

DOI: 10.53104/dygljt.2026.02.03.004

中国企业海外子公司的跨文化管理问题与对策研究——以华为在东南亚市场的本土化实践为例

吴志鹏¹

1. 安徽财经大学, 安徽 蚌埠 233030

摘要: 中国企业海外经营规模不断扩大, 海外子公司已经从承担产品销售、项目实施等单一职能, 逐渐转向市场开发、客户服务、人才培养和区域资源整合。企业进入不同文化环境后, 原有管理制度、沟通习惯和人员配置方式往往不能直接复制。语言、价值观、权力关系、工作习惯、宗教习俗以及劳动制度等差异, 会进入招聘、绩效、团队协作和市场经营等日常管理环节。如果企业只是将跨文化管理理解为解决语言障碍, 容易忽略文化差异背后的组织管理问题。本文以华为在东南亚市场的本土化实践为例, 分析中国企业海外子公司跨文化管理的现实表现。研究认为, 海外子公司较为突出的问题包括总部管理方式与当地工作环境存在错位、中外员工沟通存在隐性障碍、本地员工参与管理程度不足、企业文化传播容易出现单向灌输, 以及本土化与总部控制之间缺少合理边界。这些问题并非单纯源于文化距离, 也与海外管理体系、人才结构和授权机制有关。针对这些问题, 企业需要从文化识别、管理授权、人才本土化、沟通机制、绩效激励和组织文化融合等方面调整管理方式, 在保持企业核心制度和经营目标稳定的同时, 提高海外子公司的环境适应能力。华为在东南亚开展本地人才培养、ICT 学院合作和本地化课程建设的实践表明, 跨文化管理的关键并不是消除差异, 而是将文化差异转化为当地组织能够理解并接受的管理规则和合作关系。

关键词: 海外子公司; 跨文化管理; 本土化管理; 华为; 东南亚市场

Cross-Cultural Management Problems and Countermeasures of Overseas Subsidiaries of Chinese Enterprises: A Case Study of Huawei's Localization Practices in the Southeast Asian Market

WU Zhi-peng¹

1. Anhui University of Finance and Economics, Bengbu 233030, P. R. China

Correspondence to: WU Zhi-peng

Abstract: As Chinese enterprises continue to expand their overseas operations, overseas subsidiaries have gradually moved beyond the relatively limited functions of product sales and project implementation to take on broader responsibilities such as market development, customer service, talent cultivation, and regional resource integration. When enterprises enter different cultural environments, their existing management systems, communication practices, and staffing arrangements cannot always be directly transferred. Differences in language, values, power relations, work habits, religious customs, and labor systems may affect recruitment,

引用格式: 吴志鹏. 中国企业海外子公司的跨文化管理问题与对策研究——以华为在东南亚市场的本土化实践为例[J]. 东亚管理论坛, 2026, 2(3):27-34.

performance management, team collaboration, and market operations. If cross-cultural management is understood merely as a way to overcome language barriers, the organizational and managerial problems behind cultural differences may easily be overlooked. Taking Huawei's localization practices in the Southeast Asian market as a case, this paper examines the cross-cultural management issues faced by the overseas subsidiaries of Chinese enterprises. It finds that the main problems include mismatches between headquarters-based management approaches and local working environments, hidden communication barriers between Chinese and local employees, insufficient participation of local employees in management, one-way transmission of corporate culture, and unclear boundaries between localization and headquarters control. These problems arise not only from cultural distance but also from weaknesses in overseas management systems, talent structures, and authorization mechanisms. To address these issues, enterprises should improve cultural identification, management authorization, talent localization, communication mechanisms, performance incentives, and organizational cultural integration. While maintaining consistency in core corporate systems and business objectives, overseas subsidiaries should also strengthen their ability to adapt to local environments. Huawei's practices in Southeast Asia, including local talent development, ICT Academy cooperation, and localized course development, show that the key to cross-cultural management is not to eliminate cultural differences, but to translate those differences into management rules and cooperative relationships that can be understood and accepted by local organizations and employees.

Key words: overseas subsidiaries; cross-cultural management; localization management; Huawei; Southeast Asian market

引言

海外子公司是企业国际化经营真正进入当地市场的重要组织载体。产品出口阶段,企业与东道国社会的接触主要集中在客户、渠道和交易环节,很多文化差异可以通过代理商或合作伙伴进行缓冲。成立子公司以后,企业需要直接招聘当地员工,与政府机构、企业客户、高校、供应商和社区建立长期关系,文化差异开始进入组织内部。朱梅指出,企业跨文化管理不能只停留在沟通技巧层面,而需要在制度、行为方式和人才体系中形成系统性的管理能力^[1]。这意味着海外经营中的文化问题并不是附加问题,而是组织运行本身的一部分。

东南亚具有较强的市场吸引力,但区域内部并不是一个完全一致的文化空间。不同国家在语言、宗教、社会结构、劳动习惯和商业环境上存在明显差异。同一种管理制度进入不同国家后,也可能出现不同的员工反应。高英栋认为,文化差异会对企业内部沟通、员工关系以及组织管理产生直接影响,企业需要根据当地环境调整管理策略^[2]。对中国企业而言,真正困

难的并不是发现“存在文化差异”,而是判断哪些制度应当保持统一,哪些管理行为需要改变,哪些权限应当交给当地团队。

华为较早进入东南亚市场,在泰国、马来西亚、印度尼西亚等国家形成了较持续的业务布局,并通过 ICT 学院、人才培养、产业合作等方式加强与当地社会的联系。其经验说明,本土化并不只是招聘当地员工,也不是把营销材料翻译成当地语言,而是需要建立能够持续吸收当地人才和知识的组织体系。以华为为案例研究中国企业海外子公司的跨文化管理,可以更清楚地观察总部管理、本地员工、组织文化和外部社会之间的关系。

1 中国企业海外子公司跨文化管理的基本逻辑

跨文化管理通常被理解为不同文化背景人员之间的协调和管理。从企业实际运行看,它涉及的范围更广。员工对管理者权威的认识、对加班和休假的态度、对绩效评价的接受程度、

表达不同意见的方式，以及对个人责任和集体责任的理解，都可能受到文化环境影响。相同的管理要求，在不同员工看来可能具有完全不同的意义。

语言差异是其中最容易观察到的部分，却并不等于全部问题。熊怡颖、姚铃和张耀军认为，中国企业海外经营中存在语言资源管理、品牌符号表达和对外传播等多层次障碍^[3]。很多跨文化冲突表面上表现为“沟通不畅”，实际问题却可能来自管理者默认双方已经对工作标准形成相同理解。例如，总部管理人员强调“快速响应”，当地员工可能更关注工作职责是否明确；管理人员习惯通过非正式沟通迅速调整任务，当地员工可能更依赖正式岗位边界和书面程序。语言翻译准确并不能自动解决这种差异。

海外子公司的管理还涉及总部标准化与当地适应之间的关系。企业不可能将所有制度完全本地化，否则容易造成集团内部标准碎片化，也可能削弱总部对经营风险的控制。企业同样不能将国内形成的制度原样复制到所有海外机构。武文安提出，跨文化管理需要尊重文化差异，并通过交流、培训、文化融合及差异化激励等方式降低管理冲突^[4]。从这一角度看，本土化更适合被理解为一种“有限调整”：战略目标、商业伦理、财务纪律、信息安全等核心要求保持统一；沟通方式、人员配置、工作安排、激励手段以及外部关系管理则根据当地环境进行调整。

这种平衡也是海外子公司跨文化管理最核心的难题。管理过于集中，海外机构容易变成总部指令的执行端，本地员工难以形成归属感；授权范围过大，又可能造成区域经营与集团战略脱节。有效的跨文化管理需要在统一与差异之间建立明确边界。

2 华为在东南亚市场的本土化实践

华为在东南亚市场的本土化并非局限于产

品销售，其较明显的特点是将业务经营与本地人才培养、教育合作和产业生态建设结合起来。这种方式有助于降低外来企业与当地社会之间的距离，也能够为海外机构持续获得熟悉当地市场的人才。

王雨霏认为，品牌本土化不仅涉及语言和传播内容，还涉及产品服务、传播渠道、本地团队以及合作伙伴体系^[5]。这一观点放到海外子公司管理中同样适用。企业真正进入当地市场，需要建立本地员工、客户、合作伙伴和社会机构共同参与的关系网络。

华为在马来西亚建立了较大规模的 ICT 人才合作网络。公开资料显示，截至 2024 年，华为在马来西亚公立和私立高校建立的 ICT 学院达到 40 所，并通过相关人才培养项目累计培训约 5.4 万人^[6]。这种合作的意义并不只在于扩大企业品牌影响。高校培养出的技术人才熟悉当地语言、教育体系和就业环境，部分人才进入企业及其合作伙伴体系后，可以降低海外业务长期依赖外派人员的问题。

泰国和印度尼西亚的实践也表现出类似特点。华为亚太地区 ICT 学院项目已经与 18 个国家的 340 多所高校开展合作，并针对泰语和印度尼西亚语开发或整合本地化课程。在泰国，华为还与当地劳动和职业资格机构开展职业认证合作，使部分企业技术标准与当地人才培养体系形成连接^[7]。

这些活动可以从跨文化管理角度作进一步理解。传统海外子公司的本土化容易停留在“当地员工比例提高”这一指标上，而华为的人才项目更接近人才生态本土化。企业通过高校、政府机构和产业伙伴培养人才，相当于把部分人才准备过程前移到了当地社会。本地人才进入企业以后，不再只是执行总部制定的任务，也可能成为连接总部技术体系与当地市场环境的重要中间力量。

表 1 华为东南亚部分本土化实践及其跨文化管理含义

实践领域	主要表现	跨文化管理价值
------	------	---------

马来西亚人才培养	建立 40 所 ICT 学院，累计培养约 5.4 万名数字人才	扩大本地技术人才来源，降低长期依赖外派人员的程度
泰国职业教育合作	与高校、劳动及职业资格机构开展培训和认证合作	将企业技术体系与当地教育、就业制度连接
印度尼西亚课程适配	开发和整合印度尼西亚语本地化课程	降低专业培训中的语言 and 知识理解障碍
区域高校合作	亚太地区合作高校超过 340 所	建立长期本地人才和合作伙伴网络
本地人才进入产业生态	通过 ICT 学院、认证和竞赛培养专业人才	提高当地员工和合作伙伴对企业技术体系的理解

资料来源：根据华为公开资料整理^{[6][7]}。

从这些实践可以看到，华为采取的并不是简单的“总部文化输出”方式，而是通过当地机构形成新的连接渠道。海外企业只有进入当地的人才培养、产业合作和社会关系网络，才可能逐渐减少“外来企业”的组织距离。但人才培养和社会合作并不意味着跨文化管理问题已经消失。企业进入当地越深入，中外员工之间的管理方式、职业发展和权力配置问题反而会更加明显。

3 中国企业海外子公司跨文化管理中的主要问题

3.1 总部管理方式与当地工作环境存在错位

海外子公司通常继承总部已经形成的制度和管理经验。这种做法有利于快速建立内部秩序，也便于总部控制经营风险。但总部制度形成于特定的组织环境，并不意味着所有具体管理方式都具有完全相同的跨文化适用性。

部分中国企业强调执行速度、工作投入和快速决策，管理中较多依赖上下级之间的直接协调。这种管理方式在熟悉企业文化的员工群体中运行成本较低。海外机构的员工没有经历相同的组织社会化过程，对岗位责任、休假安排、授权方式以及上下级关系可能存在不同理解。当总部派出的管理人员仍然按照原有习惯进行管理时，当地员工可能将原本用于提高效率的管理方式理解为职责边界不清，甚至认为管理缺乏程序性。

这种错位不能简单归结为“当地员工不适应企业文化”。跨文化管理本身就是双向适应过程。如果企业始终要求海外员工单向适应总部，实际上仍然延续了国内管理模式，只是更换了经营地点。海外子公司需要保留总部的经营原则，但具体管理行为必须具有环境弹性。

3.2 中外员工沟通中的隐性障碍较难识别

跨文化沟通最明显的问题是语言，但更难解决的是同一语言背后的理解差异。海外机构普遍使用英语或者当地语言进行工作，并不代表信息能够完整传递。员工是否愿意公开提出反对意见、如何向上级表达不同看法、会议上沉默代表同意还是保留意见，都与文化习惯有关。

部分管理者容易将“没有提出问题”理解为员工接受了工作安排。实际工作中，当地员工可能出于等级关系、礼貌习惯或者避免公开冲突而选择沉默。问题直到任务执行阶段才表现出来，管理者便会认为员工执行能力不足。这种误判会进一步削弱信任。

更值得注意的是总部与海外子公司之间的信息传递。总部文件通常建立在集团内部长期形成的语言体系中，一些概念对内部人员而言十分明确，但翻译以后未必能够完整保留原有管理含义。海外机构如果只进行字面翻译，本地员工可能知道制度“写了什么”，却不知道制度为什么这样规定。跨文化沟通需要解决的不是单纯的信息发送，而是信息是否形成共同理解。

3.3 本地员工数量增加但管理参与程度不足

人员本土化是多数跨国企业的重要策略，但本地化比例并不能完全反映管理本土化水平。一些海外子公司已经大量招聘当地员工，关键管理岗位、战略决策岗位以及总部沟通岗位仍然主要由外派人员承担。本地员工更多集中在销售、行政、客户服务和技术执行岗位。

这种结构在海外业务早期具有一定合理性。外派人员熟悉总部制度，能够保障海外业务与集团战略保持一致。但如果海外机构长期维持这种结构，本地员工容易形成职业发展“天花板”。员工即使具备较强能力，也很难进入真正影响子公司经营方向的岗位。人才本土化便会停留在人员数量层面。

本地管理人才不足还会造成总部对东道国市场信息的理解受到限制。本地员工掌握大量非正式市场知识，例如客户沟通习惯、员工心理、合作伙伴关系和社会舆论变化。如果他们缺少参与决策的渠道，这些信息很难转化为公司的经营判断。企业招聘了本地人才，却没有真正利用本地知识。

3.4 企业文化传播容易形成单向灌输

海外子公司需要形成共同价值观，否则不同文化背景员工容易各自按照原有习惯行动。但企业文化传播如果被理解为要求当地员工完全接受总部形成的文化表达，也可能产生新的距离。

很多企业文化概念具有较强的组织历史背景。总部员工经过长期工作能够理解某些口号背后的具体行为要求，而新加入的海外员工缺少相同经历。如果企业主要通过培训课程、宣传材料和内部口号进行文化输出，当地员工可能能够复述相关内容，却未必真正建立认同。

何兰兰、李峻认为，跨国经营中的文化冲突需要经过文化整合形成新的组织关系^[8]。文化整合与文化替代存在明显区别。海外子公司真正需要的是找到不同员工能够共同接受的行为标准。例如，客户导向可以通过当地客户服务实践进行解释，团队合作可以与当地员工习惯结合，而不是要求所有地区采用完全一致的表达方式。企业文化的核心可以保持稳定，其表现形式应当允许一定差异。

3.5 本土化经营与集团控制之间边界不清

海外子公司还存在一个容易被忽视的问题，即“本土化到什么程度”。部分企业看到文化冲突以后，倾向于不断扩大本地适应范围，希望通过本土化解决所有问题。但本土化本身并不是目的。

樊继标较早指出，本土化策略并不是解决跨文化冲突的万能手段，企业仍需要处理文化融合和企业文化再造问题^[9]。海外机构过度本土化可能导致不同国家子公司形成完全不同的管理体系，甚至出现制度标准、品牌价值和风险控制不一致的情况。

科技企业尤其需要保留统一的信息安全、知识产权、商业伦理和技术标准。王玉婧、魏超指出，中国企业海外经营还面临市场准入、劳动权益、反腐败、商业伦理以及数据安全等多种合规风险^[10]。这些事项不能简单以“尊重当地文化”为理由放松控制。文化适应与制度合规必须区分。本地化可以改变沟通和管理方式，却不能改变企业经营中的基本合规底线。

4 跨文化管理问题形成的主要原因

海外子公司的跨文化问题并不是文化差异自然产生的结果，更重要的原因是企业国际化速度与内部管理能力之间存在时间差。企业可以在较短时间内进入海外市场，却很难同步建立成熟的国际化人才体系和管理制度。

很多海外业务在扩张初期更加关注订单、客户和市场份额。管理团队的主要任务是尽快建立业务，跨文化能力容易被当作个人经验，而没有形成组织制度。经验丰富的外派管理者能够依靠个人能力处理当地关系，一旦人员调整，相同问题又可能重新出现。这表明企业积累了海外经营经验，却未必形成海外管理能力。

总部的信息优势和权力结构也会影响跨文化管理。总部掌握资金、战略和核心技术，自然具有较强决策权，但当地子公司距离客户和员工更近，掌握大量情境信息。如果总部权力较强而当地信息无法进入决策过程，就会形成“总部知道怎么管理、当地只负责执行”的惯性。海外机构遇到的问题越多，总部可能越倾向于加强控制，进一步压缩本地管理空间。

人才结构同样具有影响。部分企业对外派管理人员的选拔仍然较重视业务能力,对语言能力、跨文化沟通能力和当地管理经验关注不足。业务能力强并不意味着能够管理多文化团队。管理者如果缺少跨文化意识,容易把不同工作习惯解释为员工态度问题,把沟通障碍解释为执行能力问题。

当地员工的职业发展设计不足也会削弱本土化效果。企业愿意招聘当地人才,却没有同步建立晋升、授权和关键岗位培养制度,本地员工长期处于执行层,企业仍需要不断派出总部人员管理海外机构。最终形成“人员已经本地化,管理仍未本地化”的局面。

5 中国企业海外子公司跨文化管理的优化对策

5.1 建立以具体管理场景为基础的文化识别机制

跨文化管理不宜停留在国家文化差异的一般介绍上。企业需要把文化识别放入具体工作场景。招聘、会议、请假、绩效反馈、客户拜访、岗位调整和冲突处理,都可以成为文化识别对象。

海外子公司可以定期记录容易产生误解的管理情境,例如当地员工对哪些绩效评价方式反应较大,哪些总部制度需要反复解释,哪些沟通方式容易造成信息遗漏。通过持续积累,企业可以形成针对具体国家和岗位的管理知识库。

这种机制比一次性的跨文化培训更加有效。文化差异并不是管理者参加一门课程就能够完全掌握的知识,而是在日常互动中不断出现的问题。企业需要把个人经验转化为组织经验,使后来进入当地市场的管理人员能够直接使用已经积累的管理信息。

5.2 划分总部统一管理与子公司自主调整的边界

海外子公司管理不能在“全部统一”和“充分本土化”之间简单选择。更合理的方式是根据事项性质划分权限。

集团战略、财务纪律、反腐败、数据安全、知识产权以及重大风险控制,应当保持较强统一性。这些内容关系企业整体安全,不适合因地区不同而大幅变化。人员沟通方式、部分福利安排、团队活动、当地招聘方式以及客户关系管理,可以给予海外子公司更大的调整空间。

授权还需要与责任相匹配。总部不能只要求当地管理者承担经营结果,却不给予必要决策权限;也不能给予授权以后缺少监督。可以通过授权清单明确海外子公司可以自主决定的事项、需要备案的事项和必须报总部批准的事项。这样既能够减少总部反复介入日常管理,也能够防止本地化变成管理失控。

5.3 从“招聘本地员工”转向“培养本地管理者”

本土化程度不能只看当地员工比例,更应关注本地员工在管理岗位和关键岗位中的参与程度。企业需要建立从招聘、培养到晋升的完整本地人才通道。

华为在东南亚通过 ICT 学院、高校合作和认证体系开展人才培养,为企业形成较稳定的本地人才基础提供了条件。类似模式值得借鉴的地方,不是所有企业都需要建立学院,而是应当把本地人才培养看作长期投入。企业可以与当地高校、行业机构和职业教育机构建立合作,通过实习、联合培训和管理培训生计划提前接触人才。

对已经进入公司的本地员工,应当设置进入管理岗位的清晰路径。部分适合由本地员工承担的部门,可以逐步降低外派人员比例。外派管理者的角色也需要改变,从长期直接管理转向制度传递、人才培养和总部协调。只有当当地员工可以进入真正具有决策权的岗位,本土化才从人力配置进入组织治理层面。

5.4 改进中外员工之间的双向沟通机制

跨文化沟通不能只要求本地员工理解总部。总部同样需要了解海外子公司的信息。

企业可以在重要制度发布前增加海外团队反馈环节,让当地管理者判断制度在语言、劳动习惯和执行条件上是否存在明显障碍。重要制度不能只完成文字翻译,还应配合案例和具

体场景解释。涉及员工利益的政策，更需要说明制度目的、适用范围以及申诉渠道。

日常会议也可以减少单向汇报。管理者需要主动确认员工是否真正理解工作要求，而不能将沉默直接视为同意。对于语言能力存在差异的员工，可以增加书面确认和会后反馈渠道。部分员工不习惯在公开会议中表达反对意见，匿名调查、小组交流以及一对一沟通可能更容易获得真实信息。

总部还可以建立海外子公司经验交流制度。不同国家在宗教习俗、假期制度和员工关系方面的问题并不完全相同，但很多管理经验可以相互借鉴。这样能够减少每个海外机构重复试错。

5.5 建立适应当地环境的绩效与激励制度

绩效管理是文化冲突较容易集中的领域。总部可以保持统一的经营目标和绩效原则，但具体评价指标及激励方式需要考虑岗位和当地环境。

海外员工对薪酬、晋升、培训机会、工作稳定性以及家庭时间的重视程度可能存在差异。如果企业把国内成熟的激励方式完整复制到海外，很可能投入较高成本却没有产生相同效果。企业应通过员工调查、离职访谈和绩效反馈了解当地员工真正重视的激励因素。

差异化并不代表降低标准。其核心是用当地员工能够接受的方式实现相同的管理目标。例如，销售团队仍然需要承担业绩责任，但除了销售结果，也可以根据当地业务特点增加客户关系维护和渠道建设指标。技术团队可以在绩效奖励之外增加专业认证和职业成长机会。通过调整激励方式，企业能够减少文化差异对员工积极性的影响。

5.6 推动企业文化由“总部输出”转向“共同形成”

企业文化全球化不能依赖口号翻译。海外子公司更适合保留集团核心价值，同时允许当地团队参与形成具体行为方式。

海外机构可以围绕真实管理案例讨论企业价值。例如，对“客户导向”的解释可以直接结合当地客户投诉处理，对“团队合作”的理

解可以结合跨部门项目，对“诚信经营”的要求可以结合当地合作伙伴选择和商业交往。员工通过实际工作理解企业价值，比单纯接受文化培训更容易形成认同。

当地员工还应当能够参与海外子公司文化活动和内部制度设计。文化只有包含当地员工熟悉的表达和经验，才可能形成共同身份。华为通过 ICT 学院、人才项目以及当地产业合作建立社会联系，其价值也在于让企业与当地员工和社会之间形成长期互动，而不是把总部文化封闭在企业内部。

这种共同形成并不意味着企业放弃自己的核心价值。真正稳定的跨文化企业文化，应当具有“核心稳定、表达多样”的特点。集团保持基本原则，各地子公司根据当地文化寻找更容易理解和接受的表达方式。

5.7 将合规管理纳入跨文化管理体系

文化差异有时会与当地商业惯例交织，企业必须明确文化尊重与合规要求之间的边界。例如，当地商业交往中可能存在特殊礼仪、礼品习惯或者关系维护方式，管理者不能简单照搬国内经验，也不能以“入乡随俗”为由忽视公司合规要求。

海外子公司可以由本地法律和人力资源人员参与制度设计，使总部规则与当地劳动法规、数据保护和商业规范保持一致。涉及招聘、解雇、加班、员工隐私和信息处理的制度，应在正式实施前进行当地合规审查。

跨文化培训中也应加入合规场景。培训内容不只是介绍当地饮食、宗教和礼仪，更要告诉员工哪些行为属于正常文化习惯，哪些行为可能涉及商业伦理风险。这样能够减少管理者在陌生环境中依赖个人经验判断。

6 结语

中国企业进入海外市场以后，跨文化管理并不是独立于经营活动之外的问题。文化差异会通过人员管理、沟通方式、决策权限、绩效评价和外部关系进入海外子公司的日常运行。真正需要解决的并不是如何让不同文化变得完全一致，而是如何让不同文化背景的员工在共同

规则下有效合作。

华为在东南亚的实践表明，本土化可以从人员招聘进一步延伸到人才培养、教育合作和产业生态建设。这种方式能够提高企业与当地社会之间的连接程度，也能够为海外机构积累长期的人才资源。但本土化不能停留在当地员工数量增加，也不能无限扩大。海外子公司需要在总部统一管理与当地自主性之间形成明确

边界，让本地员工逐渐进入关键岗位和管理过程，同时保持企业在战略、合规和核心价值上的一致性。跨文化管理能力真正成熟的表现，不是企业很少遇到文化差异，而是组织已经能够识别差异、解释差异，并通过制度安排将差异转化为可管理的日常问题。

参考文献：

- [1]朱梅. 企业国际化的必修课：跨文化管理[J]. 现代商业银行, 2026, (13):87-92.
- [2]高英栋. 经济全球化背景下企业跨文化管理策略探析[J]. 管理学家, 2026, 25(7):19-21.
- [3]熊怡颖, 姚铃, 张耀军. 海外利益安全视角下中企跨文化管理面临的语言壁垒探析[J]. 对外经贸实务, 2025, 43(6):5-11.
- [4]武文安. 基于文化差异的企业跨文化管理策略研究[J]. 现代企业文化, 2025, (18):4-6.
- [5]王雨霏. 跨文化背景下品牌本土化营销策略研究[J]. 营销界, 2025, (19):94-96.
- [6]Huawei. Thriving Tech Ecosystem and Strong Partnerships Recognised as Hallmarks of Huawei as It Earns PIKOM Special Recognition Award[EB/OL]. 2024.
- [7]Huawei. Winners of Huawei ICT Competition 2024-2025 APAC Final Announced[EB/OL]. 2025.
- [8]何兰兰, 李峻. 企业跨国经营中的文化冲突与整合探索[J]. 山西大同大学学报(社会科学版), 2021, 35(1):125-128.
- [9]樊继标. 跨文化管理——本土化策略并非万能良药[J]. 黑龙江对外经贸, 2005, (7):13-15.
- [10]王玉婧, 魏超. 中国民营企业海外经营合规问题及应对分析[J]. 全球化, 2024, (1):63-70+134.

版权声明

© 2026 作者版权所有。本文依据“知识共用署名 4.0 国际授权合约”(CC BY 4.0) 以开放获取方式发布。该许可允许使用者在任何媒介中自由使用、复制、传播与改编文章(含商业用途), 惟须明确署名原作者及出处, 并注明所作修改(如有)。完整协议详见: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.zh-hans>

出版声明

所有出版物中的陈述、观点及资料仅代表作者及供稿者个人立场, 与 Brilliance Publishing Limited 及/或编辑人员无关。Brilliance Publishing Limited 及/或编辑人员对因内容所提及的任何理念、方法、说明或产品所导致的人身或财产损害概不负责。