

## 案例正文：

# HPT展览公司的跨文化管理：冲突、融合与变革<sup>1</sup>

## 0 引言

2011年底，公司董事会年会即将在上海举行，届时来自中英双方的董事们将齐聚一堂，总结本年度公司的经营业绩，并讨论公司下一年度的发展计划和业绩目标。同往年一样，中方代表，HPT展览公司的程董事长和李总经理提前来到了上海分公司，精心准备将要提交的年度报告。董事会召开的前一天上午，程董事长和李总经理坐在办公室里，一边喝茶，一边讨论着明天将要代表中方报告的要点。他们轻松的表情，显示今年的情况不错。

2011年对于公司来说是一个好年头，公司实现了既定的业绩目标，营业收入比上一年度增加了18%，这样的业绩会让中英双方都比较满意。HPT展览公司的李总，全程参与了公司合资的过程，也是中方与英方沟通的代言人，他向王董汇报了今年的业绩后，对过去几年经历的种种跨文化管理问题也进行了回顾与总结，当他谈到过去几年经历的种种跨文化冲突时，不禁感慨万千……

## 1 公司简介

### 1.1 合资前中方和英方公司概况

HP展览公司创立于1996年，是中国成立较早的民营专业展览公司。公司秉承“专业、诚信、创新、服务”的企业发展理念，截至2007年，已发展成为拥有武汉、成都、上海、沈阳、长沙、安徽、郑州七家连锁经营的大型专业性商业展览、会议策划与组织服务机构。公司总部设在武汉，员工200余人，是中国中西部会展行业具有较大规模和影响力的会展公司。公司主要策划和组织工业装备、医疗器械、模型、马业马术、广告印刷、农业机械、酒店用品等专业展览。

TS公司是一家国际传媒集团，核心业务涉及展览、会议和出版业，在英国伦敦、法国巴黎、密尔沃基、美国巴克莱顿、德国杜塞尔多夫、中国上海和阿联酋迪拜设有分支机构。该公司于1998年在伦敦证券交易所上市，公司总部

- 
1. 本案例由湖北大学商学院的冯玮、马勇撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
  2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
  3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
  4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

设在伦敦，年均营业额超过 5000 万英镑。公司的品牌展会包括：迪拜航空展(阿联酋)、欧洲标签展(比利时布鲁塞尔)、美洲标签展(美国芝加哥)、亚洲标签展(上海)、IP 聚焦(巴黎)和世界抗衰老大会(美国拉斯韦加斯)。

## 1.2 合资动机

### (1) 中方动机

1993-2005 年是中国展览业快速发展的时期，改革开放为中国展览业发展注入了生机与活力，使之以年均 20% 的速度持续快速增长，行业的平均利润率高达 30%，良好的行业环境给 HP 展览公司的快速发展提供了机遇。截至 2007 年，已发展成为拥有武汉、成都、上海、沈阳、长沙、安徽、郑州七家连锁经营的大型专业性商业展览、会议策划与组织服务机构。成为中国中西部会展行业具有较大规模和影响力的会展公司。

随着展览业在中国的蓬勃发展，展览经济保持持续快速增长。截至 2007 年，全国有各类展览会 8000 个，各地展览公司如雨后春笋般出现，全国具备经营会展业务的公司达到 3500 家。此时，展览行业的竞争环境也发生了巨变。一方面，行业内的竞争变得格外激烈，同质化产品竞争加剧，导致行业的盈利水平下降，行业的平均利润率降到 15%。另一方面，外国展览公司纷纷进入中国市场，德国是世界头号展览强国，德国会展公司如汉诺威展览有限公司、慕尼黑国际展览公司、法兰克福展览集团和科隆国际展览集团等公司纷纷进军中国，法国的爱博展览集团、英国的励展博览集团也在中国找到了战略联盟伙伴，外国展览公司进入中国进一步改变了中国展览业的竞争格局。外国公司办展的专业能力、服务品质、管理模式和品牌展会的运营水平构成了他们的核心竞争力，给我国民营会展公司造成极大的冲击。

在此背景下，HP 展览公司面临极大的竞争威胁，公司的董事长程先生对公司未来的发展忧心忡忡，迫切希望找到一条与国际接轨，提升公司管理与运营能力的发展之路。

### (2) 英方动机

TS 公司是一个国际传媒集团，核心业务涉及展览、会议和出版业。作为一家上市公司，其董事会对于公司发展的战略和定位非常明确。公司的 2007 年度报告显示，股东们对中国、印度等新兴市场有着极大兴趣。正如报告中所述：“公司有能力强识别发展机会，成为世界新兴市场的开拓者。在今后五年，我们将全力寻找新兴市场的商机，争取实现公司经营收益的 50% 来自新兴市场。”

2003 年，TS 公司就尝试进入中国市场，并在中国举办了两个有影响力的

展会项目：亚洲标签展和旅游贸易展。标签展是该公司的品牌展览项目，在上海举办的亚洲标签展成为该公司进入中国市场的一个有益尝试。标签展的总经理罗杰先生在接受采访时，说道：“我们的展会是全球性的，这个展会是继欧洲、美洲、俄罗斯、东南亚之后我们进入中国市场的第一步，开发新兴市场使我们的职责，中国是全球发展最快的新兴市场，我们希望在营造一个国际交流的平台外，除了分享行业的新技术，建立众多商业联系外，我们也希望进入中国这个新兴市场的大舞台。”

2005年，TS公司决定在中国开设新的办事处。该办事处将设在上海徐汇区，这一办事处将加强TS公司对于发展其中国业务的专注，并将为该公司在中国的拓展提供动力。在谈到这一举措时，TS公司董事长Smith先生表示：“我们在中国的新办事处将成为本公司重要的新组成部分。中国是做生意的好地方，理解和尊重中国方式是很重要的一点。我们认为这一目标可以通过设立地方办事处来实现。同我们的客户一样，我们同样视中国为销售额增长最快的市场之一。当我们第一次在美国推出美国标签展时，随同我们到各国进行展览的国际展出者占据了大多数，随着时间的流逝，地方展出者也加入进来，目前美国的展出者超过60%。我们预计中国也将出现这种情况，并且我们十分欢迎新的团队加入到TS队伍中。”

### 1.3 合资历程

HP公司与TS公司的合作谈判始于2007年。2007年5月-2008年5月，中英双方在中国经过多轮洽谈，历时一年，最终签署了组建合资公司的协议，并完成了中国政府核准程序。

中英双方从初步意向到最终签署合资协议，进行了多次洽谈。2007年5月15日，中方HP公司代表初次就合资一事会晤TS公司董事长Smith先生一行。7月5日，TS公司高层一行来上海考察HP公司，HP公司董事长程先生接待英方，初步洽谈合资事宜。2007年8月，程董事长决定与英方洽谈合资，正式向英方表明态度，英方讨论后表示同意，并提出合资谈判工作日程。2007年9月起，中方向英方递交HP公司的财务数据，供英方评估考察使用。英方也提供TS公司的市场和财务数据供中方评估考察使用。2007年9月19-20日，英方高层来汉与HP公司商谈合资框架、估值标准问题，中方HP公司代表参加会谈，中方首次向英方介绍公司发展特点与发展战略。2007年11月23-24日，中方总经理在上海会见英方代表，为让英方了解项目经营情况，中方各地分公司负责人急赴上海，在上海分公司与Andrew先生当面交流。2008年1月23-24日，中英双方在武汉讨论合资初步协议的文本。2008年1月16日，中英双方高层

在成都会谈。1月17日，中英双方在成都签署公司合资初步协议。2008年3月7日，程董事长和英方董事长 Smith 先生在正式协议上签字。至此，中英双方正式达成合资协议，组成 HPT 展览有限公司。2008年5月6日，商务局下达《市商务局关于 HP 展览有限公司股权并购变更设立中外合资经营企业的批复》。2008年5月28日，接到工商局通知，批准 HP 展览有限公司变更为 HPT 展览有限公司。

基于合资协议，中英双方各持股 50%。运营管理团队以中方为主，英方派管理代表参与管理和监管工作。公司的组织结构也进行了调整（具体见图 1）。将公司分为三个层级：战略层，总部管理层和分公司。董事会负责公司的战略决策、对公司经营的监督与控制。合资公司的董事会由中英双方组成，主要成员包括：中方的程董事长、李总经理和财务总监刘先生，英方的 Smith 先生、Andrew 先生和 Kevin 先生。由中方的程董事长担任 HPT 展览公司董事长，英方的 Smith 先生担任 HPT 展览公司的副董事长。公司总部设在武汉，负责管理决策和资金管控。总部设职能部门，包括财务部、运营部、企业事务中心、市场营销部和客户呼叫中心。各分公司为总公司的利润中心，负责展览项目的销售与管理。

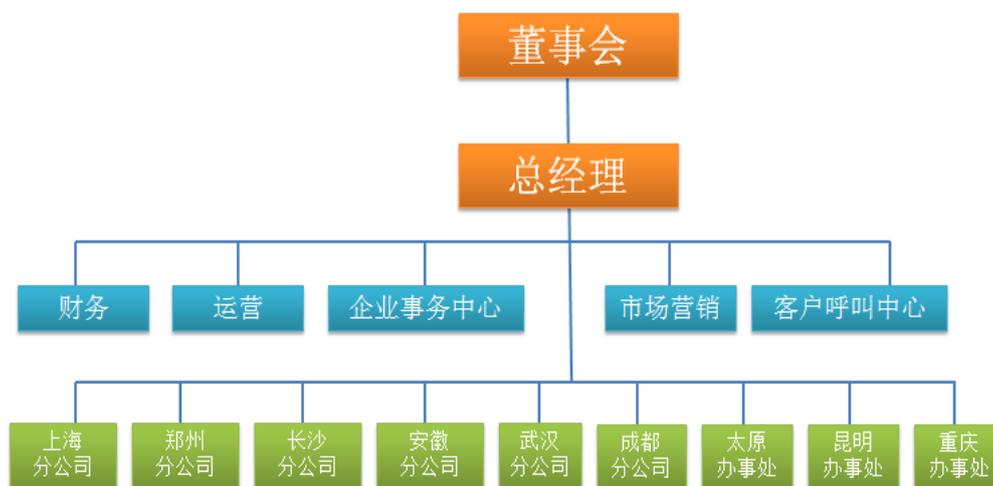


图 1 HPT 展览公司的组织结构

Figure 1. The Organization Structure of HPT Company

## 2 行业背景

中国展览业的发展与改革开放同步，改革开放为中国展览业注入了生机和活力，使得中国展览业以年均 20% 的速度蓬勃发展。展览业在贸易往来、技术交流、信息沟通和经济合作诸多方面发挥着重要作用。据国际展览联盟(UFI)公

布的 2008 年“亚洲展览产业报告”，亚洲展览业前 10 名的国家和地区依次为中国内地、日本、香港、韩国、印度、澳大利亚、台湾、泰国、新加坡、马来西亚。其中澳门、台湾、越南展览面积分别较 2007 年增 69%、26%、24%，是亚洲展览产业成长最快速的三大地区。经过 30 年的持续发展，我国展览业已初具规模，快速成长，展览业发展呈现以下特点：

(1) 从举办的展览会数量看，全国举办的展览会数量逐年上升（具体见图 2）。2001 年全国仅举办展会 1400 个，截至 2009 年，全国举办的展览会增加到 4603 个。单从展会数量上看，中国已进入世界展览大国的行列。从北京、上海、广州三地主要展览馆公布的展览数据来看，2008 年三个城市大约举办了 866 场展览会。具体到各个城市而言，2008 年北京、上海和广州分别举办了 233 场、445 场和 188 场展览会，分别占到总数的 22%、51%和 27%。从这一数据中可以看出，上海的展览会在 2007 年已经占据绝对优势地位的基础上，2008 年继续稳步增长，一举打破了 2006 年之前北京和上海各执牛耳的局势。在京、沪、穗三地展览会总体数量中，上海已经占据半壁江山。

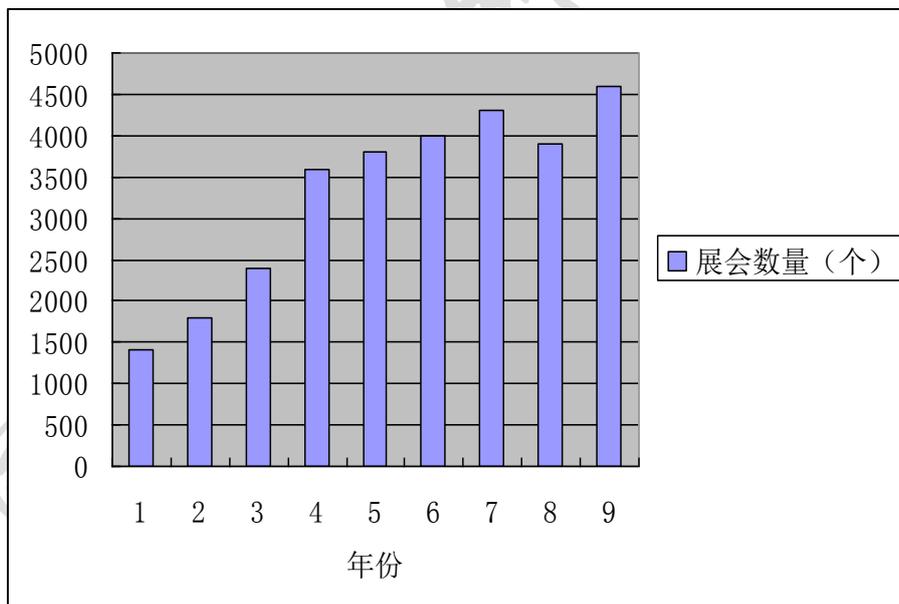


图 2 2001-2009 年中国展览会数量

Figure 2. Number of Exhibitions held in China (2001-2009)

资料来源：中国会展经济发展报告（2010）

(2) 展览场馆建设规模不断扩大。为满足不断发展的展览业需要，全国各城市纷纷加大展览场馆建设力度。2009 年，中国 32 个省市区（包括香港和澳

门)共有展馆 199 个。我国会展场馆在不同区域的分布比例为:华东地区(40%)、中南和港澳台地区(25%)、华北地区(15%)、东北地区(9%)、西南地区(7%)和西北地区(4%)。华东地区、华北地区和中南及港澳台地区的场馆数量较多。而北京、上海和广州在场馆建设方面处领先地位。表 1 显示了全国展览场馆数量排名靠前的城市,而表 2 则显示了中国办展数量最多的前 20 名展馆。此外,全球展览业协会委托商业策略组织在 2009 年所做的一项调查显示:目前在亚洲 156 个规模以上会展场馆中,中国占 84 个,日本和印度位居其次,各有 12 个。在可利用面积上,中国为 350 万平方米,是日本的 10 倍。

表 1 中国城市展览场馆数量 (2009)

Table 1. Number of Exhibition Centers in China (2009)

| 城市 | 展馆数量 (个) | 城市 | 展馆数量 (个) |
|----|----------|----|----------|
| 北京 | 15       | 佛山 | 4        |
| 上海 | 12       | 沈阳 | 4        |
| 广州 | 12       | 大连 | 4        |
| 杭州 | 7        | 重庆 | 4        |
| 成都 | 5        | 南京 | 3        |
| 苏州 | 4        | 宁波 | 3        |
| 济南 | 4        | 金华 | 3        |
| 青岛 | 4        | 潍坊 | 3        |
| 深圳 | 4        | 福州 | 3        |
| 中山 | 4        | 泉州 | 3        |

资料来源:中国会展经济发展报告(2010)

表 2 中国场馆的办展数量排名 (2009)

Table 2. The Top 20 Exhibition Centers in China Ranked by the Number of Exhibitions (2009)

| 排名 | 展馆名称       | 年举办<br>展会数 | 排名 | 展馆名称     | 年举办<br>展会数 |
|----|------------|------------|----|----------|------------|
| 1  | 中国国际会展中心   | 166        | 11 | 上海世贸商城   | 89         |
| 2  | 西安曲江国际会展中心 | 137        | 12 | 青岛国际会展中心 | 86         |

|    |           |     |    |                   |    |
|----|-----------|-----|----|-------------------|----|
| 3  | 上海光大会展中心  | 133 | 13 | 成都国际会展中心          | 84 |
| 4  | 南京国际会展中心  | 124 | 14 | 成都世纪城新国际会展<br>中心  | 84 |
| 5  | 深圳会议展览中心  | 117 | 15 | 上海新国际展览中心         | 81 |
| 6  | 济南国际会展中心  | 116 | 16 | 广州锦汉展览中心          | 79 |
| 7  | 南京市国际展览中心 | 108 | 17 | 昆明国际会展中心          | 79 |
| 8  | 福州国际会展中心  | 106 | 18 | 全国农业展览馆           | 73 |
| 9  | 石家庄人民大会堂  | 105 | 19 | 中国进出口交易会琵琶<br>洲展馆 | 71 |
| 10 | 天津国际展览中心  | 101 | 20 | 厦门国际会展中心          | 70 |

资料来源：中国会展经济发展报告（2010）

（3）展会品牌化趋势凸显。在全国办展数量趋于稳定的情况下，提升展会质量，培育展会品牌成为展业发展的主流。北京、上海和广州依然是展会数量、质量和规模的领头羊。

一些中国本土的传统展会经过多年的培育，品牌效应凸显。随着展览专业化和市场化水平的不断提高，我国涌现出“广交会”、“厦洽会”、“医博会”、“义博会”等一批具有国际影响力的知名品牌展会。“广交会”，全称为“中国进出口商品交易会”，创办于1957年春季，每年春秋两季在广州举办，迄今已有50多年历史，是中国目前历史最久、层次最高、规模最大、商品种类最全、到会客商最多且分布国别地区最广、成交效果最好、信誉最佳的综合性国际贸易盛会。有着“中国第一展”之称的广交会不仅已经成为各国企业开展商务交流的平台，更已成为外国企业进入中国市场的重要渠道之一。中国义乌国际小商品博览会（简称“义博会”）创办于1995年，是经国务院批准的日用消费品类国际性展会，由商务部、浙江省人民政府等联合主办，已连续举办17届。义博会以“面向世界、服务全国”为办展宗旨，办展特色鲜明，国际化水平突出，服务体系完善，已成为目前国内最具规模、最具影响、最有成效的日用消费品展会，是商务部举办的三大出口商品展之一，先后被评为中国管理水平最佳展会、中国（参展效果）最佳展览会、最受关注的十大展会、最佳政府主导型展会和中国十大最具影响力品牌展会等，并获得了国际展览联盟（UFI）的认证。

（4）展览经济区域带业已形成。我国展览经济已形成“三圈三带”，即：以北京为核心的环渤海会展经济圈，以上海为核心的长江三角洲会展经济圈，以

广州为核心的珠江三角洲会展经济圈，以沈阳、大连、哈尔滨为核心的东北亚会展经济带，以武汉、郑州、西安为核心的中西部会展经济带，以成都、重庆、昆明为核心的西南部会展经济带。每个集聚区形成了各具特色的会展业发展模式和方向。其中，沿海东部地区求变，会展业亟待转型升级；中部地区求稳，坚持稳定发展态势；西部地区求新，寻求会展业发展创新之路。

(5) 国际合作有序进行，外国企业进入中国展览市场的步伐加快。世界顶级展览集团纷纷进入中国市场，以品牌移植、并购展览项目和合资经营等方式开始他们拓展中国市场的战略布局。世界顶级展览集团与中国内地展览公司、展览场馆和专业展会的多层次融合，成为中国展览业发展的一道亮丽风景。外国展览企业在中国拓展市场的主要方式有：

- 品牌展会移植

作为新兴国家，中国巨大的展览市场潜力受到欧洲展览强国的广泛关注。作为世界头号展览大国，德国知名会展公司纷纷将其品牌展会移植中国。由德国汉诺威展览公司举办的 CeBIT（汉诺威消费电子、信息及通信技术博览会）是世界最大的 ICT 国际顶级盛会，全面展示数字 IT、家庭及办公通信解决方案领域的创新成果，主要目标群体是来自工业、批发及零售、贸易、银行、服务业、政府机构、科研单位的用户和技术爱好者。伴随着 CeBIT 的巨大成功，汉诺威展览公司开始以“全球 CeBIT”为口号将此品牌在海外市场推而广之。凭着以客户为导向的展会服务理念和以汉诺威始创为源头的专业展会品牌，汉诺威展览公司积极开拓国际业务，以在充满潜在商机的海外目标市场占据一席之地。在对市场透彻分析的基础上，通过打造全新展会或是移植现有展会。2001 年，汉诺威公司在中国上海首次举办亚洲信息及通信技术展览会。自此，CeBIT Asia 成为中国乃至亚太地区规模最大的信息、通信和软件领域的权威展览会。对于汉诺威而言，把 CeBIT 带到中国，这个新的尝试将不仅仅提供一个了解中国市场的机会，同时还提供一个联系新的亚洲其他国家的商业机会。

总部设在英国伦敦的迈克布鲁克斯展览有限公司也计划将其品牌展会——国际金属板材加工技术展览会(Euro BLECH)移植中国，2013 年 5 月，该公司将会在苏州举办展会，将国外参展商带到中国，与中国企业建立贸易联系。该公司的调研显示，中国将成为仅次于德国的世界第二大金属板材加工行业市场，因此该公司对于进入中国市场充满信心。迈克布鲁克斯展览有限公司综合考虑了苏州的产业、环境、服务、硬件等诸多因素，最终选择在苏州国际博览中心举办展会。苏州国际博览中心把该公司看成是很重要的合作伙伴，希望迈克布鲁克斯公司将 Euro BLECH 这一品牌展会定居苏州，并带来更多品牌展会。

## ● 建立合作关系

2005 年以来，全球展览业的并购浪潮开始席卷到中国。励展博览集团与中国医药集团总公司合资成立国药励展展览公司，法兰克福展览公司与民营企业广州光亚高调成立广州光亚法兰克福展览有限公司，加上荷兰 VNU、博闻(UBM Asia) 与中国企业的结盟，使得中外展览企业合资合作的大动作令人眼花缭乱。

2005 年 8 月 29 日，中国医药集团总公司与励展博览集团双方达成协议宣布成立合资企业——国药励展展览有限公司。励展博览集团出资取得其 50% 的股份。这是中国展览界首个由国有企业与境外公司携手打造的合资项目。由此，全球会展老大英国励展博览集团迈出了进军中国市场至关重要的一步。关于双方合作的动机，正如励展博览集团主席及首席执行官 Mike Rusbridge 先生所表示：“励展公司正在积极开发保健及医疗业的多个新项目，中国医药集团和国药展览公司在中国展览业具备强势的专业资源，而励展博览则拥有国际网络和先进的运作模式，双方合作可谓“各取所需”。”

荷兰 V N U 亚洲展览集团—上海万耀企龙展览有限公司与德国慕尼黑展览集团 MMG 全资子公司慕尼黑展览（上海）有限公司在上海证大喜马拉雅中心正式签订合作协议。自 2012 年起，慕尼黑展览公司将全面助力中国可持续建筑大会绿色建筑展览会。德国慕尼黑展览公司主办的 B A U 是全球最重要的国际建筑和建设行业展览会，2011 年刚结束的活动吸引了超过 2000 家企业参与及近 24 万专业观众参观。

2010 年 3 月 5 日，UBM Asia 与广东国际广告展主办方——信亚展览服务有限公司联合，设立广州闻信展览服务有限公司。2010 年 8 月 12 日，UBM Asia 收购上海国际儿童、婴儿、孕妇产品博览会(CBME)及相关资产，进入发展迅速的中国孕婴童产品市场。2010 年 10 月 21 日，UBM Asia 与中国国际网络文化博览会建立战略伙伴关系。UBM 进入中国的动机很明确，正如 UBM Asia 总裁爱新克所说：“随着全球经济重心向中国转移，越来越多的国际会展公司加速在中国内地市场谋划布局。近两年来，UBM Asia 在中国内地主要采取并购的方式进行市场拓展，并购后这些展会无论是展览面积还是展商、买家方面都大幅增长，增长幅度高达 50%。这充分印证了中国市场的活力。我们打算进一步收购更多有潜力的展览会，或者寻找适当的机会与当地合作伙伴共同举办展会。中国在家具、酒店、建材和旅游等领域有着深厚的行业基础和广阔的市场，这都是我们非常有可能合作的行业，而这些行业的展览会主办方也对与即将进行的合作非常感兴趣。项目主要集中在深圳、广州、青岛这几个沿海城市，同时也会考虑武汉、成都、郑州等内陆城市。”

### 3 面临的困境：跨文化冲突

合资公司成立的前两年，中英双方管理思维和经营思路不断发生碰撞，是文化冲突较为为激烈的时期。中方和英方管理人员每次碰头，都会产生激烈争执。他们都发现，两方在诸多方面都存在较大差异，由于中方和英方存在较大的文化差异，导致双方在一些重要问题上，如管理思维、决策方式、沟通与协商、经营思路等方面持有不同的认识和态度，在企业管理过程中常常会发生冲突，给 HPT 公司的经营管理带来较大的困难，加上 2008 年和 2009 年公司的经营绩效指标没有按计划实现，英方的董事们非常不满中方管理团队的表现，甚至提出要更换主要的管理人员。如何有效实施跨文化管理，帮助公司走出跨文化冲突带来的困境，成为摆在 HPT 公司管理层面前的一道难题。

#### 3.1 管理思维的差异

由于 HP 公司是 TS 公司进入中国市场的第一个战略联盟对象。对于此次合资，TS 公司非常谨慎。合资前，英方高管层曾多次对 HP 公司进行了多方考察，包括公司净值调查、核心项目考察、展会现场考察、管理人员考察，期望降低合资的风险。但是，在合资后，他们就发现，双方的管理思维差异巨大。在董事会中，只有 Andrew 先生比较了解中国模式，他发现，HP 公司的管理文化是典型的群体主义文化，中方员工习惯于在与他人沟通后再做决定，层层汇报，得到上级明确指示后再采取行动，导致工作效率低下，管理成本较高。此外，管理者的适应性强、灵活性强。以程董事长的管理方式为例，程董事长不太重视正式制度的建立和实施，常常对环境变化采取实用主义的态度，因时制宜。他向 Smith 先生汇报时，说道：“程对制定制度毫无兴趣，即使执行正式的制度时，也常常因所谓特殊情况或特殊需要而“灵活”处理，对程而言，经验很重要，制度并不太重要。”

而对程董事长和李总而言，合资的前两年，每次的董事会议都是一个难过的时刻。因为英方董事们会不停地抛出各种数据，并基于数据而提出各种问题，比如：这个项目的预算为何如此高？既然这个展会的毛利率低于 25%。为什么不砍掉这个项目？有必要留下这么多的销售人员吗？销售业绩低于 15 万的人员多达 20 人，为什么不辞掉这些人？为什么这个项目经理销售业绩如此低，却能拿这么高的薪酬？这种数字化、程序化、制度化、重预算超过重控制、重视结果大于过程的管理思维往往让程董事长应接不暇。在谈到英方的管理思维时，他说道：“没有想到英国人这么程序化、没有灵活性、不讲情面，满脑子都是数据。”

#### 3.2 决策方式的差异

HP 公司在合资前是一个家族式管理的民营企业，没有规范的管理制度。合资后，基于公司整合的需要，公司对原有的组织结构进行了改进。HPT 公司实行董事会领导下的总经理负责制，总部负责管理决策和资金管控。总部设主要职能部门，包括财务部、运营部、企业事务中心、市场营销部和客户呼叫中心。各分公司为总公司的利润中心，负责展览项目的销售与管理。但是，决策方式并没有多大改变，管理决策主要基于行业经验和主观判断，比较注重短期计划，在执行计划时有较大的灵活性，不是严格遵循计划。

对于中方管理团队的这种决策方式，英方董事极度不满。认为应该基于数据进行分析和决策，特别要注重市场调研数据和财务数据，要有计划性，要明确短期计划和长期规划，项目运营需严格按照计划实施。

此外，对于中方管理决策的效率，英方也表示了不满，认为中方的决策速度太慢，效率低下。在决策方式上，中方的管理层采用垂直体系，任何重大决策都由高管层商定决定，然后从上至下贯彻实施，但是决策速度较慢。中方员工习惯于在与他人沟通后再做决定，层层汇报，得到上级明确指示后再采取行动。导致中方整体工作效率低下，管理成本较高。

最后，在分析为何没有实现 2008、2009 年度公司既定的利润指标时，英方董事 Kevin 提出，原因之一是中方的决策人员不愿意承担风险。管理人员有明显的风险规避倾向。以展览项目策划为例，项目经理在固有的框架内思考问题，缺乏创新意识，不敢突破原有的展览题材，因为突破意味着创新，也意味着风险，项目经理们不愿意承担因创新而带来的风险。

### 3.3 沟通方式的差异

合资的前两年，中英双方对彼此的信任程度不高，因此双方会经常开会协商和沟通。为了实现对中方管理绩效的监控，英方要求中方每周都要向伦敦递交财务报表，并派代表定期与中方沟通他们发现的管理中的问题，希望中方及时做出解释和说明。沟通得最多的就是项目预算问题和管理成本的问题。

尽管现在中英双方董事的沟通相比两年前轻松许多，但是双方的沟通方式相差甚远。正如英方 Smith 先生所说：“每次与中方合作伙伴协商问题时，感觉不是一对一的谈话，而是一个人面对一个群体，我的谈话对象会打断我的发言，然后用中文与同伴交流意见，或者说要回去商量一下再给我答复。而且，我不太明白，为什么有想法不直接说出来，而是委婉、含蓄地说出来？”而程董事长对副董事长 Smith 的沟通方式也不太认同，他常对李总说：“我印象中英国人应该是很绅士的，怎么 Smith 从来就只知道计划和数据，在细节问题上紧追不舍，也不知道变通，说话的方式那么一针见血，不留情面。”

### 3.4 经营思路的差异

英方董事来自一家上市公司，他们非常看重管理成本和管理效率。对于中方的人员管理，英方提出了严厉批评，认为中方管理层无视人员管理成本，机构臃肿，建议裁员，以提高人员管理效率。例如，公司原有项目销售人员 128 人，但是人员销售业绩相差很大，从 1 万元到 100 元不等。于是，英方管理代表建议，建议以销售业绩为关键指标的销售人员绩效考核评价体系，采用强制分布法，将人员分为三等，表现优异的占 20%，表现合格的占 60%，表现不合格的占 20%，不合格的 20% 必须离开公司。而中方管理层认为，大部分销售人员对于公司的忠诚度较高，有部分人员在公司工作时间很长，过去对公司做出了较大贡献，不能轻易让这些人离开，否则会降低员工的积极性。最后，基于公司整体利益的考虑，中方接受了这个提议，设计了销售人员绩效考核评价体系，并基于评价结果进行了裁员，到 2011 年，公司的销售人员减少到 68 人。

在合资前，HP 公司采用传统的方式经营展会，重销售，轻策划，缺乏市场定位和品牌观念。合资后，英方根据自己的品牌展会运营经验，提出了几个具体建议：第一，改进项目运营的业务流程。将项目运营流程设计为策划、推广和销售三个部分，由项目经理统一协调管理。改变了过去单一的以销售为核心的经营模式。第二，重视客户管理，加强数据库建设。第三，明确每个项目的市场定位。以医疗器械展为例，展商定位于中小城市、中小医院和中小民营医疗机构。每一个项目定位都要基于深入的市场调研结果。对于毛利率低于 25% 的项目要考虑停止。

## 4 走出困境：融合与变革

李总是一位阅历丰富、有着多年行业经验的职业经理人。他对公司内部发生的种种跨文化冲突进行了梳理，并向程董提交了分析报告。在报告中，他提到：“当前合资企业内部跨文化冲突比较问题严重，合资双方由于管理风格和经营理念的差异而出现了较大分歧。当前的冲突意味着分歧，如果不加以协调整合，就会使矛盾激化，也必然给我们的继续合作产生不利。我方需重视这一问题，力求尽快协调解决。”

在李总的建议下，程董在公司内部进行了跨文化管理培训，培训的核心内容是跨文化沟通和经营理念融合。

### 4.1 跨文化沟通：建立信任 相互协调

通过跨文化培训，中方管理层意识到，建立有效地跨文化沟通机制非常重要。合资双方的需要与承诺是合资企业取得成功的先决条件。跨文化沟通的目

的是加深对彼此的信任，协调双方关系。

通过培训加深了对英方管理沟通方式的理解，尊重英方稳健、简明扼要平静、自信而谨慎的沟通方式。此外，在沟通时能够信任对方的友好合作、诚意与技术，建立了一种和谐的工作关系，使双方管理人员能够一起共同工作。

认知和理解对方文化背景是跨文化沟通的重要环节。中方人员注意到，一板一眼，注重细节是英国人的特点。这也体现在他们收购展览项目的行为中。英方在收购项目时，非常注重程序，不走捷径，包括项目考察、人员考察、宏观环境考察和净值评估，缺乏灵活性和变通，如果达不到收购要求决不勉强，也不与对方多谈，绝不绕弯子。因此，近几年英方在收购方面并没有多大成果。

在总结跨文化沟通的成果时，李总经理说道：“基于了解对方文化背景、价值观和行为准则的沟通才是有效沟通。经过几年的磨合，我们对英方的沟通方式更加熟悉，也能够尊重对方的沟通风格，能够做到识别和理解英方的文化背景。此外，跨文化沟通能力也意味着灵活、学习和团队精神。在碰撞和接触的同时，互相学习、互相尊重、互相融合，有助于跨越文化障碍。”

#### 4.2 经营理念融合：求同存异 共同变革

在公司跨文化管理过程中，并没有出现一方凌越与另一方的情况。面对冲突和分歧，英方的处理方式：抓大放小，求同存异。重大问题通过高层协商提出解决方案，逐步容忍和理解中方的决策方式和管理模式，于此同时，坚持英方的大方向，如业绩指标监控体系、财务管理制度、董事会决策制度。出现问题时，没有采取过激的沟通方式，共同讨论面临的问题，分析原因，并提出解决方案，提供改进的缓冲期。面对分歧，中方的处理方式为：积极反应，取长补短。对于建设性的建议，积极吸纳。力图通过学习国际展览业先进经验，全面提升企业经营能力和管理水平。不断变革完善不断企业管理制度、业务流程和服务模式。

由于充分尊重了双方的需要和履行各自的承诺，双方的沟通效率提高，能够在沟通后较快地达成一致意见，并按照决议执行。公司在 2010 年、2011 年进行了多方面的改革。主要包括：

##### ① 改革公司管理制度

建立科学、规范的决策机制。重大事项经合资公司董事会讨论批准，错误决策的纠偏。同时，发挥中方股东会议的监督作用，公司经营工作的年度会议、半年会议制度化。于此同时，建立风险防范机制。在做出重大决策前必须进行充分的调查研究，不以机会主义即“押宝”思想左右决策，人才准备不足的项目

不上，创办新项目必须保证头三年培育期的投入，不急功近利。

### ② 统一项目拓展思路

在借鉴英方的项目管理经验后，公司决定调整项目拓展思路，重新认识公司及其项目特点，明确以专业展作为发展方向，明确中西部以医疗器械、机械、广告为项目为发展重点，明确上海公司在东部以体育休闲项目为重点，明确下功夫做好做大已有项目，同时关闭缺乏竞争力、亏损的项目，明确谨慎创办新项目，明确量力购并项目，尝试创办消费展项目。

### ③ 改革财务管理制度

一是围绕经营目标，加强计划管理（包括商业计划、年度计划）；二是通过预算管理，加强成本控制；三是通过审批制度，加强资金管理；四是通过报表制度，协助经营调度；五是通过财务分析，加强财务管理。

### ④ 改革公司营销管理制度

一是完善展会营销业务体系，搭建项目经营平台。将项目经营分为营运、客服/推广和销售三项业务，由承担三项业务的员工组成展会项目工作团队。二是建立客服制度，提升展会服务品质。建立展位销售售后服务制度及其业务流程，建立邀约专业观众的服务制度及其业务流程，建立展会现场的服务制度及其业务流程。三是建立推广制度，加强展会宣传工作。建立公司官网、展会项目官网的管理制度，发挥自办媒体作用，建立与专业媒体、综合媒体合作的管理制度，利用社交媒体开展宣传，完善展会形象管理制度，改善展会形象。四是完善销售制度，提高工作效率，细化、强化展商资源分配管理，避免内部竞争，健全展位销售合同管理，避免诚信缺失。五是建立信息管理制度，辅助公司经营管理设立公司办公电子邮箱，建立展商、专业观众、合作媒体、合作单位四大数据库，建立客户电话呼叫中心及其管理制度，采用计算机软件系统管理数据。

### ⑤ 改革公司人力资源管理制度

一是按国家规定，与员工订立劳动合同，办理社会保险；二是建立健全员工薪资福利制度，不断改善福利条件；三是建立健全岗位职责制度；四是建立健全员工业绩考核、奖惩制度；五是建立健全公司内部培训制度；六是加强企业文化建设。

通过中英双方有效的跨文化沟通以及双方经营理念的融合，合资公司在组织体制和经营管理制度两方面进行了全面、深入的改革。这些改革措施满足英方的要求，又顾及了中国国情以及公司历史上形成的特殊情况，这些改革既调

整了利益，调动各方面积极性，又兼顾了公平，不断改善员工待遇，跨文化管理初见成效。通过调和跨文化冲突问题，HPT 公司在 2010 年、2011 年都取得了令人满意的经营成效。营业收入持续增长。2011 年，公司的净利率从 2009 年的 8% 提高到 12.5%。

在刚刚结束的中方股东大会上，李总在谈到过去几年的改革时，说道：“近四年的改革，艰难、繁重、痛苦，可谓“步步惊心”，回首近四年历程，可以认为，公司选择合资并进行基于跨文化管理进行内部改革，是非常正确的。事实证明，公司通过跨文化管理，逐步走出困境，初步实现了合资公司‘国际、专业、创新’的理念。”

## 5 尾声

李总回顾并总结了过去三年多公司走出困境，从冲突到协同的过程。他对程董说道：“过去几年的跨文化管理历程的确值得总结。在文化冲突最为激烈的时候，我非常担心我们与英方的合作能否持续下去，毕竟双方的文化差异太大。我方是传统的家族式管理模式，而英方是上市公司，是以市场为导向的公司治理模式，强调以市场和制度为中心，崇尚强有力的监督和激励机制。当然，由于我们能及时调整，转变观念，加强了跨文化管理，增加了双方的信任，建立了良好的关系，融合了双方的经营理念，终于取得了令中英双方都比较满意的经营成效。因此，面对不同的文化环境，针对不同的文化冲突，成功的跨文化管理会做出灵活的调整。”程董点头认可，说道：“尽管我们的经营绩效有所提升，未来我们依然任重道远，我们与英方还存在一定的分歧，包括在公司治理模式方面、在人员管理方面和项目运营方面，这就需要我们进一步建立起和谐的友好合作关系，充分尊重双方的需要和履行各自的承诺，充分发挥双方的优势。”正如程董所言，尽管 HPT 展览公司的跨文化冲突得到了一定程度的调和与解决，但要更好地融合双方管理风格，建立共有管理文化还存在一定困难，如果不能建立高度融合的企业文化，则 HPT 公司必将面临新的困境。

（案例正文字数：12873）

### 启发思考题

1. HP 公司和 TS 公司达成合资协议的动机何在？你认为除了合资外，两家公司能否选择其他的方式进行合作？
2. 你认为 HPT 公司的跨文化冲突表现在哪些方面？

3. 你认为 HPT 公司的跨文化冲突产生的原因何在？
4. 跨文化冲突问题有哪些解决方案？HPT 展览公司采用了何种方案解决跨文化冲突问题？
5. 在实施国际化战略时势必会遇到跨文化冲突问题，跨文化管理有何作用？你认为，跨文化管理的重点和难点在哪里？
6. HPT 公司的组织结构设计有什么特点？你认为该公司的组织结构设计还存在什么问题？
7. 中国企业与英国企业在内部沟通机制和决策机制上有何差异？如果必要的话，如何消除这些差异？

中国管理案例共享中心

## 案例使用说明：

# HPT 展览公司的跨文化管理：冲突、融合与变革

## 一、教学目的与用途

1. 本案例可用于《跨文化管理》、《组织行为学》、《管理沟通》、《国际商务》等课程的教学。

2. 本案例的教学目的：（1）帮助 MBA 学员理解合资企业管理层中的文化冲突、产生的根源及表现形式，以及如何通过有效的跨文化管理来解决跨文化冲突问题。（2）帮助 MBA 学员理解组织结构设计与组织变革流程，不同文化情景下的沟通机制和决策机制的差异性，以及如何通过有效的管理沟通促使管理团队达成共识。（3）帮助 MBA 学员理解国际化战略选择的背景，了解实施国际化战略的合作伙伴需要克服诸多跨文化障碍。

## 二、启发思考题

1. HP公司和TS公司达成合资协议的动机何在？你认为除了合资外，两家公司能否选择其他的方式进行合作？
2. 你认为HPT公司的跨文化冲突表现在哪些方面？
3. 你认为HPT公司的跨文化冲突产生的原因何在？
4. 跨文化冲突问题有哪些解决方案？HPT展览公司采用了何种方案解决跨文化冲突问题？
5. 在实施国际化战略时势必会遇到跨文化冲突问题，跨文化管理有何作用？你认为，跨文化管理的重点和难点在哪里？
6. HPT公司的组织结构有什么特点？你认为该公司的组织结构还存在什么问题？
7. 中国企业与英国企业在内部沟通机制和决策机制上有何差异？如果必要的话，如何消除这些差异？

## 三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标（目的）来灵活使用本案例，这里提出本案例的分析思路，仅供参考。

首先，明确案例主题，并引导学员了解案例背景。

其后，引导学员进入第一个案例问题：国际化战略与合资。提问：国外的展览公司进入中国的方式有哪些？HP公司和TS公司的合资动机有何不同？除了合资外，两家公司能否选择其他方式合作？让学员理解企业在实施国际化战略时有多种选择。

然后，引入本案例分析的一个重点：跨文化冲突。让学员充分理解：战略联盟的成功与失败与跨文化管理有着重要联系。然后引导学员讨论案例中显示的跨文化冲突问题，明确中国企业与英国企业的运营管理存在巨大的文化差异。可运用文化维度理论来分析解释案例中跨文化冲突产生的原因。

此后，讨论另一个案例重点：跨文化冲突的解决方案。让学员理解：跨文化冲突问题有不同的解决方案，可采取不同的文化适应模式。引导讨论的同时，帮助学员理解文化融合理论。

其后，将讨论引入下个案例要点：国际化战略与跨文化管理。帮助学员理解：国际化战略能够帮助企业跨越国界追求业务机会。实施国际化战略的合作伙伴需要克服诸多跨文化障碍。国际化战略的成功与失败与跨文化管理有着重要联系。

之后，进入另一个案例要点：组织结构的设计。首先，从组织行为学的角度，分析公司组织结构设计的理论基础；然后，引导学员对案例公司现有的组织结构进行评价。

最后，教师对今天的案例要点进行归纳总结。

#### 四、理论依据与分析

##### 1. 文化维度理论

Hofstede在其研究（G.Hofstede,1980.Culture's Consequence: International Differences in the Work-related Values. Thousand Oaks. CA: Sage）中指出：不同国家文化的差异体现在五大维度，包括社会维度、权力维度、风险维度、目标维度和时间维度。在本案例中，中英双方的文化冲突源于三个维度的巨大差异，分别为社会维度、权力维度和风险维度。分析如下：

（1）社会维度差异：集体主义V S 个体主义

表现：中方员工习惯于在与他人沟通后再做决定，层层汇报，得到上级明

确指示后再采取行动，导致工作效率低下，管理成本较高。而英方员工可以独立地做决策，工作效率较高，不能理解中方的决策习惯。

### (2) 权力维度差异：权力尊重 V S 权力容忍

表现：中方崇尚权力尊重，员工高度尊重高层管理者，员工按照领导的指令行事，权威由其所在的职位决定。而英方虽然尊重等级差别，但也崇尚权力容忍，鼓励员工独立完成工作，员工在接受指令行事前寻求指令的正确性，权威由可感知的正确性决定。

### (3) 风险维度差异：风险规避 V S 风险接受

表现：中方管理层和员工有着明显的风险规避倾向，员工在固有的框架内思考问题，缺乏创新意识，不愿意承担风险较大的工作，因为创新被认为是高风险的行为并会受到惩罚。而英方管理层有着明显的风险接受倾向，鼓励员工进行创新思考，员工明白创新有时会伴随着失败。

## 2. 跨文化沟通能力模型

Belay(1993)提出了跨文化沟通能力模型，即情感-认知-行为理论模型。基于情感角度的跨文化沟通能力，表现为跨文化敏感性；基于认知角度的跨文化沟通能力，表现为跨文化沟通意识；基于行为角度的跨文化沟通能力，表现为跨文化机敏性。

在本案例中，识别与理解英国商人的沟通方式是跨文化沟通能力提高的重点。中英双方的沟通和协商方式反映了两国商务人士在沟通风格方面的差异，表现为：

(1) 谈判关系的建立。言行持重的英国人不轻易与对方建立个人关系。即使本国人，个人之间的交往也比较谨慎，很难一见如故。特别计较尊重“个人天地”，一般不在公共场合外露个人感情，也决不随意打听别人的事，未经介绍不轻易与陌生人交往。不轻易相信别人或依靠别人。英国人有很强的民族自豪感和排外心理。初与英国商人交往，开始总感觉有一段距离。让人感到他们高傲、保守。但慢慢地接近，建立起友谊之后，他们会十分珍惜，长期信任你。与美国人相似，习惯于将商业活动和自己个人生活严格分开，有一套关于商业活动交往的行为礼仪的明确准则。个人关系往往以完成某项工作、达成某个谈判为前提，是滞后于商业关系的。

与英国商人不同，中国商人十分注重人际关系。在中国，建立关系是寻求信任 and 安全感的一种表现。在商业领域和社会交往的各个环节，都渗透着“关系”。“关系”成为人们所依赖的与他人、与社会进行沟通联系的一个重要渠道。在商务交往中建立业务关系，一般情况下借助于一定的中介，找到具有决策权

的主管人员。

(2) 决策程序。英国商人比较看重秩序、纪律和责任，组织中的权力自上而下流动，等级性很强，决策多来自于上层。比较重视个人能力，不喜欢分权和集体负责。在对外商务交往中，英国人的等级观念使他们比较注重对方的身份、经历、业绩、背景，而不像美国人那样更看重对手在谈判中的表现。所以，在必要的情况下，派较有身份地位的人参加与英国人的谈判，会有一定的积极作用。

中国企业的决策系统比较复杂，改革过程中企业的类型多，差异大。企业的高层领导往往是谈判的决策者。本案例中，决策的集体主义倾向明显，集体协商是决策的基础。

(3) 时间观念。英国人对时间的看法非常严谨。崇尚准时和守时，有按日程或计划办事的习惯和传统。在商务活动中，讲究效率，谈判大多进行得较紧凑，不拖沓。

中国商人对时间并不十分敏感。他们喜欢有条不紊、按部就班。在商务交往中，对时机的判断直接影响到交易行为。如果时机不成熟，他们宁可按兵不动，也不草率行事。随着市场经济的确立和深入，中国商人的时间观念正在逐渐加强，工作效率正在不断提高。

(4) 沟通方式。英国人以绅士风度闻名世界，常常处变不惊、谈话轻描淡写。英国人谈判稳健，善于简明扼要地阐述立场、陈述观点，之后便是更多地沉默，表现出平静、自信而谨慎。在谈判中，与英国人讨价还价的余地不大。有时他们采取非此即彼的态度。在谈判关键时刻，他们往往表现得既固执又不肯花大力气争取，使对手颇为头痛。英国人认为，追求生活的秩序与舒适是最重要的，勤奋与努力是第二位的。所以，他们愿意作风险小、利润少的买卖。在谈判中如果遇到纠纷，英国商人会毫不留情地争辩。

中国文化追求广泛意义上的和谐与平衡。受儒家文化的影响，“面子”观念深入社会生活的各个方面与层次，并直接影响商务谈判。在商务谈判中，商人不喜欢直接、强硬的交流方式，对对方提出的要求常常采取含糊其辞、模棱两可的方法作答，或利用反问把重点转移。

(5) 对合同的态度。英国人很重视合同的签订，喜欢仔细推敲合同的所有细节。一旦认为某个细节不妥，便拒绝签字，除非耐心说服，并提供有力的证明材料。英国商人一般比较守信用，履约率比较高。注意维护合同的严肃性。但国际上对英国商人比较一致的抱怨是他们有不大关心交货日期的习惯，出口产品经常不能按期交货。所以，在与英国人签订的协议中万万不可忘记写进延迟发货的惩罚条款加以约束。

传统中国社会重视关系胜于重视法律条款。改革开放后，管理者的合同意识不断增加。

### 3. 文化融合理论

解决文化冲突问题，一般来说有 3 种方案:凌驾、折衷、融合。由于解决冲突的方案不同，文化适应的模式也各不相同，适应结果也不相同。如果采用凌驾方案的，通常会采取本土化模式、文化移植模式；采用折衷方案时，通常会采取文化规避模式、借助第三方文化模式；而采用融合方案的，则可参考文化嫁接模式、多向交叉文化模式、平行相容文化模式和渗透文化模式。进而可能出现几种文化适应的结果:文化融合/多文化共存、文化边缘化、文化同化和文化分隔。

在本案例中，合资双方在面对文化冲突问题时，采用了融合的解决方案，文化适应模式表现为平行相容文化模式。面对文化冲突，英方的反应方式为：抓大放小，求同存异。重大问题通过高层协商提出解决方案，逐步容忍和理解中方的决策方式和管理模式，于此同时，坚持英方的基本原则，如业绩指标监控体系、财务管理制度、董事会决策制度。出现问题时，没有采取过激的沟通方式，共同讨论面临的问题，分析原因，并提出解决方案，提供改进的缓冲期。面对文化冲突，中方的反应方式为：积极反应，取长补短。对于建设性的建议，积极吸纳。力图通过学习国际展览业先进经验，全面提升企业经营能力和管理水平。不断变革完善企业管理制度、业务流程和服务模式。

### 4. 国际化战略

国际化战略能够帮助企业跨越国界追求业务机会。企业在实施国际化战略时有多种选择，包括交易的市场形式（例如出口）、战略联盟（例如授权经营、非股权联盟、合资）、科层治理（如收购、全资子公司）。在本案例中，英方选择通过合资的方式来实施其国际化战略，力求开拓中国这一新兴市场。这一战略联盟方式有助于降低欺骗风险，合资企业的利润归双方共有，也共同承担风险。任何一方都不会轻易做出一些损害合资公司的行为，因为这种行为也会给自己利益受损。尽管如此，并不能排除合资一方出现欺骗的行为。

### 5. 组织结构设计

从企业组织发展的历史来看，企业组织结构的先后出现了直线制、矩阵制、事业部制等组织结构形式。合理的组织结构有助于实现企业经营成本、质量和效率的改善，能够更好地适应以竞争、变化为特征的现代企业经营环境。

组织结构设计应遵循三个原则：1) 战略依从原则；2) 技术决定；3) 环境适应原则。

在本案例中，可基于上述三原则对HP-TS展览公司的组织结构进行评价。

## 五、关键点

1. 理解和把握合资企业的跨文化冲突问题，包括跨文化冲突问题的表现形式、原因和解决方案。通过案例讨论，让学员充分理解：（1）战略联盟的成功与失败与跨文化管理有着重要联系。（2）跨文化冲突源于巨大的文化差异。（3）解决冲突的方案不同，文化适应的模式也各不相同，适应结果也不相同。

2. 了解不同的国际化战略实施方式。通过案例讨论，让学员充分理解：企业在实施国际化战略时有多种组织选择，包括交易的市场形式（例如出口）、战略联盟（例如授权经营、非股权联盟、合资）、科层治理（如收购、全资子公司）。

3. 从组织行为学的角度，分析公司组织结构设计的理论基础；基于组织结构设计原则，引导学员对该公司现有的组织结构进行评价。

## 六、建议课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。以下是按照时间进度提供的课堂计划建议，仅供参考。

整个案例课的课堂时间控制在 85 - 90 分钟。

**课前计划：**在课前将案例发放到学员手中，提出启发思考题，请学员在课前完成阅读和初步的思考。

### **课中计划：**

（1）教师做简要的课堂前言，明确主题，并引导学员了解案例背景，包括案例企业合资背景和行业背景。可以用提问的方式激发学员对案例话题的兴趣，具体问题包括：中国展览业的发展现状如何？中国展览业的国际化发展程度如何？（5 分钟）

（2）引导学员进入第一个案例问题：国际化战略与合资。提问：国外的展览公司进入中国的方式有哪些？HP公司和TS公司的合资动机有何不同？除了合资外，两家公司能否选择其他方式合作？或提问：企业在实施国际化战略时有多种组织选择，那么TS公司在进军中国市场时，为何采用合资的方式？该公司能否有其他的选择？可提示学员：国际化战略能够帮助企业跨越国界追求业务机会。企业在实施国际化战略时有多种组织选择，包括交易的市场形式（例如出口）、战略联盟（例如授权经营、非股权联盟、合资）、科层治理（如收购、全资子公司）。然后，进一步强调：国际化战略的成功与失败与跨文化管

理有着重要联系。（10分钟）

（3）引入本案例分析的一个重点：跨文化冲突。首先提出理论问题：对于合资公司而言，跨文化冲突会给公司的经营产生什么影响？让学员充分理解：战略联盟的成功与失败与跨文化管理有着重要联系。然后引导学员讨论案例中显示的跨文化冲突问题，如：在本案例中，合资公司的跨文化冲突表现在哪些方面？在本案例中，合资公司的跨文化冲突产生的原因何在？可运用文化维度理论来分析跨文化冲突产生的原因。（20分钟）

（4）继续讨论另一个案例重点：跨文化冲突的解决方案。首先，让学员讨论问题：跨文化冲突问题有哪些解决方案？提示大家有不同的解决方案，可采取不同的文化适应模式。然后，再结合案例材料讨论问题：HPT展览公司采用了何种方案解决跨文化冲突问题？引导讨论的同时，帮助学员理解文化融合理论（20分钟）

（5）将讨论引入下个案例要点：国际化战略与跨文化管理。提问：在实施国际化战略时，跨文化管理有何作用？讨论后，总结强调：国际化战略的成功与失败与跨文化管理有着重要联系。（10分钟）

（6）进入另一个案例要点：组织结构设计。首先，从组织行为学的角度，分析公司组织结构设计的理论基础；然后，基于组织结构原则，对HPT公司的组织结构进行评价。可引导学员基于如下问题进行讨论。如：在实施国际化战略时，组织结构有什么特点？基于国际化战略的合资公司该如何设计其组织机构？在本案例中，合资公司的组织结构是否利于实现战略目标？（15-20分钟）

（7）最后，教师对今天的案例要点和讨论成果进行归纳总结。（5分钟）

**课后计划：**如有必要，请学员撰写案例企业的跨文化管理总结报告，评价该公司跨文化管理的成功经验与存在的不足，分析公司未来发展面临的跨文化管理挑战。

**（案例使用说明字数：5686）**