

在文化的 波涛中冲浪：

——理解工商管理中的
文化多样性

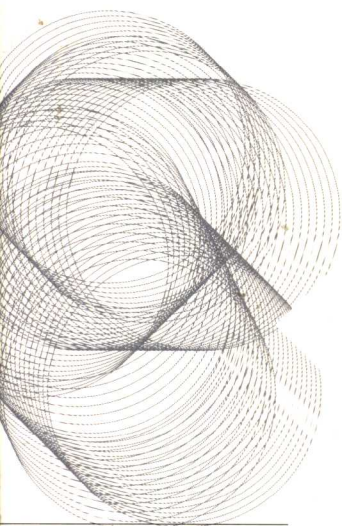
第(二)版

[荷] 丰斯·特龙彭纳斯

/ 著

[英] 查理斯·汉普登-特纳

关世杰 / 主译



“一部杰作”

——汤姆·彼得斯



一版社

F270
27325

在文化的 波涛中冲浪：I

——理解工商管理中的
文化多样性

第(二)版

[荷] 丰斯·特龙彭纳斯 / 著

[英] 查理斯·汉普登-特纳

关世杰 / 主译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

在文化的波涛中冲浪:理解工商管理中的文化多样性/(荷)丰斯·特龙彭纳斯 著
关士杰等译. —北京:华夏出版社,2003.1
(传播学经典译丛)

ISBN 7-5080-2894-5

I. 在… II. ①特…②关… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 101586 号

在文化的波涛中冲浪

[荷] 丰斯·特龙彭纳斯 等著
关士杰 等译

责任编辑：刘孟升 江山美

封面设计：张 朋

出版发行：华夏出版社

(北京东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销：新华书店

印 刷：北京建筑工业印刷厂

开 本：670×970 小 16 开

印 张：16.75

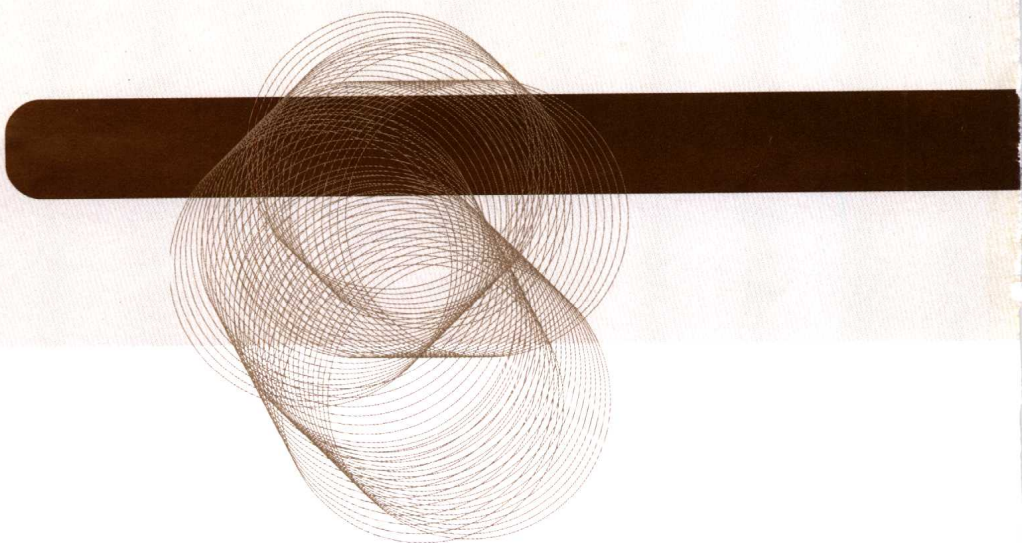
字 数：270 千字

版 次：2003 年 1 月北京第 1 版

2003 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价：30.00

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换



再版前言

自从本书第1版问世以来，我们在数据库方面进行了大量的工作，现在数据库中已有30000份问卷材料。这些新材料使我们能修改原书、发展我们的思想、把最新的想法写入了本修订版中。

除了更新原有研究的发现之外，我们还增添了三章并对一个附录进行了修改。新增的第13章分析了如何调解文化中矛盾两极，增加了跨文化交流能力的方法。第14、15章讨论了一个国家之内而不是两个国家之间的文化多样性，描述了南非和美国的国内民族的差异，探讨了它们对性别、年龄、职能和组织结构等方面亚文化的影响。附录2更详细地勾勒了我们的研究方法。

为本书第1版的出版作者花费了10年时间。在这段时间里，我所遇到的许多人对我的多有帮助。因为作者有一种按时间顺序表述的习惯，因而想依时间顺序对帮助我的人表示感谢。

从专业上我深深地感谢弗里茨·哈兹尔霍夫(Frits Haselhoff)对管理和策略的洞察。他帮助我获得了奖学金，我在美国费城作博士论文答辩时，他担任答辩委员会成员。

还要感谢你们，来自荷兰皇家/壳牌公司的埃里克·布雷(Erik Bree)和雷伊·托里斯(Rei Torres)，感谢你们在我的项目研究初期，在那困难的几年里，在资金和研究机会方面对我的赞助。

我还要感谢我学术生涯中的两位受人尊敬的老师。首先是哈桑·厄兹贝克汗(Hasan Ozbekhan)，他用一种深奥的和使人振奋的方式教给我系统理论的原则，本书大多数的思想就是直接来自他出色的思想。第二，我要感谢查理斯·汉普登-特纳先生，他帮助我发展了关于文化是解决两难问题之方法的思想。他的创造性思想不断地鼓励我把现有的思想提高到新层次。本书第1版主要编辑工作都是他做的，同时他总是尊重我的想法。在本书再版的编辑中，查理斯的思路影响如此之大，以致于我邀请他为本书的第二作者。

我也受益于乔治·英泽瑞利(Giorgio Inzerilli)，是他多次把深刻的文化人类学思想扎实地、有趣地转换到实际应用管理方面。实践和概念相结合方法不仅对本书，而且对我和同事们在研讨班上所用的

方法,一直非常重要。我们使用的许多例子直接或间接地都是受到他的启示。他还使我提出了文化7种维度的观点。

我感谢我的同事凯万·霍尔(Kevan Hall)、菲力普·梅里(Philip Merry)和列昂内尔·布鲁格(Leonel Brug)在发展与我们客户更为有效的关系方面做出的帮助。我相信,他们是在表述本书主要观点而未感到焦虑的不多的几个人。

我还要多谢特龙彭纳斯与汉普登-特纳跨文化管理公司(以前的国际商业研究/联合信息中心)的同事们一贯的支持和积极的批评。他们是蒂内克·弗卢(Tineke Floor)、内奥米·德格罗(Naomi de Groot)、文森特·莫克(Vincent Merk)、奥斯卡·范韦登堡(Oscar van Weerdenburg)和彼得·普吕多姆(Peter Prud'homme)。

我还得谢谢来自高级微波装置公司的马丁·吉洛(Martin Gillo)以及英国皇家协会的穆尔蒂(RS Moorthy)对我们思想运用方面的指导。

东伦敦大学的彼得·伍连姆(Peter Woolliams)对本书的修订做了大量的工作。他的帮助不限于我们互动的教育工具的产生,而且扩展到对我们数据库的复杂的统计分析。谢谢你,彼得。

关于南非的第14章,是来自南非特龙彭纳斯分公司的路易斯·范德梅韦(Louis van de Merwe)和来自阿姆斯特丹联合信息中心的彼得·普吕多姆卓有成效帮助的结果。谢谢你们,路易斯和彼德。

关于美国文化多样性的第15章,由于摩托罗拉公司的迪娜·雷蒙德(Dina Raymond)的评论而大为增色。我们需要她以女性的敏感来检查由我们男性做出的结论。谢谢你,迪娜。

很明显,我们受到了来自海尔特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede)评论所给予的巨大的激励。大约20年前,海尔特向丰斯介绍了跨文化管理的课题。尽管我们意见不总是一致,但是他对这一领域曾做出了重大贡献。是他打开了管理的新窗口,使人们认识到组织管理中文化的重要性。通过捍卫他的有25年历史的模式,我们发现了一个特别的动力,突破了“标图”式的差异,发展出了一种通过调节利用差异的方法。

我们还想感谢尼古拉·布雷利出版社(Nicholas Brealey Publishing)的支持,特别是编辑本书修订版的萨莉·兰斯达尔(Sally Landsdell)女士。

丰斯·特龙彭纳斯
查理斯·汉普登-特纳
1997年9月

内容简介

◆本书是一本关于文化差异和文化差异如何影响经营管理和经商过程的读物。欧洲两位一流跨文化工商管理咨询专家联手，根据他们15年学术和实地研究的结果，利用了20多个国家所开设的1000个跨文化培训课程的案例撰写了此书。本书围绕三个主题进行论述：认为在组织管理方面有一个放之四海而皆准的最佳方法的观念是错误的；通过认识和应对商业情境中的文化差异，使读者进一步理解自身的文化以及与其他文化的差异；为国际化公司企业所面临的“全球式”和“本地式”的两难境地提供一些文化解决方法。

◆本书结构简明、条理清晰、语言流畅、可读性强。书中运用了大量的实例、个案分析、图表和数字，把文化与工商管理关系的问题论述得深入浅出，很具实用性。本书不仅非常适合各级经理，而且很适合广大对跨文化交流感兴趣的读者。本书是风靡欧洲的畅销书之一，译成了法、德、匈、葡、荷、朝、丹麦、土耳其等多种文字，销售了12万多本。

主译者简介

关世杰 (1948-) 辽宁沈阳人, 满族。1984 年在北京大学历史系获硕士学位。1988-1990 年受哈佛大学燕京学社邀请在哈佛大学访问进修, 开始接触跨文化传播学。现任北京大学新闻与传播学院副教授、中国跨文化交际学会常务理事。主要从事跨文化交流、国际传播、国际文化关系等方面的教学和科研。出版著作和译著共 8 种, 发表论文 30 余篇。主要代表作《跨文化交流学》, 该书 1996 年被评为北京市哲学社会优秀成果二等奖。

目 录

再版前言	(1)
第1章 文化概论	(1)
文化对工商管理的影响	(3)
被证明的规则怎么会结出苦果	(5)
文化是人们解决问题的方式	(6)
文化的基本差异	(8)
本书的结构	(10)
参考文献	(11)
第2章 不存在惟一的最佳组织方式	(12)
专家告诉我们什么	(13)
实际行动中忽略文化	(14)
文化是一碟小菜吗?	(16)
二选一的方法	(18)
小 结	(18)
参考文献	(19)
第3章 文化的含义	(20)
文化的概念	(21)
文化的层次	(22)
文化的“正态分布”	(25)
各文化对共同问题和困境的解决方式不同	(27)
小 结	(28)
参考文献	(28)
第4章 人际关系与规则	(29)
普遍主义与特殊主义	(31)
普遍主义者与特殊主义者在不同国家的取向	(33)
国际商务中的普遍主义和特殊主义	(39)
调和普遍主义与特殊主义	(42)

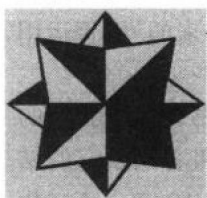
参考文献	(48)
第5章 群体与个人	(49)
个人主义与公有主义的概念	(51)
现代化就意味着个人主义吗?	(53)
对哪一种社区具有倾向性	(54)
推行个人主义是一个公司的必要吗?	(56)
国际商务中的个人主义与公有主义	(58)
个人主义、公有主义及工作动力	(60)
组织结构的差异	(61)
调和个人主义和公有主义	(62)
参考文献	(66)
第6章 情感与人际关系	(67)
情感外露型文化与情感内敛型文化	(68)
在不同文化中的外露程度	(71)
跨文化交流	(73)
调和内敛型文化与外露型文化	(75)
第7章 人际交往的深度	(79)
专一型文化和扩散型文化	(80)
调和专一型和扩散型文化	(86)
专一型和扩散型倾向对工商管理的影响	(89)
情感和参与的组合	(92)
调和专一型与扩散型的文化	(95)
参考文献	(99)
第8章 如何得到社会身份	(100)
业绩决定身份与经济发展	(102)
归属与业绩	(105)
归属、成就两种文化取向与谈判	(107)
趋向协调	(112)
参考文献	(116)
第9章 怎样支配时间	(117)
时间概念	(118)
对过去、未来和现在的取向	(119)
次序性和同序性活动	(120)

用时间关系衡量文化差异	(122)
时间范围	(123)
时间取向和管理	(124)
在过去取向型文化中组织变革	(129)
计划次序还是计划融合?	(131)
调和次序和同序	(132)
参考文献	(135)
第 10 章 人类与自然的关系	(136)
控制自然,还是任其自然	(137)
控制与成功	(138)
文化中自然观倾向的重要性	(143)
不同自然观之间的管理	(144)
现代管理是一场个人议程之间的斗争吗?	(145)
协调内控和外控	(146)
小 结	(148)
参考文献	(150)
第 11 章 民族文化和企业文化	(151)
不同的企业文化	(152)
家庭型企业文化	(154)
埃菲尔铁塔型企业文化	(160)
家庭型和埃菲尔铁塔型的矛盾	(164)
导弹型企业文化	(166)
孵化器型企业文化	(168)
哪个国家更倾向于哪种企业文化	(170)
小 结	(172)
参考文献	(174)
一般性读物	(174)
第 12 章 国际式管理和跨国式管理	(175)
跨文化管理者面临的问题	(177)
国际型和跨国型公司	(180)
未来的人力资源管理	(182)
信息的增长	(182)
对工商战略的启示	(183)

当地排列职业价值观的自由	(185)
本地持有奖励的自主权	(186)
不断修正错误的经理	(187)
参考文献	(187)
第 13 章 调和和文化差异	(188)
认识文化差异	(189)
尊重文化差异	(190)
调和和文化差异	(193)
第 14 章 南非:彩虹之国	(205)
在南非绘制两难问题图	(207)
比较非洲和西方的精神模式	(210)
第 15 章 性别、种族和职能差异	(214)
世界范围内的性别差异	(215)
美国各文化群体间的差异	(218)
普遍主义 - 特殊主义	(219)
集体和个人	(220)
情感的表露	(221)
交往中介入的深浅	(223)
社会身份取决于“成就”还是“归属”	(224)
内控与外控	(226)
时间观念	(228)
职能性差异	(230)
行业间的差异	(234)
探究数据库	(236)
小 结	(237)
参考文献	(238)
附录 1	(239)
附录 2	(241)
附录 3	(251)
译后记	(253)
索 引	(256)

第 1 章

文化概论



文化对工商管理的影响
被证明的规则怎么会结出苦果
文化是人们解决问题的方式
文化的基本差异
本书的结构
参考文献

本书是一本关于文化差异和这些差异如何影响经商过程和经营管理的读物。它不是关于如何理解法国人(完全不可能)或英国人(试一试,不久你就会放弃)。我们确信你永远不能理解其他文化。那些已婚的人知道,甚至完全理解本文化的人也是不可能的。本书的荷兰作者丰斯在跨文化问题时髦之前,就开始对它有兴趣。因为他的父亲是荷兰人,母亲是法国人。这使作者理解到一个事实,如果一件事在一种文化中行得通的话,它却很少有机会在另一种文化中行得通。作者的父亲试着使用荷兰式的“管理”技术,没有一项能在他的法国家庭中有效地运转。

这就使我们开始思考:美国的管理技术和哲学(它们已为我们“洗了脑”,这是多年来我们最好的工商教育投资所换来的)能否运用于本书两位作者的家乡荷兰或英国,或世界其他地方?

我们研究文化对工商管理的影响已有多年。本书记述了我们的研究发现,描述的不同文化倾向是我们15年学术和实地研究的结果,所利用的案例来自我们在20多个国家所开设的1000个跨文化培训课程。在大多数案例中,人名作了匿名处理。

除了培训课程的材料外,在50多个国家设有分部的30家大公司对本研究做出了贡献,这些公司有:AKZO、AMD、AT&T、BSN、Eastman Kodak、Elf Aquitaine、SGS/Thomson、CRA、Glaxo、Heineken、ICI、Lotus、Mars、Motorola、Philips、Royal Dutch Airlines、KLM、the Royal Dutch/Shell Group、Sematech、TRW、Van Leer、Volvo and Wellcome,在此只是列举了一些。为了搜集对比样本,在各公司有业务的国家中,抽取了具有类似背景和职业的一百多人为样本。大约75%被调查者属于管理人员(营运、市场、销售等方面的经理),其余的25%是一般工作人员(打字员、速记员和秘书)、数据库中的人员达30000人。这个数字是4年前本书第1版时的2倍。我们所要介绍给读者的正是以这些经验为基础的研究结果。

本书试图做三件事:消除在管理和组织方面有“一个最佳方式”的观念;通过学习如何认识和如何应对商业情境中的文化差异,使读

者对理解自身的文化和广义上的文化差异有一个更好的解释；为国际化组织所面临的“全球式”和“本地式”的两难境地提供一些文化见解。可能本书最重要的是第二个方面。我相信，理解我们自身的文化和基本前提，预期人们“会”怎么思考和行动是我们成功的基础。

文化对工商管理的影响

看一看根据现代管理哲学对跨国公司经理进行的最新培训计划，大家都知道战略性工商管理的构成单元：应掌握全面的质量管理，产品的发送要及时，以客户第一为宗旨的分发产品小分队，对人员实行目标管理。如果这样做得不当，需要重新启动商业活动的过程。

但是，这些管理方法有多大的普遍性？这类有效管理真是放之四海而皆准的“真理”吗？

甚至一些有经验的国际公司，尽管抱着良好愿望，但是在运用许多“普遍”管理理论时都翻了车。例如，根据业绩付酬在非洲大陆有许多失败的例子，因为非洲在报酬和晋升的顺序和时间方面有特定（尽管未明言的）的规范。同样，目标管理方案在多国公司的南欧子公司都失灵了，因为经理并未遵照事先制定好的政策方针。

甚至人力资源管理的观点也难以译成其他文化，因为它来自于典型的英美的基本原则。这个观念源于经济学的观点，认为人像物质和货币资源一样是一种“资源”，倾向于认定个人发展的无限的能力。在没有这种观念的国家中，这一概念难以把握，即使它被理解了也不时兴。

国际经理是个棘手的工作，他们必须根据不同理由同时进行运作。这些理由来自各国的文化、实际工作的文化和雇用他们的组织文化。

世界的各种文化中，人们对一些概念，像权威、官僚、创造性、良好的友情、信任和责任等，是以不同方式加以体验的。而我们却倾向用相同的词汇来描述它们。这使我们难以了解双方的固有文化，难以认识到双方习以为常的行为实际上内涵并不一样，甚至会在另一方引起冲突。

有一种理论认为，国际化将创造（或至少导致）一种全世界的共同文化。这将使国际经理的生活变得简单。人们指出，麦当劳、可口可

乐在成为国际性口味,在全球形成了市场。据此有人认为,文化正在世界各地变得相似。的确,许多产品和服务在世界市场上变得很普遍。然而要考虑的重要问题,不是它们是什么和在什么地方发现它们,而是“在各自的文化中它们对人们意味着什么”。正如我们在后面所要谈及的,文化的精华不是可看见的外表,而是一群人理解和解释世界所共享的方式。有很多听随身听和吃汉堡包的人告诉我们,有些新产品可以在各地畅销是个事实,但这个事实并未告诉我们,在不同的文化中吃汉堡包或听随身听的含义是什么。在莫斯科的麦当劳店里吃饭是一种身份的显示;而在纽约它是简简单单的快餐。如果工商界人士想要理解和效忠所在公司的目标、政策、产品或服务,就必须理解在不同文化中,管理的方方面面的含义是什么。

为了探讨西方的管理理论不具有普遍的适用性,我们也试图应付跨国企业管理所面临的、日益增长的、被称之为“全球地方化”(glocalisation)的两难境地。

由于市场全球化,在组织的设计、体系和程序方面的标准化程度增加了。然而,管理者也处于使自己的组织适应地方的市场、法律、财政系统、社会政治体系和文化体系等方面的特点的压力。在普遍性和适应性之间的平衡是公司成功的关键。

分析思维方法(管理专业的灵丹妙药)的失灵

汤姆·得斯(Tom Peters)和罗伯特·瓦特曼(Robert Waterman)在《追求极致》一书中一针见血地对“推理的模式”和“分析思维方式的失灵”进行了评论。西方的分析(把一个现象分解为局部)和推理(事先估算结果)思维在技术领域取得了许多国际性的成功。的确,技术上的同一个普遍规则在世界各地,甚至在月球上都适用。然而当普遍哲学运用于跨文化人们的互动交往中时,其成功却受到了威胁,成为一个不利条件。

人是技术的一个特殊产品,是我们学习的结果,本书将对此进行充分论述。这表明国际性组织管理有许多社会变量需要处理。

一些经理,特别是日本经理,认识到了其公司文化多元的特点。他们似乎有能力在两种都需要的逻辑间转换,即恰到好处地在使用机械性逻辑(分析-推理的)以及社会关系上的逻辑(综合-直观)之间进行转换。

在国际化的过程中,日本人认真不懈地运用了当地社会文化的功能。虽然他们不是首先观察到“入乡随俗”的人,但似乎比西方人更

积极地按这一原则去做。日本人还进而增加了另一尺度。“在他乡理解他乡人的举止,进而成为一个更纯正的日本人”。

与这种做法相反,我们有基于美国工商管理教育之上的西方模式,把工商管理作为一种职业,并从感情上把孤立的推理作为“科学性”的基础。这种数学和理智的方法不仅主导着美国的商学院,而且主导着经济界和商业界的职工。这类学校教育学生对错误的问题给出正确的答案。统计分析和预测技术以及运作研究并不“错”,它们都是重要的技术和技能。错误在于认定技术性的推理应构成组织中人员成分的特征。没有人否认具有客观后果的科学定律的普遍适用性,它的确不含有文化的因素。但是,在车间中的人类文化应类似于物理或机械定律的想法,是一种文化的,而不是科学的想法。它是一个未获得普遍认可(甚至未想认可)的普遍性的设想。

工商业活动的国际化需要有更多文化模式的知识,例如,根据业绩付酬(pay for performance),在那些我们成长的文化环境中(如美国、荷兰和英国)会运行得非常好,而在更为主张公有社会的文化中,如法国、德国和亚洲广大地区可能就不那么成功,至少不是盎格鲁-萨克森人(标准的美国白人)的根据业绩付酬模式的版本。雇员们可能不接受群体中的某个成员以揭露其他成员缺点的方式而鹤立鸡群。他们对于一个“出色的人”的界定是使最接近他(或她)的人能受益的人。在更为主张公有文化的顾客,也攻击最能表现自己的“很善于自吹自擂”的思想;他们倾向于精心地建立和维护良好的人际关系。

被证明的规则怎么会结出苦果

当跨越文化边境时,为什么许多管理规则失效了呢?

许多跨国公司把从自己文化中得出和获得成功的规则运用于海外地区。标准英美人的国际管理咨询公司,仍然在各地利用类似的方法而忽略文化的差异。一家意大利的电脑公司就重组公司基本组织结构问题,咨询了一家有名的国际管理咨询公司的建议。该公司按建议做了,可失败了。因为基本组织结构的任务倾向的做法,对职能部门老板的忠诚提出了挑战。在意大利,老板像父亲,一个人不能有两个父亲。

文化像地球的吸引力,除非你向空中跳起6英尺高,否则你不会感受到这种吸引力。当地的经理可能不会公开地批评中心化的评估