



聚晶工作室
JULIUS PUBLISHING STUDIO

Managing Across Borders 跨边界管理

克里斯托弗·A·巴特利特
Christopher A. Bartlett 著
苏曼特·高沙尔
Sumantra Ghoshal
马野青等 译

—— 跨国公司经营决策
THE TRANSNATIONAL SOLUTION

(第二版)



人民邮电出版社
POSTS & TELECOMMUNICATIONS PRESS

第二版使诸多突破性的观点更为现代化并将思想转化为行动

跨 边 界 管 理

——跨国公司经营决策

（第二版）

克里斯托弗·A·巴特利特

Christopher A. Bartlett

苏曼特·高沙尔

著

Sumantra Ghoshal

马野青 校

马野青 赖 寒 葛智扬 余 嘉 译

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨边界管理：跨国公司经营决策（第二版）/（美）巴利特（Barlett,C.A.）等著：
马野青等译.—北京：人民邮电出版社，2002.8

ISBN 7-115-10423-9

I. 跨... II. ①巴...②马... III. 跨国公司—企业管理—经营决策 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 049509 号

跨边界管理——跨国公司经营决策（第二版）

- ◆ 著 克里斯托弗·A·巴特利特 苏曼特·高沙尔
- 译 马野青 赖 寒 葛智扬 余 嘉
- 校 马野青
- 责任编辑 贾福新 王 颖

- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
- 邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
- 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
- 读者热线 010-67180876
- 北京汉魂图文设计有限公司制作
- 北京顺义向阳胶印厂印刷
- 新华书店总店北京发行所经销

- ◆ 开本：720×980 1/16
- 印张：17.75
- 字数：330 千字 2002 年 8 月第 1 版
- 印数：1-6 000 册 2002 年 8 月北京第 1 次印刷
- 著作权合同登记 图字：01-2001-1636 号

SBN 7-115-10423-9/F · 370

定价：29.00 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 67129223

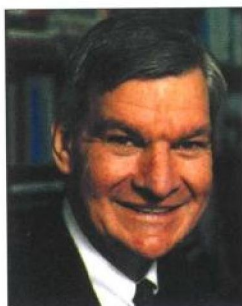
《跨边界管理》

的第一版以其对国际公司管理的敏锐洞察而广受赞誉，被认为具有里程碑式的意义。作者巴特利特和高沙尔通过描述新型的革命性的公司形式——跨国公司，揭示了激烈的竞争是如何导致它们根本性的改变。《跨边界管理》不仅揭示了公司应怎样赢得全球化的高效率，对不同国别市场的差异作出灵活反应，培养在全世界的学习能力，而且由此确立了其在全球管理研究探索中的前沿地位。

10多年后的今天，第一版中描述的跨国公司的权力和能力已不是一个理想化目标，而是从事全球商务经营的公司的标准。但是国际商务发展的步伐并未放缓。当撤销管制、私有化和信息技术改变着竞争时，跨国化模式也在不断发展进步。巴特利特和高沙尔对这个瞬息万变的商业世界作出了及时的反应，他们重温了曾经提出的突破性观点，更新了教材，选用了当今顶级全球性企业的范例。

《跨边界管理》的第二版以作者正在进行的跨国理论探索为基础，他们的研究拓展并阐明了其早先著作中的发现。“变革的挑战”是一个全新的篇章，着重讨论了几家公司是如何贯彻实施本书中的观点。我们通过这些第一手素材了解到建立有效的跨国组织的困难与机遇。这本新版书还包括了一个应用手册，这是一个极为实用的工具，能帮助读者将书中的意见转化成现实世界中适合自己公司的行动计划。

《跨边界管理》为认识和应用独到的全球化战略任务提供了宝贵的资源。巴特利特和高沙尔描述了跨国组织的特征，并就如何发展这些组织特征给予管理者们具体的指导。这些关于全球管理者的概况介绍极富洞察力，它们与现实生活中的案例研究一起，对开展跨国界的不断创新和赢得持久胜利所必需的结构、过程和文化变革进行了详尽的阐述。



克里斯托弗·A·巴特利特是哈佛商学院的大宇研究所(Daewoo)工商管理教授，也是哈佛商学院全球领导者项目(the Program for Global Leadership)的主席。

苏曼特·高沙尔是伦敦商学院罗伯特·P·鲍曼研究所(Robert P. Bauman)战略领导者项目的主席，负责指导该项目。

巴特利特和高沙尔都是 *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management* (Harper Business) 一书的作者。

谨怀爱与感激

将此书献给芭芭拉和赛斯密塔

致 谢

如果没有许多人和组织的帮助我们写作本书的努力是无法完成的。我们首先最应该感激的是对我们的研究提供合作的公司,尤其是世界各地的 236 位管理者,他们为我们慷慨地挤用了自己宝贵的时间。本书中的见解都来自他们的耐心和帮助,书中一些有关他们行动的引用和参照就是他们直接贡献的证明。

其次,我们必须感谢哈佛商学院出版社对我们研究所提供的资金和援助。在 *E. Raymond Corey* 教授和 *Jay Lorsch* 教授的相继指导下,商学院研究部一直对本研究充满信心,非常投入。还有, *INSEAD* 学院的研究部门也大力支持了此项目,并对我们的努力给予不断的鼓励。

日本神户大学的 *Rokkodai* 基金为巴特利特在该校经济和商务研究院担任为期一个月的访问教授提供了慷慨的资助。这次访问对于检验和修正实地工作期间提出的思想和观点是一个非常好的机会。我们十分感激该基金的援助。

在许多为本书做出贡献的同行中,有两位特别值得感谢。神户大学的 *Hideki Yoshihara* 和 *Tadao Kogono* 教授是我们早期工作阶段的主要合作者,他们的讨论和建议极大地拓展和加深了我们的认识。尤其是 *Yoshihara* 教授,不仅花费很多时间帮助我们理解日本式管理的细枝末节,而且在许多次会议和访问中担当了翻译。我们要对两位表示衷心的感谢,而且很高兴与两位令人敬重的同行成为好友。

Nitin Nohria 现在是哈佛商学院的教师,他在担任助理研究员期间也做出了大量贡献,不仅帮助分析问卷数据,还为做出最后的总结论贡献不少。尤其是他对于相关文献的渊博知识在我们准备尾注时给予我们巨大帮助。我们很高兴在现在的研究中能有他这样一位重要的同事。

很多其它同事也给予此项研究相当的帮助,他们向我们的观点提出挑战,并对该书的草稿提出质疑。例如哈佛商学院的 *Kenneth Andrews*, *Joseph Bower*, *Jay Lorsch*, *Malcolm Salter* 和 *Michael Yoshino* 教授, *INSEAD* 学院的 *Yves Doz* 和 *Dominique Heau* 教授,麻省理工学院的 *Donald Lessard* 教授,伦敦商学院的 *John Stopford* 教授,以及斯德哥尔摩经济学院的 *Gunnar Hedlund* 教授。还有许多其它人在不同阶段通过论文、文章和会议发言提出了有价值的意见和批评。我们特别要感谢 *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *California Management Review*, *Human Resource Management* 和 *Journal of International Business Studies*

的编辑和评论家。我们许多观点的早期草稿在他们的帮助和批评下得到进一步修改。但是，尽管得到了很多建议、指导和帮助，我们必须对所作的结论负最终责任，包括其中的谬误和疏漏。

我们还要对哈佛商学院出版社的编辑和工作人员表示感谢——特别是 *Barbara Ankeny*, *Natalie Greenberg* 和 *Nancy Jackson*——谢谢他们有益的建议和评论；感谢该社文字处理部门的工作人员，他们在无限冗长的改稿过程中表现出极大的耐心和愉悦，给予我们莫大的帮助；还要感谢我们的秘书 *Cathyjean Gustafson* 和 *Jill Huret*，他们反复修改出差日程和最后期限，以使整个研究计划更加完整。谨此向各位表示我们最诚挚的感谢。

我们最后还要感谢那些让我们的研究成为可能的人——我们的妻子和家庭。感谢 *Barbara*, *Nicholas*, *Elizabeth* 和 *Andrew*，感谢 *Susmita*, *Ananda* 和 *Siddhartha*，我们欠他们的情最多。他们为我们提供了“安全的避风港”，让我们在长途实地旅行或是连日疲劳写作后有栖息之地，他们让我们有力量完成整个研究。有他们不懈的支持和鼓励，我们所有的工作和付出都是值得的。向你们表示衷心的感谢和爱意。

克里斯托弗·A·巴特利特

苏曼特·高沙尔

1988年11月

于马萨诸塞州波士顿市及法国枫丹白露

第一版序

20 世纪 80 年代对全世界大多数大型公司来说是一个分水岭。“全球化”时代迫使很多管理者在各自业务范围内相继感受到变革的力量，并让他们认识到应采取什么样的应对措施才是适宜的，最重要的是，让他们认识到现在该如何管理更复杂的战略和运营。这就是我们在本书中所提到的广义计划。我们的目的不仅仅是汇报 5 年来对 9 个世界最大公司的主要研究结果，而且是为从事实际操作的管理者们提供具体的指导和建议，帮助他们为在 21 世纪即将面临的挑战做好准备。

本书中的很多结论和发现源自 10 年前巴特利特为博士论文所作的研究，并且与从那时开始的良好研究氛围息息相关。这些观点的萌芽和最初发展很大程度上吸收了哈佛商学院 20 世纪 70 年代以来的三股重要的研究流派——以 Kenneth Andrews 和 C. Roland Christensen 为先锋的强大的商业政策传统，Ray Vernon 领导的较重要的国际化商务研究，和 Paul Lawrence 与 Jay Lorsch 所作的深具影响的组织行为研究。事实上，这三大研究流派的逐渐交叉影响了 70 年代进行博士研究的大多数人，后来 John Stopford, C.K. Prahalad, Yves Doz 和许多其他人的论文和研究都证明了我们当年学习时的知识氛围是多么浓厚。

虽然我们现在所作研究的根源是在这片知识土壤中孕育的，真正的灵感却来自于从事实际工作的管理者们。在为一门关于多国企业管理的 MBA 课程准备案例教材时，我们意识到世界各地不同行业的管理者们在应对国际商务环境的变化时遇到了巨大困难。但是在对 20 多家大型世界性公司——比如科林玻璃公司 (Corning Glass Works)、百代唱片公司 (EMI)、自治领机器公司 (Dominion Engineering Works)、Komatsu、Merloni 和肯德基 (Kentucky) ——作了进一步的深入研究后，我们有了意想不到的发现。多数管理者似乎对面对的战略任务有相当清晰的认识，其主要问题是建立和管理组织能力以执行新的、更为复杂的全球战略。

为了对这一问题作更系统的研究，我们决定对一组我们观察到的准备应对变革的公司进行临床研究。研究采用的方法(具体细节在附录中有述)着重于对三个截然不同的行业的几组不同的公司进行研究。在两年半的实地调查中，我们访问了 236 位管理者，他们来自开展全球运营的诸如品牌包装产品行业的宝洁 (Procter&Gamble)、联合利华 (Unilever)、花王 (Kao)，家用电器行业的通用电器

(General Electric)、飞利浦(Philips)和松下(Matsushita), 电信转换器行业的国际电话电信公司(ITT), 爱立信(Ericsson)和日本电气公司(NEC)。

我们的目标是对经营全球性业务的公司管理者们在经历环境变化时所面对的组织和管理工作拥有充分的了解。最起码的, 我们想将他们面对的变革力量和战略挑战加以明确和概念化。更具体地说, 我们希望了解在新型环境中管理所必需的组织特征。最后, 我们希望为公司如何建立和控制这些特征提供一点指导。

随着研究的不断延续, 我们研究的问题日益显现其重要性和紧迫性。著名的《美加贸易协定》的签订、东盟贸易集团的日渐强大、1992 年欧洲一体化的演变, 都使得管理者们重新评估其国际经营管理状况。甚至那些不打算开展海外业务的公司也面临着国际化带来的新挑战。我们越来越清楚地发现所研究的课题和得出的结论比我们当初预想的意义更深远。管理全球性的运营工作就是对复杂性、多样性和变化的控制, 而且随着 21 世纪世界经济联系的日趋紧密, 各地的管理者们面临的挑战是相同的。我们描绘的跨国组织和有关其如何建立与管理的建议对许多大型复杂组织的管理者们都有借鉴意义。

虽然本书最初是为这些管理者们而作的, 可我们希望它对我们学术界的同行来说同样具有价值。我们在分析临床数据和作出结论时, 参考了组织理论、商业政策和国际管理等许多领域的文献。本书的注释标明了这些文献并解释了我们是如何将其运用到自己的论断和分析之中的。

对 9 个公司的案例研究构成了我们研究的主要部分和观察结论的基础, 同时我们也很关心这些结论是否具有广泛的可行性和普适性。所以我们进行了一些集中和分散的问卷调查对我们的实地研究进行补充。关于研究方法的附录详细记载了我们所采用的不同方法, 并提出了一些更为量化的数据和分析, 它们为本书以案例研究为主的结论提供了支持。

· 作者 ·

第二版序言

在我们完成相关研究并出版《跨边界管理》一书的近 10 年后，重读我们当初的书稿，感觉有点奇特。这期间发生了许多变化，让我们诚惶诚恐地想到了为原书再出一个新版本。

当回顾那些概念与框架、重温那些曾经熟悉的公司时，我们常常百感交集。一方面我们怀念当年研究和著书的那段美好经历；另一方面，我们也为某些章节的不妥和失灵的预测感到不安。但我们更强烈地感到的是满足甚至自豪。这种满足感并非源于自满（书稿中的颇多谬误与盲区让我们无法自满），而是因为我们认识到曾经在恰当的时刻、恰当的情境进行这样的工作，是何等幸运。在九大企业 236 位经理的慷慨合作下，我们看见了一套完整的网络组织形式支持着的新型跨国管理模型，而这样的组织形式在该书出版后的多年里被证明是强有力的。

回顾本世纪末几年里的国际商务环境，我们很欣慰地看到许多公司正在发展多元化的战略能力和灵活的组织能力，一如我们在跨国模型中所描述的那样。当今世界不会再存在一种单一的理想化模式。组织模式是全世界众多公司不懈创建与经营的目标。

正如在原版的序言和致谢中所提到的，我们为能有机会向众多知识渊博且经验丰富的管理者们学习感到非常荣幸。在为本书而作的看似漫无尽头研究过程中，每当因为无法从搜集到的浩瀚的数据中理清头绪而灰心沮丧时，我们便会提醒自己，自己正在从事的不过是一项简单的任务。通过与具有领先优势的公司及慷慨献计的管理者们的接触，我们得以奢侈地回顾、探寻不同的组织模式和发展趋势。我们的简单目标就是将管理者们为之奋斗的庞大而复杂的世界简化为简明的概念和框架，以囊括新兴的战略使命和组织形式的精华，却无损其精妙性或复杂性。事实上，我们发现这是一项令人欢欣鼓舞的工作，在出版《跨边界管理》数月后，我们已经投身于制定后续工程计划了。这一工程为本书的更新提供了素材。

虽然我们关于本书的研究着重于全球化给全世界公司带来的新的战略和组织使命，但当研究完成时，我们非常明白，本书探讨的仅仅是一个深刻变革世界中的一部分。全球化只是 3/4 世纪以来罕见的同时改变公司组织形式的几种重要和紧迫的力量之一。在 20 世纪的最后几十年里，撤销管制和私有化的力量也横扫全

球。同时，信息时代和知识革命重新勾勒了整个行业的战略特征，并为经济中服务行业的发展带来了新的推动力。兼并和收购的浪潮以及联盟和合作关系的激增都验证了获取规模经济和范围经济的必要性，它迫使公司培育在更灵活的网络状组织中的管理能力。一个社会性、政治性和经济性的革命第一次在整个世界的所有地区得以开放，由此带来的政治集团和经济联盟从根本上改变了公司运营的环境。

在这个加速发展、竞争激烈、知识密集和以服务为基础的世界里，现代企业不得不经历一场 20 世纪 20 年代以来前所未有的变革。在 20 年代时，多样化战略的产生曾经导致部门式组织结构和与之相伴的专业化管理模型。过去十年里从重组和重构到授权和组织性的学习等接二连三的管理潮流和创新，只是公司在向被我们称之为“个性化公司”这种新型组织模式转变的简单征兆。(我们研究成果的概述可参见 *The Individualized Corporation*, Harper Business 1997)

因为新的研究建立于《跨边界管理》所作的研究之上，所以一些研究成果扩展和阐明了我们早期的研究也就不足为奇了。我们最新的研究获得了一些新的发现和丰富的资料，我们已经将其补充到本书修改后的版本中。因此书中又新添了第四部分。第四部分名为“向跨国化的转变”，其中我们运用原版本中的视角来观察一些公司是如何实施我们早先研究中所提出的一些观点的。我们追踪调查了当初研究的九个公司，同时加入了 20 世纪 90 年代建立和实施跨国模式的一些公司的案例。

第四部分中的两个新章节反映了我们关于《个性化公司》项目研究中的一些新发现。第十一章中，我们阐述了这样一个发现，即当公司逐渐建立新的复杂组织形式以完成新的战略使命时，许多管理者却在如何理解新的多元化角色以及如何在必需的灵活、网络模式中相互合作方面遇到了困难。正如一位管理者所贴切指出的，问题是“我们想通过第一代的管理者在第二代组织中执行第三代的战略。”这一章就着重论述了跨国公司中所需的“第三代”管理者的角色和任务。它概括了这种新的网络化组织如何依赖于具有多维理念和才能的个人之间的有效协作。简而言之，由于业务管理者、地区管理者和国别管理者之间存在相互交叉的影响和联系，并由此产生组织所需的多维和灵活的能力，因此，只有发挥他们的作用，跨国组织才能够有效地运作。

在第十二章中，我们阐述了向发展跨国组织过渡的过程，这样的组织在我们完成早先研究的 20 世纪 80 年代后期尚不多见。在最初考察了杰克·韦尔奇(Jack Welch)所领导的通用电器公司的变革基础之上，我们又有幸得以真切地近距离观察珀西·巴奈维克(Percy Barnevik)如何坚定地在一个典型的多国公司(Brown Boveri)和一个保守的国际公司(Asea)的合作中建立起一个新的跨国公司。今天，

ABB 正是当初巴奈维克想要创立的那样——一个既大又小，既全球化又地方化，既权力分散又有中央控制的公司——而且在我们看来，它是跨国公司的最佳典范之一。我们在那一章中描述了他和同伴们为创立此组织所走的历程，它不仅强调结构和过程的变化(如我们在第十三章中所述的组织骨架和生理)，更重要的是，改变了行为的方式和文化的价值观(用我们的术语就是组织的心理)。

最后，我们在新版的末尾加入了一些注释，以及在对一些仍然致力于建立种种书中所述能力的公司进行的后续研究中得出的理论框架。我们与世界各地的管理者合作过，发现他们乐于接受我们提出的观点和模型，并在自己组织中将其具体化和可行化。本书附录中的应用手册就是这些交流的成果。

我们增加这个附录更进一步的目的在于帮助管理者们思考书中各章节里的有关论述，设计一些问题和练习，以便在一个具体的商务环境中加以应用。根据与不同公司接触的经验，我们发现进行这样的活动获益颇多。首先，这些练习可以为管理者提供一个相似的世界环境和语言系统；而且，它可以为管理者们提供一个框架，来分析其运营业务并相互交流其主要特征；最后，这些练习可以产生必要的行动举向，甚至构造一个实践框架。我们希望新的附录可以为那些欲将思想转变为实践的管理者们提供一套实用的工具。

《跨边界管理》的出版是我们俩职业生涯中最为满意的事情之一。除了经历研究项目的激动兴奋和看见研究成果付之出版的满足，我们还很幸运地遇到了哈佛商学院出版社的出版商，他们为我们提供了大量的支持和援助。在原版本的致谢中，我们提到了一些为原版本出版提供特别帮助的编辑和工作人员，随着时间的流逝我们与出版社的关系进一步加深。其一流职员的可靠支持和友善关怀对我们俩非常重要。我们特别高兴能够结识该社才能卓越的领导人 Carol Franco 和高级编辑 Kirsten Sandberg，后者促成了本书修订版的诞生。感谢他们及哈佛商学院出版社的所有朋友，谢谢你们一贯的支持和友谊。

· 作者 ·

平装本序言

在《跨边界管理》出版后的两年里，国际商务环境日趋复杂。我们见证了东欧错综复杂的改革历程的开始、贸易集团区域化的扩展，新技术和新产品在全世界的加速发展和传播，以及众多不同行业全球竞争者之间激烈的争夺。

这些发展验证了许多我们所阐述的变革规律。随着经营环境越来越复杂和多样化，全世界的管理者们都意识到他们必须认识这些复杂性并做出反应，而不是轻视或否认它。为避免其传统经营战略和组织构造的局限性，管理者们正尽力发展新的组织能力，以在 21 世纪激烈的竞争环境中获胜。

在此情况下，许多身负商业压力的公司都在建立由灵活的管理过程所维系的一体化的全球经营结构。跨国组织的概念似乎得到广泛认同。IBM 宣布将其重要的电信业务总部迁往伦敦，这只是它建立整个世界性网络目标所带来的一系列变化中的一部分；ABB 是一家总部设在欧洲的电气工程公司，它正在策划通过收购和一体化其在世界各地的子公司建立一个跨国性组织；索尼公司引人注目的首席执行官盛田昭夫(Akio Morita)，对跨国理念坚信不疑，并将“全球化”描述为公司理念——全球一体化和地区响应能力的结合。

但是，当越来越多的公司向跨国公司转变时，一个结论变得尤为清晰：这意味着一个重要的管理挑战。我们希望通过描绘新的跨国模式和思考此问题得出的分析框架，为管理者们和研究管理的学生们提供工具，帮助他们解决所面临的复杂的战略和组织任务。但这只是一个框架，而不是一个公式。管理者个人还需完成诸如分析公司特定的环境和形势、认识公司独特的管理传统、制定具体的行动计划等一系列繁重工作，以培育期望的组织能力。那些成功者将赢得强大并且持久的竞争优势来源。

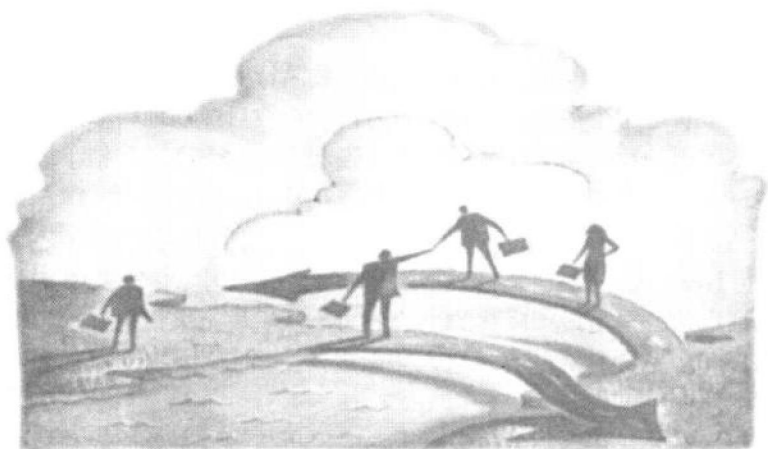
· 作者 ·

目 录

第一部分 跨越国界的挑战	1
第一章 组织能力：下一个战场	2
第二章 对组织结构的新挑战：超越单纯的结构适应性	17
第三章 管理传统：组织的财富与制约	31
第四章 跨国组织：新型组织模式	50
第二部分 跨国经营的特征	63
第五章 塑造竞争力：一体化网络	64
第六章 发展灵活性：专业化的组织角色和职责	81
第七章 促进学习：多元的创新方法	97
第三部分 跨国组织的建立与管理	115
第八章 多元性的合法化：平衡多个方面	116
第九章 对复杂性的管理：培育灵活的协调体制	133
第十章 树立信念：管理者思维模式的确立	148
第四部分 向跨国化的转变	165
第十一章 培养跨国化的管理者：新的角色和任务	166
第十二章 把握转变过程：合理化 复兴 重生	180
第十三章 跨国决策方案	199
附录 应用手册	213
文献目录	248

第一部分

跨越国界的挑战



第一章 组织能力：下一个战场

全球的巨型企业都处在不停的变化中。种种新出现的压力改变了全球范围的竞争，使得这些企业不得不重新审视它们传统的全球战略方针，^①而它们所采取的新战略又对它们的组织结构以及在全球经营中使用的管理模式是否恰当提出了新的疑问。

即便在某一行业内，各个跨国企业针对它们周围环境的变化也会制定出不同的战略及组织对策。虽然一些企业能将周围动荡的局势化腐朽为神奇，加以利用，但是更多的企业则只能通过努力去适应那些复杂的(甚至有时是矛盾的)需求来勉强维持。一些根基不错的跨国企业也不得不接受巨额损失，直至卷铺盖走人。

我们的调查就跨国企业的种种经历所提出的一些发人深省的问题进行了研究。

松下如何在仅仅 20 年时间内由一个日本国内的中型电子产品制造商发展成一个拥有 200 亿美元资产的全球企业，毋庸置疑地成为电子消费品行业的领跑者？而那些被它甩在身后的企业中，飞利浦为何对行业的变化感到如此难以适应？无论如何，飞利浦毕竟坚持下来了，而通用电器为何最终被迫将其电子消费品部门卖掉？

在生产肥皂和清洁剂这些品牌包装品行业中，联合利华何以能捍卫其世界霸主地位长达半个多世纪？而宝洁为何能在战后成功地大举进入国际市场？花王是日本国内的行业龙头，其科技实力强，生产效率高，营销手段享誉全球，但为何其进入国际市场的尝试却只能限于东亚发展中国家？

瑞典的爱立信公司如何不断巩固其在日新月异的电信交换业务中的领先地位？NEC 公司又凭借什么在这一高度竞争的国际化行业中获取收益？美国国际电话电信公司是最国际化的电信公司，从规模上来说也仅次于美国电话电报公司(AT&T)，它为什么放弃了进入美国电信交换市场的计划，而随后又将其优秀的欧洲电信业务出售？

这些公司在国际竞争中所遭遇的挫折与失败主要原因并非是它们战略分析的失当，而应归咎于其组织结构的缺陷。在五年的研究过程中，我们始终注意到绝大多数跨国企业的经理人都认识到应该做什么来提高其国际竞争力，而他们所面