

茅台酒里的智慧

跨文化管理的成功之道

[英] 安德鲁·卡卡巴德斯 娜达·卡卡巴德斯 著 刘霞 译

DISTILL WISDOM

MANAGE, LEAD AND SUCCEED

ON THE GLOBAL STAGE

上海远东出版社

茅台酒里的智慧

跨文化管理的成功之道

[英] 安德鲁·卡卡巴德斯 娜达·卡卡巴德斯 著 刘霞 译

图书在版编目(CIP)数据

茅台酒里的智慧: 跨文化管理的成功之道/(英)卡卡巴德斯(Kakabadse, A.), (英)卡卡巴德斯(Kakabadse, N.) 著; 刘霞译. —上海: 上海远东出版社, 2011

ISBN 978-7-5476-0421-2

I. ①茅… II. ①卡…②卡…③刘… III. ①白酒—酿酒工业—工业企业管理—经验—贵州省 IV. ①F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 206544 号

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Rice Wine with the Minister by Andrew Kakabadse and Nada Kakabadse. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted his and her right to be identified as the author of this Work.

本书中文简体版权由 Palgrave Macmillan 授权上海远东出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字: 09-2010-688

策 划: 陈占宏

责任编辑: 魏元元

封面设计: 张晶灵

茅台酒里的智慧 跨文化管理的成功之道

著者: (英)安德鲁·卡卡巴德斯

娜达·卡卡巴德斯

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 上海市印刷二厂有限公司

装订: 上海张行装订厂

版次: 2012 年 1 月第 1 版

印次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16

字数: 204 千字

印张: 12.5 插页 1

印数: 1—5100

ISBN 978-7-5476-0421-2/F·460

定价: 39.00 元

版权所有 盗版必究 (举报电话: 62347733)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021-62347733-8555

致谢

深深地感谢玛德琳·弗勒(Madeleine Fleure)用如此温和、友好及专业的方式一遍遍地准备和调整文本。同样感谢希娜·达比(Sheena Darby)安排了这么多机会与大量管理者会面和碰头,他们给我们提供了丰富的故事,这是本书的核心和灵魂。希娜,你的耐心和幽默感帮助每个人开放和自由地谈话。

我们同样非常感谢斯图尔特·克雷纳(Stuart Crainer)和德斯·迪尔洛夫(Des Dearlove)价值连城的建议和编辑技巧。你们两位给这本书带来了生命。

我们还要真诚感谢亚历克西·莫尔达绍夫(Alexi Mordashov)、瓦迪姆·马霍夫(Vadim Makhov)、迪米特里·阿凡纳舍耶夫(Dmitry Afanasyev)、迪米特里·科普特索夫(Dmitry Kouptsov)以及谢韦尔钢铁公司(Severstal)的慷慨支持,他们通过克兰菲尔德-谢韦尔(Cranfield/Severstal)计划赞助了贯穿本书的案例研究。

我们不会忘记所有那些经理、主管和有关人士,他们为本书提供了经历、故事和案例材料。此外,还有无数其他人的经历,为我们写出这本给全球管理者的指南提供了极大的帮助。

谢谢你们大家。

前言

本书的起点是一次改变命运的和白酒的偶遇。我本人也有一次类似的难忘遭遇,发生在2008年,一次与北京奥委会成员共进午餐时,我一口接一口地喝酒,周围的人都在微笑,但是很显然,我正在面临的考试是比我喝茅台酒的能力更为严肃的。

此后对这次经历,我思考了很多。传统习俗会持续数百年之久,是因为它们服务于一个有用的目的。为什么东道主们会认为我很棒?因为他们发现我很乐意接受他们的风俗。而且我认为,他们判断,茅台酒向他们显示了真正的我,即使我喝起酒来并没那么干脆。

那顿午餐影响深远,因为它强化了我从2006年成为一家全球性公司CEO之后已经了解的一件最重要的事情:关于控制的悖论。最长远的问题是如何让其他人和你一样关心你的目标。“强迫”总是一种有诱惑力的选择,但好的领导者明白,实现他们的雄心壮志意味着通过他们希望影响的那些人的眼睛来看世界。当你在一个组织中上升时,你对其他人的依赖和你在理论上控制事物的能力一样上升了。

全球化让这个难题放大了一千倍。传统上的全球化扩张要求向心力,这要求一位俄亥俄州的策略研究人员预知汉堡、北京或迪拜的顾客接下来会怎么想。命令/控制与需要进行全球性竞争的组织的“弹性”是不协调的。这种哲学现在已经与我们的新现实完全不合拍了,而那些坚持这种理念的公司面临着越来越大的危险。

企业在尽力与这个难题作斗争,领导者们也在与之搏斗。我们往往把陌生的东西塞到我们能够理解的参数里,因为我们发现,未知是令人不安的,即使它激动人心。但现在是我们离开一些古老的确定性的时候了。霍夫斯塔

德(Hofstede)的文化维度论仍然是发人深省的,但其基础问题是30年来由一个跨国公司的雇员提出的,这个公司就是IBM。而我们不得不再度深思对数据的信心。所有的企业都需要了解数据,销售目标或者股东权益本身是不会有错的,但它们诱使我们粗心大意地不去看得比短期的、暂时的、容易衡量的目标更远。由于全球范围内的竞争优势依赖于整合和合作,有雄心的领导者同样需要找到途径来让它们获得价值。

对全球化企业来说,最大的成就是,来自世界两个完全不同地方的人决定相互信赖的那一刻。除非企业能够真正理解这一点,否则它们不可能赋予其应有的价值或者复制这些成就。所有这些都始于真实的人用新鲜的眼光来看世界,并且尝试用新方法来工作。正如亨利·梭罗(Henry Thoreau)所说:“我们怎么能够记住自己无知——这是我们的成长所要求的——如果我们总是在运用我们的知识?”

在此我仅仅是强调了几个理由,说明为什么本书填补了我们对全球化运作的理解中一个至关重要的缺憾。

L·凯文·凯利^①(L. Kevin Kelly)

① 著名的全球研究和咨询机构——海德思哲(Heidrick & Struggles)国际咨询公司的CEO。他在董事会层面建立了横跨美洲、亚太以及欧洲的领导团队。

引言

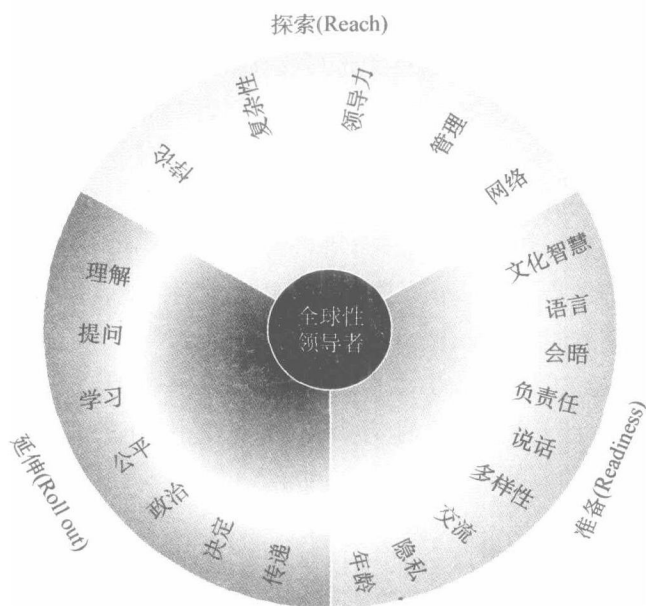


图 全球性领导者的 3R

本书的诞生要回溯到 2008 年,当时本书的作者之一(安德鲁)应邀访问中国中部的一个省份——湖南。湖南传统上被视为中国文化的发源地之一,也是毛泽东的故乡。安德鲁在那里给当地一个跨国企业担任顾问。抵达后,他被引见给当地的省长,并且被热情地邀请喝一种中国的白酒——茅台。后来他得知,这是 1972 年美国总统理查德·尼克松来访时,周恩来在国宴上款待他的酒。

安德鲁被告知,如果接风宴没有完成,洽谈就根本不会开始。他后来才

意识到,在这个地方,客人们总是被邀请喝酒,来证明自己有本事站在谈判桌前。这种本地文化来源于一种对阳刚之气的推崇。在古代,那些能喝酒、能战斗的武士可以得到任意多的女人。这固然不错,可是茅台酒的度数高达 60 度,而且还得直接喝,不能加水,不能加冰。

安德鲁回想起他早年访问他父亲的故乡——前苏联格鲁吉亚时的经历,他相信打破社交障碍是非常重要的,于是他一饮而尽——整整 21 杯,向每一个出席宴会者祝酒,并且感谢酒店老板及其三个儿子的热情款待。在喝了 21 杯酒后他还能走路,这让他通过了“测试”——而不像餐桌上除了那位省长之外的其他人。社交和商务障碍消失了。醉酒的感觉很强烈,但很短暂,可是它的含意却一直萦绕着他。

从那时起,他一次又一次观察到地域文化和全球领导力是如何缠绕在一起的。尽管全世界的会谈变得越来越相似,不管你去哪里,但现实却是每个场景都是不同的。本书的最大启示就是,异质性统治了全球的每个角落。每一个国家、甚至每一个省份都有自己独有的方式和差异。全球化的居民请注意。在世界的某一个角落被视为不专业的事情,在另一个地方可能就是对一位领导者人品的考验。在一个地方被看成是腐败的行为,在其他地方却可能被当成一种对家族的极度忠诚。

但是,只有通过找到正确方法应对这些差异——并且在实践的时候仍然忠实于你的信仰,商业领导人才能有效地在全球范围内进行运作。而当商业全球化来临之时,西方的领导者们有着同样多(如果不是更多)的东西需要向他们的东方同行学习。

在本书中,我们试图为今日的全球化世界揭示出全球领导力的实质,概括成 21 个领导力课程——或者说是 21 种领导者智慧。

市场情境

压倒一切的现实情况是,尽管最近经济衰退,但对于商界中人而言,对于我们正在运作的这个全球竞技场来说,这个世界正在变得前所未有地小:相互关联,总是对商业活动开放,基本没有贸易壁垒——这是商业的凤凰涅槃。但是,我们常常感觉并非如此。理解全球化市场——并从中赚钱——正在令人难以置信地变得越来越复杂,要求技巧和敏感性的结合。这些往往被描述

和限制于被客气地称为“经济理性”的东西里。企业(通常是西方企业)通过股东权益的狭隘视野来看世界,而不是利益相关者在意的多样化的文化背景,而后者是全球化的商业应该具有的。

本书为理解这个真正的全球竞技场上的领导力实质提供了一个实用指南。不管怎么说,大型企业很少会缺乏全球性的雄心壮志。而最大的绊脚石往往不是缺乏机会,而是缺乏领导力。领导力的真正全球化提升和应用的迫切性日渐明显。

采取什么措施来领导全球化舞台?对此我们得出的并不是对这一话题的定论——没有一本书能做到这点,但是这些结论是以研究和直接(有时让人头疼的)个人经历为基础的。我们的“高层团队和董事会”研究是最大的全球高层经理人国际数据库。而且,在超过 20 年时间里,我们曾经在 20 多个国家生活和工作过。

三大要素

我们为了更好地理解全球领导力的实质而开发出来的模型有三个元素。

探索(reach):我们见过的某些经理人只到过很少的地方。他们是公司的仆人,只会通过公司的视角看世界;他们是实用的专业人士,在其商业领域花费了过长的时间。他们有自己的做事情和看问题的方法,完全没有兴趣去探索他们舒适小窝之外的世界。全球性领导者则与此相反。他们有一种持续的、强烈的愿望去探索自身以外的地方。他们伸出手去拥抱新的经历、知识和文化。他们伸出手去接受他人,不管他们住在什么地方。

全球领导力的“探索”要素中有一部分是,今天的全球性领导者是出色地而且全球化地处于一个网络之中的。他们这个网络必须包括他们与其有约定以帮助自己企业成功的利益相关者。网络把全球话题和本地情境联系到了一起。作为其网络的一部分,领导者们必须在他们做生意的每一个国家有政治上的关系,以商谈有利可图的条款和条件。

准备(readiness):要成为一名全球性领导者,内心一定要作好准备,积累经验和思想。我们遇见过的最好的领导者们展示了一种持久的预备状态。他们时刻准备探险,准备好了在当地向导的陪伴下四处漫游。他们自动为自己的探险准备好条件。他们在遇见人和地点之前就先研究它们。对他们而

言,在准备做生意时,文化尽职调查是一件重要的工具。

延伸(roll out): 全球性领导者不会只是简单地做一次访问,或者在他们的黑莓地址簿上添加一些奇特的姓名,在他们的剧目里添加一些怪诞的故事。他们被结果吸引,也被结果驱动,但他们意识到结果可能不会来得很容易或者很迅速,而且某一方对于结果的解释可能与另一方完全不同。

探索、准备和延伸是全球领导力的 3R。在我们的经验中,最佳的全球性领导者掌握了所有三个要素。

很显然,这是一个艰巨的任务。成为一个真正的全球性领导者,不但越来越需要拥有雄心壮志,而且也需要艰苦工作、某种程度的自我认识、强烈的好奇心和一定的智力。好消息是,想要变得对世界以及你自身更具敏感性,是可以通过学习获得的。本书提供了 21 个指针来指明,如何在全球范围内进行管理、领导并且获得成功。

正如克里斯·巴特莱特(Chris Bartlett)和苏曼特拉·戈沙尔(Sumantra Ghoshal)在其名著《越过边界的管理》中谈到向一个跨国公司转变时所说的,我们相信领导力是可以连续变化的——从地区性的到国家性的再到跨国性的(这往往带有一点殖民主义色彩),再到国际性的,到超文化的或全球性的。如果你即将领导一个全球性企业,理解我们在本书中提出的问题是至关重要的——即使你不同意我们的结论和意见。

本书把我们的经验提炼成了一些东西,我们希望这些东西对所有那些从事国际贸易的人以及所有那些将来会这么做的人能有实际的用处。

第一篇：探索

第 1 号智慧：在全球化的悖论中生存。这个世界也许看上去越来越同质化了,但这只是没有在全球各地了解情况而产生的错觉。事实上,我们之间的差异比以往更为显著。要与这种悖论共存,而不是与其对抗,趟出一条新路来。

第 2 号智慧：适应复杂性。由于这个世界已经从同质化转向异质化,复杂性潜伏在每一个角落。要发现复杂性中的机会,学会喜欢复杂性。

第 3 号智慧：重新定义领导力。要成为全球竞技场的领导者,你必须开始重新思考你所知道和设想的关于领导力的一切。

第4号智慧：应对管理中的灰色地带。全球性领导者认识到，对与错会随环境而变化。他们能够从黑白地带来到灰色地区。掌握整个彩虹色谱里的每一种颜色是他们的技巧。

第5号智慧：疯狂地构建人际网络……而且是全球性的。人际网络非常关键。关系和人脉的质量常常比大把花钱还要重要。把有效性置于效率之上是一个挑战。你认识谁？你的网络有多大？

第二篇：准备

第6号智慧：获得文化智力。无法理解某一种文化，被证明有可能代价巨大。最佳的全球性领导者都是文化敏感型的。

第7号智慧：学会商业语言。文化总是要求区分不同情境的，而“区分情境”这一点，没有比在语言运用中更困难的了。同样的词汇会有不同的含义，这取决于你在世界的哪个地方。一定要小心处理。

第8号智慧：把握会谈的性质。对于有些人，会议是在一个正式场合为了某个特定目的——X或者Y而召开的。而有些人则在餐馆里没有什么目的地聚会并做生意。你的会谈究竟是哪种性质的呢？

第9号智慧：承担企业责任。企业责任意味着为社会负责。但这需要很强的个人责任感。无论你身在何处，领导力是必不可少的。高层人士就是榜样，他们决定什么是有关关系的，什么是有价值的。

第10号智慧：充分表达意见而不是压制别人。对于充分表达意见的态度，在不同地方是不一样的。这往往被看成是一种文化现象，而且不如企业内部文化那样有文化性。如果经理人大声说出自己的意见，其他人就会学他的样。只有这样，所有的人才都能充分说出自己的意见。全球环境下的工作者必须被鼓励练习说话。

第11号智慧：对于多样性采用多种视角。在希腊，许多企业家是女性。在南非，多样性就表示种族。你怎么才能站在政治正确性的高度上说哪种多样性是合理的？事实上，多样性意味着发掘有才华的领导者。就这么回事。

第12号智慧：理解沟通的渠道。在不同的地点和环境中，要调整与人交流的方式。错误的沟通渠道会给出错误的信号。没有清晰而恰当的交流，什么事情都干不了。

第 13 号智慧：隐私和保密。这在世界各地有着相当不同的含义。你能说什么，不能说什么？你是在哪里和什么时候说的？

第 14 号智慧：回应年龄话题。在西方，年长的管理者被看成“过时的”，最好被撇在一边。在东方，对年龄的看法却是截然相反的，年长的管理者被视为智囊和权力网络的中间人。

第三篇：延伸

第 15 号智慧：执行决策。交流、调整、理解所在情境，然后达到认同。底线是统一的：执行为王。全球化的战略总是有着本地化的情境。

第 16 号智慧：决定作出决定。在某些文化里，一个决定就是一个决定。但在其他地方，长期关系比当前看上去很重要的决定更优先。要理解作出各种决定的本地力量。

第 17 号智慧：充分利用地缘政治。在一些国家，管理者试图在商业和政治之间划出界限。但这是一个错误的划分。政治技巧对于做事情是至关重要的——而且企业越庞大、越复杂，对政治技巧的需求就越大。要学会把妥协视为正向的结果而不是失败。

第 18 号智慧：公正地对待他人。对公平对待的需求全世界都一样。在这个世界上，有人会工作很长时间，而且心满意足，如果他们感觉自己被公平和有尊严地对待的话。让这一点变成现实的关键，是高层管理者如何对待他们的本地同伴。公平地对待他们，这个信息就会扩散出去。

第 19 号智慧：边走边学。领导者需要发现思想。进展可能来自于外来培训课程。但在其他地方，进展自然出现在工作场合，而且在发展中国家，外部课程是极有价值的。愿意学习是至关重要的，总是如此。

第 20 号智慧：质疑权威。过分和谐和过多争吵一样让人难受——而且无效率。问题比答案更为重要。质疑权威往往是确定路径的好方法。

第 21 号智慧：理解那些代人受过的人。问责不是到处通用的，也不是到处都能理解的。在不同的文化里，当事情出了岔子时，有不同的人来承担责任——而当事情成功时，也有不同的人获得称赞。

目录

引言 / i

第一篇 探索

1

在更大的地盘捕食的动物,拥有更好的身体和更广阔的视野

No.
1-5

在全球化的悖论中生存 / 3

适应复杂性 / 13

重新定义领导力 / 24

应对管理中的灰色地带 / 42

疯狂地构建人际网络……而且是全球性的 / 51

第二篇 准备

61

存活下来的不是最强壮的物种,也不是最聪明的物种,而是最能适应变化的物种。

No.
6-14

- 获得文化智力 / 63
- 学会商业语言 / 77
- 把握会谈的性质 / 82
- 承担企业责任 / 90
- 充分表达意见而不是压制别人 / 96
- 对于多样性采用多种视角 / 99
- 理解沟通的渠道 / 103
- 隐私和保密 / 115
- 回应年龄话题 / 125

第三篇 延伸

137

现成的庄稼是美丽的风景;收割的庄稼是力量的来源。

No.
15-21

- 执行决策 / 139
- 决定作出决定 / 148
- 充分利用地缘政治 / 153
- 公正地对待他人 / 160
- 边走边学 / 163
- 质疑权威 / 169
- 理解那些代人受过的人 / 175

准备好登上全球舞台了吗? / 183

第一篇



在更大的地盘捕食的动物，拥有更好的
身体和更广阔的视野。

——俗谚

在全球化的悖论中生存

这个世界也许看上去越来越同质化了,但这只是一个错觉。事实上,我们之间的差异比以往更显著。要与这种悖论共存,而不是与其对抗,试图趟出一条新路来。

全球化的现实

星巴克的中国区总裁王金龙有一个梦想。他想让中国产的咖啡像中国茶一样家喻户晓。一条新的咖啡家庭生产线,富有诗意地被称为“云南”,现在在星巴克的中国分店已经有提供了。¹而商店也俯拾皆是。今天访问北京,你可以在 70 家星巴克里选择日常的星冰乐咖啡。“在中西方文化的和谐融合中享受美味的咖啡”,星巴克这样倡导。坐在用便携式电脑无线上网并用手机通话的年轻中国人当中,是如此地和谐和熟悉。在星巴克工作的中国员工说着有关咖啡因的英语,甚至价格——一杯超大杯拿铁 31 元 (4.53 美元)——也绝对地西方化。

星巴克迅速地殖民化了全世界——现在星巴克在全世界已经有超过 15 000 家店,遍布 44 个国家,且仍然有尚待开发的市场。

在喝完星冰乐咖啡后,北京人可以继续到中国的 100 家沃尔玛超市之一去逛一逛。从加利福尼亚州的葡萄到华盛顿州的苹果和爆米花,沃尔玛将超过 6 600 种美国商品进口到了中国。仅 2007 年,它就在中国开了 23 家店。在全世界,这个零售业巨头在 14 个市场中拥有 6 500 家门店,雇佣了超过 190 万名员工,每年为超过 1.79 亿名顾客提供服务。

全球化是一个现实。财务、制造、营销、技术和几乎所有商业关系和协议