

L'épreuve
des différences
L'expérience
d'une entreprise mondiale

面对**差异**的考验
一个跨国公司的经历

[法] 菲利普·迪里巴尔纳 著
周冉 丁小会 译

东方出版中心

面对差异的考验

一个跨国公司的经历

[法] 菲利普·迪里巴尔纳 著
周冉 丁小会 译

东方出版中心

上海市版权局著作权合同登记: 图字 09-2010-707 号

L'épreuve des différences — L'expérience d'une entreprise mondiale

By Philippe d'Iribarne

©Editions du Seuil, 2009

Simplified Chinese edition copyright © 2010 Orient Publishing Center

All rights reserved

图书在版编目(CIP)数据

面对差异的考验: 一个跨国公司的经历 / (法) 迪里巴尔纳著; 周冉, 丁小会译. —上海: 东方出版中心, 2011. 10

ISBN 978-7-5473-0407-5

I. ①面… II. ①迪… ②周… ③丁… III. ①建筑材料工业—工业企业管理—研究—法国 IV. ①F456.569

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 184642 号

责任编辑: 张芝佳

责任印制: 周 勇

装帧设计: 董 伟

出版发行: 东方出版中心

地 址: 上海市仙霞路 345 号

邮政编码: 200336

电 话: 021-62417400

印 刷: 昆山市亭林印刷有限责任公司

开 本: 890×1240 毫米 1/32

印 张: 3.75

字 数: 96.5 千

印 次: 2011 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

序

拉法基，诞生于法国、有着人文主义传统的工业集团，今天可以庆贺它这半个多世纪以来在世界各地的发展：50年代在加拿大、巴西、摩洛哥，80年代在美国，90年代在欧洲，以及90年代中期以来在五大洲崛起的一大批新兴国家。

如今，拉法基集团遍布世界近八十个国家，但这不阻碍它联合不同层面的团队形成同一种技术文化。然而，不同国家或地区的文化，作为企业管理文化的源泉，其多样性构成了国际化的真正挑战。对这一多样性的理解和把握是产生一种企业管理文化、一种共同特征的文化的先决条件。

拉法基一步步地向前推进，从未丧失它的精神，尤其着力于持续不断地变化，让围绕一个基石进行的最大程度的价值观的集合成为可能，这些价值观有着同一种意义，形成一种共同的标识。

责任、超越自我、关注、尊重他人，可以构筑一种优秀的文化。

我们的《行为准则》最新的一次调整是在 2003 年。在 2006 年初正式交接之前，贝特朗·科隆(Bertrand Collomb)已经将领导企业的责任托付给我。

挑战很明显：在一个既国际化又区域化的企业集团，在领导文化之外，如何从我们的价值观中汲取力量来发展一种真正的优秀文化？

形势一旦被预计和意识到，在正式领导集团的前夕，我便决定首先把工作的安全作为集团的第一准则，这是

- 基于我们尊重他人和人文主义的价值观；
- 基于致力卓越的领导方向；
- 为了能够调动集团的每一个合作者。

这确实是我所作过的最重要的决定：它对于每个人都是有意义的，它把所有人都调动了起来。

这个决定使我们能够遥遥领先，能够切实提高我们的水平。

在我们的发展过程中，菲利普·迪里巴尔纳(Philippe d'Iribarne)曾经多次，尤其是在做“明日领导者”(Leader for

Tomorrow)计划时,发现了一个科学研究和思考的范畴,这本书便是它的成果。

这本书向我们展现了一家跨国公司所承载的共同文化与各种当地文化之间关系的复杂性。它也表明,极大地肯定多种价值观或多种方式,即使得到的反应和态度不尽相同,却可以促进员工的融入,从而最大程度地提高工作效率。

“我们的价值观具有价值。”我常常这么说。

毋庸置疑,这部著作可以提供给我们理解问题的钥匙,让我们能力更强。有些人对于未来的统一认识一定还会从其中获得丰富:能够让不同地区的文化找到合作的道路而不是冲突、对抗。

布律诺·乐峰

(Bruno Lafont)

拉法基集团总经理

导 言

文化的相遇是充满希望的,不过这希望只有历经重重考验才能成为现实。西方现代性,被视作人类的指路明灯,其在各个方面的作用需要重新考量。从中国到阿拉伯世界,文化多样性的存在摆到了当前,让本属于西方自己的基本价值观之一又反过来对抗西方。可是这一反作用被怀疑是掩盖了对很多普遍价值观的拒绝,这些价值观没有任何理由只是西方的特权。那么我们必须 在文化专制与文化相对论之间作出选择吗?文化相对论尊重文化多样性,愿意接受任何行为方式,无论那在我们看来是多么冒犯。

这个疑问不属于关于民主、关于尊重人权的重大争论范畴。它更为普通,但并不是不紧迫,在跨国企业的分支机构里,我们每天都遇到它。

这些企业自然力求传播它们的管理观念,并且通过管理观念,传播在总公司业已建立的权力观念、合作观念、争端处理观念、职业责任观念。就这样,这些企业要面对各种各样的地方意见,这些意见以恰当的方式共同作用着。而许多企业感到困惑:它们应该、它们能够尽力推行自己的行为方式和价值观,不用担心遭遇“文化冲突”,导致它们的努力付诸东流吗?还是它们更应该先尊重不同的文化,以调动全体员工,也就是效率的载体吗?又或者正确的选择是试图使两种态度得以调和,可这在实践中究竟怎

么做呢？

此外，对于总部在西方国家的企业来说，在和位于发展中国家的分公司打交道时，就有一个道德和政治问题摆在面前。这些分公司是不是表现出一种新殖民主义的傲慢，这种傲慢把分公司所处的社会的不利方面同当地文化受到的破坏、当地资源进行的开发联系了起来？或者相反，这些分公司是包括经济、社会、政治以及文化等方面的现代化的媒介？

这些问题以相当明显的方式在当今越来越多的跨国企业里被提出来，这些企业（在“行为准则”、“工作原则”、“伦理规则”或其他种种方面）呈现不同的形态，拥有各种各样表述的价值观，企业借助这些价值观，力求发展一种超越国界的“企业文化”。企业的行为准则只能依存于人和社会的观念，这些观念在制定行为准则时才是至关重要的。试图树立一个共同的信条有效吗？是否尊重地方现实？那些行为准则到何时、怎样才能在全球不同的地方被接受和真正实现呢？

对于我来说，由于有机会在一些跨国集团的国外分公司

开展研究^①，便经常面对这些问题。通过与一个在其领域（建筑材料领域）处于世界领先地位的工业集团——拉法基集团的合作，我得以深入我的研究。拉法基集团，起步于19世纪、在法国成立的一个公司，如今在全球超过七十个国家拥有分公司，在美国和中国的活动尤为重要。值得注意的是，它既有人文主义传统，又特别重视运营的国际视野。一方面无论所处国家的文化是怎样的，它都坚持保持自己的价值观；另一方面，它也清楚地意识到植根于地方文化的必要性。集团的国际化，尤其是英语国家的员工在集团中占有的位置，促使集团在向盎格鲁-撒克逊区域业务靠拢的同时，在2000年初重新审视自己的管理风格。一项大型计划于是启动——在集团所有部门传播与一套价值观^②相联的一种“管理哲学”。这样一个举措真正带来的冲击会是怎样呢？除了话语上的表达之外，这个举措还可以在哪些方面影响发生在世界各地的事情？集团提出了疑问。应其要求，我们开展了

① 参见：Philippe d'Iribarne, Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier, Tatjana Globokar, *Cultures et Mondialisation*, Éd. du Seuil, 1998；Philippe d'Iribarne, *Le Tiers-Monde qui réussit*, Odile Jacob, 2003.

② 见《明日领导者》，第一期，2003年8月。

一系列调查,旨在帮助集团找到答案。就这样,我们开始研究这种调查所摆出的形形色色的问题,这些问题关系到工作效率,关系到隐藏的道德和政治问题,或关系到对公司价值观与某一文化之间关系属性的理解。我们现在的工作是要从我们观察和分析出的事实中汲取有益的教益。

探讨这些问题最常用的方法,是将一种文化与一套价值观暗地里作比较。所以,人们经常谈到“亚洲价值观”,还谈到西方本身的“现代价值观”与世界其他地方盛行的“传统价值观”之间的对比,或者还谈到“价值观之争”。按照这样的表述,一个外国公司的成果只能通过战胜地方价值、压制地方价值激发的反抗获得。这方面内在的参照是理性之光,理性的胜利击退了偏见的黑暗势力。正是按这样的表述,关于西方,特别是对西方企业的角色的一致质疑才具有意义。这些西方企业应该作出选择,要么采取一种胜利者的姿态,强加自己的价值观;要么采取一种尊重的态度,与前者相反,把每一种文化看做是用来保护企业自身的。

在一些国家,我们分析当地员工对于拉法基集团经营活动的反应,我们观察到的事实表明前面那个姿态是多么不合适。

集团并不是要推翻任何价值观，它也不能这样做。两种价值观——分公司的员工所认同的、和本地文化相适应的价值观，以及集团所信奉的价值观，两者之间，我们发现了一个深厚的共同根源。与源自“正确权力”(bon pouvoir)的活动相关的一切尤其如此，这“权力”热爱公正，关注公司意志所影响到的人。诚然，这方面存在着文化上的很大不同。但是这些不同不属于价值观，它们关系到后来价值观形成的方式——这也是“正确权力”的具体特点、一个上司接近其团队的方式以及公平待遇的明确标准，等等。同时，当企业的价值观与员工所奉行的价值观相抵触时，员工压根不会改变想法。典型的西方价值观就是这样，重视言论自由，重视不同意见的完全表达。

这意味着总公司自身的文化对分公司没有任何影响吗？意味着总公司只能让人被动地尊重地方文化吗？完全不是，总公司的角色并不是新价值观的强加者。这牵涉到这样一个现象，那就是现有的价值观确实在施行。在一个企业内部，不同价值观的存在是一个事实，而这些价值观的确引发权力的调整，也就是企业领导者或策略负责人的调整，这也

是事实。在中国,还有在约旦,在那些我们特别感兴趣的
国家,企业的日常运转似乎不太受到作为源自“正确权力”的活
动之基础的价值观的影响。在这种情况下,一个跨国集团,
如果价值观对其真的举足轻重,即使利用与人类活动任何可
能的联系,也要竭力将价值观转化为行动,它可以运用某种
文化的潜在力量施加强大影响,在当时,这力量还没被发挥
出来。除了我们研究的情况,人文主义方向的西方企业在许
多国家还扮演着一个重要角色,这些国家强烈期待一种有力
的、公正的、关心它所影响到的人的利益的权利,不过期待经
常是落空的。

自从集团要推行的价值观公布以来,这一举措的方方面
面,乃至收集到的员工的相关意见,全都耐人寻味。

集团《行为准则》(*Principes d'action*)的两个参考版本,
一个法国版本,一个美国版本,都已经制定,且一心使两者尽
可能地相似。两者之间的比较,将在第一章中呈现,因为事
关我们与他人,与客户、股东或者员工建立的联系的形式,它
将表明我们远离了可以超越文化的价值观的天地。我们无
法取消对于一种良好共处方式的看法的多样性。而这种相

对性甚至在西方企业内部出现。

接下来,我们将在第二章和第三章探讨中国和约旦分公司员工的反应,我们就集团活动对员工工作的影响询问他们。我们不断寻找关于企业权力运作的地方意见的特别之处。我们将看到企业的举措是如何具有意义,如何被接受。

第四章是关于所有分公司的员工对于一项调查的回答结果,这项调查的目的是测试员工对于集团推行的管理方式的态度。这项调查一个特别突出的结果出自法国人。法国人以怀疑主义著称,他们对于一个企业试图借之传达价值观的任何举措都表现出怀疑。既然他们要领导的人来自世界各地,那他们应该意识到世界并不是照他们自己的样子出现的,应该意识到在别的地方,特别是在亚洲,因为企业采取的那些举措引发的期待可能非常强烈。

最后一章对上述观察和分析做了总结。除了管理方面的事情外,最后一章还阐述了文化多样性在世界进程中的作用。这一章建议区分两种民主模式:一种模式,我们可以看做是约束性的,我们可以把它与“正确权力”的实施结合起来——这样一种模式意味着在法律面前人人平等,意味着领

导者聆听民众心声的一种能力,还意味着非常符合大众要求的权力运用,但是这种模式没有给自由思想和争论批评留出什么位置;另一种模式,是一种激进的模式,这种模式不满足于“正确权力”,而自由思想和争论批评对于它则是根本性的。前一种模式基于似乎是普遍的价值观。相反,后一种模式似乎与一种企业发展概念密切相关,这种概念在西方之外是难以强加的。

目 录

001 第一章 法国与美国：两种演绎方式

002 一、企业在世界中

004 企业，它的客户和股东

007 对从属于集体的法国式迟疑

008 人的弱点，宗教伦理，荣誉伦理

009 二、企业与它的员工

010 责任关系，尤其是与企业制定的规定的关系

012 法国式的保持距离与美国式的精神集体世界

015 高贵效忠

019 三、相互可能造成的影响

021 结语

023 第二章 中国：人情关系与官僚主义

024 一、中国的权力观

024 难以反对上级

026 领导也有义务

028 避张扬免冲突

030 二、公正而富有关爱的秩序

031 咨询和示范

031 近乎无序世界的出路

032 从徇私情到规则面前人人平等

033 帮助每个人的个人发展

034 长期展望

035 费时又复杂的调整

037 三、文化的潜在性

037 对掌权者的期待

039 摆脱关系逻辑

040 结语

041 **第三章 约旦：统一性与部落制度**

042 一、理想与现实的巨大差距

043 希望实现有亲和力、处事公正的上司领导下的
 规章面临人人平等

044 实际情况：疏离的上下级关系与独断专行

047 如何获得认同

048 二、引入外国管理模式

048 难以公开质疑员工

051 咨询与建议

053 “明日领导者”计划与集体认同

055 改革究竟要走多远

056 三、文化背景

060 结语

061 **第四章 地方认同形式的多样性：一项调查**

062 一、员工对企业与企业政策的认同；文化逻辑

063	职位级别与对企业和企业决策的认同
066	满意度与归属感
068	二、文化,社会氛围,与企业的关系
069	与企业关系和与工作关系间的法式分离
070	美国:在严格的利益关系与共同体性质企业之间
072	三、对“明日领导者”计划的反馈与典型的法国特点
075	结语

077 第五章 多样文化中形成的价值观

077	一、价值观和文化
079	普遍价值观
080	提倡分享与渴望自我实现,两种价值观如何调和:文化参照的作用
083	文化之间的转换
085	二、从企业到世界
085	国家文化与企业文化
087	社会组织管理
091	人类社会的统一性与多样性
093	结语