

当代世界学术名著



文化与组织

心理软件的力量

(第二版)

*Cultures and Organizations:
Software of the Mind
(Second Edition)*

吉尔特·霍夫斯泰德 (Geert Hofstede)
格特·扬·霍夫斯泰德 (Gert Jan Hofstede) / 著
李原 孙健敏 / 译

 中国人民大学出版社

当代世界学术名著



文化与组织

心理软件的力量

(第二版)

中国人民大学出版社
· 北京 ·

“当代世界学术名著” 出版说明

中华民族历来有海纳百川的宽阔胸怀，她在创造灿烂文明的同时，不断吸纳整个人类文明的精华，滋养、壮大和发展自己。当前，全球化使得人类文明之间的相互交流和影响进一步加强，互动效应更为明显。以世界眼光和开放的视野，引介世界各国的优秀哲学社会科学的前沿成果，服务于我国的社会主义现代化建设，服务于我国的科教兴国战略，是新中国出版工作的优良传统，也是中国当代出版工作者的重要使命。

中国人民大学出版社历来注重对国外哲学社会科学成果的译介工作，所出版的“经济科学译丛”、“工商管理经典译丛”等系列译丛受到社会广泛欢迎。这些译丛侧重于西方经典性教材；同时，我们又推出了这套“当代世界学术名著”系列，旨在译介国外当代学术名著。所谓“当代”，一般指近几十年发表的著作；所谓“名著”，是指这些著作在该领域产生巨大影响并被各类文献反复引用，成为研究者的必读著作。我们希望经过不断的筛选和积累，使这套丛书成为当代的“汉译世界学术名著丛书”，成为读书人的精神殿堂。

由于本套丛书所选著作距今时日较短，未经历史的充分淘洗，加之判断标准见仁见智，以及选择视野的局限，这项工作肯定难以尽如人意。我们期待着海内外学界积极参与推荐，并对我们的工作提出宝贵的意见和建议。我们深信，经过学界同仁和出版者的共同努力，这套丛书必将日臻完善。

中国人民大学出版社

译者前言

霍夫斯泰德这个名字，对于许多中国读者来说并不陌生。他以 IBM 公司的员工为研究对象所建立的关于国家文化的四个维度的理论，影响所及几乎涉及社会科学的每个学科，凡是谈到文化差异，无不将霍氏的观点作为主要证据之一。他的成名作《文化的效应》（Culture's Consequences）成为引用率最高的学术著作，据 SSCI 统计，他是在社会科学领域被引用次数最多的 100 位学者之一，在非美国学者中则独占鳌头。他先后在荷兰、英国、法国、德国等国的大学任教或讲学，担任过世界银行、经济合作与发展组织、欧盟委员会的高级顾问。

从 20 世纪 80 年代中期，国内学者就开始介绍他的研究成果，并将国家文化（也称民族文化）四维度的观点写进了教材。从那时开始，我成为该理论的学生和追随者。

我从 80 年代后期开始接触霍氏的理论，后来阅读了他的几篇学术论文，深为他敏锐和深刻的学术思维所折服，更为来自欧洲的学者对管理学和文化领域中占统治地位的北美范式提出大胆质疑的勇气而敬佩不已。霍氏的观点并不完美，后来他在加籍香港学者彭迈克研究的基础上，又补充了第五个维度：长期目标和短期目标，使得这个理论更趋完善。但他以独特的研究方法和视角，从文化的角度分析了不同国家社会



生活和组织管理的诸多差异，试图告诫人们：不同文化背景下的管理有其特殊性，文化差异在组织管理中无处不在。

因为霍氏的《文化的效应》是作为学术著作而出版的，其中涉及很多研究方法和统计分析技术，这使得其读者面受到了限制，于是，根据很多人的建议，霍氏重新编写了一本比较通俗、适合于普通读者的书：《文化与组织：心理软件的力量》。该书一出版，即获得市场的普遍欢迎和广泛好评。我的美国朋友在 2002 年从美国带给我当时的版本，我粗略翻阅了全书，感觉其中的内容很有针对性，尤其适合正在走向世界的中国和中国企业。2005 年，该书的第二版面世，作者又吸收了来自世界各地的大量实证研究的资料，对其五维度模型进行了更详尽的诠释，并运用这一模型，对世界各国的文化以及不同文化下的组织管理进行了深入的剖析和精辟的阐释。

2005 年底，中国人民大学出版社找到我，希望由我和李原来主持霍氏新版的翻译工作。尽管我已经反复表达过翻译是费力不讨好的事情，但无法抵御这本名著的诱惑和霍氏本人学术魅力的影响，于是答应下来。接下翻译任务后，我便与霍氏联系，希望得到他的直接支持，包括对于某些术语的解释。已经退休的霍氏很是热情，似乎对中国的事情特别感兴趣。2006 年 7 月，我去希腊雅典参加第 26 届国际应用心理学会（IAAP）大会，与霍氏有了第一次面对面的请教和讨论的机会。那是夏日里的一个下午，古老的雅典城热浪逼人。我如约来到希尔顿酒店的大堂，等了不一会儿，就见到了匆匆赶来的吉尔特·霍夫斯泰德先生。他一直带着温和而友善的笑容，语调平和而轻柔。在咖啡厅里，我们一起畅谈了 3 个半小时，从本书的翻译，到中国经济的发展和社会问题，再到全球化的可能趋势，很多观点都是“英雄所见略同”。除了学术，我们谈到了彼此的家庭，于是，我知道了霍氏的家庭本身就是一个国际化的典范。

细心的读者不难发现，我们在本书中使用了一些与以前的翻译不同的表述方法，例如阳刚气质与阴柔气质。原因在于经过反复思考并与霍氏讨论，我们觉得以前国内翻译成男性主义与女性主义的表述带有性别

歧视的色彩。男性与女性是一种社会角色，并不必然代表个体之间的差异。但阳刚与阴柔，却能更真实地体现个体差异的某些方面。再如个体主义，以前多译为个人主义。我们觉得个人主义容易引起负面的理解。

先后参与本书初稿翻译的人员有黄小勇、李朝霞、潘晨、姜凯丰、梁希雷、牛毅斌、牛敏、李刚、刘玉文、侯世雄、杜江明、叶子乔、吴昊、徐晓、刘生彦、罗红艳等，在此一并致谢。在初稿的基础上，我们又花了半年的时间，基本上逐字逐句地对照原文进行了修改，有时为了一个词或一句话，不惜花几个小时的时间反复查阅和校对。尽管如此，翻译不当之处在所难免，诚望读者不吝赐教。

感谢老朋友于波对我们的支持、理解与宽容。感谢中国人民大学出版社工商管理出版分社诸位编辑的细致工作和出色建议。

2010年6月，霍夫斯泰德先生将来北京参加中国人民大学举办的人文社会科学论坛，我们期待以此书作为欢迎他来中国的礼物。

孙健敏

前 言

20 世纪 60 年代末，吉尔特·霍夫斯泰德对国家之间的文化差异产生了浓厚兴趣，并获得了大量数据对这个主题进行研究。他的研究成果《文化的效应》于 1980 年出版。这本书主要面向学术圈的读者；它也必须这么做，因为这本书对于心理学、组织社会学和管理学中既有理论的普适性提出了质疑，而且展示了他的结论所依据的理论推理、基本数据和统计方法。这本书于 1984 年出版的简装版中省去了基本数据和统计数字，其他内容与精装版完全一致。

《文化的效应》出版后，人们对于国家之间以及组织之间文化差异的兴趣急剧上升，但这个主题的实证支持十分欠缺。本书提供了这类信息，不过，恐怕一次提供的太多了。很显然，许多读者只阅读了其中一部分内容。霍夫斯泰德已经记不清有多少人提到他研究了 IBM 管理者的价值观，实际上，他所用的数据来自 IBM 的员工，并且，正如本书所显示的那样，这些结果产生了重大影响。

霍夫斯泰德向不同的听众讲述自己的研究主题，并在读者的帮助下不断检验书中的内容。1991 年，他出版了另外一本书，这一次的读者群指向普通大众，这就是《文化与组织：心理软件的力量》（第一版）。当然，并不仅仅是社会科学家和国际商业学生对文化差异的主题感兴



趣，任何人在遇到自己狭窄的交际圈之外的人时都会对文化的差异感兴趣，在现代社会，这实际上意味着人皆如此。这本书针对任何有兴趣的读者，并尽可能避免使用社会科学的术语，如果实在必要则会对它们进行解释，为此，书中还提供了术语表。1994年和1997年该书分别出版了略作更新的简装版。

1991年以来，政治、商业和心理的世界变化迅速。在学术界，吉尔特·霍夫斯泰德的《文化的效应》一书1980年出版后，大量学者紧随其后进行研究。2001年，《文化的效应》一书的修订版面世。想做研究或学术检索的人可以去查阅这个资源。

《文化与组织：心理软件的力量》（第二版）更新了大量信息，它几乎是对第一版的全部重写。吉尔特·霍夫斯泰德邀请他的儿子格特·扬·霍夫斯泰德作为合著者。格特·扬拥有丰富的教授学生和培训在职者的实践经验；2002年，他与保罗·B·佩德森（Paul B. Pedersen）和吉尔特·霍夫斯泰德合作出版了《文化探索：练习、故事和综合文化》（Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures）一书。

几年前，在一次周游世界的旅行中，吉尔特·霍夫斯泰德买到三张世界地图。三张地图都是平的，即在一个平面上描绘地球的表面。在第一张地图中，欧洲和非洲在中间，美国在西边，亚洲在东边。它是依据欧洲中心的世界观来界定东和西的。第二张地图是在夏威夷买的，它所显示的世界中心是太平洋，亚洲和非洲在左边（欧洲比较小，在左上方的一个角落里），美国在右边。从夏威夷来看，东半球在西，西半球在东。第三张地图是在新西兰买的，与第二张相似，只不过位置做了上下颠倒：南半球在上面，北半球在下面。欧洲在右下角的一个角落里。哪张地图是正确的呢？当然都是正确的——地球是圆的，其表面的任何地方都可以作为中心。所有人都将自己的国家看成是世界的中心。中国人称自己的国家是“中国”（Middle Kingdom），古时的斯堪的纳维亚人也以类似的名称（midgaard）称呼祖国。即使在今天，我们仍相信，在大多数老百姓、政治家和研究者心中，他们的国家就是中心——而且他们也依此行事。

这些感觉如此强烈，因此，当我们读一本书时，总想去确定作者的

国籍，即使书中没有提及。当然，我们的著作也是如此。我们来自荷兰，即使用英语写作，对于细心的读者来说，书中荷兰式的心理软件是显而易见的。这使得阅读外国人的书本身就是一种跨文化体验，甚至还很可能是文化震荡。这不是什么问题。研究文化时如果体验不到文化震荡，就像练习游泳时没有人水一样。法国有一部名为《阿斯特里克斯》(Asterix)的著名动画片，片中的一个乡下老农说他不喜欢来此旅游的外国人：“我并不是反对外国人，我的一些好朋友也是外国人，但这些外国人都不是我们这里的人！”

在繁荣的跨文化培训市场中，课程和书本仅仅展示了十分阳光的一面——文化合力，避而不谈文化震荡。可能这是一些有商业头脑的人很想听到的信息，但是，它们却是错误的。研究没有文化震荡的文化，就像喜欢倾听来自本地的外国人讲话一样。

在吉尔特·霍夫斯泰德的研究中，荷兰是个很清晰的个体主义国家。与集体主义社会相反，个体主义的社会中很少子承父业。集体主义社会中的人喜欢赞扬格特·扬继承了父亲的衣钵。个体主义社会中的人有时会以一种很不屑的方式说“他是某某的儿子”，这说明儿子没有任何主见。格特·扬本人并不担心这个问题，当他开始与父亲合作时，他已经是一名40岁的独立学者了，是他的专业和信息背景与互联网的兴起一同把他引到跨文化沟通领域中。当然，格特·扬对本书的贡献也确实是有限的。正如一句谚语所言：“东西还没坏，先别急着去修理。”格特·扬对第1章、一些图表、许多论述和大量的细微修订作出了不少补充和调整。

1991年，吉尔特·霍夫斯泰德把本书的第一版献给他的孙子孙女们，他们属于未来的一代人。现在，他们已经成长起来。在此还要感谢格特·扬的大女儿丽斯柏·霍夫斯泰德(Liesbeth Hofestede)，她作为新版的编辑助理，对参考书目等内容进行了编排。

本书第一版有17种语言的版本(由英语译成保加利亚语、汉语、捷克语、丹麦语、荷兰语、芬兰语、法语、德语、日语、韩语、挪威语、波兰语、葡萄牙语、罗马尼亚语、西班牙语和瑞典语)，我们期待第二版的内容也会广泛流传。

目 录

第 1 章 导论：社会游戏的规则	1
不同的心理，相同的问题.....	2
作为心理编程的文化.....	2
文化相对论.....	5
符号、英雄、仪式和价值观.....	6
文化的自我复制.....	9
文化的层次.....	11
文化变迁：变化的实践活动，稳定的价值观.....	11
文化的史前史.....	14
文化多样性和文化变迁的来源.....	16
国家文化的差异.....	18
是国家文化还是国家制度.....	19
何谓国家的“管理”文化.....	20
测量价值观.....	21
国家文化的维度.....	22
基于 IBM 调查的重复性研究.....	25
使用相关分析.....	28



增加第五个维度	29
用其他测量结果来检验国家文化得分	31
国家文化的其他分类	32
从地区、种族、宗教、性别、代际和 阶层角度来看待文化差异	34
组织文化	36
结论：文化是一只不死鸟	37

第一部分 国家文化的维度

第2章 平等也有高低之分	43
社会中的不平等	44
衡量社会的不平等程度：权力距离指数	45
权力距离的界定	48
重复性研究中的权力距离	50
各国的权力距离差异：阶层、教育程度和职业	51
与权力距离有关的变量：本章及之后几章的结构	54
各国的权力距离差异：源于家庭	54
学校中的权力距离	56
工作场所中的权力距离	59
权力距离与政府	62
权力距离与腐败	64
权力距离与观念	66
权力距离差异的根源	69
权力距离差异的未来	73
第3章 我，我们和他们	78
社会中的个人与集体	79
对个体主义水平的测量	80
其他跨文化研究中的个体主义和集体主义	84
个体主义和集体主义是一个维度还是两个维度	86

集体主义与权力距离	87
职业视角下的个体主义和集体主义	90
家庭中的个体主义和集体主义	91
个体主义和集体主义文化中的语言、人格和行为	97
学校中的个体主义和集体主义	101
工作场所中的个体主义和集体主义	103
个体主义、集体主义和政府	107
个体主义、集体主义和观念	110
个体主义—集体主义差异的根源	113
个体主义和集体主义的未来	117
第4章 他与她	121
自信和谦逊	122
性别与性别角色	123
社会文化的一个维度：阳刚气质—阴柔气质	124
其他跨文化研究中的阳刚气质和阴柔气质	128
阳刚气质和个体主义	129
阳刚气质和阴柔气质是一个维度还是两个维度	131
国家阳刚气质中的性别差异与年龄差异	131
职业视角下的阳刚气质和阴柔气质	133
家庭中的阳刚气质和阴柔气质	134
性和性别角色中的阳刚气质和阴柔气质	138
教育中的阳刚气质和阴柔气质	142
消费中的阳刚气质和阴柔气质	146
工作场所中的阳刚气质和阴柔气质	148
阳刚气质、阴柔气质和政府	153
阳刚气质、阴柔气质和宗教	158
阳刚气质—阴柔气质差异的起源	163
阳刚气质和阴柔气质之间差异的未来	166



第5章 不同的东西是危险的	173
不确定性规避	174
对不确定性承受程度的测量：不确定性规避指数	176
不确定性规避和焦虑	179
不确定性规避不同于风险规避	181
不同职业、性别、年龄的不确定性规避	182
家庭中的不确定性规避	183
不确定性规避、幸福和健康	186
学校中的不确定性规避	188
消费中的不确定性规避	189
工作场所中的不确定性规避	191
不确定性规避、阳刚气质和动机	196
不确定性规避、百姓和政府	199
不确定性规避、排外倾向和民族主义	204
不确定性规避、宗教和观念	207
不确定性规避差异的起源	212
不确定性规避差异的未来	214
第6章 过去、现在或将来	219
国家价值和儒家思想	220
长期导向与短期导向的国家文化	222
长期导向、短期导向和家庭	224
长期导向、短期导向和学校	227
长期导向、短期导向、工作和企业	229
长期导向、短期导向和经济增长	232
经济增长和政治	236
长期导向、短期导向和监禁率	238
长期导向、短期导向、宗教和思维方式	239
作为短期导向的原教旨主义	244
非洲的短期导向	246

长期导向和短期导向的未来	249
--------------------	-----

第二部分 组织中的文化

第7章 金字塔，机器，集市与家庭：不同国家的组织方式	257
组织的隐含模式	258
管理专家也是人	263
文化与组织结构：明茨伯格理论的详细描述	268
计划、控制和财会	271
公司治理与经营目标	277
激励理论与实践	280
领导、决策和授权	284
绩效评估与目标管理	289
管理培训和组织开发	291
结论：国籍界定了组织理性	292
第8章 象与鹤：组织文化	299
组织文化热潮	301
组织文化和国家文化的区别：IRIC 课题	304
IRIC 课题中的定量思路和定性思路	307
深度访谈的结果：SAS 案例	309
问卷调查结果：组织文化的六个维度	311
从文化视角看竞争优势的范围	315
组织文化及其他组织特征	317
组织亚文化	321
组织文化的个体知觉：鲜花、花束和花园	323
职业文化	325
IRIC 研究的结论：维度化与整体化	326
对组织文化进行管理	327

第三部分 影响

第9章 文化间的碰撞	337
有意识或无意识的跨文化冲突	338



文化震荡和文化适应	341
民族中心主义和崇洋媚外心理	343
群体碰撞：自动化刻板印象和异己化刻板印象	344
语言和幽默	345
通信技术的影响	348
旅游中的文化碰撞	349
学校中的文化碰撞	349
少数民族、移民和难民	352
文化之间的谈判	356
跨国企业组织	358
跨国合作：结构应该服从文化	362
跨国公司的拓展：国际并购及其他尝试	363
国际营销、广告宣传和消费者行为	366
国际政治和国际组织	369
经济发展、不发展与发展合作	372
学习跨文化沟通	375
第 10 章 在多元文化的世界中生存	381
本书的启示	381
道德问题	383
文化的聚合与离散	384
培养跨文化的理解力：给父母的建议	385
应对文化差异：给管理者的建议	386
拓展跨文化理解：给媒体的建议	386
阅读心理程序：给研究者的建议	387
全球性的挑战呼吁跨文化合作	389
术语表	393

第 1 章 导论：社会游戏的规则

十一号陪审员（站起来）：“对不起，请您重复一遍，当讨论……”。

十号陪审员（打断十一号陪审员的话并模仿他的腔调）：“对不起，请您重复一遍。该死的，你这么斯文干吗？”

十一号陪审员（直视十号陪审员）：“这与你如此无礼的原因是一样的，我就是这样被抚养大的。”

——雷基纳德·罗斯（Reginald Rose）

《十二怒汉》（Twelve Angry Men），1955

《十二怒汉》是美国的一部戏剧作品，后来被改编成著名影片，由亨利·方达（Henry Fonda）主演。该剧于1955年公演。上面描述的场景发生在纽约某个法庭的陪审团休息室。12名素昧平生的陪审员必须就一个来自贫民区、被控谋杀的男孩是否有罪进行集体裁决，以达成一致意见。上面引述的对话来自该剧的第二幕，也是最后一幕，当时所有陪审员都处于情绪激昂状态。这一幕描述了十号陪审员（一位汽车修理厂的老板）和十一号陪审员（一位出生在欧洲的钟表匠，极有可能是出生在奥地利）之间的冲突。汽车修理厂老板被对方所表现出来的烦琐礼



节激怒了。但是钟表匠却改变不了自己的行为方式。他在这个新祖国已经生活了多年，但行为举止依然保持着自幼养成的习惯。他的身上会带有一种根深蒂固的、难以消除的行为方式。

不同的心理，相同的问题

在这个世界上，个体、群体以及国家之间总有可能发生各种冲突和对抗，因为他们以不同的方式思考、感受和活动。同时，正如前面提到的十二怒汉一样，这些个体、群体和国家又面临着相同的问题。要想解决这些问题，需要彼此间的合作。生态、经济、政治、军事、卫生以及气象等方面的发展不会因为国家或地区的界限而停滞。为了应对核战争、全球气候变暖、有组织犯罪、贫困、恐怖主义、海洋污染、动物灭绝、艾滋病或全球性经济衰退等威胁，各国的意见领袖（opinion leader）需要共同协商以取得共识，而这些领袖人物又需要广泛的追随者群体的支持，以保证其决策得以实施。

因此，要想在世界范围内有效解决问题，理解这些领袖及其追随者在思维、感情和行为等方面存在的差异，是一项必要条件。人们往往以为经济、技术、医学或生物领域的合作是纯技术性的问题。其实，如此多的解决方案无法实施或没有发挥作用的原因之一就是合作者之间在思维上的差异并未受到应有的重视。

本书的目的在于帮助来自世界各地的人们应对他们在思维、感情或行为方面的各种差异。它会告诉你，尽管人们在心理上存在明显不同，但在差异之中仍然有某种结构可循，这种结构可以成为人们相互理解的基础。

作为心理编程的文化

每个人都有自己的思维模式、感情模式和潜在的行为模式，这是他