

外企的企业文化

美国 Codonics 公司大中华区总经理 李名霖

本次“职业规划与领导力发展”暑期课，主要是由北大计算机系 84 级的校友给大家介绍我们在社会上的一些经历，包括在各大公司的一些经验。将来同学们都会走上社会，会有机会接触这些企业。现在来听课，大家在思想上就会有备无患，就能更好地发挥自己的聪明才干。

我今天主要讲一些在外企里需要认识的一些情况，让同学们了解外企的思维方式、外企与中国企业的运作方式的差异。同学们以后如果针对这些状况进行调整，应该会拥有更好的竞争的机会。

我毕业后在加拿大一家公司工作，当时开发了一些比较新的技术，也得了一些奖。之后去了加拿大一个医疗公司做医疗软件。做了一段时间技术，从项目经理一直做到总架构师。后来从纯粹技术转型到做产品，作为全球医疗影像产品的全球总监，又负责产品在全球的运营。后来我出任该公司的亚太商务开发总监，兼任上海研发中心和销售中心上海公司的总经理。呆了 12 年以后，离开这家公司，目前在一个美国的上市公司任大中华区的总经理，负责大陆、香港、澳门和台湾的业务。

下面我就开始讲一下外企，通过我自己在外企那么多年对外企的理解，给大家讲一讲在外企有哪些东西需要理解，哪些东西应该如何处理。

1. 三足鼎立的利益平衡：股东、客户、员工

对一个企业来说，大家都知道有几个重要的角色：股东、客户和员工。这三者关系应该怎么处理？大家经常有各种各样的说法。

股东是老板。股东出钱参与建立公司，拥有这个公司，但是绝大部分股东不参与运作。董事会的职能是监管公司的运作。而公司的执行层和股东不一定有交叉，很多管理通过职业经理人来管理。执行层要定期向董事会汇报，而股东作为老板，最关心的是公司的股价和盈利分红。

客户是“上帝”。客户是提供公司收入来源的最主要途径。公司主要的收入多数是通过客户来得到利润的。客户关心的产品的品质、服务和架构，有的产品本身就是服务。客户在很多方面就会对通过合同等方式来跟公司交互，得到他所需要的产品。

员工是公司的资产。员工实际上是公司的无形资产，是公司很重要的资产的一部分，对于软件公司尤其如此。员工是和公司一起成长、一起增值的，而不是一进入公司价值就是那样了。同学们不管是在打工也好，创业也好，实际上是在给自己投资，会有很多机会去增长自己的经历和做事的能力，这个过程其实你的股值是在增加。公司其实是一个团体，他的价值是在不停增长的。员工同时又代表公司去给客户提供服务，所以对员工应该有很多方面的要求，这一点非常重要的。另外一点需要关注的是，公司的执行层也是员工。还有就是公司的资产，不仅仅流动资金是流动的，实际上员工也是流动的，有很多的不确定因素。一个人在某一个公司呆很久以后，尤其是在某一个职位上呆得太久可能不一定是一件好事，对个人的发展不是一件好事，对公司的发展也不一定是好事。流动实际上是好事，并不是坏事。

股东、客户和员工三者是相辅相成的，呈现一个三角形的关系，如图 7 所示。

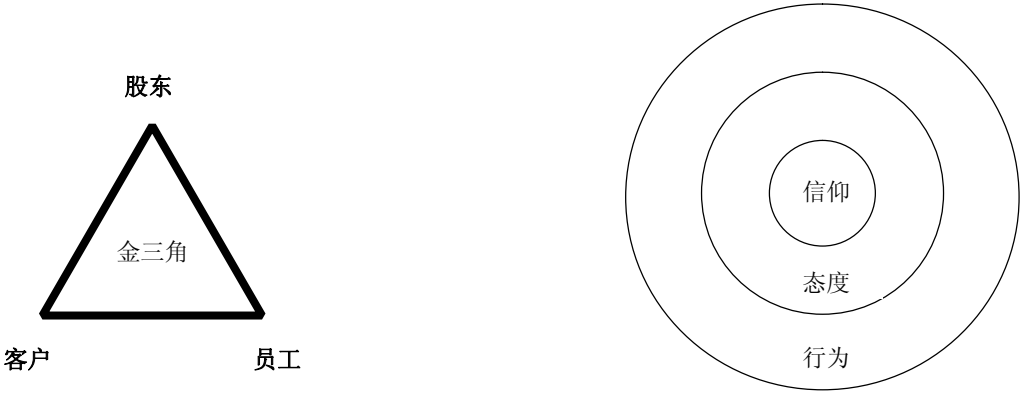


图 7· 股东、客户和员工金三角

图 2· 思维到行为的三个层次

2. 理解欧美文化的价值观

欧美文化深受宗教的影响，基督教假设人性是有罪的，大家要通过做善事来积德而赢取进入天堂的资格，其中隐含之义就是要做正直的人、有信誉的人。信誉有多方面的含义。一方面是一个人，包括银行的信誉等。在国外银行并不是有钱的人有信誉，而是借钱多、还钱准时的人信誉高。所以，信誉是要通过自己的行为来证明给大家看的，有时甚至需要刻意去培养自己的信誉，包括项目必须要在截止日期之前上交，即使有很充分的理由，也必须提前说明。外企对撒谎这个问题看得是很严重的，很多情况下是在一个很小的问题上出现问题，但别人就会假设你所有的话都是谎话。图 2 表示了人们从思维到行为的三个层次，信仰是核心价值观，信仰决定态度，态度决定行为。行为可以管理，态度可以影响，信仰不易改变。

下面说说法律的问题。欧美的文化对法律是非常非常重视的。法律面前人人平等，虽然世界上没有绝对的平等，但是最起码从概念、教育和理念来讲，这个说法是对的。例如，合同的法律价值非常强，签合同之前一定要看清楚再签字，中国人合同意识非常缺乏。有些外企的保密协议有很强的制约力，在国外尤其是，必须看清楚这个合同是不是合理。所以无论是书面的还是口头协议，都必须认真对待。

外企的运作方式很多都是通过流程进行管理，必须认真对待这些规章制度，如果觉得不合理可以提出来，但是在规定改善之前还是必须按照规矩做。中国现行的劳动法虽然有很多弊端，但毕竟是刚刚起步，劳动法中有很多内容是保护员工的，但同时也不可避免牺牲了员工的一部分利益。

国外的法律也有人性化的一面，有很多是取决于对法律的解释。法律本身并不能违反，但是在处理具体问题的时候实际上是有一些空间的，就看这些空间是不是合理利用，当然还需要有合法的解释。

外企的下一个价值观是假设人都有基本的人性权利和社会利益。权利包括对人格的尊重、对个人隐私的空间、对私人的时间，包括福利、选举和平等。中国企业制度在这个方面和外企文化有很多不同。西方政府不会随时做一个决定之前所有的规则，导致真正在运作的时候会需要按照政府的新文件来变通地处理。当然，外企受国外本身的社会背景的影响，处理事情会做到尽量平等。

另外，员工有哪些义务呢？最基本的就是工作时间认真工作，完成既定任务，为公司利益着想。除此以外，还有一些是社会义务，外企会在一些可能我们觉得有点不是很理解的方面做很多事情，例如环保、纳税等。

我们这里来做一个小游戏。现在有三样东西：一头牛、一筐草和一只鸡，把它们分成两类，用最快的速度写下来。

这个小游戏反映了一个什么问题呢？把牛和草分一类是看到两样东西之间相关的关系，而把牛和鸡分一类，实际上是看它的属性，属性相同放在一起。实际上百分之七、八十的东方人都会把牛和草放在一起，这是有统计的，为什么呢？因为东方人看问题很多是看事物之间的关系，而不是看事物之间按属性分类。但是，西方人看问题有很多都是按属性分类。所以在看问题的时候，将来也会看到，外企也好、外国文化也好，他们有很多时候是就事论事的，对事不对人。

继续说关于价值的问题。人做的事情大概分成 3 个层次：（1）行为；（2）态度；（3）性格。做事受到态度影响，而态度又受本身价值观影响。对外的一层行为可以用管理的方式，比如奖惩的制度，但并不能改变态度。态度是可以被影响的，而并不是一成不变的，会有一个融入的过程。一段时间了解一个新的企业之后可以知道他想做什么，态度是会改变，而态度是会影响行为的。一个人所相信的价值观到大学毕业差不多已经形成并且相对稳定了。所以外企管理制度中没有思想汇报，因为这个层面不容易被影响，但是外企把很多精力都放在影响前两项。关于这样做是否正确，存在很多争议，这跟西方人看属性的认识论有关。

3. 学会欣赏以流程为中心的管理模式

再来看一看外企流程的管理。流程是做一件事情规范的定义。外企不管大小都有流程，而且比国内企业完善考虑周全，流程会写得很细，并且做得很细。外企假设人是容易犯错的，而程序编得越细越不容易出错。流程是通过很多部门协调商议来回完善的，参与的每一个人都有责任让流程走下去。流程跟管理模式相关，如图 3 所示，从计划开始去做，检查结果，然后回头来调整。流程制定后，一旦运行，每一个项目结束的时候有一个评估，然后对流程本身做一个调整，做到不断完善。

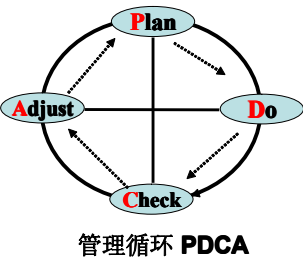


图 3· 完整流程的基本模式

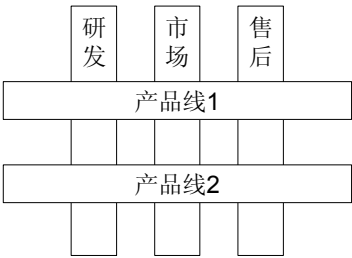


图 4· 矩阵组织结构

流程强调的是：（1）可复制性，也就是说同样的一件事情今天做跟明天做要用的时间其实是一样的，那么下次碰到同样的项目可以非常确定的判断所需要用的时间；（2）可追踪

性，每一个步骤中都知道做到什么位置，对整个进程有什么影响；（3）优化，通过反复执行，可以看到有些环节是多余的，有些则是缺省的，通过不断调整以达到优化效果。

流程本身对事不对人，如果按流程走了，责任不在人。有问题发生的时候，千万要先冷静下来，仔细检查是不是按流程走了，如果没有的话责任在自己身上；如果按流程走了，就不需要为自己辩解。另外，流程会追踪一件事发生的原因是客观原因还是可以改正的。还有一点是做事必须要细致，事先策划好，如果有机会做细化的话，要把所有的事情都做细。如果一个雇员能够在前瞻性上把事情做细，外企会非常欣赏。

用流程来管理，很大一部分是在减少风险。风险是两个方面的，一个是项目本身的风险，但是如果可预见性可复制性很强的话，当然可以降低风险；另外一个则是属于雇员的流动性。很有可能现在的雇员过几个月就不在这个位子的，无论是去了其他公司还是其他部门。还有一些风险是不可控的，包括第三方的东西，中间有很多环节是要对外打交道的。

4. 如何融入繁而不乱的矩阵组织结构

外企的管理方法是：矩阵的组织结构管理。每个部门是一个智能机构，研发部门、市场部门、技术服务部、财务部等等，是一个纵向结构。也有横向结构，以产品为中心的团队。在外企，很多时候是与其他部门打交道。这个架构是树形的职能机构，可以把所有搞研发的人组织在一起，做一个产品牵涉到很多部门的协调。每个员工是矩阵上的结点，可能有两个老板，两个老板的命令可能会有冲突，首先要了解为什么会这样，才能根据不同的状况做出判断。所以最关键的是沟通，理解社会背景、企业文化，然后通过沟通做出协调。其中沟通的时候要主要一些问题，包括语言和文化的差异，必须去确认对方听到的意思是不是自己要表达的。

好的员工不仅要学会管好自己的下属，也要学会管好自己的老板。要了解自己，能不能完成任务，给老板一个合适的期望值。知道老板要什么，事先把需要的事情做好，让老板觉得你很会做事。老板如果很出彩，团队会很成功，自己也会得到很多机会。还要学会横向管理同事，横向有很多团队，团队中的每个人都可能有不同的老板。但是同事们会有很多基本的支撑点，有一些价值观是相同的，尽管有时你不可以命令你的同事，但是通过一些技巧还是可以去影响他们的。

5. “等级森严”的薪酬和奖励评估制度

外企有“等级森严”的薪酬和奖励评估制度，例如图 5。刚进入公司时，没有经验的员工会在最低一层，一个比较有经验员工会在比较高的等级，如果是跳槽进入公司则会更高。等级是根据一个职能的描述来定的，通过评估一个人的能力和他在公司产生价值的多少来决定。同一个等级中还会分区，A 区是刚刚进入这个级别，在学习这个过程可能还未能完全达到这个等级的要求。有人在这个等级上面待了很久，工资每年都在加，但也不能再升上去，就会在 C 区，就是说在该级别比较资深的人员。进外企要摆正自己的位置，外企的基本价值观是平等，同样的人工资会差不多。如果要跟老板要求涨工资的话，先看看自己还有什么没有做好，对公司的贡献是多少。如果要寻找突破的话，就不要把自己限制在当前职位的本职工作范围内。公司每年年底都有一个年终 360 度评估，包括你的老板、下属、同事和客

户，老板会对这些信息汇总，与年初指定的计划进行对比，来制定第二年的目标。

	A	B	C
等级 9	5-5.5万	5.3-5.8万	5.8-6.3万
等级 8	4-4.5万	4.3-4.8万	4.8-5.3万
等级 7	3-3.5万	3.3-3.8万	3.8-4.3万
等级 6	2-2.5万	2.3-2.8万	2.8-3.3万

图 5· 薪酬等级与分区

6. 以人为本的个人发展计划

外企会给员工制定个人发展计划，目的是培养员工技能，以提高团队产出效率。有 1-3 年或 3-5 年周期的。包括培训、在职训练、外出实践等。既有有计划，也有相应的考核验收。

建议同学们认真考虑自己当前的立足点，需要做什么来达到既定目标。

鸣谢：北京大学信息科学技术学院计算机系 05 级王子琪同学根据录音撰写初稿，北京大学信息科学技术学院网络与信息系统研究所张铭教授对文稿进行了细致的修改。

作者简介：李名霖，1988年毕业于北京大学计算机系；1989年赴加拿大 University of Guelph 留学，研究方向为计算机影像和信息科学，1991年获该校理学硕士学位。1991年至1994年在加拿大GEOREF Systems Ltd. 任图像系统分析师。1994年加入Cedara Software Corp. 公司, 从事医学影像领域的工作，任职R&D 总监和全球放射产品总监。国际医疗DICOM标准委员会的成员，参加制定了DICOM 标准中关于影像显示质量和显示内容一致性的标准。2004年担任Cedara Software大中华区总经理，组建并带领Cedara的中国团队，为Cedara的高端医学图像系统产品进入中国市场立下汗马功劳。2007年接受新的挑战加入美国 Codonics公司出任大中华区总经理，为Codonics开拓新的市场。

