

Smart Fortune

www.aphr.org

跨文化管理



主编：胡宏峻

聚焦：

跨国公司跨文化管理——汉高在中国

人物：

跨文化中的行走者
——跨文化专家黄伟东

互动：

与上海人才论“人”与“财”

实务：

从海尔集团美国建厂看海尔国际化战略

策略：

合资企业的跨文化冲突与管理对策

中国人力资源媒体及服务业的标志
The Key to HR treasure



媒体平台:

财智杂志
财智图书
亚太人力资源网
中国人力资源黄页网
中国商学院网

服务平台:

财智年度评选
财智 - 德鲁克全国系列论坛
财智网上商城
财智EMBA教育
亚太人力资源研究协会会员服务

地址: 上海市天目西路 218 号嘉里不夜城 2 座 3003 室

电话: (8621) -63538132 63537909 63539339

传真: (8621) -63539323

E-mail: caizhi@aphr.org

www.aphr.org

跨文化经营之华山论剑

西方有谚语：任何事物都有两面性。文化也是一把“双刃剑”。文化给企业开展国际运营带来了机遇，但更多的却是巨大的挑战。

什么是文化？按荷兰文化协作研究所所长霍夫斯特德(G. Hofstede)教授的观点，文化是一个环境中的人的“共同的心理程序”(collective mental programming)。文化不是一种个体特征，而是具有相同的教育和生活经验的许多人所共有的心理程序。既然如此，不同的群体、区域、国家这种程序就互有差别。这是因为他们的心理程序是在多年的生活、工作、教育下形成的，因而具有不同的思维模式、行为方式。到不同的文化地域、背景进行跨国经营所形成的国际企业，作为“一种多文化的机构”德鲁克(Drucker, 1974)，必然会面临来自不同文化体系的文化域的摩擦与碰撞。

而对于我国而言，入世后，中国企业的跨国经营将成为融入全球化的重要战略。经济与企业界有识之士认为，企业跨国经营的成功，很大程度上取决于“跨文化管理”，我国企业亟待提高“跨文化管理”水平。

企业跨国经营需要注重“跨文化管理”，戴维·A·利克斯就指出过这一挑战，他认为：“大凡跨国公司大的失败，几乎都是仅仅因为忽视了文化差异——基本的或微妙的理解所招致的结果。”在一个这样的企业中，处于不同文化背景的各方经理人员由于不同的价值观念、思维方式、习惯作风等的差异，对企业经营的一些基本问题上往往会产生不同的态度。如经营目标、市场选择、原材料的选用、管理方式、处事作风、作业安排及对作业重要性的认识、变革要求等，从而给企业的全面经营隐藏着危机。

企业“跨文化管理”，就是善于把当地文化理念融会于经营管理之中，在企业跨国经营的资源整合、产品创新、品牌创立、市场营销诸方面更加符合本土化。通过“跨文化管理”，达到相互间的沟通和互融，消除文化障碍。海尔公司首席执行官张瑞敏在为海尔美国籍员工颁发培训结业证书时曾说，海尔在美国建厂，最终目的是为了成为美国消费者都喜爱的、美国人自己制造的海尔名牌。

21世纪是公司全球化的世纪。当外国企业的国际化经营已趋于成熟时，中国企业国际化的序幕已经拉开。未来的市场将会被谁瓜分？

图书在版编目(CIP)数据

跨文化管理 / 胡宏峻主编.

—上海: 上海交通大学出版社, 2004

(财智人力资源读本)

ISBN 7-313-03818-6

I. 人… II. 胡… III. 国际企业—企业管理

IV. F267.7

中国版本图书馆 CIP 数据

核字(2004)第069116号

跨文化管理

胡宏峻主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路877号 邮政编码200030)

电话: 64071208 出版人: 张天蔚

常州市泉青印刷厂印刷

全国新华书店经销

开本: 890mm*1240mm 1/16

印张: 10 字数: 275千字

2004年5月第1版

2004年5月第1次印刷

ISBN7-313-03818-6

定价: 29.80元

版权所有 侵权必究

主编:

财智商城闪亮登场!

www.aphr.org/shop

空前火爆的培训音像教程、高效实用的HR经理必读书、选贤用能的人才测评、为你度身定做的eHR软件，尽在财智商城!

以下商品，目前在售:

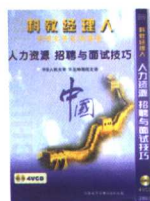
热线电话: 021-63539339



时代光华管理课程包、培训书系



派力营销多媒体培训课程、营销思想库、管理思想库系列



中国教育电视台《管理世界》栏目热播经典案例系列



人力资源管理工具书全套十册，包含最新、最具操作性的人力资源系统、方案、样例。

还等什么? 马上去看看吧!

图书、音像、软件全场

3.4折起!

聚焦 Focus

跨国公司跨文化管理:

6. 《2004 跨国公司在华报告》节选——“入世与跨国公司在华战略与结构的调整” 文/王志乐

2004年4月7日,“跨国公司在华报告”在商务部研究院举行,跨国公司研究中心主任王志乐在会上针对中国入世两年以来,跨国公司在华投资经营战略和管理体制等方面的调整,做了题为“入世与跨国公司在华战略与结构的调整”的主题发言,从总体上为我们勾勒出跨国公司在华的活动动态。

13. 跨国公司本土化障碍与对策

文/叶秉喜

时光如白驹过隙,跨国公司进入中国大都有十多年的时间,而业绩却乏善可陈。究其原因,跨国公司本土化不当或者不充分应该是一大原因。

17. 跨国公司在华如何赢得雇员的归属感 文/崔岚

在汉高,每位员工都知道汉高有一本“红宝书”。在红宝书上的关于汉高精神的总结总共有十二条,而第一条就是“互相尊重”。



21. 汉高亚太区人力资源主管

Mr. Krieger 访谈 文/崔岚

进入中国15年的汉高,在如何选人、用人、留人以及跨文化人力资源整合上如何有着自己的一套,我们来听听汉高亚太区人力资源主管 Mr. Krieger 怎么说。

23. 汉高人——金辉 文/Rebecca

26. 环球经理人成功六大要素

文/Stephen H. Rhinesmith 译/崔岚

如何成为一个环球经理人?本文介绍的管理技巧是经理人个人或企业组织在国际范围内争取成功的必经之路。

30. 迎击跨文化经营的挑战

成功跨国企业的五种策略

文/Christine Uber Grosse 译/崔岚

不同市场的文化差异经常困扰者企业海外经营的决策及其执行。针对这些问题,本文展示了成功跨国企业所采取的五种策略。的投资与公司经营目标的实现结合起来。



人物 Portraits

34. 跨文化中的行走者:且煎熬且收获——跨文化专家黄伟东先生专访

文/王涵

当黄先生从当年的“文化休克”和“重返本土文化休克”的煎熬和痛苦中,向我展示着自己这么多年的经验时,他变得欣慰。的确,这是一个成功的行走者,在跨文化中一边行走一边实践,在煎熬和冲击中受到了洗礼,取得了今天的成就。所以说,煎熬也许是痛苦的,可是在煎熬中收获属于你的财富确是让人欣喜的。

43. 卡内基训练“抢滩”华文市场三部曲——访华人“卡内基之父”黑幼龙先生

文/崔岚

正如卡内基训练的鼻祖戴尔卡内基先生一样,把卡内基引入华人市场的第一人——黑幼龙先生的个人成长经历也是带有几分传奇色彩。

48. 尊重你,所以我人性化——访开元国际集团杨元福董事长

文/王涵

杨元福先生是一个很随和的人,脸上始终挂着极具亲和力的笑容。如果没有人来介绍的话,我是不会想到这样一个随和到让人倍感亲切的人会是开元国际集团的董事长。轻松愉快的采访后,我终于明白,也许只有这样的人才能带领着企业和员工走向一个又一个的成功与辉煌。

53. 用心做人,用心做学问——人力资源管理专家赵曙明教授访谈

文/王涵

“我的专业是人力资源管理,我始终将人视为企业最核心的资源,因而也就最重视人的品行。……这是一个简单的道理,也是一个永恒的道理。在远古的时候,中国就有“德比才重”的用人理念。所以,如果问我的管理信条和人生信条,我就一句话:“用心做人。”

互动 Interaction

61. 论“人”和“财” 文/崔岚

《财智》作客上海人才,与三位专家一起论道在不同文化背景下的企业对人才的想法。



68. 站在跨文化管理的前沿——对话英国阿伯泰邓迪大学SSI

中心主任张鸿博士 文 / 崔岚

作为跨文化人力资源管理问题的专家,张鸿博士从跨文化的起源谈起,站在学术的前沿,向我们阐述了他对跨文化管理的理解。

75.“架桥人”的两地情
——访庄周企管顾问公司周昌湘
总经理 采编 / 崔岚

多年中国台湾企业的人力资源管理经验和近年来对大陆人力资源和经营管理的深入研究,使周昌湘成为两地人力资源跨文化管理的“架桥人”。文中有他对台资企业跨文化管理的独到见解。

实务 Application

82.从海尔集团美国建厂看海尔国际化战略

85.伊莱克斯中国战略,在迷失中转型
文 / 庞亚辉

91.西方管理者看中国 文 / Pepi Sappal

知道你的外国老板在关心什么,又担心什么吗?当他从后工业时代的西方来到刚开始工业化的中国,你知道他有怎样的困惑吗?他对我们这些中国员工有什么样的看法,或者说存在什么样的偏见?

95.全球化环境下中国企业可持续发展探讨

跨国企业已成为一个国家经济的中流砥柱。它们不仅成为国际化变迁中的主流力量,也承担着先行者所要承担的各种代价。

100.势在必行的台企人才本土化
文 / 周昌湘

我应该如何我国培养台籍管理人员的接班人?台资也需要人才本土化吗?人才本土化后,台籍干部又该怎样办呢?本文将为你作一一解答。

策略 Strategy

105.合资企业的跨文化冲突与管理对策
文 / 叶生

合资企业的所有员工,都面临着同一个难题:如何与不同文化背景的同事实现有效沟通?叶生在此向大家提供一些策略性的建议。

110.中国企业如何国际化

成思危先生的报告,告诉中国的跨国公司在21世纪如何国际化。在全球经济日益集成的今天,中国企业欲走全球化,必先打造跨国公司。同时走出国门要靠培养自己的跨国公司。

118.想说兼并不容易——企业兼并后如何整合你的组织和人力资源系统?
文 / 胡君辰 顾馨耘

统计告诉了我们,在那些经常被提及的导致兼并失败的原因中,由于整合不当而导致的人力资源管理问题,占据了最为重要的地位,达到33%的比例!

126.如何建设高效跨文化团队
文 / 崔岚

经济全球化带给管理的影响力,使人们越来越认识到了团队的重要性。跨国贸易、跨文化管理、跨部门沟通……在所有这些名词的背后,我们可以发现人是最重要的因素。

130.雇员的再配置:组织能够做什么

再配置对许多人来说可以是一个令人兴奋和精神焕发的工作经历。但是,它也可能加重个人及其家人的压力和负担,从而影响到雇员在“外派”时的工作表现。



132.合资企业跨文化管理问题案例剖析
——广州标致和上海大众汽车公司的启示
文 / 邹海

137.如何进行企业文化培训

文 / 韦华伟

资讯 Information

140.不同文化差异与沟通方式趣谈

“从别人的错误中吸取教训,你自己就可以避免这些错误。”不同的文化具有不同的表达方式和沟通方式。本文在简单诙谐的语言中,在不同文化的对比中,给外籍经理人以启示。



144.文化差异之细说缘由 文 / 朱晨海

148.华人跨国公司的成长模式

文 / 康荣平 柯银斌

151.HR跨文化管理对策 采编 / 崔岚





加入世贸组织两年来，中国经济更加融入全球化潮流，与此同时，经济全球化潮流中的主要角色——跨国公司也更加全面地进入中国。面对中国20多年发生的巨大变化，特别是入世带来的新竞争环境，进入中国的跨国公司纷纷调整在华发展战略，进而调整业务机构和组织管理结构。两年来，跨国公司在中国的战略和管理结构发生了重要变化。

《2004年跨国公司在华报告》节选

——“入世与跨国公司在华战略与结构的调整”

文 / 王志乐

前言

《2004年跨国公司在华报告》新闻发布会于4月7日在商务部研究院举行。这是继《2001年跨国公司在华投资报告》、《2002—2003年跨国

公司在华投资报告》之后的第三次年度报告新闻发布会。商务部研究院跨国公司研究中心主任王志乐教授在会上针对中国入世两年来，跨国公司在华投资经营战略和管理体制等方面的调整，做了题为“入世与跨国公司

在华战略与结构的调整”的主题发言，从总体上为我们勾勒出跨国公司在中国的活动态势。

在发言中，王志乐教授着眼于跨国公司全球战略与结构调整、跨国公司在中国的战略调整、跨国公司在华管理结构的调整以及跨国公司的竞争与合作四方面，全面、系统地分析和阐述了自中国加入WTO两年来，外国跨国公司在重新审视中国投资环境，重新考虑中国在其全球战略中的地位之后，进一步重新研究和制定的中国战略，重新调整的在华管理结构。另外，在此新闻发布会上，与会代表还就报告所涉及的知识产权问题、跨国公司垄断问题、如何加强跨国公司在中国农业投资方面等一些相关的热点和潜在问题，进行了交流和沟通。

本文节选自王志乐教授的报告“入世与跨国公司在华战略与结构的调整”的一部分。

跨国公司全球战略 与结构的调整

外国跨国公司在华战略与结构的调整服从于全球战略与结构的调整。自20世纪90年代以来，跨国公司已经进行了相当深入的全球战略与业务结构和管理治理结构的调整。跨国公司全球战略调整表现为以下几个方面。

首先，是经营市场的全球化

进入20世纪90年代，跨国公司数量迅速增加。按照联合国贸发会议

的统计数据，1990年全球拥有跨国公司35,000家，这些跨国公司掌控15万家国外子公司。此后，随着经济全球化迅速发展，跨国公司的数量及其支配的经济总量急剧膨胀。根据最新的2003年9月发布的《世界投资报告》的数据，2002年全球拥有64,000家跨国公司，控制着870,000家外国子公司。这些跨国公司全年销售额达到18万亿美元。它们的外国子公司创造了34,000亿美元增加值，超过全球GDP的10%。

从20世纪90年代中期开始，全球跨国投资规模急剧放大，到2000年达到创纪录的近15,000亿美元。近年来全球跨国投资的急剧增加集中反映了跨国公司市场全球化趋势。跨国投资的统计数据说明，最近10年跨国公司的“全球化”程度大大增加。

第二，是经营业务的“服务化”

在走向全球化过程中，面对新的更加扩大的市场，新的更加强大的竞争对手，为了取得竞争的优势，跨国公司不得不把主要力量集中到附加值最高的最核心的业务和最核心的环节上。因此，跨国公司纷纷把加工组装环节转移出去，把资源向价值链两端，包括研究和开发，产品设计，营销以及售后服务等环节集中。价值链两端往往都是服务环节。跨国公司这一发展导致了经营业务“服务化”的趋势。

第三，是经营资源的“外部化”

由于全球竞争加剧，也由于科学技

在走向全球化过程中,面对新的更加扩大的市场,新的更加强大的竞争对手,为了取得竞争的优势,跨国公司不得不把主要力量集中到附加值最高的最核心的业务和最核心的环节上。因此,跨国公司纷纷把加工组装环节转移出去,把资源向价值链两端,包括研究和开发,产品设计,营销以及售后服务等环节集中。

术的发展,很多跨国公司从过去自我完善型的运营系统,正在向资源外取型的运营系统转变,纷纷把价值链的各个环节外包,实行资源外取(outsourcing),从其他的公司、其他的国家取得资源。

随着信息技术的发展,跨国公司经营环节“外部化”有了新发展。跨国公司不仅把制造环节转移出来,而且把一些原来完全由公司自己承担的业务也转移出来。例如,跨国公司各个部门的财务报表、结算等业务由过去本公司财务部门的“后台”服务集中起来,变成“前台”业务,外包给专门的财务结算公司完成。

跨国公司中国战略的调整

中国是跨国公司全球战略中极为重要的一环。因此,跨国公司进行全球战略调整的同时,必然把中国纳入全球战略调整的总体规划之中。中国加入世贸组织以后,跨国公司根据中国竞争环境的新变化,也纷纷调整在中国的战略。

1. 跨国公司重新认识中国

中国的发展得益于经济全球化潮流。随着经济全球化的深入,中国改革开放的力度越来越大。中国成为这一轮经济全球化的获益者。值得一提的是,中国的崛起并不是中国一个国家单独的崛起,而是带动了一批国家和地区,带动了东亚的崛起。

在这一轮经济全球化潮流中,形成了一批跨行政区的城市群,这些城

市群成为了竞争的主体。中国东部的长江三角洲和珠江三角洲已经形成了具有竞争力的城市群。这种地区优势的叠加吸引了大批的跨国公司投资,中国正在成为最具有竞争力的“世界工厂”,也正在成为最具有吸引力的“世界市场”。这样一个“工厂”和“市场”结合,对于市场导向或者成本导向的跨国公司都具有极大的吸引力。中国于是也就成为跨国公司之间,以及跨国公司和中国企业之间合作竞争的大平台。

重新审视中国,重新认识中国,是中国入世以来跨国公司制定中国新战略的前提。了解到中国法制环境和行政环境的重大变化,体会到中国已经成为一个大市场,同时还是一个大工厂。跨国公司显然需要重新确定中国在其全球战略中的地位。

2. 提升中国的战略地位

既然中国已经成为一个巨大的市场,也是一个巨大的工厂,既然中国的法律法规更加有利于外国投资者,那么,对于跨国公司来说,提升中国在其全球战略中的地位就是必然的选择了。

中国加入世贸组织前后,跨国公司纷纷派出战略考察团,到中国实地考察,重新确定中国在其全球战略中的定位,重新确定在中国的经营目标。

飞利浦是迄今在华经营规模最大的跨国公司。2002年度,飞利浦在华营业额达到67亿美元,其中三分之二是出口。2003年11月底,飞利浦集团管理委员会主席柯慈雷率领委员会18名成员中的17名成员在中国进行了为期一个星期的考察和决策。其

后，飞利浦公布了在华发展目标：到2007年时，飞利浦整体业务达到120亿美元的营业收入，占飞利浦全球收入的20%。

据日本贸易振兴会调查，日本公司在华战略正在进行调整。日资企业从把中国作为出口基地，转向更重视在中国国内的销售策略。据该机构2002年的调查，在华生产的日资企业当中，58.7%的企业已经将产品的70%以上在中国国内销售。瞄准中国市场的国内销售型投资增长比较显著。特别是在市场规模急速扩大的汽车及相关行业，日本企业更是积极进入中国国内市场。本田公司计划2003年投入300亿~400亿日元，与广州汽车成立新公司，2004年成立年产10万台规模的工厂。另外，丰田、日产、三菱等公司也积极进行对华投资生产。

韩国三星公司是在华经营规模居第二位的公司。三星集团认为，中国是集团未来发展的关键所在。按照公司现有计划，未来三年三星集团在华营业额将达到140亿美元。

3. 扩大在中国的投资

根据联合国贸发会议的数据，全球外国直接投资总量在2000年达到14,919亿美元高峰，2001年下降了50%，全球外国直接投资只有7,351亿美元。2002年全球跨国直接投资数量又一次下降，达到6,510亿美元，成为1998年以来跨国投资数量最少的一年。

与2001和2002年全球跨境投资大幅度下降的趋势不同，中国在最近

两年里引进外资的数量却大幅度上升。跨国公司纷纷把中国纳入其全球发展战略，放大在中国经营目标。为了实现这个目标需要投入更多的资源。扩大投资显然是实现在华新战略目标的必然措施。众多跨国公司的行动形成了新一轮在华投资热。

4. 价值链各个环节以及上下游各个产业全面进入中国

20世纪90年代以来，跨国公司运营系统发生主要变化，从过去的自我完善型的运营系统变为资源外取型的运营系统。跨国公司开始在中国进行比较大规模的投资。由于劳动成本攀升，跨国公司在发达国家的企业从事组装加工环节业务只有微利，或者无利可图。在中国，由于劳动力成本低廉，而且可以长期保持低廉价格，因此，加工组装环节还有相当利润。

中国入世前后，跨国公司在中国投资战略进行了调整，不仅扩大投资，而且投资内容发生了明显的变化。首先，许多跨国公司加大价值链两端的投资，同时，跨国公司也加大了在价值链下游物流、营销、批发零售的投资；其次，从产业发展看，跨国公司投资也出现了向上游产业和服务业产业发展的趋势。中国入世以来，跨国公司作为一家企业在中国加大了其价值链两端的投资，开始把整个价值链转移到中国。与此同时，跨国公司加大了中国工业结构中上游产业的投资，例如石油化工和钢铁业等重化工业投资，推进了中国工业结构调整。跨国公司也加大了银行、保险等金融业投资以

及批发零售业投资，促进了中国产业结构的调整。显然，跨国公司战略调整导致跨国公司在企业价值链结构、工业结构以及中国产业结构三个层面的投资都发生了深刻的变化。

5. 向长江三角洲集中投资，逐步扩大对其他地区投资

近年来，外国投资者，特别是跨国公司在华投资地点还在向中国东部地区集中。中国入世以来，这个趋势还在加强。值得注意的是，在东部地区，最近两年跨国（跨境）投资往长江三角洲地区集中。

长江三角洲地区吸引外资数量急剧增加反映了跨国公司在华投资地域战略的调整，同时也告诉我们，除了客观区位优势，人们也应该加强主观上改善投资环境的努力。例如，改变过去单打独斗式的招商引资，而是加强区域合作，形成区域经济协作；例如提升改善投资环境的层次，不仅改善投资硬环境和软环境，而且改善当地企业生态环境，即为企业发展提供上下游服务环节，创造一个最有利于企业创业，最有利于企业经营，最有利于营利的投资环境。

跨国公司中国 管理结构的调整

跨国公司根据中国市场的新变化和竞争环境的新情况，把全球进行的经营市场全球化、经营业务服务化和经营资源外部化等战略在中国具体化，从而确定了未来若干年在中国的战略

规划。为了保证在华新战略的实施，跨国公司也把全球组织管理结构的调整延伸到中国，根据中国的实际情况调整在华组织管理结构。

1. 跨国公司结构调整的背景

中国入世前，跨国公司调整组织结构的意图难以实施。过去，中国政府在鼓励外商投资的同时，按照当时的思路制定了一系列规范外商投资活动的政策法规。对于外商和跨国公司在华投资的领域、外商持股比例和产品出口比例、外汇平衡等方面都有限制。

对于跨国公司而言，在中国建立和形成一个企业集团的关键是设立一个协调管理在华业务的地区总部。从1994年起，中国政府为鼓励跨国公司投资，批准一批著名跨国公司在中国建立了投资性公司，到现在，中国一共批准了约230家投资性公司。这些投资性公司多数由世界著名跨国公司设立。一些公司把投资性公司作为在中国的总部。由于当时开放程度有限，金融业务和流通业务不能进行。因此，一些跨国公司的投资性公司难以发挥在华总部的作用。

加入世贸组织后，中国政府出台了一批新的涉外经济法律法规以及相应政策。对于跨国公司在华管理结构调整意义最重大的是商务部于2003年6月颁布的《关于外商投资举办投资性公司的规定》。按照这个新规定，投资性公司经所在地的省、自治区、直辖市或计划单列市外经贸部门审核同意，向商务部提出申请，并获批准

的，还可依其在中国从事经营活动的实际需要，经营多项业务。经中国人民银行批准，投资性公司可向其所投资设立的企业提供财务支持。

根据上述规定，外商在华设立的投资性公司不仅可以从事投资和再投资，而且实际上被允许经营出口贸易，有限度的进口贸易以及经销在华所投资企业的产品，也被允许从事为所投资企业的财务支持（经中国人民银行批准）。事实上，这些新功能恰恰是跨国公司在华设立地区总部所要求的。新的投资性公司规定使得跨国公司设立地区总部以及中国总部的法规条件进一步完善。

2. 在华管理结构的目标——集团化

跨国公司在华投资企业的管理有一个从微观到宏观，从分散到系统的发展过程。随着投资项目的迅速增加，跨国公司对于在华投资项目的管理变得越来越复杂。一方面，项目增加，涉及母公司的条条块块，内部协调工作急剧增加；另一方面，在华投资日益成为母公司全球战略的重要组成部分，在华战略管理任务加重。许多跨国公司面临如何整合在华各项资源，如何设立在中国的总部，从而协调在华各个经营机构成为一个整体参与竞争，如何通过若干运营中心开展各项业务。事实上，跨国公司面临把中国各个经营机构整合为一个企业集团的迫切问题。

建立企业集团，即把已经投资的若干企业联合起来，设立一个协调、管理中心，由集团公司负责制定这几个企业的发展战略，为这几个企业提供技术、生

产、人力资源、销售等方面的服务。通过集团化增强各个企业的竞争力。

跨国公司的目标是设立一个中国总部，由中国总部统一管理或协调在华各个企业或经营机构，各个企业和经营机构与中国总部整合为一个整体——企业集团。这个管理结构涉及三个层面。首先，是在华总部。第二，是若干在华运营中心。第三，是将在华投资企业与在华总部一体化。其中，管理体制调整的关键是建立或加强中国地区总部。

3. 设立或加强在华地区总部

地区总部是跨国公司在全球经营网络中的一个节点。跨国公司往往在一些最重要或者投资环境最好的地方设立一个地区总部，为各个事业部在当地业务部门提供协调、服务与管理。

在中国的地区总部处于不同的层级。有的跨国公司在全球范围按照企业经营的大地区设立地区总部，例如亚太地区总部，欧洲地区总部，美洲地区总部等。也有的跨国公司在次区域层面设立地区总部，例如北亚地区总部，南亚地区总部，大中华区总部等。还有的跨国公司考虑到中国市场的特别重要性，把中国地区升格到与美洲、欧洲等大区总部平行的层级。由于各个跨国公司全球经营网络布局不同，也由于中国在跨国公司全球网络中的位置不同，跨国公司在中国设立的地区总部呈现种种不同特点。

按照我们调查，大型跨国公司在中

中国的发展得益于经济全球化潮流。随着经济全球化的深入，中国改革开放的力度越是加大。中国成为这一轮经济全球化的获益者。值得一提的是，中国的崛起并不是中国一个国家单独的崛起，而是带动了一批国家和地区，带动了东亚的崛起。

既然中国已经成为一个巨大的市场,也是一个巨大的工厂,既然中国的法律法规更加有利于外国投资者,那么,对于跨国公司来说,提升中国在其全球战略中的地位就是必然的选择了。

国对地区总部的设置存在两种主要类型。一种以德国西门子、日本松下和韩国的三星公司为代表。其特点是中国总部不仅发挥协调服务职能,而且具有管理在华业务的职能。这类地区总部具有较强的领导权威和控制力。我们称之为强势地区总部。另一类以美国通用电气等企业为代表,地区总部主要发挥协调、服务职能。在华各个经营机构或生产机构主要由各个事业部门管理。这类地区总部我们称其为弱势地区总部。在中国开展集团经营,一般情况下设立强势地区总部更有利。但是,有的公司事业部体制根深蒂固,因此地区总部处于辅助地位更符合公司一贯的理念和企业运作的实际。因此,现在评论哪一种管理组织结构在中国更有效,为时尚早。无论强势地区总部还是弱势地区总部,关键要看组织结构能否对中国市场的变化做出迅速和正确的反应,能否最有效地使用公司内部资源配置和外部环境相适应。

4. 整合在华企业与经营机构


与其他多数市场相比,中国市场规模潜力大,而且地区差别和行业差别极大。仅有一个中国总部,跨国公司还是难以全面有效地调配资源,开展竞争。跨国公司往往在中国建立若干运营管理中心来协调中国总部在华业务。

事实上,一些跨国公司中国地区总部的业务部门已经在不同地区形成运营中心。跨国公司面临的挑战是如何合理地安排这些运营管理中心。

各个制造企业处在跨国公司在华管理体制的第三层。这个层面的企业如何

与运营管理中心以及中国总部整合形成一体化,这也是许多跨国公司面临的问题。

许多跨国公司在中国投资时没有考虑或者还不能考虑今后如何统一管理在华企业的问题。中国政府正式接受和批准外商建立投资性公司是在1994年以后。因此,不少跨国公司在设立投资性公司之前建立的生产企业的股份往往不属于投资性公司,而是属于母公司负责这个项目的业务部门。投资性公司建立后,有的跨国公司计划把先前建立的企业股份转让给投资性公司。但是,这些企业许多是合资公司,转让股份需要中方伙伴同意。由于手续复杂,不少跨国公司至今没有完成股份的转让。

经过三个层面管理结构的调整,跨国公司在华投资的各个企业或经营机构将逐步形成一个有机整体,换言之,将从过去分散的单打独斗的企业变成一个有统一目标、统一战略,统一品牌和统一协调的企业集团。跨国公司在华的竞争力将大大加强。



跨国公司本土化

障碍与对策

文 / 叶秉喜

先

是在没有任何征兆的情况下把刘小明“拿下”，白桦志执掌伊莱克斯中国区帅印，接着白桦志又被唐佳敦接替。

伴随着高层更迭，伊莱克斯先声称剥离空调销售业务，年终又强调和强化空调业务，体现着伊莱克斯在中国市场摸索中的迷茫。

美泰克是一个彻头彻尾的失败者，于2002年初全面撤出在亚洲唯一的合资合作伙伴荣事达公司中的经营管理层，并一直在为自己的股权寻找买家。惠而浦则是一个失意者，投入巨资与上海水仙洗衣机、北京雪花冰箱、广东蚬华微波炉等相关项目进行合资，结果都以失败告终，损失数亿美元。迫不得已，惠而浦选择了独资的道路，但就目前来看，这条路走得也并不轻松。至于GE家电，在中国市场除了进行为数不多的采购业务外也一直默默无闻。



美林(Merrill Lynch)公布的一份有关在中国销售产品和服务的跨国公司是否盈利的报告。该报告显示跨国公司在中國普遍亏损的行业包括零售业和家用电器行业。而西门子家电的中国区总裁盖尔克也证实了美林的研究报告,盖尔克声称西门子家电一直是内地惟一有盈利的外资跨国家电企业。

时光如白驹过隙,跨国公司进入中国大都有10多年的时间,而业绩却乏善可陈。究其原因,跨国公司尤其是跨国家电公司本土化不当或者不充分应该是一大原因。

走在北京长安街上,随处可见的LG广告会让你的视线无处躲藏。如果再想像一下,两年后,在东长安街的黄金地段还将矗立起一座高140米、地上30层地下4层的巍峨双子塔楼——LG大厦,你会突然发现,这家公司已在不知不觉中拥有了改变中国人生活的力量。“LG要做一家成功的中国企业,而不是在中国成功的外资企业,在未来两年内,中国公司要完成100%的本地化。”LG中国区总裁卢庸岳不断地提醒员工们,“有一半的高层会到北京LG大厦来上班,也许我们的CEO也会来。”

跨国家电公司中国本土化的趋势从LG的上述言行上表露无疑,只是它显得更深入和彻底。其实,“本土化”是任何一家欲在中国市场有所作为的企业都不可回避的问题,谁实施得早,谁解决得好,谁就拥有了更大的发展和营利空间。

管理本土化

管理是一个宽泛的概念,提到管理本土化必然牵扯到人才本土化、决策本土化。

中国很独特。从地域上来看,中国是一个大国,多数国家都只相当于中国的一个省。在文化上,中国又是统一的,并具有千年历史的沿袭性。但经济、法律、金融等方面,又存在着差异性、低效率性、不完善性。欧美等西方国家的那些经历上百年的积累和沉淀的企业经营策略、管理机制所强调的规范、循规蹈矩、按预设模型进行工作的方法,运用到市场经济还处于初步建立的中国市场却不一定好使,中国的市场需要适合中国消费特点的产品和灵活多变的经营策略,更多讲求的是在摸索中创新。换句话说,多数西方家电公司没有适应中国的国情,内部管理机制与中国国情不能够很好地结合起来,很难避免经营上的失败和亏损。更有甚者,一些跨国公司直接把在美国和欧洲市场畅销的产品拿到中国市场进行推广,结果消费者自然不买账。

在中国这样的市场,必须派驻熟悉中国市场特色、消费者消费习惯、中国文化的经营管理人才才有可能成功,其他的一切管理软件、管理规则在中国这样一个新兴的市场上只能起到辅助作用。忽视了本土化的人才战略,就相当于忽略了中国的国情。

解决了本土化的人才只是第一步,还必须给该人才和其所在的团队以决策的能力,即决策的本土化,绝不能让人才成为花瓶。一层层地往上打报告,大

家都签字但都做不了主，最后传真到海外总部时，可能一项活动或一个事件早已经结束。跨国公司的层级化经常被中国本土家电公司当成笑柄。“北京下雨，如果要请示总部后才打伞是不可行的，企业必须争取决策本地化才能有大的发展空间。”卢庸岳说。也许LG的决策本土化已经走在了前面。

生产本土化

中国是一个名副其实的生产大国，这里的土地资源、劳动力成本优势、高素质的科研人才供给、以广东、山东、苏浙、安徽为基地的产业集群效应，以及庞大的市场需求量是任何一个国家都不能够比拟的。

“我们将把相当一部分发展资源移往中国。”飞利浦总裁柯慈雷说，他还表示飞利浦在中国将有持续不断的合作项目与计划，这其中包括增建工厂、扩大生产线。“关掉海外工厂，到中国去，生产本土化”是众多跨国家电公司的共识。松下是这样做的，伊莱克斯是这样做的，惠而浦卷土重来也是这样做的。

但是，多数跨国公司生产本土化只进入到初级阶段，还没有把中国的生产体系纳入到其全球体系之中，以确保全球品质的一致性，这其中包括：质量、原材料采购、生产设备、工业设计等纳入全球生产体系。令人欣喜的是，西门子、伊莱克斯已经开始实施这一战略。只有把中国市场纳入到全球的生产体系之中，才能从根本上解决产品质量的高标准，才能为消费者提供更好产品，也才能真正回归到竞争

的最根本。

营销本土化

“很中国”是每一个希望迅速开拓中国市场的跨国公司所期盼的，它们很清楚，只有这样才能够从心理上、从文化上获得消费者的接纳和认可。

在原伊莱克斯中国区总裁刘小明的领导下，伊莱克斯中国公司一直被多数人视为跨国公司在中国本土化最为彻底的企业。可是某种程度上它更多的是给人一种“不中不洋、不伦不类”的感觉，你还真说不出来它的“中国化”。

反而西门子进行的不事张扬的一系列亲情化营销活动为品牌增色，捕获了不少国人的心。从“三国”里借用的“锦囊妙计”大礼包、家庭电器美容师到“灵性之旅”活动，无不被中国消费者接纳，产品占据着价格金字塔的最顶端。

营销本土化更多的是体现在细节，体现在日常的营销活动中，而不是喊几句口号就“中国”了。正如可口可乐的“阿福拜年”广告，在看似不经意间流露出经典，不渗透中国的民俗文化，没有长久的中国化战略做指导是做不出来了。

渠道本土化

在家电业竞争日趋白热化的今天，渠道已经成为越来越稀缺的资源，“得渠道者得天下”几成真理。即使不能完全得到它也要想办法共享它。

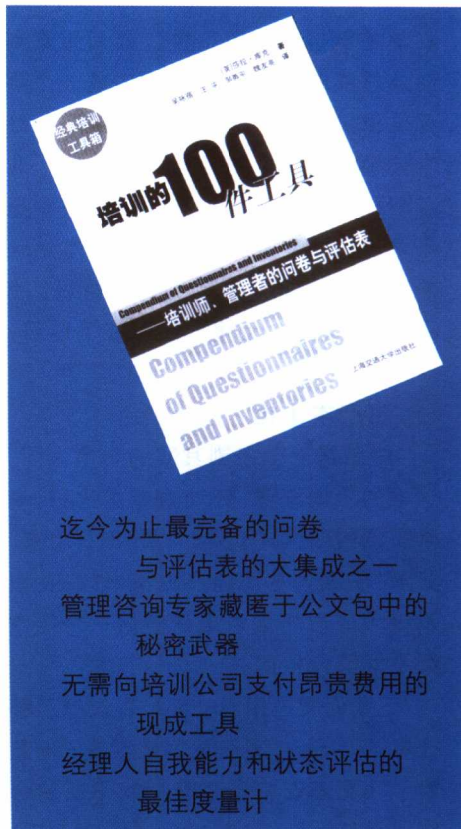
就目前而言，跨国家电公司的销售

渠道还主要集中在特大城市、省会城市和直辖市为主导的中心城市，只停留在一二级市场，渠道短而窄，没有本土家电企业那么广、那么深，在中国的中西部和广大的农村市场鞭长莫及，产品下不去。即使利用新兴的国美、苏宁这样的家电销售连锁渠道也难以深入下去。这就需要结盟，与本土的企业进行合作，加速渠道本土化进程。实际上，缔结战略联盟是国际市场上企业间普遍采取的一种手段。通过联盟，跨国公司可以从中国企业获得稀缺渠道资源、对市场的相对支配权和中国市场开发的低成本优势。

2002年以来，一些大的跨国家电公司已经开始尝试寻找“门当户对”的国内一些大型公司建立战略联盟，比如海尔与三洋的“互换奶酪”，三洋获取海尔在中国市场的渠道优势，进入海尔的渠道。TCL和飞利浦又是一个例子，通过这种战略联盟，飞利浦获取了TCL在中国国内指定省份的渠道资源，这对于飞利浦来说，低成本扩张了相当于自己的网络。

跨国公司能否找到非常合适的国内企业的联盟，国内企业能否找到与之相配的合作伙伴，这对于双方来说，都具有重要的意义。鉴于此，一些跨国家电公司近期纷纷成立战略合作部，寻找跨国公司在中国的战略合作对象，推动与更多中国企业的合作与联盟，而不只是把中国作为制造基地。

作者单位：昊科咨询有限公司



迄今为止最完备的问卷
与评估表的大集成之一
管理咨询专家藏匿于公文包中的
秘密武器
无需向培训公司支付昂贵费用的
现成工具
经理人自我能力和状态评估的
最佳度量计

本书的100件工具皆由著名的咨询管理专家精心设计，是问卷、评估卷、调查表和检查表的大集成，能用于调查技能、态度和行为。这些问卷和评估表的一部分是为个人量身定造的，另一些则适用于各种不同类型的组织。它们至少涵盖了管理的10大领域：

- ★教练和咨询
- ★顾客关心
- ★组织意识
- ★个人效能
- ★团队工作
- ★交流技巧
- ★领导技巧
- ★绩效管理
- ★招募和选拔
- ★培训和发展

这些问卷和评估表能提升自我意识、刺激反应和激发讨论。每份评估表都能单独使用，或者可以作为极佳的：

- ★培训课程之前的准备材料
- ★团体或个人培训或教练课程的一部分
- ★培训效果评估的模块

多数的工具后面都附有相关主题的学习要点提示。在完成评估或测试后，培训师能根据这些提示直接展开一场团体讨论。此外，这些提示也能够帮助学员立即构建行动计划。总之，对于培训师、人力资源管理者、一线管理者和团队领导而言，呈现在面前的是取之不尽用之不竭的宝贵资源，它可以立即转化为你的宝贵财富。