

导论 极速变化

——对企业领导者的挑战

近期的实践表明，长期变化已经失去了研究的价值。全球范围内的地区政治、经济和技术等方面出现了一些根本性的变化。在过去，这些变化可能要历经几个世纪，而现在只需要几年时间就完成了。那些制定五年发展战略的公司现在对他们的战略每个月都要进行重新调整。

究竟发生了什么？为什么变化的速度会从以往的曲线趋势一转而为“瞬间”发生？公司的首席执行官们如何看待这种变化的速度？他们如何剔除这种许多人所说的“易变性”，使变化的趋势变得可以理解，可以控制？他们运用什么原则、什么智慧和方法来挑战这个多变的时代并面对成功？对这些问题的深入探讨促成了本书的创作。

国际化时期 (1984 ~ 1990)

20 世纪 50 年代是战后经济恢复时期，随后紧接着的是冷战时期以及 70 年代和 80 年代早期由通货膨胀引起的经济衰退。1983 年到 1984 年间正如所预期的那样，全球经济开始复苏，进入到一般经济周期中的

恢复阶段。在这种情况下，企业做了当时力所能及的事，如充分利用有效需求的增加，提高商品的价格，使之与过去 30 年的膨胀型经济相适应；努力维持或稍微扩大市场份额，以便在将来市场萧条时能够生存下去。

但是，这些措施都失效了。图 1.1 显示了这段历史的前半部分。如图 1.1 所示，像 70 年代中期那样的周期性的经济上升引起了通货膨胀和高定价，企业开始依赖于这些有利的条件。但是，1983 年~1984 年期间，经济复苏并没有引起价格的高涨；相反，从 1983 年至今，世界经济持续增长，但价格水平却保持了相对稳定或略有下降。企业定价不再受通货膨胀的影响，公司必须面对“实际价格”。在这种情况下，“实际价格”是一种低的真实价格。对这种状况的认识引起了企业管理层的极度恐慌，导致了发展战略的深刻转变，这种状况一直持续到 80 年代末期。

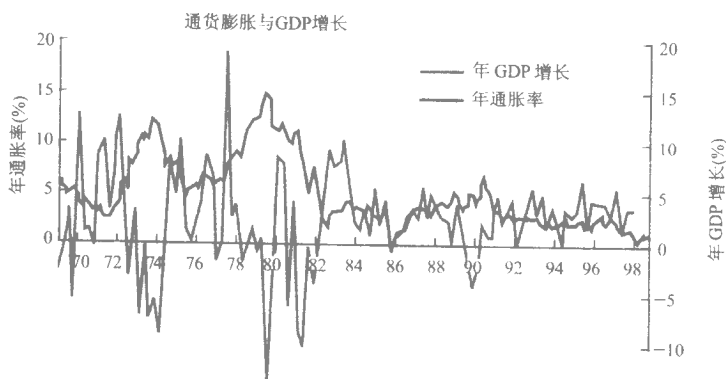


图 1.1 提价与通胀驱动的战略未能奏效，导致“真实价格”

到 1984 年，英美两国实行了新经济政策，悄悄地重组其资本市场来抑制通货膨胀。同时，亚洲的一些新兴国家，在某种意义上也包括了拉丁美洲，开始采取积极主动的发展战略，通过出口高质量、低成本的产品来促进国家工业经济的增长。为了支持这种战略的实施，政府一般采取软性货币、超低利率和由垂直型资本市场无偿供给资本金以及密切银企关系等政策。这些条件使得外国进口商进入了美国和欧洲市场，抢占了越来越多的市场份额，他们的进入同时压低

了市场价格。

在这种情况下，公司的领导层拼命呼吁政府加强保护，进行汇率管制，确定国内工业计划。面对来自企业的大声疾呼，发达国家做出了更具建设性的反应，这些反应从三个方面同时进行：

首先 大多数公司都制定了国际化战略 例如 以前 绝大多数美国公司把 80% 的精力放在国内市场上，只有 20% 放在国外市场。80 年代末期 这一比例变成了 50% 对 50%。这种比例的变化在很大程度上主要是通过出口和贸易政策实现的。然而，一些公司开始模拟“本田 HONDA 模式”投资海外 将生产线建在最终消费市场附近，这样既可以避开保护主义的壁垒，又可以降低生产成本，缩短供应链对客户的反应时间。

80 年代这些企业所采用的国际战略，其重要特征是对不同国家采用不同的政策和贸易法则。保护主义政策、非关税壁垒、汇率控制、税收政策以及控制资源配置、广告宣传、就业、安全和环境问题的规则，世界各国也均不相同。公司的战略家们在逐个国家突破的基础上，逐步攻克了这种充满差异的全球市场，同时努力在政治风险和市场变化中搜寻机会，在制定战略中接受“年度最佳国家”的看法。在很大程度上，他们也试图以最小的代价和最低的风险扩展国际市场，趋向于奉行低风险和低报酬的战略，像进行贸易、使用当地销售代理和进行战略性合资等。

面对真实价格的出现和市场份额的减少，第二个策略是降低成本和收支平衡点。对商务流程进行重组和加强供应链管理等做法，实质就是通过大幅度降低成本和精简生产，更加有效地使用流动资本，以满足市场新的定价要求。这些努力非常成功。80 年代末期，相当多的大公司都能够拿出一大笔现金用于资本投资。另外，由于它们的政策取向是“精简”，它们也发现了最优规模 从而可以使企业在低库存、高可信度和高效率的基础上满足消费者的需求。在发达国家中，这些趋势得到了活跃的资本市场的支持，而这种活跃的资本市场在美国得益于税制改革，绝大多数发达国家得益于采取的保守税收政策，以及伦敦、巴黎、法兰克福这些国际金融中心对资本市场的较少管制。

面对真实价格的第三个主要反应是人们开始又回到基础的品牌建设和营销原则上来。在 70 年代通货膨胀时期，因为企业在采用新方法之前必须把存货销完，所以促销手段、产品和包装的变化都非常慢。当大多数公司转而进行产品促销和实施营销战略时，消费者感到不可理解。发达国家在汽车、电子和日用消费品方面的知名品牌产品面对外国竞争者和私人公司的进入，失掉了很多市场份额。80 年代中期，人们清楚地认识到品牌的影响力已经不能阻止市场份额的减少，对此的反应就是重新审视品牌的战略和增长。进入 90 年代，这种反应演化为特别强调消费者的理解和反应了。

1984 年经济恢复期出现的另外一些重要因素，引导企业开始面对“真实成本”。这些因素改变了 80 年代美国企业的形象 如图 1.2 所示。

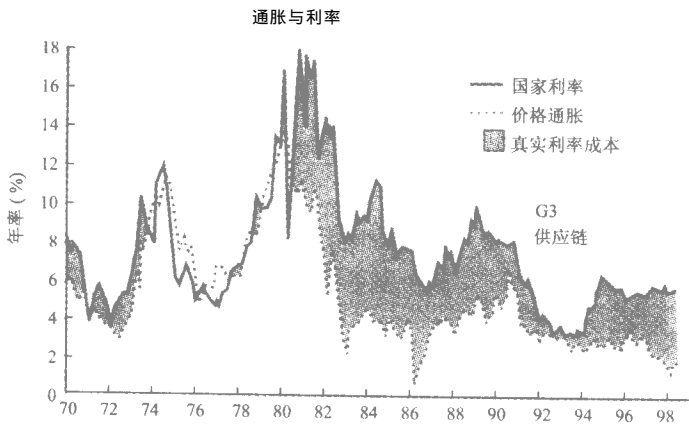


图 1.2 1984 年的恢复也使公司遭受了“真实成本”……
并导致公司集中精力于精简流程和供应链

从 1900 年到 1981 年这段漫长的时间里，利率为零或负值。当通货膨胀率高于利率水平时，资本的成本几乎为零。所以，生产和分配的效率低下，几乎不创造价值。在真实利率为负值期间，存货几乎没有成本，事实上反而起到了保值的作用。各公司建造了大型仓库，储存了大量在产品存货，而产品销售相对减少了。在 80 年代早期，突然间没有征兆地出现了一种现象，即效率低下开始大量地吞噬价

值，存货的资本成本大幅度提高。大型仓储和在产品存货降低了产品的经济增加值和公司的盈利。采取精简生产的外国竞争者不仅由于劳动力成本低廉和软通货占据了产品价格低的优势，同时，精简的生产方式也使他们在这种环境下更显示出成本优势。这种现象在日本特别突出。日本企业非常注意保持低资金成本和低资产成本政策。实际成本这种新的现象在发达国家大公司的领导层里引起了恐慌和困惑，他们突然需要将注意力集中到生产和运作流程的精简化上来，经营流程再造和供应链管理都确切地代表了这个时期所需的运作改革类型。

另外，实际成本特别重视速度，不仅是经营速度，还包括营销和客户反应速度。显然，在市场份额不断减少、精简化生产和低存货时期，经营者还会发现一种机会。他们意识到，对客户的快速反应、产品升级开发和产品投放市场周期的缩短，这些都是建立在一个更有效的供应链基础上，并且会培育出全新的企业经营模式和一个重建品牌的平台。实际成本和与之相联的真实价格，驱动着各公司对增长和品牌建设等问题重新进行彻底检查。90年代针对这些问题曾有过激烈的讨论。

- 集中于通货膨胀率的国外竞争
 - “真实价格”
 - “真实成本”
 - 国内市场份额侵蚀
 - 国际化
 - 成本降低
- 异质全球市场
 - 大多数国家的不同规则
 - 逐步国际化 —— 以边际优势定目标 —— 年度最佳国家
 - 加强资本市场（经济发达国家）
 - 低成本 / 实行精简生产的公司 / 更多的现金和业绩
 - 贸易重点

图 1.3 1984~1990 国际化时期

1984年到1990年这段时期的表现是更加激烈的全球化竞争，而

竞争的基础是精细高效的公司，这些公司具有更强的全球观念和质优价廉的产品 如图 1.3 所示。

全球集中化时期 (1990 ~ 1994)

在这一阶段，世界经济和商业法则开始发生令人目眩的迅速转变。1990 年到 1994 年间，世界经济和政治发生了深刻的变化。难怪一些大公司甚至一些国家的领导人在 90 年代会迷失方向，找不出支柱产业，面对这种变革不知道该采取何种连续性经营战略或是制订何种连续性政策。

大约在 1990 年，大多数主要的市场经济国家的领导人开始实行相同的改革战略：

民主化。随着冷战的结束，民主政府在全球各地如雨后春笋般涌现出来。这场惊人的变革改变了拉美、东欧和苏联的政治面貌，亚洲的一些重要国家即使在实质上未彻底改变，也在形式上向民主模式靠拢。人们普遍认为，在日益激烈的全球竞争中，经济的快速扩张需要更灵活、适应性更强的政府。

- 私有化和放松管制。发达国家在 80 年代对资本市场所作的强化与改革逐渐扩散到了发展中国家，随之而来的是大规模的私有化浪潮。大多数增长迅速的发展中国家在经济形态上都发生了转变，从以国有经济和进口替代型经济为主转向建立公开资本市场，改革的核心是大型经济实体的私有化。在 1990 年到 1994 年间有投资数千亿美元的国有企业转为私营，其中包括大多数公有电信设施实体、许多国有公共设施、制造企业和金融机构，以及其他重要的经济部门。在这四年间，许多国家的经济结构发生了显著的变化，原先 80% 的国内生产总值 GDP 来自于公有制经济实体 而转变后国民经济的 80% 由私人拥有并管理。降低低效率的政府开支和公共债务是这次世界性私有化浪潮的主要原因，但更重要的是为了使当地企业具有更强的竞争力并吸引国际资本的流入。

- 减少了贸易和资本流动障碍。贸易保护壁垒的降低促进了

国际间商品和服务的自由流动，并吸引了大量国际投资，促进了资本流入国的经济增长。尽管资本流动壁垒的降低也带来了货币风险，但大多数国家还是认为吸引外资的重要性超过了它给货币政策所带来的不利影响。

增加对计算能源的运用。在 90 年代初，小型计算机的运算能力有了惊人的增长，而同时计算机的成本却发生了明显的下降。这些变化使各国的政府和企业对计算机的应用前景有了新的看法。他们发现计算机可以用来在全球范围内收集和大量的信息，控制全球化的企业经营和生产过程，并能够轻松快捷地进行复杂的交易。

在极短的时间里，原先各国在贸易和金融领域的市场规则上存在的巨大差异，现在在大多数国家里都趋于一致了。在一些发展中国家，公有企业实行私有化以后，公民们能够持有以前的国有企业的股票并公开交易，随之而来的是当地资本市场取得了惊人的发展。这种变化继而在全球范围内引发了一场前所未有的创业浪潮。

同样重要的是，那些大公司现在能够彻底实施它们的全球经营战略了。它们能够在任何一个国家收购企业或建立分支机构；在国际间转移商品和服务也不会再有以前那样多的限制和困难。它们能够以任何一种货币为企业融资——既可以用本国货币，又可以通过分支机构所在国的资本市场获得当地货币的资金；而通过公司所有权的本地化策略，它们能够回避主要的汇率风险；它们还得以建立全球范围内的分销系统、品牌架构、营销策略以及生产制造网络。总而言之，它们能够成为真正的全球性公司。

从公司组织的角度看，这些全球化企业能够从按国家和按地区的组织方式，转变为以共同的产品和共同的市场目标为基础的完全的全球化组织形式。资金运作、技术和财务管理第一次在全球范围内运作起来，企业的扩张也不再仅仅以降低生产成本或捕捉小规模市场机遇为目标，它们几乎不约而同地把目光瞄准了大规模的市场，这使得目标市场从全球的大约 200 个国家缩减到 8 到 10 个国家。表 1.1 表明了这种向大规模市场集中的趋势。表中按国内生产总值和居民购买力对各国进行了排序。为了进一步优化选择目标市场，大公司通常把目光集中在那些城市人口在 3000 万以上，人均年消费能力超过 5000 美

元的国家。从这一点来看，只有少数国家（或几个相邻国家的联合体）符合这项要求，这样就大大简化了各项战略性问题。

表 1.1 经济集中化时期引发了对市场的关注

1997	以市场价 格计算的 GDP(10亿 美元)	人均 GDP (美元)	城市 人口 (百万)	城市人 均 GDP (美元)	按 1995 年 PPP 计算 的人均 GDP (美元)	按 1995 年 PPP 计算的 城市人均 GDP(美元)
美国	7801	29200	204.9	37400	27300	35000
日本	4285	34100	98.8	42700	22300	28000
德国	3450	41800	71.7	47600	23300	26500
法国	1765	30200	42.8	40200	22600	30200
英国	1277	21800	52.5	23900	19800	21800
意大利	1116	19500	38.0	28600	19200	28200
中国	959	800	378.4	2000	3300	8300
巴西	745	4600	129.7	5300	6200	7100
加拿大	616	20500	23.2	25900	23500	29700
韩国	549	12000	37.9	13600	14300	16200
西班牙	528	13500	30.3	16900	15200	19100
荷兰	473	30200	14.0	32900	20800	22700
俄罗斯	447	3000	112.9	3700	4700	5700
墨西哥	393	4100	72.5	5100	7700	9400
瑞士	387	54500	4.4	86700	26000	41400
澳大利亚	381	20600	15.7	23600	22800	26100
印度	378	400	263.5	1000	2000	5200
阿根廷	321	9000	31.6	9600	9000	9600
比利时	284	27800	9.9	28300	20800	21100
瑞典	272	30700	7.4	36000	22600	26500
奥地利	268	33000	5.3	50100	20200	30700

PPP = Purchasing Power Parity): 购买力平价

80 年代的投资策略是“年度最佳国家”到了 90 年代就马上被集中化战略所取代；80 年代曾广为流行的试验性合资企业和协作经营模式到 90 年代迅速转变为进攻性的兼并与投资战略；80 年代“慎思而后行”的指导思想到 90 年代变成了以占领市场为目标的高风险投资战略。大公司在全球集中化时期都迅速行动起来，以求成为本行业在全世界数一数二的市场领先者。

公司和国家都必须具有连续性和进攻性的全球战略。变革迟缓

的国家，尤其是某些亚洲和欧洲的发达国家，由于未能使其行政体制迅速适应变化了的的经济环境，在资本市场和资本结构、投资减少、竞争力下降、失业率上升以及增长停滞等方面，面临着沉重的压力。图 I.4 概述了全球集中化时期的状况。

- 世界范围内的变化

- 民主化
- 私有化和放松管制
- 减少贸易和资本流动壁垒
- 吸引国际投资
- 计算成本的下降

趋同化的全球市场

- 大多数国家的市场规则趋同
- 资本市场的加强（发展中国家）
- 一体化的全球战略（以市场为目标）
- 全球化和网络化的组织结构（供应链、市场营销、财务管理和信息技术）
- 投资与全球化运作的重点
- 对增长、顾客和品牌的重视

- 亚洲和欧洲行动迟缓的国家所面临的经济和金融压力

图 I.4 1990 ~ 1994 全球集中化时期

全球合并时期 (1994 ~ 1996)

1990 年以前，资本市场仍然以主权国家为基础进行运作。国家通过中央银行、财政与货币政策、汇率控制、贸易保护主义以及其他相关的壁垒措施对经济进行严格的控制。1990 年至 1994 年间所发生的惊人变化改变了这种状况，资本市场的主导力量和资本流向开始转移至大型的、私有的公司和金融机构手中，资本开始自由地在国与国之间流动。这种流动通常是基于公司和行业的战略需要，而不是受经济周期或国家政策所驱动。许多大公司想充分利用全球市场

开放和金融体系的灵活性等等机遇，因而开始在全球进行大量的投资，这种投资是出于公司的总体战略和占领市场的需要，而非基于对当地经济状况的考虑。正是这些变化，再加上网络技术的影响，造成了 1998 年亚洲和世界其他地区剧烈的经济动荡。我们完全可以预见下一个变革潮流是什么。正如任何一个曾被严格约束的市场或行业在放松管制之后会发生的情况那样，世界迎来了一个大规模合并的时期。80 年代及其以前，分散割裂的世界经济曾造就了无数小规模、受保护的、低效率的企业，而此刻是进行清理的时候了。

每一个领域都在酝酿着大规模的合并浪潮。在汽车行业，全球各地有 20 至 25 家著名的公司，过去通常都躲在政府的保护伞下，这把伞不仅包括贸易壁垒，还有各类安全法规、地方性标准和其他种种对竞争的限制。面对贸易壁垒的淡化，汽车业这个资本高度密集的行业需要进行大规模的合并，在全球范围内形成设计、分销和市场拓展能力。人们预测，这 20 家著名的汽车制造商将会合并成为 4 至 5 个最主要的全球性厂商。

在 80 年代末，世界各地有 30 家大型的电信公司，每一家的年利润额都超过了 10 亿美元。这些公司提供相似的服务，生产相似的产品，也服务于相似的市场。随着资本流动壁垒的降低和 90 年代初的私有化潮流，我们不难想象这 30 几家电信公司最终将合并成为 5 到 6 家大的全球电信公司，并在全世界的电信服务领域展开激烈竞争。他们面临的困难是在合并的同时，如何把握并利用在娱乐、教育、因特网、计算机及其他相关领域所出现的集中化趋势。

消费性产品的制造商和零售商也在纷纷合并成为全球领先的品牌，正是品牌把消费性产品和零售业的散乱市场组织了起来。1990 ~ 1994 年间的变化造就了全球性的分销渠道、品牌管理和市场营销，以及全球性的零售方式。在每一类产品的市场上，都只有两到三个领先的厂商能在竞争中生存下来。金融服务业也需要跟随这股席卷了其他行业的合并潮流，为了扩大规模和提高效率而进行合并。

这些趋势几乎扩散到了每一个行业。尽管规模扩大会带来许多困难，但要在全球市场上进行有力的竞争就必须具备足够大的规模和足够多的资源。而另一方面，技术的突飞猛进也使得管理者有能

力控制日益庞大的企业。

图 1.5 概括了在这个全球合并时期所发生的变化，像以前的情况一样，行动缓慢、无法迅速适应变化的公司或政府会面临日益沉重的压力。

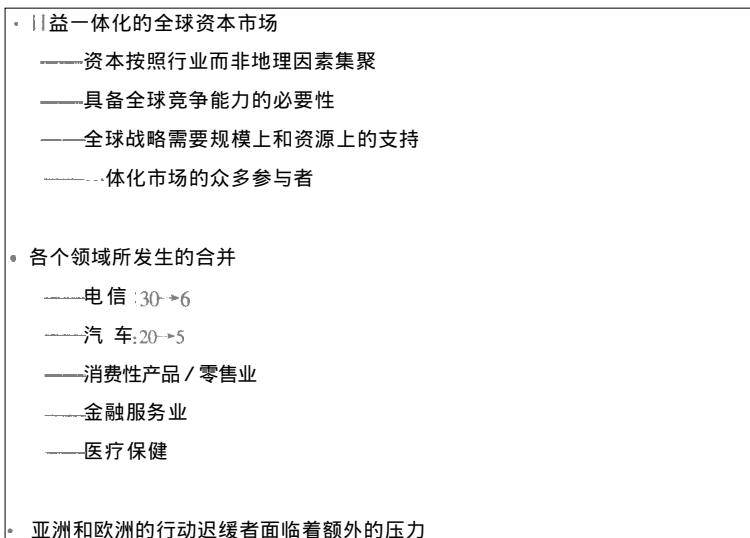


图 1.5 1994 ~ 1996 全球合并时期

全球一体化时期 (1996 ~ 1998)

突然之间，因特网的出现给我们提供了无穷的知识和信息，而获取这些知识和信息的成本几乎为零。它创造出低成本的计算系统和知识访问系统；它使全球的交流与沟通以几何级数增长；它几乎改变了每一个行业的价值链，并把大部分行业转变为以电子技术为基础的信息流动、金融交易和市场营销模式。

因特网代表了一种真正具有破坏力的技术，它能够淘汰一切与之不相适应的东西。这意味着所有的公司都必须迅速地做出调整并运用这种技术来改变他们的商务流程，多数公司无法在原有的商务流程上构筑这些新的流程。公司可以利用这种技术创建全新的公司

或企业。以这种观点来看，企业在人数、规模、责任和市场份额方面的优势，并不在于它们能够创造出动力，而在于它们能够提供资金、人力和知识资源，在这些新技术平台上建立起全新的企业。最具开拓精神和洞察力的公司领导队伍将会面临巨大的风险和机遇。

同时，这些趋势将会加速全球经济力量和金融力量的重新分配。建立在低效产业基础上的金融系统和生产系统将面临败局，而且这一败局将会很快到来。目前在欧洲和亚洲出现的许多情况，如经济增长速度放慢、大量资本撤离，有时甚至是金融系统的崩溃，都很好地说明了这点。

- 全球互联网和其他网络的影响
 - 知识和资金的快速转移
 - 成本的极大降低 / 更广泛的沟通
- 拒绝变革、缺乏灵活性的市场的崩溃
 - 网络化 / 知识型企业所具有的高价值
 - 行业的集中和新竞争者的出现

图 I.6 1996 ~ 1998 全球一体化时期

加速时期 (1998 ~ 2020?)

目前在全球范围内发生的大规模变革不仅将持续下去，而且还将加快。正如前文的讨论所揭示的，这种加速的规律已与它的内在动力机制结合在了一起。

这些迅速发生的变革大部分都产生了有益的结果。市场变得更有效率 技术得到了更充分的利用 同时 若管理得当 消费者就能通过许多便利的渠道获得各种各样价格便宜的商品和服务从而获益。而另一方面，许多适应性不够强、变化不够快的政治和产业领域的原有秩序将会被打乱。只要管理妥当，这些破坏在本质上并无害处。而所有这些究竟是否会发生、将会怎样发生，目前还很难说。

无论如何，本书的目的不是锻炼洞察力，它讲的是实践分析、历

经考验的经验以及一些很难定义的东西——我们称之为智慧——所有这些都是在具体问题基础上的。在下面的章节中，我们根据自己的研究和与全世界几百个首席执行官的讨论，总结出以下八大主题：

- 全球化
- 增长
- 股东价值
- 组织
- 电子商务
- 变革技术
- 创新
- 知识管理

我们认为这些议题要排在全球化企业现在和未来的议事日程上。从总体来看，它们包括了企业所处环境中大部分根本性变革力量。分开来看，他们对这些问题采用了分析的方法——这种方法至少可以使问题显得稍微轻松一点。我们为每个议题都作了引言，接下来就是 29 位首席执行官根据自己的亲身经验所作的报道。

第 1 章 快速变化中的全球化进程

——制定积极进取型的战略

本书的导言部分主要阐述了在过去的 20 年中影响企业经营情况的世界政治、经济以及技术等方面发生的快速变化。我们认为全球化比任何其他变化来势都快，这些变化又促进了企业全球化的进程。企业必须深入地理解全球化的涵义，并能够对这种变化趋势作出快速反应。

从某一时点来看，全球化的影响可能还显得捉摸不定。但从一个时期来看，比如 20 年，全球化进程则体现了一定的模式化，体现出持续性和必然性。从企业的角度来看过去的 20 年看起来更像是全球的市场经济和企业走向一体化的时期。我们曾经目睹了企业之间大规模的兼并事件，比如旅行者集团公司与花旗银行，奥利维蒂公司与意大利电信，埃克森与莫比尔石油公司，戴姆勒 - 奔驰公司与克莱斯勒公司等等许多大公司之间的合并。我们也亲眼看到有一些国家不愿加入全球一体化的进程，继续保持封闭、垂直型的资本市场，结果损失惨重。对这些国家来说，只有进行政治和经济的改革才能摆脱困境。但是，我们也认识到，好的意愿未必一定能保证经济的繁荣。一些致力于经济和企业政策自由化的国家，例如巴西，就曾经被卷入像 1998 年夏季危机这样的全球性经济动乱中，遭受了巨大损失。

图 1.1 概述了在过去的 20 年中这些变化对世界经济和政治的影响。列示了 1980 到 1990 年间全球财富分布情况的变化趋势。该图表明,在这段时间内,由于各个国家和地区采取的战略不同,它们创造的财富净值也有所不同,同时该图还间接反映了这段时期内不同国家和地区公开的资本市场的大致价值。虽然这些数据包含着汇率变动因素,但是,我们认为货币价值和企业的市场价值都反映了市场状况和经济状况。因此,图 1.1 也基本反映了自 1980 年以来世界政治和经济的变化对经济状况的影响。

市场资本化

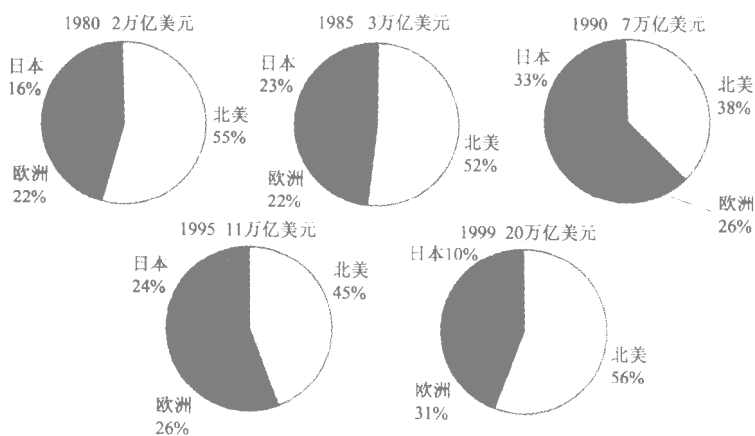


图 1.1 持续的全球化进程竞争对金融市场的影响

1984 ~ 1990 年期间出现的国际化趋势,在 1985 年就变得非常明显了。美国公司在市场上的份额不断下降,相反,日本公司的市场价值却在上升。这种上升在某种程度上是以美国公司市场的份额下降为代价的。

1990 年,由于美国经济的持续增长和日本公司市场价值的扩大,全球市场资本总额扩大到了 7 万亿美元。日本公司成功地进入了海外市场,并不断扩大它在全球市场的份额,这极大地提高了日本公司在国际资本市场中的比例,使这一比例增加到了 33%。同期美国公司的资本市场比例却降为 38%。

1995 年左右,由于全球出现的民主化和私有化浪潮,以及美国

的公司相应地实施了全球战略，再加上从各国降低贸易壁垒带来的好处，全球经济发生了戏剧性的变化，各国在资本市场中的比例又发生了变动。全球资本总额继续上升，达到了 11 万亿美元，日本公司所占比例下降到 24%，尽管拉丁美洲公司在世界资本市场中的份额很小，但由于大规模的私有化，其在资本市场中的份额也相应得到了增加。同期，北美的公司通过购并，在全球资本总额中的比例反弹，上升到 45%。

到了 1999 年，图中所示的状况又发生了变化。由于美国经济自 1984 年以来一直保持着持续扩张的势头，再加上美国公司在全球市场中的牢固地位以及网络技术的发展，使其在全球资本市场中的比例重新占到了 56%。最富戏剧性的是，亚洲爆发的严重的金融危机使日本的份额下降到 10%，其余亚洲国家所占的比例下降到了 1%。在欧洲，持续的私有化和市场一体化使其份额上升到 31%。

当然，我们有许多方法来衡量一个国家和企业在全球化进程中和瞬息万变的国际市场上所获得的成功。其中，以其在全球财富中所占相对比重的系列数据作为衡量标准是最重要的方法之一。审视近 20 年各国企业所占比例变化的记录，我们可以看到，全球财富高度一致性在地以每年 12.5% 的速度增长。全球化和全球性的聚集引起市场环境的急剧变化，只有那些对此做出有效反应的国家和公司，才能成为财富增长的真正受益者。

另外，这张图还反映了一些很有意思的东西。垂直型资本市场明显的失败以及亚洲国家对国内消费市场的保护，可能会使一些国家和企业认识到改变发展策略是非常必要的。对许多公司来说，较低的市场价值有利于其成为合资或兼并的理想候选人。对资本的需要也使得这些公司愿意进行某些较有吸引力的合并。战略家们可能会辩解说，全球化进程仅仅是在亚洲市场内进行，同时全球化现在也促使这些国家开放其直接投资和贸易领域，开放后的亚洲市场将成为企业投资和扩张的最佳选择。图 1.1 还显示，对亚洲的投资要有赖于政府政策方面有关降低贸易和货币壁垒的措施，以及为重大的兼并和直接投资活动开放市场的倾向。目前，亚洲国家有强烈的需求，要求重新调整大公司的债务结构，使其成为兼并和收购的最佳

候选对象。

实施全球战略的原则

从以上的论述中，我们可以总结出几条实施全球战略的原则。例如，全球化和全球市场一体化是不可避免的。不仅是国家，就是企业也都需要采取积极进取的、有远见的全球发展战略随着世界上大部分国家大幅度降低贸易壁垒，在全球规模范围内从事经营日益重要。因此，需要一个更加完整的全球性市场，在这个市场上，公司所占的市场份额是在全球基础上统计计算的。同样地，通讯技术和信息技术的发展也越来越使得企业管理层能够更加有效地管理特大型跨国企业。合并的趋势将继续下去，合并的规模和集中度将继续增加。

全球化战略和经营一体化的一个主要特征是以市场为中心。企业必须关注市场，才能抓住为数不多的市场机会。大多数公司将尽力控制 10 到 12 个国家的市场作为全球战略的中心。根据全球经营的 95-5 规则 在大多数商业领域 全世界 5% 的国家 约 10 个国家 代表了 95% 的市场机会，尽管对各个企业和部门来说，具体的国家有所不同。

市场控制和资本集中在全球化经营中非常重要。过去，尽管许多公司都尝试过通过合资经营和结成企业联盟来控制风险，但是大多数都失败了。主要原因是企业达不到一定的经营规模，缺乏约束，不能正确地把握市场，或者是因为合伙人之间互相不理解。进一步讲，企业应该集中精力，在有限的几个国家的市场上投入足够多的资金，确立其在这些市场上的控制地位。20 世纪 80 年代那种传统的“慎思而后行”的策略，已经被大规模和高风险的全球战略以及为在某个地区成为占支配地位的竞争者而采取的购并战略所迅速取代。举例来讲，1998 年 埃克森和莫比尔石油公司宣布合并，其合并总值达到 860 亿美元，这次合并的部分原因是因为石油价格太低，但由此引发了能源工业当时和以后的一系列合并浪潮。