

## 跨国经营背景下企业文化融合路径研究

李晶

中国华电科工集团有限公司, 北京 100000

**[摘要]**随着我国企业的发展壮大,在进行海外经营时所面临的企业文化融合问题也成为了决定中国企业能否顺利走出去的关键问题之一。在此基础上,本篇文章对企业在跨国经营中遭遇的文化冲突及解决办法进行了探讨,并提出诊断评估、规划设计、实施沟通和固化优化等文化融合方式。本土化经营既要让企业文化的种子生根发芽,又要大力弘扬中华民族的传统美德,在不同的文化环境中和谐相处。

**[关键词]**跨国经营; 企业文化; 文化融合; 属地化经营; 路径构建

DOI: 10.33142/mem.v7i1.19129

中图分类号: F27

文献标识码: A

### Research on the Path of Corporate Culture Integration under the Background of Cross Border Operations

LI Jing

China Huadian Engineering Co., Ltd., Beijing, 100000, China

**Abstract:** With the development and growth of Chinese enterprises, the integration of corporate culture in overseas operations has become one of the key issues determining whether Chinese enterprises can smoothly go global. On this basis, this article explores the cultural conflicts and solutions encountered by enterprises in cross-border operations, and proposes cultural integration methods such as diagnosis and evaluation, planning and design, implementation communication, and solidification optimization. Localization management should not only allow the seeds of corporate culture to take root and sprout, but also vigorously promote the traditional virtues of the Chinese nation and coexist harmoniously in different cultural environments.

**Keywords:** cross border operations; corporate culture; culture integration; localized operation; path construction

#### 引言

在全球化的时代,越来越多的中国公司在海外经营,或者到国外投资、承建项目而长期在当地从事经营活动。从商务部公布的数字来看,2022年中国对外非金融类直接投资7859.4亿元人民币,同比增长7.2%,这其中也包括了許多中国公司在国外的生产和经营活动。但是公司进行全球化运营的同时,各国各地区之间存在着很大的差异性,如宗教信仰、生活方式、风俗习惯、法律制度等,都可能导致文化上的差异以及由此带来的不适应。而文化冲突所引发的最大问题就在于增加企业管理和运营成本,降低企业工作效率,降低员工认同感,甚至导致企业在海外经营受挫。

#### 1 企业文化融合的理论基础

企业文化融合的基础是建立在跨文化管理研究之上。跨文化差异表现在许多方面:价值观不同,行为方式不同,宗教信仰不同,风俗习惯不同,沟通方式不同,决策习惯不同,劳动人事管理不同,规则制度不同,法律政策意识不同等。这些都是企业文化融合需要面对问题。从文化人类学的角度来看,文化具有自身稳定性和排他性,来自不同国家和地区的公司会有各自独特的企业文化,而文化的融合就是不同的文化之间相互适应、相互包容的过程。

中华传统文化提倡“和而不同”“兼收并蓄”,这对于企业的文化融合具有重要指导意义。企业在海外开展业务

的过程中,进行当地化,不是一味地抛弃自己的文化特色,而是在坚持自己文化自信的前提下,找到与当地文化的契合之处。据有关资料显示,在全世界范围内,跨国经营取得成功的企业中,文化融合比较好的企业占大多数,而在跨国经营中失败的企业中,有很大一部分原因是文化的融合没有做好<sup>[1]</sup>。文化的融合不是简单的把一种文化吞并或替代另一种文化,而是在两种文化的融合过程中找到一个适合双方的契合点,在企业保持中华文化的精髓的同时,也能够接受当地的风俗习惯等一些合理的因素,使企业的文化更加开放、宽容。

#### 2 企业文化融合的挑战与影响因素

##### 2.1 文化差异的主要维度

跨国经营中文化差异首先表现在价值观方面。各国、各地区的人们对于工作、权力、风险、时间等有不同的看法,而正是由于这些不同的价值观导致文化上的差异。行为上的差异也是很大的,例如,在沟通方面有的民族喜欢开门见山,而有的民族则比较讲究含蓄,这对于日常的工作交流会产生一定的影响。宗教信仰的影响也是不容忽视,因为它是影响人们生活方式、节日习俗、饮食等方面的内容,在企业经营活动中都可见到。

##### 2.2 影响融合的关键因素

企业战略定位决定了企业的文化融合方式以及融合

的程度,在跨国经营中采取全球化的企业会倾向于统一化运营,那么他们的文化融合就会以总部的文化为主进行传播和推广;反之,如果企业采取多国本土化战略的话,更关注的是对当地市场的适应,因此他们更多的会吸收当地的元素。在属地化的过程中,如何协调好中华文化的特色与当地的需求就是影响着融合效果的重要因素之一。

领导的态度和能力也是影响文化融合的因素之一。企业中的领导者对于文化的态度,对文化融合的关注程度以及跨文化的沟通能力都对文化的融合有着重要的影响。而员工的开放度及适应性也是很重要的一个方面,如果员工对于自身原有的文化非常固执,不愿意去接纳新的文化,那么再好的文化融合计划也很难实施下去。而且文化融合也需要一定的时间,在一些企业中,它们希望能够很快地把两种不同的文化融合在一起,但是这样往往适得其反,反而会造成更多的文化冲突,但也有一些企业在文化融合上花费更多的时间让员工逐渐习惯新的文化,这样的做法往往能够取得更好的效果。

### 3 企业文化融合的主要模式

#### 3.1 整合模式

整合模式指在各自文化优势保持前提下,相互渗透、相互交融的新文化建设方式。整合模式适合于中外双方力量相当,各有所长并且能够很好地合作情况。整合模式特点是平等性和共生性,不是要抹杀对方文化特色,而是在承认并接受基础上合作。在中国本土化经营中,最普遍采用这种方式,即保留中国企业管理模式以及企业文化的同时也借鉴当地员工智慧以及当地文化精髓。渗透式文化整合模式较为常见,在海外工程建设以及生产制造等方面,如果中方企业能够接受不同文化,则可以选择此方法,在这种情况下属地团队可以保持一定文化特色,而中外团队也可以找到更多共同之处。但是文化整合对于管理者要求较高,他们需要在不同文化之间灵活应对,但是只要整合成功,那就会产生很强合力。

#### 3.2 融合创新模式

融合创新模式是在汲取中华传统文化以及本土文化精华基础之上,产生一种新的、符合企业发展需求的文化模式。这不是一种简单地把各种文化叠加起来,而是一种文化的再创造的过程。在中国企业本土化的过程中,中国企业可以通过借鉴中国传统文化中的“仁爱”“诚信”“和谐”等思想,结合本地文化中的精华,形成一种有特色的文化。比如可以将中国传统“工匠精神”同当地员工认真负责的工作态度相结合;也可以将“天人合一”的观念同本地对环境保护的认识相结合;还可以将“礼之用,和为贵”的做人原则同当地人合作的习惯相结合。融合创新的优势在于可以发挥文化优势,使公司拥有自己独特文化软实力,也能让中外员工有文化认同感及归属感。

#### 3.3 多元共存模式

多元共存模式承认并接受企业内部存在不同文化并

存的情况,将文化多样性视为一种财富而非一种需要整合的问题<sup>[2]</sup>。一个拥有开放心态的文化多元化的企业认为多样性是企业的财富,所以它可以容许当地团队按照他们的方式工作以及保持他们的传统习俗。在这一模式下,文化观念就是文化相对主义,即不同的文化有着不同的价值取向以及适合生存发展的地方,在企业中要做的工作就是创造可以让这些不同的文化和谐共处的环境而不是试图消灭它们之间存在的差异性。多元共存模式对于企业文化非常宽容,需要有一套能够支持不同类型文化共生的企业管理和沟通策略。而在现实中,这种方法往往与海外机构属地化分权结合使用,在海外机构具有一定文化自主性的情况下,由总部起领导作用,主要进行价值观等方面的宏观指导与协调。

#### 3.4 主导融合模式

主导融合模式是指在保持中国公司的企业文化的前提下,适当吸收当地的文化因素,形成以中国文化为基础并带有地方特色的公司文化,在中国公司技术水平或者管理水平有明显优势的情况下并且需要当地团队配合时使用。其优点是有助于维持企业的统一性和一致性,防止文化多样化带来的企业难以管理的问题。但是需要注意方法,不能强行灌输,而是要凭借公司的文化魅力以及良好的管理效果打动本地员工。中华优秀传统文化内涵丰富,其中包含大量优秀的管理理念与处世哲学,“己所不欲,勿施于人”,“中庸之道”,“以和为贵”等,都是耳熟能详的经典名言,也容易被来自不同文化背景的人们所接受。

### 4 企业文化融合的路径构建

#### 4.1 诊断与评估阶段

文化融合的第一步是对各自所属的不同文化的全面了解。这需要从以下几方面考虑:从价值观念上讲,要了解中方和当地员工的价值观是什么,两者相同点和不同点在哪里;从行为习惯上讲,要了解双方员工的行为方式有何差异,这种差异背后所体现的文化理念;从制度层面看,要了解双方的管理制度体现了怎样的文化理念,这种制度是不是也能得到各自的认同。而对上述问题的回答就需要通过一定的方式进行,比如问卷调查可以广泛的覆盖到各层面上的人员,获取大量的文化信息等。深入交流可以发现文化现象背后的原因、抓住文化深层次的东西;亲身到基层了解更能理解属地企业的文化和做事方法。而且还需要考察属地人员对于中国传统文化的了解水平以及他们是否愿意接受这些传统文化。

#### 4.2 规划与设计阶段

基于对企业已有文化理解基础上,企业要明确自己的文化融合目的以及如何实现文化融合。而在文化融合过程中的重要工作是制定文化融合总体思路以及具体实施办法,在这个过程中需要考虑多种因素,包括公司发展战略定位、文化差异大小、中外团队力量对比、员工接受程度等。如果双方文化差异不大且双方均希望实现文化融合,

可采用整合模式；如果中方企业具有明显文化优势且属地员工能够较好接受该种文化，可采用主导融合模式；如果双方文化差异很大，而各自又具有独特优势，则可选择多元共存模式。融合方案制定要具体到理念、制度、行动三个方面，明确新文化倡导什么样的理念，怎样将中华民族优秀传统文化精髓融进来，如何用制度保障这个理念落地生根，员工的工作方式要做怎样的调整等。同时还要有明确的时间表以及计划节点，使文化的融合能够稳步推进。在方案中要注重加入中华文化的内容，比如诚信、和谐、敬业、友善等理念并结合当地的实际情况做出适当的改变使其更容易被当地员工所理解。

#### 4.3 实施与沟通阶段

文化融合是一个过程也是文化传播和被接受的过程，是企业需要花费大量时间与精力与员工沟通的过程，使他们了解为什么要进行文化融合以及在新文化下应该怎样做等问题。沟通应当是有交流性质的，既要向员工传达企业的意图，又要认真倾听他们的声音，帮助他们解决问题、排忧解难。在这个环节里，领导的示范效应起到至关重要的作用，领导的所作所为就是文化的象征，是员工对企业新文化的反应标志，当领导以身作则严格要求自己时，员工更易受到影响而效仿；相反，如果领导自身言行不一，那么员工对公司的新文化也会失去信心。在推行过程中还要注意文化融合的速度，速度过快会造成文化抵触，速度过慢又难以做到文化融合，因此必须掌握好分寸。在此期间可以利用中国传统文化资源举办一些文化讲座或者实践活动，比如书法、茶艺、中国传统节日等，使当地员工亲自接触中国文化，了解中国文化并接受它。另外也要考虑到当地人的传统文化，促进文化交流，互相学习。

#### 4.4 固化与优化阶段

文化融合的归宿是让新的文化观念成为职工的一种自觉意识，在他们的行动中表现出来，使新的企业文化在企业中扎下根并且产生影响。固化就是要把文化理念融入企业的各项规章制度中，用制度来保证新文化的延续与发展<sup>[3]</sup>。招聘时可考察应聘人员的文化适应能力，选取对企业的多种文化都认可的人；培训时要着重进行文化理念的教育、行为准则的教育，尤其是对于中国传统文化精华的宣传要加大力度；绩效评估时要以人为本，把文化执

行的情况纳入考核范围之内；奖励方面对工作表现出色、执行公司文化较好的职员予以表彰和奖励，起到表率作用；而在改进环节，要形成一种文化融合反馈机制，随时掌握文化融合情况，发现问题及时解决<sup>[4]</sup>。因为文化是不断变化和发展，公司的不断发展以及外界环境的变化都会影响到公司文化的产生和发展，所以要有持续的文化管理模式，这样才能够保证文化融合的效果，同时也能够促进文化的成长和发展，在这个过程中，要不断地寻找中国传统文化和当地文化的契合之处，从而丰富和发展企业文化的内容，使它更加具有包容性和活力。

#### 5 结束语

跨国经营环境下如何实现企业文化融合是极具挑战性并且至关重要的课题。它是一种管理的艺术更是一种文化的艺术。要有包容的心态接受各种不同的文化，既不可以抛弃中国传统文化，也不可以轻视当地文化的价值，只有通过文化的相互影响和磨合才能达成共识。中国的传统文化历史悠久、内涵丰富，包含大量的哲学智慧、人伦精神以及道德观念，为中国企业文化融合提供了良好的基础。“和而不同”告诉我们应该尊重不同的文化，“己所不欲，勿施于人”让我们学会设身处地，“天人合一”让我们懂得如何和谐相处。党建工作对于国有企业的文化融合起到了促进作用，在意识形态上引领国企文化融合的方向，统一思想；在制度上促使国有企业文化融合的进行，使工作得以顺利开展；在行动上让企业文化的理念深入人心并且落实到实践中。

#### [参考文献]

- [1]石聚平.跨国企业的跨文化冲突与融合策略探究[J].中外企业文化,2024(1):70-72.
  - [2]蔡红义.数字经济时代我国企业国际化过程中企业管理创新与文化输出研究[J].中国商论,2025,34(5):152-155.
  - [3]陈明杰.我国石油石化央企境外区域一体化统筹运行思路研究[J].当代石油石化,2025,33(12):34-38.
  - [4]李五四,李静,任继勤.跨国经营中融合中外文化差异的跨文化管理[J].经济研究导刊,2009(21):2.
- 作者简介：李晶（1982.12—），女，毕业院校：河北经贸大学，所学专业：贸易经济，当前就职单位：中国华电科工集团有限公司海外分公司。