

Cross-Cultural
Management (Vol.2)

跨文化管理

第2辑

范徵 主编



国际化办学与无国界管理人才培养

无国界管理人才的培训

试论无国界管理人才的培养构架及其评价体系

亚洲走向全球

外派回任人员离职倾向影响因素的实证研究

基于价值观的指导

论跨文化理解困境类型

中国古代管理思想的形成轨迹和发展路径

社会企业的跨国比较

跨国企业之负性组织情同策略的比较研究

浅谈中美文化差异下的关联交易信息披露

市场分割视角下的FDI区位选择

全球金融危机后中美经贸磋商合作机制的完善与中国的对策

社会资本、海外市场知识与新创企业国际化成长

跨文化商务谈判问题建模及实证研究

基于动态创新视角的跨国智力资本协同研究

文化维度视角下的深港经济社会协调发展模式比较

国际工程承包项目跨文化管理问题探究

海外国际学校的跨文化管理的案例研究

格致出版社



上海人民出版社

Cross-Cultural
Management (Vol.2)

跨文化管理

第2辑

范徵 主编

图书在版编目(CIP)数据

跨文化管理. 第2辑/范微主编. —上海: 格致出版社: 上海人民出版社, 2013
ISBN 978-7-5432-2282-3

I. ①跨… II. ①范… 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 (2013) 第 186533 号

责任编辑 高 璇
封面设计 人马艺术设计·储平

跨文化管理(第2辑)

范微 主编

出版 世纪出版集团 格致出版社
www. ewen. cc www. hibooks. cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 23 层)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 苏州望电印刷有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 15.75
插页 2
字数 280,000
版次 2013 年 11 月第 1 版
印次 2013 年 11 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-2282-3/F·663
定价 38.00 元

主编寄语

自2012年《跨文化管理》(第1辑)出版以来,受到学界和业界的广泛好评,目前该刊已被《中国知网》收录。再经几年努力,我们力争更上一层楼,使其成为中国社会科学引文索引(CSSCI)集刊来源期刊。

《跨文化管理》辑刊向国内外跨文化管理研究与实践领域的专家学者公开征稿。衷心感谢各位学术顾问、论文作者、相关网站及出版社领导等对本刊出版工作的大力支持,感谢编委会成员及出版社编辑的辛勤劳动。

作为本刊主办单位的上海外国大学国际工商管理学院,目前已成功主办了两届“跨文化管理国际学术研讨会”,今年年底还将主办第三届。7月,我在土耳其伊斯坦布尔举办的“第13届AIB(Academy of International Business)年会”上,有幸邀请当今全球跨文化管理泰斗Hofstede教授赴会,大师欣然答应了。届时Hofstede教授将莅临上海外国语大学并作主旨演讲。同时,会上还将发布我们的最新研究报告——《10年来国内外关于跨文化管理研究的分析报告》。

我们打算继续每两年主办一次“跨文化管理国际学术研讨会”;每年发布一届《年度全球跨文化管理研究报告》;每年出版一辑《跨文化管理》。需要说明的是,本辑收录的部分主旨演讲系根据会议电脑文字实录和作者演讲PPT整理,因故未经本人审阅,相关文字责任由本刊承担。

衷心期盼国内外同行关注我们的会议,关注我们的报告,关注我们的辑刊。给予我们大力支持并不吝赐教,共同推动跨文化管理研究的学术发展。

范 微

上海外国语大学国际工商管理学院院长兼 MBA 中心主任
中国管理现代化研究会理事兼管理案例研究专业委员会委员
教育部工商管理类专业教学指导委员会委员

2013年10月

目 录

跨文化与无国界领导力开发

- 国际化办学与无国界管理人才培养..... 吴友富(1)
- 无国界管理人才的培训..... 赵曙明(4)
- 试论无国界管理人才的培养构架及其评价体系
- 范 徽 徐 永 潘 聪 杜 娟 刘 颖(8)
- 亚洲走向全球..... 李广宇(29)
- 外派回任人员离职倾向影响因素的实证研究
- 基于无边界职业观视角..... 姜秀珍 宛雅婧 周 评(34)

文化、制度与管理

- 基于价值观的指导:方法论与工具..... 西蒙·多伦(50)
- 论跨文化理解困境类型——以中德文化行为比较为例..... 王志强(69)

东方管理与东西方管理比较

- 中国古代管理思想的形成轨迹和发展路径..... 吴照云 李 晶(79)
- 社会企业的跨国比较..... 高明瑞(87)
- 跨国企业之负责性组织精简策略的比较研究:
- 组织精简体制化理论观点..... 蔡正飞(91)
- 浅谈中美文化差异下的关联交易信息披露..... 邹春勇(117)

跨国经营方式与跨文化管理

- 市场分割视角下的 FDI 区位选择
- 基于中国省际面板数据的实证分析..... 李元旭 单蒙蒙(127)
- 全球金融危机后中美经贸磋商合作机制的完善与中国的对策
- 陶 明(145)
- 社会资本、海外市场知识与新创企业国际化成长
- 朱吉庆(155)

跨文化职能管理

- 跨文化商务谈判问题建模及实证研究..... 苏 勇 程骏骏(174)
- 基于动态创新视角的跨国智力资本协同研究
- 张国民 肖 嫣 陈 进(193)

跨文化管理案例

文化维度视角下的深港经济社会协调发展模式比较

——以医疗保障领域为例……………邱小丹 徐光毅(210)

国际工程承包项目跨文化管理问题探究:

老挝某大型水电站案例……………胡 浩(220)

海国际学校的跨文化管理的案例研究……………

……………江 南 时 堪 李劲松(229)

Contents

BORDERLESS & CROSS-CULTURAL LEADERSHIP DEVELOPMENT

Education Internationalization and Borderless Management Talents Cultivation	Youfu Wu(1)
On the Training of Borderless Management Talents	Shuming Zhao(4)
Borderless Management Talents: Cultivation Framework and Evaluation System	Zheng Fan Yong Xu Cong Pan Juan Du Ying Liu(8)
Asia Going Global	Guangyu Li(29)
An Empirical Study on the Factors Contributing to the Turnover Intention of Returning Expatriates	Xiuzhen Jiang Yajing Wan Ping Zhou(34)

CULTURE, INSTITUTION & MANAGEMENT

Coaching by Values: Methods & Tools	Simon Dolan(50)
Types of Cross-Cultural Understanding Dilemma: A Comparative Study of Chinese and German Cultural Behaviors	Zhiqiang Wang(69)

ORIENTAL VS WESTERN MANAGEMENT

The Formation and Evolution of Ancient Chinese Management Thoughts	Zhaoyun Wu Jing Li(79)
Comparing Social Enterprises Across Nations	Mingrui Gao(87)
The Comparison of MNCs' Responsible Downsizing Strategy and Post-downsizing HRM Practices: Institutional Theory Perspective	Philip C. F. Tsai(90)
On the Information Release of Related Transaction in the Context of Sino-US Cultural Differences	Chunyong Zou(117)

TRANSNATIONAL OPERATIONS PATTERNS & CROSS-CULTURAL MANAGEMENT

The Choice of FDI Location from the Perspective of Market Segmentation	Yuanxu Li Mengmeng Shan(127)
--	--------------------------------

- Mechanism Improvement for Sino-US Economic and Trade Negotiation
& Cooperation and China's Countermeasures after Global Financial
Crisis Ming Tao(145)
- Social Capital, Acquisition of Foreign Market Knowledge and Interna-
tional Growth of New Ventures Jiqing Zhu(155)

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN MANAGEMENT FUNCTIONS

- Modeling of Intercultural Business Negotiation and its Empirical Study
..... Yong Su Junjun Cheng(174)
- Research on Synergy of Multinational Intellectual Capital Based on Dy-
namic Innovation Perspective
..... Guomin Zhang Yan Xiao Jin Chen(193)

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT CASE STUDIES

- A Comparison of the Socio-Economical Development Modes in Shenzhen
and Hong Kong from Cultural Perspective; A Study on Public Health
Care Xiaodan Qiu Guangyi Xu(210)
- The Study on Cross-Cultural Management in International Project Con-
tracting: A Case Study of a Large Hydropower Station in Laos ...
..... Hao Hu(220)
- Case Analysis of Cross-Cultural Management at a Chinese Invested In-
ternational School Abroad Nan Jiang Kan Shi Jinsong Li(229)

跨文化与无国界领导力开发

国际化办学与无国界管理人才培养*

吴友富**

【摘要】 本文讨论了国际化办学与无国界管理人才培养问题。首先提出了上海外国语大学的办学特色,然后讨论了无国界 MBA 人才培养,最后分析了无国界人才培养的社会意义。

【关键词】 国际化办学、无国界管理

Education Internationalization and Borderless Management Talents Cultivation

Youfu Wu

Abstract The paper presents a discussion of education internationalization and borderless management talents cultivation. It first outlines the characteristics of Shanghai International Studies University, then discusses issues concerning the cultivation of management talents via borderless MBA programs, and finally analyzes the social significance of cultivating borderless management talents.

Key Words Education Internationalization, Borderless Management

上海外国语大学(下文简称“上外”)是教育部直属并与上海市共建、进入国家“211 工程”的全国重点大学。在“十二五”期间,我校将重点聚焦“特色、精品、对接、国际化”九字办学方针,实现将上海外国语大学建设成为一所国际化、有特色、高水平、多学科的国际知名、国内一流的外国语大学的办学目标。

* 本文为“第二届跨文化管理国际学术研讨会”的主旨演讲。

** 吴友富,上海外国语大学党委书记兼校务委员会主任,上海市管理科学学会副理事长,研究方向:国际公共关系管理。

一、办学特色

上外主要有四个办学特色。

第一是外语,这是我们的传统强项。上外现在拥有 25 个语言专业;另外,上外还拥有 13 个复合型专业,包括国际工商管理、金融贸易、新闻传播、国际关系等,这在全国外语院校中处于领先地位,从 20 世纪 80 年代开始,上外一直坚持着这个办学特色。从专业设置来讲,上外坚持的两大特色即语言和复合型教育。

第二是“精品”。所谓精品,就是要提供上外在社会上有一定知名度、一定竞争能力、可以体现错位优势的一些好产品。比如上外的高级翻译学院,在整个亚洲区域排名第一,在全世界排位第 15,培养的是高级同传人才;再比如上外的国际公务员培养,在全国高校中也是领先的;另外,上外无国界管理 MBA 教育的项目,也有希望成为上外的精品品牌。

第三就是“对接”,主要对接国家战略。当前,上外可以对接的主要国家战略有:语言发展战略、区域国别比较与跨文化战略、文化强国战略和“走出去”战略等。

最后,在国际化人才培养方面,将充分发挥学校语言教学和跨文化研究的优势和特长,培养具有全球视野、创新精神、实践能力、外语特长,并可进行流畅的跨文化沟通的、具有上外特色的高端国际型人才。

二、上外无国界管理 MBA

随着世界经济一体化进程的加快,培养具有全球化视野、无国界的管理人才,是进入当今无国界世界、无国界管理领域的必经之路。在此背景之下,上外审时度势,提出了培养“源于东方的新一代无国界管理 MBA 人才”的办学理念,这也是上外培养高端国际化特色人才的一项重要举措。

经过两年多的实践,上外无国界管理 MBA 项目不断发掘无国界管理人才的内涵,积极借鉴国际一流商学院 MBA 的做法,采用课程、实践和国际交流相结合的方法,致力于培养新一代无国界管理人才,争取为中外企业培养更多、更好的国际化人才。上外 MBA 特色概括起来,主要有四个方面。

第一,理念创新。我们致力于培养源自东方的新一代复合型“无国界管理”人才。实现三个无障碍:无语言障碍、无专业障碍、无文化障碍。在交流层面会外语,并提倡掌握第三语言;在业务层面懂专业,实现校企无障碍对接;在合作层面通文化,投身全球创新实践活动。

第二,特色方向。上外 MBA 设置了四个与上海乃至全国 MBA 院校

互补的专业方向:“国际整合营销与公共关系”、“跨国经营与跨文化管理”、“国际金融与财务管理”和“全球时尚与奢侈品管理”。

第三,外语特色。针对外语好的生源,实行全英语或双语教学;针对外语较弱的生源,开设“外语引航课程”,帮助提升其外语水平。相关专业方向(如全球时尚与奢侈品管理方向)开设第三语言(法语、意大利语、西班牙语等)。

第四,国际方法。我们将上外的 MBA 定位为“精品 MBA 项目”、“国际 MBA”。注重学生国际视野的培养、国际化经验的分享,以及全程职业生涯的服务。

上外有着 60 多年外语教学经验、跨文化交流和特色课程的传统优势,这是无国界管理 MBA 人才培养的基础条件;有着近 30 年复合型人才培养的先发优势,使上外国际工商管理人才的培养在全国同类外语院校当中处于领先地位;近五年以来,我们通过精心打造国际化人才特色培养创新平台,为无国界管理 MBA 人才开发提供了有力保障。

三、无国界、跨文化议题的意义

最近上外做了一个项目,是关于跨文化背景下中国企业“走出去”的管理问题。从调查研究中发现,中国企业实施“走出去”战略的成功案例不多,失败的案例很多。根据我们在 2010 年的统计,失败的要占到 75% 到 80%。研究发现,其中 50% 左右都是跨文化方面的问题。其中一个突出问题就是对于国外工会文化认识的缺失。中国的工会文化和西方的工会文化是不一样的,对两者的理解也是不一样的。跨国并购中,国外企业工会的意见不是无足轻重的。即使是董事会同意,工会不同意,这个并购项目也是无法通过的。

基于这些原因,上外召开跨文化管理方面的国际学术研讨会议具有十分重要的现实意义,大家深入探讨无国界管理的思想和内涵定位,研究如何加强跨国经营理论的实践,为培养顺应时代要求的无国界管理人才提出更多建设性和针对性的建议和意见。相信本次研讨会,必将进一步推进上外管理学科的建设和发展,对于上外国内跨文化管理研究、MBA 人才培养、中国企业“走出去”的跨文化管理,都将起到举足轻重的作用。

参 考 文 献

- Friedman, Thomas L. (2005): *The World Is Flat*. International Creative Management, Inc. 5.
- Ohmae, Kenichi. (1999): *The Borderless World*. Mckinsey & Company, Inc.
- 杰克·韦尔奇(2010):《赢》,中信出版社。

无国界管理人才的培训^{*}

赵曙明^{**}

【摘要】 本文讨论了无国界管理人才的培训问题。首先介绍了全球培训战略的制定,然后阐述了跨文化培训,最后讨论了全球国际化团队建设。

【关键词】 无国界管理、培训

On the Training of Borderless Management Talents

Shuming Zhao

Abstract This article offers a discussion of the training of the borderless management talented people. First, it introduces the strategy making for the global training. Then, it outlines some important considerations in the cross cultural training. Finally, it discusses the building of the globalized international team.

Key Words Borderless Management, Training

一、引言

首先,回顾一个案例。TCL 收购法国的汤姆逊,基本上以失败告终。有一次,李东生让他的助理发一个邮件到汤姆逊,内容是关于去法国召开所有中层管理人员的会议。对方回复“邮件收到”。可当李东生到会议室时,一个人都没有——原来这天是星期天,法定假日,法国人说星期天开什么会?这件事让李先生的感触很深。在中国,哪怕深夜 12 点开会, TCL 的管理者也都会来。这个案例就是典型的跨文化管理问题。

21 世纪有两种经理人:一种就是拥有全球视野的经理人,还有一种就是下岗的经理人。现在不管是外国人来中国还是中国人去外国,确实存在很多问题。最近我们正在研究中国的企业在非洲如何管理非洲人,

^{*} 本文为“第二届跨文化管理国际学术研讨会”的主旨演讲。

^{**} 赵曙明,南京大学商学院名誉院长,全国 MBA 教指委委员,全国工商管理教指委副主任,研究方向:人力资源管理,企业跨国经营。

今天来干活,明天拿到钱不干了,后天又来了,如何处理?如何去设计一个跨国公司的全球培训机制?要为那些来自不同文化的人寻找一个共同的目标。不能认为中国的文化都是最优秀的,外国的文化都是不好的。实际上,每种文化都有很好的东西。

二、全球培训战略

全球性的培训可以帮助企业员工进行更好的知识和技能的转移,可以使他们在一个环境中更好地表现自己。它可以改变人的态度、行为、洞察和认知,以一种合理的文化视野展现自己。

IBM是值得研究的典型案例。这家公司是从1910年做打孔机开始的,后来生产个人电脑,最后把个人电脑产品技术全部卖给联想了。国内现在讲产业链升级转型和破坏性创造,IBM是最好的标杆:从劳动密集型的产业,转变成服务型的公司。还有一个案例,柯达胶卷最近在申请破产,过去照相都是用柯达胶卷。但它没有转型,没有想到未来是一个数码的时代。索尼和佳能就生产了数码相机。富士目前也在向高档的化妆品转型,占了60%的份额,而柯达的命运则是申请破产。

IBM做了很多大项目,南京的苏宁请它做SAP,花了5亿。像IBM这些跨国公司去海外经营,都非常重视全球培训。首先需要评估全球培训的需求,哪些人以及什么时间需要这方面的培训?花多少钱?要达到什么效果?

“思维全球化,行动当地化”,不仅成为跨国公司的口号,也已成为跨国公司非常重要的实践。最近全国都在庆祝加入WTO十周年,面临着国内竞争国际化、国际竞争国内化的态势,协助管理层进行全球思维是当务之急。需要制定全球培训的战略,把全球培训作为公司非常重要的战略。从人力资源管理的角度来说,从人事管理发展到人力资源管理,一个共识就是资源可以被消耗掉,把人作为特殊的资本,怎么保值和增值?我们如何合理地开发他们、激励他们?

三、全球培训的指南和指导

在全球培训战略下,需要制定全球培训的指南和指导。当然,不同的对象,需要提供不同的培训模块。

第一个模块是关于文化的敏感性,需要进行沟通。

第二个模块就是非常重要的语言培训。英语是全球语言,现在中文也受到外国人的重视。

第三个模块就是关于对东道国的认知。要适应当地的政治、经济,包

括法律、财务。所以提供这方面的课程是非常重要的。

第四个模块就是对管理层、高管的培训。像南京大学的 EMBA 教育,实行国际合作,请外国老师到本地授课,派学生出国培训。除了上课之外,还去参观一些境外企业。南京大学和美国密苏里大学合办的一个课程项目,是三个月在南京,三个月去美国,这样就能培养更多的全球化的领导人才。

第五个模块就是你到某个地方去投资,如何培养当地员工的全球思维,这就需要了解各国的文化。

所以从这个角度来讲,涉及各种各样的、不同类型、不同层次的培训,需要建立一系列不同的培训模块。当然,选择全球管理者以及选择谁来提供这些培训,都有一些标准。

四、跨文化培训

越来越多的跨国公司把这种国际视野作为管理者的重点培训内容。通用电气公司每年花 10 亿多用于管理层的培训,特别是关于跨文化的管理培训。

研究发现一些公司外派人员的失败率越来越高,主要还是跨文化管理的问题。公司外派人员的成本是很高的,如果把一些重要的人物派到海外去,首先要安排他们参加跨文化培训,从跨国公司的理念和价值观、使命和愿景等开始;此外,跨文化认知也是一个非常重要的方面。

另外,外派人员的回程培训也很重要。他们被派出去三五年,回来之后可能就不适应了,跨国公司已经开始认识到这样的问题。公司派出外派人员之后,会选择一个年龄比较大的管理人员经常跟他联系,我们称之为“良师益友”。

五、全球国际化团队

现在,越来越多的跨国公司都在力图建立一个全球的国际化团队,跨国界选择最好的、最合适的人员担任高管岗位。以前从来没有看到日本人聘请外国人担任日本企业的董事长、首席执行官,现在开始有了。雅芳聘请的也是香港人,国内深圳发展银行也聘请了外籍高管,他拿的工资很高,为深圳发展银行创造了很多财富,从五亿多增长到几十亿。

特别是联想,2011 年 11 月 2 日,柳传志正式作为名誉董事长,创建新的管理团队,团队 60% 由海外人员构成。杨元庆现在任董事长兼首席执行官。联想上上下下,包括柳传志担任董事长的时候,就支持把赵令欢从美国引进来,现在的基金也做得越来越大。赵令欢是在美国获得博士

学位的,曾在美国的一个基金公司工作,柳传志合理地引进和利用了人才。

1995年,跨国公司在中国招聘的中国大陆人员担任高管的只有5%,2005年已上升到25%,最近也是呈上升趋势。

六、结语

未来的领导者,需要很好的创意以及跨文化的敏感度,并且致力于使企业取得可持续的发展,并拥有社会的良心和社会责任意识。当然还包括适应性、解决问题的能力、跨学科视野以及全球的心态。未来我们需要越来越多的全球化培训。

参 考 文 献

陈晓萍(2005):《跨文化管理》,清华大学出版社。

克里斯托弗·巴特利特、萨曼特·高歇尔(1999):《个性化公司》,江苏人民出版社。

赵曙明(2008):《我国管理者职业化胜任素质研究》,北京大学出版社。

赵曙明(2010):《国际企业:人力资源管理》(第4版),南京大学出版社。

Borderless Management Talents: Cultivation Framework and Evaluation System

Zheng Fan Yong Xu Cong Pan Juan Du Ying Liu*

Abstract After a review of the existing researches, this paper proposes “a construct of borderless management competence on the basis of the glacier theory of knowledge” and “a framework for innovative platform of borderless management talents on the basis of university core functions”, together with corresponding evaluation systems. The paper also offers an analysis of the cultivation model formulated by SISU MBA to cultivate borderless management talents.

Key Words Borderless Management Talents, Internationality, Cultivation Framework, Evaluation System

试论无国界管理人才的培养构架及其评价体系

范徵 徐永 潘聪 杜娟 刘颖

【摘要】 本文在综述已有研究的基础上,构筑了“基于冰河知识体系的无国界管理人才素质结构”和“基于大学核心职能的无国界管理人才培养创新平台”构架,并给出了二者具体的评价指标体系。最后还剖析了上海外国语大学 MBA 无国界管理人才的培养模式。

【关键词】 无国界管理人才、国际型、培养构架、评价体系

Origin of the Proposition

Our world now is a globalized “flat world.” After making his trip around the world 500 years ago, Columbus reported to his king that “the

* Zheng Fan, College of International Business, Shanghai International Studies University, Dean, Professor; Yong Xu, College of International Business, Shanghai International Studies University, Deputy Dean, Associate Professor; Cong Pan, MBA Education Center, Shanghai International Studies University, Director; Juan Du, College of International Business, Shanghai International Studies University, Associate Professor; Ying Liu, College of International Business, Shanghai International Studies University, Lecturer.

world is a globe.” However, after his trip around the world in 2005, Freedman, a journalist from *New York Times*, found that software industry in India was moving abreast with its US counterpart, and that India had become an inclusive outsourcing destination for such business as call center and medical graphic center. He summed up his experiences in his bestseller entitled *The World is Flat*.

The flat world, or Globalization Ver. 3.0, is brought about together by personal computers, optical fiber cable, and workflow software. It culminates in outsourcing, which enables people around the world to work together on the same task (Friedman, 2005). A flat world is by nature a borderless one. The major factor that makes Globalization 3.0 different from 1.0 and 2.0 is participants; while the first two versions involved mainly nations and corporations, the third version, a borderless flat world, is participated and driven by individuals around the world.

In his classical work *The Borderless World*, management guru Ohmae pointed out, “in a borderless world, relevant economy has occupied the central stage. ... I am first of all a world citizen, and I will make use of the power of language, wisdom and mindset to create global wealth in a borderless world.” (1999) The world economy is developing into a closely interrelated one. Faced with the fast-growing global economy, we must have global perspective and strong initiative to push borderless management forward, and participate in market competition as global contestants. Due to these reasons, constructing a values system featuring both global observation and global mindset and cultivating borderless management talents featuring global vision, wisdom and mindset have become a key step towards the realm of “borderless world, borderless management.”

However, when relevant literature is reviewed about definition and cultivation of borderless management talents, we may come up with the following findings: (1) discussions concerning the definition and cultivation of borderless management talents focus on international talents, and fail to move beyond the scope of Globalization 1.0 and 2.0; (2) from government, industry to university, experts differ in their perspectives; (3) the primary mode of discussion is enumeration, without presentation of a generally logical framework. Why are certain qualities indispensable to international business talents? Why are some methods effective in cultivating them? What is the relationship between the two? Logically, these questions remain unanswered. Therefore, based on