

饭店经理人丛书
FANDIAN JINGLIREN
CONGSHU

饭店 企业文化塑造

林璧属 郭艺勋 编著

FANDIAN
QIYE WENHUA
SUZAO



旅游教育出版社

饭店经理人丛书

饭店 企业文化塑造

林璧属 郭艺勤 编著

旅游教育出版社

· 北京 ·

策划编辑:赖春梅

责任编辑:赖春梅 朱 绛

图书在版编目(CIP)数据

饭店企业文化塑造/林璧属,郭艺勋编著. - 北京:旅游教育出版社,2007.1
(饭店经理人丛书)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1422 - 3

I. 饭… II. ①林… ②郭… III. 饭店 - 企业文化 - 研究 IV. F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 126072 号

饭店经理人丛书

饭店企业文化塑造

林璧属 郭艺勋 编著

出版单位	旅游教育出版社
地 址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮 编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
本社网址	www. tepcb. com
E - mail	tepx@163. com
排版单位	首都经济贸易大学出版社激光照排部
印刷单位	北京科普瑞印刷有限责任公司
经销单位	新华书店
开 本	787 × 960 1/16
印 张	15.125
字 数	230 千字
版 次	2007 年 1 月第 1 版
印 次	2007 年 1 月第 1 次印刷
印 数	1 - 5000 册
定 价	28.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

作者简介

林璧属，男，1963年生，厦门大学管理学院旅游系教授，嘉庚学院管理系主任，福建省旅游管理重点学科学术带头人，主要从事旅游管理的教学与研究工作。先后在《哲学研究》、《经济管理》、《学术月刊》、《光明日报理论周刊》和《旅游学刊》等国家权威刊物发表学术论文40多篇，著有《饭店经营决策与管理方法》、《旅游饭店实务管理》、《前厅、客房服务与管理》等书籍。现主要从事饭店管理的理论与应用研究。

郭艺勋，男，1964年生，厦门大学经济学院副教授，管理科学与工程博士，从事信息管理与旅游产业发展研究。兼任厦门夏商集团营运总监、夏商旅游集团总经理。任厦门市湖里区委员会第四届、第五届政协副主席。

饭店品牌建设

饭店经理人怎样驾驭财务

饭店战略管理

饭店人力资源开发与管理

饭店质量管理

饭店经营法律问题解析

饭店市场营销管理

饭店企业文化塑造

策划编辑：赖春梅

责任编辑：赖春梅 朱 绛

装帧设计： 大家设计工作室 + 肖 杰
Daxiang Design Office
010-84803033

出版说明

饭店业是中国经济社会改革开放的前沿窗口。从20世纪80年代建国饭店聘请半岛集团管理饭店以来,我国的饭店经营人员、管理人员就开始参照国际饭店经营管理的经验,来运营我国的饭店业务。

经过20余年的成长,我国的饭店业从组织形态到管理理念都发生了深刻的变化,突出表现为:企业形态由单体饭店向集团化方向发展,管理理念由模仿西方饭店管理思想向管理模式创新发展。此外,我国的一些饭店企业已经开始将触角伸展到国外,迈出了拓展国际业务的步伐,开始在国际市场上与国际知名饭店集团角力。我国的饭店经营管理者在放眼世界的同时,更为关注经营管理理念如何与我国、与本组织的文化相融合。在这一发展变革中,我国的饭店经营管理者总结出了诸多发展民族饭店业及国内饭店国际化拓展的经验。及时地展示饭店经营者、管理者的探索与尝试,总结他们的经验,对于中国饭店业的发展助莫大焉!

在我国由计划经济向市场经济过渡的转型时期,我国的饭店业正处于国际饭店管理经验本土化、国内企业发展国际化的紧要关头,在这样的历史时期,我们有必要在经济全球化、国内竞争国际化的大背景下,审视我国饭店业的发展,思考如何提高中国饭店组织的国际竞争能力。作为全国的旅游教育类专业出版社,我们有责任、有义务倾注我们的理性、热情去关注我国饭店业在经济转型期的每一步发展。在与众多饭店经理人深度访谈和大量调研的基础上,我们推出了“饭店经理人丛书”。

“饭店经理人丛书”涉及战略、品牌、企业文化、质量管理、人力资源、市场营销、财务、法律知识、收益管理、安全管理及创新力等饭店运营中的重大专题,由管理经验丰富的饭店人或研究饭店企业的专家学者执笔,力求用通俗的语言讲述中国饭店经理人自己的探索与实践经验。此丛书以服务现实为出发点,以解决饭店管理中的症结为主线,以国际上饭店管理的新趋势、新理念为参照,以提升饭店经理人的管理水平为最终目的,以向饭店经理人传输新思想为最高追求。

为了方便饭店经理人阅读,我们在每章中以“导读”模块列出了章内重点知识或阅读指导;为使饭店经理人对内容有直观认识并引发读者思考,我们设置了“案例分析”模块。通过对写作专题的严格选择和对编写体例的精心设置,做到内容与形式的最优化结合,集中凸显实用风格。

在“饭店经理人丛书”的筹划和组织编写的过程中,我们得到了以下单位的大力支持:中国旅游饭店业协会、首旅集团、锦江集团、钟山宾馆集团、金陵饭店、开元旅业集团、北京第二外国语学院等;同时,有诸多饭店业管理者、学术研究机构的专家学者及饭店经理人给我们提出了宝贵的意见和建议,他们是中国旅游饭店业协会蒋其康副秘书长和马伟萍副处长、上海财经大学的何建民教授、上海市旅游委市场管理处的陈雪羽副处长、上海市旅游协会饭店业分会赵仁荣副秘书长、北京派雷斯酒店管理公司张志军总经理、浦江饭店毕纪根总经理、上海富豪环球东亚酒店郑超然副总经理、扬子饭店嵇东明总经理、香港京华酒店许慕寒总经理、浙江钱塘旅业资产经营管理公司胡晓洁总经理、杭州西软科技公司王敏敏常务副总经理等。在此,向以上给予我们帮助的单位和个人表示衷心的感谢!同时,也向未能一一列举的每一位关注我社丛书出版的朋友表示诚挚的谢意!此外,我们的作者在工作之余花费了大量的时间和精力尽心尽力地写作,将他们对饭店业的管理经验与读者诸君共享,于此,也向我们的作者致以谢忱。

“饭店经理人丛书”是一个开放的体系,我们希望有更多的饭店业经营者、管理者与专家学者加入到丛书的写作队伍,在读者、作者与我出版社的共同努力培育下,让这套饭店经理人的图书永远反映时代的脉动。

旅游教育出版社



目 录

第一章 经理人如何识别企业文化	(1)
第一节 企业管理与企业文化	(1)
第二节 本土文化与企业文化的普适性	(4)
第三节 跨文化的融合与再造	(7)
第四节 企业文化与饭店企业文化的区分	(10)
第五节 肯德基的跨国文化	(12)
第二章 经理人如何在中西方饭店企业文化差异中寻找自身目标	(17)
第一节 从企业文化差异与经营宗旨差异中寻找自我	(17)
第二节 从经营标准与营销模式差异中确立饭店文化基点	(21)
第三节 从管理制度与内部管理差异中探求饭店制度文化	(23)
第四节 从市场竞争策略差异中研究饭店文化战略	(29)
第五节 从人力资源管理差异与员工培养机制中寻找 饭店文化建设的突破口	(34)
第六节 凯莱国际酒店管理有限公司的企业文化	(38)
第七节 开元旅业集团管理人员培养方式评析	(40)
第三章 经理人如何规划饭店企业文化	(45)
第一节 饭店经营目标与企业文化规划	(45)
第二节 经理人如何构建饭店文化战略	(50)
第三节 经理人如何规划经营管理中的企业文化内涵	(53)
第四节 长城饭店“敢为第一”的企业文化	(58)
第五节 喜达屋关爱的企业文化	(61)
第四章 饭店企业价值与价值观塑造	(68)
第一节 经理人如何选择适合饭店的企业价值	(68)



第二节	经理人的饭店企业价值观塑造	(76)
第三节	经理人的饭店企业伦理道德塑造	(83)
第四节	一线员工的企业价值观与伦理道德培育	(87)
第五节	里兹·卡尔顿饭店员工与顾客平等价值观之塑造	(91)
第六节	万豪服务社会的精神	(96)
第五章 饭店的企业精神		(102)
第一节	著名饭店企业家的企业精神	(102)
第二节	杰出饭店企业家的基本素质	(109)
第三节	职业经理人的企业精神	(111)
第四节	饭店一线员工的企业精神	(114)
第五节	经理人如何构建一体化的饭店企业精神	(117)
第六节	威尔逊的创新精神	(118)
第七节	上海威斯汀关爱员工的企业文化评析	(123)
第六章 饭店经营文化塑造		(128)
第一节	经理人如何塑造主动性的饭店市场理念	(128)
第二节	经理人如何塑造能动性的创新理念	(131)
第三节	经理人如何塑造有效性的竞争理念	(133)
第四节	经理人如何塑造快速性应变理念	(142)
第五节	希尔顿的“挖金子”艺术	(144)
第六节	欣德勒霍夫饭店与顾客主动沟通的经营理念	(147)
第七章 饭店管理文化塑造		(153)
第一节	经理人如何塑造饭店责权利对称性的管理文化	(153)
第二节	经理人如何塑造饭店高效率管理文化	(156)
第三节	经理人如何塑造饭店人本主义管理文化	(160)
第四节	经理人如何塑造饭店有序化管理文化	(164)
第五节	经理人如何塑造饭店契约管理文化	(172)
第六节	花园酒店管理文化评析	(176)
第七节	凯悦人本管理文化的启迪	(180)
第八章 饭店景观文化塑造		(185)
第一节	饭店环境与饭店环境文化塑造	(185)



第二节	饭店建筑与装饰文化塑造	(192)
第三节	饭店节能与绿色文化塑造	(194)
第四节	饭店用品与艺术品陈列文化塑造	(196)
第五节	厦门国际会展酒店环境文化的塑造	(199)
第六节	巴厘岛硬石酒店景观文化塑造评析	(202)
第九章	饭店产品文化塑造	(207)
第一节	体验经济与饭店体验产品设计	(207)
第二节	饭店产品的个性化与产品内在价值塑造	(214)
第三节	饭店饮食文化塑造	(218)
第四节	饭店微小服务的文化塑造	(221)
第五节	泰国东方饭店服务文化塑造评析	(223)
主要参考文献		(227)
后记		(233)

第一章

经理人如何识别企业文化

导 读

在知识经济时代,企业管理与企业文化是相互影响、相互作用的一组二元关系。在构建饭店企业文化之时,首先要明确东方文化与西方文化、企业文化与饭店企业文化的差异,厘清企业文化的普适性与特殊性、本土文化与跨文化的融合与管理。本章特以肯德基进入香港和大陆市场为例,分析说明跨文化对于市场开拓与开发的际遇与机遇。

引子:肯德基餐厅举办婚礼不合礼仪吗?

曾有报道称:一对中国的新婚夫妻,20世纪90年代初在新建的国内某肯德基餐厅举办婚礼。本来,婚礼在何地举办,采用何种方式,是新婚夫妇之间以及双方家人的事,无须大惊小怪,但为何这次婚礼却引起媒体的关注呢?是肯德基餐厅不适合举办婚礼,还是中国传统的婚礼不适合在肯德基餐厅举办呢?

第一节 企业管理与企业文化

企业是一个经济组织,更是一个文化组织。企业中的人们如何相互作用以及他们的基本信条都是企业文化的一部分。企业管理催生了企业文化,使企业文化成为一种新兴的管理理论,支撑、推动着企业在新时代市场下的发展。管理理论上发展起来的企业文化理论,是对原有管理理论的总结、提升和创新。



同时,企业的管理实务又不断为企业文化的完善提供了各种实践的机会,并为企业文化的建设提供现实经验。在知识经济时代,企业管理与企业文化是相互影响、相互作用的一组二元动力。

一、企业管理的发展促进企业文化的诞生

企业文化理论诞生于20世纪70至80年代的西方企业界。当时西方许多企业的内外环境都发生了显著的变化。许多学者都看到,20世纪50年代以来,日本经济的发展异常迅速,到了70年代,美国企业界日益受到来自日本的挑战。美国人对日本“奇迹”惊叹不已,渴望能把成功的秘诀学习过来,重振雄风。于是在20世纪70年代末、80年代初,掀起了一场日美管理比较研究热潮。企业文化理论正是在这股热潮的推动下诞生的。如今,市场呈现全球化趋势,竞争日趋激烈,企业员工的文化素质、工作水平、参与管理的意识和能力都在不断提高,并且不断要求得到进一步改善。在这种情况下,不能过分偏重用理性来弥补企业的不足,而应该要用相对柔性的企业文化来引导企业的管理。

二、企业文化是当今世界最先进的管理理论

企业管理的实践衍生出许多新兴的文化现象,其中基于管理经验形态的企业文化学,是在对典型企业管理实践基础上所产生的经验和教训进行总结和提炼后所形成的系统化的管理文化,它构成了企业文化的重要内容,其中如松下电器公司创造人松下幸之助写的《实践经营哲学》、索尼公司创始人之一盛田昭夫写的《日本造》、玛丽·凯化妆品公司创始人写的《用人之道》、IBM公司创始人小托马斯·沃森写的《一个企业和它的信念》等都属于这方面的经典之作。现代知名企业的成长和发展,都始终贯穿着一种企业文化和企业精神,这些企业善于将这种思想演化成本企业的一种管理模式,并贯穿于企业运营的全过程。

管理理论上发展起来的企业文化理论,是对原有管理理论的总结、提升、创新。企业文化是企业求生存、促发展的“支撑”和“资源”。在知识经济时代,它已经显示出作为一种“知识资本”所产生的文化力和生产力。它从导入文化的视角来思考和分析企业这个经济组织是如何运转的,把企业管理从技术、经济层面上升到文化层面,是管理思想发展史上的一场革命,给企业管理带来了勃勃生机和活力。

三、企业文化对企业管理的影响

企业文化是企业能力要素辐射性最强、影响力最大的因素之一。通过企业文化进行管理是当今企业发展的大势所趋,也已经取得了很好的成效。

（一）企业文化对企业能力的影响

企业文化对企业能力的影响表现在两个大的方面：一个是对组织管理职能的影响，如对组织能力、领导能力、控制能力、协调能力、决策能力的影响；另一个是对企业创新能力、竞争能力、承担风险能力、应对危机能力的影响。

企业文化通过意识、过程和结果等方面影响企业能力。

1. 通过意识形成影响企业能力

无论是企业中的个体还是群体，在趋同认同企业的共同价值观的过程中，会在潜意识中产生一种支持企业目标的倾向性，针对自己的行为，重新调整思路，从而使自己的认识产生升华。

2. 通过行动过程影响企业能力

把意识转化为行动，把决策贯彻执行，必然对企业能力产生影响。如全面贯彻“创新精神”，在各方面鼓励创新、奖励创新、实施创新措施，就会影响到企业的学习能力、协调能力和执行力。

3. 通过行为结果影响企业能力

企业的一切活动，重在结果和成效，企业文化所带来的结果对企业能力会产生深刻影响。如企业以人为本，尊重人才，重用人才，注重对员工的培训，结果就会使员工努力提高自己的能力；同时，管理者的决策能力、组织能力和控制能力等也能得到提高。

（二）企业文化对企业经营的指导

企业的经营目标、经营决策、经营宗旨，都是在企业的经营哲学、价值观、企业精神等企业文化的指导下进行的。企业经营目标、经营决策、经营宗旨的确定与贯彻，还取决于整个企业的精神状态和文化氛围。

企业文化对企业经营的指导，会受到来自各方面的影响，也会受到社会的、传统的文化影响和制约。因此，在一定的社会环境和社会条件下，企业经理人如何运用企业文化，确定经营哲学，作出相应的决策，构筑富有活力的企业，是非常重要的。

企业文化对企业经营的指导，主要体现为把握企业发展的方向，从本企业的实际出发，以明确的哲学思想，果断作出把企业经营引向实现既定目标的经营决策。文化引导企业经营要注意几个适应：适应经营管理的扩大化；适应经营目标的市场化；适应市场的多变性；适应企业经营的长远化；适应经营管理工具的数字化；适应经营思想的商品化。

（三）企业文化对企业管理的改善

企业文化赋予企业更多的思想性、人情味，具有时代特色和人文精神，从而改善企业的管理。企业文化对企业管理的改善功能主要体现在六个方面。



(1)推动企业管理的重点转向以人为中心的现代化管理,以多种形式来鼓舞员工的情感,平衡员工的心理,维系员工的忠诚,激发员工的智慧,调动员工的积极性,挖掘员工的潜能。

(2)培育企业精神,使之成为企业员工的共识,引导和规范员工的行为,增强企业的凝聚力、亲和力和向心力。

(3)企业通过规章、制度、硬性指标和标准对员工实行的管理可以视为企业的“硬”管理,而企业文化可以视为“软”管理。现代企业建立以“软”管理、“软”约束为核心的企业管理结构和管理模式,在“硬”管理的基础上实行“软硬结合”的管理方式,将有助于充分发挥员工自身的潜能和积极性,实现企业管理功能的整体优化。

(4)培育企业个性,树立良好的企业形象,实施企业名牌战略,不断开拓市场,提高企业在市场中的竞争能力。

(5)在企业的生产、经营和管理过程中,促进企业的宏观管理与员工的自我管理的结合,逐渐在员工思想和行为中形成一种习惯范式,由此产生企业独有的文化行为模式。

(6)调整管理组织,改革管理制度,培育管理人才,形成良好的企业人文环境。

(四)企业文化对企业管理的作用

一般来说,企业文化具有以下五个方面的作用:

(1)导向作用,即把企业员工引导到饭店的发展目标上来。

(2)约束作用,即用成文的或约定俗成的规章制度对每个员工的思想、行为起约束作用。

(3)凝聚作用,即用共同的价值观和共同的信念使整个企业凝聚成一个各部门同心协力、上下团结如磐石的整体。

(4)融合作用,即对员工潜移默化,使之自然地融合到群体中去。

(5)辐射作用,指企业文化不但对本企业,还会对社会产生一定的积极影响。

第二节 本土文化与企业文化的普适性

企业文化是整个社会文化体系中的亚文化,只有与本土文化相融合、相适应,才能为企业所运用,给企业带来其应有的功效。中国是一个拥有悠久历史传统文化的国度,其本土文化根深蒂固地影响着社会发展的方方面面。因此,需要找到本土文化与企业文化的结合点,创建具有我国特点的企业文化。

一、东方传统文化生态

东方文化,主要是指以中国为发源地,对东方人的思维、价值观、伦理道德及管理思想影响最大、最广的传统文化。东方文化的基本价值观是:强调以人为本,以德为先;重视群体的合作精神,倡导个人对家庭、社会、国家的责任;重视人和,注重协调人与人、人与物乃至人与自然之间的关系,主张一种和谐、协调的总体观念;主张从总体上去把握事物,强调用个人的直觉和内心的感情去认识世界;重义轻利。

家庭主义的农耕民族文化是东方文化典型特征,在长期乡土性、稳定性的生态环境中,孕育了灿烂的东方文化,其中以儒家文化为代表:儒家“天人合一”的哲学伦理思想,“明德、亲民、止于善”,“格物、致知、正心、修身、诚意、齐家、治国、平天下”三纲八目的思想体系,平等比自由重要、同情比理性重要、礼教比法治重要、责任比权利重要、人际关怀比个人主义重要的伦理思想一直影响着两千多年来东方国家和民族的发展。儒家思想意识形态为日本和亚洲四小龙的发展创造了其独特的民族文化生态环境。在中国以及整个东亚,经济文化、家庭价值和商业道德都是以儒家语汇加以表达的。像网络资本主义、软性权威主义、团队精神 and 协商政治这些在东亚经济、政治和社会中无所不在的观念全都说明,儒家传统在东方国家现代化过程中继续发挥着作用。

二、东方传统文化与企业文化的融合

东方文化以儒家文化最具代表性,儒家思想的许多核心理念可以广泛地应用到企业文化建设的实践当中,在管理理念、战略思维、形象设计、团队建设、文化策划等多方面可以做十分广泛的运用。具体可以简单归纳为几个方面:

(1)“仁”作为儒家的核心思想,包含了“仁者爱人”、“克己复礼”、“重民爱民”等理念,其主旨是承认每个人都有独立的人格,怀着仁爱之心来处理人际关系。这与现代企业文化管理中强调的人本主义具有一定相通之处。

(2)“德”是从管理者的道德品格立论的,突出了管理者的道德修养。企业形象管理理论认为管理者的素养和形象对企业的成败有着决定性的影响,管理者的品格、才能、知识和情感等非权力性因素的作用,在以道德为导向的柔性管理活动中,已被广泛接受和认同。

(3)“义”、“利”在儒家思想中,总是联系在一起的,具体表现在重义轻利、见利思义、义利统一几个方面。市场经济下的企业文化,不仅是经济的,还必须强调必要的公共伦理和道德规范。如何将“义”和“利”结合起来,对企业的生死存亡具有重要意义。



(4)“中庸”首先表现为“过犹不及”的道德取向,强调既无不过,也无不及;其次,儒家还将中庸视为行为准则;再次,中庸之道还表现为原则性和灵活性的统一。这就要求企业在文化策划中把握“度”,善于行权达变,主张中道,恰到好处,正确处理和协调各方面的关系。

(5)“和”体现了儒家所追求的大同世界的美好愿望,而要做到“和而不同”、“和而不流”,才能实现“和”的理想。这对现代管理中所讲求的以和为贵、内求团结、外求发展等方面具有较强的指导意义。

(6)“信”是儒学伦理思想中的一个重要范畴,“信”是树立在他人心目中的形象,是人际交往和企业认知情感的基础。在企业文化中,管理者得到被管理者的信任程度,关系到管理工作的成败;对企业而言,“信”即“信誉”,关系到企业的生死存亡,是企业的重要无形资产。可见,企业文化建设中,应充分重视创立管理者和企业的信誉。

总之,儒家传统所包含的丰富的经济和伦理思想,是企业文化建设和具体实践过程中可以充分挖掘和利用的资源宝库。应将其灵活运用到西方的企业文化理论中,做到“洋为中用、古为今用”,创造具有本土特色的企业文化。

三、本土文化与西方企业文化的冲突与协调

我们不仅要挖掘本土文化与西方企业文化的结合点,更重要的是要明确二者之间的冲突。只有协调这种冲突,找寻其间的融合之处,才能更好地将西方的理论运用在中国企业,从而在中国文化里扎根。

(1)中国本土文化强调集体主义,强调个人利益服从集体利益,偏重整体的思维方式。而西方企业文化则注重个人创新能力和个人价值的实现。应该说,本土文化的这种思维方式有利于在企业中培植集体主义精神,使企业具有强大的凝聚力,形成一个利益共同体。但是它也否认了个人的创造力,不利于个人才智的发挥,阻碍了为企业注入新鲜血液的机会。而西方的关注个人价值和個人创新力的意识恰恰弥补了这一缺陷,应该有取舍地吸纳进本土的企业文化当中。

(2)本土文化当中的“重人情,轻规则”虽然使企业易于创造一种家庭式的氛围,但是也会给现代企业管理带来很大的阻碍,造成对管理的科学性和效率的冲击。西方文化注重理性、强调规则,反映到企业管理中就是建立起严密的组织结构和完善的规章制度,以此作为控制手段。西方文化的这种规则化、制度化的理念是现代企业发展其中的一个必要因素,这正是我国企业所缺乏的,也是我国企业参与国际竞争所必须具备的。本土公司应该学会接受、吸收,才可能在国际市场上争得一席之地。

(3)我国传统文化具有强烈的家族意识和等级观念,表现在企业管理中就

是采用集权式领导方式。这种管理模式虽然有利于企业快速作出决策,便于企业管理的统一性和可控性,但是不利于决策的科学性,也不利于调动员工的积极性。中国的集权观念与西方企业文化的放权管理形成了正面的冲突,很多企业可能尚无法接受。但是在人才聚集的企业,适当的放权,让员工参与管理反而有利于企业的创新。现在流行的柔性管理已经体现出这种管理思想的优势。

第三节 跨文化的融合与再造

迪斯尼和米老鼠可以说是美国文化的重要组成部分,被美国人引以为骄傲。然而象征美国文化的迪斯尼和米老鼠却兵败巴黎,米老鼠被巴黎人视为对欧洲文化的污染,称之为可恶的美国文化。原因是美国人在创建欧洲迪斯尼乐园决策中,不是以为欧洲人服务为出发点,而是以美国人的心理去揣摩欧洲人,导致欧洲迪斯尼乐园的失败。米老鼠兵败巴黎留给我们的启示是:一个国家的文化进入另一个国家时,若不与当地民族文化生态相吻合,必然会被当地文化所排斥。跨文化冲突的存在是企业进行跨国经营时必须面对和解决的矛盾,如果解决不好将会导致跨国经营的失败。

一、跨文化冲突产生的原因

随着世界经济一体化和区域经济集团化的不断发展,跨国经营将成为经济全球化发展的必然趋势。跨国经营企业进入国际市场时,由于处于不同的文化背景、不同的价值观念、不同的地域环境、不同的宗教信仰和不同的社会制度中,必然会产生跨文化冲突。具体导致文化冲突与摩擦的原因有:

1. 价值观的差异

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,以及由这种文化所决定的价值观和行为方式,文化的不同直接影响着管理的实践。由于人们的价值取向不同,导致不同文化背景的人采取不同的行为方式,从而引致文化冲突。

2. 管理模式的差异

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。民族文化所决定的文化传统、价值观念和组织观念在很大程度上影响着管理模式的形成,因此跨国公司在两种以上互不相同的管理思想下运行,必然会出现摩擦和冲突。

3. 民族歧视意识

跨国企业经营管理者往往认为本民族优越于其他民族,认为自己的文化价