我国企业跨国管理与跨文化冲突

颜 垒 黄 静

【摘 要】一带一路战略背景下,中国企业对外投资以及并购重组步伐加快,跨国公司数量增加趋势明显。但与此同时,由于企业文化、政治制度及法律等层面的差异,中国跨国公司面临着严峻的跨文化冲突的挑战。基于此,本研究从广义文化视角切入,探讨了因为企业文化、政治制度以及法律制度等差异所带来的跨文化冲突,并分别以联想收购IBM案、华为集团并购案例以及中海油并购优尼科案为例,分别探讨了不同层面文化冲突对跨国企业经营的影响。最后,研究提出了"一带一路"背景下中国跨国公司跨文化冲突管理对策。

【关 键 词】"一带一路";我国企业;跨国管理;跨文化冲突

【作者简介】颜垒,武汉大学经济与管理学院博士研究生,主要从事企业管理与市场营销研究;黄静,武汉大学经济与管理学院教授,博士生导师,主要从事企业管理与市场营销研究(湖北 武汉 430072)。

【原文出处】《河南社会科学》(郑州),2017.3.35~39

【基金项目】国家自然科学基金项目(71572136)。

一、问题的提出

我国已经进入"稳增长、调结构、促转型"的经济发展新常态,在此背景下,鼓励中国企业"走出去"进行对外投资,开辟"一带一路"沿线国家新市场,是深入推进供给侧结构性改革、促进结构转型升级以及深化对外开放的战略之举,对于提高经济增长质量以及激发新一轮增长活力意义重大。2015年中国对外投资总量达到了1456.7亿美元,位列全球第二位,实际利用外资金额也达到了1356亿美元,对外投资额首次超过吸引外资额,资本净输出100.7亿美元。此外Wind数据也表明,2016年前三季度中国企业的跨境并购总金额达到了6724亿元人民币,同比增长了223%,中国企业海外并购规模已跃居世界第一位。不可否认,中国海外投资与并购在全球经济低迷的背景之下一枝独秀,呈现出明显的战略性结构调整的趋势。

但与此同时,通过对外投资、并购重组等方式进军海外的中国跨国企业面临着严重的跨文化冲突问题。从广义的文化视角来看,跨国公司面临着企业文化、政治制度、法律等多个方面冲突。由于语言、价值观念和宗教信仰等差别,跨国企业的经营管理理念以及管理模式面临着水土不服以及难以融入当地文化的问题[1]。特别是2008年国际金融危机以来,国际政治环境的不可预测性问题大大增加,战争以及汇兑限制等因素给中国跨国企业带来了巨大的损失。另外,有些国家还以损害国家安全为由,通过选择性的法律条款解读或者利用紧急立法的形式阻碍中国跨国企业的正常并购或者经营活动,给跨国企业带来了除正常商业风险外的额外法律风险。基于以上分析,研究的关键在于如何有效识别因为企业文化、政治制度和法律制度等差异所带来的跨文化冲突,并进一步完善跨国企业保护的相关机制,制定切实可行的保护策略。研究的完成对于缓解跨文化管理冲突,化解中国跨国企业海外经营风险以及维护我国海外企业投资权益意义重大。

二、我国企业跨国管理中的文化冲突案例研究

(一)文化差异下的跨文化冲突与案例分析

1.东西方文化差异的具体表现特征

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/

东西方企业管理文化既存在共性，但也往往烙上了宗教信仰、政治制度以及文化背景的差异，这就导致企业在跨国经营中不可避免因为雇用当地员工而产生文化冲突。这种文化冲突在企业内部人力资源管理的过程中表现得更为突出。东西方企业文化存在的差异主要表现为集体主义与个人主义的差异、企业内部人际关系氛围的差异以及企业管理方式的差异等。东方奉行集体主义文化，强调员工的个人利益要服从公司的整体利益，体现了东方传统文化以亲缘、血缘以及地缘宗法关系为主导。相比较而言，西方文化更加注重个人主义以及市场体制下的契约精神，企业乐于通过鼓励员工的个人价值发挥提高公司收益。

2.联想收购IBM案例分析

中国联想收购IBM的个人电脑业务的经验对于中国跨国企业处理跨文化冲突提供了良好的榜样。2004年年底，中国联想公布了并购IBM个人电脑业务的最终协议，并购成功后联想集团成为全球最大的个人电脑业务供应商，但由于中美企业文化存在的巨大差异，联想收购IBM之后遇到了一系列的跨文化整合的挑战。

(1)企业价值观差异带来的文化冲突

联想集团作为一家具有浓重国企背景的民营企业，不仅能够享受到政府预算软约束条件下的低成本资金支持，而且也具有现代企业产权明晰、竞争充分等特征。追溯联想集团的企业价值观的形成，与中国市场化改革的推进密不可分。与大多数中国制造业企业负责人一样，集团创始人柳传志倡导标准化、规范化的现代企业管理模式，继任者杨元庆倾向于泰勒管理制度下的员工标准化，通过强化个体员工的集体意识，提高企业的产能。员工的职责就是尽力完成岗位工作任务要求，结果员工个人作为流水线生产上的一环，其对产品意见的表达信息难以传递到高层。相比较而言，IBM则更加鼓励员工的独立研发，倡导员工通过参与竞争提升个人的价值，个人的晋升考核指标也以工作业绩为主，这点与依赖工龄、资历以及学历等指标对员工进行考核的中国企业差异较大。

(2)个体文化背景带来的文化冲突

收购IBM个人电脑业务部门之后，联想的海外员工来自全球160多个国家，多元文化背景以及多维度的思维方式给企业管理带来了挑战。个体员工语言、价值观以及宗教信仰等的差异带来潜在的跨文化冲突，导致员工之间、员工与管理层之间信息沟通不畅，造成交易成本增加，损害了企业的管理效率。在导致个体文化冲突的原因当中，语言问题最为基础也最为突出。由于联想总共雇用了超过1万名外籍员工，工作语言主要为英语，但联想派驻海外工作的国内高层员工跨文化管理经验有限，总体上满足不了交流以及管理的需要，损害了管理层与员工之间沟通效率，语言沟通问题是联想与IBM之间文化融合的首要问题。员工价值观以及宗教信仰差异带来的文化冲突往往较为严重，因其涉及员工个人根本的价值信仰，因此企业管理应当出台详细明确的文化融合操作方案，以互相尊重、互相理解为底线，妥善解决文化冲突难题[2]。

(3)管理模式差异带来的文化冲突

联想的管理模式具有典型的中国式集权特色，科层组织特征较为明显，强调“上级命令、下级服从”的威权管理关系。相比较而言，IBM公司组织架构更加扁平化，有利于沟通成本的降低以及管理层与下级沟通效率的提高，降低信息不对称程度，通过“授权式”管理模式提高了员工的自主权，使得管理层与员工之间能够针对企业出现的各种问题平等交流、互换意见。联想公司强势的管理文化容易造成文化冲突问题。很多外国员工希望公司开辟员工提建议的专门渠道，通过民主化的方式参与公司的管理过程中去，但与联想的管理文化格格不入，结果导致联想收购IBM的初期发生了一波不小的国外员工离职潮[3]。

(二)政治制度差异下的跨国文化冲突与案例分析

1.政治制度差异下的跨文化冲突

跨国公司母国与东道国之间政治制度的差异表现在政治生活的多个层面，既包括国家利益战略层面的考虑，也包括政治制度背后的意识形态差异以及东道国民众的特定需求等。跨文化冲突的产生一般是由东道国政府或者立法机关，出于反倾销、限制或者干预的动机，采取市场准入、冻结资金、利润汇出约束或者高额征税等方式对跨国企业的经营管理

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/

活动进行干预，而且这种干预往往具有强制性以及不可逆性。政治制度以及政治环境引发的跨文化冲突具有不确定性的特点，取决于东道国的政治稳定性。

2.华为集团的并购战略案例分析

华为集团一直被称为中国企业的标杆。作为全球最大通信设备供应商的华为集团，一直在谋求通过整合世界通信技术资源推进跨国经营，以开拓市场等方式谋求跨国研发。在华为海外战略的过程中，因为政治制度以及政治文化的差异，华为在西方国家的并购一直受到不同力量的阻挠。

(1)跨国并购战略接连受阻

华为集团的海外战略可以追溯到1996年，其分别通过与俄罗斯电信公司以及和记电信等公司合资，用以拓展中国香港和俄罗斯市场。自1996年至今，华为已经通过海外战略以及国际研发活动大幅提高了自身的研发水平以及海外市场占有率，已经在美国、印度、瑞典等国家建立独立研发中心，并与Global Marine、西门子以及3Com等公司合资。

然而华为海外战略并非一帆风顺，近年因为一系列政治制度与政治文化的原因，并购受阻事件频频发生。如华为集团在2005年收购马可尼公司失败。虽然华为公司报价超过阿尔卡特以及西门子等两个西方国家的对手，但由于背后的政治操作，爱立信以出资超过华为两倍的价格收购马可尼成功，然后迅速占领欧洲市场。2008年2月，华为公司出资22亿美元对美国3Com公司进行收购受到美国国会的阻挠，最终以失败告终。2009年9月以及2010年5月，印度以担心中国通讯器材安全问题为由，限制对外国尤其是对中国的电信设备的进口。2011年2月，美国以可能会危害到美国的国家安全为由，拒绝了华为收购3Leaf公司。2011年2月，以英国伦敦奥运会为契机，华为公司欲赠送英国5亿元手机网络资源的奥运大礼包被拒绝，原因在于英国政府声称大礼包可能存在恐怖袭击的风险[4]。

(2)政治制度的差异是影响华为并购的根源

华为集团跨国并购受阻具有深刻的政治制度与政治文化原因。由于政治意识形态的差异，西方国家普遍对中国企业海外投资存在不信任，许多西方政客依然用冷战思维看待当下的中国，对中国政治制度以及政治文化的不信任蔓延到了中国企业身上，认为到西方国家拓展市场的企业无一例外都受到中国政府的背后支持，因此经常给中国的企业扣上“危害国家安全”等罪名，歪曲中国企业正常投资经营的动机[5]。近年，华为集团成为我国民营企业实行海外战略的重要代表，以高技术以及产品的高性价比不断占领了拉美以及非洲等新兴市场，导致思科以及阿尔卡特一朗讯等竞争对手的国际市场份额不断下降。在此背景下，西方国家为保持自身企业的传统优势，政治势力不断渗透到企业的经营活动中去，华为频频遭受打压。另外，由于大选的影响，西方国家很多政客为拉选票而迎合民族主义以及民粹主义，甚至逢中必反，给中国跨国企业带来了不可估量的损失。

(三)法律制度差异带来的跨文化冲突与案例分析

1.额外的法律风险带来的跨国公司跨文化冲突

跨国公司海外发展的一个重要目标是获得先进的技术与管理经验，而西方国家总倾向于采取歧视性的措施阻碍企业并购。

(1)利用弹性法律对外资并购特殊监管

美国于1988年通过了专门针对外资企业的禁止可能威胁到国家安全的外资企业的合并、接管或者收购法案——《爱克森—佛罗里奥修正案》，对潜在的威胁到国家安全的行为进行了界定。其规定的限制行为包括可能影响到美国国家安全的能力与力量，可能会给恐怖主义活动提供技术或者物品以及可能会破坏美国国家安全领域中的关键技术等。由于《爱克森—佛罗里奥修正案》条款并没有对国家安全的概念进行准确界定，这就使得美国总统针对跨国外资企业的限制有着充分的自由裁量权，进而产生权力滥用行为。例如，2003年香港和记黄埔打算联合新加坡电信公司对美国环球电讯进行收购，但最终因为美国外资投资委员会(CFIUS)执意进行45天的全面审查而不了了之。

(2)利用临时修订法律或紧急立法的形式对外资并购进行特殊管控

对于美国政府而言，一旦既有的规范外资企业经营活动的条款无法满足特定的目的与要求，就会通过临时修订或者紧急立法的形式对并购项目进行

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/

监控，而这已经成为常态。由于不可预测性，这种临时变更的法律修订比专门性的法律风险更大，将给跨国企业带来不可估量的损害。由于临时修订法律的针对性，其适用范围也比较窄，而且也能够取得较专门约束外资企业的正规法律条款更好的效果，因此就容易被滥用。例如，日本《关于外国资本的法律》仅仅对外资引入制定了六条原则性的标准，无疑给政府留下较大的操作空间，便于日本政府对产业保护、国家安全以及民众情绪进行针对性的法律调整。

(3)法律条款模糊，法律解读扭曲空间较大

很多发展中国家法律体系不完善，对于外资企业的法律条款比较模糊，这就容易造成对特定外资企业经营行为的不当治理，当权机构很多时候依靠自身的主观感觉对相关法律条款进行解释。比如，印尼外资法律规定，根据国家的有关政策，投资协调委员会、印尼政府海外代表机构或者地区协调委员会将会对投资申请文件进行有关行业政策以及金融政策的评估。以上论述中的“国家的有关政策”以及“有关行业政策以及金融政策”就比较模糊，缺乏针对性，导致出现不必要的法律障碍。

2.案例分析：中海油并购优尼科案

“中海油并购优尼科案”的失败集中体现了中国跨国公司在海外遭遇的针对性法律条款的阻挠。2005年，中海油尝试并购美国的优尼科公司，虽然中海油的最终报价要高于竞争对手雪佛龙接近10亿美元，而且大量的专业学者也认为，中海油的成功收购对美国的经济与社会意义更大，但遗憾的是，中海油最终失败。事后证实，中海油的国有控股背景是美国政客阻挠收购的重要原因，其认为中海油如果成功收购优尼科公司，将大大提高自身的深海勘探技术，进而通过控制油气资源对全球贸易产生影响。2005年6月27日，美国众议院能源与贸易委员会主席巴顿与能源分会主席拉尔夫共同向美国总统呼吁，认为中海油收购优尼科从任何角度来看都是错误的，结果美国众议院最终以398票对92票禁止中海油交易，而且基于临时通过的美国《2005年国家能源法》对中国的能源政策进行审查。中海油收购失败源于额外的法律风险的影响，美国政客的强烈反应致使美国国会通过了《2005年国家能源法》，迫使中海油撤回要约。未来中国跨国企业推进“走出去”战略，有必要深入研究东道国政治与法律环境，对其法律的稳定性以及约束性进行预判，针对额外的法律风险制定相应的预案，帮助跨国企业成功化解法律文化冲突，推进其国际化模式的健康发展[6]。

三、中国跨国公司跨文化冲突管理对策

(一)应对企业文化与管理模式的冲突

1.管理体系制度化与正规化

管理体系的制度化以及正规化能够为跨国公司员工提供稳定的企业经营预期，有助于消除信息不对称，提高经营管理效率。首先，应当制定一整套符合中国国情的现代企业管理制度，实现企业的经营权与所有权的分离，制定详细完整的可操作的程序、规则以及标准，保障企业日常活动的正常有序进行。需要明确的制度包括员工激励制度、员工生产规范、员工考核制度以及员工休假制度等。跨国公司可在进行公开意见征询之后，将其付诸实施。其次，管理制度的生命在于执行，执行有效可以避免员工之间相互推诿责任，也能够减少外国员工对企业制度的误解，有效减少管理人员“人治”的行为，是对现代市场文明与契约制度的有效推进。再次，跨国公司应当制定文化冲突管理的特殊条款。企业文化融合是一个循序渐进的过程，对文化融合缓冲期所出现的不可预见性的文化冲突矛盾，应当秉持“以人为本”的理念妥善处理，避免激化矛盾[7]。

2.培养跨国企业管理人才

培养通晓国际政治、社会以及文化背景的跨国管理人才是应对企业文化冲突的根本。跨国管理人才的素质要求包括企业忠诚度、产品业务熟练度以及丰富的实践经验，更重要的是能够应对多元文化冲突带来的风险冲击。从对管理人员风格的选择来看，选择威权式管理者还是民主型的管理人员取决于东道国的权力距离，如果权力距离比较大，前者往往更合适。跨国企业管理人才的选拔方式包括母国派遣或者公开招聘两种，两种人才选拔方式各有利弊。一般而言，母国选拔人员比较熟悉公司的经营模式以及发展战略，能够更好地执行公司决策，但也存在国际合作经验匮乏以及海外适应性能力弱等缺点；相比较而言，通过国际招聘途径获得的管理人员以及公司人员市场竞争力较强，能够较好地应对国

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/

际政治经济环境变化带来的风险，但缺点是由于对公司内部经营管理流程不熟悉，难免对公司战略决策执行存在偏差[8]。这就要求跨国公司权衡利弊，做出有利于公司发展的最佳选择。

3.探索利益共享机制，建立共同企业文化

企业在海外经营过程中，在追求企业本身利润最大化的同时，还需要通过不断为当地创造就业，通过公益等手段支持东道国公共服务发展赢得东道国认可度，建立与当地居民利益共享机制。唯有如此，才能够最大可能地避免跨国公司与当地社会的文化冲突，从而有利于企业的长效发展。此外，为了充分实现跨国企业与当地员工的文化融合，跨国公司首先要做的就是明确化、标准化企业的管理体系与管理制度，在此基础上实现与当地文化的契合。利益机制以及共同企业文化的培育离不开跨国公司经营的本土化，本土化经营不仅可以促进当地就业，而且能够缓解与当地的文化冲突，有利于实现跨国公司的稳定发展。

(二)应对政治制度与法律制度差异的冲突

1.建立完善的政治风险防控机制

为应对跨国公司政治制度与政治文化差异所带来的文化冲突，我国应尽快通过立法的形式，建立国家层面的统一、高效的海外投资风险防控机制，探索并完善跨国企业海外保险产品制度的政策目标以及经营管理体制等。国家层面的风险防控机制应该包括政治风险评价体系的构建、信息搜集以及风险预警机制。可以通过依托中国出口信用保险公司的平台数据库，对国外政治风险进行综合评价，并且通过及时发布信息等方式为企业有效甄别风险提供帮助。

2.加强海外投资保险的制度设计与统筹管理

国家应当尽快将海外投资保护制度立法提上日程，降低跨国企业在海外因为非商业风险而造成的损失。海外投资保险制度的范围不仅包括传统的政治动荡、汇率异常变动以及战争风险，还应当将跨国企业东道国法律修订的不确定性纳入保障范围，降低我国企业海外投资的额外法律风险，为跨国企业消除后顾之忧，对于推进“一带一路”战略的实施意义重大。海外投资保险所规避的是政治主权风险，针对跨国企业的投资要素可以有针对性地设计保险制度，对于不可控的政治风险，国家应当对跨国企业进行保费补贴；探索设置政治风险保障基金，对涉及国家利益的境外投资予以保障；对于国家重点支持行业的海外企业，结合企业的经营实际以及参保意愿，制定灵活的保险政策等[9]。

3.完善国家外交保护政策机制

我国跨国公司海外经营面临一系列的政治风险以及额外法律风险，因此应当积极向我国政府寻求外交层面的保护。外交保护的方式包括双边条约或者多边条约的签订，必要时还可以寻求国际组织的帮助。政府在同其他国家签订合作条约的时候，应当为本国企业海外投资、并购重组争取最惠国待遇；而且也要在条款中申明，如果中国跨国公司认为在海外遭受到了不公正的待遇，可以向国际仲裁机构提出申诉。此外，国家相关部门也有必要规定互相投资的对等条款，如果中国公司在海外遭受到歧视或者不公正的问题，中方有权责令对方予以重视并解决；如果对解决方案不满意，中方有权采取对等措施，对东道国企业的中国投资采取特别监管措施。总之，如果中国跨国企业在外遭受到了比较明显的额外法律风险与不公正待遇，可以依据“外交保护”原则，通过与东道国政府协商、谈判等外交途径保护跨国企业的合法权益。

(三)制定灵活高效的跨国公司发展支持策略

国家对跨国企业“走出去”战略的政策扶持，应当以间接支持为主，避免以国家名义对跨国企业进行直接利益补偿，以免导致东道国因为政府背景而出台限制企业投资的政策。提高跨国企业的税收优惠力度，对因海外并购失败而造成损失的企业给予一定的税收减免，探索施行政策性金融机构支付企业前期的海外调查费用的政策。其次，进一步推进利率市场化进程，适当放松外汇管制，为跨国企业海外融资贷款提供通道支持，这对于资金紧张、融资能力不足的民营企业来讲有着更为现实的意义。再次，还应该放松政府对跨国企业的管制力度，除了需要对涉及大规模资产外流、重要技术外流以及国际收支平衡等项目进行审批外，一般经营性项目不需要严格审批，在条件成熟的行业探索备案制度替代审批制度，有助于降低我国跨国企业交易成本。

（下转第78页）

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/

整的公共管理和决策问题及背景资料→解释问题的形成原因→分析解决问题的方法等环节。学生在教师指导之下，通过对问题及特征的揭示、解释、分析，从而认识和把握公共管理与决策问题的本质及解决之道。

四、结语

公共管理学科信息化教学改革与教学模式构建还有许多尚待探讨的问题，包括学科教学目标与公共管理现代化需求的衔接、典型的公共管理与决策的教学环境的创设、课程教学评价体系与学科教学评价体系的协同、教学模式的运行机制等诸多问题。

公共管理学科信息化教学是公共管理教学的发展趋势。2012年3月教育部发布的《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010~2020年)》指出：教育改革和发展的目标是以教育信息化带动教育现代化[10]。公共管理学科信息化教学改革与模式构建探索的目的就是为了推进公共管理学科教育教学与信息技术的深度融合，实现公共管理教育思想、理念、方法和手段全方位创新，为我国公共治理信息化、现代化培养更多合格的管理人才和服务人才。

参考文献：

[1]武建锋，殷艳芳，郭庆祥.浅议系统论指导下的精品课程建设[J].青年文学家，2013，36：232.

[2]郭建鹏.如何准确理解建构主义教学思想[J].教育学报，2005(6)：52-56.

[3]张琪.浅析建构主义学习观和教育观[J].黑龙江教育学院学报，2008(4)：67-68.

[4]张钢.英国公共管理的教育和研究[J].浙江大学学报(人文社会科学版)，2003(3)：30-37.

[5]清华大学公共管理学院[EB/OL].http://www.sppm.tsinghua.edu.cn/.

[6]刘洁.信息化教学设计模式原则和评价探究[J].武警学院学报，2012(3)：77-80.

[7]黄成.信息技术与课程教学有效整合的评价因素分析与探讨[J].教学与管理(理论版)，2011(8)：82-84.

[8]宋斌，等.论公共管理学科的教学理念及其模式创新[J].中国行政管理，2005(11)：57-59.

[9]边林洁.基于层次分析法的企业实习教学质量评估指标体系研究[J].科技通报，2013(6)：229-233.

[10]教育部关于印发《教育信息化十年发展规划(2011-2020年)》的通知[EB/OL].(20120313).[20141201].http://http://www.moe.edu.cn/publicfiles/business/htmlfiles/moe/s3342/201203/xxgk133322.html.

(上接第70页)

参考文献：

[1]Kroeber A L, Kluckhohn C. Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions.[J]. Papers Peabody Museum of Archaeology & Ethnology Harvard University, 1952, 47(1—2): 35—39.

[2]黄青.跨国公司文化冲突和融合及跨文化管理策略[J].当代经济，2011，18(10)：46—47.

[3]王伟.企业跨国经营过程中的文化冲突问题研究[D].北京：中央民族大学，2013.

[4]杨德天.中国跨国企业跨文化管理面临的问题及对策研究——以中兴通讯的跨国经营为例[J].中国管理信息化，2016，19(21)：91—93.

[5]刘重霄.在华跨国公司跨文化整合模式选择研究[M].北京：首都经济贸易大学出版社，2016.

[6]徐芳.海外并购的额外法律风险及其对策——由“中海油并购优尼科案”引发的思考[J].法商研究，2006，50(5)：75—80.

[7]丁君风.跨国公司的政治风险管理对策及其对我国的借鉴[J].世界经济与政治论坛，2006，26(2)：38—42.

[8]李金泽.跨国公司与法律冲突[M].武汉：武汉大学出版社，2001.

[9]王国军，王德宝.我国海外投资保险制度优化研究——基于政治风险防控的视角[J].金融与经济，2016，29(6)：77—82.

[10]于桂琴.中国企业跨国并购政治、法律风险分析与防范对策[J].经济界，2008，13(2)：65—68.

China Social Science Excellence .All rights reserved. https://www.rdfybk.com/