

# 跨国经营的文化环境分析

肖海泉

跨国公司作为一个跨文化组织,其成员的价值观和行为准则都受到一定文化的影响。国际商务活动的经营管理实质上是一种

跨文化的管理。研究文化的环境和变化,并正确对待文化差异和文化变革,对搞好跨国经营具有十分重要的作用。

## 一、文化对个人价值观和行为的影响

公司的经营管理包括研究、开发、生产、销售、财务、人力资源等的管理,归根到底都是对人的管理。跨国公司的人员来自不同的国家和地区,有着不同的文化背景,人们的价值观和行为都受到不同文化的影响。了解文化的重要性就在于了解人们的行为。由于个人的差异性,要完全理解公司中的个人行为是很复杂的,甚至是难以做到的。但是,为了实现有效的管理,可以通过以下几方面来分析文化对个人行为的影响。

首先,个人行为是受一定的思想支配的,要了解公司人员的个人行为,必须分析个人的价值观和行为准则。而个人的价值观的形成又取决于社会文化、公司文化和职业文化的综合影响。公司文化是公司成员的行为准则和价值观。公司文化包括:公司所制定的规章如奖惩制度等;公司成员在长期实践中形成的某种约定、规范。职业文化则是在一定行业中的成员所形成的行为规范和价值取向。

其次,要着重分析社会文化对个人价值观的影响。社会文化包括国家(民族)和社会两方面变化因素。国家变因是指整个国家的经济、政治和法规等,社会变因主要指语

言、宗教、教育等。一个国家有不同的民族,因而可能有不同的社会文化。一种社会文化也可能是几个国家的人民所共有的。按文化特征分类,可分为若干不同的类型。例如,①英语系:加拿大、澳大利亚、新西兰、英国、美国;②日耳曼语系:奥地利、德国、瑞士;③拉丁欧洲:比利时、法国、意大利、葡萄牙、西班牙;④北欧:丹麦、芬兰、挪威、瑞典;⑤拉丁美洲:阿根廷、智利、哥伦比亚、墨西哥、秘鲁、委内瑞拉;⑥近东:希腊、伊朗、土耳其;⑦中东:阿拉伯国家;⑧远东:印尼、马来西亚、菲律宾等。

再次,要进一步分析社会文化的基础——语言、宗教、教育的影响。从广义上讲,文化的基础包含语言、宗教和教育三个最重要的领域。这些因素影响着国际商务活动中人们的行为。

语言是社交活动的重要工具。它影响着人们的思维方式,没有学会一种语言思维方式,就不能真正掌握和运用这种语言。每一种语言的词汇反映了社会文化的特征,因此,语言影响人们在国际商务活动中的行为。公司内不仅有来自不同国家和地区的雇员,而且要与不同语言的国家地区的人员进行商务联系。在多样化的语言环境中,要注意不同文

化背景下的讲话规则和习惯用语,不要用外国人认为是不礼貌的词汇。例如,美国人站着谈话时经常保持三英尺左右的距离,在鸡尾酒会场合可能要稍微近一些。在中东,两人站着谈话时相互间的距离一英尺左右。不注意这种谈话习惯,可能会给双方带来不舒服。国际商务中语言环境的多样化使翻译工作成为必要。翻译不仅要正确表达词意,而且要反映一定的文化方式和观念。为此,跨国公司都重视公司内部人员的语言训练,并在必要时聘用公司外部的有关专家。

宗教属于个人和民族的信仰问题。它和

文化价值的发展密切联系,并影响着社会日常活动的许多方面。信教人的行为规范和价值取向刻下了某种宗教教义的印记。例如,佛教和印度教强调精神价值,贬低物质欲望;基督教主张节俭、勤奋工作;伊斯兰教的如同法律的道德规范,等等,它们对商务人员中的信教者的影响是显而易见的。

教育也是社会文化发展的重要组成部分。它是决定人的价值观的文化因素。人的素质取决于他所受的教育,分析教育环境和受教育的过程是分析个人价值观和行为的重要方法。

## 二、正确对待文化差异和文化变革

公司的母国文化与东道国的文化存在着差异。差异就是矛盾。在跨国经营中,如何正确处理这种文化差异带来的各种矛盾和冲突,如何吸收优秀文化,促进文化的变革和创新,是经营管理者面临的必须作出回答的问题。从战略管理的角度看,有三种可能的抉择:

**一是防御的战略管理** 这种战略是:保证母公司在研究与开发、生产与销售、组织管理等方面对子公司的控制地位,减少公司对东道国的依赖,避免东道国政府对经营的干预或使东道国的干预付出较高代价。与这种战略管理相适应,公司对文化的态度和行动是“母国取向”的。它们向东道国传输自己的价值观和行为准则,并力图改变东道国的文化环境。

**二是综合的战略管理** 这种战略是使海外公司成为东道国社会的一个综合部分。公司通过当地机构雇用较多的当地人来管理,在研究与开发、资源利用、市场营销等方面尽可能地适应当地市场的需求,使子公司具有当地形象。这就可能会使东道国政府减少对公司经营的干预。与这种战略管理相适应,公司对文化的态度和行动是“东道国取

向”的。它们会调整公司组织结构和运作方式,以求适应东道国的文化环境。公司还要求其工作人员学习当地的文化,避免对当地情况作出错误判断。

**三是上述两种战略管理的结合** 防御性和综合的战略管理都各有利弊。“母国取向”虽然有利于母公司控制和母公司目标的实现,但会妨碍东道国的目标,从而引起东道国员工、社团和政府的反对。“东道国取向”虽然有利于公司在东道国拓展业务,但会减弱母公司对海外机构的控制。因此,许多公司在对待文化差异时,既保持本公司的文化特征,又注意适应当地的文化环境。

公司在不同文化环境中的管理方法取决于公司的特殊优势和东道国的具体情况。在跨国经营中,公司对待文化差异和变革的态度和行动应注意以下几点:

**首先,文化是不断变化的,公司的经营管理应适应文化创新的需要** 文化是一种历史现象。每一种文化都是建立在一定的生产力水平、经济基础和民族传统的基础上并随着这些条件的变化而变化的。美国人类文化学家爱德华·霍尔曾将文化面貌分为正式的、非正式的和技术的三个层次。各个层次的

变化速度是不一样的。正式的规则和习惯,具有根深蒂固的历史文化传统,是难以改变的;非正式的规则和习惯较容易改变;技术的规范则很容易改变,并经常被人们谈论、观察、学习和接受。尽管各个层次的文化面貌对变革的反应不同,但它们都不是凝固不变的。公司所面临的文化环境处在不断地变动之中。因此,公司管理者应在不同文化的生活实践中,提高文化的敏感性,根据本国和东道国文化的变化情况相应地调整自身的组织机构和经营活动。只有了解文化的变革,才能使自己的思维方式、管理方法、工作习惯适应新的变化,才能使公司的整个价值体系即包含在产品的创造和使用过程中的一系列活动取得成效。

**其次,在文化变革中,对不同文化都应“取其精华,弃其糟粕”**

一种文化之所以能长期地广泛地在人类群体中流传,是因为它具有完善道德规范、促进人际关系、推动经济发展和社会进步的有利因素。但由于社会、历史、环境等的局限性,它又不可避免地存在某些不利的因素。在跨国经营中,公司面对母国与东道国的文化差异,应注意吸取各种优秀的民族传统文化传统,形成有特色的公司文化。在适应东道国文化环境的过程中,扬弃其落后的、无用的东西;在推动东道国文化革新的同时,学习东道国先进的、有用的东西并应用于本公司或母国。

**再次,在处理文化差异和变革时,既要考虑本公司的好处,更要注意东道国的利益**

跨国公司在外国文化环境中经营时,在管理技巧、分配方法、生产技术等很多方面会遇到文化差异所造成的困难。公司在解决这些问题时,不论采取何种态度和行动,都必须衡量其成本和效益,以及自身所具备的资源条件。同时,公司还必须充分注意东道国的利益。对东道国的基本社会规范、语言、习惯等文化传统,公司应采取适应的态度。不能把自己的价值观和行为准则强加于人。跨国公司所带来的外来文化必然会对东道国文化产生影响。但跨国公司不能以自己的价值判断标准和行为规范在东道国我行我素,并以此来“革新”东道国的文化环境。如果这样,就必然会伤害东道国的利益并遭到东道国人民和政府的抵制和反对,最终也造成公司自身的损失。

**第四,跨国公司应塑造一种“创新”的企业文化**

公司竞争优势主要来源于改进和创造的能力。在国际领域,公司之所以赢得竞争优势,是因为他们抢在国内外竞争者之前,发现了新的方法。因此,公司应形成和树立一种推动创新和喜欢变革的企业文化。这种企业文化有利于企业实施创新战略,获得竞争优势。当然,要建立这种企业文化是不容易的。因为人们往往宁愿在一个稳定的环境中,继续做他们过去曾经做过的事情。他们会问:过去就是这样干的,为什么要改变?为了塑造创新的文化,企业领导者要树立和推广这种文化观念,鼓励员工的创新精神,为创新活动提供良好的宽松环境。

