

汽车行业供应链管理文化

——美国、日本和中国的比较

赵道致, 詹燕

(天津大学 管理学院, 天津 300072)

摘要: 在文化对比研究的基础上, 结合现有的汽车行业供应链管理理论, 主要比较了美国、日本和中国三种不同的文化背景对各自管理价值观及管理模式发生的影响, 探讨了不同的文化背景对汽车供应链凝聚力、领导方式、质量与劳动力成本以及结构稳定性等方面有何影响, 以及最终对汽车供应链管理模式发生的影响。

关键词: 汽车行业; 供应链; 对比研究

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1007-7375(2008)01-00001-06

SCM Culture of Automobile Industry: Comparison of America, Japan and China

ZHAO Dao-zhi, ZHAN Yan

(School of Management, Tianjin University, Tianjin 300072, China)

Abstract: Based on the cultures research on America, Japan and China and combining the theory of supply chain management of automotive industry, this paper mainly compared the effects of the three culture background on their own management value and management mode. This paper also discussed the effects of different culture background on the aspects of supply chain cohesion, leadership, quality and labour cost, structure stability and management mode of supply chain.

Key words: automobile industry; supply chain; comparative study

随着全球汽车业的竞争加剧, 汽车工业近年来缓慢滑坡, 行业盈利能力逐步下滑。为了优化资源配置, 提高资源利用率, 降低生产经营成本, 提高市场反应速度, 增强全球竞争力, 世界各大汽车集团都利用 Internet/Intranet/Extranet 建立虚拟公司的扩展供应链, 并采用全球化的供应链管理新模式, 即通过有效控制全球供应链的物流、资金流和信息流, 使得供应商和最终用户有机地联系起来。

虽然中国汽车产量在入世 5 年内增长 3 倍, 世界排名从第 8 位上升至前 3 位, 在世界上仅次于美国、日本, 但中国仍不是一个汽车强国。原因在于汽车工业是一个覆盖面很宽的供应链群, 与整车厂关系密切的上游零配件厂和下游经销企业数目繁多,

如何尽快提高中国汽车企业进行全球供应链协作管理水平, 采用何种汽车供应链管理新模式就成为面对国际企业竞争的关键之所在。管理模式的选择基于价值选择, 而价值选择的核心则根植于民族文化的传统^[1]。故本文拟通过对比文化, 研究美、日、中三种不同的文化背景对各自汽车行业供应链管理价值观及管理模式发生的影响, 在同等尊重不同民族文化的独特价值的基础上, 探寻符合中国汽车行业实情的供应链管理新模式。

1 汽车行业供应链管理传统模式

Zhao Daozhi 等^[2]曾对供应链作了如下定义: 供应链是企业为了达到其经营目的, 借以集成物料、信

收稿日期: 2007-01-12

基金项目: 国家软科学计划项目(2003DGQ2D090)

作者简介: 赵道致(1956-), 男, 江苏省人, 教授, 主要研究方向为制造业/建筑业 ERP、供应链与物流管理、组织行为等。

息、资本和知识以获得竞争优势的由多个相关组织组成的网络,并进一步指出:供应链管理是设计和保持一种良好的机制和模式,通过资源集成,借助合作企业的力量更好地发挥自身的核心优势,使自身和整个供应网络获得竞争优势的过程。而信息、知识的集成以及获取核心竞争优势的能力,无一不受到企业所在国家或民族文化的影响。

汽车行业供应链管理作为一种集成的管理思想和方法,围绕核心企业,执行供应链中从供应商到最终用户的物流、信息流、资本流、知识流的计划和控制职能,在整个汽车行业发展过程中起着非常重要的作用。作为最典型的供应链组织结构模式,它由整车制造商、原材料及零部件供应商、整车与零部件经销商等环节构成。由于汽车制造企业,特别是大型汽车集团,在产品设计、制造、装配等方面具有强大优势,可以拉动上游供应商的原材料供应,也可以推动下游分销商的产品分销及客户服务,因此,世界各大汽车集团多以汽车制造企业为基础构建汽车行业供应链管理模式。

1.1 纵向一体化供应链

早期的汽车工业生产中,各企业之间的关联相当松散。出于对制造资源的占有及对生产过程直接控制的要求,汽车核心企业对为其提供原材料、半成品或零部件的供应商一直采取投资自建、投资控股或兼并的“纵向一体化”策略,即核心企业与供应商之间是一种所有权关系。美国福特汽车公司是最早采用这种供应链管理策略并取得极大成功的厂家之一。

1.2 横向一体化供应链

高科技迅速发展,市场竞争日趋激烈,顾客需求不断变化,导致采用“纵向一体化”策略的企业要承受过重的投资负担和过长的建设周期等带来的风险,而许多管理人员又无暇顾及关键性业务的管理工作。在此情况下,日本汽车厂商采用了“横向一体化”。汽车整车制造商和它的供应商伙伴形成一个共同开发产品小组。伙伴成员从共享信息上升到共享思想,决定在哪里生产零部件或产品,如何重新定义使双方获益的服务,所有企业一起研究和确定哪些活动能给用户带来最大的价值。

1.3 敏捷制造模式

敏捷制造模式以虚拟企业或动态联盟为基础,面对全球化激烈竞争的买方市场,采用可以快速重构的生产单元而使组织结构扁平化,以充分自治的、分布式的协同工作代替金字塔式的多层管理结构,

变企业间你死我活的竞争关系为竞合的“双赢”关系。敏捷制造模式与“纵向一体化”、“横向一体化”供应链相比,具有更为灵活的组织方式,各企业以协调的供应链关系为基础进行交易,达到供应链整体的交易成本最小化、收益最大化。

1.4 面向大规模定制的汽车供应链

大规模定制覆盖了从研发、生产、销售到售后服务的整条价值链的关键环节,其控制焦点是:开发出可供定制的产品和服务,通过灵活性和快速响应实现产品的多样化和定制化。汽车企业的大规模定制者更多地表现为按订单生产的模式(Build to Order, BTO),即以汽车行业的“平台战略”为表现形式,在汽车底盘平台的基础上,根据客户的需求,开发出各种派生产品(Design to Order, DTO),同时对各种派生产品准备尽可能多的模块选装件,为客户提供在交货点的定制手段,在客户下达可选制造订单时,通过供应链的快速响应,实现定制装配的目的(Assemble to Order, ATO)。

2 文化变量的描述

关于文化的定义有很多,最经典的定义由荷兰文化协作研究所所长霍夫斯泰德(Hofstede)^[3]给出:文化是“对精神的集体设计(the collective programming of the mind)”,它把一个人类群体和另一个人类群体区分开来。他认为,文化是具有相同的教育和生活经验的许多人所共有的心理程序。这一定义实际上界定了组织内的文化的概念,因而也是本文一切关于文化论述的出发点。对于组织文化(尤其是企业文化)^[4,8],沙因(Schein)认为^[9-10],组织或企业文化是指存在于一个组织中参与行为、价值和信仰的发展并影响组织中成员的行为的体系。

运用整合系统思维方式,企业文化可分成如下三个层面的内容:一是价值观体系,即企业文化的核心层。它是企业在长期而独特的经营过程中,为了适应竞争环境而形成的对生产经营行为的选择标准和评价标准。二是制度规范,即企业文化的中介层。它对企业所倡导的价值观体系的实现起着保障和促进作用,并进一步转化为指导操作的行为准则和规范。三是行为模式,这是企业文化的外显层。企业在生产经营活动中会自觉或不自觉地形成一系列基本行为模式,它与企业所处的政治、经济或社会习俗密切相关。由此,我们可以看到企业文化是通过价值认同,并结合规章制度对成员行为的规范,来促使行为习惯形成的。这种管理方法完全符合个体心

理学所提出的社会学习理论(Social Learning)。

2.1 企业文化与民族文化的关系

企业文化是民族文化和社会文化的现实反映,由于民族的心理特征及思维的差异性,反映出东西方文化的价值观念的差异。企业文化不可避免受民族文化背景的影响,原因在于所有的社会成员都或多或少地受到所处的文化环境的潜移默化的影响。作为社会成员的一部分,企业中的多数员工同样也会在意识深处受到社会文化和民族文化环境的潜移默化的熏陶,在价值取向和行为模式方面打下深深的社会文化和民族文化环境的烙印。

我们知道,在中国和日本的民族文化中,儒家传统文化有着十分巨大的影响,而这种社会文化的影响在日本和韩国,以及中国的企业与企业文化中都是深刻和普遍存在的。他们在经营管理方式上都采取了具有鲜明的儒家文化特点的家族管理体制和家长制管理模式。在管理理念上,企业的激励机制都表现出较强的集体价值取向和道德取向,都强调企业中的人际关系的和谐和较强的人身依附意识。与此形成强烈对照的是,多数美国公司的企业文化都体现出一种强烈的竞争、进取和理性主义的精神。在这些企业的经营管理中,强调科学管理和制度管理模式。企业管理中不讲东方人所十分重视的“情面”,尊重员工的个人权利与尊严;在用人上不重学历与资历,强调能力主义;鼓励员工的创新精神。这些管理方式与管理理念都突出地显现出了美国民族文化中的所谓“美国精神”和西方文化中的价值观念的影响。

2.2 克拉克洪-斯托特柏克构架

在汽车行业供应链管理的跨文化研究中,首要的问题是对文化变量的描述。目前,在分析文化差异时引用最多的方法之一是克拉克洪-斯托特柏克(Kluckhohn-Strodtbeck)构架^[11]。此构架确定了6项基本的文化维度。

1) 与环境的关系 人们是否服从于环境或与环境保持和谐关系,或能否控制环境? 据此可将文化区分为宿命的、和谐的和进取的3种。

2) 时间取向 文化关注的是过去、现在还是未来? 不同的社会对时间的价值观也不同。这种文化差异会反映在组织对成员的绩效评估方面。

3) 人的本质 人究竟是善、恶还是两者混合? 这种对人的本质的认识将直接影响到组织管理者主要的领导风格。

4) 活动取向 一些文化重视做事或活动,强调

成就;而另一些文化则倾向于存在或即时享乐,强调体验生活并寻求对欲望的满足;还有一些文化重视内省与控制,希望远离物质而约束欲望。这种文化差异会反映在组织领导管理方面。

5) 责任中心 文化还可以按照对他人幸福的责任来划分。

6) 空间概念 这个维度是说明在不同的文化中,行为和活动是公开进行还是在私下进行。

为了便于参考,表1给出了美国文化在这些维度上的倾向(如表1中的实线所示)。如果用这种尺度来衡量中国的文化,基于我们的共识,也可以相应地在图中画出一条折线(如表1中的虚线)。从表1中可看出中美两种文化除了在“空间概念”这个维度中相近之外,其他的维度均不相同。

表1 克-斯文化维度的变化(美中比较)¹⁾

文化维度	变化		
与环境的关	控制	和谐	屈从
时间取向	过去	现在	未来
人的本质	善	混合	恶
活动取向	存在	控制	做
责任中心	个体主义的	群体的	等级的
空间概念	隐私的	混合的	公开的

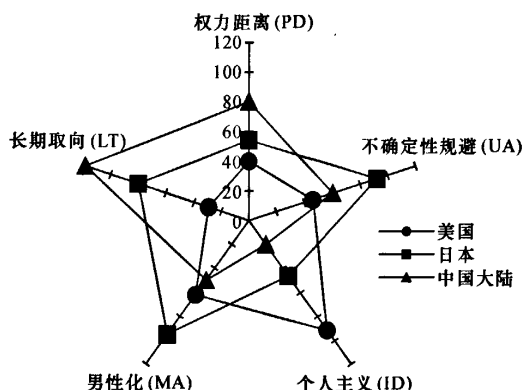
1) 表中实线代表美国,虚线代表中国;资料根据文献^[11]修改

2.3 霍夫斯泰德的文化维度系统

在文化差异方面最全面、最具权威的研究是由霍夫斯泰德^[3,12-13]进行的,他认为不同的群体、不同的国家或地区的人们所具有的共同的心理程序之所以会有差异,是因为他们向来受着不同的教育、有着不同的生活和工作,从而也就有不同的思维方式。他发现国家间的差异可以归因于民族文化的5个维度:权力距离、不确定性规避、个人主义/集体主义、男性化/女性化和长期取向/短期取向。

权力距离是指在社会或组织中缺乏权力的成员对不公平的权力分配所接受的程度,它考虑的是文化如何解决不平等问题。不确定性规避是指一种文化中的成员对不确定或不了解的情景感觉到威胁的程度;个人主义视每个人为独一无二的,人们对自己的评价主要依据自己的成就、地位以及其他特征;在男性化社会里,坚强的价值观占据主导地位,鼓励独立自主,重视收入、升迁、挑战。追求未来长期目标的基本时间取向被称为“长期取向”。这种价值观认为,储蓄应该丰裕,节俭是重要的,人们愿意为将来投资,对社会关系和等级关系敏感。如日本公司常

以长远的目光进行投资,通常会制定5~10年的工作计划,强调逐年进步以达到长期目标。而短期取向的文化倾向过去和现在,尊重传统、关注社会责任的履行,如美国公司更关注季度和年度的利润成果,管理者逐年对员工进行绩效评估(见图2)。



PD、UA、ID和MA是研究了53个国家和地区得出的,LT是研究了23个国家得出的;中国的评分是估测值,非实测值

图1 美、日、中三国文化维度雷达图

从图2中我们看到,中美两种文化在各文化维度上均有较大差别,而中日两种文化除了在不确定性规避、男性化维度有明显差别外,其他的维度均相近。霍夫斯泰德认为,上述文化因素对于管理中的领导方式、组织结构和激励内容等,将产生重大的影响^[14]。

3 文化变量对汽车供应链管理的影响

从上述对文化变量的描述中我们看到,尽管对文化有着不同的定义和描述,但是可以肯定的一点是,企业文化所具有的价值性、可延展性、不可模仿性等特征^[15],使其差异必将影响到生活于其中的人的行为和心理,进而也势必影响着不同文化背景下的汽车供应链企业所采用的管理模式。中西方民族或企业之间的巨大文化差异,就算和西方有几十年交往历史的日本,在与西方合作的问题上仍然存在明显的文化鸿沟^[16]。接下来,本文将在上述关于文化变量描述的基础上,结合现有的汽车行业供应链管理的研究,来探讨汽车供应链的核心企业文化(下文没有特别说明的话,简称为文化)对汽车行业供应链管理模式的影。根据前面讨论的文化对组织的影响,本文将主要探讨文化变量的引入对汽车供应链凝聚力、汽车供应链领导方式、汽车供应链质量与劳动力成本以及汽车供应链结构稳定性有何影响,以及最终对汽车供应链管理模式发生的影响。

3.1 对汽车供应链凝聚力的影响

在美系汽车供应链中,组织中的领导向来被认为是以追求个人利益为主。如果供应链的整体利益影响链上节点企业利益时,他们很有可能终止供应链的合作关系,或者降低对它的责任感而维护自己的相对独立。因此,美企在供应链中由人际吸引和供应链身份对其各成员企业的吸引所引发的凝聚力相对较低。这由美国汽车企业中较高的重组计划可见一斑。相反较高的集体主义精神使得日企在供应链中较易结成或大或小的团队来共同解决问题、承担责任,企业甚至可以为供应链整体利益或是团队利益而放弃企业利益。日本在权力距离的接受程度方面处中间状态,所以组织管理中存在着一定的参与,但还是有一定的限度。而中国汽车供应链成员间接受权力距离的程度相当高,相互信任度很低,而建立在情感基础上的合作关系又会使供应链维持一种表面上的和谐。所以,中国汽车供应链的凝聚力应该是介于日本和美国之间的一种状态。从表2文化与员工的关系中(美、日、中的比较),可以进一步证实上述的观点。

表2 文化与员工的关系(美、日、中的比较)

文化与员工关系	美国文化	日本文化	中国文化
工作时的权力与自主性	更大	较大	很小
工作中的人际关系	竞争型	协作型	服从型
对别人的意见采取的态度	很少愿意服从	很少反对	很易服从
同事间的信任度	中等	很高	很低
合作关系的基础	工作关系	情感关系	情感关系
参与式管理	很普遍	较普遍	很少
处理不确定性的能力	强	缺乏	缺乏

命题1:在汽车供应链凝聚力(基于人际吸引和供应链身份吸引)方面,以高个人主义、低权力距离接受程度为特征的美国文化所影响的供应链,与注重集体主义、高权力距离接受程度的文化背景下的日本供应链相比要相对的低,而中国则介于两者之间。

3.2 对汽车供应链领导方式的影响

从理论上讲,领导者的行为至少应该包括行为主体(领导者)、行为客体(下属)、行为背景(组织)与行为内容(领导行为)。文化对领导行为的一般影响并不直接表现,而是经常反映在组织行为及管理实践中。文化直接影响着领导者、员工和管理职能,并通过它们间接影响着组织^[17]。还是以美、日、中三国的比较为例,表3首先给出了三国的领导职能与文化的关系。

表3 美、日、中三国的领导职能与文化的关系

领导职能与文化的关系	美国文化	日本文化	中国文化
领导者的身份	决策制定者及组织首脑	社会促进者及组织成员	组织(或委员会)的“首脑”
领导方式	直接(坚定的、明确的)	家长式	间接(以一种交易的方式)
沟通方式	主要由上而下	关键性沟通从上到下和从下到上; 非关键性沟通经常由下而上	由上而下
对抗性程度	面对面对抗很普遍	避免对抗, 强调和谐、公平	避免对抗

对组织中的领导方式影响最大的因素是“个人主义/集体主义”、“权力距离”、“活动取向”和“责任中心”。在个人主义盛行的美国,其组织中的领导方式是建立在个人利益与控制基础之上的,领导为了达到个人目的,常会借助一些直接的方式来控制局势,从而掌握主动。同时,低的权力距离接受程度和个体之间的相对独立及其观念差别,又会造成成员在这种领导方式下更加激烈的面对面冲突和对抗。而中国文化下的领导风格则不同,“不确定性避免”的倾向越高,就越会选择渐进、温和的变革思路;集体主义优先于个人主义,更容易形成团体意志;而过大的权力距离又会使压制更多地取代沟通;着眼于长远发展的倾向则有利于远景的形成和理解。从汽车供应链上下游关系来看,美系车企业的整车厂和零部件厂的关系更为紧密,他们与供应商之间在业务交往方面更多地是采用主动地亲自交往,他们在产品设计和工艺改进方面能互相交换许多有价值的建议。

命题2:在汽车供应链领导方式方面,高个人主义和低权力距离接受程度的美国组织更容易出现喜欢直接命令、控制和引导的领导风格。日本组织中的领导则相对温和、暧昧和更加公平。中国的领导风格则是二者的一个近似折衷,虽然强调和谐和情感关系,但是还是倾向于控制和命令的方式。

3.3 对汽车供应链质量与劳动力成本的影响

对组织中的激励内容影响较大的因素是“个人主义/集体主义”、“不确定性规避”、“男性化/女性化”、“长期取向/短期取向”、“与环境的关系”、“时间取向”等。美国是个人主义、短期取向的国家,因而组织激励方式多从个人出发,鼓励创新,以个人的自我实现和个人获得尊严作为激励的主要内容。而在中国、日本这样重视集体主义、长期取向的国家,提倡奉献精神。据有关分析显示,美国车厂的优势在于“创新策略”,而日本车厂的强项则在于“精益生

产”,即由改善流程来提升效率^[18]。因此,从总的情况来看,日系整车厂和供应商的劳动生产率平均水平相对于美系企业要高些,产品缺陷率较低,能以较低的人力成本获得较高的利润,即从规格标准到成本效应均优于美系车厂。

命题3:在汽车供应链质量与劳动力成本方面,高个人主义和短期取向的美系汽车供应链,与重视集体主义和长期取向的日系汽车供应链相比,质量不如后者,成本却相对的高些,而中国应处于两者之间。

3.4 对汽车供应链结构稳定性的影响

对组织结构影响较大的是“权力距离”和“不确定性规避”。那些能够接受高的权力距离,同时又迫切要求防止不确定性的国家里,组织结构一般倾向于“金字塔”式的传统层级结构。美国人接受权力距离的程度处于中间状态,因此在这个国家中各种组织形式是并存的。前面还提到,美国人突出的是个人主义、自由主义,关注现在和近期未来,强调用理性的契约、法规来协调各种冲突;美国企业根据员工表现会随时进行调整和解除契约,企业成员仅按照契约和岗位责任来履行自己的职责,不会主动去承担其他必须但尚未规定的工作。而日本大和民族提倡“和魂洋才”,注重集体主义,强调员工对企业要有强烈的荣誉感和认同感,要与企业共存共荣,由此形成所谓的“终身雇佣制”和“年功序列制”。因此,美系汽车供应链整零双方完全依赖签订合同约束对方,惩罚重于奖励,强制重于协商;日系汽车供应链整零体系则呈现多层金字塔型结构,由整车厂将零部件发包给一次协作厂,由一次协作厂视情况需要,再转包给二次协作厂,如此层层发包,形成多层次转包体制,并重视长期信赖关系的维持。

从供应链的稳定程度来看,日系车的许多零部件供应商已经从进口转为国内合资企业或中资企业,美系车在这方面也有一定程度的改善。无论是本田,还是丰田,处于东南亚(如泰国等地)的零部件厂家可随时提供标准规格的部件,日本车厂可以从容地等待规模量产后在中国布下配套零部件厂家,以便下一步的零库存管理。

命题4:在汽车供应链结构稳定性方面,以高个人主义和短期取向为特征的美系汽车供应链,与重视集体主义和长期取向的日系汽车供应链相比要相对的低些,而中国则处于两者之间。

3.5 对汽车供应链管理模式的影响

在上述关于文化变量对汽车供应链管理4个方

面的影响研究中,本文得出了4个有待进一步证实的命题。由于这4个方面对汽车供应链管理模式具有重要的作用,因而在不同的文化背景下,采用的汽车供应链管理模式也是不同的。总体来讲,美系车供应链管理倾向于低凝聚力的、具有命令式领导风格的、结构稳定性较低,且成本较高。日系车供应链管理则是高凝聚力的、具有公平式领导风格的、结构稳定性较高,且成本较低。中国汽车供应链管理具有中等凝聚力的,具有命令式和注重情感关系相结合的领导方式,结构稳定性与成本均介于两者之间。

现有的有关汽车供应链管理研究表明,上述各方面仅仅是导致采用何种汽车供应链管理模式的必要因素,它还需要和其他因素相结合,才能够最终影响到汽车供应链的管理模式。比如,日本企业近年来尝试性实行了提前退休计划、绩效工资、全年招募,但它们并没有发生任何实质性的改革,这意味着职业安全的基本原理依然是理性化调整的主流,巨大的改革或革新在短期内较难实现。

4 结语

本文在汽车供应链管理研究的基础上,结合文化人类学中关于不同文化比较的内容,对汽车供应链管理文化差异进行了初步的研究。重点研究了文化差异对其4个主要方面的影响,并由此提出了4个有待进一步验证的命题。在本文目前的研究基础上,可以肯定的是不同的文化背景对汽车供应链管理模式的选择会产生影响,但是影响的大小暂时还无法确定。本文的研究结论是初步的,目的是为进一步的实证研究做准备,同时也希望唤起相关研究者对这一方向的注意,在汽车供应链管理迎接信息化时代到来的同时,关注不同的文化背景对供应链管理模式的影

参考文献:

- [1] 王学秀. 文化传统与中国式管理价值观选择[J]. 科学学与科学技术管理, 2006, 27(2): 156-160.
- [2] Zhao Daozhi, Fang Miao. The key of network manufacturing: Integrating material, information, capital and knowledge flows [C]//Proceedings of the 7th Annual International Manufacturing Symposium. UK: Cambridge, 2002: 236-242.
- [3] Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values [M]. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
- [4] Barney J B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage [J]. Academy of Management Review, 1986, 11(3): 656-665.
- [5] Rice T, Benson A. SC response to disruption: Role of culture study [C/OL]. Working Paper Center for Transportation and Logistics, Massachusetts Institute of Technology, [2005-07-14] http://web.mit.edu/scresponse/research/culture_study.html.
- [6] McCarter M W, Fawcett S E, Magnan G M. The effect of people on the supply chain world: Some overlooked issues [J]. Human Systems Management, 2005, 24(3): 197-208.
- [7] 马春光. 国际企业跨文化管理 [M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2004.
- [8] 特伦斯·迪尔, 阿伦·肯尼迪. 企业文化—现代企业的精神支柱 [M]. 上海: 上海科学技术文献出版社, 1989.
- [9] Schein E. Organizational culture and leadership [M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- [10] Schein E. Organizational culture [J]. American Psychologist, 1990, 45(2): 109-119.
- [11] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 组织行为学 [M]. 孙健敏, 李原, 译. 7版. 北京: 中国人民大学出版社, 1997.
- [12] Hofstede G, Michael H B. The confucius connection: From culture roots to economic growth [J]. Organizational Dynamics, 1988, 16(4): 4-21.
- [13] Hofstede G. Cultural constraints in management theories [J]. Academy of Management Executive, 1993, 7(1): 81-94.
- [14] 鲍宗豪. 决策文化论 [M]. 上海: 上海三联书店, 1997.
- [15] 万守杰, 毛明芳. 企业文化: 企业核心竞争力的源动力 [J]. 科技管理研究, 2006, 26(9): 88-90.
- [16] Hodgetts R M, Luthans F. International Management-culture, strategy, and behavior [M]. 4th Ed. USA: The McGraw-Hill Companies, 2001.
- [17] 席西民, 井润田. 领导的科学与艺术 [M]. 西安: 西安交通大学出版社, 1999.
- [18] 嘉鼎管理集团. 美国三大车厂到中国另辟蓝海 [EB/OL]. (2006-08-22) [2006-09-10]. <http://www.2300.com.tw/etalk/ShowArticle.asp?articleid=103571&subkind=29>.