第三版

(美) John B. Cullen
K. Praveen Parboteeah 著
孔 雁 译

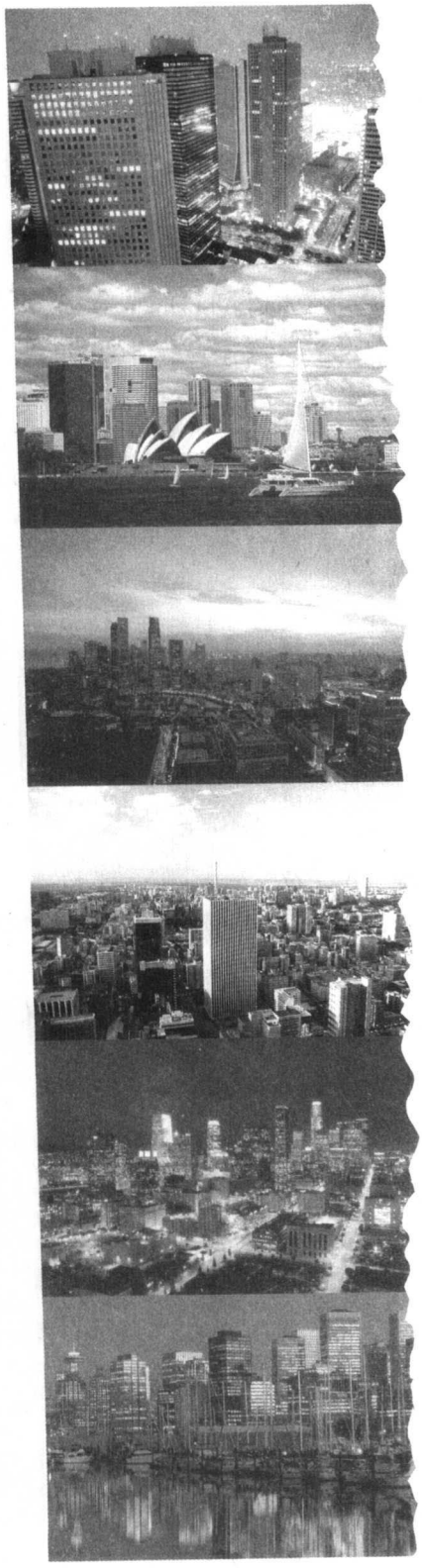
Multinational Management: A Strategic Approach Third Edition

国际企业管理
战略要径

THOMSON

清华大学出版社

THOMSON



(美) John B. Cullen
K. Praveen Parboteeah 著
孔 雁 译

Multinational Management: A Strategic Approach Third Edition

国际企业管理战略要径 第三版

清华大学出版社
北京

内容简介

成功的跨国管理者会把整个世界看作是一个整合的市场，到处都有竞争，到处都有合作。与此同时，这些管理人员必须意识到不同的文化和社会制度背景之间存在着广泛的差异。本书讨论了文化差异将如何影响战略和管理操作，让学生充分体会到社会制度差异例如经济体系、政治组织、教育体系和宗教的不同是如何在跨国管理中起到重要影响的。

本书适合作为高等院校经济管理专业本科生和研究生教材，同时也适合大中型企业管理者阅读参考。

John B. Cullen and K. Praveen Parboteeah: Multinational Management: A Strategic Approach, 3rd Edition
(EISBN 0-324-22720-5)
Original Edition Copyright © 2005 by South Western, a division of Thomson Learning. All rights reserved.
Translated for People's Republic of China by Thomson Learning Asia and Tsinghua University Press under the authorization of Thomson Learning.
No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and Tsinghua University Press.

本书封面贴有 Thomson Learning（汤姆森学习出版集团）防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989　13501256678　13801310933

图书在版编目（CIP）数据

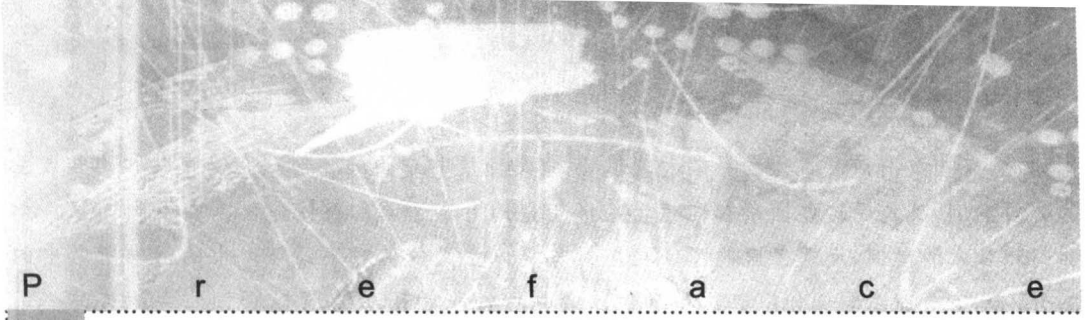
国际企业管理：战略要径（第三版）/（美）库伦（Cullen, J. B.），（美）帕伯替阿（Parboteeah, K. P.）著；孔雁译．—北京：清华大学出版社，2007.6
书名原文：Multinational Management: A Strategic Approach
ISBN 978-7-302-15475-4

Ⅰ．国…　Ⅱ．①库…②帕…③孔…　Ⅲ．国际企业—企业管理　Ⅳ．F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 089959 号

责任编辑：徐学军
责任校对：王凤芝
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
c-service@tup.tsinghua.edu.cn
社 总 机：010-62770175　**邮购热线**：010-62786544
投稿咨询：010-62772015　**客户服务**：010-62776969
印 刷 者：北京市清华园胶印厂
装 订 者：三河市新茂装订有限公司
经　销：全国新华书店
开　本：185×260　**印　张**：47.5　**字　数**：1003 千字
版　次：2007 年 6 月第 3 版　　**印　次**：2007 年 6 月第 1 次印刷
印　数：1～4000
定　价：78.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103　　产品编号：024075-01



P r e f a c e

前言

市场和公司的全球化、战争、恐怖主义和疾病的全球冲击，都影响了当今商业的性质。在这个日趋复杂的全球环境中，开发并制定战略是做出成功决策的关键。为了帮助读者培养必要的技能，以便在全球竞争环境下制定并实施成功的战略举措，《国际企业管理：战略要径》第三版对国际管理最新的研究发展提供了一个全面的回顾和分析。除此之外，我们还将战略视角作为一个统一的主题来探索全球经济和管理决策，为国际管理的教学和学习提供了一个独特的方法。本书是第一本强调战略决策的制定并以此作为研究方法基石的国际管理教材。

成功的跨国管理者会把整个世界看作一个整合的市场，到处都有竞争，到处都有合作。与此同时，这些管理人员必须意识到不同文化和社会制度背景之间存在着广泛的差异。本书讨论了文化差异将如何影响战略和管理操作，让学生充分体会到社会制度差异例如经济体系、政治组织、教育体系和宗教的不同是如何在跨国管理中起到重要影响的。因此，读者在研究跨国管理时其视角不会被局限在任何一个国家和群体当中。

本版的新增内容

整书都已经得到了更新，反映了国际管理领域的最新研究和实例。课文材料的具体修订体现在：

对社会制度的具体分析。本版新增了一整章的内容用以讨论社会制度例如经济体系、政治体系、教育体系、家庭和宗教是如何影响当今全球经济的战略和营运决策的。

跨国管理技能构建。在第三版每一章的最后，都提供了技能构建的活动，以给读者一个机会利用刚刚学过的章节材料解决实际的跨国管理问题。

章后案例。所有的章节都有自己的案例，并附有具体的案例讨论问题。我们选择了一些案例来反映当今的全球环境，案例涉及世界绝大多数大洲。

比如说,有些案例涉及目前世界最大的市场,例如印度和中国的公司。在捷克共和国和波兰的公司案例,反映了这些国家在向市场经济转型的时候面临的挑战。发生在亚洲国家例如韩国和日本的案例,反映了这些国家在应对与集体主义价值观不同环境中的困难所做出的努力。拉丁美洲国家例如阿根廷和萨尔瓦多中的公司案例,反映了这些国家中的跨国公司所面临的独特挑战。最后还有欧洲和加拿大的一些案例,表明即使在这些地方,跨国公司也存在着特定的困难。

最新数据。所有的章节都进行了更新,包括跨国管理的最新研究、案例和统计数据,以提供尽可能准确的最新资料。重点包括:

➢ 在案例分析和其他的一些章节设置中,例如跨国管理简报、跨国管理挑战和跨国管理技能构建中,都包括了现实的跨国管理实例。

➢ 根据GLOBE的跨国研究"全球领导力和组织行为有效性研究项目",对书中的表格和数据进行了更新。

➢ 根据"世界价值调查"和"国际社会调查项目"对组织行为问题的调查,对表格和数据进行了更新。

➢ 作者自己关于社会制度对工作价值观和国际招聘的影响的调查结果。

➢ 九个新的案例。

教学手段

《国际企业管理:战略要径》第三版对跨国管理进行了全面的总结和分析。除此之外,课文还包括若干独特的教学工具。

战略观点。课文中的战略观点提供了一个统一的主题,能够引导读者通读全文。这一主题帮助学生了解跨国公司在参与全球经济竞争时的重点,以及这些战略选择的管理后果。

比较管理的问题。跨国公司的管理者必须了解世界各地竞争者的优势、劣势以及他们采取的战略。除此之外,他们还必须知道什么时候以及如何改变他们的组织行为以适应当地的环境。课文中的比较章节能够帮助学生了解其他国家的文化及商业行为的复杂性。

管理原理的复习。课文中有几章的内容专门考虑到管理背景知识有限的读者。这些主题包括战略管理、组织设计、人力资源管理和组织行为学。对于以前对管理知识了解有限的学生来说,每一章都有背景知识回顾,介绍了一些基本的概念和观点。

小企业的应用。与大多数跨国管理教材不同,本书将小企业的跨国行为提到了一个重要的位置上。本书中有专门的一章针对想成为跨国竞争者的小企业所面临的问题和前景。有七个整合案例向学生做出挑战,让他们在跨国环境下应用小企业管理的概念和理论。

应用。每一章都给读者三个不同的机会,让他们应用从本章中学到的知识:跨国管理技能构建、章节因特网练习(以本书的网站为基础:http://cullen.swlearning.com),以及章后案例。这些练习模拟了跨国经理人在工作中将会遇到的挑战。

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

主要特色

章后案例和跨国管理技能构建。章后练习所包括的案例和活动给读者以机会，将课文材料应用到实际生活的管理问题中去。

整合案例。每一主要部分都至少包括一个全文案例，要求对前面所有章节的内容材料进行整合。选择这些案例是为了让读者清楚全球环境复杂性和挑战性。

延展的案例。通观全文，各种案例充实了课文材料，展示了跨国管理的真实环境。这些事例以下面五种形式列出：

- 案例预览：每章以这些简短的案例开始，并让读者的兴趣集中在章节内容上。
- 案例分析：跨国公司的真实事例，讨论了每章的相关主题。
- 跨国管理挑战：用实际的公司为例展示了跨国公司的经理所面临的真实挑战性问题。
- 跨国管理简报：简报中的例子进一步讨论了课文中涉及的问题。
- 比较管理简报：其中的管理事例受到独特的文化和社会制度环境的影响。

内容

本书主要分成六大部分。第一部分有3章，介绍了跨国管理本质的基本背景知识。这些章节介绍了新的全球经济中管理者们面临的挑战、国家文化是如何影响管理的以及跨国公司的制度环境。

第二部分包括了3章，介绍了跨国公司是如何制定成功的战略以在国际上进行竞争。第4章对具有多国特征的战略管理进行了总结；第5章侧重“走向国际”需要的战略；第6章将前两章的概念应用于小的创业组织所面临的独特问题当中。

第三部分介绍了实施跨国战略的管理系统。第7章讨论了跨国公司如何设计和构建它们的组织以实施这些战略；第8章审视了在组建国际联盟时涉及的管理及设计问题；第9章讨论了公司在跨国操作中如何使用电子商务。

第四部分包括两章，主要讨论战略实施中的人力资源管理问题。讨论的话题涉及国际人力资源管理的实施和跨文化适应问题。

第五部分继续站在组织中的个人角度审视战略的实施问题。其中的章节讨论了跨国谈判和跨文化沟通问题，不同国家的人事激励和跨国公司的领导力挑战问题。

最后，第六部分介绍了不同文化和制度环境下的跨国公司在伦理问题的处理上所面临的严峻挑战。

辅助材料

本书为学生和教师提供了很多学习和教学辅助材料。这些辅助材料在学生学习和老师教学方面提供了多方面的选择。

对于教师来说

包括测试集锦的教师手册。本书提供了教学材料、案例解决方案和问题、测试集锦和全套的原版幻灯。本版的一个重要的改变就是以统一格式对每一章的案例提供了解决方案。另外,还给教师提供了大纲总结和案例目标,以表明每个案例的学术意义。本版另外新增的内容就是作者对于每个指定的案例提供了可从中学习的经验教训。这些经验教训和章节内容直接相关,并以另外一种方式表明了相关章节中讨论的这些概念对于实际公司的应用。

PowerPoint 幻灯片。作者做了 300 多张幻灯片展示每一章中的概念。这些可以在网站上看见:http://cullen.swlearning.com。

网站。网站 http://cullen.swlearning.com 上有与各章节相关的资源、新闻、时事、可下载的补充资料、与作者互动的讨论、额外的例子、相关参考书的链接、学生学习资源、全套的 PowerPoint 幻灯片,以及不断更新的因特网地址。

对于学生

网站。同样的网站还提供了供学生学习的问题和小窍门、根据章节总结的关键术语的定义、辅助学生记笔记的幻灯片、小测试、因特网链接、因特网活动和其他的学习辅助资料。

关于作者

John B. Cullen

John B. Cullen 是华盛顿州立大学管理学教授,他教授的科目有国际管理、组织理论和战略管理。他任教的大学还有内布拉斯加大学、罗得岛大学、日本的早稻田和庆应大学(作为富布赖特学者),以及法国里尔的天主教大学。他在哥伦比亚大学获得了博士学位。他经常同美国和日本的同事讨论有关国际战略联盟和伦理行为管理方面的问题。

Cullen 教授写过(或与人合著)四本著作,并且发表了 60 多篇论文,刊登在《管理科学季刊》《国际商务研究杂志》《管理学会杂志》《组织科学》《管理杂志》《组织研究》《国际管理评论》《职业行为杂志》《美国社会学杂志》《组织动态学》以及《世界商务杂志》等。他在国内及地区级的会议上曾经做过 100 多次发言。他的主要研究领域包括国家文化和社会制度对管理者和工人的影响,在国际战略联盟中对信任和承诺的管理,国际组织中的伦理气候,组织

结构的动态学。Cullen 教授在多家杂志的编辑委员会任职，其中包括《管理学会杂志》和《国际管理进步》。他还为许多重要的管理学杂志和国际商务杂志写评论文章。

K. Praveen Parboteeah

K. Praveen Parboteeah 是威斯康星州立大学白水分校管理学院的国际管理助理教授。他在华盛顿州立大学获得博士学位，并持有加利福尼亚州立大学奇科分校的 MBA 学位，以及毛里求斯大学的管理学荣誉学士学位。

Parboteeah 的研究领域包括国际管理、伦理学以及技术和创新管理。他一直关注并开发国家文化的选择性模型，来解释个人行为中的跨国差异。他在《管理学会杂志》《组织科学》《决策科学》《小型集团研究》《商业伦理杂志》和《工程及科技管理》杂志上已经或者即将发表文章。

Parboteeah 经常教授本科及研究生的国际管理、商业伦理和战略管理等课程。他曾获得很多教学奖项，并荣登“2002 年度美国教学名师人物”榜，是威斯康星州立大学白水分校的高级教师和教学学者。

Parboteeah 有印度血统，在非洲岛屿毛里求斯长大，会说英语、法语和克里奥尔语。目前他及其韩国妻子 Kyong 和女儿 Alisha 生活在威斯康星的白水。他曾经周游世界。

Contents

目录

第一部分

第 1 章 变动世界中的跨国管理 …… 3
第 2 章 文化与跨国管理 …… 47
第 3 章 跨国管理的制度背景 …… 85
第一部分整合案例 …… 126

第二部分

第 4 章 跨国公司的战略管理：内容与制定 …… 135
第 5 章 跨国与参与战略：内容与制定 …… 160
第 6 章 作为跨国公司的小企业：克服障碍与寻找机遇 …… 210
第二部分整合案例 …… 247

第三部分

第 7 章 跨国公司的组织设计 …… 277
第 8 章 国际战略联盟：设计与管理 …… 316
第 9 章 跨国电子商务：战略与结构 …… 348
第三部分整合案例 …… 377

第四部分

第 10 章 国际人力资源管理 …… 407

第 11 章 人力资源管理的国别差异:何时并且怎样进行调整 …… 452
第四部分整合案例 …… 514

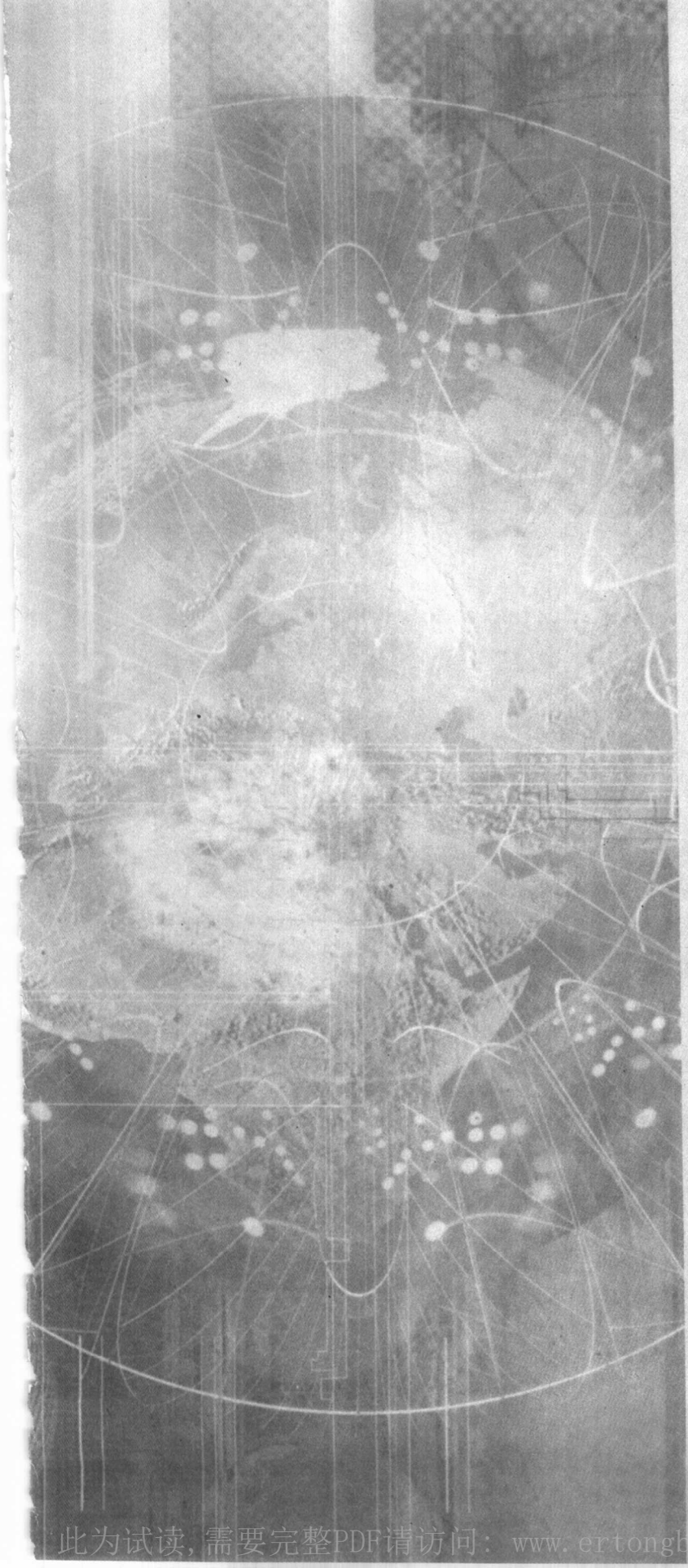
第五部分

第 12 章 国际谈判与跨文化交际 …… 525
第 13 章 跨国公司的激励 …… 567
第 14 章 跨国公司的领导力与管理行为 …… 609
第五部分整合案例 …… 654

第六部分

第 15 章 管理跨国公司的伦理与社会责任 …… 669

词汇表 …… 721



PART ONE
第一部分

第 1 章　变动世界中的跨国管理
第 2 章　文化与跨国管理
第 3 章　跨国管理的制度背景

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

第1章

变动世界中的跨国管理

学习目标

学习完本章，你应能够做到：

☆ 明确跨国管理的含义；

☆ 了解跨国公司的特点；

☆ 了解全球经济的本质以及推动经济全球化的基本力量；

☆ 了解世界上经济的基本类型；

☆ 认识下一代跨国管理者的特征。

案例预览

对国际机遇的两点看法

几年前，有人问我："为什么我们要花那么多时间谈论美国以外的商业情况呢？"我回答说："因为大多数人生活在那里。"就这么简单。这仅仅是一个赢利问题。

——Donald R. Keough（可口可乐公司前总裁兼业务主管）

Jorden Woods，32岁，精通五种语言，曾先后在日本、法国、美国纽约以及中国香港生活过。Excelle Liu，在中国出生，但在美国接受的教育，后曾在香港一家公司任市场营销经理。这两个人合伙创立了一家公司——Global Sight。此外，他们还是具有全球意识的新经济企业家。

Global Sight总部设在加利福尼亚州的圣何塞，拥有50多名员工。其业务是帮助其他公司推广网站，使之全球化。如果一个公司要创办可在全球使用的网站，该网站必须有不同的版本，即在不同的国家使用不同的语言和内容。Global Sight提供软件以及一批专业翻译人员，使这一过程能够自动操作。虽然Global Sight的规模不大，但它的客户却有很多是大商家，像惠普、思科系统、通用电气商业网站、Palm Compuing、三星、世界银行等。通用电气的Doug Erwin说，Global Sight的软件可以使公司商业网站的意大利语、法语和德语三个版本几小时更新一次。而在使用Global Sight之前，这一更新过程通常要花费三个星期。虽

然截止到2003年,Global Sight创立还不足六年,但除了美国的四个工作室之外,它在伦敦、日内瓦和东京都有了自己的工作室。

资料来源: Frontier. 1999. "Taking in he sites." November 30.

正如案例预览中显示的那样,各种规模的厂商,无论在旧经济中还是新经济中,越来越注意把眼光投向海外,寻求全球发展机遇。这是为什么呢?整个世界正在变成一个互相联系的经济共同体,企业可以在任何地方进行商业活动,与任何人展开竞争,而不考虑国家界限。在全球经济中,来自任何国家的任何公司都可能成为竞争对手。只要鼠标一点,互联网就可跨越国界,这样即使是最小的公司也能立即走向世界。因此,各企业再也不能奢望只要赢得了国内市场就可长期获利,甚至高枕无忧了。然而,在本章中你会发现,一体化的全球经济也面临着一些挑战和威胁。恐怖主义、战争、SARS(严重急性呼吸道综合症)、经济衰退的连锁反应等都给跨国公司带来了严重的威胁。请思考下面这个有关SARS的跨国管理挑战。

跨国管理挑战

SARS对全球经济的影响

SARS使亚洲的旅游业损失了上亿美元以及几百万个工作机会,因为很多会议和假期都被取消了,而且各个跨国公司都限制到疫区国家旅游。以中国为例,在2003年,中国的旅游业损失了近8亿美元和300万个工作机会。很多公司,像沃尔玛、摩托罗拉和IBM等都禁止去中国,除非紧急情况。耐克公司做出了最坏的打算,启动应急措施,将产品由亚洲转移到了拉美。在中国的服装巨头Kellwood公司其自有及其签约公司拥有8 000名员工,因为害怕SARS会影响生意也采取了类似的方案,它计划转移到周边国家(如印度尼西亚)去。

对于各个方面紧密交织的全球经济来说,很有讽刺意味的一点是,SARS或许还能使某些人受益。一些跨国公司,比如三菱公司,受廉价劳动力的吸引(日工资在广东50美分至80美分,而在瓜达拉哈拉3美元),则将生产设施由墨西哥转移到了中国。美国和墨西哥边境的组装工厂,自从高峰期2000年以来,丧失了20%的工作机会。然而,在亚洲,SARS疫情的持续以及一些其他的威胁也可能使一些厂家改变主意,计划离开。

资料来源: BusinessWeek Online. 2003b. "*Winning in China*."

跨国管理

战略的制定以及组织体系的设计,以便成功地把握国际机遇,应对国际威胁。

这对国际商务专业的学生来说意味着什么呢?随着企业逐渐地将眼光由国内市场转向国际市场,21世纪的管理者也必须具备国际眼光,制定国际战略,除此之外,别无选择。因此,商务专业的学生对跨国经营至少要有一个基本的了解和把握。简单地讲,所谓跨国管理,就是指战略的制定以及组织体系的设计,以便成功地把握国际机遇,应对国际威胁。一名成功的跨国经营者必须有能力并且积极地去迎接跨国管

理挑战。本章后面的部分，详细论述了一名成功的跨国管理者所应具备的各项素质。

为了给读者提供跨国管理方面的基本背景知识，本书还包含了一些最新信息，介绍全世界的跨国管理者是如何应对全球化挑战的。你会看到各种规模的企业怎样应对文化、经济、政治体制等方面的国家差异；你还会了解到，跨国管理者如何运用他们对国家差异的理解制定相应的战略，以便在全球化产业中获得最大的成功。

要想在当今的经济环境中获得成功，仅仅有好的策略是不够的，你还要学习跨国管理者是如何实施这些国际战略的。首先，本书介绍了跨国管理者怎样为跨国公司设计组织和人力资源系统；其次，本书还介绍了跨国管理者如何根据国家环境制定相应的激励策略和领导策略。此外，你还能了解到，跨国管理者在不同的国家文化中，处理伦理问题以及社会责任问题时面临的挑战。

为了帮助读者进一步洞察真实世界中的跨国管理，本章以及后面的各章都附带了四种案例。“案例预览”介绍了跨国公司正面临的我们即将讨论的问题。“案例分析”提供了一些信息，说明现实中的跨国公司是如何处理当前问题的，也有利于复习该章。“跨国管理简报”进一步举例论证，扩展了该章的讨论。“跨国管理挑战”讲述了现实中的跨国管理者遇到的不易解决的问题和困境。

跨国管理活动的主体是跨国公司。那么，什么是跨国公司？下文给出了这一定义，并且简要地介绍了跨国竞争的主要参与者。

跨国公司的性质

跨国公司
任何超出本国国境从事商业活动的公司。

从广义上讲，跨国公司是指任何超出本国国境从事商业活动的公司。这个概念的含义非常广泛，它包括了各种类型、各种规模的参与国际商务的企业。然而大多数跨国公司都属于 MNC（跨国股份公司）——通过发行股票让公众控股的公司。大多数情况下，你在流行的商务杂志上看到的 MNC 指的就是跨国股份公司。规模最大的跨国公司都是上市的股份制公司。表 1-1 列出了销售收入总额位居世界前 30 名的跨国公司。小型跨国公司通常是私有的，但其许多商业活动已经超出了本国范围。现在，小型的私有跨国公司变得越来越重要了，因为越来越多的小公司开始参与国际竞争。

表 1-1　世界上规模最大的公司

2003 年排名							利润	
财富全球 500 强排名（收入）	商业周刊全球 1 000 强（市值）	公司名称	主要行业	总部所在地	收入（百万美元）	市值（10 亿美元）	（百万美元）	排名
1	5	沃尔玛	百货零售	美国	246 525.0	232.22	8 039.0	8
2	184	通用汽车	汽车及零部件	美国	186 763.0	19.81	1 736.0	>50

续表

2003年排名							利润	
财富全球500强排名(收入)	商业周刊全球1 000强(市值)	公司名称	主要行业	总部所在地	收入(百万美元)	市值(10亿美元)	(百万美元)	排名
3	3	埃克森美孚	石油	美国	182 466.0	244.93	11 460.0	3
4	8	皇家荷兰壳牌集团	石油	美国/荷兰	179 431.0	158.48	9 419.0	5
5	9	英国石油公司	石油	英国	178 721.0	153.24	6 845.0	12
6	194	福特汽车	汽车及零配件	美国	163 871.0	19.22	(980.0)	>50
7	115	戴姆勒—克莱斯勒	汽车及零配件	德国/美国	141 421.1	31.86	4 460.6	27
8	26	丰田汽车	汽车及零配件	日本	131 754.2	86.32	7 752.7	10
9	1	通用电气	多样化融资	美国	131 698.0	286.10	14 118.0	2
10	156	三菱	贸易	日本	109 386.1	23.19	494.6	>50
11	538	三井	贸易	日本	108 630.7	7.31	255.5	>50
12	123	安联	保险	德国	101 930.2	29.61	(1 103.3)	>50
13	6	花旗集团	金融	美国	100 789.0	210.86	15 276.0	1
14	24	道达尔	石油	法国	96 944.9	103.78	5 616.8	19
15	36	雪佛龙—德士古	石油	美国	92 043.0	75.79	1 132.0	>50
16	60	日本电报电话公司	通信	日本	89 644.0	55.58	1 915.1	>50
17	108	荷兰国际集团(ING)	保险	荷兰	88 102.3	32.41	4 254.5	>50
18	NA	伊藤忠商社	电子通信	日本	85 856.4	NA	164.8	>50
19	11	IBM	计算机/办公设备	美国	83 132.0	148.80	3 579.0	41
20	263	大众	汽车及零配件	德国	82 203.7	14.23	2 443.0	>50
21	78	西门子	电子	德国	77 205.2	42.20	2 386.5	>50
22	870	住友电气	贸易	日本	75 745.2	4.14	232.1	>50
23	NA	丸红商事	百货零售	日本	72 164.8	NA	248.8	>50
24	25	Verizon	电信	美国	67 625.0	103.55	4 079.0	34
25	10	美国国际集团	保险	美国	67 482.0	150.97	5 518.9	20
26	284	日立	电子	日本	67 228.0	13.12	228.7	>50
27	NA	美国邮政总局	邮件、包裹、货运	美国	66.463.0	NA	(676.0)	>50
28	100	本田汽车	汽车及零配件	日本	65 420.4	35.11	3 501.5	43
29	113	家乐福	食品及药品商店	美国	64 978.6	32.07	1 299.1	>50
30	28	奥驰亚集团	烟草	法国	62 182.0	85.43	11 102.0	4

资料来源:*Adapted from*;BusinessWeek Online *2003. July 14*;Forbes *2003 and* Fortune *2003*.

哪些商业活动能使一个公司进行跨国经营呢？最明显的一种当然是跨国销售了。国内生产国外销售是一种最为简单的跨国活动。然而，读完本书后面的章节，你就会发现，跨越国界的商业活动有很多形式，而并不是只有跨国销售。

为了介绍跨国商业活动的其他形式，我们假定有这么一家生产和销售男士衬衫的美国公司。作为一家纯粹的国内企业，该公司要在国内采购染料、织布、剪裁、缝纫以及销售。然而采用这种方式很难在竞争中取胜。或许竞争性降价和微薄的利润已经使美国的市场分外萧条；或许他的竞争对手从国外供应商手中买到了更优质的布或染料；或许他的竞争对手在低工资国家生产商品，降低了生产成本，这样他们就能把价格定得更低。在这种情况下，这家公司应该怎么做呢？

作为一家跨国公司，它可以将衬衫销往竞争不太激烈、市场价格较高的国外市场。除此之外，从事一些其他的跨国商业活动也可增强其竞争力。例如，该公司可以将原料采购或商品生产过程中的任一步骤转移到国外进行：可以从意大利采购优质染料；雇用中国香港地区低成本、高素质的纺织工人进行纺织；或在越南以相对较低的成本进行剪裁和缝纫。其中每一个步骤的完成，都需要该公司与当地企业签订合同，或在当地建立自己的子公司。在本书后面的章节中，你将会看到跨国公司为完成全部或部分的跨国商业任务（如我们假设的这家美国公司），必须制定各种战略和体系。

下一代的跨国经营者和跨国公司正面临一种全新的经济氛围。下面我们将讨论推动这种经济现实发展的力量。

经济全球化：不断变化的商务环境

最近十年，贸易障碍逐渐减少，国家间商品和服务的贸易往来迅猛发展，其发展势头甚至超过了国内生产的发展。资本更为自由地在各国之间流动，这就能使跨国公司在世界各地寻求最佳的融资利率，同时也能使投资者在世界各地寻求最佳的投资回报。这些过程都体现了全球化的趋势。全球化是一种全世界范围的发展趋势，指的是世界经济正在变得没有国界，联系日趋密切；各公司也不再局限于本国范围，而是能够在世界各地从事商业活动。全球化意味着各公司更有可能在世界各地展开竞争，在世界各地采购原材料、研发和生产。

然而，全球化并不是一个简单的统一的演变过程。并不是世界上所有国家的经济都能平均受益或是平等参与。在最近几年，恐怖主义、战争、SARS 以及世界范围的经济停滞，都影响了全球化的发展，甚至还使全球化的某些方面产生了逆转。在我们讨论全球化的主要推动力量时，你还将看到有一些影响是由政治、经济以及社会文化的剧变造成的。

全球化

一种全世界范围的发展趋势，指的是经济跨越国界趋于一体化，商业活动可以在本国境外进行。

有几种主要的趋势推动着世界经济趋于全球化，甚至推动着世界经济重组，迫使各企业为了生存和发展更加频繁地从事跨国活动。其中最主要的趋势包括：国界作用的日趋减弱；国际贸易和投资的不断增

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com