

一门全新的管理学科

跨文化管理

一门全新的管理学科

◎ 张静河 著

跨文化管理

跨文化管理

跨文化管理

跨文化管理

跨文化管理

 安徽科学技术出版社

跨文化管理

KUAWENHUA GUANLI

张静河 著

安徽科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨文化管理/张静河著. —合肥:安徽科学技术出版社,2002.9

ISBN 7-5337-2529-8

I. 跨… II. 张… III. 国际企业-企业管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070727 号

*

安徽科学技术出版社出版

(合肥市跃进路1号新闻出版大厦)

邮政编码:230063

电话号码:(0551)2825419

新华书店经销 合肥远东印刷厂印刷

*

开本:850×1168 1/32 印张:13.875 字数:346千

2002年9月第1版 2002年9月第1次印刷

印数:1 000

ISBN 7-5337-2529-8/F·14 定价:20.00元

(本书如有倒装、缺页等问题,请向本社发行科调换)

前 言

跨文化管理是一门全新的管理学科,从管理文化研究在美国形成热潮发展到一门新学科的建立,不过 20 多年的历史。

20 世纪 70 年代中期,在美日贸易战中经受了与珍珠港事件同样巨大震撼的美国人踏上了日本列岛,虚心向昔日的学生求教企业管理的诀窍。几年的潜心修道换来了这样一个结论:管理不仅是一门科学,更重要的是一种文化。

于是,一场以“软化管理”为特征的管理革命在美国展开了。不同专业诸如心理学、社会学、经济学、政治学与社会文化人类学的学者们都对这个新的研究领域作出了贡献。同时,东方发展中国家也加快了企业中现代管理机制的建设。两条独立发展的河流汇合成一个趋势:管理学越来越重视对人自身行为的研究,通过对不同民族不同文化背景下人的行为和组织行为的分析,寻找个人价值实现与现代企业发展目标的共同坐标点,创建多元文化背景之下的科学管理模式。这就是跨文化管理,它体现了现代管理理论的发展方向。

讨论跨文化管理,人们很容易会想到博大精深的中国传统文化。诚然,中国学者讨论这个课题,根本目的是要在东西方文化鸿沟之上建立一座桥梁,让中国现代经济的发展顺利通过这座桥梁,融入世界经济一体化的主流。然而,当我在接触到有关跨文化管理的一个个案例时,这才发现,东西方文化的差异实在是太大了。

陈寅恪先生曾经说过:“夷夏之别,不在种族而在文化。”

诚哉斯言!

历史上少数民族进入中原地区后,都能与汉民族相处,形成丰富多彩的中华文化。为什么?就因为传统的中国文化早熟而丰富,具有巨大的包容能力和异体排他能力,这使得强大的中华封建帝国在东方称雄5000余年。

然而,当历史翻到近代这一页,炎黄子孙悲哀地发现,东方民族落伍了。她变得不堪一击,处处挨打。除了错综复杂的历史、政治、经济原因之外,传统文化所形成的对自身进步及对外交往的巨大障碍,使中国人比其他国家的人更难跨出国境,更难跨出精神的框篱。从两千多年前被楚怀王放逐的屈原到近代亡命海外的爱国者,都怀着一种极为深沉、至死不渝的文化情结:

“哪儿是我精神的家园?”

那些带着各式各样希望远涉重洋散布在世界各地的华裔,经历了几代人的艰苦奋斗,仍然保持着自己的文化传统、信仰、爱好和饮食习惯,始终对故土保持一种“月是故乡明”的眷恋。

几千年来,以儒学为正统的传统哲学影响了无数的社会精英人物,把他们的思维活动局限在顺应自然,以及对远古理想的农耕社会归真返璞的追求当中。传统文化以及因此而派生出来的伦理道德影响了一代又一代民风淳朴的炎黄子孙,使他们牢牢恪守着“知天命、不越矩”的古训和“日出而作、日落而息”的生活方式,用勤劳的双手在黄土地里刨食吃。这种缺少冒险精神的思维和劳动方式,严重扼杀了我们祖先的聪明才智,使本来有着辉煌开端的古代科学技术丧失了内在的发展动力而变得日渐萎缩。以至于著名的中国科学技术史专家李约瑟发出了陈子昂式^①的感慨:14世纪

① 唐代诗人陈子昂在《登幽州台歌》中表述了这样一种情怀:诗人登临古台,面对苍茫天野,感到历史洪荒如同这天宇旷野般浩瀚无垠,人生却如同蜉蝣朝露般充满了无奈,因此叹道:“前不见古人,后不见来者,念天地之悠悠,独怆然而涕下。”此诗形象地概括了无数古代知识分子对人生的感受,因而脍炙人口,成为千古名句。

的中国已经具备了欧洲现代工业革命产生的基本条件,为什么现代工业革命没有发生在有着灿烂的古代文明的中国而是发生在地中海沿岸的欧洲?

其他原因不说,传统文化对我们祖先思维方式的束缚显然是一个不可忽视的重要因素。它使中国人与西方世界及其他东方国家的人在思维定式与行为方式上有着巨大的差异。

承认这种差异要有勇气,克服因文化差异而产生的障碍要经受痛苦,但是,你若想走向世界,若要被外部世界认同,你就必须认识和克服这种文化的差异,你就必须以自己的努力冲破重重文化障碍。

其实,不仅中国人,其他民族的人在思维方式、行为举止等方面也各不相同,即使西方人之间也同样有着巨大的文化差异。日本人做事情总是小心翼翼、合逻辑性、力图回报团体。澳大利亚人对日本人的行为作了一个不无蔑视的评价:“这帮受压制的、呆滞的家伙,个人的创造性丧失了。”

法国人的性格倾向于自由、奔放、富有创造性,而日本人对他们的行为所作的语义翻译则是:“傻瓜、不成熟、全社会的不负责任。”

一个意大利学生在谈论他的德国籍教授时用了这样的字眼:“教条、刻板,就像他们国家的自来水一样,冷冰冰的。”

跨国公司在本土化的过程中,其管理理念必然会与东道国文化传统激烈碰撞。外商不仅为发展中国家带来了资金、技术,而且带来了新的管理方式。两种管理方式中渗透了不同的价值观念和行为习惯,因而导致双方管理者产生认识上的分歧和行为上的差异。最典型的例子是中美合资北京吉普汽车有限公司的“蓝色行动”风波。该公司1984年创业之初,工作环境较差。中国员工最关心的是何时能引进美国的汽车生产技术和设备,造出一流的吉普车来。而美国管理者则认为,厂内厕所脏臭不堪,厂房破旧,是不能容忍的。因此决定先拨款40万元整修厕所,并把厂内外的墙

统统粉刷成象征活力的蓝色。对此,中国工人难以接受,他们说:“我们要美国人来,是要生产先进技术的汽车而不是要修厕所。”但美方管理人员坚持:一个工厂的厕所最能反映这个工厂的管理水平,连厕所都管理不好,说企业能管理好生产线是无法理解的。^①

这两种观念反映出两种不同的文化,一方面是中华民族自古以来主张的“克勤于邦、克俭于家”(《尚书》)的勤劳节俭、艰苦创业的精神。另一方面是美国管理者从现代管理的角度出发,要求一流的产品应有一流的企业形象,主张通过改善生产环境来激发劳动者的生产热情。两者各有其合理的一面,因此而产生磨擦,如得不到很好的处理,就容易产生不良后果。北京吉普车有限公司采用动员大家动手、节省开支的办法,完成了厕所的改造和墙壁的粉刷,妥善地解决了这个争端。

在一家中外合资企业里,一个中国厨师为了报效公司给他的优厚待遇,在端午节前夜加班包粽子,却被外方总经理炒了鱿鱼,因为他违反了公司的规定:“……凡本公司员工,下班后一律不准在厂内逗留。”他身边所有的中国员工都认为他没有错,为他鸣不平。先是记者采访,接着是劳动部门调解,然后又将外方总经理送上了被告席。但外方总经理在法庭上的陈辞却令人震惊:“我承认他是一位令人尊敬的好工人,但我不能撤回对他的处理。我必须高度维护合资双方的利益,从严治厂。在严格的管理制度面前,决不辜负迁就个人的感情和偏好。所以,我没有错。”

的确,用有错没错来衡量这件事,实在是件困难的事。在这个问题上,更典型地体现了东西方管理文化差异的冲突。中国人的文化观念重情理,从情理的角度,这位员工的行为应当得到表彰。西方人文化观念重法制,要从严治厂,就要处理违纪者,维护制度

^① 这个案例来自于上海对外贸易学院国际贸易专业 99 级研究生交给笔者的学期报告。

的尊严。

跨国企业历经千辛万苦的努力,克服了政治、经济、金融乃至外交上的重重困难,在东道国建立了前景诱人的工业基地;发展中国家做出巨大的让步和经济利益的牺牲之后,才吸引到一定的外资来国内办厂。然而,当合作各方在共同努力的基础上取得了初步的成功之后,如果因为管理过程中对民族文化差异处理不当而使经济合作的效率大打折扣或使之功败垂成,这不太令人惋惜了吗?

当然,不同种族、不同国家的人之间的文化差异是巨大的,但没有必要把文化差异看做是不可逾越的鸿沟,文化的共性才是人类更为本质的特征。

人类是这个星球上的最高等生物,无论就其本质还是就人类的一般行为习性来说,各民族、各人种都是可以相通的。当进入亚马逊河热带雨林中的盎格罗——撒克逊人用步枪、酒精从土著人那儿换来居住权之后,这两种语言毫不相通的人就走进了同一部历史教科书。澳大利亚白人从土著人那儿得到了土地和资源,土著人不仅从白人那儿学会了如何享受各种家用电器带来的现代文明,而且从殖民者那儿接受了现代社会的法制观念,坚持不懈地运用法律手段为争取他们应有的权利而在议会里和白人政府争斗了几十年。在澳大利亚首都堪培拉,土著人就在老国会大厦正门对面盖了一排简易住处,墙壁上布满标语和土著人的绘画,以抗议白人没有对所强占的土地和强行领养土著人儿童做出适当的赔偿。一位澳洲朋友指着它告诉我:

“这就是土著人的‘大使馆’,他们驻扎在这儿26年了。”

太多的事例可以证明,不同的社会文化类型在本质上有着一不可否认的共同性。20年前,中国的美学家最热衷于争辩的一个问题是:“不同阶级之间有没有共同美?”这个答案当然是肯定的,那就是因为人们对大自然、现代化建筑、鲜花、艺术品、爱情、亲情等美好事物有着同样的追求。人类需要群居、需要语言交流、需要通

过劳动来不断改善其生存条件并创造和延续文明,这种共性就是所有的人之所以能在一定的原则下和平共处、相互交流的生理的和社会的前提。

文化是全人类的共同财富。虽然人类分散在这个星球的不同角落,虽然东西方交流在哥伦布发现了南美大陆之后才真正开始、本世纪以来才得到迅速的发展,但不同国家的人在初次见面时会惊奇地发现,其他种族的人在很多地方与自己是那么相像。在漫长的历史进化过程中,他们之间虽然山水相隔,却创造了极为相似的人类文明。正因为不同文化类型中包含了全人类所共有的东西,这才使得人类可以在过去的二三百年当中建立了迅速、广泛而深入的相互交流。

如今,中国已经叩开了世界贸易组织(WTO)的大门,当西方资本试图从世界最大市场里寻找赚取更多利润的机会之时,中国正以其宽容博大的胸怀迎接西方的挑战。

纵观改革开放 20 年来走过的路程,中国的对外交往取得了辉煌的成就,发展外向型经济已成为加速中国经济发展的重要举措。据 2000 年 3 月 13 日中国“两会”新闻中心举行的记者招待会报导:1999 年,我国进出口总额超过 3 606 亿美元,对外贸易额占全球第九位。我国出口商品总值在 10 年当中激增了近 300%,增长率居世界第二位。

中国在吸引外资方面同样取得了令人吃惊的成绩。从 1981 到 1992 年这 12 年中,中国累计吸收国外直接投资 338 亿美元,在发展中国家名列第一。从 1994 年到 1997 年,中国每年吸收国外投资额占世界第二位,仅次于美国。到 1997 年底,我国 20 年来累计批准外商投资项目 304 866 个,协议外资金额 5 211 亿美元,实际使用外资金额 2 218.71 亿美元。外商在华投资企业已开业者超过 14.5 万个,中国雇员达 1 750 万人。1998 年,吸引外资 460 亿美元,1999 年吸引外资 400 亿美元。以上海市为例,自从 1981

年7月27日上海市第一家中外合资企业上海联合毛纺织有限公司注册,到1999年4月30日,上海市建立外资企业19470个,合同外资361.69亿美元。全球前100家工业性跨国公司中,已有59家在上海投资156个项目,合同外资95.7亿美元^①。上海通用汽车公司投资15.2亿美元,占地55万平方米,从奠基建厂到第一辆通用别克轿车于1998年12月驶下生产线,才用了23个月的时间。

中国的外经贸工作并不是近20年来才开始的,共产党领导下的对外经贸合作早在60多年前就有过成功的经验。1932年春,江西苏区兴办了“中央钨砂公司”,毛泽民任总经理。公司下辖4个矿场,拥有5000多名员工,年产量达1800吨。这些钨砂几经辗转出口国外,为苏区换来了宝贵的外汇。

今天,中国的外向型经济已经开始在众多的国家和地区扎根生长。据中央电视台1999年6月17日世界财经节目报导:“20年来,中国已在世界上160多个国家投资90多亿美元,5600多个项目。”投资性质也从对外贸易发展到资源开采、产品制造、交通运输、高新技术产品等行业。宝钢、长虹、海尔等大型国营或民营企业成为中国人所拥有的最为成功的跨国企业。

山拥千壑海纳百川,兼容并蓄的开放式经济在20世纪90年代后更趋成熟,使一个地方、一个城市成为世界经济一体化中密不可分的一环。喷气客机、电脑联网和电视卫星广播等先进技术的采用,使国家之间的地理距离和文化差异大大缩小,商务活动更为频繁而复杂。短短的几十年里,国际商务活动的形式已经经历了国家之间的合作(International)、多国合作(Multinational)、跨国合作(Transnational)的发展过程,直指地球村(Globalization)这一目标,“商业活动无国界”已不再是新鲜名词。

世界历史发展的内在规律、共同市场的经济杠杆作用要求人

^① 《上海18年引外资360亿美元》,刊于《文汇报》1999年5月20日。

们理解文化差异、克服文化障碍、追求共同发展的经济目标,这已成为发达国家和发展中国家人民的共识,成为世纪之交历史进步的必然趋势。在世界一体化的大趋势中求得和谐、共存,与双赢模式共同发展。

20多年来,西方的管理学家们试图从文化分析的角度寻找现代企业管理的突破口,以克服企业中人类行为差异所引起的矛盾和冲突。他们发现,人们之间不同的权力距离会导致完全不同的管理方式;封闭式与开放式管理并无绝对的优劣之分,完全因企业性质需要而异;男性化与女性化的特征,可以用来判别不同民族的生活价值观;人们对时间、环境、行为、交流方式的不同反应,则成为衡量人类文化差异的参量……

诸如此类的问题早已成为哈佛商学院、伦敦商学院中必然研究和教学的热门课题。跨文化管理的理论不仅形成了一些广为人知的专著,几乎所有西方的工商管理教材,都包括了一部分跨文化分析的理论。

当中国以积极姿态拥抱世界,并与WTO其他136个成员方在世界经贸大舞台上共同角逐之时,对跨文化管理理论的研究,更有着极为重要的应用价值。而现代管理学的发展及商务实践的深化,要求对这种新的管理理论进行深入研究并使之系统化。

有鉴于此,本书旨在以通俗的方式介绍和梳理国外关于跨文化管理理论的发展及最新成果;借助于对具体案例的讨论,重点分析中西文化差异的特征及产生原因;剖析现实问题,由此寻找现代企业管理的有效途径,并在此基础上构筑与中国国情相关的跨文化管理理论构架。所以,作者不揣冒昧,聊抛引玉之砖,以期专家学者对此课题作出更深入的研究探讨。

张静河

目 录

前 言	I
第一章 地球村——本土化的跨文化管理	1
一、文化的概念及其特征	2
二、西方国家跨文化管理的发展过程	4
三、中国管理思想的发展	13
四、东西方文化交汇处的漩涡	19
典型案例:福特汽车公司的“薪资革命”	20
第二章 权力距离与民族文化类型	23
一、权力距离是民族文化差异的最典型特征	24
二、个人主义或集体主义	31
三、男性化或女性化	37
四、对不确定性的回避	42
五、国家文化的分类	49
典型案例:摩托罗拉与日本的较量	51
第三章 跨国企业的组织文化类型	59
一、霍夫斯泰德的组织文化类型	61
二、特罗姆皮纳斯的企业组织文化类型	72
三、组织文化管理	79
典型案例:集体大逃亡	82
第四章 人类行为差异判断的十个文化变量	91
典型案例:日本人与澳大利亚人的语言误差	113
第五章 大洋中的冰山——跨文化管理的层次分析	117

一、文化的底蕴及其功能	117
二、大洋中的冰山——跨文化管理的层次分析	120
三、冰山理论的管理实践	126
四、冰山的潜在能量	131
典型案例:一位美国经理在南非金矿的经历	135
第六章 国民性的文化差异	143
一、强权文化——从亚利安种族论到美国的边疆精神	144
二、耻辱感文化——被奴役者的文化心态	156
典型案例:(一)狼会再来吗——曾被奴役过的国家的 担忧	168
(二)韩宝现象和起亚破产	171
(三)民营企业家的悲剧性格	172
第七章 跨国企业员工面临的文化震撼	177
一、被派往国外工作者的文震感	178
二、归国者的文化震撼	185
典型案例:(一)走不出梦中的故园	192
(二)难吃回头草	199
第八章 国际商务活动中的女性角色	204
一、国际商务舞台上女性的崛起	204
二、女性崛起的动力	208
三、女性职员特有的长处	210
四、女性职员可能遇到的基本问题	213
五、女性所遇到的典型问题及解决方法	217
典型案例:玫琳·凯从事管理的黄金法则	225
第九章 合资企业合伙人的磨合过程	230
一、合资企业的一般模试	230
二、合资企业的跨文化管理	234

三、合作者容易产生分歧的典型领域·····	238
四、三明治中的牛肉饼——派往国外雇员所处的现实环境 ·····	242
五、介入合资企业管理的艺术·····	245
典型案例:在岩石丛中行走的人·····	254
第十章 跨国营销的文化设计·····	260
一、目标市场文化环境的调研·····	261
二、对消费者文化行为的理解·····	266
三、如何进行文化设计·····	270
典型案例:芭比娃娃——成长女孩的自我写照·····	283
第十一章 国际商务谈判的文化行为分析·····	286
一、谈判中的文化陷阱·····	287
二、商务谈判的准备——预测对方的行为·····	288
三、影响谈判者的心理因素·····	290
四、相互需要理论·····	294
五、东西方国家不同的谈判风格·····	298
六、谈判的技巧·····	303
典型案例:到华尔街发行国债·····	308
第十二章 中国跨国企业的海外经营之路·····	313
一、华侨企业的经营与发展·····	314
二、当代中国企业的跨国经营·····	319
三、中国海外企业经济行为的特点·····	324
四、当代中国海外企业的管理方式·····	328
五、发挥海外企业的传统文化优势·····	331
典型案例:鹿特丹市的上海城酒家·····	334
第十三章 信息时代对跨文化管理的要求·····	338
一、统计学说明了什么·····	340
二、高新技术的发展带来经营管理方式的变化·····	344

三、高新技术公司的跨文化管理经验·····	347
四、传统跨国公司的管理受信息产业的影响·····	349
五、与高新技术相适应的文化管理环境·····	351
典型案例:亚马逊书店·····	358
第十四章 从地方经理到国际企业家的训练·····	364
一、现代企业领袖人物的轮廓速写·····	365
二、国际企业家所必须具备的基本技能·····	368
三、跨文化管理的训练途径·····	372
四、在实际操作中的训练·····	377
五、文化障碍的克服途径·····	381
六、角色的转换——从地方企业经理到国际企业家·····	385
典型案例:一秒两步走向世界·····	387
第十五章 跨国公司的文化管理哲学·····	394
一、确立明确的公司使命和承诺·····	395
二、公司必须通过自我变革而永葆创新精神·····	397
三、人本管理是文化管理哲学的核心·····	400
四、合理利用企业内部文化的差异性·····	406
五、本土化过程·····	408
六、创建跨国企业的文化管理哲学·····	414
典型案例:麦当劳——走向世界的快餐文化·····	417
参考文献·····	428
后 记·····	430

第一章

地球村——本土化的跨文化管理

20年前,一个工程建设公司的上万名员工挤在一座小小的山城,来自广东、湖北、江西等省的青年人形成了不同的小团体。对同乡,他们义字当头;对别人,一句话不中听,就会横眉怒目。小团体之间的斗殴,成了星期天的消遣,以致公司的勤务中队一次就捉了几十个人去关禁闭。

这些年轻人是为友情、为功利,还是失去了理性?曾令我百思不得其解。

当毛泽东以诗人的神奇笔法、将荷载了宇宙洪荒的地球指点为“小小寰球”之时,他决不会想到,40年后的今天,科技革命与信息革命的成果,已经千百倍地缩短了人类的空间距离,将我们变成了地球村的村民。我们当中的每一个人,每时每刻都有可能与来自不同文化背景的人相遇相处,我们必须学会善于理解别人的语言、行为和价值观念。要尊重自己,首先要尊重我们的同类。

今天,几乎各个产业内的跨国公司都在进行全球化战略。一辆梅塞迪斯—奔驰豪华轿车从装配线上驶下来,行驶20分钟后到达斯图加特下蒂尔克海姆区的康采恩总部,然后运到买主手中。虽然汽车只行驶了20分钟,但是它的上万个零部件却已经作了一次世界旅行。它的电缆来自奥地利、斯洛伐克或墨西哥,暖气和空调来自日本,音响系统则来自于美国,总之,这辆“德国制造”的高质量、高信誉的汽车,不过是15个国家4000名伙伴合作组装的

产品。德国的梅塞迪斯—奔驰就在这转手之间,一年中净赚了七十亿马克。西门子公司老板海因里希·冯·皮勒尔坦率地说:“我们一家就同全世界 8 万多家供应厂商合作^①。”这个有 37 万职工的世界上最大的电气和电子企业,已经在 190 个国家设点,年营业额将近 900 亿马克。

所有跨国公司的雇员都处在多元文化的背景下共事。一个 IBM 公司,就容纳了来自 50 多个国家的员工。跨国公司的经理们,一旦坐进了东道国的办公室,他所面临的主要工作就不再是政治经济外交方面的重大战略规划,而是要处理每时每刻都可能产生的与员工之间的文化冲突有关的工作问题,处理本公司与完全陌生的环境之间的矛盾。

理解不同的价值观念,协调不同的组织行为,克服人与人之间的文化差异与障碍,通过管理将各种内外部冲突转化成公司的绩效,这就是跨国公司所追求的本土化过程,也是本书所要研究的跨文化管理的内容。

一、文化的概念及其特征

文化,按一般的辞书解释,广义的是指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。狭义的是指社会的意识形态,以及与之相适应的制度和组织机构,或是泛指古人所主张的文治教化。《周易·贲·彖》说:“观乎天文以察时变,观乎人文以化天下。”意思就是,观察天象是为了掌握时令节气的变化,而观察人类的行为则是为了化育天下百姓。由是观之,古人对文化的理解,充满了参与、控制和使之变化的进取精神。

^① 赵乾龙编著:《德国人在想什么》,P. 90,广西人民出版社,1998 年 9 月。