



焦點企畫 SPOTLIGHT

藝術作品：香儂·蘭金 (Shannon Rankin)，
山峰 (Peak)，地圖未標明系列 (Uncharted series)，
2009年，地圖、黏著劑、紙，20吋×20吋。

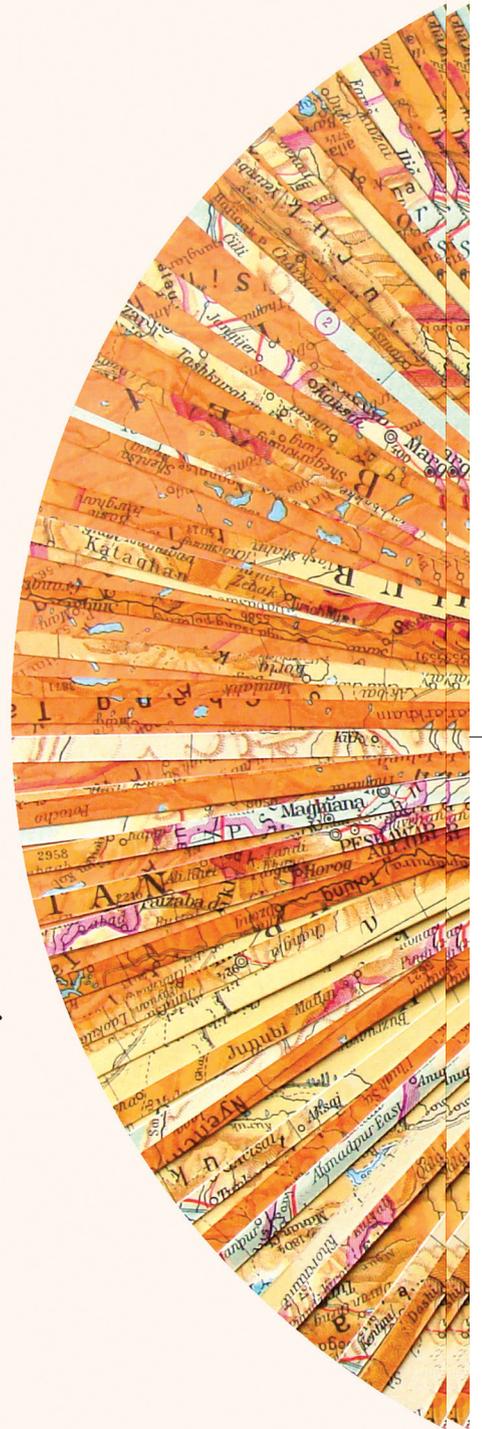
公司在拓展海外版圖時，究竟應該怎麼做，
才能確保文化差異不致成爲阻力。畢竟，面對全球化市場，
公司若不提早計畫，幫助員工和公司進行調適，遲早會
因文化衝擊而受傷。而且等到從傷害中復原，可能已錯失大好商機。

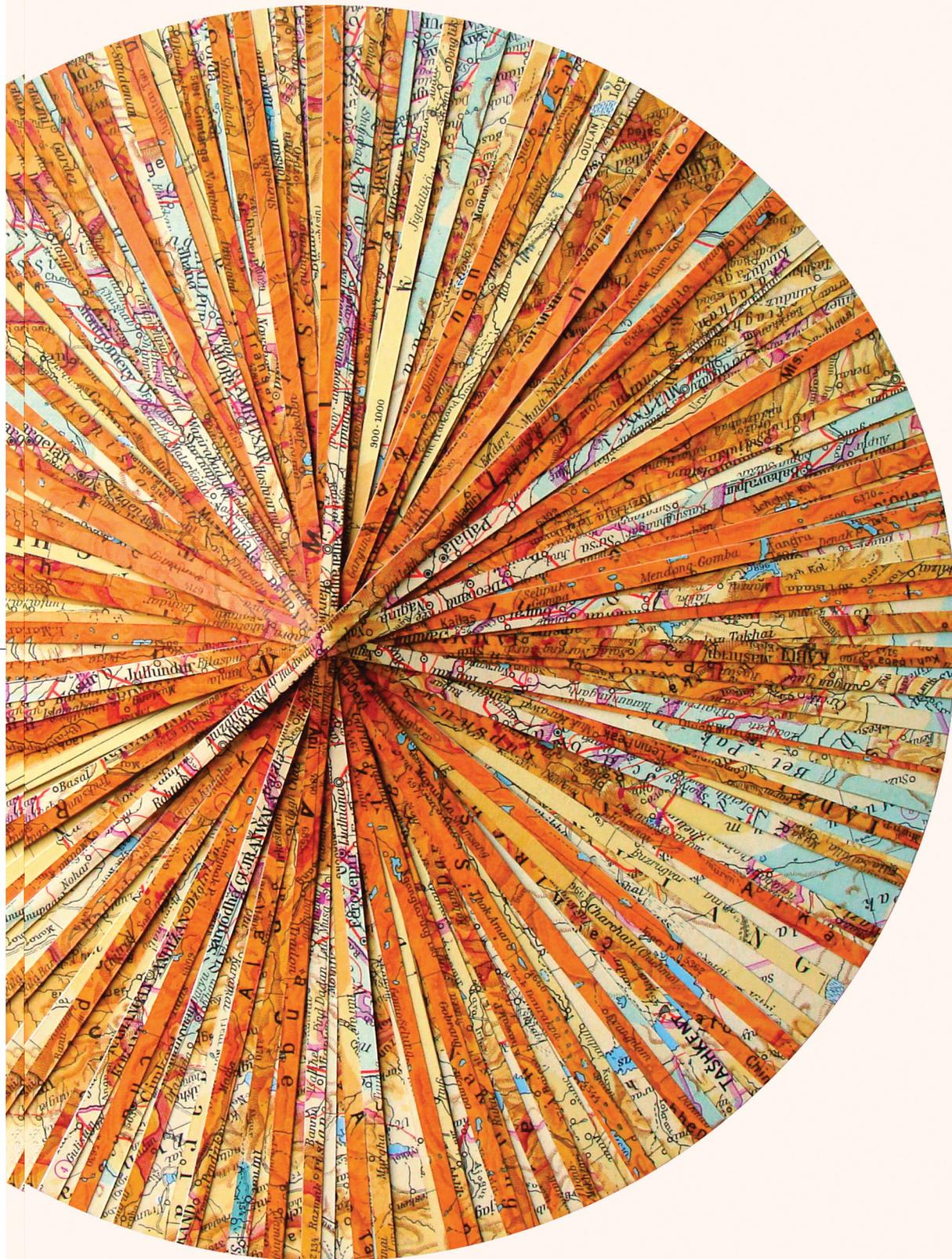
管理篇》主管必備五大原則

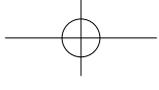
文化可以翻譯

When Culture Doesn't Translate

艾琳·梅爾 Erin Meyer







過

去，我們大多在本土企業工作，同事和客戶大多是當地人，與我們文化背景相仿。工作伙伴通常在同一棟大樓上班，或是至少在同一個國家，因此，大家的溝通與決策方式，是類似的。但近來情況已經改變。

隨著公司走向國際化，員工的地理位置分散，彼此不再擁有共同的前提假設和行事準則。不同國家的人，面對相同的事物，會有不同的反應，溝通和決策的方式也不一樣。自然成長發展的公司文化，長久以來被視為理所當然，但現在已開始崩解。溝通不良的情況經常發生，尤其容易發生在總公司與區域分公司之間。公司往往為了解決這些問題，而犧牲了業務成功所需的重要特質。

本文將描述文化解體的過程，並說明傳統的解決方式，可能會造成反效果。結論則提出五個原則，來幫助主管防範文化解體。公司主管如能刻意且聰明地應用這些原則，便能更細緻地了解當中運作的各種力量，從而增加成功的機會。

隱藏式溝通崩解

當公司裡每位員工都在同一個國家，隱藏式溝通(implicit communication)往往是常態。彼此身處的空間愈接近，文化背景愈類似，便可能會愈依賴不需明言的

暗示。在這樣的情境之下，我們溝通時經常不自覺地省略語言，例如，解讀對方的語調，或是理解言外之意。路易威登公司(Louis Vuitton)有一位經理人告訴我：「在我們公司，經理人不用說完整個句子。他們會拋出一個論點，然後說『你懂了吧』之類的詞語，對我們來說，這樣就已經夠了。」

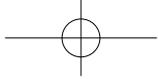
許多工作是在不知不覺當中，藉由隱藏式溝通完成的。如果我路過你的辦公室，看到你面帶憂心地檢視十月份預算，我可能會送上一份該月份的成本明細表。開會時，老闆問你工作可否如期完成，如果我看到你的身體縮了一下，便明白你說「可以」，意思其實是「但願可以」，會後我可能到你的辦公室，聽你說實際的情況。就這樣，我們持續適應和習慣彼此未明言的暗示。

不過，一旦公司開始拓展海外版圖，隱藏式溝通便不再有效。如果你沒有告訴我需要一份成本明細表，我就不會主動送上。如果你說「是」，即使你心裡不這麼想，我還是會認為你同意了。因為我們不在同一個地方，無法解讀彼此的身體語言；即使我們面對面，可能也無法正確解讀，因為我們來自不同的文化背景。當有愈來愈多同事，是來自文化不同的遙遠地方，我們就愈無法解讀微妙的含意，誤解



艾琳·梅爾

法國歐洲工商管理學院(INSEAD)教授，並指導「管理全球虛擬團隊」與「多國籍企業管理技術」兩個企業主管教育學程，著有《文化地圖：突破全球企業不可見的疆界》(*The Cultural Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*, PublicAffairs, 2014)，推特帳號：@ErinMeyerINSEAD。



本文觀念精粹

問題

許多全球化企業為溝通不良與誤解所苦，總公司和區域單位之間尤其嚴重，導致彼此的信任瓦解。公司往往為了防範這些問題，而犧牲了業務成功所需的重要特質。

挑戰

經理人如何幫助個別員工與公司整體，適應全球市場的工作環境？

方法

經理人應謹慎運用五個原則：

- 辨認出差異層面
- 讓每個人發聲
- 保護最有創意的單位
- 訓練每個員工都遵循關鍵規範
- 各地的單位都維持異質性

和欠缺效率的情況就會愈來愈常見。

顯而易見的解決方法，是實施一些流程，來鼓勵員工重述重要訊息，以文字或圖示說明誰為誰工作、擔負什麼責任，以及誰在何時要採取什麼步驟。在許多公司裡，這些改變大致可帶來正面效果。一位銀行主管告訴我：「銀行國際化的程度愈高，我們就更需要以口頭或書面的方式，來重述我們想要表達的意思，以及我們理解到的意思。這對每個人來說都有好處。即使是總行的主管也認同，重述訊息可增進彼此了解，並避免一開始就犯錯。」

當然，上述做法的負面影響之一，是公司變得更制式官僚，溝通變得更緩慢。但這還不是唯一的成本。以路易威登為例，在該公司，神秘感是價值主張的一部分，它灌注在員工的工作方式之中。員工不但習慣那些模糊地帶，而且積極擁抱它，因為他們相信，那是公司成功的因素之一。一位經理人告訴我：「我們抹去愈多訊息表達與接收之間的模糊地帶，便離神秘感愈遠，而這種神秘感是帶領公司成功的企業文化要素。」

對從事美容與服裝等創意行業的公司來說，隱藏式溝通的優點，可能是特別重要的。但對許多其他類型的多國籍公司來

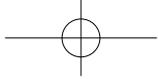
說，讓員工自由解讀訊息，也可能是有好處的。這些公司都必須仔細思考，為了改善溝通，寶貴的模糊地帶是否受到侵蝕。

斷層線出現

隱藏式溝通崩解後，讓多國籍公司面對的第二個問題更形嚴重：員工經常分化為不同的陣營，形成「我們槓上他們」的對抗拉鋸。

我們對每天見面與思考方式相似的人，較會自然感到信任與同理心。彼此一起吃午餐，一起在咖啡機旁說笑。對不常見到的人，就難以產生同樣的情感，尤其是對方說著我們不熟悉的語言，並對世界有著不同的體驗，更是如此。一家總部位於紐約的金融機構在亞洲建立分部，它努力移植高度合作的文化，在這種企業文化之下，必須經過許多商議和討論，才能作出重大決策。雖然管理團隊已經盡力，該分部的員工仍只是彼此分享和討論，不與美國的同事交流。一位主管形容說，那是在海外自我封閉的「繭」。

總部往往想要讓海外分部融入，卻因文化習俗不同而受到阻礙。上述金融機構的一位泰國經理人解釋道：「泰國文化強調避免犯錯，而且多半是團隊共同決策。」



「我們抹去愈多訊息表達與接收之間的模糊地帶，便離神祕感愈遠，而這種神祕感是帶領公司成功的企業文化要素。」

一位路易威登公司的經理人

如果美國人想開會，聽取我們的報告，他們必須提前 24 小時送來議程，好讓我們做好準備，並徵求同儕的意見。」

很遺憾地，這位泰國經理人告訴我，美國同事通常在會議前一小時才送來議程，因此他的團隊無法充分準備。開會時，他們必須很吃力才能理解美國同事說的話，因為美國同事說話速度太快。這位經理人還表示，美國人並不主動詢問泰國同事意見，而是期待他們自行插入對話，因為美國人都習慣這樣。但泰國人並不習慣打斷別人說話，他們通常在受到邀請或詢問時，才會發表意見。泰國經理人總結他的觀點，「美方邀請我們開會，卻並未以行動表現出在乎我們的意見。」結果，泰國團隊在整個會議上，往往只是坐在那裡聽，讓美方以為他們沒什麼想法，或是沒有興趣參與。

公司文化和當地文化衝突

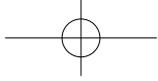
當公司企圖釐清溝通與融合的規則，往往又面臨第三個問題。例如，荷蘭的快遞公司天遞(TNT)向來注重任務導向效率，以及平等主義管理。但在進駐中國

之後發現，這兩個價值觀都不符合當地文化。公司的亞洲領導人為了吸引當地客戶，並激勵當地員工，而逐漸調整領導風格，於是，公司文化變得較偏向關係導向，以及層級管理。

然而，上述的調整可能會產生問題，因為公司文化往往是經營成功的重要驅動力。以萊雅集團(L'Oréal)為例，公開衝突與意見相左，是公司文化的重要特色。一位經理人解釋說：「萊雅的同事相信，愈是在會議上公開辯論，愈是強烈反對，我們便愈接近卓越，愈能產生創意並降低風險。」

但在東南亞、拉丁美洲等許多萊雅的重要業務成長地區，上述態度與偏好團體和諧的當地文化背道而馳。一位墨西哥員工解釋道：「根據墨西哥文化，公開表示反對是粗魯、不敬、挑釁的。」一位印尼的員工則說：「印尼人認為，在團體中挑起衝突是非常負面的，因為這會害別人丟臉。所以我們會盡量避免在公開場合這樣做。」

如果你相信企業文化是讓公司卓越的重要因素，可能應該要讓所有的分部，



都專注維持這樣的文化，即使它與當地文化有衝突也一樣。這個態度在產品高度創新，而且沒有當地競爭對手的公司，是行得通的。換句話說，如果公司的文化營造出極度的創新，而且不需要了解當地消費者，最佳做法可能就是忽略當地文化，以保存公司的核心。

舉例來說，Google 相信它的成功，與公司文化息息相關。該文化的特色之一，是給員工大量的正面回饋意見。公司的績效檢視表一開始，就要求經理人「寫出所有該員工真的做得很好的事」，然後才要求「寫出一項他可以做得更好的事」。當 Google 擴展到法國，了解到這裡較少使用正面肯定的語句，而較常強烈地表達批評。一位法國經理人告訴我：「我第一次填寫績效檢視表時，覺得很困惑。哪裡可以寫出員工的問題？『寫出該員工所有真的做得很好的事』，這種正面說法太誇張了吧。」但 Google 的公司文化非常強勢，經常凌駕於當地文化之上。那位經理人接著說：「我在法國 Google 工作五年之後，可以很肯定的說，我們這群法國人給予批評的方式，是非常不像法國人的。」

創造有力的公司文化，讓從北京到巴西利亞 (Brasília) 各地的單位都有一致性，這樣可以讓公司內部事務更容易進行，也更有效率。但這也有風險。注重自身文化的公司，通常會聘雇適合該文化的員工，並訓練他們的工作與行為都符合全球一致的標準。但如果你聘雇了一位極少會挑戰權威的沙烏地阿拉伯人，並鼓勵他這麼做，你會發現他一視同仁的直



延伸閱讀

想更深入探討跨文化管理，請參考：

艾琳·梅爾 (Erin Meyer)，《文化地圖：突破全球企業不可見的疆界》(The Cultural Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business, PublicAffairs, 2014)

塔倫·卡納 (Tarun Khanna)，〈縱橫全球的成功關鍵〉(“Contextual Intelligence,” HBR, September 2014；全球繁體中文版同步刊登)

路克·米努耶特 (Luc Minguet)、愛德華多·卡里德 (Eduardo Caride)、山口武夫 (Takeo Yamaguchi)、沈達理 (Shane Tedjarati)，〈第一線領導人開講〉(“Voices from the Front Lines,” HBR, September 2014；全球繁體中文版同步刊登)

艾琳·梅爾，〈飛越文化地雷〉(“Navigating the Cultural Minefield,” HBR, May 2014；全球繁體中文版同步刊登)

洪海俊 (Hae-Jung Hong)、伊夫·多茲 (Yves Doz)，〈萊雅打造文化大熔爐〉(“L'Oréal Masters Multiculturalism,” HBR, June 2013；全球繁體中文版同步刊登)

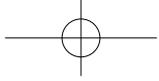
馮斯·特羅普納斯 (Fons Trompenaars)、查爾斯·漢普頓透納 (Charles Hampden-Turner)，《駕馭文化的浪潮：了解全球企業的多元性》(Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, 3rd edition, McGraw-Hill 2012)

吉爾特·霍夫斯塔德 (Geert Hofstede)、格特·楊·霍夫斯塔德 (Gert Jan Hofstede)、邁可·明科夫 (Michael Minkov)，《文化與組織：心理軟體的力量》(Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3rd edition, McGraw-Hill 2010)

接態度，讓他和當地客戶和供應商做不成生意。

計畫邁向國際文化

當公司邁向國際，以開拓新的商機，該如何防止溝通崩解、斷層，或是其他風險？就像大多數文化與組織運作失靈的狀況，解決方法通常不像病徵那樣顯而易



「我第一次填寫績效檢視表時，覺得很困惑。哪裡可以寫出員工的問題？『寫出該員工所有真的做得很好的事』，這種正面說法太誇張了吧。」

一位法國 Google 經理人

見，而且，具體細節也因個別情況而不同。不過，根據我的經驗，如果公司小心運用一些基本原則，便能新的國度調適文化，並不致因此喪失重要的優點。

辨認出差異層面

處理公司文化與當地文化的衝突時，首先必須了解在哪些層面呈現文化差異。是達成共識之後做出決策，還是由老闆決定？每位員工是否都謹守時效和結構，或者，維持彈性才是公司成功的核心要件？唯有先釐清衝突點所在，才能開始計畫處理方法。

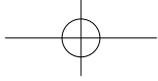
分析文化差異時，要考慮許多層面，這點很重要。因為經理人多半會把差異簡化為一或兩個因素，經常引起出乎預料的問題（見我發表於《哈佛商業評論》的文章〈飛越文化地雷〉〔“Navigating the Cultural Minefield,” *HBR*, May 2014；全球繁體中文版同步刊登〕）。例如，法國主管預期美國伙伴直言不諱，但總是因美國人避免嚴厲批評，而無法就事論事；為

法國上司工作的美國人，碰到待人溫和和禮的老闆忽然嚴詞批評，則大感震驚。不過，你通常可將實際需要處理的文化差異層面，降低到三或四個（有關如何進行分析，見邊欄：「延伸閱讀」）。

讓每個人發聲

雖然你可以根據不同的文化與企業職能部門，來訂定不同的規則，但你絕對必須確保每個文化族群的聲音，都有機會讓人聽到。就實務來說，你必須在會議與其他互動場合，尤其在遠距互動中，運用以下三個原則：

- 當你邀請海外單位參與電話或視訊會議，盡量提前提供議程，而不是當天才提供，並給每個單位發言的時間。這樣可以讓與會者充分做準備，並向其他同事確認。
- 堅持每個人都使用全球共通的英文，說話緩慢而清楚，並指定人員負責重述討論的內容，尤其是對話速度加快時，更要如此。



■每隔五到十分鐘就詢問海外與會者的意見，你可以說：「泰國的同事有什麼想法？」或是「布達沙里（Budsaree），你覺得呢？」

如果做到了這些原則，你便能預防員工誤解其他文化的同事，例如誤以為「他們想隱瞞資訊，所以從不說話」、「他們無法做出什麼貢獻」，以及「他們嘴巴說想聽我們的意見，行為卻像不在乎我們的想法。」

保護最有創意的單位

公司擴展版圖時，應找出公司裡必須依賴創意與互相調適，來達成業務目標的單位（通常是職能部門）。指定在這些單位裡，內部的溝通可以維持適度模糊，工作任務可以彈性調整，會議也較不需要預先規定得太明確。至於在其他單位，讓員工自由解讀訊息，並沒有明顯的好處，你可以對所有系統、流程與溝通訂定規則。特別適合訂定清楚程序的部門，包括財務、資訊科技，以及生產。

你可以書面記錄所有的規則，避免以後遭到錯誤解讀。如果公司沒有員工手冊，或是手冊中內容不明確，就必須制定細節完整的員工手冊。但在著手擬定精確的工作說明之前，必須先保護公司中，依靠隱藏式溝通與彈性流程來達成任務的部門。

訓練每個員工都遵循關鍵規範

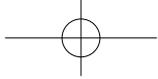
當公司進入一個新市場，不可避免地必須依據當地文化，做出一些調整。但你

也應訓練當地員工，適應一些公司的文化和規範。例如，萊雅集團實施名為「管理衝突」（Managing Confrontation）的員工訓練計畫，教導他們有條理地在會議中表達反對的方法。全球各地的員工，都知道辯論對公司成功的重要性。一位中國員工告訴我：「中國的傳統並不鼓勵衝突和辯論，但公司的訓練，讓我們學習到表達不同意見的方法。我們都實行並理解這種做法，即使是全部由中國人參與的會議，也是如此。」

艾克森美孚（Exxon Mobil）以任務導向效率的公司文化為傲，但它的營運有一大部分，是位於極為關係導向的社會，包括卡達和奈及利亞。它並不調整原有的公司文化，而是要求員工適應，這個做法已獲得具體成果。一位卡達的員工告訴我：「任務導向的心態，成為我們在公司裡共享的工作平台，因此，當美國德州的員工，與阿拉伯、巴西或奈及利亞的員工合作時，大家都採取類似的方法，文化差異對我們公司的打擊，便不像對其他公司那麼大。」

各地的單位都維持異質性

如果一家公司在上海的工程師，有99%是中國人，在倫敦的人力資源專家，則有99%是英國人，產生文化斷層的風險就非常高。如果上海的工程師都是三十幾歲，而倫敦的專家都是五十幾歲，斷層的裂縫可能更大。如果所有的上海員工都是男性，而倫敦的員工都是女性，情況就會更嚴重。公司應該一開始就採取步驟，



「任務導向的態度，成爲我們在公司裡共享的工作平台，因此，當美國德州的員工，與阿拉伯、巴西或奈及利亞的員工合作時，大家都採取類似的方法。」

一位艾克森美孚公司員工

來確保每個地點的多元性，將任務和功能打散分布，並指導員工建立了解彼此文化的橋梁。

當總部位於法國和美國的博奧杰公司 (BusinessObjects) 擴展到印度，很快就發生文化差異的問題，尤其是組織上下層級之間的溝通，受到極大的影響。一位美國經理人莎拉 (Sarah) 告訴我：「我經常需要桑賈伊 (Sanjay) 帶領的員工提供資訊，我發電子郵件去問，他們卻不回覆。缺乏溝通的情況令我驚訝。」我詢問桑賈伊，他說：「莎拉寄電子郵件給我的部屬，事前並未取得我的同意，或是知會我。那些郵件應該直接寄給我，但莎拉似乎故意略過我。而我的部屬接到郵件時，當然也會不知所措。」

這原本是一個輕微的文化誤解，但還有另一個因素，加深了它的衝擊力。班加羅爾 (Bangalore) 當地所有的員工從來沒有出過國，沒有任何一位員工可以用不同的角度來思考。他們大多是二十幾歲的軟體工程師。美國加州的辦公室，則全是中年的行銷專家，他們都沒去過印度。因

此，一件小事幾乎讓公司瓦解。

後來，莎拉的團隊和桑賈伊的團隊舉行了一場會議，一起說明並化解這個誤會，公司也採取進一步的措施，讓雙方再度合作愉快。五位在班加羅爾的工程師，派駐加州六個月；三位美國員工則到印度去工作。桑賈伊的團隊，聘用了幾位原本就住在班加羅爾的美國人；莎拉則聘用了幾位住在加州的印度人。歧異因而一步一步地減少，而團結也隨之增加。

及早計畫調整

公司不能等到問題發生，才明白正確處理文化差異的重要性。面對全球化市場，公司若不提早計畫，幫助個別員工與全公司進行調適，它遲早會因突如其來的文化衝擊而受傷。而且，等到公司從傷害中復原，可能就已經錯失大好商機了。□ (黃晶晶譯自“When Culture Doesn't Translate,” *HBR*, October 2015)

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。