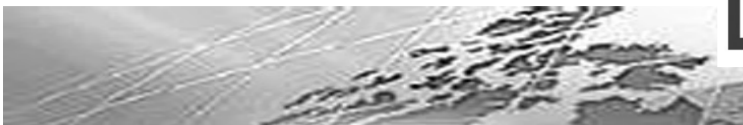




格物致知 成风化人



楼上听涛

## 世界那么大,靠啥去看看?

### 企业走出去应化解跨文化冲突

#### ◆ 相均泳

世界那么大,我想去看看。这几乎也成了“一带一路”倡议提出以来众多企业的心声。

那么,靠什么走出去?走出去的企业回答可能不尽相同,但能否成功化解跨文化冲突是其中至关重要的一环。从中国企业走出去的两个案例中,我们可以窥见一二。

第一个例子是上汽集团收购韩国双龙汽车。2004年,上汽集团力挫三星集团入主双龙汽车,在国内外引起了不小的轰动,一度成为中国汽车工业走出国门迈向世界的标志性事件。然而,仅仅4年后,双龙就申请破产并最终被印度塔塔集团收购,上汽40亿元打了水漂,这无疑是对急于走出去的中国企业当头一棒,令人深思。

上汽集团入主双龙失败主要是未能处理好跨文化冲突。在韩国社会和企业中,论资排辈是最基本的文化。韩国人见面最先打听的也是对方的年龄,然后根据年龄确定如何称呼,如何使用语言(韩语有敬语和半语之分)。不幸的是,上汽并没有完全了解韩国这一独特的企业文化。2005年,上汽向双龙派出了5位高管,然而除了58岁薛志伟以外,其他人平均年龄为44岁,最年轻的甚至只有37岁。对于韩国管理层和员工来说,这批高管被认为是没有经验的,不足以领导双龙汽车的。

之后,上汽以销售业绩不佳为由,撤掉了在双龙工作多年、数次救双龙于死地的总经理苏镇培及经营班子,掌握了企业的实际控制权,并提拔年仅48岁的产品开发部部长崔馨铎为新任代理总经理。在韩国看来,崔馨铎不仅年龄难以服众,而且在公司管理层中也是排名10位以外,缺乏足够的管理经验。这种安排被韩国员工认为是儿戏,是不关心双龙发展的表现,加重了对上汽管理层的不信任。

另外,上汽也没有充分理解韩国因具有高度战斗性和旺盛斗志而世界闻名的工会文化,而是以现代企业管理者的姿态来到双龙。同时,上汽按照中国文化的思路办事,更注

重政府和公共关系,而没有花大力气去处理与工会的关系。这也被韩国员工认为是面子工程,不关心员工福利,不关注员工发展。这一切最终演变成了韩国工人的“玉碎”罢工,把双龙推向了破产,导致上汽折戟双龙。

另一个例子是我国手机公司传音手机。传音手机在国内知名度虽然并不高,却在非洲主要国家占据着手机市场约40%的份额,是真正的非洲之王。

推行本地化,并成功化解跨文化冲突是传音手机成功的关键。他们在非洲第一人口大国尼日利亚的拉各斯、肯尼亚首都内罗毕都有研发中心,并引进了一批曾在知名手机厂家工作过的本地员工,致力于推进本地化的工作,改善APP功能应用,提升用户体验。

这种努力很快就看到了收获。比如,他们发现多数非洲消费者有数张SIM卡,却没有能力消费多部手机。于是传音力推双卡手机,甚至推出了四卡手机,目前已在非洲积累了数以亿计的粉丝。同时,传音手机还开发了可以在所有手机平台通用的即时聊天工具,大大增加了用户粘性,目前注册用户已有1.1亿人。

传音手机另一个被广为称颂的原因是解决了非洲消费者的自拍难题。之前,在非洲市场上销售的手机很难实现准确的面部识别,特别是在光线不佳的情况下,拍出来的照片几乎一团漆黑。传音手机对此进行了大量本地化生产调研和分析,开发出了适合黑肤色用户的特种美颜相机,成功实现了帮助非洲消费者拍出更加满意的照片。

此外,传音手机还开发了防汗防摔等符合非洲消费者特定需求的产品功能,以及针对能歌善舞的非洲人而开发的主打音乐功能手机等。这种充分反映非洲消费者诉求的本地化策略,成功化解了跨文化冲突,成就了传音手机的非洲传奇。

面对充满不确定性的世界市场,中国企业要发展,就要勇于面对跨文化冲突带来的重重挑战,在世界市场上找到立足之地。

文化热点

# 走出去,乘着「一带一路」东风

传承

## 筑梦西山 守艺非遗

#### ◆ 牛海莹 席艺真

立夏刚至,暑意渐浓。正午的艳阳依旧不减人们出游的兴致,北京植物园门口排队买票的人络绎不绝。曹雪芹纪念馆就坐落于园中。“筑梦西山·守艺非遗暨京津冀非遗嘉年华活动”正在这里举行。然而与园内的熙熙攘攘相比,这里各个展位前,却鲜有驻足者。

一只巴掌大的风筝展品吸引了游客的片刻目光。见此,精神矍铄的老人热情地上前,向路人介绍起这风筝背后的渊源。

#### 一段往事

两百多年前的一个寒冬,因厄交加的曹雪芹适逢好友于景廉前来寻求帮助,自身生活尚且无以为继,却不忍见朋友空手离开。仓促之下,曹雪芹扎了几个风筝叫他拿去卖,结果风筝被高价售出,于景廉得以安度除夕。曹雪芹由此想到“将扎风筝的手艺传开,济人以艺”,于是著成《废艺斋集稿》八卷,书中详细记载了



#### ◆ 本报记者陈妍凌

“我们组织过很多演出和活动,观众像今天这样热情的还是第一次,没想到他们这么喜欢中国文化。”突尼斯一位文化官员感慨。

这是湖南艺术职业学院的一场演出。2016年至今,这家艺术团已先后在约旦、科威特和突尼斯演出8场,反响热烈。乘着“一带一路”的东风,他们走出国门,成为文化传播使者。

#### 观众热情“掐断”演出

演出中断。是设备故障吗?不,因为现场观众太兴奋了。为了安全起见,中方与外方文化官员沟通,一度暂停节目表演,请当地文化官员登台维持秩序,希望观众稳定情绪,注意安全。

这一幕发生在突尼斯吉比利省旅游名城杜兹。今年初,湖南艺术职业学院和湖南杂技艺术团组成的湖南省艺术团,在突尼斯5省市演出5场。杜兹的演出当天,一座原本只能容纳500人的剧院,吸引了上千名观众,以青



#### 碰撞启发艺术思考

一年前,湖南艺术职业学院的老教师们第一次走向丝绸之路沿线国家,到约旦和科威特演出。行前,他们也很忐忑。“我们去请教有经验的同行,当地人喜欢什么舞蹈、什么礼物。”段翌说。

每一个收获满溢的节目,都是精挑细选而来,希望能充分展示优秀的中国文化。在约旦和科威特,艺术团的节目分为3个板块。一是中国板块,既有民间的、古典的,也有少数民族的,体现中华文化多样性。二是中华文化与当地文化共通的内容,例如维吾尔族舞蹈。三是湖湘文化板块,如花鼓戏《刘海砍樵》等。

而在今年突尼斯的演出中,艺术团还增加了第四板块——非

洲板块,用中国民乐器演奏非洲音乐。现场观众有合着节拍鼓掌的、哼唱的,还有原地舞动起来的。

“我们把优秀的中华文化带出去,同时也从他们的艺术中汲取养分。”段翌说。

文化走出去,也是文化碰撞和启发的过程。作为国内一流艺术学院毕业生,艺术团以往习惯了在高雅的剧场、精致的舞台上表演。到了约旦,演出场地竟然是一块再普通不过的足球场。

“要适应不同的演出场所,提升临场应变能力,这对年轻的演员是一项考验。”湖南艺术职业学院党委书记鲁雁飞说。

演出环境不同,仪式感也不一样。人们常说,艺术要接地气,注重人与人之间的沟通。这次演出经历让段翌对此有了更深刻的认识:作为一带一路的文化使者,要以最精湛的专业水准传播中国文化,更要用当地人最易于接受的方式。

民族的也是世界的。和很多民族舞演员一样,段翌也有一个最初的梦想——把民族的文化精神传向世界。“当它实现的那一刻,我很感动。当有更多机会可以把我所喜爱的东西推广向世界,我更坚定了自己之前坚守的和将来要做的事情。”

#### 政策扶持推动文化交流

“我们以前就很想走出去,自费都要去。”鲁雁飞说,多年前,湖南艺术职业学院就曾自主联系美国的艺术学校,赴美交流演出。由于缺乏政策和资金扶持,这样的交流毕竟难成常态。

“打铁还需自身硬,要有高水



▲ 图为约旦小观众为中国艺术家的表演点赞。 王鹏摄

的少年郎,还有状如小儿、虎头虎脑又呆萌可爱的雏燕……

#### 一份坚持

曹氏风筝讲究“扎、糊、绘、放”4艺,制作过程非常复杂,包括削竹、绑扎、涂胶、蒙面、染色等多种工序。自1943年以来,孔令民的父亲孔祥泽带领家人及众多曹氏风筝爱好者,历经70余年,努力恢复了曹氏风筝中的14种技法。

据北京上庄镇李家坟村村委会主任李世刚介绍,传承过程虽然艰难,但曹氏风筝从孔祥泽开始,3代传承一直没有中断。2011年更是被评为国家级非物质文化遗产。

为了保存这些极为考究的风筝制作技法,也为了传承中国传统文化底蕴和人文精神,曹氏风筝选择了市场化的道路。2007年,曹氏风筝工艺坊创办,主要致力于曹氏风筝文化艺术的研究恢复、传承推广和师资培训活动。

“目前主要以自愿传承的方式进行。我们要做的就是持之以恒地推进曹氏风筝文化、技艺的挖掘,努力打造自己的文化品牌,并且让更多人知道这一门老祖宗流传下的手艺、文化和智慧,将这一优秀传统文化载体不断发扬光大。”孔令民显然对此充满热情和希望。

文化动态

## 文化发展改革规划纲要(2016-2020年)

据新华社电 中共中央办公厅、国务院办公厅近日印发《国家“十三五”时期文化发展改革规划纲要》(下称《纲要》),并要求各地区各部门结合实际认真贯彻落实。

《纲要》指出,文化是民族的血脉,是人民的精神家园,是国家强盛的重要支撑。“十三五”时期是全面建成小康社会决胜阶段,也是促进文化繁荣发展关键时期。在新的历史起点上,夺取中国特色社会主义新胜利,赢得具有许多新的历史特点的伟大斗争,必须充分发挥文化引领风尚、教育人民、服务社会、推动发展的作用。

《纲要》要求,加强思想理论建设,提高舆论引导水平,培育和践行社会主义核心价值观,繁荣文化产品创作生产,加快现代公共文化服务体系建设和完善现代文化市场体系和现代文化产业体系,传承弘扬中华优秀传统文化。

