

# 当文化冲突来袭 五种武器提供解决之道

## When Culture Doesn't Translate

公司在国际化中，如何在不损害核心竞争力的同时化解文化冲突？本文提出五项原则：甄别差异维度、让人人都有发言权、保护最具创造力部门、对所有员工进行关键规范培训以及保证分公司多样性。


艾琳·迈耶 (Erin Meyer) | 文  
刘铮箐 | 译 刘筱薇 | 校 李全伟 | 编辑





艾琳·迈耶是英士 (INSEAD) 国际商学院教授，负责两大高管项目：管理全球虚拟团队和管理跨国公司技能，她著有《文化地图：打破商业无形边界》(The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business, PublicAffairs, 2014)。Twitter: @ErinMeyerINSEAD。





时至今日，大多数人在为本地公司工作，我们的同事和客户也都是文化相近的人。大家身处同一国家甚至在同一楼里办公，这意味着我们都采用类似的沟通和决策方式。

然而，随着公司国际化的推进，员工在地理上日趋分散，所拥有的共识和规范也逐渐瓦解。来自不同国家的员工对接收到的信息反应不同、沟通方式不同、决策方式亦不同。有机形成的公司文化在过去一直被视为理所当然，现在开始分崩离析。沟通失误时有发生，信任危机浮现，总部和各个分公司之间尤为严重。为解决这些问题，公司甚至需要承担风险，放弃奠定其商业成功的特质。

本文接下来将描述文化解体过程，并揭示传统解决方法为何弄巧成拙。文章提供了五大原则，帮助高管从萌芽状态杜绝文化解体。企业有意识并巧妙地利用这些原则，能更透彻理解导致问题的各种原因，由此增加国际化公司成功的几率。

### 打破潜台词沟通

在本地运营的公司中，人们用潜台词传递信息已经习以为常。我们的地理位置越相临，文化背景越相近，对不言自明暗示的依赖就越大。在此类情况下，我们其实没有意识到，交流已经被简化了——因为我们已经从对方的语气中听出弦外之音。一位路易·威登的管理者告诉我：“在我们公司，经理们不说完整句子，他们提出观点，然后说：

‘OK，你懂的。’对我们而言，一切尽在不言中。”

就这样，很多工作都悄无声息地完成了，没有人留下字据。当我路过你的办公室，看到你面带焦虑，正在研究10月份预算，可能就会马上把我在那个完整月份的开支明细发给你。当我看到老板问你是否能赶上交期，而你把自己藏在椅子上时，我明白你虽然回答“可以”，但实际上意思是“但愿如此”。我开完会后跟你回到办公室，弄清现实情况。我们在以此类方式，应对他人的弦外之音。

但当公司开始向海外进军时，潜台词沟通就行不通了。如果你不告诉我需要预算明细，我不会发给你。如果你口是心非，我会认为你已经同意了。身处异地，我们无法读到彼此的肢体语言；如果我们来自不同文化，哪怕只有咫尺之遥，我们也无法准确明白肢体语言。当越来越多地与来自不同文化的同事远距离共事时，我们就越无法领会弦外之音，也就越容易陷入误解和低效境地。

最直接的解决办法是，设置多重流程，鼓励员工复述关键信息并用图文并茂的方式理清上下级是谁、各自权责、以及何时由何人采取哪一步骤。对很多公司而言，这样调整起到的作用绝大多数是积极的。一位银行高管说：“公司越国际化，我们越要重复口头和书面转达的信息，弄清这些信息的准确意思和对此的理解，对所有人都有好处。我们意识到哪怕所有人都在总部，重复信息也能促进理解，减少错误。”

然而此法带来很大问题，就是公司变得更官

## 核心观点

### 问题

很多国际公司深受沟通不畅和误解之害，总部和各个分公司之间尤其如此，造成信任危机。为防范这些问题，公司通常以牺牲铸就成功的必要元素为代价。

### 挑战

管理者如何才能让员工和组织适应在全球化市场工作的现实状况？

### 方法

成功在于谨慎应用以下 5 步：

- 甄别差异维度
- 让人人都有发言权
- 保护最具创造力部门
- 对所有员工进行关键规范培训
- 保证分公司多样性

僚，沟通效率低下。但问题远不止于此。比如在路易·威登，“神秘感”是公司价值主张的一部分，已经融入到人们的工作方式中。员工们不仅对适度的模糊性习以为常，甚至赞同这种做法，因为他们觉得这就是公司成功的关键之一。一位管理者如是说：“我们将收发信息双方的意思搞得越清楚，就越会使铸就我们成功的文化渐行渐远——神秘元素不可或缺。”

在化妆品、时尚等创意行业中，潜台词沟通的好处可能尤为明显。但在很多其他国际化公司中，传递信息时留下一定自由空间也会带来好处；这些公司同样需要在改进沟通时慎重考虑：沟通流程可能会破坏具有积极意义的模糊性。

### 出现断层

打破潜台词沟通加剧了国际化公司面临的第二个问题：员工分化成“我们 VS 他们”两大阵营。

对每天都见面，而且思维相近的人产生信任和同理心，是人之常情。我们工作日一起午餐、一起在咖啡机旁说笑，但和那些不常见面的人，很难产生类似的感情纽带。特别是这些人使用陌生语言，来自不同的文化背景。

一家总部位于纽约的金融机构在亚洲成立了新办公室，但在输出以合作为重企业文化时遭遇困难。总部推崇在做重要决策时一定要咨询多方意见，但无论管理层如何努力，亚洲办公室形成了“海外小圈子”。尽管圈子里的员工相互分享

商讨工作，却与美国的同事没有交集。

通常情况下，总部希望可以加入分部的交流，但备受社会习俗差异的阻碍。某金融公司的泰国经理说：“在泰国，避免犯错特别重要，而且决策往往由集体决定。如果美国人希望能听到我们在电话会议上的发言，他们必须至少提前 24 小时把日程安排发给我们，这样我们才能准备好发言并和同事确认。”

不幸的是，这位泰国经理的美方同事通常在电话会议前一小时才发来议程，导致他的团队没有时间准备。而且会议中很难听懂美国同事的话，因为他们语速太快。他还说，美方很少征求泰方同事的意见，以为泰方同事和他们一样会随时在会议中插话。但如果没有被请求或提问，泰国人

**“我们将收发信息双方的意思搞得越清楚，就会与铸就我们成功的文化渐行渐远——神秘元素不可或缺。”**

——一位路易·威登管理者

罕有插话的行为。这位泰国经理总结道：“他们邀请我们参加会议，但并没有实际行动表明他们在乎我们的发言。”泰方团队成员只能坐在电话旁听着，让美方觉得他们无所贡献，或是对讨论兴趣寥寥。

## 公司文化撞车当地文化

公司在就沟通和参与制定管理政策时，还会遇到第三个问题。以荷兰运输公司 TNT 为例，该公司以高效完成任务为导向，并倡导平等的管理机制。然而当公司进入中国时，发现这些价值观在当地水土不服。亚洲的管理者们为了吸引当地客户和激励当地员工，必须调整管理风格。于是，这家公司做了一些改变，逐渐以关系为导向、强调级别层次。

此类调整的问题在于，企业文化是取得成功的要素，欧莱雅就是明证。欧莱雅文化的要素之一，就是开诚布公表达不同意见。正如一位经理所言：“在欧莱雅，我们认为公开进行的辩论越多，会议时表达不同意见越激烈，我们就离卓越越近，产生出更多创造力，并降低更多风险。”

在欧莱雅很多重点增长地区，比如东南亚和拉美市场，这种态度和当地追求“和谐集体”的文化偏好背道而驰。一位墨西哥员工说：“在墨西哥文化中，公开表示反对被认为是粗鲁、不敬和太有攻击性。”一位印尼员工也说：“对印尼人而言，在集体中公然对质是极其负面的，因为会让另一个人丢脸。所以在任何公开场合我们都尽量避免这么做。”

如果你相信，你所在的企业文化是成功的关键因素，可能会致力于将其贯彻到所有分部，哪怕与当地做法产生矛盾。这一做法可能对一类公司奏效——或者具有极富创意的产品，或没有当地竞争者以及竞争者寥寥。换言之，如果你的企业文化能带来遥遥领先的创新，而且你不需要理解当地消费者，那么为了保留企业核心价值观，最好忽视当地文化的影响。



**参考阅读**  
更多跨文化管理内容，请见：

《文化地图：打破跨国公司的隐形边界》，艾琳·迈耶，公共事务出版社2014年出版

《跨国管理与情境智慧》，塔隆·卡纳，《哈佛商业评论》2014年9月刊

《一线实录》，吕克·曼盖、爱德华多·卡里德、山口光雄和沙恩·提贾尼，《哈佛商业评论》2014年9月刊

《跨越管理文化雷区》，艾琳·迈耶，《哈佛商业评论》2014年5月刊

《跨文化解决之道》，洪海荣和伊夫·多兹，《哈佛商业评论》2013年6月刊

《驾驭文化浪潮：理解全球商业多样化》，冯斯·琼潘纳斯和查尔斯·汉普顿-特纳，McGraw-Hill出版社2012年第3版

《文化与组织》，吉尔特·霍夫斯泰德、格特·扬·霍夫斯泰德和迈克尔·明可夫，McGraw-Hill出版社2010年第3版

谷歌认为，其成功主要源自强大的企业文化。而该文化的一部分就是给予员工很多正面的评价。谷歌的绩效考评表首先让管理者“列出该员工最佳的表现”，然后才是“列出该员工可以改进或发挥更多影响力的一件事”。当谷歌来到法国时，了解到当地人谨慎使用溢美之词，更倾向于提出强烈批评。一位法国经理告诉我：“第一次填写谷歌绩效表格时，我很困惑。讨论问题的部分在哪里？位于表格最上方的竟是‘什么是该员工最佳的表现’。”但谷歌的企业文化十分强势，通常位于当地文化之上，这位经理说：“在谷歌法国工作了5年后，我可以告诉你，我们现在成为了一群特殊的法国人——以完全‘非法国式’的方法给予批评意见。”

从北京到巴西利亚，创建强大的企业文化无疑会使内部事务运行更高效顺畅。具有强大企业文化的企业通常会聘用容易融合这种文化的员工，然后按全球统一标准对他们进行培训。但如果你聘用了一位与众不同的沙特人，鼓励他挑战权威，他也乐于这么做。你可能会发现，他所具有的平等精神和直接的态度会成为与当地客户和供应商签单的阻碍。

## 五大原则解决跨文化冲突

公司为探索新机遇进行国际化的过程中，如何避免沟通不畅、断层以及其他风险？像大多数文化和组织职能问题一样，解决办法比问题本身更模糊，而且具体问题的细节也各不相同。但从我的经验上看，如果公司能谨慎地确定一些基本原则，它们在将企业文化带到其他国家时，就不会失去核心竞争力。

**甄别差异维度。**在处理企业和当地文化之间的冲突时，企业首先要做的是理解文化冲突发生在哪些相关维度上：是集体做决定还是老大做决定？公司里每个人都推崇计划有序？或者公司的成功关键依赖于灵活多变？只有弄清楚痛点在哪里，才能对症下药。

“第一次填写谷歌绩效表格时，我很困惑。提出问题的部分在哪里？位于表格最上方竟是‘什么是该员工最佳的表现’。”

——一位谷歌法国经理

在多个维度上进行此类分析十分重要，因为管理者倾向于将文化差异归结为一两个特性，这么做通常会引发意想不到的问题。（详见《哈佛商业评论》2014年5月刊发表的拙作《跨越管理文化雷区》）例如，法国高管期望从美国同事那里听到直言不讳的意见，但美国同事却不愿意给出措辞严厉的反馈，而外派的美国员工则对他们的法国老板感到困惑：为何他表现得十分彬彬有礼，却给出如此不留情面的批评。也就是说，你可以将差异归纳到3到4个维度上。（更多关于如何进行分析的内容，请见“相关阅读”）

**让人人都有发言权。**尽管根据文化和职能差异，跨国公司可以制定不同的规则，但应保证一点：给予所有国家和不同文化的员工平等发言机会。在现实操作上，这意味着在会议和其他沟通场合，尤其在远程交流时，遵循以下3个原则：

- 当邀请当地团队参加电话或视频会议时，提前告知对方议程（不要在当天临时通知），并为每个地区的团队指定发言时间段。这样与会者能充分准备发言，并且和同事进行确认。
- 要求所有人使用标准英语，语速适当放慢，语言清晰；指定某人简要回顾讨论内容，尤其是在对话速度加快的时候。
- 每5到10分钟与国际员工进行确认，邀请他们发言：“泰国方面有什么见解？”或“布达沙里，你有什么反馈？”

如遵循这些基本原则，你在跨文化交流上会取得长足改进，员工不会认为其他文化中的同事“从不发言，因为他们想对信息保密”“没有什么可说的”或“他们只想从我们这里获得信息，并不在乎我们的想法”。

**保护最具创造力部门。**在国际市场开疆拓土时，公司要搞清楚最依赖创造力和相互调整来实现组织目标的部门（通常是职能部门）。把这些部门划进保护圈，为其中的沟通保留一定的开放空间，工作描述和会议也要留下一定灵活性，不用提前限定。

在公司其他部门，留有灵活解读余地不会带来明显收益，就需要提前规范所有体系、流程和沟通渠道。这个办法适合流程明确的部门，包括财务、IT和生产部门。

之后你可以把所有事项落实到书面上，避免产生误解。如果没有员工手册，或员工手册中的内容模糊，你需要细化厘清其内容。但在开始明确工作描述前，确保那些依靠潜台词沟通和灵活流程获得成功的部门不受影响。

**对所有员工进行关键规范培训。**进入新市场时，入乡随俗不可避免，但也要注意培训当地员工适应集团企业文化。比如欧莱雅提供名为“管理对峙”的项目，传授一套在会议中如何表达不同意见的方法论。世界各地的员工全都得知，辩论对公司成功的重要性。一位中国员工说：“在中国没有这种辩论的传统，但培训教会了我们表达不同意见的方法，哪怕参会者都是中国人，我们也会实践并赞赏这一做法。”

埃克森美孚以重视高效完成任务为傲，但在卡塔尔和尼日利亚等关系导向的国家有很多分部。这家公司培训当地员工适应集团高效文化，而非入乡随俗，因此获益良多。一位卡塔尔员工说：“以任务为先的思维方式让我们在公司中拥有同一工作平台，因此当美国得克萨斯州员工与阿拉伯、巴西或尼日利亚员工合作时，所有人都采取一样的方式。对我们而言，文化差异的影响没有其他公司那么严重。”

**保证分公司多样性。**如果你位于上海分公司

**“以任务为先的思维方式让我们在公司中拥有同一工作平台，因此当美国得克萨斯州员工与阿拉伯、巴西或尼日利亚员工合作时，所有人都采取一样的方式。”**

——一位埃克森美孚员工

99%的工程师是中国人，而在伦敦99%的人力资源专家是英国人，那出现文化断层的风险就很高。如果所有上海的员工都30多岁，而伦敦的员工50多岁，差距就进一步增大；更不必说，如果上海员工基本都是男性，而伦敦员工基本都是女性。从一开始，就应该保证每个分公司员工的多样性，混搭各种任务、职能，指导员工构建跨越多文化的桥梁。

BusinessObjects是一家总部分别在法国和美国的商务智能软件公司，当该公司进入印度市场后，交流上的文化差异频频在组织各层级间出现。一位名叫萨拉的美籍经理告诉我：“我经常需要桑奇团队员工的信息，给他们发邮件也没回音。缺乏沟通的问题很严重。”而桑奇的回复是：“萨拉没有经过我允许，甚至没有抄送我，就直接给我的下属发邮件。这些邮件本应是发给我的，似乎她有意在流程上越过我。我的下属收到这些邮件时当然无法行动了。”

这个文化小误解造成了紧张，而且情况进一步加剧：因为班加罗尔所有的员工从未出过国门，没有人具有从其他视角看问题的经验。而且大多数软件工程师都只有20来岁。而加州办公室的员工均为事业黄金期的美国营销专家，他们之中也没人去过印度。一件小事可能让整个公司陷入困局。

在让萨拉和桑奇的团队碰面开会，消除误解，重归于好后，BusinessObjects进一步采取行动，让合作走上正轨。来自印度的5名工程师被送往加州出差6个月，而3名美国员工搬到了班加罗尔。

一些已经在班加罗尔工作的美国员工被调到了桑奇的团队，萨拉团队则吸纳了一些住在加州的印度员工。渐渐地，分歧弥合，公司团结为一体。

处理好跨文化冲突问题，不应视为“事后诸葛”。如果公司没有让员工个人和组织整体做好适应国际市场实际情况的准备，那早晚会因为文化问题栽跟头。等到他们爬起来的时候，很可能已错失商机。☹



JOHN CALDWELL