

企业跨国经营面临的文化机遇与挑战：

我国企业的跨文化管理战略

刘 韬

随着世界经济的一体化和区域经济集团化的不断深化，企业经营国际化已成为势不可挡的热潮。企业在全球范围内利用资源，将自己所拥有的资本、技术管理技巧、市场联系、研究与开发等方面与东道国当地所拥有的人力资源、自然资源乃至市场规模等优势结合起来，利用跨文化优势，展开跨国经营，在全球范围内实现优势互补，成为企业国际化经营的主要形式。在跨国经营中产生的国际企业，由于处于不同的文化背景、地域环境中，必然将遇到前所未有的机遇与挑战。有效地进行跨文化管理，是国际企业在跨文化背景、地域下成功运营的保证，这尤其对正在融入全球经济的中国企业更具有现实意义。

跨文化优势 (cross-cultural advantage)：企业跨国经营的动因与机遇

企业跨国经营主要是指企业以国际市场为导向，直接对外投资，在国外设立分支机构，广泛利用国内外资源，在一个或多个领域从事生产经营活动。它使一国的企业摆脱了单纯的地域界限，成为面向整个世界的国际企业。企业为什么要进行跨国经营呢？正如自然界中存在“杂交优势”的现象一样，社会经济生活中也是同样表现。进行跨国经营是企业有效在全球范围内优化配置生产要素，充分利用人力资源与自然资源，实现“跨文化优势”的结果。

著名的美国《国际商业周刊》(International Business Week)有文写道：在文化方面，十九世纪工业革命的一个重大意义就是它把过去没有必要或没有机会彼此相互联系的人们联系到了一起……不同的语言、文化和价值都被国际商业的基本原理融合在一起……其结果是提高了生产力，增加了财富。被联合国跨国公司中心称为“被人们广泛接受的一个国际生产模式”的邓宁(John Dunning)的折衷理论就是体现为这样优势的理论。邓宁认为，企业只有同时具备所有权、内部化、区位的特定优势，才能从事对外直接投资(FDI)的。具体来说，邓宁的跨国经营的三优势动因理论可归纳为下述三点：

一是为什么出去投资：企业拥有特殊优势(peculiar advantage)。这种优势主要指无形财产方面的优势，包括先进的生产技术、管理技能和产品特性、商标牌号等；二是怎样进行：内部化优势(internalization advantage)。企业拥有的财产通过内部化转让到国外子公司，可比通过市场转让给局外人得到更多的利益；三是到那里去投资：区位优势(location advantage)。企业满足了前两点要求在利用上述优势时，至少要同当地某些生产要素投入相结合，即把投资企业的优势和当地的优势结合起来，以达到取得比单纯出口得到的更多的利益。这就是企业在跨国经营中为什么选择一些国家而不选择其他别的国家的解释原因。

邓宁的理论道出了在企业跨国经营中存在一种潜在的优势：在不同的文化背景下，不同的社会文化习俗、信仰传统、市场状况、技术水平、人力自然资源的条件，能给国际企业创造丰富的市场机会和丰厚的利润回报。这就可体现为企业在跨国经营中所带来的“跨文化优势”。如美国麦当劳公司(McDonald's)通过跨国经营，把它的“快餐文化”成功地辐射到不同文化背景的世界各国，包括在文化迥异的亚太地区。其在1997年共建了2110家餐厅，其中约有85%是在美国境外。此外，它现在在亚太地区17个国家拥有4500家以上的店面，其销售量占它全部销售量的16%左右。

从经营学的角度讲，企业在进行跨国经营之前，必须对东道国的投资环境作出具体的分析与评估，

从而作出理性的决策。而在投资环境的因素中，文化是一个十分重要的因子，尤其是文化距离（cultural distance）。这会为企业跨国经营带来一定的投资风险与经营阻碍，但从上述的分析中可知不同文化背景下的跨文化优势也是十分明显的。正确全面分析和评价跨国经营的文化风险，根据公司特性发掘文化优势而作出战略抉择，是企业把握机遇，实现成功跨国经营的保证。如美国肯德基公司（KFC）在中国的成功经营堪称是实现跨文化优势的典范。中美之间在政治制度、文化传统、信仰习俗等方面的文化差距很大，然而文化的互补性也潜隐着跨文化的巨大优势。德国、美国汽车公司在中国投资的成功也是利用跨文化优势的例证，而日本丰田在这方面却丧失了最佳机遇，至今还令公司的决策层人员后悔不迭。可以说，有效分析利用跨文化优势，是企业跨国经营的动因与前提。跨国经营给企业提供了巨大的机遇，它是全球经济增长的关键要素，它有力推动了世界各国的文化交流与技术合作，实现全人类的共同繁荣。

文化边际域（cultural marginal region）：文化冲突与经营挑战

西方有谚语：任何事物都有两面性。文化也是一把“双刃剑”。文化给企业开展国际运营带来了机遇，但更多的却是巨大的挑战。

什么是文化？按荷兰文化协作研究所所长霍夫斯特德（G. Hofstede）教授的观点，文化是一个环境中的人的“共同的心理程序”（collective mental programming）。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。既然如此，不同的群体、区域、国家这种程序就互有差别。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，因而具有不同的思维模式、行为方式。到不同的文化地域、背景进行跨国经营所形成的国际企业，作为“一种多文化的机构”（Drucker, 1974），必然会面临来自不同的文化体系的文化域的摩擦与碰撞。我们可以说它处于一个“文化边际域”中，即处在不同文化交汇与撞击的区域内。在这个区域中，不同的文化环境，还有不同的经济、社会和政治等因素，必会形成较大的文化差异。由于文化的演变是一种漫长而缓变的过程，这种文化差异对企业来讲，在一段时间内是不会消灭的，并可在一段时间内保持稳定。文化差异的客观存在，势必会在企业中造成文化之间的冲突，并使企业经理人员与员工在心理上形成“文化休克”（cultural shock）的反应。文化边际域的存在是企业进行跨国经营所形成的国际企业所必须面对与重视的现实，它是企业文化差异与文化距离的产物，是国际企业跨文化冲突与困惑的真正发端，从而成为企业跨国经营的重大挑战。戴维·A·利克斯就指出过这一挑战，他认为：“大凡跨国公司大的失败，几乎都是仅仅因为忽视了文化差异——基本的或微妙的理解所招致的结果。”在一个这样的企业中，处于不同文化背景的各方经理人员由于不同的价值观念、思维方式、习惯作风等的差异，对企业经营的一些基本问题上往往会产生不同的态度。如经营目标、市场选择、原材料的选用、管理方式、处事作风、作业安排及对作业重要性的认识、变革要求等等，从而给企业的全面经营隐藏下危机。

对于文化差异和距离，霍夫斯特德的理论给我们提供了认识途径，对于我们分析国际企业组织中的文化冲突问题提供了理论依据。80年代初，他在对IBM这家大跨国公司的50种职业、66种国籍的雇员所回答的11.6万份问卷（每份问卷大约有50个问题，涉及价值观、知觉和满足）进行分析的基础上，归纳出比较不同文化价值观的四个方面：个人主义与集体主义、权力差距、不确定性的规避、价值观念的男性度与女性度。此后，他接受了有的学者用中国人的价值观（儒家文化的价值观）进行跨文化研究后对其理论的质疑，从中归结出他的文化价值观的第五个方面：长期观——短期观。从霍氏的各文化维度指标值中，可得出东西方的文化差异是十分明显的，就是在同为东方文化圈的中国大陆、日本、香港、新加坡等也是较明显的。就如中日两国文化都是一种集体主义导向，但两种集体主义却有较大的不同，日本企业中的集体主义更是一种团队主义，具有团队精神。文化差异是由各国的历史传统以及不同的社会发展进程所产生的，表现在社会文化的各个方面。此外，除了民族、地域文化差异之外，不可否认，

还有投资合作伙伴公司“公司文化”的风格差异。可以说，公司内文化差距越大，产生文化冲突与困惑的可能性与强度就会越来越大。

在一个具体的国际企业组织中，文化冲突的产生原因主要有：种族优越感、不恰当地运用管理习惯、不同的感性认识、沟通误会、文化态度等等。管理，对世界上大多数管理者而言，与其说是一门科学，不如说是一门艺术，真正有效的管理是根据当时当地的情况而进行管理，国际企业的管理更是如此。如果一位国际企业中的经理自认为自己的文化价值体系优越，坚持以自我为中心的管理观对待与自己不同文化价值体系的员工，必然会导致管理失败，甚至遭到抵制，这类例子在中国的外资企业中并不鲜见。不同的文化背景、语言与习俗，会形成不同的文化态度和感性认识，还会造成沟通上的误会。

从国际企业管理学的角度看，文化冲突的形成原因是国际企业经理人员在不同文化背景下经营所必须避免与很好解决的问题，否则必然发生文化冲突，而且文化冲突又导致文化困惑，文化困惑又加剧文化冲突，二者的交互影响，会出现以下不良结果。

1. 极度保守：文化冲突影响了跨国经理与当地员工的和谐关系，经理们也许只能按照呆板的规章制度控制企业的运行，对员工更加疏远；与此同时，员工则对工作变得不思进取，经理的行动计划实施起来也十分艰难，结果双方都不会有所作为。
2. 沟通中断：当经理与职工的距离大到一定程度，自下而上的沟通便自然中断，结果经理人员无法了解真情，双方在不同的方向上越走越远。
3. 非理性反应：经理人员如不能正确对待文化冲突，就会凭感情用事。这种非理性的态度很容易引起员工非理性的报复，结果误会越多，矛盾越深，对立与冲突更趋剧烈。
4. 怀恨心理：对于发生的冲突结果，冲突双方如不耐烦的从彼此的文化背景中寻求文化“共相”，而一味的抱怨对方的鲁莽或保守，结果只会造成普遍的怀恨心理。

企业跨国经营由于处在不同“文化边际域”所产生的文化冲突，对一个渴望实现成功经营的企业来说，无疑是巨大的挑战，如不有效管理，还会造成国际企业市场机会的损失和组织结构的低效率。在内部管理上，由于人们之间不同的价值观、不同的生活目标和行为规范必将导致管理费用的增大，增大企业目标整合与实施的难度，提高企业管理运行的成本。在外部经营上，由于语言、习惯、价值等文化差异使得经营环境更加复杂，从而加大市场经营的难度。如我国一些大企业集团在早期开展国际化运营的征途中的所遭受的挫折就有这方面的原因。加拿大的凯林教授的研究发现，合资企业具有很高的失败率，在全部合资企业中，失败的合资企业大约占30—40%，有些地方可能略低于这个数字。但也可足于证明跨文化给企业跨国经营所构成的巨大挑战。

跨文化管理（cross-cultural management）：文化融合与成功运营

文化冲突是一种客观现象，谁都无法回避也无法制止，同时，文化冲突也促进着各民族文化的发展，实现文化的交融，使人类不断取得进步。因此，从哲学的角度来讲，其负面效应远远小于正面效应。也可以说，文化冲突与文化融合是统一的是不可分割的两个方面，文化融合是化解文化冲突的必然逻辑，是实现人类进步的阶梯。进行跨文化管理，是利用跨文化优势，消弭跨文化冲突，企业成功跨国运营的战略选择。美国著名管理学家德鲁克认为，国际企业其经营管理“基本上就是一个把政治上、文化上的

多样性结合起来而进行统一管理的问题。”面对企业在跨国经营中所受多重文化的挑战，减少由文化摩擦而带来的交易成本，必须要把公司的运营放在全球的视野中，建构自己的跨文化管理战略，从而实现企业跨国经营的成功。

对于我国而言，改革开放的政策效应及经济发展的示范效应吸引了大量来自发达国家跨国公司的投资。中国已连续三年成为仅次于美国的第二大投资东道国。此外，随着我国综合国力的提高和企业整体实力的增强，我国企业的国际化经营也在尝试着展开。而且，中国政府在不断地向世贸组织（WTO）靠拢，正在不断地融入国际社会。国家也出台了重点支持发展一批大企业集团的政策。我国许多大企业集团也纷纷把目标瞄向了“世界 500 强”。这一切都在鼓励与促进有实力的企业集团首先迈出国门，进行跨国经营。我国企业在决定其跨国经营与国际化的动机，已不再是一种走向世界的感情冲动，而是谋求发展、顺应世界大趋势的慎重庄严抉择。对于长期在国内实行“内向”经营、受计划经济束缚的我国企业，要跨出国门，并避免跨国经营的失败，探索我国企业的跨文化管理，无疑更有现实意义。综观国内的研究资料，在这方面还相当的缺乏。在此，西方的管理经验教训也是我们有用的借鉴，也是我国企业发挥“后发优势”的前提。

我国企业的跨文化管理战略，要注重从以下几个方面入手：

第一，识别文化差异，发展文化认同。前面已论述了国际企业中的文化冲突与困惑源于企业中存在的文化差异。按美国人类学家爱德华·郝尔的观点，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，判断是非的标准，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摩擦往往不易改变。非正式规范是人们的生活习惯和风俗等，因此引起的文化摩擦可以通过较长时间的文化交流克服。技术规范则可通过人们技术知识的学习而获得，很容易改变。可见不同规范的文化所造成的文化差异和文化摩擦的程度和类型是不同的。只有首先识别文化差异，才能采取针对性的措施。

发展文化认同需要跨国经营的管理人员发展跨文化沟通与跨文化理解的技能与技巧，可体现在：

跨文化沟通。国际企业经营的经验表明，一个跨国企业的成功取决于该企业的“集体技能”，即企业中存在着一个基于跨文化理解统一的价值观体系系统条件下形成的“核心技能”（core skill），而跨文化沟通是促成此核心技能的中介。不同文化背景的人彼此相处，必须应建立跨文化沟通的机制。企业领导集体需要有意识的建立各种正式的非正式的、有形的和无形的跨文化沟通组织与渠道。

跨文化理解。理解是促成沟通成功的重要条件。它包含两个方面的意义：一是“要理解他文化，首先必须理解自己的文化”。对自己的文化模式，包括其优缺点的演变的理解，能够促使所谓文化关联态度的形成，这种文化的自我意识使我们在跨文化交往中能够获得识别自己和有关他文化之间存在的文化上的类同和差异的参照系。二是善于“文化移情”，理解他文化。文化移情要求人们必须在某种程度上摆脱自身的本土文化，克服“心理投射的认知类同”，摆脱原来自身的文化约束从另一个不同的参照系（他文化）反观原来的文化，同时又能够对他文化取一种较为超然立场，而不是盲目地落到另一种文化俗套之中。

我国企业跨国经营的对象主要在于发展中国家、第三世界国家，跨国经营中的管理人员更要注重上述跨文化管理技巧与技能的培养。

第二，进行跨文化培训，造就一批高质量跨文化管理人员。企业跨国经营中，在东道国的文化环境中，要面临两种不同的适应策略。一是被人改变——追随文化策略；二是改变人——创新文化策略，即

由被动适应转向能动改观。当然比较友好的策略当属第一种。这样的结果是使企业的跨国经营成为东道国的“当地化经营”。在这一过程中，最重要的环节是学习过程，即对东道国文化的学习。因此追随文化策略又称为学习策略。对我国企业的跨国经营而言，其实力远不能与西方大公司相比拟，学习策略无疑是友好而且有效率的方式。跨文化培训的主要内容有对文化的认识/敏感性训练、语言学习、跨文化沟通及冲突处理、地区环境模拟等。这样可减少驻外经理人员可能遇到的文化冲突，使之迅速适应当地环境并发挥有效作用；维持企业内良好的人际关系，保障有效沟通；实现当地员工对企业经营理念的理解与认同等等。

敏感性训练（也叫T小组）是跨文化培训中一种重要方式。它是为了加强人们对不同文化环境的反应和适应能力，促进不同文化背景的人之间的沟通和理解。敏感性训练的目标一般包括：(1)使一个人能更好地洞悉自己的行为，自己在别人心目中是如何“表现”的；(2)更好的理解具体的活动过程；(3)在集体活动过程中培养判断问题和解决问题的技能。具体措施是把不同文化背景的人或在不同文化地区工作经理和职员结合在一起进行多种文化培训。打破每个人对不同文化环境的适应性，加强不同文化之间的合作意识和联系。

对我国而言，胜任跨文化环境下的管理人才资源还相当有限。人才是跨国公司最宝贵的资源，已成为公司竞争力的核心。制约我国企业跨国经营的人才瓶颈主要是外语沟通能力差，对国外的文化（尤其是拉美、非洲等国家）了解偏少。这需要加强与国外的文化交流与合作。企业要多与国内国外高校展开培训交流计划。

第三，建立共同经营观，建设“合金”企业文化。通过文化差异的识别和敏感性训练等，公司职员提高了对文化的鉴别和适应能力。在文化共性认识的基础上，根据环境的要求和公司战略的需求建立起公司的共同经营观和强有力的公司文化。同时通过文化的微妙诱导，使个体与集体相律动，如同一群人随着音乐起舞而不会相互碰撞。这样不断减少文化摩擦，使得每个职员能够把自己的思想与行为同公司的经营业务和宗旨结合起来，在国际市场上建立起良好的声誉，增强国际企业的文化变迁能力。

对于开展跨国经营的我国企业，要在投资对象国建设“合金”企业文化，要加强跨文化参与。跨文化参与是跨文化沟通与理解的成功所必须需要的重要方式。国际企业的跨文化参与系指通过文化的交汇，达成跨文化和谐的具有东道国特色的经营管理模式，逐步建立跨国公司的管理文化，并逐步建立起以公司价值观为核心的企业文化。

总之，21世纪是公司全球化的世纪。中国企业国际化的序幕已经拉开，国际化的步伐越迈越大。掌握跨文化管理的艺术与技巧是我国企业能从容驰骋于国际舞台，实现成功经营的保证。