

# 跨文化管理

Managing Across Cultures

「全球化领袖书架」

▲ 陈晓萍◎著

文化之于社会就如记忆之于个体。  
——文化心理学大师 蔡安迪斯

文化是指导人们行为的心理程序。  
——跨文化管理大师 郝夫斯特



清华大学出版社

# 跨文化管理

Managing Across Cultures

「全球化领袖书架」 ▲ 陈晓萍◎著

清华大学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本书以生动翔实的案例，恬淡幽默的语言，阐述了国家与民族文化差异在个体的工作态度、沟通方式和行为方式上的显性表现，探讨了文化理念对企业的战略导向、组织架构、制度建立的深刻影响。在充分介绍世界最前沿跨文化管理理论的基础上，本书详细讨论了跨文化沟通和谈判中可能出现的陷阱，跨文化团队建设的艰辛，跨文化人力资源管理的挑战，以及全球化职业旅程的酸甜苦辣。与此同时，本书更着重讨论文化的融合、文化多元的益处和培养全球化经理人的良方。

本书作者有16年的跨文化工作和生活经历。其独到的文化视角和写作风格，给我们平时观察和体验到的文化冲突提供了理性加感性的注解。本书对我们了解自己和他人的行为，对企业如何应对全球化挑战具有深刻启示。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术，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

跨文化管理/陈晓萍著. —北京：清华大学出版社，2005.9

ISBN 7-302-11330-0

I. 跨… II. 陈… III. 跨国公司—企业文化—企业管理 IV.F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 075044 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：张立红(zlh-zlq@263.net)

文稿编辑：崔 伟 靳金宇

封面设计：康 博

版式设计：康 博

印 装 者：清华大学印刷厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：167×235 印张：22.75 字数：384千字

版 次：2005年9月第1版 2005年9月第1次印刷

书 号：ISBN 7-302-11330-0/F·1248

印 数：1~4000

定 价：48.00元



## 作者简介



**陈晓萍** 1995 年获美国伊利诺大学工业和组织心理学博士学位，现为美国华盛顿大学商学院终身教授，同时担任北京大学光华管理学院和上海交通大学安泰管理学院的客座教授。在此之前，她曾是香港科技大学和美国印第安那大学商学院教授。

陈晓萍教授的学术研究涉及很多组织行为和人力资源管理领域，主要的研究课题包括跨文化管理、个体和群体决策、领导学、商业谈判、企业公民行为等等。她的学术论文曾发表于全球顶尖的管理学杂志，如《美国管理学》、《美国管理学评论》、《应用心理学》、《社会和个性心理学》、《跨文化心理学》、《国际商学》及《组织行为和决策过程》等。

陈晓萍教授的教学包括跨文化管理，组织行为学，人力资源管理，商业谈判，团队建设等 MBA、EMBA 和博士生课程。她曾数次获得美国科研教学大奖，还荣获 2004 年度华盛顿大学商学院的“杰出博导奖”。

陈晓萍教授还非常关心中国国内企业管理的发展，致力于发展中国的管理科学研究。她现任中国管理研究国际学会副会长，并担任中文管理杂志《管理@人》的总编。她被《财经时报》评为 2004 年最具影响力的八名管理大师之一。

# 前 言

## 这是一个小小世界

“这是一个小小世界”(It's a small world), 是迪斯尼乐园里的一个大景点。我第一次去的时候, 是十五年前。那时, 坐着无人驾驶的小船, 缓缓地驶进“小小世界”的石洞门, 便看见了世界大同的景象。穿着各国服装的儿童站在小河的两岸, 载歌载舞, 歌声重复唱着:

这是一个充满欢笑的世界

也是一个充满泪水的世界

这是一个充满希望的世界

也是一个充满恐惧的世界

我们都应意识到

人类共享如此之多

这是一个小小世界

*It's a world of laughter*

*and a world of tears*

*It's world of hopes*

*and a world of fears*

*There is so much we all share*

*it's time that we are aware*

*It's a small world after all*

世界上只有一个月亮

和一个金色的太阳

灿烂的微笑对所有的人

都是友好的表达

即使山峦分界地区

海洋浩瀚无垠

这依然是一个小小世界

*There is just one moon*

*and one golden sun*

*And a smile means*

*friendship to everyone*

*Though the mountains divide*

*and the oceans are wide*

*It's a small world after all*

不知怎么，听着童声，心里就很感动，有看到理想就在眼前，很美好，但又有不知究竟何年何月才能实现的复杂体验。

今天再去“小小世界”，不知是由于自己阅历的加深还是因为看了多遍，昔日的感动不再，倒觉得“小小世界”在很大程度上已成了现实。在这短短的十五年中，经济全球化和信息高速公路已经大大推动了各民族之间的沟通交流和了解，日益加速增容的飞机已经显著缩短了世界各大城市之间的物理距离，使得去国外旅行就像在国内省际间来往一样，便捷快速。再看我们今天使用的物品和工具，穿戴的衣服和首饰，甚至吃的蔬菜水果、喝的咖啡可乐，无不来自世界各地。美国设计深圳组装的计算机，日本设计加拿大组装的汽车，意大利设计中国缝制的时装手袋，瑞典设计中国制造的家居用品，德国研制中国生产的家电产品，已成为人们日常生活中不可或缺的东西。对于从小生活在这样的世界中的人来说，他们不会去想可乐、麦当劳和飘柔是美国的产品，雀巢咖啡是瑞士的牌子，奥迪是德国车，醉时尚手机是芬兰的公司造的，家乐福是法国人开的超市。国产和进口之间已经失去了明显的界限，这两个词也越来越失去它们的使用价值。在他们眼里，麦当劳与邻里的豆浆油条店无异，可乐也和绿茶罐装饮料相似。所有这些产品和服务都已成为日常生活的一部分，一切产品都是人类智慧的结晶。

的确，在经济领域里，行业与行业之间、公司与公司之间的区分正在慢慢超过国家与国家之间的区分，从而促使国家民族在文化层面的妥协和融合。高度融合的物品是表象，背后隐藏的其实是渐渐融合的理念和文化，而理念和文化的融合才能促进创造大同的物品，大同的人文和大同的世界。

### 本书成因

想起来写这本书，是因为受了很多事件和人的影响。我15年前来美国的时候，中国的经济和管理都还处在十分尴尬的境地。合资企业刚刚兴起，民营企业也刚刚起步，国营企业则岌岌可危。市场经济尚未出现，消费者市场、资本市场均十分不成熟，资本主义仍是意识形态的大忌。跨文化管理离中国企业似乎是非常遥远的事。然而，近20年来中国经济持续稳步的发展完全改

变了中国在世界经济版图中的位置。在此过程中，各种类型的企业纷纷诞生，并迅速成长和壮大，各类职业管理人员应运而生，与外国企业和商人的接触和交往越来越多，越来越广泛、频繁；出现的问题、冲突和矛盾也越来越普遍，有的时候甚至越来越尖锐。更令人瞩目的是，在越来越多的外国企业和商品进入中国的同时，越来越多的中国企业也开始走向世界。如 TCL 购买法国的 Thomson 彩电公司，联想并购美国 IBM 的 PC 业务，海尔、华为开拓海外产品市场。另外，越来越多的中国公司或与外国公司携手合作共创新品市场，或为外国公司做供应商、代销商、产品制造商，或充当咨询服务机构为外国公司在中国顺利运作牵线搭桥、出谋划策。这时，跨文化管理学就成为一门不可缺失的学问。

从个人的角度，由于自己在中国生活过 25 年，受到中国文化的充分熏陶和浸染，对中国文化有着切身的体验。到了美国，才发现很多自己原来认同的东西受到了挑战，产生了很多因为价值取向的不同而带来的困惑。在美国生活的十五年中，一直觉得自己有许多的感悟其实可以对别人有所启示，可以成为他人在国外生活和工作的前车之鉴，不仅对个体与个体之间鸿沟的愈合，同时也对公司、国家之间文化鸿沟的愈合产生积极的作用。

我在美国读博士时，系里有一个教授（蔡安迪斯）正好研究文化差异理论。我去上他的课时，发现阅读该课程的论文特别有共鸣，于是就开始产生对跨文化研究的兴趣，从此踏上了“不归路”。6 年前，我又开始在美国教授跨文化管理学的课程，受到美国 MBA 学生的深切喜爱。在教学的过程中，我深深体会到跨文化理论对理解来自不同国家个体行为的重要作用，同时也感到自己的桥梁作用。2004 年夏天，我有机会给中国的 MBA 学生上同样的课程，发现他们对了解外国文化，并在了解外国文化的同时更深刻理解中国文化的迫切需求。与此同时，我也发现跨文化管理学教材的缺乏，中文版的尤其如此。为了填补这个空缺，我便开始酝酿本书的写作。

## 本书内容

本书将以文化为着眼点，用经过反复检验的跨文化理论去探索个体和群

体层次的文化差异，解释我们在平日工作和生活中观察到的各种文化现象和文化冲突，并预测来自不同文化的个体之间、人群之间和组织之间可能出现的文化障碍，从而将貌似杂乱无章的文化差异用简洁深刻的理论来梳理和阐述。本书的主要目的是通过系统介绍有关跨文化管理学的知识，帮助大家学习跨文化管理中的有效策略和技巧，更加游刃有余地应对各种可能出现的跨文化管理难题，从而成为未来的全球经理人，在世界经济的舞台上发挥积极的作用。

本书主要由三大部分组成。第1部分论述文化与管理的关系(第1章)，跨文化管理理论和实践的关系(第2章)，用跨文化理论来分析外国影片(第3章)，跨文化沟通中隐含的误解和解决方法(第4章)，以及跨文化谈判中的陷阱和策略(第5章)。这一部分是全书的奠基和理论基础。

如果说第1部分强调的是不同文化中个体的不同，第2部分注重的则是如何使不同文化中的不同个体求同存异，共同为了一个目标而努力工作。这一部分题为“文化的融合”，主要讲述跨文化团队的先天优势和缺陷，以及如何打造卓越的跨文化团队的有效手段(第6章)。与此同时，讨论人力资源管理中的跨文化挑战和优秀的跨国公司如何超越文化差异而取得骄人业绩的做法和经验(第7章)。

第3部分我将重心转移到培养全球经理人上，从何为全球经理人开始讨论领导的一般概念，全球经理人与普通经理人的差异(第8章)，然后讨论全球经理人培养的两大视角：全球经理人自身如何培养自己和全球公司应该怎样培养胜任的全球经理人(第9章)。

本书将用生动活泼的实例和案例，引人入胜的练习和角色模拟，及典型有趣的外国影片来讲述跨文化管理这个严肃话题，使读者在跨文化的旅程中，不会有枯燥劳累之感，而更多的是精神的愉悦和知识的丰富。



## 鸣谢

本书在写作过程中得到许多人的支持和配合。在此，我首先要感谢我先生励扬对我的不断鼓励和全力支持。他在工作之余承担许多家务，使我得以在紧迫的交稿期限内完成书稿的写作。我也要感谢我的女儿励伊茜和励伊珊给我的理解和配合，允许我周末离开她们去办公室写作。她们是我的灵感来源。

我还要感谢我的同事对完善这门课程给予我的帮助，如新泽西州立大学的陈昭全教授、陈雅如教授，以及原在哥伦比亚大学任教的 Christina Ahmadjian 教授。同时，我在美国和中国的 MBA 和 EMBA 学生们在学习这门课程的过程中给我的反馈和建议，也对改进我的教案起了重要的作用。最后，我要感谢清华大学出版社的工作人员，尤其是本书的编辑张立红女士，是她的不懈努力和倾力支持才使本书得以最快的速度出版。



与此同时，我也要郑重声明本书中所有的错误都与他们无关，由我个人全权负责。因为本书是第 1 版，书的内容和风格可能会有不尽人意之处，希望读者能够及时给我反馈和建议，以便使我不断修改提高，使本书达到尽可能完美的境地。



陈晓萍

于美国西雅图

## 第 1 部分 文化与管理

第 1 章 什么是文化，文化如何影响管理	3
1.1 什么是文化	4
1.2 文化的两个常用比喻	5
1.2.1 洋葱的比喻：文化层次论	6
1.2.2 民族社会文化与公司文化	15
1.2.3 文化的冰山比喻	16
1.3 文化的正态分布	17
1.4 文化与管理的关系	18
1.4.1 文化与企业经营战略的关系	19
1.4.2 文化对组织架构设置的影响	21
1.4.3 文化对企业制度建立和执行的影响	22
1.4.4 文化对领导和员工行为的影响	23
本章结语	25
第 2 章 跨文化管理理论和实践	27
2.1 六大价值取向理论(克拉克洪和斯乔贝克)	27
2.2 文化维度理论(郝夫斯特)	33
2.2.1 个体主义与集体主义	34
2.2.2 权力距离	36
2.2.3 不确定性规避	38
2.2.4 事业成功与生活质量	39

2.2.5	长期—短期导向 .....	41
2.3	个体主义—集体主义理论(蔡安迪斯) .....	43
2.3.1	个体对自我的定义 .....	44
2.3.2	个人利益和群体利益的相对重要性 .....	49
2.3.3	个人态度和社会规范决定个体行为时的相对重要性 .....	52
2.3.4	完成任务和人际关系对个体的相对重要性 .....	55
2.3.5	个体对内群体和外群体的区分程度 .....	56
2.3.6	个体主义—集体主义理论新进展: 水平—垂直个体主义—集体主义 .....	59
2.4	文化架构理论(强皮纳斯) .....	63
2.4.1	普遍主义—特殊主义 .....	64
2.4.2	中性—情绪化 .....	69
2.4.3	关系特定—关系散漫 .....	73
2.4.4	注重个人成就—注重社会等级 .....	79
	本章结语 .....	82
<b>第3章</b>	<b>用跨文化理论解读外国影片 .....</b>	<b>87</b>
3.1	日本影片《让我们起舞?》(1995) .....	87
3.2	李安的电影《喜宴》(1993) .....	90
3.3	法国影片《爱弥丽》(2001) .....	94
3.4	意大利影片《影院天堂》(1989) .....	98
3.5	墨西哥影片《浓情朱古力》(1997) .....	101
3.6	印度影片《雨季婚礼》(2002) .....	105
	本章结语 .....	109
<b>第4章</b>	<b>跨文化沟通 .....</b>	<b>111</b>
4.1	什么是跨文化沟通 .....	113
4.2	口头语言沟通的跨文化差异 .....	114
4.2.1	直接与婉转 .....	114
4.2.2	插嘴与沉默 .....	118
4.2.3	高语境与低语境 .....	122
4.2.4	联想与抽象 .....	125
4.2.5	案例分析: 新联想的跨文化沟通挑战 .....	127
4.3	用跨文化理论分析跨文化对话 .....	129
4.3.1	对话一: 写报告 .....	129

4.3.2	对话二：候选人	130
4.4	非口头语言沟通的跨文化差异	131
4.4.1	语音语调	131
4.4.2	目光接触	132
4.4.3	空间距离	133
4.4.4	手势，触摸，身体导向	133
4.5	沟通的另一面——倾听的文化差异	135
4.5.1	倾听文化	135
4.5.2	对话文化和数据文化	137
4.6	沟通中的权力差距	138
4.6.1	电影《椅子的寓言》分析	138
4.6.2	案例分析：走向地狱之路	140
	本章结语	146
<b>第 5 章</b>	<b>跨文化谈判</b>	<b>151</b>
5.1	什么是谈判	151
5.1.1	BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)	152
5.1.2	谈判双方的立场和利益	153
5.1.3	讨价区间	154
5.1.4	分布式谈判与整合式谈判	155
5.1.5	整合式谈判的一般技巧	156
5.1.6	有原则的谈判	160
5.2	跨文化谈判	161
5.2.1	练习：角色模拟——跨文化商业谈判	162
5.2.2	模拟谈判的观察和感悟	171
5.2.3	谈判风格的跨文化差异	175
5.2.4	谈判过程的跨文化差异	176
5.2.5	谈判中语言沟通技巧运用的文化差异	178
5.2.6	谈判中非言语沟通行为的文化差异	180
5.3	如何取得跨文化谈判的双赢	183
5.3.1	成功跨文化谈判者的个体特征	183
5.3.2	成功的跨文化谈判技巧	187
	本章结语	191

## 第2部分 文化的融合



第6章 打造优秀的跨文化团队	197
6.1 什么是团队,为什么要组建团队	197
6.1.1 团队成功的案例	200
6.1.2 失败团队的原因和特征	203
6.2 团队建设中文化的角色	209
6.2.1 跨文化团队的类型和特征	209
6.2.2 象征性文化团队	209
6.2.3 双文化团队	212
6.2.4 多文化团队	212
6.3 建设跨文化团队的模拟练习——Ecotonos	213
6.4 跨文化团队的优势和劣势	217
6.4.1 跨文化团队的潜在优势	217
6.4.2 跨文化团队的显在劣势	219
6.5 如何打造优秀的跨文化团队	220
6.5.1 贝雷(1980)的文化适应模型	220
6.5.2 如何打造优秀的象征性文化团队	221
6.5.3 如何打造优秀的双文化团队	223
6.5.4 如何打造优秀的多文化团队	225
 本章结语	228
第7章 跨文化人力资源管理	233
7.1 跨文化人力资源管理的一般模式	233
7.1.1 民族中心法(Ethnocentric)	234
7.1.2 多元中心法(Polycentric)	234
7.1.3 全球中心法(Geocentric)	234
7.1.4 地域中心法(Regiocentric)	235
7.2 人力资源管理的基本内容	236
7.2.1 招聘与选拔	236
7.2.2 培训与发展	239
7.2.3 绩效管理	241
7.2.4 工资和福利	243
7.3 美国企业成功的七大法宝和其文化环境	244



7.3.1	就业保障	245
7.3.2	选择性聘用	246
7.3.3	自我管理小组	247
7.3.4	与企业业绩挂钩的、相对较高的报酬	249
7.3.5	广泛的培训	250
7.3.6	缩小地位差别	251
7.3.7	信息共享	252
7.4	员工和管理人员培训的文化差异	253
7.4.1	迪斯尼公司的培训项目	253
7.4.2	日本公司的管理培训项目	257
7.5	案例分析: Black & Decker 东半球部和 ADP 革新计划	260
7.5.1	案例简介	260
7.5.2	案例分析	262
7.5.3	案例后续	264
7.5.4	案例引申讨论: 新联想面临的挑战	265
	本章结语	267

### 第 3 部分 培养全球化经理人

第 8 章	全球化经理人的文化底蕴	273
8.1	什么是全球化经理人	273
8.1.1	领导的一般概念和理论	274
8.1.2	领导风格跨文化差异小测验	278
8.1.3	领导风格有效性的文化差异	280
8.2	全球化经理人是如何炼成的	287
8.2.1	企业领导的必备素质	287
8.2.2	文化底蕴区分全球化经理人与普通经理人	289
8.3	培养全球化经理人	292
8.3.1	经理人自身准备的历程	293
8.3.2	企业的准备模型	294
8.4	案例分析: SSA Mexicana——在墨西哥办厂的韩国良方	297
8.4.1	案例简介	297

8.4.2	案例分析	299
8.4.3	案例的引申意义	302
	本章结语	304
<b>第9章</b>	<b>全球化经理人的职业旅程</b>	<b>309</b>
9.1	全球化管理职业小测验	309
9.1.1	第一部分：有关背景——你准备好了吗	309
9.1.2	第二部分：你的职业生涯规划是什么	310
9.2	全球化经理人的职业旅程	311
9.2.1	旅程的开始：出国准备	311
9.2.2	旅程之中：进入新文化	312
9.2.3	旅程的继续：面对回国(或去第三国)的挑战	312
9.3	文化震荡	313
9.3.1	我的文化震荡体验	313
9.3.2	文化震荡/文化适应的周期	316
9.3.3	影响文化震荡体验的因素	317
9.3.4	减小文化震荡体验的理论	319
9.3.5	文化震荡的效应	320
9.4	从全球化职业中学习跨文化管理技能	323
9.4.1	伴随全球化职业的主题	323
9.4.2	全球化经理人安迪的故事	325
9.4.3	全球化经理人面对的矛盾	327
9.5	全球化经理人的脱轨	331
9.5.1	造成脱轨的三大因素	332
9.5.2	如何消除脱轨现象	333
9.5.3	吉列的全球化经理培训计划	334
9.6	案例分析：英特尔在中国	336
9.6.1	案例简介	336
9.6.2	案例分析	337
9.6.3	案例引申讨论	341
	本章结语	342
<b>附录</b>	<b>小测验答案</b>	<b>345</b>

# 文化与管 理

第1章 什么是文化，文化如何影响管理

第2章 跨文化管理理论和实践

第3章 用跨文化理论解读外国影片

第4章 跨文化沟通

第5章 跨文化谈判

