

◎ 丛书主编 王云凤

国际商务案例集

跨文化管理案例

Cases of Cross-cultural Management

张智远 编著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

◎国际商务案例集◎

跨文化管理案例

张智远 编著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

跨文化管理案例/张智远编著. —北京:
经济科学出版社, 2015. 12
(国际商务案例集)
ISBN 978 - 7 - 5141 - 6438 - 1

I. ①跨… II. ①张… III. ①跨国公司 - 企业
管理 - 文化管理 - 案例 IV. ①F276. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 315752 号

责任编辑: 杜 鹏 张 力
责任校对: 郑淑艳
版式设计: 齐 杰
责任印制: 邱 天

跨文化管理案例

张智远 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142
总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮箱: [esp_bj@163. com](mailto:esp_bj@163.com)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京万友印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 23. 75 印张 460000 字

2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6438 - 1 定价: 49. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn)

总 序

20 世纪末的第二次全球化大潮使世界各国和地区的市场进一步融合,任何一国的企业,无论是否有意参与国际竞争,都已置身于国际商务环境之中。与此同时,中国自 2001 年加入 WTO 以来,对外贸易和对外投资迅猛发展,中国企业“走出去”开展跨国经营、参与国际竞争的意愿逐渐增强。为适应 21 世纪我国对外贸易和对外投资发展的需要,增强我国企业的国际竞争力,我国教育部于 2005 年首次批准设置国际商务本科专业。至今,国际商务专业已走过了 10 年的风雨历程。在这十年里,国际商务专业在国内学术界的争议声中不断成长,逐渐被社会认可,被市场需要。如今,国际商务专业已发展成非常有前景的热门专业。

经过 10 年的努力,国际商务专业的学科属性已基本成型。国际商务是一个独立的自足(Self-contained)的学科,是从各相关学科中吸取国际化经营所需的专业知识进行有机的融合而形成的新的学科体系(王林生,2013)。国际商务是在全球性、区域性、国家、地区、产业和企业多个层面上货物与服务进出口、国际生产制造和对外直接投资的综合活动(王炜瀚,2013)。由此可见,国际商务是一个十分庞大的学科,其实践领域可以涵盖国际贸易、国际投资、国际金融、国际商法、国际市场营销、跨文化管理、国际商务谈判等方方面面。

为进一步培养应用型、复合型、职业型高级国际商务专门人才,教育部于 2010 年批准设立国际商务专业硕士学位。国际商务人才培养目标突出目标市场及具体专业技能培养,突出国际化技能和国别技能培养,突出高层次国际商务人才培养。要实现上述目标,学生在校期间除了多参加实践活动之外,在教学活动中的案例教学显得尤为重要。

但目前，市场上与国际商务学科相关的案例集普遍存在零散、系统性差、时间滞后、无法满足国际商务教学实践等特点。因此，编辑、整理、收集为国际商务专业学生课堂教学使用的专门的案例集就显得尤为迫切且十分必要。

本套丛书既可满足高校培养应用型、复合型、职业型高级国际商务专门人才之需，弥补国际商务专业所需的各种技能训、练基地缺乏之需，也可满足为政府及企业国际化提供借鉴材料之需。

本套丛书由王云凤教授担任总主编，分别由郭天宝、王素玉、张智远、刘铁明、李建民、关嘉麟、李可七位老师编写。本套丛书能够出版，与吉林财经大学国际经济贸易学院教师多年形成的齐心协力、合作共赢的氛围是分不开的，它凝结了吉林财经大学国际经济贸易学院教师多年的科研和教学心血与宝贵经验。本套丛书由2014年吉林省财政专项国际商务专业硕士案例库建设项目资助。由于编写水平有限，疏漏或不当之处在所难免，敬请同行专家、学者及读者批评指正。

编委会

2016年2月

前 言

伴随着全球化愈演愈烈，我国的各类企业都在争先恐后地“走出去”。其中有许多方面的因素。首先是从2003年开始，我国政府施行“走出去”战略，鼓励各类企业在发挥各自优势的基础上“走出去”。其次是伴随着我国经济实力的增强，我国的国有企业和民营企业中都诞生出一批优秀的企业，它们在国内的市场上已经占有了绝对的优势。但是，它们想要做大做强，仅靠国内市场，还是很受限制的，那么它们就只有勇敢地去开拓国际市场了。再次是真正成为世界级企业的伟大梦想一直萦绕在我国企业界人士的心中，这仿佛成了他们的一块心病，正如张瑞敏所说：“一国之内无名牌”。这就意味着一代又一代的企业家无时无刻不在想着如何让中国企业站在世界的舞台上尽情地演艺。最后是我国经济发展的客观需要。我国的经济总量成为世界第二位之后，我们对国际市场的渴望已经是箭在弦上不得不发了。那么就需要一批国内的企业勇敢地去尝试、去创新、去征服、去开拓。

我国经济在经历了30多年的高速发展之后，国内市场空前壮大，而且潜力无限。这也促使世界级大企业纷纷来到我国开拓和占有市场。世界“五百强”企业之中，大多数都早已经在我国悄悄地建立了自己的营销网络，谁都不想放弃我国经济发展和市场潜力带给它们的丰厚利润和机遇。这使得本来有利于我国企业的国内市场一下子变得到处“危机四伏”，到处充满了竞争。这种状况反而从另一个方面倒逼我国各类企业为了化解危机、壮大自己，纷纷开始了“走出去”的伟大尝试和开拓。

不管是我国的企业“走出去”，还是世界的公司“走进来”，它们在跨国经营过程中毫不例外地都会遇到一个永恒的、共同的难题——

“跨文化管理障碍”。当两种或者更多的文化相遇，它们各自不同的文化和传统都会在企业的日常经营中时时刻刻地、淋漓尽致地表现出来。这些不同的文化，虽然有一定的共同点，但往往还是差异化会更多一些。这就给企业经营出了一道不小的难题，即“文化休克”现象无处不在。

鉴于以上问题，本书将我国企业在“走出去”的过程中遇到的困境，以及世界级的公司来到我国经营过程中所遇到的文化问题，通过案例的方式一一展现出来。本书由三个部分构成：首先是各国的商务文化简介和梳理；其次是我国企业“走出去”的跨文化管理案例集；最后是外国企业进入我国的跨文化管理案例集。通过这些案例的整理和分析，希望能够给即将“走出去”和“走进来”的企业提供一些可资借鉴的经验和启示。

本书既可以作为高等院校国际商务、国际经济与贸易、工商管理等专业跨文化管理课程的配套参考文献，也可以作为各类企业跨文化管理人员的参考资料。

本书在编写过程中，参考了大量的国内外同行、专家和学者的著作、教材、论文、报刊及各类媒体报道等资料，在此深表谢意，遗漏未列出的参考文献，敬请作者谅解。

由于编著者水平有限，本书中可能有许多研究不深入之处或者表述不到位的地方，敬请读者谅解和批评指正。

本书之所以能够顺利得以出版发行，得益于多方面的支持和帮助。首先需要感谢经济科学出版社的大力支持；其次是学院领导和同仁们的帮助；最后还有我的学生王俊和吴迎春对于案例的编写和整理给予了很多的帮助。对以上各个方面的帮助和支持一并深表感谢。

编者

2016年12月

目 录

第一部分 各国商务文化篇	1
美国商务文化	3
加拿大商务文化	7
德国商务文化	10
瑞典商务文化	13
英国商务文化	17
芬兰商务文化	20
瑞士商务文化	22
日本商务文化	24
韩国商务文化	28
意大利商务文化	35
法国商务文化	37
巴西商务文化	39
哈萨克斯坦共和国商务文化	41
沙特阿拉伯商务文化	42
第二部分 中国企业篇	45
TCL 跨文化管理案例分析	47
中石油跨文化管理案例分析	71
华为跨文化管理案例分析	76
浙江吉利控股集团有限公司跨文化管理案例分析	87
上汽收购双龙案跨文化管理分析	99
阿里巴巴公司跨文化管理案例分析	112
联想公司跨文化管理案例分析	119

双汇跨文化管理案例分析	127
海尔跨文化管理案例分析	138
中远集团跨文化管理案例分析	144
中国铁建集团跨文化管理案例分析	153
东莞喜来登公司跨文化管理案例分析	158
中兴通讯跨文化管理案例分析	163
明基跨文化管理案例分析	169
格兰仕跨文化管理案例分析	175
珠海格力电器股份有限公司跨文化管理案例分析	179
中国海洋石油总公司跨文化管理案例分析	185
中国国家电网巴西控股公司跨文化管理案例分析	197
长沙中联重工科技发展股份有限公司跨文化管理案例分析	203
三一集团有限公司跨文化管理案例分析	213
中国五矿集团跨文化管理案例分析	219
中石化跨文化管理案例分析	228
第三部分 外国企业篇	241
沃尔玛跨文化管理案例分析	243
可口可乐公司跨文化管理分析	250
迪士尼跨文化管理案例分析	256
星巴克公司跨文化管理案例分析	263
百事可乐公司跨文化管理案例分析	271
宝洁公司跨文化管理案例分析	278
肯德基公司跨文化管理案例分析	284
耐克公司跨文化管理案例分析	289
通用电气跨文化管理案例分析	296
家得宝跨文化管理案例分析	300
微软公司跨文化管理案例分析	304
克莱斯勒公司跨文化管理案例分析	308
阿迪达斯跨文化管理案例分析	314
德国大众公司跨文化管理案例分析	321
雀巢公司跨文化管理案例分析	327
联合利华跨文化管理案例分析	333

诺基亚公司跨文化管理案例分析	338
丰田公司跨文化管理案例分析	344
雷诺—尼桑联盟跨文化管理案例分析	351
三星集团跨文化管理案例分析	357
法波集团跨文化管理案例分析	364

第一部分 各国商务文化篇

美国商务文化

1. 美国商务时间观念

美国人秉承单一时间观念文化，把时间看作是有形资产，能够节约、消费、损失、找到、投资和浪费。在商务场合，准时守信相当重要。

2. 商务文化

2.1 热情坦率，讲究效率，珍惜时间，直入主题

美国人属于性格外向的民族。他们的喜怒哀乐大多通过他们的言行举止表现出来。直接了当是尊重对方的表现，与美国人谈判表示意见要直接，“是”与“否”必须表达清楚。

2.2 重合同，法律观念强，讲究实际，注重利益

美国是一个高度法制的国家，美国人的法律意识根深蒂固。美国人认为，交易最重要的是经济利益，他们往往以获取经济利益作为最终目标。为了保证自己的利益，最公正、最妥善的解决办法就是依靠法律，依靠合同。美国人从不掩饰自己对物质利益的追求，在商务谈判中也表现出“快人快语”，甚至直奔物质利益这一实质性问题。

2.3 自信心强，不轻易让步；全盘平衡，一揽子交易

美国人有一种优越感，美国人喜欢的谈判方式是在双方接触的初始就阐明自己的立场、观点，推出自己的方案，以争取主动。谈判者较注重大局，善于通盘运筹，喜欢搞全盘平衡进行一揽子交易。所谓“一揽子交易”主要是指美国商人在谈判某一项时不是孤立地谈他的生产或销售，而是将该项目从设计、开发、生产、工程甚至还要介绍销售该项目涉及的产品等一系列办法，以及该企业的形

象信誉、素质、实力和公共关系状况等，最终达成一揽子交易。

3. 企业文化

3.1 重视自我价值的实现

美国著名的苹果电脑公司认为，要开发每个人的智力闪光点的资源。“人人参与”、“群言堂”的企业文化，使该公司不断开发出具有轰动效应的新产品。强力笔记本式苹果机就是其中之一。IBM 公司认为，责任和权力是一对孪生兄弟，要使职工对工作负责任，就必须尊重人、信任人，并给予实际的自主权。3M 公司新事业开拓小组的所有组员都是自愿来参加的，他们有高度的自主权。只要小组达到公司的绩效标准便可得到好处，即使失败了，公司也保证小组成员原来的职位和待遇。异想天开、离奇的想法在 3M 公司都能得到理解和宽容，科学的设想在 3M 公司总能找到归宿。

3.2 人际的竞争关系

首先，美国企业内部同事关系是一种纯粹利益竞争关系。同事间的伙伴友情让位于利益。竞争导致激励、紧张和不安的心理，因而，在工作现场看不到同事间的相互关心、合作和支持。其次，美国企业领导者与员工的关系是一种对立的关系。早期，美国企业组织规定的角色界限简直到了壁垒封严的程度：企业领导人与普通职工不仅不能在一起办公、一同用餐，不能乘用一辆汽车，而且连服装、风度也要标志出不同。如果企业领导人穿上工作服，与操作工一道工作，会被看作是失范行为。福特汽车公司在提升干部时，凭业绩取人，严格按照“贵以授爵，能以授职”的原则行事。福特公司前总裁亨利·福特说：“最高职位是不能遗传的，只能靠自己去争取。”

3.3 奖励创新

美国许多企业都用不断创新来保持自己的优势。杜邦公司成功的经验是发扬不停顿精神，不断开发新产品。3M 公司的成功在于创新有绝招，招招都很妙。3M 公司不轻易扼杀一个设想，如果一个设想在 3M 各部门找不到归宿，设想者可以利用 15% 的工作时间来证明自己的设想是正确的。3M 公司还能容忍失败。“只有容忍错误，才能进行革新。过于苛求，只会扼杀人们的创造性。”这些是 3M 公司的座右铭。成功者受到奖励、重奖，失败者也不受罚。3M 公司董事长威廉·麦克唐纳说：“企业主管是创新闯将的后台。”

3.4 求盈利是第一位

美国企业的一切行为都是为了利润最大化。利润的多少是衡量企业行为的唯一价值尺度。盈利多少不仅决定企业的前途和命运、兴旺和衰败,更决定企业和社会中的形象和地位。企业的知名度,企业家的荣辱也往往以获利能力多少来判断。所以,在美国企业中,盈利是第一位的。尽管处于不同情势下的企业对获得最大利润这终极价值目标的表达方式各不相同,有的公开标榜“以盈利求发展”为宗旨,有的甚至故意否定获取利润的价值目标,提出什么“不追求财务指标”而倡导对职工的“负责”精神,但都并非意味着企业放弃他的终极价值目标。相反,正是为了获得最大利润,才需要对职工“负责”,满足职工的各方面需要,以激励他们的积极性,提高生产率和服务质量。

3.5 实用主义和务实精神

在美国文化中,实用主义和务实精神占很重要的地位。在其哲学里,实用主义和实用的价值观占有绝对优势,并且体现在企业管理上和企业文化模式中。第二次世界大战以后,现代管理学派把现代自然科学和技术科学的最新成果如计算机技术、通信技术、系统论、控制论、信息论以及先进的数学方法和数学模式等广泛应用到管理中来,形成了一系列的组织管理方法和组织管理技术,产生了“管理科学”;企业文化也取得了很好的发展,在企业制度文化方面制定了详细的规章,形成了一套完整的管理程序。在企业运营的各个环节中,都有明确的职责、明确的规则,赏罚十分分明,但又十分机械。由于企业管理和操作的程序化在一般情况下可以大大减少失误,保证大的工程能及时正确地运行。它可以说是务实精神的较大体现。

3.6 极不平衡的分配制度

美国很多大企业 CEO 年薪一般都在 1 000 万美元以上,中型企业 CEO 的收入也在 100 万美元以上,普通员工只在 5 万~10 万美元之间。从这可以明显看出美国薪酬差别是十分明显的。承认差别,拉大差距,故意制造差别距离,是美国企业的传统。其认为,差别距离本身是一种激励,有利于激发职工的积极性。而薪酬的无差别距离激发不起人们竞争意向,容易导致职工怠惰、消极情绪。从刺激员工积极性考虑,美国企业宁肯让一部分员工失业,让其吃救济,也不愿缩小工资差别,降低刺激性而保持全员就业。在美国人心目中,失业率保持在一定水平,并非是件坏事情。

3.7 能力与地位是平衡的

美国企业十分注重对员工的考评,认为这不仅是强化积极工作行为,纠正消

极工作行为的手段，而且是决定对职工的奖惩、去留和晋升的主要依据。考评必要定量和客观，依据科学测评方法对员工工作行为结果作严格量的考评，而不过多关注员工的工作行为动机方面和其他方面的问题。只要员工达到了考核指标，就被认定为考评合格，予以奖励或晋升。通过定量考评而决定晋升，体现了其所奉行的能力主义。依据能力选取人才，把能力高低作为员工晋升的依据。能力主义拒绝以家世、资历、年龄做选材依据，也反对把学历、文凭作为晋升的凭证，从而能够较好地保持晋升依据的客观性、公正性，并会促使人们努力提高和发挥自己的能力。在能力主义法则面前，能力和地位及收入是平衡的。

美国是崇尚理性主义和推崇个人主义、追求人权的国家，管理也以专业化和制度化著称（科学管理），强调竞争，能力至上，其管理文化推动了企业的发展。

【资料来源】

[1] http://book.sina.com.cn/longbook/1078800802_businessculture/113.shtml.

[2] <http://www.xdjjw.net/xiandaijiaoji/shangyeyanjiu/2011-08-19/3307.html>.

[3] <http://wenku.baidu.com/view/c44ff2a6f524ccbff121845d.html>.

加拿大商务文化

1. 时间观念

在加拿大较正式的场合，约定的会见、谈判、会议时间，不论宾主都要严格遵守，“过时不候”是约定俗成的。不仅开始时间一丝不苟，结束的时间也毫不含糊，许多正式会议，其每项议程的起始时间安排，都精确到秒，而且很少出问题。

会议如此，工作也是这样。加拿大工作节奏并不很快，许多时候员工甚至可以自己选择合适的上班时间，但一旦“敲定”就得按时到达，否则就可能因为自身过失的原因被解职，而且会一直背着不良记录。上班守时，下班也一样，如果下班钟一响，一个员工把手里做了一半的工作扔下就走，那是谁也不会责备半个字的，因为在加拿大人看来，按时下班是每一个员工的自由。

2. 商务文化

加拿大是一个多元化的国家，本国人很少，地广人稀，有很多英国后裔和法国后裔。因此在商务谈判中，英国后裔和法国后裔所表现出来的风格是截然不同的。

与英国后裔商谈时，从进入商谈到决定价格这段时间，细节要求到位，商谈过程比较艰苦，也很费时间。不过，一旦签订了契约，就稳如泰山了。

与法国后裔商谈时，则恰恰相反，他们非常和蔼可亲，容易接近，对客人很亲切。但是正式进行商谈时，就难以捉摸，十分费劲。而且签订契约之后，也仍会有改变。

加拿大商人大体而言属于保守型，不喜欢产品的价格，经常波动。

3. 企业文化

3.1 以人为本，尊重员工

加拿大企业非常尊重员工，注意发挥员工的主动性和积极性，在制定企业发