

MANAGEMENT

Business Administration Classics
工商管理经典译丛

管理学

(第3版) (THIRD EDITION)

迈克尔·希特 (Michael A. Hitt)
斯图尔特·布莱克 (J. Stewart Black) 著
莱曼·波特 (Lyman W. Porter)
徐二明 译

MANAGEMENT

管理学

(第3版) (THIRD EDITION)

Business Administration Classics
工商管理经典译丛

迈克尔·希特 (Michael A. Hitt)
斯图尔特·布莱克 (J. Stewart Black) 著
莱曼·波特 (Lyman W. Porter)
徐二明 译



中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

管理学：第 3 版/迈克尔·希特等著；徐二明译．—北京：中国人民大学出版社，2018.11
(工商管理经典译丛)
ISBN 978-7-300-26244-4

I. ①管… II. ①迈… ②徐… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 210051 号

工商管理经典译丛
管理学 (第 3 版)
迈克尔·希特
斯图尔特·布莱克 著
莱曼·波特
徐二明 译
Guanlixue

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京七色印务有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2018 年 11 月第 1 版
印 张	28.5 插页 2	印 次	2018 年 11 月第 1 次印刷
字 数	663 000	定 价	69.00 元

工商管理经典译丛

出版说明

随着中国改革开放的深入发展,中国经济高速增长,为中国企业带来了勃勃生机,也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家,时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要,从1997年开始就组织策划“工商管理经典译丛”,这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书,该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血,一经推出,立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎,并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生,以及全国MBA教育指导委员会的专家们,都对这套丛书给予了很高的评价,认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作,为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本,并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计,本丛书现已成为目前国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中《人力资源管理》(第六版)获第十二届“中国图书奖”;《管理学》(第四版)获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后,随着经济全球化和信息化的发展,国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革,从20世纪80年代以行为科学为基础,注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究,到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容;并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外,管理教育的国际化趋势也越来越明显,主要表现在师资的国际化、生源的国际化 and 教材的国际化方面。近年来,随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展,国内管理类引进版教材的品种越来越多,出版和更新的周期也在明显加快。为此,我们这套“工商管理经典译丛”也适时更新版本,增加新的内容,同时还将陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书,以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选的书目,都是世界著名的权威出版机构畅销全球的工商管理教材,被各国和地区的著名大学商学院和管理学院所普遍选用,是国际工商管理教育界最具影响力的教科书。本丛书的作者,皆为管理学界享有盛誉的著名教授,他们的这些教材,经过了美国 and 世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验,被证明是论述精辟、视野开阔、资料丰富、通俗易懂,又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者,大多是国内各著名大学的优秀中青年学术骨干,他们大都曾留学欧美,在长期的教学研究和社会实践中积累了丰富的经验,具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程,从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻

译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制,到版式、封面和插图的设计等各方面,都坚持高水平和高标准的原则,力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考了国际上通行的 MBA 和工商管理专业核心课程的设置,并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置,以及企业管理培训的要求,故适应面较广,既可用于管理各专业不同层次的教学,又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版,我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会,德高望重的袁宝华同志、黄达教授和中国人民大学校长纪宝成教授,都给了我们强有力的支持,使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授,参与了原著的推荐、论证和翻译工作,原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此,谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国 MBA 和工商管理教育事业的发展,为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

本书的独到之处

我们作者团队的一个基本目标，就是为学生与教师编写一本实用且科学的管理学教材。尽管市场上优秀的教材不少，但大部分只关注一两个方向。有些教材在收集素材和整合研究方面做得比较好，但是学生很难将理论与实践结合起来；有些教材尽管能够做到理论联系现实，但却不是基于当前的研究编写的。根据我们的教学经验、与任课教师的沟通以及与管理者一起工作的体会，决定编写一本既基于当前研究文献又联系实践的教材。这种结合可以满足学生的需求，既拓展技能，又可获得丰富的管理知识。

幸运的是，我们的作者团队年龄加起来有 100 多岁，有着直接指导研究、审阅论文、研读管理文献（特别是国际管理领域）以及与来自不同国家和文化的同事一起工作的丰富经验。这些经验的深度与广度，使我们能够识别出在一个国家以至全球情境中有助于推动管理实践不断发展的关键理论、概念与实证结论。

多年来，我们教授了无数学生，与大量管理者一起工作过，为众多公司提供过咨询。所有这些都使我们有更多的机会去关注管理实践。与我们的研究一样，我们在全世界与管理者一道工作。我们相信，这种经验能够帮助我们理解学习管理的学生们所面临的理论与实践相结合的挑战。因此，我们致力于将当前的研究结论与它们对管理实践的意义联系在一起。

新版的不同之处

实用与科学的双重目标是《管理学》前两版的出发点，也同样是第 3 版的出发点。然而，作为一个团队，我们崇尚持续改进，并誓做这一原则的优秀典范。为此，在新版中，我们做了一些改动，相信能使本书更有价值。此外，全书的案例与例子还充分地反映了目前经济环境的变化，以及由此引发的全球相互依赖的现象。下面对本版的修改做一个概述：

- 我们根据最新的研究成果，更新了有关管理概念的信息。一些章甚至使用了二三十篇全新的参考文献。

- 对每章的“管理者的挑战”专栏（用案例来说明该章所阐述的管理概念在实践中的运用）进行更新，其中大约 50% 的案例是全新的，并重新审定了留下来的案例，以保证它们在目前与以后的适用性。

- 更新了所有的“来自一线的管理挑战”专栏（开篇的与章末的“尾声”）。第 3、4、15 章的人物是新增的。

- 审核了书中所有的例子,以保证其普遍性与准确性。同时也更新或添加了新的例子。
- 除第11、14章的章末案例是全新的,其余的案例都做了更新与补充。
- 审核了书中所有的图表,更新了一部分,并添加了新的内容(如第9、10、11章)

对于学生与教师来讲,我们继续强调实用与科学。例如,在本书的第2版中,我们首次设置了“来自一线的管理挑战”专栏,本版会继续使用。这是根据真人真事撰写的。这些人有些大学刚毕业,有些是经验丰富的管理者。该专栏旨在帮助学生了解与该章内容有关的管理实践活动。在每章结尾处,我们安排了“尾声”,描述管理者如何应对所面临的挑战。专栏中少数人物的资料与事迹是全新的,其余的也做了更新。

由于绝大多数的本科生没有太多的在组织中工作的实践经验,他们不大会从这些人的经验之谈中受益。此外,我们也知道大多数管理者对各种管理活动(如决策或沟通)所采取的方式是按照个人的偏好、倾向等进行的。为此,我们继续在每章末保留“自我评估”专栏,以帮助学生评估与了解自己的能力和能力(与具体章节的内容密切相关)。

第3版的内容依旧保持我们所强调的全面且精炼的理念。我们为希望更多地了解管理领域的历史发展的学生们,保留了名为“管理思想和实践”的附录。总之,我们确信《管理学(第3版)》会使学生们充分而兴奋地了解组织管理中管理职能的范围与挑战。

第 I 篇 管理：道德与全球化

第 1 章 管理的性质 // 003

- 1.1 什么是管理? // 004
- 1.2 管理挑战 // 005
- 1.3 管理的历史演进 // 010
- 1.4 管理者做什么? // 011
- 1.5 管理者需要什么技能? // 019
- 1.6 本书的计划安排 // 021

本章小结 // 022 复习题 // 023 自我评估 // 023
 团队练习 // 023 章末案例 // 024

第 2 章 社会责任与管理道德 // 026

- 2.1 如何形成个人的伦理道德 // 027
- 2.2 道德决策的基本方法 // 029
- 2.3 道德强度因素 // 032
- 2.4 社会责任 // 035
- 2.5 个人和企业如何做出更好的道德决策 // 045

本章小结 // 051 复习题 // 052 自我评估 // 052
 团队练习 // 052 章末案例 // 053

第 3 章 国际管理和全球化 // 055

- 3.1 全球化 // 056
- 3.2 了解国家的环境 // 058
- 3.3 国际市场进入战略 // 062
- 3.4 管理国际运营 // 066
- 3.5 跨文化管理 // 067

本章小结 // 071 复习题 // 072 自我评估 // 072
 团队练习 // 073 章末案例 // 073

第Ⅱ篇 计划与组织

第4章 战略管理 // 077

- 4.1 什么是竞争优势? // 079
- 4.2 战略管理过程: 设定方向 // 081
- 4.3 战略管理过程: 制定战略 // 091
- 4.4 战略管理过程: 战略实施 // 096

本章小结 // 098

复习题 // 098

自我评估 // 099

团队练习 // 099

章末案例 // 100

第5章 计划 // 102

- 5.1 计划工作概述 // 104
- 5.2 计划过程 // 107
- 5.3 计划工具 // 115

本章小结 // 118

复习题 // 119

自我评估 // 119

团队练习 // 119

章末案例 // 120

第6章 组织结构与设计 // 122

- 6.1 组织结构的设计原则 // 124
- 6.2 常见的组织结构 // 133
- 6.3 网络组织结构 // 139
- 6.4 组织设计 // 142

本章小结 // 149

复习题 // 150

自我评估 // 150

团队练习 // 151

章末案例 // 152

第7章 管理多元化的人力资源 // 154

- 7.1 人力资源管理的战略角色 // 156
- 7.2 人力资源管理活动—选择合适的人员 // 158
- 7.3 人力资源管理活动——促使绩效最大化 // 167
- 7.4 管理多元化的员工 // 176

本章小结 // 184

复习题 // 184

自我评估 // 185

团队练习 // 185

章末案例 // 186

第Ⅲ篇 领导

第8章 领导 // 191

- 8.1 什么是领导? // 192
- 8.2 领导和管理: 相同还是不同? // 195
- 8.3 跨国家文化的领导是否有区别? // 195

8.4 领导与权力的使用 // 196

8.5 领导过程：领导者 // 203

8.6 领导过程：追随者 // 211

8.7 领导过程：情境 // 213

8.8 领导可以被替代吗？ // 216

本章小结 // 218

复习题 // 218

自我评估 // 218

团队练习 // 219

章末案例 // 220

第9章 激励 // 223

9.1 什么是激励？ // 224

9.2 激励的来源 // 224

9.3 适用于工作情境的激励理论 // 225

9.4 强化和结果 // 238

9.5 情境如何影响激励 // 241

9.6 价值观和工作态度的影响 // 242

本章小结 // 245

复习题 // 245

自我评估 // 246

团队练习 // 247

章末案例 // 248

第10章 群体和团队 // 250

10.1 群体的基本类型 // 252

10.2 群体和团队的形成与发展 // 254

10.3 群体和团队的特征 // 257

10.4 当今组织中新兴的群体和团队类型 // 266

10.5 建立和管理群体与团队 // 269

本章小结 // 274

复习题 // 275

自我评估 // 275

团队练习 // 276

章末案例 // 277

第11章 沟通和谈判 // 279

11.1 沟通的基本模型 // 280

11.2 沟通模式 // 281

11.3 沟通的媒介 // 283

11.4 沟通的组织环境 // 285

11.5 沟通障碍 // 288

11.6 提高你的沟通技巧 // 294

11.7 沟通与谈判 // 296

本章小结 // 301

复习题 // 301

自我评估 // 302

团队练习 // 303

章末案例 // 303

第12章 个人和群体决策 // 305

12.1 个人决策 // 306

12.2 群体决策制定 // 315

12.3 参与性决策的权变模型 // 320

12.4 决策的速度和质量 // 323

12.5 改善决策制定的战略 // 324

本章小结 // 328

复习题 // 328

自我评估 // 328

团队练习 // 330

章末案例 // 330

第IV篇 控制

第13章 运营管理 // 335

13.1 运营管理的本质和重要性 // 336

13.2 质量管理 // 337

13.3 供应链管理 // 351

本章小结 // 355

复习题 // 356

团队练习 // 356

章末案例 // 356

第14章 控制 // 359

14.1 管理的控制职能 // 360

14.2 基本控制过程 // 362

14.3 组织中的控制范围 // 368

14.4 决定控制有效性的因素 // 378

本章小结 // 383

复习题 // 384

自我评估 // 384

团队练习 // 385

章末案例 // 386

第15章 组织变革与发展 // 388

15.1 组织变革的起因 // 389

15.2 确定组织在何处变革 // 393

15.3 评估是否需要变革 // 398

15.4 变革过程 // 399

15.5 克服变革阻力 // 402

15.6 管理变革 // 404

15.7 计划性变革的特殊方法 // 411

本章小结 // 416

复习题 // 416

自我评估 // 417

团队练习 // 418

章末案例 // 419

附录 管理思想和实践史 // 421

MANAGEMENT



■ 第 I 篇

管理：道德 与全球化

Managing Ethically and
Globally

第 1 章

管理的性质

■ The Nature of Management

学习目标

通过本章的学习，你应该能够：

- 对管理进行定义；
- 阐述管理者必须应对的重大挑战；
- 描述以往管理学的研究对现代管理实践做出的贡献；
- 界定与讨论主要的管理职能；
- 解释管理工作中的三个基本角色，以及各个角色的具体作用；
- 探讨与描述管理工作的三个维度；
- 讨论有效管理者需具备的主要技能。

来自一线的管理挑战

姓名：布莱恩·霍尔沃森 (Blaine Halvorson)

职位：Junk Food 公司 (Junk Food Inc.) 首席创意官 (CCO)

母校：蒙大拿州立大学 (Montana State University) (美术/平面设计学士)

业余活动：休闲、旅游和绘画 (主要是波普艺术)

毕业后的第一份工作：在学校时，他就开始为摇滚乐队和 MTV 设计演出服装。毕业后，曾短期在洛杉矶服装公司工作。随后，他加盟 Planet Golf 公司，负责将该公司的产品销往日本

偶像：让-米歇尔·巴斯奎特 (Jean-Michel Basquiat)

座右铭：每个人在一生中至少应该有一次放手一搏，看看能不能做些伟大的事情

驱动力：渴望成就，不断改进

管理风格：不循规蹈矩，打破常规，并具有强大的驱动力

平面设计师布莱恩·霍尔沃森与其合作伙伴纳塔莉·格罗夫 (Natalie Grof) 是 Junk Food 公司的创始人，这是一家价值数百万美元的服装设计公司。在此之前，他们曾一起在 Planet Golf 公司工作。从只有两个人在一间公寓里办公的小公司起家，他们把 Junk Food 公司发展成世界上最大的 T 恤衫制造许可商。

霍尔沃森早期在服装设计上的成功，展示了他的才能，证明他的设计受到了市场的欢迎。他参加过各种商贸展览，得到了媒体的追捧。随着大量订单涌来，他发现自己缺乏大规模生产产品的能力。此时，霍尔沃森意识到要打理好生意，就要努力学习。几年后，他所学到的知识帮助他把 Junk Food 公司推向了成功。

早在 Planet Golf 工作时，霍尔沃森就开发了一项业务，即 Junk Food 公司的前身。在某个投资者购买了 Planet Golf 公司之后，霍尔沃森向他展示了一个与众不同的 T 恤衫系列的新设计自己的想法。

Planet Golf 的所有者后来成为 Junk Food 公司的天使投资人 (作为沉默合伙人，只负责提供

资金;由霍尔沃森和格罗夫来管理公司)。该公司的基本理念是生产一种顾客认为有价值的、与众不同的产品。霍尔沃森和格罗夫通过运用流行元素,建立起了自己的品牌。在此之前,许可授权只用于大众市场商品,从没有在品牌服装上使用过,特别是没在T恤衫上使用过。霍尔沃森和格罗夫一开始使用了龙卷风(Twister)、糖果乐园(Candy land)和小马宝莉(My little Pony)等名字;随后,他们转向其他许可人,如芝麻街(Sesame Street)、滚石乐队(Rolling Stones)、DC漫画(DC Comics),以及兔八哥(Looney Tunes)等。他们为Junk Food品牌发展出一支强大的子系列,有时其产品仅仅就是因为有Junk Food的标签,就变成了收藏品。最近,Junk Food又在体育界与娱乐界发展品牌,获得了美国职业橄榄球大联盟(NFL)、美职篮(NBA)和迪士尼等的许可。现在,Junk Food的产品行销全球,包括澳大利亚、日本、墨西哥以及许多欧洲国家,重点开发德国和亚洲市场。

要像霍尔沃森那样建立一个成功的公司,需要有承担风险的意识以及创造自己的东西的愿望。这需要做出牺牲,持续投入大量的时间和精力,才能获得成功。但更重要的是,需要有卓越的管理技能。例如,霍尔沃森需要吸引、聘用并管理一支高素质的团队,使Junk Food公司获得成功。同时,这种成功还需要毅力以及对市场的了解。面对挑战,霍尔沃森学会了如何大批量地生产产品和管理公司的现金流。霍尔沃森把这一过程描述为“同时向50个不同的方向前进,试图在同一时间里解决10个问题”。

即使在最近的经济衰退时期,Junk Food公司的产品销量仍在上升,公司也在稳步成长。不过,由于残酷的价格竞争,公司已将大部分产品制造移至海外(在美国制造的产品比例已经从80%降到10%)。尽管如此,作为一个著名的、备受推崇的品牌,Junk Food增加了其市场份额。例如,盖璞(Gap)现在与该公司推出联合品牌产品。由此可见,霍尔沃森在管理上学有所成,不仅是一名成功的创业者,还是一个高效的管理者。

正如开篇案例所描述的,布莱恩·霍尔沃森已经建立了一个非常成功的公司。他的成功来自一个理念,即设计出对顾客有价值的、与众不同的服装。霍尔沃森是一位具有创造力的优秀设计师,但他的成功远不止这些。例如,在职业生涯早期,他就展现了根据市场需要设计出具有创意的服装的天分。然而,更重要的是他学会了如何构建和管理一个企业。霍尔沃森必须从设计、制造到销售等一系列环节上学会如何组织公司。他需要雇用和管理员工来完成这些任务。最终,他还需要确保公司有效地利用资源,赚取利润,确保企业获得成功。

霍尔沃森的案例说明,对于一个成功企业来说,管理是一个既具有挑战性又必不可少的组成部分。同时,它也向我们展现了管理精彩但又需要大量辛勤工作和努力奉献的一面。本章将介绍管理的概念,并阐述管理的运作,同时探讨管理者通常会面临的挑战,以及成功应对这些挑战所需要的技能。

本章包括以下基本问题:(1)什么是管理?(2)什么是管理者所面临的主要挑战?(3)管理者需要做什么?(4)管理者需要什么技能?

1.1 什么是管理?

首先,我们考察构成本书基础的几个概念。

管理是一种活动或过程。更具体地讲,在组织中,管理(management)是一个以

目标为导向,将各种资源配置起来完成组织任务的过程。这个定义包含以下几个关键部分:

1. 管理是一个过程:它包括了一系列的活动和运作,如规划、决策和评估。
2. 管理要整合与使用各种资源:它是一个将人力、财力、物力以及信息等各种资源整合起来并投入运用的过程。
3. 管理是以目标为导向的方式来完成任务:这是一种有目的和方向的活动。其目的或方向可能是个人的、组织的或者是两者的组合。它包括人们为成功完成活动以及达成某种预期结果所做出的努力。
4. 管理是在组织内所开展的活动:它是在**组织**(organization)中不同职能的个人有意识地架构和协调以实现共同目的的一个过程。

除了是一个过程或一组活动以外,管理还有其他几种含义。有时,管理特指组织的某个特定部分,即执行管理活动的一组人。因此,有些人可能会这样说,“IBM的管理决定了……”或者“大学医院的管理制定了新的人事政策……”通常,当人们以这种方式使用“管理”一词时,它并不一定是指管理层中所有的人,仅指那些在组织中担任最高职位的人员(高层管理人员)。

管理的另外一个类似用法是,将一类人(即“管理层”)与那些参与劳资双方集体谈判的成员(“工会”成员,或者更非正式说法,“工人”),以及那些无论是不是工会成员(“非管理员工”或“普通员工”)但不参与具体管理活动的人员区分开来。“成员”这一术语是指组织中的任何人(任何员工),并不考虑这个人在组织中的角色。在本书中,我们使用“管理者”一词指那些被指定有责任执行管理活动的个人;使用“管理”一词指完成这些活动的过程。

然而,管理是一个相当复杂的概念,很难用某一个定义准确地加以界定。下面,我们讨论管理者必须应对的几个挑战。

1.2 管理挑战

管理者常常会面临一系列的挑战。管理人员所处环境的性质决定了他们需要有效地管理变革。管理者负责管理资源——财务、人力以及其他。为了确保组织在一个迅速变化的环境中生存和竞争,他们必须进行战略性的管理。由于在今天的商业世界里,一些重大变化会迅速地发生,管理者必须具备创业精神与创新能力。本质上,他们必须不断寻找途径,为顾客创造比竞争对手更多的价值。管理者的活动是在组织内进行的。管理者虽然是其所在组织的主要“驱动者”,但组织仍界定了管理者能做什么、不能做什么。下面我们将逐一地考察管理者面临的挑战。

1.2.1 管理变革

不管组织的属性如何,也不论其身处何方,管理变革是所有管理者必须面对的最持久、最普遍,也是最强大的挑战。无论是新上任的还是经验老到的管理者,都会面临变革的需求与创造变革的机会。不做任何变革,基本上是不可能的。在许多个世纪以前,一位希腊哲学家写道:“永恒不变的是变化。”这一哲理到了今天依然适用。

管理变革不是一项简单的任务,特别是大多数人会本能地抵制变革。因此,管理者必须想办法赢得员工的认可,从而有效地实施变革。对于管理者来说,要获得认

可,最有效的方法就是创造“小的成功”。例如,管理者可以先在一个较小的范围内实施变革,并获得成功。接着,让员工在心中接受这一变革的合法性。管理者必须面对变革的两个重要的根源,即新技术与全球化。

技术 在当今世界里,没有一个管理者可以忽略技术的影响,也没有一个管理者能忽略技术影响他们工作和组织的方式。不管管理者愿意与否,技术的发展迫使他们不得不进行变革。互联网就是一个很好的例子,它对管理者如何工作产生了深远的影响。

一项新技术的引入,往往会促使企业根据任务的需要去开发新产品与新工艺。互联网创造了很多的机会,如以不同的方式营销产品、接触远程市场、以更有效的方式进行内外部沟通等。而且一些技术借助互联网以更多更有效的方式开发出互补的技术和产品,如苹果的 iPod 和 iPad。因此,互联网为管理者提供了大量的机会。然而,管理者必须能够识别这些机会,并设法利用它们。如果他们不这样做,竞争对手就有可能这样做,从他们手中夺取市场份额。从本质上讲,新技术的发展加快了变革的速度,促进了信息的流动,加速了国际市场上的竞争,提高了所有市场上竞争的程度。

新技术以及相关信息的持续发展,更强调了知识的重要性,也增加了人力资本(知识的拥有人)的重要性。它已帮助许多中小型公司进入国际市场竞争,从而提高了全球化的程度。

全球化 全球化是指从政治到商务等各种事情日益国际化和跨国化的发展趋势。管理者必须时刻对世界上其他地方所发生的事情保持敏锐,因为它们会影响到企业组织。全球性的事件几乎肯定会影响到管理者的目标和决策,以及他们协调和领导其他员工的工作方式。

许多市场(如中国)的开放、自由贸易协定的达成[如关贸总协定(GATT)、北美自由贸易协定(NAFTA)]、世界经济的不断增长、技术的日益发展,既促进了全球的合作伙伴关系,也加剧了竞争。所有这一切都为全球化的日益发展做出了巨大贡献。市场的开放和经济的发展,给外国企业带来了大量的市场机会,但同时也导致更激烈的全球竞争。为了在全球市场上有效竞争,企业越来越多地到印度和中国等人工与企业成本更低的国家进行外包活动。例如,在开篇案例中,霍尔沃森的 Junk Food 公司就是这样做的。为了降低成本,该公司将制造活动外包给海外公司,从而使产品在价格上具有竞争力。当然,这样的国际供应链也可能会有风险,受到更多的潜在干扰,如东道国政府对进出口的管制、恐怖主义活动,等等。

全球化提高了企业参与国际市场的程度。因此,进入国际市场的企业更加需要学习这些市场上的不同文化与制度环境。一些公司通过建立多元文化的管理团队来推动这一过程。这些团队的管理者会讲多种语言,而且了解企业经营所在的世界不同地区的市场和环境。由于在多个国家和地区经营相当复杂,一些企业便只偏重在一个或几个特定区域里从事国际经营活动。通过这种方式,企业可以积累有关当地文化、市场和制度方面的知识,从而可以在那里有效地从事经营活动。

从最近世界上最具创新精神的公司排名中可以看出全球经济环境的变化与复杂程度。在 21 世纪头十年里,美国向中国输送了 260 万个制造业就业岗位。除了开发低技术制造能力,一些亚洲国家已经有能力生产技术含量更高、更精密的产品。这些国家的企业也一直在开发自身的创新能力。到 2010 年,全球前 50 名最具创新精神的公