

# 英在华跨国公司跨文化冲突管理研究

陈曦

北京联合大学, 北京

收稿日期: 2022年6月30日; 录用日期: 2022年8月10日; 发布日期: 2022年8月18日

## 摘要

经济全球化让国与国之间的联系越来越紧密, 跨国公司以国际市场为导向, 多元文化的存在充实了其原有的文化内涵, 而新进文化也使原有社会发生了改变并打破了之前的平衡。基于不同的文化背景、价值观念和宗教信仰的跨国合作经营企业将面临前所未有的机遇和挑战, 跨国企业的发展也直接影响着两国的经济层次和社会文化的进步。因此, 企业的跨国经营是利用优良的国际资源增强经济实力的必由之路, 实施恰当的跨文化管理方法是跨国企业成功经营的根本保证。

## 关键词

跨国公司, 文化冲突, 跨文化管理

# Research on Cross-Cultural Conflict Management of British Multinational Companies in China

Xi Chen

Beijing Union University, Beijing

Received: Jun. 30<sup>th</sup>, 2022; accepted: Aug. 10<sup>th</sup>, 2022; published: Aug. 18<sup>th</sup>, 2022

## Abstract

Economic globalization has made the connection between countries more and more closely. Multinational corporations are guided by the international market. The existence of multiculturalism has enriched their original cultural connotations, and the new culture has also changed the original society and broken the previous balance. Multinational cooperative enterprises based on different cultural backgrounds, values and religious beliefs will face unprecedented opportunities and challenges. The development of multinational enterprises also directly affects the economic

level and social and cultural progress of the two countries. Therefore, the transnational operation of the enterprise is the only way to use the excellent international resources to enhance the economic strength, and the implementation of the appropriate cross-cultural management method is the fundamental guarantee for the successful operation of the transnational enterprise.

## Keywords

Multinational Corporation, Cultural Conflict, Cross-Cultural Management

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

随着经济全球化的不断发展和深入，各国贸易合作日渐频繁，跨国企业也日趋增多。不同文化背景下的资源相碰撞带来了文化融合的竞争优势外，也带来了因文化冲突造成的高难度统一管理问题。所以，做好企业的跨文化管理是必不可少的。充分发挥跨文化优势，同时最大程度的减少文化冲突，不仅有助于跨国企业的快速发展，也影响着我国对外贸易的持续开拓。

## 2. 跨文化冲突的基本特征

普遍性。不同种族、不同国家之间的文化差异，形成了当今世界多彩的文化现状。不同民族有其独特的生活习俗、行为方式与价值体系，跨国公司在进行跨地区、跨国度经营的过程中，难免对于地方文化缺乏了解，因而不可避免地要遇到文化碰撞与文化冲突，正是文化差异的必然存在导致了跨文化冲突的普遍性。

双效性。跨文化冲突的双重效应表现在它既有利也有弊。它犹如一把“双刃剑”，一方面，跨文化冲突会形成双方沟通的障碍，增加跨国公司管理的难度，使得人力资本利用效率下降，阻碍跨国公司顺利运转；另一方面，跨文化冲突的存在促进优势互补，利用文化的多样性，能够打造出自己独有的企业文化并形成自己的竞争优势[1]，再通过相互借鉴与融合，达到提升企业创新能力的效果。

复杂性。跨国公司的经营面临着与国内截然不同的政治环境、经济环境、法律环境以及文化环境。这些环境的差异造成了民族意识形态的较大差别，从而驱使了跨文化冲突与矛盾的产生。对于跨文化冲突的管理则需要涉及环境、政治等诸多方面，处理起来十分复杂。只有正确识别和保留有利于不同文化背景下的跨国公司发展的因素，寻求共同点，通过取长补短，建立双方共同的经营理念，方能保证公司在各种文化环境中得以生存。

可控性。处理好跨文化冲突对跨国公司经营及发展至关重要。跨文化管理最合理的三步走即跨国合作前对于地方文化的了解、跨国经营中与地方环境的协同发展、当跨文化管理出现问题时，站在客观角度合理分析。也就是说，做好充分的前期准备，加之采取恰当的方式方法，跨文化冲突便能得到有效控制，避免矛盾冲突的进一步恶化。

## 3. 跨文化冲突的影响

跨国公司内部的文化冲突有着不同的表现形式和原因。若一系列跨文化冲突问题不能得到合理的预防与解决，必将对公司可持续发展产生影响。

第一，对企业决策的影响。跨文化冲突对企业决策既有正面影响，也有负面影响。正面影响表现在：不同文化之间的渗透和融合，能够有效处理单一文化导致的管理盲点，提高决策的科学性，并加速企业经营理念的革新，带来新的生命力与活力[2]。负面影响表现在：不同文化背景下的员工拥有自己的价值观念，在决策的理解方面往往按照固有的思维接受信息，因考虑问题的侧重点不同，难以做出统一且有效的决策，导致整体效率低下。

第二，对企业两方关系的影响。公司在双重文化背景下，双方为了减少因语言不通造成的沟通障碍，可能直接减少有效沟通，不仅使信息接收不全面，还增加了企业管理的难度。管理者若对文化差异产生的问题认识不到位，员工对于处理结果感到不满，则会激发矛盾的出现，从而形成混乱的局面。破坏整个组织环境，降低团队凝聚力、执行力，最后影响企业的经营状况，发生恶性循环。

第三，对企业人员管理的影响。文化差异所引发的冲突，最直接的影响就是人员合作的困难，加大人力资源管理工作的难度。不同的管理者有不同的需求，不同的制度约束不同国籍员工的行为表现。中外各方管理者可能会不同意或误解彼此的文化和策略，在日常工作中容易各行其是，无法形成集中且规范的管理，使组织不能处于正常状态。

#### 4. 跨国公司跨文化冲突的表现

跨国企业所面临的经营环境比一般企业要复杂很多，由于各国的历史文化不同，来自不同国家的员工在目标期望、经营理念、管理协调上均存在十分明显的差异，这些差异也直接导致了人力资源方面、管理模式方面和沟通交流方面的冲突。

##### 4.1. 人力资源方面的跨文化冲突

薪酬管理有差异。根据文化维度理论，英国文化更注重个人价值，工作绩效的高低应与薪酬福利密切相关，进而体现员工个人价值。但在信奉集体主义的中国文化里，中国员工更加关注的是团队的价值，因此，他们期望彼此之间的薪酬差距控制在较小的范围内。

员工晋升有差异。中国深受儒家传统观念的影响，中高层通常为年长的、经验丰富的员工，同时，学历、资历也是选拔晋升中需要考虑的重要因素。而英国文化则更注重个人价值，不考虑资历、学历等因素，无论加入企业时间长短，只要能展现出个人实力，就应有被提拔的机会。

##### 4.2. 管理模式方面的跨文化冲突

在日常管理中，依据文化维度理论中“不确定性规避”一点，英方偏向较弱的确定性规避，员工能够接受来自上级更多的意见，更倾向于自主管理和独立的工作，工作条例和流程的规范化、标准化程度较低。中国是一个高不确定性规避的社会，趋向建立更多的工作条例、流程或规范以应付不确定性，管理也相对以工作和任务指向为主，管理者决策多为程序化决策。

中方管理者对公司内部所有重大决定都要求向上级报备，通过上级审核后才能执行，这种集权的管理方式增加了员工依赖管理者的行为，减少了员工的自主思考[3]。英方则通常都会鼓励员工一同参与公司重大决策及管理会议，将权力下放给员工，让员工充分发挥自己的想法与权益，大大提升了大局观念。

##### 4.3. 沟通过程中的跨文化冲突

跨国企业双方的日常沟通是管理过程中的重要一环。然而，诸多跨文化冲突却因为简单的沟通而引起。在沟通方式和语言行为等方面出现的差异，极有可能导致员工之间理解上的偏差或是误会。如果沟通过程中的跨文化冲突不能及时解决，不但会降低双方的沟通效率，甚至会影响双方接下来的合作。

语言的产生取决于两国不同的文化土壤，虽然语言不互通，但跨国公司的共同目标需要大家一起完

成。每个国家都有自己独特的语言、态度和情绪的表达方式，这些也会影响到信息的交流。其中，不理解对方的语言而造成的沟通障碍，会导致员工之间相互猜忌或是激化矛盾。尽管有些公司会有翻译人员，但如果译者不了解另一种语言的历史和文化背景，他也不能确切地表达出对方的意思。

不同文化的沟通风格也大不相同，在指导下属工作时，英方管理者会直截了当的表达他们的不满，但他们不会顺势上升到人，只是坦率的就事论事。而这些话在中国员工听起来会觉得难以接受，认为没有考虑到他人的感受。因为深受中国传统文化的影响，中国员工习惯了间接且含蓄的表达自己的情绪，更会顾及大家的感受与想法。

## 5. 跨国公司跨文化冲突的原因

### 5.1. 跨文化沟通环境不和谐

研究指出，在跨国经营中，沟通障碍是引起冲突的最主要原因之一。中国是多民族国家，有五千多年的历史，中文更是博大精深，一些普通的字词都联结着久远的文化底蕴，而且中国人所擅长的委婉表达方式，就算对他人有不满也不会直接表达，很多东西都包含在语境中。而英国人说话就比较直接，既不怕意见对立也不惧正面冲突，在工作意见有分歧的时候也会努力维护自己的观点。这两种不同的表达方式会造成沟通上的误会，影响员工之间的人际关系。若要降低跨文化冲突的程度，必须保证信息被正常传递和正确理解。虽然跨国公司指出员工沟通交流要主动使用英语，但较多语种使得其表达意思并没有得到完全统一，相互之间交流存在曲解意思的可能性非常大。员工也一直认为不和谐的沟通环境使得内心感受并不舒适，特别是在换位思考这一方面存在诸多问题。

### 5.2. 考核标准不统一

人力资源方面的跨文化冲突问题主要表现在跨国企业的绩效考核标准不统一。英方更加看重员工的个人能力，他们通常将员工能力与收入水平、个人地位相挂钩，能力越大，收入越高，地位也就越高。因此，英方强调对员工进行考核，通过考核增强员工个人能力并提高企业经济效益。而我国体现更多的是集体主义，个人利益要服从集体利益<sup>[4]</sup>，且我国绩效管理相对落后，无法与企业管理相辅相成，这也是绩效文化难以推广的重要原因。由于无法统一考核标准，中、英两国员工在工作热情、行为表现等众多方面都有所不同。中方员工和英方员工对于考核标准都有各自的看法与理解，这必然会导致跨文化冲突问题的产生。怎样才能更好的完成考核，不仅能使员工感到信服，而且能提升工作效率，是公司面临的新挑战。

### 5.3. 协商机制不健全

英国文化不存在绝对的下级服从上级，主张一切平等。在决策中，如果员工的意见或建议在决策中没有被上级领导所考虑，员工会觉得自己在企业中没有受到重视，那么他们会对决策结果表现出明显的不满或是反对，认为自己没有得到应有的尊重。而中国是权力差距较大的国家，习惯于下级服从上级。中国员工通常会按照管理者的安排完成工作任务，需要决策时也将听从上级的决定。此外，英方讲究短时间内的效率高，希望在最短的时间内获得高额利润，而中方则考虑长期发展。若忽略协商机制的建设，双方不能有效协商，矛盾将在无形中被激化，从而影响跨国企业经营战略的实施。

## 6. 跨国公司跨文化冲突的管理策略

由于跨国公司必然会面对不同民族间的文化差异，采用有效的跨文化冲突管理策略来引导公司发挥跨文化优势，有力保障公司的顺利运转。



### 6.1. 人事本土化，建立统一管理体制

本土化的实质是将东道国的人力资源作为跨国企业员工的主要部分，既要尽可能雇用本地员工，也要聘用能够胜任的本地管理人员。人员本土化的开发和利用极大地帮助了跨国公司深入当地社会，并与当地政府和相关部门建立良好的关系。利用更多机会向当地居民宣传企业文化，更加有助于形成积极和谐的相处氛围[5]。首先，本土化员工对本国文化有深刻的理解，掌握多方面的政府政策，能够推进跨国企业与当地文化的融合，确保业务工作的顺利开展。其次，本土化管理者在情感上更容易得到本土员工的接受，可以降低当地社会对外来资本的危机意识与敌对情绪。同时，能够调动员工的积极性，也为本土员工的晋升提供了榜样，具有较强的激励作用。最后，本土化经营有助于缩小企业经营理念及企业文化与当地的风俗文化之间的差异，降低劳动力成本，提高员工忠诚度，促进当地的就业和发展。企业的薪酬福利也是维持员工稳定性的重要因素之一，跨国公司应具有清晰统一的薪酬管理体系，员工完全享有同岗同，把握工作重点，全面提高工作效率。

### 6.2. 尊重文化差异，发展文化融合

不同民族文化的形成都经历了漫长的历史过程，其中蕴藏着宝贵的价值。对不同文化背景的员工进行管理在某种程度上就是对文化差异的管理，这也是跨国公司产生文化冲突的根本原因。但是，文化差异本身在一定意义上是一种有利条件，文化差异和冲突为新观点和新方法的产生提供了可能性，增强了企业创造性地解决问题的能力，使企业运转更有活力。只有以尊重对方文化为前提，相互协调，进而发展文化融合。在充分吸收他国文化精华后，将其运行于公司的经营中，才能形成适合于企业发展的特有文化。

价值观的融合。价值观的差异来自两国不同的文化背景，要客观的看待不同民族的文化，了解对方的历史发展并尽可能的消除历史优越感，以平等的态度进行交流与相处。在此基础上凝聚人心，找到两方文化的融合点，探索出一种新颖且适合跨国公司发展的统一价值观念[6]。制度文化的融合。高度细致且具有约束力的制度可以让跨国公司免去许多跨文化管理问题，有效促进公司的整体经营。制度设立应简洁、明了、透明，以避免因理解异议而造成的冲突现象。制度是实际的，而非口号。一旦设立，便要严格执行使其发挥效能。物质文化的融合。物质文化要素可以增强员工对于企业的归属感与满足感。例如向员工提供健身房、下午茶、组织员工度假、发放奖金或福利等，使他们在工作时感到幸福与满足。给予员工的不仅是福利和关怀，也是员工为公司付出的动力和方向。

### 6.3. 组织跨文化培训，优化沟通环境

跨文化培训被视为是防止和消除跨文化冲突的有利手段，同时这种方式也使跨文化沟通的需要得到满足。主要的培训内容包括语言能力的培训、文化习俗的培训和跨文化冲突的处理培训等。在多元文化的环境中，沟通在国与国之间扮演着重要的角色，而语言又是沟通的桥梁。通过语言的培训，不仅可以提升员工的沟通能力，还可以体现企业对员工的重视。营造平等、互助的培训氛围，言论自由的同时，主动进行有效沟通，保证信息被正常传递和正确理解，以创造轻松民主的沟通环境。文化是交流和沟通的基础，不同的文化背后承载着不同的意义，通过文化习俗的培训，引导员工了解彼此之间的国家文化和企业文化并形成正确的认识，使员工能够更好地认识和了解文化差异，以增进相互之间的理解与沟通。在内心进行重组后，员工对文化差异能够有更好的接纳与适应，并在产生冲突时，从文化差异的角度有针对性的进行处理，将冲突可能带给企业的风险降到最低。

通过组织多种方式的跨文化培训，为员工的职业生涯和企业的未来发展打下良好的基础。掌握不同的文化背景知识，减少交流和沟通中的文化误读，打破不同背景下员工心中的文化障碍和角色束缚，维持组织内良好稳定的人际关系，进一步提高员工对多元文化的鉴别能力与适应能力。

---

## 7. 结语

综上所述,跨国公司一定要对文化差异予以高度重视,积极采取有效的管理对策来消除跨文化冲突。以双方文化的融合为引领,通过跨文化培训,提高跨文化沟通和对文化差异理解的能力。结合企业经营现状和未来发展,建立统一的经营理念和管理体制,将跨文化的优势发挥到最大化,跨文化冲突带来的损失降低到最小值。实行人事本土化,保证人员的相对稳定,营造和谐的工作氛围,从而实现合作共赢。

## 参考文献

- [1] 颜垒,黄静.我国企业跨国管理与跨文化冲突[J].河南社会科学,2017(3):35-39.
- [2] 王雪.海外企业跨文化冲突管理[J].全国流通经济,2019(22):9-11.
- [3] 赵瑜瑶,窦硕华.在华日资企业跨文化管理问题及其对策研究[J].企业改革与管理,2021(3):203-205.
- [4] 钱翔.在德中资企业海外经营的跨文化冲突类型及策略分析[J].中国商论,2020(15):92-93.
- [5] 曹玉秀.中外合资企业跨文化管理策略与应用[J].营销界,2021(24):148-149.
- [6] 韦陈华.我国跨国企业提升跨文化管理能力的策略和建议[J].企业改革与管理,2022(10):160-162.