

中国企业在西班牙经营环境的比较研究^{*}

楼项飞

摘要: 西班牙是世界吸引直接投资最多的国家之一。中国企业要在西班牙扎根,就应该既要对中国国情有充分了解,又要对自己的东方思维和行为模式有足够的认识。本文试图对中国与西班牙的政治、经济、社会文化以及企业的管理和经营文化等各方面进行比较,从而为中国投资西班牙及其他欧盟国家提出一些建议。

关键词: 中国 西班牙 文化比较 “走出去”

中图分类号: D81 **文献标识码:** A **文章编号:** 1005-4812(2013)04-0052-58

西班牙由于自身独特的政治、经济、地理及语言文化优势,已经成为了吸引世界直接投资最多的国家之一。进入新世纪以来,中国与西班牙的双边贸易迅速增长,贸易额连年创历史纪录。中国在西班牙对外贸易中的地位越来越重要,目前,中国已成为西班牙除欧盟以外的第一大贸易伙伴和贸易逆差来源国。根据商务部国别贸易报告显示,2011年,中方顺差达到了168.7亿美元。中国企业加大对西班牙的投资与合作,不仅能为企业自身的国际化发展带来效益,更能为平衡中国与西班牙贸易、增加相互了解与合作及减少不必要的摩擦做出贡献。

中国企业要在西班牙扎根,就应该既要对中国国情有充分了解,又要对自己的东方思维和行为模式有足够的认识。从总体上看,我们可以从中国与西班牙的政治、经济、社会文化以及企业文化等各方面进行比较,从而为中国企业加大在欧盟国家的投资与合作提供经验。

一、政治和经贸环境比较

1. 政治制度比较

中国的人民代表大会制度和西班牙的议会君主制虽然均属于代议制民主,但在具体含义和内容上存在很大的不同^[1],两国政府的决策体制、执政效率和政策执行力都有很大的区别。尽管中国现行的政治制度仍需在深化改革的过程中进行不断地完善和发展,但它的制度优势已经逐步显现出来:即具有快速组织和协调能力,能够集中力量办大事;具有快速的反应能力,能够及时抓住机遇和应对挑战;具有保持政策的延续性和执行力,使目标变为现实。^[2]而西班牙三权分立式的民主制度虽然能够实现权力的相互制约,但由于受党派利益、中央与地方间不同利益以及既得利益集团等各种因素的影响,从而使得政府的执政效率、协调能力以及政策法规的贯彻执行力度都受到很大影响。因此,许多协议和法律条款会因为政府的政党更替或者不同利益集团的阻挠而无法推行。此外,西班牙虽然是单一体制的国家,但是由于

^{*} 本文为吴友富教授主持的上海市哲学社会科学规划课题(项目编号:KB15912C)和2012年上海市教委科研创新项目(项目编号:KB1591207)“全球化背景下中国企业海外经营的国际环境比较研究”的阶段性成果。

受地方自治的历史传统影响，地方政府与中央政府分权特征明显，各个自治州争取更多自治权的步伐仍未停止。

2. 双边经贸依存度比较

据欧盟统计局统计，2011年中西双边贸易额为263.1亿美元，增长6.9%。其中，西班牙对中国出口47.2亿美元，增长35.6%；自中国进口215.9亿美元，增长2.2%。中国为西班牙第十三大出口目的地和第四大进口来源地。其中，中国对西班牙出口的主要商品为机电产品、纺织品及原料和贱金属及制品等；中国从西班牙进口的主要商品为机电产品、化工产品、贱金属及制品、矿产品和运输设备等。^[3]中国是西班牙除欧盟以外第一大贸易伙伴和贸易逆差来源国，而西班牙是中国在欧盟内第七大贸易伙伴和在南欧最重要的贸易伙伴之一。截至2010年底，西班牙对华实际投资20.16亿美元，是欧盟第七大对华投资国^[4]；而中国对西班牙总投资存量为10.68亿美元，占中国对欧盟投资存量的8.5%。^[5]

表1：2009—2011年中西双边贸易统计（单位：亿美元）

年份	中西贸易总额	中国对西出口总额	中国对西进口总额	中方差额
2009	183.64	140.72	42.92	97.80
2010	244.00	181.70	62.30	119.40
2011	263.10	215.90	47.20	168.70

资料来源：中国商务部

从表1数据可以看出，在金融危机和债务危机的影响下，中西双边贸易虽然呈现出了增长的势头，但西班牙对中国的贸易逆差仍在增加。双方贸易的失衡是由多方面原因造成的：首先，由于西班牙内需旺盛，价廉物美的中国产品受到了西班牙人民的喜爱；其次，由于西班牙历来注重欧洲和拉美市场，对于中国市场的开发要晚于德、法、英等欧盟大国。因此，中国消费者对西班牙及其产品了解较少，中国大多数企业在购买外国设备和技术时仍较偏爱美、日、德、英、法等国的产品。

虽然中国与西班牙间的贸易依存度相对较弱，但是双方在经贸领域的合作存在很大的上升空间：第一，西班牙在吸引外资上有其独特的优势。首先，西班牙经济的国际化水平较高。根据世界贸易组织《国际贸易统计年鉴2010》报告显示，西班牙是全球第十六大出口国及第十三大进口国；而在服务贸易方面，西班牙则是全球第七大出口国和第九大进口国。其次，西班牙拥有健全的法律体系和素质较高且工资水平低于英法德等欧盟国家的劳动力。它的国内市场是欧洲最大的市场之一，且每年吸引的游客数量超过了5000万。最后，由于西班牙独特的地理优势、政治经济优势及文化优势，投资者可以把西班牙看作是投资欧盟、北非市场和拉美市场的桥梁。

第二，中国目前的经济形势较为复杂严峻，但是经济增长高速度在世界范围内仍是一枝独秀。虽然受国际金融危机和国内经济结构不平衡等因素的影响，中国经济面临的下行压力较大，但当前我国经济发展的基本面是好的，经济运行的各项指标总体上处于预期之内，宏观调控政策还有较大回旋余地，符合稳中求进的总要求。^[6]此外，作为全球第二大经济体和增长潜力最大的消费市场，中国对世界经济的影响已经逐步显现，拥有巨额外汇储备也使得

中国在国际金融市场上的话语权逐步提高。在欧洲债务危机的大背景下，欧洲各国逐渐重视海外投资的进入。从欧债危机中寻求产业结构调整的契机，既是中国应对欧债危机的重要战略和任务，同时也是我国企业打破贸易壁垒，提升中国产业国际竞争力的一个良机。^[7]

第三，西班牙作为受欧债危机打击最严重的国家之一，吸引中国投资的愿望更为迫切。从当前的经济形势来看，西班牙要摆脱经济衰退和债台高筑局面仍需时日。虽然在当前经济环境下进入西班牙市场存在着许多不确定风险，但是许多西班牙企业当前正面临经营困难、资金短缺的局面，其中不乏一些优质企业因短期的资金困难和不良的市场环境而寻求外资注入或者收购，这给中国投资者的海外投资提供了良好时机。

二、社会文化环境比较

企业作为现代社会的重要组成部分，它在成立和发展过程中所产生和确立的企业文化离不开其所处的社会文化大背景，并会在某种程度上反映出其所处的民族、国家以及区域文化特色。因此，中国企业走出去不仅要熟悉目标国的政治、经济及司法环境，也要了解与目标国之间的文化差异。

1. 思想文化基础的比较

中国是世界上唯一一个连续五千多年发展没有中断过的文明古国。长期以来，相对封闭的地理环境使中国在其历史发展过程中形成了独具特色的文化传统。总体来说，中国文化具有以下一些特点：第一，具有很强的包容性和延续性。中国文化是在汉民族文化的基础上有机地吸收中国境内各民族及不同地域文化以及佛教等外来文化的基础上发展起来的，有强大的同化力和生命力。第二，具有很强的凝聚力。这种凝聚力表现在文化心理的自我认同感和超越地域、国界的文化群体归属感。中国之所以能多民族和睦相处，就是基于文化的认同，而不是单纯的民族认同。第三，受务实求稳的农业文明和以家族为本位的宗法集体主义文化影响深远。第四，比较淡漠的宗教意识。由于受宗法道德观和实用观念的影响。在中国历史上从未发生过类似欧洲中世纪基督教占思想统治地位的“黑暗时代”。

西班牙是一个受多元文化影响很深的国家。历史上，西班牙曾先后被罗马人、西哥特人和阿拉伯人分别统治了数百年。它的文化主要随着每次血腥的军事入侵而逐渐渗透滋长。在古希腊文化、罗马文化、伊斯兰文化、犹太文化、基督教文化以及伊比利亚本土文化的影响下，西班牙逐渐形成了独特的具有二元特性的文化和价值观：它一方面奉行基督教的精神至上，但另一方面又追求物质上的享受；它一方面曾经为欧洲的冒险家们发现新大陆提供了支持，并最终使自己成为了人类历史上第一个横跨五大洲的“日不落”帝国，但另一方面却又在政治上保守僵化最终导致了帝国的衰落。保守与激进在西班牙的思想文化上打下了很深的烙印。^[8]此外，自上世纪70年代末走上民主政治制度的道路以来，民主、平等与法制在西班牙已深入人心。

2. 生活方式比较

随着全球化时代的来临，中国与西班牙人在日常的衣着打扮已无大的区别，但是双方的作息时间和时间观念上仍有一些区别：

第一，从作息时间来看，在中国朝九晚五的工作时间较为普遍；而西班牙由于气候温和，日照时间长等原因，其国民的起居和生活习惯比较特殊。^[9]中国人比较具有时间观念，有时会从一个人是否守时来判断他的做事态度，这与西班牙人有比较大的区别。虽然随着全球化时代的到来，西班牙人在出席一些正式或重要场合时都会尽量准时，但是在出席朋友聚会或

者一些非正式的活动时，时间观念仍然比较淡薄。一般情况下，迟到半个小时以内不会引起西班牙人的不快。因此，在与西班牙人交往时也不要太过于介意他们是否守时。

第二，从餐桌和休闲文化来看，适应西班牙的餐桌文化和休闲文化是迅速拉近与他们关系的最好方式之一。虽然中国和西班牙人都把餐桌上的交流看作是大家增加了解与沟通的一个重要渠道，但需要注意的是西班牙人没有在餐桌上相互劝酒、敬烟等习惯，大家随意为主。西班牙人习惯于把进餐时间拖得很长，通常情况下最后一道菜上完之后他们仍会上一杯咖啡或甜酒天南地北的聊天。因此，在与西班牙人用餐时如餐后没有其他特别重要的活动，加入他们天南地北的聊天队伍或许是拉近与他们关系的快捷方式。

三、企业管理文化和经营文化比较

中国与西班牙不同的政治制度、历史文化背景和经济制度使得各自企业的管理文化和经营文化形成了鲜明对比。

1. 企业的管理文化比较

从总体来看，由于受宗法集体主义文化影响，中国企业历来注重集体观念和人际关系，主张把员工看成是企业的一份子，强调个人在企业这个大家庭中所体现出的能力和需要承担的义务，认为个人价值只有在集体中才得以发挥。西班牙与其他西方国家一样深受个人主义思想影响，标榜人的独立个性，强调人与人之间在平等原则下通过竞争来实现自己的理想。

第一，管理理念和决策机制上的不同。首先，中国企业容易受传统的中庸思想和家长观念影响，容易受“亲情”（家族企业）和“人情”的羁绊，注意通过和谐的人际关系来管理企业。西班牙虽然也存在许多家族企业，但从总体上主要依靠法律和企业的规章制度以及对事不对人等手段进行公司管理。因此，在中国企业中容易出现表面一团和气而背地里互挖墙脚的情形，而西班牙公司的员工间可能会常常有就事论事的争执，但事后仍然可以和平共处。其次，中国企业在制定决策的过程中注重集体智慧，不善于权力下放。这虽然能够较为全面地去思考问题，从而尽可能的维护企业的集体利益，但是也容易影响决策效率，和出现“和稀泥”状况。西班牙企业较注重权责明确，能够提高企业效率，但也容易因为个人决策风格不同对公司运营造成影响。

第二，劳资双方关系维护上的区别。中国企业尤其是国有企业和大型私人企业看重员工的企业归属感，强调劳资双方利益的一致性，容易形成“大家庭”氛围。西班牙企业虽然也强调团队精神，但劳资双方的权利和义务在签订劳工合同时就已经非常明确，企业希望用最低的薪水来获得最大收益，而员工则习惯于“人往高处走”的原则。

第三，企业奖惩机制上的差异。在“情感”纽带的维系下，中国企业的奖励和晋升制度容易出现搞平均主义和任人唯亲等状况。这容易挫伤员工的工作创造性和积极性，从而阻碍企业的效率和竞争力的提高。西班牙企业基本能贯彻执行企业的规章制度，注重以员工的业绩和能力来给予相应的奖励与处罚，这种企业内部的“优胜劣汰”机制，既有助于鼓励员工发挥自己的能力，同时也有助于留住人才。

2. 企业的经营文化比较

第一，从企业经营规划的制定和执行看，中国大中型企业在制定经营规划时常常是灵活有余但系统性和战略性不足。中国的国有企业在制定规划时常常受到上级行政机关的指导性意见和指示的影响，从而常出现计划跟不上变化的情况；中国的民营企业尤其是中小型民营企业则大多还未能摆脱子承父业的传统思维方式，从而使企业自身的开拓性和战略性发展受

到限制。西班牙企业遵循的是西方长久以来所形成的市场经济运行体制下的经营管理模式，讲求中长期规划的整体性、稳定性和竞争性。虽然西班牙也存在许多家族企业，但是基本上能做到公私分明。

第二，从企业经营理念看，中、西两国企业在法治理念和品牌经营理念上有许多差别。中国企业经营者尤其是私营企业多只注重眼前的效益，一方面忽视劳工保护法，剥夺或减少员工本该享受的福利和权益；另一方面，对于企业的社会责任认识不足，对于日益严格的环保和技术标准执行不力，在出现问题时往往希望通过“关系”解决问题，这种本末倒置的做法既不利于企业形象也不利于企业的长远发展。最后，中国企业尤其是中小型企业对于品牌建设认识不足，在急于求成的过程中不注意品牌形象的积累和维护，常常是在“为人作嫁衣”过程中赚取蝇头小利。西班牙企业在追逐利润的过程当中，一方面较为遵守劳工法以及与各行业的集体谈判协议，执法力度上较为严格，企业一般不敢轻易逾越法律红线；另一方面，许多企业把履行社会责任看作维护企业形象和展现企业精神的重要组成部分，是企业得以可持续经营和发展的无形资产。

第三，从与客户关系看，中、西双方虽然都注重培养信任和建立合作，但是双方在这两方面的表现却有很大差异。在培养信任上，中国企业比较希望通过寻求“关系”来达到建立信任的目的。中国人善于把谈判桌上没有敲定的问题带到酒桌上去解决。西班牙人虽然也有其特别的餐桌文化，但是他们不太会把公事带到饭局上去协商，他们更习惯于用合同来保障双方的合作关系然后通过后续合作来建立信任。在建立合作上，中国人讲究和气生财，往往会尽量避免在沟通过程中与客户产生矛盾，并且善于利用频繁的接触来了解客户的需求；而西班牙人则比较喜欢开门见山地把商务中涉及的双方权利和义务谈清楚，再通过双方的协商（包括必要的争执）来达成共识。

四、中西文化比较对中资企业“走出去”的启示

中国企业“走出去”不仅符合自身发展的需要，也符合经济全球化态势下中国经济结构转型的需求。在比较了中西两国各种文化上的异同后，笔者认为可以为中国企业走进西班牙和其他欧盟国家提供以下启示：

1. 要高度重视投资中的政治、经济和社会风险防控

从西班牙来看，有以下几个方面需要引起投资者的重视：第一，民族自治和恐怖分裂活动。虽然民族独立问题和恐怖主义威胁对西班牙的整体政治稳定不会构成实质性影响，但对投资者来说，了解西班牙各自治区的自治权限和各民族的国家认同感，有利于更好的制定投资计划和避免与不同地区的西班牙人沟通时涉及敏感话题。

第二，全面评估目标国的经济形势和产业结构。从总体来看，西班牙经济很难在短期内走出危机，其经济的发展方向与内部的经济环境和欧盟整体的经济环境息息相关。从国内因素看，西班牙经济目前处于一个恶性循环状态。经济低迷导致政府债台高筑，而财政紧缩政策又会给经济复苏带来消极影响，经济如果无法恢复增长又会给就业市场造成困难，社保体系的压力也会越来越大。从欧盟因素看，自欧洲主权国家债务危机爆发以来，欧盟内部应对债务危机的机制不畅，欧元区在经济结构改革，解决财政和货币政策制度性矛盾，促进经济增长等根本性问题上迟迟未有实质性进展。这对于解决西班牙目前的困难局面也是一大障碍。

企业开展投资时要考虑到西班牙和欧盟宏观经济的发展方向来决定资金的投入量：首先，在进行贸易、工程承包和劳务合作的过程中要考虑到利率波动可能带来的汇率损失以及

在经济困难的情况下可能出现的违约或者付款困难等情况。其次,要对西班牙政府和各地区政府的经济发展规划作充分调查,把握好投资方向和领域,尽量投资政府正在大力扶持的行业。最后,在与西班牙企业展开合作时,要对该企业的文化、企业的规模、从业经验和未来规划作深入了解,进而对与该企业合作可能会遇到的问题做出一些预案。

第三,移民问题和民众的排外情绪。西班牙社会对移民的需要和依赖要超过他们对移民的反感,西班牙的移民政策也相对比较宽松。但是面对当前的经济困局,移民所造成的社会福利负担,治安问题和融入问题等等会再次成为西班牙社会关注的焦点,反移民情绪也在悄然滋长,进一步敌视外国商品(尤其是与西班牙商品具有直接竞争关系的中国商品)的可能性也在增加。中国企业在“走出去”的过程当中,不仅要考虑商业利益,也要重视自己的社会责任,为解决当地就业问题做出贡献。

2. 建立中西融合的跨文化管理模式

中国企业在“走出去”的过程中既要吸收和借鉴西方成熟的管理理念,也要结合中国的传统文化建立起一套合情、合理与合法的管理模式:

第一,在遵循整体企业文化建设的前提下,培育因地制宜的中外融合的企业文化。企业在“走出去”的过程中要重视内部员工存在的文化和价值观上的差异,通过相互沟通与了解建立起一种具有包容性的企业文化;要有发展的眼光和勇于改革和创新的魄力,根据目标国的风俗、习惯来制定企业的管理制度。例如,西班牙人有在工作时间小憩的习惯,并且注重人与人之间平等的相处模式。为此,企业要充分考虑这些作息因素和相处模式,合理安排工作时间表及注意与员工交流时的讲话方式。

第二,做到人治与法治相结合,建立张弛有度的管理风格。中国企业向来重视人治,但缺乏法制管理的经验。中国企业既可以借鉴西班牙公司奖惩分明的管理经验,又可以适当的保持中国领导者讲人情的风格。一方面适当保留人治氛围,使员工能够切实感受到公司的“以人为本”,增加企业凝聚力;另一方面在发展过程中要不断建立和完善各项管理制度,使员工能够在有制度保障的前提下公平竞争,使个人能力能够充分获得肯定,以增加企业的活力。

第三,做到权责明确,提高企业国际化运作的决策效率。中国企业既善于运用民主集中制来进行决策,但也讲究群策群力来分化风险。西方企业管理中的分权、授权和权责分明是确保企业能够高效运营的有效模式。中国企业应该摒弃抓住权力不放,一有责任就相互推诿的陋习,适当的下放权力并做到奖罚分明,这样既可以使员工根据实际业务情况快速做出决策以保证企业的有效运作,也可以使他们各尽其才,以便更好地留住人才和吸引人才。

3. 努力实现经营“本土化”战略

中国企业应该在大量调研的基础上制定一套符合目标国市场的“本土化”路线,从而较快地实现与目标国产业链、市场及文化的整合。具体来说,可以从以下几个方面入手:

第一,从企业自身的特色出发,努力实现与目标国产业链的有效整合。在对外投资的过程中首先要制定一个切合目标国实际的中长期经营规划。以西班牙为例,西班牙政府十分重视吸引外资和鼓励本国企业走国际化道路,服务业是它国民经济的重要支柱性产业,它的可再生能源行业在国际处于先进水平且是近几年政府大力扶持的新兴行业等等,这些都是企业制定经营规划时需要参考的重要指标。其次,根据企业自身特点以及目标国上下游产业链企业的现状,寻求合适的合作伙伴,逐步建立互利共赢的合作关系。

第二,注重经营模式和产品的“本土化”。中国企业要在“走出去”过程中积极学习和借鉴目标国同行业企业的管理和经营经验,最终为我所用。首先,在与客户联系和交往过程

中,要学习目标国商业交往、谈判和合作的方式,尽量避免把中国人“凭关系”、“讲义气”的行事风格带入到国际化经营中去。其次,要根据目标国市场制定多层次产品策略和市场营销策略。一方面,企业要根据目标国市场的不同消费人群和消费需求推出不同产品;另一方面,企业要注重品牌建设和维护,在提升产品品质的同时注重通过品牌营销来提升品牌形象和知名度。

第三,注重与当地政府、居民及媒体形成良好的沟通和互动。总体上看,西方社会对中国商品和企业有着一些诸如侵犯知识产权、劳动力剥削、不正当竞争等等先入为主的负面印象。这一方面是西方媒体长期片面报道给民众造成的印象,但另一方面也是中国人和中国企业“走出去”过程当中不够重视自我宣传,不注重融入当地社会,不按当地规章办事等等所造成的。为此,中国企业在“走出去”过程中首先应注意当地关于投资、劳工雇佣、生产质量与安全、税收等方面的相关政策,做到依法经营和生产,给员工法律规定的相应福利。其次,要提高企业的信息透明度,形成企业与媒体的良好互动。最后,企业在当地发展一方面要尽量雇佣本地雇员;另一方面,也要加强对中方员工的“本土化”培训,使他们对当地的风俗习惯有所了解、积极克服语言上的障碍,并能适当地参加社区活动以增加邻里间的相互了解,从而走出自我封闭式的中国人小圈子。

注释:

[1] 关于中国和西班牙国体、政体的论述可分别参见两国宪法中的相关内容,《中华人民共和国宪法》http://www.gov.cn/gongbao/content/2004/content_62714.htm
《西班牙宪法》<http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/>

[2] 李君如:“从应对国际金融危机看中国的制度优势”,载《政治经济学评论》2010年第2期,第25页。

[3] 中国商务部《国别贸易报告》:
http://countryreport.mofcom.gov.cn/record/view110209.asp?news_id=29127

[4] 中国驻西班牙经济商务参赞处网站:
<http://es.mofcom.gov.cn/aarticle/zxhz/hzjj/201105/20110507571390.html>

[5] 根据中国商务部《2010年度中国对外直接投资统计公报》显示,截止2010年底,中国对欧盟的投资存量为124.97亿美元,占中国对外总投资量的3.9%。

[6] “正确认定形势,坚定发展信心——论做好当前经济工作”,载《人民日报》,2012年08月24日01版。

[7] 魏澄荣:“欧债危机与中国企业‘走出去’的策略选择”,载《亚太经济》2012年第4期,第121页。

[8] 朱凯:《西班牙—拉美文化概况》,北京:北京大学出版社,2010年版,第51-55页。

[9] 关于西班牙人的作息习惯可参见:“中国对外投资促进国别/地区系列报告”,载《投资西班牙》,第167-173页。

(作者简介:上海国际问题研究院外交政策研究所助理研究员;上海外国语大学国际关系与外交事务研究院博士研究生,上海,200233)

收稿日期:2012年12月

(责任编辑:左品)