

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 9814008

UDC _____

学 位 论 文

企业跨国经营中的跨文化管理问题研究

吴 狄 亚

指导教师姓名: 林志扬 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2001 年 5 月

论文答辩日期: 2001 年 5 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2001 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2001 年 5 月

内 容 提 要

伴随着世界经济一体化和区域经济集团化的不断深化，企业经营的国际化已成为不可逆转的时代潮流。企业在全球范围内利用资源，将其自身所拥有的资金、技术、管理等方面的优势与东道国的资源、市场、劳动力等方面的优势相结合，从事跨国的生产经营活动，其在商品、资本、技术跨越国界的同时，也跨越了文化。在跨国经营中产生的国际企业，由于要经历不同的文化背景和地域环境，必将遇到前所未有的机遇与挑战，能否克服文化差异带来的文化冲突，实行有效的跨文化管理，是其能否取得跨国经营成功的关键。本文介绍了企业在跨国经营中碰到的文化差异和文化冲突现象，分析了造成文化差异和文化冲突的原因，论述了认识不同国家、不同民族间文化差异的途径，并对跨国经营企业如何克服由于文化差异而引起的种种文化冲突现象以实现有效地跨文化管理问题进行了研究，全文共分四章。

第一章 企业跨国经营的发展与跨文化管理问题的提出。本章首先简要介绍了企业跨国经营产生和发展的过程，接着论述了企业在跨国经营过程中遭遇的文化差异和文化冲突现象，指出在企业跨国经营过程中研究跨文化管理问题的必要性和重要性，最后对国内外有关跨文化管理研究的历史和现状进行了总结。

第二章 文化与文化差异。本章首先论述了文化的涵义、特征及其分类，接着总结了跨国经营企业中文化差异的具体表现，最后通过论述文化模式和管理模式的关系对跨国经营企业中文化冲突产生的原因进行了深入地分析。

第三章 衡量民族文化差异的维度。本章主要介绍了荷兰学者霍夫施泰德教授总结的衡量民族文化差异的四个维度，即权力距离指数、不确定性回避指数、个人主义—集体主义指数和男性度—女性度指数，并以此为基础阐述了认识不同国家、不同民族间文化差异的途径。

第四章 跨国经营企业跨文化管理的几种思路。本章首先介绍了各国企业在管理实践中普遍采用的几种跨文化管理思路，接着对这几种思路的利弊以及在何种情况下应选择何种跨文化管理的思路进行了分析和阐述，最后结合中法合资广州标致汽车有限公司从事跨文化管理的实例来说明跨国经营企业要实现有效的跨文化管理应注意的事项和应采取的方法和手段。

关键词：跨国经营 文化 跨文化管理

目 录

第一章 企业跨国经营的发展与跨文化管理问题的提出	1
第一节 企业跨国经营的产生与发展	1
第二节 企业跨国经营面临的文化挑战	3
第三节 跨文化管理研究的历史和现状	6
第二章 文化与文化差异	8
第一节 文化的涵义	8
第二节 跨国经营企业中文化差异的具体表现	11
第三节 文化模式与管理模式	14
第三章 衡量民族文化差异的维度	17
第一节 权力距离指数的含义及其对比	17
第二节 不确定性回避指数的含义及其对比	20
第三节 个人主义—集体主义指数的含义及其对比	21
第四节 男性度—女性度指数的含义及其对比	23
第四章 跨国经营企业跨文化管理的几种思路	27
第一节 企业跨文化管理的四种基本思路	27
第二节 四种基本思路的比较和选择	31
第三节 跨国经营企业跨文化管理的实例分析	34
参考文献	39
后记	41

第一章 企业跨国经营的发展与跨文化管理问题的提出

所谓企业跨国经营是相对企业国内经营而言的，其涵义可作广义和狭义两种理解。从广义上来讲，只要有关企业“直接”参与了商品、劳务、资源或技能的跨国传递和转化，其就算是参与了企业跨国经营，从这层意义上讲，企业跨国经营的历史和人类国际贸易的历史是一致的，可以说，人类有了国与国之间的商品交易，人类就有了跨国经营；从狭义上来讲，企业跨国经营则是伴随着西方列强开辟海外殖民地的隆隆炮声而产生的，它是指企业以国际市场为导向，超越国家、民族的地域界限，直接对外投资，在国外设立分支机构，跨国进行生产和商务活动，以获取高额海外利润的经济行为，从这层意义上讲，企业跨国经营的历史和跨国公司的历史是一致的。本文所要研究的企业跨国经营专指狭义的企业跨国经营。

第一节 企业跨国经营的产生与发展

企业跨国经营在现代社会经济生活中起着举足轻重的作用，已成为国际经济生活中一项不可或缺的重要内容，然而，它并不是古已有之的，而是顺应社会的发展，经过萌芽、成长和成熟阶段，不断壮大而取得今天的辉煌成就的，在发展的道路上，也曾经历了成型起步、徘徊慢行、壮大突进的历程。

一、萌芽阶段（17 世纪初~19 世纪中）

1492 年，哥伦布发现美洲之前，世界上只有国际贸易的形态存在，不存在现代意义上的企业跨国经营。只是随着美洲的发现，殖民地的开辟，资本开始国际流动，才导致了企业跨国经营的开端。这时候从事跨国经营的企业主要为欧洲列强的国家资本或在政府支持下早期的资本主义企业，充满“血腥”的殖民色彩。例如臭名昭著的英国东印度公司。这一阶段的跨国经营是在一系列的对外殖民政策的推动下开展起来的，它一方面促成了西方列强的资本原始积累，另一方面也给亚非拉广大发展中国家带来了深重的灾难。

二、成长阶段（19 世纪末~20 世纪初）

到了 19 世纪中后期，以电气工业为代表的第二次工业技术革命推动着自由资本主义过渡到垄断资本主义，巨额过剩资本的形成和向外扩张掠夺的需要，使大规模资

本输出成为主要的特征，促进了资本国际化的进一步发展，资本主义企业向外扩张也开始深化到国际金融领域和国际投资领域。正是在这一背景下，以拜尔公司、诺贝尔公司和胜家公司为代表的第一批现代意义上的跨国公司宣告成立，企业跨国经营也渐成气候，处于逐步形成发展阶段。这一时期企业跨国经营发展的主要特点大体可归纳为：一是跨国经营的企业只局限在西欧和美国少数几个资本主义强国；二是企业跨国经营的形式绝大部分是对外间接投资；三是企业跨国经营的扩张方向大多是殖民地、半殖民地和其它经济落后的国家；四是企业跨国经营的目的是为宗主国向殖民地落后国家输出工业品并从殖民地落后国家输入初级产品服务的。

三、徘徊阶段（1914~1938）

在一战结束后二战开始前的这 20 多年时间里，由于第一次世界大战对世界经济的严重打击，企业跨国经营的发展进入了低谷期，英、法、德等国的国内企业将主要精力放在了医治战争创伤和恢复国内经济上，对外投资总额没有取得很大发展，但是这一时期企业跨国经营发展仍然呈现出一些新的特点：一是对外投资总额虽然增幅不大，间接投资也踏步不前，但对外直接投资绝对额却增加了两倍，而且在对外投资中的比重也有较大的提高；二是随着科学技术的发展，拓宽了新的生产领域，使企业跨国经营的投资范围进一步扩大，投资部门也有所增加；三是美国的对外直接投资活动活跃，跨国经营的企业数目迅速增加，许多著名的美国跨国公司均在此期间诞生，也为以后美国跨国公司在西方跨国公司中占一半江山打下了基础。

四、成熟阶段（1945~ ）

二战结束后，以电子计算机、新能源、新材料为标志的科技革命，使社会生产力获得了迅速发展，国际间的经济交往更加密切，国与国之间的相互依存关系大大加强，加之资本主义生产的进一步集中，垄断程度的进一步加深，资本主义国家的大量“过剩”资本加紧在国外寻找有利的投资场所，这一切都使得企业跨国经营获得了迅猛发展，在世界经济中也发挥着越来越重要的作用，成为国际经济生活中一项重要的内容。这一阶段企业跨国经营发展的主要特点有：一是发达资本主义国家对外直接投资增长迅速，据有关资料统计，到 1997 年，发达国家的对外投资总额已达 3596 亿美元，国际直接投资总存量达 35000 亿美元；二是跨国公司数目（包括母公司和子公司）大大增加，据联合国跨国公司中心公布的数字，到 1997 年，广义的跨国公司已达 5.3 万家，其分支机构达到 45 万家；三是企业跨国经营的地区分布更为广泛，几乎遍布全球的每

一个角落；四是企业跨国经营的产业分布范围进一步扩大；五是跨国经营已不再为发达资本主义国家所独有，许多新兴国家和发展中国家的企业也纷纷加入到跨国经营的行列中来。

第二节 企业跨国经营面临的文化挑战

前面我们已经说过了企业跨国经营是相对国内经营而言的，不管人们对其作出多么复杂的定义，它只有一个最基本的特征：它是涉及两个或更多国家的经营活动。企业从事跨国经营，在资本、设备、技术跨越国境的同时，也跨越了文化，其将面临的是与母国完全不同的文化环境，这种巨大的文化差异以及由此导致的文化冲突将给其经营管理上带来很大的挑战，使得跨国经营的企业成为“一种多文化的机构”¹，而其经营管理“基本上就是一个把政治上文化上的多样性结合起来而进行统一管理的问题”²。

一、企业跨国经营遭遇的文化差异

众所周知，不同的国家、不同的民族之间有着不同的文化，有人为了说明不同国家、民族间的文化差异，曾经很形象地讲过下面这个故事。

一群商人在一条船上谈生意，船在行进时出了故障，渐渐下沉，必须让乘客跳水逃命。船长深谙世事，知道这些商人的文化背景不同，必须采取不同的方式分别去说服他们。于是他对英国商人说：“跳水是一种体育运动”，英国人崇尚体育，听罢即跳；他对法国商人说：“跳水是一种时髦，你没看见已经有人在跳了吗？”法国人爱赶时髦，遂跟着跳下；他对德国商人说：“我是船长，现在跳水，这是命令！”德国人严于纪律，服从了命令；他对意大利商人说：“乘坐别的船遇险可以跳水，但在我的船上不允许！”意大利人多有逆反心理，说不让跳他偏要跳，旋即跳下；对非常现实的美国人，船长就说：“跳吧，反正有人寿保险，不亏！”；对中国商人则说：“你不是家有八十岁的老母亲吗，你不逃命怎么对得起她老人家呀！”就这样，观念不同、想法各异的人全都按船长的要求做了³。

这当然只是一个不无夸张的幽默，但从中我们不难看出国与国之间、民族与民族

¹ 富立友，“跨文化管理——企业跨国经营成功的关键”，《经济管理》，1996年第4期

² 富立友，“跨文化管理——企业跨国经营成功的关键”，《经济管理》，1996年第4期

³ 郭纪金，《企业文化》，中山大学出版社，1991年版，第182页

之间的文化差异是很大的。企业从事跨国经营，跨越了国界、民族，自然也跨越了文化，也必将遭遇不同文化带来的文化差异。这种文化差异在跨国经营企业内部的表现是多方面的，如言行举止的差异、管理方式的差异、经营目标的差异等等（有关跨国经营企业中文化差异的具体表现我们将在下一章中作详细介绍），如果不能很好地处理这种客观存在的文化差异，就容易在企业中造成文化之间的冲突，使企业中来自不同文化背景的经理和员工心理上形成“文化休克”的反应，从而给企业正常的经营管理带来不利的影响，甚至直接导致企业跨国经营的失败。

二、文化差异导致文化冲突

所谓文化，按照荷兰马斯特里赫特林堡大学学者霍夫施泰德教授的观点，是指一个环境中的人的“共同的心理程序”⁴，也就是说，文化不是一种个体特征，而是具有相同的教育和生活经验的许多人所共有的心理程序。这种程序对人的价值观念往往具有“价值定向”的作用，它使得一种文化背景下的人在同来自另一文化背景下的人交往时，往往会按照自己的文化模式所提供的框架去理解和评价他人的文化，这样做的危险是人们常常错误地理解和解释来自另一文化环境中的人们，从而容易引起误会与矛盾，产生冲突。跨国经营的企业由于跨越了不同的文化，必将遭遇不同文化带来的文化差异，而不同形态的文化或者其文化因素之间由于存在差异必将产生相互对立和相互排斥，这一相互对立和相互排斥的过程就是所谓的文化冲突。在一个具体的跨文化企业中，产生文化冲突的原因主要有以下几种⁵：

1. 种族优越感。指认定一种族优越于其他种族，认为自己的文化价值体系比其他文化价值体系优越，而这种优越感可能不知不觉在企业的管理者身上表现出来。如果一位跨国经营企业的管理者以此种观点来对待东道国的雇员的话，他的行为将可能被当地人所忌恨，也可能遭到抵制，从而在跨国经营的企业中产生冲突，而他也就无法正常管理该企业。

2. 不同的价值准则和行为规范。不同的国家、不同的民族有着不同的文化，而文化对人的行为会产生“价值定向”的作用，这就使得不同国家、不同民族之间具有不同的价值准则和行为规范。企业在跨国经营过程中，来自不同文化背景下的人们面对同一事物，由于在价值认识上和行为上存在差异，往往会产生矛盾，如果不能很好地处理这种矛盾，就可能会导致冲突。

⁴ [荷兰]霍夫施泰德，《跨越合作的障碍——多元文化与管理》，科学出版社，1996年版

⁵ 赵曙明，《国际企业：人力资源管理》，南京大学出版社，1999年版，第308-309页

3. 沟通误会。沟通是人际或群体之间交流和传递信息的过程。但是由于许多沟通障碍，如人们对于时间、空间、事物、友谊、风俗习惯、价值观等的不同认识，造成了沟通的难度，如果不能很好地加强理解和交流就有可能导致沟通误会，甚至演变为文化冲突。

三、文化冲突对跨国经营企业的影响

文化冲突对跨国经营企业的影响是多方面的，往往会产生以下几种结果⁶：

1. 极度保守。文化冲突影响了跨国经理与当地员工之间的和谐关系，这使得经理们也许只能按照呆板的规章制度来控制企业的运行而对员工更加疏远，而与此同时，员工则会对工作变得更加不思进取，经理的行动计划实施起来也会更加艰难，结果是双方都不可能有所作为，他们之间的社会距离也会进一步加大。

2. 沟通中断。经理与职工的社会距离加大，自然会影响彼此间的沟通。当这个距离大到一定程度，自下而上的沟通就会中断。结果是经理人员无法了解真实的下情，企业的管理将变得更加困难，双方的误会也会越来越深。

3. 非理性反应。经理人员如果不能正确理解不同的文化存在的差异，就可能会对来自不同文化背景的职工采取情绪化或非理性的态度。这种非理性的态度很容易遭至员工非理性的报复，结果是误会越来越多，矛盾也越来越深，对立与冲突更趋剧烈。

文化冲突除了会产生以上三种常见的不利结果以外，还可能给跨国经营的企业带来诸多其他不利的影 响，如管理决策的低效率、企业目标的不统一、管理费用大幅增加等等。这些都将加大企业跨国经营的难度，甚至可能最终导致企业跨国经营的失败。这方面，中外跨国经营的企业都曾有过深刻的教训（如中法合资广州标致汽车公司的最终解体就是一个很好的例子）。正如美国学者戴维·A·利克斯所说：“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——基本的或微妙的理解所招致的结果。”⁷由此可见，企业跨国经营要取得成功，就必须重视由于文化差异而带来的文化挑战，对企业实施有效的跨文化管理以避免或减少由文化差异而引起的文化冲突现象。

第三节 跨文化管理研究的历史和现状

⁶ 赵曙明，《国际企业：人力资源管理》，南京大学出版社，1999年版，第310-311页

⁷ 富立友，“跨文化管理的研究与实施迫在眉睫”，《中外管理》，1996年第5期，第35页

其实，跨文化管理并不是一个新的事物，它起源于古老的国际间的商贸往来。早在古代，古埃及人、腓尼基人、古希腊人就开始了海外贸易并懂得了如何与不同文化背景下的人们做生意。到了文艺复兴时期，丹麦人、英国人以及其他一些欧洲国家的商人更是建立起了世界范围的商业企业集团，当与他们自己文化环境以外的人们进行贸易时，他们就会对与他们不同文化背景下产生的语言、信仰以及习惯保持敏感以避免发生冲突并顺利实现交易。这些事实上就是在从事跨文化的经营与管理活动。不过这时候的跨文化管理活动完全取决于从事贸易活动的商人们的个人经验，有关文化及文化差异与相似的研究也仅仅是人类学家的事，公司与企业还很少注意对文化及其差异的研究，跨文化管理也还没有成为一门独立的科学。

跨文化管理真正作为一门科学，是在 20 世纪 70 年代后期的美国逐步形成和发展起来的。它研究的是在跨文化条件下如何克服异质文化的冲突，进行卓有成效的管理，其目的在于如何在不同形态的文化氛围中，设计出切实可行的组织结构和管理机制，最合理地配置企业资源，特别是最大限度地挖掘和利用企业人力资源的潜力和价值，从而最大化地提高企业的综合效益。

兴起这一研究的直接原因是二战后美国跨国公司进行跨国经营时的屡屡受挫。美国管理学界一直认为，是他们将管理理论进行了系统化的整理和总结，是他们最先提出了科学管理的思想，也是他们最先将这一思想应用于管理实践并实现了劳动生产率的大幅提高，因此他们的管理理论和管理实践毫无疑问应该是普遍适用的。然而，二战后，美国跨国公司跨国经营的实践却使这种看法受到了有力的挑战。实践证明，美国的跨国公司在跨国经营过程中照搬照抄美国本土的管理理论与方法到其他国家很难取得成功。而许多案例也证明，对异国文化差异的迟钝以及缺乏文化背景知识，是导致美国跨国公司在新的文化环境中失败的主要原因。因此，美国人也不得不去研究别国的管理经验，从文化差异的角度来探讨失败的原因，从而产生了跨文化管理这个新的研究领域。

除此以外，日本在 20 世纪 60 年代末和 70 年代初企业管理的成功也是导致跨文化管理研究兴起的重要原因。在这一时期，日本的跨国公司和合资企业的管理日益明显显示出对美国和欧洲公司的优越性。在这种情况下，美国也明显感觉到了日本的压力，产生了研究和学习日本的要求。美国人对日本的研究，大体上有两种方式：一种是专门介绍日本，从中总结出好的东西；另一种是联系美国来研究日本，进行对比……经过研究，美国人发现，美日管理的根本差异并不在于表面的一些具体做法，而在于

对管理因素的认识有所不同，如美国过分强调诸如技术、设备、方法、规章、组织机构、财务分析这些“硬”的因素，而日本则比较注重诸如目标、宗旨、信念、人和、价值准则等这些“软”的因素；美国人偏重于从经济学的角度去考虑管理问题，而日本则更偏重于从社会学的角度去对待管理问题；美国人在管理中注重的是“科学”因素，而日本人在管理中更注意的是“哲学”因素等等。研究结果清楚地表明日本人并没有仿造美国的管理系统进行管理，而是建立了更适合于其民族文化和环境的管理系统，这个系统远比美国已有的管理系统成功。这一研究结果的发现使得人们对文化以及不同文化下管理行为的研究变得更加风行。

如今，世界已进入二十一世纪，人类正处在知识经济时代和信息网络社会，时代的发展和社会的进步对跨文化管理问题的研究提出了更多的挑战，在当今西方发达国家特别是美国跨文化管理问题的研究方兴未艾，有关论文和专著层出不穷，记得在写作本文时，笔者曾经在美国著名的网络书店亚马逊（<http://www.amazon.com/>）搜索过有关跨文化管理（Cross-cultural Management）方面的书籍，显示的结果有 248 本之多，在著名的搜索引擎 YAHOO（<http://www.yahoo.com/>）上搜索到的有关跨文化管理（Cross-cultural Management）的网站、网页更是多以万计，由此可见其受重视的程度。而与此形成鲜明对比的是我国在这方面的研究才刚刚起步，能够查到的著作、论文寥寥无几，且内容大同小异并有照抄照搬国外论述之嫌。如今我国加入 WTO 已经指日可待，中国经济融入世界经济也已是不可逆转的时代潮流，在这种情况下，我国企业开展跨国经营，已不再是一种走向世界的感情冲动，而是谋求发展、顺应世界大趋势的必然选择。对于长期在国内实行“内向”经营、受计划经济束缚的我国企业，要跨出国门并避免跨国经营的失败，探索我国企业的跨文化管理，无疑有着十分重要的现实意义。因此，笔者在这里要呼吁中国国内的广大学者，加快对我国企业跨国经营的跨文化管理战略的理论研究和实践探讨，以为我国企业开展跨国经营提供有益的借鉴。

第二章 文化与文化差异

文化的历史源远流长，它是人类社会劳动的产物，而其一旦形成，又会对世界上的每一个国家、每一个民族、每一个个人无时不刻地产生影响。正如美国文化人类学家霍尔所说：“文化是人的生存环境。人类生活的任何一方面无不受着文化的影响，并随着文化的变化而变化。文化决定了人类表达自我的方式（包括感情的流露）、思维方式、解决问题的方式、规划和建设城市的方式、运输系统的组织和运行以及经济与政府的关系和发挥作用的方式。然而……正是这些在一般情况下都是最明显的、又习以为常的、也是研究得最少的文化侧面，以最深刻和最微妙的方式影响着人们的行为。”

8

第一节 文化的涵义

文化，是一个应用十分频繁和广泛，但是却很难明确表述的概念，无论在东方还是在西方至今都还没有对其涵义形成一个统一的理解。不同的文化研究者如文化人类学家、社会学家、考古学者、民族学家、管理学家等从自身研究的不同目的出发，从不同的角度对文化给予了不同的解释，从而形成了种种不同的文化定义。据有的学者统计，在 1920 年以前，关于文化的定义还只有 6 个，到了 1952 年，仅用英文下的文化定义就多达 160 多种，时至今日，有关文化的概念更是数不胜数。

一、文化的定义

文化一词在我国古已有之，由来已久。早在《周礼》一书中便有“观乎人文化以化成天下”之说，意指根据人类发展的需要来改造自然和社会。西汉刘向的《说苑》中亦有“凡武之兴，为不服也，文化不改，然后加诛”的话，不过这里的文化指的是文治教化之意，与“武功”相对而言，还不是现代社会科学意义上的文化之意。

今天我们所用的“文化”一词是从西方引进的。在西方文字中，文化在德文中为 Kultur，在英文中为 Culture，它们都源于拉丁文 Cultura 一词。它有多种含义：第一，

⁸ 赵曙明，《东西方文化与企业管理》，中国人事出版社，1995 年版，第 1 页

含有耕种的意义；第二，含有居住的意义；第三，含有练习的意义；第四，含有留心或注意的意义；第五，含有敬神的意义。其主要意思是指经过人类耕作、培养、教育、学习而发展的各种事物或方式，是与大自然本来存在的事物相对而言的，例如野生的禾苗不是文化，但人类栽培稻、麦等便形成了一种文化方式和成果⁹。

到了 18 世纪以后，文化的含义发生了变化，由耕种、居住、敬神逐步演化为个人素养，整个社会的知识、思想方面的素养，艺术、学术作品的汇集，以及引申为指一定时代、一定地区的全部社会生活内容等等。1871 年，英国杰出的文化人类学家爱德华·泰勒在他的《原始文化》一书中，第一次把文化作为一个科学概念下了一个定义：“文化是一个复杂的总体，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及人类在社会里所获得的一切能力和习惯。”¹⁰这可以说是一个最早的较为科学的定义，对当时和后来都有深远的影响，至今仍被人们广泛引用。

自泰勒以来的一百多年里，世界各国学者对文化作了多方面的深入研究，提出了许许多多关于文化的定义。下面是几种较有代表性的文化定义：

1. 《美国传统辞典》对文化下的定义是：“人类群体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教信仰、群体组织和其他一切人类生产活动、思维活动的本质特征的总和。”¹¹

2. 中国《辞海》认为文化是指“人类社会历史实践中所创造的物质财富和精神财富的总和，特指精神财富”。

3. 美国著名人类学家克拉克洪（Kluckhohn）和凯利（Kelly）把文化看做是“历史创造出的，清晰和不清晰，理性、非理性和不理性的所有生活图式（Designs），这种图式在任何给定时间都作为一种人类行为的潜在指导而存在。”¹²

4. 荷兰学者霍夫施泰德（G·Hofstede）认为文化“是一个环境中的人的共同的心理程序（collective mental programming）”¹³，它把一个人类群体和另一个群体区别开。

.....

在本文中，由于采用的是霍夫施泰德的民族文化差异四维度理论来研究企业跨国

⁹ 赵曙明，《东西方文化与企业管理》，中国人事出版社，1995 年版，第 2 页

¹⁰ 赵曙明，《东西方文化与企业管理》，中国人事出版社，1995 年版，第 2 页

¹¹ 约翰·科特 詹姆斯·赫斯克特，《企业文化与经营业绩》，华夏出版社，1997 年版

¹² Gary P. Ferraro, 《The Cultural Dimension of International Business》, Prentice Hall, 1990

¹³ [荷兰]霍夫施泰德，《跨越合作的障碍——多元文化与管理》，科学出版社，1996 年版

经营中的跨文化管理问题，因此笔者倾向于接受霍夫施泰德关于文化的定义，即认为文化是一个环境中的人的共同的心理程序，它把一个人人类群体和另一个群体区别开。

二、文化的特征

无论人们对文化作出怎么样的定义，它有着以下一些公认的特征：

1. 普遍性

文化无处不在。无论古今中外，只要有人存在的地方就有文化。文化也是超国界的，世界上没有哪一条海岸线、哪一条国境线能够挡得住文化的传播。文化的传播是不以人的意志为转移的。

2. 群体性

文化不是一种个体的特征，而是一种人类群体的特征。这个群体是接受相同教育、相同生活经验所制约的大群体，如部落、少数民族、宗教组织、协会、工会组织、家庭等。

3. 稳定性

历史已经告诉我们，王朝可以不断更替，但文化传统并不会随之更替。也即是说，文化形态一经形成，便具有相对的独立性和稳定性，其变化将是十分缓慢的，要改变某些文化传统或让某些传统让位，决非易事。

4. 发展性

尽管文化的变动是十分困难和缓慢的，但终究还是会发展变化的。随着社会政治、经济情况的不断改变，文化也在自身的不断批判、扬弃、继承和融合中发展变化着。

三、文化的分类

按照不同的标准，文化可以划分为不同的亚群或亚层，如按大的范畴分，可分为东方文化、西方文化；按范围，宏观上有国家、民族文化，中观上有组织文化、企业文化，微观上有个人文化，在这三个层次中还可以有很多可大可小的文化单元；按国家或民族，可以分为中国文化、美国文化、日本文化、德国文化等等，同一民族文化内部，还可以有许多种亚文化，如我国的蜀文化、楚文化等。除此以外，有的学者还区分了“亚文化系统”和“文化亚系统”这两个概念¹⁴：前者指大文化的主要变体，如种族群体、阶级阶层；后者指遍及某一整个社会文化系统而又相对可分的意义领域，如宗教、语言、文艺、科技及其组织等等。为了能使我们在同一层次上使用文化的概

¹⁴ 严文华 宋继文 石文典，《跨文化企业管理心理学》，东北财经大学出版社，2000年版，第56页

念，特对本文的文化概念范围做一说明。本文侧重于研究跨国经营的企业针对不同文化的差异如何进行有效地跨文化管理问题，其文化的概念特指民族文化，即使文中涉及到企业文化，也主要是指企业中不同国别员工表现出来的民族文化特点。

第二节 跨国经营企业中文化差异的具体表现

在跨国经营的企业中，文化差异主要表现在以下几方面：

一、显性文化的差异

跨国经营企业中最常见和最公开化的文化差异，就是显性文化差异，即来自行为者双方的象征符号系统之间的差异，也就是我们通常所说的表达方式所含的意义不同而引起的差异。这些表达方式通常是通过语言、神态、手势、表情和举止等表现出来，来自不同文化背景中的人，相同的文化符号所象征的意义很有可能是不一样的。

这方面的例子很多。如美国学者约翰·格雷厄姆曾对日美商业谈判中的文化差异问题作过详细的研究。他根据美国商人所反映的日本商人善于在谈判中耍花招这一问题，作了深入的分析，结果发现，在许多日美商人谈判时，当一位美国商人直视谈判桌对面的日本代表时，日商立刻低下了头，等那位美国商人低头记录时，他才抬起头，而当对方再次直视他时，他又低下了头，这个现象使美商形成了日本人善于耍花招这一印象。但是，格雷厄姆的进一步研究发现，这其实是美国商人的误会，原因是美国商人对低头和直视这些动作符号的理解，与日商截然不同。在日本，当晚辈被长辈训斥时，晚辈必须低头，表示谦恭和尊敬，而同样是受长辈训斥的美国儿童，却必须要直视长辈以示聆听。受不同文化长期潜移默化的影响，这种细微的动作表情逐渐衍生为表达不同含义的潜意识语言，而这种潜意识语言的习惯流露，又使带有不同文化背景的双方在理解上往往缺乏共同感，以致造成误会。¹⁵

相同的例子在中外合资企业中也很有见。如在某合资企业中，一位外方总经理时常抱怨中方职工对他不友好，原因是他经常看到中方员工在工闲时三五成群地攀谈，但每当他靠近时，职工们便散开，没有人答理他，也没有人表示出亲切。每当这时，这位总经理就会在心里有一种被奚落的感觉并感到不可理解。这其实也是一种由于对潜意识语言理解上的差异而产生的误会。在西方，一般来说对别人的热情报以一种无

¹⁵ 朱筠笙，《跨文化管理：碰撞中的协同》，广东经济出版社，2000年版，第329-330页

表情的沉默，意味着不友好，对一个有身份的人来说，更是如此。但在中国，一个普通的成员见到职位比自己高的领导时，往往都会有意无意地流露出一种谦卑的神态，表现得手足无措，甚至会有意回避。

二、制度文化的差异

这一点在中外合资企业中表现得尤为明显。来自西方发达国家的管理人员，习惯于在法律比较完善的环境中开展经营和管理活动，他们会用法律条文作为自己日常行为的准则，来决定哪些行为可为哪些行为不可为，反映在企业的管理中，就是倾向于“硬性”管理，强调“事重于人”，依靠严密的组织结构和严格的规章制度，对职工工作行为进行强制规范和约束，无论是谁无论何种原因，违反了企业的规章制度都将受到惩罚。而中国的管理人员，尤其是国有企业的管理人员，则习惯于按上级行政管理机构的指令、条文和文件行事，这些指令、条文和文件随着发布系统的主管人员对形势判断的改变，对前任价值评价的改变，甚至随着个人主观意志的改变而改变，没有长期性和连贯性，反映在企业的管理中，就是倾向于“弹性”管理，强调“人重于事”，重关系、“面子”，虽然企业也制定有很多的规章制度，但在具体执行的过程中往往会根据实际情况加以灵活处理。这种制度文化的差异带来的结果差异往往也很大。例如，假设企业的一名员工在上班的路上，因为救人而迟到了，按照企业的规章制度要被开除，在中国的企业中当了解了职工迟到的真实原因后，这名员工不仅不会被开除，反而会因为做了好事而受到企业的奖励和表扬，而在美国企业中，尽管管理者也很理解并赞赏这名职工的行为，但因为违反了企业的规章制度，还是一样要被开除。

三、价值文化的差异

在中外合资企业中，价值文化的差异主要体现在对风险的态度、对激励员工的方式、对上下级关系的理解和对不同意见的表达方式四个方面。

在对风险的态度方面，中国企业家受政府行为和中国传统文化的影响较深，一般缺乏风险意识和冒险精神，在企业的经营管理中追求稳健，抵制变革，不敢冒大的风险，惟恐失败，因此常常难以在瞬息万变的竞争环境中把握稍逊即逝的机会；而西方企业家则不同，他们认为胜败乃兵家常事，在企业的经营管理中，敢于创新和冒险，鼓励变革，同时也有着较强的风险防范意识，居安思危，防患未然，因此在新产品研制、新市场开拓、新方法运用等方面都能快人一步，使企业始终处于领先地位。

在对激励员工的方式方面，中国企业特别是国有企业现在过多的还是强调精神上

的激励而忽视物质上的激励，缺乏灵活的激励机制，企业的员工还难以通过工作努力来获得物质上的满足；而在西方企业中，个人的收入与其工作努力的程度是直接相关的，企业非常注重对员工的物质激励，员工能够从自身努力工作的过程中获得物质上的满足和乐趣。

在对上下级关系的理解方面，西方大多数企业的下级对上级都有一定的建议权和质疑权，上级在作出决策的过程中一般倾向于与下级商量，在这种情况下，下级很容易接近并敢于反驳他们的上级，上下级认为彼此天生就是平等的，所谓等级制度不过是所任职务的不同而已；而在我国企业中，受我国传统文化“官本位”思想的影响，上下级认为彼此之间的关系并不平等，尽管国家的法律和企业的章程中都规定企业的员工有对决策的建议权和知情权，但在实际执行的过程中，往往仍然是企业的领导独自做出决策，下级一般也不愿与上级发生冲突来反驳他们的意见。

在对不同意见的表达方式方面，中国人注重含蓄，遇事一般不会明确表达自己的看法，有不同意见也不会当面直接陈述，以免发生冲突，双方面子上挂不住，很尴尬；而西方人则比较喜欢直来直去，有意见当面提，想什么说什么，“对事不对人”，发生再激烈的冲突，朋友还是照样可以做下去。

四、人事政策的差异

在中外合资企业中，人事政策方面的差异主要体现在企业员工工资调整的依据、企业人才选拔使用的标准和企业对人才流动的态度三个方面。

在企业员工的工资调整方面，中方偏重于考虑企业员工的资历、经历和学历，员工的工资与这些因素直接挂钩，也就是说，工资是对人不对职的；而外方则认为，尽管员工的资历、经历和学历对其工资的确应产生一定的影响，但企业员工的工资水平最重要的是要和他们所从事的工作性质挂钩，只有当员工的工作岗位、工作内容发生变化时，才能考虑对其调整工资，即工资的标准是对职不对人的。

在人才的选拔使用标准方面，中方比较注重德才兼备，重视人的政治素质、个人历史和人际关系，强调在上级面前必须谦虚谨慎，与同事之间的关系必须和谐融洽（即所谓群众基础牢靠），在这种标准下，很多时候选出的干部，只是很听话而已，并不一定具备组织和管理才能；而外方在选拔人才时则把能力放在第一位，只要有能力是人才，则英雄不问出处，一概量才而用。

在对人才流动的态度方面，中方对企业与人才的双向选择还没有引起足够的重视，还不太习惯员工“跳槽”，强调的还是干部职工队伍的稳定，并由此影响到对人才

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库