



# 跟随我心 追寻梦想

专访德国埃森经济管理应用技术大学慕尼黑分校国际管理教授马小娟

日前，记者来到德国埃森经济管理应用技术大学（FOM - Hochschule für Oekonomie und Management）慕尼黑分校，对该校国际管理教授马小娟进行了专访。在德国华人教授协会这个大家庭中，马小娟教授是少数几个人文社科领域的华人教授之一。

欧洲时报记者陈磊报道

## 谈经历

### 走出去，去看看世界

马小娟于2006年获得慕尼黑大学心理学博士学位；期间同时担任该校组织管理心理学教研室宣讲师；2009年成为科隆商学院国际经济教授，授课重点是国际人力资源管理和跨文化管理。自2004年开始，她担任多家国际知名企业如宝马、奥迪、慕尼黑博览公司等跨文化管理和领导力的顾问和培训师，及进行一对一教练。在培训过程中，她积累了大量的第一手资料和丰富的经验，并将其运用于大学的跨文化管理和跨文化领导力课程之中。

当记者来到马小娟教授位于慕尼黑市区的办公室时，她不但准备了矿泉水和果汁，还亲自磨制了豆浆，让人在慕尼黑的料峭春寒中倍感温暖。对话在愉快和轻松的气氛中展开。

在《我们在德国当教授》一书中，马小娟教授写道，她在家乡延安淳朴的山区度过了快乐的童年和少年，而成长的环境和时代赋予了其单纯热情的本性。在书的海洋中，她萌生了要“走出去，去看看世界，去感受异乡文化”的梦想。

没有简历，没有任何准备，只是为了好玩。一次招聘会，她和两个好友抱着试一试的心态就去了，没想到和中兴结下缘分，从黄土高原上的延安来到了改革开放的前沿阵地——深圳。在中兴，马小娟开启了自己的世界梦，在收到奥尔登堡大学的经济管理专业的入学通知书后，她开始了在德国的异乡生活。

马小娟教授说，刚来德国，首先面临的是学业上的挑战，初到一个陌生的语言和文化环境，很多地方都不适应。而勤于与同学和教授沟通，给了她很大的帮助。真诚地与德国同学

交朋友，而且保持20多年的友谊，这让她觉得弥足珍贵。

谈到与教授的合作，她说，她积极参与许多力所能及的事情，从来不去想会不会太累，而是觉得在教授身边当助手和学习是多么好的机会，就积极去尝试，去付出，最终也得到了教授的认可。在读博士期间，正是她的博导推荐她参与慕尼黑大学企业管理培训，才让她后来走上了培训师、教练和教授的道路。

马小娟教授还分享了她勤工俭学的经历。作为自费出国留学的中国学生，和公派的中国学生最大的区别就是要自给自足。好在德国的免费教育让学生不用承担昂贵的学费，作为外国学生，一年中还可以打三个月的工养活自己。

她回忆道，为了充分利用这三个月，曾经同时做过双份工。早晨4点起床，快速吃点东西，骑一个小时自行车去一家电线厂上6点开始的早班。下午两点下班后，又骑一个小时车去一家咖啡馆，从下午四点去干两小时切水果之类的杂活（后来升任为跑堂），有时一直跑到晚上八点。在帮助收拾打烊后，她又快乐地骑着车回宿舍，快速吃饭睡觉。这样的生活持续了两个月，练就了一个骑车高手。

2006年，马小娟在慕尼黑大学拿到博士学位，并在3年后成为德国科隆商学院教授。

她十分骄傲地说：“我比我的德国先生还早了一年成为德国大学教授（他在2010年成为罗森海姆应用技术大学教授），在和他的隐形比赛中（两人为慕大同学，同一个博导），作为一个来自东方的外国女性领先！不亦乐乎！”



马小娟教授。

欧洲时报记者陈磊摄

## 谈文化

### 案例：奔驰高管辱华事件

自2004年以来，马小娟教授为众多的德国大中型企业担任跨文化培训师和教练，参与企业国际化策略制定、跨文化团队组建和体系构建。她说，中德经贸合作密切，非常多的德国企业在中国有业务，他们非常需要相关的战略咨询和培训。

以针对企业高管的变革管理为例，他们通过一对一教练，咨询和培训，去了解在工作中没有接触到或忽视了的地方，通过讨论发现盲点，更好地了解自己以及理解他人，并因此获得一个更加广阔的视野。因而中长期实现企业和个人目标。

比方说，一家德国企业在中国的分公司招聘高管，组建多元和本土相结合的团队。这个团队想要形成合力，就必须有一个相互了解，接受，融合、传递价值观的过程。但事实上，由于价值观和文化的极度不同，这个过程并不容易做到，从而产生种种问题。

中方高层管理者会以自己认为符

合中国情况、正确的方式去做；德方高层管理者则会认为他们的中国同事的很多做法不合规、不专业。德方习惯于指出问题，平级或者越级就直截了当地批评；这在中国的文化中行不通，一般的中国的中高层管理者不容易接受。这样就会阻碍有效地合作。

马小娟教授所专注的课题，就是找到适合国际化的体系，应对管理文化冲突在国际化过程中遇到的挑战。她分享了一个德国知名企业在华高管因缺乏沟通、理解、包容和信任，而发生的极端案例。因为这件事，德国著名报刊Focus特邀她写了一个评论。2016年底，戴姆勒奔驰卡车和客车中国区总裁在其北京所住高档社区，因被“抢车位”，而发表针对中国人的侮辱性言论。因而引发了很多中国人的不满言论。

马小娟教授分析道，虽然戴姆勒公司强调该事件的“个人性质”，但无法忽视的是背后存在的“普遍冲

突”。比如，德国人崇尚的是“自取文化 Pull-culture”，每个人要主动行事并承担相应责任；中国人则习惯于“挤压文化 Push-culture”，领导说什么，我就做什么，缺乏担当意识。在不了解文化背景和价值观念的情况下，这样的不同点自然引发工作上的矛盾。这个矛盾如果没有专业人士指导化解，便会导致工作中的各种摩擦。如果德国管理者一味坚持德国的一套行为标准，中国员工行为又完全中国化的话，双方则无法形成共鸣，也就无法相互理解、包容、尊重和信任。没有信任，一切矛盾的爆发就难以避免。

如果有教练提前介入，和企业高层管理者共同探讨，在新的环境，如何应用跨文化的领导力，更好地调整个人的期望，行为及战略，因而中长期实现企业和个人目标。那么这样的极端事件就可以避免，德国管理者在中国的职业生涯以及德国国际企业在中国的声誉就不会受损。

## 谈家庭

### 倾听内心 追寻人生价值

马小娟教授的教学和跨文化管理息息相关，而她的德国家庭更是一个跨文化的生动课堂。在《我们在德国当教授》一书中，她写了一段关于孝道的对话：“一次与德国婆婆的谈话中，婆婆极力拥护对孩子的付出，谈到成年子女对父母的回报和孝顺时，她的观点是：对于老人，你已经不能改变他们任何性格特征了，所以没有必要为老人付出很多的时间和精力。可是孩子，你可以塑造他，改变和创造他的人生，所以应该全身心地投入。”

她感叹于德国婆婆的“开明”，也在和一位汉学家的对话中找到了“环境因素”：德国在现代社会发展的过程中，由于专权及等级观念的淡化，及对个人权利和自由的崇尚，德国人淡化了父母和孩子间的依附关系，这个脱离既是物质生活上的，也是精神层次上的独立宣告。

马小娟34岁便成为德国大学的教授，同时作为一名两个孩子的母亲，时间成为她最大也是最短缺的财富。

如何将时间分配好？什么才是更重要的事？什么值得花费大量的时间去培养和创造？她用很多的时间去思考 and 探索答案：是应该可以长久留存下来的事物，譬如亲情和爱、孩子的身心发展、全家人的健康、知识的获取和传授，以及从事一个自己喜欢和擅长的职业。正是因为慎重思考后可以回答自己的这些疑问，所以她选择把宝贵的财富一时间，交给了最重要的事。“是尽快在事业上争取更大的成功，还是给予我的孩子幼年成长时重要的关注和牵手？”她选择了后者，所以她可以几乎保持每天和孩子在一起的阅读和陪伴。

“是加紧多做项目工作以换取更多的资本支配，还是在亲人最需要我的时候，勇于担当责任？”她选择了后者，所以万里迢迢赶到父亲身边，给他力量，和他在一起七个星期陪他去和病魔抗争。

对孩子的责任感，也让她这个以前几乎在德国图书馆度过自己大多数的业余时间的中国人，享受了巴伐

利亚最美的自然风光，让自然真正成为生活的一部分，也从中学到：生活在当下，珍惜和享受每时每刻的美丽！而不是忙着赚钱，为的是换一个更大的房子或去享受一次奢华的豪华游轮旅行。她说：“从这一点上，我的孩子帮助我实现了这个思维上的转变和浮华的沉淀！”

谈到德国华人教授协会这个大家庭，马小娟教授自嘲自己是“小字辈”，感恩学姐学长们的倾情付出，为大家创造一个这么好的平台。协会经过发展，已经成为一个网络，成为中德间科教合作的一个重要的平台。

通过在这个集体中的交流和学习，马小娟教授表示自己获益良多。她说，在德国成为教授并不意味着碰到了天花板，而是肩负更多的责任，有更多的可能性，是一种全新的开始。协会中的杰出人物有的成为德国的院士，他们给了自己非常多的启迪，令我视野更加宽广，激励自己还远远没有达到极限，还有许多值得追求、值得为之奋斗的目标。



马小娟教授（右二）参加活动照片。