

中欧管理新著译丛——经理人书架

# 全球企业设计

——从跨国企业到全球企业的转变

Designing the Global Corporation

杰伊·R·加尔布雷思 (Jay R. Galbraith) 著

陈德民 何艳 杨晓玲 译

陈德民 审校

上海交通大学出版社

## 译者简介

陈德民：上海交通大学外国语学院英语系英语语言学和应用语言学教授、硕士生导师，上海市翻译家协会、上海市外文协会会员，上海市英语中高级口译考试委员会委员。翻译出版社会科学类、经济类、文学类译著十多种，编著英语教材数种，共达300余万字，包括《传播理论》、《组织中的传播和权力：话语、意识形态和统治》、《人生发展心理学》、《爱的超越》、《可口可乐秘方》、《上海》、《走向幸福》、《插图本科幻文学百科全书》、《英语高级口译岗位资格证书考试阅读教程（第二版）》等。曾获全国图书金钥匙奖。

何 艳：上海交通大学外国语学院讲师、语言学与应用语言学硕士。

杨晓玲：上海交通大学外国语学院讲师、语言学与应用语言学硕士。

# 《中欧管理新著译丛》总序

吴敬琏

随着我国市场经济制度的逐渐形成，经营管理类图书愈来愈成为出版界的一个最重要的品类。每年出版的文论书刊数以万计，令人目不暇接。这样，如何在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章，就成为有志于提高自己经营能力的经理人员的一件十分伤脑筋的事情。

经理革命（Management Revolution）是20世纪影响最为深远的革命之一。在这场革命中，受雇支薪的专业经理人员逐渐取代了19世纪末、20世纪初称雄天下、睥睨万众的资本家，成为真正的社会中坚。与之相伴随，管理作为一门适应性很强的学问，也变得越来越枝繁叶茂。管理学既是一门科学，又是一门艺术。管理学书籍是经理人员经验的升华，也是其中佼佼者业绩的记录。当今之世，从事经营管理工作的人员，如果不从前人的成功与失败的经历中汲取教训，如果不具备经营管理的基本理论知识并且善于在实践中加以运用，要想在激烈的商战中取胜，是断难办到的。问题在于，在20世纪，企业理论和管理科学取得了长足的进步，关于经营管理的出版物数量众多。从世纪初开始，“泰罗制度”、“行为科学”、“管理过程理论”，新的管理学派就像长江后浪推前浪那样层出不穷。二战后以制度分析为基础，管理科学提高到了一个新的阶段，更是新人辈出，好戏连台。以本世纪的管理学大师德鲁克（Peter F. Drucker）为例，他从1933年23岁时写出第一本书到90年代初期，出版的重要著作多达29部，真正做到了著作等身。

更何况全世界管理学专家成千上万。除此而外，还有非经济界人士所写的公司历史、个人传记等等，数量十分惊人。它们既精彩纷呈，却又良莠不齐，使在这个领域中涉足不深的人难以决定取舍。

现在，中欧国际工商学院刘吉和张国华两位教授利用该学院聚各国管理专家于一堂的优势，精心挑选世界管理著作的精华，编为《中欧管理新著译丛》，分批出版。这是一件大好事。它将有助于管理理论和管理技术的探索者减少自行探索的困难，更有效地利用自己有限的时间资源从世界管理学宝库中汲取知识。因此，我愿把这套丛书推荐给探索管理奥秘的读者。

谨 以 此 书 献 给

萨莎，我所了解的最具有全球开发技巧的人

# 前 言

对本书的构思最早产生于“高效组织研究中心”最新推出的那本《明天的组织》中我承担的几章的写作任务完成之后。当时我正在考虑把哪个题目作为下一个研究项目，我征求了我的同事埃德·劳勒的意见。我说：“我想写一本关于全球组织的书，或者……”在我还未来得及提出其他课题前，埃德就说道：“就写那本关于全球组织的书吧。”埃德对图书市场的情况一直很了解，也很了解我，于是我就把这本关于全球组织的书的写作放在了首位。

我一直想写一本关于组织国际经营的书，也曾在自己的前一本书中几次谈到了这个题目，但它没有被放在核心的位置上。在《复杂组织的设计》一书中，我对斯托普福德和韦尔斯的开创性研究作了总结，自此以后，就一直采纳了他们对战略和结构的研究方法。在这方面研究的总结在加尔布雷思和内桑森、加尔布雷思和卡赞津的著述中都有过报告。

在20世纪70年代中期，我和安德斯·埃兹特洛姆对多国公司作过一点研究。当时我们都在国外工作，我在布鲁塞尔的欧洲管理高级研究中心从事研究，安德斯则在法国的枫丹白露，他从哥德堡大学请了学术假来到那里。在壳牌和英国石油公司的资助下，我们研究了跨边界岗位轮换怎样帮助建立个人网络并且影响经理头脑中的价值观。我一直想回到这一研究领域来，今天对网络和共享的价值观的重视给了我从事这一研究的好机会。

在20世纪90年代初，埃德·沙因和迪克·贝克哈德请我对他们主持的组织发展系列丛书中我在1973年写的那一本作些修改。我没有这样去做，而是把重心放在该书关于横向协作的那几章上，把它们扩展成一篇几乎有一本专著长度的论文，主题是关于诸如职能部门、经营单位和子公司等组织单位的协调问题。这一研究再次强调了多国公司，但只是把它作为横向协调的一种类型。现在，我想完

全以多国企业的组织为主题。但是在讨论这一题目时，可以使用的最佳理论框架结构是什么呢？

1995年1月，我以教授身份访问了位于瑞士洛桑的国际管理发展研究所。去了以后我发现，那里是对国际商务和多国企业进行研究分析的好地方。在那里，我对面临的挑战的框架和接受这些挑战的组织形式的思路变得清晰了。

我最早被成为本书中心的题目所吸引是在1995年夏天，当时阿西亚·布朗·博弗里公司（ABB）的副总裁托马斯·加瑟来到国际管理发展研究所给工商管理硕士班的学生作报告。在此之前我对矩阵组织已作过多年研究，因此很想了解一下他们公司的经验。但是，在他谈到其公司从“五维”矩阵而形成的管理经验时，我感到很惊奇。我自己的经验体会大多是与经营和地理位置的双重结构或是与职能部门、经营单位和派驻国总部的三维结构中挣扎的公司相关的。但是这会儿加瑟先生说的却是，无论你掌握的是二维还是三维矩阵，商务世界在您的组织上还加上了其他维度！

这一观点在1996年夏天得到了强化。我的同事乌尔里克·斯蒂格对管理发展研究所的“合伙人公司网络”中的公司总经理优先考虑的事项进行了调查，根据他们的反馈绘制出了一份“总经理议程”。其中的两个短期问题并不令人奇怪：成本竞争和不断的变化显然都在他们的议程上。但是，两个最重要的长期性问题却对我很有启发意义。一个是，“我们怎样应对地域政治的不确定性？”今天，越来越多的投资项目是在这样的国家开展的，那里的政府积极参与经济过程。尽管公司总是竭力把商务和政治划分开来，但是许多政府就是把它们紧紧捆绑在一起。一旦一个政府把商务和政治结合了起来，那么一个公司就无法再把它们分开。总经理们把制定公司的政治战略视为一个新的挑战。

另一个优先考虑的长期性问题是组织复杂性的管理。这不仅是由于ABB公司经营的业务在增长之中，它更是研究所“合伙人网络”上的大部分公司的经验，因此它成为本书关注的焦点。复杂的组织形式就像矩阵结构，它们一直是我咨询和研究的重头，因而成为必要的构成部分。

我对管理发展研究所的体会使我开始注意到，在标准的三维结构平衡之上一种新的组织复杂性出现了。因此，本书的重点就是，“公司的管理层怎样把握旧的经营单位、地域部门和职能部门的复杂性，并准备好去对付全球客户和解决方案的新的复杂性？”不过，在继续这一讨论之前，请允许我先谈谈自己对复杂性的看法。

我对组织的设计是持不可知论的态度的。尽管我写过一本名为《复杂组织的设计》的书，但一直试图提供双重的选择，即或者把复杂性予以简化，或者培养对复杂性的管理控制的能力，这两个选择都要付出代价，也都会带来收益。我的建议一直是既提供好消息，也提供坏消息。如果某一选择方案的提倡者能够指出该选择的“坏消息”一面，那么这样的选择方案就是比较客观的。

比起今天来，那时的人们持开放的态度，而且常常对矩阵组织保持热情，因此上述四平八稳的观点较容易为人接受。今天大多数人都对复杂组织抱有偏见，相反地，他们偏好的是“越简单越好”的观点。其结果是，我把大部分时间花在对复杂性的分析上，在本书中也是这样操作的。经理们都知道怎么来管理简单划一的结构，而对复杂性的管理则不甚了解。

大多数公司没有能力去建立为其战略所需要而且是为其全球客户服务所必需的多维组织。在一次使人记忆犹新的谈话中，哈佛商学院的克里斯·巴利特教授对此做了很好的总结，他说道，追求第三代战略的公司使用的是第二代组织，而第二代组织里充斥的则是第一代的人力资源。当第一代的经理们试图去建立第三代的多维组织时，他们便遭受挫折，并把这归之于组织形式，而不是他们能力的缺乏。于是他们转而要求向第一代的简单组织回归。如果公司是处在单一的、稳定的行业中，采取的是第一代战略，那么这些简单的组织依然有用。但是，如果一个公司想进入情况复杂的国家，为急于找到解决方案的全球客户创造价值，并且在会聚的行业中具有竞争优势，那么它就必须采取第三代战略。

本书是为那些希望根据第三代战略的需要而设计第三代组织的人们以及为希望形成为其组织所需要的能力的经理和学生所撰写的。突出的困难产生于这样一种情况，即所需要的能力还没有形成，

但却要去形成先进的组织形式。本书指明了这些必须具备的能力，并介绍了一个公司在从一个国内的企业发展为全球公司的过程中，怎样去形成这些能力。本书还简单介绍了装备第三代组织的第三代人力资源的开发问题，对此问题的全面处理需要对全球人力资源问题展开专门研究。本书是为了给那些负责设计并在这些组织中工作的实践者提供帮助，使他们加深了解为什么组织在某些情况下需要变得复杂化而在其他情况下则可以保持简单化的原因。

我相信“越简单越好”的原则，但这里需要避免两点误解。第一，我相信我们确实应该为客户而保持简单化，一个公司应该努力做到使对方容易与之打交道。第二，我相信我们应该为第一线的雇员——是他们和客户及产品保持直接的接触——而做到简单化。前面对简单化的规定的问题在于使管理简单化的目的。现在为客户和第一线雇员而保持简单化的要求使得管理工作变得困难和复杂了。本书即探讨了怎样对此进行组织以有效管理和把握这一复杂性。

有的公司在对复杂性的管理控制中看到了机会。机会的产生是因为对复杂性的控制管理为客户创造了价值，而后者则通过对要求供应商给出一体化的反应而造成了复杂性。但是通过对复杂性的管理而创造顾客价值是有困难的，因而这里反映了机会的另一面：通过对付困难的问题，公司为自身创造了有利条件。从做简单的事上面是无法得到竞争优势的，简单的事谁都会做。公司通过对付竞争对手未能对付的挑战而为自己创造了竞争优势。

有的公司，如ABB公司、国际通用机械公司和花旗集团等相信，成为赢家的公司是那些能成功地控制全球复杂性的公司。本书正是为这样的公司而写的。

杰伊·加尔布雷思

2000年5月于瑞士洛桑

## 致 谢

一本书的成就与付梓，除了封面上署名的作者以外，还有许多人为之做出种种贡献。就本书而言，有两位的贡献功不可没，单是在此鸣谢远未能反映他们所做出的巨大努力，这几行字难以表达我心中的不尽谢意。第一位是我的伙伴萨莎·加尔布雷思。她一如既往，既是我的最佳批评者，又是我的最有力的保护者。在成书过程中，她给了我所需要的特别支持，在交稿期将临的最后冲刺中，她放下自己手头的一切任务来帮助我。她不允许我把那字迹潦草的稿子送交编辑。我对她那技巧娴熟、如及时雨般的帮助满怀感激之情。

第二位我所不可或缺的人士是斯科特·瓦格纳。斯科特使我最近出版的两本著作的可读性更强了。直到书稿付印前的最后一刻，他一直以特别的方式给予我帮助。他向我提出质问，和我争论，然后为他的“十分挑剔”的态度表示抱歉，接着又和我争了起来。本书在时间的压力下，由于他的执着坚持而质量又有所提高。谢谢你，斯科特！

多年来，商界到处盛行的口号是“越简单越好”。但是，随着越来越多的行业走向世界，为客户“越简单越好”的做法本身却变得越来越复杂了。经理们必须找到新的办法来提供答案——不仅仅是独一无二的产品而已——给客户，客户们可能在世界的任何地方，他们却要求天衣无缝的一体化。本书向读者提供的就是把握这一新的全球复杂性的同时，又保持自己的竞争优势所需要的技巧。

《全球企业设计》由国际知名的组织设计研究专家所著，旨在帮助公司认识他们所处的“国际化水平”的具体程度，它包括从简单的产品出口到管理在世界范围内从事开发和销售产品的多重经营单位。本书具体介绍了一些处于全球化各个层次的大公司在世界范围内发展其经营中所使用的各种方法。这些方法对付的是现代多国公司所面临的形形色色的问题，诸如新出现的地理政治现实、工业的转变和集中以及新的方位的战略选择。把这些方法综合起来，它们就成为一个可供公司经理、全球战略家和地区经理使用的框架结构。他们可以用来进行组织设计，在其公司处于独特的位置的情况下，为公司带来最大的收益。

《全球企业设计》以作者25年来对世界各大公司的研究为基础，是一本供在全球舞台上创建进行成功竞争的组织的百科全书式的指南。它是唯一一本向从事单一经营的和多重经营的公司、向跨国公司和国际性企业、向初登台的和富有经验的全球公司经理提供解决方案的著作。

# 中欧管理新著译丛

## 全球企业设计

从跨国企业到全球企业的转变

## 绩效管理魔力

世界知名企业如何创造可持续价值

## EVA挑战

实施经济增加值变革方案



CEIBS

<http://www.ceibs.edu>

# 目 录

前言.....	1
致谢.....	1
第 1 章 组织复杂性的挑战.....	1
第 2 章 组织全球企业.....	8
第 3 章 国际发展的水平.....	25
第 4 章 建立合伙人关系.....	47
第 5 章 地区部门.....	64
第 6 章 多维结构.....	77
第 7 章 跨网络协调.....	98
第 8 章 正式的跨边界网络.....	113
第 9 章 跨网络的权力转移.....	129
第 10 章 跨国公司的形式.....	148
第 11 章 多维的多国企业——可重组的组织.....	168
第 12 章 组织起来为全球客户服务.....	190
第 13 章 前后端混合型组织.....	212
第 14 章 展望.....	240
附录 新产品开发的全球推广新过程.....	244

# 第 1 章 组织复杂性的挑战

组织一个公司在全球范围内进行商务经营活动一直是最为复杂的管理责任之一。可以说，组织技巧和能力还没有跟上向新国家和新市场开拓能力的发展步伐。今天很难找到一个公司不称自己是全球公司的，同样也很难找到一个已经掌握了在全球范围内进行组织和从事商务经营的公司。

一个公司在全球范围内组织起来以前，必须先做出选择，接受挑战，并改变人的思维模式。选择组织形式——我们将在下一章对此进行探讨——是和必须面对的挑战直接相关的，挑战的复杂性越大，所需要的组织的复杂性就越有深度。在以后的各个章节中，我们将对这些挑战进行讨论，包括对有关问题及其解决方案进行全面探讨。但是，首先面临的一个障碍是，要求使用这些战略的经理们在思维模式方面存在着问题。

## 简单对愚蠢

问题的核心是经理在面对组织的复杂性、培养复杂性管理的能力上遇到的困难。大多数经理的思维模式是受过去国家 - 子公司或经营单位简单明了的结构的影响而形成的。他们也可能受到过所谓的“越简单越好”管理原则的影响。然而研究跨边界组织的认真的学生已经认识到，追求简单化的做法是愚蠢的。世界是复杂的，在一个复杂的世界中，一个简单的组织已变得越来越难以生存了。

一个公司的组织必须像其经营的业务一样复杂。如果经营环境里可能影响一个公司业绩的客户有15类的话，那么该组织为满足这

些客户的需要至少应有15个应对办法。如果经营的业务很简单，那么组织也可以很简单。以《幕后冠军》中的莱克斯兄弟公司为例。这是一家私营公司，它不需要像英特尔公司那样雇佣几十个工商管理硕士来专门处理与投资者的关系，生产的是单一产品——橘子汁——而且只向不多的几家客户销售，市场营销的复杂问题是由后者来对付的。莱克斯兄弟公司可以拥有一个简单的组织，因为它只从事一项简单的经营，只是在一个国家的一个州里生产一种产品，然后销售给不多的几个大客户。要是说空中客车和波音公司也只需要同样简单的组织就可以了，那是荒谬的。设计制造千百万个零部件，然后把它们组装成一架商用飞机，这是极为复杂的行业，这类公司为了完成这样的任务而必须建立的组织一定是同样复杂的。

如果一个公司只需要简单划一的组织，那它就应该呆在简单划一的行业里。关于如何做到简单化有不少有用的指导意见，保持无形状态就是其中一条。有人建议，公司应执行这样的戒律，即集中于单一的经营模式上，只选择那些适应这一模式的客户。其他人则称，协同作用是看不见摸不着的，从事多种经营业务的公司应该予以分解以挖掘经济价值。确有一些达到“越简单越好”的明智办法，但是对索尼或通用电气这样的公司采取分解做法的人们会提出争议。索尼、ABB或通用电气公司不大可能会分裂成一个个小公司，而且只盯住单一经营模式的作法是有风险的。今天的公司通过改变经营模式来与对手竞争，对这些公司来说，复杂性的管理控制一直是个问题。

研究人员从对全球组织研究的回顾中发现，公司必须生存在“结构的不确定性”中——这就是说，没有哪一个结构可解决一切问题。相反地，公司需要多重结构以同时对跨边界的经营机会、当地居民的需求以及跨边界/跨行业的采购或技术效率迅速做出反应。工商界的领袖人物也对此不确定性观点持支持态度。ABB公司原来的总裁珀西·巴尼维克就说过，他的公司之所以取得成果是因为它既是个地方公司又是全球公司。索尼公司的盛田昭夫在他退休前，曾把这一思想表达为对“全球化”的政策追求。但是，单是这些业界领袖人物的话语和学者们的研究总结还是不够的，大多数人以为，“全球化”这个词语是由错排形成的，而不是一个表达复杂思想的简明词语。

经理们对组织复杂性的沉默态度可能来自于他们的直接经验。一般情况下，经理们也为建立复杂的组织做出过努力，但没有培养出为此所需要的能力。例如，过去在矩阵类型的组织方面碰到的问题——在本书中我们称之为多维组织——使人们产生了一种想法，即矩阵结构是没有作用的。本书作者认为，不应把这些挫折归之于矩阵组织中出现的問題，而应归结为大多数经理未能正确地应用这一概念。在下面的各个章节中，我们将对这一类型的组织提供一个新视角，并对这一组织可以——而且应该得以启用的环境条件作一审视。

## 对多国公司的管理

在许多国家，对多国公司组织上的挑战一直是人们面临的一大问题。这一任务成为负责生产线（一般称之为经营单位）和承担研究开发课题及财务问题的经理们的使命。因此每一个多国公司的组织成了生产线、所在国子公司和经营职能单位的混合体。不同的多国公司战略导致了跨越这三个维度的不同方式的权力分配，其变化和平衡一直是首席执行官面临的主要挑战之一。本书首先把焦点对准对这类拥有三种标准维度组织的把握控制上。

商务经营环境中的两个变化造成了新的复杂情况。一个是行业的集中和改组。新的数码技术的结合、新出现的生化技术以及管制的解除模糊了许多传统行业的界线。在公司内部，这些传统的行业是由界线分明的经营单位提供服务的，当行业的界线消失后，经营单位的清晰界线也跟着消失了。我在与埃德·劳勒合著的即将出版的一本书中将对行业集中和改组问题进行探讨。另一变化是本书将进行重点探讨的，即外国直接投资的增加。的确，约自1985年以来，全球化是由外国直接投资所驱动的，导致复杂性增强的好几个原因都与外国投资的增长相关。

## 外国直接投资的结果

外国直接投资自1985年以来增长了600%之多。这相当于外

贸增长速度的两倍，而外贸本身的增长又是世界经济增长速度的两倍。其结果是，外国直接投资现在成了全球化的驱动力，因为越来越多的公司在他们已开辟市场的国家开设了窗口。

## 复杂性

外国投资增长的第一个结果就是形成了在许多国家经商的复杂性。雀巢咖啡和ABB公司在150多个国家设立了分公司，单是参与投资的国家的数目、货币、税收政策、语言、时区、文化和政府等方面就使得复杂性大大增加了。

## 重新建立竞争优势

在另一个市场设立窗口的第二个结果是公司的竞争优势资源的重新建立。例如，丰田的竞争优势是其优异的价值 - 价格比，它是在丰田城通过实行精益制造体系而得以实现的。这一精益体系依靠的是完善的供应网络和忠诚的日本劳动力。在丰田公司从日本出口产品时，这些优势就全部体现在该产品中。但是当丰田公司在英国和美国投资生产后，它没有了自己的供应网络和日本的劳动力，便不得不在新的地方重新创造这样的资源。其他许多公司也面临重新创造在本国拥有的竞争优势资源的复杂性。

重新创造竞争优势资源的问题是和“公司的资源理论”相关的，这是今天关于战略思考的基础。它也与方位优势的概念相关。为了设立直接的窗口，一个公司必须了解自己的竞争优势资源，以及这样的资源被转移到其他国家去的可能性。许多公司对这一点并不理解，有的甚至抱有错误的看法。丰田公司的信念是，它的精益制造过程需要日本的劳动力。但是，它在英国和美国也成功地建立了一支勤劳的有团队精神的劳动力队伍。尽管丰田公司对此喜出望外，但是班尼登公司却大失所望，因为它未能在世界的其他地方重建自己的意大利式的供应链。