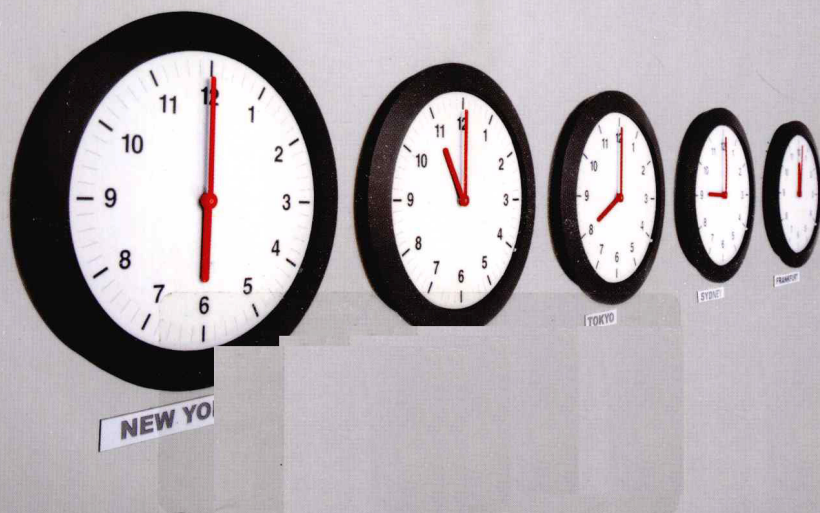


工商管理 系列教学案例

跨文化管理精品案例

魏小军 编著

Cross Cultural Business Cases



- 中国石油行业国际化中的文化障碍
- 联想德国:从IBM标志到联想集团的新起点
- 星巴克在故宫:紫禁城中的文化较量
- 欧企在中国的文化因素思考: 法波的个案

.....



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

工商管理系列教学案例

跨文化管理精品案例

魏小军 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书为工商管理系列教学案例之跨文化管理精品案例。

全书共收录了 18 篇案例。案例由三部分组成:第一部分是 6 篇关于中国走向国际化中跨文化问题的案例,第二部分是 6 篇中国跨国企业在德国投资的跨文化管理案例,第三部分是 6 篇与国外跨国企业跨文化管理相关的案例。

大多数案例涉及中国跨国企业在对外投资中所涉及的战略及跨文化管理问题,如奇瑞汽车的国际化之路,钱江摩托收购意大利贝纳利公司,小肥羊火锅开拓加拿大市场,东软在美国的并购,中海油收购优尼科失利,等等。同时,书中还涉及了近年来发生的有重要影响的经典跨文化案例,如佳士得的兽首拍卖,星巴克搬出故宫。这些案例既是第一次对近年来影响重大且与中国跨国企业跨文化管理相关案例的总结,又对企业跨文化问题教学和管理者决策有启迪和借鉴意义。

本书适合经济管理专业本科生、MBA 和企业培训时使用。

图书在版编目(CIP)数据

跨文化管理精品案例/魏小军编著. —上海:上海交通大学出版社,2011

ISBN 978-7-313-06885-9

I. 跨... II. 魏... III. 企业管理—案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 201037 号

跨文化管理精品案例

魏小军 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市文化印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:710mm×1000mm 1/16 印张:17 字数:256 千字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~3030

ISBN 978-7-313-06885-9/F 定价:32.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

随着全球一体化进程的不断深入,跨国公司成为全球经济的主体之一,随之而来的则是跨国公司所面临的跨文化管理问题。跨国公司内部已经成为地球村的一个缩影,来自不同国家拥有不同文化背景的人汇集到一起共同工作,不可避免地会产生一些由于地域不同、文化宗教信仰不同所引起的冲突,如何解决这些冲突与矛盾成为各大跨国公司在管理上所面临的难题与挑战。德国大众在中国发展得“有声有色”似乎正应了“外来的和尚会念经”这样一句谚语,但再看看其他公司在华的发展道路似乎就没有这么幸运了,例如日本的笔记本生产商富士通最后不得不面临撤出中国的窘境。看来并不是每个外来的和尚都会念经,都能把经念好。这背后隐藏的原因究竟是什么?

除此之外,对外贸易在一国国民生产总值中也占有相当重要的地位,而对外贸易往往也面临着很严重的文化冲突的问题,只有处理好这些问题才能在外贸中占据主动地位以避免一些不必要的麻烦。特别是近些年,中国经济发展迅猛,国际化程度日益加深,很多中国公司都面临着国际收购兼并的问题,例如被大家所熟知的中海油收购优尼科、可口可乐收购汇源果汁等。中海油为了收购优尼科,之前做了大量的准备工作,其老总也对收购成功持相当乐观的态度,但最终在最后关头功亏一篑未能如愿。相对于中海油收购优尼科而言,可口可乐对汇源果汁的收购之路似乎从一开始就充满了“崎岖”,收购消息一经抛出就在社会上引起了极大的反响与讨论,甚至一时间占据了各大报纸的经济和社会版面,很多人甚至扬言,如果收购案成功则以后再也不会购买两家的产



品,但可口可乐公司仍不为所动,想要将收购进行到底,但最终“折戟”于中国的反垄断法下。在这些失败的收购兼并的案例中,官方给出的原因都很简单,但是不难看出其背后还隐藏着更加深层和关键的原因,这些都是值得我们深刻思考和探讨的。

本书就是通过选取生动翔实的典型案例引发读者对于跨文化管理的深入思考,并且通过这些具有代表性的成功或失败的案例让读者自己总结其中的经验和教训。

中国有句富有哲理的古话“以铜为鉴,可以正衣冠;以人为鉴,可以明得失;以史为鉴,可以知兴替”。通过案例分析得到有用的信息和经济信号并为己所用,在处理相关问题时不再是一头雾水不知所措。读者在通过案例进行思考的同时,也是一个思维训练的过程,为以后解决跨文化的沟通管理问题提供一种思维方式。本书以实际案例为蓝本,兼具实践性与理论性,希望能给读者提供一定的帮助。

本书由魏小军设计编写思路、原则、大纲,并对案例进行了修改、定稿;黄颖、刘睿参与了前言、附录1及附录2的撰写和修改工作。在每一个案例的开始部分,我们使用了哈佛及毅伟商学院的案例写作模式,将案例撰写团队进行了署名。

本书的出版得到了上海交通大学案例中心陈德智教授的指导。齐壬、张新新、刘睿同学帮助审校了部分内容,在此一并衷心地感谢。在编写案例时参考了大量相关文献,借此机会,也对有关作者表示衷心的感谢!

尽管我们努力客观地去呈现案例资料,但由于这些案例涉及的问题既深又广,难免挂一漏万,甚至有不当的地方,恳请读者批评指正。

魏小军

2010年9月28日



目 录

第一部分 中国企业国际化中跨文化案例

小肥羊火锅开拓加拿大市场的启示 / 003

小肥羊是国内知名的连锁餐饮企业,发展快,口碑好,更是国内第一家引进外资的餐饮企业。在国内,小肥羊有着大规模的连锁店和产业链条,同时,还将自己的产品延伸至全国各大超市。小肥羊凭借自己别具一格的蒙古草原文化及具有鲜明特色的产品在国内火锅业首屈一指。不满足于内地发展的小肥羊将自己的业务拓展到了港澳甚至是海外国家如加拿大等地。然而,在国外的发展不尽如人意,小肥羊的出海之路走得坎坎坷坷。在国内也遭遇到由于扩张过猛导致的品牌形象问题。改变企业战略,适应调整国外市场成了小肥羊的大问题。

奇瑞汽车的国际化道路 / 022

奇瑞汽车,曾经只是一个名不见经传的国产汽车公司,由地方政府支持扶助而起。而今,却被认为是中国汽车业迅速崛起的一匹黑马,它准确定位,将目标瞄准国际市场,不断努力创新,经历重重磨难,先后将商业触角伸至叙利亚等中东国家;几经波折,面对俄罗斯政府政策的干扰,不屈不挠依然在俄罗斯寻求市场巩固自己形象;而在澳大利亚也有了发展前景。奇瑞利用自身优势,结合



当地文化特点,抓住世界经济波动所带来的机遇,为自己的跨国发展奠定了良好的开端。面对文化冲突,奇瑞高层在坚持自己原则的同时也较快适应了他国文化。这就是奇瑞能够不断提升汽车销售量,打开国际市场的原因。

钱江摩托之梦:中国成本,欧洲品牌,日本质量 / 039

贝纳利和它的新的中国管理者——钱江集团所面临的一个关键问题是,提升贝纳利品牌在世界范围的优势和销售网络的有效性,从而能够提高市场占有率。贝纳利的产品,尤其是它的摩托车同市场上最重要的对手进行竞争都具有很大的潜力,可是它在美国和欧洲的市场占有率却极低。钱江集团希望通过贝纳利的品牌效应在渗透到西方市场时遇到的问题少一些,可是,由于必须重新建立跨国品牌形象以及跨国的供应链关系而引起了一些耽搁。尤其是对于提升销售量来说,市场投资、售后助理和客户服务都是必要的。

东软的业务成长及国际化探索 / 048

作为一家中国领先的IT解决方案与服务供应商,东软集团的触角直达日本、欧洲、中东及北美市场,并通过收购国外公司进行着快速的扩张。东软美国公司作为东软集团旗下的全资子公司之一,其建立是积极拓展北美市场,在全球范围内配置资源,优化东软的全球化交付与服务网络,构造公司核心竞争力的重要步骤。一方面,母公司的投资是东软美国公司的主要资金来源;另一方面,母公司对东软美国公司的直接投资也需要通过中国政府的审批才可以完成。当前,公司面对的重要课题之一是满足公司国际化发展的人才招聘、培训及整合和使用等。

中国石油行业国际化中的文化障碍 / 056

中国是一个油气资源贫乏的国家,长期以来,不得不依靠大量进口来满足国内的需求。随着中国经济的不断高速发展,国内对于石油能源的需求也越来越旺盛。政府及企业开始关注,如何才能有效获取资源以保障国内经济的发展,同时又确保国家的能源安全。作为国内石油三大巨头——中石化、中石油及中海油,长期处于石油工业的垄断地位。这三家国有企业肩负着重任,走

上了一条由原本单纯的贸易逐步转为向海外进行投资、并购的道路。然而,这是一条崎岖艰难的路。中国的石油企业进行了一系列的并购,结果令人吃惊震撼:中国石油企业海外并购有着极高的失败率。这究竟是因为什么呢?并不低的出价,真诚的态度,却屡遭失败的打击。中国的石油企业在海外的投资也不尽如人意。此番情况下,国际化道路中的跨文化交融成了重要的一环。企业与当地民众的冲突究竟该何去何从?

中国高等教育的国际化探索 / 067

随着社会的发展,人们对教育的要求越来越高。商科逐渐成为一个热门的选择。在全国各高校中,有1800多所高校开设了商学院,以此来吸引学生,一时之间,高校间的竞争异常激烈,不仅在于学生的质量,同样也在于学生的数量。由于对学校设备的不断投资,学校纷纷向银行贷款,而要想学校能稳定地运作,源源不断的生源成了基础。面对日益增加的高校教育供给和逐渐减少的生源,扬子江大学商学院院长不禁担忧起来。作为一所非全国重点院校,身处算不上优越的地理位置,如何才能从众多高校中破茧而出,吸引学生,并且吸引有潜质的学生呢?想到中国改革开放,国门渐宽,国外的院校也加入到抢生源的行列中,院长比对国内外教育文化上的差异以及学校管理上的不同,一个计划逐渐在脑海中成形。

第二部分 中国跨国企业在德国投资的跨文化管理案例

杜克普爱华携手上工申贝 / 077

上工申贝集团在德国建立的上工(欧洲)控股有限公司,经历了长达数年的谈判,仅以100万欧元收购了杜克普爱华股份有限公司。但德国的上工(欧洲)控股公司还保证另外提供给杜克普爱华公司一笔借款。这笔资金全部由上海的上工申贝集团来筹措。此外,西德意志州银行通过一笔贷款也参与到了这一收购中来。无论是收购活动中所有参与者的公告,还是上工申贝集团收购杜克普爱华公司的实际情况,都显示出这并不是一次恶意收购,而是各方都乐观其成的一项举措。接下来,上工面临的是收购后的管理层结构和人事管理及对文



化差异的处理的挑战。

瓦德里希科堡公司结缘北京第一机床厂 / 087

通过收购一家技术领先的子公司以达到打入世界市场是很多中国企业跨国收购的直接目的。2002年英格索尔国际公司签署破产时,北京第一机床厂的管理层就已经开始着手对其子公司瓦德里希科堡公司收购进行审核。一年后提出了报价。然而因为当时无人相信中国人有这个收购能力,收购未能实现。但风云突变,当济根市海库勒斯机床厂,这个新的母公司对瓦德里希科堡公司不再有兴趣的时候,2005年10月24日北京第一机床厂终于收购成功。一个公司被一家外国公司收购,在企业文化方面都会有一段刻骨铭心的经历,这种情况下一个弗兰肯中型企业和一个中国国有集团的合并使这段经历更加难忘。

联想德国:从IBM标志到联想集团的新起点 / 096

联想德国在招聘新员工时注重的是申请者的能力,而不是国籍。原则上,空缺的职位首先在集团内部进行全球招标,然后才到企业外招聘。在此过程中,企业采取“来自全世界”的原则,意思是雇用“来自各种文化背景的最优人选”,就像企业人力资源招聘总监所说的那样。在这里“软实力”特别受重视,首先是自主性、参与精神和企业行为方式。定期举办跨文化培训活动中是人力发展计划的固定组成部分。与此同时,对各个国家的客户都要用所在国家的语言同他们交流。人事管理系统是由中国和外国管理人员共同建立的,在此过程中,无论西方的还是中国的体系都不会被优先或完整地采用,而更多地是将两种文化的优点结合起来。

中国企业国际化“样板工程”:宝钢欧洲有限公司 / 104

宝钢欧洲有限公司作为“中国大型企业在海外”的模范性代表,在两个方面担任着领头羊的角色:即“试验”和“榜样”。中国的大量企业很难做到具有国际竞争力,他们面临的矛盾是一方面在国内市场书写着企业成功的故事,另一方面海外业务上却犹豫不决甚至遭到挫折。这些公司的高层管理者在观察到宝欧这个宝钢国际化的成功的“样板工程”后,应该很快能从中得出关键的结论。

如果说目前很多德国同行在中国企业中还没有看到能与自己竞争的实力的话，随着更多的企业像宝欧那样成功地国际化，这些德国同行的判断恐怕很快就要改变了。

德国五矿有限公司：在杜塞尔多夫由买方变为卖方 / 112

在新的人事战略指引下，德国五矿有限公司中出现了三个员工群体：北京总部派出的中国员工、在德国出生或生活的中国员工以及德国本土员工。伴随着过去几年发生的变化，一个设在德国的中国公司的发展轮廓逐渐清晰起来了：日常的工作由本地员工负责——他们已经占到职工总数的90%以上。战略规划则由中德管理人员共同制定。对德国员工来说，供职于中国企业也没有什么奇怪的，特别是当所有事情都规范在德国的法律框架内，而且权衡利弊，优势尽显的时候。

海尔中国的跨国企业集团：在德国安家落户 / 121

2006年海尔德国引入了被称为“1+1+n组合”的系统：每个团队应由一名外部行业专家(1)和一个中国专业人员(1)领导，并根据需要再加入若干当地员工(n)。外部专家无论来自哪一国，都需要具备该行业多年的销售经验并有过成功陪同其他企业进入市场的经历。这个系统的运用参照了美国市场的先例。中国专家由青岛总部派遣。通过这种外部专家和内部助推力的组合，整个网络吸收了外部人员的多年专业知识，使之可以在整个企业中传播。这种知识的传递也在德国子公司中得到了推广，从而提高了子公司与总部或其他所在地之间联络工作的效率，例如避免了在生产部门和营销部门之间出现沟通问题，同时海尔也通过对新市场需求作出快速反应而保持了竞争力——这是一个特别有效的模式：“思想全球化，行动本地化”。

第三部分 国外跨国企业跨文化管理相关的案例

兽首拍卖动了谁的奶酪 / 131

中国拥有着长达五千年的文明史，近代以来，由于国力衰弱导致受到西方

的经济和军事侵略。1860年英法联军在洗劫圆明园之后,包括十二尊兽首人身的大批文物下落不明。如今,随着中国经济实力逐渐增强,国人要求西方劫掠者归还中国被劫掠的文物的声音越来越高。也有一部分爱国人士在海外文物拍卖市场上出巨资拍得中国文物,随后将其捐赠给国家,这一行为受到了海内外的广泛关注,中国文物在拍卖品市场上也变得越来越抢手,屡创新高的拍卖价格引起了藏品持有者的兴趣。然而,中国政府对待被外国劫掠的文物则不支持企业或者个人通过竞拍获得,而且努力通过外交途径要求文物持有者将其归还中国。在2008年末和2009年初,一场关于圆明园兽首拍卖的问题引起了国内外的广泛关注,其戏剧性的发展过程值得我们对其进行深入的分析 and 研究。

星巴克在故宫:紫禁城中的文化较量 / 144

星巴克2000年入驻在北京故宫,到2007年竟然宣布撤出北京故宫。为何原本被故宫管理层邀请而入最后却不得不离开呢?2007年,央视著名主持人对星巴克高层提出,并不认同星巴克开在北京故宫这一神圣严肃的地方,同时,认为这是对中国文化的不尊敬的表现。星巴克高层对此做出了明确的解释。然而,事情的发展出乎人们的预料,原本一场简单的商业案例却牵动了无数中国人。鉴于互联网的高速发展,中国网民在此事件中起了推波助澜的作用。将东西方文化融合,星巴克不是第一起案例了,然而却是极其引人瞩目的一起。星巴克作为首家专业咖啡企业上市,在世界各地享有盛誉。中国更是它的一个巨大市场。然而,在这次文化交融试水中,星巴克历经7年却败下阵来。可是,我们不禁要问,它真的是败的那一方吗?尽管退出故宫舞台,星巴克却选择了一个恰好的时机,也在退出时对所有中国网民做出了解释。在这一场战役中,倒是“受害方”故宫无法解释为何当初要引进星巴克到故宫。由此,星巴克依然稳固了自己的形象,依然被中国消费者所喜爱。

文化与管理的生动实践:一家英国跨国公司在中国的经历 / 152

中国MBA毕业生卫晓明在20世纪90年代参与了一个大型中英合资企业的成立和运作。其有血有肉的经历揭示了国际商务活动中文化的深度、复杂、能量、生命和幽默,以及创造性地应用可行、有效的跨文化管理策略和方法的重要性。



布克的中国策略:一家加拿大家具企业的逆境突围 / 189

在加拿大埃德蒙顿的布克公司的首席采购官必须做一个关于从香港子公司第一海洋贸易公司采购的决定。第一海洋是布克设立的全资附属子公司,布克可以利用其从中国和其他亚洲厂商采购家具。该公司认为,与利用制造商的代理商相比,通过在中国建立子公司可以获得较低的成本和更少的商品交货时间。本案例提供了布克和第一海洋的历史和一些家具业背景信息,以及布克的家具采购如何完成。虽然布克已在中国建立了第一海洋为其采购提供了一个采购选择,但布克内部采购利用第一海洋所占的比例低于科姆的预计水平,同时金融危机对企业来说是一个严峻的考验。维持企业的生存,并且顺利熬过寒冬,这是当下最为重要的事情。

美体小铺(The Body Shop)的社会责任 / 201

一个企业的成功也许在某些人眼里仅仅是获取巨额盈利,而在 The Body Shop 的创办人 Dame Anita Roddick 看来,成功的意义远远不止这些。一个企业存在的意义也不只是扩大企业规模、拓展业务。企业,必须承担起自己的社会责任。这是对社会的回报。任何一个企业或者一个人存在于社会,虽是独立的个体却又是紧紧相连,必然彼此影响。不像有些企业依靠纯经济手段、策略来发展企业,Dame Anita Roddick 把企业的社会责任这种想法运用在经营之中,也成功地实现了跨国投资、管理。并且,不仅获得了巨大收益也获得了人们的尊敬。早在企业创办稍有起色时,Anita 就开始与一些贫困地区的厂商合作,帮助解决他们的生活困难,并且时刻关注地球环境问题、人权等。而如今,众多企业也开始致力于回馈社会,塑造企业健康的形象。毫无疑问,The Body Shop 是这一领域的领头羊。

欧企在中国的文化因素思考:法波的个案 / 216

本案例描述了欧洲知名企业法波集团在中国市场的国际化经营历程,解释了合资企业——法波坚石成立以来取得丰硕成果的深层次原因。然而,这些成就的取得也不是一帆风顺的,其中经历了双方的辛勤工作以及持续的相互适应。本文对法波集团的发展历程以及国际化之路进行了详细描述之后,聚焦于



在中国市场的经营情况,法波坚石从成立到成功的道路以及未来企业文化发展的前景。具体而言,该案例详细讲述了欧洲与中方合作伙伴的首次正面交锋,例如他们如何建立相互的信任,如何制定详细的商业规划。同时,还涉及了法波坚石成立与发展过程中,组织结构、人事交流与沟通、品牌化、服务与自我实现、人力资源等方面的问题以及解决过程。

附录1 案例教学概述 / 229

附录2 跨文化管理理论概述 / 239

参考文献 / 247



第一部分

中国企业国际化中跨文化案例

小肥羊火锅开拓加拿大市场的启示^①

案例导读

小肥羊是国内知名的连锁餐饮企业,发展快,口碑好,更是国内第一家引进外资的餐饮企业。在国内,小肥羊有着大规模的连锁店和产业链条,同时,还将自己的产品延伸至全国各大超市。小肥羊凭借自己别具一格的蒙古草原文化及具有鲜明特色的产品在国内火锅业首屈一指。不满足于内地发展的小肥羊将自己的业务拓展到了港澳甚至是海外国家如加拿大等地。然而,在国外的的发展不尽如人意,小肥羊的出海之路走得坎坎坷坷。在国内也遭遇到由于扩张过猛导致的品牌形象问题。改变企业战略,适应调整国外市场成了小肥羊的大问题。

导言

小肥羊入选了 2007 年度“中国消费者权益信用十佳单位”。2006 年,小肥羊的营业额较上年增加近十亿元,在中国服务业企业 500 强中,名次也比 2005 年提前了三位,位列第 157 位。从 1999 年至今,小肥羊从一家小规模餐馆,发展成为拥有超过 700 多家连锁店,并且拥有自己的屠宰加工厂及汤料加工流水线的大型连锁公司,成为目前中国连锁餐饮业中规模最大、发展最快的企业。

① 本案例由加拿大安大略省雅逊大学国际研究院院长林晓华博士、广东外语外贸大学杜玉平博士及加拿大艾伯塔省麦科文大学商学院亚太研究中心主任魏小军博士编写。此案例仅作为课堂讨论的材料,作者无意阐明案例是否有效地应对了一个管理情景。为了保密,作者可能在案例中有意隐去了真实姓名或其他信息。未经书面授权,禁止任何形式的复制、收藏或转载。



其下属的小肥羊肉业公司于2005年通过了ISO9001:2000国际质量体系认证、HACCP国际食品安全认证及“绿色食品”认证,具备出口的资格。2006年小肥羊做出“冲出中国,走向世界”的决策,同年7月26日,与欧洲知名投资公司3i集团、普凯基金合作,引进2500万美元投资。小肥羊不仅成为内地第一家引入外资的餐饮连锁企业,还引进了先进的管理经验和国际化人才,有效缓解了小肥羊发展中人才紧缺的难题。同时,这一举措也将推动民族餐饮文化走向世界的经济舞台,促进我国餐饮业快速、有序发展,为中国的餐饮企业走向规范化和国际化开辟可借鉴的道路。小肥羊现已成功进入了日本、加拿大和美国等国际市场,并且取得了可喜的成绩。然而,在如何扎根国际市场并成为国际化的中国餐饮品牌方面,小肥羊还面临着巨大的挑战。

公司的发展和营销模式的变革

1999年8月,从30张桌子、50多名员工、不足400平方米的小餐馆起家,小肥羊的第一家火锅店在包头市开业。这是一家以自然人做发起人的股份制公司,公司以小肥羊火锅连锁为主业,兼营调味品加工及小肥羊肉业开发加工业。2000年,小肥羊开始在北京、上海和深圳开设直营和连锁加盟店;2001年,小肥羊在河北省设立了第一家省级总代理,从此开始了以加盟为主的疯狂的快速扩张。2006年6月,商务部公布2005年度中国餐饮百强榜,小肥羊以45.7亿元的销售收入第四次名列第二。仅次于拥有肯德基、必胜客等著名餐饮品牌的百胜餐饮集团。小肥羊通过收购羊肉、各类农副产品,累计扶持带动包头周边地区、锡盟农牧户18万户,增加收入20多亿元,仅羊肉一项,就直接为农牧户增加收入7亿元左右。小肥羊羊肉系列产品除在公司的店面使用外,已进入全国各大城市的大型超市。截至2006年底,小肥羊已形成了以总部包头为中心,呈放射状分布,全国的连锁店超过721家,拥有3个全资控股子公司、7个分公司、1个物流配送中心、6个省级总代理(代理8个省)、6个市级代理。按照商务部统计口径,小肥羊2006年销售总额超过57.5亿元,缴纳税款2亿元。在如此短的时间内,小肥羊的成绩不得不令人刮目相看,即使声名显赫的北京老字号“全聚德”也过年销售额10亿元,而小肥羊的平均年销售额高达30多亿元。

