

文章编号: 1003—6636(2008)02—0103—05; 中图分类号: F740; 文献标识码: A

文化适应性及其对跨国经营的影响

王志勇

(广东海洋大学寸金学院, 广东 湛江 524088)

摘要: 跨国经营面临的重要挑战之一就是如何做好文化适应性工作。全面深入分析文化适应性对跨国经营的影响, 对做好跨国经营具有极其重要的意义。通过对文化适应性的主要理论进行必要的分析可看出文化适应性对跨国经营的影响, 文化适应性对企业各种投入的影响, 文化适应性对企业内部经营管理活动的影响, 文化适应性对不同行业的影响, 文化特征不同的地区对跨国经营的影响。

关键词: 文化适应性; 跨国经营; 影响

Cultural Adaptability and Its Impacts on Multinational Operation

WANG Zhi-yong

(Cunjin College of Guangdong Ocean University, Zhanjiang Guangdong 524088, China)

Abstract: One of the important challenges that multinational operation faces is that how to adapt culture. A deep and comprehensive analysis of impacts that cultural adaptability has on multinational operation means a lot to a better multinational operation. Based on the main theories of cultural adaptability, the paper discusses how cultural adaptability affects multinational operation, inputs to enterprises, inner operation and management, and different lines. It also concludes the impact that regions with different cultural characteristics have on multinational operation.

Key words: cultural adaptability; multinational operation; impact

一、关于文化适应性的主要理论

文化是指某一个人人类群体所具有的一些特殊的意识、行为和物质产品, 用以区别于别的群体^[1]。文化适应性是指人或组织到了一个不同的文化环境中如何适应新的文化环境的过程。跨国经营的企业到了不同文化环境的东道国, 组织和工作人员都应适应新的文化环境, 以保证跨国经营的顺利进行。国内外对跨国经营文化适应性的研究理论主要可以分为两类:

(一) 重文化差异的研究而轻适应性方面的研究

例如: 霍夫施泰德的五种文化模式、川普涅尔的文化七特点理论等。

霍夫施泰德 (1980) 从权力距离、不确定性回避、男性化/女性化、个人主义/集体主义、长期取向/短期取向 (这一点是霍氏在后来的研究中补上去的) 五个方面研究了不同民族国家之间文化的差异。所以在不同的地区, 一个跨国经营企业在管理和组织实践上对应此做出反应。跨国经营企业的工作人员在工作中应具备处理因不同文化而带来的问题, 也就是要做好跨国经营的文化适应^[2]。川普涅尔和特纳 (1993) 认为文化没有好坏对错之分, 只有差异性, 主要包括七个方面的差异: 个人主义与共有主义、特殊性与扩散性、普遍性与具体性、中性与情感性、成就文化与归因文化、时间取向、对环境的态

收稿日期: 2007—12—25

作者简介: 王志勇 (1980—), 男, 广东梅州人, 广东海洋大学寸金学院讲师, 硕士, 主要研究方向为人力资源管理。

度。他提出在管理和组织活动中不存在所谓的“最佳方式”，管理模式应该适应不同的文化特点，吸收和适应其他文化是跨国经营的必备条件之一^[3]。

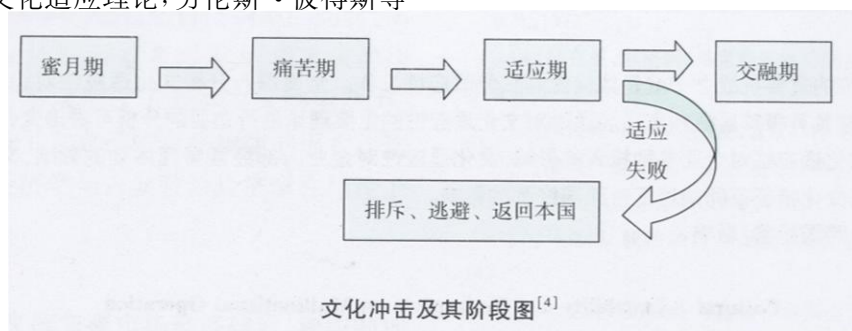
这类理论深入研究分析了文化差异，但对跨国经营应如何做好文化适应的研究过于简单，不够深入。我们在跨国经营文化适应实践中难于借鉴。

(二)在有关著作中提到了跨国经营文化适应性问题，但未作深入的研究分析

例如：张新胜等(2002)在《国际管理学》中提出的文化适应四阶段理论，托马斯·贝特曼(2002)等在《管理学——构建新时代的竞争优势》一书中提出的跨国界管理文化适应理论，劳伦斯·彼得斯等

(2000)在他们编写的《人力资源管理学百科全书》提到的文化适应理论等。

张新胜提出的文化适应四阶段理论认为，国际管理者从产生文化冲击到克服文化冲击必须经历四个阶段，即蜜月期、痛苦期、适应期和交融期（见下图）^[4]。托马斯·贝特曼提出的跨国界管理文化适应理论分析了外派人员在不同阶段的压力，这些压力主要源自文化差异。为了做好跨国经营的文化适应工作，托马斯·贝特曼从三个方面进行了论述：全球经理人的技能、理解文化问题以及国际管理中的道德问题^[5]。



这些理论对如何做好跨国经营的文化适应性问题进行了分析，但是研究分析不够深入，影响了对跨国经营的学习借鉴。

综合来看，目前国内外的绝大部分跨国经营文化适应性理论对如何做好文化适应缺乏全面、深入、系统的研究分析，这些都制约了企业的借鉴。因此，我们有必要在这些成果的基础上，探索出可以更好地让跨国经营企业学习借鉴的文化适应理论和方法。

二、文化适应性对跨国经营的影响分析

文化适应性对跨国经营的影响主要有四个方面：一是对企业输入的影响，即对企业的人、财、物、信息等投入的影响。二是对企业转换的影响，即对企业内部各种经营管理活动的影响。三是对企业输出结果的影响，即对企业输入、转换的结果——产品或服务的影响。对产品或服务的影响表现为对不同行业的影响。有的行业的产品或服务受文化差异的影响较大，如食品、纺织服装、文化等行业。有的行业的产品或服务受文化差异的影响则相对较小，比如钢铁、机械、化工等行业。四是将“输入—转换—输出”系统置于不同的文化环境中，其所受到的影响又是不一样的。主要表现为文化特征不同的地区对跨国经营的影响亦不同。因为不同国家和地区的文化环境不一样，所以跨国经营在不同地区所面临的文化适应的难度和重点是不同的。

文化适应性对跨国经营四个方面的影响中，对

企业内部各种经营管理活动的影响是最大的。这也是为什么很多跨国经营企业尽量利用东道国的人力资源和营销商的重要原因，因为这样可以使企业更好地适应东道国文化。任何企业都必须输入人、财、物和信息等，通过企业的转换活动，输出产品或服务，所以任何企业的输入和输出都会受到文化适应性的影响。但是对于输出来说，有的行业的输出受文化差异影响特别大，有的则几乎没有。跨国经营企业必然受到文化适应性的影响，但是同一企业在不同地区（不同文化环境）所受到的文化适应性的影响程度是不一样的。

(一)文化适应性对企业各种投入的影响

跨国公司与非跨国公司在各种投入方面存在明显不同。跨国公司在人、财、物、信息等方面的投入都要充分考虑到东道国与母国之间的文化差异，要使人、财、物、信息等的投入有利于跨国公司适应异国文化。

1 文化适应性对公司人员“投入”的影响

文化适应在对公司人员“投入”方面的影响主要包括两个方面。一是跨国公司“投入”的人员必须具备更全面的素质。跨国公司选用的人员如果从母国派出，那么他必须懂得东道国的语言、风俗习惯、禁忌等文化特征，并且在其他方面的素质要求也更高。而非跨国公司的员工基本上都来自同一个国家，在人员“投入”的时候不用考虑文化适应问题。

二是跨国公司“投入”的人员带有“多国化”特征。跨国公司的员工构成比非跨国公司要复杂得多,跨国公司中的员工都由来自不同国家的人员组成,公司员工的文化背景差异较大。

2 文化适应性对公司资金投入的影响

跨国经营企业和非跨国经营企业在资金投入方面也存在明显差异,文化适应对跨国经营企业资金投入的影响主要有两个方面。一是要投入更多的资金来做好适应异国文化方面的工作。要花更多的钱去培训外派人员,要投入更多的资金去收集了解东道国的社会文化方面的信息等。二是东道国的社会文化会直接影响公司的资金投入活动。如果东道国的人民比较容易接受跨国公司母国文化的话,则跨国公司在当地筹资较容易,反之,则筹资较难。

3 文化适应性对公司物质资料投入的影响

跨国公司受文化适应性影响较大的物质资料投入主要是各种设备、设施。来自不同国家不同文化背景的人,对各种设备、设施的要求不同,如果各种设备、设施比较容易被员工接受的话,则有利于提高员工的工作积极性和工作效率。例如,办公设备、机器设备等都存在这种情况。

4 文化适应性对公司信息投入的影响

如果一个企业的市场仅限于国内的话,就不需要收集别国的社会文化信息,即使企业的产品还出口到其他国家,他们掌握异国文化的信息也不用像跨国公司那样全面、具体。但要保证跨国经营顺利进行,就必须掌握全面具体的东道国的社会文化信息。这些信息主要包括:东道国价值观念、风俗习惯、宗教信仰等。这些信息对跨国公司的文化适应尤其重要,有的信息还可能直接关系到跨国经营的成败。

(二)文化适应性对企业内部经营管理活动的影响

跨国公司输入人、财、物、信息等,通过企业的经营管理活动转换成产品或服务。文化适应性对企业内部的经营管理活动的影响主要包括下面几点。

1 文化适应性对公司跨国经营策略的影响

对市场选择策略的影响。文化适应性对市场选择策略的影响主要有两个方面:一是对进入的地区或国家的选择。一般来说,跨国经营的企业会首先选择那些跟母国文化差异较小的地区或国家作为进入的市场,或者首先选择那些文化比较具有包容性的地区或国家作为进入的市场,然后再慢慢拓展到其他地区或国家。二是对一国市场还是多国市场的选择。如果是受文化差异影响较大的产品,可以选

择一个国家作为主市场,收集有关信息,适应了当地文化后再扩展到东道国周边地区。有的产品受文化差异影响较小,则可以选择多个国家市场。

对市场进入策略的影响。一个国家的语言、价值观、风俗习惯、宗教信仰等都会对市场进入方式的选择产生影响。跨国经营的进入方式主要有出口、技术许可、合资经营、独资经营、战略联盟。其中出口和技术许可在文化适应方面的风险是最小的,而独资经营在文化适应方面的风险是最大的。如果东道国和母国的文化差异较大,东道国的文化包容性又不是很明显的话,可以根据具体情况选择出口或技术许可。如果东道国和母国的文化差异不大,或者东道国的文化包容性比较明显的话,意味着文化适应难度较小,风险较低。在其他条件允许的情况下,可以直接采用独资经营的方式进入市场。

对组织结构的影响。跨国公司的组织结构包括法定组织形式和管理组织形式两个方面^[6]。法定组织形式主要通过分公司、子公司、控股公司等形式来实现。如果东道国与母国文化差异小或东道国文化包容性明显,文化适应方面的风险较小,可以考虑采用分公司的形式。反之,跨国经营文化适应风险较大的话,则可以考虑采用适应性、灵活性更强的子公司形式。跨国公司的管理组织结构的模式包括:全球产品结构、全球地区结构、全球职能结构、全球混合结构、全球矩阵结构^[7]。一般来说,全球地区结构容易根据当地文化特征进行经营管理,可以降低与当地的的文化冲突,是文化适应能力较强的一种管理组织形式。

2 文化适应性对公司人力资源管理的影响

人员甄选。跨国公司招聘外派人员的标准中必须包括:文化敏感性与适应性、语言能力、心理素质和生理健康、家庭因素等。另外,不同文化特征的国家甄选人员的标准也存在差异。英美地区招聘人员时会更看重一个人的能力,东方文化的国家则会更看重一个人的学历。

培训与开发。跨国公司对员工的培训与开发可以分为对母国外派人员的培训开发和对东道国人员的培训开发。对母国外派人员的培训内容应该包括东道国历史文化、风俗习惯、宗教信仰等。对东道国人员的培训除了专业知识外,还应该包括母国总部的战略、公司的企业文化等。

激励方式。对母国外派人员的激励包括:给他们发展的空间,丰厚的报酬,尽量解决他们的配偶、子女的工作或生活问题等。对东道国人员的激励要考虑东道国的文化特征,同一种激励方式,对不同文

化背景的人所产生的激励效果是不同的。

3 文化适应性对公司营销策略的影响

对产品策略的影响。对产品策略的影响主要表现在对品牌、包装、服务等方面的影响。品牌的文字、图案、图形、颜色都要适合东道国的社会文化。如果产品包装适应当地文化,可以增加销量。此外,不同国家对服务的要求不同。例如,有的国家看重售后服务,而有的国家更着重产品质量等。

对促销策略的影响。不同文化背景的国家对同样一句广告词的理解是不同的。对于文化水平较低的国家,则应该更多地采用图形、语言表述的广告或者人员推销的方法。

对定价和分销策略的影响。不同文化特征的国家对价格的看法差别很大,有的国家经济社会较发达,人们往往认为价格高意味着质量好品位高,在这类国家,可以适当把价格定高些。而有的国家则讲究“物美价廉”,在这类国家则不宜将价格定得太高。分销渠道有东道国批发商、零售商、本地出口商、外国进口商等等。不同国家的中间商的观念、习惯、素质、信誉等都存在差异,所以在选择分销渠道和中间商时要考虑到这些差别。

4 文化适应性对公司财务管理的影响

跨国公司财务管理受文化差异影响较大的主要是国际财务管理方式的选择。国际财务管理方式有本国中心管理方式、多国中心管理方式和总部与分部之间的管理方式等^[8]。在权力距离较大的国家更倾向于采用集权式的财务管理,而在权力距离较小的国家则更倾向于采用分权式的财务管理。一般来说,采用多国中心管理方式对适应东道国的文化特征是比较有利的。

5 文化适应性对公司组织文化的影响

一是对物质文化的影响。跨国公司在社区环境、工作场所、建筑设计、造型布局等方面都要有利于适应东道国文化。二是对制度文化的影响。文化差异对公司规章制度、厂旗厂服等同样会产生影响。三是对精神文化的影响。精神文化是企业文化中最核心的内容。文化差异对企业精神、管理思想、价值准则、职业道德等也会产生影响。

(三)文化适应性对不同行业的影响

跨国经营文化适应性对不同行业的影响是不一样的,产品或服务受文化差异影响较大的行业进行跨国经营时文化适应难度较大,而产品或服务受文化差异影响较小的行业进行跨国经营时文化适应难度则相对较小。这里对一些主要的行业进行分析。

1 受文化差异影响较大的行业分析

受文化差异的影响较大的行业进行跨国经营的时候要充分考虑到文化差异对产品或服务的影响。一是食品餐饮业。每个国家、民族都有自己的饮食文化,食品餐饮行业要注意不同国家、民族之间的这种饮食文化差异。二是纺织服装业。不同国家在服装方面也有自己的审美观,纺织服装行业跨国经营要考虑当地人的审美观。三是烟草行业。有的民族禁忌吸烟,不同国家、地区的人对烟草的口味也有所不同,烟草行业跨国经营要考虑东道国文化对烟草的态度。四是建筑业。建筑公司建造的建筑物的风格特征应该能被当地人接受,建筑物在用色、图案设置等方面要注意当地人民的审美观和禁忌。五是文化产业。文化产业主要包括娱乐业、新闻出版、广播影视、音像、电影电视创作等。文化产业的跨国经营更应该考虑当地的文化特征。例如,出版、影视应尽量用当地的语言文字,图书的装帧设计应该符合当地人的审美观,娱乐业应该充分考虑到当地人的娱乐消费习惯。

2 受文化差异影响较小的行业分析

有的行业的产品或服务受文化差异的影响相对较小,比如钢铁、机械、化工、电力等行业,这些行业的产品或服务基本上不受文化差异的影响。例如文化特征不同的国家对钢铁行业生产的各种钢材不存在文化上的排斥现象,电力公司在哪个国家输送的电也不受文化差异的影响。这些行业的产品或服务虽然受文化差异的影响较小,但并不意味着这些行业进行跨国经营时就不受文化差异影响。这些行业进行跨国经营时受文化差异的影响主要来自三个方面,即对企业各种投入的影响、对企业内部经营管理活动的影响、文化特征不同的地区对跨国经营的影响。

(四)文化特征不同的地区对跨国经营的影响

根据各国文化特征以及我国跨国公司的分布情况,将全球分为欧美、日韩和东南亚、中亚和俄罗斯、南亚、大洋洲、非洲中部和南部、阿拉伯国家、拉丁美洲八个地区。企业进行跨国经营时,在不同的国家所面临的文化适应的难度和重点是不一样的。两国文化的共同点越多文化适应就越容易,两国文化差异越大文化适应就越困难。此外,有的国家文化比较具有包容性,到这些国家进行跨国经营可以较快适应当地文化。有的国家文化相对比较自我封闭、排外,到这些国家进行跨国经营,文化适应的难度较大。所以,跨国经营的企业必须熟悉、了解东道国的文化特点。通常分析与我国文化差异较大的地区

时,以欧美地区为代表。而分析与我国文化差异较小的地区时,则以日韩和东南亚地区为代表。

1. 与我国文化差异较大的地区分析

在与我国文化差异较大的国家进行跨国经营,文化适应难度较大。跨国经营的企业要非常了解东道国社会文化才能做好文化适应工作。例如,在欧美地区进行跨国经营。

欧美地区文化的主要特征包括:富有冒险和创新精神,追求个性的独立,实用主义,追求自由平等,主要信奉基督教。在欧美地区文化适应面临的主要问题是文化差异较大,在价值观念、思维方式、风俗习惯和信仰方面都存在较大差异。企业可以从如下几点做好跨国经营的文化适应工作:

首先,熟悉东道国社会文化。熟悉东道国社会文化是做好文化适应的前提。不了解东道国的社会文化,就不可能做好跨国经营的文化适应工作。企业应建立健全信息收集、处理系统,通过各种途径收集东道国社会文化方面的信息,并对各种信息进行筛选处理,将有利利用价值的信息提供给企业的经营管理者参考。

其次,在经营管理过程中应尽量遵从东道国文化。例如,美国是实用主义国家,所以一旦表扬肯定了美国员工,他们要求马上兑现,要求提薪或升职。在产品营销方面,德国柏林喜欢方形的包装。美国人在经营管理上比较注重短期利益,所以要马上出业绩。

值得注意的是,做好文化适应工作并不意味着要一味“迁就”东道国的文化。例如,美国人富有冒险精神、追求个性的独立。在工作上,我们并不能处处强调冒险,否则可能会导致工作失败。也不能处处强调个性的张扬,否则会影响组织管理、影响组织文化的形成。有时候我们也应该坚持母国的做法,让别人适应我们的文化,使文化适应和弘扬民族优秀文化有机结合起来。

虽然欧美地区与我国文化差异较大,企业跨国经营的文化适应难度大。但也有有利的一面,就是

欧美文化具有较高的开放性和包容性。

2 与我国文化差异较小的地区分析

在与我国文化差异较小的国家进行跨国经营时文化适应难度相对较小。有的企业往往因为这点就忽视了文化适应问题。例如,在八个地区中,日韩和东南亚地区是和我国文化特征最为接近的地区。其主要特征包括:强调集体主义,长期取向、追求长远利益,承认权力分配的不平等,受儒家文化影响较深,主要信仰佛教,东南亚国家还有一部分信奉伊斯兰教。在这一地区跨国经营文化适应的主要工作包括:

首先,要更加注意文化中的差异方面。虽然这一地区与我国文化最接近,但依然存在文化差异,所以在这一地区进行跨国经营同样要了解文化中的一些细微差别。例如,荷花在中国象征着圣洁,但是在日本荷花是不吉利的。中国人认为绿色象征和平、希望和生机,日本人则认为绿色不吉利,而马来西亚人认为绿色代表疾病。

其次,要注意其他影响文化适应的因素。例如:日本的岛国文化带有一定的极端性。东南亚各国都是多民族的国家,全区约有 90 多个民族,不同民族有自己的文化特征,具有一定的复杂性。

参考文献:

- [1]王思斌.社会学教程[M].北京:北京大学出版社,2003.
- [2][英]大卫·鲍迪(David Buddy).管理学[M].北京:经济管理出版社,2004.
- [3]蔡建生.跨文化生存——在外企的成功之路[M].广州:南方日报出版社,2004.
- [4]张新胜,等.国际管理学[M].北京:中国人民大学出版社,2002.
- [5][美]托马斯·贝特曼(T. S. Bateman)等.管理学[M].北京:中国财政经济出版社,2004.
- [6]范晓屏.国际经营与管理[M].北京:科学出版社,2002.
- [7]杨浩.国际营销[M].北京:中国华侨出版社,2002.
- [8]蒋屏.国际财务管理[M].北京:对外经济贸易大学出版社,2004.

责任编辑:萧敏娜