

■ 唐宁玉 王玉梅◎著

跨文化管理：理论和实践



科学出版社

跨文化管理：理论和实践

唐宁玉 王玉梅 著

科学出版社
北京

内 容 简 介

本书主要从个体和团队层面阐述跨文化管理基本理论和实践,紧跟理论前沿,立足实证研究,内容丰富实用。总共包含六章,第一章主要对文化和跨文化的基本理论进行阐述;第二章在个体、团队和组织三个层面对跨文化背景下进行的研究进行回顾;第三章对个体在跨文化背景下的文化智力、文化融合策略和文化适应等开展了实证研究;第四章则关注团队层面,对跨文化团队文化智力、团队协调过程、团队绩效进行定性和定量研究;第五章着重于理论联系实际,结合案例对跨文化人才培养和跨文化团队建设实践进行了探讨;第六章提出未来研究方向。

本书适合经管类本科生、研究生以及跨国公司相关工作人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

跨文化管理:理论和实践 / 唐宁玉,王玉梅著. —北京:科学出版社, 2015

ISBN 978-7-03-046183-4

I. ①跨… II. ①唐… ②王… III. ①企业文化—跨文化管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 259258 号

责任编辑:魏如萍 / 责任校对:李雪雪
责任印制:霍兵 / 封面设计:蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

三河市骏杰印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016 年 3 月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2016 年 3 月第一次印刷 印张:10 1/4

字数:206000

定价:58.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

越来越激烈的竞争格局使组织不得不思考如何使自己更敏捷，更能迅速做出反应。许多组织为此对自己的业务流程和组织结构进行改变，一些新的组织形式和运作模式正得到应用。同时，随着国际化的迅猛发展，工作场所的文化多元化特征越来越明显，员工开始越来越有可能与来自不同文化背景的人员一起工作，而大多数跨国公司依赖跨文化团队（cross-cultural teams）来完成复杂的工作任务。文化的多元化给组织管理带来了更多的挑战。这一现象已经在西方学术界引起很多关注，从20世纪90年代后期开始，跨文化人力资源管理、多元化团队、文化适应（adaptation）、文化认同等受到广泛关注，跨文化背景下人员多元化特征以及如何才能提升跨文化背景下的个体绩效、创建有效的跨文化团队，成为热点研究问题。

中国企业在最近二十多年中也开始更多地走向国际化。由于中国本土企业相对来说比较缺乏跨国管理的实践经验，对不同国家和不同组织的文化体系缺乏较深入的了解，在面对复杂而多元化的管理对象和合作伙伴时，冲突和碰撞时有发生。例如，2006年7月，上海汽车集团有限公司（简称上汽集团）在收购韩国双龙将近两年的时间时，遇到了劳资纠纷引发的韩国工人罢工事件，同年8月底，上汽集团不得已许诺向双龙投资100亿元，这才换来了一时的风平浪静，但最后，这起跨国并购案还是以失败告终。分析其主要原因，除了战略、产品等因素外，一个被业内专家广泛提到的失败原因是文化因素。上汽集团在收购双龙时忽视了中韩文化之间的差异问题，没有对韩国工会在企业中的地位和影响给予足够重视，也未预料到韩国人强烈的民族认同情结可能导致的一系列行为。这些使双方在收购后不能很好地融合，更谈不上构建具有共同目标、任务导向的跨文化团队了。

笔者认为，国际化经营给员工工作方式带来的直接变化有三个：①跨国经营中会涉及本土人员被外派到海外工作的情况，这些人员需要适应当地文化。②跨国经营中将有更多的跨文化团队，员工需要能够适应和来自不同国家和不同文化背景的员工共同工作。③如果是海外并购，还涉及不同组织文化之间的融合。当具有不同文化背景的员工在一起共事时，彼此之间由于文化差异而出现的冲突和碰撞，在一定程度上增加了跨国、跨文化、跨组织人员在一起工作的难度和复杂性。在这样的背景下，对跨文化背景下出现的问题进行分析，并研究如何增强个体在跨文化背景下的适应性，提高其绩效及形成高效的跨文化团队，尤为重要。

在过去几年中，笔者及笔者的团队围绕跨文化工作背景下文化智力（cultural intelligence, CI）、文化融合、团队协作、个体和团队适应和绩效等内容开展了

一系列研究，并取得了一些成果。本书对这些研究成果进行梳理和汇总。本书第一章主要对文化和跨文化的基本理论进行阐述；第二章对跨文化背景下个体、团队和组织三个层面上的研究进行回顾；第三章关注个体在跨文化背景下的文化智力（cultural intelligence, CI）、文化融合策略和文化适应，对个体层面上开展的实证研究进行总结；第四章则将焦点转移到团队层面，对跨文化团队文化智力、团队协调过程、团队绩效进行定性和定量研究；第五章着重于理论联系实际，结合案例对跨文化人才培养和跨文化团队建设实践进行了探讨；第六章提出未来研究方向。唐宁玉撰写了第三、四、六章并对全书进行了统稿和审稿，王玉梅撰写了其他章节。

本书主要来源于笔者和笔者的团队近些年的研究工作。在此要特别感谢国家自然科学基金委员会，笔者所进行的有关文化智力、跨文化团队等方面的研究均得到了基金资助，这促进了研究的开展并使本书得以付梓；感谢笔者的团队，洪媛媛、付佳、李宜菁、王琦琪、朱博、庄琛、黄梦琪、陈韵敏等同学先后进入课题组，并协助进行了大量访谈、问卷调研工作，他们也在这些工作的基础上完成了自己的论文，取得了一定的研究成果；感谢诸多学术界和实践界的同行为本课题的进行提供了很多支持和帮助，积极推动了研究的进程。感谢科学出版社的魏如萍编辑为本书所作的耐心、细致的工作。

每进行一个研究课题，笔者都会深刻体会到“学无止境”，今天虽然将一些相关研究成果集结在这里出版，但仍有很多地方需要进一步探索。回头望，此岸已远；抬头看，彼岸仍遥不可及。而我们，将始终在路上。

唐宁玉

2015年9月

目 录

第一章 文化和跨文化	1
第一节 文化理论	1
第二节 跨文化：差异性和相似性	5
第二章 跨文化管理研究回顾	26
第一节 个体层面研究	27
第二节 团队层面研究	43
第三节 组织层面研究	49
第三章 个体跨文化适应：策略和能力	72
第一节 跨文化融合策略	72
第二节 跨文化胜任力	76
第三节 文化智力	83
第四节 文化智力对跨文化适应的影响	92
第四章 跨文化团队：输入、过程和产出	102
第一节 跨文化团队有效性模型	102
第二节 跨文化团队中的协调机制研究	107
第五章 跨文化管理实践应用	127
第一节 培养国际化人才	129
第二节 打造国际化团队	145
第六章 未来进一步研究	156

第一章 文化和跨文化

第一节 文化理论

一、文化的含义

文化于我们既熟悉又陌生，一方面我们几乎天天把它挂在嘴边，另一方面对它又总说不清道不明。文化作为人类认知世界和认知自己的符号系统，赋予我们的生活、生存和我们的世界以意义和目的，是人类社会实践的一切成果。一直以来，人类学、社会学、心理学和管理学等诸多领域都尝试赋予文化一个确切的含义，从而方便人们在研究和实践中更好地认识、理解和运用文化。纵观所有关于文化的阐释，可以分为两类，一类是狭义的精神文化，另一类是广义的文化，包括物质文化（material culture）和精神文化的总和。

关于狭义的文化，著名人类学者泰勒（Tylor, 1920）奠定了一个基础，他在《原始文化》一书中将文化定义为“一个复杂的总体，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗，以及人类作为社会成员所获得一切的能力与习惯”。心理学家蔡安迪斯（Triandis, 1994）认为文化是那些不需要说明的对事物的假设，以及已经被认同并内化的标准运作程序和行事方式。川普纳斯和汉普顿-特纳（Trompenaars and Hampden-Turner, 1998）也认为文化是某一群体解决问题和困难所采用的途径和方法，而不仅是一套价值观念系统。霍夫斯泰德（Hofstede, 1980）将文化比喻为心理程序（mental programs）或心理软件（software of the mind），他认为个体的行为举止在一定程度上由个体的心理程序预先确定。豪斯（House）在其领导的 GLOBE（global leadership and organizational behaviour effectiveness, 即全球领导力和组织行为有效性）项目中，将文化定义为一个群体因为共同的经历和代际传承所共有的动机、价值观、信念、身份认同以及对重大事件的解释（House et al., 2004）。我国学者彭凯平和王伊兰（2009）将文化定义为“特定生活方式的整体，包括观念、价值、心理和行为

方式，提供道德和理智的规范”。他们认为文化有以下特征：①文化是习得的，而不是源于生物学；②文化是一个社会的成员所共有的，而不是某个人或某些人的独特风格；③文化是具有历史沉淀的产物，而不是社会时尚的风气；④文化是信息、知识和工具的载体，而不仅仅是点缀生活的装潢；⑤文化是人类社会生活环境的反映，而不只是社会奇才的特意创造。

有关广义的文化研究，以人类学家马林诺斯基和赫斯科维茨等为代表。马林诺斯基（Bronislaw Malinowski）在其《文化论》（马林诺斯基，2002）中提到，“文化是针对那一群传统的器物、货品、技术、思想、习惯及价值而言的”，文化包括物质、社会、精神三个方面，说得明白点，就是文化是由一定的器具、团体和信仰组合而成的。另外，他采取功能主义的观点，用一根功能的绳子将前人所罗列的一系列“文化特质”联系起来，这根绳子便是“社会制度”。他在《文化新论》中批评了以往人类学中的进化学派和历史学派把“文化特质”作单位，忽略人类活动的整体性的行为。他认为“文化特质”不过是一些独立的要素，“可以是一种风俗，如亲迎；可以是一件器物，如犁耙；可以是一种称谓，如舅舅；可以是一种信仰，如狐仙；可以是一种组织，如庙会；可以是一种动作，如叩头”。而这些风俗、器物、称谓、信仰、组织、动作并不能孤立地发生作用，它们不过是“有目的的活动所组成的体系”的各个方面，而这个“有目的的活动所组成的体系”就是社会制度。通俗地讲，马林诺斯基的文化可概括为三方面八制度，三方面是指物质、社会和精神，八制度是指经济、教育、政治、法律与秩序、巫术宗教、艺术、知识和娱乐。赫斯科维茨（Herskovits）也在其《文化人类学》（Herskovits，1955）中提到，文化是一切人工创造的环境，包括客观文化（硬件产品）和主观文化（软件产品），客观文化是指那些看得见、摸得着的物品，如房屋建筑、交通公路、电视电脑以及各种工具等；主观文化是指那些触摸不到，但似乎又无处不在的东西，如信念、理想、价值观和社会规范。我国著名的社会学家费孝通先生也将文化当做物质文化和精神文化的总和，在《论文化与文化自觉》一书中强调，物质文化是人们由于生活的需要而构造的一个人工环境，包括器物、房屋、船只、工具及武器等，是文化中最易明白、最易捉摸的一方面（费孝通，2007）。他也提到，如果只有物质设备而没有精神的相配部分，则文化是死的，是没用的。最好的工具也要手工的技术来制造，制造就需要知识。在生产、经营和应用器具、工具、武器及其他人工的构造时，都不能没有知识，而知识是关联于智力及道德的训练，这种训练正是宗教、法律及伦理规划的最后源泉。因此，精神方面的文化包括种种知识，包括道德、精神和经济层面的价值体系，包括社会组织的形式，包括语言，等等。他同时也提到，文化是经学习而得、累积而成的，有时间和空间的概念。同样，陈晓萍（2009）认为，文化是一个群体共享的东西，包括客观显性和主观隐性的，同时对生活在该群体中的人产生各方面的影响，并且文化代

代相传，有相当强的有机性，会随着时代改变，但其改变的速度极其缓慢。

综上所述，文化的含义其实都是一脉相承的，没有大的分歧，只不过有广义和狭义之分。从实际生活来看，广义的文化更为普遍和流行，就连《辞海》对文化的解释也是，“文化是指社会的意识形态，以及与之相适应的制度和组织机构”，也就是我们通常挂在嘴边的“文化是人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和”。但是，从学术研究来看，普遍采用狭义的文化概念，如克拉克洪和斯乔贝克（Kluckhohn and Strodtbeck, 1961）、霍夫斯泰德（Hofstede, 1980, 1991）、施瓦茨（Schwartz, 1990, 1999）、川普纳斯和汉普顿-特纳（Trompenaars and Hampden-Turner, 1998）在他们的跨文化研究中，都是将文化视为一种价值观，一种共享的信念体系，一套思维模式、感情模式以及潜在的行为模式。从研究的角度来讲，本书中讨论的文化也是取其狭义的概念。总体而言，文化对组织文化和组织管理实践有着深刻的影响，无论是对组织的管理、对团队的管理还是对个体的管理，无不体现了文化的作用。文化会影响组织架构的设置、人力资源管理政策和制度的建立与执行，会影响团队的组建、团队领导行为，以及团队的合作和协调方式，也会影响员工个体的态度和行为，以及员工与组织的关系。

二、文化的层次

1. 文化的内容层次

文化的内容包含多个层面，由浅到深，由表及里，就像洋葱的几层皮一样，因此学者们用洋葱模型来解释文化的层次。

在霍夫斯泰德的文化学说里，符号、英雄、仪式和价值观分别占据了洋葱的四个层次。其中，符号代表了最外边的表层，其承载着某种特定含义及仅被该文化下的人们理解的词汇、手势、图画、物体、服饰、语言等，而且变动性比较大，容易被其他群体复制。英雄是一些人物，不管在世的还是已故的英雄，真实的或虚构的英雄，都具有某一文化高度称颂的品格，因此被视为楷模，如中国的孔子、妈祖，美国的钢铁侠、蜘蛛侠等。仪式是一些集体活动，如问候的方式、向他人表示尊重的方式、社会庆典等。符号、英雄和仪式都被归结为实践活动，都可以从外部被观察到，而文化的核心是价值观，价值观是一种普遍性的倾向，表现为更喜欢的某些特定状态而非其他状态，既包括正向的一面，也包括负向的一面。

在霍夫斯泰德之后，还有很多学者对文化的层次进行过研究和讨论。其中普遍的一种观点是文化的三层次论。例如，麻省理工学院的希恩教授（Edgar Schein）提出的组织文化三个层次分别是可观察的人为表象（observable artifacts）、价值（values）以及基本假设（basic assumptions）（Schein, 1990）。其中，可观察的人

为表象是指那些外显的文化产品，能够看得见、听得见、摸得着，包括实物布局、办公环境、着装要求、标语等；价值是指通过问卷、访问或其他调查方法，进一步得到的可用文字表达的价值观、规范、意识形态与哲学。基本假设是指针对特定问题，观察群体中的成员，深入分析后，可以解读出理所当然的、基本的与无意识的假设，它决定了人们的认知、感受、行为与思考程序。在了解了公司的假设后，也就能解读多样行为人为表象的内涵。又如，华盛顿大学的陈晓萍（2009）提出的表层、中层和核心层观点，其中表层代表外在直观的事物，即我们平时能观察到的东西，如建筑、艺术品、电影、服饰、语言等，它们常常给人以强烈的直接冲击；中层代表社会规范和价值观，表现为一个群体中的多数人在某一情形下都会有的行为表现；核心层代表存在的基本假设，即一个社会共同的关于人为什么存在的假设，如人从哪里来和到哪里去、人与生俱来的权力、人活着的意义等。可见，三层次论将霍夫斯泰德的符号、英雄和仪式都放到最外层的外在直观事物中，而将价值观作为中间层，增加了更深层次的对人的存在的假设。

除此之外，学者们也喜欢用冰山模型来比喻文化的层次，即显性的冰山以上部分和隐性的冰山以下部分。冰山以上部分是文化的客观显性部分，对应于洋葱模型的表层；冰山以下部分是文化的隐性部分，如社会规范、价值观、基本假设等无法被直接观察、需要人们用心感悟和体会的核心观念体系，它们对应于洋葱模型里面的所有层次。可见，我们平常谈论的文化往往只是冰山一角，真正造成这些差异的部分都隐藏在水面下。

2. 文化的范围层次

除了文化本身的内容有多个层次外，从文化从属的范围来看，文化也有多个层次。按霍夫斯泰德所言，每个社会群体的成员都持有一套共同的心理程序，而人们并不是固定的从属于一个社会群体，而往往是从属于多个群体，因此，人们所持有的心理程序可能具有不同层次的内容，这些内容对应了文化在范围上的不同层次。

霍夫斯泰德认为文化包含了以下几个层次：①国家层次，根据一个人所在的国家来界定文化；②地域、种族、宗教、语系层次，大多数国家都包含了从属于不同地区、种族、宗教和语系的群体文化；③性别层次，男性和女性的文化；④代际层次，祖父辈、父母辈和子女的文化有所区分；⑤社会层次，与受教育机会以及个体从事的职业或专业相关；⑥组织层次，不同组织可能会采取不同的方式将员工组织到一起工作（霍夫斯泰德 G 和霍夫斯泰德 G J，2010）。

在跨文化管理研究中，大多数人将这些层次归纳为三个层面，即国家层面、组织层面和个体层面。在跨文化并购和跨文化外派的研究中，会提到双重文化差异，即国家（民族）文化和组织文化（Olie, 1994; Weber et al., 1996）。其中，国家（民族）文化由共同价值、理解、假设及目标构成，这些共同性在很大程度上

上导致了共同态度、行为方式及期望的形成，这种期望进而指引或控制某些行为规范。同时，组织文化差异存在于不同的组织、公司、机构或团体之间，反映了组织成员的期望、行为规范、共同目标（德雷斯基，2011）。

事实上，这些不同层次的文化不一定和谐一致。相反，它们常常在某种程度上相互冲突，如宗教价值观可能与代际价值观发生冲突，一个国家的性别价值观可能与企业的实践活动发生冲突。当预测人们在跨文化情境中的行为表现时，这些内在的相互冲突的文化会使得问题错综复杂。

第二节 跨文化：差异性和相似性

根据社会人类学的发展可知，所有社会都面临着一些相同的基本问题，只是其答案不同而已。美国社会学家英克尔斯和心理学家莱文森（Inkeles and Levinson, 1954）对已有英文文献中有关国家文化的数据进行总结后发现，有三个基本问题决定了社会的运行、社会中群体的运行及群体中个人的活动：一是与权威的关系；二是自我建构（特别是个体与社会的关系）以及个体对阳刚气质和阴柔气质的理解；三是处理冲突的方式，包括攻击性的控制和感情的表达。各个国家或民族在这些方面的表现上会存在差异，但是随着“地球村”的发展，又开始出现一些融合和趋同。总而言之，在文化的互动中，既有差异性，也有相似性，它们都会给管理带来较大的影响。如果我们只看到差异性，或只看到相似性，都会让我们在跨文化管理中存在理解偏差和行为偏差。

一、差异性

跨文化管理研究往往以国家或民族文化的差异性为前提，认为不同的国家和民族具有不同的文化，从而导致各文化背景下的组织、团队和个体的决策与行为方式的差异，进而造成文化震颤、文化冲击、文化冲突等问题，阻碍经营绩效和工作效率。例如，权力距离的大小直接影响到组织中结构的层级、决策的顺序以及领导和员工的关系，美国的企业结构比中国的更扁平，层级更少，领导和员工的关系更平等。因此，从某种程度上讲，跨文化管理的实质是管理文化差异，如郑兴山等（2010）将跨文化设定为“一种凸显文化差异的过程，是不同行为规范、价值观、隐含信念和基本假设交融碰撞的动态过程”。以国家为单位研究文化差异是可取的，很多国家长期以来确实发展成为一个整体，特别是已经有了一段历史的国家，有一些很强的力量，如官方语言、共同的大

众传媒、国民教育体系、国家军队、社会制度等，促使其实现高度的融合。诚然，在一个国家中，也会形成一些不同的群体，如种族群体、语言群体和宗教群体，因此将国家作为文化研究的单位有时并不合适，但它又常常是唯一可行的划分标准，因为获得不同国家的数据要比获得具有内部同质性的社会的数据容易很多。因此，识别不同国家之间的文化差异成为学者们努力要解决的问题。其中，霍夫斯泰德、GLOBE 项目团队、施瓦茨、蔡安迪斯等都为我们提供了识别不同国家文化差异的工具，即文化维度理论或文化价值观理论。他们的研究成果被后来的跨文化研究学者广泛运用。在徐淑英等 (Tsui et al., 2007) 关于跨文化组织行为的综述性研究里，三分之一左右的文献都通过个体主义 (individualism) /集体主义 (collectivism) 维度来体现文化差异，有的同时测量个体主义和集体主义，有的只测量个体主义，有的只测量集体主义，还有的测量水平和垂直的个体主义/集体主义。关于个体主义和集体主义的测量，用得最为广泛的工具是霍夫斯泰德 (Hofstede, 1980, 1991, 1994, 2001)、圣吉里斯 (Singelis et al., 1995) 和蔡安迪斯等 (Triandis, 1989, 1994; Triandis and Gelfand, 1998) 开发的三个文化量表。除了个体主义/集体主义这个维度外，权力距离 (或等级性、等级差异) 是被关注最多的，用得最多的两个测量工具是霍夫斯泰德 (1980, 1991, 2001) 和施瓦茨 (Schwartz, 1994) 的量表。除了这两个维度外，还有其他 22 种文化维度也被测量，特别是施瓦茨 (Schwartz, 1992, 1994) 的价值取向量表被研究者广泛采用。

(一) 霍夫斯泰德的文化维度

霍夫斯泰德的研究成果《文化的效应》(Hofstede, 1980) 是最经典的文化理论著作之一，也是跨文化研究中最受认可和最常被引用的研究成果之一。20 世纪 70 年代末，霍夫斯泰德获得了一个宝贵的研究跨文化的机会。他作为美国 IBM 公司研究团队中的一员，对该公司在全球的 50 多个国家的 11.6 万名雇员进行了文化价值观调查。他的目标是甄别出一些维度，这些维度可以在不同的国家表现出不同特点，成为国家与国家之间区分的尺度，就像通过经度和纬度能确定不同国家的位置一样。利用一家跨国公司的数据来确定国家文化之间的差异似乎难以令人信服，但是，正因为这样，除了国籍以外，被试者在其他所有方面都极其相似，因此他们的回答能够清晰地反映出国家文化的差异。在对数据结果进行统计分析后，得到了四个维度：①个体主义/集体主义 (个体与群体的关系)；②权力距离 (power distance) (社会平等，包括权力关系)；③不确定性规避 (uncertainty avoidance) (处理不确定性和模糊性的方式)；④阳刚气质 (masculinity) /阴柔气质 (femininity) (追求事业还是强调人际和谐)。这四个维度与英克尔斯和莱文森 (Inkeles and Levinson, 1954) 的研究

非常吻合。与此同时，霍夫斯泰德又用非 IBM 公司的数据进一步验证了这个结论。一次，他作为瑞士一家商学院的访问学者时，刚好有 15 个不同国家的管理者在学习一个课程，他就用问卷中的一些问题进行了调查，在个体主义/集体主义和权力距离两个维度上得到的国家排名与 IBM 数据几乎完全相同。后来，许多人采用 IBM 的完整调查问卷或问卷中的一部分，调查了其他群体，通过重复性的研究不断扩充了国家数量，在不同程度上验证了这四个维度（de Mooij, 2001）。

在四个维度问世后不久，霍夫斯泰德遇到了来自香港中文大学的彭迈克（Michael Bond）教授。彭教授正在用罗克奇价值观调查（Rokeach values survey, RVS）的一个改编版本进行一项跨国的价值观研究，他运用同样的分析方法得到了四个维度，每个维度都与霍夫斯泰德的其中一个维度显著相关。进而，彭教授又用华人价值观量表（Chinese values survey, CVS）在 23 个国家进行了测量，再次产生了四个维度。并且在其中 20 个国家既用了 CVS，又用了霍夫斯泰德的 IBM 问卷测量，数据分析结果发现，有三个维度重合，但 CVS 的一个维度（过去和未来导向）与 IBM 的一个维度（权力距离）完全不相关，即 CVS 中没有不确定性规避，而多了一个过去和未来导向的维度。霍夫斯泰德引入了该维度，将其称为长期导向（long-term orientation）/短期导向（short-term orientation）导向，并把它作为第五个维度。再后来，又加入了第六个维度，即放纵（indulgence）与克制（restraint）。霍夫斯泰德文化研究中心定期对国家文化的数据进行更新，我们从其网站上获取了最新的数据，并对一些主要国家和地区的数据进行了整理（表 1.1）。

表 1.1 霍夫斯泰德的国家（地区）文化模型

国家（地区）		个体主义	权力距离	不确定性规避	阳刚气质	长期导向	放纵
英语地区	澳大利亚	90	38	51	61	21	71
	新西兰	79	22	49	58	33	75
	加拿大	80	39	48	52	36	68
	英国	89	35	35	66	51	69
	美国	91	40	46	62	26	68
阿拉伯语地区	阿拉伯国家	38	80	68	53	23	34
远东地区	中国大陆	20	80	30	66	87	24
	中国香港	25	68	29	57	61	17
	中国台湾	17	58	69	45	93	49
	新加坡	20	74	8	48	72	46
	韩国	18	60	85	39	100	29
	日本	46	54	92	95	88	42
	越南	20	70	30	40	57	35
	泰国	20	64	64	34	32	45
	马来西亚	26	104	36	50	41	57
菲律宾	32	94	44	64	27	42	

续表

国家(地区)		个体主义	权力距离	不确定性规避	阳刚气质	长期导向	放纵
日耳曼 语地区	奥地利	55	11	70	79	60	63
	德国	67	35	65	66	83	40
	瑞士德语区	69	26	56	72		
	瑞士	68	34	58	70	74	66
拉丁 美洲	阿根廷	46	49	86	56	20	62
	哥伦比亚	13	67	80	64	13	83
	墨西哥	30	81	82	69	24	97
	委内瑞拉	12	81	76	73	16	100
	巴西	38	69	76	49	44	59
西欧	比利时	75	65	94	54	82	57
	法国	71	68	86	43	63	48
	瑞士法语区	64	70	70	58		
	意大利	76	50	75	70	61	30
	荷兰	80	38	53	14	67	68
	葡萄牙	27	63	104	31	28	33
	西班牙	51	57	86	42	48	44
北欧	丹麦	74	18	23	16	35	70
	芬兰	63	33	59	26	38	57
	挪威	69	31	50	8	35	55
	瑞典	71	31	29	5	53	78
近东 地区	希腊	35	60	112	57	45	50
	保加利亚	30	70	85	40	69	16
	土耳其	37	66	85	45	46	49
	以色列	54	13	81	47	38	
撒哈拉 以南 非洲	尼日利亚					13	84
	南非					34	63
	南非白人地区	65	49	49	63		
	赞比亚					30	42
其他	印度	48	77	40	56	51	26
	俄罗斯	39	93	95	36	81	20

资料来源：根据霍夫斯泰德文化研究中心网站数据整理

(1) 个体主义/集体主义。该维度测量“人们关心群体成员和群体目标或自己和个人目标的程度”，个体主义描述了人与人之间联系松散的社会，即人们将自己看做独立自由的个体，只照顾自己及其核心家庭。集体主义是指人们从出生起就融入强大而紧密的内群体中，这个群体为人们提供终身的保护以换取人们对该群体的绝对忠诚。集体主义者将自己看做群体中的一员，当个人目标与群体目标冲突时，成员往往以群体目标为重。在主张个体主义的国家（如美国、澳大利亚、英国），人们在工作方面对个人时间（拥有一份能够给自己和家庭生活留出足够时

间的工作)、自由(有相当大的自由度按照自己的方式完成工作)、民主(拥有自己的权力)、创新和挑战(从创新和挑战中获得个人的成就感)比较看重,个人与组织的关系在情感方面相互独立。而在主张集体主义的国家(如中国、新加坡、韩国),人们在工作方面对培训(有培训的机会提高自己的技能)、物质条件(有良好的物理工作条件)、技能的运用(在工作中充分运用自己的技术和能力)比较看重,其社会框架牢固,人们对组织的情感依托较强,倾向于实行集体决策。

关于个体主义和集体主义,还有更丰富的解释。蔡安迪斯(Triandis, 1995)强调了区分垂直的和水平的个体主义/集体主义的重要性。在水平-集体主义(horizontal collectivism, H-C)的文化模式下,人们倾向于将自己看成群体内部的一员,与群体内其他成员融为一体,彼此相同。群体内部成员之间依赖性很大,典型特征是平等性。在垂直-集体主义(vertical collectivism, V-C)模式下,人们同样将自己看成群体内部的一员,但群体内各个成员彼此不同,一些人比另一些人地位高。在这种模式下,不平等是可以被接受的,典型特征是服务和牺牲。在水平-个体主义(horizontal individualism, H-I)模式下,人们将自己看成独立的个体,彼此相同,具有平等的地位。在垂直-个体主义(vertical individualism, V-I)模式下,人们同样将自己看成独立的个体,但认识到彼此有所不同,因此不平等是可以被接受的,典型特征是竞争。蔡安迪斯(Triandis, 1995)进一步提到,美国和法国是垂直-个体主义;瑞典和澳大利亚是水平-个体主义;印度和古希腊是垂直-集体主义;以色列集体农场和很多僧侣文化下的国家是水平-集体主义。圣吉里斯等(Singelis et al., 1995)结合Fiske(1990)的资源分配倾向和Rokeach(1973)的价值观,对垂直和水平的集体主义/个体主义的特征进行了归纳(表1.2)。

表 1.2 垂直和水平的集体主义/个体主义的特征

特征	垂直		水平	
	集体主义	个体主义	集体主义	个体主义
自我	相互依赖 彼此不同	相互独立 彼此不同	相互依赖 彼此相同	相互独立 彼此相同
资源分配倾向	按需分配 按等级分配	按贡献分配 按等级分配	按需分配 平等分配	按贡献分配 平等分配
价值观	低平等 低自由	低平等 高自由	高平等 低自由	高平等 高自由
政治系统	社群主义 (如印度的农村)	市场民主 (如美国、法国)	公共生活 (如以色列农场)	民主社会主义(如瑞典、英国工党)

资料来源: Singelis 等(1995)

(2) 权力距离。权力距离是指在某一社会中人们对权力分配不平等的可接受程度。在任何组织中,权力的分配都会存在差异,如 CEO(chief executive officer, 即首席执行官)和普通员工的权力肯定相差很大。但是,员工能够接受的权力差

异程度是由社会决定的，不同国家对权力距离的接受程度不一样。在权力距离得分比较低的国家（如以色列、丹麦、英国、德国、澳大利亚），员工不会害怕向他们的经理表达自己的不同意见，上级也不太会采取专制的管理方式，员工更喜欢协商型的决策风格。而在那些权力距离得分高的国家（如马来西亚、菲律宾、俄罗斯），员工们常常害怕与上级持相反意见，上级往往是专制的，员工也习惯于接受命令而不喜欢或不敢与上级协商。权力距离得分体现了一个国家中人们之间的依赖关系。在低权力距离国家中，下级对上级的依赖性较小；而在高权力距离国家中，下级对上级的依赖性很高。从权力距离得分来看，大多数亚洲、东欧、拉丁语、阿拉伯语以及非洲国家和地区的权力距离得分都较高，而德语系国家和地区、斯堪的纳维亚国家和地区（丹麦、芬兰、挪威和瑞典）、以色列、美国、英国及其帝国时期的白人殖民地（新西兰、爱尔兰、澳大利亚、加拿大）、荷兰的权力距离得分都比较低。

（3）不确定性规避。不确定性规避是指人们能够接受的环境不确定性的程度。不确定性描述了这样一种情形：各种情况都可能发生，我们只是不知道到底会发生哪种情况。可见，不确定性规避与风险规避不完全一样，不确定性与风险的关系就好像焦虑与恐惧的关系。恐惧和风险都依托于具体的事物，即有恐惧的对象、有冒险的事件，风险往往被描述为某个特定事件可能会发生的概率。而焦虑和不确定性都是泛泛的感觉，焦虑是没有对象的，不确定性也不会和概率联系在一起。在不确定性规避程度高的国家（如希腊、葡萄牙、俄罗斯、日本），人们尽量避开不确定的情况，总想在他们所在的组织、机构和关系中寻求一种结构或程序，从而使事情更加清晰和可以预测。组织也倾向于制定规范的准则以提供更多的保障和更高的工作稳定性，管理者的决策会建立在很多事实的基础上，员工竞争欲望不那么强烈，终生雇佣相对普遍。不确定性规避程度低的国家（如英国、中国、新加坡），人们更喜欢自由，组织内部的大范围变革、抗议等激进行为往往被人们理解和接受。相应地，公司行为的结构化与正规化程度较低，管理者风险偏好强，工作的流动性很高。根据各个国家在不确定性规避上的得分，拉丁美洲、拉丁语系的欧洲以及地中海国家和地区的得分较高，日本和韩国的得分也比较高，奥地利、德国和瑞士的得分中等偏上。得分中等偏下的是除了日本、韩国之外的所有亚洲国家与地区、非洲国家以及北欧国家和荷兰。

（4）阳刚气质/阴柔气质。阳刚气质/阴柔气质在很多研究中被称为男性化/女性化导向，或事业成功导向/生活质量导向。这个维度其实是基于男性和女性的角色差异，特别是由社会和文化因素决定的社会性别角色差异。男性被认为更注重家庭以外的成就，被赋予自信的、竞争的、强硬的阳刚气质；女性的生育活动强化了其阴柔气质，被认为更关注家庭生活，更关注对家人和孩子的照料，更关注人际关系和生存环境。从表 1.1 可以看出，在高度重视阳刚气质的国家和地区

(如日本、奥地利、中国大陆、德国),男性被认为是果断的、坚韧的、重视物质成就的,女性被期望留在家中照料家庭事务,而且被认为是谦虚的、温柔的、重视生活质量的。在不那么重视阳刚气质的国家(如法国、韩国、荷兰),男性和女性都被认为应该谦虚、温柔和关注生活质量,即在阴柔气质的社会,组织中高层次职位有更多的女性。研究结果表明,最具阴柔气质的国家是瑞典、挪威、荷兰和丹麦,其次是芬兰,排名处于后三分之一的国家和地区主要是一些拉丁语系的国家和地区,亚洲国家中包括泰国、韩国和越南。

(5) 长期导向/短期导向。长期导向倾向于培育和鼓励,以追求未来回报为导向,能够推迟其个人的物质、社会、情感需求的品德——尤其是坚韧(perseverance)和节俭。与之相对的是短期导向,倾向于培育和鼓励关于过去和现在的品德——尤其是尊重传统、维护面子以及履行社会义务。从表 1.1 中可以看出,亚洲绝大多数国家和地区(菲律宾和泰国除外)都具有较高的长期导向得分,欧洲国家和地区的得分处于中等水平(比利时和德国最高),英语地区(澳大利亚、新西兰、美国等)偏向于短期导向,而非洲地区(含北非和南非地区)是最短期导向的。一般而言,在长期导向的文化下人们体现出坚韧的特点(愿意为长远回报而不懈努力),节俭(节约资源)的品德,尊重环境,强调个人的适应性,愿意为最终目标奉献自己;在短期导向的文化下,人们认为付出的努力应该速见成效,具有消费倾向,尊重传统,强调个人的立场坚定,重视社会和身份赋予的责任。

(6) 放纵/克制。放纵是指一个国家或社会的人们倾向于满足自己的欲望和需求,具有相对的自由去享受生活与乐趣;而克制是指一个国家或社会的人们倾向于压制自己的欲望和需求,也受到较为严格的社会规范限制。从表 1.1 可以看出,拉丁美洲地区(如委内瑞拉、墨西哥、哥伦比亚)的放纵得分最高,尤其是委内瑞拉。其次是英语地区(新西兰、澳大利亚、英国、美国等)。而远东地区(东亚和东南亚)的放纵得分普遍偏低,马来西亚除外,得分最低的是中国香港、俄罗斯和中国大陆等。

(二) GLOBE 项目团队的文化维度

豪斯领导的 GLOBE 项目团队在已有文化维度的基础上,开展了进一步的研究。这个团队由来自全世界 61 种文化背景下的 150 名社会科学家和管理学者组成,在 7 年内收集了大量关于文化价值和管理实践的数据,以及 61 个国家 500 个不同组织中 9 000 多名管理者在领导力方面的数据。该项目研究的初衷是,开发一种理论来描述、理解和预测文化变量对领导力、组织过程及过程有效性的影响。该项研究对霍夫斯泰德的四个文化维度进行了补充,提出了九个文化维度,即不确定性规避、权力距离、社会集体主义、内群体集体主义、人性导向、性别平等、