

PEARSON

【第7版】

Seventh Edition

国际管理

跨国与跨文化管理

【课程与案例】

(美) 海伦·德雷斯基 (Helen Deresky) 著

宋丕丞 译

International Management

Managing Across Borders and Cultures

Text and Cases

清华大学出版社



PEARSON

【第7版】

Seventh Edition

国际管理

跨国与跨文化管理

【课程与案例】

International Management
Managing Across Borders and Cultures
Text and Cases

清华大学出版社

北京

EISBN: 0-13-609867-3

Original edition, entitled *International Management: Managing Across Borders and Cultures* by Helen Deresky, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2011.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

English reprint edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD. and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS, Copyright © 2011.

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2011-0430

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

国际管理: 跨国与跨文化管理: 课程与案例/(美)德雷斯基(Helen Deresky)著; 宋丕丞译.
--北京: 清华大学出版社, 2011. 7

书名原文: *International Management—Managing Across Borders and Cultures(Text and Cases)*
ISBN 978-7-302-25983-1

I. ①国… II. ①德… ②宋… III. ①跨国公司—企业管理 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 126211 号

责任编辑: 徐学军

责任校对: 王荣静

责任印制: 何 芊

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×260 印 张: 31.75 字 数: 729 千字

版 次: 2011 年 7 月第 1 版 印 次: 2011 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000

定 价: 58.00 元

产品编号: 038554-01

译者序

由美国房地产行业引发的 2008 年国际金融危机为 21 世纪的世界经济发展前景蒙上了阴影,学者与机构纷纷将此次危机描述为自 20 世纪 30 年代以来资本主义世界经受的最为严峻的考验。随着危机向实体经济的扩散,各大型跨国公司首当其冲,其经营与管理中的问题在市场紧缩的环境下全面暴露出来,多数公司向本国政府提出了破产保护或公开申请援助,众多中小企业在危机中消亡。其实,此次危机的发生正如同经济周期理论所论述的,是经济发展过程中的震荡与调整,是市场对企业实体的一次洗牌,是经济体自我完善与蜕变的必然过程。经济的波动淘汰了那些不适宜生存的企业,为新企业的诞生创造了条件;市场的变化促使一些联盟的解散,也促成了一些联盟的建立;各种有形与无形资产频繁易手,企业资源在世界范围内进行了重新配置。当我们从宏观的角度来审视这场危机时,心态也许会变得平和,思路也许会更加清晰。这就是企业生存所面临的真实环境,是企业管理者不得不考察与审视的重要问题,这种问题对于国际化管理者来说显得更加重要。

企业经营实践发展至今,已经历了由跨国化、多国化向全球化转变的过程。企业需要在跨越地域、文化、种族、经济体制的环境下进行资源的整合与调配,并不断开拓陌生的市场;当前更有不少企业在其建立之初便具备了“全球化”的视野。可见,企业开展国际化经营已不是什么先驱之举,而是“求得生存”的必由之路。相比 20 世纪开展国际化经营的企业来说,21 世纪的企业具有了更多的便利与优势。特别是信息技术与互联网的蓬勃发展,使更多的中小企业也能够与大企业一样快速地获得市场信息并在异地开展业务。新兴企业与传统企业的同场竞技使得市场竞争更趋激烈,企业优劣态势与兴衰的转变更加迅速,微小的管理与经营疏忽都有可能造成无法挽回的后果。2008 年金融危机之后的雷曼兄弟、美林证券与通用汽车等企业都是典型的例证。企业开展国际化以及全球化经营,其目的是最大限度地发挥规模经济效益,并不断取得业绩的增长。但是规模化往往伴随着许多问题的出现,包括组织结构、信息沟通、资源分配、人员任用等,如处理不好这些问题,环节间的联系将变得脆弱,隐患将逐渐形成。

作为 21 世纪的企业,其关注的重点不再仅仅是自身的业绩,同时还需要关注其利益相关者的问题。在本书翻译期间,英国石油公司(BP)正在被史上最大的海上钻井平台事故弄得焦头烂额。墨西哥湾的原油泄漏事故所引发的环境灾难尚无法估量,但可以肯定的是,这场灾难将给企业内外的利益相关者均造成巨大的损失,股票价格下跌、股东权益受损、工作岗位减少、海湾渔业下滑、生态环境恶化以及周边居民生活受到严重影响;同时,其他海上石油公司还可能由于美国相关钻探法规的变化而遭受经济损失。由此可见,国际化企业经营行为的影响范围不断扩大、影响程度不断深化,企业不得不更加注重经营活动对利益相关者的影响。

从中国的视角来看,世界经济格局并未发生根本的变化,但波动与调整确实为不少中国企业带来了迈向国际市场的机会。自 2008 年之后,许多海外并购的机遇出现在国内企业面前,国内的资金在冲动下蓄势待发,不少企业还将目标定位在国际一线品牌与企业上。但是应该看到,我国企业开展国际化的时间还不长,经验还不丰富,多数企业的目标还不明确,往往为了“国际化”而国际化,其结果往往是事与愿违。纵观近些年我国企业“走出去”的实例,成功的较少、失败的较多,失败率高于国际平均水平;仅就成功案例而论,其中切实取得业绩增长、竞争力提升的又有多少呢?我国尚处于企业国际化发展的学习阶段,还未形成一套成熟的“中国模式”。我国的企业尝试过多种国际化模式,包括构建联盟、兼并收购、绿地投资等,但最为广泛使用的仍然是简单的商品出口模式。出口看似简单,但也涉及广泛的跨文化营销与管理问题,也涉及企业战略与策略的制定问题,同样包含很高的技术与艺术含量,同样需要管理者慎重对待。根据之前的讨论,企业国际化与全球化是发展趋势,我国企业在这种潮流中不可避免地要经受洗礼和考验。其实,参与国际化竞争离我们的企业并不遥远,随着我国市场开放程度的加深,国内市场竞争的激烈程度已超过许多境外市场,“家门口”的竞争也许更具国际化的味道。我国的企业应在角逐中不断学习并积累经验,为后发企业提供借鉴。

《国际管理》一书讨论的是企业管理问题,从微观的角度观察在世界经济背景下企业管理者能够做些什么。管理的核心思想是计划、组织、领导、控制,这是任何一本管理学教材都无法脱离的框架主线。因此,在国际化环境中经营的企业管理者也需要考虑这些问题,管理者需要为企业制定适宜的战略,为战略配套建立最优的组织结构与机制,在机制框架下对员工进行领导与激励,并对管理效果进行评估与控制,从而形成闭环控制体系,引导企业顺畅运营并实现循序发展。所不同的是,处于国际化乃至全球化背景下的企业通常受到更多因素的影响,这些因素不仅来自市场,还来自市场以外的诸多方面,包括政治、文化、法律、技术等。管理者需要充分搜集、梳理、分析这些信息,才能为管理策略的选择提供一定依据,但这仅仅是取得经营成功的必要条件,而不是充分条件。

本书仍然沿用了其一贯的体例风格,以清晰的理论知识为框架、以丰富翔实的案例为依据,系统分析了企业在开展国际化经营与管理中通常会遇到的主要问题。本书在组织与行文中具有四大特点:(1)体系完善:全书涉及研究国际化管理与经营的主要领域,包括环境分析、文化差异、国际化战略及国际人力资源管理,以此四个主题组成的论述体系能够较好地覆盖当前国际化管理的特点与突出问题;(2)结构清晰:全书共分为四大部分、十一章,各篇章均以具有代表性的开篇案例引出主要问题,进而以知识点为框架对问

题展开讨论,其间穿插简短的“管理聚焦”与“比较管理聚焦”案例,结尾对篇章进行总结并给出作业、问题及练习指导,并辅以综合案例以强化对知识点的应用与分析;(3)案例翔实:作者为各章节的知识点提供了大量的配套案例与材料,列举了许多图表、数据以及引言信息,对理论论述提供了完善的支撑。本书同时更新了大部分案例材料,多为发生在2008—2009年的事件,切实跟踪着国际化管理问题的最前沿;(4)深入浅出:作者以平易的语言、简洁的论述将各种繁杂的理论知识浅显化,全书具有较好的可读性,既适合管理专业的学生学习,也适合非管理专业的人士拓展知识。同时,本书的第7版将更多的目光聚焦到新兴市场国家,包括中国、印度、俄罗斯以及拉美地区,为读者了解这些地区提供了相关信息。当然,本书仍以美国学者的视角审视着企业管理实践,其中难免有一些想法和观点与我国读者的理解相异,我想这也可以理解为一种跨文化的差异吧。希望此书能够为研究管理理论及从事管理实践的读者提供一些帮助和启发。

在此,要感谢我的博士生导师,中国人民大学商学院黄国雄教授在学识方面给予的传授和指点。同时,要感谢中国人民大学商学院的马龙龙教授与李智老师在本书翻译过程中给予的指导和帮助。

中国人民大学商学院 宋丕丞

前 言

第 7 版的变化

- 超过 50% 的内容进行了更新。
- 综合案例：12 个综合案例全部替换为最新的内容。
- 开篇案例：11 个开篇案例中的 9 个进行了更新，保留了 2 个。
- 章节结束部分的案例：替换了 6 个案例，更新了 3 个案例。
- 新增内容：综合案例：国际红十字会的跨文化运营。
- 对 2 个比较管理聚焦进行了替换，其余进行了更新。
- 对 5 个管理聚焦进行了更新。
- 添加了有关全球金融危机的介绍，及其对企业战略的影响。
- 70% 覆盖了全球化内容，及由它带来的影响：特别包括了全球金融危机引致的问题。
- 100% 覆盖了新兴市场经济体：特别是中国与印度。
- 增加了对南非的介绍。
- 增加了对新兴市场的战略介绍。
- 增加了对中小企业战略的分析。
- 增加了对联盟价值创造的介绍。
- 增加了对“天生国际化”企业的介绍，以及 CAGE 战略模型。
- 增加了对“全球化领导者思维”的讨论，并扩展了外派人员管理的相关内容。
- 删除了部分“旧”的章节与图表，去掉了关于工作动机的内容。
- 添加了关于外派人员任命与管理的数据材料。

《国际管理》第 7 版：跨越国界与文化的运营管理为学生以及管理人员提供了动态的全球化环境，在这种环境中将涉及有效的战略、组织与人际间关系的管理。本书自第 1 版起就一直关注国际化以及跨文化的经营背景，而第 7 版则着重描绘了 21 世纪管理者所需

面对的国际化的新阶段、视野与复杂性。第7版分析了当前激烈的全球化竞争环境对管理者提出的挑战,指导管理者如何行动,如何为制定以及实施战略充实自己的技能,以及如何有效地进行跨国管理并处理海外分支机构的日常事务。全球化企业面对着动态的经营环境,它们需要准确地评估政治、法律、技术、竞争以及文化要素,进而制定其战略与策略。企业海外经营的成败更多地依赖国际化管理者的文化技巧与文化敏感性,以及使企业战略适应东道国商业背景的能力。

在《国际管理》第7版中,跨文化管理与竞争战略的制定基于对全球环境变化的考虑——欧盟(EU)的扩大,北美贸易的增长,亚洲经济体的快速崛起——要求有新的管理实践与之相适应。在第7版中,我们重点关注发展中经济体的增长,特别是亚洲地区的中国与印度,以此向管理者展示在“扁平世界”中如何应对挑战并实施战略,正如托马斯·弗里德曼所描述的那样。全书自始至终强调了文化变量如何影响国家以及多种国际因素,如何对管理过程与行为造成影响。此外,本书还强调了技术变革对竞争形成的影响。同时,本书也关注了全球化环境下的企业社会责任(CSR)与可持续发展问题。

本书适合国际化管理以及一般管理理论学习的本科生与研究生使用。研究生可重点关注各章节案例的学习,并较好地完成各种综合案例的分析。建议学习国际管理第7版:跨越国界与文化的经营管理的同学对管理的基本理论先有所掌握。尽管本书主要面向商科学生,但同样也适合从事实践的管理者及其他领域的人士使用,如政治学与国际关系学,他们将能够从国际化管理的背景中获益。

第7版的特点

全书共11章,各章节行文流畅,重点关注全球化战略的定位、战略联盟、跨文化理解与沟通以及发展并建立适合全球化管理的员工团队。第7版结合了当前的研究、新的事件以及全球化的发展,包括出版物上介绍的企业案例。在第一章,我们介绍了国际化管理者面对的趋势与变化,并在随后的章节中将这些内容扩展。例如,我们讨论了全球化带来的发展以及冲击——特别是全球金融危机产生的影响。我们还讨论了新兴经济体对全球商业的影响,如中国、印度以及其他非洲地区的新兴国家,以及欧盟的扩展;人力资本的全球化;信息技术的广泛应用与电子商务的蓬勃发展。在全书中,我们以国际化管理者的视角跟随这些变化与影响。例如,在第六章我们重点强调新兴市场战略,同时还关注了如何在全球经济下滑,以及民族产业保护主义抬头的趋势下调整企业战略;我们通过一节的篇幅讨论了“通过电子商务进行全球扩张”,以及“天生国际化”企业的特点。在第七章,增加了一节介绍中小企业(SME),并增加了对“联盟价值创造”的内容。我们浓缩了第三章中的部分研究内容,同时增加了对拉丁美洲与德国文化概况的介绍。在第二章对另一个当前热点进行了关注,即企业社会责任问题,并通过开篇案例“Primark的道德困境”进行介绍。我们强化了对人力资源管理部分的重视,在第九与第十章,包括人力资源战略管理、对外派员工的任命与管理以及知识传递。我们对第十一章的激励内容进行了压缩,增加了对具备全球化视野管理者的讨论。其他部分的变化还包括:

- 详细案例部分:进行了更新。案例选择建立在更为宽泛的地域基础上:中国、德国、印度、中东、芬兰、法国、日本、瑞士、美国,以及各类“全球化”案例。这些案例

使学生了解决策制定者需要考虑战略、文化、人力资源、社会责任、技术以及政治因素。例如：诺基亚：商业利益 vs 德国的压力；MTV 电视台：在阿拉伯遇到的挑战；Google 的异国体验；eBay 日本：战略的失误与文化的错位；克莱斯勒与菲亚特的战略联盟；拉丹·塔塔：带领 TATA 集团迈向 21 世纪。

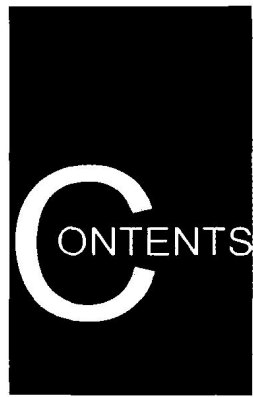
- 章节开篇案例：增加了 9 个新的开篇案例，保留了部分经典案例。这些案例对每章主题进行了展示，如“经济危机通过金融全球化扩散”。
- 比较管理聚焦部分对各章节的内容从宽泛的视角进行了深入的比较分析，如中国经济持续快速发展；文化概况——日本、德国、拉丁美洲、韩国；欧盟市场的战略规划(更新)；俄罗斯联邦的合资企业(更新)；国际人力资源管理实践；与阿拉伯人进行沟通；对墨西哥工人的激励。
- 管理聚焦部分：新增 5 个案例，并对其余案例进行了更新，向管理者呈现了各章节的重点，如：Intel 带给越南经济与文化的变化；印度 IT 产业给文化带来的变化；文化误解——达能与娃哈哈的合资谈判；墨西哥 Cemex 改变策略应对全球经济下滑；女性在国际化管理中的角色。
- 章节结尾案例：6 个进行了替换，3 个进行了更新。如：印度外包业务——菲律宾的机会；澳大利亚与新西兰；同印度尼西亚进行商业往来；YouTube LLC；以“本土化”方式实现“全球化”；宏碁(Acer)为实现全球增长而进行结构重组；Kelly 在日本的外派生活。
- 实验练习：在各章为学生提供关于本章主题的练习，如伦理决策、跨文化沟通、战略制定。
- 整合与互动部分：本书结束部分通过整合案例为学生提供了基于全书内容的练习。
- 综合案例：新案例“国际红十字会的跨文化运营”。本案例需要学生根据全书的内容进行综合，包括企业战略、组织结构、国际人力资源管理、跨文化沟通与管理，以及政治环境在非营利组织中的应用。

本书配备了互联网学习指导与测验。这些测验包括选择、是非判断以及短文式问题。请登录 <http://www.prenhall.com/deresky>。

致谢

作者向参与本书编写的人员表示感谢。在第 7 版编辑中，Bruce Rosenthal 完善了相关的指导手册以及网络材料，Mohamad Sepehri 完善了 PPT 内容，Emily Yelverton 更新了测验的内容。其他人员包括：

Charles M. Byles, Virginia Commonwealth University
 JoAnn Flynn, Georgia College & State University
 Gwen Moore, University of Missouri-St. Louis
 John O. Okpara, Bloomsburg University of Pennsylvania
 Kathleen M. Premo, St. Bonaventure University



目 录

第一部分 全球管理者环境

| | |
|--|----|
| 第一章 环境评估：政治、经济、法律、技术 | 1 |
| 学习目标 | 1 |
| 开篇案例：经济危机通过金融全球化扩散 | 1 |
| 全球化商务环境 | 5 |
| 比较管理聚焦：中国经济持续快速发展 | 13 |
| 管理聚焦：Intel 带给越南经济与文化的变化 | 17 |
| 政治与经济环境 | 20 |
| 法律环境 | 26 |
| 技术环境 | 27 |
| 结论 | 30 |
| 案例研究 | 33 |
| 第二章 关系管理：社会责任与伦理道德 | 35 |
| 学习目标 | 35 |
| 开篇案例：Primark 的道德困境：价值 4 英镑的 T 恤衫 | 35 |
| 跨国公司的社会责任 | 36 |
| 行为准则 | 40 |
| 全球化管理中的伦理道德 | 42 |
| 管理聚焦：CEO 说：道德——海外经商的基础，价值判断 | 48 |
| 相互关系管理 | 50 |
| 结论 | 55 |

| | |
|-------------------------------------|------------|
| 案例研究 | 57 |
| 第一部分综合案例 | 60 |
| 案例 1 西门子公司行贿丑闻 | 60 |
| 案例 2 微软和联合国难民署的合作——公益性的？ | 71 |
| 案例 3 诺基亚：商业利益 vs 德国的压力 | 83 |
| 第二部分 全球化管理的文化背景 | |
| 第三章 理解文化的角色 | 91 |
| 学习目标 | 91 |
| 开篇案例：调整公司运营模式以适应沙特阿拉伯文化 | 91 |
| 文化及其对组织的影响 | 95 |
| 文化价值维度 | 99 |
| 互联网与文化 | 107 |
| 管理聚焦：印度 IT 产业给文化带来的变化 | 109 |
| 建立文化概况 | 111 |
| 比较管理聚焦：文化概况——日本、德国、拉丁美洲、韩国 | 112 |
| 世界各地的文化与管理方式 | 119 |
| 结论 | 122 |
| 案例研究 | 125 |
| 第四章 跨文化沟通 | 128 |
| 学习目标 | 128 |
| 开篇案例：Google 与欧洲文化的冲突 | 128 |
| 沟通的过程 | 129 |
| 文化与沟通的联系 | 131 |
| 管理聚焦：东方扑克脸谱——东方人的骗术？还是西方人不理解？ | 140 |
| 比较管理聚焦：与阿拉伯人进行沟通 | 141 |
| 信息技术：全球化与本地化 | 145 |
| 跨文化沟通的管理 | 146 |
| 结论 | 149 |
| 案例研究 | 153 |
| 第五章 跨文化谈判与决策制定 | 155 |
| 学习目标 | 155 |
| 开篇案例：英国石油公司在俄罗斯进行合资活动遇到的困境 | 155 |
| 谈判 | 157 |

| | |
|-------------------------------------|------------|
| 谈判的过程 | 158 |
| 管理聚焦：文化误解——达能与娃哈哈的合资谈判 | 162 |
| 了解谈判的风格 | 163 |
| 谈判的管理 | 168 |
| 比较管理聚焦：与中国人进行谈判 | 170 |
| 决策的制定 | 175 |
| 比较管理聚焦：日本公司如何制定决策 | 177 |
| 结论 | 179 |
| 案例研究 | 182 |
| 第二部分综合案例 | 185 |
| 案例 4 MTV 电视台：在阿拉伯遇到的挑战 | 185 |
| 案例 5 Google 的异国体验：法国、德国、日本 | 194 |
| 第三部分 全球化战略的制定与实施 | |
| 第六章 战略的制定 | 201 |
| 学习目标 | 201 |
| 开篇案例：全球化企业利用南非的机遇与优势 | 201 |
| 企业国际化的动因 | 205 |
| 管理聚焦：墨西哥 Cemex 改变策略应对全球经济下滑 | 209 |
| 制定战略的过程 | 210 |
| 国际化与全球化战略的形成过程 | 211 |
| 比较管理聚焦：欧盟市场的战略规划 | 233 |
| 结论 | 238 |
| 案例研究 | 240 |
| 第七章 全球联盟与战略实施 | 242 |
| 学习目标 | 242 |
| 开篇案例：海尔集团：通过战略联盟、并购和全球网络而迅速成长 | 242 |
| 战略联盟 | 243 |
| 在中小企业(SMES)和跨国公司(MNCS)之间建立联盟 | 249 |
| 比较管理聚焦：俄罗斯联邦的合资企业 | 251 |
| 战略的实施 | 254 |
| 管理聚焦：米塔尔与阿塞洛的并购违反了马尔瓦里规则 | 261 |
| 结论 | 263 |

| | |
|---|------------|
| 案例研究 | 267 |
| 第八章 组织结构与控制系统 | 269 |
| 学习目标 | 269 |
| 开篇案例：三星电子为应对经济衰退而重组 | 269 |
| 组织结构 | 270 |
| 跨国公司组织结构的发展和演进 | 271 |
| 实现全球化的组织 | 275 |
| 管理聚焦：宝洁公司“全球着眼、当地着手”的组织结构 | 277 |
| 应急组织结构形式 | 280 |
| 比较管理聚焦：不断改变的新兴市场公司组织结构 | 280 |
| 全球运营的控制系統 | 287 |
| 高效的管理监控系统 | 289 |
| 结论 | 291 |
| 案例研究 | 293 |
| 第三部分综合案例 | 295 |
| 案例 6 eBay 日本：战略的失误与文化的错位 | 295 |
| 案例 7 克莱斯勒与菲亚特的战略联盟(2009 年) | 303 |
| 案例 8 阿里巴巴：在中国和海外市场的竞争 | 316 |
| 案例 9 ABB：战略的崛起、衰落与重生(1988—2008 年) | 330 |
| 第四部分 全球人力资源管理 | |
| 第九章 全球运营中的员工雇佣、培训与薪酬 | 347 |
| 学习目标 | 347 |
| 开篇案例：在新兴市场地区进行员工招募 | 347 |
| 全球运营中的员工雇佣 | 349 |
| 管理外派员工 | 354 |
| 管理聚焦：花旗银行对职业生涯规划的建议 | 362 |
| 东道国公民的培训与薪酬 | 366 |
| 管理聚焦：成功！星巴克的 Java 方式有利于招募、培训和保留北京本地的 职业经理人 | 367 |
| 比较管理聚焦：澳大利亚、加拿大、中国、印度尼西亚、日本、拉丁美洲、墨西哥、 韩国、中国台湾地区以及美国的国际人力资源管理实践 | 371 |
| 结论 | 373 |

| | |
|--|------------|
| 案例研究 | 374 |
| 第十章 建设全球化管理团队 | 378 |
| 学习目标 | 378 |
| 开篇案例：外派生涯 | 378 |
| 外派人员职业生涯管理 | 381 |
| 回流计划在培养全球化员工队伍中的作用 | 385 |
| 全球化管理团队 | 387 |
| 管理聚焦：女性在国际化管理中的角色 | 391 |
| 在当地劳动关系制度下工作 | 394 |
| 比较管理聚焦：德国的劳资关系 | 398 |
| 结论 | 400 |
| 案例研究 | 401 |
| 第十一章 激励与领导 | 407 |
| 学习目标 | 407 |
| 开篇案例：欧盟商业领袖——神话？还是现实？ | 407 |
| 激励 | 409 |
| 比较管理聚焦：对墨西哥工人的激励 | 414 |
| 领导 | 419 |
| 管理聚焦：数字化世界中的领导 | 422 |
| 结论 | 429 |
| 案例研究 | 432 |
| 第四部分综合案例 | 436 |
| 案例 10 拉丹·塔塔：带领 TATA 集团迈向 21 世纪 | 436 |
| 案例 11 卡洛斯·戈恩：尼桑-雷诺公司的 CEO、多元文化的领导者 | 452 |
| 整合部分 综合项目与综合案例 | |
| 综合项目 | 467 |
| 综合案例：国际红十字会的跨文化运营 | 468 |
| 附录 词汇表 | 483 |



第一部分 全球管理者环境

CHAPTER

1

第一章

环境评估：政治、经济、法律、技术

学习目标

1. 理解全球经营环境的概念及其对管理者制定战略与决策的影响。
2. 能够有效评估全球化带来的发展与优劣势问题。
3. 讨论技术因素在国际经营中扮演的角色。
4. 评估政治、经济、法律与技术因素的变化对公司造成的影响。
5. 讨论国际化管理者工作内容的复杂性。

开篇案例：经济危机通过金融全球化扩散

一场全球信任危机揭示了全球化的规模性与局限性。

2009年在瑞士达沃斯举行的世界经济论坛主题为“塑造危机后的世界”。那么危机指什么？又是什么导致了危机？这些主题将在下文讨论，其影响也将在之后的文章中体现。在阅读之后，请讨论补充材料并分析其对国际经营的影响。

2008年9月，对全球经济衰退的担忧导致了股市的恐慌，同时对不良资产（美国的高杠杆率有价证券：特别是次级债务）的担心从金融部门逐渐向信贷市场等更为广阔的经济领域扩散。

美国向其他国家输出的问题债券导致了全球经济的停滞。引起这种现象的原因是金

融业已经成为一种重要的国际化行业了,银行经营范围已经超越了国界,但是对金融业及银行等部门的监管却停留在国内与地区层面。恐慌导致世界范围内银行储户对其财产安全性产生担忧,同时引起银行间停止拆借,进而使信贷体系停止运行。2008年在欧洲,即使对优质信誉企业的信贷投放也已近乎为零,日内瓦的国际劳工协会(International Institute for Labor)对此评论道:

金融危机冲击了工作岗位……

金融危机在去年不断升级与扩散,并在刚刚过去的8月份爆发,此次危机是近代史上对全球经济冲击最大的一场危机。信用体系的衰落与股市的崩溃影响了企业的投资决策,进而影响了员工的工作与收入。许多主要的发达国家经济进入了实质衰退阶段,失业现象与日俱增;新兴经济体与发展中国家的经济增长也大幅减缓,部分国家的减幅相当显著。

International Institute for Labor

美国布什总统于2008年10月3号签署了由财政部部长亨利·保尔森(Henry Paulson)提出的针对银行系统的7000亿美元紧急援助计划,由此开始了史上最大规模的政府救助计划,同时在三大洲(美洲、欧洲、亚洲)主要国家的中央银行史无前例地同时降低了利率。但是这些措施似乎仅仅加剧了恐慌,对银行系统及银行对企业的信贷紧张局势并未有效缓解。与此同时,全球股市市值继续蒸发,据估计2008年10月6、7日两天即损失了6.5万亿美元。冰岛也到达了破产边缘,多家银行(其资产规模总和已超出冰岛的经济规模)的资产均出现了严重问题。

银行与金融体系的严重问题加速了政府对经济的干预。在美国,起初对房利美(Fannie Mae)与房地美(Freddie Mac)两家抵押行业的企业与私人资本的雷曼兄弟(Lehman Brothers)与华盛顿互助银行(Washington Mutual companies)实行不同的政策,即允许后者倒闭。但随后出于对企业破产引发全球连锁反应的担忧,决定对全球保险巨头AIG实行救助。全球问题需要全球化的解决方案,但是像在欧洲地区,其多国间的经济政策协调却困难重重。许多国家或地区政府在2008年年末到2009年年初的救助行动被广泛报道,其范例将在随后列出。

国际货币基金组织(IMF)指出其已经准备好向处于信用危机的国家施行紧急援助,援助将通过紧急储备机制实现,这种机制曾在20世纪90年代的亚洲金融风暴中首次使用过。

中国: 中国采取了利率调整政策,降低利率0.27个百分点。

韩国、中国香港、中国台湾: 韩国、中国香港与中国台湾的中央银行加入了降低利率的行列。

奥地利、希腊: 奥地利与希腊政府宣布了对所有私人银行存款的担保。

比利时、丹麦: 比利时与丹麦政府承诺对银行存款的担保。

冰岛: 冰岛议会通过紧急立法程序授予政府广泛的经济管辖权,能够对银行的经营实施干预;同时与俄罗斯政府商谈巨额贷款计划以保证银行系统的正常运行,莫斯科已提供超过50亿美元的紧急贷款。

爱尔兰：爱尔兰政府是最早对其居民存款进行担保的政府，在2008年9月30日允诺对其境内6家主要银行的所有存款、债券及各型债务进行为期2年的担保。此举起初在其欧洲邻国范围内引起了一定程度的恐慌，但随后许多国家也效仿此法。

阿拉伯国家：由于存在对迪拜资产泡沫的脆弱性及其暴露在国际市场的担忧，阿拉伯各国家的股价快速下跌。

印度：在孟买股市大幅下挫及卢比贬值达到空前新低后，印度央行向市场注入6000亿卢比的流动性资金(折合122亿美元)。

上述国家的行动阐释了由华尔街金融危机引发的经济波动未能在全球范围内得到“衰减”，“衰减”理论认为美国国内市场引发的危机能够在全球范围内得到抑制，从而减缓其对他国的波及程度。与此同时稳定全球金融系统的尝试似乎也停滞不前，英国首相戈登·布朗(Gordon Brown)宣布了调整主要银行机构资本结构的计划，并试图找到更广泛的国际解决方案。美国随后于2008年10月14日出台类似计划，买入2500亿美元银行及金融机构的无投票权的优先股，此举部分实现了银行系统的国有化。可以说在此关键时刻，以英国为代表的欧洲率先实施了金融救助方案，为华盛顿的经济决策做出了表率。但是，直到2008年年底整体局势才逐渐显露——“这种世界范围的大规模金融救助行动在其范围与创造性方面均史无前例，但是救助仍然是不足的。”

据国际货币基金组织(IMF)分析，尽管世界各国政府花费巨额资金挽救市场，但对遏制经济衰退似乎收效甚微。同时也有一些令人鼓舞的消息传出，如中国政府于2008年11月9日出台的旨在促使其经济稳定发展的大规模经济刺激计划。中国政府此举走到了世界前列，其一揽子经济刺激计划预计在未来2年内花费5860亿美元(大约相当于中国年均GDP的14%)，主要投资于铁路、地铁、机场等基础设施建设。同时，中国的银行体系未受到此轮危机的显著影响。

美国也不甘示弱，美联储与财政部也提出了8000亿美元的救助方案，向外界展示了其印制足够钞票以恢复其银行体系的决心。此项承诺直接与间接地引致了大约7.8万亿美元的金融责任，这个数值相当于美国经济总量的一半，远远超过了之前国会授权财政部的7000亿美元的金融救助方案的开销。

欧洲多国随后出台了联合方案：欧盟委员会(EU Commission)宣布了在欧洲27国范围内施行2000亿欧元的救助计划，同时敦促各成员国努力改善其经济境况，并提升地区经济恢复的信心。

在2009年年初，尽管各种救助计划似乎有效遏制了金融衰退，但世界各国仍期待其政府许诺的大规模经济刺激计划的落实。同时在世界范围内，信用仍然紧张，信心仍然低迷。在世界范围内，企业不断缩减开支、关闭生产线与办公机构、数以千计地解雇员工。保护主义与国家主义风靡一时，进而将严重影响国际贸易，世界银行(World Bank)也宣布2009年全球经济将衰减1~2个百分点。

2009年2月，奥巴马总统签署了一项7870亿美元的一揽子经济刺激计划(相当于其GDP的3%)。此项计划的主要目的在于在美国国内创造就业，其中包含“购买美国国货”条款，如支持美国的钢铁产业等，这也引发了对由贸易保护导致贸易报复担忧的争论。

对金融危机的原因与影响的相关分析不断地出现，如《纽约时报》(*New York Times*)指