

文化适应与合作:对跨国公司在 中国所面临的一个重要层面的调查研究

□ 王春光 方文

内容提要 本文从跨国公司内部的中外职员之间在价值取向、相互评价和互动关系等方面,探讨了跨国公司在文化上如何与中国社会进行交流、适应等问题。经调查和研究发现,跨国公司在中国的文化适应问题,并不像有关研究认为的那样严重,尽管存在一些矛盾和紧张。这里的主要原因是,跨国公司已经意识到,中国文化具有深厚的底蕴,不可能改变它以适应跨国公司的文化需求,所以跨国公司大多采用“本土化”战略,一方面通过各种培训机会让中方职员接受跨国公司的文化理念和价值,另一方面将一些本地民俗纳入到跨国公司的行动中去,从而消解文化适应上的紧张和矛盾。

关键词 文化适应 信任 互动 本土化和全球化

作者王春光,男,1964年生,中国社会科学院社会学所博士、副研究员。(北京 100871) 方文,男,1966年生,北京大学社会学系博士、副教授。(北京 100732)

20世纪可以说是有史以来中西文化交流和冲突频仍的时代,西方人为中国文化的顽固、保守所困惑,而中国人则为西方文化的咄咄逼人而感到焦虑不安,为此形成的社会紧张和冲突屡见不鲜。但是,现在我们已经进入势不可挡的经济、信息和科学技术全球化时代,国际交流从未有过现在这样的频繁,我们每个人的日常生活都与这样的国际交流有着或多或少的联系。“在高度现代性的时代,远距离外所发生的事变对近距离事件以及对自我的亲密关系的影响,变得越来越普遍。”^①更明显的变化是我们的周围冒出各种外国公司的牌子,外国公司直接把生产基地建到了中国,在中国设立了营销部,甚至开设了银行和保险公司,直接关注我们口袋里的货币和生老病死伤残等事宜。特别是进入九十年代以来,世界一些著名跨国公司纷纷涌入我国,寻找商机,开辟市场,仅仅在上海,世界500强跨国公司中已经有八九十家落户那里。改革开放以来,中国吸引了2800亿美元的外资,^②成为世界上吸收外资最多的发展中国家之一,如此庞大的外资中有一大部分是外国公司直接投资进来的。如果即将来临的新世纪初中国能顺利进入WTO,那么将会有更多的外国公司涌入中国,中国与世界的交流、接触将更加频繁,有人认为,中国加入WTO,才真正意味着中国完全成为世界的一个组成部分。那么如此频繁的国际经济活动是否标志着中西方交流、互动已经告别了过去那种交流与紧张、冲突并存的时代呢?

是否意味着外国公司在中国的活动不再存在交往上的任何障碍呢?是否不需要做适应上的努力呢?

但是,有关研究却给予了否定的回答:“学术顾问和商业经理普遍认为,‘亚洲是很不同的’,如果公司要在该地区构建和保持其竞争优势的话,应该要对其商业运作、行为和规则做重要修订和调整。”“西方高级经理们必然会碰到那些来自亚太地区的商业同行们可能完全不同于他们期望的态度和行为”。^③“亚洲是很不同的”,亚洲各国之间也是很不相同的,可能世界各国都有很大的差别,特别表现在人们的期望、态度和价值观念等文化层面上。美国一些学者研究表明,随着市场国际化带动商人跨文化互动的急剧增加,大量美国人被派往国外工作,他们必须要面临着“适应一种新的工作文化,而且还要适应一种新的生活方式。不幸的是,研究表明,许多美国人没有成功地完成他们的海外任务和使命。所有被派往海外的美国雇员中,大约有16%到40%的人提早回国,每个未到期的回国者大约要使一个公司付出10万美元的代价(Baker & Ivancevich, 1971; Black, 1988; Copeland & Griggs, 1985; Misa & Fabricatore, 1979; Tung, 1982)。除了这些代价,被派往国外的每个美国雇员每年平均获得25万美金的补贴,大约有30%到50%从事国外工作的这些人员被公司认为是低效的或者是无效率的。”^④为此,从70年代后期开始,跨国适应和效率问题则成了美国学者的重要关注问

题,特别是在过去10多年时间里,这方面研究不断增加,取得很多实用性成果。这些研究大多是集中在跨国文化适应问题上,它们表明文化适应问题是影响跨国公司跨国经营的主要问题。那么,跨国公司在华是否也存在这样的问题呢?如果照上面的看法来推断,显然在中国也存在这样的问题。如果是这样的话,那么这些问题主要表现在文化的哪些方面?是如何影响跨国公司在华的适应和效率问题呢?具有多大的影响力呢?这些都是本研究所关注的问题。

一、研究关注点、理论视角和调查研究方法

跨国公司在华的文化适应是一个很大的题目,包括多方面的内容,涉及不同层次,既包括战略性的文化适应、产品的文化适应、职员的文化适应、技术的文化适应,还包括管理和制度等方面的文化适应等等,这里也牵涉到跨国公司内外部所存在(或所需要的)的文化适应问题,等等,不一而足。当然本文并没有把所有这些方面都纳入调查和研究范围,只能选择一些具体的、小的角度和方面来关注跨国公司在华的文化适应问题:

首先我们关注的是跨国公司内部所存在的文化适应问题。跨国公司外部的文化适应问题并不是不重要,实际上是相当重要的,这留待另文探讨。我们在调查中发现,最近几年,特别是1996年开始,跨国公司的中方员工(特别是中级员工)频繁跳槽,他们戏称为“战略大换防”,如此频繁跳槽究竟意味着什么呢?有的人认为这是市场经济发展的必然结果,因为在市场运作上,不断追求更大利益是很正常的现象,可是在市场经济比我国更发达的西方国家,频繁换工作并不被认为是很正常的现象,在一定程度上却会损害个人对工作的忠诚形象,从而影响后来的就业选择。那么为什么在市场发达程度较低的中国反而会有这样频繁换工作现象呢?于是我们就想到文化差别这一层面的影响。也许跨国公司的中外职员之间的合作在文化上是否碰到障碍和紧张?或者,中方职员对待工作的态度和生活追求与跨国公司的企业文化是否有着很大的不同,因而导致中方职员的频繁流动呢?

其次,尽管有这样的中方职员“战略大换防”现象出现,但是跨国公司并没有因此退出中国,反而呈现出大发展的势头。那么,我们能否由此断定,许多跨国公司在华的发展已经克服了文化不适应问题呢?或者说,与适应相比,不适应问题不是一个重要问题,因而不会影响跨国公司在华的发展呢?如果是这样的话,我们更关心这些跨国公司是如何做到这样的适应?是如何处理和应对“亚洲是很不同的”这个问题呢?在使用中方职员上是怎样体现出来的呢?

最后,不论是适应还是不适应,管理和制度建设是体现文化的最直接载体,因为文化这个东西并不是悬浮在空中的。美国著名管理心理学家彼得·德鲁克(Peter Druck-

er)就认为,管理不只是一门学问,而应当是一种“文化”,它有自己的价值观、信仰、语言和工具,这就是所谓的一种“企业文化”,它比所谓的先进管理技术、严格的规章制度和各种高利润的指标等更加重要。^⑤每个跨国公司特别是那些著名的跨国公司,都形成了一套独特的管理和制度文化,比如他们都有自己的人员招聘、使用和考核标准,都有自己独特的考勤制度,制定了具体的行为规则,都设计和创建了自己的企业文化和形象等等,日本松下公司的松下精神和妙德公司的妙德精神、美国惠普公司的尊重个人价值的惠普精神等等。所有这些在它们自己的管理规章制度上有所体现,营造了企业的一个“工作文化”环境。我们这里主要想考察,跨国公司内部的人事管理制度是如何影响内部文化适应的。

跨国公司在华雇佣中国人,本身就是它们采取的文化适应策略之一,但是这并不等于已经解决了文化适应问题,因为这里还有一个如何更好地使用他们,调动他们的工作积极性的问题。这就是上面所说的公司内部文化适应问题之一。因此,本文主要集中调查跨国公司中的中方职员的工作取向、在跨国公司中的处境评价、他们与外方职员的互动关系等方面,来了解跨国公司从人事管理和制度层面上是如何推进和做到(或者没有推进和做到)在华的文化适应的。当然,文化适应是双向的互动关系,因此在偏重调查中方职员的同时,我们也关注外方职员以及跨国公司是如何行动的。本研究与以前相似研究的一个很大区别是后者主要集中调查跨国公司的总部派往他国的职员的文化适应问题,也就是集中调查这里所说的外方职员的文化适应问题。

文化适应问题虽然是一个很普遍的问题,然而却是一个比较复杂和抽象的问题,不是很容易把握,特别是在调查研究上是很难操作的。根据上面所确定的研究对象,这里是这样界定文化适应的:它是指人们对跨国公司的有关人事管理制度和工作文化环境的接受情况,同时从跨国公司角度来看是如何使中方职员能接受它们制定的人事管理制度和营造的工作文化,并在这样的环境中顺利开展工作。在跨国公司内部的文化适应上,关键是如何建立信任机制和系统,高薪虽然是跨国公司之所以吸引中方职员的一个很重要的因素,但是仅仅靠高薪,却难以建构起中方职员对跨国公司的长久性服从和忠诚,因为高薪的水平总会有被突破的可能,因此如果中方职员仅仅以高薪为行动的主要目标,如果跨国公司仅仅是以高薪招聘职员,结果都不会是很满意的。中国有一句俗语,叫“士为知己者死”,彼此的信任是保证行动协调和稳定的最重要的机制,跨国公司内部的文化适应主要视能否与中方职员建立一定的信任机制而定。正如科尔曼所说的:“给予信任以及恪守信任对社会关系的建立和解除都很重要。”^⑥信任的确在很大程度上与跨国公司以什么样的价值为文化取向密切相关:如果一个公司以尊重个人能力和价值为取向,那么

就会对任何人采取同等的奖惩、升降标准,从而也能赢得职员普遍信任和忠诚,相反,如果以性别、国籍或种族等来确立其价值取向,那么在用人、评价人上就会缺乏公正,也就会失去受到歧视的那些职员的信任,因而就会造成公司与职员、职员与职员之间的行动紧张、摩擦和冲突等问题。当然,不同文化赋予信任以不同的内涵,并采取不同的衡量标准,跨国公司在不同国家和文化中就面临着这样的挑战,因此就存在着如何把自己的信任内涵和标准让来自不同文化的职员理解和接受,或者如何调整自己的信任内涵和标准,吸收其他文化对信任的赋义和标准,从而达到中和,这就是我们所说的文化适应更具体的实施运作过程和途径。具体地说,我们是从这样三个信任关系层面来测量跨国公司的文化适应问题:一是价值取向与受雇理由的评价。信任是建立在一定的价值取向一致性的基础上,换句话说,没有共同的价值取向是难以建立信任关系的,那么中方职员的价值取向是否符合跨国公司所提倡的价值取向,这就会影响跨国公司与中方职员的互动关系;与此同时,中方职员对自己受雇理由的评价也能反映出他们对受跨国公司重视的程度的认识,从而也影响到他们与跨国公司的信任关系。二是处境评价与对外方职员的评价。中方职员对自己处境的评价也反映出他们获得的信任程度(因为信任程度与受重用程度成正比例);在跨国公司中还存在着中方职员与外方职员之间的信任关系,这也是跨国公司文化适应的一个重要方面,因此,我们把中方职员对外方职员的评价作为测量文化适应的一个重要方面来了解和研究。三是中外方职员之间互动状况:互动频率、互动深度和互动顺畅程度都是反映相互信任的具体体现。

在这里,我们通过信任机制将文化适应研究落到操作层面,不过信任也是一个双向互动的过程,需要从多角度进行了解和调查。这就决定了我们不能使用单一的调查研究方法,需要采用多种方法。本研究主要采用问卷调查、个案访谈与文献分析三种研究调查方法。具体情况是这样:我们在设在北京的 4 家跨国公司发放了 65 份问卷,回收 53 份问卷,其中有效问卷 48 份。这 4 家跨国公司分别经营保险、物业、通讯器材和石油产品,其中 3 家是独资经营,1 家是合资经营,分别来自美国、澳洲和欧洲。它们都是世界上著名的跨国企业,进入中国的时间长短不同,其中 1 家是 80 年代初就在北京开设办事处,另一家是 80 年代后期进入中国,在中国建立了生产基地,业务量很大,最近把其在亚洲的总部迁到北京,非常看好在中国的经营,也确实赚了不少钱;其他 2 家都是 90 年代进入中国。在做好问卷调查的同时,我们还在这 4 家公司和 1 家外国航空公司分别对 12 位职员进行了访谈,访谈都是在没有第三者在场的情况下进行的,他们非常配合、坦诚。他们在跨国公司的身份并不相同,有跨国公司驻北京的首席代表和执行总经理,有中层的部门经理,也有一般雇员。他们的经历很不相同:既有曾在外国留过学的,又有华侨身份的,既有

多年跨国公司工作经历的,又有刚从大学毕业的,等等。与此同时,我们还搜集跨国公司有关的文献资料以及相关的研究资料,比如公司的简章、规章制度、对外宣传材料、招聘职员的一些要求等。

二、价值取向与受雇理由的评价

俗话说“道不同不相为谋”,没有共同的价值取向,或者价值取向的差异性比较大的话,人们就不太容易确立相互间的信任,因为价值取向在很大程度上影响到(甚至决定)人们对信任的评判标准,比如重利者与重义者很难找到共同的话语,也就难以建立相互信任关系,甚至彼此因价值取向的不同而相互诋毁,造成人际关系的紧张和冲突,相反价值取向的相似性或一致性程度比较高,就有助于信任关系的建立和维持。显然,价值取向是一个很重要的文化要素,文化之间的不同在很大程度上表现在价值取向的差异上。世界各个跨国公司都有自己的公司文化,也就意味着它们各有自己的一套价值取向,正是基于这样的价值取向,来确定雇佣职员(特别是高级职员)的人事标准,尽管在实际操作过程中并不会昭示自己的价值取向,或者说不会宣称以价值取向录取人才、招聘职员。那么这就给文化适应问题留下一个地带:受雇者为了迎合招聘标准,就有可能隐藏自己与公司不同的价值取向,但是一旦被录取后,在实际的工作中,却无法避免与公司的价值取向之间的冲突。正是从这里出发,我们认为有必要考察一下中方职员支持其进跨国公司工作的价值取向,以及他们对跨国公司聘用他们的理由所做的评价,后者可以说是中方职员依据自己的价值取向对跨国公司的人事标准的看法,我们可以拿这一看法与跨国公司本身的价值取向作一比较,来透视中方职员在价值取向上与跨国公司的一致性程度,以及由此而来的跨国公司内部的文化适应性问题。

在跨国公司工作的中方职员具有这样的一个群体特征,他们基本上是一批高文化水平的年轻人。在我们抽样调查到的 48 位中方职员,有 41 位的年龄在 30 岁(含 30 岁)以下,最大的年龄也只有 49 岁;从表 1 看出,95.8%的人都具有大专以上的文化程度,仅两个人只具有高中文化程度,这与我国劳动力人数众多而文化素质低这一特点成鲜明的对比,即使在城市,这样的职工文化素质也是相当高的。年轻而文化程度高几乎成了跨国公司在中国招聘雇员的一个共同标准。一家经营石油产品的跨国公司首席代表坦率地对我们说:“我们公司专门在北京石油大学设立奖学金,一方面是为了宣传本公司,另一方面也为了直接从年轻有才华的大学生中招聘一批雇员。拥有有才华的大学毕业生,是一个公司保持竞争力和活力的源泉所在。”目前很多国外公司特别是跨国公司在中国的一些著名大学设立奖学金,并以此招揽优秀的大学毕业生来公司工作。

跨国公司当然想把中国最优秀的年轻人才招为己用,但是中方职员选择进跨国公司工作,究竟是出于何样的目

表1 被调查者的文化程度

	频数(人)	百分比(%)	有效百分比(%)	累积百分比(%)
Valid 高中及以下	2	4.2	4.2	4.2
大专	22	45.8	45.8	50.0
本科	18	37.5	37.5	87.5
硕士	6	12.5	12.5	100.0
总计	48	100.0	100.0	

的呢?他们对跨国公司雇佣他们的目的和理由是如何评价呢?每个人的职业选择固然与一个人的实际需求有关,同时也在一定程度上反映了一个人的价值取向。问卷调查表明,中方职员中最多的(48人中有31人,占64.6%)是把“更能发挥自己的才干,实现自己的价值”作为自己进跨国公司工作的目的,依次才是“高收入”(62.5%),然后是“喜欢有挑战性的新工作”(47.9%)、“人际简单”(22.9%)、“学些国外公司的管理技术,以便今后自己办公司”(18.8%)。这一结果与通常的看法有些差别。人们通常认为,进跨国公司工作,首先考虑的是那里的高收入,跨国公司的工资确实也很高,少则比国内的大多数单位的工资高2、3倍,多则高10多倍,一般雇员的月收入在3、4千元人民币左右,中级雇员在5、6千元以上,高级雇员在万元以上。当然我们的调查对象虽然也承认“高收入”对他们的吸引力,但是他们非常看重个人价值的实现,并且有更多的人将这一点作为选择跨国公司工作的目的。当然,由于样本量小,也许限制了我们的调查结论,但是,在与他们的交谈中我们也确实觉得他们并不是完全奔着钱而来的,因为一些人曾经在国有单位工作过(48人中有18人在国有企事业单位工作过,占37.5%),觉得那里既不能获得高收入,又不能充分地开展工作,整天懒洋洋,在我们所调查的这18个人中有11人(即61%的人)把“更能发挥自己的才干,实现自己的价值”作为选择进跨国公司工作的主要目的之一,远高于其他人群的比例(占其群体人数的32.5%),当然他们中也有同样人数的人把“高收入”作为他们的这一行动的目的之一,事实上两者是相辅相成的、并不矛盾,因为在他们看来高收入就是体现一个人价值的一个重要方面。而在跨国公司工作的情况如何呢?只有少数调查对象觉得当初进跨国公司工作的目的没有达到,则高达93.8%(即48人中的45人)的人觉得达到或接近达到自己的目的。WHR小姐原来在外交部工作,这应该是一份令人羡慕的工作,但是她自己认为在那里工作真是耽误生命,所以毅然决然地辞职不干,跑到跨国公司工作,现在才觉得“如鱼得水”。显然,在这里,跨国公司与中方职员在价值取向上是比较一致的:跨国公司在重视人才上都是一致的,至于如何发挥人才的作用上(即管理人才上)是各有自己的公司精神和文化的,它们花高薪,显然是要聘用最优秀的人才,当然会尽可能地让聘来的人才最大限度地发挥

其作用,不像中国的国有部门,即使作为人才引进,到头来也不好好使用。正是这一点,既满足了中方职员对高收入的要求,又满足了他们对个人价值实现的需求(这从下面的分析中得到进一步的证明),于是跨国公司与中方职员在价值取向上找到了契合点,为相互信任和合作奠定了一定的基础。

如何看待被雇佣,反过来也影响他们对自己在跨国公司工作的价值判断。(见表3)47.9%的人认为,跨国公司之所以雇佣他们,主要是因为看重他们的专业技能,使他们产生一种“怀才有遇”、“英雄有用武之地”、“人才难得”的感觉;27.1%的人觉得主要是因为他们的工作经验被看重而被雇佣的;较少人觉得主要是因为自己拥有社会关系(2.1%),或对报酬的要求比较低(4.2%),或是年轻漂亮英俊(12.5%)而被雇佣的。曾在国有企事业单位工作的被调查者中有61%的人认为,跨国公司雇佣他们,主要是看重其专业技能,比曾在非国有单位工作过的被调查者的比例(40%)高;本科以上学历的被调查者选择这一答案的比例(本科比例为66.6%,硕士比例为83.3%)比大专和高中学历的被调查者(高中为0%,大专为27.2%)高。高中学历的被调查者认为自己之所以被雇佣,是因为他们有着比较丰富的工作经验。从这里我们也许可以作这样的推断:大批从国有企事业单位的高学历者纷纷辞职,跳槽到跨国公司工作,很大程度上是凭借其专业技能和工作经验。如果结合上文的分析,我们更清晰地觉得,这些中方职员还是非常看重工作对其能否发挥才能的作用。跨国公司似乎正好满足了他们的这一点要求,同时也给他们提供了较高的收入待遇。所以,进外资企业和公司(当然包括跨国公司)工作一度被视为时髦,备受人羡慕和青睐。

在这里,跨国公司无疑找到了与中方职员比较默契的契合点,因为跨国公司需要的是有专业技能和工作经验的

表2 对被跨国公司雇佣的原因的看法

	频数(人)	百分比(%)	有效百分比(%)	累积百分比(%)
专业技能	23	47.9	47.9	47.9
工作经验	13	27.1	27.1	75
社会关系	1	2.1	2.1	77.4
报酬要求低	2	4.2	4.2	81.6
年轻、漂亮或英俊	6	12.5	12.5	94.1
没回答	3	6.3	6.3	100.0
总计	48	100.0	100.0	

中方职员为其服务,而这些人特别是专业技能的人又非常看重其自身的才干和人生价值,他们正担忧着“英雄无用武之地”,所以与跨国公司就有一拍即合的价值取向上的默契。许多跨国公司还为中方雇员提供各种各样的技能培训和提高的机会,有的称之为“人才本土化”计划或工程,

或请国内外著名专家为他们开课,或派他们到国外接受短期的技能培训等等。这样的培训不仅进一步提高了中方职员技能,而且还使他们更好地整合进跨国公司中去,使其在价值观上有对跨国公司有更好的归依和评价,实现内部的文化适应。

对于跨国公司来说,雇佣中方职员的主要原因也许不是出于对雇员技能的考虑,而更主要的是出于经济原因,因为中方职员的工资与外方职员的工资待遇比起来,确实低得多,可以说它们可以花较少的钱雇到较优秀、有技能的员工,可谓钱才两得。“跨国公司雇佣中国人,首先当然是出于经济成本考虑。外国雇员在中国工作,不但要拿很高的工资,而且还得给他们配备保姆、汽车等等,费用很高,一年要花几十万美元,但雇佣中国人,则成本低得多。我觉得雇佣中国人并不是从文化适应角度考虑,或者说,主要不是从文化适应角度考虑。”(美国某航空公司驻中国的商业发展经理 ZF 的访谈)曾担任过某国跨国公关公司在中国的经理的苏先生也有同感:“目前许多大的跨国公司都在积极推进人才本土化,毕竟外国人的公司待遇比中国的高得多,如果能招用到中国人,总是雇佣中国人合算,劳动力成本低得多。”经济上的如此考虑并没有带来其他方面的损害,因为尽管对跨国公司来说,付给中方职员的工资是比较低的,但是对中方职员来说,这样的工资并不低,再加上跨国公司对雇佣中方职员有严格的能力考核,在使用上也有一定的能力评价和监督机制,所以,能使中方职员感觉到在受到重用的同时也能获得较高的收入,从心理上拉近了他们与跨国公司合作的距离,无疑为跨国公司的内部文化适应奠定了价值观念的基础。当然,这并不能完全说明跨国公司内部的文化适应问题,因为文化适应更是在职员之间在实际处境中如何彼此互动以建立信任关系的具体行动过程中体现出来的。

三、中方职员在公司的处境 以及对外方职员的评价

尽管我们所调查的绝大部分中方职员觉得他们的初始目的已经达到或接近达到,但是在跨国公司中他们的实际处境究竟如何,更能说明他们在那里的适应情况。既然我们了解的是文化适应,我们就更偏重于中方职员的主观看法,也就是他们对自己在跨国公司的发展机会和工资收入待遇这两方面的看法。是否给予中方职员与外方职员同等的发展机遇和收入待遇,在一定程度上反映了跨国公司对中方职员的重视和信任程度。一般来说,一个公司的文化越是具有开放和兼容性,它就越有更平等地对待来自不同国家的职员,越是能根据业绩给予有才能的职员以重用和信任,就不会使信任建立在区别不同文化的基础上,反之亦然。正如上面所提到过的,一个人在工作中,非常看重重视和信任这一点,因为一个人之所以工作,一方面是为了生存和享受,获得一定的收入来支撑自己所追求的生

活,另一方面也要实现自己的理想抱负和事业追求,首先也就得看有没有获得这样的发展机会。所以,这两方面基本上能反映一个人在跨国公司的处境情况。如果跨国公司能够使中外方职员在这两方面都能获得较满意的看法,我们就可以说,它们较好地解决了内部的文化适应问题。

公平的竞争机会,是每个跨国公司提供给职员施展才能、实现抱负的必要条件,也是绝大多数中方职员选择进跨国公司所考虑的重要条件之一。就此,我们设计了这样一道问题:“您觉得在跨国公司里能否得到公平的竞争机会?”,75%(36人)给予了肯定的回答,但是还有22.9%被访者觉得没有获得公平的竞争机会,认为这里的主要原因不是跨国公司本身的管理制度不合理、不公平,而是“外方管理人员对中方雇员有先入为主的偏见和歧视”以及“公司不信任中方雇员”。实际上,偏见和歧视也是不信任的另一种表现方式,所以没有获得公平竞争的机会,主要是因为缺乏信任。在对中方员工的访谈过程中,我们感觉到他们对没有获得公平竞争机会的表示似乎更多和更强烈些:“与外方职员相比,中方职员升迁机会则少得多,几乎没有人进入跨国公司的决策层,有当上经理的,但再上去很难。外企选中方人员进入高层,面临着—个操作上的困难,那就是如何控制他们,或者说怎么将事情托付给他们。当然这是一个信任问题。”(WJC 的访谈)“来自不同地区和国家的跨国公司在选拔中方职员的做法上有很大差别,欧洲的跨国公司不轻易让中国人进入高级管理层,很保守,日本公司更保守,美国公司相对好些,在对待中方职员的升迁上则开放些,能让少数很优秀的中方职员进入中上层管理层。但是你想看看,公司是人家的,你只不过是一个打工仔,干吗让你进入高层呢?中国有几家公司能让人家外国人进入高级管理层呢?没有。所以你也无权要求人家做这样的事。”(WHR 的访谈)“在跨国公司,外方职员的地位比中方高,那是很自然的。跨国公司以高薪聘来外国人,这些外国人也不是一般的人。当然外国公司喜欢用其自己的人,也是可以理解的,中国的公司更是这样,外国人也很难能进入中国公司高层。在外国公司工作,尽管有升迁的机会,但是总有一个 glass ceiling,也就是总有一个无形的极限,再也无法升上去。这也是可以理解的。”(SJC 的访谈)当然公平竞争不只是体现在升迁上,还体现在提供培训、开展重要工作的机会和奖励等方面。许多中方职员与上面提到的 WHR 和 SJC 两人的想法相同,总觉得不给中方职员进入高层的机会,是理所当然的,并不将其归为不公平之列,所以他们更偏重于其他方面的公平竞争机会,在一定程度上他们觉得在其他方面是获得了公平竞争机会,因此相对而言,有更多的人认为自己已经获得了公平竞争机会。

我们的调查表明,追求高收入,是中方职员选择进跨国公司工作的另一个很重要的目的。那么,他们对跨国公司内部收入分配的合理性的看法,显然会影响他们与外方

职员的合作和相互适应关系。问卷中有这样一道问题:“与同级别的外方雇员相比,您的工作量是否大了些而工资收入却低得多吗?”64.6%的被访者做了肯定的回答,即承认了工作量大而工资低这一现状,只有22.9%的被调查者认为不是这样的。在给予肯定回答的31位中有5位(16.1%)认为这种情况是合理的,但是绝大多数人(24人,占77.4%)认为是不合理的。上文已经指出过,跨国公司之所以雇佣中国人的一个主要原因是劳动力成本低,也就是说中国雇员的工资远低于外国雇员,起初,中方雇员并不觉得这是一种不公平和不合理的分配,因为他们所拿到的工资显然比在中国其他单位的同类工作高得多,但是经过一段时间工作后发现外方职员的工作能力和业绩并不咋样,甚至比自己还差,于是便感觉到一些不满。特别在与中国合资的跨国公司工作的中方职员在这方面的表现尤其明显和强烈,如某合资公司的职员向我们反应说:“我们公司实现的是两套分配制度:一套是给外国人制订的,他们的工资比我们高得多,另一套是给我们这些中国人制订的,尽管我们比中方母公司的职员高些,但是比外国人低很多,而干的工作差不多,他们干得还不如我们好。这很不合理。”显然,在实际工作中,他们与外方职员之间也就少不了有些这样或那样的摩擦,有的人干脆走人了事。

这里也就涉及到对外方职员的评价问题,因为觉得工资分配不合理或合理,都是被放在与能力、劳动业绩的对等关系中加以比较而得出来的,或者说,对外方职员的评价反过来在一定程度上影响到对工资差别的合理性的看法、认识和评价。中方职员对外方职员的负面评价虽然不是很高,在我们调查的48位中只有9位(占18.8%)认为外方职员的最普遍特点是“骄傲自大,自以为了不起,高人一等”;更多的中方职员认为他们的外方同事的普遍特点还是比较好,评价还是可以的,52.1%的认为“他们富有开创性,善于接受新鲜事物,勇于冒险”,41.7%的人认为他们“掌握着先进技术”,35.4%的人认为他们“容易合作和打交道”,43.8%的人认为他们“行为比较文明”。但是,从这里我们看到,这些评价并不如我们预想的那么高,除了一项评价的人数超过一半以外,持其他几项积极评价的人数都没有超过半数,其中只有三分之一多一点的人认为外方职员“容易合作和打交道”,也只有五分之二左右的人认为他们掌握着先进技术或有着比较文明的行为。这样的积极评价状态显然对搞好中外方职员之间的合作和适应还是不够的。“那些老外被中国的政府官员惯坏了、宠坏了,他们自以为很了解中国,如果中方雇员经常向他们说明一些中国的情况,他们反而不高兴,觉得中方雇员罗嗦。他们表现得趾高气扬,绝不把中方雇员放在眼里。许多老外在他们自己国家工作时,地位并不高,在国外许多大公司,只有总裁副总裁或总经理或副总经理之类的高级领导才享受公司给他们配汽车、房子甚至保姆,他们则没有这样的待遇,可是到了中国后,他们就能享受到这些象征身份的

待遇,所以他们更觉得自己了不起。”(WJC的访谈)“在这些公司工作的外国人,有来自不同国家的,有英国人、美国人、加拿大人、澳大利亚人、法国人等等。其中许多是在中国留学后留下来工作的,他们中文讲得很好,对中国情况也比较了解,在沟通上不存在问题。不过外国人存在两个极端,有一部分人没有沟通的困难,与中国人合作很顺利,但也有一部分人也确实不了解中国,与他们合作有些困难。绝大多数外国人被派到公司在中国的子公司或办事处工作是暂时性的,他们最多在中国呆两三年,因为在外面的时间呆得太长,回到总部只怕没有位置等着他们,更没有升迁的机会了,所以,他们到中国,也不想更多地了解中国情况。”(SJC的访谈)

中方职员在工作中逐渐确立自己的自信,越来越觉得自己的能力并不比外方差,这在一定程度上从心理上提升了中方职员的平等意识,但是如果制度上没有为这样的心理要求提供适当满足的机制,那么就有可能影响中外方职员之间的合作和适应程度,因为一方的地位意识的改变显然会使他们改变对另一方的看法,从而影响他们之间的日常互动和信任关系(更多的是消极影响)。

四、与外方职员的互动情况

互动的频率、深度和顺畅情况是以信任程度高低为前提,从而在具体的行动层面体现中外方职员之间的文化适应和合作情况,同时反过来也影响后者。这里主要从中外方雇员在工作之余的交往和他们之间的冲突、紧张情况来测量互动的频率、深度和顺畅。同事之间在工作之余的交往往往不是很经常和容易的事情,主要是因为人们都希望把公共空间与私人空间区别开,当然这并不意味着不存在同事之间的私下交往,有些同事在工作中成为好朋友,所以在工作之余也就有了经常的私下交往,这种交往进一步加深了彼此之间的了解、感情和信任。我们正是从这样的角度来了解工作之余的交往对中外方职员之间的文化适应和合作的意义。而中外方职员之间实际上是否存在紧张与冲突,以及引起紧张和冲突的原因是什么,在一定程度上也可以说明他们之间的文化适应和合作程度。

在我们所调查的48人中,不到一半的中方职员(20人,占41.7%)在工作之余与外方职员有交往,则有一半多的中方职员与外方职员在工作之余没有任何交往。尽管工作之余的交往并不能完全表明有这些交往的中外方职员之间有着很深的感情和友情,但是至少说明他们之间有着较多的互动频率,有着较好的合作关系。可惜的是这样的人数还是偏少,更多的中方职员与外方职员没有这样的交往,这里的最主要原因在中方职员看来,依次是“生活方式不同”(10人,占20.8%)、“无交往场所”(5人,占10.4%)、“外方不易成为好朋友”(2人,4.2%),还有一部分人或是其他原因,或没有作出正面的回答。从已有的原因中,我们可以看到,回答最多的原因还是“生活方式不

同”。随着全球化的发展,各个社会的生活方式出现两个相反方向的变化——趋同与多样化,在模仿现代化带来的生活方式的同时仍然保持自己长期养成的生活习惯和方式,于是一个社会的生活方式变得比以前更加多样,这也对过着不同生活方式的人们之间的合作提出挑战,要合作,就需要认可那些不同的生活方式的存在,信任那些生活方式与自己不同的人,积极开展与他们的交往,不因把生活方式的不同作为合作和互动的一个障碍,显然,我们的调查表明,跨国公司中的中外方职员之间并没有完全做到这一点。“在工作之外,中外方职员之间没有交往。我们中方职员没办法与他们交往,他们收入高,生活方式也不同,我们没办法进入他们的圈子,也没这个经济条件。”(CXG 的访谈)对中方职员的访谈表明,大部分中方职员的日常生活和社会交往圈子还是在中国人那里,这在一定程度上不利于中外方职员之间对彼此有更深入的了解。

与此同时,我们在调查中从负面来进一步了解中外方职员之间在文化上的相互适应和合作情况。中外方职员之间是否存在普遍性的冲突?当然冲突不一定就能反映文化的适应问题,但是我们从对造成冲突的原因的调查中可以把握住冲突的文化特性。所调查的大部分(占 72.9%)中方职员认为,中外方职员之间的冲突并不普遍,只有少部分人(占 25%)认为,存在普遍的冲突,而造成普遍冲突的原因,他们认为有这样一些:“外方职员的级别普遍比中方职员高”、“工作方式不同”、“对对方的偏见”、“对工作的理解差别”和“生活方式的差别”等几方面内容,其中“对工作的理解差别”是最主要的原因(12 位认为普遍存在冲突的中方职员中有 10 位选择了这一原因,占 48 位被调查者这一总数的 20.8%)。除了“外方职员的级别普遍比中方职员高”这一原因外,其他几方面原因都显示与文化的密切关系:虽然个体之间在工作方式、工作的理解和生活方式等方面存在一定的差异,但是,由于中外文化对工作、生活赋予的涵义存在一定的差别,比如中国文化具有情境取向性,西方文化则具有自我取向性,导致中国人与西方人对工作的意义、价值以及所采取的相应方式的不同,美国人更偏向于个体表现,而中国人更注重随众性,这样的工作价值取向显然会造成中外职员在行动上的不一致,反过来影响彼此之间的评判、认识,以至影响他们之间的信任,于是就造成互动上的障碍,难免就夹杂着一些分歧和冲突。

五、小 结

初步调查表明,跨国公司在中国确实存在文化适应问题,进一步确证了先前的许多研究,比如中外员工对彼此的理解存在一些文化上的先入为主和偏见等障碍。但是我们的调查研究并没有表明跨国公司的文化适应问题像先前的一些研究所揭示的那样严重。之所以会有这样的不同看法,我们发现这是因为许多跨国公司已经意识到文化适应的问题,并在实践中做许多调适,被它们称之为“本土

化”,主要表现在这样四个方面:一是培训本地的人才,使本地人才掌握跨国公司的技术,适应跨国公司的管理制度和理念、精神。二是招聘了解中国在海外的留学生、华人华侨、香港人和台湾人;三是聘用曾经在中国留学过或工作过或者是有国外工作经验的外国人到中国工作;四是“民俗化”,也就是利用中国大陆比较通行而富有人情味道的做法,比如周末组织员工外出郊游,鼓励中方职员携带家属(主要是妻子和孩子);参加中国政府设立的一些节日活动,比如植树节,组织中外方员工一起参加植树活动;春节,组织中方员工及其家属参加公司的联欢活动,并给家属送红包等等,不一而足,各个跨国公司做法都不一样,但是它们有一个重要的目的就是拉近跨国公司在文化上与中国文化的距离,特别是使跨国公司内部的中方员工觉得在跨国公司工作没有一种游离自己熟识的文化生活圈的感觉,提高中方职员对跨国公司的信任度,使他们更容易(更乐意地)投入到工作中去。从另一个角度来看,跨国公司给我们社会带来的不只是投资和各种商品(包括服务),而且还包括体面的工作和职业,我们的社会把进入跨国公司的工作作为一种有地位和身份的象征,所以跨国公司的大部分中方职员对自己的目前工作还是比较满意,不仅仅表现为对赚到比国内其他人更高的工资的满意,而且还表现为对这份工作给他们带来较高的声望和地位以及与其相匹配并令人羡慕的生活方式和价值观念的满意。至于跨国公司的中方职员“战略大换防”现象只是中方职员追求更高的收入和更满意的工作环境而所做的选择,但并没有降低跨国公司作为我们社会高声望、高地位的标志(象征)的作用,因为绝大多数参与“战略大换防”的中方职员都是在跨国公司之间重新选择职业和工作。跨国公司通过给发展中国家提供高收入和高声望、高地位的工作,将其代表的西方文化向发展中国家扩散,从而出现与跨国公司相伴相随的西方文化的全球化现象。但是,通过调查我们看到,任何纯粹的以西方文化为主导的全球化是不存在的,即使像跨国公司如此有实力和吸引力的全球化载体,在发展中国家的历史上必须要进行“本土化”设计、调整 and 适应,否则会碰到发展障碍。所以,越来越多的跨国公司进入中国,并不意味着纯粹的(全盘的)西方化,甚至出现相反的一些现象,即一些跨国公司反而趋向于“中国特色化”,比如有的公司建立中国式工会组织,有的公司还允许其内部设立共产党支部,因为在这些跨国公司认识到这些组织不但没有给它们添麻烦,反而有利于员工的团结,甚至有利于老板对中方员工的制约和控制。总之,文化适应是双向互动的,跨国公司不可能使自己携带的母文化让其他国家完全接受,也不能实现了公司文化的完全“本土化”,这里就存在着激烈的摩擦和不断建构的可能,这就是跨国公司的文化适应过程。

注释:

① 安东尼·吉登斯:《现代性与自我认同》,三联书店 1998 年

“单位”资本与社会分层

□ 武中哲

内容提要 在影响当代中国社会成员社会分层的众多因素中,“单位”资本是一个至关重要的因素。“单位”资本是指单位所具有的相对稀缺的并能给其成员带来各种收益的组织资源,它能够转化为个人的货币资本、人力资本、知识资本和社会资本。由于每个单位的组织资源具有重大差别,个人在不同的单位工作则占有不同的组织资源因而具有不同的经济收入、享有不同的社会声誉,也往往处于不同的社会地位。“单位”资本对社会分层的超强影响违背社会平等理念和按劳分配原则,既损害公平、又损害效率,因而必须加以改革,基本对策是改革单位体制、确定规范的用人标准、健全人员流动机制与内部淘汰机制和转变社会成员的择业理念。

关键词 “单位”资本 社会分层 负面效应 缓解措施

作者武中哲,男,35岁,山东大学社会学系讲师,硕士研究生。(济南 250100)

新中国成立以来,国家实行了严格的单位制度。单位制度是指这样一种制度结构,即大多数城镇社会成员被分配到由国家控制的“单位”中,由这些单位组织给予他们社会行为的权利、身份和合法性,向他们分配各种各样所需的资源,满足他们的利益和需求。^①在传统的单位制度下,由于整个社会意识形态的原因,人们通过单位组织获得的资源维持了相当程度的平均化,单位组织之间的相对差异受到国家的严格控制,不同单位组织成员的身份、地位和收入并没有明显的差别。改革以后,随着市场机制的发育,国家权力的下放,单位组织的法人地位逐步确立,其独立性增加,单位组织之间的差距拉大。因为各种资源的获得在不同单位组织之间产生了明显的差异,所以“单位”本身已经成为人们获得收益的一个重要条件,“单位”对于个人来说越来越具有了显著的资本性质,故此我们称它为“单位”资本。

一、“单位”资本概念界定及结构解析

大凡资本皆有稀缺性和能够带来收益这两大基本属

性。“单位”作为一种社会组织,对于社会成员来说,它已经同时满足了这两种属性。

首先,单位(这里主要指党政机关、国有或集体企事业单位)具有不同于其它社会组织的特征,主要表现在单位有一定的行政级别,管理人员和专业技术人员有“国家干部”的身份,有与本单位同等规格的中共基层委员会。也就是说单位处在党和国家控制和管理序列的一定的位置上,因而也具有自身的权力。“权力意味着在一种社会关系里哪怕是遇到反对也能贯彻自己意志的任何机会,不管这种机会是建立在什么基础之上。”^②正是因为这种独特的权力,单位组织成了社会成员获取个人身份地位的重要场所。在中国社会中,政治地位和个人身份对社会成员具有重要的意义,而这种地位和身份必须通过单位组织这一中介才能获得。因此“单位”成为人们普遍想利用的组织资源,而单位组织吸纳社会成员的数量是有限的,所以它必然成为一种稀缺资源。

其次,在中国的单位体制下,社会成员的付出和收益并不是成正比的,在它们中间有一个重要的“干扰因素”,

版,第5页。

②《赵启正纵论财富论坛》(记者采访),《北京青年报》1999年9月20日,第十三版。

③ Philippe Lasserre and Jocelyn Probert “Competing on the Pacific Rim: high risks and high returns”, International Cultural Differences Edited by Gordon Redding, Dartmouth Publishing Company, pp 283

④ J. Stewart Black(Dartmouth College), Mark Mendenhall (University of Tennessee Chattanooga) & Gary Oddou(San Jose

State University) Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives Limited 1995 pp. 291-292.

⑤ 俞文钊主编:《合资企业的跨文化管理》,人民教育出版社,1996年版,第220页。

⑥[美]科尔曼:《社会理论的基础》(上),社会科学文献出版社,1990年版,第195、214页。

责任编辑 贾越