

企业文化跨国移植的一般 管理理念与权变策略^{*}

刘重霄

【提 要】以人类共性文化为基础,提出企业文化跨国移植的一般管理理念,界定一般管理理念的内涵,论证一般管理理念存在的基础,并用实际案例诠释一般管理理念在跨国公司企业文化跨国移植中的具体应用策略,进而提出权变的管理策略这一概念。从企业文化构成的三要素——基因、环境、偶然事件(人的因素)对权变的管理策略进行理论上的论证,并通过正反两方面的案例在实践上对这一策略进行探索,将企业文化跨国移植的原则归纳为“一般性思维,差异性策略”。

【关键词】企业文化跨国移植 一般的管理理念 权变的管理策略 一般思维与差异策略
〔中图分类号〕C93 〔文献标识码〕A 〔文章编号〕1000-2952(2011)01-0058-07

一、引言

企业的跨国经营使得企业文化的跨国移植成为了一个不可回避的问题。在跨文化管理实践中,同一跨国公司内部存在不同文化的冲突,究其原因,是文化存在一定的惰性,不易发生改变。作为亚文化的企业文化也是如此。企业文化是企业的特征和灵魂,一个有生命力的企业必然拥有有生命力的企业文化。一个生命有机体的特征取决于三个因素:基因、环境和偶然事件。正如一个生命有机体一样,跨国企业的本质也取决于这三个特征,母国的基因、东道国的环境和跨国移植的特殊事件。比如中国企业进行海外跨国并购后所形成的新企业的企业文化建设,最终不会舍弃母国的基因,也就是中国传统文化精髓的和谐思想。国外环境和偶然事件决定了中国企业跨国并购的文化整合模式要采用融合模式,但中国文化的基因还要求中国企业跨国并购时要以“和谐”的文化理念为主线,这就是“融和”,即融合与和谐。这个“融和”的过程也是中国式“和谐”的文化理念在异文化中进行变异并重新生成的过程。这种跨国企业文化的形成是一个动态的、不同文化整合的过程,这

个过程不是一个外在叠加的物理过程,不是不同文化生硬地、简单地拼凑在一起;而是一个圆润的、综合的生化过程,是有灵魂的,是传承了中国传统文化精髓的和谐思想的有机文化融合整体。但完成这一过程的关键性因素是什么呢?在这个过程中,“和谐”的文化理念是否能够被异文化的企业所接受并进行适度改变的本质是什么呢?其本质便是“和谐”的文化理念是否是一种为全球所普遍接受的文化理念。具体到企业文化管理来讲,我们将具有该种本质的文化管理理念称之为一般管理理念。

二、一般管理理念的界定

一般管理理念是以人类共性的文化基因为基础,具有普遍性意义,并能随着环境的改变而适应性地调整管理策略的文化管理理念。丰田日本公司和美国公司在诸

^{*} 本文是首都经济贸易大学校级科研项目(项目编号:2010X3007)“全球化背景下我国大型国有企业与国外在华跨国公司工作语言对比研究”的部分成果。

如老板与下属关系、忠诚、报酬、智能知识、工作说明、文化价值观等方面存在一些关键性差异，但这并没有对企业文化移植造成障碍。Fujio Cho 描述了丰田公司把它的生产系统引入到美国的过程。“当我们来到美国，我们再一次审视了在日本每天所做的一切。我们必须考虑我们惯常的做事方式可能带来的影响。我首先想到的是，虽然存在文化差异，但作为人类的基本方面是相似的……所以，我们可以把它作为共性对待。比如，当别人告诉你‘你不需要思考，只要按我说的去做’，大多数日本人会生气。大多数其它文化的人也会如此，这样的比喻可能过于简单，但我的经历使我得出这样的结论：你不能忽视最基本的东西。”^①正如马斯洛的需求理论所指出的一样，普遍意义上来讲，人都具有生理需求、安全需求、社交需求、受尊重的需求、自我实现的需求。这些需求转化到企业管理范畴内，其中部分内容包括：对别人表示尊重、对专业人士的鼓励、对工作中好的一面进行适时表扬、强调人的重要性、增强耐心、建立诚信、注重质量，这些就是人类文化的共性和所有企业文化的共同基因，是一般的管理理念的重要组成部分，例如通用电气推崇的三个传统“坚持诚信，注重业绩，渴望变革”，沃尔玛的基本信仰“尊重每位员工，服务每位顾客，每天追求卓越”，诺基亚的价值观“科技以人为本”等。但一般管理理念不是一种放之四海而皆准的万能的文化管理理念，从辩证唯物主义角度来讲，任何一般性的理念必然会因环境的不同而进行适应性的调整和改变，这也符合生物进化的一般理论。没有一般管理理念的共性，便不会存在全球范围内跨文化的企业文化合作与交流；没有一般管理理念共性的权变以形成新企业文化的个性，便不会存在企业文化的发展与创新。总之，一般的管理理念是超越理念，是一种超越个性、寻求共性的理念；一般的管理理念是共识理念，是一种根源性、升华的理念；一般的管理理念是权变理念，是一种宏观一般、微观动态、随机的理念；一般的管理理念是全球理念，是与时俱进、全面发展的理念。一般的管理理念是我们进行企业文化跨国移植的基础和决定性因素，不以一般的管理理念为依托，我们不能进行最起码的企业文化移植，更谈不上改变企业文化的基因，进行权变的管理策略的应用。

三、一般管理理念存在的基础

我们都是“人类”，都具有人的本质特征，具有相同的需要、欲望和需求，从而具有共同的人性，并形成共同的价值观和生活方式，这是产生共性文化的根本原因。英国学者威廉斯（R·Williams）认为，文化有三种

定义：首先是“理想的”文化定义。根据这个定义，就某些绝对或普遍价值而言，文化是人类完善的一种状态或过程。如果这个定义能被接受，文化分析在本质上就是对与生活或作品中被认为构成永恒秩序或普遍的人类状况有永久关联的价值的发现和描写。^②人作为自然界中的一个种类，具有抽象化的整体性。人性是所有个体人抽象的共性，人类文化是人类整体范畴的文化，区别于自然界中其他任何种类的文化。人类在漫长的发展过程中，形成了自身所特有的精神与物质方面的特色，塑造了典型的人类文化基因。在人类改造自然、改造社会的实践过程中，虽然地理环境的局限性、历史传统的特殊性、经济发展水平的不平衡性、意识形态的差异性、文化发展路径的不一致性、认同标准的民族性等因素导致不同地区、不同民族文化之间存在着区别，但人类发展的主题是共同的，作用的对象是共同的，产生的结果是共同的，人类总是面临着不以个人意志为转移的自然规律和社会规律，这些规律又对人类生存的环境与文化发生共同的影响，规定人们共同的认识和行为，使得各具特色的民族文化存在一些共同的、具有普遍意义的范畴，表现出不可抹煞的文化共性。^③长期以来，人类交往的普遍性又缩短了各民族文化之间的距离，促进了不同民族文化之间的融合甚至趋同现象，使得各民族文化之间的共性内容增加，导致了文化共性的增强。特别是在全球化时代，商品经济的全球化使得全世界所有的人能共识性地、无差异地享用同一种商品，从而使得整个世界的生活方式趋同，一些具有普遍意义的价值观或思想理念在全球范围内得到了认同。

商品的生产离不开企业及企业文化，企业文化作为民族文化派生的一种亚文化，也必然存在文化共性，这是由企业存在的基础和存在的价值所决定的。企业作为社会组织自身具备独特价值观，如效率意识、盈利目标等，这是企业存在的基础与根本原因。企业的存在价值在于其能为社会提供特定的商品服务，满足消费者的各种消费需求，企业通过商品和服务来服务于社会，其服务对象首先是具有共性的“人”。^④而另一方面，企业文化是企业中人的主观因素和企业所在环境的客观因素的结合体，其核心因素也是人，人的思想意识和思维方式是形成企业文化的最具有活力的因素，企业因企业文化

①② 王朝晖：《跨文化管理》，北京大学出版社2009年版，第63、2页。

③ 黎永泰、黎伟：《全球化中文化共性与个性的共识扩大》，《四川大学学报（哲学社会科学版）》2004年第6期。

④ 张力驰：《企业文化的共性建设与新时期文化战略》，《思想政治工作研究》2008年第3期。

才得以延续；人又是企业文化的载体，在企业成员内心最深处起决定作用的是企业文化，企业成员的外在行为也是企业文化的具体体现。企业中“人”的因素决定了企业文化中共性的存在，并构成了企业文化共性的核心层次。企业要想参与到世界性的经济合作中，在企业文化上必须有合作的基础。这个共同的文化合作基础不可能是某一民族的特色文化，而只能是各国企业都能接受的一种价值观。这种价值观除了经济上的合作共赢外，只能是一种“一般意义”的价值观。在经济全球化背景下，企业交往的文化认同是可能的，企业文化认同主要是对普遍价值的认同。所谓普遍价值是指对人类生活具有普遍意义的并因此能够为人们普遍共享的价值或价值原则。^①“如果没有一定的共同的价值认同作基础，即使全球化仍然是可能的，人们之间的全球性交往活动也会因此陷入极度混乱状态，人类的全球性社会也会因此出现严重的失序和失控局面。”^② Geert Hofstede 在进行国家文化界定时，选择了复杂人性的几个方面，即人处理权力、危险、生活方式、性别等问题时所持的态度和观点，这些方面所涉及的问题是由超越国家界限的人类文化和具体的客观现实所造成的。他所研究的对象仍然以抽象的人性为基础，是抽象的人性和具体的生存发展环境、历史形成的传统习俗、不可控的偶然事件等客观现实的结合，是人类共性和客观特性的结合。人类的共性决定了国家文化之间的共性，进而决定了企业文化之间的共性，这便是一般管理理念存在的基础。

四、一般管理理念在企业文化 跨国移植中的具体表现

松下在所有场所都适用的一个理念原则是：通过尊重每个国家的文化、习俗及语言做一个优秀的企业公民。松下马来西亚工厂就是体现这种理念的一个典型例子。马来西亚生产的产品主要销往国外，当地工厂反映了穆斯林的马来西亚、讲道德的华人以及印度人的马来西亚文化的混合。为了容纳这种多样性，松下的自助餐厅提供马来西亚、中国及印度食品，并且为了适应穆斯林的宗教习俗，松下在每个工厂都设置了专门的祷告室，允许每班有两次祷告时间。

美国通用电气公司（GE）总裁韦奇曾经提出“用全世界工程师设计的全球性产品服务全世界”这一“一般性全球思维”的管理理念。通用的家电集团在1999年12月中旬同中国第二大冰箱制造企业新飞电器有限公司签署了一个长期采购新飞50升小型冰箱出口到美国市场的协议。新飞经历了从最初的欣喜；到随之而来的懊恼、误解，产生抗拒情绪，勉强接受，直到最后心

甘情愿地接受技术工艺改造，和GE建立战略同盟关系。这充分显示了GE“一般性全球思维”管理理念的强大魅力。通用—新飞的合作模式体现为：面对客户，确立企业共同的经营理念，共同创造企业的价值；面对竞争对手，优势互补，建立共同的企业文化管理模式；面对过去，建立共同的跨文化培训学习机制；面对未来，树立共同的合作发展前景；以本土化发展全球化。^③这个案例说明，通过一般性理念求得共性的拓展并降低差异性带来的影响。

下面我们再来看海尔和摩托罗拉在企业文化跨国移植中如何应用一般管理理念的实操案例。

海尔作为中国在全球市场上一个后发展型跨国公司，在美国这个具有强势企业文化的先发展型企业国家里，通过一般的经营管理理念、企业精神以及尊重彼此间的文化差异，构筑了双方合作平台，逐步实现了海尔文化与当地文化间的融合。6S是海尔本部实行多年的“日事日毕，日清日高”管理办法的主要内容，每天表现不佳的员工要站在6S大脚印上反省自己的不足，海尔称这种做法为“负激励”。但此法在美国却遇到了法律和文化上的困难，美国的员工根本不愿意站在什么大脚印上充当“反面教材”，觉得这是对他的一种侮辱。对美国只能正面激励，不能批评，争强好胜的美国员工们，都很乐意站在大脚印上介绍自己的工作经验。从此，6S开始了他的本土化过程，“负激励”变成了“正激励”。在这个案例中，海尔的企业文化是否得到了移植？那就要看我们如何理解海尔文化，如何界定海尔文化的外在形式与精神实质。海尔文化的一个核心是“以人为本”的管理理念，注重员工的个性化需求。在海尔文化中，对员工进行激励以达到发现问题、找到差距、自我完善提高是目的，而达到这个目的的手段、途径和形式未必相同。各国文化之间存在较大的差异性，这就需要在“以人为本”的理念框架下，根据各种文化的实际情况，改变管理策略，达到殊途同归的激励效果。无论“负激励”还是“正激励”，这仅是实现激励的外在形式，倾向于内省的中国文化的“负激励”移植到主张尊重个体的美国文化土壤后变成了“正激励”，这并没有改变激励所产生的效果，反而更符合海尔企业文化的“以人为本”实质与核心精神。海尔对“以人为本”这

① 周德刚：《经济交往中文化认同的理论及其探微》，《兰州学刊》2007年第2期。

② 汪信砚：《全球化中的价值认同与价值观冲突》，《哲学研究》2002年第11期。

③ 范徵：《跨文化管理：全球化与地方化的平衡》，上海外语教育出版社2004年版，第35~38页。

一一般的管理理念进行了具体的解读，通过运用不同的管理策略，满足了不同文化对“以人为本”的不同需求。海尔重视不同文化背景的员工对“以人为本”这一一般理念的认同，让员工不仅仅认同海尔文化，更重要的是体会到海尔文化的精髓，并在此指导下进行具体管理策略的发展与创新。海尔“以人为本”的一般的管理理念经过了反复的整合、改造，在不同文化的熔炉中，其内涵得到了极大的丰富，实现了跨文化整合的协同效应。^①

在摩托罗拉文化中一直保持着—个传统，就是每年颁发奖金给有着高业绩的员工个人。这反映了英美文化对于个人价值的肯定。然而，马来西亚的一个摩托罗拉机构建议，高绩效的奖金应该奖励整个团队，这反映了马来西亚的集体主义价值观。在这个案例中，显然摩托罗拉文化与马来西亚文化有相同的地方，双方都认为有功的员工应受到奖励，不同的是价值分配的标准不一样。公司最终决定，在马来西亚人中实行团队奖励制。^②这个决定是否因马来西亚当地的文化而改变了摩托罗拉的管理文化呢？答案是否定的，摩托罗拉的管理文化有一个基本的核心理念——“对人永远的尊重”。在马来西亚摩托罗拉人眼中，团队奖励更能体现尊重员工的价值观，马来西亚人会强烈地感受到摩托罗拉对个人或团体的真正的“尊重”，即对由于文化不同而造成喜好不同的尊重。摩托罗拉对“尊重”这一一般的管理理念进行了具体的解读，通过运用不同的管理策略，满足了不同文化对“尊重”的不同需求。

企业文化管理，正如任何人类社会活动—样，有“道”与“术”之分。所谓企业文化管理之道，指的是在企业管理活动中所必须遵循的原则、理论、理念，在

“世界是平的”状态下的当今社会，企业文化管理之“道”中的不同民族之间的差异正在消弭，不同文化背景下的管理思想趋于相同。而在具体的“管理之术”中，由于面对的管理对象不同，管理活动所发生的社会环境不同，企业文化管理策略就会产生很多差异。^③

五、一般管理理念的策略应用： 权变的管理策略

一般管理理念的存在是企业文化移植的必要条件，但不是充要条件，形成企业文化的基因、环境、偶然事件（人的因素）这三个条件，在母国和东道国之间总会存在差异。母国企业文化基因移植到东道国后，不得不面对如何与东道国国家文化或东道国企业文化基因进行融合的问题。基因具有传承性与变异性，传承性就是传承基因与众不同之处，变异则意味着进化与创新，惟有变异才能进化。—个企业文化，既要传承其传统中的优秀基因，又要根据企业的生存环境的变化而有所创新。根据生物进化理论，人类和生物的进化不是变异在先，而是环境的变化在先，能够产生适应环境的变异，才能得以生存。若我们从生命体本身构成的角度（基因、环境、偶然事件）分析跨国移植的企业文化的发展与演变过程的话，其企业文化基因就是母国企业文化基因与东道国国家文化基因或企业文化基因的融合体，环境是指企业移植前后的具体的生存环境，偶然事件（人的因素）是指移植前后企业员工所接受的领导风格以及员工素质等。下面我们对企业文化进行移植前后的情况进行对比：

	移植前	移植后、文化整合前	移植后、文化整合后
基因	母国企业文化基因	母国企业文化基因与东道国国家文化基因或企业文化基因	变异基因
环境	母国环境	东道国环境	东道国环境
偶然事件（人的因素）	同质文化人群	异质文化人群	异质文化人群

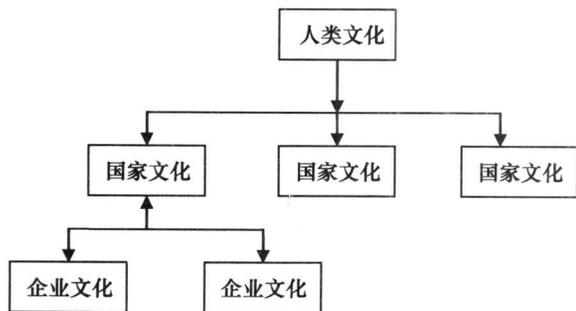
在企业文化移植中，母国企业文化在移植到异国后有两个因素发生了改变，即环境和由人的因素造成的偶然事件，虽然母国企业文化的基因并没有发生改变，但却面临如何与东道国国家文化基因或企业文化基因相互融合的问题，也就是说，企业文化在移植前后的本质特征没有改变，但若不进行基因的改变，企业是否能适应其他两个条件的改变？即一个具有母国企业文化基因的企业文化能否适应东道国环境和异质文化人群呢？

① 商务部跨国经营管理人才培训教材编写组：《中外企业跨文化管理与企业社会责任比较》，中国商务出版社2009年版，第95页。

② 范微：《跨文化管理：全球化与地方化的平衡》，上海外语教育出版社2004年版，第151~152页。

③ 苏勇：《东方管理评论》第2辑，主编寄语，复旦大学出版社2008年版，第3页。

在进行企业文化基因是否改变这个问题讨论之前,我们先来论证一下企业文化进行移植的可行性条件。企业文化移植后所面对的东道国环境与异质文化人群始终不能摆脱东道国国家文化的基因的影响,若想使带有母国企业文化基因的企业文化在东道国环境与异质文化人群中生存并发展,我们必须寻找到适合这种基因生存并发展的土壤,而这种土壤就是两种国家文化的共性。根据前面的分析,两种国家文化或多种国家文化之间存在源于同一母体的、更高层次的人类共性基因。人类共性基因决定了人类的一些管理理念是相通或互融的。



老子曾说“治大国如烹小鲜”,王充则讲过“贤君之治国也,犹慈父之治家”,这些观点说明了不同的管理活动有相同的管理规律,这些规律就是管理学中的文化共性,或称为管理哲学。^①在全球范围内,管理哲学是相通的,比如东方管理哲学中的“人本管理”便同样适用于西方企业管理的实践,西方管理科学中的“实证主义”也可成为构建东方管理学的重要前提。

既然企业文化跨国移植具有生成新基因的基础,企业文化移植后的新基因是如何生成的呢?世界著名教育家佩利(William Perry)认为在跨文化活动中要跨越本土文化的局限,一般要经过四个阶段,即二元思维(dualism thinking)阶段、多元思维(multiplicity thinking)阶段、情景相对思维(contextual relativism thinking)阶段、坚持相对性思维(committed relativism thinking)阶段,^②而后建立“第三文化”,即共性主导与个性主体融合的文化。具体到企业文化跨国整合来讲,首先要运用二元思维的方式建立起自己的核心价值观和行为准则,而后将其放到多元性思维的环境中进行提炼,找到与人类共性文化的叠合之处,确定为该企业文化的优秀基因。这一具有一般意义的价值观还将被投放到一个异文化的具体环境中,进行适应性发展和变化,最后形成全新的“第三文化”。该文化要求有选择地放弃一些本土文化里的因素来适应异文化背景,建立一种超越本土文化而又不拘泥于异文化的融合文化。威廉·大内所提出

的Z理论,从实质上来讲是X理论的基因和Y理论的基因进行融合之后的变异;Z型企业的管理模式及企业文化也同样是J型企业管理模式融合了A型企业管理模式之后的基因变异;海尔在美国所建立的企业文化是中国的人性管理文化和美国理性管理文化的完美融合。任何两种不同企业文化的碰撞必然会引起两种基因的变异,从而形成一种新的基因。企业文化基因发生了异变,企业的管理策略必须要在一般的管理理念指导下进行适当地调整,即应用权变的管理策略。权变是权益和应变管理的合称。由于现代经济具有应变性、瞬时性和高频性等特点,固守一定程式的管理模式就不能适应变化的要求,而必须形成一种能因势而变的权变管理策略。权变管理承认最基本而又最基础的、具有广义适应性的弹性原则,从而在动态环境中实施应变管理。企业管理策略的调整,离不开对企业实态和历史情况的调查与诊断。某种一般性的企业管理理论或管理文化只有同特定民族的文化禀性和特征相一致时,才能形成某种区域性的文化特征,取得管理上的真正成功。如对于同一个产业,美国人善于做“大”,德国人善于做“精”,法国人善于做“浪漫”,意大利人善于做“创意”,日本人善于做“省”,俄罗斯人善于做“粗”,印度人善于做“新”,中国人善于做“价格”。企业文化移植的本质是统一下的多样性和稳定下的调整性。

“不得使用童工”原则上是一个国际化惯例,企业雇用童工被认为是不道德的行为,但在一些发展中国家的实践中,这一点有时却不具有现实意义。非洲26%的和亚洲1.22亿的5岁~17岁的儿童外出工作,以帮助家庭克服困难。在一些国家,由于收入低,儿童工作是必需的。李维斯在20世纪90年代早期与孟加拉国的供应商就产生过这样的问题。李维斯决定继续支付儿童的工资并且为他们保留岗位,直到他们过了14岁并接受了一定程度的教育后回来复工。虽然这一解决办法并不具有广泛适用性,但这一案例说明了为进行文化融合而适应当地文化并实施动态协调的可行性。权变的、动态的策略调整是为了寻求共性与普遍性,最大限度地消除跨文化差异对各方面造成的影响。

法国沃尔玛公司奉行“顾客永远至上”的经营原则,强调“员工面带微笑友好服务”的工作理念,其中包括在各大购物中心帮助顾客包装商品。但是在德

^① 苏勇:《东方管理评论》第2辑,复旦大学出版社2008年版,第23页。

^② 胡宏峻:《跨文化管理》,复旦大学出版社2004年版,第37页。

国环境下，这项政策却出现了问题。受命对顾客面带微笑的男性服务员工经常会被看作对男性顾客调情，另外德国人也不喜欢陌生人处理他们的商品。尽管沃尔玛的出发点很好，但是结果证明沃尔玛文化对于德国市场的适应比较糟糕，最终在2006年退出德国。^①沃尔玛企业文化跨国移植的失败在于它仅仅看到了人类原生文化的表面现象，没有深入到文化的实质内涵，更没有根据文化的实质内涵进行管理策略上的调整。从沃尔玛公司的母国企业文化基因角度释义“顾客永远至上”的理念为微笑服务，而从东道国企业文化基因角度释义“顾客永远至上”的理念却不是微笑服务，而是别的某种服务，之所以造成这种移植不适应并不是对“顾客永远至上”这一理念定位的错误，而是要对这一一般的管理理念中的“顾客”这一主体进行权变性解读。因为顾客不同，企业文化中的环境和偶然事件（人的因素）这两个因素也就发生了变化，“友好服务”的这一般的理念下的具体措施就应随之而变。在战略战术上，我们常讲“以不变应万变”，这里不变的是“顾客永远至上”这一人类文化中的一般理念，要进行万变的是具体的策略与行为。日本管理学者威廉·大内在其著作《Z理论——美国企业界如何迎接日本的挑战》中提出：“每种文化都赋予人们以互不相同的特殊环境，因此虽然同样的行为原理对于不同的文化是适用的，但由于当地情况的差别而形成的社会结构和行为模式可能使其具有很大的差距。”^②

而相对来说，家乐福的“按照当地的民情民意办店”的一般理念和“与所在环境融为一体”的“变色龙”战术却为它赢得了广大的国际市场。不同的国家和地区、不同的民族有着不同的生活习俗，家乐福经营的是零售业，人们在购物的需求上千差万别，设在全球的家乐福都尽量办出自己的特色，千方百计满足当地居民的需求。中国的家乐福公司考虑到自行车还是中国人的主要交通工具，所以在北京和上海出售的矿泉水多是散装的，而不像在其他国家多是6瓶装的纸板箱包装。在泰国的家乐福超市里，人们会发现里面装满肥皂、牙膏和食品的小塑料桶，这是专门为那些施舍僧人的顾客准备的，他们常常购买这些商品送给僧人。^③中国有句古话，“细节决定成败”。在全球差异性的文化中，细节就是指环境和偶然事件（人的因素）造成的差异。在跨文化管理中，企业文化的移植并不意味着完全的照搬和差异的消除，而是在一般的管理理念下对差异的尊重、对差异的包容、对差异的适应，进而进行互相融合。

许多跨国公司将一般的管理理念和差异化的管理策

略进行了有机结合，母公司设计出统一的主题，允许子公司进行创造性发挥来表现这个主题。不同子公司在保持相同价值理念的同时，可以适当做些策略上的调整以适应各国市场的价值观和文化习俗。宝洁公司的香皂品牌“佳媚（Camay）”在全球诉求的主题是一致的，即“表现你无穷的魅力”，但是，各国对于性感、魅力的理解是不同的，因此必须采取不同的策略。在美国，Camay香皂的商业广告上画着一个美女在洗澡；在委内瑞拉，变成一个男人在洗澡间；在意大利，画面上只能看到一个男人的手；在韩国，则是一个男人在洗澡间外面等待。

欧美企业文化突出个性和平等，它所表现的是以人为本的价值观，即“信任、自由、尊重个人”；但进入中国后，它在个性和平等的基础上，又从团队的角度强调中国传统的集体意识，“大家都是一家人”，从而较好地协调了母体文化和中国传统文化，充分调动了员工参与企业生产管理的积极性和创造性。

六、一般性思维，差异性策略

企业文化跨国移植，其本质是在不同文化背景下，对不同价值系统、不同认知方式和不同民族性格的人群实施的文化适应和文化共融策略，这种策略的核心是“一般性思维，差异性策略”理念。该理念指跨国企业在多元文化思维平台上建立一种共融文化，从而使单一文化背景下企业行为模式向跨文化行为模式转变的过程。完成这一过程，跨国企业首先要打造多元文化思维平台，即突破自身文化定势，建立一种开放的，能够理解、接纳与融合异国文化的认知模式；其次要从两种或多种文化的共性出发，本着求同存异、相互适应的原则，通过跨文化识别、跨文化培训、跨文化沟通和跨文化移情等作用使母国文化在投资国当地化、本土化。^④企业文化跨国移植，必须形成跨文化的合力，根据企业发展战略要求和具体经营环境，设计企业价值定位，尽可能找到两种文化的结合点，发挥两种文化的优势，提高企业文化的认可度。这就要求企业

① [美] 弗雷德·卢森斯、乔纳森 P. 多著《国际企业管理：文化、战略与行为》，赵曙明、程德俊译，机械工业出版社2009年版，第125页。

② 威廉·大内：《Z理论——美国企业界如何迎接日本的挑战》，朱雁斌译，机械工业出版社2007年版，第45页。

③ 范微：《跨文化管理：全球化与地方化的平衡》，上海外语教育出版社2004年版，第60页。

④ 李万县、万威武：“全球化思维，地方化行动”，“第七届全国青年管理科学和系统科学学术会议论文集”（2007年）。

在设计公司使命、制定战略的过程中,正视人类存在共性文化的这一现实,以全球一般理念作为公司战略决策的出发点;而在具体实施这一理念的过程中,考虑不同地区的差异。正如科特勒所说的“全球本土化”——对于核心因素,更多地强调标准化,其余一些因素采用地方化。^①

企业文化跨国移植必须建立在共性的基础上,有了认同才可以相互理解,才可以交流,共性应是跨文化整合的契合之处,求同存异是跨文化活动的 premise。^②从实践上看,在当今世界,既没有纯粹的本土化管理也没有纯粹的外来管理。一国的传统精神是不可能被外来的实践消除的,但又不得不受其影响。一种文化,或由一种文化产生的企业管理理念,作为市场活动的土壤和基础,是可以在不同文化中共生的。对于跨文化活动的来讲,一个跨国企业的管理文化的先进性在于它是否具有能发现差异之中的共性并对异文化融合的能力,而非靠强制手段进行征服的能力。跨文化管理需要以超越个体文化的一般的管理理念来引领,理解文化的动态性以制定战略,并以此来管理整个组织内的跨文化的相互作用。跨文化管理的文化协同效应就是在宏观的一般管理理念下采用权变的、动态的管理策略,以不断适应随着环境的变化与新情况的出现而出现的管理效应。

七、结束语

传统理论认为,管理的发展过程分为三个阶段,

即文化管理时代、科学管理时代、哲学管理时代。跨文化管理范畴所争论的问题集中在共性与个性、全球化与本土化、标准化与地方化、同化与异化、对峙与融合等问题上。笔者认为,跨文化的哲学管理内涵应为“一般理念”管理时代,即“共性”管理时代,亦即“求大同(一般理念)存小异(差异策略)”。一般的管理理念指导着差异化的管理策略,差异化的管理策略意味着统一指导思想下具体情况的具体分析与实际应用,这符合辩证唯物主义的矛盾论和发展观,符合“放眼全球,立足当地(global thinking, local action)”的管理理念,也符合中国传统的管理思想。“形而上者谓之道,形而下者谓之器”,有生命力的跨国企业文化是一套既有国际普遍性又不乏本国文化特色的管理思想理论体系,应该是“道”和“器”的结合,“道”强调整体的管理理念和价值观念,“器”强调具体的管理策略与管理手段。

本文作者:首都经济贸易大学外语系副主任、副教授,管理学在读博士研究生

责任编辑:王姣娜

① 袁红林:《营销悖论:全球化?本土化?》,《当代财经》2001年第10期。

② 王临海:《从文化相似主义视角探讨中西方家庭教育的共性》,《燕山大学学报》2007年第3期。

The Conception of Universal Corporate Management and Flexible and Dynamic Tactics in Transplantation of Corporate Culture

Liu Chongxiao

Abstract: Based on the existence of human culture, this paper puts forward the conception of universal corporate management, analyses its foundation and defines its connotation. Through some successful examples of transplantation of corporate culture in international corporations, this paper explores the tactics in the application of the conception of universal corporate management, and then puts forwards the conception of flexible and dynamic tactics in cross-cultural corporate management. The feasibility of this tactics has been proved both from theory and practice; in theoretical aspect, the corporate culture is composed of three elements, namely, gene, environment and accidental events (human factor); while in practical aspect, some cases, successful or unsuccessful, have been used to interpret it. This paper ends in summing up the principle of transplantation of corporate culture as “universal thought, local tactics”.

Key words: cross-cultural management; universal corporate management; flexible and dynamic tactics; universal thought and local tactics