

管理教材
译丛

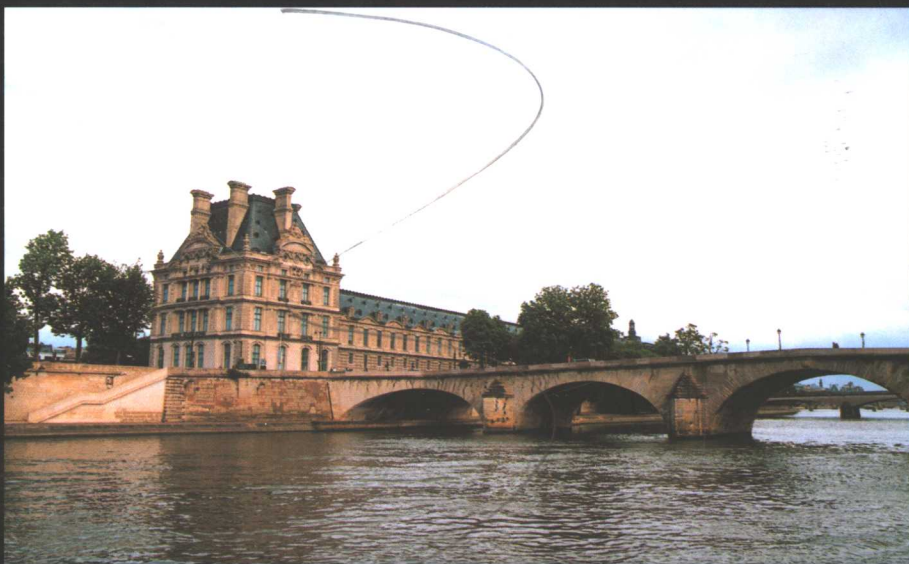
PEARSON
Education

HZ BOOKS
华章教育

国际管理

*International Management
Managing Across Borders and Cultures*

(原书第5版)
(5th Edition)



(美) 海伦·德雷斯凯 (Helen Deresky) 著
纽约州立大学普拉茨堡校区

赵曙明 译



机械工业出版社
China Machine Press

管理教材
译丛

F276.7/106

2008

国际管理

International Management
Managing Across Borders and Cultures

(原书第5版)

(5th Edition)



(美) 海伦·德雷斯凯 (Helen Deresky) 著
纽约州立大学普拉茨堡校区

赵曙明 译



机械工业出版社
China Machine Press

21 世纪国际背景下进行人员和事务的有效管理所要求的能力是很重要的。本书阐明了实际的管理操作和行为的综合分析, 强调了文化变量是怎样和其他国家与国际因素结合在一起从而影响管理步骤和管理行为的。另外, 本书还强调了高速发展的技术的竞争性影响, 书中的电子商务专栏展示了电子商务在全球竞争性战略定位中的应用。每章后都有广泛选取的具有代表性的案例, 有很强的时效性。

本书适用于国际商务专业和一般管理专业的本科生和研究生使用, 也可作为相关领域研究的参考资料。

Helen Deresky. *International Management: Managing Across Border and Cultures*, 5th Edition.
ISBN 0-13-109597-8

Copyright © 2006, 2003, 2000, 1997, 1994 by Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2008 by China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Prentice-hall, Inc., a Pearson Education company. This edition is authorized for sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Pearson Education (培生教育出版集团) 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国台湾地区和中国香港、澳门特别行政区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2006-7298

图书在版编目 (CIP) 数据

国际管理/(美)德雷斯凯(Deresky, H.)著;赵曙明译. —北京:机械工业出版社, 2008.4

书名原文: *International Management: Managing across borders and cultures* 5th Edition
(管理教材译丛)

ISBN 978-7-111-23519-4

I. 国… II. ①德… ②赵… 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 021269 号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 胡智辉 版式设计: 刘永青

山西新华印业有限公司新华印刷分公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

184mm × 260mm · 23.75 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-23519-4

定价: 56.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010)68326294

投稿热线: (010)88379007

译者序

从国际上来看,在当前经济全球化的趋势下,许多国际知名的大企业已经在全球范围内整合并充分利用了国际资源。这些企业将自己拥有的资本、技术管理、市场、研究与开发等资源与东道国所拥有的社会资源、人力资源、自然资源乃至市场规模等结合起来,发挥整体优势,展开跨国经营,在全球范围内实现优势互补,从而获得了自身的核心竞争力和巨大的市场份额。然而,由企业国际化经营所产生的国际管理诸问题也已成为目前跨国经营的主要关注点。可以说,许多跨国经营的失败主要是跨国管理上的失败。例如,在国际管理的跨文化管理方面,加拿大的凯林教授和澳大利亚墨尔本大学 Harzing 教授多年来一直从事这方面的研究。他们通过研究发现,合资企业具有很高的失败率,在全部合资企业中,失败的合资企业大约占 30%~40%。其原因之一是合资各方的母国文化、母公司文化与个体文化的背景、风格和素养的差异而导致的管理失败。从国内来看,随着科技进步和世界经济的迅速发展,21 世纪的中国大市场将吸引更多的国外企业来投资(据公布的统计资料表明我国已成为世界上吸引外商投资的第二大国),我国企业也将会越来越多地投资国外市场,企业跨国经营已经成为中国企业发展的一个重要趋势。而研究、组织和实施国际管理是我国企业在跨国经营中急需解决的核心和焦点问题。有资料表明,中外合资企业经营的成功率只有 45% 左右,其中一个重要的原因就在于中外双方经营思想、管理观念、管理方式和员工行为等管理上的不协调,即没有解决好国际管理的问题。

因此,不管是国际还是国内,国际管理都已成为目前企业跨国经营中急需解决的首要 and 核心问题。所不同的是,国外先进的跨国企业不仅在国际管理方面已经有了比较成熟而系统的管理理论和实践经验,而且,在国际管理职业经理人的培养方面也有非常好的培训教程和培训模式。要发展中国的跨国公司,提高跨国公司的国际管理水平,目前首先要做的就是学习国外优秀跨国公司在国际管理上的好的管理理论和实践经验。

鉴于对这些问题的认识,我从 1990 年在美国做博士后研究开始,一直将企业跨国管理作为人力资源管理以外的第二研究方向。在过去的 10 多年中,组织学术队伍,编写了一套企业跨国经营的丛书,主持召开了 5 届企业跨国经营国际研讨会,力图在理论和实践、国内和国外搭起一个有关企业跨国经营交流和研讨的平台。另外,我还积极组织翻译了多部关于跨国管理的优秀教材和专著,包括最近我和程德俊老师合作翻译出版的《国际管理:文化、战略与行为》,当时在浏览该书的时候,就被该书独到的篇章结构安排、全面深入的理论分析、理论联系实际的写作风格所吸引,因此翻译出版了该著作。时隔一年,我又被最近出版的《国际管理》(英文版·原书第 5 版)所吸引,觉得它在体例上更加系统和完善,在细小方面也更深入,而且,最重要的是,它也是一本培养国际管理职业经理人的好教材。

总之,《国际管理》一书在国际管理理论知识和实践经验方面更完善、更科学和更系统,同时,也是一本非常专业的教学培养教材。具体体现在:

1. 教学内容与国际管理职业经理人所要求的能力吻合

国际职业经理人应该完善全球战略所需要的核心能力，应该具备跨国运作所需要的能力和在国外的子公司进行日常事务处理所需要的能力。那么，国际管理职业经理人和一般的职业经理人有什么区别？或者说国际职业经理人应该具备怎样的素质？有人提出如下几点能力：了解他国的政治、经济、文化、法律和技术环境，特别是文化、价值观与风俗禁忌；跨文化的理解和沟通能力、全球战略眼光和战略管理能力；变革创新能力；准确勾勒所在组织与民族文化的轮廓的能力；解决冲突的能力等。

我认为，跨国公司正面临着时刻变化的动态环境，在这样的环境之下跨国公司必须准确地估计那些能够影响其战略和运作的政治、法律、技术、竞争和文化因素。除此之外，在国外运作的公司经常抱怨它们的全球战略被无效的跨文化关系管理所破坏。在国外运作的命运至少有一部分取决于国际职业经理人的文化技能和文化敏感度，以及在东道国的商务实践和环境下执行公司战略的能力。因此，总结起来，我认为国际管理职业经理人的重要核心能力有四块，分别是：了解并理解他国政治、经济、法律、技术等环境的能力；进行跨文化沟通和管理的能力；国际化运作的战略制定和执行的能力；跨国人力资源管理的能力。而《国际管理》中阐述的理论知识 and 实践经验正好是针对这四大块能力的，因此，本书能比较好地适合国际管理职业经理人的能力要求，对国际管理职业经理人的专业化培养具有重要的促进作用。

2. 强调文化变量，突出新技术的影响

本书把学生放在任何一个国家职业经理人的角色上，鼓励学生们在国外环境和多变的东道国环境下运用真正的全球视角来处理动态的管理问题。跨文化管理和竞争性的战略都是在全球不断发生变化的背景下评估出来的——欧盟的扩张、北美自由贸易协定和高速增长的亚洲经济——这些都需要新的管理实践和管理理论的运用。总之，本书强调了文化变量是怎样和其他的国家、国际因素结合在一起从而影响管理步骤和管理行为的。

另外，本书还强调了高速发展的技术的竞争性影响，在每一章中都强调了不断发展的技术在全球商务交易中的运用，书中的电子商务专栏就展示了电子商务在全球竞争性战略定位中的应用。例如，第6章中的“eBay的全球战略”以及每一章都有的电子商务专栏。

3. 内容新颖、题材丰富

本书更加能够反映当前的研究、当前的事件、全球的发展和国际管理领域中的企业状况，所涉及的问题包括全球竞技舞台上的战略、文化、人力资源管理、社会责任、技术和政治等诸多问题。例如，案例就涉及锐步在亚洲的商业伦理问题、戴尔在巴西的谈判经验、通用汽车和俄罗斯AvtoVAZ公司之间的联盟、UPS的全球性电子贸易、Infosys公司在印度的人力资源管理、星巴克在中国的运营等。

另外，书中还特别关注了当前的一些热点问题，例如人力资本的全球化、外包、知识管理、可视化团队、中国经济和印度经济的增长。

4. 理论结合实际，强调案例教学

本书能理论结合实际，强调在案例分析中培养学生的实践能力，广泛的案例能把学生置于职业经理人决策制定的角色上；而且，案例是经过精选后能反映最新状况的实际例子。例如，大部分案例都是新的，未更新的也是前一版本教材中比较受欢迎的经典例子。另外，案例丰富，形式多样，典型表现是：案例是根据很大的一个地理背景来选择的，选择时考虑到了许多不同的国家，如俄罗斯、巴西、德国、印度、马来西亚、中国、印度尼西亚和日本，还有一些全球性的案例。在形式上有开篇案例、管理聚焦、案例研究、比较管理聚焦等，形式多样。还有，案例切合实践的同时又能印证相关理论，例如，案例研究之一就展示了沃尔玛在进入德国过程中的各种各

样的战略、文化以及政治问题。

5. 按照有效学习规律设计，教学科学而有效

本书每篇和每章都按照学生能牢固掌握国际管理的理论知识和实践经验的学习规律来设计阅读流程，而且，有大量的专题模块讲解，对学生从不同的角度掌握知识具有重要的强化作用，可以促进学生对知识的深入把握和灵活应用。因此，作为教学培训的教材是非常科学而有效的。

本书适用于国际企业管理专业和工商管理专业的本科生和研究生使用。研究生要更注重那些总结每章内容的案例研究并且要细致认真地完成学期项目。虽然这本书主要面向工商管理专业方向的学生，但是也适用于从业的职业经理人和其他专业的学生。

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博导

于南京市江宁区湖滨世纪花园

前 言

21 世纪高度竞争的世界舞台要求职业经理人发展设计和完善全球战略所需要的能力,进行跨国运作所需要的能力和在国外的子公司处理日常事务所需要的能力。跨国公司正面临着时刻变化的动态环境,在这样的环境之下跨国公司必须准确地估计那些能够影响其战略和运作的政治、法律、技术、竞争和文化因素。除此之外,在国外运作业务的公司经常提到其全球战略被无效的跨文化关系管理所破坏。国外运作的命运至少有一部分取决于国际职业经理人的文化技能和文化敏感度,以及在东道国的商务实践和环境下执行公司战略的能力。

很显然,在国际背景下进行人员和事务的有效管理所要求的能力在 21 世纪是很重要的。因此我们急切地需要一本能够阐明实际的管理操作和行为的综合性的教科书,这些管理操作和行为是在个人水平和战略水平上发展全球视野和管理能力所必需的。

《国际管理》(第 5 版)满足了这个需求。这本书把学生放在任何一个国家职业经理人的角色上,鼓励学生们在国外环境和多变的东道国环境下运用真正的全球视角来处理动态的管理问题。跨文化管理和竞争性的战略都是在全球不断发生变化的背景下评估出来的——欧盟的扩张、北美自由贸易协定和高速增长的亚洲经济——这些都需要新的管理实践和管理理论的运用。总之,本书强调了文化变量是怎样和其他的国家和国际因素结合在一起从而影响管理步骤和管理行为的。另外,本书还强调了高速发展的技术的竞争性影响,书中的电子商务专栏就展示了电子商务在全球竞争性战略定位中的应用。

本书适用于国际商务专业和一般管理专业的本科生和研究生使用。研究生要更注重那些总结每章内容的案例研究并且要细致认真地完成学期项目。学习本书的学生最好能够修习一下管理学原理,但是这并不是必需的。虽然这本书主要面向商务专业方向的学生,但是也适用于从业的职业经理人和其他专业的学生。例如,政治学专业或者是国际关系专业的学生,这些专业的学生也能够从国际管理这样的背景下获益匪浅。

本版新颖之处

修订后的这个版本更加能够反映当前的研究、当前的事件、全球的发展和国际管理领域中的企业状况。本版还特别关注了当前的一些热点问题,例如人力资本的全球化、外包、知识管理、可视化团队、中国经济和印度经济的增长。本版中其他一些修订过的地方包括:大部分案例都是新的,未更新的也是上一个版本中比较受欢迎的;案例是根据很大的一个地理背景来选择的,包括俄罗斯、巴西、德国、印度、马来西亚、中国、印度尼西亚和日本,还有一些全球性的案例。新的案例展示了沃尔玛在进入德国的过程中的各种各样的战略、文化以及政治问题。

电子商务专栏。在每一章中我们都强调了不断发展的技术在全球商务交易中的运用,例如第 6 章中的“eBay 的全球战略”以及每一章都有的电子商务专栏。

11 个新的每章开篇案例；
7 个新的管理聚焦案例；
7 个新的章后案例研究；
新的比较管理聚焦案例。

独特之处

11 章流线型的课文，特别聚焦于全球战略定位、进入战略和联盟、有效的跨文化理解和管理、发展和保持有效的全球管理框架。

广泛的案例把学生们置于职业经理人决策制定的角色上，所涉及的问题包括全球竞技舞台上的战略、文化、人力资源管理、社会责任、技术和政治等诸多问题。例如锐步在亚洲的商业伦理问题、戴尔在巴西的谈判经验、通用汽车和俄罗斯 AvtoVAZ 公司之间的联盟、UPS 的全球性电子贸易、Infosys 公司在印度的人力资源管理、星巴克在中国的运营等。

开篇案例对每章的话题做了实际的和现时的解释，例如调整公司以适应沙特阿拉伯的文化、墨西哥水泥生产商的国际视野、法国汤姆逊和中国 TCL 组成联合电视公司等。

比较管理聚焦对每章的话题在不同的特殊的国家做了深刻的比较，例如开放经济使印度新生，已经更新的部分有欧盟市场的战略规划，在俄罗斯的合资公司，以及与阿拉伯人沟通等。

管理聚焦以全世界的管理和公司的例子来说明每章的话题，例如海外道德、印度公司的西方风味以及花旗银行对职业规划的建议等。

电子商务专栏阐述了 IT 技术，特别是 B2B 技术在全球范围内的应用，例如 eBay 的全球战略，公司必须使电子商务本土化以避免文化 - 互联网冲突，Bikeworld 联盟电子贸易运送走向全球化等。

每章后的案例研究，例如日本 NTT DoCoMo 公司、瑞典 ABB 公司、英国沃达丰公司和雅芳中国公司等。

实验练习在每一章的结尾部分，给同学们一些挑战性的话题，例如决策中的商业伦理问题、跨文化谈判以及战略计划等。

整合案例：沃尔玛在德国的灾难。

致谢

感谢让这本书能够顺利出版的每一个人。对于本书的第 5 版，要感谢的人如下：

Barbara Hastings, University of South Carolina

Ram Subramanian, Valley State University

Marion White, James Madison University

Manisha Singal, Radford University

Davina Vora, University of Texas at Dallas

Annette Crow, University of Central Oklahoma

Constance Bates, Florida International University

Bonita Barger, Tennessee Tech University

Laurn Migenes, University of Central Florida

海伦·德雷斯凯

目 录

译者序 前言

第一篇 全球管理者环境

第1章 政治、经济、法律和科技

环境评估	2
开篇案例 恐怖主义威胁仍在, 雅加达	
商业依旧	2
1.1 全球化商业环境	3
管理聚焦 1-1 小公司的全球化进程	4
比较管理聚焦 1-1 开放经济使印度	
新生	7
1.2 政治和经济环境	10
1.3 法律环境	14
1.4 技术环境	15
电子商务专栏 1-1 欧洲空中客车公司	
加入全球航空宇宙 B2B 交易	17
小结	18
应用练习	19
实验练习	19
网络资源	19
案例研究 1-1 欧盟委员会拆散	
微软视窗	20
第2章 社会责任与伦理	22
开篇案例 帕玛拉特的倒塌——	
意大利的“安然”	22
2.1 跨国公司的社会责任	23
2.2 全球管理的伦理道德	27
电子商务专栏 2-1 欧盟的跨国征税:	
电子数据个人隐私	31

管理聚焦 2-1 海外道德: 商务基础与	
价值判断	34
2.3 对互相依赖进行管理	36
比较管理聚焦 2-1 北美自由贸易协定	
十年: 墨西哥、加拿大和美国	
成长的烦恼	38
小结	42
应用练习	43
实验练习	43
案例研究 2-1 通用汽车公司	
重回南非	44
综合案例 1 锐步: 合乎道德地解决	
人权问题	45
综合案例 2 治疗艾滋病: 一个全球性的	
道德困境	49

第二篇 全球管理的文化脉络

第3章 理解文化的角色	54
开篇案例 调整公司以适应沙特阿	
拉伯文化	54
3.1 文化及其对组织的影响	57
电子商务专栏 3-1 公司必须使电子	
商务本土化以避免文化—	
互联网冲突	58
3.2 文化变量	60
管理聚焦 3-1 宣扬文化的关注	60
3.3 文化的价值维度	63
3.4 互联网与文化	68
3.5 发展文化轮廓	69
比较管理聚焦 3-1 日本、德国和韩国	
企业文化差异比较	70
3.6 世界各地的文化和管理风格	74

小结	77	案例研究 5-1 德国 Martinez 建筑	
应用练习	77	公司	124
实验练习	78	综合案例 3 戴尔在巴西的困境：与州	
网络资源	78	政府谈判	127
第 4 章 跨文化沟通	79	综合案例 4 通用汽车和俄罗斯 AvtoVAZ	
开篇案例 别让你的嘴影响了		公司	135
平安旅行	79	综合案例 5 TelSys 国际：两种文化的	
4.1 沟通过程	81	婚姻	147
4.2 文化—沟通联系	82	综合案例 6 危难中的“关系”	153
管理聚焦 4-1 东方式扑克脸：是东方人		综合案例 7 Moto 来到美国	160
要诡计还是西方人不明白	88		
比较管理聚焦 4-1 与阿拉伯人沟通	90	第三篇 国际及全球营运之	
4.3 信息技术：全球化与本地化	94	 战略制定和执行	
电子商务专栏 4-1 美瀚拍卖公司在			
其全球化战略中增加了		第 6 章 制定战略	166
本土化的 B2B 系统	95	开篇案例 墨西哥水泥生产商的	
4.4 跨文化沟通管理	95	国际视野	166
管理聚焦 4-2 印度公司的西方风味	95	6.1 国际化的动因	168
小结	100	6.2 战略形成过程	170
应用练习	100	6.3 国际化和全球化战略的形成	
实验练习	101	步骤	171
网络资源	102	管理聚焦 6-1 惠而浦在印度生产的	
案例研究 4-1 伊丽莎白访问环球		“洁白魔力”与当地文化和	
制药公司法国分公司	102	传统的融合	176
第 5 章 跨文化谈判与决策制定	104	电子商务专栏 6-1 eBay 的全球	
开篇案例 安然与大博电厂谈判失败，		战略	179
贝克特尔与通用电气从中获利	104	比较管理聚焦 6-1 欧盟市场的	
5.1 谈判	105	战略规划	183
5.2 谈判过程	105	小结	188
5.3 谈判风格	109	应用练习	188
5.4 管理谈判	113	实验练习	189
管理聚焦 5-1 三星的 e-Chaebol	115	网络资源	189
比较管理聚焦 5-1 与中国人谈判	115	案例研究 6-1 2004 ~ 2005 年间的	
电子商务专栏 5-1 B2B 电子交易市场：		英国沃达丰：竞争变化和	
快速谈判与交易	118	全球战略	189
5.5 决策制定	119	第 7 章 全球联盟与战略实施	192
比较管理聚焦 5-2 日本公司的决策		开篇案例 法国汤姆逊和中国 TCL 组成	
制定	121	联合电视公司	192
小结	122	7.1 战略联盟	193
实验练习	123	电子商务专栏 7-1 Covisint	194

比较管理聚焦 7-1 在俄罗斯的 合资公司	198	综合案例 10 星巴克的国际营运	245
7.2 战略实施	201	综合案例 11 戴姆勒-克莱斯勒：一个 不尽如人意的全球战略	250
管理聚焦 7-1 沃尔玛与当地伙伴 合作以适应日本文化	205	综合案例 12 联合包裹的全球电子 商务	259
管理聚焦 7-2 NextLinux 使实施全球战略 成为可能	207		
小结	208		
应用练习	208		
实验练习	209		
网络资源	210		
案例研究 7-1 日本 NTT DoCoMo 公司： 全球联盟和战略实施	210		
第 8 章 组织结构与控制系统	212	第四篇 全球人力资源管理	
开篇案例 三星电子通过全球研发联盟 网络、精简的结构和垂直整合 不断成长	212	第 9 章 全球化运作中的员工雇用、 培训和薪酬	270
8.1 组织结构	212	开篇案例 外包 IT 工作：戴尔公司将部分 业务操作转移回美国	270
8.2 跨国公司组织结构的演进和 变化	213	电子商务专栏 9-1 英国航空公司人力 资源管理系统走向全球化	272
8.3 全球化组织活动	216	9.1 全球化运作中的员工雇用	273
比较管理聚焦 8-1 海外华人的 全球网络	216	9.2 全球选拔	275
8.4 新型结构模式	218	9.3 培训和发展	277
8.5 组织结构的选择	220	管理聚焦 9-1 花旗银行对职业规划的 建议	280
8.6 全球化运作的控制系统	223	管理聚焦 9-2 星巴克的 Java 模式 有助于留住当地管理者	282
管理聚焦 8-1 麦当劳在莫斯科—— 十年的控制挑战	223	9.4 外派人员的薪酬	284
电子商务专栏 8-1 Bikeworld 联盟电子 贸易运送走向全球化	225	9.5 东道国公民的薪酬	285
8.7 管理有效的监控系统	227	比较管理聚焦 9-1 俄罗斯人的薪酬	286
小结	228	小结	287
应用练习	229	应用练习	287
实验练习	229	实验练习	287
网络资源	229	网络资源	288
案例研究 8-1 瑞典 ABB：哪里出了 问题	229	案例研究 9-1 弗雷德·贝利在日本	288
综合案例 8 联邦快递 VS 联合包裹： 不同的战略方式在中国的竞争	232	第 10 章 培养全球管理精英	291
综合案例 9 全球化的一个案例：百事 进入印度	240	开篇案例 从国外工作开始	291
		10.1 预备、适应和归国	292
		10.2 全球管理团队	294
		10.3 女性在国际管理中的角色	298
		10.4 在当地劳动关系体制下工作	299
		管理聚焦 10-1 工会没有国界吗	302
		比较管理聚焦 10-1 聚焦德国的 劳资关系	304
		小结	306
		应用练习	306

实验练习	307	比较管理聚焦 11-2 印度的领导	
网络资源	307	方式	329
案例研究 10-1 全球市场上的雅芳：管理		小结	330
和发展全球化的劳动力资源	307	应用练习	331
第 11 章 激励和领导	311	实验练习	331
开篇案例 日本富士通公司用减薪作为		网络资源	332
激励工具	311	案例研究 11-1 理查德·布兰森：	
11.1 关于激励的跨文化研究	312	一个全球化领导者的案例研究	332
比较管理聚焦 11-1 聚焦墨西哥的		综合案例 13 Infosys 公司的人力资源	
激励	317	管理	333
11.2 全球领导者的角色和环境	321	整合案例 沃尔玛在德国的灾难	340
电子商务专栏 11-1 运用技术来管理		术语表	346
全球员工的意大利		参考文献	352
电信公司	323		
管理聚焦 11-1 数字世界的领导	323		
11.3 领导力跨文化研究	324		
11.4 权变领导：文化差异	324		

第一篇



全球管理者环境

第1章 政治、经济、法律和科技环境评估

第2章 社会责任与伦理

第 1 章

政治、经济、法律和科技环境评估

开篇案例

恐怖主义威胁仍在，雅加达商业依旧

通用电气国际东南亚执行官斯图尔特·迪安（Stuart Dean）声称：“如果你想加入东南亚的商业游戏，就必须身临其境。”

2003 年 11 月，美国总统布什因为安全方面的考虑将其在印度尼西亚的行程缩短为 3 小时，此时，美国的公司却不顾恐怖分子袭击所带来的危险，继续它们在印尼的商业经营。巴厘岛爆炸事件一年后，雅加达 J. W. Marriott 饭店遭受袭击，两个月后，安全方面的专家认为印尼和以前一样，充满了危险。

福特汽车公司是其中未被吓住的公司之一，上个月，福特公司通过在印尼最大的日报上刊登整版广告来推广一种 7 座的 SUV（运动型多功能车），试图打入完全由日本汽车制造商控制的快速增长的汽车市场。“我们并不只想争夺消费者，”福特印尼公司的澳大利亚籍总裁说，“从战略上讲，印尼是一个非常重要的市场。”

在印尼的美国商人认为印尼存在着很多机会，不管危险存在与否，他们都不会被轻易吓退。自从 Marriott 饭店发生爆炸后，许多商业机构被迫关闭，饭店给顾客提供类似军事化的服务。然而，在印尼的 10 000 名美国人中，只有一小部分选择了离开。雅加达一家安全顾问公司——印尼评估集团的负责人说：“因为他们在这里已经生活了许多年，知道什么是危险。”

长期以来，安全和腐败问题严重影响外国在印尼的投资。2004 年，外商投资看上去有所增长，和 2002 年同期相比，外商投资在当年的前 9 个月增长了 3.7%。同时，外国在雅加达的股票市场倾注了约 5 亿美元的资金。尽管如此，印尼的经济并没有快速增长到创造足够的就业机会，来从根本上消除恐怖主义的影响。

一些大型的投资商，比如西方石油（Western Oil）公司，已经学会了如何应付每日发生的恐怖威胁。艾克森美孚（Exxon Mobil）公司，在苏门答腊岛西北端的 Aceh 省开发天然气田，在那里，印尼军队试图镇压长期动乱的分裂叛军。两年前，雇员发生过罢工，公司被迫停工 4 个月，但是始终没有从当地撤离。一些移民称，他们在印尼受爆炸袭击的概率，要比在国内被公共汽车碰撞的概率小。尽管如此，恐怖分子的威胁依然存在。

基于此，许多在印尼进行商业活动的公司正在雇用更多的单身移民，而将成立家庭的移民转移到其他国家。在事故发生之前，移民的身份一般是保密的。

资料来源：W. Arnold, “Business Goes on in Jakarta Despite Threat of Terrorism,” *www.nytimes.com*, October 22, 2003. Copyright © 2003 The New York Times Company, Used with permission.

未来的 CEO 将和我不同，我在美国度过了整个职业生涯。下一任 GE（通用电气）的领袖

将在孟买，在中国香港，在布宜诺斯艾利斯。我们必须向海外输送最好、最聪明的人才，进行专业的培训，使之成为全球化的领袖，为 GE 创造更繁荣的将来。

——杰克·韦尔奇（GE 前 CEO）

2001 年对 GE 雇员的演讲

21 世纪的管理者正面临着更加复杂、交互和变动的全球化环境的挑战。加入到全球化商业的管理者在其投入商业经营的地区，不论是通过直接的还是联盟的方式，都必须调整其战略和管理风格。正如本章引例所述，¹ 在全球化舞台中，必须日益提防潜在的恐怖主义，同时，管理者还面临其他的挑战，包括政治、文化、技术的使用、转化和保护等；另外，全球化市场不断赋予他们全球一体化运作所带来的社会责任。一个案例就是西方的药品制造商所面临的两难境地，一方面，要完成股东赋予他们的使命，获取资金用于研究，保护其技术；另一方面，他们也必须成为全球化环境下的好“公民”，应付贫穷国家对免费和低成本抗艾滋病药物的迫切需求。² 这些公司的管理者正努力从社会责任、公司愿景和竞争策略中寻找平衡。

为了主动竞争，每个公司都应当考虑在海外投资——不仅仅是资金的投入，更重要的是管理者，让他们接受良好的培训，学习多种文化环境下有效工作所必需的技能。不论是在哪一个国家，管理者都需要应付一些动态的、快速变更的不确定因素，比如全方位渗透的各种文化，会影响到公司日常管理的各个层面。另外，由于技术软件开始使用，带来了“行为软件”（behavioral software）的挑战，以及无国界的互联网的使用，都使竞争和经营发生着飞速的变化。

因此，**全球化管理**是开发战略、计划和经营系统的一个过程，与来自世界各地的人共同合作，保证持续的竞争优势。管理职责根据世界的主流趋势和现行发展去实现，在下面的章节中将进行阐述。

1.1 全球化商业环境

以下是全球形势和发展趋势的概述，管理者应当予以关注并将其融入到战略和经营规划之中。

1. 全球主义

商业竞争已经发展到非常成熟的阶段，多数定义**全球主义**——全球化竞争的特征为国际性的互联网络，将国家、组织和个人融入到一个相互联系的全球化经济环境中。全球化竞争这只无形的手正推动着世界无国界局面的逐步形成。正如凯尼奇·奥赫马（Kenichi Ohmae）所描述的：“国与国本身是十八九世纪的产物——长久压抑的政治愤恨、种族歧视、部落仇恨和宗教怨恨的暴风雨般打击，使之已经开始瓦解。”³

作为全球经济整合的结果，2005 年全球商品和服务的出口达到近 11 万亿美元，占全球 GDP（各国生产总值）的 28%。⁴

据世界贸易组织报道，受欧洲经济活动加快的影响，区域性的输出增长率差别正在缩小。世界贸易不断增长，更重要的是，增长中也包含了发展中国家。

世界范围内几乎所有的公司都不同程度地受到全球主义的影响。你的公司正面临着同国内外其他公司的竞争，国内的公司通过在全球其他地方进行外部采购和你的公司展开价格竞争，因此，从根本上而言，管理者不应当局限在国内市场经营，否则他们将远远落后于大部分已经意识到公司运营要有全球视角的管理者，这些管理者具备了全球化环境所必需的管理技能和手段。想要保持全球竞争优势并在其他国家拓展经营的公司，必须培养具有海外经营经验并了解如何在其他国家从事商业活动和与不同文化背景的人进行合作的高层管理人员。

全球主义的另一个标记是海外直接投资的增长比全球商品输出的增长高出 3 倍以上。欧盟（EU）已经超过美国成为全球最大的投资者；英国成为最主动归并和吸纳投资的国家；美国是最大的被投资国，中国其次。许多跨国公司在海外生产和销售的品牌要多于国内，比如雅芳（Avon）公司，2003 年销售收入为 70 亿美元，国际市场占 62%；⁵雀巢（Nestlé）公司有将近 50% 的销售来自国外；可口可乐（Coca-Cola）公司的海外销售占 80%；宝洁（Procter & Gamble）公司海外销售占 65%。跨国公司的全

球投资意味着,全球主义有助于推动经济的发展——通过财务、技术和管理资源的输出转让,以及通过发展合作伙伴,自力更生,并且逐渐拓展其他业务。现在,跨国公司已经不仅仅局限于特定的地点,由于它们在相应的地区投入了人力和资金,同时技术的发展带来了更加便捷的沟通方式,大大增加了效率,使得其业务和伙伴遍及世界各地。这些现象不仅仅发生在大公司。

几乎每个人都可以利用网站这种前卫的贸易方式或者参加全球性的会议和展览。现在的这种小的生意今后可能会在多个国家展开。⁶

唐纳·夏普 (Donna Sharp)

纽约 PACE 大学国际贸易学院

2004 年 1 月 1 日

小公司同样受全球主义的影响,反过来也影响着全球主义。它们对国内经济的发展起着重要的作用——雇用、创造新的就业机会、开发新产品、提供新服务以及开展国际业务(通常是出口业务)。在发达经济体中,绝大部分(大约 98%)是小型或者中等规模的公司(SMEs),这些公司的雇员在 500 人以下。小企业正快速开拓着海外市场,单就美国而言,据商务部称,⁷100 人以下规模的小型出口企业,从 1992 年的 96 000 家增加到 213 000 家,出口商品总值达 1 300 亿美元。虽然受到外来产品的竞争而在一定程度上受全球主义的影响,但贸易展览的增加,联邦和州政府的出口激励,网站使用的增长,在线联系和订购的便捷,更接近潜在的海外客户,使得这类企业的数量不断增长。一个非常小的全球商务(两个人)的案例就是伦敦的沃里克(Warwick)女士,在下面的管理聚焦中我们将进行介绍。

管理聚焦 1-1 小公司的全球化进程

Gayle Warwick Fine Linen 是一个跨国公司,生产手工制作的高级被单、枕巾和桌布,在欧洲纺织,在越南刺绣,在英国和美国销售,销售火爆。全职的工作人员增加到了两个:沃里克和她在 3 月份雇用的助手。

不要因为你是一个美国公民,就意味着必须把你的业务放在美国。沃里克发现虽然贸易和投资存在障碍,但在世界各地,她可以自由地与她想合作的对象取得联系,然后返回英国本部筹备产品的展示。一开始,50 岁的沃里克在英国伦敦 Pimlico 区用一间办公室和一间中餐厅改成的产品陈列室开始经营。到 9 月份时,迎合高消费层次的英国零售商 Thomas Goode 撤销了在 Mayfair 区开设的布匹销售部,将机会留给了沃里克的公司。

生意上的腾飞是在 1990 年初,在一个社交场合,她碰到了她丈夫的生意伙伴的越南妻子,这位女士向她展示了从越南带来的手工刺绣的桌布,并邀请沃里克去越南参观。1995 年两人去了越南,制作了样品,订购了其他的亚麻布,并将它们运回英国,在圣诞展会上进行销售。

这是一个开始——但仅仅是一个开始,“我想那里可能有某些东西,但我不能确定是什么,”沃里克说,“从过去到现在以及想法之间没有联系之处。”

第二年,当这位越南女士离开之后,沃里克决定只身前往越南,独自考察从事亚麻布生意的可能。那次考察使她相信,必须去做更多的调研。在接下来的三年里,她用自己积蓄的 16 000 美元,到意大利、爱尔兰和瑞士,与亚麻和有机棉的纺纱工、织工以及精修工交流;到法国和德国参加纺织品交易会;到越南寻找刺绣工。在谈到自己学到的经验时,她说:“你必须真正地坚持下去。”

不断增加的专业技术知识和她所做的沟通为她带来了回报。比如,胡志明市(以前称为西贡)的一家法国质量控制公司的负责人,帮助她联系了河内的出口商,这些出口商又帮助她在越南北部的村庄里找到了熟练的技工,按照她的设计进行工作。她与一个法国的运输公司——SDV 国际物流公司合作,处理远程运输业务。在欧洲运输成品或者半成品的布匹去越南,然后将经过刺绣的亚麻布运至伦敦和美国。虽然没能完全达到沃里克的要求,但是运输公司可以帮助她管理

付款工作，这对于中小出口商处理与散布在全球的合作伙伴之间的交易是潜在和额外的帮助。

资料来源：“A Small Company, a Global Approach” by Jane L. Levere, www.nytimes.com, Small Business section, January 1, 2004. Copyright © 2004 by The New York Times Co. Reprinted with permission.

2. 区域性贸易组织：TRIAD

美国的统治已经结束了。现在世界经济中崭露头角的是区域组织，具有代表性的是北美自由贸易协定（NAFTA），欧盟（EU），东盟（ASEAN），世界经济没有谁可以占据中心位置。⁸

彼得·德鲁克（Peter Drucker）
《财富》杂志，2004年1月12日

当今世界许多的国际贸易是在3个区域性自由贸易组织之间进行的（西欧、亚洲和北美），称之为TRIAD市场，组织之间主要使用三种货币（欧元、日元和美元）。2004年，这些贸易组织拓展了它们的领域——通过直接的方式或者单独的协议将周边的国家包括进来。研究人员总结说，这种新秩序在以下方面影响着人们对于国界的理解：

当今，如果你仔细观察世界区域贸易组织当中的公司，国家之间的界限事实上已经消失了，伴随着它们的是，经济上的逻辑成为首要的和有效的分界线。⁹

欧盟

长期以来，欧盟向西扩展的愿望成为了现实，10个新国家，7 500万人，带着各自的理想和挫折，加入到这个联盟当中。¹⁰

《金融时报》（Financial Times）
2004年4月27日

欧盟是一个俱乐部，许多新国家都明确地表示想加入，罗马尼亚、保加利亚和土耳其将是接下来要加入的国家。¹¹

《金融时报》
2003年9月17日

现在，欧盟是一个超过4亿人口，包括25个国家的统一市场。这个“无国界”的市场包含了10个中欧和东欧（CEE）国家——捷克、爱沙尼亚、匈牙利、拉脱维亚、立陶宛、波兰、斯洛伐克、斯洛文尼亚以及马耳他和塞浦路斯。2004年5月这些国家达到了进入欧盟的要求，加入了欧盟，这些要求包括国营业务的私有化、提高基础设施建设、改进金融和银行系统。¹²随着欧元成为现行可流通的货币，欧洲的商业环境正在发生变化，欧盟制定了许多法律措施来创建一个内部的市场——人员和商品可以自由流通的市场。欧盟内部关税和税收的取消，金融和商业壁垒的消除，并没有消除国家的尊严。虽然绝大多数生活在欧洲的人被简单地视为欧洲人，但是他们首先将自己视为英国人、法国人、丹麦人和意大利人等，提醒自己不要放弃自己国家的文明。欧盟持续地扩张，将许多不繁荣的国家吸收进来，同时也推动着原有成员国的划分。¹³

全球管理者面临着两项任务。一个是战略（第6章将详细叙述）：欧盟以外的公司如何处理好与欧盟的关系以及如何处理所谓的“欧洲壁垒”，即给予内部成员国优先权的市场。另一个是文化：如何有效地处理欧洲各国的文化、传统和风俗的差异，比如花费在工作和休闲时间上的差异。

亚洲

一种新型的东亚经济正在呈现，地区之间的贸易正在增加，主要集中在 中国而不是日本。¹⁴

《金融时报》
2004年1月6日

日本和亚洲“四小龙”——新加坡、中国香港地区、中国台湾地区和韩国，都拥有丰富的自然和