

从跨文化交际理论角度探究阿拉伯企业文化特点

王博君 妮 莎

一 引言

企业文化指在一定社会与历史条件下,通过企业管理与经营活动形成的具有企业特色的物质与精神形态,其所蕴含的行为准则与价值观等被该企业成员认可。作为社会文化的一个有机组成部分,企业文化是现代意识与民族文化在企业内部的综合表现与反映,其发展与变迁离不开社会文化。企业文化的概念包含社会文化环境、价值观、文化观念、企业制度、企业精神、行为准则、道德规范、企业产品等,其中企业的核心主要体现为企业价值观。

企业的经营管理理念由企业文化所决定。当一家企业确定其企业经营管理理念时,就必须对企业文化的影响力予以考量。由于东西方文化存在差异,在企业经营管理上从理念到执行上都存在着明显不同。如受到社会文化影响,西方国家企业推崇个人奋斗与个人价值的实现,并在企业管理中采用理性管理的方式,如订立复杂周密的企业管理制度与组织机构等。而另一方面东方国家的企业文化则偏向于人性化的管理方式,如强调集体观念与员工忠诚等。东西方社会文化的不同催生出了两种不同的企业经营管理理念。

阿拉伯国家当前主要采用混合经济体制,阿拉伯国家中企业类型分为国有企业、私有企业、合资企业等,企业的文化和经营管理模式因其模式的不同而不同,但由于阿拉伯企业都具有相同的社会历史背景、社会文化、地理环境,特别是受到伊斯兰教的深刻影响,因此阿拉伯企业文化都普遍具有伊斯兰属性。本文通过综述主要跨文化交际

理论成果,分析总结了伊斯兰社会文化影响下阿拉伯企业文化的特点。

二 涉及阿拉伯企业文化的主要跨文化交际理论成果综述

(一) 霍夫斯塔德(Geert Hofstede)五大文化维度理论

五大文化维度理论是跨文化交际理论中最具影响力的一个理论,它由荷兰管理学者霍夫斯塔德提出。^①该理论是通过在20世纪70年代,针对IBM公司分布在40个国家和地区的IBM员工(大部分为工程师)进行文化价值观调查,从而对由此获得的116 000个问卷数据进行因子分析与聚类分析得出,得出了阿拉伯企业管理特征的数据。(见表1)^{②③}

霍夫斯塔德是最早总结阿拉伯企业文化特点的学者之一,其五大文化维度理论为研究人员及学者提供了跨文化比较的工具。五大文化维度理论关注点在于国家社会文化差异与其差异对本国企业与企业管理者行为带来的影响。其五大文化维度的分类研究涉及了社会与个人之间的关系、社会是否公平、个人主义与集体主义、注重事业或生活等维度,并对处理社会文化冲突等问题提出了相关建议。基于五大文化维度理论,可以将阿拉伯企业文化概括为如下:

1. 权力距离维度

权力距离是指一个社会对组织机构中权力分配不平等的情况所能接受的程度,即权力观念。阿拉伯国家具有很高的权利距离指数。这样的社会显著特征表现为将财富、权力、地位、能力合而为一,并且这一特征由于文化而得到了强化。权力以家族、朋友关系、使用权力的能力、神权为基础建立。

① 徐晓萍,《跨文化管理》,清华大学出版社,2011年,第32页。

② Geert Hofstede, Culture's Consequence: International Differences in Work-Related Values [M]. Newbury Park, CA: McGraw-Hill Ltd., p.430, 1980.

③ Geert Hofstede, Software of the Mind: Surviving in a Multicultural World [M]. London: McGraw-Hill Ltd., p.230, 1991.

表 1 霍夫斯塔德的国家文化模型中阿拉伯企业文化特点数据

	权力距离	个体主义与集体主义	男性化与女性化	不确定性规避	长期导向与短期导向
阿拉伯国家	89	52	58	51	—
英语国家					
澳大利亚	25	98	72	32	48
加拿大	28	93	57	24	19
英国	21	96	84	12	27
美国	30	100	74	21	35
远东					
中国	89	39	54	54	100
新加坡	77	26	49	49	69
拉丁美洲					
阿根廷	35	59	63	78	—
哥伦比亚	70	9	80	64	—
墨西哥	92	42	91	68	—
委内瑞拉	92	8	96	61	—

说明：0 至 100 分，由低到高表示。

2. 个体主义与集体主义维度

这一文化维度所涉及的社会基本问题是个人与他人之间关系的紧密度，即集体观念。根据霍夫斯塔德的理论，阿拉伯社会在这一维度中处在折中位置。

3. 男性化与女性化维度

这一文化维度所涉及的社会基本问题是社会整体追求物质还是强调人际和谐，表现为在社会中男性与女性的地位与分工，即性别观念。阿拉伯社会偏向于男性化社会，其国内性别地位与分工存在明显区分，多数阿拉伯国家中女性的工作仅限于家庭中。

4. 不确定性规避维度

这一文化维度是指社会中人们对于事务不确定性的容忍程度，即风险观念。面对西方文化入侵所产生的不确定性，阿拉伯人不害怕全

球化带来的西方文化，同时也不愿意被西方文化所同化。总体来看，阿拉伯国家适度规避不确定性，并且强调血缘关系与家族的重要性。由于深刻的伊斯兰教信仰，阿拉伯人信奉真主是宇宙的唯一主宰，并且认为人类只能被动地接受与适应自然，无法改造自然。因此，这种特点便导致阿拉伯人不依赖于个人的能力与科技创造，而是更多依靠真主安拉的意志。

5. 长期导向与短期导向维度

这一文化维度是指社会整体着眼于当前利益还是放眼于长远利益，即时间观念。霍夫斯塔德的研究中并没有对阿拉伯社会时间观得出结论。

（二）强皮纳斯（Trompenaars）的文化架构理论

在对 50 个国家超过 15 000 名员工进行调研后，荷兰跨文化管理学者强皮纳斯提出了文化架构理论，模仿霍夫斯塔德的五大文化维度理论，强皮纳斯使用了七个维度来诠释其理论（见表 2）^①，每一个维度表示一个方面的社会价值观，并且在这一价值观中存在两个极端对立面，但是一个国家的文化极少会出现这样的极端情况，一般会处于一种中间的状态，并向某一极端状态倾斜。基于强皮纳斯的文化架构理论，可以将阿拉伯企业文化概括为如下：

1. 普遍主义与特殊主义维度

从管理学的角度来说，普遍主义认为一种好的企业管理模式是适用于全世界的；而特殊主义则更为重视在特定情况下采取特殊企业管理方式，很少会考虑到总体的社会规范。而对于阿拉伯企业来说，其在重视企业管理现代化的同时还坚持维护传统价值观念。由此来说，虽然阿拉伯企业制定了复杂的规章，但其企业的内部员工从上到下并不按照其规章执行工作；虽然企业内部将业绩作为人员聘用与晋升的参考依据，但是社会关系网却是实际上的依据标准。

^① F. Trompenaars, *Riding the Waves of Cultrue* (London: Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1993).

2. 个人主义与集体主义维度

该维度与霍夫斯塔德五大维度理论中的个人主义与集体主义相一致。

3. 情绪内敛与情绪外露维度

情绪内敛的文化强调藏而不露、谨言慎行；而情绪外露的文化则偏向爱憎分明、喜怒形于色、袒露情感。阿拉伯人情感较为丰富，属于情绪外露型文化。在企业进行产品或形象推广时，阿拉伯企业偏向于使用精致的词语来进行描绘，并变换音调，通过手势与表情的辅助达到增强说服力的效果。

4. 关系特定与关系弥散维度

该维度可以很好地反映不同文化中个体在人际交往方式上的差别。对于企业文化来说，关系特定的文化表现为工作事务与其他事务存在明显分界线，不可混淆；而关系弥散的文化则表现为工作与生活等方面相互融合，在商业谈判中表现在会谈前半部分往往谈及工作之外的话题，而在会谈最后阶段才正式进入主要议题。阿拉伯企业在进行商业活动中往往是双方首先建立彼此之间的联系，在双方友好关系的基础上达成交易，而就事论事的做法并不被阿拉伯企业所采用，因此阿拉伯企业文化属于关系弥散型。

5. 注重个人成就与注重社会等级维度

对于注重个人成就的文化，在其文化中个体的社会地位以及对该人的评价是根据其最近所取得的业绩决定的。而对于注重社会等级的文化，个体的社会地位与他人对该个体的评价由该人的血缘关系、年龄、性别、教育背景、社会关系等因素决定。在阿拉伯企业中，企业的管理决策由公司高层决定，并且专制的管理模式占主导地位。下属必须尊重、服从上级的指令，在阿拉伯企业中职务、资历比能力更为重要。

6. 次序时间观与同序时间观维度

这一维度表现在看待时间的不同方式。对于时间次序与同序的问

题，阿拉伯企业偏于传统，属于过去主导型。在商务约会中阿拉伯人约定的往往是一个模糊的时间，他们可能会在约会中迟到很久，由于约会的人在同一时间还有其他工作，因此等待的阿拉伯人并不因此而懊恼，反而认为约会的人晚到方便了其处理其他突发事件。与西方企业相比，阿拉伯企业在时间上更加灵活，企业中可以同时召开多个会议，而会议议题却无任何关联。

7. 顺从自然与改造自然维度

该维度旨在说明社会文化中对于环境的態度。顺从自然的文化认为自然环境是无法被战胜的，人们只能顺从自然而无法去改造它；改造自然的文化认为影响人生活的主要问题来源于人自身，因此其价值观与行为动机从自身产生。阿拉伯企业的管理属于顺从自然的文化。根据强皮纳斯的研究，在向阿拉伯人提问“是否值得尝试改造自然（如天气）？”时，调查结果显示仅有 9% 的埃及人和巴林人、11% 的阿曼人、18% 的科威特人选择“值得”。^①其原因在于阿拉伯社会的价值观念表现为部落化、遵循传统，并以社会为中心。

表 2 强皮纳斯的文化架构理论中阿拉伯企业文化特点归纳

	阿拉伯企业	中国企业	美国企业
普遍主义与特殊主义维度	特殊主义	中庸	普遍主义
个人主义与集体主义维度	强集体主义	集体主义	个人主义
情绪内敛与情绪外露维度	强情绪外露	中庸	微情绪外露
关系特定与关系弥散维度	强关系弥散	强关系弥散	关系特定
注重个人成就与注重社会等级维度	强注重社会等级	注重社会等级	强注重个人成就
次序时间观与同序时间观维度	强同序时间观	同序时间观	次序时间观
顺从自然与改造自然维度	强顺从自然	强顺从自然	微改造自然

① F. Trompenaars, *Riding the Waves of Cultrue* (London: Nicholas Brealey Publishing Ltd., 1993), p.11.

三 根据主要跨文化交际理论成果对阿拉伯企业文化特点的总结与归纳

上述跨文化交际理论虽然对基于伊斯兰社会文化的阿拉伯企业文化特点做出了不同程度上的描述，但是鉴于其所进行比较的文化维度不同，因此分析得出的结论会有所不同。

但从总体上来看，伊斯兰教深刻地影响了阿拉伯社会文化，前文所述的跨文化交际理论所得出的结论与阿拉伯社会中深刻的伊斯兰信仰是分不开的。对于传统的阿拉伯企业，伊斯兰思想是它们的经营哲学，并且其认为阿拉伯企业文化是建立在现代商业理念与伊斯兰理念基础上而形成的。阿拉伯国家中私企占比很高，而受到部落会议与家族会议影响，大部分阿拉伯私有企业都采用家族管理模式。这些家族企业的特殊主义文化情结体现尤为明显，即依赖于传统习俗来保证企业的发展，而并不倚重法律法规与内部规章制度。这样使得阿拉伯企业形成了集权式宗族管理的特点，企业的运作更像一个关系弥散的大家庭，企业中的员工是具有不同辈分的家庭成员，企业中领导层则负责处理家庭成员的纠纷。对于阿拉伯企业文化特点具体分析如下：

（一）企业发展战略

受到伊斯兰文化影响，阿拉伯人在工作与生活中表现出很强的顺从自然态度，并没有过多通过自身能力改造自然的意识。因此，从经济上就表现为利用石油、天然气、矿产等资源出口作为阿拉伯国家经济支柱，科技实力非常薄弱，没有成形的工业体系。阿拉伯国家过于重视石油产业的发展，而忽视了其他产业，进而使得许多阿拉伯企业无法实现多元化经营。虽然石油产业的快速发展使得部分阿拉伯国家成为石油富国，但这种单一化的企业发展战略也带来了诸多风险。在意识到了这一问题后，阿拉伯企业也开始了从一元化到多元化发展战略的转型，即：起于单一专业化发展，发展于多元化发展。由于近 30 年来经济全球化的展开，国际市场的竞争日趋

激烈，阿拉伯企业也顺应全球化的潮流实施国际化战略，积极主动参与国际商品与技术交流。

（二）企业组织框架

根据霍夫斯塔德的权力距离维度理论，阿拉伯国家有很高的权利距离指数。对于阿拉伯企业这一理论则表现在，大部分阿拉伯企业采用家族管理模式，在企业组织结构上往往呈现金字塔形模式。虽然金字塔架构管理模式内部信息沟通方便，便于统一管理，但是其缺点也尤为明显，即企业权力过度集中。企业的重大决策往往由公司总裁一人做出，而且上层向员工下达的信息多为命令，员工对公司决策的话语权很低，而且公司管理者往往将企业视为自己的大家庭，这种“家庭”管理模式使得企业内部产生普遍存在的权威，进而造成企业决策者的决策失误无法被其他员工指正。同时，在民营企业内部，繁琐的上下级汇报制度与各个部门之间由于维护自身利益而相互隐瞒信息的行为相互纠缠，进而造成办公效率低下与重要信息交流缺失。

（三）企业人力资源

西方企业中的人力资源管理普遍强调制度约束的重要性，而阿拉伯企业由于受到深刻的伊斯兰宗教文化影响，阿拉伯人可以接受差距很大的权利距离，阿拉伯企业中往往采用个人的影响力来从上至下进行人力资源管理。阿拉伯企业虽然制定了周密的规章制度用于人力资源管理，但是公司上下并不倾向于严格遵守上述规定，而是注重采用施加人性化的管理方式，以此将上下级之间的工作关系提升至友情关系，并为员工提供一定权限以发挥其自身创造力，从而营造出和谐宽松的工作环境以保持员工对企业的忠诚，并激发员工的个人创造力，从这一方面来说则又体现了强皮纳斯对阿拉伯国家属于关系弥散型文化与特殊主义文化的评价。

阿拉伯企业在人力资源管理方面主要体现了宽容的特点，其强调通过公关途径协调公司内部人力关系。这样的做法旨在打造一种员工

忠诚于企业的家庭式企业文化。因此，阿拉伯企业内部员工具有较高忠诚度。企业内部管理也注重员工的奉献，而不注重个人工作业绩。在企业内部人员的任免与选拔方面，人力资源部门往往并不注重个人能力，而更多地倚重资历、经验、社会关系，从这点来说也反映了强皮纳斯对阿拉伯企业强集体主义文化的理论。

（四）企业财务

在特殊主义的文化背景下，阿拉伯企业普遍缺少现代化的财务管理制度，而仍基于传统的财务管理方式将财务管理建立在诚信基础上，从而使得理性因素与感性因素纠缠在一起，因此使得其财务管理无法适应激烈的国际竞争环境。虽然人性化的财务管理制度在一定程度上使得企业的“家庭”氛围更浓，但现代化市场经济的快速发展使得这一关系弥散型文化财务管理模式的种种问题逐渐凸显。随着大批学习了西方先进企业管理经验的留学生归国与经济全球化的日益深入，阿拉伯企业在与西方企业的深入合作中逐渐学习并采用了更为高效的财务管理模式，从而使得立足传统具有现代管理意识的阿拉伯企业出现，为阿拉伯经济发展注入了新的血液。

（五）企业形象

阿拉伯企业管理者普遍认为商场上的竞争其核心表现为企业形象的竞争，在他们看来，打造企业品牌形象比一时获利更为重要，在这点上则体现出了情绪外露文化的特征。在进行企业形象宣传时，阿拉伯企业偏向于使用精致的词语来对企业形象与产品进行描述。从事企业管理的阿拉伯家族将企业的形象与知名度视为生命，并且在企业发展过程中逐渐意识到须以“诚信、豁达、努力、自律、涵养等”作为价值规范来支撑企业品牌形象。

在伊斯兰社会文化的深刻影响下，阿拉伯企业追求声望与利润的共同获得，对某些企业管理者来说，企业的形象比商业利润更为重要。在企业获得利润后，部分资金又会转而投入到企业品牌形象的建设中，以此来发展企业。而在企业形象建设中，诚信则被视为阿拉伯企业所

奉行的一个基本宗旨。《古兰经》强调：“信道的人们啊！你们要敬畏真主，要和诚实的人在一起。”^① 伊斯兰教教义给现代阿拉伯企业传递的文化信息即体现在通过诚信来提供优质产品与服务，从而树立诚信的企业形象。

阿拉伯企业在公共关系方面，则体现了强皮纳斯的特殊主义理论，即企业在管理与发展上注重拓宽社会关系网来保证企业自身在竞争中存活与发展，阿拉伯知名企业往往将其自身利益与国内王室、贵族和政府连接在一起，以此增强企业竞争实力，并谋求互利共荣。而这类企业一旦失去了权力的支持，那么企业在经营中将陷入困境。因此，如何与阿拉伯王室和贵族维持良好的关系就成为了阿拉伯企业在公共关系工作上的首要问题。

一国企业的文化在很大程度上都受到其本国传统文化的影响，因而不同的国家、民族、历史在其发展过程中变产生了不同的社会文化，社会文化进而决定了该国家内企业文化的核心内容。阿拉伯企业文化正是在发展了1400多年的伊斯兰教文化与阿拉伯民族文化基础上形成的，其企业文化中的民族特殊性体现得极为明显（见表3）。

与西方国家知名企业相比，阿拉伯企业的内部管理依然沿用传统的经营模式，其企业文化与现代经营管理理念存在差距。阿拉伯国家的经济模式为地租型经济，即通过出口资源来获得利润支撑经济发展，这一模式并非按照正常市场规律发展而来。因此，相对滞后的企业文化与依赖资源出口而暴富两者之间产生了明显对比。在经济全球化浪潮的影响下，阿拉伯企业也通过对其本民族传统文化与西方文化进行比较开始了企业文化模式上的转型，在阿拉伯伊斯兰文化的基础上学习外国先进企业文化优点，并致力于寻找阿拉伯伊斯兰文化与现代企业管理模式之间的契合点，以期振兴阿拉伯经济。

^① 马坚译，《古兰经》，第9章第119节，1981年版。

表3 根据霍夫斯塔特的国家文化模型与强皮纳斯的文化架构理论对阿拉伯企业文化特点的总结与归纳

伊斯兰社会文化影响下的阿拉伯企业文化	高权力距离指数（霍夫斯塔特理论）	企业组织结构呈现金字塔形模式 企业从上至下进行人力资源管理
	特殊主义（强皮纳斯理论）	企业制定了严密规章但并不严格执行，而是依赖于传统习俗进行企业管理 在企业发展与人力资源管理方面，企业注重社会关系
		财务管理建立在诚信基础上，从而使得理性因素与感性因素纠缠在一起
	强集体主义（强皮纳斯理论）	企业内部管理也注重员工的团队奉献，而不注重个人工作业绩
	强情绪外露（强皮纳斯理论）	非常注重企业品牌形象 在企业进行产品或形象推广时，阿拉伯企业偏向于使用精致的词语来进行描绘
		强关系弥散（强皮纳斯理论）
	强注重社会等级（强皮纳斯理论）	企业的管理决策由公司高层决定，下属必须尊重、服从上级的指令 在阿拉伯企业中职务、资历比能力更为重要
		强同序时间观（强皮纳斯理论）
	强顺从自然（强皮纳斯理论）	阿拉伯企业发展模式单一，主要以资源出口为经济支柱