

跨国经营管理人才培养教材系列丛书

中外企业跨文化管理与 企业社会责任比较

商务部跨国经营管理人才培养教材编写组

ZHONGWAI QIYE

KUAWENHUA

GUANLI YU

QIYE

SHEHUI ZEREN

BIJIAO



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

跨国经营管理人才培训教材系列丛书

中外企业跨文化管理 与企业社会责任比较

商务部跨国经营管理人才培训教材编写组 编

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中外企业跨文化管理与企业社会责任比较/商务部跨国经营管理人才培训教材编写组编. —北京: 中国商务出版社, 2009. 2

(跨国经营管理人才培训教材系列丛书)

ISBN 978-7-5103-0033-2

I. 中… II. 商… III. ①企业管理-对比研究-世界
②企业-社会功能-对比研究-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 015934 号

跨国经营管理人才培训教材系列丛书

中外企业跨文化管理与企业社会责任比较

商务部跨国经营管理人才培训教材编写组 编

中国商务出版社出版

(北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

电话: 010—64269744 (编辑室)

010—64295501 (发行部)

010—64266119

010—64263201 (零售、邮购)

网址: www.cctpress.com

E-mail: cctp@cctpress.com

北京中商图出版物发行有限

责任公司发行

嘉年华文有限责任公司排版

北京市松源印刷有限公司印刷

787 毫米×980 毫米 16 开本

11.5 印张 203 千字

2009 年 3 月 第 1 版

2009 年 3 月 第 1 次印刷

ISBN 978-7-5103-0033-2

定价: 24.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 64212247

序

自中央提出实施“走出去”战略以来，我国企业对外投资合作的步伐明显加快。但总体上看，我国企业“走出去”尚处于起步阶段，缺乏国际经营人才，缺少跨国投资经验，缺乏全球营销战略，对所在国的政治、经济、文化、社会环境以及相应的法律框架也知之甚少。党中央、国务院对此高度重视，多次要求加强对“走出去”重要企业负责人的培训，加强对境外中资企业和人员的教育管理，培养造就一大批复合型跨国经营管理人才。

为贯彻落实党中央、国务院的要求，积极推动实施“走出去”战略，商务部会同有关部门和单位于2007年启动了跨国经营管理人才培训工作，最近专门组织编写跨国经营管理人才培训系列教材。第一版教材共7本，包括《中外对外投资合作政策比较》、《中外企业跨国经营风险比较》、《中外企业跨文化管理与企业社会责任比较》、《中外跨国企业融资理念与方式比较》、《中外企业跨国并购与股权投资比较》、《中外企业跨国战略与管理比较》、《中国对外投资合作法规和政策汇编》。教材注意将理论性、知识性、实用性和可读性相结合，并吸收了部分企业典型案例。希望从事对外投资合作的企业和人员能认真学习，全面掌握相关管理和指导政策，努力提高跨国经营管理能力和水平。

陈德铭

二〇〇九年三月二十三日

目 录

导 论	1
第一章 跨国企业迫切需要跨文化管理	3
第一节 文化差异：跨国经营的深层无形力量	3
第二节 跨文化差异倾向分析：知己知彼	17
第二章 跨国公司跨文化管理借鉴	40
第一节 跨文化管理发展的三阶段	40
第二节 跨文化营销方略	42
第三节 管理行为的跨文化调适	49
第四节 国际合作中的文化整合策略	58
第三章 中国企业跨文化管理探索	71
第一节 跨文化管理初见成效	71
第二节 跨文化管理仍面临艰巨挑战	76
第三节 跨文化管理能力需进一步提升	83
第四章 企业社会责任的兴起与要求	101
第一节 企业承担社会责任的历史必然性	102
第二节 现代企业社会责任的基本内容	108
第三节 国际组织对企业社会责任的推进	121
第五章 西方企业社会责任的演进	127
第一节 西方企业社会责任历程概述	127
第二节 西方企业社会责任实施机制与途径	130
第三节 发达国家企业在发展中国家社会责任实践	140

第四节 跨国公司在华社会责任行为与影响	143
第六章 中国企业社会责任现状与方向	148
第一节 中国企业社会责任进步	148
第二节 中国企业跨国经营中社会责任实践	152
第三节 中国企业社会责任差距	156
第四节 中央企业社会责任框架与发展目标	161
参考文献	172
后记	175

导 论

在经济全球化日益深入的新形势下，中外企业跨国经营管理面临着两大新的挑战与机遇，一是文化差异与跨文化管理问题，二是企业的社会责任问题。

企业国际化经营国界的消失，使得企业管理者在跨国经营中遇到越来越多的来自不同文化的挑战。因为，各国间文化差异造就了国际公众在语言文字、审美情趣、价值取向、思维方式、国民性格、道德习俗等方面的不同特点，而这些差异又导致各国的消费者需求和消费习惯不同，导致各国劳动者的工作态度和行为方式不同，从而增加了企业跨国经营管理的复杂性。但是，另一方面也应看到，不同的文化背景，既是跨国经营管理的困难之处，也是跨国企业的潜能所在——多元文化群体知识互补、思维互补、观点互补、方法互补，因而能够比同类群体产生更好的创意，更多的创新，更多的解决问题的办法，更强的适应能力和应变能力，从而使跨国企业具有更高的效率和竞争力。跨文化管理的目标，就是要克服文化差异带来的困难，取得多元文化的协同效果。

在经济全球化背景下，企业社会责任日益成为国际组织、政府、企业和消费者关注的一个焦点。无论是国际贸易，还是国际投资，无不受到企业社会责任规范标准的约束，企业社会责任已经逐步成为国际社会普遍适用的商业规则，成为国际社会对企业评价的重要内容。企业应该认识到，承担社会责任并非只是一种消极的负担，只要把握和利用好，完全可以转化为企业发展的一些机会。著名管理学家彼得·德鲁克曾指出，把社会问题转化为企业发展的机会可能不在于新技术，新产品，新服务，而在于社会问题的解决，即社会创新。这种社会创新直接和间接地使公司或企业得到利益和加强。除了直接的市场机会之外，一个长期奉公守法、善待社会、勇于承担社会责任的企业还可以提升自己的形象，增加无形资产。这无疑有利于企业的长远发展。相反，一个没有社会责任的企业，很难得到社会的认同，更不可能走向世界。

从全球范围来看，跨国公司是跨文化经营管理的先行者，并在近一百年里不断丰富、完善和发展。总体上看，发达国家企业已经形成了相对成熟的跨文化管理理论与实践经验。

相比之下,中国企业跨国经营由于起步晚,发展历史比较短,跨文化管理还是一个新课题,企业社会责任理念也刚刚起步,履行社会责任的机制与方式方法也有待完善。在这种情况下,有必要对中外企业跨文化管理和社会责任进行比较研究,引导中国企业在企业发展战略上关注跨文化管理和企业社会责任问题,学习和借鉴国外先进的理念、机制和策略等,在经营管理中承担必要的社会责任,增强自身的国际竞争力和影响力,营造更加有利的外部环境,为构建和谐世界多作贡献。

《中外企业跨文化管理和社会责任比较》就是为了帮助中国企业应对跨文化管理和企业社会责任的挑战而撰写的。全书包括两大方面内容:前三章着重对中外企业跨文化管理进行比较,后三章侧重对中外企业社会责任进行比较。各章内容概述如下:

第一章,着重分析了文化差异和多元文化对跨国经营的全方位影响,并在借鉴前人研究成果的基础上,概括和提炼出影响跨国经营的八大主要社会文化环境要素及制约跨国经营的九个关键价值观维度。

第二章,介绍了一些著名跨国公司的跨文化经营管理的理念、技巧及其经验教训。

第三章,在实证调研的基础上,分析了当前中国企业跨文化管理取得的进步,着重针对中国企业跨文化管理面临的主要问题,提出了进一步提升中国企业跨文化管理的几点建议。

第四章,探讨了经济全球化背景下企业社会责任兴起的历史必然性,及现代企业社会责任的基本内容,指出了跨国公司社会责任的特殊性。

第五章,在掌握跨国公司大量的社会责任第一手资料的基础上,较全面地剖析了国外跨国公司社会责任的实施机制与途径,以及在发展中国家的影响。

第六章,分析了中国企业社会责任的进步与差距,介绍了国务院国资委2008年1月出台的《关于中央企业履行社会责任的指导意见》。

全书坚持理论与案例、专栏分析相结合,注重理论的前瞻性和对策建议的可操作性等,对于中国企业如何在异域文化环境中通过跨文化理解、参与和融合,主动承担必要的社会责任,融入东道国社会,顺利地开展跨国经营,有一定参考价值。

第一章 跨国企业迫切需要 跨文化管理

文化是跨国经营活动背后的无形之手，是国家繁荣和社会进步内在的、深层的推动力。文化作为人类知识、信仰、伦理、法律、风俗习惯等的总和，就像“社会有机体”中的软件或灵魂，在塑造个人、群体和整个社会（国家）的许多方面都起着重要作用，社会文化决定着人们的所思、所言、所信、所行。跨国经营作为人们从事经济活动的一种运作方式，自然也不可能在没有文化的真空中运作。不仅如此，各国企业跨国经营的有效运作、世界市场的良性运行、经济全球化的持续发展，都需要国际文化对话、国家文化现代化建设以及企业文化品质提升等来共同提供“精神秩序”、社会秩序。否则，市场不可能创造出最大限度的价值。

因此，跨国企业及其经营管理者必须重视文化，懂得文化怎样对公司的经营与管理发生作用。在过去，许多企业对政治、技术、经济等环境因素以及企业内部方方面面的给予了很大的关注，但往往忽视文化对企业发展的强大影响。美国学者戴维·A·利克斯（David A. Ricks）曾指出：“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这一基本的或微妙的理解所招致的结果。这种对文化漠视的态度已经不符合时代的要求了”。^①

第一节 文化差异：跨国经营的深层无形力量

跨国经营的国别障碍主要表现为文化的差异性。在引起环境差异的众多因素中，物质形态的因素容易测度，政策和法律透明度也日益提高，唯有文化因素难以捉摸却又无处不在、无时不在。文化因素最为根深蒂固，不是短时间内可以改变的。

^① 转引自薛求知·无国界经营·上海译文出版社，1997年版，第217页。

文化因素对跨国经营企业的影响是全方位、全系统和全过程的。不同的文化背景影响着人们的消费方式、需求与欲望的顺序以及工作的价值观和努力程度,决定了供应者、竞争者、顾客与跨国企业发生业务往来的方式和偏好。文化差异的存在,为跨国经营企业筑起了一道无形的进入壁垒。许多案例表明,文化的迟钝以及缺乏跨文化背景知识,是导致跨国公司在新文化环境中失败的主要原因之一。

因此,跨国经营者(特别是高层管理人员)必须具备广博良好文化素养以及跨文化处理各项业务和管理工作的能力。在国内经营的企业管理者也需要对他国的文化及经营环境熟悉。因为,传统意义上的国内国外市场界限正在消失,任何公司和企业都不可避免地面临着外来的竞争。

一、文化的界定与特质

在人类社会各式各样的生活圈层,文化现象千姿百态,文化字眼广为运用而所指不一,文化定义视角多端。

(一) 文化的内涵

关于文化的含义,至今仍没有一个统一的理解。文化人类学、社会学、考古学、民族学、管理学等不同学科领域的专家学者,从自身研究的目的出发,从不同的角度给予不同的解释。有人统计,从1871年起往后的80年间,世界知名学者关于文化的定义就有160多种。时至今日,在文化研究热潮中涌现出来的文化定义据说已达1万种以上。^①本书无意卷入对各种文化定义的研究,目的是力图使跨国经营管理者明了周围的文化环境对其管理和经营业绩的影响,提高对文化的敏感力,以便能更好地胜任跨文化经营管理工作。

广义的文化意指人所创造的一切文明成果,包括物质、制度和观念或经济、政治和思想资源等,综合地反映了人类社会的进步状态。狭义的文化则指人所创造的一切精神性的成果,其要素包括:

1. 认知体系

指认识论和知识体系,由感知、思维方式、世界观、价值观、信仰、宗教、艺术、伦理道德、审美观念以及其他具体科学等构成,其中世界观和价值观最为重要,是认知体系的核心。

2. 规范体系

规范是指社会规范,即人们行为的准则,包括明文规定的准则(如法律

^① 胡潇.文化现象学.湖南出版社,1991年4月版,第1页。

条文和群体组织的规章制度等)以及约定俗成的准则(如风俗习惯)。各种规范之间互相联系,互相渗透,互为补充,共同调整着人们的各种社会关系。

3. 语言文字

人们只有借助于语言文字才能沟通,只有沟通和相互活动才能创造文化。而文化的各个方面也只有通过语言和符号才能反映和传授。

这里所讲的文化主要指这种观念形态的文化,但有时也涉及广义的文化。

(二) 文化的共同特征

无论哪个国家或民族的文化都具有以下一些共同的特征:

1. 民族性

文化的民族性是指每个民族都有自己特殊的生活方式、思维方式、价值尺度、情感意向和心理素质等。如我们所说的古老的玛亚文化、埃及文化、印度文化、爱琴海文化、罗马文化、阿拉伯文化、华夏文化等都形成了各自的民族特色。这样众多的文化体系,共同构成了人类社会千百年来多彩的文明景观。当然,民族性并不是说文化都只是本土文化。各民族之间的文化是可以相互交流和传播的,但文化的民族性并不会因为文化的融合或吸收而消失。

2. 共享性

文化的价值观、准则和信仰等必须为一个群体、一个社会的人们所共同接受和遵循,才能成为文化。纯属个人私有的东西,例如,个人的怪癖等,不为社会成员所理解和接受,则不能称为文化。文化的共享性意味着,尽管人们的行为方式并非总是相同的,但文化在大多数情况下使行为可以预期。以交通规则为例,美国和欧洲的车辆是靠右边行使的,但在英国、日本和澳大利亚则靠左边行使。虽然这些交通规则不同,但每个社会的绝大多数人在绝大多数情况下都遵守它们而顺行其道。不过,文化仅仅是提供了行为的大致方向,并没有准确地确定每个人的行为、思考、行动和感受的正确方式。

3. 后天习得性

文化不是先天的遗传本能。文化的一切方面,从语言、习惯、风俗、道德一直到科学知识、技术等都是后天习得的。一般说来,只有人类个体才能学习并创造文化。因此,文化作为一种手段可以替代“本能”对环境作出反映,其作用远大于“本能”。

4. 积累性

即文化是人们在数百年或上千年的时间里一代一代传下来的,每一代都会

增添一些新东西,也会抛弃一些旧东西。

5. 相对稳定性

文化是可变的,但这并不妨碍它在特定的时空范围内形成相对稳定的特质和状态。

二、跨文化差异与冲突

不同的社会群体存在文化上的差异。产生文化差异的一个重要因素是地理环境的差异,并且由于历史传统、法律制度、教育方式、宗教等文化要素的积淀,形成了以地域划分的不同文化体系。如西方的欧美文化圈,东方的中华文化圈,佛教文化圈,还有阿拉伯文化圈,拉美文化圈,等等。每种文化都有其内在价值。当一种文化跨越了不同的价值观、宗教、信仰、精神、原则、沟通模式和规章典范等文化时,我们称其为跨文化。

(一) 跨文化差异三个层次

一般说来,企业跨国经营中遇到的跨文化差异包括三个层次:国家(民族)文化差异、企业文化差异、个体文化差异。

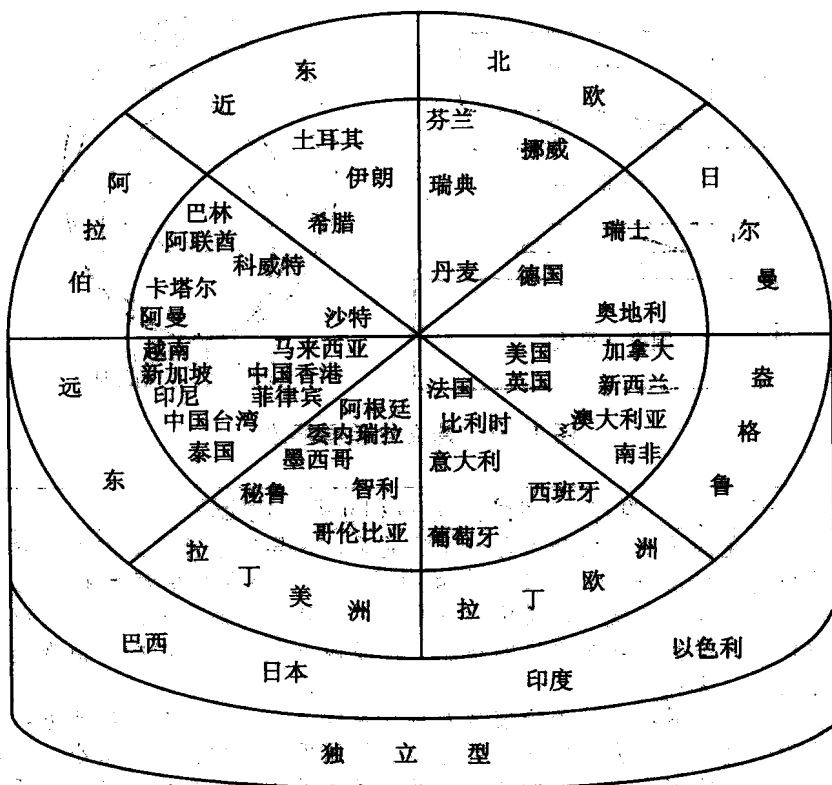
1. 国家(民族)文化差异

学者们在研究跨文化管理时通常以一国为单位,以合资企业和跨国企业为研究主体。西姆夏·娄嫩(Simcha Ronen)和奥地得·慎佳(Oded Shenkar)曾在跨国文化研究的基础上根据行为准则和价值观的异同性将所研究的国家和地区分为九类:①远东国家;②阿拉伯国家;③近东国家;④北欧;⑤日尔曼国家;⑥盎格鲁国家;⑦拉丁欧洲国家;⑧拉丁美洲国家;⑨不归于以上八类的独立国家。每一内部各国之间文化差异甚小,而不同类国家之间文化差异较大。参见图1—1。这种分类方法值得借鉴。不过,这种宏观层面上的划分还比较粗糙,需要进一步研究。

有专家指出,“这一层次的跨文化差异还应包括双方母地区、母城市的文化背景差异。最典型的如港资企业、台资企业、中资企业,这些企业中的员工都来自中华民族,可是由于历史的原因,香港、内地、台湾之间的文化内涵已大有不同。此外,即使同是大陆的员工,由于中华人民共和国的多民族性,幅员广大,土地辽阔,少数民族的员工、东西部的员工……仍然存在程度不等的文化差异,跨文化管理同样成为这些企业的管理者所不得不面对的一大挑战。”^①

2. 企业文化差异

^① 闻兴华. 跨文化人力资源管理. 市场论坛, 2006年12期。

图 1-1 文化的国家综合分类^①

企业文化是指在一定的历史条件下，企业及其员工在生产经营的实践中，逐渐形成的共同思想、作风、价值观念和行为准则等。当两种不同的企业文化要进行整合时，由于管理层之间、员工之间的价值观和行为方式的巨大差异就会引发冲突。

3. 个体文化差异

现实生活中，年长者与年轻者、男性与女性、上级与下级、不同部门的员工之间……等等，任何不同的两个人身上都可能存在跨文化差异。企业管理者应善于了解并总结每个员工身上的文化差异，然后认真分析，对症下药，更好地实施跨文化人力资源管理。见图 1-2。

^① Simcha Ronen and Oded Shenkar, "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3, 1985, p. 449.

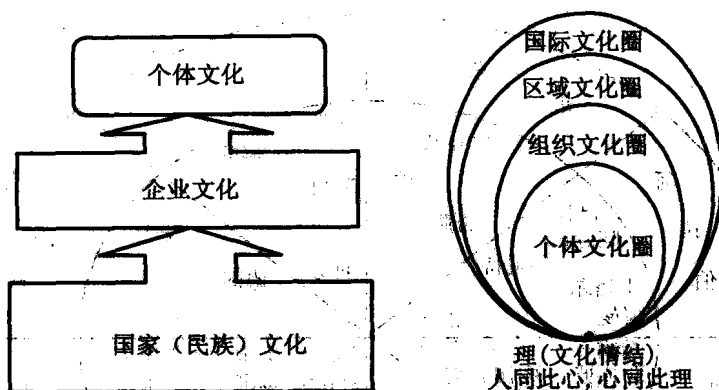


图 1-2 跨文化差异层次

专栏 [1-1] 西方、伊斯兰、东亚和非洲文化比较	
西方文化	西方文化的核心价值是人与物质的关系，这导致了西方国家物质发展上的成功、技术进步、对工作和竞争的重视（特别是信奉新教的国家），形成了线性时间概念、思维的分析模式、结果的衡量方法，以及把生产力作为人类劳动重中之重的观点。许多西方人认为他们的价值观是普遍有效的、客观的
伊斯兰文化	在伊斯兰世界，其核心价值是人与真主的关系。但在今天的西方，宗教作为制度对现代公司的商业行为和道德体现的影响力已经很小。而对一个穆斯林国家来说，宗教居先，而且提供了商业行为的法则及生活其他方面的准则。在公共事务中，人们以一个真正穆斯林的面貌出现，要比竞争力和表现力更为有用
东亚文化	在东亚，其核心价值是人与集体的关系。研究发现，亚洲四小龙经济上的成功得益于人们心甘情愿地为集体奉献自己。东亚文化的核心价值表现为集体作出决定费时而缓慢，但这些行动迅速且一致，公司雇员终身制取代了专业人员在公司间来回跳槽，以及每天、每周、每年的超长工作时间等等。日本人的管理对世界上那些不理解它是如何从文化的核心价值中发展而来的人来说仍是一个谜
非洲文化	在非洲，其核心价值是人与人的关系。这种观念孕育了对家庭、对亲戚关系的重视，把情感、神灵象征、节奏放在首位，并强调人和灵魂（万物有灵论）的完整结合。在这种概念下，人们对时间极不重视。在招聘员工时，家庭、亲戚关系和所属部落要比竞争能力看重得多。在西方人看来，这是裙带关系，而非洲人而言，西方的做法冷酷而缺乏人情味。在非洲，即使是“正式”组织也受亲戚关系的影响
上述四种文化特色鲜明，可以窥见文化价值的巨大差异	
资料来源：雷莫·W. 纽尔密等著，周林生等译：《国际管理与领导》，机械工业出版社，2000年版。	

(二) 跨文化冲突的表现、成因及其影响

文化是与生俱来的根深蒂固埋藏于潜意识中的,一旦这种本质的规定性受到挑战,人们便会产生有文化冲击带来的排斥心理。

1. 跨文化冲突的含义及其表现

冲突是指不同事物不同因素之间的相互对立和相互排斥。因此,“跨文化冲突”就是指不同形态的文化或者其文化因素之间相互对立、相互排斥的过程。它既指跨国企业在他国经营时与东道国的文化观念不同而产生的冲突,又包含了在一个企业内部由于员工分属不同文化背景的国家而产生的冲突。文化冲突亦叫做“文化振荡”。依据不同的标志,文化冲突可划分为以下三类:

从性质上看,文化冲突可划分为破坏性冲突和建设性冲突。并非所有的冲突都是好的或者都是坏的,有些冲突支持组织的目标,它们属于建设性类型,可将其称为功能正常的冲突;有些冲突则阻碍了组织实现目标,它们是功能失调的冲突,并属于破坏性类型。管理者应激发功能正常的冲突以获得最大收益,但当其成为破坏力量时又要降低冲突水平。

从引起的原因看,表现为心理冲突和行为冲突。

从冲突发生的地点看,分为企业内部的文化冲突(包括企业成员之间的文化冲突和来自企业成员的文化与企业原先文化之间的冲突)和外部冲突(包括与东道国的消费者、供应者、中介结构、政府等直接的文化冲突)。

2. 跨文化冲突的特征

目前,跨文化冲突主要表现出四方面特征:

一是复杂性。不同质的文化在不同类型的企业中形成不同的企业文化模式、文化背景,常常表现出错综复杂的状态。

二是内在性。文化是以思想观念为核心的,因此,文化的冲突往往表现在思想观念的冲突上,因而这种冲突对于企业讲是内在的、本质的。

三是渐进性。文化冲突一般都在心理、情感、思想观念等精神领域中进行,其结果是人们在不知不觉中发生变化。但是这种变化需要通过较长的时间才表现出来,体现出冲突的发生与演变是渐进性的。

四是交融性。文化冲突与文化交融始终相伴而行,跨文化管理的任务就在于从不同的文化中寻求共同的能体现各种文化精髓的东西,这样才能在各种文化环境中生存。

3. 跨文化冲突的成因

文化冲突产生的原因主要有以下几个方面:

(1) 异域知识和文化敏感性差。不了解不同文化背景下成员的行为都受其自身文化的影响和支配,对异域文化的差异视而不见,在触及异文化“禁区”

时还浑然不知,文化差异意识淡薄,这往往会引发误解并导致冲突。

(2) 以自身文化为参照标准。人们在看待外国文化现象时,总是不自觉地把自身的文化作为参照标准去理解、评价或选择吸收他人的文化,这种现象被称为“自我参照准则”。这种做法的结果是:很难全面、客观地理解来自另一个民族和社会的文化模式,并且会导致交际失误,严重时会带来文化冲突。这也是跨国经营管理人员最常遇到的问题。

(3) 定型观念及成见。先入为主,不具体分析某一个人的沟通特征,而用某一文化群体共同的特征来分析沟通者的行为特征。例如,认为法国人浪漫,德国人严格,美国人随便,日本人工作努力等,这些就是定型观念。定型观念虽然能简化信息处理过程,有时可以有效提高沟通的效率,但这种成见使得人们不能客观地观察另一种文化,失去应有的敏感。在观察异国文化时只注意那些与自己的定型观念吻合的现象,而忽略其他,常常会导致错误的估计和判断。

(4) 对等期待。不同文化背景的人们在管理过程中最易犯的一个毛病是误以为对方的思维方式、价值判断与自己没有什么两样。一旦发现对方的行为与自己的预期相差很远,就会困惑、失望,造成跨文化管理的失败。

(5) 沟通误会。由于语言、文字的深层内涵及其表达方式上的不同,容易造成沟通中的误会,甚至产生文化冲突。

(6) 感性认识的个体差异。感性认识是通过感觉器官对客观事物局部的、现象的和外在的认识。个体独特的感性认识是在特殊文化背景中通过亲身经历获得并发展起来的,存在某种惯性,其变化往往不及环境变化的速度,一旦进入异域文化,这种惯性常常导致错误的估计和判断。

(7) 管理方式不当。跨文化管理是一门艺术,而非一种教条。在一国被证明是最好的管理方法,在另一国不一定也是最好的。真正有效的管理应该与当时当地的具体情况相适应,特别是与东道国的文化相适应。如果死守教条,不知变通,势必导致管理上的失败。

(8) 缺乏共感。共感是指设身处地体会别人的苦乐和际遇,从而产生情感上的共鸣。而缺乏共感就是指缺乏产生这种共鸣的能力,不能完全了解、评价、接受他人的文化差异。

跨国公司的管理者在异域文化中如果不能很好地解决以上几个方面的问题,必将引发文化冲突。

4. 文化冲突的负面影响

文化冲突若长期存在,势必对跨国企业的经营与发展产生严重的负面影响。

(1) 沟通中断。冲突发生后,管理者与员工双方互不理解,彼此对沟通采

取回避的态度，双方越走越远。

(2) 无协同效应。文化冲突影响了跨国经理与当地员工之间的和谐关系。经理也许会按照呆板的规章制度控制企业的运营，从而更加疏远职工，职工则对工作变得不思进取。其结果是，许多计划实施起来也十分艰难，双方都不会有所作为。

(3) 怀恨心理。冲突双方对于发生的冲突结果，如不耐心地从彼此的文化背景中寻求文化“共相”，而一味地抱怨对方的鲁莽或保守，结果只会造成普遍的怀恨心理。

(4) 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，海外公司的管理将陷入困境，当这种文化冲突发展到极端的时候，跨国公司只好作出撤资的决策。

总之，文化冲突常常导致工作生活失调，工作生活失调又将加剧文化冲突。二者的交互影响，将出现图 1—3 所示的四种不良结果：

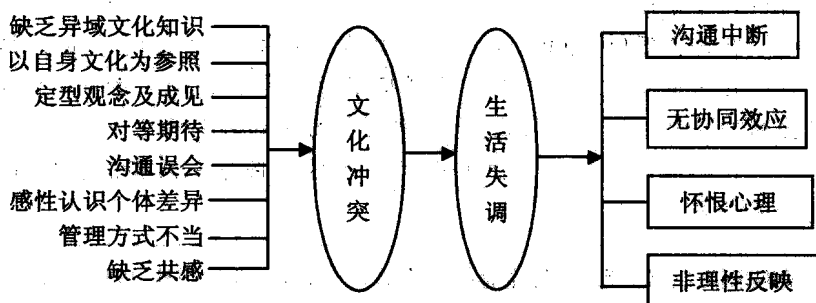


图 1—3 文化冲突产生的因果图

三、文化差异带来的问题与挑战

文化差异（多元文化）给跨国企业经营管理带来的问题和困难主要表现在以下几个方面。

（一）沟通问题：不精确、误会、速度慢、效率低

所有的国际性商务活动都离不开沟通。然而，跨文化沟通比起在相同文化背景中的沟通要困难得多。在不同的文化中，人们感知世界和编辑信息的方式不同。人们的语言、心态、习惯、生活经验、价值标准、行为方式等也有很大差异，因而在交流过程中，人们难以准确解释和评价从另一种文化中传来的信息，难以准确理解对方的意图，常常无意识地用自己文化的种种标准去衡量和评判对方的行为。这就势必增加了跨文化交流的难度和误会，降低了沟通的速