

Cross-Cultural
Management (Vol.7)

跨文化管理

第7辑

中国企业“走出去”与跨文化管理

从认知维度看多元文化论：模式和启示

Foreign Market Knowledge, Country Sales Breadth and
Innovative Performance of Emerging Economy Firms

个人团队匹配对团队创造力的影响及作用机制研究

Qualities of Leadership Admired in China:
From Two Imperial Concubines to Study of
Leadership Attributes of Knowing Oneself, Knowing
One's Circumstances, Dispelling Obsession

When Money Can't Buy Everything: A Study of
Multiple Bidders' Extra-Bidder Acquisition Auctions

国际市场中调节文化差异应用之研究

收入差距对国民幸福影响的实证研究
——基于文化的调节作用

上海外院

Cross-Cultural
Management (Vol.7)

跨文化管理

第7辑

上海外国语大学国际工商管理学院 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

跨文化管理. 第7辑/上海外国语大学国际工商管理学院主编. —北京: 经济管理出版社, 2017. 6

ISBN 978-7-5096-5180-3

I. ①跨… II. ①上… III. ①企业文化—跨文化管理—丛刊 IV. ①F270-55

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 135871 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 侯春霞

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: <http://www.E-mp.com.cn>

电 话: (010) 51915602

印 刷: 玉田县昊达印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 10.25

字 数: 184 千字

版 次: 2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5180-3

定 价: 32.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

《跨文化管理》编委会

主 编：范 徵

副主编：范培华 徐 永

编 委：（按姓氏汉语拼音顺序）

杜 娟 胡 洁 贾思雪

李 妍 苏宗伟 张文洁

编辑部主任：贾思雪

目 录

中国企业“走出去”与跨文化管理	(1)
-----------------------	-----

吴友富

Lucke、Kostova 和 Roth 的多元文化论	(8)
-----------------------------------	-----

张文洁 范徵 李妍 贾思雪 葛永伟 姚雨婷

Foreign Market Knowledge, Country Sales Breadth and Innovative Performance of Emerging Economy Firms	(29)
---	------

Jiqing Zhu

个体—团队匹配对团队创造力的影响及作用机制研究	(59)
-------------------------------	------

杜娟

Qualities of Leadership Admired in China: From Two Imperial Concubines to Study of Leadership Attributes of Knowing Oneself, Knowing One's Circumstances, Dispelling Obsession	(74)
--	------

Zhenli Yao

When Money Can't Buy Everything: A Study of Multiple Bidder Cross - Border Acquisition Auctions	(98)
--	------

Noman Shaheer Sali Li Yaqin Zheng

国际市场营销中细节文化差异应用研究	(133)
-------------------------	-------

张若月

收入差距对国民幸福感影响的实证研究

——基于文化的调节作用 (140)

许芳 黄卫

《跨文化管理》投稿须知 (153)

Contents

Chinese Enterprises Going Global and Cross – Cultural Management	(1)
Youfu Wu	
Lucke, Kostova and Roth's Multiculturalism	(8)
Wenjie Zhang Zheng Fan Yan Li Sixue Jia Yongwei Ge Yuting Yao	
Foreign Market Knowledge, Country Sales Breadth and Innovative Performance of Emerging Economy Firms	(29)
Jiqing Zhu	
A Study on the Influence and Mechanism of Individual – Team Fit on the Team Creativity	(59)
Juan Du	
Qualities of Leadership Admired in China: From Two Imperial Concubines to Study of Leadership Attributes of Knowing Oneself, Knowing One's Circumstances, Dispelling Obsession	(74)
Zhenli Yao	
When Money Can't Buy Everything: A Study of Multiple Bidder Cross – Border Acquisition Auctions	(98)

Noman Shaheer Sali Li Yaqin Zheng

Application of Detailed Cultural Difference in International

Marketing (133)

Ruoyue Zhang

An Empirical Study on the Impact of Income Gap on People's

Sense of Happiness—Based on Adjustment of Culture (140)

Fang Xu Wei Huang

Cross – Cultural Management: Call for Papers (153)

中国企业“走出去”与跨文化管理

吴友富*

【摘要】 随着“一带一路”的推进,越来越多的中国企业“走出去”进行投资、并购和海外经营,成为实现现代企业发展壮大的必然路径。由于企业“走出去”要面临不同的文化环境,迫切需要加强跨文化管理。本文认为了解和熟悉中国和国外在价值观、行为方式、工会组织、宗教信仰、制度、时间观念、生产观念和发展观念等方面的不同是实施跨文化管理的前提条件。

【关键词】 “一带一路”倡议、中国企业“走出去”、跨文化管理

Chinese Enterprises Going Global and Cross – Cultural Management

Youfu Wu

Abstract With the advancement of “One Belt and One Road” Initiative, more and more Chinese enterprises go global to invest, merge and operate overseas, which is necessary to promote the growth and development of modern enterprises. As enterprises going out face different cultural environment, it is urgent to strengthen cross – cultural management. This paper argues that it becomes a prerequisite for the implementation of cross – cultural management to understand and get familiar with difference in values, behavior patterns, trade union, religious beliefs, institutions and regulations, concepts on time, production concepts and development concepts between China and foreign countries.

Key Words “One Belt and One Road” Initiative, Chinese Enterprises Going Global, Cross – Cultural Management

跨文化管理不是一个新鲜事物,其起源于古老的国际贸易往来。早

* 吴友富,上海外国语大学前党委书记,教授,博士生导师。

在古埃及人、古希腊人开始海外贸易时,就懂得如何与不同文化背景下的人做生意。在文艺复兴时期,丹麦、英国等一些欧洲国家的商人就建立起商业企业集团,当他们与来自不同文化背景的商人进行贸易时,会对对方的语言、信仰以及生活工作习惯保持敏感以避免发生冲突并顺利开展交易。随着中国“一带一路”的推进,越来越多的企业“走出去”进行投资、并购和海外经营,面临双重文化差异,这就不可避免地涉及企业的跨文化管理问题。

1. 跨文化管理的定义

文化与管理密不可分,管理模式因文化不同而不同。文化可以成为竞争的优势,也可以成为劣势。不同的民族、国家或地区具有不同的文化,一些学者先后提出了衡量国家文化差异的理论。克拉克洪(Kluckhohn)和斯多特贝克(Strodtbeck)提出对人性的看法、对自身与外部自然环境关系的看法、对自身与他人关系的看法、时间观念、空间概念、活动取向六维价值观取向模型。霍夫斯泰德(Hofstede)通过权力距离、个人主义和集体主义、男性化和女性化、不确定性规避、长期取向和短期取向对国家文化之间的差异进行量化。莱恩(H. W. Lane)和迪斯特芬诺(J. J. Distefano)两位加拿大管理学家从人与自然间的关系、人的时间导向性、管理人性观、活动导向性、人际关系导向、空间导向六个维度考察文化差异。冯斯·川普涅尔(Fons Trompenaars)在1993年提出文化架构理论,认为国家与民族文化的差异主要体现在普遍主义—特殊主义、个体主义—集体主义、中性—情绪化、关系特定—关系散漫、注重个人成就—注重社会等级、长期—短期导向、人与自然的关系七大维度上。当前,跨文化管理的传统定义集中在跨文化沟通理解上。基于跨文化和管理学视角,笔者把跨文化管理界定为“不同文化背景下的有效管理”,核心是对文化差异的有效管理,主体是企业,手段是文化,对象是“走出去”企业所具有不同文化背景的管理者和员工。

2. 企业“走出去”是现代企业发展壮大的必然路径

当今,企业“走出去”不再停留在该不该的问题上,而是转向怎样“走出去”进行投资、并购和海外经营。

第一,企业“走出去”进一步拓展海外市场和发展空间,从以欧美为主,东盟为辅,拓展至非洲和拉美。博鳌亚洲论坛秘书长龙永图认为,从地域上看,中国的战略开始把发达国家和发展中国家并重。当前中国正

在实施的“一带一路”倡议,其本质也是“走出去”战略,带动周边国家和人民实现共赢,具有国际和国内两大战略意义。从企业成长周期来看,当企业成长壮大到一定规模的时候,国内市场也好,资源也好,技术也好,都没有办法满足,必须向外拓展。诺贝尔经济学奖获得者乔治·斯蒂格勒曾说过:“所有美国大企业都是通过某种程度、某种方式的并购成长起来的,几乎没有一家大企业是靠内部扩张成长起来的。”沃尔沃、麦当劳、可口可乐在中国的合作、合资和并购,吉利并购沃尔沃,联想并购IBM全球PC业务都使企业得到发展壮大。

第二,企业“走出去”有助于释放钢铁、水泥等过剩产能,推广高铁和核电等高附加值产品,有利于提升中国的国际形象和展现中国新的竞争力。近几年,过剩产能是热门词汇,但感觉到过剩产能是贬义,其实这是不对的。最近几年国内钢材需求显著下降,导致产能过剩。但是我们也要看到,产能虽然在中国过剩,但在其他国家却不过剩。市场经济的本质就是实现资源的有效配置,把多的调节给少的,把高的调节给低的,所以中国把过剩产能配置到弱的国家,也是对周边国家的一种贡献。

第三,企业“走出去”有助于提升中国产品的品牌形象,打造“中国制造”新品牌。中国是制造业大国,但不是制造业强国,不是品牌强国,怎么办?其中,加快自主研发,提高创新能力是重要前提。但是这个路径需要的时间比较长,而通过买断和引进可以快速提升,节省时间成本。吉利引进沃尔沃,上汽引进荣威、奥迪品牌,不仅提升了中国的品牌形象,也是企业品牌快速提升的路径。

第四,企业“走出去”可以满足我们对资源的需求。中国地大物博,但是在过去的工业化时期消耗了不少资源,在这种情况下,我们必须依靠世界的资源,一些国有企业通过并购海外的资源和能源行业,有力地缓解了资源短缺问题。部分西方国家认为中国在中东、非洲和拉美实施新殖民主义,掠夺资源,这是不对的。非洲和拉美国家资源丰富,我们企业“走出去”通过公开投标等方式公平参与竞争,合理开发利用资源,有利于提高这些国家的资源价值和推动经济发展。

第五,企业“走出去”可以降低人力资源成本、生产资料成本和市场进入成本。国际劳工组织曾经发布的一份全球工资报告显示,2012年越南人均工资是181美元,印度尼西亚是170美元,泰国是357美元,而中国广东是645美元,再加上东南亚国家实施优惠的税收政策,因此广东企业纷纷搬到劳动力价格较为廉价的越南、缅甸和印度尼西亚等周边国家,以降低成本。

经过十几年的发展,中国企业“走出去”经历了在海外设立销售网络,到国企转向海外瞄准石油、矿产等实物资产和参与海外基建项目,再

到联想收购 IBM 个人电脑业务、TCL 收购汤姆逊彩电业务等民营企业异军突起,投资领域日益多元化,投资方向从产业链整合转向全球资源配置的阶段。最近几年企业“走出去”的海外并购捷报频传,根据彭博社的数据,在 2016 年第一季度,中资企业海外并购交易金额达 708 亿美元,超过 2015 年全年交易额的一半。在可喜的成绩背后,后期的整合往往是最关键又是最困难的事。美国著名管理学家彼得·德鲁克在《管理的前沿》中指出,企业并购只有在整合上取得成功,才算是一个成功的并购,否则,只是财务上的操纵,这将导致业务和财务上的双重失败。20 世纪 80 年代到 90 年代,日本索尼、松下和三菱在美国收购遭受重大损失,其中一个原因就是跨国并购文化整合不力。贝恩管理咨询公司关于企业并购失败的调查显示,全球企业并购的失败案例中,80% 的企业直接或间接与企业并购之后的资源整合和文化整合相关,20% 是发生在并购前期阶段。

2009 年 10 月,德勤的《中国企业并购后文化整合调查报告》显示,尽管并购促进了经济增长,但是 60% 的企业并购没有实现期望的商业价值,其中 2/3 的失败原因是并购后的文化整合不成功。我国企业“走出去”缺乏相关经验,整合方案不够科学,再加上以儒家文化为代表的中国文化与国外文化存在巨大差异,文化整合更是难上加难。企业能否有效实现跨文化管理是企业“走出去”成败的重要影响因素。

3. 企业“走出去”与跨文化管理

企业“走出去”需要进行战略整合、制度整合、文化整合和人员整合。企业合并之后涉及高层领导的调整、组织结构的变化、规章制度和操作规程的重新审定、工作人员的重新评价、定岗和富余人员的去留,从而引起企业文化的改变和新旧冲突。跨文化管理是国际公关的范畴,本部分从跨文化管理的实践谈几个问题。

第一,在价值观上,中国讲求“家国天下”集体主义,先公后私,号召企业员工为企业的发展忘我工作,个人价值在集体中得到发挥。“先天下之忧而忧,后天下之乐而乐”体现在企业管理理念中,就是用整体理念开展企业管理,集体利益高于个人利益,注重员工个人对企业的责任和义务。在人际关系上,突出道德和情感,强调仁、义、礼、智、信的准则,从而协调管理者与员工之间的关系。而西方强调个人主义,追求个人自由,标榜人的独立性,个人权利不可侵犯,组织扁平化和决策民主化成为西方企业管理的一大特点。一家在墨西哥经营的铜管厂的管理层发现,墨西哥工人拿了工资,星期一不上班,星期三上班,事后得知他们的钱没

有用完,在工厂工作拿钱享受是他们个人的自由选择。

第二,在行为方式上,中国属于高语境文化,受到儒家思想的影响,讲究含蓄、谦虚、委婉和沉默,喜欢让自己的观点深藏不露,沉默寡言往往让人感到办事稳重、有城府、能成大器,被认为是优点。越南和墨西哥也都属于高语境文化,在讲话时倾向于迂回方式,善于隐瞒真实意图。墨西哥人喜欢穿插故事、谚语和笑话,而不平铺直叙。在越南,人们不舒服或无法表达时通常采用沉默的方式。这样,来自东方文化的人不善于进行沟通与对话,更不善于使用游说来把企业形象推出去。在中国文化中,“游说”被看作是从事政治投机、谋取私利的行为。“沉默是金”在企业履行社会责任上是行不通的,相反企业要对利益相关方披露社会责任和可持续性发展的努力与成绩。在西方,沉默是紧张、尴尬、怀有敌意,他们说话直截了当,不拐弯抹角,谈话直奔主题。

第三,在工会组织上,在中国,工会是企业管理和沟通的重要助手,隶属高层管理,不可与企业管理当局唱反调,主要负责做好安抚、平息矛盾工作,以及丰富员工的业余生活。在国外,工会是独立的机构,不仅有企业内部工会,还有产业工会,他们不会听从于企业管理当局的命令,经常为工人的利益和待遇与管理当局谈判和磋商。海尔并购美泰克受挫和上汽收购韩国双龙汽车失败的一个重要原因是工会的抵制。在越南投资和经营,需要重视工会会员在参与企业管理中的重要角色。在非洲,赞比亚等国家的工会力量很强大,其在独立之前就加入了国际劳工组织,工人享有集体谈判权、同工同酬权和反对歧视的权利。

第四,在宗教信仰上,中国主张无神论,企业管理者的宗教信仰也不会影响他们的领导力,但在南亚国家,没有宗教信仰的管理者的影响力将大打折扣。在这些国家的企业员工认为,没有宗教信仰的管理者无法领导一群有宗教信仰的人。中亚五国的主体民族信奉伊斯兰教,斋月期间无论多大的生意都不能进行。在印度尼西亚同样必须关注当地的伊斯兰教,因此有些企业不得不选择在公司附近修建庙宇,供管理层和工人进行朝拜,解决宗教问题。

第五,在制度上,制度代表着一种规范,是人们行为处事所遵循的基本准则,也是一国文化中不可或缺的一部分。中国的制度形成是自上而下,速度比较快,但易流于形式,刚性不足,大都停留在纸面上,往往出现“上有政策,下有对策”现象。遇到问题的时候,一些企业的管理层和工会想怎么通过关系、熟人或金钱摆平。在西方,制度形成是自下而上,速度比较慢,每个人都有一定的自主决策权,经过广泛的民主程序,下级可以直接对上级提出质疑,并提供自己的想法与建议,但是形成后是刚性的,对所有人都一视同仁,任何人不可以凌驾于制度之上,具有规范的

约束作用。

第六,在时间观念上,无论在欧美还是在中国,守时既是基本原则,也是社会美德。但在阿拉伯国家经常出现不守时的现象,谈判迟到也并不意味着无礼。越南人的时间观念也比较薄弱,约会迟到或完全不露面并不少见。在西班牙,出席正式会议等场合应尽量准时,非正式场合迟到半个小时以内则不会引起不快。墨西哥人认为北美人是不可救药的未來中心者,不现实地认为可以掌握时间,而北美人认为墨西哥人把自己的意志和抱负交给机遇,做事拖拉。在时间线性差异上,美国人在规定时间内集中做一件事情,做完一件再做另一件事,而意大利人、中东人在一段时间内可以做多件事情,随机调整时间安排。

第七,在生产观念上,东方人讲求速度,西方人求精而讲质量,为生存而求精。德国人认为“没有质量的数量是毫无意义的,唯有以质量为基础的数量才是真正意义上的数量”,这样培育了德国精益求精的工匠精神。在人与自然的关系上,分为臣服于自然、主宰自然、与自然和谐相处三种状态。美国和加拿大人认为人可以驾驭自然,通过改变环境去实现自己的目标。很多中东国家的人认为人受制于自然,大自然是不可战胜的,将生活中的很多事情都归咎于宿命。中国人讲究中庸之道,寻求人与自然的和谐相处。类似的还有,在2004年东南亚海啸事件上,一部分东南亚人将灾难归结为命运,虽然悲痛,但没有什么可以抱怨;另一部分东南亚人则认为是人类冒犯的结果,是老天爷的报应。而美国人认为人类预测不准确,防范不够,需要发明更科学的仪器或防范措施避免灾难。

第八,在发展观念上,中国以领导为先,企业为先,国家在上,领导在上。而在西方国家,员工在上,社会在上,国家是社会的打工仔,领导是服务角色。因此,西方管理就是管理,作为雇员可以发表个人观点和参与管理;在中国,下属对上司不贸然发言。如中国反腐问题,这是一件大快人心的事情,由国家主导,取得了很大的成绩,而在西方很多是记者揭露,反腐机构跟上,社会和舆论监督,司法机构介入调查。如美国的“水门事件”就是媒体揭露,司法跟上,最后尼克松总统不得不辞职。

4. 结论

企业“走出去”关乎企业的做大做强,是中国经济未来发展的长期战略,而当前的“一带一路”倡议是企业“走出去”的重要平台和途径。企业“走出去”面临双重文化差异,有效的跨文化管理能降低企业“走出去”的成本,培养和积累国际社会对中国企业的信任与理解。鉴于中国

和国外的价值观、行为方式、工会组织、宗教信仰、制度、时间观念、生产观念和发展观念不同,“走出去”的企业要重视跨文化管理,致力于结合区域国别建立独特的跨文化管理模式,实现跨文化管理价值在企业“走出去”中的最大化,让中国企业来去自由。

参 考 文 献

- 苏珊·C. 施奈德,简·路易斯·巴尔索克斯. 2002. 跨文化管理. 石永恒主译. 经济管理出版社:9.
- 何海燕等. 2009. 战略管理. 北京理工大学出版社:169.
- 张金杰等. 2009. 中国并购报告. 中国金融出版社.
- 吴志军. 2001. 企业并购失败的原因分析. 当代财经, (12):65.
- 郭沛源. 2014. 中企海外投资的“透明度危机”. 中外管理, (11):96.
- 吴友富. 2015. 全球化背景下中国企业海外经营的国际环境比较研究. 复旦大学出版社:63.
- 菲利普·R. 哈里斯,罗伯特·T. 莫兰. 2002. 跨文化管理教程. 关世杰译. 新华出版社:259.
- 陈晓萍. 2005. 跨文化管理. 清华大学出版社:29.

Lucke、Kostova 和 Roth 的多元文化论^{*}

张文洁 范徵 李妍 贾思雪 葛永伟 姚雨婷

【摘要】 以往的双元文化研究侧重于关注个体在一种以上文化的氛围中建立起认知和能力,认为在两种文化影响下长大的个体可能会形成一种双元文化的身份,这种身份可以让他们同时掌握两种文化,每种文化可以在各自的文化身份被激活的条件下使用。多元文化论是多元文化含义系统的内在代表,它对于全球的经理们还有跨国公司而言有着非常重要的启示。本文重点介绍了 Lucke、Kostova 和 Roth 提出的多元文化论,该理论从联结主义的角度出发,提出了文化多元论的认知概念,包含个人的多元化认知内容和架构。基于此,解释了特殊的社会文化经验如何与已经存在的个人认知相互作用,形成不同的文化多元论的模式,并解释了这些模式是如何在特定的社会文化经验中被发展起来的。

【关键词】 文化、社会认知、多元文化论、文化认知

Lucke, Kostova and Roth's Multiculturalism

Wenjie Zhang Zheng Fan Yan Li Sixue Jia
Yongwei Ge Yuting Yao

Abstract Previous biculturalism research focuses on how individuals develop an understanding and competency in more than one culture. It argues that individuals who have grown up under the influence of two cultures may develop a bicultural identity, which allows them to hold two different cultures that can be accessed based on the activation of each cultural identity. Multiculturalism, the internal representation of multiple cultural meaning systems, has critical implications for global managers and multinational corporations.

^{*} 基金项目:国家社会科学重大项目“中国企业走出去跨文化大数据平台建设”(批准号:15ZDA063)、上海外国语大学校级重大科研项目“基于多语种文化数据仓库的无国界管理战略路径研究”(批准号:2013114ZD001)、上海外国语大学校级青年项目“企业文化对服务创新的影响机制探究”(批准号:2015114050)。

Understanding multiculturalism is becoming increasingly important, given that the locations within which MNC activity resides, and the composition of the workforce even within a given location, are more diverse. Building on the connectionism perspective, this study introduced Lucke and other scholars' multiculturalism that incorporates the individual's multicultural cognitive content and structure. Based on that, this study introduced how specific socio-cultural experiences interact with existing individual cognitions to form different patterns of multiculturalism. Specifically, this study introduced five stylized patterns and explained how they are developed through specific socio-cultural experiences.

Key Words Culture, Social Cognition, Multiculturalism, Cultural Cognitions

1. 引言

理解文化多元论变得越来越重要,因为各个地域中存在的跨国公司的活动越来越多元化,即便对于某个特定的地域来说,劳动力的组成也变得越来越多元化。跨越文化的界限,在多元化的意义体系中经营已经变得越来越平常(闫放和金兆怀,2013)。理解并处理文化多元化对于跨国公司来说变得特别重要,因为这影响着它们完成一些重要任务的能力,如对公司在全球分散经营的整合、管理经验的跨界线转移、学习不同环境的经验等(Brannen, 2004; Fiss & Zajac, 2004; Kostova & Roth, 2002; Strang, 1998)。这样的任务需要做一些显著的文化理解工作和意义架构,这些都只能通过充分了解多元文化系统来完成(Brannen, 2004)。有效解决这些挑战的方法有很多,包括利用跨文化团队和跨界架构单元等。

本文重点介绍 Lucke 等(2014)关于多元文化论的观点,对他们的理论进行编译并详细介绍。该理论聚焦于另一种可以在这种整合任务中起到关键作用的机制,即多元文化的个人。多元文化的个人是指那些理解不止一种社会文化的个人,这使他们在多元化的环境中来理解文化。提出多元文化论的目的是构建一种以认知为基础的多元文化论的解释,以及它的不同模式和在跨国公司背景中的相关启示。

Lucke 等(2014)在研究中提到,当代文化的认知工作(Oyserman & Sorensen, 2009; Strauss & Quinn, 1997)为文化如何从认知方面代表一个个体提供了非常成熟的解释。这使研究更加明确地聚焦在个体上而不