

企业跨国经营中的文化冲突与整合

张慧玲

(山西师范大学 政法学院, 山西 临汾 041004)

[摘要] 随着经济全球化与一体化的发展,文化在提升企业竞争力中的作用愈益显现。由于不同文化背景下,人们价值观的差异、企业管理模式的不同、民族歧视、沟通误会、政治信仰及文化差距等因素的影响,造成了企业文化冲突。文化冲突影响了跨国企业经营者与当地员工的和谐关系,造成市场机会的损失和组织机构的低效率及制约了跨国企业全球战略的实施。因此,应采取有效措施:一是树立正确的文化态度;二是正确识别文化差异;三是实现多元文化的参与及融合;四是促进跨文化培训;五是提高企业管理者文化素养;六是强化双方员工的沟通与交流;七是建立学习型企业文化。通过多种途径,化解文化冲突,促使文化融合。

[关键词] 跨国经营; 文化冲突; 文化整合

[中图分类号] F27 **[文献标识号]** A **[文章编号]** 1004-3489(2004)06-0054-06

随着经济全球化与一体化的发展,企业进入国际市场的速度加快,它们面临着单一的同质的文化环境向多元化的异质的文化环境的转变,其经营活动愈来愈多地渗透进文化色彩,它们的管理人员和雇员也来自不同的文化背景,在经营活动中会产生文化冲突,影响跨国企业战略目标的实现。因此,不同文化冲突的整合与协调就成为跨国企业面临的共同课题。

一、文化、企业文化与企业竞争力

跨国经营中,多元文化因素对企业的影响是全方位、全系统、全过程的。日裔管理专家威廉·大内认为:“每种文化都赋予其人民以互不相同的环境,因此,虽然同样的行为原理对于不同的文化是适用的,但由于当地情况的差别而形成的社会结构和行

为模式可能使其具有很大差别。”^{[1] (P. 217)}因此,跨国企业在异域文化中进行经营活动,不可避免会遇到或多或少的文化冲突(Cultural Shock)。企业管理者必须通过学习和了解异域文化,处理好不同文化之间的关系,才能使文化冲突降到最低程度,也才能够提高企业的经济效益和社会效益。

关于文化的概念,学术界尚有争论。著名的比较管理专家、荷兰文化协作研究所所长霍夫斯坦(G. Hofstede)将文化定义为在一个环境中的人的“共同的心理程序”(Collective Mental Programming)。他认为,文化不是一种个体特征,而是具有相同的教育和生活经验的许多人所共有的心理程序。不同的群体、地域或国家的程序互有差异,这是因为他们的“心理程序”是在多年的生活、工作、教育下形成的,具有不同的思维。^{[1] (P. 217)}可见,文化是一个群体在价值观念、信仰、态度、行为准则、风俗

习惯等方面所表现出来的区别于另一群体的显著特点。正是这种文化在群体上的差异导致了跨国经营中的文化冲突。

企业文化是企业在物质生产过程中形成的具有本企业特色的思想、意识、观念等意识形态和行为模式,以及与之相适应的制度和基本组织结构。而企业文化作为组织共同遵守的价值观念和行为规范,影响着产品的创意、设计、营销等各个方面,从而最终影响产品的竞争力。企业文化和产品是源与流的关系,它在深层次影响着产品生命周期的各个方面。

企业文化的形成有两种途径:一是自然形成的;另一是有组织的引导和培育,即所谓的企业文化建设。企业的发展战略和经营管理决定着企业文化,但企业文化具有相当大的独立性,对企业发展战略和经营管理具有极强的反作用,其表现为:(1)影响企业发展战略的制定过程。企业发展战略的制定受到两方面因素的影响,一是企业所面临的外部环境的态势;二是企业战略决策者的主观意志和愿望。企业文化深刻影响着企业战略决策者观察外部环境的视角,甚至决定着对外部环境的取舍,从而影响着企业发展战略的境界与方向。(2)影响企业战略的实施过程和经营管理过程。企业文化与企业发展战略一致,意味着企业员工理解和认同企业发展战略和管理体系,自然能够促进企业发展战略的有效实施和管理变革的推进。反之,会阻碍企业发展战略的有效实施和管理变革的推进。

企业文化是企业生存的灵魂,是企业核心竞争力的体现。美国著名企业文化专家沙因在《企业文化生存指南》中指出:大量案例证明,在企业发展的不同阶段,企业文化再造是推动企业前进的原动力,是企业的核心竞争力。哈佛商学院约翰·科特教授在《企业文化与经营业绩》中提出一个重要论断:企业文化对企业长期经营业绩有着重要作用,企业文化是当代社会影响企业业绩的根本原因。在今后10年内企业文化很可能成为决定企业兴衰的关键因素。^{[2](P.24)}综观世界500强,其长盛不衰的主要原因有三:即优质的产品、精明的销售或服务理念和深厚的文化底蕴,而优质的产品、精明的销售或服务

理念往往产生于深厚的文化底蕴。

文化冲突来自于文化之间存在一定的差异性。在每一个跨越国界的合作关系中都会产生文化冲突的可能性,欧洲某家咨询公司所开展的一项调查表明,在欧洲公司的并购业务中,最大的困难就是文化差异,有35%的高级管理者都把这一点排在了首位。^[3]据加拿大学者的研究,合资企业的失败率为30%~40%,其失败的主要原因是没有处理好跨文化的冲突与融合问题。调查显示,82%的跨国企业的失败是因为多元企业文化管理的失败而导致。目前有1/3的著名跨国企业因为多元企业文化管理不力而面临内部关系紧张的状况。由此可见,文化冲突对企业发展的影响。^{[4](P.57)}

实践证明,恰当地运用文化,把无形的文化融入到有形的经济生活中的各个组成部分中去,就可以为经济的发展创造一种竞争优势。但如果一味地固守某一文化传统,拒绝新的元素加入,就会使经济发展失去其应有的灵活性和创造性,从而无法适应多变的经济环境。每一个国家的文化都有着深刻的国家烙印,它可以为本国经济的发展提供竞争优势,但是,对于跨国企业来说,如果不能处理好母国文化与东道国文化的差异与冲突,将可能使跨国企业的经营活动陷入困境。

二、文化冲突产生的原因

由于人们的价值取向不同,必然导致不同文化背景的人们采取不同的行为方式,而在同一企业内部,就会产生文化冲突与摩擦。随着企业跨国经营区位的多元化和员工国籍的多元化,这种文化冲突与摩擦就会表现在内部管理和外部经营中,从而影响跨国企业管理的效率、协调性和经营战略的实施。产生文化冲突与摩擦的原因主要有:

(一)经济全球化与世界经济一体化使然。随着发展中国家市场化改革的加速和各国贸易壁垒的逐步消除,经济全球化与一体化的速度加快。发达国家与发达国家之间、发达国家与发展中国家之间及发展中国家与发展中国家之间的经济交往日益频

繁,企业的跨国经营活动对全球经济的影响愈益加强。因此,企业要想在市场竞争中取胜,必须在世界范围内寻求资源的优化组合,以提升企业的竞争力。由于企业的经营模式和价值取向受到民族文化的影响,民族文化的多样性决定了经营管理模式的多样化,从而导致不同国度的企业经营管理模式的差异,形成各具特色的管理文化。企业跨国经营中不同种族、不同文化和不同管理模式的交汇和碰撞,必然产生管理文化和价值观念的冲突。

(二)价值观差异所致。企业跨国经营时所面对的是与其母国文化根本不同的文化,以及由这种文化决定的价值观、行为方式,文化的不同直接影响着管理的实践。由于人们不同的价值取向,导致不同的文化背景的人采取不同的行为方式,从而导致文化冲突,这种冲突的存在如果解决不好,将导致企业跨国经营的失败。价值观的冲突无处不在,因而任何企业不但内部存在文化冲突,而且不可避免地与外部发生冲突,特别在国际化的背景下,任何企业都要面对企业内部和外部的文化冲突。

(三)管理模式差异所致。任何企业内部的经营管理都必然受到民族文化的影响,民族文化模式的多样性决定了企业管理模式的多样性。民族文化在其发展过程中,逐步形成了富有特色的文化传统、价值观念和组织观念,这些传统和观念,是企业管理模式和行为形成和发展的前提条件。而企业管理模式和行为的发展,又固化了民族文化之间的差异。民族文化的发展和演变是漫长而渐变的过程,不同国家的企业文化差异会长期存在,处于跨国经营企业中的员工由于不同的价值观念、思维方式、行为习惯等的差异,对企业经营目标、市场选择、管理方法、技术创新等问题往往会产生不同的看法,并由此引发企业跨国经营中的文化冲突。

(四)民族歧视所致。跨国企业经营者往往认为本民族优越于其它民族,认为自己的文化价值体系超越于其它民族体系。在实际的企业管理过程中,以此观点对待东道国的雇员,这往往招致当地员工的忌恨和不满,甚至遭到激烈对抗,最后上升为文化冲突和民族感情冲突,导致跨国企业管理的失败,使

企业经营活动陷入困境。

(五)对文化意义符号系统理解差异所致。不同民族的文化采用不同的符号表达不同的意义;或者虽然符号相同,表达的符号意义却截然不同。如美国的一家公司在英国大力推出一种药品,但在英国却无人问津。因为这种药品的包装盒上注有“打开盖后,请按底部”的字样。这句说明文字在美国无伤大雅,但对于英国人来说,俗语中的盖子是指上半身,底部是屁股,所以此话含有色情和滑稽的意思,因而该药品在英国无人问津。^[9]

(六)政治文化的不同导向所致。不同国家的政治体系有其特殊性,信奉特殊的价值观,企业产品有时会无意中冒犯某种政治价值观而受到抨击和抵制。欧洲的某个软饮料公司,制作商标时将六角星图案作为外形,与以色列的国旗图案相似,这就激怒了一部分阿拉伯消费者。虽然公司解释说,这些六角星不过是一种简单的装饰,但这些阿拉伯人却认为,它反映了这家公司支持以色列的情感,最后这家公司不得已收回所有产品,重新制造包装。

(七)沟通误会所致。沟通是人际或群体之间交流和传递信息的过程,也是跨国企业中不同国籍的雇员间进行交流的过程,但是由于许多沟通障碍,例如:不同国籍的员工对于时间、空间、事物、友谊、风俗习惯、价值观等方面的不同认识,造成了沟通的困难,导致沟通的误会,进而演变为文化的冲突。

(八)文化距离(cultural distance)所致。一个国家的文化特性决定了人们如何与他人、公司或机构交往。宗教信仰、种族、社会规范以及语言等方面的差异,都可以在两个国家之间产生距离。有些文化因素,如语言,很容易被人们所认识和理解,但还有一些文化因素则不是那么显而易见。社会规范是一个根深蒂固的系统,由指导人们进行日常选择与交往的各种不言而喻的原则所构成,这个系统经常是看不见摸不着的,即使对于遵守规范的人来说也是如此。这往往造成不同文化背景的人对此理解的差异,从而导致文化冲突。

三、文化冲突产生的社会后果

文化冲突对跨国经营的企业带来多方面的影响,产生种种社会后果。

(一)文化冲突影响了跨国企业经营管理者与当地员工之间的和谐关系,产生“非理性反应和行为”。所谓的管理,就是既要“管”,又要“理”,是两者的统一。如果跨国公司的管理者不相信雇员,只是“管”他们,而不去“理”他们,长期下去,企业的管理者与雇员之间的“距离感”扩大,这将增加他们之间的沟通难度,甚至造成沟通的中断。在成功的国际经营活动中,一个极为重要的方面是交易双方或者管理者和员工之间的相互信任和理解。如果相互之间缺乏理解和信任,甚至是误解和猜疑,必然会影响相互之间的沟通,就会产生疏远和距离,这样就肯定会形成矛盾和冲突。假如各方都不能找出问题的根源所在,如果管理者不能正确对待这种文化冲突,对雇员采取情绪上或者是非理性的态度,雇员也将采取非理性的行动,于是相互之间的非理性行为最终可能导致国际经营活动和商业合作的失败。这也将大大影响跨国企业的凝聚力,从而动摇企业的经营目标。

(二)文化冲突导致跨国企业市场机会的损失和组织机构的低效率。由于人们不同的价值取向,必然导致不同文化背景的人采取不同的行为方式,而同一企业内部便会产生文化冲突。随着跨国企业经营区位和雇员的多元化,这种日益增多的文化冲突就会表现在企业的内部管理上和外部经营中。在内部管理上,人们不同的价值观、不同的生活目标和行为规范必然导致管理费用的增大,增加组织协调的难度,甚至造成组织机构低效率运转。在外部经营中,由于文化冲突的存在,使跨国企业不能以积极和高效的组织形象去迎接市场竞争,往往在竞争中处于被动地位,甚至丧失许多市场机会。

(三)文化冲突使跨国企业全球战略的实施陷入困境。从一般的市场战略、资源战略,向全球战略的转变,是跨国企业在世界范围内提高效益、增强全球竞争力的重要步骤。全球战略是跨国企业发展到高

级阶段的产物,它对跨国企业的经营管理提出了更高的要求。为保证全球战略的实施。跨国企业必须具有相当的规模,以全球性的组织机构和科学的管理体系作为载体。但是,大多数跨国企业采取矩阵式的组织机构,由于文化冲突和缺乏集体意识,导致组织程序紊乱,信息阻塞,各部门职责不分,相互争夺地盘,海外公司与母公司的离心力加大,使得母公司对子公司的控制更难,从而造成跨国企业结构复杂,运转不灵,反应迟钝,严重制约了跨国企业全球战略的实施。

四、文化冲突的协调与整合

21 世纪是一个不断学习创新的知识经济时代,21 世纪的企业是文化的企业,文化在现代企业中的作用愈来愈显著,谁拥有文化优势谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。企业文化理论的奠基人劳伦斯·米勒说过,未来将是全球竞争的时代,今后的 500 强企业将是采用新企业文化和新文化营销策略的公司。^[2]因此,对于跨国企业来说,要提高其在国际市场竞争中的优势,必须处理好不同文化背景下的文化冲突,使其达到协调与融合。

(一)树立正确的文化态度。文化态度是决定跨国企业的管理者在一个多元文化的背景下,管理、经营是否有效的关键。要有效进行多元文化管理,以解决文化冲突问题,必须树立正确的态度,客观认识文化差异。(1)企业文化没有好坏之分,只有差异。不同的企业文化都有各自的优势和不足,都是不同国家和地区文化的产物。看待不同的企业文化要用中立客观的眼光,放弃一切偏见。跨国企业的管理者不要试图改变某一个企业的文化,而是尽可能去发现不同企业文化的优势,互相补充。(2)企业文化是一把“双刃剑”,要看到其两面性。企业文化差异是好事,也是坏事,企业文化差异愈大,发生冲突的可能性愈大,但如果取长补短,管理恰当,差异愈大的企业文化结合所产生的正面增值效益的可能性就愈大。成功的跨国企业不是一个没有企业文化差异的企业,而是一个喜欢有企业文化差异,而且能够有

效管理这种差异,使之产生巨大增值效应的企业。面对不同的文化差异,企业的管理者应该做到:正确判断文化的形式;理解各种文化形式的优点和不足;调整自己的行为,与不同的企业文化相容和协调;对待文化差异要以中立的态度;正确理解合作伙伴之间的误解。只有如此,才能够减少文化冲突,增强企业的凝聚力,实现企业的发展目标。

(二)正确识别文化差异。由于文化冲突是文化差异造成的,因此必须对文化差异进行识别。根据美国人类学家爱德华·赫尔的观点,文化可以分为三个范畴:正式规范、非正式规范和技术规范。正式规范是人的基本价值观,判别是非的标准,它能抵抗来自外部企图改变它的强制力量,因此正式规范引起的冲突往往不易改变;非正式规范是人们的生活习惯和习俗等,由此引起的文化冲突可以通过较长时间的文化交流克服;技术规范可以通过人们技术知识的学习而获得,很容易改变。由此看来,不同规范的文化冲突所造成的文化差异和文化冲突的程度和类型是不同的。比如:在对待人与各种有关的外部环境问题上,是人支配环境,或是与环境和谐共处,还是环境决定人。西方发达国家和地区,人们相信人能够支配环境,管理人员倾向于采取事先行动,制订战略计划;而在不发达国家和地区,人们多是宿命论者,不太注重计划或战略;在一些穆斯林国家,人们认为对未来进行规划有悖于宗教原则,人们也不相信自己的努力会影响未来。在看待人与人、人与集体之间的关系问题上,是个人倾向型还是集体倾向型。在个人倾向占统治地位的美国、加拿大等国,人们强调个人的自由,直言表达自己的感受和意愿被视为是诚恳、真实的体现,是一种美德。而在集体倾向盛行的中国、日本和亚洲“四小龙”,由于受儒家人伦本位和家族观念的影响,非常注重人际的和谐,正面与别人冲突被视为粗鲁之举等等。这种不同倾向在国际商业活动中产生了不少麻烦和误解。对于跨国企业的管理者来说,只有深刻理解不同国家的文化差异,才能够处理好文化差异与冲突,才能更好地设计激励战略和奖酬系统及组织机构,合理安排决策过程。更为重要的是,通过了解不同文化下思

考问题的方式与企业策略上的差异,能够获得学习和成长的机会。

(三)实现多元文化的参与及融合。多元文化的参与及融合,是指通过多元文化的理解和沟通,达到多元文化和谐的具有东道国特色的经营管理模式。跨国经营的企业从自身文化结构出发,按照自身文化的价值观念对外来文化做出选择,使之与自身文化相融合并成为自身文化的一部分,同时,外来文化必须在跨国企业的原有文化中寻求共同点,才能赢得原有文化的承认,从而达到文化认同。文化认同的结果,是在跨国企业中的不同文化群体形成相同的文化意识、相同的文化归属感和共同的核心价值观,成为多元文化发展的凝聚力和不同文化群体的粘合剂。在文化认同的基础上,跨国企业根据环境发展的要求和企业战略的需要,建立起企业的共同经营理念和新型企业文化,进而实现跨国企业的文化融合。文化融合的结果,是来自不同文化背景的企业之间、管理人员之间和员工之间能够相互理解和相互尊重对方的文化,并创造出各种文化相融度很高的合作。多元文化的冲突与融合,既表现为不同文化形态之间的相互排斥和对立,同时表现为不同文化之间的相互吸收和同化,多元文化彼此之间相互渗透和结合,最终融为一体,形成新的双方都能接受的企业文化。

(四)促进跨文化培训。跨国企业面临的是与自身文化不同的文化背景,其文化整合的策略有:(1)跨国企业为适应当地的文化背景而采取追随文化战略,该文化的类型是跨国企业的文化被东道国文化同化的适应型文化。(2)跨国企业利用自身文化优势改造当地文化而采取以我为主的文化策略,该文化是跨国企业的文化在跨国经营中起主导作用的征服型文化。(3)融合跨国经营中的各种文化之长的创造型文化而采取创新文化策略,该文化是各种文化相互借鉴取长补短的融合型文化。不同文化的差异产生的文化冲突,是跨国企业经营中必须高度重视的。为了企业跨国经营有效进行,必须进行跨文化培训。跨文化培训是为了加强人们对不同文化传统的反应和适应能力,促进不同文化背景的人之间

的沟通 and 理解。培训的主要内容有对文化的认识、文化的敏感性训练、语言学习、跨文化的沟通及冲突的处理、地区环境模拟等。其目的在于：减少跨国企业管理人员可能遇到的文化冲突；促进当地员工对公司经营理念及习惯做法的理解；维持组织内良好的人际关系；促进企业内部信息的畅通及决策过程的效率；加强团队协作精神与公司凝聚力。

（五）提高企业管理者的文化素养。美国管理学家劳伦斯·米勒在《美国企业精神》中指出：没有一家公司缺乏强有力的高级主管的领导下，能成功地改变其文化。^[5] 企业领导在企业文化塑造中起着核心和决定性的作用。一项调查表明，受过文化方面教育并因此处处考虑文化因素的领导，无论采取什么样的领导风格，在哪里工作，总比那些不谙文化知识的领导取得更大成绩。企业管理者的地位使他有可能熟悉和了解企业的问题所在，有可能集思广益，把个人理想、信念、性格、气质乃至言谈举止形成对员工的模仿效应，运用自身的威望扮演企业文化的宣传员和鼓动家的角色。从而可以融合企业文化氛围，减少文化冲突。

（六）强化双方员工的文化沟通与交流。双方员工积极而富有成效的交流是减少文化冲突的必要条件。由于跨国企业经营中的员工来自不同的文化背景，其价值观、宗教信仰、风俗习惯和处事行为有很大的差异，进行有效的沟通和交流有助于化解冲突。

影响跨文化沟通的主要因素有：语言、文化成见、种族歧视、缺乏共同感等。在进行语言交流过程中，要注意表达清楚、缓慢，还可借助手势、示范等，让对方尽可能理解所要表达的意思。处理文化冲突要尊重对方的宗教信仰和价值观念，了解对方的行为方式和处事原则，减少轻视对方文化的成见和误解。文化冲突各方应消除自身的种族文化优越感，相互平等地进行双向交流和沟通。文化冲突各方应努力发展共同认知的沟通技巧和渠道，在迁就、强制、妥协和合作中寻找处理问题的方法，从而缓解文化冲突。

（七）建立学习型企业文化。面对日益激烈的国际市场竞争，世界各国的企业开始积极进行学习型组织建设，其企业文化的目标模式也是学习型。学习型文化提倡组织集体的不断学习和创新，将学习和创新作为企业的精神核心，有利于文化沟通与交流，减少文化冲突，促进文化融合。（1）学习型文化要求员工不断学习，更新知识技能，并且尊重员工，有利于调动员工的积极性。（2）学习型文化强调部门的协调和联系，对组织删繁就简，有利于提高组织的运作效率。（3）学习型文化强调企业团队管理，面对急剧变化的外部环境，学习型文化的沟通、协调功能可以积极地、有效地防止企业组织行为僵化，有利于改善企业组织各方面关系，从而可以达到不同文化的融通。

[参考文献]

- [1] 薛求知. 无国界经营[M]. 上海: 上海译文出版社, 1997.
- [2] 陈庆修. 殊途同归——从企业文化看世界500强[J]. 中外企业文化, 2003(1).
- [3] Buchanan, S. Cultural gaps can sink cross-border acquisitions[M]. International Herald Tribune, 1989.
- [4] 崔景波. 跨国企业的多元企业文化管理[J]. 管理现代化, 2001(5).
- [5] 单宝. 跨文化管理的原则及步骤[J]. 企业改革与管理, 2003(4).

（责任编辑 如月）