

国际管理 第三版

International Management

应用导向、赢得国际战略机会和提升跨文化管理能力

迪恩·B.麦克法林 (Dean B. McFarlin)

保罗·D.斯威尼 (Paul D. Sweeney) [著]

黄磊 [译]



中国市场出版社
China Market Press

国际管理

International Management

应用导向、赢得国际战略机会和提升跨文化管理能力

第三版

作者 迪恩·B. 麦克法林 (Dean B. McFarlin)

保罗·D. 斯威尼 (Paul D. Sweeney)

中国市场出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际管理: 第三版/麦克法林等著; 黄磊译. —北京: 中国市场出版社, 2008. 12
ISBN 978 - 7 - 5092 - 0398 - 9

I. 国… II. ①麦… ②黄… III. 国际企业—企业管理—教材 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 097668 号

著作权合同登记号: 图字 01 - 2007 - 2204 号

Dean B. McFarlin Paul D. Sweeney

International Management

Copyright © 2007 by Houghton Mifflin Company

First Published by Houghton Mifflin Company, Boston, Massachusetts, United State of America.

Simplified Chinese Edition copyright © 2009 by Scientific and Educational Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由中国市场出版社出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭
本书内容。

书 名: 国际管理 (第三版)

作 者: 迪恩·B. 麦克法林 保罗·D. 斯威尼

责任编辑: 孙 忠

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033067 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格: 787×1092 毫米 1/16 29.5 印张 430 千字

版 本: 2009 年 2 月第 1 版

印 次: 2009 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5092 - 0398 - 9

定 价: 65.00 元

版权所有, 翻印必究。

译者的话

20 世纪 90 年代初，步出大学校门不久的我到巴基斯坦参加了国际工程承包业务。经过长期国际企业和项目管理的实践，经历和感悟不断地堆积，生疏又熟悉的国际背景让我既兴奋又困惑。

那是现代管理学在中国初露端倪的时代，而在此前，中国人的很多管理做法基本上是那套祖宗津津乐道的原则——“摸着石头过河”。河床的石头很多，但是，过河的很多捷径其实也同时在那里摆着，有时只是我们缺少了一些发现的眼光。

缺乏常识和理论的熏陶和引导的实践总是要付出代价的。用现在的眼光看，当年我们在国外所面临的文化冲突现象，有不少其实不过是常识性的问题，基本上通过互相沟通、互相尊重的手段便可以达成一致。可是，对文化冲突感知和认识的缺席，使我们往往对这些简单问题束手无策，致使在经营过程中发生了不必要的损失。

对一个国际管理者而言，国际管理知识不但是在多元文化环境中丰富心智和规范行为的指南，更是所在企业获取利润的一个保障。此外，我相信，必须对国际管理理论有所研究的，不仅仅是所谓的管理者阶层，也应该包括参与国际运作的全体成员。因为在国际业务管理实践中，参与者都是团队成员，他们对国际管理惯例的认知程度，往往会对整体绩效产生直接的影响，因此，国际管理知识更应该是普及性的。

随着经济全球化的进一步深入，国际管理成为管理者越来越无法回避的课题，劳动力和产业转移、外包、贸易的新趋势，无一不被打上深深的国际化烙印。可以说，缺乏国际视野，缺乏对国际管理内涵的深刻认识，有可能成为一个当代管理者致命的短板。你可以想象，中国广东制造业业务的很大部分可能跟欧盟国家或者美洲国家存在着千丝万缕的联系。除了与进出口相关的活动，在制造流程管理中，采用的可能就是某些投资国家的管理理念甚至外派雇员和外国劳动力。而对于意图“走出去”的企业，国际管理更是一门必修课，一项必须的修炼。

从本质上讲，国际管理的核心内容是跨文化管理，也就是在不同的文化背景下，对不同的人、财、物的管理过程。正如本书作者在前言部分所提到的那样，成功的国际管理基本上是由四个基本部分组成的。首先，管理者必须了解国际商务的宏观环境。尤其重要的是对国际管理产生影响的关键趋势以及驱动国际商务的政治和法律因素。同时，管理者也必须对国际经营可能出现的伦理道德和文化的两难境地有充分的准备，并在跨国运作中寻求解决方案。其次，管理者必须掌握在国际舞台上进行有效互动的基本要素。比如，理解不同文化是如何感知和处

理信息的、跨文化交流技能的培养、如何进行成功的跨国界谈判，等等。再次，有效的国际管理意味着对战略机遇的认知和利用能力，也即如何以最佳方式进入外国市场并在那里成功运作。最后，国际管理者必须有能力激励和领导来自不同文化背景的人员，有能力建立起有效的国际团队。这就是说，管理者在招募、培训和培养雇员方面必须具备国际眼光。上述的这四个部分，基本上离不开多元文化的背景和主线。

本书语言通俗、生动。读者既可以体验到理论深度，又可以在案例中领略到国际管理实践的魅力。各个章节之间既有联系，也可以独自成篇，对国际管理的某一个具体领域或内容进行阐述。本书既可以充当大学生国际管理的课程教材，也可以作为国际经营者的操作参考书和行动指南。

本书由黄磊主译，并担任全书的校对和润色工作。黄磊翻译的章节包括（第1章、第2章、第3章、第4章、第12章、第13章、第14章）以及前言部分。同时，也感谢广东外语外贸大学的部分同事参与了本书的翻译。他们是方慧（第5章、第6章）、刘亮星（第7章）、严红（第8章）、董俊武（第9章、第10章）、吕仙（第11章）。

尽管这本书的优点显而易见，但是，国际管理这个领域丰富的金矿是不可能完全通过这一本书得到毫无遗漏的表达。在这个世界上，“The only constant thing is unconstant”（唯一不变的是变化），在国际管理领域中尤其如是。书本教会人的不过是一些基本的理念和知识，即对“知”的总结，而管理的精髓更在于“行”。对国际管理中跨文化因素的充分认识，是管理实践中对多元文化理解、欣赏、包容甚至容忍的基础，而对多元文化理解、欣赏、包容甚至容忍，则是国际管理和谐环境产生的保障；国际管理的最终绩效和双赢局面都必须以这样一个和谐环境作为平台。

毋庸置疑，在国际管理实践中，书本和经验应该成为管理者学习的对象。但是，有效率的国际管理者同时也必须具备创新能力，超越书本，在实践中以自己的体会和经验，丰富这个在管理领域中主导作用越来越明显的学科。

黄磊

于广州白云山麓

译者简介

黄磊，广西人。广东外语外贸大学副教授。美国富布赖特驻校学者（Fulbright Scholar-in-Residence）。广东经济学会理事，广东翻译工作者协会会员。曾在多个海外工程项目任翻译、经理。澳洲西悉尼大学博士生，获“国际奋斗奖学金”（EIPRS），研究方向为公司可持续发展。

提高学习效果的结构设计

CHAPTER

1

全球化趋势和挑战概览

本章学习目标

清楚说明本章需要掌握的学习要点，做到有目的地学习

学习目标

- 理解国际商务的一般竞争环境以及在经济全球化中主要的新出现的竞争者
- 识别国际商务的主要趋势，包括有利和不利两方面
- 理解管理在不断发展变化的国际商务挑战中的角色
- 理解国际管理中重要的基本概念

国际挑战

新百伦的平衡术：在美国的生产还能进行多久？

一般来说，每人至少拥有一双运动鞋。实际上，运动鞋很常见，著名的品牌有美国的耐克和锐步等。一个有趣的现象是，这一产业中最大的生产厂商的产品几乎都是在一些低工资国家和地区制造的，这些国家包括中国、越南和印度尼西亚等，而且这些工厂往往为外国包商拥有并经营。

现在，让我们来看看新百伦公司（New Balance Athletic Shoe, Inc.）。1972年，吉姆·戴维斯（Jim Davis）以10万美元的价格买下了这家公司。如今，新百伦的销售额超过13亿美元，在全球运动鞋产业中位居第四（在美国，新百伦排名仅次于耐克，位居第二）。新百伦在国外也有自己的分包商。在新百伦中国分包商工厂的过道中进行观察，你会发现年轻的女工们在陈旧的机器前重复着单调的缝纫动作，这是她们在生产新百伦产品。这些女工的薪酬相当微薄（每小时20~40美分）。当然，从理论上讲，通过这种方法削减劳动力成本，公司可以获取更高的利润。有人认为，把低技能、低薪酬的工作转移到劳动力成本低廉而且充裕的国家对美国的经济大有好处。这使得美国的企业可以将精力集中到资本和技术密集型产业上，有助于美国保持其优势，提高人民的生活水平。

但是，新百伦不是这样。与其竞争对手做法不同，新百伦在美国开设了5家工厂，共雇用了1200名制造工人。实际上，在过去的几年中，新百伦在美国的雇员人数增加了50%。总的说来，新百伦在美国制造的运动鞋占其产量的25%，而公司的所有者吉姆·戴维斯还打算提高这一比例。新百伦在美国的制造工人的薪酬是每小时14美元，这几乎为中国同类工薪薪酬的70倍。有意思的是，尽管劳动力成本差距巨大，但是，在中国

国际挑战

真实世界中的国际管理问题，紧扣本章的主题

国际观察

对相关主题的集中和深入的分析，帮助学生加深理解，拓宽视野

关键概念

紧邻有关概念的阐述，突出重点

迎接挑战

运用本章学习的概念和工具分析国际管理问题，及时展开应用

国际管理

迎接挑战

摩托罗拉进入中国

在本章开头我们提出一个问题：摩托罗拉公司如何应对在中国面临的人力资源管理挑战，尤其是该公司在中国投资很多的情况下。显然，为适应中国的人力资源管理环境，摩托罗拉公司已经采取了一系列措施。随着中国成为全球经济中具有竞争力的经济实体，这些方法也不断发展。

在早期，摩托罗拉公司在中国主要面临两大人力资源挑战。首先，摩托罗拉公司需要一批能够达到国际质量标准的当地劳动力，因为公司感到当地的劳动力缺乏技能，且难以达到企业所期望的质量。公司意识到，如果对企业一家拥有百分之百的所有权，公司将会对其雇员进行深入的培训。因此，当1989年摩托罗拉公司与中国谈判时，百分之百的所有权是其谈判的一个目标，并且最终得以实现。摩托罗拉公司同时意识到，围绕公司现有的“六西格玛”（指每百万件产品中的废品不能超过4个）之类的口号设定一些培训项目将会更受中国雇员的欢迎。口号在中国是一种比较行之有效的方式。而且可以确定的是，摩托罗拉工厂的新雇员只需要花费6个月就可以达到六西格玛的质量标准。正如一位被外派到中国管理摩托罗拉手机工厂的管理者所言：“我们在摩托罗拉可以学到的事，在这里也同样可以学到。雇员的学习曲线呈现出快速上升的趋势。”

摩托罗拉公司所面临的第二个挑战，是如何留住这些接受过严格培训的中国劳动力。否则，这些昂贵的投资可能会流失到竞争对手手中。实际上，由于经济的快速增长（以及随之而来的人才竞争战），中国的管理者自愿跳槽的比例非常惊人（某类管理者一年内流失的比例超过40%）。为了阻止这种潮流，摩托罗拉公司给雇员的薪酬大大超过一般的中国标准。另外，为了鼓励中国对劳动者提供住房津贴这一“铁饭碗”传统，摩

托罗拉公司建造了几百栋以分期付款的方式购买的公寓大厦，雇员在支付了首期款后就可享有一整打折扣的公寓。

尽管摩托罗拉的投资及在中国的人力资源管理实践几年来取得了一定的成效，但代价十分高昂。况且，摩托罗拉公司是在一个变化迅速的产业中进行竞争。这种高昂的运营成本及沉重的竞争压力（包括来自刚刚兴起的本土企业的竞争），导致了摩托罗拉公司在2003年底的退出。实际上，摩托罗拉公司意识到它已不能再采取“全资拥有加人员配备”（own and staff）的做法了。

摩托罗拉将其在天津的芯片制造工厂的大部分股权卖给了上海中芯国际半导体制造公司。芯片业务的下降促使摩托罗拉公司重新思考如何经营这个工厂，而该工厂已耗花了公司10亿美元的资金。实际上，摩托罗拉公司倾向于采用“轻资产”（asset light）的方法，也就是更多地通过外包的途径进行生产。采用这种方法是为了让其他公司修建高科技工厂来为摩托罗拉提供成本较低的产品（这就意味着将所有的人力资源管理所要面临的挑战及令人头疼的问题全部转交给这些外包公司），这种方法在摩托罗拉遭到竞争对手的排挤时尤为有效。此外，摩托罗拉公司并没有完全退出中国的制造业——该公司在其天津工厂附近修建了另外一个芯片制造工厂，并且对这个工厂拥有百分之百的所有权。

总的来说，摩托罗拉虽然成功地解决了在中国的人力资源管理问题，但它并不能克服国际管理的基本挑战。随着在中国的其他跨国公司和本土竞争者导致企业的生存越来越困难，这一点变得更为明显。中国政府的一些政策措施有助于跨国公司雇主用以提高雇员福利的费用负担。例如某些让雇员更加容易离职的费用补贴，减轻了公司必须为雇员提供昂贵的住房补贴的压力。另

国际管理

在过去的20年左右，除了每年偶尔出现的罢工行为，工会与管理层的关系基本上是合作的。原因之一是，工人拥有很多途径参与到企业如何运作的决策过程中，包括参与董事会的权利。按照规定，所有的员工数超过2000人的德国公司必须把50%的董事会名额留给工人代表。这是德国独有的方式，称为共同决策制。这种政策是在二战之后由盟国所制定的，目的是为了防止行业力量完全与有潜在威胁力的政府联合起来，这一现象在二战以前就发生过。这种体系在钢铁和煤炭业以及战前战后比较关键的企业部门显得比较突出。具体做法是，工会选举5名董事，股东选举另外5名董事，最后再由这10名董事再选举第11名成员。除了钢铁和煤炭业以外，董事会的工会会员人数会根据行业的不同而变化。^[4]

正如我们已经说过的，近年来德国工会很愿意在工作条件和就业保障上作出让步。德国工会组织巨头IG Metall在某些问题上就认输了，如为了争取更短每周工作时间的努力。这里的“国际观察”详细描写了德国人对休闲时间的关心

国际观察

德国人认为美国人工作太辛苦

安吉·克拉克和安德鲁·德弗克克受聘于相似的管理职位，薪水也很接近（年薪大约为33 000美元）。他们分别在华盛顿和西雅图两个不同的百货店工作。不过，除此以外，其他就没有什么可比性了。德弗克克在生财工作期间规定每周工作37个小时，每年享受6周的带薪假期。他的管理职位是下午两点至六点，星期一至五，每晚只有一个晚上加班（星期四）。他不能理解美国人为什么非要晚上去买东西……他能够理解，应该不会有人愿意在晚上去买东西买一辆自行车吧？（他负责商店的自行车部门管理）

克拉克小组每周至少工作44个小时左右，包括晚餐和周末加班。她经常把活儿带回家干，而且，连续休假从来没有带一次超过一周时间。很多美国人认为德国人传统的勤快性格表示尊重。但是，由于克拉克小组经常到德国出差，所以，她对此产生了不同的看法。美国工人每小时的平均工作时间要超过德国工人

20%。这种差别最近年来在不断扩大，美国工人的年工作时间超过1 800小时，而德国工人平均只有1 450个小时。“德国人是休闲第一，工作第二”克拉克小组说。她曾发现很多同事都在做兼职，每周的工作时间要超过60个小时以上。德弗克克在根本不愿意在规定的每周37个小时的时间以外还要工作，哪怕再多挣的钱也不干。“自由时间是金钱买不到的。”一个德国人说。他觉得美国人倾向于做很多兼职的行为实在是不可思议。

显然，美国人是要为长久而不懈的工作付出代价的。德国商店的员工流动率却达到40%。另外，由于学校时间很长，所以，德国工人对自己产品的了解非常透彻。而在美国，对克拉克小组这样的员工的培训只花费两天时间。尽管拥有这些优势，德国政府却在担忧每周工作时间太长、太多的假期和其他补贴正在削弱德国人的竞争力。^[4]

注重应用，将知识转化为创造价值的技能

国际管理

本章总结

本章对国际商务及其所处的竞争环境进行基本的描述。首先是定义了全球化及国际商务全球性增长的前景，然后介绍了对世界贸易组织（WTO）、尽管从长远看，很多发达经济体前景也很不错，但是，国际商务增长最快的地区应该是那些新兴市场。而对这种增长的一个重要衡量方式就是外国直接投资（FDI）的流量。接下来讨论世界特定地区的发展趋势。

关于美洲的讨论是以更大的经济一体化前景为主。例如，从美国阿拉斯加州一直延伸到南美洲南端的美洲自由贸易区（FTAA）就代表了这一地区的未来。从北美自由贸易协定（NAFTA）生效以来，尽管加拿大和墨西哥在各方面发挥了很大的作用，但是，美国显然是这个地区最重要的角色。南美洲长期的发展前景也很好，但在短期内还会继续面临相当大的问题。

亚太地区可能在未来成为世界的经济中心，但是，就目前所取得的成就、发展前景和存在的问题来看，各国之间的情况差异非常大。尽管部分国家和地区必须面对严峻的挑战（包括生产成本增加、政治波动、高债务以及基础设施薄弱），但是亚太地区长期增长前景是被看好的，或许中国未来可能被印度赶超，但是，中国目前是亚太地区最强大、增长最快的国家这个事实是不能否认的。基于多种原因，在中国经商必须面对很多挑战，包括中国的竞争温度（如竞争对手多、竞争激烈）。

欧洲的改革也在持续进行中。2004年5月1日，由于中欧和东欧新十国的加入，欧盟成员国扩展到了25个。到目前为止，与西欧等近的国家（波兰、匈牙利和捷克共和国）发展得最好。俄罗斯目前经济状况基本稳定，在文明与管制、法律、基础设施和组织管理相关问题的同时，经济增长已经走上正轨。总体而言，随着统一货币的出现，欧盟统一市场在不断扩大中，这一点将

不断地吸引外国投资。中东和非洲面临的主要问题包括政治冲突、战争、贫困、腐败和薄弱的基础设施。不过，这一地区正在不断进步。例如，沙特阿拉伯已经在实施经济开放政策。同样，如果南非的改革能够成功，将会给撒哈拉以南非洲地区起到非常好的示范作用。

随后，我们开始讨论一些与国际商务相关的关键的挑战问题，包括快速的技术变革及持续波动的国际商务环境。我们说明了汇率波动对国际商务的影响以及管理者应该采取的应对措施（如外汇套期保值和自然套期保值）。面对这类波动，小企业将比大企业脆弱（应对能力也弱），因为前者资源不如后者。其他挑战涉及离岸外包和业务范围内劳动力的国际化。所有的企业都在想方设法在世界范围内以合理的价格为公司的岗位寻求有合格技能的人才。因此，工作岗位的全球化现象出现前所未有的趋势，能够为本国企业提供一个努力工作和有技能的人才资源库的国家将相当成是富有竞争力的竞争者。

国际商务者的主要挑战是如何保持劳动力的重量和进行多元化管理。跨国公司面临的挑战尤其严峻，为了应对这些挑战，跨国公司的管理者必须重视多种文化问题、拥有多元文化经验、信守团队精神，并采取开放态度接受各种思想观念。最后，我们以对文化（将一类人群成员与另一类人群成员区别开来的集体心理程序）在国际管理中的作用及在过去100年中跨国公司（大型、发展良好的国际公司）的发展和进化过程结束本章。

讨论题

1. 国际商务中最重要的趋势是什么？对跨国公司而言，哪些是最大的管理问题？为什么？公司应该采取什么应对措施？

2. 对于跨国公司而言，哪些市场代表的机会最

国际管理

讨论题

1. 现有的三大法律体系的主要区别是什么？在各自管辖范围内，每一种法律体系将会对商务造成怎样的影响？

2. 美国和日本律师可能会在各自的国家采取怎样

的行动？你将有可能发现怎样的行为？哪些行为可以跟各自国家的法律体系联系起来？

3. 政治风险都有哪些类型？为什么说在尼日利亚、秘鲁或印度尼西亚投资被认为风险相对较高？

4. 你有什么建议应对上述国家中的政治风险？

国际管理技能开发

文化知识测试

目的

很难有哪种传统观念和价值观之四海而皆准。很多公司商务运作的成功完全是由于管理者对自己或外国人的传统观念和价值观有足够的认识，失败也是来源于对这些传统观念和价值观缺乏了解。当今世界，国际商务团体是如此互相渗透、互相依赖。对今天的管理而言，意识到其中的差异变得十分关键。这个练习的目的如下：

- 促进对文化差异的理解
- 在全球化经济背景下，促使人们考虑文化差异带来的影响
- 促进国内和国际学生之间的对话

• 探讨由于多元文化劳动力带来的问题

指南

单独或者跟小组成员一起完成下列句子。如果你是跟外国学生一起做这个练习，请探讨你自己国家的答案和他们国家的答案。老师将引导讨论，以获取正确答案。

1. 在日本，大声喝汤被认为是_____。
 - a. 粗鲁和令人讨厌的
 - b. 表示你喜欢这个汤
 - c. 在家里可以，在大庭广众中不要
 - d. 只有外国人才这样做

接入全球网络

中国企业海外经营的五个成功因素

结合多年的咨询经验和对中国领先企业海外经营的调研结果的分析，罗兰·贝格公司（Roland Berger）认为有一些海外经营的成功经验是值得各个行业的企业共同借鉴的。注重培育企业核心竞争力、明确企业的竞争战略、综合考虑多种影响因素、渐进式的海外扩张方式、培养和引进国际化经营管理人员

注重培育企业核心竞争力

为在充满风险的国际舞台上竞争，中国企业必须努力提升自己的核心竞争力。其中，一个清晰的战略定位在海外扩张中是至关重要的。

首先，企业应分析自身的资源、知识和能力状况，然后选择并充分发挥其中一个或几个方面

本章总结

对本章要点的回顾，复习知识的有力工具，引导你加强对概念的准确理解

讨论题、国际管理技能开发和接入全球网络

通过答题和练习复习本章关键概念，提高分数

案例5 要不要全球化？

案例5

要不要全球化？

两年以来，DataClear公司一直靠美国的数据分析市场，但最近美国有一家新兴公司正挑战其地位。DataClear应该继续关注它在国内市场强劲的增长，还是应该去国际市场上迎接新的挑战？

“鱼为什么不咬钩？”格雷戈·麦克纳里（Greg McNally）甩出漂亮的一杆后想道。他正在挪威的阿特兰河谷钓鱼。这是他所见过的最美丽的地方，据说那里的鲑鱼亚最著名。他还有很多机会欣赏这一景色。鱼还是咬钩了。

几个月前他还在美国大拿州纳尔逊的Spring Creek垂钓，跟现在相比多么不一样啊。自从那次在公司外圈召开的为期两天的会议后，时间似乎已经过去了很久。那次会既是一次庆祝会，又是一次对未来进行规划的会议。

无疑，庆祝会议非常有序。DataClear公司确实起飞了，它的首个数据驱动软件ClearCloud取得了成功。1999年是ClearCloud投入市场后的第一个新年，销售额已经达到了220万美元。从9月份的情况来看，2000年销售额很容易就可以达到530万美元。在外召开会议的星期五全体员工会议上，格雷戈宣布公司又成功地招聘了两名更优秀的执行经理，因此是工人数增至38人。他说：“我比任何时候都更加坚信我们会实现目标：2001年销售额达到2000万美元，2002年销售额达到6000万美元！”

忧虑即将来临

格雷戈出生于新泽西州，在罗格斯新泽西

州立大学获得科学硕士之后前往西部，在美国加州大学伯克利分校拿到了计算机科学博士学位。接着他又在Berkeley公司和甲骨文公司先后待了15年，开始是软件开发工程师，后来担任高级产品经理。1998年春，他在加州的帕洛阿尔托（Palo Alto）创建了DataClear公司。

当时，格雷戈发现公司收集信息的速度比分析信息的速度快得多，而数据分析正是软件业中待开发的一块细分市场。他是在西北大学的一次研讨会上看到自己的机会的。当时有两位研究员开发了一套算法，可以使分析员无需程序员员的帮助即可对大量冗余的原始数据进行筛选。于是格雷戈出售了自己在甲骨文公司的股份，与这两位研究员合伙创建了DataClear公司。开发基于该算法的应用程序。

他的合作伙伴每人占20%的发起人股份，负责产品开发；格雷戈出资50万美元，占60%股份并担任CEO。一年后，格雷戈向大卫·莱斯特（David Lester）融得500万美元的投资，大卫是DL Ventures的创始人又是甲骨文公司的一名经理。作为融资回报，大卫占有公司30%的股份。

IBM's cases present common managerial dilemmas and offer concrete solutions from experts. As written, they are hypothetical, and the names used are fictitious. "Go Global—Or Not?" by Walter Kozminski. Reprinted by permission of Harvard Business Review, June 2001. Copyright 2001 by the Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

案例

经过反复教学检验的哈佛商学院案例，让学生有机会在综合过去几章学习成果的基础上实践现实世界中国际管理问题的决策分析

前言

探索国际管理的机遇和挑战

尽管国际管理是饶有趣味的研究主题，但它的飞速发展却也使得撰写这一主题的教材变得困难重重。这个领域是新兴的而且变化很快，因此“国际管理”教材应该涵盖哪些内容也没有定论。但这也给作者提供了非常广阔的空间，让我们自行选择材料并且自主安排内容。我们希望你能够同意我们所作的选择，认可我们的课本提供了综合性最强的资料，并且涵盖了当前市场上国际管理领域里最前沿的内容。

在人员和战略之间寻求平衡 简单地说，我们的愿望是将学生引入国际管理的真实世界中。这一领域变化很快，对学生、学者和商务人士提出了挑战。全球经济一体化不断深入，这既带来了空前的机会，也使我们暴露在巨大的风险之下。我们确信，在如此动荡的环境中处理国际管理问题，需要拥有一种平衡的手段。某些课本强调国际管理中的战略导向，另外一些却又以人为本，重点关注雇员的行为方式。然而，我们的观点是，在强调一个方面的重要性时不能忽视另一个方面。如今，许多观点在变化迅速的环境中很容易受到攻击，需要考虑如何适应这些变化。

因此，我们的方法是综合各种观点，力求缜密严格，以作为行动的指南。管理层要创造性地思考、分析潜在的国际发展机遇，并在这一过程中权衡内部优势与劣势以及潜在的竞争威胁。最终，这一过程应该形成战略与思想，以利用这些机会。但是，实际利用这些机遇完全是另外一码事。它意味着执行与实施。这需要时间——而一些重大事件会在瞬间摧毁你精心设计的计划。

我们还要考虑人的因素。很多计划之所以失败，是因为它们疏于考虑与人相关的复杂因素。在国际环境中，人和文化的挑战对公司造成的伤害与错误的企业战略是一样的，甚至更严重。所以说，战略制定和跨文化管理技能都十分重要。理想的状态是把它们联系起来。应对可能出现的跨文化挑战需要战略创新，而战略必须在全球范围内协助管理方法和人力资源政策的制定。

我们将用生动的形式展示出我们的平衡观点。一般来说，我们会采用应用导向的方法，这种方法建立在最新研究成果的基础之上。用过本书的老师和学生都

向我们反映这种方法既新颖又充满魅力。希望你也能够欣赏它！

目标读者 本书将会吸引广泛的读者群。对国际问题缺乏了解的学生将会欣赏我们在各章中介绍的基础知识和概念。同时，拥有一定的国际经验或学习过相关课程的学生将会被本书的深度所吸引。从教学方法的角度出发，本书可以很好地充当国际管理课程的主要教材，也可以为管理导向的国际商务课程所采用。对于希望以面向实际的方式学习国际管理的老师和学生而言，本书强调实践应用以及丰富的实践导向特色将对他们产生吸引力。在详细描述本书的特色之前，我们首先介绍其架构和内容。

国际管理课程的内容组织

本书修订版的结构仍然反映了我们一贯的观点，即成功的国际管理由四个基本部分组成。首先，管理者必须广泛了解国际商务环境，特别是对国际管理产生影响的关键趋势以及驱动国际商务的政治和法律因素。同时，管理者必须有能力应对在国际背景中随时可能出现的伦理与文化困境，而且必须知道在跨出国门后如何解决这些问题。其次，管理者需要掌握在国际舞台上进行有效互动的基本要素，这意味着他必须了解文化是如何对他们认为理所当然的一些基本理念产生影响的。比如，理解不同文化是如何感知和处理信息的，培养跨文化沟通技能，如何进行成功的跨国谈判等，都属于这部分内容。再次，有效的国际管理意味着能够识别并利用战略机遇。这通常是指如何以最佳的手段进入外国市场并在当地成功运作。最后，国际管理者必须有能力和领导来自不同文化背景的人员，并且有能力建立起有效的国际团队。这还意味着在招募、培训和开发员工方面必须拥有国际视角——薪酬和劳资关系之类的游戏规则在不同国家可能有巨大的差别。这些内容都是对我们综合方法的反映。比如，薪酬惯例常常源于某个国家或某种文化背景，所以，了解这些与人相关的问题显得非常重要。实际上，企业战略也依赖于这方面的理解。

章节预览 本书的章节是通过四部分架构安排的。我们将带领你浏览本书的每一部分来了解各章的内容。

第1部分 在全球舞台上：国际管理环境。第1部分包括第1章到第4章，涵盖了成功国际管理的必要基础。第1章讨论了国际竞争的基础、影响国际管理的趋势以及世界各国和地区的发展情况。在这一版中，笔者对第1章的内容进行了广泛的更新。第2章关注的是在国际运作中管理者必须考虑的法律和政治问题。我们讨论了世界各国不同的法律和政治制度以及它们对国际商务的影响。本章还讨论了在国外市场上管理者可能遭遇的各类政治风险以及应对这些风险的手段，包含了在写作时能够获得的最新商业风险数据。第3章研究了国际环境中的伦理价值观和公司社会责任问题，详细讨论了特殊的伦理道德问题如贿赂、人权

和社会剧变等。我们还为应对不同的伦理困境提供了指南（如制定和遵守公司行为准则）。第4章通过更详细地研究文化的方式对第一部分进行了总结。我们特别讨论了文化对国际管理产生的深刻影响。本书构建了一个框架，用以解释基本文化维度以及它们对全球人力资源管理的含义。本书提供了几个全新的专题讨论，举例说明一些公司是如何回应这些挑战的。

第2部分 在国际环境中有效地互动。本书的第2部分包括第5章到第7章，重点讨论了文化对人际间互动的影响。换句话说，这些章节是第4章所讨论的文化问题的自然延伸。正如你将看到的，第5章探讨了文化如何影响雇员对自己的工作环境、工作和周围人的感知。该章还解释了在多样化的商务环境中如何管理感知问题，如刻板印象。第6章展示了文化差异如何妨碍人们的沟通，同时也为人们在国际环境中提高语言、非语言和书面沟通能力提出了建议。第7章通过考察如何管理国际冲突以及如何成功地进行跨国商务谈判对本部分内容进行了总结。显然，有效的谈判需要作好充分的准备，还要正确判断不同文化间谈判策略的差异。

第3部分 把握国际环境中的机会。本书的第3部分包括第8章到第10章，探讨了国际管理者所面对的更加宽泛的战略和运营决策。第8章关注国际战略的定义与制定。首先，我们对基本的国际战略进行了辨析，并解释了何时应该采取这些战略。我们同时还指出了小企业在制定国际战略中可能面临的一些特殊问题。接下来，我们详尽地描述了制定成功的国际战略的流程（如SWOT分析）。本章最后讨论了志在成功的公司应该如何确保其内部系统目标一致，以支持公司的国际战略。第9章的讨论更进一步，涉及在实施国际战略的过程中，公司所面临的执行方面的问题。我们介绍了公司进入国外市场的各种方法以及它们的优缺点。从本质上说，在恰当的条件下，各种进入方法（如出口、特许或者是跨国收购等）都是有效的。因此，我们还对权衡并选择各种进入方法提供了建议。第10章通过探讨管理者如何采用切实可行的进入方法并顺利开展国际运作，对上一章的问题进行了扩展。主题包括：建立机制以协调国际运作、成功地管理企业联盟（如国际合资公司）以及维系公司在国外的技术优势。

第4部分 管理国际企业员工。本书的最后部分包括第11章到第14章，讨论了国际管理中涉及人的问题。最后一章并不意味着最不重要。如果对与人有关的事情的处理出现偏差，有可能导致最出色的管理战略的失败。第11章探讨了如何最好地激励和领导具有不同文化背景的雇员。我们认为，文化价值将会对雇员的行为产生影响，管理者应该相应地调整自己的管理风格。第12章阐述了管理者应该如何打造高效的国际工作团队。这个过程始于管理者采用战略手段管理国际人力资源，令人力资源需求与公司国际战略保持一致。接下来，我们讨论了公司为国际运营配备人员的方法（本地聘用或派遣），以及如何对这些国际人才

进行培训开发。最后，我们讨论了有助于企业成功海外派遣的战略，这些战略通过恰当的选拔机制、培训实践和支持系统来实施。第13章继续讨论这一问题，探讨了国际工作团队就位后，如何确保成功运作。这意味着要解决如何在世界范围内对雇员的绩效进行评估以及建立薪酬体系的相关问题。第14章是对第4部分的总结，探究了最令国际管理者苦恼的“人的问题”。我们特别探讨了管理者应该如何建立高效的国际团队，尤其是在文化多元化不断加深的背景下。我们还为在世界范围内战略性地管理工会和劳资关系提出了一些方法。因为在不同的国家，工会的管理范围、目标和历史作用差别极大，因此有关工会的问题都是大问题。

案例 基于本书强烈的应用导向，我们在每一个部分都安排了两个真实的案例以配合各章节的内容。这些案例既可以用来强调某一具体章节的问题，也可以提供一种对各章节进行综合运用的“巅峰体验”（capstone experience）。案例为学生创造了极佳的机会，使他们能够深入分析真实的国际管理问题。这些案例都是新近发生的，质量一流并且出自最优秀的来源。

新版本的变化

感谢曾经用过本书以前版本的所有教授们。同时，我们也想借此机会强调本版的几个变化，相信你会认同这些改进。举例来说，所有章节都利用《华尔街日报》、《经济学家》和《金融时报》等报纸杂志的最新文章进行了更新。实际上，我们确信我们已经把国际管理领域中问题和挑战的最新思想囊括在本书中。同样，我们也希望你能高度评价新版本所参考的大量学术刊物，包括《国际商务研究学报》、《管理学会学报》、《战略管理学报》。此外，在整本书中，我们为整合基于网络的资源以及网上练习付出了大量的努力。实际上，在对以前版本的反馈中，有很多都要求进行这样的整合。作为对这种反馈的响应，新版在每章结尾处增加了“接入全球网络”的特色。现在，每一章都配备了大量与网络密切相关的练习。

此外，我们还大幅度更新了本书的案例。我们目标是选择最新的案例——那些能够反映这一急剧变化的领域内最新问题的案例。我们的目标是否到达，这还有赖于你的判断。同样，我们也对全书内容逐章进行了优化。评审人员告诉我们，他们在练习、案例和为课堂内容丰富而增加的参考材料上花费了很多的时间，如果能够对本书内容进行优化，运用起来会更加轻松。我们希望本书满足了这个需求。此外，我们相信本书具有一些其他课本不具备的特色。

令本书与众不同的主要特色

希望你喜欢本书鲜明的特色。另外，我们还不遗余力地支持这些特色，并在

教师手册和互联网上提供额外的信息。

最新的、高质量的资源 如上面所强调的，本书的所有章节都是由声望最高的出版物中最新颖的材料构成。这些出版物包括一流的研究性杂志（如《管理学会学报》、《国际商务研究学报》）以及那些供实际的管理者阅读的出版物（如《哈佛商业评论》、《华尔街日报》）。我们认为，学生必须学习最新的知识，并有兴趣对国际管理进行研究。毕竟，研究为大部分国际管理的成功实施提供了坚实的基础。

写作风格：通俗、吸引人和实践导向 当然，国际管理的最终目标不外乎“应用”，并指出哪些方法是可行的。所以，我们在每一章都安排了大量来自全球范围不同公司的案例和例证。我们还在各章中插入了具体的指南和行动建议。为此，本书在编写中采用了通俗易懂的写作风格，直截了当，尽快进入主题。我们的任务是把学生引进这个领域，使他们和我们一样对国际管理兴趣盎然——不论我们是在描述某项研究，还是在为行动提出建议。

通过案例接触“真实世界” 本书的每一章都是以一个“国际挑战”开篇。这是一个小案例，以国际管理者或跨国公司面临的真实问题为背景，对学生提出挑战。这些问题都与该章的内容直接相关。每一个案例都会在最后向学生提出问题（例如，这些情况为什么会发生？应该对其采取什么行动？）。在阅读过程中，学生们会接触很多概念、思想和应用实践，这些都有助于他们理解所提出的问题。开篇案例的姊妹篇叫“迎接挑战”，安排在每一章最后，描述对开篇案例中提出的问题所采取的实际解决方案。在学生们将这一切联系在一起的过程中，应该请他们对方案提出反馈意见（例如，方案最后会成功吗？是否要采取另外的措施？）。教师手册为每一章开篇和结尾两个案例提供了一些额外的材料，教师可以把这些资源当成是对两个案例的补充。

如同在章节预览中所提到的一样，我们在每一部分的结尾处提供了更加丰富的案例。这些综合案例使得学生们能把前面几章中学到的知识融会贯通，并利用这些知识解决实际问题。为教师提供的补充案例资料也包括在教师手册中。

目 录

前言	(1)
----------	-----

第 1 部分 在全球舞台上：国际管理环境

第 1 章 全球化趋势和挑战概览	(3)
1.1 21 世纪的国际商务	(4)
1.2 全球化和国际商务的增长	(7)
1.3 区域趋势概述	(10)
1.4 国际商务面临的主要问题	(28)
第 2 章 国际商务的法律和政治基础	(43)
2.1 国际管理中的法律问题	(44)
2.2 国际管理中的政治问题和风险	(53)
第 3 章 正确地做事——国际伦理和社会责任	(77)
3.1 国际管理中的伦理道德和社会责任	(79)
3.2 向市场经济过渡的国家中的伦理问题	(95)
第 4 章 文化维度：对国际管理的意义	(105)
4.1 再谈文化	(106)
4.2 文化维度	(108)
4.3 文化在国际管理中的意义	(122)
案例 1 第三世界的工作家庭：剥削童工还是关爱儿童	(134)
案例 2 千叶有限公司	(137)

第2部分

在国际环境中有效地互动

第5章 不同文化在感知、释义和态度上的差异	(147)
5.1 感知	(148)
5.2 态度	(161)
第6章 有效的跨文化沟通	(178)
6.1 国际商务中沟通技能的价值	(179)
6.2 口头沟通和书面沟通	(180)
6.3 非言语沟通	(193)
第7章 谈判组织和冲突管理	(202)
7.1 一个充满冲突的世界	(203)
7.2 了解国际谈判	(210)
7.3 国际谈判的基本研究方法	(211)
7.4 了解国际谈判流程的基本框架	(211)
案例3 英韦尔莱特金融集团	(225)
案例4 西非的合同谈判：被误解的身份	(232)

第3部分

把握国际环境中的机会

第8章 制定国际战略	(239)
8.1 国际战略：决定如何竞争	(240)
8.2 跨国公司的公司层战略	(246)
8.3 打败大公司：小企业及其国际战略	(252)
8.4 制定国际战略的过程	(253)
8.5 成功国际战略的组织要求	(260)
第9章 国际市场进入与所有权选择	(266)
9.1 冒险尝试	(267)
9.2 国际市场进入模式	(271)

第 10 章 有效的国际化运营	(292)
10.1 运转起来：有效的国际化运营	(293)
案例 5 要不要全球化?	(316)
案例 6 天堂里的烦恼	(321)

第 4 部分

管理国际企业员工

第 11 章 跨文化激励与领导	(327)
11.1 在国外激励和领导：靠的仅仅是运气吗?	(328)
11.2 激励概念及其在其他文化背景下的适用性	(329)
11.3 国际背景下有效领导的构成因素	(339)
第 12 章 培养高效能的国际员工队伍	(356)
12.1 从战略的角度看待国际人力资源管理问题	(357)
12.2 为海外运营配置雇员的基本方法	(360)
12.3 国际雇员的甄选和培训	(364)
12.4 外派人员问题	(372)
第 13 章 国际雇员的评估和薪酬	(386)
13.1 绩效评估	(387)
13.2 国际雇员的薪酬	(396)
第 14 章 跨文化群体管理：从工作团队到工会组织	(413)
14.1 跨文化群体管理	(414)
14.2 劳资关系的管理层观点和劳工观点	(422)
案例 7 令人左右为难的外派人员	(445)
案例 8 薪酬难题	(450)

案 例 目 录

目 录	国际挑战	页 码
第 1 章	新百伦的平衡术：在美国的生产还能进行多久？	3
第 2 章	卧龙藏“假”：反盗版	43
第 3 章	竞争情报：寻求额外的优势	77
第 4 章	日本—美国文化的两个极端	105
第 5 章	在越南经商	147
第 6 章	迷失东京：普利司通的沟通努力付诸流水	178
第 7 章	边界的两侧	202
第 8 章	嘉乐比食品公司：在菲律宾打败麦当劳	239
第 9 章	以什么样的代价进入？通用电气在中国讨价还价	266
第 10 章	麦当劳在法国面临的挑战	292
第 11 章	赢取“熊”心：西方企业如何激励俄罗斯员工	327
第 12 章	战略性地运用人力资源：中国的开局策略	356
第 13 章	在海外接受绩效评估	386
第 14 章	英国石油公司的团队	413

第 1 部分

在全球舞台上： 国际管理环境

第 1 章 全球化趋势和挑战概览

第 2 章 国际商务的法律和政治基础

第 3 章 正确地做事——国际伦理和社会责任

第 4 章 文化维度：对国际管理的意义