

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

BUSINESS ACROSS CULTURES

跨文化企业

【英】

弗恩斯·特朗皮纳斯 (Fons Trompenaars)

【著】

彼得·伍尔莱姆斯 (Peter Woolliams)

陈永倬

【译】

该书主要解决如下一些问题

不同文化中管理的变化和持续性

跨文化人力资源管理的两难境地

跨文化企业的财务会计

寻求国际领导力的新范式

协调的组织



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

BUSINESS ACROSS CULTURES

跨文化企业

【英】 弗恩斯·特朗皮纳斯 (Fons Trompenaars) 【著】
彼得·伍尔莱姆斯 (Peter Woolliams)
陈永倬 【译】

该书主要解决如下一些问题

不同文化中管理的变化和持续性

跨文化人力资源管理的两难境地

跨文化企业的财务会计

寻求国际领导力的新范式

协调的组织



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

跨文化企业/(英) 特朗皮纳斯, (英) 伍尔莱姆斯
著; 陈永倬译. —北京: 经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-712-5

I. 跨... II. ①特... ②伍... ③陈... III. 跨国公司—
企业管理 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 120902 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河新艺印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 刘立柱 申桂萍

技术编辑: 晓 成

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

14.75 印张 271 千字

2007 年 1 月第 1 版

2007 年 1 月第 1 次印刷

定价: 29.00 元

书号: ISBN 7-80207-712-5/F·587

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836



弗恩斯·特朗皮纳斯是特朗皮纳斯·哈姆普登-特纳公司的创始人，该公司在跨文化管理的创新性研究方面享有盛誉。他是世界上关于跨文化管理领域的权威人士，是该领域中一些畅销书的著者或者合著者，这些书包括《驾驭文化的浪涛》、《徒步会消失吗》以及《21世纪的21位领导人》等。

彼得·伍尔莱姆斯是英格兰商学院的国际商务教授，他也是特朗皮纳斯·哈姆普登-特纳公司的合伙人之一。

跨文化

BUSINESS ACROSS CULTURES

企业

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

Volume1(three books)

第一辑 (3本)

1.Key Management Questions:smart questions for every business situation

Author:Tom Lambert

关键管理问题

2.Key Management Solutions :50 Leading edge solutions to executive challenges

Author:Tom Lambert

关键管理解决方案

3.Key Management Ratios:Master the management metrics that drive and control your business

Author:Claran Walsh

关键管理比率

Volume 2 (three books)

第二辑 (3本)

4.Business Across Cultures

Author:Fons Trompenaare

跨文化企业

5.Managing People Across Cultures

Author:Fons Trompenaare

跨文化人员管理

6.Marketing Across Cultures

Author:Fons Trompenaare

跨文化营销

Volume3(three books)

第三辑 (3本)

7.The coaching Manual the Definitive Guide to the Process,Principles and Skills of Personal Coaching (First Edition)

Author:Julie Starr

人员培训精要

8.Mastering People Management:Your single-source guide to becoming a master of people management

Author:James Pickford

人员管理精要

9.Human Resource Development in A Knowledge Economy

Author:Rosemary Harrison and Joseph Kessels

知识经济时代人力资源开发

VOLUME 4(three books)

第四辑 (3本)

10.Managing Talented People:Getting on with and getting the best from your top talent

Author:Aian Robertson and Graham Abbey

以能力为导向的人才管理

11.Complete Leadership

Author:Susan Bloch

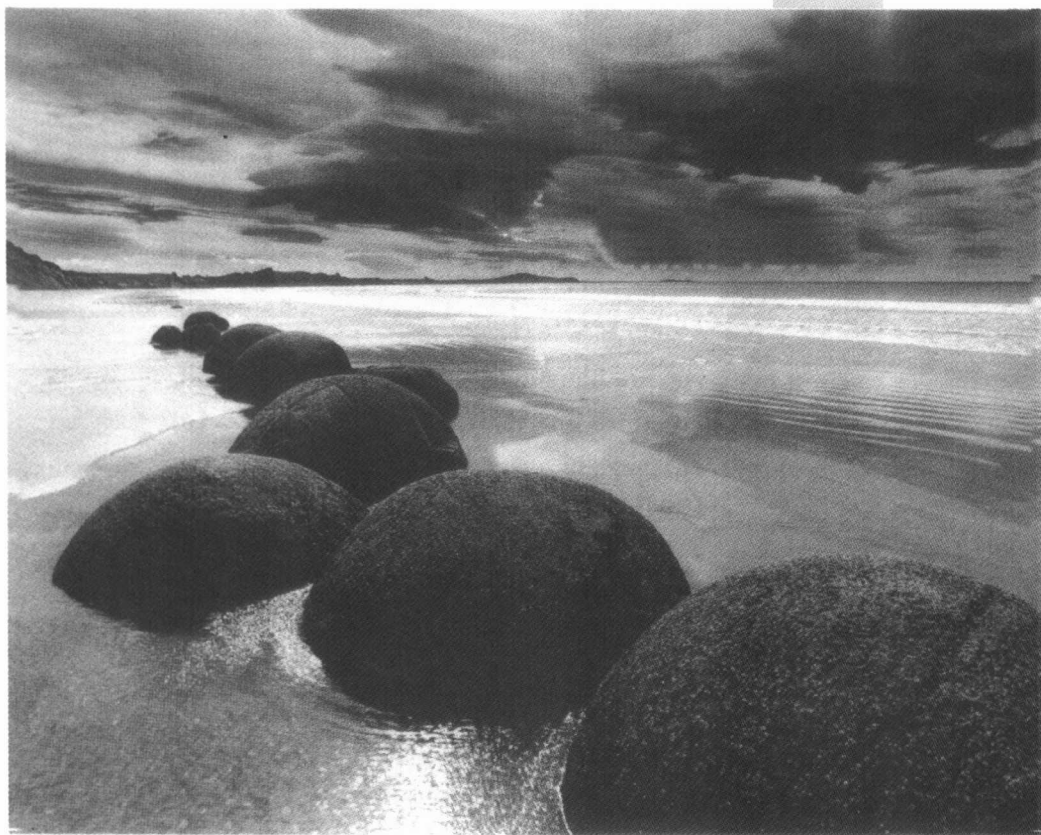
以业绩为导向的领导

12.Solution-Focused Coaching:Managing people in a complex world

Author:Jane Greene and Anthony M Grant

以解决方案为导向的培训





序 言



当商业活动变得越来越全球化，劳动分工越来越多样化的时候，“文化”问题对于领导者、经理人以及他们的组织变得日益重要。当然许多研究者和学者都对文化有所描述。从早期的人类学调查到对民族和组织文化的研究，人们构建并描绘了许多模型和框架。但是现存的著作日益聚焦于文化知识。本系列丛书关注于文化知识并且对认识文化的商业意义提出了一个新的概念框架。我们的目标是通过帮助经理人及领导者在工作中建立一整套新的关于跨文化的概念，从而向他们提供一个实践意义上的方法。读者会发现，有一种完全不同的逻辑贯穿于本书中，这种逻辑是完全受英籍美国人研究和思想影响，脱离了传统管理教科书。

我们早期著作的读者和一些会议现场的观众都曾经告诉我们，他们需要一种关于知识的组合，这种组合从商业角度来讲要超越简单的对文化差异性的认知。早期著作的优点是它们帮助经理人构建他们自己的经验并让他们明白他们所面临的世界并不是它本来的面目，而是来自他们自己的看法。然而，渐渐地，经理人越来越需要一种普遍的解决框架以帮助他们发展跨文化能力，并使他们在处理商业事务和管理跨文化问题时更有效率。

本书中描述的新思想和新知识来自于对众多知识的协调与整合。首先是我们自己严谨的研究，包括我们研究小组进行的基础的、应用的及战略的研究及我们众多攻读博士学位的学生进行的扩展性的工作。其次就是特姆彼纳斯·汉普登-特纳（Trompenaars Hampden-Turner）自己在多个范围内涉及全球的多元化文化咨询实践。我们很高兴通过收集、分析以及在与众多领导人和经理人交谈其实际工作案例中受益，这些真实的案例都来自于他们自身的文化。还有，虽然我们认为其他著作的作者对文化多样性的解决方法存在局限性，但是我们一如既往地关注和评估他们的著作，以此来验证和评估我们自己的工作。

在早期著作中，我们通过运用合理的模型构造和解释我们所处的多重文化世界的复杂性，并且强调了这种行为的重要意义。我们最初只是帮助管理者认识到文化差异性的存在，帮助他们认识到这种文化差异的重要性，理解这种差异性是如何作用于商业运作过程的。在《驾驭文化的浪潮》一书中，一个建立在七个二维界面的基础上的概念性模型被用来描述价值的多样性。在《资本主义的七种文化》一书中，为了使资本主义更具意义，我们把这种框架应用到七种主要的国家文化中。在《21 世纪的 21 位领导人》一书中，我们力求探索大型的跨国组织的领导人所面对的文化困境。

然而，我们意识到，和很多以前出版的文化模型一样，这些工具只是用两极的方式来对周边的世界进行模拟。对于这些文化模型，每一个维度都是基于一个单一的序列。当我们真正应用这些模型或者和它们相关的模型时，在一个全球化的背景中，我们发现很多时候总是限于一极。这些模型的根本局限在于，一种文



化越是偏重于一极，它离另外一极就越远。如果我们需要考虑一个特定文化的两极的时候，我们该怎么做？

很快我们发现了使用这种方式来区别文化差异性的局限——特别是在需要帮助经理和领导者处理这些差异性的时候。两极模型往往只是单一地解释了一个真实文化的片面而忽视了其他方面。

所以我们听到了这样的评论：

“显然日本人没有创造性！他们太强调集体主义，所以他们不能突破这个限制，因为他们担心这会危害他们的团队精神。”

或者：

“现在我懂得了为什么美国的文化造就了一大批律师。他们太多元化了，因而他们需要一套规则来调整他们的私人关系。”

或者：

“他们的特点是需要处理他们流动性强的现实。他们没有时间去建立一个互相信任的关系。所以法律和特定的合同代替了这一切。”

下列对于法国和意大利的解释又如何呢？

“他们对约会和期限一点都不拘束，这不令人奇怪吗？他们会迟到 20 分钟，却不愿意找个借口。他们可以并行做事，因为他们来自于一个同步型的文化，而我们西北欧洲人却是递进型的。我们宁愿等待。”

这些就是使用单极的模型来描述文化的结果。数据的支持和统计学的分析使这些解释满足了 20 世纪七八十年代商业社会的科学偏好。让我们回忆一下那时候盎格鲁—撒克逊人的商业模型，它很主流地体现了文化差异，使用盎格鲁—撒克逊人商业模型被认为是前进了一大步。

这种思维进一步发展，又如何能解释为什么法国人不能够很好地使用矩阵组织，而日本人很难严格地进行目标管理？实际上，基本不能。例如，哈夫斯蒂尔写了很多论文来证明文化是不同的，这些证明损害了另外一种思维的进一步发展，影响了盎格鲁—美利坚商业理论的进一步发展。但他是一个先驱，我们不应该谴责他，而应该谴责他的追随者，盲目地引用他的著作，这些人应该予以警告。太



多的学术研究和出版物都是跟随这种单一化的思维，这产生了文化差异，从而影响了标准化商业理论的应用。我们发现，从 20 世纪 90 年代中期开始，非常需要发展一种可以替代的逻辑来克服这些过时思维的限制。

通过《商业文化》系列丛书，我们想提供一种可替代的方法来认知文化差异，开发出一种超越这些差异的方法论，从而满足我们客户和读者的要求。他们建议的很多东西我们在这本书中都要重点来论述，但是这系列丛书需要一步步地展开。

我们也开发出了一套新的工具来对待文化差异，来克服单一的二维模型的缺点。这个新的工具被“伴随理论”所解释——如果没有反面压力，就不能有价值。交通信号灯一直保持红和绿并不能帮助交通者顺利通过十字路口，只有不断地在红和绿之间变换才能维持这个系统。如果个人和社会没有一点联系，他们就成了利己主义者。如果社会与个人不发生联系，我们可以说是共产主义。但是无论是利己主义还是共产主义，如果只有一种的话，从长期来说是不能够良好运转的。

认知、尊重和协调

现在可以开始学习了，但是要用我们的“3R”（Recognize, Respect 和 Reconcile）模型。我们新方法论的核心就是建立在对文化差异的认知、尊重和协调基础之上的。读者会理解对于文化差异认知的需求。至少以前的模型已经帮助经理避免民族中心主义了。接受“伴随理论”是下一步的开始，这就是尊重文化差异。

我们广泛的研究证实，所有的价值都反映在一系列的两难境地之中。当两难境地超越文化，人们处理和解决这些问题的方式是由文化所决定的。尊重是发自内心的。你一旦知道你有日本人的思维方式，但是这是你自己的文化在头脑中长期潜移默化的结果，这样尊重就开始了。

弗恩斯（Fons）写道：

我记得我爱上我女朋友的时候（现在当然是我的妻子了）。那是 25 年前，我们一起在伦敦度周末，礼拜天早晨，她穿上一条前些天买的裙子，问我感觉怎么样。她强调说这条裙子是她买来为了取悦我的。这条裙子在我看起来很糟糕，但是我告诉她我喜欢。这听起来不是很熟悉吗？当我们在热恋之中，我们用技巧性的“对”代替了诚实的“错”。我们立即意识到我们有些日本人的思维。但是在荷兰，需要我们拥有的爱情超越对一件事情的看法。

彼得（Peter）补充说：

实际上，英国人会使用有意思的词语来表示他们的厌恶。

很难意识到我们经常在民族中心主义中陷得太深。

当你意识到并且尊重文化差异的时候，第三步就开始了，那就是协调。我们经常听说商业和管理世界中人的复杂性。现在的问题是对待这些差异性我们能够做些什么，以使得当我们遇到文化或者多样性的困扰时能够更有效地让我们的生意更有效。协调文化差异就是答案。

这本书和该系列的其他书都在有意识或者无意识地跟随这三个步骤：认知、尊重和协调。第一本书描述了涵盖各主要领域的模型，后续的专门针对某些职能的书会对这些领域展开更加详细的论述，会有更多的案例。

首先，我们会从国家和组织的双重角度来考虑文化在商业中的主导地位。以后的章节，我们会验证我们的通用模型是如何用到营销、会计、财务、人力资源管理和领导力之中的。最终得出一个协调组织的范例，在这个组织之中我们讨论的原理会深植于领导者的意识和行动以及组织的运行系统之中。

你可以在该系列丛书的网站上找到更多的信息和资料：www.cultureforbusiness.com。



目 录

序 言	1
认知、尊重和协调	5
第一章 由文化构建的组织	1
作为支脉环境的文化	6
第二章 组织的意义：组织层面导论	9
组织文化的不同	11
对文化差异性的重视	12
文化差异性的调和	13
两难选择的分类	14
普遍性与特殊性	16
包含其他变量的统一性原则和特殊性原则	18
在跨国管理中的统一性原则和特殊性原则	19
个人主义与集体主义	25
宗教意义上的个人主义和集体主义	25
中立型文化与情感型文化	29
不同部门的情感型文化和中立型文化	30
调和情感型文化和中立型文化	31
具有情感是很酷的	32
第三章 深层次的价值维度	35
单一的与发散的	37
按年龄分类的单一型和发散型文化	40
单一型与发散型文化的调和	42





成功型与归属型的地位	43
不同等级的成功型和归属型文化	45
以成功型和归属型为导向之间的协调	46
时间导向及连续性和同步性的文化	47
时间范围：关于短期和长期的思考	47
差异性的协调	49
过去、现在和未来导向	50
连续性与同步性	52
以时间为导向的协调	54
内部性与外部性控制	55
性别差异	57
内部性控制与外部性控制的调和	59
在这些维度上拥有自己的导向	59

第四章 公司文化 61

对公司文化的定义	63
公司文化的角色	64
在兼并、重组和战略联盟中的公司文化问题	64
由公司文化所产生的主要压力	65
关于公司文化的极端类型	66
根据我们的公司文化评估组合来对公司文化进行诊断	69
可以预见的未来	71
为商业活动的未来描述公司文化	72
经常重复出现的两难困境	74

第五章 不同文化中管理的变化和持续性 95

文化到底是什么	98
如何变化，为什么变化，变化什么	99
静态商业转变的无用性	100
变化和持续性是一种差异	100
不同文化原型之间的变化	102
概括性的框架	102

第六章 跨文化的营销 113

营销是如何在根本上依赖文化差异性的	116
-------------------------	-----



跨文化品牌的含义	125
文化和营销的其他方面	132
跨文化的广告和促销	136
一种操作方法: CCRM——跨文化关系营销	142
第七章 跨文化人力资源管理的两难境地	145
可供选择的方法有哪些	149
人力资源和组织文化的角色	149
招聘和维持	149
招聘过程和文化	151
国际化招聘的两难境地	155
私人教练的两难境地	157
评估和薪酬	159
跨文化工作的薪酬	161
一个成功团队的必要角色	163
第八章 跨文化的财务会计	165
比较性和顺从性	167
客观的和主观的表达	168
不同的含义	170
政治意愿	170
唯一的答案是通用的吗	172
管理会计	172
管理会计的新方法	173
管理会计中衍生的两难境地的例子	174
第九章 寻求国际领导力的新范式	177
国际领导力的新理论	180
整合理论	181
全球性组织中领导人面对的两难境地	182
典型的领导力“金质”两难境地	184
和价值相关的领导力两难境地	186
职能领域中的领导力两难境地	187
与全球化相关的领导力两难境地	188
由多样性导致的领导力两难境地	189

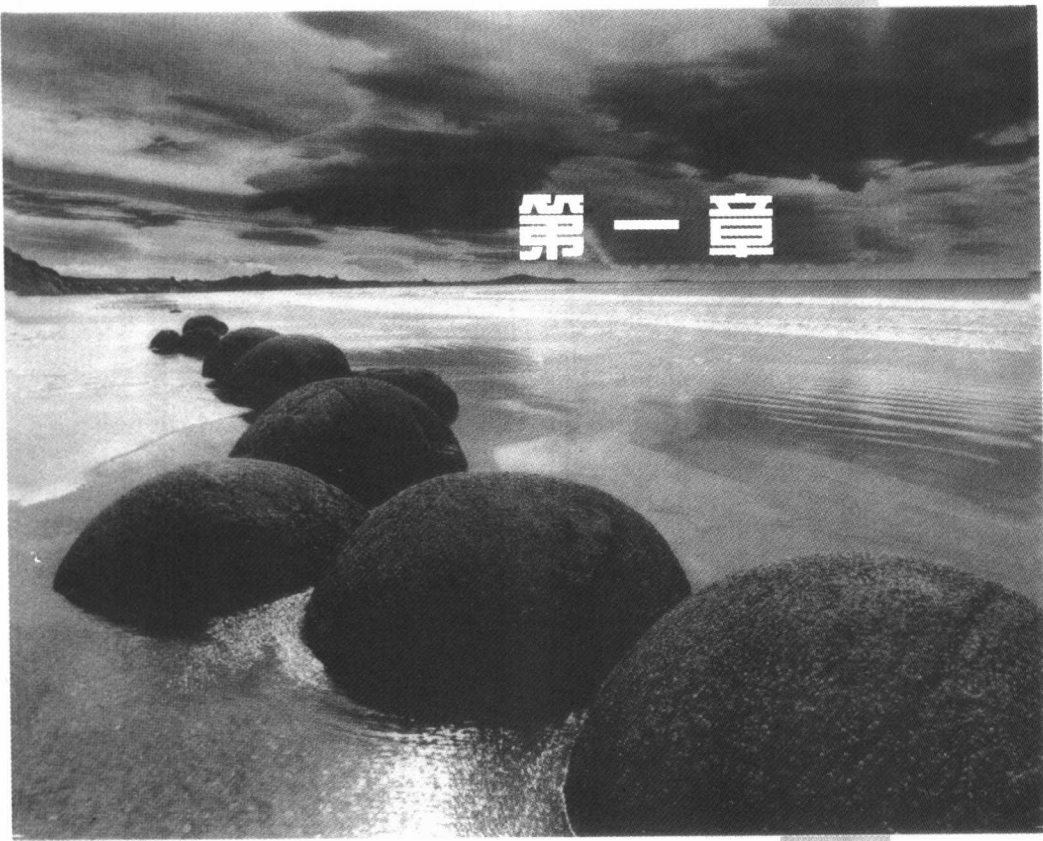
关于公司特性、文化和变革的领导力两难境地	190
管理人和人力资源中的领导力两难境地	191
观念改变	191

第十章 协调的组织 193

在实践中它有效吗	195
植入协调的方法	196
阶段 1: 诊断领导力战略和问题	197
阶段 2: 通过工作会议传递和植入	199
阶段 3: 传递和整合学习环	208
人力资源在创建一个协调组织中的角色	210
最后的两难境地	213

注释和参考书目	215
---------------	-----





第一章

由文化构建的
组织



为了探索全球商业的未来，我们首先应该回想一下过去把我们带到了哪里。当我们回顾 19 世纪末 20 世纪初我们所做的工作时，我们可以清楚地看到一般意义上的社会学理论和特殊意义上的组织理论是如何尝试解释由工业革命而引发的巨大发展。

在所有的经得起时间考验的伟大理论当中，我们发现了 Durkheim, Tönnies 和 Weber 的一些寻求解释社会大发展的著作。Emile Durkheim 将注意力放在由于劳动分工所引起的由机械性的协作向有机性的协作的转变上。Ford Tönnies 则着重观察了由礼俗社会向法理社会的转变，而 Max Weber 则把官僚政治“理想形态”不可避免的进化看做一个新教教义精神的逻辑结论。在组织理论的领域中，我们可以发现它深受 Taylor 和 Fayol 的影响，他们认为，发现可依赖的、可再生的和可传递的法则会使管理和工人们变得更有效率。Frederick Taylor 因为创立了科学管理而受到人们的敬仰（虽然他从来没有用这个术语去描述他所称之的管理科学化），他的关于对宾夕法尼亚州的荷裔的报告非常有名。通过简单观察体力劳动者的运动并建议工人如何提高效率，生产率有了极大的提高。与此同时，人们把更多的注意力转向了各种各样的有效的工资支付体系，这样的结果是工人们被鼓励运用更有效的工作方法。Henri Fayol 注重于组织结构，关注于类似最佳的团队大小和管理跨度这样的一些问题。然而，这些观点成立的假设是非常清楚的，那就是在一个完全封闭的组织系统里每一个人——行动的参与者——都是纯粹合理的个体。

随着组织效率的日益提高，成长是引人注目的。这种成长是如此的巨大，以至于私人所有者不得不面向公共社会，造成现在的一切并不仅仅是因为股票市场的存在是一个不争的事实，而是因为所有权和管理权的分离已经有了巨大的发展。一种新的股权持有者逻辑诞生了，这种逻辑主张在保持个人合理存在的同时公开组织体系。与此同时，科学的管理方法在如何通过改变环境因素，来提高工人生产率的试验方面取得进一步发展，例如改变工作环境的灯光强度。在这方面，所谓的霍桑实验产生的结果让所有的理论家都感到吃惊：试验的结果是，人并不像机械式的系统那样运作。从这一点，Elton Mayo 和 Dick Roethlisberger 这两个主要的试验者开创了后来的人际关系学派。工人们注意和感觉到他们是精英的一部分，这种事实比工作椅上的灯光的强度更能激励他们。与那些被认为存在于科学管理学派中的一维的、物质的、合理的执行者形成强烈的对比，这对那些作为一个完全社会化的个体的执行者来讲，开创了一个新局面。

然而，组织系统和思想一直保持着非常封闭的状态。许多 20 世纪 50 年代的社会心理学者遵循了这一假设。不幸的是，那些模型频繁地被现代的作者所引用以此来寻求他们注释的合法化。