

多元化失敗後怎麼辦？

合則來，不合則去？



余創豪 chonghoyu@gmail.com

在美國和很多西方國家，多元化幾乎是至高無上、毋庸置疑、不可挑戰的價值觀，多元化的反義詞往往是種族主義、沙文主義（Chauvinism）、我族中心主義（ethnocentrism）。我的觀感是，很多擁抱多元主義的人未免過於浪漫化、理想化，多元化彷彿接納了「文化相對論」，這是由德裔美籍人類學家法蘭茲·鮑亞士（Franz Boas）所提出的一種理論，根據文化相對論，不同文化具有不同的價值系統，故此文化並無優劣高下之分，以自身的價值觀去批評人家的價值觀是不恰當的。不過，若然如此，那麼人們有什麼理據去批評阿富汗、伊朗踐踏女權呢？

有線新聞網絡（CNN）印度裔美籍主播法里德扎·卡里亞（Fareed Zakaria）具體地演繹了文化相對論，他說：「在美國有些族群可能有些不是很好的工作習慣，但他們仍然應當受到尊重的。」以上說法十分動聽，但實踐起來卻困難重重。台灣著名漫畫家蔡志忠在接受《鳳凰衛視》採訪時坦白地說：「我無法忍受做事沒有效率的人。」我心想：如果他在美國定居和工作，我恐怕他會感到很難管理自己的企業，在多元化的原則下，即使有些人的工作效率未能達到他的標準，他必須要聘請不同類型的員工。

其實，不但工作效率高的人會不喜歡手腳慢的人，後者亦會對前者反感，這種現象正是中國俗語所說的「急驚風遇着慢郎中」。上世紀八零年代，日本經濟如日中天，當時歐洲人公開表示不歡迎日本的企業，因為很多日本人都是工作狂，歐洲人已經習慣了平衡生

活與工作，他們喜歡享受休閒和假期，但為了應付日本的挑戰和保持自身的競爭力，他們可能需要改變原有的生活方式。

無論是蔡志忠或者是歐洲人的反應，我都會抱持着同情與諒解的態度。人類學家卡勒·沃奧貝格（Kalervo Oberg）所說的「文化衝擊」（cultural shock）和政治學家山姆·亨廷頓所說的「文化衝擊」（clash of civilization）是實實在在的現象，是人類正常的心理反應。然而，很多人基於意識形態對這些說法口誅筆伐。在現實世界中，有時候縱使盡了最大努力，有些文化隔膜仍然是無法打破的，合併的跨國企業到了最後不歡而散，就是一個很好的例子。

1999年，法國汽車公司雷諾與日本的日產合併，那時候日本經濟已經走下坡，日本的管理神話亦破滅了。巴西裔法籍企業家卡洛斯·戈恩（Carlos Ghosn）成為了這合併企業的執行長，為日本企業文化輸入新血，首先，他打破了日本的終身雇員制度，為了減低成本和遣散效率低的員工，戈恩大刀闊斧地裁員，在一年之內，他辭退了二萬一千人，這是佔了員工總數的14%，他又關閉了一些效率低的工廠和砍掉了不賺錢的子公司，不消說，這種做法導致日本員工士氣大降。在公司外面，戈恩成為了一個新神話，他令日產汽車在短時間內轉虧為盈，一名日本漫畫家根據他的事蹟而創作了一部漫畫。

不過，這蜜月期只是暫時的，戈恩將一支外國高層管理團隊引進了日產總部，日本人認為法國人在他們自己公司製造了一個玻璃天花板。不斷的文化衝突令積壓了二十年的怨恨情緒終於爆發，戈恩於2018年在日本被捕，他被指控挪用日產資金自肥，並且被解僱。如今，日產正在尋求減少雷諾的股權，並進一步拉遠兩家公司業務的關係。

美國汽車製造商佳士拿和德國汽車公司平治於1998年合併，當時人們認為這是「天造地設的婚姻」（Marriage in Heaven），但九年後平治出售佳士拿所有股份，人們譏諷這是「地獄式離婚」（Divorce in Hell）。佳士拿以生產吉普車和小型貨車而馳名，平治的主要產品是豪華汽車，兩者合併看來可以互補長短。然而，這合併並沒有提高兩家汽車生產商的競爭優勢，反而使他們陷入更深的危機。為什麼呢？相信讀者已經知道答案：「文化衝突」！

佳士拿賦予員工自主權、所有員工一視同仁。相比之下，平治的企業文化是基於中央集權的模式。美國人喜歡通過反復試驗去尋找解決方案，這樣看來好像非常混亂和無組織，相反，德國人喜歡制定詳細的計劃，然後精確執行預設的計劃。

該公司前通訊主管史蒂夫·哈里斯（Steve Harris）這樣去形容德國管理文化：「德國人完全按照他們的本子辦事。你去開會的時候，一定要按指示翻到第7卷，第42節，第597頁。」許多美國經理無法忍受這種僵化的文化而辭職。2000年，德國首席執行官

於爾根·施倫普（Jurgen Schrempp）說：「有人問我，如果我能扭轉局面，我是否真的願意留下某個人？我提出了一個人的名字，但只是出於禮貌。」

也許，有些讀者會指出，上述的失敗是因為法國人、德國人太過霸道，這違背了真正尊重不同文化的精神。然而，怎樣做才算是「尊重」呢？是否對不同管理文化閉口不批評、不干預呢？這是不切實際的，在追求提高效率和競爭力的企業裏面，人們必定會堅持自己認為正確的做法。

以上兩個例子是典型的「合則來，不合則去」，你不能強迫人們去接受多元文化，經歷過以上兩段失敗「婚姻」的法國人、日本人、德國人、美國人可能懷著對某些族群的成見，甚至從此以後會拒絕跟他們合作，但我會同情和理解。

2022年11月28日

原載於香港《有情無國界》