

摘要：本文针对中国企业跨国经营过程中所产生的文化冲突问题，分析了造成文化冲突的主要原因是：在风俗习惯、沟通障碍、宗教信仰和教育等方面存在差异；并指出了我国企业在跨国文化管理中存在的问题，在此基础上提出了解决我国企业跨国经营的文化冲突的管理策略：识别文化差异，尊重文化差异；加强沟通交流；进行跨文化培训；建立跨文化管理的激励机制；实行人才本土化战略。

关键词：跨国经营；文化冲突；文化管理

单，我国此次有国家电网、中石油、中石化等 16 家企业入围，创下历史之最。但与美国 189 家公司（占全球 500 强总收入的 39%）、日本 82 家企业榜上有名相比，我国企业有待进一步做强。我国企业需要加快国际化步伐，处理好国际商务活动和跨国经营活动中的跨国文化管理问题，排除发展中的障碍。任何企业文化和管理模式的形成都有其历史必然性。日本、美国企业文化都在本国企业发展的历史上起过重要的作用，也在世界上产生过重要影响。在社会演进过程中，日本、美国又都不断吸收其他国家的文化优势，丰富本国文化内涵，促进本国管理的发展。我国在引

惯等方面的差异。这种文化差异的客观存在，势必会在企业中造成文化冲突，从而影响跨国企业的经营绩效。主要表现在以下几个方面：

### 1. 风俗习惯

风俗习惯是人们自发形成的习惯性的行为模式，是一定社会中大多数人自觉遵守的行为规范。不同的国家、地区或民族由于受传统文化的影响，形成了各自独特的风俗习惯。它对国际企业分析海外市场的消费结构、消费传统、偏好和禁忌，具有重要的影响。我国企业在进行跨国经营之前，即在进入一个由独特文化构成的新市场之前，往往缺乏对其风俗习惯进行细

# 中国企业跨国经营的文化冲突及管理策略

□ 陈欣慰

(厦门大学 金融系 福建 厦门 361005)

我国企业的跨国经营是从 20 世纪 90 年代开始起步的。改革开放以前和开放初期，除了少数大型中央部属企业外，绝大多数企业只在本土从事生产经营活动，因而文化冲突问题并不突出。中央提出“走出去”战略之后，我国各类企业的跨国投资出现了一个新的高潮。当企业投资突破国界之后，文化冲突问题便成为不容忽视的重要问题凸现出来。

## 一、我国企业跨国经营的发展现状

2004 年 7 月 26 日，美国《财富》杂志公布其评选的 2004 年度全球 500 强名

进资金和技术的同时，也引进了管理。上海大众汽车有限公司原德方副总经理马丁·波斯就曾指出：“为了实现长期的目标，必须实现‘两个’中国化：一个是技术的中国化，一个是管理的中国化。”我国企业在国际化经营管理方面经验不足，需要在今后的实践中学习国外的经验，逐渐地摸索适合自己发展的跨国文化管理模式，从而在激烈的市场竞争中站稳脚跟。

## 二、造成我国跨国企业文化冲突的原因

不同的国家、地区和民族存在着语言、宗教、价值观念、教育以及社会风俗习

致的调查和研究，从而导致投资的失败。例如，我国的药材樟脑丸主要销往东南亚，在澳大利亚也有很大的市场。以前我们用“RAB-BIT”“兔”牌商标出口澳大利亚，殊不知，澳洲盛产羊毛，十分重视牧草繁殖，而兔子大量吃草，是当地一害，所以澳洲人特别忌讳兔子。因此，虽然我国的樟脑产品质量非常好，但由于商标使用不当，影响了澳大利亚市场的扩大。

## 2. 沟通障碍

进行跨国经营最直接的障碍来自语言差异。“语言是文化的镜子”，作为人类进行信息沟通的方式，它不仅是简单的字

符排列,而且包含着丰富的知识、历史、情感和态度。我国企业在进行海外投资时,一般注重选派精通英语或东道国语言的管理者去从事投资活动。但由于语言、文字的深层内涵及其表达方式上的不同会造成沟通的障碍。由于不同企业是在不同的文化环境中产生和发展起来的,因此,对同一事物的描述和表达人们有着不同的方式。人们在通过翻译对同一事物进行交流时,往往只是在字体层面上沟通,而对包含在事物深层的各国、各地区、各民族长期在其生产实践中所形成的风俗习惯则无法用语言准确表述出来,这就为文化才冲突埋下了导火线。如曾在中国国内有名的“白象”牌电池出口到国际市场,其品牌就直译为“white elephant”,这种质优价廉的电池在国际市场上销售状况却很不理想。后经调查发现“white elephant”在英语中还有累赘物、废物的意思,可以设想这种品牌的电池又如何能吸引消费者购买呢。

### 3. 宗教信仰

宗教是文化中处于深层的东西,是文化中真正能够持久的基质,凝聚着民族的历史和文化,对人的价值观、态度、生活习惯和偏好有着直接的影响。世界上有许多宗教和宗教团体,不同的宗教对同一种事物可能有着截然不同的态度,从而导致人们的不同需求偏好和消费模式,这是影响海外投资成败的重要因素。

我国企业在跨国投资活动中,缺乏对各种宗教的节日、禁忌、思维方式、独特要求等等充分的认识,造成投资活动的事倍功半、徒劳无功。例如,我国有个商人就犯了这样的错误,他在伊斯兰教的斋月飞抵中东国家,要与当地商人商谈、签合同。他没有意识到在伊斯兰教的斋月,是伊斯兰教的节日。对当地商人来说,无论多么重要的生意都不能进行,当地商人虽有合作意向,却无法与他签合同,他只好空手而归。另外,我国企业也不能合理地利用宗教信仰的某些特殊性来创造良好的投资机会。如基督教的圣诞节前后商机不同,我国的工艺品制造商通常不能充分利用

这一节日为商机,错过了销售时机。

### 4. 教育

一个国家国民受教育程度与它的经济发展状况相联系,而教育决定了国民的文化素养,影响着人们的观念、需求及对国外产品和技术的接受程度。对跨国公司而言,当地人的受教育情况直接影响在当地的营销方式的运用、人力资源管理方式的运用、在东道国的生产管理方式和技术转让方式等等。

我国企业进行跨国经营时,由于缺乏对东道国的教育水平、教育普及程度、教育体系、内容与侧重点的了解,给企业的国际经营活动带来很大的影响。首先,受教育水平影响企业在当地的营销活动。比如影响在当地出售的商品的层次、性能及复杂程度。受教育水平高的人比较容易认识、接受及使用最新模式的仪器,对各种宣传媒体也有较好的理解,也就是他们易于接受新知识、新产品、新观念。受教育程度低的人则相反。所以在设计面向某地区的产品时,必须使产品的复杂程度、技术性适合于当地顾客的受教育程度,产品包装上的文字以及产品目录和产品说明书等也要考虑目标市场的受教育程度。其次,受教育水平影响在当地的生产经营活动。在教育水平低的地方,跨国公司很难聘用到符合要求的技术人员、管理人员和有一定技能的工人,不能过分器重当地员工,只能从本国或第三国派较多的管理和技术人员到该国发展业务,会使经营成本上升。在向当地转移技术时也要考虑当地人的接受程度。再次,教育体系、内容与侧重点也会影响当地的生产经营活动。比如印度的教育侧重点在于计算机、工学,而泰国则在于宗教、文学、社会学等,我国企业在泰国投资办厂时,碰到的最头痛的问题就是当地工程师等技术人才奇缺,而在印度就没有这些烦恼。

三、我国企业在跨国文化管理中存在的问题

1. 我国企业在跨国经营中对文化因素重视不够

国内企业对文化因素重视不够的主

要原因,是混淆了企业哲学与企业理念体系的区别。企业哲学是企业理念体系的纲领,而企业理念体系是企业哲学的具体细化,它既包括诸如目标、宗旨、信念、价值准则等“软”的因素,也包括工作评价标准、操作要求标准、工作方法、组织构建原则等“硬”的因素。因此,跨国企业必须加强自身企业文化的建设,特别是加强与企业实际运营密切相关的企业理念体系的构建。管理顾问公司罗兰·贝格曾对我国50家国际化大企业跨国经营的情况进行调查,调查结果的其中一项表明:我国企业对经营海外业务的人才培养不够重视,受访的企业认为东道国语言和文化是海外经营区位选择中最次要的因素。企业在跨国经营中对跨文化管理不够重视的后果不仅是金钱的损失,更重要的是时间和精力浪费。

### 2. 缺乏跨国文化培训

跨国文化培训的目的是:减少驻外经理可能遇到的文化冲突,使之迅速适应当地环境并发挥其作用;促进当地员工对公司经营理念的理解;维持组织内良好、稳定的人际关系;保持企业内信息流的畅通及决策过程的效率;加强团队协作精神与公司的凝聚力。我国在跨国文化培训的研究和运用方面离实际要求相差甚远,今后需要加强对这方面的重视力度。就整体而言,我国对跨国文化管理研究层次偏低,实证性研究不足,跨国公司在跨国文化管理实践方面整体水平较低。所以,在当前情况下,提高我国企业的跨国文化管理能力迫在眉睫,需要引起全社会的关注和参与。

## 四、我国企业跨国经营中的文化管理策略

### 1. 识别文化差异,尊重文化差异

跨国企业进行跨文化管理,首先,必须尊重文化差异,因为每一种文化关于价值判断的标准在其文化体系的范围内都有其存在的某种合理性,任何一种价值标准既不存在比其他标准优越也不存在落后的问题,他们都是独特的,只有从一定的文化体系的角度来考察它们,才具有意

义。跨国公司的领导人必须提高对异族、异地文化的敏感性和包容精神,要学会尊重文化差异,允许百家争鸣、各抒己见。其次,我们应该在尊重的基础上,充分发掘和识别不同文化间的差异,对文化差异的认识,要从浅入深,掌握冲突的根本所在。一位跨国公司的美国经理说得直截了当:“你不得不把自己的文化弃之一边,时刻准备接受你将面对的另一观念”。

## 2. 加强沟通交流

营造企业相互信赖、真诚合作、开放沟通、以及多种文化和睦相处的企业环境对于促进跨国员工的沟通非常重要。管理人员通过组织各种正式与非正式的集体与团队活动,一方面,引导外籍员工积极、主动地融入当地的生活文化环境;另一方面,也为本地员工和外籍员工相互了解对方的文化背景、价值观、对事物的不同看法和表达方式提供条件,可以增进双方的人际关系、加强沟通和消除偏见。同时也应该鼓励跨国员工相互间个人友谊的建立。而在企业经营决策的讨论过程中,要充分尊重员工及其文化背景,对事不对人,避免歧视,强调差异的价值。管理者应该激发不同观点的提出,通过讨论来帮助员工了解他人观点形成的过程,鼓励员工认识文化差异,真正做到集思广益,并通过目标的达到或问题的解决来体现文化差异的价值,塑造员工之间的共识,建立良好的工作关系。

## 3. 进行跨文化培训

在跨国企业中,母公司的企业文化可通过企业的产品、经营模式等转移到国外分公司,但更多的是通过熟悉企业文化的经营管理人员转移到国外分公司,在跨国公司的资源转移中,除资本外就是经营管理人员的流动性最强。跨国企业文化管理的主体和客体都涉及到人,因此,必须企业内部进行跨文化培训。企业的跨文化培训主要包括以下三个方面:一是针对本国人员外派任职的培训;二是针对东道国人员的教育与培训;三是多元文化团队的组织与训练。它主要是在企业国际化的跨国阶段、全球阶段,为积极发挥多元文化

优势,构建多元化组织,提升企业竞争力,其培训以多元团队协作为主要内容,导向是多国或全球导向,即多元文化如何协调相融、相互适应。企业还可以将跨文化能力纳入人员考核与业绩评价体系之中。考核与评价不仅可以检验培训的效果,也是激励员工自我教育的动力。

## 4. 建立跨文化管理的激励机制

在跨文化管理中,我们要重视激励的作用,以实现有效的管理。跨国公司中的激励行为应考虑个体需求、价值系统、环境等各种要素,其核心是找出文化差异对个体需要产生的影响,选择正确的激励手段与模式来进行激励。心理学教授鲁直在通过调查的基础上运用高级统计、分析后认为,在中国合资企业中,能够调动员工工作积极性的各方面因素可以归结为以下六个因素:成就与认可;企业发展;工作激励与人际关系;基本需要与领导作风;自主;福利与报酬。可能降低和挫伤中国合资企业员工工作积极性的各方面因素可以归结为以下七个因素:工作条件;工作激励与认可;雇佣保证;自主与发展;福利待遇;尊重;领导作风与基本需要。认识到以上影响因素,我们在今后的跨文化管理中就可以更好地进行激励。

## 5. 实行人才本土化战略

实行人才本土化战略对我国企业的跨国经营而言是一项十分重要的战略决策。它不但能有效降低向东道国派遣高级管理人员的成本,同时还能充分利用东道国相对低廉的人力资源。人才本土化战略应包括企业的主要劳动者和管理者的本土化,甚至可以吸收优秀的本地经营人才一进入公司的决策层。通过本地化,我国企业能够更好地克服由于文化背景和语言思维上的差异引起的种种障碍,利用本地职员良好的人际关系,顺利打开市场,拓宽销售渠道,从而大大降低交易费用和信成本。劳动者本地化的优势是

可以降低生产成本。值得讨论的是科技开发和经营管理两种人才:一是科技人员的本土化。随着科技和社会的发展人们对产品的个性化需求将日趋强烈。进入网络时代,人们将乐于通过网络提出自己对产品的独特要求,如风格、造型、趣味等,而不再是被动地接受标准化产品。因此,大规模、标准化的生产方式在许多领域特别是电子、通信、服装等领域可能不再适用。代之而起的是小批量、快节奏、多样化的生产方式。从经济效益的角度看,使用一个本土科学家,就等于廉价地占据了东道国的教育投资和丰富的文化资源。二是管理人员的本土化。使用本土管理人员,不仅更容易与当地的员工沟通,更善于激励这些员工,而且有利于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,以取得更好的管理效果。 □

## 参考文献:

- [1] Usan C. Schneider and Jean - Louis Barsoux "Managing Across Cultures".
- [2] Hillip R. Harris and Robert T. Moran "Managing Cultural Differences" 5th Edition.
- [3] 范晓屏. 国际经营与管理[M]. 北京:科学出版社, 2002.
- [4] 马春光. 国际企业经营与管理[M]. 北京:中国对外经济贸易出版社, 2002.
- [5] 彭迪云等. 跨国文化管理与中国企业的国际化[J]. 中华文化论坛, 2004, (04).
- [6] 蒋兆毅. 跨国企业的跨文化冲突解决之道[J]. 西华师范大学学报, 2004, (05).

