

## 中日商务活动中的文化风险因素探讨

上海对外贸易学院

潘幼芳 周林娟

**[摘要]** 文化冲突是文化差异没有得到融合而引发的结果,在不同文化、不同文明之间有时会产生巨大影响。随着全球经济一体化的迅速发展,商务领域的文化冲突现象也频繁发生。中国企业的海外事业发展不可避免地面临同样的文化风险。本文试通过中日商务文化比较和实践案例分析,探讨这些文化冲突的引发原因,并在此基础上,就规避中日商务活动中的文化风险谈几点想法。

**[关键词]** 海外事业 文化风险 民族文化 对策研究

在持续二十多年“引进来”的基础上,商务部在2010年12月召开的2011年度全国商务工作会议上提出了加速“走出去”的方针,旨在推进中国企业海外投资、扩大海外市场。可以说,国家战略“引进来,走出去”确实到了扎实推进第二步“走出去”的时候了。随着中国国力的增强和国际化步伐的加快,中国企业踌躇满志地走出国门,冲向世界舞台。中国企业对日投资热情也日益升温,海尔、百度、北京博奇等相继进军日本市场,日本并购重组中介机构乐国富(Recof)资料显示:中国企业包括香港2010年对日本企业的并购案达到37件,超过美国的35件,首次跃居首位;同时,日本企业也在加速对华投资和市场渗透,日本对华出口额连年上升,中日贸易投资完全处于相互补充、相互依存的关系。然而不可否认的是,中国企业“走出去”之路充满了坎坷和阻碍,跨境收购失败率极高,其原因主要由各国的非关税贸易壁垒和诸多歧视性政策壁垒所致。

作为非关税贸易壁垒的文化风险,近几年来正逐渐被引起重视,如何提高规避文化风险的能力,已是行业指导层和具体决策者们无法忽略的重大课题。在中日商务活动中,中国企业对日投

资势头迅猛,但真正获得较大成功的案例目前为止很少,而一些收购兼并日本中小技术性企业的案子最后失败的原因往往不是来自于法律或者商务成本等原因,而是来自于国民性元素导致的文化冲突。所以,本文试通过案例分析和中日文化比较,探讨中日商务活动中的文化风险因素、形成原因、对策等,为“引进来、走出去”国家两步走战略提供参考意见。

### 1 商务活动中的文化风险内涵

有关文化风险及文化差异方面的研究在中国学术界尚未取得突破性的成果。在企业界,尽管决策者们已经意识到文化因素对企业决策的意义,但在具体经营活动中,很少有人把它作为主要因素加以考虑。然而随着中国企业的海外事业开展和开展过程中的经验教训的不断积累,中国商界和文化研究界对文化与跨国经营活动的相关性及其重要性已有所认识,并有针对性地对此课题展开了研究。

文化大师吉尔特·霍夫斯塔德<sup>[1]</sup>认为文化风险主要体现五个纬度:个人主义和集体主义;权力距离;不确定性规避;男性主义和女性主义;长期取向和短期取向。其代表作《跨越合作的障碍:多元

文化与管理》，被中国文化界盛称为“具有启示性的专著”。

上世纪90年代丰斯·特龙彭纳斯<sup>[2]</sup>对影响工商管理活动中的多样性文化进行了深入研究，提出了资本主义文化分析的七个维度，具体包括：普遍主义与特殊主义；个人主义与公有主义；情感内敛与情感外露；具体专一与广泛扩散；成就与归属；对时间的态度；对环境的态度。特龙彭纳斯的研究表明，文化对企业管理的影响是广泛的、深刻的，不仅影响到产品的营销活动，而且影响企业的经营方式、组织文化、领导风格、管理模式等一系列层面。霍夫斯塔德和特龙彭纳斯的理论是通过许多国家跨国企业经营案例的探讨而建立起来的，反映了跨国经营活动中文化风险的一般特征。由于国家、地区或企业内外部的商务环境、经营理念、经营模式、商务习惯等不同，文化风险的具体内涵又呈现出千姿百态、多样化的特征。中日两国历史源远流长，地缘政治和经济方面具有其他国家无法比拟的特殊意义，民族文化的异性突出，本文通过以下两个方面论述中日商务活动中的文化风险因素。

### 1.1 企业外部文化风险

外部文化风险主要指由不同国家和地区的文化差异所引发的风险。这些风险往往受到不同民族历史、思维方式、价值观、政治、宗教信仰等因素的影响。外部文化风险主要表现在以下几个方面：

第一、文化传统所塑造的不同民族性格。传统文化是民族文化的历史积淀，它融入民族性格之中，使各民族表现出不同的个性和气质。如：徽商经商之道“斯商，不以见利为利，以诚为利；斯业，不以富贵为贵，以和为贵；斯买，不以压价为价，以衡为价；斯卖，不以赚赢为赢，以信为赢；斯货，不以奇货为货，以需为货；斯财，不以敛财为财，以均为财”<sup>[3]</sup>，可见中国商人深受儒学思想影响。日本近江商人的“三方有利”原则，即对卖方有利、对买方有利、对社会有利，虽然他们同样接受了儒学中“和”的思想，但在他们

的商业活动中更突出了“合理主义”原则。他们认为，应通过他们的经营活动，对地方经济的繁荣和产业发展作出贡献。

第二、不同民族的不同思维。思维模式是民族文化长年积累而形成的对事物的思考方式。日本武士道精神对日本商人的思维模式产生了巨大影响，如：下士出身的日本海援队创建者、后来成为推动明治维新重要人物的坂本龙马、浪人出身的三菱集团创始人岩崎弥太郎等，他们都把贸易立国、履行社会责任作为企业的立身之本；而中国商人虽然也有报国志向，但更醉心于光宗耀祖，致力于发展家族事业。

第三、不同的行为方式。行为方式是民族文化的外在形式，它是指不同民族在相同或相似的场合下，人们所采取的行动，不同群体在各自的民族文化影响下和不同生活背景下所表现的行为方式千差万别。例如：日本有「以心伝心」之说，即在一个共有的认识基准上，可以在双方的默契中完成预定目标、达到预期效果；中国商人更倾向于相互充分沟通，并在较短的时间内作出判断。这种不同的行为方式由于双方无法拥有一个共同的认识基准，所以往往会表现出很大的差异性，容易引发冲突。

第四、政治文化的不同取向。生活在不同国家政治体系下的国民，通常信奉不同的价值观，在对方国开展经营、投资等商务活动时可能会无意中冒犯某种政治价值观而受到抨击和抵制，而对方国为了达到某种目的，也常常利用政治文化的差异性，为投资者设置种种壁垒。由此造成的投资失败案例越来越多，如中铝收购力拓、民生银行收购美国联合银行等失败原因主要在此。

第五、不同的宗教信仰。中国佛教历史悠久，对明清以来的江南商人影响深刻；而日本神道对日本商人影响之广、之深，也绝不亚于佛教对中国商人的影响，许多日本公司内设有神社。在中国江南，每年正月初五是迎接财神爷之日，震耳欲聋的鞭炮声折射出中国商人对财神爷的敬仰。他们

讲究和气生财,重视人与人之间的纽带,提倡精神与物质的和谐,所以,和中国人做生意首先要做朋友;日本的财神节「十日惠比寿」,于每年1月10日前后3天,在各地的「戎神社」举行祭祀财神活动,有许多人前去祈求生意兴隆、生活幸福,并在沿路的店铺买一些招财猫之类的吉祥物。

## 1.2 企业内部文化风险

内部文化风险主要是企业在跨国经营活动过程中,由于内部的经营理念、经营方式、员工的多元化背景等引发的风险,主要包括多头投资方、企业领导层不同的经营方式、价值观以及员工对企业多元文化的不适应感。海外投资企业的管理人员在投资国所采用的管理模式、经营方式能否为当地的员工所接受,会直接影响到企业的重大决策制定和妥善执行。中日合资或合作企业内部也存在着千差万别的多元文化。

第一、领导风格差异。中国有句老话“新官上任三把火”、“一朝天子一朝臣”,这些思想同样体现在中国企业的领导层,特别是企业的第一把手,“权者为尊”观念很强,决策集权化现象较为普遍,所以更替领导往往会影响既定工作计划能否顺利推进;日本企业运作由董事会推动,社长或CEO上任后的工作首先是熟悉情况,没有权限轻易改变既定工作规划和进度,企业更倾向于集体决策,所以领导更替不会马上影响企业的经营活动。

第二、管理文化差异。企业因受各自传统文化影响,在长年累月的经济活动中,形成了风格迥异的管理文化特色,所以在他国进行投资等商务活动时,往往采用以母国为中心的管理模式,和当地文化形成鲜明的对比。如:中国企业偏重于垂直管理,注重“人治”、“法治”、“情治”相结合的企业管理文化;日本企业管理以“和”为中心,提倡“以人为本”的管理理念,重视发掘人才资源,强调“担当(一般指某工作的具体负责人)”的作用,而非领导的绝对主导。

第三、经营体制差异。经营体制是指经营者

如何通过向消费者提供商品和服务为社会做贡献。为了让消费者认可这些商品和服务,经营者必须运用智慧,合理、有效地购买原材料、进行商品生产、运输、销售等。在海外发展事业时,如何消除经营体制障碍是经营者们首先面临的第一大问题。如:中国企业比较注重当前利益,缺乏长期规划;日本企业擅长规划,但因事前调查时间过长或缺乏固断决策,而坐失时机。中国企业薄利多销意识较强,所以更注重成本较低的生产;日本企业注重生产质量较高的商品,所以商品本身成本偏高,在中国市场,日制产品主要集中在经济能力较高的沿海城市。

第四、职工的多元化背景差异。跨国企业的文化特征之一就是职工来自于不同文化环境,这种不同文化背景下成长的职工,他们的思维模式、行为方式、人生观、价值观等都呈现出主体性和多样性等特点。如:中国企业与职工主要以合同维系双方关系和利益,职员更注重个人能力发展空间和个人价值体现以及相应的利益,为了追求更有潜力的发展机会,中国职工的跳槽意识强烈,远高于欧美日等国;日本企业的职工主要在由工会、终生雇用制和论资排辈构成的体制下工作,他们对企业有较高的忠诚度和归属感,集团意识较强。

重视企业内部文化风险对于中国企业的发展特别重要,许多成功与失败的案例最后往往取决于此。中国“两步走”战略的第一步是“引进来”,合资合作以及收购兼并等不可避免地经常会碰到这样的问题,但由于主战场是在中国,所以往往有较大的“主场”优势,相对比较容易处理。但是,中国企业走出去遇到这些问题就相对比较棘手了,所以应将注意和规避企业内部文化风险提到更重要的位置加以研究和探讨。

## 2 中日商务活动中的文化风险因素分析

日本企业对中投资热潮已经持续了二十年左右,截至2010年末,仅在上海经营的日资企业已达



8115家。随着国家“走出去”战略的实施,中国企业纷纷开展海外事业,寻求国际发展空间,扩大国际发展市场,近几年中国企业收购日本企业,甚至收购上市的大型日本企业股份或某一部分(通常指亏损部分),也逐渐成为一种司空见惯的商务行为。中国企业拥有市场和资金、日本企业拥有先进的管理知识和技术,建立在该基础上的合作模式已被中日商界所认同。哪里有合作哪里就有摩擦,日本企业以“独资”取代“合资或合作”,意欲解决在中国面临的文化风险。事实证明,这种方法只能解决部分风险,主要是企业内部风险,企业外部风险依然存在,甚至在某个时期加剧等现象时有发生,同时在日中国企业面临的风险也越来越明显。我们在此试通过案例分析探讨中日商务活动中所包含的隐性和非隐性的文化风险因素。

案例一:中国企业投资日本不动产牵动日本政治神经<sup>[4]</sup>

日本共同社2011年2月27日报道称,针对中国等外国资本在北海道购买的森林中包括水源地和邻近自卫队设施的土地一事,北海道政府已经着手对自卫队驻地等周边土地的所有者进行确认,执政党也开始采取应对措施。

据北海道2010年的调查结果显示,外国资本拥有当地33处、共计约820公顷森林的所有权,其中大多来是自中国香港等的资本。

日本民主党也于2011年1月成立了与外国人购地问题相关的专项小组。担任组长的参议员一川保夫指出“国民对外国人购地感到不安”,希望研究制定相关机制以掌握外国人购地的实际情况。

近两年,由于日本房地产价格大幅下降,中国投资者赴日买房买地案例迅速攀升。特别是受电影《非诚勿扰》的宣传影响,投资北海道的中国人更多,令日本政府和部分国民感到不安,如果投资方来自于欧美发达国家的,也会产生这样的不安吗?显而易见,中国人投资日本存在特殊的文化风险:

第一、地缘政治和媒体的负面报道引发的文化风险。自古以来,日本作为大国邻居一直承受着与生俱来的精神压力。近几年,中国综合国力的增强和军事力量的提升以及“中国威胁论”的报道更增添了日本国民对中国的敏感和不信任感。据调查<sup>[5]</sup>,日本国民认为有军事威胁的国家,2002年,第一位是朝鲜,而2005年则变成了中国。人民网东京2010年12月18日称:日本内阁府18日公布的资料显示,对中国“有亲近感”的日本人仅占20.0%,对中国“没有亲近感”者高达77.8%。当初正值中国强力主张拥有钓鱼岛和中国国内相继发生反日游行等,日本媒体对此进行大量报道,可见日本媒体对国民感情具有强大的影响力。

第二、民族优越感引发的文化风险。民族中心主义往往构成影响跨文化沟通的负面因素。日本早在明治维新之后,就把自己列入西方强国之列,并在二十世纪后半期成为世界经济大国,日本国民有着无比的优越感。而中国的崛起在让中国人扬眉吐气的同时,也让中国人的民族自豪感随之倍增,“优越和自豪”的民族性格碰撞在一起产生的文化风险以及如何规避是投资者首先要关注的问题。

第三、自然保护意识引发的文化风险。北海道是一个自然风景胜地,许多投资者是为之而投资的。但是,日本是一个爱好自然、为保护自然勇于抗争的民族,日剧《钓鱼迷日记》就充分证明了这一点。日本国内已在担心森林被砍、水资源枯竭等现象发生,投资者一旦要开发这片土地或森林,可能会招致更大的阻力和意想不到的额外成本。所以,投资者在决策前,一定要前瞻性地考虑如何避免当地国民可能爆发的合力围攻。

案例二:风光一时的日本电器在华惨败<sup>[6]</sup>

2005年,日本手机接二连三撤出中国,现在基本已经退出了中国市场。2006年,日本厂商的DC问题不断,尼康电池危机、索尼CCD质量事件、产品召回公告,使得企业声誉一落千丈,而到了2006

年年底, NEC笔记本电脑已全面退出中国市场, 这意味着日系电器在中国市场的溃败。曾经风光一时的日本电器为什么在中国遭到惨败, 究其文化原因主要有以下几点:

第一、“标准化”产品管理模式引发的消费欲减。日本公司各自持有其产品标准, 许多零部件如充电器等以及软件配置都有各自的技术参数, 无法和一些新产品兼用。所以, 这种“标准化”技术让许多新产品成本居高不下。即使一度受到消费者的青睐, 但延续购买率较低。日本手机在中国市场失败的一个重要原因就是偏高的价格、独有的技术参数, 加上怕技术泄露, 没有把尖端技术引进中国市场, 导致市场定位和产品定位与中国消费现状严重脱轨。

第二、“差异化”营销模式引发的感情冲击。营销模式是营销文化核心内容之一, 是影响市场定位、市场占有率的关键要素。日本产品的市场定位通常是: 最好的产品销售到日本国内; 二流产品销往欧美市场; 三流产品销往中国等发展中国家。这样的市场定位使中国人感到: 日本人从骨子里瞧不起中国人, 所以, 一定不会把最新的、最好的东西拿到中国市场来卖, 这种认识在一定程度上提升了中国人“抵制日货”意识。而事实上, 日本企业投资中国本来就是看中了便宜的劳动力市场和低端的消费市场。随着中国人收入的逐年上升、生活水平的迅速提高, 人们的消费意识已大有改观, 而日本企业没有跟上本土消费潮流, 及时调整产品设计和营销策略, 最终只好撤退中国市场。

第三、日本企业 manual(规程化)管理体制引发的“水土不服”。在中国的日资企业中, 独资比例达70%以上, 其主要原因在于日本企业拘泥于他们的 manual 管理体制, 这种体制指按照格式化的管理模式进行产品生产、营销、人才资源管理等, 井然有序地运营一个企业。但这种体制也有其致命的弊端, 即在不断变化的环境中, 很难从容应对随时可能发生的意外, 严重缺乏临时应变和自我

调整的功能。近十几年, 中国的商务环境发生了天翻地覆的变化, “出口贸易型”走向与“国内需求型”并重的市场环境已初步形成, 正所谓“时不我待”, 日本企业这种不善于“拥抱变化”的管理体制在目前的中国市场上不仅发挥不了其本来的优势, 而且错过了抢占市场的商机, 致使日本企业在产品设计、营销策略、人才本土化、市场定位等各领域至今依然“水土不服”, 无所适从。

### 案例三: 事业联姻能否超越异文化壁垒<sup>[7]</sup>

近几年, 中国企业瞄准日本市场, 以获取日本品牌和技术投资案例急剧上升。但是, 如何超越文化壁垒始终是一道难以逾越的坎。联想便是挑战日本市场的先锋者之一。

联想进军日本市场之路并非一帆风顺, 即便是在联想成功并购 IBM 个人电脑业务后, 要打入日本市场依然道路坎坷。2004年联想并购 IBM 个人电脑业务以前, IBM 日本的个人电脑销售量为 89 万台, 而 2009 年, 销售量减少了一半以上, 降至 39 万台, 究其原因, 与其说是全球经济衰退的影响, 不如说是未能赢得 IBM 公司日本客户信任的反映。为了加强日本市场, 联想于 2011 年 1 月 27 日收购 NEC PC 业务。收购之前, 联想在日本的业务主要来自 2004 年并购的 IBM PC 业务, 并集中在商用领域, IBM 当年在日本的 ThinkPad 全球研发中心也被保留下来。并购 NEC 之前的两年, 联想在日本市场占有率实现了两倍的增长, 2009 年是 4%, 2011 年是 8%。与 NEC 合并后, 联想 PC 在日本的市场占有率是 27%, 是压倒性的市场第一位, 第二位是富士通。

我们不妨分析一下联想在日本市场从失败到有可能走向成功的因素以及潜在的风险:

第一、品牌文化差异。品牌文化的核心是文化内涵, 具体而言是其蕴涵的深刻的价值内涵和情感内涵。它能带给消费者更多的高层次的满足、心灵慰藉和精神寄托, 在消费者心灵深处形成潜在的文化认同和情感眷恋。而日本是一个品

牌忠诚度非常高的客户群体,移情别恋他国品牌几乎是不可能的,尤其是带有中国制造色彩的IBM难以得到日本客户的情感上的认同;而NEC是日本本土品牌,因在20世纪70年代为日本生产了首台个人电脑而声名鹊起,以合资而非买断的方式与NEC携手拓展日本市场是明智之举。

第二、经营文化差异。日本企业经营体制的支柱是终身雇用制、年功序列和工会,并以此维系着员工对企业的忠诚。近年来这种体制虽然受到冲击,但其意识依然根深蒂固,深深影响着国民对职业的选择、人生规划、价值取向等,所以本土人才很难流向外来企业。有关专家分析说,联想并购的风险在于日本企业的文化比较独特,文化整合、留住人才是关键,此前中国企业的海外并购中,还没有一家公司可以说已经成功整合日本企业,联想今后在日本市场的成功关键将在于是否能摸索出一条自己的道路,联想在日本正在做这方面有益的尝试。

第三、市场文化差异。为了保住老客户,在合资初期,联想和NEC公司的产品分开销售,这样做有利于解决异文化冲突,同时可以合理进行市场定位。中国企业往往一味强调实现高产量、低利润生产,而在技术创新上花费微薄,比较之下,日企则更侧重于产品创新和工艺细致入微、一丝不苟、不断改进,并与供应商保持着良好的合作关系,所以,合资方式可以保证继续生产性价比较高的电脑,并利用NEC的市场资源。在日本消费市场滞后的现在,这种价廉物美的电脑在力求降低商务成本的场所,如日本商务酒店,是很受欢迎的,而在大型连锁电器店,如BicCamera(ビックカメラ)还是无法与索尼、东芝等相比拟的。

第四、商务习惯差异。日本民族集团意识强烈,行业内各企业间纽带紧密,对外制控能力较强,如没有行业内实力企业的接应、配合及协助,很有可能被日本市场边缘化。联想IBM虽然奉行国际化经营战略,但没有得到本土实力企业的接

应和提携,在日本的国际化经营策略也只是空中楼阁,一缕幽梦而已。在日本,NEC不仅拥有比联想更大的市场份额优势,同时也能给合资公司带来更多与当地大公司和政府机构合作的机会,对合资公司来说着实是一种难能可贵的“资产价值”,所以,与NEC的合资也许可以避免被日本市场边缘化。

第五、政治文化差异。中日两国历史源远流长,但近几年,由于受政治摩擦和媒体传播影响,日本的“厌中”倾向有所明显,中国企业或许应首先考虑如何规避历史、政治层面的文化风险,以普通“企业公民”的身份参与日本的经济活动、公益活动等。所以,联想与NEC的合作战略也许可以减轻日本消费者对中国企业在他们国家发展野心的敏感和戒备之心。

从合资后的业绩来看,中日企业的联姻在一定程度上可以避免异文化的撞击,目前,联想还不能说是成功模式的完全成功者,但至少可以说是勇敢而沉稳的摸索者,让我们拭目以待。

### 3 商务活动中的文化风险对策研究

#### 3.1 发挥媒体传播的积极作用

媒体传播的正确与否、舆论导向直接影响中日国民对中日关系的评价、对日(中)好感度、对日(中)的认知度,乃至两国国民的理解和信赖关系。现在,中日经济关系已经到了相互依存、难以分割的程度,正所谓“和则兴、分则损”,媒体界应该顺应历史发展潮流,积极引导主流媒体,加强中日两国国民的沟通 and 理解,化解矛盾和冲突。在中日报道过程中,应注意两点:第一、贴近实际、面向未来原则。信息应准确、全面,不能断章取义。面向中日友好发展方向,积极推进两国国民“求同存异、求大存小”的认知方式,塑造企业和国民的国际形象,提升两国国民的相互认可度。第二、真诚沟通原则。营造“和平、和谐、携手发展”的空间和气氛,以文化和历史为纽带,本着对国家、历史、



国民负责任的态度,避免以商业为目的,对突发或偶发性的事件进行不详报道。

### 3.2 企业的民间文化交流事业

历史问题、台湾问题、钓鱼岛问题和经济贸易摩擦问题一直是影响中日关系的主要焦点,而中日关系又直接影响两国国民的相互认可度,从而影响到这些问题的解决进程。企业不仅是盈利主体,同时也是社会主体,不应该仅停留在经济活动和交流的领域,更应该担当两国的文化使者,搭建文化交流平台,与当地企业一样,履行社会责任,促进双方的理解和信赖。目前,中国投资者除了在日本购地、购房、技术合作等之外,还热衷于投资温泉街,以低价吸引中国观光客等商业活动。笔者认为,中国经营者在兢兢业业、遵纪守法地赚钱的同时,更要注意与当地同行和居民和谐相处,贯彻“入乡随俗”原则,遵守当地的行规和商业习惯,积极参与当地的公益活动,塑造当地好公民形象,加强自我宣传力度,这样才能真正得到当地同行和居民情感上的认可和欢迎。

### 3.3 全面准确收集、研究信息,确立文化风险管理模式

“知己知彼,方能百战百胜”,进入日本市场之前,首先应循序渐进,从文化经营入手,引导中国企业逐步深入地了解日本的风土人情和思维模式,培养大量熟识日本法律、制度和文化背景的专业人才,待时机成熟逐步由点到面、由浅到深地铺开对日投资的技术转移、收购兼并。

另外,为了更好地规避文化风险,防患于未然,摸索和创设符合中国企业“走出去”的文化风险管理模式。比如,在收购或投资日本企业时,起始阶段可以建立或者参与中资色彩并不浓的合资合作基金,如果趋势如意的话,可以增大股份或者另外设立基金甚至设立合资合作企业,直至独资企业。另外一个行之有效、比较容易被日本国民和企业接受的是,通过第三国进行投资。目前,在日本并购不动产的成功案例,往往都是通过香港

或者第三国转战投资的。

### 3.4 跨文化培训

跨文化培训是跨国经营企业开展海外业务活动中规避文化风险的有效手段。为了培养和提高员工对中日文化传统的理解力与适应力,促进不同背景下两国员工之间及员工与当地居民之间的沟通与理解,企业必须进行语言和跨文化培训。跨文化培训的内容应该包括:对日本文化的认识 and 了解;对日本文化的敏感、理解及适应;语言培训;对冲突问题的处理能力;了解两国各自的管理方式以及如何整合双方优势、扬长补短。培训方式可以利用案例分析和模拟实践,有条件的情况下可以实地见习,设立海外实习基地等。跨文化培训不仅可以规避文化风险,而且可以提高经营效率、促进信息沟通、增强企业的海外空间生存能力。

## 4 结 语

随着中国涉足日本市场的企业增加,中日之间的文化风险问题也日益明显,并已成为中日企业经营者共同面对的重大课题。由于中国与日本在历史、传统文化交流方面,两国国民深受儒学、道学、佛教熏陶,在文字、文化等方面有着其他国家无法比拟的相似性,这是两国国民友好交往的历史见证和继续友好相处的基础。但两国近代史的不同发展道路使中日文化产生了巨大裂痕,而且至今尚未得到充分弥补,并影响着当今的两国商务往来。影响商务活动因素的文化差异主要表现在:政治文化差异、民族性格差异、商务习惯差异、消费意识差异、管理模式差异、经营方式差异等。这些差异不仅影响了两国商务的顺利开展,更有可能严重阻碍中国企业开展在日事业的步伐。所以,我们利用个案分析,对两国经营活动中,特别是中国企业对日投资中存在的文化风险略作探讨,希望能给在中日的跨国经营者提供一定的借鉴和参考价值。

注

- [1] 吉尔特·霍夫斯坦德教授, 社会人文学博士, 荷兰马城大学国际管理系名誉教授, 并担任香港大学荣誉教授, 从事组织机构人类学和国际管理(Organizational Anthropology and Internataional Management)。
- [2] 丰斯·特龙彭纳斯, “世界经营管理研讨班领域的一颗新星”(《金融时报》), 特龙彭纳斯/汉普顿-特纳跨文化管理公司的总经理, 国际性经营管理咨询和培训的权威。1991年获得由ASTD颁发的国际职业实践研究奖。
- [3] 电视连续剧《新安家族》。
- [4] <http://qtnews.zjol.com.cn/news/text.asp?id=213602> 中国青田网—新闻中心。
- [5] 刘志明. 中日传播研究. 学林出版社, 2008年6月: 9.
- [6] [www.cb.com.cn](http://www.cb.com.cn) 中国经营网。
- [7] [www.cb.com.cn](http://www.cb.com.cn) 中国经营网。

参考文献

- 吉村章. 中国人とうまくつきあう実践テクニック[M]. 総合法令出版, 2010.
- 高井潔司. 日中関係とメディアの役割[M]. 中日コミュニケーション機構, 2006.
- 宮本又次. 大阪商人[M]. 株式会社講談社, 2010.
- 平田雅彦. 江戸商人の思想[M]. 日経BP社, 2010.
- ロナルド・ドーア. 藤井真人[訳] 日本型資本主義と市場主義の衝突[M]. 東洋経済新報社, 2001.
- 白益民. 瞄准日本财团: 发现中国的对手与榜样[M]. 中国经济出版社, 2010.
- 刘志明. 中国的“厌日”与日本的“厌中”[M]. 有限公司JCC, 2005.(7).
- 陈冠任. 世界各国商人性格特征调查报告[M]. 当代中国出版社, 2002.

作者简介: 潘幼芳(1967—) 女 汉族 上海对外贸易学院副教授 研究方向: 日语语言研究

联系方式: E-mail: panyoufangjp@sina.com

作者简介: 周林娟(1950—) 女 汉族 上海对外贸易学院教授 研究方向: 日语语言研究

联系方式: E-mail: zhoulj136@hotmail.com

## A Discussion on the Factors of Cultural Risk in Sino-Japanese Business Activities

**Abstract:** Cultural conflict is the result of a cultural merger failure, which sometimes has enormous influence on different cultures and different civilizations. Along with the global economic integrative development, cultural conflict in business happens frequently. The overseas development of Chinese enterprises inevitably faces the same situation. This paper tries to discuss the reasons for cultural conflict through the analysis of practical cases and the comparison of business cultures between Chinese and Japanese. On this basis, the paper will share some opinions on how to avoid the cultural risk in Sino-Japanese business activities.

**Keywords:** overseas enterprise; cultural risk; ethnic culture; countermeasure research

### Authors' Information:

Pan Youfang (Female) Year of birth: 1967

Associate Professor at Shanghai Institute of Foreign Trade

Japanese Linguistics Study

E-mail: panyoufangjp@sina.com

Zhou Linjuan (Female) Year of birth: 1950

Professor at Shanghai Institute of Foreign Trade

Japanese Linguistics Study

E-mail: zhoulj136@hotmail.com