



西安大略工商管理學院

合作教材編譯項目之一



大連理工大學管理學院

國際經貿管理行為學

亨利·W·萊恩

約瑟夫·J·迪斯特芬諾

余凱成 何威 王曉雲

著

譯



大連出版社

西安大略工商管理学院
大连理工大学管理学院 合作教材编译项目之一

国际经贸管理行为学

亨利·W·莱恩
约瑟夫·J·迪斯特芬诺 著

余凯成 何 威 王晓云 译

大 连 出 版 社

1991 年 · 大连

西安大略工商管理学院
合作教材编译项目之一
大连理工大学管理学院

国际经贸管理行为学

亨利·W·莱恩

约瑟夫·J·迪斯特芬诺

著

余凯成 何 威 王晓云 译

大连出版社出版

新华书店北京发行所发行

(大连市西岗区大公街市场南口)

南京京新印刷厂印刷

字数：180000 开本：787×1092 1/32 印张：9

印数：1—5,000

1991年7月第1版

1991年7月第1次印刷

责任编辑：洪 伟

版式设计：马 壮

封面设计：吕 光

责任校对：恒 田

ISBN7-80555-391-21/F·55

定价：4.50 元

译者前言

八十年代世界经济生活最引人注目的特点之一，就是经济全球化，或曰国际化的迅猛发展。这种趋势不仅限于产品流通交换即贸易领域，而且发展到金融资本、信息、交通、科学、技术、生产、旅游、劳力、人才等各种领域；不仅复盖了整个西方和发展中国家，而且也带动了社会主义国家的参加。可以说，全世界所有国家都已不同程度地卷进了这一浪潮中来了。

这一现象早为马列主义经典作家所预见。马克思和恩格斯就曾指出：“过去那种地方的民族的闭关自守和自给自足已经消逝，现在代之而起的已经是各民族各方面互相往来的各方面的相互依赖了”（见《马恩全集》第4卷，469—470页）。列宁更曾指出：“人类的整个经济、政治和精神生活，在资本主义制度下已经越来越国际化了。社会主义把它完全国际化”（见《列宁全集》第19卷，第239页）。九十年代这一趋势将以更大势头继续发展。

中国共产党所制定的改革开放的国策，正是以这种分析与论断作为重要依据之一的。党的十三届七中全会确认了进一步更好地推行对外开放方针的重要性与必要性。然而，尽管我国在最近十年中，在发展国际经济贸易活动方面，取得了举世公认的巨大进展，我们在这方面的经验毕竟还不是太丰富，有关的理论研究更落后于实践的需要，因此我们迫切

需要学习和借鉴发达国家在这方面的理论、经验和研究成果。

国际经贸活动的研究所涵盖的领域很广。国际贸易、金融、法律、组织、战略等各方面的研究，在国外已有较系统而成熟的成果。但令人不解的是，唯独对于国际经贸交往中的人际关系，人的行为与心理以及社会文化的影响方面的研究，却较长时期内为人们所忽视。然而，国际经贸活动决非纯理性的和技术性的，文化、心理、感情因素对其成败影响极大。即使在西方发达国家，直到最近才开始有人注意到这个重要领域，因此研究的成果和发表的著作迄今仍不多。这本《国际经贸管理行为学》就是其中的一本。此书原名《国际管理行为学：从政策到实践》，译名似较适合我国读者的理解。

本书的作者，是加拿大西安大略大学工商管理学院的教授亨利·W·莱恩和约瑟夫·J·迪斯蒂芬诺。他们不但是组织行为学的专家，而且在国际经贸管理方面也极富经验。

加拿大是世界几个经济最发达的工业国家之一，但它却地广人稀，国内市场有限。所以传统上便一贯重视国际贸易，近年来更越来越积极地参加到国际经济一体化的潮流中去，因此对这方面的研究也特别重视。西安大略大学工商管理学院更是被公认的全加最佳管理学院，教学与研究的实力都很雄厚。它的最大特点，一是与企业界的密切联系，二是对案例研究与教学的重视。它是世界上仅次于哈佛商学院的最大案例编写与发行单位，素有“北方哈佛”之誉。它的教学与研究都鲜明地反映了这两个特点，它编写的教科书与专著都是特别重视联系和面向管理实际的，是十分应用导向的。

我国国家教育委员会与加拿大政府国际开发署（简称CI-

DA) 进行管理教育方面的合作已经有6年多了,是我国与外国在这方面合作项目中规模最大的一项。合作内容广泛,包括联合培养博士生、接受访问学者与留学生、派遣专家来华讲学、捐赠图书、协助开办与改进管理教育与培训项目、合作研究等等,联合出版学术专著也是内容之一。本书的翻译和出版就属于这种合作,是大连理工大学管理学院与西安大略大学工商管理学院计划联合出版的管理教科书与专著系列中的第一本,目的在于向中国企业界、管理教育与学术界读者介绍西方,特别是美国和加拿大在国际经贸管理行为学方面最新的理论与实践,从而帮助我国更好地执行和发展对外开放的方针和工作。

本书是原著1988年第1版的中译本。但原书中本来收入了7篇有关的参考文献,却因涉及版权问题等复杂情况,翻译时只好舍弃了。此外,原著中所编入的15篇案例中,有6篇因与我国情况关联甚小,也予删略了。这都是译者与原作者面商后共同决定的。原书本用作有关专业研究生和经理培训班教科书,中文版可供高校国际经贸专业及经济管理干部学院有关培训班作教学参考书,或供有关在职人员作自学读物用。对于本书的两作者,莱恩与迪斯特芬诺教授,为此书的案例作过巨大贡献的许多加拿大专家,把此书中译本版权慷慨赠于我们的纳尔逊出版公司,以及给予中加管理教育合作以各种巨大支持与帮助的西安大略大学工商管理学院与加拿大政府国际开发署,谨借此篇幅,表达我们由衷的谢忱。愿这种合作在今后取得更大的发展与成就。

此书的第一篇由余凯成翻译,第二篇及案例一至三由何威翻译,案例四至九则由王晓云翻译;“译者前言”由余凯成

执笔写成。我们在翻译中一直以“信、达、雅”的标准来衡量和自己的工作，但限于能力与经验，谬误疏漏难免，敬希读者批评指正。若此书能给您有益的启迪和知识，将给我们以巨大的慰藉。

译者谨识

一九九一年元月三十日

• 4 •

序

日本和美国的管理百分之九十五是一样的，但在所有重要的方面却大不一样。

——本田汽车公司创建人之一——滕泽

管理全球性企业和现代企业管理正在变为同义词。“国际”这个词不再只和企业的子公司或公司内的分部有联系了。经营成败的定义也已超越了国界。事实上，国内经贸业务这个概念可能已成为一种时代错误了。本书的作者们说得好：“现代工商企业已经无处可藏身了。它们除了走向全世界各地，已经无路可走了。”

为了成功，企业就必须制定全球战略。80年代已使这种认识的重要性变得家喻户晓了，至少在居领导地位的企业和管理学者间是如此。把今日全球经济的事实概括到对研究与开发、生产、市场营销和财务的管理之中去的新方法，已经获得了飞速的进展。然而仅仅到现在，国际人力资源管理制度的相应进展才开始出现。当其他职能领域越来越多地采用大部分是前所未闻的战略，或采用那些仅在7年到20年前还是不恰当的战略时，许多企业所实行的对人的世界范围的管理方法，却仍以不变应万变，好象外界的经济与技术环境，以及企业的国际结构和组织都依然如旧，丝毫未变似的。

在从人和文化的角度着重研究全球战略和管理方法时,本书在帮助我们作为管理工作者和学者去创造有效的世界范围的人力资源管理制度方面,迈出了重要的一步。这本《国际经贸管理行为学》使我们得以考察国家的文化对组织效能的影响。这本书没有提出组织的动态变化规律是不是适用于全世界的还是因文化而异的问题,这问题人们问得很多,但遗憾的是,它却易将人引入歧途,陷在困境里;与此相反,本书作者却要我们把注意力集中到一个更关键更重要的问题上,即什么时候和怎样才能对国家的文化保持敏感。他们使我们得以研究和比较传统的人力资源管理决策与那些只有从90年代和二十一世纪的企业角度看才有作用的决策的全球战略各有什么意义。

文化差异对组织的效能究竟有多么重要的作用呢?有些企业行为的观察家认为“毫无作用”,而另一些则声称文化差异现在和将来都具有极其重要的作用。头一类观察家持的是文化趋同论的观点,他们的论点是,各国企业的特征与各自特定文化的特殊性无关,或至少正在变得无关。他们认为,作为“共同的工业规律”的产物——这种规律就其本原来说大多显然是技术性的——各国的宏观制度性框架、企业的模式、结构与管理做法正在日趋同一化(详见阿德勒与达克特1986年合写的论文:《从大西洋世纪到太平洋世纪:跨文化管理回顾》)。作为相反的论点,其他那些学者则争辩说,企业组织并非独立于文化之外的;恰相反,它们是受文化制约的,而且继续在保持着这种制约关系。这些学者的结论是,不存在什么唯一最佳的管理方式;这就是说,等效原则适用于在不同文化中运营的企业组织。他们的研究成果表明,确实有着多种同样有效的管理方式,其有效性除受其他因素影响外,也取决于所涉及的文化(详见同上论文)。

也许这个矛盾至今未能解决,是因为我们一直在提出着错误的问题。如果我们把文化多样性的影响这一问题放到跨国公司的历史中去考

察，就能很清楚地看出国家文化间的差异是重要的，而且这些差异的相对影响还取决于该企业、行业、及世界经济所处的发展阶段。与前面的情况相似，这里有关的问题不再是文化对企业功能有无影响，而变成了什么时候文化才会对企业的功能发生影响了。利用维尔能在1966年首先开发出、后来又在80年代被迦达尔进一步改进过的关于跨国公司在第二次世界大战后发展的模型，人们就能推演出文化多样性相对重要性的界限分明的等级来，这样就能同样分清楚在对散布全球的人员进行管理方面各种不同的最恰当的方法了。

第二次世界大战后不久的时期中，企业的经营主要还是从民族中心论的观点出发的。那时企业生产的是几乎只出售给国内市场的有独特的、与众不同性能的产品。产品的独特性，再加上缺乏国际竞争，把企业对文化差异敏感的需要抑制住了。当企业把自己的产品出口到外国去时，并不改变这些产品去适应外国消费者的需要。任何文化差异都被外国买主吸收掉了，本国的产品设计、制造及销售人员对此却不动声色。这便以某种方式向外国人隐约地暗示了这样的一条信息：“我们允许你们购买我们的产品”，好象是一种恩赐，这当然是以外国佬想要买它们这一假设为基础的。在这个开始的阶段，本国的国民及其哲学主宰着管理。文化及跨国人力资源管理这类事被认为是几乎毫不相干的事。

外国的竞争揭开了第二阶段的序幕，并随之开始出现了要到海外去销售与生产的需要。与第一阶段完全不同，对有效地贯彻公司战略来说，对文化差异的敏感性成了至关重要的事了。第一阶段的那种产品为主的倾向转到了以市场为主的倾向，每一处国外市场都需要用不同的方式来单独对待。第一阶段那种产品的独特技术是与民族中心主义的“只有一种唯一最佳方式”的观点相吻合一致的，而现在企业开始认为等效性原则是对的；也就是说，有着多种好的管理方式，每种方式取决于所涉及的那个国家。成功的公司不再指望外国人会吸收掉买方与卖方之间

的文化上的不协调。现在，是本国企业的代表不得不改变自己的方式去适应外国市场中的客户和同行。不仅如此，而且当文化差异对于设计和销售适合于特定文化的产品变得很重要时，文化差异对于在世界各地的工厂中生产这些产品也变得十分关键了。管理干部们只得去学习那些只对他们在其中经营的文化才是恰当的方式，去管理他们在每一个这种国家中的人力资源了。

到今天，许多行业已经进入了第三阶段了。这些行业的环境本来是要企业具备文化敏感性的，如今却又发生改变了。在第三阶段的行业里，许多企业生产的是无法区分的产品（几乎就是一种商品），它们唯一重要的竞争是在价格上。从这种全球价格敏感性出发，文化意识的重要性又再一次下跌到几乎毫无关系的程度了。由大量国际竞争者生产的差不多完全相同的产品之间的价格竞争，把大部分文化差异及靠文化敏感性得到的好处的重要性全都压低了。对产品设计与销售的基本假设已不再是“有唯一最佳方式”，甚至也不再是“有多种最佳方式”，而是“唯一的最低成本方式”了，主要市场已变成全球性的，不再有明显的市场分割面差别了。企业只能靠改进工艺、从世界各地获取关键性资源及靠规模经济性的好处，来取得竞争优势了。价格竞争已把文化的影响减弱到几乎可以忽略不计的程度。

虽然有些观察家认为，这第三阶段是所有行业的终极阶段，但本人却未敢苟同。今天确有一些行业在迅速地转而趋向第三阶段的运行机制，然而，一个第四阶段已开始露出端倪了。在这个阶段，头等的质量和尽可能最低的成本，成了产品最起码的可接受的标准和基线。

竞争优势将来自正确的战略思维与实行大规模按市场提出的规格定制的办法。产品的构思将从世界各地的来源汲取营养和灵感，各种资源也从世界各地取得，生产地点将遍布全球。不过，最终的产品及其销售将按分散各地的市场分割面的特殊要求作专门的修改与安排，以迎合

它们各自独特的需要。这些市场分割面的关键性组成要素之一，将又变成文化了。成功的企业必须知道怎样去理解它们未来用户的需要，迅速地把它们转化为产品与劳务的构思，以最低成本为基础把这些产品与劳务生产出来，然后以一种可接受的方式把它们交付给这些用户。依据这种想法，过去那种以产品、销售和价格为主的倾向，将几乎完全消失。它们将由对市场特殊需要做出反应的设计为主的倾向，再辅以一种灵敏迅捷而成本又最低的生产职能所取代。毋庸指出，对这种最先进的阶段来说，文化当然是极为关键的重要因素。与此类似，管理跨国性交往、多国人员组成的干部与职工队伍和全球性联合的能力，也将成为基本性的要求了。过去，有效的国际人力资源管理战略从来都与企业的成败无关，后来变化到有用，而如今进入了第四阶段，却成了企业兴衰的基本性的起码要求了。

本书探讨的是涉及人和文化以及企业的问题。它使我们得以考察对人和文化多样性的管理可供选用的各种方法的意义。它迫使我们采用并保持以跨国管理干部的观点来观察世界。这本《国际经贸管理行为学》远不止是有趣的和重要的，它还为我们理解 90 年代及二十一世纪的管理，提供了一个坚实的基础。

南希·J·阿德勒博士

译注：南希·J·阿德勒博士，是加拿大麦基尔大学教授，知名的跨文化行为学专家。曾著有《国际组织行为学》等书及其他学术著述多种。她曾于 1986 年来华讲学。

目 录

译者前言	(1)
序	(1)
第一篇 文化与管理	(1)
第一章 导论	(1)
国际经贸业务的开展	(1)
本书的目的	(8)
本书的侧重点与导向性	(9)
促进有效管理的因素	(11)
关于国际经贸的若干基本观点	(15)
第二章 案例与案例法简介	(22)
关于案例教学法基本情况的说明	(22)
案例的掩饰处理	(26)
从学生的角度看案例法	(27)
适应案例学习的过程中共同的问题	(32)
第三章 文化对管理的影响	(39)
人际沟通	(41)
人际行为假说、感知与感情模型	(43)
价值取向的多种变化形态	(47)
文化框架六变量的总结	(74)
文化框架的应用	(76)
几点告诫	(80)
描述、解释和评价	(83)

最后的一点说明：关于文化冲击	(83)
案例一 比沃家族企业	(90)
案例二 索拉壮公司	(103)
第二篇 政策付诸实践	(124)
第四章 跨国经营	(124)
组织结构与制度	(124)
人事问题	(128)
第五章 逆境经营	(132)
安全问题	(133)
观念差异带来的问题	(138)
道德与法律问题	(139)
不同的逆境观	(142)
案例三 欧洲曼纳斯公司	(143)
案例四 加拿大皇家国际公司	(167)
案例五 贾维特工业公司	(191)
案例六 国际银行马来西亚分行	(203)
案例七 阿姆塔石油公司	(215)
案例八 欧罗巴保险公司	(232)
案例九 瑟洛有限公司	(246)

第一篇 文化与管理

第一章 导论

国际经贸业务的开展

这本书是有些与众不同的。它不仅仅是又出来的一本时髦的谈国际经济贸易业务的书而已。它的突出之处在于，研究的焦点放在人上，即放在那些从事着国际经贸事业的人物上。本书中汇集有一批案例，都是描述管理干部所经常面对的各种典型情况的：谈到他们碰到的机会与问题，他们的欣慰和烦恼，他们的成功与失败，以及他们所必须拍板做出的决策。这些案例所介绍的情景，都是任何一位想在国际经贸事业中一展抱负的人都能遇上的。人们不必等到自己当上了一家公司的总经理时，再去体验这些情况中的苦与乐。这些案例介绍的是企业中的人，不论他是哪一级别的，在离开本乡本土而步入异国他乡时会面临的问题与矛盾。这些案例主要涉及的，是那些要跟本国文化以外的异乡人、外国人打交道，甚或要去管理这种人的管理干部们的事。

这本书关心的是国际经贸和国际管理方面的实践，不是国际经贸或文化方面的理论。书中确实用上了有关文化和国际经贸方面的知识和概念，可是那只是为了用这些知识和概念来改善国际经贸管理的实践而已。

国际经贸活动决不是跟人的感情因素无关的纯理性过

程，所以要想研究国际经贸管理，就不能用冷冰冰的公事公办的和概念性方式来进行。例如，去学习商业贸易理论，了解企业中正在进行着的一项买卖中货币的未来价值，懂得怎样对一个项目是单纯做产品出口还是转让技术许可证这两种贸易形式的利弊进行权衡，或者对某一项目究竟是办合资企业还是搞独资进行评价，所有这些当然是必要和有用的。但尽管这些知识是不可少的，单靠这些知识却是不够的。到最后人们总会走到这些概念性分析已经无能为力而必须采取某种行动的地步。只坐在公司总部里对各种备选方案进行辩论是不够的，要紧的是要采取行动。人们必须走出总部办公大楼，到实践中去经历和体验在国际环境中从事经贸活动到底意味着什么。

管理干部们一旦离开了公司总部，就得开始跟其他文化中的人交往。这就要体验到在另一种文化背景中实施某一项目或管理一种业务工作时所必然与之俱来的问题。在国际环境中搞经贸业务，其实比在国内做事要更重人际关系些，更带人情味些。在美国和加拿大（也就是北美洲），总是先谈生意，生意做了之外才谈得上个人关系。但在世界上大多数地方，人们往往得先要建立个人关系，有了这种关系才能谈生意。为了探讨国际经贸管理的这些方面以及其他方面，本书着重研究的是战略性决策或总公司这一层次其他决策的贯彻实施以及运营性的问题。

作者们希望能划清理论和实践之间的界限。研究怎样跟其他文化来的人共事，这和自己亲身体验跟这种人一块工作是有差别的。在前一种情况下，人们可以夸夸其谈，海阔天空。但在后一种情况下，却得去躬亲实践。一个人可以对艺

术、音乐或戏曲知识渊博，造诣甚深，确实是这些方面的学者。然而，这并不意味着他就真是一位高超的艺术家、音乐家和演员。同样，懂得和谈论管理，跟从事具体管理活动并不是一回事。然而，当一名优秀的实际工作者是确实需要知识和经验的。这本书就是为那些从事国际经贸实践和准备去从事这种实践的人撰写的。

不能以为研究过本书中的几篇案例，就能取代亲身体验。不过这些案例倒确实向人们提供了初始实践的经验。作者的初衷，是想让这些案例能帮助读者们理解和领会在把想法变为行动时所遇到的那些延误、挫折和错综复杂的情况。

本书中的课文，向大家提供了有关国际经贸业务以及文化方面的概念和理论。本书中的案例则可以使学生们处于那些跟来自其他文化的人们进行交往的管理干部们的地位上。编入这些案例的目的，是想让读者们研究它们以后，能更敏锐地觉察到重要的文化差异和作为管理行为基础的那些假设，并提高他们对管理人员在别的国家多半会遇上的问题的敏感性。重点是放在理解经贸活动背景下的行为以及在这类处境下怎样去和人打交道。对管理干部来说，了解文化对行为有什么影响，是十分重要的。这里说的不是抽象地了解，更不是为了解而了解。这种了解是为了要去改进他们的管理实践和做法。经贸环境和文化背景对管理行为是重要的制约条件，是决不能置之不理或装做根本没这回事的。

学生们做案例分析，就是要进入管理干部的角色，设身处地地把自己从心理上放到一个特定人物的位置与处境中去，对这种处境中的业务和文化问题整理出头绪来，并规划出处理这些问题所应采取的行动。通过这种过程，学生们模拟了真实