

21st CENTURY  
实用规划教材

21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

# 跨文化管理

晏 雄 主编



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

# 跨文化管理

晏 雄 主 编  
李永康 副主编



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

## 内 容 简 介

本书通过案例导入、案例分析、案例运用,生动地阐述了文化、跨文化、跨文化管理的内涵,跨文化管理的学科特点。在介绍跨文化管理最前沿理论的基础上,深入分析了跨文化沟通与谈判的方法与技巧以及各国谈判风格的差异,跨文化团队建设的路径以及开展跨文化管理的方法与实践。尤其重点讨论了中国企业开展跨文化管理的对策建议。

本书注重理论与实践运用的紧密结合,每章开篇有教学要点、导入案例,篇末有名人名言和复习思考题,便于读者把握重点、启迪思维,提高跨文化管理的实践能力。

### 图书在版编目(CIP)数据

跨文化管理/晏雄主编. —北京:北京大学出版社, 2011. 12

(21世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材)

ISBN 978-7-301-20027-8

I. ①跨… II. ①晏… III. ①企业文化—跨文化管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 281237 号

书 名: 跨文化管理

著作责任者: 晏 雄 主编

策 划 编 辑: 李 虎

责 任 编 辑: 李 虎

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-20027-8/F · 3018

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电 子 邮 箱: [pup\\_6@163.com](mailto:pup_6@163.com)

印 刷 者: 世界知识印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18:25 印张 411 千字

2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

---

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: [fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

## 21 世纪全国高等院校财经管理系列实用规划教材

### 专家编审委员会

主任委员 刘诗白

副主任委员 (按拼音排序)

韩传模                      李全喜                      王宗萍

颜爱民                      曾 旗                      朱廷珺

顾 问 (按拼音排序)

高俊山                      郭复初                      胡运权

万后芬                      张 强

委 员 (按拼音排序)

程春梅                      邓德胜                      范 徵

冯根尧                      冯雷鸣                      黄解宇

李柏生                      李定珍                      李相合

李小红                      刘志超                      沈爱华

王富华                      吴宝华                      张淑敏

赵邦宏                      赵 宏                      赵秀玲

法律顾问 杨士富

# 丛 书 序

我国越来越多的高等院校设置了经济管理类学科专业，这是一个包括经济学、管理科学与工程、工商管理、公共管理、农业经济管理、图书档案学 6 个二级学科门类和 22 个专业的庞大学科体系。2006 年教育部的数据表明在全国普通高校中经济类专业布点 1518 个，管理类专业布点 4328 个。其中除少量院校设置的经济管理专业偏重理论教学外，绝大部分属于应用型专业。经济管理类应用型专业主要着眼于培养社会主义国民经济发展所需要的德智体全面发展的高素质专门人才，要求既具有比较扎实的理论功底和良好的发展后劲，又具有较强的职业技能，并且又要求具有较好的创新精神和实践能力。

在当前开拓新型工业化道路，推进全面小康社会建设的新时期，进一步加强经济管理人才的培养，注重经济理论的系统化学习，特别是现代财经管理理论的学习，提高学生的专业理论素质和应用实践能力，培养出一大批高水平、高素质的经济管理人才，越来越成为提升我国经济竞争力、保证国民经济持续健康发展的重要前提。这就要求高等财经教育要更加注重依据国内外社会经济条件的变化适时变革和调整教育目标和教学内容；要求经济管理学科专业更加注重应用、注重实践、注重规范、注重国际交流；要求经济管理学科专业与其他学科专业相互交融与协调发展；要求高等财经教育培养的人才具有更加丰富的社会知识和较强的人文素质及创新精神。要完成上述任务，各所高等院校需要进行深入的教学改革和创新。特别是要搞好有较高质量的教材的编写和创新。

出版社的领导和编辑通过对国内大学经济管理学科教材实际情况的调研，在与众多专家学者讨论的基础上，决定编写和出版一套面向经济管理学科专业的应用型系列教材，这是一项有利于促进高校教学改革发展的重要措施。

本系列教材是按照高等学校经济类和管理类学科本科专业规范、培养方案，以及课程教学大纲的要求，合理定位，由长期在教学第一线从事教学工作的教师立足于 21 世纪经济管理类学科发展的需要，深入分析经济管理类专业本科学生现状及存在问题，探索经济管理类专业本科学生综合素质培养的途径，以科学性、先进性、系统性和实用性为目标，其编写的特色主要体现在以下几个方面：

(1) 关注经济管理学科发展的大背景，拓宽理论基础和专业知识，着眼于增强教学内容的联系实际和应用性，突出创造能力和创新意识。

(2) 体系完整、严密。系列涵盖经济类、管理类相关专业以及与经管相关的部分法律类课程，并把握相关课程之间的关系，整个系列丛书形成一套完整、严密的知识结构体系。

(3) 内容新颖。借鉴国外最新的教材，融会当前有关经济管理学科的最新理论和实践经验，用最新知识充实教材内容。

(4) 合作交流的成果。本系列教材是由全国上百所高校教师共同编写而成，在相互进行学术交流、经验借鉴、取长补短、集思广益的基础上，形成编写大纲。最终融合了各地特点，具有较强的适应性。

(5) 案例教学。教材具备大量案例研究分析，让学生在学习过程中理论联系实际，特

别列举了我国经济管理工作中的大量实际案例，这可大大增强学生的实际操作能力。

(6) 注重能力培养。力求做到不断强化自我学习能力、思维能力、创造性解决问题的能力以及不断自我更新知识的能力，促进学生向着富有鲜明个性的方向发展。

作为高要求，财经管理类教材应在基本理论上做到以马克思主义为指导，结合我国财经工作的新实践，充分汲取中华民族优秀文化和西方科学管理思想，形成具有中国特色的创新教材。这一目标不可能一蹴而就，需要作者通过长期艰苦的学术劳动和不断地进行教材内容的更新才能达成。我希望这一系列教材的编写，将是我国拥有较高质量的高校财经管理学科应用型教材建设工程的新尝试和新起点。

我要感谢参加本系列教材编写和审稿的各位老师所付出的大量卓有成效的辛勤劳动。由于编写时间紧、相互协调难度大等原因，本系列教材肯定还存在一些不足和错漏。我相信，在各位老师的关心和帮助下，本系列教材一定能不断地改进和完善，并在我国大学经济管理类学科专业的教学改革和课程体系建设中起到应有的促进作用。

刘诗白

2007年8月

**刘诗白** 刘诗白教授现任西南财经大学名誉校长、博士生导师，四川省社会科学联合会主席，《经济学家》杂志主编，全国高等财经院校资本论研究会会长，学术团体“新知研究院”院长。

# 前 言

所谓跨文化管理 (transculture management), 又称交叉文化管理 (cross culture management), 是指涉及不同文化背景的人、物、事的管理。跨文化管理作为一个全新的概念, 20 世纪 70 年代开始在美国形成和发展起来, 并随着跨国经营活动在全球范围内飞速发展而开始在全球迅速传播。

在当前国内竞争国际化、国际竞争国内化的趋势下, 跨国经营日渐成为企业求生存、求发展的必然选择。企业所面对的多种文化模式时常发生碰撞。戴维·A·利克斯曾指出: “大凡跨国企业大的失败, 几乎都仅仅是因为忽视了文化差异——基本的或微妙的理解所招致的结果。”因此, 如何有效地进行跨文化管理已成为跨国企业跨国经营必须首先解决的现实课题。基于此, 我们编著了这本教材, 以期培养普通高等院校学生的文化敏感性和在跨文化环境下游刃有余的沟通能力、交际能力和跨文化管理能力, 为跨国公司输送具有国际视野的跨文化管理人才。本书共分 7 章, 具体内容如下。

第 1 章主要介绍学习跨文化管理的目的和意义, 认识跨文化管理作为一门学科的内容和特点、形成过程和研究方法。

第 2 章主要分析文化、跨文化和跨文化管理三者之间的内在关系以及文化与管理的关系; 不同文化形成的文化生态和文化圈的文化特点; 跨文化产生的原因和跨文化管理的正负效应。

第 3 章主要介绍西方跨文化管理的 4 个经典理论, 并对其进行简要评述。

第 4 章主要分析了跨文化沟通的模型、类别和技巧, 跨文化谈判的方法和不同国家、不同文化人们的谈判风格、谈判方式上的差异, 并介绍了部分国家人们的谈判特点。

第 5 章主要介绍了在跨文化经营过程中, 越来越多的跨文化团队出现了。如何发挥团队优势、打造跨文化团队, 正是该章的主要内容。

第 6 章主要介绍开展跨文化管理的几种方法, 如共同文化管理、渐进式文化整合模式等, 并对跨文化管理成功与失败的几个案例进行了分析。

第 7 章针对中国企业跨国并购的数量越来越多而成功率越来越低的现实, 为中国企业成功实施跨文化管理提出了建议和对策。

全书由晏雄设计框架和统稿, 各章节撰稿人分工如下: 第 1 章、第 2 章由晏雄编写; 第 3 章由甘开鹏编写; 第 4、6、7 章由李永康编写; 第 5 章由杨广灿编写。

在编写本书的过程中, 我们参阅了大量文献资料, 在此谨向这些作者表示由衷的谢意! 由于编者的能力有限, 本书还存在许多不足之处, 敬请各位专家和读者批评指正!

晏 雄

2011 年 7 月 18 日

# 目 录

第 1 章 导论 .....	1	复习思考题 .....	51
1.1 学习跨文化管理的意义 .....	2	第 3 章 跨文化管理基本理论 .....	53
1.1.1 文化的挑战和管理中的 文化冲突 .....	2	3.1 克拉克洪与斯乔贝克的六大价值 取向理论 .....	54
1.1.2 人类已进入文化时代,文化 力彰显魅力 .....	3	3.1.1 对人性的看法 .....	55
1.1.3 全球经济一体化挑战企业 管理 .....	7	3.1.2 对人自身与外部自然环境 关系的看法 .....	56
1.2 跨文化管理学的产生 .....	8	3.1.3 对自身与他人的关系的 看法 .....	56
1.2.1 跨文化管理活动的历史 溯源 .....	8	3.1.4 人的活动导向 .....	56
1.2.2 跨文化管理学的产生 .....	10	3.1.5 人的空间观念 .....	57
1.3 跨文化管理学的特点 .....	12	3.1.6 人的时间观念 .....	57
1.3.1 文化界域的复杂性 .....	13	3.2 吉尔特·霍夫斯泰德的文化维度 理论 .....	58
1.3.2 文化选择的规律性 .....	13	3.2.1 个人主义和集体主义 .....	58
1.3.3 跨文化传通的有效性 .....	13	3.2.2 权力距离 .....	61
1.3.4 跨文化管理的环境 适应性 .....	13	3.2.3 不确定性规避 .....	63
本章小结 .....	15	3.2.4 价值观男性化与女性化 .....	66
复习思考题 .....	16	3.2.5 长期取向与短期取向 .....	68
第 2 章 文化、跨文化与跨文化管理 .....	17	3.3 特罗姆皮纳斯的文化架构理论 .....	70
2.1 透视文化 .....	18	3.3.1 普遍主义-特殊主义 .....	71
2.1.1 文化的概念 .....	18	3.3.2 个人主义-集体主义 .....	73
2.1.2 文化的层次 .....	25	3.3.3 中性化-情绪化关系 .....	73
2.2 文化生态与文化圈 .....	31	3.3.4 关系特定-关系散漫 .....	75
2.2.1 文化圈理论 .....	32	3.3.5 注重个人成就-注重社会 等级 .....	77
2.2.2 文化生态 .....	33	3.4 个人主义-集体主义理论 .....	78
2.3 文化与管理的关系 .....	37	3.4.1 个体对自我的定义 .....	78
2.3.1 管理也是一种文化 .....	37	3.4.2 个人目标与群体目标的 相对重要性 .....	79
2.3.2 文化与管理具有共生性 .....	37	3.4.3 个体对内群体和对外群体的 区分程度 .....	80
2.3.3 文化对企业管理的影响 .....	38	3.4.4 个人态度和社会规范决定个体 行为时的相对重要性 .....	81
2.4 跨文化与跨文化管理 .....	41	3.4.5 完成任务和人际关系对 个体的相对重要性 .....	82
2.4.1 跨文化的概念 .....	41	本章小结 .....	83
2.4.2 跨文化产生的原因 .....	42	复习思考题 .....	84
2.4.3 跨文化差异的影响——文化 冲击 .....	43		
2.4.4 跨文化管理的内涵 .....	47		
本章小结 .....	50		



<b>第4章 跨文化沟通与谈判</b> .....	87	6.1.4 共同文化管理模型 .....	197
4.1 跨文化沟通 .....	88	6.1.5 实施共同文化管理的 方法 .....	199
4.1.1 跨文化沟通的定义 .....	88	6.2 渐进式文化整合模式 .....	201
4.1.2 跨文化沟通模型 .....	90	6.2.1 渐进式文化整合模式的 理论来源 .....	202
4.1.3 影响跨文化沟通的主要 因素 .....	93	6.2.2 渐进式文化整合模式的定义 与内容 .....	203
4.1.4 跨文化沟通的手段——语言 符号和非语言符号 .....	99	6.2.3 渐进式文化整合模式的 实施策略 .....	204
4.1.5 开展有效的跨文化沟通 ..	112	6.3 跨文化管理典型案例 .....	209
4.2 跨文化谈判 .....	115	6.3.1 从海尔集团美国建厂看 海尔国际化战略 .....	209
4.2.1 谈判的概念 .....	115	6.3.2 伊莱克斯中国战略, 在 迷失中转型 .....	211
4.2.2 跨文化谈判中的文化 差异 .....	119	6.3.3 森马实施本土化战略与温州 服装企业实现对接 .....	216
4.2.3 进行跨文化谈判的过程 ..	125	6.3.4 中老跨国企业——老挝万荣 水泥厂的渐进式文化整合 模式分析 .....	218
4.2.4 各国谈判掠影 .....	131	本章小结 .....	219
本章小结 .....	146	复习思考题 .....	220
复习思考题 .....	146	<b>第7章 中国企业实施跨文化管理的对策     分析</b> .....	226
<b>第5章 跨文化团队建设</b> .....	154	7.1 中国企业跨国并购的成与败 .....	228
5.1 组建团队的意义 .....	155	7.1.1 中国企业跨国并购的发展 脉络 .....	228
5.1.1 团队的定义和特征 .....	156	7.1.2 中国企业跨国并购的 动因与特点 .....	232
5.1.2 团队的理想状态 .....	158	7.1.3 并购取得的成功与经验 ..	235
5.1.3 团队的不理想状态 .....	159	7.1.4 并购的挫折与教训 .....	239
5.1.4 对团队假设的检验 .....	160	7.1.5 对中国企业跨国并购的政策 建议 .....	243
5.1.5 团队合作是时代发展的 必然 .....	163	7.2 中国企业实施跨文化管理的现状 分析 .....	244
5.2 跨文化团队 .....	167	7.2.1 中国企业跨国经营的发展 阶段 .....	244
5.2.1 跨文化团队的类型 .....	167	7.2.2 中国企业跨文化管理存在的 问题 .....	248
5.2.2 跨文化团队的优势和 劣势 .....	169	7.3 中国企业实施跨文化管理的对策 建议 .....	254
5.2.3 跨文化团队的合作基础 ..	170	7.3.1 正视文化差异, 进行多元 交流 .....	254
5.3 打造优秀的跨文化团队的方法 ..	174	7.3.2 注重沟通, 提升文化 理解力 .....	256
5.3.1 打造优秀的象征性文化 团队 .....	174		
5.3.2 打造优秀的双文化团队 ..	175		
5.3.3 打造优秀的多文化团队 ..	177		
本章小结 .....	179		
复习思考题 .....	179		
<b>第6章 跨文化管理方法与实践</b> .....	184		
6.1 共同文化管理 .....	185		
6.1.1 共同文化管理的理论 来源 .....	185		
6.1.2 共同文化管理及其特征 ..	191		
6.1.3 跨国企业共同文化的培植 ..	193		

7.3.3 使命陈述, 塑造共同目标 ...	258	人力资源培训与开发 .....	266
7.3.4 正确调整 and 选择管理模式 .....	260	7.3.8 政府在企业的跨文化管理	
7.3.5 中国企业跨文化管理的		过程中发挥保护和促进	
本土化战略 .....	263	作用 .....	270
7.3.6 打造优秀跨文化团队,		本章小结 .....	271
实施人本型法制管理 .....	266	复习思考题 .....	271
7.3.7 大力开展中国企业跨文化		<b>参考文献</b> .....	275

# 第 1 章 导 论

## 教学目标

通过本章的学习，使学生了解学习跨文化管理的目的及意义，掌握跨文化管理学产生的原因及过程和跨文化管理学的学科特点。

## 教学要求

知识要点	能力要求	相关知识
学习目的及意义	(1)对管理中存在文化冲突原因的理解 (2)对文化时代的文化力的概括和理解 (3)全球经济一体化挑战企业管理	(1)文化的挑战 (2)管理中的文化冲突无处不在 (3)人类3个时代的3种力量：政治力、经济力、文化力 (4)文化时代的基本特征 (5)全球经济一体化改变传统企业管理模式 (6)经济全球化带来文化全球化 (7)跨文化管理关系企业经营成败
跨文化管理学的产生	(1)跨文化管理活动历史溯源 (2)跨文化管理学的产生	(1)商业时代、开发时代、政治让与时代、国家化时代 (2)价值取向的差异 (3)对异文化缺乏敏感性 (4)美日企业管理的差异
跨文化管理学的特点	(1)对跨文化管理学学科特点的理解	(1)文化界域的复杂性 (2)文化选择的规律性 (3)跨文化传通的有效性 (4)跨文化管理的环境适应性

性相近，习相远。

——孔子



## 基本概念

政治力 经济力 文化力 跨文化管理学 文化界域 文化选择 跨文化传通



## 导入案例

### 德国梅赛德斯—奔驰公司的全球化战略

一辆梅赛德斯—奔驰豪华轿车装配完成，行驶 20 分钟后到达斯图加特下图尔克海姆区的康采思总部，然后运到买主手中。虽然汽车只行驶了 20 分钟，但是它的上万个零部件却已经进行了一次“世界旅行”。它的电缆来自奥地利、斯洛伐克和墨西哥，暖气和空调来自日本，音响系统来自美国，总之，这辆“德国制造”的高质量、高信誉的汽车是 15 个国家 4 000 名合作伙伴共同组装的产品。德国的梅赛德斯—奔驰就是实施了全球化战略，一年净赚几十亿马克(1 马克约为 4.427 2 元人民币)。



## 点评：全球经济一体化挑战企业管理

随着经济全球化带来的文化全球化，国际市场国内化、国内市场国际化的格局已经形成，企业的跨国经营已是大势所趋。跨国企业管理面临着一个新的难题，那就是如何管理来自不同国家、具有不同文化背景、不同宗教信仰和风俗习惯的员工。在此背景下，跨文化管理也就应运而生。本章主要介绍学习跨文化管理的目的、跨文化管理学的产生及其学科特点。

## 1.1 学习跨文化管理的意义

### 1.1.1 文化的挑战和管理中的文化冲突

#### 1. 文化的挑战

(1) “地球村”经济逐步拓展其发展空间，文化差异仍可清晰界定。

随着电视技术、通信、网络和交通的高速发展，人们正走在一条美国五星级上将马歇尔(Marshall)所提出的“地球村”的道路上，即 21 世纪的人们会有相似的服饰和行为，都穿着利瓦伊的牛仔裤、鳄鱼的衬衫、阿迪达斯的跑鞋，戴着瑞士的手表，吃着麦当劳，唱着卡拉 OK。世界正在变成一个单一的市场，哪里成本低，就在哪里生产。任何国家和个人，如果不顺应这种“地球村”经济趋势就无法开展贸易和占领市场。除非政治领导人、企业管理者迈开步子跟上“地球村”经济的前进步伐，否则，他们将无力控制经济事务的方方面面。

尽管如此，文化差异仍可清晰界定。在被誉为“大熔炉”的纽约市街头，可以清晰地发现：不会有意大利人在唐人街沿街坐；乌克兰的餐厅一般位于第十大街，并用乌克兰语书写菜单……即使文化已被融合，仍有明显差异。正如法国哲学家琼·伯治劳德所说：

“在美国，每个人种和种族都在发展一种有竞争力的语言和文化。”同样，1993年，欧洲联盟(以下简称“欧盟”)成立后，人们所期望的一种共同的欧洲文化并没有出现，相反，要求保留文化的意志性和完整性的呼声却越来越强。

(2) 国内市场与国际市场的界限不复存在，文化的界限仍很清晰。

一方面，随着中国加入世界贸易组织(World Trade Organization, WTO)，传统的国内市场与国际市场的界限已不复存在，国内市场国际化、国际市场国内化趋势越来越明显。每一个公司或企业所要面对的都是国际市场，这些公司或企业在经营时都必须按照“国际准则”和“国际惯例”进行，否则就可能面临被并购的危险。另一方面，跨国公司纷纷到中国抢占市场，但他们不得不实施本土化策略，改变一些原有的文化，以适应中国消费者的文化需求；同时，中国企业在与外资企业的竞争中不断成长，开始“走出去”拓展海外市场，尤其是在2008年金融危机之后，由于海外并购成本下降，许多中国企业纷纷到海外开展并购业务，如四川腾中重工机械有限公司收购通用汽车公司旗下的品牌“悍马”、中国投资有限责任公司以12亿美元增持摩根士丹利股份、联想集团收购IBM的个人计算机(PC)业务等。但在这些轰轰烈烈的并购业务中，成功者甚少，其中一个重要的原因就是文化差异的存在和企业跨文化管理能力的缺失。

## 2. 管理中的文化冲突无处不在

《哈佛商业评论》的前任编辑罗萨贝斯·莫丝·坎特在对25个国家的11678个管理者进行调查后得出结论：“由共同的管理文化而获得商务实践上的统一，从而建立一个全球性的‘公司村’的想法最终只能是一个梦想，在现实中很难实现。”案例1-1生动地说明了这一点。



### 案例 1-1

日本文化特别注重认同感和归宿感。这种文化所创造的“表面上的和谐”及“模棱两可”的态度常使外国人根据日本人的表象得出错误的结论。

在沙特阿拉伯，正式会议上所签订的协议书仅仅是用来得到社会认可及建立信任的，而不是用来执行的。

在印度尼西亚做生意时，你与任何性别的人都可以握手，但用左手握手则是不被允许的。

上述故事从一个侧面反映了文化冲突的普遍性，它向那些管理者以及那些将要选择以经理作为职业的学生展示了提高跨文化管理能力的必要性。

## 1.1.2 人类已进入文化时代，文化力彰显魅力

### 1. 人类3个时代的3种力量：政治力、经济力、文化力

有文字的历史，就是人类文明的历史。人类创造自己的世界并推动其发展。人类创造世界凭借3种力量：经济力、政治力和文化力。经济力是最基础的生产力，它在人类历史的全过程中发挥作用。政治力是派生的、附着的创造力，它派生于经济力，附着在经济力之上，通过经济力而产生创世的作用。但在特殊的历史阶段，政治力也能单独发挥创世的

作用。文化力是人类拥有的深层次的创世的能力，它蕴涵在经济力和政治力中，影响或促进经济力的发挥。社会进入文化时代之时，文化力也能单独发挥创造世界的作用。

### 1) 政治时代的政治力

从文明产生直至近代资本主义时代，是人类的政治时代。政治时代的标志，是人类对国家统治的依赖具有绝对性。政治力来源于国家，政治成为社会的主题，谁掌握国家政权，谁就拥有最强大的力量，谁就能改造世界。而政治力表现为武装暴力，表现为军队。谁拥有军队，谁拥有暴力，谁就是国家的主宰。但当政治力转移到执政者的对手手中时，其对手就会拥有军队、拥有革命暴力。新的政治力会否定旧的政治力，从而爆发政治革命。

### 2) 经济时代的经济力

人类进入近代资本主义时代，就跨进了经济时代的大门，社会的经济力跃居于人类创造世界力量的首位。资本决定一切，资本改变一切。社会的经济力来源于资本的力量，人类在资本运动的基础上建立国家，国家又反过来服务于资本的运动。经济力居统治地位的时代，是人类第一次战胜自然的时代，是人类凭借科学技术能力极大提高自己能力的时代，是人类有史以来最自信的时代。人类自信能够“征服自然”，正是人类自信的体现。

### 3) 文化时代的文化力

20世纪将要结束时，人类惊讶地发现，另一种力量以不可阻挡之势勃发而出，这种力量就是文化的力量。尽管这种力量千百年来一直伴随人类而存在，但它始终处于从属的地位，从属于政治力和经济力，从未独立地发挥过作用。20世纪末，文化力的地位突然显得如此显赫，以致政治力也要借助文化力才能发挥作用。另外，还出现了经济文化、商业文化、科技文化、企业文化的说法。于是人们普遍相信，今后将由文化力来改变社会。今天的文化就是明天的经济，拥有文化力就拥有国富力，现代的国富论就是文化力论。

老子说，“天下万物生于有，有生于无”（《道德经》），所有有形的事物都来源于无形的事物，无形的事物对企业来讲就是企业文化。正如企业界所流传的“三流企业做产品，二流企业做品牌，一流企业做文化”所描述的状况一样，企业文化对企业管理的重要性已被许多企业的实践证明。方太集团总经理茅忠群曾认为，“几十个人的企业靠企业主个人管理，几百个人的企业靠制度管理，几千个人的企业必须靠文化管理”。海尔集团（以下简称“海尔”）“先卖信誉，后卖产品”的品牌文化，使其知名度不断提升。海尔品牌文化有3个层次：一是知名度，即花钱打广告；二是信誉度，即良好的售后服务承诺；三是美誉度，即有口皆碑，能满足用户的潜在需求。在国际市场上采取“在发达国家创牌子（在美国设厂），在发展中国家扩牌子”的先难后易的品牌推广战略，使海尔成为了世界级的品牌。

## 2. 文化时代的基本特征

20世纪80年代，日本首相大平正芳提出了“文化时代”的概念。文化时代显现出了一系列与以往不同的特征<sup>①</sup>。

<sup>①</sup> 参见黎永泰，黎伟，2003. 企业管理的文化阶梯. 成都：四川人民出版社，15—20.

### 1) 商品的文化含量、文化附加值越来越高

商品的文化附加值包括商品的构思、设计、造型、款式、装潢、商标、品牌、广告、颜色、韵味、民族风格、伦理价值、审美意识等。它们凝结着商品生产者的文化素养、文化个性、文化价值理念，有丰富的文化内涵。它是民族文化、社会文化、区域文化和企业文化个性的结晶。人类的消费包括物质消费和精神文化消费。物质消费是为了满足人的生理和安全需要，精神文化消费是为了满足人的情感、参与、自我实现、学习和信仰的需要。一般情况下，人只要得到一定物质消费的满足，就有可能进行心理和文化的消费。

就吃穿住而言，大多数人吃饭是为了充饥，但也为了吃饭时达到心理愉悦和满足审美的需要；温饱时代人们穿衣服主要是为了保暖，但也是为了达到心理的愉悦和满足审美的需要；人们住房是为了有一个遮风避雨的家，但也是为了有一个舒适的心理文化空间。那时，心理和文化的享受对多数人而言是奢侈的，但到了小康时代就有了很大的不同。吃饱与否已不是什么问题，关键是要吃出质量、吃出文化，讲究的是色、香、味、形、器、服务、环境和人性尊重俱全；穿暖与否已不是什么问题，关键是要穿出时髦、穿出个性、穿出文化，讲究的是设计、款式、流行、品位、风格和个性的张扬；住房也不再是问题，关键是要营造美学空间，选择利益空间、社区空间和生态空间，住出身份、地位、群体、阶层、个性，住出文化水准来。人们购买商品，大多时候是在为商品的文化附加值付费，甚至同一种商品因为不同的颜色象征、不同的包装，价格也会不同。越来越多的商家把产品的设计由机能重点转移到文化重点上。

### 2) 市场营销逐渐变为文化营销

营销是一种交易行为、买卖行为、生意行为。在文化时代的营销中，人们在进行交易时的显著特征是先交换文化，后交换产品。这就使交换变成了文化行为。交换双方的文化沟通成为实现交换的重要桥梁。买卖双方找到卖点和买点的共同点就是文化，卖方售出产品更是在售出文化，买方购入产品更是在购入文化。文化的高度认同性，成为买卖得以实现的前提。企业在寻找卖点的时候，更多地从文化层面去构想并形成概念；而顾客在寻找买点的时候，往往把购买机能降到其次，而主要购买商品的文化附加值。有效构思的方法、手段必须要有无穷的创意，才能吸引顾客。只有这样，企业才会焕发勃勃生机，而构思、方法、手段的创意往往依赖于文化和智力。例如，卷烟这类看似与文化无关的产品的销售，也都浸入了越来越多的文化气息。安徽黄山牌香烟刚打出“品黄山，天下无山”的广告，云南红塔山香烟就打出了“山外有山，红塔集团”的广告，紧接着又打出了更具文化气息的广告——“山高人为峰”。可见，文化营销烽烟正起。

文化时代的营销人员不仅要有高超的商品素养、市场素养、人际关系素养，还要有高超的文化素养和智力素养。国际营销中跨文化问题已成为突出问题，跨国营销也已成为跨文化的交流活动。怎样实现跨文化传通，怎样克服文化障碍，在营销中如何尊重双方的文化，怎样加深对异文化的理解，怎样实现文化交流中的融合、吸收、借鉴等，已成为跨国营销的主题。营销人员在跨国营销过程中，首先要面对的是不同文化的价值体系，如语言、风俗习惯、社会组织亚文化、宗教信仰和生活方式等，因为它们决定着目标市场的选择、产品的文化风格、营销的文化形式、买卖的文化习惯方式以及文化的理解等。

总之，文化时代的营销已不再是卖什么东西的问题，而是怎样运用文化手段和工具的问题。正如彼得·德鲁克所说：“昨天的商业挑战与其说是技术上的挑战，不如说是文化



上的挑战，就像任何其他商业现象一样，文化也必须得到妥善处理。”

### 3) 企业必须更加重视消费者的文化心理要求和审美要求

人们的消费价值观会随着消费水平的变化而变化。在人们消费能力较低、基本停留在温饱水平时，消费价值观的主流是金钱价值观。金钱是消费的尺度，能够用尽量少的钱买到尽量好的和尽量多的商品，是消费者的主要消费心理。

当人们生活水准逐渐高于温饱水平时，消费心理的主流受时间价值观支配，时间成为衡量消费的价值尺度。购买的商品除了要讲求质量好以外，是否省时及时也成为消费中要考虑的重要因素。周到、及时、准时、省时的上门服务，以及体现身份、地位、阶层、个性的服务等，已成为消费中必须考虑的问题，金钱的支出已不再是唯一的决定因素。

当生活水平进一步提高，人们的文化消费心理需求也会越来越高，此时消费心理的主流就会受审美价值观和个性价值观支配，审美和个性成为衡量消费的价值尺度，付出高额的金钱当一次潇洒的“上帝”已成为流行和时尚。消费的关键在于满足审美的要求，时尚已成为消费者的价值选择。少女们夏天所穿的露脐装、露背装、露胸装，冬季所穿的超短皮裙等，无不因满足了她们的审美要求而被青睐。

文化时代的消费市场受到美学观念的全面冲击，人们的生活质量中的美学含量大幅提升。对产品的美的追求、市场组合中的文化审美战略、现代企业服务中的文化美学服务、企业环境的美学生态特征，无不成为文化时代企业和市场、企业和消费者相互关系的重要影响因素。“美的文化标准”要求企业在产品的构思、造型、款式、风格、包装等方面，体现美学的价值，把对美的关注导入到产品中去。

### 4) 人们的文化价值观趋于多元化

价值观是文化的核心，是一种文化对意义、取向、状态、类型的态度，这些方面包含了人们对真、善、美可取或不可取的追求。价值观具有内容属性和强调属性。内容属性强调某种方式的行为或存在状态是重要的；强度属性则表明其重要的程度。一般情况下，社会面貌受价值观的统一状况和多元状况的影响极大。如果社会价值体系趋于一元抑制多元，社会会呈现稳定而保守的局面；如果社会价值体系在一元中趋于多元，则社会既稳定又呈现发展和充满活力的局面；如果社会价值体系处于多元状态，则社会呈现急剧变化而又混乱的局面。上述3种状况一再为实践所证实。文化时代的社会价值观属于第二种状况。社会有具有主导作用的价值观，这种价值观为国家和企业及组织所倡导，为民众所认同；但又有多元的价值观包含其中，使之丰富而多彩。这种多元文化使文化时代被称为最有生气、最有希望、最富于创造的时代。文化时代价值观的统一性来自于多元性，它是多元中的一元，一元中的多元，一元蕴含多元，多元表现和丰富一元。社会因有主导的价值标准才能稳定而有序、理性而发展，同时社会又因有多元化的价值观而生机勃勃、自由祥和而宽松。文化价值观的迅速变化和多元化，使短暂性取代了永久性。对企业而言，企业家已不能再幻想能生产一种永久的产品吸引公众，公众也不会对某种产品作单一的价值选择和永久的价值选择。

可见，文化时代的价值观是一元和多元的统一，所以消费也呈现出一元与多元的统一。

### 5) 企业的伦理道德水平已成为企业安身立命的根本

企业的伦理道德水平是企业文化的衡量指标。文化时代要求企业将伦理素养和实践提



高到很高的水平。企业产品的质量不仅表现为机能质量,还表现为文化健康质量、环境健康质量、伦理素养质量。任何产品不仅应有有益于大众的身体健康、生活健康,而且应有有益于人的精神健康,有益于环境的保护和生活质量的提升,在伦理上有助于社会风气的纯化和提升。

许多企业都提出了“用道德治厂,用心灵工作”的口号。韩国企业提出“21世纪的企业是讲究伦理道德的企业”;日本住友公司的经营理念则是“为国家和社会作贡献,重视人。”总之,文化时代的企业伦理会成为文化时代经营行为的准则,它使人更加文明,使社会生活更加美好,从而使人和社会更加和谐。企业高度伦理化,成为文化时代的显著特征。

### 1.1.3 全球经济一体化挑战企业管理

#### 1. 全球经济一体化改变传统企业管理模式

随着全球化(globalization)成为时代潮流,全球经济一体化已成为不可阻挡的趋势。“全球化”最早是由泰奥多尔·莱维(Theodore Levitt)于1983年提出的。他在《哈佛商报》上的题为《谈市场的全球化》<sup>①</sup>一文中,用“全球化”这个词来形容此前20年间国际经济发生的巨大变化,即“商品、服务、资本和技术在世界性生产、消费和投资领域中的巨大扩散”。莱维认为,全球化只涉及国际贸易,特别是跨国公司的全球化管理以及他们在世界各地建立工厂并销售自己的产品的能力问题。根据上述定义,全球化意味着市场的融合,意味着跨国公司可以在全球任何地方以同一方式生产、销售自己的产品,从而改变传统的只限于一国、一地的企业管理的模式。例如,美国波音公司生产波音客机所需的450万个零部件,来自6个国家的1500家大企业和1.5万家中小企业,波音公司所完成的,不过是科学的设计、关键零部件的生产和产品的最终组装。跨国公司把全球变成了自己的原料生产地、配件和产品加工厂、商品销售市场,这必然会带来企业管理模式的变革。

#### 2. 经济全球化推动文化全球化

经济全球化推动了文化全球化的发展。作为文化与经济相互作用在全球化中的体现,文化全球化也会对经济全球化产生重要的影响。所谓文化全球化,是指文化在全球范围内跨国、跨民族流动,各国各民族文化在世界范围内相互作用、相互交流、相互渗透、相互交融;但民族文化特色得到全球尊重。如古埃及、古巴比伦文化对希腊文化的影响,印度佛教文化对中华文化的影响,中华文化对日本、韩国、越南乃至欧洲等民族文化的影响等。可以说,当今世界几大文化传统或体系,都是由历史上多种文化交融而成的,同时,文化全球化中各民族文化之间的交流也加深了各国对其他国家文化的了解。虽然在文化全球化的过程中也呈现出民族文化本土化(即凸显各民族文化之间的差异)的现象,这显然不利于蕴涵本国文化的商品和服务在其他国家的销售。但是,这种民族文化本土化是在各民族文化相互交流的前提下展开的,只要一国了解了文化差异,那么就可以在国际营销中根

<sup>①</sup> Alan M. Kantrow(ed.). Sunrise sunset: Challenging the Myth of Industrial Obsolescence. Jonh Winley & Sons; 53-68.