

「跨国公司经营 管理研究」

RESEARCH ON
TRANSNATIONAL
CORPORATION
MANAGEMENT

南京大学出版社
Nanjing University Press

序

90年代以来,世界经济呈现出更为明显的区域集团化和一体化发展趋势,其中最活跃、最具决定性的因素是国际直接投资,而跨国公司则是国际直接投资的主要承担者。跨国公司的国际投资、内部贸易和技术转移有力地促进了国际分工的深化和生产力水平的提高,因而跨国公司被称为当今世界经济推进器,国际直接投资则被看成是世界经济一体化中最重要的机制。就我国而言,随着社会主义市场经济体制的建立和对外开放的深入,跨国公司纷纷进入我国开展投资和经营活动。至1996年底,我国已批准建立“三资”企业28万多家,协议外资额达4693.89亿美元,实际利用外资达1365.93亿美元。据不完全统计,全球最大的500家跨国公司中已有200多家在华投资,跨国公司在华的子公司已达4.5万家。在大力吸引外国直接投资的同时,我国的对外直接投资也已起步并有较快发展,据联合国贸发会议统计的数据,1990—1994年我国年均对外直接投资额高达24亿美元。据我国有关部门统计,至1995年底,经外经贸部批准或备案的境外企业近5000家,中方投资额50亿美元,分布在130个国家或地区。但从总体上看,存在着规模小、层次低、经营管理不善的特点。世界经济现实的现实和我国经济的国际化迫切要求中国发展自己的跨国公司。

正是在这样的背景下,第二届企业跨国经营国际学术研讨会于1996年12月12日—14日在南京大学举行,会议是在1992年底成功举办了第一届企业跨国经营国际学术研讨会的基础上举行的。本届研讨会由南京大学国际商学院、美国佛罗里达大西洋大学商学院和美国内布拉斯加—奥马哈大学商学院联合主办,会议分国际企业管理、国际人力资源开发与评估、国际金融、投资、保险、房地产与国际会计、中国跨国公司的管理策略、国际信息系统、国际贸易与国际营销等专题进行研讨。会议共收到论文75篇,其中国内论文53篇,国外论文22篇,正式代表150余人,其中国外代表60多人。马来西亚Kedah州州长沙努西率领32人的代表团与会。联合国贸发会议秘书长专门派遣他的执行秘书詹晓宁博士参加这次会议,并作了报告。江苏省副省长王荣炳等领导同志,日本东亚发展国际研究所所长、东亚经济学会会长市村真一博士,美国内布拉斯加—奥马哈大学商学院院长斯坦利·希利教授,美国佛罗里达大西洋大学商学院院长代表麦卡迪教授,美国密苏里大学圣路易斯分校国际研究中心主任、美国圣路易斯市—中国南京市友好城市主席格拉斯曼教授,美国密苏里大学圣路易斯分校商学院院长拉奥斯教授,美国若杰威廉大学商学院院长隆巴多教授,澳大利亚迪金大学商学院院长沃尔茨教授,以色列特拉维夫大学AHITUV博士,澳门大学商学院院长尼尔森·安东尼奥,中国对外经贸大学国际经贸学院院长储祥银教授,中国社科院世界经济与政治研究所副所长司马军研究员,上海国际经济贸易研究所叶刚教授,仪化集团副总经理

蒋士明等一批知名学者、企业家出席了会议。南京大学国际商学院副院长、教授赵曙明博士，日本知名经营管理学家市村真一博士，以色列特拉维夫大学 AHITUV 博士，上海国际经贸研究所叶刚教授，仪化集团蒋士明副总经理分别作了大会主题报告。

本届会议代表所提交的论文不仅在理论上具有较高的学术价值，而且对实践具有较强的指导意义。为进一步推动我国企业的跨国经营实践和跨国经营方面的理论研究，帮助理论界和企业界了解跨国公司理论和实践的最新动态，我们对本届大会代表所提交的论文进行了精心的筛选、整理、翻译、编辑，编成这本文集，奉献给广大读者。我们希望，我国理论界和企业界不仅要借鉴国外企业在跨国经营上成功的理论和经验，还要根据中国国情，探索适合中国企业跨国经营需要的政策环境、经营理论和实践，为创建具有中国特色的跨国公司理论，为造就一批世界级的中国跨国公司而努力奋斗。

第二届企业跨国经营国际学术研讨会取得了圆满成功。主办单位的精诚合作固然是会议成功的基础，但协办单位的大力支持也是本届会议成功所不可缺少的条件。我们要首先感谢我们的合作伙伴美国佛罗里达大西洋大学商学院前任院长、现任内布拉斯加—奥马哈大学商学院院长斯坦利·希利教授和美国佛罗里达大西洋大学商学院院长麦卡迪教授，他们的真诚合作，是这次会议开得成功的基础；特别感谢国家经济贸易委员会外经贸司、美国 IBM（中国香港）公司、江苏证券股份有限公司、江苏省人力资源学会、江苏新世纪人才开发有限公司、南京大学跨国经营研究培训中心、仪征化纤集团公司、江苏省丝绸进出口集团公司、江苏省服装进出口集团有限公司、江苏省土产进出口集团股份有限公司、江苏省畜产进出口集团股份有限公司、江苏省轻工业品进出口集团公司、北京国际友谊花园·友谊辉志房地产开发有限公司、北京兴垦进出口有限责任公司、中国社科院世界经济与政治研究所、德国威娜宝化妆品（中国）有限公司、美国福特基金会、南京双元公司、深大电话有限公司、三九企业集团深圳市三九计算机有限公司、湘财深圳证券业务部、状元楼酒店；我们还要感谢江苏省人民政府办公厅，南京大学校长办公室、外事办公室、科研处、社科处等部门，他们为本届会议的召开给予了关心、方便和帮助。南京大学出版社为本论文集的出版给予了大力支持，社长时惠荣教授、总编辑任天石教授、责任编辑花建民先生为论文集的出版也付出了辛勤的劳动，在此一并致谢。

由于编者学术水平所限，加上时间仓促，书中错误在所难免，恳请作者、读者宽容、指正。

赵曙明 杨东涛 杨 忠

1997 年 7 月

前 言

1992年12月，首届企业跨国经营国际学术研讨会在南京大学举行。当时，一批海内外学者聚集在一起，讨论由中国作为工业化世界中一支新兴的主力军所提出的有关企业管理方面的问题。在一个社会主义高度计划经济体制根深蒂固的国家发展市场经济势必遇到过一些难题，而如何解决这些难题便是上次研讨会的中心议题。过去，一切经营活动都按政府规定的价格和条件进行，而这些价格和条件则可由政府官员单方面随意改变。如今，要在这样一个国家建立一套适宜的法律体系，必然会遇到困难。在1992年，中国的进出口贸易出现了逆差，通货膨胀率也高得令人难以接受。全国经济发展主要集中在香港周围地区和上海、江苏一带。由于中国高科技发展领域尚少，其国际贸易方式和其他工业发展中国家一样，即出口主要依靠用廉价劳动力组装的产品以及出口像聚酯纤维这样简单的原材料去进行复杂加工。

此外，工业组织存在的问题也非同寻常。国有大型企业急需资金扩大生产规模。对于潜在投资者来说，效率低、缺乏自由市场竞争力的大型企业要吸引资金不是不可以解决的，成立合资企业的子公司便是一种尝试。即使在这些合资企业中，外国投资者也知道保障其投资利益必须依赖于政府的友善支持，因为政府是合资企业中中方母公司的所有者。此外，怎么可能向广大投资者以公开发行的股票形式出售国有企业子公司的股本呢？有些省办的企业起初也仅仅在其管辖范围内出售股票，如今，他们也越来越希望能进入国际市场。而市办企业和私营企业都希望在开放的新型经济中获益。

当新中国的人民希望从世界市场购买商品时，中国就变得更加富裕了。但由于中国经济体系尚不发达，外国企业在中国的销售活动常常会遇到困难。因此，市场营销的问题也需要进行探讨。这样，我们在1992年组织召开了首届“企业跨国经营和中国企业国际化”研讨会，并将会议成果在中、美两国出版成书，以飨读者。

此后，有几位外国学者建议再次举行研讨会，对首届研讨会以来中国经济发展的最杰出的见解进行交流。学者们认为会议的最佳时间是1996年，因为在这一年，香港即将回归中国，告别过去的殖民时代。

作为世界第四经济大国崛起的中国还发生了很多别的变化。围绕着中国加入世界贸易组织的问题正在北京和西方议会里进行讨论。与其相关的问题是在发展迅速的中国经济中培养一批称职的管理人员。

我们认为要充分理解新兴工业化的中国所存在的问题，需要各界人士的广泛参与。因此，需要企业管理学者、工商企业管理人员、政府官员，以及像联合国这样的国际组织的代表参加第二届研讨会。于是就产生了举办第二届跨国经营国际研讨会的设想。会议的所有论

文均已收入论文集。而且，我们从中选出了优秀论文编成此书，以便为私营和国有企业的决策者们提供一些指导。我们希望读者能发觉本书思想丰富，具有时代的冲击力，因为这些文章代表当今中国有关企业跨国经营领域最杰出的见解。

如果没有众多大学和企业界的资助和支持，我们就不可能成功地举办这次研讨会。在此我们要特别感谢美国佛罗里达大西洋大学和内布拉斯加—奥马哈大学为大会付出的财力和时间。我们同样感谢 IBM 公司和福特基金会的慷慨资助。

对于中国方面所作的工作，我们亦不胜感激。此次大会举办成功与南京大学国际商学院的组织才能、热心参与和大力支持是分不开的。这一切努力亦得到江苏省领导和有关单位的支持与帮助。此外，研讨会及其论文的出版还得到了下列人员的大力支持，在此一并致以衷心的感谢。他们是：陈德铭、徐喆、李国平、郭小娜、罗钊明、刘金才、陆锡忠、沙卫平、董启彬、范迪康、冯全兵、蒋士明、杨元福、时惠荣等。

斯坦利·希利
丹·麦卡蒂
赵曙明
1997年7月

11455201

目 录

序	(1)
前言	(3)

第一部分 国际人力资源管理、开发与评估

跨国公司在华面临的挑战：文化差异与跨文化管理	(3)
论企业家的创新活动	(12)
新兴市场上的人力资产组合模型——跨国公司在华的当地化策略	(18)
企业家无形资产的特征表现	(29)
在华跨国公司人力资源政策的选择	(36)

第二部分 国际企业管理

价值链与跨国公司内部化极限	(45)
论中国企业加强对境外企业的微观管理	(52)
合资企业中总经理附属性的决定因素及变化——中国八家中日合资企业 的调查	(58)
冲破桎梏 包孕四海——三大跨国经营战略辨析	(73)
跨国公司在华投资的现状、问题、对策	(86)

第三部分 国际金融、投资、保险及国际会计

国际直接投资发展的最新趋势	(95)
部分国家社会退休保障体系概况	(100)
外国直接投资对我国经济的影响分析	(111)
金融衍生工具风险分析与企业风险管理规划	(118)

第四部分 国际贸易及国际市场营销

中国消费者购买外国产品的意向模式研究	(127)
华人跨国公司初探	(140)
中美贸易关系的发展及前景分析	(153)
南京全面参与国际经济竞争的战略思考	(158)
世界贸易大战与人才战略取向	(166)
中国连锁经营与 CI 导入	(173)
加入 GATT/WTO 对台湾产业之影响因应之道	(178)
借鉴大市场营销理论 实践企业廉洁经营——中国苏州廉政建设与生产 经营结合点的探索	(186)
论我国吸引外资的“以市场换技术”策略	(194)
中国汽车工业的发展和跨国公司的投资	(198)
定性研究方法在中国的应用——一次消费者行为调查中的问题和方法 ..	(212)
国际营销的绿色浪潮	(217)

第五部分 合资企业及小企业

江苏企业跨国投资的战略选择和对策措施	(225)
论江苏乡镇企业的国际化发展	(229)
仪化集团国际化经营的战略初探	(236)
对我国中小企业国际化的战略思考	(250)
重庆吸引外资的优势及“三资”企业现代管理	(255)
试论外商投资企业董事的义务和责任	(259)
苏州工业园区开发建设中的国际化进程	(268)
我国企业跨国经营的几个问题与对策	(273)
无形资产的利用对我国跨国经营的借鉴作用	(278)
文化、价值观与跨国经营	(283)
关于中国企业竞争战略的思考	(289)
论变化中的跨国经营环境及其影响	(295)

第一部分

国际人力资源管理、开发与评估

跨国公司在华面临的挑战： 文化差异与跨文化管理

南京大学国际商学院 赵曙明

17年来中国改革开放的一项显著成果便是外资的大量引入，这其中相当大一部分是由跨国公司完成的。有关跨国公司的研究也成为学术界经久不衰的热点。但是，过去的研究一是从宏观层面谈论跨国公司的发展态势、对国民经济的影响、对民族工业的冲击的较多，很少从微观层面谈及跨国公司在华运作的特点和遇到的问题；二是从政府控制、国有企业的角度谈得多，例如如何改善投资环境，引导跨国公司的行为，国有企业又应如何参与竞争等，很少研究跨国公司中外双方文化冲突的问题，如文化差异与跨文化管理问题等。

文化差异对跨国公司运作效率的影响早已引起人们的注意，但由于文化差异涉及到一些抽象的概念，实证研究也具有相当的难度，使得这一问题的讨论多半停留在提倡重视文化差异的阶段，而缺乏深入的分析与可操作的跨文化管理的研究。本文就跨国公司在华面临的挑战——文化差异与跨文化管理的问题进行探讨。首先介绍跨国公司在华发展现状和特点，进而分析文化差异和文化差异对组织效率的影响的理论，最后笔者提出解决文化差异和跨文化管理问题的途径是通过有效的培训来实现。

一、跨国公司在华发展现状与特点

中国改革开放的政策效应及经济发展的示范效应吸引了大量来自跨国公司的投资。中国已连续三年成为仅次于美国的世界第二大投资东道国。仅1992年中国就吸引了流向发展中国家的外资增量的近3/4。^① 据最新统计，1996年1—7月中国吸收的外国直接投资（FDI）协议金额比1995年同期上升了31.7%，实际使用额为220.4亿美元，也比去年同期增长了13.2%。^② 表1显示了中国自1979年改革开放以来吸引FDI的发展状况。

跨国公司在华投资的增长是与其在华开办企业所取得的业绩分不开的，以往的成功使得跨国公司更有信心继续扩大投资。具体而言，跨国公司在华已获得的成就体现在以下几个方

* 此文是中国国家自然科学基金资助项目。

① 赵曙明、黄茂莉，“跨国公司与亚洲经济发展”，《世界经济》，1995年第10期。

② “我国利用外资快速增长”，《经济日报》，1996年10月15日。

面:

1. 不断增长的市场份额。目前不少跨国公司已成为中国市场的领导者。例如摩托罗拉公司已经占领了中国传呼机与移动通讯设备市场的 70%，最近宣称要在中国投资十几亿美元，建立生产与销售中心。^①又如可口可乐已成为中国最流行的软饮料之一。中国企业管理联合会的调查及国家统计局的城市日用消费品调查均证实了这一点。1994 年在中国生产的可口可乐达 1.36 亿箱，占中国软饮料市场的 19%。^②

2. 跨国公司在华企业的劳动生产力高。《美中商贸评论》1995 年的一篇文章指出，外国投资企业的平均劳动生产力达每人 13 万元，海外华人投资企业的平均劳动生产力为每人 11.4 万元，远远高于国有企业人均 4.5 万元和集体企业人均 4.7 万元的水平。^③这表明与其他企业相比，跨国公司更有效地使用了人力资源，也获得了更高的生产效率。

3. 跨国公司在华企业在母公司的相对地位提高。跨国公司在华的不俗表现使得许多跨国公司越来越重视其在中国企业。这客观上也是由于在华机构对母公司销售收入及利润的贡献有所增加。例如苹果电脑近几年业绩欠佳，但其在华的业务每年都以一倍的速度增长，1995 年上半年的销售量为上年同期的 1.5 倍。IBM 和 Compaq 占中国 60% 的个人电脑市场。^④

进入 90 年代，跨国公司在华的发展还呈现出这样一些新特点：

首先，跨国公司对华的投资进入高速增长阶段。表 1 很明显地展示了这一点。1991 年到 1995 年五年间 FDI 合同金额的年均增长率达 108.64%，而前五年（1986—1990）的年均合同金额增长率仅为 8%。这固然是由于 1986 年外国直接投资流入的骤然下降，但即便排除这一反常年份，平均增长率也没有超过 30%。拿波动较小的 FDI 实际金额做比较也可以得出同样的结论。1991—1995 年的平均增长率为 16.67%，而前五年（1986—1990）的数字只有 9%。1994、1995 年与 1993 年 FDI 的合同金额相比有所下降，但实际投入增长的百分比仍保持在两位数。

表 1 中国吸收 FDI 概况 (1979—1995)

年 份	FDI 合同金额 (亿美元)	增长率 (%)	实际使用 FDI 金额 (亿美元)	增长率 (%)
1979—1983	77.42	/	18.02	/
1984	26.51	/	12.58	/
1985	59.32	123.76	16.61	32.03
1986	28.34	-52.23	18.74	12.82
1987	37.09	30.88	23.14	23.48
1988	52.97	42.81	31.94	38.03
1989	56.00	5.72	33.92	6.20
1990	65.96	17.79	34.87	2.80

① “中国利用外商直接投资问题研究（下）”，《管理世界》，1996 年第 3 期。

② “可口可乐在中国”，《北京周报》，1996 年 2 月 5 日—11 日。

③ Li, Shaomin; Gao Yuxian; Guangqi, Ma, “Picking the Winners in Profitability and Productivity”, *The China Business Review*, July—August, 1995, p. 33.

④ “苹果电脑拓展占有中国市场的份额”，《国际经济信息》，1995 年 11 月 25 日。

年 份	FDI 合同金额 (亿美元)	增长率 (%)	实际使用 FDI 金额 (亿美元)	增长率 (%)
1991	119. 77	81. 58	43. 66	25. 21
1992	581. 24	385. 30	110. 07	152. 11
1993	1114. 36	91. 72	275. 15	149. 98
1994	826. 80	- 25. 80	337. 67	22. 72
1995	912. 82	10. 40	375. 21	11. 12

资料来源:《中国统计年鉴》(1995),《中国统计摘要》(1996)。

其次,大型跨国公司积极参与对华投资。一方面体现为在华有投资项目的大型跨国公司增多,另一方面则表现为大型跨国公司在华投资额的增加。以德国企业为例,德国 10 家最大的工业公司在 80 年代只有 4 家在华有投资,而且除大众外项目规模都很小。而 1995 年秋天的第三轮跨国公司在华投资调研表明这 10 家公司除排名第七的宝马汽车尚无在华投资外,其余 9 家公司在华均有投资项目,而且投资势头颇为强劲。^① 80 年代巴斯夫在华只有 3 家合资企业,投资 2000 万美元,目前投资额已达 2.5 亿美元。80 年代拜耳在华只有 1 家合资企业,目前已开办 16 家。^②

再次,跨国公司在华投资项目规模有所扩大。这可以从平均单项合同金额近年的上升趋势看出。如前面所讲到的,在华投资的大型跨国公司增加,这些公司雄厚的资金实力为项目规模的扩大提供了保证。但大型跨国公司的参与一开始并不一定意味着项目规模就大,许多大型跨国公司 80 年代在华投资的规模都很小,而 90 年代越来越多的跨国公司来华投资,而且项目规模较大,根本的原因还是中国持续的经济发展和不断改善的投资环境增强了外商的投资信心。

最后,跨国公司对其在华投资管理趋于系统化。由于不少跨国公司在华已有不止一项投资,它们开始加强对所有其在中国投资项目的统筹管理与协调运作,以改变以往分散管理造成的资源配置不合理的状况。其中最常见的一种方法便是成立控股公司进行投资管理。以日本公司为例,自欧姆龙率先获准成立控股公司以来,现在中国已注册的有 12 家这样的公司,包括日立、松下、富士通、伊藤忠、丸红、住友等。^③ 目前这一热潮仍在继续之中。

以上这四点都从不同侧面反映了同一趋势,即跨国公司对华投资信心的增强和投资活动的深化。而这些是与中国投资环境的改善分不开的。

二、文化差异问题的提出

许多跨国公司固然都已在中国取得了巨大的成功,但是跨国公司往往需要克服不少困难才能取得这些成就,文化差异便是其中最常见也最持久的一种。正如曼姆在分析北京吉普的

^① 王志乐:“在华投资调研报告”,《中外管理导报》,1996 年第 4 期。

^② 王志乐:“跨国公司投资对我国经济的积极影响及带来的问题——关于跨国公司在华投资现状的调查报告”,《管理世界》,1996 年第 3 期。

^③ 王志乐:“在华投资调研报告”,《中外管理导报》,1996 年第 4 期。

案例时指出的：中美双方发现的文化差异比任何一方在合资企业开办之前预想的都大。^①而戴维·A·利克斯也认为：“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。”^②许多研究表明，海外经理失败的比例一直较高。^③曼登霍尔与奥登认为这一比例为25%—40%。^④而科利指出1/3的海外经理未能完成任务便提前回国。^⑤估计许多美国公司每年因海外经理失败损失约200万美元。^⑥斯通把海外经理失败的两个主要原因归结为“适应能力差”与“配偶适应能力差”。^⑦事实上，这多半是由于跨国公司没能派遣那些合适的人去海外。克利克对《幸福》杂志上500家最大的公司中的50家公司调查显示，90%的公司在“技术能力”的基础上选择海外经理。^⑧特利罗与南克维斯对澳大利亚公司的研究也有类似的结果。^⑨很明显，文化差异还没有受到足够的重视。

在今后的一段时间里，跨国公司在中国会面临更大的文化差异的挑战。这主要有以下几个因素：

1. 在华跨国公司暴露于文化差异中的机会将会越来越多。从对跨国公司在华发展态势及中国投资环境变化的分析可以很容易推导出这一结论。首先，如果跨国公司只是将中国作为“出口生产基地”，其面对的文化差异主要局限在公司内部，如驻外经理与当地人员因文化不同而引起的冲突等。随着跨国公司进入中国市场，文化差异会全方位地影响跨国公司的运作。例如文化差异是决定跨国公司顾客满意度、忠诚感的重要因素。而跨国公司与国内供应商、分销商的关系也往往受到文化因素的影响。其次，跨国公司对其在华投资的系统化管理也会受到文化差异的影响。因为控股公司的成立会加强总部与各分支机构沟通与协作，而协作的好坏很大程度上也取决于文化差异是否得到了足够的重视和妥善的处理。再次，大型的跨国公司往往在母国经营过程中发展了相对稳定的组织文化，在东道国的文化背景下，这类组织文化会受到相当大的冲击。相对小的公司其组织文化与当地文化的协调会更缓慢和困难。最后，投资法规的完善提高了文化差异的相对重要性。以前跨国公司常会因为有关法规的不健全而感到操作上的困难，因而把相当多的资源都投入解决这些难题上。一旦这些难题逐渐成为过去，跨国公司就会更容易感觉文化差异的存在。而跨国公司要维持其竞争优势，减少文化差异对组织效率的负面影响便成为一种必要。

2. 文化差异不会消灭并可在一段时间内保持稳定。从长远来看，永恒不变的文化是不存在的。而且，中国的文化正处在转型期，人们的价值观念和行为准则正经受着巨大的冲击。但这绝不意味着几年后跨国公司可以不再为文化差异的问题发愁。首先，文化的稳定性使得中国的文化不可能在短期内彻底改变。美国社会学家帕森斯在他的行为体系理论中强调文化体系的基本功能是维模（Latency）。^⑩换句话说，若原有的文化感受到外界因素对模式具有威胁时，便会充当一种“守门员”的角色而将其过滤掉。当然，这种过滤不可能是彻底

① “中美合资企业冲突管理”，1995年10月，<http://www.gsia.cmu.edu/afs/andrew/gsia/bosch/95-10.htm>。

② 富立友：“跨文化管理的研究与实施迫在眉睫”，《中外管理》，1996年第5期。

③ “失败”在这里指的是不能完成任务或没有在规定时间内完成任务。

④ Mendenhall, M. & Oddon, G., “The Dimension of Expatriate Acculturation: A Review”, *Academy of Management Review*, Vol. 10, 1985, pp. 39-47.

⑤ Coyle, W., *On the Move-Minimising the Stress of Relocation*, Hampden Press, 1988, pp. 5-6.

⑥ Punnett, C. & Ricks, D., *International Business*, PWS-Kent, 1992.

⑦ Stone, R., “Expatriate Selection and Failure”, *Human Resources Planning*, Vol. 14, No. 1, 1989, pp. 9-18.

⑧ Kreicker, N., “Current Trends in Expatriate Selection Procedures”, *International Orientation Resources*, 1991, pp. 30-38.

⑨ Treloar, S. & Nankervis, A., “Expatriate Management—The ‘ANZAC Mentality’”, *Proceedings of the Second South China International Business Symposium*, p. 764.

⑩ 郭廷建：“论企业转型中的企业文化障碍与变迁”，《企业文化》，1996年第3期。

的,而文化也是会变化的。只是,文化的演变是一个漫长的过程。即便是中国目前经历的文化“剧变”,也不是几年间就可完成。更重要的是,文化具有相当的继承性。今天的文化可以找到古代文化(如儒家文化)的痕迹,明天的文化也不可能不留下今天文化的烙印。其次,无论中国文化怎么变化都不会与另一种文化完全一致。正如奈斯比特在《全球悖论》中指出的:在世界越来越统一的同时,人们越来越倾向于保持其独特性。^①文化便体现了一种独特性。它作为人们身份标志的一种,将一个群体与其他的群体区分开来,因而会自觉不自觉地保持一份与众不同的独特文化。也就是说,即便中国文化经历转型期形成相对固定的模式,其与他国文化的差异仍将是显著的。文化差异是跨国公司全球运作中的永恒性话题,中国当然不会例外。

3. 人力资源成为公司竞争力的核心。文化是人类社会的产物。文化差异也是通过人的行为来影响组织效率。换句话说,文化差异会影响人力资源在一个组织中产出效率。而人力资源的产出效率已成为公司竞争力的核心。现代发达的资本市场使得世界各地的资本价格越来越趋于一致,融资渠道也四通八达。公司间的竞争日益转向技术与人才的竞争。而技术的创造、传播、应用都是通过人进行的。在这种情况下,跨国公司认识到人才是公司最宝贵的资源。文化差异对人力资源效用的影响可以是正面的,也可能是反面的。跨国公司要保持竞争优势就必须认识到文化差异的存在,并对文化差异进行控制管理,使之促进人力资源的效率和效益。

认识到了文化差异对于今后在华成功的重要影响,跨国公司接下来的问题便是研究为什么有文化差异,文化差异究竟是如何影响组织效率的。

文化的概念历来众说纷纭。爱迪格·谢恩将其定义为群体在适应外界和统一内部成员的过程中形成的逐渐不为成员察觉的隐含性假设。^②群体本身是不能自发感受到自身文化的,文化需要比较才可以显示出各自的特色。随着组织行为学的发展,人们逐渐将民族文化(National Culture)或地域文化(Regional Culture)与组织文化(Organizational Culture)或内部文化(Internal Culture)区分开来。^③本文所讨论的文化差异主要是民族文化及地域文化间的差异。不可否认,在中国的外国跨国公司,特别是在中国有投资伙伴的公司,常常还要面对伙伴带来的组织文化差异。

以往的研究对于文化差异的考察与跨文化管理问题主要有两种。一种是具体分析某一民族文化的基本假设,表现出来的价值观念、信仰、态度、行为准则、时间与空间以及表象一层的穿着打扮、饮食习俗等。^④另一种则是试图将各种民族文化进行归纳分类,以便进行更为抽象的比较研究。个人主义-集体主义论(Individualism-Collectivism)便是其中非常有影响的一种。^⑤这种思想认为集体主义主导型的文化(如中国文化、日本文化)崇尚和睦、妥协、避免冲突,而个人主义主导型的文化(如美国文化)偏爱竞争、果断与个人成就。廷一托梅等一批人则从分析“面子”在不同文化中的不同含义入手研究文化差异。^⑥这些研究有

① Naishitt, J., *Global Paradox*, William Morrow & Co., Inc. 1994, p. 26.

② Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1992.

③ Thevenet 对于如何区分这两者有具体论述。参见 Meschi, P. & Roger, A. "Cultural Context and Social Effectiveness in International Joint Ventures", *Management International Review*, Vol. 34, March, 1994, p. 198.

④ Harris, P. & Moran, R. T., *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, 1987.

⑤ Lee, H. O. and R. G. Rogan., "A Cross-Cultural Comparison of Organizational Conflict Management Behavior", *The International Journal of Conflict Management*, 1991, No. 2, pp. 181-199.

⑥ Lee, H. O. and R. G. Rogan., "A Cross-Cultural Comparison of Organizational Conflict Management Behavior", *The International Journal of Conflict Management*, 1991, No. 2, pp. 181-199.

助于人们理解不同文化间究竟存在哪些差异,但是对于文化差异如何影响组织行为及组织效率却着笔不多。

一些研究者对于民族文化与组织文化间的关系有过探讨。^①不过,许多人对文化差异如何影响组织行为仅停留在文化能影响组织中个人的行为也就可能影响组织行为的理解上。的确,文化差异对于组织行为的影响是一个复杂和微妙的过程。笔者在此作一些分析。

文化组织行为的影响主要是从决策、人际关系和交流几方面进行的。文化差异对于决策的影响有两种可能。一是决策者往往依据自身文化对来自不同文化背景的信息做出价值判断。从本质上来说,这在跨国公司全球经营中是不可避免的。人总是自觉不自觉地依据自身的价值标准与行为准则做判断,能改善的只能是意识到可能的失误并及时地通过反馈信息修订决策。这种文化差异引起决策失误的一个例子便是日本丰田迟迟不肯在华投资生产汽车。日本文化中的稳健传统使得他们往往趋向于等中国投资环境全面改善后再大规模投资。然而中国的投资环境是在外商投资的过程中逐步改善的,坐等其完善只会坐失进入中国市场的良机。二是决策群体中有不同民族文化背景人的存在而使得决策模式有所改变。可预见的一种情况是来自不同文化背景的人持不同观点而发生冲突。这里值得指出的是,这种冲突不一定会降低决策的效率。对冲突的传统看法认为冲突意味着组织的非正常运作,因而必须尽量消灭冲突。现在对冲突的看法却认为冲突不一定是件坏事。太多的冲突固然会耗费大量的时间及其他组织资源而对组织效率产生负面影响,冲突太少却也使人们沉溺于现状而无创新热情。^②因此,重要的是对文化差异造成的决策过程中的冲突进行管理而不是一味地压制之。

类似地,文化差异对人际关系的影响也多以冲突形式表现出来。根本的原因在于来自不同文化群体的人不同的“隐含性假设”。组织内部的人际关系可以影响组织的稳定和运作的流畅。组织与外界的人际关系也直接影响组织的公众形象及受欢迎程度。同样,组织内及组织与环境的沟通也因文化差异的存在而有所不同。不同的文化模式决定了不同的沟通方式,如果沟通双方来自不同的文化便往往会存在障碍。对于不同沟通方式的研究很多。影响最大的当属人类学家爱德华·霍尔的高低背景(High-Low Context)学说。^③他指出在高背景(High Context)文化中,信息的传递与沟通是通过体语、上下文联系、场景等进行的。中国人沟通使用诸多含蓄而不直接的语言,这种过程导向型(Process Oriented)的沟通,往往取决于接收者的诠释。而低背景(Low Context)文化中,大多数信息是由清晰的符号如语言、文字等表达的。西方人尤其是美国人往往使用的是发送导向型(Sender Oriented)沟通。信息发送者有义务使接收者正确地理解信息。可以说,在中国投资的外国跨国公司,无论采用什么样的投资方式,独资也好,合资也好,都不可避免地会遇到上述的文化差异和跨文化管理问题。

一项针对中外合资企业跨文化管理所做的调查表明,文化差异容易使合资企业在中外交流时出现一些问题:语言障碍或翻译不准确造成误解;缺乏对对方社会环境的了解和文化自我意识,以己度人;缺乏对对方经营环境的了解,对困难和问题缺乏思想准备;缺乏对对方管理方式和企业文化的了解,期望值过高;双方未能建立起取得理解和信任的协调机制,等

^① Schwartz, H. & Davis, S., "Matching Corporate Culture and Business Strategies", *Organizational Dynamics*, Summer, 1992, pp. 30-48. 赵曙明:《东西方文化与企业管理》,中国人事出版社1995年版。

^② Vancevick, J. M. & Matteson, M. T., *Organizational Behavior and Management*, 3rd ed., IRWIN, 1993, p. 35.

^③ Harris, P. & Moran, R. T., *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, 1987, p. 36.

等。因此,跨国公司跨文化管理是非常重要的。跨文化管理这一理论 70 年代末开始在美国流行。当时一些美国企业在与日本企业合资中出现了一些文化冲突,人们开始讨论跨文化管理问题。伴随着越来越多的跨国公司到中国投资办厂,公司体制、管理行为、投资与发展战略这三方面因素的组合,构成了中外各自企业跨文化管理的重要内容。由于跨国公司与所在国具有不同的社会制度、经济环境、管理经验和文化背景,来自不同国家的跨国公司伙伴又有各自的文化差异,因而跨文化管理在跨国公司中产生矛盾尤其突出。

三、文化差异的解决:培训的作用

正如前面所讲到的,文化本身是很难在短时间内改变的。能改变的只是对待其他文化的态度、对其他文化的了解和某一文化对组织的相对影响力。一方面文化的相互接受、相互了解是可能的。文化虽然相对稳定,却仍是一个开放系统。没有一种文化是绝对自我封闭、自我为中心的,即使有过,也因为不适应人类发展的需要而消亡了。事实上文化间的交融也正在我们周围不断地发生。另一方面,一个组织中两种或数种势力相当而毫不妥协的文化是不可能长期存在的,这种不稳定的状态迟早会为统一的组织文化所替代。因此,文化差异与跨文化管理在于控制不同民族或地域文化间的作用,使得组织文化的形成按希望的方向进行。

对这一问题的研究首先是从在文化冲突环境中可能形成的组织文化的分析开始的。南希·爱德勒认为文化差异在组织内的解决有三种方案:凌越(Dominance)、妥协(Compromise)和合成(Synergy)。^①凌越指在组织内一种民族或地域文化凌越于其他文化之上。在这种情况下,组织的决策及行动均受这一种文化的指导,而持另一种文化的雇员或外部成员的影响力则微乎其微。妥协则指两种文化的折衷与妥协。这种情况多半发生在相似的文化间。它们的相同处多而不同处少,因而可以求同存异,以保持组织的稳定与发展。最后一种方案为合成不同的文化。这一方法认识到构成组织的两个或多个文化群体的异同点,不是忽视和压制这些文化差异,而是通过文化间的相互补充、相互协调,形成全新的统一的组织文化。妥协与合成的不同在于对待差异的态度。前者只是暂时不考虑不同点,而后者则把不同点统一纳入组织文化内。

戴维·希兰与霍尔德·帕尔默特认为跨国公司组织发展有四种可能的模式:母国中心(Ethnocentric)、东道国中心(Polycentric)、地区中心(Regiocentric)及全球中心(Geocentric)。^②母国中心模式中跨国公司母国文化占据支配地位,表现形式是来自母国的驻外经理占据了关键职位。东道国中心则恰恰相反,组织决策交由当地管理人员负责。地区中心指的是来自同一地区的不同文化共同占据了主导地位。而全球中心试图通过跨国公司的全球体系将全球范围内各式各样的民族文化统一到组织体系中。霍夫特德强调文化适应(Acculturation)的概念,认为跨国公司在海外的分公司和子公司应融入当地的文化中。他还实证考察一家跨国公司在不同地方的分支机构的工作价值观,发现差别是明显的,并以此制出了跨国公司的“文化地图”。^③这也让人联想起上海大众汽车有限公司原德方总经理马丁·波斯的一

^① Harris, P. & Moran, R. T., *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, 1987, p. 82.

^② Harris, P. & Moran, R. T., *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, 1987, p. 86.

^③ Hofstede, G., *Culture's Consequences*, Newburg Park, 1984.

句话：“为了实现长期的目标，必须实现两个中国化：一个是技术的中国化，二是管理的中国化。”^①

其实，仔细分析这几种观点，其中不乏相通之处。母国中心和东道国中心其实只是“凌越”的两种不同情况。而全球中心、“合成”及“文化适应”都意识到只有不同文化间的融合才可能真正减少文化差异带来的负作用而激发文化差异对组织效率的促进。只是，这些看法没有真正地谈到如何实现全球中心、合成或文化适应的问题。

跨国公司跨文化管理中需要解决的一些基本问题是：合资双方高层管理人员应预先学习和了解对方的社会经济、文化以及企业经营管理的具体情况，学习国际通用语言和合作知识，在合作中把文化冲突缩小到最低限度，谨慎度过“磨合期”，建立相互尊重的、平等的、正规的交流协调机制，在相互冲突的需求之间取得一种动态平衡，形成团队，和谐共处。

解决文化差异的手段很多，各人的看法也不尽一致。不过，培训是公认的一项基本手段。伦纳德·南德勒早就提出跨文化培训当是人力资源发展的重心所在。^②一家著名的猎头公司的高级主管路易斯·孔恩也认为目前的主管培训应着力培养目光长远、能应对多种不同文化的经理人员。^③最近美国 Gallup 调研公司做的在华外国投资企业培训需求的调查也证实了这一点。许多跨国公司普遍认为中国经理有较强的分析能力，他们能迅速地接受和掌握新的技术。但他们却不一定懂得公司为什么要以一定的方式运作。Gallup 调研公司因此把解决问题、领导技巧、人际沟通、创造性思维及谈判技巧列为中国最需要掌握的技能。^④同样，松下（中国）有限公司在 1995 年 7 月成立了人才培训中心之后，开办的第一个培训班便是“经营理念研修”班。^⑤这都说明中国经理们迫切需要了解对来自不同文化背景的跨国公司的管理方法及经营理念，并以此提高自身技能。同时，许多跨国公司也意识到驻外经理对东道国及其他国家文化的了解是多么需要。一方面跨国公司加大这方面培训的投资以促进这一了解过程。爱斯蒂·兰德就为宾夕法尼亚大学管理及国际研究所的建立贡献了 1000 美元。^⑥另一方面许多商学院为了适应需要也开始加强学生对本国之外其他地区的了解。南加州大学的每个 MBA 学生都要求到亚太地区某一国家考察企业，并做相应的课题研究。1997 年南加州大学将有一批 MBA 学生到江苏一些企业参观实习，并在南京大学商学院的协助下完成课题。

跨文化培训的主要内容有对文化的认识、文化的敏感性训练、语言学习、跨文化沟通及冲突处理、地区环境模拟等。这类培训的具体目的主要有这几个方面：①减轻驻外经理可能遇到的文化冲突（Cultural Shock），使之迅速适应当地环境并发挥正常作用；②促进当地员工对公司经营理念及习惯做法的理解；③维持组织内良好稳定的人际关系；④保持企业内信息流的畅通及决策过程的效率；⑤加强团队协作精神与公司凝聚力。不仅如此，跨文化培训与其他培训一样，都被越来越多地用于留住企业所需要的人力资源。这是因为公司花钱提供培训，不仅是对业绩出色的员工的鼓励，而且也显示了公司对员工长期发展的诚意。

① 富立友：“跨文化管理的研究与实施迫在眉睫”，《中外管理》，1996 年第 5 期。

② 富立友：“跨文化管理的研究与实施迫在眉睫”，《中外管理》，1996 年第 5 期。

③ Harris, P. & Moran, R. T., *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, 1987, p. 6—7.

④ Karni, Tali, Levine, “Education for the PRC Executive”, *The China Business Review*, July—August, 1996, p. 37.

⑤ 王志乐：“跨国公司投资对我国经济的积极影响及带来的问题——关于跨国公司在华投资现状的调查报告”，《管理世界》。

⑥ Harris, P. & Moran, R. T., *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, 1987, p. 6.