



跨文化情景下 组织试错学习机理研究

宁 焯, 刘南荻, 王姗姗
东北大学 工商管理学院, 沈阳 110169

摘要: 试错学习是企业全球化经营时应对文化冲突不可缺少的革新过程, 已有研究对企业试错学习过程和机理尚缺乏深入探讨和明确阐释, 尤其是针对跨文化情景下的研究较少。以美国医药行业著名跨国企业H公司作为研究对象, 运用扎根理论方法, 借助定性分析软件NVivo 8.0对访谈和二手所得资料进行分析, 探究跨文化情景下组织试错学习的影响因素及机理模型。借助开放性编码、主轴编码和选择性编码分析得出试错学习的7个主要影响因素, 包括跨文化学习能力、跨文化制度设计、稳定的跨文化经营、团队领导者素质、跨文化试错学习氛围、母公司的支持和跨文化适应性; 选用著名跨国制药企业M公司案例进行理论饱和度检验, 得到另一个影响因素即企业研发能力; 据此构建试错学习过程模型。

研究结果表明, 试错学习是一个循环往复的过程, 可分为失败分析、试验开展和措施生效3个阶段; 通过进一步分析各阶段的主要影响因素, 构建跨文化情景下组织试错学习的机理模型。研究结论旨在为跨文化经营的企业有针对性地提升试错学习效率提供理论支持。

关键词: 试错学习; 跨文化情景; 影响因素; 扎根理论; 组织学习

中图分类号: F272.90 **文献标识码:** A **doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2016.02.003

文章编号: 1672-0334(2016)02-0029-13

1 引言

在经济全球化背景下, 各国企业积极参与全球贸易合作体系。企业跨国、跨地区经营往往会遭遇文化碰撞, 经营和发展也由此面临巨大挑战。企业需要不断地调整管理模式, 进行合理的变革, 才能顺应环境变化, 实现文化融合。创新和变革对企业的力量要求很高, 较强的学习能力是关键, 也是企业的核心能力。试错学习是组织学习的一种方式, 也是一个不断探索的过程, 企业面对文化冲突时需要进行不断地尝试和创新, 才能将异质文化吸收和融合^[1]。已有学者多致力于研究文化差异对跨文化管理的影响以及文化整合的影响因素, 少有研究企业遭遇文

化冲突时的试错过程。

试错学习具有隐蔽性和过程性, 详细阐释试错学习的影响因素以及企业在跨文化情景中如何进行试错学习等问题, 可以丰富组织学习理论, 同时可以为企业在跨文化情景下开展试错学习提供有益的启示。

本研究以美国制药行业著名跨国企业H公司作为研究对象, 运用扎根理论研究方法, 分析跨文化情景下组织试错学习的过程, 探讨该过程中的影响因素、各因素对试错学习过程的影响以及因素间的相互作用, 阐释跨文化情景下组织试错学习的作用机理。

收稿日期: 2015-07-15 **修返日期:** 2015-12-19

基金项目: 辽宁省自然科学基金(201202077)

作者简介: 宁焯, 管理学博士, 东北大学工商管理学院副教授, 研究方向为国际贸易理论与政策、跨国公司知识管理等, 代表性学术成果为“出口促进计划对企业出口绩效影响的实证研究”, 发表在2014年第6期《国际贸易问题》, E-mail: yning@mail.neu.edu.cn

刘南荻, 东北大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向为跨文化管理, E-mail: 410021409@qq.com

王姗姗, 东北大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向为跨文化管理, E-mail: sswangemail@163.com

2 相关研究评述

试错学习又称为失败学习,是指个体经历尝试-错误-再尝试-再错误而使错误率逐渐减少、成功率不断增加的过程^[2-4]。其最早是由美国心理学家桑代克^[5]观察动物的行为基于心理学视角提出的。学者对组织试错的研究是从管理决策开始的^[6],决策者对决策结果的评价有不满意和满意两种,当决策者对结果不满时就会搜索其他方案,其目的是达成期望,当组织绩效低于期望时,即判定为失败。

试错学习已成为组织学习研究的热点,学者们认为组织学习应从经验开始^[7-8],并就失败经验和成功经验的不同效应展开实证研究^[9-11],部分学者着重研究了对失败经验的学习^[12]。MADSEN et al.^[13]研究1957年至2014年全球运载火箭发射的数据,认为与成功经验相比,失败的经验教训在降低组织未来失败的可能性方面更有作用;并且相对于较小失败,较大失败的教训更可能会减少组织在未来遭遇失败。

对试错学习阻碍因素的研究,主要将其分为个人层面和组织层面,个人层面主要是对失败的错误态度,即排斥、否认失败和担心承担责任^[14],组织层面是指缺乏发现失败的制度或机制^[15]。CANNON et al.^[16]从组织行为视角探索试错学习的过程机制及影响因素,主要研究共享信念、领导、心理安全感等因素。一些学者把组织学习看作是多种因素相互作用的过程^[17],这些因素可能包括组织所处的环境、文化、组织学习导向和学习行为等^[18-20]。基于试错学习的特征,有学者尝试构建试错学习概念模型,研究创业企业社会网络演化过程中试错行为的触发性、学习性、锁定性和适应性之间的关系^[21]。对于试错学习的模型,学者们倾向于从过程视角展开,主要包括共享信念模型^[22]、双环失败模型^[23-24]和问题驱动式学习模型^[25]。

20世纪70年代至今,广泛的研究使跨文化理论体系逐渐建立,学者也从各个角度对跨文化管理进行探讨。从研究方向看,国外学者对于跨文化管理的研究主要有以下几种。①探讨文化差异对跨文化企业内部管理的影响。奥莉娅^[26]结合欧莱雅成功的海外营销实践,对比分析其在中俄海外子公司实施的营销战略,提出文化差异会对营销战略产生影响,并对文化差异对营销战略的影响机制进行分析;NAKATA et al.^[27]解释了新产品研发与国家文化之间的关系等。②探讨跨文化情景下的投资、合作、并购、谈判中如何实现有效沟通,消除文化冲突,促进文化融合。SALACUSE^[28]和METCALF et al.^[29]通过对多国受访者问卷调查,提出国际商务谈判的文化因素分析框架;BROCK^[30]从文化关联性角度对上百件国际收购案进行研究和分析,发现文化关联性对收购有重要影响;③探讨不同国家文化差异对风险偏好的影响,WEBER et al.^[31]对中国、美国、德国、波兰进行实验,让不同国家的被试者对其设定的12项风险投资方案进行决策,发现文化背景的不同能够导致风

险认知的显著差异。

综上所述,已有研究存在以下两点不足。①大多着重研究组织发生错误的因素,也有学者对试错学习的过程提出概念模型,但是少有研究关注组织发生错误后影响试错学习的因素以及试错学习过程各环节的影响因素,因而对试错学习的机理阐释不够充分。②研究对象上存在局限。之前学者多针对单一文化下的组织进行研究,或在研究中没有考虑到跨文化因素,即缺少对跨文化情景下组织试错的分析。相对于一般企业来说,跨文化情景下的组织更容易产生失败和错误,试错学习对跨文化冲突的削弱作用尤为重要。

针对已有研究的不足,本研究以跨文化情景下的企业为研究对象,通过扎根理论方法,探索试错学习过程中各阶段的影响因素,进一步梳理试错学习机理,为跨文化企业提供相关的管理策略。

3 研究过程

3.1 研究方法

试错学习具有隐蔽性和过程性,所以要深入探讨其过程才能挖掘试错学习的机理。本研究采用扎根理论的研究方法,收集跨文化经营企业的资料,深入剖析其试错过程,运用NVivo 8.0软件进行辅助编码,为构建理论模型奠定基础。

3.2 研究对象的选择

本研究对象的甄选有3个标准。①本研究的主体是跨文化情景下的组织,因此选择具有代表性的跨国企业作为研究对象,即企业至少存在两种文化。②本研究采用扎根理论研究方法,需要大量资料和数据。由于试错学习的隐蔽性,二手数据价值有限,需要一手数据作为主要的信息来源,故一手资料可获得性非常重要。③组织学习是一个漫长的过程,试错学习过程比一般组织学习更复杂,时间更长,这就要求研究对象须为成立时间较长并在组织学习、文化融合方面具有一定成果的企业。

按照上述标准,最终选择美国跨国企业H公司(中国区)作为研究对象。H公司创立于19世纪40年代,是一家制药企业,以研发为基础,随着其不断发展壮大,已从一家本土制药企业发展成为遍布全球30余个国家的大型跨国制药公司。该公司在全球各国的子公司和工厂配备最先进的研发设备和生产基地,公司产品除了供应美国市场和中国市场,还销往亚洲其他地区以及欧洲、大洋洲等地。20世纪80年代,H公司进驻中国市场,80年代末在中国某市建立现代化工厂,随后在中国市场不断发展。

3.3 数据来源

本研究资料来源如下。①搜集中文期刊数据库内的相关文献或书籍中关于研究对象的记载;②网络媒体报道,包括来自新浪财经、搜狐财经、金融界等网络媒体关于研究对象的全方位报道、专家分析以及高层管理者的相关媒体采访和纪实;③企业官方网站,研究对象是上市公司,年报等公开数据能较

为直观地反映公司的经营情况;④半结构化访谈,半结构化访谈是本研究搜集信息的重要渠道,在访谈中受访者不局限于作者设定的问题,在其可涉及的范围内围绕跨文化冲突问题畅所欲言。试错学习的过程性和动态性需要企业亲身参与者的详尽描述。此次的访谈时间为2015年4月11日至2015年5月12日,受访者为H公司销售领域高层管理者,在H公司工作超过20年,对于企业在中国的发展历程有比较全面的了解。

3.4 编码分析

本研究按照扎根理论开放式编码、主轴编码和选择性编码的顺序进行^[32]。运用NVivo 8.0进行编码获得的自由节点和树状节点相当于扎根理论方法的开放式编码过程中得到的概念和范畴。为保证编码的信度,本研究由两组编码者独立进行。在首次开放式编码完成后,对比概念相同或相近的编码,进行归类合并。对于产生的不同编码,由对研究背景有详细了解的第三人进行评判,决定是否将其纳入研究体系中。

(1) 开放式编码

开放式编码是将所得资料概念化和范畴化。本阶段使用NVivo 8.0进行开放式编码,主要步骤如下。①逐字逐句分析所得资料,将与本研究主题相关的信息标记出来,概括得出相关概念;②对所得概念进行类比分析,将其范畴化。

本研究的受访者为H公司高层管理人员,考虑到访谈对象必须了解企业试错学习的整个过程,具有较好的理解和表述能力,并且员工可能出于职业素养,言行都有利于企业,使资料具有一定的主观色彩。为使研究更加全面、客观,本研究辅以二手资料进行补充和印证。表1为开放式编码举例。

通过分析资料,得到368个参考点,进一步剖析并贴标签,得到新药研制受阻、发展战略联盟、与本土企业合作、跨文化交流学习、人才流失、职业经理

的沟通能力、中美两方容忍差异的能力、员工的专业培训、了解行业政府政策、加大问责制度、成立政府事务部、成立优化实践小组、加大人才培养力度、资源战略转移等68个标签;进一步将上述标签进行概括并命名得到24个概念,包括问题表现、长期跨文化经营战略、跨文化人力资源策略、组织跨文化沟通能力、团队领导跨文化协调能力、团队领导跨文化沟通能力、稳定的跨文化经营理念、组织跨文化学习导向、团队领导跨文化经历、发现文化冲突的专门机构、组织跨文化激励制度的设计、组织跨文化问责制度的设计、组织结构的合理变动、母公司管理知识支持、对东道国文化的接受程度、对东道国情景的理解能力、母公司资金支持、对母国文化的坚持、母公司技术支持、跨文化经营经验、跨文化容错程度、跨文化心理安全感、解决措施、措施效果;最后将得到的概念进行类比分析,归类得到10个范畴,分别为跨文化学习能力、跨文化制度设计、稳定的跨文化经营、团队领导者素质、跨文化试错学习氛围、母公司的支持、跨文化适应性、问题、解决措施、措施效果。

(2) 主轴编码

主轴编码是将开放性编码得到的概念和范畴通过类比分析,得到各范畴之间的关联。本研究借助NVivo 8.0分析软件,反复斟酌各范畴,以其性质联系及因果关系进行归纳,提炼本研究的主范畴。

组织试错学习是一种情景现象,具有相当明显的过程性,而且遍布于组织成长和发展的过程中。为了深入分析试错学习的每个环节,本研究将H公司的每一次试错学习当成一个子过程分析,并用“情景性条件→表现→脉络→中介条件→行动(互动)策略→结果”的逻辑模式,将H公司的试错过程进行故事线性总结,梳理各个试错行为的前因后果。表2列举出H公司为解决由于中美两方高管对待行政执法态度差异导致中方人才流失问题所采取的一系列尝试和学习。

表1 开放性编码举例
Table 1 Examples of Open Coding

H公司所得资料举例	贴标签	概念化	范畴化
新药研发的风险和难度越来越大,疾病的复杂程度使研制周期越来越长(访谈)	新药研制受阻 a ₁	A ₁ 问题表现 (a ₁ , a ₂ , a ₇ , a ₅₃ , a ₅₄ , a ₅₅)	A 稳定的跨文化经营(A ₂₀ , A ₂₁)
中国对药品的定价趋于严格,H公司药品零售价不停下跌,使拥有新药专利的H公司依靠高价获利的空间受到严重的挤压(访谈)	政策变化、利润下降 a ₂	A ₂ 解决措施 (a ₃ , a ₄ , a ₅ , a ₆ , a ₁₀ , a ₁₁ , a ₁₂ , a ₁₃ , a ₁₄ ……)	B 跨文化学习能力 (A ₃ , A ₆ , A ₂₂)
H公司与150多家公司发展了战略合作伙伴关系,仅在1997年就与20多个研究机构、制药公司合作(访谈)	发展战略联盟 a ₃	A ₃ 组织跨文化学习导向(a ₆ , a ₂₉ , a ₃₀)	C 团队领导者素质 (A ₄ , A ₁₆ , A ₁₇)
2011年6月初,H公司与中国名列前茅的特色原料药生产企业共同投资设立了合资公司(企业官方网站)	与本土企业合作 a ₄	A ₄ 团队领导跨文化沟通能力(a ₈ , a ₂₃)	D 跨文化试错学习氛围(A ₅ , A ₁₅)

续表 1

H 公司所得资料举例	贴标签	概念化	范畴化
医药代表正式进入医院推销前,须在 H 公司设于纽约的模拟销售中心接受培训,练习如何在时间紧迫的情况下向医生推销药品(访谈)	员工技能培训 a_5	A_5 跨文化容错程度 (a_9)	E 跨文化适应性 ($A_7, A_{12}, A_{23}, A_{24}$)
美国总部快速召集中国区相关部门领导参加在美国召开的会议,进行案例观摩、探讨,重视中国员工的想法(访谈)	跨文化交流学习 a_6	A_6 跨文化人力资源策略 ($a_5, a_{10}, a_{11}, a_{27}, a_{28}$)	F 跨文化制度设计 (A_8, A_9, A_{18})
美国总部认为中方高管为应对检查刻意整顿的行为是为了掩盖其工作中的不合理、不合法之处,对中方高管予以处罚,导致他们离职(访谈)	人才流失 a_7	A_7 对东道国情景的理解能力 (a_{12}, a_{37}, a_{40})	G 母公司的支持 (A_{10}, A_{13}, A_{19})
H 公司现任总裁认为中国的职业经理人未能做到高层的关键原因是缺乏与各方的沟通能力和技巧(网络媒体报道)	职业经理的沟通能力 a_8	A_8 组织跨文化问责制度的设计 (a_{12}, a_{21}, a_{42})	H 问题 (A_1)
中美双方对待政府调查的态度不同,导致中方高管受到行政处罚,10 余名领导被迫离职(访谈)	中美双方容忍差异的能力 a_9	A_9 组织结构的合理变动 (a_{14})	I 解决措施 (A_2)
H 公司销售部、市场部、医学部都有一套完善的培训系统,使其员工整体素质均高于其他外企(访谈)	员工的专业培训 a_{10}	A_{10} 母公司技术支持 (a_{15}, a_{43}, a_{45})	J 措施效果 (A_{11})
美国销售行业强调销售专员的热情和投入程度;而在中国,需要销售专员具有比较扎实的专业知识,甚至一定的专业背景(相关文献)	员工的招聘和培养 a_{11}	A_{11} 措施效果 ($a_4, a_{16}, a_{17}, a_{51}, a_{52}$)	
解读中国政府最新医药政策,向公司提供发展建议(访谈)	了解行业政府政策 a_{12}	A_{12} 跨文化经营经验 (a_{14})	
葛兰素史克事件之后,不论是美国总部还是中国管理中心都加大了对本公司的监管力度,措施之一就是加大对管理者的问责力度(访谈)	加大问责制度 a_{13}	A_{13} 母公司管理知识支持 (a_{44}, a_{47})	
为了顺应中国医改的潮流,1997 年 H 公司专门成立政府事务部,专门负责与中国政府相关部门进行沟通(访谈)	成立政府事务部 a_{14}	A_{13} 长期跨文化经营战略 (a_{19}, a_{49})	
H 公司健康药物部中国及香港区域总经理表示,新推出的系列产品将依托原有强大的品牌资产,遵循 H 公司全球“做药”的严苛标准来监制生产(网络媒体报道)	品牌和标准支持 a_{15}	A_{14} 发现文化冲突的专门机构 (a_{20})	
H 公司开展跨国会议的措施虽然没有弥补人才流失的损失,但是推进了文化沟通,总部愿意尊重中国文化,促进文化融合,降低了未来出现同样现象的危险(访谈)	未来失败可能性减小 a_{16}	A_{15} 跨文化心理安全感 (a_{31}, a_{32}, a_{33})	
公司更严格的制度使企业销售额产生了波动,但是顺应了行业发展趋势。目前投资的创新性产品短期内没有给企业带来多少利润,但创新性走在了行业前端,占领了新兴市场先机(访谈)	组织创新性提高 a_{17}	A_{16} 团队领导跨文化协调能力 (a_{24}, a_{25})	
.....	

表2 试错学习子过程

Table 2 Sub-process of Trial-and-error Learning

过程	内容
因果条件	中美文化关于行政执法态度的差异
失败表现	人才流失
脉络	中国高管规避行政处罚的做法被美方总部误解,导致人才流失,事后企业高管进行反思,采取措施
中介条件	组织跨文化学习导向、跨文化容错程度、组织跨文化沟通能力、对母国文化的坚持、组织跨文化心理安全感
行动(互动)策略	快速做出反映,增强跨文化沟通
结果	未来失败可能性降低

因果条件分析:面对国家执法机关的调查,中国区高管认为应对行政处罚进行合理规避,而美方文化中配合相关部门进行调查是企业分内之事,中美在这一方面的文化差异是引起问题的主要原因,所以企业面对这种问题需要进行因果条件分析。

失败表现分析:中国区十余名高管被迫离职,而这些高管多是行业精英,也正是出于对公司的关心以及敬业的态度才做出这样的决策,精英人才集中的大量流失给H公司带来了巨大的损失。

脉络分析:2003年,中国工商总局对于医药行业加大整顿力度,方法灵活多变,甚至有工作人员乔装进入公司内部进行调查。为避免公司受到行政处罚而影响利益和形象,有高级管理人员电邮通知其他高管对此加以重视,刻意进行内部整顿。此事被美国总部得知,他们认为中国区高管的措施欲盖弥彰,是为了掩饰工作中不合理或者不合法之处,说明其工作存在实质性问题,提出对相关人员进行处罚,最终导致数10名高管离职。

中介条件分析:在面对突如其来的事件,在处理中美文化差异问题上遵循美国文化中对于法律原则的坚守,维护企业道德观念,对相关人员进行处理。但事后发现,从中国大的文化氛围和人情角度看,该处置太过直接,不通情理,必将导致其他员工的误解和情感上的损伤。很快,企业领导意识到是文化差异导致发生这种情况,并迅速召集相关高层进行沟通,一方面对销售地的文化进行更深入的了解,另一方面让中国籍员工更加了解母公司的文化,努力促进与中国区文化融合,使中国区与美国总部在企业文化和道德层面保持一致。H公司具有比较开放的氛围和灵活的沟通渠道,可以直接向所在部门领导反映问题和意见,也可以直接反映给相关产品线的领导。

行动(互动)策略分析:为将此事件的后续损失

降到最低,美国总部快速召集中国区相关部门的领导参加在美国召开的会议,进行案例观摩和探讨,并让与会高管充分表达自己的见解和疑问,除了对此次事件的看法,还有日常工作中其他方面的困惑。例如,美国总部根据中国官方给出某种疾病的发病率、筛查率和治愈率计算出市场需求量,据此计算出相关产品的理论销量,但却与实际销量相去甚远。在沟通中,美国总部了解到,中国医药行业的复杂程度是难以想象的,行业潜规则、国家对于定点企业的扶植政策以及人情关系等都必须纳入到计算体系中。

结果分析:从企业高层访谈中得知,H公司的这些措施虽然不能弥补大量高端人才流失带来的后果,但是在文化沟通方面起到非常大的推进作用,总部的态度也为中国员工所了解,即原则上,中国区需要与总部保持一致,但是在具体的操作细节上,总部愿意尊重中国文化,促进文化融合,降低未来发生同样事件的危险。

通过对所得资料的分析,总结出H公司4个试错学习子过程。对其余3个试错行为的分析也是借助“情景性条件→表现→脉络→中介条件→行动(互动)策略→结果”的逻辑模式,结合本研究的试错学习主题,提炼出4个主范畴,分别为失败、试验行为、试错学习结果和试错学习影响因素。①失败,指行为没有达到预期的效果,是组织亟待解决的问题,组织会针对这些问题分析具体的原因。②试验行为,指组织为解决问题而采取的行动。本研究中,企业已做出的行为和战略调整都属于试验行为范畴。③试错学习结果,指企业对失败采取措施后得到的结果。组织进行试验行为可能有两种结果,一种是试验行为有效果,可能是目前问题解决、未来失败可能性减小或者组织创新性提高,另一种结果是该试验行为没有起作用。④试错学习影响因素,指对组织试错学习整个过程有影响的因素。

(3) 选择性编码

选择性编码的主要目的是提炼核心范畴,核心范畴是贯穿整个研究的重要因素,由研究者根据研究的逻辑关系确定。在这一阶段,对核心范畴和与核心范畴有重要关系的范畴进行再次编码,核心范畴的编码是进一步进行数据收集、补充和完善的过程。核心范畴并不是研究前或者研究中由研究者主观确定的,应该具有一定的逻辑性和选择标准。首先,是在编码中自然出现的,并且出现较为频繁,对于整个研究过程有较强的解释力;其次,是与本研究主题试错学习紧密相关的。

通过对所得资料的分析,结合开放性编码和主轴编码得到的范畴和主范畴,最后得到本研究的核心范畴是试错学习过程。结合主轴编码中运用的“情景性条件→表现→脉络→中介条件→行动(互动)策略→结果”的模型以及得到的主范畴,将试错学习过程分为失败分析阶段、试验开展阶段、措施生效阶段3个阶段。图1为试错学习过程模型。

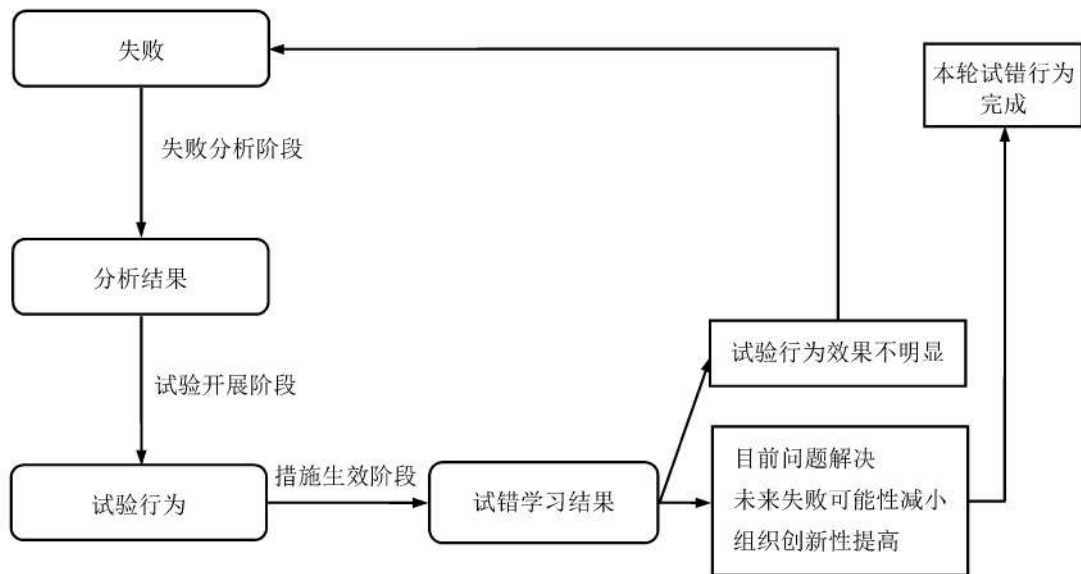


图1 跨文化情景下组织试错学习过程模型

Figure 1 Progress Model of Organizational Trial-and-error Learning under Cross-cultural Circumstance

3.5 理论饱和度检验

为保证研究信度,选取美国跨国企业M公司作为检验对象,对所建模型的饱和度进行检验。M公司总部位于美国,成立于19世纪50年代,公司主要从事医学研究和开发兽用医药产品。在20世纪90年代初进驻中国市场,先后与中国企业合资合作,设立医疗数据管理中心和研发中心。除处方药外,在中国的业务还包括动物保健,近50种兽医产品涉及家畜、家禽和宠物的疾病预防、治疗及控制等多个领域,致力于保护和关怀动物健康以及与其相处的人类健康。对M公司相关资料的搜集方法与H公司基本一致,访谈时间是2015年5月18日。依照对H公司的研究过程,进行扎根分析,部分编码举例如下。

M公司总部的企业文化中,最突出的是把商业道德融入到职工的“血液”中,公司要求中国员工也须遵守《我们的价值观与准则》的规定,并定期培训。(坚守商业道德→对原有文化的坚持→跨文化适应能力)

基于对中国新兴市场的深入了解,M公司上一任总裁对目前中国正在推进的医疗改革持欣赏并支持的态度,他认为中国现在已经开始建立医疗设施,规模覆盖全国,并且中国政府尤其重视基础治疗药物。(关注中国的医疗改革政策→对东道国情景的理解能力→跨文化适应性)

2011年,M公司将北京作为亚洲研发中心,宣布未来5年向中国出资15亿美元作为研发经费。不到两年的时间,该公司投资1.2亿美元的杭州新厂正式投入生产。(加大研发力度→提高企业研发能力)

M公司杭州厂占地约8万平方米,拥有10余条高速生产包装线,主要用来包装无菌药物和固体药品制剂,为其在中国的新产品上市提供支持。尽管

长三角地区的人力和土地成本较高,该公司高管坚持认为高效率的生产线以及20年的运营经验可以抵消这些不利因素。(高成本建厂→母公司资金支持→母公司支持)

M公司现任总裁表示,将严格遵守总部所有关于质量、环境、安全的标准,坚持全球统一的高质量标准。(执行一致的技术标准→母公司技术支持→母公司的支持)

对M公司相关资料进行编码的过程中发现,企业研发能力在企业面对风险的措施制定中起到尤为重要的作用。在对其高管的访谈中也发现,在中国医药行业大力整顿以及葛兰素史克事件曝光之后,企业将研发能力提升到空前高度,认为在这样的大形势下,提高新药研发的成功率是企业发展最好的途径。但在对H公司高管的访谈中,提到企业创新能力时,受访者着重强调产品的差异化,弱化了新药研发,认为营销重于研发,二手资料中,H公司将并购、扩展产品线作为发展中国市场的主要战略,对于研发也少有提及,这些是编码中没有出现研发能力这一项的主要原因。

通过分析发现,研发能力差异是企业文化、经营理念、企业能力等多方面因素造成的,而研发能力确实会影响企业进行试错,对于企业在试验开展阶段的政策制定有影响,所以将企业研发能力纳入到模型中。

4 跨文化情景下组织试错学习机理分析

4.1 跨文化情景下组织试错学习各阶段机理分析

(1) 失败分析阶段机理分析

通过开放式编码得出失败分析分为情景式分析和反思式分析。情景式分析指外界环境发生变化,

导致组织的经营模式、战略方向、管理知识等不再适用,组织经营问题凸显,需要企业分析所处环境并进行试错学习;反思式分析指企业中出现明显失败,需要对其原因加以反思。通过开放式编码和主轴编码可以看出,失败分析阶段的影响因素有组织跨文化学习导向、团队领导跨文化经历、发现文化冲突的专门机构、对东道国文化的接受程度、跨文化经营经验、对东道国情景的理解能力、对母国文化的坚持。这一阶段的作用机理见图2,图中“+”为正向影响,“-”为负向影响。

SINKULAR et al.^[33]认为组织学习导向能够影响组织学习、创新、信息处理和知识再生能力,共有学习承诺、开放的心智和共享的愿景3个维度。学习承诺能够提高组织对环境的理解能力,进而促进情景式分析。组织只有学习动力是不够的,还需了解要学什么,共享愿景可以促使企业分析存在的问题,进而有目的的组织试错学习。具有积极组织跨文化学习导向的企业倾向于拥有开放的心智,积极主动地应对新的环境,促进对东道国情景的理解。并在接受失败的同时总结教训,挑战企业现有的管理知识和方法,进行反思式分析^[34-37]。发现文化冲突的专门机构是为组织识别文化冲突而专门设立的,在很大程度上为企业识别问题、分析所处情景提供了帮助。这种机构对文化冲突的有效识别能够提醒组织进行适当的组织跨文化学习,使其处于查错纠错的氛围中,帮助组织保持学习的状态,促进组织拥有比较积极的组织学习导向。

在企业面临困境时,跨文化经营经验和团队领导跨文化经历都能促使领导或员工考虑并识别文化冲突,加快失败原因分析的过程,对于情景式分析和反思式分析都有助推作用。并且跨文化经历对组织学习导向有正向影响,帮助组织更好更快地对东道国和母国的文化、环境进行对比,进而消化吸收,帮

助组织对东道国文化进行识别、选择和吸收。

跨文化经营的企业需对母国文化和东道国文化进行权衡与取舍,促进文化融合,以适应企业发展。在对东道国情景理解的基础上,接受东道国的文化是企业化解文化冲突危机、抓住机遇必不可少的条件;对东道国文化的封存必然会导致东道国资源的浪费;要想实现文化融合,首先要认同并接受东道国的文化^[38]。相反,对母国文化的坚持可能使组织怀着批判、闭塞的眼光看待东道国文化,进而不能从根本上识别失败的原因。企业的跨文化经营经验能够帮助企业在东道国文化和母国文化之间进行权衡。

(2) 试验开展阶段机理分析

通过开放式编码和主轴编码可以看出,试验开展阶段的影响因素主要有企业长期跨文化经营战略、稳定的跨文化经营理念、组织跨文化沟通能力、团队领导跨文化沟通能力、团队领导跨文化协调能力、对东道国情景的理解能力、母公司资金支持、母公司技术支持、母公司管理知识支持和企业研发能力。这一阶段的作用机理见图3。

长期跨文化经营战略是指企业持有长期发展的态度进入新的市场而非出于投机目的,企业长期经营是试错学习一切措施实施的出发点,有利于企业提出适合长期发展的策略。企业的发展战略决定其策略的制定,战略稳定性是企业稳健发展的条件。所以跨文化经营策略的连贯性和同一目标的指向性有利于企业的长期跨文化经营。

组织试错学习需要公司各部门参与,制定措施的过程也需要各部门具有专业知识的员工参与,也就是说企业制定措施是一个多方位知识共享的过程,企业良好的组织沟通能力对知识共享有显著的正向作用,所以跨文化沟通能力有利于试错学习试验开展阶段的进行。团队领导是开展试错学习的关键,跨文化团队中,组织出于权衡文化结构、本土化

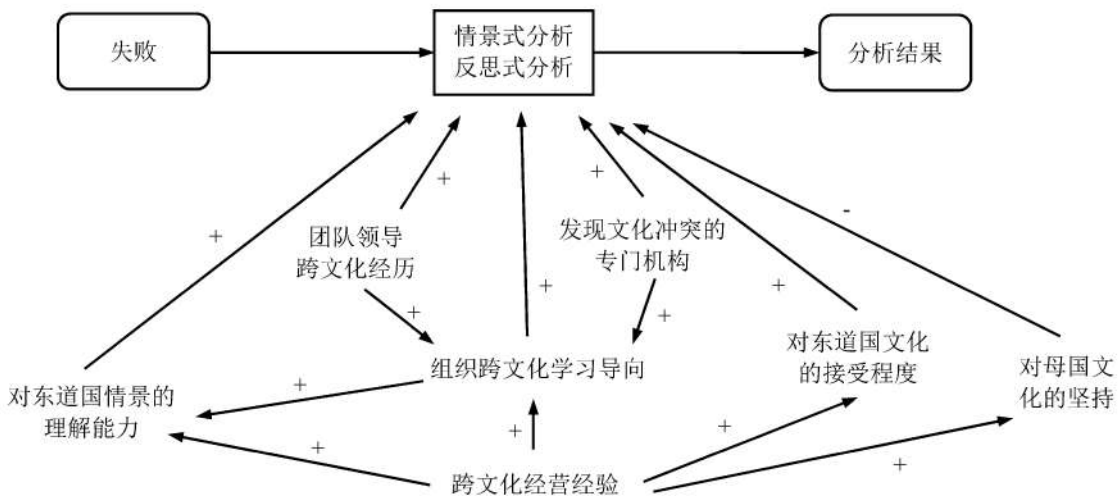


图2 失败分析阶段作用机理
Figure 2 Mechanism of Failure Analysis Phase

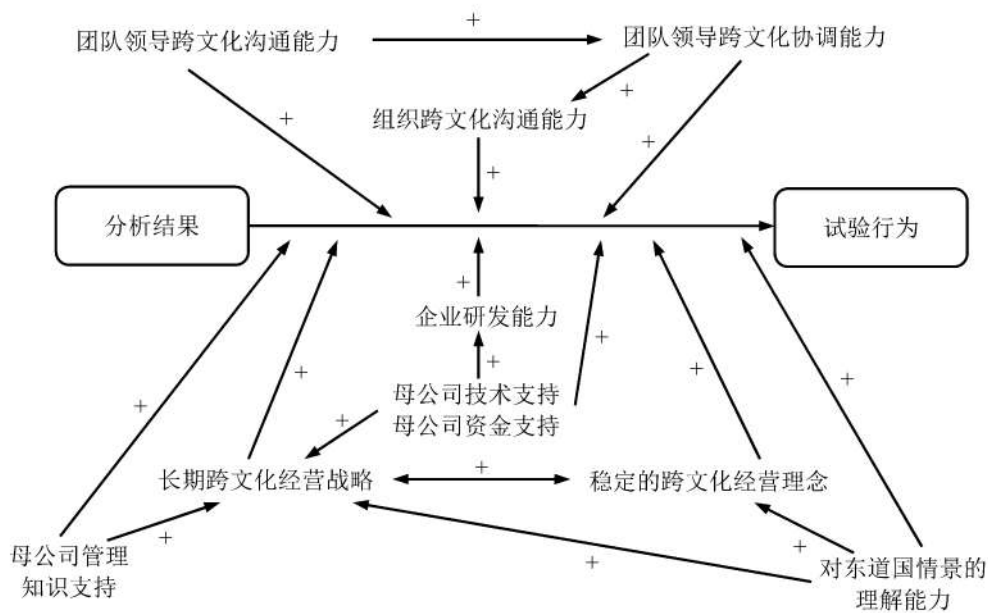


图3 试验开展阶段作用机理
Figure 3 Mechanism of On-trial Phase

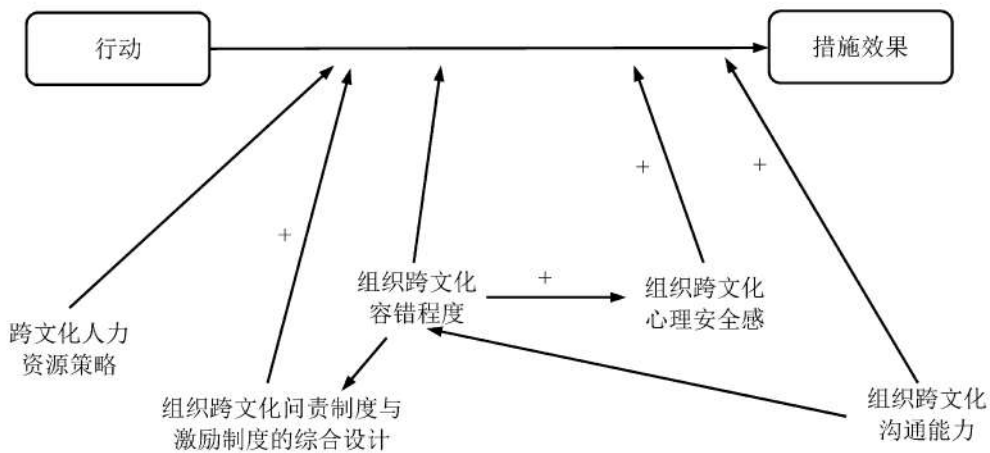


图4 措施生效阶段作用机理
Figure 4 Mechanism of Effective Measures Phase

管理、母公司控制等的考虑,财务、销售、人力等高层管理者通常由不同文化背景的人担任,由此,团队的最高领导者需对各个部门进行协调。领导者不仅要与员工纵向沟通,还要与其他部门领导横向沟通,以消除文化冲突,实现知识共享,所以团队领导跨文化沟通能力有助于试验开展阶段的进行^[39]。

当跨文化企业在东道国发展受阻时,母公司的资金支持能帮助东道国分公司另辟蹊径,尝试差异化发展来提高竞争力,使企业度过难关,实现长期经营。在试验开展阶段,母公司的管理知识会对试验的方向、力度产生较深影响。母公司对子公司技术方面的支持不仅包括产品、生产机器,还有生产标准、检验标准、与其他市场同步发售等承诺,以帮助子公司顺利开展生产经营,树立良好形象,使企业在制定政策阶段有所依据;另外,母公司的技术支持还

能保障企业的研发能力,有利于企业开展创新活动,增强竞争力,所以母公司的技术支持对试验开展阶段的试错学习有正向的作用。

东道国情景包括企业所处东道国的有形网络和无形网络,有形网络包括与企业有合作关系的供销商、竞争对手、协会和政府等,无形网络包括国家政策、行业动态、舆论和流行趋势等,这些都是企业决策过程中需要考虑的重要因素,所以对于东道国情景的理解有利于企业制定有效的策略。

(3) 措施生效阶段机理分析

通过编码得出,措施生效阶段的影响因素主要有跨文化人力资源策略、组织跨文化沟通能力、组织跨文化容错程度、组织跨文化心理安全感、组织跨文化问责制度与激励制度的综合设计。这一阶段的作用机理见图4。

在措施生效阶段,组织跨文化沟通包括上下级之间的沟通和水平沟通。组织制定新措施后,领导需向员工传达措施信息,员工需要向上级报告工作进展、遇到的问题等,沟通不力时,就会发生效率低下或者效果达不到预期。所以说,企业良好的沟通能力有利于组织试错学习的正常进行。

跨文化经营的企业在制定人力资源策略时要着重关注不同文化背景的人才比例和专业人才本土化,人力资源战略会影响组织措施实施的效果。组织变革的同时也对配套的人力资源战略提出新的挑战,王重鸣等^[40]和张小兵^[41]论述了人力资源配置、人员培训、绩效考核、薪资管理在企业目标达成过程中,对于吸引目标人才、培养目标人才能力、甄别和保留具有胜任能力的重要员工的作用和意义,为企业在措施生效阶段着重关注人力资源策略、问责与激励制度的设计等提供了理论支持和指导。

组织跨文化容错程度是指在员工因文化差异出现失误时组织放弃追究责任的范围。组织跨文化容错程度决定追究责任的范围,而问责制度的设计规范了追究责任的力度。跨文化经营的企业,在设计问责制度和激励制度时,都必须考虑到文化差异造成的不同导向,在措施实施过程中,明确责任范围的同时激励员工为企业做出更大贡献。作为一种心理层面的感知,高水平的心理安全感有利于畅所欲言、正确全面的发表意见。HIRAK et al.^[42]研究表明,只有员工感到高度的心理安全感时,试错学习的动机、行为才能被有效的激发和执行,员工的行为才能得到效果最大化。组织在设计激励制度时,应该尽可能考虑员工的心理安全问题^[43-44]。

4.2 跨文化情景下组织试错学习机理模型

基于上述研究,可以给出跨文化情景下组织试错学习的机理模型,见图5。对该模型有以下几点需要说明:①跨文化情景下各因素对于试错学习的影响在各阶段内无先后之分,为了减少图中作用线交叉的情况,各因素对于过程的影响用水平射线画出;②图中所列稳定的跨文化经营等概念,是为了将各阶段影响因素的来源更加清晰化,为下一阶段研究提供方便。

5 结论

文化差异是跨文化经营的企业面临的不可避免的问题,不同文化背景的企业或员工,无论是认知还是行为都存在较大差异。企业跨文化经营过程中文化差异问题会逐渐凸显,企业也需通过不断地尝试和改变,才能解决文化冲突造成的问题。本研究通过扎根理论的方法,选取H公司的试错案例对跨文化情景下组织试错学习的机理加以探究,以完善试错学习理论。研究结果表明,①试错学习是一个循环往复的过程,起始于企业判定失败,终止于措施生效且效果与企业预期相匹配,共包括失败分析阶段、试验开展阶段、措施生效阶段3个阶段。②失败分析阶段中,影响组织试错学习的因素有组织跨文化学

习导向、团队领导跨文化经历、发现文化冲突的专门机构、对东道国文化的接受程度、跨文化经营经验、对东道国情景的理解能力、对母国文化的坚持。③试验开展阶段的影响因素主要有长期跨文化经营战略、稳定的跨文化经营理念、组织跨文化沟通能力、团队领导跨文化沟通能力、团队领导跨文化协调能力、对东道国情景的理解能力、母公司资金支持、母公司技术支持、母公司管理知识支持以及企业研发能力。④措施生效阶段的影响因素主要有跨文化人力资源策略、组织跨文化沟通能力、组织跨文化容错程度、组织跨文化心理安全感、组织跨文化问责制度与激励制度的综合设计。

基于本研究构建的试错学习机理模型,为企业试错学习提出以下建议。①提高组织跨文化学习能力。首先,要求企业培养积极的学习导向,保障企业员工开放的心智模式和积极的学习承诺,提高企业的学习动力和氛围;其次,要求企业扩展沟通渠道,提高组织跨文化沟通能力,促进不同文化背景的员工之间的交流和沟通,理解双方的母国文化,化解文化冲突,实现文化整合。②建立适度宽松的跨文化试错学习氛围。首先,文化冲突在企业跨文化经营中无处不在,管理者首先要正视文化冲突,承认文化冲突的存在,尽可能控制冲突的产生和发展;其次,对于由于文化差异产生的损失,管理者要把握好处理的方法和力度,在一定范围内予以了解,在公司规章范围内提高组织容错程度,给员工改正的机会,以弥补跨文化管理的知识漏洞,提高员工的心理安全感。

本研究尚存在以下两点局限。①扎根理论研究方法具有一定的情景性,要建立系统化的普适性的理论,需要结合定量方法进行补充,如可以对模型进行仿真分析。②由于本研究对象来自同一行业,跨文化经营时期也比较相近,企业内部文化均为中美文化,会有一定的局限性。未来研究可以突破行业和时间限制,对模型进行检验。

参考文献:

- [1] 胡洪浩,王重鸣. 国外失败学习研究现状探析与未来展望. *外国经济与管理*, 2011, 33(11): 39-47.
HU Honghao, WANG Zhongming. The current situation and future prospect of the study on the failure of foreign countries. *Foreign Economics & Management*, 2011, 33(11): 39-47. (in Chinese)
- [2] RERUP C, FELDMAN M S. Routines as a source of change in organizational schemata: the role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3): 577-610.
- [3] SALVATO C, RERUP C. Beyond collective entities: multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 2011, 37(2): 468-490.

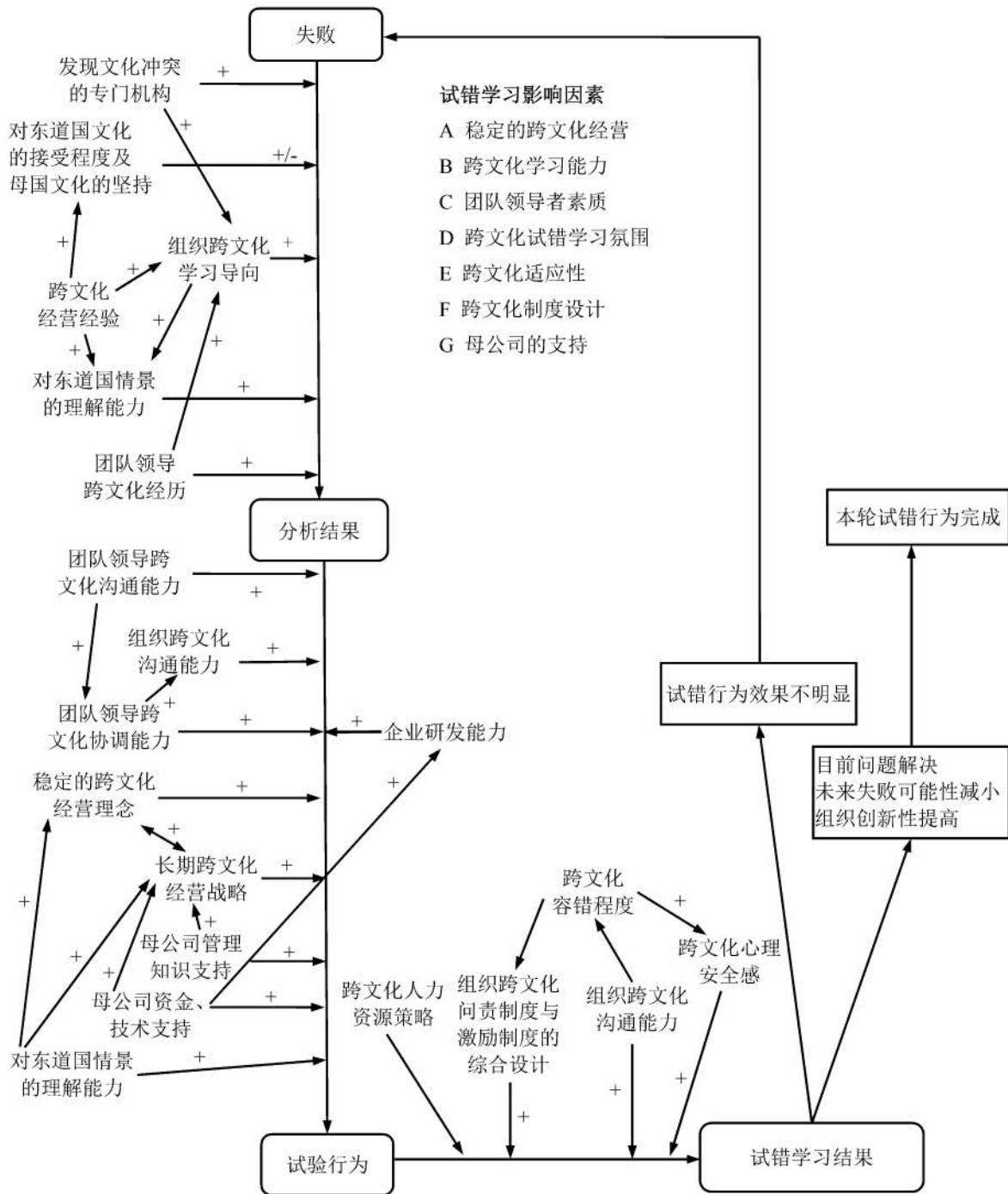


图5 跨文化情景下组织试错学习机理

Figure 5 Mechanism of Organizational Trial-and-error Learning under Cross-cultural Circumstance

[4] 于晓宇,蔡莉. 失败学习行为、战略决策与创业企业创新绩效. *管理科学学报*, 2013,16(12):37-56.
 YU Xiaoyu, CAI Li. Learning from the failure, strategic decision comprehensiveness and innovation performance. *Journal of Management Sciences in China*, 2013,16(12):37-56. (in Chinese)

[5] 桑代克. 人类的学习. 北京:北京大学出版社, 2010.
 THORNDIKE E L. *Human learning*. Beijing: Peking University Press, 2010. (in Chinese)

[6] 尚航标,黄培伦,田国双,等. 企业管理认知变革的微观过程:两大国有森工集团的跟踪性案例分析. *管理世界*, 2014(6):126-141.

- SHANG Hangbiao, HUANG Peilun, TIAN Guoshuang, et al. The micro-processes of the change in the cognition of the management of firms: a longitudinal case study on the two national Sengong Groups. *Management World*, 2014(6): 126-141. (in Chinese)
- [7] 陈国权, 马萌. 组织学习的过程模型研究. *管理科学学报*, 2000, 3(3): 15-23.
CHEN Guoquan, MA Meng. Studies on the process model of organizational learning. *Journal of Management Sciences in China*, 2000, 3(3): 15-23. (in Chinese)
- [8] 徐佳. 经验学习对中国企业跨国投资绩效的影响. 南京: 南京财经大学, 2012: 15-27.
XU Jia. *The effects of experience learning on the subsidiary performance of Chinese multinational corporations*. Nanjing: Nanjing University of Finance and Economics, 2012: 15-27. (in Chinese)
- [9] 宁焯, 霍日雯, 邵慧宇. 跨文化情景下组织试错学习对组织结构变革的影响研究. *公司治理评论*, 2012, 4(2): 62-79.
NING Ye, HUO Riwen, SHAO Huiyu. The impacts of trial and error learning on the reforming of the organizational structure in cross-cultural contexts. *Review of Corporate Governance*, 2012, 4(2): 62-79. (in Chinese)
- [10] 葛建华. 马奇: 组织学习的“陷阱”. *中外管理*, 2011(7): 60-61.
GE Jianhua. March: organizational learning “trap”. *Sino-Foreign Management*, 2011(7): 60-61. (in Chinese)
- [11] 陈晓静. 组织学习方式对隐性知识创新的影响: 来自中国企业的实证研究. *科学学研究*, 2009, 27(2): 262-268, 233.
CHEN Xiaojing. The influences of organizational learning mode on tacit knowledge creation: an empirical study on the corporations in China. *Studies in Science of Science*, 2009, 27(2): 262-268, 233. (in Chinese)
- [12] KIM J Y, MINER A S. Vicarious learning from the failures and near-failures of others: evidence from the U. S. commercial banking industry. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3): 687-714.
- [13] MADSEN P M, DESAI V. Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(3): 451-476.
- [14] EDMONDSON A C. Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 2011, 89(4): 48-55.
- [15] 戴万稳, 夏日, 王婷, 等. 失败的教训: 组织学习的源泉再思考. *管理学家: 学术版*, 2011(4): 77-79.
- DAI Wanwen, XIA Ri, WANG Ting, et al. Learning from the failure: rethinking the source of organizational learning. *An Academic Edition of ManaMaga*, 2011(4): 77-79. (in Chinese)
- [16] CANNON M D, EDMONDSON A C. Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22(2): 161-177.
- [17] GARVIN D A, EDMONDSON A C, GINO F. Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*, 2008, 86(3): 109-116.
- [18] WOOLNER P, MCCARTER S, WALL K, et al. Changed learning through changed space: when can a participatory approach to the learning environment challenge preconceptions and alter practice?. *Improving Schools*, 2012, 15(1): 45-60.
- [19] HOTHO J J, LYLES M A, EASTERBY-SMITH M. The mutual impact of global strategy and organizational learning: current themes and future directions. *Global Strategy Journal*, 2015, 5(2): 85-112.
- [20] SENGE P M, STERMAN J D. Systems thinking and organizational learning: acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European Journal of Operational Research*, 1992, 59(1): 137-150.
- [21] 黄耀杰, 王敏. 创业企业社会网络演化过程中试错行为的结构方程模型. *科技进步与对策*, 2012, 29(12): 90-94.
HUANG Yaojie, WANG Min. Research on the SOE model of the try and error behaviors during the course of start up enterprises' social network evolution. *Science & Technology Progress and Policy*, 2012, 29(12): 90-94. (in Chinese)
- [22] MEINDL J R, STUBBART C, PORAC J F. *Cognition within and between organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996: 43-84.
- [23] ARGYRIS C, SCHÖN D A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. New Jersey: Addison-Wesley, 1978: 345-350.
- [24] TUCKER A L, EDMONDSON A C. Why hospitals don't learn from failures: organizational and psychological dynamics that inhibit system change. *California Management Review*, 2003, 45(2): 55-72.
- [25] YEO R K, MARQUARDT M J. Problems as building blocks for organizational learning: a roadmap for experiential inquiry. *Group & Organization Management*, 2010, 35(3): 243-275.
- [26] 奥莉娅. 本土化 VS 标准化: 全球化趋势下文化差异对跨国营销策略的影响: 基于欧莱雅在中俄营销策略比较的案例研究. 大连: 东北财经

- 大学, 2014; 15-40.
- AOLIYA. *Localization or standardization: a research on L'Oréal's multinational marketing strategy in China and Russia from the perspective of cultural differences' impacts in the trend of globalization*. Dalian: Dongbei University of Finance and Economics, 2014; 15-40. (in Chinese)
- [27] NAKATA C, SIVAKUMAR K. National culture and new product development: an integrative review. *Journal of Marketing*, 1996, 60(1): 61-72.
- [28] SALACUSE J W. Negotiating: the top ten ways that culture can affect your negotiation. *Ivey Business Journal*, 2004(5): 1-6.
- [29] METCALF L E, BIRD A, SHANKARMAHESH M, et al. Cultural tendencies in negotiation: a comparison of Finland, India, Mexico, Turkey, and the United States. *Journal of World Business*, 2006, 41(4): 382-394.
- [30] BROCK D M. Multinational acquisition integration: the role of national culture in creating synergies. *International Business Review*, 2005, 14(3): 269-288.
- [31] WEBER E U, HSEE C. Cross-cultural differences in risk perception, but cross-cultural similarities in attitudes towards perceived risk. *Management Science*, 1998, 44(9): 1205-1217.
- [32] 凯西·卡麦兹. *建构扎根理论: 质性研究实践指南*. 重庆: 重庆大学出版社, 2009.
- CHARMAZ K. *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. Chongqing: Chongqing University Press, 2009. (in Chinese)
- [33] SINKULAR J, BAKER W, NOORDEWIER T. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997, 25(4): 205-319.
- [34] 焦豪, 魏江, 崔瑜. 企业动态能力构建路径分析: 基于创业导向和组织学习的视角. *管理世界*, 2008(4): 91-106.
- JIAO Hao, WEI Jiang, CUI Yu. An analysis of the path to the construction of enterprises' dynamic capabilities: a perspective based on entrepreneurial orientation and organizational learning. *Management World*, 2008(4): 91-106. (in Chinese)
- [35] GREVE H R. A behavioral theory of firm growth: sequential attention to size and performance goals. *Academy of Management Journal*, 2008, 51(3): 476-494.
- [36] BAUM J A C, DAHLIN K B. Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes. *Organization Science*, 2007, 18(3): 368-385.
- [37] 杨富强. 组织学习能力对知识创新的影响. *中国外资*, 2014(4): 294.
- YANG Fengqiang. The influences of organizational learning ability on knowledge innovation. *Foreign Investment in Chinese*, 2014(4): 294. (in Chinese)
- [38] BULLER P F, MCEVOY G M. Creating and sustaining ethical capability in the multi-national corporation. *Journal of World Business*, 1999, 34(4): 326-343.
- [39] 余爱菊. 视界与世界: 企业领导者的跨文化交际能力. *领导科学*, 2014(1): 55-56.
- YU Aiju. Vision and the world: the intercultural communication competence of enterprise leaders. *Leadership Science*, 2014(1): 55-56. (in Chinese)
- [40] 王重鸣, 李凯. 企业组织变革特征、人力资源策略与变革应对行为的实验研究: 组织学习的视角. *应用心理学*, 2011, 17(2): 99-107.
- WANG Zhongming, LI kai. An experimental study on firm organizational change, HR strategy and change coping behavior: an organizational learning perspective. *Chinese Journal of Applied Psychology*, 2011, 17(2): 99-107. (in Chinese)
- [41] 张小兵. 人力资源管理系统和组织学习: 知识吸收能力影响的实证研究. *科技进步与对策*, 2010, 27(6): 125-130.
- ZHANG Xiaobing. A study of the relationship between human resource management system and organizational learning: an absorptive capacity perspective. *Science & Technology Progress and Policy*, 2010, 27(6): 125-130. (in Chinese)
- [42] HIRAK R, PENG A C, CARMELI A, et al. Linking leader inclusiveness to work unit performance: the importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 2012, 23(1): 107-117.
- [43] 黄耀杰, 王蕾, 朱丽丽. 心理契约与工作绩效研究: 以山东省J市某政府部门为例. *理论探索*, 2011(4): 106-109.
- HUANG Yaojie, WANG Lei, ZHU Lili. The relationship between psychological contract and work performance: a case study of a government department of J in Shandong province. *Theoretical Exploration*, 2011(4): 106-109. (in Chinese)
- [44] 陈涛. 现代人力资源管理中的心理学问题: 基于心理契约、心理资本. *现代商业*, 2015(21): 105-107.
- CHEN Tao. Psychological problems in modern human resource management: based on psychological contract and psychological capital. *Modern Business*, 2015(21): 105-107. (in Chinese)

Study on the Mechanism of Organizational Trial-and-error Learning under Cross-cultural Circumstance

NING Ye, LIU Nandi, WANG Shanshan

School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110169, China

Abstract: Trial-and-error learning is an indispensable innovative process when enterprises cope with cultural conflicts under the background of global business. At present, there are not thorough studies and clear explanation about the process and mechanism of enterprises trial-and-error learning, especially under cross-cultural circumstance.

This paper selects H company, a famous American transnational corporation in pharmaceutical industry, as the object of this research, and uses the grounded theory, one of the qualitative study, as well as with the help of qualitative data analysis software NVivo 8.0 to analyze the interview data and secondary data. And it further explores the influence factors and process of organizational trial-and-error learning under cross-cultural circumstance.

Firstly, with the help of the steps of open coding, axial coding and selective coding, we conclude the seven main factors of trial-and-error learning, including cross-cultural learning ability, cross-cultural system design, stability of cross-cultural management, quality of team leader, cross-cultural atmosphere of trial-and-error, the support of the parent company and cross-cultural adaptability. Then we selects the case of M company-a famous multinational pharmaceutical company in China to carry out theoretical saturation test, and get another factor of R&D capability. Accordingly we build the progress model of trial-and-error learning. In general, the study found that the process of trial-and-error learning is a cyclical process, which could be divided into three phases, namely failure analysis, on-trial and effective measures respectively. Secondly, through further analysis, we get the main influence factors of the various stages of the trial-and-error learning; and on this basis we try to construct the model of mechanism of organizational trial-and-error learning under cross-cultural circumstance.

The mechanism we conclude aim to provide theoretical support for organizations which operate under cross-cultural circumstance to carry out trial-and-error learning and improve the efficiency accordingly.

Keywords: trial-and-error learning; cross-cultural circumstance; factors; grounded theory; organizational learning

Received Date: July 15th, 2015 **Accepted Date:** December 19th, 2015

Funded Project: Supported by the Natural Science Foundation of Liaoning Province (201202077)

Biography: NING Ye, doctor in management, is an associate professor in the School of Business Administration at Northeastern University. Her research interests include international trade theory and policy and knowledge management of multi-national corporation. Her representative paper titled "Empirical study on impact of export promotion programs on export performance of enterprises" was published in the *Journal of International Trade* (Issue 6, 2014). E-mail: yning@mail.neu.edu.cn

LIU Nandi is a postgraduate in the School of Business Administration at Northeastern University. Her research interest focuses on cross-cultural management. E-mail: 410021409@qq.com

WANG Shanshan is a postgraduate in the School of Business Administration at Northeastern University. Her research interest is on cross-cultural management. E-mail: sswangemail@163.com

□