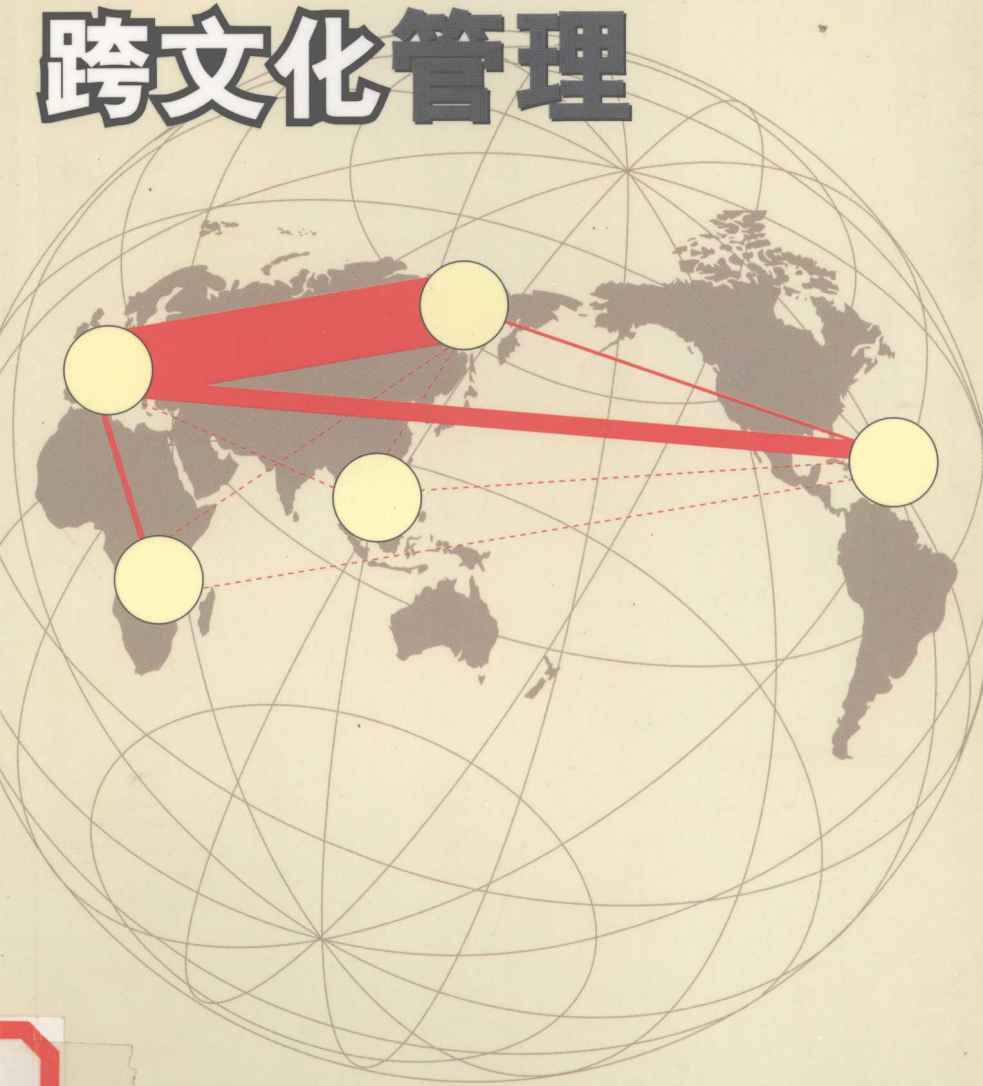
PAT JOYNT
MALCOLM WARNER

（英）帕特·乔恩特
马尔科姆·华纳 编
卢长怀 孙红英 杨洁 译

TOP
经理人书架

MANAGING ACROSS CULTURES
ISSUES AND PERSPECTIVES

跨文化管理



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
THOMSON
LEARNING

F270-53
Q318:1
j经理人书架

跨文化管理

（英）帕特·乔恩特
马尔科姆·华纳 编

卢长怀 孙红英 杨洁 译

东北财经大学出版社
大 连

© 东北财经大学出版社 2003

图书在版编目（CIP）数据

跨文化管理 /（英）乔恩特（Joynt, P.）等编；卢长怀等译
.—大连 ：东北财经大学出版社，2003.4
（经理人书架）
书名原文：Managing Across Cultures: Issues and Perspectives
ISBN 7 - 81084 - 269 - 2

Ⅰ.跨… Ⅱ.①乔… ②卢… Ⅲ.①企业文化 - 文集 ②跨国管理 - 企业管理 - 文集 Ⅳ.F270 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 017188 号

辽宁省版权局著作权合同登记号：图字 06-1999-49 号

Pat Joynt, Malcolm Warner: Managing Across Cultures: Issues and Perspectives
Copyright © 1997 by Thomson Learning
Simplified Chinese translation copyright © 2003 by Dongbei University of Finance & Economics Press
All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行，未经出版者书面许可，任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

东北财经大学出版社出版
（大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025）
网 址：http://www.dufep.com.cn
读者信箱：chbooks @ online.ln.cn
东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸：140mm × 203mm 字数：283 千字 印张：13 3/8
2003 年 4 月第 2 次印刷

责任编辑：孙 越
责任校对：张旭凤 版式设计：单振敏

定价：26.00 元

出版者的话

21世纪是一个由人力资源、智力资本主宰的时代，是一个信息高速传播的时代，是一个管理精英云集的时代，是一个金融工具创新、管理方法创新、道德观念创新、沟通途径创新的时代。中国成功加入世界贸易组织，诸多国际性公司落户中国，无数企业正在为建立现代企业制度而求索。基于此，我社从多家全球知名的出版公司引进了36种经典的财经管理著作并译成中文，奉献给广大的中国读者。

"经理人书架"（含12种）不是用来装点书房的摆设，而是非常实用的案头参考。拥有它，您将《生财有道》，拥有一个"给予"的从商生涯；更好地管理企业的《智力资本》，提升企业价值；加强《业绩管理》，提高组织绩效；用最具操作性的结构性分析工具开展《新人力资源管理》；提高《项目管理》水平，降低项目风险；进行《供应链再造》，改善交易关联关系，扩大企业盈利；掌握《会计精要》，《超越数字》，利用财务报表进行《经营透视》；改进《产品创新战略》，根据客户需求激发创意，不断推出新产品、新服务；完善《企业成长战略》，利用战略思维方式获取竞争优势；实施有效的《跨文化管理》，进行成功的全球扩展。

"激情创业丛书"（含6种）为有志独立开创企业的人们描绘美好的《小企业创业蓝图》；开发您《通向成功的创造力》；帮您建立组织的愿景，让您和整个组织成竹在胸，《成功在望》；奏响成功十步曲，实现《竞争战略进阶》，引领您走上成功的《创业之路》，真正《抓住企业的未来》。读过这几本书，您就会发现：企业家并非天生，独立创业人人可为！

"e时代丛书"(含5种)描绘了《数字经济蓝图》,助您在电子商务时代创造财富;《数字化成长》重塑就业方式、休闲观、人际沟通方式,引领网络世代的生活主张;《梦想社会》告诉您如何为产品和服务赋予情感价值,从而打动顾客的心灵,而不仅仅是说服他们的头脑;利用信息技术改造企业,实现《范式的转变》;揭示《信息悖论》的奥秘,助您实现企业IT投资的价值。

"商战宝典丛书"(含3种)立足于营销实战。《营销秘诀》是销售高手的真实体验,全部案例均来自他们的推销实践;《营销戒律》则剖析了172条流传已久的营销法则,指出其局限,对于营销人员具有深刻的指导意义;《商战法则》则是对全球各国礼仪与习俗的介绍和剖析,使读者在与世界各地的人们打交道时做到心中有数,应付自如。

"用'心'管理书系"(含6种)的目标在于传播先进的管理理念,武装管理者的头脑。《协作制胜》打造成功团队;《管理宝典》荟萃开创管理新纪元的36部经典著作之精华;《管理宗师》传达世界一流的管理思想;《愿景领导》规划企业战略;《核心能力战略》整合企业竞争优势;《企业万能》集合名家关于企业能力的真知灼见。

"点股成金丛书"(含4种)介绍简单而有效的《炒股绝招》,让您精明地选购股票;为您进行《技术分析精解》,令您轻松驾驭股市行情;总结《交易规则Ⅱ》,给您股市成功的50贴妙方;通过8位叱咤风云的《市场大师》的传奇经历,揭示期货交易成功的奥秘。

以上就是我们呈献给您的以企业管理为主,兼顾个人投资;以企业发展为主,兼顾个人发展的财经知识大餐。希望能够借此为白手起家的创业者实现经营之梦助一臂之力;为已经积累了相当管理经验的人们开辟新的管理思路;为金融投资者提供有效的交易策略……

东北财经大学出版社

前　言

这本编选文集收录了来自许多国家和地区(如巴西、加拿大、捷克共和国、法国、中国香港、德国、荷兰、挪威、波兰、瑞典、英国、美国等)的大学和商学院的管理学著名学者的国际性论著,还有一部分内容摘自两位编者十年前撰写的《不同文化环境下的管理》(奥斯陆:弗洛捷大学,1986)。

本书收集了管理学领域一些最具代表性的文章。有些文章是1994年和1995年召开的跨文化管理研讨会上管理学学者发表的学术论文的修改版本。这些研讨会是由布鲁塞尔欧洲高级管理学研究院和亨利管理学院共同组织的。其他文章摘自报刊上最新发表的有关跨文化管理的文章。在此,对那些允许我们转载这些学术论文的期刊和出版物致以衷心的感谢。

我们对劳特利奇和国际汤姆森商业出版公司的全体工作人员,尤其是最初约稿的罗斯玛丽·尼克松女士和弗兰尼亚·维芙

女士以及文字编辑安妮·辛普森及其同事所提供的大力支持和帮助表示感谢。

最后，我们还要向我们的秘书，阿普里尔·波特女士和乔·格兰海姆女士表示谢意，她们为本书的出版做了大量的工作。

帕特·乔恩特
马尔科姆·华纳

目　录

	前言
	第一部分　总论
3	第1章　导言:跨文化透视
8	第2章　建立网络,跨越国界:跨国知识形成的动力
34	第3章　文化:理论回顾
57	第4章　社会科学在研究经济和文化变革中所起的作用
73	第5章　新兴民主化的实用主义与完整主义管理方法
98	第6章　民族文化和组织员工的价值观念
	第二部分　区域性研究
113	第7章　美国管理:重塑竞争文化
137	第8章　世界的发展:国际分组中的短期变化
163	第9章　欧洲印象:过去、现在和未来

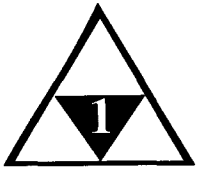
180 第 10 章 对领导者的态度、标准和要求：欧洲几个国家的文化差异比较
193 第 11 章 社会文化对管理决策的影响：英格兰与巴西的比较
217 第 12 章 英国和德国在经营中的角色、观念和行为比较
228 第 13 章 管理的发展：英国和捷克经理的矛盾和困境
249 第 14 章 亚洲的管理方式：跨文化影响
262 第 15 章 日本的工作价值观：工作与工作动机的比较
276 第 16 章 文化、教育和工业：日本的管理手段分析
293 第 17 章 一个倒置的世界：在亚洲做生意

第三部分 跨文化问题

329 第 18 章 寻求跨国经营：国际企业结构选择的研究
346 第 19 章 主管人员再配置：人事和组织策略
359 第 20 章 英国、挪威、波兰，不同环境和文化条件下的企业家：关于比较架构
379 第 21 章 文化、消费者行为及全球市场细分
393 第 22 章 国内外竞争优势中的跨文化因素

第一部分

总　论



导言:跨文化透视

帕特·乔恩特和马尔科姆·华纳

跨文化管理

随着越来越多的组织跨越国界,拓宽自己的视野、重新审视竞争已成为当务之急。而且更重要的是,组织得直接面对其他国家不同的行为方式(欧麦,1990)。如果这个地球想要继续存在并繁荣下去的话,那么我们需要了解的不仅仅是各国之间的相同点,而且还要更多地了解它们的不同之处。文化和亚文化也许是全球行为产生这种变化的最重要的方面。

跨文化管理这一课题所涉及的文化和亚文化多达数百种。要把这么多文化和亚文化融为一体是不可能的。这不仅仅因为

部门大小不一(从小团体到一个部门、再到一个组织),而且人们还需考虑其他因素(国情、地区及全球特点)。文化的焦点会因以下要素而异:如同浮在水面上的"冰山"的明显要素,如行为和能力;隐藏的潜在要素,如价值观、态度、信仰和理念。

我们研究的重点是文化,就文化定义而言,很值得我们进行深入的研究。"文化"一词源于拉丁语的 *cultura*,与 *cultus*, *cult* 或 *worship*(崇拜)相关,具有崇拜神和崇拜耕耘的意思。*cult* 一词在拉丁语中意为"居住于"或"崇拜","*are*"一词被定义为"是……的结果"。因此,从广义而言,人们可能把"文化"定义为"人类行为的结果"。起初,这一术语与社会阶层的概念(如由于受过良好的教育或教养而形成高尚的思想、优雅的举止等)紧密地联系在一起。人们还发现该术语与理性有关,尤其是在德语中。在第二次世界大战前的欧洲,*kultur* 一词仅限于那些具有高人一等的优越感的人们使用。也许此定义最适合这样的概念:文化是某一"群体思想"、"群体灵魂"或某种"社会属性",它是维系某一群体的纽带。豪尔认为文化是人们在处理日常事务时属于某一群体的人们约定俗成的思想、行为以及感想的模式。其他定义包括如下内容:价值观、信仰、态度、行为、准则、英雄观、道德观、习俗、信条、宗教仪式、感想、礼节和各种模式等。

我们通常从广义上谈论文化,诸如:美国文化、英国文化、法国文化、德国文化、斯堪的纳维亚文化等。然而,今天我们已把这一概念引申到了组织或社团的层次,因而人们经常谈论 IBM 文化、GM 文化、P&G 文化、Shell 文化等。就这些文化而言,上述所举的例子涉及文化的内容更广泛。

目前在某一管理部门和组织中,人们运用文化及其影响的方法主要有两种:一种是"差异论",这种方法之所以需

要我们研究文化，是因为斯堪的纳维亚管理不同于德国、英国、美国等的管理；另一种方法是应急理论（也叫权变理论，指重视各种条件的相互联系、相互作用，结合个人、集体、物质、社会因素等诸多条件，通盘考虑，灵活处理各种管理问题的一种理论），在组织行为学中很常见。差异论认为诸如价值观念和行为的差异、经济发展的阶段差异以及全球资源分布不均衡导致了全球差异。

相比之下，应急理论认为，由于各公司在技术、结构及全球定位上存在差异，并不一定都需要进行跨文化管理。应急理论包括一些实际问题，这些问题促使人们沿着采纳全球最佳机构管理的方法这一方向前进。这两种方法——差异论和应急理论，哪种方法较好？关于此问题的探讨还得持续下去，因为二者毕竟代表着硬币的两个面。对那些经理和潜心钻研管理学的研究人员来说可能会提出这样一个关键性的问题：行为和技术从一国转移到另一国，或者想要获得更丰富的多样化的管理方法和技术知识，二者哪个更重要？希望本书就这一问题所提出的一些观点对各位读者有所帮助和启迪。

☞ 全书内容提要

现在我们谈一谈此书的内容提要。介绍完上述编辑撰写的引言之后，接下来的五章内容是由跨文化管理引发的一些主要课题。包括苏姗·巴索罗姆和南锡·阿德勒针对跨文化管理的最新发展撰写的评论性文章，主要探讨跨国知识形成的动力。此后，杰里·达灵顿对这一领域的最新理论进行了全面的概述。接下来由弗兰克·哈勒论述社会科学在研究经济和文化变革中所起的作用。然后克里斯托弗·里兹继续为大家论述新兴民主化实用的完整主义的管理方

法。最后，由彼得·史密斯再次探讨一些有关民族文化和组织中雇员价值观的问题。

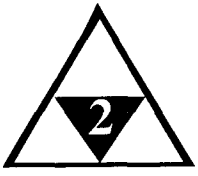
本书的第二部分以区域性研究为主要内容，每章主要研究某一个国家或某一类国家，甚或更广泛的地理区域。这部分从弗雷德·鲁申斯和理查德·荷杰特撰写的关于美国管理这一章开始。他们研究的重点是：美国企业如何试图重新塑造其竞争文化。在随后的第 8 章，读者将会看到有关由雷兰德·彼特和同事对许多国家的几组特征进行的分析以便做出文化比较的内容。第 9 章是由格尔特·霍夫斯泰德撰写的《欧洲形象》，霍夫斯泰德在该领域的地位恐怕无人能及。在第 10 章，茵格理德·陶尔格德—安德森试图对欧洲许多国家领导的才能的特点进行比较研究。然后是由卡洛斯·阿尔伯托·阿鲁达和大卫·希克森撰写的有关英格兰和巴西管理决策的制定和社会文化一文。第 12 章包括：罗斯玛丽·斯图尔特和同事对英、德两国的管理人员进行的比较研究。接下来的内容是由理查德·索普和卡莱尔·帕夫利卡对英国和捷克管理人员所做的比较研究。在此后的几章里，我们的重点转向亚洲。罗塞利·唐运用跨文化方法阐述亚洲的管理方式。接着是由安德斯·托恩瓦尔（Anders Torn väll）所做的关于日本人和瑞典人的工作和工作动机的研究。下一章是由华纳撰写的关于日本文化、教育和工业一文，重点突出日本管理研究。最后一章，也就是第 17 章，登载了查尔斯·汉姆登—特纳的《一个倒置的世界》一文，主要论述了亚洲的商务活动。

本书第三部分是跨文化问题文选。首先，爱恩·特纳对跨国公司结构性的选择的作用进行分析。接着，莱恩·麦考米克和托尼·查普曼重点论述世界不同地区高级管理人员的重新定位这一主题。克立兹托福·奥布列奥和来尔斯·考维雷德还对包括英国、挪威和波兰等不同国家的企业家进

行了论证。在第21章中，彼德·沃尔特斯论述了在全球市场细分化的情形中文化对消费者行为的影响。最后一章是由胡尧苏和马尔科姆所著的跨文化因素及相对优势的文章。

小结

文化能对管理和组织行为产生重大的影响。从事管理学的学者们面临的挑战就是如何确定行之有效的做法，以及怎样适应不同的文化环境(如果存在的话)。弗兰克·哈勒曾举例说明人们看待文化应该像护士不带有任何偏见地对待一名挑剔的病人一样，须有耐心，不受外界左右，不应只说些宽慰的话敷衍了事。从最后的分析中我们可以得出这样的结论：文化意识的提高有助于我们更好地相互了解，理解往往是成功管理的关键所在。希望此书的编写不仅仅有助于这一学术领域的研究，而且还会对跨国环境中的组织分析有所帮助。



建立网络，跨越国界：跨国知识形成的动力

苏姗·巴索罗姆和
南锡·丁·阿德勒

引言

从经济领域的角度看，国界正在失去其原有的意义。正如欧麦（1990）所说："从政治版图上看，国与国之间的疆界还同以往一样一清二楚。不过一张经济地图展现在人们面前的却是不分国界而颇具竞争性的财务和工业的活动内容。"如今，技术成为全球一体化的决定因素。然而飞速的技术变革不仅仅加速了跨国经济一体化进程，而且还改变了国与国之间、公司与公司之间关

系的实质。促使人们进行革新的知识主要是通过公司的网络和社会上的个人网络形成的。通过相互交织的经济，技术之间也能形成相互的创造与衍生。

今天，公司的竞争优势是通过自身的条件及管理人员的参与，诸如高科技网络系统而确立的。那些缺乏开发能力和创新精神的公司将被远远地甩在后面。由于经济竞争的动力发生了变化，这些变化正在改变人们期望获得的人力资源管理知识的性质。从事管理学研究的学者们即将出版的著作能使公司首席执行官们学会具有全球性质和决策性的人事管理方法吗？就企业需求而言，他们对组织行为及人力资源管理的研究是领先了，还是滞后了？

本章首先探讨全球竞争的两大趋势：企业科技含量的日益加大和跨国公司的出现。然后对国际组织行为和国际人力资源管理研究的出版趋势做一总论，并研究它们与在知识经济时代从事跨国经营的内在联系。按照这一思路，本章从专业学科的角度对学术领域的管理科学进行了论述。也就是说，我们可以做如下假设：专业学校里开设某一学科的主要任务就是传授知识，同时使学生了解相关知识在实际中的运用；而就管理科学而言，其主要任务是对全球管理人员和高级管理人员进行跨文化管理方面的培训。

☞ 全球经济竞争的大趋势

由于两个相互联系的趋势使得现在和未来的经济环境与过去有所不同。这两大趋势为：许多企业技术含量的明显加大和跨国经济一体化进程的加快。首先讨论以技术为基础的经济的增长。从某种意义上讲，技术竞争的加剧与跨国公司的出现有着千丝万缕的联系。

提高技术含量 ▲

柏克为我们提供了一个用于衡量不同历史时期经济增长的有用标准。自工业革命以来，我们已经历了经济增长的三个历史阶段：从商品经济到规模经济再到技术经济。人们普遍认为每一个经济时代都有其“自己的引擎——为数不多的具有战略性的行业驱动着整个经济的发展”。“商品经济时代”从工业革命到大约 1918 年，其工业以贸易为主，主要产品为棉花、钢和铁：

> 在 19 世纪中叶，当时的经济生活围绕着商品运转。大量的商品由新造的轮船和铁路源源不断地运往新兴工业时代的中心城市——曼彻斯特、伯明翰和其他地区。到 1850 年，这种新的生产过程与自由贸易相结合开创了前所未有的经济繁荣的新纪元，英国在当时居于登峰造极的地位。
>
> （柏克，1992）

然而，在 20 世纪初，新技术开始改变工业生产过程。在美国，福特首创的大规模生产技术开始了经济竞争的新篇章：

> 到坐落于底特律西部的巨大的福特罗格里沃尔装配厂在 1918 年开始运作时，其创造“天才”早已使资本主义走上了高速发展之路……没人能想到仅在短短的几年时间，福特的那个使普通老百姓能买得起汽车的技术思想使他一举成为美国最富有的人，同时也改变了经济的性质并开创了空前的规模经济新纪元。
>
> （柏克，1992）

在“规模经济时代”（大约从 1918 年到 1981 年），一个国家经济强大与否在很大程度上取决于该国的支柱企业利用大规模生产技术的能力，其中最典型的例子就是汽车和机械工业。

然而，今天“一种新的、技术驱动下的循环增长已经取代了原有的生产模式”。始于 1981 年的新经济时代以“技术、信息和革新”为主要成分，它们将形成工业竞争的基础并延续到 21 世纪。信息技术、计算机和半导体、电讯及医疗保健构成了技术经济的驱动引擎。在扩大当前的“技术经济”的同时，作者认为我们正走向经济竞争的“第四个循环”，其中遗传工程的科学进步为其主要特征：

显而易见，新技术使为数众多的停滞行业发生了一场变革……不过与生物技术和遗传工程奇迹带来的变化相比，我们还没有看到这种变化。

（柏克，1992）

在那些利用生物技术新发明的行业里，靠竞争实力而获得成功的人，都少不了长期的知识积累，反过来知识的更新也是非常迅速的。许多公司都加入了与时间赛跑、彼此竞争的行列，以便为新产品和新工序申请专利。

提高行业的技术含量已被视为公司全球一体化的决定性因素（考布林，1991）。然而，技术的飞速变革不仅仅加速了跨国公司一体化的进程，而且还激发了多家公司从事国际商务活动的积极性。因此，不同国家的公司间的关系的根本动力也已发生了变化。现在我们就来看一看这些变化的性质，以及它们对全球管理人员蕴含的意义。

跨国公司的出现 ▲▲

想要了解现在和未来国与国之间的关系与以往的不同之处，得先研究一下从事国际商务活动的根本动力发生了怎样的变化。公司国际化的最初动力基本上可分为：寻求资源和寻求市场（巴特利特和戈萨尔，1995）。寻求资源的行为是受想获得关键性的资源（诸如矿物质、能源及稀有天然资源）或降低生产要素成本（诸如劳动力成本）驱使的。

这些动力在以商品为主的行业里起着关键性的作用，这些行业的相对优势基于获得了（或控制着）重要资源，诸如煤和钢；这些动力还在那些大规模生产的行业中起着关键性的作用，而这些行业的相对优势是通过降低大量的未受专门训练的劳动力成本而取得的。寻求市场行为的典型代表是从事大规模生产的公司，这些公司通过利用规模经济和大规模生产的方法获得战胜国内对手的相对优势。

依据这些不同的动力形成一个使公司国际化的演化过程的方法在雷蒙德·维尔诺（Raymond Vernon，1966）著名的产品周期理论中做了详尽论述[①]。该理论的一个基本假设是：国际化过程始于技术革新，而技术革新最初始于某一公司的总部。在产品推出的最初阶段，外国市场是国内市场的引申，因而产生出口。在此阶段，公司往往具有巴特利特和戈萨尔所描述的特征："战略性国际意识"，公司在海外的定位被认为是公司国内运作的、最遥远的、最前沿的销售及原材料的补充。因为国际运作被视为国内运作的重要组成部分，从民族优越感和国内的角度看，这样的公司运作起来会更有效。

随着产品的日趋完善以及生产过程的标准化逐步成型，公司进入了一个崭新的阶段。为了满足（和进一步刺激）国外需求，公司在那些原先由出口占领的市场建立生产场所。此阶段公司往往具有"战略性的跨国意识"，在这种意识中，人们已注意到了并且重点强调各国市场和经营环境的差异性（巴特利特和戈萨尔）。公司根据各国的特殊要求制定多种符合地方法规及风俗习惯的策略，并依据那种多中心的观点进行商业运作（皮尔姆特和希南，1974）。换句话说，海外公司在很大程度上有其自主经营权而且每个国外的子公司的组织文化会渐渐地反映出所在国家的民族文化。

在产品周期的第三个阶段，产品变得高度标准化，而竞争主要受成本因素主宰。为了响应成本竞争，各公司为其产品开发国际市场并进行全球性的大规模生产。在此阶段，公司通常具有“决策性的全球意识”，重点强调标准化的全球经营以及与总部的中心协作关系（巴特利特和戈萨尔）。为了尽可能有效地协调分布于全球的商务活动，此阶段公司的主要目标便是将那些含有不同文化内容的经营活动转变成单一的、一体化的企业文化。在一种集中的、标准化的全球运作大气候下制定地区策略是行不通的；凭借这种战略性的方法运作的公司的目标便是：“无论在哪儿都可以用同样的方式生产并销售同样的东西。”（列维特，1983）

产品周期理论为我们提供了一个建设性的用于描述公司国际化演化过程的办法，商品及制造业时代都具有这种特点。然而，行业技术含量的加大已促成一组新的动力。充分利用基础科学的高科技公司不断挖掘其革新潜能，而不考虑其生产的演化阶段（卡森和辛格，1993）。高科技公司往往利用多个区域，这样（在国内）就形成了相互作用的技术革新网络系统以代替单一的技术革新中心（坎特威尔）。对技术的需求因而也就验证了一种全新的、战略性的公司参与“国际经济活动”框架的形成，也就是“战略性的跨国意识”（巴特利特和戈萨尔）。跨国公司需制定战略决策，这些战略决策必须符合某一地区的法规及风俗，同时还应具有全球经济一体化的远见卓识。经营活动遍布世界各地，但专业化强、在某一地区的特殊优势、不断挖掘技术革新潜力使之扩散开来：

> 由于全球主要竞争者的经营规模与其在国际市场的位置和公关能力相等，因此知识杠杆在区分成功者、失败者和幸存者中起着越来越重要的作用。
>
> （巴特利特和戈萨尔，1989）

总之，全球竞争的动力已发生了重大的变化。尽管有些行业仍依赖商品和大规模生产，然而促使经济直到21世纪还会持续增长的最主要的行业理应是那些既有技术、信息，又有雄厚的技术革新实力的行业。在这种情况下，建立并保持自己的相对优势需要公司不断提高战略性的跨国意识、开发其公关能力并掌握全球知识。通过跨国网络系统建立、保持并学习掌握这种相对优势还需要公司的经理们掌握新技术并了解公司人力资源管理决策和体系所面临的新挑战(阿德勒和巴索罗姆，1992)。一代人的学术研究是否能跟上在跨国技术驱动的经济中对公司管理人员需要的变化呢？为了回答这一问题，我们现在就回顾一下有关国际组织行为和人力资源管理(OB/HRM)学术研究的一些真正趋势。下面我们将探讨这些学术研究与全球竞争动力变化之间的关系。

☞ 国际组织行为学和人力资源管理研究趋势

1983年，阿德勒对70年代跨文化管理的出版趋势进行了评论。她在对24种主要管理杂志的调查报告中指出，只有4.2%的研究文章着重从跨文化或国际角度论述组织行为问题。鉴于在过去的十年里跨国商务活动的显著增多，人们便期望看到所出版的有关国际商务活动的文章能成比例地大幅度增长。然而，有文献显示，与80年代相似，70年代也出现过类似的情况(高德金、布瑞和考茨，1989；彭、彼德森和莎依，1990；麦克维奥依，1991)——这方面的研究文章寥若晨星[②]。

阿德勒和巴索罗姆(1992a)对1985年至1990年间的国际组织行为/人力资源管理的出版趋势进行了认真研究并分析了自70年代以来该领域在内容和研究角度的改变。

此分析对该领域出现的主要的新趋势和新知识进行识别。这种研究方法和在国际组织行为/人力资源管理研究中所确定的三个主要趋势概述如下。

分析出版趋势的方法 ▲

对73种学术性的和专业管理学期刊,其中包括对5年内发表的(1985年10月—1990年9月)28 707篇文章进行数据库查找,将这些文章和期刊进行分类以确定其国际化的程度。

文章分类 着重探讨组织行为和人力资源管理(OB/HRM)问题的文章被划分为国际和跨文化类。如表2—1所示,所有被划分为国际组织行为和人力资源管理的文章都是按三种尺度划分的:文章所涉及的国际范畴;是否有文化分析的内容;研究人员对文化冲击的评价。文章的划分最初根据的是所涉及的国际范畴作为外国民族文化(单一文化),具有相对的国际性或国际间的相互作用:

1.外国民族类的文章重点研究某一国家(不包括美国和加拿大)的组织行为或人力资源管理问题,诸如一篇题为《泰国管理模式》的文章;

2.相对国际性的文章把重点放在两个或两个以上国家的组织行为或人力资源管理问题的比较上,诸如法、德两国的招聘方法之比较;

3.国际间相互作用的文章以论述两国或更多国家组织成员间的相互作用为主要内容,诸如在日本人在墨西哥开设的工厂中,对日本管理人员和墨西哥雇员间的相互作用进行的分析。

其次,所有这些文章又根据文章所包含的文化内涵(如文化性或非文化性)进一步分类:

1.文化类文章是指那些无论是以明确还是不明确的方

式阐述文化概念的文章。[③]《中国人的社会传统与管理方法的关系分析》一文便是关于文化的文章最典型的一个例子。

2.非文化类文章是指那些没有把文化描述为一种可变因素或一个概念的文章。例如,描述一跨国公司总部的人力资源管理方法的文章就可以划分为"非文化类"。

第三,要想评价文化对管理方法的影响,归属文化范畴类的文章根据研究人员得出的结论还可细分为:

(a)文化存在差异;

(b)文化不存在差异。

这三种分类是非常必要的,因为最初的按文化分类并未表达出文化是一种重要的可变因素这一内容,而只意味着作为一种可变因素或概念的文化还没有被忽视。

表 2—1　　**文章分类**

	国际范畴		
文化层面	外国民族	相对国际性	国际间相互作用
文化内涵			
非文化文章	125	20	47
文化类文章	163	127	179
文化影响			
文化有差异	(152)	(114)	(175)
文化无差异	(11)	(13)	(4)
文章总数	288	147	226

共计 661 篇。

期刊分类法　除了文章分类法之外,期刊按照对学术、专业知识的发展或学术/专业论文类来划分,其标准有两个:读者群和研究方法。根据读者群划分期刊种类的方法源于巴利(Barley)、麦耶(Meyer)和盖斯(Gash)三人在 1988

年对《管理科学(季刊)》的研究中指出两大论域:“一个是从实际的角度看待这一问题,而另一个是从学术的角度看待……”(1988):

在期刊或书中发表的文章的最常见的读者群有顾问、管理人员或普通读者,其论域主要针对那些实践者。同样,那些读者群为理论家和研究者的论文包含此领域的所有学术思想。

此项调查是在巴利等人的框架基础上利用读者群和研究方法作为衡量标准的。如图 2.1 所示,那些采用公认的研究方法的期刊,其主要读者群为学者,因此被划入“学术性”刊物。那些采用期刊报导以及学术研究方法的期刊,其主要读者群为管理人员,这些期刊被划入“专业性”期刊。

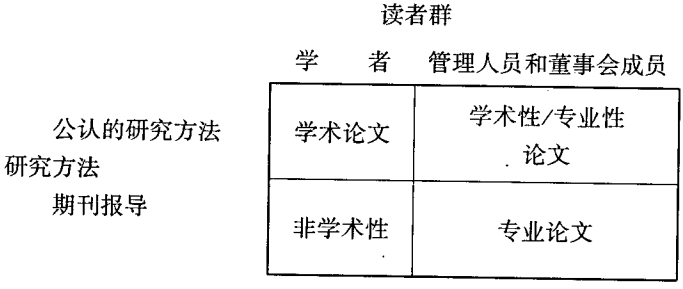


图 2.1　论文的论域

那些采用学术研究方法的期刊,尽管其主要读者群为管理人员和董事会成员,也被分类为“学术性/专业性”的期刊。因此,该项研究是先前框架的引申,它包括第三种期刊,这种期刊刊载学术和专业界最高水平的论文。④

此框架后来被用来确定探讨国际人力资源管理问题的相关论域。如表 2—2 所示,此项研究所搜集的 73 篇论文中的每一篇都被分到涉及全球人力资源管理问题的论文所具有的三个论域中的某一个特征里。

表 2—2	期刊种类
学术类	
管理学期刊	跨国管理学周刊
管理学周刊	管理学研究期刊
行政管理学季刊	战略管理学期刊
高级管理学期刊	组织研究
团体和组织研究	管理学期刊
人际关系学	人事制度管理
国际组织和管理研究	国际行业组织期刊
商务研究期刊	组织行为学期刊
国际商务研究期刊	商务伦理观期刊
管理期刊	经济行为和组织期刊
应用行为学期刊	管理心理学期刊
应用心理学期刊	职业心理学期刊
学术性/专业性	
哈佛商务周刊	
人力资源管理	
哥伦比亚洲界商务期刊	
加利福尼亚管理周刊	
组织动力	
管理高级人员研究会	
斯隆管理周刊	
专业性	
新管理	管理咨询期刊

续表

重要讲座	经济学家
商务视野	加拿大商务
商务月刊	加拿大管理人员
商务季刊	高级管理人员的优点
商务周刊	国家商务
跨越董事会	商务报导
福布斯	人力资源规划
财富	管理周刊
日本管理	人事管理人员
普通管理期刊	培训
亚洲商务	管理决策
远东经济周刊	跨国商务
人事管理	期货
人事主管周刊	今日管理
女性管理周刊	普通管理期刊
商务	国际人力期刊
管理学发展期刊	商务交流期刊
今日东京商务	管理世界
中国商务周刊	人事管理期刊
日本商务	培训及开发期刊

共计 71 种期刊。

国际组织行为学/人力资源管理研究主要趋势 ▲

在所调查的28 707篇文章中，其中有1/4是关于组织行为或人力资源管理(OB/HRM)的；1/3是关于国际性问题的。这两组的交叉点——被称为"国际组织行为/人力资源管理"——是此项研究的重点。在所发表的文章中，有2.3%(66篇)被归为国际组织行为/人力资源管理范畴。这组探讨国际组织行为/人力资源管理的文章占所有组织行为/人力资源管理文章的9.3%。如先前讨论过的(见表2—1)，661篇关于国际组织行为/人力资源管理的文章中的每一篇都按三个尺度来进行分类：国际范畴、文化内涵以及文化产生的影响。

从此项分析可以看出主要有三种趋势。[5]首先，所发表的关于国际组织行为/人力资源管理的文章类型已发生了变化，从外国民族和比较研究转向更多的对国际间相互作用的研究上；其次，文化及文化在研究国际组织行为/人力资源管理中的重要性已得到人们越来越多的认同；第三，尽管已发表的有关国际组织行为/人力资源管理的文章总数在过去的20年里未见增长，但是学术性和专业性的论域领先于国际性、相互作用性以及文化组织行为/人力资源管理文章的论域。我们将在知识经济时代跨国公司的重要性中探讨国际组织行为/人力资源管理研究的每一个趋势。

☞ 跨国文化相互作用的重要性

第一个重要趋势便是从对一国的研究和对比较文章的研究转向对跨文化相互作用的研究。与70年代的研究相比，80年代重点探讨相互作用的国际组织行为/人力资源管理的文章总数几乎增长了两倍(20%到34%，见表2—3)。

在过去相同的20年里(1970年—1990年),比较方面的文章总数却大幅度下降(34%到22%),而外国民族类的文章数目比例变化不大(46%到44%,见阿德勒1983及阿德勒和巴索罗姆,1992a)。我们现在就来探讨一下理解跨文化相互作用对于技术革新过程以及对提高跨国公司效率的重要性。

表2—3 历史比较:70年代与1985年—1990年

	国际组织行为/人力资源管理文章占所有组织行为/人力资源管理文章的百分比(%)	外国民族*(%)	比较*(%)	国际间相互作用(%)
70年代	14	46	34	20
80年代				
总百分比数	9	44	22	34
学术性	12	53	29	18
专业性	7	37	18	46
学术性/专业性	16	34	15	51

* 相对所有国际组织行为/人力资源管理文章的百分比。

跨文化相互作用和技术革新 ▲

市场机遇带来的挑战需要复杂而又统一的基础知识这一事实带来了技术革新(尼尔森和温特,1982;泰逢,1989)。在知识经济时代,公司亟需接触并传播基础研究领域中的最新发展。影响科学知识或技术交流的有三种不同类型的组织方式:市场、等级体系和网络系统。交易成本使得经济学的概念有所不同,主要是由于:市场和等级体系(考斯,1937;威廉森,1975)。市场交易只能在合法的团体、个人或公司之间(诸如有技术转让协议或研究与开发合同)才能发

生。等级体系内的交换是指那些在公司内由管理部门组织的交换，诸如在同一家公司里科技人员进行信息交流，或公司总部把技术转让给自己的子公司。鲍威尔(1990)说网络系统是独立于组织之外的一种形式。两个不同的实体通过网络进行交易，如在市场交易中，不过并未受合法的契约或颇具竞争性的定价办法约束。相反，这种网络系统内进行的交易取决于对彼此的信任。

具有战略意义的公司网络系统和社会中的某些科学家的个人网络系统对公司的革新能力和高技术含量的公司具有举足轻重的作用(苏姗、沃尔克和考格特，1994)：

> 社会网络系统之所以如此重要，是因为通过社会网络系统进行科学知识交流可以解决一些疑难问题和固定人力资本等问题，而这些问题只通过等级体系或市场而进行此类交易是不能有效地加以解决的。
>
> (鲍威尔，1990)

应该了解的是，相互作用对那些技术含量高的公司来说是至关重要的，这是因为网络系统彼此相互联系并使相互作用成为必要(考布林，1995)。由于网络系统内进行的交易取决于双方的信任、共同的标准，因此对跨文化相互作用的动力的理解就显得特别重要，这是因为各国技术人员有着不同的标准(威斯特尼，1993)。此外，技术革新可以通过不同文化背景的科技人员采纳的不同的研究与开发过程——文化协作过程得以实现(阿德勒，1984)。

跨文化相互作用和跨国公司 ▲

为适应跨国环境而进行的结构调整也就意味着国际间相互作用的逐渐突出。例如，要想同时实现全球一体化、地方响应和全球性学习型跨国公司这一目标(巴特利特和戈萨尔，1989)，越来越多的跨国公司形成战略联合和战略伙

伴关系(见哈里根,1985;皮尔穆特和希南,1986;普希克,1988及其他学者)。这种战略伙伴不仅在数量上增多了,更重要的是,它们在性质上也发生了变化,尤其是:

> 与传统的单一市场条件下由大的跨国公司和较小的地方公司形成的合资企业相比,新的联合企业往往是由类似的颇具实力的合作伙伴形成的……
>
> (普希克,1988)

戈萨尔和巴特利特(1990)说跨国公司实际上可以被看做组织间的网络系统,而不是一个等级体系。正如上面讨论的那样,网络系统有着内在的相互关系,并建立在相互作用和相互依赖的基础上。由于这种新的、更加平等的跨国商务关系的形成和出现,那种在总部起着支配作用的民族文化也就不复存在了,取而代之的是由各个地方文化起主导作用的跨国商务运作(如多中心、"跨国战略"公司)。同样,不再有占主导地位的可以同化国外子公司的公司文化(如在"全球策略"的公司中)。相反,在具有战略意义的跨国公司中,有一个"平等联合"的网络系统。

如表2—4所述,这些具有"平等联合"意义的全球人力资源管理需高级管理人员和管理学的学者们对他们进行的研究和撰写论文的实质做相应调整。在跨文化环境中,积极创造一跨国组织文化变得比消极地同化于一占主导地位的伙伴民族文化更重要。要想把全球雇员整合成为一个全球性的、紧密结合在一起的组织文化,同时提高地方敏感意识,跨国管理人员必须懂得跨文化的相互作用。由于好的管理而形成的文化相互作用有助于跨国公司建立自己的人力资源网络系统,不断发现人才,挖掘这些人才革新的潜能。因此,跨国公司从对不同国家的人们的相互作用以及如何使这种相互作用为公司服务的研究中获益匪浅。[6]事实证明,存在民族差异的单一文化和比较文化研究本身在

处理跨国动力的问题时为人提供的知识不如针对相互作用研究所提供的知识多。

国际组织行为/人力资源管理研究趋势表明:学术界和专业人士已认识到加大对跨文化相互作用研究的力度的必要性。从数量上看,重点转向相互作用是形成相关管理知识的一个很重要的趋势,而跨文化管理的种种模式好像还不能准确地揭示管理人员的行为,尤其是在他们与其同事相互作用、相互影响的时候。

表 2—4　文化动力及策略和结构的演化过程

战略思想*	国际性的	多国的	全球性的	跨国的
战略	无	国家具体的情况:地方习俗	全球一体化	地方习俗、全球一体化及全球知识
结构	集权等级体系	分权分级体系	集权等级体系	非分级等级体系,网络系统
文化视角	地方观念	与文化相关的	公司总部优越感	文化协作
文化差异	被忽视	在外国被承认,在外国得适应这种文化差异	在组织内被承认,尽可能同化于优越的组织文化中	在组织内被承认,对公司的优势有益
文化相互作用的动力	文化优越性	文化适应(国外市场和客户)	文化适应(优越组织文化)	文化协作、合作及学习
文化价值研究	无	外国民族和比较研究	缩小文化差异的影响、比较研究及相互作用研究课题	国际相互作用研究,尤其是对有益于公司的跨文化相互作用的研究

*用于区别不同的战略思想的这一术语出自于巴特利特和戈萨尔,1995。

☞ 文化差异还会继续存在下去

在国际组织行为/人力资源管理研究中发现的第二个趋势便是:文化对管理行为的影响已越来越受到人们的认同。多年来,文化对管理的影响成为学者长期争论的话题。一组学者坚持认为全球管理人员的行为变得越来越相似(应急理论)⑦,而另一组学者的结论是管理行为还存在着不同之处(差异论)⑧。组织行为/人力资源管理研究趋势显示:现在人们的意见更倾向于差异论。这是由于学术界和专业人士都把文化视为重要课题,并认为文化存在差异。71%的国际组织行为/人力资源管理文章涉及文化概念,这些文章(约占94%)得出的结论是:文化对组织行为和人力资源管理问题有影响(见表2—5)。下面我们就探讨一下文化差异持续论与技术革新和跨国公司的动力之间的关系。

表2—5　**国际组织行为学/人力资源管理文章的国际范畴及文化焦点**

文章	国际范畴			文化焦点		文化影响	
	外国民族*%	比较*%	国际间相互作用%	非文化*%	文化*%	文化有影响*%	文化无影响**%
完全学术性	53	29	18	34	66	91	9
完全专业性	37	18	46	28	72	96	4
学术性/专业性	34	15	51	16	84	96	4
全面的	44	22	34	29	71	94	6

总篇数:661篇国际组织行为学/人力资源管理文章。

*为所有国际组织行为学/人力资源管理文章的百分比。

**为文化内容文章的百分比。

文化差异与技术革新 ▲

在进行技术开发的过程中，各国国情的重要性是最近发表的文献的主要内容，这一点毋庸置疑，这在技术积累论（如康特威尔，1989）、以资源为基础的战略观点（如波特，1990）、国家组织类型（威斯特尼，1993），以及在国家技术革新体系研究（如尼尔森，1993）中得以论述。从这一角度出发，技术开发被视为一个国家的特殊现象，它主要来源于技术、能力以及知识，而这一切都是在过去很长的时间里、在独特的社会风俗环境中慢慢积累起来的。尽管技术革新可能越来越多地通过跨过网络系统这一途径加以实现，但是各个国家在技术开发能力上的差别依然存在：

> 技术全球化对各国技术专业化产生的影响好像……并未产生任何更一致性的强弱模式。各国的差异变得越来越大，大的跨国公司正巧妙地运用各国之间存在的差异进行全球性的经济活动。
>
> （阿池布吉和米琪，1995）

各国在技术开发能力上存在的持续差异因而被视为技术全球化的一个推动力。国际性的技术合作源于各国公司知识与能力的互补性（姗和汉密尔顿，1991）。多西、帕维特和索特（1990）说："不可忽略的国际技术协议的增加，恰当地反映了举足轻重的公司和国家在技术上的优势所在。"到目前为止，人们对各国技术优势的研究主要是从经济理论角度进行的，并在很大程度上忽视了文化的作用；直到最近，研究才开始明确地显示出文化怎样改变国家技术专业化的特殊模式。文化作为一核心概念，对国际组织行为学/人力资源管理的研究有助于了解某个国家技术革新能力和公司技术革新的动机，以便充分利用不同文化背景下的公司技术优势。

文化差异与跨国公司 ▲

文化在人们对国际间相互作用的研究中所起的作用要比它在类似的、比较单一国家的研究中所起的作用大。假如人们把重点转向相互作用上(见第一趋势),那么文化在国际组织行为学和人力资源管理研究方面所起的作用会越来越引起人们的重视。尽管文化的重要性日益突出,也许比以往更重要,但是文化在国际间相互作用中所起的作用的性质还在变化。如在全球经济竞争趋势那一章中所阐述的,跨国或全球战略思想形成的国际间相互作用主要出现在等级体系中:从微观层上看,主要在管理人员及来自不同国家的下属之间产生;从宏观层上看,主要在公司总部和其他家子公司之间出现。就这两种情况而言,由于环境和历史原因,一方,也就是一种文化长期以来一直占主导地位。如表 2—4 所概述的,以前制约跨文化相互作用的根本动力已成为占主导地位的一方所施加的文化影响,以及由占次要地位的一方所采取的折衷办法和所做的调整。因此,对国际间相互作用进行的研究主要直接或间接针对文化作用,也就是针对等级体系的动力的研究。

相反,在当今的跨国公司中,个人和组织间的关系被定义为:"网络体系中的平等参与者,而不再是统治和被统治的等级体系。"与以往不同的是,跨国公司不再只拥有单一的一国文化,这种文化被定义为该公司内在的组织文化。例如,跨国公司中资深的高级管理人员来自不同国家,严格地说,不仅仅来自于公司总部的所在国。

同样,跨国公司在全球不再只有一个总部,而是其总部遍布世界各地。在与其他平等的外国合伙人联合时,跨国公司建立一些组织,在组织内尽量缩小民族文化优越感。这种模式完全不同于传统意义上的国际公司的单一民族优

越感。

显而易见,处在这样一种环境中的文化的作用也发生了变化。在组织内部和在组织与其外部环境之间产生的那种缺乏等级体系的跨文化相互作用对文化的作用和其特点来说具有特殊的含意。如表2—4重点说明的那样,除了了解组织内部的等级体系中文化的影响、折衷办法以及做适当的调整之外,跨国公司的高级管理人员还需了解不同文化背景下的管理人员们如何以平等的身份相互学习,相互促进。合作学习法——而不是左右他人、采取折衷办法以及做出相应调整成为首要任务。

尽管提高获得全球知识的能力成为跨国公司创办合资企业以及组成联合的一个关键原因(考格特,1988),但是,这种仅仅是在结构上的联合本身并不能确保获得更多的有关组织的知识:

合作可能导致一方面由于激烈的竞争被迫退出,也可能使其恢复元气,这在很大程度上依赖于雇员所认为的这种联合的目的所在。这是不言自明的:一个人要想获得知识,就必须学习。

(哈麦尔和阿尔,1989)

从这一角度看,美国的公司目前好像处于文化劣势。按照哈麦尔、多兹和普拉哈拉德的观点(1989),"直到西方公司克服了几十年来它们骨子里生成的骄傲自大、等级体系和文化优越感时才真正意识到竞争性的合作带来的种种好处"。相反,例如,日本公司似乎更易于接受有关合资企业和战略联合方面的知识:用一位资深的日本高级管理人员的话说:"我们的西方合作伙伴对待我们就像老师对待学生一样……对此我们很高兴,因为我们做得跟学生差不多(哈麦尔和阿尔,1989)。"看来美国原先在国际合作伙伴中所处的优越的等级体系、文化和经济地位已经成为其了解

当今许多缺乏等级体系跨国联合潜在知识的一大障碍。如果美国公司欲在一跨国环境中如同以往一样获得成功的话，必须克服这个跨文化知识的障碍。

第二个趋势之所以极其重要，是因为：它重点强调了管理人员和研究人员认识文化在理解和管理全球性公司的人力动力中的重要性。与第一趋势相结合（向相互作用转化），第二个趋势对以技术为基础的公司来说尤为重要，这是因为通过全球性研究与开发网络系统而不断获得的知识只有通过不间断的国际间的相互作用才能起作用。由于在公司内以及公司之间相互作用的性质已从具有等级体系的优越感转向平等的网络系统，因此人们对获得有关不同文化背景下的合作方法以及怎样在一起相互学习知识的需求也在日益增长。跨国公司意识到尽管文化影响、文化适应、文化折衷办法是必不可少的方法，但这些因素本身还不够充分。学术界和专业人士在他们发表的文章中并未在第二趋势中详细阐述此种认识过程。

学术界与实业界的整合：领导获取知识的新方式

第三个主要趋势显示：学术界和专业人士的论域正在领导与知识经济时代跨国公司有关的组织行为学和人力资源管理文章的新潮流。如表 2—5 所示，一种全新的领导模式已从期刊的第三种类型中涌现出来：

1.关于国际组织行为学/人力资源管理的文章占所有组织行为学/人力资源管理文章的比例要高于学术性或专业性期刊的比例；

2.目前，关于国际组织行为学/人力资源管理的文章占所有组织行为学/人力资源管理文章的比例要高于 20 世纪

70年代；

3.关于国际相互作用的研究增多；

4.把文化视为一种概念的国际组织行为/人力资源管理的文章要比学术性或专业性的文章多；

5.把文化视为一种相互关联的概念的文章要比学术性或专业性的文章多。

与以前的假设相反，文化具有严密性和相关性的内涵是存在的。研究结果表明：对此问题进行的认真研究所采纳的方法并未对国际组织行为学/人力资源管理的相关知识这一论点的提出构成不可逾越的障碍。当然，尤其是学术界也不能为已出版的有关非相关性的研究进行辩解（参见人们提及的《地区范围的巨龙：全球范围之下的组织科学》，博亚西吉勒和阿德勒，1991）。然而，尽管这种国际研究的难度明显比国内研究大得多——既耗时又浪费财力，但是相关性的国际研究并不比非相关性国际研究更具挑战性。

与以往的假设相反的是，对此调查的结果显示：不只是专业界使相关性的研究得以进行，学术界和专业人士之间的相互作用和相互影响也起到了推动作用。到此为止，学术界自身对单一文化和比较研究做出的贡献占主导地位，尽管这种贡献是不可或缺的，但是还远远不够，因而也未涉及到当今跨国公司的竞争环境的内容。从结构角度上看，学术界一直在研究“缓慢周期时间”——关键的时间间隔在公司的竞争环境和学者观念的转变之间发生变化时出现。甚至在研究设计和最终的研究结果出版之间出现更长的时间间隔。尽管法人团体一直在使反应的时间降低以便增加相关性和竞争性，但是学术界还未发明适时制研究过程。另一方面，尽管专业界自身比学术界更加了解竞争环境正在发生的变化，但是专业界还缺乏了解此种变化对组织行

为产生影响所需的观念上及分析上的结构严密性。专业界一直把研究的重点放在建立跨国经营策略上，而不是通过人力体系去实现这些策略上。看来无论是学术界还是专业人士，若他们在进行经营活动时只从自身的角度出发，则易受历史的种种局限，这些局限降低了他们透过历史模式观察当今趋势的能力。目前，这些局限在某一阶段限制某些趋势，而在此趋势中国际管理行为的性质正在经历一场深刻的变革。

学术界和专业界之间这种相互作用好像形成一种协同作用的观点，超越了某些根本局限，这些局限正在限制某一群体中个人所做的贡献。两个群体间的这种相互作用形成了一个较大的、紧密相连的关于一般国际组织行为/人力资源管理和特殊的国际相互作用的知识团体，这个团体比任何一个单一群体都大。认识这个第三种趋势对于识别、建立和促进该领域未来知识的来源起着至关重要的作用。

☞ 小结

全球性的竞争需要公司及其员工彼此不断地学习并进行全球性的学习，交流先进经验和技术。越来越多的公司进行跨国经营，越来越多的商务关系以平等的身份出现在网络体系，而不是以往的那种优势公司和下属公司的等级体系中。知识经济时代关于跨国组织行为学/人力资源管理的论文需要人们观念上的转变：从文化影响、折衷方法和适应的等级体系向跨文化合作知识转变。目前，那种使学术性和专业性合二为一的论域正在引导将要出版的颇具严密性的组织行为学/人力资源管理研究，此种研究与这种正在发生变化的竞争环境有关。令人感兴趣的是，学术上的这种协同作用反映了知识经济时代行业革新的新动力。高

技术公司高度依赖基础科学的进步，这些进步往往都是在大学或研究实验室中取得的。基础研究与以市场为主导的研究与开发相结合又促进了工业革新，而革新越来越依赖于学术界和实业界的结合。由于新技术的开发需要大学与公司间更多的合作，因此管理跨国网络体系相关知识的形成同样也依赖学术界和专业界人士之间更进一步的合作。

☞ 致谢

本章的部分内容选自南希·J.阿德勒和苏姗·巴索罗姆在国际商务研究期刊上发表的《学术性和专业性文章的论域：关于跨国人力资源管理知识的形成》一文。

对加拿大社会科学和人文科学研究所（SSHRC）所给予的财力支持在此深表谢意。

☞ 注释

①一个经常用于描述第二次世界大战后公司演化的模式，该模式假定存在三个阶段。这种三阶段模式论最初是由维尔诺于1966年提出的，但是他以及其他人又对此做了进一步的阐述（盖达尔，1986）。1989年又补充了文化要素和人力资源管理内涵等内容（阿德勒和盖德尔，1990）。

②格雷海姆和格朗豪格（1989）以文献证明了一些主要市场营销期刊刊载的有关跨文化和跨国研究的文章寥寥无几。

③此种文章不局限于一种特定的文化理论。因而它包含许多不同的概念。例如，文化作为一种心态，一种社会约定俗成的东西，或一种生态变体。

④第四种（专为学术界撰写的报刊文章），尽管人们从

理论上做这样的解释，但实际上是不存在的。尽管学术界人士阅读报刊上的文章，不过他们也常浏览专业性和大众期刊。在所调查的 73 种期刊中没有专为学者撰写的报刊文章（就我们所知）。

⑤如想查阅这些结果的详细报导，见阿德勒和巴索罗姆，1992a。

⑥见阿德勒（1984）关于文化协同作用。

⑦“趋同现象（普遍性）的拥护者们认为多数跨国组织不具有特有文化的特征（如：科尔，1973；福尔姆，1979；希克森；海宁斯；迈克米兰和史维特，1974；科尔、丹罗普、哈比森和迈耶斯，1952；纳干迪，1979，1985）”（阿德勒、达柯特和莱丁，1986）。请参考第 1 章。

⑧“趋异拥护者认为：组织是受文化束缚和影响的（如霍夫斯泰德，1980；劳伦特，1983；林肯，哈拿大和奥尔森，1981；墨耶和罗文，1977）”（阿德勒、达柯特和莱丁，1986）。



跨文化管理

文化:理论回顾

杰里·达灵顿

☞ 引言

本章主要探讨了解民族文化目前所使用的方法,并指出跨文化意识应包含的主要内容。正如马鲁亚玛所述:西方人的思想具有类型化、突出个性以及独立性等特征;而东方人的思想特征具有连续性和联系性。

下面让我们来探讨一下多种文化团队或企业所起的作用是否异于单一文化团队或企业。作为"相互理解"的文化是社会组织稳定发展的关键。按

此种解释,穆斯·坎特和科恩认为"文化因素使团队之间的冲突之火熊熊燃烧或促使人们接受彼此间存在的差异"。他们的研究成果表明:对文化差异的敏感性能缓和组织内的紧张关系,这一点在合并企业中更为突出。

仅对"文化"本身的定义就有 160 多种,如克罗勃等(1985)用大量文献证明的那样,而且最近又出版了许多新东西。米德已差不多完全接受了人类学给文化下的定义——文化是一个肌体,其中包括一个群体的人们及后来进入社会的人们的行为、信仰、习俗和传统。

此种意义的社会可适用于任何层次的文化,如民族、组织或职业。然而在很多实例中,一个人的国籍足以表明其文化特征(文化是民族性的准则),许多社会现在都是由多个种族群体构成,而且个人很容易受文化而不是受国籍的影响。例如,既然挖掘一个团队的潜力需要把每个人完美地结合在一起,那么一个人的文化取向需确定下来。把民族标准应用于衡量某一个特殊的群体的做法等于犯下了如霍夫斯泰德所描述的"保护生态谬论"罪。

以前的调查表明需在组织内及组织间找到更好的进行交流和合作的方法。如玛兹内夫斯基(1994)的文章所论证的那样,对跨文化的理解有助于我们实现这一目标。她指出,培养跨文化意识能极大地提高多文化团队成功地完成既定任务的能力。

在这个全球信息化的时代,组织内部所有的员工都需与不同国家的客户和同事进行交流和沟通。国际商务活动对许多公司未来的长期繁荣显得日益重要(哈姆布里克,1989),因此,建立良好的跨文化关系并进行管理是关键所在。正如阿德勒和巴索罗姆(1992)指出的:人们需要"观点上的转变——从文化影响、文化折衷、文化适应这一等级体系转向跨文化合作学习(见第 2 章)"。厄里和辛格(1995)

强调:人们需要更深地了解管理与文化、民族特性之间的关系,而不是把重点放在趋同现象、趋异现象及多种竞争上。

☞ 模式和差异

显而易见,一个国家多民族的存在需要这些民族了解其他民族的文化,这样就能使各民族融为一体。融为一体意为不牺牲本民族的文化去参与国家的各项事务而且不感到孤立。泰布(1988)的文章在此领域显得尤为举足轻重。要了解一些民族文化内在的模式及差异,有几种不同的方法可供参考,如表 3—1 所示。

许许多多的研究人员都把重点放在价值取向的研究上,其中包括:克拉克荷姆和斯特罗贝克最初对文化进行研究所采用的方法以及霍夫斯泰德提出的文化层面论点,见第 6 章、第 9 章。研究人员以前使用的不同取向或层面在表 3—2 中加以概述。

里兹(1994)指出:特拉姆皮纳、霍夫斯泰德、莱瑟姆以及纽保尔的文章描述了如何解决新出现的民主化管理的一些实用且又具有完整主义的方法,并得出结论:"全球管理人员正在逐渐地学习缓和矛盾或明显的对立状态。"

格尔特·霍夫斯泰德(1991)把文化描述为"群体的心灵特征,它使得一个群体区别于另一个群体"。同米德(1951)一样,霍夫斯泰德也持这种观点:文化是经学习而得,并不是经遗传而得。如果事实真是这样的话,那么人们完全能够学习新文化特征,并摒弃旧文化特征。这就意味着在制定决策性的方案时,有可能使文化差异融为一体。

文化特征包括多种因素:

语言——言语的和非言语的、经济学、宗教、政治、社会风俗、社会各阶层或阶级以及家庭结构、价值观、态度、行为

表 3—1　　民族文化比较研究

研究者	视　角	方　法	涉及内容
霍夫斯泰德（1982，1991，1991a）	行为差异	所进行的与价值观相关的调查	鲜明的民族文化
特拉姆皮纳(1984) 汉姆登—特纳和特拉姆皮纳(1993)	行为差异	二难推理	资本主义的七种文化不同的支撑点
莱瑟姆和纽保尔(1994)	不同的人生观	对艺术、宗教、文学、哲学和社会思维的比较调查	四种不同的管理体系构成欧洲一体化的基础
本休斯(1994)	智力体系类型	对最喜欢的文体的比较分析	需开发一均衡的文体以避免组织知识缺陷
塞德(1991，1994)	民族文学	对原文文体及内容的比较分析	重视差异并认识到我们应把文化视为自我组织的部分
泰布(1988，1994)	民族的和社团的	对文学、文化和工作作风的调查	设计一种非正式的文化模式
玛兹内夫斯基(1994)	价值取向差异	价值取向培训对业绩评估的影响	设计协同作用一体化模式
迪·斯泰法诺(1992)	价值取向差异	安全研究文献回顾	全球最有影响的高级管理人员个人简介
阿德勒(1991)	组织行为/人力资源管理出版趋势	文献回顾	转向跨文化相互作用 对文化重要性的认识 既有学问、专业又强的人士的领导才能
哈勒和维尔波特(1981)	参与决策制定	IPC 调查表	决策制定的五种方法和权力转移的影响
劳伦特(1983)	经理人员关于管理的理论	调查表	国家理论，组织作为权威体系

表 3—2 文化层面的比较

	克拉克汤姆和斯特罗贝克(1961)	豪尔（1960，1966，1973）	霍夫斯泰德(1984～1991)	特拉姆皮纳(1984～1993)	特拉姆皮纳和汉普登—特纳(1994)	玛兹内夫斯基(1994)
人性	善，恶，居中的，二者兼有的： 可变的，不变的	协议	不确定性回避指数	普遍性； 特殊性	普遍性； 特殊性	善/恶； 可变的
与自然界的关系	被征服状态 和谐 统治		不确定性回避指数	内在的，外在的取向	内在的，外在的引导	被征服状态，统治，和谐
能动性取向	正在做，存在，处于转变状态	与个人主义相互影响	男权指数	成就；归属	成就；归属 分析；一体化	正在做，存在，包含和控制(思维)
人际关系	个人，集体，等级体系	空间、占有物的数量 友谊、交流	权力距指数， 个人主义指数	平等，等级；个人主义，集体主义 有效性：居中的	平等，等级； 个人主义， 公有社会主义	个人的，个体的，等级的
与时间的关系	过去，现在，将来	过去，将来	长期取向	按时间顺序：仅描写某一特定时期的过去、现在、将来	按时间顺序：仅描写某一特定时期的	
空间取向	公众的，私人的， 二者兼有	公众的，私人的				

举止、习俗、物质方面的东西、美学、教育。

贝尔松(1993)却把文化视为人类行为的结果并展示“大脑思维”和由此产生的行为结果之间的内在联系。康诺和麦当卡(1994)指出:用于控制并指导行为和行动的人力资源管理政策和措施在很大程度上是对管理持肯定态度的结果。

波特(1994)已发明了一种自我概念模式(见图 3.1),此模式有助于解释根深蒂固的文化因素的性质。人们相互理解的程度有助于促进不同文化的人们协同作用,而这种不同文化之间的协同作用又依赖于人们业已形成的价值观和信仰,以及其他民族的价值观和信仰。这种意识一旦形成,他们就能调整自己的行为因而也就大大地提高了与其他民族的人们愉快地共事的能力。

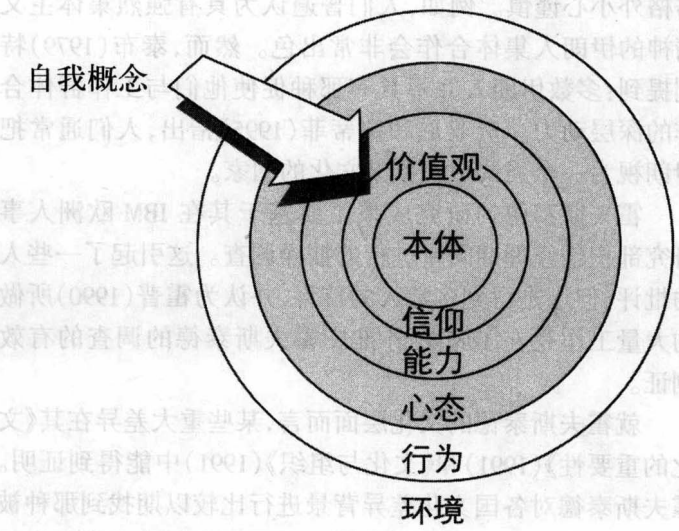


图 3.1 自我概念的模式

霍夫斯泰德的文章主要探讨民族文化间的“差异”。他与他的合著者们指出,民族文化主要有五大层面(他的早期文章指出只有四大层面)。依据“孔子的物力论或力本论”(以力与其相互关系来解释宇宙),霍夫斯泰德称这一层面为长期取向。他还进一步通过列举一些历史案例说明这些层面在很长的时间里不会发生大的变化。这就意味着试图利用金钱、宣传工具或武力来改变另一种文化是不会成功的。

许许多多的作者对霍夫斯泰德的文章进行重新评价并认定其有效。史密斯(1994)对自己的发现进行概括并指出:文化差异并未消失,霍夫斯泰德的两大层面在最近大规模的调查中都发现了存在类似的层面。这两大层面的确与日常行为、跨文化谈判时遇到的困难、跨国间的合资企业管理以及配合密切相关。然而,在解释霍夫斯泰德的论点时需格外小心谨慎。例如,人们普遍认为具有强烈集体主义精神的伊朗人集体合作会非常出色。然而,泰布(1979)特别提到:多数伊朗人并不具有那种促使他们与工作群体合作的深层动力。贾亚尼和拉蒂菲(1995)指出,人们通常把伊朗视为一个强调个人主义文化的国家。

霍夫斯泰德的研究成果主要基于其在 IBM 欧洲人事研究部担任经理期间所进行的抽样调查。这引起了一些人的批评,但还是得到多数人的首肯,并认为霍普(1990)所做的大量工作是在 IBM 之外推广霍夫斯泰德的调查的有效例证。

就霍夫斯泰德的文化层面而言,某些重大差异在其《文化的重要性》(1991)和《文化与组织》(1991)中能得到证明。霍夫斯泰德对各国文化差异背景进行比较以期找到那种被视为某一特殊民族的行为准则。运用霍夫斯泰德的基本框架,贾亚尼和拉蒂菲(1995)发明了一种新方法用以解释伊

朗文化的这一现象，论证古代文化、伊斯兰和西方文化对伊朗人价值观的影响。他们还证明这三种主要亚文化群的不同组合怎样产生组织和个人文化的显著不同模式。该模式有助于避免“生态谬论”并有助于解释霍夫斯泰德对 IBM 的调查结果。

像霍夫斯泰德(1982)和劳伦特(1983)一样，特拉姆皮纳认为：无论在何种情况下要取得成就都没有约定俗成的办法。他把文化描述为“人们解决问题的方式”，并指出不同的文化具有不同的解决一般问题的方法。这种解决问题的办法充分说明了这一思想：跨文化管理能够衍生出更具决策性的方法。

特拉姆皮纳还运用一种层面方法设计出一种社团文化模式，他指出每个国家都有自己的模式。特拉姆皮纳的建议切实可行，而且还通过日常的二难推理方法为我们展示了处理其他文化以及对特定情况进行准确预测的更好的方法。

最近，特拉姆皮纳和汉姆登(1993)进行了一项关于跨文化的调查研究，此项研究最初以特拉姆皮纳的论文为起点并一直持续到今天。此项研究并未详述其方法学，因为其方法学在前面的文章中已给予充分的论述(1993)。显然它主要是针对管理人员和从事国际工作的人员而写的。作者主要探讨了七个关键的过程并把这些过程归为二难推理，它迫使响应者做出“表态”。然后它们又产生资本主义的七种不同的模式，这些模式出现在题目中所列的每一个国家中。

作者宣称：同一国家的人们会用同样的方法解决难题，因为文化的内聚性是社会稳定的一个先决条件。他们接着又阐述：这些难题的两个主要部分构成了一种循环，这种循环似乎使矛盾更易于解决。然而，他们总觉得这可能使得

“文化之船只能在夜间行驶”。因为不同文化的成员可能会同时得出关于这一循环的结论，这就是人们常说的达成了共识。然而，如果存在多方差异就无法达成共识、实现内聚性和合作。此概念意为：彼此对文化内聚性的了解也是建立多重文化团体的重要先决条件。跨文化意识的培养有助于产生真正意义上的理解。此书试图解释文化间的差异，但从本质上说还不是约定俗成的那种。然而，它的确试图说明哪些形式的资本主义比其他形式的资本主义持续时间更长久。与其他作者如科恩(1992)相似，特拉姆皮纳和汉姆登—特纳认为合作极可能产生持久的成功，而不是竞争。

表3—3概括了各国在二难结论中所处的不同位置，它建立在作者经调查所确定的标准之上。

表3—3　七个国家对二难推理做出的反应

普遍性	**特殊性**
美国、英国、德国、瑞典	法国、日本
分析	**结合**
美国、英国、荷兰、瑞典	法国、德国、日本
个人主义	**社会公有制**
美国、英国、荷兰、瑞典	法国、德国、日本
内部引导	**外部引导**
美国、英国、德国	瑞典、荷兰、法国、日本
成就感	**成就归属**
美国、英国、瑞典、德国、法国、荷兰、日本	法国
平等	**等级**
美国、德国、英国、荷兰、瑞典	法国、日本
按时间顺序	**同步**
美国、瑞典、荷兰、英国、德国	法国、日本

特拉姆皮纳所举的最新实例是普遍存在的，是经过多年积累，在各地搜集而得的。

作者承认：他们肯定会因本民族文化的影响而存在偏见。他们梦想着有“一个世界文化，在这种文化中，条条大路通向一个彼此分享的统一体”。如果梦想能成真的话，那么，经济的增长、民族精神的发扬光大、智慧的培养和形成以及各民族和谐相处的意义将是深远的。正如特拉姆皮纳日后在与决策制定委员会的布鲁斯·利亚德(1993)会谈时指出的那样：这并不意味着存在一个统一的文化，而是存在一个世界，在这个世界里人们承认存在差异并珍视这些差异。

☞ 几组层面的对比

表3—4显示了在此领域中一些著名作者所使用的几组层面的对比。根据这些作者所进行的反复研究而得出的几组层面，我们完全有理由对采用的方法的可靠性进行分析、探究。

特拉姆皮纳已进一步发展了他的层面理论，指出了不同民族文化背景下的组织的最佳风格。其模式表明这些差异可以在下列情况中依然存在：雇员间的关系上、对当局的态度上、思维与学习的方式上、对待人的态度上、方式转变上、促动性上、报酬获得上、批评以及矛盾解决上。特拉姆皮纳建议：决策的意义在于跨文化管理使得人们有更多的实现自己目标的办法。他还进一步指出：能够真正使跨文化管理成功进行的体系是古尔德和坎姆贝尔(1990)所说的决策控制体系。他们和戚思等几位作者并未重点突出跨文化管理作为决策控制的一大优势这一内容。在他们早期发表的文章中，古尔德和坎姆贝尔指出：决策计划、决策控制

和财务控制“好像是最行之有效的、管理一个拥有不同国籍人员的大公司的办法”。他们在后来发表的文章中指出:决策控制往往是实现长期业绩的最佳途径。他们并未明确阐述此方法如何产生更好的选择办法,但他们的确提到了相互了解的重要性。

表 3—4　三篇文章中使用的关于文化层面的比较

霍夫斯泰德(1991) 文化的影响	特拉姆皮纳(1993) 借文化的东风前进	特拉姆皮纳和汉姆登—特纳(1993) 资本主义的七种文化
权力距指数		平等/等级
个人主义指数	个人主义/集体主义	个人主义/公有社会主义
男权指数		
不确定的回避指数		
长期取向	按时间顺序/仅描写某一特定时期的过去、现在、将来	按时间顺序/仅描写某一特定时期的
	普遍性/特殊性	普遍性/特殊性
	成就/归属	成就/归属
	内在/外在取向	内在/外在取向
	有效的/居中的	
	具体的/传播	
		分析/结合

☞ 了解欧洲文化

莱瑟姆和纽保尔(1994)二人采用不同的分析方法,重点对欧洲文化进行了解并试图把两人的发现进行综合以期得出欧洲管理模式。他们认为:在知识经济时代,知识显得

日益重要，因而增长知识的想法、概念等才真正具有重要意义，如那些深入影响一个民族文化的哲学思想。他们列举了四种最重要的哲学思想，如实用主义、理性主义、完整主义和人文主义。他们的跨文化概念如图 3.2 所示。

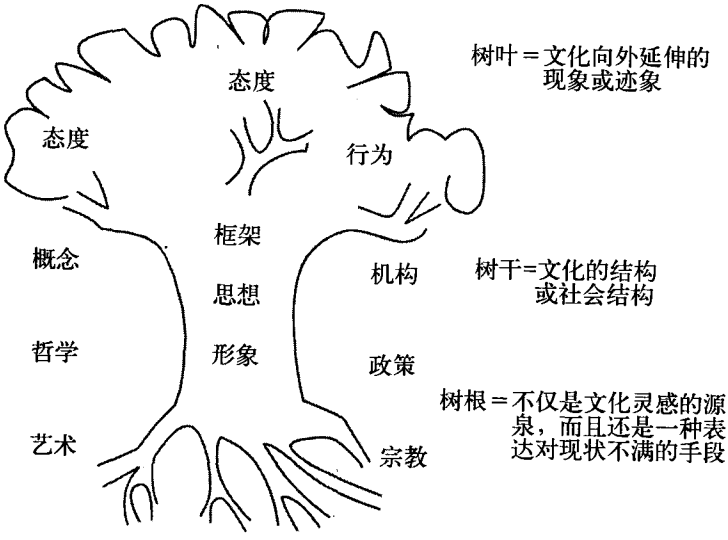


图 3.2　文化间管理概念

莱瑟姆和纽保尔在对欧洲不同国家的哲学思想和管理体系进行剖析后，又把两人的发现进行综合比较，编制了欧洲管理特征一览表。他们认为这足以构成一体化的欧洲管理体系的基石。用他们的话说，欧洲管理是一种管理框架，这种管理框架可以被全欧洲的各种类型的组织采用。最后，他们把这个实例作为学习和培养欧洲管理意识以实现完全功能性欧洲经济的一体化办法。正如利兹(1994)指出的那样：商人非常想了解这四种思想是如何调和或如何统

一的。莱瑟姆和纽保尔的欧洲管理特征在表 3—5 中加以概述。

表 3—5　　欧洲管理特点

层面	西欧	北欧	东欧	南欧
公司式	**商业性**	**管理式**	**工业式**	**家庭式**
管理特征 行为 态度	凭借经验的感觉	职业思想	发展直觉	好交际的感觉
机构模式 职能 结构	推销术交易	控制等级制	生产体制	人事网络
社会思想意识 经济学 哲学	实用主义的自由市场	国家的统治	完整的社会市场	人道主义的公有制
文化形象 艺术 文化	英国式的戏剧	高卢(法国式)建筑	德国式的音乐	拉丁舞

这一点与先前提到的几大差别之间的主要区别在于:莱瑟姆和纽保尔对四大管理风格加以区分以便阐述欧洲多样化特征。他们认为这种极大的差异削弱了个体文化的作用。显而易见,尽管文化的差异能够产生多种选择自由,但是文化的统一也可能使工作做得更出色。

☞ 环境与文化

琼—玛丽·本修斯(1994)指出商务失败的主要原因在于对商务环境信息掌握不足以及对外国文化缺乏了解。他

建议说:全部商务信息应包括图 3.3 所示的所有因素。

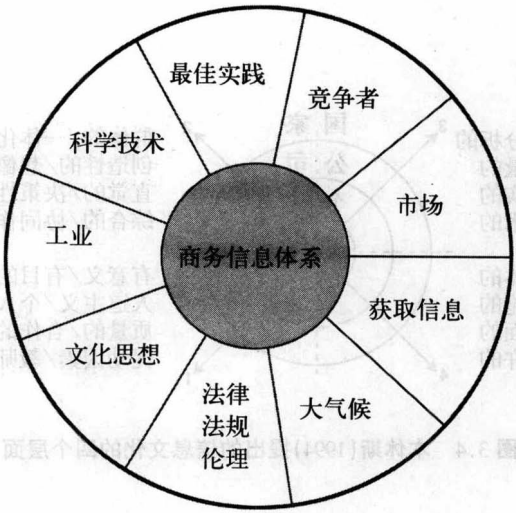


图 3.3　本休斯(1994)所设计的商务信息体系模式

本修斯建议采纳一种“均衡的信息一体化”的有用的模式,并在图 3.4 和图 3.5 论证了五个不同的国家怎样对其模式中的四种极坐标做出反应。

本修斯认为展示的模式中的所有四大层面无论是为一个组织还是为一个民族提供一些创造性的信息反馈都是至关重要的。无法了解其他民族文化和组织很可能降低与其他民族文化和组织进行商务活动的成功机率。

本修斯坚持认为他的模式中的第一个层面是有效性的关键并形成信息体系的基础,第二个层面允许增长并开辟新天地,第三个层面使此种增长形成结构,而第四个层面把此种增长按顺序排好。在其中任何一个层面缺乏能力都会使组织上的学习能力丧失。在此我再次提醒大家注意:对存在的差异的理解和开创更广泛的管理方法似乎是进行商

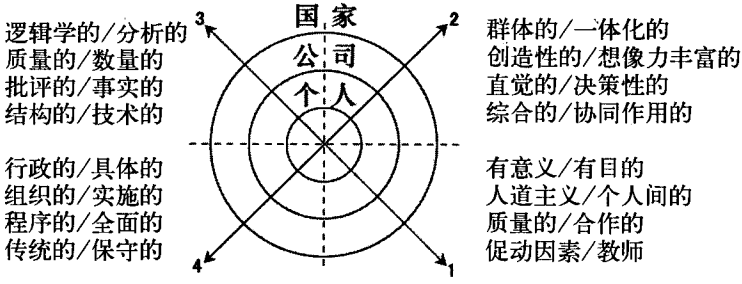


图 3.4　本休斯(1994)提出的信息文化的四个层面

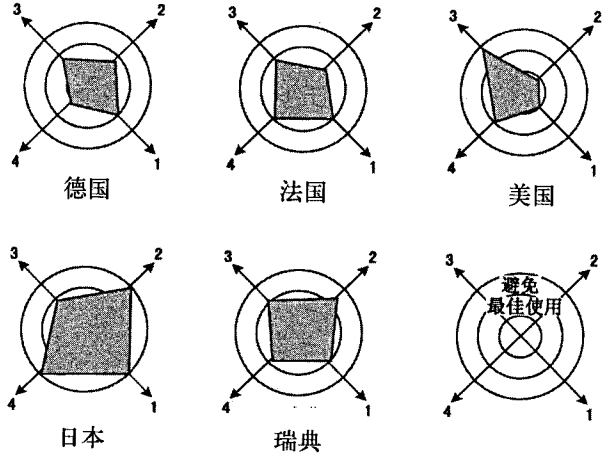


图 3.5　五个国家的最佳信息模式

务活动成功的关键。根据图 3.5 所示，本修斯认为日本和瑞典要比其他国家更易于获得成功。德国和美国似乎遭受了最重要的潜在的“学习能力的丧失”。

哈勒和威尔波特(1981)对参与决策制定的研究显示出不同国家的管理人员对于决策制定的五种方法在行为上存在着相当大的差异，也就是：

★ 管理人员对自己所做的决策不做任何解释；
★ 管理人员对自己所做的决策进行解释；
★ 在做出决策前先与下属人员商量；
★ 与雇员共同做出决策；
★ 授权雇员承担做出决策的重任。

他们还显示下属人员往往希望他们的管理人员采用一种更加积极参与的工作作风，而不是由管理人员做报告的方式。他们称此为“权力转移效应”。

到目前为止，人们对民族文化研究的关注重点是人们已经实施的西方的倾向性和西化方法。塞德的文章阐述了一种较东方化的方法(1991，1994)，塞德通过对不同国家的颇具创新思想的文献进行对比、研究后对这些国家的文化有了更多的了解。其他研究人员给出的模式在某种程度上进一步论证了原来的模式，主要在于他们还把人分成组，这些由不同个体组成的人们又被划分为几类。

塞德(1994)关于文化的观点有力地论证了价值取向对个人的作用，而不是使用集体行为准则作为成功协作的基础。在莱瑟姆和纽保尔的文章中，文化作为“人文因素”这一观点在决策制定的期货集团中引起共鸣。人们对此种文化观点的讨论是指最近刚刚出现的各国国情、在伊朗重新兴起的原教旨主义以及欧洲各国回归的“小民族主义”。文化的“人为因素”在开放式的大学课程中重点讲授，这些课程的讲授是由威尔士王子授权并成为约定俗成的传统，举

行此种传统仪式通常使用古板的语言并身着正式的服装。它强有力地论证了这一论点:文化是后天学习而得的,并且我们有权选择是否学习文化的特征。塞德文章中出现的新的主要观点是人们应该建设性地而不是孤立地重视差异;社会是一个自我组织体系,它可以产生自己的文化。

泰布(1988)进行了一项文献调查、一项民族文化调查及一项工作作风调查,这些调查使她得出以下几种模式:

权变变量→组织条件→正式化、集中化、交流

政治—经济→市场调节、劳动力→控制决策、赏和罚

↑

└社会特征┐

文化变量→工作作风→正式化、权力和自主权、权力下放、磋商、交流

泰布对相关变量所下的定义如表 3—6 所示。她认为此模式的运用表明人们能对民族文化存在的差异有更全面的了解,而不是采用霍夫斯泰德的"剩余方法"(泰布,1994)。她的模式说明由于社会政治、经济因素发生了变化,文化变量也随之出现。波特的自我概念模式(图 3.1)也论证了这一观点,这是因为在每一个周期中产生的影响都是相互的。

☞ 差异及相互关系

运用图 3.6 所显示的模式,显而易见,各自所阐述的解决办法间存在着差异。霍夫斯泰德、特拉姆皮纳和汉姆登—特纳把重点放在民族文化的"证据"上。通过对诸如价值取向的特征进行调查研究,他们合理地说明了社会结构并

表 3—6　　与泰布随意模式相关的变量

组织变量	权变因素	政治经济因素	文化因素
集中(趋势)	工业	经济体制(如资本主义)	社会 家庭、宗教、教育 阶级结构
被认知的自主权	产品	工会的地位	大众传媒、劳动力转移、政体
专业化 正式化 控制跨度	技术 市场份额 规模	工业化	民族文化 诚实、信任、独立、群体态度、宽容、智慧、对待长者的态度、承担责任、友好、宿命论
交流模式 控制系统 报酬制度	年代 所有权 控制		对当局的工作态度、对歧义的忍耐力、所承担的义务、信任、个人主义、对工作的期望值、信息共享,参与

指出了文化类型可行性的程度。他们的视角主要放在“达成共识”上。莱瑟姆和纽保尔试图对模式的所有内容进行调查,承认社会结构,而不是使社会结构合理化。他们建议把存在的差异归纳为欧洲管理的四种类型,然后又归为管理一体化。他们的观点似乎与提供证据的学派相同,除了它含有这样的意思:较低程度的自由(文化风格)要比差异论中提到的多重风格更容易获得成功。泰布试图把该模式中的各种因素随便地组合在一起以期达到理解的目的。本休斯通过对比不同国家的信息获取方式,把研究的重点放在民族文化行为的证据方面。他没有随便做任何解释,但他主张要提高智能行为的全部技能以增长人们的知识。塞

德显然强调文化内在的艺术成分。然而,有人争论说广泛地涉猎各种文献资料就已包含该模式的所有其他因素。塞德的论点属于一种反孤立主义和文化互敬的观点。

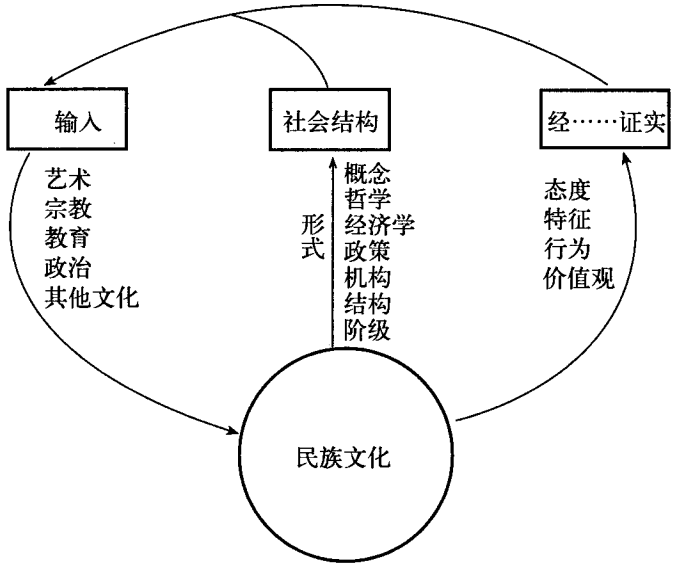


图 3.6 民族文化模式

玛兹内夫斯基(1994)曾说个体文化意识可以通过了解价值取向得以提高,在讲授培养文化意识的最初阶段里,她运用克拉克霍恩和斯特罗贝克(1961)的改进了的价值取向法,以便确定文化所处的位置。玛兹内夫斯基的文章指出文化意识的培养有助于在多文化群体中使自己的业绩更突出。迪斯泰法诺和雷恩(1992)从一文献评论中得出以下结论:全球杰出的高级管理人员是那些具有如下才能的人:

★ 开发并运用全球决策技巧的能力
★ 在转变和过渡期间显示其管理才能
★ 跨文化的管理才能

★ 在宽松的组织结构中的设计才能
★ 与其他人和在其他团队中共事的能力
★ 交际能力
★ 在一机构中学习知识、灵活运用知识的能力

他们指出这些技能的掌握是一项终生性的活动，一个人不可能具有所有这些能力。

可以对文化多样性进行管理这一思想在阿德勒(1991)的文章中引起共鸣。阿德勒(1991)发现文化多样化群体或者非常有效或者非常无效，而单一文化团队的有效性却居中。她下结论说，如果管理得当的话，文化差异可以产生上乘业绩。由此以及从最近由盖伊(Gay)撰写的关于国防管理人员能力的文章中可见，人们要把更多的注意力放在了解涉及多种文化团队合作和工作表现的机制上。

不同的研究者对全面了解民族文化所起的积极作用，加之对不同国家的发现会进一步提高理解民族文化的可能性。在开设一门跨文化意识课程的时候，每个关键方法的因素也许应该补充到学习材料中去。以德国和法国为例(因为这两个国家在已讨论的三种方法中被提及)，联合发现如表 3—7 所示。

表 3—7 表明不同的方法对双方都有益，它们可以提供有关某一种文化的更多信息。该表还重点强调：存在的差异可能为以后提供更好的解决办法。文化间的相似之处可以作为稳定合作及互相尊重差异的基础。

尽管近些年来人们对跨文化研究产生了越来越浓厚的兴趣，但是人们还应进一步拓宽对这一领域的研究。在回顾国际组织行为学/人力资源管理研究方面的出版物时，阿德勒和巴索罗姆(1992)得出结论：对这一领域所做的严谨的学术研究应与行业的需求保持一致，这样，也许会促进学术界和企业间的进一步合作。

表 3—7　　法、德两国的相结合法

	德国	法国
霍夫斯泰德、特拉姆皮纳、汉姆登—特纳	强调普遍性	强调特殊性
	一体化的	一体化的
	鼓吹公有社会的	鼓吹公有社会的
	内在引导	外在引导
	成就感	归功于……
	平等主义的	等级体系的
	按时间顺序	同步的
莱瑟姆和纽保尔	实业公司	行政机构
	开发行为	专业行为
	直觉	思维
	生产职能	控制职能
	体制结构	等级结构
	社会市场经济	统治经济
本休斯	避免“行政的/详尽的”维数	利用“有意义的/有目的的”维数而不是其他三个，但不要表示出最喜欢的那一个
	使用剩下的维数，但不要表示出最佳的一个	

鉴于最近东欧局势的变化以及中国对外贸易的开放，在上述两个地区开展文化层面调查会引起人们的兴趣。调查所搜集到的信息有助于与上述地区进行合作和贸易往来。在其他国家也有重复进行本休斯所做工作的必要，并把调查结果进行综合处理。这样做有利于这些国家的公司建立更合适的信息体系，并学习与之进行贸易往来的民族文化知识。

文化层面的调查开展得非常好。而且，随着这方面的

调查越来越多，调查的范围也会越来越广。目前人们所做的工作保证了人们进一步的调查以便了解问题是否产生于方法的可靠性和有效性，或者霍夫斯泰德的有关文化不会随着时间的推移而发生重大变化的假设是否有效。

在这一领域人们的研究表明霍夫斯泰德所做的研究工作对其调查过的国家是有效的，但在其他一些国家并不有效(霍普，1990)。史密斯(1994)的工作显示，霍夫斯泰德最起码有两个层面观点可以重复应用，这就是权力距指数和个人主义指数。也可能出于这样的情况：对文化层面进行的研究并不总是可以重复进行的，这是因为有些文化因素是稳定的而另一些却不尽相同。与此相联系，人们有可能去发现那些促使文化变革的因素。人们可以对“创造出来的文化”的例子进行研究以便发现哪些例子持续的时间更长，是什么原因造成的。鉴于人们与其他民族文化的接触越来越多，它有助于人们设法预测和管理文化变革以便了解：当受到外国民族文化影响时，本民族文化是变得更加同化于其他民族文化了呢，还是不受外来影响，自己处于更加牢固的地位呢？

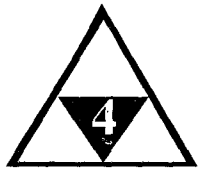
有人认为：塞德的文章是基于自由选择的，因而存在偏颇——尽管他使用了这一领域里人们普遍接受的分析方法。对于莱瑟姆和纽保尔的文章，人们也提出了类似的争论和质疑。如果这两组研究人员的理论是正确的话，那么还会有另一个研究人员，利用他自己的自由选择的样本，运用类似的分析法得出类似的结论。莱瑟姆和纽保尔的研究好像在某种程度上已被本休斯和特拉姆皮纳及汉姆登—特纳的发现证实。结合这些主要研究人员的思想有助于形成一民族文化的随意模式，这种模式对理解跨文化合作所涉及的一些问题起到积极作用。

检验特拉姆皮纳提出的假说——坎贝尔和古尔德的决

策控制法使得跨文化管理优于其他的决策管理模式的假说对管理人员来说具有不同寻常的意义。令人感兴趣的是，怎样确定这样的管理模式是否真能产生更具决策性的办法。

☞ 小结

文献评论表明：培养跨文化意识有助于促进跨文化群体和组织中个人间更好地交流思想、互相学习，形成更好的选择办法以及相互作用下的更好地结果。探讨的每一项研究显示：当文化的不同方面相结合的时候，对于培养跨文化意识、学习和合作可能是非常有效的，跨文化意识、学习和合作的培养反过来会促使跨文化间的相互作用更有效地进行。



社会科学在研究经济和文化变革中所起的作用

弗兰克·哈勒

跨文化管理

引言

在世界许多国家——尤其是中欧和东欧国家——里，经济和文化的变革已成为人们研究的重要领域。对处于变革中的国家来说，哪种信息可能最有益？是国与国之间存在的文化—历史差异阻碍着人们思想观念的转变和行为方式呢，还是它们可以在某些情况下进行适应呢？如果可以进行适应，那么，在组织转变过程中会有哪些有利于适应的条件和哪些妨碍适应的因素呢？

实践已远远地走在了理论的前面，自 1945 年以来，美国组织的成功做法给西欧各国留下了很深的印象，西欧各国纷纷开始学习美国的先进经验。30 年后，日本人的做法又成为美国、西欧学习的楷模——但他们的效仿往往不成功。最近，组织分析家们已对韩国、中国台湾和新加坡等国家和地区进行研究以期找出可以借鉴的经验。

中、东欧国家，如波兰、捷克共和国、匈牙利和俄罗斯等国在调整其过分集权的经济结构和组织的一贯做法，以解决目前在推行以市场为导向的西方模式时遇到的棘手问题，见本书第 13 章和第 20 章中所举的例子。哪些例子和经验与它们有联系呢？

某些社会科学，如经济学、社会学、心理学和人类学等，都已对转变做法进行了大量的研究，某些发现可以为政策制定者提供有力的参考依据。在本文中，我主要论述与转变相关的五个方面的内容，所提供的证据是确凿的。主要内容有：在进行变革时理解均衡需求的重要性，在引进市场机制之前进行机构改革的必要性，在等级体系内采取调动人们积极性和有效性措施所带来的好处，相关的工作价值观涉及到的行为准则，使用纵向分析的必要性——为适用于不同的转变阶段，需对不同的条件加以规定。

这并不说明这五方面的内容要比其他内容更重要，或它们将令人满意地回答我已提出的问题，而是我相信那些必须经历经济和文化转变的组织将会发现：对它们进行变革起指导性作用的内容可以从这五个课题所涉及到的社会科学实证中得到。

☞ 均衡需求

在组织生活中一个常常被忽视但却是普遍存在的因素

就是持续需求和等同于生态平衡的均衡需求(Schön,1971)。这是进行变革所遇到的最基本的阻力,也是研究组织的学生们常见的现象。这种现象无论是在个人间还是在组织间都经常出现,并往往被人们忽视。因为在20世纪下半叶,一种与此相反的趋势(也就是风暴)、无法预言性以及为了适应竞争和技术的需要已经变得越来越显而易见了。

同步均衡需求和用于变革的历时需求能够在一种不稳定而又具有潜在冲突的关系中共同存在,人们还须对这种关系有所了解并进行管理。然而,最近大量的文章都支持快速变革并指出这种变革是轻而易举而又经济实惠的。在组织这一层面中,最初主张企业再造的是哈默和钱皮,而在经济学中积极倡导企业再造的是哈佛大学毕业生杰里米·萨克斯,他是俄罗斯总统叶利钦早期顾问团的成员之一。这些解决方法已遭遇到重重困难和阻力。

主张进行快速而又无痛变革的例子是基于顾问们的文章,这些顾问采取了一种广泛的变革方法而非权变变革方法。权变变革方法会对增值或快速变化的正确或成功与否等情形加以区分。两个非常有经验的组织分析家得出结论,声称自己已取得持久而又成功变革的说法是夸大其辞的(布伦森和奥尔森,1993)。

日本度过了相对平静的40年(除了一两个例外),组织生活基本保持了其主要特征,这些特征多数都具有很深的历史根源(见本书第14章)。一个例外就在于其对质量的重视,日本产品的质量在50年代是臭名昭著的,但是在短短的15年里就以其质量的可靠性令世人称羡,现在西方许多国家仍然在不懈地努力赶超日本。这种转变是通过采纳美国统计质量控制纲要(戴明,1982),把质量融入其传统团体合作文化中,并采纳英国、挪威对半自治工作群体的研究思想,加之迅速建立了政府质量控制机构等措施相结合取

得的。在这个重要的转变过程中，有时政府机构所起的重要的、文化上的、约定俗成的作用会被低估。

☞ 制度的基础结构

日本政府对工业施加的强烈的直接和间接的各级合作主义影响常常被视为日本取得经济上显著成功的一个重要原因。在1960年，国际劳工办事处派遣一位法国专家去日本、一位英国专家去阿根廷帮助解决上述两国的经济发展出现的问题。当时这两个国家被划归在不发达国家的行列。这两个由国际劳工办事处派遣的专家对最初的跨国比较研究之一——关于管理态度及价值观做出了很大贡献。此项研究结果表明日本人所具有的态度、价值观与欧洲、阿根廷和智利的态度、价值观存在着重大的差别。到了70年代，阿根廷和智利仍被划分为不发达国家，而日本却开始引起美国商业及学术界人士的注意，这些专家急于找出日本人快速成功的秘诀所在。

经济发展速度的不同将由新兴学派——制度经济学加以论述，用诺斯(North，1990)的话说，制度经济学就是“游戏规则”；也就是说，制度的约束力或促动因素为人们日常生活特别是经济活动，提供一种结构。诺斯做出这样的重要论断：新古典经济学无法对贫穷国家或不发达国家为什么不能通过竭力仿效较成功的经济政策来轻而易举地赶上发达国家这一现象做出解释。要想对赶超现象为何不能出现及差距为什么会持续很长一段时间等原因做出解释，人们得对制度的基础结构有所了解，其中之一就包括教育体系。此外，传统经济学理论常常忽视这样一种联系：对人类协作和人类合作本质的了解，而且他又提到这种“一致性”，也就是人们所称的文化是世代相传的。他列举了一些现代社会

的日常习惯做法，这些习惯做法可以解决在相互协作中遇到的一些问题。其中之一便是守时观念，守时在经济发达国家要比在经济不发达国家里更受人们的重视。经济学家注意到了日常习惯做法和习俗带来的后果，例如，就低交易成本而言，认为“我对所承诺的必须承担责任”。习惯做法和习俗需要一种道德力量，这种道德力量可以带来经济效益。

如果人们一方面对阿根廷和智利的不同价值观进行比较，另一方面又对日本的不同价值观念进行比较，如海尔等人的研究所示(1966)，并附加一些由诺斯所列的制度条件因素，那么，世界上这两大地区的经济发展速度的差异就不会令人感到惊讶了。

此外，还有些正规的制度协定，诸如：契约、专利法、阐述明确的财产法、专卖法规、股票交易规则和监督等规章制度。这些规章制度必须服从并加以遵循。诺斯不仅是一位经济学家，而且还是位诺贝尔奖的获得者，他与他的多数研究新古典经济学的同事在意见上存在分歧，他的主要论点是：国家起到明确而又重要的作用，并且唯意志论通常不起作用，因而必须制定正规的社会规章制度并加以实施。他分析的主要内容与交易成本有关，并认为若想成功地实施一个全然自愿的体系，其费用是巨大的。他列举了把有限的财力大量地放在高等教育上的一些国家，而在第三世界国家里，对小学教育的投资会有较高的社会回报率。在这些情况中，他说，当市场不能均衡分配资源之时政府应该及早介入。

同样的理论方法还可以解释前苏联私有化进程加快和暴力犯罪共存这种现象，即前苏联未能尝试执行其他实施市场竞争机制的国家认为理所当然的、法律的结构控制机制。诺斯不在乎自己提出浅显、近乎平庸的观点，比如把注

意力转向多种经济形式互补，人们在南非会发现许多这方面的实证。中、东欧国家通常利用规范化做法开创就业渠道并避免营私舞弊的做法，这些国家就业问题的解决要比欺诈问题的解决好得多。这些规范化做法已超出他们原先的职能范围。例如，在 1994 年，要想在布达佩斯火车站买一张国际专列的火车票是一件非常困难的事情。然而，在火车上买票却非常容易，在火车上，列车员会装出一副无可奈何的样子，这样他就可以为无票乘客办理补票手续，从中收取现金。

另一方面，日本巧妙地利用规范化程序并准备接受由此带来的交易成本，并以积极准备、加大其商品检验过程的力度、提高填表的精确性并采取延续等措施放慢检测速度或限制外国产品进口。

道格拉斯·诺斯的制度经济学的另两个观点对理解转变问题起着至关重要的作用。其中一个观点强调产生“适应效性”所具备的技术和能力，这种“适应效性”与建立有助于经济增长的法规和结构有关，它强调的重点与传统上强调“配置效果”有所不同。“适应效性”强调知识的获得并主张激进、革新的方法，这就引出了他的第二个观点，此观点表明：社会和经济变革是基于常规、习俗、传统以及惯例之上的增值过程中的边际调整。这种适应和变革的过程是缓慢的。

诺斯经济学中多数新视角，尤其是其对正式和非正式制度所起的作用的强调论点，开创了自赫柏特·斯宾塞（首创原理，1862）著作问世以后的其他社会科学领域的先例。然而，由于这种分析方法把交易成本和经济学联系起来而变得越来越重要，它是一门科学，容易被决策者接受。转换经济学的决策者们心里只有市场作为体制中心的重要作用，根据海耶克（Hayek，1945）的论说，这种体制可以公正

地、自动地调整价格和其他因素以期恢复平衡。制度经济学把重点放在组织内部的行动者及其动机和效率上(威廉森,1995)。另一个重要的理论方法是由赫伯特·西蒙(Herbert Simon,1991)提出的,这种理论方法大大降低了市场所起的作用,其观点源于以经验主义的社会—心理为主的研究。他强烈主张转换经济学需要把注意力转向组织内的机制,诸如协调、物质刺激、权力、授权、质量以及员工的满足感。西蒙下结论说:现代工业社会的经济学可以更准确地被称为组织经济学,而不是市场经济学(西蒙,1991)。

☞ 组织权力分配

我们羡慕的那种工业组织模式随着时间的推移已发生了变化。在19世纪,人们喜欢的那种职责模式源于英国;20世纪初,受弗雷德里克·温斯洛·泰勒的影响,又出现了美国模式。第二次世界大战以后,接连出现三种模式:第一种,美国模式,免受直接战争创伤;第二种,斯堪的纳维亚模式;第三种是大约在1975年左右出现的日本模式。接下来该是哪种模式呢?

在60年代,一些颇有影响的出版物探究了美国公司的投资回收率高于欧洲公司的原因(经济合作与发展组织,1968;迪尔伯特,1968;卡弗斯,1968)。这种投资效益上的差距应归因于技术水平、发明创造性、资本投资,还是管理质量?精通于此的大多数人得出这样的结论:这种差距出于管理上的原因(格兰尼克,1962;史密斯,1968;海宁,1969)。塞尔文·施雷伯尔在他那篇颇有影响的文章《美国挑战》(1967)中探讨了不同的交替性解释,并得出这样的结论:美国组织运作比欧洲组织更民主。为了证实这一观点,他制定了一项八个国家跨国研究项目以便探究美国企业高

级管理人员比他们的欧洲同行受民主影响的面大得多的可能性(哈勒和维尔波特,1981)。而人们却发现国家间存在着重大差异,人们已经证实美国和欧洲在民主决策制定方面存在着一定的差距。瑞典上层和第二阶层管理人员比美国管理人员参与的事务要多。不过,美国的上层管理人员做事要比荷兰、德国、英国和西班牙的同行更民主些。比国家间参与的不同更重要的是民主决策策划的做法,无论在哪儿出现这种情况,都会释放出能量。

从那时起,这一主题(可有不同的称谓)已经成为国家间管理效率比较研究的焦点。所使用的术语包括:领导艺术、参与、经济上的困窘、半自治群体、工作配合、授权、权力下放、合作、全员一致的管理和组织民主化。

日本经济极快的增长和繁荣使世界各国纷纷效仿日本的成功经验——强化质量以及积极参与的做法。不只一位著名的美国顾问和学者公开宣布这样一种观点:如果美国想在世界上提高自己的竞争力的话,那么,它必须采纳日本式的民主化决策策划做法(劳勒,1986)。也许这种推荐做法会适用于任何一个想在世界上跻身于竞争行列的国家或组织。

然而,人们所说的成功做法由一国转向另一国并不总是一帆风顺、轻而易举或行之有效的。还有诸多原因:其中之一便是先前分析过的人们对变革普遍存在抵触情绪,另一个原因是对这种做法的重要组成部分存在着误解或对最简洁、经济的方式产生误解。当然,正如道格拉斯·诺斯所说的,总会有这种可能性出现:某些习惯做法会有较长的形成发展时期,这种发展时期又不能立即被不同的社会—经济环境所接受。其他国家质量小组的不成功经验在文献中已有记载(德拉哥,1988;劳勒等,1992)。

人们对日本体制的独特性或对日本体制的理解正确与

否已表示了怀疑(阿贝格兰,1958;达尔,1986;奥池,1981)。有些比较研究发现日本的领导艺术风格与其他国家的差异小得惊人(三隅,1984)。例如,许(1989)对中国管理人员的管理方法与三隅所发现的日本管理人员的管理方法进行比较,发现二者几乎无区别。[①]英国管理决策风格在中国进行的实验研究(哈勒等,1979)发现,这中间存在非常小的差别(马和哈勒,1991)。[②]日本企业所有重要的决策都采取那种自下而上的主管人将议案交给有关人员传阅或审批的方法已显得老套,这种做法已大大地得以简化了(哈勒和三隅,1987)。据说日本企业文化中的一个关键因素可以追溯到泰勒主义对日本公司产生的普遍影响,这种影响始于1908年日本电气公司采用动作研究以及泰勒所著的《科学管理》一书于1912年在日本的出版(华纳,1994)。

同样,如果对中国50年代所有大企业受"斯大林主义遗产"的深刻影响无所知晓,就无法了解中国当今的管理体制(凯普尔,1994)。即便如此,历史—文化差异方面的知识对那些想要加速转变过程的决策者们来说帮助不大。例如,从历史的角度看,人们对组织内权力分配在理解经济发展过程中起着重要作用这一点并不持怀疑态度。掌握了这些知识会对发挥人们的潜在技术资源和革新能力产生深远的影响。人们会对这一提议产生兴趣:建议从计划经济向市场经济转化的国家应采纳这样的做法——经常使用首字母缩略词HRM(人力资源管理)。这样的建议可能具有反生产性的意义。

就中国而言,两位经验丰富的分析家(基尔德和华纳)认同"人力资源管理"也是一种文化灌输,把西方的价值观灌输到中国菜单上的观点。我们还须记住:"亚洲四小龙"已采用了引起争议的无权力分配的专制等级结构,这种专制等级结构在发展初期具有其职能优势(麦克雷 McRae,

1994)。

就中、东欧国家的情形而言，人们会认为它们在历史、文化上与西欧融合会很快使企业采用人力资源管理的做法，但至今尚未发现这种做法被广泛采用。在这一点上，合资企业在中、东欧国家所起的作用可能是非常重要的，如同在中国已被证实的那样重要。例如，匈牙利与英国合资的一家食品加工公司在运用人力资源管理方法后提高了自己的形象，当然几乎完全受这一事实影响：合资企业中的英国合伙人多年来一直以其积极参与、共同磋商的管理方法而在世界上享有盛誉(马尔考克兹，1993)。要想了解美国的例证，请参见巴拉顿的相关论著(Balaton 1994)。

☞ 工作价值观

自马克思·韦伯(Max Weber，1930)和理查德·托尼(Richard Tawney，1926)的著作发表以来，工作价值观与经济发展的关系已成为一个重要课题。尽管这两人采用的方式不尽相同，但他们却得出了这样的结论：耶稣教对西欧资本主义的出现和发展产生了重大影响，因而也就出现了这一术语"耶稣教徒的工作价值观"。尽管这种历史关系在文献资料中有详实的记载，但是它的后现代有效性更值得人们探究。[③]由德国、比利时、以色列、美国、日本、荷兰、南斯拉夫和英国组成的跨国团队进行了广泛的研究并得出了一些出人意料的结论：日本、以色列和南斯拉夫人有着强烈的工作价值观——这些国家显而易见不受耶稣教影响。与此同时，工作价值观在英国、德国和荷兰人生活中占据的中心地位与其他活动相比不是很高。

对此发现的一种解释是：在把工作占中心地位方面得分较高的那些雄心勃勃想达到高质量生活的人们与那些在

此方面得分低而仍成为工业化国家的人们相联系(哈勒,1987)。按此种解释,人们便会预料到"亚洲四小龙"和中、东欧国家的人们在工作占中心地位方面得分较高,不过人们还会预料到随着生活质量的不断提高,工作中心地位也会削弱,因为高质量的生活为人们提供了选择其他活动的机会。按照这种说法,人们没有必要把工作价值观与生产力联系在一起。

对工作价值观统计资料进行的较认真的研究会使人们得出一个非常有用的以政策为导向的发现,而这种发现又促使我们进一步探讨组织权力分配这一主题。如果我们对7个国家14 000多人进行抽样调查并按其工作性质把他们分类,我们会发现,无论是哪个国家,那些从事享有自主权和自我指导工作的人们,其工作占中心地位的得分较高[5]。按政策术语,这就意味着如果由集权经济向分权经济转化的国家想从工作占中心地位较高的人们那儿获得益处的话,那么这些国家有必要劝说许多家公司重新设计尽可能多的工作,甚至通过立法使组织内的民主措施得以产生,正如德国在第二次世界大战后所做的那样(艾迪,1981)。换句话说,在宏观层或组织所有制方面的分权—控制经济会产生类似的组织内控制结构分权现象。

☞ 历史、纵向及阶段

从某种意义上说,我刚才所讲的表明对过渡问题的分析需要运用历史——纵向的方法,下面我想举些例子以进一步阐述这一观点。

我已阐明了这一观点:无论是对个人还是对社会来说,均衡而非变化才是最自然而又是人们优先选择的条件。这种说法并不妨碍人们适应环境变化。

探讨组织生活的历史发展和演化的制度经济学得出类似的结论:正式的和非正式的博弈规则的发展是一个增值过程,然而,却无任何原因能解释出在许多不发达国家里这一现象为什么会花那么长时间。

制度理论已说明了东欧转变过程并得出结论"这方面的改革是基于不现实的假设——自发性市场机制的确存在着",而他们会争辩说"市场不是在一夜间建立起来的,而且它们需要国家采取一些有意识的行动。因而会出现这样的争论:试图用以市场为主导的宏观经济措施稳定后社会主义经济完全是一个错误,而宏观经济措施只有在市场机制正常运行的条件下才是切实有效的"(罗塞提,1994)。这些论点不是反对使用市场而是主张一种有序的市场机制。

多数甚至所有的关于组织权力分配的论点以及所有的针对组织权力分配的研究都忽略了发展的一面,关于这一点我已举过好多例子。此外,还有人证明了影响分配的差异会在决策过程的不同阶段出现,并可以从职能的角度得以证明。哈勒、德兰士、库普曼和拉斯(1988)首次采用纵向决策过程对权力进行系统的跨国调查。这项跨国调查的对象为荷兰、南斯拉夫和英国。几年后又对中国和英国的公司进行了同样的研究设计(哈勒,1991)。此种决策过程被分成四个阶段:开始阶段、发展阶段、最后敲定阶段及实施阶段。在制定战略决策时,循环期可能需一年多的时间。在这四个阶段里,雇员的参与(影响)程度有着很大的区别。较低层次的雇员在最初的三个月里几乎不会产生任何影响,不过在实施阶段,雇员开始在一定程度上进行参与。雇主在开始阶段施加一些影响,在实施阶段有着更大的影响力。就上述两个层次而言,中国得出的结果与英国得出的结果非常相似。在职工代表大会这一层,还存在着重大差别。在中国的公司里,职工代表大会在各个阶段的影响力

不大，在最后阶段，其影响力最小。英国工会的影响力要比工人和雇主大，尤其是在决策实施阶段。此种策略的涵义在于民主化不是惟一一种必须采纳的进程；由于阶段不同其影响力也不尽相同，在转变过程中有必要考虑技术差异。

☞ 小结

对经济从一种制度向另一种制度转变过程所进行的比较研究有时主要针对那些与政策相关性联系不大的问题。本章主要探讨了源于社会科学研究的五个课题，这些课题对于组织内的政策制定者具有潜在的实用价值。

通过提出几个问题我们开始了这一章的内容。假如我们意识到国与国之间存在着重大的历史上、法律上、结构上以及社会文化上的差异，那么这些国家彼此还应学些什么？这些差异会不会一直存在下去，每个国家是否必须找出自己独特的转变道路？换言之，一种政治—经济制度在经济上的成功是显而易见的，但是对那些发展中国家或转变中的国家来说，最佳选择就是汲取这一成功模式的所有优点吗？

对这些问题及可能的解决方法的争论会一直持续下去，这需要对不同的理论方法进行广泛的举证。严格地说，对这些问题争论的趋势是朝着学术性为主的方向发展的，因为理论来自于经济学、社会学或社会心理学，不过我认为这些问题的最终解决，靠的不仅仅是书本知识，还需要研究问题的性质。

与此同时，本章主要探讨一些经济体制转变过程中所面临的问题，主要是通过分析一些与政策相关的课题来进行的。

首先，我认为变革，尤其是彻底的变革，无论是对个人

还是对组织来说都不是自然的过程。然而变革会一直伴随着我们并随处可见，最近几十年来变革的速度越来越快，有人反对变革并极力阻挠变革。变革和转变的成功在很大程度上依赖于对时机、阶段、合适的速度及社会文化等因素的精心设计。

其次，一门相对较新的经济学科为解决与快速变革有关的一些疑难问题提供社会—心理依据，并强调建立正式和非正式结构的必要性以使变革过程更方便。而结构经济学市场作为一种机制，它更强调对组织间和组织内以及组织与成本之间的交易和过程的分析。结构和控制机制的作用可能使交易顺利进行也可能使交易受阻。如果没有一定的结构上的、社会的、法律的和政治的制度做保障，那么从集权制经济向市场制经济快速转化的尝试很可能会带来灾难性的后果。

那么，随之也就出现了从国家到组织、组织之间（垄断或竞争）以及组织内（组织民主）的权力分配的问题。在这一层次中，发达国家和不发达国家间的权力定位差别是非常大的。经济成功似乎与权力集中的不同模式有着很大关系（远东与西方经济），不过从纵向分析来看，权力集中在发展的初期阶段的情况较为常见，而分权制则在后期阶段开始出现。

与转变和权力问题有关的纵向阶段方法需进一步发展并应该从宏观通过中介形式，到微观以制度角度使之概念化。例如，在促进经济发展中起着重要作用的工作价值观似乎可以追溯到集权（等级）与分权制（半自制）就业计划之间的差异，而不管是什么国家。这就意味着在那些受苏联影响的国家里实行等级制的泰勒组织管理制度，其工作价值观是不会很高的。由于这些国家试图适应一种更加分权制的、以市场为主导的行为，它们还试图对工作进行设计以

对个人和群体的工作周期实施更大的影响。这项研究发现，民主化组织决策的制定可以大大地提高工作价值观，因而有助于经济变革。这可以解释日本、以色列和南斯拉夫的工作价值观得分很高的原因。许多年后，当经济高度发展，人们生活质量又令人满意之时，其他生活兴趣应优先考虑，工作价值观不如以往那么重要。这一点足以解释德国、荷兰和英国所得的以工作为中心的分数相对较低的原因（默，1996）[6]。这个例子进一步证实了在一纵向阶段模式内进行经济和文化转变，以及获得更准确的与政策相关的方针的必要性。

☞ 注释

[1]该比较基于由日本人三隅发明的称做“工厂管理”的大量有效比例以及著名的俄亥俄领导才能研究。

[2]应用于此项研究的比例是基于在以前的研究中广泛使用的影响—权力—连续区域（IPC），如哈勒，1971；艾迪，1981。

[3]根据托恩比的话说，我使用“后现代”这一术语来描述两次世界大战间及之后的那段时间（多切蒂，1993）。

[4]我保证埃里克森的评价（1993）——“到了 50 年代显而易见的是：平均国民生产总值并不足以衡量公民福利的水平，尽管它得到广泛的应用，真正的生活水准包括生活空间、旅游及选择从事不同的体育活动和休闲活动”是真实可信的。

[5]这在那些代表某些“目标群体”的 6 000 个附属样本中尤其清楚，其中一部分人有着较高的技术水平，而另一些人则不然。

[6]这里，工作价值观方面得分低的是那些处在经济发

展的初期和晚期阶段的国家和组织的特征。如果工作结构是等级体系并且不存在参与因素的话，那么它适用于初期阶段，不过它也适用于后期阶段，尤其是当人们的生活水准已经达到了一定高度的时候，这时人们会选择不以工作为中心的生活方式，目的是腾出时间和精力去消遣、与家人团聚或参加一些社会活动。



新兴民主化的实用主义与完整主义管理方法

克里斯托弗·里兹

跨文化管理

引言

最近对民主的研究说明了人们所持的不同的观点——具体到哪些国家符合民主标准。那些北美、西欧以外的、有着相对古老而又较强的民主传统的国家包括日本、印度、乌拉圭、智利、博茨瓦那和哥斯达黎加。自80年代初期以来，新涌现的民主国家包括中欧的匈牙利、波兰、捷克共和国、保加利亚、斯洛伐克，亚洲的韩国、新加坡和马来西亚；中美洲、南美洲的阿根廷、巴西和尼加拉瓜；非洲的冈比亚和摩洛哥；斯

里兰卡、巴布亚新几内亚以及黎巴嫩。自80年代在经济发展和工业现代化方面取得长足进步的地区包括拉丁美洲、东南亚和中欧。

对人们跨文化的思维、交流方式的洞察可以从对诸如哲学、心理学、神经科学、社会学、人类学以及人力资源管理的研究中获知。从远古时代起，人们就已经在思考生存的意义和人类与外部宇宙之间的关系问题。无论是就广阔的知识、宗教或政治领域，还是特定的诸如企业管理领域而言，实用主义和完整主义概念与建立和谐的部分—整体的关系问题都息息相关。

心理学家和哲学家威廉·詹姆斯(1842—1910)认为人类是一个对立成分的混合体。他说哲学中的一些术语是为了让人们解释宇宙的，而这些专用术语常被理性主义者(那些欣赏抽象的永久原则的人们)和经验主义者(强调事实的人们)所使用。由于人们既需要事实又不放弃原则，因而差别在于强调的重点不同(詹姆斯，1907)。

后来发表的文章(包括詹姆斯哲学的主要内容)强调经验主义/实用主义与完整主义形成对照，而不是与理性主义相对比(帕里，1919)。如果思想在实际中很快地被应用、被人们认知、被证明具有一致性或被人们广泛使用的话，那么人们通常认为它们具有一定的价值(帕里，1919)。莱瑟姆和纽保尔最近在他们发表的文章中指出，理性主义哲学介于实用主义和完整主义之间；这三种哲学或哲学思想连同人道主义不仅仅构成欧洲不同地区的核心价值观念，而且在全球范围内行之甚广。理性主义哲学与实用主义哲学都采用分析法，理性主义哲学与完整主义一样都运用一种知识合成方法，实用主义与人道主义一样都采用实用取向方法。

较新的新民主主义正在经历快速的政治、社会和经济

变革。由霍夫斯泰德(1991)、特拉姆皮纳(1993)、莱瑟姆和纽保尔(1994)以及其他人所做的研究都提到了西欧文化的多极性,在世界其他地区的管理和商务活动中都能看到西欧文化特征所产生的影响。因此,本章主要概述实用主义和完整主义这两方面的内容。首先,西方多数国家都受包括理性主义和普遍性的普遍因素的影响(第一部分)。此种形式与第二种形式相比,第二种形式反映了非欧洲价值观的重要方面,包括人道主义和特殊性(第二部分)。在较新的新民主主义国家里从事商务活动或工作的所有者—企业家或公司经理毫无疑问会从此项研究中学会他们在取得整体—部分的和谐过程中所面临的许多独特问题,如以总部与下属单位之间的关系为例,在生活的其他方面中也会出现类似的问题。

☞ 普遍性、实用主义及完整主义

在70年代初,霍夫斯泰德(1991)根据对150个国家里的IBM经理们的工作价值观的测试提出了四大差别论(见本书第9章)。列入此项调查中的欧洲国家包括奥地利、瑞士、希腊和前南斯拉夫。欧洲国家几乎都或多或少地受这四大差别的影响——低/高权力距、个人主义/集体主义、男权主义/女权主义、强烈的/微弱的不确定性回避。此后,在80年代初,迈克尔·霍普对此进行了更深入的研究并证实了自己研究的有效性。但霍夫斯泰德发现与他的四大差别论有关的是欧洲与世界其他地区相比并不具备文化的独特性(霍夫斯泰德,1993)。最近更多的研究也得出了相似的结论(莱瑟姆和纽保尔,1994)。

霍夫斯德发现北欧和北美国家的主要特征是个人主义意识较强,而其他地区个人主义意识相对较弱,这其中包括

南欧的希腊和葡萄牙。普遍性意味着某些信仰或做法适用于全球，规章制度或法律应该公正地并且始终如一地被加以贯彻执行。商业领域最普遍的准则便是明智的做法和程序，包括公平地对待每一个人(霍夫斯泰德，1991；特里安迪斯，1990)。

霍夫斯泰德把普遍性和特殊性分别归类为个人主义和集体主义的子类。与此相反的是特拉姆皮纳发展的普遍性—特殊性这一理论，把其视为有别于个人主义—集体主义的一个特殊差别。然而，他的发现倾向于证实这一想法：普遍性和特殊性是紧密相关的。像霍夫斯泰德一样，他对50多个国家和地区进行了调查，不过这次仅限于壳牌公司的管理人员(见表5—1)。

表5—1　　普遍性的百分比

顺序	国家和地区	普遍性的(%)	顺序	国家和地区	普遍性的(%)
22	法国	68	31	保加利亚	56
23	日本	67	32	中国香港	56
24	新加坡	67	33	马亚西亚	55
25	西班牙	65	35	印度尼西亚	47
30	希腊	58	36	俄罗斯	42
26	乌拉圭	65	37	委内瑞拉	34
27	泰国	63	38	韩国	28
28	墨西哥	61			

特拉姆皮纳在全球范围内调查测试的一个问题是：你的一个朋友由于驾车超速撞上了一个行人，很可能陷入麻烦之中。你这时是坚持交通法规(普遍性)呢，还是背叛一

个特别的朋友呢？北美和北欧参与者的回答最具普遍性（见本书第 17 章）。

处于天平较低的那一端的人（少数人）包括新兴民主国家的管理人员。下面举些例子。

第二部分提供了人们对特殊回答所做的解释。

卡尔·张（Carl Jung，1857—1961），瑞士精神病学者和心理学家，把意识的四大职能描述为：思维、知觉、直觉和感觉。通过卡尔·张和墨耶·布里格斯·多（母亲与女儿）有关大脑的主要发现，两位作者为欧洲四个基本管理模式提供了哲学和心理学的依据，这四个欧洲管理模式是根据各自的主要价值观建立的（莱瑟姆和纽保尔，1994）。实用主义描述盎格鲁—撒克逊（包括美国和加拿大）时，强调感知，以思维为基础的感知。理性主义主要刻画法国—北欧日耳曼民族群体特征（凭直觉形成的思维），而完整主义刻划了德国民族群体的主要特征（在很大程度上凭借直觉和感觉），又具有日本人的价值观念。人道主义适用于意大利人/拉丁系群体（凭直觉形成的感觉）。

尽管实用主义又向外延伸到斯堪的纳维亚和美国，但是莱瑟姆和纽保尔仍把英国视为实用主义行为的典型国家。他们认为苏格兰为英国的一部分，受理性主义影响最大。令人感到惊奇的是，这些研究人员除了认为德国采用完整主义的方法之外，他们仅仅提到了荷兰和瑞典。德国是这种价值观的最具代表性的国家。正如罗南概述的和下面讨论的那样，不同的调查结果把奥地利、瑞士和德国分在了同样的文化群之中。

不同的研究发现，世界大多数国家按照共同的价值观念、管理风格及工作价值观念被划分成几个广大的区域。罗南和沙卡尔的分类方法（罗南，1986）把西欧分成五类，在这五大类中有些情况与非欧洲国家重叠。主要包括：近东

国家(希腊、南斯拉夫、土耳其、伊朗);盎格鲁(英国、爱尔兰、美国、加拿大、澳大利亚、南非);拉丁—欧洲(意大利、西班牙、葡萄牙、法国、比利时);北欧日耳曼民族国家(芬兰、挪威、丹麦、瑞典);日耳曼民族国家(德国、奥地利、瑞士)。

罗南(1986)强调指出这种分类并不是明确的,其中许多国家也适合于其他的组合。例如,法国和比利时可划分在自己的那一类中,正如希腊也可以处于拉丁—欧洲群体之中一样。然而,总的分类还是有用的,在于把那些在很大程度上分别受西方世界实用主义传统(盎格鲁群体)和整体主义(日耳曼群体)影响的国家区分开来。

霍夫斯泰德(1991)按照其四个最初的文化层面中的两个层面——不确定性回避和权力距把 50 多个国家列入 4 个类别中。类别 1(被比做一个村庄市场)包括 11 个国家,其特点为权力距小(企业的平直等级)和不确定的回避较弱。这些国家基本上属于"实用主义"国家(包括加拿大、美国、澳大利亚、新西兰、爱尔兰、瑞典、挪威和丹麦),这些国家强调个人主义和普遍性,并运用二者以解决特别问题。

类别 2(被比做上好油的机器)特点为权力距较大和不确定性回避较强,包括日耳曼民族(西德、奥地利、芬兰和瑞士大部分地区)以及三个其他民主化国家——哥斯达黎加、以色列和芬兰。其特点包括在一个平均的社会里经过深思熟虑的一些原则和程序。类别 3 和 4(后者包括南欧和大量的新兴民主国家)我们已在第二部分讨论过。

类别 1 和类别 2 中较古老的民主化国家和最重要的市场经济国家中不包括法国、意大利和日本。就管理风格而言,据说荷兰处于英国(同在类别 1 中)和德国(属于类别 4)之间—荷兰结合了非正式、实用主义和结构公平的方法(西蒙耐特,1992)。这使实用主义和完整主义管理方式的和谐统一成为可能。

理性主义是西方社会最被普遍接受的价值观念，此种价值观念与有秩序的、有结构的世界有关，理性主义这一概念的不同方面又分别地与实用主义和完整主义有联系。直到17世纪，教士和学者们传授的内容才逐渐地被人们所接受，这得益于古希腊人的思维方式，如“事情怎么会是那样”。古希腊人认为所有的知识和真理都源于通过理性思维过程而形成的思想，它独立于现实世界之外。雷纳·蒂斯卡茨，法国哲学家，在《关于方法的讨论》(1637)中辩论道：按照柏拉图的观点，科学结论的得出是从不言自明的前提中靠纯粹的逻辑推出的。然而，他把希腊人区分开来，强调每一个希腊人都可以通过把整体化解为组成部分而不是仅仅依赖于其他人公认的分析方式来做到这一点。今天，理性主义已渗透到企业组织的每一个角落，企业组织须遵循韦伯提出的后规范化、正式化及有结构的管理形式。

文艺复兴时期的人文主义强调的不仅是古希腊、古罗马古典研究的文明影响，而且从更普遍的意义上，强调人类或生活中的个人之差别，这与理性主义思想、宿命论观点、思想和功利主义科学形成对照。我们在第二部分已详细地探讨了人文主义。早期的实用主义思想家包括伊丽莎白时代的政治家弗兰西斯·培根和哲学家约翰·洛克以及大卫·休姆。实用主义对自柏拉图及以后的哲学家，其中包括蒂斯卡茨等所持的观点提出了挑战，他们的观点是：非常有用的知识是由原先的思维或内在的思想形成的。相反，实用主义者辩论说，正如洛克在《论人类理解能力》中阐述的那样(1690)，知识来自于经验。实用主义是在不断地反对“完整主义”的思想模式中发展起来的，这些思想模式与理想主义或形而上学的德国思想家，如斯宾诺莎、康德和黑格尔有着密切的联系。

实用主义主张，由于环境的变化，人们必须适应新环

境，要随机应变、灵活、务实。实用主义者不喜欢事先拟定详尽的计划或做出种种承诺，因为这些计划和承诺可能需要做根本的改动。凭借感官经验，实用主义者审视一事件或过程的不同成分。他们强调知识是有限的，能正视现实生活中的彼此相关的部分，而往往忽视了整体。他们的思维是归纳式的，强调零碎的信息、具体的描述和问题的直接解决，从一个紧急事件快速地移到另一个紧急事件。他们具备那些颇具开拓精神的早期企业家的优秀品质，往往在不熟悉的情况下做出一番惊人之举。但由于谨小慎微的渐进主义和短期唯名论的影响，一些计划不能得以实现，或下决心采取行动时，因前期准备不充分而无法进行。

英国的实用主义通常体现在法律制度的方方面面，它们主要依据惯例和案例法以及英国的不成文法。从历史上看，英国人的管理与其实用主义或实际经历有关，而与职业化或理论无关。人们往往认为管理人员应具备以下素质：充满活力、反应敏捷、做事果断以及具有把握机会的能力（汉迪，1987）。在多数英国公司中，对一些有关预测长期变化或识别市场机遇所做的规划已被认为是必不可少的了。

亚当·斯密在其《国富论》中详述了“自由经济理论”（1776），这一理论提倡国家所起的作用应是最小的，这是因为部分企业和其他组织是在牺牲整体的前提下被优先考虑的。从那时起，这些国家中的企业文化倾向于接受这样一种说法：企业（公司）作为一私有的独立实体的概念使得企业尽可能少地受政府干预和帮助，并幸存下来（巴特利特，1986；博登，1991）。这种方法，在某些时期显得更重要（例如，自 1979 年来在英国盛行），它使得企业可以独立地根据自己的实际情况经营并且在不熟悉的环境下不断地发展壮大。英—美自由市场（“达尔文式”）资本主义主张实行公司股东模式，以便能令某一方感到满意。从历史角度看，投资

者或股东模式一直是公司追求的主要目标。

与实用的现实主义相比，理想化的完整主义包含使部分变成一个整体，从而形成统一、和谐和相互联系性（莱瑟姆和纽保尔，1994）。著名的“完整主义”思想家有约翰·歌德和鲁道夫·斯坦娜。浪漫主义、神秘主义，尤其是直觉在德国人的思维方式中起着很重要的作用。康德认为人的内在思想是人的精神生活的决定性因素，它们是理解某种独立于人体之外的事物本质的一种方式。

完整主义思想家优先考虑的是整体，而不是部分。以玄学为主的思想家往往把他们的思想升华到很高的境界。对黑格尔来说，国家代表着整体，个人自由化的思想必须体现出国家的利益。“在文明的国度里，真正意义上的英勇行为在于勇于为国献身的精神（彼德斯，1969）。”

在哲学之外，我们可以找到无数这样的实例：完整统一的整体具有不能转化为独自部分的特征。此概念就适用于机械体系，如计算机或汽车这样的装置中，计算机或汽车只有在所有的零件（部分）组合在一起进行操作时才能发挥作用；它还适用于人体。再举个商务上的例子：当两家公司合并成为一个新的整体时，双方都期望取得比以前更大的成就。完整主义者凭借直觉、演绎的思想家往往到一件事的背后去寻找其意义，并竭力使不同部分一体化，排除人为界线，注重合作。在商务活动中，人们在进行企业兼并时会以长远的眼光考虑、规划并做出决策。

德国社会资本主义市场形式体现了完整主义的思维方式。国家在调整其公民生活中起着举足轻重的作用，这一点反映在社会福利立法的初期发展以及后期行业出现的一种双重制度上。后者鼓励管理人员—雇员合作关系，其中包括监事会和理事会。在北欧和中欧一些地区也实行的德国资本主义，重点突出在当事人模式中不同的合作伙伴间

要进行的长期规划和合作上，其中包括公司和其他公司里管理人员和员工之间的合作。

从宏观上来讲，一体化是德国企业的一个重要特征，它使得许多公司通常进行分组或形成网络、形成企业集团，集团内部为某些目的进行合作，有时也出于其他原因彼此相互竞争（莱瑟姆和纽保尔，1994）。这些企业与其他行业伙伴保持一种互惠关系，这些行业伙伴可能是供应商、销售商、转包人、银行家或协会。同样，企业可以与类似的企业通过交流信息进行合作以节约成本和避免重复性劳动。有时，企业在企业集团中处于统治地位，日本人称此种企业为星云，其中各个部分以一种独立的方式运作，同时也是对其他部分的补充。这种结构形式常见于德国、日本和意大利，它在其他地区也正在快速地推广开来，我们将在第三部分对此进行深入的探讨。

一体化通常被解释为在一个企业中对技术和不同的专家活动进行协调。后者，无论其级别或官衔如何，定期会面旨在按照长期策略和多数意见制定决策，以解决生产和管理中出现的问题。事先得对可能出现的隔阂、错误或问题进行充分的研究和分析，这样，计划方案、生产规划等会顺利地运作。做出一项决策往往需要花很长时间，而将决策付诸实施耗时甚少。

迈克尔·阿尔伯特（1991）所持的观点也与莱瑟姆和纽保尔相同：德国社会市场资本主义形式及管理风格与日本最相近。就一些特点而言，诸如生产质量和效率、市场营销和为顾客提供服务、劳资关系、工人的工作动力等，80年代以来的证据显示出具备这些特点的国家和地区在世界经济舞台上处于领先地位，如亚洲的日本、中国台湾和韩国，欧洲的德国、瑞士、丹麦和瑞典（汉姆登—特纳，1994）。然而，在莱瑟姆和纽保尔模式中，英、德管理风格分别与美国和日

本相联系，亨滋勒的欧洲资本主义把其他国家远远地甩在后面。他主张在三个欧洲资本主义国家模式——德国、地中海沿岸国家(包括法国)和英国(与美国模式最接近)中的社会个人主义和有效集体主义相结合(亨滋勒，1994)。

整个交流和行为模式的范围与低背景有关；单一化模式在很大程度上与西方社会有关；而高背景、多元化模式主要与非西方社会和南欧有关。爱德沃德·T.豪尔，文化大层面的创立者，把北美土生土长的人，如那伐鹤人(美国西南部的印第安人)，凭借演绎的、完整主义思维的文化与强调部分或"碎片"的欧洲美国人低背景归纳思维方式相比较(豪尔，1976)。德国和瑞士在文化层面的低背景方面与美国接近，都强调直接的、明确的交际模式(霍夫斯泰德，1991)。在这一点上，德国人的"完整主义"与东方人尤其是亚洲的形式，存在着很大差异，这些国家的形式与反映在非直接的交际中的高背景行为模式有关。

盖尔堂提出的四大类型学说把世界按特殊区域划分开来。他划分的四大类型有：日本类型(采用迂回的方式，强调整体)、条顿人(相传为日耳曼人的一支，公元前4世纪居住在易北河口附近北海沿岸。知识型、注重逻辑推理)、拉丁型(注重修辞学、辩证法、文体学)和英国型(从经验出发)。这表明拉丁型的交际与思维(往往非直接)模式在很多方面与日本型的关系要比与德国型的关系更密切。

一法国研究小组从商业角度把职能主义模式(盎格鲁—撒克逊，主要指美国人)和个人主义(南欧，尤其是指法国)模式区别开来。在英—美组织类型中，管理人员必须服从其组织的命令和合理性意见，而不是服从于顶头上司。员工之间的关系，在职业的或合同的基础上，再根据各自职能发挥其作用，其目的就是把问题孤立开来，然后再对这些问题进行分析并采用有效节时的方法一一加以解决。

过去，精神病学家相信人有一个大脑的理论，它以合理的方式发挥着作用。

70年代初期，以人的大脑有两个半球的研究成果著称于世的罗伯特·奥恩斯坦认为，人在初期生长阶段神经细胞彼此竞争以便生存下来。由于受某种刺激，细胞与细胞之间相互连结在一起形成中枢群。由于生长初期的经历，一个人的神经系统以一种特殊的方式变得极度兴奋。因此，由于生长初期经历不同，每个人的大脑都与其他人的有所不同(奥恩斯坦，1991)。今天，神经科学家们普遍地接受了人的大脑可以分为两部分的说法，不过必须具备这一条件——每一部分所具有的性能相互重叠。就职能划分而言无严格的界线。

高和低背景社会的特征与人的大脑的两个半球的特性密切相关。一般西方，尤其是英、美社会倾向于采用科学的、分析的、理性的和逻辑的思维过程，这种思维过程最初与人的左脑有关。相反，更加强调集体主义的非西方世界倾向于采用综合性的、完整主义的、凭情感和直觉的思维过程，这种思维过程被认为是人们在成长初期右脑具备的特征(明茨伯格，1989；特拉姆皮纳，1985)。例如，非洲社会比较珍视以下品质：一个人的自发性、无法预言性、独特的运动以及自我表现(特里安第斯，1989)。在西方文明社会，一个“理性的”伦理道德行为对人们日常生活行为产生影响(韦伯，1961)。源于西方而又被许多学科如经济学、心理学和管理科学采纳的一些程序，都体现了理性主义内涵。雷伯尼滋、蒂斯卡茨和柏拉图都是数学家，而康德却对他们数学方面的精确性提出了质疑。

然而，再举一个例子：德国喜好不断变动的性格就意味着德国人不会用那种呆板的合理模式来抑制他们内心的躁动不安的情感。正如黑格尔哲学所示，德国人历来热衷于

形态变化或处于不断变革的状态。德国人往往强调“使成为”而不是“存在”，这反映在他们经常使用“werden”（使成为）一词而不大使用“sein”（处于……状态）一词上。德国人对流动或移动物体——最典型的代表是水——有一种偏爱，日本人同样具有此种偏爱（莱瑟姆和纽保尔，1994）。

张（Jung）认为西方人不注重知识、强调感觉或直觉这种现象标志着文化的进步。他对人们只片面地注重人的潜在的、抽象推理的发展而忽视了人文主义、道德或美学素质的培养而深感悲哀（张，1962）。

☞ 特殊性、实用主义和完整主义

莱瑟姆和纽保尔（1994）强调指出了德国人和日本人在进行商务活动和管理上采用的方法的相同点。大量的实例表明，在70年代，最具活力的经济似乎在那些与完整主义传统关系密切的西方和亚洲国家中出现，关于这一点我们在第一部分已探讨（汉姆登—特纳，1994）。然而，人们往往争论的焦点便是：地中海沿岸资本主义是欧洲与非欧洲形式，包括最有活力的亚洲经济，最接近的区域。当然不包括许多著名的意大利中、小企业。就竞争力而言，南欧经济和大多数企业要比亚洲同行弱。然而，还有许多其他因素要考虑进去。

霍夫斯泰德所做的调查表明法国和意大利人高度重视个人主义，他的调查结果是基于IBM在上述国家的北部地区所设的工厂情况调查之上的，德国个人主义意识不强也不弱，居中游。与此相比，其他的研究发现德国和法国人属于集体主义者一类（见表5—2）。霍夫斯泰德对希腊和葡萄牙的管理人员的调查发现这两个国家也属于集体主义者行列，比日本还强烈（1991）。北欧和日本的集体主义或公

有社会主义倾向于密切的群体关系，群体关系高于家庭和亲属，与南欧部分地区和中国形成对照。

另一个实用主义和完整主义模式（这一点我们已在第一部分讨论过）还应包括南欧和东方世界的广大地区。其特征包括：特殊性、人文主义、个人主义、集体主义、组织结构以及企业行为模式的手段。帕斯卡尔·弗勒的地图表明北—南欧划分是根据穿越法国、意大利和前南斯拉夫的一条界线（弗勒里，1990）。在西欧，这条界线恰巧与信奉新教，与天主教的划分相一致。因此，可以说南欧如果不是从地理位置上，那么至少从文化上源于荷兰和比利时文化（特拉姆皮纳，1993）。

霍夫斯泰德的最初的与权力距和不确定性回避有关的两种类型我们已（在第一部分）讨论过了，并与最后两种类型进行了对比。第三种类型“家庭”或“个人官僚”（大的权力距和弱的不确定性回避）成为东非、西非、南非、印度、牙买加、马来西亚、印度尼西亚、菲律宾和新加坡的主要特性。雇员依赖于一个威严的“长者”，却很少依赖法规（霍夫斯泰德，1991）。对上司忠心耿耿和责任感高于纪律和其他。最大的类型（第四种类型“金字塔形的人们”）实际包括整个拉美、南欧、法国和比利时、巴基斯坦、泰国、伊朗、中国台湾、韩国和日本等国家和地区。其组织特征以较大的权力距离和较强的不确定性回避为主，这就意味着需要制定许多规章制度以及不愿冒不必要的风险。雇员往往倾向于在很大程度上依赖于等级体系以及顶头上司发出的清晰明了的指示。

对亚洲人来说，一个组织不是一个没有灵魂的机器，而是按照一个家庭的形象建立起来的实体，或者是那种日本人称做的前辈—晚辈（sempai-gohai）模式。在这种模式中，高高在上的领导被视为父母（汉姆登—特纳，1994）。证据

显示，类似的想法在南欧也存在。在第四种类型中，老板可能被看成一个像父亲般严厉的独断专行的人，与其一起共事的管理人员被尊为专家或明智的长者。人们期望他们对下属多一些理解和爱护，这样会使其雇员更具有奉献精神。霍夫斯泰德的第四种类型中所列的四个地中海沿岸国家——西班牙、葡萄牙、意大利和希腊都因以中、小家庭为主的企业而闻名于世，并且都与第三种类型——“家庭”有着密切的关系。

苏伦特把拉丁系民族特点（包括比利时、法国和意大利等国的民族）与北欧和北美的管理风格进行比较。尽管法国人一向以规范化管理著称于世，但是，劳伦特注意到法国和意大利的管理人员对组织结构的概念非常模糊，这一报导与菲利普·迪里巴恩的发现相吻合。丹麦和英国管理人员对组织结构的概念非常清楚。

拉丁系欧洲管理倾向于使权力个性化，权力直接下放而不是简单地发号施令（阿迈多、福哲斯和劳伦特，1990）。地中海沿岸国家的企业组织的发展通常根据其管理需求。例如，意大利和希腊管理人员凭借际遇来制定其计划而不是僵硬地坚持程序或原则（摩尔，1990）。就发明创造而言，组织结构和个人主义对发挥实用主义思维方式存有余地，同时也对发挥一些特殊做法，如修正规章制度（法国著名的母系统）留有余地（阿迈多、福哲斯和劳伦特，1990）。劳伦特对 12 个国家所做的调查发现：雇员往往更普遍地把管理人员看做是专家，尤其是在下列国家中：比利时（49%）、法国和意大利（59%）、印度尼西亚（67%）和日本（77%）（劳伦特，1986）。

由汉姆登—特纳和特拉姆皮纳对七个国家所做的研究涉及到七个文化层面。概括的结果（见表 5—2）显示英国、美国和荷兰处在一侧（A 栏），而法国是惟一一个只处在另

一侧(B栏)的国家。

表5—2　七个文化层面:七国调查结果

A	B
1.普遍性	特殊性
2.分析	一体化
3.个人主义	公有社会主义
4.内在引导	外在引导
5.按时间顺序	同步进行
6.成就感	成就归属感
7.平等	等级体系

A	B
美国 1—7	法国 1—7
英国 1—7	日本 1—4,6—7
荷兰 1—7	德国 2—3
瑞典 1—3,5—7	瑞典 4
德国 1,4—7	

层面2—3表明了完整主义倾向,法国、德国也出现了这种倾向,不过德国同时也欣赏在那些更加个人主义地区,如北欧和北美普遍存在的许多价值观念。人们一般把法国视为与传统的或非欧洲价值观念联系最为密切的国家。

特拉姆皮纳对50多个国家壳牌公司管理人员所做的调查还包括对少数几个国家的研究(1985)。他的发现后来构成了汉姆登—特纳所做的关于12个国家有序化言论的基础。这些言论涉及到六个问题,测试相似的主要文化层

面，正如上面所列举的对七个国家的研究。根据对 A 栏末端中的问题回答来确定一个国家的位置，得分从 1 分到 10 分不等，结果如表 5—3 所示。它们显示了西德在北欧所处的位置、北美集团所处的位置，以及拉丁国家与东方国家的接近关系。

表 5—3　　对左脑末端层面有关问题的回答

排位	国家	得分	排位	国家	得分
1	美国	(7)	7	希腊	(42)
2	英国	(26)	8	意大利	(46)
	荷兰	(26)	9	法国	(49)
	德国	(26)	10	日本	(50)
5	瑞典	(33)	11	委内瑞拉	(58)
6	西班牙	(40)	12	新加坡	(65)

与实用主义的典型形式——强调个人主义的西方国家，尤其是英—美相比，在那些不大强调个人主义的国家里，实用主义的最突出特征是特殊做法。特殊性指的是首先根据不同的背景灵活地解释法律和规章制度的倾向。一名去美国访问的土耳其人说：一个在偏远地区看到附近没有汽车的美国人看到停车信号会把车停下来。这位土耳其人注意到每个土耳其人都会根据不同背景对这一法律法规加以解释，人们之所以这样做，是出于谨慎和实际的目的(维克特，1992)。在一般社会中，人们采用实用主义行为主要是为了遵循惯常的做法、规章制度或法律。

德伯诺(1991)认为西方的思维方式与僵硬、不灵活的逻辑推理有关，与双刀刃特性有关("是"或"不是"，是甲或非甲)。他认为这一倾向可追溯到亚里士多德的逻辑推理，毫无疑问它引导西方许多趋势朝着普遍思维方向发展。爱

德华德·德伯诺主张采用“水的逻辑方法”,这一方法与“流动”这一移动动作有关,而与静态无关。“水因外在环境而流动,其形状或形式与容易有关。”(德·伯诺,1991)正如德伯诺和伯格奎斯特所认为的那样:实用主义代表着东方,尤其是亚洲文化。伯格奎斯特提及了具有创造性的多元化思维方式、多种真理和现实。“真理只有在特殊的情况下,有其目的和用途,才能称得上是真理(伯格奎斯特,1993)。”对德伯诺来说象征着实用主义的适应性的水,也许对老子、庄子这两位道家学说的创始人来说更具象征意义。

多数亚洲社会,包括海外华人社区,如韩国、新加坡和马来西亚都深受儒家学派的影响。尽管主张礼治,强调伦常关系,儒家学派并不承认有主宰一切的最高权力,如上帝。一般说来,人道主义是儒家学派道德哲学宣传的主要内容(史密斯,1973)。衡量行为的标准倾向于以对“家庭的虔敬行为”、与最亲近的人关系融洽程度如何为基础(莱丁,1993)。孔子主张礼义为治国之本,但未制定出一些固定原则以说明哪些事情应该做,哪些事情不该做。他强调道德这一立场基本上反映出其实用主义的观点。人们往往想了解在具体情况下人们的行为举止怎样才能被视为恰到好处。在某种情形中被视为规范的行为在另一种情形中却不尽然(史密斯 1973)。

1916 年法国管理界的领袖亨利·法约尔说:原则是灵活多变的,可根据需要进行调整和适应。他把这叫做“情形法则”(法约尔,1949)。实用主义这样一种解决问题的方法适合于地中海沿岸的欧洲国家,包括法国在内。尽管许多企业的构想从理论上说是切实可行的,但是管理人员和监督人员往往讨厌被人控制,而喜欢有自己的职权(里兹,1994)。

☞ 适应需要对比制度和做法

马克思·韦伯(1961)最初把规范化服务同效率和公平等同起来,根据合理的客观标准,每个人应得到的服务都是一样的。最理想的就是组织能按霍夫斯泰德提出的"上好了油的机器"模式来运作。在实际生活中,无论是公共或私人的部门,组织倾向于受自己的民族文化价值观念的影响。这些组织的生产效率可能低下或生产能力不强(豪尔,1976)。人们对官僚、行政管理人员(尤其是在政府部门中),所起的作用持否定态度,人们把他们与烦琐的公事程序和推拖事务联系在一起,认为他们缺乏冒险精神并容易推卸责任。

许多新兴民主化国家中的企业管理人员正在寻找使过去受政治影响的过时的技术规范化管理风格现代化的方式。在许多这样新兴的民主化的国家里,就对社会与经济的干涉及调整而言,国家的存在仍然起重要作用。在中欧、东欧国家里,许多以前国有的重要的工业、经济组织都已进行了私有化的改革进程。在这一地区新兴的最重要的民主国家主要有四个:捷克共和国、波兰、匈牙利、斯洛伐克——可能还包括斯洛文尼亚和保加利亚。

据报道,在东欧、中欧进行私有化改造或新建的企业中的许多业主—企业家想获得资本主义制度所带来的种种好处,诸如定期的高利润而又不经历风险和亏损等(德拉克,1992)。根据对匈牙利、波兰和前捷克斯洛伐克的一项研究,新的企业家包括年长的玩弄手段的人和靠阴谋手段发迹的人们。这两组人都需要得到一些权力并且快速致富,他们从事的活动既不是为企业着想也不廉洁公正(弗雷波斯,1992)。

人们把中欧管理方法描述为集体性质且有一定的规范化内容。人们珍视的工作价值观念包括公平、集体的凝聚力、避免个人间冲突、重复性行为、不愿冒风险行为，以及摆在管理人员面前的主要任务就是获利（普罗柯潘克，1994）。普罗柯潘克强调指出要加速向西方企业管理文化靠近的进程。西方管理文化与个人主义、非正式化、革新行为、抓住机遇、顾客至上取向密切相关 。当然，这种洞察力也同实用主义价值观念相符。这些价值观念包括措施的灵活性，现实地重点强调生产力和营利性、自负盈亏、鼓励冒险——包括参与未来企业发展规划等。普罗柯潘克对东欧、中欧国家存在已久的官僚意识进行了批评。然而，这些官僚做法在其他地区的企业中也依然存在。霍夫斯泰德划分的第四组国家包括一些南欧国家，这些国家的政府参与工业生产，管理方法往往与政治因素有着千丝万缕的联系（亨滋勒，1994）。此外，正如在第二部分中讨论过的，由于实用主义和一些特殊的做法，这些国家中存在的官僚做法受到了限制。

北美和西欧国家中的公司一体化进程发展很快，包括有组织的合作和协商制定策略。在亚洲一些地区和国家中，如中国香港、新加坡和日本，官僚做法并未阻止这些集体主义国家经济的快速发展。领导者视野开阔，颇具远见卓识。以尊重他人和守纪律而闻名于世的个人积极参与公司的事务，乐于奉献，积极地参与信息反馈等项工作（汉姆登—特纳，1994）。集体活动往往要比个人活动更易取得成功。组织结构倾向于有组织性和变动性，资深的管理人员从不发号施令，而是使其下属有着行使自己权力的机会，充分发挥下属人员的主观能动性和一技之长。

在西方企业中，企业特征往往与较新的中、小企业有关，通常以家庭为主，具有规范化管理倾向并朝着大型化方

向发展。施臣恩认为这种特征同样也适用于美国。企业家有能力把完整主义、实用主义和人道主义的“个人感觉”、直觉、勇于冒险等相结合并认为每个人都有其自身特点。相反,专业管理人员有时采用规范化管理方法,不受个人感情影响,仔细分析细节,行动谨慎并把个人按种类划分为雇员和供应商(施臣恩,1983)。特拉姆皮纳指出:较大的公司可能与他提出的埃菲尔铁塔“规范化”模式相似,而较小的公司与家庭模式或“育婴箱”相似(由颇具才能的,个人意知性强且又具创造性的专家组成;特拉姆皮纳,1993)。

旨在提高企业经济效益而进行的现代化或结构调整等项工作往往建立在西方文化价值观念的基础之上。诸如授权、分阶层以及自主等观念往往与较低的权力距、较弱的不确定性回避和较强的个人主义有关。当所有这一切应用到集体所有制的企业,而个人在集体所有制企业中的作用又不突出时,问题和麻烦随之而起。重新塑造或改变行为模式的尝试和努力通常会对集体主义制度的社会观念构成威胁,此种社会观念往往具有依赖性、家长式统治,采取随遇而安以及埋没自己的态度,而不具有那种过分自信的人生价值观念(哈里斯和摩兰,1987)。此外,在雇员中鼓励更大程度的自主和个人主义可能会削弱亲情的影响。比如,如果一名非洲工人需要推动力的话,管理人员很可能与该雇员的家人或其所在的种族群体共同商量此事,因此群体价值观念在影响个人行为方面起着一个关键的作用(坎姆登,1990)。

非洲的管理人员面临着使他们的“公有”意识适应现代制度的挑战(库普曼,1991)。南非企业家库普曼帮助其雇员摆脱了他们的那种依赖性意识——受传统的种族群体影响——主要通过使自己独自经营的分等级的企业转变成一个整体化体系的做法。他使其员工逐渐形成了一种个人价值意识观念。这些雇员积极参与公司规章制度的制定并使

企业按照民主化原则管理各项事务(库普曼,1991)。

一家庞大的跨国公司常见的问题便是如何更好地、有效地处理好"整体—部分"或"总部—子公司"之间的关系。假如总部体现出的是西方的价值观念,而子公司体现出的却是东方的价值观念,而前者尽可能地使其管理和营销规范化和全球化,那么紧张关系也会随之而生。具有比较特殊的文化特征的子公司表面上服从总部的指示,尤其是在详尽检查之时,不过在其他场合,子公司往往凭感觉走(特拉姆皮纳,1993)。对以西方为主的总部来说,一个重要的解决方法就是在这些地区实行全球化策略,这种全球化策略在这些地区的实施既有其可能性也有其必要性,不过在其他地区要允许地方行使其权力,诸如如何完成某些指示和目标。

目前国际商务中的某些发展趋势有助于管理人员克服官僚作风或依赖意识并达到企业这一层次的整体和部分间的均衡态势,尤其是在多种族的劳动力中以及在一公司外在相互作用更广泛的层次中。在过去的十年里,两个对比趋势在国内和国际商务中已引起人们的广泛重视——一体化普遍性与片断性区域特征或文化的相对性的共存。这使得人们认识到这两种趋势具有的优点主要反映在这一概念——"glocalism"(意为:"一体的地方主义",就某些方面而言它具有庞大的、统一的特征,而在其他方面,它又具有小的、地方性和差异性的特征)。某些组织,尤其是那些专家占很大比例的组织,正在采用联合性的结构,原来的那种管理呆板的组织让位于全方位的、网状的沟通体系(彼德斯,1993)。这种交叉职能的特性使得人们与以前呆板的等级制相比能更自由地交流和借鉴知识和经验。由于排除了中级管理阶层以及领导者和其他人之间形成的类似于乐队中的"指挥—演奏者"模式的这种紧密关系,人们倾向于这样

关系密切的组织结构。

一种综合方法的出现标志着使原来双方对立的关系朝着相互合作方向迈进，后者常见于集体主义盛行的东方国家中。德国的合作概念具有“竞争”特征，日本也是如此。相互依赖的实体间的那种松散的网络结构有助于避免企业规模不断地扩大。

管理人员不仅注视着整个世界大环境的发展变化，而且还关注着部分间的相互作用。思考过于宏观往往会忽略一些关键的细节，然而思考太过于微观又会导致部分与整体相互脱节。实用主义或经验主义技巧有助于管理人员对付长期变化，包括市场的易变性。他们越来越善于处理矛盾或使系统的/结构的规范做法及相互抵触的特殊性、有组织的做法或权变思维方式等价值观念相调和（彼得斯，1989；1993）。领导者或管理人员把其所起的作用解释为变得越来越不像以前那样起主宰、控制作用，而是与企业内、外人士相互作用、相互影响，逐渐磨合以期形成一和谐的整体（格雷海姆，1991）。

在 1925 年做的演讲中，玛丽·弗莱特强调指出“情形法则”是企业遵循一体化或合作原则基础上的一个根本原则（弗莱特，1973）。弗莱特的这一观点与法约尔的观点颇相似。对法约尔来说，“情形法则”表明对法规进行的灵活的、常识性的解释，而对弗莱特而言，它却意味着管理人员和雇员以那种被认为最恰当同时又不需经常的命令或监督的方式行使自己的职能，也就是弹性工作法，此情形的出现有其逻辑性。管理人员和其下属必须遵守上级所下达的命令。下属可以表达自己的思想、观点（弗莱特，1973）。80 年代日益发展壮大的亚洲经济显示出企业如何使尊重传统价值观，诸如等级制和社会地位与实用主义在制定决策时的灵活做法相结合。

☞ 小结

詹姆斯认为我们当中为数不多的人不可避免地成为讲究实际、依据事实的实用主义者或者是多元论者，另一方面成为脱离实际的、依据原则的理性主义者或一元论者。这个世界的人们的观点不是多元论就是一元论（这一点是不可避免的），或者是两者结合，“一种多元的一元论”（詹姆斯，1907）。一般说来，詹姆斯的观点进一步论证了本章所讲的主题——实用主义和完整主义是最基本的常见的概念，它们象征着归纳或演绎思维和部分—整体二分法。

尽管实用主义和完整主义一直以来倾向于被人们视为互相对立的两种思想，但是集体主义制度的文化习惯于形成某种协同作用。全球范围的管理人员现在正逐渐地懂得如何调和矛盾或显而易见的对立。极化情形包括个人主义和集体主义，自主和控制，松散的（有机的）和紧密的（系统的），组织（控制、管理）严密的、强加的价值观结构和由下往上式的结构（易于接受新思想），工具主义（唯心实用主义的一种，主张”有用即真理”、“为达到目的可以不择手段”等反动观点）和个人主义，全球主义和地方主义。

具有创新精神的企业将成为这样的企业：激发员工把自己的组织视为一个整体而不是部分，并起到特殊的作用。着手从事特殊项目的自主小组越来越盛行说明：个人主义和集体主义之间出现了一种调和趋势，通过此种调和，个人的自主和积极性与群体活动和共同决策相结合。

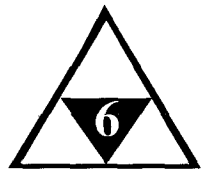
单维数文化连续统一体也许不一定能表现出人际关系中的所有不同的复杂模式。尽管特拉姆皮纳经过调查研究把成就—归属感视为他提出的七个层面之一，但是他承认所有国家成就的取得都是以不同的方式进行的（特拉姆皮

纳,1993)。此外,所有的国家都是把个人主义和集体主义趋势相结合,而在不同的社会中也存在着很大的变化。在未来可能会出现的趋同现象很可能会带来西方和东方模式的变化。

许多重大的研究课题继续探讨人的思维模式和个性类型,主要依据是文化影响,通常涉及到大脑的部分,尽管有些人不相信文化模式与人的大脑两个半球有关的理论。

莱瑟姆和纽保尔认为实用主义、完整主义、理性主义和人道主义是主要的哲学价值观念,这些价值观念不仅在欧洲各地区是正确的,而且也适用于全球范围。海尔曼明晰地阐述了莱瑟姆和纽保尔在其对大脑四向划分进行研究所遇到的疑难问题。他的四向思维方法表明人的大脑皮层有两个半球,还有两个主管人的躯体的半球。海尔曼把人的大脑划分为上左、上右、下左和下右,这种划分法与常用于实用主义、完整主义、理性主义和人道主义的四分之一圆A,D,B和C有关的特性相似。海尔曼建议,适当的训练会有助于人们的分析、策划、组织化或个人化,而且如果情况需要的话,还有助于人们开发人的整个大脑思维技巧(米勒1991)。他主张采用一种两个层面模式:对比分析法和客观—主观连续统一体。后者符合系统的、有组织的和职能的个人主义特点。米勒把客观性与理性主义和不受个人感情影响相联系,并把主观性与人道主义的价值观念和个人主义联系起来。

总之,非私人性质的、低背景式地分析实用主义和完整的合乎理性的客观性等特征在北欧比较突出,与突出个人作用的高背景形式的人道主义主观性和完整主义在其他地区的盛行形成对照。实际上,并不存在什么不可改变的障碍,人们在遇到与自己的和自己群体传统不相同的个人和群体文化时,能使自己的沟通方式适应于全球性的文化沟通。



民族文化和组织员工的价值观念

彼得·B.史密斯

跨文化管理

☞ 民族文化和组织员工的价值观念

在过去的20年里,对世界各国组织员工价值观念差异的讨论主要针对戈尔特·霍夫斯泰德所进行的新创研究(1980)。他把对IBM公司的员工所做的调查问题的回答进行了广泛的分析,结果表明民族文化的差异可以被划分为四个层面(见本书第9章)。霍夫斯泰德所确定的四个层面有个人主义—集体主义、权力距、不确定性的回避和男权主义—女权主义。首先对40个国家进行有关四个层面问题的调查,

对每个国家被调查的个人平均得分情况进行统计分析。后来此种调查扩大到 53 个国家。关于头两个层面的得分情况结果证明彼此相抵消，除个别情况例外，那些在个人主义方面评价很高的国家在权力距得分上会相对较低。

从此人们对该典型研究更加重视，这是因为其抽样范围广而且颇具准确性，对各国抽样调查的数目都是相同的。然而，随着时光的流逝，加大了使人们把此项研究设在最近的工作环境中的必要性（见本书第 3 章和第 9 章）。这样，我们就能够找出霍夫斯泰德无法解决的问题的答案。

首先，我们必须了解，霍夫斯泰德所得出的结果在多大程度上对那些工作在一些组织里而不是工作在 IBM 中的雇员们有推广意义。人们已普遍地认为 IBM 公司已经，或者说至少使用了一种与众不同的组织文化。这在某种程度上会不会影响他的发现？此外，为了进行其主要的分析工作，霍夫斯泰德选择的抽样调查仅限于营销业和服务业人员所做的回答。如选取其他行业的抽样调查会出现何种结果呢？

其次，由霍夫斯泰德所做的四个层面的论述源于对调查表进行的分析，这些调查表起初是出于其他目的专门为 IBM 全体员工设计的。由于霍夫斯泰德本人也承认，这些问题的提出可能早已留下了其他重大的、未被发现的文化差异的层面。这四个层面是不是最主要的几个，或者它们实际上就是我们全力以赴进行研究的全部？

第三，IBM 数据的搜集工作是在 60 年代晚期和 70 年代初期进行的。从那时起，在许多国家，如果不是所有国家的话，也都发生了很大的社会变革。现代化变革是削弱了还是改变了在那时已是显而易见的文化差异的类型呢？此外，许多企业在其经营运作方面也变得比以往更加国际化了。即使这些连同文化存在差异的层面具有相同之处，情

况也不会变成这样:某些组织朝着建立一种跨国文化方向前进并取得了重大进展。

第四,我们需要对一个组织或其他组织为经营运作所采用的不同的价值观念模式产生的后果进行更加充分的调查研究。霍夫斯泰德已非常正确地指出:他的个性特征与他所受的全部文化熏陶有关;人们并不一定能对处在某种文化影响下的个人或组织行为做出判断,而只是依据该文化得分情况进行预测。假如民族文化特征使我们无法真正了解某种文化下的组织行为的话,我们是否还会对企业文化进行重点分析而不顾民族文化,正如霍夫斯泰德在其最近进行的研究中举例说明的那样?

最后,目前的商业国际化趋势使人们对这一问题产生了越来越大的兴趣,霍夫斯泰德在其最初的作品中未谈论这一问题——人们对来自不同文化背景的企业员工之间的相互作用做何评论?人们是不是也会认为有一些特别的办法,否则在合资企业、跨文化团队或跨文化谈判中的特定的伙伴们怎么不会彼此产生误解呢?

每一个问题都将在本次讨论中加以解决。然而,我们应该稍加注意的是我们正在进行的、有效的跨文化研究需要解决的问题很多。最显而易见的事情是这样的:对于不同类型的研究尺度的通晓以及乐于向陌生人传授有效信息的愿望由于文化背景的不同而不同。此外,对调查表或会谈一览表等内容进行准确无误的翻译也是不可能的。对样品进行确切地比较,比如,对年龄和性别的比较往往也行不通,这是因为在不同的文化中年龄和性别也具有不同的重要意义。人们对一名奥斯陆(挪威首都)的女经理的期望与人们对一名利雅得(沙特阿拉伯首都)的女经理的期望就不尽相同。在中国香港一名经理的年龄的重要性,比如说30岁,与伦敦的就有所不同。

鉴于以上这些困难，由于寻求不到确切的、最有效的研究方法，最佳的策略也许就是进行更广泛的研究。由于对这方面的研究存在着这样或那样的缺点和不足，造成此种现象的可能性不是由于方法上存在着缺陷，而是由于探究了文化间存在的根本差异的某个方面而形成的。下面我就来依次探讨一下上面提到的五个问题。

☞ 独特的 IBM 抽样调查

这个问题可能很快就会得到解决。霍普(1990)对来自商业、政府机关、学术界和非营利机构的 1 544 名资历较深的行政管理人员进行了调查，这些人都参加了在奥地利的萨尔茨堡举行的研讨会，数据是在 1984 年搜集的。他使用了霍夫斯泰德形成其层面所依据的同样的调查表内容，得到了 17 个西欧国家，外加土耳其和美国参与者的调查表的问题答案。霍普的国家排名显示出与霍夫斯泰德所采用的同样一些国家根据其四大层面中的三个层面的排名有很大的相似之处，这三个层面也就是：个人主义—集体主义、权力距和不确定性的回避。关于男权主义—女权主义这一层面，其相似之处有一定的出入，这可能是由于霍普所抽查的对象——瑞典人有其不同寻常的特点所致。尽管此研究未能包括全球范围的抽样调查，但是它却提供了强有力的证据，证明在一个样品中，就年龄、性别、资历和工作种类而言与最初的 IBM 抽样结果有所不同，国家的排列也是按霍夫斯泰德的四大层面的相似方法进行的。我们可能不会相信这种可能性：IBM 公司的雇员其特征与众不同。

☞ 文化变异的主要层面

霍夫斯泰德所得出的结论是在 IBM 公司的调查表基础上形成的，该表主要是为北美和西欧人所组成的群体设计的。霍夫斯泰德(1980)本人在其著作的最后部分阐述了自己的价值观念，使得人们想要了解这些价值观念以及调查表中未明确提及的事情是否在某种程度上会影响他分析的结果。迎接这一挑战的是一群来自中国香港的研究人员(1987)。他们设计了一份问题调查表，这张表主要是以一些中国俗语为内容，这些中国俗语被译成多种语言，然后分发给 22 个国家的学生们。由对调查表中问题的回答而产生的变异层面与霍夫斯泰德所进行的相关国家得分情况相互关联。这项研究表明这些层面与个人主义—集体主义、权力距和男权主义—女权主义相似，而与不确定性的回避有所不同。此外，书中还提到了另一个层面，也叫儒家工作促动力，这种促动力建立在中国传统的价值观念基础之上，诸如服从、节俭、忠诚和长期的承担义务。霍夫斯泰德(1991)下结论说这第五个层面应加在他以前提出的四个层面中，尽管他喜欢把它称做长期时间透视法。

另一组运用比较的调查是由特拉姆皮纳(1993)进行的——见本书第 17 章。这包括对 46 个国家 10 000 多名组织雇员进行抽样并回答调查表中的问题，问题涉及到文化变异的总共 7 个层面。在此就不一一赘述。该数据库与霍夫斯泰德所使用的不同，在于它从每个国家的组织雇员中采用简单抽样的形式而较少对样品构成进行控制。最近由史密斯、杜根和特拉姆皮纳运用多层面排列技术对数据库中的 43 个国家的得分进行的分析确定了两个主要的变异层面。一个层面，也叫做“功利主义特点—忠诚特点”，把国家

按照各自群体会员的稳定性和持续性等项目所得分数分类。为一个层面称做“平等主义承诺对保守主义”。“平等主义承诺”的国家是指，在这些(多数西方)国家中回答者赞成遵守一般的规章制度和法律。特拉姆皮纳(1993)认为这些国家在普遍性和成就感上得分较高。与此相反，在保守主义上得分高的国家是其回答者赞成首先明确规定自己的责任等项目，而不只是使法律或正义的概念抽象化。这些责任不仅仅包括与别人的责任等同，而且还包括诸如上级和下级间彼此应履行的责任。东欧国家在此种定义下的保守主义上得分颇高。特拉姆皮纳认为这些国家在特殊性和归属感上得分较高。从对特拉姆皮纳的数据库的分析中得出的两个层面或多或少与霍夫斯泰德的个人主义—集体主义和权力距这两个层面相互关联，如图 6.1 所示。

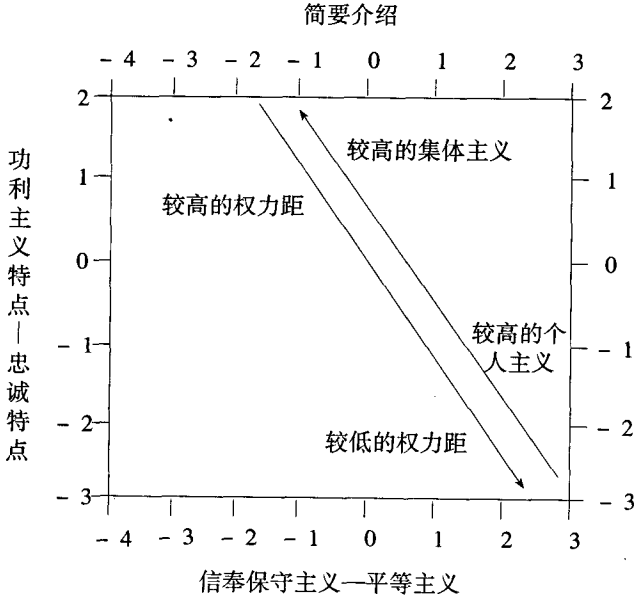


图 6.1　霍夫斯泰德和特拉姆皮纳 33 个国家层面的比较

然而，霍夫斯泰德的抽样调查与特拉姆皮纳的有着显著的本质差别。特拉姆皮纳的抽样包括来自东欧的 10 个前社会主义国家的数据，而对 IBM 公司的研究肯定把这些国家排除在外。如果对特拉姆皮纳的数据库进行重新分析，把前社会主义国家排除在外的话，那么所产生的层面会与霍夫斯泰德的很接近。因此，尽管霍夫斯泰德的国家抽样具有相当的精确性以及特拉姆皮纳对国家抽样缺乏控制，不过，当对同样的国家进行比较时，就会形成两个极其相似的变异层面。这就意味着霍夫斯泰德的个人主义—集体主义和权力距这两个层面还会继续较好地概括出包括在其最初的调查中的国家之间存在的差异，不过它还意味着存在着一种独特的价值观念模式，这种模式主要存在于东欧的一些国家，必须把这些国家纳入以上两个层面中去，以便获得一张比较完整的画面。在这一地区，回答者信奉功利主义价值观念，不过这些价值观念有时显得有点“保守”，在于他们对自己的工作承担义务，而对公正或正义等较抽象的价值观念却不大认同。

特拉姆皮纳的调查包括与霍夫斯泰德的其他层面有关的几个问题，因此，对与不确定性回避或男权主义—女权主义有关的层面未加探讨也就不足为奇。特拉姆皮纳的确采纳了一些与时间透视法相关的手段，不过衡量这种复杂的层面的有效方法是否也被人们认同至今还不明了。

如果我们对三个后霍夫斯泰德的调查研究法进行探讨的话，显而易见的便是与个人主义—集体主义和权力距离相似的层面都是从所有这些层面中形成的，因而其他层面的出现就不那么可靠。进行另一个大规模、系统的调查是必要的，尽管被调查者是学生和教师，而不是企业雇员。史瓦茨(1994)对大约 50 个国家的价值观念进行了调查，并划分成七个“地区”价值观念。史瓦茨避免使用个人主义和集

体主义这类术语，他对人们定义这些术语的进行了批评(史瓦茨，1990)。然而，他的地区价值观念中的五个与从其他调查得出的层面有关。它们被称做等级体系、有效自主权、知识自主权、保守主义和平等主义承诺。这些地区与从特拉姆皮纳数据库中形成的层面相互关联性如图 6.2 所示。为了描述得更清晰易懂，有效自主权在此已被删去，但是其正确的排位与平等主义承诺的排位接近。

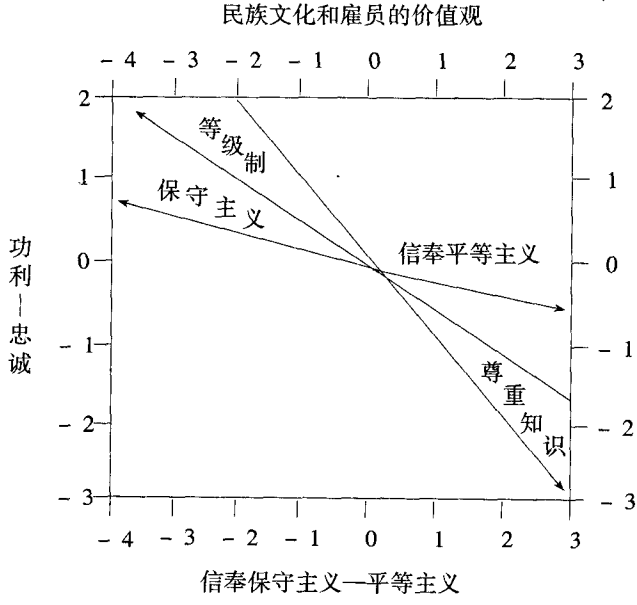


图 6.2　史瓦茨和特拉姆皮纳关于 26 个国家层面之比较

尽管史瓦茨过去用于设计这个图表的数据来自于学校的教师而不是企业雇员，不过还存在一个显而易见的趋同现象，尤其是存在于平等主义承诺和保守主义以及特拉姆皮纳的层面之间，特拉姆皮纳的层面也使用同样的名称。运用不同的方法和不同的抽样调查而进行的一项研究可以再次产生这样的结果，此种结果在很大程度上能证实先前

的结果的正确性。

☞ 随着时间的推移而发生的变化

霍夫斯泰德(1980)发现他在60年代搜集的样品和70年代初期搜集的样品存在着差别。他得出这样的结论:有证据显示所有的文化变得越来越有其独特性,而没有证据表明其他三个层面也随着时间的流逝而发生变化。我们进行这方面的研究所使用的调查表和测量仪器的不同几乎无法准确地预测出类似的全球影响是否将要发生。稍容易做的事情就是比较一下民族文化是否仍然像过去那样按照可比较的层面这种方法排列。例如,霍夫斯泰德认为美国文化在他所调查的样品中最具个性。

扬(Yang,1988)已提供了大量的证据显示现代化在许许多多的国家里促成了文化的个性更加突出。最近,引起人们广泛关注的是,比如说在日本,年轻的一代人不再受传统观念的束缚。有些研究已证实当今的日本学生如同美国学生一样都强调个性这样的价值观念。然而,如果我们更加仔细地进行一下跨国研究,就会发现他们都赞同霍夫斯泰德的发现:西欧和盎格鲁民族组成的国家比亚洲、非洲和拉丁美洲国家的人们更具个性。

如果我们要详细说明哪种价值观念在何地占主导地位,那么,摆在我们面前的问题是如何区分人们对层面所下的定义。例如,特拉姆皮纳的数据表明东欧人要比西欧人或北美人更有个性。

最近又有一项跨国调查表明北欧管理人员比北美的管理人员个性更强。史密斯和彼德森(1994)对25个国家的管理人员进行抽样调查以了解他们如何处理八项日常事务,诸如怎样聘任新的下属。该项目基于一个领导模式作

为"项目管理"过程,这一论点早已被提出(史密斯和彼德森,1988)。他们的调查表包括八种不同的方式,按这些方式他们可以处理一些事务和各国使用频率的不同情况。人们发现所说的对自身经历和培训的依赖与霍夫斯泰德的个人主义得分情况有着紧密的联系。在那些集体主义和权力距项得分很高的国家里,人们对老板、规章制度和程序的依赖性要强得多。在中国、印度和伊朗,人们更加依赖于"在我国广泛传播的是与非"。目前讨论的目的和要点是:在这次调查中对个人经历和培训的依赖性上,荷兰、英国、德国和芬兰的得分要高于美国。

另一个在确定随着时间的推移是否带来变化时遇到的问题是:许多国家的跨文化成分越来越多。一个国家越是复杂多样,抽样的差异也就越大,这可能会使研究人员得出相互矛盾的结论。因此,种族的差异显示出仅通过层面项目上得分多少而概括出各国的特征具有一定的偶然性。按照这一观点,关于是否已经找到了最有效的一组文化易变的层面问题的讨论最好重新定义为关于这些层面能否在国家内或国与国之间发掘出存在的差异的讨论。这就引发了上面提到的第四个问题。

☞ 民族文化与亚文化

在最近几年里,有许多专家撰写了大量的有关文化概念应用于组织的文章,这里我们就不详细地论证它了。人们给文化下的定义有许多,如果对文化的定义阐述得系统且恰到好处的话,不仅有助于我们对国家或组织进行分析,还有助于我们对工作团队的分析。按照个人的观点,有的人可能把国家或组织或工作团队看成具有同类性并具有相同的主要特征,或者看成是具有不同特征和根本不同的主

要特征。选择怎样的分析水平必须依赖于一个人想回答什么样的问题。

霍夫斯泰德把文化定义为“集体心智的程序”(1991),这就意味着存在着根本的而且由来已久的民族文化差异。如果特殊的工作组织有能力以创立同等的、意义深远的“程序”的方式挑选成员或使其成员社会化的话,那么,我们就会料到跨国组织的出现会削弱民族差异。这在某些研究中已成为显而易见的事实,这些研究所采用的方法就是对特殊的工作作风进行详细了解,而那些以更抽象的方式表达出的价值观念,在寻找文化差异的方法中并非显而易见。

史密斯和彼德森(1994)以前所进行的研究与此问题有关。在此项研究中,管理人员不仅被要求解释他们如何处理工作,而且还对这些工作处理的圆满程度进行评价。这就使得人们有机会了解管理人员所描述的情形,而且还能了解到人们发表的意见、见解以及打算采取的行动。人们发现,在所有的国家中(中国除外),管理人员根据自己所经历的事情和所受的教育来评价依赖性。此外,在所有国家里,管理人员在对所处理过的与老板有联系的工作进行评价时往往持消极态度。因而此项研究为一种普遍的或至少传播广泛的处理组织项目的独特模式提供了证据。

然而,此模式并不完整。还有一些其他的处理工作方法在某些国家被视为积极有效的而在其他国家却恰恰相反。例如,依赖于“不成文法,诸如人们如何处理身边的事情”在10个国家中被视为起消极作用,而在巴西和葡萄牙却被视为具有积极作用。人们对部下的作用评价持肯定态度的国家有德国、英国、印度、法国、芬兰、墨西哥和澳大利亚,而在韩国、尼日利亚、巴西、伊朗和菲律宾却持否定态度。因此,人们对在世界不同国家的组织中评价采取措施的方式还存在着很大差异。一致性和差异性,二者哪个更

重要在跨文化相互作用背景中得到详尽阐述。

☞ 跨文化相互作用

在我们讨论的文化差异的几个层面当中，毫无疑问，个人主义—集体主义这一层面在最近几年里已引起了人们更多的重视。对那些强调个人主义—集体主义价值观念的人们的行为进行的比较研究已经告一段落。这些比较包括偏爱不同的领导风格、谈判行为、冲突解决程序、沟通方式、资源配置、群体的一致性、竞争行为等等（史密斯和邦德，1993）。

然而，这些研究已发现存在着明显的差别，人们需对这些研究的细节多加注意。例如，研究人员往往把他们研究过的样品概括为具有个人主义或集体主义的特征，主要根据是霍夫斯泰德和其他研究人员对某些国家进行抽样调查得分的多少。研究人员只对少数几个例子中涉及到的人的行为价值观念进行研究。因而许多研究成了霍夫斯泰德和其他人警告过的“生态谬误的牺牲品”。这是因为，比如，根据霍夫斯泰德的得分多少，韩国在集体主义方面得分就高，这一点并不说明任何一个韩国人，或者抽样调查的为数极少的几个韩国人都是集体主义者。要想进行充分、有效的研究，人们得了解研究对象的真正价值观念。然而，纵观人们在这方面进行的大量研究和发现，我们完全有把握相信各国存在着很大的差异。显然在个人主义/低权力距文化背景中的组织员工的日常行为与那些在集体主义/高权力距文化背景中的组织员工的日常行为的确存在着很大差异。

这一点在合资企业和合并公司中体现得再清楚不过了。例如，席尔德等人（1990）已发现了许多由在中国开办

合资企业的美国、欧洲以及日本合作伙伴遇到的权力管理问题。显然还存在着许多特殊的难题，主要涉及到美国人常遇到的人选与培训、工资待遇以及晋级等问题。

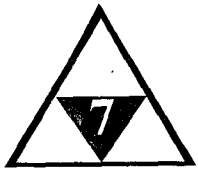
即使在西方组织中，人们已注意到以前在跨国组织中工作的管理人员所表达的价值观念要比那些不是工作在跨国组织的管理人员的价值观念更接近于自己的民族文化(劳伦特，1983)。主要出于经济上的考虑，最近出现许多组织合并的例子，由于存在着根深蒂固的文化差异，在开展经济活动中往往会遇到许多难题。

☞ 小结

只要我们对霍夫斯泰德首创的研究成果稍加探究就会得出如下三个结论。首先，没有迹象表明霍夫斯泰德提出的文化差异正在逐渐消失。最近的研究显示文化的差异与以前一样大。其次，由霍夫斯泰德提出的层面中的至少两个层面在最近的大量的研究中找到与其相似的层面。尽管人们对这些层面所下的定义的准确程度有待讨论，但是毫无疑问的是它们包括了世界上将被发现的文化差异的重要方面。第三，有大量的证据足以证明这两个层面不只是等同于管理人员持肯定的价值观念。它们彼此还紧密地联系在一起，主要通过以下几种方式：管理人员描述自己的日常行为以及在跨文化谈判、合资企业管理的团体工作中出现的各种困难之间存在着的联系。

第二部分

区域性研究



跨文化管理

美国管理：重塑竞争文化

弗雷德·鲁申斯和
理查德·M.荷杰特

☞ 引言

在经历了20世纪80年代和90年代初期的挫折打击之后，美国管理方式又出现了竞争性的特征。在一度落后于日本数年之后，在1995年瑞士日内瓦世界经济论坛上美国被命名为下一年世界上最具竞争活力的国家(日本已滑落到了第四位)。美国公司发现它们再次有能力与任何人、在任何地方、任何时间以任何方式展开竞争("四任何"竞争情形)。美国管理模式的兴起可以用许多方式加以解释，不过也许是

由于多种因素促成的(荷杰特 1993)。多数消息灵通的观察家认为,当今美国管理的优点应包括:以选择传统的管理概念为基础;新的组织结构的发展;重视质量以及最近涌现出来的学习型组织和世界级组织。不管到底出于何种原因,事实是越来越多的美国公司现在能够有效地与国内竞争对手和国外的在美国及全球范围内进行商务活动的跨国公司展开竞争。

除了适应并对目前日益激烈的国际竞争环境带来的变化做出反应之外,美国管理当局试图随时迎接挑战。例如,像克莱斯勒这样的老牌公司在汽车行业一直是非常成功的,并不断推出新产品,因此克莱斯勒管理当局现在意识到仅仅依靠市场研究信息的策略并不一定是行之有效的。顾客有时不知道他们需要些什么东西,公司需要冒险,需要技术革新并向顾客提供令他们满意和超出他们期望的产品。除了最近的这些发展趋势之外,人们必须意识到许多"新兴"的美国管理一点也不新,而是仍然以传统的管理思想为基础。然而,传统的管理模式现在只作为一个出发点,一个历史背景。现在出现了一个新的模式。这一新模式的例子包括:权力下放,顾客和高知识含量产品的生产。这种新模式方法正在使美国公司处于竞争的边缘。下面这一部分首先探讨一下美国传统管理概念。不过,这一章主要内容是关于全新的美国管理模式,它涉及到组织发展、全面质量管理、学习型和世界级组织。

☞ 传统的美国管理模式

尽管美国管理已发生戏剧性变化(荷杰特,1993),但是还有必要了解传统概念,这不仅因为它为当今的管理方法提供了历史背景,而且在很大程度上美国许多管理人员还

依赖于这些管理概念。传统概念在美国企业的结构和职能中仍然得到了广泛的应用。传统的组织设计概念与用于确定权力—责任关系和工作分派的正规方法有关。传统管理程序包括策略制定、交流和控制等职能。

传统组织设计 ▲

美国传统的组织设计源于德国社会学家马克思·韦伯提出的规范模式，这一规范形式的最主要特点包括：

1.鲜明的劳动分工；

2.职位等级化，下属受上级控制和监督；

3.始终如一的规章制度有助于确保在工作中尽职尽责和相互配合；

4.在尽职尽责中不掺杂个人感情；

5.根据技术资格聘用员工，不许随意地裁员。

美国主要的组织诸如美国电话电报公司、通用汽车公司和通用电气公司直到最近还采用这种组织结构形式。这种传统的方法的核心内容主要有四个基本的结构因素：工作的定义、分部责任制、管理幅度以及分权管理和权力下放。

工作的定义就是对从事某一项具体工作的个人需要完成的工作的概括。使用这样的概念对于传统的组织设计是至关重要的并得到了更广泛的应用。例如，在把一个材料由一个人传到下一个人需要较多时间百分率的工作中，工作扩大化已经得到了广泛的运用。因此，在像康柏这样的公司中，已出现了三个人组成的小组来集体安装每一台电脑。这种方法不仅有助于增加产量并提高产品质量，而且还能减少有计划的怠工和人员调整。

分部责任制是根据共同的特点使工作划分成小组的过

程。在美国传统的公司中最常见的安排一直是职能的部门化，在这种职能的部门化中，工作活动按照从事的工作来划分成小组。例如，制造公司按部门化责任可以分成三个主要的职能部门：生产、销售和融资。另一个常见的安排便是产品部，按与产品生产线有关的活动来组成小组。产品部多数情况下作为一利润中心来运作。美国的汽车公司长期以来就在使用这种类型的安排，例如，凯迪拉克公司、克莱斯勒公司和福特汽车公司。第三个常见的安排就是顾客部，这一部门旨在满足特别顾客群体的需要。例如，零售商店主要分男装、女式服饰和童装三个部门。

管理幅度是另一个传统概念，它是指一个管理人员直接对一定数目的个人进行监督。对管理幅度产生影响的主要有以下几个因素：花在下属身上的时间，工作人员的能力和经验以及每个员工独自工作的能力。有些企业想把管理幅度控制在特定的范围内如 3 至 8；多数组织允许一定的权变变量存在，诸如工作的艰巨性和管理人员与下属的个性特点，以便采取最佳的管理幅度。最近几年出现了加大此种管理幅度的趋势，因而产生水平结构。这些水平结构将在以下主要章节中进一步论述。

企业分权管理，也许是传统概念中想得最远的一种（它与今天的权力下放接近），与由组织阶层下放到最底层的决策的数目与重要性有关。管理决策的制定权力越下放，分权管理的程度也就越大。与此紧密相关的是传统的授权概念，传统的授权概念是指管理人员把权力授予下属，让下属制定策略，这会影响他们的职责范围。这两种概念，分权管理和授权，在美国管理中多年来已经得到成功地应用。传统有效的美国管理长期以来一直遵循的准则是：尽可能多地把权力下放到组织底层。美国通用汽车公司在第二次世界大战后的 25 年里取得的成功主要归因于它们分权组织

和管理权力的下放。现在，通用汽车公司和其他美国公司发现此种传统原则不会走得很远，因而需要根本不同的组织结构。

传统的管理职能 ▲▲

传统的美国管理重点强调管理人员在组织结构中所起的实现目标的职能。追溯到20世纪初，美国管理借鉴于法国管理先驱者亨利·法约尔的规划、组织、命令、合作和控制等项职能。这些职能经过多年演变成与美国传统管理最密切相关的三种职能：决策制定、沟通和控制。

用于传统的美国管理中的决策制定仅仅是指两种选择之间的选择过程。此种决策过程的目的就是通过认真分析具体情况，确定可能采取的行动措施，权衡利弊并选择最佳的解决办法以便做出合理决策。在这种传统的决策过程中美国大公司已经采用了数学模式和计算机分析。运用决策模式的例子包括：经济预测、交替投资比较、决策树分析、线性规划技术以及最近出现的经济附加值分析(EVA)。

决策制定过程与美国管理行为的一方面也有联系。尤其是当决策需要创造性和革新意识时，计量模型由主观技术如动脑筋或名义分组所取代。有些组织采取更大胆的举措对管理人员进行测试，以确定哪些人偏重使用右脑(具有创造性、自发性和直觉)，哪些人偏重使用左脑(具有逻辑性、顺序性及合理性)。然后按照这两种分析得出的结果组成团队。对这种方法的效率存在争议，但是这一方法在广告上、研究或新产品开发团队中还在应用。

传统管理中的沟通包括表达思想这一过程。作为一种管理职能，沟通被用来在组织内传递信息。典型的例子包括：以便笺或报告的形式出现的向下联系；以提出建议和关于所涉及到的问题的领域提供反馈的门户开放政策的形式

出现的向上联系;以部门间的会议和报告(用于协调活动)形式出现的横向联系。此外,在传统的美国组织中还有非正式的或"小道消息"联系。

控制是根据计划或目标采取必要行动来评价业绩的传统的管理过程。这一过程与其他的管理职能紧密相联,并有助于建立一种介于决策制定、沟通和控制间的闭环系统。如同决策制定一样,控制过程通过使用能够提供数字反馈的数学模式和技术来确定其数量。然而,也同决策制定一样,美国管理人员还在使用大量的传统的非定量控制。例如,多年来多数管理人员在很大程度上依赖于从顾客那儿反馈回来的有关服务质量以及如何改进服务质量的信息。此外,由于管理人员对评估程序进行再估计,因而出现了工作完成测定的持续变化。例如,许多公司长期以来一直在采用确定资本成本的办法并在评价工作中把它作为一个因素。然而,最近出现了一种把投资于新企业的资本包括在内的趋势。这种较新的控制形式需要管理人员盈利以偿付所借款项并提供投入资本报酬率。

我们在此只是简单探讨了传统组织设计和管理职能在美国管理史中所起的重要作用。然而,自从 80 年代以来,出现了许许多多的重大发展,这些发展给美国管理方法带来了许多变化。本章的其他部分主要探讨美国管理新方法。

☞ 新的组织发展

由于组织的发展给美国管理带来了重大变化。其中最重要的变化包括:组织规模变小、企业重组和信息技术。

缩小规模 ▲

在80年代，美国公司开始面对来自海外跨国公司在国内和国际市场上日益激烈的竞争压力(哈迈尔和普拉哈拉德，1994)。在减少成本和增加利润的尝试中，越来越多的公司开始缩小规模，主要通过以下途径：不再添补那些退了休的或辞了职的职位，解聘中级管理人员并把权力下放到较低一级的管理人员。这样就产生了平行结构，它拉近了与顾客之间的距离并能对国际运作中出现的地区差异做出反应。随着这种平行结构的出现，越来越多的人参加职业培训，因此，留在工作岗位上的人肩负的工作责任比以往更大了。尤其是跨行业培训变得越来越时髦，因此，新的结构中的雇员可能被分派去做许多种不同的工作而且每项工作必须得做好。此外，还成立了工作组以取代原先主宰美国工作环境的个人主义。这种新方法鼓励以工作组的形式进行工作，并通过利用跨行业培训使得集体提高生产力。美国著名的公司，诸如美国电报电话公司、福特汽车公司和通用电气公司都报道过由于此类结构重组使它们的生产力和利润显著提高的事例。

流程再造 ▲

尽管美国组织在最近的几年里经历了企业重组，缩小企业规模，但是从一个更小的流程水准看，流程再造已经变得相当普遍。在由哈默和查姆裴(1993)撰写的最畅销的书中，流程再造被定义为“对企业流程的重新思考和重新设计以期获得关键的同期操作手段的质的改进，诸如成本、质量、服务和工作效率”。此种流程最典型的例子便是企业流程的重新设计，不过由于其自身的激进特点，有些美国管理人员不会轻易采纳这一思想。然而，越来越多的美国管理

人员，尤其是大公司的管理人员都承认：除非他们愿意采取激进措施对企业流程重新改造，否则，他们的经营运作就不会更有效率。不幸的是，这种情况的出现往往会造成企业裁员并给留下来的员工造成一定的身心损害。尽管流程再造不应等同于裁减人员，但情况往往会变成这样，它对美国管理来说并不是一件好事。

尽管存在着一些潜在的问题，但是美国许多公司都成功地进行了流程再造的尝试。其中一例便是 IBM 公司的信贷部，它过去得通过五个步骤（六天至两个星期的调查）之后才能同意为客户提供信贷。在认真研究信用流程之后，IBM 管理者通过使一人负责处理一项要求，并给予那个人做出所需决策的权力这种方式来进行信用许可的流程再造。因此，现在 IBM 信贷部处理人们提出要求的数量是以前的 100 倍。由于流程再造，这样的成功例子层出不穷。

信息技术 ▲

以计算机和相关的传送、接收、储存和通讯技术等形式出现的信息技术大大地改变了美国管理。美国多数公司现已补充或以微型计算机替代大的计算机系统，这些微型计算机与中央计算机设施和其他设施相连，这些设施起着独立单位的作用。美国管理人员使用的其他实用性的信息技术手段还包括传真机、手提电脑和电话、手机等。

信息技术的利用已使得美国管理人员的工作更有效。通过电子邮件使发送和接收信息所需时间大大减少。另一种方法是节省获得信息的时间。例如，康涅狄格州的互济人寿保险公司的客户代表们现在就坐在 IBM 的 PC 机前，这样他们就可以回答客户提出的各种问题。因此，回答提出问题的平均时间由原来的五天下降到两个小时，解决客户提出问题的人数比原来少了 20% 左右，而生产力却提高

了35%(西蒙滋,1992)。对美国管理人员有所帮助的另一种信息技术是通过使用电子数据交换(被称为EDI)的办法。此方法可以允许客户、公司和供应商们直接进行信息交流——通过计算机网络进行交流。例如,美国通用电气公司80%以上的经济业务是通过这种方式进行的。通过计算机操作以便挑选、检查和反馈工作结果的有关信息,以便提高工作效率并挖掘雇员的潜力使信息技术得以有效地应用。例如,计算机操作在休斯飞机制造公司的应用使一体化生产和质量管理策略更便利并有助于提高生产力(格里费斯,1993)。

☞ 重视全面质量管理

除了刚才我们探讨组织发展这一课题之外,当今美国管理还特别强调全面质量管理。尽管全面质量管理(或称做TQM)现在显得有点儿过时,不过把全面质量管理视为一种竞争优势这种思想认识在美国又开始兴起,而且有愈演愈烈之势(荷杰特,1996)。下面就探讨一下美国的全面质量运动的一些主要特征。

全面质量管理核心价值观念 ▲

全面质量管理这一观念的基础是几个核心价值观念。这些价值观念成为美国政府颁发的国家质量奖——巴德里奇奖以及州政府奖(如纽约州质量奖和佛罗里达州的斯达令质量奖)的基础。核心价值观念主要有以下几种:

1.**满足顾客的需要** 所有的生产方法、加工过程等都应满足或超越国内、外顾客的需求。

2.**领导层** 管理部门应把重点放在实施全面质量这一工作中,了解全面质量的全部内容并给予大力配合。

3.**全面参与**　组织中的所有人员都被提供参加受训的机会，并把所学到的有关全面质量的知识应用到实际工作中去。

4.**奖励制度**　实行奖励制度以调动全体员工参与全面质量管理的积极性。

5.**缩短周期时间**　要特别注意缩短对工作流程和工作过程以及后来实施的流水线生产过程，取消不必要的、多余的无价值的其他生产过程，缩短所需时间。

6.**无错胜过纠错**　全面质量管理的实施重点放在避免出现错误上而不是在以后阶段去发现并改正这些错误上。

7.**对质量信息的反馈进行管理**　有关全面质量管理的信息反馈要存入数据库进行管理。

8.**长远目标**。要把重点放在开发未来高质量产品和服务上，这样就能确保组织最起码可以满足甚至超过顾客的期望。

9.**进行合作开发**。强调全面质量管理会形成一种该公司与其顾客和供应商之间的合作关系，因而能使得这些人认识到他们所需的商品和服务，并建立一种能从外部渠道获得高质量、低价格而又具有可靠供应的体制。

10.**共同责任**。通过与其他组织分享与质量有关的信息以及通过扩大市场份额来创造就业机会，实施全面质量管理的组织形成一种合作伙伴关系并共同承担责任。

策略的制定及实现 ▲

在制定和实现全面质量管理策略时，美国组织主要遵循下列四个原则：

1.制定需达到的指标；

2.使最高管理部门积极参与；

3.计划并组织实施全面质量管理；

4.实施并控制整个过程。

需达到的指标涉及到公司的产品质量要达到何种水平这一概念。下面就列举四个国家质量奖的获得者：

格鲁普技术公司：决不失去一名顾客。

齐泰克公司：向顾客提供优质产品和服务及物有所值。

福尔洁咖啡：不断提高顾客和消费者满意程度。

爱尔系统公司：爱尔公司是一家生产重要的系统积分仪和国防、商业用高技术电子产品的厂家。我们的使命就是向顾客提供物美价廉的产品和服务，其质量和技术与众不同以满足或超出顾客的期望值。公司要想维系下去就得不断地追求高标准，无论是个人还是公司的业绩表现都得是出类拔萃的(荷杰特，1996)。

最高管理部门支持质量策略始于高级职员参加质量研讨会并了解全面质量工序是如何运作的。例如，在全球冶金公司，这是一家在俄亥俄州和亚拉巴马州设有分厂的钢铁公司并获得了巴德里奇质量奖，高级管理部门的人员接受了全面质量培训并能运用这些新的质量管理思想改进公司、采用流水线操作并且极大地提高投资回报率。越来越多的美国公司，其中包括一些著名的公司，如美国电报电话公司、摩托罗拉公司和施乐公司等也都是采取这种办法进行全面质量管理的。

计划和组织开展全面质量工作包括确定具体的目标，为每个单位制定出行动计划并确保各部门协调好以上这些活动。在一些大公司，如摩托罗拉公司，它不仅有其闻名于世的六大目标，而且还有更加具体的质量目标，如在一个为期四年的时间里把质量提高 100 倍并把全部重点放在一个最主要的目标上——令顾客百分之百地满意。在追求这些目标的时候，美国公司的典型做法便是任命一名高级管理人员负责全面质量工作并承担基础设施的建立以及全面质

量管理对整个项目的监督、实施工作。

在实行和控制全面质量工序的过程中，主要精力应放在信息反馈系统上。例如，在联邦快递公司有 12 项服务质量经济指标(SQIs)。这 12 项服务质量经济指标为管理提供了具体的反馈信息。每一个联邦快递公司的项目按 1～10 个级别来衡量，而且对 12 个项目中的每一项进行日常的跟踪报道。如果在万恩莱特工业公司(巴德里奇质量奖的获得者)制造一整套精密设备和计算机装配系统，该公司根据发货、质量、服务和与顾客的沟通情况对反馈的信息进行评估并对每一个方面的表现打分(荷杰特，1996)。

统计程序控制技术的应用 ▲▲

一旦制定出全面质量价值观念和策略，那么在实践中就得应用具体的方法。为了确定何时采取正确的执行系统，这些方法涉及到简单的数据库搜集图表以及对样品的统计分析。在美国，应用在质量管理中的最常见的几种方法包括：

1.**流程图** 该流程图以图表的形式展示了生产程序中的几个步骤并让雇员认识到他们所从事的工作在生产程序中起关键作用。

2.**核对单** 用核对单快速而又准确地搜集有关某些具体事件发生的次数的信息，如关于顾客对次品或未能在指定的时间内送货上门的投诉。

3.**帕累托图** 该图可以使工作人员认识并了解产生多数结果的原因，如两个有助于解释 80%顾客投诉的原因。

4.**因果图** (常称作鱼骨分析) 这种图有助于识别和分析问题产生的来龙去脉，并把这些问题分成几个领域着手加以解决。

5.**分布图** 此图有助于以图表的形式解释两个变量之

间的关系，如越来越多的培训对销售量的影响。

6.**频率柱状图** 此图运用柱状图，可以显示数据分布情况，并能使观察者快速而轻易地读到信息并对有关结果是否符合可接受的绩效水平标准制定决策。

7.**管理图** 该图运用所搜集到的操作图并对控制上限和控制下限的结果进行比较以便确定是否对一些事情进行处理，抑或采取正确执行系统。

根据具体问题而选择不同的统计程序控制方法，同时对雇员进行培训，这样就使得许多公司能够在解决具体问题时选择其中最佳的一种或两种方法。例如，当寻找产生问题的原因时，雇员就可利用所学的知识采用帕累托图对问题进行具体分析。当要确定因果关系时，分布图为主要选择对象。这种方法有时被说成是“工具箱法”，因为雇员往往是仅仅选择一个或两个最佳方法进行分析而把其他方法忽略不计。

授权 ▲

授权这一概念如今已成为美国公司质量运动中的一块奠基石。它是传统的授权原理的一个延伸，被授权的雇员被提供一些信息并有支配财源和做出决策的权力以使用这些财源去实现其目标。授权的目标就是鼓励雇员全身心地投入到提高产品质量和服务质量活动中。例如，在美国许多制造公司中，如索罗克特朗公司（美国国家质量奖获得者），授权包括：当出现产品质量问题时每个工人被赋予停止整个生产线的权力。在那些第一线雇员直接与顾客打交道的公司里，授权可以使他们有权力为顾客更换产品、提供额外的服务以及退款，所有这一切都可以不经老板的同意。例如，在里兹—卡尔顿酒店连锁店，雇员有权花费2 000美元处理一些具体问题，诸如为结了账且离去的顾客邮寄他/

她落在酒店的一套衣服;为刚刚到酒店办理登记手续且患了感冒的客人送上一杯清新可口的茶水和阿司匹林药;或租一台监视器和录像机,因为此时酒店的所有部门都在使用机器,而客户按事先安排,会议必须有这两台机器才能开始。在摩托罗拉公司,一些中级管理人员在为顾客提供帮助或解决某一质量问题时有权使用 5 000 美元,这笔费用在第二天就又会出现在其账户上——因此从理论上讲,他们有权使用每年高达 100 万美元的费用(荷杰特,1993)。

不断地提高质量 ▲

与彼德斯和沃特尔曼在其最畅销的书中提到的"著名"公司(1982)相比,当今许多公司都不会被列在"著名"的行列之中。这些公司靠的是它们出色的业绩。现在的美国管理的目标就是追求完美。他们意识到全面质量管理意味着要做得更好。著名的不断提高(CI)全面质量就是一个不断提高公司产品和服务的效率和效果的过程。不断提高靠的是两条基本原则:不断增加利润和进行不定期的技术革新。尽管技术革新是必不可少的,但是与全面质量管理方法相比却不显得那么重要,主要是因为技术革新具有不可预知性和非增值性特点。相反,美国公司往往把重点放在不断提高全面质量管理上,其特点就是不断地赢得薄利。

在最近几年里,许多注重质量的组织已经实现了把团队管理办法作为它们最佳的管理方法以实现不断提高质量这一程序。例如,在迈阿密的洗礼医院,CI 团队(不断提高质量团队)已采用诸如帕累托图分析法、因果图以及脑力激发术等技术以期实现诸多的质量改进,其中包括:减少患者在急诊室所花的时间、减少存货及减少患者入院和出院所需的时间。还在以下几个方面起作用:在对急诊室的患者调查后决定增加数部电话以方便患者;对全院职工提出的

条件和要求进行重新评估。

另一个在不断提高质量中常使用的方法是基准点——一个把公司目前的业绩与被认为该行业最佳组织的业绩相比较的过程。基准点通常包括三个步骤：

1.对在整个组织内使用的最佳过程和程序进行分析(内在基准点),以便确定其他部门或单位可以采用的相似方法。

2.对竞争公司所使用的过程和做法进行研究(竞争基准点),以便确定目标和效仿(如果必要的话)该行业的最佳做法。

3.对行业外的组织(普通基准点)进行检查,以便确立目标和效仿或修正那些与有助于增加公司效率紧密相连的过程和做法。

这方面做得好的典型例子就是 IBM 公司罗切斯特分公司(波多利奇质量奖的获得者),该公司设计并生产了 AS/400 型微机。在生产此种微机的过程中,管理部门从施乐公司学到了基准过程的有关信息;从摩托罗拉公司学到了六项质量标准的要素;从 3M 公司学到了资源管理规划;从 IBM 罗利分公司学到了世界第一流的次品预防过程;从惠普公司学会了如何有效地发挥服务代表的作用。由于这些内在的、竞争的和普通的基准做法,IBM 罗切斯特分公司开发并生产了一台微机,该种微机被证明是该公司有史以来生产出的最成功的产品。

要想使不断提高质量过程收到明显的效益,必须实行奖赏体制。只有在实行奖赏制度的条件下,质量才能不断地加以改进。在美国,此种奖励制度以现金的形式奖给在质量和在技术革新方面做出突出贡献的人们。例如,在里兹—卡尔顿酒店,每名员工都可以邮寄一张"一级"卡,一张 3 英寸×5 英寸的卡片(该公司的标识语),以表达他/她对

该酒店工作出色的其他员工的感激之情。该公司还采用“电闪雷鸣”的方式——由一董事会成员提供的以货币的形式奖给那些服务质量上乘的员工。在齐泰克公司，把一种提建议制度作为评选不断提高质量奖七个步骤过程的基础，主要内容有：

1.员工每提出一项建议，就可以收到一美元的代币外加一张奖券。这张代币和奖券由员工所在部门颁发。

2.员工积极参与提建议并获得最高分的工作团队将获得该月合理化建议奖，之后，依此授予其他工作团队。

3.每月奖券都放在帽子里供大家抽，抽中者休假一天，工资照发。

4.抽中休假者挑选一位接替其工作的人。

5.每个月主管此项目的官员从每个工作团队中挑选自愿者在核对板上做些核对工作。该板展示出该月所提的全部建议并挑选其中三项得分最高的建议。提出这三项建议的员工分别被奖励100美元、75美元和50美元。

6.负责该项目的官员每月给前三名获得者拍照并把他们的照片张贴在公报栏上。

7.每月将核对栏中的原始记录刊登在该公司的业务通讯中。

此种创新方法解释了为什么美国组织在全球市场竞争日益激烈的背景下进行全面质量管理并使之成为现实的原因。

☞ 21世纪的美国组织

许许多多的美国管理人员认为全面质量已成为当今全球经济中的入账成本。全面质量管理是必需的，但并不是全部。与此相反，出现许多新型的超越全面质量管理的模

式组织。这些新型组织被称作“学习型和世界级组织”。尽管这些新型组织的许多特征与全面质量管理的特点密切相关，但从严格意义上讲它们已超出了质量范畴，并把更多的重点放在世界市场的激烈竞争和未来的成功上。

学习型组织 ▲

学习型组织通常被认为具有双环式学习或不断学习（圣吉，1990；1991）的特征，在双环式和不断学习型组织中，人们可以预料到将要发生的变化和/或存在的问题，并加以预防，或在它们刚刚出现时以创新的方法加以解决。与只对发生的变化做出反应而且不断地面临和解决重复出现的问题的单环式或常规组织不同的是，学习型组织主动去预见即将发生的变化，分析产生这些问题的根本原因，预防并避免它们的反复出现，这些组织已经学会了怎样去学习。

学习型组织的主要特点 ▲

学习型组织的一个主要特点就是对外部环境进行不间断地审视。这一特点使得学习型组织对新技术和其他环境的发展保持清醒的头脑并把这些新技术和其他环境的发展与经营运作的相关方面相结合。例如，帕克贝尔公司有能力不断地降低其产品价格并在高度竞争的个人电脑行业中占据越来越大的份额，原因在于它做到了对外部环境进行有效的审视。

另一个特点是利用共识。共识常被用来实现每个参与者所做的个人承诺。学习型组织通过详细地解释他们的基本任务和超前目标来实现这种承诺。以“野橡树”为例，这是一家总部设在科罗拉多的、经营出色的保健食品连锁店，它是这样陈述其经营目标的：

我们不仅要做到服务热情周到，而且还要向我们的顾

客提供最佳的各类食品和保健食品。我们决心把我们的店办成购物和工作的最佳场所并致力于为提高我们全体员工、顾客和社区人民的生活质量而倾尽全力。

传统的以资源为主的学习型组织与以知识为主的学习型组织 ▲▲

除了审视环境和达成共识之外，学习型组织的另一个特点是管理部门愿意并有能力在整个企业内学习和传播新知识和技术。这样，学习型组织不断地挖掘并采纳以知识为主的方法，按此种方法，员工所掌握的知识和信息有助于增加企业的凝聚力。这一点与20世纪70年代和80年代的美国组织形成鲜明的对照，当时的组织在很大程度上依赖资源（钱、材料、机器）以便为自己提供独特的竞争性优势。

最近圣吉（1993）对以知识为主的学习型组织和更加传统的以资源为主的组织之间的差异进行比较研究。例如，以知识为主的学习型组织不同于更传统的以资源为主的学习型组织，主要在于它们达成了自己的共识。在以知识为主的组织中，尽管高水平的管理部门有责任通过有效地利用组织过程来促成此种共识的实现，但是共识也可能出现在任何水准的管理中。以资源为主和以知识为主的学习型组织之间的其他区别包括：明确地表达和实现这些共识的方式不同，组织思维方式的性质不同，解决冲突的方式不同，领导才能和激发方式不同。

在以知识为主的组织中，决策的制定和实施在所有的水平中都会出现。这与以资源为主的组织形成鲜明的对照，在这些组织中，管理活动始于高级管理部门，然后运用级联影响，直到低级管理部门。以知识为主的公司之所以能够在任何水平上实行决策制定和决策实现，主要是因为

其员工被赋予了一定的采取行动的权力和财力。齐泰克就是一个典型例子,在齐泰克公司,只要是有助于提高内部和外部顾客服务,每个员工都有权以任何方式支配1 000美元。

传统的以资源为主和以知识为主的学习型组织之间的另一区别在于管理人员和工人的思维方式的性质有所不同。在以资源为主的组织中,工作人员只知道如何做好本职工作,而对自己与其他人的工作之间的相互联系或对其他人的工作产生的影响却不太在意。权力流动和注意力倾向于等级制和纵向特征。相反,学习型组织使员工了解他们所做的工作和行为以及怎样对企业内其他人的工作和行为产生影响,反之亦然。下面就举汉诺威保险公司提供的一个例子。在20世纪80年代,该公司不断地加大对区域性经营运作的地方控制,极大地激发了广大员工的所有权意识。汉诺威还成立了一个索赔管理学习型研究室,这样,地方管理人员就能更好地了解到他们所做的决定对其他人会产生怎样的影响。因此,这些地方管理人员很快便发现:在该行业中所使用的一些人们已普遍采用的好的做法会促成一些问题的产生,如增加成本和保险费用。通过对处理清偿成本的方式进行系统的思索,汉诺威保险公司终于有能力使支付大大地减少。

此外,这两种组织之间的区别在于解决冲突的方式不同。从传统的体制看,争论的调解主要围绕着政治路线。掌管大部分权力或颇具说服力论点的人们占上风。相反,学习型组织只有在下面这一前提下才能实施经营运作:仅仅通过使用权力或正式权限往往不能解决冲突。当然,有效的解决办法通常需要整个组织内各级水平和职能部门的工作人员的大力支持。反过来,这会导致该组织在很大程度上依赖于合作学习和不同观点的统一。美国通用电气公

司为我们提供了一个好例子，该公司目前正在以内部工作人员合作或顾客和供应商的有效连锁取代等级控制。

以资源为主和以知识为主的组织之间的另一个主要差异在于领导者引导和激发人力资源的方式不同。在以资源为主的企业中的领导们在很大程度上依赖于奖惩制度以确保员工们服从管理。在以知识为主的企业中的领导们不断调动和激发广大员工的工作积极性，并在很大程度上依赖于领导者超凡的领导魅力以激发人力资源更好地完成工作。

世界级组织 ▲

有些美国公司现在正在超越学习型组织并朝着“世界级组织”(world-class organizations，WCOs)的方向发展。世界级组织被认为在其行业中处于领先地位，这不仅仅是因为它们有主宰市场的能力，而且还由于它们在满足目前的和未来的产品和服务需求方面有能力成为世界最佳行业。大部分世界级组织通过挖掘能够使它们向社会提供最优产品和服务的潜力来改变原有的行业形象，所提供的最优产品和服务不仅能满足顾客的要求，还会大大超出他们的期望值并增加产品的附加值。例如，惠普公司对市场机遇，如工作站、减少了指令集构造的小型打印机和其他外部设备市场所做的调查研究有助于促使该公司由一家设备公司向世界级信息技术企业转变。默克(Merk)公司对制药业的环境变化所做的调查促使该公司做出了购买麦德考——一家较大的邮购药品经销公司的决策，并从根本上改变了制药行业所有公司进行竞争的方式。美国有线新闻电视网(CNN)采用 24 小时连续播出新闻的方式，并证明在全球范围内确实需要此种服务。沃尔玛公司在向顾客提供价廉物美的商品同时还保证优质服务，这表明无论是在美国农村还是在

都市这种做法都会占有市场。这些美国公司(还有许多其他公司)通过不断地创新改变了原来的企业形象(汉姆尔和普拉哈拉德 ,1994)。

世界级组织的主要支柱 ▲

美国的世界级组织已经超越了全面质量管理,甚至超出了累积意义上的学习型组织。最近,我们发现了能够概括出世界级组织的六大主要支柱。

世界级组织的第一个主要支柱是顾客至上,顾客是该组织制定策略的中心所在。所有的制度和工作人员都应通过为顾客提供服务来进行组织,无论是内部的还是外部的顾客。一种最常见的做法是先前我们讨论过的扁平结构。扁平结构拉近了工作人员和顾客之间的距离。与顾客关系密切大大地提高了搜集相关顾客今天和未来需求信息的能力。通过以顾客为中心,世界级组织不仅能满足顾客需求,而且还会对其产品和服务提出更高的要求。惠普公司主要利润来源于打印机市场,原因在于它学会了如何进行重新设计和简化产品结构。这样就能生产出更可靠和更便宜的产品,并使其产品在市场上更受欢迎。

世界级组织的第二个支柱是使借鉴来的全面质量运动得以不断改进。通过不断提高质量,世界级组织要比自己的竞争对手更快捷、更有效。例如,在对其存货管理需求进行认真研究后,沃尔玛意识到美国宝洁公司——最大的供应商之一,最了解何时以及需要多少存货以确保商店的宝洁产品不会脱销。沃尔玛把重新进货这一职能转交给了宝洁公司,使宝洁公司能及时做出发什么货以及何时发货的安排,结果这种安排减少了库存和运输成本而且使其价格比以往更具竞争力。

世界级组织的第三个支柱是使用了弹性组织安排,这

一做法使得它们面对竞争对手的挑战能够快速、果断而又准确地做出反应。此种弹性特点使世界级组织成为“真正意义上的公司”,这一术语用来描述那些表面上看似庞大,而实际上只有一个核心目标(达成了共识)的公司。克莱斯勒汽车公司就是一个好例子,该公司在很大程度上要比许多其他汽车公司更多地依赖外购(指公司将原自行制造的部件改为向外国或国内不承认的供货商采购)。外购合作伙伴使克莱斯勒公司表面上看好像比实际要庞大得多。外购已帮助克莱斯勒降低了成本,提高了效率,增加了利润。除了外购外,世界级组织采取的其他弹性做法的例子还包括以下几个方面的内容:矩阵组织的应用、多种职能和被授予一定权力的团队的使用、同步处理思想、跨行业培训掌握多种技术的员工以及发明了减少周期时间的方法。

世界级组织的第四个支柱是使用了人力资源管理(HRM)规划,此种规划旨在发挥工作人员的潜能。此种人力资源管理规划包括分享所有权问题以及研究解决问题的方法;与各级管理人员沟通组织要实现的统一目标和达到的目的;通过收益共享计划有效地使用共识并奖励某一团队或群体。此种独创的人力资源管理的一个典型例子就是美国电话电报公司的万能卡(UCS)服务,该服务允许其雇员有权采取任何措施,诸如通过组建团队并制定解决“十个最亟待解决的问题”的策略以期达到削减成本、提高服务质量的目的。当一个问题被解决后,就把它从表中划掉,然后另“十个问题”又出现在表中。因此,该团队面对的是一个永远不会完结的问题表,成员们不断地解决这些问题。这一策略已使万能卡服务成为享有向顾客提供最佳服务的美誉的美国公司之一。世界级组织还提倡各种奖励制度,包括物质奖励和非物质奖励。例如,马龙实业公司至今还保留先进个人展厅,还实行最佳服务奖、最佳出勤奖、最佳后

勤工作奖、先进集体奖和利益共享奖等。

世界级组织的第五个支柱是平等的氛围，在这种氛围中，人们学会了彼此尊重，包括顾客、业主、雇员、供应商和社区的人们。例如，在沃尔玛公司，雇员被亲切地称为“同志”，而且所有商店的管理人员每星期定期会面几次，在会面期间他们与同志们进行开诚布公的讨论，目的是对经营运作进行审核并公开讨论为顾客提供服务的新思想。这种平等支柱中最主要的特征包括：各方面的公开沟通、友好的环境、一种具有指导特点的结伴制、雇员积极从事和参与各个阶段的经营运作。

世界级组织第六个，也是最后一个支柱是技术扶持。世界级组织许许多多的创见性的、革新的生产方法之所以成为可能，主要是因为技术的进步，如计算机辅助设计、计算机辅助制造、电信、专家系统、分布式数据库体系、组织内信息体系、多媒体及信息管理体系。此种技术扶持有助于企业利用速度、信息以及差异性取得竞争优势。例如，沃尔玛计算机系统利用本系统的优势，盘点存货，掌握销货情况，从中了解哪些商品畅销并利用此信息对顾客需求进行分析，进而采取恰当的后续行动。再举一个美国运通银行美国税务代理的例子，该代理通过建立一个电子网络系统把美国国税务署(IRS)和税务代理公司连在一起从而提供电子税收档案。通过此种跨组织的信息系统，美国税务代理能够向其顾客提供退税服务，同时也拓宽了银行自身向其顾客提供更多的金融产品和服务的渠道。技术扶持支柱中的某些关键因素还包括：技术与人之间的界面、现代信息和电信体系、分布式信息/数据库系统、信息所有权共享、决策制定尽可能下放到最低管理部门以及不间断的技术培训。

☞ 小结

最近几年，美国的管理又开始复苏并成为世界最具竞争力的管理体制。越来越多的美国乃至国际公司开始注意美国的世界级组织是如何进行管理的。目前，美国管理继续采纳那些有助于降低成本、提高质量并能获取市场份额的新的而且又具创见性的思想，尤其是把更多的注意力转向为顾客提供服务、全面质量管理、速度、信息技术、不断进步、外购和创见性的人力资源管理方面。

显然，所有的美国公司并不一定都是世界级组织，它们从其他国家的管理中也能学到许多东西。然而，越来越多的美国和世界上其他国家的公司开始认识到全面质量管理、学习型和世界级组织的思想意识和特点的重要性并加以实施。在这方面做得最好的成为其他公司的基准尺度。然而，尽管有这些世界级组织，美国管理当局仍然认为：在进入21世纪从事全球国际商务活动之时，对地方差异和文化差异的认知是组织成功与否的关键所在。



世界的发展：国际分组中的短期变化

雷兰德·彼特、皮埃尔·伯松、
帕特·乔恩特和亚瑟·莫内

跨文化管理

☞ 引言

有关跨国管理的研究主要有两种方法。传统的经济方法可以追溯到亚当·斯密，其研究的重点放在宏观经济理论的发展上，包括国际的或比较透析法。第二种方法出现得比较晚，通常被称为行为方法而且通常采用一种微观的比较透析法。本书的内容也是按这两种透析法进行划分的。事实上，人们总能做出这样的预测：在当今国际环境下，微观和宏观透析法是了解比较行为必不可少的条件。

那些需要考虑国际战略的公司在异域往往会遇到许多令人困惑的商务活动，有洲际的、地区间的、国家间的以及某些国家内进行的小型商务活动。这些组织中的管理人员须按不同的人种对世界人口进行划分。公司采取不同的方法对其经营活动进行归类，并制定出地方策略和国际策略。由于它们的活动是按投入来划分的，因而公司期望达到预期效果。

尽管根据研究和开发、制造、数理逻辑学、人力资源管理、财务、服务和市场营销对国内和不同的国际区域的公司活动的划分进行研究有着深远的意义，但是，本章的内容主要涉及公司进行国际发展中所使用的第一种活动，即市场营销，或更确切地说就是出口行为。

对国际商务活动机遇的评估通常始于筛选过程，这一过程包括搜集某一国家的相关信息，并滤除那些不可取的国家。沃尔吾尔德(1980)提出了一种选择国外市场的模式，这种模式包括利用相关的一组四个过滤法对一些国家进行筛选。由于存在大量的市场机遇，他把这一过程分解为一系列步骤。尽管每家公司都不愿错过某种潜在的市场机遇，但是这些公司不可能在世界上 150 多个国家中的任何一国都进行广泛的市场研究(世界银行图表集，包括 185 个国家和地区)。此种筛选过程能确定出潜在的好的机遇，并能避免筛选过程中出现的两个常见的错误(鲁特，1987)：首先，对那些为公司产品和服务提供潜在可能性的国家忽略不计；其次，花更多的时间对推行该公司的产品和服务的可能性不大的国家进行调查。因此该过程能使国际营销商通过使用在许多商务图书馆以及在今天的电子数据库中已出版的第二手资料，迅速地把注意力放在几个最具市场可能性的国家上。

该过程的第一阶段运用宏观的经济变量以区别那些具

备基本可能性的国家、可能性不大或根本没有可能性的国家，或具有极大的风险的国家。用于描述市场的典型的宏观变量是指那些易于获得的、经济的、地理的和政治风险方面的信息。这些统计往往表明，例如，这个国家的人口太少，也就是说个人可支配家庭收入太低，不能为该公司的产品或服务提供一个实际市场。

就是在最近短短的几年里，其他作者都对国际范围内的市场群进行过研究。海尔森等人(1993)在对有关跨国扩散模式了解的过程中考虑到要采纳国家分类计划。莱恩斯和劳(1990)根据欧洲经济共同体区域把欧洲划分成市场群，而不是把欧洲经济共同体视为一个单一的大市场，或小的专门市场的集合。他们预测新的欧共体消费者群将会出现。这些消费者群包括那些从地理上讲相距不远，但并不一定居住在同一国家的人们。他们建议，一位营销商只需对消费群稍加观察就会了解到欧洲的不同地区之间存在着重大的差异。例如，他们对第六种消费群(19 420 美元)所做的分析得出的平均收入是第三种消费群(6 530 美元)平均收入的三倍。作为市场营销的一个非主要项目，娱乐业在第六种消费群中成功的可能性更大。第六种消费群包括丹麦、德国北部地区、荷兰和比利时北部地区，作者建议：瑞士、冰岛、瑞典、芬兰和挪威也将成为这一消费群中的一部分，如果它们都加入欧盟的话。这一消费群的另一个特征是中年人所占的比例较高并都能用多语种进行交流。尽管在这些地区的主要语言是法语和德语，但是该消费群中的人们也能说法语和意大利语并基本上熟练地掌握英语。由莱恩斯和劳(1990)所做的消费群的分类存在着重大的语言差异。营销商用某一种特别语言只能接触到这些消费群中的一半的人们，诸如使用德语、法语或意大利语。此外，消费群中的年龄差异往往会对在每一个消费群中所销售的产

品的选择产生影响。上面已提到过的第三种消费群(西班牙和葡萄牙)位于西南欧,其特点是年轻人居多,但收入低于平均水平,他们当中很多人只掌握一种语言,即西班牙语或葡萄牙语。

毋庸置疑,全球发展变化越来越快。然而,在 1990 年—1994 年间国际环境的变化是这样富于戏剧性以至于在现代历史上也是别具一格。中央控制经济像多米诺骨牌游戏中的木片一样倒塌了:苏联解体;德国统一;战争主要集中在波斯湾;在 1991 年和 1992 年,经济衰退主要袭击经济发达国家;在南非,种族隔离让位于民主,而在非洲大陆多数地区却陷入混乱。这些只是处于低潮时期的世界所经历的一些戏剧性变化。本章主要探讨世界各国市场区隔的一个基本水准方面的内容,根据所获得的有关商业数据库内容采用一种消费群程序。再具体些,就是我们通过对以前所做的工作进行后续分析的方法向各位展示哪些国家属于暂时消费群(彼特、乔恩特和莫尼,1993;彼特、莫尼和贝尔松,1994)。我们建议这种方法可作为先前由沃尔吾尔德所描述的过程中的第一步骤的有效补充(1980)。

☞ 把世界分组——一种按方法分组的过程

最近,信息技术的进步意味着:只通过非常便宜的途径,如光盘,管理人员就可以获取大量的商务和营销信息。这类数据库中的一种便是魏扎塔(Wayzata)编写的世界大事年鉴(1991;1993)。世界大事年鉴每年由美国中央情报局出版,旨在为美国政府官员使用,而且其风格、形式、所涉及的内容都是为满足他们的特殊需求而精心设计的。该数据库包括一些相关的世界各国和地区的经济、地理、政治、通讯和人口统计数据。使用者通过数据库软件可以调出某

一数据库文件。

分组分析的目的就是把客观对象分成几组，这样，每一个客观对象与同组中的对象更具有共同的特征。作为一个与分类和数值分类学领域的分法有密切联系的过程（萨卡尔和斯尼思，1963），分组分析已经在许许多多的市场营销和市场营销研究中得到了有效地应用。它可用于调查实体分组的初步计划的有用性，通过运用数据和假想测算对假想形成进行调查，或设法确定是否由于其他的过程的作用而在数据安装上出现其他的类型（艾尔登德弗和布莱什费尔，1984）。简言之，分组分析是一组技术手法，旨在发现就一定的衡量标准或特点而言具有相似之处的客观对象、人或变量。它最适于市场区隔，因为它有助于市场营销研究人员对所面临的大量的数据进行有序的分类。然而，不考虑所使用的分组过程，分析人员仍然面临描绘这些过程的任务。常用的一种方法就是重心——根据包含在该组中构成每个客观对象的每种变量中的客观对象的平均价值确定。如果数据是按照差异量表而且按群分组是按最初的可变空间方式进行的，那么此种做法就像概论一样自然。然而，我在此再次提醒各位：按群分组取决于分析人员。

国家分组 ▲▲

运用魏扎塔（1991；1993）的数据库中有关的 28 种变量，世界上 168 个国家和地区在 1991 年被划分成五个不同的组，而且这一过程在 1993 年又重复地进行。在此有两个重要观点需要阐述。第一，1991 年的世界（仅仅是几年前）与 1993 年的世界有所不同。当时苏联还存在，东欧版图与今天也不尽相同。地区性冲突，诸如南斯拉夫的民族矛盾还未出现。因此，按照 1993 年数据所进行的类似的过程而产生的结果会有很大的差别。然而，每年数据库的内容不

断地更新,因而这算不上是一个重大的缺点。其次,五组划分法可能有过于任意之嫌)从某种意义上说的确如此。我们的论点是:世界是由有人类居住的五个大陆或地区组成的,因此地理位置上的邻近是分组的最基本因素。然而,显而易见的是:分析人员想划分成多少组都可以,而且按组划分还可以往下细分。

就某些变量而言,数据可以以不变的形式加以使用。这些变量包括:

★ 出生率
★ 死亡率
★ 人口出生率
★ 经济增长率
★ 工业增长率
★ 婴儿死亡率
★ 通货膨胀率
★ 劳动力占人口的百分比
★ 女性寿命[①]
★ 男性寿命
★ 男性扫盲率
★ 女性扫盲率
★ 总和扫盲率[②]
★ 移民情况
★ 人口增长率
★ 失业率

在其他情况中,此种变量可以转换成人均数字以便进行更实际地比较,例如,只根据人口,尽管地理面积差不多少,对中国(拥有 12 亿人口)和澳大利亚(不足 1 700 万人口)进行比较是不现实的。把美国对国防的投入[③]与以色列的投入相比也是不现实的。然而,当这一切按人均来计

算时,图表也显示其真正含义。所创造的和使用的人均变量为:

★ 人均机场拥有率
★ 人均预算费用
★ 人均预算收入
★ 人均国防费用
★ 人均出口
★ 人均外债
★ 人均国内生产总值
★ 人均高速公路公里数
★ 人均进口
★ 人口密度④
★ 人均铁路公里数
★ 人均内河航道公里数

此数据是根据社会科学中的组合程序常采用的 K 方法分组程序获得的。这两个时期的五种分组详见表 8—1。最终的分组中心之间的距离见图 8.1。

国际分组中的短期变化

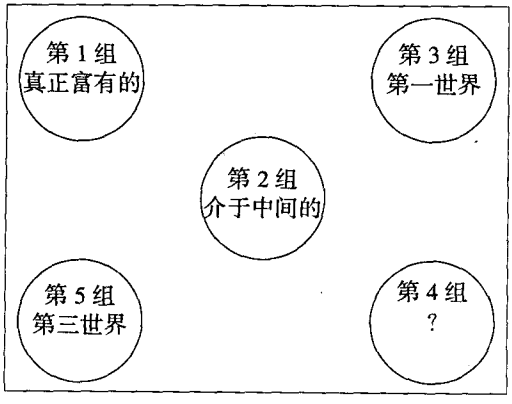


图 8.1 五个分组及名称

就此分组的特征而言，它们根据 28 种变量为其命名并加以描述，最终的分组中心见表 8—2。表 8—3a 到 8—3e 较详细地讨论了分组情况，五个分组及其名称见表 8—1。

表 8—1　　分组概述

每个分组中的案例数

分组	1991 年分组中的案例数	1993 年分组中的案例数
1	10	8
2	25	24
3	24	22
4	5	10
5	104	128
总计	**168**	**192**

1991 年最终分组中心间的距离

分组	1	2	3	4	5
1	0.0000				
2	12 679.8513	0.0000			
3	6 113.3783	6 566.5275	0.0000		
4	20 253.1940	10 950.7581	15 176.2279	0.0000	
5	17 964.5752	5 285.0379	11 851.3116	9 670.6663	0.0000

1993 年最终分组中心间的距离

分组	5	4	3	2	1
5	0.0000				
4	4 895.0231	0.0000			
3	19 929.3909	15 034.6455	0.0000		
2	9 332.6728	4 437.8066	10 596.8950	0.0000	
1	14 463.4747	9 568.6825	5 465.9821	5 130.9205	0.0000

表 8—2　　最终分组中心

分组	第 1 组（真正富有的）	第 2 组（介于中间的）	第 3 组（第一世界国家 1991 年）	第 4 组（经济衰落的国家）1991 年和 1993 年（需要命名的国家）	第 5 组（1991 年第三世界国家）
1991 年人均机场拥有率	0.0001	0	0	0	0
1993 年人均机场拥有率	0.0001	0	0	0	0
1991 年出生率	13.5	19.76	15.7083	26.2	37.1923
1993 年出生率	12.7500	20.8333	15.5455	19.3000	34.7500
1991 年人均预算费用	0.006	0.0019	0.005	0.0006	0.0003
1993 人均预算费用	0.0059	0.0018	0.0059	0.0042	0.0677
1991 年预计人均收入	0.006	0.0017	0.0052	0.0005	0.0002
1993 年预计人均收入	0.0054	0.0015	0.0054	0.0034	0.00198
1991 年死亡率	8.5	7.48	7.375	6.6	10.8558
1993 年死亡率	6.3750	7.71	7.64	7.3000	10.2422
1991 年人均国防开支	0.0004	0.0005	0.0004	0.0001	0
1993 年无资料					
1991 年人均出口数	0.0098	0.0053	0.0024	0.0002	0.0002
1993 年人均出口数	0.0119	0.0058	0.0018	0.0049	0.0003
1991 年人均外债	0.0029	0.0011	0.0035	0.0008	0.0007
1993 年人均外债	0.0063	0.0029	0.0067	0.0070	0.0004

续表

分组	第1组(真正富有的)	第2组(介于中间的)	第3组(第一世界国家1991年)	第4组(经济衰落的国家)1991年和1993年(需要命名的国家)	第5组(1991年第三世界国家)
1991年人口增长率	1.73	2.636	2.1	3.1	5.0673
1993年人口增长率	1.6500	2.841	2.057	2.4800	4.7172
1991年国内生产总值	18 970	6 290.2	12 856.6667	1 201.6	1 005.7885
1993年国内生产总值	21 056.8750	6 022.2917	15 590.9091	10 460.0000	1 127.7891
1991年经济增长率	2	2.2478	3.6957	-1.475	2.217
1993年经济增长率	1.6250	0.8167	1.9636	2.7600	1.9578
1991年人均高速公路公里数	0.0175	0.0056	0.0103	0.0037	0.0042
1993年人均高速公路公里数	0.0136	0.0122	0.0091	0.0046	0.0046
1991年人均进口率	0.0061	0.0039	0.0054	0.0003	0.0003
1993年人均进口率	0.0014	0.0013	0.0036	0.0022	0.0006
1991年工业增长率	0.6	1.375	2.365	-8.3333	3.3582
1993年工业增长率	0.7875	1.3750	1.3114	3.7600	2.7531
1991年婴儿死亡率	7	19.32	9.4583	43.6	76.3365

续表

分组	第1组(真正富有的)	第2组(介于中间的)	第3组(第一世界国家 1991 年)	第4组(经济衰落的国家)1991 年和 1993 年(需要命名的国家)	第5组(1991 年第三世界国家)
1993 年婴儿死亡率	7.6250	20.8750	9.0000	17.1000	66.5703
1991 年通货膨胀率	5.37	28.4333	5.187	9.725	56.4225
1993 年通货膨胀率	4.4750	35.3042	6.0409	8.0300	63.6688
1991 年劳动力占人口的百分比	0.4972	0.3722	0.3778	0.3635	0.2662
1993 年劳动力占人口的百分比	0.5126	0.3352	0.3845	0.3956	0.2789
1991 年女性寿命	80.6	75.68	79.25	72.2	61.9808
1993 年女性寿命	80.3750	75.5000	79.5000	77.4000	64.1172
1991 年男性寿命	73.9	69.64	73.0833	66.6	58.0385
1993 年男性寿命	74.0000	69.3750	73.3636	72.0000	59.6250
1991 年女性扫盲率	99	83	82.1667	60.5	53.8586
1993 年女性扫盲率	99.1250	83.2917	90.9091	88.2000	58.2969
1991 年男性扫盲率	98.75	88.7	89.25	81	69.4141
1993 年男性扫盲率	98.8750	88.0833	93.1364	92.7000	71.0703

续表

分组	第1组（真正富有的）	第2组（介于中间的）	第3组（第一世界国家1991年）	第4组（经济衰落的国家）1991年和1993年（需要命名的国家）	第5组（1991年第三世界国家）
1991年总的扫盲率	99	87.0435	91.9091	77	62.1942
1993年总的扫盲率	99.0000	85.8333	92.1364	90.4000	64.8047
1991年净移民数	3	-1.12	6.7917	-0.4	-1.2885
1993年净移民数	2.8750	-0.7083	4.9545	2.2000	1.5656
1991年人口密度	0.0908	0.0344	0.0343	0.0227	0.066
1993年人口密度	0.0543	0.0320	0.0571	0.061	0.0600
1991年人口增长率	0.8	1.132	1.5083	1.9	2.5067
1993年人口增长率	0.7750	1.2371	1.2773	1.1500	2.4680
1991年人均铁路公里数	0.0009	0.0002	0.0004	0.0004	0.0002
1993年人均铁路公里数	0.0009	0.0005	0.0004	0.0001	0.0002
1991年失业占总劳动大军的百分比	2.9111	7.0091	12.4333	27.5	16.8912
1993年失业占总劳动大军的百分比	3.8625	7.1682	12.6292	8.4900	18.5648
1991年人均内河航道公里数	0.0001	0	0.0002	0.0002	0.0002
1993年人均内河航道公里数	0.0003	0	0.0001	0.0001	0.0002

表 8—3a　　第 1 组:“真正富有的”

国　家	1991 年分组	是否在 1993 年的分组中?	如果不在,移到哪儿去了/从哪儿移来的?
百慕大	1	是	
加拿大	1	是	
冰岛	1	不是	移到第 3 组
日本	1	是	
列支敦士登	1	是	
卢森堡	1	是	
挪威	1	不是	移到第 3 组
瑞典	1	不是	移到第 3 组
瑞士	1	是	
美国	1	是	
奥地利	3(“第一世界”)	是	从第 3 组移过来

表 8—3b　　第 2 组:“介于中间的”

国　家	1991 年分组	是否在 1993 年的分组中?	如果不在,移到哪儿去了/从哪儿移来的?
安提瓜岛	2	是	
巴林	2	是	
巴巴多斯	2	是	
保加利亚	2	是	
塞浦路斯	2	不是	移到分组 4
(前)捷克斯洛伐克	2	是	
希腊	2	是	

续表

国　家	1991 年分组	是否在 1993 年的分组中?	如果不在,移到哪儿去了/从哪儿移来的?
关岛	2	不是	移到分组 3(“第一世界”)
匈牙利	2	是	
韩国	2	是	
利比亚	2	是	
马尔他	2	是	
马提尼克岛	2	是	
阿曼	2	是	
波兰	2	是	
葡萄牙	2	否	分组 4
波多黎各	2	是	
留尼旺岛	2	是	
沙特阿拉伯	2	是	
塞舌尔	2	是	
(前)苏联	2	不是	
南斯拉夫	2	不是	
克罗地亚	新成员	是	前南斯拉夫一部分
科威特	3	是	分组 3(“第一世界”)
摩尔多瓦	新成员	是	前苏联一部分
塞尔维亚和黑山	新成员	是	前南斯拉夫一部分
特里尼达和多巴哥	5	是	从“第三世界”移来

表 8—3c　　第 3 组:“第一世界国家”

国　家	1991 年在哪组?	1993 年在哪组?	如果不在,移到哪儿去了/从哪儿移来的?
澳大利亚	3	是	
奥地利	3	不是	分组 1(“真正富有的”)
巴哈马	3	不是	分组 4
比利时	3	是	
文莱	3	不是	分组 4
开曼群岛	3	是	
丹麦	3	是	
法罗群岛	3	是	
芬兰	3	是	
法国	3	是	
德国	3	是	
爱尔兰	3	不是	分组 4
以色列	3	不是	分组 4
意大利	3	是	
科威特	3	不是	分组 2
摩纳哥	3	不是	
荷兰	3	是	
新西兰	3	是	
卡塔尔	3	是	
新加坡	3	是	
西班牙	3	不是	分组 4
阿拉伯联合酋长国	3	是	

续表

国　家	1991 年在哪组?	在 1993 年在哪组?	如果不在,移到哪儿去了/从哪儿移来的?
英国	3	是	
安道尔	新成员	是	
阿鲁巴岛	新成员	是	
冰岛	1	是	从分组 1 移来("真正富有国家")
挪威	1	是	从分组 1 移来("真正富有国家")
瑞典	1	是	从分组 1 移来("真正富有国家")

表 8—3d　　第 4 组:"1991 年经济衰落的国家"和 1993 年"需要命名的国家"

国　家	1991 年在哪组?	1993 年在哪组?	如果不在,移到哪儿去了/从哪儿移来的?
阿尔巴尼亚	4	不是	
古巴	4	不是	分组 5(第三世界)
朝鲜	4	不是	分组 5(第三世界)
尼加拉瓜	4	不是	分组 5(第三世界)
秘鲁	4	不是	分组 5(第三世界)
巴哈马	不是	是	分组 3(第一世界)
英属维尔京群岛	不是	是	1993 年新成员
文莱	不是	是	分组 3(第一世界)
塞浦路斯	不是	是	分组 2
爱尔兰	不是	是	分组 3(第一世界)
以色列	不是	是	分组 3(第一世界)
葡萄牙	不是	是	分组 3(第一世界)
斯洛文尼亚	不是	是	前南斯拉夫一部分
西班牙	不是	是	分组 3(第一世界)
维尔京群岛	不是	是	1993 年新成员

表 8—3e　　第 5 组:“第三世界国家”

国　家	1991 年 在哪里?	1993 年 在第 5 组吗?	如果没有,移到哪儿去了/ 从哪儿移来的?
阿富汗	5	是	
阿尔及利亚	5	是	
安哥拉	5	是	
阿根廷	5	是	
孟加拉	5	是	
伯利兹	5	是	
贝宁	5	是	
玻利维亚	5	是	
博茨瓦纳	5	是	
巴西	5	是	
布基纳法索	5	是	
缅甸	5	是	
布隆迪	5	是	
柬埔寨	5	是	
喀麦隆	5	是	
佛得角	5	是	
中非共和国	5	是	
乍得	5	是	
智利	5	是	
中国	5	是	
哥伦比亚	5	是	
科摩罗	5	是	
刚果	5	是	
哥斯达黎加	5	是	
吉布提	5	是	

续表

国　家	1991 年在哪里?	1993 年在第 5 组吗?	如果没有,移到哪儿去了/从哪儿移来的?
多米尼加共和国	5	是	
厄瓜多尔	5	是	
埃及	5	是	
萨尔瓦多	5	是	
赤道几内亚	5	是	
埃塞俄比亚	5	是	
斐济	5	是	
加蓬	5	是	
冈比亚	5	是	
加纳	5	是	
格林纳达	5	是	
瓜德罗普岛	5	是	
危地马拉	5	是	
几内亚	5	是	
几内亚比绍	5	是	
圭亚那	5	是	
海地	5	是	
洪都拉斯	5	是	
印度	5	是	
印度尼西亚	5	是	
伊朗	5	是	
伊拉克	5	是	
象牙海岸	5	是	
牙买加	5	是	
约旦	5	是	

续表

国　家	1991 年在哪里?	在 1993 年的分组中?	如果没有,移到哪儿去了/从哪儿移来的?
肯尼亚	5	是	
老挝	5	是	
黎巴嫩	5	是	
莱索托	5	是	
利比里亚	5	是	
马达加斯加	5	是	
马拉维	5	是	
马亚西亚	5	是	
马尔代夫	5	是	
马里	5	是	
毛里塔尼亚	5	是	
毛里求斯	5	是	
墨西哥	5	是	
蒙古	5	是	
摩洛哥	5	是	
莫桑比克	5	是	
纳米比亚	5	是	
尼伯尔	5	是	
尼日尔	5	是	
尼日利亚	5	是	
巴基斯坦	5	是	
巴拿马	5	是	
巴布亚新几内亚	5	是	
巴拉圭	5	是	
菲律宾	5	是	
罗马尼亚	5	是	

续表

国　家	1991 年在哪里?	1993 年在第 5 组吗?	如果不在,移到哪儿去了/从哪儿移来的?
卢旺达	5	是	
圣多美和普林西比	5	是	
塞内加尔	5	是	
塞拉利昂	5	是	
索罗门群岛	5	是	
索马里	5	是	
南非	5	是	
斯里兰卡	5	是	
苏丹	5	是	
苏里南	5	是	
斯威士兰	5	是	
叙利亚	5	是	
坦桑尼亚	5	是	
泰国	5	是	
多哥	5	是	
汤加	5	是	
特里尼达和多巴哥	5	不是	移到第 2 组
突尼斯	5	是	
土耳其	5	是	
乌干达	5	是	
乌拉圭	5	是	
委内瑞拉	5	是	
越南	5	是	
西萨摩亚	5	是	
也门	5	是	

续表

国　家	1991 年在哪里?	1993 年在第 5 组吗?	如果没有,移到哪儿去了/从哪儿移来的?
扎伊尔	5	是	
赞比亚	5	是	
津巴布韦	5	是	
阿尔巴尼亚	不是	是	从第 4 组移来
东萨摩亚	不是	是	1993 年新成员
亚美尼亚	不是	是	1993 年新成员
阿塞拜疆	不是	是	1993 年新成员
白俄罗斯	不是	是	1993 年新成员
波斯尼亚·黑塞哥维那	不是	是	1993 年新成员
古巴	不是	是	从第 4 组移来
爱沙尼亚	不是	是	1993 年新成员
格鲁吉亚	不是	是	1993 年新成员
哈萨克斯坦	不是	是	1993 年新成员
朝鲜	不是	是	从第 4 组移来
吉尔吉斯斯坦	不是	是	1993 年新成员
拉脱维亚	不是	是	1993 年新成员
立陶宛	不是	是	从第 4 组移来
秘鲁	不是	是	从第 4 组移来
塔吉克斯坦	不是	是	1993 年新成员
土库曼斯坦	不是	是	1993 年新成员
乌克兰	不是	是	1993 年新成员
乌兹别克斯坦	不是	是	1993 年新成员

第1组中的国家,“真正富有的”,见表8—3a。被描述为“真正富有的”国家主要依据是人均国内生产总值。这些国家的人均进、出口额要高于其他国家,劳动力占人口的比例最大而且失业率最低。这些国家的婴儿死亡率也是最低的,寿命最长,人口受教育的水平最高,而生育率最低。在对1991年和1993年的分组进行比较时,人们会注意到三个国家(瑞典、冰岛和挪威)在1993年退出了此分组成为第3组的成员国(“第一世界国家”),而只有一个国家(奥地利)加入了这个组。

第2组,如表8—3b所示,发生了巨大变化。在1991年,我们把此组命名为“介于两者之间”(彼特、乔恩特和莫尼,1993)。因为它们属于真正的“第一世界与第三世界”之间。这些国家总的说来要比第5组中的国家经济状况好得多,但是还不同于第1组和第3组中那些国家的经济发展水平。这些国家的最主要特征是人均国防开支是最高的,而且其就业情形与第一世界国家非常相似——按所有其他变量,它们介于第一和第三世界之间。当时我们就曾说过(彼特、乔恩特和莫尼,1993):“当决定朝第一或第三世界分组迈进时要依赖于这些国家解决政治骚乱的能力。”第2组以及后面将会探讨的第4组是这五个分组中最具活力的两个组。人们还会注意到东欧的解体对第2组已产生了冲击,而且在1993年的研究中,人均国防开支作为分组变量被排除在外已产生了明显的效果。

第3组中的国家已被命名为“第一世界国家”。如表8—3c所示。尽管这些国家还未达到“真正富有的国家”的经济发展和福利水平,但是这些国家的特点是人均拥有财富较高,它们经济和工业的平均增长都是最高的。婴儿死亡率低,人均寿命长,文盲率低,第2组、第4组和第5组中的人民乐于向第3组的国家移动——它有着较高的移民比

率。在此组中有移进和移出的变化，有些国家“向下”朝它移动，有的“向上”朝它移动，有的从它那儿移出往下移动——朝第 4 组移动。

在 1991 年，第 4 组中的五个国家被我们称为“经济浩劫”国家，其原因是显而易见的（彼特、乔恩特和莫尼，1993）。我们当时是这样写的：“在某些方面，这五国与介于中间的国家不同，这些国家的人民总的来说要比第三世界国家中的人民富裕，这些国家的主要特征是经济状况差强人意——经济和工业增长出现负增长率，通货膨胀加剧（尼加拉瓜在 1991 年为 12 000%！），而失业率占劳动力的比率较高。有趣的是人们注意到在此组中男性和女性文化程度差异最大。”（详见表 8—3d）然而，如果人们做出如下的解释：“这一组中的国家在 1991 年被证明是最无持久性的国家”是合情合理的。这个组中最初的五个国家现在已不在此组（它们已全部移至第 5 组中）。我们把 1993 年第 4 组称做“需要新命名”的国家——这些国家既不属于第一世界，而又比“介于中间的国家”稍富些。当有些国家看到自己的国家已从“第一世界”的第 3 组移出时会感到很惭愧。

最大的国家分组见表 8—3e。1991 年“第三世界国家”有 104 个而 1993 年为 128 个，其特点是个人财富占有率较低，经济状况前景黯淡，基础设施少。东欧国家的解体使这一组的队伍不断膨胀。人们都会注意到：尽管只有一个国家从此组移了出去，但有许多国家却移了进来，这一切不仅仅是由于政治上的分裂而造成的。经济管理不善和经济衰退起的作用相当大。死亡率在所有五个分组中是最高的，婴儿死亡率大大高于“真正富有国家”而寿命却又明显低于其他组。文化水平低，这些国家中大约 1/4 的人有工作干。人口出生率要比第 1 组、第 2 组和第 3 组中的人口出生率高两倍，而这些国家的人口增长比率比“真正富有国家”的

增长率高出三倍多。

在1991年至1993年，这五个分组之间的移动情形如图8.2所示。

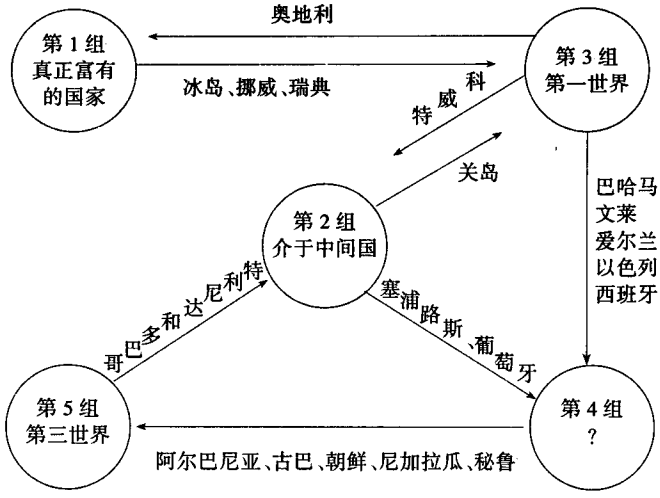


图8.2 1991年至1995年的分组移向

☞ 论述

在本章我们简要地探讨了对世界各国进行简单的纵向分组的内容。在过去的两年里，运用花钱不多的数据库、根据标准的计算机统计方法把世界各国划分为五组。其操作方法相当简单。我们这种分组方法的意义以及用途是什么？

最初，我们会发现我们的经营活动以国际市场营销或出口为主。然而，掌握此种细分方法，可以对公司的其他活动，诸如研究和开发、生产后勤学、人力资源管理、服务、财政等进行分析。此种分组本身就是市场区隔，这种市场区隔在某些方面与某个营销商有一定的联系，主要取决于他

或她的产品。“真正富有的国家”是经销昂贵商品的商人的第一个停靠港。等这些市场饱和之后，该营销商会把眼光投向“第一世界国家”，这些国家对从事某些金融服务的营销商来说还会具有吸引力，因为这些国家的高经济增长率是一个关键因素。那些乐于承担较大的风险，但在竞争不太激烈的国家寻找机会的营销商们可能会从利益角度对介于中间的国家进行考察。

分组和市场区隔的暂时性也以图表的形式加以举例说明。基于此种观点，世界经济代理机构和经济顾问至少会发现在 1991 年的经济浩劫中会出现较高的对服务业的需求，而结果却发现这种情形并未发生(悲观地)，或在第三世界得到了很大的发展。第三世界国家对儿童保健产品，主要是保健品和基础设施的市场需求不断扩大。当然，这些国家还会成为开发和援助代理机构的主要目标。显而易见，对此组的批评实际是这样的：该群体太庞大(不幸的是，它仍然在不断地膨胀)，已失去其意义。只有对此组进行再次分组才具有实际意义。显然，我们在这儿不是为了探讨哪种商品和服务适合于哪个群体，而是探讨该过程的相互关联性，这就引出下面的论点：它们的用途是什么？我们建议：这些分组可能会向决策制定者提供一种对沃尔吾尔德的国外市场选择模式进行过滤的有效工具——药厂厂长可能会把第 1 组和第 3 组国家排除在外，由于这些国家已经解决了某种儿科学上的问题；家庭高尔夫球场的经销商可能会把第 1 组中的三四个国家排除在外(因为数字似乎在减少)。

同样在 1991 年(彼特、乔恩特和莫尼，1993)我们就曾指出：敏锐的观察家很快就会注意到分组的暂时性，根据下一年的数据而进行的一个类似过程会产生不同的分组。正如从分组的纵向延伸能了解到的，这样的事情已发生过，因

为第 2 组和第 4 组在很大程度上已与其原来有所不同。当然了，第 4 组源于这样一些国家，很值得我们进行讨论，我们不仅有必要对这些国家进行具体分析，而且还要对其重新命名！

☞ 小结

此种分析法证明，它比把世界按地理位置划分为几个地区（如欧洲，美洲和亚洲），或运用一个基本变量，如语言或国民生产总值，或出于国际营销学的目的把世界划分开来更实际些。

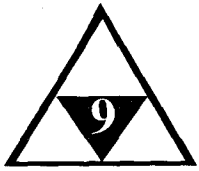
☞ 注释

①男性和女性的寿命在一些国家存在着很大的差异。

②男性和女性的扫盲率在一些国家存在着很大差异。

③由于某种原因，1993 年数据库未提供国防开支，因此该变量未在 1993 年的分析中使用。

④总的土地面积的平方公里数除以总人口数。



欧洲印象：过去、现在和未来

格尔特·霍夫斯泰德

跨文化管理

☞ 引言

不久前在马斯特里赫特的伍瑞索夫小酒馆里，三位女士和四位先生谈论起欧洲。三位女士分别是历史学家、律师和医生，四位男士分别是地理学家、政治家、经济学家和小酒馆的老板。

地理学家说："欧洲是亚洲大陆的半岛，客观上应该称为'西亚'，正如我们把中国、日本和朝鲜称做'东亚'一样。西亚人口比东亚、南亚少，但目前仍是最富的，尽管有可能在不远的将来

被东亚超过。亚洲及西部半岛分界线没什么道理，乌拉尔山脉也并没有太多山脉，如果你乘火车从这里到中国，在到达蒙古边界之前，你几乎看不见真正的障碍。”

“这就是古代中亚侵略者很容易入侵的原因，”历史学家说，“但是欧洲、亚洲和非洲之间的差别自公元前5世纪的希罗多德时代就已经存在了。”

“欧洲(Europe)这个词有什么含义吗?”酒店老板问道。

“这个命名可能源自腓尼基语‘erab’一词，意思是‘黑暗’或‘日落’(希罗多德，1972)。腓尼基人是公元前1 000年时期伟大的航海家，他们来自现在的黎巴嫩，所以对他们来说欧洲是西部，也就是日落的地方，顺便说一下，希罗多德本人也很诧异为什么一个大陆有三个不同的名称。”

“很高兴希罗多德和我们观点一致。”地理学家自言自语地说，“我可以接受非洲是一个分离的大陆，但欧亚之分从地理和政治角度上来讲却很离谱。主要的边境国家苏联和土耳其跨越两个大陆。我认为我们的祖先把西亚半岛视为一个分离的大陆，并称做‘欧洲’的原因一定是这样可以使他们变成世界中心点，这样也可以膨胀他们的自我形象。中国人也如此，他们不同意他们所生活的土地仅仅作为东方而已，他们把自己的国家称为‘the Middle Empire’，意为世界中心。我们把欧洲视为中心，当美洲大陆被发现后，它被称为‘新大陆’来填补空白，仍把我们的大陆称为‘老大陆’，这简直是无稽之谈，其实所有的大陆都是一样的老。”

“老大陆包括亚洲和非洲，”历史学家更正说，“但是亚洲拥有最古老的文明，好像那些文明是继农业传播出去几千年后才出现的。农业是随着从西南部往东北部不断的移民传播到欧洲的，起始于安纳托利亚(土耳其的亚洲部分)，它位于亚洲(卡瓦利—斯弗扎，1993)。欧洲文明也是以同样方式传播的，最初从希腊开始，古罗马跟随其后。古罗马

以后的欧洲几乎没有什么文明可言，而且持续了近一千年，跟穆斯林国家和中国相比简直可以说是黑暗的大陆。”

“但是随后欧洲人走了出去，发现了世界。”地理学家插言道。

“文明经常是随着旅游而发展的，”历史学家说，“最先以发现新大陆为目的的航海起始于15世纪，随即发展成为欧洲几个国家之间的竞争。首先是葡萄牙，然后是西班牙、荷兰、英国和法国。随后它们逐渐发展成你所称的‘欧洲膨胀的自我形象’，作为世界文明和进步的中心，这种竞争到19世纪达到顶峰，它们想把整个世界瓜分成欧洲殖民地。”

“同时欧洲国家之间也在战争，”政治家介入讨论，“在这几个世纪中欧洲成为屠杀的战场，从而降低了其文明的可信度，我担心欧洲国家之间即使多一些合作也无法保持其世界的领导地位。现在在20世纪它已经落后于北美，而且将逐渐落后于东亚。”

“我不喜欢领导地位或落后的说法，”地理学家说，“地球是圆的，没有哪一部分可以领导另一部分。‘欧洲膨胀的自我形象’已经过时了，欧洲只是地球的一部分，对于居住在太平洋中的岛屿或太平洋沿岸的人来说，它并不是什么中心，对夏威夷或萨摩亚来说欧洲与他们毫不相干。”

政治家说：“不过，在当今世界，欧洲确实拥有一些其他地区所没有的东西。我所指的是欧共体，一个尝试，在自愿的前提下加入的组织由若干个国家组成，构成政治经济一体化。没有哪一个国家处于领导和统治地位。正像我所说的这些国家之间相互打过仗，甚至最近才打过仗，但是我们能不为欧共体而感到自豪吗？当然就是在我们马斯特里赫特市签署的《1991条约》。”

“我不知道有什么可感到自豪的。”说话的是经济学家，“自从马斯特里赫特条约签订以来，欧洲的一体化并无进

展，相反它却从一个灾难走向另一个灾难，而且别忘了欧共体只包括欧洲的一半，3.5 亿人，还有 4 亿欧洲人站在外面。”

“事情就是这样，做基础性改变总是很难。”政治学家反对说，“就像朝圣者的步伐——走两步退一步。当在退一步的时候人们却忘记了前进的两步。欧共体国家未必会永远战争下去。我们是不是可以把欧共体看成是世界的一个实验室呢？当人们意识到人类必须解决很多问题，如人口过剩、能源短缺、原子能和遗传工程的合理运用、种族和宗教狂热及不治之症等等时，就会感到除了国际合作外没有其他途径可以解决，仅此原因，欧共体就会让我们备感自豪。”

“曾几何时，我也认为欧共体意味着欧洲会发展成一个共同的法律和司法体系。”律师清了清嗓子插言道，“但后来我们才知道，一部成文的法律在不同的国家，并不意味会做出一种相同的解释，在履行 1985 年的 Schengen 协议关于开放成员国之间内部边界、控制外部边境的问题上就遇到了麻烦。像法国新政府仅因为荷兰对待吸毒的态度而不愿履行协议，这就使你感到在成文的法律之外还有一种‘现实法律’存在于不同国家之中，这不是正式条文所能协调的。另外，执行法律条文的机构的做法也有所不同，例如，德国警察不向市政府主管汇报，而我们国家市政府就设有警务主管，甚至市民与权力机构之间所承担的最基本的角色也都大相径庭。荷兰警察与市民间的信任程度就高于比利时，因此在我们国家，警察在办案时可以依靠市民的帮助，市民平时也依靠警察的帮助，这一点优于比利时。”

“不同国家的医生与患者之间的角色也有所不同。”医生说，“1990 年在林伯格大学的一项学术研讨会上研究了在比利时、德国和荷兰三个国家的因病误工率，扣除其他所有因素，因病误工率比利时为 3%，德国为 5%，而荷兰为

8%(普林斯,1990),比比利时高 2.5 倍,我认为主要原因是由负责为病人开误工诊断书的医护人员的态度造成的。我们荷兰医生对患者比较友好,比较偏重顺从患者的意愿,其实各国家人民的健康状况并无明显差距。所有成员国人口出生时的估计寿命大体是一致的 74 岁 ~ 77 岁(《世界发展报告》,1992)。从荷兰人对待安乐死所处的立场和处理你已提到的吸毒的问题,我们同样可以看到那种带有患者导向的态度。"

"你是在说我们与其他国家的差别,国家的医疗和法律有共同的根源。"律师说。

"而且根深蒂固,"历史学家又继续发表高论,"各国家表现出这份明显的差异是因为他们从根本上,比如思想和情感上存在差异,你认为比利时人为什么在 1830 年奋起反抗荷兰人呢? 比利时与荷兰之间的边界现在又复原为公元 4 世纪所定的边界,另一临近这条国境线的是罗马帝国和原始日耳曼部落之间的边界,这条荷兰与德国之间的边界是公元 814 年查理曼大帝死时他三个儿子分割帝国时划分的界线,一直沿用至今。从此荷兰面向海域,德国面向内陆,这就造成了人们很不同的心理状态和思维方式。"

医生马上接过话茬:"好像有多少国家就有多少种思维方法,就拿生病的原因来讲吧,人感到不舒服的时候,德国人(包括医生和病人)首先认为是心脏所致,法国人认为是肝脏原因,英国人认为是缺乏自我控制能力所致(培耶,1989),从这一点讲就不奇怪人们为什么对共同体同样不能有相同的见解了。"

"这真令人遗憾,"经济学家叹了口气,"欧洲是个大市场,它代表着巨大的潜在的经济力量,为什么经济协作总会遇到这么多的非理性的障碍? 在目前经济衰退的情况下,甚至欧共体也难阻止各国政府重新采取守旧的、致命的本

国保护主义，而大家都知道这种保护主义只能使衰退加剧。为什么英国反对共同的社会宪章？为什么丹麦人这么麻烦？而问题并非仅仅停留在政府之中。私人公司的跨国合并和其他形式的跨国公司经常陷入困境。德国是荷兰最大的贸易伙伴，但是许多两国之间的合并企业都戏剧化地倒闭了。这仅仅是欧共体，还要包括东欧，非理性才达到完整无缺。不讲原始时代，就是不久前的南斯拉夫地区战争已经把那么多国家的经济给毁了，而这将影响到未来半个世纪甚至更长时间，为什么有些人想那样做？”

“是的，太可怕了。”政治家感到不安，“这等于是回到中世纪，但使用的是现代武器，但我还是认为如果没有欧共体，事情还会更糟。我们对东欧又负多少责任呢？他们应该首先解决他们自己的问题，就像我们解决我们自己的问题一样。有些国家像捷克、匈牙利已经在做出榜样了。在未来大约十年左右，他们也许会加入欧共体，也许其他前共产党国家应该集结起他们的人力投入到属于他们自己的新的共同的市场中去，就像一个新的‘经济互助委员会’还将比其他新老不稳定的国家处于一个更好的和谈地位一样。”

“如果你们都在谈论欧洲，就必须确认一个已经存在了25个世纪的事实，那就是欧洲是一个社会结构（伯金和拉克曼，1966；摩根，1986）。”说话的是历史学家。

“可能，”酒店老板说，“但对我来讲欧洲越来越真实，因为我就生长在这儿。我们很幸运欧共体成员国部分会议于1991年12月在我们市召开，我不知道将来条约会发生什么变化，但现在所有欧洲人都知道马斯特里赫特的名字，欧洲也许是一个社会结构，但我感觉不久的将来自己就不仅仅是马斯特里赫特人、林伯格人和荷兰人，当然也是欧洲人。”

☞ 五个层面的大脑程序设计

以上讨论的共同观点是：在各种不同情况下，人们思考、感觉和行为的方式取决于他们所属的国家，尽管他们同是欧洲人。当然国家不是惟一的因素，比如在讨论中，很显然七个参与讨论者的职业也影响他/她的观点和感情。此外，人们的社会地位、文化程度、年龄段、性别、工作地点和其他多方面的性格气质特点也影响思想感情和行为，我把这些影响称做“集合型大脑程序设计”，也许叫“程序预设计”更恰当一些，因为“程序设计”仅仅是一部分，它取决于具体每个人如何去运用它。我把酒馆的七个人称做“不同的心态”。在社会学里比较流行的词叫“Habitus”（习性），这个词也源自法国人皮埃尔·布尔迪尤（1980）。

要解释国家对人们习性的影响，我们必须探讨一下社会人类学——关于人类社会功能的科学。人类学告诉我们所有人类社会不管传统的还是现代的都将面对同样的基本问题；但是答案却不同。这些问题是什么，则属于经验研究的范畴。这也是我潜心研究三十多年的目的之一（霍夫斯泰德，1980；1991）。你们大都知道我列举了四个、后来是五个综合性问题，不同国家的人有不同的答案。这些问题解释了在不同生活环境中人的行为举止的差异，比如在家庭中、学校里、工作中、政界上和储存在思想观念中。

第一个问题是关于任一社会群体的人与人之间的差别的。我把这种差别用“权力差别”（也叫权力距）来表示，解释这些差别问题的答案是从“差别是正常的企盼”属于大的权力差别到“差别应尽可能缩小”属于小的权力差别。

第二个问题是关于相同社会群体的不同人之间的关系。这个问题的答案是从“自己顾自己”的个人主义到“人

一生要和一个群体紧密联系”的集体主义。

第三个问题是关于男人和女人在社会群体中的社会角色的。回答这些问题要从“社会性别角色应有最大限度的不同”的男权主义，到“社会性别角色应保持最大限度的一致”的女权主义，过大差异导致社会“粗犷”，过度一致导致社会“柔和”。

第四个问题涉及的是，人们在社会中遇到不明白的事物时的焦虑程度。我使用“不确定性回避”一词来表达这个意思。对这一问题的解答要跨越两个方面。从恐惧，也就是强烈的不确定性回避，到好奇，也就是微弱的不确定性回避。

第五个问题是关于一个社会的前景给人们的需求带来的满足。这个前景可以延长至很远，贯穿人的整个一生，同时也可以短到集中在满足‘此时此刻’的需求。对这个问题的解释，我用了这样一个词语：长期与短期导向。长期导向的含义是强调在这个世界上要过上一种品德高尚的生活，其中，主要的美德是节俭和百折不挠。短期导向是将强调发现真理与大写字母“T”——确保拯救的是真理（而非美德）——放在了一起。

在我的研究中，我把这五个问题归为国民思维的五个层面。对每一个层面，我都设定了一个标准，也就是一个数码，通过与其他国家相比，来衡量在这个层面上所处的位置。量化是简化复杂信息的常用方法，教授们根据学生们的答卷情况评分时就使用这种方法；消费者组织在比较产品的销售情况时也使用这种方法。在探讨主要的国民思维方式排列这一问题时，我为 50 多个国家设立了数码，这些数码的设定是根据 1970 年在 IBM 这个跨国公司中，选择一大批相似的雇员进行问答调查而获取的资料。对于任何一种量化分数的关键问题就是可信度，也就是说，其他的研究

者与得出相同的结果之间有多大的差别。研究结果的可信度可以通过另外的核实来决定。在社会科学中,另外核实是使研究获取尊崇的关键。

对我们的研究所进行的最大范围的核实,是由北卡罗来纳州的米歇尔·霍普(1990)进行的。他的数据是从奥地利的萨尔茨堡研讨会中的男学生中收集的。萨尔茨堡研讨会的与会人员都是精英,是他们各自国家'现在和将来的领导者'。在与会人员中,这些精英包括享誉国内、国际的各大公司的执行总裁,国内与国际政府机构中的高层行政领导、外交官员、各大院校的校长和主任、高级法院的大法官以及艺术家(1990)。霍普获取调查结果是在 1984 年,主要的数据采自欧洲 1 500 多名萨尔茨堡的男生,他们来自 19 个国家。这次调查大约是在我收集数据 14 年之后进行的。所以,他的研究确实是与我的相分离的。

他发现,在这些精英之间的那种头脑思维过程的差异和我以前所测定的结果相当地相近,在我和他的数据中,允许有最小测量误差的存在。霍普的调查结果对我的量化是一种支持。萨尔茨堡取样不足的原因是人员较少(1 500 名,与 IBM 数据的 100 000 多名相比),而且,萨尔茨堡参与者的筛选过程不是一个国家与另一国家相对应的人数。接受调查的团体在组成上有差别,这种差别是由职业的跨度和政治派别所造成的。这种情况就降低了一些国家与另外一些国家在对待问题的看法上的可比较性。

假定你们当中有很多人都已很熟悉我的调查中的分数,在本章后半部分,我主要使用霍普收集的关于各国之间思维方式不同的分数。我仅谈前四个问题,因为对于第五个长期导向的问题,我们手头仅有五个欧洲国家的数据。

在我动笔写这篇文章时,欧洲正处于变动之中,绝大多数是坏的变动,例如,欧洲货币体系的失败和前捷克斯洛伐

克有效联合的结束。好几次我都后悔自己选择了这个题目。因为当房子正着火时，很难如实反映情况。但从另一方面讲，也许此时比以往更需要不断地反映情况。

☞ 欧洲人特别吗?

一个首要的问题就是，是不是所有欧洲人都不同于其他国家的人？他们对于差异、个人主义、性别角色和不确定性的问题答案是否一样？

图 9.1 的数据来自于 16 个欧洲国家：澳大利亚、比利时、英国、丹麦、芬兰、法国、德国、希腊、爱尔兰、意大利、荷兰；挪威、葡萄牙、西班牙、瑞典、瑞士，不包括东欧国家。表中列明 16 个国家每一个项目最高和最低得分的差距，并将所有的国家的差距做以比较。整个世界是指 50 多个国家。

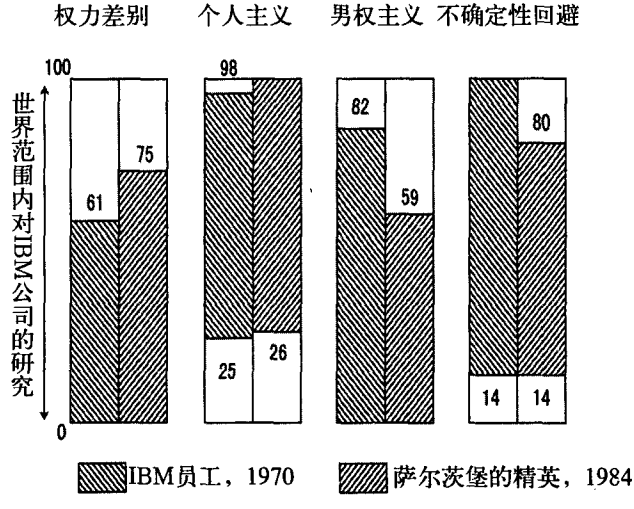


图 9.1　16 个欧洲国家的分数排列

比如，根据图表，在权力差别项目中，16个国家的得分在1970年IBM调查中下降到61%以下，在1984年对精英的调查中下降到75%以下，个人主义分数下降75%以上。所以在两项调查中欧洲不同国家的人关于相同的人类社会问题的回答相去甚远。在表中16个国家的权力差别得分很少，个人主义的得分很多，那就是说集体性的男子气比较重，但是把欧洲作为小范围模式来考虑其思维方式差距仍然很大。

☞ 拉丁与日耳曼思维方式

在讨论中，历史学家说比利时和荷兰之间在马斯特里赫特附近的边境是恢复了原来的罗马帝国和原始日耳曼部落的边境。事实上，罗马帝国的后裔是从欧共体中间分开来的，在拉丁语系的国家里，我们发现比利时、法国、意大利、葡萄牙和西班牙所有这些国家包括希腊属罗马语系，而在日耳曼这一面有英国、丹麦、德国、爱兰尔、卢森堡和荷兰，所有这些国家属日耳曼语系，尽管部分日耳曼国家像德国南部和英国曾一度被罗马所控制，但并没有形成罗马文明。弗兰德斯是惟一属于日耳曼语系而具有拉丁语系的思维方式的地区，因为它曾被讲法语的封建君主统治过。

罗马帝国——作为欧洲中心的第一个大帝国，是以集权统治为特点的（具有很大的权力差别）和相同的法律体制（很强的不确定的回避）。在图9.2中我标绘出欧共体中11个国家（除卢森堡外所有的国家，因为没有卢森堡的数据）的权力差别和不确定性的回避的分数。

此图是根据1984年霍普的萨尔茨堡调查中对领导者研究绘制的权力差别分数从左至右水平绘出的，不确定性回避从上至下垂直排列，从1970年IBM研究和1984萨尔

茨堡研究看，葡萄牙和西班牙的分数差别很大，精英的数据显示权力差别较小和较弱的不确定性回避。在此期间，葡萄牙和西班牙都是从专治走向民主，萨尔茨堡研究好像选择了倾向民主、反对专治的精英们的数据，IBM 数据没有选择有倾向性的调查，所以他们的调查数据具有代表性。图中所示这 11 个国家几乎是从左上至右下沿对角线排列的，这表明，欧共体国家的权力差别和不确定性回避的变化成正比，这是这些国家的一个共同的特点，不同于其他国家。

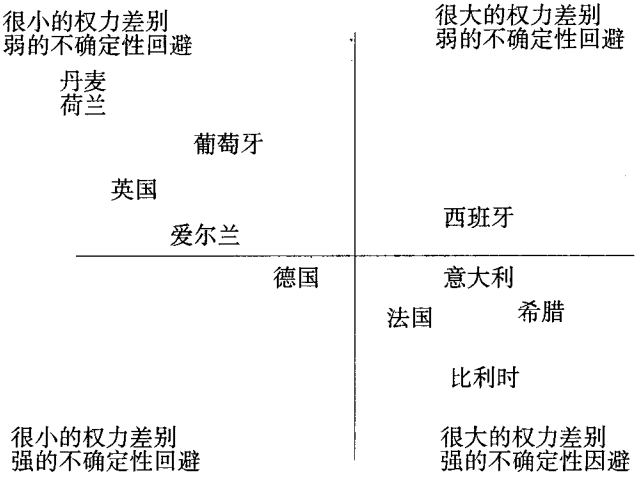


图 9.2　11 个欧共体国家权力差别和不确定性回避分数比较(霍普,1990)

拉丁国家表现的权力差别和不确定性回避从中到强，而日耳曼国家表现出比较弱的权力差别和从弱到中的不确定性回避。事实上这个图表多少有点像欧洲地图，希腊位于东南部，丹麦和荷兰在西北部，但这不是按地理位置标绘的，而是按思维程序绘制的，罗马帝国时的一些传统在拉丁国家人们的思想中继承下来，奥古斯丁大帝的形象也在图表中显示出来。日耳曼国家并不知道相同的权力集中化，

也不知道普遍的法律系统，表明了更大程度的平等和对不确定性的容忍。

在日耳曼国家这一边，位于边缘的是丹麦，在 1970 年 IBM 研究图表中也是如此。丹麦人的特点是权力差别和不确定性回避都比较小。这也解释了丹麦人为什么在认可马斯特里赫特公约时犹豫不决。丹麦人口稀少——在欧共体 3.5 亿人口中仅占 500 万，但丹麦有很强的平等意识，所以对公约采取公民投票是不可避免的，丹麦的投票都反对把部分政府的权力移交给布鲁塞尔，这样会加大差别，但他们对接受欧共体的指令也持反对意见，因为他们认为不必要。

令人吃惊的是丹麦在立法中采用欧共体的指令，在 12 个欧共体成员国中保持最好的记录。比利时在权力差别和不确定性回避程度上正好相反，保持最差的记录。

对于需要或是反对将权力差别的功能作为规则是带有强烈感情色彩的，而非机械的；所以，如果对规则有强烈的需求，这并不意味着就要遵守所设立的规则。在丹麦，人们觉得只有真正需要规则时才制定规则，但规则一旦制定，就应该遵守。

在 IBM 和萨尔茨堡的研究中，德国在图表中占据中间位置，权力差别很小。但是，不确定性回避程度居中。在这个图表中，英国和爱尔兰接近德国，但是在 IBM 的研究中，它们在这两个层面上的得分却较低：位于丹麦与荷兰之间。德国的不确定性回避就主张明确的规则，因为德国的权力差别小，表明人与人之间的平等意识，这些规则适用于所有的人，无一例外。荷兰的观察家在针对跨国界的诸项研究中（我也一直参与这项研究）发现，德国的思维方式是法律条文式的。

我们部门的瑞尼·奥利与帕特拉·阿勒尔一起，在过去的几年中一直研究为什么德荷之间商业公司的合并处于不

良状态之中。他们对其中一个失败的合并公司进行了分析。这个新的公司完全依据一个著名的咨询顾问对公司的建议,采用的是以生产产品为基础的部门结构。这个新的结构恰恰打破了这个公司原有的法律规则,而这个公司的法律规则是依据国家的法律条例而制定的。结果,荷兰人能在新建的公司工作,而德国人就不能(奥利 1994)。

IRIC 是一个跨文化合作的研究机构,我是这个机构的创建领导者。这个机构一直在研究比利时、德国、荷兰警察之间跨国界合作的问题;为这个项目,IRIC 和 METRO 大学法律系的研究机构联手合作。德国与比、荷、卢三国之间的一个差别就是警察向上级汇报或自行决断的权力的多少。荷兰和比利时采用的是"合理的原则",也就是警察有权决定对违法事件汇报还是不汇报。德国采用的是"法律原则",也就是每一违法事件都要汇报,在这方面,警察没有自行决断权。在现实中,对每一违法事件都汇报是不可能的,但这是德国警察不愿谈的事:对他们来讲,这无异于承认自己做了违法的事。

我在 1980 年所写的书中,阐述了不确定性回避与"市民能力"的消极联系,也就是市民们认为对地方政治决策的有效参与应达到什么程度;他们是否觉得自己的参与能使地方政治系统解决对他们而言极为重要的问题,或者他们面对此系统感到无望(像卡夫卡小说中的人物)。对于不确定性回避这一问题在这三个国家的排列顺序,我在 1970 年 IBM 的研究中和 1984 年在萨尔茨堡的男生中进行的研究中都提到了,顺序如下:比利时很高,德国居中,荷兰最低。在酒馆的讨论中,提到了在两个地方都反映了这一相同的顺序:病休和警察与市民的关系。在两个事例中,比利时和荷兰相差特别大,尽管他们永远是近邻,受到相同的历史影响,讲同一种语言,尤其是自 1960 年,在比荷卢三国经济联

盟中合作后，两国之间的来往密切，你根本分不清楚谁是游客。在这个世界上，我找不出谁有比这两个国家更多的相似之处，但是它们仍然在思维方式上存在这么大的差异。

☞ 个人与集体、温和与强烈

在下面的图中，我将相同的 11 个国家对后两个层面按得分进行了排列。后两个层面是：个人主义与男权主义。图 9.3 依然依据霍普对萨尔茨堡精英的研究。个人主义的得分从上至下纵向排列。但是，萨尔茨堡研究的分数与 IBM 对葡萄牙和西班牙所做的调查得分相差很大：葡萄牙的精英得分更倾向男权，而西班牙的精英则更倾向个人主义和女权。

在对待个人主义上，两个最极端的国家是英国和希腊，英国在两项研究中所选的都是极其个人主义的，希腊则选择的是集体主义。英国对马斯特里赫特条约中的问题的认可是众所周知的。英国人像丹麦人一样，获得几项例外的条款。英国最敏感的问题是社会大宪章，为英国在成员国的工作条件设定了最低限的标准。英国个人主义意味着对市场的强烈信仰，在英国，还包括劳动力市场。工作条件被看成是雇主与工会之间进行谈判的主题。政府对此步骤不能进行干涉。对于劳动力，作为较弱的一方应得到法律保护的论调一点儿都吸引不了男权主义思维的英国人，他们对任何弱小的事物都没有留有任何同情的余地。首相玛格丽特·撒切尔执政的 12 年里，对个人主义和男权主义极为拥护。英国强调那些与其他欧共体成员国相区别的个人主义准则。

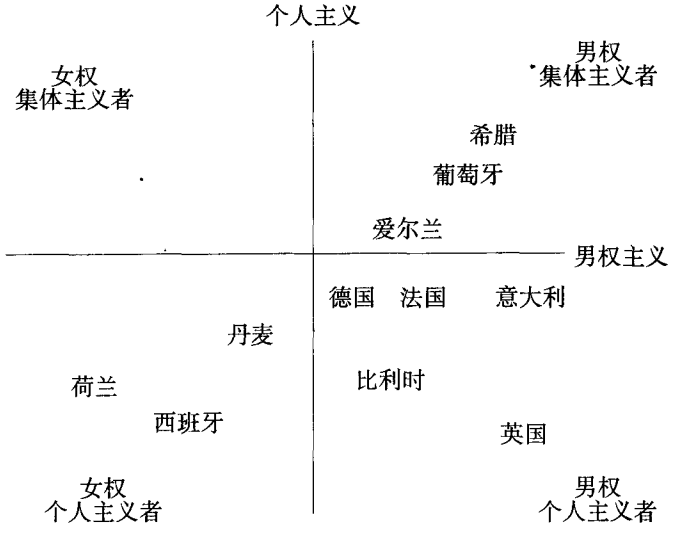


图 9.3　11 个欧共体国家男权主义和个人主义的分数比较(霍普,1990)

在希腊的问题上,欧共体在反对希腊民族主义、承认前南斯拉夫的一部分——马其顿为独立主权国的问题上受到了挫败。希腊将强大的不确定性回避(如我们在前面图中所看到的)与集体主义结合在一起。不确定性回避意思是对差异不能容忍,集体主义忠实于自己的团体而敌视其他的团体,集体主义是基于普遍存在的种族冲突而形成的。希腊坚持认为,如果允许一个国家将自己称为马其顿就意味着对希腊主权的威胁(因为希腊北部也称马其顿)。设想一下,荷兰否认比利时将东北部分叫林波格,因为这意味着对他们想要合并的林波格是一种威胁。在个人主义比较强的荷兰,这种论调是荒谬的,而在集体主义比较强的希腊就被视为理所当然。

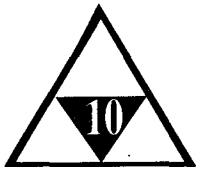
在萨尔茨堡与 IBM 的研究中,荷兰在欧共体中表现得

最女权化。荷兰人对失败者和小人物有强烈的同情心，在欧共体中，他们只和丹麦很像。从这方面讲，他们与比邻的两个国家——德国和比利时都有差别，荷兰人对病人、吸毒以及其他事物报以温和的态度就说明了这一问题。

☞ 小结

且不管东欧人是否接受资本主义的市场经济，我们必须面对这样的一个事实，就是大多数的这些国家的思维方式并不接受它。

你也许会认为我是一个悲观主义者，或认为我对社会持有静止的观点。但是，我只是想比较现实一点。人的思维在反复改变，但却是一个很缓慢的过程，不用世纪来计算，也得用几十年来计算。如果罗马帝国的后裔仍然把比利时从荷兰分裂开来（这两个国家的亲密关系已有 2 000 多年的历史），我们怎能相信在几年的时间内就可改变塞尔维亚人和俄罗斯人的思想观念？我们必须考虑这个思维方式的事实。



对领导者的态度、标准和要求：欧洲几个国家的文化差异比较

茵格理德·陶尔格德—安德森

跨文化管理

☞ 引言

在过去的十年中，对于领导者的研究已成为人们极感兴趣的课题。无论在过去，还是现在，研究这个课题的主要目的都是推测谁会是一个成功的领导人。对于领导者的研究，这种明显的兴趣不仅仅局限于科学领域的研究，在私有和公有的企业中人们也已经开始注重领导人的重要性。目前，这一兴趣实际上有许多各不相同的原因。不断加剧的竞争和明显的向国际化迈进的

趋势，加之公司内部结构的显而易见的复杂性导致企业确实需要更多、更好的领导人。大范围的、飞速的变化经常是不稳定的根源，处理这种结构变化的一个行之有效的办法就是拥有一个有能力的领导人(考特尔)。预测未来的情况一直是件很难的事情，但是，从80年代，甚至90年代初的变化过程特征看，这种变化将有可能继续发展下去。在此简略地叙述一下这个过程，因为这个过程对经济活动有着深远的影响。而且对领导者也同样如此。

国际化的过程对工业和商业都产生了很重要的影响，新的市场、加剧的竞争和多国制的公司只是国际化所造成的结果之一。欧共体的成长、东欧国家的产生和来自其他大陆的竞争将进一步带来更明确的国际化。有这样一种提法：一些新的区域将会涌现，如波罗的海、中欧和地中海地区等。为此可能做出关于企业、管理、经济和文化特征的决定。这就表明单立独存的国家的重要程度将逐渐减弱，而欧洲或者说就是欧共体将逐渐起到主导作用。

对于今天的欧洲，人们更加经常讨论的是策划和发展欧洲管理的重要性，而且总是将美国和日本管理作为竞争的参照对象。

在其他的事务中，欧共体一直着重加强欧洲的工业与商业，期待将来会有更紧密的合作，试图创造一个单一的欧洲市场。这可以被看成是对国际化的反应和国际化过程的一部分。经济合作是迎合国际竞争的一种方式。这种情况向管理提出了挑战(劳别基，1993)。跨国公司的经理们有必要了解外国文化，并以此适应决策的制定。否则就很难以高产的、发展的态度进行合作。今天的管理被看做是与其文化背景不能分开的一种活动(劳别基，1993)。如果欧洲，自然是欧共体中每个单独的成员国要在不断增强的国际间的竞争中占据牢固的位置，那么分析人们对领导者的

态度、标准和要求是很重要的。分析人们的态度和标准是理解文化差异的一种方法。欧洲国家在对待管理上的观点是否有共同之处呢？为了保证具有创造性和竞争性的跨国界的合作，国家之间的差异能否协调一致呢？

另外一种有影响性的变化过程归因于技术发展。社会已经历巨大的转变，尤其在计算机化方面，而这种发展可能继续下去。这导致了信息流动的飞速增加，就交流而言世界范围的距离缩短了很多。

经济结构要不断地顺应变化，这种状况在传统的机械加工业与仪器加工业是显而易见的。此行业雇用的工人人数的比例在不断减少，而服务行业所雇用的人数越来越多。从传统的工业社会转换到服务业社会在某种程度上又涉及新的评价，领导者就面临着掌握新的和不同的领导能力的必要性。人们常说西欧正进入具有部分新的态度和标准的后工业时期。个体在后现代社会中的中心作用将更加明显。飞速的变化迫切需要能力与灵活性，对能够推动个人能动性的领导者的需求已越来越明白无误。

失业是欧共体的共同问题，预计持续一段时间就会出现。除此而外，我们能预感到在世纪之交这段时间里，我们将缺乏有技术的、受到良好教育的劳动力。无论是在私营还是国有组织内部都需要不同层次的、有能力的领导者，因此在时间上还来得及的情况下，尽力解决这一可能性的问题已迫在眉睫。如果将变化过程以及变化的后果都能成功地处理好，在组织机构内部对于不同层次的有效的领导者的需求将会更高，这就意味着领导者的这一要素将会变得越来越重要（考特尔，1988；豪斯、斯潘格勒和沃尔斯，1991）。

☞ 领导者

在最近几年中，人们认为领导人对一个公司的成功起着关键的作用，无论是从心理、社会的角度还是从经济学的观点来看。科学研究表明，在一个系统内，一个领导者不仅影响像工作满意度和工作承担这样的重要方面，而且还影响着有效性和经济上的成功（芬科斯坦和汉姆布雷克，1990；汉姆布雷克和梅森，1984；考特尔，1982，1988；曼德尔、阿利克和杜克瑞克，1985；斯密斯、卡森和亚历山大，1984；陶尔格德—安德森，1989，1990；海勒，1992）。在我个人关于管理人员的态度、标准和要求，也就是他们的主动的领导者理论研究中，我发现在主动的领导者理论和公司的经济效益之间有着极为清楚的关系（劳德、戴维德和阿林格，1986；芬科斯坦和汉姆布瑞克，1990；豪兰德和奥佛尔门，1990；杰考伯和杰克斯，1987；库茨斯和普斯纳，1987）。这种研究观念和标准的方法与当今国际上对领导者的研究结果是一致的（劳德、戴维德和阿林格）。对于领导人的标准和期望值不仅对理解当今的形势重要，在理解工业和商业的未来发展方面也同样重要。一个管理者对现实的看法对于一个公司的成功是极其重要的（芬科斯坦和汉姆布瑞克，1990；尼奥夫·安滋和格诺沃尔，1990）。皮尔斯和扎拉（1991）发现，强有力的、主动的管理会促进公司的财政的成功。随着国际化日趋发展，从人们对于领导者的态度、标准和要求上来观察各个国家和文化的差异是件很有趣的事。这种知识对不同的国家的公司相互帮助或建立合作是很重要的。在交换与任用管理人员时，这种知识又是很有价值的。

☞ 针对管理人员所做的广告之国际比较研究

概述 ▲

研究表明如同人们对于领导者持有不同的标准和态度一样，在不同国家的公司中对于领导者任用期限的长短和强调的程度也好像存在着明显的文化差异（阿亚尔，1988；努奈滋，1990；陶尔格德—安德森，1989，1992）。霍夫斯泰德的著名的研究发现关于权力大小、不确定性回避和个人主义之间都有明显的文化差异。

美国的一项研究（斯盖品克，1989）对人们对各文化之间领导者的态度有着根本不同的观点表示赞同。斯盖品克对 1 500 名管理人员进行了调查，研究他们对 21 世纪的管理的期望和要求。他发现美国、西欧、日本和拉美的管理人员各持明显不同的观点，而且在招聘管理人员的方法上也存在文化差异。沙克尔顿和奈威尔（1991）进行的一项研究表明法国和英国的公司在选择管理人员时有着很大差别。

在聘用面试方面，两个国家都一样，但当使用其他的选择方法时，法国就倾向于笔试，而英国却把个人参考资料看得更重要。英国使用的“心理测试”和“评估中心”也比法国多。在对法国、英国、德国学生进行案例研究的试验中也发现了相似的文化差异。当谈及公司组织的实质问题（在销售部与产品开发部之间的冲突）时，他们对问题原因的解释都完全不同。法国人会认为董事长是问题的根源，而德国人则认为是缺乏书面政策的原因，可是英国人却归咎于缺乏人与人之间的沟通。

研究是针对欧洲大陆与其他说英语的国家的文化差异而进行的。这一事实是从对领导者的观点和选择方法上反

映出来的。纳里奥和哈坡(1993)针对法英之间关于管理功能的等级、领导者和权力类型(与霍夫斯泰德的权力差别相比较)、进入高层管理、教育和培训经理以及交流方式和风格都进行了深刻的分析。《国际管理》杂志(1990)阐述了这样一个观点——在欧共体中的最重要的障碍之一就是根深蒂固的文化差异。同时,这种差异又建立在文化中的神话的基础之上,而这些神话又是由于把国民特性放在首位的倾向而造成的。奥列(1990)强调合并与获取利益的难点在于文化的非兼容性。将来这一类问题会变得越来越普遍。

要理解领导艺术的过程和更有效地进行招聘、合并以及获取效益,就应重视这些差异。诸公司生存在不断扩大的国际环境中,所以需要更多的关于文化差异的知识与了解。只有这样,才能保持一个国家的特点,同时又能使管理人员理解并调整适应其他国家的标准。有趣的是,对国际化的突出强调和态度、标准以及要求的重要性却在其他的国家形成了差异性的观念,使人们对于领导阶层持有不同的文化观点。

这项研究旨在解决下列问题:

★ 他们所考虑的(不论是个人的还是社会的)不同国家和不同文化对一个领导者来说是否重要?

★ 在瑞士、丹麦、挪威、法国、德国、英国、意大利和西班牙寻求管理人员的广告中对于质量和观念有些什么具体的要求?

★ 斯堪的纳维亚半岛的国家之间的相同之处是否明显到人们可以从总体上称之为"斯堪的纳维亚管理"?

★ 欧洲国家之间的相同之处是否明显到人们可以从整体上称之为"欧洲管理"?

方法与选择 ▲

要了解人们对领导阶层的态度、标准和要求，一个方法就是研究和分析招聘管理人员的广告，对这个问题的本质分析为工业和商业提供了他们所需求的特点的基本思想。广告中体现的特点和行为至少可以看成是部分地反映了一个公司此时所持有的领导阶层的理论。此项研究在其他研究中的优势就是：(a)收集的数据不唐突(也就是说，这项研究不干扰其他的研究行为)；(b)在短期内很容易通过不同的渠道收集到可以进行比较的资料(换言之，获取文化比较资料相对来说容易一些)。人们期待可以从对广告的研究中得到一种关于特点和行为的思路，而此特点和行为对于正在探讨的国家中的管理人员是至关重要的。广告可能展现出某种理想的前景，同时为管理人员的领导能力设定了一次素质考核。然而，瑞典针对管理人员的领导艺术的特点和行为要求而进行的调查表明，在招聘管理人员的广告中的要求是大致相同的(陶尔格德—安德森，1989，1995)。

因此，对在美国、丹麦、法国、德国、意大利、挪威、西班牙和瑞典的刊物中所刊登的招聘管理人员的广告的研究目的，就是要描述出对领导阶层的态度、标准和要求存在的可能性的文化差异。这些广告的日期是随意选的。丹麦、德国、瑞典的广告是在 1988 年和 1992 年期间收集的，而意大利和西班牙的广告是在 1993 年收集的。已变化的经济形势可能造成一些影响，但是从 1988 和 1992 年对所研究国家的近期广告进行的限定比较看，情况并非如此。广告是用两个不同的编码程序分析的，它们合在一起是 100%。对研究中所包含的对国家的选择可以做出如下解释：选择丹麦、挪威和瑞典是为了了解斯堪的纳维亚半岛国家在看待领导问题上是否有共同之处。斯堪的纳维亚半岛的各国

和英、法、德、意和西班牙放在一起作为欧洲代表。目的是了解在看待领导问题上是否有共同的态度和标准，而领导艺术又可以被看成是欧洲管理的标志。在将来的研究中，我计划从更多欧洲国家的范例中分析广告。

结论 ▲

最后，对瑞典报刊中招聘管理人员的广告进行了研究。在这种情况下，对管理人员所下的定义就是一些对其他雇员负责的雇员。在这些报刊中，总共对 225 份广告进行了分析。瑞典的广告在很大程度上强调的是个人和社会素质。85%的广告都提及这种素质，并对许多不同的特点和行为有所要求，描述这些特点（或这些特点的近义词）的词汇达 38 种。在对丹麦报纸广告的研究中，总共对 175 份广告进行了分析。丹麦的广告中也强调个人和社会的素质。有大量的特点和行为都是重复性的。有些挪威的广告被用来做比较分析，其中有 80%招聘管理人员的广告都表示要那种具有个人和社会素质的人。总之，在所研究的 173 份广告中提及了 22 种素质。相继又对五个欧洲国家也就是英、法、德（当时为西德）、意和西班牙的广告进行了分析。对德国报纸中刊出的 190 多份招聘管理人员的广告进行了分析，有 66%的德国广告强调个人或社会素质，提及了 30 种不同的特点（或这些特点的同义词）。在英国报刊中所刊登的招聘管理人员的广告也被收来进行了分析，在查阅的 163 份广告中大约有 64%都要求某种形式的个人或社会能力，总计 25 种。从《费加罗》和《新观察家》中研究了法国招聘管理人员的广告，总计分析了 164 份广告。在 54%的广告中，对某种形式的个人或社会性能力提出了要求。对于不同的素质或其同义词重复出现了 28 种以上。对意大利报刊中的 132 份广告也做了分析，有 53%的广告提到了个

人或社会素质。总计提到17种不同的特点(或其同义词)。最后对西班牙报刊中总共182份招聘广告进行了分析,有52%的西班牙广告强调了某种类型的个人或社会素质,共28种。在表10—1中,领导阶层的素质是通过国家进行比较的。对所有广告中的每一种素质的阐述都是用百分比的方式表达的。

表10—1　在招聘管理人员的广告中要求最多的素质

素质	瑞典	丹麦	挪威	德国	英国	法国	意大利	西班牙
项目	225	175	173	190	163	164	132	182
合作(交际)能力	25	43	32	16	7	9	32	18
独立性	22	22	25	9			16	4
领导能力	22		16	17	10		22	16
采取行动能力	22	12	16				10	8
目的和结果导向能力	19	10	42					2
鼓励、激发他人能力	16	11			5	9	26	20
业务导向能力	12							8
年龄	10	25		13		12	46	34
外向性格/社交能力	10	8	12	11				
创造力	9	10	9	9	5			4
顾客能力	9							2
分析能力		10					10	
交流能力		12	15		23			8
高水准的精力/魄力			12		8			20
热情和参与			14	14				
组织技能				7		6	12	12
团体创立者					10	5		
自我进取					10			
灵活性								2
准确性						7		
变动的性格						6		6
责任感								10

注:在瑞典、挪威、德国、英国、法国、意大利和西班牙的招聘管理人员的广告中,要求最多的素质是以百分比的方式表达的。"项目"表示每一个国家的广告分析的总数。每一个条目代表每一种素质占被调查总数的百分比。

对于表 10—1，有必要进行一下说明。对于某些国家，例如西班牙，总百分比已超过 100%，而其他国家，例如法国，总百分比低于 100%，原因是在西班牙一份广告中就提到了许多不同的行为和素质，而在法国（如果对个人或社会素质有所要求的话），几份广告中只要求一项素质。这些素质再划分成下列的范畴如人口学的、社会中的个人和社会中的企业，反映个人和社会能力的素质占有明显的优势，如人口学素质中，只有年龄这一项，而只包括以下几项业务素质：如商务倾向、目的和结果倾向以及顾客倾向。

总之，欧洲各国之间对领导阶层的要求看起来就有很多的区别，不同的国家所强调的特点不相同，在每一个国家对所涉及的不同特点要求的频率也不相同。对于某种个人或社会能力要求，斯堪的纳维亚国家比其他的欧洲国家提及的更频繁。在斯堪的纳维亚的广告中，你经常在一份广告中就会读到对多种素质的要求。这在其他的欧洲国家的广告中也能读到，但是却比斯堪的纳维亚国家的少得多。通常，在一份广告中所提及的特点不会超过三种，而且常常不提及个人或社会特点，尤其是地中海国家（在广告中占 46% ~ 48%），根本就不提及个人或社会特性。

讨论和结论 ▲

结果表明，对一个好领导的要求有着鲜明的文化差别。尽管在欧洲的广告中对于素质的要求有一些基数是相同的，但是在这些国家中，很难辨别出任何突出的或重复出现的模式，在盎格鲁—萨克森、日耳曼、罗马文化中鉴别这种差异是可能的。然而斯堪的纳维亚国家和其他国家在这方面有所不同，它们对于所要获得的领导者素质看起来有某种共同的模式。在对领导者的特点要求上，意大利和西班牙看起来也有共同的模式。

关于个人和社会能力、德国和英国看起来有大致相同的要求。在这些国家 64% ~ 68% 的广告中都提及了个人和社会素质。然而，地中海国家对个人能力的要求就没那么强。仅有 52% ~ 54% 的广告提及了这种要求，这很难解释。或许意大利、法国、西班牙对正式教育和参考资料看得更重？还是因为个人和社会能力与聘用面试相关而首先考虑进去了？对于素质的要求，西班牙和意大利更接近斯堪的纳维亚。另外，有趣的是，我们还注意到在 45% 的法国广告中要求求职者贴照片，进一步讲，在法国，一个很普通的选择方法就是笔体，所以有 28% 的广告要求应聘者用笔写封信，这并不奇怪，因为法国人认为笔体有助于判断人的性格。在意大利和西班牙的广告中对年龄有具体的要求。在以下方面，斯堪的纳维亚国家甚至也和其他的国家有所不同。瑞典、丹麦和挪威更加注重个人和社会能力（强调的程度相当高），80% ~ 85% 的招聘管理人员的广告中都提到了这一类型的素质要求。图 10.1 表明斯堪的纳维亚国家所做的广告比欧洲其他国家广告更重视个人和社会能力，为什么这样也很难解释。当然在所有的文化中对某种个人和社会能力都有所要求，但是非斯堪的纳维亚国家对正式教育更看重。当为面试而选择应聘者时，首先考虑的就是个人和社会素质。

概括起来，欧洲各个国家对一个领导者的能力要求有着显著的差别。斯堪的纳维亚国家之间的相似性是最明显的，在某种程度上，人们就可以称之为“斯堪的纳维亚领导艺术”。斯堪的纳维亚国家文化和历史的发展很相似，公司的发展也类似。在斯堪的纳维亚，工会、共同的法律判决和相似的民主过程起着重要作用，这又导致了未来的发展对领导阶层的个人和社会能力的重视。随着公司对民主的要求越来越强烈，在未来的发展过程中，会引起其他的地区也

提出相似的要求。

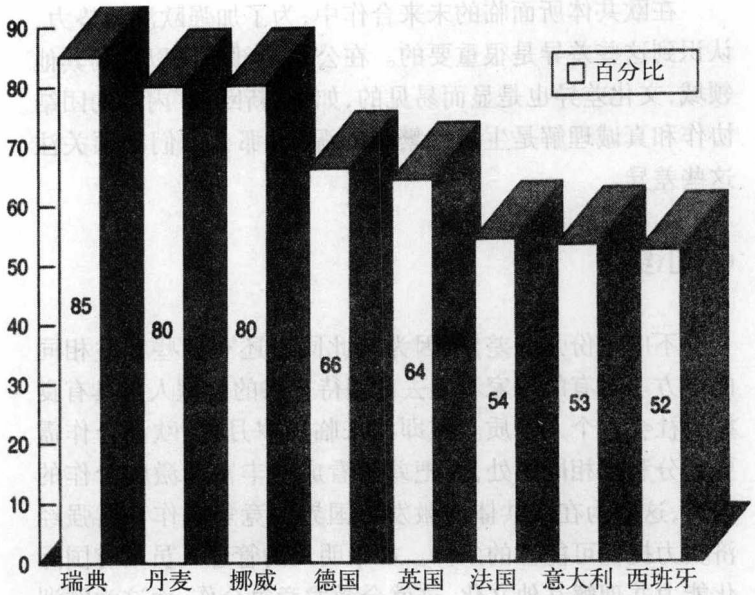


图 10.1　不同国家对管理人员的个人与社会能力要求情况分布图

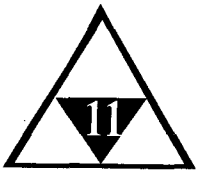
另外一个有趣的问题是把重点放在获取所缺乏的事物上，或对此加以强调，甚至在工作生活中给予优先考虑。例如斯堪的纳维亚的管理人员是否比地中海国家的管理人员更加需要社会和个人倾向性呢？和其他研究相比（霍夫斯泰德，1980，1984），这项研究似乎表明瑞典、挪威、丹麦的总体结构组织在制定决策时首先考虑人际关系、民主性和意见一致性，然而在法国，领导权力更集中，而且属于高度集中的管理体制。甚至英国对人际关系也非常重视，尽管他们很少明确地在招聘广告中提及。虽然在招聘广告中呈现

的文化差异很难解释，但最近所做的一次面试研究（1996）对上面所提到的差异给予了肯定。

在欧共体所面临的未来合作中，为了加强欧洲的势力，认识到这些差异是很重要的。在公司内部领导以外的其他领域，文化差异也是显而易见的，如果“新欧洲”内部的团结协作和真诚理解是生机和繁荣的源泉，那么人们必须关注这些差异。

☞ 小结

不应过份强调差异，因为与此同时还有某些利益相同的地方。所有的国家看上去都期待未来的管理人员具有良好的社会和个人素质。在即将来临的岁月里，欧洲合作需要充分利用相同之处，而把差异看成是丰富和激励合作的因素，这会为在欧共体内激发跨国界的竞争合作和增强经济实力提供可能性的条件。如果明天的管理人员具有国际化能力并理解其他文化，这就会激发竞争合作，而这为欧洲在商业和工业上的要求，例如，同美国和亚洲的竞争，创造了必备的条件。



社会文化对管理决策的影响:英格兰与巴西的比较

卡洛斯·阿尔博托·阿鲁达
和大卫·J.希克森

跨文化管理

引言

虽然对跨社会、跨文化的研究需要更加认真的思索,但是此项研究已不断得到肯定,尤其在20世纪最后25年中,加大了对跨文化、跨社会本质研究的步伐。一开始仅有零星的几份出版物探讨这个问题,但是现在却发展到创立了许多复杂的新学说,而且讨论方法的形成不仅成为可能,还变得必不可少。由博亚西吉洛和阿德勒、特里安第斯、莱克曼、奈丹第·海宁斯、莱丁和斯密斯所

撰写的文章无论其文章本身，还是他们所列的参考书都证明了这一点。

这些原因不仅符合实际，而且有理论依据。喷气机的发明使旅行变得轻松，而且对比较富裕的地区来说，也并不昂贵，于是，越来越多的西方人可以研究其他西方人，越来越多的西方人研究非西方人，但是这种研究只是单向的，这并不是因为西方人买得起机票，更主要的原因是非西方人并不喜欢西方人的思维方式。第二个刺激的因素是日本经济的增长和亚太周边国家对西方尤其是对美国的逐渐关注。

理论上，我们需要统一观念，尽管有分歧也应该选择一个共同的出发点去研究。最关键的推动力来自于荷兰人霍夫斯泰德(1980,1991)。在他从社会逻辑角度对四个“工作相关价值”的外来概念进行系统分析之前，还没有人用这样广泛的概念性的方法进行跨社会性的比较。不管像不像他们所说那样，这些概念与权力差别、个人主义与集体主义、不确定性回避、男权主义与女权主义之间的对比(后来又有第五种“偶尔思想”，长期与短期)表示出，跨社会研究的概念在这些领域是很有必要的。其他专家都是沿用了霍夫斯泰德的观点(像特拉姆皮纳，见本书第 17 章)。

人们已经越来越意识到将世界范围的文化与管理和机构的关系搞清楚是完全可能的。所谓“世界范围”这个词是希克森和普格提出的，他们曾对盎格鲁、拉丁、北欧、中欧、亚洲、阿拉伯和一些发展中国家的管理进行研究并发表了一些简明的阐述文章。虽然有时证据并不充足，论点也站不住脚，但他还是通过举例、论证，使管理问题迅速发展，给人留下了一个大概印象。

这个观点很吸引人，部分原因是因为它暴露了许多观念上的困惑。它简述了社会文化如何不规则地融入管理和

公司机构，与管理和公司机构相关的社会文化在一定的角度、一定的社会阶层给人以很深的印象。这一点泰布做了更详细的描述：

我们以三个集体精神比较强的国家——日本、印度和伊朗为例，这些民族比任何民族都具有更强的团队和集体主义精神。一个典型的日本人，印度人或伊朗人把他或她的集体和团队看得至高无上，而且集体利益高于个人利益。从表面上来看，这些集体主义的特点可以从他们工作的公司中看出，比如：他们努力工作、高度服从、具有奉献精神以及他们对公司投入的感情。但是，在最近一个有关社会文化的调查中，从这些员工的态度、价值观、管理结构来看，只有日本将本国文化的集体精神融于公司一体。伊朗和印度好像和其他国家一样，没有那么强的集体精神。当然有很多文化和非文化的原因。但这些原因必须通过对他们民族和公司做详细分析才能找出来。

我们的困惑是，社会文化对管理和机构特征的影响真的很大吗？换句话说，管理机构如何受文化影响？这不过是从不同角度去问而已。莱丁在做调查时问过相同的问题，这是他提出的七个问题中最后一个有关跨文化的问题："机构和管理的哪些方面是比较普遍的，哪些方面最容易受文化影响（也就是说，是否有一种与管理完全脱离的观点或学说）？"

☞ 主题案例：巴西和英格兰

这种困惑是在我们比较巴西和英国高层经理的决策制定时表现出来的。在这个层次上所做出的决策多数是仅涉及个人的，有时很少，有时却很多。权衡利润也是大多数经理所为。希克森调查过 150 名英国经理，利润点为 2% ~

20%，一般是7%。这是一种社会政治过程，一种我们必须首先考虑的过程，我们怀疑它受社会文化的影响。

我们决定在巴西和英国之间做这种过程的比较，因为，拉丁人新世界文化和盎格鲁旧世界文化之间对比很强。这种比较自从泰布提出后，就有很多追随者就这方面的问题著书立说。跨国度的研究也经常遭受批评，说它们没有清楚地区别两个民族之间管理和机构的不同特点，它们只是在试图解释甚至是回顾以前解释的原因，也就是说找到它们之间的不同点就认为是受了不同文化的影响，其实它们并没有提供有力的证据。为此泰布(1987，1988)有一段很精辟的论证，关于怎样给社会文化下定义，怎样脱离开，又怎样在研究组织机构特征和行为特征之前运用社会文化，只有这样才能把二者联系在一起。

关于运用文化这一观念，她曾经发表过社会逻辑研究结果以及历史和文学方面的研究成果。她征询过自己的管理员工，将他们作为被调查者，也有其他的被采访者。我们的观点是在给巴西和英国经理作比较和下定义之前，因此，所阐述的观点是独立的，是从社会逻辑、历史和文学角度出发的(例如，对巴西研究有阿再维多等人；对英国研究有康乃杰等人)。另外，泰布还进行了大量非正式的采访，采访了6名在英国工作并能讲英语的巴西经理和6名在巴西工作和(或)与巴西经理一起工作的讲葡萄牙语的英国经理。这些采访每一次都获得一些观点，虽然很少，但却可做独立的论据：这些结果与已经提出的有关文化的描述非常地一致(奥利维拉，1992)。

管理是社会性的，当然也是文化性的，双方相互渗透融为一体，但为了详细解释也可以分解开来，我们在本文里所做的就是这种分析。通过本章对此项的研究，我们再次详细探究一下英国的情况。只研究英格兰，而不是整个英国。

其实所有有关这方面研究的书籍都是关于英格兰的，不包括英国的苏格兰、威尔士和爱尔兰，所以我们也不敢冒昧去谈论它们。

下面我们就对巴西和英国做一下综合性的描述：

巴西 ▲

巴西文化受过去种植园和当今城市化及工业化的影响，这个国家 1940 年农村人口占 60%，现在城市人口占 76%，部分城市人口超过百万。所以巴西文化是一个集农村特征、殖民地根源和城市价值观为一体的混合体。对大多数社会学家和人类学家来说，巴西文化最有代表性的两个特征是自古以来从种植园时期遗传来的，即对权威极度尊敬——起源于旧时代家族式的家庭结构；人格至上主义——源于高度集中的农村社会。尊敬权威可能是最传统的特征。巴西历史上有很多例证：葡萄牙殖民者的长期统治；大批军队涌入；两个历史时期的长期屈辱统治以及在这个组合起来的社会里的家长专制制度等。

个人至上主义意思是人们通过对他人的了解与他人相处，而不是靠某种特定的非人格的权力和义务，同时也具有不拘泥礼节和热诚的特性。所以几乎所有的巴西人都与他们所熟悉的人际关系网广泛地接触和交流（霍兰达，1969；马歇尔，1966）。

其他并非很传统的但也比较突出的特点是坦率与和蔼。巴西的坦率也有其他几个作者简述过（阿马多和布瑞西尔，1991；法奥罗，1975；霍兰达，1969；马歇尔，1966），同时他们还发觉巴西是一个属于未来的国家，巴西人的现时观念较强，即他们更关心现在。目前需要什么就做什么，他们这种不考虑后果的特点时常遭到非议。他们可能是为了逃避难以确定的事物，这与霍夫斯泰德所描述的一种偏爱多

元化的政策法令结合在一起，形成了一种明显的确定性的表面现象。巴西是一个比较安定的社会，人们不爱寻衅也不武断，他们反对暴力，坚信折衷调解的力量，或通过谈判寻求一种对大家都有益的解决办法。

对巴西和英格兰经理的采访更加反映出这个侧面。他们发现巴西人不仅具有将个人感情倾注到工作中的特性，而且更具灵活性。巴西经理出于对各方权威的尊敬，常常倾向于与人讨论和争论，而从不武断行事。但英格兰的执行经理在谈论巴西人时却显示出他们更有能力承担风险，胆量很大，但却很少付诸行动。

表 11—1 总结性地相对于英格兰勾划出巴西文化。同样，与巴西对比，我们也将勾划出英格兰的文化。根据霍夫斯泰德理论，看以下它们的“权力差别”和“不确定性回避”等方面。

表 11—1　　巴西文化概况(相关方面)

主要特征	一些相关特点
权力差别指数高	政治权威性，独裁专制 对领导有强烈的依赖性
不确定性回避程度居中	需要正式的规章制度
迅速	敢于冒风险
个性化强	人际关系密切 热情而不拘泥小节
性情温和	不易冲动

英国 ▲

很多作者从不同角度对英国的社会进行过大量研究。社会观察家(高瑞尔等人)以及小说作者和旅游家(康马杰等人)都写过许多关于英国社会和人的书籍，简言之，作为

一个英国人就意味着成为本社会的一员，对权威绝对服从。人们认为未来不是控制在成文的法律和法令之下的，而是相信变化是自然的、从不间断的过程，他们对变化从不感到突然。保守、自主、遵纪守法、诚实、个人发展以及自由是他们生活的基本准则。同时利己主义高于社会，寻衅、自负也是他们日常生活的组成部分。

这些方面并不代表所有的英国人，但是用霍夫斯泰德的术语就是低权力差别，较低的不确定性回避与受制于法律之下的、以自负和保守为特点的高个人主义。在采访中，巴西和英国的执行经理都同意这些特点。他们都认为英国的经理和执行经理不具灵活性，巴西经理还特别强调了英国人在做生意时保守、谨慎、犹豫不决、缺乏感知性以及他们的狂妄自大。英国经理补充说英国社会被传统的等级制度所束缚而迟缓不前。

表 11—2 总结了上述特征：

表 11—2　　英国文化概况(有关方面)

主要特征	一些相关特点
在细分的社会阶层里	政治自由化
权力差别指数低	对接受权威看法不尽相同
不确定性回避程度较低	正规化较低(几乎没有成文规定)
保守主义	很少冒险，渐进主义
个人主义	保守的行为举止， 在工作中投入感情不大，
易冲动	人员之间竞争较为激烈

☞ 例证和数据收集

先前我们进行了文化描述并在某些突出的方面进行了

总结。下面我们进行经营中的经验比较来观察一下它们是否一致，是否能解释清楚。

我们通过商业名录和商会目录挑选出公司的执行经理，用信件和电话的方式向他们征询，我们从最易于接近的地区开始。英国人比巴西人不乐于配合。在英国，许多研究人员和学生都进行管理研究，英国人对此已经司空见惯了，而巴西人对这件事还感到很好奇，正如第二个作者回忆说，在巴西就像在英国的60年代，当打电话和他们约见时巴西人很快就接受了，而英国人颇费口舌；当巴西人听说约至二到三周后的某个时间，他们则会笑着说提前两三天约定就可以了，而英国人则很严格地约到几个星期甚至几个月以后。

英国的例证在表11—3首先列出，希望能与巴西接近一些。我们希望对两国机构和决策进行比较，就是找出相似的机构、相似的决策。这种期望可能过高，我们只在三组机构、两所大学、两个纺织公司和两个报社的比较中可以找得到(详见本章后部分)。其中一个障碍就是巴西的公司业务分类不像英国那么变化多样，所以没有太多可比较的因素。但如果不考虑上边的因素，在相似的机构内做出相似的决策的机会就太少了。

巴西的例证在表11—4中列出，共有20个巴西案例和20个英国案例，总共是40个。通过初步采访或与首席执行官或其他高级经理的对话，我们选择研究决策方面的问题。我们所选择的对象也都是公司主要的、最近的和做的时间比较久的官员，以保证他们对某些问题记忆犹新。如果研究一个以上的案例，就必须依赖于记忆。哪怕是对一个决策制定过程的完整性的观察都是不可能的，而一下子搞好几个案例更是不可能的。在这种研究中，人们对发生的主要事情的记忆出奇的清楚并能进一步得到证实。科雷

等人(1988)从他对 30 个公司的 150 个案例分析中发现:"对共同几个案例的短时间回顾与在采访中录音的长时间的回顾之间的区别是叙事比较清晰,相对简洁,不会变来变去。"

表 11—3 和表 11—4 表述的 17 个公司 20 名英国经理(其中 14 个公司各 1 名,3 个公司各两名)和 16 个公司的 20 名巴西经理(其中 12 个公司各 1 名,4 个公司各两名)的决策案例:虽然他们之间没有太多相同之处,却也没有太大差异。英国的是 13 家制造厂,7 家服务性公司;巴西的是各 10 家。英国是 17 家私有公司,3 家国有公司;巴西是 15 家私有公司,5 家国有公司。规模上乍一看相差悬殊,英国的共有2 264名员工,巴西是 5 426 名,这也好像正代表了它们两国经济特征的差异。老牌的英国式经济拥有很多中型企业,而巴西小公司与新的大公司之间差距甚远,加之现代社会又产生了很多新型工业。但是如果在测算巴西公司的规模方面,除去部分特殊的大企业——如国家钢铁厂(13 400 人)和两个大的建筑公司(24 300 人和 21 900 人)——它们都从国家拿到赚钱的订单,剩下的企业也差不多和英国一样了,共有 2 220 名员工。

表中表明所研究的每一个案例都有一个、两个或三个资料来源(甚至有一个巴西案例中有四个),毫无疑问越多越好,这样会有更多的依据。一部论著是否实用就看它是否能最大限度地填补数据上的空白,我们把这种人叫做信息提供者,他们提供研究决策所需的资料(甚至权威性的补充),提供一切我们采纳的资料和我们感兴趣的课题,并不是一般意义上的简单回答我们的问题或谈谈他们的感受。这项研究也再一次证实了希克森(1986)和科雷等人(1988)的观点,也说明了第二个和第三个信息提供者对研究的重要性。

总之，因为那些占据非重要位置的员工很少知道公司的决策情况，所以，我们应尽可能地需要更多的信息提供者。

表 11—3　　英国公司机构和决策情况

编码	决策	组织机构主要特征			
		具体行业	员工人数	所有制形式	提供资料人数
E1	费用开支合理化	零售	3 000	股份制	3
E2	推广连锁店	乳制品公司	5 500	私营	1
E3	公司合理重组	食品公司	2 500	私营	2
E4	更新设备	纺织厂	2 000	私营	2
E5	多种经营	纺织厂	1 500	私营	1
E6	新刊物发行	报社*	1 200	私营	2
E7	微机管理	报社*	1 200	私营	2
E8	费用开支合理化	大学*	430	国有	5
E9	部门安排	建筑业	3 250	私营	1
E10	机构重组	化工业*	1 740	私营	3
E11	预算	大学*	430	国有	2
E12	兼并	化工业*	1 740	私营	3
E13	行业扩大(荷兰)	游戏制造商	4 200	私营	1
E14	新部门组建(美国)	公路运输	1 600	私营	2
E15	开展新服务	金融	3 450	国有	2
E16	竞争对策	建筑业	1 300	私营	1
E17	部门撤消	纺织业	4 800	私营	1
E18	更新设备	纺织业	900	私营	1
E19	预算	大学	1 050	国有	2
E20	总部搬迁	零售业	3 500	股份制	1

* 公司是研究两项决策的。

表 11—4　　巴西公司机构和决策情况

编码	决策	组织机构主要特征			
		具体行业	员工人数	所有制形式	提供资料人数
B1	改善现有结构	零售业*	1 700	私营	2
B2	新设分公司	零售业*	1 700	私营	2
B3	发行新刊物	报社	1 110	私营	2
B4	兼并	运输	1 650	私营	2
B5	机构改进	钢铁*	13 400	国有	4
B6	部门细分	零售业	2 100	私营	3
B7	微机管理	报社	900	私营	3
B8	预算	大学*	2 880	国有	1
B9	增加员工	大学*	2 880	国有	1
B10	成立新部门	零售业*	1 700	私营	1
B11	部门撤消	零售业*	1 700	私营	1
B12	部门划分	建筑业	24 300	私营	2
B13	炼钢炉新工艺	钢铁	1 300	私营	1
B14	推广信息技术	大学	4 600	公立	1
B15	兼并	建筑业	2 200	私营	2
B16	新生产线	钢铁*	13 400	国有	2
B17	更新设备	纺织	1 800	私营	1
B18	新形象	银行	2 700	私营	1
B19	接手一项递盘	纺织	4 600	私营	1
B20	接管一家葡萄牙公司	建筑业	21 900	私营	2

* 公司是研究两项决策的。

☞ 比较方法

在英格兰，至少从事了十年以上的基本研究，包括众所周知的布拉德福德研究，这些研究在布拉德福德管理中心进行，为人们提供了研究的观点和操作方法。这是这项工作的第二次跨国度的延伸。第一次是在瑞典进行的（亚列克森等人，1991）。在希克森和科雷等人出版这方面的书之前，没有关于巴西/英国的资料，也没有它们之间的比较数据。

在采访的过程中，我们向这些先驱者叙述一些历史问题、公开问题以及打分标准（五分制），所以根据回答问题的得分可以知道了解上下文的程度。奥利维拉（1992）记录 40 个历史问题结果，采访计划是用英文和葡语进行的。

这个计划用英语设计，并首先用英语测试（我们采用了希克森的方法），然后由另一个巴西人译成葡语。但这位巴西人是与本文的一个巴西作者阿鲁达合作进行的。然后再由一个讲葡语的英国人独立翻译回英语，最后三个人再共同调和一些微小的不符之处。

我们在表 11—5 中详细解释其显著的变化，这也采用了希克森等人发明的办法（1986）。除一些闲聊、会晤和工作之余的非正式交流、人与人之间的促进和公司机构改革外，我们对一些情况做了尽可能详细的解释。这些我们在巴西公司的制定管理决策方面将加以叙述。

既然希克森等人所采用的变量在英国案例中叙述，我们就认为它不包括所有巴西的特点，也不包括与之相关的比较。我们又给额外的一些变量做了详解，发现在决策中巴西人受其友善的人际关系的传统文化和敢于冒险的精神影响。希克森只考察了一个单独的社会，所以他在这些方面没有见解。如果我们在文章的研究中不提及，我们就没

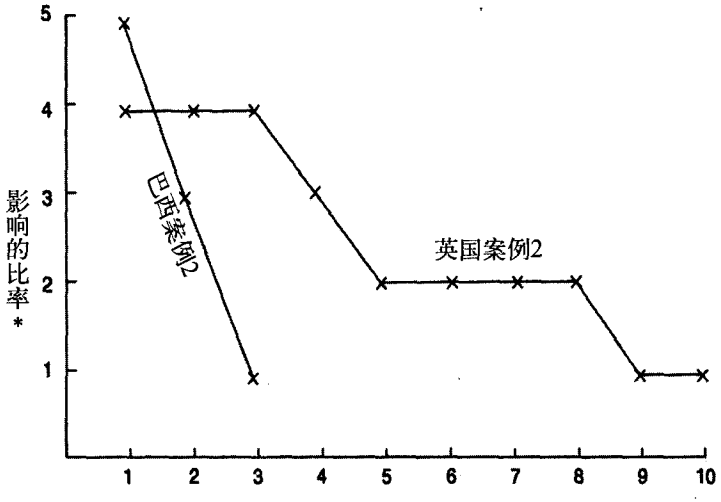
有机会去了解不同文化的效果了。反之，他们也会在探究这些效果时带有倾向性。

表 11—5　　变量定义

有利的影响，支持决策的人的影响率，从影响小(1 分)到影响很大(5 分)。
积极兴趣数量、个人数量、团体数量(如部门、委员会、其他机构)对过程的影响，不包括那些对决策没有积极影响的参与者。
资料多样性，是因为采用的资料来源范围太广(如计划、内部文件、个人了解)。
没有目标的会议，在决策前有多少这样的会议，从从来不(1 分) 到经常(5 分)。
会议完成，多少会议能够完成议事日程，从从来没有(1 分) 到 经常(5 分)。
所有非正式的相互作用，有多少讨论会反复发生，包括先前安排的会议，从很少(1 分)到很多(5 分)。
休息时间的非正式交流，人们在会议休息时间或一天的工作休息时间是否继续谈论该决策，从从来不(1 分)到经常(5 分)。
下班后的非正式交流，工作之余人们是否继续谈论这项决策，从从来不(1 分)到经常(5 分)。
友善的人际关系，人与人之间是否相互了解，对决策是否有帮助，从一点没有(1 分)到很大程度(5 分)。
谈判范围，在决策过程中是否经常谈判或妥协，从很少(1 分)到很多(5 分)。
决策时间，从最初打算到形成决策需要多长时间或这项决策的完善得到确定。
确定过程，制定一项决策是否很急，从一点也不(1 分)到非常急(5 分)。
机构改革，公司内部的决策大体上是否新颖，从一点也不(1 分)到非常新颖(5 分)。

☞ 与文化相联的对比

在开始实地调查之前，这两个文化方面的描述已经预示出巴西和英国的地位在决策时的变量，假定每一个变量都很高，达到一个近似程度，对文化很敏感。简言之，这些预测来自在这些领域中起领导作用的人物、权威人士、热心关切的人士以及在这方面冒险的人士，反映出巴西受其文化影响，管理决策的制定过程相对比较集中，甚至当权者、彼此互相影响的人士接受新颖的建议也较快和容易。而来自保守主义、渐进主义人士的预测显示受英国保守文化的影响，决策相对不那么集中，不容易受人影响，在创新方面比较谨慎和缓慢。



* 1=小　5=大

** 允许提供资料的人说出相关的人、部门或公司

图 11.1　最高管理层的影响形式**

表 11—6 和表 11—7 已证明了这些重要的结果。我们必须强调,在这些表和本文中,所有的结果都是相对的,也就是说一些重要的结论或多或少都是相对而言的,即我们所研究巴西管理方面的特点是相对英国而言的,英国的也是相对于巴西而言的。

表 11—6　在决策过程中与文化相联的对比

	巴西*	英国
权力		
有利的影响	等级制	参与制
	(平滑)斜线	(阶梯式)斜线
允许的积极兴趣	5.5(2.5)	6.8(2.1)
允许信息差异	3.0(1.6)	4.6(1.5)
人际交往		
漫无边际的会议	4.4(0.9)	3.2(1.1)
会议完成	3.6(1.1)	4.2(0.5)
非正式交往	3.7(1.7)	2.7(1.6)
人与人之间相互促进	3.8(1.7)	2.7(1.6)
时间		
期限(月)	8.2(9.3)	12.2(11.0)
改革创新		
公司改革	3.9(1.4)	2.9(1.1)

* 主要分数、标准、分类以统计为准

表 11—7　　共同的经营理念

在做主要决策时，英国和巴西的管理：
都把决策过程限制在最高管理层之内；
都排除反对意见；
手头的事情一般都是在工作当中通过非正式的交流和协商来解决；
都有对内部机构进行重组的打算。

表 11—6 中包含了这些变量，体现出这两个社会的重大差异，文化的影响显而易见。

首先一个很明显的区别就是如何利用权威。我们根据这些影响程度，描绘出了 40 个控制图表来说明这些实际的区别，当然不包括那些塔南包姆的追随者的反对意见，所有这些表在奥利维拉的书里与他的观点组合一起又以图线形式重新绘制。在这些表中显示出 6 个巴西案例图线势为牢不可破的上升曲线，也就是说高级执行官的影响无人可与之比拟。英国就没有这么多案例是这种情况，但有 9 个英国案例呈双"Z"形状，"Z"上又有一个"Z"，而每一层"Z"都代表受别人影响的程度，表明影响很小，而且没有重大影响。巴西仅有 5 例这种情况。总体上看，巴西的图形是攀升曲线，而英国是"Z"型曲线。

图 11.1 展现的是两个对比的例子。巴西的案例 2 是一个典型的善于把握机会的总裁个人的决定（总裁的影响力 5 分），这个决定开办一个全国性连锁零售店——在首都巴西利亚再开一家店。只有公司的财务经理（3 分）和总裁顾问（1 分）有点影响，而英国的决策正巧也是第 2 号案例，却受很多人的影响。他们就改变原来零售代理制为连锁经营制做出决策，涉及了总裁、执行经理、产品经理（他们各打

4分),还有销售经理(3分)、市场经理和副经理及一位负责市场的业务员,以及财务经理、副经理和一名会计(各2分),甚至董事会主席和董事(各1分)。在采访中,许多巴西经理强调"总裁的决定"而在英国的案例中却不能找出一个非常"说了算"的人。

图11.1中的两个案例非常生动地展现了表11—6中描绘的两国间积极的影响力的差异。图中巴西的陡短的斜线里只有3个人,而在英国的图线中有10个人。这个差异也有采用不同的信息来源的原因。权威性越弱,就有越多人参与,所以英国的决策过程也吸收了很多建议的来源。

与英国相比,巴西善于处理人际之间的关系及具有面对面相处的热情,而英国由于他们传统的社会保守观念,形成了人与人之间比较冷漠的关系。表11—6中也很清楚地勾划出了这种人与人之间相互影响的变量。在巴西人决策时,会计常常转到另一题目,包括人事问题,而英国却往往针对一个问题费尽心机。结果,英国人更钟情于完成会议的规定日程,巴西人却常常留下尾巴,而且与英国人最大的区别是,巴西人工作之余可以继续讨论未决的问题,甚至在周末社交活动比如烧烤中也是这样。对英国人来说不合时宜地"谈论本行"就等于破坏社交场面,正如英国人有一种说法叫"瞎扯淡"。周末,可以看到巴西的经理们聚在咖啡厅聊天,而英国人则夹个大包回家或独自伏案继续工作。无疑,英国人不受个人感情影响的风格是不注重去了解别人(与人之间的交流),而巴西人则以"善于交际,侃侃而谈"著称,与人交往甚广。

所以,简述统计的重要性非常之难,要得出一个结论颇费时间(从第一个即将采取的措施开始,到安排议事日程,给经理打电话以及为报告做准备)。英国和巴西人都用时间,不同之处不是在于时间长短。5个巴西案例决策从总

裁提议开始仅用一个月时间就完成了(图 11.1 所示),而英国的决策从来没有那么快过,表 11—6 显示一个英国案例用了 12.2 个月,而在希克森等人和马罗瑞的统计数字中一般是 12.4 和 12.5 个月,依据不同的情况而定(而且英国在做决策时所采用的方法也需要认证)。相比之下,巴西不需那么长时间,他们估计只需要 8 个月时间,所以希克森等人推断(1986)说一个战略上的决策常常是需要一年时间而且好像是受其文化影响,如艾森·哈德特(1989)在对迅速制定决策的调查中,发现这与英国文化模式和小电子公司的促动有关。

那么,巴西人是不是感觉他们太忙乱了,整天疲于奔命?英国会不会感到没有耐心呢?根本不会。要有,也只是有那么一点点倾向而已。有些巴西人感到他们确实有些太忙乱了,也有很多英国经理觉得应该多花点时间去考虑信息和从竞争者客户和股东方面减少压力的事情。这是一个绝妙的对比。巴西人和英国人在这方面不同,折衷主义者认为时间再短一点也够了,而渐进主义者则认为时间再长一点也不够。

最后在表 11—6 中,英国人已经意识到他们在经营公司时不太注重接受新颖的建议,而巴西人却常常创新。其他的一些采访数据表明巴西经理意识到缺少信息的风险大于创新本身的风险,所以他们更愿意冒这种风险,在公司内部接受一切革新的意见。而英国人本可以不比巴西人缺少创新意识,但他们在必须改革时才接受改革,只是在需要时才进行革新,他们没有把革新本身看成是一个很有吸引力的事情。

表 11—6 中的对比证实了关于文化影响的预测。这里所说的是社会文化在工作中的影响。在这些方面,制定经营决策是受文化影响的,巴西学者权威性相对集中,比较注

重个人和社会化影响，他们想推动一场革新运动。英国不然，他们的学者相对注重广泛的影响，不受个人感情影响，把工作和娱乐分得很清楚，对革新的态度比较冷漠和谨慎。

共同的经营理念 ▲

表 11—7 中表示的正好与表 11—6 相反，它显示了巴西人和英国人制定经营决策的共同因素，在这些因素中英格兰和巴西无太大差异，多少有点相同。

在这两个国家的公司中，主要的决策在下层人中是不能被理解的。对大多数人来讲，他们不知道将会发生什么事情，当然他们并不懂在上层人物之间研究的是些什么东西，是如何讨论的。这意味着，只有公司的少数重要人物才详细了解内情，或至多十几个人知道。在这方面，分析英国和巴西案例中的后来知道的人或道听途说的人表明他们在所有决策中实际是被排挤在外的。这些人有中层经理、技术人员、财务人员、工会和股东。他们的反对意见基本不被采纳，他们的影响力微乎其微。在两个巴西和三个英格兰的案例中各有一个重要人物(一个经理)持反对意见，结果通常是他的部门被公司非难，接下来他们丢了饭碗或前途不保。

例如，在巴西的案例 1 中，商业部经理对重新组成经营机构决策持反对意见，这个决策是由一个美国顾问提议的关于分散零售经营的决策。结果两年来工作非常困难，工作环境每况愈下，直到有一天他不得不离开。在一次个人谈话中他辞了职，由总裁的一个儿子接替。所以一项美国观念的建议在一个巴西公司里得到如此贯彻，确实让人称奇。

在英国的案例中，一个饼干厂在做出改变传统品种的决策，一个销售部经理持反对意见，结果他作为经理的权力

和该部门的权力被削弱。有自己客户渠道的零售商为尊重长期客户，不愿意改变形成的一切，因此，被排挤了出去，也丢了自己的职位。

在这两个国家的公司里，对反对意见的最快反应是增加讨论和谈判。

在任何情况下非正式交流和谈判，比如说在走廊或较可能的情况下，在当权者的办公室里闲聊，对英国和巴西经理们都是执行的准则。这是关于工作方面的谈话，对英国人来说，不像巴西人那样包含太多的社交任务。

表 11—7 表明，决策本身内在的复杂性胜于社会方面的影响。在英国和巴西都一样，关于内部机构、对外兼并和接管方面的决策都比较复杂，那是因为其本质是最基本的、不平常的和严肃的。关于新产品和服务，尤其是预算或人事问题方面的决策相对轻松一些。在后者的决策中，经理们（包括巴西的和英国的）好像都知道该怎样做，而针对机构重组，包括内部和外部的，他们都感到很难确定。这些决策尺度不好把握，结果也难预测。

其实，这些不可预知的事件也会产生一种不好估计的效果。在某些方面，它们甚至将文化渗透方面的对比颠倒过来。面对这些问题，巴西人好像就会变得谨慎一些，采用更多的信息，多花一些时间进行决策，像英国人的风格。而恰恰相反，英国在案例中却表现出工作之余也在一起探讨，工作时间的会议也会留下悬而未决的问题，好像也跟巴西人一样，额外增加一些交流。

这是普通经营理念的核心，指导一些主要决策，尽管它很小或对不同社会文化的影响很敏感。把世界管理的论断从它的中间分开来，巴西和英国平分秋色。双方都认为在改变公司机构的重大决定问题时应该是公司最高领导者解决做决策，是一个智囊过程。问题涉及其他人也不过是为

获得信息，排除疑点，然后继续在办公室里探讨，也可能是个人研究，对一些深奥的问题力求共同研究。在这些方面，这个问题好像只是高层领导人的事情。

☞ 检测结果

我们回顾的这些结果都是来自于那些并不十分恰当的例证。这个弊端可以通过比较一些相同规模、相同经营方式和相同体制的公司决策得以克服。

首先，我们在两个相同规模、不太重要的公司例会中加以比较：第一，一个是巴西和英国的公司各做了 8 个决策，员工数量从 1 050 名到 1 800 名；另一个是 5 个巴西和 6 个英国的公司决策，公司规模从 2 000 人到 3 500 人。第二，把服务性公司的决策进行比较（10 个巴西公司、7 个英国公司）和生产企业进行比较（10 个巴西公司、13 个英国公司）。这个比较同时控制其规模大小，两个国家都是小的服务性公司和大的生产企业。第三，私人企业之间比较（13:7）和国有企业之间比较（5:3），所有的例子都全部一样证实了结果相同，其中有两个变更，也表明了共同的公司影响。

在最大的公司——尤其是生产企业，巴西的公司里有影响力的人物达到了英国的水准，这些人和公司许多高级职员一起对总裁有一定的制约力，所以巴西也或多或少体现出一些不受个人感情影响的因素来。

在一些大学的公开调查结果中，英国的非正式交流和决策的次数与巴西的近乎相同，英国的快速决策大约 6 个月时间，希克森等人（1986）的调查结果表明，大学的决策并不很慢，他断言，这归功于运作流畅的委员会体制。大学里制定决策和其他公众服务性行业一样，比生产企业更注重过程而非来源。

这些严格的测试在各种公司中进行比较，但还不能完全说明他的决策之间的比较。基于这一点我们采用了以前提过的3对相当的公司，它们包括两家地区性的报社——两家报社都决定重新配备电脑控制系统；两家纺织生产企业——它们做出扩大适合现代的产品范围和两家大学关于预算和业务合作计划的决策（案例B3和E6，B17和E18，B8和E19——见表11—3和表11—4）。

我们把这些案例的每个特点进行比较，包括变更的数量、案例的历史背景等都进行了严格有说服力的彻底的测试，结果也与本章提出的结果相符，总之，巴西人再次被证实更敢于在关键时刻冒风险，围绕总裁进行小范围内的意见交流，而英国人也再次被证实比较谨慎、保守，一般在工作时间内完成，除非需要更多的人参加。两国都有一个共同的特点，即都在公司最高层的范围之内进行交流。

在所有的调查结果中有一个例外，英国纺织公司的总裁独揽大权并加快决策过程，其风格有点类似于巴西的公司。有时生产和市场经理要求更换新设备，关注用户的要求，要求提高质量以便和其他竞争者保持一致水平。如果资金允许，总裁会做出一个投资的决策，尽管这样的决策需要两个特别组成的委员会——筹划指导委员会和执行委员会的双重考核，但他会敦促他们尽量缩短时间而尽快下决定。

他本人也充分扮演一个筹划指导委员会的角色，去核实执行委员会所提出的各项建议，并保证董事会快速通过。这样公司才能在面对所有管理的普遍问题中求得生存，不管别人通常会怎样做。

☞ 小结

此项研究会被怎样看待？是否会给“社会文化影响管理和公司机构”这个问题制造迷惑？还是提出解决办法呢？

当然，巴西和英国各个公司的管理方式表明他们在制定战略性的决策时不同，这些差别无疑应归因于不同的社会文化背景，因为文化背景已经根深蒂固，在他们做决策搜集数据和预测有什么差异之前就已经存在，所以文化的解释不能凭空想像。这些文化本身来源于新世界的拉丁和葡萄牙殖民统治，而且还在继续扩张到一个带着盎格鲁—撒克逊接管后旧世界的传统正在形成。

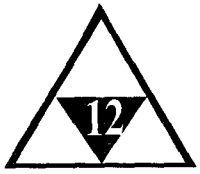
所以在做决策方面，巴西人的特点是易于受权威人物影响，但不愿拖太长时间，悬而未决。英国人则动作迟缓、谨慎、太多顾虑，但并不过于依附权威，他们已经拥有了很长的过去，要改变性格也需要很长时间，所以用他们自己的话来说，耐心是一种美德。当然这是一个老套的总结，并不是每一个巴西经理和每一个英国经理都是这样，还有更广泛意义上的不同，我们所说的仅仅是一种差异的总趋势。

这只是一个囊括属于他们两国共同管理理念的总趋势，并不是仅此而已。只是一个上层人物的管理意识问题，在他的小圈子里，会内会外一遍又一遍地讨论着某项决策，还有什么呢？只有首席执行官才能了解公司的全部情况，只有他自上而下纵观全局，也只有他最亲近的同事能以他们的观察力看透一些事情，可以和他交谈、探讨。其他人既没资格，也没有这个洞察力参与进去。如果一个公司的管理结构是金字塔型，那么这都是其社会和政治经济影响决策的必然结果。

那么还会有更多的有关文化差异或共同的经营理念的

结果吗？表面上看，表 11—6 中比表 11—7 中表述了更多的差异。但是如果我们去数数它们之间有多少差异，那毫无意义，也无法估计它们的作用。综合起来看，这些表格以及本文的阐述都证明了管理的那些人际的（权威或人际关系之间的影响）和哲学的（意思是观点需要时间而且会随时改变）方面，是最易受文化差异影响的。它们如何处理和反映它们的同类，勾划人类社会的现实状况是社会文化的本质。从根本上讲，也就是给人类本性和进步下定义。有一点小小的疑惑便是，它们以此来影响管理行为或区别不同社会的经营理念。其实，关于管理本质的决策本身就是一种“社会的体现”（拉罗齐，1995）。

鉴于结构特点比较正规的公司在各个方面都比较相似，致使它们在有关结构方面的反应也比较相似，也导致了内部高层领导人相互影响的现象。它也是解决诸如公司和管理特点受社会文化影响问题的一些方法。但此文仅是对巴西和英格兰之间进行比较而已，也仅是研究它们之间决策的差异而已。



跨文化管理

英国和德国在经营中的角色、观念和行为比较

罗斯玛丽·斯图尔特、让—路易斯·巴索克斯、阿尔弗莱德·吉瑟尔、汉斯—第亚特·甘特和彼得·瓦尔根巴赫

☞ 引言

在盎格鲁—日耳曼的研究中，我们提出：

1.通过已改进的观念化思想和方法论，通过注意经理们的工作环境，增进对管理行为的理解。

2.多了解一些德国经理的行为举止，这一点在以前很少研究。

3.探索中层管理的作用，看看是否和高层管理一样。

4.比较一下英德之间中层经理的工

作、观念和行为的差别。

在这一章中，主要谈一下第四个目标，因为这是和此书最相关的一点。在英国，此项研究由盎格鲁—日耳曼基金会资助，在德国由曼海姆欧洲经济研究中心资助。

☞ 方法

选择具体项目，作为研究其复杂性的最佳方法，因此，它可称做质的研究。在我们选择用来研究的公司和职业中，我们寻找这两个国家的差异和不同的职业与工业之间的差异，当然不排除研究时间的限制。我们的目的是研究两国之间大体相同的两个公司的中层管理人员。选择公司的主要标准是：

★ 不同的工业领域
★ 相同的规模
★ 在各自国家的国民经济中占据相同的地位
★ 非外国公司

当然，我们的选择也有一定局限性，因为我们必须在这两个国家中挑选愿意和我们合作的公司。由于这方面的限制，我们选择的公司是：啤酒行业——代表“使用程序生产”；建筑业——另一个代表“使用单位生产”类型；还有人寿保险——代表服务行业，作为“综合生产的形式”。在每个公司内我们挑选10位中层管理人员作为研究对象，共60位。其职业有技术、生产、商业管理和财务，所以具备说服力，此项研究的目的是在研究这些公司的机构图表后挑选两个相同的职业进行对比。或者制作一个机构图表，因为其中德国的一个公司没有机构图表。

为了搜集数据，我们依赖以下几个方面：

资料研究——获取有关企业和公司工作的信息；

初步采访——公司的机构组成和相关的制度；

采访前的征答问卷——获取要研究的职业和工作者的资格与经历方面的有关资料；

分两次采访60位经理——关于他们的工作和对工作的观念看法；

分两次采访每位经理的上司——关于上司的要求、期望、执行手段和自由程度；

2~3天的无参与者观察，单独以及和27名经理共同研究——反复核对采访的资料，提供确实的证据，提出未曾预料的发现。

我们决定用共同研究的方式，以避免由一个相同国籍的研究者所产生的文化偏见。利用来往各国之间的空隙给全体人员开了个会，来计划和审核研究程度。同时在各领域研究者之间也开了无数次会议——联合研究也为复审和比较观察结果保证了时间，大家共同发明了研究工具（方式）。征答问卷首先用英文写成，然后由德国专家组译成德文，再由一个独立的翻译者译回英文，最后由英国专家组审核。对这些中层经理们的主要征答问卷都用两种文字编写和修改，我们同意对某些具体的问题采用与之相关的提高——不同章节分别由英国和德国专家编写，再相互交换意见取得一致，最后由英国专家组编辑定版。

我们决定调查以下问题：

★ 工作的理念、责任和优先权
★ 对工作的感情和困难实质
★ 工作方式
★ 联系、网络和关系
★ 他们对别人的期望和别人对他们期望的想法
★ 对管理的理解
★ 他们如何认识有效管理和无效管理

我们常常无法按计划从英、德之间找到一对类同的职业来研究，因为两个国家的机构组成不同。德国经理一般不愿接受调查，大致因为：(a)他们不大习惯接受调查，(b)他们也不指望从中学到什么东西，这两个问题有助于了解两国经理和他们的工作之间的不同。

在比较这些工作和经理们对工作的理念差别上，我们采用了斯第伍德(1982,1991)的需求方式、强制方式和选择方式；在角色分配上，我们采用了卡滋和卡恩(1966)的角色情节模式；而在给这些经理的行为做概论时，我们采用的方法是考特(1982)的日程和网络。为了解这些经理工作的公司的来龙去脉，我们还采用了其他的概念，以便解释我们所发现的差异，但对这些问题的讨论我们不在本章中进行。

☞ 各对象公司之间的差异

在机构上，德国公司比较夸张，它的员工很少，却拥有很多综合性的部门(劳伦斯，1980；莱恩，1989)。职员人数的差异有时可以用公司机构形式来解释，也可以用另一种原因解释，即受相关的经济形势影响：在英国职员人数没有因为经济滑坡而减少，东、西德职员人数(我们在那进行的研究)也没有因为统一后的繁荣而增加。

我们发现德国的很多公司的组织机构使得经理们格外紧张，而在英国却不一样。公司机构的经常变化，尤其是一些小的方面的变化使经理们形成一种积极的品质。这是大致上的差异，但也有具体的差异，诸如在英国，人寿保险竞争激烈，有多种形式和政策，而德国的公司自动化程度很高。

☞ 德国和英国经理的背景差异

在我们的抽样中，30 个德国经理有 24 人完成了技术或商业的职业训练(学徒)，而 30 个英国经理中 16 人是专业学会的成员。爱博文和索伦(1990)发现在他们研究的德国公司的高级执行官当中 55%完成了技术或商业专业训练(学徒期)，而在英国还在进行专业学习的人员比例异常地高，反映出在这三个行业中有很强的专业传统。比较广泛的研究显示德国公司老板所受的教育高于英国的老板(索尔奇和瓦尔纳，1986)。在英国公司正式的资格证书好像并不很重要，在我们调查的人员中，被任命的经理并没有该项工作所需的资格证明。

英国和德国公司的中层经理都在公司效力多年，超过 20 年以上的，英国 17 位，德国 18 位。这种相似又使表 12—1 中表示出的差异显得十分突出，德国的中层经理做同一种工作的时间相对长一点。惠特利(1992)的研究表明这 30 个英国经理频繁换工作是英国的习惯。这种习惯反映出英国人认为长时间干一种工作会使人愚蠢。升职或平调工作对英国来说比较容易，故英国对资格要求比较松。

表 12—1　　经理们目前工作年限

	英国经理	德国经理
2 年以下	13	3
2 年～4 年	12	7
5 年～9 年	4	8
10 年～19 年	1	6
20 年以上	0	6
	30	30

☞ 要求和压力的比较和英德经理职业选择的比较

英国和德国经理都认识到两个相同的要求：使其部门运转流畅和创造良好的工作气氛。另外英国经理还有对自己部门进行预算的要求，而德国的部门经理没有此项要求，英国经理需要在部门之间的合作方面花一定的时间，因为英国公司的统一性和稳定性较弱。

压力主要来源于经济环境——当时英国经济不景气，所以财政方面的压力较大，而当时德国经济没有滑坡，所以主要压力来自于过多的工作量，德国经理还有来自公司机构制度和体制方面的压力（但这也比老板对他们本人进行审核要好得多）。而英国经理则抱怨来自公司机构方面的压力，大概是因为他们比德国经理更希望发挥个人的积极性。所以英国经理对公司的机构规章约束感到更压抑，德国经理在员工短缺方面感受到压力，同时又抱怨员工不称职。

在英国，职业的选择性较大，比较灵活，“工作是由你自己决定的”。所以英国经理不像德国经理，他们定期与老板开会讨论具体事项，对这一现象我们可以解释为德国经理任职时间较长，在完善的管理规章制度下工作，所以不像英国经理，他们根本不需要经常性地交流和讨论具体事项。在英国，职业和工作都经常更换，所以这种流动和不确定性使老板和下属之间不得不经常开会，重新确定工作责任和在具体事项上统一意见。英国经理有更多的自由决定什么时候工作，可以迟到，午饭时间过长，但同时他们也工作到很晚。但德国经理则严格按规定的时间工作。

英国和德国经理的区别在于他们对优先权的选择上，其中，在技术工作方面德国经理会选择他们自己做，而英国

经理则会让他的下属去做。英国和德国经理在和下属联系的次数和人数方面也有一些选择。

☞ 某些行为上的差异

两国经理在开会时间上也根据企业和作用有所不同，就像两个国家之间的不同一样。开会的次数和时间长短好像取决于影响人员调整的因素：

★ 产品形式
★ 工作形式
★ 公司组织机构

但是，各国也有不同的差异，英国公司开会时间可以长一点，因为：

★ 英国人时间和任务的意识不强
★ 英国人更注重相互交换信息

英国人开会内容大多是围绕人员和工作调整方面的事宜，而德国人围绕着公司机构和规章制度方面的事宜。

两国的经理都花很多时间打电话进行非正式交流、征询并提出要求，德国经理每天花的时间和英国相比是 52:36，但总体上德国经理花在这方面的时间要少一点。德国经理和下属接触大多是因为技术方面问题。平均算来，德国人独立支配的时间要多一点，和他们总体时间相比较占 36.5%，而英国只占 19.9%。

对德国经理来说，对事情和道理的讨论被认为是一种劝说的方法，而英国人却着重“卖出”他们的观点和对他们所要劝说的人的理解。英国经理更大程度上被要求做一种网络性的工作：发展对他们有用的关系网。

英、德两国中层经理都花大量时间去检验他们下属的工作。德国经理意图通过检验取得特殊的和技术上的进

步，通过对话对员工能力和专业知识进行检验。在英国，除了建筑业以外，意图检验员工本身的进步多于工作方面，通过提问一些经常发生或悬而未决的问题进行检验，同时他们也通过个人观察进行检验和考核。

☞ 对管理的理解

我们询问经理的主要职责是什么？英国和德国经理在被问及他们是否着重于技术或管理上的职责和是否对这些问题进行具体解释时的回答是不一样的。详见表 12—2a 和 12—2b。

表 12—2a　　技术责任的划分

(技术)工作责任的划分	德国中层经理	英国中层经理
无明确划分	2	11
大体划分	8	18
具体划分	20	1

表 12—2b　　管理责任的划分

管理责任的划分	德国中层经理	英国中层经理
无明确划分	15	6
大体划分	11	18
具体划分	4	6

英国经理特别注重管理和技术工作之间的等级区别，他们俨然一副经理派头，并且很愿把自己与技术部门人员区别开来。而利用专业知识进行管理则是德国中层经理所理解的主要管理方式，德国人认为技术方面的责任同管理

一样是不可分割的。也许是经历和专业资格方面的不同，可以解释为什么德国比英国更重视技术工作。

我们询问过这些经理，他们对管理方针的个人见解是什么？英国人回答内容丰富，包括方方面面，看起来把管理看得非常深奥。主要方面有：公平、倾听、沟通、诚实、正直、对别人的理解、设身处地为别人着想以及被别人所理解的方式，却没有提到技术对管理的影响。然而德国人却侧重于做事：比较直接的要求，在电话中也没有非正式的开场白，开门见山，另外也可能一项工作在别人参与之前自己已经独自做完了。几乎所有的德国经理都不愿把自己看成一个监工，他们把自己看成同事中的一员，只是负责人而已，他们甚至不去使用管理人员的特权，比如考勤等。德国人依赖于他的专业特长，在员工中充当一个负责人的角色。这些方面在英国人的眼里简直不可思议。

英国经理比德国经理更愿意取人所长，尤其在大型的有多人参与的管理项目上，他们互取所长以增进管理技巧，提高竞争力。在德国，他们对管理很少考虑、讨论或形成文字（好像最近才开始重视），这个背景解释了德国人对管理的理解更注重专业技术方面。

☞ 对不确定性的态度

霍夫斯泰德（1980）是研究交叉文化差异的专家。他提出其中差异之一就是“不确定性回避”（见本书第 9 章），他建了个表格把这种差异分成从 0 分（高公差）到 100 分（低公差）的不同等级，英国人得分为 35 分，德国人（包括法国人）得分为 65 分。

我们注意到很多关于这方面差异的例子：

★ 德国人不愿接受调查；

★ 机构组成的差异以及机构重要性的差异；
★ 经历的差异；
★ 德国注重遵守时间；
★ 英国人注重快速实际解决问题，让员工去“独立思考”、“自己预算”；
★ 德国工人在工作时人与人之间关系比较拘谨。

我们所调查的三个英国公司在我们调查期间都做过机构调整（前后大约一个月时间），同时根据工作和责任变化也相应地做了人员调整。它们很乐意随时根据员工的不同能力进行调整，以挖掘潜力、创造更大的机会。而被调查的三个德国公司比较稳定，没有变化，它们注重保持公司“机构的完整性”。

☞ 和谐的配合与个人成就之比较

霍夫斯泰德（1980）的另一项研究是个人精神与集体精神的比较。他发现德国人比英国人更富于集体精神。我们的研究中重点强调协调的价值、相互支持、团队精神和避免冲突等等，这些和工作大方针加在一起意味着他们对个人的行为精神比英国考虑得少。英国人把个人作为解决问题的关键，包括工作顺心，还包括老板和下属的期望以及工作优先权，他们注重自我完成、被认可工作出色和以自己的方式工作的机会。

☞ 工作和个人生活

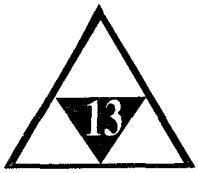
德国经理工作比较努力，社交相对较少，按时上班，准时下班，而英国人却不一样，他们的私人社交活动比较频繁，甚至常常在办公室里也会发生，他们的工作与休闲常常

混杂在一起，利用工作时间购物、看牙医、去银行、上小酒馆吃午餐、打私人电话等等司空见惯。所以英国经理的工作不是很紧张，但同样他们也常常工作到很晚，把工作带回家，甚至在周末也时常到公司或工厂工作，尽管如此，他们也不像德国人那样把工作看成是“乐趣”。

☞ 讨论

我们所调查的结果证明：有关不确定性、个人精神、管理观念等方面，以社会规范影响着经理对德图工作的方式和态度。但是这些文化方面的差异才是一些管理行为上差异的原因。本篇论文只是系统地选择了一些其他有用的因素，诸如教育、经历、经济环境、组织机构以及技术形式等。

本项研究再次肯定了部分学者的观点（像劳伦斯，1980；索尔奇和瓦尔纳，1986；莱恩，1989），他们在盎格鲁—日耳曼比较之中，简述了德国人注重机构，而英国人注重过程的观点。德国和英国中层经理对管理有不同的理解，自然也就以不同的方式进行管理。



管理的发展：英国和捷克经理的矛盾和困境

理查德·索普和卡莱尔·帕夫利卡

跨文化管理

引言

不难理解，捷克在经济过渡期的重点应放在管理方面的教育和管理的发展上。根据那些想加速社会主义国家转变的观点，首先应该解决的是吸取西方的管理理论、实践和思想。对另一部分人来说，他们对强迫接纳西方的管理方法表示怀疑。斯图尔特评论说："管理艺术通常被认为是一个独立的行为，但需要综合能力和常识。"

在很多公司里，由于企图直接采纳

单一的西方管理方法，而产生了许多问题。

在美国，鲍维尔和巴特费尔德调查了 249 名学管理的学生，他发现，这些学生与其他国家经理相比，更喜欢自己国家的经理，也可能主要原因是他们觉得好经理都是一些显要的白人男性。

安德·劳伦特表示，文化和个人偏见对管理行为有一定的影响。劳伦特认为，每个经理都有他自己的看法，以他自己本民族文化的观点去评判管理行为的好坏。

每个经理都有他自己的管理理论，有自己的一套办法和喜好，在某种程度上，潜移默化地影响着他的行为。的确，对于经理、管理学的研究者和教育者来说，区分和充分理解那些所谓好的、含糊不清的管理学理论是首要的。也就是说，还要进一步完全地弄清楚形成这些理论的文化背景。

通过与一些西方国家的中上层经理长达两年之久的实践性研究，他总结出：当用比较现象学的办法去研究经理和公司时，所得出的结果与大学里的管理学和公司方面的知识大相径庭。他说：

……西方国家的管理过程颇受文化影响。就像烹饪一样，国际化的管理不得不防止掉入国际“大厨房”的陷阱。不能盲目推崇，别忘了本国文化中也有很多优秀的“食谱”。

这些经验直接与两个跨文化的文学领域有关。第一个领域包括社会学家和心理学家所进行的管理学方面的研究结果（霍夫斯泰德，1994；米德，1994；兰德尔瑟姆，1993）。这些学者提出，每一个社会都创造出他们自己喜好的解释和执行管理的方法。他们的著作也都着重指出，每个管理人员必须对他们所工作的环境的文化背景知识有所了解，并有敏锐的嗅觉能力。这一点是至关重要的。

第二个领域包括不同方面的研究结果，侧重于社会知

识、管理知识和实际操作的本质。他们指出，重点不应该放在理论的选择和应用上，而应该着重理解这种知识如何在公司的背景下运用语言和会话进行沟通和交流。这本身也包括在第二种背景之内。我们的报告就是依据这个公司研究的结果。我们的目标是洞悉英国和捷克两国经理对管理理论及实施管理的理解。我们试图通过采用某种方法进行分析，弄清他们的观念和观点。通过对两国文化的比较，也可以发现大量有趣的和不同的管理模式，然后归纳总结出一个新的论点，用于两国的管理教育和发展。

根据我们的方法，我们首先论证什么样的分析方法是最得当的，可以作为我们的论述工具，以便能够理解和解释质和量的数据。

我们研究的方法是，结合两国的 MBA 研究生，对两国的管理文化进行比较。我们所选择的调查对象是从比较相似的大学里挑选出来的。捷克是布拉格经济大学和布拉格国际商学院；英国是曼彻斯特大学。

☞ 方法学的研究方案和分析解释的方法

依据社会学家解释管理及管理研究的观点，我们所要做的是，分析这些被调查的经理，并对他们的工作和共同点进行探讨。分析一下他们对管理是怎样看的、怎样想的，以及实际中是怎样做的。在一些社会学家当中，乔金和萧特的观点颇有影响。乔金认为，一个公司的实力，通过自发的和与其相关的外界因素相互作用，而从对社会做出贡献的能力中体现出来。经理被认为是一个“修理工”，要么保持和营造井然有序的环境，要么制造混乱。这比他仅仅加强内部凝聚力和强有力的关系更为重要。“力量”，根据乔金的观点，不是由个人拥有，而是指在某种特定的社会环境

下,通过所有的关系,建立一个协调一致的制度,大家共同遵守一个法规的情况下才能产生的。否则,公司外部的排斥或公司内部的不和,都会导致公司处于孤立的地位,事业就会夭折。

乔金的这个观点和萧特雷同。萧特认为,经理是一个"实践的作家",公司的布局就像通过一些有关联的行动建造起来的,而经理就是其中的作者。根据这个观点,萧特发现,一个经理的成功,并非取决于研究和采用"真理",而是能够适当地解决混乱的局面。经理是以旁观者,还是以当局者的角度去解决问题才最为重要。以"当局者"的身份,能够抓住各种有意义的关于公司生存的关键。萧特把它称做"基本的管理技巧"。与仅仅是学习和采用当今适当的理论不同。能否从这些"精确的理论"和"从内部了解"的经验中找到办法,才是最有作用和最有效果的。所以,应该把注意力放在实际交流中去。如果管理作为社会的,并且本质上是修饰意义上的东西,那么,针对关于经理们之间的相互影响和交流的论述分析就显得比较重要。并且,这些论述对不同公司的常规还需要更广泛的研究。转变这些论述的观念,或如何进行分析,是一个很广泛的领域,曾有很多学者持不同的观点和见解。所以,我们必须说明,我们研究的方面是英国社会学和心理学方面的传统。有很多学者也论述过这些问题。像威泽莱尔、波特和帕克(1988),他们的文章主要是批评传统的、实际的观点,如语言和知识与"客观存在"的事实和现象有关。同时还提出了最有效的方法是把焦点放在论述上。他们把这个作为一个方法。人们以此方法建设社会,生活在这个社会里,并争取他们的物质生活和社会地位。

根据这个定义,有两个重要的方面:第一,区分和鉴别所搜集的材料、论据;第二,识别它们的社会作用。

我们的识别能力不是生来就有的，而是通过行动，即从实践中得来的。

在我们研究方案的框架工作中，我们发现了一个特别重要的东西，即语言和思想具有模糊性和争论性的特点。以这种方式，我们可以看出，论据常常建立在矛盾的主题上，而招致争议和讨论（拜林，1988；1991）。所以，任何观点和言论都可以被理解为对两个方面的争议：第一，对明显的对立面的争议；第二，对含糊不清的问题的争议，这些问题本身就自相矛盾，因为有时竟然运用相同的论据去论证不同的观点。

萧特以相同的风格论述说："每个人与一个群体中的其他成员之间都有共同点，但并不一定是像传统中的那样有共同的信仰，只不过是有相同的处事方法而已。这些方法也不是独立存在的，有时也可以采纳其他不同的、有争议性的方法。"

在上述观点的前提下，可能会对管理的概念提出疑问。从事管理，不仅仅是靠采用一项理论那样简单，它是一个社会性的、多方面的、意想不到的，甚至是矛盾的过程，通过大量的论据加以论证而形成的综合性的学问。

此项研究的主要目的是核实这些论据，找出英国和捷克的管理观念和发展方式。通过这个过程，我们能够认识和理解这些经理在解释和在从事管理工作中所"固有的"文化方面的模糊概念。这些发现将有助于改进和发展合适的教育方案。

为此，我们采用了三个方法搜集数据：经理的工作日记、全方位框架技巧和霍夫斯泰德的 VSM 调查表。

经理的工作日记 ▲

首先，我们选择了一些有价值的人来进行调查。这个

方法是要求英国和捷克的经理回答一系列公开的问题，这些问题主要侧重于他们个人的事业观点，描述一下他们日常的工作行为，以及要求他们讲述有关管理方面存在的问题并提出批评性意见。其目的是给这些经理一个机会，让他们把工作理念与生活和事业结合起来。这些论据的分析也侧重于区分他们言谈中的主题和修辞方式。

全方位框架 ▲

全方位框架技巧与深入调查并用，以便能够得到更多不同的见解。同时，这项技巧作为最初设计的方案，目的在于了解每个人的思维方式，以一个社会人的眼光，用我们本章所采用的论据分析方法，使我们能够进一步了解这些经理是如何看待他们的工作氛围的。通过调查，他们给我们提供了大量的社会实际生活、道德和社会地位的具体论据。

全方位框架的使用丰富了工作日记的内容，的确是一个有趣的方法。而且，这个方法并不是单独使用，它和论据分析并用，不同于常规的做法。通常，一项细致、深入的调查采访，只是作为一种途径，为以后的分析提供一个框架，分析往往侧重于结果。在此项研究中，我们的重点有时经常变更一直到框架完成为止。搜集这些论据，和工作日记一样，都是论据的渠道，然后，我们根据这些论据进行分析论证。

所以，以社会人的观点，可以使我们更清楚地认识这些调查的背景和积极的方面。这些调查，通过采访得到并不断地分析他们提供的证据。

这种方法比较重要，也是一个比较切合实际的做法。

我们采访时注重如下五个因素：

★ 以自我为中心

★ 自我倾向型

★ 成功经理的特点
★ 不成功经理的特点
★ 不是经理的人的特点

霍夫斯泰德的 VSM 调查表 ▲

第三个研究方法就是利用霍夫斯泰德的国际 VSM 94 调查表。这种研究工具为我们提供了大量的方法，有些论证方法与我们的其他方式方法不相符，但是我们相信，对具体问题回答的内容进行仔细的分析，会给我们研究跨文化背景提供很多有价值的观点。具体方法如下：

1.识别捷克和英国的经理观念上的相同点和不同点。

2.在同一个研究方案中采用两个不同的研究方法，或在不同的方法中采用相关或一致的数据。我们利用这种 VSM 方法时，已和霍夫斯泰德探讨过，并征得他的同意。

例证 ▲

我们所有的资料都是从捷克和英国经理那里获得的。所有的接受调查的经理都利用业余时间读完了本国的 MBA 课程。尽管这些被调查的经理在年龄、经验和职位上不尽相同，但是他们所学的 MBA 课程，以及他们的管理理论知识都大体相同。而且，这些经理的职责、在公司所承担的职位以及经历都比较相似。

☞ 主要的调查结果——经理对工作和身份观念的证词资料

有价值的问卷 ▲

我们在 1994 年 3 月至 11 月之间，发出了一些非正规

的问卷，收回了 49 份捷克经理和 59 份英国经理的答卷。这些答卷的内容包括了许多管理工作的问题，为我们对管理的理解提供了大量的依据。

关于他们管理生涯描述的证词资料

这些经理在解释他们的管理生涯时，有三种不同的说法。第一，用“民族理论”去解释他们的发展和升迁，比如“我不断地升迁，从而进入了管理阶层”等等。

这种说法多少带点一切顺其自然的味道，他们都是公司忠诚的员工。从这个意义上讲，捷克经理比英国经理更大程度地持这种态度就不足为奇了。现在，谈论个人经历乃至于报酬等就变得比较自然了，不像过去会被认为是自私自利或以自我为中心。

第二种说法，我们把它归类为“机遇”型的，或称做“意外理论”，例如，“很幸运，公司重组，我完全是凭机遇当上经理的”等等。

第三种说法与个人意识和选择有关，属于“奋斗”型的，例如，“我不愿意总在公司底层工作，我努力积累管理经验”。

这种资料表明这些经理有魄力，个性果断、独立。这是成为经理的重要气质之一。更有趣的是，我们发现，在两国的调查中，这种情况也都频频出现。

尽管这些资料也被观点不同的人所用，但在我们的分析中没有交替使用。我们发现这些人成为经理的最普遍的原因是“机遇”和“个人努力”。

应该说，那些有关“本质过程”的证词资料不完全排除经理个人的愿望。他们被认为是果断的、有雄心壮志的人。这一点，在被调查人描述他们的未来计划和战略时已经得到证实。

在两国的调查中，最常见的战略是争取显要位置的强

烈愿望。这一点，我们在讨论分析管理的模糊和矛盾时将具体说明。

有关管理工作对家和家庭生活结构影响的证词资料

基于两国的背景和文化差异，捷克和英国的经理在描述他们的工作成绩和工作角色时持不同的观点。在捷克经理的工作日记中，一个最主要的内容就是他们喜欢新发现的情况，包括物质上的和社会上的。所以，捷克的经理喜欢记录一项具体的工作完成情况、个人实行情况、与重要的或是有趣的人物的联络和交往，以及自信和高生活标准等，并把这些看成是对他们夜以继日工作而经常不回家的补偿。

同样，捷克经理在记录他们对工作的好恶时，大多表现出他们乐于做不同的工作，并希望在工作中拥有一定的独立性和自由。他们反对那些影响工作的社会方面的因素，他们记录不称职员工的工作态度，并对响应公司文化的"没有竞争意识"的高层管理人员的做法及许多失败的事实持批评态度。

而英国经理却大多记录他们管理工作的经验。主要是反省他们在自己的经理生涯中的一些失误的方面(见本书第12章)。他们花费很长时间谈论工作和对工作的感受。他们抱怨没有社交生活，除了工作的接触外，几乎没有什么朋友。同时，记录中还有一些关于工作破坏家庭、导致婚姻失败的方面。

这些批评意见重点突出了英国经理对他们喜欢的管理工作方式的描述。最常见的抱怨是关于超负荷的管理工作和与愚钝的上司之间的冲突。他们有一种强烈的愿望，希望员工之间多一些交往、多一些乐趣，喜欢多样化的工作。

我们所进行的比较并不意味着捷克经理对某些方面、或他们的工作结果一点批评意见也没有，而英国经理就全盘否定。其实，它只是指出对与管理工作以及表明他们工

作角色和身份相关的某些语言表达的文化偏好。

小结

根据以上所列举的调查结果，我们得出这样的结论：捷克经理们倾向于将自己看成是担任牧师的角色，他们必须改变民众（通常是他们的下属）和他们的态度，以便克服旧体制结构所造成的困难。尽管他们并不愿意，但还是常常需要借助上层的帮助来介绍“新”的西方生活和做事的方式。另一方面，英国经理们在观念上则倾向于将他们当成是关键的操作者，他们意识到在今天的社会中做经理的后果——必须长时间工作、不断地面临与家庭生活所产生的冲突。在英国，管理不是什么新现象。英国的问题不是要建立一个合理的体制结构，而是让现在的体制结构适应任何正在发生变化的状况。在英国，过去一个经常谈论的话题，就是“新”的管理制度，尤其是在公有企业中，更需要改革。

阐述在出现问题和冲突时所采取的道德立场

通过分析描述他们工作中的问题的证词资料，我们得出这样的结论，就是，尽管我们的采访对象使用了像“科技的提高”这样的术语来表达这些问题，但实际上他们所写的是不同的社会冲突，最普遍的是高层管理人员与员工之间的冲突。这在捷克和英国的两组人员中都出现了。

关于经理们在措辞和思维中好讲道理的本性，我们认为这是“自然的”。这些经理在描述冲突状况时，更倾向于自己的道德立场。此外，进行这个分析，也是为了理解他们不同的观点。尽管两组接受调查的经理所写的冲突情况都大体相近，但他们使用的语言方式却不同，从而显示出他们不同的道德立场。

例如，捷克经理在评论那些老资格的经理时，持比较明确的批评态度，“……无论在理论上，还是实际运用上，都是

不胜任的，而且，他们的思维方式已经过时，保守，僵化”等等。我们能够感觉到他们比较激烈的政治言辞。

然而，英国的经理在评论老资格的管理人员时，相对比较委婉一些，像“不妥善的管理技术，脱离实际和过于官僚的行为”等。从本质上说，这也算是一种政治辞令，是直接从管理实践中演化来的，而不是从某些抽象的概念中“借来”的。

捷克经理在评论员工时，认为他们的员工在改变工作态度、习惯和日常规律方面是被动的和抵触的。这些言论要么被认为是对社会发展的一种保障，要么就会被认为是反社会的。

英国经理在评论他们与员工之间的冲突时，态度也相对温和，认为他们需要对那些不善服从的下级进行训练，以及对他们进行知识和技术上的二次教育。这也是经理权利和地位的一种保障，但是，至于对那些老套的管理的批评意见，则是根据现有的管理理论和办法。

除了这些表明经理们道德立场的政治言辞外，这些经理同时也解释了他们对这些问题的反应。例如，解释当面对一个陌生和奇怪的公司体制时，缺少积极性和权力的原因；解释他们在做一项明知员工会反对的决定的时候，为什么会武断一些；解释冲突的原因是因为相互不够了解；解释他们对其他人不能很好地行使自己的权力，是因为他们不完全掌握事实和不完全了解问题的复杂性。这些说法多种多样，所以，我们也不好在我们的例证中进行归类。但是，在我们的调查结果中，我们认为最重要的是可以看出这些经理的道德意识。

进而，我们的分析也不同于那些传统的观点，我们把这些经理区分为客观的和主观的、个人主义和集体主义、独立的和依赖性的。他们所要做的是，在任何情况下表现出他

们的才智和逻辑性。在捷克的文化背景下，可以策划一个总体战略，不考虑政治因素；在英国文化背景下，过去的战略和现在的管理制度以及政策、公司的权力关系都差不太多，它们只需要进一步的发展和改革。

从全方位框架中得出的结论 ▲▲

为了能够从这些经理的理解中获得不同的、更深的观点，我们在 1994 年 3 月和 1995 年 4 月之间，对 20 位捷克经理和 20 位英国经理进行了全方位的采访调查。以下是我们对此调查的结果：

经理们是如何看待经理与非管理人员之间的区别的

通过这些全方位的调查，我们对这些证词资料进行了分析。我们发现了捷克和英国经理看待他们与员工之间区别的不同方式。

在调查捷克经理时，他们认为经理应该具有多种技能和竞争意识，比如："经理应该是一个多种能力的混合体，他应该懂得问题存在的原因，他能够提出看法，能够协调公司内部员工之间的关系。"这些调查资料中也有关于他们对别人的责任，比如："经理应该是一个对公司和员工负责的人。"有关于暗示经理任命方面的，比如："你生来就是一个经理的料子，你的一切发展，包括在学校里所学的，都注定你将来会走向经理的岗位。"还有关于经理是男人的事的论调，比如："至于他的私生活，我想说，他的确有一个好女人。"

这些调查资料显示，捷克经理认为他们自己是全能的，注定有领导才能，他们认为自己是一个强有力的男人。这些观点与那些非管理功能的调查资料极其相符。

这些捷克经理们在不做经理的问题上，有一个比较一致的观点就是做技术人员。比如："不做经理，也能做一个

很有能力的人，比如说，做一个技术人员，技术员对问题有兴趣，也有能力解决它们，但他不会领导一个集体。”另一个调查资料是关于那些不是经理的，而且是被动型的、不愿改变现状的人，比如：“不做经理的人，自我满足，也不求发展，他完成当天的工作后就自由了，不像我每天工作到深夜，甚至睡觉都在想。”

对这些被动的、懒惰的员工的观点，我们在前面关于经理的抱怨中已经提到。他们习惯于受经理的领导。同样，在那些普通员工的调查资料里也清楚地表明，那些技术人员让经理给他们排资论辈，他们不善于交流，对社会的了解比较浅，只对他的本行感兴趣。技术人员被认为是“缺乏头脑”的、不太实际的人，所以他们只能被人领导。

与捷克相比，英国接受调查的人，相对注重相互间的关系和社会因素。比如：“管理的一个最基本的方面是关系的重要性，这里所说的关系，并非仅限于与员工之间的关系，同时也指与客户之间的关系，这一点，对了解一个公司的文化和政治非常重要。”另一个不同的方面是关于发展与变化的看法，比如：“一个成功的经理必须了解变化，他必须留有充分的自由空间以适应不断的发展。”

尽管有这些差异，我们还是能够分清哪些在英国经理的眼里是个人主义的本质区别。在这个复杂的现实社会中，交流技巧和员工的进步等只能作为一个操控的工具而已。这一点，也能在英国经理评价员工的态度中体现出来。

同样，在捷克的采访调查中，普通员工也被认为是缺乏主观能动性的，比如：“普通员工感到很快乐，他们不需要对别人负责任。”

他们也从社会的角度对劳动和劳动力提出一些看法。比如：“他们只对工作负责，而我是对人负责。一个普通员工通常是比较轻松自在的，当他满足了他的基本需求后，就

会做出明智的选择，不进入管理阶层。”尽管普通员工缺乏主观能动性，但英国经理还是认为他们有发展的潜力。还有一些，是关于经理和员工的独到的见解，比如：“我认为，每一个人都在从事管理，任何人都是某些方面的经理。每个人都与他人相互联系。”

这些调查资料也有一些是关于经理的领导艺术问题的。尽管英国经理对管理与被管理之间的关系的观念有点个人主义，但这种个人主义并不比捷克经理的观点抽象（捷克经理认为管理是一个复杂的、社会间相互作用的方面）。在对自己的看法上，捷克经理认为自己是一个了不起的人物，他们对社会和管理工作提出观点和指出方向。而英国经理把自己看成是一个普通的人，只不过是有能力管理他人，并实现自己的抱负而已。

VSM 94 的调查结果和一些有价值的数据 ▲

我们的 VSM 94 调查数据是在 1994 年 11 月和 1995 年 5 月之间收上来的。包括：

捷克 97 份（8 名女性，89 名男性）。平均年龄：37 岁。职业：55 名中级经理，34 名高级经理，8 名专家。

英国 108 份（31 名女性，77 名男性）。平均年龄：37 岁。职业：51 名中级经理，43 名高级经理，14 名专家。

下面是一些最有趣的，也是最重要的分析结果，让我们看一下利用这种有效的方法来分析是否与我们以前分析的结果相符。

正式的 VSM 94 指数值

利用 VSM 94 调查表来分析的第一步是，用霍夫斯泰德介绍的公式计算出 VSM 指数值（详见本书第 9 章）。通过计算，我们得出的数值是：

表 13—1　　VSM 指数值

指数	捷克	英国
PDI	47	15
IDV	50	101
MAS	90	5
UAI	49	4
LOT	27	47

PDI = 权力差别指数；IDV = 个性指数；MAS = 男权主义指数；UAI = 不确定性回避指数；LOT = 长期定向指数。

根据表上的这个结果来看，捷克和英国的文化差异很大。同时，从表中也可以看出，他们的管理方法也不相同。如果根据霍夫斯泰德指数的定义（霍夫斯泰德，1991），我们可以推断出，在捷克的社会里，权力的不平等比在英国更容易被人们接受。英国经理的个人主义比捷克的重；捷克人更具男子气概，更刚毅，并善于追求物质报酬。有时，捷克经理显得喜欢条理清晰，以免混淆。有时他们对将来和将来的价值回报很少关注。我们不去做过多的表面分析，让我们来细致地研究以下我们得出的 VSM 94 数据的文化含义。

以各种方式回答 VSM 表所提出的问题

我们总体的框架工作是来区分以各种大量的方式所回答的问题的。我们感到已经揭示出这些经理们的工作和其角色观念的矛盾性。同时，我们也感到，在这一领域可以公开讨论，并有待于进一步的探索和发展。

区别这些问题，我们采用一个标准，标准的偏差大于 1 分，平均分值是 2.5 到 3.5 分之间（VSM 94 采用 5 分制）。

在捷克的例证中，五个问题是用模棱两可的方式回答的。他们关心别人是否可信；是否需要回答更细致的问题；

公司的规章制度是否可以打破;不同工作的重要性,以及员工之间的竞争。其中两个问题我们详细说一下:

第一,关于不同工作重要性的问题,看起来好像与我们的研究结果直接相矛盾。从这些结果来看,捷克人更喜欢工作的多样性。有两点需要说明一下:第一,根据捷克人的思维方式和理论倾向认为是合适的管理模式,对我们所抽查的对象来说,工作的多样性既不重要,也不相关;第二,捷克人认为实际工作应得到相应的物质回报和社会地位,至于工作多样化,与个人的愿望和工作的快感有关。

第二,是关于员工之间的竞争问题,这个问题在两国的调查中都存在。在捷克的案例中,可以解释成两种思维观念混淆所导致的结果。在英国的案例中,我们还必须考虑另一种情况;具体地说,就是人具有野心的本质导致了相互间的竞争。它也意味着员工之间的成就感、积极性以及不断的奋斗。我们觉得,在传统的管理文化中,忽略了解释竞争的全部含义,是有问题的。像对竞争的含义解释含糊不清一样,英国经理对管理结构的本质也是含糊不清的,比如,员工是需要一个还是两个老板;员工对个人失误是否应该承担责任等。这一点,在我们调查的有效数据中可以得到证实。英国人比较关心确定的事情,但对新的、不完善的、非正式的结构却显得束手无策。

VSM 94 明显的文化固定模式

我们在此处强调对用最明显的和彼此相一致的态度所回答的那些问题的识别。过去从社会学的观点来看,将调查结果与具有恒定不变的本质的一种或更多的文化固定模式的影响联系在一起是可能的。

这些最有特色的管理领域可以通过两种标准加以辨别:一个标准就是一个具体的平均分值,是等于还是高于1 281分(90%),另一个就是通过将已经被确认为相互矛盾

的事例排除在外。

在捷克的例证中，有五个问题是用相对明确的方法回答的。这些问题是：个人稳定程度的重要性、不大尊重传统、大多数的下级都害怕与上级有分歧、个人应该对失误承担责任的观点以及工作和与其他人合作的重要性。

前四个问题基本上与我们的调查数据相符，比如，经理们关于物质追求及好的管理方法的喜好的证词资料；对其他员工的抱怨以及他们对个人主义的总体看法。捷克人对与人合作的重要性的统一看法也可以被认为是一种矛盾。

尽管如此，如果我们还记得捷克经理对员工独断的看法，比如他们的惰性和必须被人领导、对物质生活的追求，我们就会设想出精诚合作比独立工作更能获得成功。

在英国的调查中也有四个明显的管理领域。它们是：和上司搞好关系的重要性、工作多样化的重要性、不大尊重传统和对破坏公司规章制度的容忍程度。

这里，我们说一下两个有趣的事实：第一，这些结果与英国管理对实际和社会方面的倾向性有一定的联系，比如那些有关相互作用的调查资料、对过多的行政工作的抱怨、对变化和发展的重视等。

第二，与捷克的同行不同，英国经理显得更愿意通过改善关系的办法来解决上下级之间的冲突。我们这样说，也并不意味捷克经理就丝毫不关注他们之间的冲突，就完完全全地以一个上级思维方式和其政治地位对下级横加批评。

如果我们现在比较捷克和英国的管理文化，也可能会说捷克的管理观念很大程度受个人主义的传统模式的影响，把自己看成英雄，有对现实进行操控的观念，以自我为中心，目光短浅而又不太周到。英国经理看起来也在一定程度上受传统的模式影响，受社会变革的影响，至于个人，

他们有权利进行自我发展。为什么我们认为英国的观念是传统的固定的模式，这会在以后进行解释。

捷克和英国做出的 VSM 94 答卷中存在巨大差异

我们前一个 VSM 94 资料分析强调的是对存在于捷克和英国答卷中的巨大差异的问题的区分。我们通过使用有效的数据调查结果对这些差异进行了分析，这一结果对两国差异的指数比较和对文化差异的理解也进行了阐述。

根据一项 T 式测试表明，在两组调查中，有九个方面存在着巨大差异。这些方面是：

权力差别指数：捷克 = 47　英国 = 15

在计算这个指数时，四个项目中有三个被看成是有重大差异的。作为领导者，英国经理在处理良好的上下级关系的问题上，比捷克经理看得更重一些（这在前面已经做了探讨）。同样，在探讨领导者做出决策这一问题上，英国经理也比捷克经理看得更重要；捷克经理所看到的问题也比英国经理少，其中有两个尤为明显。

两组经理对于下级易受到伤害的问题有比较相同的看法。

用捷克的公司组织机构中的等级制的本质就能将这一比较解释得很清楚。相对来说，在捷克的公司机构中，不同的管理层次之间的沟通比较差，而且将权力看得极重。这一点，在我们的数据中已体现出来。而从英国经理的答卷中就能感受到他们特别重视同事之间相互交流的质量，而且也特别重视公司机构内部的沟通与理解。

个人主义：捷克 = 50　英国 = 101

在这个指数中，有两项体现出了重大差异。第一个就是捷克经理对于和家人在一起共度时光，以及留给个人生活的时间没有英国经理看得那样重；第二，如已探讨的那

样，捷克经理在对待工作中应有的轻重主次搞不清楚，这与英国经理形成了明显的对照。

这些结果也证实了我们的数据调查结果的真实性。那就是，捷克经理更看重引用一种管理经验，而不看重这一引用会对个人的工作和家庭造成什么后果。

在某种程度上，我们的调查结果也有相似之处，就是两组都强调良好的工作条件的重要性和聘用的保障制度。这些观点符合霍夫斯泰德关于集体主义与个人主义的最初解释。这个问题留待以后讨论。

男权主义：捷克 = 90　英国 = 5

两国的差异在这个指数上是最大的。但这也只不过是代表两国之间差异的一部分。也就是说，捷克经理认为，个人应对其失误负责任，而英国经理对这个问题比较含混。

但是，也有很多相同的地方。比如，工作中与他人合作的重要性、职位升迁机遇的重要性、信任他人的重要性等。但是，这些结果与捷克人对公司的管理手段，以及对别人不信任和自我为中心的观念有关。另一方面，英国人认为社会变化和发展比较重要。

不确定性：捷克 = 49　英国 = 4

在这个指数的差异中，有两个问题需要说明一下：一个是，对于公司制度不可打破的论调，英国经理持强烈的反对意见，而捷克经理对这个问题就比较含糊，同样，捷克经理对是否需要回答更细致的问题也是支支吾吾，而英国经理却认为没有必要。

这里还得解释一下，英国经理在社会发展和变革的问题上显得比较自负，捷克经理认为这是一个比较抽象的理论。在工作压力的问题上，两国经理有比较一致的看法，都认为偶而感到工作有压力。

另一个有趣的发现是，捷克的 UAI 指数是通过回答三个问题计算出来的，而这三个问题他们回答的都比较含糊，所以，这个指数较其他指数的可信度差一点。

长期定位：捷克 = 27　英国 = 47

在这个指数中，我们根据四个问题计算，只有一个问题产生了差异。在关于个人的稳定性的问题上，捷克经理的关心程度比英国经理大一些。对于节俭、连续性和对传统尊重的问题上，两国经理都认为不大重要，只是对节俭表示一点关注。

两国经理对节俭的重要性的看法，如果依据霍夫斯泰德的观点，有点短期定位的意味。在捷克的调查中，他们认为节俭的观念有点与当前的尽快获得利润或“快速致富”的观念唱反调。而英国，鉴于它们的变革和发展方向，我们认为“节俭(省钱)”与为将来发展而投资有语义上的差别，投资会为一个长期的发展花费很多钱。

☞ 结论

通过这项研究，我们得出了许多理论上的和实际上的结论。

第一，正如我们所描述的那样，管理的发展不单纯是采用一个正确、适当的理论和模式那样简单。它是一个极为复杂的过程，在这个过程中，管理实践与社会各个不同的方面紧密相连。言外之意，简单地采用一个管理发展政策去解决问题是不恰当的和错误的，甚至有潜在的危害性。所以理解管理必须考虑它的历史和文化背景。

第二，我们阐述这些问题时，列举了一些调查资料，尽管读过 MBA 的调查对象所学的课程都差不多，但他们对管

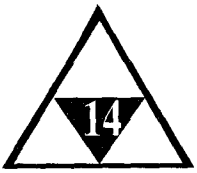
理的理解有所不同。把管理认为是一种普遍性的理论，就等于是一个难以实现的愿望。因此，学习理论研究是一个社会行为，应该以一个新的观念，通过辩论、讨论和探讨去学习、理解别人的观点和解决问题。

第三，成功和有效的管理发展政策应该基于管理理论和实践中出现的疑难问题，而不是经理凭空的说教，教人如何解决问题和决策。应该教他们去识别所存在的问题的复杂性，教他们懂得实践，通过这些能力去掌握和利用多种解决方法。

第四，我们应该接受这些具有不同文化背景的经理的水平，同时也接受他们在自己特定的背景下对管理的理解方法。如果不是这样，这些管理政策就会被认为是不恰当的，甚至是不相关的。

我们还用方法学的观点阐述了利用大量的有价值的数据和框架调查分析，使我们对管理有了更详尽的了解。

最后，我们相信，我们所调查的结果也是对 VSM 94 调查结果的进一步验证。此举使我们对霍夫斯泰德最初定义的某些部分加以质疑，而且提出了另一种观点。VSM 94 的应用，为我们认识捷克和英国的管理文化提供了一个新的、统一的方法，并展示了一并使用有效和大量的数据的的优点，我们也可以把这种方法推荐给其他的研究者。



亚洲的管理方式：跨文化影响

罗塞利·L.唐

跨文化管理

引言

过去几十年来东亚和东南亚的经济发展迅猛，六个最富的国家和地区中有四个最令经济学家注目，它们是：新加坡、中国香港、中国台湾和韩国。这些国家和地区一样受儒家思想的影响，属于儒家或新儒家社会体系。儒家体系的特点是勤俭、保守，学者之间以及人与人之间关系等级严明（霍夫斯泰德和邦德，1988）。儒家思想教育是这个社会的本质，它错误地忽视了其他哲学思

想的影响，诸如道教、法家学派以及军事战略论著等。其实这些思想学派对管理战略的影响也是极为重要的。

为避免重复论述，本书（如第 15 章和第 16 章）仅把重点放在日本，本章侧重于探讨东亚的经营思想和方针政策。从公司结构和管理体制表面上看，东亚有点类似于西方，它们也在技术和经济上得以共同发展，但体现在人际关系的行为和参与竞争和合作的方式仍存在根本的不同。说到底还是经营战略上存在差异。本田汽车公司的共同创立者藤泽曾经说过："日本和美国的经营管理 95% 都相同，但在所有重要的方面却有差别。"这个论调包括了我们下面要论述的东亚的经营思想与西方的差异。

尤其在本章我们要认识的是：(1)东亚经营的主导思想；(2)人际关系以及它对经营所起的作用；(3)颜面（威信）的观念以及它对公司功能和行为的影响。这并不是说所有东亚的公司都是一个模式，国与国之间甚至本国的不同公司也存在不同的特点，我们会做相关的研究和探讨。

☞ 东亚经营的主导思想

大多东亚的企业家都读过四部古典著作并影响着他们的经营思想。唐（1994）归纳了指导东亚经营、合作、竞争、组成、改革以及完善经营战略的十二条原则。

这四本著作是：

《孙子兵法》，由 2500 年前中国古代军事家孙子所著。这本书被东亚生意人视为"经典"必备，很多西方人也阅读此书，拿破仑就用此兵法的原则征服了欧洲。

《五环论》，此书是 16 世纪末 17 世纪初由日本武士宫本武藏所著。1980 年被 Bantam 书社译成英文并出版，书名译成《日本管理艺术真经》，很快被公认为日本的哈佛

MBA。

《三国演义》,由中国 14 世纪文学家罗贯中所著。三洋电器公司的前总裁薰井植在他的《三洋成功之路》一书中提到,当他打算把某个经理提拔为高级经理时,就送一本《三国演义》和一份注释小册子给他,注释小册子是为了帮他们弄懂文言文的确切语义,以免误解的。《三国演义》帮助这些经理将攻守的原则用于经营中的各种情况。

《三十六计》,以《易经》理论(《易经》所述的是道家的基本思想)和军事理论为基础,全书二十四卷,囊括了中国历史古典文学,也包括《三国演义》的精髓。

根据这四本书,归纳出了指导东亚人经营的 12 条原则,它们是:

战略的重要性 ▲▲

孙子认为取胜的关键在于战略。他提到"不战而屈人之兵,善之善者也"。依据东亚人的观点,他们有可靠的方法去面对任何形式的问题。这些方法按考虑先后排列是:

★ 策划一个优胜战略,给对手一个快速的、致命的打击。

★ 凭借外交手段(谈判、双方协商、找个中间人等)解决难题。

★ 非外交手段解决难题,比如展开斗争,在生意场合下打一场破费的持久的官司。

★ 攻击坚固的堡垒。

因为侧重于战略,东亚人善于玩智力游戏——他们察探出任何交往形式的漏洞(文字、口头或默认)去策划一个制造漏洞的战略。智力游戏是儒商的伎俩,玩智力游戏的商人会采取很多老套的方式,被誉为"不可理解的东方人"或以付满初(音译)博士的观点叫做"智取"。

削弱对手 ▲

根据道家阴阳原理，任何事物都是依据循环理论，强能变弱，反之亦然。兵法和三十六计中很多计谋都是先利用假象拖垮敌人然后再打。同样，弱者也可以变得强大。日本第二次世界大战后工业的发展证实了这个原理：战后，日本遭到毁灭性的破坏，它引进外国技术，在短短几十年，工业发展上产生了一个蛙跳式的飞跃，使自己的工业基础日趋强大，敢于和美国及其他工业大国竞争。

另外，道家循环理论的信条也提醒人们不要对自己的强大/资产自满，也帮助人们不要对自己的弱小/负债感到绝望。这促成了东亚人的节俭以及对自己取得成绩的运气不骄傲的特性。

骗术也是一种战略手段 ▲

西方人的眼中，骗术是不道德的，因为他们受犹太教和基督教的影响。在东亚，当地没有类似犹太教和基督教的宗教，欺骗这个字眼有时是中性的，人们认为只要有益处就可以使用。在东亚人的观点看来，“益处”包括对国家、部落、家族、家庭、公司、集体和个人有好处。人们重视程度的顺序也依据国家或地区的不同而不同，比如在日本，集体的利益是至高无上的，而在中国香港和中国台湾人们认为家庭利益比较重要。东亚对骗术的观点也根据各国的标准规范不同而各有千秋。在这个国家认为是道德的或是不道德的在另一个国家却不一定也是。这也要求我们不要用自己的思维方式去衡量另一个国家的文化或去判断某些行为是否道德。

理解矛盾 ▲

根据阴阳原则，矛盾和对立存在于万物之中，而且又有对立的统一。老子被公认为道家的创始人，他说："道生一，一生二，二生三，三生万物。"万物都包含阴阳两面（积极面和消极面），而成功解决就在于发扬其积极性，避免其消极性。就像大橡树和小草之间的差别一样，橡树强大有力，无人能够摧毁它，而一叶小草幼小脆弱，人可以任意践踏毁坏。但是试想一下在风暴中的情景——大树会被风刮倒，而小草却顽强屹立着。

妥协 ▲

人们认为，为达到某个目标采取妥协的办法是必要的，为获取更大的利益，必须牺牲一些小的利益或设下诱饵，于是赠送礼物、慷慨的款待、贿赂便成了东亚人惯用的手法。但妥协必须在继续维持关系的前提下进行（合作竞争），否则双方都没有让步条件，所以这就是为什么东亚人特别注重发展人际关系的原因。

争取全胜 ▲

东方人注重妥协的同时，也强调争取全盘胜利。换句话说，暂时的胜利不能使人感到满足，否则他们会失去更大的利益。为避免自满，这个原则敦促人们用长远的眼光去考虑他们所采取的措施。他们必须准确地估计到对手的下一步打算，以有效地阻止。

利用对手的弱点 ▲

由于东方人相信机遇和厄运是循环往复的，所以他们特别注意抓住机遇。如果敌人倒下了，他们会抓住这个机

会一举消灭他们，西方人觉得这种做法不道德。而东方人却是比较务实的。中国人比日本人和南韩人更务实。这种务实多少解释了中国人为什么在日常生活中忽视宗教和政治，这种实用主义使得部分中国人与日本人产生很大的差异，即行动的方针必须保证快速取胜。如不能取胜，中国人选择逃跑，而日本人会选择自杀。日本人从小接受的教育认为面对死亡是一种勇气，而中国人依据孙子的告诫"有勇无谋是愚蠢的"。很多人也著书研究过中国人和日本人在这些方面的差异以及造成这种差异的根源。日本国土小，资源贫瘠，导致人们"不成功，则成仁"的信念，因为他别无出路；反之中国人疆土辽阔，资源丰富，信奉"留得青山在，不怕没柴烧"的信条。

灵活性 ▲

东方的哲学从大自然中获取灵感，在很多方面也运用它。比如，孙子在简述适应条件和命运变化的灵活性时也乞求神灵的保佑——就像水不停地改变流向一样，指挥作战的方法，也不是一成不变的。这就强调了灵活的重要性，部分东方人的观点是即使在签订法律合同和组织文件时，也可以或根据环境变化而改变。

搜集情报和信息 ▲

孙子和宫本武藏都强调搜集对手信息和情报的重要性。这些信息可以通过不同渠道获得：间谍、当地人打入敌对方内部或雇用当地人搜集情报等。搜集情报也包括向对手散播假情报，以迷惑和打乱敌人的战略。另外，获取工业情报和技术也包括关键人物的情报。但是，要准确地揣摸人的本性需要很长时间，所以东方人花大量时间去琢磨生意场上伙伴或对手的意图，这些意图只能通过时间来解决，

这就是东方人在生意场上节奏比较慢的原因。

抓住相互依赖关系 ▲

事物的双重性和对立性(阴/阳)并非总是很明显的。尤其西方人更认为如此,而且东方人公认非直线的螺旋逻辑。所以要想充分理解相互依存的关系,在分析事物和形势时必须采用逻辑的方法,并且做长期的打算。

忍耐 ▲

东方人节奏慢还有好多原因。第一是因为东方人太注重长远打算;第二是人际关系的重要性;第三是他们相信任何事物发展都是循环往复的。如果东方人时运不济,他们会耐心等待峰回路转,但是东方各国家看待忍耐也有不同。比如韩国人通常能比中国人和日本人更快地做出决定,这和韩国的背景分是不开的,因为很多公司仍然由拥有者/创建者或他的家庭经营。东方人相信事物在大自然中循环发展并不意味着他们相信悲观意义上的宿命论。佛教中"Karma"译成汉语叫做"报应",意思是一个人现在或过去的行为会影响未来的命运,所谓恶有恶报,善有善报。换句话说,东方人相信善恶从长远看总会有报。所以人们都希望多行善事,多积德,以图来世会有好报。这就意味着告诫人们不要对眼前的好运气沾沾自喜,也不要滥用自己的特权,对自己取得的成绩要谦虚谨慎。

避免情绪化 ▲

儒家讲究节制。同样,孙子也告诫人们,军官切不可飞扬跋扈,这些告诫导致东方人特别注意过度情绪化,因为这会毁了精心策划的计划,但东方各国也有差异,与中国人和日本人相比,韩国人易于情绪化,在韩国的办公室里,捶胸

顿足、拍桌子、大喊大叫时有发生。

☞ 关系

“关系”在儒家体系里一直被认为是至关重要的。“关系”(日语叫 Kankei,韩语叫 Kwankye)译成英语大意叫“相互关系与联系”,类似西方人说的网络和裙带关系,与网络作用相同。关系建立于两个(不相干的)人之间以保证和谋求社会交往中的利益,但日常生活中,关系常常代表裙带关系,就是说一个有权力的人做决定时,偏袒于家庭成员或熟人而并不是客观地做事。

我们在上海及周边小镇对 2 000 名中国人进行调查,92%的人认为“关系”在日常生活中起很大作用,而且年轻人更注重关系。实际上,功利关系近期传播很广,所谓“功利关系”意思是利用个人关系去谋取利益和达到目标。

大多与东方人做过生意的商人普遍认为要想成功,“了解人比了解事更重要”,换句话说“与合适的人或权威人物有关系至关重要”,它比拥有好产品和合适的价格更来得快。

是什么原因使儒家和新儒家学派认为关系如此重要呢?答案就在儒学思想本身。儒学家认为,每个人都在不同的社会等级关系中占据一个位置,拥有相当的责任和利益,强调这种社会关系最初在于家庭(统治者与臣民、父与子、兄弟、夫妻和朋友之间)。甚至两人关系好,并非是一个家庭,也会像一家人一样。统治者把他的臣民和好朋友作为家庭成员的分子,这种家庭观念使圈内和圈外人产生不同的区别。中国著名的社会学家林语堂(1935,1980)曾经写道:“家庭和它的朋友形成了一个坚实的壁垒,对内精诚合作、互相帮助,对外则比较冷漠、防范于人。最终导致家

庭形成一个城堡，在这个城堡之外，任何事情都是合法的掠夺。所以在'城堡'之内人们相互信任，共分利益，在'城堡'之外，则是另一种态度——怀疑和冷漠。"我们发现 2 000 名被调查者中 84.5%不相信外人，除非他们有机会更了解他们。而且 71.7%的人承认他们喜欢利用关系、通常是官方渠道来解决日常生活中的麻烦和获得个人利益，所以那些外界人在儒派圈内不太好办事，而圈内人不得不与合适的人建立关系。

在一个更详细的研究(1995)中，调查了 19 个在中国有生意的公司，包括中国香港、美国、加拿大、德国、瑞士，研究"关系"与财政执行情况之间的关系。在 11 项调查项目中，"关系"是惟一被一致认为是在中国做长期生意成功的关键因素(平均值 0.83)。在那项研究中，财政执行情况是指 1991 年—1994 年的纯收入和税前利润的年增长率。其他 10 个影响成功的因素有：选择正确的经营场所、选择正确的打入市场的策划、有竞争力的价格、目标的补充、熟悉中国的谈判方式、经营的灵活性、在中国市场的长期投入、管理控制、产品优势/质量、了解中国的政策等。被调查的人都认为中国的法规模棱两可，"关系"才至关重要。尽管中国政府致力于制定有关商业行为的法规，但中国的法律基础还不完善。法律不明确，则以权威解释为准(见华纳，1995)。再则根据儒家思想，理智约束人们的行为高于法制约束，所以人们下意识地接受惯例的法规。在儒派社会里人们普遍不喜欢法律诉讼，包括法律基础比较完善的日本和韩国。在儒派社会里，这就导致"关系"变得很重要，在某个特定的环境和时间内，个人比法规更能决定什么是可接受的和允许的。

"关系"在成功地进入中国市场上，起到至关重要的作用，而且是保证在中国经营长期成功的必要条件，但并不是

全部的、惟一的条件。Yeung 和 Tung(1995)发现:“仅仅靠关系也不能绝对保证你的生意生涯长期成功。”换句话说,公司一旦成立,想保持长期成功,其他条件也必须具备。在这些条件中,最重要的是技术上要有竞争力。所谓技术上的竞争力是指提供合适的高质量的产品,采用合适的商业策划以及拥有相当高的市场知识,这个观点不同于 Tung 的关于对文化差异的了解和中美商业谈判成功的关系的研究。她指出:“对文化差异的了解是生意成功的必要条件,但不是全部的惟一的条件。”换句话,虽然对文化差异的了解不能绝对保证生意成功,但是如果忽略它(比如不了解中国文化,包括关系学),那么谈判或做生意洽谈就会失败。

Yeung 和 Tung 还提出,总体上来说中小型企业比大公司更注重“关系”,因为大公司会对一个城市或地区的经济发展做出贡献,中国政府当然期望吸引它们投资。所以中方的合作者就会积极地去建立这些关系。

中国人以家庭为重的观念值得我们进一步注意。在日本和韩国的机构形式的主流是“Keiretsu”和“Chaebol”。“Keiretsus”由许多平级的各种行业的大企业组成。“Chaebols”正好相反,各种业务和公司由总公司或集团公司严格控制着。在中国香港、中国台湾和新加坡,公司形式的主流是家庭式的,而且大多是中小型公司。莱丁(1990)把这个称做“华人资本主义”,而 Tu(1991)称之为“关系资本主义”。有些人表示中国应该及时改进机构形成,以和西方同行业保持一致,但是莱丁说这种改进不会发生,因为中国家族式企业正好符合中国传统的家庭观念,家族式企业使家庭成员最大程度地掌握着公司的前途和命运。莱丁说,假如中国人真想那么做的话,那他们早就有大量的机会向西方模式改进了。

☞ 脸面

脸面也是儒家社会的重要组成部分。脸面在各国文化中都很重要，但在儒家思想的国家更显重要，那是一种高层次的感受。在东方，“脸面”除了“尊严”、“自尊”外，比西方有更多的含义。在儒家社会，有句古语叫“人要脸，树要皮；树无皮不能生，人无脸不能行”。一旦丢了“脸面”，会给自己和家庭带来耻辱，严重的会遭社会唾弃。

“脸面”有两层意思，即“脸”和“面子”。“脸”泛指道德上的东西（体面，正直），“脸”是属于自己的，不是别人给的。“脸”的作用是对社会不道德行为的一种约束，对不道德行为的一种很强的心理抵制（“拉”的因素）。从这种意义上讲，“脸”有点像西方的犯罪感，是一种道德意识。如果人想保全脸，他必须在与人交往时诚实，履行责任、义务和承诺。在儒家社会里，指责一个人没有“脸”差不多是最严厉的谴责。“面子”是指人的地位或名誉。这些是通过自己的努力得来的，这种面子是别人给的，不是属于自己的，因此，“面子”相当于一种“很强的心理推动力”，去推动人们获取更大的成功，而且在这个成功的过程中，又会得到更多的名誉和社会地位，没有面子的人就没有“社会名气”，就等于他不会取得成功。

我们分开来解释了这两层含义，其实“脸”与“面子”的两层含义也是相互关联的——长期有“脸”就会有“面子”一旦“脸”丢了，也很难保住“面子”。正如 Hu 所说“当一个社会群体知道这个人办事很诚实并且履行其义务责任，他会得到比他拥有的更多”。在生意场上，“脸”和“面子”也有各种含义，包括：讲究信誉、长远打算、有羞耻感。我们简单地解释一下：

既然“脸”意味诚实和体面，所以你有“脸面”人家对你就有信任感，而且这种信任是靠时间来建立起来的，这种双重的观念，导致东方人注重信任和关系胜于法律合同，并再次证明了需要有长远观点。

“脸面”的另一种重要的含义是羞耻感，西方人最早叫犯罪感。在犹太教和基督教的影响下，人们的行为违反了准则，就会感到有罪过，这是内在的东西，而封建社会认为“羞耻”。“脸面”是外在的东西。孤立地讲，“脸面”既不能获取也不能丢失。它是相对而言的（莱丁和 Ng，1982），换句话说，如果没有别人的存在它不会存在的。所以在生意场上，“脸面工作”是双方的，在具体事情上相互给面子，比如讲究形式和礼节。因为封建社会太看重脸面，所以给面子和保全面子变成了一个复杂的艺术形式。这就是所谓的“脸面工作”。再则，脸面也是有背景的，就是说，它依据具体情况而定。比如一个中型企业经理在一个大公司主持事件时，被安排到后排就座并不感到生气，但是如果主人是比他的小的公司，那么这样的安排就会被认为是对他地位的一种藐视。所以脸面是相互的，在给予的同时也有得到。封建社会把脸面和保全面子看得非常重要。其实这只不过是一种外部的调解，避免直接冲突。直接冲突会使对方无地自容，甚至很丢面子。如果你让东方人丢了面子，你就什么也得不到，会失去一切。这就是为什么东方人从不拒绝要求，他们在交往中也是很含蓄的。

在跨国生意谈判中人们经常会设法用翻译保全面子，这使谈判者有机会将指责转嫁给翻译，怪他没有翻译准确。因为翻译在公司一般地位比较低，所以为他们的领导保全面子，而承担错误的责任。从这个意义上讲，翻译有时可以是一个“面子的保护神”，既然脸面是有背景的，而翻译位置又比较低下，所以他/她在受到指责时并不会太掉架儿。

☞ 讨论和小结

在本章，我们找出了东方人的一些显著特点并加以分析，这些特点是东方人参与竞争、合作及制定和执行战略方针的基础。有些特点已延续几千年，在人们的思维方式中已根深蒂固，当然，这并不是说文化丝毫不能改变，时间不能使它们改进。总之“文化是进货的必备条件，它可以改变人的共同信仰、价值观念、人生态度以及逻辑思维方面的对某个特点的社会团体的人的认识，诸如观察、思维、分析原因、行为、反应以及相互影响等。这个定义也说明了文化不是静止的，它随时间的推移而进化。变化经常发生但进化速度比较慢，有时又有反复，回到原来状态，也就是说反反复复。在新加坡，经济的现代化发展并没有脱离封建传统，相反，在近十年里儒学的研究在这个岛国上有逐渐升温的趋势。

15

日本的工作价值观：工作与工作动机的比较

安德斯·托恩瓦尔

跨文化管理

引言

目前日本与欧洲汽车制造商和生产商之间的合作愈来愈密切，这同时也意味着越来越需要了解和理解他们之间不同的工作态度。尽管这些态度、传统、文化很重要，但人们却又往往忽视它们。

本章是根据对汽车工业的研究写成的，最初两次研究在日本丰田公司进行。相对比的研究分别在瑞典的沃尔沃（富豪）与 SAAB（萨伯）公司和美国的

通用汽车公司进行的。其目的是为了研究和对比人们不同的工作态度与职业道德，我之所以选择汽车公司作为研究对象是因为：

1.这是一种全球性的工业，也就是说汽车公司向全世界范围内销售它们的产品。

2.它们越来越紧密合作，使用相同的配件，有时甚至是相同的发动机，因为如果靠它们自己研制新型发动机，造价相当高。

3.另外也因为在这些汽车公司中可以找到相同种类的工人和经理，比较容易进行科学性的对比。

4.在这项研究中，我们尤其注重在抽样调查的职员中寻找不同的基本哲学体系、文化价值和社会结构以及它们与工作态度和工作动机之间的关系。

☞ 工作动机

个人的工作动机是一个难以表述和解释的复杂特征(MOW,1987)，而且也很难下一个准确的定义。尽管如此，我们采纳了一个比较笼统的阐述，即“最重要的明显区别在于一个人不能做什么和去不去做什么”。在亚洲调查动机的案例中，这些模式越来越普遍，但是学者认为在高层次的动机的解释当中文化探讨尤为重要。“成功的民俗理论”的结论和“需求成功”的概念在亚洲尤其是在日本被认为是最重要的。

在这些阐述后面，大多研究者都认识到儒学的重要性(见本书第14章)，作为主要的精神来源，包含丰富的文化和历史。他们同意这些变量，诸如，自我否定、节俭、耐心、坚毅、自我约束和忘我精神，学习和对应用科学和数学的兴趣。当处于群体环境中时，又有一些变量如接受权威、老资

格意识和责任(罗滋曼,1991)。在对日本的研究中,文化争议是日本工业的成功取决于高层次的动机和特别的文化现象,而这些在其他国家是不可能有的。

在比较日本和美国经验中必须注重三个方面的差异。第一是日本的历史和文化的集中趋势;第二主要是关系到不同性别角色关于高等教育的社会文化差异。在日本,女性倾向于大专教育;而在美国,女性则与男性同样受高等教育(卡明斯,1984)。

第三个更重要更难分析的是自我观念。尽管如此,菲特斯等人(1983) 指出,绝大多数高中的长者同意对自我尊重的三种论述:我是一个有用之人;我始终对自己感到满意;我认为我不够好。小林(1984)发现日本教育和生意紧密相连,这一点正好和美国相反。专业和职业培训直接面向生产加工是非常普遍的,日本大公司喜欢录用学法律、经济、管理和工程专业的学生,因为基于日本的文化学习倾向,这些学生可能具备更高的动机。这就在所有层次中产生更高的工作动机。

在一个大型的比较日本和美国的员工的工作态度和管理办法的调查中,林肯和卡林博格(1990)发现,日本工人中的高度责任感与工作上严密的纪律和很高的主动性紧密相连。尽管如此,研究者们很少试图走出这个观点去找出更深的原因。他们已接受了普遍的解释,即日本的效率归功于高效的机构和良好的管理模式等等。但是要想理解更深意义的日本人工作动机及职业道德,仅靠这种简单的解释还是不够的。我们必须把基本哲学观点考虑进去。

☞ 工作理念

石田百赞(1966)被认为是现代日本职业道德的创建

者，他在自己的公司内推行了一种奖金体系，以此刺激和鼓励员工及其家属对公司忠诚，同时派生出另外一个辅助体系。这些体系在公司之间的日益竞争中得以完善。

寿山铃木(1979)是一种禅学的创始人，其禅学适用于生意人和工人，后来日本的社会道德模式就是在此基础上发展起来的。在这个意义上，佛教是世上真正的精髓，而佛教的本质则是最理想的本质。日常工作是引导正确工作态度的一个途径，从而履行佛教教义。寿山向工人灌输佛教的苦行主义传统：越苦越难，来世则越纯净。一个人如果不能完成工作，则达不到苦行的目的，就不是一个对社会有用的人，工作是上苍安排的一部分，人必须服从，以顺从佛主的旨意。百赞有时也被称为禅宗的创始人。因为他把佛教的职业道德和儒学有机地结合起来。他信仰一种“混合信仰”的宗教：这种宗教已经发展成为流行的规范，而这种规范又创建了中心的和谐概念“Wa”(和气)。但是百赞在他的工作动机中又应用“honskin”概念，意思是说“从内心深处”，是一种身体、精神和心理方面的自我崇拜。但自我崇拜需要一个主要特点，诸如诚实，对自己和所信任的人诚实。我们需要这种 honskin，因为没有任何外部力量可以支配你，只有你可以支配你自己。社会所赋予你和你对社会所负的责任的多少是由你心中的 honskin 决定的。所以武士的职业一般是家族世袭遗传的。百赞推出一个理论(准则)，使人们积极改善他们的社会位置，使每个人和每个人的工作需要结合起来。

在日本，“家庭”传统上讲不像欧洲那样像一个“核心”家庭，而更像一个“部落”式的家庭，每个人相互关系密切，并建立在“血缘”关系上，建立在血缘关系上的家庭产生了很强的积极性，为自己的家族工作，其他家庭建立在区域群体关系上。最重要的是武士阶级的家庭，但这种形式比较

弱,因为它容易产生冲突,而失去紧密性。秀吉(1536—1598)的研究表明,最主要的问题是加强工作的功能,这就类似于美国社会的原本结构——一块土地和社会的特殊作用。于是积极性显得特别强。社团意识总能在日本的某些特殊团体中恰到好处地体现出来,它产生于稻田的农业劳作时期。工作社团建立在职业群体的基础之上,是日本职业道德的框架,兼职工作的人和临时工不作为社团的一部分,只能根据合同工作,而得不到社团的全部权利,因此人们试图通过努力工作使自己融于社团当中,尽可能把自己和公司联系到一起。

一士(1967)以日本人的思维方式描述了直接或间接影响工作积极性的主要特征。第一是接受现实,意思是完全理解世界的各种现象。按世俗的观念接受人们的素质、忍耐精神、文化层次。第二个特征是强调"太阳中心"的趋势,意思是说强调人与人之间的关系比个人更重要,但同时也要全面考虑一定的社会结构和家庭道德的崇尚。第三个特征,简单地说,就是非理性趋势。这可分成几部分,如非逻辑趋势———种能力的缺陷,不用逻辑方式而是凭直接的情感思维、喜好、简单的象征性的表现和缺乏客观方法的知识。

根据这个框架,在研究前分析学生和经理的态度时我们提出一些问题,它们是:

★ 总体意义上的工作经验
★ 工作态度
★ 工作积极性
★ 职业道德
★ 公司的工作理念
★ 个人的工作理念

每个问题都从这些方面进行了详细的剖析,分出等级

排列表，这个排列表重点先找出积极性的因素，包括以下方面：经济、社会、个人、传统和理想因素等等。

☞ 研究的方法

在这一部分里，我们首先讨论工作的基本观念与职业道德的联系，然后我们将分析研究对日本高中教师和学生的调查资料。主要的研究是在以下五个公司中进行的：富士一喜久公司、日本浜松市的一家汽车零配件公司、日本名古屋的丰田汽车公司，瑞典高林堡的沃尔沃汽车公司、瑞典特哈顿 SAAB 汽车公司和美国密执安的通用汽车公司，采用的方法是深入采访、调查和排列表格。

方法是从设计中发展出来的。被采访的人也是以抽签的方式选择的，选定后研究者分发给他们一样的文字或口头的关于调查的过程和目标的资料。采访按编好的项目一个一个地进行，并按如下程序分析调查的结果：对于所有发出去的资料，回答结果将按主要的方面和主题编册，如有关教育和动机方面的资料将编入教育的主题内。

然后，再将统计出来的结果加入这些主题中去形成一个比较完整的图像，我将在以后几章中罗列出不同的题目和资料信息组（如丰田案例）。主题的顺序按它们出现的频率排列，然后，根据这些资料进行详细的分析，得出结论，在本章我们将详述这些结论。最后部分是一个总体的比较分析，以便我们能够找到对“协同作用方法”有用的共同点。这个结论并非按排列得出，而是根据研究人员的一些重要观点归纳的。

通过在日本、欧洲和美国做了比较性研究后，我想指出，我致力十年找到共同的定义，尤其是哲学、个性和人生价值方面的观念。

这些共同观念的定义确实很难下，因为它们对真实和非真实的理解不同。比如，绝对真理的观念在西方宗教和意识中非常重要，而在日本根本不存在；仁爱的观念也不尽相同。为解决这个问题，我们必须拥有两种东西：第一，日本的价值观和哲学方面的知识；第二，具备了解自我和传统思维方式的能力。

☞ 工作动机和学校教授的职业道德

我们现在探讨一下日本学校所教授的工作动机的发展情况以及对走出校门后参加工作的影响。由于选择空间比较小，我们所得的数据只是从很少几个问题进行广泛研究。

首先，我们把注意力集中到学习职业道德的学生身上，然后再看教师，这些学生和教师都进行理论和实践的学习和教育。抽选的学生是来自东京和札幌的高中高年级学生。通过对学校和教育的研究，我们对日本高校如何教授道德和职业美德有了大致的了解。

绝大多数的学生在学校就开始从事一些校内工作，以便在毕业后能找到一个好工作（见表 15—1）。表中第一类和第二类数字已说明问题，其次便是第三类——为理想而工作的人——他们希望拥有一定的社会地位。其实大多数人希望有好的工作是很正常的。日本学生比其他任何国家的学生都知道其重要性，他们从小就被灌输工作的重要性和每个人对社会所负的责任。在学校和各种社会广告中也一遍又一遍地灌输，当然在公司中更是这样。竞争也是相当激烈的，每个公司和学院都设有测试、面试和工作能力测试，以保证他们能得到最好的员工。在日本有几千所预备学校，帮助学生选择合适的公司。

表 15—1　　在校做一些适当工作的动机

问题　我在学校做一些工作是为了：				
选择答案	排名	1	2	3
毕业后找到一个好工作		153	148	19
在社会上得到一个好的地位和高工资		39	135	146
能够为我的理想而工作、帮助他人和朋友		118	53	149

当然，为理想工作也是很自然的。比如帮助别人等。有些学生也有其他理想致使他们选择职业时犹豫不决。但没有理由认为日本学生没有这些理想，而实际上就像其他国家的学生一样他们也有。人如果一味追求物质或新产品未免太累。最后一个选择和第一个选择没有太大差别，但我们有必要找出他们对社会地位的态度。在这个国家，标准不断地提高，提供了新的机会，有能力的人应自感优越，一切都可得到。工资的差别有时也能证明其能力的不同，学生们越来越关注报酬。他们不仅考虑公司和集团的利益，同时也考虑个人报酬。

这个专项研究得出以下结论：

1.工作应该尽可能使自己得到发展和提高，目标是使自己更加专业化。

2.这种提高不仅体现于科学，尤其是计算机科学和高科技，而且也体现于美学角度。

3.这种提高必须与公司联系在一起，因为在公司关系中，可以相互交流意见，对个人能力的承认也是非常重要的。

4.学生为达到自己的目标愿意吃苦，哪怕是身体上的也在所不惜。

5.增长知识达到自己的发展目标是迫切的，老一辈人备受尊敬，因为他们有专业经验。

6.提高你自己等于提高你所工作的公司或环境，甚至是你的国家。

7.在传统观念的趋动下，形成你的生活和工作态度，无论这种观念是否明显。追求精神上、物质上的安全与舒适才是工作的真正价值。

上述与跨文化管理相关的总结性结论使我们意识到理想、哲学和准则在理解日本人的工作方式和动机方面是至关重要的，对理解个人与公司之间的关系也很重要。

☞ 汽车行业的工作动机和职业道德

下面我们看一下我们研究的日本行业中的两个企业。第一个是给日本汽车工业提供零部件的公司——富士一喜久有限公司，第二个是日本最大的、世界第二大的汽车制造厂——名古屋的丰田汽车公司(案例 1 和案例 2)，然后我们同样研究一下瑞典沃尔沃汽车公司和 SAAB 汽车公司以及美国的通用公司来进行比较。

我们把整个研究结果的分析通过采访和提问，分成六个组成部分。所有的案例都运用一个标准，以便检验每个人一生的工作动机的形成。

★ 个人方面
★ 家庭和社会方面
★ 教育方面
★ 公司方面
★ 社会方面

案例1:日本富士—喜久公司 ▲

我们用在富士—喜久公司研究的结果来代表相关的中小型企业,我们有三个答案:

"完成个人的责任使自己感到愉快并感到自己很有成就。"

"作为职业工人,这是我的责任和信仰。"

"我从为公司完成的每项工作中可以获得快感。"

此项研究中最常用的两个词是"完成"和"发展"。"完成"意思是做完或是尽个人能力独立完成,尽管有时是非常之难。"发展"在本章中意思是专业的发展,并且有不断提高的特性。

案例2:日本丰田汽车公司 ▲

丰田公司1993年制定的经营方针有许多版本。许多文件里都重复着一句话,即产品是为了人类社会和全球服务,这个思想可以引申为七点:

1.做全球性的公司;

2.关注安全和环境,服务于全人类;

3.保持在科技和用户满意上的领导地位;

4.在各方面都做一个对社会有贡献的成员;

5.培训公司文化,并在促进团队精神的同时,鼓励个人突出;

6.在高效的全球的管理技术上更上一层楼;

7.与全球的生意伙伴建立稳定的关系。

我们发现被调查者倾向于把个人方面归纳成内因和外因两个方面,内因包括以下几个方面(按出现频率排列):

1.自信

2.诚实

3.信任
4.自豪
外因包括：
1.促进
2.高工资
3.好产品
为了达到这些目的，被调查者罗列了三个任务：
1.磨炼自己
2.控制自己
3.解决难题
从丰田公司我们可以总结出公司的任务是：
公司应给予职工自豪感。

公司让员工体现人生价值，因为在日本，工作很大程度上体现了人生的价值，无论在公司内部还是外部，在家庭还是在社会上。

案例3：瑞典沃尔沃汽车公司 ▲▲

在沃尔沃案例中，父亲对儿子的影响很大，父亲是儿子工作的榜样。在这方面人们总做两件事：第一，父亲告诉儿子对工作所应负的责任，应尽力做好工作，人们爱说的一句话是："记住，孩子，你要竭尽全力做好工作。"第二件事是对职业看得很认真，埋头工作，对工作有责任感。学校也是一样，通过他们的教育手段，间接地向学生灌输现实的工作观念。公司通过保持高质的产品来鼓励工人。集团因营造了最好的工作环境和企业内部的伙伴关系而便于管理。

当然，社会也从沃尔沃的成功中得到了巨大的回报，沃尔沃是瑞典工业的奇葩。有被调查的人提到高森博格市的财政收入很大程度上依赖于沃尔沃。人们当中也流行着一句话反映所谓"沃尔沃精神"，"沃尔沃每个职工尽心尽职，

制造世界上最好的汽车”。

1995年制定的企业目标和规划被称为沃尔沃哲学，人类资源发展部对其哲学很重视。这个哲学受日本哲学影响，比如，其中一个目标是不断进取，日语叫“Kaizen”，在企业内部和外部营造员工和企业的共同价值，为人类质量和竞争而奋斗，这在企业内部被看成是极为重要的。

当我们从市场和客户角度去探讨“沃尔沃现象”时，应客观地讲“功过各半”，最基本的价值观建立在信任的基础上，尊重人类和他们所生存的环境，沃尔沃应该注重客户。

案例4：瑞典萨伯汽车公司 ▲

萨伯汽车公司是继沃尔沃之后的瑞典第二家汽车公司。它是从航空产品公司分离出来的，萨伯生产中型民用飞机并给瑞典空军生产战斗机，同时出口飞机。

几年亏损后，公司合理改进经营，最近几年得到完善，成功地推出两款车型。这一切要归功于在日本称做“TQM”的经营哲学，它的新的基本的经营方针是这样的：“萨伯是一个集开发、生产和销售于一体的团队，高档的瑞典汽车定会让你备感自豪和享受。”同时也提到在生产过程中，人们的专业知识和敬业精神也是非常重要的。

与沃尔沃的经营方针不同，萨伯公司强调员工的一切行为都是为了产品。因此，创新构思、改进产品质量尤为重要，当出现问题时要问五个“为什么”来解决问题，并要求员工对顾客要有耐心。

当研究工作的个人方面时，萨伯公司的人首先提到安全感——有工作，不是无所事事，其次是公司不会让他失去信心。另外，提高技术、直接参与生产也是很主要的。所谓安全感是指供养家庭的责任，有工作就不会丧失其完整性，使之成为社会福利的负担。人们期望内部教育和培训，这

不仅仅是为了增长技术也是为了增长知识，实际上是为了充实自己，提高自己在公司的地位。公司的原则是进行对员工的教育，同时根据 TQM 经营方针，也多多关注客户。他们聘请了日本专家来厂工作。萨伯公司所在的城市乔哈登在财政收入上很大程度地依赖于萨伯。从另一个意义上讲，也是萨伯对社会做出一种承诺，保障了安全感和尊重的因素。

案例 5：美国通用汽车公司 ▲

通用汽车与其贸易联合会——汽车工业联合工会(UAW)合作致力于人力资源开发，“希望通过开发它们员工的潜力以适应未来的挑战”。

通用的经营方针(1995)宗旨是对“人”的，所以在管理上他们特别注重相互间的文化交流，极度地重视人本因素。

研究结果使我们了解到依据美国观念的工人的工作动机：开发个人的能力，增强你的信心，迎接挑战，具有创造性，尽快完成一项工作。

至于家庭，人们深信对家庭应负一切责任。教育方面甚至内部教育也有很大程度的自由性，由你自由选择。日本工人与美国工人之间的不同也可以从他们的着装看出来，日本丰田工人统一工作服，而通用工作服却有因人而异的风格。

☞ 小结

在本章，我们用日本的方法研究交叉文化行为，这也多多少少地受“美国的管理经营方针应在各项文化战略上相互平衡”观点的影响。理论和实践的思维在研究日本甚至更广泛的亚洲研究中起到一定作用，但亚洲人不一定要遵

循美国的管理模式。

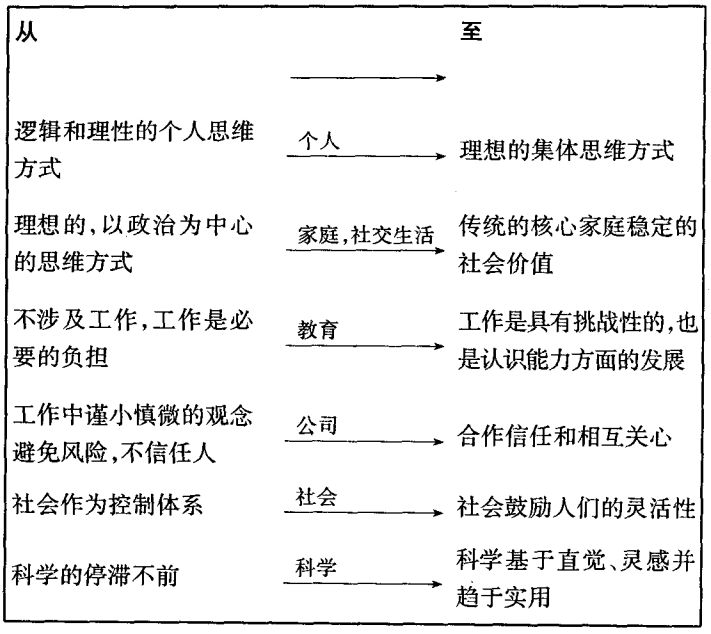
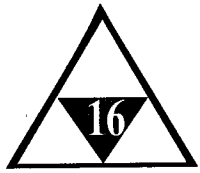


图 15.1　思维及管理模式的转变

通过图 15.1 我们可以看出变化，这不是一个简单的改变经营模式问题，这是一个向“平衡协同作用”战略转变的趋向。我们认为西方国家应改变其思维方法、观念和经营理念，它们应该向亚洲转变。当然这仅仅是一个开始。我们也仅仅是为将来进一步探讨管理文化等问题起一个抛砖引玉的作用。



跨文化管理

文化、教育和工业：日本的管理手段分析

马尔科姆·华纳

日本经济的成功，尽管有很多的原因，但最主要还是归功于它的教育体制。反过来，经济增长又进一步增加社会投资，使得这个体制更加完善。这是对社会公益事业互补的一种良性循环。在这个意义上，日本可以算做是发达国家的一个“榜样”。重视教育和培训的价值，把教育和培训看做是终生学习的准备阶段。

在日本，中小学的教育制度不仅为将来激烈竞争打下了坚实基础，而且也为经济发展创造了价值。像著名的“定向培养”成为现代的中心理论。同时，这也与日本

风格有效地连为一体，归纳一个术语为“和魂洋才”，意思是以大和精神为本，借用西方技能。

传统和现代的价值观念的影响，在这个过程中展现出来。日本有选择性地把内在和外在的影响混为一体，创造出一个适应的文化和经济体制：

日本的教育反映了日本社会宗教和文化的基础。影响日本文化的主要方面是佛教和神道教，中国的文明、汉字和文学传统，幕府时代200多年的闭关自守的政策。那时日本隔离一切和西方国家的接触，而开始放宽基础教育。19世纪，日本重新开放和西方的联系，他们选择性地借鉴了美国和德国的教育传统。第二次世界大战失败，日本的教育按照美国的6—3—3制进行了改革，汲取了一些适合日本国情的经验。等到1952年，日本完全恢复自主权后，进步的日本政府授予Monbusho(日本的教育机构)权力，重新实施道德教育，并取缔了战败期间被迫的选举办法，恢复了从前委派学校董事的做法。

无论我们从经济方面解释，还是从文化方面去解释日本的经济成功，教育总是切中要害。比如，教育投资保证了劳动力的数量和质量。日本劳动力输入的质量无疑是日本经济成功的主要原因。日本政府在这个方面的发展所投入的精力是相当大的，从而打下了坚实的基础，为社会提供了充分的“物质和服务”，包括教育和培训。武士道的外在性在各方面都体现出来。取得以上成就的日本经济政策建立在相应的“达到国民目标和经济手段的相互支持”的基础之上。

☞ 日本教育的飞跃

日本在第二次世界大战后，成年人接受中级教育的比

率从 1950 年的 43% 上升到 1960 年的 55%，1980 年的 82%，乃至 1990 年超过 96%，并且在 80 年代末期，高校激增(斯提芬斯，1991)。尽管如此，教育经费也相对紧张——不到政府费用支出的 1/7 或国民生产总值的 1/15。所有高校招生都是从能够付得起学费的学生中择优录取，不管是公立还是私立学校。儒家"自我发展"的文化传统和现代社会的进取精神有机结合，使得这个体制更加"强硬"。

如多吉和左居所说：

日本以年轻人受教育程度最高(数量最大)而著称。这个体制飞速发展，而且根据国际标准，中级和高等教育的入学人数相当高……30 年后，就可看出教育对生产工业和金融企业的影响。

这个体制可归纳为：

★ 日本社会各阶层对教育的关注；
★ 高比率参与三级教育；
★ 教育与工业关系有效结合；
★ 特殊培训学校培养出有技能的技术工人相当于西方的等级水平；
★ 三级教育的学生及格率高；
★ 授予称号的各级教师比率高；
★ 日本企业重视教育及培训，使得大约 3 000 万员工在内部得到不同程度的培训；
★ 征税体制保证政府投入培训计划以及赞助提供培训的公司。

如英国官方报告总结如下：

日本政府教育的主要目标包括培养和谐关系、鼓励努力工作和坚持不懈。死记硬背、反复温习及熟记在学习中是一个重要的过程。无疑，努力比先天的才智更是成功的关键。并非所有的日本人都相信这一点，但是，通过很多国

际间的比较，日本的孩子所取得的成就明显优于其他国家，因此当日本人被迫接受新方法教育孩子们时，他们总是很谨慎。但是，人们越来越感到日本教育没能有效地鼓励革新和创造力。如果日本想继续使自己的经济处于世界主导地位，它就得发展社会的创造力。很多人都相信，想要达到彻底的改变，必须采取新的方法，全方位地学习。甚至比较激进的思想家也越来越关注这个问题，惟恐他们把孩子们灌输得太死板了。

在多吉和左居对学校体制做概括时，尽管他们也肯定地认为日本教育对特殊技能、先天才智和创造力不够重视，但它确确实实地比西方国家更大程度地注重灌输的方法和准则。最终结果是他们的孩子比其他任何国家的孩子都好培养。教育充当了预备角色，为将来在企业工作和一生的学习做好了准备。

另一个专家提出，教育的各种外部因素，如劳动力的供需，不能决定学校和大学的发展。大多数雇主不希望教育体制作为特殊技能和称职员工的发源地。他们只对个人资格和社会技能比较重视，而后，在他们自己的公司内部进行二次培养，以便获得符合自己公司文化和经营理念的“公司精神”。

教育体制发展的飞跃，可能与青年就业率下降有关。日本教育体制的特点是“晚进早出”，即就业较晚，而能胜任工作的速度却很快（几乎不需要对就业者施以更多的培养和鼓励），这一点确实有点自相矛盾。职业社会化总体上是教育体制的一个功能，可能劳动力供给紧张，保证了一定范围的求职人员进入劳动力市场，以方便雇主选择和录用。

瑞福星（1992）指出：

为适应职业而进行正式教育的需求不断上升。从这个意义上讲，教育体制发展的飞跃将很快会产生一种恶性循

环。这种需求在过去很低，甚至没有。

☞ 管理研究：历史背景

日本管理研究的历史可以追溯到20世纪初。设立商业教育甚至可追溯到1868年的明治维新时代（杉山和西泽，1988；1994）。

日本的森有礼（1847）堪称日本的商业教育之父，他是日本启蒙教育的激进派和自由改革者，他的方法是按美国的模式发展“企业的掌舵人”。森是日本驻美国华盛顿的第一位大使（后来是第一位教育部长，颇受美国商业惯例影响），他极力效仿美国的方法，汲取它们的商业文化，于1884年，建立了商业学校，后来称为农业贸易部，又改名为东京商业学院。1902年，它又更名为东京高等商业学院，也是日本的第一所高等商业学院。很快，日本成立了多家这样的商业学院，最终发展成著名的一桥大学（1949年定名），拥有5 000多名学生，设有商业、经济、法律和社会研究等专业，并有研究院和研究生院。

相比之下，东京大学（1877年设于西海岸）最初倾向于培养官员，作为“国家机器”，所设专业有法律、自由艺术、医药和自然科学，后来又增设工程和农业专业。后来于1886年，又更名为帝国大学。同期，一些私立学校如雨后春笋般地涌现出来。像中心大学、芳成大学、明治大学和早稻田大学等等。京都帝国大学也于1897年建立，但它是政府资助的公立学校，和东京帝国大学一样。

同期，美国也产生了这些进展。比如，沃顿商业学院（1881）首先建立。随之，又有加州商业大学和芝加哥商业大学（1898）相继建立。在德国也一样，莱比锡于同年建立了Handelhochschule大学，紧接着1901年，科隆也成立了一

所。同样,伯明翰于 1902 年成立了商业专科学院。不久,哈佛大学于 1908 年开设了商学院。日本直接采取了比利时 Superceur de Commerce d'Anvers 大学的模式。在当时,这所大学在欧洲商业教育中处于领导地位。伦敦经济学院(1902 年)在商业专业上也很有影响力。

不久,神户高等商业学院(1902 年)和 Keio 一并发展很快,成为这个领域的教师队伍的发源地。东京的高等商业学校重点在于商业科学,不像 Keio 和东京大学受美国学者盖瑞特·德罗帕斯和芬挪·罗莎教授的影响,侧重于政治经济。这些商业教育的先锋的总方针是培养未来的商业精英。但德国的模式是注重整体教育,经济作为主导专业。日本则倾向于专门培养,在采纳西方模式时,总是考虑文化因素(华纳,1994)。

福田德藏那时在德国学习,他是一个大学水准教育的领导者,提倡为未来培养商业领袖(杉山和西泽,1988)。

著名经济学家三千雄指出:帝国大学 1886 年校规第一款中列明,帝国大学的教育宗旨是根据国家的主要原则,侧重于艺术和科学,并深入研究其奥秘。日本的高等教育不是为了个人,所有受教育者都是为了国家,符合国家的需要。

日本颇受德国和奥地利"国家至上"原则的影响。而英国和美国都是比较自由的模式(切克兰德,1988)。福泽谕吉(1835—1901)早期留学西方。他是 Keio 大学的创建者。他的大学是日本第一所教授西方经济的学校,比 1868 年明治维新时期还早。他的经典之作《Gakumon No Susume》(一部鼓励学习的书籍)于 1872 年第一次出版。他特别强调应首先学习外语。他的观点可以归纳为"对内自由放任,对外进行帝国扩张"。与森岛的观点不同,这位 19 世纪的改革领袖强调自由定位:

福泽早期的教育目标是向每一位学生灌输自由和独立精神。他认为这是现代文明之精华。只有具有这种精神的人才能形成一个强大的国家，才能在现代世界中处于自由和独立的地位。

至于学习，他认为这是获得自由和独立的工具。他强调首先进行基本和总体的教育，以选拔可信的和有独立见解的人才。他说，这种专业教育或大学教育是为挑选少数的能够提高民族文化素质的人才做准备的，以保证在竞争世界中处于自由和独立的地位。

这所有争议的大学后来成为日本一所著名的私立大学和独立见解的坚实壁垒。我们再一次看到了文化的交替传播并非一帆风顺。

罗克总结说："商业学习作为一门专业，本身是一种文化现象。"他继续阐述道：

各国家是否接受商业学习，取决于这个国家对它吸收和培养的能力。同时也意味着商业学习的形式和效果，因各国文化差异而不同。所以，研究教育发展进程的历史专家比那些忽视文化因素的科学家更能阐明商业学习和经济发展之间的关系。

☞ 大学和管理的研究

狭义地考虑教育和培养潜在的经理是否具备高级、中级和低级水平是错误的。因此，侧重大学水准管理研究的教育，尤其是研究生水准的教育同商业和经济的课程一样重要。当然也包括相当一些研究生水准的教学大纲，但这只涉及很少的学生和专业。这些管理学习的程度和教授其他科目一样，像工程、工艺等等，为日本的企业将来在本企业内部（或外部）继续培养打下了坚实的基础。这种现象可

与德国的商业教育体制相媲美。但美国风格的“商业学校”模式却没有在日本扎根(罗克,1984)。所以,人们看重日本是否有美国风格的商业专业的研究生院是有失偏颇的,其实应该是与德国相比较。同样,只去看日本的精英大学是没有用的,尤其是仅仅看日本东京的帝国大学。例如,多吉和左居(1989)指出:“日本不再是 A 式社会,拥有英才教育体制,而只是一个 B 式社会,择优录取和终身拥有职业。”

所以,任何题目的测验都有必要看看在生意和管理研究取得进展的大学,以及它们的加上经济和商业教育,乃至有关的工业工程学科。只有这样,我们才能看到走出校门,踏入社会的毕业生的真正流向。

当然,我们并非认为所有毕业于这些领域的学校的学生都是管理岗位的候选人,我们也不能排斥学其他专业的学生从事管理工作的可能。这一点多吉和左居已明确说过(1989):

在艺术流派和科学流派之间……无论是在声望和物质方面,多少都是有点区别的。一个科技专业的研究生,如果不是重点大学毕业,大概最大的愿望就是到大的工厂工作,而到被称之为社会公仆的政府工作则是那些出自于类似东京大学等重点高校的研究生的愿望,尤其是学法律专业的,他们可算是社会科技之树的最高层。

公立大学偏好于报考理科和工程学的学生,成绩好的学生最终选择学术和研究生涯,而在声望较低的大学中学这些专业的学生,大多毫不犹豫地走向工业岗位。重点大学的毕业生大多都到一些好的公司,但日后只有极少数人被任命为管理人员。

反之,一些公立大学有管理和相关专业的大学生(有研究生倾向),绝大多数涉及这类专业的高校频频介绍它们的学生。如商科学院是一个老牌大学的分院(成立于 19 世

纪),并且在战后开办管理专业,更具优势。要知道那时很多新的大学还没有成立。

在战争年代,日本的管理研究经历了巩固、迅猛发展和衰退阶段,帝国膨胀得以恢复。公立和私立大学的发展产生了新的院系,尤其是研究生水准的。1923 年的大地震造成巨大破坏,像中心大学的所有设施均遭破坏。校园于 1923 年移到郊区。一些学院在这期间升级为大学,如索菲亚大学于 1928 年成立。

在这一期间,科学管理无论在管理专业化方面还是增设学科的新科目方面都得以发展(华纳,1994)。日本社会 1926 年开始研究商业管理,并由以平井保太郎、外田洋次郎、村山福志郎、中西虎生和上田退二郎等教授为领导的 342 位成员组成小组,促进了商业和管理的研究(目前已有 1 745 名成员,并一年召开一次全国会议和几次区域性会议)。

战争年代,经济学家和管理理论学家都推崇"社团合作"精神。1937 年,在"计划董事内阁"中形成了一项专门的学问。这个内阁是由一些有重要权力、能控制日本战时经济的经济专家和官员组成的机构。Showa 研究协会则是沟通和交流经济学家与政府、商人与军队之间的意见的组织。由于一些自由和左翼学术派的参与,"公有社会制"是折衷的办法,以避免市场过度泛滥或集权化。

1945 年后,由于同盟国的占领,美国交叉文化的传播,对高等教育影响很大。产生了一批年轻的"激进派"经理,Keizai Doyukai 发起了系统的管理培训,并得以发展,被称为"日本版的美国经营理念"。到 60 年代和 70 年代,培训人员和行政官员多次出访欧美,发起了将日本受训人员派出去学习西方管理经验的行动,并设立了自己的学科,纳入日本惯例,成立了商科学校。东京商会做了一项对近 700 名

公司总裁的调查，报告说明，他们很少对新到公司的大学生进行内部培训。所以号召成立商科研究生院。

60年代和70年代成立新大学的热潮已成为大多经济合作与发展组织(OECD)成员国家的特点。同样，日本高等教育的发展也是近代的事情，经营管理、商业和经济的大学程度的教育也同样是战后的现象。

☞ 大学的管理课程

一个评论家曾经说过：

大学的目的是开发个人的全面能力，同时给学生提供总体的知识背景。他们说，给毕业生特殊的专业培训是企业雇主的责任，不是大学的责任。

如果公司的培训计划都是专业方面的话，那么，高等教育课程就会是总体化的。一些著名的高级经理出自像东京大学这样培训优秀人才的中心，有些被培养成具有研究生水准的工程师。三级教育如同二级一样，其作用更像一个过滤器，而不是培训基地。当然，有时也不尽然。日本的教育体制被认为是从优秀的高等学者中挖掘出其潜在能力，所以，最好的学生就到最好的公司。公司也有能力知道这些学生通过内部培训会被培养成哪方面的人才。罗克(1989)指出，日本公司在它们称做"有目的、实质性的教育"方面下了很大功夫。

80年代初，大概有1/6的日本大学为在读的大学生开设经营管理课程，包括那些从高中来进修的和没有工作经验的。最近几年，"经营研究的教育发展迅猛"(Gow, 1988)。但私立大学大多迟迟不前。

正如Gow指出：

我们在日本公司搞的调查表明，学经营研究的毕业生

颇受青睐，尤其是对从事服务性行业的公司而言。因此，有迹象表明高等教育有职业化的倾向，特别是那些私立学校。

许多大学对在读大学生开设了与管理有关的课程。公立、私立大学加起来有 50 万学生涉足这些课程。表 16—1 中列出一个有代表性的课程表。并非所有学生（包括其他专业的学生）全部选修。权威 Sogoshoku 的课程按西方说法是“研究生代培人员”，其他学生可以选修 Ippanshoku 或常规的/文员工作的科目。这些学生大多是女性。在分析日本劳动力时，女性学生虽然不能忽视，却也起不了太大的作用，因为女大学生仅占 1/4。

表 16—1　　日本大学本科课程的一个较为典型的课程表

商业管理	
商业管理系	
商业管理	工商管理
劳资管理	公用事业管理
商业管理科学	商业统计学
商业会计	商业数学
信息管理体系	
会计系	**商业系**
图书管理	市场营销
会计原理	分销系统学
审计学	市场管理
成本核算	市场维护
管理核算	管理维护
税务核算	对外贸易

续表

国际会计学	金融规范
	运输
	国际运输
	保险
经济	
经济系	
经济原理	国际金融
国民经济	区域经济
社会经济	经济发展历史
经济数学	日本经济
经济学历史	涉外经济
国际经济	银行与金融
外贸政策	统计学
经济政策法规	经济统计学
工业政策	经济学理论
农业政策	比较经济学
社会政策	公共经济
公共金融	现代工艺经济

我们选择了 10 所公立、私立大学，在这 10 所大学中，我们抽选了 3 000 ~ 4 000 名学生做进一步分析。这 10 所大学是：中心大学、一桥大学、Keio 大学、神户大学、京都大学、志贺大学、索菲亚大学、东京工程学院、筑波大学、早稻田大学。学商业、经济和管理专业的学生占 2/3，根据最新统计，大约占这些学校在校生的 1/10（如果在全国范围内

相比,大概占 1/6)。最小的志贺大学是一所新的学校,拥有3 000名在校生,竟有一半以上的学生学经济和管理专业。一桥大学也同样,总共 5 000 名学生,学这些专业的也是一半以上。最大的早稻田大学是一所老牌大学,拥有40 000名学生,有 1/4 以上的学生学经济和商业。但在这些学科上,攻读硕士和博士的人数一直占少数。

从以上 10 所大学中,我们再选出几所大学做细致分析(两所私立,两所公立),我们就能发现其特征:

中心大学 ▲

1885 年成立时叫英国法律学校,1905 年更名为中心大学,有法律和经济分院,1909 年增设商业分院,它是目前日本最著名的私立大学之一。拥有 1 500 名教员,5 个分院,后来又增设了科学、工程和文学专业。它在东京市中心有一处校园,另一处设在郊区。它拥有 25 000 名学生。大约有40% 以上的学生学经济或商业(四年制大学本科)。25%的毕业生攻读此专业的硕士研究生。

中心大学的商业分院有三个系:经营管理、会计和市场与贸易,学制四年,并教授外语。同时它与法国巴黎的 Ecole Supereur 商业大学和美国的卡尔顿学院有学者互访关系。

Keio 大学 ▲

该大学较大,成立于 1858 年。目前拥有 25 000 名本科学生,2 000 名研究生(研究生当中大约 2/3 读硕士,1/3 读博士)。大约有 4%的本科生获得经济学学位,也有相当一部分学生获经营和商业学位,大致占 8%。毕业生中大约有 5%的学生攻读这些专业的硕士学位和 MBA。

神户大学 ▲

神户大学是战争结束后，于 1949 年成立的公立学院。目前拥有 1 150 名教员。1902 年与原神户大学合并，并吸收了原神户大学的商业系，组成了新的神户大学。1953 年成立了研究生院。目前拥有科学和工程分院，也有法律、文学和药学分院。约有 20% 本科生（全院有 12 000 多名学生）在读经济和管理专业，大约 10% 的毕业生读这些专业的硕士研究生。

东京工程学院 ▲

该学院多年来在科学和工程方面的高等教育处于领先地位。它是 1881 年由政府出资成立的，当时叫东京高级工程学院，是国家级的学院。于 1929 年改称大学。目前有 5 000名本科生和 2 500 名研究生。该校拥有 1 700 名教工，1/3 是教授。有三个分院：科学、工程和生物科学/生物工程分院。1953 年成立研究生院，该院在日本培养高级工程师上起了主导作用。

东京工程学院的工业工程和管理系开设管理研究专业。它的宗旨是让学生熟悉经营管理方面的工程知识，并教会学生掌握处理管理方面问题的技能。这些课程包括工程、经济和管理的基础理论以及管理科学和系统分析。有 4 名教授和 18 名教师。专业有：

★ 工业管理
★ 工业工程
★ 管理理论
★ 生产工艺
★ 生产控制

这个系 12% 的本科生学习与管理有关的课程，2% 攻

读硕士和博士。

☞ 研究生水平的管理课程

日本大约有 500 所大学，其中 3/5 的大学有研究生院。有些只能读硕士，但大多都有硕士和博士研究生课程。

甚至现在，这些领域的研究生课程也在增长，其增长从 60 年代开始（不像英国最初设立 MBA 课程那样）。

索菲亚大学的硕士课程始于 1967 年，随后两年 Keio 大学也开办了硕士课程。左野大学的管理学院于 1978 年成立。筑波大学也于 1973 年开办两年制的硕士课程。日本国际大学 1988 年也开办了同样的课程。青山学一研究生院还设有国际贸易的硕士学位。总共有 4 000 多名研究生攻读商业、经济和管理专业。但是相对读这些专业的本科生来说，还不到 1%。以下 MBA 课程的例子就能说明问题。

Keio 商业学院 ▲

该院成立于 1962 年，当时是日本规模最大的管理专业学院。Keio 大学与美国哈佛商学院有协作关系。1978 年 4 月成立了商业管理研究生院，设有 MBA 课程（其实早在 10 年前的 1968 年已经开办），两个学期，学制两年多。到 19 世纪末，学校已经可容纳 20 000 名学生攻读各种专业。

索菲亚大学 ▲

20 世纪初，由杰苏伊特·法瑟斯在东京设立。它早在 1967 年就开办了国际商业和管理专业的硕士课程，拥有 500 名教工（其中 120 名是外国人），有 10 000 多名学生攻读各项专业。比较文化学院同时开设本科和硕士课程。在

这个学校，只有少部分学生专修国际管理专业，大约有 60 名左右的研究生。

筑波大学 ▲

这是一所新学院，只有 20 多年历史。这个学院侧重于“高科技”，以适应日本最具创新的“科学之城”的环境。它成立于 1967 年，位于日本的东北部的筑波，离东京很近。1973 年，成立了系统管理研究生院，主要研究方向是国际化和培养学生解决未来及发展中存在的问题的能力。它将管理、计算机科学和数学融为一体。到 1991 年，各项专业的本科生达 8 000 多名，并有 500 名学生在社会经济计划学院就读。该院大约有 300 名硕士生，攻读管理科学和公共政策研究。这些人大约有 1/3 从事实践工作。

日本国际大学 ▲

该大学 1988 年开设国际管理 MBA 课程。声称是国家教育部认可的惟一一家此类专业的大学。完全用英语授课。它与美国的一家学院——阿莫斯·塔克工商管理学院有合作关系。它是世界上最早在新汉普什尔、达特默斯学院授予学生工商管理专业硕士学位的学校。

尽管日本国际大学于 1982 年才成立，但到 1990 年 6 月，第一批工商管理硕士生就毕业了。每年大约有 50 名学生攻读 MBA，其中一半是日本人，一半是外国人。

另外，日本在海外的大量投资也极大程度地鼓励了本国的年轻经理们到西方的一些商业学校就读，学习外国的管理经验和方法。出国就读 MBA 使公司员工对西方商业有一个比较深的了解。但是，日本的 MBA 毕业生与国际标准相比，仍处于比较低的程度。

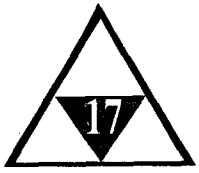
我们很难计算出来日本在国外就读工商管理专业的学

生的人数。有一个数据表明:1%的大公司的高层领导人在国外读过工商专业(表 5—2)。据估计,在美国有 3 000 多名日本学生,大多在声望很高的商业学校就读,如斯隆管理学院。在那里,每 8 名硕士研究生中就有 1 名是日本人。根据这个数字,可推算出日本每年培养的研究生中,除了其他相关专业外,大约有 1 000 名 MBA 研究生。

我们可以得出结论,工商专业研究生水准的跨文化传播是有限的。培养 MBA 也不是日本管理教育的主导方向。但它可能以同样的方式扩张并影响到西欧。西欧在 80 年代以前,甚至更晚,这样的学校还寥寥无几,管理专业及相关专业硕士课程的数量非常低,博士课程更是屈指可数。日本曾一度在这些方面是"落后者",但不久,它们在高等水平的课程上就会赶超上来。所以,管理课程培养跨文化技能的机会很有限。

☞ 小结

日本长期以来,关注管理专业的大学教育多于日本的社团文化,但近年来也有所改变。过去,日本大学一直是受外国文化影响的排头兵,它们几乎在课堂上直接翻译讲述美国的管理理论和研究。现在,许多本国的学术专家以及某些大学的个别系直接参与大企业的管理和培训。他们作为企业需求的一部分,去规划企业全球范围内的商业行为,并为企业培养合格的人才。所以,不仅仅是外部的管理专业教育方针在改变,内部培训和发展也在不断地变化。日本的经营之道和高技能的劳动力将在 21 世纪独占鳌头。它们需要面对新的挑战。它们是否能有跨文化的管理技能去应对飞速发展的世界呢?这个问题值得研究。



一个倒置的世界：在亚洲做生意

查尔斯·汉姆登—特纳
和冯斯·特拉姆皮纳

跨文化管理

引言

在各国之间，获取价值和道德推理的方法有着明显的不同（霍夫斯泰德，1972）。把这个观点拿到这里，是因为在当今，所有的从事企业活动的人类成员事实上都面临着相同的问题和困境，但是他们对此所做出的反应却有相当大的区别（汉姆登—特纳，1994）。

牵强附会地说，所有的人类成员对为他人效力的世界都有一个逻辑的观点。在这种情况下，日本能在某些领域

干得很好,这对西方人是个谜。这种状况下的中国在十多年里的年平均增长率竟达到 10.4%,这比在资本主义历史中的任何一个国家的增长都快。例如,比英格兰和威尔士人口还要多的广东省,一年的增长率为 25% ~ 30%。

在英国和北美的工业革命期间,GNP 的年增长率几乎没有突破过 3%,大约在 0.5% ~ 1% 之间(多布斯,1951)。其他国家没有任何的增长,于是只得开辟科技领域,而中国只好借用。然而对于 12 亿人口来说,10% 的年平均增长率将会改变一切。世界经济发展的中心点会毫不犹豫地转到东方。自 1987 年以来,泰国年增长率为 11.8%,而马来西亚、新加坡、朝鲜、中国台湾、印度尼西亚的年增长率几乎都接近 5% ~ 8%。尽管日本近期的增长减缓与成熟的经济增长速度会下滑的思想相吻合,但是新加坡从 1995 年到 1997 年 8% 的的增长率却与此思想不相符。

☞ 困境方法论

我们的方法论(特拉姆皮纳,1994;汉姆登—特纳和特拉姆皮纳,1994)假定世界上的每个人在一些主要方面都是相似的,但是在其他方面又几乎是相对的,甚至是完全颠倒的。事实上我们在面对很多主要的困境时都很相像。我们所有的人都必须使集体与个人、规则与例外、全部与微量(或部分)、内在的思想和外在的发展、时间的消逝与及时性、平等与等级制度之间保持协调一致。这些要素之间的冲突就构成了困境,而这些困境又如同记载的人类文明一样久远。在伊甸园、在奥狄浦斯去底比斯的路上遇到斯芬克斯的谜语时,人们都遇到了这种困境。那些无法破解谜语和摆脱困境的人就被这些事物所摧毁。文化总是尽力把解决办法传给后代,在他们做不到的地方,就把问题留给后

代，让他们思考，《梅尔维尔》一书谈论的就是这些问题。如果你解不开谜，斯芬克斯就会吃掉你，很像今天人们无法摆脱困境就会被摧毁一样。但是在当今世界，人们的不同之处就是当他们陷入困境不能自拔时，他们便开始和困境进行协调缓和的工作。有些文化把个人置于集体之前：如果每一个人都能被照顾好，那么一个好的社会就随之而至了；有些文化把集体置于个人之前：如果一个集体被照管好，那么个人就会在责任感受中找到成就感和幸福感。所以文化差异从开始创立时就是相对立的。然而，我们又因同样的问题凝聚在一起，不管怎样，个人以某种方式和集体连接在了一起。我们寻找相同的结局，但是我们却使用不同的方法。

☞ 文化的含义

文化意思是“做工”。由此，农业在庄稼上做工；园艺在植物上做工；水产对水进行做工；文化在人类环境上做工。文化说“规则先于例外而来”，或者“反之亦然”。文化不是对或错，它们只是对问题存有倾向性。文化说“这是你着手解决问题的方法……”。但人们为什么对此意见一致呢？因为如果不这样做，就会一片混乱。每一个人都必须红灯停，绿灯行。如果有一半的人口有不同偏好，交通就会比现在这种状况危险得多。与此相同，如果教育出一半自私的人和一半不自私的人，前一半人就会剥削后一半人，于是就会出现强烈的反抗。如果要维持城市秩序，你就必须以同样的方式对你的环境“做功”，人们对期待的事物必须共同分享。

☞ 七种文化分歧

特拉姆皮纳(1994)认为文化的分歧有七个层面。对现存的问题和所处的基本困境,它们大相径庭。下面所述便是这七种困境:

普遍性与特殊性 ▲

当规章、条例和法律不能完全处理一桩特案时,是否就选择最贴近、但并非完全的条例来勉强处理这个案件呢?还是不考虑条例,只考虑到案件好的那一面呢?此处的风险相对来说就是条例的普遍性(重要性)和案件的特殊性(例外)。

细节的分析与整体的统一 ▲

当我们将现象分析成具体的细节时,也就是分成各个部分、各种事实、各类目标、全部的数字、每个单位和不同观点时,或者当我们将所有的这一切细节统一起来,使之成为散连的形式、关系和更大范围结构时,作为经理,我们能否胜任呢?这类风险的相对焦点就是细节的分析与整体的统一。

个人主义与集体主义 ▲

是把重点放在每一个个体的权力、动机、报酬、能力、态度上面更重要呢,还是应该把更多的精力放在集体的发展上呢?

内在倾向与外在倾向 ▲

在指导我们的行动上哪一个更重要呢?是我们内在的

判断、决定和信仰呢，还是我们必须使自己自发适应外在世界的信号、要求和趋势呢？此处的风险就是美德与正确的方向在我们内心深处呢，还是在我们的外部世界？

时间的连续性与时间的同步性 ▲

是在最短的、可能具有连续性的、不断流逝的时间里迅速做事重要呢，还是及时地把所有的力量都同步到位，以便所完成的事情能协调一致更重要呢？这里的风险在于是时间如同竞赛的观点，还是时间犹如跳舞的观点。

成就与硬性设定的社会地位 ▲

雇员的地位是取决于他们所取得的成就和他们的工作表现呢，还是取决于对公司具有重要性的其他的一些因素（如年龄、资格、性别、教育、潜力和战略角色）呢？这里的风险在于是靠结果来判断呢，还是靠事先所设来判断呢？

平等与等级 ▲

我们对雇员都平等相待以使他们能将自己最好的部分施展出来重要呢，还是着重强调培训、评估雇员的上级的判断与权威更重要呢？这儿的风险就是平等方式的裁决以及发起竞赛本身的权威性。

要说文化对于这些价值的相对重要性仅仅是存有“差异”就有些轻描淡写了，这样的问题经常是带有强烈的思想意识的热情。我们多少次听到我们的同事要求对那些涉嫌者施加较多的“法律与秩序”（普遍性）和较少的放纵（特殊性）。有些经理把“事实”和“基本论点”（分析）的状况置入全局（统一）的谋略只看成是橱窗的陈设。如果在组织结构中有问题，他们就寻找具体的人或惹事的人，指责他们是“一条鱼腥了一锅汤”（个人主义）。以他们的观点看，用“全

权处理、发号施令和记录捣乱者的名字”的方法，组织机构中就没有治愈不了的疾病(集体主义)。

每个人都要“积极主动”(内在)并且必须意识到“集体思想”，跟着集体走。雇员必须意识到“时间就是金钱”、效率则是关键(时间连续性)。工人必须不停地干活，不准总说话(集中精力)。十年来，我们的经理一直“呕心沥血”来圆满地完成所赋予他的工作(靠成就取得地位)，但是现在有个聪明的家伙“移动了目标标杆”(改变了事先设定好的通向社会地位的工作种类)。他曾想要的一切就是“一个均等的机会”(平等)，但是在“那上边”的人(等级)却对此不感兴趣。

☞ 普遍性与特殊性

我们怎样才能测定一种文化对于制定规则(普遍性)和发现例外(特殊性)所具有的相对热情？我们的方法论包含困境。此外有个例子：你正乘坐一个朋友所开的车。他撞到了一位行人。你知道他以每小时35英里的速度行驶，而在市内的这个地方最大限速只允许以每小时20英里的速度行驶。没有目击者。他的律师说如果你发誓做证他是以每小时20英里的速度驾驶的话，这会把他从严重的后果当中解救出来。你的朋友有什么样的权利期待你来保护他呢：

A.作为朋友，我的朋友有绝对的权利期待我去证明较低的驾驶速度。

B.作为朋友，他有某些权利期待我去证明较低的驾驶速度。

C.作为朋友，他没有权利期待我去证明较低的驾驶速度。

表 17—1　　对问题 1 的答复

普遍性“没有权力”								特殊性“某些或绝对的权力”			
加拿大	美国	德国	英国	荷兰	法国	日本	新加坡	泰国	中国	韩国	
96	95	90	90	88	68	67	67	63	48	26	

为什么加拿大和美国在此事的普遍性上所得的分数都那么高呢？一个理由就是它们都承袭英国的文化，在英国的文化中法律规则具有很大的威力，加之它们又都是移民国家，这使得它们所得的分数比英国还高。为什么移民会起作用？因为有了移民这种情况，人就必须对成年人进行新的法律规则的教育。你不能确保每个人在“绕膝”之时妈妈就教给了他们什么是对的，什么是错的。“绕膝”很可能是特殊性主要的来源。因为人们都无法忽视那些与我们有特殊关系的人——妻子、孩子、丈夫、亲戚和朋友（李普塞特，1974）。

对于有相同的新教背景的国家在普遍性方面的得分也很高。新教徒相信新译的圣经中神的书面语言是人们生活中必须遵从的通用的规则。天主教为人们准备了很多可选择的与圣人的关系。尽管荷兰和法国在地理位置上是相邻的，但是我们注意到从新教的荷兰到天主教的法国之间的数字上的跳跃很大。在罗马天主教的告解室中，你与牧师之间的特殊关系是秘密的、无法归纳的。在表 17—1 中有五个亚洲国家，日本、中国、泰国、新加坡和韩国在总体上是更倾向特殊性的，而美国和加拿大却更加一致地趋向于普遍性。

或者再来考虑一下另一个问题：

你是一家保险公司的医生。你在给一位需要更多的保

险的朋友体检。你觉得他外观看上去身体状况相当不错，但是你对他身上的微小的很难诊断出的一两个毛病有所怀疑。那么你的朋友有什么样的权利期望你掩盖那一两个毛病，以便对他有利呢？

A.作为朋友，我朋友有绝对的权利期待我来掩盖疑点，以便对他有利。

B.作为朋友，他有一定的权利期待我来掩盖疑点，以便对他有利。

C.作为朋友，他无权期待我来掩盖疑点，以便对他有利。

下面就是不同的国家选择 C 的得分：

表 17—2　　对问题 2 的答复

加拿大	英国	美国	法国	荷兰	德国	日本	新加坡	中国	印度尼西亚	韩国
79	70	69	62	59	59	54	52	48	48	24

或者考虑一下第三个难题：

你开完公司董事会的一个秘密会议刚刚回来。你有一个关系密切的朋友，除非他在公司公布决定之前撤离市场，否则他就会被毁掉。恰巧这个晚上你在这个朋友家进餐。你的朋友有什么样的权利期待你将消息告诉他：

A.作为朋友，他有绝对的权利期望我将消息告诉他。

B.作为朋友，他有一定的权利期望我将消息告诉他

C.作为朋友，他没有权利期望我将消息告诉他。

下面是不同的国家选择 C 的得分：

表 17—3　　对问题 3 的答复

日本	加拿大	美国	德国	英国	荷兰	泰国	法国	中国	新加坡	南韩
87	84	83	66	65	62	56	56	53	43	31

让我们看一看人寿保险业要在东南亚寻求扩大市场的

含义：

第一个含义就是“法律文字”，要求投保者和他的医生遵循真实见证的普遍规则来填写申请表格，这种要求不会在东南亚引起太多的热情。现实中，74%的韩国人会在法庭上做伪证来帮助他们最好的朋友；52%的中国人也会如此，假设他们是一名医生，正在给保险人的患者体检，他们仍会如此。这些文化都不是法律——理性的文化。

如果一个人不能帮他最好的朋友，法律还有什么用呢？你的朋友求助你，你却将抽象的条律放在你朋友的眼前，这不只是东南亚的国家这样看待，拉丁欧洲也很相近。我们的案例中有一个法国航空公司的法国女经理，她挥着手：“那个行路人怎样了？”她想知道。我们说：“行路人死了……”“……有事吗？”“当然有事！”她说：“如果行路人死了，我要站在我朋友的一边！总之，我现在能为行路人做什么呢？”她有个很好的理由。只有那些持普遍性观点的人觉得可笑。对于持特殊性观点的人，他们认为总有特别的人需要帮助。

这个意思是不是东南亚人（在此不提及法国人）没有道德可言呢？根本不是。只是他们的道德观念有所不同。这种特别的关系（在这些案例中涉及的是友情）可以从他们的义务而不是规则中更强烈地反映出来。例如儒家思想认为，子必须替父盖过，父必须依靠其子的优势。我们很清楚特殊性强烈地受到子女的重视，在涉及到与孩子有关的事情时，父母又会将特殊性置于相当优先的地位。

1980年在中国，政府曾有对自行车实行保险的尝试，面对蜂涌而至又带有公安证件的索赔，这种尝试只好放弃了。就拿去年来说，你交90日元，相当于12美元，就可以在爱滋病项目上投保三年。为了确保保险在东南亚的大部分地区实行开来，朋友必须向朋友出售保险，进行索赔的造

假资料必须与友谊网分离开，而且绝不可以将假索赔与保持友谊一致相连。如果将索赔从每一个友谊网中的保险费中提取出来，那么尽管销售员和索赔者紧密相连，但是他们的利益差额却是相反的，于是亚洲的特殊性就会在讨价还价中给差额掉了。

我们必须意识到对于这些文化来说，法律并非不重要，但是它们是在友谊之中孕育出来的。所以我们设计一种体系以便使友谊而不是抽象的原则来监管和控制这个过程。不要设想第三者比如医生会保持中立。医生一定会是当地代理人或代表的朋友，或者他可能在诊断出人们的癌症之后，依然和他们签约。读者可能会觉得我们在诽谤特殊性者的文化，但是实际上并不是这样。我们的观点是，由于家庭的特殊关系正在崩溃，所以西方法规也正在大规模地失效。在一种文化中，法律和条文必须靠友谊网和家庭关系来维持。这就是中国的“关系”概念、“人们之间的纽带”和日本“WAN”的主张，或者说，关系的和谐是加强道德的法宝，同时在大多数情况下也会维持本国的法律。这些就是“法律的灵魂”，如果缺少灵魂，法律本身也不会幸存下来。或许理解普遍性与特殊性的线索就是要明白在对待人类的状况上他们的观点是相互依存的。如果你能注意到所有的特例，你会制定出更好的规则。如果你能意识到规则，你就会欣赏那独特的例外了。每一个特例对突出另外一个都具有潜在性，所以：

下面的螺旋图就表述了这个概念，而这个概念是人们从幸运的经历中归纳出来的，又从特别的经历中衍生出普遍的法律和道德原则。

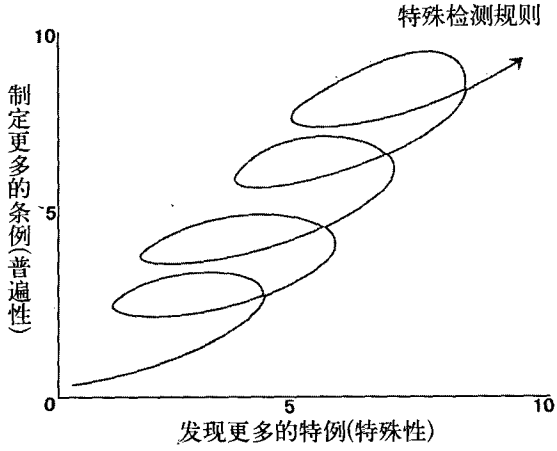


图 17.1　普遍性与特殊性

☞ 细节的分析与整体的统一

这儿的问题是当面临着复杂的现象时文化做什么。我们是应该马上把现象分析成具体的“点”或是极细微状态，做出“洞穿透彻的结论”呢，还是应该寻找贯穿整体的全貌和结构呢？

例如，考虑一下“好经理”的定义：

A.有些人争论说一个好的经理是能使工作完成的人。他管理着为完成这项任务而需要的信息、人员和设备。他使他的下属做他们自己的那部分工作，而且只是在必要的情况下才进行干预。

B.其他人辩论说一个好经理就是使他下属的一群人在一起很好地工作的人。他对工作中出现的大部分问题都知道正确的解决方法。他不断地指导他的下属们，帮助他们解决各种各样的问题，以及与工作有关系的问题。他充

当父亲型的角色。

问题：

你认为两种描述中那一种更能代表一个好经理，是 A 还是 B?

这个问题就在这一套互不相干的具体条件下，在“使工作完成”、“照管好人员”、“提供信息与设备”、“让下属们做他们的那部分”之间选择。所有这一切都是具体详细的单位与最微小的状况。

然而其中一种描述对这些部分是不可缺少的，如“使属下能很好地在一起工作”、“不断地指导属下，帮助他们解决各种各样的问题”，最后使用了一个比喻。比喻所谈及的全是整体性和一体化。不同的文化在 A 项上签署赞同意见的分数如下表所示：

表 17—4　　对问题 4 的答复

加拿大	法国	德国	美国	荷兰	英国	日本	泰国	马来西亚	中国	新加坡
95	89	87	85	81	78	69	67	63	57	38

我们可以看出像日本、泰国、马来西亚、中国和新加坡等国家的打分趋于逐渐降低的状况。

或者让我们考虑第二个困境：

为辞掉一个雇员，公司召开会议进行决定。他为公司工作了 15 年，而且工作得很出色。去年由于种种原因，他的工作业绩降到令人不满的程度。而且没有理由相信这种状况会有所改善。

与会人员分成两派，产生了如下的论点：

A.一组人说工作表现就是解聘的标准，而不应考虑年龄、本人和他以前的记录。

B.另一组人争论说人们不能忽略这位员工为公司所工作的 15 年，而且必须考虑到公司对他的生活所应承担的

责任。

问题：

你认为这两种思考方式，通常哪一种更好，是 A 还是 B？

在这儿我们有一个选择就是将讨论缩小到一个具体的、惟一的、不容争辩的事实，就像现在这样：这个员工的工作让人不满意，他没履行他的合同，他没把活干好。

这是惟一的考虑呢，还是我们应从实际状况中来看待这个问题呢？怎么看他和公司在一起的这 15 年、对其他员工精神状态的影响以及没有更好地对他进行指导的管理责任——这些没有一样和他有关系吗？只要我们排除几项所考虑的事实，我们的思考就非常的清楚与准确了。下面，就是各种不同的文化选择 A 项的分数：

表 17—5　　对问题 5 的答复

加拿大	美国	中国	英国	泰国	日本	德国	荷兰	法国	新加坡	印度尼西亚
59	52	48	41	38	37	37	36	28	20	13

在这儿中国的得分相当高。或许最近依靠法律变动来调整终生聘用制能给我们一条线索。

具体与散乱思维的要素是根据你做出的头脑划分出的数量而定的。荷兰人认为他们会批评你是个工作狂，而这并不辱没你。意大利人和荷兰工程师一起开会时大发雷霆，原因是荷兰人把意大利设计师做的工作叫发疯，这对设计师来说是一种侮辱。因为他们的工作和他们本人是不可分割的一个整体。你的上司是只负责你的工作事务呢，抑或是负责你全部的事务？有些文化对权力仅有一种泛泛的意识，而有些对权力却是严格的、具体的概念。

例如在北美大学，当查理、查克或查克斯被邀去讲座，他就可以被称做“教授”，但是当查理在酒吧，或者更糟一

些，查克或查克斯在夜间开得很晚的酒吧、保龄球房，有人就会对他们说："嘿，老兄，闪开点儿！"在法国，李主任甚至在浴池都带着他的身份并得到优待。在德国，一位太太甚至在超级市场都可会被叫做"教授夫人"并受到礼遇。你的地位就像池塘中的涟漪一样围绕着你。

我们设定上面的困境来探讨确切的几个方面：

一位上司叫他的一位下属帮他刷房子。这位下属不愿意做，和他的一位同事商量这件事：

A.他的同事探讨说："如果你不愿意，你就不必给他刷。他在你公司是你的上司，在公司之外，他就毫无权力了。"

B.这位下属辩解说："尽管我不愿意做，但不管怎样，我还是得刷。他是我的上司，即使在工作之外，我也无法忽略这一点。"

问题：

通常你认为这两种辩论在这些案例中，哪一种更好，是A还是B?

下面是选择A项的分数：

表17—6　　对问题6的答复

荷兰	法国	英国	德国	加拿大	日本	马来西亚	泰国	新加坡	印度尼西亚	中国
93	93	93	89	84	83	64	60	56	48	28

在这个问题上我们看到中国在选项中最靠后。大约有72%的人即使不想去，但还是会在周末给他的上司刷房子。我们问了几个我的中国朋友为什么是这样的。令人感到有趣的是这和整个贯穿在这种广泛的关系中的学习有关。这句箴言是："一日为师，终生为父。"就如同你上司的教导贯穿在你的全部生活之中一样，他的影响亦是如此。

谈判的危险性 ▲

把某些部分或全部当做起点会引起大量的误解。当美国人或英国人到国外去，他们便倾向于“抓住要点”。他们说，“这是我的提议”、“这是我的交易”、“这是我的产品”、“让我们认真地考虑一下”、“别兜圈子，我们这么做是为了节省时间”，而且在“靶子”上是直入 0(零)点。总之，能坐下来一起喝茶的人数以百计，但能做成生意的也就那么一两个。所以在我们和他谈论火鸡之后，大体上就能了解这个人，这是有道理的。但它肯定是个普通常识吗？这有两种风格：

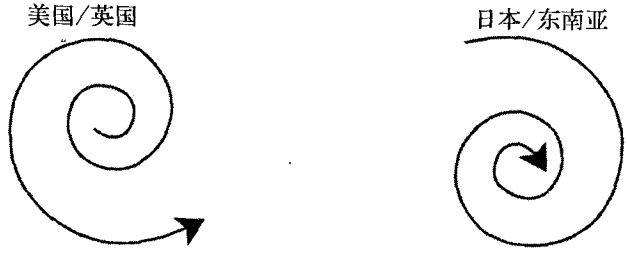


图 17.2　绕到或直接指向要点

盎格鲁—撒克逊人就倾向于从左边的那个螺旋的中间开始，然后再从具体转向较笼统的问题．通常来讲，日本人以及其他亚洲人，还有南欧人以及在美洲的最南部，就有一种从右边的螺旋的外边开始的倾向，围绕着要点讲几分钟甚至几小时，最后才谈到主题上。

这是不是全都属于浪费时间的废话呢？如果你认为真正缺乏的是良好的关系，而不是直入主题的话，你就不会那

么认为了;如果你希望这种关系至少持续 20 年;如果你最可怕的经历是你已将自己的时间和金钱全都倾注到人际关系中了,可是在接下来的 5 年中,你的关系却是失败的,你也就不会认为是浪费时间了。总之,对于一笔有利可图的交易,A 很容易就欺骗了 B。但是如果在探讨生意时,能涉及到双方结交的共同朋友或相互的感觉这类话题,事实上 A 就不可能欺骗 B 了,所以日本人发觉在最开始就假定各种变化都是在长久关系中要发生的,便节省了他们的时间和金钱。所有的文化都具有逻辑。只不过它们是从不同的前提开始的。西方在理解东南亚人对于合同的看法上有困难。在西方,对于我们大多数人讲,合同就是本身说的那样,不多也不少。如果你不读那个小小的印刷字,法官也会读。但是在东南亚的大部分地区,当事人的总体意图和他们相互间所怀有的诸多良好意愿才是主要考虑的事情。如果状况变了,他们就会期望他们的保险费和他们的养老基金与他们的生活一起改变。在西方我们正在开始这么做,但是这些只是从固定性的思维中所产生的小小的分离。中国人一开始对固定性就没有什么概念,三十年河东,三十年河西——所以我们相互照应。

几年以前日本人同澳大利亚的蔗糖出口商陷入了纷争之中。当世界糖价跌落了 10% 的时候,日本人要求协商谈判。双方关系难道不是主要的事情吗?对于澳大利亚人来说合同上写明了一切。下次找个更好些的律师!合同中"小小的印刷文字"对于东南亚人来讲不起决定性作用。中国人的方法是在当地找个有谋略的人来进行调停,试图通过友好的方式来解决争端,以维持关系。这只能是公司的利益体现在地方的层次上时才能起作用。

从对日本人的观察中可以看出,他们并不把生意关系看成诸多的有利可图的交易的累加。他们经常在最初阶段

就为似是而非的、可能造成的亏损而做好了准备。我们说“似是而非”是因为真正发生的事情是你给你的伙伴或顾客的比合同上签订的要多，但是你的客户此时所得的必须比他原来该获得的更多。如果你不回报以更多，他甚至可能会破产。许多亚洲的关系都具有这种向上升级的责任。你不能把商店送出去，因为收受者会忙不迭地又将它推还给你。相互的感激和责任是这些文化的粘合剂。再次重申，分析细节与统一整体是一个可以调和的难题，让我们看看下文，世界的另一边所知晓的真理的另一面。

☞ 个人主义与集体主义

是强调突出每一个个体更重要呢，还是应该更注重集体的作用呢？“我们崇信尊严，个人的利益是神圣不可侵犯的”，罗伯特·贝拉(1984)在《身心的习性》中写到，“违反我们为自己着想的权利、为自己判断的权利、为自己作决定的权利以及按照自己合适的方式生活的权利的任何事物不仅在道德上是错的，而且是对个人权利的一种亵渎。”研究表明，美国和加拿大确实是最具个人主义的国度。我们对接受调查的人问了如下的问题：

假如一个人得到了提升，对下面的两个问题就要加以重视：

A.这个人就要和一群新人在一起工作。

B.工作上更大的责任和更高的收入。

问题：

你一旦得到提升，你对这两个问题哪个更加重视，是A还是B?

下表是对选项B的回答：

表 17—7　　对问题 7 的答复

更大的责任和收入										
加拿大	泰国	英国	美国	荷兰	法国	日本	中国	新加坡	马来西亚	朝鲜
77	71	69	66	64	61	61	54	50	38	32

很清楚，加拿大人，甚至泰国人也去努力获取更大的个人责任和个人收入。中国人、新加坡人、马来西亚人和朝鲜经理们，都对他们将与之共同工作的新的人群更关心。假设有一个独立的人想要找到他的房子，想要安置他个人的财产，就不会期望公司或集体给他提供这个。所以我们问：

公司对它的员工的住房所承担的责任，不同的人有不同的见解：

A.有些人认为，通常来讲，公司对它的员工的住房负有责任。所以，公司就必须协助员工找到住房设施。

B.其他人认为住房的责任应由员工自身来承担。如果公司帮忙，那是额外做的。

问题：

你认为公司对住房所承担的责任是 A 还是 B?

下面是我们对调查对象关于选项 B 的调查结果：

表 17—8　　对问题 8 的答复

美国	荷兰	英国	法国	加拿大	德国	马来西亚	泰国	新加坡	日本	印度尼西亚	中国
86	83	83	81	77	76	76	76	72	45	26	18

在这个案例中，马来西亚、泰国、新加坡都和西方人站在一边。但是 55%的日本经理、74%的印度尼西亚经理和 82%的中国经理期待公司提供住房，这是个巨大的责任。如果你想要解雇一个员工，你要么必须把全家赶出去，要么就必有一个占有你的财产的人。实际上，公有制国家的大

多数雇员都是原地不动。

我们下面再比较一下两个工作的动机：

两个人正在探讨能够改善生活质量的办法：

A.某人说："很明显如果一个人拥有尽可能多的自由和发展自我的机会，那么他的生活质量就会得到改善。"

B.另外一个人说："如果个人能不断地关照他的同伴们，我们所有人的生活质量都会得到改善，即使它阻碍个人的自由和个人的发展。"

问题：

通常来讲你认为这两种理解中哪一种更好，是A还是B?

下面是针对选项A所得分数：

表17—9　　对问题9的答复

加拿大	美国	印度尼西亚	荷兰	英国	中国	日本	德国	新加坡	泰国	韩国	法国
79	79	71	69	66	64	60	59	50	50	49	48

令人惊奇的是东南亚的一些国家得分很高，印度尼西亚与荷兰并齐。中国比英国仅略微低了一点点，日本达到60%。我们把这个结果拿给中国的同僚。"看到了吗?"我们说，"只有法国人还依然倾心于对他们的同伴忠诚奉献。""不，不，你并未明白，"他们告诉我们，"在这种情况中的自由并不意味着个人的自由，而是群体的自由，这个群体选择了这种方式来为余下的社会服务。"例如在日本，"个人"这个词是指"人在其他人中存在"。你可以说，"人依靠他们自己"，但是这个表达是一种伤心遗憾，就如你说的那样——这个含义就是被抛弃。

北美人倾向于歌颂"个人英雄主义"。汉斯·索罗的《星球大战》、瑞克在《卡萨布兰卡》中刻画的那个刚毅的、愤世嫉俗的酒馆老板。这样的个体都被喻为"孤独的骑警"、"孤

独的鹰”，富有创新精神的海鸥、坚忍不拔的侦探、登山者、有独立见解的人、可爱的银行抢劫犯、一伙赌徒、骗子、毒品贩子、甚至奥列弗·诺斯上校。电视连续剧一贯以英雄独自骑着马离去来结束而进入下一段。总有非凡的创举来证明他们孤独的合理性，例如，一种医疗办法让你的身体变绿了，而且又从衣服里暴露了出来。

问题的要点不是这些个体只想到他们自己。大英帝国的公共图书馆系统很大程度上归功于安德鲁·卡耐基。能正确地理解个人主义可以留给你自私或不自私的自由。问题的关键是英雄们的选择。于是，在《星球大战》中，汉斯·索罗冲到天行者鲁克的援救现场，在《卡萨布兰卡》中，瑞克以牺牲爱情生活为代价参加了反法西斯的战斗。

虽然有时个人的动机具备一定的社会性，我们也不能把它作为区分个人主义与集体主义的标准，但是其价值不断得到提高。仅在萨莱姆村，人们就通过自由地加入“禁酒俱乐部”和“反对酒醉驾车的母亲俱乐部”而相互联系在一起并达成约定，通过这种方式，个人动机的价值便得到提升。在班扬的《天路历程》一书中，基督徒完全抛掉了他的妻儿，高喊着“上帝，救救我吧，我需要拯救！”便独自一人开始了寻找天堂的艰难历程，从他口中再也没有听到他家人的消息。他曾又回到人群中，人们还以为他会恢复原有的群体意识。然而自始至终，贯穿整个故事的内容都是他虽有众多的朋友和恭维者，但是他却一个人独往独来。这是一种世俗的新教徒的思维方式。

中国的这种迅疾增长的一种原因是他们持有37%的储蓄率。这又与佛教有关。你很可能至少要轮回两次，而且由于没有人能记得他们以前的生活，所以这是第一趟来到这个世界走一圈。接着你就要为你将返回去的那个环境进行投资，你投资越多，你返回去后，你的地位就越高。中

国人的投资水平远远地高出了只靠个人获利的愿望来推动的程度。香港特别行政区、新加坡、中国台湾、马来西亚，还有像在温哥华这样城镇里的海外华人正将钱倾注到中国。这些人看到他们的古国正在像凤凰一样升飞，他们想成为这个集体感情的一部分。

一名叫亚当·斯密的苏格兰教师教导我们"一只看不见的手"会将我们的自私转化为为公众服务，我们假设这是等式起作用的惟一方式。东南亚将亚当·斯密的说法完全倒置了。这些文化要用完全相反的顺序辩驳说，所有相关的个人利益都来自于对顾客和社团的关心。

在西方，对于个人主义有相当大的困惑。我们从心理学研究了解到那些拒绝服从的个人主义者，在学习试验中拒绝折磨一个假扮的助手。具有拒绝特征的人都具有良好的社会关系。但是当你处于孤立时，以往爱你的那些人就会像幽灵一样站在一边，不敢接近你。

☞ 内在倾向与外在倾向

我们要靠哪个道德的指南针来掌舵呢？是靠内在的看法和信仰，还是靠外部世界力量的潮涨潮落（强弱交替）和流向呢？

美国人、英国人和加拿大人在评价个人高于群体方面不仅仅是个人主义者，他们还相信，所有重要的社会和物质力量的起源都蕴含在变化无常的人中。就如同荷兰人一样，你可能是个彻头彻尾的个人主义者，但仍然相信你的环境所具有的能量比你多。荷兰人在与海洋的长期战斗中明白了巨大的能量存在环境之中。

我们郑重地提出了下列问题：

A.没有适当的机会，一个人很难成为一个称职的领导

人。

B.没能当上领导人的那些有能力的人还没有充分利用他们的机会。

很明显第二种选择是属于内在倾向的,而第一种则属外在倾向。在这儿列述了各文化对选项 B 的得分:

表 17—10　　对问题 10 的答复

马来西亚	美国	加拿大	新加坡	泰国	英国	德国	日本	法国	荷兰	中国	印度尼西亚
82	80	71	70	67	66	52	51	50	48	39	36

这儿值得注意的是,马来西亚在所有的这些国家中最具内在倾向性,尽管我们需要小心,因为绝大多数的结果都来自于槟城一星级摩托罗拉工厂。新加坡人属于内在倾向者,但是中国人和印度尼西亚人则是属外在倾向者。当我们将问题改变后,所得的分数也随之改变:

A.我曾经感觉要发生的事一定会发生。

B.听从命运的安排所得的结果总是不如我做出决定来采取定向的行动好。

表 17—11　　对问题 11 的答复

加拿大	德国	马来西亚	美国	英国	法国	中国	荷兰	泰国	日本	新加坡
88	83	82	80	73	72	71	68	65	49	32

加拿大人对听从命运特别不满。新加坡人和日本人却被吸引住了,而中国人却没有。我们得知一个理由,就是如果你努力工作,那么命运就会回报你。你不信任它们,就是把它们推走了。在遣词上的小小的差别就使之全然不同了。看看下面:

A.取得成功是努力工作的结果,运气与之没有多少关系或根本没有关系。

B.获得一项工作主要取决于在恰当的时机找到了恰

当的位置。

表 17—12　　对问题 12 的答复

马来西亚	加拿大	美国	中国	法国	印度尼西亚	德国	英国	荷兰	新加坡	泰国	日本
82	72	69	59	57	56	55	50	46	44	40	39

中国人坚定地站在努力工作的立场上，可以让运气帮忙。但是日本等五个国家却觉得在恰当的时机得到恰当的工作最重要，英国各占一半。

A.绝大多数人都没有意识到他们的生活被偶发事件控制到多大的程度。

B.真的没有运气这回事。

表 17—13　　对问题 13 的答复

没有像"运气"这样的事情											
马来西亚	加拿大	法国	美国	德国	荷兰	泰国	英国	新加坡	印度尼西亚	中国	日本
45	42	39	38	36	27	27	25	19	18	14	13

但是想要中国人否认运气在他们生活中的作用，他们拒绝否认却占了很大的百分比，达 86%。那么这是怎么回事儿呢？外在倾向的人仅仅是讲述不幸故事的人吗？当然我们在此所遇到的问题是一种道德水准较低的形式，拒绝为他们自己的生活承担责任的人就不能承担足够的安全保障等等。

那么，如果像看到的那样，这是因为我们的问卷源于西方，在外在倾向的后面我们没能发挥逻辑的作用。在东南亚许多地区，比这里的环境要强得多、好得多都没人羡慕。被理想化了的是 WA，或说是和谐，也就是说受制于环境。日本有一种说法叫"人独处是软弱的，但是归顺于自然他就

是强大的”。像柔道和太极这样的武术，使用的是对方的力量势头。

加之，像神道和佛教这样的宗教，一部分是对自然的崇拜。你应像池塘中的荷花一样宁静、像火一样凶猛、像风一样迅速。西方人总抱怨亚洲人“跟得快”并赶上我们，但是那便是外部导向包含的全部内容。你一下跳到了西方人发明的新的科学技术的背上，像驯养马一样驯养新的科技。你甚至更快地将为顾客生产的产品投放到市场上，当然，外部导向更大程度上是属于顾客导向的。

日本书中的喜剧主人公不是超人，而是猴子。猴子的办法是跳到比它更强壮的动物身上，让人家驮着它朝着它也想去的方向行走。如果你了解自然，你就会知道总有免费的搭乘。

如果我们将个人主义/集体主义与内部导向/外部导向交叉互联，我们就会得到一些有趣的结合物。参阅图17.3。

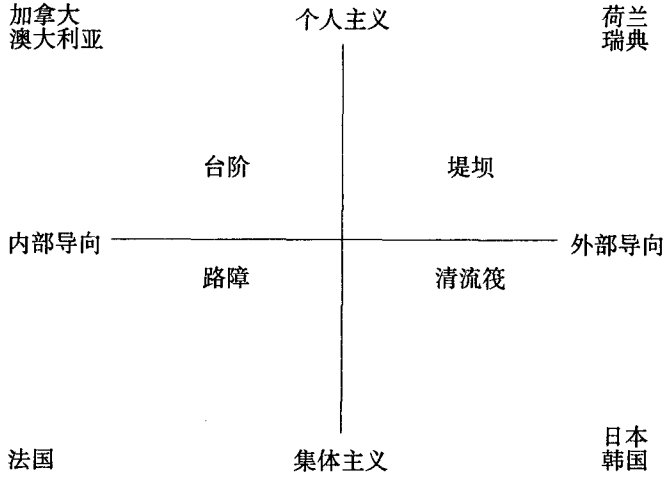


图 17.3　双向矩阵

在加拿大，经理们认为他自己在凭借个人的力量爬台阶或登事业的云梯。在法国，信仰的是公有制，每一次有价值的改革都是靠那些不满社会现状的人达到的，但那仍是属内部导向的，不公平会导致组织起来的人们的觉醒。荷兰和瑞典呈现的是外部导向的个人主义的形式。在这里，这个荷兰小男孩将他的手指伸进堤坝中来营救每一个人。最后，日本、中国、朝鲜等国家明显属于集体主义的外部导向的形式。我们用清流筏的这种比喻理解了这个道理，载你前行的物体，但又要你适应，两种事物一起悬在那里。事实上，日本的高级经理经常将他们自己喻为'清流族'。

我们再一次看出理想是和谐一致的。正确的导向既在我们之内，又在我们之外。我们是必须将外部发展内在化，所以：

我们必须再一次避免这种没有被发明创造的极端，通过避免长期注意力分散的可能性，不断地朝和谐一致循环发展。

☞ 时间的连续性和时间的同步性

我们是否应该将时间看成是一场"竞赛"？在这场竞赛中，我们必须在冲向最后终点时将对手击败呢，还是时间更像是跳舞，在跳舞的过程中，脚步应适时、优美地互相配合呢？

美国人的时间观点是，时间像一场竞赛。就如同在百老汇的音乐片中的合唱一样：

当你与钟表赛跑，
秒针并不知晓，
你的背好痛哟，
你的指折断了，

你的身体不是顽石铸造。

这种时间观点深信加快生产装配线速度的效果，因为产品是一个接着一个被做出来的。同步的观点尽可能地将过程都并列平行起来，并把此过程连接起来。我们通过用半页纸画上三个圈来代表过去、现在和将来的方式来把我们的应答者排列出来，以此来判定“经理们”的时间概念。这是人们所知的投影式的测试，是由汤姆·考特尔设计的(1968)。当我测试时，两种极端的反应是极其可能的，参阅图 17.4。

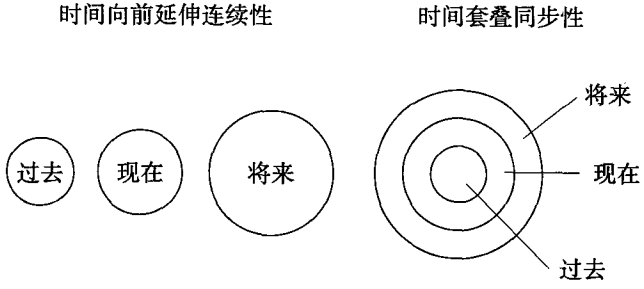


图 17.4　两种时间模式

连续性思维者将过去、现在和将来用一条直线放在了一起，时间向外伸延，而同步性思维者套叠时间。在现实中，很少有经理将圆圈放在另一个的里边，尽管将近 1/3 的日本、中国、韩国和新加坡的经理们是这样回答的。这个范围是在那些圆圈交叠的经理和那些圆圈分开的经理之间。各个不同的国家的得分反映在图 17.5 中。

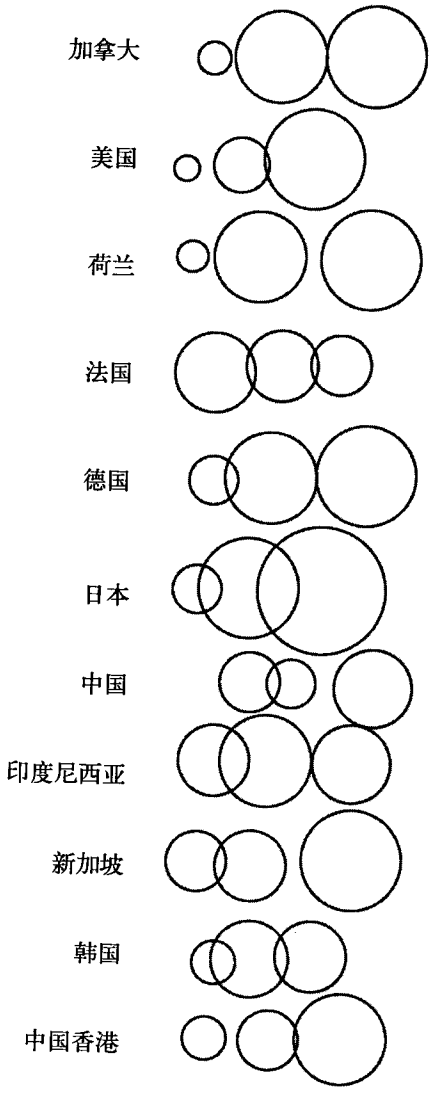


图 17.5　时间方位的投影式测试

连续性与同步性的比较如下：

连续性经理	同步性经理
一次只试做一件事。	同时试做许多事。
集中精力在工作上。	很容易分散注意力。
重视约会和约定的时间。	把约会看成是可以改动的，时间是有弹性的。
习惯于一系列短期的关系，很快打破很快重组。	习惯于持久的关系，友谊要定期修复并继续加以维持。
经理们对现行的工作表现负有责任。	经理们对如何通过使用过去而进入未来负有责任。
时间是真实和客观的，这意味着只有现在才是真实可知的，过去和未来离我们很遥远。	所有的时间都只是对时间的一种看法。过去和未来都与现在融和在一起。
合理性的错误是难免的，假设未来的事件是紧跟在现在的行动之后的。	符合情理是将所有的过去事件与想像的未来事物同步化。
策划必须与预测和推算相联系。	策划必须与未来可能发生的事件的顺序连在一起，要考虑未来可替换的事物。
产品被看成是青春的、成熟的和将死的。	产品有基因可以留传给未来产品。
未来很遥远。目前打折价值对未来收入的效益是很小的。	未来与我们共处一室。行动起来创造未来，发现信息。

不同的国家对时间的看法如下所述：

日本和德国在世界上是两个经济非常成功的国家，在时间观念方面有很大的相似性，并各有各的特色，如果将这两个国家的观念结合起来，得到的观念将是最有效率的。美国和绝大多数说英语的国家一样，更看重连续性，而不是同步性的时间。在同步性的文化中，时间像个老朋友，伴随着年龄的增长不断地拜访你，而不是在你周围徘徊的催命鬼。长者是受人们尊敬的，中国的祖父们与子孙们共享天伦之乐是一种传统。

佛教所说的长生不老是通过孩子来实现的——孩子是你生命的延续。你死了，生命并没有结束，就像落叶滋养着大地。你不仅仅有来世，而且作为祖先，你的灵魂总是静静地庇护着孩子们。产品也一样，将自己的“遗传基因”传下来，就如同人类的 DNA 链一样永远传下去，不断繁衍。

这样就有了文化的文化。

☞ 成就与硬性设定的社会地位

社会地位是完全靠经理的成功来取得，还是至少有一半应靠硬性设定？

成就对英国和美国来说是文化的基石，这两个国家就是靠此建立起来的。最好的雇员因他们的影响而提升，而一般的和差的员工就被推到别的地方去。这当然符合公司的利益，按聘用合同以工资来换取劳动。工作干得较好就应得到较高的收入，就该被承认，就该给予一定的社会地位，这与公司所得也相符，应该说只有这样才公平合理，而且是天经地义的。个人成就给公司带来什么样的收益，公司就会为个人提供什么样的回报。公司将资金移向获取成就的人群的同时，就意味着你在为成功投资，而且在增强能

力。依靠成就而获取地位是实用主义的进步，是对工作做得最好的人和最起作用的事物的奖励。成就是对人类潜能的实际测试……

我们对抽样者问了如下的问题：

在生活中最重要的事情是你用完全符合自己的意愿的最好方法去思考与行动，即使你没能使事情得以完成。

此种观点遭到反对的比例如下：

表 17—14　　对问题 14 的答复

美国	加拿大	英国	德国	新加坡	荷兰	日本	韩国	印度尼西亚	中国	法国
55	53	47	39	34	33	28	28	27	26	26

74%的中国人的答案是“顺其自然”，因为符合道教的理念：你与自然协调一致，看到周围的环境时，就看到了你自己。字母“O”在日本语中的意思是“……的方法”。于是就有了武士道——一种剑法，一种神道——上帝的方法。“顺其自然”的境界是这样令人向往，比获取功名还令人向往，获取功名往往会违背你的天性。

我们又接着问了三个关于成就与硬性设定的本性的问题，并将答案归纳起来：

A.年龄较大的更应受到尊敬。

B.对于经理来讲，年龄比大多数的属下更大是重要的。

C.成功、受尊敬，是努力工作的结果。

前两个结论遭到偏爱成就的经理的反对。以下是选项 C 的得分：

表 17—15　　对问题 15 的答复

美国	加拿大	英国	德国	法国	荷兰	新加坡	日本	韩国	中国	印度尼西亚
63	62	60	58	57	50	44	42	37	34	31

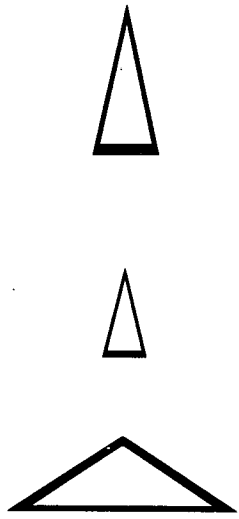
对我们许多人来说，奇怪的是在没有将成就动力置于其他事物之前的情况下，东南亚怎么能发展得如此迅猛。世界经济的改变真的不是靠行动者或有影响力的人，而是靠服从于年龄和寻求他们自身的真实本性的人吗？

使硬性设定的地位具有潜在活力是两个被经常忽略的因素。第一点，如果你给年龄较大的人付较多的工资，你必须培训他们，否则他们只会阻碍你的前进。于是对人力资源的投资就像日本一样，在经济上是群众性的，大范围的。如果你要终生不离开那些人，你必须开发他们。第二点，靠成就获取地位，倾向于向后看，看你以前所做的事情。只有硬性设定的地位才能使你向前看，唤起重要的东西，因为你想要那个项目成功。对于将社会地位给一个人，有不同的论调、程式或技术，使人更可能获取地位。这是自我实现预言的应验。因为这当然是制造你的文化和期待已久的产品的一个优越条件，像英国钟爱剧院、日本擅长微小型技术。换句话说，社会地位首先给一些特殊的项目工作进行硬性设定，给那些为特别的工作项目而进行工作的人，接着，再使他们符合世界级标准，这样成就和硬性设定就和谐一致了。

☞ 平等与等级差别

过程的平等比发起和裁决竞赛的评判的等级更重要呢，还是不如它重要？

所有的社会需要鼓励参与者把最好的能力显露出来。除非他们的贡献得到了等同的衡量，否则他们就会受到严重的打击，然而有人必须选择竞赛本身，而有的在竞赛中不参与竞争的人必须对那些参与者进行评估。没有等级差别就不能这样进行下去。



巴基斯坦
中国香港
印度尼西亚
泰国
土耳其
斯里兰卡
波兰
日本
新加坡
马来西亚
西班牙
法国
比利时
意大利
奥地利
芬兰
葡萄牙
伊拉克
英国
瑞典
加拿大
美国

图 17.6　扁平与垂直的等级制度

世界上不同的国家是如何选择扁平的或垂直的等级的，都在同一幅图(图 17.6)中展示了出来。

对于这些结果，让人感到不解的是，一些等级制的国家不仅在经济上干得非常好，甚至在像电子学这样相当复杂的领域里也干得非常好。北美所有的传统都表明垂直的等级制会严重地损伤你。你无法从组织机构的最底层到最顶层得到你所需的信息，为什么日本没有受到严重损伤？为什么新加坡和韩国的经济制度没有僵化，也没变得愚蠢？

因为等级制的程度不是惟一的变量，还有分解—整合，我们的第二个层面(图 17.7)。

在左上方，所有的国家或地区都是计划经济，它们属于等级制，并给予具体的命令，在左下方是西方的多元经济体制有限思想的相互碰撞，在大致同等的市场进行竞争。右下方是德国具有高度统一的经济结构网络和分化了的联邦制，但最有意思而且最不熟练的是信息传达。这就像一个家庭，有等级，但从社会角度看，又有亲近和密切。因为整体论的观点是高层的社会地位，在上层的人们拥有理论与概念，这些人只能向下传达命令，不能互下指令，所以只好聚在一起，将他们所下达的批示保持一致。日本等级制模仿的就是信息本身的等级传达。高层掌握理论与法律，中层了解整体的见解，底层掌握数据资料。所有的层次都需要相互统一。这可能是所有的知识密集的组织机构的前景，他们处于要从数据资料的海洋中创造知识的行业。

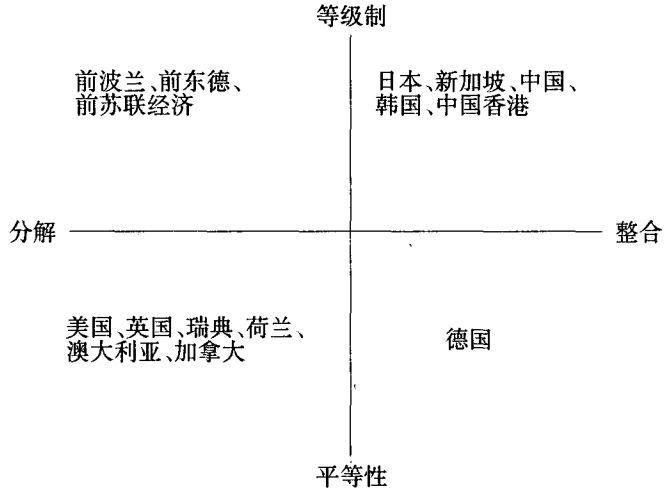


图 17.7　四向模式

☞ 小结

我们已看到，中国和东南亚的许多地区既是一种传统的西方管理文化的镜像（相反的角度，相对的影像），又是一种倒置（完全相反，参阅本书第 14 章）。然而这些经济现在发展得正快，在大多数方面比西方自身的（按重量成本的）“增计”经济发展的还快。

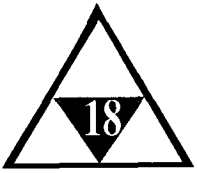
我们的主要结论是，胜负的标准是全面的，这一见解包含在道家传统理论中，但是在西方，这个见解没有市场。例如，普遍性（规则）不是真正的反对特殊性（例外）。实际上，规则需要例外。这是真的，无论你的目的是通过研究例外来改进规则，还是通过超越目前的规则来称颂独一无二的例外。在任何一种情况下，每一个标准只有通过和另外一个标准的对照才能下定义。

这适用于所有已探讨的分歧。一个好的社会要求每个个体成员都要保证自己的素质。那些宣扬个人主义的人必须通过探究“成功的个体”为共同的利益做了什么来测试他们的热情。

所以我们认为每一个地方所分担的都是某些关键的难处。所有的文化都需要进行分解与整合，需要认识并获得这些价值标准，需要利用转瞬即逝的时间溪流，又要将这些溪流“及时地”协调起来。在逻辑的先后顺序上“什么先来”有所不同，但是，这些虽然令人震惊而且让人迷惑不解，可是却是对“圈从哪儿开始”真正有争议的地方。更大的真实性是循环。例外可以改进规则，反过来又能使规则提高例外。集体以其最原始的方式养育了集体中的个体。对问题进行分解是为了更好地将其整合，以便所有的章节都能被审视到，包括没有在部分中出现的整体的素质。

第三部分

跨文化问题



寻求跨国经营:国际企业结构选择的研究

爱恩·特纳和爱恩·亨利

跨文化管理

引言

公司的经营环境和它采取的策略以及组织结构发展之间的关系是30多年来管理研究的焦点问题。众所周知,阿尔弗来德·D.钱德勒(1962)的最早研究证明了日益复杂的经营环境与美国的杜邦和通用汽车这样的大企业所采用的多部门结构(或者"M式")之间的关系。他阐述了多元化策略产生的产品和市场多元化只有通过中心负责策略和控制并将业务活动分散到各部门

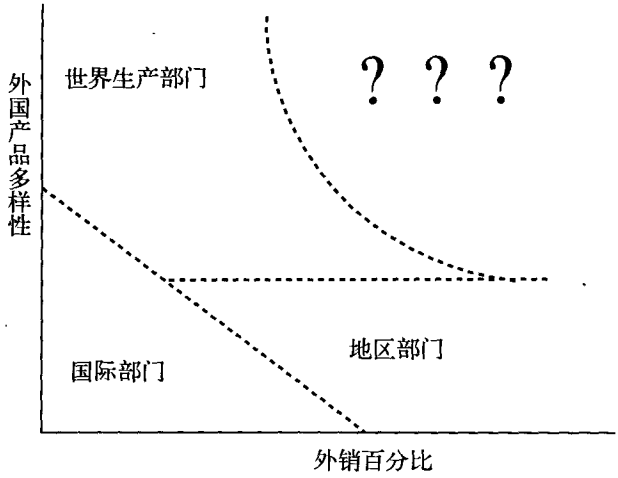
或分散到管理部门负责的业务单位才能够实现。后来卡弗斯(1984)发展了钱德勒关于以结构为依托的策略的主张，并且卢美特(1974)将其扩展到国家和产业领域。

钱德勒关于策略/结构问题的历史方法也由于组织理论家的工作得以完善。劳伦斯和劳尔什提出了有影响的、复杂组织的权变理论，将环境的不确定性与结构联系起来。其核心是成功的企业根据组织环境的需要调整每个部门的结构。

钱德勒著作的一个重要的分题是现代企业的国际化分布。关于多国经营活动的增多以及由此产生的管理活动方面的组织问题是70年代很多国家的重点研究的问题之一。尤其有影响的是斯道普福德和威尔斯关于多国企业组织结构演化的理论。根据他们的模型，当国际企业还处于规模相对较小、企业的活动范围以国内市场为主的时候，喜欢采用的是国际部门的方法。尽管处于国内市场，国际部门却经常远离企业主要经营活动的决策地。这样，随着企业在国外市场业务比例的增加，组织方案就会发生变化。创建地区部门是一种方案，这可以协调地理上的分布，例如欧洲、北美或远东之间的活动。对于在扩展国际业务范围的同时，实现了产品市场多元化的公司，可以采取另一个方案，即建立世界范围的产品部门，由国内总部指挥，但是把全球的控制活动移交给各个业务地区。

斯道普福德和威尔斯模型将结构选择与两个参数相关联：外国产品多样性与国外销售范围(见图18.1)。尽管最近伊吉霍夫在欧洲多国公司的研究中，强调了作为一个引导公司采用地区部门方法的国外生产因素的重要性，但是作为一个说明如何组织多国公司的模型，它还是得到了广泛的接受(见图18.2)。

这两个重要概念出现在20世纪70年代末至80年代

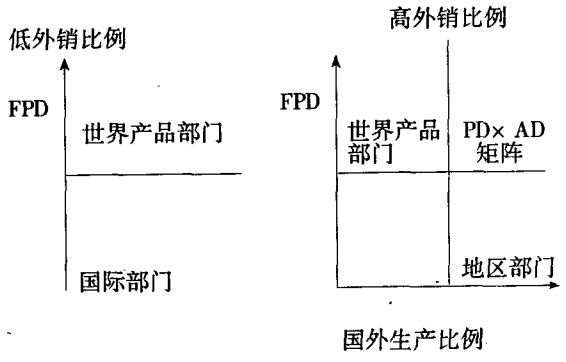


注:外国产品多样性是衡量外销产品类别数目的尺度。

图 18.1　斯道普福德和威尔斯的国际公司策略和结构模型

初,它们的有效性却一直受到质疑。1983 年西奥多·列维特认为,由于受到共同经历、国际媒体和广告的影响,市场和消费者行为在全世界范围内趋于一致。因此,成功的企业追求国际商品和服务标准化的策略,并通过组建公司来获得标准化所带来的规模经济利益。

列维特的主张立即受到了挑战,有人指出各国的国内市场存在着重大差异,各国政府施加地区压力,同时生产中规模经济重要性日益下降。企业不能简单地忽视各国差异或全然不顾地区的敏感性。各种压力只能通过结构方面的调整来减轻,一种显而易见的方案是建立多维矩阵组织。尽管在 20 世纪 70 年代末到 80 年代初一些试验轰动一时,然而事实证明矩阵结构是一条死胡同。很多经理无法应付各方反映的情况,不同组织部门之间的冲突不但没有平息,反而加剧了,因此决策更加官僚和僵化。



注:PD = 产品部门;AD = 地区部门;
FPD = 国外产品多样化

图 18.2 伊吉霍夫关于国际公司策略和结构模型

☞ 趋向跨国化模型

到 20 世纪 80 年代中期,在学者和业内人士中出现了一致的看法,即需要一种新型的组织结构来应付瞬息万变而又不可预测的国际经营环境的挑战。巴特利特和戈萨尔(1989)认为一个成功的企业通常可以在一个行业成功的需求与公司的优势之间找到合适的结合点。因此,在各国消费者需求有差异的食品和洗衣粉市场,像联合利华(Unilever)这样的公司将责任分散到各国子公司,以确保市场反应的灵敏性。在规模经济以及低成本生产占重要地位的时候,日本的家用电器企业,如松下电器,采用了集中性的全球方法。而当子公司之间的技术转让成为成功的关键因素时,如电信行业,像爱立信这样本国市场较小的公司很擅长在集团内部进行技术人员的转移。

因此,从历史上讲,一个成功的企业是按照最适合环境

的方式进行组织的。企业主要的组织方式是由文化(例如,英国和德国的家族企业以及企业中的个人关系)、组织的历史(例如,飞利浦的形式是由各国自治的子公司组成的联合集团)以及企业领导形式(例如,哈罗德·詹宁给美国国际电话电信公司造成的影响或罗德·汉森对汉森股份公司的影响)决定的企业管理传统的部分内容。结果,80 年代大多数的跨国公司都有一个企业的主要组织机构,尽管已经努力减少这种机构的影响,它们仍然是企业的权力中心,如宝洁公司的职能部门、松下公司的全球业务部门或飞利浦公司的地区业务部门。

尽管巴特利特和戈萨尔的出发点有很多差异,但他们的主要思想是 80 年代和 90 年代企业的总体形式趋于相同。这主要是因为环境正变得更加复杂:因此按照全球效率原则组织的家用电器生产企业最终发现对各国市场需要做出更灵活的反应;同时洗涤剂生产企业发现,技术的变化以及像西欧这样大型统一市场的出现,都要求进行从地区差异化向中央协调的更多转变;而面临撤消管制和大量投资要求的电信企业必须要实现规模经济。解决这些问题的组织形式是采用戈萨尔和巴特利特所说的跨国模型:"……将分工越来越明确的全球各个部门组成一个综合的经营网络,以实现它们的效率、反应和创新的多维策略目标。"

跨国公司可能有能力进行全球性思考,但却也有可能只擅长地区性操作。可能的组织原则是:将财产和资源分散到各地使政治风险最小化;在必要的时候将目标定为实现规模经济,但是还要以专业人才为中心;组织单位之间互相依赖以培养信息共享、组织学习和一致行动。对于操作来说,这意味着不是中心部门管理一切,而是将职责转移给特定的业务地区或把技术转移给国家单位,并尽可能地实现产品技术人才"模块化",以使产品既通过组合各种标准

的成分实现了地区差异化又保证了规模经济，而且可以将国际项目小组联合起来完成组织整体的某个专门的任务。

戈萨尔和巴特利特不是说只用一个标准的方法管理跨国公司各个部位之间的所有关系。他们承认，各个子公司所处市场的重要性以及当地组织的技术人才都不相同。一种极端的情况是，某个子公司有能力成为跨国公司内部最大的业务公司，例如，IBM 英国子公司（IBM's UK）负责它的全球电信业务，而另一个极端情况是，子公司除了完成组织的既定政策以外不能做任何事情。

戈萨尔和巴特利特还完全承认采用跨国模型时的组织障碍，这就是为什么他们强调从上到下地实现这个过程。不应该完全依靠公司自身的、传统的协调机制——集权（日本）、正规控制（美国）、员工社会化（欧洲企业）——跨国公司应该成立一个这些协调过程的权衡部门。但是实现协调的最重要的方式不是通过创造结构而是创造会引导合作与互相依赖的管理观念。矩阵管理，而不是结构，才是这里的座右铭。

戈萨尔和巴特利特也不是没有受到批评。例如，波特（Porter）对国家竞争优势的研究就与他们认为成功的跨国公司主要得益于它们的竞争优势资源而不是它们国内市场的看法有差异性。胡尧苏认为 90 年代大多数所谓的多国公司在策略和组织方面主要依赖国内人员。除了这些重要的观点之外，还需要指出，戈萨尔和巴特利特只提到了 80 年代组织变化的一个方面：无所不在的组织小型化和层次简单化的趋势、组织向下面管理层授权的趋势以及信息技术对"新组织"的影响。尽管有这些批评，跨国公司模型已经成为 90 年代企业渴望的理想组织形式的正规模式。事实上，那些著名的企业像联合利华、BP、ABB、雀巢、IBM 以及伊莱克斯（Electrolux）已经被评论者们评为事实上的或潜

在的跨国公司。

很显然,跨国公司模型已经对企业有了广泛的影响。麦肯锡(McKinsey)公司的顾问尤尔科夫也加入了这个行列。他将该模型分为3个,但没有提供实施该模型的框架:

★ 集团总部(介于企业总部和子公司之间)应该取消;
★ 只要能在市场站稳,就应削减重复的中央职能;
★ 国别经理应该逐渐淘汰;
★ 地区总部应该承担企业总部的职能;
★ 企业总部应该取消。

☞ 调研

这里进行的调研意在了解某个范围内从事国际业务的企业如何组织并控制在不同国家、业务单位或细分市场的核心活动。这里研究的公司是各自领域内的先驱者。它们对于如何进行成功的国际业务操作有很好的了解。它们大部分从事成熟的技术密集型的产业。一个主要的问题是一个公司如何在扩散业务以及在本国以外的地方设立机构的同时保留它原来的策略秘密。我们讨论的问题主要包括:

★ 企业应为解决国际业务管理问题形成什么样的结构形式?
★ 结构选择的决定因素是什么?
★ 管理该结构的机制和方法是什么,尤其在报告体系、通讯渠道以及资本配置程序方面?
★ 结构选择带来的主要问题是什么,尤其是企业如何处理核心职能的物理分散与分离问题?
★ 该结构的未来发展的方向是什么?

不过,这些问题的答案显然涉及到跨国公司模型的实用性,我们将在结论中加以讨论。

国际企业的结构选择 ▲

就像我们预想的一样，取样中的大部分企业都是以一种组织模式作为基本结构的基础的。在这些企业中，有6个公司的业务单位分布是主要的，但这里包括一个业务主要集中在北美的太阳微系统公司。只有一个公司，福特公司，是以地理分布为主的（福特在1994年对全球生产线进行了较大的改造）。联合利华公司的地区分布是主要的，但是只在非发达国家才这样。尽管如此，大多数以业务单位为主的企业的地区结构都比较弱，这或者是因为政治原因，如英国化学工业公司在1993年企业分立之前希望对重要的客户（IBM、GM）保持相同的面孔。有两个公司，波音和福特欧洲公司，保留了主要功能结构，而太阳微系统公司已经从统一功能结构向交叉功能结构转变（尽管没有全部成功）。其他企业已经大幅地削弱（雀巢）或转移（GM、联合利华）功能结构。只有一个企业（英国化学工业公司）在调查结束的时候重新实现了企业层的功能结构。我们的取样还包括采用类似“弹性矩阵”结构的一个企业（ABB），以及采用自主运作的子公司控股结构的一个企业（MAN）。

根据巴特利特和戈萨尔（1989）以及尤尔科夫的建议（1991），尤其在集中或分散某个业务、地区或功能的责任方面，结构选择即使在公司之间的差异也是很大的，并且对于某个组织分布的分歧也很大。尤尔科夫提出的模型看起来与图18.3所列的很像：某些企业职能（如金融、财务管理）集中，中央控制基本的研究活动，生产集中化但是资源分散，营销和销售与最终用户很接近。

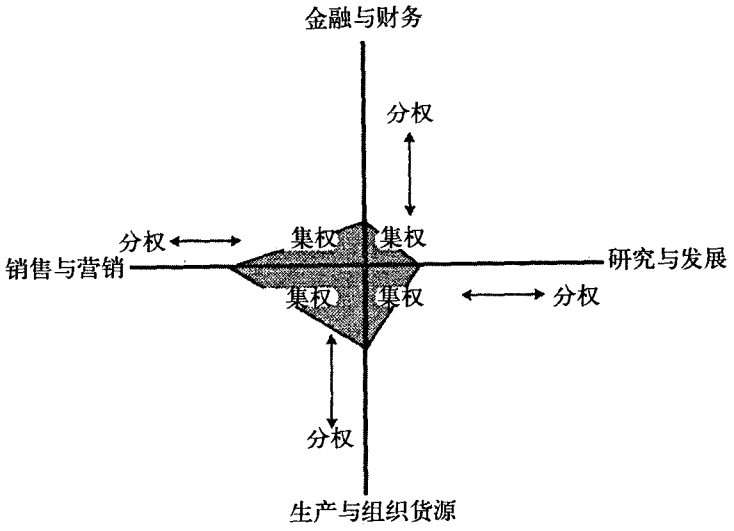


图 18.3　跨国公司中的集权和分权职能部门

影响结构选择的因素 ▲

样本中的企业并不都是理想的，如表 18—1 所示。以业务单位为主的结构明显适合在投资组合中实现产品和业务多样化的企业，或实现业务标准化以使新技术的投资最大化的企业，或为获得效率而业务量很大的企业，或在类似的外国市场销售比例较高的企业。另一方面，职能体系的结构在单一产品的企业（如汽车或飞机生产商）以及销售和产品集中于国内市场的企业中被采纳的趋势较为明显。主要的投资单位企业投资组合多样化不明显，但是在地区间市场差异和政治障碍明显时这样的企业更适合。在这种情况下，另一个可选择的方案是采用矩阵形式。

这种形式同时强调市场结构和规模经济的需求。不过，看起来没有几个企业可以使用好这个形式。它要求对一些不清楚的表述和舆论的自然倾向要有接纳能力：北欧

表 18—1　　结构选择的决定因素

	主要业务单位	主要职能层次	主要地区单位	弹性矩阵	控股公司
产品和业务多样化	×××	0	×	×××	×××
技术的重要性	×××	×××	×	×××	×
规模经济	××	××	×	×××	×
外销比例	×××	0	×××	×××	×
外国生产比例	××	0	×××	×××	×
世界市场一致性	×××	×××	0	0	×
样本企业	雀巢、联合利华、太阳微系统、通用、英国化工、IBM	波音、福特欧洲公司	福特、联合利华*	ABB	MAN

注：×××强烈相关　　*不含欧洲和北美
××一定程度上相关
×不相关
0负相关

的 ABB 公司或伊莱克斯公司与质量的关系更密切。即使这样，这种矩阵结构会使组织的员工认为目标不明确，这会给企业带来压力。有趣的是在上面所说的两个企业中，矩阵结构与强有力的领导有关，而同时还怀疑在他们离开后企业的可持续性。剩下的一个组织方案，控股公司，看起来更适合集团内部关系松散的企业，协调活动只发生在自主公司的内部。控股公司是盎格鲁—撒克逊企业通常的组织

结构，如汉森公司或 BTR 公司，但意外的是，像 MAN 这样以策略为导向的欧洲工程公司也采用了该结构。而控股公司的成员需要了解企业中心给它们带来的价值是什么。

跨国公司：神话还是现实？ ▲

根据戈萨尔和巴特利特的观点，这里调查的采用跨国公司模型的企业已经发展到什么样的程度了？表 18—2 列明了戈萨尔和巴特利特的三种组织原则：分散、专业化以及互相依赖。我们在这里添加了一个控制机制栏目。因此，我们忽略以国内销售为主或主要的活动在国内开展的企业（如太阳微系统公司和波音公司），因为不能指望这些企业局限于同样的有利于跨国公司的跨国企业模型中。而其他企业的本国公司对其世界业务单位进行的指导是很明显的。IBM 公司的通讯部门是将某方面业务分散到由各个地理区域的部门负责并实施最佳策略的典范。但是这只是总部位于国外的八个方面业务的之一。福特公司也正朝着这方面努力，它在欧洲设立“世界汽车”生产厂时进行了责任分散，但它是否可以通过这种手段成功地将全球协调与地区差异结合起来，我们还要拭目以待。雀巢和联合利华公司也越来越接近这个设想，不过，即便是总部设在法国（矿泉水）和英国（巧克力）的雀巢战略业务单位，也要在很大程度上依赖雀巢公司的获取战略，并且还要实现一定的承诺。而联合利华公司地处两个国家的总部——这产生了一些费用的问题——看起来比其他明显的业务关系更加依赖内部的权力平衡措施。ABB 公司在分散的道路上可能走得更远，而且不仅仅依靠中心公司优越的管理方式。另外该企业还依赖非常小但高度灵活的企业和业务单位层的总部成员联合管理各国公司的业务。虽然如此，ABB 公司在国家企业内部还要用明显的强有力的部门对财产和责任进行限

制：

★ 本国市场持续的主导地位(即使国外销售的比例很高，国内市场通常也是最大的单一市场)。

★ 处于主导地位的本国侨民抵制向其他地区迁移。

★ 本国政府的政治压力持续作用于本国的基地公司(并对企业在国外的税收和经济收益行使管辖权)。

就像我们预料的一样，在地区内部的过程看起来发展得更先进，像福特、联合利华、IBM 以及通用汽车这样的公司将责任分散到各国的“业绩中心”。

表 18—2　样本公司的“跨国公司主义”要素

	财产和资源的分布	任务分工	单位之间的互相依赖	计划控制
ABB	位于苏黎世的小企业总部，永久性流动细分市场	对关键的产品部件集权化	董事会成员负责业务单位和地区责任；通过团组和信息交流培养信任	核心职能得到指导，但不受总部控制。国家和业务单位在产品开发和后勤方面高度自治
波音	主要的财产和资源位于美国的一个地区	职能部门集权化	777 项目组看起来是同步开发的新模式	公司地点的集中反映了高度集权化
福特欧洲公司	在欧洲将调研与生产相结合，试图通过欧洲负责新汽车进行世界综合生产	对欧洲的设计和生产集权化，销售和营销分权化	通过委员会和新的交通工具组进行协调	财务和计划集中化

续表

	财产和资源的分布	任务分工	单位之间的互相依赖	计划控制
通用	通用欧洲公司负责所有的美国以外的业务开发	部件生产分权化，交通工具装配越来越集中化	对业务单位和地区总部的双汇报机制	高度控制美国业务，欧洲公司越来越自治
IBM	除了通讯部门之外的所有业务部门总部位于美国，地区部门位于英国	将生产和开发从营销和销售中分立出来	使用团组和信息技术实现生产合作	为管理削弱了历史上的集权化
英国化工（1993年以前）	业务单位总部位于英国，生产和营销分散	中心控制与协调职能部门，研究与开发分权化	业绩与策略委员会综合战略，主管负责业务单位/职能部门/地区责任	一切都高度集权化
MAN	企业和业务单位位于德国，但经营公司分布于欧洲	在财务控制框架内部进行大力的分权	仅在下层鼓励联系，如非生产部门	财务和战略集权化，对经营和财务的责任和可靠性分权
雀巢	除了矿泉水和糖果，大多数的销售业务单位的总部位于瑞士	基础调研集权化，应用调研和生产分权化	进行中心指导	所有核心职能部门的总部进行集权化和指导，尤其是当地营销创新，但是某些财务部门是独立的

续表

	财产和资源的分布	任务分工	单位之间的互相依赖	计划控制
太阳微系统	所有业务单位的总部位于美国，某些设计和开发业务位于法国、日本以及加拿大	除了中心控制75%的购买部门，(主要的)业务部门分权化	新产品计划用同步开发	业务单位分权化，并承担损益职责，总部负责金融管理
联合利华	产品集团位于伦敦或鹿特丹	洗涤剂和食品生产集权化，基础调研集权化，开发分权化	跨国"网络"指导有两个职能，单位间的矛盾在产品和地区集团级别解决	财务和产品计划集权化，企业文化成员的跨越组织的移动实现分散

在任务专业化方面，各企业的方式表现出更多的差异，这反映了它们出发点的不同。总的来说，企业通过削减企业职能部门以及精简管理人员的手段削减日常费用并限制官僚作风。因此，MAN、雀巢、ABB、太阳微系统等公司将分权作为组织形式标准的呼声很高。另一方面，有两个企业(联合利华和1993年以前的英国化工公司)却在进行明显的重新集权行为。对前者来说，通过合理化以及协调实现节俭经营费用，而对于英国化工公司，主要的目标似乎是更直接的控制业务活动。还有另两个已经集权化的企业，福特欧洲公司和通用汽车公司，作为对欧洲经济和政治一体化行动的反映，对像研究与开发、产品计划与购买等活动进行了进一步的集权。不过，即便是企业将控制进行了集权，

企业的制造和生产活动却越来越分散，如福特公司在波兰建了一个汽车座套厂，在捷克建立了一个照明设备工厂。通用汽车公司在匈牙利建立轿车装配厂。这些趋势并不表明已出现了近似的、共同的模式，企业结构决策还要视组织、策略以及环境的条件而定。

对于业务单位之间互相依赖的原则来说，所有的企业都明显地形成了解决组织内部冲突事件、鼓励合作与一致的机制。这包括：

★ 鼓励更大程度的信息共享(如 ABB 公司)。
★ 通过企业内部培训实现社会化(如联合利华公司)。
★ 综合不同组织目标的委员会(如福特和英国化工公司)
★ 专门成立的便于知识分散的信息系统(如 ABB 和 IBM)。
★ 向业务单位和地理区域或职能责任部门的高级管理人员分配责任(如 ABB、联合利华、英国化工)。

总的来说，尽管通用汽车、ABB 和英国化工是例外，但这种趋势是与多种报告体系相背离的。这反映了为鼓励更大的组织反应能力而进行决策精简的需要。一个越来越流行的协调机制是使用国际项目组，戈萨尔和巴特利特在他们的著作中将它描述为一种利用组织不同地方人才的方式以及促进组织学习的一种手段。尽管事实如此，很多项目组的活动都明显地与新产品开发有联系。因此这反映了在技术竞争越来越激烈的时期采用缩减“上市时间”周期所用的“同时开发”技巧。

☞ 小结：意义与趋势

显然，对大多数国际企业来说，跨国公司模型更多地是一种愿望而不是现实。进一步的经济一体化的趋势、各国

间消费者行为模式的转型加上规模经济的优势都导致了很多企业在全世界的生产分工。70 年代斯道普福德和韦尔奇就预测到了这种趋势。不过,根据现有的证据,我们可以假设世界生产分工在大多数情况下是“标准模式”,而其他三种理想的结构方案已经变得越来越边缘化了。

如果以产品生产分布为主,其他类型的组织分布,如级别职能分布和地理分布又如何呢?这就是组织图表无法成功地表达组织真正现实的地方。大多数情况下(但不是全部)我们考察的企业在业务单位和跨职能小组的范围内没有效果。最近有人建议说在将来的“弱小企业”中会恢复职能部门。但是它们的新作用将不再是行政部门(这些任务由跨职能小组实施),而且将起到专业人才储备、新思想的检验以及技能散播的作用。这是一个诱人的前景而且是以低利润产品/时间为基础的竞争哲学的自然发展。不过,它也是我们目前研究的某些组织现实的方式。事实上,即使不考虑组织图表,很多企业还是以职能为主的:我们的几个被调查者证实了福特公司和波音公司的财务职能有遍布企业的影响,联合利华公司的营销职能也是如此。

那么组织中的地理分布又如何呢?80 年代后期,伊吉霍夫推测将生产活动安排在不同地区的趋势会导致地区部门结构的采用。事实上,这种情况似乎只会发生在以一种核心市场或技术为中心(如轿车)的企业。由于生产部门会小心地保护自身,越来越多的差异会将产品部门分离。我们看到了在业务单位内部区域结构的演化,而不是主要的地区部门结构(如联合利华欧洲利华公司或通用汽车欧洲公司),以及相关的业务内部职权的减少并出现协调跨区域活动的国家子公司(如 IBM 在欧洲的做法)。这种趋同的趋势——至少在贸易区内部——会激发更大程度的从本国公司向其他地区分权的行为吗?未来的“理想的典型”国际

企业会采用全球平衡方式还是使用戈萨尔和巴特利特的跨国公司模式?

就像易普和其他人观察到的一样,这取决于全球市场持续的潜力以及行业中企业在激烈竞争的条件下通过全球组织形式利用环境的需要(见图 18.4)。因此波音公司和索尼公司在全球标准化生产的优势越来越重要的时候都进行国际生产经营,但是只有索尼公司为了进入各国市场的需要按照全球方式组织企业。有巨大国内市场和重大规模经济优势的波音公司有能力从国内市场输出产品。

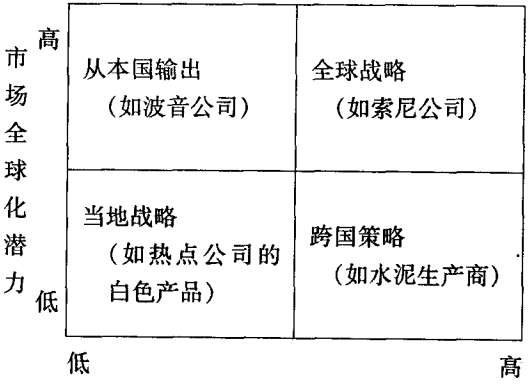
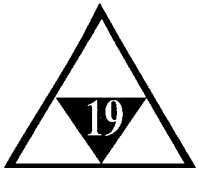


图 18.4 不是所有的企业都需要全球化/跨国公司模式来获得成功

全球化范围的另一个方面,在规模效率低而且消费者国别特点更主要的行业中经营的企业,可以将它们的竞争策略放在本国市场,就像热点公司在英国的做法一样。与此形成对照的是水泥行业,运输成本抵消了集中生产的任何优势,并因此限制了市场的全球化潜力。但是国家和区域的主要厂商,如意大利水泥生产商意大利水泥公司,通过在几个不同的市场相对独立的经营保证了企业的发展。

简而言之,不是所有的企业都需要达到跨国公司规模所具备的国际依赖的程度,而且事实上也无需具备实现这种程度的必要技能。



主管人员再配置：人事和组织策略

莱恩·麦考米克和托尼·查普曼

跨文化管理

☞ 引言

在世界范围内中途调动主管人员以加强全球业务的需要并减少管理缺陷的做法是很普遍的。再配置可以给主管人员的职业发展提供非常好的机遇。当然无论对个人还是组织来讲，这也许是潜在的陷阱。作者是在国外工作的人员，他们在调动过程中就决定写这个主题。两个人一个从新西兰、另一个从英国被调到中国香港。本文所列的调整的事实主要取自中国香港，但是

结果几乎适用一切主要的调动。本文讲述了调动过程的通性,取得成功调整的因素以及有助于组织有效地实行重新配置国外工作的主管人员的几个步骤。

调动被定义成一个人生活历程的不连续。一般来讲,这种不连续是由社会舆论定义的。著名的霍姆斯和拉姆关于社会再调整的研究表明,在认为什么是重要的不连续方面,社会舆论有着相当程度的跨文化的相似性。现在有广泛的关于调动和主管人员再配置的研究和学术研讨。研究的范围主要集中在三个方面:说明性的研究、公司实现成功再配置的技巧以及对个人应该怎样处理这些事情的建议。

从事说明性研究的有奥斯汀,他在研究主管人员在国外任职后重新开始工作所面临的问题,并在与有国外工作经历的人交谈后,得出一系列的建议;麦克莱纳罕讨论了个人和企业的地区狭隘主义可能对国外管理者的成功起到负作用,国外计划中的准确的文化切入点是决定成败的重要因素;麦克内里和德海纳斯叙述了配偶和家庭其他成员无法适应新环境是导致国外工作人员失败的主要因素;还有布莱克和斯蒂文的著作说明到国外工作的美国人的配偶的作用及其对于决定去留的影响。

研究公司实现成功再配置技巧的人有:比休斯,他讲述了文化冲击产生的多种影响,并提出一个帮助这些人的辅助计划,包括跨文化的培训以及精神医疗方法;布劳克林,他讨论了三个国际企业如何克服国外管理人员的高失败率,并归咎于选择和导向;霍根和古德森,他们强调将国外工作人员及其家庭的选择、跨文化和语言培训结合起来;欧登瓦尔德,提出了一套跨国企业开展全球培训计划的综合方法,以处理再配置和跨文化的管理。

下面是建议和帮助个人如何处理再配置的文章:科普兰德提出了国外工作人员雇用员工、保证个人安全的策略;

额库特讨论了青少年对再配置的反应，并向父母提出一套实用的建议以帮助青少年的调整；威德斯潘讨论了由于国外工作导致的夫妻分居，概括了影响调整分居的因素并提出一套处理策略。

研究调动的一个非常重要的成果是使用调动曲线，做出国外工作的管理人员的心理过程模型。这一方法曾被亚当斯、海因斯以及霍普森采用。他们分析了100多个为了解并处理调动工作而参加调动工作的人员。亚当斯、海因斯、霍普森将他们的行为分为七个阶段：坚持、轻视、沮丧、接受现实、实验、寻找办法、国际化。亚当斯、海因斯、霍普森认为门尼格基金会在和平公司中得到的结论与这个结论非常相近。和平公司培训在自尊心方面也通常要经过这七个过程。

布利治应用变化后的曲线划分出三个主要阶段：结束区、中性区、新开始区。他运用这个模型帮助人们调整很多领域的生活变动。库博—罗斯在分析和扩展后，将悲伤的过程分为五个阶段：否认、气愤、讨价还价、沮丧以及接受。诺笛(Nortier,1995)提出了五个阶段的变化管理模型，它可包括国外工作人员调整在内的不同情形。该模型的五个阶段是初始心理平衡、分离、危机、更新、新心理平衡。

在分析26个国家的管理人员再配置之后，托伯恩将调动分为四个阶段。在第一阶段个人的行为不适应，但是他的思想还没有被新环境打断；第二阶段，个人的行为面临困难，原来的想法和信念已经弱化；第三阶段是处于外部行为和内部行为不平衡的最低点，在最后阶段个人形成更适应的思想和相应的行为。

莱塔克曾经提出组织内部工作调动的模型。这个模型将工作调动看做受工作和非工作因素影响的压力处理模式过程。得到的资料与模型是相符合的。为应付调动中的工

作压力，个人经历的多种生活变动中，人们更可能采取表象为中心的战略，而不是采取情况为中心的战略。莱塔克成果的一个重要元素是说明个人与事业变动之间的关系。

这里综合了莱塔克、亚当斯、海因斯、霍普森、诺尔特尔以及托伯恩的成果，做出了亚当斯、海因斯、霍普森的调动曲线，并将它应用于管理人员再配置的事业调动过程。

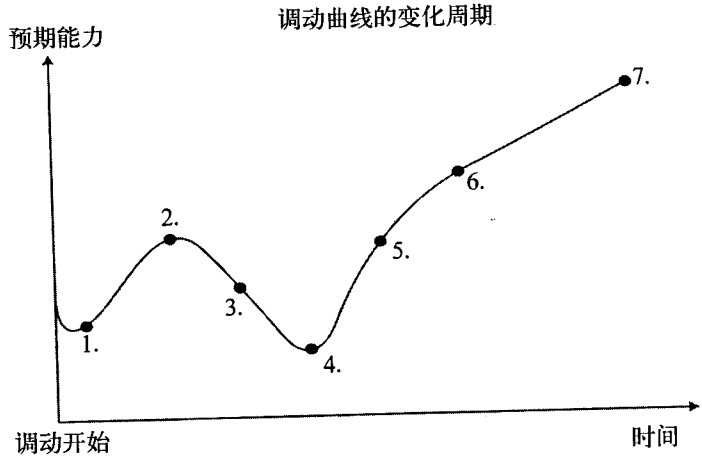
☞ 方法

两位作者用 8 个多月的时间采访了 37 个人（男 29 人，平均年龄 42 岁，女 8 人，平均年龄 40 岁），他们都有较大的工作调动。为找到包括行为结构在内的广泛的因素，作者采用了深入采访的办法。采访有助于解释情感、原因、受影响的状态以及情感经历等。

接受采访的人，有时还包括家人，他从英国、澳大利亚、新西兰、美国迁移到中国香港。要求这些人用自己的话解释调动的特征和为适应中国香港环境所做的调整过程。这些管理人员包括公共部门和私有部门的工作人员。用内容分析的办法分析所得到的资料，并形成前面所提到的再配置调动曲线。

☞ 研究结果

再配置调动曲线（见图 19.1）可以根据需要提供出受采访的管理人员在再配置过程中所经历的总的心理阶段。当然，这不说明所有人都经历这样的阶段。经过与许多相关者的交谈，很多人认为在了解他们经历的过程方面，这还是很有关系的。



1.不真实　有再配置是个梦的感觉

2.幻想　受新环境刺激产生的兴奋感觉

3.兴趣　深入了解环境后认识到与本国环境非常不一样

4.接受　抛开过去舒适的看法,认识到自己是到陌生地的陌生人

5.实践　实践和使用新方法,摸索试着用不同的事打开局面,找到结果

6.寻找意义　分析成功或失败的原因,产生新的模式/人事理论

7.融合　实践新的技能和行为,接受新环境

图 19.1　调动曲线

第一阶段:不真实 ▲

再配置活动一开始的工作是很繁忙的。经常有变卖财产、与朋友告别、打包、到新的地点、入住宾馆、寻找新的房子、给孩子找学校、开始新工作等等。这个阶段主要的特点

是令人烦躁的活动很多。对于在心理上适应之前，这一步简直是近乎疯狂的。所以这个阶段的特点是像做梦一样，让人觉得这不是真的。在较大的变动面前，在自身和现实的冲击之间产生距离是正常而健康的反应。这是一种非常温和的震撼，由此可以使人们在较小的时间里适应较大的变化，以免被变化压垮。

第二阶段：幻想 ▲

第二阶段与对新环境的迷惑有关。这时的感情经常到达较高的水平。例如，可以认为中国香港有一个典型的外国环境，市场、戴着黑边帽子的道路清洁工、不知名的蔬菜、中药店、粤语歌曲、各色的道观和佛教寺庙以及剃度的尼姑等。新到中国香港的人会以为他们到了多彩的亚洲沃尔特·迪斯尼世界。

第三阶段：兴趣 ▲

兴趣阶段是典型的情绪低落阶段。随着个人对新环境的接触和检验，他认识到这个新地方不是仙境。例如，个人会发现中国香港不是居住了中国人的英国城市，而是欧洲人是少数民族的中国城市。市场拥挤并且不清洁，街道闷热并且有异味，在外国人看来，这里的食谱也难以接受（如猪内脏和鸡爪），当地的语言也粗俗不堪。

第四阶段：接受 ▲

这是很多人的危机转折点。这是接受现实环境的时刻。国外工作者和他们的家人不得不承认这不是在他们的家里，他们是陌生地的陌生人。再配置的管理人员被迫抛开原来认为的可以轻易调整的舒适想法。

这时候通常是决定成败的关键时刻。在这个阶段一些

管理人员决定回家，或者他们的配偶回去，或者仅仅为了国外工作津贴的原因而留下来，但变得痛苦不堪、愤世嫉俗或尖酸刻薄，有些人从心理上永远也无法度过这个阶段。

第五阶段：实践 ▲

对于那些能够接受再配置的事实并能正确地认识新环境的优点和缺点的人，他可以继续工作下去。从心理角度讲，这个阶段意味着尝试新的方法。在中国香港，这可能意味着从拥挤地区的公寓搬迁到远离市中心的岛屿，或放弃在家中的饮食习惯，或雇佣一个女佣人，或改变工作。最重要的一点是在陌生的环境里，作为一个外国人总也不清楚应该怎样做。除非进行一定范围的实践，否则他无法做出现实的或合理的选择。

第六阶段：寻找意义 ▲

在个人的实践中，他们在新环境中找到有意义的东西。例如，花费大量金钱进入一个俱乐部会得到安稳的地方或社会环境，这在国内是不可想像的。这种经历会使他们懂得他们需要一个安静的社会避难所。在一个人没有失去它之前，他是不会想这样做的。如果不是这样的话，这些管理人员会意识到高工资收入无法弥补他远离家庭的损失。知道这点之后，一家人会回到国内，这些管理人员为了保持家庭的和谐，开始接受工资较低和升迁机会较少的工作。随着这些管理人员和他们配偶实践的增多，他们更知道生活中什么是最重要的，什么是生活的意义。这会使他们采取积极的、建设性的适应和调整。

第七阶段：融合 ▲

这一周期的最后阶段是融合。就是说，这个人开始接

受再配置的现实，开始实践并找出他喜欢或不喜欢的东西，并开始对个人价值有更深的理解。通常的情况是，这个人开始觉得安心和稳定，并且有充足的体力追求他的事业。融合并不一定意味着完全融入东道国的社会和文化。一个在中国香港工作的加拿大人认为一个外国人不可能完全融入中国香港的广东文化。再配置周期的第七个阶段意味着这个人既懂得了也接受了再配置的现实，并且会将心理上的主要力量用在处理工作和家庭问题上，而不是再配置问题上。

作者希望通过这个七阶段的再配置调动周期，勾划出国外工作人员在中国香港或其他地方工作的最初一两年内的调整中通常会经历的阶段。

☞ 处理的关键

个人之间跨越周期并适应新环境的能力差异是非常大的。在与很多国外工作管理人员交谈后得知决定处理水平的关键因素。

信心 ▲

处理全新的、有时有威胁的环境要求有信心甚至勇气。外国工作者会遇到很多没有经验可以借鉴的陌生的经历。一个人第一次要一个说广州话的出租车司机懂得英文地点或要一个不说英语的服务生明白点的菜(对双方来说)都是很困难的。如果一位初来乍到的人结结巴巴地说当地话，这种事情会更多，而且还会让当地人觉得很滑稽。如果管理人员尝试新的经历、体验新的生活方式，信心就显得特别重要。如果在度过调整周期阶段中没有信心，一个人永远都不会从新的不熟悉的环境中找到他们喜欢和不喜欢的东

西。

社会支持 ▲

被调动的人员及其家庭如果能够迅速地形成社会支持网络,那么他们会处理得更好。在中国香港,有一位亲密的中国伙伴对于了解文化的细微差别极其有用处。需要了解成千上百的小事情,如过年的"压岁钱"多少才合适,应该给谁压岁钱,还有,为什么有人在说"是"的时候其实意味着"不是"。

与其他的已经度过这些阶段的外国工作人员建立关系也是非常有用处的。他们可以提供真实感情交流以及值得实践的思想。他们会使新来的人发现,他在调动中通常遇到的成堆问题面前不是孤立的。

高水平的社会支持对调整的所有阶段都非常重要。尤其在心理接受处于低潮、个人的困难很多以及孤独感达到顶点时,情况更是这样。

生活方式 ▲

保持平衡的食谱、从事适度的定期锻炼以及进行某些形式的日常放松活动在任何环境中都是重要的,而且在调动后特别重要。保持平衡的生活方式对很多外国工作者来说是非常痛苦的。例如,他们的饮食会奇怪地变化,注重健康食品的外国工作者会惊讶地发现在中国香港很难买到糙米。在高温度和高湿度的气候下锻炼是非常困难的,而且通常会迫使他们加入运动俱乐部。如果企业有会员资格的话,这还不成问题,不过如果个人需要为会员资格付费的话,那么费用将是非常高昂的。

欢迎挑战 ▲

外国工作者通常已经在事业上达到某种高度。他们或者已经实现他们自己的目标，或者发现了事业道路的障碍而决定尝试另一条路。出于这些原因，他们通常欢迎挑战。不过，调动所需要的巨大的变化可能是难以接受的。如果外国工作者可以度过接受阶段，而且已经开始了实践阶段，他们通常会发现变化和挑战对于生活的意义是很重要的。如果能实现这一点，他们的调整过程将轻松多了。

有创造性 ▲

富有创造性的人可以解决各种新奇的问题，而且通常处理得很好。处理问题的创造性方法的例子有：配偶开始少量地进口和直接邮购中国香港没有的产品，或采用当地的放松方式，如太极或打坐。

幽默感 ▲

具备自嘲的能力是那些进行成功调动的人的重要特点。那些能够巧妙使用幽默的人可以摆脱窘境而不必亲自去化解问题，这样他们会承受较少的压力和紧张。不过，必须小心地使用幽默，粗俗的幽默永远都是不合适的。

夫妻间的沟通 ▲

如果夫妻具备良好的人际沟通技巧并能有效地解决问题，国外的经历会有助于加强他们的关系。如果两人不能进行良好的沟通，仅仅调动所产生的压力就是非常有害的。很多被调查者认为，夫妻沟通的质量是国外工作成功与否的关键。

☞ 组织能够做什么

组织在雇员的再配置方面可以提供很大的帮助。公司永远都不应该调查雇员的私人生活。而且，再配置中有很多的私人问题可以影响调动的成败。所以组织在处理再配置问题上要仔细并敏感一些。

选择标准 ▲

除了典型的按照技术、经历、人际关系的特征选择国外职务的候选人之外，上面讨论的关键因素对组织也是很重要的。如高水平的个人自信、明显的开拓社会关系网络能力、在动荡期间用适度的损失重新平衡生活方式的能力、接受新挑战的愿望以及解决问题的创新方法。

会见整个家庭 ▲

家庭的不满经常是再配置中棘手问题的根源。配偶不能找到合适的工作，孩子们不能找到合适的学校等等。所以，组织会见候选人和他们的配偶是非常有用的。这是一个非常敏感的问题，而且家庭也需要觉得安心，组织最希望看到再配置对各方都有好处。在会见中组织可以看到是否候选人及其家庭都愿意调动。另外，这也是组织使工作调动后的职员家庭产生连锁反应的好机会。

预先访问 ▲

通常职务的候选人在做决定之前都有机会访问新地方，这很重要。同样重要的是家人（至少是配偶）也做一次预先访问。尽管这样的访问需要一定的费用，但会避免再配置失败所造成的更大的损失。这应该被看成对成功再配

置的投资。

社会支持 ▲

组织可以在支持再配置的新管理人员方面起很大的作用。这种支持包括保证雇员和他的配偶在工作的第一周里几次被不同的人宴请。另外,应该为管理人员安排一些最合适的消遣和运动设施。最重要的可能是再配置的人需要一些可以交谈和可信赖的人。如果可能的话,最好本地人和国外工作人员都有一些。在某些情况下,如果发生重大问题,需要向雇员及其配偶介绍专业的独立咨询服务。

设定现实的业绩目标 ▲

再配置可能对某些人的个人生活和工作表现产生很深的不良影响。所以,设定现实的业绩目标并且能够根据调动人员遇到调整问题时进行修改,对组织来说就很重要。另一个重要的情况是组织要认识到再配置的调整周期可能需要 6 至 18 个月。由于新调动的管理人员一般会低估调动对他的工作业绩带来的不良影响,所以在设定目标时也要将调整周期考虑进去。

业务的国际连带 ▲

由于全球化业务的发展和很多国家的管理者的现实不足,出于业务的需要,组织除了将职员从本国调动到国外工作之外几乎没有其他选择。再配置管理人员的趋势很可能将业务的覆盖范围扩大,如扩大到亚洲或东欧。

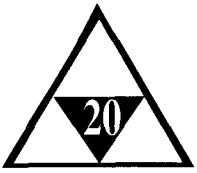
本章讲述的调整周期意味着对于再配置的管理人员及其家人一般会遇到多阶段的调整过程。这个过程可能需要 6 到 18 个月。新调动的管理人员可能经常觉得失落、伤心或沮丧。这样的阶段不会产生最佳的管理业绩。如果管理

人员陷于调整周期的较早阶段，他们很可能在很长一段时间内难以有所作为。所有的这些事情对组织来讲经济代价是很高的，对个人和家庭而言，情感代价是很高的。

为避免这样的损失，强烈建议在选择再配置人员以及帮助他们度过再配置调整曲线的各个阶段方面要极其谨慎小心。

☞ 小结

再配置对许多人来说可以是一个令人兴奋和精神焕发的工作经历。但是，它也可能加重个人及其家人的压力和负担。本章提出一个国外工作者的调整模型，并提出几个对于处理这种变化来说非常重要的特征类型。另外我们还给出关于组织可以帮助管理人员调整到更高水平的几个实用建议。



跨文化管理

英国、挪威、波兰，不同环境和文化条件下的企业家：关于比较架构

克立兹托福·奥布列奥
来尔斯·考维雷德

引言

新企业的发展是经济状况最重要的特征之一。西欧国家已经深入地研究与分析了可以便利企业发展的具体的经济和文化因素。本章的主要目标是通过选择三个政治、经济、文化方面存在广泛差异的欧洲国家：英国、挪威以及波兰来研究企业家文化。这些国家之间的差异有助于准确地找到欧洲企业环境最重要的不同点和相同点，由此可以建立从定性和定量两个方面比

较研究欧洲企业发展的有意义的架构。

就像从事大多数比较研究所做的选择一样，选择这三个差异非常大的欧洲国家也同样容易面临指责。我们选择的依据是，英国、挪威以及波兰在文化、政治以及经济方面的差异是明显并广为人知的。在研究的当时（1989—1994），这些国家代表了欧洲国家的三大类：欧洲共同体（EC）、欧洲自由贸易区（EFTA）以及东欧国家。因此，我们认为现在研究的国家已经涵盖了欧洲国家大部分的经济和社会文化差异。

我们认为英国代表了高度发展的市场经济和传统的自由民主。英国也代表了在分配企业盈利中投资者比雇员处于更有利位置的盎格鲁—撒克逊式管理和企业文化。英国企业环境中最重要的特征包括个人主义、服从、接受不平等、自我约束、谦虚、保守、排外、忠实，以及信任、信仰自由和阶层观念。英国的国内生产总值（GDP）在欧洲共同体中名列第四（位于德国、法国和意大利之后），人口（约 5 700 万）与法国和意大利接近，只比德国稍少。在 20 世纪 80 年代，英国经济陷入高通货膨胀率和高失业率、低生产效率、低经济增长率的恶性循环。

挪威是北欧国家的代表，经济繁荣有效率，政府部门在经济中发挥重要作用。北欧国家注重平等、自由、民主、团结、安全以及实用，这决定了北欧国家的企业环境。在 1972 年和 1994 年的全民公决中挪威决定不加入欧洲共同体——不依靠外界的作用，这与它突出的文化特征是一致的。可以把挪威看做小（人口刚过 400 万）而富裕的国家（欧洲人均 GDP 最高的国家之一），拥有有限（工业主要依靠石油、金属、森林和渔业）却是现代的工业基础的企业投资组合。

按照欧洲标准衡量，挪威的失业率较低，但是在 1993

年初升到最高点 8.9%。自 1987 年以来，挪威的经济处于温和的衰退状态。

波兰有 3 900 万人口，1992 年波兰经济开始出现滞胀，国家开始面临短时期但深重的衰退。两位数的通货膨胀率和失业率居高不下。1994 年经济发展的消极趋势才得以扭转，并显现出经济复苏的迹象。

☞ 波兰的企业家行为

以往的关于波兰企业的研究涉及工艺和计划经济条件下的意外情况，这对于预测或解释波兰企业和欧洲其他国家企业的异同没有价值。

波兰新企业的重要性正日益增长。随着国有经济的倒闭，新企业和私有化企业成为经济中的主导力量。波兰私有部门的总产值占工业总产值的比重由 1990 年的 17.4% 增长到 1991 年的 24.2%，并在 1994 年几乎达到 40%。私有部门雇员占劳动力总量的 50%，产值占 GNP 的 50% 以上，并且私有部门的出口所占的份额逐年增加。这些数字反映了波兰企业家行为日趋重要的作用，也部分地反映了国有部门的萎缩。规范、价值和管理的规则是正常运行的市场经济不可或缺的因素，而私有企业作为改变这些因素的原动力，其重要性几乎是毋庸置疑的。

☞ 研究问题及研究方法

如果环境允许新企业发展壮大，它们可以成功地发挥其经济和社会作用。波兰自 1990 年以来进行的经济改革的动力是以建立市场经济为基础的。支持新企业发展的企业环境是这个过程的重要因素，但是我们认为构造相应的

基础设施需要时间和金钱。由于波兰经济转型仅仅开始于几年以前，我们认为，在极端困难的环境之下，波兰的企业家将面临的环境比那些英国、挪威发达市场的新企业家所面临的环境更加严峻而困难。

这个观点可以分解成两个研究问题：各企业家如何在各自的国家观察他们的企业环境？什么是政策和支持服务的可获得性？

另一方面，由于长期的政治和经济制度差异，我们认为决定波兰新企业形式的因素及波兰企业家对于企业风险的态度将会与挪威或英国的企业家不同。简而言之，我们认为会形成不同的企业家文化。我们的看法建立在以下三个因素的基础之上：

★ 波兰的“休克疗法”会引发以“适者生存”为规则的极度竞争的市场经济形式。

★ 伴随高失业率、贫穷和政治动荡的新市场经济使得许多人除了开拓自己的事业没有别的选择。

因此，我们认为在波兰设立企业的主要原因是与经济有关的要素，而在成熟市场经济国家的英国和挪威则差异很大。第二个观点分解成两个研究问题：各国决定新企业形式的原因是什么？各国的新企业所有者对企业家行为的态度是什么？

方法 ▲

这里开展的研究是以国际研究组制作的调查问卷为基础的，该研究组包括所谓的国际企业家行为研究者联合会。最早的英文版本问卷应用于英国，翻译版本应用于挪威和波兰。

了解成立时环境的问卷共有 23 个项目。答卷人用分为 5 个级别的尺度来衡量关于环境的陈述是否准确。

了解政策和支持服务的可获得性的问卷有 19 个项目。答卷人用 3 个级别的尺度衡量这些服务是否易于获得而且负担得起,包括:1.易于获得并且负担得起;2.易于获得但负担不起;3.不易获得。出于当前分析的需要,这里将答案重新划分为易于获得和不易于获得两种。

有 23 个项目用于衡量成立企业的原因。这些项目是从此前沙因伯格和迈克米兰以及布莱斯等人所做的研究成果中挑选出来的。答卷人用 5 个级别的立科特尺度(Likert - type Scale)衡量每一个影响他们设立企业决策的项目。

在此前关于跨文化的研究中又挑选出 21 个项目用于衡量企业家行为的态度。

资料收集 ▲

1992 年 6 月至 8 月间共向波兰 49 个郡县的 624 位企业家邮寄了波兰语版本的问卷,1993 年 12 月又向 450 位企业家邮寄了问卷。由于没有别的企业家地址来源,邮寄的地址是从 1991 至 1992 年间出版的企业名录中随机抽取的。经过几次电话接触或面谈,共返回 127 份问卷。在挪威共向 4 个郡县(共有 19 个郡县)的企业家邮寄了调查问卷,地址资料取自布莱德行业注册(提供所有新注册企业的名录),在收取信件时,有 250 个新企业设立者完成了答卷。在英国,样本取自产业行业目录,在邮寄了几次问卷后,共收到 744 份答卷。出于本研究的需要,我们只抽取 1986 年以后设立的企业的数据,这样,英国的答卷被扣减至 408 份,挪威 209 份,波兰 77 份。

样本 ▲

企业家简介是重要的背景资料。首先,如表 20—1 所示,不同国家的企业家在年龄分布方面有很大的相似性。

这三个国家的企业家在他们首次设立企业时都比较年轻(平均年龄32岁~33岁),这表明,尽管环境和产业的类型不同,伴随着风险和压力的新企业都属于年轻人的世界。另一个相似之处是此前设立企业的数量。我们可能认为由于50年来波兰的企业家行为受到传统和条件的限制,波兰的数据应该相对低一些。事实上,在我们的样本中,波兰的企业家也有同样的经历,人均设立企业数目1.01。第三,这三个国家中,服务业的企业家占所有产业部门中的最大份额。最合理的解释是该部门的资金、法律和技术的进入壁垒和退出成本比其他部门小。

我们的样本中反映出两个值得注意的差异。样本中77.5%的英国企业家和90.4%的挪威企业家将他们的企业设立在农村或小城市,然而波兰的情形则是32.5%。样本中另一个值得注意的差异是企业家的教育程度,波兰的企业设立者的学历比挪威和英国企业家的学历高得多。我们认为在取样和收集数据的过程中受到了各国人为因素的影响,造成了地区结构的差异。我们还不清楚教育程度的差异是单纯地反映了样本差异还是真实地反映了事实。至少还有另一个研究似乎表明波兰的企业家的学历比另两个国家的新企业设立者的学历要高。

分析 ▲

我们采用X平方测试和单一变量分析的办法来比较来自三个国家的数据。此前我们出版的《国际小企业通讯》中,我们曾用要素分析的办法把错误的几率降到最低,产生这种错误的原因是不同国家的答卷人对问题可能有不同的理解,并且不同国家之间的要素结构也是不一样的。读者在看结论的时候应该知道在跨国研究中会出现这样的问题。

表 20—1　　企业家概况

	英国	挪威	波兰
答卷人数量			
总计	408	209	77
男	368	179	70
女	38(9.4%)	26(12.7%)	7(9.1%)
工业部门			
农业渔业及矿业	0	7(3.3%)	6(7.8%)
制造业	147(36%)	25(12%)	22(28.6%)
建筑业	21(5.1%)	35(16.7%)	9(11.7%)
服务业	240(58.8%)	142(67.9%)	40(51.9%)
企业地点			
农村	101(24.8%)	114(54.8%)	5(6.5%)
小城市	215(52.7%)	74(35.6%)	20(26%)
大城市	57(14%)	20(9.6%)	26(33.8%)
首都	35(8.6%)	0	26(33.8%)
最高教育程度			
义务教育	127(31.4%)	34(16.3%)	4(5.2%)
中学/专业教育	175(43.2%)	103(49.3%)	15(19.5%)
大学	58(14.3%)	56(26.2%)	45(58.4%)
研究生及研究生以后的研究	45(11.1%)	16(7.7%)	13(16.9%)
初次设立年龄			
年龄(平均)	33.5	32.4	32.8
年龄(标准差)	9.7	7.8	6.7
此前的设立数目			
设立数目(平均)	0.70	0.89	1.01
设立数目(标准差)	2.6	1.4	1.3

结论是按照研究问题的顺序排列的：关于以下几个方面这三个国家的企业家是否有差异：他们对环境的理解，政策和支持体系的可获得性，他们设立企业的原因，他们对待企业家行为的态度。我们已经在前面将这些涉及不同概念的项目进行了分组。

对环境的理解

为验证对环境理解的差异，我们采用单一变量分析的办法。非常意外的是，统计分析结果与我们常识中所持有的波兰企业家的企业面临高度的资源短缺和不利、不稳定的环境的看法并不一致。

事实上，恰恰相反，拥有充足的熟练技术人员、擅长管理的人员和掌握新技术的人员，环境稳定，较低的不利条件和复杂性是挪威的突出特点。我们可以这样说，挪威的企业环境是各种资源最丰富的，而波兰的企业环境资源稀缺，处于短缺状态。

政策和支持服务的可获得性

为验证政策和支持服务的可获得性，我们采用 X 平方测试的办法。表 20—3 的结果表明，波兰大部分由私有部门提供的服务，例如法律服务、咨询服务和会计服务等被评测为是可以获得的，而其他的政策和支持服务事实上在波兰是没有的。令人感到意外的是，并非只有波兰才有这样的状况。跨国分析表明，与其他两个国家相比，英国的各种支持服务是最充分的，然而挪威的政策和支持服务的可获得性却非常有限。就挪威而言，只有低成本的工厂/办公设施、贷款担保和会计服务被认为是可以获得的。

X 平方测试分析的结果很有趣。从统计角度分析关于政策和支持服务的可获得性的 18 项跨国的比较，可以看出各国之间的差异是非常大的。这意味着，或是出于故意，或是出于偶然，每一个国家都在支持企业家行为的努力中走

不同的道路。

表 20—2　　对各国环境的看法

	英国		挪威		波兰		
	平均	标准差	平均	标准差	平均	标准差	差异重要程度
劳动力							
可获得熟练工人	2.6	1.1	2.3	1.1	2.8	1.3	ac
可获得管理人员	2.6	1.0	2.9	1.1	2.3	1.2	abc
可获得熟练新技术人员	2.4	1.0	2.9	1.0	2.5	1.2	ac
可获得供应商	3.4	1.1	3.9	1.1	3.4	1.2	ac
可获得机械和设备	3.2	1.2	3.5	1.2	2.8	1.3	abc
资金							
可获得金融机构资金	2.8	1.2	3.6	1.2	2.4	1.3	abc
可获得其他企业资金(如供应商、顾客)	2.2	1.1	2.8	1.2	2.8	1.4	ac
可获得其他来源的资金(如家庭、朋友)	2.6	1.2	2.4	1.1	2.7	1.3	ac
顾客							
顾客有兴趣购买产品	3.8	1.0	3.9	1.1	4.0	0.9	
顾客容易接近	3.5	1.1	3.8	1.1	3.4	1.2	ac
主要是本地顾客	3.1	1.2	3.4	1.2	2.8	1.3	ac
相对容易识别典型的顾客	3.4	1.3	3.5	1.0	3.3	1.2	
经济							
本地经济正在扩大	2.8	1.1	3.0	1.0	2.5	1.2	bc
有大量的刺激新企业出现的因素	2.7	1.3	2.4	1.0	2.8	1.3	ac

续表

	英国		挪威		波兰		
	平均	标准差	平均	标准差	平均	标准差	差异重要程度
本行业有大量的企业生产相似但不同的产品	3.0	1.2	3.1	1.2	3.0	1.2	
我居住的地区有大量的新企业	2.7	1.1	2.5	1.0	3.0	1.3	ac
我所处的行业有大量的新企业	2.6	1.0	2.4	1.0	2.8	1.3	ac
稳定							
本行业销售相对稳定	2.9	1.0	3.6	1.0	2.9	1.1	ac
本行业边际价格—成本相对稳定	3.1	1.0	3.7	0.9	3.1	1.0	ac
本行业使用的技术相对稳定	3.0	1.0	3.4	1.0	3.2	1.1	a
不利							
本地区有大量新企业失败	2.7	1.0	2.3	0.9	2.4	1.0	ab
本行业有大量新企业失败	2.7	1.0	2.2	0.9	2.4	1.1	a
本国有政治上的不确定性	2.5	0.9	2.3	0.9	3.0	1.4	bc

a代表英国和挪威之间的重大差异；b代表英国和波兰之间的重大差异；c代表挪威和波兰之间的重大差异。

表 20—3　各国政策和支持服务的可获得性

	英国		挪威		波兰			
	无	有	无	有	无	有	X 平方测试	差异重大性
低成本法律服务	240 (227)	148 (161)	124 (113)	69 (80)	20 (44)	56 (32)	36.8	0.000
低成本咨询服务	148 (171)	242 (219)	108 (85)	85 (108)	33 (33)	43 (43)	17.0	0.000
企业管理课程	131 (132)	299 (254)	101 (65)	91 (127)	35 (26)	41 (50)	57.0	0.000
市场信息	178 (197)	207 (188)	103 (97)	87 (93)	52 (39)	24 (37)	13.5	0.001
技能培训计划	160 (190)	219 (189)	123 (96)	69 (96)	42 (38)	34 (38)	25.2	0.000
出口支持	191 (222)	159 (128)	135 (117)	49 (67)	59 (46)	14 (27)	29.2	0.000
低成本工厂/办公设备	219 (212)	162 (169)	82 (107)	110 (85)	57 (40)	15 (32)	29.7	0.000
企业顾问服务	69 (117)	314 (266)	97 (57)	91 (131)	31 (23)	43 (51)	72.1	0.000
免税贸易区/企业区	265 (291)	108 (82)	164 (143)	19 (40)	62 (58)	12 (16)	26.3	0.000
低息贷款	250 (274)	131 (107)	162 (138)	30 (54)	– (–)	– (–)	22.2	0.000

续表

	英国		挪威		波兰			
	无	有	无	有	无	有	x—平方测试	差异重大性
操作津贴	325 (333)	54 (46)	177 (169)	15 (23)	64 (65)	10 (9)	5.0	0.081
工业相关的津贴	267 (292)	113 (88)	158 (146)	32 (44)	69 (57)	5 (17)	24.6	0.000
支持新企业的津贴	173 (250)	149 (131)	40 (124)	66 (65)	8 (49)	(25)	(53.4)	0.000
贷款担保	271 (257)	102 (116)	111 (132)	80 (60)	58 (51)	16 (32)	15.9	0.000
公共风险资金	312 (325)	62 (49)	173 (165)	17 (25)	70 (64)	4 (10)	10.8	0.005
支持开发新产品和工艺的许可	265 (292)	108 (81)	165 (149)	25 (41)	68 (58)	6 (16)	27.6	0.000
当地企业支持机构	150 (220)	229 (159)	156 (111)	53 (80)	67 (43)	7 (31)	128.8	0.000
低成本会计服务	261 (228)	121 (154)	105 (114)	86 (77)	20 (44)	54 (30)	46.4	0.000

括号中的数值为期望值。

设立企业的原因

波兰企业家在5个(总计6个)在地位/认可项目中的答卷得分与挪威和英国的同行非常不一样(见表20—4)。波兰人比英国人和挪威人更希望通过设立企业获得更高的社会地位、变得在本地更有影响、更受朋友尊重、改善家庭状况和声望以及获得更高的收入。在所有项目中,挪威人的得分最低,英国人的得分在这二者之间。另一方面,英国的企业家在有所成就和获得认可方面得分比另两个国家高。地位和金钱看起来对波兰企业家更重要,英国企业家更关心得到认可。对挪威人来讲,这些都算不了什么。

事实上,挪威企业家惟一比另两个国家企业家得分高的项目是一个创新/学习项目,所做的回答是他们设立企业以便不断学习。不过,波兰的企业家比英国和挪威同行得分高的项目是培养产品意识的愿望和一种对创新和开发前沿技术的需要。在创新/自由项目中,挪威企业家在使个人和家庭有更多的灵活性的愿望方面的得分比英国和波兰同行低得多。在采用自我方式工作方面,各国企业家的得分没有大的差异。在福利/公共项目方面,总的趋势是波兰企业家的得分最高,其次是挪威和英国。这里有一个例外情况,在为自身、配偶和子女实现保障的愿望方面,英国企业家的得分比挪威的高。

在税赋方面,波兰企业家与另两个国家的企业家之间惟一的重大差别是,波兰企业家设立企业更多地是出于减轻税赋的目的。这与前面表中表明的波兰企业家相对更注重金钱收入是一致的。

根据波兰企业家的说法,他们比另两个国家的企业家更愿意效仿他们崇拜的人物。在恪守家庭传统方面英国企业家的得分显著地比另两个国家的高。这三个国家的新企业设立者在对待两个机遇项目的态度方面没有大的区别。

表 20—4　　各国决定新企业形式的原因

	英国		挪威		波兰		
	平均	标准差	平均	标准差	平均	标准差	差异重要程度
地位/认可							
为自我获得更高的社会地位	2.3	1.2	1.6	0.9	2.7	1.3	abc
在本社区有更大的影响	1.4	0.8	1.4	0.9	2.3	1.2	bc
受到朋友的尊重	1.7	1.0	1.2	0.6	2.1	1.1	abc
获得实现并得到认可	2.9	1.3	2.2	1.2	2.6	1.3	abc
改善家庭状况和声望	1.9	1.1	1.4	0.7	2.5	1.2	abc
获取高收入的愿望	3.1	1.3	2.7	1.2	3.7	1.0	abc
创新/学习							
形成一种产品意识	2.2	1.4	2.7	1.4	3.4	1.3	abc
创新和处于技术发展的前沿	2.3	1.3	2.0	1.2	3.1	1.2	abc
保持学习状态	2.9	1.3	3.3	1.1	2.8	1.3	ac
接受开设新企业的问题和机遇的挑战	3.1	1.4	2.2	1.2	3.0	1.4	
独立/自由							
给个人和家庭生活带来更大的余地	3.4	1.3	3.1	1.3	3.5	1.3	ac
考虑采取自己的工作方式的自由	3.7	1.2	3.7	1.1	3.9	1.1	
福利/公众							
为我的亲戚获取福利	2.4	1.4	3.0	1.3	3.6	1.0	abc

续表

	英国		挪威		波兰		
	平均	标准差	平均	标准差	平均	标准差	差异重要程度
为与我同样背景的人获取福利	1.5	0.9	1.6	0.9	2.7	1.3	bc
为我所居住的社区获取福利	1.8	1.0	2.2	1.1	2.4	1.1	ab
给本人配偶和子女保障	3.4	1.4	3.0	1.3	3.8	1.0	abc
税赋							
作为减轻我的税赋的工具	1.5	1.0	1.6	1.0	1.9	1.2	bc
获得免税的直接利益	1.9	1.1	1.8	1.1	2.0	1.2	
作用							
恪守家庭传统	1.3	0.8	1.3	0.8	1.5	1.1	b
效仿我崇拜的人	1.4	0.9	1.2	0.6	1.7	1.1	abc
机遇							
利用出现的机遇	3.7	1.2	3.8	1.2	3.5	1.3	
在那时我应该做	3.5	1.3	3.5	1.1	3.5	1.2	

对待企业家行为的个人态度

关于社会地位改变及工作、住所变化的看法，挪威企业家比另两个国家的企业家觉得更困难(见表 20—5)。在有很多钱就可以表明出身于有影响的家庭这方面，挪威企业家的得分比另两个国家的企业家低得多。波兰企业家比英国和挪威的企业家更相信有很多钱说明精通本人所在领域。

表 20—5　　各国对企业家精神的个人态度

	英国		挪威		波兰		
	平均值	标准差	平均值	标准差	平均值	标准差	差异重要程度
改变现状							
有权意味着每一位公民可以影响政策的决定	3.4	1.2	3.4	1.1	3.3	1.3	
社会地位的改变对每个人都是可能的	3.9	0.9	3.5	1.1	3.9	0.9	ac
工作和住所的改变是相当困难的	2.5	1.0	2.9	1.2	2.3	1.1	ac
金钱							
有很多钱意味着对本领域精通	2.3	1.0	2.6	1.1	3.2	1.1	bc
有很多钱说明来自有影响的家庭	2.1	1.0	1.8	0.9	2.3	1.0	ac
工作							
时间是有限的资源	4.3	0.9	4.1	1.0	4.2	1.0	
雇员的私人生活和时间是企业所关心的事	3.5	1.0	3.4	1.2	3.6	0.9	
权力就是对别人应该怎样工作给予全面细致的指导	2.3	1.0	2.7	1.2	2.5	1.2	a
工作是建立认可和自尊的手段	3.6	1.0	4.1	0.8	4.2	0.7	ab
企业风险							
作为企业家意味着是技术专家	2.0	0.8	2.0	0.9	2.6	1.0	bc

续表

	英国		挪威		波兰		
	平均值	标准差	平均值	标准差	平均值	标准差	差异重要程度
企业家以更高效手段生产现有产品	2.9	1.0	2.8	1.0	3.3	1.0	bc
作为企业家意味着无法找到工作	1.8	0.9	1.4	0.6	1.8	0.9	ac
设立企业意味着冒无法从事原来工作的风险	3.3	1.1	3.6	1.2	3.3	1.2	a
设立企业意味着不确定性但是增添了生活的色彩	4.3	0.7	4.1	0.9	4.2	0.9	a
成功与失败							
失败与失去尊重有关	2.9	1.1	2.6	1.1	2.9	1.1	a
成功与赚很多钱有关	3.3	1.1	2.5	1.0	3.3	1.0	ac
成功与良好教育有关	2.4	1.0	1.7	0.6	3.0	1.1	abc
责任							
我有责任维护家庭的价值和名声	3.5	1.1	3.3	1.3	3.8	0.7	bc
我有责任给所有的客户和消费者同样的待遇	3.8	1.0	3.9	1.1	4.0	0.9	
平等							
平等是每个人的权利	3.9	1.1	3.9	1.1	4.0	0.9	
平等与才干、能力和技能有关	3.3	1.0	3.9	1.0	4.0	1.0	ab

在权力就是全面、细致地指导他人应该怎样工作方面，挪威人的得分比英国人得分高。关于对待工作就是获得认可和自尊的过程这一说法方面，英国企业家的得分比另两个国家的企业家的得分低。

在对待企业家意味着应该是技术专家、企业家应该更高效地生产产品这一说法方面，波兰企业家的得分比另两个国家的得分高。在对待作为企业家就意味着找不到工作这一说法方面，挪威人认为它站不住脚。不过，他们比英国人更相信作为企业家将承担无法从事原来工作的风险。在对待作为企业家意味着不确定性但增加了生活的色彩这一说法方面，英国人比挪威人的得分高。

英国人比挪威人更相信失败与失去尊重是相关的。挪威人比波兰人和英国人更相信成功就是挣很多钱。波兰企业家最相信成功是与良好的教育有关的，其次是英国和挪威的企业家。

波兰的新企业设立者对待维护家庭的价值和名声的责任方面的得分明显要高一些。在看待平等是与才华、能力和技能有关的这一说法方面，英国人的得分比另两个国家的人低。

☞ 小结

我们是以两个假设研究英国、挪威和波兰企业家的环境和文化的。一是与发达经济国家的企业家面临的环境相比，波兰企业家面临着不利的环境。二是在波兰对待企业家才能和设立企业原因的态度主要受经济因素的影响。

在考察我们的结论的时候，有三个趋势是显而易见的。首先，结论表明波兰企业家设立企业时的环境条件不是极端的，而且挪威的环境条件被认为是这三个国家中最好的。

波兰和英国之间企业赖以生存的环境的相似性远远多于差异性。尽管波兰的基础设施相对落后一些，但是看起来波兰的企业家可以通过其他办法获取相应的资源。

其次，英国的支持服务被认为是这三个国家中最好的。挪威仅在几个方面显得突出，如低成本的工厂/办公设备，贷款担保和会计服务等。波兰几乎没有来自其他国家的公共部门服务，而私人法律和会计服务看起来发展得很好。这些结论只是部分地与我们的第一个假设相符，即波兰企业家并不认为他们的环境比英国或挪威的有更多的不利条件、骚乱和短缺，不过，他们认为环境缺少必要的政策和支持服务。

我们的第三个结论是关于这三个国家的企业家文化的重要方面的，这决定了新企业的形式和对企业家行为的个人态度。波兰的企业家设立企业主要是为了提高他们的地位，为了开发一种技术，为自己、家庭和社区提供更多的金钱和保障。我们可以把波兰企业家称做“经济驱动”的。挪威的企业家看起来比其他国家的更看重学习。地位对于挪威的新企业设立者来说没什么大不了的，但是他们很注重独立和自由。英国企业家看起来主要关心他们自身和企业的自由、认可和金钱，而不太在乎有关社区的事。

对待企业家行为的个人态度在不同国家也是不同的。挪威企业家比另两个国家的企业家更认为改变现状是很困难的。在挪威成为一个企业家与无法找工作是没有联系的，但是一旦你设立了一个企业，你要承担无法回到原来工作岗位的风险。波兰的企业家比另两个国家的企业家更注重教育。有很多钱说明你精通你从事的领域。波兰企业家将企业家才能主要与技术、平等和成功联系起来。英国企业家在不强调教育方面与挪威相近，在对待金钱方面与波兰相近，并且挪威人不愿意改变现状。

在比较波兰这个东欧国家正在形成的环境和英国、挪威这样的发达国家的环境之后，我们将结论简化一下。尽管我们比较三个差异非常大的国家的企业家的研究在本质上说是超前的，我们还是可以将波兰企业家文化总结成三个趋势：

★ 波兰的企业环境不是极端地不利、骚乱或复杂的。

★ 支持性环境的未充分开发主要是由于缺少政府的介入和支持，以及企业家因此产生的“自己干”的态度。

★ 在形成波兰企业家的规范和价值中，各种价值包括自由、灵活以及市场/产品开发都发挥重要的作用，但是金钱在其中起到主要作用。



文化、消费者行为及全球市场细分

彼德·G.P.沃尔特斯

跨文化管理

引言

作为国际商务障碍的国家边界的出现在最近几年从根本上改变了很多行业的竞争环境，而且“全球化”的观念强烈地冲击着企业策略。据推断，市场全球化的主要动力包括世界经济一体化的加深、技术的迅速进步、较高的研究与开发成本、通讯和运输的进步、不断削弱的保护主义以及不断增加的世界范围内协调运营的能力。

这方面的发展要求全球市场机会

和竞争压力应该成为企业策略的焦点，而且管理人员需要有不受国内市场的力量和偏见影响的全球重点。同时，对国内市场需求的反应通常是令人满意的。所以，尽管舆论支持以全球为导向，在一些重要问题上仍存在分歧。这包括现有市场的趋同程度以及正确地平衡实现有效的全球策略的压力与对本地市场做出反应的需要之间的关系。

这里所讨论的问题的核心是“标准化”问题，它包含了上面提到的两个问题。列维特的一篇文章是后面讨论的问题的起点，在这篇富有争议性的文章中，列维特说，随着旧的品味或经营企业方式差异的消退……共同的偏好导致了标准化的产品。欧麦也用相似的思路写道，全球化的动力中，来自消费者需求和偏好方面的因素要比来自差异和竞争方面的因素多得多。查克拉沃尔和博尔姆特也遵循同样的思路，即趋同是由于国家、市场体系和企业的基本结构之间的产品需求所致。

市场趋同的观念以及由此产生的海外市场策略和计划标准化的呼声有时会引发一场讨论，在这样的讨论中，全球化和标准化的思想被混淆了，因为在上述两种概念之间没有定论。尽管管理人员有全球观念，重要的国际业务策略和计划实现标准化的可能性是非常有限的。例如，国际营销策略的标准化经常不得不服从于那些以全球为导向的管理人员无法忽略的重要的市场差异。

除了讨论方面经常有混淆之外，还有关于市场趋同的讨论，这涉及到推动全球市场上文化环境和消费者行为相互作用的强大力量。具体的问题包括：文化趋同发展到了什么样的程度？统一的全球消费者时代到来了吗？全球市场细分意味着什么？

为探询这些问题，本章首先关注国外市场的文化环境和消费者行为方面的趋同问题。随后讨论与“文化—消费

者行为"有关的市场细分。

☞ 文化环境

定义 ▲

文献中已经出现了无数的关于文化的定义——见本书第2章的例子。从复杂的人类学的解释到通俗的、非学术特点的文化概念都有。特尔斯特拉和大卫为弥补科学定义和通俗描述之间的差异,提出了下面的文化定义:

文化是一组学术上的、共享的、强制性的、相互性的象征,这些象征为社会的成员提供一组导向。作为一个整体,这些导向为希望存活下去的团体提供解决问题的方案。

因此文化趋同意味着共享的规范、价值和观念,这通常会产生具有重要的共同特性的经济模式和社会行为。团体、企业和政治的体制也会反映文化环境。

关键的变量 ▲

在文献中可以发现一些关键的文化变量,而且经常用于比较国外市场的文化环境上。重要的文化变量包括:宗教,语言,对待时间、变化、工作、健康、消费、未来以及成就的态度,自我和世界的观念,社会关系,社会组织。还可以找到其他有关文化差异方面的变量。例如,感觉差异、信息使用和评估以及行为方式的差异,在时间、空间、物质占有、友谊模式和意见一致的"表达方式"方面的差异,在"权力差别"、"不确定性回避"、"个人主义—集体主义"、"男权主义—女权主义" 方面的差异。

☞ 国际市场上的文化和消费者行为

模型 ▲

主流的购买行为的模型将文化定义为影响消费者行为的关键因素，科特勒认为文化因素将对消费者行为产生最广泛最深刻的影响。主流的消费者行为模型，如恩格尔、考莱特、布莱克维尔模型（EKB 模型）对文化变量的重要性给予了证明。

在 EKB 模型中，环境影响、个体差异和心理过程是“塑造消费者行为的三个核心力量”。对这三个力量影响下的因素的分析表明，大多数因素是直接或间接的文化范围的变量，如社会阶层、家庭、动机、态度、价值、生活方式以及学习。因此文化因素在分析消费者行为中起到关键的作用。

将具体的消费者行为与国际导向结合起来的研究是很少的，而且可以说，EKB 模型是通用的模型。不过，当把 EKB 模型与具体的国际架构，如瑟斯和塞第提出的开拓性的跨文化购买者行为模型相比较时，会产生有趣的矛盾。

瑟斯和塞第以及 EKB 模型都将文化和社会环境因素作为决定消费者行为的重要因素。不过，瑟斯和塞第更多地强调在许多国家市场通常都相同的非文化变量，其中特别强调了一些经济因素，如经济发展阶段、收入水平、分配状况和技术的体制环境，而且还特别关注营销渠道和基础通讯设施方面的内容。

EKB 模型或瑟斯塞第模型都没有考虑的其他变量也可能是产生不同国家市场的行为模式的重要原因。例如，法律环境和产品应用状况也可能在很多市场上对消费者行为产生重大影响。

上面所讨论的大部分因素都是企业所能控制范围之外的，因此这些只能作为外部变量加以接受。即使企业有可能影响其中某些变量，那也需要小心谨慎。尤其是试图影响那些由文化决定的行为模式的时候，更应该注意。

全球市场的文化环境 ▲▲

许多文化因素在不同国家的市场上的差异非常大。人文变量，如语言和信仰，在很多国家和国际市场上特别容易产生强烈而持久的差异。在某些地方，如东欧和前苏联，近年来这种差异明显增加了。基于这些原因以及缺乏强有力的中央权力，以不同的历史文化为基础的分裂势力正在这一地区从事人文—文化上的"割据"。这反映了强烈的民族主义和强烈的斗争力量，同时也证明了尽管经常存在政府的压制，强烈的文化分裂还是产生了世界上许多地方的分裂活动。

除了前面所说的主要的宏观力量，还有许多经验数据可以说明文化变量是世界市场上人们生活的一个重要方面。例如，霍夫斯泰德证明，在四个基本的文化变量方面60多个国家存在着差异——见本书第9章。罗南和申克通过研究取自一组国家的个人数据也得出类似的结论，即在许多国际市场上文化差异是生活的一个重要方面。

尽管持续的文化差异的证据很明显，我们还是可以清楚地看到国际通讯的增加以及许多国家传统文化的减弱也正在促进一些关键的文化内涵和显著的生活方式方面的趋同。尽管从传统的人文—语言变量衡量，文化的差异还很大，但不能仅仅由于这些就否定国际市场上更明显的消费者行为趋同现象。同时，一个重要的但是经常不明确的关于全球标准化策略的假设是世界市场上进一步的文化趋同必然会导致更加统一的消费者行为模式。这种思维模式是

那些通常以文化为基础的、决定消费者行为的决定性因素的反映。

不过，尽管文化环境极具重要性，它也只是影响国外市场消费者行为的重要变量中的一个。因此可以这样讲，即使影响消费行为的关键的文化变量开始趋同，这也不一定意味着国际市场的消费者行为模式正在经历重大的趋同变化。由于经济、体制、法律以及国外运营环境其他的方面的要素继续存在着差异，这些差异会导致与文化环境无关的消费者行为模式。

这是否意味着大多数的研究那些带来全球市场重要一致性的国际企业策略和计划已经走入歧途？为说明这个问题，我们首先有必要评价有关国际市场消费者行为的证据，然后再重点研究全球市场细分这一非常重要的课题。

消费者行为比较研究 ▲▲

许多比较研究都证明了国外市场的消费者行为有重大差异。其他的研究也得到类似的结论，并证明从总体抑或消费者行为方面都没有相同的地方。产品市场环境的特性以及研究问题所做的市场调查的范围方面都受到了研究结果的强烈影响。在很多研究中，对“统一的结构”也缺乏明确的解释。

我们可以从格林和朗吉尔德的早期成果中找到关于消费者行为的重大差异的证明，道格拉斯(Douglas，176)、胡佛等人强调跨文化的消费者行为的相似性，额班强调行为中的差异性和相似性。这些前期的研究大部分受到范围的限制，而且前文所说的半数以上的研究仅限于两个发达国家。

稍后的研究主要特点是更倾向找到消费者行为模式的重大差异。这可能因为他们倾向于在大得多的国家范围内的比较行为。在分析六个关于不同国家消费者对广告的反

应的研究结果后，昂克维斯特和萧注意到，由于受到市场变化和消费者差异的影响，消费者缺乏相似性。

不过，他们也找到重要的一致性。法莱和赛克斯通在研究发展中国家的消费者行为中发现很多跨文化的相似性；李和格林得出菲什拜因模型可以解释儒家文化的消费意向结构的结论；道尔和派克用定性方法比较跨国文化时没有发现多少差异。法利和莱曼在总结四个消费者行为研究后得出结论，即经计算的内部变量的变化范围在不同国家之间差异不大。

根据研究的成果可以得出结论，即消费者周围状况的非文化因素经常发生大的变化，而且经常在较大的程度上影响消费者行为。这意味着如果对国际市场的消费者行为进行模型化，就需要注意那些研究国内市场行为的模型中没有强调的周围环境变量。

还应该注意，消费者行为基本模式的相似性会在重要的地区产生统一的全球策略，但这与发现的差异性是不冲突的。差异性不是只存在于国际市场上，尽管国家的结构特征通常形成一样的市场，由于文化和其他方面的差异，国家内的消费者行为模式也是不一样的。

例如，在美国尽管存在一些美国人传统上共有的“苹果馅饼、旗帜、棒球”特征的基本价值观，文化因素基础之上的重大差异也是显而易见的。这是因为：美国居住着数量相对较大的移民；移民的文化传统从一代传给下一代；存在认为自己不属于“主流”的较大的群体以及更多的对“熔炉”影响的抵触行为在美国传统的同化过程中发挥了主要的作用。

很多国家的市场比美国市场更具差异性，人文—语言变量以及经济、地域和其他因素在国内消费者行为差异化方面起了重要作用。尽管有这些差异，大多数企业在一国

范围内的企业策略和计划还是呈现出高度的统一性。因此，市场差异和企业重要政策标准化不一定互相冲突。

前面已经讲过，有明显的证据可以说明某些与具体产品有关的消费者行为不一定对文化或其他的差异反应敏感。例如，多尔和派克(1994)通过从多个角度的调查得知，消费者将品牌名称、价格、物理形态、零售商作为产品质量的信号，并划分出三个水平的统一性："存在"特别的消费者行为；跨文化行为重要性的"相应次序"；跨文化行为的"绝对"阶段。这个结论表明，在购买家用电器方面，消费者的四个信号在所有这三个阶段的一致性都是统一的。

☞ 全球市场细分

根据前面进行的讨论可以明显地看出，在不考虑消费者地理分布的条件下按照消费者行为和产品需求方面体现出明显一致特征的消费者进行分组是一项不轻松的工作。不过市场细分的技巧对于从繁复的文化环境以及其他重要的环境特点的差异中识别重要的统一结构还是很有用处的，这种差异分隔了全球的市场。市场细分的结构为分析和评测全球市场提供了强有力的工具。细分市场要求找到基本的相似之处。如果全球市场细分的轮廓被勾划出来，那么全球业务运用重要因素实现进一步标准化的大门就打开了。

不过，文化的相似不一定意味着消费者行为的趋同，脱离其他方面的重要因素而单独强调以文化为基础的市场细分变量可能在标准化机会方面得出错误的结论。另一方面，即使文化环境有差异，消费者行为方面基本的一致性还是可能要求在海外业务和营销运营的重要方面实现标准化。

细分国际市场的基础 ▲

现在已经找到了三个令人满意的市场细分特性——可评测性、可进入性以及实质性。找到符合要求的勾划全球市场轮廓的标准经常很棘手。这意味着很多国际市场细分要比企业在国内从事的工作更"模糊"。有文章提出了细分国际市场的几种方法。凯尔和萨德哈森提出了两种基本方法:一个是在目标市场做出细分的轮廓,然后"以相似性为基础将适合该轮廓的各个国家"加以组合;另一个是"将合格的单个国家直接组合成细分市场"。这两种方法都采用了组合的研究方法,即国家是基本的分析单位,细分市场涉及到找出"国家的组合"。

福兰克、玛斯和温德提出了国际市场细分的划分方案,这个方案是讨论以文化为依据的细分标准的坚实基础。根据他们的理论,细分市场应该从区分"国家"和"决策者"入手,然后从总体条件或具体条件出发划分国际需求细分市场。以文化特征为基础的细分标准既可用于细分国家市场又可以用于细分决策者市场,这里将讨论一下它们的潜在用处。

国家组合 ▲

根据前面所说的许多国家市场文化环境和其他变量方面的差异,根据国家特点进行市场细分的用处通常是非常有限的。在那些类似的或有共同特征的国家的情况下,以国家为基础进行细分还是有道理的,而且有采用这个方法的记录。

尽管许多以国家为基础的划分方法是根据衡量经济发展状况进行的,还是有根据文化变量进行划分的做法。可能最为人所熟知的是霍夫斯泰德(1980)采用的方法。他根

据自己提出的四种基本的文化变量——权力距、个人主义、不确定性回避和男权主义来划分国家组合(见第9章)。他划出了很多国家组合,但是即使这样全面的工作也没有覆盖所有国家,主要是非洲和中东的国家。罗南和申克研究了根据态度数据划分的八个国家组合,并在组合中找到了一致性。根据这些一致性,分析强调了地理、语言、宗教是划分国家组合的基本因素,提出了九组划分方案。

尽管有这些高质量的研究,在全球市场区分消费者行为组合中使用以国家为基础的方案的做法仍是有争议的。例如,希尔森等人在最近的研究中评测了国家细分的两种方法:一种方法使用传统的经济、政治、文化标准;另一种以扩散模式为基础。经证明这两种方法都没有什么大的用处。几乎没有证据可以证明,在经过一段时间之后,以扩散模式为基础的国家细分方法在引入新产品后还可以保持稳定,而且传统的划分国家的方法"对于引入新产品方面不能提供什么帮助"。

当把国家分组运用到更复杂的国际市场细分领域时,这还只是一个初步的过程。例如,在凯尔和萨德哈森(1987)以及克鲁兹的国际市场细分的方法中,国家分组是从所有国家市场中划分目标市场的第一步。通常随后在一国范围内进行细分,然后将各国的细分组合起来。应该注意的是,文化变量只是划分国家组合的筛选标准的众多因素中的一个。

决策特点 ▲▲

无论是总体特点还是具体特点,消费者的特点更容易成为细分的标准。在以文化为基础的细分标准中,客观的人文—语言方法,例如语言和种族,可能很有用,但是它们的内容过于广泛。使用推理的方法更可能对具有相同消费

者行为的国家进行分组。总体的方法包括“生活方式”和“信息搜寻者”;具体方法中的态度和观念是非常有用的潜在细分标准。

通常,将生活方式单列为强有力的国际细分手段,主要从有关的消费者兴趣和观念以及在工作和休闲习惯中的“生活方式”中得到一个推导的标准。生活方式最主要的内涵包括活动、兴趣和思想;人口特征方面的客观标准也会有助于对于生活方式进行细分。

尽管生活方式细分有吸引人的地方,但是在使用该方法时也要谨慎。道格拉斯和额班(1977)研究发现,美国、法国和英国妇女生活方式在基本的内容方面有重要的相似之处。不过,这次研究的一个关键成果是国际生活方式细分范围内出现了重大生活方式不一致和消费行为差异。俄斯基和瑟斯的研究结果也对将生活方式和消费行为等同的危险提出警告。对四个国家的研究表明,尽管生活方式对消费行为有重要影响,当地的文化和其他环境变量在决定消费模式中还是起到了突出的作用。

行为细分也提供了令人感兴趣的可能性。例如,考虑一下在信息获得以及其他已知的消费者行为的重要方面有强烈相似性的“跨文化的富裕且对信息敏感的消费者”。这种通常的跨越国家的信息获得者细分市场主要包括了较高收入和有四海为家思想的人,于是营销人员对此表现出强烈的兴趣。尽管他们是国家中明显少数的消费者,但是他们却形成较大的有吸引力的、对大部分产品相对统一的营销策略有反应的细分团体。不过,托莱里(1991)指出,当地竞争、营销基础设施以及国家法律中都存在统一方式的全球需求细分机会。

在具体环境方面,用全球统一的方式划分行为模式的机会也是有的。“礼品馈赠”是消费者行为受到文化因素强

烈影响的有趣例子。尽管东西方文化中在礼品馈赠行为方面有明显的区别，但还是存在着跨越文化环境的共性的群体。贝蒂等人在一次研究中找到了两个重要的跨越文化的细分，“自尊馈赠人”和“关系馈赠人”。这些基本的相似性表明，尽管有重要的文化差异，在划分有意义的跨国需求细分的跨文化分析中是可以采用价值的行为变量的。

另一个例子是关于四个在态度和消费行为方面有重大差别的国家的“能源保护”的。尽管如此，根据态度和行为方面的相似性，还是可以划分出三个跨越国家的需求细分，并可以作为全球统一策略的目标市场。尽管作为细分市场变量的决策者的特点有潜在的用处，但是很明显的是，在按照生活方式和行为划分的全球消费者细分市场中潜伏着消费者行为结构的重大变化。因此，生活方式和行为的国际相似性可能不会形成国际市场上的统一的消费行为模式。其他的具体环境变量，如谈论中的产品、当地市场的环境特色也是必须考虑的因素。另外，应该注意，有强烈统一模式的跨越国境的需求细分在规模和吸引力方面是很有限的。

☞ 小结

利用本文进行的分析可以得出前面问题的结论。本文的分析产生的其他的关键问题也一并加以讨论。

首先的一个问题是关于国家间市场趋同程度的。尽管可以证明重要的趋同力量正在发挥作用而且在世界的许多地方某些市场差异变得越来越不重要，结果还是表明这方面的变化对于文化环境的影响不可忽视。在重要的民族—语言变量方面，有证据表明，强有力的、基于文化的地区差异还在继续分隔全球市场。这在语言和信仰方面表现得最明显，而且是在其他重要的文化变量方面也很明显。

尽管有文化趋同的问题，许多其他的因素，如经济和体制环境对于消费者行为也有重要影响。到目前为止，由于企业海外运营的环境特点正持续变化，促使文化标准化的力量不一定对国外市场的消费者行为产生重大的影响。因此，即使国外的文化环境正在趋同，也不一定会出现有统一的需求和消费行为结构的消费者。

进行比较消费行为研究的证据是矛盾的，严格地考察这一普遍的构想会证明它是失败的。从理论上讲，有三个方面是很重要的，即海外市场上特别的行为的程度、行为重要性的相对顺序和全球市场的绝对阶段。

对资料的评测表明，有重要的证据显示海外消费者行为的模式经常出现差异，而且在很多全球产品市场上，“标准”消费者的观念看起来是一种妄想。这反映了海外市场在重要的经济和体制变量和持续的文化变迁方面的差异。同时，还有一些基本的相似性的证据，有时可以用做全球细分的基础。在这种情形下，细分技巧在划分可行的跨越国家需求的细分方面是很关键的。

消费者行为的推动力量与文化—消费者行为的复杂特色之间的联系在消费者行为模式中并不会充分地体现出来。通常会过分地强调在单个国家中的对模式的依赖，而忽视了全球很多国家市场上相对趋同的变量的重要性。结果，像市场结构的特点、经济变量以及法律环境这些重要的环境因素在分析国外市场的消费者行为时或者被忽略或者被轻描淡写了。

对推动消费者行为趋同的力量在进一步的文化统一方面的重要性的怀疑并不会减弱寻找全球细分市场的热情。研究表明，找到在消费者行为和需求特点方面有重要的相似性的全球消费者细分市场的可能性还是经常存在的。这些跨国需求细分可能不会完全是全球性的，因为还有其他

差异将世界市场分隔开来。不过，一个非全球的市场细分可能还是有吸引力的。

将国家特点用于作为全球市场细分的方法在文化方面会受到明显的限制。关键的问题是政治和文化边界经常不一致。这样，很多国家的主要特点是人类—文化差异，这使将国家特点作为细分单位的方法失去效果。当然，这也不是一成不变的，一些国家的文化与国外文化相比还有很多的一致性。尽管如此，在大多数产品市场条件下，寻找有共同的文化和消费者行为特点的跨国需求细分的想法可能不会完全实现。结果，国家细分通常在多阶段的细分过程的第一步是最有用的。在划分于文化和消费行为特点方面有重要的国际统一性的全球细分市场时，决策者的特点可能最有用处。尽管客观的人口和社会指标在预测行为中有用处，它们通常共同地取决于有广泛差异的消费行为。从主观角度看，生活方式和行为的衍生衡量手段可能更有用处。

生活方式细分显然有吸引力。不过，生活方式与其他国外经营环境的变量之间的互相作用对消费行为有重要的应用价值。例如，零售系统和法律环境的特点会改变生活方式细分市场之间的消费行为。行为细分市场更直接地注重消费行为模式，而且有可能成为划分具有相同的特点的跨国消费团组的最有价值的方法。

最后，需要重复的是，文化与消费者行为之间的关系是很复杂的，而且文化因素方面相似的程度对国外消费者行为以及全球细分市场并没有极端的重要性。这主要是因为在外国市场消费者行为变量中的很多非文化因素的重要作用。结果，文化的趋同可能不会产生很多必然的、可观的全球产品细分市场。相反，文化趋同的全球细分市场的吸引力可能很有限，因为消费者行为还取决于许多不属于文化范畴的其他因素。



国内外竞争优势中的跨文化因素

胡尧苏、马尔科姆·华纳

跨文化管理

引言

在跨文化管理中，一个被普遍接受的观点是：在某个特定的文化中“有效的办法”在另一个文化里可能没有效果。有人推断说，不同地区或系统之间的文化不一样，这与“不分国家”的企业组成的“不分国界的”世界全球化信条是针锋相对的。在战略管理文献中难以找到关于环境的重要性以及环境差别的叙述，通常的说法就是：“显现出来的优势才是真正的优势”，如果我们分

析几个众所周知的例子就可以对相对竞争优势有清楚的了解了。

为什么那些被认为力量雄厚、有竞争力且在国内成功的蓝筹股企业到国外的另一个文化中发展业务时会失败呢？为什么国外最成功的企业并不总是国内最成功的企业呢？例如，本田(Honda)在国内汽车市场的份额还不到丰田汽车的 1/3 或日产(Nissan)汽车的一半，然而多年来，它在美国市场的份额一直领先于丰田和日产。为什么像诺基亚(Nokia)这样的全球企业会来自像芬兰这样的小国家？这些问题涉及到一个企业国内竞争优势和国外优势的问题。另外，为什么新兴工业化国家的企业在国外某些国家成功而在另一些国家失败？例如，来自亚洲四小龙的东亚企业集团在亚洲的制造业比在美国取得了更大的成功。一个在国内有重要地位的企业如何利用国内力量创造国外的较强竞争优势呢？

为回答上述问题并使读者对企业的国际业务有更深的理解，这里进行的讨论希望能够找出企业的国内优势和国外优势的联系，同时探究一些企业优势的国际转移和可转移性的概念。尽管这些关于竞争优势的问题在国际企业和战略管理的文献中都没有涉及过(除了劳尔在 1980 年的文章提到过)，但是它们还是可以对跨文化的管理者或致力于国家和环境重要性以及差别研究的人有一定用处。

作为变量的文化的重要性在我们进入更加全球化的经济时代后变得日益明显。夸张地说，可能这才是全球化的观念。无论企业的财产、产品、组织结构、战略管理、人力资源管理技术方面的政策是怎样的，企业的国际活动必须越来越充分地考虑国家文化的因素。这个领域最近的研究表明：

> 随着管理者国际和跨文化方面经历的增加，原来致力

于描述、分析和解释组织行为学的研究也开始正确地移到社会文化的多重影响上来。显而易见的是，世界范围内的人际或非人际接触的紧张是文化差异的结果。而且还不止这些。

事实上，引用上面的观点有特别意义，因为它是老资格的人经提炼得出的严谨的“总论”。

☞ 优势转移重要性的核心问题

对企业来说，我们需要说明，可转移的竞争优势是企业在拓展国际（也就是国外）业务中取得成功的核心问题。企业在目标国会遭遇作为一个外来者的所有不利条件，换句话说，它必须面对当地的同行（无论是现实的还是潜在的业务竞争者）享有的地处本地和本国环境的所有优势。所以需要掌握或开发出某些超越弥补的优势，才能在目标市场成功运营。

在目标国必需的优势可以重新创造吗？如果完全依赖当地资源（当地企业可以更有效地利用这些资源）创造这样的优势，企业在目标国“创造优势”方面就会失去优势，这也就是为什么企业需要抵消优势的原因。换句话说，如果不能从该国以外转移一些当地企业没有的优势（或者是“硬件”或“软件”优势），那么这些外国企业就没有优势可言。这里将优势和转移放在分析企业的跨国、跨文化的国际业务中心位置。

☞ 概念化企业优势

在迈克尔·波特进行研究的 20 年之前，斯蒂芬·海默是第一个注意（作为国际业务成因的）企业优势概念的学者。

在他之前，产业经济学家如倍恩已经强调过已有的企业对新企业和潜在企业的优势，这些优势被称做进入壁垒。这主要是针对国内竞争条件进行的研究。不过，海默对一个国家的企业相对于另一个国家的企业（当前者在后者的地盘上开辟业务时）所具有的优势感兴趣。在海默这个开创性的成果、金德博格的成果以及丹宁的成果的基础之上，“垄断优势”以及“专有优势”字样开始出现在国际业务文献中。（正如我们会看到的，这种表达方式会误导读者；海默将提法简化为“企业优势”。）

同时，在波特的第一本书之后，关于“竞争优势”（经常被理解成“获取高额利润的能力”或“租金”）方面的文章大量出现在管理策略和相关领域中。其实，“竞争优势”这个术语却很少有明确的定义。也许是因为语言的准确取决于这样一个事实：不需要将术语搞得太精确。事实上，在科学领域，我们需要的所有术语必须是未定义过的。尽管这样，只要作为我们论证的概念基础的“优势”一词在不同的文献中被赋予不同的内涵，我们就有必要给出一个定义。企业的优势和劣势最好定义为：企业在某个竞争条件下的竞争中或特定环境下企业所做出选择的强势和弱势。

首先，优势始终与一些事物相关，从来都不是绝对的概念。尽管竞争优势可以是来自财产和能力的竞争或选择的优势，或者以将财产和能力结合以获取更优竞争地位的方式开展业务，但并不是资产或能力产生竞争优势，不论这种能力怎样地独一无二或难以模仿。需要说明一下，必须从“整体”和“局部”两个方面观察优势。成功可能依赖于创造新品牌的“才能”；与其说企业用“科学”对有利要素进行再配置从而使企业在国际市场赢得更好的位置，还不如说是用“艺术 ”。“才能”是一种稀缺商品，而且经常产生超比例的回报。其次，优势还与环境有关——在一个环境的优势

到另一个环境中可能算不上优势，因为竞争可能不一样，经营业务的方式可能不同，或者消费者也可能不一样。第三，优势的概念与竞争者有关是很容易理解的，有关选择优势概念是与诸如合资企业这样的情况有关的，双方没有直接的竞争，但是一方总有权抛开合资企业或寻找另一个合作方。第四，定义优势所采用的相关竞争概念是针对现实和潜在的竞争者而言的，并且总是关于当地的竞争，有时候也包括来自其他国家的竞争。最后，此处的定义侧重企业的竞争能力而不是获取“租金”或超额利润（超过平均利润水平）的能力；因此我们认为企业优势或劣势的数量可以用“竞争力”来概括。

我们怎样才能最好地划分这里所说的优势呢？1960年海默指出：“有多少种制造和销售产品的方式，就有多少种优势。”可以用几种不同的方式划分企业优势：例如，根据企业价值链、优势来源、资产（资源）类型、技能（能力）或赢得订单的标准、企业总的战略等活动或功能来划分。为进一步说明企业优势的国际可转移性，一个特别有效的办法是按照两种方式划分优势的概念。

第一种办法是区别进行识别或定义优势的不同阶段。我们定义的优势位于哪个阶段？如果将企业视为一个整体，在企业行为的最末阶段是企业与顾客的接口——关于这个阶段的优势，书中有很好的定义，比如较低的价格、占优势的产品、更好的产品范围、更高的知名度、更长或更短的交货时间、供应商提供更好的服务、购买者和供应商之间更好的（人际或机构之间的）关系等等。在中间阶段，优势可能与企业是什么、企业做什么以及企业有什么有关，也就是说与企业占优势的特性、活动、财产、技能、内部和外部关系等有关（当然，这总是一个相对的概念）。在企业行为的最初阶段，可能有动态优势，例如企业从内部和外部资源中

学习的优越的能力、更新产品和工艺的能力、技术和组织创新的能力以及即使在不利条件下也保持的长期观念。今天,我们称这样的企业为“学习型组织”(见本书第 7 章)。由于优势的来源是自身的优势,通常很难将不同阶段的优势区别开来。

值得注意的是文化因素可能影响上面所有三个阶段,例如,国家和企业文化影响服务的质量和速度,影响企业观察自身和做事的行为,影响企业形成新产品的工艺和方法以及产品推向市场的速度和频率。在技术迅速进步的产业中,最初阶段的(动态)优势的作用最重要。在技术变化较慢的稳定部门,最末阶段的静态优势就相应地重要。在未考虑定义产生于哪个阶段以前,不能讨论关于转移的问题。

☞ 国内和国际竞争中的优势

另一个办法是这里讨论的核心问题,即区别企业国内竞争的优势和国际竞争的优势。企业在国内有的相对优势,不一定与在国外开展业务时需要的优势一样(可以很不一样)。这主要有三个原因:

首先,如果我们将优势永远是相对的作为原则,由于各国的同行(现实的或潜在的)、消费者以及环境千差万别,企业在不同国家和环境的重要优势也会变化。我们不能指望管理和劳动力(以及市场)都是一样的。优势转移中也必须像考虑相似性一样考虑文化的差异性。

其次,我们需要说明的是,相对国内竞争者的优势相对于国外竞争者并不一定意味着优势;相对于国内企业没有优势也不一定意味着对国外企业没有优势。这可能完全取决于国家经济和产业的发展水平。例如,某个先进国家的技术领先的企业在更先进的国家中可能没有任何技术优

势;反之亦然,如果一个国家的产业技术领先于世界,作为该产业的技术追随者的企业对其他国家的企业也会有优势。用规范的语言讲:在极端条件下,一个技术领先的国家的所有企业在另一个技术不先进的国家都会有优势。同样,后者的所有企业在一个更发达国家都不会有技术优势。如果将分析扩大到三个不同发展阶段的国家的企业组合(见下文),那么将是更复杂的(也更有趣)。这里我们还是假设"最佳方式"在国际上的扩散要比企业内部扩散得慢。许多研究无法清楚地区分国内和国际优势,这部分地反映了这样一个事实:他们是在美国的许多产业有明显优势时研究美国企业的国际业务的,这时候美国的优势会自动在国外产生优势(见第 7 章)。但我们不能确信现在的情况也是这样。

最后,在一国企业相对于外国企业的国际竞争的强有力的竞争优势中,包含了广泛的特征和产品的非所有权因素(来自国家、产业甚至社区的发展水平),但是这些不会在国内竞争对手之间构成"垄断"或"专有" 优势,因为这些对于国内企业来说是同样可以得到的。例如,"德国制造"标签的价值对于德国国内的制造商来说不会对它们之间的竞争有什么影响,但是对于国外竞争者就极具重要性:该标签代表了全世界都认可的价值。另一个例子是关于不同国家在企业资金成本和金融支持状况方面的差别。尽管这些是总体优势,但是国内企业(尽管不是专有或垄断)在同国外企业竞争中还是从这方面受益,我们也可以说,企业对国外企业有相对优势。这种优势,正如波特(1990)在书中所说的一样,在国际竞争中是竞争优势的强有力的资源,这主要是因为国家之间这方面的差别非常大——这种差别可能比相同国籍的企业和它们的"企业特有的"优势还要大得多。当然,这里假设当地或本地公司在本国得到这些因素比外

国企业更有优势，即使后者已经在当地设立了子公司。

这里令人感兴趣的是，很多的总体优势中都包含重要的文化成分或者可以用文化术语来解释。而且，由于不同国家的文化也不一样，它在国际竞争中的重要性就变得很明显。威特利介绍“企业秘诀”的体系是建立在来自西欧和东亚的数据基础之上的。该体系为我们提供了组织机构的类型学，每一项都有助于理解竞争优势的文化、组织和社会基础。它迎合了那些主张综合国际管理文化或标准全球组织形式的人的需要，这也是关于这个主题的许多文献涉及的跨国公司全方位战略与结构的一部分。近年来，跨文化管理研究学者的研究方法发生了“显著的变化”，对文化的认识和敏感在这些研究领域中的比例也相对增加。在一次通讯调查中，埃德勒和巴特罗梅研究发现，70%的组织管理或人力资源管理方面的文章采用文化的概念（见本书第2章），几乎所有的结论都说文化是需要讨论的关键的决定因素。1985年至1990年有73个学术或专业通讯的28 000篇文章从事这方面的研究。文化是需要加以考虑的、愈发重要的变量的观点逐渐得到一致的认可。

跨文化研究的主要结论是：首先，在世界上不同经济制度的地方，文化的价值是不同的，观察得到的结论也是这样；其次，不同文化群体由于价值观和态度的不同，他们的行为也不同；第三，文化在形成组织和企业运营的组织环境中的作用是很重要的。所以我们应该在组织行为的跨文化差异，特别是企业如何管理方面更加注意。由于一国环境下价值观和态度与另一个国家的不一样，所以员工（和消费者）的行为可能有差别。就像我们会看到的一样，这种差别可能对“优势转移”产生微妙的影响。

☞ 跨越国界的优势转移

从理论上讲，优势转移可以有几个方向——从母公司（本国）到国外子公司，从子公司到母公司，从一个子公司到另一个子公司。当然，出于两个原因，我们主要考虑从本国到外国的转移。

首先，除了双国籍的公司（壳牌、联合利华、ABB）有两个本国之外，大多数称为“多国公司”、“跨国公司”、“全球公司”的企业事实上都有业务的地理重心和一个国籍。企业全球业务和资产的主要份额还是位于本国（美国的跨国公司一般在60%以上），本国研究与开发（企业创新活动的地理分布量的指标）的比例会更高。英国苏西克斯大学“科学策略研究组织”所进行的对569家最大的美国专利许可单位的研究得出一个更大的结论：20世纪80年代的最后5年里，上述企业89%的技术性活动在本国进行，比前5年提高了1个百分点。如果企业的业务人员和创新活动位于本国，就有理由说企业的优势在本国基地创造或产生。在优势转移或扩散之前，它们一直占有这种优势。从数量方面讲，本国基地向国外子公司进行优势转移，是转移的主要方向。这不是否认在业务、市场细分以及产品的个人活动阶段，转移可以从有权“委托管理”的子公司开始。但是企业集团作为一个整体，本国基地通常位于本国领土之上。

其次，“优势转移”的概念处于成长阶段，在本阶段，我们最好通过注意其最重要的、最充分的方面来研究这个概念。后面的工作将研究扩展到其他方向的转移。这里需要注意的是，下面提出的可转移性壁垒的概念无论在什么方向的转移中都是有效的。

需要说明的是，“优势转移”的概念不一定与“技术转

移”和“知识转移”的概念一致，但是它可能涉及这两个概念。在时间和空间两方面都会发生这里所说的转移。转移的过程会产生时间上的延迟，尽管变化的脚步使得这种延迟缩短。便捷的空运技术使世界更加接近，空间上转移方面的障碍也减少了，高速发展的电信技术也有助于在时间和空间方面减少信息转移的滞后。例如，使用电子数据传输意味着几乎可以在世界上任何地方结算，旅行者可以通过计算机操作在中国香港或美国预订英国的飞机票，不过竞争者也可以轻易做到这一点。

重要的是，需要清楚地区别优势资源转移和这种优势应用或开发的转移。例如，即使优势资源（经验、人力资本信息、研究与开发、创造新技术等）仍在本国，技术优势还是可以应用在国外。这里的核心转移的只是应用的东西。

优势国际转移被定义为企业在本国依靠一些或全部的独有的优势（对国内竞争者的优势）、基本的资产和能力或本国和本产业的总体质量，并使用这些条件（如果必要还结合使用“免费资产”）使其在国外市场的业务对竞争者或选择者产生竞争力。从定义我们可以看到不可转移性会产生于两个原因：使用的优势（或核心要素）不具有国际流动性或优势在目标国失去价值。不可移动性是由于地理或文化特性或由于知识的内在特性所致，失去价值可能由于缺少环境“适应性”或竞争者的活动中和了优势。通常很难确定适应性的程度或失去价值的程度。

企业在国外经营的优势通常来自企业在本国环境拥有的三个条件之一：

1.在本国独有的或“企业特有”的优势，例如，占优势的产品、能力或对市场的了解。

2.对国内竞争者没有优势的本国“资产（资源、能力、关系、企业特点）”，在国外相对不先进的国家的竞争中处于优

势地位，例如，一个在大规模生产、后勤或营销方面没有突出技巧的美国企业在中国这样的国家开展业务会有优势，因为大多数当地的公司在本地没有相应的优势。

3.本国产业或国家共有的总体特征和生产要素的总体的可获得性，尤其是最先进的产业或国家更是这样——如德国的化学产业和日本的家用电器行业（或者美国20世纪60年代的计算机产业）。

企业文化是上述第1项、第2项的重要方面，而国家文化甚至社区文化可能构成第3项。那些企业应该转移的东西是在目标国特定的条件和环境下（需求和供给状况、市场结构、政府的政策、经营方式和竞争方式等等）能使企业获得优势的东西。本国现有的企业阶段、产业阶段、国家阶段（很难将这三个阶段单独分开）现有的优势、财产和质量决定了什么是企业可以转移的东西。从国际角度考虑，国家发展阶段的差异、国家文化差异以及国家特点的差异可能比同一国家的企业间的差异要重要一些，所以国际竞争中"国家"优势通常要比"企业/专有"优势更重要，后者的优势产生于工业化早期，但是现在这种优势被"后发"优势对冲掉了。补充财产是为充分开发企业在目标国家的优势所需要建立或获得的财产或能力。例如，拥有占优势的产品和产品范围的优势需要——在可承受的范围内——在有效的售后服务、技术支持、分销和开拓市场方面的有效支持。这些因素需要在人事、培训、设施、零件等等方面有相应的持续投资。所以，日本在美国的国外直接投资（DFI）的70%属于这种"整体投资"。

发展和变化使得转移物理设备（尽管很重要）不如转移"服务专有技术"。除了语言和移民障碍方面的因素外，美国的日本企业中日本人很有限。因此它们必须创造一种培训文化，并为前文提到的"基础设施"补充新生力量。提供

服务也要求同样的全面质量管理，这在企业生产的产品中已经体现出来。相反地，由于在当地人力资源管理方面出现的困难，在日本的美国企业很少能达到这个程度。

☞ 可转移性、优势及运营模式

国际商务专业的学生普遍知道优势的可转移性受到国际运营模式决定性的影响。因此在出口模式中可转移的优势在国外生产模式中就可能无法转移，反之亦然。一个尚未得到普及的思想是优势的内在特色影响可转移性。事实上，可转移性取决于优势的特点和经营的模式，不过我们这里只强调前者。

可以通过研究不可转移性来很好地理解优势可转移性概念。优势（财产、特点或关键内涵）在本国和目标国之间无法移动时就发生了不可转移性。有两种主要的不可移动的原因——地理或文化特点以及大量知识、技能、人力资源管理、技术的默示特点（不能形成文献）。

下面是地理或文化特点限制优势发挥的例子：

1.除非转移核心人事，否则更好或更廉价的劳动力是不可转移的优势。在今天的世界上，政府对国家间的手工（以及非手工）工人迁移的控制是无处不在的（韩国工人到中东工作是例外）。使用相对廉价或素质较高的人力资源可以体现在当地的出口加工产品中，也就是说，它们通过出口转移了。

2.企业无法转移那些以国内的良好关系（包括政治关系）为基础的国内优势，因为这些优势不能较好地跨越国界。

3.政府规定产生的在国内市场的垄断地位是可以转移的优势，因为特权地位的范围与国家管辖权的范围是一致

的。不过,可以带来巨大经济利益的超额赢利能力的垄断地位可能被用于国外扩张。

4.有时"企业才智"产生的成功不能转移到文化和企业环境不同的国家去。

5.在国内拥有或者控制优势分销网络是一个不能转移到国外的优势,也不会从国外销售中受益。不过,知道怎样建立并管理一个分销网络是一个可转移到国外的优势(可转移性不能脱离定义优势的阶段)。在日本的汽车市场,本田在营销力量和控制分销系统方面的传统性地位落于丰田和日产之后,但是这些并没有使丰田和日产产生可转移到美国市场的优势。

6.企业的商誉产生于某个特定的市场,也可能因其自身特殊的语言或文化环境而有特殊性。在本国的优势商誉不能轻易地转移到其他国家(可能在那些文化特点接近或属于经济殖民地国家中发生例外),而且通常需要在国外重新树立商誉。不过,当国内企业的顾客到国外时,他们会有助于将企业的商誉转移到国外(商誉对于那些"体验"的产品,如宾馆、信用卡、汽车出租等服务,比那些"检验"的产品更重要)。关于"体验"产品方面,由于"国际"市场越来越多地采用英语作为商业语言,所以西方国家,尤其是那些英语国家有先天的优势。在宾馆行业,来自美国的连锁店是一种荣誉,就像希尔顿酒店或者玛利特酒店(Marriot);在信用卡行业,美国运通公司是该市场的基准公司;在汽车租赁行业,赫尔茨还非常强大,等等。不过,在"国际"市场上对于该行业的竞争者来说,品牌和广告用当地语言表达会使这些企业的市场份额减少。它们对像国际上的公出人员那样的消费者还保持吸引力。那些来自非西方国家的连锁店也在市场中参与竞争,它们通常使用英语广告或创造非地方性的形象。值得注意的是,外国人对"企业所有"的商誉的

重视不如对“国家”声誉(如瑞士产品、德国产品、日本产品、美国产品)的重视程度高,就是说,除非外国企业在当地开展业务已有相当一段时间或者企业有像可口可乐这样的“全球品牌”。还需要注意的是,知道怎样做广告以及如何树立企业形象是可以转移的优势。西方国家在树立品牌形象方面有相对的优势,但是像日本这样的国家已经在这个方面赶上来了。

7.除非顾客和供应商自己到国外,否则与顾客和供应商的关系是不可转移到国外的优势。因此,在20世纪60年代,美国的银行、咨询机构、法律和会计机构跟随它们制造业的顾客一起到了欧洲。日本的汽车制造商将业务转移到美国和欧洲,它们帮助供应商改造“软弱”的产品体系,以鼓励供应商一起过去。这个方法比尝试教育当地企业“日本化”(假设这些外国企业可以日本化)的办法来得快而且花费更少。而且,还有一些例子可以证明即使是“日本化”也不一定有效。

建立在技能、能力、专有技术、技术、经验等基础上的优势不能完全地归纳成文献知识或信息(如操作指令形式、标准程序、计算机算法、推算模型、配方或蓝图),同时,文献知识与新古典经济理论的“零转移成本”很接近,默示知识(就是无法归纳成文献的个人或机构形式的知识)转移的难度和费用都非常大,这里的原因有以下几个方面:

1.根据定义,默示知识由于涉及应付复杂问题的能力而显得很复杂,而且经常依赖于环境而存在,如果不了解相应的背景,就难以阐明。

2.默示知识主要通过经验和“尝试与错误”方式获得。这个过程可能需要多年才能形成,而且要大量的“人力资本”。

3.传授(及学习)默示知识——如果完全可能的话——

是通过演示、观察、模仿、实践以及反馈(这个过程通常表现为学徒和社会参与)完成的。这里插一句话:默示知识现在正越来越多地用新技术制成程序,如计算机辅助的产品生产工具减少了对学徒和社会参与的需要。尽管如此,还是有许多证据说明,可以通过人力资源投资使那些需要高素质人力资源的计算机数控技术的机床效率更高。学徒和社会参与要求长时间的密切的人际交往,这相应地要求地理上的接近和语言/文化上的密切关系;正是这些原因使得合资企业经常将人员送到本国的工厂和办事处,或那个地方的大学和企业学校。

4.组织的学习以及由此产生的默示知识通常具有集体的性质(就是说,不体现为单一的某个人),这使得转移默示知识更加棘手。

5.需要转移的默示知识可能不是静态的,而是持续演变的;移动的目标比固定的目标更难以把握。

6.尽管转移(在国外工作的)员工可以看做转移默示知识的替代手段,但通常这样做的费用是高昂的,而且由于默示知识可能是集体知识,这就要求从母公司(在美国不愿意向国外输送人才)转移出大批的关键人才,这是不切实际的。

可以用跨越文化进行默示知识转移的障碍来解释为什么力量强的企业宁愿转移创造成果也不愿意转移它们具备优势的新技术。因此转移到国外的是新产品或制造新产品的能力(通过出口或国外生产),而不是创新的能力。所转移的是创新过程的结果,不是创新过程或能力本身。创新过程要求与波特(1990)的"国家钻石"或国家创新体系的内容有互动的(还包括来自这些内容的刺激)关系。这种互动关系涉及默示知识,尽管全球电信获得发展,这种互动关系也不能在远距离发生作用。转移默示知识的难度,尤其

在技术迅速变化的产业，有助于解释为什么那些试图通过购买美国“高技术”公司获得美国技术的企业的做法并不总是成功的。获得文献知识是一回事，“计算出”默示知识及将文献知识综合成组织的集体能力是另一回事。比如索尼公司到好莱坞买“软件”的时候并不知道怎样制作成功的影片。而且，从战略联合的角度看，主要依靠文献知识建立优势的一方会输给靠默示知识建立优势的一方，因为后者更容易从前者那里学到东西，反之亦然。直接购买拥有默示知识的企业并在力所能及的范围内经营可能是一个较好的选择。

根据我们的定义，即使是流动性大的优势或财产，如果它们在目标国失去价值，那么优势转移就算失败了。发生这样的事既可能由于在不同环境下相对优势无法体现，还可能由于优势被当地的竞争者行为中和了。因此，就像我们前文讨论的一样，在国内具有竞争者优势的管理和技术在更先进的国家的环境下可能不再有优势。在国内被认为“比较好”的产品在目标国可能无法提供给消费者预期的价值，这或者因为价格太高或者过于奢华，尤其那些针对先进国家利基市场的产品更容易引发这样的问题。知名品牌和商标的价值可能被盗版和仿造行为中和。像亚洲这样的地区有大规模的侵犯知识产权的市场。缺乏强有力的知识产权法律（或类似法规）和缺乏执法力度会抵消技术优势。优势是否可以保持价值取决于目标国条件、优势自身属性的“适合”及匹配情况。变化广告信息并树立品牌形象是此处可选择的一个办法，但是这要求有在相关目标市场工作的默示知识——没有简单的办法。

即使是那些可以转移的优势，实现有效率的跨文化转移既不会自动完成也不会很轻松，如中国香港的酒店集团。由于地理位置原因，香港成为地区商务和金融中心，在当地

形成了世界级的酒店产业。在成功地将业务扩展到亚洲和澳大利亚之后，一些领先的酒店经营商，像半岛、丽晶、里根公园等，开始在比华利山、伦敦、纽约以及旧金山等地拓展业务。购买并翻新原有的酒店或新建酒店是相对容易的做法（只是钱的问题），困难的是转移服务的质量，这可能是酒店经营商最重要的竞争优势。在中国香港，服务质量的一个重要方面是雇员相对于客房的高比例，但是美国和英国的劳动力贵得多，所以无法保持原来的比例。尽管劳动力成本对当地酒店业的竞争者的影响是相同的。所以，为转移服务质量不得不使用其他手段：严格员工的内务服务培训、充实年轻和更热心的员工、比当地标准更高的服务标准、更大的房间、更豪华的浴室等等。为打开市场进行打折也是首先要做的。当然，转移一流质量的服务并不容易，毕竟“你不能把香港也带到美国去”。

这个事例说明转移优势可能需要调整、投资以及重新配置优势的要素。这些都需要努力、时间和资源。

☞ 了解企业的国际运营

现在我们可以用企业优势可转移性的概念来更好地了解企业的国际运营，尤其是对于跨国公司的情形。我们需要特别考虑两个问题：国际运营模式的选择以及为什么国际运营在某些国家能够成功而在另一些国家则不能。

有很多潜在的（经济上可行的）国际运营模式（包括许可、特许经营、合资企业、获取、国际契约经营等等）。这些模式不一定彼此独立，更主要的问题是选择模式的组合和顺序而不是从中挑选哪一个。我们将研究最基础的两种国际运营模式、出口模式和相对于优势可转移性的国外生产模式。

在出口模式中，我们发现一切的“企业所有”的优势、财产以及国家/文化特性都是企业可以获得的东西，而在国外生产模式中，只有那些应用和开发可转移的资产和要素的优势才是企业可以得到的。如果可以轻易地转移重要的优势，企业会选择国外生产模式；如果重要优势转移很困难或成本太高，企业就只能限于出口模式。

传统上，北美的生产企业在国外从事生产的趋势比德国或日本同行的趋势高，后两者更多地依靠出口来满足国外市场，尽管情况一直在变化。由于美国的创新活动、生产工艺已经简化到几个步骤，加上很多技术以文献知识的形式存在，这使得生产转移到国外更加容易。在德国和日本的工业企业——后者称为商社——的持续改进主要依靠娴熟的工人和特殊的工作方式（低利润生产、零库存等等）。它们的技能和组织原则涉及大量的默示知识，这比文献知识的转移要困难，而且熟练生产工人和工艺人员在国际上（以较大数量）是不能流动的。还有，这些以深刻的文化观念为基础的做法是很难转移的。这里有两种基本的密切相关的培训策略。首先，合资企业将员工带回国内基地培训；其次，将培训在国外进行。有时合资企业所在国的政府的国外支持的一揽子规划中提到在某一国家的职业培训计划。例如，大约 10 年前，法国、德国、日本都在新加坡设立了先进的技术培训中心。一些外国企业，例如德国或日本的企业，确实在国外企业中开办微文化体系，并从当地员工中挑选有发展前途的人。

对于世界上最先进国家的企业来说，相对国内企业的竞争优势会自动地意味着对其他国家企业的优势，但是对于来自较低技术阶段国家的企业来说，则不会出现这种情况。因此，更加密切地关注亚洲“四小龙”或“新兴工业化国家”的国际经验是非常有意义的。

新加坡经济发展理事会主席菲利·杨先生说:“新加坡打入美国和欧洲这样的国家中去是很困难的,我们可能输得一无所有。”为什么有不同的成功地点呢?既然可以将产品成功地出口到美国市场,为什么新兴工业化国家的企业还是不能在美国成功经营呢?

在东亚,中国香港是中国大陆的首要的投资者(远远超过日本、美国和其他西方国家),而中国台湾是马来西亚、印度尼西亚甚至越南的首要投资者。新加坡和韩国投资活动也很积极,但是数量较小。不难看出外国直接投资来自利用低成本产品、利用(纺织行业)目标国的出口配额获得预期的盈利机会。所以我们必须寻找这些东亚企业有什么样的可转移优势。

应该注意的是,当我们涉及亚洲“四小龙”的时候,其中的关键是那些控制中国香港、新加坡和中国台湾经济的海外华人的作用(这里当然不包括韩国)。海外华人有遍布东南亚、缅甸、印度尼西亚、马来西亚、泰国和越南的影响网络。华人的家族企业模式是当地的流行模式,这种模式具有特殊的组织结构和高层企业管理之间的“高度信任”文化,这些人员依此在组织环境中发展关系。由于海外华人企业的优势,有人将西方(包括日本)的跨国公司形式与海外华人企业并列于同等位置。

四小龙的企业与当地企业(现实的和潜在的)相比,有更多的生产和管理经验、比较强的金融资源、与出口市场比较好的联系或类似的其他方面,这些仅仅是因为与东南亚尤其是中国大陆相比,它们处于发展和工业化的更高阶段。于是这里就有一个问题:如果地处更先进的国家,如日本、美国和西欧,这些企业会有什么样的优势?首先,应用的技术可能比较简单,或者容易适应当地的条件和投入;企业也可能比较小,且需要较低的投资费用。其次,四小龙企业向

外派遣工作人员的费用通常比欧美企业低得多，后者的管理人员的生活费通常很高。最后，还有地理和文化相对接近方面的因素，除了韩国企业以外，这些因素使它们可以更深入地了解当地情况，“华人关系”（包括东南亚的华人和中国大陆的中国人）使四小龙企业在当地的运营产生明显的优势，而这是美国、欧洲和日本的跨国公司无法得到的。这里需要注意的是，前文所说的国内的良好关系是不可转移的优势，但是在这里是一个重要的例外。东亚（通常是东南亚）企业文化上的亲近和市场相邻方面的因素在某种程度上是一种“感觉”上平衡的结果，像相邻的欧盟市场上的管理人员体验到的“感觉”一样。即使这样，亚洲广泛流传的儒家价值模式（见第 14 章）使这些东亚的企业家和管理人员在这个比世界其他地方增长速度快得多的地方有特殊的优势。他们与中国——一条巨龙——的现实的和潜在的关联启动了向这个有 12 亿以上人口国家的巨大的“优势转移”。

当新兴工业化国家的生产企业在美国开展业务的时候情形就很不一样了，例如，中国台湾最大的计算机制造商——Acer 就是这样。为降低对外围设备制造的销售依赖性并在美国建立市场地位，Acer 在 1987 年用 600 万美元购买了高能微处理器的开发企业——对点公司。1990 年花费 9 400万美元购买了一个拥有广泛分销网络的微型计算机公司——爱尔拓计算机系统公司。对点公司在收购两年后倒闭，收购后的爱尔拓公司损失严重并导致母公司 15 年来的首次亏损。新加坡政府依靠国有的新加坡技术控股公司推动了打入硅谷的行动。该公司通过与圣琼斯公司的希来半导体公司合资，进行封装集成电路生产，并投下大赌注在风景山兴建莫门特公司生产笔型计算机。1992 年莫门特公司亏损超过 1 亿美元，并放弃了生产。

能够(并愿意)在硅谷以更高的价格收购一个高技术企业是一回事,而能够成功地经营是另一回事。来自相对不发达国家的企业靠收购进入世界最发达国家的电子行业,并加入竞争最激烈的电子行业的市场,它们可能会发现,在这种环境下它们没有任何优势。但是它们可以从本国成功地向美国市场出口产品。这部分是因为可以通过一些机制进入美国的技术和市场(包括使用美国培训的中国人或韩国人),而更主要的原因是较低的劳动成本(包括雇用工程师的成本)。我们在本章前面看到,在国际生产模式中,这是一个不可转移的优势。最好的办法是利用本国制造的零部件(这里包含着低成本)在国外组装,这样可以部分地转移优势。

不过,上面所说的情形也处于快速的变化之中。根据SPRU的数据,中国台湾和韩国自80年代中期在美国专利生产方面获得显著增长。这使得它们超过其他发展中国家,并且有迹象表明韩国和中国台湾的应用技术在越来越多的领域已经达到世界上最先进的水平,在计算机技术这样的领域更是愈发的明显。

☞ 管理人员的建议

一个企业如何增加优势的可转移性?

首先,在确认可转移的优势的时候,不要仅仅考察"企业所有"的优势(在本国环境中对本国竞争者特有的优势),而要有更宽广的眼界。在制定策略时还应该同时考虑不可计量的和可以计量的数据。应该认识到资产不一定要在国内环境有优势,国家/行业总体特征、文化差异(包括企业和国家两个方面)在外国可能成为重要的优势。优势可以更多地定义为相对其他选择的优势而不是相对于竞争者的优

势——在合资企业中，我们的企业对合资双方以及对合资对方可能选择的潜在的合资人有什么样的优势？在开发国外资源的企业中，我们比当地直接出口的企业有什么样的优势？

其次，如果发现一个至关重要的优势不能转移，应该考虑从另一个阶段定义优势，比如，了解如何建立并管理一个分销网络而不局限于现有的网络，了解如何树立商誉而不限于现有的不断改善的市场地位等等。在文化方面，应该听取霍夫斯泰德关于从根本上分清文化的价值和做法的学说（见第9章前半部分）。价值是很深奥而且经常无法意识到的东西，做法却更表面化而且容易识别。因此做法就容易转移到国外，然而转移价值需要转移作为价值载体的人。根据本章的观点，如果转移人员的费用过高，则无法转移足够的价值来保障做法的完全有效。事实上不可能将所有人或所有劳动力从甲国转移到乙国。即使在管理阶层转移一些管理人员（人力资源管理部门经常会在费用方面发现这些困难），也会面临极大的困难。找到有“合适”价值的国外工作者可能是一个棘手的问题。即使这些国外工作者被送到外国，在新兴工业化国家环境下，一些外国侨民可能更适应新兴工业化国家的环境。将派遣人员调回国内的费用很高，而且提前将管理人员及其家属调回国内可能会导致严重的机制障碍。

第三，如果是不可转移优势，企业应该考虑是否需要另一个允许转移的运营模式（或组合）。默示知识在许可经营的范围内明显不可转移，但是如果采用全资子公司的形式就可能有更多的可转移性。出口包含优势的产品可以是出口能力制造相关产品的替代形式。

第四，可转移性还会因目标国的不同而不同，在一个地区或国家很重要的东西在另一个地方可能没有价值。不

过，相关的经济发展水平以及文化和地理特征是影响可转移性的关键因素。

第五，可转移性还需要通过培训对当地人事活动和配置当地的设备进行长期的补充性投资。例如中国的合资企业在这方面已经进行了大量的投资，上海大众汽车有限公司就是这样。

最后，转移既不会自动发生也不会很轻易实现，但是需要创造性的适应和努力。为增加“适应性”，可能需要融合东西方价值和做法的混合型企业。

☞ 小结

企业优势的国际可转移性是一个微妙的主题。根据现阶段的发展状况，本文意在提出供未来探讨的有意义的问题而不是给出问题的答案。我们尝试着找出连接跨文化概念与经济和策略的根本问题。这也不仅仅是一个理论上的兴趣。可转移性是有关企业国际运营的非常重要的实用观念，因为（再说一次）没有可转移的竞争优势，就没有成功的国际运营。我们认为这里进行的讨论将在有明显界限的学术领域之间，如跨文化管理、国际商务、竞争策略以及技术创新等方面建立起一座桥梁。

MANAGING ACROSS CULTURES
ISSUES AND PERSPECTIVES

跨文化管理

——发达国家的跨国公司怎样进行全球扩展？

——日本如何使自己的产品跻身于欧美？

——东方与西方的文化鸿沟能否逾越？

本书集世界数十篇管理学界的经典论文于一体，精彩案例与独到见解俯拾皆是，称得上是一本不可多得的跨文化管理宝典。

ISBN 7-81084-269-2
9 787810 842693 >

ISBN 7-81084-269-2
定价：26.00 元

封面设计：北京卓朗公司