

国|际|商|务|文|化

*GUOJI SHANGWU
WENHUA*

靳娟 © 主编



首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

国|际|商|务|文|化

**GUOJI SHANGWU
WENHUA**

靳娟 ◎ 主编



首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

国际商务文化/靳娟主编. —北京:首都经济贸易大学出版社, 2013. 10
ISBN 978 - 7 - 5638 - 2127 - 3

I. ①国… II. ①靳… III. ①国际商务—商业文化 IV. ①F740

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 167046 号



国际商务文化
靳娟 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcbs.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京地泰德印刷有限责任公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 310 千字

印 张 17.5

版 次 2013 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5638 - 2127 - 3/F · 1215

定 价 29.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前 言

在经济全球化时代,世界经济活动超越国界,通过对外贸易、资本流动、技术转移和提供服务,世界经济正日益成为紧密联系的一个整体。在跨文化的环境中,人们所面对的是不同文化背景、语言、价值观、心态和行为的合作者,一切活动都是在和异文化沟通交流的基础上进行的。对于处于国际经济和商务环境中的企业或个人来说,这些文化上的差异难免对国际商务活动造成摩擦和障碍。因此,消除这些摩擦和障碍,提高国际商务活动的有效性已变得越来越重要,甚至成为决定国际商务活动成败的决定性因素。

自 2002 年起,我开始在北京邮电大学经济管理学院为本科生讲授“管理沟通”和“营销沟通与商业函电”课程。由于教学需要,我当时研读了美国学者艾里斯·瓦尔纳和琳达·比默合著的英文版《跨文化沟通》一书,对跨文化管理产生了浓厚的研究兴趣。这期间,我在授课过程中对文化管理问题有了切身感受,也积累了一些经验。2008 年初,我得到国家留学基金委的资助,前往美国纽约城市大学布鲁克林学院做访问学者。在纽约这个号称“大熔炉”、全世界文化多元化程度最高的城市,我也亲身体验过文化震荡,遇到过一系列跨文化沟通的尴尬,同时也培养了自己的文化敏感性、文化宽容性和文化适应性。回国后,在研读大量理论文献和收集诸多案例的基础上,我决定将自己的感受、观点系统整理成书。将思想、感触系统成书,其实并非易事,越写越觉得自己的认识肤浅,越写笔下越迟疑,但终于还是决定要做个抛砖引玉的人。因此,作为主要撰写者,编写了这本适用于经济管理专业本科学生使用的《国际商务文化》。

本书在内容安排上主要分为三部分。第一部分包括第一章、第二章,主要介绍国际商务文化的理论基础、基本概念和基本问题。第一章介绍有关文化和商务文化的基本概念、基本问题;第二章介绍影响商务文化的重要文化理论。第二部分包括第三章、第四章、第五章、第六章,主要从不同角度分析国际商务活动中经常遇到的文化差异和文化障碍。第三章从国际商务礼仪的角度进行分析;第四章从语言沟通的角度进行分析;第五章从非语言沟通的角度进行分析;第六章从跨文化商务谈判的角度进行分析。第三部分包括第七章、第八章、第九章,主要是结合时代特

点,提出在国际商务活动中应对文化差异的思路和对策。第七章研究跨文化团队的管理问题;第八章研究企业文化的冲突与整合问题;第九章探讨跨文化商务交际能力的培训问题。

本书不仅吸收了国内外理论研究领域的最新成果,而且融入了我在教学科研中的理论思考和最新体会;在理论上具有创新性和前瞻性,在实践上具有实用性和可操作性,既考虑到教学内容的国际通用性,又考虑到要适合中国国情。

本书具有以下特点:第一,本书每一章开始设有引入案例,通过案例分析导出本章主题;第二,每一章后附有思考案例,便于读者加深对本章内容的理解,帮助读者学会在实际工作中运用相关的理论和技巧,真正做到学用结合,知行统一;第三,运用经典的中外电影来讲述国际商务文化的相关理论,主要在本书的第二章、第四章,使枯燥的理论变得生动和鲜活,使阅读成为一种享受。

本书编写的具体分工如下:靳娟负责第一章、第二章、第四章、第五章、第六章、第七章、第九章的编写;司杨负责第三章的编写;何滢负责第八章的编写。靳娟对全书进行总纂。

在本书编写过程中,我们参阅并引用了国内外许多学者的有关著作和论述,并从中得到不少启发,在此表示由衷的谢忱。

由于知识与经验的局限,加之时间紧促,书中错误和疏漏之处在所难免,希望专家、学者和广大读者不吝赐教,以使本书在修订时能够更加完善。

目 录

第一章 文化及文化差异概述	1
第一节 文化与亚文化的含义	2
第二节 文化的特征	3
第三节 商务文化的含义与特征	6
第四节 国际贸易的发展与跨文化意识	12
第二章 影响商务文化的理论基础	20
第一节 文化价值观的含义	21
第二节 影响商务文化的重要理论基础 ——有关文化价值观的研究	22
第三节 文化价值取向模式的局限性	45
第四节 从电影中看文化——日本电影《迷失东京》 中所反映的日美文化差异	46
第三章 国际商务礼仪	50
第一节 礼仪、商务礼仪与国际商务礼仪的含义	51
第二节 国际商务礼仪的主要原则	53
第三节 商务会见礼仪	58
第四节 商务宴请礼仪	70
第五节 礼品馈赠礼仪	80
第六节 不同文化背景对商务活动时机的影响	84
第七节 不同文化背景下的习俗与禁忌	85
第四章 语言沟通	89
第一节 语言与文化的关系	90
第二节 语言的跨文化词汇差异	93

第三节	跨文化商务沟通过程中的语言障碍	97
第四节	高语境文化与低语境文化	103
第五节	话轮转换的文化差异	109
第六节	影片《饮食男女》所体现出的高语境文化特点	111
第五章	非语言沟通	115
第一节	非语言沟通的含义与特点	116
第二节	非语言沟通的功能	117
第三节	声音品质	120
第四节	面部表情	121
第五节	手 势	125
第六节	身体姿势	130
第七节	空间距离	132
第八节	沉 默	134
第六章	跨文化商务谈判	137
第一节	商务谈判的概念和特征	138
第二节	跨文化商务谈判的特征	140
第三节	文化因素对跨文化商务谈判的影响	142
第四节	不同文化商务人士的谈判风格	151
第五节	赢得跨文化商务谈判成功的对策	159
第七章	跨文化团队管理	168
第一节	团队的含义和类型	170
第二节	高绩效团队的特征	171
第三节	跨文化团队的类型	173
第四节	跨文化团队的优势与劣势	174
第五节	跨文化团队内部冲突的成因及其负面影响	176
第六节	跨文化团队冲突的管理	180

第八章 企业文化的冲突与整合	191
第一节 企业文化的含义及其层次	193
第二节 典型国家的文化特征及其企业文化特征	196
第三节 跨国企业的文化冲突	206
第四节 企业文化的整合	218
第九章 跨文化商务交际能力培训	233
第一节 跨文化商务交际能力的内涵和构成	235
第二节 跨文化商务交际能力的构成	246
第三节 跨文化商务交际能力培训的重要性	248
第四节 跨文化商务交际能力培训的相关理论	249
第五节 跨文化商务能力培训的内容和特点	251
第六节 跨文化商务交际能力培训的基本原则	253
第七节 跨文化商务交际能力培训的方法	254
第八节 跨文化商务交际能力培训的新进展	262
参考文献	268

第一章 文化及文化差异概述



引入案例

外籍上司与中国下属的离职面谈

亚历克斯(Alex)是一家世界 500 强公司由美国总部派至中国的部门经理,他最近遇到了一件困惑的事:中国下属王先生认为上司没有认可自己的工作,决定转向其他公司发展,并向亚历克斯递交了辞职信。于是,亚历克斯决定找王先生来面谈。亚历克斯单刀直入:“王先生,你知道我们不想失去你这么优秀的员工,如果你对自己的待遇有什么不满意,不妨提出,我们尽可能地满足你的要求。”王先生的回应是:“谢谢亚历克斯和公司一直以来对我的器重,但是,我已经决定离开。”亚历克斯又做了几次尝试,试图挽留王先生,但他始终不愿深谈,并谢绝了亚历克斯的好意。最终,无论亚历克斯怎么努力,王先生还是毅然决然地离开了该公司。

自己的诚恳挽留丝毫不起作用,问题出在哪里?这让亚历克斯感到十分不解。于是,他找到中国籍人力资源部经理李先生倾诉:“如果王先生愿意告诉我他有什么要求,我会考虑尽量满足他,但为什么他那么坚决,一点儿商量的余地都不留呢?”李先生告诉他:“中国员工递交辞职信时,通常都是经过深思熟虑的,基本上已经没有挽留的余地了。”

从上述案例可以看出,外籍上司认为员工跳槽的目的无非是为了升职或者加薪,所以,在面谈过程中,只要双方经过充分沟通、坦诚相告,公司能够满足员工提出的某些要求,员工自然就会留下来。而中国员工即使对公司有明确要求,一般也不会直接提出。因为,他们认为如果把升职加薪作为讨价还价的筹码,外籍上司会认为自己是唯利是图的人。如果提出的要求不能得到满足,更会有损面子。同时,很多中国员工习惯去揣摩上司的言外之意。所以,当他们遇到外籍上司时,也会用这种中国式惯性思维来琢磨直来直去的外籍上司的弦外之音。可见,这是文化差异导致的企业上下级之间的沟通出现障碍和产生的误解。

第一节 文化与亚文化的含义

一、文化的含义

文化是国际商务文化研究中的核心要素之一,也是人们耳熟能详、使用频率极高的概念。我们在日常生活中常常这样理解文化:把一些有教养的、有素质的人称为文化人,把一些没有受过教育的、粗鲁的人称为没有文化的人,但是,对于文化研究者来说,文化却具有更深刻的内涵。很多人文学科涉及文化方面的研究,如人类学、社会学、哲学和语言学等。专门研究人类文化现象的学科是文化学。文化学是一门新兴科学,它主要研究人类文化各个层面之间或子系统之间的相互联系,以及文化现象和自然现象之间的相互联系和关系。

在汉语中,“文化”一词古已有之。《易经·贲卦》之《彖传》中,有“观乎天文,以察时变;观乎人文,以化成天下”之语。以“人文”而“化成天下”,用当今用语诠释,则是指用礼仪、风俗、典籍,以教化天下苍生。此处“文”与“化”虽未连接成词,但已有当今“文化”所指之意。西汉时,刘向的《说苑·指武》中,有“圣人之治天下也,先文德而后武力。凡武之兴,为不服也,文化不改,然后加诛”。这里的“文化”是指文治为法,以礼乐典章制度为依据而教化臣民,已与当今“文化”之所指十分接近,这也是当今国内学术界所掌握的“文化”一词的最早出处。

在西方,英文、法文的 culture,德文的 kultur 都来源于拉丁文 cultura,原意是耕种、居住、练习、注意、敬神。自 15 世纪以后,这些原意逐渐被引申使用,主要指自然成长的倾向,把对人的品德和能力的培养也称之为文化。

西方学术界对文化的定义基本上循着两个维度展开:一是广义文化,认为文化是一切物质财富和精神财富的总和,如赫斯科维茨(Herskovits)认为:文化,是人工创造的环境,也就是说,除了原生态之外,所有由人添加上去的东西都可以称之为文化;二是主观文化,认为文化是除了政治、经济、军事之外的一种观念形态或精神活动的产物。其中,英国人类学鼻祖爱德华·泰勒(Edward Taylor)是现代第一个界定文化含义的学者,他在 1871 年出版的《原始文化》一书中把文化作为一个中心概念提出,将其定义为:“文化,或文明,就其广泛的民族学意义来说,是包括全部的知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及作为社会成员的人所掌握和获取的各种能力和习惯的复合体。”这是最为经典的文化定义。这个定义对学术界所产生的影响一直延续至今。法国人类学家 C. 列维-施特劳斯

(C. Levi - Strauss)从行为规范和模式的角度给文化下定义,他提出:“文化是一组行为模式,在一定时期流行于一群人之中,并易于与其他人群之行为模式相区别,且显示出清楚的不连续性。”C. S. 福德(C. S. Crawford)从心理学角度来定义文化,他认为:“文化包括传统上解决问题之方式。文化系由反应而组成,因其成效而为社会成员所接受。总之,文化是由通过学习所得解决问题之道所组成。”这里,福德强调文化是一个调适、学习和选择的过程。L. J. 卡尔(L. J. Carl)从遗传的角度来定义文化,他认为,文化的本质正在于“团体中过去行为之积累与传授的结果”。

为了研究国际商务文化的方便,我们对“文化”作出一个比较完整的定义:文化是由人类创造的,经过历史检验沉淀下来的物质财富和精神财富,它包括表层文化(通过某一文化的外在物品来表现)、中层文化(通过某一文化的语言、态度、社会规范、人情世故、风俗习惯和行为准则来体现)和核心文化(通过某一文化的价值观、信仰和思维方式来体现)。

二、亚文化的含义

亚文化是一个相对的概念,即与主文化相对应的那些非主流的、局部的文化现象。它是总体文化的次属文化(subculture),又称小文化、集体文化或副文化,指的是某一文化群体所属次级群体的成员共有的独特信念、价值观和生活习惯。一种亚文化不仅包含着与主文化相通的价值与观念,也有属于自己的独特的价值与观念,而这些价值观是分布在种种主导文化之间的。

亚文化有各种分类方法,罗伯逊(Robertson)将亚文化分为人种的亚文化、年龄的亚文化和生态学的亚文化等。如:年龄的亚文化可分为青年文化、老年文化等;生态学的亚文化可分为城市文化、郊区文化和乡村文化等。由于亚文化是直接作用或影响人们生存的社会心理环境,其影响力往往比主文化更大,它能赋予人们一种可以辨别的身份和属于某一群体或集体的特殊精神风貌和气质。

第二节 文化的特征

文化具有许多特征,这里我们着重论述与本书研究主题相关的一些基本特征。

一、文化具有群体性和约束力

文化不是一种个体特征,而是一种群体共享的东西。一种观念、一种思想、一种行为规范、一件事情必须为一个社会或群体的全体成员共同接受、认可和遵循,

才能成为文化。纯属个人私有的东西,如个人的某种观念、生活习惯或怪癖等,不为社会成员所理解和接受,则不是文化。文化的群体性保证了群体内部成员在交往过程中不会产生基于文化的误会,如中国同事在周末下班分手时通常会这样打招呼:“喂,你周末都打算干什么?”这在大家看来是一种非常正常的事情,同时也是一种关心。

文化既然为一个社会或群体的全体成员共同接受,那么在人与社会的互动过程中,文化就会向个体施加强大的约束力,如在中国,我们提倡“百善孝为先”,那么一个不孝敬父母的人必然会受到社会舆论的强烈谴责。当然,文化的约束力并不是否定个体在文化发展中的自由度。一般来说,文化提供了相对宽松的环境,个体在其界限内有一定发展的空间,只有在超越这个界限时,我们才会感受到文化的约束力。

二、文化具有后天习得性

文化既然是由人类创造的、经过历史检验沉淀下来的物质财富和精神财富,人类就不可能生而有之,因此,文化不是先天的遗传本能,而是后天习得的经验和知识。例如:男男女女不是文化,“男女授受不亲”或男女恋爱才是文化。前者是遗传的,后者是习得的。文化的一切方面,从语言、习惯、风俗、道德、价值观到行为规范都是人们通过后天学习得到的。

社会化是人类学习文化的最基本途径。从文化人类学的观点来看,人类的进化过程既是生物遗传过程,也是文化传递过程。人类的童年期是所有灵长类动物中最长的,这一方面是人类漫长进化的结果,另一方面也是因为人类有大量需要习得的内容,而文化是其中重要的组成部分。文化的代际传递现象是社会文化稳定和延续的基本条件。

人长大后,进入学校接受系统教育,这时,人类对自己的文化开始有了更广泛和深刻的认识。除此之外,其他的学习途径包括朋友、同事、阅读、偶像以及媒体等,都是文化成长与传递的必经之路。

三、文化具有差异性

文化的差异性即文化的相对性,文化的群体性决定了文化的相对性。由于自然条件、生产方式、历史传统、经济发展水平和社会制度的不同,世界各地形成了丰富灿烂的文化种类,不同国家、不同民族都有其独特而鲜明的文化。下面我们通过两个小案例来说明这一点。



小案例 1

中西文化差异的主要表现

首先,从人类最基本的生存需要——饮食来说,中国人和西方人无论在烹调技法上,还是在进餐方式上,都大相径庭。中国人利用各种烹调技法,尽其所能追求菜肴的色、香、味俱全;西方人的烹饪方法则简单很多,他们不太在意菜肴的颜色和造型,而更注重“怎样尽量保留食物的营养价值”。因此,中国人注重形式,西方人注重内容。再看进餐方式,中国人往往一家人围坐在桌边,对整桌饭菜各取所需;西方人则事先将食物分成小份,每人一份,各吃各的,互不相干。

其次,从对颜色的好恶上看,中国人喜欢红色,把红色当成喜庆、兴旺的象征;西方人更喜欢蓝色,他们认为,蓝色是沉着、冷静的代表。因此,中国人崇尚热情,西方人注重理性。

再次,从造字方法上看,中国人以象形字为主;西方人以“尽量使人明白一个字的含义”为宗旨。因此,中国人注重外形的美感,西方人注重内在的实用性。

最后,从艺术角度上看,中国的国画大开大阖、泼墨写意、气势如虹;西方油画讲究的却是人体比例和光学原理。写意和写实的不同风格,表现出两种不同的民族个性:情感和理智。



小案例 2

弃船逃生

有一艘轮船航行在茫茫的大海上,走了一半的航程时,轮船出现意外状况,船长要求大家弃船逃生,转移到救生艇上。他到船舱里向游客解释了轮船目前遇到的状况,要求大家马上跳到救生艇上,但是等他解释完以后,居然没有一个人愿意这样做。

船长十分生气,懊恼地回到甲板上,大副见他一个人出来,感到十分奇怪,了解到情况以后,他自告奋勇地向船长请命去说服这些乘客。5分钟之后,这些游客都自愿跳到救生艇上。船长感到十分奇怪,问大副是怎样做好这件事情的。

大副对船长说:“我对他们几个不同国家的人说了不同的话。”

我对英国人说:“这是一件很有绅士风度的事。”

我对德国人说：“这是命令。”

我对法国人说：“这是一件很浪漫的事。”

我对美国人说：“你是被保了险的。”

四、文化具有共性

文化的差异性并不否认文化的共性。尽管东西方之间因为历史背景、地理环境和国情的不同,确实会导致文化的不同,但这并不能否认人性和人心的不同。人类生存的有限性以及人类在生理上的相似性,决定了所有社会的人都有最基本的生理需求,即衣、食、住、行、性等,都以生存、繁衍为社会最基本的功能。所以,人类无论其种族和社会形态如何,心理的发生、发展都遵循着共同的规律,即人类心理统一性。

五、文化是一个连续不断的动态过程,具有不断变迁的特性

文化既是一定社会、一定时代的产物,是一份社会遗产,又是一个连续不断的积累过程。每一代人都出生在一定的文化环境之中,并且自然地从上代人那里继承了传统文化。同时,每一代人都根据自己的经验和需要对传统文化加以改造,促进文化的不断发展和新文化的形成。例如:在中国古代社会,妇女地位低下,被当做传宗接代的工具,人们认为女子无才便是德,而在当今时代,妇女地位提高,强调男女平等,因此,我们提出妇女能顶半边天。

第三节 商务文化的含义与特征

一、商务文化的含义

商务活动历史久远,它是一系列经济行为的表现,是市场经济主体之间通过交换各种经济资源来达到一定收益目的的过程,具体讲,商务活动包括三个层次:第一,企业为保证正常生产活动所进行的采购、销售、储存和运输等活动,这是商务组织最基本的商务活动。第二,为稳定商务组织主体与外部的经济联系及有效开展购销活动所进行的商情研究、商业机会选择、商务洽谈、合同签订与履行、商务纠纷(冲突)处理等活动,这是为生产和购销服务的商务活动。第三,企业为保持自身的竞争优势和长期稳定发展所进行的塑造组织形象、制定和实施竞争战略、扩展经营资本、开拓新市场以及防范经营风险等活动,这是战略型的商务活动。

商务文化是一种亚文化,是社会文化整体的一个分支,又是一个具有相对独立

意义的文化体系。所谓商务文化是指以产品和服务为载体,以企业的商务活动为动力和纽带,反映、传播、创造和弘扬社会的物质文明和精神文明的总称。

二、商务文化的特征

对于商务文化,我们可以从以下几个方面分析其特征:第一,产品是文化的载体。一个产品问世,它身上不仅具有某种使用价值,体现着生产者拥有的技术水平和工艺高度,它的造型、色泽、艺术图案和品牌等外在表现形态还反映着生产者所处的自然环境、社会生产生活方式和人们的思想意识与社会习俗。总之,产品本身体现着一个地域、一个群体、一个民族、一个国家既有的社会文化内容。因而,商品的交换过程同时也就是文化的交流过程。第二,企业的经营理念是商务文化的重要内容。经营理念是企业文化的重要组成部分,它来源于社会的伦理道德传统和商务经营活动的实践过程。一切商务活动都以获取最大利润为基本目标,但是,在任何社会、任何时代,企业的获利都要受到反映社会公共利益的社会公德的制约。在中国历史上长期争议不休的义与利的问题就是商业谋利与社会公共利益矛盾的表现。所以,企业的经营理念总是在营利同社会公共利益之间取得平衡,并在反映公共利益的社会伦理道德约束下形成。第三,企业的经营方式是商务文化的主要表现形式。企业既然以获利为立足点,那么有利于扩大销售量又符合社会伦理道德的经营方式就是它的最佳选择。第四,企业的建筑、技术设施、商标、厂徽、厂服和厂歌是商务文化的物质表现形式。第五,企业的管理方式是其商务文化的直接反映。企业如何看待员工的价值、如何对待员工,已经成为企业文化的重要组成部分。第六,企业的营销手段也是商务文化水平高低的重要标志。从历史上看,企业营销手段的文明程度是同社会文化进步同步发展的。用损人利己的手段进行竞争并获取利润,是商品经济不发达、商务文化水平低下的产物。第七,企业的服务观念、服务质量和服务方式也都蕴含着商务文化的重要内容。



小案例 1

沃尔玛的成功之道

作为全球零售业的龙头老大,目前沃尔玛在全球数 10 个国家开设了超过 4 900 家连锁店,拥有 4 000 多家供应商、4 457 个仓库、并向全球 2 000 多家商场供货,每个商场经营的品种平均在两万种以上,每年的销售额超过 2 170 亿美元。公司已开设和即将开设的连锁店以及会员店遍及美国、巴西、加拿大、中国、德国、英

国、韩国及墨西哥等国,员工总数达 150 多万人,其中国际员工 25 万多人。每周光临沃尔玛的客人近 1.4 亿人次。

经过几十年的发展,沃尔玛已经创立了极为有价值的企业文化,这成为其吸引、留住人才的关键所在。其创始人山姆·沃尔顿曾有段名言:“对员工要像对待花园中的花草树木,需要用精神上的鼓励、职务晋升和优厚的待遇来浇灌他们,适时移植以保证最佳的搭配,必要时还要细心除去园内的杂草以利于他们的成长。”这段话可谓道出了沃尔玛企业文化的精髓。

沃尔玛把员工作为企业的合伙人来对待,管理者与员工的关系也是真正意义上的伙伴关系。沃尔玛几乎所有的经理人员都用上了刻有“我们关心我们的员工”字样的包纽扣,他们非常注意倾听员工的意见。为真正把员工当作合伙人,沃尔玛于 1971 年实行了“利润共享”政策。山姆·沃尔顿认为:如果公司与员工共享利润,不论是以工资、奖金还是以红利、股票折让等方式,那么流进公司的利润也就源源不断。因为员工们会不折不扣地以管理层对待他们的态度来对待顾客。如果员工善待顾客,顾客们感到满意,就会经常光顾本店,而这正是连锁店行业利润的真正源泉。现在,沃尔玛公司已有 80% 以上的员工或借助利润分享计划,或通过雇员认股计划直接拥有公司的股票,这将公司和员工结成了一个利益的共同体,使员工们将公司看成是自己的,对公司的认同感也大大增强,从而更加努力地工作。除了经济利益上的措施,沃尔玛公司也比较重视对员工的精神鼓励,其总部和各个商店的橱窗中都悬挂着先进员工的照片,对特别优秀的管理人员,会授予“山姆·沃尔顿企业家”的称号。“沃尔玛词典”里还有一个常用的词汇叫“分享信息”。分享信息和分担责任是构成沃尔玛合伙关系的另一个重要内容,它使人产生责任感和参与感。在各个商店里,沃尔玛公布该店的利润、进货、销售和减价情况,并且不只是向经理及其助理们公布,而是向商店的每个员工、计时工和兼职雇员公布各种信息。虽然部分信息也会流传到公司以外,但他们相信与员工分享信息的好处远大于信息泄露给外人可能带来的副作用。实际上到目前为止,这样做并没有对沃尔玛构成损害。损耗是零售业的大敌,沃尔玛控制这一损失的方法是与员工共享公司因减少损耗而获得的赢利。如果某家商店将损耗控制在公司的目标之内,该店每个员工都可获得奖金,最多可达 200 美元。因此,沃尔玛的损耗只是同行平均水平的一半,且增进了员工之间的信任感。

不但有留住人才的良好平台,沃尔玛还有一套挽留人才的制度。门户开放政策确保无论何时何地,任何员工有关于自己或公司的意见、建议、想法和投诉等,都可以口头形式或书面形式报告公司管理层,而不必担心遭到打击或报复。沃尔玛有专门的人员来从事员工关系工作,受理投诉、听取员工意见、为员工排忧解难、开展各种娱乐活动,让每一位同事感受到沃尔玛大家庭的温暖。离职面试制度确

保每一位离职员工离职前有机会与公司管理层坦诚交流和沟通,从而能够了解到每一位同事离职的真实原因,有利于公司制订相应的人力资源策略。挽留政策一方面可以将员工流失率降低到最低程度;另一方面,即使该同事离职,也可成为公司的一名顾客。



小案例 2

海尔企业的新标志

企业视觉识别系统 VIS(Visual Identity System, 简称 VI)是企业形象识别系统 CIS(Corporate Identity System, 简称 CI)的核心组成部分之一,与企业理念识别系统 MIS(Mind Identity System, 简称 MI)、企业行为识别系统 BIS(Behavior Identity System, 简称 BI)共同组成企业形象,是近代企业形象推广中最具代表性的全球化、国际化行为,是表达企业的经营理念、文化内涵及精神所必备的策略系统。

2004 年年底,海尔开始以一个全新的企业视觉形象,正式向外界发布。新的海尔标志(参见图 1-1)由中英文标准字组成,与原来的海尔标志相比,新的标志延续了海尔 20 年发展形成的品牌印象,也就是延续了品牌价值文化;同时,新的设计更加强调了时代感,通过简洁、自然、和谐、时尚的设计,赋予海尔企业标志新的内涵,使其成为海尔发展新阶段的精神承载。



图 1-1 海尔标志

海尔新的中文标准字使用中国书法体替代了原来的美术字,字体大气舒展,浑然天成。中国书法独有的历史文化氛围结合字体本身活力、紧凑、和谐、韵律的形态特点,传达出崭新的视觉感受。对海尔新标志,海尔有关人士认为:其一,用动态