

# 基于伊斯兰文明的阿拉伯式管理研究述评<sup>\*</sup>

范 微

**摘 要：**本文在综述已有研究的基础上，概括了基于伊斯兰文明的阿拉伯式管理的特点，即外控型管理、真主是最高主宰；只与朋友做生意；父系型首长模式；工作是为了活着；注重伦理道德；直觉、形象思维模式，务虚先于务实；空间公开，不喜欢孤独；缺乏时间观念，因为时间由真主控制等。文章还指出了需要继续研究的命题及其研究思路的建议等。

**关键词：**伊斯兰文明；阿拉伯式管理

**作者简介：**范微，博士，上海外国语大学国际工商管理学院教授（上海 200083）。

**文章编号：**1673-5161 (2007) 03-0018-09

**中图分类号：**F371

**文献标识码：**A

<sup>\*</sup>本文属上海社科规划项目（2003FJB003）及上海外国语大学规划项目（200605）“全球管理文化与模式研究”的前期成果。

## 一、命题的提出

基于伊斯兰文明的阿拉伯式管理，因其与众不同的管理特点（尤其是内部极强的凝聚力），被称为与英美式、欧洲式、日本式相区别的“第四范例”<sup>[1]52</sup>。在一些著名的跨国管理学者的全球比较管理研究中均对其有所涉及，但尚未见到系统的、专门的权威论述。《国际工商管理大百科全书》坦言，阿拉伯国家的范围很广，但对阿拉伯式管理的研究一直很少，广为人知的《阿拉伯经理》的调查样本也太少。<sup>[2]1-4</sup>本文在综述已有研究成果的基础上，概括了基于伊斯兰文明的阿拉伯式管理的特点，提出需要继续研究的命题及其研究思路的建议等。

## 二、涉及阿拉伯式管理的三个著名研究综述

### 1、霍夫斯坦特的观点

荷兰文化协作研究所所长霍夫斯坦特教授在一大型跨国公司任职期间，采用标准问卷法，收集了40个国家工作人员（从没有技能的工人到博士和高层管理人员）的态度和价值观方面的数据。在对116,000个问卷数据进行系统分析的基础上，通过因子与聚类分析，得出了国家文化模型中有关阿拉伯式管理特质数据<sup>[3]430-433 [4]230-233</sup>（详见表1）。

霍夫斯坦特是最早尝试总结阿拉伯国家管理文化特点的人之一，为管理研究者提供了进行文

化间比较的工具。他着眼于国家层次的文化差异，以及这种差异对组织结构和管理者行为产生的影响。这一分类研究涉及个人与社会的关系，考察了社会不公平、个人与团体间的关系、男性气质与女性气质等概念，并就如何处理社会及人际间文化冲突等不确定性问题提出了相关建议。霍夫斯坦特关于基于伊斯兰文明的阿拉伯式管理要点概括如下：

1. 阿拉伯国家通常高度倚重权力距离指标。这种社会的明显特征是，将技能、财富、权力和地位合为一体，而文化又强化了这一特征。权力建立在家庭、朋友、神权和运用权力能力的基础上；

2. 根据霍夫斯坦特的说法，按照个人主义和集体主义，可以把阿拉伯社会定位在个人主义标准中的中间位置；

3. 阿拉伯社会有些适度的男性气质，但性别角色区分很强，而且女性的角色明显限于家庭领域；

4. 按照避免不确定性（文化中的成员对不确定或未知的情况感到受威胁的程度）来划分，阿拉伯国家仍处于中间位置。他们不害怕其他文化，也不愿被其他文化所同化。阿拉伯国家适度避免不确定性，并强调家庭和血缘关系的重要性。

霍夫斯坦特的分类研究被用来分析文化因素对海湾国家的跨国公司的影响，并就在此种工作环境下如何解决文化问题，为管理者提供了具有实际意义的若干建议。

表 1 霍夫斯坦特的国家文化模型中的阿拉伯式管理特质数据（斜体）

	权力距离 <sup>①</sup>	风险避让 <sup>②</sup>	个人主义 <sup>③</sup>	男性倾向 <sup>④</sup>	长期取向 <sup>⑤</sup>
英语国家					
澳大利亚	25	32	98	72	48
加拿大	28	24	93	57	19
英国	21	12	96	84	27
美国	30	21	100	74	35
<b>阿拉伯国家</b>					
<b>阿拉伯</b>	<b>89</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>58</b>	<b>—</b>
远东					
中国	89	44	39	54	100
中国香港地区	73	8	32	67	96
中国台湾地区	46	53	19	41	92
新加坡	77	2	26	49	69
日尔曼语地区					
奥地利	2	56	68	98	—
德国	21	47	74	84	48
瑞士	17	40	75	93	—
拉丁美洲国家					
阿根廷	35	78	59	63	—
哥伦比亚	70	64	9	80	—
墨西哥	92	68	42	91	—
委内瑞拉	92	61	8	96	—

西欧国家					
比利时	64	92	87	60	—
法国	73	78	82	35	—
意大利	38	58	89	93	—
西班牙	43	78	64	31	—
北欧					
丹麦	6	6	85	8	—
芬兰	15	42	70	13	—
挪威	12	30	77	4	—
瑞典	12	8	82	2	58
近东					
希腊	50	100	45	67	—
其他国家					
巴西	75	61	52	51	81
印度	82	17	62	63	71
以色列	4	66	66	47	—
日本	32	89	55	100	80

说明：100分最高，50分中等，0分最低。

①大与小权力距离。权力距离所涉及的基本问题是：社会如何处理人与人之间不平等的现象，即权力观。

②强与弱风险避让 (uncertainty avoidance)。风险避让（不确定性回避）所涉及的社会基本问题是：如何对待永远存在的未来世界的不确定性，即风险观。

③个人主义与集体主义 (individualism vs. collectivism)。个人主义与集体主义所涉及的社会基本问题是：一个人和他人之间关系的紧密程度，即群体观。

④男性化与女性化 (masculinity vs. femininity)。男性化与女性化所涉及的社会基本问题是：社会中男性和女性分别所处地位以及所起的作用，即性别观。

⑤长期与短期 (long vs. short term)。长期与短期所涉及的社会的基本问题是：一个民族对长期利益和近期利益的价值观，即时间观。

## 2、特罗普纳的观点

跨文化管理专家特罗普纳对 50 个国家的 15,000 余名员工作了调研后，提出了七维世界商务文化图景<sup>[5]58</sup>（详见表 2），认为每一维度代表一个方面的价值观，每一方面都有处于对立状态的两种极端价值观，但具体的文化很少会处于极端状态，而是处于某个过渡状态，向某一极端作一定程度的倾斜。特罗普纳关于基于伊斯兰文明的阿拉伯式管理要点概括如下：

1. 阿拉伯国家既重视管理现代化，又注重传统价值观，因此，许多奇特的管理现象困扰着西方管理者：虽然制定了纷繁复杂的规章制度，但从上司到职员均不照章办事；虽然以业绩优良为标准构建选拔、晋升制度，但社会人际关系却成为事实上雇佣和奖励的标准；

2. 在阿拉伯人眼中，“家庭安全”、“家庭和谐”是文化中最重要内容；而美国人则把“自由”与“独立”、日本则把“归属”与“群体和谐”视为文化的重要内容；

3. 阿拉伯人感情丰富，喜怒形于色，肢体语言丰富。初次见面，他们会张开双臂热情拥抱；在做产品或企业推介时，他们使用华丽的词藻，会根据现场情况变换声调、表情和手势以增加说服力；

4. 阿拉伯管理者的商业基本原则是首先建立彼此之间的联系。阿拉伯人在初次见面时，交换名片只是一种礼节，或是为了建立友谊；

5. 阿拉伯式管理的决策制定处于等级制度的高层位置上，专制的统治风格占据支配地位。下属对上级尊重而顺从，在公共场合更是如此。在阿拉伯国家，地位、职位和资历比能力与表现更重要；

6. 在对待过去、现在和将来的问题上，阿拉伯人更重视保持和弘扬传统，基本属于“过去主导型”。约好的见面时间可能只是个模糊的时间，阿拉伯人可能会延误大半天，因为约会的人同时还有其他活动，等人的一方也不气恼，甚至晚到还被认为是为处理突发事件提供了机会。阿拉伯管理者在时间运用上比西方管理者更为灵活，他们能够同时召开几个会议，而且会议的主题通常并无关联；

7. 阿拉伯人采取灵活的态度，绝不墨守规章制度。其管理属明显的外控型文化。当被问及“控制重要的自然力（如天气）的尝试是否值得？”，只有 18%的科威特人、11%的阿曼人以及 9%的巴林和埃及人选择了“值得”<sup>[5]11</sup>。这时是因为他们的价值体系是“对外”的、部落化的、因袭传统的并以社会为中心的。这与北美式的“对内”的、自我为中心的、操纵型的、存在主义的方法形成了鲜明的对照。

表 2 特罗普纳的管理文化比较中的阿拉伯式管理特质（斜体）

国家	中国	美国	日本	阿拉伯国家
普遍主义 VS 特殊主义 <sup>①</sup>	折中	普遍主义	弱普遍主义	<i>特殊主义</i>
个人主义 VS 群体主义 <sup>②</sup>	群体主义	个人主义	群体主义	<i>强群体主义</i>
情感内敛型 VS 情感外露型 <sup>③</sup>	折中	弱外露型	强内敛型	<i>强外露型</i>
就事论事型 VS 混为一谈型 <sup>④</sup>	弱混为一谈型	就事论事型	弱就事论事型	<i>强混为一谈型</i>
业绩导向型 VS 身份导向型 <sup>⑤</sup>	身份导向型	强业绩导向型	弱身份导向型	<i>强身份导向型</i>
次序型 VS 同序型 <sup>⑥</sup>	同序型	次序型	折中	<i>强同序型</i>
内控型 VS 外控型 <sup>⑦</sup>	强外控型	弱内控型	弱外控型	<i>强外控型</i>

说明：

① 普通主义与特殊主义 (universalism vs. particularism)。其一个极端是普通主义，认为好的管理模式特征总是可以界定的，可适用于世界各地；另一端则是特殊主义，强调某种特定情景的独特性，更多地关注特殊情况，很少顾及抽象的社会规范。

② 个人主义与集体主义 (individualism vs. collectivism)。这与霍夫斯坦特系统中同样名称的维度同义。

③ 情感内敛型与感情外露型 (neutral or emotional)。前者倡导谨言慎行，藏而不露，不动声色，自持不偏；后者则坦露情感、不掩爱憎、率直性情、喜怒外显等。

④ 具体与扩散导向 (specific vs. diffuse)。前者往往开门见山，直接切入主题，工作关系与其他感情泾渭分明，不可混淆；后者为扩散性，往往在会谈的最后才提及主要的问题。

⑤ 成就地位与因袭地位 (achievement vs. ascription)。成就地位意味着经过努力达到了新的目标，主张根据个人成就的大小而给予相应的地位和关照。成就大则地位高；另一极意味着个人地位是由于出生、血统、性别或年龄，甚至于关系、教育背景决定的。

⑥ 次序型与同序型 (planned sequence vs. convergence)。各个社会看待时间的方式也不同。在某些社会，人们过去取得的成绩并不那么重要，重要的是要知道他们为将来制定了什么计划；在另一些社会，你可以用你过去的

成就而不是今天的成绩给人以更深的印象。

⑦内控型 VS 外控型 (internal vs. external-oriented)。对环境的态度也可以发现重要的文化差异。一些文化认为影响他们生命的主要问题和善恶来源都存在于自身，因而动机和价值观来自于自身；而其他文化则认为世界比个人更有力量，认为自然是可怕的或认为自然与人竞争。

### 3、埃莱西马危的观点

跨文化研究学者埃莱西马危在大量样本调研的基础上，对美国、日本及阿拉伯文化中的管理价值观的优先性进行了具体的对比。<sup>[6]56-58</sup> 图表 3 直观显示了阿拉伯文化区别于其他文化的独特管理特质的价值观，不再赘述。

表 3 埃莱西马危的价值观文化对比中的阿拉伯式管理特质（斜体）

	美国人	日本人	<b>阿拉伯人</b>	马来西亚
1	自由	归属感	<b>家庭安全</b>	家庭安全
2	独立	团体和谐	<b>家庭和谐</b>	家庭和谐
3	自立	集体主义	<b>家长指导</b>	合作
4	平等	年龄、资历	<b>年龄</b>	关系
5	个人主义	团体意见一致	<b>权威</b>	精神
6	竞争	合作	<b>妥协</b>	自由
7	效率	品质	<b>奉献</b>	开放
8	时间观	耐心	<b>非常耐心</b>	自立
9	直接	含蓄	<b>含蓄</b>	时间观
10	开放	迂回	<b>好客</b>	名望
11	进取心	人际间	<b>友谊</b>	团体成就
12	非正式，不拘礼节	等级制度	<b>礼节、尊重</b>	平等
13	面向未来	连续性	<b>注重过去和现在</b>	权威
14	冒险	保守	<b>宗教信仰</b>	物质拥有
15	创造力	信息	<b>传统</b>	竞争
16	自我实现	团体成就	<b>社会认知</b>	团体意见一致
17	胜出	成功	<b>名望</b>	上级
18	金钱	关系	<b>友谊</b>	隐私
19	物质拥有	自然和谐	<b>归属</b>	正式
20	隐私，个人	网带关系	<b>家庭网</b>	冒险

## 三、基于伊斯兰文明的阿拉伯式管理特质概括

综上所述，虽对基于伊斯兰文明的阿拉伯式管理特质作了不同程度的概括，但由于比较维度相异，结论不同，各分析模式间的可比性也就不一致。

事实上，人们的行为是由其文化的若干因素决定的，被称为“文化倾向”。不同的文化倾向决定了其独特的感知、语言过程与非语言过程的编码与解码。只有理解此文化、谙熟其礼仪的人才能解读。参照克拉克洪和斯乔贝克 (Kluckhohn/Strodbeck) 以及莱恩和迪斯特芬诺 (Lane/DiStefano) 相关论述<sup>[7]11-12 [8]66-67</sup>，可以提出通过表 4 所示的七个文化倾向而辨别一种文化。这样，前文综述中

所提到的国际管理文化差异分析维度均可源于图表 4 中所概述的不同文化群体不同的文化倾向，只是所关注的侧重点不同罢了。因此，基于伊斯兰文明的阿拉伯式管理的要点可概括为如下七个方面：

表 4 基于伊斯兰文明的阿拉伯式管理要点

	世界观	人性观	人际关系	行为取向	思维方式	空间观	时间观
阿拉伯式管理	外控型管理 “真主”是最高主宰	只与朋友做生意	父系型酋长模式	工作为了活着 注重伦理道德	形象直觉 务虚先于务实	公开 不喜欢孤独	缺乏时间观念
伊斯兰文明渊源	伊斯兰教	游牧民族 要么邻居 要么陌生人	贝都因部落主义	两世吉庆	东方式思维	半岛情结	时间由“真主”控制
相关文化维度	内控型 外控型	情感内敛 情感外露	个人主义 集体主义 权力距离 业绩导向 身份导向	男性倾向 女性倾向	风险避让 就事论事 混为一谈 普遍主义 特殊主义	权力距离	长期倾向 短期倾向 次序型 同序型
后文案例所揭示的方面	穆斯林	愿意与朋友分享	父系传承 服从权威、王室	享受生活	感性直觉	亲密关系	注重今世

### 1、世界观方面：外控型管理，真主是其最高主宰

世界观是指一种文化对于诸如神、人、自然、宇宙以及其他与存在概念有关的哲学问题的取向，反映的是人与自然的关系——即人们如何看待这个世界的问题。基本上存在三种人与自然关系的价值取向：听命型、协调型与驾驭型。

听命型文化导向中的人在自然面前是无能为力的，心甘情愿地处于物质力量或任何超自然意志的支配之下。在他们看来，生活和命运是预先注定的，人不应以个人意愿去改变不可避免的境遇；驾驭型文化导向的人则认为，人是独立于自然之外的，应该主宰自然，且具有支配自然的能力；协调型文化导向中的人追求与环境的和谐相处。在他们看来，人是自然的一部分，人与自然环境并未真正分离，天人是合一的。

在 worldview 方面，伊斯兰教已融入阿拉伯民众生活的各个方面。在阿拉伯国家的企业中，无论管理者还是雇员，几乎每天都要花费两个小时做宗教祈祷，每天商店关门五次以供人们祈祷的场所，在穆斯林的斋月，绝大多数阿拉伯国家的公司都要“关门”。宗教警察（mutawwa）由国家提供经济支持，负责惩处未能正确穿戴的妇女和违反伊斯兰教义的人。<sup>[9]138-150</sup>海尼（Hani A.Z.）在《如何做一个沙特人》（*To Be a Saudi*）一书中写到：“伊斯兰教对沙特社会的真实影响远远大于我们的想象。他塑造了我们的家庭关系、教育体系、社会结构、对未来的憧憬以及对待生活的态度。”<sup>[10]50-52</sup>伊斯兰（Islam）的本意即是顺服、服从、降服、归顺、纯净、和平等。在《古兰经》中，宇宙的

一切均由“真主”决定。可见，伊斯兰文明基于一种听命型的文化，由此导致的管理是一种外控型的管理，真主是其最高主宰。

## 2、人性观方面：只与朋友做生意

人性观是对人内在性格以及人的本性是否可以改变的总体看法，反映的是人对自身人本质的基本看法——我是谁？人的本性的价值取向基本上也可归为三类：“性善论”、“性恶论”与“中性论”。认为人本质上是善良的社会倾向于相信人，重人治而轻法制；认为人本质上是邪恶的社会倾向于怀疑人，重法制而轻人治；认为人本质上是中性的社会倾向于认为人是善良与邪恶的混合体，并相信通过变化取得进步的可能性，法制与人治并举。

在人性观方面，阿拉伯人把自己周围的人分成两种人：要么邻居，要么陌生人。<sup>[12]</sup>对认识的人热情、讲私交；对陌生人保守、有戒心。这可能是受贝都因游牧民族生活方式的影响。所以，虽然阿拉伯人以其友好、好客、讲忠诚而自豪，但这只针对被其认为是“兄弟”的人。他们只与朋友做生意，对胜利的定义是：对陌生人是“零和游戏”，对朋友可得到双赢的结局。<sup>[11]50</sup>

## 3、人际关系方面：父系型酋长模式

人际关系涉及一个人对别人应负的责任以及对别人的幸福是否应当承担义务的问题。它反映的是一一我如何与他者发生关系？在人际关系方面的价值取向主要有“个人主义”、“集体主义”与“等级主义”三种。个人主义者认为个人利益至高无上，他们关心的范围至多延伸到家庭；集体主义者认为群体或集团的利益至高无上，在这种文化里强调个人要忠诚于家庭以及其所处的群体（同乡、同族、同学、同事或本人所属的组织），并为之效力；等级主义者社会有两个特征：同一社会各个群体之间通过等级制互为关联；二是等级制度里的各种群体地位相对稳定。

在人际关系方面，伊斯兰文化带有很强的部落主义色彩<sup>[11]50</sup>，个人遵从于部落，个人特征存在于家族结构之中。集体主义型和部落主义型有一个共同点：群体的团结。不过，集体主义与更宽泛的群体概念相联系，群体的联结可以是一个镇、一个诸侯国、一个国家或是一个种族，个人通过与群体的联结来体现自身。在部落主义型里，每个人的焦点是家族单位，必须不惜一切代价地保存家族，保护家族的名声和家族的荣誉。酋长模式可以说是阿拉伯式管理的一大特色。贝都因文化的影响是一种集中表现为父系家族自顶向下的权威，男性在社会中占主导地位。酋长掌握绝对的权力，其所有决策都代表部落意见。阿拉伯社会组织的基本模式又是等级森严的，这是在一定程度上渗透于阿拉伯社会中的家庭和血缘结构的一个摹本，家族部落式的价值观和官僚组织结构加强了以酋长制为领导风格的独裁式管理，这种管理的特点包括强大的等级权威、善于人际关系的下属，以及对决策者鲜有约束的规章制度等。

## 4、行为取向方面：工作为了活着并注重伦理道德

行为取向指的是人们行为的价值取向，并不涉及行为的主动或被动状态，多指行动的目的和重点。亦可借用古希腊神话中三个不同性格的神类比三种不同的行为取向：酒神狄俄尼索斯代表的“生活型”，普罗米修斯的“工作型”及太阳神阿波罗的“自我控制型”。

生活取向型是感情冲动的本能表现，强调尽情发泄和享受，称为逍遥派或乐天派，这种人的工作目的是为了生活；工作取向型把工作当作生活的中心，为实现既定的目标而忘我工作，以自己的勤奋和才能获得社会的承认而自慰；自我控制型强调劳逸结合，身心全面地发展自我。

在行为取向方面，阿拉伯人认为，工作是为了活着。伊斯兰教主张“两世吉庆”<sup>[12]421-435</sup>，后世虽然是人类的最终归宿，但今世是后世的桥梁，只有在今世走好，才能在后世享受至极的欢愉。所以，在现实生活中应该积极进取，谋求合理享受，但主张放眼后世，强调不宜过分贪恋眼前利益，不应追求虚荣。穆斯林把建立良好的社会秩序和温馨和睦的家庭关系以及合理开发、利用自

然资源来创造一定的物质财富等视为真主赋予人类社会的神圣义务和不可推卸的责任，因而人必须以一种敬畏的心态和信仰的诚意去身体力行加以实践，其中，无不蕴涵着伊斯兰谦和美好的道德伦理因素。不难想象，脱离这种道德约束的行为，必然会对社会的安宁稳定、人际关系的和谐、健康等带来极大的破坏，且与人类文明进步的潮流相违背。

#### 5、思维模式方面：务虚先于务实

思维模式指的是人们的思维习惯或思维程序、推理的方式和解决问题的途径等，基本上可分为“曲线思维”、“直线思维”与“折线思维”三种。曲线思维是一种形象思维，属综合性的定性思维。这种人的思维围着主题绕圈子，从不同的方面来说明主题，而不是直截了当地触及主题；直线思维是一种逻辑思维，属分析性的定量思维，这种人的思维直接切入主题，开门见山，不绕圈子；折线思维是介于曲线与直线之间的一种思维。这种人在逻辑思维的基础上也会偶尔跑题，加入一些猜想式或一些并列的成分，然后再回到正题<sup>[15]</sup>。在思维方式方面，阿拉伯人分析问题多采用直觉而不是数据和程序，对风险持保守态度。阿拉伯人对语言的应用不追求高度精确，多利用想象来表达。阿拉伯语极具诗意，非常宗教化，理性多让位于情感，科学证据不及信仰那么重要。<sup>[12]62</sup>反映到具体的商务方法与习惯上，形成了先务虚、再务实的解决问题的程序，即先交朋友，后做生意。<sup>[13]233-235</sup>

#### 6、空间观方面：不喜欢孤独

一种文化的空间观念，不仅包括人与人之间的空间距离，也涉及其心理距离，可分为“隐秘”、“公开”与“半公开”三种情况。每一种文化对于各种层次的沟通都存在着适当的空间距离，如果人们忽视这些距离，大多数人就会觉得不舒服，侵犯这种空间甚至被认为是侵犯性的举动。个人空间文化反映在商务办公室的设计中：

隐秘型文化里，给重要的职员安排专门的私人办公室，即使在公共办公室里，写字台之间也有隔板。且办公室的门经常是紧闭的；公开型文化里没有隔板隔开的办公桌，且老板与职员坐在同一间大的办公室里，办公室的门经常是开或半开着的；半公开型领导的办公室门经常是关闭但不锁，且决策虽不公开但却乐于出席各种公开的活动，愿意与下属打成一片，以求得了解和支持。

在空间观方面，阿拉伯人不喜欢孤独。<sup>[12]62</sup>大部分阿拉伯人都拥有公共房间，且间隔很小。办公室都是开放型的，即使高级官员单独的办公室也不能提供私下谈话的地方，因为他们开会时往往很多人同时参加。

#### 7、时间观方面：时间由真主控制

一种文化的时间观念，是其对过去、现在、未来及对时间重视与否的哲学。

过去导向的文化认为，保护历史、继续过去的传统是十分必要的，他们看重是否符合社会的习俗和传统，人们依据过去的经验进行革新和变革。历史题材的文艺作品会在当地深受欢迎。人们有充分的时间用来回首往事；未来导向的文化根据方案的未来收益为革新与变化辩解，很少顾及社会或组织的习俗与传统。他们敢于对未来投资，注重长期效应，认为时间的资源是稀缺的；现在导向的文化注重当前利益，急功好利，强调眼见为实，多有短期行为。

在时间观方面，阿拉伯人常缺乏时间观念，认为人不能够控制时间，时间是由真主控制的<sup>[13]</sup>。所以，与阿拉伯公司做成一笔生意是需要时间的。对外国人来说，耐心是与阿拉伯人交往的基本要求，也是成功进行经营活动的最关键因素。在阿拉伯地区，如果不愿意花费时间坐下来与人们一起喝咖啡就会有麻烦。你必须学会等待，不应急于谈业务。

总之，基于伊斯兰文明的阿拉伯管理主要受四种因素影响，即“贝都因游牧部落的文化，伊



斯兰教，外来统治的经历，20世纪石油的影响、西欧国家对阿拉伯产油国的依赖和被石油所扭曲的经济。”<sup>[14]33-34</sup>因此，对阿拉伯管理的研究也大体难脱以上诸因素的影响。

### [ 参考文献 ]

- [1] D. Weir. Management in the Arab World[C]. Bradford: University of Bradford Management Centre,1993.
- [2] Malcolm Warner. International Encyclopedia of Business and Management [M]. London: International Thomson Business Press, 1996.
- [3] Geert Hofstede. Culture's Consequence: International Differences in Work-Related Values [M]. Newbury Park, CA: McGraw-Hill Ltd.,1980.
- [4] Geert Hofstede. Software of the Mind: Surviving in a Multicultural World [M]. London: McGraw-Hill Ltd.,1991.
- [5] F. Trompenaars. Riding the Waves of Culture [M]. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.,1993.
- [6] Farid Elashmawi. Multicultural Management [M]. Houston: Gulf Publishing Company,1993.
- [7] Lane, Henry W./DiStefano. International Management Behavior [M]. Boston: PWS-KENT, 1992.
- [8] Kluckhohn/Strodtbeck. Variation in Value Orientations [M].Evanston, IL: Row, Peterson, 1961.
- [9] 哈佛商学院.企业、政府与国际经济(哈佛经典案例)[M]. 范微,译.北京:中国人民大学出版社,2006.
- [10] Hani A.Z. Yamani. To Be a Saudi.[M]. London: Janus Publishing Company,1997.
- [11] Nan Leaptrott. Role of the Game: Global Business Protocol [M]. Ohio: Thomson Executive Press,1996.
- [12] 秦惠彬.伊斯兰文明[M]. 北京:中国社会科学出版社, 2004.
- [13] 张新胜.国际管理学——全球化时代的管理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2002.
- [14] Hickson, D., Pugh. The Arabs of the Middle East[M].Harmaondsworth. Management Worldwide. London: Penguin,1995.

## Arabic Management Styles Based on Islamic Civilization

FAN Zheng

**Abstract** This paper conducts a literature review on the former studies and it summarizes the characteristics of Arabic management styles based on Islamic civilization: outer-control management with the most powerful dominator--Allah, dealing business exclusively with friends, paternal sheikh model, living driven working while attaching great importance to the ethics and moral, thinking in intuition and symbols as well as focusing more on ideological guidelines than practical, open space without loneliness, lacking of time-conception while time is under the control of Allah. A case is introduced and analyzed. Further research propositions and suggested research directions are also provided.

**Key words** Islamic Civilization; Arabic Management Styles

(责任编辑: 杨 阳)