

HW公司跨文化管理问题与研究对策

刘 妍

上海工程技术大学管理学院, 上海

收稿日期: 2023年4月28日; 录用日期: 2023年6月23日; 发布日期: 2023年6月30日

摘 要

目的: 通过研究企业文化管理以及在跨文化管理过程中遇到的问题, 提出改善跨文化管理的相关建议, 促进HW公司经营模式的转变, 并为其他有跨文化发展的中资企业提供参考。方法: 案例分析法, 以HW公司为例, 分析其跨文化管理过程中遇到的问题, 并给出改进措施。结果: HW公司跨文化管理问题: 市场营销力度不够, 产品定位相对低端、海外并购屡次受阻, 政治因素影响较大、跨文化团队建设压力大、专利权保护不够敏感。对策: 坚持创新研发, 深化品牌营销战略、调查收购背景, 综合考量异国资资源、加强建设跨文化管理团队、规范专利权保护制度。结论: HW公司跨文化管理问题, 政治原因占很大比重, HW公司对此进行了大规模的调整, 这对正在进行全球化战略转变的其他公司在解决跨文化冲突方面、促进文化融合方面有一定的借鉴作用。

关键词

HW公司, 跨文化管理, 解决措施

Research on the Intercultural Management Problems and Countermeasures of HW Company

Yan Liu

School of Management, Shanghai University Of Engineering Science, Shanghai

Received: Apr. 28th, 2023; accepted: Jun. 23rd, 2023; published: Jun. 30th, 2023

Abstract

Objective: By studying the corporate culture management and the problems encountered in the

process of cross-cultural management, this paper puts forward some suggestions to improve cross-cultural management, promotes the transformation of the business model of HW company, and provides reference for other Chinese-funded enterprises with cross-cultural development. **Methods:** Case analysis, taking HW company as an example, analyzed the problems encountered in its cross-cultural management process and gave the improvement measures. **Results:** Cross-cultural management problems of HW company: insufficient marketing, relatively low-end product positioning, repeated obstruction of overseas mergers and acquisitions, great political influence, great pressure on cross-cultural team building, and insensitive patent protection. **Countermeasures:** Persist in innovative research and development, deepen brand marketing strategy, investigate acquisition background, comprehensively consider foreign resources, strengthen the construction of cross-cultural management team, and standardize patent protection system. **Conclusion:** Political reasons account for a large proportion of cross-cultural management problems in HW company, and HW company has made a large-scale adjustment to it, which can be used for reference for other companies undergoing globalization strategic transformation in solving cross-cultural conflicts and promoting cultural integration.

Keywords

HW Corporation, Cross-Cultural Management, Solutions

Copyright © 2023 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

随着全球“一体化”进程的加快，企业的经营活动已经不再局限于本土国的发展，从一国扩展到另一国乃至多国是大势所趋。目前中国许多公司都走上了向国外拓展业务的道路，力求获得更低的成本或着占领更大的市场。中国企业受传统文化的影响比较大[1]，跨国经营时同目标国家有较大文化差异，所以在经营和管理中就会出现跨文化矛盾，在这种背景下，跨文化管理问题就成为了企业不可避免的发展屏障。

国外对于跨文化管理的研究起源于克拉克洪与斯乔贝克的六大价值理论[2]；霍夫斯特德[3]将跨文化管理提升到了量化分析层面，1983年他提出了文化维度理论，将跨文化差异分为五个维度；1994年冯斯强皮纳斯提出了文化架构理论[4]；1995年蔡安迪斯提出个人主义—集体主义理论，解释了东西方文化差异；Bruce Kogut Harbir Singh 主要研究拥有不同文化的国家在选择进入目标国家进入模式的差异。国内针对跨文化管理研究相较于国外有一定的延迟，但是发展比较迅速，俞文钊，贾咏提出中国跨国企业共同管理模式；严文华则从心理学角度对跨文化管理进行了分析；2003年张素峰指出跨国公司文化差异主要问题是关于价值观、信仰、风俗习惯以及思维模式；2005年李元勋对企业跨文化管理模式进行了划分为五个模块；2012年王箐，覃安基阐述了经济全球化趋势下普遍的跨文化管理问题；2019年张艳芳总结了跨国企业领导风格以及其跨文化管理模式差异。

综上所述，国内外众学者对跨文化管理有较为丰富的研究成果，对研究跨文化管理问题有很大的借鉴意义，提供了不可或缺的理论依据。跨文化管理是公司经营重要一环，国外研究比较成熟，但是不能直接套用，中国在这一方面进步很快，在此基础上以HW公司跨文化管理问题为例，引出了跨文化管理的几个主要问题，并提出了相应的解决方案，对完善国内跨文化管理研究有一定的帮助，便于形成中国

独特的管理模式。

2. 研究分析

2.1. 研究对象

HW 公司

2.2. 研究方法

文献研究法：对以往研究进行了收集、整理以及分析，在多个文献检索平台检索了跨文化管理相关内容，阐述了国外和国内跨文化管理的发展水平理论基础方面较为详实，在此基础上，对 HW 公司跨文化管理进行了定性分析，同时提出了相应的研究对策。

案例分析法：在查阅了 HW 公司的财务报告与跨文化管理问题分析后，了解了其在开展国外业务时发生文化冲突是如何进行跨文化管理的，以及跨文化管理实施过程中存在的问题，根据调查和分析的结果，提出解决策略。

2.3. 研究创新

利用管理学知识解决 HW 公司跨国经营问题，为公司跨文化管理提供参考意见，对国内跨文化管理方面的研究起到一定的补充作用，通过了解不同国家经营环境，可促进中国企业在这一方面进行文化交流，有利于跨国经营的成功。

3. 结果

3.1. HW 公司跨文化管理问题分析

3.1.1. 市场营销力度不够，产品定位相对低端

HW 公司手机一开始走的是薄利多销战略，以其超越同价产品的高性能受到老百姓的喜爱，可以说是当之无愧的国货之光。但 HW 公司却不想止步于此，它们投入大量研发资金，开发了多个中高端手机系列，产品也从平价升级为高端，但是这种转型并不为广大消费者接纳，后续销售水平远不及产品预期。

HW 每年要将 10% 以上的销售收入投入研究与开发，研发人员在整个公司中所占比例也很高。相比起研发，HW 在市场营销上投入并不多，这也是为什么 HW 在海外市场上的形象，并没有想象中的那么好。HW 在高端手机市场上的表现并不尽如人意，这其中很大一部分原因是 HW 的市场策略失败。

3.1.2. 海外并购屡次受阻，政治因素影响较大

为了克服贸易壁垒，大多数跨国公司会选择并购目标国家的企业以进入对方市场，但 HW 海外并购却屡次受阻，其中政治原因占很大比重。政治风险是极其难把控的，一旦被扣上了危害国家安全的“帽子”，那这个企业大概率会扩张失败。从 HW 公司在美国的几次失败并购来看，美国对中国企业是极其抵制的，它在 HW 公司初入美国市场时就以担忧国家安全为由拒绝 HW 公司对美国企业的并购，甚至联合本土企业打压 HW 公司，以美国为首的印度和澳大利亚皆是如此，这极大地阻碍了 HW 公司海外市场的发展。

3.1.3. 跨文化团队建设压力大

中外文化差异^[5]在跨文化团队中最为显著的就是组织内部沟通不畅导致的内部矛盾和冲突。HW 公司海外分公司选拔工作人员要求其将集体主义摆在个人主义前面，这与国外很多国家的理念有较大差异，不仅会给外国员工带来沟通理解上的困扰，也会为中方员工持续开展工作带来不小的阻力。

其次，在跨文化团队建设中，对公司整体战略产生影响的还有风险承担意识导致的工作效率低下问题。就以中美员工为例，美国员工对职责分工具有高明确性的倾向，它们在自己职责范围内的风险会做到权利承担，但并不对团队的风险负责[6]。而中方管理者对美国员工的这种行为并不理解，他们认为对团队风险的不负责就是对工作的不负责，并由此产生了上下级矛盾，同时 HW 公司业务架构见图 1，它在国内是合理的，对美国来说是存在分歧的。这类问题层出不穷，要做好跨文化团队建设就要首先克服这些问题。

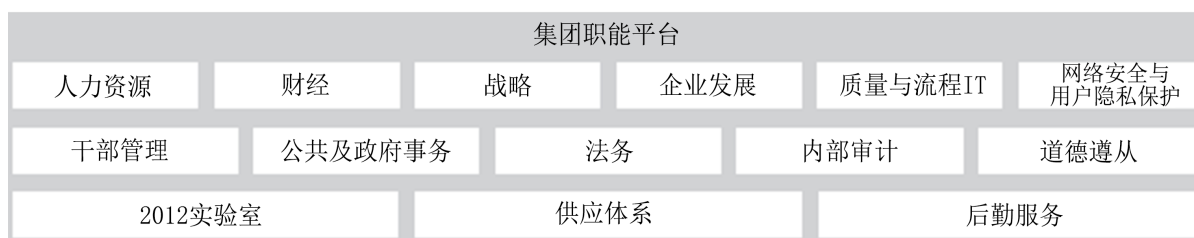


Figure 1. Business structure diagram of HW company

图 1. HW 公司业务架构图

3.1.4. 专利权保护不够敏感

西方文化在面对中国企业的强有力发展势头的时候，首先采取的措施是严查其是否具有倾销嫌疑，是否侵犯了自己的知识产权。一旦发现了任何在技术上的雷同，就立即采取法律措施。虽然事后多以和解的方式解决问题，并且在举证的过程中也并没有发现切实的证据证明中国企业存在着侵犯专利权的问题，但是这样的纠纷却强力的打压了刚刚有所起色的西方营销战略。

东方价值观在面对自我利益保护时常常对被侵犯的敏感性不足，就算确实存在着专利权被侵犯，中国企业宁愿采取和解的方式解决问题，也不愿以诉讼的形式来保护自我利益，这反映的是东方价值观中对不确定性的规避态度。

3.2. HW 公司跨文化管理对策研究

3.2.1. 坚持创新研发，深化品牌营销战略

目前手机市场已经进入了新阶段，市面上的大多数产品的功能没有显著差异，这就导致了市场上没有一家手机品牌能保持绝对的竞争优势，产品创新成为了企业可持续发展的关键，HW 公司在这方面一直很有远见，坚持研发投入，取得了一定的成绩，但品牌战也是要重视的。企业若想维持自身的竞争优势，那么必然要建立起自己的品牌号召力，不断吸引新顾客的同时维系住老顾客。HW 公司若想打破其低价形象，需要制定适合自己的品牌战略，消费者容忍度高或知名度大的明星代言是有必要的，在无形中激发消费者的“攀比”意识，通过品牌意识和品牌保证而不是单纯依靠价格策略来抢占市场。

3.2.2. 调查收购背景，综合考量异国资源

多方位调查被收购企业的背景，见表 1，不仅是基本财务状况和公司发展历程，更重要的是调查目标国家的收购政策以及政府干预程度，充分考虑影响收购成功的各种因素。首先考虑的就是目标国家与本国的文化差异，在矛盾激发之前提出解决方案；其次是法律差异，收购过程一定要符合目标国家的法律法规，但是也不要一味迁就，把自身利益放在首位；最后是职员差异，目标国家的员工更了解当地的风土人情及顾客偏好，交流起来也更加方便，人才本土化是很好的选择，对快速扩大目标国家市场占有率有很大的帮助。

Table 1. Regional division revenue information
表 1. 区域分部收入信息

人民币(百万元)	2021	2020
中国	412,299	597,983
欧洲中东非洲	131,467	180,819
亚太	53,675	64,466
美洲	29,225	39,664
其他	9141	8436
合计	636,807	891,368

3.2.3. 加强建设跨文化管理团队

HW 公司跨文化人才战略主要包括国际人才选拔和跨文化培训两个方面。在国际人才选拔上，HW 公司主要依靠本国管理人员领导，失去了本土管理者能够给予的更贴合文化背景的指导。在跨文化培训中，HW 公司对国外新员工的入职培训以国内新员工培训为基础，但这对不同文化背景中的本土员工却并不适合。为了改善这一境况，HW 需要做出改变。

据国外媒体消息，HW 国外公司管理层开始在同行业中找合适的管理层，这将成为 HW 公司在双文化团队构建上的新尝试。其次，除了打造双文化团队的管理层之外，HW 公司还应该扩大对本土员工的雇佣，促进中国员工和外国员工的合作。通过双文化团队的建设，能够有效避免由于民族中心主义带来的领导与员工之间的距离感，能够协调国外本土新员工与中方管理者的沟通问题。

3.2.4. 规范专利权保护制度

这几个规范制度的建立，HW 公司在跨国发展过程中先后制定了多个保密规范，为公司知识产权的保护提供了最基本的维护，同时，也提醒着每一位从事科技研发的工作人员他们工作的保密性的重要程度。但是这些保障自身安全制度的建立并不能完全的保证专利权的完整有效，最直接的办法就是注重专利权的及时申请。对于以技术为本的通讯产业来说，专利权是值得视为生命的。HW 公司在专利保护投入见表 2，但这一方面的措施和同行业国外竞争者相比仍然存在着自觉意识落后、专利标准和行业规范理解上的不足。因此，HW 公司面对市场愈加激烈的政府监管和保护政策，应该在现有工作的基础上继续加强规范管理，提高自我专利保护意识。

Table 2. Patent protection input
表 2. 专利保护投入

专利保护举措	具体数据
坚持每年 10% 以上的销售收入投入研究与开发	2021 研发费用 1427 亿元，约占全年收入 22.4%； 研发人员 10.7 万，约占公司总人数 54.8%
HW 是全球最大的专利权之一	截止 2021 年，全球持有有效专利超过 11 万件
HW 所持有的专利价值得到行业认可	在第三方专业机构发布的专利全景报告中， HW 在 5G、Wi-Fi 6、H.266 等多个主流标准领域 居于行业领先地位。

注释：数据来源为 HW 公司 2021 财务报告。

4. 总结

企业在跨国经营活动中，必须充分了解本企业文化和所在国家的文化，对于差异性问题要在相互尊重的基础之上寻求合理的跨文化管理措施，更好的将多种文化进行融合，从而提高企业的竞争力和可持续发展空间。

本文以 HW 公司为例，在当前的研究背景下，学习跨文化管理的相关理论，翻译并研究众多学者的文献和资料后，发现了 HW 公司在海外开展业务过程中存在的跨文化管理问题，其中最大的就是政治问题，由于我国近几十年发展较快，一些老牌大国企图压制我国本土企业在它们国家的发展，以此来保证它们企业的生存发展空间。HW 公司也认识到了跨文化管理的重要性，在坚持研发的前提下，优化了产品营销战略，企业并购之前也充分了解了目标国家的文化和法律，管理层也逐步向本土化靠拢，专利权保护意识空前强烈，这些都是很好的信号，对正在进行全球化战略转变的跨国公司解决跨文化冲突、促进文化融合方面有一定的借鉴作用。

参考文献

- [1] 蔡俊彦, 杨玺霖. 文化差异对跨国企业管理的影响及跨文化管理的对策[J]. 商场现代化, 2022(1): 103-105.
- [2] 宋晓丽. 跨国公司在华企业跨文化管理研究——以对比分析瑞典 Y 公司和美国 J 公司为例[J]. 全国流通经济, 2022(16): 40-42.
- [3] 闫新昌. ZX 公司跨文化管理中的问题与对策研究[D]: [硕士学位论文]. 聊城: 聊城大学, 2022.
- [4] 陈桔华. 正视文化差异加强文化融通——中国海外企业跨文化管理策略研究[J]. 国际公关, 2022(16): 43-46.
- [5] 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.
- [6] 谢欣航. 基于中美文化差异的旅游企业跨文化管理问题及发展策略研究[J]. 现代商贸工业, 2021, 42(14): 43-44.