

Research on Localization of Multinational Company Managers from the Perspective of Psychological Distance

Zhaohui Wang, Hongxing Pan

Management School, Shanghai University of International Business and Economics, SUIBE, Shanghai
Email: zhaohuiwang@263.net, 582077882@qq.com

Received: May 12th, 2016; accepted: Jul. 18th, 2016; published: Jul. 25th, 2016

Abstract

Traditionally, it is the difference in the geographical environment and cultural generate the psychological distance in the international operation of a company. This paper adds the consideration of the emotional distance between the headquarters of a multinational corporation (MNC) and its foreign subsidiaries to the definition of the psychological distance and applies it in the decision-making related to the localization of MNCs' managers. It is put forward that compared to the expatriate managers, it would be easier for the local managers to overcome the obstacles of psychological distance. Additionally, the cross-cultural training and emotional investment can help to reduce the psychological distance between local managers and headquarters' and promote the operation and the performance management of the MNCs.

Keywords

Psychological Distance, Multinational Company, Managers, Localization

心理距离视角下的跨国公司管理人员本土化研究

王朝晖, 潘红星

上海对外经贸大学工商管理学院, 上海
Email: zhaohuiwang@263.net, 582077882@qq.com

收稿日期: 2016年5月12日; 录用日期: 2016年7月18日; 发布日期: 2016年7月25日

摘要

传统意义上企业国际化经营中的心理距离主要由地理环境和文化差异造成, 本文在心理距离定义中增加了跨国公司总部与海外子公司之间情感距离的考量, 并且将其应用到跨国公司管理人员本土化的决策中, 认为本土管理人员相对外派管理人员有助于克服心理距离的障碍, 同时跨文化培训和感情投资可以减少本土管理人员与总部的心理距离, 提高跨国公司的经营和管理绩效。

关键词

心理距离, 跨国公司, 管理人员, 本土化

1. 引言

随着经济全球化的进程和国际商务的发展, 企业的经营能否成功不再简单地取决于对国内业务的高效管理。对于任何一家渴望做大做强和可持续经营的企业来说, 开展国际化经营, 在世界范围内获得和保持竞争优势, 成了新时代新环境中必须考虑的现实问题。

然而, 由于地理环境、文化差异和情感关系等因素的影响, 世界各国人们之间存在着种种不同的心理距离。这种心理距离给跨国公司对海外子公司的管理造成了困难, 总部的派外人员在东道国经常面临水土不服的情况, 因此管理人员本土化成为跨国公司克服心理距离和提高经营效率的重要方法。国内外学术界对心理距离理论与跨国公司管理人员本土化均有一定的研究, 但还没有将两者有机结合起来, 本文将在探讨地理距离、文化距离和情感距离等基础上, 从心理距离视角阐释跨国公司的管理人员本土化决策。

2. 心理距离给企业国际化经营带来的影响

跨国公司作为企业国际化经营的组织载体和国际市场的行为主体, 早已活跃于世界经济舞台。这些来自不同国家或地区的企业, 由于政治、经济和社会等方面的环境差异, 常常在东道国遇到各种障碍, 其中之一是心理距离。

2.1. 企业国际化经营中心理距离的含义

心理距离(Psychological Distance)源自 20 世纪初对美学的研究, 最先意指美感的产生来自于观赏者对于艺术品的主观感知程度。这个名词后来被借鉴到国际贸易和对外投资领域, 用来衡量跨国公司的目标市场与母国之间在文化、语言、教育水平、经济与工业发展水平等方面的差异。代表性人物 Beckerman (1956) [1]提出心理距离会干扰企业对市场信息的重视, 认为心理距离过大导致信任不足, 将影响企业的决策行为。20 世纪 70 年代, Uppsala 大学的学者 Johanson, Vahlne (1977) [2]第一次给出了一个比较正式的有关心理距离的概念, 即“阻碍信息进入和流出市场的各种因素之和”。

后来学者有关心理距离的概念虽然不太一致, 但是大多强调两国之间的差别: Klein, Roth (1990) [3]把心理距离定义为“所能观察到的国内市场 and 国外市场的差异”; 通过对制造业的研究, Bello, Gilliland (1997) [4]提出心理距离是“观察到的东道国和母国的文化差异”; Evans, Mavondo (2002) [5]则在对国际零售部门进行调查研究后, 阐述心理距离就是“通过对两国文化和商业差别的观察感觉到的母国和外国市场的距离”。

国内近年来也开始关注心理距离与企业国际化经营的联系, 比较有代表性的有: 汪旭晖(2005) [6]基于市场邻近模型与心理距离的视角解释了国际零售商海外市场选择机理; 霍杰, 蒋周文和杨洪青(2011) [7]分析了心理距离对跨国公司进入中国市场模式的影响; 陈德金和李本乾(2011) [8]提出了心理距离测量指标体系, 构建了心理距离指数; 张军(2014) [9]提出了企业国际化中的心理距离界定、测量及化解对策。此外也有人专门论述心理距离与中国对外投资的关系, 例如易江玲和陈传明(2014) [10]基于缘分视角, 分析了心理距离测量和中国的国际直接投资; 张华容, 王晓轩和黄漫宇(2015) [11]探讨了心理距离对中国 OFDI 区位选择的影响。但是上述国内外关于心理距离的研究主要应用在对目标市场的分析方面, 均没有涉及到跨国公司的人才本土化领域。

2.2. 企业国际化经营中心心理距离的影响因素

不少学者对于企业国际化经营中心心理距离的形成进行了研究, 一般认为地理距离和文化距离是两个最重要的属性。具体到跨国公司的管理来说, 特别是人力资源管理方面, 总部与海外子公司人员之间的情感距离也是心理距离需要考量的重要因素。因此本文将突出心理距离的人际属性, 关注跨国公司总部决策层和东道国人员之间的相互理解和密切程度, 通过全面深入地考察心理距离, 更好地认识和改进子公司的管理人员本土化。

2.2.1. 地理距离

地理距离是跨国公司对外直接投资的区位理论的基石, 它在一定程度上决定了母公司与子公司之间的心理距离。不少企业国际化经营的研究者都强调地理距离的重要性, 例如以克拉维斯(Kravis)、弗里德曼(Friedman *et al.*)、凯夫斯(Caves)及部分北欧学者为代表的市场学派, 十分强调市场的接近性、市场规模及增长潜力, 以及所谓的心理距离对跨国公司投资区位的影响, 认为接近市场就意味着低的运输成本、低的信息搜寻成本, 较大的市场规模和快速增长的市场潜力, 对跨国公司的直接投资也具有较大的吸引力[12]。地理距离的远近, 意味着企业克服障碍成本的高低, 因此跨国公司对外投资的区位选择一般遵循由近到远的原则, 例如瑞典的跨国公司总是把其周围的丹麦、挪威、芬兰作为海外经营的首选目标。

2.2.2. 文化距离

Lee(1998)将文化距离定义为从事国际化经营的商人在语言、商业惯例、习俗、政治、法律、环境体系和市场基础设施方面所感知或理解的母国与主要经济体的社会文化差异。在文化距离的测量方面做出重大贡献的首先是 Hofstede。Hofstede 与其同事在跨国文化方面的研究取得了突破性进展, 在对 70 多个国家跨国企业员工的文化维度进行调查统计后, 将文化差异分为成四个维度: 权力距离指数(PDI)、不确定性规避指数(UAI)、个人主义指数(IDV)、男权主义指数(MAS), 2001 年又增加了另一文化维度长期导向性(LTO)。在此基础上, Kogut, Singh(1988) [13]进行了改进, 提出了衡量国家文化差异的综合指数, 其构建公式如下:

$$CD_{ij} = \sum \left\{ \left(I_{in} - I_{jn} \right)^2 / V_n \right\} / 4$$

其中, I_{in} 表示东道国 i 的第 n 个文化维度($n = 1, 2, 3, 4$), I_{jn} 为美国的第 n 个文化维度, V_n 表示第 n 个文化维度的方差。这一文化距离综合指数供了衡量国家文化差异的计量标准, 被后来学者广泛引用。

2.2.3. 情感距离

情感能激发人的心理活动和行为的动机, 也是人际交流的重要手段。《心理学大辞典》认为: 情感是人对客观事物是否满足自己的需要而产生的态度体验。一方面, 情感是人对事物的价值特性所产生的主观反映, 情感的核心内容是价值, 情感以价值为基础。另一方面, 情感可以在一定程度上阻止、压抑、

诱发、转移、强化或诱导人对某种价值的需要，可以相对自主地选择生存环境和发展方向。同时人在情感的驱动下，可以对事物施加反作用力，并使之发生价值增值。本文所讲的情感距离是指通过人与人之间的交往与相互作用而形成的可觉察到的心理上的关系，在企业国际化经营环境中，跨国公司总部和海外子公司人员之间的情感距离也是构成其心理距离的重要因素。良好的情感距离可以促使双方相互理解和配合，思想和行动保持一致，从而提高企业经营和管理的绩效。

2.3. 心理距离给跨国公司管理造成的困难

2.3.1. 心理距离降低跨国公司内部管理效率

国际甄选跨文化学派是目前较为流行的一种国际管理者甄选理论[14]。其基本假设是，管理行为的有效性取决于这种行为发生的文化背景，并不存在全球普遍适用的“最佳管理行为”，在某一个国家被证明是有效的管理行为和方法，在另一个国家可能是不适用或完全无效的。心理距离可能降低跨国公司内部管理效率，主要表现在以下三个方面：第一，心理距离使来自不同文化背景的职员有不同的需求和期望，从而增加了工作意义的不明确性和复杂性，第二，心理距离使来自不同文化背景的经营管理人员难以达成一致协议，使跨国公司的决策活动变得困难；第三，心理距离使不同文化背景的职员对决策方案和管理制度理解不同或执行程度不同，容易导致跨国公司管理中的混乱和冲突。

2.3.2. 跨国公司众多的外派失败起源于心理距离

企业在国际化经营的初期，经常从母公司派遣人员到海外子公司任职。这些外派人员对总部的战略意图比较清楚，因此被期待在东道国能够很好地完成使命，但是实践中外派失败的例子比比皆是。总结其经验教训，可以发现忽略心理距离容易导致跨国公司外派人员在海外经营时遭受挫折。通常外派人员对岗位的适应程度与其被派往的国家相关。因为心理距离过大，一些国家的职务比另一些国家的困难得多，外派人员对那里的环境更生疏，难以与当地入迅速建立良好的合作关系。例如，许多美国人认为在英国任职相对容易，原因是英美两国的文化有很多相似之处，虽然两国之间的地理距离并不近。反过来，由于美国与一些阿拉伯国家存在分歧和冲突，人们之间的相互不信任，使得美国对中东部分国家的子公司实施管理时出现问题。

3. 跨国公司管理人员本土化有助于克服心理距离的障碍

为了实现更好的资源配置和利益最大化，跨国公司广泛推行思考全球化、行动本土化的战略。本土化是由于东道国与母国之间存在各种差异，跨国公司的子公司为适应当地区域的特性所进行的调整。跨国公司海外子公司在管理人员的选择和配置方面有多种选择，包括从总部派遣、从第三国选拔和本土化。管理人员本土化是指跨国公司在其国外子公司的管理人员岗位上聘用东道国当地人员，这一举措是解决企业国际化经营中心理距离问题的重要方法。

3.1. 有利于降低本地员工对外派管理人员的抵触情绪

管理人员是现代企业的组织者和开拓者，其素质高低，对于企业经营的成败至关重要。跨国公司子公司在东道国雇佣的普通员工，由于受教育水平有限，国际化程度较低，受本国文化影响的程度较深，在对他们的管理上要注意心理距离的问题，因此跨国公司有必要把海外子公司里的优秀人才利用起来，培养他们对企业的忠诚，将企业经营决策的责任和权力逐渐转移到他们手中，实现海外子公司的经营班子由当地人组成，并由他们直接管理本土员工。与外方人员相比，东道国管理人员由于有共同的文化背景和语言，容易与当地的员工沟通，可以避免因心理距离引起的抵触和冲突，取得更好的管理效果。

3.2. 有利于跨国公司获取当地的关系资源

无论在何处,与方方面面建立良好的关系对企业的生存和发展是至关重要的。跨国公司外派人员由于地理和文化方面的差异形成的心理距离,很难在短期内与东道国人们熟悉和融洽起来,乃至得到他们的认可和支持。而本土人员具有了解国情、熟悉办事习惯、与当地入容易接触和易于打开局面等天然优势,有利于企业业务的顺利扩展。因此,跨国公司实行管理人员本土化,有利于树立“当地企业”的形象,符合东道国民族倾向和政治需求,能够减轻政治压力与民族敏感性,可加速东道国对跨国公司的认同,也有助于跨国公司同当地顾客、供应商、政府等建立融洽的关系,在很大程度上规避了心理距离。

3.3. 有利于总部与子公司的有机融合

企业一旦跨出国门经营,由于涉及不同国家的文化和民族感情,内外部环境变得更加复杂并存在更大的风险。跨国公司外派人员由于不熟悉当地文化、法律及商业习俗,在东道国开展业务的能力就会受到限制。他们如果无视心理距离的障碍,生搬硬套母公司的管理方法,做出错误或不当的决策,就会造成代价高昂的失误。与此相反,东道国的管理人员能弥补母国人员的不足,成为跨国公司总部与当地子公司之间沟通的桥梁。他们了解本国人的想法和需求,可以使用适合本土情况的管理方法,或对母公司的管理方法进行必要的变通,能够迅速进入“角色”,而不会像外派人员那样,需要时间去适应当地的环境与文化。正因为东道国管理人员比外派人员具有心理距离的优势,容易取得较高的管理效率和经济效益,使跨国公司的子公司在竞争中获胜。

4. 基于心理距离的跨国公司管理人员本土化的建议

跨国公司总部与子公司的人力资源管理如图 1 所示。由此可见,跨国公司实施管理人员本土化以后,一方面解决了子公司管理人员和当地员工的心理距离问题,另一方面又产生了总部和子公司管理人员之间的心理距离。在此情况下,跨国公司可以通过跨文化培训和感情投资等方式,减少总部和子公司本土管理人员之间的心理距离,增加向心力和凝聚力。

4.1. 缩短心理距离可以增强跨国公司总部与子公司之间的凝聚力

要使跨国公司管理人员本土化发挥最大的效益,总部如何调动子公司管理人员的积极性非常重要。在某种程度上,跨国公司总部可以看作是管理者,子公司的本土管理人员可以看作被管理者。从管理者与被管理者二元关系的基本的力学模型来看,管理者与被管理者之间的相互作用,表现为被管理者对管理者的凝聚力和离心力,凝聚力使被管理者围绕管理者运转以实现共同的目标,而转动中所产生的离心力则使二者保持一定的距离。借鉴物理学中的有关理论,根据管理中的实际变量,建立凝聚力、离心力的计算公式如下[15]:

凝聚力计算公式为: $F = K \cdot Q \cdot q / R^2$; 离心力公式为: $G = m \cdot \omega^2 \cdot R$

上式中, F 表示管理者对管理对象的凝聚力, G 表示管理对象的离心力; $K = \cos\theta$, θ 表示二者之间的目标方向夹角。 K 的取值范围为 $-1 \sim 1$; Q 、 q 分别表示管理者和被管理者的权力; m 表示被管理者的能力; ω 表示被管理者的工作积极性; R 表示他们之间的“心理距离”。由此可见,缩短跨国公司总部和子公司的本土管理人员之间的心理距离,对于增加凝聚力和减少离心力均有重要意义。

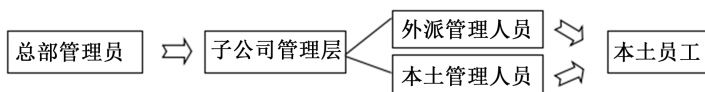


Figure 1. Multinational company headquarters and subsidiary management schemes

图 1. 跨国公司总部与子公司管理示意图

4.2. 跨文化培训可以减少本土管理人员与总部的心理距离

在跨国公司中, 如果东道国管理人员对总部的总体经营战略、经营哲学与管理风格不了解, 会影响他们的工作中与母国人员的合作、协调。跨文化培训的主要目的是为了解决内部由于不同文化背景、经营观念、管理方式带来的沟通困难, 减少子公司本土管理人员与总部的心理距离, 使他们获得总部的信任和支持, 保证协调的管理和组织的一致性。因此, 为了增强企业竞争力, 跨国公司应该对东道国雇员进行培训, 把建立完善的培训体系作为推进管理人员本土化的重要途径。

通过跨文化培训, 跨国公司可以使本土管理员工达到以下目标: 一是深入了解文化的多样性, 了解彼此之间心理距离的影响因素, 提高文化敏感性和适应性, 获得跨文化沟通及冲突处理能力; 二是获取国际经验。通过参与国际性的工作轮换或出国培训, 本土管理员工不仅可以学会适应多元文化的新环境, 而且可以学到国外同行的先进经验, 有助于培养他们的国际眼光和意识; 三是感受公司的企业文化, 提高本土管理人员对总部的忠诚度, 帮助他们与不同文化背景的人增进感情和建立良好的关系。跨国公司之所以能在世界各地生存和发展, 一个重要原因是拥有独特的优秀的企业文化和管理模式。因此, 相关的培训与开发越系统、越广泛, 东道国雇员掌握先进的管理越迅速, 跨国公司的投资项目也愈容易取得成功。

4.3. 跨国公司管理人员本土化中的心理距离调校不能忽略情感因素

在人与人的交往特别是上下级关系中, 由于彼此之间情感距离的存在, 会出现吸引和排拒、领导和服从等互动情况, 因此要改进企业国际化经营中的心理距离, 在跨国公司的管理人员本土化过程中, 除了克服地理距离和文化距离等方面的障碍, 还应该增加人际关系特征和情感因素的考量。情感距离不是一成不变的, 而是由于历史的、现实的和主观的因素, 呈显出某种动态性。企业管理需要“以人为本”, 而人又是感情的动物, 因此企业国际化经营中应该注重感情投资, 致力于在跨国公司总部与海外子公司之间建立良好的人际关系, 缩短双方的心理距离, 不断增进理解与信任, 消除误会和障碍, 激发东道国本土管理人员的热情和潜能, 进而提高企业国际化经营的绩效。

5. 结论

当今世界, 国际化经营已经成为企业获取竞争优势的重要手段, 人才也成为企业竞争优势的源泉。与此同时, 跨国公司过去的那种海外派遣开始落伍, 人才本土化成为国际人力资源管理的发展趋势。管理学跟心理学密不可分, 传统意义上企业国际化经营中的心理距离主要由地理距离和文化距离造成, 实际上跨国公司总部与海外子公司之间的情感距离也值得重视。另外管理学也是人学, 跨国公司众多的外派失败起源于心理距离, 跨国公司管理人员本土化有助于克服心理距离的障碍。同时跨文化培训和感情投资可以减少东道国管理人员与总部的心理距离, 增强两者之间的向心力和凝聚力, 提高跨国公司的经营和管理绩效。

参考文献 (References)

- [1] Beckerman, W. (1956) Distance and the Pattern of Intra-European Trade. *Review of Economics and Statistics*, **28**. <http://dx.doi.org/10.2307/1925556>
- [2] Johanson, J. and Vahlne, J.-E. (1977) The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, **8**, 23-32. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- [3] Klein, S. and Roth, V.J. (1990) Determinants of Export Channel Structure: The Effects of Experience and Psychic Distance. *International Marketing Review*, **7**, 27-38. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM000000001533>
- [4] Bello, D.V. and Gilliland, D.I. (1997) The Effect of Output Controls, Process Controls and Flexibility on Export

- Channel Performance. *Journal of Marketing*, **61**, 12-38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252187>
- [5] Evans, J. and Mavondo, F.T. (2002) Physic Distance and Organization Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. *Journal of International Business Studies*, **33**, 515-532. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491029>
- [6] 汪旭晖. 国际零售商海外市场选择机理——基于市场邻近模型与心理距离视角的解释[J]. 中国工业经济, 2005(7): 119-126.
- [7] 陈德金, 李本乾. 心理距离对于国际化目标市场选择影响的实证研究——基于澳大利亚出口市场[J]. 软科学, 2011(4): 31-35.
- [8] 霍杰, 蒋周文, 杨洪青. 心理距离对跨国公司进入模式的影响[J]. 商业研究, 2011(3): 54-60.
- [9] 张军. 企业国际化中的心理距离界定、测量及化解对策[J]. 商业时代, 2014(1): 84-85.
- [10] 易江玲, 陈传明. 心理距离测量和中国的国际直接投资——基于缘分视角的分析[J]. 国际贸易问题, 2014(7): 123-132.
- [11] 张华容, 王晓轩, 黄漫宇. 心理距离对中国 OFDI 区位选择的影响研究[J]. 宏观经济研究, 2015(12): 129-136, 152.
- [12] 张洛民. 跨国公司投资区位研究演进[J]. 生产力研究, 2007(16): 148-150.
- [13] Kogut, B. and Singh, H. (1988) The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, **32**, 641-665. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- [14] Fatehi, K. (1996) *International Management: A Cross-Culture and Functional Perspective*. Prentive Hall Inc., 302.
- [15] 雒永信. 管理者与被管理者二元关系的力学分析框架[J]. 徐州工程学院学报, 2006(4): 77-81.

期刊投稿者将享受以下服务:

1. 投稿前咨询服务 (QQ、微信、邮箱皆可)
2. 为您匹配最合适的期刊
3. 24 小时以内解答您的所有疑问
4. 友好的在线投稿界面
5. 专业的同行评审
6. 知网检索
7. 全网络覆盖式推广您的研究

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>