


管理·者·终·身·学·习  
且学·且思·且行

*Cross-Cultural Management*  
*A Knowledge Management Perspective*

# 跨文化管理

基于知识管理的视角

尼格尔·霍尔顿(Nigel J. Holden) 著  
康青 郑彤 韩建军 译

 中国人民大学出版社

管理者终身学习  
且学·且思·且行

*Cross-Cultural Management*

*A Knowledge Management Perspective*

# 跨文化管理

基于知识管理的视角

尼格尔·霍尔顿 (Nigel J. Holden) 著

康青 郑彤 韩建军 译

中国人民大学出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

跨文化管理/霍尔顿著; 康青等译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 5  
(管理者终身学习)

ISBN 978-7-300-13746-9

I. ①跨… II. ①霍…②康… III. ①企业文化-跨文化管理-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 086153 号

Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective by Nigel Holden © Nigel Holden 2002.

This translation of Cross-Cultural Management: A Knowledge Management Perspective, First edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Simplified Chinese version © 2010 by China Renmin University Press.

管理者终身学习

跨文化管理

——基于知识管理的视角

尼格尔·霍尔顿 著

康青 郑彤 韩建军 译

Kuawenhua Guanli

---

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 北京东君印刷有限公司

规 格 175 mm×250 mm 16 开本

版 次 2011 年 5 月第 1 版

印 张 20.5 插页 2

印 次 2011 年 5 月第 1 次印刷

字 数 340 000

定 价 45.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 译者前言

谈到跨文化管理，人们常常会联想到多元文化差异及跨文化冲突等概念。这种意识之所以盛行，主要原因在于长期以来人们对多元文化差异所带来的消极影响的担忧与畏惧。近乎于出自人类的一种本能反应，无论是管理实践者还是跨文化理论研究者，都把目光聚焦于多元文化差异研究及跨文化冲突管理。这种思维方式是源于对矛盾与冲突的消极性认识。

尼格尔·霍尔顿（Nigel J. Holden）所著的《跨文化管理——基于知识管理的视角》一书，第一次开宗明义地将文化看做一种组织资源及核心竞争力要素，将多元文化视为组织资源中的重要财富。在这个思想基础上，文化差异不再是产生冲突的消极根源，跨文化管理不再被看做对文化差异的管理。本书以一种独特的视角，从协作式学习、知识与经验转换及共享的高度来看待跨文化管理概念，并且通过对丹麦诺和诺德公司、日本松下电器公司、丹麦乐高集团以及瑞士苏兹尔基建公司等四家著名国际化企业的跨文化管理实践历程的回顾，从知识管理的角度深刻揭示了多元文化对企业发展的重大影响。作者在对传统跨文化管理概念的局限性进行剖析的同时，创造性地引入了知识管理的概念以及一系列相关模型，为跨文化管理理论研究与实践拓展了一片新天地！无怪乎许多专家学者发出惊叹：尼格尔·霍尔顿的思想有力地激活了整个跨文化管理学科领域！

本书的问世，是跨文化管理研究领域里的一个里程碑！它不仅视角独特、概念新颖，更有行文流畅、风格明快等特点。该书既可作为管理专业或国际商务专业学生的教科书，也可作为该领域研究人员案头之必备。

本书由华东理工大学康青组织翻译，其中康青负责翻译第1章至第4章，第6章、第7章和第13章；郑彤负责翻译第5章、第8章和第9章；韩建军负责翻译第10章、第11章和第12章。全书由康青统稿并校译。

本书在翻译过程中，侯玉暄、王静、韩海军、张祥祥参与了书稿的录入和打印，杨纯道、张晓怡、王晗为本书的顺利完成给予了热情的帮助，在此一并致谢！

# 中文版序言

当出版商通知我说这本书的中文版即将面市的时候，着实让我颇为吃惊。得知中国人民大学出版社认为本书将有利于促进中国的跨文化管理教学时，我感到十分欣慰。对于那些已经熟悉有关该话题的多数西方著作的读者来说，他们会意识到本书试图脱离文化的传统观点，力求创造一种符合当今全球经济特色及需求的文化理念。我深信，多年以来跨文化管理研究过多地强调了文化是一种隔离人与人之间关系的因素，却很少关注将文化视为有益的观点及知识资源的管理概念，后者恰恰是符合全球需要的。

尽管有关中国的情况本书涉及不多，但本书中文版的即将面市使我感受到，对于中国来说，在当今经济全球化环境中对管理概念以及培训输入的需求是多么的重要。毕竟中国不仅是原材料和制成品的主要出口国，同时也是全球经济的主要参与者。在经济全球化的背景下，知识及知识管理对于商业成功起着至关重要的作用。

我们可以预见，在未来几年，一些中国公司和银行会在全球设置办事处和分支机构。这必然要求中国培养管理人员，把他们在实践中获得的知识、价值观和在经验转换中获得的专门知识带入相关的国际活动。这样的专门知识是离不开外语能力的，但是外语能力绝不能代替高度专业化的知识，在我看来，这种专业知识即使在美国、欧洲及日本的公司里也是严重缺乏的。

在当今经济全球化的背景下，管理人员应该创造这种专业知识。本书中的案例研究以及我后来的研究项目都表明这种专业知识是对人力、结构和过程进行智能实验的结果。由于这种实验涉及具有各种不同文化、种族、语言和职业背景的管理人员，因此我们遇到的挑战是巨大的。本书试图描述在经济全球化背景下的这些挑战，并且提供迎接这些挑战的实用性概念。因此，我希望中国跨文化管理领域的教师、学生和研究人员能够从中受益。

# 序 言

最初，我构思（实际上是受委托）写一本有关跨文化管理的教科书，然而令人啼笑皆非的是，在撰写该书的过程中，我很快发现，管理学领域中的主要文化观点严重制约了本书的写作进程。我会在正文中详细论述这种文化观点。它主要源于从 19 世纪为殖民帝国的服务中发展而来的传统人类学。在我看来，就算我不去重复那些常规做法，本书的大部分内容也还是充斥了霍夫施泰德（Hofstede）、阿德勒（Adler）和特姆彭纳斯（Trompenaars）这三位在国际商业文化领域最具影响力的人物的著作中的文化理论。当我几乎无法在新方向上有所突破而不得不听天由命时，幸运的是，灵感降临了。

我开始思忖不能再以世俗的眼光将跨文化管理看做对文化差异的管理，而必须触及以全球网络、组织学习和知识管理为重点的新区域经济的管理活动。我特别要强调的是，这个灵感的结果，不是一个彻底的文化重组，而是试图以一个全新视角，即从正在形成的全球化经济中的知识管理的角度出发，来考察文化因素对国际商务的影响。有关知识管理的概念和与其相关的活动将在第 4 章中加以讨论。对于尚不熟悉这个崭新领域（或称作时尚）的读者来说，知识管理可以被理解为是对那些促进组织间知识和经验共享程序的管理。如今，知识已经被视为保持企业竞争优势的最有价值的资源。

通过查阅大量有关知识管理的背景信息，我确信该领域的所有作者都承认文化（或跨文化）知识标杆问题的复杂性，但除了这个共识以外，他们似乎没有任何其他建树。不过这些作者还是给了我一个颇有价值的启示：我们有可能把文化当做知识管理的一个对象并将其扩展为组织的一种知识资源。有关国际商务背景下文化与管理传统论著并不这样看待文化。在这些文献中我们发现，文化就是一些本质的差异，而这些差异就像悬在各国际化公司头上的达摩克利斯之剑，随时可能使它们大祸临头，破坏它们的商务谈判，误导它们的策略。毫无疑问，解决由这些文化差异造成的难题的唯一办法就是掌握更多关于文化差异的知识以及

文化领域专家们划分和进一步细分这些差异的方法。这种观点相当幼稚，也正是本书将着重予以批判的。

由此可见，文化学者和知识管理者这两派的观点难分伯仲：一方并不精通如何把文化当做知识资源来处理，而另一方，正如我们提到的那样，没有意识到大公司里到底什么才是文化。然而，国际化公司却每天都直接或间接地处理着这种知识，试图正式或非正式地将其系统化，以确保生存和获得竞争优势。我们将通过描述按照这种方式运作的四家公司来进行案例研究，并从文化管理的视角来调查和分析这四家公司的跨文化活动。

坦白地说，当收集到其中两家公司的相关资料时，对于如何从知识管理的角度来探索和诠释它们的跨文化活动，我一筹莫展。当我有了清晰的想法时，意识到自己必须改变以案例分析的形式来展示公司经历的思路，代之以从知识管理的角度来解析公司和管理人员所受到的文化影响。这就需要一种全新的展示公司经历的方式，而对于其中材料的处理和方法的锁定则需要一种颇具实验性的技术，通过这种技术，我们能够获得案例分析通常发现不了的东西：特质。

有关这些公司经历的记录在很大程度上来源于管理人员就其公司和其职业活动的口头或书面的表述。然而，这些文献看上去与其说是正式的事后管理总结，倒不如说是有意义的故事记载。考虑到将从知识管理的角度来分析这些公司的经历记录，而且也考虑到这些公司的发展过程，这些记录应该更确切地被称作公司的知识历史（corporate knowledge histories）。正文中将对该术语加以详尽阐述。目前，可以说案例分析就是社会结构主义的一种表现形式，即管理人员首先进行构思，然后通过语言这一媒介予以表达，并就其职业和组织情况与他人交流。然而这些案例分析还需要经过我这个自封的“权威专家”的解析加工，这就不可避免地在其含义中掺入了我的一些主观意识。我所采用的是实证的方法，然而是否有效还要由读者来作出评判。

这些案例研究作为有意义的文件，并不用来诠释狭义的跨文化观点的基本原理，否则最终会不可避免地演变成一个始终贯穿着陈规和民族中心主义的该做什么和不该做什么的清单。它们应该是一种知识管理的文档，是一种潜在洞察力的储备。有趣的是，知识管理的专家们已经开始认识到案例研究和事实叙述对于获取富有文化内涵的知识的价值。比如：伯顿-琼斯（Burton-Jones, 1999）就提倡运用基于案例的系统以提供更为丰富的相关信息。达文波特和普鲁萨克（Davenport and Prusak, 1998）则说道，“研究表明知识是通过一种令人信服的叙述来进行最有效沟通的”，并补充道，“公司正开始运用技术来记录针对涵盖丰富实际价

值的知识的叙述和细致入微的描述”。本书中的案例研究应该会对知识管理的这一方面作出有益的贡献。

四家受访公司是：诺和诺德公司（Novo Nordisk），丹麦的一家制药与生物工艺公司；松下电器公司（Matsushita），日本主要的电器和电子消费品公司；乐高集团（LEGO），丹麦教育游戏制造商；总部设在瑞士的苏兹尔基建公司（Sulzer Infra），为建筑行业提供多种专门技术。当我决心采用这种新方法之后，所遇到的最大挑战莫过于松下公司的案例研究。它记载详尽，旁征博引，反映了这家卓越的公司自1917年创立以来已实现全球化经营这样一个事实，这个案例研究无论从哪个角度讲都称得上是一部公司发展史。

需要强调的是，抛开这种新概念方法不说，本书是跨文化管理方面为数不多的著作之一，因为它关注的是现代商界真正承担任务和责任的管理人员。跨文化管理的核心涉及本土和全球层面互动中的知识管理、组织学习和网络构建。尽管本书涉及文化的诸多方面，但它并不局限于文化，而是更多地从跨文化管理的角度来审视管理。同样，也不会把跨文化管理与跨文化沟通混为一谈，这是那些从事被戏称为“文化休克预防产业”的人们——全球的跨文化培训师、教育者和咨询顾问——往往忽视的一个区别。

尽管我们应该多关注管理人员，但是公司——具体地讲，是在经济全球化背后起推动作用的国际化公司——同样需要重点分析和诠释。公司的行为以及这些行为的结果将会是一面棱镜，我们可以透过它把跨文化管理作为一种实践来进行探究。本书从三个方面增加了管理方面文献的一些素材：全球化、知识管理和可以被广义地称为“文化与管理”的第三个领域。

全球化、知识及文化，这些术语都备受争议，因为它们所表述的均属学术领域中有关学习、行动和行为的较为宽泛的概念，在每个词的周围都形成了一个“概念性泥沼”。

如果我为了达到出版本书的目的而故意对书中的每个学科领域作出纯粹个人的评价和判断，必定会冒犯这些领域中无论是处于主流还是处于边缘地位的人士。一本有关人际沟通的佳作的作者科林·彻丽（Colin Cherry，1980）曾经写道：“语言是一位苛刻的女主人，我们都是她的奴隶。任何人想与她结交、研究和弄懂她，就如同让自己面对一门极具挑战性的学科，收获的往往是较多的失望。”这段话同样适用于对于文化的研究，在本书的策划与写作过程中，这种感觉也一直伴随着我。

无论如何，我希望本书总体上能够吸引广大的跨文化管理和国际商务领域的



学生和从业人员。我希望本书能够帮助他们更加深入地认识这个他们置身于其中进行商务往来的复杂世界。我还希望本书能够鼓励像我一样的管理学界的学者，因为我们都非常清楚，在一般的管理文献中，对于文化的讨论已经陷入了一种定式。尽管不再带有最初的教科书性质，但是从最广义的角度讲，要支持国际管理类学科的教学，本书仍不失为一本有用的教材。我或许应该强调一点，本书并不声称要批判人类学有关文化的经典定义，或者随意抛弃令人尊敬的、被广泛引用的霍夫施泰德的著作。在现代网络化商业世界及其新的“经济活动对知识的强化”（Burton-Jones, 1999）的大背景下，本书的确为理解和研究跨文化组织和环境下人际交往的种种复杂行为开拓了一片新的视野。

本书分为三篇。第一篇，我斗胆地以“人类学留下的令管理界尴尬的遗产”为题，由五章组成。第1章为全书确定了基调，开宗明义地指出，在当今经济全球化的环境中，渗入管理教育和研究长达数十年之久的文化概念已经过时。为了强调这一点，本书介绍了当代商业环境中的四个微型案例研究。另外还明确了，“非文化”信息，也就是与那些“文化意识”产物所不同的信息对于解释或分析每个案例中的跨文化问题和行为具有重要意义。

第2章从总体上批判了跨国管理文献中看待文化的方式，并且指出，文化的这种特殊概念已经阻碍了跨文化管理作为一种知识领域的发展。本章结尾处强调：跨文化管理的种种概念必须与新区域经济的性质以及与之相关的一切相结合，与快速的世界范围的电子通信和将来公司成为“基于知识”的学习型实体的前景相联系。

第3章进一步揭示了基于文化的跨文化管理的种种概念是如何在其分析范围和阐释力度方面受限的。接着讨论的是，文化知识成为组织的一种资源，应该将跨文化管理视作知识管理的一个部分。前三章带有一定的辩论性：对于许多假设都有意识地提出了合乎道理的异议。在我看来，应以全新的视角来审视跨文化管理。

第4章引入了知识管理的概念和实践。知识是作为一个管理概念而被引入的，主要涉及诸如隐性知识和显性知识这样的关键术语。同时本章也引入了知识的各种模型和类型。本章从知识的三个主要方面展开讨论，即知识的产生、知识的编撰和知识的转换。我们可以看到，在知识管理的跨国（跨文化）方面所作的研究甚少。同时我们也注意到，在国际商务活动的两个重要领域（即知识转换和知识共享方面）似乎也做得很不够，如英国公司在欧洲境内的跨国界并购，以及西方管理知识向原苏联东欧社会主义阵营国家的传播。

第5章主要探讨了方法论问题，其中包括介绍与四家提供信息的公司相关的重点研究问题。四家公司的发展历程都以案例研究的形式被详细记录下来，四个案例研究（第6章至第9章）也将作为有意义的文件加以呈现。本章也对将发展历程记录作为公司知识历史的理由作出了解释。本章以关于系统理论的一个简短叙述结尾，却偶然地给出了一个以知识为导向的文化的定义。

第6章至第9章的案例研究（或公司的知识历史）构成了本书的第二篇。每一个案例都有一两个大的主题，但是其他许多次要的内容也值得注意。第6章讨论的是具有伦理道德意识的丹麦制药公司——诺和诺德公司。关注的焦点在于这家公司在世界范围内实行的以引导性规则激励员工顺从和服从的新颖方法。第7章讨论的是日本的松下电器公司的知识历史，该公司经受住了剧烈的动荡，调整70年前曾经流行过的颠扑不破的商业原则，以适应全球化的需要。对于这家大型公司的考察也必然让我们同时关注具有超凡魅力的公司创始人松下幸之助的一生。他生于1894年，于1989年去世。

在第8章中，我们考察了总部设在丹麦的国际化公司——乐高集团，主要考察其通过运用公司身份来传播其国际化公司文化的政策和实践。这家公司有其值得关注的经验，即一旦该公司接受了其海外子公司的知识，就能以突出的方式重新充实其核心价值观。

下一个案例研究是针对一个新建立的知识中心展开的调查，主要考察该中心在向总部设在瑞士的苏兹尔基建公司（第9章）传播经验和最佳实践方面的作用。该案例研究真实地反映了一个大型工业集团的一家子公司如何为成为知识型组织以增加其在欧洲的商业运作的附加值而奋斗的历程。

第三篇的四章是针对以上案例研究的分析，并且从学术和从业人员的角度讨论了案例所带来的各种不同启示。整个主题围绕作为知识、价值观和经验的传播者的国际化公司，着重关注各公司所面临的一系列全然不同的挑战。第10章从跨文化管理的视角分析了四个案例，着重关注诸如组织学习和网络构建等因素。为了帮助理解商界跨文化沟通的实质，本章引入了两个新概念：交互式翻译（interactive translation）和参与性能力（participative competence）。这些概念提供了联结国际知识管理的纽带，因为这些管理活动也包括了翻译的行为——既有文字翻译，又有将知识转换为行动的翻译。参与性能力就是在一个多元文化的团队里，在平等基础上进行互动的能力。

第11章对前一章所分析的内容作出思考，探究翻译的实质，并以此推及对语言的讨论。将语言描述为“管理界丢失的大陆”不无道理。本章采用了对彼得斯

和沃特曼（Peters and Waterman）撰写的《追求卓越》（In search of excellence）一书的一些鲜为人知的评论。第 11 章从知识管理的角度分析了四家公司的跨文化行为，并且进一步探索了把知识转换看做翻译的一种形式的观点。将组织过程看做翻译并不新鲜，但我并不采用常被讨论的超验社会学语言的方法。本章涵盖了基于案例研究的各种模型，其中包括跨文化技术的转换和可转换性模型。

第 13 章通过展示案例将跨文化管理作为国际化管理的一个学术分支和一种管理实践重新加以阐述，以此把所有的章节串联起来。同样，本章强调了跨文化管理人员是知识工人的一种体现，并提出了与此相匹配的能力。

接下来，我要对关键术语“跨文化管理”（cross-cultural management）说几句。我已决定使用这个术语，而非“文化间管理”（intercultural management）。的确，学者们常会互用“跨文化管理”和“文化间管理”这两个术语（Limaye and Victor, 1995），但是为了达到严谨的学术目的，必须在这两者之间划清界限。（尽管我不知道从业人员是否会作出这种划分！）根据瑞萨格尔（Risager, 2001，即将出版）的观点，我们可以说，“跨文化管理”着重于不同文化中管理的比较研究，“文化间管理”则更加强调整代表不同文化的人们之间的相互交流。尤苏尼尔（Usunier, 1998）也持相同观点，他认为：“跨文化方法是比较管理学科的一个分支，即把文化作为其最重要的解释变量，也因此和管理研究领域画出了一道十分清晰的分界线。而文化间方法，既是跨文化研究的一个切入点，也是一个补充：文化间的比较有助于校准一个人对于其他人的价值观，而且最终可以协商找出一个公认的解决办法。”

在国际商务实践中，由于管理人员显然已把“跨文化”和“文化间”两个不同的跨文化方面融入了他们的思维和行为，因此即使为了理论的缘故，在两者之间画一条清晰的界线也会适得其反。本书中，我选择“跨文化”作为较合适的概括性术语，是出于以下理由：在英国和美国，涉及管理人员的国际化活动时，毫无疑问，“跨文化”较之“文化间”用得更为广泛。另一方面，“文化间”这个术语频繁出现于一些欧洲国家的语言中，但显然，interculturel（法语）和 interkulturel（德语）中包含了“跨文化”这个单词所涵盖的较多的比较成分。杜伯里兹和西蒙（Dupriez and Simon, 2000）所著《文化排斥》（La résistance culturelle）一书提供了一个极好的这样的例子。这两位比利时学者把南希·阿德勒（Nancy Adler）的非常著名的定义（见本书第 2 章）中的术语“cross-cultural management”（跨文化管理）译成了“le management interculturel”！最终，法语当然只能把术语“cross-cultural”译成“intercultural”了。

我倾向于使用“跨文化”这个术语还有一些原因，那就是：这么多年来，我经常出席各种研讨会和大型会议，文化对于商界的影响是这些会议的中心或重要主题，从中我得出这样的决定性结论，即许多学界和培训界人士在谈论文化间管理的时候，在很大程度上强调克服语言和文化障碍的人际沟通。实际上，如此强调人际沟通，致使交流的管理方面在不知不觉中被忽视。我希望通过关注在一系列组织内和组织间关系中的个体和群体，而不是通过关注与文化差异单枪匹马作战的个体使这两者之间达到平衡。我认为，确切地讲，由于“跨文化管理”这一术语与学界的比较管理学科相联系，因此它没有失去其最本质的关联性。但是，我承认，为了实际需要，本书将在多处把“文化间”和“跨文化”视为同义词。

最后，我还想就本书的写作风格赘述两句。在撰写此书时，我试图以一种轻快流畅的笔触来叙述这类严肃性话题，从中不难看出，这些看似枯燥乏味的内容，同样可以被描绘得生动有趣。

### 参考文献

Burton-Jones, A. (1999). *Knowledge capitalism: Business, work, and learning in the new economy*. Oxford: Oxford University Press.

Cherry, C. (1980). *On human communication*. Cambridge, MA: MIT Press.

Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Dupriez, P. and Simons, S. (eds) (2000). *La résistance culturelle: Fondements, applications et implications du management interculturel*. Brussels: De Boeck & Larcier.

Limaye, M. R. and Victor, D. A. (1995). *Cross-cultural business communication: State of the art and hypotheses for the 1990s*. In: Jackson, T. (ed.) (1995). *Cross-cultural management*. Oxford: Butterworth Heinemann, pp. 217 - 37.

Risager, K. (2001, forthcoming). *Cross-and intercultural communication*. In: Ammon, U. (ed.), *Sociolinguistics: An international handbook of the science of language and society*. Berlin: Walter de Gruyter.

Usunier, J.-C. (1998). *International and cross-cultural management research*. London: Sage Publications.

# 目 录

## 第 1 篇 人类学留下的令管理界尴尬的遗产

第 1 章 文化：名不副实的替罪羊 .....	3
沼泽、地震和不治之症 .....	4
四个微型案例 .....	5
针对四个微型案例的综合评论 .....	11
运作上的斑马类比法：需要改变观点 .....	13
第 2 章 文化：人类学家的遗产 .....	17
对跨文化管理文献的首次反思 .....	18
文化：纷繁的定义 .....	21
本质性文化 .....	25
本质主义文化概念的负面影响 .....	27
文化休克的倾向 .....	29
跨文化管理文献：沼泽与大象 .....	32
第 3 章 《文化后果》一书的影响 .....	41
引言 .....	42
网络构建与组织学习 .....	43
低语境与高语境的颠倒表现 .....	45
文化周期表 .....	48
跨文化管理：对过去的执著 .....	50
文献的主要缺陷 .....	51
跨文化管理的新视野 .....	55

有必要重新设定跨文化管理的概念性基础 .....	58
<b>第4章 驾驭知识管理 .....</b>	<b>66</b>
引言 .....	67
作为一种管理理念的知识 .....	67
知识管理 .....	73
知识工作 .....	77
跨文化问题 .....	82
尾声：天下并无新生事物 .....	85
<b>第5章 作为知识管理客体的文化 .....</b>	<b>91</b>
引言 .....	92
公司知识历史的概念 .....	92
背景知识的问题 .....	97
受访公司与研究方法 .....	98
追求文化的知识导向概念 .....	100

## 第2篇 案例研究：从知识管理的角度解读文化

<b>第6章 案例研究1 诺和诺德公司：作为跨文化协调工作的跨文化管理 ..</b>	<b>105</b>
引言 .....	106
公司背景 .....	107
研究方法 .....	108
愿景 21 和诺和诺德的管理之道 .....	109
跨文化协调者的概念 .....	113
跨文化协调工作的目标和整体运作 .....	117
跨文化协调工作之前的过程 .....	119
跨文化协调工作本身 .....	121
跨文化协调工作之后 .....	122
跨文化协调工作：一次中期的回顾 .....	123
从跨文化管理的角度看跨文化协调工作 .....	125
一个多文化、多语言团队的自我管理 .....	125
与分支机构间的交流 .....	126

从知识管理的角度看跨文化协调工作 .....	127
诺和诺德式跨文化协调工作在多大程度上具有借鉴作用? .....	129
尾声：跨文化协调者为期三年的经历 .....	129
<b>第 7 章 案例研究 2 松下电器公司：一部学习型历史 .....</b>	<b>135</b>
引言 .....	136
研究方法 .....	137
主要的知识管理主题和问题 .....	138
案例研究的结构 .....	139
一个具有时代性和超时代性的人物 .....	140
1894—1929 年：100 日元的投资 .....	141
1930—1945 年：宏大的愿景和峥嵘岁月（根据中国成语） .....	144
1945—1956 年：困境中重聚财富，招才纳贤 .....	146
1956—1961 年：面临退休 .....	148
1961—1989 年：慈善家和管理思想家 .....	150
国际化和全球化 .....	151
全球化论述 .....	154
跨文化管理问题 .....	156
知识管理视角 .....	156
尾声 .....	157
<b>第 8 章 案例研究 3 乐高集团：转换身份知识 .....</b>	<b>161</b>
引言 .....	162
公司背景 .....	163
研究方法 .....	165
全球化使命 .....	166
乐高集团的价值观和身份 .....	167
乐高媒体国际公司 .....	170
乐高集团在美国的革命 .....	172
跨文化管理问题 .....	177
知识管理视角 .....	179
作为跨文化知识转换的管理身份 .....	180
知识管理视角的管理身份 .....	181
尾声：仍然是一家优秀的丹麦公司 .....	182

<b>第9章 案例研究4 苏兹尔基建公司：创建一个成功型团队</b> .....	184
引言 .....	185
公司背景 .....	186
研究方法 .....	188
一个成功型团队的概念 .....	188
苏兹尔基建公司研究院 .....	189
有关“2002年愿景与战略”的研讨会 .....	191
P团队与专门知识圈 .....	193
苏兹尔基建公司CBX：一名新成员的印象 .....	194
CBX参与研讨会 .....	195
荷兰人的观点 .....	197
跨文化视角 .....	199
知识管理视角 .....	200
与会者的反馈 .....	201
谈谈音乐的问题 .....	202

### 第3篇 重新设计作为一个知识领域的跨文化管理

<b>第10章 交流平台和人际网络中的跨文化管理</b> .....	207
引言 .....	208
对案例研究的反思 .....	209
经济全球化中的四家公司及它们的背景：相同特征和不同特征 .....	210
跨文化交流平台的管理 .....	212
组织学习与网络构建的跨文化重要特征 .....	216
四家公司的跨文化管理行为比较 .....	219
学习与网络构建背后所看不见的活动 .....	220
<b>第11章 语言：管理界缺失的大陆</b> .....	224
引言 .....	225
一个修改过的文化概念 .....	226
交互式翻译 .....	227
语言与管理 .....	229



寻求卓越语言 .....	234
<b>第 12 章 翻译共同知识的艺术 .....</b>	<b>243</b>
引言 .....	244
转换与翻译 .....	244
四家受访公司中跨文化管理知识的翻译 .....	246
跨文化知识管理：难度与吸收能力 .....	250
文化知识的三个领域 .....	253
日本：一般文化知识的三个范例 .....	258
松下：特殊文化知识的三个范例 .....	260
可转换性与翻译 .....	261
跨文化沟通 .....	268
跨文化沟通：氛围的作用 .....	271
结论 .....	273
<b>第 13 章 重新描绘跨文化管理领域 .....</b>	<b>279</b>
引言 .....	280
对论点的概括性回顾 .....	280
文化、组织能力和核心竞争力 .....	282
重新描绘跨文化管理领域 .....	288
跨文化经理 .....	290
作为沟通者的跨文化经理 .....	292
作为全球性知识工人的跨文化经理 .....	294
对管理研究人员和教育者、跨文化培训师和从业人员的启示 .....	297
 后记：一个警世故事 .....	 308