



PEARSON

国/际/商/务/经/典/译/丛

# 国际管理

## 跨国与跨文化管理

..... 第 8 版 .....

海伦·德雷斯凯 (Helen Deresky) 著  
周路路 赵曙明 主译

International Management: Managing Across Borders and Cultures

..... Eighth Edition .....

PEARSON  
ALWAYS LEARNING ALWAYS LEARNING ALWAYS LEARNING

 中国人民大学出版社

国/际/商/务/经/典/译/丛

# 国际管理

## 跨国与跨文化管理

第8版

海伦·德雷斯凯 (Helen Deresky) 著

周路路 赵曙明 主译

International Management: Managing Across Borders and Culture

Eighth Edition

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

国际管理：跨国与跨文化管理：第 8 版/德雷斯凯著；周路路，赵曙明主译. —北京：中国人民大学出版社，2015.10

(国际商务经典译丛)

ISBN 978-7-300-20938-8

I. ①国… II. ①德… ②周… ③赵… III. ①跨国公司-企业管理-高等学校-教材 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 039237 号

国际商务经典译丛

国际管理——跨国与跨文化管理 (第 8 版)

海伦·德雷斯凯 著

周路路 赵曙明 主译

Guoji Guanli

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 33.75 插页 2

字 数 780 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2015 年 10 月第 1 版

印 次 2015 年 10 月第 1 次印刷

定 价 65.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

# 译者序

本人自1981年赴美留学，先后完成硕士、博士及博士后的学习和研究。1991年回国后，一直致力于人力资源管理与开发、企业跨国经营管理等领域的教学和研究工作，并在教学和研究过程中注重将西方管理理论与中国实际结合起来，先后出版了《国际人力资源管理》（1992年，目前已更新至第5版）、《国际企业经营管理总论》（1993年）、《国际企业：跨文化管理》（1994年）、《东西方文化与企业管理》（1995年）、《国际企业：各国交易规则与惯例》（1996年）、《跨国公司经营管理研究》（1998年）、《国际企业：风险管理》（1998年）、《企业人力资源管理与开发国际比较研究》（1999年）、《跨国公司人力资源管理》（2001年）、《新经济下的企业跨国经营管理》（2003年）、《国际管理：文化、战略和行为》（2006年）、《国际与比较雇佣关系——全球化与变革》（2012年）、《企业家与全球社区的创建：以中日美为例》（2014年）等多部专著、合著和译著。为了进一步加强与西方学者的学术交流与合作，促进中西方管理思想和管理文化的融合，1992年，我在南京大学主持召开了第一届企业跨国经营国际研讨会，截至2014年6月已经先后成功地举办了8届。参加历届企业跨国经营国际研讨的，既有多位诺贝尔经济学奖获得者，也有近百位来自亚洲、美洲、欧洲、非洲等20多个国家和地区的国际知名学者、跨国公司总裁，同时还有数百位国内高校教师、研究生、著名企业负责人和各界知名人士，为我国从事跨国经营管理领域研究和实际工作的学者和企业家提供了与国际对话的平台。

近年来，随着互联网技术的快速发展和全球经济一体化进程的不断推进，世界经济正在发生根本性的变革。国家、地区之间越来越模糊的界限，贸易壁垒的减少，世界范围内商品与服务、资本、劳动力和科技流动性的增强，不仅带来了经济的一体化，而且促进了人力资本流动的全球化进程。国家、组织和个人逐步融合在一个相互联系、相互依赖的全球化经济环境中。《2014年世界投资报告》显示，2013年中国对外直接投资创下了900多亿美元的历史纪录，中国已成为世界第三大对外投资国，而且，中国目前仍是外资流入量最大的发展中国家，吸收外资保持在1200亿美元的高水平，在全球范围内仅次于美国，排名第二。在高度竞争的全球舞台上，如何成功地把握国际竞争形势的变化，如何应对富有挑战性的环境，应当培养哪些必要的技能，采取何种行动来设计和实施全球战略，以及如何有效地管理国际企业等，已经成为现代企业的管理者所面对的重要议题。为此，我于2008年翻译出版了海伦·德雷斯凯撰写的《国际管理》（第5版）。从第5版出版到现在的第8版，已经过去了几年的时间，其间国际和国内环境都发生了很大变化，诸如全球金融危机和欧元区问题导致的日益显现的民族主义的反弹，全球对社会责任和环境的高度关注，金砖国家（BRICS，即巴西、俄罗斯、印度、中国、南非）和其他新兴经济体的快速发展及其对全球经济的影响，人力资本的全球化，信息技术、社交媒体以及电子商务的快

速发展,中小企业在国际舞台上日益增强的地位和作用等。如何应对日益复杂的国际环境和日趋激烈的国际竞争,从事企业跨国经营管理的企业家迫切需要找到答案,由此使我们产生了追踪翻译《国际管理》(第 8 版)的想法。本书的作者海伦·德雷斯凯在国际企业管理研究领域和管理咨询方面,既有很深的学术造诣,也有丰富的实践经验,相信作者在本书中的一些独特观点会给我们很多有益的启示。

与以往几版相比,《国际管理》(第 8 版)更新了许多内容,从而使得本书更加贴近理论和实践前沿。本书的结构安排也很有特色。全书分为“全球管理者的环境”、“全球管理的文化情境”、“国际及全球运营战略的制定和执行”、“全球人力资源管理”四个部分,每一部分结尾均安排有几个综合案例。每章开头有开篇案例,文中穿插很多新的管理实践、比较管理聚焦、管理透视、案例等。这些案例不仅文笔清新,内容生动,而且涉及不同文化情境,更加贴近各国管理实践,极富启发性、针对性,比如“伦理案例:股东与利益相关者”、“国际市场的黑莓手机”、“谷歌在巴西的在线社区 Orkut”、“MTV:阿拉伯频道面对的挑战”、“家乐福在俄罗斯的不幸遭遇”、“沃尔玛在非洲的扩张”、“评价 2012 年的克莱斯勒-菲亚特汽车联盟”、“马恒达:一个新兴的全球巨头”、“在中国银行业的外资面临的人力资源挑战”、“解散之后:大众汽车与铃木公司之间困扰的联盟”等。有些案例综合性很强,贯穿全书,又自成一体,阅读本书,不仅可以帮助我们更多地了解国际企业经营的特点,而且有助于指导我国企业如何进入国际市场,从事跨国经营活动。为了控制篇幅,部分案例放在网上,读者可登录人大经管图书在线([www.rdjg.com.cn](http://www.rdjg.com.cn))下载阅读。

本书不仅适合管理学专业的本科生、研究生和 MBA 学员学习和阅读,同样也是从事国际企业经营管理的企业领导者的经典案头书。

《国际管理》(第 8 版)的翻译工作无疑是非常艰苦的,但同时也是一个学习和重新认识的过程。在此我要感谢我的博士后、博士生和硕士生陈曦、唐春勇、秦伟平、刘洪久、周路路、李娜、席猛、焦杰、徐志静、吕贝贝、张莹等,他们帮助翻译了初稿,在这其中,周路路做了大量的工作。最后由我和周路路博士对翻译初稿进行了认真修改并统一校审。在此我也非常感谢唐春勇教授、陈曦教授和刘洪久教授,他们对本书的译稿进行了校对,并提出了很好的修改意见。

在本书即将付梓之际,还要特别感谢中国人民大学出版社的编辑,他们对本书的出版给予了热心的支持与帮助。

由于水平有限,书中难免有译释不当之处,敬请读者批评指正。

南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博士生导师

赵曙明 博士

# 前 言

## 第 8 版的变化

---

- 综合案例：12 个案例中有 11 个是新的案例，有 1 个是第 7 版中非常受欢迎的案例。扩充了新兴市场和高科技公司方面的案例。本书中包含大量的议题和在不同国家发生的案例，同时包括一个伦理案例。

- 综合部分<sup>①</sup>：在综合部分有两个新的综合案例：马恒达：一个新兴的全球巨头和解散之后；大众汽车与铃木公司之间困扰的联盟，它们中的一些议题贯穿全书。

- 增加“管理透视”专栏——每一章节中均有几个。在章节的主旨表达上，该专栏提供了一个深入的视角。

- 开篇案例：11 个开篇案例中有 9 个是新的，保留了受欢迎的 2 个。

- 章节结束案例：有 8 个新案例，同时保留了 3 个深受欢迎的案例。

- 所有的管理实践专栏都进行了改编和升级。这些案例通过对大量具体国家或地区的分析，提供了深度的比较应用模型。

- 全球经济危机及其对战略的影响这一新的内容贯穿全书。

- 更新了关于全球化的发展和日益显现的民族主义的反弹方面的内容。

- 扩充、更新了关于新兴市场经济体中管理问题的内容，特别是在中国、印度、巴西和俄罗斯。

- 扩充了新兴市场战略的内容。

- 扩充了中小企业战略的内容。

- 扩充了天生全球化公司和战略模型这两部分内容。

- 增加了海外派遣和重新定位的新的研究数据。

《国际管理》（第 8 版）将会给那些在不断变化的全球环境下负责有效的战略、组织和人际关系管理的学生和经理提供充分的准备。从第 1 版开始，《国际管理》就着重关注国际化、跨文化环境下的管理内容，第 8 版描绘了在 21 世纪管理者在国际商业蓬勃发展的水平、范围和复杂度方面遇到的问题。第 8 版也在探索，在高度竞争的全球舞台上，面对最新的发展和趋势如何使管理者立足于一个富有挑战性的环境；它也引导读者去发现应采取何种行动、如何培养一些必要的技能，这些技能将有利于设计和实施全球

---

① 相关内容请登录人大经管图书在线（[www.rdjg.com.cn](http://www.rdjg.com.cn)）下载。——译者注



战略、实施有效的跨国互动、管理外国子公司的日常经营。所有希望在海外发展的公司都面临复杂多变的发展环境,在这种环境下它们必须准确评估影响公司战略和经营的政治因素、法律因素、技术因素、竞争力因素和文化因素。海外经营的命运在很大程度上取决于国际管理者的文化技能及其敏感度、在分支机构所在国商业实践背景下实施公司战略的能力。

第 8 版中跨文化管理和富有竞争力的战略这些内容将在全球变化的背景下做出评估,将会讨论日益增加的商业影响因素,包括技术、电子商务、社交媒体对于商业战略和经营(包括天生全球化)的影响;欧元区危机;美洲日益增长的贸易;新兴市场和快速成长的经济体需要的新管理方法。在第 8 版中,我们也增加了关注的重点,如在“扁平世界”(这一概念由托马斯·弗里德曼(Thomas Friedman)提出)的背景下,快速发展的经济体,特别是金砖国家,如何让管理者做出富有挑战性的抉择。此外,第 8 版还增加了对于中小企业及其战略的关注。整体而言,第 8 版非常注重不同国家和国际环境背景下文化因素如何影响管理过程和行为。在全球不同的地方经营、企业社会责任、可持续发展和伦理道德等内容也都将在书中讨论。

本书适合国际商务或者管理学专业的本科生和研究生。研究生可能会更关注综合的案例,这些案例可能囊括了本书的每一部分,或者让他们更详细地完成特定的项目。我们假定大部分使用《国际管理》(第 8 版)的学生都掌握了管理学中的一些基本原则。尽管本书主要为商科学生设计,但它对实践中的管理者和其他如政治学、国际关系等专业的学生同样受用,他们将会从国际管理中受益匪浅。

## 第 8 版的特点

改版后的内容有 11 章,重点体现在以下方面:全球战略定位、进入战略和联盟、有效的跨文化理解和管理以及发展和维持有效的全球管理结构。修订后第 8 版反映了当下的研究、活动和全球的发展,同时也包括一些广受喜爱的公司案例。

第 8 版中新的综合案例如下:

1. 伦理案例:股东与利益相关者(全球/斯里兰卡)
2. 国际市场的黑莓手机:平衡商业利益与东道国的安全问题(全球/中东)
3. 谷歌在巴西的在线社区 Orkut:它为何如此风靡(巴西)
4. MTV:阿拉伯频道面临的挑战(沙特阿拉伯)
5. 2011 年阿里巴巴在中国的竞争与超越
6. 家乐福在俄罗斯的不幸遭遇
7. 沃尔玛在非洲的扩张
8. 评价 2012 年的克莱斯勒-菲亚特汽车联盟(意大利/美国/全球)
9. 在中国银行业的外资面临的人力资源挑战(中国)
10. 卢英德:一个跨文化的领导者(印度/全球)
11. 马恒达:一个新兴的全球巨头(印度/全球)
12. 解散之后:大众汽车与铃木公司之间困扰的联盟(德国/日本)

## 各个部分和章节覆盖的范围及其特点

---

### 第1部分：全球管理者的环境

#### 第1章：政治、经济、法律和科技环境评估

第1章进行了修订和扩充以反映全球商业的发展和相关事件。

第1章中我们介绍了全球管理者面临的潮流和发展，以便在后面的章节中扩展这些议题。例如，我们讨论了在全球化和由全球金融危机和欧元区问题导致的日益显现的民族主义的反弹。我们讨论了中国、印度和其他新兴经济体（如巴西、俄罗斯和非洲国家）快速发展的经济对全球经济的影响；人力资本的全球化；信息技术和社交媒体稳步提升的作用；电子商务的全球化发展。此外，我们也在这一章以及其他章节中增加了关于中小企业的材料。在整本书中，我们紧跟时代潮流并探究其对全球管理者的影响。

#### 第2章：社会责任、伦理与可持续发展

从标题就可以看出，第2章注重用长远的视角看待公司全球利益相关者及其战略，包含可持续发展战略和一个新的模型。这一章全部更新了，增加了新的案例，同时也增加了新的内容——技术使用下的道德。

### 第2部分：全球管理的文化情境

#### 第3章：理解文化的角色

第3章检验了文化对于管理者的普遍影响。这一章中包括一个新的部分，扩展了文化对于管理的影响。尤其是这一章展示了管理者预期、理解并调整与不同国家员工工作的方法；这些方法包括研究、理解文化变化因素，开发描述性的基础文化档案。对一些很有代表性的国家（如巴西）进行了深度解读。

#### 第4章：跨文化沟通

第4章通过多种方式将文化和沟通联系起来，重点在于文化如何影响商业交易以及管理者在其他文化背景下该如何管理。非语言沟通的内容在第8版中做了扩展，增加了3个有深度的管理透视专栏。

#### 第5章：跨文化谈判与决策制定

第5章继续讨论文化因素、交流沟通、谈判和抉择之间的联系——它们都是相互关联的。新的案例都被用来解释和说明管理者角色的影响。

### 第3部分：国际及全球运营战略的制定和执行

#### 第6章：制定战略

第6章阐述了公司选择海外经营的缘由以及海外经营的多种方式。对于所有规模的公司，发展这些战略的步骤都进行了检验，同时还有相关的解释模型和选择的利弊分析。第8版在电子商务和天生全球化方面作了延伸，在新兴市场的战略规划方面也作了扩充和修改，其中包括德勤247位经理关于新兴市场战略研究的广泛讨论。与战略相关的文化距离的讨论也被增加进来。

#### 第7章：战略实施：战略联盟、小企业、新兴经济体的公司

第7章包括小企业和新兴经济体公司的战略实施和企业联盟的实施。关于俄罗斯的合



资企业和 2011 年日本大灾难的全球影响的案例给管理者面临的问题增加了新的议题。

### 第 8 章：组织结构和控制系统

第 8 章通过设定合适的结构和控制系统，进一步检验如何有效实施公司战略。第 8 版给出了新的内容和案例来解释、说明公司组织结构必须改变以反映战略变化的原因和方法。组织结构的变化是为了对影响产业和公司的竞争因素、环境因素做出反映。对公司行为的监督、控制和评估在这一章中也进行了讨论。

### 第 4 部分：全球人力资源管理

#### 第 9 章：全球化运作中的员工雇用、培养和薪酬

第 9 章着重介绍国际人力资源管理在准备、任命管理者负责海外经营时面临的问题以及当地管理者的招聘、培训、薪酬等问题。第 8 版中更新了一些研究信息，特别是关于全球人才战争和海外派遣的员工期权。

#### 第 10 章：培养全球管理精英

第 10 章着重介绍公司外派人员长期价值的最大化，女性在管理中机遇的最大化，有效地管理知识转移、全球管理队伍以及虚拟团队。此外，这一章中也强调了一个新的重点：全球范围内对于工会角色的理解及其对战略和人力资源管理的影响。关于外派人员保留和他们的家庭的作用，在新的调查中得到了检验，同时关于外派人员的职业知识转移到公司的作用在调查中也进行了检验。

#### 第 11 章：激励和领导

第 11 章更新了案例和研究，在专栏方面更新了“来自印度的全球领导者”，结尾的案例也做了更新。这一章着重于在全球舞台上经典和现代理论关于激励和领导力的研究，对成功的跨文化领导者中典型的“全球化心态”这一特征和行为给予了特别关注。最后，用一个综合模型说明了领导者角色在不同情境、利益相关者和跨国环境中的复杂性。

## 第 8 版增加的专题

---

• 每章结尾的实验练习提供了关于道德的抉择、跨文化谈判和战略规划等方面的内容供练习。

• 综合部分更新的案例（案例 11 和案例 12）涵盖了很多在书中出现过的话题。案例让学生思考各个话题和步骤之间的联系，然后以全球管理者的身份运用系统的方法解决问题，同时说明这一角色的复杂性。

## 补 充

---

下面所有的资料都可以从教师指导中心下载，但需要用户名和密码，网址是 [www.pearsonhighered.com/irc](http://www.pearsonhighered.com/irc)。

如果您需要帮助，我们的技术支持团队将随时为您提供媒体支持并附送文本材料。访问 <http://247pearsoned.custhelp.com>，您可以得到常见问题的解答和用户帮助。

- 指导手册：指导手册全部进行了改编修订。对于每一个章节，用户手册都提供了一个综合的讲课概要，如幻灯片的参考资料、章节讨论的问题和答案。此外还有一些教学资源，如相关的网站和每个章节的练习题。

- 测试材料：测试材料由选择题、判断题和论述题组成。题目分为简单、中等、难三个等级。

- 幻灯片：完全改编后的综合幻灯片勾画出了每一章的内容，同时包括一些文字展示。这些幻灯片有助于帮助授课者教课和加深对材料的理解。

- Testgen 软件：它包含所有测试材料中的问题。Testgen 是一套涵盖了测试和评估的工具软件。

- 视频图书馆：授课者可以在教室里播放一些视频以阐述书中的一些重要议题。

### 相关网站网址

本书的相关网址是 <http://pearsonhighered.com/deresky>，它为学生和教师提供了丰富的资源，包括互动的学生学习指导。

## 致 谢

---

作者十分感谢为本书出版作出贡献的相关人员。Bruce Rosenthal 更新了指导手册和幻灯片；测试方面的内容由在评估和测试创新方面有丰富经验的专家编撰。书中的每一个问题都是经过精心、认真编辑的，以确保它的准确性和适当性。

作者在这里想感谢下面的所有人员：

Gary Falcone, 劳伦斯维尔瑞德大学, 新泽西州

William Wardrope, 中央俄克拉何马大学, 爱德蒙, 俄克拉何马州

Eric Rodriguez, 珠峰学院, 洛杉矶, 加利福尼亚州

Paul Melendez, 亚利桑那大学, 图森, 亚利桑那州

Kathy Wood, 田纳西大学, 诺克斯维尔, 田纳西州

Daniel Zisk, 詹姆斯麦迪逊大学, 哈里森堡, 弗吉尼亚州

Dinah Payne, 新奥尔良大学, 新奥尔良, 路易斯安那州

Marion White, 詹姆斯麦迪逊大学, 哈里森堡, 弗吉尼亚州

Gary Tucker, 西北俄克拉何马州立大学, 阿尔瓦, 俄克拉何马州

David Turnspeed, 南亚拉巴马大学, 莫比尔, 亚拉巴马州

Lauren Migenes, 中央佛罗里达大学, 奥兰多, 佛罗里达州

Steven Jenner, 加利福尼亚州立大学, 多明戈斯山, 加利福尼亚州

Arthur De George, 中央佛罗里达大学, 奥兰多, 佛罗里达州

# 目 录

<b>第 1 部分 全球管理者的环境</b> .....	(1)
<b>第 1 章 政治、经济、法律和科技环境评估</b> .....	(3)
1.1 全球化商业环境 .....	(5)
1.2 政治与经济环境 .....	(23)
1.3 法律环境 .....	(29)
1.4 科技环境 .....	(31)
小 结 .....	(35)
案例分析 苹果公司的 iPhone——并非“美国制造” .....	(38)
<b>第 2 章 社会责任、伦理与可持续发展</b> .....	(44)
2.1 跨国公司的社会责任 .....	(46)
2.2 全球管理的伦理道德 .....	(53)
2.3 管理相互依赖性 .....	(60)
小 结 .....	(68)
案例分析 耐克的企业社会责任挑战 .....	(70)
<b>第 1 部分综合案例</b> .....	(75)
案例 1 伦理案例：股东与利益相关者 .....	(75)
案例 2 国际市场的黑莓手机：平衡商业利益与东道国的安全问题 .....	(78)
<b>第 2 部分 全球管理的文化情境</b> .....	(93)
<b>第 3 章 理解文化的角色</b> .....	(95)
3.1 文化及其对组织的影响 .....	(99)
3.2 文化的价值观维度 .....	(105)
3.3 互联网与文化 .....	(114)
3.4 建立文化概要 .....	(117)
3.5 世界各地的文化和管理风格 .....	(122)
小 结 .....	(127)
案例分析 澳大利亚和新西兰：与印度尼西亚进行贸易 .....	(129)
<b>第 4 章 跨文化沟通</b> .....	(136)
4.1 沟通过程 .....	(138)
4.2 文化—沟通联系 .....	(140)

4.3	信息技术: 全球化与本地化	(158)
4.4	跨文化沟通管理	(160)
	小 结	(163)
	案例分析 与巴西汽车零部件制造商沟通中的误解	(164)
<b>第 5 章</b>	<b>跨文化谈判与决策制定</b>	(170)
5.1	谈 判	(171)
5.2	谈判过程	(172)
5.3	理解谈判风格	(178)
5.4	管理谈判	(183)
5.5	决策制定	(189)
	小 结	(195)
	案例分析 脸书在中国的持久谈判	(197)
<b>第 2 部分综合案例</b>		(202)
	案例 3 谷歌在巴西的在线社区 Orkut: 它为何如此风靡	(202)
	案例 4 MTV: 阿拉伯频道面临的挑战	(210)
<b>第 3 部分 国际及全球运营战略的制定和执行</b>		(223)
<b>第 6 章 制定战略</b>		(225)
6.1	国际化的动因	(227)
6.2	战略形成过程	(232)
6.3	国际化和全球化战略的形成步骤	(233)
	小 结	(263)
	案例分析 搜索引擎在全球业务中的作用	(265)
<b>第 7 章 战略实施: 战略联盟、小企业和新兴经济体的公司</b>		(271)
7.1	战略联盟	(272)
7.2	战略实施	(283)
	小 结	(295)
	案例分析 诺基亚与微软在全球智能手机行业的联盟 (约于 2011 年)	(297)
<b>第 8 章 组织结构和控制系统</b>		(303)
8.1	组织结构	(304)
8.2	跨国公司组织结构的演进和变革	(305)
8.3	全球化组织	(309)
8.4	新型的组织结构模式	(313)
8.5	组织结构的選擇	(317)
8.6	全球运作的控制系统	(320)
8.7	管理有效的监控系统	(323)
	小 结	(324)
	案例分析 汇丰银行 2012 年的全球重组和企业绩效	(326)
<b>第 3 部分综合案例</b>		(331)

案例 5	2011 年阿里巴巴在中国的竞争与超越 .....	(331)
案例 6	家乐福在俄罗斯的不幸遭遇 .....	(350)
案例 7	沃尔玛在非洲的扩张：一个新开发战略 .....	(365)
案例 8	评价 2012 年的克莱斯勒-菲亚特汽车联盟 .....	(375)
<b>第 4 部分</b>	<b>全球人力资源管理 .....</b>	<b>(389)</b>
<b>第 9 章</b>	<b>全球化运作中的员工雇用、培养和薪酬 .....</b>	<b>(391)</b>
9.1	全球化运营中的员工雇用 .....	(394)
9.2	管理外派人员 .....	(401)
9.3	外派人员的培训与开发 .....	(404)
9.4	外派人员的薪酬 .....	(409)
9.5	东道国公民的培训与薪酬 .....	(411)
小 结	.....	(417)
案例分析	凯丽在日本的外派 .....	(418)
<b>第 10 章</b>	<b>培养全球管理精英 .....</b>	<b>(425)</b>
10.1	海外职业生涯管理 .....	(427)
10.2	外派对培养全球管理者的作用 .....	(431)
10.3	全球化管理团队 .....	(434)
10.4	在当地劳动关系体制下工作 .....	(441)
小 结	.....	(450)
案例分析	阿斯利康的外派管理 .....	(451)
<b>第 11 章</b>	<b>激励和领导 .....</b>	<b>(458)</b>
11.1	激励的跨文化研究 .....	(460)
11.2	全球领导者的角色和环境 .....	(471)
11.3	领导力跨文化研究 .....	(475)
11.4	权变领导：文化因素 .....	(476)
小 结	.....	(481)
案例分析	奥林巴斯的崩溃——西方领导者和日本公司的冲突 .....	(482)
<b>第 4 部分综合案例</b>	<b>.....</b>	<b>(489)</b>
案例 9	在中国银行业的外资面临的人力资源挑战 .....	(489)
案例 10	卢英德：一个跨文化的领导者 .....	(499)
术语表	.....	(513)

# 第 1 部分

## 全球管理者的环境

*The Global Manager's Environment*

- ▶▶▶ 第 1 章 政治、经济、法律和科技环境评估
- ▶▶▶ 第 2 章 社会责任、伦理与可持续发展





# 第1章

## 政治、经济、法律和科技 环境评估

### 学习目标

1. 理解全球化商业环境以及它对管理者的战略和运营决策的影响；
2. 严格评估全球化的发展和优劣势；
3. 评价科技在国际贸易中的作用；
4. 了解政治、经济、法律和科技因素及其变化对公司所面临机遇的影响方式；
5. 讨论全球化管理者工作的复杂性。

### 开篇案例

#### 风险全球化<sup>[1]</sup>

2011年所发生的一系列事件引发了全球商业风险的连锁反应，这让企业风险分析师在进入2012年后仍然十分苦恼。世界经济论坛在《2012年全球风险分析报告》（基于469名社会专家和行业领导者的调查）中强调，随着世界各地联系越来越紧密，社会和经济风险也在迅速增多。该报告指出，在2012年以及未来的10年中，商业领袖和政策制定者要面临的两个最重要的风险就是收入不均和长期财政失衡；它还提出，这些宏观政治、经济风险将会

抵消全球化所带来的收益。全球债务危机之所以没有任何减弱的迹象，主要就是因为这些日益突出的风险；尤其是欧洲，希腊、意大利和爱尔兰等主要债务国家的危机对欧盟和欧元造成了巨大的威胁，一旦处理不慎，就可能使欧元区瓦解、欧元崩溃。德国、法国等实力较强的领导国正在努力制定援助计划。2008年爆发的全球经济衰退，现在仍然在侵蚀着企业的利润，民众的工作、家庭和生活方式，下面引用的这条评论就说得非常中肯：

危机四伏的全球信心危机,不仅让我们看清了全球化的规模,也让我们了解到它的局限性。<sup>[2]</sup>

世界各地的人们都在为各自不同的处境寻求补偿,凸显了他们的恐惧。最令人意外的是大规模的对“阿拉伯之春”的抗议,它就像野火一样通过社交媒体和网络迅速传播开来。我们还不清楚这会带来怎样的长期后果。之后,抗议活动也在西方国家蔓延开来,比如美国的“占领”运动,人们对“华尔街”的贪婪和严重的收入不均感到不满。

显然,全球信贷危机给消费者和商人带来了沉重的打击,同样,未来疲软的消费和投资水平也存在很大的不确定性,连锁反应也扩散到了全球范围。企业不愿意到深陷困境的国家去投资,消费者的消费欲望降低,全球经济也因此衰退。即使是发展最快的新兴经济体,也因为发达国家需求的下滑而遭受重创。

此外,世界各国领导人的变动也引发了政治的不确定性,比如伊朗国内紧张的局势。你一直会面临政治、经济和财政风险。

2011年,风险分析家也清楚地认识到,自然灾害对其他遥远国家的经济活动也会造

成影响,尽管企业会及时实施后备计划,但这些都是不可预测的。人们在日本发生9级地震后才意识到这一点,这场灾难夺去了20000人的生命。海啸以及核反应堆事件所引发的问题给日本人民和经济带来了毁灭性的打击。日本的制造工厂关闭、基础设施瘫痪,破坏了全球供应链。这场灾难以及2011年12月中国台湾发生的洪灾提醒人们,非常有必要建立能应对不可预见的危机的弹性商业模式。“现在的问题是,追求产品成本最小化和精益的供应链是否真的那么重要,有没有暴露出它在面临巨大商业风险时的脆弱性?”<sup>[3]</sup>

显然,全球化使得企业面临越来越多不同类型、不同水平的商业风险,以这种速度发展下去,它们很可能受到严重的冲击。全球管理者必须充分理解对企业造成影响的各种情形,因地制宜地制定计划。日产的首席执行官(CEO)卡洛斯·戈恩(Carlos Ghosn)曾对一位纽约的听众说:

未来还将出现另一场危机。我们并不知道这将会是什么样的危机,它将在哪里爆发,会在什么时候袭击我们,但是我们总是可以从每一个危机中吸取教训。<sup>[4]</sup>

如今,全球经济增长有一半来自新兴市场。<sup>[5]</sup>

——世界银行行长罗伯特·佐利克(Robert Zoellick),2011年9月19日

正如开篇案例所述,21世纪的管理者正面临越来越复杂、交互、网络化和变动的全球化环境的挑战。在全球经济下,类似变化几乎能立即引起世界各地的反响。显然,参与全球化商业的管理者,不论是通过直接的方式还是联盟的方式,都必须调整其战略和管理风格,以适应全球化的发展及其开展经营的地区。

管理者一般会面临政治、文化差异、全球化竞争、恐怖主义和科技等方面的挑战。此外,全球化市场所蕴涵的机遇与风险也不断赋予他们全球化经营的社会责任。一个关于西方药品制造商所面临的两难境地的案例说明了这点。一方面,它们要对股东负责,获取研发资金,保护专利;另一方面,要想成为全球化环境下的好“公民”,它们还必须应对贫困国家对免费或低成本艾滋病治疗药物的迫切需求。这些公司的管理者正努力寻求社会责