

浅议企业的跨文化管理

鲍 升 华

(湖北经济学院 工商管理系, 湖北 武汉 430071)

[作者简介] 鲍升华(1956-), 女, 湖北郧县人, 湖北经济学院工商管理系教授, 主要从事现代企业管理研究。

[摘 要] 跨文化管理是公司跨国经营的必然, 并随着经济全球化推进日益成为重要课题。文化因素决定经营成败, 要实现跨文化的有效管理, 核心在于解决文化冲突。管理过程中要正视文化差异对市场选择、产品服务、进入方式与制度成本的影响, 并制定相应策略, 或忽略和缓和文化差异, 或适应和利用文化差异。经济全球化正在推动文化全球化, 跨国公司的企业文化也会由差异走向趋同。

[关键词] 管理; 跨文化; 全球化

[中图分类号] F270 [文献标识码] A [文章编号] 1671-8828(2003)06-0725-04

一、问题的提出

在世界经济一体化的进程中, 必然伴随着文化的交流、冲击与融合。文化作为一系列习俗、规范和准则的总和, 是一个奇特的存在, 它并不像跨国公司那样, 能轻易的“走出去”和“请进来”。文化的“本土情结”和文化的“排外张力”, 总在影响着经济全球化的推进。于是, 跨国公司在制定全球经营战略时, 必须考虑文化的影响力, 制定相应的“母国文化渗透”战略或“文化本土化”战略, 来增强管理的有效性和效率, 避免投资和经营风险。这就是企业面临的跨文化管理问题, 并正在成为国际化经营管理中的重要课题。可以说, 全球跨国公司都还没有找到成功破解这道难题方法。但是, 在下面三个问题上, 已经形成共识。

1. 文化因素决定成败。文化对企业管理的影响, 小而言之, 可以成为公司提高管理水平的障碍, 威胁到公司运作过程的效率和有效性; 大而言之, 则形成文化上的冲突, 甚至可以颠覆整个公司。大多数成功的跨国公司, 首先是过了文化这道关, “走进来”的如上海大众、麦当劳、可口可乐等, 都在努力寻找文化的共同点与互补性, 将冲突逐渐消融。“走出去”的如海尔, 鲜明提出“海尔在国际化过程中, 资金不是最大问题, 最大的挑战在于如何将中国的文化融入当地中”, 于是海尔制定“融治”战略, 把管理当地化作为自己国际经营发展方向, 取得成功。而很多跨国公司的失败, 也与跨文化管理失败有关。如 1994 年投产的广州标致, 由于中法两国管理人员融合艰难, 文化观念冲突难以消除, 到 1997 年累计亏损达 29 亿人民币。我国对外投资也是如此。据统计, 中国累计在境外有投资企业 6200 多家, 投资达 74 亿美元, 遍布全球 160 多个国家和地区, 已成为发展中国家最大的对外投资者。但是, 中国 67% 的境外企业投资不赚钱。在迈向海外的进程中如何解决跨文化管理障碍也是企业共同关注的话题。

2. 跨文化管理的核心是解决文化冲突。企业的跨文化经营管理, 就是对不同种族、不同文化类型、不同文化发展阶段的文化采取包容的管理方法, 并由此创造出企业独特的文化管理过程。跨文化管理

的核心是解决文化冲突,在管理过程中寻找超越文化冲突的企业目标,以维系不同文化背景的员工共同的行为准则。事实上,跨国家和地区的经营,文化观念上的冲突不可避免。这种冲突主要有如下表现:(1)文化冲突不可调和;(2)外来文化被本土文化所同化;(3)外来文化占主导地位;(4)两种文化“求大同存小异”,实现融合。跨文化管理就在于把冲突双方引导到一个促进企业发展的最佳状况。所以,跨文化管理在过去管理的基础上大大强化了文化的影响,把管理的复杂性提高到一个新的高度,开辟了企业经营管理的新领域。

3. 企业文化必然由差异走向趋同。国际企业中的文化冲突源于企业中存在的文化差异。企业文化作为一种亚文化,是企业价值观念、信念和行为准则的体现,无不打上了本国或本民族传统文化的烙印。不同的国度和民族,不同的历史,产生了不同的文化,决定了一个国家和民族企业文化的主体方向。总体上看,东西方文化之间的巨大差异,决定了东西企业文化的差异。但是,随着跨国公司为适应全球化挑战而进行全方位战略调整与管理改革,主要企业文化的差异性将被趋同性所取代,全球性正在容纳或容忍文化的差异,逼迫企业文化向着同一个目标管理调整、转换与重构。日本企业文化的衰落与西方企业文化的扩张、融合就是明证。在继承本民族、本企业的优良传统和管理风格的基础上,容纳多种文化的营养,重在有用,体现与时俱进,已经成为企业文化的前进方向。

二、文化差异对企业经营管理的影响

著名文化专家荷兰的霍夫斯坦特教授对跨文化现象做了大量调查研究,提出了“影响管理的文化四指标论”。第一个指标是“权力差距”可接受程度的高低。在一个社会组织中,权力分配往往是不均等的。对权力距离接受程度较高的国家或地区,可称为“高权力差距”社会;对权力距离接受程度较低的,可称为“低权力差距”社会。一个国家或地区究竟属于高权力距离还是低权力距离,主要从该社会权力大小不等的成员的价值观中反映出来。第二个指标是“防止不肯定性”的迫切程度。任何一个社会,对于不确定的、含糊的、前途未卜的情境,都会感到一种威胁,从而总是试图加以防止。例如,提供更大的职业稳定性,建立更多的正规条例等等。但是,不同的民族、国家或地区,对于防止不肯定性的迫切程度是不一样的。一个强烈追求防止不肯定性的社会,一般会产生高度的紧迫感和进取心,激发人们努力工作的动机。第三个指标是个人主义或集体主义倾向。这里的个人主义是指一种结合松散的社会组织结构,其中每一个人只关心自己,而且也只依靠个人的努力来为自己谋取利益。集体主义则是指一种结合紧密的社会组织结构,其中所有的人往往以“在群体之内”和“在群体之外”来区分,他们期望得到“群体之内”的照顾,但同时也以对该群体指标绝对的忠诚作为报答。第四个指标是男性化或女性化的差异。这个指标表示的是所谓“男子气概”价值观在社会中占统治地位的程度。所谓男子气概主要是指自信武断、进取好胜、喜欢冒险等性格特点。一般认为一个社会对“男子气概”的评价越高,男子与女子之间的价值观差异也就越大。

这种文化差异影响企业跨地区经营战略的实施和企业跨文化的管理。

1. 文化制约市场选择。跨国公司由于对一个国家文化的理解与把握不同,影响着其对对外开拓市场的选择。人们一般认为,新思想的传播与交流,在文化背景相同的群体内部较容易,相反,则很困难。而在同一种文化背景里,由于文化的亲和力、认知度和持久性不同,对新事物的接受、传播和普及情况也大不相同。比如,在日、韩、中国台湾和香港、澳门等国家和地区,新产品引进晚,但一旦引进则普及快。而欧美等国家易于接受新产品,普及起来却较慢。这些因素,使一些跨国集团对外投资和拓展市场时慎之又慎。

2. 文化影响产品和服务。在向国外市场提供产品和服务时,必须考虑文化差异。如麦德龙在西方国家服务时,要求会员制,但在中国推开就有一个过程;中国崇尚的荷花图案,在日本却表示祭奠的意思;韩国料理在中国很火爆,但在西欧少有市场;美国“加州牛肉面”在洛杉矶只有一家分店,在中国却有 70 多家分店;肯德基在保持原有产品时,为适合中国人胃口而推出青菜汤。产品和服务如果脱离了文

化实际,与顾客的消费心理背道而驰,那么投资也就血本无回。

3.文化左右新市场进入方式。文化有差异,进入新市场方式也会不同。可口可乐进入中国市场之初靠切合中国实际的广告,慢慢站稳脚跟并深入人心;海尔和长虹进入非洲市场时则首选价廉物美,也切合非洲的文化与生活实际。西方国家节假日商店不营业,而中国则搞假日经济,商店销售依赖于节假日。对这两种不同的文化,零售业的进入方式是不可能相同的。

4.文化决定制度的成本。当企业文化融合好且主流文化认同度较高时,企业制度成本就低;当企业倡导的文化适应性差且主流文化认同度较低时,企业制度成本则高。由于制度是外在约束,而文化是内在影响,当制度没有形成文化形态时,如果不监督,员工就可能“越轨”或不按要求去做,其成本自然就高;而当制度形成了文化形态时,员工就会在一种文化环境里自觉工作,制度成本大为降低。上海大众建立之初,产品质量制度很严,但员工就是不接受,经常出现质量问题。后来制度改变方式,变成了文化的一部分,管理就轻松多了。摩托罗拉公司取消了“打卡”制度,是因为员工把工作作为生活的重要组成部分,敬业文化品格。制度不能代替文化发挥作用,而文化可以部分代替制度发布无声的命令。

三、加强和改善企业跨文化管理

1.忽略和缓和文化差异。忽略文化差异,就是把跨国企业的所有员工当做具有相同文化(主要指母国文化)背景的群体来对待,而将注意力集中在直接影响企业的主要问题(如市场份额、市场竞争和技术改造)上,并不断强化员工为此而不息奋斗。当然,这样对员工的满意度和劳动生产率有时会有负面影响。缓和文化差异,就是形成新的企业文化,建立员工所能接受的或多或少的统一价值体系。可以用一些正式或非正式的沟通渠道来形成并加强企业自身的哲学及“生活方式”。在招聘新员工时,可以选择那些价值观及爱好与企业的文化氛围相适合的员工。

2.适应和利用文化差异。从适应文化差异方面讲,就是在设计企业组织机构、制定管理策略及激励政策的时候,将员工的不同文化背景考虑进去,认识并且有效地利用员工不同的态度及行为。相应地,这可以增加员工的满意度,实现对组织的有效管理。例如,在有的文化圈里,人们习惯于按上级的指示办事,如果上级只给他们一项任务而不说明具体如何做,他们就会无所适从。对这种员工,管理者应该设计一个系统,使上下级之间能方便地进行信息及指令沟通,或者可以让这样的员工去做有具体操作程序的常规性工作。从利用文化差异方面讲,就是各种文化都有很多方面可以跟跨国公司的管理模式相结合,为管理者所利用,并产生效益。比如,从集体主义文化圈来的员工有较强的团体意识,可以将他们安排到要求对工作高度投入的岗位上。从相互信任的文化圈中来的员工,可以让他们负责那种不能经常受到上级指示的工作。

3.制定母公司与子公司之间的跨文化策略。对大型的跨国公司来说,还要考虑公司从总体上如何来管理不同国家子公司的文化差异问题。跨国公司通常采取三种策略,一是本土中心策略。就是母公司在所有外国子公司推行与本国惯例相同或相似的政策及方法。比如,无论在哪里开设分公司,一些美国公司总保持其美国的管理模式。二是多中心策略,是指每个子公司采用所在国的管理方法。例如,在泰国的子公司像大多数泰国企业那样组织和管理,而在德国的子公司则采用德国模式。三是全球化策略。指公司形成并推行其在世界各国通行的政策,并通过企业的文化及理念来加强之。最典型的的就是麦当劳(McDonald)的人力资源管理策略。对以上三种策略的选择,既取决于公司的观念与价值倾向,还取决于当地的实际情况。譬如,如果子公司所在地工人的权力欲望不是太强,或者技术水平和教育程度不高,或者就业机会很少,那么跨国公司就比较容易照搬本国的人力资源政策及管理方法。反之,如果一个国家失业率很低,人们都受过良好教育、有较高的技术水平,很看重自身权益,而且工人受到当地法律和条令的保护,那么跨国公司将发现,要忽略当地的习惯及政策来推行自己的模式是很难的。美国通用电器公司总裁杰克·韦尔奇指出,全球化企业总是面临着一对矛盾:一方面它需要建立起能够使公司有效且高效地在全球运营的通用管理及协作机制;另一方面,它又必须注重各国的不同特点,否则就

可能妨碍其全球业务的发展。就对人的管理而言,一家跨国公司如果要保持其通用的政策及战略,那么它可以从全球定位的人事制度上得益。但是,如果它同时还要对地区差异做出反应,它就必须采用多中心策略(即本土化)。韦尔奇认为,跨国公司需要从两方面努力:一方面维持一种顾及地区差异的人力资源管理策略;另一方面成立一个国际事务小组,其成员可派到全球范围内的下属公司处理各种事务。这样就有助于将公司结合成为一个整体。因此,母公司与子公司之间采取哪种策略要因公司而异,它取决于公司的全球化程度、行业、目标市场以及员工的类型。

[参 考 文 献]

- [1] [美] 普蒂,等.管理学精要:亚洲篇[M].北京:机械工业出版社,1999.
- [2] 张 德.组织行为学[M].北京:清华大学出版社,2000.
- [3] 王 伟.管理创新[M].北京:对外贸易出版社,2002.
- [4] 邹 海.如何解决跨文化管理问题[J].企业家内参,2002,(11)

(责任编辑 邹惠卿)

On the Cross-cultural Management of Corporation

BAO Sheng-hua

(Department of Business Management, Hubei Economic College, Wuhan 430071, Hubei, China)

Biography: BAO Sheng-hua (1956-), female, Professor, Hubei Economic College, majoring in management of modern corporations.

Abstract: cross-cultural management is a trend of corporation management in the background of cross-country operation. With the advent of the time of economic globalization, it increasingly becomes a very important topic, as the culture is one of the decisive factors for the success of corporations. To effectively manage cross-culture in the corporation, we must regard solving cultural conflict as the key. In the process of the management, we must pay more attention to the influences of cultural difference to the market selection, product service, entrance mode and system cost, and accordingly formulate a correct strategy, or ignore and reduce the cultural difference, or adapt and make use of it. Because economic globalization is bringing cultural globalization, the culture in the cross-country company will fuse from differences.

Key words: management; cross-culture; globalization