

离岸服务外包文化差异的评价标准及策略

徐如浓

摘要: 文化差异是目前导致离岸服务外包交易失败或遇到问题的一个重要原因。本文在现有研究和相关理论基础之上,阐述了文化差异对离岸服务外包的作用机理,分析了其在日常外包关系中的关键问题,构建了离岸服务外包文化差异的评价标准,并通过实证调查,识别了该标准体系中各指标的重要性排序。结果显示,在选择外包地点时,文化兼容性和国际化是应该优先考虑的文化因子,尤其是文化兼容性下的共同语言和沟通。为了促进离岸服务外包的文化融合,应从重视文化差异在外包决策中的重要性、提高英语能力、加强沟通、提升国际化水平、开展跨文化培训等方面着手。

关键词: 离岸服务外包; 文化差异; 评价标准; 文化融合

中图分类号: F752.7

文献标识码: A

文章编号: 1006-1894 (2015) 02-0065-09

20世纪90年代以来,服务外包开始兴起并迅速发展,是推动服务产业结构优化的重要力量(江小涓,2009)。成功的服务外包除合同洽谈和业务发包运行外,还需要考虑很多因素。文化差异将成为全球服务外包面临的主要挑战。

文化差异是导致离岸外包交易失败或遇到问题的一个重要原因。根据埃森哲公司的研究,所有外包交易中69%是失败、完全失败或部分失败的,最主要的原因是外包双方之间文化兼容性的缺乏和关系管理不善(Accenture,2008)。服务外包中的文化差异有国家文化差异和企业文化差异。企业文化差异主要表现在在岸外包交易中,近岸外包则国家文化差异和企业文化差异兼而有之。离岸外包关注的焦点是国家文化差异。本研究旨在分析文化差异及其在离岸服务外包中的重要性,通过调查,构建和识别离岸服务外包选址决策时文化差异的评价标准及各标准的重要性,并在此基础上提出促进服务外包文化融合的途径。

一、文献研究

Vashistha(2006)认为,外包地点的重要性因外包类型而异。在岸外包中外包地点选择要次于合适的接包商选择。在近岸外包和离岸外包中,外包地点的重要性与在岸外包是完全不同的,因为选择不同的国家可以产生不同的利弊。

近年来,有个别学者开始关注文化差异在离岸服务外包中的重要性。如武汉大学秦仪(2006)等学者在研究中发现,欧美企业在外包地点选择时语言和文化兼容性是不可忽视的因素。刘艳(2010)指出,一国人力资本禀赋越丰富、经济自由度越高、IT基础设施水平越完善,语言文化与欧美等主要发包国越接近,其承接离

岸服务外包的能力就越强。王习农(2012)认为,服务外包文化冲突时有发生,服务外包文化整合至关重要。

在国外文献中,能够找到一些考虑了文化差异的服务外包接包国选择模型,但这些模型是很不一致的,它们的选择标准是不同的。本文仅关注对文化特征的识别。表1给出了各接包国选择模型的概要、模型出处及每一特定模型的第一层标准,如模型1中,有3组选择标准:外部因素、促进因素和商业环境因素。这3个标准各自又有一系列子标准组成。文化特征在这个模型里被称作“文化兼容性”,从属于促进因素标准。由表1可知,除模型3外,文化特征都不是以第一层标准出现,而是仅仅被视为一个多维的子标准。文化差异没有作为首要因素被考虑,这也是许多外包交易失败的一个重要原因。

表1 离岸服务外包中接包国选择模型

模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
外部因素	金融结构	文化距离	劳动力吸引力(其中一个文化兼容性)	经济效益	成本
促进因素(其中一个文化兼容性)	人员技能和可获得性	管理距离	地理位置的吸引力和风险	服务成熟度	风险(包括文化风险)
商业环境因素	商业环境(其中一个文化适应性)	地理距离	人员		
		经济距离	基础设施		市场机遇
				促进因素(有文化兼容性)	
Vashistha (2006)	Kearneys (2004)	Ghemawat (2007)	Robinson (2005)	Neo(2005)	Minevich (2005)

在已有文献中,文化差异在离岸服务外包中的重要性被低估,文化差异处于一个“灰色区域”。关于文化差异评价标准,不少学者做了相关研究,比较有代表性的是克拉克洪—斯托特柏克架构和霍夫斯泰德架构,^①而具体针对离岸服务外包文化差异评价标准的研究则很难找到。

二、文化差异对离岸服务外包的影响分析

(一) 文化差异及其对服务外包的作用机理

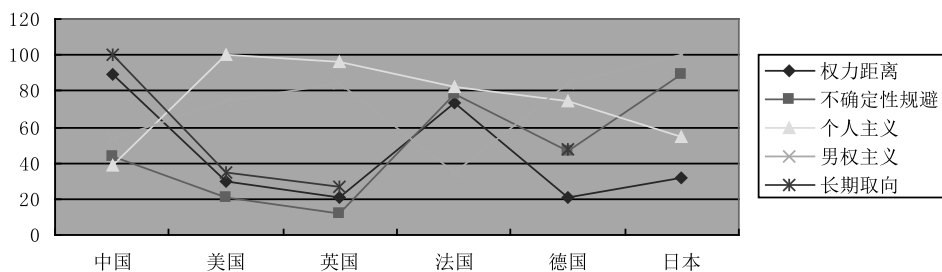
1. 文化 根据联合国教科文组织的定义,文化是指独特的精神、物质、社会或社会群体的知识和情感特征。除艺术和文学外,它还包含了生活方式、价值体系、传统和信仰。“跨文化”是指多元文化的共存、平等互动及产生共同文化表达的可能性(UNESCO, 2001)。

^① 评估国家文化差异的两种常用方法,前者由Alfred Kroebe和Clyde Kluckhohn提出,包括6项维度;后者由Greet Hofstede提出,包括5项维度。

文化还有许多其他的定义，如将文化定义为人类创造环境的一部分(Herskovits, 1955)。文化和社会环境影响人们的价值观，价值观影响个体的观点和行为(Alas and Tuulik, 2007)。在科学研究中，文化是一个独立的变量，即与经济、社会、政治、技术和其他因素一样作为外部环境的部分，影响公司的发展和管理决策(Zitkus and Junevicius, 2007)。

2. 文化差异 文化更多地是冲突来源而不是协同。文化中语言、价值及其他方面的差异对离岸服务外包有着重要的影响。联合国教科文组织把文化差异定义为如下几方面的差异：决策，沟通及协调风格，基于个人、家庭的文化价值，语言，礼仪礼貌，宗教需求和价值，沟通方式，风俗习惯(UNESCO, 2001)。

Hofstede于20世纪70年代末调查了IBM公司在60多个国家的116,000位员工的工作价值，并提出了文化差异的5项维度：(1)权力距离，是一个国家的人承认权力分配不均的程度，它的范围从相对平等的低权力距离到极不平等的高权力距离。(2)个人主义，在何种程度上一个国家的人偏好作为个体而不是群体的成员。(3)不确定性规避，人偏好结构化而非结构化情形的程度。(4)长期取向，有长期取向文化的人，展望未来，坚持价值取向。短期取向文化注重过去和现在，强调尊重传统和履行社会义务。(5)男权主义，社会上居于统治地位的价值标准(Hofstede, 2001)。通过把一个国家在每一个维度上取得的分数同其他国家进行比较，可以了解它们之间存在的文化差异，如图1所示。



资料来源：根据Hofstede (1993)有关数据整理计算得出。

图1 中国、美国、英国、德国、法国和日本按霍氏文化维度指标得分（100=最高，50=中等）

3. 文化差异对离岸服务外包的作用机理 离岸服务外包交易主体分属不同的国家，必然会受到文化差异的影响。在经过一定时间的相互作用后，文化差异较易导致文化冲突，即不同文化及文化要素之间相互排斥、抵触或对立的现象（王习农，2012）。图2显示了文化差异与外包风险之间的作用关系。图2把服务外包文化冲突大致分为如下4类：文化背景冲突、制度法律冲突、运营管理冲突和文化激烈冲突。其中文化背景冲突指区域文化冲突、观念理念的冲突和语言冲突等。文化激烈冲突指的是服务外包合作过程中发生的难以整合、从而导致外包合同失败的矛盾。

在服务外包中，文化冲突是相当不利的。首先，文化冲突可导致外包合同交

易成本上升, 利润减少。为了应对文化冲突造成的不确定性, 双方之间的缔约、谈判、监督等外部交易成本和各自企业的内部管理成本都会相应增加。其次, 文化冲突将降低双方的信任关系, 影响合作, 导致关系紧张, 冲突激烈时甚至可能导致服务外包合作失败。

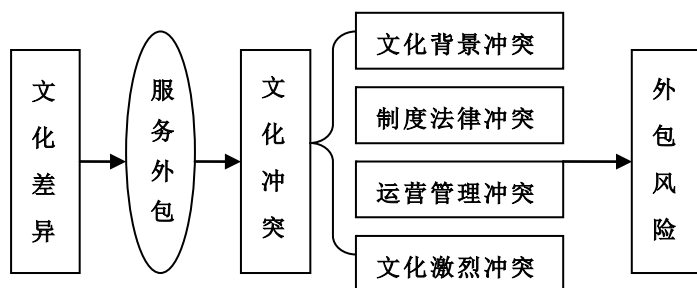


图2 文化差异与外包风险之间的关系

（二）日常外包关系中文化差异的关键问题

1. 尊重权威 在尊重权威方面, 不同文化有不同的做法。管理活动受到很多文化行为的影响。在某些社会中, 社会群体之间有着严格的划分, 这将影响在与人交往中应该是正式还是非正式的方式。如在一个印度接包商的会议里, 通常团队里级别最高的人会主导整个讨论, 下属只会在上级要求他们发言的时候才发言。而由于西方文化的多元性和开放性, 西方国家在管理方面则显得更人性化和民主化。在英国或美国的商业文化里, 下属能在任何时候打断谈话, 只要他们的观点有价值, 但是就印度文化而言, 这种行为是非常无礼的。所以, 当这种差异渗入于服务外包时, 就容易造成接包方和发包方之间的冲突。

2. 沟通的直接性 沟通可以明确双方的需求, 有效的沟通是服务外包成功的重要因素。东西方文化差异也体现在沟通的直接性上。西方人在语言沟通中更倾向于直接明了、富有逻辑性的表述, 不顾忌直接的否定, 当有疑惑的时候, 习惯向他的合作方或上级提出问题。东方人的沟通方式则显得微妙、含蓄、感性。在东方文化里, 对面子看得很重, 比较典型的是中国和印度。接包方很有可能为了给对方留面子, 不当面表示不赞同或纠正对方的观点, 或者即使不理解也不要求进一步解释, 并可能在需要帮助的时候不请求帮助, 甚至在出现问题或延误的时候不向合作方汇报。

3. 基于不同生活和工作经验的不同假设 由于不同的生活和工作经验, 对于同一个问题, 人们会有不同的预期和假设, 由此所导致的沟通问题会妨碍服务外包双方的合作。例如, 在印度, 婚礼和生日是非常重要的, 碰到这样的日子, 员工一般会请假庆祝, 而在美国不存在这样的预期。当一家印度公司的一个IT高级经理告诉他的美国客户, 因为儿子生日, 在软件开发的关键时间点上他要离开一下。在交谈几分钟挂掉电话后, 美国客户认为印度人已经明白在项目进行过程中他必须在那

里。而印度人则认为,他已经尽责通知他的客户他不会参加,他的客户也会理解。再如,在软件开发项目中,发包方知道用户希望看到什么,该写什么信息,输入界面该是什么样的,而接包方却不知道。因此,如果没有非常明确、具体的指示,由于不同的经历,设计结果可能会远远低于预期。

4. 母语的差异 语言指的是不同意义的词。年龄、教育、背景都会影响到一个人使用的语言及对语言的理解。首先,离岸外包中接包方和发包方分处不同的国家,双方之间的信息传递受沟通渠道障碍的影响,语言的不同可能使员工在沟通和交流中出现信息缺失,影响思想表达。此外,服务外包双方之间还要考虑口音、风格和方言等问题,因此所传递的信息很有可能不被理解,或者即使理解了也与原来的意思有出入。在服务外包项目中,发包方的语言接包方不一定说得好,即使是英语。如在美国与亚洲国家的IT服务外包中,印度人学习英国英语,不是美国英语,中国软件工作者学习的是正式的书面语言但通常不是行话、缩略词和俚语。

三、离岸服务外包文化差异评价标准的调查

(一) 离岸服务外包选址决策中文化差异评价标准体系设计

为了评估离岸服务外包中文化差异的重要性及选择离岸外包地点时究竟需要重点考虑哪些文化因素,本研究开展了一项调查。首先是需要构建离岸服务外包文化差异的评价标准体系,并了解各标准之间的相对重要性。在查阅、梳理已有文献和咨询相关专家意见的基础上,本文把离岸服务外包文化差异的评价标准分为5类,即国家背景、文化的兼容性、国际化程度、社会制度、宗教。在每一类标准里又制定了一系列子标准。

(二) 离岸服务外包文化差异评价各标准重要性的调查结果分析

为了找出在离岸服务外包中哪些标准组是真正重要的,本研究采取了专家咨询法,把分析和分组的信息提交给专家评估。本次调查的时间为2013年6月~2013年10月,调查的对象包括杭州东部软件园、宁波市软件与服务外包产业园、绍兴经济开发区服务外包园,参加中国服务贸易年会时的专家学者。作者还对美国以及Fremont市及周边的服务外包发包企业开展调查。共有31人参与了调查,所有参与调查的人员都在从事或研究国际服务外包项目,并有日常的相关工作或科研经验。他们被要求从1到5对上述5组标准的重要性进行排序,最高的为5,最低的为1。在收集整理专家意见并进行数据分析后,得出5组的重要性排序如下:(1)文化的兼容性;(2)国际化程度;(3)社会制度;(4)国家背景;(5)宗教。

图3以百分比的形式显示了各组标准的重要性。由图3可知,“文化兼容性”是离岸服务外包文化差异中最重要的标准,得分占29.5%。在吸引离岸服务外包方面,与发包国文化兼容性好的国家具有显著优势。实际上,目前全球离岸服务外包市场基本上也遵循了这一规则。世界上20多个重要的服务外包接包国主要向与自己文化

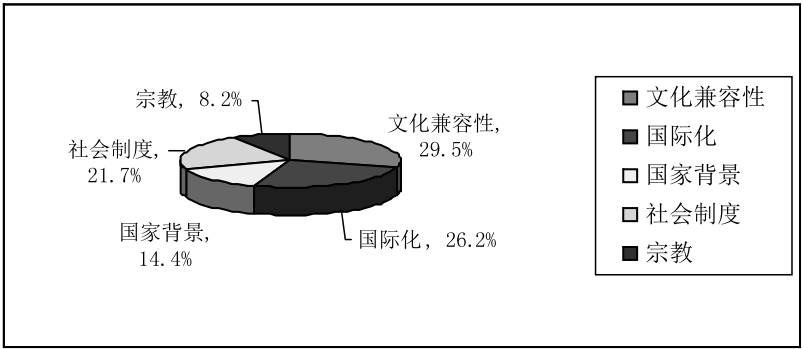


图3 离岸服务外包文化差异各标准的重要性

兼容性好的地区提供外包服务。拉丁美洲国家主要承接西班牙语系国家和美国的发包。东欧国家在承接西欧企业服务外包方面具有优势。中国目前以承接日本业务为主，占总量的40%以上（苏秦和杨青青，2010）。同时，被调查人员被要求用上述同样的方法对文化兼容性、国际化等各组给定的子标准进行排序，排序结果如表2所示。很明显，在文化兼容性中处于前两位的是共同语言和沟通。这就不难理解，印度为什么会成为英美两国服务外包的主要承接地，并且几乎垄断美国市场。

从调查结果看，第二个重要的组是“国际化”，得分占26.2%。其子标准是出国旅行人数、移民率和学习外语的能力，其中排第一位的是外语学习能力。国际化程度高会增强接包国的文化适应能力，文化适应能力强则与发包国的文化兼容性也会提高。所以，“国际化”和“文化兼容性”这两个标准具有很强的一致性。

“社会制度”是第三个重要的标准，得分占21.7%，与“国际化”的得分比例较接近。在其子标准中，排第一位的是对群体心态的影响。一般都把社会制度看作文化的核心，从调查结果来看，外包合作双方群体心态相近，社会制度兼容性好在外

表2 离岸服务外包中文化差异评价标准及重要性排序

类型 项目	一级标准	二级标准
离岸服务外包文化差异评价标准	文化兼容性	(1) 与发包国的共同语言 (2) 沟通和网络行为 (3) 对不同事物的不同理解 (4) 国家特征 (5) 工作习惯和传统 (6) 不同的价值观和标准 (7) 与发包国的传统相似性 (8) 与发包国的文化距离
	国际化	(1) 外语和学习能力 (2) 旅行 (3) 移民率
	社会制度	(1) 对人口思维观念的影响 (2) 国家各血统之间的兼容性
	国家背景	(1) 历史发展 (2) 国家起源
	宗教	(1) 对工作环境的影响 (2) 对日常生活的影响 (3) 宗教统计

包决策里也是非常重要的。

国家背景和宗教对服务外包决策系统文化因子的影响不大，几乎在所有专家反馈意见中，这2项都是被排在最后的。调查结果表明，在做外包选址决策时，并不是所有文化差异标准都是重要的，只有那些真正重要的才需要认真考虑。表2是提交给专家评价的所有组和标准，每一组中的标准已根据专家排序结果整理显示。

四、离岸服务外包文化融合

离岸服务外包中文化融合是通过整合服务外包文化差异而达到合作双方文化相互适应、彼此包容的状态，从而增强合作双方的信任，是离岸服务外包长期合作的基础。为了实现这种文化融合，可从以下几方面着手：

（一）重视文化差异在服务外包决策中的重要性

离岸服务外包战略实施决策的第一步是选择接包国，发包方往往会从多个维度评估不同的接包国，应把文化差异作为其中一个重要的维度来考虑，并对影响外包决策的关键文化因子进行客观的评估。这是后续服务外包过程中减少文化冲突的重要环节。文化应是发包方招标文件里的主题之一。例如，企业背景信息应该包括一些有关企业文化的信息。同时还建议，在外包决策前公司的高层决策人员或其他代表对候选的接包方做一个实地考察。在一个简单的电话讨论里，文化差异往往会被忽视，而实地考察能使这方面的问题凸显。通过实地体验，从员工会议到员工之间的行为、交流方式等，能够真实地观察到接包方的文化。

（二）提升文化兼容性

1. 提高服务外包人才英语语言能力 共同语言是文化兼容性中最重要的子标准。对于接包方而言，提升文化兼容性的关键在于提高外语语言能力，尤其是英语。其根本出路在于加强对服务外包人才外语能力的培养和培训。首先，应根据服务外包行业定位，明确英语能力的重要性，英语是离岸服务外包人才发展的内在优势。其次，改革学校教育模式，通过进一步推进双语教学、拓宽学校国际合作交流项目等途径培养“外语+专业”的复合型外包人才，并把学校教育与针对服务外包行业人才英语能力的鉴定考试相结合，以考促学。再次，推动服务外包人才外语教育的社会化，发挥社会项目对员工英语水平的促进作用。如充分利用英语教育培训机构的优势资源，鼓励员工在职教育和海外进修等。此外，还可通过制定优惠政策，适当引进国外专业外包人才或邀请相关留学人员回国工作，迅速提升企业团队的英语语言能力和跨文化沟通能力。

2. 加强沟通 由上述调查结果可知，沟通是离岸服务外包文化差异评价里一个非常重要的标准。事实上，沟通不畅、预期不明确是离岸服务外包交易失败的主要原因。为了尽可能地克服沟通障碍，服务外包管理人员可建立定期、畅通的报告

制度,明确双方的职责和角色,确定报告的主体、报告的对象、报告的频率等。对于项目每一步的成功,接包方应尽可能公开,不仅是让发包方放心,也是鼓舞团队士气。同时双方管理人员在日常沟通中也要注意:积极反馈,通过重复听到的话检验沟通的正确性;简化语言,使用目标受众能理解的词;积极用心地倾听,而不应过早地判断、快速地解释。并尽可能采用丰富的沟通形式,建议采用电子邮件等书面英语形式,能有效减少口音问题、方言问题的干扰,也可采取如面对面的沟通、视频会议等形式。

(三) 提高国际化水平,加强对外交流与合作

国际化是离岸服务外包文化差异中一个仅次于文化兼容性的标准。大力推进一个国家或地区的国际化水平,可增强该地区的文化包容性,更易于文化的融合,能为英语的学习和文化沟通创造良好环境。为了提升国际化水平,发包方和接包方政府间须加强对外交流与合作,如推进旅游交流与合作,扩大旅游业对外开放,推进出入境的便利化;搭建交流和合作平台,支持有条件的企业“相互走动”。作为接包方政府,要通过完善服务体系、扩大市场准入、培育产业基地、建设居住环境等措施提供优良的国际化环境,吸引国际人才和国际化项目,提升国际化水平,增强文化的多元性。

(四) 开展跨文化培训

为了提升员工对服务外包活动的认可度和接受度,服务外包双方,尤其是接包方要为自己的员工建立培训计划,定期开展员工培训和团队建设活动。培训可通过对彼此文化都有经验的内部团队成员来获得,也可通过寻求离岸专家咨询服务获得。因为离岸顾问在不同文化背景的工作中有着丰富的经验,了解外包不同阶段的文化差异。由于每个公司都有特定的企业文化,发包方向接包方提供自身的企业文化培训是很必要的,包括态度、思维方式和行为规范、正式和非正式的沟通渠道,这都有助于提高离岸团队的工作效率。同时,为了提供更多的文化学习机会,外包合作双方可以庆祝一些对方的重要节日,也可通过采用鼓励员工观看对方国家的电影、纪录片等进行文化的自我教育。

五、结论

文化差异是离岸服务外包失败或出现问题的主要原因之一,对日常外包关系造成一系列问题,容易导致文化冲突。离岸服务外包的主要焦点是国家文化差异。经过调查研究,本文把离岸服务外包文化差异的评价标准分为5大类,其重要性排序为:文化兼容性、国际化、社会制度、国家背景和宗教,并给出了各大类相应的子标准及其重要性排序。因此在选择外包地点时,文化兼容性和国际化是文化差异中最应该考虑的标准,尤其是文化兼容性下的共同语言和沟通。文化融合是离

岸服务外包长期合作的基础, 可通过重视文化差异在外包决策中的重要性、提高英语能力、加强沟通、提升国际化水平、开展跨文化培训来促进离岸服务外包的文化融合。

参考文献:

- [1] 江小涓. 服务全球化与服务外包——现状、趋势与理论分析[M].北京: 人民出版社, 2009.
- [2] 刘艳. 离岸服务外包承接能力的影响因素分析[J]. 国际商务研究, 2010,(1).
- [3] 秦仪等. 跨国公司服务业外包发展趋势与我国的对策[J]. 科技进步与对策, 2006, (4).
- [4] 苏秦, 杨青青. 各国吸引离岸服务外包的有效性研究: 基于DEA的对比分析[J]. 国际经贸探索, 2010,(8).
- [5] 王习农. 服务外包文化冲突与文化融合[J]. 国际经济合作, 2012, (7).
- [6] 张晔, 王柏玲. 论中国承接离岸服务外包的文化适应性问题[J]. 中国流通经济, 2011, (5).
- [7] Alas, R., Tuulik, K. Cultural Practices and Values at the Societal Level in Estonia in Comparison with Neighboring Countries [J]. Journal of Business Economics and Management, 2008, (1).
- [8] Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations[M]. USA: Sage Publications, Inc., 2001.
- [9] Ghemawat, P. Redefining Global Strategy: Crossing Borders in the World Where Difference Still Matter [M]. USA: Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.
- [10] Robinson, M., Kalakota, R. Global Outsourcing. Executing on Onshore, Nearshore or Offshore Strategy[M]. Alpharetta: Mivar Press, 2005.
- [11] Vashistha, A. The Offshore Nation: Strategies for Success in Global Outsourcing and Offshoring[M]. New York: Tata McGraw-Hill, 2006.
- [12] Zitkus, L., Junevicius, A. Boundaries of Possible Solutions of Management Problems Caused by Cultural Interaction[J]. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2007, (1).

作者信息: 徐如浓, 博士研究生, 浙江越秀外国语学院国际商学院讲师, 研究方向: 能源经济、服务外包。

Research on the Evaluation Criteria of Cultural Differences in Offshore Service Outsourcing and Strategies

XU Ru-nong

Abstract: Cultural difference is one of the main reasons why current offshore outsourcing deals fail or experience problems. This paper illustrates the influence mechanism of cultural differences on the offshore service outsourcing, analyzes the main problems in everyday outsourcing relations, and develops a set of evaluation criteria for cultural differences in offshore service outsourcing. The importance of each cultural criterion is ranked through an empirical survey. It is found that the most attention should be paid to cultural compatibility and internationalization when choosing outsourcing location, especially the two criteria of cultural compatibility: common language and communication. Therefore, in order to promote the cultural integration of offshore service outsourcing, this paper offers suggestions of attaching importance to cultural differences in outsourcing decision, improving English level, strengthening communication, promoting internationalization as well as providing intercultural training.

Key words: offshore service outsourcing; cultural differences; evaluation criteria; cultural integration

(责任编辑: 金孝柏)