

Chính sách mở cửa kinh tế đầu những năm 90 đã thu hút một lượng lớn các nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam. Số lượng dự án và vốn đầu tư tăng lên không ngừng từ năm 1987 đến 1997. Trong một vài năm gần đây, tuy các chỉ số này có giảm sút nhưng đầu tư nước ngoài (ĐTNN) đã lấy lại được bộ mặt tươi sáng vào đầu kỷ nguyên mới nhờ vào sự thay đổi, sửa chữa kịp thời Luật đầu tư nước ngoài đồng thời bổ sung nhiều chính sách khuyến khích đầu tư của Nhà nước.

Các hình thức ĐTNN ở Việt Nam rất đa dạng: từ đầu tư 100% vốn nước ngoài, liên doanh cho đến các hợp đồng hợp tác kinh doanh. Trong đó, hình thức liên doanh chiếm ưu thế lớn (70% các dự án ĐTNN) nhờ các lợi thế mà nó mang lại cho các đối tác trong liên doanh. Phía Việt Nam sẽ học được công nghệ mới, tiếp thu kinh nghiệm quản lý, vươn ra thị trường quốc tế nhờ mạng lưới rộng khắp của đối tác nước ngoài. Đổi lại, đối tác này tận dụng được từ phía Việt Nam các mối quan hệ bạn hàng, quan hệ giữa chính quyền và doanh nghiệp, thị trường hoặc mạng lưới phân phối có sẵn. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, hình thức liên doanh có chiều hướng giảm sút, chỉ còn chiếm 66,1% dự án ĐTNN (1999). Một số liên doanh đã chuyển thành công ty 100% vốn nước ngoài trong khi đó loại hình này ngày càng được các nhà ĐTNN ưa chuộng.

Vấn đề văn hóa đa quốc gia

Một trong những nguyên nhân quan trọng gây ra tình trạng này là sự khác biệt văn hóa giữa các đối tác. Xuất phát từ các nền văn hóa khác nhau, các nhà quản trị có các cách quản lý, ứng xử, suy nghĩ và quản trị doanh nghiệp khác nhau. Vấn đề đặt ra là việc áp đặt các quy tắc chung trong doanh nghiệp liên doanh đã gây trở ngại cho việc giải quyết các phát sinh từ sự khác biệt về văn hóa.

Trong số các nhà ĐTNN tại Việt Nam, Pháp hiện đang là nhà đầu tư phương Tây lớn nhất với hơn 2 tỉ USD. Hiện có gần 200 doanh nghiệp Pháp đang làm ăn ở Việt Nam. Cũng như các nền văn hóa phương Tây khác, văn hóa Pháp rất khác biệt so với văn hóa Việt Nam. Một cuộc điều tra mới đây cho thấy: trong khi chủ nghĩa cá nhân là đặc trưng của người Pháp thì ở người Việt Nam tính cộng đồng là phổ biến.

Trong xu thế toàn cầu hóa hiện nay, với sự xuất hiện hàng loạt các công ty đa quốc gia, công ty liên doanh hay các công ty ra đời từ việc hợp nhất, hợp lại... thì

vấn đề văn hóa đa quốc gia là một hiện thực tất yếu. Sự khác biệt văn hóa của các quốc gia, các tổ chức kinh tế, xã hội khác nhau tất yếu sẽ dẫn đến sự khác biệt trong cách quan hệ, đối xử giữa cán bộ, công nhân, nhân viên trong một doanh nghiệp, trong phong cách quản lý, giải quyết vấn đề hay cách ra quyết định. Điều này ảnh hưởng quan trọng đến việc quản trị và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Vào thời điểm hiện nay, theo Tổ chức tư vấn rủi ro về kinh tế và chính trị (PERC), trong số các nước được khảo sát trong khu vực thì Việt Nam đang được coi là nước an toàn nhất cho đầu tư. Đồng thời, Hiệp định thương mại Việt-Mỹ đã được quốc hội hai nước phê chuẩn và đã có hiệu lực. Đây không chỉ là thách thức lớn đối với các doanh nghiệp Việt Nam mà còn tạo ra những thời cơ mới để thu hút vốn đầu tư nước ngoài. Vì vậy, các doanh nhân Việt Nam phải sẵn sàng đối mặt với các vấn đề văn hóa đa quốc gia phát sinh trong nội bộ một doanh nghiệp, quản trị chúng một cách tốt nhất, có hiệu quả.

quyết định kinh doanh phải được xem xét trong các bối cảnh có sự hiện hữu của các nền văn hóa khác nhau. Các hình thái quản lý mới kéo theo việc các nền văn hóa, các hình thức quản trị khác nhau cùng tồn tại song song và "sống chung" với nhau. Chúng sẽ hòa hợp hay đối kháng và kết quả là doanh nghiệp sẽ thành công hoặc thất bại.

Sự đa dạng về văn hóa và về các hình thức quản trị hiện nay không còn cho phép áp dụng một cách đồng bộ một khuôn mẫu từng được coi là chuẩn mực. Do đó, quản trị văn hóa đa quốc gia ra đời. Mục đích của nó là (a) so sánh cách quản trị giữa các nước cũng như sự khác nhau về giá trị và hệ thống tổ chức và (b) nghiên cứu những tình huống quản trị xuất phát từ các nền văn hóa khác nhau, tìm ra trở ngại và hướng giải quyết để nâng cao hiệu quả của tổ chức. Vì vậy, quản trị văn hóa đa quốc gia sẽ tạo ra các bước tiến quan trọng trong việc tìm hiểu, nghiên cứu các khác biệt về văn hóa giữa các quốc gia và ảnh hưởng của chúng đối với các quyết định và hành

QUẢN TRỊ VĂN HÓA ĐA QUỐC GIA TRONG LIÊN DOANH PHÁP - VIỆT

LÊ PHÚC LOAN & TS. LÊ VĂN PHI

động quản trị.

Trong khuôn khổ một nghiên cứu nhỏ, chủ yếu dựa trên các tài liệu sẵn có và một số cuộc phỏng vấn, chúng tôi nhận thấy có các vấn đề nảy sinh do khác biệt văn hóa trong các doanh nghiệp liên doanh Pháp-Việt ở Việt Nam và tác động tiêu cực của chúng đến sự phát triển và tồn tại của các liên doanh này.

Khác biệt văn hóa trong DN liên doanh Pháp - Việt

Do áp dụng hai cách quản trị doanh nghiệp khác nhau: quản trị theo trường phái tư bản phương Tây và quản trị theo lối tư duy châu Á và XHCN mà các hành động quản trị của hai đối tác trong liên

"Văn hóa"- một từ xem ra không có mấy giá trị đối với các cổ đông của một doanh nghiệp. Trong thực tiễn kinh doanh, khái niệm văn hóa có thật sự tồn tại hay không, khi mà yếu tố này không được xem trọng? Đôi khi yếu tố văn hóa có thể làm thay đổi chiến lược chung của doanh nghiệp hoặc gây ra tranh cãi về các hình thức quản trị vẫn được xem là mang tính toàn cầu. Sự phát triển không ngừng của các quan hệ trao đổi quốc tế, sự toàn cầu hóa nền kinh tế luôn cho thấy tầm quan trọng ngày càng cao của các vấn đề phát sinh từ sự đa dạng của các nền văn hóa. Khi quyết định kinh doanh trên phạm vi quốc tế tức là chấp nhận những suy nghĩ, hành động, thái độ, nguyên tắc khác nhau. Các

doanh thể hiện rõ ràng sự khác biệt trong từng hoạt động cụ thể của quá trình quản trị: hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.

Khi hoạch định, các nhà doanh nghiệp Việt Nam chủ trương lên kế hoạch cho các hoạt động ngắn hạn, các mục tiêu định tính còn các doanh nghiệp Pháp lại tập trung vào các kế hoạch trung và dài hạn có các mục tiêu được định lượng rõ ràng.

Do ảnh hưởng của văn hóa phương Đông, trong quá trình tổ chức, các doanh nghiệp Việt Nam coi trọng quan hệ giữa con người với con người; cách đối xử, xử lý vấn đề dựa trên tình cảm là chính. Đồng thời, bối cảnh văn hóa chính trị của nước ta đã dẫn đến việc tìm kiếm hiệu quả xã hội trong doanh nghiệp, tức là mọi công việc được chia đều cho các nhân viên, tạo điều kiện cho người lao động bình đẳng về việc làm, tiền lương. Ngược lại, cách hành xử theo lý lẽ, theo nguyên tắc, luật pháp được các nhà quản trị người Pháp coi là cơ sở cho việc tổ chức doanh nghiệp. Họ tìm kiếm hiệu quả tổ chức hơn là hiệu quả xã hội. Họ chú trọng đến các hành động và phương pháp đem lại hiệu quả cho tổ chức hơn là quan tâm đến con người cụ thể. Trong các doanh nghiệp này, cơ cấu tổ chức cũng như việc giao tiếp và chuyển tải thông tin thường được thực hiện theo chiều ngang. Thông tin được lưu thông qua lại giữa các bộ phận, phòng ban. Còn ở các doanh nghiệp Việt Nam, cơ cấu tổ chức chủ yếu phân bổ theo chiều dọc, thông tin thường được truyền từ trên xuống.

Về quá trình điều khiển doanh nghiệp, ở các doanh nghiệp Pháp, các công việc tuyển dụng, đánh giá nhân sự đều dựa trên thành tích, năng lực thực sự của các thành viên, hoàn toàn không vì tình nghĩa hay các mối quan hệ cá nhân. Ngược lại, ở các doanh nghiệp Việt Nam điều sau cùng thực sự đã từng rất phổ biến, do chính đặc trưng của nền văn hóa Việt Nam là coi trọng tình nghĩa và các mối quan hệ giữa con người với nhau. Do đó, cả chính sách tiền lương cũng có xu hướng dựa trên nguyên tắc bình đẳng hơn là dựa trên thành tích của nhân viên. Ngày nay, ở vào thời buổi kinh tế thị trường, các doanh nghiệp phải cạnh tranh để tồn tại và phát triển. Các nhà quản lý doanh nghiệp Việt Nam đã dần dần chú ý đến yếu tố năng lực của nhân viên hơn là mối quan hệ thân tình, quen biết. Quan điểm "nhất thân, nhì thế" không còn phù hợp nữa. Mọi người đều bình đẳng trong việc tự phát triển, thăng tiến, vươn lên trong xã hội.

Mặt khác, do ảnh hưởng của cơ chế, bao cấp kéo dài qua nhiều thập kỷ, cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp Việt Nam ít có tư duy độc lập, sáng tạo, rất thụ động trong công việc. Thực tế hơn 10 năm thực hiện kinh tế mở cửa cho thấy không phải người Việt Nam nào làm việc trong các công ty nước ngoài (đặc biệt là phương Tây) cũng chịu được một cường độ lao động cao, đòi hỏi phải tư duy độc lập, sáng tạo. Yêu cầu khắc nghiệt này đã gây nên sự bất mãn, sự không hài lòng ở người lao động Việt Nam đối với các "sếp" Tây. Chị N.M.A, cán bộ của một hãng hàng không nước ngoài, cho biết: "Trước đây tôi đã từng làm cho Việt Nam Airlines. Sếp Việt Nam rất thoải mái, cách cư xử cũng dễ hơn. Còn đối với sếp nước ngoài, mục đích cuối cùng của họ là hiệu quả công việc. Họ không quan tâm đến chuyện riêng tư, các ưu phiền của nhân viên; hoặc nếu có quan tâm thì chỉ hỏi thăm vào lúc ngoài giờ chứ tuyệt nhiên không thực hiện "xã giao" trong giờ làm việc. Đối với sếp Việt Nam là sự động viên, thăm hỏi, khích lệ, còn đối với sếp nước ngoài thì công việc là trên hết."

Trở ngại trong quan hệ

Quan niệm khác nhau về sự giao tiếp đã gây nên một số rào cản trong mối quan hệ giữa doanh nhân Pháp với doanh nhân và nhân viên Việt Nam:

-Đặc trưng cơ bản của người Việt Nam là tính cộng đồng và lối sống tập thể. Do đó, khi ra quyết định, doanh nhân Việt nam thường cần có sự bàn bạc, nhất trí của nhiều người, nhiều bên. Trong khi đó, đối với các nhà quản lý người Pháp, việc ra quyết định thường mang tính cá nhân. Điều này đã và có thể dẫn đến sự bất đồng quan điểm ở cả hai phía.

-Một khía cạnh khác là người Việt Nam rất coi trọng danh dự nên trong mọi cách cư xử đều cố gắng làm sao để giữ được thể diện cho mình, đồng thời không làm mất thể diện của người khác. Từ đó dẫn đến sự tế nhị, ý tứ và trọng sự hòa thuận. Dưới con mắt người phương Tây, người Việt Nam rất lịch sự trong giao tiếp nhưng khi nói chuyện thì thường ngại đi vào trọng tâm của vấn đề, hay "rào trước, đón sau", làm cho người đối thoại thấy khó hiểu. Khi đề cập đến một câu chuyện, cách giải quyết một vấn đề hay đề xuất một đề nghị, người Việt Nam thường dùng lối nói ẩn dụ. Người Pháp, nói riêng, và người Tây phương, nói chung đều dùng lối đi thẳng trực diện, tiếp cận vấn đề một cách trực tiếp. Điều này đã dẫn đến cách giải quyết

vấn đề rất khác nhau giữa người Việt Nam và người Pháp, đôi khi gây sự không hiểu nhau và làm méch lòng nhau.

-Mới đây, ở thành phố Hồ Chí Minh diễn ra buổi thảo luận về đề tài "Sự lãnh đạo và việc phát triển, quản lý nguồn nhân lực trong các công ty". Theo một thành viên tham gia hội thảo, việc không thông hiểu văn hóa của nhau cũng là một nguyên nhân quan trọng trong việc ra đi của các cán bộ, nhân viên chủ chốt của doanh nghiệp. Các chủ doanh nghiệp nước ngoài thường áp dụng cách hành xử phương Tây đối cán bộ và nhân viên Việt Nam. Trong khi đó, các nhân viên chưa thật sự hiểu rõ bản chất vấn đề được "sếp" đặt ra nhưng lại không dám hỏi lại cho rõ. Do đó, những nhân viên Việt Nam thường vẫn phải làm việc với tinh thần "bằng mặt mà không bằng lòng", càng về sau tâm lý chán chường càng nảy sinh và đây là nguyên nhân chính cho các cuộc "ra đi" của các cán bộ và nhân viên giỏi để tìm một nơi mới, dễ chịu hơn, mặc dù thu nhập có thể không cao bằng. Đối với sự lựa chọn của người Việt Nam, thì, ngoài sự đảm bảo về thu nhập và công việc phù hợp, sự cảm thông trong công việc cũng đóng vai trò cũng rất quan trọng.

Ngoài lĩnh vực giao tiếp, trong doanh nghiệp còn một lĩnh vực chịu ảnh hưởng không nhỏ bởi sự khác biệt văn hóa đó là đàm phán và ký hợp đồng. Một cuộc đàm phán giữa hai đối tác Việt Nam và Pháp có thể đi đến thất bại do nhiều nguyên nhân. Thứ nhất là, người Pháp cũng như người phương Tây luôn luôn muốn thực hiện đàm phán một cách nhanh chóng và chỉ chú ý đến kết quả đạt được. Đối với phía Việt Nam, trước hết cần phải có thời gian để thiết lập sự tin tưởng và tìm hiểu đối tác; sự kiên nhẫn rất quan trọng để có thể xây dựng được mối quan hệ lâu dài và bền vững. Thứ hai là, những nhà đàm phán phương Tây sẵn sàng chấp nhận tranh cãi hoặc đối đầu để đạt được mục đích, còn những người Việt Nam thì hướng đến một kết quả có lợi cho cả đôi bên. Thứ ba là, trong quá trình đàm phán, các nhà thương thuyết Việt Nam thường đi thành một phái đoàn và người có vai trò quyết định thường không trực tiếp đàm phán mà ủy quyền cho một cấp dưới đi cùng. Do đó, nếu bên phía đối tác chỉ được đại diện bởi một cá nhân thì sẽ tạo ra sự đánh giá không thiện cảm của phía Việt Nam đối với phía nước ngoài.

Giải pháp khắc phục

Trong công tác kiểm tra hoạt động

của tổ chức, các nhà quản trị doanh nghiệp người Pháp thường chú trọng đến các chỉ số về thành tích và ưu tiên đánh giá về chất lượng trong khi đó tại Việt Nam, người ta thường chỉ chú ý đến các chỉ số về số lượng.

Để kết thúc bài báo, chúng tôi xin đưa ra một số giải pháp khả thi cho vấn đề quản trị văn hóa đa quốc gia trong các doanh nghiệp liên doanh Pháp - Việt như sau.

Nguyên tắc cơ bản tiên quyết để giúp cho việc quản trị văn hóa đa quốc gia có hiệu quả là chấp nhận sự tồn tại các nền văn hóa khác nhau trong doanh nghiệp ở khía cạnh văn hóa quốc gia cũng như văn hóa tổ chức. Các nhà quản trị phải nhận biết các xung đột và bất đồng xuất phát từ sự khác biệt này sinh do sự kết hợp hai doanh nghiệp khác nhau về nguồn gốc, quốc tịch. Mặc dù đây là thực tế hiển nhiên, nhưng một số các nhà quản trị vẫn thường bỏ qua chúng và hy vọng là chúng sẽ tự biến mất trong quá trình hợp tác liên doanh.

Thực tế hơn 10 năm thực hiện kinh tế mở cửa, cũng trong quá trình toàn cầu hóa hiện nay cho thấy sự hiện diện của các khác biệt giữa nhiều nền văn hóa khác nhau ở một quốc gia, trong một doanh nghiệp không những chỉ đem lại những ảnh hưởng tiêu cực. Ngược lại, chúng bổ sung cho nhau, làm đa dạng và phong phú thêm cho văn hóa của dân tộc bản địa như duy trì và phát triển các nét truyền thống, đặc trưng cho bản sắc dân tộc, tiếp thu các yếu tố tích cực mới, loại bỏ các khía cạnh tiêu cực, lạc hậu.

Do hậu quả của cạnh tranh kinh tế khốc liệt như hiện nay có không ít doanh nghiệp bị phá sản, ngưng hoạt động. Nhưng cũng có rất nhiều doanh nghiệp ăn nên, làm ra; nhiều liên doanh, công ty 100% vốn nước ngoài đang trên đà bành trướng; thị phần của họ không ngừng được tăng lên, mặc dù ở vào giai đoạn mới thành lập họ đã gặp không ít khó khăn tưởng chừng như không thể vượt qua nổi. Những thành quả này chắc chắn sẽ không thể có được nếu ban lãnh đạo của họ không giải quyết tốt các vấn đề văn hóa đa quốc gia.

Riêng cho trường hợp của các liên doanh Pháp - Việt tại Việt Nam, qua kinh nghiệm thực tập ở doanh nghiệp Pháp Việt, cũng như qua thực tế hơn 7 năm hợp tác với người Pháp, chúng tôi xin đề xuất một số giải pháp cụ thể giúp xử lý tốt các khác biệt về văn hóa nhằm khắc phục các xung đột có thể xảy ra gây ảnh hưởng không tốt đến sự hoạt động và phát triển

của các liên doanh.

• Đối với người Việt Nam

Trong một thời gian dài, chúng ta đã bỏ qua việc giảng dạy các kiến thức kinh doanh từng được coi là chỉ dành riêng cho tư bản chủ nghĩa. Do đó, các nhà quản trị của chúng ta đã không được trang bị đầy đủ kiến thức cũng như những kinh nghiệm về kinh doanh, quản lý. Vì vậy, việc đào tạo các cán bộ Việt Nam, trang bị cho họ các kiến thức về quản trị kinh doanh, về quản trị văn hóa đa quốc gia - một lĩnh vực còn rất mới mẻ ở Việt Nam - là một đòi hỏi bức thiết để có thể quản trị tốt một doanh nghiệp, đặc biệt là các liên doanh trong bối cảnh toàn cầu hoá hiện nay.

Mặt khác, các nhà quản lý Việt Nam cần kết hợp hài hòa giữa yếu tố công việc và các mối quan hệ. Các mối quen biết, vì vậy, sẽ không còn là yếu tố quyết định trong việc tuyển chọn nhân viên; người tuyển dụng nên chú trọng đến năng lực, khả năng và điều kiện làm việc của các ứng viên. Dĩ nhiên là chúng ta không thể phủ nhận vai trò của các mối quan hệ ở Việt Nam vì đó là bản chất văn hóa của người Việt ta: coi trọng tình nghĩa. Do đó, tốt nhất là biết dung hòa để tận dụng những ưu điểm của cả hai yếu tố này.

Ngoài ra, người Việt Nam cũng cần thay đổi cách làm việc, tập thói quen tư duy, suy nghĩ độc lập, sáng tạo trong công việc với tinh thần trách nhiệm cao. Nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung trước đây đã tạo cho người Việt Nam những thói quen không tốt trong công việc: thụ động, phụ thuộc vào cấp trên và thiếu tính sáng tạo. Thay đổi thói quen làm việc theo tinh thần mới để đạt được kết quả cao nhất cho tổ chức. Trong giao tiếp, thảo luận, cần phải thích nghi dần với phương thức tiếp cận vấn đề một cách trực diện của đối tác nước ngoài, nếu phương thức này không ảnh hưởng đến lợi ích của các đối tác trong nước.

• Đối với người Pháp

Trước tiên, nhà quản trị phải tạo ra được một môi trường làm việc thoải mái, dễ chịu. Chỉ cần vài câu thăm hỏi xã giao khi bắt đầu một ngày làm việc mới, cũng đủ cho các nhân viên Việt Nam thấy được sự cố gắng thể hiện sự cảm thông, thăm hỏi của "sếp Tây" đối với người sở tại. Mặt khác, các món tiền thưởng vào dịp lễ, Tết, dù với giá trị không lớn lắm, cũng có tác dụng khuyến khích về mặt tinh thần đối với nhân viên trong doanh nghiệp.

Người Việt Nam có truyền thống ham học hỏi. Do đó, việc được bồi dưỡng

ng nghiệp vụ chuyên môn rất quan trọng đối với các nhân viên Việt Nam. Tiền lương cao không chỉ là mục đích để làm việc trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài mà còn là để học hỏi, tiếp thu những phương pháp và kiến thức mới từ các nhà quản trị phương Tây. Hơn nữa, người Việt Nam rất biết hàm ơn người đã giúp đỡ mình, biết "ăn trái nhớ kẻ trồng cây", "uống nước nhớ nguồn". Do đó, các công ty nước ngoài có thể yên tâm về kết quả của sự đầu tư về nguồn nhân lực trong tương lai.

Các nhà quản lý phương Tây cũng nên chú ý đến tầm quan trọng của yếu tố gia đình. Một nhân viên giỏi, có năng lực có thể từ chối một chức vụ với mức lương cao, có cơ hội thăng tiến chỉ vì công việc này làm giảm các cơ hội gần gũi với gia đình.

Một điểm nữa mà các nhà quản trị phương Tây nên lưu ý, đó là mạng lưới các mối quan hệ của chính các nhân viên trong công ty. Nhờ vào mạng lưới này, đôi khi có thể tuyển được người phù hợp cho công việc mà không cần tốn thời gian và chi phí quảng cáo cho việc tuyển dụng.

Khi đàm phán, thương thuyết với các nhà doanh nghiệp Việt Nam, các nhà quản trị phương Tây nên chú ý, kiên nhẫn và chờ đợi để có thể thiết lập được mối quan hệ làm ăn lâu dài. Đây không chỉ là đặc trưng của Việt Nam mà còn là đặc điểm chung của các nước châu Á trong quá trình đàm phán. Một món quà nhỏ trao tay cho các thành viên trong đoàn đàm phán sau khi đã ký kết thỏa thuận, đôi khi, cũng là biểu hiện của cử chỉ thân thiện và được coi là dấu hiệu mở đầu cho một sự hợp tác lâu dài.

Do nhu cầu cấp bách toàn cầu hóa nền kinh tế hiện nay, công việc kinh doanh ngày càng vươn xa rộng ngoài phạm vi lãnh thổ của một quốc gia. Vì vậy, các vấn đề về văn hóa đa quốc gia ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động, hiệu quả, thành công của một doanh nghiệp. Nhận biết được và có thể quản trị các khác biệt văn hóa trong các công ty liên doanh giữa các nước là yếu tố quan trọng trong các chiến lược phát triển của công ty. Cho nên, quản trị văn hóa đa quốc gia, xây dựng một nền văn hóa hỗn hợp có kết hợp hài hòa giữa các đặc trưng văn hóa khác nhau, làm cho chúng không là rào cản của nhau mà hỗ trợ cho nhau, đã và đang trở thành một lĩnh vực ngày càng được sự quan tâm sâu sắc của các nhà nghiên cứu kinh tế cũng như các nhà quản trị doanh nghiệp ■