

## 【论 文】

# 西藏特色优势产业的中小型民营企业文化资本研究

王凡妹<sup>1</sup>

## 一、 研究背景

根据中央第五次西藏工作座谈会精神，西藏应该“从资源条件、产业基础和国家战略需要出发”，“着重培育具有地方特色和比较优势的战略支撑产业”，“增强自我发展能力”<sup>2</sup>。特色优势产业的发展是关乎西藏经济发展的大事情。然而，笔者发现，西藏部分特色优势产业中小型民营企业的发展遭遇到瓶颈：建厂水平较低，经营效益一般，缺乏对人力资源的吸引力，难以扩大生产规模或开展深加工业务。究其原因，除企业内部存在着严重的制度管理问题以外<sup>3</sup>，还在于文化资本的开发利用不充分。

“文化资本”的概念最早由社会学家皮埃尔·布尔迪厄（Pierre Bourdieu）提出（布尔迪厄，1997），后由戴维·思罗斯比（David Throsby）引入经济学领域。思罗斯比认为，“文化资本”是“以资产的形式表现出来的文化价值存量”。这一资产可能有形或无形：有形文化资本资产存量存在于文化遗产或绘画之类的艺术品或人工制品中；无形文化资本则表现为某一群体共享的思想、实践、信仰、传统和价值观等，其将一组特定人群团结起来，实现群体认同，或是表现为公共品（如文学或音乐）的艺术品存量（Throsby，1999：6~7）。20世纪80年代，组织文化研究在美国逐渐兴起，21世纪初开始进入我国管理学领域。2011年，张德和潘文君（2011：56~60）将“文化资本”定义为“持续地投资于组织文化建设而形成的一种能够给组织带来潜在收益的资本形式”，并且指出，企业文化资本能够使组织成员在认识和行动上保持一致、加强组织成员的凝聚力、提升组织的创新力以及打造企业的形象力。

本研究拟以民族手工业与高原食饮品业为例，分别从经济学（产品的文化价值）与管理学（企业文化建设）角度，探讨西藏特色优势产业中的中小型民营企业如何通过文化资本的投入、开发与利用，达到提升产品的经济价值、强化员工企业认同感、增强企业凝聚力的目的。

## 研究方法

本研究由文献研究和实地调研两部分组成。笔者于2013年7月至9月赴西藏S市及其下辖的S-1县和S-2县进行田野调查。调研对象为6家中小型民营企业：A集团（总部及下属A-1、A-2和A-3公司）在内地和西藏的雇员总数约1800人，B集团（总部及下属B-1和B-2公司）雇员总数100~200人，C公司、D公司、E公司和F公司的雇员数目均未过百；A集团、B集团和E公司的所有者为藏族，D公司为回族，C公司和F公司为汉族。这些企业均属特色优势产业，分属（1）“高原特色食饮品业”，A-1公司主打油类产品和林下资源产品，A-2公司、C公司和F公司分别主打天然矿泉活水、青稞酒和牦牛肉系列产品；（2）“民族手工业”，A-3公司和B-2公

说明。另外相同的观点，笔者在私下与一些世俗维吾尔知识精英接触时，也多有所闻。

<sup>1</sup> 作者为北京工业大学教师，北京大学社会学博士。

<sup>2</sup> “中共中央、国务院在北京召开第五次西藏工作座谈会，”取自 [http://www.gov.cn/lhdh/2010-01/22/content\\_1517549.htm](http://www.gov.cn/lhdh/2010-01/22/content_1517549.htm)

<sup>3</sup> 笔者在“藏族员工在西藏中小型民营企业内的职业发展研究（王凡妹，2014）”一文中，展示了此次实地调研的藏族员工职业发展状况。



司主打产品为唐卡，B-1 公司、D 公司与 E 公司主打产品分别为藏香、羊（牦牛）毛（绒）纺织品与藏毯，F 公司兼有藏香业务。在实地调研中，笔者选用一对一无结构或半结构式深度访谈法和观察法搜集数据，辅之以问卷调查法。2014 年 7~8 月，笔者电话回访了 A 集团、B 集团和 C 公司 5 名管理层成员，完善了定性数据，搜集访谈个案 51 个（汉族 18 个，藏族 31 个，回族 2 个），回收问卷 45 份。

## 二、 产品的文化价值问题

思罗斯比（2011：33~35）认为，文化价值与经济价值虽然存在相关性，但主要内容各自不同，需要作为不同的主体来考察。文化价值相对独立于经济价值而存在，如，消费者未必愿意为文化价值而支付更多的钱。尽管思罗斯比明确区分了两种价值，但是无法忽视的是，企业之所以关注产品文化价值的挖掘与提升，最终还是为了带来产品经济价值的增长，而在这一过程中，消费者的支付意愿至关重要。因此，本部分将从消费者的角度来探讨产品的文化价值问题。另外，本部分还将涉及“文化附加值”的概念，即，商品在生产、流通和消费领域中，因各种文化因素直接或间接附加在商品之上而使得商品增加的价值（刁宏宽，1994：27）。这一概念强调的是商品增值，有别于思罗斯比的“文化价值”概念。

西藏的人文景观、民族风情、宗教信仰等文化资源，能给特色优势产业企业产品添加高文化附加值，大幅提升市场竞争力。西藏是藏族人民世代生息之地，2010 年数据显示，藏族人口（2,716,388 人）在全区人口（3,002,165 人）中的占比高达 90.48%（西藏自治区第六次全国人口普查领导小组办公室等，2012：70）。千百年来，在地理环境与宗教信仰的影响下，西藏与外界的商品交换和文化交流程度极低（朱普远，1993：32~34）。商品经济不发达、对外文化互动不频繁、现代化程度较低等，成就了西藏的特殊地位，吸引着探求“本真性（authenticity）”体验的海内外游客<sup>1</sup>。在不少人心中，西藏是一片“世外净土”：未经雕琢的自然风光、神秘奥妙的藏传佛教、善良淳朴的藏族百姓、高亢嘹亮的藏族歌曲，无不成就着人们对生命的本真体验。这种体验，成为植根于人们内心深处的心智资源，强烈地影响着人们对西藏特色产品的感受。如果企业能够充分利用这一心智资源，发掘产品的文化价值，激发消费者支付意愿，则不难实现产品经济价值的增长。

### 1. 民族手工业品的文化价值

民族手工业品以民族文化为依托，蕴含着丰富的文化内涵。在所调研的企业中，A-3 和 B-2 公司的唐卡、B-1 和 F 公司的藏香与 E 公司的藏毯，均因富含藏文化元素而拥有高文化价值。

在西藏众多民族手工业品中，最能彰显藏文化魅力的当属唐卡。作为“流行于藏区的一种宗教卷轴画”（王尧等，1998：250），唐卡承载着深厚凝重的宗教文化。在西藏市场上，略具唐卡知识的消费者都知道，自己是“请”而不是“买”一幅唐卡，以免亵渎神灵。制作完成的唐卡，也往往要拿到寺庙里“对背面进行开光加持”，赋予唐卡“神圣的意义”（叶星生，2012：33）。除宗教功能外，唐卡还有极高的艺术性，具有收藏价值。质量上乘的唐卡，均由技术精湛的画师使用天然矿物植物颜料精心绘制，构图复杂，笔法细腻，色泽鲜艳，历久如新。目前，A-3 和 B-2 公司除推出大量宗教题材的作品外，还绘制一些以西藏自然美景、人文景观或藏族风土人情为主题的唐卡，以满足那些看重其艺术价值的消费者需求。

藏香也是宗教文化的载体之一。早在吐蕃王朝时期，为了虔诚地供奉佛陀，吞米·桑布扎在家乡吞巴的吞曲（河）畔，精心研制出了手工水磨制香技艺（松桂花，2006：35；宋志伟等，2011：

<sup>1</sup> “本真性”经验带有主观性，是“个体感觉到他们接触到了一个‘真实的’世界以及他们‘真实的’自我”（Handler & Saxton，1988：243）。



56)。不少人购买藏香，是为了朝圣拜佛、祈福辟邪。F公司与S市著名“财神庙”合作开展制作销售藏香的业务<sup>1</sup>，寺院香火旺盛，吸引着大批海内外香客，F公司的产品因此获得丰厚的品牌溢价。此外，藏香还有重要的价值：点燃一柱藏香，其散发的香气不但能净化空气，而且因原料“具备较广的药理药效作用，从而达到预防流感、呼吸系统疾病等功效”（松桂花，2006：36）。为强调藏香的药用价值，B-1公司特地在销售藏香的展厅内分门别类地摆放着多种藏香原料（藏药材），向大众普及藏香的药用知识。

另外，藏毯是藏族民众的日常用品，也是民族传统手工业品的代表。藏毯的染色工艺、图案和编织方法充满了藏文化特色，具有极高的艺术价值（吕明辉等，2013：42）。目前，E公司已成为西藏藏毯产业的重要新生力量，其产品除销往内地外，还在欧美市场大受欢迎，供不应求。

调研发现，制作销售唐卡、藏香和藏毯的企业已经开始注重产品文化价值的开发。如，B集团与旅行社合作，将企业作为旅游线路定点参观购物地点，让游客们现场观摩数十位唐卡画师的实地作画情境，以及藏香的手工制作技艺；B-1公司在推广藏香时会刻意强调，产品制作师傅和制作工艺均源自吞巴村；A-3公司和E公司的唐卡绘制和藏毯编织现场也对外开放。调研还发现，在一些消费者心中，藏文化具有地域性特征，即，消费者将自己对藏文化的认知局限于西藏。调研发现，由于藏族技术类人员奇缺、内地技术类人员要价太高且不愿意长待西藏、从国外聘请此类人员更难等原因，E公司面临着严重的技术人员匮乏问题，导致其无法扩大再生产。但企业却坚持不到内地办厂。因为其海外客户群只要“Made in Tibet（西藏制造）”的“Tibetan Carpet（西藏藏毯）”，在客户（尤其是海外客户）心中，西藏是藏民最集中的地区，文化也是最纯粹的藏文化，尽管价格不菲，其藏毯仍能够在国际市场上颇具竞争力，正是因为迎合了客户这一心理，充分利用了“西藏”这一特殊地域形象给产品带来的文化价值。

与E公司相似，D公司也是利用西藏当地出产的藏系绵羊毛、山羊绒、牦牛绒等原料加工制作纺织品，围巾、披肩、大衣、羽绒被等产品质量也属上乘，企业同样享受自治区政府的优惠性政策，也面临着技术类人员的匮乏问题，但D公司的经营状况远远不如E公司。究其原因，一定程度上是由于E公司生产的民族手工业品拥有高文化价值，而D公司的产品不具有任何藏文化价值：产品设计丝毫看不出藏域特征，也不含任何藏文化元素，产品包装上仅有的汉英双语介绍只强调了原料“质量好”的特性。这使得企业产品与内地其他同类产品竞争时，优势只剩下原料质量。

初加工业务多而深加工业务少，既造成了产品附加值有限，也浪费了西藏原本有限的特色资源：初加工产品利润微薄，为了生存与发展，D公司只能尽可能多地占有羊毛等资源，而在不断重复的“收毛（绒）<sup>2</sup>—初加工—对外销售”过程中，企业对资源的占有度越高，资源的浪费度越大。目前，D公司正开拓羊绒初加工产品的尼泊尔市场，这类产品将经由尼泊尔企业深加工后销往欧美等国，这将造成藏区资源的进一步减少。可见，特色资源产业的发展，对西藏经济影响深远。倘若D公司能够使产品添加文化价值（如推出带有藏文化特色的新品），使其有别于内地同类产品，那么不难在市场上赢得一席之地。

与其他西藏特色产品相比，对民族手工业品文化价值的开发至关重要。用思罗斯比的理论分析，民族手工业品属于有形文化资本资产，其作为实体存在而具有经济价值，并且，经济价值会因文化价值而得到显著提升（思罗斯比，2011：50）。如，唐卡或因使用质量上佳的画布、储量有限的天然矿物植物颜料与珍贵的象牙或珊瑚做“唐杂”而具有一定的物质价值，但其价格之所以能够在市场上动辄数万，是因为其艺术性和/或宗教性，即，从“文化内容中获得了大量经济价值”（ibid：51）。在这一过程中，有形文化资本存量“引起的资本服务流”，直接为民众所消费

<sup>1</sup> 藏香由F公司制作，在寺院销售，同时挂寺院和F公司品牌。

<sup>2</sup> D公司每年向西藏的牧民收购大量原料。



(ibid: 50)。

调研发现,企业在挖掘民族手工业品的文化价值方面应该还有上升空间,这主要体现在企业忽视了产品原料(资源)所承载的文化意涵方面。如,由于藏香是“根据藏民族五大学说之医学理论及藏药配制工艺,经历代高僧和著名藏医学家的多次验方整理,将多种天然藏药材合理配制而成(松桂花,2006:35~36)”,因此B-1公司可以从藏医药文化入手,提升藏香的文化价值。再如,依托动物资源生产的产品与西藏千百年来的“泛神信仰”(刘伟,2008)相关。在动物崇拜中,牦牛被神化为造物主、世界的创造者、人类的祖先,白牦牛更是“牦牛图腾中被神灵化地位最高的一种神(伊尔·赵荣璋,2009:105)”。另外,苯教认为,羊与藏族的灵魂不灭思想密切相连,于是出现对守护神的“献羊”仪式,藏族神灵的伴神中也出现不少羊神(林继富,1996)。因此,D、E公司可以从动物崇拜入手,为富含藏族特色的产品添加艺术价值以外的其他文化价值。在这些情形下,藏医药文化和动物崇拜均可作为投入品,增加了有形文化资本的资本存量。

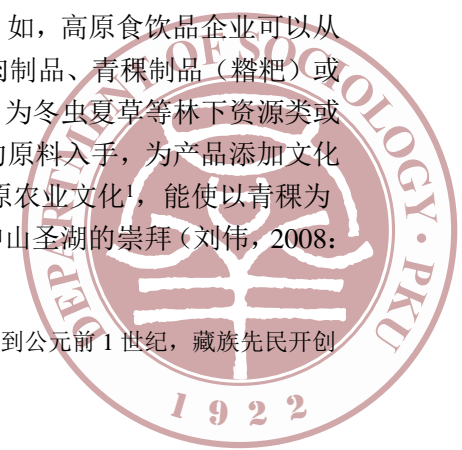
## 2. 高原特色食品饮料的文化价值问题

调研发现,与民族手工业品生产企业不同,依托西藏资源生产青稞酒、牦牛肉、油类产品、林下资源产品或矿泉水产品的高原特色食品饮料企业,大多强调产品的纯净、天然、无污染等自然属性,在文化价值的发掘方面尚显不足。

在所调研的各家企业中,A-1公司最注重对产品文化价值的开发,力图通过打造特殊的产品形象来实现。A-1公司的油类产品和林下资源类产品的原料均取自西藏本地。在产品外观设计上,该公司加入大量藏文化元素。如,产品的商标设计从三方面体现出藏文化特征:(1)商标的宗教含义。在品牌“SL”字样上方绘制着“卧鹿金轮”图案,旁边围绕着“吉祥八宝”图;(2)商标的文字。商标由汉、藏、英三种语言文字组成,汉语和藏语同为“SL”,英语是“Tibet Nature(西藏天然产品)”,并且,林下资源类产品都拥有藏语名字(如“西藏冬虫夏草”的藏语名称是“押匝巩布”);(3)商标的颜色。“SL”商标由黄绿二色组成,“吉祥八宝”为金色,该颜色组合蕴含深意,一是五色(蓝白红绿黄)寓意涉及苯教、佛教和藏医药学各方面(扎曲,2012),黄绿色彩能突出产品“生于斯长于斯”的特色;二是绿色能给人天然无污染的感受;三是在西藏传统社会生活中,黄色(金色)代表着“稀有与高贵、富有与奢华”,只有社会地位显赫者或是神灵才能享有这种颜色(张虎生,2007:42),用金色绘制“吉祥八宝”,能突出宗教的神圣感觉。除A-1公司外,其他几家企业也或多或少在产品设计上凸显西藏特色:如,C、F公司在企业名称上分别加入“藏”字和“珠峰”字样;C公司产品的商标和包装上显示藏、汉双语文字;A-2公司的商标是藏、汉、英三种语言。

尽管如此,在产品文化价值的开发利用上,这类企业普遍止步于外在形象的打造。这是因为,在不少管理者眼中,非文化类产品难以加入藏文化元素。这一看法的最大问题在于,管理者对“文化”概念的理解过于狭窄。实际上,在人类学家看来,文化既是“复合的整体”,“包含知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗和个人作为社会成员所必需的其他能力及习惯(Taylor,1958:1)”,也是“生活得以运行的手段”(费孝通,1995:59)。由此可见,对于那些与藏民传统日常生活有着千丝万缕关系的高原食品饮料,不难从民间习俗中探寻到文化价值。如,高原食品饮料企业可以从藏民的生活习俗入手,依托藏民饮食习惯开发的美食文化,为牛羊肉制品、青稞制品(糌粑)或松茸之类的西藏特产加分;依托藏民日常习俗开发的养生保健文化,为冬虫夏草等林下资源类或核桃油之类带有保健作用的产品加分。另外,我们依旧可以从产品的原料入手,为产品添加文化附加值。如,青稞长达数千年的种植史,以及由青稞造就的西藏高原农业文化<sup>1</sup>,能使以青稞为原料C公司打出文化牌。再如,依托水资源生产的产品可与藏族对神山圣湖的崇拜(刘伟,2008:

<sup>1</sup> 早在5000~8000年前的旧时代晚期,藏族先民就开始培育青稞。公元前2世纪到公元前1世纪,藏族先民开创了高原青稞文化(李宝海等,2012)。



119) 相关联。西藏有九大神山, 山神基本上是藏传佛教和苯教传说中的高僧大德, 而高原的湖泊也大多是神湖或圣湖(林继富, 2004: 205)。如果水源地依山(神山)傍水(圣湖), 水资源企业就可以通过宣传神山圣湖文化, 甚或以注册商标的方式(如市面上的冈仁波齐天然矿泉水), 将神山圣湖所承载的文化资源转变为文化资本。

藏民的宗教信仰和民间习俗是宝贵的文化资源, 可以转化为无形文化资本, 为区内特色优势产业企业所用。思罗斯比(2011: 51)指出, 无形文化资本拥有“巨大的文化价值”, 虽然其本身不具有经济价值, 但“引致的服务流反而会产生文化价值与经济价值”。如, 神山圣湖信仰出于“纯经济原因而被需求”——如, 水产品因借用神山圣湖来打造品牌而具有文化价值——该信仰引致的“服务流的经济价值就以纯物质或机械的方式存在”(Throsby, 1999: 8)。在这种情况下, 水产品就既具有文化价值, 也具有经济价值。

总之, 只有充分利用西藏特有的文化资源, 生产带有藏文化元素的耐用品, 或是生产带有藏文化元素的快速消耗品, 才能够使自己的产品脱颖而出, 占据市场地位。

### 三、 企业文化建设问题

企业之所以要开展文化建设, 对外是为了宣传企业形象, 对内是为了将员工团结到企业麾下, 实现企业战略目标, 维系企业在市场上的可持续性竞争地位。张德(2009: 39)指出, 企业文化建设的投入过程就是企业文化资本的积累过程, 文化资本的投入要素涉及到管理者的价值观与行为、员工的参与、典礼和仪式、传播网络与组织制度。在本部分, 笔者将探讨西藏特色优势产业企业如何通过这资本要素的投入<sup>1</sup>, 达到提升员工职业自豪感、激发员工潜在生产力、促进民族融合、缓解企业人力资源困境之目的。

#### 1. 建设具有民族特色的企业文化

企业文化建设涉及两方面内容: 一是文化显性层面的设计, 包括文化的理念层、制度层和符号层设计(张德, 2009); 二是文化的诠释, 关键在于对核心理念的诠释。

调研发现, A集团在文化显性层面的设计上, 注重在传播网络与仪式方面下功夫, 精心打造企业形象。如, 除了内部汇报资料外, 对外广告、公司印章、产品手册均用藏、汉双语; A-1和A-2公司在S市的总部均有两个会议室, 其中一个装饰成富丽堂皇的藏式风格, 专门用于对外接待工作; 当企业有重要客人时, 集团董事长(藏族)和全体女员工们(包括汉族员工)会穿上藏装, 表示欢迎。这些文化符号, 无不传递着企业是藏族企业、产品来自藏区等信息。

笔者注意到, 民族手工业企业在传递文化核心理念时, 往往强调三点: (1) 藏文化的保护与传承。如, B集团管理者告诉员工, 唐卡和藏香是“我们藏族祖宗流传下来的工艺品”, 富有鲜明而独特的民族文化特色, 员工们承担着保护和传出这种文化产品的重任; B-2公司每日清晨举行半小时佛经诵读仪式, 以提醒唐卡画师们尊重传统; A-3公司管理者强调, 集团开办唐卡业务, 不是为了赚钱(“因为唐卡本身赚不了多少钱”), 而是为了保护和传承这支藏文化奇葩; A-3、B-2和E公司管理者告诉员工们, 后者所绘制的唐卡或编织的藏毯会永久留存于世间, 唤醒他们在生产过程中的责任意识, 满足自我实现的需求。(2) 传统宗教思想。如, B集团借用藏传佛教的传统思想, 强调自己的企业不杀生, 做“清清爽爽的”生意。(3) 环境保护思想。如, A集团和B集团强调环境保护意识, 赢得了员工信任: A-2公司成立环保基金会, 在销售水产品的同时做公益——每销售一瓶水, 贡献5分钱给环保基金会, 用于环保活动; B集团管理者向员工强调唐卡和藏香原料的纯天然性, 不会破坏环境与危害人的健康。

以上这些文化理念的传递, 赢得了藏族员工的强烈认同感, 也影响到部分汉族员工。访谈中

<sup>1</sup> 有关企业组织制度方面存在的问题, 请参阅王凡妹, 2014。



笔者发现,大多数汉族被访者(14名)表示,其最初之所以决定留在西藏,或多或少是出于对这片神秘土地(自然美景或民族风情)的热爱。可见,倘若企业能够在文化建设过程中,加入藏文化元素,那么将有益于吸引和留住更多的藏、汉员工。然而,由内地入藏的汉族(回族)老板创办的C、D和F公司,却显然未注意这一点。实际上,与藏族创办的企业相比,汉族(回族)开办的企业更应该注重打造带有民族特色的文化。调研发现,有来自农牧区、从未有过企业工作经验的藏族基层员工表示,自己没有想过去一家汉族老板的企业打工:在他们看来,汉族老板即使招聘农牧民员工,也是为了完成政府任务。另外,有在藏族老板的企业工作过一段时间的藏族中层管理者表示,自己在汉族老板开办的企业是不会受到重视的,因为后者“应该”只看重学历或能力。然而,事实证明,在所调研的中小型民营企业中,不但普遍存在着人力资源匮乏问题(王凡妹,2014),而且无论是藏族还是汉族老板,都愿意吸纳藏族一线员工,更欢迎会说藏、汉双语的藏族管理者。这说明,企业的人力资源需求与供给间出现了信息不对称问题。在这种情形下,如果内地入藏企业在打造文化的过程中融入藏文化元素并加以宣传,使藏民觉得,自己并非是一家与藏文化无关的企业打工,将有益于藏族员工的招聘工作。

总之,特色优势产业企业通过建设带有民族特色的文化,能够激发员工对民族文化的自豪感,提升职业荣誉感。在这一问题上,有学者(蔡旺春&李光明,2011)提出的将文化产业与制造业相结合的产业联合模式值得借鉴。如,C公司无论是对外宣传上还是对内员工的理念传递上,都只强调青稞的自然属性。如果企业能与当地的村落合作,打造祭祀青稞田的传统“望果节”,或是与其他企业联合,在这种节日中举行“赛牦牛”活动,就既将青稞文化符号化,也宣传了牦牛文化。

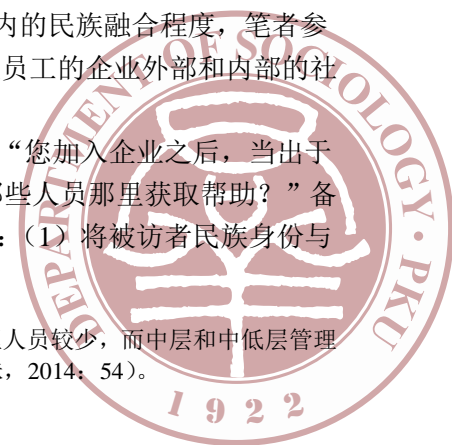
## 2. 丰富文化生活,促进民族融合

除企业价值观、企业精神等文化要素外,文体活动也是企业文化的重要组成部分。这类活动不但可以丰富员工文化生活,而且有利于增强员工对群体的认同感、归属感和自豪感(张德,2011:167~169)。然而,所调研的企业在职工文化生活方面的投入非常有限。特别是除位于S市的A、B集团总部以外,其他企业都位置偏僻,大多数员工平时只能住在厂区,文化生活的单调,甚至导致员工因难以忍受枯燥乏味的工作生活而离职。目前,企业开展文化生活的状况如下:(1)A集团和C公司每年举办2~3次大型文艺演出;(2)A-1公司会在业余时间组织员工打篮球和乒乓球,每年会组织郊游活动;A-2公司地理位置最偏僻,会在员工下班后安排他们打球、唱歌、跳舞、举办各种比赛,也会组织他们在工厂“过林卡”;(3)A-1公司为员工提供简单的健身场地和设施(篮球场、足球场与少量器材),备有阅览室;B-1公司和B-2公司提供篮球场和乒乓球台;B集团、D公司和E公司的员工宿舍有电视机。调研还显示,在不少管理者眼中,员工们下班以后的时间本应由自己安排,企业没必要出面组织活动,这一观点才是导致这些企业文化生活乏味的重要原因。

实际上,对于西藏中小型民营企业而言,文化生活的另一个重要作用,就是促进藏、汉员工交往的最有力工具。调研发现,在这类企业中,藏、汉员工的族群隔离现象既存在于汉族高管与藏族基层员工<sup>1</sup>之间,也存在于企业的同级员工之间。为了测量企业内的民族融合程度,笔者参阅Erika Hayes James(2000)的文章,设计了两道大题来测量藏、汉员工的企业外部和内部的社会资本资源(social capital resource)状况。

第1题旨在测量被访者获得企业外部的心理支持来源。问题是:“您加入企业之后,当出于情感支持、信任和尊重以及确认自己想法的需要,会从企业外部的哪些人员那里获取帮助?”备选答案有“藏族”、“汉族”或“其他少数民族”。该题分值计算方式:(1)将被访者民族身份与

<sup>1</sup> 这些企业的人力资源管理格局为:高层和中高层管理者大多是汉族,藏族管理人员较少,而中层和中低层管理者以藏族员工为多数,汉族为少数,基层一线的员工基本上全是藏族(王凡妹,2014:54)。



所述之人民身份进行匹配,两者为同族成员(如均为藏族)记1分,反之记0分(如一藏一汉);

(2)将每位被访者列出的所有成员得分取均值,得出此人企业外部心理支持的“族群类同性”分数。结果显示,39名被访者的“族群类同性”均值为0.93(SD=0.14),说明“族群同质性”非常强;其中80%的成员得分为1分,即80%的成员在企业外部最亲密的几位朋友都是同族成员。

第2题旨在测量被访者在企业内部的人际关系网络,由4道小题组成,由被访者依次回答:题2-1.“您加入本企业后,当基于工作或任务上的需求,或基于寻求友情、诉苦、快乐等心理支持的需要,最会去与哪些人进行接触?”回答问题的方式与记录同第1题。然后,针对被访者所指出的每个人,继续询问2-2,2-3和2-4。题2-2旨在测量“关系强度”,针对被访者在第2-1题中提及的每位员工,回答“此人与您的关系如何?”备选答案有“1-很不密切(只有工作必须时才有交流和互动)”,“2-不密切(限于工作上的交流和互动)”,“3-密切(除了工作上的交流和互动,有一定的私人交往)”,“4-非常密切(有很多的私人交往)”。该题分值分两步计算:(1)记录被访者与每位员工的“关系强度”;(2)分别计算每位被访者的“同族关系强度”和“异族关系强度”。比如说,一位藏族被访者列出3个人,分别是藏族、汉族和藏族,他们与被访者的关系强度分别为2、1和4,则被访者的“同族关系强度”为3【(2+4)/2】,而“异族关系强度”为1。题2-3旨在测量被访者在企业内部关系网络中所能获得的“职业支持”,此题由3个小问题组成,分别针对被访者在第2-1题中所提及的每位员工,回答此人在“当您需要工作方面的指导”、“当您需要了解与工作相关的资源时”、“当您需要了解工作诀窍或秘诀时”,所能提供的帮助程度。备选答案有“1-根本没有帮助/几乎没有帮助”,“2-较少帮助”,“3-一般帮助”,“4-较多帮助”,“5-非常多帮助”五个选项。题2-4旨在测量被访者在企业内部关系网络中所能获得的“心理支持”,分别针对被访者在第2-1题中所提及的每位员工,回答此人在“在给予您情感上的支持时”所提供的帮助程度。备选答案同2-3题。在计算2-3和2-4题时,笔者采用类似于2-2题的方法,分两步走:(1)计算被访者与所提及的每一位员工的“帮助程度”;(2)分别计算被访者的“同族帮助程度”和“异族帮助程度”。

统计结果显示,就均值而言,同族关系强度为3.13(SD=1.01),异族关系强度为1.97(SD=1.51);同族职业支持度为3.67(SD=1.15),异族职业支持度为2.26(SD=1.86);同族情感支持度为3.49(SD=1.58),异族情感支持度为2.23(SD=1.88)。结果表明,无论是在关系强度、职业支持度和情感支持度上,同族数据都超过异族数据,并且,异族的标准差较高,说明被访者之间同异族的交往程度差别较大。尽管数据样本较少,且是便利抽样,但问卷填写者大多为各家企业的管理层成员或专业技术人员,这些人本身有机会接触到异族成员(比如说,藏族管理者能够接触到汉族管理者或专业人士)。然而,数据表明,异族交往程度显著低于同族交往程度,这说明,企业内的民族融合状态较差。因此,企业如何帮助员工打破族群隔离,应该引起我们的重视。

藏、汉员工之间的隔离状况造成了两大问题:(1)藏族基层员工要想晋升到管理层,既需要能用汉语交流,也需要职业支持网络(尤其是高层管理者的认可,但高层管理者中大多数是汉族)(王凡妹,2014:54~57),但族群隔离状况却使其职业发展受阻,减少了企业对其的吸引力;(2)强化了汉族员工的孤独感,尤其是对于那些家在内地的已婚员工而言,婚姻问题、子女问题以及朋友圈的改变问题,成为影响他们继续留在企业、甚至西藏的重要因素之一。

要想打破这种族群隔离状况,去除藏族员工的语言障碍是前提条件。多年来,我国开展的双

<sup>1</sup>到目前为止,在我国的官方文献与国内学者的研究中,仍旧在两个层次上使用“民族”概念,即“中华民族”和五十个“少数民族”(马戎,2004:36),而西方学者则普遍使用“族群”概念。本文在“族群隔离”、“族群类同性”、“族群同质性”和“族群性”4个概念中保留“族群”概念,而在其他部分使用“民族”概念。这是因为这些概念由西方学者提出,不宜用“民族”来替代,二是本文不涉及“中华民族”概念,因此,“族群”与“民族”概念处于同一级别。

语教育取得了不少成效，但对于从小生长在农牧区、所受教育有限的藏族基层员工而言，这种教育不足以使其在步入企业之后，具备充分的语言沟通能力。为解决语言问题，企业可以开办培训班，但问题在于：（1）培训只能在业余时间举行，学习内容有限；（2）参加培训者往往属于语言能力较差，徘徊在较低职业层级的一线工人，因此，培训难以帮助他们打造职业支持人际网络（缺乏管理者的参与）。调研发现，汉语较流畅的藏族员工，其汉语学习经历分为三种：（1）员工进入企业前，曾在其他机构（如另一家企业）内频繁接触汉族成员；（2）员工的朋友圈里有汉族朋友；（3）员工进入企业前会一点汉语，在进入企业后，主动接触汉族员工，语言能力得到提升。三种情况下的藏族员工之所以能够突破语言障碍，靠的是在工作生活中与汉族员工的接触。可见，如果企业在语言培训之外，能够增加藏、汉员工的交流机会，才能有效地解决这一问题。

为推动藏、汉员工进行沟通，企业可以从三方面着手：

其一，企业出面组织业余文体活动。调研发现，员工自发组织的一些活动有益于民族融合：（1）诸如篮球、乒乓球之类与族群性无关又适合所有员工共同参与的团体活动，能够有效缩减上下级之间的权力距离，也能推动藏、汉员工之间的横向沟通；（2）富有民族特色的活动，其中部分活动不适合汉族员工参与（如，藏族员工会组织起来到寺庙里转经），但诸如跳锅庄舞这类活动却可以鼓励汉族员工参加；（3）有些活动虽富有民族特色，但却为各族员工所喜爱，如，在所调研的企业中的不少员工会自发地组织过林卡活动，藏、汉员工都喜欢参加。其实，只要企业组织多样式的活动，加之以为较为完善的文娱设施，不管其是否富有民族特色，藏、汉员工都会喜爱并参与，就可达到推动民族融合之目的。

其二，培养管理者（尤其是汉族管理者）民族融合意识，推动其主动与藏族基层员工沟通。鉴于藏族基层员工在遇到问题时往往去找藏族管理者解决，因此在沟通过程中，汉族管理者应扮演主动角色。然而，在访谈中，多数汉族管理者表示，除语言障碍外，藏、汉的民族差异性造成双方沟通困难的关键因素，这种差异性固有的、难以克服的；甚至有汉族管理者指出，藏族员工本来就应该由藏族管理者管理<sup>1</sup>。事实上，这些管理者大多与藏族员工极少接触，他们这种从族群角度处理藏、汉关系的观点，把自己避免与藏族员工接触的行为合理化，进一步降低了双方沟通的可能性。在访谈中，也有少数汉族管理者表示，与藏族基层员工打交道很容易，关键是要取得对方的信任。他们建议，管理者与基层员工在业余时间打成一片（如一起打球、过林卡等），对双方互建信任非常有帮助。可见，汉族管理者是否具有民族融合意识，并主动与基层员工沟通，直接影响着企业内的族群隔离状况。

其三，打造有利于藏、汉员工融合的居住格局。调研发现，各企业藏、汉员工普遍分住在不同的宿舍中，甚至C公司的藏、汉员工大多还分住在不同的宿舍楼中。这种隔离状况并非刻意而为，而是因为公司将管理层（技术人员）与基层员工安排在不同的楼中，前者以汉族员工居多，而后者以藏族员工为绝对主体。这种居住格局减少了藏、汉员工在业余生活中的交集，不利于民族融合。如果企业能够打破这种格局，安排藏、汉员工混住，将大大增加各族员工在业余生活中接触的机会，也有利于组织开展业余文体生活。

总之，对于西藏特色优势产业中小型民营企业而言，职工文化生活的安排，是企业文化资本投入的重要方面。这项资本要素投入后的产出，将不仅体现在解决员工文化生活单调问题，使员工更快乐地投入到工作方面，而且能够促进藏、汉员工交往，为企业留住人力资源发挥作用。

#### 四、 总结与思考

<sup>1</sup> 这样的看法也普遍存在于藏族管理者中。





西藏特色优势产业中小型民营企业的发展，直接影响着西藏区域经济发展与社会进步。这不仅因为，这类企业往往是依托藏区资源（文化资源、动植物资源、水资源等）而创立，其发展状况直接影响到西藏资源的开发与利用；更是因为，这类企业往往是吸纳藏族员工（尤其是当地农牧民）的主力军（王凡妹，2014：54），其经营状况还直接影响到藏族民众融入现代化的进程。然而，调研发现，这类企业的发展面临着重重困境，重要原因之一就是文化资本未充分开发利用。

本研究从两方面探讨了这类企业的文化资本问题：其一，产品的文化价值。笔者以民族手工业企业与高原食饮品企业为例指出，无论是否生产传统文化产品，西藏特色优势产业企业均要考虑如何运用藏文化元素，提升产品的文化资本存量，进而提升产品的文化价值问题。其二，企业文化建设。笔者指出，这类企业在企业文化建设中需要注意两点：（1）企业无论是在对外形象的打造还是对内理念的诠释方面，都需要注意强调文化的民族特色，激发员工的文化自豪感，提升员工的职业荣誉感，减少他们的流失。（2）企业需要从干预管理者的观念和行为、完善娱乐设施、开展文娱活动、改变居住格局方面入手，提升员工的工作愉悦感，促进民族之间的沟通与交流，进而加强员工的凝聚力，减少人员流失。

另外，考虑到特色优势产业在藏区经济发展中的战略地位，地方政府除履行管控和服务职能外，也可以在扶持前述企业发展方面发挥作用。就这些企业而言，利用特色资源生产出的耐用品或是食饮品，都不是社会生产生活的必需品，加之价格优势不明显，很容易被其他产品所取代，市场需求非常有限。这种情况下，政府的引导和扶持显得尤为迫切。

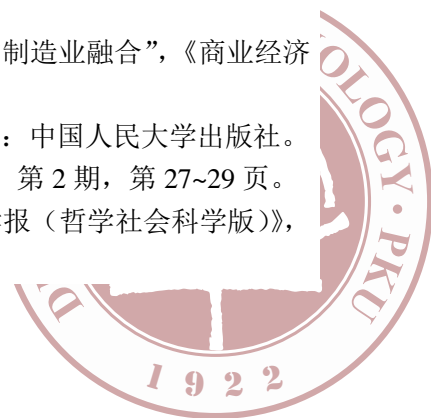
其一，政府可以加大宣传力度，提升这类特色优势产业企业的品牌价值。如，政府可以采购带有民族特色的工艺品作为礼品，在扩大企业产品销售量的同时，提升企业的知名度。再如，政府可以将产品与铁路（如青藏铁路）或航空捆绑在一起，为企业做宣传。对于现在那些已有国外订单的企业，政府可以大力宣传，将其打造成世界名牌，提升企业的社会声望，获得品牌跨越性的突破和拓展。

其二，政府还可从内外两方面着手，帮助这类企业重塑文化。对外，政府可以通过与企业合办各种民族文化节（比如羊绒文化节）或开办带有民族文化特色的企业游等方式，在大力宣传特色民族文化的同时，帮助企业打造民族品牌。对内，为帮助少数民族员工尽快地在企业中成长起来，政府可以鼓励各企业建设民族特色的企业文化，支持企业组织丰富的业余文化生活，为少数民族员工和汉族员工打造顺畅的沟通平台，促进民族融合。

总之，无论是产品文化价值的提升还是企业文化建设的投入，其终极目的都是为了让企业在市场上立于不败之地。对于西藏特色优势产业中小型企业而言，只有充分利用当地极富特色的文化资源，同时在企业文化要素的投入方面，充分考虑民族文化特色与人力资源分布格局的特殊性，就有可能开发利用好文化资本，为企业在市场上富有竞争力打下坚实基础。

#### 参考文献：

- 布尔迪厄著，包亚明译，《文化资本与社会炼金术——布尔迪厄访谈录》，上海人民出版社 1997 版。
- 蔡旺春、李光明，2011，“中国制造业升级路径的新视角：文化产业与制造业融合”，《商业经济与管理》，第 2 期，第 58~63 页。
- 戴维·思罗斯比著，王志标、张峥嵘译，2011，《经济学与文化》，北京：中国人民大学出版社。
- 刁宏宽，1994，“试论商品的文化附加值及其开发”，《广西商专学报》，第 2 期，第 27~29 页。
- 费孝通，1995，“从马林诺斯基老师学习文化论的体会”，《北京大学学报（哲学社会科学版）》，第 6 期，第 53~71 页。



- 拉都, 2009, “藏族传统吉祥八宝图的文化内涵及其象征”, 《康定民族师范高等专科学校学报》, 第 18 卷第 6 期, 第 1~6 页。
- 李宝海, 张亚生, 李扬, 2012, “青稞文化——青藏高原农业生产力的代表”, 《农产品加工 (创新版)》, 第 2 期, 第 47~48 页。
- 林继富, 1996, “羊与藏族民俗文化”, 《青海社会科学》, 第 5 期, 第 95~99 页。
- 刘伟, 2008, “简论西藏泛神的信仰”, 《中国藏学》, 第 4 期, 第 115~125 页。
- 吕明辉、智少勇, 2013, “文化产业视角的藏族特色工艺产业研究”, 《北方经济》, 第 9 期, 第 41~42 页。
- 马戎, 2004, 《民族社会学——社会学的族群关系研究》, 北京: 北京大学出版社。
- 马焱, 2001, “牦牛绒产品辨真假”, 《内蒙古质量技术监督》, 第 04 期, 第 42 页。
- 松桂花, 2006, “藏香在卫生防疫领域的应用初探”, 《西藏科技》, 第 6 期, 第 35~36 页。
- 宋志伟、徐永志、李霞, 2011, “民族文化遗产保护性旅游开发探讨——以藏香原产地西藏尼木县吞巴乡为例”, 《中央民族大学学报 (哲学社会科学版)》, 第 38 卷第 1 期, 第 55~60 页。
- 王凡妹, 2014, “藏族员工在西藏中小型民营企业内的职业发展研究”, 《西南民族大学学报 (人文社会科学版)》, 第 7 期, 第 53~58 页。
- 王尧、陈庆英主编, 1998, 《西藏历史文化辞典》, 浙江: 浙江人民出版社; 拉萨: 西藏人民出版社。
- 西藏自治区第六次全国人口普查领导小组办公室, 西藏自治区统计局&国家统计局西藏调查总队编, 2012, 《西藏自治区 2010 年人口普查资料》, 北京: 中国统计出版社, 第 1 卷。
- 叶星生, 2012, 《唐卡——中国国粹艺术读本》, 北京: 中国文联出版社。
- 伊尔·赵荣璋, 2009, 牦牛青铜器与牦牛文化, 《中国藏学》, 第 4 期, 第 103~107 页。
- 扎曲, 2012, “从象征寓意解析‘西藏五色文化’”, 《西藏艺术研究》, 第 2 期, 第 82~83 页。
- 张德, 2009, 《企业文化建设》(第 2 版), 北京: 清华大学出版社。
- 张德&潘文君, 2011, 《企业文化》, 北京: 清华大学出版社。
- 张虎生, 2007, “西藏文化中面具艺术的色彩象征”《云南艺术学院学报》, 第 4 期, 第 40~46 页。
- 朱普远, 1993, “试论地理环境对西藏商品经济的限制”, 《西藏研究》, 第 3 期, 第 30~35 页。
- Handler, R. & Saxton, W., 1988, “Dyssimulation: Reflexivity, Narrative, and the Quest for Authenticity in ‘Living History’”, *Cultural Anthropology*, Vol. 3, No. 3: 242~260.
- James, E. H., 2000, “Race-Related Differences in Promotions and Support: Underlying Effects of Human and Social Capital”, *Organization Science*, Vol. 11, No. 5, pp. 493~508.
- Taylor, E. B., 1958, *The Origins of Culture*, New York: Harper and Brothers Publishers.
- Throsby, D., 1999, “Cultural Capital”, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 23, pp. 2~13.

