

INTERNATIONAL MANAGEMENT

国际管理

第三版 精要版

工商管理
精要系列

[美] 迪恩·B.麦克法林 保罗·D.斯威尼 著
Dean B. McFarlin Paul D. Sweeney
黄磊 译

文化

文化是“将一类人群成员与另一类人群成员区别开来的集体心理程序”。这种“程序”无法通过直接观察获得，但可以通过对行为的判断而了解。

民法

民法又称为民法典，主要是根据一系列详尽描述的规则来处理法律问题。民法体系的一个重要目的就是要最大限度地为什么是正确、什么是错误的判断设计出一套完整的规范。

自力偏差

自力偏差是指在对自己的行为进行归因时，倾向于将成功归结为内部因素（内部归因），而将失败归结为外部因素（外部归因）。

法律

法律是指由国家制定或认可的，并由国家强制力保证实施的行为规范。法律水平而设置的计算工资福利补贴。

相对主义伦理观

相对主义伦理观支持者认为，任何国家的伦理行为是由那个国家特殊的文化、法律和商务惯例特点所决定。

国际管理合同

在国际管理合同中，一家企业向另一个外国组织提供特定的服务、技术帮助或管理咨询而索取一定的费用或一定比例的销售或利润分成。

感知

感知是一系列选择性的心理过程，这些心理过程决定了我们如何诠释和理解周围的环境。

新教徒工作伦理

新教徒工作伦理指的是一种试图获取最大物质利益、坚信资本主义的态度。

交钥匙工程

一般是指在国外设计与建造工厂。在工程完成后，工厂通常由承包商继续运营一小段时间以确保其平稳运转。在许多情况下，工厂最终要交给签署合同的企业或政府。大多数的国际交钥匙工程涉及建造昂贵的、大规模的工厂如发电厂、水坝、机场、炼油厂等。

WTO

WTO是由159个成员国组成的管理实体，它为贸易和商务活动制定了一系列国际规则。WTO的成员通过复杂且旷日持久的谈判来制定规则。WTO还负责监督贸易规则的实施，建立起能够强化其解决成员国之间贸易摩擦的机制。WTO的一个主要目标是消除贸易壁垒，鼓励全球贸易。

合约制造

合约制造是指企业把全部或部分的生业务外包给其他企业。企业不用投入资本去建造和维持昂贵的工厂，而且无需支付工厂运转所需的劳动力的薪水。

组织结构

组织结构是指组织建立的方式。企业利用它来配置资源、协调雇员关系、分配任务、执行程序以及收集并传递用于制定决策的信息。

国家竞争优势

国家竞争优势理论说明国家如何帮助企业获得竞争优势。要素条件是指一国是否具有某一行业的生产要素优势。需求条件是指一国某种产品或服务的大小。



中国市场出版社
China Market Press



www.glamourpress.com

国际管理

International Management

应用导向、赢得国际战略机会和提升跨文化管理能力

第三版精要版

作者 迪恩·B. 麦克法林 (Dean B. McFarlin)

保罗·D. 斯威尼 (Paul D. Sweeney)

译者 黄 磊

中 国 市 场 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际管理：第3版：精要版 / (美) 麦克法林著；黄磊译．—北京：
中国市场出版社，2014.2

书名原文：International Management

ISBN 978 - 7 - 5092 - 1158 - 8

I. ①国… II. ①麦… ②黄… III. ①国际企业—企业管理 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 265828 号

著作权合同登记号：图字 01 - 2007 - 2204 号

Dean B. McFarlin Paul D. Sweeney

International Management

Copyright © 2007 by Houghton Mifflin Company

First Published by Houghton Mifflin Company, Boston, Massachusetts, United State of America.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由中国市场出版社出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭
本书内容。

出版发行 中国市场出版社

地 址 北京月坛北小街2号院3号楼 邮政编码 100837

电 话 编辑部 (010) 82111123 读者服务部 (010) 68022950

发 行 部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

总 编 室 (010) 68020336

盗版举报 (010) 68020336

邮 箱 szpress@gmail.com

经 销 新华书店

印 刷 高碑店市鑫宏源印刷厂

规 格 185mm × 240mm 开本 1/16 版 次 2014年2月第1版

印 张 32.5 印 次 2014年2月第1次印刷

字 数 500 000 定 价 70.00 元

国际管理

提高学习效果的结构设计

1

全球化趋势和挑战概览

本章学习目标

清楚说明本章需要掌握的学习要点,做到有目的地学习

国际挑战

真实世界中的国际管理
问题，紧扣本章的主题

国际观察

对相关主题的集中和深入的分析，帮助学生加深理解，拓宽视野

迎接挑战

运用本章学习的概念和工具分析
国际管理问题，及时展开应用

关键概念

紧邻有关概念的阐述，突出重点

迎接挑战

迎接挑战

將豐田方式帶給全球

[illegible][illegible]

发展和提高质量，而不是紧盯竞争对手或想着如何当第一。领导地位只能来自持续改进的态度，它还得有第二根支柱的支持。

第二項原則是尊重員工。為了同他人一起做

好工作,这是必须的。所谓“他人”,丰田是指顾客、员工、供应商以及更多的人。当然,顾客是最重要的,可是顾客的存在也是复杂的。正如前任 CEO 渡边捷昭所说,顾客并不只是指最终的消费者,也是指“生产线上下一道工序的员工。”他还指出,丰田工作的根本在于对当前状态的满足。为此需要反复发问:“为什么我们要做这些?”这些原则相互支持,通过其中的义和向组织里的他人学习可以帮助员工获得其中的真谛。

可以想像,控制和传播这一复杂的生产和管理方式将是很难实现的。在全球范围内,丰田方式的实施将是参差不齐的,至少落后于母国。例如,热诚对待顾客是丰田引以为傲的特点,然而观察者们注意到,在中国和印度的丰田机构中,服务存在不足和不稳定的情形。丰田研究院的小

李荣基说,他们曾经收到报告,说某项海外分部的管理者也不愿意实施丰田方式中的某些关键部分,例如给雇员在发现问题时停止整条生产线。更重要的是,近年来自丰田公司的召回数量正是它未能在庞大的海外工厂的管理能力和丰田制丰田方式的结果。2007年,丰田召回了50万辆红杉和坦途,此前它已经因为发动机构造和其他问题召回了40多万辆丰田美规和加规车型。2009年,因为加速踏板故障导致安全隐患,丰田召回了400万辆丰田车。新任CEO丰田章男(创始人的孙子)为这些问题公开道歉,包括美国加州的一家工厂以及2009年高达50亿美元的亏损(在2008年同期亏损数字的基础上),即按丰田公司

国际管理

制。这种政策是在二战后由美国所规定的，目的是为了阻止左翼力量完全有可能在胜利的政府取得权力。这一政策在二战以前就发生过，这种体系在钢铁和煤炭业以及战后其他行业的企业部门正式建立起来。具体做法是：工人采取5名董事，选举出另外5名董事，最后选出10名董事来管理11名成员。除了钢铁和煤炭业以外，几乎所有的大企业都经历了这种不同程度的变化。

正如我们前面说过的，近来的美国劳工权益是在工作条件和劳动保障上让步。德国工会组织巨头 IG Metall 在这些问题上就认输了，如为了争取更短的工作时间而斗争。这样的“国际惯例”详细描述于德国人对工作时间问题的态度——这是美国工人不太愿意的事情。在体育方面，工人由于业余从事工业、艺术、劳动技能比赛，德国工会组织很少抵制雇主工会组织，德国人对待工会组织的态度已经变得冷淡。因此，它可能有助于与利率持平。

国际观察

德国人认为美国人工作太辛苦

安吉·克拉克和安德烈·德劳克克受聘于相似的管理职位，薪水也很接近（年薪大约为33 000美元）。他们分别在华盛顿和柏林两个不同的百货店工作。不过，除此以外，其他就没有什么可比性了。德劳克克先生的工作合同规定每周工作37个小时，每年享受6周的带薪假期，他的商店星期六下午两点关门，星期天全天关闭，每周只有一天晚上营业（星期四）。“我不理解美国人为什么要晚上去东京……”根据逻辑推理，应该不会有人员需要在晚

克拉克小姐每周至少要工作44个小时左右,包括晚班和周末加班。她经常把别人带回家。而且,连续休假从来没有过一次超过一周时间。很多美国人对德国人传统的勤勉性格表示尊重。但是,由于克拉克小姐经常到德国出差,所以,她对此产生了不同的看法。美国工人每周的平均工作时间为35小时,德国工人

20%。这种差别近年来在不断扩大,美国工人的年工作时间超过1800小时,而德国工人大约只有1450个小时。“德国人是休闲第一,工作第二。”克拉克先生说。她百货店里的很多同事都宣称做兼职,每周见的工作时间要超过60个小时以上。佛洛施克先生根本不情愿在规定的每周37个小时的时间以外还兼工作,哪怕挣得再多的钱也不干。“自由时间是金钱买不到的。”这个德国人说。他觉得美国人倾向于向多份兼职的行为实在是不可思议。

显然,美国人是要求为长久而不间断的工作时间付出代价的。德国商店的员工流动率几乎为零,美国商店的员工年流动率却达到40%^[4]。另外,由于美国时间漫长,所以,德国工人对自己产品的了解非常透彻。而在美国,对克拉克小姐这样的员工的培训只花费两天时间。尽管拥有这些优势,德国政府却在担忧每周工作时间太长、太多的假期和其他特征正在削弱德国人的竞争力。^[4]

注重应用，将知识转化为创造价值的技能

第3章 正确地做事——国际伦理和社会责任

→ 本章总结

本章主要讨论了伦理价值和企业的社会责任问题。伦理方面，我们研究了两种主要的观点：第一种观点即普遍主义认为，有一种放之四海而皆准的伦理价值。很多国际行为准则和公司行为准则就是以此为明确规定的。第二种观点即相对主义认为，每个国家都有自己独特的伦理价值。它们以本国独特的法律和惯例为基础形成。按照这种观点，商业行为应该是“入乡随俗”。

接下来，我们研究了伦理道德和商业的跨文化差异问题。大多数研究表明，与欧洲、亚洲和其他国家相比，美国人更关注伦理道德问题。美国的跨国公司更倾向于把行为准则写成书面文件，明确说明哪一类行为是不符合伦理规范的。欧洲的跨国公司在这方面做得不如美国公司。

随后，我们探讨了外国政府具体的不道德行为以及企业的应对措施。关于人权问题，我们注意到，人们普遍认为某些行为是不可接受的。而不太明确的，是跨国公司应该怎样做。例如，在南非的种族隔离时代，有些跨国公司相信，如果继续留在那个国家，公司可以对当地经济起到更大的影响作用。一些公司即撤离南非，以此来抗议种族主义。

同样，在国际商务中，跨国公司也需要应对贿赂问题。在很多国家里，尽管人们不愿意这样做，但是这种是种实际上很普遍。不过很多国家制定了法律来禁止对官员行贿。只有少数国家能够真正把自己的国民对外国人行贿视为违法，而大多数国家实际上是把贿赂当成国际商务运作成本的一部分。20 世纪 70 年代的那些著名案例导致了《反海外腐败法》的产生。但是，美国的跨国公司有时同样为了获取商机而向外国人行贿。

尽管《反海外腐败法》把为了获取商机而向外国人行贿视为非法行为，但它实际上允许企业向外国官员支付“疏通费”，以确保他们履行自己的职责（如货物的海关清关）。对《反海外腐败法》的影响研究表明：美国的跨国公司并没有又认为，每个国家都有自己独特的伦理价值。它们以本国独特的法律和惯例为基础形成。按照这种观点，商业行为应该是“入乡随俗”。

本章最后讨论了部分社会成本的问题。这些社会成本是伴随着许多国家向更具竞争性的市场经济体制转变而产生的。为达到目的，我们研究了跨国公司在某种情况下可能给这些国家带来的人民带来痛苦（如剥削当地工人或破坏环境、失业和贫困加剧），以及跨国公司应该如何改善这种状况。

讨论题

1. 在国际管理中，普遍主义和相对主义各承担怎样的角色？
2. 跨国公司应该怎样对待外国政府的侵犯人权问题。贿赂倾向以及其他有问题的支付行为？跨国公司自己应该卷入这些中间吗？为什么？
3. 你对《反海外腐败法》是如何评价的？它是否有可能成为美国跨国公司发展的主要障碍？美国政府应该在怎样的立场来对待外国跨国公司在国际商务运作中所采取的策略？
4. 新兴市场经济国家市场过渡过程中会产生哪些社会成本？在这些方面跨国公司会带来怎样的问题？如果有问题，跨国公司应该如何应对？为什么？

本章总结

对本章要点的回顾，复习知识的有力工具，引导你加强对概念的准确理解

案例5 要不要全球化？

← 案例5 要不要全球化？

两年以来，DataClear 公司一直依赖美国的数据分析市场。但是在美国的一家新公司主掌其命运。DataClear 应该继续留在它在美国市场取得的领先地位，还是应该去国际市场上寻求新的挑战？

“鱼为什么不咬钩？”格雷戈·麦克纳尼（Greg McNally）用出淤泥的一杆后想道。他正在挪威的阿尔斯峡湾钓鱼，这是他所见过的最美丽的地方，据说挪威的鲑鱼是世界上最著名的鲑鱼。他有很多机会欣赏这一景色。他还是没有上钩。

几个星期前他还在美国蒙大拿州纳尔逊的 Spring Creek 垂钓。现在相比多么不一样啊。自从那次在公司外面召开的为期两天的会议后，时间似乎已经过了很久。那次会议就是一次庆祝会议，又是一次对未来进行规划的会议。

无疑，庆祝活动井然有序。DataClear 公司确实起了个。它的几百个数据分析软件 ClearCloud 取得了成功。1999 年是 ClearCloud 投入市场后的第一个年，销售额已达到了 320 万美元。从 9 月份的情况来看，2000 年销售额很容易就达到 530 万美元。在外出召开会议的星期五全体员工会议上，格雷戈宣布公司又成功地招聘了两名更优秀的执行经理。因此员工人数增至 38 人。他说：“我任何时候都更加坚

信我们会实现目标：2001 年销售额达到 2000 万美元，2002 年销售额达到 6000 万美元！”

忧虑和将来

格雷戈出生于新泽西州，在罗格斯新泽西州立大学获得科学学士学位之后前往西雅图，在美国加州大学伯克利分校拿到了计算机科学博士学位。接着他又在 Berkeley 公司和甲骨文公司先后待了 15 年，开始是软件开发工程师，后来担任高级产品经理。1998 年春，他在加州的帕洛阿尔托（Palo Alto）创建了 DataClear 公司。

当时，格雷戈发现公司收集数据的温度数据分析的速度非常快，而数据分析正是软件业中有待开发的一块新兴市场。他是在西北大学的一次研讨会上看到自己的机会的。当时有两位研究员开发了一套算法，可以使分析员无需程序员员的帮助即可对大量复杂的数据进行筛选。于是格雷戈出售了自己在甲骨文公司

HRH's latest present contains managerial dilemmas and other concrete solutions from experts. As written, they are enlightening, and the names used are fictitious. "Go Global—Or Not?" by Walter Koenig. Reprinted by permission of Harvard Business Review, June 2001. Copyright 2001 by the Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

国际管理

→ 讨论题

1. 现有的三大法律体系的主要区别是什么？在各自管辖范围内，每一种法律体系将会对商务造成怎样的影响？

2. 美国和日本律师可能会在各自的国家采取怎样的行动？你有可能发现怎样的行为？哪些行为可以规避各自国家的法律体系系统起来？

3. 政府风险都有哪一些类型？为什么说尼日利亚、秘鲁或印度尼西亚政府被认为风险相对较高？

4. 你有什么建议应对上述国家中的政治风险？

→ 国际管理技能开发

文化知识测试

目的

很难有哪种传统观念和价值观之四海而皆准。很多公司商务运作的成功完全是由于管理者对自己或他人的传统观念和价值观有足够的认识。失败也是来源于对这些传统观念和价值观缺乏了解。当今世界，国际商务团体是如此互相遭遇、互相依赖。对今天的管理而言，意识到其中的差异变得十分关键。案。老师将引导讨论，以获取正确答案。这个练习的目的如下：

- 促进对文化差异的理解
- 在全球化经济背景下，促使人们考虑文化差异带来的影响
- 促进国内和国际学生之间的对话

★ 促进由于多元文化劳动力带来的问题

指南

单独或者跟小组成员一起完成下列句子。如果你是跟外国学生一起做这个练习，请预计你自已国家的答案和他们国家的答案。老师将引导讨论，以获取正确答案。

1. 查字典，大声喊出被认为是_____。
- a. 粗鲁和令人讨厌的
- b. 表示你喜欢这个场合
- c. 在家里可以，在大庭广众中不要
- d. 只有外国人才这样做

→ 接入全球网络

中国企业海外经营的五条成功因素

结合多年的调研经验和对中国领先企业海外经营的调研结果的分析，罗兰·贝格公司（Roland Berger）认为有一些海外经营的成功经验是值得各个行业的企业共同借鉴的：注重培育企业核心竞争力、明确企业的竞争战略、综合考虑多种影响因素、渐进式的海外扩张方式、培养和引进国际化经营管理人员

注重培育企业核心竞争力

为在充满风险的国际舞台上竞争，中国企业必须努力提升自己的核心竞争力。其中，一个清晰的战略定位在海外扩张中是至关重要的。首先，企业应分析自身的资源、知识和能力状况，然后选择并充分发挥其中一个或几个方面

讨论题、国际管理技能开发和接入全球网络

通过答题和练习复习本章关键概念，提高分数

案例

经过反复教学检验的哈佛商学院案例，让学生有机会在综合过去几章学习成果的基础上实践现实世界中国际管理问题的决策分析

献 词

To Laurie, Andrew, Elizabeth, and Nathaniel... no one could ask for a better family!

—DEAN B. MCFARLIN

To Emily, Farrell, and M. L. Hohman.

—PAUL D. SWEENEY

教学课件

中文版开发商读天下为《国际管理》配备了教学课件，包括教师手册和 PPT。订购本教材的教师请向本部联系申请。

为便于读者查询，中文版保留了英文版注释的序号，由于排版的原因，序号的顺序略有差异。注释部分限于篇幅未印出，需要的读者请致电或来函索取。

电 话：010 - 82111123

e - mail: szpress@ gmail. com

网 址：www. glamourpress. com

译者的话

20 世纪 90 年代初，步出大学校门不久的我到巴基斯坦参加了国际工程承包业务。经过长期国际企业和项目管理的实践，经历和感悟不断地堆积，生疏又熟悉的国际背景让我既兴奋又困惑。

那是现代管理学在中国初露端倪的时代，而在此前，中国人的很多管理做法基本上是那套祖宗津津乐道的原则——“摸着石头过河”。河床的石头很多，但是，过河的很多捷径其实也同时在那里摆着，有时只是我们缺少了一些发现的眼光。

缺乏常识和理论的熏陶和引导的实践总是要付出代价的。用现在的眼光看，当年我们在国外所面临的文化冲突现象，有不少其实不过是常识性的问题，基本上通过互相沟通、互相尊重的手段便可以达成一致。可是，对文化冲突感知和认识的缺席，使我们往往对这些简单问题束手无策，致使在经营过程中发生了不必要的损失。

对一个国际管理者而言，国际管理知识不但是在多元文化环境中丰富心智和规范行为的指南，更是所在企业获取利润的一个保障。此外，我相信，必须对国际管理理论有所研究的，不仅仅是所谓的管理者阶层，也应该包括参与国际运作的全体成员。因为在国际业务管理实践中，参与者都是团队成员，他们对国际管理惯例的认知程度，往往会对整体绩效产生直接的影响，因此，国际管理知识更应该是普及性的。

随着经济全球化的进一步深入，国际管理成为管理者越来越无法回避的课题，劳动力和产业转移、外包、贸易的新趋势，无一不被打上深深的国际化烙印。可以说，缺乏国际视野，缺乏对国际管理内涵的深刻认识，有可能成为一个当代管理者致命的短板。你可以想象，中国广东制造业业务的很大部分可能跟欧盟国家或者美洲国家存在着千丝万缕的联系。除了与进出口相关的活动，在制造流程管理中，采用的可能就是某些投资国家的管理理念甚至外派雇员和外国劳动力。而对于意图“走出去”的企业，国际管理更是一门必修课，一项必须的修炼。

从本质上讲，国际管理的核心内容是跨文化管理，也就是在不同的文化背景下，对不同的人、财、物的管理过程。正如本书作者在前言部分所提到的那样，

成功的国际管理基本上是由四个基本部分组成的。首先,管理者必须了解国际商务的宏观环境。尤其重要的是对国际管理产生影响的关键趋势以及驱动国际商务的政治和法律因素。同时,管理者也必须对国际经营可能出现的伦理道德和文化的两难境地有充分的准备,并在跨国运作中寻求解决方案。其次,管理者必须掌握在国际舞台上进行有效互动的基本要素。比如,理解不同文化是如何感知和处理信息的、跨文化交流技能的培养、如何进行成功的跨国界谈判,等等。再次,有效的国际管理意味着对战略机遇的认知和利用能力,也即如何以最佳方式进入外国市场并在那里成功运作。最后,国际管理者必须有能力和领导来自不同文化背景的人员,有能力建立起有效的国际团队。这就是说,管理者在招募、培训和培养雇员方面必须具备国际眼光。上述的这四个部分,基本上离不开多元文化的背景和主线。

本书语言通俗、生动。读者既可以体验到理论深度,又可以在案例中领略到国际管理实践的魅力。各个章节之间既有联系,也可以独自成篇,对国际管理的某一个具体领域或内容进行阐述。本书既可以充当大学生国际管理的课程教材,也可以作为国际经营者的操作参考书和行动指南。

本书由黄磊主译,并担任全书的校对和润色工作。黄磊翻译的章节包括(第1章、第2章、第3章、第4章、第12章、第13章、第14章)以及前言部分。同时,也感谢广东外语外贸大学的部分同事参与了本书的翻译。他们是方慧(第5章、第6章)、刘亮星(第7章)、严红(第8章)、董俊武(第9章、第10章)、吕仙(第11章)。

尽管这本书的优点显而易见,但是,国际管理这个领域丰富的金矿是不可能完全通过这一本书得到毫无遗漏的表达。在这个世界上,“The only constant thing is unconstant”(唯一不变的是变化),在国际管理领域中尤其如是。书本教会人的不过是一些基本的理念和知识,即对“知”的总结,而管理的精髓更在于“行”。对国际管理中跨文化因素的充分认识,是管理实践中对多元文化理解、欣赏、包容甚至容忍的基础,而对多元文化理解、欣赏、包容甚至容忍,则是国际管理和谐环境产生的保障;国际管理的最终绩效和双赢局面都必须以这样一个和谐环境作为平台。

毋庸置疑,在国际管理实践中,书本和经验应该成为管理者学习的对象。但是,有效率的国际管理者同时也必须具备创新能力,超越书本,在实践中以自己的体会和经验,丰富这个在管理领域中主导作用越来越明显的学科。

黄磊

于广州白云山麓

译者简介

黄磊，广西人。广东外语外贸大学副教授。美国富布赖特驻校学者（Fulbright Scholar-in-Residence）。广东经济学会理事，广东翻译工作者协会会员。曾在多个海外工程项目任翻译、经理。澳洲西悉尼大学博士生，获“国际奋斗奖学金”（EIPRS），研究方向为公司可持续发展。

前 言

探索国际管理的机遇和挑战

尽管国际管理是饶有趣味的研究主题，但它的飞速发展却也使得撰写这一主题的教材变得困难重重。这个领域是新兴的而且变化很快，因此“国际管理”教材应该涵盖哪些内容也没有定论。这也给作者提供了非常广阔的空间，让我们自行选择材料并且自主安排内容。我们希望你能够同意我们所作的选择，认可我们的课本提供了综合性最强的资料，并且涵盖了当前市场上国际管理领域里最前沿的内容。

在人员和战略之间寻求平衡 简单地说，我们的愿望是将学生引入国际管理的真实世界中。全球经济一体化不断深入既带来了空前的机会，也使我们暴露在巨大的风险之下。我们确信，在如此动荡的环境中处理国际管理问题，需要拥有一种平衡的手段。某些课本强调国际管理中的战略导向，另外一些却又以人为本，重点关注雇员的行为方式。我们的观点是，在强调一个方面的重要性时不能忽视另一个方面。如今，许多观点在变化迅速的环境中很容易受到攻击，需要考虑如何适应这些变化。

因此，我们的方法是综合各种观点，力求缜密严格，以作为行动的指南。管理层要创造性地思考、分析潜在的国际发展机遇，并在这一过程中权衡内部优势与劣势以及潜在的竞争威胁。最终，这一过程应该形成战略与思想，以利用这些机会。但是，实际利用这些机遇完全是另外一码事。它意味着执行与实施。这需要时间——而一些重大事件会在瞬间摧毁你精心设计的计划。

我们还要考虑人的因素。很多计划之所以失败，是因为它们疏于考虑与人相关的复杂因素。在国际环境中，人和文化的挑战对公司造成的伤害与错误的企业战略是一样的，甚至更严重。所以说，战略制定和跨文化管理技能都十分重要。理想的状态是把它们联系起来。应对可能出现的跨文化挑战需要战略创新，而战

略必须在全球范围内协助管理方法和人力资源政策的制定。

我们将用生动的形式展示出我们的平衡观点。一般来说，我们会采用应用导向的方法，这种方法建立在最新研究成果的基础之上。用过本书的老师和学生都向我们反映这种方法既新颖又充满魅力。希望你也能够欣赏它！

目标读者 本书将会吸引广泛的读者群。对国际问题缺乏了解的学生将会欣赏我们在各章中介绍的基础知识和概念。同时，拥有一定的国际经验或学习过相关课程的学生将会被本书的深度所吸引。从教学方法的角度出发，本书可以很好地充当国际管理课程的主要教材，也可以为管理导向的国际商务课程所采用。对于希望以面向实际的方式学习国际管理的老师和学生而言，本书强调实践应用以及丰富的实践导向特色将对他们产生吸引力。在详细描述本书的特色之前，我们首先介绍其架构和内容。

国际管理课程的内容组织

本书修订版的结构仍然反映了我们一贯的观点，即成功的国际管理由四个基本部分组成。首先，管理者必须广泛了解国际商务环境，特别是对国际管理产生影响的关键趋势以及驱动国际商务的政治和法律因素。同时，管理者必须有能力应对在国际背景中随时可能出现的伦理与文化困境，而且必须知道在跨出国门后如何解决这些问题。其次，管理者需要掌握在国际舞台上进行有效互动的基本要素，这意味着他必须了解文化是如何对他们认为理所当然的一些基本理念产生影响的。比如，理解不同文化是如何感知和处理信息的，培养跨文化沟通技能，如何进行成功的跨国谈判等，都属于这部分内容。再次，有效的国际管理意味着能够识别并利用战略机遇。这通常是指如何以最佳的手段进入外国市场并在当地成功运作。最后，国际管理者必须有能力激励和领导来自不同文化背景的人员，并且有能力建立起有效的国际团队。这还意味着在招募、培训和开发员工方面必须拥有国际视角——薪酬和劳资关系之类的游戏规则在不同国家可能有巨大的差别。这些内容都是对我们综合方法的反映。比如，薪酬惯例常常源于某个国家或某种文化背景，所以，了解这些与人相关的问题显得非常重要。实际上，企业战略也依赖于这方面的理解。

章节预览 本书的章节是通过四部分架构安排的。我们将带领你浏览本书的每一部分来了解各章的内容。

第1部分 在全球舞台上：国际管理环境。第1部分包括第1章到第4章，

涵盖了成功国际管理的必要基础。第1章讨论了国际竞争的基础、影响国际管理的趋势以及世界各国和地区的发展情况。在这一版中,笔者对第1章的内容进行了广泛的更新。第2章关注的是在国际运作中管理者必须考虑的法律和政治问题。我们讨论了世界各国不同的法律和政治制度以及它们对国际商务的影响。本章还讨论了在国外市场上管理者可能遭遇的各类政治风险以及应对这些风险的手段,包含了在写作时能够获得的最新商业风险数据。第3章研究了国际环境中的伦理价值观和公司社会责任问题,详细讨论了特殊的伦理道德问题如贿赂、人权和社会剧变等。我们还为应对不同的伦理困境提供了指南(如制定和遵守公司行为准则)。第4章通过更详细地研究文化的方式对第一部分进行了总结。我们特别讨论了文化对国际管理产生的深刻影响。本书构建了一个框架,用以解释基本文化维度以及它们对全球人力资源管理的含义。本书提供了几个全新的专题讨论,举例说明一些公司是如何回应这些挑战的。

第2部分 在国际环境中有效地互动。第2部分包括第5章到第7章,重点讨论了文化对人际间互动的影响。换句话说,这些章节是第4章所讨论的文化问题的自然延伸。正如你将看到的,第5章探讨了文化如何影响雇员对自己的工作环境、工作和周围人的感知。该章还解释了在多样化的商务环境中如何管理感知问题,如刻板印象。第6章展示了文化差异如何妨碍人们的沟通,同时也为人们在国际环境中提高语言、非语言和书面沟通能力提出了建议。第7章通过考察如何管理国际冲突以及如何成功地进行跨国商务谈判对本部分内容进行了总结。显然,有效的谈判需要作好充分的准备,还要正确判断不同文化间谈判策略的差异。

第3部分 把握国际环境中的机会。第3部分包括第8章到第10章,探讨了国际管理者所面对的更加宽泛的战略和运营决策。第8章关注国际战略的定义与制定。首先,我们对基本的国际战略进行了辨析,并解释了何时应该采取这些战略。我们同时还指出了小企业在制定国际战略中可能面临的一些特殊问题。接下来,我们详尽地描述了制定成功的国际战略的流程(如SWOT分析)。本章最后讨论了志在成功的公司应该如何确保其内部系统目标一致,以支持公司的国际战略。第9章的讨论更进一步,涉及在实施国际战略的过程中,公司所面临的执行方面的问题。我们介绍了公司进入国外市场的各种方法以及它们的优缺点。从本质上说,在恰当的条件下,各种进入方法(如出口、特许或者是跨国收购等)都是有效的。因此,我们还对权衡并选择各种进入方法提供了建议。第10章通过探讨管理者如何采用切实可行的进入方法并顺利开展国际运作,对上一章的问

题进行了扩展。主题包括：建立机制以协调国际运作、成功地管理企业联盟（如国际合资公司）以及维系公司在国外的技术优势。

第4部分 管理国际企业员工。本书的最后部分包括第11章到第14章，讨论了国际管理中涉及人的问题。最后一章并不意味着最不重要。如果对与人有关的事情的处理出现偏差，有可能导致最出色的管理战略陷入失败。第11章探讨了如何最好地激励和领导具有不同文化背景的雇员。我们认为，文化价值将会对雇员的行为产生影响，管理者应该相应地调整自己的管理风格。第12章阐述了管理者应该如何打造高效的国际工作团队。这个过程始于管理者采用战略手段管理国际人力资源，令人力资源需求与公司国际战略保持一致。接下来，我们讨论了公司为国际运营配备人员的方法（本地聘用或派遣），以及如何对这些国际人才进行培训开发。最后，我们讨论了有助于企业成功海外派遣的战略，这些战略通过恰当的选拔机制、培训实践和支持系统来实施。第13章继续讨论这一问题，探讨了国际工作团队就位后，如何确保成功运作。这意味着要解决如何在世界范围内对雇员的绩效进行评估以及建立薪酬体系的相关问题。第14章是对第4部分的总结，探究了最令国际管理者苦恼的“人的问题”。我们特别探讨了管理者应该如何建立高效的国际团队，尤其是在文化多元化不断加深的背景下。我们还为在世界范围内战略性地管理工会和劳资关系提出了一些方法。因为在不同的国家，工会的管理范围、目标和历史作用差别极大，因此有关工会的问题都是大问题。

案例 基于本书强烈的应用导向，我们在每一个部分都安排了两个真实的案例以配合各章节的内容。这些案例既可以用来强调某一具体章节的问题，也可以提供一种对各章节进行综合运用的“巅峰体验”（capstone experience）。案例为学生创造了极佳的机会，使他们能够深入分析真实的国际管理问题。这些案例都是新近发生的，质量一流并且出自最优秀的来源。

新版本的変化

感谢曾经用过本书以前版本的所有教授们。同时，我们也想借此机会强调本版的几个变化，相信你也会认同这些改进。举例来说，所有章节都利用《华尔街日报》、《经济学家》和《金融时报》等报纸杂志的最新文章进行了更新。实际上，我们确信已经把国际管理领域中问题和挑战的最新思想囊括在本书中。同样，我们也希望你能高度评价新版本所参考的大量学术刊物，包括《国际商务研

究学报》、《管理学会学报》、《战略管理学报》。此外，在整本书中，我们为整合基于网络的资源以及网上练习付出了大量的努力。实际上，在对以前版本的反馈中，有很多都要求进行这样的整合。作为对这种反馈的响应，新版在每章结尾处增加了“接入全球网络”的特色。现在，每一章都配备了大量与网络密切相关的练习。

此外，我们还大幅度更新了本书的案例。我们目标是选择最新的案例——那些能够反映这一急剧变化的领域内最新问题的案例。我们的目标是否到达，这还有赖于你的判断。同样，我们也对全书内容逐章进行了优化。评审人员告诉我们，他们在练习、案例和为课堂内容丰富而增加的参考材料上花费了很多的时间。如果能够对本书内容进行优化，运用起来会更加轻松。我们希望本书满足了这个需求。此外，我们相信本书具有一些其他课本不具备的特色。

令本书与众不同的主要特色

希望你喜欢本书鲜明的特色。另外，我们还不遗余力地支持这些特色，并在教师手册和互联网上提供额外的信息。

最新的、高质量的资源 如上面所强调的，本书的所有章节都是由声望最高的出版物中最新颖的材料构成。这些出版物包括一流的研究性杂志（如《管理学会学报》、《国际商务研究学报》）以及那些供实际的管理者阅读的出版物（如《哈佛商业评论》、《华尔街日报》）。我们认为，学生必须学习最新的知识，并有兴趣对国际管理进行研究。毕竟，研究为大部分国际管理的成功实施提供了坚实的基础。

写作风格：通俗、吸引人和实践导向 当然，国际管理的最终目标不外乎“应用”，并指出哪些方法是可行的。所以，我们在每一章都安排了大量来自全球范围不同公司的案例和例证。我们还在各章中插入了具体的指南和行动建议。为此，本书在编写中采用了通俗易懂的写作风格，直截了当，尽快进入主题。我们的任务是把学生引进这个领域，使他们和我们一样对国际管理兴趣盎然——不论我们是在描述某项研究，还是在为行动提出建议。

通过案例接触“真实世界” 每章都以一个“国际挑战”开篇。这是一个小案例，以国际管理者或跨国公司面临的真实问题为背景，对学生提出挑战。这些问题与该章的内容直接相关。每一个案例都会在最后向学生提出问题（例如，

这些情况为什么会发生? 应该采取什么行动?)。在阅读过程中, 学生们会接触很多概念、思想和应用实践, 这些都有助于他们理解所提出的问题。开篇案例的姊妹篇叫“迎接挑战”, 安排在每一章最后, 描述对开篇案例中提出的问题所采取的实际解决方案。在学生们将这一切联系在一起的过程中, 应该请他们对方案提出反馈意见(例如, 方案最后会成功吗? 是否要采取另外的措施?)。

如同在章节预览中所提到的一样, 我们在每一部分的结尾处提供了更加丰富的案例。这些综合案例使得学生们能把前面几章中学到的知识融会贯通, 并利用这些知识解决实际问题。