

旅游饭店集团跨文化管理的实施策略研究

文/刘中艳

旅游饭店集团国际化经营是世界经济一体化、国际旅游业蓬勃发展的要求，也是现代饭店企业拓展市场空间、扩大经济规模的必然趋势。随着国际饭店集团大规模入驻中国市场，以及中国饭店业的发展日益呈现出国际竞争国内化，国内竞争国际化的趋势，跨文化管理是国际饭店集团在中国进行管理，以及中国本土饭店集团进入国际市场的重要战略。旅游饭店集团能否确立跨文化管理模式，制定跨文化管理策略，决定其国际化经营能否成功。

一、跨文化管理的含义和实质

所谓跨文化管理(Transculture Management)，又称交叉文化管理(Cross Cultural Management)，是指涉及不同文化背景的人、物、事的管理。跨文化管理涉及跨文化地进行沟通、领导、激励、决策和跨文化地进行人员培训、国际谈判和工作安排等内容。其目的在于如何在不同形态的文化氛围中，设计出切实可行的组织结构和管理机制，最合理地配置企业资源，特别是最大限度地挖掘和利用集团人力资源的潜力和价值，从而最大化地提高企业的综合效益。其实质可概括为四个方面，即利用和控制文化差异；防止差异演化为冲突；消除已有的文化冲突；提高管理效率。

二、旅游饭店集团跨文化管理的模式确立及实施步骤

1、旅游饭店集团跨文化管理的模式确立

确立跨文化管理的模式是旅游饭店集团跨文化管理得以实现的前提。模式一般包括占领式、共存式和创新式三种。

(1) 占领式。即跨国公司在投资时，直接将母公司的企业文化强行注入国外的分公司，对当地文化进行消灭，只保留母公司的企业文化。此方式用于强弱文化对比悬殊，且当地消费者对母公司的文化完全接受的情况，但从实际情况来看，这种模式采用得非常少。

(2) 共存式。即国外分公司同时保留母公司的企业文化和当地的文化，两种文化共存，相互协调补充。此模式用于强强或弱弱文化联合。这种情况也较少见，因为两种不同的文化毕竟很难协调，冲突难免发生。

(3) 创新式。即母公司的企业文化与国外分公司当地的文化进行有效的整合，通过各种渠道促进不同的文化相互了解、适应、融合，从而在母公司和当地文化基础之上构建一种新型的国外分公司企业文化，以这种新型文化作为国外分公司的管理基础。这种新型文化既保留着强烈的母公司企业文化特点，又与当地的文化环境相适应，是两种文化的有机整合。从实际情况来看，国外跨国公司大都采用了这种模式。这也是旅游饭店集团跨文化管理可以参照的模式。

2、旅游饭店集团跨文化管理的实施步骤

通过跨文化理解和跨文化沟通，达到跨文化融合，再通过跨文化培训来达到跨文化管理的实施是旅游饭店集团跨文化管理的实施步骤。

第一步，跨文化理解。跨文化理解包含有两层基本含义：(1)“要理解其他文化，首先必须理解自己的文化”。(2)在“文化移情”的基础上对其他文化的理解。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，站在较为超然的立场上来理解其他文化，因而更具客观性和确切性。通过这种文化的自我识别和比较识别，可以区分出本土文化与其他文化之间存在的文化差异，以便于管理者采取针对性的管理手段将差异控制在未能演化为冲突的范围内。

第二步，跨文化融合。跨文化融合是指通过跨文化理解和跨文化沟通，达到跨文化和谐的、具有东道国特色的经营管理模式。通过融合，减少文化冲突的产生，并使母公司与子公司的结合更为紧密，同时又能在国际市场上建立起良好的品牌声誉，增强旅游饭店集团的文化变迁能力。

第一家打入中国饭店业的国际饭店管理集团喜来登集团，在接管北京长城饭店时遇到的跨文化管理难题就是未能处理跨文化融合的一个实例。受托管理初期，美国的管理人员过于强调其管理模式，认为“业主是父母，中国的员工是婴儿，我们(指外派人员)是父母请来的照看婴儿的保姆”。将中方员工当作工作的机器加以操纵，动辄处分、罚款，逐渐激起了中方员工强烈的不满，因而多次发生摩擦与对立，严重影响了经营管理效率。

第三步，跨文化培训。跨文化培训的目的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群之间的沟通和理解；将跨文化融合的产物——共同的经营观和强有力的公司文化传递给公司员工，形成企业内部强大的文化感召力和文化凝聚力。旅游饭店集团跨文化培训包括对全球经济和世界文化的理解、自我意识、交流技巧、合作技巧、适应技巧、工作和团队文化的领导技巧以及国际宾客服务技巧等。

三、旅游饭店集团跨文化管理的实施策略

借鉴其他行业和领域的经验和教训，旅游饭店集团跨文化管理的实施可以根据具体情况，采取不同的实施策略。

1、当地化策略

许多跨国公司人事管理的基本指导思想就是领导并管理当地人为公司服务。“当地化”有利于跨国公司节省海外派遣人员和跨国经营的高昂费用，缓解两国间文化冲突，增加就业机会，注入新的管理活力，加速与国际社会接轨。“当地化”衔接了当事双方的利益，也就成为跨国公司解决异国环境障碍的核心。就拿跨国公司在中国发展的当地化来说，突出表现在管理人员当地化、品牌当地化、销售渠道当地化等三个方面。

(1) 管理人员当地化。管理人员当地化包括高级管理人员当地化和一般管理人员当地化。管理人员的当地化为跨国公司深入了解当地市场的消费文化、消费需求和生活习惯提供了有益的帮助，同时，启用当地经理人员能缩短跨国公司与消费者之间的距离，使跨国公司更富当地色彩。例如，摩托罗拉(中国)公司总裁赖炳荣、微软(中国)有限公司总裁唐骏、以及福特汽车(中国)有限公司总裁程美玮等等

(2) 品牌当地化。品牌在市场竞争中有着举足轻重的作用，它是一个企业的重要标识。进入国际的跨国公司应根据具体情况为产品准确定位，竭尽全力在产品生产，包装设计，商标名称，广告宣传等各个环节增强品牌的文化内涵，从而创造出本土化的品牌。如“雪碧”的英文商标是

“Sprite”，在世界各地十分畅销，但“Sprite”翻译成汉语的意思是“魔鬼”，“妖精”。为了进入中国市场，他们通过对中国文化的了解，最终将“Sprite”译为“雪碧”，意为纯洁、冰凉的意思。

(3) 销售渠道当地化。在国际市场，竞争对手最容易发动攻击的领域是销售渠道，特别是市场终端，谁掌握了销售渠道谁就能在竞争中获胜。柯达在中国市场的销售渠道策略可以很好地说明这一问题。1994年，柯达在中国市场的占有率还不到10%。为了扭转这一局面，柯达决定从销售渠道入手，推出“柯达快速彩色”连锁店计划，1994年中国第一家连锁开业；2001年柯达产品在中国市场的占有率超过63%，品牌稳居中国感光市场第一位。

2、文化移植策略

文化移植策略是指跨国公司在世界各地子公司的重要职位都由母国人员担任。其优势是能够在较短的时间内建立起子公司的企业文化并纳入正常的经营和管理轨道。但是，移植能否成功，还取决于众多因素，如母公司企业文化的活力、管理模式，管理人员的素质和能力，当地传统文化对子公司原有企业文化的影响，以及母公司外派员工与当地员工沟通问题。

文化移植最典型的例子是本田雅阁。本田在海外的的发展，几无败绩，令全球汽车工业乃至各国企业界瞩目。这不仅得益于本田超凡的技术工艺和创新的管理，更是由于它跨文化管理的文化移植策略的成功。

3、文化嫁植策略

文化嫁植策略是以母国文化作为子公司主体文化的基础上，把开发国或东道国的文化嫁植到母国文化中。其优势是能够依据母公司整体的统一战略作为基础，并根据不同地区、不同国家的文化背景而采取灵活的策略。劣势在于其成功与否有很多具体的要求。

文化嫁植不成功的情况也非常多，如广州标致事件就是一起典型案例。导致事件的重要原因之一就是没有形成共同价值观，没有实现员工文化、管理者文化和企业的整体的制度文化三个层次的融合。其实质是观念意识的冲突和文化的冲突。

4、文化相容策略

文化相容策略是在跨国公司的子公司中并不以母国文化或者是开发国的文化作为子公司的主体文化。母国文化和东道国文化之间虽然存在着巨大的文化差异，但并不互相排斥，反而互相补充，同时运行于公司的操作中，充分发挥跨文化优势。

以希尔顿酒店集团为例，其创始人康拉德·希尔顿将他的每一个酒店描述为“一个‘小美国’，在那里各个国家的怀有美好愿望的人们都能畅所欲言”。酒店从建筑设计、广告和公共关系等各个方而都体现出这种民主、友好的文化氛围。

肯德基在香港也经历了从不相容到相容的过程，肯德基是于1973年6月进军香港快餐市场，并以平均每月一家的速度连续开了11家连锁店。但在不到二年的时候里，又全部停业。1986年9月，肯德基再度登陆港岛，在不到二年的时间里，肯德基在香港快餐店发展到716家。12年后的二进香港的成败得失，应当从文化理念上进行总结。如果没有投资者对香港文化分析和评估，也就不会有其在港岛的转败为胜。

5、文化规避策略

当母国文化和子公司所在地文化存在巨大的差异时，母公司所派遣的管理人员要特别注意避开双方文化中重大的冲突，或借助第三方的文化作为沟通的桥梁。这种策略适用于母国文化和东道国文化之间存在巨大的不同，而短时间内东道国又无法接受这种巨大的“文化差异”的情况。采用这

种策略,可以避免母国文化与东道国文化发生直接冲突。

美国著名学者戴维·A·利克斯(Darry·A·Lics)指出:“大凡跨国公司的失败,几乎都是因为忽视了文化差异基本的或微妙的理解所招致的结果”。处于不同文化背景的员工由于不同的价值观念、思维方式等差异,对饭店经营管理往往产生不同的态度,从而给饭店的全面经营管理带来隐藏危机,甚至从合作走上“离婚”或“解体”的不归路。即使像假日、马里奥特等成功的饭店集团,也是在经历了艰难的文化磨合后才走上坦途的。因此,国际饭店集团在中国要获得健康发展,中国本土饭店集团要尽快占领国际市场,其关键是坚定不移地实施跨国经营战略,通过有效掌握和强化跨文化管理来化解旅游饭店集团的企业文化冲突,达到跨文化的融合,积极促进跨国饭店集团公司的健康发展,不断提高国际化饭店集团的经营管理水平(作者单位:株洲师范高等专科学校人文社科系)

相关链接

旅游饭店集团跨文化管理的实施策略研究
青岛啤酒国际化进程的经验探讨与借鉴
浅谈企业盈利能力的稳定性与持久性
我国企业并购中政府干预的风险分析
民营企业集团内部控制策略探析
企业集团财务管理模式的构建
光明乳业危机管理分析
现代企业决策应如何应对环境的权变

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