

比较管理

COMPARATIVE MANAGEMENT

1
2009

超越集体与个体主义之争

——基于社会网理论对中国组织文化的分析

罗家德 王 竞

日本公司治理结构：

对美国模式的偏离与回归 莽景石

探寻美日管理模式交融的经典著作

——《Z理论》评析

刘文瑞

管理理论范式的比较分析 罗 珉

德国政府援助中小企业应对金融危机的研究

李好好 欧民辉 申 正

ISSN 978-7-5096-0524-0



9 787509 605240 >

图书在版编目 (CIP) 数据

比较管理. 2009 年第 1 期/高闻主编. —北京: 经济管理出版社, 2009.5

ISBN 978-7-5096-0524-0

I. 比… II. 高… III. 比较管理学 IV. C93-03

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 068313 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: 徐水宏远印刷有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 关 鑫

责任编辑: 张永美

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超 凡

880mm×1230mm/16

9 印张

254 千字

2009 年 5 月第 1 版

2009 年 5 月第 1 次印刷

定价: 20.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0524-0

·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



罗 珉

罗珉，籍贯上海，1954年7月出生于成都。1972年参加工作，1978年考入四川财经学院工业经济系工业经济专业；1982年从四川财经学院工业经济系工业经济专业毕业留校任教。1987年被评为讲师，1991年破格晋升为副教授，1995年破格晋升为教授。历任西南财经大学工业经济系企业管理教研室副主任、主任，西南财经大学工商管理学院副院长，西南财经大学发展规划处副处长。1995年被评为四川省优秀中青年专家，享受政府特殊津贴。现为西南财经大学工业经济研究所副所长、教授、博士研究生导师。

罗珉主要从事教学和研究工作，曾先后在《中国社会科学》、《中国工业经济》、《科研管理》、《经济管理·新管理》、《南开管理评论》等国内重点刊物发表论文120余篇，编写教材和参编的专著十余本，出版个人专著10本。罗珉获奖的学术成果有：《资本运作——模式、案例与分析》获2001年度四川省优秀图书奖；《管理学范式理论研究》获2003~2004年度刘诗白经济学奖和2004年度四川哲学社会科学三等奖；《后现代管理理论探析》获2004~2005年度刘诗白经济学奖一等奖和2006年度四川省优秀图书奖；参编的国家自然科学基金课题《现代企业制度论》一书获中共中央宣传部精神文明“五个一工程奖”。

罗珉具有资本运作的丰富的实战经验，培养出许多从事投资银行业务和资本运作业务的实战型研究生80多名，这些学生已经成为我国从事投资银行业务和资本运作业务的骨干力量。罗珉也曾经参与和策划了多家国有企业和民营企业的资本结构设计、上市重组、买“壳”借“壳”上市、资产重组、企业转制、企业并购、企业托管、企业租赁、企业破产、资本运作方案设计、资产剥离、资产评估和资产处置等工作，具有丰富的实战操作经验和体会。

罗珉现任中国企业管理研究会常务理事、中国外商投资企业研究会常务理事、四川省经济学会常务理事、四川省国有资产管理委员会企业改革咨询委员、四川省工商联执行理事。

·主编寄语·

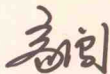
20世纪初,当茅以升先生在美国加州理工学院读到泰罗的《科学管理原理》(F.W.Taylor, 1911)时,“管理”还只是象牙塔尖里的学问。今天,时隔不到百年,它已经成为人们使用最多的一个词汇了。而且,人们还把管理同技术一起并称为推动经济增长的“两个车轮”。更重要的是,在跨国界、跨文化的研究中,人们发现,国家间在经济发展上的差距并非只是由于技术的原因,而更可能是管理或其他因素出了问题。为此,第二次世界大战结束后,在欧洲大陆还曾展开过一场激烈的论战:欧洲的科学技术并不比美国落后,可经济发展为什么落在美国后面?于是,人们试图从比较研究的视角去“揭示工业增长过程与管理间的密切联系”,并形成了比较管理分析的最初范式,其代表作就是《工业世界的管理:国际分析》(F.Harbison和A.Meyers, 1959),由此正式拉开了比较管理分析的序幕。美国纽约大学在1970年举办的比较管理学学术研讨会,被认为是比较管理学形成的重要标志。比较管理研究初期的特点是注重建立概念体系、分析框架,探讨管理是否具有可移植性,而20世纪80年代出现的“管理新潮流的四重奏”则采用案例研究方法比较日美企业管理的异同,更具有实证性特点。90年代以后,“硅谷模式”举世瞩目,比较研究的论著层出不穷,从最初的文化比较(AnnaLeeSaxenian, 1994)到后来的比较制度分析(Masahiko Aoki, 1999),研究不断深入,越来越深刻、精细。这期间,福山先生的专著《信任——社会美德与创造经济繁荣》(Francis Fukuyama, 1995)研究了信任结构与企业模式的关系,令人耳目一新,堪称比较文化管理研究的典范。

尽管比较管理研究的历史还相当短暂,但学者们的研究话题几乎涉及这一领域的各个方面:一国的管理特别是企业管理的方式和特点是什么?各国的企业管理有无异同优劣之分?影响各国企业管理的因素究竟有哪些?各国企业管理方式植根于何种不同的背景和环境?经历了怎样的演化过程?管理方式与经济发展究竟是什么关系?各国的企业管理方式之间是否具有可选择性、可移植性和互补性?是否存在特定的比较管理分析框架、范式和

方法？无论从哪个角度观察和评价，这些问题的研究都还远远没有完成，更何况实践仍在发展着。因此，从比较研究的视角，用比较分析的方法去解读管理特别是企业管理问题，就成为我们创办《比较管理》的初衷，也是这本杂志所追求的特色。不知是机缘还是天意，它竟然是目前国内第一本专门立足于比较管理研究的学术刊物！因此，究竟如何迈步、走向何方，不仅要靠我们自己的努力，更有赖于作者和读者们的智慧。我们会竭尽全力，力图形成自己特定的分析范式、专业话语、品位和风格，同时又符合国际通行的学术规范，成为管理学界的一流刊物。因此，我们不仅突出其学术性、前瞻性，更注重其现实性，使其成为管理学领域解读“真实世界”的一个窗口。

《比较管理》的创办得到了国家自然科学基金委员会管理学部的悉心指导，以及清华大学、北京大学、中国人民大学、浙江大学、南京大学、中山大学、武汉大学、南开大学、大连理工大学、成都电子科技大学、山东大学、东北大学、汕头大学、北京交通大学、东北财经大学、西南财经大学、西北大学、南京工业大学、南京理工大学、重庆工商大学、江西财经大学以及辽宁大学等院校（还有许多院校，恕不一一列举）的同行专家及管理学院院长们的大力支持，中国企业管理研究会和经济管理出版社更是鼎力相助，我们非常欣慰，倍受鼓舞，在此一并表示谢意。

正值谷雨时节，绵绵春雨，处处新绿，启窗送白，气爽神怡，于不经意间发现，一粒种子已然植入土中……



2009年4月20日清晨



▲《比较管理》学术委员会第一次会议于2008年11月29日在杭州中日友好饭店召开。会议讨论并确定：(1) 办刊宗旨、刊名；(2) 学术委员会、编委会组成；(3) 栏目设置及2009年选题。



▲《比较管理》学术委员会第二次会议于2009年3月26日在北京交通大学经济管理学院召开。会议讨论并确定：(1) 组稿情况及初步意见；(2) 出版设想、封面设计及相关安排；(3) 全球经济危机形势下的企业发展暨中国首届比较管理研讨会会议筹备事宜。

《比较管理》学术委员会

学术委员会主任

徐二明 中国人民大学研究生院副院长

学术委员 (以姓氏笔画为序)

于洪彦 吉林大学商学院副院长
王关义 北京印刷学院院长助理
井润田 电子科技大学经济与管理学院副院长
仝允桓 清华大学经济管理学院副院长
刘延平 北京交通大学经济管理学院院长
陈传明 南京大学管理学院院长
沈志渔 经济管理出版社总编辑
李良智 江西财经大学工商管理学院院长
李维安 南开大学国际商学院院长
李新春 中山大学管理学院院长
李燕萍 武汉大学经济与管理学院常务副院长
杨世伟 经济管理出版社副社长
林丹明 汕头大学校长助理
单忠东 北京大学民营经济研究院常务副院长
罗 珉 西南财经大学工业经济研究所副所长
赵顺龙 南京工业大学经济管理学院院长
赵曙明 南京大学国际商学院院长
高 闯 辽宁大学工商管理学院院长
高良谋 东北财经大学图书馆馆长
徐向艺 山东大学管理学院院长
贾生华 浙江大学管理学院副院长
戚聿东 首都经贸大学工商管理学院院长
董大海 大连理工大学管理学院副院长

《比较管理》编辑委员会

主编

高 闯 辽宁大学工商管理学院院长

副主编 (以姓氏笔画为序)

陈传明 南京大学管理学院院长

杨世伟 经济管理出版社副社长

高良谋 东北财经大学图书馆馆长

主编助理

关 鑫 辽宁大学工商管理学院

编 委 (以姓氏笔画为序)

申桂萍 经济管理出版社

刘 刚 中国人民大学商学院

张永美 经济管理出版社

张 艳 经济管理出版社

周小虎 南京理工大学经济管理学院

郭 斌 辽宁大学工商管理学院

郭丽娟 经济管理出版社

韩亮亮 辽宁大学工商管理学院

比较管理

Comparative Management

2009年5月

第1期

目 录

文化与管理方式

- 超越集体与个体主义之争——基于社会网理论对中国组织文化的分析 罗家德 王 竞 (1)
- 东亚企业文化比较研究中的缺失 王京安 赵顺龙 (12)
- 面子预期、自己人感知对组织成员合作倾向的影响研究 宝贡敏 刘 泉 (20)
- 知识管理的东西方理论流派的比较 甘元霞 (28)
- 裁员与雇佣：对日本企业员工心理的影响分析 [日] 骏河辉和 (37)

公司治理与管制

- 日本公司治理结构：对美国模式的偏离与回归？ 莽景石 (52)
- 基于制度视角的中德家族企业治理结构的对比分析 李宜静 李新春 (60)
- 企业集群治理结构的类型、特征及演化——基于信息体制的一种解释 高 闯 关 鑫 (69)
- 公司治理模式：一个比较制度分析的视角 刘 冰 (82)
- 管制理论的跨文化研究：源起、争论与启示 井润田 周家贵 (93)
- 德国政府援助中小企业应对金融危机的研究 李好好 欧民辉 申 正 (101)

管理范式与方法

- 管理理论范式的比较分析 罗 珉 (112)
- 探寻美日管理模式交融的经典著作——《Z理论》评析 刘文瑞 (124)
-

Main Contents

Culture and Management Style

- Beyond the Argument between Collectivism and Personalism: An Analysis of Organization
Culture in China Based on the Social Network Theory LUO Jar-Der, WANG Jing (1)
- The Defects of Comparative Research of Corporate Cultures in East Asia
..... WANG Jing-an, ZHAO Shun-long (12)
- The Impact of Face and Insiders' Perception on Members' Disposition to Cooperate
..... BAO Gong-min, LIU Xiao (20)
- The Comparison of the Eastern and Western Knowledge Management Theory Schools
..... GAN Yuan-xia (28)
- Analysis of the Impact of Layoff and Employment on Employees' Psychology in Japanese Companies
..... Akira Suruga (37)

Corporate Governance and Regulation

- Corporate Governance of Japan: A "Departure" from or A "Return" to American Model?
..... Mang Jing-shi (52)
- A Comparative Study of Sino-German Family Business's Governance Structure:
from An Institutional Perspective LI Yi-jing, LI Xin-chun (60)
- Types, Characteristics and Evolution of the Governance Structure of Enterprise Cluster:
An Explanation based on Information System GAO Chuang, GUAN Xin (69)
- Corporate Governance Model: A Perspective of Comparative Institutional Analysis LIU Bing (82)
- Cross-cultural Research on Regulation Theory: Its Origin, Arguments and Implication
..... Jing Run-tian, Zhou Jia-gui (93)
- The Study of the German Government Assistance to SMEs in the Global Financial Crisis
..... LI Hao-hao, OU Min-hui, SHEN Zheng (101)

Management Paradigm and Methods

- Comparative Analysis of Management Theoretical Paradigm LUO Min (112)
- An Analysis of "Theory Z": A Classic Book Searching for the Blend of the Management
Model between America and Japan LIU Wen-rui (124)

【文化与管理方式】

超越集体与个体主义之争

——基于社会网理论对中国组织文化的分析

罗家德 王 竞

(清华大学人文社会科学学院, 北京 100084)

【摘 要】社会网理论的理想即在沟通个体—集体以及结构—行动的二分法,指出镶嵌于人际网络中的经济行动是超越于二元对立的,而是二元间的动态互动。中国是一个“人情社会”或“关系社会”,所以在我们的管理实践中就已超越了这样的二元对立。一方面,长期以来西方的学者总以为中国人是集体主义的;但另一方面一些本土学者如费孝通、余英时与许烺光却指出中国人不是集体主义,引发了所谓的“泥沙之争”。基于许烺光以为的中国人的集体主义行为是情境性的,以及黄光国、何友晖及翟学伟等人以为的个体主义—集体主义之分不适用于中国社会,本文提出了一个网络观点,指出:①中国人完成个人目标需要透过人脉,所以需要展现“和”的特质;②中国人的人脉建立是长期性思考的,在长期中不确定性太高了,所以会以服从社会规范取代理性算计,但行为动机却不是集体目标而是个人长期利益,所以中国人会有“集体主义”的行为表征,但却不符合集体主义的定义;③中国人在“家”之中,就是真正的集体主义,所以当他对一个组织有归属感时,也会展现集体主义倾向。

【关键词】集体主义;个体主义;企业文化;关系

中国人集体性与个体性的争论通常被称为“泥沙之争”。在组织研究领域,致力于国别文化与组织文化研究的荷兰人类学家霍夫斯坦德(1997)最早把中国文化透过组织行为研究放置到个人—集体的分析维度之中。本文在回顾霍夫斯坦德的文化理论与中国文化的个体主义—集体主义属性争论之后,提出一个社会网络视角下的观点:

基于费孝通的差序格局、许烺光的“情境中心”概念以及黄光国与何友晖的关系主义等理论,我们以为中国人的组织行为仍是以达成个人目标为主,最主要的行为是社会交换,透过交换扩大自我中心人脉网络,人脉是动员资源的基础,所以中国人完成个人目标不只需要个人的努力,更要依靠一个群体,只是这个群体不是一个集体,而是一个自我中心社会网,在建立与维护此网络的长期关系中,中国人不能展现个体主义的行为,否则很难得到别人的合作,而需要照顾别人的利益,想办法设定群体的目标,借着达成维护群体利益来达成个人目标。当组织领导或组织内的派系领袖能将一个群体营造成拟似的“家”时,个人在此特殊情境下基于中国人本位的人伦思想,也会放弃个人利益,而自愿地完成集体目标,展现出集体主义的行为。所以,中国人的集体主义是情境性的。

【作者简介】罗家德,1960年生,四川自贡人,美国纽约州立大学社会学博士,师从格兰诺维特从事社会网研究,现为清华大学社会学系教授、博士生导师;王竞,1984年生,山东人,清华大学社会学系硕士研究生,研究方向为社会网络分析与经济社会学。

一、霍夫斯坦德理论下中国文化的集体性

(一) 霍夫斯坦德的文化理论

国别文化与组织文化是霍夫斯坦德文化理论的两个有机组成部分。霍夫斯坦德^②认为,虽然在有些层面上,国别研究与组织研究的对象是不同的,但跨国公司很好地将两种文化研究组合在了一起。而霍夫斯坦德正是透过组织——IBM的跨部门获得首批资料,建立起了国别文化的理论框架。虽然组织文化理论与国别文化理论分别有各自的理论体系,但是组织文化是国别文化对现实世界的着眼点,国别文化又反过来成为组织文化领域中跨国公司文化的重要指导理论,^③如图1所示。

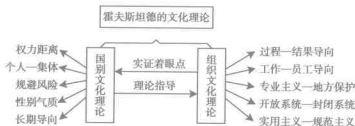


图1 霍夫斯坦德的文化理论

在进一步阐述霍夫斯坦德的国别文化理论之前,有必要对一个潜在的悖论做出本文的解释:从工作导向的社会组织中提炼出的理论构面能否真实地反映较之完整与庞大的国家文化?霍夫斯坦德在 *Culture and Organization* (1997) 中从人类学角度和社会统计学两个角度给予说明。人类学视角的文化层次理论认为文化是“集体的心理编程,把这个群体或这一类型的人与那个群体或那一类型的人区别开来”(霍夫斯坦德, 1996), 并且“人类群体之间文化形态的差异十分稳定地存在着”(霍夫斯坦德, 1996)。谢遐龄也曾从哲学的角度(1988)阐发过类似的论述:一个民族的文化之根一旦形成就不再轻易改变。从社会统计学的角度,霍夫斯坦德(1996)提出,“除了国籍不同外,在其他方面,他们(IBM当地附属机构的员工)都是相同的”,因此,“国籍差别的影响”在统计分析中非常显著。

霍夫斯坦德的国别文化理论由五个维度组成:个体—集体维度;权力距离维度;规避不确定性;长期—短期取向;男性—女性气质(霍夫斯坦德, 1997; 谢衡晓, 2007; 霍夫斯坦德, 1996)。

(二) 个体主义与集体主义文化之异同

本文所关注的是个体主义与集体主义的问题。霍夫斯坦德(1997)对于个体主义与集体主义为主导的国家文化特质做了分析,见表1。

在个体主义社会里,人与人之间的联系较松散,人们只关心自己或直系亲属的利益,并把自己利益的关心和维护置于他人利益之上,人们的身份是以个体的特征为基础,个人的行为主要由个体的态度、个性等内在因素而不是由环境因素决定,个人之间的交流更多的是采用直言不讳的方式。在集体主义社会里,人们归属于某一个群体,在群体内人们之间具有紧密的联系,集体

^{②③} 请参见霍夫斯坦德的个人网站对其文化理论的概述: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/index.htm>。

表1 个体主义与集体主义所主导的国家文化特质

	集体主义为主导的国家文化特质	个体主义为主导的国家文化特质
1	集体利益高于个体利益	个人利益高于集体利益
2	个人生活可以被集体侵入	每个人都享有隐私权
3	个人意见事先由集体决定	每个人都有自己的意见
4	法律与权力因组织而异	法律与权力对于任何人没有差别
5	经济基于集体利益	经济基于个体利益
6	政治权力由利益团体控制	政治权力由选举人控制
7	均等意识高于个体自由意识	个体自由的意识高于均等意识
8	“一致”作为社会价值的最终目标	个体的自我实现作为最终目标

成员相互关心,人们对集体利益的关心胜过对个人利益的关心,集体成员对集体具有一定的信任和忠诚,人们的身份是以其归属的集体特征为基础,个人的行为受群体规范、社会规则等环境因素影响,人与人之间的交流通常采取含蓄的方式。

简而言之,个体主义者更在乎个人的自由、自我满足,以及对自我命运的控制;而集体主义者则总是自我定位为某个集体的成员,而着重于追求集体目标及集体和谐。

(三) 中国文化在个体—集体量表上的表现

在批判霍夫斯坦德文化理论的文献中普遍存在着这样的疑问(彭世勇,2004):霍夫斯坦德到底有中国的整体资料吗?霍夫斯坦德对于中国文化是否有过实证研究呢?由于霍夫斯坦德早在20世纪七八十年代就开始进行国别文化与组织文化的研究,作为概念的“中国”,在其文化理论中,由三个部分组成:中国内地、中国香港、中国台湾。在国别文化的评分表中,中国内地只有“长期—短期倾向”维度的得分。而itim^①官方网站上,中国内地的其他资料(请参见附录二)均为估计值。由于本文关注霍夫斯坦德文化理论中的个人—集体维度,故将该维度资料^②归纳如下,其中中国内地和波兰两国的资料缺失。

表2 集体主义文化国家排名

排名	国家	个体主义	排名	国家	个体主义
	中国内地	—		波兰	—
1	危地马拉	6	2	厄瓜多尔	8
3	巴拿马	11	4	委内瑞拉	12
5	哥伦比亚	13	6	印度尼西亚	14
7	巴基斯坦	14	8	哥斯达黎加	15
9	秘鲁	16	10	中国台湾	17
11	韩国	18	12	萨尔瓦多	19
13	新加坡	20	14	泰国	20
15	西非	20	16	智利	23
17	中国香港	25	18	马来西亚	26
19	东非	27	20	葡萄牙	27
21	南斯拉夫	27	22	墨西哥	30
23	菲律宾	32	24	希腊	35
25	乌拉圭	36	26	土耳其	37

① 基于霍夫斯坦德文化理论的商业组织——作者注。

② 该资料来源于 <http://www.geert-hofstede.com/>。

续表

排名	国家	个体主义	排名	国家	个体主义
27	阿拉伯国家	38	28	巴西	38
29	牙买加	39	30	伊朗	41
31	阿根廷	46	32	日本	46
33	印度	48	34	西班牙	51
35	以色列	54	36	奥地利	55
37	芬兰	63	38	南非	65
39	德国	67	40	瑞士	68
41	挪威	69	42	爱尔兰	70
43	法国	71	44	瑞典	71
45	丹麦	74	46	比利时	75
47	意大利	76	48	新西兰	79
49	加拿大	80	50	荷兰	80
51	英国	89	52	澳大利亚	90
53	美国	91			

注：分数越低表示个体主义倾向越低，集体主义倾向越高。

表2按照国家的集体主义文化程度由强至弱依次排名。^①中国香港和中国台湾排名分别是：第17名（分数：25），第10名（分数：17）。如果参考附录二中，itim对于中国内地的估计值为20的话，那么，中国内地的排名介于中国香港和中国台湾之间，应大致属于集体主义文化较重的国家。

这样的个体主义—集体主义文化设计的问卷也适合于更多的国家，然而更多的分析显示，个体主义与集体主义并不是相互排斥的，有的国家文化可以既强调个人自由、自我实现与个人价值，又强调个人需遵从于集体的目标与集体的规范，如秘鲁与意大利。相反地，也有国家文化是个人既不强调自我满足与自我目标，但也不重视集体目标、集体和谐与集体规范的，比如埃及（Oyserman et al., 2002）。这说明了个体—集体并不是一个二元对立的观念，而是可以相互独立的两个概念。这对此一分析架构的理论形成一定的质疑。

不过在同时呈现一个国家文化的个体主义与集体主义的坐标图上，中国台湾仍然被置于集体主义最高的一层，个体主义较低的一层；中国香港则在个体主义上差不多低，而在集体主义上比中间偏高。所以只以集体主义的指针衡量，中国社会仍是集体主义倾向较高的文化。

二、中国文化的个体性—集体性之争

中国人集体性与个体性的争论通常被称为“泥沙之争”。翟学伟（2001）在《中国人的行动逻辑》一书中指出：“‘泥沙’之争大概是由梁启超先挑起的。他在1902年发表的《新民说》中集中讨论了中国人对‘群’的道德观念。他指出：‘合群之义，今举国中稍有知识者，皆能言之矣。问有能举合群之实者乎？无有也。’自‘五四运动’以来，这一观点开始成为在中国文化和政治上及中国社会之未来讨论的一个焦点。如孙中山在《三民主义》里对此作了呼应，点出中国人是‘一

^① 资料的计算方法为：个人主义—集体主义的数值 = 50 + 25 × INV（霍夫斯坦德，1991：53）。

其中，INV是对问卷前18个问题进行因子分析后得出的第一个因子的“因子分数”（在对这18个问题进行因子分析的时候，只产生了两个因子：“个体主义—集体主义”和“社会的男性化程度”）。这18个问题都是按照李克特量表（Likert Scale）的方式设计的，在从0到100的区间内，分数越低就表示个体主义倾向越低，集体主义倾向越高；分数越高则表示个体主义倾向越高，集体主义倾向越低。

盘散沙’，陈独秀在《卑之无甚高论》一文中认为‘中国人民简直是一盘散沙……人人怀着狭隘的个人主义，完全没有公共心。’而鲁迅除了在众多的杂文中提出了有关类似的思想外，他写的一篇杂文，篇名就叫《沙》。”……“中国人在社会行为取向上的特征具有或不具有集体主义倾向的争论最早发端于中国人国民性的研究。然而，中国‘国民性’的根本特征历来是个悬案，远不如西方人为个体主义或日本人为集体主义那么干脆，其种种结论往往是盘根错节，相互矛盾，甚至自相矛盾，以致难以清理。”下面将从三个视角——集体主义，非集体主义，既非集体主义又非个体主义——选取较有代表性的案例略作说明。

（一）中国文化是集体主义文化

翟学伟（2001）曾指出，相当多的学者认为中国文化具有集体主义属性。在跨文化组织研究领域，霍夫斯坦德的文化理论已经成为了组织研究领域中的经典理论。Schaffer et al.（2003）整理了1995-2001年所有研究跨文化组织的论文（涉及所有西文主流管理期刊^①），一共210篇。其中83篇占41%的研究论文采用了霍夫斯坦德的文化理论。而在霍夫斯坦德的文化理论框架中，中国内地、中国香港、中国台湾都是集体主义文化导向的（前文已述）。于是，许多管理学研究在其理论架构下开展进一步的研究。

著名历史学家钱穆认为，由于中国人讲“和”，故总是把“群”放在首位，没有“群”在先，便没有“我”可言。中国台湾心理学家杨国枢通过对中国人的行为取向的更系统的考察，提出了中国人的社会取向的理论模式。这一理论在对中国人的社会行为进行了较完整的分析后，仍然把中国人归结为集体主义。认为中国人的集体倾向并带有“合群”或“和谐”观点，几乎是现代海内外学者关于中国人的国民性特性的共识，他称之为“社会取向”（翟学伟，2001）。

（二）中国文化不是集体主义文化

也有不少学者不同意中国文化具有集体主义属性，本文以费孝通与余英时的观点为例，略作说明。

费孝通（1998）在论述其差序格局的概念时指出：“在这种富于伸缩性的网络里，随时随地是有一个‘己’作为中心的。这并不是个体主义，而是自我主义。个人是对团体而说的，是分子对全体。在个体主义下，一方面是平等观念，指在同一团体中各分子地位相等。个人不能侵犯大家的权力；另一方面是宪法观念，指团体不抹煞个人，只能在个人所愿意交出一分权力上控制个人。这些观念必须先假定了团体的存在。在我们中国传统思想里是没有这一套的，因为我们所有的是自我主义，一切价值是以‘己’作为中心的主义。”翟学伟（2001）认为，这里的关键问题不是自我主义究竟是什么，而是费孝通这样的一个判断——中国人并非集体主义。因为中国人并没有一个固定的集体，他们所有的就是以己为中心的而又各自不同的并不停变化的社会网络。因此“私”是中国人社会行为的核心。

余英时（1987）通过对“礼”的讨论来看待中国人的价值坐落：“‘礼’虽然有重秩序的一面，但其基础却在个人，而且特别考虑到个人的特殊情况。从这一点说，我们不妨称它为个人主义，不过这里所用的名词不是英文的 Individualism 而是 Personalism，我认为前者应该译作个体主义……‘礼’或人伦秩序则要求进一步照顾到一个具体的个人。这一形态的个人主义使中国人不能适应严格纪律的控制，也不习惯于集体生活。这种精神落实下来必然有好有坏。从好处说是中国人爱好自由，但其流弊便是‘散漫’，是‘一盘散沙’，自由散漫几乎可以概括全部中国人的性格……一个具有自由散漫的性格的文化绝不可能是属于集体主义的形态的。”

^① 包括 ASQ, AMJ, HR, JAP, JIBS, JM, PP, SMJ, JCP 等西文管理类期刊。

(三) 个体主义—集体主义不适合分析中国文化

另外有一群学者认为个体—集体这样的分析架构根本不适合用来研究中国人。人类学家许烺光用“情境中心”的概念来替代“集体主义取向”，并以中国宗族为界，认为宗族内表现为集体主义属性，宗族外表现为个体主义属性。“……与此同时，必须指出的是，中国非亲属组织的缺乏导致了孙中山博士所指的中国人像一盘散沙。然而，本书的读者会认识到中国人绝非一盘散沙，尤其在亲属关系和地方组织中，中国人彼此在一起的力量比黏土还紧。至于一盘散沙的中国人性格，只有在主要亲属以外的团体关系中才会出现。”

杨国枢在后来的理论发展中修正了“社会取向”的论述，其中国心理学研究的后进者如黄光国（2001）等人以关系主义（Relationalism）称中国人的行为特质，何友晖（Ho, 1993）则称之为关系取向（Relation Orientated）。所谓关系主义，意指中国人并没有非常清楚的人己之分，但也不是在集体中自我认同（Self-identity）消失了，而是在关系网中才找到自己的定位，这是“关系中的自我”（Ho, 1995），一个人以自我为中心建构出亲疏不同的关系网，对不同的关系采取不同的行动法则，所以这既不是个体主义中有清楚的群己界限，也不是集体主义中个人完全服从于集体的规范，而是在不同关系中界定自我的位置，采取不同的行动法则。

翟学伟（2001）认为需要建立一种新的概念架构来分析中国文化的属性。他认为中国人社会行为中四个不可缺少的重要因素：权威（包括对身份、年龄、地位、等级及辈分的重要性的强调）；道德规范（以“孝忠”和“重义轻利”为核心）；利益分配（包含对经济、社会和心理上获得平均性和均衡性的计较）；血缘关系（包括真正的、扩大的或心理认同上的血缘关系）。并由此得出一系列命题：中国社会行为的取向由这四个因素的配置情况而定；利益分配的平均与否是导致两种相反行为取向的杠杆；平均性是一系列综合指针，涵盖物质利益分配上的等量、社会资源分配的均衡和社会情感投入的均匀；中国人的个人主义取向不导致公开分裂或自立，而是表现为内耗；中国人在价值体系中强调的是个人与社会的整体性、过渡性和统一性，而非对立性和先后性；中国人社会行为的紧张性表现在利益分配与道德规范之间的冲突与调适；中国人的社会行为取向具有很强的变通性（情境性）；中国人的关系结构为纵向与横向并存式。

三、社会网络视角下的中国组织文化

为什么中国人的行为模式会引发如此多不同的争论呢？对管理学研究而言，更重要的是，集体主义的理论适用于中国人组织行为的分析吗？上述费孝通的差序格局理论、许烺光的“情境中心”概念，以及黄光国与何友晖的关系主义提供了一个很好的分析架构，可以帮助我们了解中国组织中的行为模式。

(一) 中国人需透过人脉网完成个人目标

余英时认为中国人是很强调“私”的，但这个“私”并不是个体主义底下的个人只看重个人目标而忽视集体目标，相反地，中国人的个人目标往往是透过一群人来完成，所以完成个人目标必须思考如何处理与这群人的关系。

该群体其实只是一个自我中心的人脉网，而不是一个如组织、宗教团体、阶级、种族、国家等的集体。人脉可被视为一个自我中心信任网络（罗家德，2006），是一个人在生活、工作场域中主动建构或与生俱来的信任关系的总和。费孝通的差序格局理论指出，人脉关系由近而远可以分成几个圆圈，每一层次的关系则适用不同的互动规范及交换法则。杨国枢（1993）将之延伸指出，中国人的关系可分成家人、熟人与生人，黄光国（1988；Hwang, 1987）则演绎为情感关系、混

合关系及工具关系，分别适用不同的交换法则，情感关系适用需求法则，混合关系适用人情法则，工具关系则适用公平法则。

这些关系都能为作为中心的个人带来信任连带，家人因为是保证关系（T. Yamagishi and M. Yamagishi, 1994），也就是一群封闭而又亲近的人在严密的相互监督下，而能谨守人伦法则，所以产生最强的信任感（王绍光与刘欣，2003）。熟人的人情交换既是一种带有情感性的强连带又是一种社会交换的关系，情感是信任的基础，社会交换则需要期待对方在一段时间以后善意的回报，所以往复的交换会产生信任。生人是工具性交换关系，但长期的社会交换也会产生信任，而且长期的工具性交换中，人们总是要展现可信赖行为以取得更多的交换机会，所以也能培养出信任感来（Hardin, 2001）。镶嵌理论指出，信任是社会连带与经济行动的中介，有了信任可以减少交易治理的交易成本，而产生经济合作行为（Granovetter, 1985）。因此，这些关系对中国人而言，都是取得资源的重要管道，共同构成个人的人脉网（Luo, 2005）。

自我中心信任网蕴涵着资源，因关系人的社会地位高低、关系亲密程度各异，以及网络结构不同，而可动员的资源也不一样（Lin, 2001）。中国社会尤其如此，一个人要完成个人目标，就必须动员人脉网，靠着一群人的力量，此时个体主义的倾向——强调个人利益，不愿与人分享私密信息，明显地追求自我实现——往往被认为是自私、短视甚至是无礼的，得不到别人的合作，在中国，这就无法完成个人目标。所以中国人不会展现个体主义，但也绝不是集体主义，因为他仍有个人目标存在，不会因为集体需求而牺牲个人目标，对人开放隐私也是差序格局的、有选择性的，为的是自己人脉网内的和谐，但其终极目的仍是个人的自我实现，完成自我目标。

在组织中，有成就动机的中国员工依然会建人脉以累积资源，一个人很成功地将人脉网建得十分紧密，形成一个封闭的扈从体系，则会形成派系。这时，整个派系就能被动员来达成领袖的个人目标，成功的领袖也懂得为此群体设定群体目标以激励其中的人员一同奋斗，在此情境之下，个人会透过完成集体目标来达成个人目标。这是为什么中国组织中总是那么容易有派系，以及派系间常因目标的不同而斗争的因素。

（二）中国人的社会交换是长期性的

派系领袖自然要努力地经营人脉，但其他成员又为什么会加入一个群体集体行动呢？其实这也是一个社会交换的过程。

人脉的建立与维护往往是一个长期的社会交换过程，短期交易行为就显得十分不合时宜，每一次交换都讨价还价、限时偿还、催讨人情债，则根本无法建立长期关系。社会交换不能讨价还价，交换目标的价值不好衡量，也无法实时偿还，所以双方要有相当的信任感，相信对方的善意，期待将来的偿还（Blau, 1964）。社会交换也会在往复的交换中，因为对善意的期待总能相互满足，而培养出更深厚的信任（Coleman, 1990）。有这样的信任关系才能构成人脉。

如果进一步地，一个人要把某一信任关系变成熟人关系，也就是“自己人”、“圈内人”，往往要符合两项互动法则：一是在利益分配上要符合均分法则，也就是“见者有份”、兄弟共享的原则，好处要大家都均沾，藏私一旦被发现有十分伤感情的（翟学伟，2005）。二是在人际互动上要符合人伦法则，中国的五伦关系，除了父子、兄弟、夫妇的血缘关系外，还将朋友与君臣（领导与部属关系）纳入人伦的范围，所以以君恩臣忠、朋友有义的原则进行人际互动，可以将关系拉入“家人”的范围，成为圈内、圈外的重要分界（翟学伟，2005），学者也称之为“拟似家人”（陈介玄，1994；罗家德，2006）。

熟人关系适用人情法则（Hwang, 1987），中国人的人情交换是一种特殊的社会交换，需表现出中国的人伦法则。要显出给人帮忙是义不容辞的，是不用还的，与自己人交往是“只能曰义不能曰利”的，但毕竟它是以交换为目的，所以在人情交换往往有一本人情账，给人情的人要表现