

Research on Methods to Reconstruct Culture for Chinese Global Enterprises

Yan-fu TIAN

Global Enterprise Culture Research Center, University of Sanya, Sanya City, China

Keywords: Global enterprise, Enterprise culture, Seeking common points while reserving difference.

Abstract. From the localization to the globalization of Chinese enterprises, there are some new characteristics such as daily operation globalized, coverage of globalization, and diversification of employees. There has been a huge challenge to culture which is based on the local business environment. The global enterprises need to re-examine the original enterprise culture, to reconstruct new culture that can achieve global employee recognition. Through the research on some of Chinese pioneer multinational enterprises, the paper concludes that the new entries to international markets could construct new culture by seeking common points while reserving difference.

中国全球型企业文化构建研究

田言付

三亚学院全球型企业文化研究中心，三亚市，中国

关键词: 全球型企业；企业文化；求同存异

摘要: 从国内走向全球经营的中国企业出现了企业经营全球化、覆盖范围全球化、员工组成多元化的新特征。基于本土经营所形成的企业文化面对全球经营出现了巨大的挑战，全球型企业需要重新审视原有的企业文化，构建能取得全球员工认同并践行到实践中的新的企业文化。本文通过对进入全球经营较早的部分中国企业的全球文化构建实践的研究，提出了企业可以通过求同存异的方法，构建全球员工认同的企业文化。

1. 引言

企业文化是一个企业所共同认知和遵循的价值观、信念和行为方式。一般来说，企业文化可分为四个层次：理念、制度、行为与物质。其中理念层是核心，包括愿景、使命、价值观、精神、企业哲学、经营理念、管理理念等。本研究侧重在企业文化核心层的价值观念层面。一个长久、有凝聚力的企业，内部都会形成一种特定的文化和共识。这种价值观一般由公司最高层讨论形成，什么是允许的，什么是禁止的；什么是提倡的，什么是反对的，确定下来以后在整个公司推行。不管企业的规模有多大，企业的核心价值观都不会有差异。形成共识并且能够被员工自觉遵守的企业文化对员工的行为有约束和激励的作用，对企业的发展有巨大的推动作用。

企业愿景、使命等企业文化的核心都是企业战略的重要组成部分。企业战略就是要调整企业与经营环境之间的关系。一方面，当企业周边环境发生较大变化的时候，客观上要求企业调整自己的战略，使公司的方方面面与周边变化的环境相协调，以充分利用环境变化所带来的有利机遇，规避环境中的不利因素，谋取企业的持续、健康发展。另一方面，当企业的发展已经超越了原来环境所限定的范围时，企业的战略也需要作出适当的调整，以满足新的更大范围的环境对企业战略适应性的要求。生物学上“适者生存”的定律对企业同样适用，

30 年前的世界 500 强企业现在还在榜单上的数量不到 20%。80%的企业被淘汰出局的现象说明企业要想永续发展，就必须适应变化，主动求变，善于应变。企业战略的落实最终体现在企业核心价值观的文化上。因此，随着外部环境的变化，企业文化也必须做好与时俱进的变革。

在大量中国企业走出国门进行跨国经营的时候，扎根于本土文化形成的原有的企业价值观念就会面临巨大的挑战。企业的管理重心也必须向海外倾斜，与投资覆盖全球化相匹配的是管理全球化。随着公司经营地域的扩大，海外员工数量的增多，文化和宗教背景的多元化，企业信息、管理、技术等因素的国际化，管理的难度和复杂性空前提高，如何将操着不同语言，身属不同文化，拥有不同工作方式和交流方式的人们聚集起来形成合力，锻造出企业新的共同文化，是一项极艰巨的工作。公司的文化构建、公司的战略制定以及文化冲突管理方法都需要有所调整以适应管理对象的变化。如何顺利融入全球成为企业面临的主要问题。

2. 文献综述

企业价值观主要属于文化领域。在跨文化研究方面，荷兰学者霍夫斯泰德提出的文化维度理论，其核心内容主要包括衡量价值观的五个维度：权力距离，不确定性规避，个人主义与集体主义，男性度与女性度，以及长期观与短期观。他认为不同文化在此价值观维度内存在差异，跨国公司制定战略或参与跨国业务活动中，由于语言、价值取向、思维模式、地域特征、伦理道德之间的差异，导致了文化沟通的障碍，因此跨国公司通常把文化本土化作为企业本土化的核心策略。在《中国企业跨文化管理的有效模式与策略论析》一文中作者指出，中国企业在跨文化动态环境中的首要任务，是摸索出一套适合企业发展的文化融合模式，化解文化冲突。文化融合模式的内涵是基于两种异质文化共通点的基础上的有机结合，从而创造一种适合企业发展的新文化，即整合创新。而在文化融合的过程中，必须辅以恰当的跨文化管理策略。需通过识别文化差异、加强跨文化沟通、开展跨文化培训和建立共同价值观体系等一系列举措，充分发挥多元文化的潜能和优势，构建自身独特的企业文化[1]。

3. 研究方法

西方跨国企业发展较早，对他们来讲如何管理这种复杂的综合体已经有一套行之有效的办法，他们融入国际社会的路径带有西方文化的特色，通常的模式是成长于本土市场，然后将本土成长起来的包含着西方价值观念的企业文化输送到全球，在全球范围内带来了文化趋同的趋势，也引发了文化全球化与本土化的冲突。因为中西方文化的差异，中国企业融入国际社会的路径不可能与欧美企业的相同，解决文化冲突的手段也必然有很大差异。中国企业全球化的进程中必将带有鲜明的中国特色。本研究试图通过对现有的如吉利集团、海南航空集团、华为集团、联想集团等国际化先驱企业构建价值观体系的实践进行归纳，总结出中国全球型企业在国际化过程中企业文化构建的方法，对尚未建立企业价值观体系的跨国企业具有一定的指导意义。

4. 从本土化走向国际化的中国企业

企业国际化可以有不同的形式，最简单的形式就是把产品从一个国家通过外贸的形式销售到另外一个或几个国家去。比较复杂的国际化形式就是通过对外直接投资或并购外方企业等方式，将自己的生产、销售、研发等机构在其他国家布局，以实现最大限度的利用全球优质的资源生产最低成本、最高质量的产品或服务，扩大国际市场竞争力的目标。目前中国的企业在走向国际化的过程中，除了大量的以国际贸易为基础的简单形式外，大量的国际投资和并购使中国企业的国际化呈现出了企业经营全球化、覆盖范围全球化、员工组成多元化等三个特点。

4.1 企业经营全球化

全球公司一般来讲是指跨国企业发展到一定程度以后的一种形态，如海外资产、海外雇员和海外收入达到了公司总量的 50%时，这种公司可以被称之为全球公司[2]。也有人将海外收入在全部收入中占比达到 30%作为全球型公司的重要标志性指标。目前许多企业已经通过贸易和对外直接投资、收购等途径，实现了在全球范围内采购原材料、生产加工、拓展市场、研发产品等布局，经营领域触及全球的各个方面。一带一路战略的实施和国际产能合作的推动，大量的企业将会进一步走出国门，中国企业经营全球化的程度将进一步加深。

4.2 覆盖范围全球化

通讯网络技术的发展为企业开展即时的全球管控提供了技术支持，交通运输技术的发展为企业利用全球市场资源提供了物流保障。全球经济一体化的推进已经将企业经营的范围从单一的市场推广到了多个市场乃至全球市场，企业即使是在单一的传统市场里经营，面临的也是全球竞争。为了更好的把握全球市场需求和客户体验，获取市场成功，利用全球的资源、全球的技术、全球的市场去应对全球的竞争已经成为众多企业的首选。在利用全球资源应对全球竞争的过程中，企业也逐步地由国内的企业向跨国企业或全球型企业发展，企业的组织架构在全球范围内延伸。如：华为建立了从美国硅谷到印度班加罗尔再到俄罗斯莫斯科以及中国上海、深圳的可以 24 小时全球接力的研发网络，利用全球的研发资源直接与竞争者在世界范围内争夺客户[3]；中兴集团在中国、美国、瑞典、法国及加拿大等地设立了 19 个研发中心，与领先运营商共建了 10 多个联合创新中心[4]；海尔集团搭建了全球业务架构，在中国、日本、美国、澳洲、欧洲设立了五大研发中心，在美国、意大利、印度、越南等地设有工厂；联想在北京和罗利各设有一个中国总部和美国总部，另外还在美国、中国和日本拥有设计中心，在巴西、印度、墨西哥和美国等地设有工厂，在东欧和阿根廷还设立了呼叫中心[5]；TCL 在全球 80 多个国家和地区设有销售机构，通过全球的 23 个研发机构、21 个制造基地、四万个销售网点及“四条供应链”管理（产品设计与制造链、物流供应链、质量保证链、产品创造与支持链），实现了全球资源高效配置[6]。

4.3 员工组成多元化

全球市场的出现导致企业服务的对象变成了空前复杂的由各种不同文化背景的人群组成的综合体。通常企业在海外进行投资，都会雇佣相当一部分的当地职员。这主要是因为当地雇员熟悉当地的风俗习惯、市场动态以及政府方面的各项法规，了解当地消费客户的需求。随着企业组织架构在全球的延伸，必然导致员工组成的国际化，企业员工的肤色也由相对单一向全球各种肤色扩散。如：截至 2015 年 5 月，构成联想集团最高领导团队的 9 位执行委员会成员来自 6 个不同的国家和地区，100 位全球高管来自 20 多个国家和地区，集团在全球拥有 60000 名员工，分布在 60 多个国家，操着 40 多种语言[7]；过去十年，华为在整个欧洲大陆雇佣了 9900 名员工，其中研发方面有 1200 人[8]；2014 年海南航空的员工中有 6700 余名外国人，有信基督教的、有信伊斯兰教的、有信佛教的[9]。员工“本土化”有利于企业充分利用本土优秀的人力资源、科研优势、产品开发设计优势、市场营销优势，将中国的制造业从价值链的生产制造低端沿着微笑曲线向高端的研发和市场营销方面拓展，为中国企业的转型升级、和国际企业同台竞技提供了机会，加速了企业与当地社会文化的融合过程、减少当地社会对外来资本的抵触情绪。

5. 求同存异，构建全球员工认同的全球企业文化

企业在进行愿景、业务陈述和公司核心价值观的构建时，一般都是以激励员工为动机。如果一个公司所有的员工都是一个国家的公民时，公司的愿景可以体现为国争光、为民族振兴而努力等内容以凝聚士气；等到企业员工组成由单一的地缘发展到全球员工时，其核心的价值观立足点就必须破除狭隘的国家和民族的概念而转换成全人类，只有这样公司的价值观

念才有可能被全球员工接受，被员工接受的价值观才能转换成价值。如：在全球化发展中，吉利李书福董事长认为全球型企业文化是一种跨越国界、跨越民族、跨越宗教信仰，放之四海皆受欢迎的企业文化。这种文化有利于文明进步、幸福快乐，有利于企业创新、创造及全球适应能力的发展。这种文化极度开放兼容，极度远见卓识，积极承担企业公民责任，勇于挑战科技高峰，勇于探索商业文明，充分体现依法、公平、透明、相互尊重的企业治理理念。

对于通过并购进入国际市场的企业，公司的管理层必须从一开始就让国际员工觉得这是一家国际公司，认同公司，然后再融合进来，因此建立起对方认可的并且能够接受的价值观就显得更加重要。但是对在各国经营的全球企业来讲，要找到不同背景的员工都能接受的共同价值观，是很难的一件事。海南航空面对员工信仰不同的现实，在构建不同信仰都能接受的企业文化核心价值观时，求同存异，他们从所有宗教信仰都有的基本特点“劝人善念善行”出发，归纳出的“共同信仰”是：“天佑善人，天自我立，自我主宰”。“天佑善人”，所有人不管信什么，你都得善念善行；“天自我立”，天在哪儿？就在你心里；“自我主宰”，路在自己脚下，命在自己手中。该价值观的推出得到了企业内部不同信仰员工的认同。海南航空确定的企业文化为：大众认同、大众参与、大众成就、大众分享。在这种企业文化里，首当其冲的就是大众认同，没有大众认同就不可能产生大众参与和大众成就，更谈不上大众分享。海航的企业文化的目标是追求“至诚、至善、至精、至美”，其设定的目标也体现了人类对真善美的终极追求，跳出了单一民族的范畴。“为自己、为他人、为社会做点事”，海南航空要求员工在海航谋生过程当中，实现自己人生的转变，把自身的利益与社会利益、他人利益融为一体，要为天下众生谋福利。这种理念被员工接受之后，就会产生源源不断的生命力[9]。

国际化的联想集团打造了“说到做到，尽心尽力”、“敢为天下先”的企业文化。联想确定的核心价值观主要是“企业利益第一”、“求实”、“进取”、“以人为本”。其中“求实”指的是实事求是，不骗自己；诚信负责，说到做到。“求实”是一种态度，也是一种能力。“进取”意味着要超越眼前利益，立意高远；超越固有经验，有想象力和创造力；超越自我局限，将5%的希望变成100%的现实。这种能够被不同文化背景的员工所共享的文化价值观确保了决策和行动的速度更快，变成了一项重要的竞争优势。在全球以及关键市场，多元化的团队通过“联想之道”，变成了互相联结的整体。现在的日常工作中，联想所有的员工都不可避免地要与另一个时区、另一个大洲的团队沟通，跨国界的交流已经成为了再自然不过的事情[7]。

华为的企业文化“以客户为中心、以奋斗者为本”在领导层多次解释、说明、沟通、反复强调之后，大家都理解、接受了这个价值观，并且得到了公司全球员工的高度认同。华为文化“以客户为中心”的提法，与东方的“童叟无欺”、西方的“解决方案”本质上是相同的，都是以客户为中心。华为的领导层认为世界上对我们最好的人是客户，我们就要全心全意为客户服务。我们想要从客户那里赚到钱，就要对客户好，让客户心甘情愿把口袋里的钱拿给我们，这样我们和客户就建立起了良好的关系。怎么去服务好客户呢？那就得多吃点苦啊。长期艰苦奋斗的文化不是中国特色，而是人类特色。原因有两条：第一，你要成功，就要奋斗。第二，你要想吃饭，就得做工，没人为你做马牛。凭什么你享乐的时候，让我们挣钱养活你啊。外籍员工也都认同要想多赚钱，就得多干活，多为客户提供有价值的服务这个朴实、普适的道理。因此“以奋斗者为本”，多劳多得，变成了华为文化的本质内容，等到这些价值观落实到考核激励机制上，体现在流程运作上时，员工的行为就被牵引到正确的方向上了[10]。

6. 总结

从吉利、海航、联想和华为等几家全球运营公司的经验来看，他们的企业文化形成过程都充分体现了“求同存异”、以人类的共识为基点来构建的基本原则，形成的企业文化都是可以放之四海的人类准则。只有在不同的宗教信仰和不同的民族文化之中求得共同的价值观，才有可能被全球不同肤色、不同信仰、不同民族的员工所接纳，被认同，才能产生巨大的激励力。心有多大，事业就有多大，对于已经将事业做大的企业来讲，事业有多大，心就需要有多大。当企业的事业从“一条小河里的大鱼变成大海里的小鱼时”，鱼虽然变小了，

但是发展空间更广阔了，在小河里变成大鱼时形成的企业文化也需要扩容了，要变成大海里的一条大鱼。

References

- [1] Miao Lu, Xi-jian Quan, Qilu Journal, 2017.4
- [2] Zhi-le Wang, Global Enterprises, Shanghai People's Publishing House, 2014.
- [3] How to Form New Chinese Global Companies, China Entrepreneur 2011.9
- [4] ZTE Corporation 2015 Interim Report
- [5] Zheng-Wang, Changing “HAIER” from blade profitability to profitable China Business News Daily, 2013-03-28
- [6] Information on http://news.tcl.com/About/about_tcl.html
- [7] Gina Qiao. Yolanda Conyers, East Meets West: The International Road of Lenovo, China Machine Press, 2015.
- [8] Financial Time, 2015.5.11
- [9] Information on <http://www.hnagroup.com/zh-cn/>
- [10] Information on <http://www.ceocio.com.cn/manage/interview/2015-11-24/170798.shtml>.