

典藏
大师



Riding The Waves of Culture:
Understanding Diversity
in Global Business (Second Edition)

(原书第2版)

[荷兰] 冯·特姆彭纳斯 著
[英国] 查尔斯·汉普顿-特纳

跨越文化浪潮

应对全球化经营中的文化差异
颠覆传统国际管理思维



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

跨文化浪潮

Riding the Waves of Culture:
Understanding Diversity in Global Business

(原书第2版)

荷 冯·特姆彭纳斯 (Fons Trompenaars)
英 查尔斯·汉普顿-特纳 (Charles Hampden-Turner) 著
陈文言 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

跨越文化浪潮/[荷] 特姆彭纳斯, [英] 汉普顿-特纳著; 陈文言译.
北京: 中国人民大学出版社, 2007
ISBN 978-7-300-07935-6

- I. 跨…
- II. ①特…②汉…③陈…
- III. 比较文化-研究
- IV. G04

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 029544 号

跨越文化浪潮

[荷] 冯·特姆彭纳斯 著
[英] 查尔斯·汉普顿-特纳 著
陈文言 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北三河市新世纪印务有限公司		
规 格	160 mm × 230 mm	16 开本	版 次 2007 年 3 月第 1 版
印 张	21 插页 2		印 次 2007 年 3 月第 1 次印刷
字 数	248 000		定 价 49.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

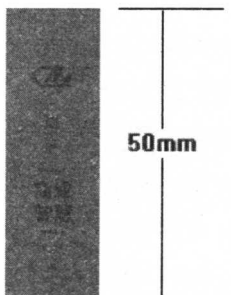
一切为了您的阅读体验

- 当您长时间阅读的时候，是不是会觉得眼睛发酸？
- 您在阅读的时候，是不是经常觉得书很重？拿的时间长了会觉得手很酸？
- 您在阅读的时候，手会不会被油墨弄脏、被锋利的纸边划伤？
- 您是不是在书店的书架上很难发现想要找的书？
- 您是不是经常对书的封面、装帧设计有想法？
- 您是不是想知道编辑在制作一本书的时候是怎么考虑的？

我们的编辑善意地提醒您，获得知识不能够以损害健康为代价。

找“小红帽”

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部 50mm 处，全部用红色标记，称之为——“小红帽”，读者可以在浩如烟海的书堆中清楚地发现。



用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，价格比一般的纸更贵。我们之所以采用这种纸，主要是为了让您享受

更好的阅读体验：

a) 轻型纸的白度大约在 80° 左右（国际上提倡纸张的使用白度不高于 84° ，色泽为原色调），这样可以使读者在阅读时有舒适感、不刺眼、不疲劳，长时间阅读不易对读者的视力造成损伤。

b) 轻型纸的质感和松厚度好，耐折，不透明度高。油墨吸收性好，不易脱落，不会被油墨弄脏手。

c) 轻型纸和普通纸相比，用其印制的图书比用普通纸印制的图书重量约轻 $1/3$ ，这样无论是携带还是阅读，都更为方便。

d) 轻型纸的韧度好，与质地较脆的普通纸比较，翻阅的时候声音小，也不容易破损；纸张不易泛黄，所印书籍可长期保存。

e) 轻型纸成书后，切口有毛边，正是这些不太美观的小毛边，保证不会像小刀片一样，划伤手。

f) 轻型纸是纯木浆纸，在生产过程中不含荧光增白剂，造纸时不会对纸浆进行漂白、蒸煮处理，只需打浆处理，因而不会有废气废液排出。从环保的角度考虑，我们更愿意采用更为环保的轻型纸。

关注阅读体验

我们的调查显示，读者在 500~600 字的长时间阅读后会感到逐渐疲劳。我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

飞翔在抽象世界的理性：惊奇的缔造者

封面上的木刻作品是埃舍尔的《通天塔》。“通天塔”是《圣经》中的一个故事：创世之初，人类说着同一种语言，思想交流的畅通无阻使人类的智慧和创造力奇迹般地增长着，于是人们想要建一座通天之塔直达天庭。上帝通过变乱语言使人们的“通天梦”成为泡影，沟通障碍使人类发生分歧，不同群体的文化冲突随之而来……

耸入云霄的通天塔依旧静静地矗立着，直指苍穹，它显示了人类试图超越现实世界的力量。今天，如果我们将“一种放之四海而皆准的管理方法”比做通天塔，那么从塔上茫然无措的人们身上我们可以看到这座塔是不可能建造成功的——不同文化对权威、创造、可信度等认识均不一样，公司及其组织结构并不只是客观事实，他们还蕴含着人们的满足、挫败等真实的心灵感受。因此，许多管理方法一旦跨越文化的界限，就会失效。

虽然通天塔没有建造成功，但是人们仍然为了协调文化差异而孜孜以求。本书的作者堪称跨文化研究的大师，他将诸多文化交流障碍的恶性循环化为良性循环，还创造出“双螺旋结构”来概括整个文化差异协调过程的全部步骤。作者用理性思维在抽象的文化世界里搭建起神奇的桥梁，我似乎看到了通天塔上人们的鼎沸喧嚣逐渐平静。惊奇欣喜在矛盾的空间里是如此重要，难怪埃舍尔说：“惊奇是大地之盐。”

遥远的通天塔作为一个寓意丰富的传说，以一种远景的印象呈现出人们内心的祈祷与抗争。超现实的木刻作品以一种俯瞰姿态满足了我们心中逐渐复活的愿望。而你手中的《跨越文化浪潮》以实证的精神给世人以惊奇的发现：在异彩纷呈的商业世界里，文化差异锻炼并考验着人类的智慧。复杂多变、矛盾重重的商业社会可以在跨文化交流中真正协调起来，达到一个任何一种文化单独存在都无法企及的境界。

责任编辑 张娴

再版前言



在本书第一版出版以后，我们继续开展了很多工作来充实我们的数据库。到目前为止，数据库中录入的受访者人数已达到3万人。我们可以据此来发展原有的观点使其更加完善。因此，在这次的修订版里我们加入了我们的最新思想。

除了完善原有的研究结论之外，我们还新增了3章内容和1个附录。其中，新增设的第13章讨论了协调文化差异、培养跨文化能力的方法；第14、15两章讨论了国家内部而不是国家之间的文化差异，描述了在南非和美国内部的种族差异以及年龄、性别、职能、公司模式等因素对文化的影响。

本书第一版历时10年才终于得以付梓。在这期间，很多人的帮助令作者（指第一作者。下同）受益匪浅。为表谢意，作者按时间顺序例举了下述诸位。

Frits Haselhoff 在管理和战略方面的卓著见解令作者获益良多。

感谢壳牌公司的 Erik Bree 和 Rei Torres，感谢他们在作者项目伊始这一最困难的时期所提供的帮助，包括资金和研究机会。



还要感谢 Hasan Ozbekhan, 他让作者领略了系统理论的博大精深。感谢 Charles Hampden-Turner, 在他的帮助下作者形成了“文化是解决两难问题的方法”的概念。本次再版的新增内容也主要反映了他的学术思想。因此, 在此次再版中作者将他列为第二作者。

感谢 Giorgio Inzerilli, 他把人类学思想生动有趣地转化为工商管理的实用技巧。

感谢同事 Kevan Hall、Philip Merry 和 Leonel Brug 在发展与客户更有效的关系方面做出的贡献。

特别感谢特姆彭纳斯/汉普顿-特纳跨文化管理小组(曾用名“跨文化商业研究/联合见解中心”)的同事 Tineke Floor、Naomi de Groot、Vincent Merk、Oscar van Weerdenburg 和 Peter Prud'homme 等, 感谢他们对作者一贯的支持以及他们颇富建设性的意见。

感谢高级微波装置公司的 Martin Gillo 和 R. S. Moorthy, 感谢他们对我们的思想的适用性的见解和指导。

感谢东伦敦大学的 Peter Woolliams 教授为本书的修订做了大量的工作。

有关南非的分析得益于特姆彭纳斯小组南非分部的 Louis van de Merwe 和特姆彭纳斯小组阿姆斯特丹分部的 Peter Prud'homme 的卓有成效的帮助。谢谢他们。

摩托罗拉公司的 Dina Raymond 的意见极大的帮助作者完善了第 15 章中有关美国文化多样性的内容。

最大的激励来自 Geert Hofstede, 是他在 20 年前把作者引入了跨文化管理研究的殿堂。

冯·特姆彭纳斯

查尔斯·汉普顿-特纳

1997 年 9 月

目 录



第1章 文化导论	1
文化对经营的影响	3
分析导致瘫痪：管理界的金科玉律	5
为何公认的定律也会出错	7
文化是人们解决问题的方式	8
文化的基本差异	11
本书结构	14
参考文献	15
 第2章 没有最好的组织方式	 16
权威们告诉我们什么	17
行动中被忽略的文化	19
文化难道只是一碟配菜	21
另一种选择	23
小结	24
参考文献	25



第3章 文化的意义	26
文化的概念	27
文化的层面	28
文化指引行为	31
文化的“正态分布”	32
不同文化解决同一问题的方式迥异	34
小结	36
参考文献	36
第4章 关系与准则	37
普遍主义与特殊主义	40
不同国家的普遍主义与特殊主义取向	43
跨国经营中的普遍主义与特殊主义	50
协调普遍主义与特殊主义	54
自我测试	59
在普遍主义和特殊主义文化中经营的实用技巧	61
参考文献	62
第5章 集体与个人	63
个人主义与集体主义概念	65
现代化就意味着个人主义吗	68
集体主义者认同的集体	70
个人主义是公司发展的必然要求吗	71
跨国经营中的个人主义与集体主义	74
个人主义、集体主义和工作动机	78
组织结构的差异	79
协调个人主义与集体主义	80
自我测试	82



在个人主义和集体主义文化中经营的实用技巧	84
参考文献	85
第6章 情感与关系	86
情感型文化与情感中立型文化	87
不同文化中情感表露的程度	91
跨文化交流	94
协调情感中立型文化和情感型文化	97
自我测试	98
在情感中立型文化和情感型文化中经营的实用技巧	99
第7章 人际交往的尺度	101
专一型文化和扩散型文化	102
协调专一型文化与扩散型文化	110
专一型和扩散型文化取向对经营管理的影响	114
情感和关系的组合	118
协调专一型与扩散型文化	122
自我测试	125
在专一型和扩散型文化中经营的实用技巧	126
参考文献	127
第8章 我们如何确定身份地位	129
以成就定身份与经济发展	132
归属与业绩	136
成就性取向与归属性取向两种文化间的谈判	138
走向协调	146
自我测试	149
在归属性和成就性文化中经营的实用技巧	150



参考文献	151
第9章 怎样管理时间	152
时间概念	153
对过去、现在和未来的取向	155
顺序组织活动与同步组织活动	156
时间维度上的文化差异	160
时间范围	162
时间取向与管理	165
在过去取向型文化中组织变革	169
计划次序还是计划融合	172
协调顺序与同步	174
自我测试	174
在各种时间取向文化中经营的实用技巧	175
参考文献	177
第10章 人类与自然的关系	178
控制自然还是顺其自然	179
控制与成功	182
文化中自然取向的重要性	186
管理不同的自然观	187
现代管理是一场个人日程间的战争吗	190
协调内部控制和外部控制	191
自我测试	193
小结	194
在内控型和外控型文化中经营的实用技巧	195
参考文献	195



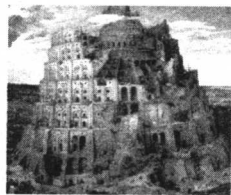
第 11 章 国家文化和公司文化	197
不同的公司文化	198
家庭型文化	200
埃菲尔铁塔型文化	209
家庭型和埃菲尔铁塔型文化间的矛盾	215
导弹型文化	217
孵化器型文化	220
不同国家对不同类型公司文化的偏好	223
小结	226
参考文献	228
第 12 章 国际化管理和跨国管理	229
跨文化管理者面对的问题	232
国际公司和跨国公司	236
未来的人力资源管理	239
信息的增长	239
对经营战略的启示	241
地方自主评估职业素养影响因素优先顺序的权利	243
地方自主决定奖励方式的权利	244
不断纠正错误的经理	246
参考文献	246
第 13 章 协调文化差异	248
认识文化差异	249
尊重文化差异	251
协调文化差异	255
按顺序处理问题	264
波动和循环	265



第 14 章 南非：彩虹之国	271
南非两难问题概况	273
对比分析非洲和西方的精神模式	278
第 15 章 性别、种族和职能差异	282
世界范围内的性别差异	283
美国各群体间的文化差异	286
普遍主义与特殊主义	288
集体和个人	289
情感流露与否	290
人际交往的尺度	292
社会地位取决于“成就”还是“归属”	294
控制与被控制：美国人对内控的看法	296
美国人的时间观念	298
职能差异	300
行业差异	305
数据挖掘	308
总结	310
参考文献	310
附录 1 用来衡量公司文化的 16 个问题摘录	311
附录 2 特姆彭纳斯数据库	313
附录 3 特姆彭纳斯/汉普顿-特纳跨文化管理小组简介	315
译者后记	316

第1章

文化导论





本书着重讨论文化差异及其对经营管理的影响。撰写本书不是为了读者去理解其他国家的人民——我们深信，一个人永远无法深刻理解别国的文化。即使去理解一个有共同文化背景的人，也是有难度的。本书的荷兰作者在“文化”成为热门词汇之前就对其产生了浓厚兴趣。正是因为他有一个荷兰籍的父亲和一个法国母亲，所以在这样的家庭中他认识到，在某一种文化中有效的法则往往很难在另一种文化中奏效。他父亲试图采用的荷兰式“管理”技巧在他的法国家庭中似乎就频遭滑铁卢。

在这样的背景下，我们开始思考：我们从那些当今世上最优秀的商学院那里所传承来的美国式管理技巧和管理哲学，在作者们的故土荷兰和英国或者世界其他国家（或地区）是否都能行得通呢？

本书的两位作者长期致力于研究文化对管理的影响。本书荟萃了我们的主要研究成果。书中所描绘的不同文化取向是两位作者从15年的案头研究和实务操作中总结出来的。引用案例一方面取材于我们提供过的跨文化培训项目，总计1 000余例，覆盖20多个国家；一方面来源于对30个跨国公司的实证研究。这些公司包括阿克苏公司（AKZO）、先进微器件公司（AMD）、美国电话电报公司、巴安公司（Baan Software）、埃尔夫阿基坦公司（Elf Aquitaine）、SGS-汤姆逊微电子公司（SGS/Thomson）、葛兰素公司（Glaxo）、喜力（Heineken）、卜内门化学工业有限公司（ICI）、应用材料公司（Applied Materials）、美斯公司（Mars）、摩托罗拉公司、飞利浦公司、荷兰皇家航空公司（Royal Dutch Airlines KLM）、荷兰皇家壳牌石油公司、半导体制造技术公司（Sematech）、天合公司（TRW）、范李尔公司（Van leer）、沃尔沃公司和诺华公司（Novartis）等，其分支结构覆盖了全球50多个国家。研究中隐去了多数案例公司的真实名称。为保证样本的可比性，我们在有上述公司营运机构的每个