



面向未来的 企业文化

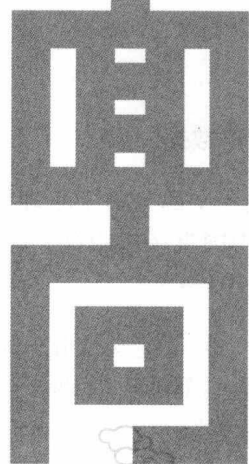
中西方员工心理结构和行为特征比较

聂铁力 张虹 著

FUTURE ENTERPRISE CULTURE
COMPARATIVE RESEARCH ON PSYCHOLOGICAL
STRUCTURE AND BEHAVIORAL FEATURES OF
CHINA-WESTERN EMPLOYEES



中国市场出版社
China Market Press



面向未来的 企业文化

中西方员工心理结构和行为特征比较

聂铁力 张虹 著

FUTURE ENTERPRISE CULTURE
COMPARATIVE RESEARCH ON PSYCHOLOGICAL
STRUCTURE AND BEHAVIORAL FEATURES OF
CHINA-WESTERN EMPLOYEES



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

面向未来的企业文化：中西方员工心理结构和行为特征比较
/ 聂铁力著. —北京：中国市场出版社，2009. 10

ISBN 978 - 7 - 5092 - 0594 - 5

I. 面… II. 聂… III. ①企业文化—对比研究—中国、西方国家 ②企业管理：人事管理—管理心理学—对比研究—中国、西方国家 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 167955 号

书 名：面向未来的企业文化

著 者：聂铁力 张 虹

责任编辑：白 琼 (qiongbaiace@126.com)

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68032104 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格：880 × 1230 毫米 1/32 8 印张 200 千字

版 本：2009 年 8 月第 1 版

印 次：2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5092 - 0594 - 5

定 价：25.00 元

序 言

2009 年全国心理技术应用高峰论坛上,北大纵横崔凯博士说过一番话:“多年后回头来看,中国除了 GDP 和大量低端产品,还给世界留下什么?”会场上议论纷纷。近年来崔博士不是唯一对此发问的人。无疑表明了学界业界人士对于中国企业管理战略方向深深的忧虑。仔细想来,这个问题包含了两层含义:

第一,改革开放至今,中国经济取得了举世瞩目的成就。综合国力在 2006 年排名第六^[1],2008 年已跻身第三。GDP 总量从 1978 年的世界排名第 15 位上升到 2008 年的第 3 位;人均 GDP 则从 1980 年的世界正数 145 位倒数第五位^[2],上升到第 104 位^[1]。30 年改革开放,中国奇迹矗立东方。中国速度令世人瞩目,中国产品遍及全球。即使再仇视中国的国家,面对日常生活中已经不可或缺的中国制造产品,已经无力举起制裁的大旗。

[1] 李慎明,王逸舟.2006:全球政治与安全报告[M].北京:社会科学文献出版社,2006.

[2] 世界银行(<http://www.worldbank.org/>),IMF(国际货币基金组织)
<http://www.imf.org/external/index.htm>

第二，30年来发展并强大了的中国，在新时期必须换一种思路换一种视角看待问题。时至今日，对待发展趋势高歌猛进、即使处身全球金融危机之际依然能够保持8%速度前进的中国经济，国人的思路如果还一味沉浸在追赶超越、以外补内的封闭式内向型思维，显然已经不合时宜。置身世界强国之林，以大国的姿态对待国家应负的责任，以俯视的视角重新审视中国与世界的关系，才是每一位经济管理人士应该持有的正确态度。

过去我们经常自问，通过改革开放涌进中国的国外各方都给中国带来了什么？现在我们要问的则是：中国崛起，会给世界带来什么？中国发展，应该为世界带来什么？许多年之后，国人期望中的强大富足的中国，能给世界留下什么？

《面向未来的企业文化》一书，在某种程度上可以对以上问题作出回答。该书从心理学角度研究文化渊源和文化功能，以文化为起点追寻中国式管理的真谛，是一部典型的探索之作。四个独立篇章，一条文化主线，串起深层心理、企业文化、中国管理三道举足轻重的重要命题。

《面向未来的企业文化》集言成书，内容中三项重要因素值得关注。

话题的起源：2006年春天，来自英国切斯特大学的博士，展示了一副特殊的心理学扑克牌，为他们依据冰山模型设计的组织深层文化测定因素进行了一系列测试。根据收集的测试数据，他们将研究不同要素对组织人员绩效的作用。同年北京市教委项目“中英组织深层文化研究”获得批准，聂铁力和张

虹作为主要研究者进入项目组，从此开始了对组织文化的探索和研究。随着研究的深入，一幅关于中西文化的图景逐渐展开，无论从纵向历史的角度，还是横向的两种文化的交流碰撞，她们受到深深的震撼。同时，作为学者，对自身文化的定位、未来的发展远景，又感觉迷茫。这时，通过阅读德鲁克的著作，驱散了迷雾。德鲁克把企业作为传递西方文明的主要角色，有力地传递着物质文明和创造财富的主张。中国文化和西方文化，同时把企业 and 经济体制作为主要阵地，你进我退，变革创新。循着企业文化和经济体制，我们可以发现，一场史无前例的文化大碰撞和大交融正在古老的中国大地上演着。同样的场景在其他文明古国也存在着。这场由于全球化带来的文化大碰撞，最终将导致新的文化体的诞生。

主要命题：了解中国管理者在这场文化大融合中的态度，揭示赋予管理者的历史使命——兼收并蓄，融合创新。全球化的进程告诉我们，只有文化的领先，才能在竞争中保持先进的地位。从外资企业进入中国的速度之快，可以窥见中国人对西方文化的接受程度。据统计，外资企业营业额和赢利均高于同行业的国内投资企业。反观我国企业，在国际化进程中并没有和外国文化顺利对接。除了反思战略、管理水平的原因，其更深层次的背景是文化的影响力和接受程度。

独到见解：未来的主流文化将是建立在物质文明基础上的儒家文化。作为管理者，需要面对的问题是，将两个不同层面的文化有机结合，促进人类文化由物质为中心转变为物质发达基础上精神为中心的结构。

面向未来的企业文化这一课题博大精深，两位作者在这方面迈出了可喜的一步。希望她们的工作能够像报春花一样，迎来我国企业文化融合创新、百花盛开的春天。



2009年8月

■ 绪论

■ 发现：中国竞争力的来源

改革开放 30 年来，“中国奇迹”一直是人们百思不得其解的谜题。国内外众多学者对此展开了各种各样的研究，却莫衷一是。

30 年前，中国还在“短缺经济”的阴影笼罩之下，30 年后，充斥商场成千上万的货品让人目不暇接；30 年前，国际上几乎见不到“中国制造”的身影，30 年后，中国的商品像洪水一般，流向世界各地；30 年前，“个体户”还是特殊群体的代名词，30 年后，个体户已成长为企业家。各行业优秀企业卓然而起，跻身世界五百强企业名录。

中国结束了计划经济模式，尝试向市场经济转变的 30 年间，GDP 以每年接近两位数的速度增长，至 2008 年，中国成为世界第三大经济体，使西方国家刻画的坐标图重心东移，被认为拉动全球经济增长的火车头之一。在 2009 年的金融危机中，各国面临严重的经济衰退，中国又成为亚洲经济增长的发动机。英国《经济学家》的一篇文章指出，中国有朝一日可能取代美国成为世界头号经济体，如今“这条巨龙的确在苏醒”。

30 年前国际政治经济舞台上，很难听到中国的声音。而在 2009 年，旨在“拯救世界经济”，有二十国集团领导人参加的 G20 会议，变为 G2（美国和中国）。中国人由被轻视、被排斥，到被重视、被尊重，30 年的含义太多太多，浓缩了中国人的心理历程，折射了巨大的思想转变，同时也反映了中国人不断求新、奋发有为、为崛起而奋斗的决心。

中国的竞争力来自哪里？我们试图揭开谜底，展现这个世界上独一无二的社会主义市场经济国家如何通过摒弃自我获得新生，又在博采众长中坚持自我，走向理想的彼岸的过程。

一、中国制造的竞争力

改革开放后，国际上始终不看好中国的渐进式改革，而把前苏联的休克式疗法当做市场化的唯一坦途。就在这种争议中，中国不间断地改革，对国内外各种发展模式比较、学习，选择最适合自己的道路。不断试错，不断更新，不断发展。中国竞争力的奇迹又像一个谜团，人们看得见，摸得着，却始终没有揭开谜底。

这首先表现在制造业竞争力上。30 年间，中国制造业一枝独秀，成为世界上制造业增长最快的国家。2005 年的统计数据显示，中国规模以上制造业增加值（可比口径）年均增长 15.4%。制造业增加值占世界制造业的比重为 7%，位居美国、日本之后，排世界第 3 位，并保持强劲上升势头。

目前，共有包括纺织、服装、家电、医药、电子、钢铁、水泥、化肥等 10 个制造行业在内共 80 余种产品产量位居世界

第1位。2008年中国出口额首次超越德国，居世界首位。

中国制造业竞争力以始料不及的速度增长，这一过程的发展进程如下：

1. 发轫

当初次尝试市场经济的温州人拿着他们生产出来的小商品参加到国际贸易分工体系中去时，就像拿着小米加步枪去和飞机大炮抗衡。

然而，不屈不挠的温州人，有着敢为天下先的精神，以灵活、富有创意的家庭企业的形式，以及吃苦耐劳的品格，最终叩开了世界贸易的大门。伴随着改革开放，我国制造业第一个走出国门、畅销海外的是轻工产品、小商品和服装类，包括服装针织、鞋帽、礼品、玩具等等。

以鞋类为例，仅温州市就有鞋业企业4300家，从业人员40万，年产皮鞋6亿双以上，6成出口海外。生产工艺先进，制鞋流水线1800多条，装备、工艺、质量等方面均居国内领先水平^[1]。

这得益于温州、义乌、宁波、珠三角等地人们具有浓郁的商品经济意识，而家族式生产带来了企业蓬勃发展的动力。行业进入门槛低，生产厂商密布如蚁。因此，这些行业先于中国大部分地区进入完全竞争市场经济形态。

世界经济一体化展开后，这些行业以迅雷不及掩耳之势，在数年之间替代了俄罗斯、美国、意大利等国的众多轻工商品

[1] 祁小华. 温州鞋业应对反倾销的策略[J]. 商业经济, 2009(4): 78-79.

厂商，成为国际贸易轻工制造业的主角之一。与此同时，这些行业也进入微利甚至无利的状况。

宁波等地众多的服装家族企业由于厂商过多，恶性竞争事件频发，互相争抢客户而压低产品价格。同时，国际贸易摩擦也越来越多，面临着经常性的反倾销、反补贴和操纵汇率的指控。

第一轮竞争力冲击波以行业整体走向过度成熟为节点。这些劳动密集型企业有着精良的装备，熟练的工人，却面临着难以长大的难题。见表 0-1。

表 0-1 中国制造竞争力初始行业特征（1980—1990 年）

- 以劳动密集型产业起家
- 在国内处于高竞争性行业
- 具有短期技术导向（进入门槛较低）
- 以消费市场为主，主要为轻工产品

2. 中继

第二轮竞争力冲击波产生在家电制造行业，时间在 1990—2003 年。从表 0-2 中可以看出，至 2003 年，中国的白色家电各项总产量均居世界第一。

表 0-2 中国工业品产量占世界总产量的比例及排名（2003 年）

名 称	世界总产量(万台)	中国总产量(万台)	中国占比重(%)	排名
电冰箱	7366	2243	30.45	1
电视机	11807	5155	43.66	1
洗衣机	5945	1596	26.85	1
电 话	20495	11892	58.02	1

提到白色家电，就不能不提海尔。1985 年，张瑞敏怒砸冰箱次品，率领街道小厂艰苦创业，通过引入外资技术，提升

了技术水平。进而消化吸收，自主创新，海尔冰箱质量一举超越欧洲厂家，甚至超过其德国老东家的标准，获得国内外一致好评，顺利返销欧洲市场。

2004 年海尔集团全球营业额预计突破 1000 亿元，是创业初期的 29000 多倍，成为中国第一个千亿级规模的自主品牌。

海尔的成长，不仅是创新和追求卓越技术的过程，“以产业报国为己任”也体现了儒家思想，激励着海尔人做大做强，成为中国企业成长的代表。张瑞敏说：“长久以来，我们有一种荒唐的观念，把产品分为合格品、二等品、三等品，还有等外品，好东西卖给外国人，劣等品出口转内销自己用，难道我们天生就比外国人贱，只配用残次品？这种观念助长了我们的自卑、懒惰和不负责任，难怪人家看不起我们。从今往后，海尔的产品不再分等级了，有缺陷的产品就是废品，把这些废品都砸了，只有砸得心里流血，才能长点记性！”刚劲有为，知己之短，勇于战胜自己。从张瑞敏倡导海尔人产业报国的理念中可以看到儒家文化的深刻影响。

发现日本管理秘密的查理德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯，在比较了日本松下电器公司 and 美国国际电话电报公司后，证明两国在管理制度、组织结构和战略方面并无不同，差别在于管理文化方面。

同样，比较海尔和德国企业，其差别也显现在企业精神、员工和管理文化的上。在市场急剧变化中，海尔人迸发出艰苦创业的精神，勤奋、客户导向、超越自我，把握和适应外部环境的变化，在激烈的市场竞争中实现了理想。

3. 后来居上

第三个能与国外企业一争高下的是电子通讯制造业。据统计,中国已成为仅次于美国的全球第二大电子信息产业大国^[1]。以移动电话制造业为例,几乎所有的世界移动电话巨头都把制造基地转移到中国大陆及台湾地区。电子信息产品制造业也呈现这样的趋势。2005年,联想集团正式宣布完成收购IBM全球PC业务;同年,TCL通讯公司宣布全盘收购和接管阿尔卡特移动电话业务;同样是这一年,西门子移动电话业务被整体出售给台湾IT的后起之秀明基电通。

从2003年至2006年,高技术产品的出口在4年内翻了两番,达到2815亿美元,占中国外贸出口的29%。目前,中国高技术制造业的规模和产品出口的总额都已经位居世界第二位。移动电话、抗生素、疫苗等产品的产量位居世界第一。这为中国向高技术产业强国的迈进奠定了坚实的基础。

中国制造业的竞争力,来源于企业经营的内外部环境的多种因素。我们把这些因素分为硬的因素,如技术、资金、装备,和软的因素,如员工、企业文化、管理水平、市场环境和宏观政策、体制以及汇率等。硬的因素不容忽视,这正是中国改革开放第一阶段的任务。依靠优惠的税率、开放的市场等,国际先进的技术、装备、资金等纷纷流入中国,使中国竞争力的基础得以实现。

[1] 安筱鹏. 中国电子信息产业国际竞争力评价 [N/OL]. 新浪财经, 2007-09-30 [2009-06-28]. <http://finance.sina.com.cn/hy/20070930/17314031286.shtml>.

随着硬件的完备，软的能力开始提高。先进的管理思想、技术随之传入，企业界跟随西方学习先进管理方法：从全面质量管理到 ERP 系统、从企业文化到平衡记分卡。这些先进的管理方法在中国管理界刮起一阵阵旋风，引领管理思想革命，造就了整体管理水平的飞速提高。所以中国制造业竞争力的第二项要素也具备了。

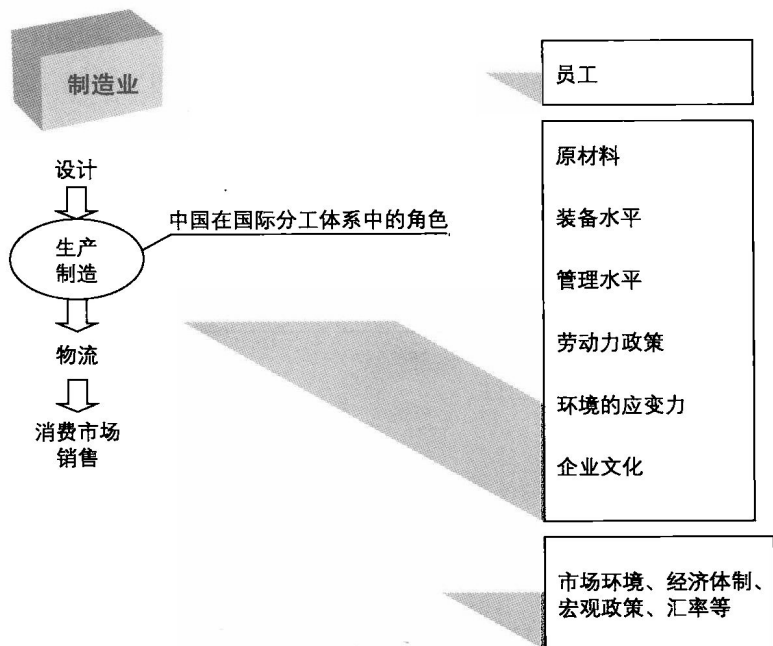


图 0-1 影响制造业竞争力的因素

除此之外，我们的目光聚焦到人力资源、市场体制以及汇率上。中国制造竞争力来源，除了技术装备、资金、管理水平等因素逐步赶超国际先进水平之外，还有两部不容忽视的发动机：员工和外部市场、宏观环境。

二、竞争力源泉之一：人力资源高投入

与欧美国家相比，中国有着丰富的劳动力资源，劳动力的素质高，具备较高的再研发与再加工能力。中国员工的勤奋、守纪带来劳动力成本的大幅降低，普遍的高绩效导向，促使员工对工作的高投入。日本经济研究中心会长小岛明说，与工资成本相比，工人的勤奋努力对企业更重要。强度高、时间长、压力大，中国员工的勤奋努力，以人力资源的高投入换得了较高的竞争力。

同时，基础设施等配套体系完善，低廉的税收、环保、能源、物流等多方面成本，吸引了各国制造业资本的投资；因而提高了中国产品的竞争力。见图 0-2。

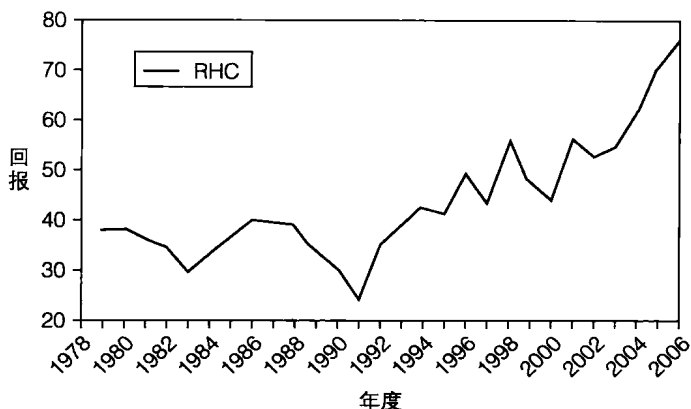


图 0-2 1979—2006 年中国人力资本回报率^[1]

[1] 曾世宏，郑江淮．低人力资本回报能否驱动产业结构演化升级 [J]．财经科学，2009（6）：73．

中国人的不知疲倦的工作态度，使中国成为全球工作时间最长的国家之一。“没有人能够和这些连星期天也不愿意休息的华人竞争”，西方国家对此不无担忧。由于中国人拼命工作，将改变西方人悠闲舒适的生活方式。

除了低工资和低福利带来的低廉的劳动成本，另一项值得关注的因素是劳动生产率高低。以年人均 GDP 为例，美国一直是年人均创造财富最多的国家；中国的劳动生产率快速提升，1996 年工业劳动力人均创造财富额只有美国的 1/8，2006 年这一比例上升为 1/5。

我国劳动生产率和发达国家相比有较大差距。随着产业结构调整，工业装备水平的提高，我国年人均创造财富水平快速提高。不久的将来，在低廉的劳动力成本空间收窄后，劳动生产率的提高为保持高竞争力提供了无限的想象空间，将是企业竞争能力的关键因素之一。

三、竞争力源泉之二：改革开放，“一切皆有可能”

改革开放给人们提供了一种机会，使几代人向往的过上美好生活的渴望有了实现的可能。每个人都迸发出向上的渴望，这种通过勤奋获得物质财富、过上富裕生活的意愿，是中国人力资源的活力来源之一。

生产线上的农民工长时间劳作、服装厂的女工熬红了眼睛、田地里农民养育新品种果树、企业家在市场的沉浮中拼搏、孩子在高负荷的教育中学习知识……他们不畏劳苦，在生长的土地上努力工作，辛勤劳作，都是为了更加美好的生活，

实现富裕的梦想。

哈耶克说：一个生机勃勃的社会，它的制度的基本原理是鼓励一切个体在一切可能的方向上探索。

从土地承包制在秘密协议中诞生，到计划经济还是市场经济的争议；从国有企业的改造上市，到社会保障机制的完善……中国的改革取向是建立社会主义市场经济。在实践中既采取了哈耶克式的直观经验的实践，“摸着石头过河”，这种“自发式扩展型”，在自发活动中不断纠错，调动了每个人的活力，启发了整个社会的创新意识，让经济社会变得更有效率。

但这种自发式扩展的利己具有一定的盲目性，改革还可以走另一种路径，立足于“现实的普遍利益”（即社会整体利益），通过较为自觉的利益协调，减少社会冲突，加速社会发展。

结合了两条路径的中国改革开放，给人们带来了希望，给了每个人实现理想的机会，给了人们奋斗的热情。

立足于整体的利益，以有利于整体社会的利益为改革的出发点，开放了每个人向好的方向努力的可能。为了过上更好的生活，每个人加倍努力。这种个人自发的动力带来了社会的繁荣。

四、看不见的源泉：中西文化兼容并蓄

在这一切成就的背后，我们不能不提到文化的影响。中国文化的危机产生于明末清初。几千年的文明，滋养了中华雍容