



Human Resource
Management

21世纪人力资源管理系列教材

Cross-Cultural
Management

跨文化管理

主 编 郑兴山
副主编 陈景秋 唐宁玉

中国人民大学出版社



Human Resource
Management

21世纪人力资源管理系列教材

Cross-Cultural
Management

跨文化管理

主 编 郑兴山
副主编 陈景秋 唐宁玉

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

跨文化管理/郑兴山主编.
北京: 中国人民大学出版社, 2010
(21 世纪人力资源管理系列教材)
ISBN 978-7-300-12493-3

I. 跨…
II. 郑…
III. 跨国公司-企业文化-企业管理-高等学校-教材
IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 139382 号

21 世纪人力资源管理系列教材

跨文化管理

主 编 郑兴山
副主编 陈景秋 唐宁玉
Kuawenhua Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州星河印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2010 年 9 月第 1 版
印 张	15.5 插页 1	印 次	2010 年 9 月第 1 次印刷
字 数	315 000	定 价	29.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前 言

当今世界，全球化已经成为时代的潮流，它影响着人们的工作、学习和生活。在全球化时代，企业的经营边界从过去狭隘的国内领域逐步转向全球范围。相应地，企业的管理必然面对与以前单纯国内管理所不同的内外部环境因素。在诸多环境因素中，文化因素获得了学者和管理实践者越来越多的关注。大家的一个共识是：为有效地利用全球化机遇、应对国际经营管理带来的挑战，组织管理者应对跨文化情境下的管理理论知识和具体实践予以关注和理解，并在此基础上获得和提升跨文化管理的技能。

高等学校的本科生和研究生（包括MBA）学习跨文化管理理论和知识将有助于认识跨文化管理的含义和作用、掌握国际企业战略、文化维度、多元文化管理、跨文化组织设计、跨文化沟通、跨文化谈判、跨文化团队管理、跨文化人力资源管理、外派和归国管理等方面的知识和基本理论，从而更好地为未来全球化背景下的组织管理取得成功提供坚实的基础。本书是阐述跨文化管理基本原理、基本知识、基本方法的一本基础教材。

本书还通过一些成功和典型的具有时代特征的跨文化管理各个领域组织实践的介绍，概括出当代知名跨国企业的跨文化管理的具体做法和成功经验。全书具有如下特色：（1）理论前沿性：吸收了现有国内外最新的跨文化人力资源管理理论研究成果，是一本中西研究相结合的教材；（2）丰富的案例：编集了近年来跨文化管理领域内容丰富且具启发性的案例；（3）内容的知识性、实用性和趣味性：附有精心编集的跨文化管理知识和国内外跨文化管理的最佳实践介绍，便于学生了解跨文化管理内容的实用性和趣味性；（4）能力导向：注重实践能力的训练，注重应用型人才培养的导向。全书力求视野清晰、概念解释详细、理论阐述深入浅出、论述充分、内容编排紧凑、相关知识前后呼应，非常适合经济与管理类本科生、研究生（包括MBA）对跨文化理论和实践知识的学习，也适合对跨文化管理感兴趣的其他人士阅读和思考。

本书是上海交通大学管理学院组织管理系教师团队合作的结晶。这些教师工作在应用心理学和人力资源管理教学、科研和咨询的第一线。第1, 2, 8, 9章由郑兴山博士撰写，第3~4章由陈景秋博士撰写，第5章由路琳博士撰写，第6章由唐宁玉博士撰写，第7章由张静抒博士撰写。汪可真、张林、尹晶、薛研做了部分初稿编写和案例筛选等工作。

全书由郑兴山主编，陈景秋和唐宁玉副主编，由郑兴山进行统稿和整合。

跨文化管理是一门理论与实践相结合的学科，其概念、理论和实践在不断地深化和发展之中。在编写本书时，我们借鉴、参阅和引用了跨文化管理研究领域国内外许多学者专家的大量学术成果，在此一并致谢。虽然我们的编写团队反复斟酌、讨论和修改相关内容，但难免有疏漏之处，敬请各位批评指正。有关意见和建议请发至本书主编的电子邮箱(xszheng@sjtu.edu.cn)，我们将不胜感激。

目 录

第 1 章 导论	1
第 1 节 全球化背景下的组织管理.....	2
第 2 节 跨文化与跨文化管理.....	6
第 3 节 跨文化管理的发展沿革和学习意义	11
第 2 章 企业国际化战略和国际化经营模式	16
第 1 节 跨国经营的战略倾向	17
第 2 节 企业的国际化发展阶段及其特征	20
第 3 节 企业国际化战略及其国际化经营模式	24
第 3 章 理解文化间的差异	39
第 1 节 跨文化维度理论	40
第 2 节 跨文化认知	47
第 3 节 文化差异对全球化管理的影响	52
第 4 章 跨文化沟通	65
第 1 节 跨文化沟通	66
第 2 节 影响跨文化沟通的文化变量	69
第 3 节 跨文化沟通障碍	73
第 4 节 跨文化沟通的技巧	79
第 5 章 跨文化谈判	95
第 1 节 跨文化谈判的特征、内容和过程	96
第 2 节 文化变量对国际商务谈判的影响.....	102
第 3 节 跨文化谈判战术和技巧.....	107

第 6 章 跨文化团队管理	122
第 1 节 跨文化团队概述.....	123
第 2 节 跨文化团队的优劣势和绩效.....	125
第 3 节 构建有效跨文化团队的理论和实践.....	129
第 7 章 跨文化背景下跨国企业的组织结构及其控制	140
第 1 节 跨文化背景下的跨国企业组织设计的原则和要求.....	141
第 2 节 跨国企业的组织结构类型.....	150
第 3 节 跨文化背景下跨国企业组织结构的变革.....	157
第 8 章 跨文化人力资源管理	170
第 1 节 跨国公司的人力资源规划.....	171
第 2 节 跨国公司的人员招聘与选拔.....	175
第 3 节 跨国企业的员工绩效评估.....	185
第 4 节 跨文化培训.....	190
第 5 节 跨国企业的薪酬计划.....	196
第 9 章 跨国管理者的出国和归国	206
第 1 节 外派概述.....	207
第 2 节 海外派遣的跨文化震颤.....	210
第 3 节 归国.....	215
附录 1 猫头鹰：跨文化敏感性——对×国人的角色描述	231
附录 2 猫头鹰：跨文化敏感性——对美国人/西方人的角色描述	233
附录 3 Alpha-Beta 跨文化谈判（仅供 Alpha 方成员阅读）	234
附录 4 Alpha-Beta 跨文化谈判（仅供 Beta 方成员阅读）	238

第 1 章

导 论

学习目标

- 了解全球化的概念
- 了解全球化背景下的组织管理特征
- 熟悉文化和跨文化的概念
- 了解文化差异对组织管理带来的挑战

引 例

A 公司的国际化

A 公司系某集团公司下属的发电设备制造和电站工程建设企业，主要经营业务领域包括火电、水电、燃气、风电、核电领域的电站工程、电站装备和电站服务等。2002 年以来，A 公司发电设备及其电站工程的销售量以及订单数量在国内同行业名列前茅。公司现有员工 15 000 余人，2008 年的资产总额和销售额均达 250 亿元以上。

随着中国国内电力需求的空间萎缩，其他一些国家如印度、印度尼西亚、越南等电力需求的迅速增长，A 公司的经营面临着巨大的挑战。A 公司的领导层意识到必须到国际市场上参与竞争，走出去发展才能实现自身的可持续发展。为此，公司逐步尝试和发展国际业务，由最初开始接受进出口公司订单、分包生产，发展到与国外合作、成立合资企业、独自承包海外工程、成立海外分公司等。A 公司 2008 年涉外业务收入已经占公司总收入的 60% 以上，成为一家依托国外业务发展的外向型企业。

A 公司现有海外办事处 3 个，并且准备在印度设立分公司，业务范围遍及印度、越南、印度尼西亚、孟加拉国、伊朗、俄罗斯、坦桑尼亚等 10 多个国家。2008 年，A 公司外派的国际业务管理人员达 160 多人，这些外派国际业务管理人员负责电站设备的整体安装施工、项目管理、设备技术管理、商务管理等事务。

随着国际化进程的不断推进，A公司的管理层发现公司管理的复杂性明显提高，涉外管理问题逐渐增多。比如，随着公司国际化的推进，A公司的海外分支机构的组织结构如何更加有效设置？对这些分支机构如何进行有效的控制？如何通过有效的文化培训使得外派管理人员能尽快适应当地文化并提高跨文化管理效果？基于当地法律法规和社会文化背景，公司外派管理人员应如何进行有效的跨文化人力资源管理？公司每年有许多涉外项目要进行商谈，如何提高涉外管理人员的跨文化沟通和谈判水平？又如何避免跨文化冲突？更重要的是，随着公司国际化的不断推进，如何提高公司中高层管理者的跨文化领导力？

如引例所述，全球化时代，企业要做强做大，其经营管理边界必然要从过去狭隘的国内领域转向全球范围并付诸行动。伴随着市场边界由国内拓展到国外，影响企业经营管理的因素越来越复杂多样。一方面，国际市场对企业而言的确是一种新的机遇，能使企业在更大空间经营，获得更多更好的现实和潜在收益；另一方面，经济全球化必然导致更加激烈的竞争。此外，企业国际化进程中必然会面临文化差异等带来的风险和挑战。

著名思想家培根说过：“知识就是力量。”为有效地利用全球化机遇，勇敢地应对跨国经营管理带来的挑战，组织管理者应了解、熟悉和理解跨文化情境下的管理理论知识，并在此基础上获得相应的跨文化管理技能。本章将简要地介绍全球化的概念、全球化背景下的组织管理特征、文化与跨文化的概念、文化差异对组织管理带来的挑战等内容，并阐述跨文化管理的发展沿革和学习意义等。

第1节 全球化背景下的组织^①管理

一、全球化

全球化既是当今世界性的热门话题，也是众多学者和实践者一直关注和研究的问题。“全球化”一词最早可以追溯到1943年。在温德尔·威尔基（Wendell Willkie）所著的一本名为《一个世界》（One World）的书中曾经提及全球化（globalization）的概念。^②美国学者西奥多·莱维特（Theodore Levitt）1985年在其《市场全球化》（The Globalization of Market）一书中用

^① 本书中的“组织”被界定为由两个或者两个以上的个体构成的围绕一定目标的社会单元，而“企业”被界定为由员工组成的，满足利益相关者（包括股东、债权人、员工、政府、社区等）为主要目标的经营性单元。组织可分为营利性组织和非营利组织，企业是营利性组织。本书中，我们主要涉及作为营利性组织的企业组织类型，并视叙述需要交替使用“组织”和“企业”这两个概念。

^② Willkie, Wendell. (1943). One World. New York, Simon and Schuster.

“全球化”来形容国际经济的巨大变化，即产品、服务、资本和科技在世界范围内的生产、消费和投资领域中的扩散。^① 随后“全球化”这一概念被广泛地运用于政治、经济、科技、文化领域。迄今为止，全球化的概念众说纷纭，一个公认的说法是：“全球化是指当代人类社会生活跨越国家和地区界限，在全球范围内展现的全方位的沟通、联系、相互影响的客观历史进程与趋势，是以经济全球化为先导的经济、政治和文化的全球性整合运动。”^②

当今世界，人们的工作和生活离不开全球化。著名作家和评论家托马斯·弗里德曼在一本畅销书——《世界是平的：21世纪简史》中曾有这样一段精彩描述^③：

从来没有人这样在高尔夫球场上给我指示方向：“对准微软或 IBM。”我正站在印度南部班加罗尔城市中心 KGA 高尔夫球场的第 1 杆的位置。我的搭档告诉我要对准微软或 IBM 的时候，他指的是远处第 1 洞^④之后的两栋熠熠生辉的玻璃钢材建筑。当时，高盛公司的大楼还没有完工，否则他肯定还会以它为标识为我指示方向。惠普和得州仪器公司的写字楼位于后 9 洞的方向，顺着第 10 洞的方向。有趣的还不止这些。开球区的记分员来自爱普生公司，我们的一个球童戴的是美国 3M 公司的帽子。球场外的交通标识是得州仪器公司赞助的，而路边必胜客的广告牌上印着热气腾腾的比萨饼，大标题是：“无比美味！”这里不是美国的堪萨斯州，但也不像是在印度。这是新世界、旧世界，还是下一个世界？

托马斯描述的并非虚幻的世界。事实上，我们的工作离不开“全球化”。我们所用的电脑就是全球化的一个产物：

我们用的这款笔记本电脑是美国 IBM 公司的 Thinkpad 的 X31 系列产品之一，该电脑的设计团队来自日本，生产厂家为中国深圳的一家企业。2004 年末，X31 及其他 Thinkpad 系列的产品设计和管理部门被中国的联想集团所并购。在并购完成后不到 6 个月，联想集团将总部从中国北京迁往美国纽约。

全球化同样也丰富着人们的生活，以下是一段与全球化相关的生活场景：

一个周末，我驾驶一辆源于德国技术、在欧洲设计、由中国重庆长安福特汽车公司生产的美国福特汽车公司的福克斯（Focus）家用汽车到一个公园附近，车刚停好，我的儿子就嚷嚷着要到公园门口不远处的一家麦当劳餐厅去吃汉堡包。回到家后，我打开伊莱克斯双门冰箱，顺手拿了一瓶产自上海浦东某地的雀巢矿泉水。而我调皮的儿子这时又嚷嚷着要喝达能酸奶。刚给孩子拿好酸奶，放在桌上的诺基亚 E63 手机响了，我的一位在一家法国独资企业工作

① Levitt, Theodore. (1985). *The Globalization of Market*. John Wiley and Sons, Inc.

② 方虹：《跨国公司管理》，19 页，北京，首都经济贸易大学出版社，2006。

③ 托马斯·弗里德曼：《世界是平的：21 世纪简史》，3 页，长沙，湖南科学技术出版社，2006。

④ “洞”是高尔夫运动专用名词，指事实上高尔夫选手想把球打进的地方，通常里面插一面旗来指示。

的同班同学从新加坡打来电话，说他明天下飞机后要到广东一家中法合资企业进行商务访谈，访谈后将乘坐南航波音 747 飞机飞往上海，参加一位在上海美资企业工作的同学组织的聚会……

总之，当今世界，全球化正在以各种方式影响人们的工作和生活。本书将从文化差异的角度，阐述跨文化管理的相关概念、理论和一些企业的具体实践。本书将为企业管理者思考、理解和解决跨文化管理中的相关问题并有效应对全球化挑战提供帮助和引导。

二、全球化背景下的组织管理特征

全球化使各国在生产、分配、流通、消费等各个领域相互紧密联系，在资源开发、配置的国际分工和协作方面突破地域限制，使得全球各国和各地区成为一个相互依赖、密不可分的国际体系。全球化背景下的组织管理的特征主要体现在以下两个方面。

1. 经营管理全球化

经营管理全球化是指以在全球范围进行的分工协作、组织和控制为基础，以建立全球经营体系的跨国公司为主体，面向全球发展的一种企业经营管理方式。建立在全球性资源利用基础上的跨国公司的出现使得经营管理超越国界，并持续推动经营全球化的进程。根据联合国贸易发展会议《2008 世界投资报告》的统计，在不断扩大的跨国经营浪潮中，仅 2007 年全球就有 79 000 家跨国公司，这些跨国公司在全世界拥有 79 万家国外的子公司。跨国公司通过独资、合资、合作、特许经营和外包等经营方式，已经彻底地改变了传统的以国内经营为主的经营方式。伴随着信息技术的发展和发展中国家劳动力的相对价格优势，国际知名品牌企业纷纷通过特许方式将经营扩展到世界各地特别是发展中国家和地区，形成全球化同一品牌的一体化经营。例如，1971 年在美国华盛顿州西雅图市派克市场成立的星巴克公司（Starbucks）目前在全球就拥有 1.3 万多家特许经营店，员工总人数超过 14.5 万人。

企业经营管理全球化势必促使更多的企业走向国际舞台并面临与自身原有背景不同的政治法律体系、消费者偏好、文化价值观等内外部环境。相应地，企业的经营发展战略及其管理理念、管理方式等势必要随之而变。

2. 跨国并购活跃

并购（M&A）是兼并（merger）和收购（acquisition）的合称。其中，兼并（又称吸收合并）指两家或者更多的独立企业合并组成一家企业，通常由一家占优势的公司吸收一家或者多家公司。收购则是指一家企业用现金或者有价证券购买另一家企业的股票或者资产，以获得对该企业的全部资产或者某项资产的所有权，或对该企业的控制权。

随着经营管理全球化、区域经济一体化、贸易和市场全球化、金融全球化等全球化进程的深入发展，各国和地区的经济联系日益紧密，全球经济和企业

管理已经成为一个有机、互动、互补的整体。在全球经济和企业管理发展的浪潮中，企业的跨国并购活动日趋活跃，2007年全球跨国并购总额达到16370亿美元。跨国并购活动促使市场进一步全球化，产业进一步国际化，经营管理进一步国际化，这有利于加快全球化的进程。同时，在利益驱动下，全球性的跨国并购已经成为世界知名企业迅速扩张，实现规模效益和提高市场竞争力的强有力的发展手段，也成为世界范围的研究者和实践者高度关注的重要经济现象。

跨国并购是一把双刃剑。一方面，有效的跨国并购有可能促使企业更快地走向国际市场，更有效地配置全球性资源，获取更多的利益；另一方面，跨国并购是否成功受到许多因素的影响。能否进行有效的文化整合，克服双方文化的差异带来的管理困境是许多研究和实践者关注的主要问题。企业经常由于没有有效地实现文化整合而容易陷入并购困境，明基并购西门子手机业务部门就是一个例证。

西门子6亿欧元学费的并购

2006年9月28日，著名IT企业明基的董事会宣布，将不再继续投资其德国手机子公司，并将向当地法院申请无力清偿保护。从2005年10月明基正式并购西门子手机业务部门以来的短短3个季度内，明基的运营亏损累计达6亿欧元。与此同时，明基的股价从35元新台币一路滑落到17元新台币以下，总市值蒸发了约一半。明基并购西门子手机业务部门的案例被认为是明基走上品牌之路5年来的最大危机，迫使一向霸气的明基掌门人李焜耀断臂求生，不得不舍弃明基的德国手机子公司。

明基失败的原因究竟何在？众说纷纭，但不可否认，并购的失败与明基缺乏有效的文化整合有很大关系。

首先，明基没有对并购后的新企业文化进行有效的融合。这体现在：疏于对被并购方（德国西门子公司）人员的有效整合，在管理上并没有坚决地介入，过于重视德方的想法和经验。明基在收购西门子后，认为原来西门子的德国员工都是善于自我管理的（实际上，并购后被最终派到德国的台湾主管只有两个人）。

其次，工作生活价值观不同。德方员工认为工作就是工作，生活就是生活，工作不应该过多干扰生活。德国员工每天习惯下班了就是再见，让他们周末做事情很困难。而明基则相反，它鼓励员工为企业业务加班加点，认为工作和生活不应该分得太清。由于工作生活价值观不同，明基员工遇到急事和周末业务难以联系到德方员工，影响了不少工作进程。

最后，德国人严谨、细致，但同时比较固执，坚持原则，效率较低。有员工说，即便中国研发人员有什么想法，也必须要通过德国总部的审核，而他们的审美观与中国市场的需求往往存在很大差异。德国员工的工作方式不仅体现在手机设计上，从管理到市场策略几乎都是如此。按照明基原来的规划，在2005年第4季度推出数款新机型，但

是这些被寄予厚望的新机型由于德方的工作方式而一直被拖延到 2006 年 2 月才面世。效率低下最终导致明基手机在激烈的市场竞争中处于劣势。

资料来源：根据《明基西门子》，<http://zh.wikipedia.org/zh-cn/明基西门子>改编。

第 2 节 跨文化与跨文化管理

一、文化与跨文化

(一) 文化

1. 文化的含义

迄今为止，人们在人类学、社会学、管理学和心理学等诸多领域对文化(culture)这一概念给过许多不同的阐释，以至于 1963 年美国学者克罗伯和克拉克洪(Kroeber & Kluckhohn)在《文化：概念和定义的批判回顾》(Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions)一书中列出的能够分辨出的定义多达 160 种。^①

文化具有广义和狭义两种含义。广义的观点认为，文化是一切由人类创造的环境，这种环境包括软件环境(信念、价值观、组织和社会规范)、硬件环境(企业外部形象、组织成员的服饰等)和行为方式。持广义观点的学者有泰勒(Tylor)、赫斯科维茨(Herskovits)和川普纳斯(F. Trompenaars)等。泰勒最早将文化视为“一个包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及任何其他可以由作为社会成员的个人所表现出的能力和习惯的复合的整体”。泰勒还认为人们在学习、工作、生活中的一举一动、一言一行，无不体现文化的内涵。^②赫斯科维茨在 1955 年出版的《文化人类学》(Cultural Anthropology)一书中认为，文化是除了自然原生态之外的一切人工创造的环境。^③川普纳斯则在其所著的《文化踏浪》(Riding the Waves of Culture)一书中认为，文化是某一群体解决问题和缓和困境所采用的途径和手段，而不仅仅是某一群体价值观念系统。他认为，群体中的人们对时间的共同理解和感知、对外界自然环境的态度和行动规则构成了该群体独特的文化模式。^④

狭义的文化观点则认为，文化主要是人类创造的包括信念、价值观、组织和社会规范的软件环境及在这种软件环境下人们的行为方式。比如，施恩

① Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1963). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. New York: Random House.

② Tylor, E. (1920). Primitive Culture. New York: J. P. Putnam's Sons, p. 1.

③ Herskovits, M. J. (1955). Cultural Anthropology. New York: Knopf.

④ Trompenaars, F. (1993). Riding the Waves of Culture. Nicholas Brealy, London.

(E. H. Schein) 将文化概括为群体在适应外部环境及内部整合的过程中, 创造、发展而形成的基本假设的模式。^① 蔡安迪斯 (H. C. Triandis) 认为, 文化是无须多言的对事物的假设和已经被认同并且内化的标准运作程序和做事方式。^②

我们认为, 文化是社会或者群体中以价值观、信念、行为规范等为核心的、影响个体行为的观念体系。社会和群体的具体行为方式和群体外部形象是群体核心观念的延续和外在表现。核心观念体系及其外在表现共同构成了作为整体的文化。

2. 文化的层次

文化具有不同的层次和结构, 这些结构和层次可以用冰山模型和洋葱模型进行解释。

(1) 冰山模型。美国著名心理学家麦克利兰 (D. C. McClelland) 于 1973 年提出了著名的素质冰山模型。^③ 该模型将人员个体素质的不同表现划分为表面的“冰山以上部分”和深藏的“冰山以下部分”。根据文化的前述定义, 文化结构具有与冰山模型类似的特征。文化的冰山模型认为, 文化体系如同一座冰山, 在水面之上的部分是文化的物质层, 包括代表组织或者群体形象、展现组织或者群体个性特征的器物。例如, 组织的名称, 组织的徽标, 产品或服务的标识, 组织主要建筑物的式样、色彩和风格, 组织办公装修特点, 员工的服装服饰和精神风貌, 组织用于对外宣传的书刊资料, 组织宣传册, 组织员工手册, 组织宣传的录像带或者广告片, 组织各种挂在墙上的图片, 组织的纪念品, 组织内部张贴的口号和标语等。组织的这些器物 and 符号系统代表着特定组织的某种标志。良好的器物 and 符号系统有助于准确地表达和传播组织核心观念, 展现组织和群体的个性。例如, “IBM” 三个英文字母给人的感觉是这代表着一家著名的跨国公司, 这家公司主要提供 IT 和管理咨询服务。又比如, 当人们一看到米老鼠和唐老鸭就会联想到提供独特娱乐业服务的美国著名的跨国企业迪士尼公司。

水面以下部分是群体共享的社会规范、价值观、隐含信念、基本假设等无法直接观察、需要人们用心感悟和体会的核心观念体系。在这里, 社会规范是群体所遵守的行为规则, 包括社会或群体内部的规章制度等行为规范。价值观决定着人们对好与坏、对与错、重要与不重要的一般看法。隐含信念和基本假设是文化体系中的最深层部分, 是一种属于心理意识的现象, 是一种对工作和生活意义的内心理解和感悟, 是一种对人生意义的认知。与价值观相比, 隐含信念和基本假设对人们行为的影响更长久、更深刻。

① Schein, E. H. (1985). How Culture Forms, Develops, and Changes. In R. H. Kilmann, M. I. Saxton & R. Serpa (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey Bass.

② Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.

③ McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, pp. 1-14.

管理中,最为关键的是冰山水面以下部分中的个体共享的社会规范、价值观、隐含信念及基本假设等观念体系,通过对这些观念体系的理解可以更好地预测和把握组织中的群体和个体有可能存在什么样的行为或者行为倾向,这些行为或者行为倾向可能会导致何种结果等。

(2) 洋葱模型。美国学者博亚特兹(R. Boyatzis)在对麦克利兰的素质冰山模型进行了深入和广泛的研究后,提出了素质的洋葱模型,展示了素质构成的核心要素,并说明了各构成要素可被观察和衡量的特点。^①文化从其内容和结构上看,也可以用洋葱模型表示。文化的洋葱模型认为,文化系统如同一个层次感较为分明的洋葱。洋葱的外表层是可以观察到的外部事物,也就是冰山模型中提到的器物层或群体符号体系,这是文化的客观可观察部分(外在体现)。洋葱的中间层系群体共享的价值观和行为规范部分,这是群体共享的价值观和行为规范部分,而核心层即群体所共享的基本假设。与冰山模型对应的是,洋葱模型中的外表层对应于冰山模型的水上部分,中间层和核心层对应于冰山模型的水下部分。同样,管理中,我们重点需要理解和把握中间层和核心层所构成的价值观、行为规范、隐含信念和基本假设等观念体系部分。

3. 文化的特征

根据对文化含义和层次的分析,可以归纳出文化的几个特征:

(1) 共享性。共享性是文化的基本特征。这是因为文化本质上是群体成员的认知和行为所构建的、涵盖群体成员认知和行为的交叉集合的观念体系。因此,这些观念体系具有共享性。群体成员中共享这些观念体系的比例越大,则该群体中该观念体系所构成的文化类型就越呈强势形态。

(2) 稳定性。群体中,所共享的核心观念体系如同群体的基因,这种基因具有相对的稳定性。文化的稳定性也可以称为文化惯性,这种惯性使得群体成员的认知和行为在长时期内保持相对的稳定和可测。一方面,这种稳定的认知和行为既可以使个体和群体能有效地适应内外部环境变化带来的挑战;另一方面,也可能会因为环境变化后群体成员的认知和行为上的惯性导致群体难以应对环境变革的挑战而失去活力。

(3) 独特性。任何群体都具有自己独特的文化,群体文化的独特性既反映该群体的历史和现状,也反映出该群体如何应对未来挑战的基本态度和观念。文化的独特性使得不同的群体具有各自丰富多彩的文化形态,同时也使得不同的群体对各种市场环境表现出不同的认知和反应,导致不同的行为结果。

(4) 预测性。虽然文化具有独特性,但这并不妨碍人们在理解的基础上对这些文化背景下群体和个体行为的预测和把握。文化是群体中个体认知和行为的预测标记。正常情况下,人们可以从群体文化的线索中联想到个体的认知模式和行动方向。通过各种途径了解和把握不同群体、组织、地区和国家文化层

^① Boyatzis, R. E. (1982). *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

面上的文化差异,将有利于在日常管理和交往中克服各种冲突,化解各种摩擦,促使跨文化管理过程更加顺畅。

(5) 隐蔽性。正如在冰山模型和洋葱模型中所阐述的,文化作为个体之间共享的价值观体系,具有相对隐蔽性。文化对人的影响是无形的、潜移默化的。隐含的、无形的文化价值观体系不同于一般的、可以直接接触的器物 and 符号体系,只有在关键场合或者离开组织或者深刻理解和思考后方能被个体感受。文化的隐蔽性强化了文化的独特性,并使得这种独特性能有效地融入组织成员的认知和行为中。因此,无论是从内部还是从外部来观察群体或者组织文化的特性都存在一定的难度,只有那些主动沟通、用心领悟并具有特定跨文化管理经验的人方能真正感受到不同文化的内涵和隐蔽特征。

(二) 跨文化

跨文化(cross-culture)是指一种跨越不同的行为规范、价值观、隐含信念和基本假设的现象和过程。根据前述对文化的含义和结构层次的分析,我们可以将跨文化设定为一种“凸显文化差异的过程,是不同行为规范、价值观、隐含信念和基本假设交融碰撞的动态过程”。跨文化的基本前提是存在文化差异。文化差异主要体现在国家层面的文化差异、公司层面的文化差异和个体层面的文化差异三个层次上。

(1) 国家层面的文化差异(native cultural difference)。跨国经营管理中往往会遇到国家层面的文化背景差异,这是一种宏观层面的文化背景差异。由于国家之间天然的不同,会有不同的文化表现及其对应的文化维度。国家文化差异具有一定的稳定性、典型性和分明性。

(2) 公司层面的文化差异(corporative cultural difference)。公司层面的文化差异是跨文化差异的中观层次。这一点在重组和并购的人力资源管理中十分普遍。如果公司之间的并购是跨国并购,必须考虑到公司之间的国家或者民族文化差异所带来的影响。就跨国并购或者跨国公司重组等经营活动而言,存在双重的文化影响:国家或者民族文化带来的差异,双方母公司带来的差异。无论受到文化的何种影响,并购企业之间都需要进行文化的整合通融,需要双方之间相互信任和尊重,需要营造双方都接受的公开、公平、公正、竞争的文化氛围。

(3) 个体层面的文化差异(individual cultural difference)。个体层面的文化差异是跨文化差异的微观层次。不同地域、不同年龄、不同性别、不同级别、不同部门的员工之间都可能存在价值观和行为方式上的差异。

虽然个体价值观因个体的阅历不同会带有自身某些独特的烙印,但由于社会化的原因以及群体的影响,这些个体层面的价值观在不同程度上会受到其所在国家(民族)价值观和公司价值观的影响,并带有其所在国家(民族)和公司价值观的痕迹。

本书所讨论的文化维度主要基于国家(民族)文化层次,我们重点围绕国

家（民族）之间典型的文化维度差异来讨论跨文化管理的问题。但这并不表明我们将国家（民族）层面上得到的典型文化维度简单地类推到个体微观层次，从而发生层次谬误（ecological fallacy）。对于不同的文化差异，史密斯等认为一个国家之内可以预测存在着基于特定地域、社会阶层、职业、民族甚至性别带来的亚文化差异。他们指出，这些差异均是有意义的，研究者对这些特定的地域的人群不能用那些已经发现的、以一国（民族）为典型单位考察得到的文化维度来简单地加以概括，所研究的文化单元将决定其文化特点的维度的性质和类型。^①

二、文化差异对组织管理带来的挑战

在全球化时代，许多企业走出国门，在多个不同的国家和地区建立起多个分支机构，这些分支机构或者是母公司的独资企业，或者是母公司与当地合资开办的企业，或者是合作企业，还有的可能是特许授权生产经营的企业。通过跨国经营，可以利用不同国家或地区所提供的较低的生产成本和销售成本或者其他资源来获取更多的利润。具有不同文化背景的跨国企业一般会遇到如下三个方面的挑战。

1. 文化冲击的挑战

在跨国公司的发展中，文化差异一直存在，而且会全方位、系统地影响跨国公司的日常经营管理。由于跨国公司往往在母国经营过程中已经发展并形成了比较稳定的组织文化，在东道国的文化情境中，母国文化会经常受到来自不同文化的强烈冲击。面对这一冲击，跨国公司的管理者必须保持高度的文化敏感性，能有效识别文化差异，注意东道国文化与母国文化之间的相互协调，采取适当的手段和技巧进行有效的跨文化人际沟通、跨文化谈判、跨文化领导等。

2. 文化稳定性的挑战

文化的稳定性决定了文化的不易变迁性，决定了文化差异难以消失，因此，跨国公司管理者需要经常面对文化相对稳定性及其差异的问题。

3. 跨文化冲突的挑战

跨国公司管理者的种族优越感、管理习惯、沟通误会等往往会导致管理者与当地东道国员工之间发生冲突，从而导致人际关系紧张。同时，企业在国外经营，遇到东道国的不同法规时，如果处理不当，也可能导致员工之间、员工与管理者之间的冲突。

总之，文化差异必然会导致在企业管理过程中遇到各种挑战。国际管理者应该对各种文化差异具有高度的敏感性，尊重文化的独特性，从不同文化的角度分析问题的根源所在，尽可能减少文化差异所导致的矛盾和冲突，才能在跨国经营管理中取得成功。

^① 史密斯、彭迈克、库查巴莎：《跨文化社会心理学》，45页，北京，人民邮电出版社，2009。