

500强CEO谈全球化运营管理 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_500\\_E5\\_BC\\_BACEO\\_E8\\_c123\\_289012.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022_500_E5_BC_BACEO_E8_c123_289012.htm) 三星是一家崇尚技术的公司。全球化一直是件难事。对许多人来说，全球经济的浮现意味著前所未有的财富以及前所未有的获取产品和服务方式。一个在美国田纳西州产生的化妆品品牌可以在中国上海大受欢迎。然而，对商界人士来说，全球化意味著无情的变革和激烈的竞争。为了探寻那些出类拔萃的公司在日益变小、然而越来越复杂的世界中如何管理，我们请教了五位《财富》世界500强公司的首席执行官，了解他们如何使自己稳居潮头。无论他们的总部位于欧美还是位于亚洲，他们都成功地管理著各种全球性的业务，这些业务无所不包，既有电冰箱，也有香水。让我们聆听他们说些什么？欧文中（Lindsay Owen-Jones）欧莱雅公司（L'Oréal）自1988年起任首席执行官 论怎样创建全球品牌：从根本上说，这需要有想象力，也需要直觉，两者的重要性是一样的。当有人问这些品牌吸引全世界的东西是什么？那就需要运用你的直觉；而说到想象力，问题应该是：要吸引全世界，这些品牌要变成什么样子？像美宝莲（Maybelline）这样的产品样子好看，有亲切感，对消费者很友好，是一种非常基础的大众化廉价化妆品，完全够不上高档。可就是这个在孟菲斯生产的美宝莲竟然在上海成了青年妇女的最爱，这就需要有想象力。这也是为什么我们公司总是在寻找那些不但具备基本商业素养、而且拥有梦想能力的人才。我们在法语中称这类人才是“诗人加农夫”。论市场研究：每个月我们都要做一次大型的市场考察。今年，我们已

经去了美国、日本、俄罗斯、德国和巴西。通常，第一天我们只是到商店里看看。我们利用这个机会不仅考察商店，还去了解女人们穿什么，她们的购物车里有些什么。你会看到她们除了买我们的产品，还买了不少别的东西。在百货商店，我一般会去卖服装的柜台快速转一圈。在超级市场里，我也许会到卖谷类食品和速溶咖啡的地方看看。

**论美:** 无论是在本国还是在其他地方，了解女人的需求都是不小的挑战，尤其关于“美”这种人人标准不尽相同的问题。人们并不会如实讲出心中的愿望。如果你去敲门问：“你内心暗自渴望成为一位法国时尚女性吗？”她们只会笑著让你走开。我常讲的关键词是观察、文化理解、感同身受和直觉。比起传统的营销研究的科学方法，这些东西也许更重要。我认为，我们的欧洲传统对我们有帮助。文化的多元性是每天都要面对的问题。我们在美国的成功很大程度上得益于我们对当地种族差异的理解和认知。你每在一个国家取得成功，你就对世界各地的差异多了一份了解。

**论树立榜样:** 如果你曾经花一天的时间从早奔波到晚，造访一家家商店，途中在小公共汽车上吃三明治，你就无形中向你在世界各地的团队传递著一个信息：首席执行官正在做著希望他们也去做的事：不要把自己关在象牙塔里，要去聆听消费者的意见。

**论长期规划:** 在欧莱雅，所有的业务经理都要履行一项基本责任，我们称之为“母牛和小牛”政策。你的责任不仅是要让现在的业务赚钱，而且要为你离开这个地方或岗位后多年内仍保持盈利做准备。对你的评估不仅是看你目前创造数字的能力，而且要看你离开当地或是离职后留下的计划的可靠性有多大，能不能为将来创造业务。

---Richard Tomlinson 贺利得 (Charles O.

Holliday) 杜邦公司 (DuPont) 1998 年起任首席执行官 论全球扩张: 发展中国家的增长更加迅速, 但你必须确保自己是在合适的时机推出合适的产品和服务。我们有办法了解某一个地区的经济是否适宜引入农业产品、汽车产品或是建筑用产品。我们进入发展中国家的标准是人均 GDP 达到 1,000 美元, 这仍是个凭经验得出的数字。但是, 在发展中国家, 平均数可能极不可靠, 因为它们的城市与乡村的差别可能非常大。在中国你就可以看到这一点, 沿海和内地的收入差距要有多大就有多大。所以, 我们还要进一步分析地区情况。例如, 我们将雅加达和印尼的其他地区做了对比, 前者的人均 GDP 为 1,500 美元, 后者只有 800 美元。假如我们无法让产品行销整个国家的市场, 就先在大城市销售。在中国, 我们把可丽耐 (Corian) 面材卖给高端用户。我们还收购了一家面对低端市场的实体面材生产商, 在它的低端产品上打上我们的商标, 并利用我们的技术加以改进, 使之成为更好的低端产品。

论中国: 我们认为, 在中国, 物流和分销工作是巨大的挑战。为了最好地保障物流, 我们不能建造成本效益更好的大型工厂, 只能在离客户不远的地方设立规模较小的厂子。在中国还有一个情况是, 那里每年能涌现出 30 万名工程师, 而美国只有 62,000 名, 他们的技术水平同我们在美国的工程师不相上下。所以在中国, 我们的工程业务更多些。

论美国的竞争力: 真正的考验在于, 我们能否生产出知识含量更高的产品, 也就是说, 我们要在生物技术和纳米技术方面进行更多的研发。如果我们在这些科研领域能成功地领先世界, 美国就会非常成功。如果不能, 它就会面临重重困难。以转基因食品为例, 这是我们的一项大产业。目前美国在这方面领先

全球，在其他各国，转基因开始陆续得到批准。比如，巴西和中国开始接受转基因大豆，这个例子有力地说明了美国如何获得成功。论公司的社会责任感: 你需要注意当地的习惯和做法。有一次在印度，我们计划在某处建厂，想对当地的社区做些好事。所以我们决定建一家免费诊所，配备了一名护士并提供一些非处方药。我们觉得这很有必要。但随后有一个激进组织反对我们建厂。仔细一瞧，原来该组织成员中有个大夫。我们考虑不周，没想到建免费诊所抢走了他的生意。我们怎么这么傻？最后我们把厂建在了别的城市。在当地找到了解客户的友好人士至关重要，但我们决不降低我们的道德标准。我们努力做到思考本地化，运筹全球化

。-----Janet Guyon 大卫惠特万 (David Whitwam) 惠而浦公司 (Whirlpool) 1987 年起任首席执行官 论惠而浦全球化经营的缘起: 20 世纪 80 年代末期，我们是美国市场的主导者，但美国市场增长已经非常缓慢了。家家都有了电冰箱和洗碗机，我们在追求增长时面临窘境。起初，我们没有想到全球化: 人人都说家用电器市场具有本土化的性质。我们考虑过很多创造价值的备选方案，比如打入新的行业。但我们花了六到八个月的时间考察全球各地的家用电器市场，得出的结论是: 世界各地的消费者和技术并没有太大的不同。我们相信，我们可以设计出一个共同的平台，可以大大降低成本，从而加强对各地市场的介入，提高在各地市场上的创新能力。我们的结论是，这个行业有可能实现全球化，必须有人去打造它。今天，我们占据了全球约 15% 的市场，比最强的竞争对手多了 40%。我们开始行动的时候，营业额只有 35 亿美元，今年年底我们的营业额将超过 130 亿。 100Test 下载频道开通，

各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)