

虚拟企业的跨文化管理

张丽梅 陈金仁

摘 要: 虚拟企业的合作伙伴大多来自不同的文化背景,跨文化管理是必然的趋势。对虚拟企业进行跨文化管理,要分析其成员的文化背景及组织内部结构特点,本着相互理解、宽容的态度,在虚拟企业内部建构团队文化,进行信任、沟通和冲突的及时管理,以利于虚拟企业的有效运作。

关键词: 虚拟企业;跨文化;管理

中图分类号:F 276 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-1894(2004)04-0060-04

20 世纪 90 年代以来,随着科技进步和社会发展,世界经济发生了重大变化。人们根据自己生产、工作和生活的需要,对产品的品种与规格、花色式样等提出了多样化和个性化的要求,企业面对不断变化的市场,为求得生存与发展必须具有高度的柔性和快速反应能力。为此,现代企业向组织结构简单化、扁平化方向发展,于是就产生了能将知识、技术、资金、原材料、市场和管理等资源联合起来的虚拟企业。

的。它赞助了 1998 年长野冬季奥运会(全球合作伙伴)、2000 年悉尼奥运会(全球合作伙伴)、2002 年盐湖城冬季奥运会(全球合作伙伴),并即将在今年第 28 届雅典奥运会上以全球合作伙伴的身份出现。它已正式签约赞助 2006 年第 20 届都灵冬季奥运会和 2008 年第 29 届北京奥运会。

3. 可延伸性 赞助作为企业资源只有不断地使用才能发挥更大的价值。这种资源价值可以向两方面延展:向外延展到促销活动,影响外部合作伙伴,把赞助所积累起来的关系资源运用到企业的促销、广告活动中,共同建立品牌形象。向内延展到企业文化建设,调动员工的积极性,通过赞助员工所喜爱的活动,加强员工的自豪感和对企业价值观的认同。

中国企业要走向世界必须树立国际品牌形象,2008 年的北京奥运会和 2010 年的上海世博会为中国企业提供了难得的赞助机会。中国企业应该从跨国公司的赞助活动中吸取经验,充分挖掘和利用上述两会的资源,为树立国际品牌形象迈出坚实的一步。

(作者单位:上海对外贸易学院)

1991年,美国艾科卡(Iacocca)研究所为国会提交了一份题为(21世纪制造企业战略)的研究报告,在报告中富有创造性地提出了虚拟企业的构想,即在企业之间以市场为导向建立动态联盟,以便能够充分利用整个社会的制造资源,在激烈的竞争中取胜。1992年,William Davidow 和 Michael S. Malone 给出了虚拟企业的定义:“虚拟企业是由一些独立的厂商、顾客、甚至同行的竞争对手,通过信息技术联成临时的网络组织,以达到共享技术、分摊费用以及满足市场需求的目的。虚拟企业没有中央办公室,也没有正式的组织图,更不像传统组织那样具有多层次的组织结构。”由此可见,虚拟企业是由几个有共同目标和合作协议的企业组成,成员之间可以是合作伙伴,也可以是竞争对手。这就改变了过去企业之间完全你死我活的输赢关系,而形成一种共赢关系。虚拟企业集合各成员的核心能力和资源,在管理、技术、资源等方面拥有得天独厚的竞争优势,通过分享市场机会和顾客,实现共赢。虚拟企业是工业经济时代的全球化协作生产的延续,是信息时代的企业组织创新形式。

虚拟企业运作不是每个企业都必须运用的经营形式,但它的思维方法可为每一个企业所借鉴:即运用自身最强的优势和有限的资源,最大限度地提高企业竞争力。随着全球化进程的加快,企业之间形成利益共享、风险共担的合作伙伴或战略联盟已成为90年代企业管理的一股强劲的潮流,合作竞争正日益成为企业经营战略的新的核心。企业的发展壮大将更多地依赖于把各种分散的技术和管理优势组合成一种新的、更加强大的协同优势,以虚拟企业的形式组成联合舰队,使各企业之间在资金筹集、技术开发、技术使用、产品更新换代、市场销售等方面形成相互联接的利益共同体。市场如战场,战胜竞争对手,将对手打败,这是企业界人士长期的竞争思维定式。现在,面对变化的环境,面对激烈的市场竞争,如果把市场竞争看作如同分蛋糕,企业愿意同一些供应商、顾客以至于竞争对手联手合作做蛋糕,蛋糕做得大,大家分得比以前多,参与合作的企业就都能得到比以前更满意的结果,这正是合作竞争的目的。

虚拟企业以网络技术为依托,跨越空间的界限,在全球范围内的许多备选组织中精选出合作伙伴,可以保证合作各方实现资源共享、优势互补和有效合作。虚拟企业中的合作伙伴多来自不同的文化背景,这就使管理文化的交流、融合、取长补短更有可能,更有必要,跨文化管理将是一种必然趋势。美国《国际商业周刊》曾阐述道:在文化方面,19世纪工业革命的一个重大意义就是它把过去没有必要或没有机会彼此相互联系的人们联系到了一起……不同的语言、文化和价值都被国际商业的基本原理融合在一起……其结果是提高了生产力,增加了财富。同时,从经营学的角度讲,虚拟企业在运作之初,必须对合作伙伴作出具体的分析与评估,从而作出理性的决策。而其中文化是一个十分重要的因子。在具体的操作过程中,虚拟企业的管理经常面临着由于文化差异带来的障碍甚至冲突,一般的企业是基于统一的文化管理,而且存在一个固定形式的组织内部,而虚拟企业的组织形式无法实施单一的文化管理,临时性的合作又不可能有时间来培育十分完善的组织文化,构建虚拟企业、保持和培育成员企业的核心能力以及对核心能力的载体——人才的培养、激励和发展,都迫切要求虚拟企业要实行跨文化的管理。



什么是文化?文化不是一种个体特征,而是具有相同的教育和生活经验的许多人所共

有的心理程序。既然如此,不同群体、区域、国家的这种程序就互有差别。具体来说有以下两种差异:

1. 文化背景差异 这是因为他们的心理程序是在多年的生活、工作、教育下形成的,因而具有不同的思维模式、行为方式。虚拟企业建立与运作过程中必然会面临来自不同的文化体系的文化域的摩擦与碰撞。不同的文化环境,还有不同的经济、社会和政治等因素,必会形成较大的文化差异。由于文化的演变是一种漫长而缓变的过程,这种文化差异对企业来讲,在一段时间内是不会消除的,并可在一段时间内保持稳定。文化差异的客观存在,势必会在虚拟企业中造成文化之间的冲突。除了民族、地域文化差异之外,不可否认,还有合作伙伴公司“公司文化”的风格差异。可以说,各合作伙伴文化差距越大,产生文化冲突与困惑的可能性与强度就会越来越大。在一个具体的虚拟企业组织中,文化冲突的产生原因主要有:种族优越感、不恰当地运用管理习惯、不同的感性认识、沟通误会、文化态度等等。

2. 组织形式差异 对虚拟企业进行跨文化管理,要分析它的内部伙伴关系。基于伙伴关系我们认为虚拟企业的基本组织模式有两种:有盟主的组织模式和民主联盟的组织模式。前者通常由一个占主导地位的企业(盟主)和一些相对固定的伙伴组成。盟主负责制订虚拟企业运行规则,并负责协调各个伙伴之间的关系,负责在伙伴之间出现冲突时作出合理仲裁。后者在虚拟企业中不存在盟主,所有的参与者在平等的基础上相互合作,参与者在保持自身独立的同时,为虚拟企业贡献出自己独特的“核心能力”。对于有盟主的组织模式,其伙伴关系的管理较为简单,因为盟主具有绝对的权威,各伙伴在其威慑作用下,会按照承诺去完成自己的任务。虚拟企业的管理类似于同一组织内部的管理,盟主对合作伙伴的管理类似于对其内部部门的管理。各合作伙伴即使有文化差异,也会被压制在最小的程度内。相对于这一模式而言,民主联盟平等的伙伴关系对于每个伙伴的约束力较小,各合作伙伴的文化个性可以自由展放,伙伴之间的文化冲突较为激烈,不利于虚拟企业的稳定,伙伴管理较为复杂,具有跨组织协调的特点。

基于上述分析,虚拟企业在跨文化管理方面应重视:

1. 任何一方应设法去了解另一方的文化 建设跨文化管理的过程可以划分为3个阶段。(1)首先要意识到不同文化之间的差异,这方面的意识包括对其他文化的一致性,以及各自所具有的不同的逻辑性加以领悟。(2)人们必须理解和尊重不同文化之间的差异,这种理解使他们能够评价这些差异。(3)有必要认识到别人身上存在的差异在你身上也存在,也许这些差异在你身上并不明显。总之,就是发觉差异、评价差异、认知差异。理解是促成合作成功的重要条件。它包含两个方面的意义:一是“要理解他文化,首先必须理解自己的文化”。对自己的文化模式,包括其优缺点的演变理解;二是善于“文化移情”,理解他文化。文化移情要求人们必须在某种程度上摆脱自身的本土文化,同时又能够对他文化取一种较为超然立场,而不是盲目地落到另一种文化俗套之中。

2. 联盟成员之间应相互信任、相互尊重,碰到问题时应以诚相待 由于各成员企业来自不同的组织,有着不同的背景,在合作过程中,会自觉或不自觉地产生习惯性的防卫心理和行为,在虚拟企业中形成障碍。所以,必须通过充分的沟通与尊重,建立起信任关系。在虚拟企业运行过程中,伙伴之间信任关系的建立较之契约的约束会更为有效。伙伴之间良好信任关系的建立可以避免虚拟企业的管理僵化,降低其结构成本,伙伴间的相互信任可以大大减少虚拟企业内部的交易成本。在虚拟企业伙伴间的结构、组织和文化方面都存在

差异的情况下,信任关系的建立可以大大降低伙伴之间的协调工作量,并促使伙伴以灵活的方式相互调整彼此的合作态度和行为,从而有利于在虚拟企业中形成稳定的、具有创造性的伙伴关系。还可以在内部建立信任评审体系,即对合作伙伴的信誉、风险偏好、联盟的性质及行为机制进行评审,促进信任体系的完善。

3. 营造良好的合作环境,加强沟通 信任的建立依赖于良好的沟通。建立相互信任的机制,虚拟企业必须建立起一个良好的需求信息网络和合作伙伴关系网,使各成员企业能充分、及时地进行信息沟通,从而准确理解与把握相互的需要,建立信任关系,这是虚拟企业协调管理的基础和前提。在这一点上,虚拟企业既可利用信息技术实现低成本的、间接的、实时的沟通,也不排除必要时采用“面对面”的直接沟通,而且要尽可能多创造一些直接沟通的机会,这样有利于加深伙伴间的感情及联络纽带,加强虚拟企业的人性化管理。不同文化背景的人彼此相处,必须建立跨文化沟通的机制。在选择虚拟运作的企业中,领导集体更需要有意识地建立各种正式的非正式的、有形的和无形的跨文化沟通组织与渠道。

4. 强调团队文化 虚拟企业实际上是以项目为目的的一个团队,为了实现共赢,合作是参与方共同的义务,因而要求培育目标一致的团队文化;团队文化不是以牺牲合作伙伴的利益来服从整体目标,而是应用并行工程技术系统地考虑局部目标与整体目标的关系,并在项目实施中通过随时协调、沟通达到局部目标与整体目标的一致。为此,一方面在选择合作伙伴时,应充分利用网络上足够的信息,从中选择信誉好、技术过硬、具有良好协调意愿者参与;另一方面应在项目实施过程中充分沟通信息,加强协调,促进团队文化的形成。

5. 及时解决成员之间的冲突,减少文化冲突产生的成本 冲突在任何组织中都是存在的,功能正常性的冲突对于组织会起到良好的调节促进作用,而功能失调性的冲突则会给组织带来不好的影响,甚至妨碍组织的正常运作。在虚拟企业中,冲突产生的可能性会比传统企业更多,对冲突的管理也是合作伙伴必须正视的环节。在虚拟企业中,由于合作伙伴各方均认可多赢目标的实现,所以只要在组织中建构开放和信任的氛围,以积极坦诚的态度进行沟通,公开内部信息,对合作伙伴给予充分的信任,通过适当的谈判和沟通就可以解决冲突;同时,可在联盟内部设立仲裁委员会,行使最终裁定权,以作为适时的补充。同时可由外部的独立审计机构对企业进行监管,避免侵害中小伙伴的利益。

此外,选择虚拟运作的企业,可在企业内进行跨文化培训,造就一批高质量跨文化管理人才,以适应管理的需要。跨文化培训的主要内容有对文化的认识、敏感性训练、语言学习、跨文化沟通及冲突处理、地区环境模拟等。通过培训,可以加强人们对不同文化环境的反应和适应能力,促进不同文化背景的人之间的沟通和理解,促进虚拟企业伙伴之间的联系与信任。管理,对世界上大多数管理者而言,与其说是一门科学,不如说是一门艺术,真正有效的管理是根据当时当地的情况而进行管理,虚拟企业组织的跨文化管理同样如此。

(作者单位:南京审计学院 南京大学)

参考文献:

- [1] 斯蒂芬·P. 罗宾斯著. 管理学. 第四版. 黄卫伟等译[M]. 北京:中国人民大学出版社,1997.
- [2] 陈剑,冯蔚东. 虚拟企业构建与管理[M]. 北京:清华大学出版社,2002.
- [3] 覃征,汪应洛. 网络企业管理[M]. 西安:西安交通大学出版社,2001.
- [4] 弗莱蒙特·E. 卡斯特,詹姆斯·E. 罗森茨韦克著. 组织与管理. 第四版. 傅严等译[M]. 北京:中国社会科学出版社,2000.
- [5] 叶飞,孙东川,张红. 虚拟企业的复杂性研究[J]. 经济管理. 新管理,2001,(14).
- [6] 泰勒·小柯克斯. 跨文化组织. 刘吉等主编[M]. 上海:上海交通大学出版社,2002.