

Study on the Cultural Conflicts in
Cross-Border Operation between Enterprises

企业跨国经营中的 文化冲突研究

杨柏 彭程 宋璐 著

Study on the Cultural Conflicts in
Cross-Border Operation between Enterprises



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

重庆市重点学科经费资助；四川外国语大学重大招标项目“企业跨国经营战略中的管理哲学冲突研究（项目编号：sisu2011zd07）”资助

Study on the Cultural Conflicts in
Cross-Border Operation between Enterprises

企业跨国经营中的 文化冲突研究

杨柏 彭程 宋璐 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业跨国经营中的文化冲突研究/杨柏, 彭程, 宋璐著. —北京: 经济管理出版社, 2015. 12

ISBN 978 - 7 - 5096 - 4200 - 9

I. ①企… II. ①杨…②彭…③宋… III. ①跨国公司—企业管理—研究 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 312236 号

组稿编辑: 陆雅丽

责任编辑: 陆雅丽 杜菲

责任印制: 黄章平

责任校对: 雨 千

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710mm × 1000mm/16

印 张: 12

字 数: 139 千字

版 次: 2015 年 12 月第 1 版 2015 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4200 - 9

定 价: 56.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

在经济全球化的推动下，跨国经营的企业在国际贸易舞台上越来越活跃，但同时也面临着一个深刻而严峻的问题——文化冲突。跨国经营企业要想在竞争激烈的国际环境下生存，首先就要做到合理地处理文化差异所带来的难题，从小的方面如语言、手势等差异到大的方面如价值观、思想形态、意识的不同，这些差异都会对企业的经营起到至关重要的作用。

本书的整体思路是提出问题、分析问题、解决问题。

本书的第一章是绪论，首先展示了国内外不同学者对于企业跨国经营中的文化冲突的研究，同时提出问题——应如何把握国际化的趋势，让企业在跨国经营过程中合理地规避、有效地利用文化差异，从而为企业创造价值和利润。

本书的第二、第三、第四章是论证，包括了三个部分：跨国经营中的文化冲突原因分析、跨国经营中的文化冲突表现形式以及跨国经营中的文化冲突影响研究。在第二章中，从民族优越感、价值观及态度差异、风俗习惯及宗教信仰差异、教育及法律环境差异、跨文化沟通障碍和管理模式等方面分析了导致文化冲突的原因，认清文化冲突的来源对企业进行跨国经营起到至关重要的作用。在第

三章中，对企业跨国经营的文化冲突的形式进行了具体的阐释。文化冲突包括显性文化冲突和隐性文化冲突，并就其形式进行了详细的描述和进一步的解释说明。在第四章中，从经营方式、组织管理以及市场营销三个方面具体地论述了企业跨国经营中由文化差异带来的影响。

本书的第五章、第六章针对上述文化冲突提出解决方案和管理措施。首先论述了文化冲突管理的原则，其中包含有文化平等原则、权变原则、人本原则和平等互惠原则；其次又说明了文化冲突管理的基本策略；最后则为企业进行文化冲突管理提出几点建议。

企业在跨国经营时文化冲突是不可避免的，但了解文化冲突的来源、文化冲突的表现形式以及文化冲突的影响可以帮助企业很好地规避因文化冲突带来的利益损失，甚至可以为企业创造出新的价值。

本书的编写得到了众多人士的关心和指导。四川外国语大学国别经济与国际商务研究中心的诸多老师给予了大力的支持和帮助，为本书的编写提出了宝贵的意见。在编写过程中，我们还参阅过国内外有关书籍和教材，分别做出了注释。

编者谨向所有关心和帮助过本书编写的朋友致以衷心的感谢。

由于水平有限，时间仓促，疏漏和不妥之处，敬请指正。

目 录

第一章 绪论	1
一、研究背景与意义	1
二、理论基础	3
三、相关概念和理论研究	17
四、跨国经营中的文化冲突研究涉及的关键问题	33
第二章 跨国经营中的文化冲突原因分析	37
一、种族优越感（或民族中心主义）	38
二、价值观及态度差异	39
三、风俗习惯及宗教信仰差异	44
四、教育及法律环境差异	50
五、跨文化沟通障碍	54
六、管理模式的跨文化差异	65
第三章 跨国经营中的文化冲突表现形式	77
一、显性文化冲突	77

二、隐性文化冲突	84
第四章 跨国经营中的文化冲突影响研究	109
一、文化冲突对海外进入模式的影响	109
二、文化冲突对组织管理的影响	117
三、文化冲突对市场营销的影响	123
四、文化冲突对人力资源的影响	135
第五章 跨国经营中的文化冲突管理策略	143
一、文化冲突管理的基本原则	144
二、文化冲突管理的基本策略	147
第六章 跨国经营中文化冲突管理的建议	155
一、跨文化培训	155
二、有效地进行跨文化沟通	158
三、管理本土化	163
四、培养高素质的企业管理人员	165
五、构建新的企业文化,逐步实施文化融合	168
参考文献	173
后 记	181

第一章 绪论

一、研究背景与意义

在全球经济飞速发展和经济全球化的大背景下，企业跨国经营是经济管理中非常普遍的现象。对于以谋求最大利润为首要目的的企业而言，在全球范围内寻求资源的最优化配置能够在很大程度上降低成本，以抢得市场先机，从而实现企业的利润最大化。特别是在竞争全球化的今天，实现资源的全球优化配置，是众多企业获得市场竞争优势的重要手段。所以，跨国经营是企业在当今世界经济发展浪潮中的必然选择。

虽然跨国经营能够给企业带来很多好处，但是伴随企业跨国经营而来的文化差异及由此产生的文化冲突也是众多的企业在跨国经营中面临的棘手问题。实践表明，文化冲突是使企业在跨国经营中陷入困境的重要因素之一，也是企业在跨国经营中必须面对和解决的难题。因此，企业要想在跨国经营中取得成功必须将不同国家、不同民族的文化与先进的管理方法有机地结合起来，并运用到企业

的经营管理活动中。但是,由于面临的是不同的文化,而且文化一旦植根就很难更改,因此,跨文化管理成为众多的跨国企业管理中非常棘手的管理内容之一。管理大师彼得·德鲁克甚至认为跨文化管理是企业在多种经营中最复杂的一种管理。由于存在着不同的文化,企业经营理念、管理方式、行为方式和沟通方式等各方面都存在着很大的差异性,这些差异往往会从各个方面影响企业的经营管理和收益。所以,从这个角度来看,研究跨国企业的跨文化管理有助于提高跨国企业跨国经营绩效,促进跨国企业不断发展。

对于正处在跨国经营发展阶段的我国企业而言,研究跨国企业在跨国经营中的跨文化管理还具有特殊的意义:

一方面,对不同文化的研究有助于客观全面地了解各种文化,从而在真正了解不同文化的基础上,根据各自文化的特点制定行之有效的跨文化管理策略。我国企业的跨文化经营历史并不长,在跨国经营中企业难免直接将本国文化强加到跨国企业经营与管理中,从而造成我国企业在跨国经营中的失败。通过对不同文化的学习和研究,有助于我国企业在跨国经营中充分考虑文化之间的差异,有针对性地制定有效的经营管理方案。

另一方面,企业在进行跨文化管理时,面对的管理对象和管理内容非常复杂,再加上理论界和实践界对跨文化管理的研究还处在探索和研究中,而我国学者对跨文化管理的研究又远远落后于国外先进国家。因此,本书的研究有助于弥补我国跨文化管理的不足,更好地指导我国企业的跨国经营实践。

跨国企业在跨文化管理中存在着许多阻碍,文化冲突管理是企业扫清障碍很重要的一环。厘清文化冲突的原因和表现形式,并制

定高效的解决策略对于企业是行之有效的方法。本书就是在介绍在华跨国企业在跨文化管理中存在的障碍的基础上,提出了具有明确针对性的解决措施和建议,期望集结国内外学者的智慧为我国企业的跨文化管理提供切实有效的帮助。

二、理论基础

文化和沟通往往无法通过某种方式方法去分析和衡量,文化是人类创造的一切物质产品和精神产品的集合。文化无处不在,无所不包。不同的国家和地区具有不同的文化,这也决定了各国拥有不同的人文环境,包括建筑风格、服饰及餐饮习惯;决定了人们不同的欣赏角度和审美观念;决定了人们不同的道德标准和行为规范。理解不同的文化或价值观念就能了解他国人们的态度,也就了解了人们的行为举止。不同文化背景的人们应尊重各自的文化,以及文化背后的思维方式、行为准则和价值观念。只有这样,不同文化背景的人们才能进行有效的跨文化沟通和友好地相处。

(一) 国外研究现状

本书在西方学者相关研究成果的基础上,将西方跨文化管理的理论发展分为20世纪50年代、20世纪六七十年代、20世纪80年代、20世纪八九十年代、21世纪初五个阶段。

1. 20 世纪 50 年代的初步研究

表 1-1 跨文化管理的层次

层次	定义
超民族文化	任何一种超越民族边界的文化差异或存在于不止一个国家的文化。超民族文化包括： 区域文化——与生活在同一地理区域的人群有关 种族文化——涉及具有共同、明确特征的一组人群 宗教文化——具有共同宗教信仰的人们所表现出的文化特征 语言文化——与讲同一种语言的一群人有关
民族文化	用以描述不同国家居民的群体性特征
职业文化	主要关注忠诚于雇主还是忠诚于行业的区别
组织文化	将组织连成一体的社会与规范性黏合剂
群体文化	存在于比组织更低层级的单独群体、工作组成一群人中的文化差异

资料来源：Karahanna, Elena, J. Robert Everesto, Mark Streto. Levels of Culture and Individuals Behavior: An Integrative [J]. Journal of Global Information Management, 2005, 13 (2).

根据 Negandhi 的考查，跨文化（Cross - culture）成为一个明确的研究对象，始于 20 世纪 50 年代美国麻省理工学院、芝加哥大学、加利福尼亚大学和普林斯顿大学对发展中国家工业化过程的大规模的项目性研究。参加这些项目的学者来自心理学、社会学、社会—文化人类学和经济学、政治学等诸多领域。这些比较管理理论学家的概念性与方法性研究，大致可以分为三种方式：经济发展导向（Economic Development Orientation）、环境方式（Environment Approach）、行为方式（Behavior Approach）。经济发展导向虽然涉及跨文化管理，但其研究仍然没有脱离经济学本身。环境方式主要关注外部环境因素（政治的、法律的、文化的和政治经济的）对管

理实践和管理结果的影响。行为方式试图解释组织环境中个人与群体间的行为模式。

2. 20 世纪六七十年代的组织理论研究

Negandhi 认为,虽然跨文化的研究涉及多学科的交叉,但组织理论是这一时期发展迅速、与跨文化研究密切互动的一门学科。这一时期的组织理论研究显示了从韦伯式的理想的官僚行政组织的规范层次 (Normative Level) 向更复杂的、以某一具体组织为对象的分析层次 (Analytical Level) 的过渡过程。在这一发展过程中,与跨文化管理理论相关的组织理论研究以封闭和开放系统方式展开。封闭系统方式 (Closed - systems Approach), 是以组织的内部变量为主要研究对象的方法,通过对组织的内部变量对组织结构、行为模式、管理效果的分析,精确地探测内部变量对组织行为和管理效果的影响。开放系统方式 (Open Systems Approach), 是将外部环境纳入对组织的内部特征的考察中,将组织看作是一种总体系统 (Overall Systems) 或整体系统 (General Systems)。在此基础上, Negandhi 提出了一个整合模式 (Integrating Model), 集中概括了封闭系统方式与开放系统方式对组织的综合影响。

3. 20 世纪 80 年代的日美文化比较研究

20 世纪 80 年代日美企业的跨文化比较研究是跨文化研究中的一个极其重要的阶段。这一时期的副产品是,它从根本上克服了文化研究者有意、无意长期存在的“西方文化中心论”的褊狭观点,因为美国学者通过日、美企业文化的对比研究发现,“日本人比我们更懂得怎样管理企业”。这方面的代表是威廉·大内的 Z 理论、托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼的 7S 结构理论以及巴斯克和艾

索思的跨文化案例研究。

4. 20 世纪八九十年代的维度理论与结构性分析

进入 20 世纪八九十年代,西方学者在 50 ~ 70 年代对跨文化管理理论的长期研究的基础上,开始思索如何对文化之间的差异进行量化分析,文化维度理论应运而生。这方面最具代表性的学者是霍夫斯塔、克拉克洪、查尔斯·汉普登—特纳和冯斯·川普涅尔。

(1) 霍夫斯塔的维度分析。自 20 世纪 80 年代到 90 年代,霍夫斯塔、弗兰克、邦德等分别对 IBM 美国总部、欧洲企业和中国香港等 50 多个国家和地区、民族的调查对象,进行了价值观维度调查,将民族文化差异分为权力距离、集体主义与个人主义、女性与男性、不确定性避免、长期导向与短期导向五个维度。霍夫斯塔认为,那些研究民族文化的西方人类学家,带有不同程度的文化偏见,他们都带着“西方的思考方式”来看待世界文化。为此,霍夫斯塔吸收了加拿大人米切尔·哈里斯·邦德对远东文化,特别是中国文化的多年的研究成果,将“长期导向与短期导向”作为民族文化的第五个维度。

(2) 克拉克洪和斯托德伯格的价值双向模型。克莱德·克拉克洪 (Clyde Kluckhohn) 在哈佛大学与洛克菲勒基金会的资助下,对美国得克萨斯州一个有 5 个不同文化和种族的社区进行大规模的跨文化研究。其研究成果发表在她与斯托德伯格 (Strodtbeck) 合著的《价值导向的变化》一书中。在书中,他们提出了一种文化与另一种文化双向对比的 5 种价值观导向,即人性导向、人与自然的关系导向、时间导向、活动导向、相互关系导向。

(3) 查尔斯·汉普登—特纳与冯斯·川普涅尔的文化分析模

型。在1994年出版的《构建跨文化竞争力》一书中,汉普登—特纳(Charles Hampton-Turner)与川普涅尔(Fons Trompenaars)揭示了他们经过18年潜心研究的发现,“外国文化之间的差异,并不是混乱不清或率意为之,而仅仅是价值观的镜像(Mirror Images)而已,是他们所见、所学的次序与序列的一种相互颠倒”。^①他们从6个维度来探索这面“镜像”,它们是6组相互对立的价值观:普遍性与特殊性、个人主义与共有主义、精确与模糊、取得成就与归因成就、内向与外向、序列性时间与同步性时间。

5.21 世纪初的全方位视角

进入21世纪,在全球化浪潮和知识经济的冲击下,跨文化的冲突与融合、碰撞与协调表现出更高的频率、更激烈的程度和解决跨文化冲突的更迫切的需求。全方位的视角,又叫整合性视角(Integrated Perspectives),是从多维度、多视角对跨文化研究的全面检视与归纳。我们可以从三个方面对这个问题加以探究:

(1) 维度理论的整合。Leidner和Kayworth(2006),对民族文化(National Culture)、组织文化(Organizational Culture)和从属单位文化(Subunit Culture)经过对20多位学者观点的梳理发现,基于价值观的文化分析可以包括40多个维度,从而奠定了文化研究的维度理论。

然而,在Leidner和Kayworth的分析中有关文化的研究是以文化的核心——价值观为中心,并且作者对20世纪50年代至2003年的研究进行了全面的回顾与详细的归类,虽然这种全面的视角与

^① Hampton-Turner Charles, Fons Trompenaars. Building Cross-Cultural Competence: How to Create Value from Conflicting Values. [M]. John Wiley & Sons, LTD, 1994.

深入的研究值得肯定，但是从价值观的维度分析中分离出 40 多个维度，显然过于繁复。

(2) 层次理论的整合。卡罗汉纳等将跨文化分为超民族文化、民族文化、职业文化、组织文化、群体文化五个层次的同时，还将个人行为置于这一相互关联的框架之内，提出了类似椭圆形鸟巢的“文化关联层次”模型（见图 1-1）。

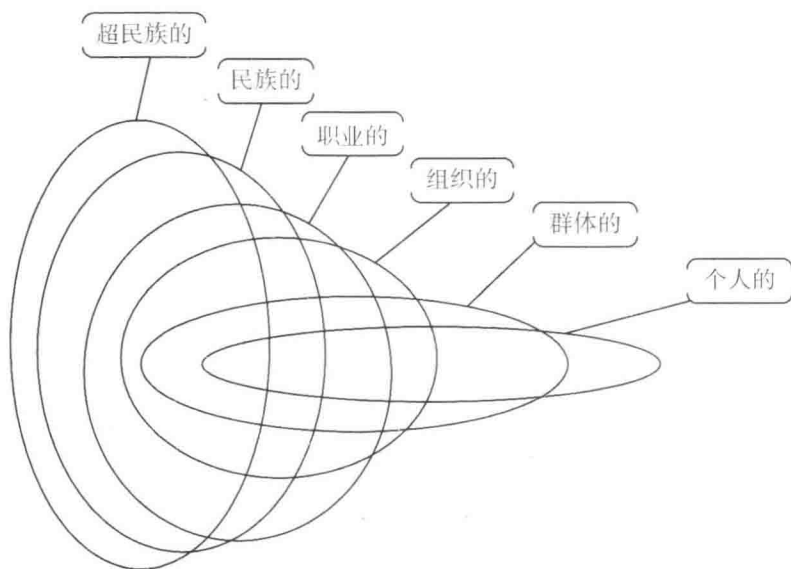


图 1-1 文化关联层次

资料来源：Karahanna, Elena J. Robert Everesto, Mark Streto. Levels of Culture and Individuals Behavior: An Integrative [J]. Journal of Global Information Management, 2005, 13 (2).

卡罗汉纳等强调，“个人工作场所中的行为，是不同次文化同时作用的结果。当然，从理论上讲，根据所调查的个人行为特征的不同，文化的不同层次对个人行为的影响也会有所差异”。也就是

说,在跨文化研究过程中,不是运用单一文化视角 (Monolithic Cultural Perspective),而是“认识、运用、整合不同的文化视角”,亦即一种整合性的文化视角 (Integrative Cultural Perspective)。

(3) 行为理论的整合。卡罗汉纳等同时也对 Fishbein 和 Ajzin 的“理性行动理论” (Theory of Reasoned Action) 与 Triandis 的“主观文化”理论 (Subjective Culture) 进行了整合,提出了一个文化、个性与行为之间的理论模型。

该理论模型表明,某个人的行为动机 (Behavior Intention) 成为某一具体行为的最好预知因素,它受到个人态度和社会规范的双重影响。就个人态度而言,它受到个人态度和认知观念的影响;就社会规范而言,它受到 Triandis 的纵向文化层次和霍夫斯塔横向文化层次的影响。

(二) 国内研究现状

国内关于跨文化管理的研究起步较晚,相对于发达国家的研究还比较落后,这与我国的经济、政治、文化的发展有关。中国 1978 年才开始改革开放,允许外国投资者与国内企业组建合资企业;20 世纪 90 年代法国企业才将眼光投向亚洲市场,与中国企业的合作历史远没有美国和日本的长。再加上我国在世界有影响力的国际企业还比较少,跨文化管理的实践经验不足,这方面的研究成果尚不成熟。但是通过我国专家学者的不断努力和研究成果的积累,国内学者对中法合资企业跨文化冲突管理的研究主要有以下三个方面:

1. 对合资企业存在的文化冲突现状及其文化差异的研究

李燕萍、鲁军利用霍夫斯泰德的文化维度模型比较分析了中

国、法国和美国的文化差异，并对中国和法国的人力资源管理进行了比较分析。王晓辉、尹洪根从宏观和微观两个方面研究了中法合资企业文化冲突的原因，即从国家文化和企业文化两个方面分别论述了中法两国的差异，并以中法合资企业——广州标致为例分析了该企业在跨文化管理中的做法和问题。

彭世勇选择了广东省作为其数据收集的地方，因为广东是中国最早开放的沿海地区之一，这里的外资企业具有代表性。经过对美国员工、法国员工以及外企中国员工和国企中国员工调查结果的分析，彭世勇认为，由于在外资企业内中国员工的工资与美国员工和法国员工差距较大，且多数中国员工都是被管理者，因此在工资福利和工作安排方面发生冲突的可能性较高；而在世界观、个性和品位以及管理方式这三个方面美国员工和法国员工发生冲突的可能性则高于中国员工。^① 作者从一个新的视角来研究外资企业内工作冲突情况，为跨文化管理提供了决策依据。

蔡钟明将日本和法国的管理理念和模式与美国进行比较，对美国管理的普遍性提出了质疑，并指出了美国理性主义的局限性。作者认为日本和法国的管理也是十分优秀的，值得中国学习，我们在关注美国管理的同时也应该看到其他国家成功的管理经验，并结合中国自身的特点和发展状况创造出具有自身民族特点的管理理论。^②

陈国舟、黎熙元、陆何慧薇三位专家对香港浸会大学社会系用近三年时间研究的一项课题——“中国‘三资’企业内的中西文

① 彭世勇，外资企业内工作冲突分布的跨文化意义 [J]，大连理工大学学报，2003（3）：44 - 47。

② 蔡钟明，非普遍的“普遍主义”——对美国管理普遍性的质疑 [D]，上海：华东师范大学硕士论文，2006。