

国际企业管理系列丛书

国际企业： 跨文化管理

赵曙明 杨忠 编著

南京大学出版社

399395

国际企业管理系列丛书

国际企业：跨文化管理

赵曙明 杨 忠 编著

南京大学出版社

1994·南京

国际企业管理系列丛书

编 委 会

顾问 周三多

主编 赵曙明

副主编 成志明

编委 (按姓氏笔画为序)

成志明 陈传明 陆正飞 杨 忠

赵曙明 鲁明泓 陶鹏德

09/43/61

序

美国未来学家约翰·奈斯比特在《大趋势》中，曾这样告诫美国人：“我们应该记住两件最重要的事情。第一，昨天已经过去了；第二，我们现在必须适应这个各国互相依赖的世界。我们当中有些人认为这些观念很难接受。”这话是针对美国的过去和未来而言的，不过，如果换个角度，也同样适合于中国。

“昨天”是什么？“昨天”的中国是一个经济封闭，以国内市场为主，实行计划经济体制的国家。这种体制下中国经济的原始推动力是超强度的投资需求，而不是消费需求；是人均消费力极度低下情况下的国内市场，而不是庞大的、人均消费水平较高的国际市场。经济资源不能在全球或数国范围内进行最优配置：中国丰富的劳动力资源因难以流动而导致浪费，充足的世界资金因锁国而不能流进中国。战后世界的发展一次又一次给所有在这个地球上的国家公平地提供了机会，日本抓住了，亚洲“四小龙”抓住了……遗憾的是，中国没有抓住，借过了一次又一次的机会。

原因何在呢？除了束缚生产力的经济体制外，还有一个重要的根源，即内向型的、封闭的经济发展战略。世界银行对41个发展中国家（占发展中国家1985年国内总产出的66.5%）23年经济发展的研究表明，凡是走开放、外向发展道路的国家 and 地区，在绝大多数指标上优于那些封闭、内向经济的国家。中国选择了后者，幸亏中国有一个广大的国内市场（尽管人均消费力极低），否则，经济会更加糟糕。

好在昨天已经过去，我们正在面对今天。今天是什么样的呢？首先是世界性的市场。这种市场甚至早在一百多年前就已形成。其次是生产，包括生产要素的均衡、生产技术的进步、生产方法和手段的借鉴，全部越过了国家和地区的界限，纳入了世界性的活动范围。特别是第二次世界大战以后，科学技术的飞速发展，使我们本来就相互依赖的关系变得更加紧密。如果说，在社会化大生产中，没有一个人敢声称，某件产品全部由他一个人制造，那么，在国际分工越来越细的情况下，恐怕也很难有一个国家断言，某件产品从原料供给一直到产品销售全部在一个国家内进行。世界经济的一体化进程以及区域经济集团化，都是今天我们这个地球上经济发展的最重要的特征。

不同国家之间商品的交换和流动，即贸易，曾经是世界经济关联的主要手段。但是，它已经被跨国企业所替代。经济国际化是当今世界经济发展的特征，发达国家无不以世界市场作为自己发展经济的舞台，能否实现经济国际化，直接决定了一国经济发展的潜力和后劲。而企业的跨国经营则是经济国际化的基本途径之一。企业的跨国经营，不仅可以利用国际分工，引进外资、技术、人才和管理，同时又可以进入国际市场，实现生产要素的双向流动。在南京大学 1992 年企业跨国经营国际学术研讨会上，联合国经济和社会发展部跨国公司和管理中心主任哈姆丹·本耐沙指出：“今天，跨国公司已经在世界经济舞台上扮演了一个极其重要的角色。这些跨国公司决定着国际经济关系，推动着全球化的进程，它们还对贸易、技术和资金的流动起着越来越大的决定作用。它们的活动对世界经济有着举足轻重的影响。”

统计数据也证明了上述观点。据《联合国 1992 年度世界投资情况报告——跨国公司是经济增长的动力》，截止 1990 年，跨国公司的总数已超过 3.5 万家，其子公司已达到 15 万个。伴随着跨国公司数量激增而来的，则是 80 年代后半期外国直接投资的大幅

度增长。目前全世界外资总额已达 1.7 万亿美元，而 1990 年一年就达到 2250 亿美元。跨国公司的国外子公司的全球销售额约为 4.4 万亿美元，这一数字大大超过包括跨国公司内部贸易在内的世界出口总额 2.5 万亿美元。

改革开放的中国已经参与世界跨国公司发展的潮流。在 80 年代，中国是发展中国家中仅次于新加坡、墨西哥和巴西的外国直接投资的第四大接收国。1991 年则是发展中国家中外国投资的最大接收国。同时，中国自己也成为相当大的海外投资者。截止 1992 年底，中国在海外开办的合资、独资、合作生产企业达 4117 家。中国的跨国企业，如中国化工进出口总公司、首都钢铁公司等，已成为具有相当规模的经济实体，它们在发展中国家和欧美等发达国家拥有一定规模的资产。这些公司正在迅速学会如何在全球性的经济竞争中取胜，同时确保获得市场、信息和技术。

但是，中国的跨国公司还处于初级发展阶段。跨国公司数量少，平均规模小，经济效益较差，缺乏跨国型的经营管理人才，这些都将严重地阻碍中国跨国公司的发展过程。即使是联合国也注意到这些问题。10 多年来，联合国跨国公司中心始终寻求在两个主要方面向中国提供帮助，一个是制订吸引外国直接投资的法律框架，另一个更重要的是，开发中国的跨国经营人力资源。联合国跨国公司中心制订了中国管理人员培训计划，该计划为在跨国公司工作的合格的中方经理提供半年到一年的在职培训。但是，我们也必须看到，能够到联合国受训的人员不可能很多，而且费用昂贵，远远不能满足中国迫切的跨国经营的需要。更何况一年半载恐怕难以使长期囿于国内市场观念的经理们一下子变成能适应世界经济竞争的企业家。

十年树木、百年树人。在中国目前这种状况下，必须从大学开始，有计划、有系统地培养出一大批各种层次的跨国经营人才。要做到这一点，就必须有一套比较完整、系统的，理论联系实践，

符合中国国情的国际企业管理丛书。幸运的是，南京大学国际商学院的中青年专家学者勇敢地承担了这项任务，撰写了这套《国际企业管理丛书》。这套丛书总共分八册，它们是《国际企业经营总论》、《国际企业管理：环境、组织、战略》、《国际企业管理：金融、财会、税收》、《国际企业管理：营销、广告、公关》、《国际企业管理：人力资源管理》、《国际企业管理：跨文化管理》、《国际企业管理：风险管理》、《国际企业管理：各国商务惯例与规则》。总体上说，这套丛书有下列几个特点：

1. 内容丰富，覆盖面大。该丛书包括环境、组织、战略、金融、财会、税收、营销、广告、公关、人力资源、跨文化、风险、各国商务惯例和法律规则，几乎囊括了国际企业管理的所有内容。

2. 新颖而不陈旧。本套丛书主编赵曙明教授在美国获得管理学博士学位后，曾在美国专门从事“国际企业管理”博士后研究，并先后四次赴美、加、澳、日、德、荷、英等国从事跨国公司的研究，被数所名牌大学聘为客座教授，在国际企业管理的理论和实践方面有精深的造诣。其他一些作者，致力于海外投资、跨国公司、三资企业研究有较长时间，有的到日本、美国、法国等国进行过专题考察，有的在港澳地区接受过这方面完整的教育。知识结构比较新的作者，再加上参阅、吸收了当今世界上最新研究成果，这套丛书比较客观地反映了目前国际企业管理的最新发展水平和状况。

3. 理论联系实践，并且能适应各层次不同水平读者的需要。中国有句古语：学以致用。本套丛书既适合于做大专院校工商管理专业的教材，也可以作为到海外办企业的广大经理和管理者自学参考之用。同时，国际企业管理方面的研究者和广大的经济管理干部也可从中获益。

此外，该丛书体系合理科学，理论有深度。书中的案例既和理论论述结合得很好，又生动活泼。通过学习理论、分析案例，可

以提高读者分析和解决问题的能力。作为管理学界第一套比较全面、完整地介绍国际企业管理的丛书，值得我们一读。尤其是作者们筚路蓝缕，辛苦耕耘，更是功不可没。

能有机会为《国际企业管理丛书》作序，我感到非常荣幸。本套丛书的主编赵曙明教授是我在中国的老朋友。80年代中期我在密苏里——哥伦比亚大学担任商学院院长，是他与我探讨联合培养中国工商管理硕士班，后来我们成功地在南京大学国际商学院合作培养了30名中国工商管理硕士(MBA)。1990年他应邀来佛罗里达大西洋大学商学院做博士后研究，并兼任客座教授，他那刻苦钻研、严谨治学的精神值得我们美国学者学习。1992年他又倡导由南京大学与佛罗里达大西洋大学召开“企业跨国经营国际学术研讨会”，此次会议开得很成功。双方还合作培养中美经理管理人员。不论他在美国，还是在中国，我都钦佩地看到他作为教师、研究者以及管理者所显示的学术水平和组织管理才能，他在国际企业管理研究方面很有造诣。他主编的这套丛书体系全面，内容新颖，既有理论水平，又有很高的实用价值。

中国古人云：开卷有益。作为一位美国大学商学院的院长和企业管理学教授，我希望广大读者能从这套丛书学到知识。但我更希望以这套丛书为起点，中国管理学界编写出更多更好的著作来，为中国企业国际化经营作出贡献。

美国佛罗里达大西洋大学
商学院院长、教授

斯坦利·希利

(Stanley J. Hille)

1993年1月于美国佛州

前 言

90年代对中国企业的发展来讲,既是一个充满机遇和希望的时代,又是一个面临激烈竞争与严峻挑战的时代。随着全方位、多层次的对外开放,特别是中国关贸总协定缔约国地位的恢复,中国经济开始全面实现与国际经济接轨,国内市场与国际市场将融为一体。一方面是市场的扩大,另一方面是竞争的增多与强化,一个全新的经营环境摆在中国企业的面前。80年代,中国经济的对外开放是以引进外资为核心和重点,即主要是“引进来”。90年代中国经济的对外开放则有了一个质的飞跃:它不再是单纯的“引进来”,中国企业要大踏步地“走出去”,大力开展跨国经营,在海外办企业,从而加快了企业国际化的进程。

企业跨国经营是国际经济一体化的必然结果,也是中国经济和企业今后争取更大发展的必由之路。纵观发达国家和一些新兴工业化国家与地区的企业,甚至包括某些发展中国家的企业,无不把开展跨国经营作为自己求生存、求发展的重要战略。而这些国家经济的进一步发展往往也正是通过大力推动企业跨国经营来实现的。

毫无疑问,在开展跨国经营方面,我们的企业是后来者、落后者。由于长期的对外封闭,使得我们的企业既缺少跨国经营的实践经验,又缺乏相应的理论知识,对国际市场看不清,摸不透,把握不住,往往虽有凌云壮志,却步履维艰,难以一展雄姿。在有关跨国经营的研究与教学方面,我们同样是落后的,远远不能满足对外开放实践的需要。

为了促进我国企业开展跨国经营,推动我国学术界加强对企业跨国经营理论的研究,同时也为了满足高等院校国际企业管理专业本科生、硕士生的教学需要,我们经过多年的不懈努力,呕心沥血,撰写了这套《国际企业管理丛书》。在撰写这套丛书时,我们力求使它具有以下四个方面的特点:第一,全面系统的理论阐述。世界各国有关国际企业管理的理论研究已有多年的历史,产生了许多国际企业管理的理论和学说。系统地介绍这些理论和学说并加以深入的剖析,有助于读者从理论上认识和把握国际企业经营管理的条件和动机,从而有助于认识和理解在上述条件和动机的支配影响下,企业开展国际化经营的一系列具体行为。第二,详尽的实务介绍。掌握理论是重要的,但对企业来说,掌握有关国际企业管理的实务知识更为重要,而从高等院校的教学与研究的角度来看,也需要由过去的“务虚”走向“务实”。因此,本丛书除首册《国际企业经营管理总论》外,其余七册书在介绍相关理论知识的基础上,着重介绍国际企业管理所涉及到的各方面的实务知识,如环境、组织、战略、金融、财会、税收、营销、广告、公关、人力资源、跨文化、风险、各国商务惯例和法律规则等内容。第三,从我国企业的需要出发。在本丛书中,无论是理论的阐述,还是实务知识的介绍,其着眼点都在“中国企业如何开展国际化经营”上,这与一般的企业管理理论或实务知识的介绍是不同的。第四,配有大量的案例,理论联系实际。本丛书在阐述国际企业管理理论和介绍实务知识的同时,附有众多生动而具有代表性的案例,以帮助读者消化所学知识,提高分析和解决问题的能力。

企业国际化经营是一个内容极为广泛、丰富的课题,而对刚刚从事这一课题研究与实践的我国学术界和企业界来说,要交出出色的答卷,不仅需要辛勤的努力,同时又需要较长的时间。在本丛书的撰写中,我们虽然尽了很大努力,但因受资料和自身水平的限制,仍有许多不尽人意之处,敬请读者谅解和指正。

在本丛书的写作过程中,我们得到国内外许多专家的指点,参考了国内外许多著作和论文,在此特向有关人士致谢。作者谨在此首先感谢本丛书的顾问周三多教授。1990年当我在美从事博士后研究并担任客座教授时,是他给我来信,提出撰写“国际企业管理”一书的设想,因此,我在美即开始撰写《国际企业经营管理总论》一书。回国后,我着手组建撰写丛书的班子,提出撰写丛书的设想和大纲。

作者还要感谢美国佛罗里达大西洋大学工商管理学院院长、教授斯坦利·希利(Stanley J. Hille)博士在百忙中为丛书写序。对南京大学出版社社长时惠荣同志、总编辑任天石同志和花建民编辑对这套丛书的编辑出版所给予的支持和帮助表示衷心的感谢。

最后,作者还要感谢毛智勇、朱农飞、张燕、戴红云、陈蔓生等研究生帮助查阅资料、整理部分案例。

我们很高兴地推出此丛书,如果本丛书能对我国进行国际企业管理的研究与实践作出一点贡献的话,我们将感到十分的欣慰。

赵曙明

1993年4月

目 录

第一章 跨国经营与跨文化管理	(1)
第一节 跨国经营:企业发展的必然趋势	(1)
第二节 跨文化:国际企业的环境与条件	(6)
第三节 文化与文化差异	(11)
第四节 国际企业管理:跨文化管理.....	(26)
案 例	(31)
第二章 文化差异对国际企业的影响	(35)
第一节 管理观念与管理行为	(35)
第二节 世界范围内管理风格的差异	(38)
第三节 世界各国管理风格差异的范围	(41)
第四节 民族文化与组织(企业)文化	(52)
第五节 文化差异对国际企业的影响	(55)
第六节 文化的协同作用	(61)
案 例	(68)
第三章 跨文化的有效沟通	(71)
第一节 跨文化的沟通	(71)
第二节 跨文化的错误感知	(79)
第三节 跨文化的错误解释	(81)
第四节 跨文化的错误评价	(93)

第五节 跨文化的有效沟通	(95)
案 例	(101)
第四章 跨文化的领导、激励与决策	(119)
第一节 跨文化的领导	(119)
第二节 跨文化的激励	(125)
第三节 跨文化的决策	(136)
案 例	(148)
第五章 多文化群体的管理	(157)
第一节 多文化的工作群体	(158)
第二节 多文化工作群体的类型及特点	(162)
第三节 多文化对工作群体的影响	(165)
第四节 多文化群体获得高效率的条件	(171)
第五节 多文化群体的管理方法	(176)
案 例	(180)
第六章 国际企业的人员选拔与跨文化培训	(186)
第一节 国际企业中的人员选拔	(187)
第二节 跨文化培训的国际比较	(193)
第三节 跨文化培训的基本方法	(197)
案 例	(201)
第七章 跨文化的谈判	(220)
第一节 文化与谈判风格	(220)
第二节 国际谈判	(222)
第三节 跨文化谈判的要素	(226)
第四节 谈判进程	(231)

第五节	谈判技巧·····	(243)
案 例	·····	(256)
第八章	跨文化的工作派遣·····	(269)
第一节	跨文化的进入·····	(271)
第二节	返回母国·····	(276)
第三节	复职·····	(279)
第四节	外派人员返回后的任用·····	(287)
案 例	·····	(290)
第九章	美国文化与美国式企业管理·····	(306)
第一节	美国社会文化的特征·····	(307)
第二节	美国企业文化的特征·····	(313)
第三节	美国式企业管理的实践·····	(317)
第四节	美国式企业管理的发展·····	(322)
案 例	·····	(324)
第十章	欧洲文化与欧洲企业管理方式·····	(334)
第一节	欧洲文化的特征·····	(334)
第二节	欧洲企业文化的特征·····	(340)
第三节	欧洲企业管理的实践·····	(345)
第四节	建立统一的欧洲企业管理模式·····	(351)
案 例	·····	(353)
第十一章	日本文化与日本式企业管理·····	(373)
第一节	日本文化的特征·····	(374)
第二节	日本企业文化的特征·····	(380)
第三节	日本式企业管理的实践·····	(384)

案 例	(391)
-----------	-------

第十二章 中国文化与形成中的中国式企业管理	(397)
------------------------------------	--------------

第一节 中国传统文化与中国古代管理思想	(397)
---------------------------	-------

第二节 中国企业文化的特征	(404)
---------------------	-------

第三节 建立富有中国特色企业管理模式的探讨	(409)
-----------------------------	-------

案 例	(415)
-----------	-------

参考文献	(428)
-------------------	--------------

后 记	(433)
------------------	--------------

第一章 跨国经营和跨文化管理

跨国经营是当今世界经济发展中极为普遍的经济现象。企业为获得最佳经济利益，必然要突破国界，在全球范围内有选择地进行生产要素的优化配置。为避开国际贸易战和贸易保护主义对企业的影响，企业争夺世界市场的主要手段逐步由商品输出转为技术和资本输出，出口商品由在国内生产逐步转为向国外投资生产。因而，实行跨国经营乃是一国企业发展的必然趋势。从国内企业发展到国际企业，从国内经营转向跨国经营，企业活动的环境构架及由此而决定的对企业的管理有了很大的改变。这一改变主要表现在，除了面对多元而复杂的国际经济环境外，由于不同的国家（地区）总是存在着独特的文化，决定了国际企业组织中存在着多元文化，职员之间存在着显著的文化差异，因而对国际企业的管理具有鲜明的跨文化的特征。实行跨文化管理是国际企业取得成功的基本条件，对其全球战略的实施具有十分重要的意义。

第一节 跨国经营：企业发展的必然趋势

自从 1865 年德国拜耳化学公司在美国纽约开设苯胺工厂而成为世界上第一家国际企业（跨国公司）以来，国际企业至今已经经历了 130 年的发展历史。到第一次世界大战前的 1913 年，各

国际企业总数为 200 余家,发展比较缓慢,经济实力也十分有限,对国民经济乃至世界经济的影响微不足道。第二次世界大战特别是 70 年代以来,国际企业以惊人的速度向前发展。从 1970 年到 1991 年,国际企业^①由 2.1 万家发展到 13 万家,跨国投资额由 2850 亿美元发展到 1.5 万亿美元,增长了 5 倍多,其增长速度大大超过同期国民生产总值、对外贸易等各项经济指标的增长速度。据联合国跨国公司中心发表的《世界投资报告》称,80 年代,国际直接投资年平均增长率是 29%,是同期世界贸易增长速度的 3 倍,比世界同期 GNP 增幅高 4 倍。现在,国际企业的产值要占到世界生产总值的 1/3,国际企业控制了 50%的世界贸易、80%的工艺研制与技术开发、80%的国际间技术转让,成为国际生产和国际贸易的主要承担者,“世界经济增长的动力”^②。80 年代后期,随着世界政治、经济格局发生巨大变化,跨国经营活动出现了新的特点,国际性合资经营、跨国战略联盟、跨国兼并等方式获得空前发展。可以预见,90 年代乃至 21 世纪,将是跨国经营的全盛时期。

战后科学技术的重大进步和世界经济环境的改善,无疑为国际企业的成长和发展,为企业跨国经营活动的开展提供了良好的物质条件和广阔的拓展空间。然而,国际企业之所以能在世界范围内取得如此迅速而持久的发展,乃是有着其内在的必然性和客观规律,这就是:企业的跨国经营较之国内经营具有相对优势,并且对投资国具有重要的经济意义。

获取利润是企业生产经营活动的目的所在。能否获得利润、获

① 国际企业,从广义上讲,凡从事国际间商务经营活动的企业都可称之为国际企业;此处乃是按照联合国跨国公司中心的定义:在两个或更多的国家里控制有工厂、矿山、销售机构和其他资产的企业。

② 参见联合国跨国公司中心“1992 年世界投资报告”,标题即为“跨国公司——世界经济增长的动力”。