

世界疫情下的国家战略---

跨文化领导力产生的不同结果 (中)

02

个人主义与集体主义

Individualism vs. Collectivism (IDV)

顾名思义，个人主义强的国家包括英国、美国、澳大利亚、法国、德国、西班牙等等，相比之下中国、日本、墨西哥、意大利等国家的集体主义尤为突出。

03

男性度与女性度 Masculinity vs. Femininity (MAS)

阳刚文化通常可用习惯于西方社会中强调的成就感、英雄主义、物质主义、冒险、扩张、海盗精神，比如英国、法国、美国、德国等等。反之，强调人际关系的社会更喜欢合作、沟通、对弱者的关怀、重视生活的质量，等等，如北欧、韩国、中国等国家。

04

不确定性避免 Uncertainty Avoidance Index (UAI)

这代表一种心理状态的界定。在这个衡量标准下，东方国家相对来说心理对避免不确定性的需求较高；而西方国家受到有史以来的探索和探险思想的影响，特别是对避免不确定性的需求相对较低。

05

长期取向与短期取向

LT vs. ST

10个国家和地区的文化维度得分

国家	权力距离	个人导向性	阳刚性	不确定性回避	长期导向
美国	40 (下)	91 (上)	62 (上)	46 (下)	29 (下)
德国	35 (下)	67 (上)	66 (上)	65 (中)	31 (中)
日本	54 (中)	46 (中)	95 (上)	92 (上)	80 (上)
法国	68 (上)	71 (上)	43 (中)	86 (上)	30 (下)
荷兰	38 (下)	80 (上)	14 (下)	53 (中)	44 (中)
香港	68 (上)	25 (下)	57 (上)	29 (下)	96 (上)
印尼	78 (上)	14 (下)	46 (中)	48 (下)	25 (下)
西非	77 (上)	20 (下)	46 (中)	54 (中)	16 (下)
中国	80 (上)	20 (下)	50 (中)	60 (中)	118 (上)
俄国	95 (上)	50 (中)	40 (下)	90 (上)	10 (下)

资料来源：霍夫斯泰德。“管理理论的文化约束”(1993) -

Orientation(LTO)

长期文化包括大多受到孔孟之道影响的东亚国家，包括中国内地、香港和台湾地区、日本、越南等等，这些国家不论在集体家庭主义关系、国家经济发展还是企业的战略制定方面都寻求长时间的发展。相反，相对短期行为的国家包括非洲、英国、加拿大、美国等。

06

纵容与克制 (2010年新增)

Indulgence vs. Restraint (IND)

很多国家比如美国、英国、瑞典和意大利等国，强调纵容的国度给予百姓较大的自由去追求个人的幸福，满足人们内在欲望和愿望，允许人们尽量去掌控他们自己的生活和命运。反之，很多克制的国家通过推行严格的社会道德准则和社会文化传承去约束人们满足需求的欲望，比如中国、日本、新加坡等。

另一位同样来自荷兰的在跨文化方向的学者，冯斯·琼潘纳斯

(Fons Trompenaars) 在《Riding The Waves of Culture》一书中，从另外一些维度分析了跨文化领导力的表现：

1. 责任

部分国家秉承着普世价值观下的责任意识，比如美国、瑞典、英国、意大利等；相反新加坡、日本和中国对责任有着自己的定义。

2. 关系中的情感导向

这里表示人和人之间关系的紧密或淡薄。比如英国、德国、瑞典等国家之间的关系相对淡薄，处事冷静和理性，秉承着法理情的清晰逻辑顺序，人与人之间的关系属中性态度。在另一面的日本、意大利、中国等国家对人的态度相对热情。这部分差异性在这次疫情中体现的淋漓尽致。

3. 关系中的隐私

另外一个维度是关于关系中的隐私，比如大部分西方发达国家的隐私意识比较强：英国、美国、德国、法国等；相反中国、东亚以及欧洲的拉丁语地区的

隐私意识相对较弱。

4. 权力地位的来源

对于美国、英国、瑞典、德国、法国等国家的人来说，权力和地位大多来源于个人努力和奋斗；相反在意大利、西班牙、日本、韩国和中国（包括香港和台湾地区）等国家和地区，除了个人的努力和奋斗外，一个人的家庭背景、社会资本和社会背景，很大程度上会影响一个人的社会地位和权力。

疫情以来，总的来说中国大陆，东亚国家和地区疫情发展病例和死亡人数都得到了较好的控制。德国病例数字很高，已经超过两万，但是死亡率确一致保持在低位。相反意大利、西班牙、英国、美国病情和死亡人数一直在攀升。各国根据的处置方式和策略的不同，带来差异化的传播强度、事件拐点和案例数，其内在原因值得深究。跨文化领导力在各个国家处理疫情、控制疫情、减少死亡等方面，到底都做了些什么样的工作？

以下，我会从跨文化领导力角度具体剖析韩国、日本、新加坡、台湾地区、德国的抗击疫情做法，以回答本文前面所提到领导力的必要条件和充分条件：

韩国

自2月29日一天909例的发病高峰日以来，韩国总统凭借着强大的决策力和迅速的社会隔离、邪教组织取缔等一系列政策措施，让韩国的疫情在3月初之后迅速缓解至不到100例/天。政府在整个过程中秉承着公开的态度，强调信息透明化，在民众间迅速获得了大力支持。韩国百姓的**自觉性很高，有严格的执行力**。外交部长的对外宣传也体现了韩国**国家的软实力**。自4月1日起，所有韩国人必须遵守14天隔离期，没有遇到阻碍。在国内生产及教育体系几乎没有受影响的情况下，韩国政府通过覆盖全国的**优质医疗体系、国家指派的超大量以及迅速的IT系统/设备**以及物资生产和高效智能的APP监控手机设备，带领着这仅有5000万+人口的小国家平稳的度过了这场抗疫难关。

日本

日本的启动行动并没有韩国那么迅速。日本的决策相对比较复杂。比如因为奥运原因，日本早期便决定**只检测重症患者以降低死亡率**。安倍首相同韩国总统一样选择了对民众公开疫情状况，但相反