

北京大学当代企业文化研究所
中国企业文化研究院
中国企业文化研究会

联合推荐

比较 企业文化学 原理

□ 王超逸 主编
□ 王儒雅 副主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

北京大学当代企业文化
中国企业文化研
中国文化研

比较 企业文化学 原理

□ 王超逸 主编
□ 王儒雅 副主编

BIJIAO QIYE WENHUAXUE YUANLI



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容提要

本书从中外企业文化的发生、流布、演变的轨迹,从管理思想史、文化史、中外比较文化史、中外文化交流史的角度,论述了东西方企业文化类型的异同、变异,论证了它的学科性质,描述了它形成演变的历史踪迹,预测了它的走向。书中设计了多个典型案例,一一进行剖析,归纳了其管理类型和不同文化板块的文化模型。

本书具有比较文化的学术视野、开放的文化观念、独特的问题意识、严谨的理论思考和缜密的史料论证。在价值论与方法论的多个层面为比较企业文化学的创立和完善提供了丰富启示。

本书适合经济管理类专业的高年级本科生、研究生、博士生阅读,也适合国际化企业集团和跨文化管理从业者及相关从业者参考。

图书在版编目(CIP)数据

比较企业文化学原理/王超逸主编. --北京:高等教育出版社, 2012. 12

ISBN 978-7-04-029389-0

I. ①比… II. ①王… III. ①企业文化-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第159669号

策划编辑 张欣
责任校对 殷然

责任编辑 张欣
责任印制 尤静

封面设计 王凌波

版式设计 余杨

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印 刷 北京市密东印刷有限公司
开 本 787mm×960mm 1/16
印 张 29.75
字 数 530千字
购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2012年12月第1版
印 次 2012年12月第1次印刷
定 价 39.80元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换
版权所有 侵权必究
物 料 号 29389-00

主 编：王超逸

副主编：王儒雅

撰稿人：（以章节先后为序）

李庆善 王超逸 王儒雅 鲁 军 厉以宁

李中华 葛 雷 齐彦芬 魏常海 沈华嵩

马慈和 孙钱章 袁玉兰 孙耀君 谢人兴



王超逸

前言

一、世界文化的总体发展趋势与格局

2005 年联合国教科文组织第 33 届大会通过了《保护文化内容和艺术表现形式多样化公约》（简称为《文化多样性公约》，该公约的主旨是承认并保护当今世界文化发展的重要趋势——文化的多样性。而在此前 2000 年的联合国教科文组织发布的世界文化报告的题目是《文化的多样性、冲突与多元共存》；2001 年联合国教科文组织第 31 届大会通过了《文化多样性宣言》。联合国教科文组织关于世界文化特点与发展趋势的把握，表明了对人类所创造文化的未来发展道路的基本判断和乐观预期。

世界文化的总体发展趋势是与当今世界总体发展趋向密不可分的。我们认为，世界未来的特点是政治多极化、经济全球化、科技进步日新月异、综合国力竞争日趋激烈以及在全球化与本土化、一体化与多元化之间进行较量。

经济全球化对世界文化的发展正产生重大影响，使世界文化发展呈现出三大特点：① 由精英走向大众；② 民族精神与世界文化的关系在反思中走向复杂；③ 全球化的悖论成为当今文化思考和文化发展的主题。

由此，目前世界文化呈现这样两股思潮：少数发达国家的思想家和政治家从维护自身国家利益出发，打着普世文明、普世伦理的幌子，继续推行西方价值观，将他们的价值观和思想强加给其他国家和民族，实际上是在固守“西方中心论”；与此同时，部分发展中国家在纷纷摆脱殖民统治后，为维护民族独立和经济复兴，从珍视自身民族传统，保护、捍卫民族文化战略资源的角度，形成一种固本寻根、排斥外来文化的部落主义。我们既要反对文化上的霸权主义，又要摒弃文化上的部落主义。反对文化上的霸权主义和摒弃文化上的部落主义，要以承认、

接受、理解、尊重多元文化为前提,承认人类文明乃至民族、群体、个人的多样性和差异性,承认几千年来世界多民族文化相互交往和影响是文化发展的里程碑,批判排斥外来文化的狭隘心理和文化基因,以一种新的视角观察当前不同政治、文化之间的关系,并建立一种新格局下多元化的新型文化。还在 20 世纪 20 年代初,印度国父圣雄甘地站在民族觉醒、文化自觉的角度以忧患和开放的思想警示后人:“我希望世界各地的文化之风都能尽情地吹到我的家园,但是我不能让它把我连根带走。”他的思想对今天依然有着指导和启示的意义。

基于对世界形势的判断,全球学者对于文化的观点主要有四派:①文明的和谐与共同繁荣论(以中国学者冯友兰、费孝通、汤一介的观点为代表);②文化冲突论(以美国学者塞缪尔·亨廷顿代表作《文明的冲突与世界秩序的重建》中的观点为代表);③文化共存论(以德国学者哈拉尔德·米勒代表作《文明的共存——对塞缪尔·亨廷顿“文明的冲突论”的批判》中的观点为代表);④文化既冲突又共存论(以英国学者理查德·D 刘易斯代表作《文化的冲突与共融》中的观点为代表)。综合以上派别,可以推断,世界文化将在全球化与本土化之间互动。有两种力量在分别推动这种运动,一种力量是经济的全球化力量,另一种力量是文化的民族自觉的本土化力量。在这两种力量的冲突中实现着多元文化的激荡、交融和提升,从而使世界文化多元共存,创新发展,构成一个多元、和而不同、相异相生的大格局。

二、东西方企业文化的发展趋势

企业文化是全部文化中的亚文化和经营管理文化,既受着一般文化原理的支配,又离不开上述世界经济文化发展大格局的制约。

考察东西方企业文化发展趋势,大致可以做这样的比较:

企业文化作为一门管理理论,作为现代管理的一种方法,传入我国已近 30 年了。它从最初的引进、启蒙,到质问、裂变,再到整合、本土化,走过了一段不平凡的历程。改革开放 30 多年来,我国的伟大实践创造了历史勋绩,创造了物质价值、精神价值、思维价值。三大价值中具有独立而永恒性质的是精神和思维。企业文化作为管理的一个重要领域,是时代的新精神、新思维。

企业文化作为一种文化存在状态和管理经验,在中外经济发展史上可以说是源远流长。以华夏民族而言,自有商品交换以来,就有了企业的存在,先民们建立了交往的经济伦理规则。从先秦的管仲、范蠡、子贡等这些经营管理的鼻祖到丝绸之路上的驼队,从郑和的西洋远航,到晋商、徽商、浙商、粤商、儒商、客商的纵横天下,其中的管理经验和企业文化生生不息,绵绵相继。它承载着中华民族传统文化中的大道伦理、乾坤大德的精神,其主要精神是天人合一、以人为本、刚健自强、以和为贵。它薪传着东方文明的火种,照亮着人类未来的前程。

它将在与世界文明平等的对话交流中实现文化的重建和再造，这标志着中华民族的企业文化是世界企业文化的文明大家庭的起源之一。西方的企业文化同样源远流长，创造了伟大的奇迹。从世界上现存时间最长的瑞典的斯托拉公司（距今700多年），到美、日、欧盟列入《财富》500强榜的若干企业，其企业文化共同构建了近、现代管理文明。

当代西方管理思想发展，呈现了这样的趋势：① 管理的人性化趋势；② 生产经营系统和管理组织结构的革命性变革；③ 企业竞争由传统的要素竞争转向核心能力的竞争，企业文化成为企业竞争能力的重要源泉；④ 企业之间的关系由竞争转向合作，构建网络组织、虚拟企业、战略联盟，进行供应链管理、企业社会责任管理等；⑤ 随着信息技术的发展，信息化成了企业管理的平台；⑥ 全球化趋势；⑦ 将文化管理与知识管理、智能化管理、网络化管理结合起来。概而言之，广博深化、相互融合、快速变化。如果我们不是在“术”的狭隘范围内理解企业文化，那么东西方的企业文化在“道”的层面上应该是和而不同、多元共融的。东西方的共融、传统与现代的共融、科技与人文的共融、多元文化的融合和“体”与“用”的融合，是21世纪全球企业文化发展不可逆转的大势。

21世纪的中国人将以科学的指导思想来检阅本土的、西方的、世界其他的企业文化，加以取舍和改造，构建起新的、有中国特色的企业文化体系。这一体系将有开放、创新、兼容的特色。

三、克服与西方企业文化交往的盲目性

在构建和完善中国特色企业文化体系的过程中，我们面对西方企业文化，要克服与西方企业文化交往的盲目性，这种盲目性具体体现在：

（一）不能以客观的、冷静的态度去分析、汲取西方企业文化中优秀的东西

众所周知，同中国的企业文化一样，西方企业文化源远流长，有多姿的流派和多彩的内涵。当代西方发达资本主义国家企业文化的成就及发展中的创新，都值得我们认真地去研究、借鉴、消化。21世纪中华民族的伟大复兴将是中华文明的伟大复兴。中国企业文化建设中如果没有全面地、正确地摄取西方优秀企业文化养分，那么要完成这一复兴事业，是不可想象的。

西方发达国家最早进入近代化、工业化和现代化。它们最早对经济发展的规律和模式进行了不懈的探索，如对资本主义生产关系不断调整，政府对经济的干预和宏观调控大大加强，工人参加管理，职工持有股份，实施普遍的社会保障制度，其企业组织形式已发展成作为经济全球化的深厚基础的巨型跨国公司，等等。再如，对市场经济的运行规律、企业的社会责任、国家企业文化安全、经济与企业软实力建设等的把握，说明西方不断对自身进行扬弃，它们的这种创造和探索的精神一直没有停步。

西方的优秀企业文化积淀是人类共同的精神财富。当前,以国际分工为基础、以世界市场和世界经济体系为纽带的经济全球化趋势大大加强。在未来相当长的历史时期内,正确处理东西方企业文化的关系是对世界经济具有全局性影响的主题。我们在与西方国家竞争、合作、相互影响地共处的同时,要以积极的心态,增加对话,加强合作,包容、吸取其先进的价值观和理念,作为构建我们新企业文化体系的重要的、有益的养分。

(二) 容易偏爱西方学者对西方企业文化所作的批判以及对中国企业文化的奉迎

以此情感为支配,我们可以为排斥西方优秀企业文化找到论据。西方的有远见的学者、企业家、管理学家确曾不间断地批判西方企业文化,特别是两次世界大战之后以及朝鲜战争、越南战争及“9·11”恐怖事件之后而自2008年由美国“次贷危机”引发的全球金融危机以来,更对西方文明产生破灭感。他们在反思、批判自身的同时又将希望寄托于中国文明。但是,他们的反思是在西方条件下,在已经达到很高发展水准的文明与企业文化平台上,对自身企业文化的一种反思,是一种企业文化调节的机制。同时,基于对中国企业文化肤浅的了解,他们容易将中国的企业文化虚化为一种梦幻的美,并将其作为自己的理想模式。其实是一种误读。中国的企业文化学者如果以讹传讹、人云亦云,拒绝吸收西方优秀企业文化,忽视对自身企业文化劣质内容的冷峻审视,结果将会阻碍中国企业文化的建设。

(三) 盲目地、不加分析地崇拜西方企业文化

崇洋思想是部分发展中国家的文化理念,甚至积淀为一种民族情绪和民族基因,是一种在西方强势企业文化面前失去方向,失去自信和自主,并反过来否定、贬低本民族原有企业文化的心理和态度。显然,信守着这种崇洋的企业文化心态,也是无法进行企业文化建设的。

四、克服与传统企业文化对接的盲目性

我们又应该以什么样的企业文化自觉,去对待自己的传统企业文化呢?

同我们所倡导的企业文化自觉相对立的,也有两种盲目性。一种是对中国所固有的传统企业文化,采取虚无主义的心态。在追溯考察中国的传统企业文化的源流时,由于受思维和眼界的局限,往往对中国源远流长的企业文化、商旅文化传统视而不见,或不敢下结论。对新中国成立前的经营管理理论、企业文化传统存而不论,对中国台、港、澳地区的企业文化建设更是视而不见,缺乏认知和研究。由朱亚非先生主编的《风雨域外行——探寻古代中国人走向世界的足迹》,就列出了自先秦至清代23次大规模的向域外拓展的政治、外交、文化、经贸活动,说明了古代中国人的足迹遍布世界各个国家和地区,中国文明是世界文明的

一个重要组成部分，中国古代企业文化是中国新企业文化的源流，中国企业文化是世界企业文化的重要组成部分。另一种是对中国固有的传统企业文化的过分张扬，甚至以这种张扬为手段，去应对西方企业文化的强势入侵。中国传统企业文化适应传统社会的政治、经济形态，曾作出过重要贡献，至今还作为企业文化资源，在构建新的企业文化体系中成为不可或缺的重要文化元素。但是以儒学为主体和基础的传统企业文化从根本上说，毕竟是适应农耕文明和自然经济的文化。有些倡导儒学复兴的专家、学者不顾及这一点，以儒学道统自命，试图复兴儒学的昨日辉煌，至今难见明显成效。对待传统文化的正确态度是，应将其中的若干部件、元素分离出来，如“己所不欲，勿施于人”、“成己达人”、“内圣外王”、“天人合一”等理念，加以时代性、社会性改造，使其成为构建新企业文化体系的有益养分。

五、构建开放的企业文化安全战略

在西方强大的工业文明和传媒帝国挤压下，其他文明都面临着被边缘化的危险。西方企业文化借助经济全球化浪潮，加上发达的大众传媒与网络系统，容易强势而入。在西方快节奏、多姿彩的形式后面，是西方企业文化的价值内涵中大量的负面内容。面对以美国为首的西方企业文化霸权主义，有远见有作为的各国政府和有识之士、专家、学者，以民族企业文化自觉，起而捍卫本民族企业文化的纯洁性，使其避免再次沦为西方的企业文化附庸和殖民地。

基于此，2001年6月在北京航天城召开的“全国中青年企业文化学者论坛会”上，我提出了“加强国家软实力建设”、“构建国家企业文化安全防御体系”和“实施国家企业文化安全战略”的论断。文化全球化是伴随经济全球化而来的资本掠夺的一种新的当代形态。企业文化生存状态积淀着一个民族和国家经济以往的全部文化创造和文明成果，蕴涵着走向未来的一切可持续发展的文化基因，是生存和发展的全部价值与合理性之所在。因此，一旦这种企业文化遭遇威胁和侵略，则必然给民族和国家经济带来深刻的文化危机和经济安全危机。这一思想得到了业界的热烈回应，引起了高层领导的高度重视。

我提出的企业文化安全战略是一种开放的文化机制，不是盲目排外，拒绝吸收西方先进企业文化的保守战略，而是以包容、大度、高远为特征，以从容的气度，积极应对西方企业文化的挑战。今日中国，摆脱了积贫积弱，有30多年改革成果和资源的积累，正在和平崛起，在国际事务中勇于负责，是一个倡导和谐社会、赋予自主创新于国家意志、在太空探索等高科技尖端领域占有重要地位的泱泱大国。

随着中国综合国力的提升，我们已经摆脱了曾经作为弱势民族的屈辱文化心理。中国的企业家、企业文化学家必须以全球化的视野与世界企业文化平等对话

和交流，既坚持企业文化的拿来主义，坚持引进西风，融化新知，为我所用，又坚持企业文化的送去主义，文明对话，在世界企业文化的百花园中独树一帜，共发芬芳，共催春天。

今天，世界文化与经济政治相互交融，中外文化的交流与传播日益频繁，各种思想文化相互激荡，国内政治、经济、文化环境稳定有序，企业文化事业更是千帆竞发，高潮迭起。当年中国文化研究会企业文化专业委员会（前身是“中国企业文化研究院”）播下的种子在耕耘过的土壤中，已是根深叶茂，硕果累累。希望拙著在复兴民族经济，参与和平崛起，建设和谐社会、和谐世界的盛世伟业中再尽绵薄之力。

“智山慧海传真火，愿随前薪作后薪。”引冯友兰先生的哲言与诸君共勉。

北京大学当代企业文化研究所研究员
中国文化研究会企业文化专业委员会主任 王超逸
2012年8月于北京大学二院

序

由北京大学当代企业文化研究所王超逸研究员主编的《比较企业文化学》一书即将由高等教育出版社出版。应编者和高等教育出版社的邀请，我在阅读了书稿之后，欣然写下了这篇序言。

在这以前，我曾为两本有关企业文化的专著撰写过序言：一本是管益忻、郭廷建同志所著《企业文化概论》（人民出版社，1990年版）；另一本是李默之、朱双全同志所著《中国企业文化理论》（新华出版社，1990年版）。这两本书都出版于1990年，距离现在整整20年了。这20年内，中国的改革和发展取得了巨大的成绩，中国的企业文化研究也有了显著的进步，企业文化研究队伍的扩大和研究水平的提高与20年前已经不可比拟。一个突出的区别在于：20年前，企业文化研究者们着重的是研究在中国经济改革过程中发展企业文化事业的必要性和积极作用，而今天，研究的领域已大大扩展了。比如说，中国企业文化的哲学基础是什么？在中国企业文化研究中研究如何协调效率和公平之间的关系，以实现和谐社会的目标？为了促进经济的低碳化和坚持经济社会可持续发展方式，如何把生态文明建设融入企业文化建设之中？企业文化和消费文明建设之间存在什么样的关系，以及企业在这方面可以发挥什么样的作用？所有这些课题都是20年前不曾涉及的，或当时未引起人们注意的。

再以我手头这部书稿所讨论的比较企业文化学来说，这同样是一个新的课题。与1990年相比，改革和开放所取得的进展不可避免地使中国的企业面临一系列新的挑战 and 机遇。这是因为，世界文化是多元的，企业文化就全世界范围而言，是多样性的。中国改革的深化，使改制后的中国企业无论在内部管理

中还是在市场营销中都要适应新的人际关系和新的客观环境。各国的企业都离不开本土的文化传统，而在国际市场上，各种不同的文化通过企业间的竞争和合作，文化之间的摩擦和冲突时时可见。特别是在外商进入中国国内投资建厂或中外合资办企业时，企业文化可能出现这种或那种不协调现象。至于中国资本“走出去”之后，无论是在外投资建厂，或进行兼并重组，也会遇到类似的企业文化冲突的情况。因此，在国内，比较企业文化学的研究在现阶段引起越来越多的关注，是完全可以理解的。

本书在充分阐述中国文化基本特征的基础上，对西方文化和日本文化的特点也作了概括，在第九章讨论了中西文化的比较。这些章节不仅内容翔实，而且还针对比较企业文化学中的重大问题提出了新的见解。例如，关于新教伦理与资本主义工业模式、伦理的多元化与工业管理模式的全面发展、工业社会的文化矛盾与工业模式的非理性倾向、新教伦理与儒家思想以及中国传统文化在现代工业文明中的位置和新格局等命题的论述，都使读者得到启发，便于在这些方面作进一步的探讨。

从本书的结构上看，主编者对日本文化、日本企业管理模式和日本企业文化特色安排了五章之多，对美国企业文化安排的篇幅也不少，即除了前面已经有了“西方文化的基本特征”而外，另有三章专门讨论美国企业文化：“美国企业文化的奠基时期”、“美国企业文化的形成时期”、“美国企业文化的发展时期”。这三章从美国企业文化的发展史的角度讨论美国企业文化的演进过程。在我看来，这样的章节安排可能更加有益于中国的读者，因为对中国读者来说，无论目前从事企业经营管理的，还是今后有可能进入企业界的，需要了解和借鉴国外企业文化的国家中，日本和美国应当是最重要的两个国家。而且，在这些章的最后部分还附有案例和分析，所以本书不仅有理论上的价值，也有实用价值。

前面已经提及，任何一个国家的企业都是在本国的环境中成长起来的，企业文化必定受到本土文化传统的影响，因此在研究比较企业文化时，通常会把研究的重点放在各国企业文化的差异方面，而对于各国企业文化的共性相对来说注意得不够。在读完王超逸研究员主编的《比较企业文化学》书稿后，我想借为本书撰写序言的机会，就各国企业文化的共性问题谈五点看法，供读者参考。这五点看法是：

1. 认同和企业凝聚力；
2. 效率和企业管理模式；
3. 公平和企业内部矛盾的化解；
4. 处理企业和政府之间关系的原则；
5. 继承问题。

一、认同和企业凝聚力

任何一个企业，不管是什么时代和什么国家的企业，也不管它是私人创办的、合伙建立的还是政府设置的，企业的投资者总希望这家企业自成立后能够兴旺发达，而不愿它会垮掉、倒闭、破产。如果企业职工和投资者缺乏凝聚力，人心涣散，那么资本再雄厚，技术再先进，也无法避免企业萎缩和被淘汰的命运。所以企业文化的核心总是把增强企业凝聚力放在首位。中国的企业如此，西方的企业如此，日本的企业同样如此。

我们可以把企业（不管是大企业还是中小企业，甚至是微型企业）看成是一个群体，职工每一个人是这个群体的一员。认同，就是这个群体的一员承认自己同群体是一致的，他把自己看成是本企业的一分子。认同的程度有高有低，认同程度的高或低反映了一个成员对群体关切程度的大或小。从一些案例可以了解到，一个企业在走向兴盛的时候，职工的向心力是高涨的，离心力相对来说不那么明显；而当一个企业走向衰弱时，向心力减弱了，离心力增大了，这反映了职工们对企业这个群体的认同程度发生了重大的变化。职工的向心力就是企业的凝聚力，它是因认同程度的加强而加强的。无论是什么样的企业都必定关心这个问题。

企业当然是希望职工同本企业同甘苦、共患难的。尤其是在企业遇到困难时更希望职工们能同心同德，共度难关。企业文化在这种场合更能显示其重要性。人们常说要“同甘共苦”，其实，“同甘”与“共苦”并不是一回事：“同甘”靠制度，“共苦”靠精神，靠认同。也就是说，在企业兴旺时，企业如何分配盈利，使职工们“同甘”，这必须依靠规章制度，一切按规章制度办；而在企业陷入困境时，企业如何度过难关，仅靠规章制度是不够的，职工要跳槽，企业能拦得住吗？规章制度这时不一定能保证企业闯过这一关。更重要的，这种情况下要靠职工的自觉，靠职工的认同感。只要职工从心里把企业当成自己的家，凝聚力就产生了并能发挥作用。这就是企业文化的力量。

由此看来，各国的企业文化的共性之一在于培育职工的认同感和增强企业的凝聚力。不同之处在于：主要依靠什么方法来做到这一点。比如在西方基督教社会中，企业可能倾向于从宗教信仰方面来加强文化建设；在日本的某些时期，政府和企业曾经用“忠君爱国”的信念来增加企业的凝聚力（参看本书“日本文化的特征”一章）。

二、效率和企业管理模式

效率，从经济学考察，是指资源的有效配置和有效利用。资源的闲置、资源的无效配置、资源的不合理使用等，都是低效率或无效率的反映。

任何一个企业都会重视效率的变化，因为这关系到企业的现状和今后的命

运。效率下降意味着企业竞争力的削弱。在市场的角逐中，竞争力下降的企业是注定没有前途的。即使是垄断企业，迟早也会被改组，被合并，甚至被淘汰。

效率显然同企业管理模式紧密地联系在一起。从本书有关美国企业文化的形成和发展过程章节的阐述可以了解到，美国企业管理模式的演进几乎是平行的、并进的。而企业管理模式的演进又以提高企业效率为核心，以达到增强企业竞争力为目标。

经济学对效率的解释经历了三个阶段。第一阶段着重解释的是生产效率，即一定的投入会有多少产出，或一定的产出需要多少投入，投入产出之比反映了生产效率的变化。第二阶段着重解释的是资源配置效率，即在投入量不变的前提下，用A方式配置资源会有 n 产出，用B方式配置资源会有 $n+1$ 产出，而用C方式配置资源则会有 $n-1$ 效率。资源配置效率和生产效率是并存的，也是并重的。第三阶段出现了一种新的效率概念，即所谓 x 效率和 x 负效率。 x 效率和 x 负效率概念的产生同实证的效率分析有关。从投入产出之比看，从理论上推算，那么多投入本来应该有那么多的产出，但实际效果却并非如此；有时产出更多了，但大多数情况下则是实际产出少于理论推算的产出。为什么会多了一部分产出或少了一部分产出？ x 是未知数，于是多了一部分产出被解释为 x 效率的作用，而少了一部分产出被解释为 x 负效率的作用。

显然，三种效率都同企业管理模式有关。企业管理模式的不断改进，或者可以提高生产效率，或者可以提高资源配置效率，或者可以提高 x 效率或减少 x 负效率。同时，三种效率又同企业文化有关。生产效率的升降与职工的积极性联系在一起，资源配置效率的升降不仅关系到职工的积极性，而且在更大程度上关系到管理层的积极性，因为管理层主要从事资源配置工作。那么，为什么会形成 x 效率和 x 负效率，那就直接同企业管理模式和企业文化有关， x 负效率的产生尤为明显。

根据经济学的解释，一个企业之所以会产生 x 负效率，主要有三个原因：第一，企业目标和职工个人目标不一致，从而使职工缺少积极性；第二，职工个人与个人不协调，矛盾重重，以致效率普遍低下，或彼此效率抵消；第三，职工个人的惰性作怪，发挥不了积极性。针对这三个原因，企业管理模式和企业文化建设应当：一是使企业目标与职工个人目标尽可能一致；二是通过各种活动和多方面的工作，使职工个人与个人之间减少隔阂，消除成见，使人际关系趋于协调；三是通过奖惩规则的实施，特别是职工激励制度的完善，调动每一个职工的积极性。

可见，不同文化背景下的各国企业，可能会采取不同的方式来减少 x 负效率，而 x 负效率的产生和对 x 负效率的重视却是共同遇到的问题。

三、公平和企业内部矛盾的化解

不同时代、不同国家应保留不同的本土文化，在传统的影响下，人们对公平的看法往往是有差异的，这种差异不可避免地在不同的企业文化中表现出来。

按照经济学的解释，公平首先意味着机会的均等，即在经济生活中，人们都站在同一条起跑线上，客观上不存在对一部分人的歧视，包括对不同宗教信仰的歧视、对不同种族的成员的歧视、对妇女的歧视，等等。假定这一认识被大家所接受，那么企业文化就应当表现出对机会均等的追寻和竭力使机会均等的原则得以实现。然而在各国工业化的过程中我们所能看到的事实则是：相当长的时间内，在一些国家的企业中，对不同种族成员、不同宗教信仰者的歧视是明显存在的，对妇女的歧视也同样存在；只是随着时间的推移，这些歧视才逐渐被淡化，或被法律所禁止，企业文化也相应地同现实保持一致。可见，在最初这些歧视存在的时候，企业文化并未肯定这些歧视是不合理的。时代进步了，企业文化也随之改变。

又如，按照经济学的解释，收入差距的存在并不一定意味分配的不公平。收入分配协调只不过把收入差距保持在职工们认为可以接受的范围内。但是，这一与公平有相当密切联系的收入分配协调的概念本身是模糊的。假定职工分为不同技术等级，那么谁也说明不了这一等级的职工与另一个等级的职工的工资差别多大可以被认定为“公平”。假定职工由于工龄不同而在工资上有差别，那么也没有人能说清楚工龄相差一年的工资收入差别多少才算是公平。既然收入分配协调概念是模糊的，所以“公平”的界定也只能模糊一些而无法量化。

从企业实际情况看，企业内部矛盾有不少是由公平问题引起的。机会是不是均等、收入差距是不是合理这些问题都可能造成职工之间的隔阂、个人之间的不服气，以及对管理层的不满意。这种情形历来都存在于企业中。于是就产生了不同文化背景下的企业文化的共性，即企业文化的任务之一在于化解企业内部矛盾，主要是化解职工们对公平的认识不一致而引起的职工之间的隔阂和对管理层的不满。由于各国文化传统不一样，各国的企业会采取符合本土文化传统的化解企业内部矛盾的做法，但这并不否定企业文化存在这样一种共性，即任何时期企业文化都把化解企业内部矛盾（尤其是因职工对公平的认识不一致而造成的企业内部矛盾）作为增强企业凝聚力的途径之一。

四、处理企业和政府之间关系的原则

企业总是存在于一定的政府监管的环境之中。企业界流行过这样的观点：“哪怕是最坏的政府，也比无政府好。”这是因为，如果没有政府，社会极有可能出现秩序混乱，企业不但不可能正常经营，甚至连企业投资人的生命财产安全都难以得到保证；相比之下，即使存在的政府是一个横征暴敛、贪污腐败的政

府，企业处境非常艰难，但企业的经营仍能继续下去。当然，企业希望的是有一个好政府；如果只能在坏政府和无政府之间作出选择，根据“两害相权取其轻”的原则，企业是绝不会选择无政府的。

由此看来，企业必须妥善处理自己同政府之间的关系。假定企业无权选择什么样的政府，即好政府还是坏政府都不是企业能够自己决定的，那么，企业就不得不采取自保的方式来维持自身的利益，适应现实，把自己的损失降到最低点，争取在尽可能维持自身生存的前提下，保全自己，再求发展。古往今来，任何一个国家的私人企业都必须学会“先生存，再发展”的处世之道。企业文化，从保护企业利益和职工利益的角度出发，也自然而然地会把妥善地处理企业和政府之间的关系作为企业的生存、发展之道。这一点同样可以被看成是不同文化传统之下的企业文化的共性之一。

企业经营需要良好的法治环境。有了良好的法制环境，企业就懂得什么是可以做的，什么是不可以做的。与此同时，企业经营也需要良好的社会道德环境。有了良好的社会道德环境，企业就懂得什么是应该做的，什么是不应该做的。企业和政府之间关系的处理，离不开企业的自律。法律的约束通常被认为是硬约束；法律底线是否被突破，既关系到企业对法律的自觉遵守，也关系到法律对企业的强制遵守。在这里，自觉遵守和强制遵守是统一的。说到极点，“法律底线就是生死线”，企业的生死或兴亡全系于此。道德的约束通常被认为是软约束，因为道德规范主要靠企业的自觉遵守。然而不能忽略的是，企业同样不能突破道德底线。因此，“道德底线也是生死线”。不顾道德底线而为所欲为的企业，最终会被客户所抛弃，被职工所疏远，被社会所淘汰。

这就告诉人们，即使企业为了保全自己，为了求得“先生存，再发展”，但在处理自己和政府之间关系时，依然需要有法律的约束和道德的约束，而不能突破法律底线和道德底线。企业文化中必须始终贯彻守住法律底线和道德底线这一原则。这也是各国企业文化的共性。

五、继承问题

私人企业在任何时期和任何国家都会遇到继承问题而无一例外。从这个意义上说：继承问题是每一个企业所无法回避的大事。不言而喻，继承问题同企业管理模式是分不开的。有什么样的企业管理模式就会有怎样的继承制度或什么样的选择接班人的制度。

私人企业在开始创立时一般都是家族企业或家庭企业。创业者大多数是强人、能人，他们依靠家族凝聚力，加上本人有组织能力和经营能力，家族企业诞生了，成长壮大了。于是家族企业转入第二代手中。第二代中的继承人可能从小就在企业创业阶段参与了决策和经营管理活动，也积累了一些经验教训，加上本