

阿拉伯企业文化及管理特色

刘 磊

摘 要: 企业文化是现代企业管理研究的重要课题。在当今全球化和信息化的冲击之下, 阿拉伯企业将自身的传统习俗和宗教信仰与现代先进企业管理理念相结合, 创造出独特的阿拉伯特色企业文化。这种独特的企业文化主要体现在企业发展战略的制定、组织结构、财务管理、人力资源管理、营销管理及其形象设计和公关等方面。

关键词: 阿拉伯; 企业文化; 企业管理

Abstract: Company culture is a more important subject of modern company management studies. Under the influence of globalization and IT industry, Arab companies create a unique company culture by combining their own traditional customs and religion with advanced modern company management.

Keywords: Arab; company culture; company management

企业文化是指在一定社会历史条件下, 在企业的生产、经营和管理活动中所形成的具有本企业特色的精神和物质形态, 所含价值观念、行为准则等均为该组织成员认可。企业文化是社会文化的一个有机组成部分, 是民族文化和现代意识在企业内部的综合反映和表现, 以及在其影响下形成的具有企业特点、群体意识和这种意识所产生的行为规范。它包括历史传统、文化环境、文化观念、价值观念、企业精神、制度、道德规范、行为准则、企业产品等, 其中价值观是企业文化的核心。

企业文化决定了企业的经营哲学。一个企业在确立自身的经营哲学时, 必须考虑企业文化背景对企业的影响力。东西方民族文化传统不同, 在企业经营中, 从方法到理念上都存在明显差异。西方国家的企业受其文化传统影响, 崇尚个人价值和个人奋斗与竞争, 追求利润最大化, 在管理中比较强调理性管理, 如规章制度和组织结构、契约等。而具有东方文化背景的企业则更强调人性化管理, 如人际关系、群体意识、对公司的忠诚度等。一个是以理性为本, 一个是以人和情感为本, 形成鲜明对比, 也形成了两种不同企业的经营哲学。

阿拉伯国家的企业管理主要以传统管理方式为主。据今年 1 月 6 日的《中东报》报道, 阿拉伯国家获得 ISO9000 认证企业的比率与发达国家相比, 明显偏低。据最新调查, 整个阿拉伯世界获得 ISO9000 认证的企业比率只占世界的 0.77%, 而中国的这一比率已达 13.49%。

大多数阿拉伯国家实行混合型经济体制, 企业类型主要有国有、合资和私营企业等, 各国不同性

质的企业, 其企业文化和经营特色也不相同, 但相同的地理位置、历史渊源、文化特色和社会背景, 尤其是相同的宗教生活, 又都使阿拉伯的企业文化带有独特的“阿拉伯伊斯兰特色”。

伊斯兰教影响着阿拉伯人生活的各个方面, 在传统的阿拉伯企业家的精神世界中, 伊斯兰思想是他们的人生哲学, 他们认为, 只有将伊斯兰传统和现代商业理念精华相结合, 才能构建真正的企业文化。但大多数阿拉伯公司的企业文化是作为一个长期目标提出的, 通过传统力量和身体力行来让员工形成这一概念的。很多员工并不清楚本公司的企业文化, 但工作环境、氛围, 上级的管理方式以及相应的规章制度却反映出了本企业所特有的文化传统。

企业文化决定了企业的管理特色, 这在私营企业占绝大多数的阿拉伯国家显得尤为突出。阿拉伯国家的私营企业大多采取传统的家族经营模式, 那是传统部落酋长会议和家族会议的翻版。维系这类企业生存与发展的不是严格的规章制度和法律条文, 而是具有强大渗透力和感染力的传统习俗。企业像一个大家族, 员工是这个家族中不同辈分的成员, 总裁的职责是处理这个大家族里发生的一切琐事和纠纷。这种传统的集权式宗族管理, 可按现代企业管理的几个方面来加以说明。

一、发展战略

70 年代石油资源的发现, 使石油及相关产业成为多数中东产油国的国民经济支柱。政府过多地依赖石油, 忽视了其他产业的发展, 导致许多相关企业的单一化经营。起初, 这种集中化的发展战略对

企业拓展和壮大主营业务、提高生产效率具有积极作用。但集中化发展战略的缺点也显而易见,即要承担很大风险。于是,与石油及其衍生物相关的化工产业也相继发展起来,阿拉伯企业开始注重一体化和多元化的发展战略。许多大型企业都按这一规律发展了起来:即发源于专业化、发展壮大于多元化、做强于规模化。近20年来,由于市场日益国际化,竞争激烈,不少阿拉伯企业也开始实施国际化战略,积极寻求海外市场,参与全球化的商品和技术交流。

二、组织结构

阿拉伯国家的大部分私营公司为家族所有,其组织结构往往采取直线职能制。这一制度内部设置简单,信息沟通方便,便于资源统一管理,但也导致权力过多集中在高层。企业虽从上到下都有专业经理和职员,但最终决定仍由总裁一人做出。上层下达的大部分信息都以命令的形式出现,下层很少有人有勇气向上司直陈己见。在企业内部,信息与权利联系密切,中下层管理部门相互隐瞒信息的情况严重,因为分享信息就意味着失去某些权利。繁琐的报告程序和部门间的相互扯皮等现象是集权制的通病,它造成重要信息交流失灵和极低的办事效率。

在实行个人决策和集权管理的家族企业里,总裁既是决策者也是监察者,喜欢将办公室的大门敞开,以便观察员工的工作情况,及时处理各类管理事务。总裁们往往把公司看作是自己的大“家庭”,事无巨细都要过问。这种普遍存在的权威性,使公司主要决策者即使做出错误决定,其他人员也很难更改。^[1]

在阿拉伯混合型经济体制里,与私营企业相对应的是国有企业。两者的组织结构有区别,也有许多相似之处。例如,埃及对国有企业的管理也采取集权式:工业部和其他综合部门通过联席会议、专业行政管理局直接调控企业。联席会议由工业部长任主席,成员包括有关行业的管理局长、综合部门的部长(监督部、财政部、计划部、经贸部等)、4名企业代表、4名专家和企业董事长。联席会议的职责是讨论企业产品的价格、产量、产品结构、投资决策、工资奖金分配、招工等计划,以及对国有企业的经营状况进行综合评估。工业部下设各行业管理局,与联席会议平级,主要职能是负责对企业日常的经营管理提供服务、监督、检察、协调,向工

业部长报告企业各方面状况。

埃及政府对国有企业的直接控制、集权管理的管理方式,对企业统得过死、干预过多,致使企业缺乏活力。近年,埃政府已对国有企业管理体制进行了改革,减少了国家对企业的行政干预,给企业更多的生产、经营自主权。具体措施有:

1、调整产品价格,减少国家对企业的补贴。

2、改组企业的管理机构,对经营不善、长期亏损的企业,根据具体情况,或改组董事会,或撤换总经理,或选派一批新的管理人员。

3、调整企业组织结构,成立控股公司,通过参股和控股形式,改变国家管理企业的方式,减少对企业的直接干预,使国有企业经营更加自主,筹资走向多元化,从而增强企业竞争力。

4、给企业一定的用工权和外贸自主权。

在国有企业改革中,埃及还特别重视市场的作用,通过平等竞争,提高国企效益。所有这些措施,对提高埃及国企效率已起到了积极作用。

三、财务管理

在不少阿拉伯企业里,财务管理制度仍在沿用传统的理财方式,把财务管理建立在信用和诚实基础上,使道德、感情等人性化因素与理性化财务管理纠缠在一起,很不适应愈加广泛和激烈的国际化竞争。甚至一些规模很大的家族公司,也都缺乏严格的财务管理制度,有的年产值达5亿美元的大企业居然只有一个银行账户,家族成员将自己的盈利统统放入这个账户,各部门及大大小小的分公司,都可从这个账号中提款。公司总裁则通过监控这个账户的盈亏情况,检查下属员工的提款报告。他信任下属分公司或部门经理在财务管理上的道德品行,定期指派各级经理去银行提取大笔现金,包括员工薪水、办公费用、投资款项等,这些钱都由经理们全权处理。^[2]这种人性化的财务管理在某些时候虽曾有效,但已难以适应现代市场经济的发展要求。近年来,大批留学归来的新一代企业管理者,带来了先进的现代企业管理制度,日益深化的国际化合作,使更多的阿拉伯人在与西方企业的接触中学到了更有效的财务管理经验,这些具有现代意识的企业家立足传统、借鉴西方,对企业进行了改革,使财务管理体系更适应市场经济的发展。

四、人力资源管理及分配制度

西方的人力资源管理体系偏重于制度的约束

力,而在伊斯兰传统中,个人的魅力和感召力却是凝聚群体最有效的手段。阿拉伯企业总裁通常认为,企业的人事管理不能完全依靠严密的规章制度,而应注重在日常相处中施加人格影响、让手下员工口服心服才更有效。因此,许多公司的负责人都与下属员工保持着良好的友情关系,主张给员工适当权限,充分发挥他们的创造力,建立一种宽松和谐的劳资气氛。他们相信,宽松和谐的人际环境会激发出员工们的忠诚和创造力。

宽容精神是阿拉伯人在人事协调上的一大特点,他们主张用人格魅力和公关手腕来协调公司的人事关系。从理论上讲,这是在力求营造一种企业文化,一种以忠诚为核心的内部管理环境。在他们看来,冰冷的教条规章也许能制约一时的越轨,但却难以长期笼络人心。

在阿拉伯企业里,开除雇员的事例极少发生。埃及《劳动法》“解雇和中止合同”条款,明确规定:“除非犯有严重过失,否则任何雇员不得被解雇。通常除非事先提交劳动和培训部的当地调解委员会并举行了听证会,否则雇主不能合法地解聘雇员。调解委员会协助双方解决纠纷,但它的意见对双方不起约束作用,雇员有权向埃及法院提出申诉。”由此可见阿拉伯企业的传统。在半个世纪前,很多阿拉伯企业完全依靠亲戚管理,员工几乎相当于“仆佣”,阿拉伯业主把这些“仆佣”视为自己家族成员的一部分,不可随意弃之。如今,员工的“仆佣”身份已经取消,开始进入管理层,但旧时传统仍或多或少地保留下来。

阿拉伯国家特别是产油国自然资源丰富,但人力资源相对短缺,技术、管理人才和熟练劳动力多靠进口。在现代化的过程中,他们借助引进外国优秀人才、先进技术和设备,但这种做法又在一定程度上影响了阿拉伯原有秩序,冲击了包括宗教信仰在内的世袭传统和文化习俗;在企业内部的人事管理上,也不能再单纯地依靠阿拉伯传统习惯,而是得有机地同现代西方先进的管理制度相结合,根据企业实际情况制定相应政策。

平均原则是伊斯兰教的一个重要价值观,它决定了在传统阿拉伯家族企业里的分配制度。企业的利益共同拥有、平均分配,这是家族和睦团结的保证。但这种“财产共享”不等于家族同姓者都可占有一份财产。在同一个家族内,不同成员分享的利

益不同,要视贡献、血缘远近等主客观因素而定。不同家族拥有不同财产分享细则,这些细则融合了伊斯兰教的继承法和具体家族的习俗。但少数现代意识较浓的家族,正在逐渐接受按劳分配制度。由于家族企业是血缘关系和经营原则的结合,因此达成利益分配的共识是家族产业得以延续的前提。这一共识在受到严重冲击时,会直接导致企业分裂。

五、营销策略

过去,保守心态在阿拉伯企业界占主导地位,在营销领域的突出表现就是,一旦一个新行业或新产品被市场接受,阿拉伯业主便不再放弃,即使其赢利不尽人意。今天的阿拉伯企业已成为世界经济大背景下的一个群体,新一代企业家与父辈的成长环境和教育背景不同,他们较富于创新意识,勇于开拓新的领域。现代营销理论和传统的阿拉伯精神相结合,使他们成为运用现代市场营销进行决策的现代商人。

在以市场为导向的经济生活中,销售无疑是最为重要的一环。今天的阿拉伯企业家普遍意识到,优质服务是打开销路的可靠方法。在阿拉伯世界,商品信誉是消费者做出选择的主要动机,“名牌崇拜”实际上就是对信誉的推崇,而强化服务质量则是提高商品信誉的绝好手段。传统的阿拉伯业主一般都反对跳出原有贸易范围去投巨资兴建售后服务设施,现代阿拉伯商人则认为,投资售后服务就是投资建立信誉和形象,是一种为客户造福和为自己谋利的双赢策略。此外,为扩大企业的知名度和增加产品的销售量,各式各样的广告宣传也已为越来越多的企业所采用。

六、形象设计及公关

阿拉伯企业家已开始普遍重视自己和公司的形象设计。他们认为,商业竞争在一定意义上就是企业形象竞争,建立一个卓越的品牌形象比获取一时的蝇头小利更重要。阿拉伯企业的形象设计包括众多基本商业道德规范,归纳起来就是如何创立自身的信誉。

几乎所有的阿拉伯商业家族都视自己的信誉和声望为生命。著名的阿里雷扎家族有这样一句名言:“你绝不可能在一夜之间买来信誉,但你完全可能在一夜之间丧失它。”阿里雷扎家族的长老们极其关注外界舆论对家族企业经营状况的评价。在产业的发展过程中,他们意识到表现外在形象必须由一套

内在价值规范来支撑。“诚实、慷慨、勤勉、自律、举止得当、富有教养等”是他们坚持的基本信条。他们崇尚和谐,认为团结是企业大家庭在市场风浪中立于不败之地的基本保证。家族成员必须尊重和服从最高决策者的意见,维护家族公司,凝聚统一的企业家形象。一旦亲友经营的企业面临困境,其余成员必须全力帮助和扶持,尽最大可能减少家族内部矛盾引起的“利益内耗”。^[3]

诚实是伊斯兰教信仰的基石,也是阿拉伯企业家奉行的一个重要信条。欺骗不仅违反道德传统,而且必将有损于商业利益。阿拉伯商人重视自身的修养和人格完善。《圣训》强调:“倘若他们在买卖时说实话,不隐瞒商品的缺陷,那么他们的买卖定会兴隆。倘若他们隐瞒商品的缺陷,买卖时讲假话,兴隆的买卖定会毁掉。”这些教义给从事商业活动的人们传达了这样一种信息,即诚实和信誉就是提供优质的商品和优良的服务,只有这样,才能树立一个完美的市场形象。

在伊斯兰文化传统根深蒂固的阿拉伯社会,阿拉伯企业家们追求的最高境界是“名利双收”。许多人宁愿放弃厚利,也要赢得声望。他们靠声望做生意,赚钱之后,又会投资于自身的形象塑造,以求得更大的发展。如今,这种“功名心态”仍是阿拉伯企业界的普遍现象。与西方相比,阿拉伯企业界显得较为沉稳和有序,这与他们既要按商业规律谋利,又要关注自己在社会公众中的形象有着密切的关系。

在公共关系方面,阿拉伯企业的管理者们非常注重感情投资和公关效应,相信广泛的友情关系网是巨大的财富源泉。因此,他们普遍结交甚广,从而确立了自己的地位和经营网络。阿拉伯企业家族林立、派别众多,要想在激烈的竞争中脱颖而出,往往需要将利益相近的家族和个人联合在一起,增强竞争优势,谋求共同发展。许多成功的阿拉伯企业还与王室、政府有着千丝万缕的联系。王室和政府的政治影响是阿拉伯企业体系不可忽视的重要因素。一旦失去王室和政府的信任,或与权力人物发生不可调和的矛盾,无论多么有实力的企业家都难免陷入困境。所以,处理好与当权者的关系是阿拉伯企业公关方面要解决的首要问题。

七、与西方现代企业管理的比较

近代,阿拉伯企业在其发展过程中不断受到西

方文化的冲击和影响。与西方驰名的大企业相比,同等规模的阿拉伯企业在内部管理上尚没有完全摆脱传统经营的模式,企业内部文化也与现代经营理念有一定差距。海湾地区的经济腾飞源于石油,不是按正常的市场运作规律循序渐进地发展起来的,因而,强大的经济实力难免会与相对滞后的企业管理构成一种落差。尽管不少阿拉伯企业中的管理者还在沿袭传统的管理模式,但更多有识之士已经开始引进和采用现代管理、营销理念,开创全新的格局。值得注意的是,面对西方文化的渗透,阿拉伯新一代管理者们大都不忘尊重传统和弘扬传统,因为对传统文化的背离和迷失注定会带来管理的混乱和经济的溃败。

无疑,企业文化在相当程度上受本国或本民族文化传统的影响,无不带有本民族文化色彩或痕迹。因而,在不同的国度和民族、不同的历史,产生了不同的文化,决定了该国度和民族企业文化的主体方向。东西方文化的巨大差异,决定了东西方企业文化的总体差异。在阿拉伯国家1000多年的发展史上,特别是建立在伊斯兰教基础上的文化传统,阿拉伯企业文化的民族特殊性极为明显。

阿拉伯世界普遍实行以“情”为特质的管理哲学。阿拉伯人长于思维,千百年的文化传统使他们形成某种思维定势,不违背最基本的价值准则和道德规范,因而他们的行为是思索清楚了再行动。“家族本位”是阿拉伯社会的一个基本特点,企业的经营管理和经济的发展,不以牺牲家族利益和损害社会稳定为代价。阿拉伯社会的企业管理普遍带有浓厚的宗教色彩和强烈的伦理色彩,企业不仅是工作场所,也是宗教宣传和道德教育场所。

面对经济全球化的形势,阿拉伯企业正在通过对本民族文化传统的反思和外来文化的比较,实现世界管理文化的融合和本民族文化管理的转型,在发扬本民族文化精华的基础上,学习其他民族的优点,努力实现本民族文化与现代企业制度、现代竞争思想和现代商业竞争的全球化趋势的良好对接,以期走上企业腾飞的必由之路。

注 释:

[1][2][3]黎瑞刚:《阿拉伯商人》,江西人民出版社1995年5月第1版,第11、17、79页。