

第一章

导 论

近十年来，从汽车制造到电信服务乃至银行金融等各种领域的经营管理者，逐渐接受了一个新的事实：竞争日益趋向于全球化。他们意识到，制定和实施全球性战略时，仅仅对竞争对手的成本和技术优势进行分析是不够的。要想在全球性市场上站稳脚跟，不仅需要准确预见某一经营领域内竞争优势的转换形式，而且还需要具有重新配置资源的能力，通过资源的优化配置来维持竞争力，或者在某些情况下重新获得竞争力。与此同时，还需要激励组织内部不同层次的员工，维持他们的警觉性，使他们关注竞争。所有这一切，都是

高层管理者的任务——分析、辨别竞争的机会与威胁，重新配置公司的资源，以及激励整个组织——这也正是本书所要论述的主题。

本书中，我们所研究的是大型多角化跨国公司（*Diversified Multinationals*，简称跨国公司）的最高管理层在追求战略目标时确定其经营方针的程序。完成这一工作必然需要细致的分析和对组织行为的深入了解。我们将给出分析全球竞争的一系列工具，并给最高管理层提供一套方法，以便他们将理论分析的理解转换为组织内部的实际行动。本书为最高管理层提供了明确的逻辑推理以及采取行动的依据。

在多角化经营的跨国公司中，最高管理层在战略分析与组织方面面临的问题涉及两个方面：经营领域的多角化（*diversity of businesses*）和国家市场的多角化（*diversity of national markets*）。最高管理者不仅必须了解各种经营领域的战略特征，同样也必须了解这些经营领域在不同国家市场内战略特征的区别与相似之处。这就说明了多角化跨国经营活动的困难与复杂程度。当然，企业可以通过明确的业务选择，来降低业务组合中经营领域的多角化程度。但是我们认为，即使他们仅仅局限于鞋袜、服装和蘑菇这样简单的领域时，他们仍将不得不应付全球的竞争者和全球性竞争。因此，通过对跨国公司多角化经营活动分析所提炼出来的最高管理层行动的基本准则，也适用于地域多角化程度不是很高的企业。

我们从简单的前提条件开始研究。某一经营领域的竞争态势源于一系列资源配置。资源配置是由企业的各个下属单位经过一段时间形成的。公司总部的业务经理，实验室的研究人员，以及组织中分布于各国的管理者都会对总体竞争态势的形成做出贡献。他们都在分配资源——资金、技术及管理资源。这些管理者对各种行动负责，从而做出供应或不供应资源的决策。

这样一个管理者网络的协同行动，决定了在某一领域配置或不配置资源，以及如何配置资源，造就了一个持续的竞争优势的基础。管理者的行为要受到组织内部决策程序（decision-making process）的影响：决策分析的复杂程度、所使用信息资料的类型以及识别和解决冲突的制度体系的效率。竞争优势是一系列行动的最终结果，在组织中采取这些行动需要一段时间，并且这些行动都会受到决策程序的影响。可见，最高管理层的工作就是确保决策程序的质量得到严密的监控和不断的提高。最高管理者们必须将他们的精力和注意力集中到下列问题上：组织的中层和上层管理人员是如何认识和分析那些制约我们所从事的经营领域的经济、技术及政治力量的？什么样的内部组织程序和竞争力量影响他们对这些力量的理解？什么样的程序有助于解决下层单位（例如地区经理和产品经理）认识上的分歧，并形成共识？作为一个最高管理者，我可以用什么样的管理程序来激励中层和上层经理人员？其分析的复杂性如何？如何采取具体行动？如何提高组织的战略能力——形成和实现多角化战略的能力？简言之，本书的基本论点是战略与行动密切相关，最高层管理者对组织内各种决策程序和资源配置负责。

目前学术界对战略管理的研究，或者集中在战略分析工具方面，或者集中在对组织程序的研究上。高层管理者在强调某一方面时，往往否认另一方面的重要性。其实，战略分析和组织程序两者都至关重要。任何一方都不能独立反映高层管理工作的实质。我们在本书中提出一个基本框架，同时考虑战略分析和组织实施两个方面，并深入研究两者之间的相互联系。

本书的研究基础

本书的内容基于一项 1974 年开始的研究课题。该课题首先研究了一家美国的跨国公司，该公司从事原材料和化工产品方面的多角化经营。我们对这家公司在全球经营领域中的资源配置进行了实证研究。然后研究了另外两家公司：一家欧洲跨国公司，一家日本跨国公司。对它们的研究则试图解决战略形成中下属单位自治与中央管理控制之间的矛盾冲突。进而我们又研究了多家跨国公司，考察其下属单位角色的转变过程。特别是从战略角度观察，在迅速变化的竞争环境中，子公司自治范围的变化情况。我们研究的跨国公司包括爱立信公司 (L. M. Ericsson)、布朗·勃维里—萨伊公司 (Brown Boveri & Cie)、福特公司 (Ford)、伽马公司 (Gamma)——一家无名的欧洲公司、立邦公司 (Nippon)——一家著名的日本公司、考宁玻璃厂 (Corning Glass Works)、通用电话电气公司 (General Telephone and Electronics)、通用汽车公司 (General Motors)、依维柯公司 (IVECO)、埃尔肯公司 (Alcan)、玛西·佛格森公司 (Massey Ferguson)、飞利浦公司 (Philips) 以及 IBM 公司。对于每一个跨国公司，我们都深入研究了它的高层管理者重新整合一个或多个经营领域的战略过程。研究过程中，我们对各公司的管理人员 (包括各子公司和产品分部) 进行了大量访谈调查，并且研究了各种文献资料。在每一个跨国公司中，访谈过的管理人员达 20 至 50 人。作者亲自深入研究了一部分企业，另一些企业则由博士生们按照作者的基本研究计划和思路框架继续进行。对各个企业的战略转变程序均作了详细描述，有些已作为教学案例发表。为了保证我们的记录与资料的完整和准确，我们详细

地描述了每个企业的变革过程，并将其反馈给我们所访谈过的经理人员，求得他们的认可。

我们通过多种方式验证了我们所得出的结论。首先，我们将理论的基本框架提供给一些跨国公司的最高层管理者，例如 IBM 公司，ICI 公司，飞利浦公司，通用电话电气(GTE)公司，阿罗佐公司(ARZO)以及联合利华公司(Unilever)等等。这使我们可以验证我们的论题在管理上的有效性。此后，我们将我们的结论提交给许多国际性学术会议和权威性学术团体，以验证我们的研究在学术上的严谨性，并在各种管理和学术杂志上发表了部分成果。可以说，本书提出的是一个综合性的基本理论框架，这一基本框架建立在对众多大型跨国公司的诊断研究之上，其有效性经过了公司高层管理者和学术权威的验证。

基本理论框架

为了获得和维持全球竞争优势，高层管理者必须深入了解影响经营领域的各类冲突力量。比如，由于技术水平、经济规模、成本构成和分销渠道全球化等方面的变化，竞争优势的形式也在不断变化，企业要想维持其经营领域的竞争优势，就必须采取一系列新的措施。在诸如电视机这样的经营领域中，若不在低工资国家中生产，或者不采用新的生产技术，将很难成为一个大批量生产的竞争者。在各经营领域中，由于竞争的全球化而提出了新的要求，例如最小生产规模、先进技术水平和全球化分销等等。我们把这些前提条件称为经济约束。在理想的完全竞争领域内，企业的成功或失败将取决于他们适应和管理各种相互渗透的经济力量的能力。

然而跨国公司的管理者们并不是生活在理想的完全竞争环

境之中。当他们竭尽全力应付企业面临的经济约束之时，他们不得不承认这样一个事实：东道国和本国政府的政策法规往往会扭曲竞争动态。政府政策既可能限制管理者对经济约束作出自由的反应(例如，向低工资国家转移工厂)，也可能使他们有更多的回旋余地（例如，对本国市场的选择性补贴或保护）。美国的跨国公司，如通用电器公司（GE）、卡特匹勒公司(Caterpillar)和 IBM 公司，在向前苏联与东欧地区销售与防御性武器有关的产品时受到限制，就是母国政府政策扭曲竞争动态的例子。对卡特匹勒公司的限制使得小松制作所（Komatsu）在前苏联没有竞争对手。另一方面，欧洲或日本信息技术企业享受的补贴和特权（比如进入国有工业部门市场）可以维持或增强一些企业的竞争力。我们可将政府在竞争过程中的介入称为政治约束。值得注意的是，政治约束并不总是限制一家企业的战略选择。相反，把政府当作竞争条件的调节者则较为恰当。在许多经营领域中，政府既能够为企业创造机会，又能够限制它们可选择的余地。

经济约束与政治约束一起制约着企业行为，促使管理人员为某一经营领域制定切实可行的竞争战略。但这种战略能否顺利实施，则又取决于企业组织的效率。组织能否重新配置资源、能否引导其成员发挥自身潜力、能否适应新的竞争条件等等，都限制了战略转变的可行性。换句话说，由于不同的组织构造和实施复杂战略的能力不同，组织的效率也大相径庭。这种情况确实存在，但却常常被人们忽视。跨国公司的高层管理者必须敏锐地认识这一点：组织的效率制约着战略的实施。我们可将这方面的竞争动态称为组织约束。

在策划一个可行的经营战略时，高层管理者必须清楚地认识经济约束、政治约束和组织约束的共同影响。我们可以形象地把这三种约束的相互作用用图 1-1 表示出来。这三种约束

力量有时是互相冲突的，而有时又是互相强化的。我们认为高层管理的工作，就在于不断增加这三种约束的交集范围，即扩大可行战略的空间。换一种方式来讲，高层管理者应对外部力量——竞争力量与政治力量——保持敏感，同时，也应充分认识其内部组织的状态，认识该组织分析环境变化趋势的能力、辨别机会的能力以及调动各种资源去开发这些机会的能力。

本书的结构

本书分为两部分。第一部分：战略形成分析，主要研究选择战略方案所需的分析工具。第二部分：管理的职责与技巧，主要讨论实施战略方案所需的组织能力。两部分各自又包括若干章节，每一章都是全书必不可少的一部分。全书的结构如图 1-2 所示。

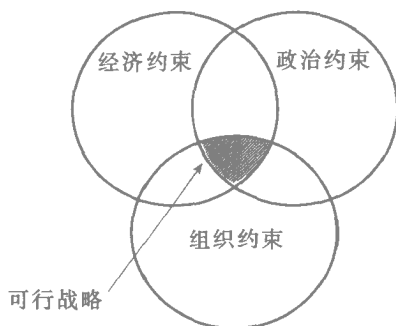


图 1-1 高层管理工作的基本框架

第一部分 战略形成分析

首先，我们在一个多角化经营的跨国公司中选择一个独立的经营领域，由此开始战略选择分析。第二章探讨了这样一种情形，即在全球背景下，每一个经营领域都面临着双重压力：一方面，是要求跨越国界进行战略协调和全球一体化行动的压力，另一方面，是独立自主的下属单位(子公司)基于经济形势、竞争态势和市场力量的需要，而要求采取当地化行动的压力。本章提出了一个基本框架，用以分析一个经营领域在全球背景下独有的特征。这一框架探讨的问题是：什么是全球性的经营领域？

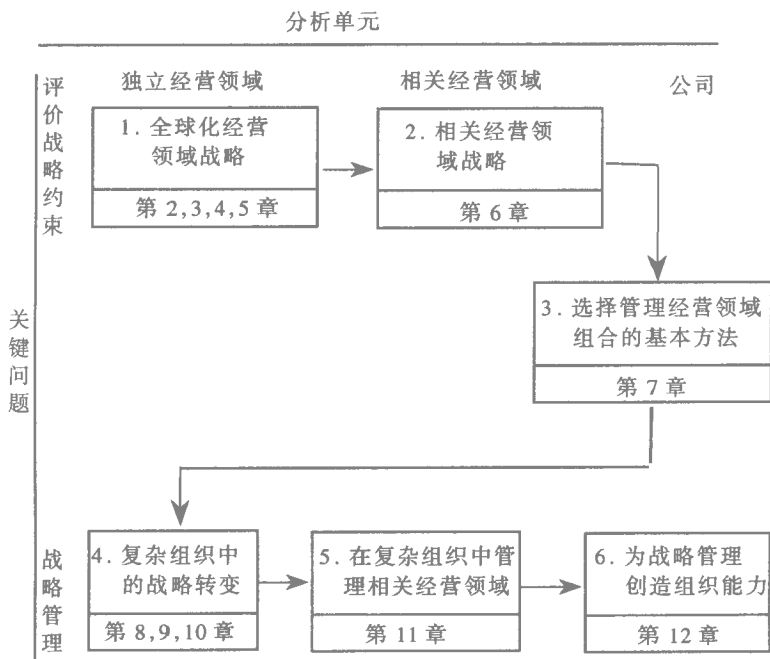


图 1-2 跨国公司中高层管理的工作

在第三章里，我们对全球性经营领域和全球性竞争进行了界定。本章对竞争的动态特征作了全面描述。我们认为全球性竞争可以存在于第二章所定义的所有全球性经营领域中，但是在一些“地方性的或区域性的经营领域”中全球性竞争也会发生；所以，本质上属于地方性的经营领域仍可能需要全球性的战略协调。有些经营领域，由于其自身特有的性质，会受到东道国和母国政府的干预。与国防相关联的经营领域，形成民族工业体系基础的经营领域（比如电信），国家优先发展的产业以及需要重新构建的产业等等，都属于这一类。第四章总结出了一套方法，用以评估政府干预对某一特定经营领域内企业经营战略选择的影响。我们认为，对于企业来说，尽管它们的经济条件和技术条件支持它们实行全球一体化，但是有时候在某些经营领域实行当地化行动可能更为有利。

政府并不是惟一干预和调整竞争力的力量。工会对于企业经营战略的选择也有巨大的影响——尤其是在欧洲。在第五章里，我们将分析工会及劳工组织对企业战略选择的影响。

为了便于叙述，我们一直假设这些经营领域是相互独立并自成一体的。我们假定某一经营领域的战略选择不必考虑跨国公司业务组合中其他经营领域战略的影响。而实际上，跨国公司内各经营领域常常是互相联系、互相依赖的。经营战略不可能在独立状态下制定。而且，在制定战略时，也不能假设经营领域是相互独立的。在第六章中，我们概括了各经营领域之间互相依赖的不同形式。我们认为，并非所有的相互依赖都是“十分关键”的。我们给出了一个评估业务组合中经营领域之间依赖性重要程度的基本框架。

在第七章中，我们转而分析整个公司。跨国公司会有多个经营领域，其中一些是互相联系的。我们建议跨国公司的最高

层管理者慎重考虑经营组合中的多角化问题。

第二部分 管理职责与技巧

在第二部分中我们改变了方式，着重讲述对战略选择的管理，而不再像第一部分中那样，仅仅将对战略选择的理解和分析作为重点。我们从前面七章中导出的基本框架入手，提出一个问题：如果我是最高层管理者，将如何对一系列的经营领域进行战略定位？

高层管理者最重要的任务，在于管理战略转变，并形成战略弹性。在第八章里，我们从跨国公司中一个独立的经营领域的战略转变入手，提出了理解战略弹性及战略转变的一套方法。并且指出，形成这一关键能力的基础，是企业中层和中高层的各个管理者——只有使这些人改变并形成新的全局观念之后，战略转变才会发生。

第九章明确了一系列管理的机制。最高层管理者可以用它来影响和激励其他管理人员，化解冲突，管理组织内部的信息流。同时我们总结了大量跨国公司多年来在战略转变上成功的经验或失败的教训，提出了进行战略转变的一些准则。

在制定战略转变计划时，最高层管理者必须对组织内部战略转变的障碍保持清醒认识。这些障碍可能会同总部与子公司之间的关系有关，也可能与诸如政府干预或工会等外部力量有关。在第十章里我们提出，如果在开始转变之前先对这些障碍进行细致分析，那么战略转变的成功率就会大大提高。

第八、九、十章中，我们假定了一个独立的、自成一体的经营领域，以便分析战略转变。在第十一章里，我们提出了在互相关联的经营领域中进行战略转变可能会遇到的困难。在这种情况下，不同的互相关联的业务组合中，往往具有不同的优先战略。

我们应考虑解决这一问题的多种方法。

最后，在第十二章里我们提出了战略能力的观念，或者说是最高管理者在跨国公司内部创造条件，使其能够在各经营领域中构造和实施多种不同战略的能力。这样的组织可以在多角化过程中应付自如。我们还提出了“理想的组织”的概念，这种组织可以应付全球性竞争带来的多重压力。

我们所没有涉及的方面

在讨论跨国公司中最高管理层的工作时，我们有意识地省略了最高管理层工作的几个侧面。例如，我们几乎不讨论最高管理层作为公司的代言人在公共场合及政府论坛的角色。我们没有讨论最高管理层在处理与董事或投资机构之间关系时的角色。我们主要关心的是最高管理者的管理角色（*executive role of the top managers*）——他们在管理不同经营领域的战略方向时所担任的工作和角色。我们确信这是最高管理者任务中最重要的部分。

第一部分

战略形成分析

第二章

经营领域的特征

随着各个经营领域中新型竞争模式出现，人们对这些竞争模式的关注程度日益提高，其中外国竞争者的加入所带来的激烈竞争尤其引人注目。“全球性经营领域”和“全球性竞争”等词汇已经为大多数管理人员所熟知。然而，某一特定经营领域的内在特征（比如在某一时期的成本结构、技术水平及顾客状况）以及该经营领域的竞争特征往往不易被人们所了解^①。而且，把某一经营领域笼统地称为是“全球性

^①在本书中，“经营领域”(business)一词指一系列相关联的产品市场和工作，而不是一家公司(company)。该词的含义比“生产线”(product line)大，但一般比“整个行业”(whole industry)小。

的”或“多国的”，可能会掩盖其基础管理工作的巨大差别。本章中，我们从管理的角度提出了一套分析方法，用以分析不同经营领域的本质特征或者用以了解某个经营领域内部的“已有的竞争规则”。下一章里，我们将越过对于“已有规则”的分析，进而考察居于主导地位的竞争者何以经常改变这些规则。

主体框架

这套分析经营领域特征的方法，起点是分析高层管理者在管理工作上的要求。

全球活动的一体化

全球活动的一体化(Global Integration)指的是在持续经营的基础上对分散在不同地域的活动进行集权管理。例如，在不同国家的制造部门之间，形成一个进行零配件运输和装配的网络。对于一体化活动的要求，来自于降低成本和提高投资利润的压力。降低成本的压力可能迫使企业选择在韩国、台湾和马来西亚等劳动力成本低廉的国家或地区建厂。产品随后从该处运往美国或欧洲市场。同样的压力可能也会导致建立一些大型的、高度专业化的工厂，以实现规模经济。福特公司的欧洲工厂和 IBM 公司的全世界范围的制造厂就是这一现象的例子。在每一种情况下，一体化的目标都是要利用制造成本低廉的优势。从管理的角度来看，这就要求能够及时进行跨越多国国界的后勤管理。

全球性战略协调

全球性战略协调(Global Coordination)指的是在实施战略过程中对跨越各国国界的资源配置进行集中管理。这区别于跨越各国国界的持续经营活动的一体化。典型的例子有,在多个实验室之间协调研究开发的优先次序,对全球范围内不同顾客的定价进行协调,以及促进技术从总部向子公司转移或者在子公司之间的转移。与一体化活动不同的是,战略协调可以是有选择的与非常规性的。战略协调对于保证公司总部和各国子公司的资源配置在竞争和战略方面的一致性往往是至关重要的。战略协调的目标是确定、创造以及保持长期的竞争优势。比如,为了对竞争作出一致的反应,总部可能会将高度细化的目标分派给同一经营领域的多个子公司。

与一体化活动相似,战略性协调通常涉及总部和一个或多个子公司。这种协调决策超出了单个子公司的范围。

当地化经营

当地化经营(Local Responsiveness)是指主要针对地方性的竞争和消费需求,由某一子公司自主作出的资源配置决策。在众多经营领域中,跨越各子公司的整体协调行动可能并不带来竞争优势;相反,还可能会有损于竞争优势。

一般来讲,凡是不特别需要规模经济或先进技术的经营领域(如熟食加工业务),都属于这种情况。由于要根据当地市场需求进行重大调整,或者各国市场分销渠道差异极大,在一些经营领域内都有必要采取当地化经营。