

本章学习目标

阅读和学习本章之后,您应该能够很好地理解以下内容:

- 东西方文化的基本异同
- 文化差异所引起的企业文化差异问题
- 美、日、中以及欧洲国家的企业文化特征
- 不同文化情境下的企业管理冲突
- 推行跨文化管理的必要性和价值

引例

成功的全球零售业巨头沃尔玛公司,拥有全世界最高市值的连锁经营超市以及会员模式的店铺,甚至时常会坐上“全球 500 强”头把交椅。企业文化是沃尔玛公司取得非凡成就的原动力,让它从 48 年前的一家商店发展为今天 11 700 多家分店和电子商务网站。沃尔玛公司从创建之初,便积极建立适合自身发展的管理模式,同时通过传递一套清晰的文化标准和企业价值观体系,建立起自己独一无二的文化。沃尔玛公司的“尊重个人、服务顾客、追求卓越”等企业文化在其中发挥了巨大的作用。

但综观沃尔玛公司在中国市场的业绩表现、时常曝出的负面新闻,我们发现支撑沃尔玛公司零售帝国的基本信仰,却并没有让沃尔玛公司在中国具有统治力,“重庆板鸭事件”“济南绿色猪肉事件”,以及各种劳动用工纠纷等类似事件,使其创始人倡导的沃尔玛公司企业文化中“诚信”“尊重个人”等受到严峻的考验和质疑——这是否还是那个称霸世界的全球零售巨头?而它引以为豪的企业文化是否对中国的投资公司起到了积极的作用?一个原本在企业管理中表现出色、起到巨大作用的企业文化,却为何在移植到不同的社会环境之后,所起到的作

用远远低于期望?

资料来源:王宁.水土不服?——沃尔玛企业文化该如何落地生根,大连理工大学经济与管理学院.

引例启示

霍夫斯坦特对文化下了这样一个定义:文化,是在同一个环境中的人民所具有的“共同的心理程序”。因此,文化不是一种个体特征,而是具有相同社会经验、受过相同教育的许多人所共有的心理程序。不同的群体,不同的国家或地区的人们,这种共有的心理程序之所以会有差异,是因为他们向来受着不同的教育、有着不同的社会和工作,从而也就有不同的思维方式。

本章将比较东方文化与西方文化的差异,以此来理解东西方国家的企业文化差异;结合案例重点分析美、日、中、欧诸多企业文化的不同特点,并讨论国际企业的跨文化管理问题。

第一节 东西方文化异同及相应的管理哲学

一、东西方之间的文化鸿沟

不同的地域、不同的国家分别有其特有的文化。这些国家中的组织也具有特定的文化。东西方国家由于地域环境、历史背景等诸方面不同而存在巨大的差异性,可以说是两种不同的文化体系在东西方之间横亘着巨大的文化鸿沟。

(一) 关于人性的认识

(1) 以中国为代表的东方文化的思想家们均持道德本性论,他们眼中的人是一种道德人。儒家圣人基本上是人性本善观点的代表者,孔子提出“为仁由己”之说,认为人性有向善的动机;孟子的态度最为明确:“人性之善也,犹水之就下也,人无有不善,水无有不下。”孔孟的性善论观点深刻地影响了东方文化。因此,东方文化都强调用道德规范对人进行教化,教人向善,让人变成道德人,进而实现社会的和谐、大治。

(2) 西方文化源于“二希”,即指古希腊与希伯来。在西方文化体系中,基督教圣经和基督教神学中关于人性的观点被广为接受。基督教义提出原罪说,即是说任何人天生都是有罪的,显然这种观点即是明确的人性本恶说。在文艺复兴以后,西方文化表现出多元主义倾向,人本主义与科学主义构成尖锐的冲突,但却又异曲同工,都秉持理性本性论调,即认为人是一种理性人。因此,西方文化强调科学和制度,用制度来管人,基于制度构建社会秩序。

(二) 对农工商业的态度

(1) 从对商业与农业的重视程度可以将西方文化概括为“重商主义”。这种重商主义渊源于古代西方商业经济的发展。马克斯·韦伯在《古代社会经济史》一书中认为,欧洲古代为游牧民族,农业是随着畜牧饲养业而发展起来的,欧洲属于海洋文化,活动范围较大,商业比

深入学习
可以参考:孙穆.启蒙文.中国城市出版社,2013.

东方发达。西方古代城市工商业发展较早,16世纪以后的欧洲因发生产业革命,资本主义开始确立,西欧各国在探求富国的理论和政策中出现了重商主义思潮。到近代,西方的重商主义就更加发展。

(2) 东方文化是重农主义,视农为立国之本。重农轻商、重本轻末,是中国传统思想文化中的一个突出特征。孔子说,“足食,足兵,民信之矣”。意即说帝王治国安邦之道,在于搞好农业,求得丰衣足食。孟子亦说,“不违农时,谷不可胜食也”;“百亩之田,勿夺其时,数口之家可以无饥矣”。东方文化一般都认为,凡商必奸,商人致富,多靠巧取豪夺,受到社会的普遍轻视,从而形成“士、农、工、商”之说,四行之中商居最末。东亚的古代是以粗放的农耕为业,属于河流灌溉文化,长期处于农村自然经济状态,因此,必然实行重农主义。

(三) 对个人与社会关系的理解

(1) 西方文化注重个人价值,强调个体竞争。个人主义价值观念是西方文化的核心。西方文化追求自我价值的实现,形成独立人格的精神。人文主义正是这种精神的集中体现。西方人本主义价值观念认为:个人是人类社会的基础和出发点,人必须为自己的个人利益而奋斗,为自己才能维持社会正义,爱自己才能爱他人和社会,为自己奋斗也是为他人和社会奋斗。有个人才有社会整体,个人高于社会整体。每个人应该表现出自己的个性,一个人越是表现出自己的个性,越能体现人生的价值。

个人主义价值观来源于西方的重商主义社会。“在欧洲重商主义盛行的社会里,工商业为民本业,市井商贾,为谋取暴利,难免背信弃义。为扩大私有财产,常常六亲不认。为了经商,四处流动,家庭观念相对淡薄。家庭规模必然缩小。在群体观念微弱的社会里,个人主义必然扩张。在这种社会,以个人的活动为中心,突出个人的价值。在集体活动中,也要充分显示个人的相对独立性。”在重商主义社会里,更是要求自由贸易、自由竞争。因此,个人主义往往与这种商业自由主义紧密联系在一起。为了获得较多自由,个人则要求尽可能不受集体的限制和约束。为取得商业成功,战胜风险,就必须抓住一切短暂时机,去战胜竞争者。

(2) 东方文化关注社会价值,强调人与人之间的和谐。东方文化中的儒家伦理价值观念以孔孟的仁义为核心,它强调社会第一、个人第二,个人利益应当服从社会整体利益。儒家伦理认为,只有整个社会得到发展、保持稳定,个人才能得到最大利益。当二者发生冲突时,应把社会利益放在第一位。

同时,儒家伦理讲家庭和社会上的人际关系与道德标准,强调亲属之间、朋友之间,应为一体,天下一家,讲群体意识。这种群体意识与古代东亚地区农耕文化有直接关系。这种农耕文化正是形成东亚传统集体观念的根源。因为,在从事农业的社会中,人们在长期共同地域生活中处于相对稳定状态,彼此互相交往、互相帮助,比较容易形成浓厚的群体观念。

(四) 关于义利、情法关系的认知

(1) 西方重利、重法律。西方皆有人权宣言,明确政府有责任保护个人的权利,极力弘扬天赋人权说。在独立人格基础上形成的西方社会,是典型的契约社会,人与人之间不形成宗法伦理、等级关系,而是平等基础上的契约。当社会发展需要把这种契约关系用某种法定形式规范下来时,西方社会就形成了法制社会。因此,在强调个人权利为基准的社会里,人与

深入学习
可以参考:魏
金玉·中国经
济史研究:封
建经济 自然
经济 商品经
济·中国社会
科学院经济研
究所,1988.

人之间的情义道德受到冷落,而法律、制度则受到极大重视。

(2) 东方则重义、重情理。东方重义轻利、重情轻法。“义”是指道义、仁义道德;“利”是指物质利益、功利。孔子在《论语》中说:“君子喻于义,小人喻于利。”在义利关系上,义是最高价值。孟子虽肯定了人们的求富欲望,但义在利先。“仁”和“义”为儒家伦理道德之根本,这是人生应该追求的目标。讲求道德,不谋私利,不能见利忘义,不能驱义逐利,是做人的最高准绳。另外,东方文化体系中把道义原则作为人们行为规范的准则,自古以来就没有给予法律相应的地位。儒家认为,人必须受社会道德的约束,不能为了个人利益而置社会道德于不顾,只有符合社会道德标准的,才去做、去行,反之,则宁可舍弃个人利益直至牺牲个人生命。人必须克制自己的七情六欲,努力追求道德的完美和高尚。

总之,东西方文化在“义利、情法”的关系上面存在明显差异,这源于两种文化的产生背景。如果说西方法律观念主要是城市社会经济的一种反映,那么东亚的儒家伦理道德观念则主要是农村自然经济的反映。

(五) 体现在其他方面的差异

(1) 在个人和群体的关系方面。中国思想家偏重于群体秩序中的个人,讲人伦;西方思想家偏重于个人组成的群体,尊个性。前者从群体的尊卑秩序讲个人,后者从个人利益讲群体。这些思想至今还影响着中西企业的管理模式和行为。

(2) 对国家政权的理解方面。中国古代思想家往往都是君主制的拥护者,有尊君保民的思想传统;西方古代思想家偏重于讨论国家的起源,有原始社会契约论的思想传统。前者强调国家政权应保护人们的正常生活,后者则强调国家政权应体现人们的意志。

(3) 在个人的人生观与价值观方面。中国思想家强调以修身为本,把善放在价值观的首要位置;西方思想家强调真的重要性,就如康德先有他的纯粹理性批判,后有他的实践理性批判。

总之,东方文化和西方文化之间存在较大差异。西方人的文化更注重理性,主张从根本上来认识世界,要运用理性思维来把握世界,并且积极改造世界,使世界来适应我们。在这种思想下,人们更加注重物质生活,而且科学更注重理论的研究。东方文化体现为“和谐”观念,注重人与天的和谐、人与社会的和谐、人与人的和谐,主张一切都顺应自然、合乎天道,尤其不提倡过分地干预自然,认为人的一切活动都要在自然状态下进行,更注重人的精神生活而不是物质生活。

印度著名诗人泰戈尔有一段精辟的论述:东方是精神文明,而西方是物质文明;东方是人道的,而西方是科学的;东方的目的在生长,而西方的目的在获得,拼命争取力量,不尊重美与真;东方的基础是社会,国家可以灭亡,社会仍然会存在,而西方的基础是国家,国家就是一切,所有问题都由国家来解决;东方是集体享受,个人工作,而西方是个人享受,集体工作;东方是异中求同,在错综复杂中建立协调,而西方只讲行动,讲速度,不讲和谐、协调和韵律;等等。

东西方文化的差异在现代企业组织文化中也有着鲜明的体现。比如,在中国的组织文化中重视好与坏的分,而在西方组织文化中强调的是对与错的分。前者为了“好”可以“做错”,后者是宁愿不“好”也要“做对”。诸如此类看似细微的文化差异,在现代企业管理

中却很容易产生关键性的文化冲突。

二、东西方文化的相近之处

东西方文化存在巨大的差异,这并不等于说以儒学思想为核心的东方文化就与西方文化是完全对立的。实际上,东西方文化也有一定的共同或相似之处。

(一) 均认同教育的重要性

从近代西欧资本主义精神到古代东亚的儒家思想,均可以看到教育在东西方社会发展中所起的重要作用。西方国家现代化是在包括兴办新式学校在内的欧洲文艺复兴运动基础上出现的。随着城市工商业的发展,市民对知识的需求明显增加,从11—13世纪开始,欧洲到处兴办城市学校,先后出现了巴黎、牛津、剑桥、海德堡等著名的大学。教育事业的发展,推动了欧洲自然和人文科学的迅猛发展,成为文艺复兴的重要前提,并一定程度上催生了英国资本主义产业革命。

东方的儒家文化同样也倡导教育优先主义。孔子一直主张“学而优则仕”,提出“有教无类”的教育思想,主张通过学习和普及教育来提高人的智能。中国和其他东亚国家一直把孔子的教育理念作为指导思想,贯穿在各个时代。在这种思想的影响下,战国时代的教育水平有了极大提高,而且由于中华民族文化素质的不断提高,中国一直到18世纪中叶,仍然是世界最强大的国家。

(二) 均倡导奋发进取精神

西方基督教加尔文主义的重要内容之一是进取奋进精神,要求人们自制、自省、忠诚、勤奋。这同儒家思想是一致的。马克斯·韦伯有关儒教伦理和新教伦理是格格不入的说法并不准确。

儒家文化中也不乏此类的精神理念。孔子关于“学而不厌,诲人不倦”“发愤忘食,乐以忘忧,不知老之将至云尔”等家喻户晓的名言,正表现出东方人发愤图强、艰苦奋斗的精神。孔子也反对无所事事、无所作为,他说,“饱食终日,无所用心,难矣哉”。这种积极的进取精神和尽职尽责的态度同西方新教伦理的进取精神有很多共同之处。

(三) 均包含人道主义思想

无论欧洲文艺复兴时代的反神权、要求尊重人的人文主义思潮,还是18世纪法国资产阶级革命时期的“自由”“平等”“博爱”等政治口号,都是反封建的人道主义思想,体现了人道主义思想。

孔子的“仁者爱人”“泛爱众,而亲仁”是对儒家人道主义思想的高度概括。孔子曰:“夫仁者,己欲立而立人,己欲达而达人。”意即每个人都把自己当成人,也要把别人当成人看待,看别人是人,看自己也才是人,要学会爱广大群众,实施仁道,使每个人成为社会上名副其实的人。这些思想理念与西方人道主义并无根本差别。

三、不同文化背景下的管理哲学

东西方国家的企业在管理实践中秉持不同的管理哲学:西方公司的企业管理追求卓越,东方公司的企业管理追求和谐。这样的差异是由东西方传统文化的不同特点所决定的。

深入学习
可以参加:
卡尔·马克思·
马克思主义基
本原理概论·
5版·北京:高
等教育出版社,2013.

（一）西方的卓越文化及其特点

西方文化的根基在古希腊。希腊多山,缺乏可耕地,没有商业互通有无就不能生存,又临地中海,具备海上贸易的条件。于是,古希腊商人遍布地中海沿岸。他们甚至在海外开辟殖民地,最远的到黑海沿岸。正如古希腊商人带有海盗色彩一样,西方海洋国家在对外扩张中也是能做买卖就做买卖,不能做买卖就直接抢劫。在西方文化演进过程中,宗教文化的兴盛逐渐成为障碍。于是,西方中世纪以后发生了宗教革命和文艺复兴运动。文艺复兴冲破了探索自然的禁区,天文学、地理学、物理学、航海技术等突飞猛进,发生了科技革命。科技革命又刺激了制造业,于是就发生了工业革命。工业革命促进了生产,推动了贸易,财源滚滚,又为科学技术的进步提供了雄厚的物质基础。当科学成为一种手段时,这种科学文化就变成一种解决人和自然的矛盾、创造和增强人类征服和改造自然的手段和能力。

西方的科学通过探索自然奥秘,揭示内在规律,从而使人类成为宇宙的主宰。在人类文明史上,西方每一项重大的科技成果都极大地造福于人类。表现在企业经验实践中,西方公司一般都热衷于科研开发和科技的尖端应用。

（二）东方的和谐文化及其特点

东方文化发源于儒、释、道文化的相互融合。东方文化发祥地为中华民族,而中华民族自古就沃野千里,适合于农耕。农耕社会的庄稼是要人来管理的,因此农业经济对于社会环境的要求是社会稳定、劳动力稳定,也即所谓社会大同的和谐。东方的文化思想以“仁和大同”为主,即以追求“仁和”为主要的文化思想的一种境界,“仁”即“仁者”,“和”即“和谐”。

最能体现东方企业管理追求和谐的是“安、和、乐、利”。“利”指利润,赚取合理利润,是企业的经济责任,但“利”必须是建立在“义”的基础上,这体现了东方人重视道德规范对经济行为制约的特征。“乐”指乐群,敬业乐群是企业应尽的社会责任,敬业属于职业伦理,乐群属于企业伦理;乐群要求企业赚取合理利润,满足顾客要求,又善待股东和员工,创立良好企业形象。“和”即和谐,是企业伦理的“政治”层次,企业必须追求和谐,包括劳资和谐、同业和谐、同事和谐。能够和谐的乐,才是企业之福。“安”是指安宁,企业应努力促进所有人际关系的安宁,要安顾客、安员工、安股东、安大众,从而达到企业伦理的最高层次。

（三）卓越文化与和谐文化在企业管理中的互补与共生

西方文化在管理上的表现就是规范管理、制度管理和条例管理,即在管理中特别注重建立规章制度和条例,严格按规则办事,追求制度效益,从而实现管理的有序化和有效化。正因为如此,现代商品文明、现代企业制度首先在西方诞生,科学管理也最先在西方产生并取得巨大成功。实际上,科学文化追求卓越的特点,符合了科学管理追求卓越的要求。

但是,管理的本质是对人的管理,在生产诸要素中,人是最重要的因素。不管是最佳效益的产生,还是卓越原则的实现,必须通过人来实现,社会的进步、企业最大利润的实现并不是单凭个人来完成,而是通过群体效应的共同努力。因此,如何管理人也一直是困扰西方科学文化的一种现象。西方文化单纯追求卓越,导致其个人行为与集体行为的不融,个人追求卓越,追求个人的成功,集体的协同效应就会相应下降,因此西方的管理中提出了“关心人,尊重人”的行为科学管理原则。不过,西方行为科学是基于西方人文主义产生的,强调的是个体。因此,西方人文主义解决的是如何在企业内创造条件,使“独立个体”有充分发挥其

效益的途径和环境,如何激发人的工作积极性,提高劳动生产率,改善并协调人与人之间的关系。可见,西方管理在本质上只是解决“角色正位”的问题:科学管理是把人作为机器人进行角色正位,行为科学管理是把人作为具有社会要求的人进行角色正位。这既是西方管理的特性所在,又是其局限性所在。

东方企业管理跃出这一局限性,把人类的管理推进到一个新的层次。特别是以日本的企业管 理为 代表。日式企业管理,不是资金的成功,不是技术的成功,也不是人才培养的成功,而是一种基于深层文化背景的成功,是把儒家文化的内协效应成功地转化为管理效应的成功,即东方文化追求和谐的特征终于在管理上产生效果的成功。

日本文化与管理的成功,实际上就是“内协外争”效应的成功,即内部和谐,从而产生“整体大于部分之和”的效应,并以群体力量向外竞争。这正是日式管理的特色。如果说单个西方人的工作效率绝不亚于单个日本人的话,但作为群体的日本人的工作效率却明显优于作为群体的西方人。以群体效应向外竞争,以内协效应向外竞争,这就是日本人的集团主义管理艺术。它的文化基础就是东方人文文化,就是强调“和为贵”的儒家文化。

可见,东方管理追求和谐,并不排斥卓越,卓越是手段,和谐才是目的;西方管理以追求卓越为目的,结果往往破坏和谐。人类管理文明的发展,必然是从追求卓越发展到追求和谐。

(四) 东西方文化差异在企业文化中的表现

东方的和谐文化与西方的卓越文化投射在企业文化中,呈现出以下三个方面的差异:

1. 对待人与自然关系的态度

东方文化主张“天人合一”,强调人顺应自然、少私寡欲,与自然和谐相处;西方主张“天人二分”,认为精神世界和物质世界是彼此独立的。

2. 对待个人与团体的关系

东方文化是建立在以“情感”为纽带的“家本位”文化基础上的,提倡集体主义和团队协作,鼓励群体发展与团结进取,人与人之间以“仁、义、礼、智、信”为道德总则,以“三纲五常”为行为规范,以“和气生财”为职业要求,以“情感、道义、责任、纪律”为社会约束,形成了伦理、等级分明的工作关系,这种关系互补效应好,整合功能强,有利于企业综合功能的发挥。

3. 企业经营思想与管理方式

西方文化以理性思维为主,习惯于先行动后思索,管理以结果为导向。而东方文化,则以情感管理为纽带,寄情于理,移情于法,考虑后果,注重效果,偏重于人的作用与价值实现。

由此可见,中外企业在各个不同的历史发展阶段,都自觉不自觉地运用了非经济因素,尤其是用文化的因素来调动员工的积极性和创造性,凝聚企业力量。

案例讨论

中西文化的碰撞与融合——记 MMG 首位母国外派高管的文化适应过程

事情发生在徐基清来到 MMG 的第二个星期。正是这件事让他好好地见识了澳大利亚企业的办事风格。一天,他看到办公室内除了办公用品和家具外,略显单调。出去转了一圈,才发现整个公司几层楼中都没任何代表生机和活力的植物。他没多想,回到

办公室就给行政处的 Jennifer 打了个电话,向她说明自己的想法。Jennifer 听了也很有兴致地说:“这真是个好主意。但是如果想要在公司里进行这样的绿化工作,我得征询大家的意见。”徐基清没想到 Jennifer 有这样的回复。因为在国内,如果他向办公室提出这样的建议,办公室的办事人员会立刻去办。但是, Jennifer 的话说得也不无道理。既然 MMG 的工作流程如此,他就对 Jennifer 说:“你说的有道理。好吧,你就去征询一下大家的意见吧。”Jennifer 很认真地说:“徐总,您能详细地说明办公室放置植物的好处吗?这样我在给大家的问卷中能具体列出来,以便能向大家提供更多的信息。”徐基清不禁哑然,好在多年与外国人的接触中已经适应了这种局面。他飞快地在脑中归纳了三条主要的办公室盆栽的益处,然后在电话中一一向 Jennifer 进行了说明。徐基清认为如果能在合适的地方摆放一些植物,不仅让公司里增添些盎然的生机,使得工作环境摆脱枯燥,而且能真正地改善公司内的工作环境。可以听得出来, Jennifer 在电话那头非常认真地在做笔记,不时还就一些专业的问题向徐基清进行了询问。之后, Jennifer 非常专业地在公司内部进行了一场民意调查。奇怪的是,在徐基清跟进此事的过程中竟然有些忐忑的心情。直到半个月后,经过问卷收集、数据整理和分析,支持率达到了 78.3%。徐基清这才舒了一口气……

资料来源:周路路.中西文化的碰撞与融合——记 MMG 首位母国外派高管的文化适应过程.东南大学经济与管理学院.

思考题:结合案例谈谈中澳文化的侧重点是什么,具体差异体现在哪里。

第二节 东西方主要国家的企业文化详解

在相同或相近的社会历史背景、民族文化传统及社会风俗习惯和行为模式的影响下,同一国家或地区、同一民族的企业,在企业文化上存在一些共性,会具备某些相同或相似的企业行为特点、企业群体意识和企业价值观等;不同的地域或民族文化,会孕育出具有一定个性的、带有地域或民族文化特点的企业文化。

如前文所述,世界各国、地区或民族的企业文化会有明显的差别。本节将详细解读在各自传统文化基础上形成的美、日、欧洲诸国以及中国的企业文化特征。

一、美国企业的能本主义文化

(一) 美国的民族文化

美国是一个年轻的国家,从 1492 年哥伦布发现新大陆到现在只有 500 多年,建国也只有 200 多年历史,其文化历史尚短。同时,由于美国是一个移民国家,各国移民所带来的各国文化都以个体的方式加入美国社会,经过不同民族文化的相互融合和优胜劣汰的选择,美国逐渐形成了具有鲜明特征的民族文化。个人主义是美国民族文化的基本特征和主要内容,它赋予了美国民族文化倡导个人的生命和幸福是终极价值的内涵。而作为一个不受悠久历

史文化束缚的年轻国家,美国较早地创立了崇尚法制、承认平等的权力结构和鼓励竞争的政治体制。

具体来说,美国的民族文化有以下内容:

1. 个人主义的价值观

各国移民单枪匹马迁徙到北美大陆以后,为了生存不得不同大自然做斗争、同阻碍其发展的各种社会行为做斗争。因此,美国人在其民族性格中充满着强烈的冒险和进取精神,崇拜的是生活中的强者,鄙视的是懦弱无能的胆小鬼。由于各国移民之间没有血缘关系的联系纽带,在同大自然斗争的过程中和人类社会的环境中缺乏可以依赖的群体。所以,美国人崇尚个人奋斗,尊重个人价值与尊严,逐渐形成了个人主义的价值观。

2. 冒险、开拓和创新精神

美国人的格言是:不冒险就不会有大的成功,胆小鬼永远不会有所作为;不创新即死亡。从首批英国移民踏上北美大陆,到美国成立这一个半世纪里,北美险恶的自然条件培育了美国人顽强拼搏、艰苦奋斗的性格;北美丰富的资源等待着开发利用,又培育了美国人开拓进取、敢于冒险的精神。美国人把冒险探求新大陆看作寻求生存的机遇。在竞争激烈的商战中,勇敢地开拓创新,敢冒风险;在生活中追求新奇刺激,如高山滑雪、汽车大赛、环球探险等。

3. 自由、平等精神

美国历史的一个重要内容就是封建秩序从来没有在那里存在过。在美国民族的形成过程中,许多从欧洲大陆来的移民把资产阶级自由思想带到了美洲,再加上新大陆的自由空气以及大自然的艰苦环境,最终陶冶了美国民族的性格:热爱自由、珍惜自由、崇尚自由。美国人相信这样的格言:一个人富裕到什么程度,就表明他的才能发挥到了什么程度。这是因为在机会均等的条件下,人的才能决定富裕的程度。

4. 实用主义哲学

实用主义是美国人的生活哲学。在北美大陆的开发过程中,美国民族形成了实用主义哲学观,坚信“有用、有效、有利就是真理”。在实用主义哲学观的影响下,美国人不喜欢正规的、抽象的、概念游戏的思辨哲学,不喜欢形而上学的哲学思考。立足于现实生活和经验,把确定信念当作出发点,把采取行动当作主要手段,把获得效率当作最高目的,一切为了效益和成功。

5. 追求物质

美国文化崇尚物质生活,认为生活舒适是理所当然的人生追求。在美国社会中,许多人都在拼命地工作,不惜付出自己的一切辛苦与智慧来谋求事业上的发展。在这种价值观念支配下,企业家普遍受到尊敬,大学中管理专业成为热门,人人都想办企业发财致富。

(二) 美国的企业文化特征

100多年来,美国一直是西方世界企业管理的领路人,泰罗的科学管理、行为科学与管理科学的发展,给美国带来了巨大的财富。20世纪80年代,当日本的许多经济领域如汽车、相机、光学仪器、家电、信息、钢铁、造船、通信等方面取得领先地位并超过美国时,美国的企业管理学界纷纷到日本考察研究其成功的奥秘。美国企业管理的企业文化革命开始了,逐

渐确立了美国企业文化体系。从美国的一些著名公司的管理实践来看,企业文化对企业本身的生存与发展的影响是深远的,它们的企业文化有许多相似之处:强调以人为中心,注重培养员工;尊重顾客;强调产品质量与优质服务;鼓励发明创造,不断向市场投放新的产品;领导身体力行,带领公司员工坚持公司的价值观和哲学观念;都有明确的企业目标和行为准则,全体员工都共同为之奋斗。具体地说,主要体现在以下几个方面:

1. 个人主义

崇尚自我,尊重价格,尊重个人尊严和价值,承认个人的努力和成就;员工应自主、自信、自立、自存,自我培训,自我完善,强调个人决策和个人,每件事情都有人负责。个人决策制有其长处,即权力集中、责任明确、指挥灵敏、行动迅速、工作效率较高,但也受个人眼光、能力、知识、精力的限制。奖励针对个人而不是集体,但雇员的合作意识较差、流动性较强,缺乏对企业的归属感和集体荣誉感。

2. 能力主义

美国企业个人能力主义的文化着眼于个人,鼓励个人奋斗,把突出个人能力作为他们的基本管理哲学。这种个人能力主义在企业文化中表现为三点:①尊重个人尊严和价值,承认个人的努力和成就。因此,企业竞争气氛浓烈,人们乐于求新求变,乐于冒风险。②强调个人决策和个人负责。美国企业以个人为主,具有严格的岗位职务规范和明确的责任、权限;决策以个人为主,较少采取集体决策方式;在决策执行过程中,每件事情都有人负责,每个人都能恪尽职守,工作相互推诿的现象较为少见。③奖励针对个人而不是集体,且奖励的主要内容是物质方面的。

3. 理性主义

理性主义的企业文化根植于美国实用主义和理性主义的文化传统,具有体现理性的制度、规范、条例和准则,这是美国企业文化的根本。这种文化追求明确、直接和效率,生产经营活动以是否符合实际、是否合理、是否符合逻辑为标准。其具体表现为:①求实和创新精神比较强,形式主义和文牍主义较少,并且企业宽容人们因创新和冒险所犯的“合理错误”。②提倡科学性和合理性,重视组织机构和规章制度的作用。企业文化中偏重的是硬管理——比较重视确定严密的组织系统、合理的管理程序、明确的职责分工、严格的工作标准、科学的规章制度、先进的管理手段和管理方法,重视法制,轻视情感,较少受人情关系影响。美国企业文化中的理性主义固然有利于提高效率,但也使企业管理刚性有余、柔性不足。

4. 英雄主义

英雄主义在美国企业文化中主要表现为:提倡冒险与创新的精神,崇尚竞争意识,以及对英雄人物的狂热崇拜。美国人有浓厚的英雄情结,这在好莱坞大片中体现得淋漓尽致——从最普通的管道工人、钻井技师,到消防队员、退役警察,甚至美国总统都可以成为智斗歹徒、挽救世界的英雄。在美国的企业中同样也是如此:企业里任何人都可以成为英雄,并因此赢得其他人的尊敬。

5. 权威主义

权威主义的根源在于美国企业崇尚个人主义。上级常借助权力的影响管束下级或员工,上下级之间意见的交流多表现为命令的形式。很长一段时间,美国的企业多采用集权式管

理:企业每做出的一个决策、每设定的一项目标,虽然也听取下面的意见,但决策过程是自上而下的。

6. 短期雇佣制

短期雇佣制赋予了企业和员工更多的选择权,雇主有更多的选择和调整的机会;有利于培养员工的竞争意识,使之产生一种危机感,同时会促使企业改善工作条件,留住人才;在企业由于技术进步或遭遇危机时,容易裁员,减少人工成本,或帮助企业渡过危机;可以避免人际关系的复杂化和企业的老龄化等制约企业发展的问題。

7. 重视客户和质量

美国坚持质量第一、顾客至上的经营理念。具体表现为:①在科学的理论指导下,建立严格的质量保证体系。美国政府鼓励企业提高产品质量,保护消费者利益,依法严惩制假贩假者。同时,美国社会质量监督体系比较健全,UL(美国保险商试验所)、ETL(ETL测试实验室公司)、QPI等较有影响的认证机构,BS、SGS等公证检验公司以及全美200多家保险公司都参与到这一社会监督体系中来。②坚持“顾客总是对的”,千方百计维护消费者利益;在美国比较早地提出“顾客是上帝”“顾客总是对的”等经营口号。在他们看来,顾客是第一位的,利润是副产品,只有更好地服务顾客,利润才能源源不断;在为顾客服务的过程中,顾客总是对的,顾客的需要就是圣旨,因此,永远不要与顾客争辩。

8. 建立共同价值观

美国的优秀企业都非常注重塑造公司共同价值观:①个人主义是企业的价值观,也是员工的价值观。②成功的企业都要有一个崇高的目标。通过目标来激励和领导员工,不能单纯以盈利作为企业的最高目标,而是要努力为消费者、为社会提供优良的产品和服务。只有崇高的目标,才能产生健全而具有创造性的策略,并使个人愿意为崇高目标而献身。③追求卓越。这是美国企业精神所在。成功的公司一直在创造一种信念,即认为今天在做的事明天就会变得不适宜,因此需要寻求更新的方式。而企业则致力于创造一种环境,让更多的人感到不满足,更多的人去追求卓越。

小案例

IBM的企业文化

IBM公司有20万名员工,是世界上最大的公司之一,在世界上100多个城市设有分公司,人称日不落公司。其业务牵涉面甚广,生产、制造技术水平居于世界前列。

IBM公司的成就与企业文化密切相关。公司强调员工有相同的信念和价值观,员工之间讲究友善和民主。IBM的企业文化在美国一直被视为典范。

(1)公司的基本信念:尊重个人,尊重企业中的每一个人的尊严和权利;为顾客服务,给予顾客世界上最好的服务;卓越地工作,在各项工作中卓越地完成目标。

(2)公司的基本原则:对企业界经营管理给予明智的、可信赖的、有才干的指导;对顾客尽可能地提供有效率的、有效果的服务;发展技术、改进产品和研制新产品;通过扩大工作职务的范围,提高员工的工作能力,并给予他们机会,使他们在工作中感到满意;

为所有员工提供平等服务的精神;确认对股东的义务,向他们提供适当的投资收益;促进机构所在地区的福利;尽到作为一个美国公司对公民的职责,并对世界上有业务关系的国家尽到自己的职责。

(3) 公司的实践表现:与用户签订契约,不只是出售机器,更包括所有服务项目;公司的优秀主管助理任期3年,只负责一项工作,就是对任何顾客的抱怨或疑难问题,务必在24小时内解决;集体服务。若有某公司机器发生问题,IBM公司很可能从不同的地区派来专家协同解决问题。

资料来源:作者根据相关信息整理。

■ 一句话点评:

IBM文化中对价值观的推崇、对卓越的追求、对客户的服务理念等,无不深刻体现了美国企业文化特征。

二、日本企业的人伦主义文化

日本具有民族的单一性与社会结构的同质性特点。在漫长的历史上,日本几乎没有民族大迁移以及与不同民族之间的大规模融合,社会结构较稳定和统一。同种语言与文字,使其思考带有较强的共同性;强调集团主义的献身价值和纪律的高度重视又为组织目标的实现提供保证。

(一) 日本的民族文化

日本民族文化的形成与其地理特点和社会发展过程密不可分。日本历史上长期盛行单一的种植经济,这种劳作方式需要整个家庭及邻人的相互协作,因而倾向于集体合作。加之日本是单一民族、单一文化的岛国,这更利于重视集体力量、发挥集体智慧。源自中国的儒家文化传入日本后,日本人接受了其中的等级观念、忠孝思想、宗法观念等,并将儒家文化的核心“仁”改造成“忠”和“诚”,逐渐形成了稳定性强的具有大和民族色彩的文化传统,这对日本人的生活方式、企业经营方式、管理方式等产生了深远的影响。日本属于典型的东方文化传统国家。日本的民族文化包括以下几个方面的内容:

1. 民族危机意识

日本是一个群岛国家,国土狭小、资源匮乏、自然灾害频发,并且历史上长期孤立,以及现代工业发展过程中对国外市场的依赖性,使日本人有着强烈的危机感。因此,日本民族有着深深的民族危机感,而且危机意识从小就开始培养,一直在他们心底警钟长鸣。大多数日本人都有一种普遍意识,即日本天生不足,所以后天必须多努力。这种忧患意识渗入日本国民的行为方式,比如出租车司机搬行李时从来都是快步小跑,人们工作起来都有“拼命三郎”的作风。日本民族这种居安思危的意识已经落实到了日本人工作、生活中的每个细节。索尼公司用“豚鼠精神”来比喻公司不断创新,就很好地体现出了企业的危机意识。

2. 永不满足的学习精神

日本民族有着广采博取的学习精神,秉承“综合即创造”的信条。在唐朝时学习中国,明

清时学习荷兰,近代以后学习英、法,第二次世界大战后学习美国。日本人特别注重结合本国需要和本国特点,对外来的东西进行加工改造。比如,在企业管理上,日本人对中国儒学进行了大规模的吸收和成功的嫁接。值得一提的是,日本人在接受外来的文化时不失民族特性,甚至在接受西方生活方式时,也保持着西服与和服、西餐和日餐等双重生活方式。

3. 忠诚精神

日本文化的核心是“忠”,“忠”在日本是涵盖一切伦理标准的最高美德。从封建时代对领主的效忠,演变为近现代对国家、企业的忠诚。员工忠诚于企业,企业忠诚于社会、国家,在日本社会被认为是天经地义的事情。进入日本公司的员工,有着对公司的感恩、从一而终的感情;忠诚的标志就是献身工作,致力于公司发展。

4. “家族”意识

日本民族渗透着一种特殊的家族精神。这是一种家庭式温情和能力主义原则相结合的共同发展精神。与美国的个人能力主义相比,日本更重视成员之间协作,表现出较强的家族主义。企业里往往充满家族式的等级和温情:各级人员安于本分、各司其职,员工尊重经理,上司关怀下属;员工在家庭式氛围里承受的责任往往超过公司规定,并且工作的积极性被充分调动,愿意为心目中的“家”——公司的发展而竭尽全力。

(二) 日本企业文化的特征

日本的民族文化对企业文化的影响较其他国家深远得多,重视传统文化与现代管理的嫁接使日本获得了空前的成功,日本的企业文化也因此被管理界推崇。

企业文化在日本企业中的表现形式多种多样,如“社风”“社训”“组织风土”“经营原则”等。企业文化中具有集体主义、内部关系和谐、决策过程民主化、劳资关系稳定等特点,这从日本的企业管理制度中的家族式运行体制、终身雇佣制、年功序列工资制、企业工会等也能得以体现。

小案例

松下电器的企业文化

1. 松下精神

企业文化领域的著述都强调“松下精神”,即“顺应同化精神”,包括七个方面内容:

(1) 产业报国精神:产业报国是公司的纲领。

(2) 光明正大精神:光明正大为人们处世之本,学识才能有高低,若没有这种精神,则不足为训。

(3) 友好一致精神:友好一致为公司信条,公司人才济济,若无此精神,就是乌合之众,无力量可言。

(4) 奋斗向上精神:为了完成公司使命,只有彻底奋斗才是唯一途径,和平繁荣要靠这种精神争取。

(5) 礼节和谦让精神:为人若无礼节和谦让精神,就无正常的社会秩序、社会礼节。谦让的美德塑造情操高尚的人生。

(6) 同化精神:若不适应自然哲理,进步发达就无法实现;若不适应社会大势,成功就无法获得。

(7) 感激报恩精神。对为职工带来无限喜悦与活力者应持感激报恩之念;此念铭记心中,便可成为克服种种困难的动力。

2. 松下企业原则

认清职工身为企业人的责任,追求进步,促进社会大众的福利,致力于社会文化的长远发展。

3. 松下的员工信条

唯有公司每一位成员亲和协力、至诚团结,才能促成进步与发展。每一个人都要记住这一信条,努力使本公司不断进步。

资料来源:作者根据相关资料整理。

■ 一句话点评:

日本松下不仅是日本企业的优秀典范,其公司文化也淋漓尽致地映射了日本企业文化的全景。

三、欧洲企业的理性主义文化

(一) 欧洲诸国的民族文化

欧洲大陆有几十个国家,有十几种语言,每个国家都有自己的一些文化传统,企业文化显现出多样性。但是,欧洲各国的大文化背景相近,文化来源主要是古希腊文化和基督教文化。古希腊给欧洲留下了科学与民主这一精神遗产,基督教给欧洲提供了理想人格的道德楷模。在古希腊和基督教文明的基础上,欧洲形成了追求精神自由、人文主义、理性和民主的民族传统文化。另外,欧洲诸国的经济发展过程和体制相近,经济交往频繁。因此,欧洲各国的企业文化具有很多的共同性。具体地说,追求精神自由、倡导人文主义、追求民主精神的文化传统促成了欧洲企业文化重视员工的参与管理;强调理性与科学的文化传统促成了欧洲企业文化重视理性管理、重视研究开发和创新、具有着眼于世界市场的战略眼光。

1. 追求精神自由

在基督教义中,信仰是其他一切的前提;上帝是仁慈的,他把仁爱的命令颁布到人间,让世人互爱。1517年,马丁·路德开始宗教改革,创立了新教。他提出了人的双重本性,即一个心灵的本性和一个肉体的本性。肉体的本性是受束缚的,心灵的本性是自由的。这种自由不是来自政治上和肉体上的自由,不是为所欲为的自由,而是精神上的自由。它依靠基督的福音,凭借对上帝的信仰,是真正的自由。这种向往自由的精神扎根于欧洲人的内心深处,深深地影响了欧洲企业的管理风格。

2. 强调理性与科学

强调逻辑推理与分析的理性主义在欧洲有着悠久的历史 and 坚实的基础。在古希腊时期,由于生活环境的优裕,人们有兴趣也有余力来探究影响人们生存的自然奥秘,这使他们形成

了注重研究自然的传统。他们抬高理性,崇尚智慧,强调观察,推崇演绎。知识乃是美德,是古希腊人的价值观念。到了文艺复兴时期乃至近代,理性主义态度和科学实验精神得到进一步发扬。新兴的资产阶级思想家把一切都拿到科学和理性面前来重新估价,宗教神学和经院哲学受到严厉的批判,理性科学获得了彻底的解放和长足的发展。理性科学的思维方式对欧洲人的思维方式产生了深远的影响。

3. 倡导人文主义

人文主义突出人的地位,主张自由、平等、博爱,提倡个性解放,反对迷信、神学信条和权威主义对人的精神的愚弄。崇尚个人价值观在欧洲文化中有着悠久的历史,早在古希腊时代就已出现。适宜的气候、平和的自然环境,使生活在这一地区的人们不大需要依赖集体的协作就能维持生存,这种生产方式的特点使希腊人很早就形成了崇尚个人、反对强权的价值观。14—17世纪的欧洲文艺复兴,揭开了人文主义思想的新篇章。这时的人文主义强调个人至上,反对国家至上主义;强调个人的物质和生物性需要,反对利他主义和自我牺牲。17世纪以后,个人主义被进一步理论化和系统化,“崇尚自我”的观念渗透在欧洲文化的每个角落。

4. 追求民主精神

作为现代科技文明的发源地,欧洲的生产力水平在18世纪至19世纪已经超过其他地方,商品经济的发展和生产力的迅速提升,唤起了人们内心深处独立意识和民主意识的觉醒。18世纪相继在欧洲爆发的资产阶级民主革命正是人们民主观念觉醒的表现。

(二) 欧洲企业文化的特征

因为欧洲诸国的文化背景相似,所以这些国家的企业文化也具有一些共同特点。

1. 强调理性管理

欧洲企业的理性管理文化表现在组织机构和制度的建立、人员的配备以及经营管理等很多方面。在欧洲,企业注重建立讲求实效、灵活多样的组织机构和制度,企业组织机构的设置是随着市场情况和生产技术的变化而变化的,即使是同类型的企业机构设置也不一样。但是,欧洲企业有一个共同点,即组织严密、管理集中、讲求实效、富于理性。在人员配备上,要求严格,注重精干。各部门职责分工明确,讲究工作效率。经营中严守法律,坚守信用,一丝不苟。对外谈判往往一丝不苟,严肃认真,讲理性、重效率。

2. 重视研发和创新

欧洲政府和企业都把研究开发当作一项生死攸关的战略任务来抓,强调产品更新和技术创新。技术更新是产品更新的前提,产品更新又推动技术进步,从而占领和开辟新的市场。而欧洲诸国的国家政策也明确支持企业的研发。例如,法国的技术政策与经济发展政策有密切的联系,国家在人力、物力和财力等方面都给予企业大量的帮助。

3. 注重质量,着眼于世界市场

欧洲企业对产品质量倍加重视,认为“质量是生产出来的,而不是检验出来的”。为了保证企业全球战略的实现,很多企业非常重视产品在全球的推广销售。一些大型企业和跨国公司在其他国家和地区设立销售部,或按产品设置销售机构。例如,德国许多企业都设有强有力的推展和销售机构,销售网络健全而庞大。为促进销售,欧洲企业还会建立销售人员培

训制度, 参训人员不仅要上销售专业课, 还要参加基础课学习和生产实习, 经过考试合格后才能担任销售工作。

4. 重视员工培训和员工参与管理

欧洲企业大都重视员工素质, 一般都有计划地培训员工。而重视员工参与管理则与欧洲文化中的人文精神、追求民主的精神密切相关。在欧洲的大多数国家, 企业或者成立由管理人员和雇员代表组成的各级工作委员会; 或者建立“经理参与系统”“半自治团体”“工作改善委员会”, 员工参与管理, 经理站在客观的立场上协助员工解决问题, 强化员工的责任意识; 或者实施轮换工作制和弹性工作制, 提出使工作适应人, 而不是使人去适应工作。特别是在德国, 工人持有股票比例较高, 更加关心企业的生产经营, 参与管理意识增强, 劳动效率也明显较高。因为这样的民主管理精神, 欧洲企业的员工罢工现象也很普遍。

小案例

德国巴斯夫的企业文化

1. 巴斯夫企业简介

巴斯夫公司(BAS)是德国最大的化工企业, 是世界上最大的综合性化工公司之一, 成立于1886年, 总部设在路德维希港, 在39个国家设有350多个分厂和公司。

巴斯夫是世界上最大的丙烯酸酯和丙烯酸类聚合物的生产商, 产品一贯以质取胜。在德国国内, 巴斯夫的生产厂家共有60多个, 分别位于路德维希港、明斯特、汉堡、斯图加特、曼海姆、维尔茨堡、科隆等城市。其中, 巴斯夫股份公司(BASF AG)为巴斯夫集团中最大的企业。此外, 在美国、日本、阿根廷、印度、新加坡、埃及、中国等也都设有分公司或分厂。巴斯夫公司的股票在法兰克福(BAS)、伦敦(BFA)、纽约(BF)、巴黎(BA)和苏黎世(BAS)的股票交易所上市, 在全球拥有超过89 000名员工。

2. 巴斯夫在中国

巴斯夫自1885年以来就是大中华区信守承诺的合作伙伴, 它是中国化工行业最大的外商投资企业之一, 到2005年巴斯夫在亚太区的投资总额达到56亿欧元。巴斯夫是全球领先的化工公司, 向客户提供广泛的高性能产品, 涵盖了化学品、塑料、特性化学品、农用产品、精细化学品以及原油和天然气。巴斯夫卓越的一体化策略, 长期确保巴斯夫的成本先导地位和竞争优势。巴斯夫的一切业务活动均在可持续发展的原则下进行。

巴斯夫在大中华区的主要业务范围包括石化产品、聚合物分散体、聚苯乙烯、聚氨酯、工程塑料、涂料、纺织和皮革业特性产品、中间体、催化剂和化学建材等。目前巴斯夫在上海、江苏、广东、吉林、辽宁和中国台湾运营4家独资和7家合资企业, 为和本地市场保持协调, 巴斯夫在香港、北京、上海、广东、江苏、山东和中国台湾设立了27家办事处。目前巴斯夫在华员工超过2 800人。

巴斯夫一向致力于改革创新, 在全球各地聘用了2 985位科学家、工程师和技术人员, 以适应不断增长的全球市场。巴斯夫的内涵就是产品革新、技术提高、不断巩固扩

大市场、高素质人才、先进商业管理和资产优质运作。

3. 巴斯夫的企业文化理念

公司企业文化的核心内容是“一切工作都以人为本”，它造就了员工的归属感，为员工提供了舒适、健康的生活环境，各种学习及旅游等活动，使员工的素质水平得到提高，为每一位员工提供一个发挥其才华的极具活力的工作平台，让每位员工在为公司、为社会做出贡献的同时，真正感受到家的温暖和成就感。

企业文化的不断完善和推广，塑造了企业强大的凝聚力。为企业制造出高品质的产品打下扎实的基础，造福全世界人民。

- 企业定位：做化工行业的领航人。
- 企业宗旨：不断进步，造福人类。
- 企业使命：为人类造就宜居环境。
- 企业目标：打造国际企业，铸就百年品牌。
- 企业理念：为社会创造财富、为客户创造价值、为员工提供舞台、为股东创造利润。
- 员工精神：诚信、感恩、责任、服务、执行。
- 工作作风：迅速反应、马上行动、少讲理由、关注结果。
- 团队精神：要成功不是靠个人，而是靠团队；世界上没有千里马，只有千里马的团队；成功的人讲团队，失败的人讲个人。
- 文化精髓：激励，表现更出色。
- 用人策略：以事业吸引人、以机制激励人、以发展聚集人、以学习组织培养人、以企业文化留住人。
- 经营观：顾客第一、公司第二、股东第三。
- 市场观：市场竞争不是“大鱼吃小鱼”，而是“快鱼吃慢鱼”。没有不景气的市场，只有不景气的人。
- 员工观：员工是股东的合作伙伴，企业是员工与股东的共同事业。
- 人才观：德才兼备。
- 道德观：以诚待人，以德取信。
- 心态观：观念决定方向、思路决定出路、胸怀决定规模。
- 人生观：成就事业，享受生活。
- 创业观：只有创业，没有守业。
- 诚信观：慎诺重信，超越期望，对社会诚信、对客户诚信、对员工诚信、对供应商诚信。

4. 巴斯夫的企业文化观

巴斯夫作为跨国化工公司在较长历史时期内始终保持成功、长盛不衰的原因之一，是其背后有优秀的企业文化在发挥着支撑作用。企业文化是企业创新和发展的内在需要，20世纪80年代末期以来越来越受到各大跨国公司的重视。巴斯夫在根据环境变

化及时调整公司战略的同时,及时相应地优化调整组织结构,确保组织结构与公司的经营环境和发展战略保持一致,另外以提高公司管理效率为目标,朝贴近市场、扁平化方向发展。为最大限度地激发员工的积极性,让公司的价值观和发展理念深入人心,公司一方面建立合理的业绩考核制度,一方面为员工制订多方位、全面的培训计划,为员工充分发挥聪明才智、不断提高各项能力创造条件。

巴斯夫独特的企业文化观体现在五个方面:绿色环保、勇于创新、业绩为本、锐意进取,员工激励。

(1) 绿色环保:敢为人先。在环境保护敢为人先和必须迎接开发清洁能源挑战的共识下,紧密地团结起来。以积极主动的态度,负责任地对待地球的自然资源,并致力于开发低碳的能源资源。一切行为都是为了达到最终指标——绿色环保以结果为导向。

(2) 勇于创新:提供突破性的解决方案。利用员工创造性的知识技能和对领先技术的开发应用,我们积极寻求全新的机会为我们的客户提供突破性的解决方案。巴斯夫力求建立一种创新的文化氛围,鼓励员工通过创新发展他们的能力,并对他们做出的贡献给予相应的奖励,为员工提供具有竞争力的全面薪酬计划,倡导员工在工作与生活之间有良性的平衡。所有的员工都有机会获得“特殊贡献奖”(spot bonus awards),这是对员工个人或团队的贡献的一种奖励。

(3) 业绩为本:树立全球统一的标准。巴斯夫在全球范围设定企业和财务业绩的标准,并在信任中做出并兑现承诺。这些承诺不局限于财务方面,还包括环保、安全、公司增长以及客户和员工的满意度。巴斯夫特别强调员工个人工作业绩的评估工作,年末按业绩完成情况兑现奖金和调整工资,以业绩考核作为职务调整的关键指标。员工工作业绩会通过具有竞争力的报酬得到认可,即基本工资、奖金计划(variable pay plans)和股票现金配对计划(share match programmer)来体现。

(4) 锐意进取:始终寻求更新更好的方法。巴斯夫是一个现代化的、行动敏捷的、充满发展变革动力的、永不停顿的企业;保持平易近人、公开、包容和多样性,坚定不移地寻求更新更好的做事方法。

(5) 员工激励:一是员工分配的工作要适合他们的工作能力和工作量,不同的人有不同的工作能力,不同的工作也同样要求有不同工作能力的人。企业家的任务在于尽可能地保证所分配的工作适合每一位职员的兴趣和工作能力。二是论功行赏。巴斯夫的原则是:员工的工资收入必须看他的工作表现而定。三是通过基本和高级的训练计划,提高员工的工作能力,并且从公司内部选拔有资格担任领导工作的人才。四是不断改善工作环境和安全条件。一个适宜的工作环境,对刺激劳动力十分重要。巴斯夫公司在工厂附近设立各种专用汽车设施,并设立弹性的工作时间。而且建立了一大批保证安全的标准设施,由专门的部门负责。五是实行抱合作态度的领导方法。巴斯夫的领导认为,在处理人事关系中,激励劳动力的最主要原则之一是抱合作态度的领导方法。

巴斯夫公司由于贯彻了上述五项基本原则,近10年来销售额增长了5倍。目前,

巴斯夫公司生产的产品品种达6 000种之多,每年还有数以万计的新产品投入市场出售。可持续发展是巴斯夫的核心企业文化价值观,巴斯夫以对社会负责任的态度提供清洁能源,一直遵循经济活动、环境保护和社会责任三方面的平衡发展。巴斯夫商业原则涵盖了竞争、商业道德、政治活动、当地社区、遵纪守法等八个方面。采用国际先进标准和健康环保的风险管理体系,为能源行业四种主要行业影响制定自愿的减低目标,积极推进节能环保项目的开发。

资料来源:作者根据对巴斯夫(中国)的调研资料汇总整理。

■ 一句话点评:

巴斯夫公司的企业文化一方面融汇了欧洲企业文化的内核,另一方面随着进入不同国家而不断吸取当地文化养分。

四、中国企业的整体主义文化

(一) 中国的传统文化

1. 整体意识

在中国传统文化中,家族整体主义是建立在等级制度基础之上的,在一个家族整体内,以家族利益为最高目标,追求家族利益的最大化,强调整体重于个人,个人无条件服从整体,强调家族内部以伦理关系为基础的和谐与稳定。这种文化虽然有压抑个性、不利于创新和竞争的消极作用,但它对现代企业文化建设还是有积极意义的:企业作为一个相对封闭的系统,可以视为一个小家族,如果对“整体意识”加以改造和利用,保留人与人之间的和谐关系,则可以增强企业员工的“家族”观念,有利于企业形成团体凝聚力和竞争力,有利于重构人们以整体利益为重的团体精神。

2. 和谐思想

中国文化中的和谐思想源于中庸之道和天人合一的思想。“中庸”的本意是无不及,也无过,处理的是“不及与过”的矛盾。实际上是恰当、适度的意思。“不偏之谓中,不易之谓庸。”“不偏左、不偏右。不过大、不过小。”从中也可以看出,达到“中庸”的要求,需要人的不断修炼;没有反复的修炼,就不可能达到“中庸”所要求的适度。所以,“中庸”对做人、做事提出了一个很高的要求。人一旦达到了“中庸”的要求,就表明了人已达到了很高的境界。通俗地说,中庸之道主张人与人要和谐,讲“仁”“爱”“诚”“中和”待人,处理人与人之间的关系要不偏不倚,不说过头话,不做过头事,把握事物要有“度”。遵循“致中和”等原则,可以修炼天人合一的精神境界。人确实是在对人与自然的关系处理的许许多多的实践或修炼中,才认识到人与自然是平等、尊敬、友好的关系,即天人合一的关系。如果没有处理人与自然关系的许许多多的实践或修炼,人就不可能达到“中庸”的要求,也就不可能达到天人合一。这种和谐的思想深深影响着中国人为人处世的方式。

3. 经世致用的精神

中华文化有着经世致用的优秀传统,强调学问必须面向现实,关心现实,为现实服务。

宋代理学大儒张载主张“学贵于用也”，明清之际的思想家们把“经世致用”思想推到了一个新阶段。尤其到了近代，龚自珍、魏源等更加主张经世致用。龚自珍认为，一代之学是为了一代之治，并认为研究经、史是为了通“当世之务”，是为了解决现实问题。魏源批判理学空谈心性、汉学埋头烦琐训诂，强调唤醒人们的觉悟，面对现实，治经世致用之学，努力改变现状。除了儒家之外，道家的“无为”之中所蕴含的“无不为”、法家的奖励耕战等也一定程度上体现了经世致用的思想。经世致用是一种积极入世的人生态度，既重视人生理想，也重视现实。经商、治学等都讲究脚踏实地和扎扎实实。虽然这不可能与现代企业所要求的求实精神完全吻合，但是它作为一种长期养成的文化传统，对企业文化的形成和发展是有着积极影响的。

4. 修己安人的境界

儒家文化有着强烈的“入世”情结，儒家毕生的追求是：“格物致知、诚意正心”，以此“修身”，然后“齐家、治国、平天下”，也就是要“修己安人”。“格物、致知、诚意、正心、修身”是修己的功夫，“齐家、治国、平天下”则是安人的行为。中华文化重视“修己安人”的历程，要求“内治与外施并美”，使被管理者心悦诚服。管理者必须“规规矩矩地修己，诚诚恳恳地安人”。

5. 吃苦耐劳、勤奋自强的性格

中华民族以农立国，形成了勤劳勇敢、吃苦耐劳、忍辱负重、自强不息的民族性格。在历史上，中国古代的农业、手工业曾领先于世界其他国家。特别要说的是遍布世界的华人企业家，他们漂洋过海，背井离乡，身居异国他乡，曾经在承受殖民统治、种族压迫等严酷的生存与竞争环境下，凭着不屈不挠、坚忍不拔的斗志和勤俭节约、自强不息的精神，艰苦创业，以其精良的管理和杰出的经营业绩令世人瞩目。

6. 求索和开拓精神

中华民族有安贫乐道、易于满足的消极面，但也不乏向黑暗势力抗争、向命运挑战、向自然索取的求索、开拓精神。

7. 以义取利的思想

“义”具有物质的内容与经济的含义，是一个关于财富分配的经济概念。中国传统文化所蕴含的“义利之争”实质上是“见利思义”“以义生利”，包括取利要合理合法（也就是“君子爱财，取之有道”）、以义制利、整体利益至上等。中华民族文化传统中，很早就提出了“儒商”的理想人格追求：智慧与道德相交融，做人之道与经营之道相统一，在商业活动中坚持“守信与重义”“修身与报国”“君子爱财，取之有道”。到近代以至现代，中国商人一直深受这种文化传统的影响，讲究以义取利，合义取利，义利并举，不赚不义之财。

案例讨论

君子爱财，取之有道

2016年年底，蓝岛集团举办年度总结大会。参加年会的领导和员工们脸上写满了激动和兴奋。会议总结了现阶段集团各项产品的研发和销售情况，汽车零部件产品仍然位居行业之首，新能源汽车的研发和销售情况也逐渐步入正轨，走向成熟阶段。回顾

新能源汽车开发的艰辛历程,董事长韩建伟感慨颇多:“现在对于新能源产品的社会价值以及给企业带来的机遇,大家都是有目共睹的。从提议到研发再到销售,我们经历了很多次意志的博弈。我很欣慰,在这个过程中,大家都发扬了舍弃个人利益而为大局着想的精神。回顾这一路走来,我们应该更加坚定“创新、协调、绿色、开放、共享”这五大发展理念,坚持我们的企业文化所蕴含的道德价值底线不动摇,努力打造拥有核心竞争能力和核心价值的现代企业……”

经过执着的探索,蓝岛清洁能源的发展路径越来越清晰。为了能够使自己的清洁能源形成协同优势,蓝岛萌生了建一座专业生产新能源汽车的城的想法,不是要造一个开发区,也不是盖多少厂房,而是一座城,一个创新的平台。

为什么要建一座城?董事长韩建伟坦率地表示:“这是我们的判断。一方面,我们认为下一阶段的机会一定是给科学家、创造者、创业者和投资者四者集聚之后产生的颠覆者的。我们企业秉承着“财散则人聚,财聚则人散”的经营哲学,把钱“散”给创业者,这样就会聚集更多的人才,搞出更有能量的东西。以后人们不用羡慕硅谷,未来这里也会像硅谷那样成为世界优秀人才汇聚的地方之一,能产生世界上颇有影响的创业项目团队。

资料来源:肖贵蓉.君子爱财,取之有道.大连理工大学经济与管理学院.

思考题:具体说明案例体现了中国企业文化的哪些特点。

(二) 中国企业文化的特征

与西方国家相比,中国企业形成和发展的历史是较短的。到了清王朝的晚期,商品经济才有了一定的发展。如果从19世纪70年代中国出现近代民族资本企业开始至今,中国企业的历史只有130多年的时间。在民族文化、现代文明和市场经济伦理的共同作用下,中国的企业文化有其自己的特点。

1. 提倡艰苦创业的精神

自力更生,艰苦奋斗,埋头苦干,发愤图强;迎难而上,勇争一流,自强不息,勤俭节约。20世纪50年代鞍钢人的“以厂为家、埋头苦干”的孟泰精神;60年代大庆人的“发愤图强,自力更生,以实际行动为中国人民争气”的精神,无一不是艰苦创业精神的凝结。

2. 倡导集体主义和全局观念

中国人有“家”和“情”的理念。“家”,不仅指家庭之小家,还指企业之大家;中国人自幼便接受“爱家”教育,企业领导自然以“家”之理念,引导员工树立集体主义价值观。而在中国文化也富有集体主义观念,推崇“群体至上”“集体利益大于个人利益”,注重全局观念、整体和谐。

3. 重视“人和”、以人为本的管理方式

中国近代民族资本企业中,都体现着一种“人和”“亲和”精神。这种精神的形成深受中国“团体意识”和“和谐思想”的影响。民族资本家深知“人和”的重要,采取一系列措施来巩固和发扬这种精神。比如荣宗敬、荣德生兄弟创办的旧中国规模最大的民族资本企业——茂新、福新、申新总公司,在招揽人才时,多用亲属和同乡,确保亲和。民生实业公司提出“职

工困难,公司解决;公司困难,职工解决”的一体化思想。东亚毛呢纺织有限公司推行“职工股份化”,利用员工参股的办法强化“人和”。中国众多的民族资本企业靠这种“人和”“亲和”精神,增强了凝聚力和向心力,保证了它们能在内忧外患的环境中生存,并得到一定的发展。在社会主义企业里,“人和”“亲和”精神进一步得到升华,坚持以人为本、提倡集体主义精神成为企业的更高追求。鞍钢人孟泰“爱厂如家,埋头苦干”的精神成为中国老一代工人阶级高尚品德的缩影。虽然发展市场经济,培养了人的独立意识和自主精神,员工与企业的关系变成靠契约维系的法律关系,对“人和”“亲和”以及以人为本的管理思维提出挑战,但这种企业文化在融合市场经济的合理成分以后,仍会成为中国新型企业文化的重要内容。

4. 浓厚的家族主义色彩

无论是华侨创办的企业,还是港、澳、台地区的企业,以及大陆的民营企业都普遍地存在家族主义色彩——企业是私人财产,父死子继。亲戚按血缘关系的亲疏,分别把握企业各个要害部门,召开董事会与召开家庭会没有本质区别。中国大量的家族企业对于企业发展固然起着积极作用,但也存在难以克服的弊端:①存在亲疏、远近的等级划分和门户之见,外人很难进入决策中心,企业的决策权往往掌握在才识平庸的亲戚手中。②企业往往缺乏凝聚力,离心离德,普通员工没有主人翁责任感。③用人“唯亲是举”,近亲繁殖,排斥贤能,嫉妒人才,优秀的人才很难在企业立足。④由于分门立户而重新划分资本,使经营规模由大到小,形成恶性循环。这在一定程度上成了华人企业很难跻身于世界级的大企业、华人在国外创办的企业总会面临重大危机的缘故。

5. 非常注重人际关系的调和,也十分讲求员工对企业的忠诚度。

由于中国传统文化重伦理、重人际关系,在中国的企业中,人际关系较为和谐,有一定的亲和力与向心力。但同时,家族主义与本位主义严重地削弱了凝聚程度和向心力因素,尤其在企业人事管理上,中国传统管理对员工的要求不是能力第一,而是注重下属的忠诚度。把听话和绝对服从看作忠诚的体现,容易埋没人才,也给一些貌似忠诚而才识平庸之辈以可乘之机。同时,在用人和考核上特别注重直观印象,其标准带有很大的随意性和主观性。

6. 具有实业报国、服务社会的理念

20世纪20年代中国的第一批真正意义上的民族企业家,都具有强烈的自强自立和爱国精神。1925年由卢作孚创办于重庆的民生轮船公司极力倡导“民生精神”,要求员工对外“服务社会,便利人群,开展产业,富强国家”,对内“个人为事业服务,事业为社会服务,个人的工作是超报酬的,事业的任务是超经济的”;橡胶大王陈嘉庚更明确地提出“争为国家、为社会尽义务”。这些实业报国、服务社会的爱国主义思想,是中国近代民族资本企业文化的精髓。新中国成立以后,中国企业表现出更强烈的社会责任感和勇于奉献的精神。在企业中,员工忘我工作,勇于奉献,力争多为社会做贡献。用一年时间完成几年工作量的“生产标兵”大量涌现;以苦为乐、以苦为荣、不计较个人得失的“劳动英雄”成为人们自觉学习的榜样。例如,大庆人在“头上青天一顶,脚下草原一片”的艰苦条件下,战天斗地,不怕困难,开展石油大会战,在王进喜“宁肯少活二十年,拼命也要拿下大油田”的“铁人精神”鼓舞下,坚持忘我工作,经过三年艰苦奋斗,终于建成具有世界先进水平的大油田,表现出了中国工人阶级强烈的爱国主义、民族自豪感、主人翁责任感和献身精神。到今天,秉持产业报国的企业也

不在少数,如三一集团从创业那一天起,就立志“创建一流企业,造就一流人才,做出一流贡献”,并以“自强不息,产业报国”作为企业精神。

总之,企业文化作为一种管理实践,不能超越国家和民族文化的界限。日、美、欧诸国的企业文化有其特殊的历史文化背景、社会政治制度、社会经济发展阶段因素影响。因此,中国企业进行企业文化建设不能照搬国外的企业文化,要结合民族文化来创建具有本民族、本企业特色的企业文化。

小案例

海尔集团的企业文化

海尔集团位于山东省青岛市,前身是一个濒临倒闭的集体企业——青岛电冰箱总厂。而现在海尔是一个年产值 406 亿元人民币,在中国以外的 10 个国家设有工厂的大型跨国企业。

1. 海尔的文化管理理念

(1) 斜坡理论。这是海尔的发展定律。“企业如同爬坡的球,它受到市场竞争和内部职工惰性作用形成的下滑力的作用,如果没有止动力就会下滑,不进则退”,这个止动力就是基础管理。由此产生海尔模式的基础管理“OEC 管理法”,即全面质量管理的“三全原则”在管理中的具体化,也就是对每人每天所做的每件事进行控制和清理并有提高的“日事、日毕、日清、日高”的管理制度,做到企业每天都没有惊天动地事情发生。

(2) 80/20 原则。即管理人员与员工责任分配的 80/20 原则。管理要抓住关键的少数,也就抓住了系统,这样就能使整个企业有效地运转。

(3) 管理借力理论。借挖掘每位员工的积极性、创造性形成合力,通过管人达到管理的目的。管理者要了解下属的长处,以榜样的作用调动职工的积极性,要求管理者身先士卒,强调职工的参与意识。

(4) 动态三角结构理念。用动态理念调整企业结构,通过市场获取需求信息,进行市场细分化的创新设计,以质保体系把高新技术转化为优质产品,通过国际星级服务进入市场,根据市场反馈,再去发现新需求,进行更高一层次的创新,这样就形成以技术创新为中心的不断循环往复、螺旋上升的三角结构体系。

(5) 市场链。主要是指市场经济中的利润调节机制引入企业内部,在集团宏观调控下,把企业内部的上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系,由原来的单纯行政制转为平等的买卖关系、服务关系和契约关系,通过这些关系把外部市场订单转化成一系列内部的市场订单,形成以订单为中心、上下工序和岗位之间相互咬合,自行调节运行的业务链就是市场链。

(6) 业务流程再造。是指从根本上对原来的业务流程做彻底的重新设计,把直线职能型的结构转变成平行的流程网络结构,它强调以首尾相接的、完整连贯的整合性业务流程来取代过去的被各种职能部门割裂的、不易看见也难于管理的破碎性流程。每一个业务流程都是直接服务的顾客;领导面对的是市场和顾客,而每一位员工同样面对市

场和顾客;每一流程具有高度的决策自主权;每一个业务流程的经营效果都可以用货币计算;企业的产品质量成本和生产周期等指标取得了显著改善。

2. 海尔文化的人才观与生存理念

(1) 海尔文化的人才观是“人人是人才,赛马不相马”,“你能够翻多大跟头,给你搭建多大舞台”。赛马机制具体而言包含三条原则:一是公平竞争,任人唯贤;二是职适其能,人尽其才;三是合理流动,动态管理。在用工制度上,实行一套优秀员工、合格员工、试用员工“三工并存,动态转换”的机制。在干部制度上,海尔对中层干部分类考核,每一位干部的职位都不是固定的,届满轮换。海尔人力资源开发和管理的要义是:充分发挥每个人的潜在能力,让每个人每天都能感到来自企业内部和市场的竞争压力,又能够将压力转换成竞争的动力。这就是海尔持续发展的秘诀。

(2) 海尔文化的生存观是“永远战战兢兢,永远如履薄冰”。作为企业,生存的忧患意识必须很强,因为市场环境千变万化、错综复杂,竞争非常激烈,市场不给你改正错误的机会和时间,稍有不慎便会造成毁灭性的打击。作为海尔人同样要时刻记住此生存理念,要不断地提高自己,紧跟企业的发展,绝不能因为暂时取得的一点成绩而沾沾自喜。海尔有一句格言:昨天的成功经验与辉煌可能是明天成功的阻碍。只有不断地突破自己,才能不断地发展自己,才能在企业里站稳脚跟。

3. 与时俱进的海尔文化

海尔文化跟海尔产品一样是随着时代和企业的发展而不断发展的。

第一个创业10年海尔的精神是:无私奉献、追求卓越。从1984年到1995年,海尔第一个10年创业,企业从无到有、从小到大,海尔立志要做出中国最好的冰箱,发出了“无私奉献、追求卓越”的心声。

第二个创业10年海尔的精神是:敬业报国、追求卓越。1995年,在国内市场取得飞速发展的海尔,开始瞄准国际市场。以当年海尔工业园落成成为标志,海尔二次创业创国际名牌战略宣告启动。作为中国民族企业第一个真正意义上的尝试者,创中国人自己的国际名牌,成为海尔人此后最执着的追求。具有民族意义的企业精神:“敬业报国、追求卓越”,成为海尔人挑战国际名牌的精神底蕴。而我在海尔的那段时间正好处在海尔的第二个创业10年里。

第三个创业10年海尔的精神是:创造资源、美誉全球。全球化的海尔,需要全球化的海尔精神。海尔的全球化,需要企业的全球化追求。遍布全球的5万海内外海尔员工,海尔创世界顶级品牌的目标,都需要一种全球视野的共享价值。海尔新的企业精神“创造资源、美誉全球”应运而生。“创造资源”本质上是创新。“美誉全球”就是海尔全球化品牌战略阶段的更高目标。海尔在全球各地满足用户需求的综合美誉,就是海尔世界名牌的根本内涵。

资料来源:作者根据海尔企业文化手册的内容及网络资料整理。

■ 一句话点评:

对海尔文化的理解不能脱离东方文化这个大背景;从某种意义上说,海尔的成功就是东方文化应用于现代企业管理过程的成功。

第三节 不同文化背景下的跨文化管理

随着科技的进步和世界经济的迅速发展,企业跨国经营的国际化趋势不断明显。跨国经营活动不可避免地涉及不同文化背景的人、事、物的管理问题。在经济日益全球化的时代,跨越不同文化背景进行企业管理已经成为一个重要课题。

一、跨文化管理概述

(一) 何谓跨文化管理

跨文化管理(cross cultural management)又称交叉文化管理,是指企业在跨国经营中,对不同种族、不同文化类型、不同文化发展阶段的子公司所在国的文化采取包容的管理方法,并据此创造出企业独特文化的管理过程。在该过程中,企业经营哲学与企业文化背景之间的相互关系十分重要。正如彼得·德鲁克所言:跨国经营的企业是一种多文化的机构,其经营管理思想基本上是一个把政治、文化上的多样性结合起来而进行统一管理的哲学思想体系。

(二) 跨文化管理的中心任务

企业经营环境的跨文化差异是企业跨文化管理的现实背景。跨国企业所面临的的是一个诸多差异之间进行生产经营活动的经营环境,包括经济环境、政治环境、法律环境、社会环境、文化环境等。

当企业进行跨国经营时,各国企业的组织结构、技术方法、决策方式、控制程序已基本趋同,但员工的不同文化背景使文化差异成为一个影响管理者管理效果的重要因素,从而加大了管理者管理的难度。国外许多管理学家的研究表明:跨国经营中凡是大的失败几乎都是因为忽略文化差异所招致的结果。因此,跨文化管理的中心任务是解决文化冲突,在管理过程中寻找超越文化冲突的企业目标,以维系不同文化背景的员工共同的行为准则。

需要特别指出的是,跨文化管理并不是用本国文化对东道国企业进行同一化,而是在保持本国文化基础上兼收并蓄,不断创新,建立既有本国文化特色又充分吸纳东道国先进文化的管理模式;在对企业核心价值观塑造的基础上建立双赢的文化,达成内外文化的平衡,把不同地区的不同文化加以融合,以适应本地化管理的需求。

二、文化冲突下的跨文化管理

(一) 跨国企业管理中的文化冲突

文化冲突是指不同形态的文化或者文化要素之间相互对立、相互排斥的过程。跨国企业管理中的文化冲突是指跨国企业在他国经营时与东道国的文化观念不同而产生的冲突,同时包含在一个企业内部由于员工分属不同文化背景的国家而产生的冲突。《世界经理人文摘》曾这样描述跨国企业管理中的文化冲突:“全世界的驻外经理都不约而同地发现他们处于一个两难境地,夹在总公司和当地办事处之间不知所从。”例如,美国一家全球性化妆品公司要求其驻马来西亚的地区经理 John Watson 将公司的新产品摆上货架,但当地人既不

喜欢香皂的气味,又嫌唇膏太贵,那么如何适应当地文化就成为该公司快速打开当地市场所必须解决的第一个难题。

跨国公司中的文化冲突对于企业管理的影响可能是致命的。相关研究表明,企业文化的冲突会使被并购方与并购方合作时产生不信任感及对前途的不确定性,进而导致被并购方对个人事务的关注程度大大提高,从而降低工作效率甚至到竞争方的企业中去工作。这种文化冲突也会直接导致员工对企业缺乏认同感和敬业精神。在帮助并购方解决问题、提供信息、共同工作方面,东道国企业员工的合作程度也会大大降低。

20世纪80年代日本公司在全世界掀起了一股跨国并购的旋风。雄厚的经济实力也使日本企业的自信心急剧膨胀,他们认为日本企业文化是强大的,被收购企业理所当然地要接受日本企业的主流价值观。在管理方式上,东道国企业也要向日本靠拢。用日本企业文化改造东道国企业,日本企业从本土派大量的日本员工进驻被收购企业,直到把那个企业搞成“日本化”了,才把本土员工撤回。日本企业固执地认为,这样的企业文化是其海外市场成功最主要的基础,也是其花更大的力气塑造企业文化的结果。但实践证明,他们这种完全以自我为核心,重塑被收购企业文化的方式潜伏着很多问题。以日本电子业巨头索尼和松下为例,它们曾分别收购了美国的哥伦比亚公司和MCA公司。从企业战略角度来讲,这两起并购都是非常完美的交易。但是,日本企业讲究的文化大统一、绝对服从观念和美国公司强烈的自我意识所产生的企业文化格格不入,最终致使索尼公司的投资损失高达30亿美元,松下也在亏损之后将MCA转手卖给西格拉姆,黯然离开。

随着经济日益崛起的日、中、韩等诸多亚洲国家企业的不断国际化,东方文化与西方文化之间的冲突引发的跨文化管理将是未来企业文化领域的重心。而对于走出国门进行国际并购的中国企业而言,跨文化管理还要跨越东西方文化之间的巨大鸿沟。根据美国学者拉里·萨姆瓦(Larry Samovar)的研究,世界范围内,西方人与亚洲人在文化上面的差异性是最大的。而在前面的章节中我们也了解到,东西方文化之间存在巨大差异。例如,中国企业管理是一种强调以“人情”为根基的和谐文化,注重人际关系的协调作用,而欧美等国家则强调理性和科学管理,依靠法规、制度进行企业管理。中国企业与西方国家企业明显的文化差异加大了企业文化整合的难度,也增加了发生文化冲突的可能。西安杨森经历的跨文化冲突就很有代表性。杨森公司合资经营后,外方委派Richard Sanford任杨森公司总经理。Sanford是典型的美国人,秉持美国文化优越的态度,认为美国母公司给中国企业带来了新思想和创新精神,管理人员要以母国文化为准则,不能为当地文化所禁锢,否则将会丧失管理效率和工作效率。而Sanford的助手Peter Schuster比较熟悉中国语言和文化,又娶了中国妻子,深受中国文化影响,因此在工作中注重人际关系,甚至于为一位中国员工被解雇求情。两人在日常管理工作中就产生了冲突。显然,Sanford的理念和态度,在中国公司管理中势必面临着来自中国员工的挑战。

另一个有趣的例子来自中国某集团收购的海外研发中心。该研发中心由一名美国员工D负责CDMA核心技术研发;中方负责人W为了表示其对该项工作的重视,按中国人的习惯,每隔两天就给他发一封电子邮件,询问工作进展。没过10天,D员工就向W提交了辞职报告。W对此很是不解:“我如此关心你,你为什么还提出辞职?”D说:“你

每隔两天就发邮件给我,这说明你对我信任;如果信任我,我会按时完成任务;如有问题,我自然会向你报告。”这个例子彰显出中国企业购并海外公司之后的文化融合困境——海外并购的最大挑战往往在于如何化解东西方文化冲突。如果对不同文化背景的员工管理不力,会导致缺乏效率和决策不当,从而导致企业收益不高和效率低下,甚至使企业的基本运作和成功机会受到影响。前文提及的索尼、松下等日本企业所遇到的文化冲突或许将在中国企业的国际化过程中重演,很多国际化失败的案例也为中国企业敲响警钟。

(二) 跨文化管理的文化塑造思路

跨文化管理的关键在于如何跨越文化差异障碍,寻找不同文化的结合点,并以此创立一种双方都能认同和接纳的、可以发挥两种文化优势的管理模式,对在东道国的企业机构进行文化塑造。

1. 建立起共同的价值观

价值观作为文化的重要组成部分,是一种比较持久的信念,它可以确定人的行为模式、交往准则,以及可以判别是非、好坏、爱憎等。不同的文化具有不同的价值观,人们总是对自己国家的文化充满自豪,大多数人总是有意无意地把自己的文化视为正统,认为外国人的言行举止总是稀奇古怪的。而实际上是双方以自我为中心造成的误读。因此,我们要尽可能地消除种族优越感,尊重和理解对方文化,以平等的态度进行交流。在此基础上,在两种文化背景中汲取文化养分,在企业内部逐步建立起统一的价值观。而企业共同价值观的确立,可以提高员工的凝聚力、向心力,人们为着共同的目标而奋斗时,往往忽视导致冲突的因素。

2. 进行跨文化培训

进行跨文化培训是防止和解决文化冲突的有效途径。合资企业要解决好文化差异问题、搞好跨文化管理,有赖于一批高素质的跨文化管理人员,并对这些管理人员进行跨文化培训——跨文化培训是解决文化差异、搞好跨文化管理最基本、最有效的手段。通常来讲,跨文化培训的主要内容应包括:对不同民族文化及原企业文化的理解和认知,文化的敏感性、适应性培训,跨文化沟通及冲突处理能力的培训,对方国家语言培训以及其他。

3. 人才的本地化

本地人才管理本地企业,是全球化战略实施过程中,对企业组织行为和人力资源配置管理的一项基本要求。人才的本地化是解决跨文化管理问题的重要举措。IBM 中国有限公司人力资源部负责人曾说过:“人才本地化是公司在华的政策和方向……”本地化战略除了包括尽可能雇用本地员工,培养他们对企业的忠诚之外,最重要的是聘用能够胜任的本土经理人,这样可以很好地避免文化冲突,顺利开展业务。根据东道国国情,依靠当地员工开展企业管理,让本土优秀人才参与各种管理活动,并不断地提供机会提高这些人才的管理能力,企业才能充满生机与活力。实施本地化战略的典范是 ABB 公司,公司一贯地鼓励其子公司淡化其母公司的民族背景,完全按东道国本地公司的方式运作。尽管 ABB 在世界各地拥有 1 300 家子公司,但它却自称是一家“多国籍”公司。而海尔在国际化道路上也尤为强调人才的本地化。海尔与美国企业合资的海尔美国贸易公司内没有一个中国雇员,在美国的生产中心虽然是海尔的独资企业,但目前除了几个中国派去的人员外,其主要管理人员也都是美国人。而海尔在全球的设计中心、制造工厂、营销网络聘用的大都是当

地人才,随着海外业务的拓展,已经形成了一支海尔的全球经理人队伍,为海尔加速成为国际知名品牌打下了坚实的基础。跨文化管理当地化首先就是人力资源的当地化,也就是张瑞敏所说的融智,这对于实现海尔本土化具有重要的意义,也是海尔全球化的重要内容与途径。

知识链接

孔子学院

孔子学院(Confucius Institute),是中国国家汉语国际推广领导小组办公室在世界各地设立的推广汉语和传播中国文化与国学教育的文化交流机构。孔子学院总部设在北京,世界各地的孔子学院都是其分支机构,主要采用中外合作的形式开办,全球首家孔子学院2004年在韩国首尔正式设立。

孔子学院总部负责管理和指导全球孔子学院,具体职能包括:制定孔子学院建设规划和设置、评估标准;审批设置孔子学院;审批各地孔子学院的年度项目计划和预决算;指导、评估孔子学院办学活动,对孔子学院运行进行质量管理;为各地孔子学院提供教学资源支持与服务;选派中方院长和教学人员,培训孔子学院管理人员和教师;组织召开孔子学院大会。截至2018年12月31日,全球154个国家(地区)建立548所孔子学院和1193个孔子课堂,孔子学院147国(地区)共548所,其中,亚洲34国(地区)126所,非洲43国59所,欧洲41国182所,美洲24国160所,大洋洲5国21所。孔子课堂83国(地区)共1193个(缅甸、瓦努阿图、格林纳达、莱索托、库克群岛、安道尔、欧盟只有课堂,没有学院),其中,亚洲22国114个,非洲18国41个,欧洲30国341个,美洲9国595个,大洋洲4国102个。

孔子学院开展汉语教学和中外教育、文化等方面的交流与合作。所提供的服务包括:开展汉语教学;培训汉语教师,提供汉语教学资源;开展汉语考试和汉语教师资格认证;提供中国教育、文化等信息咨询;开展中外语言文化交流活动。

孔子学院最重要的一项工作就是给世界各地的汉语学习者提供规范、权威的现代汉语教材,提供最正规、最主要的汉语教学渠道。

三、优秀企业的跨文化管理之道

文化因素对企业运行来说,其影响力是全方位的、全系统、全过程的。在跨国企业内部,东道国文化和所在国文化相互交叉结合,东道国和所在国之间以及来自不同国家的经理职员之间的文化传统差距越大,所要解决的问题也就越多。在跨文化管理中,形成跨文化沟通和谐的具有东道国特色的经营哲学是至关重要的。

优秀的跨国企业,往往通过在企业内部设置国际公共关系部来搞好跨文化沟通。通过公关部门,有计划、有组织地开展国际公关活动,使企业在舆论、广告、服务、社交和不同文化背景的管理人员、员工之间的协调方面掌握主动权,尽可能按各国的风俗习惯、国际惯例和各国的法律规定开展经营活动,努力把出了问题后的被动应付和消极处理转变成事先主动出击,广泛交际和积极预防,这不仅可以在物质上减少消耗,经济上减少支出,而且在社会风

气和公众心态方面将发挥积极而有意义的作用。

企业应该如何开展卓有成效的跨文化管理,是企业国际化过程中非常关心的。成功的跨国企业在这方面做出了有益的尝试。总结国际上优秀企业的跨文化管理经验可以发现,诸如提供实践经历、培训、启用文化顾问、采取严格的聘用流程、施行多样化政策等曾经得到应用,并取得很好的效果。

(一) 强化海外商务旅行和工作经历

为了提高跨文化管理能力,许多企业将员工派到海外工作或者学习,让他们亲身体验不同文化的冲击,或者把他们留在自己的国家,与来自不同文化背景的人相处。这项策略的内容包括开展与多文化生意伙伴的日常接触,在多文化团队工作,商务旅行和驻外任职。该策略类似“丢到水里学游泳”的学习法。这个方法的过程是令人痛苦的,因为员工必须自己努力去应付文化冲突等问题。毫无疑问,在实施过程中,与来自其他文化的同事、供应商、客户和其他业务伙伴开展日常接触是发展跨文化能力的好办法;本土员工和业务伙伴通过电话、电子邮件、传真、电视会议或面谈方式进行沟通,开展业务,有利于增进相互了解。韩国三星公司(Samsung)每年都会派出有潜力的年轻经理到其他国家学习,学习计划由学员自己安排。但是公司提出一些要求,例如学员不能坐飞机,不能住高级宾馆,除了提高语言能力外,还要深入了解所在国家的文化和风土人情,等等。通过这样的方法,三星公司培养了大批谙熟其他国家市场和文化的国际人才。

(二) 促进多文化团队工作

建立起多文化团队,是在员工中发展跨文化理解能力的有效策略。全球性企业越来越多地运用多文化团队来开展项目。在此过程中,参与这类团队让本土员工获得跟不同文化人群合作的经验;当员工共同从事某一项目时,他们学会解决分歧和克服误解的方法。多文化团队协作能够增强信任、理解以及对不同文化成员的尊重。

(三) 通过培训增强跨文化工作能力

企业通过向员工提供跨文化内部培训,可以在较短时间内增加员工对其他国家文化的了解。培训课程大致包括研讨会、课程、语言培训、书籍、网站、讨论和模拟演练等。人力资源部门可以通过外地旅行、录像、特别课程和企业内部网提供文化培训。也有些公司通过角色扮演的方式,设置员工与来自其他文化的客户接触的情境,以便预见到可能出现的一些差异或误解。花旗银行(Citibank)的一位国际银行家认为,处理跨文化沟通问题的最佳方法,是让人们在不同国家与不同国籍的学员一起上课。通过在课堂中的彼此合作,人们最终会讨论文化差异、事情的现状和应该怎么样做。例如,全球性咨询公司 Andersen Consulting 在员工派驻海外任职之前,会安排为期一年的培训,培训课程涉及文化差异和跨文化沟通等多方面内容。再如,朗讯科技微电子集团(Lucent Technologies Microelectronics Group)制定出富有创意而又低成本的培训规划,以解决文化多样性和重大经营问题,这一系列课程包括:通过影像向全体员工播放半天针对国别情况的研讨会,向所有面临现实需要或问题的相关员工提供半天的经营文化洗礼课程,等等。日本富士通公司(Fujitsu)为了开拓国际市场,早在1975年就在美国檀香山设立培训中心,开设跨文化沟通课程,培训国际人才。现在,该公司为期四个月的跨文化管理课程(intercultural management

program, ICMP)除了用于培训本公司的人员,还被用于其他企业和国家跨文化管理人才的培训。

(四) 聘用文化顾问培训和指导员工

聘用文化顾问培训和指导员工跨越不熟悉的文化领域也是一项有效的措施。有些企业运用“文化翻译”,帮助来自不同文化的人们解决问题。文化翻译有助于协调谈判,并解释出现的误解。中国和企业的企业有时利用非正式的文化翻译帮助解释各方行为的含义,也有些企业采用全职培训专家解决中外员工之间的文化阐释问题。

(五) 聘用合适的人员赴海外任职

某著名的跨文化管理咨询公司研究资料显示,一项失败的外派任职的直接损失为 25 万美元至 50 万美元;摩托罗拉公司(Motorola)估计的数字更高,一名失败的中层职员 3 年期任职的损失为 60 万美元至 125 万美元。而摩托罗拉公司对讲机事业部负责外派任职的经理 Linda Kuna 认为,任职失败损失的不仅仅是钱:“外派选错人,就有可能破坏跟东道国的关系,这不仅会丢失业务机会,而且会损害那些原本可能不应该外派的职员职业通道。”

显然,选派合适的人员到海外工作是非常重要的。为尽量减少失败的风险,有些企业尝试用新策略帮助选择海外职位的人员。比如,当一家企业需要相当迅速地填补一个国外职位时,由业务单位经理决定谁去任职。摩托罗拉采取通过自我选择工具,建立驻外任职候选人信息库,请对国际工作有兴趣的员工通过内部网将简历和其他相关信息发过来;有兴趣的员工可以参与一个任职期望的练习。另外,通过聘用来自多样文化背景的员工或具备广泛国际经历的人员,企业可以增加拥有适当跨文化沟通技能的员工数量,依靠这些新人对本土员工进行非正式的管理培训。

(六) 设立全球服务项目

可口可乐公司(Coca-Cola)成立全球服务项目,这个项目由 500 位中高级管理人员组成,每年约有 200 人调动工作岗位。这些人一方面为公司的全球发展做出贡献,另一方面可以提高自己的国际管理经验。这个项目的最终目的之一,是建设一个具有国际头脑的高层经理团,公司的高层管理人员将从这些人中选拔。高露洁公司(Colgate-Palmolive)从 1987 年开始,就设立了全球性强化培训项目,这个项目的成员是美国的商学院 MBA 毕业生,他们至少会讲一门外语,并且在海外生活过,他们中有很一部分是外国公民。受训者要在美国培训 24 个月。在每项为期三个月的培训中,他们除了学习商务和产品外,还要参加语言和跨文化知识教育。项目成员完成项目培训后,被派到世界各地担任助理产品经理。许多著名的跨国企业都设立类似的特殊项目来培养高级国际人才,如花旗银行的全球管理人才项目(global management associate program)、渣打银行(Standard Chartered Bank)的国际毕业生项目(international graduate program)等。

(七) 创建企业学校

大部分跨国企业都在内部设立企业学校,培训国际人才。例如,摩托罗拉大学、西门子大学、台湾宏碁的 Aspire 学院等。在这些企业学院中,最有名的要数通用电气公司(GE)的 Crotonville 管理学院,通用电气前行政总裁 Jack Welch 每月都要花两天时间亲自到 Crotonville 给他的经理们讲课,十几年风雨无阻,Crotonville 成为通用电气全球发展的引擎。



本章案例

DPT 有限公司的跨文化沟通障碍

DPT 有限公司是一家中韩合资企业。2006 年 8 月,为了配合公司的发展规划,公司高层提出要制定新的薪酬方案,方案草案制定的具体工作自然落在了人力资源科的头上。不巧的是这阶段人力资源科科长林馨休产假不在公司。于是刘小丽作为薪酬主管只能硬着头皮接下这个不轻松的活。

总经理全至成对这次薪酬调整非常重视,为此亲自找刘小丽谈了一个多小时,明确了薪酬调整的大方针,并提出了一些很有新意的思路和想法。对此刘小丽很感动,也很钦佩全总的管理能力,决心尽己所能把这个方案做好,她领命后便夜以继日地工作起来。但不知为什么,给刘小丽布置完工作后,全总又私下找来韩方财务部长金正宇。金部长在来 DPT 之前做过韩国 DPT 总部薪酬主管,有相关工作背景。全总对金正宇的交代同样是做一份薪酬调整的方案。

三天后,两套薪酬调整方案草稿交到了总经理全至成手中,人力资源部门刘小丽一套,财务部长金正宇一套。刘小丽的方案很详细,但大部分内容是描述性的,文字较多,不够直观。全总不是很满意,但并没有提出修改意见。相比之下,金部长的方案做得图文并茂,各种分析评价一目了然。全总看后脸上露出一丝微笑。于是,全总告诉刘小丽,让她在后面的方案改进和细化的过程中服从金部长领导。

接下来,刘小丽连续三天加班与金部长讨论有关薪酬调整的标准和其他细节性项目,确定了提薪的框架性方案。但对于方案中的很多原则和做法,刘小丽始终持保留态度,甚至到现在都难以理解。例如:一个员工在公司已经任职 2 年零 11 个月,但在方案中只能算 2 年,而大多数员工认为应该四舍五入;公司对熟练掌握一门外语的人才十分重视,但只限于韩语;整个薪酬方案中领导层提薪幅度较大,而一般人员较小;单位缴纳的公积金、保险等项目,韩方员工由于没有专用账户,都以现金方式发放。而正常的原则是韩方员工不应享受这些待遇。但对于刘小丽的疑问,金部长都是以强硬的态度进行压制,并不断炫耀自己与全总的关系很密切,以此说明他的意见就是全总的意见。在两人的合作过程中,金部长不止一次对人力资源科的工作效果表示不满,并向刘小丽暗示人事科长林馨的能力不足。刘小丽对此很气愤,认为这个韩方财务部长人品太差,总经理怎么能委派这样的人来做薪酬方案调整的领导工作。气愤归气愤,但她没有办法扭转任何状况,只能装糊涂。

最终在听取总经理关于薪酬调整意见的基础上,确定了薪酬调整的框架性方案。框架性方案确定后,下一步是在此标准上制定针对每个员工的调薪具体实施方案。全总又找到刘小丽,告诉她在这个实施方案的制定过程中,除了他和金部长不能透露给任何人关于方案的信息。但公司上上下下对于薪酬调整非常关注,尤其是主管人事的经营部长(人力资源科的顶头上司)程远,经常询问刘小丽关于这方面工作的进展。当具体的薪酬调整实施方案草

稿完成时,程部长一定要看。不得已的情况下,刘小丽将总经理关于方案保密的指示告诉程部长。但程部长说:“没关系,我是你的上司,出了问题我来负责。”见上级领导执意要看,刘小丽实在无法推托,就把提薪方案的表格交给了程部长。

总经理一向认为经营部的工作不是十分重要,甚至觉得经营部加班加点工作是应该的,只不过是生产部门服务的,将其更名为经营支援部。因此关于经营部有关人员的提薪幅度总经理已经给出具体的意见,并在实施方案中明确下来,但程部长对此非常不满,认为他的下属工作业绩突出,不应该就涨这么点工资。

程部长气冲冲地拿着表格去找总经理理论,几分钟后他低着头,面红耳赤地从总经理办公室走了出来。紧接着总经理把刘小丽叫到办公室里严厉责问:“刘小姐,你为什么将实施方案告诉程远,难道你忘记了我对你提出的要求?”刘小丽只能争辩:“程部长是我的上司,对于上司的命令我没法回绝!”全总非常气愤:“请你记住,如果下次再出现这种情况,我们就不能共事了!”

刘小丽含着泪水回到自己的办公室,在下班的班车上刘小丽向她的好朋友——生产技术部的王萍萍诉着苦,并说出了辞职的打算。王萍萍也气愤地说:“这帮韩国人太欺负人了,自己拿着高薪,却不愿意给咱们多涨一点工资,想方设法地减少福利,听说下个月班车线路又要压缩两条,搞不好我要坐公交车上班了!”旁边的周萌插嘴道:“韩国人对我们根本就不信任,总像防贼似的防着,就连财务部的张部长日子都不好过,更别说我们这些小兵了。”王萍萍说:“这活干得真没劲,我也得考虑一下是不是继续干下去了。”刘小丽听着两个人的对话,慢慢陷入沉思,她在考虑如何写份辞职书。

资料来源:中国管理案例共享中心案例库(作者王大刚),有删节。

案例讨论题

1. 分析案例中主人公刘小丽辞职的主要原因,以及 DPT 中韩员工间紧张关系产生的原因。
2. 案例中哪些内容体现了中韩两国的文化差异? 这种文化冲突在案例企业中可能引起哪些方面的问题?
3. 案例中的全至成总经理在管理中有哪些失误?
4. 如果你是总经理,面对这样的情况,你会怎么做?



本章小结

本章是基于“文化”进行衍生的内容,主要阐述东西方文化的差异导致的跨文化管理问题并给出简单的指导方案。在具体内容方面,读者需要将重点放在:对东西方文化差异的“人性”“工商业”“个人和社会的关系”“义利、法理”的理解;相似性集中体现在对“教育”“进取精神”“人道主义”的思考。并且读者需要了解东西方文化的差异来源于民族的演变过程的不一致性,西方文明是伴随着工业科技文明而兴盛的,而东方文明更接近于人类的变迁史。同时读者需要理解两种文化的相互补充的作用,而并非优劣的博弈关系。此后本章给

出了四大企业文化的具体内容,即美国企业的能本主义文化、日本的人伦企业文化、欧洲的理性主义文化、中国的整体主义文化,大致了解即可。本章最后给出了跨文化管理的基本思路,这点集中在对价值观的培养上。



重要术语

文化差异

卓越文化

和谐文化

能本主义文化

人伦主义文化

理性主义文化

整体主义文化

跨文化管理



本章思考题

1. 阐述东西方文化差异及其历史根源。
2. 比较不同国家传统文化与企业文化的异同点。
3. 以美、日、中、欧诸国的企业文化特征为例,解释为何东西方企业文化的差异根源于东西方文化差异。
4. 结合企业管理理论的主要模块内容(人力资源管理、战略管理、财务管理等),分析文化冲突对跨文化管理的影响。
5. 如何才能在国际公司中卓有成效地推行跨文化管理?