

## 促进“文化整合”，创造成功共赢

由中国与全球化智库（CCG）发起并参与主办的第二届“中国企业全球化论坛”于11月20-22日在三亚召开。11月21日上午，本届论坛举行了以“文化整合：如何创造成功的共赢关系？”为议题的全体大会，深入探讨了企业全球化过程中文化的冲突与融合，以及国际化人才的选择与使用，就通过交流、包容、合作来实现文化整合、创造共赢关系达成共识。



中国美国商会主席 Mark Duval、联想集团高级副总裁乔健、法政集团董事长王广发、普华永道战略合伙人 John Jullens、中英商业委员会首席执行官 Stephen Phillips、史宾沙大中华区董事张洋等出席大会并发言。中国与全球化智库（CCG）副主任孙玉红主持大会。



Mark Duval 表示，中美商会一直致力于帮助美国公司到中国投资，现在也有中国公司到美国投资。从任何的伙伴关系角度来看，两个不同的组织架构试图互相理解、应对相互差别、进行更好的合并、进行计划的实施，这些本身就是非常复杂的。如果一个是中国公司、一个是美国公司，就更复杂。美国公司在中国进行合资，要花很大力气来理解中国公司的文化、目标的一致性，做出非常多的努力。中国公司到美国投资也一样，要找到正确的合作伙伴，确保双方有非常好的了解，花时间来建立起信任。同时，企业要根据最终目标寻找最合适的人才，从而实现好的管理和结果。



John Jullens 表示，伙伴关系确实非常困难，中外伙伴关系更是如此，可能也是有相关语言障碍和文化障碍，有时潜在的伙伴关系的基础确实需要很大的努力才能让他们保持一致。外国机构希望进入中国，因为中国对他们来讲是最大的市场。他们进入时会遇到一些困难，就会进行合并以便进入市场。他们必须要了解中国的政策法规，适应中国的环境。中国公司到海外投资，也面临不同的困难。中国公司要想在全球价值链中取得更好的地位、在价

价值链终端实现更好的成功，必须要从思想上转变，要了解当前的情况、市场地位，适应海外环境。如果文化的整合不成功，显然会造成冲突。此外，合资之前要有正确的人才库，并明确各自的责任。



Stephen Phillips 表示，从很多角度来看，文化会起到非常重要的作用，从商业意义的角度来理解尤其重要。企业必须要非常好地了解当地的劳工法律。这些因素加起来甚至比文化更加重要。在看到相似之处的时候，也必须考虑到差别，尽最大努力解决差异问题。海外投资过程中，文化的理解非常重要，当地的风俗习惯必须考虑在内。有些中国企业在英国投资犯了一些错误。企业不知道英国投资的复杂环境，与当地银行以及法律机构进行接触，最好找了解相关体系的机构提供咨询。当地化人才也非常重要，成功使用当地管理团队，有助于使用当地的网络、关系、渠道，有利于项目顺利实施。反面经验是一些中国公司在海外，用自上而下的管理方式直接命令下层怎么做，使得当地分公司人员人人自危，觉得没有决定权、发言权。目前中国企业海外投资的本地化团队比例有待提高。



乔健表示，讲到全球化，经常会讲投资增加、产品出口、资源等，但不会去想我们的领导力和文化输出多少。联想在并购 IBM 的 PC 业务后的一段时间增长缓慢，之后用了很长时间加强文化和领导力建设，最重要的是使当地管理层、员工、当地客户有共同的价值理念。联想跟十年前比起来业务翻了 15 倍，但是更自豪的是建立起来的领导能力。我们不仅要向国外输出投资和资源，更重要的是吸取国外文化的精华，招募最好的人才，整合最好的文化。联想用人的理念是在全球寻找最适合的人，对国际化人才的判断标准，更多是看战略思考能力、全球化思维、适应性，而不是他的语言。不同的国家、文化可以互相学习，找到共同的最优解决方案。



王广发表表示，走出去、引进来首先要注意八个字：调查充分、研究彻底。企业自身的元素是否具备全球化的标准。公正公平公开、依法合规、属地标准、政策法律、市场产业转型、产业标准、创新、创造。首先是属地发展，然后再面向全球，胸怀大战略、大格局。王府学校一直在不断转型，在教育产业管理方面，实施全球化的标准建设。人才建设也实行标准化，从文化上、知识结构上、专业标准上、思维意识上都应该有一个全球化的标准。我们尊重秩序与自由的关系，尊重人的关系，尊重人性，尊重文化差异，但首先专业必须符合基本标准。企业用人的标准要与所涉足的产业标准发展一致，要着眼于

未来二十年。文化的沟通、文化差异的包容，是实现利益共同体、产业走出去引进来共同发展的重要前提。



张洋表示，目前企业全球化过程中排名第一的挑战是人才的挑战，其中又分为两个方面：第一，企业走出去的时候，如何在企业内部选择和识别最适合国际化的人才；第二，大量聘用的本地化的人才、尤其是高管人才，如何让他们在自有平台上充分发挥才能，并且能够有机融入这个企业的文化。成功的国际化的高管，其至关重要的能力是跨文化的灵活性，而这是不可量化的。具备这种能力的高管通常具备几个特征：一是都有强烈的好奇心和开放的心态，喜欢迎接新事物，学习能力比较强；二是勇于挑战新领域、挑战自己，勇于走出自己的束缚；三是自我认知意识强，文化适应性强；四是对不同文化的知识的掌握会比较主动、深入和广泛。她还指出，有效管理外派高管的期望值，合理设计未来的职业发展规划、通道，尤为重要。中西方企业具有较大的文化差异，企业需要了解自身的企业文化和价值观，选择高管时要找共同点、文化结合点，才能使管理既符合个人领导风格、又有文化黏性。



第二届“中国企业全球化论坛”将围绕“中国企业全球化：新的历史新的舞台”这一主题，举行六场全体大会和十场平行论坛，针对目前中国企业全球化进程中面临的机遇和挑战，呈现一场思想盛宴。