

跨国管理

(第2版)

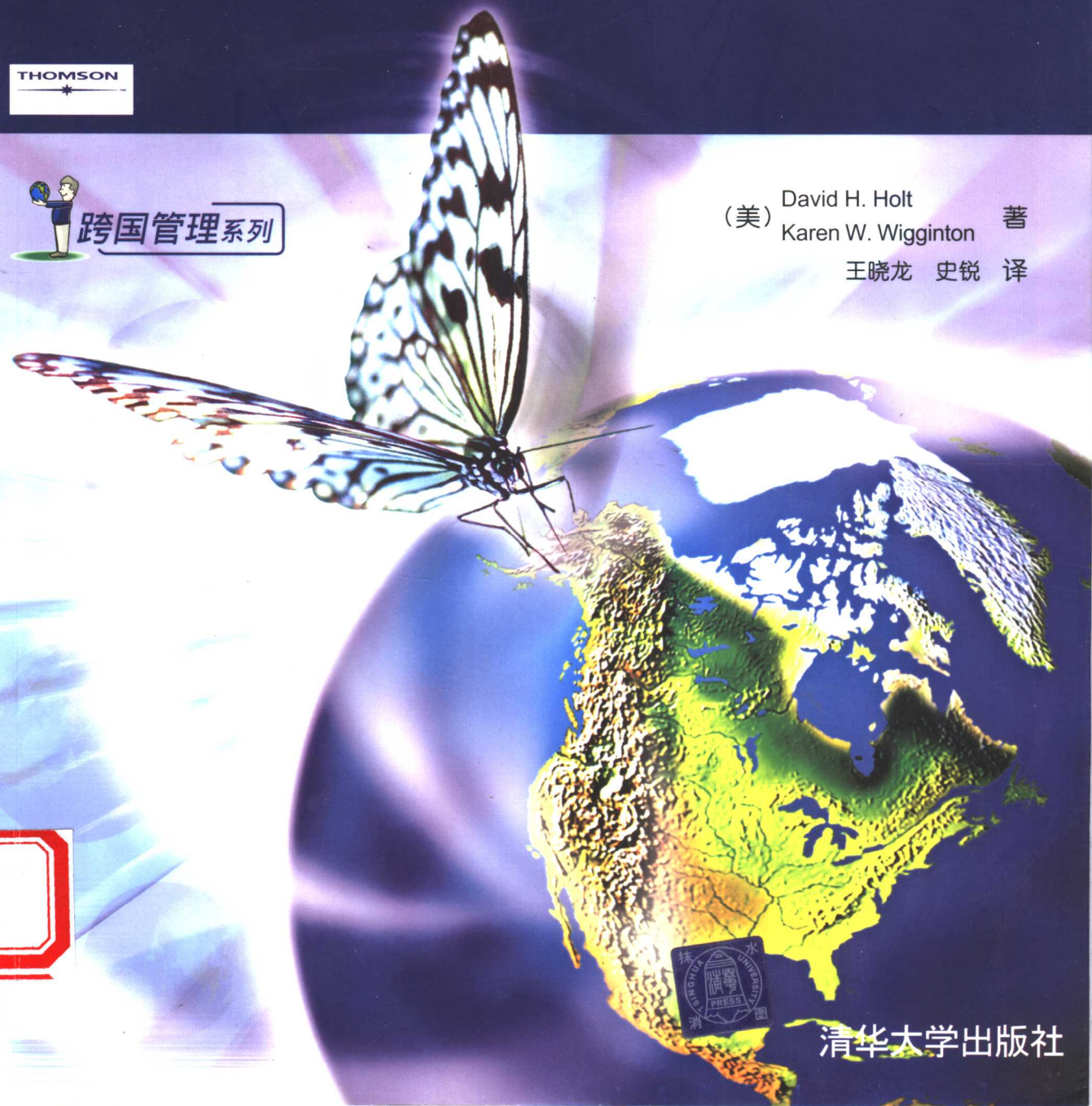
International Management 2nd Edition

THOMSON



跨国管理系列

(美) David H. Holt 著
Karen W. Wigginton
王晓龙 史锐 译



清华大学出版社

跨国管理

(第2版)

(美) David H. Holt 著
Karen W. Wigginton
王晓龙 史锐 译

清华大学出版社

北 京

David H.Holt, Karen W.Wigginton

International Management, second edition

EISBN: 0030319625

Copyright © 2002 by Harcourt, Inc., a division of Thomson Learning.

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All Rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有, 盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

981-265-166-7

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-8772

版权所有, 翻印必究。举报电话: 010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术, 用户可通过在图案表面涂抹清水, 图案消失, 水干后图案复现; 或将表面膜揭下, 放在白纸上用彩笔涂抹, 图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

跨国管理(第2版)/(美) 霍尔特, 维吉顿著; 王晓龙, 史锐译.— 北京: 清华大学出版社, 2005.1
(跨国管理系列)

书名原文: International Management, second edition

ISBN 7-302-09808-5

I. 跨… II. ①霍… ②维… ③王… ④史 III. 跨国公司—企业管理 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 110270 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 毛尧飞(maorui555@263.net)

文稿编辑: 陈 莉

封面设计: 王 岚

版式设计: 孔祥丰

印 装 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×260 印张: 36.25 字数: 928 千字

版 次: 2005 年 1 月第 2 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-09808-5/F·976

印 数: 1~4000

定 价: 65.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、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)62770175-3103 或 (010)62795704



郑州大学 *04010307178V*

前言

管理学主要涉及到企业内部的工作人员，而跨国管理学是关于企业中来自不同文化的员工，他们之间相互竞争，或者努力适应对方的文化差异。因此，本书主要是关于来自不同生活区域的人，包括富裕的国家和存在争端的地区等，他们都是国际社会的重要组成部分。尽管这样说，但任何一本书都不可能涵盖世界上的所有重要事件，不过在这本修订版中，我们试图介绍全世界的经济和文化方面的内容。本书介绍人员、价值观和文化方面的问题。尽管本书的结构要求读者重点关注国际贸易或企业战略等问题，但企业的人员问题和文化因素也是非常普遍的问题。

跨国管理是一门高级学科，可以满足 MBA 学生全面处理问题和案例选择的要求。本书的目标对象是已修完包括管理学、组织行为学 and 经济学等基础课的经济管理类学生。此外，本书并不打算取代“原理”类的课程资料，为了避免不必要的重复，书中引用的基础术语和概念将不再详细叙述。这种做法不会影响到学生掌握跨国管理知识或研究生的学习。

作者撰写本书的目的是通过人性化的方法，帮助管理人员了解如何管理跨国企业，并强调世界各地民族之间的差异。在全球环境中工作的喜悦和挑战不但可以增加乐趣，而且具有深刻的教育意义。我们在国外学到的知识可以帮助理解国内的相关问题；所有国外经历都可以树立全新理念，有助于我们发展本国经济和文化；我们与来自其他文化的人进行交流，有助于学习他们的文化价值观念。各种经历都会增加我们的生活意义。作为管理人员，我们通过贸易和商业运作不断提高在国内外管理能力。我们希望向学生传达这些价值观念，以便启发和鼓励他们积极从事跨国企业管理。

特点和结构

本书共分为 5 个部分，每部分又分成几个章节，详细讲述本部分的研究主题。第 I 部分的章节主要讲述跨国经营与管理中的基础问题，介绍了管理概念，提供了跨国管理环境的全球观点，重点讨论了贸易历史和国际业务的发展方向，并提供了管理过程中伦理行为的基本框架。这些问题都是相互关联的，代表了跨国管理全球化的发展趋势，并组成了本书其余部分的知识基础。

第 II 部分主要探讨战略管理和国际竞争，介绍了全球战略、组织结构、国际竞争方法和全球联合趋势的理论和基本概念。这些章节相互结合、相互依赖，重点强调了企业发展的核心战略，另外还包括企业如何建立组织来确立这些战略，以及管理人员如何通过国际拓展和联合来

执行这些战略。

第Ⅲ部分主要讨论跨国管理中的文化方面，其所有章节也可以为其他课本提供理论基础。文化方面非常重要，本来应该在本书开头强调这个问题；实际上，前面几章都受到文化因素的影响。因此，第Ⅲ部分应该是全书的核心，重点讲述了世界文化之比较、跨文化沟通以及国外环境中谈判和管理所面临的挑战。全世界 200 多个国家和地区都拥有自己独特的人文历史，我们最多只能有选择地提供跨文化管理概念。

第Ⅳ部分拓展了跨文化主题，以便剖析人力资源管理的效率。本部分第一章讨论了国际劳资关系，主要发挥连接桥梁的作用，帮助管理人员理解文化沟通和文化间谈判，这些知识对驻外管理人员尤其重要。我们在本部分第二章讨论驻外管理的各种挑战，其中包括出国、在国外环境中从事管理业务以及回国等问题。本部分第三章主要涉及人力资源开发，包括管理人员和企业员工的国内外培训和开发。

第Ⅴ部分主要涉及到企业领导方面，其核心内容是跨文化环境中的工作动机和多文化环境中的公司治理。企业领导在很大程度上受到文化多样性的影响，这种说法在很多领导行为理论中强调过。我们在团队开发这一章节中，总结出跨国管理职业的发展变化情况。在撰写最后一部分的结束语时，我们才认识到对很多问题的讨论并不充分，如民族、文化、组织、战略、人际关系或其他影响跨国管理的各个方面。也许这项工作是不可能完成的，但是我們希望能够提供相关的理论基础，进而帮助学生开拓光明的前景。

案例、练习和图示

各章开头是跨国公司的真实案例，或者介绍跨国管理人员的相关经历，而且每章至少有一处插图，增加人物介绍或事件介绍的生动性。每章最后的两则案例非常简短，可以直接在课堂上使用。此外，每章都包含几道试验性练习题，而且大部分都经过作者或美国、欧洲和中国同行的课堂验证。这些练习题非常适合小组内部讨论，学生可以自由组成团队完成这些作业。实际上，很多练习题可以直接用于期末考试。复习题的难度存在较大差异，有些题目要求学生发挥自身的洞察力。这些题目的设计初衷是帮助学生复习章节内容，而不是用作考试材料。我们提供了专门用于考试的结构试题库。

本书全部采用现实生活中的真实案例，只有很少一部分因为涉及到敏感信息或令人尴尬的问题才会使用匿名。修订版本中的大多数案例都经过了课堂测试，或者在中欧、东欧、东南亚和拉丁美洲的专业研讨会上使用过。每部分结束时的案例整合了相关章节中主题概念，虽然在课堂上使用存在一定困难，但是可以作为学生的补充作业或报告材料，尤其适合研究生层次的学生。

补充材料

从事跨国管理教学工作的老师可能受到很多限制，无法充分利用本书提供的生动理论和概念。因此，我们在传统教学方法之外还提供了很多补充材料，包括详细的导师手册、测试题库

和一系列幻灯片。此外,为了增加学生的课堂经验,我们还提供了大量推荐材料,包括录像片、互动资源和调研辅助工具。测试题库包括多项选择题、短文写作和判断题。调研材料包括互联网资源和网站信息,学生可以直接浏览,进而获得关于国际企业、外国事件和跨国管理的洞察力。我们还提供一系列学期试卷和调研案例;导师的教学材料中还包括很多参考书目,可以帮助研究生进行论题调研。相关信息请登陆(www.harcourtcollege.com/management)。

致谢

本书修订版在很大程度上受益于各位同行、撰稿人和评阅人,他们花费大量时间来改进本书的形式和内容。但是,由于篇幅所限,无法收录很多有趣的信息和建议。如何保留重要信息和尽可能保持篇幅简短是撰写和编辑原稿中的主要问题,同时还要尽量避免空泛肤浅。因此,本书篇幅可能超出很多教授的预想长度,如果无法全面选用本书的话,可以选择其中感兴趣的章节来讲解。此外,本来还应该包含更多主题、问题、例子和案例。实际上,在所有评阅人的建议中,我们可能只采用了三分之一,撰稿人提供的案例材料和例子的使用比率只有四分之一。

因此,我们对同行、评阅人和参与者表示最真诚的谢意,他们为本书的完成做出了巨大贡献;我们同样感谢 Harcourt College 出版社的编辑,以及出版社中其他曾经帮助我们完成设计、插图和出版的团队成员,其中包括组稿编辑 Tracy Morse、文稿编辑 CJ Jasieniecki 和项目经理 Andrea Archer。

此外,我们还要感谢 Global Sesame Street Productions 的副总裁 Lewis J. Bernstein 及其助手 Benjamin Lehmann,他们在第 8 章的案例中给予我们很大帮助。

第二版的参与者和评阅人包括:佐治亚州大学的 Jenet S. Adams;卡特比勒公司的 Sam Black; Transprint USA 公司的总裁 William Boyd; Wichita 大学的 Dharma deSilva; 斐济太平洋大学的 David J. C. Forsyth; 波兰华沙 Partner Uniglob 的 Maciej Gajewski; 世界银行的 Richard Hirschler; Equalfooting 网站的财务副总裁 Sean D. Holt; 中国中山大学的 Hung Sui-yip; 拉脱维亚里加保险协会的 Armands Jurjevs; 乔治华盛顿大学的 Sue Kenworthy; 美国驻约旦大使 Jon Lindborg; 香港岭南大学的 Roger Nibler; Dallas 大学的 Richard Perego; 斯里兰卡 Colombo 的 DFCC 总裁 Moksevi Prelis; 香格里拉大饭店的董事会主席 Pho Ba Quan; 罗伯逊营销集团公司的总裁 John Robertson; 俄亥俄州大学的 John Schermerhorn; 麦迪逊大学的 Marion White; 泰国西敏斯特投资服务公司的常务董事 Leslie Wright。此外,我们还要特别感谢米兰学院的 Susan Leshnower,她完成了大量的辅助性工作,以及乔治敦大学的 Douglas McCabe,他为本书网站<www.harcourtcollege.com/management/holt>的建设工作做出了突出贡献。

本书第一版本的评阅人包括 Belhaven 大学的 Rice P. York, 圣母院大学的 Jim Davis; 麦迪逊大学的 Marion White; 伊利诺斯州大学的 Carolan McIarney; 波特兰大学的 Sully Taylor; Dupage 学院的 Mary Lou Lockerby; 西密歇根大学的 Claudio Milman; 密歇根州立大学的 Gyula T. Vasdag; Grand Valley 州立大学的 Jitendra Mishra; 宾西法尼亚大学的 Prashant Kale; 加利福尼亚大学的 Ernesto M. Reza; 圣路易斯大学的 Michael Geringer; 安布鲁斯大学的 Phil Hall; 爱达荷州大学的 John Kilpatrick; 富劳斯特堡州立大学的 Amit Shah。

最后，我们还要向自己的家人表示衷心的感谢。在本书的撰写过程中，他们给予了无私的支持，并且耐心理解我们的工作。我们得到了家人的真诚祝福，他们同作者一样都是本书的重要贡献者。

David H. Holt

麦迪逊大学（已退休）
美国国际开发署战略顾问

Karen W. Wigginton

麦迪逊大学

目 录

第 I 部分 全球化势在必行

第 1 章 跨国管理：全球视角	3
开篇案例	4
跨国管理的根源	5
国际业务的历史	8
国际组织	15
跨国管理人员的作用	20
未来的期望与挑战	23
复习题	24
练习题	25
案例分析	27
第 2 章 国际商业环境	31
开篇案例	32
全球视点	32
社会和经济变革	33
新增长理论	43
技术进步	45
跨国管理人员面临的新挑战	51
跨国管理的环境	57
复习题	57
练习题	58
案例分析	61
第 3 章 政府关系与政治风险	65
开篇案例	66
政治与经济的相互关系	67
政治和法律体制	69
企业与政府的关系	73
政府干预	77
政治风险评估	81

政治风险管理	89
总结性评论	93
复习题	94
练习题	95
案例分析	98

第4章 商业道德及社会责任	101
开篇案例	102
使用哪种管理准则	103
企业道德	108
道德前景	121
社会责任	124
复习题	127
练习题	128
案例分析	132

第II部分 战略和全球性组织

第5章 全球战略规划	143
开篇案例	144
全球战略框架	144
国际战略和全球战略	156
全球战略规划	161
制定高效率的战略	167
复习题	168
练习题	169
案例分析	172

第6章 全球化和战略执行	175
开篇案例	176
执行战略计划	176
选址活动——全球性选择	178
国外的进入选择	185
管理能力	197
复习题	200
练习题	201
案例分析	202

第7章 设计高效跨国企业组织	205
开篇案例	206
跨国企业组织结构	206

各发展阶段的结构模式·····	208
跨国企业概述·····	224
跨国管理展望·····	228
复习题·····	230
练习题·····	231
案例分析·····	234

第III部分 跨文化管理中的跨边界问题

第 8 章 跨国管理中的文化因素 ·····	245
开篇案例·····	246
文化的本质·····	247
文化价值观和行为·····	253
施坦德的文化模型·····	254
文化比较·····	262
对驻外管理人员的启示意义·····	266
复习题·····	268
练习题·····	268
案例分析·····	272
第 9 章 跨文化沟通 ·····	279
开篇案例·····	276
消除障碍——跨文化信息沟通·····	277
文化与沟通·····	281
口头和非语言沟通的对比·····	288
提高文化间沟通效率的建议·····	295
复习题·····	300
练习题·····	301
案例分析·····	304
第 10 章 跨文化谈判 ·····	309
开篇案例·····	308
全球环境下的谈判·····	309
谈判的性质·····	311
成功谈判的框架·····	315
管理谈判冲突·····	328
复习题·····	333
练习题·····	334
案例分析·····	337

第IV部分 全球环境下的人力资源管理

第 11 章 国际劳资关系	347
开篇案例.....	348
劳资关系综述.....	349
劳资关系体制的对比.....	354
国际劳资关系的发展趋势.....	368
管理国际劳资关系.....	373
复习题.....	373
练习题.....	375
案例分析.....	378
第 12 章 驻外人员管理	381
开篇案例.....	382
外派经历.....	383
招聘与筛选.....	389
国外委任的培训和适应性准备.....	394
委任与适应.....	398
回国：回到家乡.....	400
薪酬与聘用条款.....	404
女性的职责和家庭因素.....	406
复习题.....	410
练习题.....	411
案例分析.....	413
第 13 章 人员配置、培训和职业发展	415
开篇案例.....	416
国际人力资源管理的前景.....	417
综合管理和主管人员培养.....	419
子公司管理和人才培养.....	424
当地企业的人员配置与培训.....	433
全球人力资源开发.....	437
复习题.....	442
练习题.....	443
案例分析.....	446

第V部分 人员管理：领导力

第 14 章 人员激励：挑战多样性	459
开篇案例.....	460
人员激励的挑战.....	461

跨文化环境下的动机	461
跨文化主流观点的比较	469
文化多样性组织中的激励	479
复习题	488
练习题	489
案例分析	492
第 15 章 全球环境下的领导力	495
开篇案例	496
领导：影响行为	496
领导力理论的基石	497
变革型领导	503
跨文化环境中的领导力	507
趋同和融合	519
复习题	520
练习题	521
案例分析	524
第 16 章 国际团队：新兴的管理挑战	527
开篇案例	528
团队管理——全球方法	529
多元文化主义与多样性	536
文化及团队合作对比	542
群体和团队发展过程	544
21 世纪的挑战	547
结束语	550
复习题	551
练习题	552
案例分析	555

PART

全球化势在必行



第1章

跨国管理：全球视角

第2章

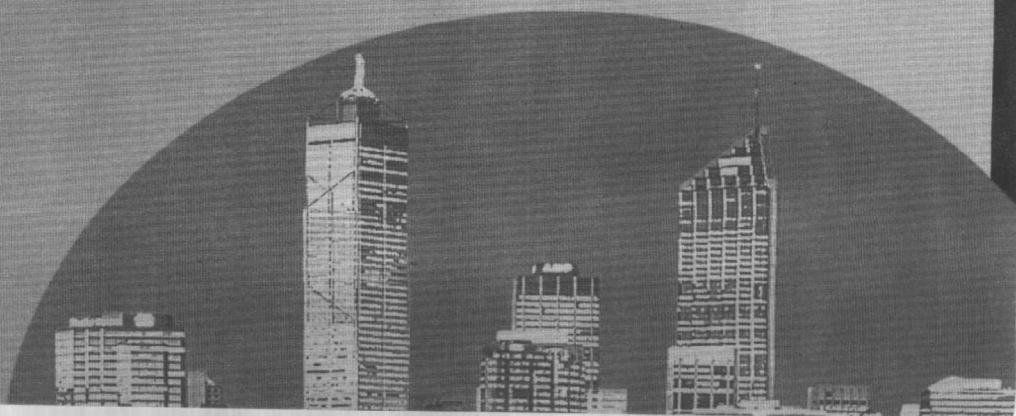
国际商业环境

第3章

政府关系与政治风险

第4章

商业道德与社会责任



CHAPTER

1

跨国管理：全球视角

本章学习目标：

- 定义跨国管理、国际业务和全球业务等术语，解释跨国组织中的重要概念；
- 探索全球商业活动的历史基础，并了解世界贸易关系的近期变化；
- 描述国际组织和跨国公司的特点，并介绍这些机构的演变模式；
- 详细介绍跨国管理人员的基本素质和承担的角色；
- 审视经济全球化中管理人员所面临的挑战。



盛田昭夫(Akio Morita)和杰克·韦尔奇(Jack Welch)注定要成为国际知名的管理人员偶像,他们走着与其他人截然不同的道路。第二次世界大战后不久,盛田昭夫创建了索尼公司,并推出一系列创新型产品,引发了音频和视频电子产品的全球性变革。韦尔奇于1980年成为通用电器公司(GE)的CEO,并着手进行改革,这是美国最大的、历史最悠久的公司之一。他的远见卓识引领着GE迅速放弃日用电子消费品市场,转而在国际市场上开拓高科技信息产品为主的领域,从而改变了GE作为老牌国内生产企业的固有形象。

索尼公司的创始人盛田昭夫在二战时期是日本海军的年轻军官,在日本投降后,他拒绝像其他军人那样剖腹自杀,因为他认为自己的死亡对家庭或国家来说没有任何意义。这使得他失去了同胞的喜爱,但是作为昭夫家族的长子,他受到家族成员的欢迎,当选为昭夫家族第15代族长,随后继承并管理昭夫家族长达300年之久的清酒酿造产业。但是,他把继承权让给了自己的弟弟,创建了电子企业,并把该企业当作向国际市场销售产品的平台。他特意学习西方的管理技术,在美国和欧洲建立了伙伴关系和业务联盟,并在日本同事中推广西方的新型管理理念。当杰克·韦尔奇在GE上任时,昭夫已经稳步确立了自己在美国和欧洲市场上音频创新领域的领导地位,其产品主要有索尼随身听和录像机(VCR),即模拟录像机(Beta Max)系统。

类似于韦尔奇管理下的GE公司的早期——被韦尔奇称之为“再创造时期”,盛田昭夫在索尼的加州工厂开始生产“美国制造”的产品,推出了大量电子商用和家用产品进军娱乐领域,并引进了高精确度的视频和电视设备。后来,他收购了好莱坞唱片公司和制作公司。到1990年,索尼的品牌产品打入了160多个国家,并在83个国家建立了生产工厂和业务联盟。但具有讽刺意味的是,Beta Max VCR系统虽然是盛田昭夫最得意的开发项目,但却是他最失败的项目之一,该系统的推出使很多产业失去市场,如手提电影摄像机、8毫米的胶卷和当时的视频投射技术等。更具讽刺意味的是,昭夫无法与另外一家日本企业竞争,即松下电子公司(Mitsushita Electronics Inc, MEI),该公司利用其VCR技术侵蚀了索尼在美国的市场。松下很快在全球范围内建立起家用录像机(VHS)行业领域的标准地位。

盛田昭夫于1998年去世,在此之前,他是这家创新型日本电子企业的化身,也是最能适应外国文化的电子跨国管理人员的代表。他在尊崇日本传统文化的同时,也接受西方的经营价值观念,并鼓励索尼公司国内外的管理人员努力适应全球的商业环境。因此,在其他日本企业领袖的眼中,盛田昭夫是一位不可思议的人物;很多美国人也持有类似的看法,尤其是那些把他推崇为日本管理界精英的管理学家们。盛田昭夫谢绝了这些荣誉,并谦虚地称自己只是一名探索管理技术的学生,能够从杰克·韦尔奇这样富有洞察力的企业领导身上学到很多建设性的实践知识。

杰克·韦尔奇在2001年退休之前,一直被人们认为是富有领导天赋的创新型管理者。在过去的20年里,韦尔奇重新定义了通用电器公司,很大程度上摒弃了该公司以前的产品类型和管理模式。事实上,GE成为美国后工业时代的大型企业代表,并始终处于美国管理最先进的企业行列。同盛田昭夫一样,韦尔奇多年来受到很多人的争议,经常被称作是反动分子;在他担任GE总裁的早期阶段,由于“破坏”了该企业的发展基础,受到社会各界的强烈谴责。韦尔奇的确是很“反动的”,他在1980年上任伊始就提倡“管理思想的变革”,首先烧掉了鼓吹传统行业管理方式的公司政策手册,随后改进了公司的管理机制,革除了两个完整的管理层。

此外，他还广泛向下属赋权，实现了决策制定的分散化，并由此提高了经营运作的效率。在上任的前几年里，他卖掉了 71 个业务部门，其中大部分曾是 GE 公司的基础日用品部门，然后通过兼并和合资项目，创建了 118 个新型业务部门，其中一半以上是同国外企业联合建立的。韦尔奇为 GE 公司培养了大量具有国际特色的跨文化管理人员。

韦尔奇所追求的两个目标都变成了 GE 公司的发展基础。第一，在价值基础上建立企业，通过提供最佳的产品和服务来增加客户和股东的价值，并在最大程度上提高企业的盈利能力。第二，建立世界一流的组织，努力使 GE 公司的经营业务处于所在领域的第一位或第二位。而且，他对那些处于第二位的经营业务非常感兴趣。韦尔奇认为，企业规模不必太大，但必须处于技术进步的前沿，能够在全球经济环境中展开激烈的竞争。

和盛田昭夫一样，韦尔奇鼓励员工的思维创新能力，并要求他们适应世界各地的最优管理方法。在各大企业采用“标杆”策略（即适应其他企业最成功的技术）之前，韦尔奇就鼓励 GE 管理人员学习丰田公司高效的资产管理方法，效仿沃尔玛的市场经营模式，并引进了宝洁公司的产品管理系统。他的团队管理原则是建立在沃尔沃公司的联合工作组基础上的。韦尔奇还要求企业员工积极参与管理决策，这反映了日本企业决策制定中最成功的方面。

韦尔奇在管理方面进行了大胆创新的变革。通过所谓的管理执行会议，韦尔奇鼓励管理人员和企业员工之间开展交流活动。他创立了严谨的员工评价系统，对他们的表现进行公正的评估，并及时发现企业内表现欠佳的管理人员。杰克·韦尔奇的才能不但表现在他不受现存企业经营惯例的局限，而且表现在他能适应全球竞争的实际情况。他打破了文化方面的障碍，在没有任何种族和政治界线的条件下，促进了各个方面的国际合作。

盛田昭夫和杰克·韦尔奇负责他们各自国家管理领域的重大变化，而且他们影响了一代管理人员，这些管理人员都成为全球共同体的组成部分。盛田昭夫和韦尔奇克服了曾经限制上一代的文化障碍，并在他们各自的管理领域里，走出了行业隔离时代，开始执行国际范围内的经营战略。他们还重新解释了企业治理的含义，并强调了企业转型时代进行跨文化管理的责任。

跨国管理的根源

30 年前，当飞行员尼尔·阿姆斯特朗(Neil Armstrong)首次登上月球时，最引人注目的景色就是地球的轮廓，通过电视向地球 100 多万电视观众进行直播。这个蓝色的球体上面附有明亮的条纹和花纹，这些主要是海洋、山脉和云彩的影像，描绘出作为统一整体的地球生命。从远距离观察，地球上不存在任何社会或政治差别，欧洲国家和美国的界限也很模糊，甚至各大洲之间也只有很抽象的轮廓。这种景象似乎可以用来形容全球经济和国际关系的变化状况。今天，全球性企业都是长期性的赢利组织，通过各种方式来“夺取”航天员在太空上所看到的影像。这些国际性综合企业的管理人员是战略愿景的重要组成部分，这些战略愿景挑战时空、国家界限、语言、风俗习惯和意识形态等的限制。他们也是国际经济活动网络的重要部分，其企业收入超过很多独立国家的国民生产总值。

现在，很多跨国管理人员需要处理全球范围内的技术问题，他们的产品可以在世界上任何地方生产和销售。例如，耐克运动鞋不但受到雅加达市小巷里学生们的喜欢，还受到华尔街上晨练者的青睐。可口可乐的广告在同一时刻可以遍及 160 个国家，受众总数达到十几亿人。不论是在南非还是伦敦、芝加哥或东京，Visa 银行卡都受到人们的普遍欢迎。在莫斯科、北京、