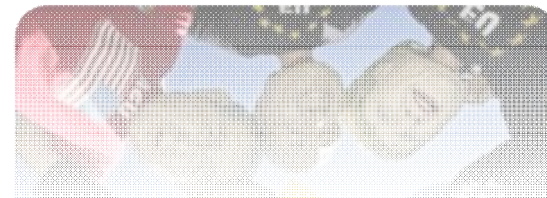


全球化战略下的文化与系统联系

牛晓峰

东亚区IT总监

康明斯（中国）投资有限公司



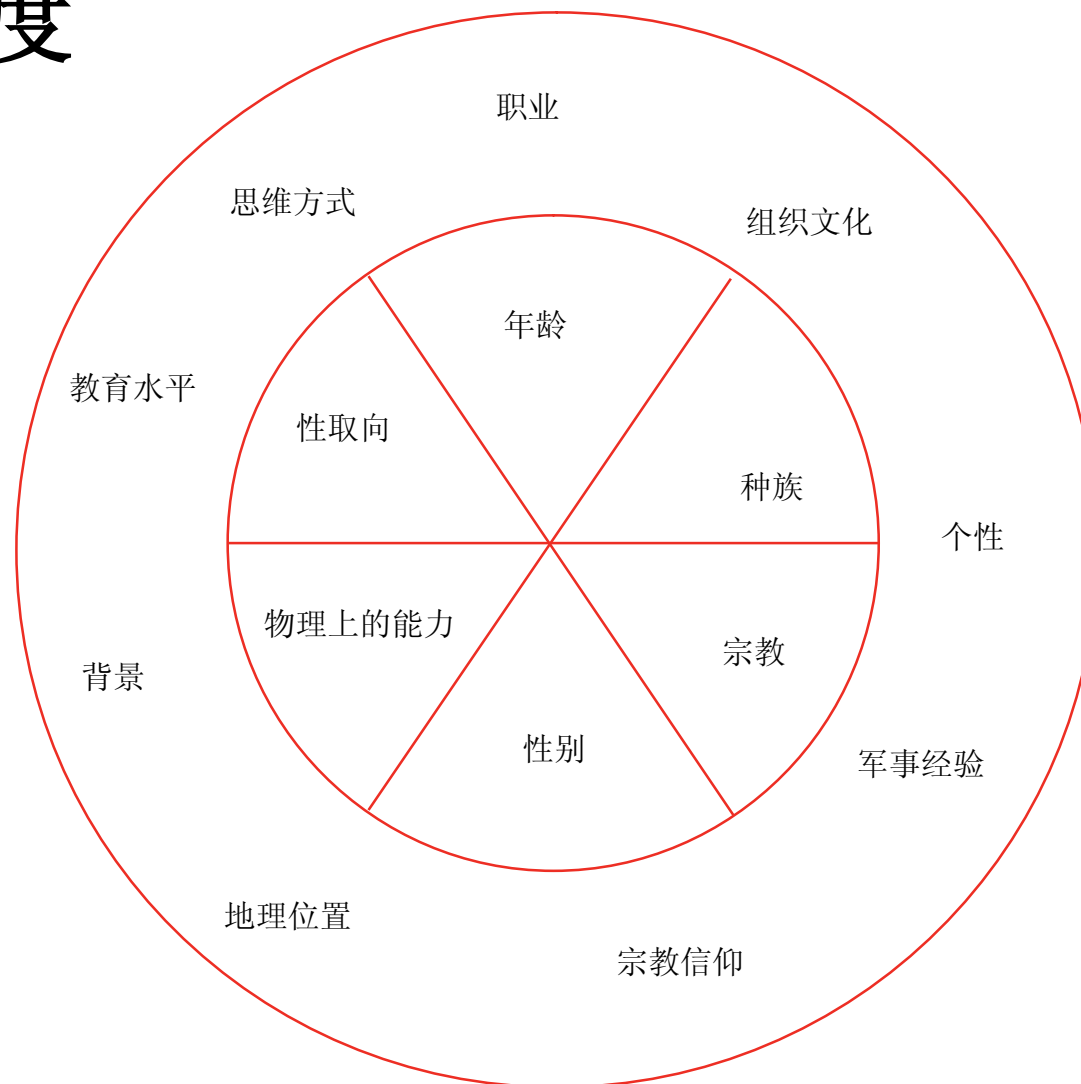
全球化环境下多元化模型

首要与次要维度

经济全球化

西方跨国公司的全球化
与本地化双向变革

中国企业的全球化



文化对于系统设计的潜在影响

1. 东西方不同文化的明显差异

东方文化：谦逊、等级化、注重个体能力、善于经验总结

西方文化：平等、重视团队协作能力、个体差异的发挥、善于把经验上升到理论

2. 系统架构的设计的不同

自上而下型：欧洲企业

理论占优势

自下而上型：亚洲企业

经验占优势

多元化型：美国企业

多元化占优

全球化对于中国企业IT系统的挑战、机遇与文化变革

1. 不同的文化背景：地域、传统、团队等等
2. 不同语言表达习惯：直接、间接，个性差异、社会习惯
3. 教育传统、背景差异
4. 社会发展程度
5. 缺乏有效的沟通与融合
6. 不同法律法规对于源于中国IT系统适应性的挑战

实例1：全球财务规则与合并

某跨国欧洲企业：500强前20位。其拥有设计卓越的全球财务管理体系，支持顺畅的跨区域、跨业务集团、跨职能部门的交易，既充分考虑总部管理需求，又为区域和业务集团留下足够空间。业务流程通用性强，有利于不同区域、集团间的交易结算和对接。

1. 文化背景

- 如同德国机械一样的精细设计，严谨并有效率，系统间衔接紧凑，部门间有大量的协同，同时保持各自独立运营。

2. 难点与挑战

- 同时适应欧洲、美洲、亚洲多种经济体系
US-GAAP, IFRS (International Finance Reporting Standard)
PRC-GAAP
- 系统集中度高，对于系统高可用性要求非常高，运营费用大，同时需要大量的内部顾问来管理由于变更引起的复杂挑战。

实例1：全球财务规则与合并（续）

3.冲突：

- 设计复杂，流程共享程度高，涉及的国家多，集团多，用户多
- 升级慢，适应力不足，尤其对于快速发展的新兴市场反映慢
- 多国人员共同合作，大量的跨时区、跨集团、跨文化沟通。要求统一使用英文，非母语容易产生误解
- 系统变更效率较低

实例1：全球财务规则与合并（续）

某美国企业：美国500强。缺少全球性的统一系统，以业务集团为中心，相对较少使用跨集团系统，导致总部控制力不足。但是留给集团和区域的空间较大，报表多但不容易融合。业务流程的通用性较低，较多的重复性工作，集团间缺少紧密协同。

1. 文化背景

- 美国人一向关注成本与外包，系统的多样性带来业务变革与不断整合的需求，变更节奏快。对新业务模式的不断尝试要求系统有较好的弹性，耦合度较低，以达到降低整合费用的目标。

2. 难点与挑战

- 集中度相对较低，系统以集团或者区域为中心，对运营的需求中等，不需要高度协同的IT系统和团队，因此易于进行服务外包，升级频度高且较为灵活。
- 适应集团或区域的要求，一般要求满足US-GAAP及本地财务规则，如PRC-GAAP

实例1：全球财务规则与合并（续）

3.冲突：

- 设计相对简单，易于变化但成熟流程尤其是最佳实践难于在不同系统间共享和推广。
- 版本较多，升级难于同步，某些情况下总部难于及时做出反应与控制
- 以集团总部为中心，集团间缺乏有效协同，不易完成系统间业务整合
- 以美式文化为中心，同时考虑到区域文化差异，但是因为缺少有效的统一管理，使得多样性造成的变异难于控制。
- 区域间很少共享资源，人员相对集中于区域内部，区域间的差异造成技术人员难于在不同区域间流动交流。

实例2：CRM系统

- 1.美式文化：强调多元、变化、以客户为中心的适应性
- 2.欧洲文化：强调协同、共享、以客户为中心的协同性

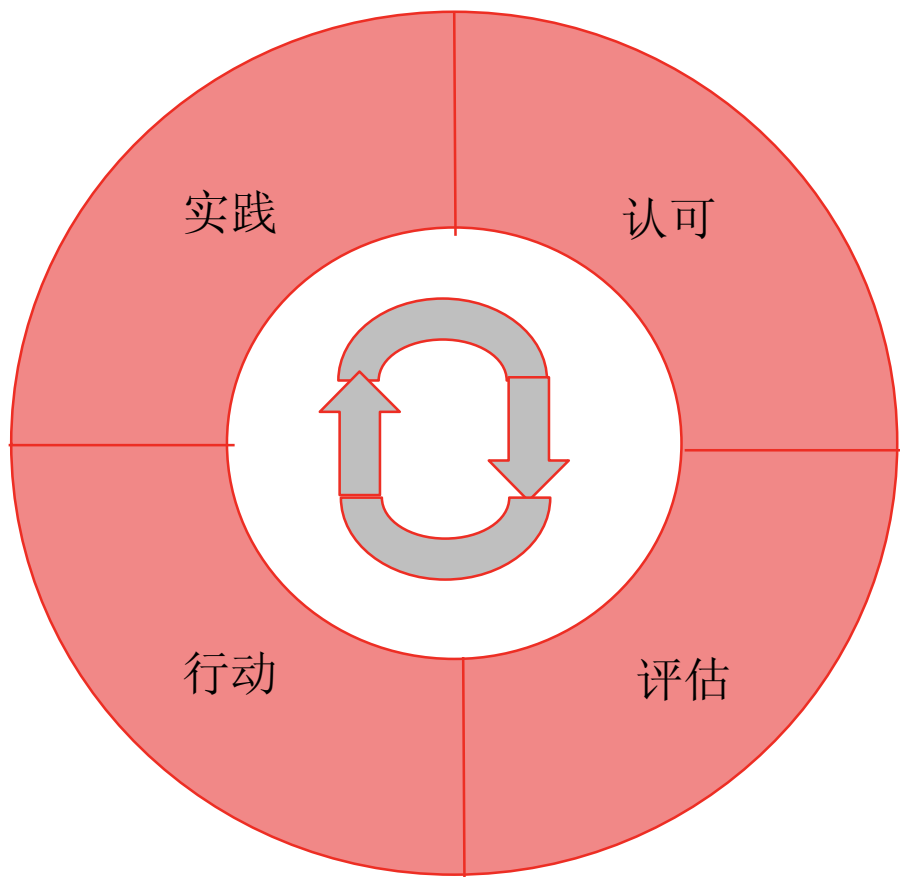
设计难点

美式：以某个集团为中心展开设计，强调集团内业务与流程多元共存，强调创新，跨集团业务交流和数据共享困难

欧式：以区域为中心展开，强调区域内业务协同能力，跨集团业务方便，数据统一且易于共享，但缺乏灵活的适应能力，相对变更较慢

多元化

在团队的使命、愿景及价值观框架内考虑个体的经验能力，创造一种支持创新与观点的活跃的环境，以在市场竞争中取得先机。



多元化的系统

1. 美国公司因其在国际市场中的领先地位，及其国内多元民族特性，在多元化上有天然的优势地位，其倡导的全球化具有基于多元文化的包容性。因此美国公司很多以多元创新作为取胜之道，系统适应好。
2. 欧洲公司因其各自国家文化的单一性及历史背景，难于多元化，相对在传统经济领域保持稳定优势，系统变化不多，稳定性好
3. 中国公司因为相对发展较晚，处于国际市场后来者，面对已经存在的各种挑战与多种理论表现出实用主义的特点，系统既有灵活性又相对多样，但系统的连续性和生命周期不长，缺乏长期演变战略。

冲突是

在任何情况下你的忧虑或要求与另一个人不同

冲突模式

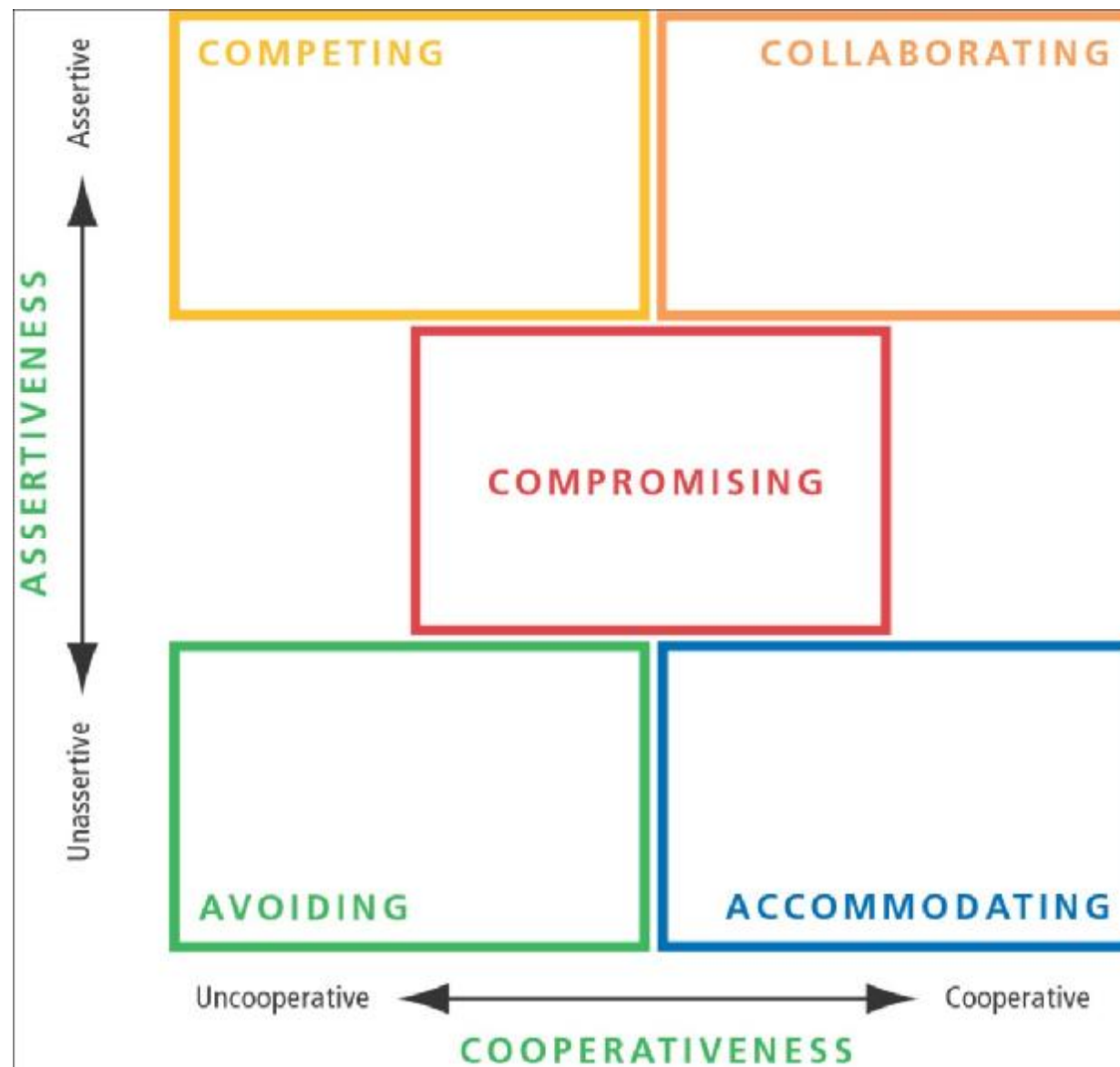
坚毅

Two basic aspects of all
Conflict-handling modes

合作

你的冲突模式 = 技巧 + 环境

TKI 分组



Q&A

希望与大家分享不同文化下系统设计的困惑、挑战并分享大家的成功经验

Hillniu@sina.com