

# 企业文化学 教程

吴声怡 谢向英 主编

上海财经大学出版社

CORPORATE CULTURE

# 企业文化学教程

吴声怡 谢向英 主编

 上海财经大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业文化学教程/吴声怡,谢向英主编. —上海:上海财经大学出版社,  
2008.9

ISBN 978-7-5642-0233-0/F·0233

I. 企… II. 吴… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 117742 号

- 组稿策划 何苏湘 张 怡
- 责任编辑 张 怡
- 封面设计 钱宇辰

QIYE WENHUAXUE JIAOCHENG

## 企业文化学教程

吴声怡 谢向英 主编

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海崇明裕安印刷厂印刷装订

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

---

787mm×960mm 1/16 19.5 印张 392 千字

印数: 0 001--3 000 定价: 28.00 元

## 前 言

企业绝不仅仅只是纯经济学意义上制造利润的机器,而应同时是一个有思想、有感情、有追求的生命肌体。他有事业成功的成就感和乐趣,也有经营失败的挫折感和沮丧;他有对物质财富的渴望,也有对人文与社会的关怀。决定企业命运的因素可能很多,但使一个伟大的组织能够长久生存下来,最主要的条件绝非结构形式或管理技能,而是我们称之为信念的那种精神力量,以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。从这个意义上说,企业文化是“企业的整体人生”。

因此,富于长远眼光的企业家,当荷担如来,以开国运、启鸿蒙为己任,用崇高的目标,统领和凝聚全体员工的指导思想或价值为目标。

现今,企业文化已被普遍认为是营造企业绩效和满意度,创造管理者和员工最佳行为品格和素质,从而确保产出成功业绩和能力的科学,并且正因其巨大的超越传统管理的价值引起学术界与企业界的高度推崇与热烈追捧。然而,我国历年进行的企业家成长与发展调查报告却显示中国企业经营管理者业已认识到企业文化建设的重要性,但对于什么是企业文化以及如何进行企业文化管理,大多数的企业经营管理者还存在着不少认识与实践上的偏差。对此,在经历了十余年的企业文化研究及对十数家企业提供企业文化管理咨询服务的实践之后,笔者逐渐形成了自己的一些研究心得,其中较有价值的成果如下:

《企业文化时代管理思想的哲学追问》(《行为科学》,2000年第6期);

《儒家文化与现代管理》(中国人民大学复印报刊资料《管理科学》,2001年第1期);

《论价值整合与企业文化》(《经济师》,2002年第1期);

《论企业、企业家及企业家精神》(《管理与财富》,2002年第2期);

《论升汇集团的S管理模式》(《技术经济》,2002年第12期);

《论升汇集团的管理思想》(《技术经济》,2003年第5期);

《企业文化的比较研究》(《福建农林大学学报》(哲社版),2004年第3期);

《论S生态文化观的核心理论及其思想背景》(《技术经济》,2004年第3期)。

同时出版专著包括:

《企业文化学》，光明日报出版社，2004年8月；

《企业的文化灵空》，中央编译出版社，2004年9月；

《文化经营与S理论》，中国文史出版社，2005年8月。

这些成果的形成过程就是笔者对企业文化学说的认识不断累积、升华与创新的过程。本书实际上就是2004年版《企业文化学》的升级。在这几年中，笔者与同事、学生们不断追索国内外有关企业文化研究的最新成果，融入自己的研究心得，较完整地探析企业文化学科形成的时代背景及理论渊源，阐述企业文化的基本内涵、体系和演变规律，揭示企业文化在管理科学系统中的地位，从实践的角度说明企业文化建设的不同主体在企业文化建设中的不同作用，以及企业文化建设工程的施工方法，同时针对管理的文化特性及当前时代的经济全球化特性，提出跨文化团队的管理与全球化经理人的修炼观点，并结合中国传统管理思想与文化，创新性地提出了以“S论”为核心的中国管理思想体系。以上内容构成为本书的基本体系。相较于2004年版的《企业文化学》，本书着重加强了对企业文化内涵系统的阐述，以帮助解决当前企业经营者对企业文化认知程度不一的现实问题；同时本书增加了经济全球化背景下对跨文化企业团队管理的探索，寻求全球化经理人修炼的路径，使得本书对企业文化理论与实践的分析同世界管理的前瞻发展相耦合；此外，本书还结合网龙中国的企业实践对独创性的中国管理思想——“S论”进行了应用论证，使得“S论”的提出不仅是管理思维的创新，更加具有普遍的实践意义。

本书共有十三章，秉承内容上的关联与延续性，除导论外共分为五大部分。它们是：导论“文化与企业文化”，介绍了文化与管理的相互渗透及企业文化学说的研究范畴；第一篇“企业文化系统认知”，在阐述企业文化内涵的基础上着重对企业文化系统进行了深刻剖析，并以企业价值观与企业精神为核心源泉，探寻了企业文化与人的内在关联；第二篇“企业文化理论概述”，追述了企业文化学说产生的理论与现实背景，介绍了企业文化学说的发展历程与研究流派，并针对企业文化经典理论进行了详尽展示，以与读者共享先贤们的成就；第三篇“企业文化实务操作”，以企业文化建设工程的实际运作为主线，分别介绍了企业文化的策划、导入、传播与评价，探求了企业文化管理的实践进行及其对企业竞争力形成的贡献；第四篇“企业文化与全球化”，主要针对当前经济全球化背景下企业文化理论研究和实践运用的发展而展开，主要介绍了企业文化与跨文化管理的关系，跨文化团队的管理、全球化经理人的修炼等几方面内容，其中的许多观点都是近几年最新的研究成果，具有较强的时代前瞻性；第五篇“企业文化与中国式管理”，重点讲述了中国传统文化的特征和中国管理哲学的基本精神，提出了基于“自在人”假设的S论，并引用S论在网龙中国的实际应用作为该理论实践性的主要体现。总体而言，本书在结构上独具匠心，吸收了企业文化最新的理论研究成果，并结合了多年的教学和科研经验，设计出来的框架逻辑严密，涵盖了我

国企业文化研究的主要前沿方向。

本书既可做工商管理及财经类专业本科教材,也可做相关专业研究生参考用书,还可供工商企业高级管理人员和企业文化专业人员培训使用。我们希望能够为读者提供一本适用于教学研究和指导企业进行文化建设的优秀读物。

本书是集体智慧的结晶。由吴声怡负责框架设计以及编写的组织和协调工作,导论由吴声怡、刘文生撰写,第一章由谢向英、胡涛及刘文生撰写,第二章由刘燕娜、戴永务及邓家萍撰写,第三章由刘燕娜、肖友智及邓家萍撰写,第四章由杨建洲、游晓东及罗萍萍撰写,第五章由王柳云、魏勇生及罗萍萍撰写,第六章由谢向英、刘树人及罗萍萍撰写,第七章由徐建国、邓燕雯及陈宪泽撰写,第八章由吴声怡、石德金及陈宪泽撰写,第九章由杨金发、杨建洲、严志业及郑全宾撰写,第十章由王柳云、胡涛及徐丽珠撰写,第十一章由余忠、杨文及徐丽珠撰写,第十二章由谢向英及徐丽珠撰写,第十三章由吴声怡、唐兆熙、徐丽珠撰写。全书由吴声怡、谢向英、罗萍萍负责最后的统稿与修订。在此感谢大家的辛勤劳动。同时,本书在编写过程中得到了福建农林大学经济与管理学院刘伟平院长、陈秋华书记的大力支持,在此一并表示感谢。

需要强调的是,尽管本书的编写立意甚高,编者亦都竭尽心力,字斟句酌,但鉴于企业文化学还很年轻,其理论实践都在不断发展,还有许多问题尚在研究探索之中,要编写一本高质量的企业文化学教材确实还有着相当的难度,加之笔者水平所限,因而书中难免存在不足之处。恳请广大读者不吝指正。

吴声怡

2008年1月13日于福州昆仓洞

# 目 录

前 言	.....	1
导 论	文化与企业文化.....	1
	第一节 管理与文化.....	1
	第二节 企业文化及其研究 .....	12
	练习与思考 .....	17
<b>第一篇 企业文化系统认知</b>		
第一章	企业文化系统 .....	21
	第一节 企业文化概述 .....	21
	第二节 企业文化的分类与结构 .....	29
	第三节 企业的功能 .....	38
	练习与思考 .....	40
第二章	企业的核心理念 .....	41
	第一节 企业价值观 .....	41
	第二节 企业精神 .....	47
	第三节 企业伦理 .....	55
	练习与思考 .....	62
第三章	企业文化与人 .....	63
	第一节 企业员工与企业文化建设 .....	63
	第二节 企业英雄与企业文化建设 .....	67
	第三节 企业家与企业文化建设 .....	73
	练习与思考 .....	81

## 第二篇 企业文化理论概述

<b>第四章</b>	<b>企业文化理论形成的思想背景</b> .....	85
	第一节 管理学中的“人性”假设及其认识过程 .....	85
	第二节 企业文化理论的形成 .....	91
	练习与思考 .....	100
<b>第五章</b>	<b>企业文化学说流派(上)</b> .....	101
	第一节 影响企业管理的“文化四指标说” .....	102
	第二节 企业文化的五因素、四类型说 .....	105
	第三节 Z理论 .....	112
	第四节 7S管理框架理论 .....	116
	练习与思考 .....	121
<b>第六章</b>	<b>企业文化学说流派(下)</b> .....	122
	第一节 “16种类型和双层观察”说 .....	122
	第二节 “学习型组织”说 .....	127
	第三节 “企业文化与经营绩效紧密”说 .....	132
	第四节 双S文化分类模型 .....	135
	第五节 企业文化方格论 .....	140
	练习与思考 .....	145

## 第三篇 企业文化实务操作

<b>第七章</b>	<b>企业文化的导入与评价</b> .....	149
	第一节 企业文化策划 .....	149
	第二节 企业文化塑造 .....	156
	第三节 企业文化导入 .....	160
	第四节 企业文化的管理与评价 .....	164
	练习与思考 .....	172



<b>第八章</b>	<b>企业文化与传播</b> .....	173
	第一节 企业文化与 CI 战略 .....	173
	第二节 企业文化与品牌.....	185
	第三节 企业文化与营销.....	191
	练习与思考.....	197
<b>第九章</b>	<b>企业文化与企业竞争力</b> .....	199
	第一节 企业竞争力概述.....	199
	第二节 企业文化与企业竞争力.....	205
	第三节 企业竞争力的提升途径.....	209
	练习与思考.....	215
<b>第四篇 企业文化与全球化</b>		
<b>第十章</b>	<b>跨文化团队与管理</b> .....	219
	第一节 跨文化管理理论.....	219
	第二节 团队与跨文化团队.....	226
	第三节 打造优秀的跨文化团队.....	232
	第四节 管理跨文化团队的多样性.....	236
	练习与思考.....	241
<b>第十一章</b>	<b>全球化经理人的文化修炼</b> .....	242
	第一节 全球化经理人领导理论的基石.....	242
	第二节 全球化经理人修炼.....	249
	第三节 本土经理人的全球化之路.....	254
	练习与思考.....	257
<b>第五篇 企业文化与东方管理</b>		
<b>第十二章</b>	<b>东方管理与企业文化</b> .....	261
	第一节 东方文化与现代管理.....	261
	第二节 S 理论及其文化追问.....	266
	练习与思考.....	274

第十三章	S管理模式:自在人的人性假设及其在网龙中国的实际应用 .....	275
	第一节 “自在人”与S论的概述 .....	275
	第二节 S管理模式——构建教育型企业的文化战略 .....	280
	第三节 基于S管理模式的教育型企业的管理体系设计 .....	286
	第四节 S管理模式在网龙中国的实际应用 .....	293
	练习与思考 .....	295
	参考文献 .....	296

# 文化与企业文化

## 学习提示

- 重点掌握:文化的概念;经济全球化背景下管理与文化的关联。
- 掌握:文化与企业的关系;企业文化学与其他学科之间的关系。
- 一般了解:企业的研究对象和范围;学习研究企业文化的方法论。

本章主要探讨什么是文化、经济全球化背景下的管理与文化、文化与企业文化间的关系问题,阐明企业的研究对象和方法论,并且揭示企业文化与其他学科之间的内在联系。

## 第一节 管理与文化

在经济全球化的背景下,文化对管理的深远影响被前所未有地体验,文化管理已成为当代企业发展的主要驱动力。但是,在进行文化管理之前,我们首先要了解到底什么是文化?文化的表现形式有哪些?

### 一、文化现象及其概念解读

#### (一) 纷繁的文化现象

在 21 世纪的今天,文化已经深入生活的各个领域,对不同文化特性的重视正在

形成千姿百态的文化现象。这些文化现象主要从以下几方面显现出来。

### 1. 风俗

风俗指历代沿袭而成的风俗、习俗。从字面上理解,由自然条件不同而形成的习尚叫“风”,由社会环境不同而形成的习尚叫“俗”。商人到世界各地推销商品,必须尊重当地的传统风俗,否则就别指望谈成交易。比如在法国,出席晚宴别忘了给主人送上一束鲜花,但千万别送菊花(菊花在法国是用于葬礼的),也不能送黄色的花(法国人认为黄色象征着不忠诚);在美国,红玫瑰是送给情人的,不适于商人把它送给主顾;意大利人忌讳菊花;日本人忌讳荷花。

### 2. 习惯

习惯意指由于重复或练习而巩固下来变成需要的行动方式。习惯是最能体现文化不同而造成人们行为差异的因素之一。例如,一家美国公司试图说服英国雇员放弃工作时间中的饮茶休息习惯,结果引起他们的强烈不满,公司最后不得不放弃这一打算。

### 3. 舆论

舆论即众人的议论。如果一个职工在假日仍然坚持工作,那么别人会给予什么样的评价呢?在日本,人们会认为他对公司忠心耿耿,对工作兢兢业业,给予赞扬和尊重;在西欧,人们会认为这个人是傻瓜,不会享受假日的乐趣。显然,对于同一件事,日本和西欧的舆论却大相径庭。

### 4. 思维方式

思维方式是一定时代人们的理性认识方式,是按一定结构、方法和程序把思维诸因素结合起来的相对稳定的思维运行样式。不同文化背景下的个体在思维方式上存在较大差别。以菜谱为例,中国菜谱一般都写着“盐少许、味精少许”,体现出传统思维的模糊性;美国食谱则把几盎司水、几盎司盐都描述得清清楚楚,体现出思维方式的精确性。

### 5. 行为准则

行为准则是一个复杂的系统,因为它隐含和体现了某种价值规范和传统习俗,表达不同伦理的意义。各国企业的行为准则不尽相同。比如在日本文化中,“管理人员不轻易开除雇员、雇员不轻易脱离公司”的准则,被认为是合适和可接受的;而在美国文化中,情况却恰恰相反。

## (二)文化的概念阐释

“文化”一词,我国古已有之。早在《周礼》一书中,已有“观乎人文,以化成天下”的说法,基本含义是“以文教化”,这里的“人文”既指文化典籍,也指礼仪风俗。到了西汉,刘向在《说苑·指武》中首次将“文”与“化”连成一个概念,他这样写道:“圣人之治天下也,先文德而后武力。凡武之兴,谓不服也,文化不改,然后加诛。”考之典册,

我们还可以看到诸如“文化内辑，武功外悠（《补亡诗·由仪》）”、“设神理以景俗，敷文化以柔远（《三月三日曲水诗·序》）”等类似的表述。我国古代的这些文化概念，基本上属于精神文明范畴，涵义恰如今天所说的意识形态与政治文明，与现代科学所指的文化一词有别。

在西方，英文、法文中的 Culture 以及德文中的 Kultur 都源于拉丁文的 Cultura，具有居住、耕作、精神等意义，后来人们就把它引申为个人修养、社会知识、艺术作品和一定时代的社会生活等。

对文化的定义是随着社会学、人类学、文化学等学科的兴起而不断廓清的。按照《大不列颠百科全书》的定义，文化概念分为两类：第一类是“一般性”定义，将文化等同于“总体的人类社会遗产”；第二类是“多元的、相对的”文化概念，即“文化是一种源于历史的生活结构体系，这种体系往往为集团的成员所共有”，它包括这一集团的“语言、传统、习惯和制度，有激励作用的思想、信仰和价值，以及在物质工具和制造工具中的体现”，《辞海》也有类似解释。英国“人类学之父”泰勒于 1871 年出版的《原始文化》将文化作为一个中心概念提出，定义为：“文化或文明是一个复杂的整体，它包括知识、信仰、艺术、法律、伦理道理、风俗和作为社会成员的人通过学习而获得的其他能力和习惯。”

自泰勒之后，学者们又对文化进行了大量界定。美国文化人类学家克罗伯和克拉克洪曾对文化进行比较、研究和分析，并把西方学者关于文化的定义总结为六大类型：

#### 1. 列举和描述性的

这一类型以博厄斯(F. Boas)为代表。博厄斯关于文化的定义深受泰勒的影响，认为文化包括社区中所有的社会习惯、个人对其生活的社会习惯的反应，以及由此而决定的人类活动。

#### 2. 历史性的

这一类定义强调文化的特性之一，即文化的继承性、传统性，如林顿(Linton)所说的社会继承即文化。

#### 3. 规范性的

这类定义强调文化是一种有特色的生活方式，或是具有能动的规范观念及其影响。克林伯格(O. Klineberg)就把文化界定为“由社会环境所决定的生活方式的整体”。索罗金(P. Sorokin)定义为“文化是超有机体，包括意识、价值、规范以及三者之间的互动关系”。

#### 4. 心理性的

这类定义强调人的调适、学习及选择的过程，视文化为满足欲望、解决问题、适应环境和人际关系的制度。比如福德(C. S. Ford)就认为：“文化包括传统上解决问题

之方式……文化系由反应而组成,因具成效而为社会成员所接受;总之,文化乃系习得解决问题之道所构成。”

### 5. 结构性的

这类定义强调每一文化系统的性质,以及不同文化现象之间具有的组织与相互关系。文化建立于概念的模型之上,并可用来解释行为,但本身却不是行为。最著名的是克拉克洪和凯利的定义:“一种文化乃历史上缘起于为求生存所做的明显或含蓄之设计体系,此体系为此一群体之全部成员,或某部分之成员所共有。”

### 6. 遗传性的

这类定义侧重在遗传方面。它的中心命题是关于文化的来源、文化存在和发展的原因。如卡尔(L. J. Carl)认为:“文化是团体中过去的累积与传授的结果。”

克鲁伯和克拉克洪在归纳了文化的定义后,也下了一个定义:“文化乃包括各种外显和内隐之行为模式,籍符号之使用而习得或传授,且为人类群体独特的成就所构成;文化的基本核心包括传统(由历史衍生及选择而生)观念,其中观念尤为重要。文化体系虽可认为是人类活动的产物,又可视作限制人类进一步活动的因素。”

在西方人类学者的影响下,我国学者也对文化的定义展开了积极探讨。如梁启超在《什么是文化》一文中认为:“文化者,人类心能所开释出来之有价值的共业也。”胡适在《我们对于西洋近代文明的态度》一文中指出“文化是一种文明所形成的生活方式。”梁漱溟在《中国文化要义》则认为:“以文字、文学、思想、学术、教育、出版等为文化。”钱穆认为“文化即是人生,文化是我们大群集体人生一总合体,亦可说是此大群集体人生一精神的共业。此一大群体人生是多方面的,如政治、经济、军事,如文学、艺术,如宗教、教育、道德,皆是。综合此多方面,始称作文化。”

## (三)文化的层次剖析

### 1. 文化洋葱说

文化洋葱说认为文化像洋葱一样具有层次之分,由浅入深,具体可分为:

(1)表层文化。它是指我们平时能观察到的东西。由表层文化表现出来的一种文化特征常常给人以强烈的直接冲击,让人感受到文化的存在和力量。表层文化通过外在物品表现。外在物品内涵丰富、范围极广。值得一提的是,人们使用的语言是其中特殊的一种。语言不可见、不可摸,却可以听到,亦是一个客观存在。语言是文化的一个重要产物,其余的如艺术品、电影、绘画,甚至商店市场,也都属于表层文化。

(2)中层文化。它是指一个社会的规范和价值观。在这里,社会规范和价值观是两个不同的概念。社会规范是指一个群体中的多数人在某一情形下都会做的事。价值规则是指一个群体对于好坏是非的共同认识。社会规范之所以不同于价值观主要在于大多数人都在做的事情不一定就是对的,而只有少数人坚持的行为也未必就是坏事。

一个社会的价值观决定这个社会对“好与坏”的定义,与该社会群体共有的理想密切相关。在美国,“活着为了工作”是一个大家都接受的理念,因此加班加点被看成是好的行为,是受到社会和大众赞赏的行为。相反,“工作为了生活”是被墨西哥人认同的价值观,钱和工作不是生活中最重要的东西,如果为了工作而牺牲与家人朋友共度时光,那就可能为大家所不齿。事实上,“工作”、“生活”如何区分,如何定义,“工作”、“生活”如何达到平衡状态,都是永远没有答案的问题,但文化理念的不同,就会导致该文化中的人们千百种不同的行为表现。因此了解了中层文化之后,就应该能较深较好地解释一个民族的特殊行为,并对其可能出现的反应方式进行预测。

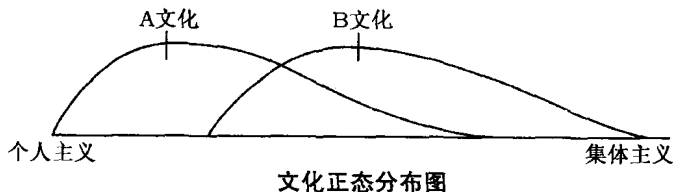
(3)核心文化。它是指一个社会共同的关于人为什么存在的假设,触及到该社会中人们最根深蒂固、不容置疑的东西。比如人与生俱来的权利、人存在的价值、个人与他人的关系。美国的核心文化中最重要的一部分是个体的独立和自由。这些理念在美国社会生活的人是不需多思考的,是他们所有生活所依据的基本原则,是不可动摇的社会存在的基础。

## 2. 文化冰山说

文化冰山说认为文化由两部分组成:显性部分,即浮在冰山之上的可见部分;隐性部分,即藏在水下的不可见部分,并且强调水下隐藏的冰山比浮出水面的部分要大很多,即我们平时观察到的文化表象只是冰山一角,真正造成表象不同的部分都藏在水下。如果将冰山比喻与洋葱比喻进行比较,可以发现冰山一角也就是洋葱的表层,而冰山的水下部分则既包括了洋葱的中层,也包括了其核心层。

## (四)文化的正态分布

在讨论文化差异的时候,人们常常会笼统地说美国的文化如何,印度的文化如何,日本的文化又如何。如此的表述是不精确的,而且有将某国文化定型之嫌。众所周知,同一国家内的个体之间的价值观都千差万别,故根本无法用一种定型加以描述。因此,我们用文化的正态分布来表达特定的文化系统及其存在的差异。文化正态分布图表现的是两个民族在某一文化维度上的差异。



由上图可见,A文化与B文化之间在该文化维度上表现不同。假定该维度是个人主义与集体主义,横轴的左端代表个人主义,而右端代表集体主义,那么,该图的意思就是说一般而言,A文化比B文化更追求个人主义,而B文化比A文化更追求集

体主义。该图又显示出同在 A 文化社会中,个体之间在该维度上的差异:靠近正态曲线左端的人非常个人主义,但靠近曲线右端的人却非如此,他们中有的人甚至比 B 文化中的一部分人更集体主义。同样,B 文化社会中的大部分人崇尚集体主义(如曲线右端的样本群体),但曲线左端的小部分人却比普通 A 文化社会的人更个人主义。因此,在讨论文化差异时,我们指的是国家或民族总样本平均水平的差异,而非个体水平的差异。

此外,曲线的陡峭和扁平程度(即数据的集中程度)则表现出一种文化理念被一个社会所共同认可的程度。曲线越扁平,认同程度越低;反之,认同程度越高。这个含义被蔡安迪斯(1994)用文化的“紧密—宽松”概念所表达。所谓紧密文化主要有两个特征:一是同一种价值观被大多数人拥有和共享;二是社会对意见分歧者的容忍程度很低。

一个社会其文化的紧密—宽松程度受诸多因素的影响,但最主要的影响因素有以下三个:第一,是社会的稳定性,尤其是意识形态领域的稳定性。第二,是社会人口组成的同质性。同质性越高,紧密度越高;同质性越低,宽松度越高。第三,是该社会人口的疏密程度。人口越集中的国家,文化紧密度可能越高;反之,则低。从这个意义上说,游牧社会比农业社会的文化宽松度更高一些,工业社会次之。

## 二、经济全球化背景下的文化与管理

### (一)经济全球化背景下文化对企业管理的影响

#### 1. 文化与企业经营战略的关系

企业经营战略与文化的关系表现在多个方面。如果我们将企业经营战略按所占市场来划分,那么一个企业的战略包括:地区内经营、跨地区经营、跨国经营或全球经营战略。当然,影响企业战略的因素很多,如企业的发展阶段、企业所处的行业、世界大经济环境等。但无论采用何种战略,文化都是必须考虑的因素。只是企业在采用不同经营战略的时候,对文化因素的考虑程度不同而已。

文化差异对采用地区内经营与跨地区经营战略的企业影响不大,因为企业关注的只是本地区客户,只要对当地文化了解透彻就能够保证经营的顺利进行。即使这些企业偶尔也出口产品,但一般就是原样出口,不必对产品做改进以适应使用者的文化口味。而对采用跨国经营战略的企业而言,文化因素影响就很巨大了。目前,许多跨国公司十分注重融合地域特色来设计产品、推销产品、管理员工、客户服务。比如,尼桑汽车公司结合美国人的口味来设计 SUV 型汽车;诺基亚专门设计在中国市场推销的手机技术和款式;可口可乐为了在日本销售,完全改变自己原来在美国的营销手段;吉列公司接受新加坡人对黄道吉日的看法,而改变原来的开张庆典日期。同时,跨国经营阶段的“总部心态”被“客户为中心”的经营理念所取代,星巴克甚至从语



言上改变了称呼,他们不把在西雅图的公司总部称作总部,而是叫作“客户服务中心”,与此同时,他们成立了另外两个“客服中心”(一个在阿姆斯特丹,一个在香港)以把西雅图的地位降到与其他客服中心同样的地位。既然是为客户服务,就得充分了解客户的需求,而要了解客户就必须了解客户所生活的文化环境。因此,尊重当地文化融合当地文化变成全球公司经营战略的一个重要组成部分,并随着企业经营管理的进展而逐渐渗透到公司的各个层面。

## 2. 文化对企业组织架构设置的影响

文化对企业结构设置的影响,一方面是组织层级的文化影响。如果我们比较美国企业与韩国企业,会发现美国企业的结构比韩国企业更扁平一些,层级更少。但当比较美国的传统企业如波音和北欧一些国家的企业时,又会发现北欧国家企业内部的层级要更少、更扁平。

另一方面是企业的决策程序。以自上而下为主,还是以自下而上为主?在这一点上,与企业的层级架构相对应的,亚洲一些国家的企业决策通常是自上而下,一般都是上面做好决策之后往下传达贯彻,很少有听取下面意见的习惯;而西方社会就更多是由下至上的决策,有时即使不是完全从下开始,一般也都会给基层员工反馈的机会,以便修正原先的决策。

西方管理现在的趋势是越来越趋向于组织的扁平化、决策的民主化。比如,各式各样团队的使用,以自我管理小组、项目小组等方式来取代原来的层级架构,这均反映了西方文化的管理理念。民主管理之所以能形成潮流,是与其文化价值系统紧密相联,符合其文化追求的发展方向。而这样的管理模式引进到亚洲一些国家,却几乎都变形成了摆设或形式。如韩国最大的国家银行,前几年调整机构,试图把原来比较森严的组织架构改革成项目小组式,结果发现这样的架构对银行并不合适。中国许多企业的民主管理也有形式为主之嫌,表面上员工参与,但最后的决策却很少参考员工的意见。

## 3. 文化对企业制度建立和执行的影晌

西方文化强调理性的思维习惯和公平的意识,表现在企业运作上则是企业制度的建立和完善。他们认为:首先,制度是理性思维的产物,是对企业内部流程、员工工作动机、企业所处的经济大环境等全面分析的结果,而不是个别人拍脑袋的产物。其次,因为有了制度,才有了客观可依赖的标准,才可能对每个员工一视同仁,才能实现真正的公平。在这种文化理念的影响下,西方国家(尤其美国)企业的制度建设通常比较完善,小到每个工作岗位的职务分析,大到绩效考核的整套方案,都有完整的书面材料。但制度的建立不只停留至此,更重要的是监督执行的过程,任何流于表面的制度等于不存在。在这一点上,美国的企业也做得很到位,即使是对很难监督的工作,都会设计出较完善的监督系统来实现考核目的。比如,在迪斯尼工作的员工,大