

上海市“十五”哲学社会科学规划课题

Cross-Cultural Management:
The Balance of Globalization and Localization

跨文化管理： 全球化与地方化的平衡

范 微 [著]



W
外教社

上海外语教育出版社

本书出版由上海汽车工业教育基金会资助

上海市“十五”哲学社会科学规划课题

Cross-Cultural Management:
The Balance of Globalization and Localization

跨文化管理： 全球化与地方化的平衡

范 微 [著]

上海外语教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨文化管理:全球化与地方化的平衡 / 范徵著

上海:上海外语教育出版社,2004

ISBN 7-81095-381-8

I. 跨… II. 范… III. 国际企业-企业管理

IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 088183 号

出版发行: 上海外语教育出版社

(上海外国语大学内) 邮编: 200083

电 话: 021-65425300 (总机)

电子邮箱: bookinfo@sflap.com.cn

网 址: <http://www.sflap.com.cn> <http://www.sflap.com>

责任编辑: 郑巧娣

印 刷: 上海华业装潢印刷厂

经 销: 新华书店上海发行所

开 本: 850×1168 1/32 印张7.625 字数194千字

版 次: 2004年10月第1版 2004年10月第1次印刷

印 数: 3100册

书 号: ISBN 7-81095-381-8 / F·003

定 价: 13.50元

本版图书如有印装质量问题,可向本社调换

前 言

在跨国经营中,站出来说话的虽然经常是“资本”,而实际在幕后操纵的却经常是“文化”!资本的力量容易使人们走遍天下,而文化的困惑却常常带来步履维艰。跨文化经营管理的有效性取决于“全球化”与“地方化”的平衡能力。

本书从关联国际企业持久竞争优势的跨文化核心能力塑造的角度出发,重点研究跨国控股、购并及联盟等国际企业类型中的“全球化”与“地方化”的战略选择、平衡能力的把握与开发等问题,并以加入WTO为背景,为中国企业的跨文化经营管理的有效性提供系统的理论与方法。

本书的创新之处:①跨文化核心能力罗盘模型;②“全球—地方化”权衡选择矩阵、魔方与决策树;③跨文化管理解决方案系统设计及其条件、方法界定与能力培训体系等。

本专著为上海社科规划01BZH010项目“加入WTO背景下企业跨文化管理有效性研究”的最终研究成果,由课题组长范徽执笔。参加本课题研究的还有黄力、张灵、苏丹、李亚妮、邬彬红、陈忠岳、朱顺德等同志。他们协助进行了相关文献收集、资料翻译,有的还在课题组长指导下完成或正在撰写其相应的研究生、本科生学位论文。

研究期间,作者与国际跨文化研究同行进行了广泛的学术交流,携论文参加与本课题相关的国际学术会议共4次,分别是:《WTO与全球竞争:国际工商管理的新时代国际学术研讨会》(2002年7月,上海);《第二届海峡两岸暨港澳地区中国企业案例学术研讨会》(2002年10月,上海);*International Conference on*

Business Ethics in the Knowledge Economy (2002年3月,香港); 2003 *Academy of Management Meeting* (2003年8月,美国西雅图)。

在本课题研究中,上汽集团培训中心蒋建华主任、上海大众培训部宋伟良经理、上海兰生集团戴志伟副总裁、上海携程旅行网的范敏执行副总裁等为本项目的调研提供了帮助;项目完成后,吴友富教授、晁钢令教授、苏勇教授、刘永芳教授、胡爱本教授、梅清豪教授、林洵子教授等分别审阅了本书稿,并提出了宝贵的修改意见。在此,一并致谢。

由于研究经费与研究时空的限制,本项研究自然还存在诸多缺陷,恳请读者不吝赐教,以利修订后再版。

范 徵

于上海外国语大学国际经贸管理学院

2004年5月

目 录

第 1 章 命题的提出	1
1.1 跨国经营中的文化因素	2
1.2 文化差异成本与跨文化交易费用	3
1.3 现有跨文化管理研究评述	9
1.4 本书研究思路与分析框架	13
1.5 本书研究方法	14
1.6 本书可能的理论贡献与现实意义	15
本章小结	15
本章注释与参考文献	16
第 2 章 跨文化核心能力的分析框架	19
2.1 核心能力的分析模型	19
2.2 共同的经营理念:跨文化价值创造	24
2.3 案例研究(1): KFC 在中国的关键成功因素	25
2.4 跨文化管理的三种解决方案	28
2.5 “全球化”与“地方化”的优势互补	31
2.6 国际企业跨文化培训	34
2.7 案例研究(2): “通用—新飞”的跨文化合作能力	34
本章小结	39
本章注释与参考文献	40
第 3 章 文化平行/并存:	
兼论跨文化控股公司的地方化战略	42

3.1	地方本土化的陷阱	43
3.2	行业特征与本土化需求	45
3.3	不同业务职能的本土化需求	49
3.4	文化整合与本土化需求	53
3.5	本土化的公司特质要求	55
3.6	地方本土化的方法	56
3.7	本土化的陷阱与“适应性程度把握能力”	58
3.8	案例研究(3): 家乐福在中国的本土化经营	59
3.9	案例研究(4): 莫斯科天客隆超市夭折背后	63
	本章小结	68
	本章注释与参考文献	70
第4章	文化包含/覆盖:	
	兼论跨文化购并企业的全球化战略	72
4.1	战略性文化差异对购并整合成本的影响	73
4.2	解决方案:全球化的方法与条件	77
4.3	案例研究(5): TCL 购并 Schneider	80
4.4	克服文化转移的障碍	81
4.5	案例研究(6): 海尔文化在被购并企业及其海外独资企业的移植	90
	本章小结	93
	本章注释与参考文献	95
第5章	文化交叉/融合:	
	兼论跨文化联盟企业的全球地方化战略	97
5.1	合资企业管理类型及其选择	99
5.2	“联盟”与“购并”的能力差异	100
5.3	文化边际带与跨文化优势	101
5.4	“第三种文化”的把握	103

5.5	案例研究(7):美菱西格玛的“第三模式”	109
	本章小结	117
	本章注释与参考文献	118
第6章	“全球化”与“地方化”的平衡能力	121
6.1	跨国经营理论中的“全球化”与“地方化”方面	122
6.2	“全球—地方化”权衡选择矩阵与魔方	128
6.3	内外资本权衡决策树	132
6.4	“全球—地方化”能力导图	141
6.5	案例研究(8):联合利华“全球—地方化”的平衡	144
6.6	“全球化”与“地方化”的战略历程	148
6.7	案例研究(9):摩托罗拉的跨文化管理模式演变	150
	本章小结	153
	本章注释与参考文献	154
第7章	基于动态平衡模型的跨文化培训体系	158
7.1	跨文化适应的动态平衡模型(Homeostasis)	160
7.2	基于 Homeostasis 的跨文化适应性表征因子	163
7.3	基于 Homeostasis 的跨文化培训内容	165
7.4	基于 Homeostasis 的跨文化培训方法	167
7.5	基于 Homeostasis 的跨文化适应周期与培训有效性	168
7.6	案例研究(10):上海大众的跨文化培训方案	174
	本章小结	178
	本章注释与参考文献	179
第8章	世界商务文化图景中的中国文化维度	181
8.1	文化与管理文化	181
8.2	世界商务文化群生图景	183

8.3	国际商务沟通中的 7 种基本文化倾向	191
8.4	与中国交往的商务文化 7P 模型	195
8.5	案例研究(11):香港迪斯尼的跨文化考虑	200
8.6	案例研究(12):上海麦道的跨文化比较	203
8.7	文化距离与跨文化管理有效性	211
8.8	案例研究(13):上海兰生的跨文化比较与合作	213
8.9	案例研究(14):广州标致的跨文化比较与冲突	219
	本章小结	222
	本章注释与参考文献	223
第 9 章	总结与索引	226
9.1	本书的主要创新结论	226
9.2	本书的局限与未来研究的展望	230
9.3	本书所涉及的新分析工具索引	231

第 1 章

命题的提出

有一家中外合资企业的外方母公司，曾对其将赴中国工作的员工进行了如下培训：老师先给每组学员发一副扑克牌，学员很快达成共识，并顺理成章地按本国游戏规则开始玩了一种游戏。等过一轮重新洗牌之后，老师忽然提出了要求：“从现在开始，你们不准按本国规则玩。”然后退居一旁。这时，学员们则仿佛在一瞬间变成了白痴，愣在那里不知所措。没有规则怎么玩儿？就在学员们彼此徒然地面面相觑时，老师尊口方开：“你们要去的就是这样一个国家，那里根本没有规则，或是你们根本不了解他们的规则。你们准备好了吗？”

这就是跨国经营中所面临的文化困惑典型的模拟训练。随着中国加入世贸组织(WTO)，外资进入中国的速度在加快，同时，中国企业的跨国经营也在开始(截至 2003 年底，在华外商投资企业数目已达 47 万家，中国累计批准的境外中资企业也超过 7 000 家)。企业跨文化经营管理的有效性的命题被提到了议事日程。

文化因素在跨国经营中作用究竟有多大？这种作用是否能够被计量？本章首先探讨导致跨文化经营困惑的跨文化交易成本；然后综述为减少此种交易费用而展开的跨文化管理理论研究的现状与缺陷；最后给出本书将要解决的问题及其研究思路、方法与体系等。

1.1 跨国经营中的文化因素

文化差异对跨国公司来说,是极其重要而又繁琐的变量。这种作用不是万能的,但是独特的,主要体现在以下三方面:

(1) 文化的作用似水。文化常以一种微妙的方式影响人们的商务行为。这种效应好似“以石投水”,石子激起涟漪,向整个池面漾去,文化就弥漫在整个水面之中,并且渗透在各个方面。水能载舟,亦能覆舟。因经营者不了解东道国的商务文化而翻船的事件最为常见。对此国际市场营销大师告诫人们:“在不了解对方文化观或是道德观的前提下就进入国际市场是十分危险的举动。”(Cateora, 1990);连摧枯拉朽的美国通用电器公司总裁韦尔奇也惊呼“不要轻易去碰那些你不了解的文化!”(Welch, 2001)。

(2) 文化的作用似空气。文化类似于呼吸(Mirvis/Marks, 1992),直到它受到威胁时人们才会想起它。人们总是把企业文化想当然,直到诸如合并的变化,导致可能失去他们的文化时,管理人员才会重新审视企业文化的关键方面(Shein, 1992)。在国际化经营中,站出来说话的虽然经常是“资本”,而实际在幕后操纵的却经常是“文化”!资本的力量容易使人们走遍天下,而文化的隔阂却常常带来步履维艰。“凡是跨国公司大的失败几乎都是因为忽略了文化差异所招致的结果”(Ricks, 1983)。

(3) 文化的作用体现为现金流量中的潜在负债。科斯曾引进“交易费用”的方法来定义“企业”与“企业边界”(Coase, 1937),认为企业组织是内部一体化的市场组织的替代物;随着企业规模的扩大,企业的市场交易成本下降而内部组织成本上升;反之,随着企业规模的缩小,企业的市场交易成本上升而内部组织成本下降。于是,企业倾向于扩张直到在企业内部组织一笔额外的交易的成本等于通过在公开市场上完成同一笔交易的成本,或在另一个企业中组织同样交易的成本为止。由此可见,企业的本质根植于“组织成本”与“社会成本”的“均衡”。这里的“组织成本”涉及监督费

用、官僚体制费用和动力刺激弱化引起的损失费；“社会成本”涉及信息成本、监督成本及对策成本等。从交易费用的角度来看，和任何企业一样，跨国公司要在东道国从事商务活动均需要下列成本：进入市场的信息成本、谈判费用、缔约成本、履约成本和仲裁成本。全球竞争的本质也应该是对跨国现金流量和跨国战略协调的管理，文化的作用即体现为现金流量中的潜在负债。这就需要在“战略优势”和“组织成本”之间进行平衡(Prahalad/Doz, 1987)。跨文化经营不是经常有效的，这是因为跨文化经营需要面临额外的文化差异成本与跨文化交易费用。

1.2 文化差异成本与跨文化交易费用

导致跨文化困惑的文化差异成本的估算可以应用经济学中机会成本概念来衡量(Hall, 1995)。具体步骤是，勾勒潜在合作对方和本公司的文化的大致特征，用额外工作天数为单位计量 TEA 成本，并在文化影响矩阵中找到现实合作关系的位置。

1.2.1 TEA 成本评估

在不少情况下，公司往往要面对一个对本企业文化一无所知的合作伙伴，经常会做出缺乏理智的行动，经济上的纠纷也会很频繁。如果情况是这样的话，那么一次集中的文化知识培训将是必需的。这就会带来一个实实在在的费用。培训造成的成本是显而易见的。除了培训成本之外，另外还有三种文化成本是无形的。对于无形的文化成本，可以用“TEA”来表示。它意味着当我们和不同文化的伙伴共事时为了达成基本的经营任务所需要的额外的时间、努力及注意力：

(1) 时间成本(Time costs)。也就是从协议签订一直到联合增效计划(synergy plan)成立的整个进展速度。一般地，在联合增效出现之前，双方需要 1-2 年的磨合期。双方越是坦诚自信，花的时间就会越少。文化模式不同则需要更多

的努力来避免误会。

(2) 努力成本(Effort costs)。指在相互交往时所需要的心理上的付出;耐心、耐挫折、交流时的专心等等。双方语言不通会带来很高的努力成本,特别是通过翻译进行交流时。文化模式不同则需要更多的努力来避免误会。

(3) 注意力成本(Attention costs)。指的是高级管理人员为了处理合作关系中的一些“软”事务,所被占用的工作时间。其表现为:回顾合作进展的总部会议、正式访问、社交活动,以及对内外股东们解释合作的目的和意义等各个方面。

在图表 1-1 中,两个合作方的额外文化成本被表述为“X”。“X”指的是一定的天数。而占用管理人员一天工作的成本是可以计算的。 $TEA = \text{时间} + \text{努力} + \text{注意力}$ (以额外工作日为单位)。在合作情况下做决策将比独立制定决策花费更多的时间。要整合文化差异则还需要更多的时间。当双方的文化模式相似时一般需要多花 3-5 天来做决策。如果文化模式相对的话,那么就会有更大的成本,包括更多的时间、努力和注意力。一般需要多花 8 天时间。当双方都比较坦诚自信时,一般需多花 3-5 天。“天”这一单位是在估计文化成本时一个比较保守的量,可以被看作是一个最小成本单位,其具体成本不是一个确定的值。由于文化误解造成的拖延高达数周或数月的例子也是经常可以看到的。特别是当双方都忽视了文化差异时,文化成本就直线上升。在这种情况下处理合作关系,时间、努力和注意力就会显得不敷用。结果,整个合作整合的计划就不得不停顿下来。当合作关系呈螺旋式下降时,为了维持关系还得付出更多的时间、努力和注意力。导致的延误不再是以天、周、月,而是用年来计算。有时候联合增效的产生时间被大大滞后,使得整个过程成本太高,甚至超过了联合增效效应带来的预期利益。于是合作关系就会破裂。

图表 1-1 文化差异的成本

各战略伙伴的 文化类型	(X=1个工作日)			过程成本 (额外工作日)
	时间	努力	注意力	
同类文化组合				
北—北	2X	X	2X	5天
南—南	X	X	X	3天
东—东	2X	X	2X	5天
西—西	X	X	X	3天
相对文化组合				
北—南	2X	3X	3X	8天
东—西	2X	3X	3X	8天
坦率度相同组合				
北—东	2X	X	2X	5天
南—西	X	X	X	3天
反应度相同组合				
北—西	2X	X	2X	5天
南—东	2X	X	2X	5天

注：上图表描绘了当合作伙伴间文化呈相似或相对时，额外的时间、努力和注意力的付出所带来的成本。Hall(1995)用决断力(assertive,指一个公司的行为被别的公司看作是有力的或直接的程度)与反应力(responsive,指一个公司的行为在情感上被表达的程度)两维度形成一个矩阵,由此组合成四种企业文化类型:北方型(低决断力、低反应力);南方型(高决断力、高反应力);东方型(低决断力、高反应力)和西方型(高决断力、低反应力)。

来源: Hall(1995)。

1.2.2 考虑文化影响矩阵

上述 TEA 方法虽在一定程度上量化了文化差异成本,但文化影响的程度还有大有小。为更好反映文化差异的“权重”方面,可以用“文化影响矩阵”来表示它。其中的纵轴代表的是公司间的互相作用。其程度从小(如某一特定产品部门间)到大(如各总部之间)。横轴代表相互依赖的程度,从大(如双方共同拥有控制权)到小(如合作的一方处于主导地位)。当同时拥有“相互作用”和“相互依赖”都处于高水平时,文化差异的影响力最大。各种组合情况见图表 1-2。伙伴之间的相互依赖程度越高,文化差异造成的影响就越大(图表 1-2,1A)。当伙伴之间的相互作用和相互依赖程度都不高时(图表 1-2,2B),文化差异造成的影响就不那么值得注意了。在通常情况下(图表 1-2,1B,2A),文化差异造成的影响虽不算巨大但也是显著的。

图表 1-2 文化影响矩阵:计量文化差异影响的相对权重

相互作用	相互依赖	
	高(共同管理)	低(单方管理)
要求高相互作用	1A 强影响 2 倍的 TEA	1B 一般影响 1 倍的 TEA
要求低相互作用	2A 一般影响 1 倍的 TEA	2B 弱或无影响 0 倍的 TEA

来源:同图表 1-1。

1.2.3 一个实际案例

假定有一个大型的合并项目,比如某一项兼并案,牵涉到要做约 10 000 个决定,这些决定都要求企业的决策层来做出。为了估计文化差异的成本,让我们假定每做一个决定需要 10 个管理人员 1 天的工作量。这些管理人员可能要对问题进行收集、核对、分

类、整理、分析之后才能做出决定。同时我们假定还有另外 90 个管理人员,他们的工作依赖于这一决定的做出。如果这个决定没有及时做出,这 90 个管理人员的工作也将被耽搁。按每个管理人员每个工作日的成本 100 美元计算,那么,100 个管理人员的 1 个工作日的成本为 10 000 美元,这还是一个相对保守的估计。如果 1 个单一公司决策平均需要 10 天(可以不连续)的话,其成本为 100 000 美元。而涉及两个公司的决策需要的时间就更多,其成本也就越高。通过 TEA 来估计的成本是以额外工作日来表示的。同类型文化模式公司之间的文化成本是 3-5 天,也就是每个决策平均 30 000-50 000 美元。相对类型文化模式公司之间的文化成本是 8 天,也就是每个决策 80 000 美元。假设整个过渡过程中要做出 10 000 个决策,那么总的文化成本就是 3-5 亿美元甚至 8 亿美元。以上计算可参见图表 1-3。虽然这种计算不甚精确,但是合作各方对合作的文化成本进行评估是明智的举动。

对于文化成本的估计需要再一次和文化影响矩阵进行核对调整。当合作组合处于一个低相互作用和相互依赖的类型时,往往选择忽略对文化成本的估计。而处于一般相互作用和相互依赖的类型时,就不能忽略文化成本了。而处于高相互作用和相互依赖类型时,最好能把前面的估计值再放大一倍。实际中,针对每一个相互作用和相互依赖的组合类型,都可以有一个比较粗略的成本估计。

文化成本预算可以针对每一个合作组合再进行调整。如果是比较小的公司的话,决策数会较小,一般文化成本也相对较小。图表 1-3 所列举的例子是一起欧洲企业合并,对于所有的重要决策都由双方各自的最高 5 位管理人员共同决定。而另外一些合并也有可能是由某位首席执行官一个人做出所有重要决定。参与决策的管理人员越少,决策速度越快,在决策过程中发生的文化成本也越低。

图表 1-3 评估文化差异成本

<p>(1) 评估 TEA 成本的假设:</p> <p>一个决策 = 10 个管理人员工作 1 天; 影响/耽搁另外依赖这一决策的 90 个管理人员。</p> <p>100 个管理人员 1 个工作日的成本: 最小 10 000 美元/天</p> <p>平均决策花费时间 10 天: $10\ 000 \times 10 = 100\ 000$ 美元</p> <p>相同文化组合: 需多花 3-5 天: 30 000 - 50 000 美元</p> <p>相对文化组合: 需多花 8 天: 80 000 美元</p> <p>战略伙伴关系的建立需要高层做出约 10 000 个决策</p> <p>相同文化组合: 需多花 (30 000 - 50 000) 美元 $\times 10\ 000 = 3 - 5$ 亿美元</p> <p>相对文化组合: 需多花 80 000 美元 $\times 10\ 000 = 8$ 亿美元</p> <p>(2) 结合文化影响矩阵分析:</p>		
相互作用	相互依赖	
	高(共同管理)	低(单方管理)
要求高相互作用	6-10 亿美元(相同文化组合) 16 亿美元(相对文化组合)	3-5 亿美元(相同文化组合) 8 亿美元(相对文化组合)
要求低相互作用	3-5 亿美元(相同文化组合) 8 亿美元(相对文化组合)	0 美元

注: 以上的分析结果可能是粗略的, 文化差异的真实成本可能要低得多。但当人们了解事实上几乎没有一家公司把所有的文化差异的成本打入预算时, 可能就不会那么反对以上的分析结果了。关键是, 当计算为了达到联合增效而付出的过渡期成本时, 要确认是否对文化模式间的差异做出了合理的估计。

来源: 同图表 1-1。