

# 中国“三资”企业中的文化冲突与文化创新

社会  
2005 · 3  
Society  
总第 241 期

陈国贵 黎熙元 陆何慧薇

## Abstract

This study attempts to investigate how, in Sino-foreign joint ventures in China, Chinese managers and workers on the one hand and western managers on the other explain and resolve their cultural conflicts in terms of the incompatibilities and tensions between particularism and universalism, the two opposing Chinese and western values. It hypothesizes that all parties have to find ways to resolve conflicts in order to maintain employment and keep the business enterprise viable. We argue that both Chinese and western employees must have adjusted, more or less, their values and behavior, and that a new culture of cooperation has consequently emerged from hybridization of particularism and universalism in the course of mutual learning. This cultural innovation exemplifies that globalization in the domain of culture is a process of reciprocal learning by people from diverse cultures.

## Key words

cultural conflict and innovation, particularism, universalism, Sino-foreign joint ventures

自 1980 年以来,进入中国的外国投资越来越多,1995 年全国吸引外资总额 375 亿美元,2002 年为 527 亿美元。<sup>1</sup> 外资投资于中国的动因主要是大陆低廉的劳动力成本和庞大的国内市场。早期的投资以前一

---

陈国贵 香港浸会大学社会学系主任 教授 林思齐东西学术交流研究所所长  
黎熙元 广州中山大学港澳珠江三角洲研究中心副教授  
陆何慧薇 香港浸会大学管理学系副教授 永隆银行国际商贸研究所所长

1 《中国经济年鉴》1996、2003,中国经济年鉴社。

2 在中国,把外资直接投资与国内合作者之间的关系分为:独资(全部投资来源于外商)、合资(投资分别由中外双方分担)、合作(中外合作经营)三种类型,合称为“三资”企业。

种动因为主,由于供销市场都在海外,早期的“三资”<sup>2</sup>企业像“孤岛”一样与本地社会联系不大。随着中国经济持续多年的高速增长和进一步开放的政策实施,国内市场成为吸引外资的主要动力。以立足中国为发展目标、国内采购和销售比例越来越大的外资企业必定与本地社会发展建立起更为密切的关系。随着“三资”企业本地化,发生在这些企业当中的中国员工与资方冲突也受到更多关注。据中国劳动部的统计,国家劳动部受理的“三资”企业的劳资纠纷个案由 1996 年的 10,083 宗增加至 2002 年的 22,930 宗。<sup>3</sup>不少有关研究都认为,中西文化差别是导致企业内部冲突的主要原因。然而,文化概念的含义非常广泛,如果仅仅根据受访者的表述进行文化冲突分类,就可能把政治、经济等因素也归入文化的范畴,从而夸大了文化差别的作用。

## 一、研究主题与研究方法

香港浸会大学社会学系近三年进行了一项关于“中国‘三资’企业内的中西文化冲突”的研究。课题组在 2002—2003 年间根据公用电话簿联络了 70 家“三资”企业,其中 30 家企业接受本课题研究的访谈计划,这些企业包括来自东西方不同国家和地区的投资方:6 家北美、6 家欧洲、6 家日本、6 家韩国、6 家港台。这些企业在 1981—2000 年间建立,约 20% 的企业为大型企业,雇员在 1,000—4,500 之间;50% 为中型企业,雇员在 100—1,000 之间;30% 为小型企业,雇员在 100 人以下。每个企业的受访者均包括企业的一名外方主管和一名中方主管,职位包括总经理、财务经理、市场部经理或人力资源部经理等,并选取 13 家企业,由 3—5 位低层管理人员和中方员工组成核心小组进行小组访谈。每个对象的访问时间为 60—90 分钟。这些企业访谈的录音成为本项课题研究的实证资料来源,香港浸会大学社会学系发表了这个课题的一系列研究报告。在主报告“中国的多元全球化方式”(Chan、Luk and Wang, 2003)中,作者对访谈资料的收集方法及分类方法已作出详细说明,所使用的实证资料来源于上述“三资”企业的访谈纪录。一般来说,结构因素引起的冲突比较容易通过协商解决或把它限制在某个范围内。例如关于薪酬的争议,中方员工不赞同西方管理者的业绩评

3 《中国经济年鉴》1996、2003,中国经济年鉴社。

估结果,这种争议在“三资”企业成立的初期很常见,但通过西方管理者不断解释和改善业绩评估的指标体系,这种争议逐渐平息。由文化因素引致的争议就不能通过协商或控制来解决,它涉及一个人或一群人的观念体系,与许多历史的、社会的因素相关联,只有通过行为主体互相学习(reciprocal learning)对方的文化观念、调整或改变自己的固有文化观念才能减少争议。

本文以中西文化价值观当中不同的人际关系原则及其相关行为模式为分析主题,这个主题来源于对访谈资料分类及分析的一个结果。在访谈资料中,不少企业的中西方管理者都谈到中国人的“关系”观,以及中西管理者对“关系”持有的不同观点,并由此产生的不同行为之间的冲突。价值观是文化结构当中的深层因素,对整体文化的变迁方向具有决定性的意义。本文意图通过考察“三资”企业的中西员工,由于对“关系”具有不同的价值取向而产生的冲突,以及弱化或解决冲突的方式,来分析在“三资”企业发展的特殊策略框架下,中西员工如何通过互相学习来调整各自对“关系”的绝对态度以及相关行为,进而讨论中西两种不同文化相会时可能出现的变化方式,这些方式怎样在“三资”企业当中展现出来。根据这个分析的思路,我们选取其中 10 个能够同时反映文化冲突和共存的访谈资料,作为分析的典型材料,这些企业是中美及中欧“三资”企业,企业中的资方代表和一般员工可以分别代表具有中西两种文化背景的人,同时也选取出 1 个香港投资的企业作为比较性的个案。

## 二、全球化、文化冲突与中国的“三资”企业

引进外资以推动本地经济发展、引入外来竞争与外来多种所有制企业以推动经济体制(以国有经济为主体)改革,是中国在 20 世纪 80 年代以后实施的改革与发展策略的主要内容。中国坚持在社会主义制度的条件下,批判地吸收西方资本主义的先进经验和合理因素,并把它们进行本土化(中国化)的改造。这种制度创新是由中国政府主导的,而伴随这种制度创新过程的是发生在社会各层面的中西文化的混合,这种文化的混合过程是在改革开放时,由于西方的生产方式、消费方式、制度设置以及这些方式所蕴含的文化意识的大量输入而产生的。由于“三资”企业在中国雇用了大量劳工,仅在珠江三角洲就接近一千

万人,这些中国雇员包括各层次的管理人员和生产工人,他们在企业中必须学习、接受并遵守由资方经理按照西方的企业效率管理模式制定的规章制度和经营思想,因此“三资”企业成为近年来部分中国人接触和学习西方文化观念的一个重要场所。同样,“三资”企业也是一部分西方管理者接触和学习中国文化观念的场所。

从 30 家“三资”企业的访谈资料中发现,关于西方管理人员与中国员工之间的文化冲突问题,双方主管不约而同地提到中国人对“关系”的重视以及外方管理人员对此所持的相反态度。西方管理者认为中方员工对发展“关系”过于热心,影响了效率与公平,甚至影响到企业合同的履行和对国家法律的遵守,因此要通过企业的规章制度来限制员工发展“关系”;中方管理人员及员工则认为,“关系”是中国的“国情”,效率和公平在“关系”的基础上才能实现,因此在执行企业有关规章制度时应该留有弹性。

“关系”价值观的差异导致“三资”企业的中西员工之间的冲突,这一相关关系逐渐引起研究者的注意。舍勒(Peill-Schoeller, 1994: 50-83)于 1994 年对德语国家在中国的合资企业经营过程中文化冲突的研究较具代表性,他列举了中国文化与欧洲文化之间的差别所导致的企业内部冲突的七个方面,即自我认识、与环境的关系、社会价值结构、人际关系、个人贡献的定义、时间观念和空间观念。道彻特和简(Doucet & Jehn, 1997: 559-582)认为个人主义(individualism)与集体主义(collectivism)等价值观的冲突能够解释企业中的冲突,但中国人对群内(in-group)和群外(out-group)的认同对理解也有帮助。安东尼奥和怀特曼(Antoniou and Whitman, 1998: 53-62)基于对 500 多位中方管理人员的访问认为,对中国人价值观的误解导致了冲突,他们建议西方管理者应该小心使用个人主义的激励方式。沃姆和芬奇斯坦(Worm and Frankenstein, 2000: 268)则相信企业管理的冲突源于价值观,“西方的个人主义强调基于普遍主义的非个人化的服从,而集体主义的中国人强调基于等级个人关系之下的特殊服从。”因此,中西员工之间很难建立起互相信任的合作关系。中国社会中的“关系”指的是一种私人关系的网络,它与人情(feelings and moral obligations)(网络中人与人之间的感情和相互支持的道德规范)、面子(face)和回报(互惠关系)(reciprocity)联结成中国人观念的、现实社会的基本结构。韦伯(Weber, 1968: 236)

在比较中国宗教与西方宗教时提出儒家伦理中的人际关系是以“特殊主义”(particularism)为原则的。帕森斯(Parsons, 1949: 551)进一步指出中国社会结构是“特殊主义”的关系结构,与西方社会“普遍主义”(universalism)的关系结构完全相反。作为对西方学者观点的响应,费孝通提出中国社会结构是由自我一圈圈向外扩展的私人网络构成的,个人的社会身份是通过与他人的关系来识别的。像韦伯一样,许多社会学和人类学者把中国人际关系的“特殊主义”与西方社会人际关系的“普遍主义”相对立来比较。在对跨国企业文化冲突的研究当中,这些互相对立的学术分类术语或范式(paradigm)也常常被应用于分析东西方员工的不同行为。特洛姆本纳斯和特纳(Trompenaars & Hampden-Turner, 2003: 47-48)将两种价值观及行为特点的对比,运用于跨国公司的工商管理分析中,指出持有“普遍主义”价值观的人与持有“特殊主义”价值观的人在多项重要企业管理原则上的观点相反:普遍主义者更注重规则而不是关系,事先制订法律合同,信任遵守诺言或合同的人,认为生意与“关系”无关,努力达到前后一致或标准程序,公开显示变动,一视同仁以求公平;特殊主义者更注重关系而不是规则法律和合同,信任改善或调整关系以利于双方的人,认为法律和合同可以更改以及关系能起作用,建立非正式关系网及创造私人理解、私下里进行变动,因人因事而异,调整与你的关系,具体情况具体对待以求公平。

在学者的分析中,“普遍主义”与“特殊主义”的价值观在工商管理中显现出截然相反的思维和行为特点,这种差别必然会导致企业内中西员工之间的冲突,而且除了一方取代另一方之外,似乎没有任何其它可能。在文化研究中,这种观点可以称为“同化”(assimilation)论,指两种文化相遇时以发生冲突为开端,以强方取代弱方或者弱方被强方所同化为终结。这种文化关系的结论是在权力的视野下得出的,在现代化、殖民化向全世界推进的过程中,东西方文化关系的现实和社会科学的研究都充满了这些权力的话语。20世纪80年代以后,许多关于全球化的研究对“同化”的观点提出了质疑,学者们平等看待不同文化的地位,而且更注意弱势文化对强势文化的反应,由此而产生更丰富的思考维度。罗伯森(Robertson, 2000: 249)指出,全球化的含义是个别地方文化全球化和全球文化地方化的双向过程。伯格(Berger, 2002: 12)认为全球化方式并非单一的“美国化”,而是有多种交替方式的全球化

(alternative globalizations)。在全球化的过程中,两种不同文化相遇,其变化有多种可能性。范米尼拉(Femminella, 1980: 11-12)从心理学的角度提出人类对不同文化冲突经历的三个心理阶段。第一阶段是“领土危机”(boundary crisis),当新来者带着异文化进入社区时,本地人会更加积极地捍卫自己本源的文化及资源;第二阶段是冲击—整合阶段,身处其中的人以及他们所属的社会都将因为不同文化之间的冲突与竞争而发生改变;在第三阶段,人们共同营造一种表面的统一,使不同文化的人能够在社区中共存。中国哲学家汤一介(2002: 8-9)在分析汉唐时期佛教传入与中国儒家文化之间关系发展的历史过程时认为,中国儒、佛两种文化之间的关系是双向选择的,儒家文化吸收了佛教文化符合其文化需要的元素以推动自身发展;佛教文化传入中国之后在与儒家文化互动过程中改变自身形态以适应中国文化要求。两种文化在互动过程中创造出新的文化元素,使在本土已经衰落的印度佛教文化在中国及朝鲜、日本等地方获得异地发展。对应汤一介的分析框架,陈国贲(Chan, 2004: 193-194)把两种不同文化相会时相互关系变化的可能性归类为五种:强化本文化(essentializing)、共存且交替出现(alternating)、变异(完全被异文化所取代)(converting)、混合或多元化(hybridizing)和创新(产生出一种新文化)(innovating)。

中西不同文化接触早在 16 世纪中期就已经开始了,由此而发生的冲突与融合在中国和欧洲近代史上留下了许多传奇故事。今天在中国“三资”企业当中发生的中西文化碰撞与一般意义上的文化接触不同。“三资”企业的西方管理者拥有资本的权力和代表西方现代文化的优势,他们在企业管理中常常强势推行西方普遍主义的价值观,意图改变中国员工的观念和行为;与此同时他们也认识到企业设在中国的土地上,大部分雇员都是中国人,西方管理者无论拥有多大的权力优势却仍然只是少数。中国员工显然也会认识到这一点。然而,“三资”企业都具有利用中国的生产要素条件 and 市场发展潜力,使企业发展壮大的目标,而且这类企业由于通常能够向雇员提供比本地企业更高的薪酬或者更好的技术培训而对中国员工更具吸引力。因此,我们可以假定“三资”企业当中各层次的管理人员及工人都争取进入并愿意继续留在企业内,这样他们就必须认同企业的目标。企业的中西员工无论相互之间存在多大的分歧,必须设法寻求达至相互合作的方式。当出现冲突

时,双方必须设法解决。在“三资”企业的发展策略(strategies)框架下,中西员工对异文化的容忍或者学习是强制的。这样,普遍主义与特殊主义两种价值观之间的互动就会产生多种多样的结果。

### 三、“三资”企业中普遍主义与特殊主义两种价值观的冲突

把法律、程序和公平都纳入关系的框架中理解,这被认为是特殊主义者思维和行为的特点。费孝通把中国特殊主义的价值观描述为:非正式关系尤其是私人关系网络是个人生存的条件,社会组织并不是一个外在的、截然不同的世界,而是私人关系网络扩展的结果(费孝通,1998)。而持有普遍主义的人则把法律、公平与“关系”完全分开。访谈资料反映,“三资”企业中的西方管理者有意通过某些企业规章来改变中方员工的“关系”观念和“关系”结构。

#### (一) 阻止私人关系网络的发展

把企业视为一个由认同企业目标和利益的员工组成的集体,西方管理人员非常注意限制中方员工在企业内以及与其它企业的业务中发展私人关系网络,并视之为规则、效率和公平的对立物,但中方员工对此就抱有不同的态度。

#### 【案例 1】:美国跨国公司的资方总经理

“由于原来的中方主管雇用了很多自己的亲友,因此本公司员工之间的冲突比其他公司更突出。这些人缺乏良好的素质,既不能胜任本职工作,也不能与其他人好好沟通,所以我接任总经理职位后第一件事就是解雇那些素质差的成员而留用那些素质好的。”(访谈资料 3)

案例 1 反映出中西方管理人员对人事聘用标准持有不同观点,中方管理人员的聘用与留用标准是受雇者与自己的关系,不会因为影响效率而改变;西方管理人员的标准是效率,不会因为“他是谁的人”而加以聘用。相比之下,来自香港地区、受中西两种文化影响的资方管理人员就表现得更有弹性。例如在访谈案例 15 中,港方企业管理者谈到中方合作者安排有“关系”的人(某上级行政主管部门官员的亲友)成为企业雇员,并强调此人具有非常有用的“关系”网,于是港方管理者雇佣此人并把他放到不重要的位置。

#### 【案例 2】:中国行政秘书

“在工作方式上差别很多,比如咱们中国人喜欢‘拉关系’,而他(老板)就特别反对什么‘走后门’。他最反对的就是供货商贿赂我们的员工,他跟供货商谈过很多次,强调如果他们贿赂我们员工,那么公司会马上跟他断绝所有业务关系。一般别人请他吃饭,他都一概回绝,他觉得我们公司如果有必要去选择另外一家的话,那我们就去选,而没有必要被一种‘关系’牵绊着。”(问:“那他这样要求以后,员工有没有在这方面特别注意了?”)“员工一般不会跟供货商有什么‘关系’,但说实在的,尤其在广东地区的一些公司,特别讲究这个关系啊!可能有些时候更能解决问题。比如说:公司要求人家马上交货,如果你跟人家没关系,又是‘小单’,人家就可以不考虑,这个时候我们只能在电话里跟人家说说好话,或是说:‘下次请你吃饭’。”(访谈资料 11)

案例 2 的中国行政秘书非常生动地描述了中西人员对“关系”理解的差别。西方管理者认为“生意就是生意”,不涉及“关系”,中方员工则认为如果没有“关系”,有时就没有“生意”可言,因此“关系”是生意或效率的保证。面对上司不“拉关系”的要求,中国员工的策略是把“贿赂”与其它“拉关系”的方式区分开来,只遵守规范中“拒绝贿赂”的部分,对其他“拉关系”的方式作了弹性处理。

## (二) 强调契约、法律的绝对原则

普遍主义者认为法律合同具有绝对性,遵守诺言或合同的人值得信任;而特殊主义者认为法律和合同可以视具体需要而更改,善于调整关系以利于双方的人更值得信任。访谈资料反映,西方管理人员在企业管理过程中致力于强调契约和法律的绝对性,即使这些规定影响企业的营业额或工人个人的业绩也不会有所松懈。

### 【案例 3】:中德合作企业的德方顾问

“我上任之前这里很大部分交易是没有发票的,当我知道这个情况后立即向中方总经理以及相关的中方主管指出:我们必须拒绝没有发票的交易。我们从此没有再出售走私商品。此事我认为是我最大的个人成就。当然,与仍然出售走私货的商店相比我们处于劣势,但我们只能接受这种挑战,为此我和其他主管之间有许多争论,但我坚持严格执行有发票



的交易，一旦发现有人违反，我们就把他踢出局”。（访谈资料 9）

当竞争对手使用不合法手段取得价格优势时，自己的公司要不要跟随呢？上述德方顾问坚持不能使用不合法的手段，即使公司在短期内处于竞争劣势。西方管理者在这里表现出法律至上的普遍主义原则。他谈到他个人坚持这一信念而必须付出许多努力，暗示公司里的不少中国同事并不赞同他的固执。这个案例可与访谈资料 15 中的内容做一个有趣的比较。访谈资料 15 的资方管理者是香港人，他谈到他的企业有一项业务原则，就是每宗汽车修理服务完成后必须向客户开出正式发票，而不少竞争对手就不开正式发票，把应纳的税额作为给予前来修车的司机的回扣。港方管理者坚持公司要贯彻“开发票、不给予回扣”的方式，但同时通过“请客吃饭”的方式来稳定与客户公司的关系。

### （三）贯彻效率至上的原则

除了强调契约的绝对性之外，强调效率也是西方管理人员用以教导或促使中国员工认同企业目标的主要技巧之一，即如果效率与关系相冲突，则效率优先。

#### 【案例 4】：中德合作企业的德方顾问

“我上任之后所做的其中一项决定是告诉人事部停止发放加班工资，我们规定的下班时间是下午六时正，我对那些超时工作的人说，他们的工作缺乏效率。我观察到好些人坐在办公室里聊天直至下班之后，我发现他们这么做的原因是总经理下班后仍在工作，他们模仿总经理的行为，暗示总经理‘我没有回家睡觉，我和你在一起’。这是垃圾。”（访谈资料 9）

企业一般都订有超时工作的报酬规定，但超时工作应该是在某些紧急的情况下才使用的方式。上述个案中的中方员工对什么时候需要“超时工作”显然有私人的理解，他们在不必要的情况下延长工作时间，通过效仿总经理“超时工作”的行为来向总经理表示个人情感上的支持。这是一种“拉关系”的典型方式，而且是通过使用公司的资源来进行的。有鉴于此，西方管理者在业务过程中非常注意限制业务员滥用公司的资源以发展私人关系，他们认为有些中国雇员分不清公司与私

人、公司与客户、朋友与竞争对手之间的界线。

#### 四、调和中西价值观的差异：普遍主义与特殊主义混合或共存

在跨国公司中,由于西方人员代表资方,总是居于管理者的位置,所以在任何个案中都能看到西方人员对中国员工价值观或行为的强势干预,试图把特殊主义价值观改造为普遍主义价值观。然而,在上面的案例中我们能够看到在西方管理者的规定之下,中国员工不得不重新对“拉关系”这一价值观进行重新定义和划分,把法律的、公司部分的与私人部分的尽量区分开来,虽然以西方管理者的眼光来看他们实际上还有许多方面未能区分清楚。由于企业大多数员工是中国人,“三资”企业在中国运作时除了遵守法律以外还不得不面对中国人的“关系”观和中国社会的关系结构。所以,价值观冲突所造成的影响必定是双方的。实际上,经过几年的互相影响,“三资”企业的西方管理者也会不同程度地承认“关系”的功能并利用之。中西双方员工的观念及行为都呈现出某些普遍主义与特殊主义混合或共存的特征。

##### (一) 推动团队合作和企业目标认同

个人主义与集体主义常常被视为东西方或中西价值观差异的一对相对特征,但是许多西方学者未能区分中国人集体主义与西方人集体主义在性质上的差别。中国人的集体主义原则不是普遍的,而是就不同范围的集体作出远近、亲疏的区分,对不同的集体有不同的认同或价值判断。道彻特和简(1997)敏锐地观察到,中国人对属于自己所亲近群体的成员的态度与不属于该群体的人的态度是不同的。在“三资”企业的管理实践中,西方管理者常用的一种方法是推动团队合作和企业目标认同,既符合中国人的群体取向,也能够在一定程度上改造员工的私人关系,使之符合企业的目标和利益。

##### 【案例 5】:瑞典资方总经理

“公司对雇员进行两类培训,第一类我们称为软训练,训练工作的技巧,即表达技巧,如怎样回答来电、怎样对待顾客等,这些一般技巧在多数销售部都会使用;硬训练是教导通讯技术、掌握全球客户资源、业务方式和竞争优势。但最重要的培训是在软训练和硬训练之外,这就是关于企业的价值观。

必须让员工了解公司的使命,因为他们每天的工作都以这个价值观为指导。理解公司价值观和自己长处的人会获得更多的机会。”(访谈资料 10)

案例 5 的瑞典总经理推动企业团队精神的方式是培训,不但向员工教授技术,更注重向员工灌输企业的目标和价值观,那些能够比其它人更好地理解公司价值观的职员将获得更多晋升的机会。可以说,这个公司的西方管理者所使用的方式是逐步改造中方员工的价值观,或者逐步把公司的价值观“种植”到中方员工的思想中。于是在这个企业中工作的中方员工便逐渐形成混合的价值观念,正如这位总经理所说:“在这里工作的人或多或少都有点像瑞典人。”

#### 【案例 6】:德方顾问

“最初公司员工的流动达到 60%。我使部门主管们认识到培训新雇员是一种投资,人力资源是一种我们要小心看护的资本,这意味着我们要充实他们,在工作环境、收入、责任和工作内容等方面令他们感到满意。我们改变了高层主管和中层主管与一般员工之间的沟通方式,我们不可能每天都加工资,因此主管们要向员工解释这已经是最高的工资水平,而我们的公司具有比其他公司更好的工作条件和工作氛围。”

案例 6 反映出与案例 5 完全不同的混合方式,德方顾问把个人主义和集体主义的原则联合起来,把个人薪酬问题转化为团队目标认同和团队成员之间关系的问题,通过改善管理人员和一般职工之间的沟通,以及强调本公司的良好工作条件,使职工对薪酬的不满变得更容易忍受。在这些个案中不同价值观的混合同时发生在中国员工和西方管理者的观念当中。

#### (二)认识中国员工的关系观念,有限度地运用关系的功能

当跨国公司的西方管理人员认识到私人关系网络的存在和特殊主义价值观不是某些员工的问题,而是一个中国社会普遍存在的事实时,他们的管理方式也会变得更有弹性(flexibility)。这种改变一方面表现为理解中国员工的工作方法;另一方面表现为有限度地利用“关系”的功能,有些西方管理者甚至学会使用中国人的拉“关系”方式。

#### 【案例 7】:瑞典资方总经理

“如果你需要和你的供应商讨论问题,例如价格,直接和他们商议减价是不会成功的,因为太急进可能会使他们丢脸。你必须和他们保持良好关系和待之以礼。我认为这一点非常重要。如果你有问题需要其他人协助解决时,你必须首先告诉他们:他们的工作已经做得非常非常好,然后再谈你的问题,这样较容易得到好结果。”(访谈资料 7)

“面子”是中国人的“关系”观的重要成分,西方管理者在访问时表示他深谙此道,并且也熟练运用这种知识从而更快地达到自己的目的。

#### 【案例 8】:中方人力资源部经理

“他(美方总经理)到这里两年时间较以前也有了很大变化,比如以前像外商投资者协会他是从来不去的。后来我对他说这个是他了解中国国情和中国管理的一种途径,他管理中国的企业就要了解中国的形势和政策。现在他知道这种沟通对公司的业务发展有帮助。”(访谈资料 3)

#### 【案例 9】:中方行政助理

“最初我们的老板会问:‘为什么你们去办事就是办不了?为什么有时候换个人就会很容易?’(我们)就要跟他说,一般来说你只要按步骤做了,事情就能办成;但中国的制度还不是很完善,有些时候还会出现关系网,或者说有各种各样的情况。可能换个人他就能办成了,(因为)他认识这个人(对方经办人),有很多小道道(不公开的情况),那你就不能把他(办不成事的人)一竿子打死。我们的老板在这里呆了五年,他就慢慢适应中国这种文化和情况了。有些时候我们建议他怎么办,他也跟着做。事情最后办成了,他也就知道了不能随便去责怪人,要了解一下其中有什么问题,大家去想想办法,能不能换个方法去解决。所以我觉得他也受我们影响很多。”(访谈资料 6)

案例 8 与案例 9 反映出中国管理人员眼中的西方管理者的变化,对于中国人“拉关系”的方式(“象征式的沟通”)以及“关系”在不同社会层面中起作用的中国“国情”,从忽视到了解,从简单抗拒(“从来不去”、“一竿子打死”)到弹性处理(“不能随便去责怪人”)。这个过程实际上

是西方管理者逐步学习中国的地方性知识、在中西两种文化中选择性适应(selective adaptation)的过程。

## 五、混合与创新：“三资”企业内中西员工的多元文化学习

“三资”企业是观察中西文化冲突及其结果的良好场所。带着西方的文化观念,西方管理者常常急欲通过制度化、标准化方式在企业中建立以普遍主义为原则的“合作文化”(culture of cooperation);与此同时中方员工就常常强调以特殊主义为原则的“关系”在中国社会的重要性。两种观念的差异导致员工之间的冲突是普遍、显而易见的。然而,在维持企业生存发展的目标框架下,中西员工不得不自觉或不自觉地学习对方的文化观念。一些西方管理者明智地学会了怎样适应(adapt)中国的“关系”结构,从而使自己与中方员工和地方政府部门的关系更加和谐,如此一来,他们会逐渐具有不同于他们的故乡人的行为方式或观念。

### 【案例 10】:瑞典资方总经理

“有时中国人对关系考虑得比瑞典人多,他们很注意怎样表述一件事,做与不做都有一番考虑,在这一点上中国人比瑞典人聪明。”(问:“你在中国的经验对你回到瑞典的生活会有帮助吗?”)“我会更容易接受不同的事物,在这里我看到不同的文化,人们怎样根据不同的情况做出反应,回国后我将能包容更多差别。”(访谈资料 6)

### 【案例 11】:意大利资方总经理

“我了解到这里的人怎样做事、怎样用设备、怎样与别人谈判,他们会花更多时间了解事件、选择一个令人愉快的答案。我个人有点像日本人或德国人,说话做事很直接,所以适应这里不太容易。因为在中国你必须变得灵活多变”。(访谈资料 11)

上述两个个案中的西方管理者讲述他们来中国几年后的观念变化。作为代表资方的企业管理者,他们明白学习企业所在地文化、学会与本地人相处是必不可少的。富有趣味的是,虽然他们把这种学习表

述为适应地方社会的一种策略(strategies of adaptation),但这种强制性学习的同时也改变了他们自己,他们也意识到自己的变化,并能够与过去的自己或者自己国家的人们做一个明确的比较。与之类似,“三资”企业的中方管理者也明白学习西方文化观念的必要性。这些管理者大都受过正规的现代高等教育,有些甚至在国外学习生活过一段时间,对西方文化的了解较多。不少研究指出,中国的企业精英是一群处于“文化边缘”(cultural margin)的人,他们有时会比西方人更加积极地在企业中推行西方式的制度化管理系统和沟通技巧,但在私人生活中却保持着非常传统的中国人的特性。阎云翔(Yan, 2002)认为,中国的全球化是由政府推动的(managed globalization),因此社会精英对西方文化的反应通常较早、较快。然而,许多研究却忽略了在中国改革开放和全球化过程中,学习西方文化的不仅仅是企业精英或社会精英,学习的场所也不仅仅是学校和西方国家,还有上千万在“三资”企业中工作的各层次职员及普通工人。也许他们的学习相对来说是被动的,是通过遵守企业的规章制度,或者在与西方主管打交道的过程中进行的,但从部分访谈资料中我们仍然能够清楚地看到这个平民的“异文化”学习过程。

### 【案例 12】:中国工人

问:“你感觉中、西方经理在工作中有没有差异?”

答:“给我的感觉就是有些事情你直接跟外方的经理去谈,可能效果会比较好一点,特别是行政方面,外方的办事会简单一点。

问:“跟法国人你可以讨论,跟中国人你就不做声?背后的原因是什么?”

答:“背后的原因我感觉就是一种文化吧,中国人跟中国上司之间是等级森严的文化。”

问:“我们可不可以这样假设,比如说中国人是你的上司,你给他一些反对意见,你会担心他不高兴,而法国人是你的上司,你给他一些反对意见,他不会记在心里?”

答:“他不会记在心里。”

问:“所以你不用担心你的这个反对意见会给你带来不利的后果,可不可以这样说?”

答：“应该可以的。如果是中国经理的话，我觉得……”

问：“担心他会记在心里？”

答：“不是担心，我觉得他一定会记在心里。”

前面已经提及“面子”是中国人的“关系”观当中的重要成分，基于“面子”及与之相关的等级身份的考虑，中国人一般不会坦率地说出自己的意见，尤其是对上司。但工人们也在工作中逐渐认识到，西方管理者通常喜欢坦率的同事和坦率的意见。另外，在访谈资料 8 中的中国员工表现出工作策略中的“双重”标准。在访谈资料 10 中也有类似的情况，一位普通文职人员说，与西方管理者打交道时诚实非常重要，她曾经涉嫌遗失公款，而诚实的态度使西方主管相信她是无辜的。她强调说如果她当时闪烁其词而不是诚实面对，就一定不能安然走出那个困境。

在上述 3 个案例中，无论中方管理者、员工或西方管理者经过一段时间的互相学习，其观念或行为策略都表现出不同文化观念的混合。这种混合有时仅仅是策略性的，这种策略性常常为受访者所强调，但实际上许多人没有意识到这种“策略性”行为对思想的潜移默化的效果。下面这个案例就是一个有趣的例子：一个英国人批评一个中国人没有顾全别人的“面子”。

### 【案例 13】：英国资方总经理

“他当时是我们公司的质检员。有一次他在供应商的办公室指出他们的样品的质量问题时拿起样品扔到地上。我当时为了顾全他的面子没有纠正他。但回来的路上我告诉他，他的行为令对方主管在其他同事面前丢脸，这样那位主管一定很不愉快，他的意见很好但没有使用恰当的方式表达，如果他令对方主管愉快的方式表达，对方一定会接受他的意见的”。（问“你是说一个中国人发脾气使别人丢脸？”）“是的，我想他有工作经验，但不是一个典型的中国人，他的办事方式更像西方人。”（访谈资料 8）

## 六、超越文化差异的合作

在“本文化”与“异文化”二元对立的框架下，文化的适应、混合与创

新在学术讨论中往往是人类理性选择的结果。然而文化的发展却不一定完全依照这种生物进化方式进行。文化当中蕴含着大量由人类的心理素质衍生出来的要素,这些“文化要素”表达的方式可能很不相同,但它们所代表的人类心理需求却可能是相同的。范米尼拉(1980)指出,人类不会仅仅受制于特定地域,他们也会通过迁移寻找新生活,人类不仅仅是控制紧张压力的动物,他们也会通过对话等功能性手段来减少紧张压力,这是人类所具有的共同特性和人格。当我们将“普遍主义”与“特殊主义”相比较时,能够列举出许多看起来互相对立的行为特征,仿佛两者之间存在着不可跨越的鸿沟。然而当我们观察“三资”企业内中西员工的实际互动时,会发现有时人们能够轻易地越过文化鸿沟找到互相合作的方式,我们在讨论文化差异时必须对人类的共同性予以充分的重视。

#### 【案例 14】:英国资方总经理

“我们实际上不会在市场上招聘人员,我们只对那些由本公司同事推荐的人进行面试,因为我信任同事的推荐,他们了解公司的技术标准以及对所需人手的要求,他们推荐来的人素质都很好,而且由于他们本来互相认识,因此加入本公司之后能够与其他人和谐相处。就我所知,同事推荐在英国也是一种普遍使用的方式。在本公司我们雇用同事们的朋友,大家相处融洽,没有人感觉自己是个外人。”(访谈资料 8)

在这个案例中,我们看到一位具有良好的学习和沟通能力的西方人,他不但为公司建立了一种和谐的工作氛围,还能够利用中国人的个人网络关系来为公司作出有益的选择,他并不认为他在中国所用的管理策略与在英国曾经使用的有什么不同。在谈话中他列举出中国人与日本人、英国人处事方式的差别,但不认为这些差别是本质的、不可跨越的;也许正是由于他不以绝对冲突的眼光看待中英文化之间的差别,因此他在中国获得的感受和经验似乎与大部分西方人不一样。他这样表述他的感受:

“我担任管理人员已有 14 年,我在英国所感受到的冲突比在中国多。中国人性格趋向内敛而不是外放,你不会经常遇到过分骄傲的人,但在英国过分骄傲的人就很多。和我一



起工作的中国人都热心工作,有组织性、有进取心。如果他们给我提议而看到我照办,他们会很高兴。当然,他们的意见是好的话我一定采纳。所以,如果你问我要向中国人学习什么,我会说,学习他们的态度。”(访谈资料 8)

## 七、结论与讨论

本文在访谈资料的基础上,以西方人和中国人价值观中的普遍主义与特殊主义这一意识形态的冲突为主题,考察了发生于中国的部分“三资”企业当中的中西文化冲突。我们假定,在维持企业运作的前提下,“三资”企业内的中西方管理者和中国员工互相学习对方文化观念的过程是强制的,但通过对访谈资料的分析,我们发现中西双方员工实际上都不同程度地采取了合作的策略。西方管理者无一例外地通过多种企业规范来限制中国员工在公司业务中掺入“拉关系”的行为,同时不少个案反映出西方管理者也通过培养企业团队精神的引导方式来试图改变中国员工的“关系”意识,使之更符合企业的需要。在西方管理者的要求下,中国员工通过对自己的价值观进行重新定义和分类,改变自己的部分行为以符合西方管理者的要求,与此同时他们也力图通过某些事实向西方管理者显示自己观念和行为的合理性。这样,西方管理者和中方员工的行为都包含着主动改变对方和被迫适应对方的情形。经过一段时间的互动,双方都表现出某种中西价值观混合或者选择性适应,这种混合或适应在西方管理者身上表现为弹性处理“拉关系”(特殊主义)的行为,有限度地利用中国人的“关系”网,或者运用中国人顾全对方“面子”的特定的沟通原则;在中国员工则首先表现为对待中方主管与西方主管分别采取不同行为准则及态度,然后逐渐形成诚实的态度和遵守法律规范(普遍主义)的自觉性。因此只有通过双方的互相学习、调整或改变自己固有的文化观念或行为模式,中西双方员工之间的冲突才会真正缓和或减少,同时达成新的合作状态。

伯格(Berger, 2002)提出“交替的文化全球化”(alternative cultural globalization)的概念,以此指出文化的全球化具有多种方式和多种结果。并且,在中国“三资”企业的中西文化互动过程中,或多或少,中方员工被西方文化观念所改造;而西方管理者也被中国文化观念所改造。

也就是说,在全球化过程中,地方文化因受外来文化的影响而改变,外来文化也因受地方文化的影响而改变。我们的研究也指出,在“三资”企业中西文化互动过程中,强化、共存、变异、混合和创新等不同文化变化形式交替出现或同时出现于不同企业,而不是表现为冲突-同化的直线性形式。我们的研究还指出,特殊主义与普遍主义这两种在学术上被确定为代表中西文化特征的截然不同的意识形态,在人类的现实生活中并非那样界限分明,而是模糊不清的,它们实际上也不是那么势不两立,两者可以共存、交替和混合,同时这两种意识形态正如它们所代表的两种文化,其实都包含着某些共同性。由于这个原因,现实中人们才有可能超越文化的差别而达成互相合作。我们在研究不同文化之间的互动时,除了重视差异性,对相似性也应给予同等的重视。学者们在研究发展中国家的全球化时都发现,这些国家的精英阶层远远领先于其他阶层而卷入全球化。中国由于在 20 年间迅速变成“世界工厂”,上千万来自全国各地的劳工受雇于“三资”企业,并在企业中通过各种方式学习西方制度、规范和观念,同时也在某种程度上逐渐改变了外来文化。因此,我们可以说,一个重要的文化变迁不是局部地、而是大规模地正在中国大地发生。

## 参考文献

- 费孝通,1998,《乡土中国 生育制度》,北京大学出版社。
- 丰斯·特龙彭纳斯、查理斯·汉普登-特纳,2003,《在文化的波涛中冲浪——理解工商管理中的文化多样性》,关世杰译,北京:华夏出版社。
- 罗兰·罗伯森,梁光严译,2000,《全球化:社会理论和全球文化》上海人民出版社。
- 汤一介,2002,《文化的互动及其双向选择:以印度佛教和西方哲学传入中国为例》选自香港浸会大学林思齐东西学术交流研究所研究报告系列,第3期。
- 帕特里西亚·舍勒,1994,《国际管理:中国-德语国家合作企业中的协同》,姚燕译,中国社会科学出版社。
- Antoniou, Peter and Katherine Whitman. 1998. “Understanding Chinese Interpersonal Norms and Effective Management of Sino-Western Joint Ventures.” *Multinational Business Review*.
- Berger, Peter L. 2002. “Introduction: The Cultural Dynamics of Globalization.” in Peter L. Berger and Samuel P. Huntington (eds.). *Many Globalizations: Cultural*

- Diversity in the Contemporary World*, Oxford: Oxford University Press.
- Chan Kwok Bun. 2004. "Both Sides, Now: Culture Contact, Hybridization, and Cosmopolitanism." in Steven Vertovec and Robin Cohen (eds.), *Conceiving Cosmopolitanism*. Oxford: Oxford University Press.
- Chan Kwok Bun, Vivienne Luk and George Xun Wang. 2003. "Conflict in International Joint Ventures: Toward a New Sinified Corporate Culture or 'Alternative Globalization' in China." BRC Papers on China, Business Research Centre, School of Business, Hong Kong Baptist University. pp.39.
- Doucet, Lorna and Karen A. Jehn. 1997. "Analyzing Harsh Words in a Sensitive Setting: American Expatriates in Communist China." *Journal of Organization Behavior*, 18: 559-582.
- Femminella, Francis X. 1980. "Social Ramifications of Ethnicity in the Suburbs." in S. La Gumina (ed.), *Ethnicity and Suburbia: The Long Island Experience*. Garden City, N.Y.: Nassau Community College. pp.9-14.
- Parsons, Talcott. 1949. *The Structure of Society*. New York: The Free Press.
- Weber, Max. 1968. *The Religion of China*. Trans. Hans Gerth. New York: Free Press.
- Worm, Yerner and John Frankenstein. 2000. "The Dilemma of Managerial Cooperation in Sino-Western Business Operations." *Thunderbird International Business Review*, 42: 261-283.
- Yan, Yunxiang. 2002. "Managed Globalization: State Power and Cultural Transition in China." in Peter L. Berger and Samuel P. Huntington (eds.). *Many Globalizations: Cultural Diversity in the Contemporary World*. Oxford: Oxford University Press. pp.17-47.

责任编辑:李 聆