

浅议国际工程承包中的文化环境因素

王 学 成

国际工程承包受所在国的政治、经济、法律、社会文化、地理环境、技术规范等诸多环境因素的影响和制约。对这些因素的复杂性稍有疏忽,就很可能影响中标率,甚至会给工作造成重大失误。为了抓好对外承包工程项目特别是大型项目的前期准备工作,提高可行性研究的质量,有必要对各种相关环境因素进行细致的调查与分析,并在抓好重点环境因素分析的同时,应重视一些容易忽略而具有潜在的举足轻重地位的因素,以最大限度地减少失误。文化因素就是其中的一部分。

文化是人类全部知识和习俗的总和。它包括精神和物质文化,涉及到从工作节奏到日常行为准则;从管理决策方式到谈判对手的思维方式;从态度、动机模式到礼节形式、语言等许多方面。一个国家的商业习俗和惯例在很大程度上是受该国特有文化影响的结果,从而导致了各国不同的商业传统和习惯。以世界六大承包市场之一的中东地区为例,该地区首脑集权是天经地义的,他们只愿意与有最高决策权的经理们打交道;其管理方式与西方模式区别很大,一些西方学者专门对此作了专题研究。下面择要列表比较之。

管理职能	中东模式	西方模式
组织设计	官僚主义严重,权力高度集中,组织关系不明确。	较多的权力委托,权力相对分散。
决策模式	计划决策全部集中在高层次当局,决策中不敢冒风险。	拥有复杂的管理信息系统,运用现代决策工具帮助决策,善于运用计划手段。
人事政策	主要依靠个人接触,注重私人关系,常常启用一些出身高贵的人担当重要职务。	相对健全的人事管理方针,候选人是否符合条件是任职的基础。
交 往	态度因人而异,社会地位、权力和家庭影响始终都是重要因素,级别高低必须严格按照秩序;人与人之间联系紧密,具有约束力。	相对而言,较多地注重平等而不注重不同之处;人与人之联系一般,也无约束力。
领 导 权	绝对的权威,严厉的指令,指示多如牛毛。	相对较少地强调领导个人性格,较多地强调作风和作用。

海湾战争结束以后,中东的工程承包市场转旺,我们在制订中东地区工程承包的战略与策略中,研究其文化特征,熟悉其管理与决策模式,从而采取得当对策,对在该地区开展公共关系,提高中标率,以利抓住这一良机是有一定意义的。

由于美国在海湾战争中的作用及日本人在资金、技术方面的优势,目前它们的承包商大多扮演了总包的角色。我们要在平等互利的基础上,争取多分包一些项目,必须搞好协作关系,有针对性地研究美国人与日本人各自的文化特点,以减少沟通中的障碍,推动分包工程的顺利发展。这两个国家在传统、行为等方面的文化模式对比如下:

美 国	日 本
1. 个人主义	1. 集体主义
2. 强调独立性	2. 强调从属性
3. 提倡权威决策	3. 提倡参与决策
4. 作风:对抗性	4. 作风:妥协性
5. 决策快、执行慢	5. 决策慢,执行快
6. 直截了当	6. 转弯抹角
7. 短期观念	7. 长期观念
8. 以效率为导向	8. 以效益为导向
9. 态度随便轻松	9. 态度严肃紧张
10. 重视专门人才	10. 重视通才
11. 鼓吹自由、平等,强调机会均等	11. 论资排辈,强调年资和等级

以上主要从抓住中东承包市场复苏时机的角度简单地论述了重视文化环境因素的作用。实际上,文化因素内涵丰富,所涉及的范围很广,远非一篇文章所能包罗的,下面仅从宗教和民俗一个侧面结合国外工程承包实例说明之。

宗教与民俗特点作为文化环境因素的一部分,对于人们的生活方式、价值观念、节假日的安排等有深刻的影响。对东道国及所雇用的其它国家劳工的宗教与民俗特点的研究,对避免国外工程承包的失误也是有所裨益的。在这方面,不同宗教、民俗给我们承包的马尔代夫的马累工程带来的困难就是一则教训。

伊斯兰教是东道国马尔代夫的国教。该国每日机关办公6小时(上午7:00~下午1:00),斋月期间只办公3小时,每日“五次祈祷”雷打不动,星期五(礼拜日)机关休息,商店只在午后4时才营业。该国每年的假日难以统计周全,除圣诞节、元旦、古尔邦节要放假外,马尔代夫的“独立节”、“自由节”、“国庆日”、“朝圣节”,也要休息三天,有的全家老小要到麦加朝觐,甚至死了一个部长,全国也要放假三天致哀。这些假日连银行、海关、邮局等都要休息。马累工程除当地的劳工参与外,其大部分劳工来自斯里兰卡,而斯里兰卡大部分人信仰佛教。他们的春节和佛历新年都要休息,搞聚会、跳舞、烧香拜佛,平时礼拜日也要休息。另外的一部分劳务人员来自我国国内。这部分人也不例外地受到农历正月十五、八月十五、国庆节、元旦及中国春节的影响,尤其春节这个年关因素影响非常大。这种不同宗教、多种习俗的冲突给劳务计划的安排等工作带来了很大的困难。但遗憾的是我们只是在工程的后期才意识到这一问题,给工程的进度带来了不应有的影响和损失。

当然,我们研究不同国家文化差异的目的,并不意味着全盘盲目地适应异国文化。重要的是善于识别绝对文化、次要文化和排它性文化的区别,以采取不同的适应措施。所谓绝对文化是指那些

(下转第43页)

冷落，被安排在一个偏僻的阁楼里，鲜有人光顾。汉斯眉头一皱，借鉴中国兵法之策，想出了一个绝妙的办法。他制作了许多颇为精致的小铜牌，刻上“拾到此铜牌，可拿到阁楼罐头食品公司陈列处，兑换一件纪念品”字样，然后散放于人多的场所。于是，汉斯的阁楼被挤得水泄不通，此会期间他赚到55万美元。

在兵法中，常有用一城一池、一兵一卒的小失去换取最终胜利。“以蚓投鱼”，粗浅的东西能引出美好的东西来。汉斯运用“遗牌招徕”的办

法，使本来人们不注意的经营迅速成为热门生意。其成功在于想方设法以小取大，让顾客先了解自己，进而达到推销商品的目的。同样的商品，由于经营地址不同，知名度不一样，人们的选用率也大有差异。这就需要采取如同汉斯“以蚓投鱼”计策，展开“醒目营销”，不断扩展影响。

相比之下，我们的企业产品营销还缺乏这种出奇的宣传，在营销方法、方式、艺术及手段上若多些创造性，其竞争力就会增强，经营取胜就不难。

八、“不准偷看”与“诱之深入”

泰国首都曼谷有家酒吧的老板，在店门口放了一个巨型酒桶，外面写着醒目大字“不准偷看！”。引发了过往行人好奇心，非要看个究竟不可。哪知道当把头探进桶里，便可闻到一股清醇芳香的酒味，还可看到桶底酒中隐显的“本店美酒与众不同，请享用”字样，不少大叫“上当”的人，却因酒瘾顿上，也都进店去试饮几杯。

采取种种办法，诱敌深入，是军事战略战术的重要组成部分。泰国商人“诱之深入”，以求推销商品，其用心可谓良苦。香港一家专营胶粘剂的商店，推出一种最新“强力万能胶水”，店

主人当众将此胶水把一枚数千元的金币贴在墙上，宣布谁能用手把金币掰下来，即归谁所有。一时，该店门庭若市，许多习武之人在费了九牛二虎之力以后，却只能“望墙兴叹”。于是，这种胶水市场大开。

企业经营中的战略战术成功运用，最终靠产品的魅力。然而，泰国商人的“诱之深入”，让广大用户在自觉与不自觉中成为直接“上帝”，实让人称许。因此，我们应当精心策划，细致谋略，使企业拥有最广泛的消费者，进而主宰市场，立于竞争不败之地。

（上接第67页）

必须遵守的商业习惯。例如，在中东人眼里，在正式谈生意或项目以前，花大量时间访问，甚至海阔天空地闲谈是绝对必要的。因为只有先经过私人接触，首先赢得他们的友谊和信赖，才有可能谈成生意或项目。所谓次要文化是指那些可以遵从、也可以不遵从的文化习惯。而排它性文化是一种将外人排斥在外的文化。人们接触最多的是那些次要文化，而在国际商务活动中，最重要的是绝对文化和排它性文化。前者必须遵守，后者则应慎重或回避，以避免冒犯。就中东地区而言，如能以我回族或深谙伊斯兰教义又会讲阿拉伯语的人员同他们打交道，必然要比汉族方便、有利得多。这样，“硬件”与“软件”紧密结合起来，必然益于促进国际工程承包的发展和提高效益。