

东亚企业文化的 特点与发展趋势

中国国际文化书院

季荣威 主 编

经济管理出版社

序

东亚经济奇迹,苏南经济奇迹,江阴市华西村经济奇迹,无一不与其企业文化根基有直接联系。东亚企业文化、苏南企业文化成了国内的热门话题,也受到东亚各国和世界的关注。一批海内外学者、专家、知名企业家聚会在苏南的江阴市探讨现代东亚企业文化的特点及其发展趋势,并将会议的专论和实例编印成册,这对于人们开拓视野,交流经验,增进了解,加强合作以及对于促进东亚的社会发展与进步,都是一件很有意义的事情。

当前我国企业,特别是国有大中型企业正面临深化改革之机,提出物质文明建设和精神文明建设“两手抓”,两手都要硬的要求,怎样抓?抓什么?在科教兴国的战略中如何不忘发挥现代企业文化的巨大潜力。读一下本书的一些文章后,会有所启发。为什么华西村成为中国的第一村?为什么同仁堂老字号百年不衰?为什么泰国盘谷银行是不凋谢的荷花?它们是怎样共同发掘了基础深厚的文化潜力,都值得借鉴。

袁宝华

1997年4月3日

目 录

专 论

东亚企业文化的形成、发展和对中国企业文化

创新的启示……………季崇威 徐艳梅(3)

“东亚企业文化与社会经济发展国际学术研讨会”综述

……………孙振远(15)

企业文化问题的进一步思索——在东亚企业文化

研讨会上想到的……………于光远(20)

开创企业文化发展的新局面……………龙永枢(23)

东亚企业文化与民族传统文化……………李炯才(25)

“五缘”文化与世界华商经贸网络……………林其铨(29)

东方管理文化的探索……………苏东水(37)

日本的企业文化与社会经济发展……………船曳 淳(46)

企业文化与人力资源管理……………骆 奇(48)

经济增长的文化因素思考——东亚经验与中国苏南

地区实践比较……………孙振远(55)

社会主义文化发展中的一个新生长点……………郝 真(65)

企业风俗探论……………陶思炎(70)

松下电器集团的企业文化……………青木俊一郎(77)

中外合资企业文化融合的思考……………裴铨才(84)

中外合营企业文化的特征……………徐艳梅(92)

谈如何建立市场导向的企业文化——解读消费者需求

和创造竞争优势……………陈正男(100)

创建有中国特色企业文化初探……………薛仲良(105)

企 业 典 型

以质量为重点建设同仁堂企业文化·····	张培玉(119)
为用户服务是为人民服务的具体体现·····	黎 明(124)
关于企业管理的点滴体会·····	宋志平(130)
文化力是推动经济发展的内在驱动力·····	孙是炎(135)
加强核心能力 发挥波及效应·····	徐文恒(142)
培养高尚的企业文化 提高公司的社会效益·····	王瑞兰(151)
不凋谢的荷花——泰国盘谷银行的成功范例·····	杨作为(156)
多姿多彩的企业文化是航科集团的宝贵财富·····	王美岳(160)
加强企业文化建设 努力创造名牌企业·····	吴仁宝(166)
加强企业文化建设 促进企业发展·····	陆克平(172)
凝聚共同价值观 塑造优秀钢绳人·····	周建松(177)
开拓创新,建设沿山现代化、工业化新农村·····	梁林宝(183)
田野上崛起的“中央空调之王”——江苏双良集团的 企业文化建设与现代化·····	缪双大(190)
文明·和谐·竞争·奉献 ·····	潘霄燕(196)

专 论

东亚企业文化的形成、发展和对 中国企业文化创新的启示

季崇威 徐艳梅

第二次世界大战后近半个世纪中，东亚是世界各地区中变化最大的地区。其变化最突出地表现在它的经济增长速度领先于世界其他地区；也远远超过自工业革命以来西方国家曾经创造过的最高纪录。这种高速经济增长带动了经济、政治、思想、文化、国际关系等各个领域的巨大变化，使东亚地区成为战后世界工业化—现代化新高潮最引人注目的地区。

不仅如此，东亚的工业化，不论是资本主义工业化还是社会主义工业化，更显然具有不同于西方发展模式的特点。众所周知，经济发展离不开文化，而东亚经济发展的文化根源在于中华文化传统，因此，对东亚经济现代化的研究，进一步引发了人们对东亚固有文化传统及其社会功能的全面探索。

从社会文化、传统文化深层次研究东亚地区经济迅速腾飞的奥秘，分析儒家文化与东亚经济发展的相互联系等，业已成为国际社会的热门课题。

已有的研究成果较多地注重了社会历史文化的研究，而相对较少接触经济层面。现代企业是当代社会经济的基础，企业文化是现代企业的灵魂。有鉴于此，新的研究应将带有强烈东亚文化色彩的、独特的东亚企业文化补充进来，用企业文化将宏观层次上的社会文化、传统文化和微观层次上的企业管理结合起来，借此达到既保有深层次文化研究的理论性，又兼有企业管理研究的

实用性和可操作性之目的。

东亚企业文化的形成，是由东亚特殊的政治地位和独特的经济环境所决定的。居住在这一地区的居民，绝大部分是华人、华裔或接受中华传统文化薰陶的东亚民族。因此，中国传统文化习俗在这里根深蒂固。但自 19 世纪中末期以来东亚一些地区一直处于殖民统治之下，西方文化对其有一百多年的侵蚀。战后这几十年来，国际产业发生重大调整，使东亚地区各主要国家深受其利，广泛的经贸合作和对外交流，进一步刺激和丰富了东亚文化的内容，从而使东亚成为东西方文化交融汇集之地。由此便产生了独特的东亚企业文化。

一、中国传统文化是东亚企业文化的根基

中国传统的伦理、道德观念深深烙印在东亚人的头脑中，潜意识地影响东亚人的行为，并成为东亚企业奉行的立业之本，构成东亚企业文化的核心内容之一。

（一）以崇高的理念作为企业宗旨

中国传统文化中有深厚的“见利思义”、“义然后取”思想，这些反映到东亚企业文化中具体表现为企业家在制定经营决策时，从发展国家、民族和社会经济的愿望出发，通过适应群体关系和管理道德的经营管理体制，达到体现“义”之精神的企业行为的建立、扩展和繁荣，以完成“义”和“富”并存的实践。

例如，被称为日本资本主义之父的涩泽荣一，在其所创办的 500 多个大企业中极力贯彻“义与富可能也必须并存”的管理方针，不仅如此，他还主张义与勇并用。日本松下电器公司得以蜚声世界的本质奥秘，与其说在于其产品，勿如说是松下幸之助关于“松下的产品是副产品，松下真正的产品是人”的经营理念的巨大成功。松下幸之助还指出：“如果公司没有把促进社会繁荣当做目标，而只是为了利润而经营，那就没有意义了”。他明确地要求部下，要“做金钱的主人”。再以泰国的盘谷银行为例，

其由泰国华裔企业家陈弼臣先生创办于1944年，其时仅有注册资本400万铢，52年后的今天，它已发展成为泰国和东南亚最大的商业银行。其经营理念为：银行与国家命运紧密相连，必须以国家利益为重，作为人民代言人的角色，持之有恒地追踪每一阶段国内外经济情况及其表现，加以分析研究，大胆忠实地提出自己的看法，坚持维护民族利益，倾尽全心为经济社会发展做出应有之贡献，为国家和人民提供最大的利益，并将开发成果在最大范围内分散给全国人民。

（二）柔性文化

深受中国传统文化影响，东亚企业文化较之欧美企业文化具有鲜明的柔性特征。其具体表现在柔性目标、柔性管理、柔性竞争和柔性人事等方面。

在管理目标方面，受传统价值观念的影响，大多数东亚企业家追求的是一种内容丰富的柔性目标，它不仅包含经济利益，而且包含了能否有助于提高自身人格，造福于民众等内容。如中国近代民族实业家卢作孚所倡导的“民生精神”为“服务社会、便利人群、开发产业、富强国家”。这种目标较之西方企业管理目标更为圆满，更为有益于社会。

在管理方式上，中国式管理认为以强权来达到管理目标的刚性管理是迫不得已而为之的下下策。孟子曰：“以力假人者霸，以德行人者王”。孔子曰：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。中国古代这些为政以德的管理思想对东亚各国的企业家影响至深。与此同时，培养下属的道德修养也是东亚企业家所重视的。孔子曾说过，用道德来诱导下属，用礼教来治理下属，人心就会归服。这种管理思想在东亚企业管理中得到了体现。著名台湾“塑料大王”王永庆的经营哲学就是成功的一例。在台湾民营企业排行榜中，王永庆的台湾塑料企业集团名列前茅，在整个环太平洋地区发生深刻的影响。王永庆认为，一个企业的资源可以分为有形和无形，许多人偏重公司外在的资产等有形条件而忽

视无形条件，他说，一个公司经营的成功，人的因素很大，属于人的经验、管理、智慧、品行、观念、勤奋等等无形资产比有形的更重要。这里诸多无形条件中的核心是中国传统的“仁”、“礼”、“义”、“信”。他认为，企业经营虽然以营利为目的，但一个公司如果发生物化的资源亏损，只要算得出来，并不是很严重的事。真正可怕的危险是职工管理意识的蜕变和堕落，做事敷衍搪塞，这种无形的损失远非金钱所能补救，这才是严重的影响到公司存亡的大事。

在竞争方面，东方人的竞争观念和竞争艺术与西方不尽相同。西方人“用争来争”的刚性竞争容易引起冲突，大伤和气；而东方人信奉“和为贵”的处世哲学，擅长于“以让代争”，在“让来让去”的和平气氛中竞争，因而冲突较小，不伤元气，使竞争显得柔性十足。如台湾中华汽车工业股份有限公司以“和谐、创新、卓越”为经营理念，以“互信互利，己立立人，已达达人”为经营原则收到了良好的效果。

在人事管理方面，深受“民为邦本”的中国传统思想影响，东亚各国历来多重视人事管理，他们提倡企业的人事管理应以情治为主，以法治为辅，因而东方式的管理人情味足，气氛温和，与西方的严为主兼之情治的管理相比显得充满柔性。如中国的工业企业通过师徒网络来进行人事管理就是一大成功。中国人有尊师爱徒的传统美德，这使师徒之间建立了近似父子之间的情义。企业内部师徒代代相传，又使师徒关系成为企业内渗透面最广的人情关系网络。这一网络不仅起到传授技术的作用，更是以师管徒，以师带徒的管理方法。这种方法在中国企业管理中发挥着特殊的作用。如中国传统老字号同仁堂，其有许多身怀绝技的老药工，他们各有一门超群手艺，这是企业的无价之宝。为使他们的绝活代代相传，该企业确定了17名德高望重、技艺非凡的老工人为师傅，让他们像导师带研究生一样带徒弟，这些老药师热心地讲理论，教实践，授绝技，传药德，已先后带出徒弟50余名。

如今，这些徒弟都成了独当一面的业务骨干。

（三）亲缘文化

家族式企业是东亚地区企业组织的主要模式。据统计，在占企业总数 98% 以上的日本和亚洲“四小龙”的中小企业中，约 85% 是家族式企业，即使在这些国家或地区的大、中型企业中，家族式企业的比例一般也占 75% 以上。今天，日本和“四小龙”的许多大财团、大公司，几乎都是从家族式中小企业冲杀出来的。

在东亚地区的企业经营活动中，企业成为具有浓厚伦理色彩的“大家庭”，董事长和总经理以父母和家长的心态来经营企业和对待职工，为他们尽可能创造良好的工作和生活条件，而职工也自觉地以儿女的虔诚和孝顺来尊重厂长和关心企业。由此，便极易形成向心力和凝聚力，能较好地处理内部关系，又可确保商业秘密，故而在激烈竞争中往往能够出奇制胜。

第二次世界大战后，海外华人在经济科技等领域中取得了辉煌的成就，很大程度上得益于企业内部的以群体为本位，以家庭为中心，人际关系重伦理，心理风习重情谊的亲缘文化。并在此过程中逐步形成了以亲缘、地缘、神缘、业缘和物缘为内涵的“五缘”文化为纽带的社会网络，并不断地转化为“关系企业”，“伙伴公司”等多种形式的经贸网络。

东亚企业文化这种将传统精神与现代市场经济结合的特点还体现在日本企业的伦理秩序中。在雇工制度上，日本企业普遍实行“终身雇佣”制度，使职工一朝进厂，终身为家，增强职工对企业的归属感。在分配制度上，日本企业大多采取“年功序列”，着眼于职工对企业的长期忠诚和贡献，以工龄的长短来确定薪金高低和工资晋级，促使职工对企业保持依赖感。在生活福利上，许多日本企业尽力从职工的需要出发，在幼儿教育、医疗保健、体育娱乐、职工住宅等许多方面，为职工建立配套设施，以加强职工的安定感。由于日本企业的这些努力，日本职工逐渐形成了

一种自觉为企业尽力工作的忠诚心理，并潜移默化地外化为其价值取向和行为方式。在这种具有鲜明东方特色的企业管理模式中，职工对企业持有一种令人吃惊的忠诚，他们视企业为家，与企业同舟共济、荣辱与共。

（四）勤俭节约、刻苦耐劳、坚忍拼搏的精神

中华民族素有吃苦耐劳、勤俭朴素、勇于开拓、顽强拼搏的传统，这种传统为东亚各国优秀的企业文化所继承和发扬。中国的鞍山钢铁公司和大庆油田的企业文化的重要内容之一就是艰苦创业精神。又如，江苏华西集团公司“艰苦奋斗、团结奋斗、服从分配、实绩到位”的企业文化，构成了该集团的创业之奇和创业之宝。同样是依靠这种精神，在二次大战结束以后，东亚诸国为了给工业化、现代化创造和积累必要的资金，节衣缩食、厉行储蓄。在 60 年代，“四小龙”的储蓄率一直保持在相当于当地国内生产总值 30%~40% 的高水平上。以韩国为例，从 1965 年 9 月开始，该国就实施“利率现实化”政策，将定期存款的最高年利由 15% 提高到 30%；其后，储蓄存款每年成倍增长。1964 年的储蓄存款只有 145 亿韩圆，1971 年则达到 7087 亿韩圆，8 年增长近 48 倍，从而为韩国经济的调整发展提供了有力的资金保证。

东亚国家（地区）为实现工业化、现代化，光靠勒紧裤腰带、节衣缩食还是难以填补资金的巨大缺口，于是只有吸引外国投资，并与此同时引进技术、设备、人才和管理等等。在此过程中，为了“偷师”学技术，学管理，为了争取一份工薪，本地雇员忍受了跨国公司高层人员的严酷的管理和压力，刻苦学习到现代化的管理方法和先进技术，他们艰辛的付出，换来了耀眼的所得，自力更生的精神使他们不仅消化吸收了西方的先进技术和科学管理，而且与本国的实际相结合，有了青出于蓝的创新。可见，艰苦奋斗的精神，带来了东亚经济与国际经济的良性循环，带来了“东亚奇迹”。

（五）东亚企业文化的类型广泛，内容丰富

东亚企业文化是一个综合概念，这一综合概念本身具有强烈的独特性，从而使其与世界上其他地区的文化区别开来。但就东亚企业文化自身而言，它又是由处在这一文化圈中的不同类型的企业文化共同构成的，因此，类型多样、内容广泛便形成了东亚企业文化的又一重要特色。特别是近年来，随着中国改革开放的不断深化，涌现出一批又一批独具东方特色的新的企业形式和企业管理模式，从而进一步丰富了东亚企业文化的内容。如，乡镇企业文化已经成为中国乡镇企业在新形势下向纵深发展的原动力和基石。江苏阳光集团即称“阳光文化”是推动集团发展的原动力。“通力合作，永不满足，量才录用，公平竞争”的阳光精神使阳光集团走上了现代化发展的道路。

又如，在中国改革开放形势下发展起来的大量中外合资经营企业，在其企业内部培育起来的融中外文化于一体的合营文化，产生了中外文化优势互补的良好效果，为合营企业的发展起到了重要作用。如著名的中外合资经营企业北京·松下彩色显像管有限公司，将日本松下公司的企业管理技术优势与中国的群众工作优势相结合，互相补充，形成了“我就是这个岗位的最高责任者”，“团结、纪律、服从”，“非我不能，非我不快”等中外企业文化融合的结晶，在企业的生产经营活动中起到了导向、激励和规范的作用。

从所有制形式来讲，东亚企业文化包括国有企业、乡镇企业、民营企业、合资企业和私人企业；从行业上看，包括工业、商业、金融、服务、旅游、交通、高科技行业等；从生产方式看，既有现代化高新技术企业，又有中国传统式企业；从企业历史发展看，既有新企业，也有历史悠久的老企业……，这些不同类型的企业文化受这一地区主流文化的共同作用，有共性，有相通之处，但每一种类型的企业，又分别有其自身的特性，有其独特的企业文化。

二、西方现代文化对东亚企业文化的影响

数十年来，东亚国家（地区）大量吸收利用了西方跨国公司、跨国财团的资金，而且也吸收消化了来自西方的科学技术、经济管理经验以至各种崭新的思潮、价值观念等等。其结果，不但弥补了自身的不足，强健了自己的肌体，并进一步丰富和激活了自身的传统文化，而且也大大促进了与世界各地的经贸合作和技术交流，并日益深入地参与国际分工和国际交流，在国际经济舞台上扮演越来越重要的角色。与此同时，还锻炼了一批新人，在他们身上，既保有中国传统文化中的优良传统，保有东方民族的优秀特质，同时，他们又掌握了西方先进的科学技术和管理办法，能够理智地处事待人。这一代新人的崛起，汇成一股强大无比的力量，正在把东亚工业化、现代化水平推向一个新的更高境界。

现代西方文化对东亚企业文化产生深刻影响的具体表现为：

（一）现代生产意识改造了传统做法

东亚特别是日本和“四小龙”，为产业现代化发展和产品向国际市场进军，在企业管理观念上发生了重大变化。为适应国际市场的变化，参与激烈的市场竞争，又不被跨国公司挤倒，东亚企业全面吸收了现代经营管理观念。学会扬长避短，寻找捷径的生产方式，在二、三流的设备上生产世界一流产品，其效率堪称世界一流。根据市场需求，迅速调整产品结构，避实击虚，灵活多变。把精于算计的传统与西方的时间观念结合起来等等。如中国浙江横店集团塑造综合性企业文化，推动企业持续不断地发展。他们把“拜师求艺”和“尊师重教”的传统衍化为尊重知识，尊重人才，学科学，学技术的风气；把“和为贵”的文化传统发展成为“只搞竞争，不搞斗争”的人际关系准则；把“成事靠科技，谋事靠人才”的思想意识衍化成“高科技、外向型、集团化、产业化、商业化”办企业的发展战略，把优秀文化传统与

现代观念意识结合起来，形成一种综合性的新文化力。

（二）现代商业意识和唯利是图的思潮冲击着东方的传统观念

东亚企业受西方文化最显著的影响，是接受西方文化中的实用主义和功利主义思想。早在几年前，吴作栋就尖锐地指出：“新加坡人越来越西化，人民的价值观也从儒家伦理的克勤克俭和为群体牺牲的精神转为自我中心的个人主义”。同时，西方文化的侵入，也给台湾带来了不小的麻烦。日本三菱商社台北支店长山口宽不久前在台湾发表了一次演讲，他说：“台湾目前员工流动率高，个人主义盛行，企业重视短期利益，对外投资盛行，这些均是造成台湾产品丧失竞争力的主要原因。”无独有偶，韩国在经历了80年代的高速增长之后，近两年已大大减慢了增长速度，原因是韩国社会生了病。“韩国病”的主要症状有三：军人政治、寡头经济和红包文化。西方资本主义严重的拜金主义也乘中国开放之机渗透进来，与“有钱能使鬼推磨”的传统文化糟粕相汇合，冲击着“义利两全”的传统思想。伪劣产品充斥市场，假酒、假药、假广告、假合同……为了追逐金钱，一些人什么伤天害理，违背道义的事都做得出来。这些逆流和歪风邪气已严重危害了东亚传统的道德文化和法治社会的市场经济秩序。

（三）家族制受到新一代的挑战

一是受到那些自诩为“上班一族”的新一代年轻的管理专业人员的挑战，他们是伴随着东亚现代化发展步伐成长的，有强烈的自我意识和进取心，有扎实的专业知识和工作能力，希望自己的知识价值能在企业管理中发挥出来；另外是来自家族企业的下一代年轻人的挑战，这些家族企业正面临新旧交替，作为创业者的父辈们，期望子承父业，按他们确立的规范和准则管理企业，但新一代则视其为过时之物。例如在日本，长期实施的终身雇佣制受到了年轻一代的极大挑战，他们不愿被这种管理模式羁绊，提出了以自己的才智到最适宜发挥的空间去创造自己的业绩，实

现自己的价值的“适才适用”的口号。

三、东亚企业文化的启示

纵观东亚企业文化，自然地得出这样一个结论：“东亚奇迹”是东西方文明相互碰撞磨合的产物，没有东方文化的茁茁之根，便谈不上东亚企业文化的沃沃之叶。另一方面，没有西方文明的导入，光靠传统的东方文化，也不可能实现“东亚奇迹”。因此，从东亚企业文化与“东亚奇迹”之间的内在联系中，我们至少可以得出以下几点有益的启示：

（一）“东亚奇迹”是东亚智慧与国际机遇的共同结晶

东亚国家（地区），特别是日本和“四小龙”，能在战后数十年间比较顺利地走上资本主义发展道路，比较顺利地实现工业化与现代化，离不开战后国际上和地区上的“时势”，正是这个“时势”为他们提供了一个又一个发展机会。然而，若不是其发扬东亚文化的优良传统，“圆熟老到”地进行周密筹划，紧紧地抓住机遇，充分地利用机遇，把“时势”、机遇同东方民族独特的文化有机地结合起来，便不可能有“东亚奇迹”的出现。

国际机遇可求不可得，稍纵即逝。从50年代到70年代，我国已错失许多有利的国际机遇。现在我们仍然面临良好的国际机遇，但也面临严重挑战，在这种情况下，更需要保持清醒头脑，密切注视国际风云变幻，采取得力有效措施，及时抓住机遇，充分利用机遇。

（二）“东亚奇迹”是东方文化与西方文化融合的结果

东亚民族向西方学习，探索发展与社会治理之道，在此基础上，对西方的认识也在不断深入。许多学术界人士认为，东亚文化与西方文化不再是落后与先进的分别，而是多元共存的世界文化体系中比肩而立的两种文化。每种文化都有其长处和短处，一个国家的文明，必须吸收他国文明的长处，才能永远立于不败之地。

导入西方文明，势必要开放门户，走改革开放和国际化道路，在这方面，东亚一些先进的国家（地区）已做出榜样。以新加坡为例，新加坡在结合东西方文明，发展经济和建设精神文明方面别具一格，成绩显赫。新加坡择取英国殖民政府留下的法律规章以及华人重视家庭的优点，并融合儒家与法家的思想，以伦理作为新加坡人的共同价值观，并以严刑峻法促使人民养成遵纪守法的习惯。近十几年来，中国大陆沿海地区也已有了良好的改革开放的实践经验，在自力更生，建设社会主义精神文明的基础上，进一步开放，大力推进国际化进程，这应该成为我们唯一的选择。

（三）企业文化是一种生产力

从东亚诸多企业从注重科学技术在企业发展中的作用，到深入研究和利用中华文化基因并吸取世界上一切优秀文化来创建自己的企业精神进而促进企业发展的实践中，我们可以清楚地看到企业文化在企业发展和社会经济活动中的重要作用。企业文化内求团结——增强企业凝聚力，外求发展——增强企业竞争力的功能，充分揭示了企业文化是一种生产力。

四、中国企业文化应该走“综合创新”之路

当今世界正处在急剧的大转变中，第三世界将全力以赴地追赶进入工业世界，而发达的工业国则将力图保有自己的既得优势，这是一个现实的矛盾。为此，世界各国都应在经济增长中加强人文调适力量，在物质文明建设中推动精神文明建设的同步发展。

即将来临的 21 世纪将是东方文明与西方文明重新整合的世纪，在这一重新整合中，面对 21 世纪的国际竞争，中国企业应走“综合创新”之路，包括企业文化创新，才能适应形势的要求，才能为中国工业化、现代化发展提供全新的文化基础。

“综合创新”的文化思路具体体现为。