



纪念改革开放30周年
Commemorating the 30th anniversary
of reform and opening up

中国企业与世界企业的 文化对接

以观念、思想和成长模式识别企业文化

ZHONGGUO QIYE YU SHIJIE QIYE
DE WENHUA DUIJIE



广东世界眼光丛书

王 廉 等著



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS



纪念改革开放30周年

中国企业与世界企业 文化对接

ZHONGGUO QIYE YU SHIJIE QIYE

CULI WENHUA DUJIE

王 廉 等著

广东世界眼光丛书



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业与世界企业的文化对接 / 王廉等著. —广州: 暨南大学出版社, 2008. 11

(广东世界眼光丛书)

ISBN 978 - 7 - 81135 - 109 - 5

I. 中… II. 王… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 162406 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220693 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 15.625

字 数: 240 千

版 次: 2008 年 11 月第 1 版

印 次: 2008 年 11 月第 1 次

定 价: 32.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

作者简介

王廉，1957年生，经济学家、战略和咨询专家，《企业商业模式是第一生产力》的作者。首创“企业文化观念、思想、观念识别和对接理论”。已出版专著《企业战略管理》、《企业文化经营》、《软市场的拓展》、《我为香港富豪做咨询》等35部。为中外100多家大中型企业做过咨询。万国咨询有限公司的创始人，现任万国智力机构总裁。

此外，王廉作为咨询理论界的标杆人物，已从事咨询21年，其提出的“解决方案”——企业发展的“空间三环理论”、产业成长的“7+1理论”、企业文化的“经营文化导向理论”分析方法，深得客户赞同。20余年来，他不仅为香港十大富豪中的6位在大陆投资设计过商业运作模式，也为芬兰、美国、新加坡企业在华投资做过咨询服务，并为企业创造了卓越的效益。作者电子邮箱：e-mail: wlk8@163.com。

前 言

本书是中国第一本以经营文化观念思想和理念识别企业文化成长的著作，指出这两个方面可以成为中国企业文化对接西方企业文化的捷径。本书回答了中国企业文化与世界企业文化如何对接的问题：

一是企业文化生长的沃土，思考全球工商语系文化是如何形成的，便于分析企业世界观的形成。

二是企业文化众说纷纭，应该有的放矢。本书以企业行为文化为研究对象，主要突出企业的文化特色与竞争力——经营文化。

三是找出优秀企业文化的共性，便于更多企业学习。这是一个多元的、多极的世界，解释企业文化成长也应是多元的。

四是为了使企业文化直观地表达，我们用了较大篇幅，以万国咨询有限公司和万国城市经济研究院的案例诠释 MI（理念识别）。

五是对企业文化模式的分析不需要太复杂。目前多数书籍洋洋数十万言，其实，作为一家企业的文化，只要三个“突出”就可以了：

突出企业的经营文化；

突出企业文化的成长路径；

突出企业文化的识别理念。

本书第一、二章主要分析中国企业在全球企业中的文化背景，第三、四章以观念、思想、理念识别企业，并为企业描述了经营文化的成长路径。

本书也可以说是万国咨询有限公司（www.wgic.cn）的思想结晶。作为中国本土最早的战略管理咨询公司，万国咨询有限公司已走过近 20 年的历程，其观念思想识别和理念识别为多年的积累和创造，也是处于行业领先地位和掌握市场话语权

的特色所在。多年来，“万国”先后为香港十大富豪中的六位及国内外一批企业做过咨询，创立了自己的分析方法。本书由王廉总体设计每一章节内容，并亲自撰写其中主要章节。黄海娟负责图案提供及设计，韩忠智参与部分章节写作及资料收集工作。

作 者

2008 年 9 月

目 录

前 言	1
第一章 全球文化及其对企业文化产生的影响	1
一、影响企业文化产生的大文化	1
二、七大文字为企业文化提供的养分	8
三、世界九大商业文化语系及其对企业管理的影响	10
第二章 中外企业文化的异同与对接	22
一、中国企业文化的特点与对接异同	22
二、如何看待企业文化的异同	25
三、现代企业文化的框架及对接点	30
第三章 全球企业经营文化模式分析	49
一、企业文化的观念识别特点	49
二、综合性企业经营文化模式代表企业	50
三、工业企业文化模式代表企业	73
四、商业企业文化模式代表企业	85
五、高端服务业文化模式代表企业	92
第四章 企业文化的理念识别	112
一、“总经理室”挂图	112
二、用于“总经办”的挂图	117
三、用于“人力资源部”的挂图	123
四、用于“财务中心（室）”的挂图	129
五、用于“营销中心”的挂图	135
六、用于“技术部”的挂图	147
七、用于“企管部”的挂图	153

八、用于“策划媒介部”的挂图	161
九、用于“行政部”的挂图	164
十、用于“资源（信息）中心”的挂图	170
十一、用于“市场部”的挂图	174
十二、用于“会议室”的挂图	178
十三、用于“公共空间”的挂图	182
十四、用于“工作岗位”的挂图	186
十五、用于“个人生活习惯及职业技能”提示的挂图	193
十六、用于“职业操守”的挂图	199
十七、用于“文化理念”的挂图	204
十八、用于“励志”的挂图	209
十九、用于“问候”的挂图	214
二十、用于“产品管理”的挂图	217
二十一、用于“后勤管理”的挂图	220
二十二、附枣庄市中区 MI 理念识别	223
参考文献	243

第一章 全球文化及其对企业文化产生的影响

世界管理快速发展近 100 年来，企业文化作为其精髓，只是短短一瞬。

目前研究企业文化的著作，很少研究催生它的大文化、商业沃土及全球共性——企业的世界观。本章试图从操作层面研究企业文化产生的民族、商业环境与文化背景，力求破译企业文化内在的密码；并认为，企业因国别不同、文化背景不同或企业家受教育的不同而形成不同的世界观，这正是企业“制度文化”共性之处最为关键的。同时，为第三、四章研究企业文化找到对接的观念、思想和理念识别系统与模式奠定基础。

一、影响企业文化产生的大文化

（一）大文化与小文化

1. 什么是“大文化”

“东西方文化存在差异”早已存在。不需要争议什么，企业的关键问题是其文化世界观正在决定其经营文化的成长性。一切企业的成败，很大程度上取决于企业或企业家的世界观。因此我们认为，在阐述企业文化之前，有必要解释一个概念——大文化。民族的、国家的、区域的、历史的文化，均可称为大文化。大文化是小文化在一定区域内产生的沃土。

2. 什么是“小文化”

“小文化”在这里是指企业文化，说它“小”，是因为相对于区域、民族等体量小。

表 1-1 大、小文化内涵及区别

大文化内涵	构成元素及特点	影响力	小文化内涵	构成元素及特点
民族	习惯、理念、道德、风格、制度	30%	制度	规章、流程、行为机制
国家	制度、责任、教育、价值观	40%	战略	决策、路径、资源配置
区域	生态、利益、发展	10%	行业	成熟与不成熟、自量能力
历史	传说、文化、家族、信仰	20%	品牌	独立、贴牌、国内国际

从表 1-1 可以看出，大文化有多种构成元素，其影响是多方面的。虽然小文化的构成元素与大文化不同，却深受其影响，因为企业执行人是有大文化背景的。但影响力究竟有多大？有人认为大约占 30%，小企业所占的比例更高。

我们在本书中不再证明什么是大文化，也不啰唆谁说了什么样的企业文化，我们告诉读者的是企业世界观形成的背景。

（二）传统文明的大文化影响力

1. 古埃及文化的突出贡献

埃及地处全球几何中心。古埃及位于尼罗河第一瀑布至地中海之间约 750 千米狭长地带，早在公元前 3000 年就创造了象形文字，形成了图画符号、章节符号和字母符号三部分。在全世界文字发展史上，埃及是名列前茅的。

古埃及文化对世界的影响可以用表 1-2 来展示。

表 1-2 古埃及文化对人类的突出贡献

类别	发生年代	文化业绩	贡献方式
金字塔	公元前 2700 年	建筑、文化、关联的雕刻等	建筑设计、运输方式推动了科技的发展
科技	公元前 3000 年	12 个月的历法分法、天文、几何、圆周率	划分 12 个月的历法、日出日落的计算
医学	公元前 1700 年	科学诊断与治疗观念确立	创伤、脱臼、脑伤等 48 种病例

(续上表)

类别	发生年代	文化业绩	贡献方式
艺术与制度	公元前 3000 年	雕刻、绘画、信仰	绘画以雕刻为主介入生活、民法与刑法雏形

2. 两河文化的突出贡献

(1) 建筑文化：早在公元前 4000 年，在底格里斯河与幼发拉底河之间的地区就有了寺塔和相应建筑，至公元前 3000 年，美索不达米亚已建起了数十座城邦，这是迄今世界已知最早的城市文明。

(2) 文学艺术：苏美尔时期，希腊文学艺术已有了完整的表达，“诺亚方舟”就是出现在《圣经·旧约全书》的《创世纪》中的。

(3) 科技方面：最著名的是历法。公元前 6 世纪有了 8 年 3 闰和 27 年 10 闰的规定，“10”有了符号，六十进位法和圆周率都体现了相当水平。

(4) 第一法典：世界上第一部法典《汉谟拉比法典》已诞生 3 000 年，分引言、正文、结语三部分，其中正文 282 条，是奴隶制关系、雇佣关系、商业借贷、财产婚姻之案例汇编。

两河文明对企业建立制度文明、创新观念，以及对人类历史都有着巨大贡献。

3. 古印度文化

古印度文明的贡献：从年代讲，印度文明主要集中在公元前 1000 年前后，科技、文学、雕刻艺术均有了完整的杰出成果，这对全球文明的总结、传播具有重要意义。印度文明与中国文明一样，有 5 000 年的历史，但有文字记载的则只有 3 000 余年。

主要成就：印度是信奉太阳神最流行的国家。古印度文化最主要的贡献是文学。《吠陀》诞生至今约有 3 000 年。《摩诃婆罗多》(20 万行)、《罗摩衍那》(48 000 行)两部长诗，是迄今世界上最长的史诗。印度人对故事的叙述能力由此可见一斑。将雕刻、艺术等用于建筑也是印度人创新的启示之一。

4. 古希腊文化

两河流域文明与古希腊文明构成了西方文化的楷模。古希腊以爱琴海为中心,包括希腊半岛、爱琴海和小亚细亚西部沿海地带。“希腊”一词来源于拉丁文,较古时代,希腊人自称“亚该俄斯人”或“达那俄斯人”。

希腊文明主要创立于公元前10世纪,《荷马史诗》就是迄今世界上第一部真正意义上的抒情诗。希腊寓言也是世界文化的杰作。如伊索寓言中的《狼和小羊》、《农夫和蛇》、《狮子和野驴》、《龟兔赛跑》等,至今仍耳熟能详。《普罗米修斯三部曲》等悲剧也是希腊人的贡献。这些作品距今已有2000多年的历史。

希腊戏剧还表现在表演上。公元前6世纪就有了表演艺术。雅典的狄奥尼蒙斯剧场可容纳3万人,希腊化时期则有了可容纳10万观众的剧场。体育方面,奥林匹克已成为世界人民拼搏向上的精神文化象征。

5. 古罗马文化

罗马文化虽不是独立发展起来的,却是现代文化的奠基者,在吸收希腊文化遗产之后并加以改造,才创造了自己的文化。这种文化在公元前后已成型,其中的《罗马史》等传记文学类作品开启了世界叙述文化的先河,对城市发展、各类文化的整配都起到了推动作用,并使拉丁文化发展到现代的水平,对整个欧洲甚至世界都产生了重要影响。

6. 玛雅文化

玛雅文化是南美洲新大陆的杰作。公元前1000年左右,玛雅人已在今墨西哥南部地区创立了自己灿烂的文明,并于公元前后达到兴盛期。

玛雅人在公元初期创立了象形文字,是美洲唯一留下文字记录的民族。在美洲印第安人中,玛雅人是最辉煌的一支。

在建筑方面,玛雅人建设了庙宇金字塔和数以千计的建筑物,目前仍有80个左右的遗址成为风景点。

7. 阿拉伯文化

阿拉伯文化是指居住在西亚、北非地区的阿拉伯民族创造的文化,形成于公元7世纪前后的阿拉伯帝国。

阿拉伯帝国是政教合一的国家,政治领袖也是特种宗教领

袖。帝国臣民大都是穆斯林，通用阿拉伯语。阿拉伯文化又称阿拉伯—伊斯兰文化。

伊拉克的巴格达、埃及的开罗、西班牙的科尔多瓦城，是阿拉伯—伊斯兰的三个文化中心。

公元 10 世纪，当欧洲仍处于黑暗和愚昧的时代时，阿拉伯、西班牙的各大城市都已创办了大学，开始了对希腊等全球文化艺术的研究。此时，科尔多瓦成为世界名城，全城分为 28 个区，有清真寺 3 800 座，宫院 6 000 座，房舍 20 万座。

阿拉伯文化影响了全世界，其宗教、建筑文化尤为突出，《一千零一夜》就是阿拉伯文化杰作之一。

8. 拉丁文化

拉丁语原属意大利古语，随着罗马帝国的影响，拉丁语对欧洲、北非都产生了极大的影响。

可以说，以西班牙、葡萄牙、伊比利亚半岛为特色的文明，通过航海，已影响到南美洲地区，成为伊比利语系的成员。

拉丁文化是一种泛文化，以欧洲大陆、南美洲为使用区域，13 世纪巴黎拉丁区用拉丁语作为大学教育语。罗马开创了 47 个拉丁城邦的拉丁节。

9. 英语文化

公元后，尤其是在海洋文明时代之前，拉丁语是影响世界的语言，对大陆影响最深。而航海文明则扩大了英语文化的影响，使之成为世界第一语言。

10. 汉语文化

汉语文化的形成，是在公元纪年前后的汉朝。如果把今天的语言文化按历史、影响力来分类，公元 1000 年前就是汉语的天下，丝绸之路、陶瓷之路是这一文明影响的国际表征。而公元 1000—1500 年是拉丁语的世纪，16 世纪后是英语的世纪。

11. 亚文化

存在于某一时期的、以一定人群价值观为准则的文化叫亚文化。它有别于国家的民族文化，如皇帝文化、仕女文化，现在的嬉皮士文化、贫民文化等。对亚文化还有多解，如非主体文化之列。

12. 其他文化综述

世界文明史，是一部有文字记载的 7 000 年的历史。世界各国均创立了丰富的文化，如阿布维文化、阿舍利文化、阿克苏文化、班清文化、北山文化、奥斯曼文化、卡迪文化、泛伊斯兰文化、弘仁贡文化、卡普萨文化、玛格林德文化等，不下百种。这表明，世界文化对各类企业的影响是十分深远的。

（三）影响企业文化形成的现代商业文化

1. 地域文化

影响企业文化成因的是现代地域商业文化。

一定区域的文化，也是一种亚文化，它以流域、交通、民俗、交易方式等影响企业文化建设。如中国的长江流域文化、珠江流域文化、黄河流域文化、淮河流域文化、巴蜀文化、客家文化、中原文化、东巴文化等，都在影响着企业文化的发展。

2. 政治文化

把政治当作一种文化是必需的，因为政治本身就是一种大文化，而且是一种主流文化。忽视它，就忽视了国家信仰和国家国际资源的文化配置观。其影响更是不言而喻。

3. 信仰文化

信仰不一定是宗教，宗教肯定是一种信仰。信仰是一种价值观、一种追求，作为一种文化，信仰在今天更加重要，它一代一代地影响着企业。如宝洁公司的标志，70 年前，以星形图案为主，喻意为人类带来“福星”。但现在的 P&G 则是公司名称的缩写。从“奉献”信仰到品牌的转变可见文化影响的穿透力。

4. 商品文化

全世界已创造了 150 万种商品，商品文化已成为当今世界的主流文化。其核心是科技创新与诱发和满足消费，是一种引导性与服务性的大文化。商品文化是构成企业现代文化思维的基本元素。

5. 消费文化

消费文化不只是基于消费者，它还反映了消费者的价值观、企业的哲学精神。如果一个企业没有消费者哲学，这样的企业肯定走不远。

创造消费，服务消费者，应是企业消费文化的精髓。可见，消费文化对企业文化而言，是引导性文化之一。

6. 教育文化

企业可分为教育型和服务型。教育文化是一种习惯文化和精英文化。企业文化是教育文化的组成部分。之所以这么说，是因为发展企业文化也是为了使企业更加和谐、健康、快速发展。企业文化的最高境界就是企业作为教育者形象的形成。教育文化是全社会最大众、最具有渗透力的“全境文化”。

7. 时尚文化

企业文化中，从技术而言，无论属于什么性质，追求时尚就是追求超值利润、追求个性和风格，因此，时尚文化是企业创新和行为动力的精神之一。

8. 社会文化

企业文化的发展，离不开与城市、行业、社会的生态和谐，所以，社会文化是企业文化的社会价值观的表达元素之一。

9. 组织文化

在大工业时代，离开了组织团体，个人和单个企业的能力是有限的，组织文化基于企业文化，更体现在产业链文化上。企业发展，无论多大，都不可能完成全部产业链，而是需要一个团队、一个组织、一个社会协助完成。

10. 生态文化

生态经济是经济形态的最高形式，在今天，社会和谐反映到经济上就是生态文化。

从生态文化的元素方面考虑，企业无论开发什么产品，都要从宏观到微观、从战略到战术进行研究分析，不能只用简单的拆分思维。如只用数学语言解释，则不相关事物因为有了人就彼此相关，化学语言是两种或两种以上物质相加产生的新事物。就企业整体而言，仅用这种思维仍有片面性，必须从倍增的、放大的、关联的角度去解释才能解决综合问题。如安利公司有 600 多位科学家组成的研究团队，仅纽崔莱就有 60 多位不同专业的科学家。

表 1-3 不同文化对企业文化的影响力

类别	发展特点文化举例	对企业文化形成的影响分析
传统大文化	希腊文化主要影响了古代欧洲人思维秩序的建立 中国文化影响了世界语言文明 拉丁文化影响了 10 世纪后的欧洲 英语文明影响了现代科技及城市	一是欧洲人做事的执著 二是发明创造力 三是艺术思维 四是制度建设
现代及商业文化	政治文明 消费文明 组织文明 时尚动力 商品丰富与创新	企业文化是国家、全球文化的组成部分 消费文明是企业文化的成长动因之一 团体精神是企业文化的组织文化 时尚追求是创新之动力源泉 创新、创新、创新是企业文化的永恒追求
生态文化	全面、历史、科学、客观、艺术、创新、和谐地处理各种事情的“现代哲学思维”	启发企业在行为、制度建设、产品开发等过程中一定要从利己、利人、利社会的“大生态”来考虑，才会“健康发展”

二、七大文字为企业文化提供的养分

(一) 企业文化的文字沃土

1. 美丽的精灵

迄今为止，公认的世界文明摇篮是美索不达米亚。在今天的希腊领土，也就是常说的“两河流域”，苏美尔人创造的楔形文字成为人类文明的精灵。

苏美尔人是楔形文字的首创者，从衍形到衍声是巴比伦人完成的，亚达人则把楔形文字升格为国际文字，成为人类统治了千年的精神力量。

2. 消失的音符

楔形文字所产生的巨大国际影响达千余年之久，它横扫欧

亚地区，为世界文明的培育提供了肥沃的养分。但它为何在 1 500 多年前突然消失，至今仍是一个谜。

瑕不掩瑜，楔形文字被古代许多不同民族借用创造为不同语言的功劳，已被德国东方学家海德所描述并获得了国际认同。

3. 埃及的荣耀

世界上创造了象形文字的另一个国家是埃及。公元前 3000 年，埃及就创造了象形文字，并以圣书体和世俗体为埃及戴上了人类文明的皇冠。遗憾的是，在距今 1 500 年左右，世界文明发生了大演变，埃及文字由于“潜在的书写原理”的细微调整，“原形”不存在了，代之的是书写系统的不断演变、发展、升华，为人类继续提供营养与服务。尼罗河作为象形文字的育婴床，“正”字法的固定，“标准方格”的形成，为现代文明提供了一把钥匙，对企业哲学的形成无疑具有重要的潜移默化的作用。

虽然企业现代管理仅有 100 年的历史，但历史文化对它的影响是深远的。

（二）与企业文化一同成长的文字

1. 中国人的骄傲

实际上，世界上创造的象形文字不下百种，至今都已“面目全非”，或“变体”，或“难以传播”，至于像日文、朝文之类，也是受汉字影响的结果。从“仓颉造字”到秦代的“车同轨，书同文”，由于汉武大帝的文韬武略，汉字成了世界上唯一留存并广泛传播和发扬光大的象形文字，这些正是中华民族对世界的贡献。它对全球企业文化的影响，一如《孙子兵法》对全球军事家的影响。正如 1812 年拿破仑兵败滑铁卢之后被流放到孤岛时，有人给他看《孙子兵法》，他扼腕长叹：中国像头熟睡的狮子，一旦醒来，世界都会颤抖。想必其实际的潜台词可能是：早看到《孙子兵法》，我拿破仑何至如此。

2. 中东的玫瑰花

今天，阿拉伯语是西亚和北非 23 个阿拉伯联盟国家 3 亿人口的母语，在伊斯兰教的影响下，土耳其语、乌尔都语、马来语、豪萨语和斯瓦西里语词汇的 40% ~ 60% 都来源于阿拉