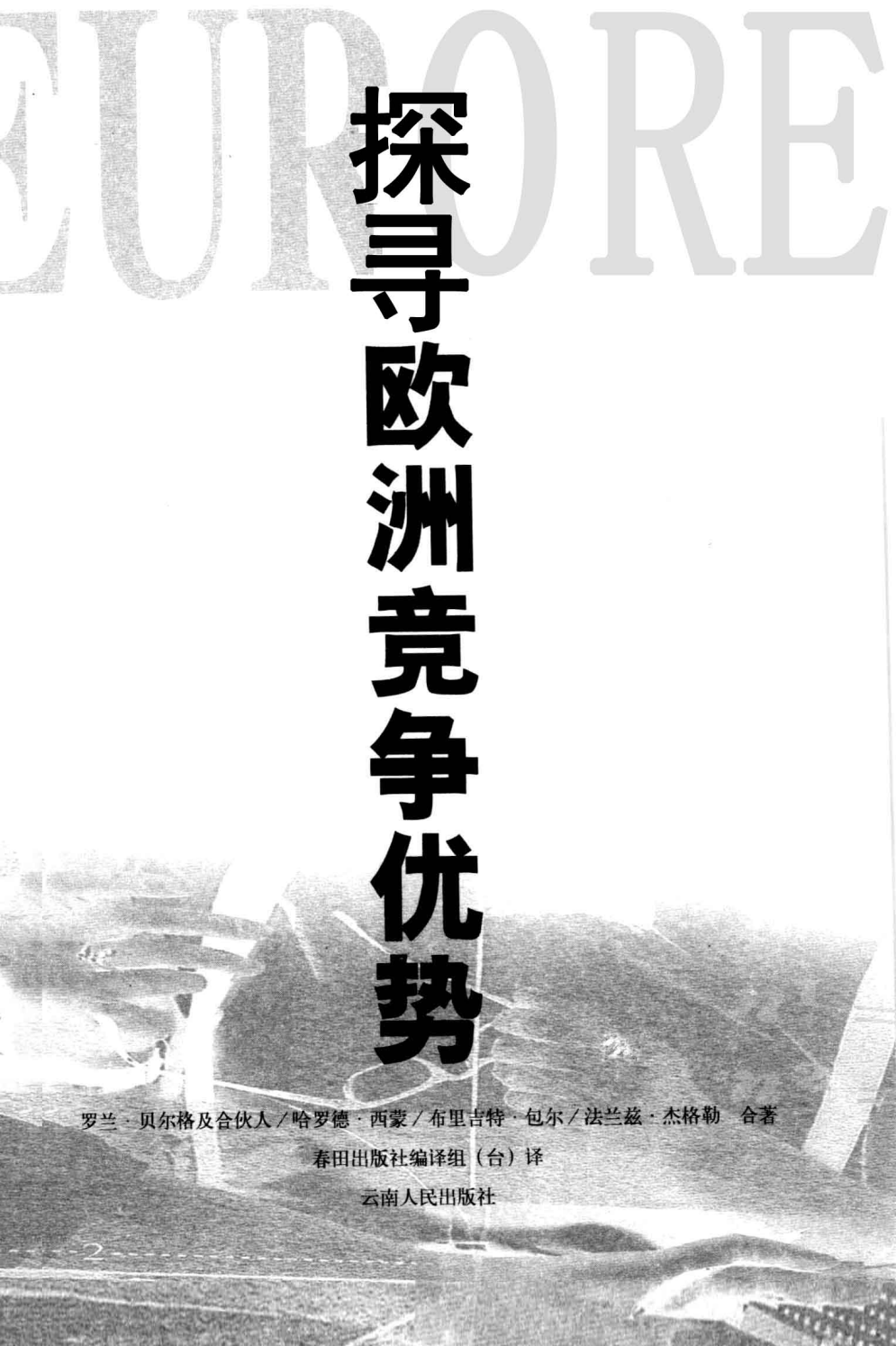


探寻 欧洲竞争优势

云南人民出版社 罗兰·贝尔格及合伙人/哈罗德·西蒙/布里吉特·包尔/法兰兹·杰格勒 合著
春田出版社编译组(台)译





探寻欧洲竞争优势

罗兰·贝尔格及合伙人 / 哈罗德·西蒙 / 布里吉特·包尔 / 法兰兹·杰格勒 合著

春田出版社编译组（台）译

云南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

探寻欧洲竞争优势/(德) 贝尔格著; 春田编译组译.

昆明: 云南人民出版社, 1999. 12

ISBN 7-222-02850-1

I. 探... II. ①贝... ②春.....

III. ①企业管理-研究-欧洲 ②企业文化-研究-欧洲

IV. F279.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 57265 号

组稿编辑: 瞿洪斌

责任编辑: 白梅

封面设计: 袁亚雄

Auf der Suche nach Europas Stärken by Roland Berger & Partner

Harald Simon/Brigitte Bauer/Franz Jägerle

© 1993 verlag moderne industrie, 86895 Landsberg am Loch, Germany

Obtained by HERCULES Business & Culture Development GmbH, Germany

罗兰·贝尔格及合伙人、哈罗德·西蒙、
布里吉特·包尔、法兰兹·杰格勒 合著
(台) 春田出版社编译组 译

探寻欧洲竞争优势

云南人民出版社出版发行 (昆明市书林街 100 号)
邮编: 650011

云南新华印刷三厂印装

开本: 850×1168 1/32 印张: 8 字数: 173 千
2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷
印数: 1-5000

ISBN 7-222-02850-1/F·304 定价: 15.00 元

著作权合同登记号: 图字: 23-1999-004

中文出版者的话

1996年4月22日第十七期德国明镜周刊（Der Spiegel）有一篇报导，大意为：

德国统一后，总理科尔为了重建原东德的石化工业，拟在莱比锡附近的罗伊纳（Leuna）、比特菲尔德（Bitterfeld）和锡科泡（Schkopau）建炼油厂。因为德国的BASF、拜耳和赫司特等都无意接手，因此1991年时原东德国营事业信托管理机构（Treuhand）就通过伦敦的戈德曼萨克国际公司（Goldman Sachs International）招国际标。科尔总理通过法国总统密特朗邀法国公司参与，法国国营的亿尔富（Elf）公司因急欲扩充市场和接收原东德的加油站，于是和提森（Thyssen）公司联合竞标，打败英国石油公司，拔得头筹。

1992年初双方签订草约，亿尔富公司在签约前一再改变承诺投资数字，投资额由原来比英国石油公司少而提高到高出10亿马克，令德国财经官员深感迷惑。但因老设备及清理污染等问题一时很难理清，且德国方面不愿因追求细节而妨碍合作的进行，只得在1992年夏签约。亿尔富公司承诺投资48.2亿马克，并创造2550个新的就业机会，德国政府承诺依投资额和所创就业机会数补助14.96亿马克。

签约后亿尔富公司发现国营事业信托机构急于出售原东德国营事业，有机可乘，于是得寸进尺，不愿信守承诺。一

直要求降低加油站的价格。

1993年3月，德国财政部要求亿尔富公司签字同意在罗伊纳设一实验室，亿尔富不允。1993年8月亿尔富改由保守的嘉弗雷（Jaffre）担任总裁，他想将股票上市，不愿负债太多，且认为即使是乐观地估计，在德国这件投资也只有百分之三的利润，虽有政府的补贴，风险仍然太大。于是在1994年2月嘉弗雷走访当时信托管理机构的主席柏易勒（Birgit Breuel），表示愿意改当小股东，希望德国政府也能参加投资。柏易勒促其信守承诺。亿尔富于是想利用1994年德国选举的机会，迫使德国政府接受，并扬言不惜毁约。

科尔总理不愿合作失败，致函当时法国总理巴拉迪尔，促请遵守合约，但一切枉然。德国政府不愿因此破坏双方关系，因此在1994年2月进行协调，同意购回三分之一的股权。

为了解决参与投资带来的问题，接手执行本案的联邦统一相关特殊任务处理机构（Bundes - anstalt für Vereinigungsbedingte Sonderaufgaben）委托所罗门联合（Soloman Associate）顾问公司审查建厂支出，以便拨付补助款，结果发现数额差距很大，所罗门公司怕有误，再请第二个专家核算，结果差额还是达9亿马克左右，怀疑亿尔富公司可能借建厂费灌水来骗取补助款。亿尔富则辩称因环保条件特殊，花费较大。但经联邦统一相关特殊任务处理机构的深入追查，发现承造设备的Technip公司是亿尔富的子公司，且亿尔富在本案所造的储油设备比该公司在德国所造的贵1/4。英国的所罗门公司认为，根据亿尔富公司1994年支出的情况，该公司要赚钱很难，且想将德国政府之持股卖出也非易事，万一如

此，那么将来的亏损可能仍需纳税人支付补贴。他们为此深感困扰，而且彼此伤了友谊。

德国是法国最重要的经济伙伴，法国也是德国最重要的经济伙伴，两国毗邻而处，来往密切，同时相识颇深，但是却弄得如此下场，可见跨国合作不易。

同样是1996年4月22日出版的时代杂志（TIME）也有一篇报导，说：

日本的马自达汽车公司由于只顾开发汽车，忽略市场，结果弄得亏损累累，于是找美国的合作伙伴福特汽车公司协助。福特公司只得提高投资额，并派英国籍的华勒斯（Henry Wallace）去当总经理，他向时代杂志东京办事处主任德斯蒙德（Edward W. Desmond）承认说：“光因为文化和语言的问题，就使一位非日本人当马自达公司的总经理面临极度的困难”。

台湾台北捷运木栅线工程，和法国马特拉公司间的纠葛，固然部分是因为施工经验不足所致，但双方对彼此处事的态度和方法，或者说，彼此对文化的了解不够，才是更根本的原因。

当您走上国际时，您会遇到形形色色的伙伴或竞争者，如果您对他们了解愈多，便愈有办法和他们相处，或应付他们的竞争手法。而从文化层面和历史背景来了解，可以直指行为的根本，是最扎实可靠的。

本书是一本探讨跨文化合作的书籍，让您深入了解欧洲主要国家管理文化的差异和共同性，并且与日本的管理文化做横向比较，以收融会贯通之效。作为和欧洲商业伙伴交往

时的参考，颇富价值。如果没有和欧洲交往的机会，本书探讨的内容在您和其他国家商业伙伴交往时，也足以提醒您注意所该注意的，因此值得您参考。相信阅读本书会让您受益的。

目 录

导论	(1)
第一章 全球性的挑战	(4)
第二章 新思维的开端	(14)
第三章 欧洲管理文化、结构与成效因素总检验	(19)
第四章 各国现况剖析	(120)
第五章 欧洲与日本的比较	(160)
第六章 总结	(185)
第七章 建议	(223)
第八章 前瞻	(239)
第九章 展望与尚待解决的问题	(245)

导 论

欧洲的优势就在于它的多样性，但前提是要会处理这种多样性，并相辅相成地运用它。

本书研究的主要目的，是要指出欧洲经营的成效因素和要求，并且把它当成特有的管理文化来描述。为了达到这一目的，首先必须在不忽略明显差异的情况下，找出各国间的共通性。因为任何要将参与者的能力、方法、机构、工具和文化自主性各方面结合起来的欧洲合作都是相当困难的。一味的执着于“差异”和把它弄成“差不多一样”，都会妨碍这些优点相辅相成的运作。因此对于那些想跨越边界，创造更大格局的企业来说，了解与转化应用欧洲的管理文化是不可或缺的。

一般类似“实际的德国人”和“有创造力的意大利人”，这种标记式的陈旧论调是不足以描述欧洲管理文化的特质的。当然这些陈腔滥调有时确也反映了部分事实，但是却只有通过客观性的详细描述和举例，才能达到必要的深度，并进而可以加以掌握运用。因为有许多欧洲国家正明显地在改变中，而且他们并不是向拉平文化差异的方向发展，而是以彼此合作的立场为着眼点，因此就各国的情况分别观察也是必要的。

人们对日本式管理进行了实际而深入的讨论，同样，对

欧洲成效因素深入认识和利用也是非常重要而有意义的。这种认识不仅限于了解自己的处境和地位，并且可扩及对国家和文化基本架构的了解，而这些是在确定和影响我们对外来管理方法的适应上不可或缺的。本书将日本和欧洲的管理文化、结构和成效因素并列探讨的方式，将有助于加深对欧洲的了解。

在世界市场上不仅各洲间的竞争加剧，美洲、日本和欧洲间会重新洗牌，而且连东欧也成了各竞争国家和管理概念角逐的舞台。在这样的形势下，欧洲必须用它的多面性来面对北美和日本的一致性概念。在复杂的世界市场上多面性可成为一种优势，但是如果没有能好好地利用这种多面性，恐怕欧洲终将落后。

资源和管理功能日渐分散，产生了完全异于昔日“古典”管理的新式经营理念。依跨国企业经营新概念，建立水平式的交错单位应该是未来的模式，有许多企业甚至现在就开始实施这种机制了。管理正面临社会、沟通或文化上的全新要求，现在除了对跨国的经营必须做深入而详细的研究外，我们必须对经营的概念、方法、结构和策略的合适性进行深入探讨。如果对各国的优点和缺点没有精确的认识，想建立跨国的企业便只是空想，更不用说想要整合集结各国的优势成为成功的因素，创造很好的业绩了。

在决定以德、英、法、意和西班牙为研究基础时，并不仅仅只考虑各项硬体因素，如不同的经济成熟度（Reifegrade）等，也须考虑这些国家在历史发展过程中处处显现的独特性。但为了对欧洲图像有更完整的认识也必须不断的涵盖其他的欧洲国家。

当然要探讨这种欧洲观是不允许静止不动的。世界和活跃在世界各地的企业并不会在欧洲疆界外停止活动，因此我们必须就：1. 欧洲其他国家、2. 日本和亚洲、3. 美国、4. 东欧等地进行持续的了解。在这方面我们已有周全的考虑，我们首先将就三极地区，即欧洲、北美和日本做横向比较。

这本书是从罗兰·贝尔格顾问公司从事国际性顾问时，所获得的一些概念和构想中所产生的。罗兰·贝尔格是源于德国，在整个欧洲广泛提供顾问服务的公司。它对欧洲多样性的认识是来自于和许多欧洲大企业合作的经验。这其间我们亦深深了解，多样性不只是一种优点，当不能对这种多样性加以了解，或把它当自然的差异加以接受时，它也时常会产生冲突，造成磨擦损失和失去效率。作为有责任感的欧洲人和在国际间从事顾问业务的公司，让多样性变成创造性的优点，正是我们的期望与要求。

以下所提出的研究成果，是以选定的欧洲企业为对象，进行系统性的深入分析和衡量，并且对经理进行详细的询问后所得的，是专家判断的结果和建议，因此在企业和管理实务上是可行的。我们的知识不仅在辨识欧洲管理文化现象上是新颖的，而且在处理和了解企业经营和管理发展要求上都是相当扎实有用的。

我们特别感谢本公司国外办事处各专家和顾问们，在进行本研究和撰写本书中所提供的协助。对我们来说，此举恰可为欧洲各国优点可以整合的明证。

第一章 全球性的挑战

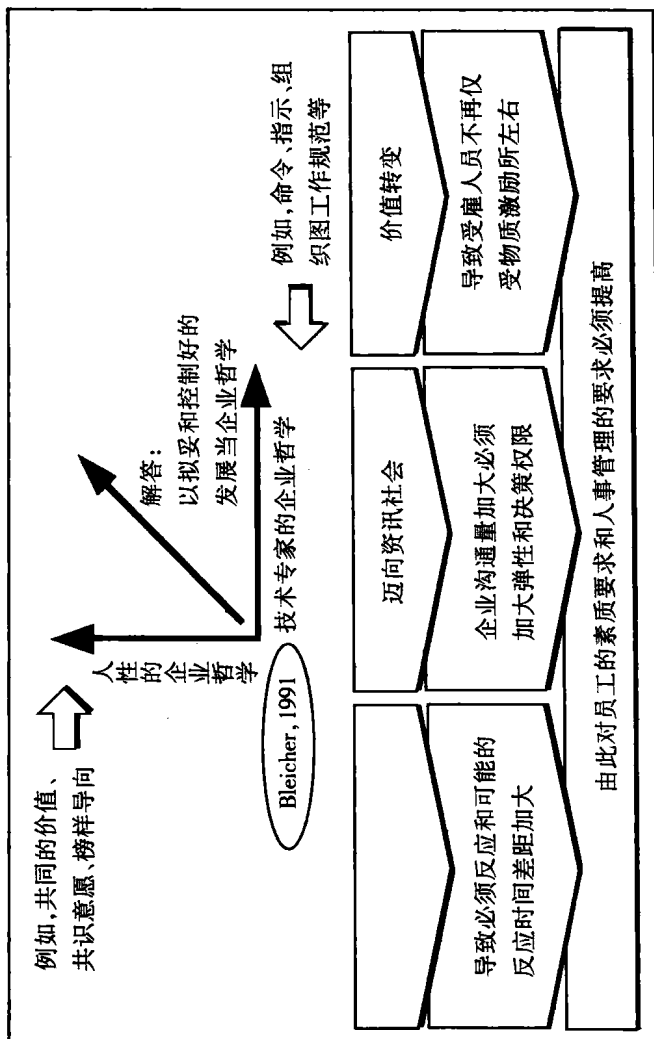
经营管理所面对的新要求

经营管理在现今西方社会中，已逐渐在组织结构里或文化层面上，被广泛用于调合不同族群，如企业家和受雇者间所产生的冲突。尤其企业要将其目标毫无冲突地推展到公司内、外，也有赖这方面管理能力的充分发挥。

但这种在整个社会的持续发展上，已占有重要意义的相互依存性，并没有充分地被认识，或至少是被低估了。因为在德国或其他欧洲国家的企业里，经营常常是由“技术专家”主导的。而在现今社会，尤其是迈入新世纪后，文化或其他“软性”因素在经营管理上的比重将日渐加重。

基本上，企业的经营将会显现以下三种趋势：

1. 企业内部日渐动态化和复杂化的决策程序，促使必须反应和可能的反应时间差距加大。
2. 资讯社会加速发展的结果，在企业沟通量上产生新的要求，促使企业必须加大弹性和决策权限。
3. 社会的价值转变(更重视个人的运作空间和自由时



间)在每一个受雇人员间产生认同和激励意愿,单纯的物质激励变成不是最重要的了。

由于这三种趋势,将对员工和人力管理的品质要求提高。面对这一要求可行的办法是,在企业经营哲学上推动改革,以促使进化,用人性成份如协调意愿、共同的价值基础,找寻模范来弥补,或缩小技术专家在行为模式上的不足。

文化差距上的管理问题

许多企业即使在自己的国家内,面对日渐增加的多元文化和复杂现象已感困难。但却在耕耘欧洲这块更大且异质的田园时,才真正尝到了“文化绊脚石”的滋味。

起初由于产品逐渐受日渐扩大的市场所接受,许多企业的决策人士就乐观地憧憬“欧洲经理”的美景,认为他们熟悉世界事务,绝无文化上的障碍。只要提供一些在职训练或教育,经理们就有能力对欧洲或世界性的问题,采取独立和符合文化要求的反应。

但是不久他们就发现,这种美梦和实际是很不相符的。实际上欧洲各国间的文化距离几乎没有什么缩小,在经理间仍然到处流行着和其他人一样的标示性观念和偏见,例如:

* 在法国经理的眼中,德国经理仍然是很重实际的,因此很适合担任生产主管,至于创造力和沟通能力则不敢恭维。

* 德国和法国经理仍一直认为自己代表合理性,重方法和系统性;而没有注意到其实在两个国家里,这些概念是具

有不同含义和行为模式（Verhaltensmuster）的。

* 英国经理仍然认为，法国经理缺乏对目标的执着和企业头脑。而这些偏见更加强了现有已够多的潜在的冲突。

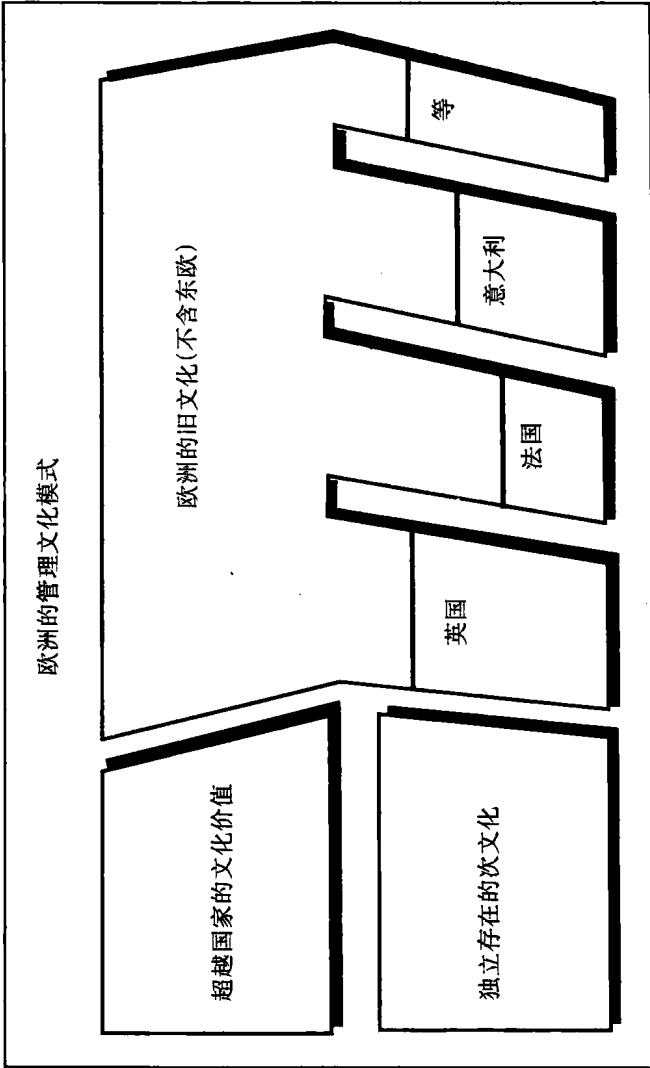
这一类的例子不胜枚举，也并非为了夸张或概括化。但在欧洲企业经理日常的实务中，却常碰到别国从历史上长期发展出来的观念，既没有在融合中消失，也没有更扩大差异程度。经理和众人一样，只认知最合乎自己的概念与想法的东西。

多年前当欧洲整合时所期待，而目前却担忧的文化日渐拉平现象并没有发生。相反的，目前反而有反向发展的趋势。虽然个别国家能以超越文化的共同价值来接受欧洲思想，但各国对其自主性的要求却也日渐高涨。

对我们大部分人来说，只有在资讯可以被自己了解的空间才会感到自在。但在整个欧洲（甚至于全世界）活跃的经理必须习惯于获取并处理比目前更多的资讯，因此他们必须走向较不熟悉的文化 and 心智领域。一种不自觉寻求整合和透视个人生活空间的渴求，就是为什么有些经理在国外停留的时间较长，却无法达成所要求成果的一个理由。这些原本想送去熟悉他国文化的人，在陌生的环境中常退缩到同国人或同职业群具有相同想法的外国人所形成的圈子中。

在这样一个受“保护”的环境里，所得到的仅是选择性的感知（Wahrnehmung），先前存有的偏见和影像将更为活跃。在极端的情况下，这些经理甚至于带着这些强化过的偏见回国。

虽然如此，还是有少数的公司会举办介绍他国国家、人民和文化的活动，以防范类似“反效果”的危险，但是提供



语言课程以便对他国做最根本的了解还是不普遍。

贝塔斯曼（Bertelsmann）传播公司的经理纳特豪斯（Günter Nathaus）的经验几乎是典型的例子。这位来自古特斯洛（Gütersloh）的企业经营者，在商业报（Handelsblatt）上描述他到巴塞罗纳去创设凹版印刷厂的最初几个月情形时说：“比跳入冰水还糟”，什么都没做成，“我几乎不会说西班牙语”。

在外国停留一段时间，在缩小文化距离的意义上最后并没有特别助益：在外国的停留在很多方面虽然确实被认为必要，但是终究只成为职业生涯继续发展上的先决条件而已。

以世界性的文化差距当新的尺度

只要看看欧洲的情况，就可以发现文化因素在管理的各个层面上都是很重要的。在欧洲那些紧邻许多邻国的国家中，除了文化的共同性外，到处也同时存有多样化的文化差异。但第二次世界大战后日渐加强的交错政治和经济关系，以及因商业、观光和其他活动的频繁接触，使对邻国一些标示性的判断已无法明确地加以区分。

那么到底在一个市场被迫必须全球化的时代里，还有多少问题会受到重视呢？根据所谓“守门员研究”发现，离我们愈远的事件愈引不起我们的兴趣。这一了解在文化的关系上也是适用的。在空间上距离愈远，历史上或现实上的接触愈少，那么共同性就愈低，相互理解也愈少，文化距离就愈大。

因此惯于分析性和因果关系思考方式的欧洲人，如果仅