

文章编号: 1001 - 148X (2005) 13 - 0109 - 03

东西方文化差异与竞争优势

——挑战宝洁

李敏华

(厦门大学 企业管理系, 福建 厦门 361005)

摘要: 我国加入 WTO 以来, 随着全球经济一体化的快速发展, 我国市场正逐步全面向外国开放, 我国企业面临着越来越激烈的来自外国公司的挑战。中国日用化工品市场开放较早, 但到目前为止, 却没有像家电产业那样形成自己的强势品牌, 可与同类跨国公司在同一层次一较高下。因此, 必须对我国日化市场上的领导者宝洁公司进行分析, 探讨东西方文化差异在我国日化市场竞争中起到的作用, 促进我国日化企业做大做强。

关键词: 日用化工品; 文化差异; 竞争优势

中图分类号: F767.9 **文献标识码:** A

Cultural Differences and Competitive Advantages

LI Min-hua

(Management Department, Xiamen University, Xiamen, Fujian 361005, China)

Abstract: With the development of the global integration, Chinese market has been open to the foreign countries gradually. The domestic industries are confronted with more and more intense competition of other foreign companies. This paper analyzes the P&G company's development, discussing the effect of cultural difference in chemical necessity market competition. It then raise some suggestions to help this industry to improve their management.

Key words: chemic necessities; cultural difference; competitive advantage

一、不同的文化背景产生不同的价值取向

随着我国加入 WTO, 以及全球经济一体化的迅速发展, 我国市场正逐步全面向国外开放, 我国企业面临着越来越激烈的来自外国公司的挑战。中国日用化工品市场开放较早, 但我国到目前为止, 却没有像家电产业那样形成自己的强势品牌, 可与同类跨国公司在同一层次一较高下。

我国日化企业没有做大做强存在着许多原因, 如组织形式、产品质量、销售渠道、品牌管理、人力资源管理、资金问题等方面与跨国公司存在着这样那样的差距。而宝洁公司作为名列世界 500 强的日化公司, 在 20 世纪 90 年代进入中国市场后, 尽管在某些个别产品类别、个别的领域受到我国企业的挑战, 最近几年销售增长速度放缓, 但毫无疑问, 它仍然是我国日化市场上的领导者, 相对于同类企业占据着最大的市场份额。宝洁公司成功地占领中国市场的一系列战略规划、实施, 对研究如何更好地发展我国日化企业有重要的意义, 因此, 应该认真研究其成功的要素、经验, 同时根据本国的特点取其精华, 去其糟

收稿日期: 2004 - 04 - 12

作者简介: 李敏华 (1979 -), 女, 福州人, 厦门大学企业管理系, 硕士研究生。研究方向: 企业管理。

介服务组织, 并使其逐渐成为贸易促进服务的重要提供者。这些中介机构包括商会、行业组织、国内外咨询机构、以及各种研究机构等。中介机构建立在利益基础上的运作机制, 其效率可以弥补政府能力的不足。

参考文献:

[1] 刘江永. 日见增大的相互作用——美日经济发展趋势及对我国的影响[J]. 国际贸易, 2004, (1).

[2] 尹翔硕. 贸易结构更为重要——中国外贸依存度及进出口贸易的不平衡与不对称[J]. 国际贸易, 2004, (3).

[3] 姚景源. 中国经济形势展望[J]. 中国对外贸易, 2004, (2).

[4] 项义军, 赵德海. 国际贸易[M]. 哈尔滨: 黑龙江人民出版社, 2002.

(责任编辑: 习文)

粕,这样才能帮助我国日化企业更快地做大做强。

一般认为宝洁公司最核心的市场竞争武器是其品牌思想。宝洁的品牌智慧使得宝洁公司在全球市场竞争中攻无不克,战无不胜。国内日化企业对于宝洁品牌策略思想虽然多有解读,理论界也对宝洁的品牌命名、定位、识别、传播策略、品牌创意、推广与市场关系处理、宝洁品牌之间关系处理、宝洁品牌危机公关、宝洁母子品牌关系处理以及宝洁品牌延伸战略等方面做了系统具体的研究,但对宝洁的研究仍然大部分是停留在市场销售操作层面,停留在研究宝洁公司是如何运作的,忽视了宝洁公司无论是制定、实施或是进一步修正最终都必须落实到员工个人身上。

一个企业的命运其实是掌握在一线员工手里的。不同的公司可以卖相同的产品,但是员工差别却很远;公司可以请咨询顾问来规划企业未来的战略,但是,如果员工不能贯彻执行,所有的战略都是零价值的。公司唯一的核心竞争力和差异化其实就是热爱工作的高素质员工,而如何获得并留住这些员工,激发他们工作激情,表现出他们的创造能力才是研究挑战宝洁的终极武器。

如今我国的企业都在从各个方面学习西方先进的管理经验,希望能够提高自己的竞争力,也包括比较热门的人力资源管理,应该说还是意识到人力资源的重要性的。到处都在提倡以人为本,也引进了许多外国人力资源管理的方法,可是实践效果却不佳,形似却神不似。究其原因,东西方固有的文化差异是一个主要因素。

正如美国著名的文化人类学家莱斯利·怀特所说的那样:“行为是文化的函数。”文化以一种非理性的方式持续地影响和控制着人们。这里的文化是指人类全体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教信仰、群体组织和其他一切人类生产活动、思维活动的本质特征的总和。从这个意义上说,人本身就是一种文化现象,现代人都是文化人。不同的民族,在其历史发展的长河中,形成不同的文化背影,因此具有不同的价值取向和行为方式。

由于文化具有一定的稳定性,在相当长的一段时间里不会发生变化。因此,如何更加正确地把握和运用文化差异,有意识地通过建立企业亚文化影响激励员工,从本质上提高企业的核心竞争力是我国现有企业需要深入研究的课题。

二、东西方文化差异在企业管理中的主要表现

(一) 价值观不同导致不同的管理实践

管理实践包括组织中评价、选择、奖惩、上下级关系、群体的行为等。

中国社会一般较强调集体的观念,鼓励宣扬为了集体而牺牲自己个人利益,同时由于我国劳动力市场实际的供求状况,导致中国企业一般对人才的重视远远不如外国,重视人才的引进忽视人才的进一步培训和保持。而在西方社会,强调个人价值的重要性,对

人权、机会均等等观念的根深蒂固的信仰,及外国的劳动力成本相对较高的事实,使得外国企业对待员工个人的重视态度上就与我国有很大的差异,这种重视程度的差异直接导致了对员工的培训、职业规划、薪酬等具体管理实践的差异。

如在风险观念方面,由于中国长期积累下来的官僚习气,“多做多错,少做少错”的处事哲学以及中国企业从计划经济转型带来的行政管理手段的影响,中国企业家一般缺乏风险意识和冒险精神,在不确定条件下不敢贸然决策,往往失去市场竞争机会;而西方社会对挑战人个极限、个人英雄主义的褒扬态度鼓励个人努力实现自己的价值,表现自我,西方企业家就比较勇于冒险、敢于探索,尤其是在研制新产品、开拓新市场、运用新技术等方面表现突出。

(二) 制度的差异

西方社会对人性假设的认识偏向于人是经济人,认为人是会受到诱惑而犯错的,因此采用法治,一切都用外在的非人际关系的硬件力量——尽量完善的法规、制度去约束,在企业管理上就表现为规范管理、制度管理和条例管理,追求管理的有序化和有效化,希望从制度上解决企业面临的问题;中国社会重伦理,偏重于人的作用和价值实现,更多地采用人治,如朱镕基同志就在政治报告中提出要将以依法治国和以德治国结合起来,这固然与我国目前法治不健全有一定关系,但也可看作是我国传统文化影响的表现,相应地,在企业管理上就表现为忽略了制度效应和条例管理,以“情”治理使员工对制度的执行比较松懈,以致规章制度往往难以发挥有效的作用,这在传统国企中表现得尤为严重,大到战略决策,小到日常事务的处理都没有严格的程序化的决策过程,往往是领导的拍脑袋决定。

(三) 劳动人事政策差异

在人事安排和职务晋升上,中国采用传统考试选拔人才方法而现代人力资源管理考核、岗位分析、招聘技术的缺乏导致中国企业组织比较注重个人政治素质、个人历史以及人际关系等,以致于选拔的干部往往具有文凭和技术,却不一定具备组织和管理才能;而西方则普遍采用绩效管理,把能力放在第一位,根据员工在工作岗位上实际表现出来的能力来进行人事安排和职务晋升。

对于人才流动,中国企业与日本企业类似,东方文化集体归属观念的存在使企业不习惯员工“跳槽”,并常常以某些条件和理由限制人才外流;而西方尤其是美国企业则鼓励自己的职工不断流动,形成合理的年龄、知识、技能结构,保持企业的活力。

(四) 利用东西方文化差异,创建我国日化企业的竞争优势

文化由于其所具有的稳定性的特点,在较长的一段时间里是不可改变的常量,同时文化又是对员工有强烈影响的一个重要因素,因此如何利用文化差异建设自己的竞争优势是企业应该加强研究的一个方面。

考察我国的日化用品市场，我国日化企业在与外国跨国公司如宝洁、联合利华等企业的竞争中应该如何利用文化差异，锻造出自身的竞争优势，挑战跨国企业在日化用品市场上的霸主地位呢？

从宏观角度来说，我国企业在考虑文化因素影响的情况下学习跨国公司的经验，取其精华，去其糟粕：学习跨国公司在我国市场上成功的运作，包括研究其各种战略的应用，企业文化的建设等各种成功的经验，同时根据我国实际情况，主要是我国传统文化影响下的软环境，改变调整跨国公司不适合我国市场的某些战略做法；从微观角度上来说，可以从以下几个方面着手：

(一) 加强自身企业文化的建设，弥补东方传统文化中的不足

1. 加强对人力资源的重视，将“员工至上”的观点落实到实际中去。随着知识经济的到来，人力资源已经成为企业最重要的资源。即使是在日化用品这种传统市场上，员工的素质也对企业的生存、发展起着越来越大的决定作用。而我国传统文化对人力资源的重视远远不够，在日化用品这种传统行业中尤其严重。我国日化企业往往认为人力资源管理、员工至上等这些强调人的作用的管理方法是针对现代高新技术产业而言的，日化这种传统行业技术含量低，不需要重视员工的素质。而宝洁就一直坚持“以人为本”的经营方针。有人曾经说过，如果把宝洁的人带走，留下资金和设备，那么宝洁将会一无所有，如果把资金和设备带走，留下人，10年后他们将会重建一个宝洁。这体现了宝洁的人才观。我国日化企业需要学习跨国公司在人才观念上先进的理念，把“员工至上”的观点落实到实际中去。

2. 实行规范管理，完善企业管理制度。随着企业规模的增大，规范、完善的管理制度是十分重要的。我国传统文化人治的管理方式不适合现代规模经济的管理，同时人治的管理方式在实践过程中还会导致决策的随意性、缺少监督、管理经验不可复制、可能引起的不公平、无效率等问题。我国日化企业相对于跨国公司而言，规模都较小，发展历史较短，管理制度、组织体制结构等都有许多可以向跨国公司学习的地方。如宝洁、联合利华公司所采取的针对多品牌战略建立的事业部制对我国日化企业就是一个很好的借鉴。

(二) 充分利用我国文化的精华部分，打败跨国公司

1. 在企业管理中重视有意识地应用我国传统文化。首先，在我国本土市场上，传统文化是影响市场的一个重要因素，我国企业在自己所熟悉的市场是有先天的优势的。此时，我国企业更要注意扬长避短，充分应用对我国传统文化的了解，占领市场，在学习外国的管理方式的同时，注重结合我国的具体情况，否则就只能邯郸学步，最后弄的四不象。其次，我国传统文化中也有许多精华部分在今天知识经济社会

仍然有强大的生命力，如外国公司现在许多人都在研究我国传统的兵法如孙子兵法、三十六计等在现代企业管理、市场战略中的应用等。我国企业自身要充分重视这些传统文化的精华部分，有意识地加以利用。

2. 针对跨国公司在我国市场上的弱点，充分发挥我国企业的优势、特点，创造我国企业自己的品牌。跨国公司在我国日化市场上虽然占据着领导者的地位，表现非常抢眼，但其运作并非无懈可击，还是有许多弱点的，我国企业应根据自身的特点，发挥优势，从其弱点上打破跨国公司在我国日化市场上的霸主地位。如宝洁公司的制度化尽管为其带来了一个世纪的辉煌，但这种缺乏弹性的制度在面对一个与过去的市场完全不同的中国市场时，就会阻碍其发展，表现在沟通渠道过长，一个产品的消费者定位思考更是冗长而复杂，不适合中国消费者快节奏变化的国情；价格决策上的高度集权化使得宝洁的低端市场根本不具备价格竞争优势，不适合具有低端化倾向的中国主流消费群；宝洁在通路上执行的一种歧视性的终端策略导致的促销、分销激励不足，等等。我国日化企业应该针对这些弱点，充分发挥我国企业自身的优势、特点，从这些跨国公司的弱点上找到突破口，形成自身的竞争优势：如运用我国传统文化中的中庸之道，在制度设计、管理、实施时留下合适的弹性空间，使我国企业能够针对我国变化较快的市场情况迅速作出反应，抢得先机；利用本国企业对我国市场的熟悉，开发、研制出适合我国市场的产品，如我国传统文化中对黑发的重视，在产品开发、宣传等方面突出该特点；充分利用灵活的价格机制，稳固低端市场，同时重视现代营销网络如电子商务、电子市场等渠道，向高端市场渗透，等等。

正如美国钢铁大王王安德鲁·卡耐基所说的那样“一个组织拥有的惟一不可替代的资产就是它的员工所具备的知识与能力。人力资本的生产效率取决于员工能否有效地将自己地能力与雇佣他的组织分享。”人力资源今天正成为企业最重要的资源，而文化作为影响人力资源的一个重要因素，非常值得进一步深入的研究。

参考文献：

- [1] 杨宇光. 经济全球化中的跨国公司[M]. 上海：上海远东出版社，1999.
- [2] 严文华，宋断文，石文典. 跨文化管理心理学[M]. 大连：东北财经大学出版社，2000.
- [3] 姜岩. 中外企业文化的交流、冲突与协调[J]. 工业企业管理，2000，(6).
- [4] 阳林. 我国跨国经营企业的文化差异研究[J]. 经济师，2001，(6).
- [5] 徐虹. 探索企业文化的差异与融合[J]. 双文明建设，2002，(3).

(责任编辑：古 岩)