的伙伴之外,跨国公司还可以干脆成为更有效的技术和商业信息的转让人。

1945年以前,法国记者吉恩·雅克·塞范-斯克雷伯曾担心地描绘过美国企业统治欧洲的可能性,而雷·弗农则写过《海湾国家的主权》。他们所关注的是使美国公司有能支配那么多企业的管理方法。欧洲人对这个问题更是十分关心,因为美国人所支配的行业正是工业化国家推动经济增长最有力的行业,以及在销售额、利润、就业、工资等方面增长最多的行业。事实上,这一时期欧洲许多行业的公司一般都采纳了美国人的管理创新并使之适用于欧洲。



全球化(大约从1970年至今)

现在每个人都知道,对美国企业和技术最终将占支配地位的恐惧是没有根据的,因为20世纪七八十年代就出现了来自日本和欧洲的强大竞争对手。此外,1970年代后期之前,新兴工业化国家就显示出它们正在步日本迅速工业化的后尘。国际竞争环境的改变是如此剧烈,以至许多美国公司开始同来自别国的机构竞争,并开始依赖这些机构。

世界经济的变化

这些巨大变化可从世界经济的总体水平中看出。

第一,成为新兴工业化国家追求目标的日本经济高速增长,代表了世界市场中的主要变化,对工业化较晚的国家来说是一种新的模式。图 1-1 表明,到 1987 年为止,日本的实际人均国民生产总值(1987 年)还不到美国的 1/3。可是到了 1992 年,日本的实际人均国民生产总值已超过美国 10 个百分点。与此相似,香港特区和新加坡的经济到 1987 年为止大约只达到日本水平的一半,而韩国经济则从低起点出发缓慢地追随其后。这些国家和地区实行了后来被经济学家们称为“趋同俱乐部”的联合,即形成一个经济都很健康而且在 20 世纪内共同起飞的工业化国家和地区集团。这同世界其余地区的经济形成了鲜明对照:那些地区的经济虽然也增长,但增长得很慢,而且贫富之间的差距在扩大。整个世界经济的增长在图 1-1 中表现为许多国家的增长率都很低,只有新兴工业化国家和工业化国家在高速增长。

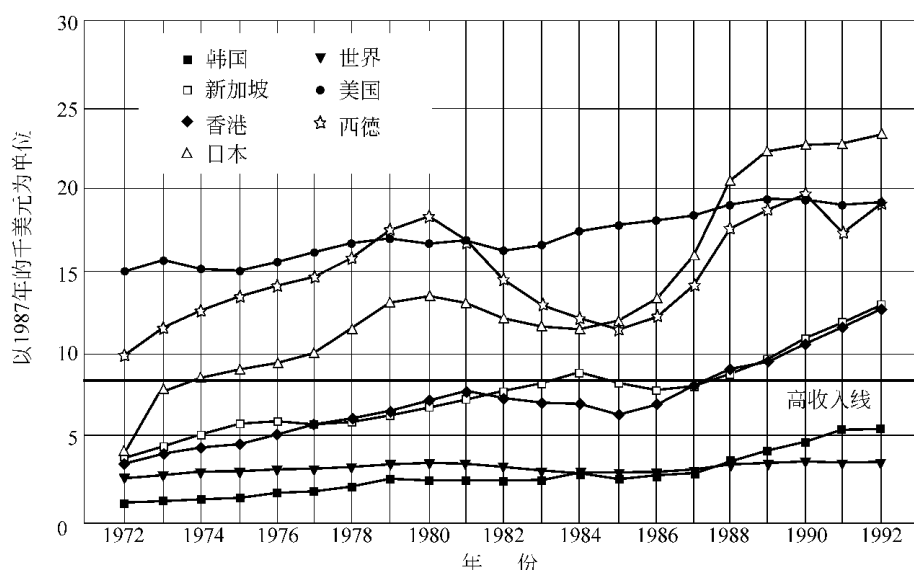


图 1-1 实际人均 GDP (1987 年美元)

注:此图根据来自联合国的《世界经济年鉴》的数据画出。这里的缩减指数取美国国内价格的缩减指数。根据世界银行的定义,人均 GDP 大于高收入线的国家称为“高收入国家”。

第二,国际经济业务在 20 世纪七八十年代迅猛发展。这种变化可从图 1-2 所示的 1970 年到 1980 年间海外直接投资和贸易的增长率急剧上升中看出。在 1970 年到 1980 年这 10 年间,世界海外直接投资和贸易额增加了 3 倍,增长速度比此前任何时候都快,而且比全球 GDP 的增长速度快得多。20 世纪 80 年代后期,世界贸易额约为世界 GDP 的 1/3。当然,贸易要受商业循环的影响,因而各国的经济可能有重大差别。例如同欧洲各国的经济相比,美国经济按比例来说其贸易额总是要小一些。这是因为欧洲各国的经济规模较小,这些国家在地理上又靠得很近,所以贸易额较大。但是美国经济也已实现了与世界经济更大程度的一体化:1970 年至 1980 年间,美国的出口额已从只占 GDP 的 1/4 强增加到了 1/3 强。

第三,鉴于寻找市场仍是海外直接投资的重要动机,所以正如图 1-3 所示,大部分海外直接投资增长额继续流向发达国家。实际上,海外直接投资股份多半为高收入国家