

学位论文使用授权书

根据《中央民族大学关于研究生学位论文收藏和利用管理办法》，我校的博士、硕士学位获得者均须向中央民族大学提交本人的学位论文纸质本及相应电子版。

本人完全了解中央民族大学有关研究生学位论文收藏和利用的管理规定。中央民族大学拥有在《著作权法》规定范围内的学位论文使用权，即：(1)学位获得者必须按规定提交学位论文(包括纸质印刷本及电子版)；(2)为教学和科研目的，学校可以将公开的学位论文作为资料在图书馆等场所提供校内师生阅读等服务；(3)根据教育部有关规定，中央民族大学向教育部指定单位提交公开的学位论文；(4)学位论文作者授权学校向中国科技信息研究所及其万方数据电子出版社和中国学术期刊(光盘)电子出版社提交规定范围的学位论文及其电子版并收入相应学位论文数据库，通过其相关网站对外进行信息服务。同时本人保留在其他媒体发表论文的权利。

本人承诺：本人的学位论文是在中央民族大学学习期间创作完成的作品，并已通过论文答辩；提交的学位论文电子版与纸质本论文的内容一致，如因不同造成不良后果由本人自负。

本人同意遵守上述规定。

(保密的学位论文在解密后适用本授权书，本论文：☒不保密，☐保密期限至年 月止)

作者暨授权人签字：

王伟

2013 年 5 月 10 日

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师指导下进行研究工作所取得的研究成果。除文中已经注明引用的内容外，本学位论文的研究成果不包含任何他人创作的、已公开发表或者没有公开发表的作品的内容。对本论文所涉及的研究工作做出贡献的其他个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本学位论文原创性声明的法律责任由本人承担。

学位论文作者签字：

王伟

2013 年 5 月 10 日

伴随着经济全球化的不断深化,企业跨国经营已成为不可逆转的时代潮流。越来越多的企业走出国门,利用全球的人、财、物等资源,从事跨国的生产经营活动。在跨国经营过程中,企业的日常生产生活都带着母国文化的烙印。企业的经营活动将不可避免的触动母国文化和东道国文化之间的差异。如果不能妥善处理这些差异,将产生文化冲突,直接影响跨国经营的发展,甚至给企业带来巨大损失。识别文化差异,分析引发冲突的原因,提出合理化建议,对促进企业的跨国经营发展有着重要的意义。

文化的定义成百上千,较为广义的文化包括了政治形态、法制建设、社团组织形式、民族文化、以及企业文化等多个层面。在不同国别之中,由于地域和历史的原因,文化的这些层面都呈现出巨大的差异。跨国经营的企业,在东道国面对的是有区别、甚至迥异于母国的文化环境,其经营难度可想而知。本文首先从文化定义入手,细述了文化差异的识别和文化冲突现象。而后,从政治、法律、社团、民族、企业五个层面分析了文化差异以及文化冲突的产生,并使用多个案例进行了说明。最后一章提出多项文化冲突应对策略,为企业跨国经营建言献策。

在文化的陈述部分,本文依次说明了文化的内涵、层次、特征和功能,而后论述了文化差异的三个层次和五个维度,最后导引出了文化冲突的含义、特征和原因。

对企业跨国经营的文化冲突现象,从文化的五大构成,即政治环境、法律环境、社会组织、民族文化、企业文化着手,分别有针对性的进行了论述及案例分析。本文使用华为联姻海外受挫来说明政治环境对企业跨国经营的限制,使用苹果公司质保事件提示跨国企业务必要认清法律环境差异并遵守东道国法律制度,引用首钢秘鲁铁矿运营教训警示社会组织的重要影响,最后通过迪士尼乐园在日法经营对比、联想并购 IBM 的 PC 业务的启示来分别阐明民族文化、企业文化的冲突。

企业如何在跨国经营中规避这些冲突?本文最后一章提出了五条措施,分别为:1. 分析识别文化差异,提出应对文化冲突预案;2. 形成有效的海外经营模式和工作方法;3. 建立利益共享模式和共同企业文化,实现本土化;4. 选拔合适的跨国经营管理人才;5. 进行跨文化培训。

关键词： 跨国经营；文化差异；文化冲突；应对策略

ABSTRACT

Along with the deepening of economic globalization, the transnational operation of enterprises has become an irreversible trend of the times. More and more enterprises go abroad to engage in transnational production and business activities taking advantage of global human, financial, material and other resources. During transnational business process, the daily production and living are also stamped with the stigma of the mother culture. The business activities of enterprises will inevitably touch on the differences between the culture of the home country and the host culture. If these differences couldn't be properly settled, it will produce cultural conflict and a direct impact on the development of transnational business, even a huge loss to the enterprises. It will bring a great significance to the promotion of transnational business development by Identifying cultural differences, Analyzing the causes of conflicts, Making reasonable suggestions.

The cultural has the thousands of definitions and the broader culture includes the various levels of political form, the building of the legal system, form of community organizations, ethnic culture, and enterprise culture. These aspects of the culture emerged as a huge difference due to geographical and historical reasons in a different country. Transnational business enterprises face different cultures from the mother country and have to handle kinds of difficulties. Firstly,

this article starts from the definition of culture, detailing the recognition of cultural differences and cultural conflicts phenomenon. Then, cultural differences and cultural conflicts from politics, law, community organizations, nationality, and enterprise, are analysis using the cases. The final chapter made a number of cultural conflict coping strategies, and offer advice and suggestions for enterprises to multinational operations.

In Cultural Statement part, it sequentially describes the meaning, level, features, and fuctions of culture and then discusses the cultural differences between the three levels and five dimensions, and finally guides the meaning, characteristics, and causes of cultural conflict.

Refer to cultural conflicts occurs in multinational operations, it discusses from Political Environment, Legal Environment, Social Organization, National Culture, and Corporate Culture by targeted analysis and cases.

This article uses Huawei Frustrated in Oversea Expansion to illustrate the political environment restrictions to multinational enterprises, uses the Apple Warranty Event prompting that multinational corporations shall recognize the legal environment differences and comply with the laws of the host system, cites Operation Lesstions of Shougang Hierro Peru to alert the important impact of the social organization, and finally clarify the conflict of national culture and corporate culture respectively through Disneyland Operating in France compared with Japan, Inspiration of Lenovo's Acquisition of IBM's PC Business.

How to avoid these conflicts in multinational operations? The article proposes five measures in last Chapter : 1) Analyze and Identify Cultural Differences, Propose Pre-arranged Plans to Cultural Conflicts; 2) Form Effective Models and Working Methods for Oversea Operations; 3) Build Benefit-shared Model and Common Corporate Culture to Achieve Localization ; 4) Selection of Appropriate Personnel for Transnational Operations; 5) Cross-cultural Training

KEY WORDS: Multinational operations; cultural differences; cultural conflict; coping strategies

目 录

第 1 章 导论	1
1.1 问题的提出、研究意义及研究方法	1
1.2 国内外理论研究现状	3
1.2.1 国外研究现状	3
1.2.2 国内研究现状	4
第 2 章 企业跨国经营的文化冲突理论分析	6
2.1 文化的内涵、层次、特征和功能	6
2.1.1 文化的内涵	6
2.1.2 文化的层次	6
2.1.3 文化的共同特征	7
2.1.4 文化的功能	8
2.2 文化差异理论	9
2.2.1 文化差异三个层次	9
2.2.2 文化差异五个维度	10
2.3 文化冲突的现象及成因	14
2.3.1 文化冲突的含义及其表现	14
2.3.2 文化冲突的特征	14
2.3.3 文化冲突的原因	14
第 3 章 企业跨国经营中文化冲突归类及分析	16
3.1 政治环境差异引发的冲突	16
3.1.1 政治环境的基本构成及冲突	16
3.1.2 华为联姻海外屡屡受挫	18
3.2 法制环境差异引发的冲突	21
3.2.1 法律环境的差异及冲突	21
3.2.2 苹果质保事件	24
3.3 社会组织差异产生的冲突	29
3.3.1 社会组织的作用及中西方发展差异	29
3.3.2 首钢秘鲁铁矿运营教训	30
3.4 民族文化差异引发的冲突	35
3.4.1 民族文化的特点	35
3.4.2 迪士尼乐园在日法经营对比	36
3.5 企业文化差异引发的冲突	40
3.5.1 企业文化及东西方企业文化异同	40
3.5.2 联想并购 IBM 的 PC 业务的启示	42

第 4 章 企业跨国经营的文化冲突应对策略	46
4.1 分析识别文化差异，提出应对文化冲突预案	46
4.2 形成有效的海外经营模式和工作方法	48
4.3 建立利益共享模式和共同企业文化，实现本土化	50
4.4 选拔合适的跨国经营管理人才	52
4.5 进行跨文化培训	53
参考文献	56
致谢	58

CONTENTS

Chapter I	Introduction	1
1.1	Research Motivation	1
1.2	Overseas and Domestic Research Status	3
1.2.1	Overseas Research Status	3
1.2.2	Domestic Research Status	4
Chapter II	Theoretical Analysis of Enterprises' Transnational Operations	6
2.1	Connotation, Levels, Features, and Functions of Culture	6
2.1.1	Connotation of Culture	6
2.1.2	Levels of Culture	6
2.1.3	Features of Culture	7
2.1.4	Functions of Culture	8
2.2	Cultural Difference Theory	9
2.2.1	Three Levels of Cultural Difference	9
2.2.1	Five Dimensions of Cultural Difference	10
2.3	Phenomenon and Causes of Cultural Conflict	14
2.3.1	Meaning and Expressions of Cultural Conflict	14
2.3.2	Features of Cultural Conflict	14
2.3.3	Causes of Cultural Conflict	14
Chapter III	Collation and Analysis of Cultural Conflicts Occured in Enterprises' Transnational Operations	16
3.1	Conflicts Caused by Political Evironment Differences	16
3.1.1	Basic Structure and Conflicts of Political Environment	16
3.1.2	Huawei Frustrated in Oversea Expansion	18
3.2	Conflicts Caused by Legal Evironment Differences	21
3.2.1	Differences and Conflicts of Legal Evironment	21
3.2.2	Apple Warranty Event	24
3.3	Conflicts Caused by Social Organization Differences	29
3.3.1	Role of Social Orgnization and Development Differences between China and West	29
3.3.2	Operation Lesstions of Shougang Hierro Peru	30
3.4	Conflicts Caused by National Culture Differences	35
3.4.1	Characteristic of National Culture	35
3.4.2	Disneyland Operating in France compared with Japan	36
3.5	Conflicts Caused by Corporate Culture Differences	40
3.5.1	Corporate Culture and its Differences between East and West	40
3.5.2	Inspiration of Lenovo's Acquisition of IBM's PC Business	42

Chapter IV	Coping strategies of Cultural Conflicts Occured in Enterprises' Transnational Operations	46
4.1	Analyze and Identify Cultural Differences, Propose Pre-arranged Plans to Cultural Conflicts.....	46
4.2	Form Effective Models and Working Methods for Oversea Operations.....	48
4.3	Build Benefit-shared Model and Common Corporate Culture to Achieve Localization	50
4.4	Selection of Appropriate Personnel for Transnational Operations.....	52
4.5	Cross-cultural Training	53
References.....		56
Acknowledgements.....		58

第 1 章 导论

1.1 问题的提出、研究意义及研究方法

随着全球化进程的加快,生产、贸易、金融等活动跨越国界蓬勃发展,生产要素在全世界范围内得以优化配置,国际分工高度发展,形成了 21 世纪经济增长的巨大推动力。同时,在改革开放的深入推进中,国内知名的许多企业,正积极走出国门,主动实施跨国经营,抓住全球化的机遇,获得更多的资源,不断发展壮大。

然而企业在跨国经营的过程中,如果企业不能够及时的更新和优化经营方式,建立起基于东道国的文化沟通和协调机制,不同国家的文化差异,总会直接或间接影响企业的经营状况。文化差异所导致的文化冲突,在企业跨国经营的活动之中屡见不鲜。在这种情形下,内部管控制度是否使用、财务资金充沛与否、技术水平能否满足要求等等,都会被企业管理者当作经营困境的原因,而文化,这个根植于国别差异的深层次原因,却往往会被忽视。文化冲突应对和管理已经成为影响现代企业跨国经营成败与否的关键因素。如何认清文化差异,并从中汲取可用之处,发挥跨文化管理的优势,同时又有效的减少文化冲突,是跨国经营企业管理者不得不面临的一个重要课题。

在企业纷纷进行跨国经营的形势下,企业管理者不能仅仅局限在母国文化环境中,需要放眼全球,逐步树立起全球观,通盘考虑文化差异、文化冲突给企业带来的影响。西方文化在强势政治形势和经济后盾的支撑下,在跨国经营中,给他国企业文化打上了深深的烙印;东方文化随着东亚经济的腾飞,其影响力也越来越多的渗透到企业经营的方方面面。因此,企业在跨国经营中,除了各类经济资源的共享之外,立足母国文化,借鉴各类文化的优点和精华,更能激发跨文化管理的优势,实现企业的发展和成功。

本文在对以往的研究成果总结的基础上,依据文化差异和冲突理论,归纳了企业跨国经营过程的各种文化冲突类型,通过案例的展示和分析,有针对性的提出了建设性的对策,试图解决企业跨国经营过程中的诸多实际问题,希望企业借此能够避免文化冲突所导致的经营损失,增强跨国竞争力,对企业在全球化背景下发展、壮大具有重要的现实意义。

本文在研究过程中,主要运用了实证研究法,同时结合了规范研究法。

本文通过查阅大量的文献,其中包括有关文化、文化差异、文化冲突、跨国经营和跨文化管理的书籍或刊物以及电子资源,从理论层面对文化差异、文化冲突进行了分析和识别,归纳出文化冲突的原因。同时,针对政治环境、法律环境、社会组织、民族文化和企业文化,分别从华为联姻海外受挫、苹果公司质保事件、首钢秘鲁铁矿运营教训、迪士尼乐园在日法经营对比、联想并购IBM的PC业务的启示等多个案例来进行分析,对文化冲突的原因进行了验证。

文章也使用规范研究法,对企业在跨国经营中如何规避文化冲突提出了建设性意见,包括提出应对文化冲突预案,形成有效的海外经营模式和工作方法,建立利益共享模式和共同企业文化,选拔合适的跨国经营管理人才,进行跨文化培训等举措。

1. 2 国内外理论 research 现状

1. 2. 1 国外研究现状

第二次世界大战战后初期, 世界各国重新振兴经济, 跨国经营逐渐恢复并迅速发展起来, 基于美国经济和政治地位的全方位称霸, 美国跨国企业在世界各国经营活动广泛展开, 独占鳌头, 文化冲突和跨文化的管理的 research 也渐露端倪。进入二十世纪 70 年代, 随着欧洲和日本从战后阴影中逐渐走出, 经济实力得以恢复和增强, 这些国家的跨国企业迅速崛起, 对美国企业地位构成了威胁。与此同时, 跨文化管理的理论逐渐成形, 国外一些学者也开始关注日本企业跨国经营中其东方文化和西方文化的差异和冲突。

通过半个世纪的不断 development, 国外学者对跨文化管理理论的研究不断深入, 其主要出发点为文化维度, 其中具有代表性的理论包括: 克拉克洪与斯乔贝克 (Kluckhohn & Strodtbeck) 的六大价值取向理论; 吉尔特·霍夫斯泰德 (Geert Hofstede) 的文化维度理论; 特罗姆皮纳斯 (Trompenaars) 的文化架构理论; 蔡安迪斯 (Triandis) 的个体主义——集体主义理论。

1. 克拉克洪与斯乔贝克 (Kluckhohn & Strodtbeck) 的六大价值取向理论。

克拉克洪作为哈佛大学的教授, 是著名的美国人类学家, 在太平洋战争时期曾经参与了美国战争情报处对不同文化下的价值、民心以及士气的研究。二战后, 克拉克洪等人又以美国德克萨斯州一个方圆 40 英里的多文化和种族聚居区为样本, 进行了更大规模的 research, 其六大价值取向理论发表在《价值取向的变奏》(Variations in Value Orientations, 1961) 一书。该理论认为, 不同文化下的人们对六个基本价值取向, 即人性、人与外部环境、人与他人关系、行动取向、空间、时间, 有着不同的观念和看法, 并以这六个基本取向为依据可以对文化进行区分。

2. 吉尔特·霍夫斯泰德 (Geert Hofstede) 的文化维度理论。

20 世纪 70 年代, IBM 公司对全球 40 个国家和地区的 11.6 万名员工开展了一份文化价值观调查, 收集了大量的可靠数据。荷兰学者吉尔特·霍夫斯泰德 (Geert Hofstede), 借助任职于 IBM 公司的有力条件, 分析研究了调查数据, 并将研究成果发表在《文化的后果》一书中。20 世纪 80 年代, 霍夫斯泰德研究所涉及的国家和地区已经扩展到 60 个, 通过进一步研究, 在证实既有理论的同时, 也有了新的理论发现。综合历年的研究成果, 文化维度理论的观点可以概括为, 世界上每一种文化的特点都可以通过 5 个维度上的强弱来

显示,这5个维度随文化不同而不同,可以帮助区分民族文化对雇员的工作价值和工作态度的影响,分别为:个人主义与集体主义、权力距离、不确定性规避、价值观的男性化与女性化、长期导向与短期导向。吉尔特·霍夫斯泰德的文化维度理论意义重大,对后人跨文化的研究影响深远,是迄今为止最具影响力的跨文化理论。

3. 特罗姆皮纳斯(Trompenaars)的文化架构理论

荷兰经济学家和理论咨询家特罗姆皮纳斯(Trompenaars)通过问卷调查的形式,对28个国家15000名经理人进行了访问,并经过分析研究提出了文化架构理论,其中包含7个文化维度:普遍主义——特殊主义;个人主义——集体主义;中性化——情绪化关系;关系特定——关系散漫;注重个人成就——注重社会等级;长期——短期取向;人与自然的关系。特别是前5个文化维度对企业跨国经营影响较大。

4. 蔡安迪斯(Triandis)的个体主义——集体主义理论

蔡安迪斯(Triandis)并不赞同霍夫斯泰德文化维度理论中的个人主义——集体主义的文化维度观点。在他看来,个人主义——集体主义是一个文化综合体,从个体角度来看文化导向,可以立足于5个方面:个体对自我的定义;个体目标和群体目标的相对重要性;个体对内群体和对外群体的区分程度;个人态度和社会规范决定个体行为时的相对重要性;完成任务和人际关系对个体的相对重要性。蔡安迪斯通过系统和严谨的研究,深入和细致的阐述了个人主义——集体主义的各个层面,对霍夫斯泰德理论进行了有力的补充和丰富,更加独到的解释了东西方文化差异。

1.2.2 国内研究现状

中国对外开放以来,凭借市场的巨大吸引力,引进了大量外国资本和技术。越来越多的跨国企业来华经营,甚至将地区总部落户中国。中国学者也逐渐摆脱计划经济的桎梏,以现代管理学的眼光来研究企业跨国经营,对在华外企所面临的文化冲突展开研究。

慰祖在1988年发表的《关于跨文化管理》一文中,从人力资源管理角度指出了国际化企业的三种微观文化差异:科层组织型文化;经理型文化;技术性文化,并提出通过跨文化培训来提升国际化企业经理人管理水平。无独有偶,1989年,金君也提出跨文化培训制度建立对跨国企业驻外人员的派遣工作的重要性。

进入20世纪90年代,中国学者对文化差异、冲突以及跨国企业经营的研究进一步深入。南京大学的赵曙明、毛智勇已经开始对中美日欧企业文化比较分析,同时给出了实施跨国经营的文化管理战略的具体措施。深圳综合开发研究院的唐杰、张诚,在1995年对北京、天津的外企雇员进行了问卷调查,有针对性的专访某些合资企业人员,获得了可靠的

分析资料,研究并归纳了管理人员和一般职工对文化差异的反应程度、韩美企业员工管理的差异、中方员工对收入差异的看法等。中南财经大学的龚正刚分别以上海大众、广州美特容器、华瑞制药、北京松下显像管等几家合资公司为例,在企业文化层面进行了较为深入的研究,提出将中外两种风格迥异的文化相融合,形成独特的中外“合金”文化,实现跨文化管理的升华。

东北财经大学的姜岩研究员在其《中外企业文化的交流、冲突与协调 ——以中外合资企业文化建设为例》(2000年4月)一文中,已经开始有针对性的分析文化冲突,探析文化冲突产生的深层次原因,并以表格的形式对企业跨国经营不同阶段的文化变革进行了说明,即,在国内、国际、跨国、全球的四个跨国经营阶段中,企业的导向、竞争战略、观察角度、文化敏锐度、以及战略选择应当如何。南京大学的赵曙明教授、张捷副教授于2005年发表的《中国企业跨国并购中的文化差异整合策略研究》一文侧重于跨国并购中双方文化差异的挑战,并分阶段提出了应对措施。

第2章 企业跨国经营的文化冲突理论分析

2.1 文化的内涵、层次、特征和功能

在人类社会中,文化现象各式各样,文化广为运用却含义,文化定义视角多端。

2.1.1 文化的内涵

关于文化的定义,至今学术界仍没有一个统一的理解。文化人类学、民族学、管理学、社会学、考古学等不同领域的学者,从自身研究出发,以不同的视角给出了不同的解释。《大英百科全书》引用了美国著名人类学家克罗伯(A. L. Kroeber)和克拉克洪(D. Kluckhohn)所撰写《文化:一个概念定义的考评》(Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions)一书的成果,该书中统计了166条文化的定义,是目前较为综合和权威的文化定义汇总。

文化的广义含义指人类创造的一切文明成果,其中包括物质、观念、制度或政治、经济和思想资源等,综合地反映了整体人类社会的进步形态。文化的狭义含义则指人所创造的一切精神成果。

英国著名人类学家爱德华·泰勒对文化的定义为:文化,它是一个错综复杂的总体,包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗等和人作为社会成员所获得的任何其他能力和习惯。^①该定义被认为是第一个现代意义上的经典文化定义,并对后世学者产生了广泛的影响。本文即立足于该定义进行企业跨国经营中文化冲突的讨论。

2.1.2 文化的层次

在讨论文化时,常常使用洋葱对文化的抽象定义形象化,以说明文化有层次之分。

荷兰学者吉尔特·霍夫斯泰德(Geert Hofstede)首先采用了洋葱比喻,他认为文化包含4层,其中“符号”位于最外层,“价值观”处在最里层,中间依次为“英雄”和“礼仪”。

第一层是符号。符号有时是图表或物体,语词,有时是姿势,都有其特定的含义,只有共享这一文化的人才能认识。

^① 郭莲:《文化的定义与综述》,《中共中央党校学报》,2002年02期,第115-118页

第二层是英雄人物的性格。在文化里,所崇拜的英雄性格就代表了此文化中大多数人的性格趋向。了解英雄的性格很大程度上也就了解了英雄所在文化的民族性格。

第三层是礼仪。礼仪是在人际交往中,以一定的、约定俗成的程序方式来表现的律己敬人的过程,涉及穿着、交往、沟通、情商等内容。每种文化的礼仪都具有独特性。比如,在中国人交际应酬比较注重酒文化,敬酒有不同的形式和讲究,又比如,日本人以鞠躬的角度来表达感谢或者道歉的程度。

第四层是价值观。文化的核心是价值观。价值观是一种人们处理事情判断对错、做选择时取舍的标准,是衡量什么是真、善、美的抽象观念,在文化的层次中最深邃、最难理解和把握。^①

2.1.3 文化的共同特征

人类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。正如古希腊文化、古埃及文化、古罗马文化、阿拉伯文化、中华民族文化等等这些世界上的主要民族文化,都在历史长河中慢慢积淀形成了自己的民族特色,并对当今社会生活形成了广泛和深远的影响。这些的文化体系,共同构成了人类社会千百年来多彩的文明景观。在各民族的交往过程中,文化相互交流传播,逐渐融合或彼此吸收,但民族性仍然显著的存在着并潜移默化的发挥着自身的作用。

2. 共享性

价值观、准则和信仰等必须被一个群体、一个社会的人们所共同接受和遵循,才能成为文化。个体所具有的特征,不能被其他的社会成员所理解和接受,则不能称为文化。尽管同一文化下的人们行为方式也是千差万别种类繁多,但是借助文化的共享性,这些行为在大多数情况下是可以预期的。以接纳礼品为例,欧美人习惯收到礼物后当面打开,并表达对礼物的喜欢和赞美,中国人却推辞再三,即使收下也常常是会面结束后私下打开。群体或者社会的绝大多数人通常情况下都会遵照文化的公序良俗顺行其道,但不排除个体采取和预测相悖的行为。文化的共享性,仅仅给我们提供了行为的方向,并不能没有准确地预测每个人具体的行为、思考、行动和感受的方式。

3. 后天习得性

^① G.霍夫斯坦德:《跨越合作的障碍:多元文化与管理》,尹毅夫等译,北京:科学出版社,1996年,第8-27页

对于个体而言,其所体现的文化特征文化,包括语言、习惯、风俗、道德一直到科学知识、技术等,不是先天的遗传本能,而是后天习得的。由于长期的学习和浸染,文化在一定程度上转化为个人行为模式的“本能”,并以此对环境做出反映。

4. 积累性

文化,是同一群体或者社会的人们在数百上千年的时间里代代传承下来的,每一代都会根据当时的自然、历史、社会环境纳新除旧,逐渐积累形成了这一群体的独有文化。

5. 相对稳定性

在历史长河中,文化虽然不断变化着,抑或发展中焕发生命力,抑或衰退中逐渐消亡,但在一定的历史时期和空间范围中,始终保持着相对稳定的状态。

2.1.4 文化的功能

1. 文化决定事情的重要性和紧急性

在跨文化交流中,对于同一个事件,不同的文化个体会表现出不同的态度,给出不同的答案。以休假为例,它被西方人看成上帝赋予的权利。在某次西方七国财长会议上,德国财长施泰因布吕克就是因为陪同家人纳米比亚度假而意外缺席。缺席如此重要的会议,自然招致了许多人的非议,不过德国政府却给予了理解和宽容。与此鲜明对比的是,普通的中国人在平凡岗位上克己奉公、放弃个人休息时间去辛苦工作的事例不胜枚举,并被作为模范事迹广为传诵。

对待休假的差异,源于文化的核心——价值观的差异。价值观一方面表现为相对的价值等级观念,一方面表现为文化优先关系。我们通过价值观来判定哪些东西是重要的、紧急的。由此可见,文化决定着事情的重要性和急迫性,换言之,文化通过价值取向帮助我们分清处理事情的先后顺序。

2. 文化影响态度

态度是人们在自身道德观和价值观基础上对事物的评价和行为倾向,可以是积极的或者消极的,也可以介乎两者之间。态度并不是与生俱来的,是个体在后天的文化环境中,逐渐习得的。在个体所在文化的价值观影响下,其态度将和其他个体一样保持较为一致的方向。

3. 文化支配行为

价值观支配人们的行为,事物的判断是人们行为的直接依据。价值观推动人们采取行动。在商业交往中,因为行为与待人接物的态度息息相关,文化的差异首先表现在行为上,行为是文化的价值观的外在表现。

2.2 文化差异理论

当前世界上的不同文化体系,例如中华文化圈、欧美文化圈、阿拉伯文化圈、拉美文化圈等等,均带有鲜明的地域特征。各文化之间的差异很大程度上源于各个群体所生活的地理环境差异,加之历史传统、教育方式、法律制度、宗教等文化要素的积淀,形成了以地域划分为基础的不同文化体系。

2.2.1 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

西姆夏·罗恩(Simcha Ronen)和奥戴德·申卡尔(Oded Shenkar)通过研究,将世界主要国家文化分为8类,这8类国家文化群分别有着相似的价值观和信仰,另外有4个国家无法归于这8类,被单列为一类。这9类国家文化群分别为:(1)盎格鲁-撒克逊(英语)国家;(2)北欧国家;(3)德意志(日耳曼)国家;(4)拉丁欧洲国家;(5)拉丁美洲国家;(6)阿拉伯国家;(7)近东国家;(8)远东国家;(9)文化相对独立的国家。

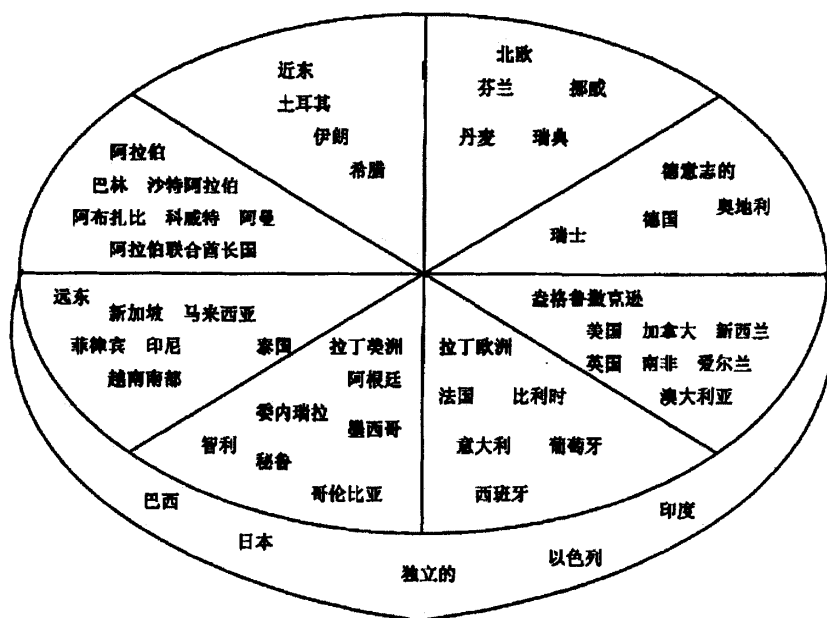


图1-1 国家文化群示意图^①

^① Simcha Ronen, Oded Shenkar, "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", *Academy of Management Journal*, September 1985, pp. 449

2. 企业文化差异

企业文化是指在一定的条件下,企业及其员工在经营的实践活动中,逐渐形成的共同的思想、作风、价值观和行为准则等。当不同的企业文化要进行相互整合时,由于管理层之间、员工之间的价值观和行为习惯的巨大差异就会引发冲突。

3. 个体文化差异

人有男女老少之分,职位高低之别,人生阅历千差万别。因此,在同一个国家民族文化和企业文化下的个体之间,其文化体现也各不相同。跨国企业管理者,在了解国家和企业层面的文化差异基础上,仍要结合个体的特点,对症下药来实施企业经营。

2.2.2 文化差异的五個维度

文化维度理论是迄今为止最具影响力的一个跨文化理论,由荷兰管理学吉尔特·霍夫斯泰德(Hofstede)提出。该理论源于实际调查研究。20世纪70年代,IBM公司对全球40个国家和地区的11.6万名员工开展了一份文化价值观调查,收集了大量的可靠数据。霍夫斯泰德借助任职于IBM公司的有利条件,分析研究了调查数据。他认为,IBM公司的工程师从业特点要求他们应当拥有相似的教育背景和智力水平,甚至是个性特征。因此,这些工程师所在文化的影响就可以通过对标准问题的答案来反应出来。

通过统计学的方法分析,霍夫斯泰德得出研究结论,并发表《文化的后果》一书中。他一共归纳了4个维度,用来识别各民族文化之间的区别,也可以帮助区分民族文化对员工的工作价值和工作态度的影响,分别为:(1)个人主义与集体主义;(2)权力距离;(3)不确定性规避;(4)价值观的男性化与女性化。20世纪80年代,霍夫斯泰德进行了更加深入的研究工作,所涉及国家和地区扩展到60个。此次研究在证实既有理论的同时,也有了新的理论发现,即新的维度——长期导向和短期导向。

1. 个人主义和集体主义

社会结构以松散结合的方式呈现,即个人主义。在这样的结构中,人们只关心自己和直接亲属的利益。社会结构以紧密结合的方式呈现,即集体主义,它是个人主义的相反面。在这样的结构中,人们希望该结构中的其他人(比如组织、家庭等)在他们有困难时能给予支持,而他们则向该群体回报忠诚。

经研究,霍夫斯泰德发现,得分最高的是美国的个人主义,达到91%。有中华文化背景的中国台湾、中国香港,个人主义得分分别为17%、25%,而在同样有中华文化背景的新加坡,个人主义的得分为0%。

2. 权力距离

对于权力分配不平等这一事实,人们的接受程度即为权力距离。社会层级分明,权力距离大,为接受程度高的国家;接受程度低的国家里,人与人之间比较平等,权力距离就小。

权力距离的大小会较鲜明地呈现在组织结构中。在层级明显的组织中,权力距离大,像中国、韩国或日本的企业;在层级扁平的组织中,权力距离小,像北欧、美国的公司。另外,组织结构中会呈现不同的决策方式,自上而下的决策方式往往被权力距离大的国家采纳,而自下而上的决策方式更容易被权力距离小的国家采纳,底层的意见能较容易地传达出来并被吸纳。

3. 不确定性规避

不确定性规避分为低不确定性规避(忍受模糊)和高不确定性规避(感到模糊和不确定性的威胁)两种程度。隶属于低不确定性规避文化的人们对未来充满信心,富有冒险精神,反之则相反。在高不确定性规避的社会里,人们通常表现出进取性、压力大和神经紧张等高度焦虑的现象。人们感到了模糊性和不确定的威胁,因此要求成员遵守的大量书面规范或规定一般都会被组织颁布,并且要求其达到更高的专门化程度。同时,行为和思想的异常很难被容忍。

从不确定性规避和权力距离两者的结合来看,不难发现以下情况:具有高不确定性规避倾向、权力距离大的国家,组织更为“机械化”,这样的国家大多是拉丁语系国家;那些具有低不确定性规避倾向、权力距离小的国家,组织更具有“有机性”,具有更加分散的权力,更少的层次,更少的正式规范和条文,这样的国家大多是北美和北欧国家。然而,在高不确定性规避倾向、权力距离小的社会里,“有机性”的表现更加突出,分散化的决策,不重视等级,但有非常正式的规范和条文,把角色分工和责任划分得也很明确。在有低不确定性规避倾向、权力距离大的社会里,组织类似于氏族或家族。在这里,组织有明显的家长式作风,角色分工和责任(正规化)没有得到明确地界定,只有社会角色被界定。此类特征在许多亚洲国家表现突出,那里的商业企业一般具有人际关系个人化和权力集中化的特征。

4. 价值观男性化与女性化

男性化(masculinity)是指“男性”价值观在社会中所处优势的程度。即自信,追求成功、事业和金钱。男性化指数较高的国家看重以下4种因素:赏识、收入、挑战 and 进步。成功的标志表现为个人成为独立的决策者,积累财富并受人赏识。企业的工作压力较大,许多经理认为必须将属下从一定程度上限制,因为他们相信属下不喜欢自己的工作。男性化

的反面即女性化（femininity），讲求生活质量关心他人是女性化社会的价值观。比如在挪威、瑞典等国，人们崇尚合作与关系、友好氛围和职业安全。成功的标志表现为个人被鼓励成为集团的决策者，生活环境优美和良好的人际关系。企业的工作的压力较小，下属掌握较大的自由度并得到经理们的信任。在现实生活中，两种不同的价值观都被不同的国家所崇尚，强调男性价值观的国家或地区重视追求物质财富，强调女性价值观的国家或地区重视人际关系。

霍夫斯坦德认为，表现为过分自信的文化特征的是男性主义，对他人的幸福表现出关心和敏感的文化特征的是女性主义。具体说来，像瑞士、奥地利、日本、委内瑞拉等男性导向的国家，担任着最重要的工作的一般是男性，女性通常居家照顾孩子。企业组织若由男性控制，则表现出独断性等特点，由此营造的工作环境也表现出较强的竞争性。此外，男性可以受到较高水平的教育，进而担任重要性工作，而女性却是做一些支持性的工作。在包括挪威、瑞典等国家的女性导向国家的文化中，女性控制着专业和管理领域，拥有比较平和的工作环境。相比于男性导向的企业，这些组织中没有那么明显的竞争，意即个人成就不是很受重视。

5. 短期取向与长期取向

短期取向与长期取向被称为儒家传统伦理的“新维度”，霍夫斯泰德将其接纳并改为“第五个文化维度”，它表达了一个民族拥有的价值观——近期与长期利益。短期导向性的社会和文化立足于现在，此时此地最重要，眼前的利益最重要，重视担当社会责任。长期导向性的社会和文化则要求重视对未来的考虑，面对未来，考察事物时运用动态的观点；关注储蓄和节约，做事留有余地。在他研究的前后几年，亚洲经济发展迅猛，经济腾飞的典范“亚洲四小龙”的表现则更加举世瞩目。若经济起飞可认为是文化现象，霍夫斯泰德经调查发现新加坡、韩国、中国台湾、中国香港这4个国家和地区有一个共同点，即重视传统，并且凡事预想到未来，而不是只考虑到当前。长期导向与国家经济发展速度，两者具有高达70% 的相关性，在二十多个经他调查的国家中，长期取向这一点可以说明他们经济发展近乎50%的变异性。

在管理学界，霍夫斯泰德提出的文化新维度理论引起了很大的反响，随即带来文化研究的热潮。他的实证研究方法的最大好处之一即在每一维度中各个国家都得到一个分数，不仅仅用定性的方式来表达文化差异，而是可以用量化的方式来表达。可以这样认为，目前为止，跨文化管理研究领域较为系统、完整的文化分析模式是霍夫斯泰德的文化分析框架。这一研究结果表明，一个国家的管理方式与原则是在其文化基础上建立的，观察国家

间不同的管理方式,必须透过文化的差异,进而提升跨文化管理活动的有效性和目的性。然而,因为时空的变化和历史的局限性,缺憾也不可避免地存在于他的研究中。一是他的研究对象不是一般职员,而主要是管理层;二是他静态的研究没有对与文化价值观变化有关联的因素及文化演变的分析;三是他据以研究的样本都来自于同一个跨国公司,一些其他研究者对其研究结果的可信度和对其他相同类型的组织的意义持不同态度。

2.3 文化冲突的现象及成因

2.3.1 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,文化冲突就是指不同文化或者其文化因素之间相互对立、相互排斥的过程。企业在跨国经营过程中,文化冲突既可以指经营管理模式中的母国文化特征与东道国文化差异所引发的冲突,也可以指企业内部由于员工文化背景不同所导致的冲突。

从冲突发生的地点看,分为内部冲突和外部冲突。外部冲突的对象可以是东道国政府机构、立法或者执法机关,也可以是当地社会团体组织等等。

2.3.2 文化冲突的特征

目前,文化冲突有四方面特征:

一是复杂性。不同的文化在不同的企业中有不同的企业文化模式、文化背景,因此文化冲突也常常表现出错综复杂的状态。

二是内在性。文化的核心是价值观,因此,文化的冲突最直接表现在价值观的冲突上,此类冲突对于企业讲是内在的、本质的。

三是渐进性。文化冲突首先在心理、情感、思想观念等精神领域中进行,常常人们在不知不觉中发生了变化。因此文化冲突需要一定的时间才能够表现出来,因此冲突的发生是渐进性的。

四是交融性。文化冲突与文化交融相伴相生,跨文化管理的任务就是求同存异,发扬各文化中的精髓,企业这样才能在各种文化环境中生存。

2.3.3 文化冲突的原因

人类社会文化之间的差异,是客观存在的,虽然在相互交流中不断融合和发展,但是在较短的时期内难以改变。企业跨国经营要面临两种或以上的不同文化冲击,同时适应不同的文化环境,不断的调整和完善经营管理模式来适应多种文化,实现全球资源的最佳配置和安排,为企业创造最大的利润。但是实际的实施中,其道路往往是曲折和艰辛的。企业开始跨国经营之初,面对完全陌生的文化环境,即使有可借鉴的先例和其他企业成功的经验,经营活动仍免不了带有母国运营色彩,甚至直接沿用母国经营模式。母国经营模式完全是在母国政治环境、法律环境、社会组织特点、民族文化下形成的,并包含着一套与母国文化相适应的企业内部文化。由于政治、法律、社会、民族等方面的文化差异,这种经营模式势必要在东道国水土不服,引起种种文化冲突现象的发生。

如果说文化差异是文化冲突形成的客观条件、外因,那么企业跨国经营模式对这种差异无法应对或者应对不当就是文化冲突产生的直接根据、内因。企业往往忽视了经营中的以下几点因素:

1. 异域知识和文化敏感性差。不同文化背景下成员的行为常常受其自身文化的影响和支配,无视异域文化的差异,在触及异文化“禁区”时还浑然不觉,这往往会不经意间引发误解并导致冲突。

2. 以自身文化为标准进行参照。人们总是不自觉地把自身的文化作为参照标准去理解、评价或选择吸收外界的文化,这现象被称为“自我参照准则”。这种做法容易导致这种结果:片面、主观地理解来自其他民族和社会的文化模式,会导致失误,严重时带来文化冲突。

3. 定型观念及成见。基于原有文化的特指,人们往往先入为主,不是具体个体特征,而用某一文化群体共同的特征来分析取而代之,忽视了个体的文化差异。

4. 对等期待。人们在管理过程中总是倾向于以为对方的思维方式、价值判断与自己一致。如果发现对方的行为与自己的预期有差距,就会感到失望和困惑。

5. 沟通误会。不同文化的语言、文字具有各自的深层内涵,表达方式也不尽不同,沟通中的误会也在所难免,甚至引发冲突。

6. 感性认识的个体差异。人们通过感觉器官接触外界客观事物,并形成了对客观事物的现象和外在的认识,即为感性认识。人们在母国文化中日积月累逐渐形成并发展的感性认识是存在惯性的,往往跟不上外在环境的变化,如果处在他国文化中,就容易导致判断的错误。同一文化背景下的个体之间,其感性认识的惯性大小是存在差异的,也就是适应他国文化的速度和应变能力不同。

7. 管理方式不当。企业在跨国经营中不能教条的照搬本国的管理手段,曾经证明是最好的管理方法,在另一个国家不一定最优。实事求是的结合东道国实际,将管理方式与东道国的文化相适应,才能起到良好的管理效果。如果死守教条,必将冲突不断,导致失败。

8. 缺乏共感。共感是指设身处地感受别的喜怒哀乐,是情感上的共鸣,由于文化背景的差异,共感无法产生,也就不能深刻和完全了解和接受文化差异。^①

以上层面的因素如果不能得到合理解决,企业在跨国经营中必将引发文化冲突。

^① 商务部跨国经营管理人才培养教材编写组 编:《中外企业跨文化管理与企业社会责任比较》,北京:中国商务出版社,2009年,第9-10页

第3章 企业跨国经营中文化冲突归类及分析

3.1 政治环境差异引发的冲突

企业经营活动主要发生在国内,本国人员担任管理层和从业人员,对于本国的政治形态的特点十分熟悉,所有机构的设置、人员的安排以及业务情况遵循本国的政治特点,自然的跟踪和关注本国政治走势,并随之形成了与本国政治形态相配套的固有的经营模式,这些经营模式被视之为理所当然的。

不过,当企业走出国门进行跨国经营时,企业将面临全新的东道国的政治环境。东道国政府对企业、竞争、利润的态度,对企业活动的限制或鼓励,对货物、资金、人员越过国界所实施的管制,政府稳定与否,政府机关办事效率高低等等,都会对跨国经营活动产生直接或间接的影响如果企业不能适当的修正自己的经营模式,将面临不同政治环境差异所引发的冲突。

3.1.1 政治环境的基本构成及冲突

1. 政治制度

当今世界各国的政治制度纷繁复杂,社会主义和资本主义并立,前者以中国、古巴为代表,后者以美、英、法、德等西方国家为代表,其他第三世界国家中,社会制度更加复杂和多样。在社会主义国家中,中国、古巴等国的市场经济成分比重差别很大,资本主义国家中,各国市场的垄断程度以及政府所管理的非市场部分也各有特点。

由于历史的原因,社会主义阵营和资本主义阵营长期冷战所遗留下来的思维模式仍然在资本主义国家中存在并发挥着影响。冷战思维者对社会主义国家持对立立场,常常带着阴谋论的观点审视国际交往中的普通事务,拒绝市场经济下的正常商务合作。这些论点在现今许多西方国家中不乏市场,并通过立法、行政等多种形式影响着企业全球化下跨国经营的发展。

2. 政体、国家结构形式及政党制度

现代国家的政体种类繁多,主要包括君主制和共和制。君主制的国家元首世袭罔替,比如,英国、日本等国实行君主立宪制,国王权力被议会限制;阿拉伯国家的伊斯兰教信仰对政治影响深远,例如阿曼苏丹国。对于共和制,掌握国家最高权力的机关或者人员通过

选举产生,并具有一定的任期。根据掌控权力的对象不同,又分为总统制、议会制、委员会制等。

国家结构形式可分为单一制、联邦制、邦联制。单一制国家中,其国家主权是唯一的,拥有统一的立法机关和政府,下辖的行政地区受国家统一领导。法国、日本、中国都是单一制国家的代表。联邦制国家,由两个或者以上的政治实体组成,这些实体可能是州、邦或者是加盟共和国。美国、德国、加拿大等国都实行联邦制。邦联制是指若干个独立的主权国家为实现特定目的(如军事、经济方面的要求)而组成的一种松散的国家联合。目前,最为著名的邦联就是欧盟。

社会主义国家的政党制度,有一党制,也有共产党领导下的多党合作制。在资本主义国家中,两党制和多党制较为常见。各政党代表的利益和政治主张不同,相互角力,容易造成政府的政策方针大幅变化。

3. 民族主义

英国学者爱德华·卡尔认为:“民族主义通常被用来表示个人、群体和一个民族内部成员的一种意识,或者是增进自我民族的力量、自由或财富的一种愿望。”民族主义在经济领域中,倡导掌握本民族的经济主权,特别是经济资源的控制权。虽然企业通过跨国经营给东道国带来了技术转移、税收等经济利益,但是基于民族主义感情的影响,东道国政府会对跨国企业的股权比例、经营方式等进行限制和干预。

4. 反政府武装及极端宗教势力

在一些国家存在反政府武装,他们对政府或者当局持反对的政治主张,并掌握一定的军事力量,和政府军对抗,控制或者活动于一定区域。

宗教极端势力是一股在宗教名义掩盖下的、传播极端主义思想主张、从事恐怖活动或分裂活动的社会政治势力。他们具有宗教的背景,教徒的身份,活跃在信仰同一宗教的民众中,在宗教信仰的掩护下,从事种种有组织的违法犯罪活动。

由于反政府武装、极端宗教势力和政府当局的对抗,造成了这些国家政治局势动荡,安全局势堪忧,严重影响企业跨国经营。

4. 政治环境所引发的文化冲突

对于跨国企业而言,东道国和母国之间的政治环境差异不仅仅是政治制度或者政党制度等等一个方面的差别,而是整个政治形态的综合性差异。东道国意识形态和利益诉求,上至国家战略层面的考量,下至部分民众的特定需求,涉及到政治生活的方方面面,也导致了政治环境引发文化冲突形式的多样性。从冲突对象上分,可以是东道国党派、政治势力

集团,也可以是东道国政府、立法或司法机关,甚至是反政府武装或者极端宗教势力;从冲突动机上来看,既有针对性的政策限制或干预,也有无法针对性的政治动荡对企业经营的影响;从冲突的形式来看,有市场准入、进出口、本地化成分、资金往来、利润汇出的限制政策,也有直接的没收、强制国内化、市场区域管制、高额征税、就业保护等干预措施。

政治环境所引发的文化冲突中,东道国方面常常以势力集团、甚至政府或者国家行动的形式出现,导致此类冲突难以避免,具有强制性。例如,东道国政府为了政党政治的要求来拉拢选民或者为了满足民众民族主义感情的需求,都可能宣布对跨国企业经营进行限制,这将会影响和阻碍跨国企业进入某些行业或领域,甚至迫使已进入这些行业或领域的跨国企业退出。反之,如果东道国政府对跨国经营持鼓励态度并给予积极和稳妥的政策保障,那么将给对跨国公司创造发展的良机。可见,跨国企业在东道国政治环境中,常常是处于弱势地位,只能被动应对。

政治环境引发的文化冲突受制于东道国政局,常常具有突变的特点。政治稳定性是公司决定走出国门时需要反复权衡的关键变化因素之一。不稳定的政治环境会使外资企业遭遇暴乱、没收,经营限制、利润汇出限制与本金撤出限制。如果在某一政治不稳定的国家的风险高,就必须知道如何应付该国的政治局面。

3.1.2 华为联姻海外屡屡受挫

1. 事件概述

2012年10月8日,一份报告显示美国众议院情报委员会认为中国的两家通信公司华为和中兴试图采集美国公司机密信息,并且两家公司对中国政府绝对的忠心会对美国国家安全构成威胁,报告同时警告美国公司不要与这两家公司合作。

对于华为公司而言,被东道国政府以安全为名阻碍其跨国经营的实例已经数不胜数,近年来的情况如下：

表3-1 华为近年来海外受阻记录

华为近年来海外受阻记录			
时间	地点	受阻事件	原因
2008年2月	美国	收购3com的计划中止	美相关部门对美国国家安全担心
2008年12月	澳大利亚	国家宽带工程竞标者(华为)可能带来中国间谍	澳大利亚官方媒体报道
2009年6月	美国、英国	华为将损害英国导弹防御预警系统	美国某军事杂志撰文
2009年9月	印度	限制外国设备,尤其是中国生产	担心安全问题

续表3-1

华为近年来海外受阻记录

时间	地点	受阻事件	原因
2010年5月	印度	禁止采购中国的电信设备	出于对国家安全的担心
2011年2月	美国	收购 3Leaf 公司被拒绝	可能威胁美国国家安全
2011年2月	英国	送 5 亿元奥运大礼(手机网络)被拒绝	恐怖分子可以借其引爆炸弹
2012年10月	美国	发表报告警告国内企业不要与华为合作	担心国家安全

在华为海外战略的实施过程中，“安全”这个标签成了不少国家和企业指责华为并拒绝合作的理由。

2. 华为简介及其海外经营之路

1988年, 华为技术有限公司成立于中国深圳, 是一家生产销售电信设备的员工持股的民营科技公司, 同时是一家电信网络解决方案供应商。华为的主营范围包括交换、传输、无线和数据通信类电信产品, 并为世界各地的客户提供电信方面的网络设备、服务和解决方案。

华为的市场策略是以市场开拓为主导推进跨国经营的同时, 借助世界的通信技术资源实施跨国研发。

从1996年开始, 华为分别与和记电信、罗斯贝托康采恩、俄罗斯电信公司 etc 公司设立合资公司开拓香港、俄罗斯市场。从2000年起华为逐步将营销系统的精兵强将抽调到国际市场, 大批量的派驻海外人员。目前, 华为产品已经成功进入发达国家市场, 为英美日等国的顶级移动运营商提供服务。

华为在技术先进的工业化国家以及新兴国家设立研发中心, 通过国际研发活动, 大幅度的提升了自身的研发实力和通信设施研发水平。从 1999 年至今, 分别在瑞典首都斯德哥尔摩、美国、印度班加罗尔, 独立设立研发中心, 同时, 通过与 3Com、西门子、摩托罗拉、赛门铁克、GlobalMarine 合作成立合资公司, 共同研发通信技术, 将公司的领域向 IT 行业的各个技术方向延伸。

3. 原因探析

华为公司海外开拓屡屡受挫,经常被强加“威胁国家安全”的头衔,主要的原因可以归结西方政治势力的利益诉求与中国的利益诉求之间的矛盾,以及政治形态的差异导致的极度不信任。

中国实行社会主义制度,以生产资料公有制为主体,以人民代表大会制度为政体,是统一的多民族的单一制国家,在中央的统一领导下进行中央和地方的国家机构职权的划分,实行中国共产党领导的多党合作和政治协商制度;西方实行资本主义制度,社会生产资料私人所有,政体主要分为君主立宪制和民主共和制,国家结构形式或采取邦联制,或采取联邦制,政党制度为两党制或多党制。

由于政治形态的巨大差异以及冷战的历史原因,很多西方政客仍然对坚持社会主义制度的中国充满怀疑,对于社会主义国家采取不信任的态度。特别是中国改革开放以来,经济实力今非昔比,国际地位大幅提升,打破了以往以西方为主导的国际利益格局,不少政治势力,对日渐崛起的中国采取恐惧、防范、遏制的态度,其所持的“中国威胁论”论调一直存在并以多种不同的形式出现。如此一来,华为为代表的中国企业的正常跨国经营活动,常常被妖魔化,被强加上一些莫须有的动机和罪名。

同时,华为做为新兴通讯产业的全球性企业,近年来的飞速发展和攻城略地,思科、阿尔卡特朗讯等国际竞争对手的市场份额急剧下降,为了保证西方新兴产业的绝对优势地位,西方国家频频“围剿华为”,企图将中国的技术性产业遏制在萌芽状态。正如中国科学院计算所研究员倪光南的观点;美国将不同的中国企业进行区分对待,对无品牌的富士康等企业,美国予以支持,像联想有品牌但缺少核心技术的企业,美国会稍加阻扰,而对外华为中兴这一拥有核心技术的企业,美国市场的门槛就会非常高。

另外,基于政党政治的需要,许多西方政客,以“保护本土企业和就业岗位”为名头,为争取选民的支持,对于中国企业当地经营的审批事项几乎是“逢华必反”,完全持对华隔绝的态度,从而为自身谋取政治资本。

3.2 法制环境差异引发的冲突

市场经济本质上是法制经济。市场经济的主体是企业,企业在本国设立、从事经营活动,必须遵守和适应所处社会的法律法规。当企业走出国门,进行跨国经营过程中,各国法律环境面临着较大、甚至巨大的差异,企业也面临着一个调整企业经营管理模式从而适应国外社会的法律环境的问题。一国的法律体系反映了该国的历史、宗教与道德规范、经济与政治哲学、伦理传统、以及通过与其他文化接触而吸收的外来文化。法律反映着相应的文化,由于各国文化的差异,世界上有许多法律体系,因而任何两个国家的商法和非商法很少相同。跨国公司管理人员需要时刻注意有关国家法律制度的差异。

3.2.1 法律环境的差异及冲突

1. 法律环境的差异

世界上主要国家的法律制度分属英美法系和大陆法系。

(1) 英美法系,是以英国法为基础在英国殖民地以及世界其他地区传播发展起来的法律制度,它注重法律的连续性,判例法占主导地位。目前属于英美法系的国家主要有英国、美国、加拿大、澳大利亚、新西兰、印度、巴基斯坦、马来西亚、加纳等国家。

(2) 大陆法系,是欧洲大陆国家以罗马法为基础所建立的法律制度,后被世界其他国家地区仿效,其主要特点是拥有条例清晰、概念明确的成文法典,以法国民法典和德国民法典为代表。目前,法国、德国、意大利、西班牙、葡萄牙等欧洲国家,以及拉丁美洲、亚洲的一些国家的法律制度都属于大陆法系。

除此之外,还有一些国家还实行宗教法、土著法。

在跨国经营中,针对英美法系和大陆法系的差别,有以下几个方面需要特别注意:

(1) 代理权。无论在英美法系还是大陆法系中,代理都是重要的法律制度。两种法系下,代理权的法律形成渊源和含义存在很大的区别。企业在跨国经营中会常常使用商事代理,委托东道国有一定影响力或资源的企业来完成运输仓储、销售产品、办理保险等一系列经营活动。例如,在大陆法系中,只有通过特别立据和公证,代理权才能确立。公证的效力和地位,较之英美法系,是举足轻重的。

(2) 知识产权。在英美法系中,对专利、商标、工艺、版权等知识财产,是以最先使用作为所有权的确立依据。但在大陆法系的国家,产权的确立以注册先后为准。同时,关于知识产权的侵权赔偿,两大法系也有区别,大陆法系采用填平原则,赔偿金额对应损失的金额,英美法系则采用惩罚性原则,在侵权造成的损失之外,还可以加处惩罚性赔偿。随着新兴

的高科技产品的发展,知识产权的保护被跨国企业高度重视,一方面,企业在新产品、新技术研发的同时,要未雨绸缪,及时的进行产权专利注册,避免被他方侵权,一方面,要合理利用法律的手段维护自己的权益。

(3)公司治理。英美法系和大陆法系对于公司治理的规定是有区别的。例如,两大法系对公司的分类不同,在注册资本制度上也有区别。英美法系实行授权资本制,股东在设立公司时,不需要全额缴足注册资本,公司依据经营情况决定是否追加股东出资,不需要股东会等程序。大陆法系国家实行法定注册资本制,注册资本由公司章程确定,需要股东一次性缴足,不经过依法定程序不得增减。另外,还有综合这两种资本制的折衷资本制,以德国、日本最为典型。

除了英美法系和大陆法系的法系差异外,各国基于各自的国情,其立法、司法的机构设置各有特点,立法机构的权威性和司法机构的强制力差异显著。即使对待同一问题,两国有类似甚至一致的法律规定,但由于各种因素的干扰,判决结果可能相去甚远。

各国民众的法律意识也是不可忽视的内容。例如,在西方社会,法制的传统使民众更倾向于将纠纷诉诸法律。在东方文化中,对簿公堂被认为是失名誉的事情,并且伤害当事双方感情和未来合作关系。如果出现纠纷,民众更倾向于和解,万不得已才提起诉讼。

2. 对文化冲突相关的重要法律因素

在法律环境中,跨国企业为避免文化冲突需要特别注意以下重要的法律因素:

(1)法律制度的健全和稳定

健全和稳定的法律制度是国外投资人放心投资合法经营的制度基础。只有法律制度健全和稳定,企业跨国经营的活动才有法可依,其投入和收益才能得到合理保障,出现纠纷才能维护自身的正当权益。同时,法律制度健全和稳定,也可以有效的规范企业行为,防止恶性竞争、商业贿赂等不正当行为的发生,维护市场秩序。

当前,发达国家立法较为完备,其法律制度也相对健全和稳定。不过,发达国家的立法也不可避免的存在种类繁多、条款庞杂的问题,给企业跨国经营造成了过多的限制。对于大多数发展中国家而言,法制建设落后于发达国家,立法工作相对滞后,法律制度适用性较差,而且,少数国家由于政局不稳,立法会出现断代或者转向的情况,给跨国经营企业带来了很大的法律风险。

(2)司法机构或行政机关

在法律环境的国别差异下,与企业经营相关的司法机构,或者对部门、地方性法规、规章、条例具有管辖权的行政机关,其体系设置和相应职能大相径庭。日常经营活动中,企业

与这些机构的沟通、交涉是必不可少的。只有“进对衙门”，才能“办对事”。和这些机构保持融洽的关系，是企业高效运营的一大保障。

(3) 对跨国经营企业鼓励或限制的法律规定

各国对跨国经营企业持鼓励或者限制的态度，在法律规定上，往往通过以下几个方面表现出来：

① 投资范围。东道国并不是所有经济领域内对跨国经营企业开放的，即使允许进入，也未必给予国民待遇，尤其是关系到国家安全、国计民生的重要部门和民族工业集中的行业，东道国会慎之又慎，比如国防军事、通讯事业、金融、传媒、矿产开发、重点发展的民族工业等等。这些限制或者禁止性规定在相关法律中都有明文规定。而一些发展中国家和地区，为了促进经济增长，在保持这种限制和禁止的同时，会鼓励外资向新兴产业部门投资。

② 股权安排。同样是基于国家安全和民族工业保护的需要，许多国家通过法律的形式，对跨国经营企业在东道国的独资、合资公司的股权安排有着限制性规定，而且这些规定是随着国家经济政策在逐步变化的。比如 马来西亚曾规定马来人必须掌握全部工商企业 30% 的股份，外资不能拥有企业 100% 的股权。2003 年以来，为刺激经济复苏，马来西亚逐步放开了对外资股权的限制。

③ 资本抽回和利润汇出。一些国家为保持经济稳定，防止外资以热钱的形式扰乱本国经济，对跨国企业资本抽回和利润汇出，也有某种限制。

④ 税收。一些国家会对跨国经营企业实施税收优惠或者加征。

(4) 商贸法规

① 进口壁垒。企业跨国经营，将利用全球经济资源，原材料、产成品在母国、东道国、目的市场国之间流动和配置是频繁发生的。而在经济形势低迷的情况下，各国均倾向采用保护主义的国际贸易政策和措施，并通过海关限制和禁止进出口法令的形式来体现出来，一旦涉及和企业相关的品种，将对企业运营带来严重的影响。

② 反倾销、反补贴及价格管制。一方面，东道国政府基于保护国内产业的需要，会对售价显著低于国内生产成本的产品进行反倾销、反补贴调查，甚至会依据调查结果征收高额税；一方面，东道国政府对于民生所需的粮食、药品等必需品常常采取限价措施。

③ 广告法规和促销鼓励。跨国企业进行市场推广中常常使用到广告宣传和促销鼓励手段，这在许多国家是存在一定限制的。例如，对于广告의 虚假陈词、诽谤言词、鼓励犯罪等行为，英国法律有相应的惩处规定，户外广告中有损美观和风景、扰乱秩序的，在许多国

家被禁止;对于促销鼓励,奥地利通常不允许折扣促销,在法国成本价之下销售产品被认为违法。

跨国企业还要注意东道国在消费者权益保护、公平竞争、环境保护、反商业贿赂、劳工等方面的法律规定。

3.2.2 苹果质保事件

1. 事件的引发

2013 年 3 月 15 日,一年一度的央视 3·15 晚会曝光了苹果质保政策存歧视的问题,引起了轩然大波。

其一,由于苹果手机高度一体化维修难度大,苹果公司对于故障机在全球范围内均采取以换代修、整机交换的质保措施。然而,单单对于中国市场,苹果公司保留旧手机后盖,并以此作为避开新机保修期重新计算的挡箭牌。

这种行为违反了《移动电话机商品修理更换退货责任规定》第 21 条中的规定:换货后,商品三包有效期自换货之日起重新计算。

其二、苹果其他产品也存在质保缩水的情况。例如,苹果对其电脑整机和主要部件保修一年,而我国微型计算机商品修理更换退货责任规定,电脑整机保修一年,主要部件包括主板、驱动器、显示卡、CPU、硬盘、电源、内存保修两年。

问题曝光后,各大媒体追踪报道,人民日报接连发文评论:

表3-2 人民日报关于苹果质保时间的发文评论

发文日期	文章
2013. 03. 16	《苹果维修有十问题》
2013. 03. 25	《苹果咬了“上帝”一口》《苹果为何难啃》《傲慢苹果“啃”不动》
2013. 03. 26	《霸气苹果伤了啥》
2013. 03. 27	《打掉苹果“无与伦比”的傲慢》
2013. 03. 28	《苹果到底躲了多少税》
2013. 03. 29	《维修条款修改换汤不换药》

中国媒体的密集发声,让苹果陷入进入中国以来最大的舆论危机。

2. 苹果的声明无力、修改后条款仍涉嫌违规

苹果公司在质保问题曝光后,不仅仅不立即道歉,澄清其违法行为,反而以各种理由推脱拒绝采访,其在 2013 年 3 月 16 日发表的声明中称:“苹果公司致力于生产世界一流

的产品,并为所在市场的消费者提供无与伦比的用户体验。我们也与全国 270 多个城市超过 500 个授权服务点密切合作。我们的团队一直努力超越消费者的期望,并高度重视每一位消费者的意见和建议。”该声明根本未正视问题本身,被网友称之为假大空标准范文。

随着中国舆论、主管部门、广大消费者的质疑和压力与日俱增,苹果公司于 2013 年 3 月在其官方网站上公布了修改后的维修条款。人民日报 2013 年 3 月 29 日所刊登的《维修条款修改换汤不换药》一文,援引中消协律师团团长邱宝昌的采访记录,对苹果修改前后的条款作出详细点评。他认为,总体来看,这些改动是换汤不换药,改前问题很多,改后问题仍然不少,在减轻自身责任、增加消费者责任这一点上没有太多改变。部分条款仍然涉嫌违规。

苹果的维修条款无论是改前还是改后,都是晦涩难懂,留下了苹果任意解释的空间,例如其第一条,“第一条,苹果将以所述方式维修您的产品,费用在上一页屏幕中标明,同时还包括任何适用的税款。如果维修被苹果的保证、延期服务合同或消费者保护法所涵盖(‘保修’),则适用该等条款或适用法律。”

修改后的霸王条款仍然涉嫌违规。第四条,关于不属于保修的收费维修,“苹果将保留被更换的零件或产品”的规定,侵犯了消费者对于所购产品及其零配件的所有权。对于被更换的零件,所有权都应当归消费者,苹果应当主动退还,不应收费。

3. 中国国家主管部门的行动

在 315 晚会曝光之前,国家工商总局已经针对苹果的行为进行了查处和纠正。国家工商总局市场司有关负责人介绍说,去年以来,各级工商部门按照国家工商总局部署,采取发出行政建议书、责令改正通知书及立案查处等方式,针对 iPhone 维修报告中存在不公平合同格式条款问题,对相关授权服务商进行了行政处罚,并责成上海市工商局对苹果电脑贸易(上海)有限公司进行行政指导,督促其对维修合同中存在问题的格式条款进行修改。

315 晚会后,新闻媒体对苹果公司在售后维修服务中存在的问题进行了报道。国家工商总局对此高度重视,援引中广网北京 2013 年 3 月 28 日消息,工商总局市场司在全系统下发了《关于加强对苹果等电子产品企业利用合同格式条款侵害消费者权益行为执法监督的通知》,要求各地加强对“苹果”等电子产品企业的合同监管,依法查处违法违规行为,营造规范、和谐的市场消费环境。

2013 年 4 月 2 日,国家工商总局在山东省青岛市召开“苹果”合同格式条款专项整治工作督办会议。会议要求各地工商部门加大对“苹果”等电子产品销售及售后服务合同监管力度,切实维护消费者合法权益。

另外,援引《南方都市报》2013 年 3 月 28 日的新闻,国家质检总局相关负责人于 3 月 27 日表示,关于消费者反映“苹果服务商告知 Mac Book Air 笔记本电脑主板只保修一年”的问题,苹果服务商的做法,违反了中国《微型计算机商品修理更换退货责任规定》,必须予以改正。否则,将由行政执法部门按照有关法律法规予以严肃处理。

4. 苹果迟到的道歉和质保事件的恶劣影响

2013 年 4 月 1 日晚 9 时许,美国苹果公司中文官网推出“致尊敬的中国消费者的一封信”,由首席执行官蒂姆·库克署名。近期围绕该公司涉嫌产品售后服务在华执行双重标准的争议,似尘埃落定。该信主要内容有:

(1)改进 iPhone 4 和 iPhone 4S 维修政策

自 2013 年 4 月起,苹果将 iPhone 4 和 iPhone 4S 服务包升级为全部采用新部件的设备更换和自更换之日起重新计算的 1 年保修期。如消费者的 iPhone 4 或 iPhone 4S 已经过苹果或苹果授权服务提供商使用部分重新装配套件维修,苹果会视其为整机更换,并为维修后的 iPhone 提供自维修之日起重新计算的 1 年保修期。

(2)在苹果官方网站上提供简洁清晰的维修和保修政策说明

澄清苹果其他产品的质保条款。例如:MacBook Air、其他 Mac 电脑、和 iPad 的主板和其他主要部件提供 2 年保修期。

(3)加大力度监督和培训 Apple 授权服务提供商

自 2013 年 3 月 18 日起一周内,苹果给中国的所有授权服务提供商下发了新的培训材料,更新了员工对于维修和保修政策的知识。

(4)确保消费者能够便捷地联系 Apple 以反馈服务的相关问题

虽然质保风波告一段落,但是不可挽回的影响已经发生了。据人民日报 2013 年 4 月 18 日的评论《六成公众对苹果品牌认可度下降》,人民网强国论坛联合北京美兰德信息公司,在全国城市范围内针对苹果产品的售后服务满意情况对普通公众展开调查。据介绍,本次调查在北京、上海、重庆、成都、昆明、沈阳、哈尔滨等 28 个城市展开,采用 CATI(计算机辅助电话调查)的方式。调查对象为城市市区 18 周岁以上的常住居民,有效样本总量为 2824 个。

调查中,有 78.1%的公众认为苹果的售后服务采用中外双重标准是对中国消费者的歧视,仅有 15.4%的人认为此种做法“可以理解,各国的售后服务规定不一样”。而在品牌认同度方面,在对苹果公司售后服务采用双重标准的情况有所了解后,有 59.9%的被访者表

示对苹果品牌的认同度有所下降。调查显示,有 19.3%的受访者在一年内有购买苹果产品的意愿,但若苹果售后服务仍然坚持中外双重标准,继续购买的比例会下降一半。

5. 苹果公司在世界各地的质保事件

近两年霸气的苹果在世界多个国家接连不断地被处罚和制裁,在法律面前不得不低下傲慢的头颅:

2011 年 9 月,苹果向韩国故障手机用户更换二手翻新机,且不提供免费维修或退款服务,在韩国公平贸易委员会的压力下,苹果同意更正,这也使得韩国成为全球首个因为当地的用户要求其服务条款的国家。

2011 年,苹果手机一年的免费售后服务政策违反了欧盟移动电话可享受两年保修期的法律规定,在意大利法院,苹果公司被处罚金 90 万欧元,苹果公司因此修改了其在意大利的售后维修政策。

6. 苹果质保事件分析

苹果,作为跨国经营的国际公司,必须遵守所在国的法律法规。实际上,苹果是认识到法律的国别差异的,在其通用的质保条款之后,专门列出了一个名单,如果通用条款与所在国家法律法规不一致,苹果依据所在国法律执行,比如欧盟,包括比利时,新西兰,甚至包括中国香港地区,但是唯独没有列入中国大陆地区,所以它这就是双重标准。

苹果认为中国消费者对苹果产品疯狂追捧,傲视一切,缺乏对中国《消费者权益保护法》的深刻理解,缺乏对中国消费者的感恩之心,并错误的认为在于中国的法律体系不健全,中国法律规定的消费者保护水准低。

我国于 1993 年出台了《消费者权益保护法》,明确的规定了消费者知情权,选择权,公平交易权,索赔权。《消费者权益保护法》第 50 条明文规定,对于经营者违反消费者权益的情形,《中华人民共和国产品质量法》和其他有关法律、法规对处罚机关和处罚方式有规定的,依照法律、法规的规定执行;法律、法规未作规定的,由工商行政管理部门责令改正,可以根据情节单处或者并处警告、没收违法所得、处以违法所得一倍以上五倍以下的罚款,没有违法所得的,处以一万元以下的罚款;情节严重的,责令停业整顿、吊销营业执照。

有关部门在此基础上细化了《消费者权益保护法》的规定,出台了关于手机的《移动电话机商品修理更换退货责任规定》,这些规定和世界其他国家规定相比并不落伍。按照上述消法的规定,处罚“一倍以上五倍以下的罚款”,金额不可谓不大,“责令停业整顿、

吊销营业执照”，后果不可谓不严重。因此，苹果公司认为中国消费者法不健全，消费者被保护水平低的认识是完全错误的。

另外，苹果公司可能存在一种侥幸心理，其觉得在我国的违法后被处罚的可能性较低，而违法收益比较大，相比而言，违法能给企业带来更大的收益。

此次质保事件，对苹果公司而言是非常严重的教训，警示跨国企业应当充分重视东道国当地的法律环境，并不适应的经营方式进行及时更正，否则将引起严重的文化冲突，造成不可预计的损失。

3.3 社会组织差异产生的冲突

社会组织, 社会组织是指由公民自发组成, 为实现组织成员的共同理想, 并按照其内部章程开展活动, 以便实现组织的宗旨和目标的非赢利性社会团体, 相对于政党、政府等组织之外, 主要包括社会团体、基金会、民办非企业单位、部分中介组织以及社区活动团队等。

3.3.1 社会组织的作用以及中西方发展差异

社会组织是政府管理的有力助手, 它与政府部门优势互补, 扮演着举足轻重的角色, 主要有以下作用:

第一, 社会组织是“减肥剂”。社会的治理和发展需要政府、市场、社会组织共同发挥作用。市场依靠交易完成了各类资源的优化配置, 以满足各市场主体的需求; 政府通过强制手段配置公共资源, 向社会提供公共服务。不过, 市场不是万能的, 很多公共服务无法通过市场来进行有效配置, 满足全体社会成员的基本需求。在市场经济条件下, 政府要从“全能型政府”逐步转变为“服务型政府”, 不能包揽一切, 不能事必躬亲。在市场失灵、政府强制力使用效力低下的领域, 需要由社会组织, 通过非强制性的方式来动员社会资源, 比如捐献、志愿者活动等等, 对市场和政府的社会治理功能进行有益补充。随着社会组织的发展和壮大, 反过来推动政府放权于社会, 加快政府职能转变。

第二, 社会组织是“黏合剂”。经济全球化的今天, 随着现代社会的分化, 社会个体的利益诉求更加多样化, “共同利益”的整合越来越困难。社会个体的利益表达, 常常是散乱和重复的, 结果也是人轻言微, 即使某个群体拥有共同的诉求, 也难以形成合力, 引起政府的重视。社会系统要得到良性运行, 客观上要求在政府和民众两者之间建立起一种中介组织, 使两者相互影响, 互融共生。如果说社会结构以层次来划分, “政治精英——中层组织——民众”是较为理想的治理结构。如果社会个体可以自组织, 或通过某些公共平台, 就能够将各自的利益诉求归类, 并自行理性调整, 以较为正式的方式向政府表达。这样一来, 社会组织作为联接政府和社会个体的纽带, 通过沟通协调, 在保持社会稳定的同时, 进一步高效的推动社会治理。

第三, 社会组织是“安全阀”。社会组织常常是以自愿为原则组织和建设起来的, 组织目标为公益性的, 有着改善弱势群体状况的主观意愿, 多以社会捐助、志愿活动等为失业人员、老弱病残、妇女儿童等弱势群体提供其亟需的公共服务, 满足其利益要求, 一定程度上可以排解怨气、释放压力, 促进社会稳定和谐。同时, 社会组织通过内部协调, 对社

会个体的利益诉求进行合理归类和调整,避免社会个体非理性过激行为,减少了对立事件的发生。

改革开放以来,在市场经济和社会转型的推动下,中国社会组织逐步恢复生机并发展起来。从2007年至今,国家给予了大力的支持和扶植,社会组织发展进入了战略机遇期。不过,由于种种原因,我国社会组织仍带有一些不足:一是部分组织带有官方色彩,其行为带有一定行政化的特点;二是互益性组织较多,即行业协会、商会数量较多,而在环保生态、劳动者权益、体育文化事业等公益组织方面发展空间仍然很大;三是社会组织管理水平高低不一,个别社会组织管理制度不完备,机构设置不合理,影响组织的发展和壮大。

西方国家的社会组织发展具有显著优势。世界发达国家中,美国现有各类社会组织160万家,德国、英国各有社会组织50万个,法国也有40万个,并且数量每年都在迅速增长。数量庞大的社会组织,对社会治理的影响力日益增强,特别是在环境保护、动物权利、全球气候、妇女儿童等方面,作用非凡。传统上,社会组织的活动范围是社区化,行业化,区域性。而事实上,越来越多的社会组织已经开始参与国际决策,为全球性问题的解决贡献力量。同时,西方国家的社会组织,源于基督教精神,更偏重于慈善公益,为广大弱势群体争取权利。

3.3.2 首钢秘鲁铁矿运营教训

对于中国企业而言,习惯了国内社会组织的运作特点,在跨国经营中往往容易忽略当地社会组织的重要作用,以致严重的冲突。首钢秘鲁铁矿的经营能给我们带来很好的警示作用。

首钢是一家在中国国内经营比较成功的大型国有企业,有着自己引以为自豪的首钢管理模式。首钢在九十年代初期并购了秘鲁一家大型铁矿,成立了首钢秘鲁铁矿公司。在并购之初,首钢从市场、财务和生产能力等各方面进行了论证,认为首钢完全有能力经营好这家企业。但是在并购之后,首钢秘鲁铁矿很快与秘鲁当地社会发生了激烈冲突,工人罢工工潮不断,企业经营因此陷入麻烦之中。首钢集团秘鲁铁矿在秘鲁经营遭遇麻烦的原因何在呢?

1. 秘鲁基本情况

秘鲁是一个地处南美洲西部安第斯山脉,濒临东太平洋的南美洲小国,矿产资源(如铜、铁、铅、银、锌等)与海洋资源(如石油、天然气、鱼类等)都十分丰富。秘鲁文化深受西班牙文化影响。官方语言为西班牙语,主要居民为西班牙人,在经历过军事独裁后开始实行多党制的总统制议会民主共和国制度,总统由民选产生。

秘鲁的宪法和现行法律选择了基于私有制体系的经济模式,是属于市场型社会经济。秘鲁经济对出口依赖较强,以出口物资与矿产资源来偿还外债,整体经济表现也与出口息息相关。虽然出口为国家带来庞大的收入,但秘鲁无法发展出自给自足的经济。

2. 秘鲁的劳工工会情况及相关法规

秘鲁的工会组织是独立于政府之外的劳工组织,在秘鲁具有强大的社会影响力和政治势力,在秘鲁的劳工阶层中有极大的号召力和组织能力,是秘鲁任何企业,甚至政府都不能忽视的社会力量。

秘鲁工会的主要职能是代表和组织工人余资方进行谈判、代表工人与企业签署和修订集体合同、协助工人就业和组织工人罢工,除了上述职能之外,秘鲁的工会组织最重要的还有影响和参与国家的政治竞选。

秘鲁的企业工会在当地社会中具有很大的势力,甚至有能力左右当地社会舆论和政府决策。秘鲁政府为了发展经济,非常欢迎来自海外的投资,但是一旦发生劳资纠纷或其他变故,还要看劳工组织的颜色,并在某种程度上受制于这些劳工组织,最大的原因莫过于劳工组织本身的票选作用。当地政府虽然非常欢迎来自海外的投资,但是一旦发生劳资纠纷或其他变故,还要看劳工组织的颜色,并在某种程度上受制于这些劳工组织,最大的原因莫过于劳工组织本身的票选作用。而且当时的秘鲁现政府是个弱势政府,总统托莱多的民众支持率最近跌至 6%。因此在处理劳工冲突问题上,秘鲁政府往往采取倾向于劳工一方而打压雇主的做法,以取悦民众,提升自己的政治支持率。

另外,秘鲁的劳工组织法规定:当雇佣的正常人员需求不能满足生产的正常需求是可以临时增加雇佣,期限最多五年,可与临时雇员签署市场需求合同。对最低工资、加班费、社会福利、补助都有详细的规定。

3. 首钢基本情况

首都钢铁公司是一家中国直属国务院的国有特大型中央企业,始建于 1919 年。解放后特别是改革开放以来获得了巨大发展,成为以钢铁业为主,兼营采矿、机械、电子、建筑、房地产、服务业、海外贸易等的大型企业集团。

进入 90 年代,首钢的企业取得了巨大的发展,成为国内屈指可数的特大型钢铁企业。首钢的经营模式在国内外也产生了巨大的影响,在当时的形势下,提出打造世界一流钢铁企业的战略构想,并且大胆地将目光移向了国外,首钢收购秘鲁铁矿正是在这种情况下进行的一次首钢海外收购,走出国门的尝试。

首钢当时是一家十分典型的传统的大型国有钢铁企业,企业文化有着典型的国有企业特色:政治色彩强烈,由于首钢企业与政府有着十分强大的渊源关系,因此首钢的企业文化的政企不分的特点十分明显,企业管理层在计划经济体制下形成的“铁老大”的意识和优越感十分强烈,企业管理层缺乏市场理念和客户意识,企业内部管理有着国有企业特有的性质,企业管理层对处理与政府关系十分熟悉,对处理市场问题和社会关系却十分陌生。首钢当时自己的一套企业管理模式(被称为首钢承包制)与企业文化,在当时的国内政治环境与经济环境中运作得十分成功,在国内外都有着比较大的影响。因此,首钢领导对自己的企业管理模式与企业文化十分自信,甚至认为,首钢的管理模式完全可以推行到全国,乃至全世界去。因为首钢上下管理层普遍对首钢管理模式十分自信,对研究国外特殊的社会环境与企业运作模式缺乏兴趣。

4. 首钢收购秘鲁铁矿基本过程

自改革开放以来,我国的钢铁工业得到了迅速发展。不过在可开采的铁矿中,贫矿便占了 97.7%,矿石平均品位仅为 33%,比世界平均品位还要低十一个百分点。而且随着首钢生产规模的扩大,铁矿石的供给将成为首钢发展的瓶颈。

为了解决铁矿石供给的问题,从 1985 年开始,首钢就开始在全球各地寻找进口铁矿和海外合作开矿,先后考察过澳大利亚、印度、玻利维亚、越南、俄罗斯等国家,综合条件统统都不够理想。在得知秘铁出售的消息后,先后派出三批专家前往考察,经过综合分析比较后,认为这个是综合条件最好的,最终拍板。

秘鲁铁矿,从铁矿本身来看,秘鲁铁矿有几个明显的优势:首先,铁矿储量大。在已经探明的 150 平方公里范围内,就有 14 亿吨铁矿。如果满足一个年产 1500 万吨的钢铁厂的需要,可以保证连续供应 40 年以上。因此,可以说这是一个可靠的原料基地。其次,资源条件好。秘鲁铁矿全部露天开采,采剥比例只有 1:1.3,该矿的原矿品位高。最后,铁矿开采条件优越。秘铁从 1953 年开始建设,先后投资 10 亿美元,到 1992 年已经建成完备的采选设备和配套设施。矿山紧靠大海,拥有能停靠 20 万吨级船深水码头的使用权。该矿有一条 15.3 公里长的运输皮带直通港口,每小时装船能力为 4500 吨。还拥有装机容量 6.5 万千瓦的自备电站,日处理能力 2000 吨的海水淡化厂。还有包括住宅、学校、医院、俱乐部等在内的全套生活设施。这些都包括在首钢购买的资产之中。

于是经过首钢与秘鲁政府的一系列的谈判,最终完成了首钢对秘鲁铁矿的并购,在 1993 年用 1.2 亿美元首钢购买了秘鲁铁矿,成立了首钢秘鲁铁矿公司。从此,秘鲁铁矿公司成为首钢公司当时在中国境外的最大的独资企业。首钢通过收购秘鲁铁矿走出了国门,

进行了一次海外收购和跨国经营的大胆尝试。但是,在两年后,首钢秘鲁公司在秘鲁的经营就陷入了一系列的麻烦之中。

5. 首钢秘鲁铁矿与当地工会的矛盾

在首钢正式接管秘鲁铁矿公司之前的1992年12月29日,为了向公司的新主人施加压力,原秘鲁公司的工会就组织工人进行了罢工。当时秘鲁铁矿的工人打着旗帜,手持棍棒,喊着口号,要求提高工资和待遇。他们把新来的首钢接管人员驻地包围,堵塞了秘鲁铁矿采矿区 and 选矿区之间的公路,使铁矿的生产陷入瘫痪。

首钢秘鲁铁矿成立的初期,首钢秘鲁铁矿大幅度提高了铁矿职工的待遇,甚至一度首钢秘鲁铁矿的职工福利待遇在秘鲁同行业中成为最好的。在这种情况下,首钢秘鲁铁矿一度与当地工会处于友好的“蜜月期”。

但是好景不长,从1995年开始,市场经济开始不景气,首钢秘鲁铁矿的经济效益开始下滑,工人的福利待遇受到影响。1996年秘鲁工会开始要求给首钢秘鲁铁矿职工增加工资,被首钢秘鲁铁矿的领导拒绝,秘鲁工会为此发动了长达42天的首钢秘鲁铁矿的集体罢工事件,闹得企业无法正常生产。

由于首钢秘鲁铁矿所在的秘鲁伊卡省政府方面的支持和强大的地方工会的组织,此后首钢秘鲁铁矿工人三天两头闹要求加工资,如2006年的大罢工、2010年的大罢工,乃至2011年的秋季大罢工事件,每一次都给首钢秘鲁铁矿造成了巨大的经济损失,工潮几乎成了首钢秘鲁铁矿中方领导挥之不去的噩梦,成为一种首钢秘鲁铁矿的常态。在2004年6月1日,首钢秘鲁铁矿的矿工甚至宣布开始无限期罢工。首钢秘鲁铁矿公司因为工人持续不断的罢工而遭受了巨大的经济损失,企业经营陷入绝境。

6. 首钢应对劳工组织和企业用工管理不当

在发生工潮的时候,首钢秘鲁铁矿的领导并没有对当地工会给以足够重视,没有及时考虑与地的工会沟通的问题,而是去找当地政府协商,要求当地政府官员帮助解决问题。但在中国国内一般有效的方法在秘鲁却失灵了,当地政府并没有支持首钢秘鲁铁矿方面,甚至首钢秘鲁铁矿所在的秘鲁伊卡省政府劳工局还宣布首钢秘鲁铁矿职工的罢工为合法。因此,企业员工的罢工现象更加激烈,工潮如同摆不脱的梦魇一样在首钢秘鲁铁矿不断发生,首钢秘鲁铁矿与工会关系从此十分紧张,劳资对立严重,企业经营陷入困境。

在企业经营管理体制方面,首钢领导在秘鲁铁矿继续沿用在国内的那套中国国有企业的领导体系和管理模式,甚至一度想按国内国有企业的管理模式在首钢秘鲁铁矿建立职工代表大会,结果没有成功。

另外,在企业用工方面,首钢当时在国内管理常常采用的一些方式也引起了一些矛盾和冲突。比如首钢采用了当时在国内管理常常采用的雇用临时工的方式来降低企业的人工成本,提高经济效益。首钢出于同样的目的,在首钢秘鲁铁矿,企图用雇用本地临时工替代正式工来为企业节约大量的劳动成本。但是根据秘鲁的法律,加入工会的工人有权获得正式员工的福利,而不论其是否是正式工的身份。这些秘鲁铁矿雇佣的临时工们及时组建了自己的工会,并且根据相关法律要求首钢支付比正式工更高的工资和更好的生活条件。结果,首钢秘鲁铁矿不但没有减少人力成本,反而还增大了企业的负担。

7. 原因及分析

秘鲁的工会组织是独立于政府之外的劳工组织,秘鲁工会的主要职能是代表和组织工人与资方进行谈判、代表工人与企业签署和修订集体合同、协助工人就业和组织工人罢工,除了上述职能之外,秘鲁的工会组织在秘鲁社会有能力影响国家的政治竞选。甚至有能力左右当地社会舆论和政府决策。秘鲁的工会组织在秘鲁具有强大的社会影响力和政治势力,在秘鲁的劳工阶层中有极大的号召力和组织能力,是秘鲁任何企业领导,甚至政府都不含掉以轻心,必须十分认真地加以重视和注意与之沟通与协调的社会势力。秘鲁的工会在当地社会中具有很大的势力,秘鲁政府为了发展经济,非常欢迎来自海外的投资,但是一旦发生劳资纠纷或其他变故,还要看劳工组织的颜色,甚至在某种程度上还要受制于这些劳工组织。

由于我国的国情不同,我国的工会组织在处理劳资关系方面的作用与秘鲁完全不同,因此,中国企业在经营管理中很少考虑如何处理与工会组织关系问题,在劳资纠纷中也很少考虑工会的作用和关系协调问题。首钢作为中国一家大型国有企业,由于惯性思维使然,在发生工潮的时候,并没有重视与当地工会沟通的问题,也没有和工会协调的意识。而是如同在国内一样,遇到棘手的问题就去找当地政府协商,要求当地政府官员帮助解决问题,但是这种在中国国内有效的方法在秘鲁却失灵了,当地政府并没有支持首钢秘鲁铁矿企业方面,甚至首钢秘鲁铁矿所在的秘鲁伊卡省政府劳工局还宣布首钢秘鲁铁矿职工的罢工为合法,支持首钢秘鲁铁矿的工人罢工。同时,首钢领导出于宣传目的当时向秘鲁铁矿职工宣传的“首钢福利”,其实并不完全是真实情况,但是却为首钢秘鲁铁矿的工人罢工提供了依据,并且据此得到了秘鲁政府和秘鲁社会舆论的支持。这些都说明首钢秘鲁铁矿的领导对秘鲁社会环境、政治环境和劳资关系环境缺乏正确的认识,更缺少对可能发生的劳资关系纠纷的处理预案。

3.4 民族文化差异引发的冲突

企业在跨国经营中,会接触更多民族,由于这种经营地域的拓展,其经营模式不可避免的会受制于东道国的民族文化特点。

3.4.1 民族文化的特点

世界民族问题是指全球各民族在日益频繁的交往和接触中,由于民族差异、民族利益而产生的矛盾、摩擦、冲突和战争。目前,从全球范围来看,大约有60亿人口,隶属于200多个国家和地区,分属于2000多个民族。尽管每个国家对民族的划分标准各不相同,并且在理解上也有一些差异,但是很多地方仍然遵循着共同的规律。无论以什么标准划分民族,民族这个词始终都代表着差异和特色、代表着各具特色的人们共同体。而本文这里理解的民族是基于马克思主义的民族定义,把包括共同地域、共同经济生活、共同语言以及表现在共同民族文化上的共同心理素质在内的几个要素作为内涵。

各民族在长期的历史发展过程中所创造出来的文化,主要包括物质文化和精神文化,通常是指精神文化,一般包括语言、文学、科学、艺术、哲学、宗教、风俗、节日等,这些文化带有鲜明的民族特点,能够反映该民族的历史和既有的社会生活。可以说,当民族共同体在人类历史上逐步形成并开始区别于其它各种人们共同体的类型以来,文化则总是表现为各不相同各有特色乃至千差万别的民族文化。民族和民族社会是所有文化与文化创造的根基,如果没有民族社会生活的沃土,那么文化便无由生根,同时,文化也使民族与民族社会得以形成,为它提供最广泛的物质和精神基础,并通过其整体的内部结构及完整的外部面貌执行民族区分功能。在民族文化的内部结构中,存在不同种类的阶段,背景,阶层,等级,利益团体以及语言、宗教等等,这些都可能会影响着文化的存在与发展,但只要一个民族或民族社会存在于世界中,那么它就总是会具有某种共同的民族文化。

纵观民族文化发展,会发现,民族文化在自身发展中逐渐形成了一些独特之处。所以,要深入理解民族文化,就必须把握其主要特征:

1. 民族性

民族性是一个民族体现出的与其他民族不同的表现,就像是一个人的性格一样。例如,我国的回族、汉族,无论在语言、生活习惯、宗教信仰等方面,都表现出极大的差异。从宗教信仰而言,汉族人一般无宗教信仰,但大部分人推崇儒家思想,尊敬孔子,崇尚仁、义、礼、智、信、恕、忠、孝、悌;而回族人信奉伊斯兰教,形成了自己的语言和文字。各民族一方面在本民族内不断继承发扬和创新本民族的文化,另一方面在对外交流中,也通过各种形式来

表现自身文化的不二性。如汉族正是以各种方式和途径不断展示自身民族的优势,深刻的影响其他民族,彰显自身的民族性。

2. 交融性

各民族自身都在不断继承和发扬自己的文化,从各民族文化横向比较,我们会发现众多文化表现出极大的差异性。这些差异性当中,有精华,可以为全人类发展所需要,但也不可避免的有局限性,甚至是致命的弱点。每个民族都希望在人类的历史长河中不断发展壮大。那么,生存发展的途径是什么呢?一种途径是本民族在存在发展中不断去适应和摸索,这是一个漫长的过程,甚至会有歧途和弯路。另一种途径,就是民族在重视自身民族发展的同时,能够认识到,发展是个开放的过程。打开本民族的封闭之门,大胆果断的接纳优势文化、先进文明,同时有不失本民族的特色,即自己的个性,这就是所谓的融合,体现出民族的相互交融性,不同民族通过融合沟通,把各自的半径在对方区域内延伸,直至合二为一,扬长避短,优势互补,能够把各自的文化精髓发展到极致。

3.4.2 迪士尼乐园在日法经营对比

1. 迪斯尼公司及在日法经营简介

全球闻名遐迩的迪士尼公司,创立于1923年,公司名称取自其创始人华特·迪士尼,是总部设在美国的大型跨国公司,主要业务包括娱乐节目制作,主题公园,玩具,图书,电子游戏和传媒网络。迪士尼公司利用其动画产品的优势,于1953年在美国加利福尼亚州建立了名为“迪士尼梦幻世界”的主体公园。随着“迪斯尼梦幻世界”的火爆,迪士尼公司紧接着在美国佛罗里达州、日本东京、法国巴黎和中国香港分别建立了四个主题公园。这些公园成为了全世界家喻户晓的主题公园,吸引着络绎不绝的游客,为迪斯尼公司带来了丰厚的收入,也使其成为了知名的跨国企业。目前,位于中国上海的第四家主体乐园已经于2011年4月8日正式动工。

迪士尼公司在美国本土的乐园获得极大成功后,展开了跨国经营的步伐,将首家本土外的乐园选址在日本东京。东京迪士尼乐园位于日本东京都以东的千叶县浦安市舞滨,由美国迪斯尼公司和日本梓设计公司合作建造的,1983年春天正式营业。正如迪斯尼公司期待的那样,日本乐园经营同样获得了巨大成功,1983年首年度就创下了1036万人次的客流神话,到2000年为止,始终保持着每年1500万-1700万人次的客流量。东京迪士尼乐园,只用了14年3个月便实现了2亿人次入园,而在美国本土的洛杉矶乐园却用了25年。2001年9月,以“冒险和想象力”为概念的东京迪士尼海洋乐园闪亮登场。时至今日,东京迪士尼已经发展成为包括了两个主题公园、3座迪士尼品牌酒店,累计占地200公顷的度假区。

首次跨国经营的成功,是迪斯尼公司兴奋异常,公司管理层决定继续推进本土外乐园建设,将下一站选在了法国巴黎。

1985年,时任法国总理洛朗·法比尤斯与沃尔特·迪士尼主席签约,选址定在巴黎以东25公里的马恩拉瓦莱小镇,法国政府以农用地价格出售1700万平方米的土地给迪士尼公司,拨出3000万美元现金补助金及提供7.7亿美元贷款,并资助多项基础设施。迪士尼公司也不惜巨资,力图将美国原汁原味的迪斯尼乐园复制到欧洲,整个建造成本也由预期的10亿美元飙升至50亿美元。巴黎乐园最终于1992年4月12日正式启用。

在巴黎迪士尼乐园之中,游客仿佛穿越时空来到了美国牛仔时代的西部小镇,而相比之下,日本东京迪士尼更似东施效颦一般。如此美妙的乐园,并未给迪士尼公司带来预期的成功,相反连年亏损,经营陷入了困境。

1992年第一年开业,游客未能达到预期的1000万人,出现亏损。直到1995年,由于利息成本的降低,巴黎迪士尼首次实现盈利。但是好景不长,除2007年实现微利外,亏损的阴影总是相伴左右,巴黎迪士尼成为迪士尼公司的一块心头病,其股权占比也由最初的49%减持到39.8%。

2. 日本迪士尼成功的文化因素

迪士尼乐园代表的是美国典型本土文化。日本文化和美国文化相去甚远,冲突现象在所难免,而东京乐园却大获成功,究其原因,文化的吸引力起到了不可磨灭的作用。

二战结束后,美国作为战胜国,政治经济全面影响日本,日本也全方位的服从于美国的政治和经济改造。正如日本作家户川猪佐武所说:“从麦克阿瑟踏上日本国土的那一时刻起,便注定了日本无论在地理、政治、经济方面,还是在社会、风俗上,都将作为美国的边陲,度过尔后的若干岁月”。美国融合了西方自由、开放的文化,开始在日本蔓延,逐渐成了许多日本人欢迎、羡慕和崇拜的对象。

东京大学马萨卡·诺托基教授为日本迪士尼做过一个研究报告,他在报告中写道:“东京迪士尼成功地体现了一个没有威胁、富于幻想的日本化的美国,而这正是日本人想要的!”

3. 巴黎迪士尼经营忽视法美文化差异

巴黎迪士尼乐园经营失败的主要原因是迪士尼公司没有真正意识到文化因素的重要性及文化冲突将对它在其他国家和地区的经营将会产生怎样的影响。迪士尼公司在东京迪士尼乐园成功后,盲目自信,在缺少足够的文化差异分析和没有充分判断可能产生的文化冲突的情况下,管理层便盲目推进了巴黎迪士尼项目。在巴黎迪士尼乐园的建设中,迪

士尼公司将“美国乐园”完全原封不动的搬到法国,并没有注重法国文化影响,更不用说做出改变了。于是,强烈的文化冲突接踵而至,直接导致了巴黎迪士尼乐园的经营失败。

迪士尼公司事前没有做好经营前的市场调研,没有充分了解法国及风俗习惯、人文环境和当地人的价值观等,盲目地想将“美国文化”强加到这个历史悠久、文化内涵丰富、并具有强烈民族自豪感的国家,其忽略的法美文化差异有:

(1)相比美国文化,法国人拥有强烈的文化优越感和自豪感。法国在1500多年的历史中,形成了具有鲜明特点的法兰西文化,其文学、艺术、宗教都自成一派,有着深厚的积淀。在法国巴黎,巍峨的巴黎圣母院来自中世纪欧洲,辉煌的卢浮宫象征着文艺复兴,壮观的凯旋门印证着拿破仑时代的荣耀,雄伟的埃菲尔铁塔显示了现代建筑艺术的恢弘,这些都是为法国人自豪和称道的。

然而,美国是一个只有200多年历史的年轻国家,文化最早就来源于欧洲移民,而后通过非洲、亚洲、以及美洲当地文化的融合,逐步发展起来。迪士尼乐园所传递的就是美国本土文化特征,除了唐老鸭、米老鼠、白雪公主等闻名世界的卡通形象、富丽堂皇的欧洲古堡、奇幻的童话世界等等,还包括美国乡镇特有的中央大街。在法国人眼里,迪士尼乐园里的那些古欧洲的传统风俗不过是取自欧洲文化的一种移花接木,只是简单的抄袭,是皮毛,却没有欧洲文化的深邃和内涵。因此他们鄙视美国文化,认为美国文化过于商业化,浅薄而粗俗,缺少法国文化的那种悠久和深厚。

(2)法国人对美国文化有着强烈的抵触情绪。二战之后,美国成为资本主义世界超级强国,跃身为世界霸主,不仅在经济上主导世界,美国文化也攻城略地,向欧洲、东亚强势渗透。法国人一方面珍视法兰西文化中的宝贵历史财富,一方面对美国“熔炉式”的文化怀有轻视和不屑,所以法国人对美国文化的渗透和影响相当恼火,产生了对美国文化的抵触情绪。巴黎迪士尼乐园刚刚签约巴黎东郊,就让一些热爱本国文化的法国人痛心疾首,他们称这份合同为“文化领域的切尔诺贝尔”。1989年十月,迪士尼股票在欧洲上市,在典礼上,一些年轻人举着反美标语牌,向迪士尼的行政主管们投掷臭鸡蛋和西红柿。

4. 巴黎迪士尼乐园本土化经营不当

由于忽视了法美文化差异,巴黎迪士尼乐园并没有采取适应法国文化的本土化经营策略,直接引发了文化冲突,从以下几点可见一斑:

(1)酒文化的冲突。法国的葡萄酒不仅世界著名,更是历史悠久,可以追溯至公元前600年左右,在法国漫长的发展历史当中,葡萄酒文化已经深入到法国人的骨髓里,他们的宗教、文化、艺术等都与葡萄酒有深刻的渊源。如果我们到居于社会上层的法国朋友家里

做客, 他们不会炫耀豪宅、藏画, 但是却会领你去参观他的酒窖, 酒窖彰显了法国人的生活品质, 不仅象征着富贵, 还代表着涵养和文化品位。即使是一般的家庭, 他们也有专门藏酒的“酒柜”, 酒本身也许价值不高, 但陈列的井井有条, 琳琅满目。那么社会底层平民呢, 虽然没有财力藏酒, 但在劳动之余, 他们也会进酒馆喝上几杯, 不然会觉得这一天的生活过得索然无味。由此我们可以看出葡萄酒文化在法国可谓根深蒂固。但是这种重要的民族文化差异, 却未被迪士尼重视, 美国迪士尼乐园在入驻法国时却坚持要求禁止酒文化在公园内流行。这个规定无疑惹恼了法国员工和游客。

(2) 时尚和艺术的生活理念冲突。美国和法国都是崇尚自由的国家, 在这两个国家的城市中随处可见各式各样千姿百态的涂鸦、纹身等街头艺术。然而与美国相比, 法国的生活节奏相对慢一些, 对生活中的艺术和随性更加关注和崇尚。巴黎迪士尼乐园的经营, 完全按照美国公司的统一规定, 甚至要求当地的员工上班时不能穿牛仔裤。爱好时尚和自由的法国人, 自然强烈抵制这种规定。

(3) 消费水平和习惯的冲突。一方面, 巴黎迪士尼乐园为完成预定利润目标, 开业之时, 门票、食品价格都高于平均消费水平, 甚至客房的费用可以和巴黎高级酒店相当, 高昂的价格导致了客流量的缩减。另一方面, 有调查显示, 75%的欧洲人都与美国人订房的习惯非常不同, 美国人习惯需要时直接到酒店订房, 而欧洲人常常是通过旅行社向迪士尼预定房间, 由此巴黎迪士尼乐园不得不向旅行社支付大量佣金。消费习惯的不同, 导致了额外的成本支出, 加剧了亏损。

3.5 企业文化差异引发的冲突

企业在跨国经营中,常常采取并购、合资等经营方式;在独资模式下,也不可避免的需要雇佣当地员工,所以企业文化差异也势必会引起一定冲突,特别是企业内部。企业文化既有共性,即不管东、西方,企业文明共同植根于市场经济的大环境,但她又有个性,被打上了一定的历史文化,宗教信仰和制度的烙印。

3.5.1 企业文化及东西方异同

1. 企业文化定义及其作用

企业文化,一般指企业中长期的文化建设中所形成的共同理想、基本价值观、作风、生活习惯和行为规范的总称。企业文化具有鲜明的本企业特征,以全体员工为工作对象,通过宣传、教育、培训、娱乐等方式,统一员工的兴趣、需要以及行为,服务于企业总目标。企业文化的作用有:

(1)企业文化是核心竞争力的关键。

企业文化随着企业成长,带有鲜明的时代特征和个体特色,是企业的灵魂,它是构成企业核心竞争力的关键所在。

企业如果要发展并成为一流企业,需要企业文化的强大推动力。全球一流的成功企业都有自己独特和先进的企业文化作为支撑,其推动作用非一般的经营目标可以企及。因此,人们也热衷于学习成功企业的价值观、企业精神和愿景等企业文化要素,希望从中悟出成功之道。而反观许多经营不善甚至破产的企业,抑或没有建立起先进的企业文化,抑或其经营活动和企业文化相背离,最终导致了失败。在经济全球化的大趋势下,企业迫切需要进行企业文化的构建和重塑,全面提升核心竞争力,使企业立于不败之地。

(2)企业文化可以激励员工勤勉工作、发挥创造力,增强企业的凝聚力、向心力。

优秀的企业文化好比愉悦身心的精神食粮,可以带来健康向上的积极情绪,激励奋发工作的斗志,促进人际关系的融洽和谐。一方面,企业通过物质、荣誉、个人价值实现三个方面对员工进行正向激励,培养员工生活和工作信心,鼓励工作勤勉和创新;一方面,企业开展各项文娱活动,活跃业余生活,增进员工之间的友谊,有利于工作中的沟通协作。如此一来,整个企业内部就能形成一个风气正、人心齐、奋发向上、生动活泼的局面,无论是面临困境还是挑战,企业都能积极的适应变化,逐步壮大和发展。

(3)企业文化对员工起着内在的约束作用

经营企业首先通过企业制度对员工进行约束,不过,制度往往落后于企业发展,也有失效的时候,总是或多或少的需要完善和补充,其约束力是有限的。如何避免员工在制度之外肆意妄为进而损坏企业利益,这就需要依靠企业文化对员工形成内在价值观的思想观念约束。这种约束,类似于社会道德,都是一种内在约束,即人们在思想理念上的自我约束。企业文化的价值观导向,将一定程度上影响员工的思维方法和行为模式,帮助员工保持健康的心态,树立正确的是非观。在遇到企业制度之外的情形时,员工凭借企业价值判断下一步个体行动,即使不做利于企业的事情,也难于触发损坏企业的行为。企业文化即是通过这种“软制度”的力量对员工实现约束,来对制度约束进行有力补充。

(4) 企业文化可促进企业经济效益的提升

企业的管理是无形的管理,它最终的管理效能应当体现在企业的经营业绩上。

美国学者约翰科特和詹姆斯赫斯克特经过艰苦研究,总结了在1987-1991年间200多家企业绩效情况,将研究结论发表在《企业文化和经营业绩》一书中。该书列举了强力型、策略合理型和灵活适应型三种类型的企业文化对企业长期经营业绩的影响,并通过以著名公司的成功与失败案例说明了两者之间的相关关系。最终,作者认为,能够提升企业业绩的企业文化具有两个共同点:一是企业经营指导思想要和市场环境的价值观念相一致;二是要企业要有一个成功的经营策略来适应市场环境,进而推动经营指导思想获得极高的信誉度。该书通过案例证明,正是企业文化与企业经营密切结合,推动着企业走向了成功。

2. 东西方企业文化差异

企业文化的产生、发展,都与社会、民族、行业、地区密切相连,是社会文化的一部分。东西方企业由于各自的历史发展和文化背景不同,其企业文化带有显著的民族特点。主要区别有:

(1)集体和个人的侧重点不同。东方企业奉行集体主义,讲求集中、统一,强调员工的集体观念,认为个人利益应当服从集体利益。企业对员工的管理上注重伦理关系和道德的教育,体现了东方民族的血缘和宗法关系非常紧密的社会特征。西方企业重视个人权利,尊重其个人选择,鼓励员工追求自我价值,提倡发挥员工的潜能和创造力,倡导竞争意识而非从众心理。

(2)企业责任和经济利益的导向不同。东方企业文化中,强调社会是企业生存的基础,企业的发展源于社会各方面资源的支持,企业要承担社会责任,应当关心和庇护员工,为国家经济和社会发展服务,倡导通过多种方式反哺社会。在西方企业文化中,企业日常管

理的惯性思维模式是, 每一个企业行为是否能够给企业自身带来经济效益, 以利益为导向, 要求在短时间、低成本下获得高收益。

(3) 企业内部氛围不同。东方文明受儒家文化影响深刻, 宣扬以家为本位的社会伦理秩序, 孔子的“仁义礼智信, 温良恭俭让”潜移默化的成为东方人处事准则。在此基础上, 东方企业常提倡“以厂为家, 爱厂爱家”的氛围, 企业关注员工生活需求, 为员工提供稳定收入, 员工尽职尽责, 为企业创造利润。西方社会更加注重契约关系, 而非宗法伦理和等级关系。西方企业通过规章制度约束员工, 同时也明示员工的权利和义务。企业和员工的关系更侧重于以合同形式确立的雇佣关系, 企业依据合同裁员、员工根据个人意愿辞职并无更多的感情约束和伦理限制, 流动性较大。

(4) 管理手段各异。东方企业偏重于人的作用, 重视运用精神的力量形成共同的意识形态, 重视对员工的感情投资和道德教育。例如, 日本企业的终身雇佣制和年功序列制, 即是感情投资的一种表现。某些情况下, 在东方企业中, 准确性比定量更为关键, 却往往忽视科学理性的分析方法和制度设计。西方企业把管理视之为理性科学, 通过数据模型及各种科学方法, 运用电脑等分析手段, 进行管理决策, 并通过合理的组织结构和规章制度来配套业绩目标, 反对简单的定性分析。

3.5.2 联想并购 IBM 的 PC 业务的启示

1. 联想并购IBM的PC业务回放

2004年底, 中国联想集团有限公司公布了与美国IBM公司有关并购的最终协议, 并于2005年5月初, 完成了IBM全球个人电脑业务(PC)的收购。收购后, 新的联想集团将拥有约19500名员工(约9500来自IBM, 约10000来自联想集团), 成为一家拥有强大品牌、丰富产品组合和先进研发能力的大型国际化企业。但是, 基于中国文化和美国文化差异甚远, 各具特色的原因, 有的人说联想并购IBM纯粹是“蚂蚁吞大象”, 当然, 无论联想是蚂蚁还是大象, 有一点是确定的, 新联想集团成立后, 企业文化的整合将会成为首要任务, 各种文化冲突将层出不穷。

2. 联想的企业文化特点及和IBM的企业文化差异

(1) 企业价值观和管理理念

联想集团是一个典型的带有国企特点的民营企业, 在短短几年内发展壮大, 同时, 联想集团拥有制造企业元素, 形成雷厉风行的作风, 却深受中国传统文化影响, 谨慎而不失稳重。

联想文化中一直提倡管理的规范化、标准化和纪律严明。联想“教父”柳传志推崇的是“家文化”，他的继任者杨元庆却大权独揽，集团公司副总裁均是杨元庆的子弟兵，整个公司的规章制度都经他亲手制订。联想在新员工培训中，采用独特的“入模子”方式，他的管理理念是使用联想的统一模具，不论你原来的模样，将新员工塑造成一模一样的标准件。与此类似的管理方式操作性较强，有利于强化员工的集体意识，却不可避免的抑制员工的创新精神，导致僵化的工作氛围。

IBM的文化代表了典型的美国企业文化，一方面，它使用标准流程执行严格的程序管理，一方面注重和鼓励员工的个人创新，真正做到了“以人为本”。和中国企业注重个人的学历、工龄不同，IBM公司的晋升和调薪主要看工作成绩。同时，IBM公司尊重员工的个人需要，不单单是物质利益，还包括精神层面的价值实现。“从不因钱而失去一位好职工，任何一位付出辛勤劳动的员工也不会因为得不到适当的物质奖励而感到失望。”另外，IBM公司的工作氛围和联想相比，是相当宽松和自由的。这正和IBM公司的人才理念相适应——不需要被驯化的鸭子，而是充满野性的“野鸭子”。

所以，当联想将IBM的个人电脑业务部门收入囊中之后，新联想集团的管理理念是否能适用于将人权和个人权益放在首位的美国员工，成为很大的疑问。

(2) 决策和执行方式

联想企业文化深受儒家文化影响，强调执行和服从，其决策和执行方式带有国有企业的集权特点，可以简单概括为“上级命令，下级执行”。

IBM公司在决策和执行中，尊重员工的意见，使用的是“授权式管理”方式。虽然职位有高低不同，但是主管和普通员工之间可以平等的交流意见。IBM公司特别设立了四条双向沟通的渠道来收集员工的意见，以便做出民主的决策：1. 与高层管理人员面谈；2. 员工意见调查；3. 直言不讳；4. 申诉。员工可以利用这四条渠道向上级提出工作建议，甚至反对的意见。

上传下达的联想企业文化势必会给IBM公司个人电脑部门的员工带来巨大的文化冲击。例如，曾经有一名外企员工加入联想发展规划部，在联想他依然按照外企的工作习惯，在部门会议上主动表达个人意见提出工作建议，可这些做法和联想文化格格不入，时间不长他就不得不离开了联想。可想而知，IBM公司崇尚“以人为本”的员工是无论如何也难以适应联想文化。联想的决策方式将和IBM的民主氛围产生激烈的冲突。有报道称，有不少前IBM员工在为联想工作三个月后纷纷辞职，和联想的决策执行方式不无关系。

(3) 员工个体文化

联想收购的IBM个人电脑部门有近万名员工,来自全世界160个国家和地区,这些员工与在中国的本土员工在语言、思维方式、价值观等各个方面都有很大差异。联想对IBM PC业务的并购,基本属于弱势企业对强势企业的并购,而强势文化对弱势文化具有侵略性,所以IBM的员工对于联想文化是很难认同的。

联想本土员工的资历和语言水平也是联想和IBM公司文化融合的障碍。“目前的联想高层管理人员几乎是清一色的国内毕业生,没有海外留学和生活的经历,没有在外企工作的经验。”管理人员尚且如此,更何况普通员工。在日常工作中,联想使用汉语作为工作语言,而一旦收购IBM公司的个人电脑部门,势必要求联系联想使用英语作为交流语言,因此,摆在联想人力资源部门面前的首要难题就是语言沟通的挑战。联想从IBM接手了10000名外籍员工,在未来的日常管理和经营中,公司的发展战略需要向外籍员工传达和贯彻。如果本土人员不能尽快的提升资历和语言水平,是难以胜任这些任务的,联想和IBM的企业文化融合更无从谈起。

3. 联想的应对策略

联想收购IBM的个人电脑业务部门后,为了进一步实现文化整合和全球化战略,联想将公司总部搬到了美国,以“坦诚、信任、妥协”的态度,全面推进双方文化上的了解和认同。首先,联想公司从管理层着手,在并购之初便通过定期的“过渡与转型”会议形式,让中美双方管理人员探讨公司战略和规划,以面对面的形式增进互信。在建立初步的信任后,联想又开始通过挖掘和解决碰撞中的深层问题来寻求建立更深入的信任。另外,联想向中高层管理人员展开了多种管理培训,培训内容主要涉及管理常出现的问题和沟通的技巧。其中外派轮岗的培训模式让中高层管理人员受益颇多。通常,中高层主管将被外派半年或者一年到其他的国家或地区相关部门工作,借此来使他们了解和适应不同的国别文化和企业文化,提升跨文化管理水平。在工作之外,联想也通过“文化鸡尾酒”系列文化融合活动来消除文化隔膜。

联想并购IBM PC业务的过程中面临了一系列文化冲突问题,但是联想集团凭借规范的文化整合措施,有效化解了冲突,帮助IBM员工较好的适应了联想集团,降低了离职率。联想集团的成功并购归咎到底,是他的文化先行战略,兵马未动而粮草先行,将文化冲突尽可能的缩小,以便于彼此之间文化的融合。

4. 从联想收购IBM公司个人电脑部门来看跨国经营中企业文化冲突的产生原因

(1) 并购企业之间文化差异大

当前,在激烈的国际市场中,企业在进行以抢占市场份额、开拓新市场为目的的跨国并购和经营活动前,必须对东道国合作伙伴、合资方的企业文化调研和分析,尽可能的避免存续期间的企业文化冲突。如果通过调研发现,双方企业文化差异较大,而自身的条件无法实现有效实现文化的整合和融合,则不能盲目和激进的实施并购。

(2) 东道国企业文化遭到漠视

当前的跨国经营案例显示,跨国企业往往在东道国经营过程中,强势推行母国文化,漠视东道国企业文化,甚至将母国企业文化价值观强加给东道国分支企业。如此一来,当地员工不可避免的产生反感和抵触,企业氛围不和谐,人心涣散。随着敌对情绪和隔阂的加深,最终影响企业的跨国经营,降低工作效率,最终引发危机。恰当的做法应是,企业利用东道国资源优势,对文化进行整合,创造合力。

(3) 没有理顺利益相关方的关系

跨国经营的文化整合过程长期而又艰巨,需要满足多方的利益诉求,进而创造自身和东道国利益相关方的和谐关系。这不仅仅需要企业文化发展战略的顶层设计,还需要需要具体细化的举措和方法,尽可能的避免利益期望未达所造成的内部“暗战”。

第四章 企业跨国经营的文化冲突应对策略

4.1 分析识别文化差异, 提出应对文化冲突预案

有位管理专家曾说过:“海外经营的成败与否,取决于企业管理层对文化差异的认识与理解,取决于其是否愿意把本国文化观念当作超重的行李留在本国境内。”文化冲突究其根源是不同文化差异导致的,所以要进行跨国经营管理应先分析和辨别文化差异。

财务、生产和市场问题一般是企业在海外经营中依据国内经验相对重视和关注的方面,但却往往忽视对他国的政治、法律、社会团体和企业文化因素的考虑,认为这些并不会影响企业的经营管理。事实证明,偏偏就是这些貌似不起眼的因素导致企业的海外经营最终功亏一篑。鉴于世界各国的社会法律制度、风俗文化、人文习惯及社会环境等各个方面都有较大差异,若企业不事先了解相关的社会文化差异,那么在走出国门之际,,便已盲目进入了一个陌生的经营环境,很可能与当地环境之间的矛盾和冲突就此产生。因而,企业在向海外发展之时,有必要对可能发生的问题进行先期调研,认真研究分析当地的社会文化特点,针对可能出现的问题准备应对预案,并且做好必要的社会工作,比如进行文化宣传,积极与当地相关社会团体沟通,建立协调机制等等,做到有备无患,从最大限度上防范冲突的发生,这样即使发生冲突,届时也可以及时有条不紊的进行处理,最大程度上减小因此而造成的损失。

近年来,中国石油企业加快了走向世界的步伐,在海外收购了许多油田区块,并派遣中方人员组建项目部进行开发经营。不过,产量高、油藏好、所处国家和地区经济发达、政局稳定的油田已经基本被西方油企抢占殆尽,中国油企不得不转战地理环境恶劣、经济欠发达的高风险国家或地区,例如利比亚、苏丹、伊拉克、伊朗、叙利亚等等。据统计,截止 2011 年,中石油海外项目所在国被外交部或国际专业安保机构评定为较高风险的国家高达 24 个。在这些国家,政治、法律、社会组织、民族等文化冲突都易触发。

石油勘探和开发属于高危行业,各大油企一直以来特别注重安全生产,保护人身安全。海外项目部的人员安全是中国油企跨国经营过程中的重点考虑因素。因此,中国油企特别针对文化冲突引发的影响人员安全的极端情况,建立相关机构,制定了各类应急预案。

2004 年,中石油集团公司组建海外 HSE 协调办公室应运而生,协调处理各单位海外项目突发事件。2007 年,设立海外反恐安全和 HSE 办公室,与国际事业部合署办公,海外应急管理职能进一步加强。

2006 年《涉外突发事件专项应急预案》、《涉外恐怖袭击突发事件专项应急预案》发布。此后,中石油集团公司又下发了《关于加强集团公司海外项目安全工作的通知》,首次对海外反恐安全风险实施红、橙、黄、绿四级动态管理。

在 2013 年 3 月,受利比亚安全形势骤变影响,392 名中国石油员工平安撤离回国,并帮助大量中资机构人员和华人华侨撤离。在整个过程中,有效的应急预案和事前演练发挥了重要作用。

4.2 形成有效的海外经营模式和工作方法

一些中国企业的管理人员在制定本企业海外经营政策或应对问题之时,经常以自我为中心进行主观臆断,认为自己在国内经营的这么成功,那么理所当然地,在国外现行经营管理模式或经验与方法也是可以适用的,只需简单移植即可。但事实上,相当一部分中国企业在国内的所谓成功模式与经验,或说管理理念在国外往往是水土不服,常常会同国外的相关法律规定、社会文化、甚至环境产生矛盾,引发冲突。

中国企业在到海外之初,碰到问题很自然地会沿袭国内的思路与方法来处理,却往往解决不了,还可能激化矛盾,并导致其在海外经营陷于泥潭。需知中国企业应对国内问题时的这些得心应手,内行之有效的工作方法和经验未必适合国外的人文和社会环境土壤。因此,在遇到决策之际,中国企业的管理人员有必要仔细分析当地的社会环境特点,认真研究其海外经营管理模式,深入探讨企业文化建设问题,避免将国内的工作方法与经营模式简单地进行移植,以免造成海外经营水土不服。倘若有冲突或矛盾产生,企业应遵循并尊重所在国当地社会文化特点,及时调整企业策略,适时采用本土化经营战略,借用本土管理模式及工作方法,以缓解冲突,解决矛盾。

海尔美国公司在生产经营中,根据美国民族文化的特点以及法律的相关要求,对其传统的“6S 大脚印”工作方法进行了改进,取得了良好的效果。

1999年4月30日,海尔在美国南卡来罗纳州建立了美国海尔工业园,园区占地700亩,年产能力50万台。2000年正式投产生产家电产品,并通过高质量和个性化设计逐渐打开市场。海尔公司在发展过程中形成了许多富有海尔特色的管理方法,这些管理方法是否可以照搬到海外基地,是否会引发文化冲突,都需要海尔美国公司的管理者探索 and 解决。

“6S 大脚印”是海尔在加强生产现场管理方面独创的一种方法。它由日本的5S发展而来,日本企业管理者认为5S是现场管理之基石,5S做不好的企业不可能成为优秀的企业,因此将坚持5S管理作为重要的经营原则。海尔在5S的基础上加了一个S即安全(Safe),形成了独特的“6S 大脚印法”。6S含义是:整理,留下必要的,其他都清除掉;整顿,有必要留下的,按规定摆整齐,加以标识;清扫,工作场所看得见看不见的地方全清扫干净;清洁,维持整理、清扫的结果,保持干净亮丽;素养,每位员工养成良好习惯,遵守规则,有美誉度;安全,一切工作均以安全为前提。“6S 大脚印”是海尔本部实行多年的“日事日毕,日清日高”管理办法的主要内容。每天工作表现不佳的员工要站在6S大脚印上反省自己的不足,海尔称这种做法叫“负激励”。

这样一套在海尔本部行之有效的办法在美国却遇到了法律和文化上的困难,美国的员工根本不愿意站在什么大脚印上充当“反面教员”,如果强制推行,海尔美国公司还可能面临诉讼风险。海尔美国公司管理人员反其道而行之,将“负激励”变成了“正激励”,即工作表现优异的员工要站在 6S 大脚印前面分享工作经验。争强好胜的欧美员工们,很乐意站在大脚印上介绍自己的工作经验。当站在大脚印上的演讲者越来越多后,工作秩序逐步改善,原来车间里的工人边工作边娱乐的烟卷和收音机也逐渐消失了踪影。

4.3 建立利益共享模式和共同企业文化, 实现本土化

企业是社会的一分子, 企业的利益是源于对社会公共资源的分配和共享。因此, 承担社会责任, 履行社会义务是企业经营者在经营中必须考虑和面对的事情。海外经营的企业如何获得当地社会对企业的支持和认可? 这就要求一方面企业要尽力舍弃仅考虑企业自身利益的做法, 而应积极与当地社会合作, 包括在解决当地人就业, 在其他相关利益方面, 创建一种公平互利的利益共享机制。只有充分考虑了当地社会利益, 企业才有可能得到当地社会的支持和认可, 与当地社会共同成长, 共同繁荣, 避免与当地社会的矛盾冲突, 从而实现企业在海外的长期稳定发展。

另一方面, 为了更好的进行跨国经营, 企业必须借助各种手段合理有效的整合当地资源, 打造统一的内部企业文化。美国著名管理学家彼得斯和沃特曼就曾指出, “据我们观察, 所有优秀公司都十分清楚它们主张的是什么, 并会为此认真地创立并形成一套公司价值标准。事实上, 如果一个公司缺乏明确的价值准则, 或是价值观念不清晰, 我们很怀疑它是否能在经营上获得成功。”当跨国企业的母国和东道国双方在尊重和理解的基础上进行交流时, 能够较为容易的找到两种文化的契合点, 进而求同存异, 发挥各自文化的优势, 逐步建立起拥有统一价值观的共同企业文化。当人们以共同企业文化为目标努力时, 引发冲突的因素反而会被忽略。

如何建立利益共享模式并形成具有共同价值观的企业文化? 这可以通过本土化来实现。目前, 本土化经营已经逐步引起了越来越多的跨国企业的重视。本土化经营的好处一方面可以降低企业的外派人员和跨国经营成本, 一方面增加当地就业, 维护当地经济安全, 进而缓解当地社会对外来资本的抵触情绪, 更有助于加速和当地社会文化的融合, 最终实现本企业的管理变革和国际化进程。

实践证明, 本土化对企业跨国经营意义非凡。浙江万向集团在美投资的成功案例, 可以给我们很多启示。万向集团于 1994 年在美国成立了全资子公司——万向美国公司。该公司成立后业绩卓著, 到 2000 年为止的短短 7 年间, 年产品销售额飙升至 7000 多万美元, 一跃成为美国中西部地区中资企业的领头羊之一。另外, 万向集团在其他 7 个国家分别建立了十余家分子公司, 也取得了很大的成功。

本土化经营是万向美国公司成功的法宝。为了彻底把万向美国公司打造成为一家纯正的本土化公司, 万向集团从美国通用汽车公司挖来了一名管理经验丰富的美国经理来当万向美国的总经理, 并且万向美国的各项流程和制度设计完全按照美国标准来指定, 产

品目标市场也定位在美国本土。靠着这种完全本土化的经营模式,万向美国公司利用通用汽车公司的资源,其出口额从 500 万美元增至 4000 多万美元,并持续迅猛发展。

万向美国公司的本土化经营模式具有立足于以下几点:

首先是人员的本土化。在人员配比上,万向公司仅从国内派出 5 人,剩余 50 余名员工全在美国当地招聘,关键岗位包括总经理在内都聘用当地员工。万向美国下设的万向欧洲公司和南美公司亦是如此。在薪酬方面,当地员工的工资完全按照当地标准支付,和国内对等职位没有参照,个别管理职位的薪水甚至比中方经理还要高出好几倍。

其次是管理的本土化。鲁冠球说,我们的驻外企业经常面对外部环境压力与内部融合压力并存、兼通中西的桥梁性人才缺乏这两个难题。不管本土化程度如何,外来资本、外来人员、外来产品的烙印是去不掉的。要解决这些问题,就必须提高管理模式的本土化程度,积极融入当地主流社会,自觉遵守和运用当地的法律,严格按国际惯例办事,不可有丝毫的侥幸心理和短期行为。

第三是资本的本土化。万向美国公司充分利用美国的金融资源优势来实现资本的本土化,通过和美国当地著名金融机构花旗等的长期合作,以贷款、债券发行、债权抵押等多种方式,在当地获得了大量融资,较最初总部投入高出一倍。

第四是产品质量的本土化。QS9000 是美国的三大汽车厂(通用汽车、福特汽车及克莱斯勒)制定的质量体系要求,所有直接供应商都限期建立符合这一要求的质量体系,并通过认证。万向集团的产品严格遵守该标准,并不断研发新产品,以适应市场的新需求,获得了美国市场的稳定客源。

4.4 选拔合适的跨国经营管理人才

所谓人才是企业的根本,对于企业海外经营而言,跨文化管理人才是根本之本。要最大限度避免和化解可能产生的因企业与社会之间的相互陌生而形成的矛盾与冲突,企业必需储备足够的对企业所在国的社会、文化环境有较深入了解和研究的经营管理人员。经验证明,选拔培养跨文化管理人才是企业应对跨国经营冲突,解决矛盾的最有效途径。

企业管理人员应当是个多面手,其个人素质和能力需要有较高的水平。而作为一名合格的跨国经营管理人员,要求更为严格,必须具备以下特质:1. 忠实于总部的跨国经营战略,以总部利益为出发点开展管理经营工作;2. 具备丰富的专业知识和技能,熟悉产品;3. 管理经验丰富,能应对复杂多变的海外形势;4. 特别是心理素质优秀,能够应对多元文化环境的各方面压力。所以,在考察和选拔跨国经营管理人员时,除了基本的忠诚和才干要求外,企业更应着重注意其对异国文化差异和冲击的承受力,以及调控自身情绪和感受去适应这些异域文化的应变能力。另外,管理人员的个人特质也应当结合东道国文化特点纳入考察范围。如果东道国权力距离较大,则适合选派集权式的权威性管理人员;在民主氛围较为浓厚的国度,民主型和关怀型领导更为适宜。

企业委任跨国经营管理人员的途径主要有:1. 从母国派遣;2. 从东道国选拔;3. 国际招聘。这三个途径各有利弊:1. 母国考察和选拔的管理人员,可以较好地理解和执行总公司的经营战略和总决策,但由于异域经历的缺乏,适应东道国文化需要一个过程,对当地员工的管理也需逐渐完善;2. 与母国派遣人员对应,从东道国选拔的管理人员熟悉当地文化,对当地员工的管理更加本土化,对目标市场消费者的偏好和需求也更为了解,具备本土化的天然优势,不过,他们对总公司战略部署的理解难免有偏差,贯彻力度有限;国际招聘的管理人员,一般具备国际化视野,具备丰富的跨国管理经验和较强的管理才能,但是作为外来人员,和母国总公司、东道国员工之间的沟通交流都存在障碍,甚至会遭到抵制,最终导致人员选派失当。

4.5 进行跨文化培训

无论是企业内部发生的文化冲突问题,还是因为文化差异与社会发生的外部冲突,都会不可避免地影响到企业的经营。企业在海外异国他乡,融于当地社会中,尊重当地文化习俗,对企业自身是十分重要的,在海外切忌无视当地文化习俗,闭门造车,自成一派,只有融于当地社会,被其接纳,企业在当地才可能长期发展。众多国际大公司的海外经营经验都验证了这一点。

人员培训在跨国经营中占有重要的位置,无论是母国总公司战略的贯彻还是东道国管理的实践,都是以员工的活动来实现的,得力的员工、融洽的关系、高效的团队合作,是跨国经营成功的有效保证。因此,以提升员工的文化适应力和增进双方人员关系的跨文化培训尤为重要。此类培训对象主要有母国和东道国的管理人员两类,为了提高培训的针对性,培训的目的、内容还是方式都要区别对待。

1. 对来自母国的管理人员的培训

(1)培训目的。此类培训通过讲授跨国经营知识和案例讲解,使母国的外派人员得到相应知识贮备和间接经验。在此以外,文化敏感性培训(cultural sensitivity Training)是另外的一项重要内容。文化敏感性是考察跨文化管理能力的一项重要指标。该培训要求,母公司的管理人员需要在了解东道国文化特点的基础上,重点理解东道国文化的价值观,通过有针对性的训练迅速增强在东道国的适应能力,成长为跨文化沟通的中介和桥梁,在未来的跨国经营中逐步实现两国企业文化整合的目标。

(2)培训内容。文化敏感性训练,一方面能使员工自知和自觉自身的文化属性;另一方面,管理人员对异域文化的感知和反应也会相应提高。

文化敏感性培训主要内容有:1. 系统讲授母国和东道国文化背景、文化本质、各文化的差异;2. 有针对性的训练母国管理人员对东道国文化特征的感性认识和理性分析能力,逐步掌握东道国文化的精髓。许多大型跨国企业采用课堂教育、环境模拟、文化研讨会、外语培训等多种方式进行文化敏感性培训且效果显著,在一定程度上形成被培训人国外生活的替代体验,使母国管理人员无论在心理上还是应对文化冲突的措施上都做好了准备,为将来在东道国工作生活做了预演,可以有效的减轻甚至消除东道国文化环境下种种不适。

(3)培训形式。依据培训的地点不同,可以分为外部培训、内部培训和在职培训三种形式。

经过跨国经营实践经验的长期积累,外部培训已经体现出专业化和定制化的特点。培训机构,综合各知名企业的跨国管理经验,以生动的实战案例结合理论知识,按照企业的培训需求和外派经理特点量身定制培训计划。国内许多知名的院校或者第三方专业培训机构都开设有此种课程。

内部培训,由跨国企业自行组织,培训计划往往紧紧联系企业自身的实际情况,将现实经营活动中的成功或失败溶于到教学之中,这类培训更有针对性,培训的效果也更为直接。在培训过程中,大家可以针对公司所遭遇的文化冲突进行探讨和研究,也可以灵活的为将要实施的跨国经营管理出谋划策。内部培训或者由企业的人力资源部门来组织,或者由企业专门设立的内部培训机构来完成,例如迪士尼大学、甲骨文学院、海尔大学等。

跨国企业也会采取在职培训的方式进行管理人员的具体培养,培训对象通过短期在岗学习,亲身经历文化差异和冲突。在职期间,企业委派有经验的直接上级进行针对性的指导,并对培训结果进行评估。

母国的管理人员在参加文化敏感性培训之后,对东道国文化的敏感性和适应能力将有所提高,不过,是否能够完全适应不同文化差异,有效应对文化冲突,是因人、因事而异的。在未来的跨国工作中,外派管理人员要努力摆脱就有的自我文化参照习惯,尊重并尝试逐步接受东道国文化。动不动就拿本国文化为标准,批评东道国文化的种种不足,或者使用本国文化标准要求东道国人员,很容易引发文化冲突,给企业跨国经营带来损失。如果文化冲突不可避免的出现,作为管理人员,首先要保持冷静和克制,在考虑东道国文化的基础上灵活处理,逐步消弭冲突,和东道国人员建立起良好的工作和生活关系。

2. 对东道国管理人员的培训

管理人员本土化的优势在跨国经营过程中不断显现,得到了越来越多企业的认可。东道国管理人员熟悉当地文化,可以帮助企业和当地建立起良好的关系,对目标市场敏感易于发现更多的商业机会,其工作手段和方法更为当地人所接受。随着跨国企业经营规模的扩大,对管理人员的需求与日俱增,企业来自母国的外派人员渐渐不能满足东道国生产经营需要,企业会逐步的扩大东道国管理人员的比重,实施人力资本的本土化战略。当然,在任用东道国管理人员之前,培训是必不可少的。

(1)培训目的。和母国管理人员培训不同,到东道国管理人员的培训旨在提高其管理能力和认同母公司文化,通过对管理方法、管理技能、产品技术和企业文化的学习,尽快达到企业对管理人员的要求,满足母公司在跨国经营中对子公司经营活动协调和管控的要求。

(2)培训内容。对东道国管理人员的培训以生产技术和技能为主,同时兼顾公司文化培训。公司文化培训并不以文化敏感性培训为重点,而是通过公司文化的宣贯,提高东道国管理人员对企业的认同感和忠诚度。由于自幼的教育、工作生活经历和民族文化的影响,东道国管理人员常常在处理文化冲突时,站在民族利益的角度和立场看待问题并采取行动,有损于企业利益。一旦在东道国管理人员心中建立起母公司的文化认同,就可以促使他们在遇到文化冲突时,采取较为公允的态度参与分析、决策,保证公司跨国经营的利益。

(3)培训形式。东道国管理人员的培训,应当特别注重学员的选拔,一般以母国商学院的东道国留学生或者东道国招聘的实习生或者基层业务骨干为主,此类人员工作经历有限,可塑性非常强,容易建立起对母公司的文化认同。母国在岗实习是重要的培训形式,通过在跨国企业总部全方位的学习公司业务程序、经营方法和公司战略,使其从工作之初就烙下跨国企业母公司文化的烙印,并在工作中逐步建立起和公司经营模式相符的工作习惯。对于学员中商业管理、专业技能缺乏的人员,还需要让他们参加管理和业务课程的学习,弥补知识的缺陷,此类培训通过外部培训和企业大学形式的内部培训均可以实现。

可见,跨国企业为了牢牢掌握东道国分子公司的控制权,侧重于培训和提升自己信得过的、得力的母国管理人员,使他们具备应对文化冲突的能力,发挥更大的作用;对于东道国管理人员,则倾向于从学生、基层人员中选拔、培养,从一开始就形成对母公司的文化认同,在未来职业生涯中为己所用。

参考文献

- [1] 白之羽:《六成公众对苹果品牌认可度下降》,《人民日报》,2013年4月18日,第9版
- [2] 丁艳平,赵林:《迪斯尼跨文化管理的启示》,《科技信息》,2009年01期,第589-590页
- [3] 董盟君:《海尔全球性(二):6S大脚印从青岛搬到了美国》,2002年5月23日,<http://www.people.com.cn/GB/jinji/33/172/20020523/734820.html>,2012年12月8日
- [4] F.Trompenaars, *Riding the Waves of Culture*, London: The Economist Book, 1993, pp.6-17
- [5] G.Hofstede, *Culture and Organizations: Software of the Mind*, New York: Mc Graw-Hill, 1991, pp. 37-46
- [6] G.Hofstede and Michael H.Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, 1988, pp. 4-21
- [7] G.霍夫斯坦德:《跨越合作的障碍:多元文化与管理》,尹毅夫等译,北京:科学出版社,1996年,第8-27页
- [8] 龚正刚:《论中外合资企业的跨文化管理》,《引进与咨询》,1996年02期,第22-24页
- [9] 郭莲:《文化的定义与综述》,《中共中央党校学报》,2002年02期,第115-118页
- [10] Harry C, *Triandis Cultures and Social Behavior*, New York: McGraw-Hill, 1994, pp. 27-56
- [11] 胡安琪:《维修条款修改换汤不换药》,《人民日报》,2013年3月29日,第9版
- [12] 金君:《关于“跨文化”管理》,《外国经济与管理》,1989年03期,第8-33页
- [13] 姜岩:《中外企业文化的交流、冲突与协调——以中外合资企业文化建设为例》,《决策借鉴》,2000年04期,第14-19页
- [14] Kluekhohn, Florence and F.L.Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, New York: HarPer and Row, 1961, pp. 55-78
- [15] 乐思伟:《从联想对IBM PC的收购看文化融合中的冲突与对策》,《广东外语外贸大学学报》,2008年01期,第88-100页
- [16] 鲁冠球:《万向集团跨国经营之路》,《浙江经济》,2002年01期,第50-51页
- [17] Moran R.T, *Managing Cultural Synergy*, Houston: Gulf Publishing Company, 1982, pp. 15-89
- [18] 彭迪云,甘筱青,彭晨:《现代跨国公司成长的文化因素与跨文化管理》,《南昌大学学报》,2000年10月,第57-63页
- [19] 任思国:《中西政治制度的主要异同》,《边疆经济与文化》,2010年07期,第70-71页
- [20] 商务部跨国经营管理人才培训教材编写组 编:《中外企业跨文化管理与企业社会责任比较》,北京:中国商务出版社,2009年,第9-10页

-
- [21] 书聿:《美国会称华为中兴威胁国家通信安全》,2012年10月08日,<http://tech.sina.com.cn/t/2012-10-08/09107680166.shtml>,2013年1月7日
- [22] Simeha Ronen, Oded Shenkar, "Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis", *Academy of Management Journal*, September 1985, pp. 449
- [23] 孙燕一:《首钢秘鲁铁矿麻烦的原因与化解》,中央民族大学管理学院案例库,2013
- [24] 唐杰,张诚:《合资企业中的跨文化管理问题问卷调查报告》,《特区经济》,1995年03期,第46-53页
- [25] 慰祖:《关于“跨文化”管理》,《外国经济与管理》,1988年11期,第8-12页
- [26] 文军:《中国社会组织发展的角色困境及其出路》,《江苏行政学院学报》,2012年01期,第57-67页
- [27] 晏雄 主编:《跨文化管理》,北京:北京大学出版社,2011年,第22-82页
- [28] 杨德新:《跨国经营与跨国公司》,北京:中国统计出版社,1996年,第18-59页
- [29] 杨燕:《跨国公司如何培训外派人员》,《中国人力资源开发》,2000年05期,第36-38页
- [30] 云秀清,张春梅:《论世界民族问题的类型及其产生的根源》,《阴山学刊》,2003年09期,第95-99页
- [31] 赵曙明,毛智勇:《中美日欧企业文化比较及跨文化管理》,《管理世界》,1993年06期,第149-151页
- [32] 赵曙明,张捷:《中国企业跨国并购中的文化差异整合策略研究》,《南京大学学报》,2005年05期,第32-41页
- [33] 赵双:《中国石油海外应急体系建设综述》,2011年3月15日,
<http://www.aqsc.cn/101813/101946/192281.html>,2012年12月2日
- [34] 张素芳,褚君:《从迪斯尼经历,看扩文化管理》,《中外企业文化》,2007年03期,第34-36页
- [35] 郑青青:《跨国公司文化管理》,《科技创业》,2007年10期,第141-142页

致 谢

我的论文是在中央民族大学管理学院孙燕一教授指导下完成的。在资料收集、论文开题、撰写修改等各个环节都得到孙老师的悉心指导和帮助。他渊博的知识、严谨的治学作风和一丝不苟的工作精神给我留下了深刻的印象,我的论文能够顺利完成也得益于他的关心和支持。在此向孙燕一教授表示衷心的感谢!

同时,我还要衷心地感谢曾经给我授课的老师們。正是他們的諄諄教誨使我在學習過程中不斷提升和完善自我。他們的學識和言行都令我欽佩,並潛移默化地影響着我。在學校的學習和生活將成為我終生的寶貴財富。

最后向参加评审和本论文答辩的所有老师表示感谢和祝福!

作者签字: 

2013年5月10日