

## 全球化语境下的企业跨文化理解

文/徐登科

随着世界经济的一体化和区域经济集团化的不断深化,与之相匹配的跨国企业跨文化管理全球化已成为势不可挡的热潮,并且实现“跨文化优势”对不同文化背景下的管理进行比较研究的“文化热”也随着全球经济一体化趋势的加强得到蓬勃发展。综观人类历史发展的进程,经济与文化是一个彼此相关,互相依存和不可分割的有机整体,一定的文化是一定社会政治和经济的反映,又反作用于一定社会的政治和经济。伴随着经济全球化,世界各个国家和民族的交往日益频繁,各个国家和民族之间相互需要,共求发展的关系更加密切,随之而来的必然是不同类型文化的交流、冲突、碰撞和融合,而跨国企业将自己所拥有的信息、技术管理技巧、市场联系、研究与开发等方面与全球所拥有的人力资源、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,实现优势互补,将成为企业国际化经营的一种发展趋势,也是跨国企业有效在全球范围内优化配置所需各种资源,充分利用人力资源与自然资源进行跨国经营管理的一种途径,这尤其对正在融入全球经济的中国企业更具有现实意义,届时的企业将是一个复杂的存在,不仅处于复杂的国际环境、政治环境、文化环境,而且处于复杂的多文化的纵横交错之中,除了组织内部的复杂性之外,外部环境同样复杂和混乱,也使跨文化经营中产生的消费者与企业由于处于不同的文化背景、地域环境中,将遇到前所未有的机遇与挑战。所以经营、领导跨国企业这样一个复杂的组织,使其在一种互动、交流、合作的过程中来完成企业的使命,使其在跨文化背景、地域下成功运营,使人们认识到在人类整体利益的基础上建构中国特色的跨国企业的可能性和必要性,将是我们从全球的角度来重构跨文化企业经营管理活动的目标。

### 1 全球化经营管理的跨文化理解

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”。文化是社会生活的总和,它包括诸如一般行为、信仰、价值观、语言和社会成员的生活方式等要素,它也是某区域内人们的价值观、特性或行为的特征表现,文化的功能是建立行为模式、执行标准以及人与人和人与环境之间的关系处理方式,这将减少不确定性、提高可预测性,从而促进社会成员的生存和发展,共有的文化观念使社会中的人们有了身份确认感和同他人交往的方法。这时的经营管理者、员工与消费者以及不同的语言、文化和价值都被现代经营管理的基本原理融合在一起……其结果是提高了企业经营管理的效率,创造了企业价值,使跨文化经营管理体现在企业为社会服务的属性中,使文化的特性更为明确。

### 2 企业员工素质的跨文化理解

什么是文化?按荷兰文化协作研究所所长霍夫斯特德教授的观点,文化是一个环境中的人的“共同的心理程序”,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。跨国企业作为“一种多文化的机构”,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。做为跨文化环境群中的管理者与员工的文化差异的客观存在,势必会在跨国企业中造成文化之间的冲突,并使管理者与员工在心理上形成“文化休克”的反应。来自不同文化背景的管理者与员工的不同文化表现,体现在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、长期观与短期观等方面,在跨国企业的经营过程中,社会要求企业以更快的速度,更高的质量和可以承担的报酬为他们提供更多的服务是必然的,企业管理者与员工也就随之要具备与之匹配的跨文化素质,这是不容置疑的,两者的协调统一构成了一对互动、合作的矛盾,给管理者提出一个不容忽视的跨文化管理问题。

### 3 跨国企业管理者的跨文化理解

在跨国企业中,来自不同文化背景的经营管理者由于不同的价值观念、思维方式、习惯作风等的差异,在企业经营管理的一些基本问题上往往会产生不同的态度。文化边际域的存在是跨国企业跨文化经营所形成的全球化语境所必须面对与重视的现实,它是跨国企业环境中文化差异与文化距离的产物,不恰当地运用管理习惯、不同的感性认识、沟通误会、文化态度等等是必会将跨国企业导入歧途。真正有效的管理艺术是根据当时、当地的情况而进行管理,对跨国企业这样复杂的机构与组织的管理更是如此,坚持以自我为中心的管理观去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，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。

跨国企业管理者在不同文化背景下经营所必须避免与很好解决的问题，就是尽快发掘企业文化冲突形成的原因，否则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，会出现很多的不良结果。比如极度保守、沟通中断、非理性反应、怀恨心理等等，这些现象的产生不是偶然的，也不是不可避免的，这首先需要管理者以自身的跨文化素质来融合员工的文化差异，明确所产生的文化现象是哪种文化规范所产生的，因为，正式规范的文化是人的基本价值观，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，因此正式规范的文化引起的摩擦往往不易改变；非正式规范的文化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；技术规范的文化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，这就需要跨国企业管理者具有跨文化交际与跨文化理解的技能与技巧，来发展文化认同，跨文化企业的不同文化背景使文化差异成为一个影响企业领导者的管理效果的重要因素，从而给管理者的管理提供了难度，俗话说打铁还要自身硬，只有管理者具备了跨文化素质，才能在管理上发挥导向功能、凝聚功能、激励功能、约束功能、辐射功能完成跨国企业运营的“全球化思考、地方化行动”的战略。

目前可以说，以有限财力投资在要素创造方面的跨国企业将需要更多的有才能的管理者，这些管理者将领导员工寻求在全球竞争中遇到障碍的创造性解决方案，传统的领导风格并不被那些年轻的、职业化的，有知识的员工所接受，他们希望自己在如何组织和完成他们的任务时有更多的发言权，如果一个管理者缺乏影响他人的能力，他就只可能是一个单纯的管理者而不是一个领导者，所以说现代的跨国企业领导者应有这样的理念：建立学习型组织、建立知识型企业、重视知识管理、重视人的作用、重视文化的作用与融合。跨文化管理是在经济交流和市场扩展的过程中逐渐产生出来的一种独特的管理现象，它要求管理活动必须在多种文化体系的交融中才能得到完整的理解，也就是说管理者在由不同价值观念和不同文化背景的员工构成的组织中所实施的一种统领和协调的行为，它是适应全球浪潮和服务世界性文化浪潮的一种新型领导活动，是一种在强化自我意识和尊重差异之间求取平衡的活动，跨文化管理是追求知识的管理并要有能力吸收、解释与分析各种对制定战略决策有用的相关信息。

#### 4 跨文化环境的跨文化理解

在跨国企业环境的因素中，文化是一个十分重要的因子，尤其是文化距离。文化会给当代跨国企业带来一定经营阻碍，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企业经营的文化风险，根据企业本身特性发掘文化优势而作出战略抉择，是跨国企业把握机遇，实现成功经营的保证。文化冲突与文化融合是统一的、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。

跨国企业现阶段的跨文化环境体现在：(1)时代性。跨国企业的运作是在一定的时空条件下进行的，不能不受到当时当地政治、经济、社会环境的影响，跨国企业文化产生在特定时代的大背景下，它必然成为时代精神的反应。(2)人文性。人们都有希望能与别人亲密、和谐、友善地相处，希望获得自尊、自信和自我发展，跨国企业文化正是紧紧围绕着人们如何共处、如何实现自我而建立的文化机构，这里可以通过交流，理解，合作调整人际关系和人本身的一种人伦文化，因而具有人文性。(3)多样性。人类创造的文化是极为丰富多样的，而不是单一的和刻板的，这就决定了跨国企业这个多元文化聚集之地的文化多样性和独特性。(4)可塑性。在一定的历史阶段文化一旦形成，就处在相对稳定的状态之中，但是，文化又不是不可以改变的，因为要依靠当时人们的能动创造。从历史发展中看跨国企业文化实践显得更为重要，任何时期的企业文化都是由人塑造而成的，而且，当一个企业的文化跟不上时代而出现危机时，人们还可以加以改造、重塑。(5)系统性。跨国企业文化是一个系统，是由跨国企业内部互相联系、互相依赖、互相作用的不同层次、不同部分结合而成的有机整体。(6)整体性。跨国企业文化的建设着眼于社会这个整体，社会效益原则从根本上制约着跨国企业文化，跨国企业文化的各个构成要素以一定的结构形式排列，它们各有其相对的独立性，同时又以一个严密有序的结合体出现，因此，必须看到，跨国企业内各种因素一旦构成了自身的强有力的文化，那就会发挥出难以估量的功能和作用。

总之，21世纪是企业面向全球化的世纪，中国企业的全球化发展的序幕已经拉开，掌握跨文化管理的艺术与技巧是跨国企业能否在国际舞台驰骋，实现成功经营的保证。文化差异与跨文化管理也同样是更多的中国企业面临的现实课题。文化差异与跨文化管理在于控制不同民族或地域之间的作用，使得组织文化的形成朝希望的方向发展。在开展跨国经营的实践中努力探索和寻求中国文化与其他文化的交融与平衡是我们企业走出国门首先面临的问题，对这一领域的研究无疑具有重大的现实意义（作者单位：湖南工业大学经济管理学院）

---

## 相关链接

诚信营销：提升企业竞争力的营销文化  
石油企业文化建设的几点思考  
全球化语境下的企业跨文化理解  
商业广告中英语的修辞运用及促销功能  
对企业文化在企业家激励机制中的运用研究

---

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心