



新时代中国企业 如何实施跨文化 管理策略

陈小平

首都经贸大学人才发展系副主任

前言

戴姆勒·克莱斯勒跨国公司的跨文化冲突案例

合并前：克莱斯勒有过一段不平凡的经历。李·艾科卡1978年11月成为该公司总裁。他成功把这家即将破产的公司从危境中拯救过来。到1992年，公司得到高速发展，而且一直处于平稳发展趋势。

合并后：当时并购之风悄然盛行。由德国最大的工业集团戴姆勒-奔驰公司和美国第三大汽车公司克莱斯勒公司于1998年5月合并而成。两家公司合并后，并没有朝着大家预期的方向发展。最终，一段美好的联姻就此破灭。

失败的跨文化管理原因：

汽车专业人士认为，美国和德国的民族文化、政治文化等文化差异带来了沟通冲突、管理冲突、道德冲突等跨文化管理问题，这是导致公司并购失败的主要原因。



可见，跨文化管理问题对于组织成败至关重要。

目录



前言



文化概念与跨文化管理的视角框架

(一) 文化概念

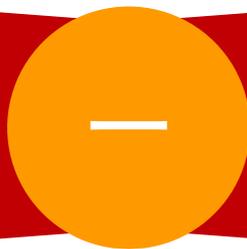
(二) 跨文化管理的视角框架



跨文化管理遇到的关键问题



跨文化管理重点策略



文化概念与跨文化管理的视角框架

(一) 文化概念

1. 文化的基本概念

- 文化是什么？在生活当中，随处可见。



饮食文化



服饰文化



流行音乐



物质或工具文化

文化是特别常见的，在我们的生活和工作当中都会遇到。

文化是人类社会相对于经济、政治而言的一种精神活动及其产物。同时，文化活动是可以进行代际传承的。

2. 文化包含的元素



语言是文化当中一个很关键的、很重要的元素。

- 外派到其他国家工作，语言方面首先得过关，例如口语、听力、写作、阅读等能力。
- 不同国家语言差异很大，例如中国的汉语，既有拼音，又有汉字。而英语由字母组成单词，单词组成句子，句子组成段落，段落组成一篇文章，没有声调。泰语有五个声调，汉语是四个声调，英语相对来说比较单一，这也是语言方面很重要的一个区别。

药物医疗：中医、西医之间差别很大。

宗教：中西方宗教文化差异很大。

育儿方法、饮食、民间艺术、节日庆祝、开玩笑、礼节、服饰、工作安排等都是文化的重要元素。

3. 中西方文化差异

语言

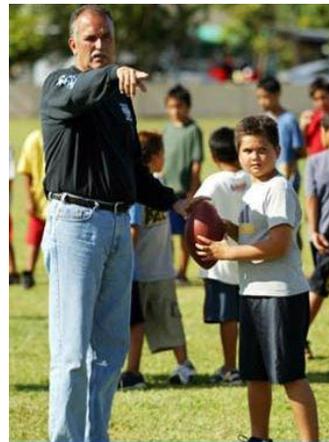
- 汉语、英语、日语等。

宗教

- 基督教、伊斯兰教、印度教、犹太教、佛教、道教，教堂、礼拜、读经。

育儿方法

- 家庭要几个孩子。
- 体育锻炼：未来是否成为运动员。
- 独立性格的养成。
- 父亲对孩子的态度。



饮食

- 中西方饮食差异很明显。



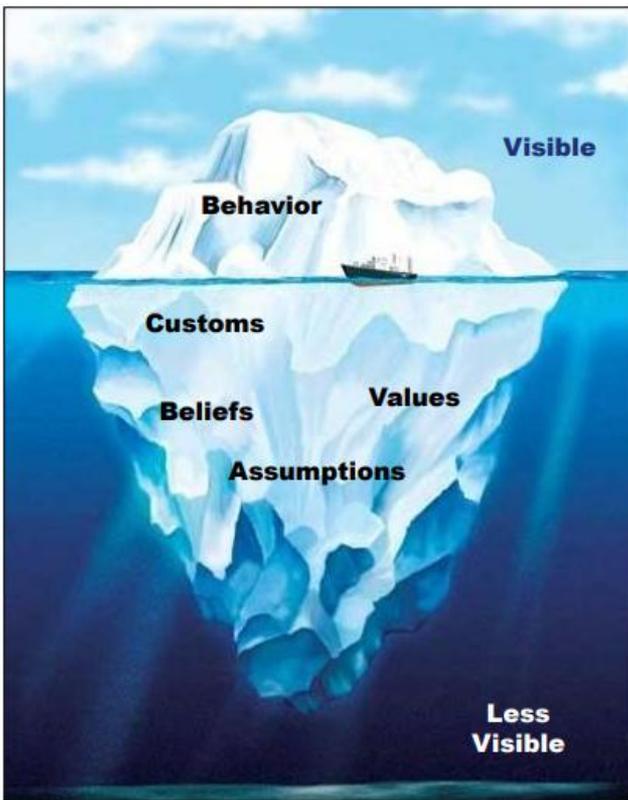
节日庆祝

- 不同国家都有自己特殊的节日，这种节日差异特别明显。



印度、阿拉伯等国家的节日也很多。

4. 文化的冰山模型



- 可见文化：食品、艺术、舞蹈、语言、传统。
- 不可见文化：信仰、价值观、世界观。
- 进行跨文化管理时，更加需要注重各个国家或各类人群冰山下面的不可见文化。

西方

- 注重个人主义
- 内部自我控制
- 注重荣誉
- 尊重结果
- 尊重能力
- 未来导向
- 口头

西方文化VS非西方文化

非西方

- 注重集体主义
- 外部控制
- 保留颜面
- 尊重现状
- 尊重长者
- 传统导向
- 非口头

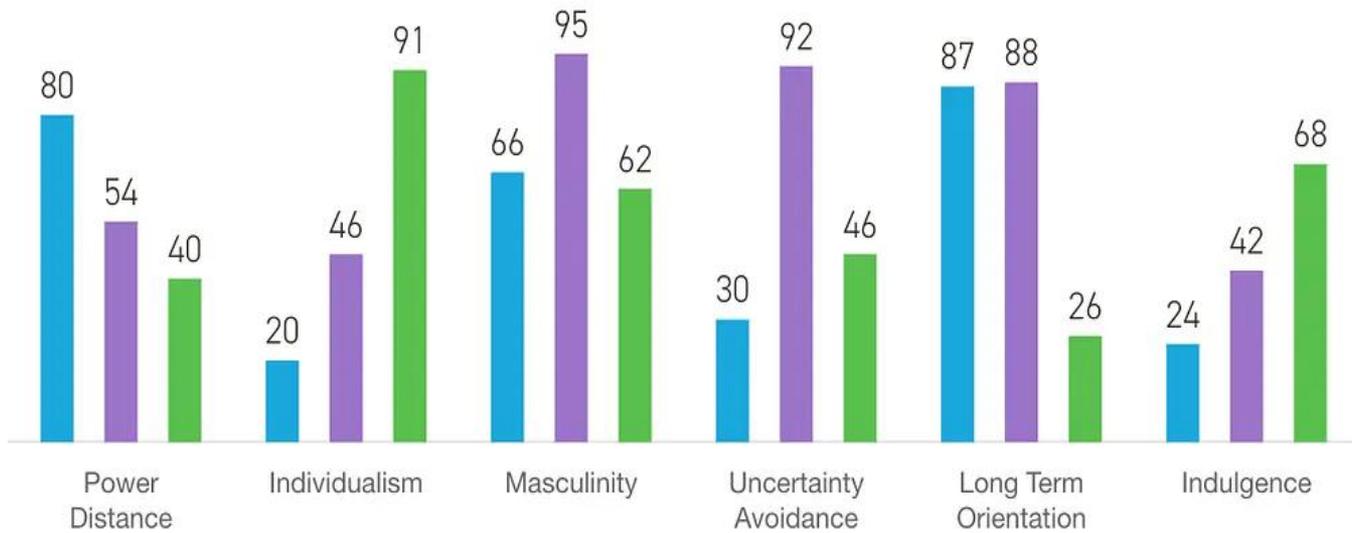
5. 国家文化的六维度模型



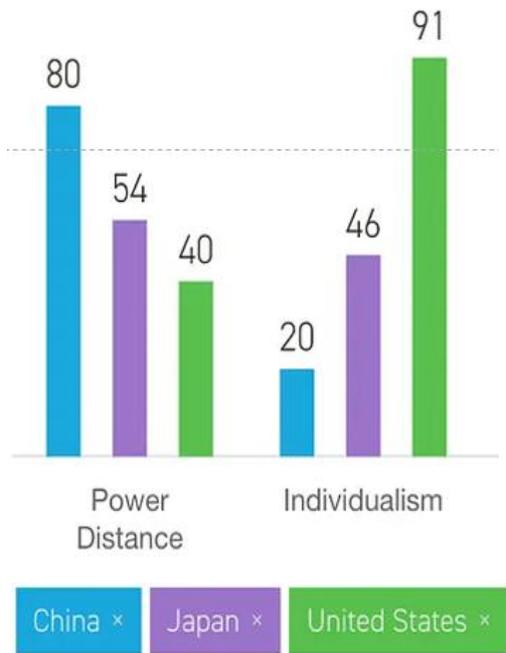
China ×

Japan ×

United States ×

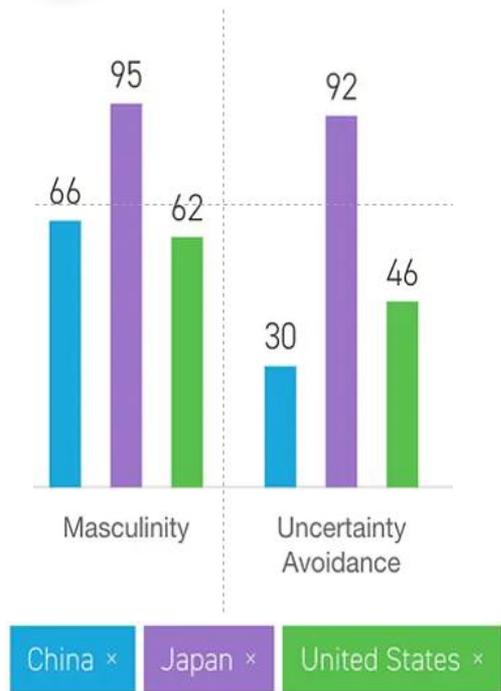


中国权力距离最高，美国个人主义倾向最高。



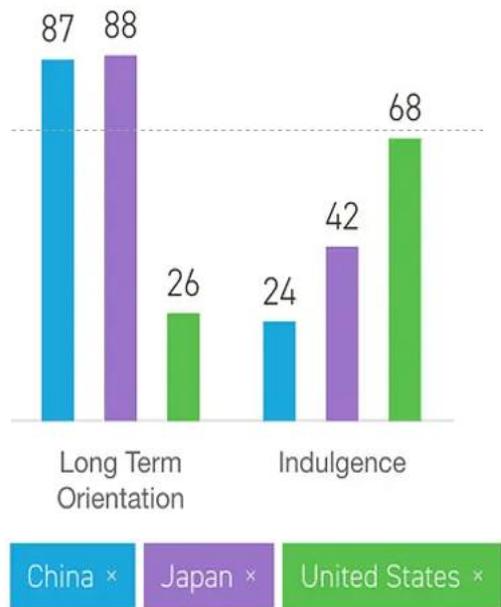
- 中国组织结构注重尊重领导、服从领导；美国权力距离最低，领导和员工之间相对比较公平对等。
- 美国个人主义倾向最高；中国个人主义得分最低，在这一次疫情防控中体现得特别明显。

日本男性价值观、不确定性规避最高。



- 日本男女差别特别明显。
- 日本不确定规避最高，中国得分最低。日本人规则意识特别强，不希望有一些不确定性因素。中国的流程化管理相对比较弱。

美国长期导向最弱、放纵主义最高。



- 日本、中国长期导向接近，美国得分最低。
- 美国放纵主义得分最高，中国得分最低。虽然美国疫情蔓延严重，老百姓照样去游行、聚会、聚餐。

6. 六维度模型的具体应用

权力距离（您与老板之间的距离）：在PDI较高的国家（例如马来西亚（100）），团队成员将不会采取任何行动，他们喜欢受到指导和指示以完成任务。如果经理不负责，他们可能会认为任务并不重要。



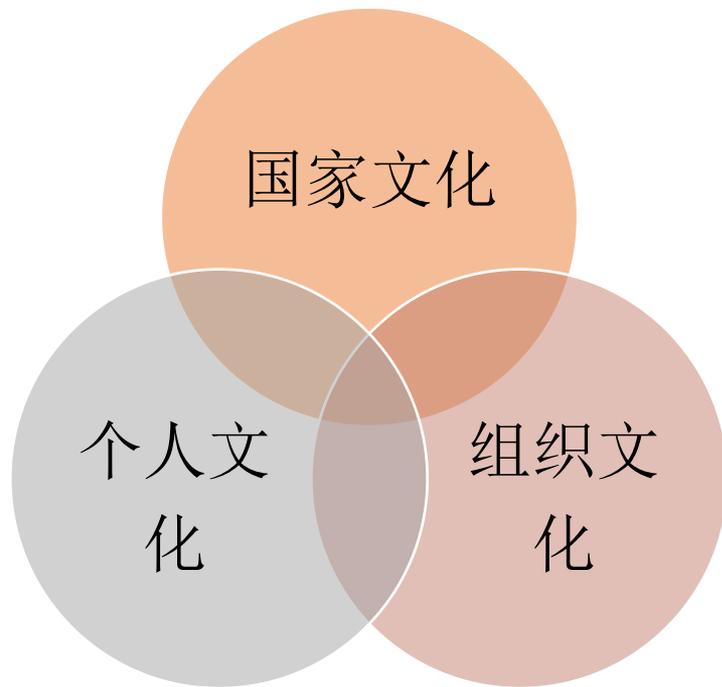


避免不确定性（风险）：
希腊的得分最高，为100，
而新加坡则最低，为8。得
分越高，越倾向于选择低
风险性职位/公司，宁愿放
弃高收入高风险职位/公司。
得分越高，创业型企业越
活跃。

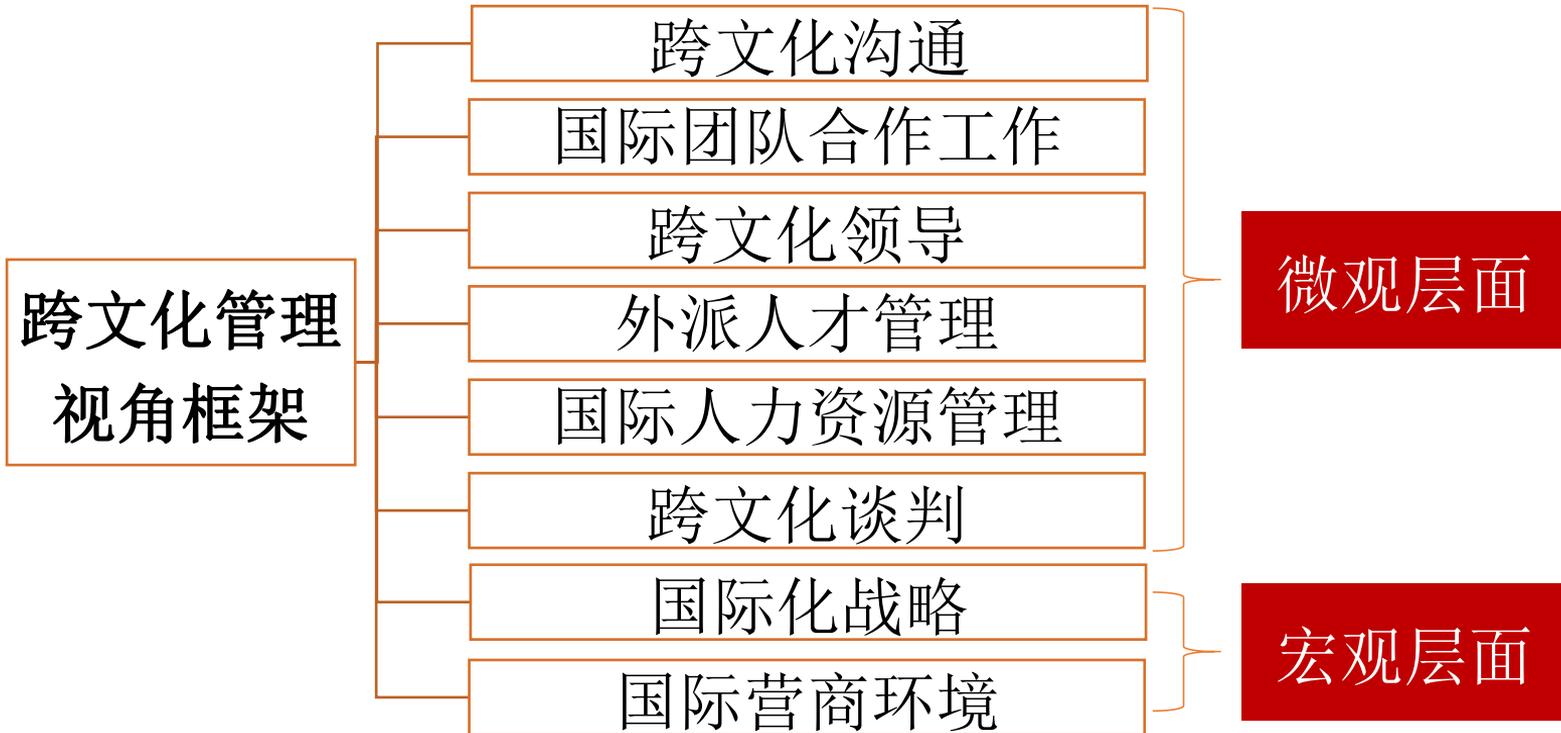
男性气质与女性气质：低MAS国家（如瑞典）的特点是讲究工作合作、与老板的良好关系、对团队决策的信念、按绩晋升、较低的工作压力以及对小型公司的偏爱。高MAS国家（如日本）的特点是工作挑战 and 认可、对个人决定的信念、更高的工作压力以及对大公司的偏爱。



工作场所文化:



(二) 跨文化管理的视角框架



1. 微观层面

跨文化沟通：指不同语言和文化渊源的个人或群体之间的现场交流。

国际团队合作工作：实现跨文化团队的良好合作。尽管跨文化团队合作对于跨国组织成功至关重要，但跨国组织在全球化团队合作中问题诸多，面临着相互冲突的群体规范、实践和期望，所有这些都可能导致文化方面的严重分裂。

跨文化领导：适应全球化浪潮并为跨文化管理服务的新型领导。在全球化背景下，跨文化领导意味着领导者在跨国和跨组织等各个层面的领导能力。

外派人才管理：外派人才指居住在其国籍国以外的其他国家的工作人员，通常出于工作原因而临时居住。外派人才也可以是在自己的祖国放弃公民身份而成为另一国公民的个体。

国际人力资源管理：指一系列行为活动，这些活动旨在管理跨国组织内的人力资源以获取在国家和国际层面上超越竞争对手的竞争优势，从而实现组织目标。

跨文化谈判：指围绕具有不同文化背景的人员之间的共同利益和利益冲突进行的讨论，他们致力于达成互利协议。

2. 宏观层面

国际化战略：通常指私营企业而非政府的国际化战略规划、计划和行动。其目标是增加利润。

国际营商环境：从商业角度来看，国际营商环境中的主要责任者是跨国企业（MNE），他们是在全球生产和销售中追求战略成功的公司（即在多个国家/地区开展业务）。



3. 影响跨文化管理的因素

法律制度

- 法律规则；
- 合同、贸易和专利法；
- 劳动力、环境法；
- 财产和财产保护；
- 法院和仲裁制度；
- 进出口限制；
- 非正式法律、腐败等等。



国家和政治制度

- 不同国家体制机制有很大的区别，这会对跨文化管理产生很大影响。

地理和气候

- 地形、温度、降水、健康、野生动物等对跨文化管理影响很大。

经济

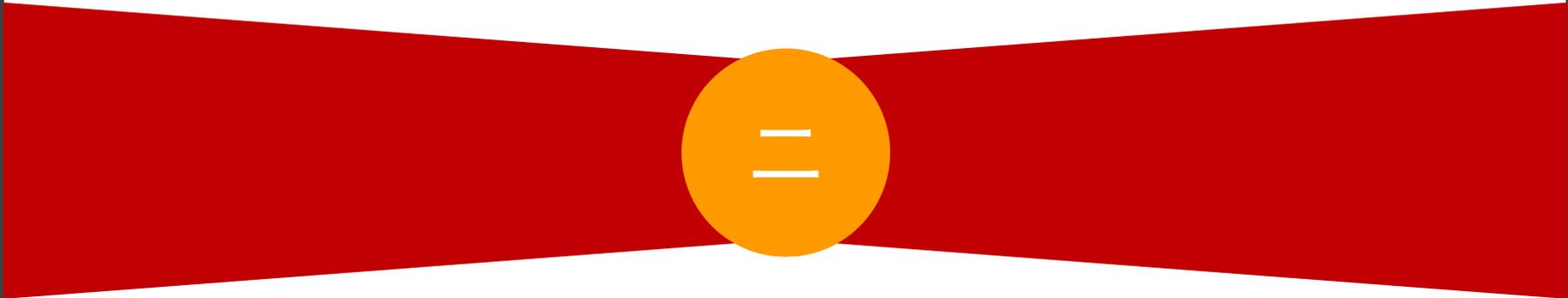
总体经济状况、运输与通讯基础设施、供应链的可用性、技术工人的可用性等等。

税收与义务

税金和税率、进出口关税、补贴和税收减免、对外国人的特别税等等。

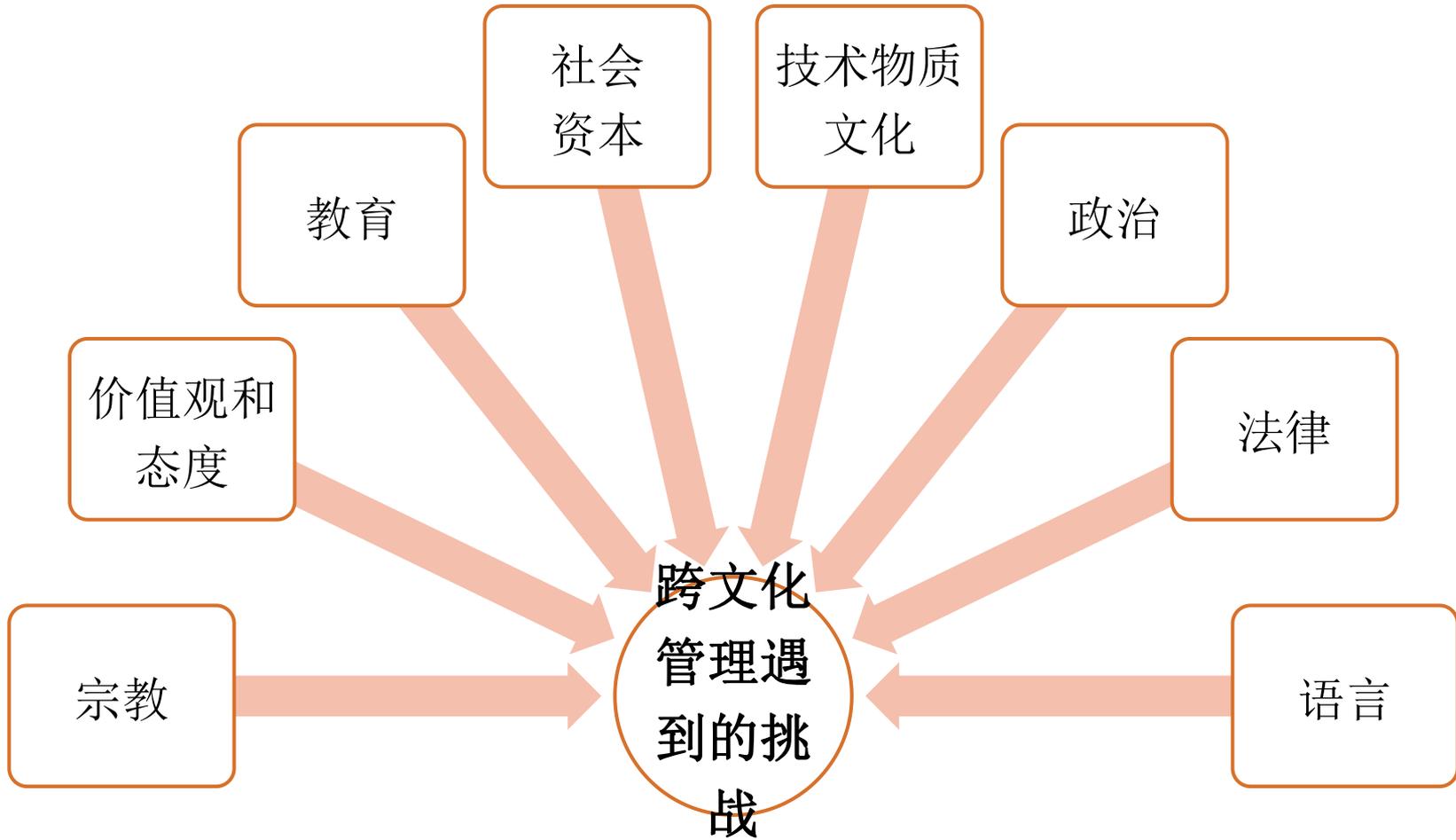
文化与宗教

语言和翻译的可用性、宗教规定与限制、特殊敏感问题等等。



二

跨文化管理遇到的关键问题



社会资本

技术物质文化

教育

政治

价值观和态度

法律

宗教

语言

跨文化管理遇到的挑战

(一) 跨文化沟通的障碍

跨文化沟通障碍

焦虑

假定相似而非差异

民族中心主义

刻板印象和偏见

非语言误解

语言

1. 焦虑

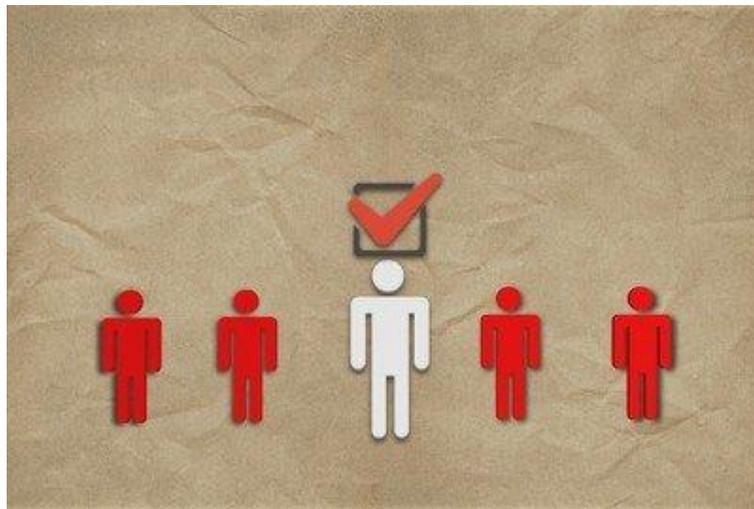
- 当不知道自己应该做什么而感到焦虑时，将导致自己不会完全专注沟通。
- 去国外上学或外派国外工作的第一天可能感到焦虑，意识到自己是新手又跟不上节奏，此时会将太多注意力集中于那种感觉，以至于犯常见又尴尬的错误。
- Sugawara（1993）对日本公司在美国工作的168名日本雇员和他们在美国的135名同事进行了调查，只有8%的美国同事对日本同事的英语感到不耐烦，但30%的日本员工感到美国同事对他们的口音不耐烦，几乎60%的人认为语言是与美国同事沟通的关键问题。对于某些人来说，对讲英语的焦虑降低了与美国同事的沟通互动。

2. 假定相似而非差异



1997年，一名丹麦妇女将一名女婴留在曼哈顿餐厅外婴儿推车中。该餐厅的其他食客对此表示关注，并致电纽约市警察局。该女子被指控危害儿童，被判入狱两晚，孩子被寄养。该名女子和丹麦领事馆解释说，在丹麦，经常让儿童在咖啡馆外无人看管。这位丹麦妇女以丹麦首都哥本哈根为例，哥本哈根通常如此，并将图片传给警察，显示有许多婴儿车停在咖啡厅外，而父母却在里面吃饭。该女士犯了典型的假定相似而非差异的错误。

当假定文化之间相似时，可能会像在家庭文化中那样行事。但是每种文化都是不同的，在某种程度上是独特的。这要求我们在不同文化背景下，需要及时调整自己的行为方式。



3. 民族中心主义

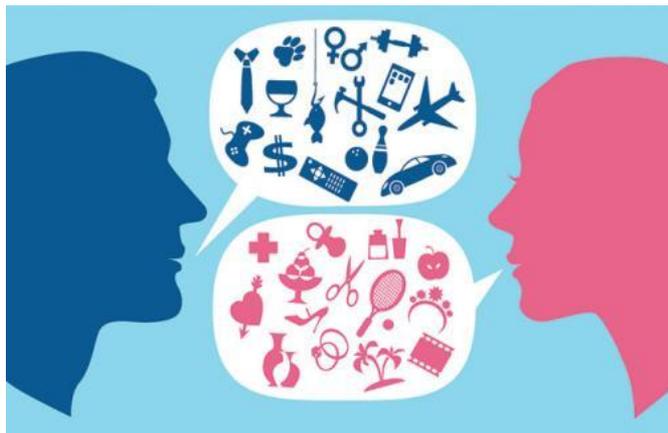
- 民族中心主义指相信自己文化的优越性，以自己的文化标准来否定另一种文化，认为其他文化都应与该文化保持一致。
- 对其他民族文化的歧视没有任何理性原因，只是一种情感，赞扬本族文化的优越，以激起成员的团结。
- 这种情感如果过度，可能引起群体间的冲突。



2013年11月11日，波兰华沙民众举行大型游行活动，纪念国家独立日和一战结束。在游行过程中，部分民族主义者进行抗议，与警察发生冲突，引发骚乱。

4. 刻板印象和偏见

- 刻板印象是一个先入为主的概念，是关于个人或人群特征的一系列概括。性别、种族、年龄、性取向、宗教信仰和身体能力是刻板印象中存在的常见类别。



最普遍和最具争议的类别是性别和种族。刻板印象通常是负面的，但并非总是如此，例如所有女司机都是差司机。



英国：
足球流氓



中国：
无所不吃



美国：
开放

5. 非语言误解

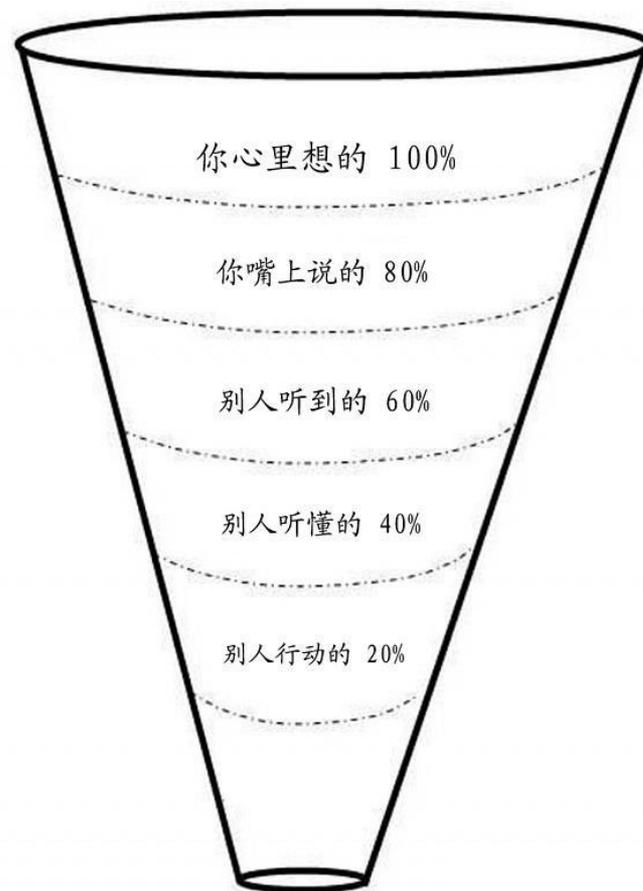
- 见面问候方式
- 竖手指
- 打招呼
- 眼睛———心灵的窗户
- 微笑———通向世界的护照
- 手势———人的第二张脸



6. 语言

- 翻译失真原因。存在语言障碍的合作双方会通过第三方翻译的方式进行交流，但由于第三方在翻译过程中，或多或少会受多种因素干扰而出现不同程度的信息含义转译偏离甚至失真现象，致使沟通质量低下甚至失败。
- 高情境和低情境因素。在中国、日本等受儒家文化影响深远的东亚国家或阿拉伯国家，人们的语言表达具有高含蓄和高情境特征，许多场合不使用明确的文字或符号信息，而是借助肢体语言、特定场景或通过上下文情境进行交流，当这种高情境语言与低情境语言，如英语、德语等交流时，也容易产生沟通障碍。

若不能妥善解决因文化差异而产生的组织沟通问题，必然会导致跨国组织跨文化适应能力和经营效率低下。



沟通漏斗

(二) 国际团队合作工作中的困难

语言障碍

商业协议

虚拟沟通

遵守截止日期
和协议

实现有效的全
球本地平衡

时差和距离

对团队合作的
不同期望

跨文化差异建
立关系

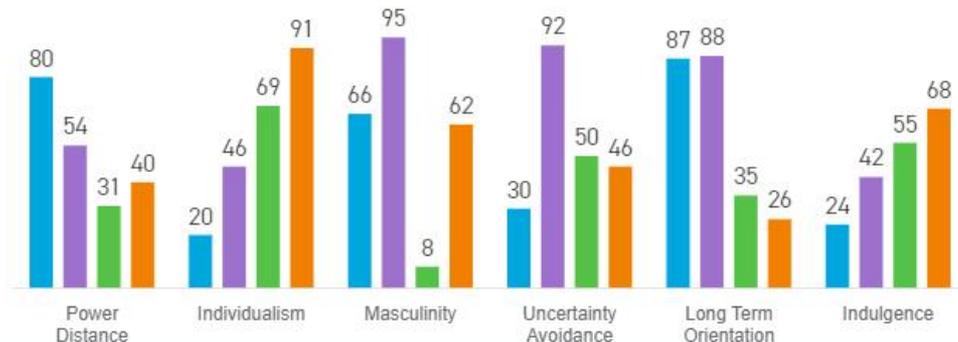
解决问题和
冲突

决策

1. 不同价值观

解释国家价值观体系差异的理论有很多，霍夫斯泰德提出的国家文化六维度模型最常见。

Hofstede: What Distinguishes Different National Cultures



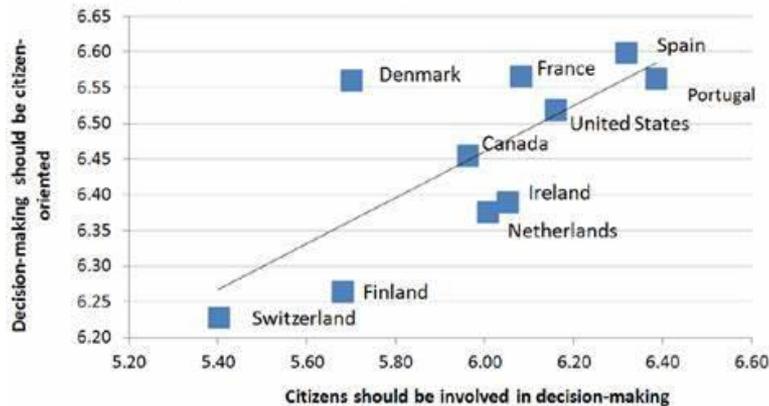
2. 刻板印象

- 刻板印象并不总是适用，因此有时会出现困难。
- 刻板印象对团队合作有影响。

国家	刻板印象
美国人	民主、天真、乐观、友善、热情
印度人	迷信、懒惰、落伍、骑墙派
英国人	保守、狡猾、善于外交、有教养、严肃
德国人	有科学精神、进取、爱国、聪明、勤劳
法国人	好艺术、轻浮、热情、潇洒、乐观
日本人	善于模仿、爱国、尚武、进取、有野心
俄国人	狡猾、欺诈、有野心、残酷、唯物

3. 个人决策和解决问题

- 个人价值观体系、教育背景和工作经验差异会影响处理问题和做决策的方式。如有些人喜欢自己做决定，而另一些人喜欢让很多人参与进来，并获得每个人都同意的解决方案。
- 解决问题和决策方式差异很容易导致团队内部的误解。为了在任何团队中发挥作用，每个人都必须能够使用一系列决策和解决问题的风格。



4. 沟通

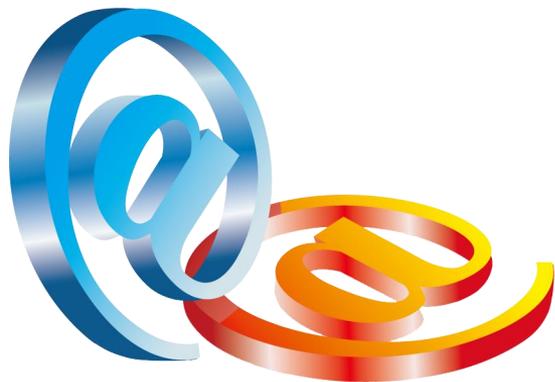
- 错误的沟通——例如，在讨论中，日本人更多地点头表示礼貌，而不一定是同意所谈论的内容。
- 团队有效沟通至关重要。在国际团队中，这通常是个人最困难的领域。
- 主要包括语言和非语言沟通。



沟通的两个维度

5. 使用技术

由于国际团队成员之间经常存在地理距离，这就需要技术发挥重要作用。电话和视频会议使地理上相异的个人可以进行口头交流，而电子邮件和传真可以在数小时内进行快速有效的交流。但是，使用技术进行沟通也存在一些困难。



6. 对时间的态度

- 多时行为和单时行为是定义对待时间的不同态度的方式。
- 以单时态度对待时间只会一次尝试重点完成一项任务，然后转移到下一项任务。
- 以多时态度对待时间的人员通常会将时间视为自然发生的现象，倾向于同时执行多项任务。
- 如果不同团队成员对时间有不同的态度，国际团队合作可能就会遇到问题。

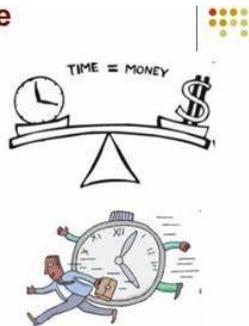
Hall's model: Time

- **Monochronic time:**

- One thing at a time.
- Time management
- Low context

- **Polychronic time:**

- Several things at a time.
- getting things done
- more in their own time.
- high context.



(三) 跨文化领导的困难

GLOBE理论模型

社会文化、
规范和实践

组织形式、
文化和实践

战略的组织
情境



社会经济绩效

社会的身体和
心理福祉

嵌入文化的含
蓄领导力

领导者被接受

领导者有效性

领导的态度
和行为

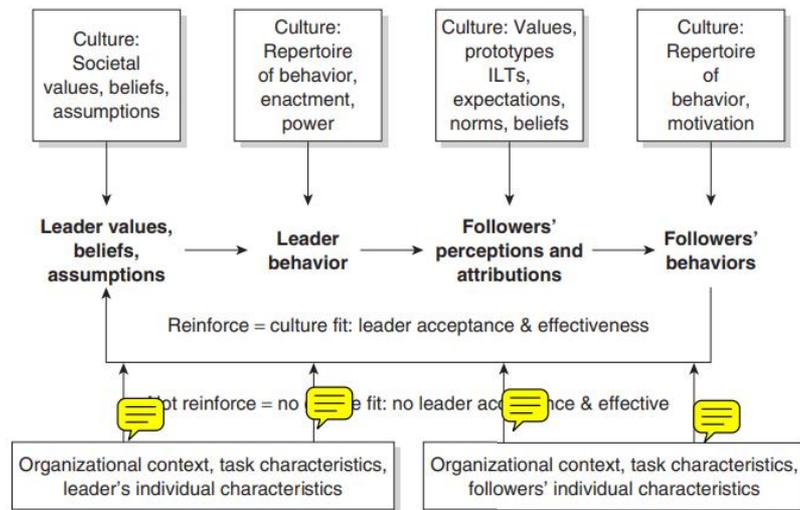
- 文化：社会的价值观、信念和假设。
- 文化：行为清单、规范、权力。
- 文化：价值观、习俗、期望等。
- 文化：行为清单、动机。



- 领导的价值观、信念、假设、行为。
- 追求者的感知、行为。



- 组织情境、任务特性、领导者的个人特性。
- 组织情境、任务特性、追随者的个人特性。



领导者与跟随者 互动的动态模型

日本领导力风格特点

- 控制权较弱。
- 忠诚是一种美德。
- 重视解决追随者之间的冲突等问题。
- 了解追随者并吸引他们的注意力。

中国领导力风格特点

- 决策集中。
- 关系取向。
- 行政程序不规范问题。
- 重视面子和面对面沟通行为。
- 对时间的特殊态度。

美国领导力风格特点

- 将人分为好与坏。
- 非强制性思维。
- 自治。
- 个人主义。
- 绩效主义。
- 现在与未来导向。

欧洲领导力风格特点

- 重视专业知识。
- 寻求双赢解决方案，而非竞争性行为。
- 设定卓越标准。

（四）外派人才管理的困难

由于距离、文化差异、文化适应等原因造成许多外派人才管理风险，外派工作可能会失败。

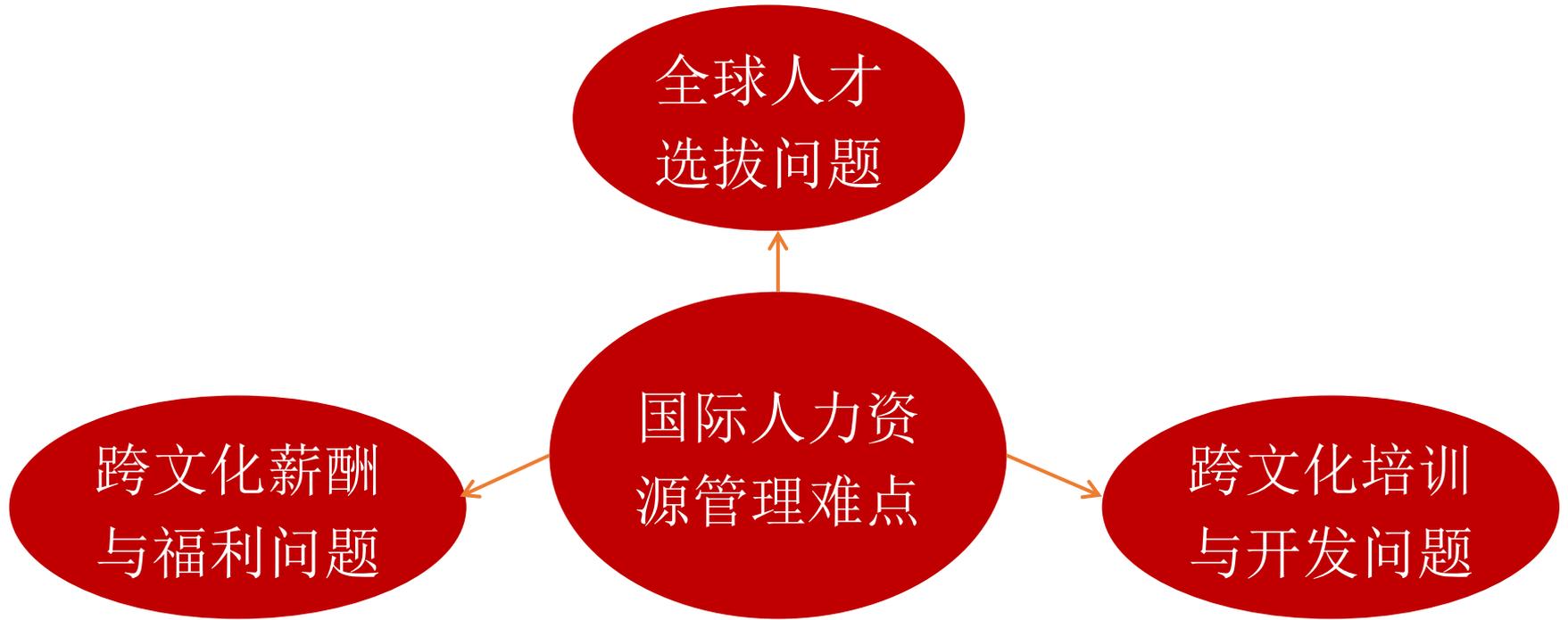
外派人才成功的指标

- 股东满意
- 达到任务目标
- 工作富有成效
- 外派人才/家庭满意
- 外派人才更多的动力和职业发展

外派人才失败的指标

- 过早返回
- 外派辞职
- 任务目标未实现
- 未达到绩效目标
- 外派人才/家庭失望
- 遣返问题

(五) 国际人力资源管理的难点



1. 全球人才选拔问题

- 仅仅根据其国内业绩和技术专长选择潜在的外派人才远远不够，还要评估候选人的个人和家庭状况是否适应当地文化。

全球人才选
拔问题



标准问题



程序问题



家庭问题

2. 跨文化培训与开发问题

- 有研究显示，跨国公司在国际任务期间没有为外派人才提供足够的培训或社会支持。
- 全球培训的领域：管理能力开发、技术开发、职能培训、战略管理技能培训、软技能培训、跨文化培训、全球化视野培训、语言培训、外派人才培训、出发前培训、在职任务培训、团队培训。



3. 跨文化薪酬与福利问题

国际薪酬管理复杂性

汇率波动

变动的税率

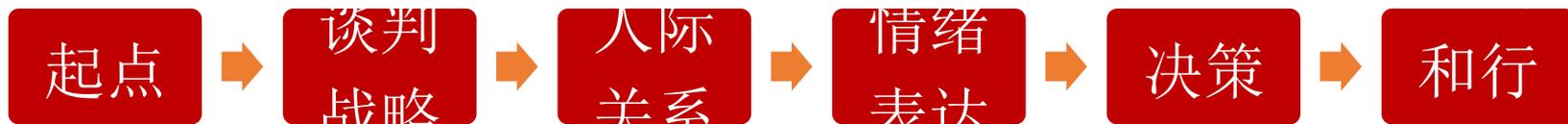
变化的通胀率

一致性和公平性

变动的生活成本

(六) 跨文化谈判的影响因素

- 对时间的态度、个人主义和集体主义以及沟通模式，会影响跨文化谈判的流程。



跨文化谈判流程

(七) 国际化战略的压力

国际化战略的压力

成长

效率

产品
创新

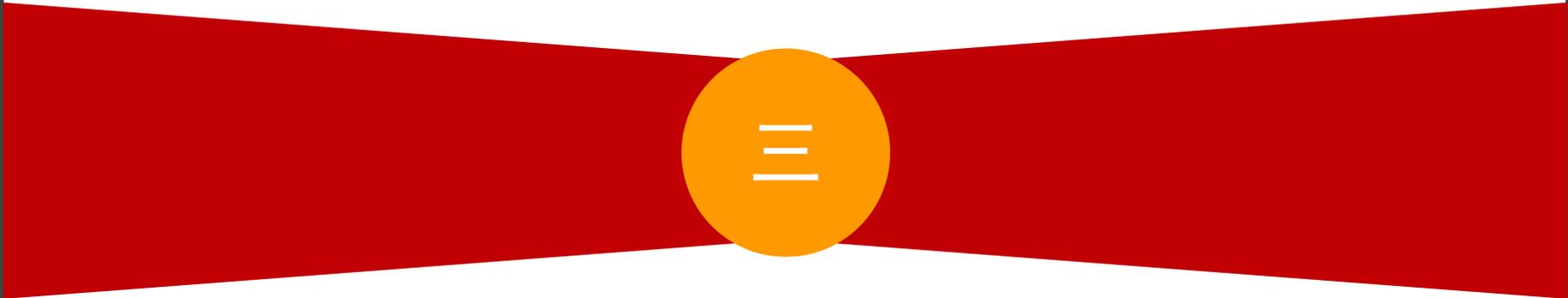
顾客需
求与
偏好

竞争

(八) 国际营商环境问题



- 经济环境：公私部门文化、储蓄投资文化。
- 社会环境：生活品质、女性就业、生育文化及教育文化等。
- 法律环境：法治文化。
- 科技环境：创新文化。
- 政治环境：廉洁文化。



三

跨文化管理重点策略

(一) 跨文化沟通

培养区分文化的价值观：文化是有差异的，并能够识别。

- 个人主义与集体主义。
- 高语境文化与低语境文化。
- 空间感知。
- 时间感知。
- 等级结构意识。



提高区分文化的沟通技能：

- 强调任务VS建立关系。
- 书面沟通技能。
- 会议技能。
- 推理和论证技能。
- 人际交往技能。
- 口头演讲技能。
- 非语言沟通技能。
- 避免刻板印象错误。



培养成功跨文化沟通所需的特质：

- 忍耐。
- 大度。
- 客观。
- 具有同理心。
- 尊重对方。



（二）国际团队合作工作

掌握一些基本原则：

- 避免做相似假设。
- 对不确定问题进行查验。
- 平等待遇。
- 即使犯错，也不必焦虑。
- 依靠团队力量。
- 分享信息。
- 避免立即做出判断。



积极参与国际沟通：面对面/口头沟通；书面沟通；组织和参加国际团队会议。

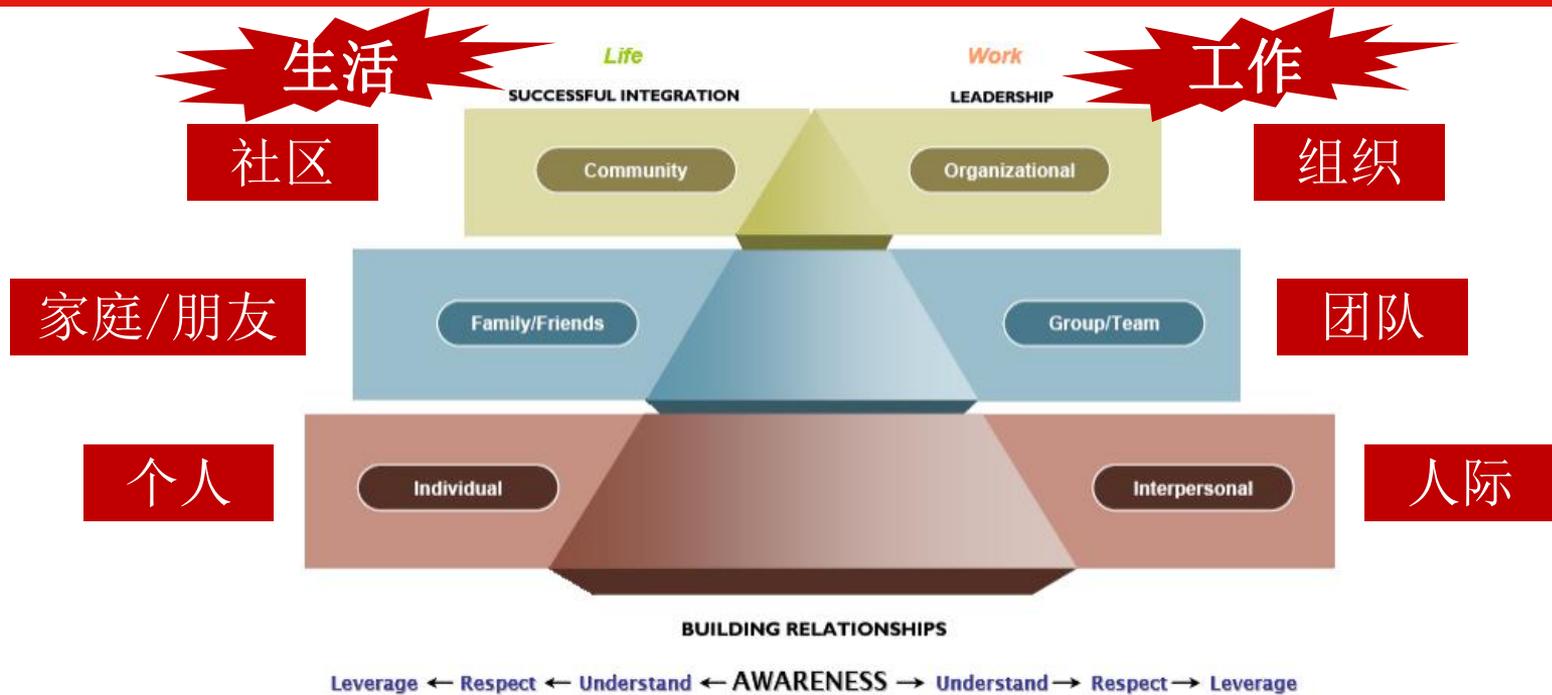


国际电话会议：通话准备，注意时差、技术、议程；发挥主席的作用；参加电话会议，负责任，守时。



开发良好国际团队网络关系。

(三) 跨文化领导



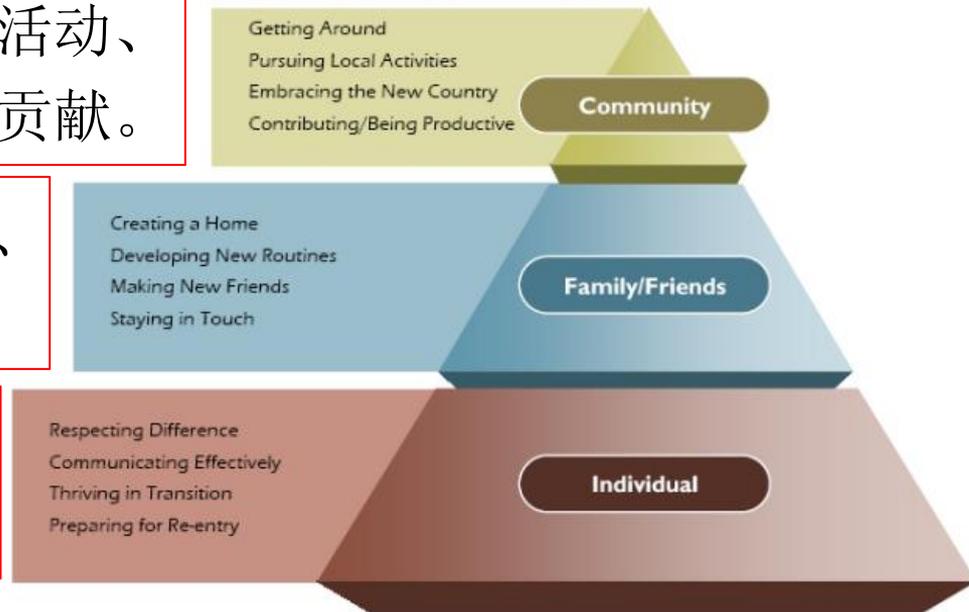
人才全球技能

开发生活领导力

到处走走、参与当地活动、
融入新的国家、做出贡献。

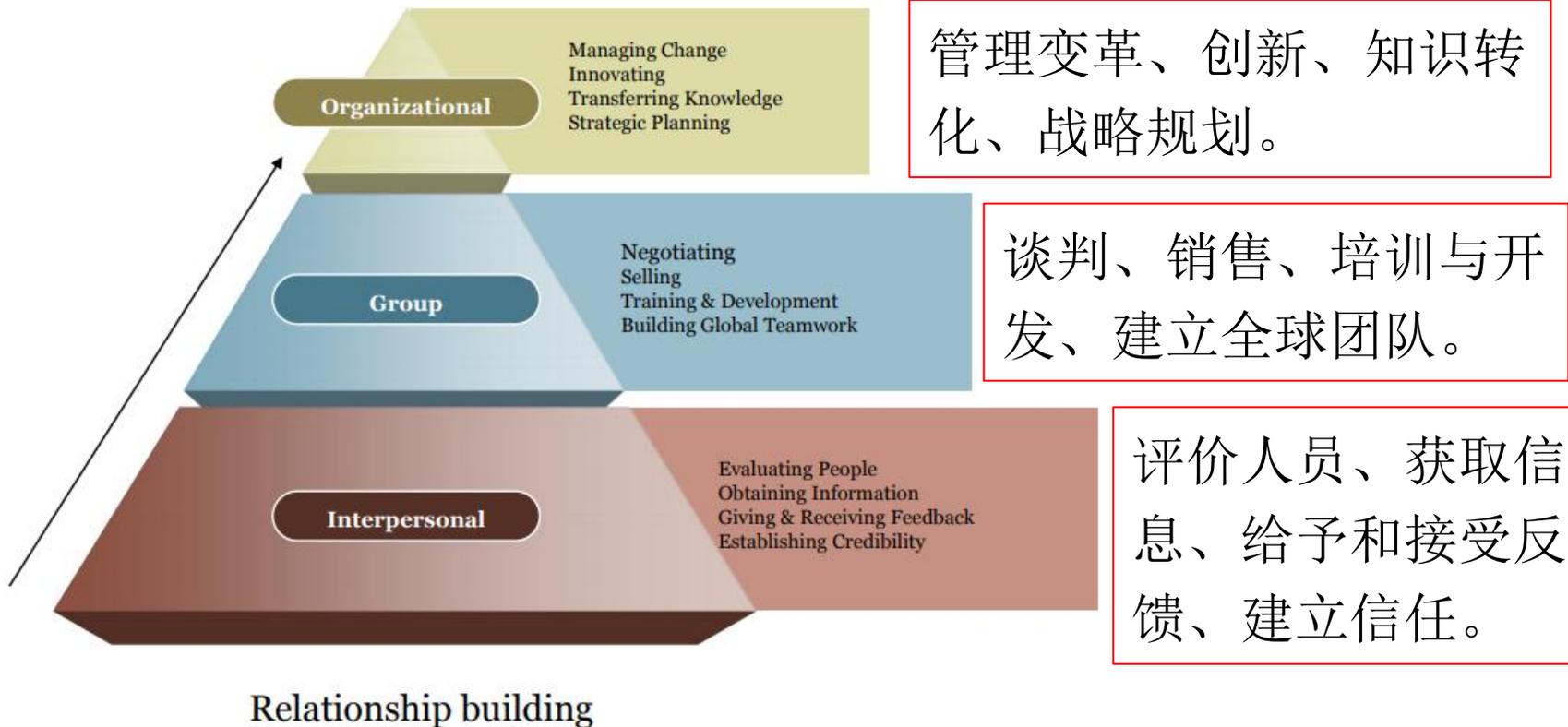
到处走走、发展新的路线、
广交好友、保持联系。

尊重差异、有效沟通、转型
中发展、准备再进入。



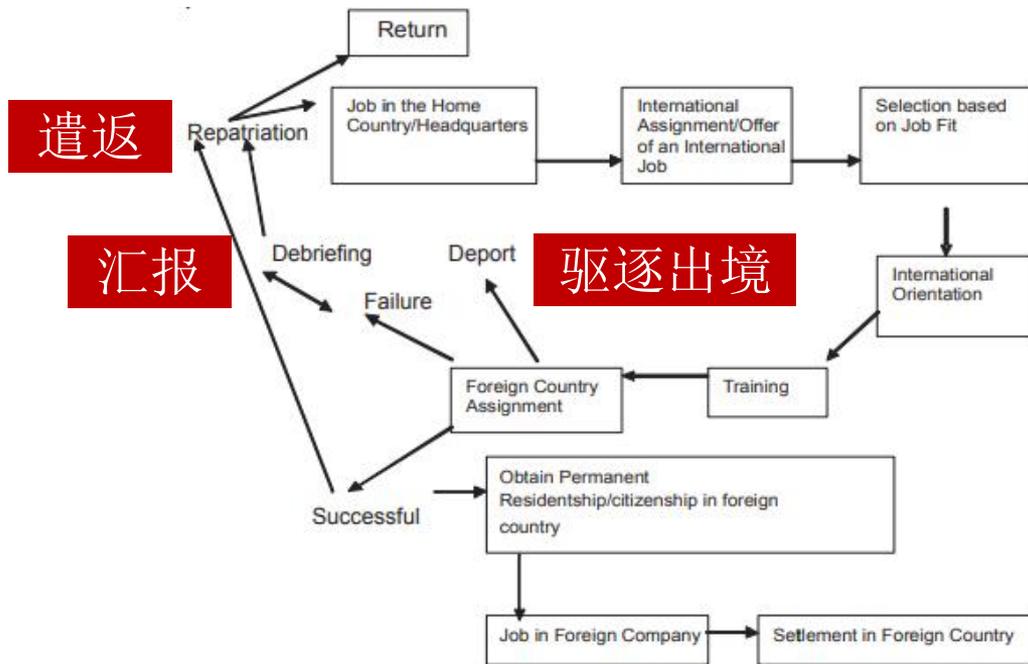
BUILDING RELATIONSHIPS

开发工作领导力



(四) 外派人才管理

1. 掌握外派人才职业发展周期



2. 抓住外派人才成功因素

职位因素	关系因素	动机因素	家庭状况	语言技能
技术技能	对模糊性的容忍	对使命的信念	配偶愿意海外生活	东道国语言
熟悉东道国和总部运作	行为灵活性	职业路径一致性	配偶的支持和适应力	非语言沟通
管理技能	非调整主义	对海外经验的兴趣	稳定的婚姻	
行政技能	文化同理心和低民主主义	对特定东道国文化的兴趣		
	人际技能	希望获取行为和态度的新模式		

3. 避免外派人才失败因素

员工的技术和
管理能力偏低

员工的自信度
不够

配偶的不良适
应力

员工的个人和
情绪成熟度

员工信心和兴
趣的丢失

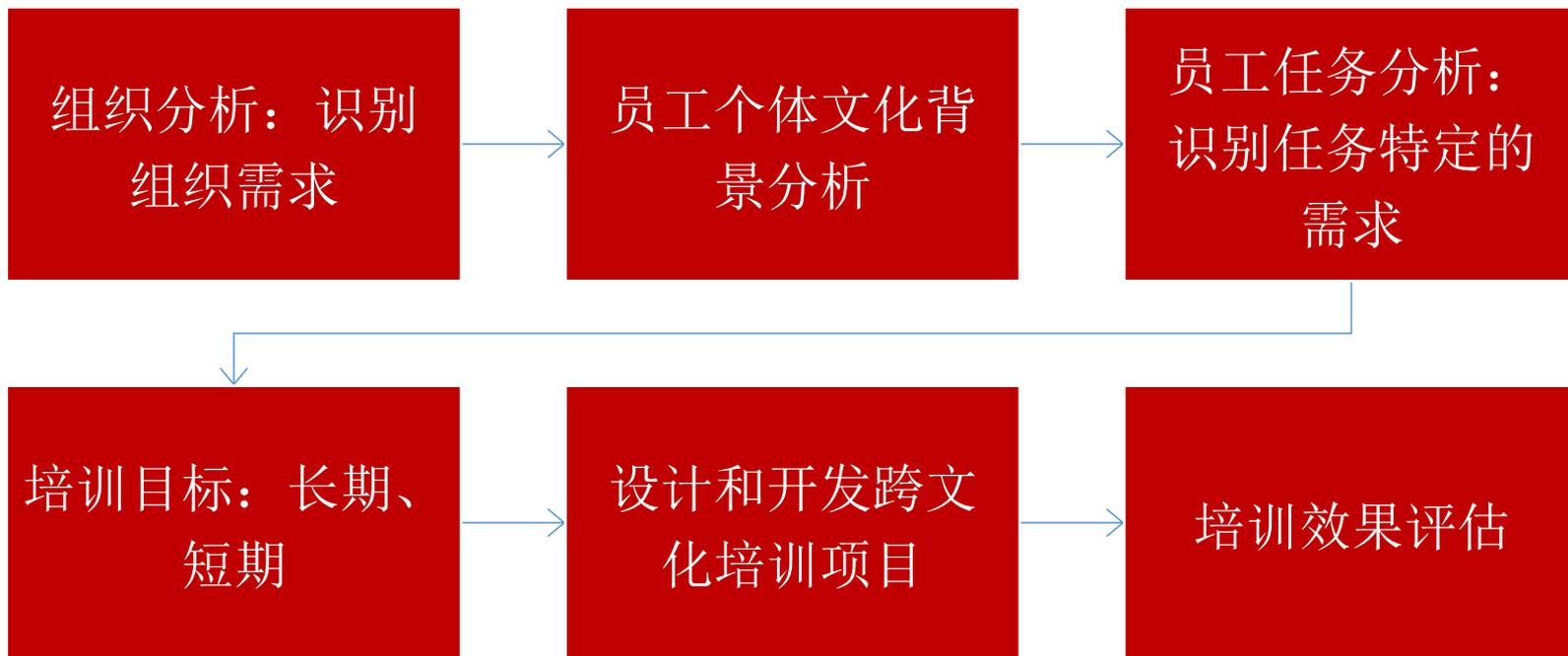
在东道国的不
安全的生活和
工作状况

不良的教育、
医疗、娱乐设
施

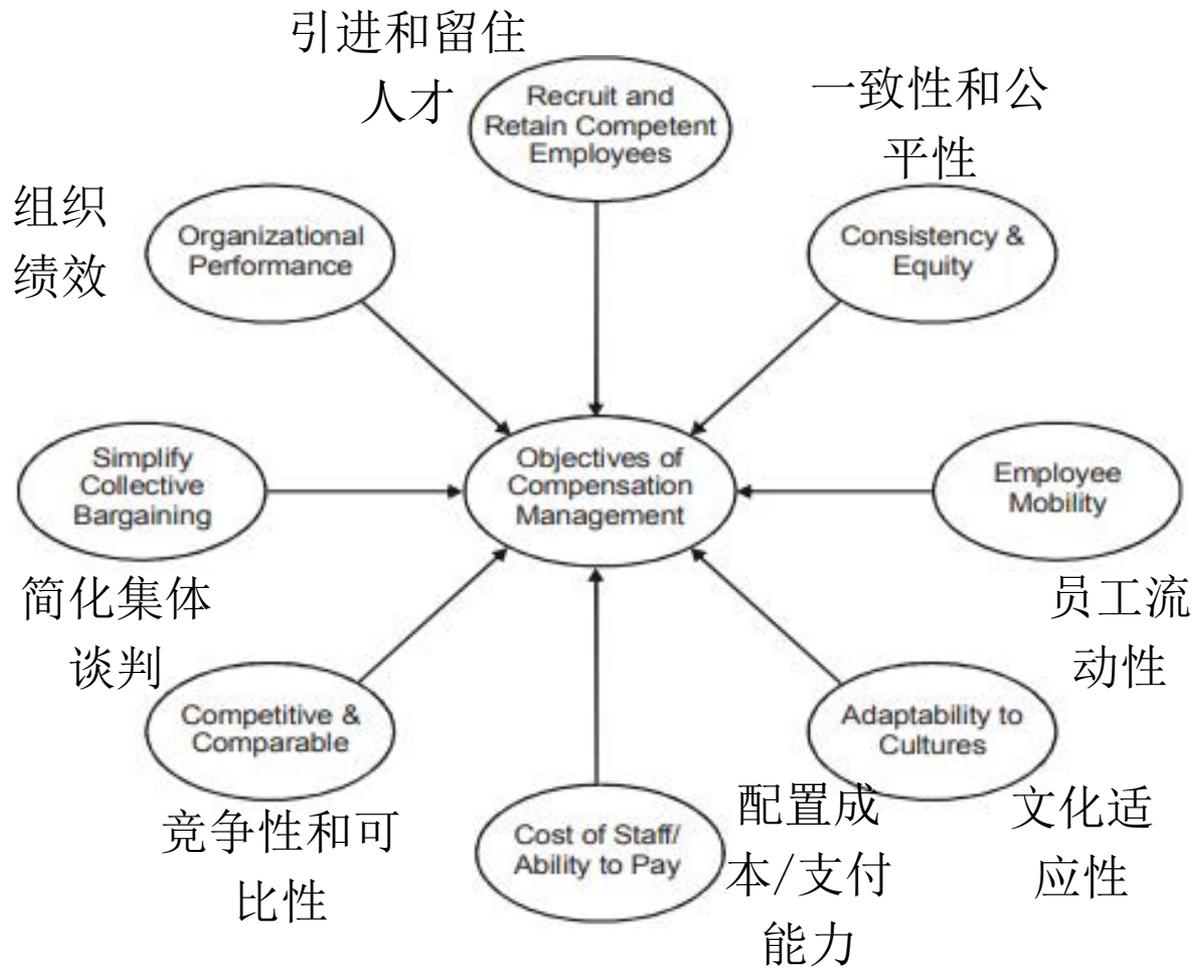
缺乏吸引力的
薪酬

（五）国际人力资源管理

完善跨文化管理培训流程

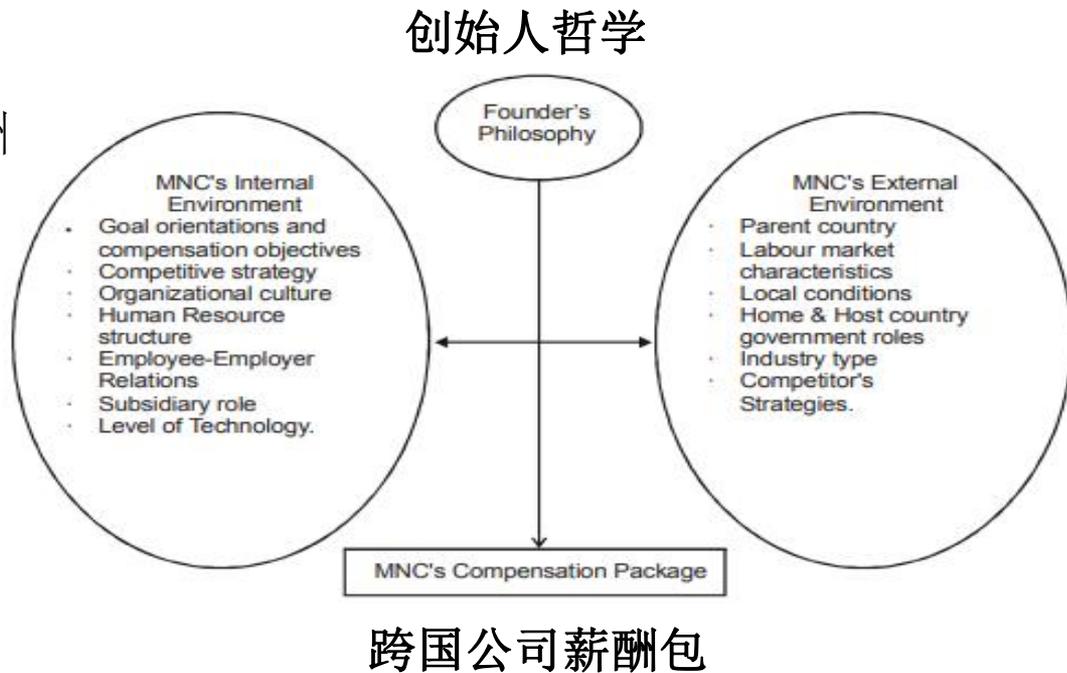


建立与评价跨文化薪酬管理目标



内部环境：

- 目标导向和薪酬目标；
- 竞争战略；
- 组织文化；
- 人力资源结构；
- 员工-雇主关系；
- 津补贴角色；
- 科技层级。



外部环境：

- 母国；
- 劳动力特性；
- 当地状况；
- 东道国政府角色；
- 行业；
- 竞争者的战略。

考虑跨文化薪酬管理因素

（六）跨文化谈判

- **避免负面影响**：在筹备跨国谈判战略时，预见与避免文化因素的负面影响。
- **建立有效的跨文化谈判小组**：具有跨文化谈判能力，了解另一种文化、语言，拥有法律知识，了解谈判环境。
- **了解跨文化谈判背景**：在计划国际商务谈判时，准备更为复杂的跨文化谈判背景。
- **研究跨文化谈判过程和结果影响因素**：从文化、团队建设和谈判问题准备等方面分析对谈判过程和结果的影响。

(七) 国际化战略

国际化商业模式要素	战略决策
价值主张	客户关系 产品领先 运营卓越
市场参与	细分/地理位置 定位/品牌 分配/服务
价值链基础设施	核心能力 活动配置 伙伴/生态系统
管理模型	管理心态 组织架构 集权/分权



成长绩效
财务绩效
创新绩效
顾客满意度
运营绩效

(八) 国际营商环境

国际营
商环境

政治文化：廉洁。

人才文化：人才观。

科技文化：创新创业。

社会文化：信任、人际网络。

经济文化：投资、储蓄。