

第1部分

文化与管理

全球化、文化与管理



主要内容

- ◎ 导言
- ◎ 文化的定义
- ◎ 关于文化的两个常用比喻
- ◎ 文化的正态分布：文化的个体差异性和松紧度
- ◎ 文化与管理的关系



导言

全球经济一体化在今天已成为无可争辩的事实。差不多打开任何一个电子产品的后壳，就会发现每个部件的发明专利持有者、设计师、制造商可能都来自不同的国家和地区。不管是小米的手机，还是联想的电脑；不管是长虹的彩电，还是红旗牌轿车；不管是中央电视台用的摄影机、发射台，还是秦山核电站，其中都有某些技术和元素来自中国以外的国家。在某种意义上，除了品牌本身的文化/国家属性之外，其余的内容要分清国界变得越来越难。难怪作家李承鹏(2013)如此诙谐地说：“做生意就是和平时期的战争，赚的钱就是战利品。现在哪儿有什么拼刺刀的战法，最大的战斗就是经济战。”

而全球一体化经济的产生，按照《世界是平的》一书的作者托马斯·弗里德曼(Thomas Friedman)的说法，是由 10 项重大事件协同作用的结果。这 10 项事件包括：①柏林墙的倒塌和 Windows 的兴起；②因特网的诞生；③标准工作程序软件的出现；④图文上传下载的实现；⑤在全球范围内外包的兴起；⑥代工的盛行；⑦全球物流供应链的形成；⑧产品服务内包的萌芽；⑨网上信息搜索的开启；⑩无线、数字化、个人化、虚拟化工具仪器的出现。因为这些事件的发生，国家与国家之间在经济事务中的壁垒不断被消除。中国加入世界贸易组织，中国提出“一带一路”的经济策略，并且成立亚洲基础设施投资银行；印度向全世界开放市场以及欧盟的形成等都是典型的例子。全球经济的一体化和全球信息可以共享

的技术以及全球产品和服务供应链的形成,使全人类的命运因此息息相关,也因此改变文化的内容本身。

在2014年出版的《人类何以有今天》中,作者斯蒂夫·约翰逊(Steven Johnson)详细描述了人类目前的迁徙生态、生活状态和社会形态,包括价值观和社会规范是如何随着新物质和新技术的发明而不断演进变化的。他提出在过去的150年中,有六大发明导致人类今天的社会形态:玻璃(Glass),制冷(Cold),音响(Sound),净水(Clean),时间(Time),光亮(Light)。比如制冷的历史,是从波士顿商人图多(Tudor)先生在1805年把新英格兰冬湖里的冰块用船装运到西印度群岛和南美洲出售开始的。这个故事在今天听来如同天方夜谭,把冰块运到终年炎热的南美洲出售,其中有技术问题,有文化习俗问题,也有经营问题。图多当时的灵感来自自己在加勒比海探险的体验,那么闷热,容易得病;因此他觉得生活在热带地区的人一定会喜欢冰块,因为冰块可以用来消暑、降温。出乎他意料的是,第一次见到冰块的南美人居然根本不知其为何物。读过小说《百年孤独》的读者都应该记得小说的开篇说的就是主人公清晰记得自己小时候其父带他去看冰的情景,“他们看着那么大一块晶莹透明的东西都惊呆了,壮胆去摸了一下,感觉十分烫手,似乎有神力,立刻就把手缩了回来。”

图多的第一次运冰举动彻底失败的主要原因在于热带地区的人从未见过冰,也不知其有何用途。但是,在图多连续15年不屈不挠地尝试之后,南美人越来越熟悉冰块并创造了许多新的使用冰块的方法,比如做冰糕、刨冰,用在医院或民居中制冷降温,等等,顾客因此越来越多,造就了许多以卖冰为生的百万富翁。而这背后的商机,引发了制冰制冷技术的突破。随着制造成本的降低,冰箱冰柜变成主流的制冷机器,后来导致卖冰行业的彻底消失。而制冷技术又使那些自然环境不适合人类居住的高温沙漠地带,如美国的凤凰城、拉斯维加斯和中东的迪拜等地更加繁荣。看一看近几十年来这些地区人口的变化,就可以看出制冷技术的力量:全世界人口数量增长最快的巨型城市都在热带,如曼谷、马尼拉、雅加达、卡拉奇、迪拜、里约热内卢,等等,有专家预测这些城市到2025年将新增10亿人口。

再比如洁净水的诞生。氯化物的发明消除了水中的细菌,为人类的健康做出巨大的贡献,这似乎是众所周知的事。可是,氯化物的使用导致公共泳池的诞生,而在此过程中妇女从楼中闺秀到可以在公共场合暴露自己的身体,而女性的游泳衣从全身包裹状演化成今天的“三点式”,在女性追求解放的运动中起到巨大的推进作用,对整个人类社会男女平权的观念和文化的形成产生不可低估的影响。

在经济一体化的世界里,物质发明的传播速度越来越快,因此文化和观念的演变也越来越普及。要竞争生存、要取胜成功,必须对整个世界范围内各国的政治、经济、法律和文化环境有充分的了解和认识。跨文化管理学科的出现是时代发展的产物,全球化经济迫使来自不同文化的个体和群体在一起工作和学习,让

产品被具有不同文化习俗的人群所接受和使用。对许多跨国公司的管理人员来说,跨文化管理已成为他们日常事务的一部分,他们与来自不同文化的人共事,通常的情况是老板、直接主管或同事都来自不同的国家。比如在微软工作的员工,面对的就是这样的情形,可能一个7人团队就代表了5个国家。因此,管理人员不仅要学习某一种特定的文化,而且要学会如何同时应对5种文化分别对员工自身工作态度和行为的影响,以及对他们之间的交往互动的影响。

此外,跨国公司在外国都有长期的业务,管理人员即使不被外派常驻某国,也会经常出差,与国外的同事或客户打交道。如何在短暂的旅行中有效地解决业务上的问题就成为严峻的挑战。不管你去哪个国家,从表面上看,公司职员和商人的穿着打扮,有时甚至使用的语言(常常是英语)都会有很多相似之处,以致使你忽略文化的因素,而做出“别人都与你相似”的假设,但在碰到关于重要问题的交流和谈判时,又确实感到思维方式的不同以及举止反应的差异。这时,如若你没有良好的跨文化知识,就会感到难以应付。

1.1 文化的定义

文化之于社会就如记忆之于个体。在过去的生活中可行的东西沉淀下来,变成语言、文字;变成音乐、艺术;变成工具、建筑;变成服装的款式;变成饮食起居的方式等,影响未来者的思维、态度和行动。“文化”这个概念的提出几乎就像文化本身一样悠久,文化的定义也因此众说纷纭。在本章里,我介绍几个用得最普遍的定义,然后提出我在本书中对文化的理解和定义。

对文化的广义定义来自赫斯科维茨(Herskovits)1955年出版的《文化人类学》一书。他认为,文化是一切由人创造的环境,也就是说,除了自然原生态之外,所有由人添加上去的东西都可称之为文化。由人创造的环境包括两大类别:一类是客观文化(Objective Culture),即环境中的硬件;另一类是主观文化(Subjective Culture),即环境中的软件。硬件是指那些看得见、摸得着的物品,如房屋建筑、交通道路、电视电脑以及各种机器工具等。软件则是指那些触摸不到但似乎又无处不在的东西,比如信念、理想、价值观和社会规范。它们就像空气、阳光一样无时无刻不对人产生影响。

可能是这个定义过于广泛全面的缘故,它没有被后来的多数学者所采用。比较广泛的是采用赫斯科维茨的“主观文化”部分来定义文化,将文化定义为“被一个群体的人共享的价值观念系统”(Shared Value System)。赫夫斯特(Hofstede, 1980, 1991)的文化定义就是一个典型的例子。他将文化比喻成人的“心理程序”(Mental Programs),并指出文化会影响人们关注什么、如何行动以及如何判断人和事物。与此相似,文化被其他学者定义为“人为创造的、被他人认可的观念,它给人们提供聚合、思考自身和面对外部世界的有意义的环境,并由上一代

传递给下一代”。

另外一个沿着“主观”维度定义文化的学者是心理学家蔡安迪斯 (Triandis, 1994)。他认为,文化是那些“无须言说的对事物的假设,已经被人们认同并内化的标准运作程序和行事方式”。在这个定义中,文化的含义除了内隐的价值观念之外,还包括外显的行为方式。此外,强皮纳斯 (Trompenaars, 1993, 1998) 在他的《文化踏浪》一书中,认为文化是某一群体解决问题和舒缓困境所采用的途径和方法,而非仅仅是一套价值观念系统。

有趣的是,与以上学者将文化定义为价值观念不同,人类学家爱德华·霍尔 (Hall, 1975) 认为一个社会的文化是通过人的行为方式之一——沟通方式表现出来的,他因此提出“沟通即文化”的定义。他认为,一个人的沟通行为其实已经反映了一个人被文化特征潜移默化影响的方方面面。比如,不同社会中的个体对沟通语境的依赖程度就足以反映出该社会文化导向的不同。

综上所述,文化从广义上可以被定义为“由人类创造的,经过历史检验后沉淀下来的物质和精神财富”。它应该具有以下几个特点。

首先,文化是一个群体共享的东西。

其次,这些东西可以是客观显性的,也可以是主观隐性的。

再次,客观显性的文化和主观隐性的文化同时对生活在该群体中的人产生各方面的影响。

最后,文化代代相传,有相当强的有机性。它虽然会随着时代改变,但其改变的速度极其缓慢。

1.2 关于文化的两个常用比喻

在讨论文化这个概念时,常常用两个比喻来使文化的抽象定义形象化。一个比喻是将文化比成洋葱,有层次之分。另一个比喻则是“文化冰山说”,指出文化的显性和隐性双重特征。下面我对这两个比喻进行详细的解说。

1.2.1 洋葱的比喻:文化层次论

1. 表层文化

如图 1-1 所示,这个“文化洋葱”只有三层:表层、中层、核心层。“洋葱”的表层——表层文化是我们平时能观察到(即看得见、摸得着、闻得到、听得到)的东西,对应于赫斯科维茨文化定义中的客观显性部分。

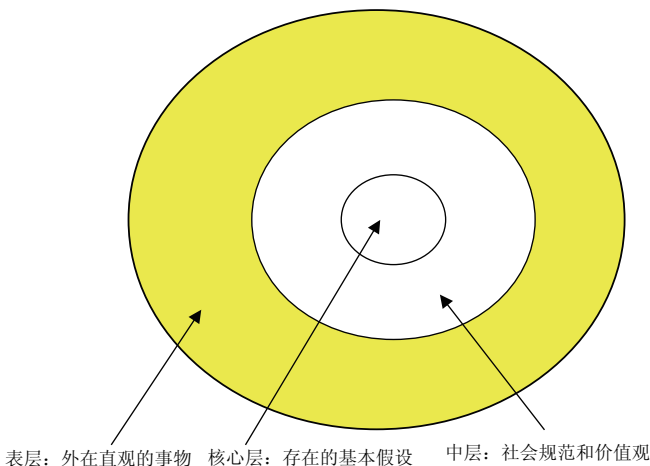


图 1-1 文化洋葱说

我们去一个新的地方首先触及的是那个地方的表层文化。比如你去日本看见他们的服装与我们不同，他们的音乐恬静悠远，听起来似异域之声。他们吃生鱼，喝清酒，晚上下班不马上回家，而是与同事去酒吧。然后，你又看见他们的寺庙建筑也与我们的不同，外形更方、棱角更鲜明。日本有的建筑物与我国的建筑物外观相似，但里面的装修和布置却不一样。他们进门一律脱鞋，席地盘腿而坐；吃饭的桌子、睡觉的床铺（榻榻米）也与我们的很不相同。你于是知道自己走进了另一种文化。

再比如你去印度，会发现那里的建筑物很少有方顶的，而以圆形为主。你在街头可以看到人们的服装和其他装饰的色彩都很艳丽、浓烈。音乐不仅到处都是，而且节奏感强烈，令人忍不住翩翩起舞。然后，你又发现他们的饮食中有很多咖喱椰奶，香辣扑鼻，而且很多人不用筷子、勺子或叉子吃饭，而用手抓饭吃。你于是清楚地意识到自己是在一种陌生的文化中。

这些由表层文化表现出来的文化特征常常给人以强烈的直接冲击，让人感受到文化的存在和力量。

表层文化通过外在物品表现。外在物品除了上面描述的那些东西之外，另一个非常显著的就是该文化中人们使用的语言。语言不可视、不可触，却可以听到，亦是一个客观存在。语言是文化的一个重要产物，其余的如音乐、艺术品、电影、绘画，甚至商店市场里出售的各种物品，包括吃的和用的，都属于表层文化。

我刚到美国的时候，就有一种到异国他乡的强烈感受。首先是马路上行人稀少，与我国的熙熙攘攘形成鲜明的对比。而到了有人的地方，别人讲的话我大都听不明白。到商店去买东西，我才发现一个店可以如此之大，物品可以如此之全，选择可以如此之多。比如冰淇淋，不同的牌子、不同的口味、不同的包装、不同的大小、不同的颜色，不下几十种；再说洗衣粉，也是大小小小琳琅满目，弄得

我不知所措,不知该买哪一种。有一次我去家居用品超市 (Home Depot),发现里面有许许多多的工具我不仅从未见过,就是见了也不知其用途,非常惶惑。就说我平时最熟悉的厨具——刀,在美国的商店里就有几十种,细长的、宽扁的、刀锋平的、刀口带齿的、木柄的、塑制柄的、大的、小的、长的、短的、平头的、尖头的,我都不知道那么多不同的刀是干什么用的,因为在中国的厨房里,我一般就只用一把刀,即那种宽宽的、长方形的刀,用它切蔬菜瓜果,切肉切鱼,斩鸡斩鸭,反正要用刀的地方,它都上。在美国生活了一段时间以后,我才知道每一种刀各有其专门的用途,切肉的刀和切菜的刀不一样,切面包的刀和切瓜果的刀不一样,切面包圈 (Bagel) 的刀与切鱼的刀不相同。

再说上学,我第一次去导师办公室与他见面,我以为他会告诉我应该修什么课,做什么题目的论文,或者告诉我是否应该每天去办公室,等等,没想到结果都不是。他只给了我一张下学期可选的课程清单,然后告诉我可以选任何我想修的课,只要按时把研究生院规定的课程修完,其他的课程自行安排。面对如此之多的选择,我的头脑“嗡”的一下,我不知该怎么办,只能把清单拿回去仔细研究。这些表层文化的不同对我造成的直接冲击就是:美国是个人可以有很多选择的社会,而在这个社会中生活,需要自己尝试和进行决策的事情太多了。

我之所以产生这样的感想,与我成长的环境密切相关。在我出国之前的 20 世纪 80 年代的中国社会,商品虽然已经不短缺,但大都很单一。冰淇淋一般就只有两种口味 (香草的和巧克力的),洗衣粉也只要一两个牌子,口上带齿的刀我几乎没有见过。我在中国的大学读书时,每学期所学的课程都是学校规定好的,选修课的量很少,基本不用自己动太多的脑筋。如果我出生在美国、日本或欧洲的资本主义发达国家,或是给予老百姓很多生活自主权的地区,可能就不会如此惶惑,而觉得选择太多或生活太复杂。因此,我们产生的有关其他国家表层文化的感想和观点,其实更多反映的是我们自己的观点而非那个文化的实质。

下面这个小测验中的题目都与表层文化有关。你可以试一试,看自己对外国表层文化的了解程度以及自己的反应。

文化习俗小测验

- 在日本,喝汤时发出很大的吮吸的声音会被认为是 ()。
 - 粗鲁而讨厌的
 - 你喜欢这种汤的表现
 - 在家里不要紧,在公共场合则不妥
 - 只有外国人才这么做
- 在日本,自动售货机里出售除 () 以外的其他饮料。
 - 啤酒
 - 加糖精的保健饮料
 - 加糖的咖啡
 - 美国公司生产的软饮料

3. 在拉丁美洲, 管理者()。
 - a. 一般会雇佣自己家族的成员
 - b. 认为雇佣自己家族的成员是不合适的
 - c. 强调雇佣少数特殊群体员工的重要性
 - d. 通常雇佣比实际工作所需更多的员工
4. 在拉丁美洲, 人们()。
 - a. 认为交谈时和对方进行眼神交流是不礼貌的
 - b. 总是等到对方说完才开始说话
 - c. 身体接触次数比相似情况下北美商人多
 - d. 避免身体接触, 因为这被认为是对个人隐私的侵犯
5. 马来西亚的主要宗教是()。
 - a. 佛教
 - b. 犹太教
 - c. 基督教
 - d. 伊斯兰教
6. 在泰国()。
 - a. 男性之间挽手同行很常见
 - b. 男女之间在公共场合挽手很常见
 - c. 男女同行是很粗鲁的举止
 - d. 传统上男性和女性在街上遇见会互相亲吻
7. 在印度, 进食时恰当的举止是()。
 - a. 用右手取食物, 用左手吃
 - b. 用左手取食物, 用右手吃
 - c. 取食物和吃都只用左手
 - d. 取食物和吃都只用右手
8. 在泰国, 脚趾指向别人是()。
 - a. 表示尊敬, 像日本人鞠躬一样
 - b. 无礼的, 即便是无意中所为
 - c. 邀请对方跳舞
 - d. 公共场合中标准的问候方式
9. 美国的管理者对下属的绩效评估是以下属的工作表现为基础的。而在伊朗, 管理者对下属进行绩效评估的基础是()。
 - a. 宗教
 - b. 资历
 - c. 友情
 - d. 能力
10. 作为对一名西班牙裔员工工作出色的奖励, 最好不要()。
 - a. 当众赞扬他/她
 - b. 说“谢谢”
 - c. 给他/她加薪
 - d. 给他/她升职
11. 在一些南美洲国家, 怎样出席社交约会才是正常、可接受的?()
 - a. 提前 10~15 分钟
 - b. 迟到 10~15 分钟
 - c. 迟到 15 分钟到一个小时
 - d. 迟到一两个小时
12. 在法国, 朋友间互相交谈时()。
 - a. 通常离对方三英尺站立
 - b. 典型做法是喊话
 - c. 比美国人站的距离近
 - d. 总是有第三方在场

13. 在西欧,当送礼时,不要送()。
- a. 郁金香和长寿花
 - b. 雏菊和丁香
 - c. 菊花和马蹄莲
 - d. 丁香和苹果花
14. 在沙特阿拉伯,一名从事商业工作的男性行政官恰当的送礼方式是()。
- a. 托一个男人把礼物送给妻子
 - b. 当面把礼物送给妻子中最宠爱的一个
 - c. 只送礼物给排行最长的妻子
 - d. 根本不送礼物给妻子
15. 如果你想送领带或围巾给一位拉丁美洲人,最好不要送()。
- a. 红色的
 - b. 紫色的
 - c. 绿色的
 - d. 黑色的
16. 在德国,办公室和家里的门通常是()。
- a. 大敞着,表示接受和欢迎朋友和陌生人
 - b. 微开着,表示进屋前要先敲门
 - c. 半开着,表示一些人是受欢迎的,而另一些人不受欢迎
 - d. 紧闭着,为了保护隐私和个人空间
17. 在前西德,具有感召力的领导()。
- a. 不是人们心目中最想要的领导
 - b. 是最受尊敬的和人们努力寻找的领导
 - c. 经常被邀请到文化机构董事会工作
 - d. 会被邀参与政治活动
18. 在墨西哥工作的美国企业管理者发现,通过给墨西哥工人加薪,他们会()。
- a. 增加工人愿意工作的时间长度
 - b. 诱使更多工人加夜班
 - c. 减少工人同意工作的时间长度
 - d. 降低生产效率
19. 在委内瑞拉,新年的前一夜人们()。
- a. 一起度过安静的家庭聚会
 - b. 在附近街道的晚会狂欢
 - c. 戴着尖角帽子,在餐馆的音乐和舞蹈中度过
 - d. 在海滩吃猪肉烧烤
20. 在印度,如果一个陌生人想要了解你是做什么工作的、挣多少钱,他会()。
- a. 问你的向导
 - b. 邀请你去他家,认识你之后再问你
 - c. 过来直接问你,不用介绍
 - d. 不管怎么样都尊重你的隐私
21. 在越南,当你觉得自己在生意往来中被利用了,重要的是要()。
- a. 在表情而不是言语中表现出自己的愤怒
 - b. 说自己很生气,但是面部表情保持镇定

- c. 不以任何方式表现出自己的愤怒
 - d. 立即结束这次交易, 转身离开
22. 在印度, 当一名出租车司机左右摇头时, 他的意思可能是()。
- a. 他觉得你出的价钱太高了
 - b. 他不想去你要去的地点
 - c. 他会带你去你要去的地方
 - d. 他不懂你在问什么
23. 在英国, 手背朝向对方, 食指和中指做成V字形是()。
- a. 表示和平的手势
 - b. 表示胜利的手势
 - c. 表示某样东西你要两份
 - d. 粗鄙的手势

2. 中层文化

其实, 任何表层文化都是一个社会更深层理念的折射, 都是社会价值取向或“主观文化”的外在体现。中层文化是指一个社会的行为规范和价值观。在这里, 我把社会规范和价值观看成两个不同的概念。

社会规范是指一个群体中的多数人在某一情形下应该做什么、不应该做什么, 或者在某一情形下做什么合适或者不合适的约定俗成。

比如, 中国社会的一般规范是在家里不应与父母顶嘴; 在课堂上应该认真听老师讲课; 客人来访应该请坐倒茶, 而不是怒目相视; 出门访客则应穿戴整齐, 手提礼物。

每个国家都有一些自己独特的社会规范。

比如与陌生人见面时如何行礼, 美国人热情握手; 日本人拱手作揖; 印度人双手合十, 放之鼻尖, 身体微微前倾; 意大利人则拥抱亲吻, 彼此间有很多的身体接触。

再比如吃饭, 美国人用刀叉, 将自己要吃的食物(通常是牛肉、土豆泥、生菜)全部放在一个盘子里, 左右开弓; 日本人用筷子吃汤面、夹寿司都很方便; 中国人把菜肴放在桌子中间, 大家共享; 印度人则将浓汤与米饭拌在一起, 用手直接抓了吃, 或用手抓着面饼, 蘸着浓汤吃。

再比如美国人做事很讲究专业, 打网球一定去标准的网球场, 穿着网球衣裤、网球鞋; 我在中国的时候想打羽毛球没有专门场地, 就随便找一块空地, 没有划边界线, 也没有架在中间的球网, 而且身穿便服, 有时甚至脚蹬皮鞋, 照样乐在其中。现在我在美国住久了, 就再也不敢如此随便。

事实上, 生活方式或社会规范都是受文化理念支撑的, 美国人的专门/专业性反映的是他们的思维习惯, 那就是每件事都应该精确, 一种场合一种样子, 一种工具解决一种问题, 一把钥匙开一把锁。就像我前面提到的厨具, 更是如此, 一类有共性的食品应该用同一种刀来切割, 而切不同的食品就应该用不同的刀。而中国人用一把刀解决切所有食品的问题反映的则是模糊思维和大而化之的特点, 即一刀可以多用, 不必专刀专用, 甚至连创造专刀的必要都没有。

这种思维方式还反映在生活和工作中的很多领域。如大家熟悉的菜谱, 看中餐

菜谱,一般都写着“酱油少许,味精少许”,而不是具体的斤两。再看美国的食谱,几盎司水,几盎司盐,几个“桌勺”调料,几个“茶勺”胡椒粉都写得清清楚楚,没有丝毫含糊的地方。对做菜程序的描述也是如此,西餐的食谱精确明白,容易把握,而中餐食谱则粗略,很多地方要靠烹调者的悟性方能实现。

在工作和管理上,美国的公司对任何职位都有详尽的职位描述,不管是设备维修,还是大楼清扫;不管是软件编程,还是项目管理,对岗位上的职责任务,不同任务的权重,可能遇到的特殊情况,该岗位与其他岗位之间的关系等都有详细的说明。这样的职务分析方法起源于美国顺理成章,因其理念与该国的文化价值观一脉相承。显然,习惯模糊思维的中国人要接受如此精确的职务分析管理恐怕会出现心理障碍,这是在全面向西方学习管理方式的时候管理者一定要头脑清醒的地方,一味地模仿可能欲速则不达。

再比如前面文化小测验的题目中,有一题关于美国的企业管理者在墨西哥工作的经验,他们发现给墨西哥工人加薪,反而减少了工人愿意工作的时间长度,这与美国的工人很不相同。这种表层文化的差异事实上反映的是价值观念的不同。美国人追求物质,对金钱有强烈的需要,所以,越给钱越愿意加班。墨西哥人则珍视与家人、朋友在一起的时间,钱够花了正好把业余时间留给家人、朋友,因此拒绝加班。这种现象反映出来的两种人生观、价值观真是南辕北辙。

与社会规范所指的行为合适性不同,价值观是指一个群体对什么是“好”,什么是“坏”,什么是“对”,什么是“错”的共同认识。一个社会的价值观决定这个社会对“好和坏”的定义,与该社会群体共有的理想密切相关。比如撒谎是坏事,助人为乐是好事;贪污受贿是错的,而见义勇为是对的。社会规范之所以不同于价值观,主要在于大多数人认为合适做的事情不一定就是对的,而少数人坚持做的、看似不合适的行为也未必就是坏事。

比如撒谎这个行为,在某些场景下,大多数人可能认为撒谎是合适的。比如在公司全体员工大会上,老板宣布了企业的新愿景和目标,然后点名让你发表意见。你虽然心里并不十分认同,而且在前几次私底下的会议上还提出了批评意见,但在当时那个场合,也许合适的回答就是“听起来很不错”,你的回答显然与内心真实所想有差距,因此可以说是一个谎言,但在多数人看来此情此景下这个谎言是可以被接受的,是合适的。

在美国、日本、中国,“活着为了工作”可能是大家都接受的理念,因此加班加点被看成好的行为,是受到社会和大家赞赏的行为。相反,“工作为了生活”是墨西哥人认同的价值观,钱和工作不是生活中最重要的东西,如果为了工作而牺牲与家人、朋友共度时光,那就可能为大家所不齿。

平心而论,“工作”“生活”如何区分、如何定义,“工作”“生活”如何达到平衡状态,都是永远没有答案的问题,但文化理念的不同,就会导致该文化中的人有千百种不同的行为表现。因此,只有了解中层文化,才能较深、较好地解释一个民族的特殊行为,并对其可能出现的反应方式进行预测。

3. 核心文化

核心文化是一个社会共同的关于人为什么存在的假设,它触及该社会中人们最根深蒂固、不容置疑的东西。比如人与生俱来的权利(天赋人权),人存在的价值,个人与他人的关系,等等。美国的核心文化中最重要内涵是人人平等,是个体的独立和自由。这些理念对于在美国社会生活的人是不需要多加思考的,因为那是他们所有生活所依据的基本原则,是不可动摇的社会存在的基础。相反,在其他社会,比如印度,人生来不平等是根深蒂固的观念。印度社会长期存在的种姓等级制度(The Caste System)其实反映的就是这种观念。

涉及一个社会核心文化的理念问题,生活在该文化中的人反而往往很少关注,因为那是他们视为理所应当的东西。但是实际情况是,在一个社会中被认为是理所应当、不言而喻的理念,却很难被生活在另一个社会中的人所完全理解。因此,当来自另一个社会的个体问“为什么”的时候,你会发现你用三言两语竟无法解释。你必须从头说起,从该社会的历史发展过程、突出的历史人物和历史事件开始,讲到整个文化理念体系的提出、挣扎,到最后形成的经过,从而回答为什么该理念会成为这个社会存在的基石。当一个价值理念问题需要追溯几代以上的历史方能解释清楚的时候,恰恰就说明该理念触及一个社会的核心文化。比如问在中国为什么个体是与他人紧密相连的,为什么人与人之间的关系如此重要,为什么要“毫不利己,专门利人”,不花上一两个小时讲述孔孟,讲述中国社会人制的历史,讲述毛泽东的思想,就一定讲不清楚。这与问在美国为什么人应该是独立的个体,每个人都应对自己负责一样,一定要联系到杰斐逊起草的《独立宣言》,联系到美国社会从英国人那里独立出来的历史,甚至联系到基督教的宗教教义。

因此,文化的洋葱比喻将文化分为三层,而这三层之间又有着不可分割的联系:核心层文化驱动影响中间层文化,中间层文化又驱动影响表层文化。我们平时能观察到的通常都是表层文化,理解中间层与核心层文化才是本书的目的。

1.2.2 民族社会文化与公司文化

与社会文化相似,公司文化也对员工的言行举止有重要的影响。借用洋葱的比喻,我们可以用层次论来看公司文化。

比如,在同一家公司的人都穿一样的工作服,在同一时间上班,都讲公司的“专门语言”,有生日庆典,这些是公司的表层文化。在这种表象的背后体现的则是公司提倡的价值观。如穿工作服,反映的可能是集体认同感;在同一时间上班,提倡的是纪律性;公司有自己的“专门语言”,如海尔的“日清日高”“用人要疑,疑人要用”,联想的“讲战略、建班子、带队伍”,华为的“基本法”,表现的是公司的管理哲学;生日庆典反映的则是公司员工犹如家人的“大家庭”思想。而公司的核心文化是驱动这一切的根本,支撑这些核心文化的是与该公司所在的民

族文化相统一的价值理念,如中国的公司所强调的集体主义、家庭观念和层级思想。

同样是公司,美国的就与中国的不太相同。

比如,几乎很少有美国公司要求员工穿统一的制服上班,许多公司都采用弹性上班时间,也无须打卡,全凭自觉。公司有自己的一套语言,如英特尔的“原先不同意的制度一旦实施就得做出承诺”的管理理念;通用电气的“末位淘汰制”;迪士尼称员工为“演员”,人事处为“角色分配办公室”,体现的都是各自公司的独特管理。很多美国公司都强调开心快乐的工作氛围,如西南航空、星巴克。这些管理实践中体现的是不同的价值观,首先是鼓励并认可个性,穿自己喜欢的衣服,选择适合自己的时间来上班(在美国很多非外科医生都不穿白大褂上班,也不在同一时间上班);同时提倡民主平等的管理方式,提倡合作;然后是讲求工作的内在意义——工作是使自己开心的事,而非被迫的差事。这些隐含在公司管理实践背后的理念与美国社会文化的普遍价值观,如自由平等、尊重个性十分吻合。

我曾经写过一篇描述公司开年会(新年联欢会)的文化差异,题目是《又到年终派对时》,摘几段如下:

“每年从圣诞节前的三个星期开始,西雅图本地的餐馆和娱乐场所都是人满为患,如果不提前两个月就预定,要临时找到一家餐馆或娱乐场所举办晚宴基本免谈。究其原因,就是多数公司喜欢开派对,一到年底,除旧迎新,用派对来感谢员工一年来对公司所做的贡献,鼓舞大家对公司的未来充满信心,派对被看成最合适的方式。

据我所知,在中国也有很多开节日派对或新年晚会的公司,但有意思的是,我发现在开派对时中美公司之间存在重大的差异。在中国公司的晚会上,强调的是集体认同感,大家同时坐在同一个大厅里,领导人坐在台上,其他人坐在台下。晚会有一个正式开始的时间,时间到了之后,首先由领导讲话,做一个简单的总结,祝贺取得优异成绩的员工,颁奖,领奖,与此同时,大家在下面边吃边听,鼓掌叫好。各位领导讲话完毕之后开始文艺表演,通常是员工自己事先排演好的节目,唱歌、跳舞、相声、小品等不一而足,有时也请领导客串表演一下,观看者在台下欣赏叫好,热烈鼓掌,整个晚会始终充满热情洋溢的气氛。而美国公司的派对全然不是如此。在他们的年底派对上,强调的是个人的放松娱乐,娱乐品种由你自己决定(公司会请外面的乐队、杂技团、舞蹈队或者魔术师等),而且只要在派对允许的时间里,你任何时候到达都没有问题。公司领导从来不讲话,他们把自己当成普通一员,有的领导穿上圣诞老人的服装,穿梭在人群中间,与这个人聊上几句,又和那个人闲扯片刻,完全放松。其他人更是自得其乐,一会儿跳舞,一会儿玩游戏,和这群朋友混上一阵儿,然后一转身,又加入另一群人的舌战之中。总而言之,整个派对看上去十分无序,一片混乱。你做你的,他忙他的,但是每个人都可以玩得很尽兴。

开派对方式的不同让我开始思考开派对的目及其背后所隐含的文化理念。

对于大多数美国人来说,个人的自由和享乐是值得追求的东西,美国的派对之所以提供种类繁多的食物和玩乐的东西,就是为了让有不同需求的个体都能得到满足。在派对上不分上下级,不讲集体主义,而是鼓励每个人都可以充分放松自己,忘掉工作,享受美食和音乐,摆脱禁忌和伪装,表现真实的自己。这才是他们心中派对的真正含义。而在中国,一般不存在彻底放松、不谈“公事”的公司晚会,因为那样的晚会似乎什么目的都达不到。习惯了以集体方式“被动”开晚会的员工,只有在集体的欢呼声中才能感到快乐和融入环境。一旦不存在团团围坐共享热闹的氛围、给予个人充分的自由去寻找属于自己的快乐的时候,他们可能反而觉得找不着北,不知道快乐在何处了。”

可以说公司文化是民族社会文化的衍生物,公司文化又潜移默化地影响着社会文化。要创造一种最适合于公司发展的文化,仅了解公司的长期发展战略和愿景是不够的,还必须深刻了解本地的民族社会文化。

在中国过去三十年急剧的经济发展过程中,社会的价值观经历了强烈的冲击和震荡。中国的、外国的、古代的、现代的同时并存;左的、右的、前瞻的、后望的彼此相争,令人眼花缭乱,无所适从。在这样一个价值体系混乱的社会中,企业的管理实践中应当如何处理与社会文化环境的关系是被管理学者热议的课题。提倡“匹配说”的学者认为,中国企业的管理必须适应中国的特殊文化环境,不能照搬西方的管理实践,否则会水土不服;而提倡“公司文化至上说”的学者则认为,在公司管理上,不需要过多考虑社会文化环境,而应该确定什么样的文化核心价值对企业的成长和发展最有利,不管它“姓中”还是“姓西”,都没有关系。

仔细分析一下中国的社会文化环境,一般离不开两个基本特色:强调人际关系和等级距离。在人际关系方面,我们注重人情、面子、和谐、裙带关系;在等级距离方面,我们注重地位、权力、下级服从上级。相反,西方文化中的核心价值观则离不开公平、自由、平等、对个体权利的尊重。我近几年来对中国的许多优秀企业家进行了访谈,发现一个十分有趣的现象:虽然大多数中国民企都采纳了具有中国文化特色的管理制度,但是那些真正从中脱颖而出的却是采纳了西方管理实践的企业,比如万科企业股份有限公司就是一个典型的例子(陈晓萍,2012)。从创立万科的第一天开始,深受西方经典文学名著影响的王石先生就决定全面照搬西方管理的核心理念,创建“阳光照亮的管理体制”:做简单不做复杂,做透明不做封闭,做规范不做权谋,做责任不做放任。简单管理不搞裙带关系,透明管理只做一本账,规范管理不搞办公室政治,责任管理明确职责、问责到人,这些都是与所谓的“中国式管理”背道而驰的理念,却能历经三十年中国特殊文化环境的考验而不断地发展,也许这正说明,良性、充满正能量的企业文化对企业竞争力的重要贡献,而文化对公司发展来说会产生直接的效果。

再看一下阿里巴巴的公司文化,则是一个中西合璧、以“西”为核心的价值体系。在透明、开放、分享、责任的前提下,公司营造“客户第一、拥抱变化、

团结合作、诚信、激情、敬业”的氛围,被马云称为“六脉神剑”。诚信、道德、廉正的文化价值观是阿里巴巴生存的命脉,因此每当公司出现与之相悖的行为和现象时,一定会严惩不贷,就是“追杀三千里也要把肇事者捉拿归案”。与此同时,公司还设立“廉正部”“闻味官”以及“连坐”制度以防止此类行为的再次发生。从公司成立的第一天至今的十多年里,阿里巴巴的文化经历了不少事件的考验,但每一次对这些事件的处理和应对,都进一步巩固和强化了公司所提倡的文化价值观,奠定了公司长期生存和发展的良好基因(陈晓萍,2015)。与之一脉相承的还有复星集团。作为一家跨国投资公司,复星公司提倡的是“包容并蓄、阴阳共存”的太极文化,因为“阴的存在是阳存在的理由,所以永远也不要试图消灭矛盾,消灭对手。重要的是学会在跟它共存的过程中,寻找自己的利益。”在这样的文化理念之下产生的结果,就公司的内部管理而言,是性格迥异、专长不同的人在一起愉快地工作,而就对外的投资策略来说,则不仅包括中国国内各种类型、行业、所有制的企业,也包括国外的不同企业。“汇聚成长力量、用中国动力嫁接全球资源”成为复星的核心文化(陈晓萍,2013),也成为公司不断壮大的基石。

当然,文化的形成是一个漫长的过程,公司早期的取舍和做法就像种子一样决定了未来长出的枝干是歪是正、结出的果实是苦是甜、树的生命是短是长。要使公司基业长青,必须有健康的文化基因,这个基因可以来自中国的文化土壤,也可以来自非中国的文化土壤,或者是两者的结合或融合。其次,在发现基因发生病变时要及时采取行动,消除“癌细胞”生长的环境。不管是阿里巴巴还是复星集团,它们的成长经历都印证了文化对公司发展的重要作用。

1.2.3 文化的冰山比喻

相对于文化的洋葱比喻,文化的冰山比喻要简单一些。

如图1-2所示,这个比喻把文化看成由两部分组成:显性部分,即浮在水上的可视部分;隐性部分,即藏在水下的不可视部分。从图1-2中可以看出,水下隐藏的冰山比浮出水面的要大得多,因此,我们平时观察到的文化表象只是冰山一角,真正造成表象形状不同的部分都藏在水下。

如果把冰山比喻和洋葱比喻进行比较,可以看出冰山暴露在水面之上的部分也就是洋葱的表层,而冰山的水下部分则既包括洋葱的中间层也包括其核心层。本书除了描述冰山之上的内容之外,会将大量的篇幅集中在冰山藏在水下的部分,即影响各民族文化表面差异的隐含信念、价值观和社会规范。

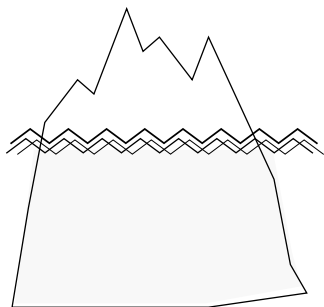


图 1-2 文化冰山说

1.3 文化的正态分布：文化的个体差异性和松紧度

在讨论文化差异的时候，我们常常会笼统地说美国的文化如何，印度的文化如何，日本的文化又如何。如此的表述当然是不精确的，而且有将某国文化特征定型，建立刻板印象 (Stereotype) 之嫌。众所周知，同一国家的人，其个体之间的价值观可能千差万别，根本无法用一种定型加以描述。因此，文化这个概念又常常用正态分布来表达，以体现同一个总体人口样本中个体之间的差异。图 1-3 表现的就是两个民族在某一文化价值取向上的差异。

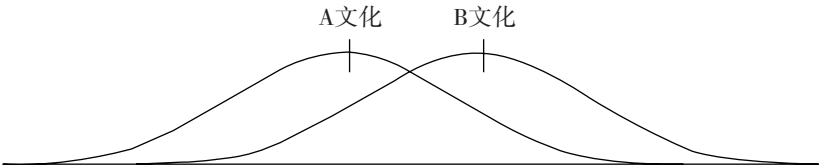


图 1-3 文化正态分布图

从图 1-3 可以看出，A 文化与 B 文化之间在某个价值取向上表现不同。假定该价值取向是个体主义与集体主义，横轴的左端代表个体主义，而右端代表集体主义，那么该图的意思是：就总体样本来说，生活在 A 文化中的人比生活在 B 文化中的人更追求个体主义的价值观，而生活在 B 文化中的人比生活在 A 文化中的人更追求集体主义价值观。如果把 A 文化说成美国文化，把 B 文化说成中国文化，那么，这张图就表示美国文化比中国文化更强调个体主义，而中国文化较之美国文化更具有集体主义的特征。

与此同时，该图还可以表示同在美国社会中，不同的个体之间在该价值取向上存在差异。显然，靠近正态曲线左端的人确实非常强调个体主义，可是靠近曲线右端的人却并不如此，他们中有的人甚至比中国文化中的一部分人更信奉集体主义，甚至超过中国人的平均水平。同样，中国社会中的大多数人崇尚集体主义（如曲线右端的样本群体），但曲线左端的少数人却比普通美国人更信奉个体主义。

因此,我们在讨论文化差异时,是指国家或民族总样本平均值的差异,而非在同一文化中的每个个体水平的差异。这一点一定要牢记在心,否则就犯了“以全概偏”的错误。

用正态分布曲线表现文化还有一个好处,就是可以用曲线的陡峭和扁平程度(数据的集中程度,即标准差)来表现一种文化理念被一个社会所共同认可的程度。曲线越扁平,认同程度越低;曲线越陡峭,认同程度越高。这个含义可以用蔡安迪斯(1994)的文化“严紧—宽松”概念来表达。

“严紧”文化就是曲线陡峭的文化,主要有两个特征:一是同一种价值观被大多数人拥有和共享;二是整个社会对观点或行为分歧者的容忍程度很低,一旦发现偏离,会及时给予惩罚纠偏。

2013年在美国的《科学》期刊上发表了一篇关于对全世界33个国家的文化松紧程度所做的研究(Gelfand,等,2013),报告了这些国家的松紧排序。宽松度高的国家有乌克兰、匈牙利、以色列、荷兰、巴西、新西兰、希腊、委内瑞拉;而严紧度高的国家有巴基斯坦、马来西亚、印度、新加坡、韩国、挪威、土耳其、日本等。

蔡安迪斯(1994)认为,社会文化的松紧程度受诸多因素的影响,但最主要的有以下三个因素。

(1) 社会的稳定性,尤其是意识形态领域的稳定性。伊斯兰国家宗教意识强烈,并且长期以来比较稳定,因此许多国家的严紧程度就很高。中国社会这些年经历了许多意识形态的变化,各种理念同时并存,儒家思想、道家哲学、资本主义、传统管理、现代管理,不一而足。因此,今天中国文化的严紧度比20年前应该要低很多。

(2) 社会人口组成的同质性。同质性越高,严紧度越高;同质性越低,宽松度越高。因此,像日本这样人口同质性很高的国家就比美国这样文化大熔炉国家的严紧程度要高很多。

(3) 社会人口的疏密程度。人口越集中的国家,文化严紧度可能越高;反之,则低。游牧社会总体来说比农业社会的文化宽松度要高一些,而由游牧民族演变而来的社会如美国就比由农业社会演变而来的社会如中国的文化宽松度要高一些。

1.4 文化与管理的关系

在讨论文化的定义时我已谈到民族文化对公司文化和管理实践的影响。这一节将详细地讨论这个问题,将就文化对管理的每一个层面的影响进行探讨。

1.4.1 文化与企业经营战略的关系

企业经营战略与文化的关系表现在多个方面。如果我们将企业经营战略按照其所占领的市场来划分，那么，一个企业可以有以下几种战略：局限于地区内经营、跨地区经营、跨国经营或全球经营战略。当然，影响企业战略的因素很多，如企业的发展阶段、企业所处的行业或者世界经济的环境。企业在采用不同经营战略的时候对文化因素的考虑并不相同。表 1-1 呈现的是根据爱德乐和加达 (Adler & Ghada, 1990) 的研究总结出来的第二次世界大战以来美国跨国公司的进化过程。

表 1-1 第二次世界大战以来美国跨国公司的进化过程

项目	地区内经营	跨地区经营	跨国经营	全球经营
主要导向竞争战略	产品 / 服务	市场	价格 / 费用	全球战略
国外业务	不重要	较重要	很重要	完全主导
产品 / 服务	新颖独特	较标准化	完全标准化	大量的区域特制
发展	强调产品工程	强调过程工程	不强调工程	强调产品和过程工程
技术	保密	分享	广泛分享	立刻大规模分享
研发 / 销售	高	降低	很低	很高
竞争对手	极少	很少	很多	极少或极多
市场	小，地区内	大，跨地区	更大，跨国	最大，全球
生产地点	地区内	地区内和主要的 外国市场	跨国，费用最 低的国家	全球，费用最低的国家
出口	无	渐增，有潜力	大而分层	进口，出口，转口
组织结构	功能部门 集权化	功能部门和对外 联络部分权化	跨国生意线 集权化	全球联盟 协调分权化

从表 1-1 可以看出，对采用地区内经营与跨地区经营战略的公司来说，文化这个因素不重要，因为公司关注的就是本地区的客户，只要对当地文化了解透彻就能够保证顺利经营。即使这些公司偶尔也出口产品，但一般就是原样出口，不对产品做改进以适应使用者的文化口味。所以，地区内公司的管理哲学基本上是我行我素，没有必要考虑调整自己以容纳外国文化的特点。

但是，当公司发展到跨地区的时候，就会产生去国外生产或开拓市场的需求，这时，对其他文化的关注和敏感，对于有效贯彻、执行公司战略就会有重要的影响，公司需要调整管理方式和风格去适应国外市场，就会从原来“只有一种正确方法”的心态转变成“有多种正确方法”的心态，而尝试不同的管理理念。同时，从产品和服务的角度来看，跨地区公司不会一味地强求国外用户去适应他们的产品，而愿意对产品进行修正去适应国外用户的口味。此时，了解国外用户的文化价值观和他们的审美观点就变得非常必要，文化对企业经营的作用逐渐突显。

到了跨国经营的阶段,文化对于企业经营的重要性反而降低了。主要原因是那时(20世纪80年代)多个跨国公司把竞争的焦点放在价格上。大量的跨国公司都生产很多没有特色的产品,着重关注价格和费用,而把对文化的敏感所带来的优势降到最低。与地区内经营时强调的“只有一种正确方法”不同,在这个阶段的企业强调的是“只有一种费用最低的方法”,企业的竞争优势完全为价格所主导。

20世纪90年代开始,企业发展的第4个阶段到来了,那就是全球公司的出现。全球经营的战略重新使公司关注文化因素。全球公司与跨国公司最大的不同之处就是全球公司在企业经营的各个方面都要考虑当地文化的特色,不仅不忽视,而且要融合这种特色来设计产品,推销产品,管理员工,并进行客户服务。

比如,尼桑汽车公司结合美国人的口味来设计SUV型汽车;诺基亚专门设计在中国市场推销的手机技术和款式;可口可乐公司为了在日本销售,完全改变自己原来在美国的营销手段;吉列公司接受新加坡人对黄道吉日的看法,而改变原来的开张庆典日期。同时,跨国经营阶段的“总部心态”被“客户为中心”的经营理念所取代,星巴克甚至从语言上改变了称呼,它们不把在西雅图的公司总部称为总部,而称为“客户服务中心”,与此同时,成立了另外两个“客服中心”(一个在阿姆斯特丹,一个在中国香港)进而把西雅图公司总部的地位降到与其他客服中心同样的位置。既然是为客户服务,就要充分了解客户的需求,而要了解客户就必须了解客户所生活的文化环境,因此,尊重当地文化、融合当地文化变成全球公司经营战略的一个重要组成部分,文化对企业经营管理的影响渗透到各个层面。

【麦当劳的案例】

麦当劳总裁拉尔夫·阿尔瓦雷茨(Ralph Alvarez)说:“最初开始向国际市场进军时,我们其实只是照搬我们在美国的做法,而且多年来效果很好。”他回忆起公司一度甚至还照章办事,居然向西班牙和意大利等国出口瓷砖,而这些国家自己的瓷砖早已享誉全球。公司的海外高层管理人员那些年一直是从美国派去的。如果有什么新发明,那肯定是在奥克布鲁克的一所仓库里完成的,此处如今仍是麦当劳的主要研发中心。

后来,像许多全球业务进退维谷的公司一样,麦当劳发现自己的老一套做法根本不能适应新的挑战。包括法国和英国在内的一些主要海外市场上,它的品牌地位摇摇欲坠,形象每况愈下。它在美国的境况也差强人意。于是,麦当劳改变了经营思路。一个新的箴言产生了——“大框架内的充分自由”,即给予在各地地区和各国的分部比以前大得多的决策权。“我们把经营模式选择权下放。”“如今你会发现,除了在美国,各地业务的管理人员没有几个是美国人,而我们则通过这种放权模式受益良多。”阿尔瓦雷茨说。

麦当劳并不是唯一一家努力调整的公司。在《财富》杂志评选出来的美国500强企业中,主要增长率和盈利能力均来自海外的公司数量越来越多。埃克森美孚 (Exxon Mobil)、英特尔 (Intel)、可口可乐 (Coca-Cola)、IBM、宝洁 (Procter & Gamble)、卡特彼勒 (Caterpillar)、福特 (Ford)、辉瑞 (Pfizer) 等,这些家喻户晓的美国品牌的海外收入都大大超过了总收入的一半。事实上,随着美国经济疲软、美元汇率大幅度下降、世界各地的新兴市场纷纷开放,这些公司对海外业务的依赖很可能有增无减。“海外销售确实有增长的压力,这意味着大家的确把注意力都放在如何去海外发展和扩张业务上。”伦敦埃森哲咨询公司 (Accenture) 的全球战略师马克·斯佩尔曼 (Mark Spelman) 说。

然而,麦当劳这些年发现,经营一家成功的全球企业,需要在公司行为方面进行一些重大改革。这就是管理咨询顾问喜欢的说法——“全球-本地化”,它要求在“保持全球一致的品牌管理”和“满足几十个市场的不同消费者口味”之间保持一种平衡。这意味着放权和无为而治。同时,它还要求有一些明确的规定,定义清楚自由的界限在哪里。在麦当劳,各国的管理人员都有自己的广告公司,但不允许篡改公司的标识。消费品公司早就了解使产品合乎当地人口味的重要性。比如,谷歌 (Google) 和雅虎 (Yahoo) 如果不把自己的服务翻译成当地语言并且向具体国家提供具体内容,它们就根本无法在海外站住脚。

最难办的是建立一种能够随时随地鼓励创新的文化、企业结构和工作环境。此外,管理人员还要彼此交流有关世界各地最新变化和最佳实践的信息。这正是浓汁大汉堡成功的秘诀:它虽然不是在公司总部发明的,但消息在全公司传开后,各地市场纷纷按照自身情况加以采用。“这是一件非常复杂的工作。”贝恩咨询公司 (Bain & Co.) 新加坡分公司主管蒂尔·威斯特灵 (Till Vestring) 说。麦当劳靠的是各地管理人员之间的正式交流及经常性的非正式沟通。该公司澳大利亚分部总裁彼得·布什 (Peter Bush) 说,麦当劳的做法与拒绝外来点子的所谓“不是我们发明的”综合征完全相反,管理人员都毫不脸红地盗用最好的点子。

1.4.2 文化对组织架构设置的影响

文化对企业架构设置的影响可以从几个方面说明。如果我们比较美国的企业和中国或者韩国的企业,可以发现美国的企业架构比中国或韩国的企业要扁平一些,层级更少。组织扁平化的概念最早由西方国家而不是东方国家提出,就可以看出文化的影响。相对来说,西方国家强调平等的理念比东方国家要强一些。当我们比较美国的传统企业如波音公司和北欧一些国家的企业时,又发现北欧国家的企业内部的层级要更少,更扁平。如果从文化的角度看,北欧文化的平等观念是深入人心的,人们从内心深处感到人与人之间的平等。比如在最幸福的国家——丹麦,很多人选择工作的标准不是工资的高低,或者“地位”的高低(“地位”这个概念在丹麦很淡薄),而是工作本身的性质以及工作时间的长短。比如

有人选择开垃圾车的工作,因为这项工作每天只需5个小时,而且都在清晨完成,余下的时间全部属于自己,更重要的是,即使是开垃圾车,他也受到人们的尊敬,别人对待他的态度与对待国王无异。

另一个方面是企业的决策程序,是以自上而下为主,还是以由下而上为主。在这方面,是与企业的层级架构相对应的,亚洲国家的企业决策通常是自上而下,一般都是上面做好决策之后往下传达贯彻,很少有听取下面意见之后再做决策的习惯;而西方社会更多是由下至上的决策,有时即使不是完全从“下”开始,一般也都会给下面的员工反馈的机会,以便修正原先的决策。

西方管理现在越来越趋向于组织的扁平化和决策的民主化。美国总统奥巴马就是一个典型的例子。他的竞选团队之所以能够紧密合作,提出许多效果显著的建议,与奥巴马本人的民主作风有很大关系。他总是认真倾听别人的意见和建议,并且在充分讨论的基础上采纳好的建议。他可能是所有美国政界人士中用电邮进行沟通最广泛、成功的,当年他的竞选团队在网络上为他募得的捐款数目都在千万美元以上,而大部分来自十几美元、几十美元的小数目。而网络平台就是一个鼓励参与、大家平等的界面。在美国公司,越来越多的团队以自我管理小组、项目小组、跨功能团队等方式来取代原来的层级架构,反映出西方文化追求平等的管理理念。民主管理在美国之所以能形成潮流,是与其社会文化价值系统紧密相连的,符合其文化追求的发展方向。

而这样的管理模式引入亚洲国家,却几乎都变成摆设或形式。比如,韩国最大的国家银行,前几年做机构调整,要把原来比较森严的组织架构改革成项目小组式,但却不验证这样的架构对银行是否最合适,结果弄得管理人员和员工都有些不知所措的感觉。中国许多企业的民主管理也有形式为主之嫌,表面上有员工参与,但最后的决策却很少参考员工的意见,还远远算不上是深入内心的民主管理。

1.4.3 文化对企业制度建立和执行的影 响

西方文化强调理性的思维习惯和公平的意识,表现在社会制度上是以法治国,表现在企业运作上则是企业制度的建立和完善。首先,制度是理性思维的产物,是对企业内部流程,对员工工作动机,对企业所处的经济大环境进行全面分析的结果,而不是个别人拍脑袋的产物。其次,因为有了制度,才有了客观、可依赖的标准,才可能对每位员工一视同仁,才能实现真正的公平。

在这种文化理念的影响下,西方国家(尤其是美国)企业的制度建设通常很完善,小到每个工作岗位的职务分析,大到绩效考核的整套方案,都有完整的书面材料。但制度的建立不仅如此,更重要的是监督执行的过程,任何流于表面的制度都等于不存在。在这一点上,美国的企业做得很到位,有时可以说是“滴水不漏”,即使是对于很难监督的工作,都会设计出完善的监督系统来实现考核目的。

比如,在迪士尼工作的员工,他们都在户外与游客打交道,很难监督,但为了保证不同卡通形象确实是在扮演自己的角色,如米老鼠做的每一个动作都是米老鼠应该做而不是唐老鸭应该做的动作,就需要有考核。但管理人员又不能整天跟在这些卡通形象后面,这就要求设计特殊的监控系统。于是迪士尼乐园里设有许多摄像头,在闭路电视中可以观察员工的行为。

相反,中国人的传统管理思维都是以人治为主,如果公司的CEO或工厂的厂长能力强,办事公道,这个企业很可能就经营得好,但如果这个CEO或厂长离任了,那么企业的经营情况如何就很难说了。少数管理者注重制度的建设、程序的建设,多数都是上任者根据自己的喜好各干一套,延续性很差。这样的管理思路与中国文化的重要特征——强调等级和人际关系是一脉相承的。

目前,中国的企业已经开始关注这个问题,做得比较成功的企业如海尔、联想、华为、万科,都建立了健全的制度和企业文化。现在,海尔和华为都还算是第一代创业者的掌管之下,还很难预测在他们离任后现创的制度能否持续下去。但是,联想(从柳传志到杨元庆)和万科(从王石到郁亮)已经实现了第二代掌门人接班,从目前发展来看,企业的核心文化被保持下来。一个企业要做成“百年老店”,要成为世界500强公司,必须有深入人心的文化和与其相匹配的人力资源管理制度。

1.4.4 文化对领导和员工行为的影响

文化因素对企业管理者与员工的影响可以从许多方面表现出来。站在管理者的角度,什么样的管理风格占主导,管理者的角色和责任的定义和内涵,如何看待管理者与被管理者的关系都会因文化的不同而不同。从员工的角度,如何看待自己的企业,喜欢管理者采用什么样的风格,对管理者的角色和责任的理解,自己与管理者之间应保持什么样的关系都受到员工自己身处的文化环境影响。法国管理学者劳伦特(Laurent, 1983)曾经在西欧的9个国家、亚洲的3个国家和美国对企业管理者和员工进行调查,通过调查他们对工作中6个问题的看法,发现不同国家的人回答同样的问题,答案却不相同。

其中一个问题是这样的:

“企业建立金字塔形的组织结构的主要原因是让每个人都清楚自己的位置,并知道谁对谁具有权威性。你同意吗?”

他的研究发现,美国管理者大多数都不同意这种说法,只有17%的人同意。相反,他们认为,建立金字塔组织结构的主要原因是能够对工作任务有序组织以加快问题解决的速度。同时,他们认为,要加快解决问题的速度,组织结构应该扁平化,上司和下属应该是同事,平等地讨论问题,而且坚信一定可以做到扁平化。

大多数来自关系导向文化的管理者,如南欧人、亚洲人、拉丁美洲人和中东人则非常同意这种说法。其中有42%的意大利人、43%的法国人、50%的日本人、

70%的中国人和83%的印度尼西亚人表示赞同这种说法。印度尼西亚人甚至不相信一个企业可以离开金字塔结构而存在,更不用说取得成功了。

另一个表现是关注的焦点:工作任务还是人员关系。

美国人最关心的是工作,一般都是确定了工作目标和程序以后再考虑安置人员;而印度尼西亚人恰恰相反,先看谁有可能去参与某个工作,谁会担任某项目的领导,再确定工作目标和程序。

另一个问题是这样的:

“为了工作效率,有必要经常越级处理事情。你同意吗?”

对这个问题的回答同样显示很大的文化差异。有74%的瑞典人、68%的美国人和65%的英国人同意,但只有49%的印度尼西亚人、44%的意大利人、41%的中国人和26%的西班牙人同意这种说法。显然,瑞典文化、美国文化和英国文化都以工作任务为导向,只要是为了更有效地完成工作,越级当然不是问题;但在强调等级和人际关系的中国、西班牙、意大利文化中,越级就是对直接上级的不尊重,就会破坏与直接上级的关系。而且,意大利人会把需要经常越级看成组织设计的问题,而重新设置组织构架。

还有一个问题是关于管理者的角色:

“管理者应该有足够的知识和技能回答下属提出的与工作有关的任何问题。你同意吗?”

调查结果发现,多数美国人(28%)认为管理者的角色应该是帮助员工解决问题,寻找解决问题的途径和方法,而不是直接提供答案,而且提供答案会降低员工的主动性和创造性,不利于提高他们的工作效率。相反,多数法国人(53%)认为管理者就应该是专家,应该为员工答疑解惑,如果不能,就没有资格当管理者。这种倾向在日本(78%)、西班牙(77%)和印度尼西亚(73%)更强烈。

当两个来自不同文化的管理者和员工在一起工作时,就会出现不理解甚至冲突,从而无法有效地完成任务。

试想一位来自美国的管理者告诉一位来自法国的员工说:“我不知道答案,你可以去问一下市场部的西蒙,他也许知道。”这个法国员工肯定会认为他的领导不称职。同样,当一个美国员工从法国管理者那里听到详尽的答案时,他可能会认为这个法国领导太自以为是。他会想:“为什么这个法国领导不说市场部的西蒙会有更好的答案呢?”误解很可能由此产生。

综上所述,文化与管理似乎有着不可分割的联系。要经营好中国的企业,必须对中国的文化有深刻透彻的理解;而要经营好全球企业,就必须对不同国家的文化都有较正确的理解,以避免运作过程中可能出现的误解,“事倍功半”不说,还可能破坏彼此间的信任。



本章结语

这一章我们讨论了文化的基本含义及其可能对企业的经营管理带来的影响。当我们把世界看成一体、看成一个巨大市场的时候，各国文化的特色和影响就突显出来，清清楚楚地摆在我们面前。是对文化差异忽略不计，从自己所谓的通用逻辑出发行事；还是正视文化差异，把它看成客观存在，虚心学习，并适当融合不同文化的特色去运作，可能会成为一个企业是否能真正走向世界的关键所在。



思考题

1. 为什么跨文化管理的知识对提高企业和个体的竞争力都有很大的作用？
2. 用文化层次论来解析公司的文化是否可行？社会文化与公司文化之间的关系如何？
3. 文化价值观对企业内个体行为的影响是如何表现的？



[1] Adler N J, Ghadar F. International strategy from the perspective of people and culture: The North American context. In A.M. Rugman (ed.), Research in Global Strategic Management Intercultural Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda. Greenwich, CT: JAI Press, 1990, 1:179-205.

[2] Gelfand M J, Raver J L, Nishii L M etc. Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. Science, 2011, 332 : 1100.

[3] Hall E. Beyond culture. New York: Anchor Books, 1977.

[4] Herskovits M J. Cultural anthropology. New York: Knopf, 1955.

[5] Hofstede G. Culture's consequences. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

[6] Hofstede G. Cultures and organizations. London: McGraw-Hill, 1991.

[7] Laurent A. The cultural diversity of western conceptions of management. International Studies of Management and Organization, 1983, 13: 75-96.

[8] Triandis H C. Culture and social behavior. New York: McGraw-Hill, 1994.

[9] Trompenaars F, Hampden-Turner C. Riding the waves of culture. New York: McGraw-Hill, 1997.

[10] 陈晓萍. 文化价值体系是公司生存的命脉——对话阿里巴巴董事局主席马云先生. 管理视野, 2015, 1(1) : 31-53

[11] 陈晓萍. 团队合作、包容汇聚——复星集团副董事长、CEO 梁信军访谈. 中国管理新视野, 2013, 2(3) : 30-44

[12] 李承鹏. 全世界人民都知道. 北京: 新星出版社, 2013

