

中外合资企业文化建设的几点思考

李 邦 君

中外合资企业是不同国家、民族、社会制度的文化融合在一起的经济实体。如何将这些性质各异的文化、观念、习惯融化成为推动

生产力发展的互补型企业文化,是我国在利用外资实践中提出的一个崭新课题。现就此提出几点看法。

一、中外合资企业文化建设的作用

中外合资企业是不同文化的交汇处,是吸收世界各国优秀文化成果的契合点。自我国利用外资创办中外合资企业以来,由于中外人员在合资企业中发挥各自思考问题方式、处理问题方法以及工作作风等方面的特点,创造出优势互补的全新的经营管理方式,对我国经济发展已显示出它的积极作用。

我国利用外资兴办中外合资企业除了弥补建设资金不足外,还通过它引进先进技术、设备和管理方法,改变我国产业发展的落后状态,生产出具有竞争力的产品,提高国际竞争力,扩大我国在世界贸易中的份额。目前,外商投资企业发展出口贸易的作用非常突出,已成为我国发展出口贸易的一支大军。在“七五”初期,外资企业进出口占我国进出口总额的比重仅为4%,到“八五”末期已占39%,其中出口总额的比重由1.9%上升为31.5%。1995年以来,由于外贸政策调整,我国出口贸易在连续几年高速增长后开始放慢,但外商投资企业的出口增长速度仍很强劲,1996年达到38%,占全国出口比重已上

升到41%。

从近18年来我国经济发展看,外商投资企业也是一个重要推动力。如果没有外商投资,我国经济不可能以年平均保持9%的增长率这样高速增长,不可能在亚太地区乃至全球保持高速增长优势地位。目前外资在我国固定资产投资和工业生产总产值中占了一定比重。1995年在固定资产投资中占16.6%,在工业总产值中外资占14.5%。据统计,我国实际吸引利用外商直接投资到1996年已累计达1772.17亿美元,外商投资企业开业超过14万家,就业人数达1700多万人,这些企业绝大多数经营状况良好,销售额和利润额逐年增加,工商税收已占总税收的近1/10。这些充分证明,外资企业已成为我国经济新的增长点,对国民经济的贡献率显著提高。

上述中外合资企业对我国经济的推动作用,从企业文化角度上看,应该说是各地重视合资企业文化建设的结果,是合资企业文化建设价值的体现。

二、中外合资企业文化建设的问题

由于中外合资企业在我国存在的时间不长,对合资企业文化建设又缺乏经验,因此存在一些值得重视研究解决的问题。

一是有的外商投资不按合同办事。中外合资企业的合同是中外双方的行为准则,而信誉是执行合同的思想基础。有少数外商不讲信誉,不严格按合同办事。有的注册资金形同虚设,资金不到位;有的领了经营执照后立即抽逃注册资本,甚至在设备中赚了一笔钱后一走了之,致使投资项目成功率不高;个别外商操纵企业财务、营销大权,账目不公开,逃税漏税,搞欺骗活动。

二是中方资产流失严重。由于中方有些人员存在吸收利用外资心切和缺乏兴办外资企业经验,有的对资产评估过低,有的将名牌商标无偿搞合资,有的过分依赖外商商标,不创自己名牌商标,导致有形资产和无形资产流失,造成重大损失。

三是有的企业中外双方站在各自立场上思考问题。中外合资企业本应是企业的一种结合形态,在经营目标、经营管理等方面应从企业整体利益来考虑,体现“一体化”的文化。但在实际经营活动中却存在双方人员站在各自立场上思考问题。他们把自己单纯看作各方投资者在企业中利益的代表,造成合资不合心,各自存在戒备心理。

四是有的企业经营活动不协调。从理论上讲,中外合资企业应具有和谐或协调型文化,双方应把企业视为自己的企业,本着相互信任的原则,建立一种配合默契、心心相印的

新型关系。但在实际经营活动中双方处理具体问题时往往搞针锋相对,行为不协调。特别是在遇到双方意见不一致时,往往不经过平等协调取得共识,而是各执己见,甚至不欢而散。

五是有的企业按投资比例划分权限。中外合资企业本应是“互补型”的文化,双方应取长补短,优势互补。但在实际经营活动中却往往搞“以我为主”。特别是在投资比例大小悬殊时,投资比例大的一方总想占上风,设法控制另一方。

六是有的企业经营透明度不高。中外合资企业应具有“透明式”文化,双方做“透明人”、“开明人”,对彼此想法和性格应相互了解,以诚相见。但在实际经营活动中双方往往存有戒意,不开诚布公,致使经营会议形成不了一致意见,没有折衷余地。

七是有的企业价值观不统一。要成功地办好一个企业,除了取决于企业发展战略、经营决策、组织结构、规章制度和管理手段等刚性因素外,还必须要有明确的价值准则、正确的价值观。但在实际经营活动中双方都有不同的价值取向。有的外商只顾自己赚钱,不严格执行中方劳动合同法,肆意加班加点,解雇职工,连起码的劳动保障也得不到,甚至非法招用童工和扣压职工,侵犯人身权利。

中外合资企业文化建设上存在的上述问题,足以说明加强合资企业文化建设的必要性。

三、加强中外合资企业文化建设的措施

要使中外合资企业在建设有中国特色的社会主义现代化过程中发挥更大的积极作用,必须努力使不同文化有机融为一体,创建

一种全新的企业文化。为此,应采取以下一些主要措施。

第一,提高对中外合资企业文化建设重要性的认识

应当看到,我国对目前兴起和发展的外资企业文化建设重视不够,研究不多。其中一个思想障碍,就是认为外资企业外方人员来自国外,他们的思想、观念、态度和作风同中方人员不同是客观存在,如加强企业文化建设,就有可能发生“左”的错误,因而放松了外资企业文化建设。其实,企业文化是企业内部人员共同具有的价值标准、信念、态度和办事准则的总称,是一个企业特有的风气、传统和精神,是企业经营管理制度的升华。尽管外资企业的外方人员来自各国、各民族,但它作为企业的一种新的结合形式,创建一种新的企业文化,则是现代企业管理的要求和社会发展的趋势。通过企业文化的创建,把中外文化、东西方文化精华融合起来,汇集成为一种特有的企业精神和价值观,对调动企业员工积极性、统一企业员工行为规范,促进企业有效管理和健康运转有重要作用。正如《寻求优势》一书的两位美国作者所说:“我们研究的所有优秀公司都很清楚它们主张干什么,并认真地建立和形成了公司的价值准则。事实上,如果一个公司缺乏明确的价值准则及价值观不正确,我们很怀疑它是否有可能获得经营上的成功。”在我国改革开放和发展社会主义市场经济条件下,要使中外合资企业在经营管理上获得成功,必须注重和加强企业文化建设,从战略高度来调整自己企业行为,使企业物质利益和精神生活都得到保证,是富有时代意义的。

第二,认真研究各国企业文化特点,创建合资企业文化的主旋律

来华投资办企业的客商尽管来自不同国家、不同民族和不同社会制度,但都有他们的优秀文化和传统。例如,美国柯达等公司主要依靠对顾客提供优质服务、相互信任、密切

个人关系等价值观作为调动员工积极性的动力;日本松下电器公司创立的“企业为社会而经营”的松下精神;德国和日本企业经理注重“以人中心”或“以人为本”来管理企业。这些各具特色的优秀文化,对企业发展产生了深远影响。而我国企业强调“人的因素第一”,崇尚集体主义、爱国主义,提倡艰苦奋斗、勤俭办企业,既讲企业经济效益又讲社会效益,是中国特色的企业文化。

创建中外合资企业文化,就要把各国企业优秀文化和传统融合起来,形成有自己特色的企业文化。例如,中日合资的北京·松下彩色显像管有限公司吸收了中日企业优秀文化,创造了以“激发人的热情,创建精锐集团,向国际竞争挑战”为主旋律的新的企业文化,取得了积极效果。其他中外合资企业,应象北京·松下彩色显像管有限公司那样,研究各国企业文化特点,创建自己独特的企业文化主旋律。

第三,认真研究各国企业经营体制,创建合资企业新的经营体制

中外合资企业文化集中表现在企业经营体制上。由于资本主义国家实行市场经济比较早,因此它们的企业也比较早地建立了与此相适应的经营体制,无论是经营观念,机构设置,还是具体经营方式,都以市场为中心。我国企业目前正从过去以计划为中心的传统经营体制向以市场为中心的经营体制转变。建设中外合资企业文化,一方面要吸收反映现代化大生产和市场经济要求的经营体制和运行机制,以及先进的管理方法和成功经验;另一方面,也要吸收我国企业文化自身的特点和优势。例如,党团和工会组织有健全的组织体系,能强有力地动员、团结和组织职工实现企业经营目标。中外合资企业吸收这种优良传统和优势,把中外双方各自优势结合起来,相互补充,就能建立起一种优势互补的新型的经营体制。

第四,加强中外员工思想文化交流和相互协作

中外合资企业职工由于受各国民族文化传统教育不同,思想、观念、性格、爱好等必然各有特点和差异。只有进行相互交流,思想沟通,才能增进了解,增强相互信任和理解;也只有通过相互交流,才能有比较和鉴别,相互取长补短,吸收其各自精华,建立合资企业新文化。相互交流形式可以多种多样,例如运用各种宣传工具、各种会议、各种体育文化活动以及各种国际性的节日活动,广泛动员职工参与,这有利于企业职工思想文化交流和相互协作,从而有利于不同优秀文化在合资企业中融合起来。

第五,按照市场经济原则统一经营思想

经营思想是中外合资企业文化的集中表现。尽管各国企业文化传统有不同,但合资经营后所处的市场经济条件是相同的。这决定合资企业必须按市场经济原则来统一经营思想。

按照市场经济要求,合资企业应以追求利润最大化为经营目标。无论是中方还是外方,无论是管理层还是一般员工,都应为实现这一统一目标而努力。利益是相互合资经营的内在动力,双方应站在企业经营共同目标上来思考和处理具体问题,不应把自己看成只是某一方利益的代表。合资企业是双方利益的“共同体”,不是只代表各方利益的“凑合体”。只要围绕企业共同目标来开展经营活动,就能防止不顾企业共同利益的离心现象产生。

按照市场经济要求,市场交换主体的地位和机会是平等的。中外合资企业是市场经济的主体,不论各方投资比例如何,均应体现共同投资,共同经营,共担责任和共担风险的特点,不应按投资比例大小来划分权力范围。只要确立这种经营理念和意识,就会把注意

力集中在办好合资企业上,而不会发生争权夺利的行为。

按照市场经济要求,企业经营活动应公开化。中外合资企业实行“透明式”经营是这种公开化的体现。合资经营后,中外双方人员应开诚布公,不应有各有各的“小算盘”。要做到公开化和“透明式”经营,必须采用各种形式,例如董事会、经理扩大会、职工代表会等,对合资企业的重大方案和举动都要进行充分讨论,以便形成统一意见,避免认识上的不一致而产生经营上的各种困难。

第六,根据中外合资企业特点创建统一企业价值观

企业价值观是企业兴衰成败的根本,是企业文化的核心和基石。中外合资企业是中方与外商在中国土地上共同投资兴办的企业,是外商在承认中国主权、遵守中国法律法规的基础上组建起来的经济实体。因此,这种企业价值观,既不能以社会主义企业价值观来衡量,也不能以资本主义企业价值观来要求,而应该积极根据其特点来创建企业价值观。

中外合资企业最大的特点是存在于中国国土上由中外双方共同投资兴办的企业。企业提倡什么,主张什么,为了什么,都要根据这个特点来考虑。我国兴办中外合资企业主要目的是为了利用外资,引进先进技术和先进管理方法,为加快社会主义现代化建设创造条件,只能是社会主义经济的有益的必要的补充。当然,中方也尊重外方来华投资赚取利润的目的,以及加强同中方合作、支持中国社会主义现代化建设的良好愿望。中外合资企业价值观应体现双方投资的目的和愿望,既讲企业经济效益,又讲社会效益,实现这两方面的最佳结合。通过这种价值观,把企业员工思想引导到他自身想象不到的境界,产生意想不到的激情和热情,为企业生存

(下转第60页)