

论中美合资企业管理的跨文化整合

敖依昌¹, 刘维波²

(1. 重庆大学 文学与新闻学院, 重庆 400044; 2. 重庆大学 经济与工商管理学院, 重庆 400044)

摘要:全球化所推动的中外经济合作已成为中国经济发展的重要动力。然而,文化冲突却日益构成中美合资企业发展的重要障碍,如何规避冲突、促进异质文化的融通,就成为跨文化管理的首要任务。文章从中美文化特质出发,分析比较了中美文化的差异,以及由此派生出的不同的管理理念和特点,并在考察了在华中美合资企业跨文化管理案例经验基础上,提出了中美合资企业管理的跨文化整合对策。

关键词:中美合资企业;管理;跨文化

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1008-5831(2007)03-0031-05

随着中国改革开放的不断深入,越来越多的国际资本涌入中国,由中外双方共同组建的合资企业成为了最典型的产业模式^[1]。20多年来,中外合资企业极大地促进了中国经济的发展,而中美合资企业更是在中国经济增长中发挥着重要作用。然而,不容忽视的是,中美合资企业在经营过程中却存在诸多困难。研究表明,文化冲突是导致合作双方的不满意和高失败率的重要原因之一。许多学者从各个方面来分析失败的原因,也提出了一些分析模式和解决办法,但对中美双方巨大的文化差异所导致的文化冲突对合资企业重要影响尚缺乏深入研究。鉴于消解文化冲突对于中美合资企业的成功运营的重要意义,因此,研究不同文化的冲突,促进文化融通,就成为在华中美合资企业发展亟待解决的课题。

在中美合资企业的人力资源管理中,促进不同文化的沟通、理解与融合,成为构建经济全球化背景下中美管理文化优势互补的新型管理模式的客观需求。本文主要针对中美合资企业管理的跨文化整合问题,分析中美传统文化各自的优势与局限性,并在考察了中美合资企业跨文化管理经验基础上,提出了有意义的方法与对策。

一、美国文化特质及其对企业管理的影响

(一)20世纪中前期美国管理文化的特质

美国是一个深受新教伦理精神影响的多元文化和多元民族相融合的国家。所以,在美国文化中更多地体现了创业精神和宽容精神,以及历史发展中逐渐融合形成的开拓进取、务实、创新的民族文化精神。以新教伦理和法制文化为基础的美国文化,体现了两大特征:一是以效率进步和工具理性为特色的理性主义,提倡科学管理与合理管理的“硬管理”思想。“泰罗制”产生以来,美国在企业组织开发中重视系统性、规章制度化、法制化、程序化,以及职责明确、工作标准规范和管理手段的先进性。同时,也十分强调务实精神,重游戏规则而轻人情关系和“面子”。这对提高效率极为有效,而重实绩轻资历,则有利于激发从业人员创造性,有利于营造奋发进取的企业精神。二是能力主义。美国提倡鼓励个人主义、英雄主义,尊重个体,给予个体创新空间,因而美国的现代企业岗位职责分

收稿日期:2007-03-02

基金项目:美国史迪威基金会(Stilwell Foundation)资助项目“中美关系与亚太经济文化合作”

作者简介:敖依昌(1952-),男,重庆人,重庆大学文学与新闻学院教授,硕士生导师,主要从事文学与文化研究。

工明确,责权利一体化,使个体决策能力、工作主动性和责任意识都得到了提高^[2]。

(二)马斯洛人本主义理论与20世纪中后期美国管理文化的发展

随着美国企业管理学说的发展,人本主义理论日渐成为管理领域的显学。人本主义理论对美国现代企业管理产生了重要影响,其首要代表人物是马斯洛(Abraham H. Maslow 1908-1970)。

马斯洛建立了一种以满足人类的心理需求为基础的价值理论体系。他认为需要或需求的实现与满足是人类一切活动的动力,并在此基础上提出了需求层次理论。该理论把人的需求按从低到高的顺序分为:生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求。前两个层次是基本需求,后三个层次是人的发展需求。人类的需求呈现出从低级到高级的发展态势,最高层次的需求就是追求自我实现,人类的潜能要求实现是自我实现价值理论的核心。

马斯洛的人本主义理论对现代美国的管理思想有重大影响。他的研究提高了人类对自身的认知,为激发个体潜能的发挥,从而将个体的首创精神与企业发展的目标融为一体,实现对人的人性化管理提供了理论依据。人本主义理论认为,从深层次考察,个人需求与企业组织需求是辩证的统一体,个人需求是推动产业发展的动力。如今,许多美国企业已经接受人本主义的管理理念,更加重视人的价值和智能,注重员工目标与企业目标的协调,从而最大化地发挥人的主观能动性。

(三)美国的人本主义管理特色

在兼收并蓄的历史发展过程中所形成的美国入本主义管理具有如下五大特色:(1)人力资源高于一切自然资源的价值观。美国企业文化把人力资源看作是比一切自然资源更为重要的财富来开发,因此对于人才使用和储备都具有很强的计划性。这就形成了美国企业人才规划思路清楚,工作规程细致的特点。美国还有一套细致地帮助个体适应岗位的职业生涯开发系统,包括自我分析、职业选择、制定岗位工作计划等。总之,千方百计使人成为企业竞争力的核心力量。(2)以能力至上的人才竞争机制为导向,在全球范围内选拔人才,使人才得到快速提拔,激活了人才的一切创造性潜能,从而转化成企业发展的巨大动力。(3)培训体系完善。立足长远,运用大企业办高等教育、契约培训、国家企业联合培训等,以各种形式及手段分层次、分阶段培训员工,并且允许合理流动。(4)提倡创新精神。建立有利于创新的企业文化和制度环境,激发员工创造力。制定有效的人才利用机制和激励机制,从物质和精神上满足创新者的需要。(5)建立健全的人才信息系统及精细的法制保障体系。企业建构了以开放性动态调节为机制的人力资源管理模式,以及从法制上保障了企业从业人员的一切合法权益。

二、中国文化对现代中国企业管理的影响

(一)中国传统文化与现代企业管理

中华文化源远流长,博大精深,几千年的沉淀使

中华文化以其独特的内涵著称于世。挖掘、整理、分析和继承中华文化中最有价值的文化理念,将其注入中国企业管理的理论体系和运作系统中,对于促进现代中国企业管理的发展将起到重要作用。

中国传统文化中仍具现代价值的文化理念主要表现在三个方面。

1. 仁:人本主义的伦理管理

孔子认为,“以人为本”就必须爱人,尊重人的存在价值。孟子更是提出了“不以仁政,不能平治天下”,认为只有当管理者能真正实行尊重人、爱护人的人本主义管理时,才能使天下大治,从而赢得管理工作的成功。

这些观点运用于现代企业管理中,就是要在企业内实行人本主义的伦理管理。企业应以做好人的工作为核心,通过伦理规范和道德教化,培育共同价值观,以增强从业人员对企业的向心力,使个体价值与企业价值的实现融为一体,从而使企业和谐有序发展。

此外,企业还应创造以人为本的环境,以真诚的态度和宽松的环境吸引各方人才。在组织内部制定有利于人才脱颖而出的运作机制和以爱心情感为基础的留人意识,使每个员工都能感受到组织的重视和个人的成长信心。

2. 和与中庸:管理理念与管理方法论

中国传统文化十分重视人我之间、物我之间的协调、和谐、均衡、统一、有序的关系,即“和”的理念。《老子》提出“知和曰常,知常曰明”,孔子推崇“和为贵”。在方法论上,儒家强调“中庸”,即恰如其分,恰到好处,合乎客观规律。中庸就是达到“和”的方法^[3]。

把“和”的理念运用到现代人力资源管理中,就是要注重开发每个从业人员的潜能和积极性,在企业内外建立和谐、公正、各司其职、互敬互让的工作氛围,并充分发挥团体的力量,形成团队精神。合资企业在进行跨文化管理时,还要遵循“和而不同”这一文化整合的基本原则,应承认不同企业以及企业内不同员工之间,完全可以并且应当保留自己的文化个性,差异的有机融合才最有活力。

“中庸之道”的现实运用,就在于认识和掌握事物的度。在管理中应奖惩有度、用人有度、授权有度。另外,企业健康发展也要求企业要制定合理的战略目标、规章制度和运营方式,以及培育合情、合法、合理的企业环境等。

3. 以义制利:以德为先的价值观

中华伦理思想中突出了义利观。孟子曰:“人皆有所不为,达之于其所为,义也。”荀子对人才的选拔还提出了重德思想:“得其人,则存;失其人,则亡。”义利观是儒家道德哲学中的基本问题,主张以义制利的原则,即以德为先。

塑造以德为先的价值观,就是要求从业人员形成个人价值服从企业价值和整体价值意识,强调对从业人员的道德与精神激励。企业应当积极鼓励志行高尚、寻求道德美境界的个体,使从业人员对群体、社会

和企业整体价值的追求,转化为推动企业发展和社会进步的动力。

(二) 东亚经济崛起与儒学企业管理研究的新浪潮

近年来,国际上掀起了儒学研究的新浪潮,其中重要的诱因就是东亚经济的崛起。目前学术界普遍认为,儒家文化是东亚经济崛起的精神动力。

西方学者认为儒家文化中包含着可弥补西方文化不足的诸多因素,亚洲学者则认为儒家价值观为东亚经济的发展提供了内在的文化支撑。日本现代企业管理的开山祖之一涩泽荣一曾说过:“要把现代企业建立在算盘和《论语》的基础上”,形象地表明了儒家文化对东亚企业管理的指导作用。韩国釜山大学教授金日坤指出:“儒家文化的最大特征是依赖家族集体主义的社会秩序”,他认为儒家的一些传统伦理价值观念,如和谐、忠诚、重视教育、勤劳节俭、鼓励储蓄等,是东亚经济高速增长的主要推动因素^[4]。

尽管学术界对儒学研究的复兴以及儒家文化的前景,有着不同的评判,但是,越来越多的事实与研究业已证明,东亚经济崛起与数千年东方文化的积淀和支撑具有密切的联系。

(三) 中国文化中的“人情关系”与中美合资企业

中国是重“人情关系”的社会,尽管企业具有各种规章制度,但是,中国人在实际处理问题时考虑最多的是感情因素。许多美资企业(尤其是中小型企业)在中国合作的失败,就是因为对中国的“人情关系”缺乏认识,以至于不能适应“中国式”的处事方式。

“人情关系”之所以在中国人心中有如此高的地位,是基于千百年来单一农业经济环境所产生的对氏族血缘关系的高度重视。儒家学说则是这种社会价值在学理上的反映。儒学认为,每个人都在不同的社会等级关系中占据一个位置,拥有相当的责任和权益,强调这种关系建立在以血缘关系为纽带的家族或宗族内。这种宗法血缘观念对圈内和圈外人产生不同的区别:对内精诚合作、互相帮助,对外则比较冷漠、防范于人。所以宗族圈外的人在儒家的亲情圈内不太好办事,而圈内人也不得不把维护血缘亲情关系放在重要地位。就此意义而言,亲情关系高于一切近代契约关系和游戏规则。

另外,中国法规的不完善也是导致“人情关系”显得非常重要的原因之一。法律不完备,则以权威解释为准,使得“权威者”拥有相当大的决定权。权威者的随意性与其个人的好恶关系甚大。因此,人情关系就变得很重要^[5]。

由此可见,中美合资企业在中国能否长期成功,在很大程度上取决于对“人情关系”的认识和把握程度。应该指出,中国的“人情关系”相对于美国人际分明、缺少温情的法制型管理文化而言,可以说是反映了人类本应有的一种人与人之间的关怀。“人情”集中地反映了中国世俗文化的特质。若适度发挥其作用,则对于改善人际关系,增强企业凝聚力,营造和谐向上的企业氛围,有着积极的作用。但是,也必须看到,“人情”有不适应市场经济和公共伦理秩序要求的

一面。由于“人情”,可能导致腐败,“权金交易”,破坏司法公正性和正常的社会经济秩序^[6]。因此,必须在法制和制度化的框架内发挥其功能。

三、中美合资(合作)企业跨文化整合的案例举要

改革开放 20 多年来,中国的中美合资企业在跨文化整合领域进行了长期的探索,并积累了有价值的历史经验。

(一) 长安福特马自达汽车公司

长安福特马自达汽车公司(以下简称长安福特马自达)是由中国著名汽车企业长安集团和世界领先的福特汽车公司及马自达汽车公司共同出资成立的大型中外合资企业。长安福特马自达在成立之初,也曾经历过中美文化的磨合期。但是,短短几年,通过公司和从业人员的共同努力,长安福特马自达在跨文化人力资源管理领域已经取得了显著的成果。笔者整理出几点长安福特马自达最具代表性的跨文化人本主义管理的策略如下。

1. 奉行文化融通、创新为主导的文化战略

长安集团与福特和马自达相比,综合实力相差较远,所以,长安福特马自达在成立之初就表示愿意学习福特的经营管理模式。但是,由于长安福特马自达主要面向的是中国市场,并且公司内所有基层员工及大部分中高层管理人员都是中国人,如果一味套用福特的方式经营,可能会因忽视文化冲突而迟滞其本土化进程,甚至导致失败。鉴于此,长安福特马自达采取了文化融通、创新为主导的文化战略,强调尊重文化差异,认为只有通过文化间创新性的相互补充与协调,进而形成共同的价值标准,才可能达成长安和福特与马自达长久的合作与成功。

2. 建立人本型法制的管理方式

长安福特马自达身处受儒家文化影响下的中国,同时又以“福特文化”为主导文化。在这样的背景下,长安福特马自达因地制宜地采取了人本型法制的管理方式。一方面,公司遵循客观、规范、程序化的美式法制化管理,把管理活动纳入严密的制度性控制体系中,使从业人员的个人行为与企业的整体目标保持一致。另一方面,公司为从业人员提供丰厚的薪酬福利,并制定了一系列雇员关怀政策。此外,长安福特马自达还十分重视维持群体内外的好关系。长安福特马自达认为,从业人员之间,以及从业人员与企业之间建立以和谐、信任和亲密为内容的相互认同感,有利于促成群体高度的凝聚力,激发团队的活力。长安福特马自达采取人本型法制管理,有效降低了制度管理的成本,提高了管理效率,是结合了儒家的道德管理思想精髓后在更高层次上对西方科学法制精神的提升^[7]。

3. 跨文化培训

长安福特马自达为有效促进异质文化的融合,把跨文化培训放在了十分重要的位置,并进行了系统的规划。长安福特马自达跨文化培训的主要内容包括:对文化的认识;文化的敏感性训练;跨文化沟通及冲突的处理;体验型训练等。

长安福特马自达通过跨文化培训,促进了中美双

方对公司经营理念及异质文化的理解,加强了中外从业人员之间的沟通和协作,保证了企业内信息流的畅通及决策过程的效率。

4. 人才招聘策略

为消减文化冲突,长安福特马自达在人员招聘时将应聘者的语言能力、团队合作精神和对不同文化的包容性列为了重要内容。对委派到中国的外籍人士,也将其适应性作为重要的考核标准,对于明显不适应跨文化管理的外籍或中方干部,都进行了及时更换。

不难看出,长安福特马自达在跨文化管理上始终坚持把人力资源放在最重要的位置,在严格管理的同时也给予从业人员精神和物质上细致的关爱,极大地增强了从业人员的归属感。同时,长安福特马自达开放、包容、创新的企业文化也为企业及从业人员的健康发展提供了良好的平台。

(二) 上海通用汽车公司

上海通用汽车有限公司(以下简称“上海通用”)是由上海汽车工业(集团)总公司和美国通用汽车公司投资组建的迄今为止中国最大的中美合资企业。在数年的发展过程中,“上海通用”在跨文化人力资源管理领域进行了卓有成效的探索和实践。

“上海通用”十分重视塑造共同价值观和创新、开放的企业文化,倡导在学习基础上的不断创新和充分授权的团队合作^[8]。并提出了4S合作理念,即:学习理解(Study);以“上海通用”的利益为重(SGM interests go first);规范行为(Standardization);灵活务实(Spring)。“学习理解”便是要相互研究对方的习惯做法和文化传统,相互学习对方的长处,相互理解、相互支持,体现了上海通用对待文化差异的态度;“以‘上海通用’的利益为重”和“规范行为”体现了义制利和遵循游戏规则的原则,贯穿了以德治企的思想;“灵活务实”则指不要固执己见,要尊重事物发展规律。

“上海通用”将传统的仁爱精神与美国的“人本主义”管理理念进行了有机融通,形成了新的激励机制。公司始终坚持以人为本的经营理念,制定了极富激励性的薪酬制度和完整的人员发展体系^[9]。另外,为了与中国国情相适应,公司还多层次和多角度为员工设立了长远的福利计划,包括为员工购买各种保险等,从而唤醒了从业人员的归属感,并极大地激活了从业人员的创造性潜能,迸发出了巨大的企业发展动力。

(三) 可口可乐公司

可口可乐是世界顶级软饮料公司,在中国拥有数家合作伙伴,是美国在华第三大投资商。

可口可乐在中国的成功要归功于其对中国文化的理解。可口可乐在全球第一个提出了“Think Local, Act Local”的本土化思想。进入中国市场之初,可口可乐公司对Coca-Cola系列产品的中文译名曾煞费苦心,最后特请在伦敦任教的精通语言文字、谙熟消费者心理的华裔人士设计中文译名,苦思良久后译成了经典的“可口可乐”。而“Sprite”翻译为汉语是“鬼怪”的意思,可口可乐深知中国人对“鬼怪”的憎恶,最后决定将“Sprite”直接音译为“雪碧”。“雪碧”这两个字有纯洁、清凉的意思,自然受人们欢迎,因而也能走

俏中国市场。

可口可乐非常重视从业人员的本土化。可口可乐中国公司的员工基本上为本地人,这既增强了对当地的亲和力,也增强了对当地文化、市场的了解,又节约了劳动力成本。可口可乐还在中国建立起了有效的人员培训制度,积极开发中国内地人力资源。培训的对象不局限于公司内部人员,还延伸到了可口可乐产品的经销商,并运用其世界著名的市场营销策略培训了数以万计的中国员工。

四、中美合资企业管理跨文化整合的对策

通过对中美人力资源管理文化及中美合资(合作)企业典型案例的分析,不难看出,中美合资企业要创建持续竞争优势,必须规避文化冲突,促进异质文化的融通。基于此理,吸取中国传统文化精髓,将其注入到西方先进的管理思想和经营理念中。从而,既保持了西方管理的优长,又使其适应中国国情,无疑是促进中美合资企业管理跨文化整合最有效的途径。据此,本文试提出以下对策以供参考。

(一) 正视文化差异,建立共同价值观

合资企业要在企业内部建立共同的价值观,首先要承认文化差异的存在,并在达到一定程度文化认同的基础上,寻找到两种文化的结合点,并发挥各自的优势,促进二者的融通。正如儒家所推崇“君子和而不同”,在华中美合资企业若要保持竞争优势和持续的生命力,就必须尊重中国传统文化,正视文化差异,进而逐步做到文化的认同与融通,形成共同价值观。共同价值观的建立,可以提高员工的凝聚力、向心力。当人们为共同目标而奋斗时,就会超越导致冲突的因素。

(二) 跨文化培训

《论语》有曰:“性相近也,习相远也”,强调通过后天的教育与学习以完善人性。董仲舒在《实性》中提到:“性待渐于教训而后能为善。善,教训之所然也,非质朴之所能至也。”由此可见教育培训对人们人格心理结构的培养具有巨大影响力。鉴此,对于中美合资企业来说,解决文化冲突极为有效的措施之一,就是跨文化培训。

跨文化培训的主要内容可以涉及:(1)对中国文化精髓及原公司文化的介绍,以缩小可能遇到的文化距离。(2)跨文化交流沟通技巧的培训,以训练不同文化背景的员工相互间沟通和理解,打通固有文化的壁垒,避免彼此形成偏见。(3)跨文化冲突处理能力的培训,以建立各种正式的、非正式的、有形的、无形的跨文化沟通组织与渠道,积极处理冲突。(4)文化的敏感性培训,以训练员工对当地文化特征的分析能力,弄清当地文化是如何决定当地人的行为的,掌握当地文化的精髓,使员工更好地应付不同文化的冲击,减轻他们在不同文化环境中的苦恼、不适应或挫败感。(5)语言培训^[10]。

(三) 发挥整体意识优势,打造跨文化团队

马斯洛的需求理论实际上也概括和涵盖了中国人的需求特点。中国人普遍存在的是对感情的需求,这既涵盖了他人和组织对个人的认可和尊重,也要求

在组织内部营造良好的感情氛围。而“情”具有较强的狭隘性和排他性,为谋求更好的发展,联络感情、编织社会网络关系成为传统东方人的第一要务。因此每个人都极力谋求建立自己的团体,表现为具有东方文化特点的整体意识。传统的整体意识容易使人结成团体是中国文化的长处。应该看到,中国固有的整体意识乃是源于以血缘关系为纽带的宗法社会,具有历史的局限性和封闭性。在全球化的时代,应注入现代的协作精神和开放性整体观,用以改造传统的整体意识,使其具有现代意义。在现代社会,企业越发注重培育集体观念和团队意识。因为,高效的团队是形成企业竞争力的关键。因此,在中美合资企业的跨文化整合中,充分利用中国人的这种价值观念组建跨文化团队,可以起到事半功倍的效果。

(四) 管理人员本土化

由于本土的管理者对本土文化有深刻的了解,容易为员工所接受,同时也为本土员工的晋升提供了明显的渠道,具有很强的激励作用。因此,使用一定比例的本土管理者进行管理就成为跨文化管理的主要手段之一。当然,在遴选这样的管理者时,一般应选用具有跨国学习或工作背景的从业人员,或者选送他们到国外进行学习,使之能够从跨文化的视野中去发现问题和寻求问题解决之道。

五、结束语

本文针对中美合资企业管理的跨文化整合问题,分析了中美文化各自的优势与局限,并在考察跨文化管理领域研究成果和中美合资企业跨文化管理成功经验的基础上,提出了有意义的方法与对策。研究表明,文化差异不是合资企业的发展障碍,反而是一种优势。承认文化差异是促进异质文化融通的基本前提。中美合资企业要在中国市场取得成功,必须对中国文化和中国国情进行充分了解,自觉运用跨文化管

理的方法论,在发挥西方先进管理理念和管理制度优良的基础上,借鉴中国文化中有益的部分加以补充,建构具有创造性的,东西方管理理念、模式的精髓相融通的新型管理模式。这就要求合资企业必须要拥有一批通晓中西文化的优秀跨文化管理者。因此,合资企业建立完善的跨文化培训制度,并培养出具有跨文化视野和工作能力的高素质管理人才,就成为中美合资企业跨文化管理成功的关键所在。

参考文献:

- [1] 张毅,范建平,梁嘉骅.跨国公司人力资源管理与中国文化整合研究[J].科技与管理,2005(1):111-114.
- [2] 韩承敏.跨文化人力资源开发与管理[M].南京:东南大学出版社,2003.
- [3] 成思危.中国古代管理思想之今用[M].北京:中国人民大学出版社,2001.
- [4] 冯峰.儒家文化与亚洲四小龙经济[J].中外企业文化,2006(7):61-62.
- [5] PAT JOYNT, MALCOLM WARMER. Managing Across Cultures: Issues and Perspectives[M]. London: Intl Thomson Business Press,1996.
- [6] 乐国安.当代中国人际关系研究[M].天津:南开大学出版社,2002.
- [7] 曾艳.中美合资企业长安福特公司跨文化管理研究[D].重庆:重庆大学工商管理系,2004.
- [8] 顾洪建.合资、变革、创新、发展——上海通用汽车有限公司市场总监孙晓东先生访谈[J].世界汽车,2003(7):95-96.
- [9] 薛莲萼.用一流员工,建一流企业——上海通用汽车有限公司用人之道[J].现代企业教育,2001(3):50.
- [10] 胡宏峻.跨文化管理[M].上海:上海交通大学出版社,2004.

Cross-cultural Integration of Management in Sino-US Joint Ventures

AO Yi-chang¹, LIU Wei-bo²

(1. College of Literature and Journalism, Chongqing University, Chongqing 400044, China;

2. College of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

Abstract: The economic cooperation between China and foreign countries under the push of the globalization has become the main power to accelerate China's economic growth. However, the cultural conflicts check the development of Sino-US joint ventures. The most important challenge we face today is to find a better way to avoid the conflicts and strengthen the communication among different cultures. This paper begins with the characteristics of American and Chinese cultures, makes comparisons between the two cultures and related management models, then suggestively raises some measures to the cross-cultural integration of management, based on the study of relevant cases of Sino-US joint ventures.

Key words: Sino-US joint ventures; management; cross-cultural