

日本企业文化

——结合管理学和政治经济学的研究

陈都伟 著



中国社会科学出版社

日本企业文化

——结合管理学和政治经济学的研究

陈都伟 著



中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

日本企业文化——结合管理学和政治经济学的研究/陈都伟著.
—北京: 中国社会科学出版社, 2013. 7

ISBN 978 - 7 - 5161 - 2929 - 6

I. ①日… II. ①陈… III. ①企业文化—研究—日本 IV.
①F279. 313. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 155891 号

出 版 人 赵剑英
选题策划 卢小生
责任编辑 刘晓红
责任校对 周 昊
责任印制 李 建

出 版 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 (邮编 100720)
网 址 <http://www.csspw.cn>
中文域名: 中国社科网 010 - 64070619
发 行 部 010 - 84083635
门 市 部 010 - 84029450
经 销 新华书店及其他书店

印 刷 北京市大兴区新魏印刷厂
装 订 廊坊市广阳区广增装订厂
版 次 2013 年 7 月第 1 版
印 次 2013 年 7 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16
印 张 14.75
插 页 2
字 数 242 千字
定 价 40.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
电话: 010 - 64009791
版权所有 侵权必究

前 言

日本式管理，曾经在20世纪80年代风靡全球，并直接催生了美国管理学界的“企业文化”（Corporate Cultures）理论，但在接下来的20世纪90年代，日本式管理又因为日本泡沫经济的崩溃而陷入无人问津的境地，甚至被当做日本经济衰落的罪魁祸首而备受诟病。今天的日本企业已经不再使用80年代的管理模式。那么，80年代的日本式管理究竟有哪些特征？今天的管理模式又是什么样子的？为什么会变成今天这样？所有这些问题都是饶有兴趣的课题。鉴于此，本书希望能够为读者呈现日本式管理的历史和现状。当然，如果读者还能够赞同本书的主要论点和方法论，那将令笔者无比鼓舞。

《日本企业文化》并不赞同“企业文化”理论的观点，但仍然以“企业文化”理论为理论源头。因为不了解企业文化概念，就无从谈起日本企业文化。20世纪80年代的“企业文化”理论其实是因日本而起，是美国企业界和管理学界面对当时如日中天的日本经济而给出的一个诠释和答案。就起源论而言，所谓企业文化就是日本企业文化。企业文化理论四重奏的前两部书《Z理论——应付日本经济挑战的立论基础》和《日本企业管理艺术》都是论述日本式管理的。正是以日本式管理为范例，帕斯卡尔和彼得斯等人提出了有别于传统管理学的新理论，即企业文化理论。企业文化概念本身，蕴涵着日本企业文化的最基本特征。自序就首先致力于企业文化理论的历史分析和概念梳理。

日本企业文化有两个：旧的企业文化和新的企业文化。旧的企业文化是在传统的经济高速增长时期形成的，也是企业文化理论所论述的那个日本企业文化，但它已经随着经济高速增长时代的结束而结束。今天的新的日本企业文化是在日本泡沫经济崩溃后逐渐形成的，并受到结构改革的推动。新的日本企业文化既受到旧日本企业文化的影响，又越来越接近美国管理模式。为了深入把握日本企业文化的来龙去脉和本质特征，本书不会

拘泥于管理学方法论，而是适时适量地应用政治经济学视角。日本企业文化不仅受制于文化传统，更被时代背景、政治制度所决定。基于以上认识，本书在论述日本企业文化时，将不仅从文化传统方面来分析，像威廉·大内和帕斯卡尔所做的那样，而且更重视政治制度和时代背景方面的阐释。在结构安排方面，本书采用威廉·大内和阿贝格伦的框架，以企业别工会、终身雇佣制、年功序列制、公司治理结构、财阀（Enterprises Group）集团制度、企业系列（Keiretsu）制度作为专题结构。在论述每一个企业文化特征的形成原因时，我们将从文化传统和政治制度两个方面进行分析，将其放在世界格局变迁以及战后日本的政治社会体制中加以具体分析。例如，就终身雇佣制和企业别工会而言，如果没有对战后初期政治斗争史的深刻理解，而只分析比较文化传统，是无法把握住问题本质的。

第一章，结合战后日本经济的发展过程，先介绍旧的企业文化，然后再介绍泡沫崩溃和结构改革过后的新企业文化。这种纵的史论式的描述相信有助于读者把握框架。

在具体介绍日本企业文化的第二章和第三章，为了便于读者理解，本书采用专题分析的方式。这些专题都是人们经常谈论的日本企业文化现象，它们相互联系，但又具有相对独立性。读者完全可以跳过某个章节而进入自己感兴趣的专题，并不妨碍理解。在每节的专题中，本书依然按照纵的顺序，先分析该专题现象在传统增长时期和旧企业文化模式下的存在形态，然后再介绍泡沫经济崩溃后的新变化和在新企业文化模式下的存在形态。

在分析某专题现象在旧企业文化模式下的存在形态时，我们将采取美国模式和日本模式相互对比的方式。只有在比较中，才能深刻地领会旧日本企业文化的特殊性。旧日本企业文化的特殊性在于：它虽然在根本性质上属于资本主义，但在许多方面却有别于盎格鲁-撒克逊式的美国资本主义。日本型资本主义的根本特征可以归结为社民主义，本书将予以详细论述。

第四章“从企业并购看日本企业文化的变化”，是对第二章和第三章的深化，但在形式上是相对独立的章节，供读者参考。第五章“日本的企业文化和 CSR”，则以技术标准为例，结合当下的 CSR 运动，分析日本在资本主义秩序中的国际地位。

本书在论述时将引用企业案例，但是，本书所论述的日本企业文化并

不是对各个日本企业的企业文化的综述，而是将日本企业所普遍具有的共通特征作为分析对象。即将日本企业作为一个整体，论述这个整体的共同特征。

基于以上原因，再加上篇幅所限，对于许多案例并不加以充分展开，感兴趣的读者可以自行阅读相关材料。目前，日本的企业传记在中国出版市场比比皆是，读者可以很容易找到。

目 录

绪论 重提企业文化	(1)
第一节 企业文化四重奏	(1)
一 Z理论的登场	(3)
二 《日本企业管理艺术》	(4)
三 《公司文化》	(9)
四 彼得斯的《寻求优势》	(11)
第二节 汤姆·彼得斯的“忏悔” ——企业文化理论的时代突破	(14)
第三节 全球化、网络时代和企业文化的消退	(18)
第一章 (旧·新) 日本企业文化概论 ——结合战后日本经济史	(21)
第一节 旧·日本企业文化	(21)
一 战后改革与经济复兴	(21)
二 高速增长	(25)
三 旧·企业文化的社民主义性质	(28)
四 日本泡沫经济	(35)
第二节 泡沫经济崩溃与结构改革	(38)
一 泡沫经济崩溃	(38)
二 日本的旧·企业文化与全球化时代	(40)
三 泡沫经济崩溃后的应对措施	(42)
四 结构改革	(44)
五 世界金融危机与今天的日本	(57)
第三节 新·日本企业文化	(59)

一	日本版新经济	(59)
二	新企业文化	(62)
第二章	日本经营论之“三种神器”	(66)
第一节	企业别工会	
——	与产业别工会相比较	(67)
一	欧美的产业别工会	(67)
二	全球化与西方工会的尴尬境地	(72)
三	日本企业别工会及其特征	(73)
四	企业别工会与全球化	(79)
第二节	终身雇佣制	(80)
一	资本主义与劳动力市场	(80)
二	终身雇佣制的特殊背景与环境	(83)
三	终身雇佣制的特征	(84)
四	终身雇佣制的优点	(89)
五	终身雇佣制的缺点	(96)
六	终身雇佣制的衰落	(102)
七	日本企业雇佣现状	(105)
第三节	年功序列制	(107)
一	西方的人事评价制度	(107)
二	年功序列制的基本特征	(108)
三	年功序列制的优缺点	(110)
四	年功序列制的废弃	(115)
第三章	日本公司治理结构	(120)
第一节	公司治理结构	(121)
一	英美的公司治理模式	(121)
二	日本公司治理模式与英美公司治理模式的区别	(137)
三	日本企业的融资模式	(138)
四	日本企业的股权结构——相互持股和法人稳定股东	(140)
五	日本公司治理模式的特征	(142)
六	日本公司治理模式（内部控制）的优点	(149)

七 日本公司治理模式的缺点	(152)
八 日本公司治理结构的新变化	(153)
九 资本新贵	(158)
第二节 财阀	(163)
一 资本的私有性与家族企业	(163)
二 日本财阀	(169)
三 六大财阀集团	(170)
四 六大财阀集团的特征	(171)
五 财阀集团的优点和缺点	(179)
六 财阀集团的衰落和跨国企业的兴起	(180)
第三节 系列	(181)
一 系列企业集团的基本概念	(181)
二 系列企业集团的特征	(183)
三 系列企业集团的优点和缺点	(188)
四 系列企业集团的新变化	(189)
第四章 从企业并购看日本企业文化的变化	(192)
第一节 日本过去为何很少并购	(193)
一 战后日本的和平主义、社民主义方向 限制了并购的开展	(193)
二 主银行制和财阀集团约束了并购的发展	(194)
三 交叉持股和稳定股东结构也制约了并购的发展	(195)
四 特殊的时代格局和终身雇佣制保证了无并购的发展	(196)
五 40 年的持续经济增长使得并购缺乏足够的 外部经济环境	(197)
第二节 日本现在为何盛行并购	(197)
一 主银行制的弱化	(198)
二 财阀集团的并购重组	(199)
三 交叉持股和稳定股东的弱化	(200)
第三节 企业并购的体制和法律保障	(201)
一 企业并购的体制改革	(201)
二 企业并购的法律保障	(201)

第四节 并购的方式	(203)
一 合并型	(203)
二 收购型	(204)
三 并购的其他形式	(205)
第五章 日本的企业文化与企业社会责任	(207)
第一节 日本企业文化的社会责任色彩	(207)
第二节 企业文化理论与 ISO 标准	(208)
第三节 日本在企业社会责任运动中的被动处境	(210)
参考文献	(213)
后记	(216)

绪论 重提企业文化

第一节 企业文化四重奏

如果一个公司衰落或者失败了，大家可能会探究原因何在。技术，用户口味变化，时尚变化等等，这些都可能是原因，没有人会否认这些因素的重要作用。但是我相信，一个公司的成败主要取决于公司能不能发挥蕴藏在职工当中的极大的干劲和能力。公司是否作出了努力使广大职工团结在一个共同的事业和目标之下？这种共同的目标和方向感在一代人向另一代人过渡的时候能否经受住内外条件的巨大变化而坚持下来，发扬光大？一个伟大的组织能够长久生存下来，最主要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力……换言之，一个组织与其他组织相比较取得何等成就，主要决定于它的基本哲学、精神和内在动力，这些比技术水平，经济资源，组织结构，革新和选择时机等重要得多。

——小托马斯·沃森《一个公司和它的信念》书首

企业文化（Corporate Cultures）概念来源于20世纪80年代的一次管理学思潮，并与日本密切相关。我们探讨日本企业文化，在某种意味上可谓正本清源之举。同时，因为企业文化与日本企业文化紧密相关，所以，要搞清楚日本企业文化的正体，就必须首先搞清楚企业文化这个概念本身，即企业文化概念的起源、内容及其本质。

人总是生活在组织之中，人类社会有许多组织，企业、政府机构、军队、教会和学校，这五种组织构成了人类组织生活的主体。近代社会，企业（而非家庭）逐渐成为经济活动的行为主体，特别在当代社会，绝大

多数人的组织生活基本上就是企业组织。基于企业组织的上述意义规定,引发了对企业的关注和研究,并诞生了管理学。在企业文化理论之前,西方是世界经济的领跑者,出现了许多管理学派和理论,有名的例如泰勒(Fredrick Taylor)的理性主义模式、巴纳德(Chester Barnard)的现代管理学思想和德鲁克(Peter Drucker)的当代管理学等。但到了20世纪80年代,当美国开始调整国家战略,将注意力从战场转向经济领域的时候,发现许多工业领域已经被来自非西方国家的日本的产品所占领,于是人们纷纷开始讨论“日本能,为什么我们不能”^①。在管理学领域,传统的理论已经无法解释人们的困惑,于是就产生了新的企业文化理论。其核心思想是:企业的成功源于企业文化,日本的成功源于日本的企业文化。这个理论主要体现在四部著作里,称之为企业文化理论的“四重奏”。首先是日裔美国人威廉·大内(William Ouchi)于1981年出版的《Z理论——应付日本经济挑战的立论基础》(以下简称《Z理论》),接下来是1982年出版的《日本企业管理艺术》、《公司文化》和《寻求优势——美国最成功公司的经验》(以下简称《寻求优势》)^②。特别是汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼所写的《寻求优势》,一年之内就销售了百万册,开创了商业书籍荣登畅销书榜首的先河。

十年后,当美国迈入IT经济的繁荣时代,而日本经济在泡沫崩溃后的低迷中苦苦挣扎的时候,企业文化理论自然也就成为质疑的对象。那么,当事人如何看待这一现象呢?2001年年底,在《寻求优势》出版20周年之际,汤姆·彼得斯在《快速公司》杂志发表了回忆文章《汤姆·彼得斯的真实忏悔》(Tom Peters's True Confessions, Fast Company, 2001),文中叙述了他对企业文化理论的最新观点。但与题名相反,文章鲜有忏悔的文字。对于当年批判美国商界流行习惯思维的行为,彼得斯不

① 1980年6月24日美国全国广播公司(NBC)在电视播放举世闻名的专题片“日本能,为什么我们不能”(If Japan Can, Why Can't We?),片中介绍了戴明博士的全面质量管理(Total Quality Management, TQM)对于日本经济的重大影响,从而使得戴明和朱兰等质量管理学者在美国广为人知。

② [美]威廉·大内:《Z理论——应付日本经济挑战的立论基础》,中国社会科学出版社1984年版。[美]理查德·帕斯卡尔、安东尼·阿索斯:《日本企业管理艺术》,中国科学技术翻译出版社1984年版。[美]阿伦·肯尼迪、特伦斯·迪尔:《公司文化》,生活·读书·新知三联书店1989年版。[美]汤姆·彼得斯、罗伯特·沃特曼:《寻求优势——美国最成功公司的经验》,中国财政经济出版社1985年版。

是不忏悔，而是忏悔走得不够远，其语调较之《寻求优势》更加激烈和尖锐，这多少有点出乎笔者的意外。企业文化理论是建立在日本成功的前提之上的，但在前提已经消失的情况下，彼得斯为什么非但没有如学术界通常所做的那样为自己辩解或者道歉，反而去拥护呢？要回答这个问题，我们只能重新审视企业文化理论的内容。

一 Z 理论的登场

威廉·大内认为，日本企业成功的秘诀是日本的企业组织和文化，他将这种组织称之为“J 型组织”（即 Japanese 组织），这类组织的特征是：长期或者终身雇佣制；长期的绩效考核和逐步提升制度、非专业化的经历道路；培养适应各种工作环境的多专多能人才；强烈的集体观念以及自我指挥能力；企业和工会的协调关系，等等。与此相对，美国的企业属于“A 型组织”（即 American 组织），其特征有：短期雇佣；迅速的评价和提升体制；狭隘的专业化道路、明确而严密的控制；个人决策和等级制度；企业和工会的对立关系。大内认为是这种 A 型组织导致了美国企业竞争力的衰落，要挽回颓势，就必须对企业组织和文化加以变革。但具有个人主义文化传统的美国，是无法原样照搬集团主义文化传统下的日本 J 型组织的。怎么办呢？大内给出的答案是，吸取日本 J 型组织的基本精神，创造出符合美国文化心理的新型企业组织，这就是 Z 组织。即从 A 型到 Z 型。例如，在 Z 型公司里，决策可能是集体做出的，可以发挥日本企业那种群策群力的益处，但最终结果却不是像日本企业那样由集体来负责，而是要由一个人对这个决定负责，这就符合了美国的个人主义文化传统。

表 1 J 型、A 型和 Z 型

项目	J 型	A 型	Z 型
雇佣方式	终身雇佣	短期雇佣	稳定雇佣
绩效考核	缓慢的考核和升迁	迅速的考核与升迁	缓慢考核
工会制度	企业别工会	产业别或行业别工会	工会加入
岗位制度	非专业化的事业历程	专业化的事业历程	扩大事业历程
决策系统	集体决策、集体负责	个人决策、个人负责	集体决策个人负责
控制制度	内部自律方式 含蓄的控制方法	外部控制方式 清楚的控制方法	信任、友谊、 协作合作

说明：根据《Z 理论》（Theory Z, 1981）概括。

大内的 Z 理论就形式而言,大概是受到了道格拉斯·麦格雷戈的“X 理论和 Y 理论”的启发。麦格雷戈在《企业中人的方面》(1960 年)一书中,提出了一对基于两种完全相反假设基础之上的理论,即 X 理论和 Y 理论。X 理论基于人是“实利人”的人性假设,认为人类本性懒惰,厌恶工作,没有创造性,必须依靠强制办法、惩罚甚至威胁才能努力工作;而 Y 理论则基于人是“自动人”的人性假设,认为人类喜欢工作并渴望发挥其才能,也有创造性,应该予以激励。显然,就重视和肯定“人”的主动性和创造精神这点而言,大内的 Z 理论和麦格雷戈的 Y 理论是相通的,有异曲同工之妙。不仅如此,考虑到 Y 理论早在 Z 理论之前的 1960 年就已经提出,可以认为,Z 理论这一概念设置方式,大概也受到了麦格雷戈的启发和影响。

就内容而言,大内的 Z 理论参考或者至少意识到了阿贝格伦的“三种神器”。阿贝格伦曾经在日本经济复苏后的 20 世纪 50 年代访问日本,并写作了《日本式经营》(1958 年)。在书中,阿贝格伦将日本式经营的特征归结为终身雇佣制、年功序列制和企业别工会,这三个特征遂成为介绍日本经营论时的必引术语,称之为日本经营论的“三种神器”,阿贝格伦也成为日本经营论的鼻祖。但阿贝格伦的《日本式经营》是站在现代主义立场上,以现代西方的企业模式为标准去审视日本的经营结构的。这些有悖于西方现代标准的独特模式,基本上被阿贝格伦界定在封建主义遗留物的层面上。如上所述,大内的 Z 理论中关于雇佣制度和提升制度,显然是借鉴了阿贝格伦的日本经营论,但 Z 理论的价值取向与阿贝格伦完全不同,它将日本式经营定义为 J 组织,并给予积极评价。而且,阿贝格伦的《日本式经营》仅仅停留在提示日本式经营特征的层面,大内的 Z 理论则走得很远,不仅深入探讨了这种经营结构和组织框架下的文化特征,而且将关注点对准终身雇佣制等经营组织框架下的“人”,对准这种独特的企业结构所带来的文化和心理影响,也即企业文化。那么,这种企业文化究竟是如何形成的呢?又如何导致了日美两种企业文化之间的差异呢?大内认为是来自于文化传统的影响,所以采用了对文化传统进行比较分析的论述方式,这种方式也被帕斯卡尔的《日本企业管理艺术》所采用。

二 《日本企业管理艺术》

帕斯卡尔的《日本企业管理艺术》(*The Art of Japanese Business*, 1982)出版于 1982 年,而帕斯卡尔本人在之前曾经和大内一起研究过日本企业。

在第一章中,帕斯卡尔点出了创作主旨,即“以日本作为镜子”。在帕斯卡尔看来,日本的成功并非“不过是质量管理技术和终身雇佣制等方法而已”,而是“他们的管理技能”^①。与此相对,西方经济的衰落则是因为在企业管理上面出了问题,“1981 西方的企业组织却大致仍像 1940 年那样在进行管理”。那么,如何解决这个问题呢?帕斯卡尔认为需要突破西方文化传统对企业管理观念的束缚,因为“企业管理并不是在真空条件下进行的”^②,“它是由社会和文化决定的”^③。日本的企业管理观念受到日本文化传统的制约,而美国的企业管理受到美国文化传统的影响,美国的企业管理经验是浇铸在美国的独特文化铸模中的,“许许多多美国的经理人员受他们的企业管理观念、假设和观念的影响,使他们被束缚得太厉害了”^④,帕斯卡尔“主张打破这些模型”^⑤。如何打破呢?帕斯卡尔认为,“打破这种枷锁的一个方法,就是把我们的假设与其他国家进行对比,而日本就是进行这种对比的一个天然的候选人”。总之,帕斯卡尔不是要照搬日本的文化传统及其所决定的企业管理方法,而是要将其作为对比参照物,即作为“镜子”。

帕斯卡尔选择了哈罗德·吉宁(Harold Geneen)的国际电话电报公司和松下幸之助的松下公司作为对象,对美日两国的企业管理进行比较。在论述方向上,帕斯卡尔没有重点论述战略、组织和制度方面,因为“松下公司和国际电话电报公司最主要的区别不是在他们的整体战略上,因为他们的战略非常相似。区别也不是在矩阵式的组织结构上,两家公司的组织结构几乎完全是相同的。真正的区别也不在于制度,至少不在于正式(硬拷贝)的制度”,那么真正的区别究竟在哪些地方呢?基于我们上述的文化视点,可以明白区别在于“管理作风、人事政策,以及最重要的精神或价值观上”^⑥。帕斯卡尔将这四个要素称之为“软性”的 4S (staff, style, skills and super - ordinate goals),以便与“硬性”的 3S (strategy, structure, systems) 相比较。与西方仅仅重视硬性 3S 的做法相

① [美] 理查德·帕斯卡尔、安东尼·阿索斯:《日本企业管理艺术》中译本,中国科学技术翻译出版社 1984 年版,第 3 页。

② 同上书,第 9 页。

③ 同上书,第 4 页。

④ 同上书,第 3 页。

⑤ 同上书,第 10 页。

⑥ 同上书,第 70 页。

反,日本人却能够自如地综合运用软性和硬性两个方面,这是由于各自不同的文化传统所导致的。如果说理性主义文化传统决定了重视3S的做法,那么禅宗则与重视4S的日本企业管理艺术紧密相连。因为3S是“易于通过分析、定量、逻辑和系统进行调查研究”^①,所以能够在理性主义文化背景下成为“科学”的考察对象。禅宗因为抱有“不确定、不清楚和不完善”的世界观,所以比较重视精神方面的因素。接下来的第五章,帕斯卡尔从西方的个人主义文化和日本的集团主义文化出发,论述了西方如何重视独立以及这种传统给企业运营带来的消极影响,同时论述了日本如何重视相互依存以及这种文化传统对企业运营所带来的集体主义团结凝聚力。第六章论述了企业管理中的等级关系,帕斯卡尔认为日本企业和成功的美国企业如卡尔森的联合航空公司、卡尔塔航空公司,都尽力在“消除上下级的差别”^②。但只有到了最后,帕斯卡尔才点明《日本企业管理艺术》的核心思想,那就是“大企业应有最高目标”^③。日本的大企业很容易树立这种最高目标,例如松下公司确立了企业的“精神信仰”,而西方企业由于自己的文化传统却往往对企业树立精神文化持抵触和拒绝姿态。在“西方历史和最高目标”一节中,帕斯卡尔写道:

从历史上看,西方的文化早就将人的精神生活和组织生活分开了。这种观念对现代的西方企业产生了巨大的影响。西方的企业可以任意要求职工作出脑力和体力贡献,但是却不能干涉职工的个人生活和基本信念^④。

换句话说,企业在西方被定位为仅仅满足人们的物质世俗生活,而精神和信仰等问题则属于个人问题,可以交给教会等去解决。企业只能去谋取利润、市场战略等,但不应触及信仰、价值观等精神领域,否则会被认为进行思想统制,甚至会像IBM那样被认为是公司狂热者和公司法西斯主义^⑤。因为像日本企业那样齐唱公司歌曲,悬挂总裁照片,统一着装制

① [美] 理查德·帕斯卡尔、安东尼·阿索斯:《日本企业管理艺术》(中译本),中国科学技术翻译出版社1984年版,第72页。

② 同上书,第143页。

③ 同上书,第173页。

④ 同上书,第190页。

⑤ 同上书,第183页。

服等行为，很容易引起自由主义传统下成长起来的西方人的反感。但帕斯卡尔为什么还大力呼吁西方企业树立最高目标呢？那是因为如果不树立“一个能够感动人心，并能驱动人们行动的最高目标，那么我们就可能使企业变得空虚无力”^①。在教会逐渐失去影响力的时代背景下，普通人越来越希望在工作中找到生存的价值和意义。甚至某些高级管理人员也“并不愿意承认自己尽是为了财务目标而工作的”^②，希望有更高的精神领域的寄托。这就要求企业树立“最高目标”，也就是企业文化。

表 2 美国企业管理和日本企业管理的比较

项 目	美 国	日 本
战略、结构、制度	因其理性主义传统，只重视硬性 3S	将 3S 和 4S 综合应用
精神信仰	1. 个人信仰生活和世俗生活的分离 2. 企业的使命仅限于经济方面，不应伸向个人精神领域	1. 组织统治和意识形态统治结合 2. 企业既提供世俗生活，也提供个人的精神信仰
世界观	希望达到确定、清楚、完善	承认不确定、不清楚和不完善
不同世界观所对应的不同的做事方式	1. 坚定、明确和果断 2. 吉宁方式：双重制约、严密控制、强调数据以及正面的蛮横对质	1. 意图含糊、关系含糊、情况含糊 2. 松下方式：强调和不清楚、不确定、不完善情况打交道的能力
语言	清晰、系统、条理、逻辑	含蓄、暧昧
交往	仅限于工作上的交往，正式和清晰的交往、鲁莽直言、不避面子、“把牌亮在桌子上”的直接对抗方式等	1. 迂回婉转、绕圈子、疏通、面子、女性式的敏感、重感情 2. 模糊的回答、踢皮球、和稀泥
决策	1. 雷厉风行的作风，拿公司作赌注式的决策被视作伟大经理传奇般的果断行为 2. 决策后的轻松和如释重负 3. 上层决策，下层执行。决策者单独负责 4. 职业经理人市场：经理人职位没有保障，强调发布命令和快速变革	1. 谨慎的作风，将决策视为不得不进行的、痛苦的选择 2. 决策后的怅然若失和沉重 3. 多层的人参与决策，集体负责 4. 年功序列制：管理者的职位不受威胁，强调沟通和长远的发展

① 《日本企业管理艺术》，第 198 页。

② 同上书，第 185 页。