

国家自然科学基金项目(编号: 70071019)

中国管理思想丛书

总主编/朱永新

*Zhongguo Guanli  
Sixiang Congshu*

# 中国企业的跨文化战略思维 文化融通

★熔融古今中外经管思维之精髓★时空对接东方智慧与西方工具

★加长华企高层领导的决策杠杆★释放华企员工心智的内隐动能★凸显华企本土优势的解决方案

葛存根 著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国家自然科学基金项目(编号: 70071019)

总主编/朱永新

# 中国企业的跨文化战略思维 文化融通

葛存根 著



 经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

文化融通：中国企业的跨文化战略思维/葛存根著.  
—北京：经济管理出版社，2006

ISBN 7-80207-641-2

I. 文... II. 葛... III. 企业管理—研究—中国  
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 060474 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：李今朝

技术编辑：晓 成

责任校对：张晓艳

787mm×1092mm/16

12印张 214 千字

2006 年 9 月第 1 版

2006 年 9 月第 1 次印刷

定价：23.00 元

书号：ISBN 7-80207-641-2/F·557

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

# 华夏文化与现代管理的融合（总序）

成思危（全国人大副委员长、

原国家自然科学基金委员会管理科学部主任）

中华民族有着光辉灿烂的历史与文化，其中也包括许多宝贵的管理思想和管理经验。它们经过五千年的积累与提炼，至今仍在国家和企业的管理实践中发挥着重要的作用。因此，如何将华夏文化与现代管理融合起来，在“古为今用，洋为中用，取长补短，异途同归”的基础上，建立有中国特色的管理科学体系，是我们义不容辞的责任。我国古代的管理思想博大精深，据笔者个人的一孔之见，似可归纳为两大类型，即儒家管理思想与兵家管理思想，前者着重于国家及社会管理，其精髓可归纳为“重在治国，以人为本，以和为贵，知人善任”；而后者则着重于管理的战略与战术，其精髓可归纳为“深谋远虑，雄才大略，随机应变，速战速决”。这两类思想在其发展过程中是相互影响、相互渗透的。由于儒家思想是我国文化传统的主流，故其管理思想比较容易被人们理解和接受。而兵家的战略与战术中所体现的管理思想也为我国历代统治者所推崇，其中一些高度智慧的论述早已深入人心。从20世纪站在时代前列的孙中山、毛泽东、邓小平三位伟大人物的著作中，常常可以看到他们对我国古代管理思想的引申和运用。对待我国古代的管理思想，我们应当采取“古为今用”的方针。一是要对其进行认真的研究与分析，有些问题还应进行认真的考证；二是要实事求是地加以评价，不要拔得过高，更不应牵强附会，须知古人因受其历史条件限制，不可能为今天的管理问题提供现成的答案；三是要联系实际进行思考，将古代管理思想中的原则与当前的具体情况结合起来；四是要将批判继承与创新发展的结合起来，取其精华，去其糟粕，防止食古不化，而应在前人基础上不断创新。

世界各国的管理既有其特殊性（个性），又有其普遍性（共性）。要实现华夏文化与现代管理的融合，就应当采取“取长补短”的方针，以达到“异途同归”的目的。因此，我们应从管理的共性出发，吸收现代管理理论及方法的精

髓，融入我国古代的管理思想，创建出有中国特色的管理科学体系。

1. 在战略管理中融入孙子兵法：战略管理是现代管理中的最高层次及首要任务。按照现代管理的模式，它一般包括战略的制定与实施两个方面。在制定战略时，首先要确定战略目标，然后进行环境分析与资源分析。前者主要包括对社会、行业（竞争对手）、市场（顾客）的分析；后者则主要包括对内部的人、财、物等资源的分析。若分析结果认为达不到所定的战略目标时，就要对其作必要的修改。当认为目标可以达到时，就要将目标按时间及空间进行分解，并确定主要的战略措施及实施的方案。笔者认为，在战略管理中应当融入孙子兵法。在制定战略时，应当做“深谋远虑”，正如孙子所指出的要“庙算”，要按照“五经”（道、天、地、将、法）“七计”（主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？）的范围，经之以五事，校之以计而索其情，从而确定自己的比较优势和劣势。在确定主要战略措施时，要考虑所需的代价，故孙子曰：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。在实施战略时，要注意随机应变，在坚持战略上的原则性的同时，要注意战术上的灵活性，即孙子所谓的“兵无常势，水无常形”，“以正合，以奇胜”。

2. 在最优决策中考虑信息和人的行为：在第二次世界大战后，有一个时期内特别盛行定量的分析方法，使得管理科学几乎成了运筹学的同义语。近年来，人们逐渐认识到，解决管理问题不能单靠定量分析方法，还必须与定性分析法相结合。因此，西方管理科学发展的一个重要趋势是与信息技术和行为科学相结合。例如从一地到另一地的路径选择问题，从传统管理科学家的观点看来，只要用运筹学求出最短路径就可以了。但从经济学家的观点看来，这并不一定是最优的选择，因为可能会在最短路径上因堵车而增加油耗且浪费时间，如能给某一司机提供信息，使其了解路况，则该司机可能会选择另一条更好的道路。但即使所有司机都能通过无线电台而获得路况的完全信息（信息完全对称），行为科学家还要考虑到司机的择路行为，有经验的司机往往会作出更好的判断而选择最佳的路径。这就说明科学技术越发达，人的素质和主动性就更加重要。这与我国古代管理思想中强调以人为本的原则不谋而合。近年来，由于经济全球化趋势日益增强，人力资源的重要性更加突出。许多西方管理科学家都着重研究人力资源的管理问题，包括人员的招募、选拔、培养，并采取各种手段（包括提供购买公司股票的期权）来留住人才。我们不但要学习现代的人力资源管理方法，也应当重视运用我国古代使用人才的经验。古代管理思想中很重视知人善任，任人唯贤。正如《管子·五辅》中所言：“古之贤王，所以取名广誉，厚功大业，显于天下，不忘于后世，非得人者，未之尝闻”；司马光上书宋仁宗曰：“为政之要，在于用人，赏善罚恶而已”（《续资治通鉴》卷六十一）。这就先要有知人之明，即所谓“知人者哲”（《尚书·皋陶谟》）；“知

人者智”(《老子》第三十三章)。宋朝的苏轼在《拟进士对御试策》中指出:“欲立非常之功者,必有知人之明”。然后还要善于用人。一是要用其所长,不求全责备。即所谓“任人之长,不强所短;任人之工,不强其拙。此任人之大略也”(《晏子春秋·内篇问上》);“人固难全,权而用其长者”(《吕氏春秋·举难》);“无求备于一人”(《论语·微子》)。二是量才使用。正如唐朝魏徵所说:“人之才器,各有分限,大小异宜,不可逾量”(《隋书》);南朝萧绎也说:“大器不可小用,小士不可大任”(《金楼子·杂记下》)。三是要不拘一格用人才。“有能则举之,无能则下之”(《墨子·尚贤上》);“不限资考,惟择才堪者为之”(欧阳修《论台官不当限资考札子》)。四是用人不疑,疑人不用。“任贤勿贰;去邪勿疑”(《尚书·大禹谟》)。正如欧阳修所说:“用人之术,任之必专,信之必笃,然后能尽其才,而可共成事”(《为君难论》上)。此外,在择人的标准上还要强调德才兼备。恰如司马光所言:“才者,德之资也;德者,才之帅也”(《资治通鉴·周纪一》)。汉朝的王符也指出:“德不称其任,其祸必酷;能不称其位,其殃必大”(《潜夫论·忠贵》)。

3. 将“和为贵”的思想引入商业竞争中:由于竞争规律是市场经济的基本规律之一,因此西方现代管理中十分强调竞争的作用。在“商场如战场,竞争即战争”这一思想的指引下,研究竞争战略,夺取竞争优势,扩大市场份额,创立独家名牌,消灭竞争对手,占据垄断地位,压低进料价格,套住顾客、用户等一系列手段似乎是天经地义的做法。企业为了在市场上求生存,就非要与竞争对手拼个你死我活不可。近年来,人们开始认识到单纯强调竞争的思维定式有许多缺陷。为了实现创新的目的,企业应当与供应商、用户甚至竞争对手建立战略伙伴关系。竞争对手之间应当寻求和睦相处的可能性,并将各自的优势综合起来,努力扩大并开拓市场,分享利益。例如布兰登伯格(Adam M. Brandenburger)和梅尔巴夫(Barry J. Malebuff)就将其新著命名为《竞争合作》(Co-opetition),指出将竞争与合作相结合是一种革命性的设想;穆尔(James F. Moore)甚至写了一本《竞争的死亡》(The Death of Competition),提出了在工商生态系统时代中的领导与战略。在我国建立社会主义市场经济的进程中,应当以“和为贵”的思想为指导,探索出一条竞争合作的途径。在孔子的思想中,“仁”是核心的内容。他明确指出:“仁者,人也”(《中庸》)。简单地说,仁学就是研究人际关系的学问。要想保持国家的兴盛和社会的稳定,就要妥善地处理好社会各阶层、各成员之间的相互关系。儒家认为处理这种关系的最高原则就是保持和谐。孔子曰:“礼之用,和为贵”(《论语·学而》)。这就是说一方面要有道德规范与等级制度来约束社会各成员的言行,例如“克己复礼为仁”(《论语·颜渊》);另一方面则要用爱护、尊重、宽容、诚信、高效、实惠来保持人际关系的和谐,例如“能行五者于天下,为仁矣。……恭、宽、信、敏、惠:恭则不侮,宽能得众,信则人任焉,敏则有功,惠则足以使人”

(《论语·阳货》)。

4. 用中西结合的方法来推进政治体制改革：继续推进政治体制改革，进一步扩大社会主义民主，健全社会主义法制，是当前一项重要的任务。现代西方政治学研究中采用了许多科学的方法来研究政治体制问题，例如历史—比较方法、心理分析、行为分析、系统分析、结构—功能分析、政策分析等，值得我们认真学习和研究。在推进政治体制改革的过程中，如能将其与我国古代治国思想中丰富的领导艺术和谋略结合起来，一定能够产生更好的效果。例如我国在推进社会主义市场经济体制的过程中，当前遇到一个重要问题是如何规范国家与企业的关系，进一步明确国家和企业的权力与责任，从而建立一个精简、统一、有效的政府机构。解决这一问题的关键是在政府宏观调控这只“看得见的手”和市场自发调节这只“看不见的手”之间建立合理的力量平衡，即界定政府宏观调控的“度”。目前，世界上现有的三种主要模式是以美、英为代表的盎格鲁撒克逊模式，以德、法为代表的莱茵模式，以及以日本、韩国、新加坡为代表的东亚模式。这三种模式各有优劣之处，但都不能完全适应我国的具体情况。为此，既需要用结构—功能分析的方法来确定最终的目标模式，又要运用高度的政治智慧来制定平稳的实施步骤。应当按照我国古代管理思想的原则，明确目标，周密策划，把握时机，掌握节度。

5. 培养有中国文化修养的高层管理人员：在现代管理中非常强调高层管理人员（特别是总裁或 CEO）的素质和能力，并认为这是成败的关键。例如艾柯卡（Lee Iacocca）救活了克莱斯勒（Chrysler）公司而一时成为美国人心目中的英雄。比尔·盖茨（Bill Gates）白手起家创办了微软（Microsoft）公司而致富被人们传为美谈。每一个人的成功都是其才能与机遇的结合。由于机遇是可遇而不可求的，故应当着重培养管理人员的素质与能力。当前，我国正处在建立社会主义市场经济的过程中，急需大批优秀的企业管理人员。因此，工商管理硕士（MBA）的培养已成为一个热门的话题，并受到各方面的重视。应当承认，设立工商管理硕士学位是西方培养管理人才行之有效的途径。但在我国实施时首先要有掌握现代管理理论并有一定实践经验的教师队伍，要招收基础扎实，有上进心，并有一定工作经验的学生，还要有一套既能准确而详尽地阐述西方管理理论及方法，又能联系我国实际的教材（包括管理案例），这都需要我们作出极大的努力。笔者认为，还应注意培养学生的中国文化修养，使它们能够掌握我国古代的管理思想，并能应用于今后的管理实践之中。为此，建议在我国 MBA 的教学计划中应当包括中国古代管理思想的课程，并在各方面加强对中国古代管理思想的研究。

我一直在关注着中华管理文化的研究成果，也一直在为关于中华管理文化的研究做拉拉队的工作。我主持的国家自然科学基金委员会也一直在积极支持这方面的研究。值得欣慰的是，我注意到，全国政协常委、苏州市政府副市长

朱永新教授和他的学生一直在努力地耕耘中国古代管理思想的希望田野,他先后主持了《中国古代管理心理学思想史》、《中国古代管理思想的现代价值研究》和《诚信在现代企业中的价值》三个国家自然科学基金的项目。民建苏州市委的同志曾经转交了朱永新同志送我的著作《中华管理智慧》,这是他们的中间研究成果。我看了以后非常振奋,有一批年轻的学者在孜孜不倦地研究中国古代管理思想,而且那么系统、那么专业。经过多年的研究,朱永新和他的团队又给了我们一个惊喜,近100万字的比较完整的关于中国古代管理心理思想及其现代价值的研究成果摆在了我们的面前。尽管这是从管理心理的角度来分析管理思想的发展,但是毕竟为我们真正进入这个领域探索了一条道路。而且,他们用定量研究的方法,对中国古代管理心理学思想在现代企业的应用进行了非常有价值的研究,这是过去还没有人做过的。朱永新等同志的研究因此就具有开拓的意义。也正因为如此,国家自然科学基金委员会的在组织专家对他们的研究进行评估时,一致给予了优秀的鉴定意见。其实,人的心理问题是管理的最深层次的问题,被称为东方式管理或者儒家管理思想的重要特点就是对于人心的调节与控制,一部管理心理学的历史就是一部内容丰富的深层次的管理思想发展史。朱永新和他的团队从管理心理学的角度审视中国传统管理文化,概括出“以人为本、以德为先、以和为贵、中庸之道、无为而治”五个特点,并且对从殷周到明清时期管理心理学思想的发展历史进行了深入细致的整理。同时,他们还用现代心理学的研究方法,对华夏管理文化如何与 modern 管理相融合进行了有价值的探索。在本书出版之际,我非常乐意为他们写这样的一些文字,以表达对他们的敬意和支持。我也希望有更多的有志之士对这一领域进行探索,通过各自的研究与实践来共同创建中华管理文化的宏伟大厦,为中华民族的伟大复兴贡献力量。

## 序 言

美国管理协会（AMA）近年的一项调查显示，在 146 个受访的跨国公司高管中，有一半人将全球化作为企业决策的首要出发点。无可争议，全球化已经成为世界各国商业机构关注的焦点。

面对风起云涌的全球化商业浪潮，作为一名高效能企业管理者，尤其是中国企业的管理者，应该如何泰然应对呢？在我看来，很重要的一点，就是要积极培养国际化人才，而国际化人才最基本的素质之一就是要具备跨文化沟通能力——一种能与来自不同文化背景的人进行有效交往的能力，一种在不同文化背景中工作就像在自己祖国工作一样的能力，一种既能超越本国文化又能融通他国文化的能力。事实上，许多全球知名商业组织的领导人都具有这样的跨文化沟通能力，并将这种沟通能力视为他们取得成功的关键。在西方，跨文化沟通已经发展成为一门跨领域的新学科，有些国际顶尖商学院甚至已经将其设置为主干必修课程。

全球著名跨文化管理专家 G. 霍夫斯坦德（Geert Hofstede）认为，文化是一个人群的成员赖以区别于另一人群成员的共同思维方式。而且，这种思维方式往往是长久历练与逐步沉淀的结果。可见，在国际商务来往中，企业领导者及管理者仅仅懂得异国语言是远远不够的，还需要对不同文化之间的差异及其思维方式建立认知，并且据此形成沟通能力。唯有如此，才能真正“走出去”——投身国际经营与管理，也才能将所辖组织发展得更具国际品性。

《哈佛经典·竞争战略》中一篇名为《打一场“运动战”》的文章对当今商业竞争环境的残酷性作了如下描述：

最近几年，商业发生了巨大的变化，战争也是如此。我们可以用两个词来概括 21 世纪的商战环境：动荡不安和混乱无序。来势迅猛的变革浪潮似乎要摧毁一切，各种商机稍纵即逝，不完全信息使原来就不太明朗的局势变得更加扑朔迷离。身处这样的环境，每一位企业管理者都不由得怵然。

结合自身数十年的国际及国内经验，我认为这种描述是中肯的、深刻的，也是形象的。全球各大洲之间的商业持久战差不多就是在这种态势下全面展开的。显然，对于那些想在瞬息万变的国际商业环境中把握战略先机的企业领导人或管理者而言，“全球思维、本土经营（Think globally, act locally）”已经成

为国际商务大势所趋并具有普适价值的一种战略选择。可是，对于创意并执行这一战略的商业组织领军人物及其管理团队来说，难以细致入微地感悟国际需求、无法高效地进行跨文化思维以及不能入乡随俗地融入异国文化等，都是不堪设想的“跨文化胜任力缺陷”。消除这种“缺陷”，不但要有最基本的跨文化沟通能力，而且更为重要的是，要在意识深处建构起跨东西文化的战略思维系统，尤其是中美跨文化战略思维的框架——毕竟，中美两国现已成为全球最重要的中坚力量，前者是一个典型的东方大国，后者是一个典型的西方大国。这样，企业领导人或管理者兴许才能逐步触摸到“全球思维、本土经营”的战略界面。

对于中国企业领导人而言，离析跨文化认知线索并借此建立跨文化战略思维框架还得先以中国文化本体作为原点进行相关解读，再去感触西方文化——尤其是欧美文化，最后融通中西文化，而不是将这一顺序搞颠倒。众所周知，中国是世界四大文明古国之一。中华民族在发展过程中，创造了灿烂辉煌的文化，为人类进步作出了卓越贡献。中国文化具有强大的凝聚力，是中华民族绵延不断、持续发展的精神支柱。中国文化堪称为东方文化的杰出代表。在全球化发展的今天，东西方文化的交流不断升温，并呈现出对冲式发展势头。这既为中国文化走向世界提供了契机，又给中国文化发展自身带来了空间。美国通用电气公司前董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇似乎比我们更清楚地意识到这一点。他曾这样直截了当地忠告中国企业家：“我认为中国不应当受到西方管理理念的困扰，那些都是胡说八道。我认为中国应该自行其是，而且在中国成长和繁荣的过程中，中国将创立一些体系，这种体系会长久成功下去。”我想，不从中西方文化的根本差异出发，他讲不出这番话来，也不敢轻易这么说。

当然，我更坚信“中国将创立一些体系，这种体系会长久成功下去”。我所主持的国家自然科学基金项目课题组也抱有同样强烈的信心，并为此做了大量学术研究工作。2000 年以来，我先后主持了多项国家自然科学基金管理研究项目，其中就有两项课题是直接关于中国文化本体价值与应用价值的研究：中国古代管理心理思想研究（编号：79770057）；中华管理智慧及其现代价值研究（编号：70071019）。特别是在探讨中华管理智慧及其现代价值时，我们发现，在新世纪研讨中华管理智慧的现代价值，既是一个跨越中国历史时空的单元文化课题，又是一个跨越国界的多元文化课题。这就使得跨文化研究成为了我所主持的国家自然科学基金项目课题组不可轻易绕道的一个路标。而且，从管理视角探讨中西跨文化课题，既有利于中西方商业组织增进沟通，又能为东西方商业机构和谐相处提供参考思路。

作为课题组重要成员，葛存根主动承担这一子课题的研究任务，让我感到高兴与放心。他本科是学英文的，或多或少为研究跨文化课题带来了一点语言便利。对于中西文化的挚爱，对于管理心理学的挚爱，使他选择了从战略思维

角度对中西跨文化课题进行了孜孜不倦的探索。应该说,手头这部《文化融通——中国企业的跨文化战略思维》是作者长期思考的结果,同时也是我们国家自然科学基金项目的成果之一。

难能可贵的是,葛存根进入跨国企业就职之后,并没有随即放松或停止手头原先启动的研究计划,而是选择了利用业余时间继续默默完成课题研究。用他自己的话说就是,白天出入于企业门庭,夜间伏案涂鸦于斗室,一时间还时常穿梭流连于大学校园。作为他的研究导师,我对此深感欣慰。毕竟,真正愿意花大量时间坐“冷板凳”的年轻人已不多见。

2005年底,我曾花了相当长一段时间断断续续仔细阅读过《文化融通》的初稿,并就有关研究论题与作者深入交换了意见,作者也根据讨论结果对书稿进行了相应修改。毫无疑问,书中各种别致的思维图式,比如“外圆内方”与“外方内圆”的中西方思维图式等,不但浓缩了信息,让阅读变得高效轻松,而且还增强了对组织发展现象的解释力,并提供了一些具有实效的理论工具。该书第三篇的主题——“‘圆形文化’和‘方形文化’之间的讨价还价——走在中美管理文化之间的本土解释”——更是为我们揭示了中国人或美国人赖以区别于美国人或中国人的共同思维方式。于理论,于实务,这些都为中华管理智慧的现代价值提供了全新的注解。当然,这本书中还有许多值得介绍的内容,碍于篇幅,这里就不再逐个提及了。

本书作者曾沐浴过书香校园,现又置身于跨国企业这种跨文化环境,我相信这种“蹲点”式研究与工作和谐交互的有趣经历有助于中西跨文化讨论框架在理论与实务之间求得恰如其分的平衡。在这本书即将付梓之际,我愿意向中国各类机构的领导人、管理者、工作者以及咨询顾问推荐这本由一名普通中国企业人创作的小册子,并愿意写下上面的话语作为序言。

朱永新(全国政协常委、苏州市副市长、  
博士生导师、教授)

2006年7月28日

# 前言

## 横看成岭侧成峰，远近高低各不同

现在，一场革命正在神州大地上有条不紊地进行着。这场伟大革命被人们誉为“第二次革命”，它无疑是伟大的，因为它让十几亿人兴奋不已。邓小平给它起了一个内蕴自信、外显大气的名字，叫做“建设有中国特色的社会主义”。这场伟大革命的艰巨性与复杂性毫不逊色于“第一次革命”——中国民主主义革命。外观世界风云，内察中华国运，深觉“第二次革命”的战略立意更为高远。在中国进行“第一次革命”时，毛泽东在《中国革命战争的战略问题》一文开篇就曾写下这样一段让后人回味无穷的精辟话语：

战争的规律——这是任何指导战争的人不能不研究和不能不解决的问题。

革命战争的规律——这是任何指导革命战争的人不能不研究和不能不解决的问题。

中国革命战争的规律——这是任何指导中国革命战争的人不能不研究和不能不解决的问题。

在这场艰巨而复杂的“第二次革命”中充当“民族枪杆子”的当属如今的它们——数以万计的中国企业，即中华民族自己的企业。这些企业是国民经济的细胞，它们构成了中国社会经济制度的微观基础。正是因为它们的存在，生产要素转化为现实生产力才有了切实的载体；正是由于它们的创新，技术产业化才有了一个运行稳定的平台；正是缘于它们的发展，中国人的社会化和国际化才有了可以依靠的主体。中国企业人就是“走进新时代”的“民族英雄”！中国本土企业非常重要，它们是21世纪中国航船的重要动力源。

回顾毛泽东的谆谆教导，我们不妨这样自警自醒：

企业的规律——这是任何经营企业的人不能不研究和不能不解决的问题。

现代企业的规律——这是任何经营现代企业的人不能不研究和不能不解决的问题。

中国现代企业的规律——这是任何经营中国现代企业的人不能不研究和不能不解决的问题。

能不解决的问题。

邓小平曾指出：我们必须“研究新情况，解决新问题”。的确如此。21世纪虽然已经来临，但是它却没有像许多千禧祝福语所言的那么太平与祥和。正好相反，“9·11”事件和伊拉克战争掀起的黑色旋风似乎已将具有“不确定性”特征的世界向“更不确定性”又推进了一步。经济竞争更加激烈了，形式也更加复杂多变了。企业界形象描述竞争形态的说法已经从久已盛传的“狼”理论变成了“狼群”理论。

建设有中国特色社会主义的伟大事业，经过近30年百折不挠的拼搏和循序渐进的推行，现在已到了由量变向质变转化的关键时刻。当前中国正处于社会主义改革和现代化建设的“关键时刻”、“关键阶段”。在全新的21世纪，中国以什么样的姿态出现？能不能在本世纪屹立于世界先进民族之林？中国是否能完成这一质的飞跃？这一系列的历史性命题与构成经济制度微观基础的中国民族企业有着异常密切的关联。因为这些企业是我们中华民族新时代的“枪杆子”。可是，这些平凡而又伟大的经济组织，在改革开放之后虽已闯过近30个风雨春秋，但是现今它们所面临的生存现实却仍然可以用毛泽东当年的一句诗词来描述：“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”同时具有中外企业工作经历的朋友们，应该不大会反对这句诗词对中国民族企业所隐喻出的现实意义。因为正在中国大地风起云涌的外资企业确实在许多层面远远胜过中国本土企业。

诚然，用毛泽东这句诗词来总结中国民族企业的生存现实似乎略显悲观，但是勤劳智慧的中国企业人绝不会忘记“生于忧患，死于安乐”的古训。更何况，目前中国企业界还是“西风”盛行，“东风”不劲，仅凭这一点，“而今迈步从头越”就一点也不为过。中国现代企业的问题，无法也根本不可能依靠别人来解决。那些站立在中国大地上为中国现代企业舰队领航、掌舵、划桨的中国企业人（尤其是中国企业领导人），才可能真正认识、透彻了解并认真解决中国企业自己的问题。

在此非常需要从文化角度对中国企业人的既有思维模式进行根本性反思。因为只有文化性解读才能为中国企业人的思维提供社会性根源，才能有助于中国企业人切实领悟西方智慧，也才能真正夯实中国企业战略的基础。目前，全球经济一体化大势发展迅速，中国企业越来越多地参与国际合作，中国政府也越来越鼓励中国企业“走出去”。这从客观上要求中国企业人能够融通不同文化，尤其要融通中美两国文化。因为中国是一个典型的东方大国，而美国又是一个典型的西方大国。从这一意义出发，融通中美文化更有利于巩固中国企业战略规划与战略执行的基础，更有利于提升中国企业战略的国际适应性。这对于中国企业的现实意义与对于美国企业的现实意义是一样的。因为，美国企业群要立足全球市场，而中国企业群同样也要立足全球市场。这是中国企业人融通中美文化的国际需要。

在中国国内，这种文化融通仍然是必需的——由于中国企业不得不去面对已经大规模进入中国市场的跨国公司。孙武说：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”在本书看来，在这个2×2的组合中，孙武似乎少列了一种组合：不知己而知彼。孙武说：“不知彼而知己，一胜一负。”本书认为，不知己而知彼，凶多吉少。目前，中国企业似乎正处于这种状态之中：它们过分热衷于一知半解的西方文化，尤其是美国文化，而对中国文化的合理内核，也就是自己祖国文化的精华，却置若罔闻、不求甚解。在现实中，能将中国文化巧用于企业发展大计的本土企业人并不多见，能够在外国业界朋友面前将中国文化精华与现代企业管理联系起来侃侃而谈的中国企业人少之又少。他们一谈到西式管理倒头头是道。难道这不是“不知己而知彼”吗？很难让人信服，一个不信任自己文化根源的企业群体最终能够在弱肉强食的全球竞争中战胜国际对手。事实上，对待母国文化的态度所折射出的是一种战略思维的底色。企业人的这种战略思维底色一旦出现色差，企业往往很难真正取得长远发展。中国企业人似乎没有我们的邻居韩国企业人做得漂亮。韩国人有句话经常挂在嘴边，他们说：追求传统，可以掌握世界；拥抱传统文化，可以令自己的文化通行全球。韩国三星、现代等企业之所以能够在短短数年中成就今天的气候，韩国企业人对本国文化的执著追求功不可没，尤其是他们在战略思维和产品设计诸多层面融入了韩国文化的因子。现在，韩国企业确实表现出一股“通行全球”的气势。反观中国企业，确实让人深思——尽管我们有着号称五千年的历史文化。因此，这是中国企业人融通中美文化的国内需要。

上述所谓之“国际需要”与“国内需要”也就成为了本书研究的动因。此外，国外各类经营管理研究机构正在对中国文化进行多角度、多层面、多领域的综合探讨，而且研究兴趣似乎越来越浓厚，研究成果也越来越多。对于中国企业研究人员而言，这是一种由远而近的压力，它成为本书研究的又一大动因。

陈丹青先生说：“中国艺术，西方艺术，好在不相通。为什么要相通呢？”倘若我理解得不错的话，陈先生本意并非在说中西艺术文化一点儿都不需要相通，他的本意应该在强调中西艺术文化有必要保持各自的独立个性与差异风格，以此来凸显中国和西方各自艺术的魅力与审美路径。战略思维，文化融通，作为商界最高层次的战略领导力基础，从特定意义上讲，也需要保留各自的独立路径与个性风格。从这一维度来理解东西方的战略思维，陈丹青先生的话就说得很潇洒，也很有底气，值得中国企业人深思。在战略思维层面，比较理想的情形是，我们最好能够融通西方的战略思想——但不要坠落其间，而西方却又不怎么真正懂得我们的战略思想。于是，我们相对于西方战略思维的优势才得以建立。在军事战略领域，毛泽东在全世界面前做到了这一点。目前，中国企业人在战略思维领域所面临的局面并没有陈丹青说得那么乐观，更没有

达到毛泽东的境界。西方正在认真探讨中国的战略思想，甚至已经有意无意地在实践中应用中国战略思想——这一切都起始于文化。我们中国企业人自己呢，在对西方所谓的战略思想顶礼膜拜的同时，却对中国本土文化和战略思想漠不关心。看到这样的情形，再想想陈丹青先生说的那句话，真是别有一番滋味在心头。本书以“文化融通”为题，目的就在于保持文化的独立个性与差异风格，同时也展示文化的魅力基础与思维通路。融通了文化，企业的战略基础也就会更加牢固。

因此，本书主要立足于中国文化，同时以美国文化作为参照系，力求融通中美文化，为中国企业人的战略思维构建跨文化的框架基础。全书由三篇组成：第一篇“‘全球化’飓风中的‘神州’——冷观中国企业的生存现实”，由外而内地进行中国企业生存环境的本土分析、文化反思以及未来展望；第二篇“我们自己该琢磨些什么——反观中国企业人的生存状态”，由内而外地对中国企业的人为脉象进行基于文化视角的解读；第三篇“‘圆形文化’和‘方形文化’之间的讨价还价——走在中美（欧）管理文化之间的本土解释”，为中国企业人的思维提供了基于跨文化框架的战略基础。

冀望本书既为理论研究结果，又为一份研究本土战略文化的前沿实践报告。长期以来，笔者希望自己的研究立足于中国实际，是在“研究新情况，解决新问题”。解决了新问题，就必将化为中国企业新的进步动力。这样，笔者就不是在空口为中国企业人呐喊助威了。一直以来，先人陈九陞称颂泰山之美的妙句可谓前无古人、尚无来者。希望本书能抛砖引玉，引起人们对中美文化与企业战略思维关系的极大兴趣，能够体会到这两种文化与企业战略思维互动的“真正绝妙”之处。

最后想借用霍布豪斯的一句话为本书的前言顿笔，并希望以此作为本书与中国企业人共鸣的支点。霍氏智语：

“巨大的变革不是由观念单独引起的；但是没有观念就不会发生变革。”<sup>①</sup>

本书坚信，融通了的中美文化将变革和加固人们的战略思维基础，只要走近它。

高蔚根

2005年9月28日

---

<sup>①</sup> 霍布豪斯著，朱曾汶译：《自由主义》，商务印书馆1996年版，第24页。

## 引 语

“中国经济一枝独秀”、“21 世纪是中国世纪”、“中国已经成为世界上吸收外资最多的地区之一”……如此言语，不绝于耳。斯语无论出于何种考虑，它们俨然已成为中外媒体时刻咀嚼着的“口香糖”，成为刺激世界视听的“感知源”。当然，也成为一些心存芥蒂者的“屠龙刀”。不过，中国当下“发展日新月异，生活星转斗移”，倒也是不争的事实。

在这云卷云舒的热闹背后，有一个名字应当被提起，它就是中国企业，无论是公的，还是私的。同样不能忘记，中国人社会化和国际化所依靠的主体是中国企业，而非那些现在轰轰烈烈闪亮登场的外资企业。为什么？原因很简单，它们是“长脚的”。和着改革的脚步声，中国企业发展似乎少了几分“闹哄哄”的稚幼，多了几分“静悄悄”的沉稳。但是，许多事实在欢呼的同时似乎也向我们传递着这样的信息：中国企业沉稳中仍有几分稚幼的余情。这倒是让人联想起了数个世纪前拿破仑说过的那句古老的名言：“中国是一头沉睡的雄狮，一旦醒来，将震撼世界。”也许今日之中国的确就是一条刚刚苏醒并且正在舒展筋骨的“东方巨龙”，但是，千万不要忘却，我们自己还仅仅只是条“刚刚苏醒的巨龙”。还需要冷静地抖擞一下精神，因为还有丝丝残余的睡意，中国企业正是这条巨龙的利爪。

中国企业人需要稍稍留意一下中国企业的现实生存环境。只有对中国企业生存环境的本土分析了然于胸，那残余的丝丝睡意自然会不请自溜。因为巨龙已经清醒，知道用利爪协助自己驱赶走“瞌睡虫”。

# 目 录

## 第一篇 “全球化” 飓风中的“神州”

——冷观中国企业的生存现实

### “现实”之说：“华企”对阵“500强” / 2

你的眼神：跨国公司死盯“世界三最” / 2

一个例证：跨国公司在天堂开花 / 3

现实比较：“华企”对阵“500强” / 4

经济全球化：中国企业开始“长征” / 5

龟兔赛跑：中国企业的新长征策略 / 6

### “变革”之舞：“全球化”唤醒“中国化” / 7

乐观腔调：“全球化”的社会效率 / 7

过渡色调：“备周则意怠，常见则不疑” / 8

技术色彩：“经济全球化”的乌龟壳 / 9

悲观色彩：“经济全球化”的社会公正 / 11

实事求是：“中国化”与“全球化” / 12

### “生存”之态：中国企业人与“群狼共舞” / 13

狼来了吗：我们看错了世界，却总说世界欺骗了我们 / 13

“斯芬克斯”：跨国公司的本性之谜 / 14

暗流涌动：“全球化”内含“资源流”偏向 / 15

恶狼传说：中国企业人“与狼共舞” / 16

华企攻略：“硬跨国化”——“中国化”——“软跨国化” / 17