



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材



华章文渊



管理学系列

文

第3版

企业文化

陈春花 乐国林 李洁芳 张党珠 编著

渊



机械工业出版社
China Machine Press



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材

华
章
文
渊

管理学系列

第3版

企业文化

陈春花 乐国林 李洁芳 张党珠 编著

常州大学图书馆
藏书章



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化 / 陈春花等编著. —3 版. —北京: 机械工业出版社, 2018.1 (2018.5 重印)
(华章文渊·管理学系列)

ISBN 978-7-111-58713-2

I. 企… II. 陈… III. 企业文化 IV. F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 301055 号

本书根据商业发展环境与形态、企业文化理论与实践的变化,从“时空线索、理实结合、动静有分、知行合一、教学相长”出发,对全书的结构和内容重新梳理,按照新的顺序阐述企业的历史与发展、机遇与挑战、理论与实务、结构与运行、传统与当代,并结合当前“重新定义”导向的商业经营与管理,归纳了互联时代的组织管理与企业文化的新思维。此外,本书加入了“实践链接”素材,希望能增强读者的阅读体验和实战感。

本书适合作为管理学专业研究生的教材和相关专业人士的参考用书。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 董凤凤

责任校对: 李秋荣

印刷: 中国电影出版社印刷厂

版次: 2018 年 5 月第 3 版第 2 次印刷

开本: 185mm×260mm 1/16

印张: 22.5

书号: ISBN 978-7-111-58713-2

定价: 45.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章文渊

管理学系列

师道文宗
笔墨渊海

文渊阁 位于故宫东华门内文华殿后，是紫禁城中贮藏图书的地方，世界上最大的丛书《四库全书》曾经藏在这里，阁内悬有乾隆御书“汇流澄鉴”四字匾。

作者简介

陈春花 北京大学国家发展研究院讲席教授、BiMBA商学院院长，华南理工大学工商管理学院教授，新华都商学院创始教授。先后出任新希望六和股份有限公司联席董事长兼首席执行官、山东六和集团总裁，并出任多家大型企业管理顾问。出版著作20多部，发表核心期刊论文100多篇。其中，代表作有《经营的本质》《领先之道》《超越竞争》，最新著作《激活个体》和《激活组织》。曾获教育部高等学校人文社会科学优秀成果奖二等奖、三等奖等。

乐国林 南开大学管理学博士，华南理工大学管理科学与工程博士后，青岛理工大学商学院教授、硕士生导师。主要研究方向是组织文化与人力资源、管理理论与方法。主持及参与国家和省部级课题20多项，在核心期刊上发表论文数十篇，出版《中国领先企业管理思想研究》和《文化资本与企业成长关系研究》等著作。长期致力于企业管理实践研究与咨询，服务的企业包括南方报业、金蝶、天津天士力、青岛国信集团、天狮集团等。

李洁芳 管理学博士，华南理工大学经济与贸易学院讲师。主要研究方向是组织行为与企业文化创新，在核心期刊和三大索引期刊上发表组织管理方面的研究论文十余篇。曾参与南方电网、深圳航空、珠江啤酒、广州轻工集团等多家企业的企业文化咨询服务。2015年获华南理工大学本科教学优秀奖二等奖。

张党珠 南开大学商学院国学与管理哲学方向首位博士，天津师范大学管理学院讲师。曾为新东方教育集团深圳分校开创者之一，有较为丰富的管理及创业经历。主要研究方向是中国传统文化与管理、商业文明、企业文化和跨国管理。近年来，主持省部级“商业文明”相关课题1项，在重点期刊上发表论文近10篇。2016年获天津市高校教师讲课比赛一等奖。

前言 企业文化：动态适应变化的内在能力

身兼管理顾问和教授的我，20多年来努力去了解复杂而恼人的企业组织管理问题及其危机。在这些问题与危机中，有许多因素是人力不可改变的。20多年来，我都在试图理解为什么我们中国的企业组织不能运作得更好。我常常看到的情况是：刚刚创业的公司很有朝气，对市场以及内部管理均有很好的把握，但是不能“长寿”；虽然有高素质的人才、巨大的市场、合理的选择、颇具创意的领导人以及资金的支撑，但是结果不能令人满意。我曾经从组织的战略角度看待此问题，也从行为学的角度对此进行过研究和探讨，然而都无法找到问题的实质。我开始意识到，这些问题至少有一部分是由于文化或者对文化和工作场所的关联性缺乏认识造成的。

随着对一些成功公司的深入了解，我发现了一条路——企业文化塑造。其他人也许视其为可有可无或太过艰难的一条路，但这些发现让我振奋。这是因为企业文化的塑造或许不能完全解决组织的运作问题，但是它给组织带来了一种可行的方法，借此可以了解我们能够做到什么程度，能够创造出什么样的公司组织。

从20世纪70年代末起，美国管理学界的研究被迫关注世界经济格局中美国与日本的企业竞争问题。人们发现，美国企业无论在技术设备、经济实力，还是在人员素质、管理水平等方面均优于日本企业。同时日本经济的起步也不能和美国同日而语，然而到了20世纪70年代末，日本的经济实力有了“奇迹”般的增长，几乎到了可以与美国相抗衡的地步。自20世纪70年代以来，日本企业在世界市场上同美国企业展开了激烈、持久的争夺战。在美国企业与日本企业的市场较量与竞争中，日本商品旋风般地大举进入原为欧美商品传统领地的市场，颇有所向披靡之势，而美国企业往往处于被动地位。日本商品不仅在世界各地的市场上驱逐美国商品，而且长驱直入占领美国本土市场，使美国人感受到压力和威胁。这其中的主要原因是什么呢？答案是：企业文化起到了巨大的作用。

日本企业不但注重管理方面的技术，而且尤其重视创设企业的文化氛围，培养员工共同的价值观和群体意识，强化对企业员工的凝聚力，重视人的作用等。日本以其成功的企业实践，让美国乃至全球的企业管理者明白：每一家成功的企业都有其独特而牢固的企业文化。

我非常幸运，自1995年就开始在华南理工大学工商管理学院的MBA培养课程里承担“企业文化管理”课程的教学，到2002年我们出版了第一本关于企业文化管理的教

材，而在随后的时间里，“企业文化管理”课程一直是最受欢迎的选修课程之一，并从 MBA 课程延伸到本科、硕士、博士以及 EMBA 和 EDP 课程，同时本人主持了珠江三角洲许多大型企业的企业文化塑造工程，自 2006 年后，更是将企业文化塑造推广到全国很多地区的企业中。企业文化管理在中国企业 30 年的全新发展历程中，既成为管理方法，也成为经营模式。

随着全球化的深入，以及价值观的多元化、员工的多元化、许多企业的跨地区发展、新技术的出现以及跨文化的冲突等日益深化，企业文化管理更加成为企业管理者需要掌握和理解的知识，而在我们分析中国企业与跨国企业之间的差异时，也往往将其归结为文化的差异和价值观的差异。特别是丰田的精益制造、宝洁的创新组织、可口可乐百年不老泉的神话，让我们越来越多地感受到，除了产品、战略以及内部运营管理之外，还需要在企业文化上构建能力，没有价值观的推动以及文化的认同，企业无法走到更远、更高的位置。

正是人们的共识，引发了企业文化类教材的开发，然而我必须强调的是，无论是外版教材还是本土教材，有关企业文化管理的问题都需要面对企业文化最基本的功能，也只有企业文化能够为企业管理长期难以处理好的三个难题提供解决出路和前景。这三个难题是：企业中人的组织问题、企业中各系统之间相互协调的问题、企业中人的心灵慰藉问题。在我看来，企业文化可以形成一种组织能力，把组织塑造成坚定的实体；企业文化可以作为一种协调力量，成为企业的凝固剂；企业文化还可以产生一种感情的力量，给企业中的人以心灵慰藉。基于这样的认识，我对“企业文化”这门课程的教学提出了三个问题：什么是企业文化的基本功能？企业文化到底解决什么问题？如何构建企业文化？这三个问题也是我在企业管理实践中不断追问和交流的问题。随着教学时间的增加、企业实践和交流的累积，以及与同行、学生的碰撞，我不断地厘清认识，明确了企业文化的实质是：从理念到行为。当企业的理念变为员工的自觉行为时，企业文化的作用就会被释放出来，而此时的企业文化就会成为企业的核心竞争力，这种竞争力是一种本质的差异，是既抽象又具体的企业之间的差距。这也是我特别推荐“企业文化”这门课程的最重要的原因。

自 2013 年本书的修订版出版以来，全球社会与商业环境发生了巨大的变化：第一，全球经济和企业的发展面临着更为复杂的结构不确定性；第二，中国正在从国内到全球开启一项基于“命运共同体”模式的全球共赢的新全球化进程，并正在涌现对全球商业与管理具有标杆影响力的“现象级”企业，如华为、海尔、阿里巴巴、腾讯、联想等；第三，互联网技术的普及，对传统组织的企业和新形态企业来说既带来了机遇，也带来了挑战。

另外，本书自再版以来，得到了全国各高校教师和学生的支持。同时，许多同行在使用过程中也提出了包括增强实践性、形式丰富性、结构变通性在内的建设性意见和建议。综合各方面的因素，尤其是在新的时代和环境条件下，企业文化的实践与研究在不断涌现新的成果，所以我们决定对本书进行大范围的修订，从知识到实践、从学习到应

用给教师及其他读者带来更好的用户体验。

本次修订的总体思路是根据商业发展环境与形态、企业文化理论与实践的变化，从“时空线索、理实结合、动静有分、知行合一、教学相长”出发，对全书的结构和内容重新梳理，按照新的顺序阐述企业文化的历史与发展、机遇与挑战、理论与实务、结构与运行、传统与当代，并结合当前“重新定义”导向的商业经营与管理，归纳出互联时代的组织管理与企业文化的新动向和新理念。本版加入了56则“实践链接”素材，希望能增强用户的阅读体验和实战感。同时，笔者也建议教师和其他读者可以将本书与《企业文化塑造》(陈春花, 2016)结合使用，对企业文化认知与实践会有更佳的“获得感”。

“企业文化”是一门需要特别理解实践背景的课程，因此如何把教学和实践结合起来，是本课程的难点之一。为了解决这个问题，我们把本书的每章内容体例进行了安排：从实践入手，也就是从引例开始导入，之后是基本概念和理论的分析，再结合案例进行综合总结，并附上参考文献，扩展学生阅读的视野。这样的设计一方面有助于教师进行教学的安排；另一方面有助于学生阅读和自学。本书尽可能地使用中国企业的案例，因为企业文化的问题会具有很突出的社会文化的特征。如何在中国文化背景下理解企业发展和管理的问题，需要透过中国企业实践的案例来展示，这也算是本书的又一个特点。

在第3版中，具体各章的内容变化如下：

第1章 当代企业面临的挑战与机遇 本章更新了部分内容和案例，增加了“互联社会”“新生代员工管理”“企业的价值网络管理”等内容，新增了“实践链接”材料3则。

第2章 企业文化的兴起与演进 将原来的第4.1节调整为第2.1节，更名为“文化与企业文化的内涵”，新增“实践链接”材料3则。

第3章 企业文化理论精要 将章名改为“企业文化理论精要”(原来叫“企业文化研究的线索”)，重点在于介绍企业文化理论，这样能够更加明确其在教材中的“理论”角色。将企业文化的主要理论按照其特征划分为“理念论、要素论、类型论、模式论”，更便于读者学习。同时，新增了“文化软实力”“价值观管理”等企业文化理论，对原有的理论学说也做了内容调整，更新了本章前后案例材料，新增了“实践链接”材料1则。

第4章 企业文化结构与功能 将章名改为“企业文化结构与功能”(原来叫“企业文化的要素与结构”)，调出“企业文化的含义”内容，新增了“企业文化的元素”的内容，调出对于企业文化要素、结构、分类涉及多理论的介绍。本章重点阐述了一种典型的结构，调入上一版第6.1节有关企业文化功能的知识，并做了局部内容更新。此外，本章还更新了本章前后案例材料，新增了“实践链接”材料3则。

第5章 企业文化的内核 本章增加了“企业使命和愿景”一节，更新了企业价值观、企业精神部分内容，更新了本章前后案例材料，新增了“实践链接”材料6则。

第6章 企业文化测评 将原来的第11章调整到此，让教材内容逻辑编排更合理一些，删减了一部分企业文化测评方法的内容，整合了“中国学者在企业文化测量研究中的贡献”的内容，更新了开篇案例材料，新增了“实践链接”材料4则。

第7章 企业文化的运行与演化 本章对部分内容和案例材料进行了更新，新增了“实践链接”材料3则。

第8章 企业文化的冲突与整合 本章将原来的“企业文化冲突管理”和“企业文化整合”做了删减合并，将涉及跨文化整合的内容调整到第13章，同时更新了文化整合的内容，新增了“企业文化整合对策”的内容，并增加了“并购企业的文化整合”一节，更新了本章前后案例材料，新增了“实践链接”材料4则。

第9章 企业文化变革与创新 本章新增了“企业文化创新”一节，反映企业文化做根本变革的理论和实践探索，更新了本章前后案例材料，新增了“实践链接”材料3则。

第10章 企业文化建设 本章属于新增章节，侧重于从操作层面讲述企业文化实践落地的知识和程序，新增了“实践链接”材料8则，增强了读者对企业文化落地的实践感。

第11章 企业文化传播 本章增加了“自媒体条件下的企业文化传播机会”的内容，更新了本章前后案例材料，新增了“实践链接”材料5则。

第12章 中国企业的文化特征与发展 在中国传统文化部分，增加了“兵家文化”，删除了传统文化局限性的内容，新增了“中国文化与企业文化的融合”的论述，更新了本章前后案例材料，新增了“实践链接”材料5则。

第13章 跨文化管理的挑战与应对 在结构上，将原来“企业文化冲突与整合”中适合跨文化管理的部分调整到本章，增加了新的结构内容；将原来的“典型国家的文化特征及其企业文化”改为“国家文化对企业文化的影响”，增加了“‘一带一路’沿线主要国家文化与企业文化举例”；将“跨文化管理的实践”改为“企业跨国经营文化整合之道”，并对此部分做了删减整合。本章还更新了前后案例材料，新增了“实践链接”材料3则。

第14章 互联时代的企业文化 本章属于新增章节，侧重于阐述互联时代商业环境变化、经营管理理念的创新，以及它们对企业文化的影响，提炼了“互联时代的企业文化理念”，新增了“实践链接”材料5则，增强了读者对互联时代商业和文化创新的感知。

参与本次修订工作的成员主要来自北京大学、青岛理工大学、华南理工大学、天津师范大学等高校的老师 and 研究生。我要特别感谢乐国林教授给予的完整的帮助和全程的投入。具体分工是：乐国林（青岛理工大学）协助陈春花教授进行修订版思路设计和统稿，并负责第1、3、4、14章的写作与修订；李洁芳（华南理工大学）负责第2、5、6、7、10章的写作与修订；张党珠（天津师范大学）负责第8、9、11、12、13章的写作与修订；青岛黄海学院的陈敏参与了第4、11章中部分内容的写作。陈春花提出并指导第3版的修订，审读并对整个书稿做了最后的修订。青岛理工大学研究生高艳、王菲参与了第3、8、14章中部分内容的写作，协助主编参与了书稿的编排和PPT的制作。

本书修订中吸收了一线教师、同学和出版社的宝贵意见，为修订工作开拓了思路。在修订过程中，写作成员参考了大量的文章和书籍，借本书出版的机会，对提出建议的同道中人，对提供参考书籍和文章的作者，对所有直接和间接引述其成果的作者一并表

示感谢！同时，由于修订者水平所限、时间所限、资料编撰与统稿的疏漏，本书还有许多不足，期待所有使用和关注本书的读者与同行不吝批评，未来将进一步重新修订和完善。

在本书的形成过程中，我们也得到了参与过企业文化塑造工程的企业界成员的帮助，他们给予了很多实践中有价值的发现的分享；我们还得到了很多开设这门课程的同行的帮助，他们的建设性建议已经体现在本书的设计当中。

我们也期待未来使用本书的同行能够不断地更新本书的知识，扩充新的内容，在一起教授这门课程的过程中，提升这门课程的价值。

当书稿完成的时候，相较于我们在2013年出版的《企业文化》第2版一书有了更丰富的内容，能够不断地梳理和增加全新的中国企业管理实践，更接近我们对于企业文化与企业管理之间关联的理解。但是，我们也很清醒地知道：每一次教材的撰写，只能算是我们前进中的一步，我们的目标是在今后的教学中，不断地补充和提升，要编写出一部自己满意的作品，还需要不断的积累和完善。在此恳请大家赐教。

陈春花

北京大学国家发展研究院教授

华南理工大学工商管理学院教授

2017年10月于朗润园

目 录

前 言	
第 1 章 当代企业面临的挑战与机遇···1	
引例 新希望六和：如何理解今天的 农牧行业····· 1	
1.1 企业的全球化与本土化····· 2	
1.2 动态、复杂的生存环境····· 8	
1.3 企业的社会角色····· 17	
本章小结····· 23	
复习思考题····· 24	
案例分析 蚂蚁金服的首份“社会 责任成绩单”····· 24	
参考文献····· 26	
第 2 章 企业文化的兴起与演进····· 27	
引例 海底捞的贴心服务为什么 在美国“水土不服”····· 27	
2.1 文化与企业文化的内涵····· 28	
2.2 企业文化的兴起背景····· 33	
2.3 企业文化实践的发展与趋势····· 37	
2.4 企业文化理论的产生与发展····· 43	
本章小结····· 49	
复习思考题····· 50	
案例分析 百货业的“海底捞”—— 胖东来····· 50	
参考文献····· 52	
第 3 章 企业文化理论精要····· 54	
引例 苏宁的企业文化：强调个人价值··· 54	
3.1 企业文化理念论····· 55	
3.2 企业文化要素论····· 59	
3.3 企业文化类型论····· 68	
3.4 企业文化模式论····· 72	
本章小结····· 80	
复习思考题····· 81	
案例分析 方太“中学明道”····· 81	
参考文献····· 83	
第 4 章 企业文化结构与功能····· 85	
引例 良友饮食“双服务”企业文化 建设····· 85	
4.1 企业文化的元素····· 86	
4.2 企业文化的结构····· 89	
4.3 企业的功能····· 94	
本章小结····· 98	
复习思考题····· 99	
案例分析 香格里拉的凝聚力····· 99	
参考文献····· 100	
第 5 章 企业文化的内核····· 102	
引例 追求极致的苹果新总部····· 102	
5.1 企业使命和愿景····· 104	
5.2 企业价值观····· 109	
5.3 企业精神····· 115	
5.4 企业家精神····· 120	
本章小结····· 126	
复习思考题····· 126	

案例分析 尾气门让大众汽车星途 陡变“困途”	127	复习思考题	195
参考文献	129	案例分析 联想：如何让新员工 “入模子”	195
第6章 企业文化测评	131	参考文献	197
引例 北京移动客服中心的企业文化 评估	131	第9章 企业文化变革与创新	198
6.1 企业文化测评概述	133	引例 “苏宁文化重塑”之路	198
6.2 企业文化测量的工具	137	9.1 企业文化变革的动因与阻力	199
6.3 企业文化评价	145	9.2 企业文化变革的内容与原则	205
6.4 企业文化建设评估	150	9.3 企业文化变革的模式与流程	208
本章小结	153	9.4 企业文化创新	214
复习思考题	154	本章小结	218
案例分析 资产评估公司的企业文化 测评与变革	154	复习思考题	218
参考文献	156	案例分析 海尔：从执行文化到 创新文化的变革	218
第7章 企业文化的运行与演化	158	参考文献	220
引例 微软复苏之路	158	第10章 企业文化建设	221
7.1 企业文化的生成	159	引例 “哈佛案例忽略了我们的核心 价值”	221
7.2 企业文化的维系和传承	162	10.1 企业文化建设的内容	222
7.3 企业文化的动态管理	165	10.2 企业文化建设的过程	227
本章小结	171	10.3 企业文化建设的方法	230
复习思考题	171	10.4 企业文化建设的常见误区	235
案例分析 阿里巴巴：让天下没有 难做的生意	172	本章小结	238
参考文献	174	复习思考题	238
第8章 企业文化的冲突与整合	176	案例分析 华为家庭日	239
引例 宝洁高管空降京东，为何被调岗	176	参考文献	240
8.1 企业文化冲突及类型	177	第11章 企业文化传播	241
8.2 企业文化冲突的形成	182	引例 用包裹与客服来传播企业文化	241
8.3 企业文化整合	185	11.1 企业文化传播的内涵	242
8.4 并购企业的文化整合	191	11.2 企业文化传播的要素	244
本章小结	195	11.3 企业文化传播的条件与时机	249
		11.4 企业文化的传播过程	254

11.5 CIS 与企业文化传播·····	256	13.1 文化差异对管理的影响·····	290
本章小结·····	258	13.2 跨文化管理的相关理论·····	296
复习思考题·····	259	13.3 国家文化对企业文化的影响·····	300
案例分析 西贝莜面村——超级符号 打造超级品牌·····	259	13.4 企业跨国经营文化整合之道·····	306
参考文献·····	260	本章小结·····	311
第 12 章 中国企业的文化特征 与发展·····	262	复习思考题·····	312
引例 如何用《弟子规》改造企业文化·····	262	案例分析 三洋跨文化管理的思考·····	312
12.1 中国传统文化的概述·····	263	参考文献·····	313
12.2 中国近代企业的文化传统·····	270	第 14 章 互联时代的企业文化·····	315
12.3 中国当代企业的文化特征与发展·····	272	引例 滴滴企业运动文化·····	315
本章小结·····	285	14.1 互联时代的企业文化 “新常态”·····	316
复习思考题·····	285	14.2 互联时代的经营管理理念·····	321
案例分析 苏州固得：圣贤教育成就幸 福企业——中国传统“家文 化”在现代企业中的落实·····	285	14.3 互联时代的企业文化理念·····	333
参考文献·····	287	本章小结·····	343
第 13 章 跨文化管理的挑战 与应对·····	289	复习思考题·····	344
引例 文化“失事”——空难的深层 原因·····	289	案例分析 红领的互联网工业新 模式·····	344
		参考文献·····	346

第1章 当代企业面临的挑战与机遇

学习目标

- ☑ 理解全球化与本土化
- ☑ 了解当代企业所面临的环境挑战
- ☑ 明确企业在动态、复杂的环境中所扮演的社会角色
- ☑ 了解企业伦理与社会责任的发展

引例

新希望六和：如何理解今天的农牧行业

今天我们每个人都会有自己对这个行业的判断和对这个市场的理解。在今天的这个市场中，我们可能都会遇到三个大的挑战。

第一个挑战就是多个影响因素同时发生作用。消费端、国家政策的调整、养殖环境的变化，同行之间能力的差异以及新技术对它的影响……非常多的要素同时要进行调整，这是我们在这个行业中之前从来没有遇到过的，是一个很大的难题。我虽然中间有七八年的时间没有回到行业中，但是在这七八年中影响要素没有太大的变化，始终都有养殖端的要素、原料的要素、规模的要素以及行情的要素在产生影响。但是在今天来讲，我们会发现除了这些要素之外，其他要素在同时起作用，比如消费端对我们的影响、国家政策对我们的影响、养殖环境的影响、食品安全的影响以及环保对这个行业的影响，影响要素变得非常多。这么多影响要素同时集合在这个行业中，这是之前从未有过的。

第二个挑战是非农行业的人进入农业。以前很多不在这个行业的人都进入了这个行业。我昨天在沈阳，之前在其他几个地方开会。他们问我说：你觉得农牧业的未来比较大的变化和竞争到底在哪里？我说从不做农业的人现在跑来做农业，其实这是一个最大的变化。我现在认识很多其他行业的人，今天跟我坐下来谈的都是农业，甚至谈怎么养猪、养鸡、养鸭、养鱼，甚至说你们不要做了，我们来做可能更好。这是非常大的改变，这个改变是什么？你可能不知道你的同行和对手是谁。对于这个变化所带来的影响，我相信我们将来也会越来越深地感受到。

第三个挑战是互联网或者互联网技术带来的所有改变。有三个东西因为互联网变化最大：一是信息的对称。今天做这个行业为什么比以前难得多？很大的原因是信息完全对称。当信息完全对称的时候，有些事情比你想象的要复杂得多。二是金融的改变。互联网所带来的最大的不同出现在金融领域，而金融所带来的所有改变让所有的行业被洗

牌。我们今天的很多习惯，可能在未来都要被改变，比如钱从哪里来。举个最简单的例子，我是个作者，去卖书，肯定需要出版社先把书出版。可是今天因为有众筹、金融的概念，你就会发现根本不再是这种卖法，往往书还没有印，就开始众筹了，甚至已经卖出去5万册了，这就是金融的变化。金融的变化让所有行业的逻辑都被改变了。三是共生经济的出现。今天的经济不是一个简单的互联网经济或者一个简单的产业经济，我在内部跟同事沟通的时候跟他们说：如果你今天用产业链的思维来做，基本上没有太大的竞争力。今天如果要做这个行业，有两个思维最重要：一个是消费者思维，即你要从食品端想事情，而不是从养殖端想事情；另一个是共生思维，你要让相关者必须在一个生态圈里成长起来，而不能仅仅只有一个产业链的概念，你必须营造一个生态圈。这个生态圈如果能够被建立起来，大家就能够一起成长起来。

总之，互联网对任何行业来讲彻底改变了三件事情：信息的对称性、金融方式以及共生经济。

我们所在的这个行业遇到了这几个方面根本上的调整，这些调整让我们回过头来看怎么做这样一个概念。我将把最近我做的思考跟大家做分享，有可能不完全指向只做农牧这个概念，而是经营一家企业应关注的话题是什么。我关注的话题在新希望六和内部已经花了两年的时间付诸实践，包括今天我们有机会坐下来，由我的同事跟大家做一些分享，这也是我们两年来努力在做的事情的一个基本落脚点，我将从这些角度跟大家做一个基本的判断。

资料来源：陈春花. 互联网时代的经营管理. 新希望六和在线, 2015-05-14. <http://www.zhongcai.com/Show/news/id/26860.html>.

1.1 企业的全球化与本土化

一家企业所面临的威胁和挑战取决于它正在与什么发生关联。在今天，企业必须意识到它正处在一个全球化的时代，以及与之相应的不可抗拒的市场一体化的环境之中。比如，在全球出口总量达到峰值之后，从2015年1月以来连续18个月出现增长停滞。除全球经济增长乏力的因素之外，贸易保护主义的零和博弈是贸易增长高位停滞的深层原因。英国公投脱欧、“修墙”总统特朗普上台等2016年的黑天鹅事件，让贸易保护主义成为全球性的逆流行动。2015年全球出台的贸易限制措施的数量比2014年增加50%。2015年的贸易限制措施的数量是自由贸易措施的3倍。此外，从2010年开始，每年前四个月全球只有50~100项贸易限制措施出现，而2016年前四个月已有150项。^①由于政治家无意控制贸易保护主义，一些跨国公司只能更多地转向本地化生产战略，用外国直接投资代替贸易。这种多国本土贸易保护行动必然对跨国公司创造和获得全球经营利润的“盛宴”产生决定性的影响。经济一体化对每一个国家的影响又一次在全人类面前展露无遗，任何一个国家或者企业想要独立于外界之外已经几乎不可能了。

1.1.1 跨国巨头的盛宴

生平第一次有人在高尔夫球场上要我这样挥杆：“瞄准微软或IBM”。地点是印度南部

① 一财网. 全球贸易增长陷停滞 美国贸易保护最频繁. 新浪财经. <http://finance.sina.com.cn/roll/2016-07-28/doc-ixupmws1239270.shtml>.

的班加罗尔，我正站在 KGA 高尔夫球俱乐部的第一洞开球区，球伴指着果岭正后方远处的两幢钢骨玻璃大楼。打到后九洞，可以看到惠普与得州仪器两栋大楼沿着第十球洞道矗立。此外，开球标志由 EPSON 提供，球童则戴着 3M 的帽子。球场外，红绿灯是得州仪器赞助的，马路旁的广告看板则是必胜客比萨的。

这是托马斯·弗里德曼在《世界是平的：21 世纪简史》一书中所描述的一个场景，美国的几家跨国公司就这样令人有些惊讶地出现在印度一座城市的视野当中。事实上，在 21 世纪的今天，不只是在印度，在世界的很多角落都可以看到跨国巨头的足迹。在过去的几十年中，世界局势的和平与稳定、世界经济贸易往来的频繁与贸易壁垒的削弱，这些都为跨国公司提供了极为有利的发展条件。如今，跨国公司已经迅速地成长起来，并扩张到世界上每个可能有潜力的市场。凭借着资本、产品、品牌、技术或管理等方面的优势，跨国公司在全球范围内高效地整合资源，获取丰厚的利润，以支持企业的发展与壮大，有些企业甚至发展成为能够对地区政治和经济具有影响力的跨国巨头。更有人认为跨国公司的概念彻底过时了，提出用“全球公司”取代“跨国公司”的概念，因为今天的跨国巨头已经习惯在全球范围内整合资源。这种观点也从侧面反映出跨国公司借助全球化在发展和壮大。

跨国公司的持续发展与扩张，需要全球化的市场环境，世界也因此而变得更为一体化。“跨国公司为了市场和劳动力开始进行全球性的议价套利，使世界继续从‘中号’缩小为‘小号’。”在这样的进程中，试图跨国经营的企业虽然面临机遇，但也会面临很多挑战，就像 Uber。Uber 是 2010 年成立于美国的一家互联网创业公司，在美国取得巨大成功之后，2012 年 Uber 开始进军欧洲，2013 年开始进军亚洲并进一步进军中国，然而 2016 年 8 月 1 日，滴滴出行宣布并购 Uber 中国。Uber 的全球化之路也伴随着来自各个国家的监管部门的抵制与处罚。这是因为在美国，Uber 的传统做法是迅速打开市场，首先在新市场上占据份额，随后再关注相关法律和监管规则的调整。虽然会有批评者指出，Uber 提供非法的出租车服务，违反了各地的监管规定，但 Uber 有能力说服大部分城市的监管者。Uber 天真地认为，在美国市场带来领先地位的商业模式和经营方法可以被无缝地推广至其他国家和地区。但在与美国经济、政治和文化环境都有所不同的地区，Uber 严重低估了业务经营中的挑战。在采用英美普通法系的国家（例如美国和英国），Uber 采取的先开展业务后寻求合法性的策略取得了不错的效果。这些国家的法律和监管规定更灵活，并且取决于最终的司法表述。然而，Uber 在采用欧洲大陆法系的国家，例如中国、法国、德国、西班牙以及欧洲大多数国家，采取同样的策略难度却很大。大陆法系以罗马法为基础，基于成文的原则和条款。这意味着法律的执行更严格，而司法系统的工作是执行这些法律，而不是对法律进行司法表述。这也就解释了为什么 Uber 在其他国家会受到来自监管层面的抵制。

当然，有挑战更会有机遇，跨国巨头一旦找到应对挑战的解决之道，也就极可能把握住巨大的发展机遇。20 世纪 70 年代初，法国的家乐福开始了全球化的战略实践，并且一发不可收拾。到了 80 年代，它开始进入亚洲市场。土耳其的家乐福是土耳其式的，巴西的家乐福是巴西式的，中国的家乐福是中国式的……确认当地居民的需求和希望，推荐他们期待的商品与服务，这是家乐福家族的办店理念和根本。“与所在地的周围环境融为一体”“按照当地的民情民意办店”，这种战略从家乐福 20 世纪 70 年代开拓国际市场时就实行了，40 年来一直是家乐福经营的法宝。中国的家乐福有其独自的特点：当时家乐福工作人员细心地发现自行车是中国人主要的交通工具，所以为了便于运输，北京和上海的家乐

福出售的矿泉水多是散装的，而不像其他国家多是6瓶装的纸板箱。其出售的面粉和粮食也多是小包装的。在中国南方的家乐福超市里，人们可以买到烤乳猪、活甲鱼等鲜活的商品。日本是个多地震的国家，那里的家乐福的天花板不仅低，还用较轻的建筑材料制成。日本人买的菜都是事先包装好的，他们不喜欢散装，也很少过秤。多数马来西亚人信奉伊斯兰教，家乐福专门设立了供穆斯林职员和顾客祈祷的地方。在泰国的家乐福超市里，人们会发现里面装满肥皂、牙膏和食物的小塑料桶，这是专门为那些施舍僧人的顾客准备的，他们常常购买这些商品送给僧人。家乐福在每一家门店开门之前，都要进行长期详细的市场考察，搜集相关信息，诸如当地的生活方式、消费水平、人口增长、都市化水平、居住条件、兴趣爱好、传统习俗、储蓄情况、宗教信仰、意识形态、中产阶级比例、女性化程度等。在全面了解本地情况的前提条件下，家乐福才会决定设立新的分店。家乐福之所以能够在全球市场上获得成功，正是因为它能够理解本地的消费习惯并且带动消费习惯的改变。

跨国巨头已然登上历史舞台，成为一股活跃在经济、政治、文化等领域的重要力量。当然，对于绝大多数企业来说，必须要适应并学会在跨国巨头出没的行业中生存和发展。作为竞争对手来说，跨国巨头的实力过于强大，它们具备了以全球资源应对全球竞争的能力，因此普通企业要选择差异化的竞争策略或展开合作才能赢得生存和发展的机会。同时，跨国巨头往往是人才、技术、产品和管理等方面的市场领导者，它们的诸多优势可以为普通企业提供学习或效仿的标杆。

1.1.2 中国公司的“出海”

翻开中国近现代史，经济落后于西方发达国家是个不争的事实，无数国人怀揣过“实业救国”的梦想。然而，中国企业的真正快速发展，是在中国的改革开放之后。或者说，借助改革开放，中国才涌现出一批具有国际竞争力的企业。特别是在2001年中国加入WTO之后，世界大门被彻底打开，中国企业开始更深层次地迎接全球化的挑战与机遇。2010年中国对外直接投资数额首次超过日本、英国等传统对外投资强国，上升到世界第五位，到2015年我国的对外投资数额已经位居世界第二位。在世界经济艰难复苏，全球外国直接投资流量下降的情况下，我国不断深化体制机制改革，积极推动“一带一路”建设，加快投资便利化进程，出台了一系列政策措施，企业“走出去”的动力日益增强。从趋势上看，我国企业“走出去”将迎来黄金时代。

中国的优秀企业意识到必须要走出国门，走向世界，才能面向更广阔的市场，才能整合更多的资源，拥有竞争力，进而在国际竞争中谋得一席之地。然而，这种探索是要付出代价的。2006年第三季度，TCL彩电业务在美国市场上首次出现当季盈利，但距离兑现18个月在欧洲扭亏的诺言依旧遥遥无期。而截至2006年9月30日，在欧洲业务上的累计投资损失约2.03亿欧元。2006年10月31日，TCL集团终于对外宣布，终止欧洲部分企业OEM业务之外的所有销售和营销活动，并开始裁员。2009年，双龙汽车获得韩国首尔中央地方法院批准，进入企业回生程序。这意味着韩国政府最终决定选择破产保护来挽救双龙汽车，上汽集团实际上已失去对双龙汽车的控制权，面临10亿元人民币的损失。回顾这段失败的并购经历，上汽与双龙工会的突出矛盾是重要的原因，当然其中也有经济不景气的原因。对于走向世界的这些中国企业来说，经历一场世界性的危机也会让它们多一份

对全球化的理解。2009年2月,联想集团公布了截至2008年12月31日的第三财季业绩,联想全球个人电脑销量同比下降5%;这主要是由全球商用个人电脑(特别是高端个人电脑)销量持续减少,以及中国个人电脑市场销量下降7%所导致的,而且第三季度股东应占亏损为9700万美元。2008年开始的国际金融危机导致了全球经济的萧条,很多企业因此放弃或者减缓了国际化战略的步伐。然而,欧美等金融危机的重灾区采取了多种形式的国有化步伐,包括通用、美林银行、德国铁路等,在危机中显示了国有企业的抗风险能力。故而在度过危机之后,我国企业的国际化由之前民企为先锋转变为国企为先锋,一大批国有企业开始了自己的国际化探索。例如,中粮集团作为全产业链整合的集团公司,于2012年收购了英国第二大谷物类食品生产商维多麦;2014年,中粮集团收购了荷兰农产品及大宗商品贸易集团Nidera,紧接着又宣布收购来宝集团旗下来宝农业有限公司51%的股权,成立持股比例为51:49的合资公司。对于这两起并购,中粮集团总计投资约28亿美元,创下中国粮油行业有史以来海外并购之最。又如,2016年8月22日,中国化工发布公告,宣布已经取得了美国国家安全审查批准,中国化工和先正达宣布惊世交易:中国化工将以430亿美元的全现金报价,收购先正达公司100%的股份。这笔并购创下了中国企业海外并购之最。

经受全球化浪潮洗礼的中国企业,意识到了在成为世界级企业的目标和现实之间存在着怎样的差距。这其中的差距并不完全是技术、设备等物质层面的,更有观念层面的,或者说观念差距才是与跨国巨头之间的最大差距。海尔就是在这个方面觉悟较早,也肯于付诸实践的先行者。海尔人在自己的国际化理念中区分了海尔的国际化与国际化的海尔,这为其融入世界,跻身于世界级企业之列提供了方向性的指引。海尔的国际化是从其工作达到国际标准起步的:质量要达到国际标准;财务的运行指标、运行规则应该和国际通用的财务制度一致;营销观念、营销网络应达到国际标准。有了海尔国际化的基础,海尔进一步提出打造国际化海尔的战略目标。海尔不仅仅是中国的海尔,更在努力成为世界的海尔,中国的海尔只是整个国际化海尔的一个组成部分,还会有美国海尔、欧洲海尔、东南亚海尔等。国际化的海尔要成为具备在当地融资、融智功能的本土化海尔。海尔选择的不再是以中国来应对全球化,而是以世界来应对全球化,这种战略选择也正反映出中国企业在弥补理念差距方面的积极探索。在这方面,进军海外的华为也在进行着不懈的探索,其在海外传递出这样的信息:破除了狭隘的民族自尊心就是国际化,破除了狭隘的华为自豪感就是职业化,破除了狭隘的品牌意识就是成熟化。

1.1.3 全球本土化时代

无论是家乐福还是海尔,都体现着这样一个事实:成功的跨国公司都在进行全球化运营和本土化管理的结合。甚至可以说,以跨国公司为代表的全球化时代正在进化为全球本土化时代。

对于跨国公司而言,它们面对的是全球市场,整合的是全球资源,可以在产品、技术、管理和人才等方面展现全球化所带来的竞争优势。但对于具体市场而言,它们要满足的是特定市场的客户需求,要适应特定市场的政治、经济、文化等方面的要求或限制,因而,成功的跨国公司总是能够以全球化的理念与优势,更好地服务于特定的市场,更有效率地融入当地社会。从这个意义上说,跨国公司的发展推动着全球本土化时代的进程。

事实上,全球化与本土化之间存在着一种复杂的互动关系。就好像在文化领域中,

人们会谈到越是民族的往往越是世界的。在关注全球竞争的时候，很多国家越来越重视本国软实力的培育。英文中也有“glocal”这个词，用以描述全球本土化，既是全球的(global)，又是当地的(local)。在企业管理中，当人们谈起麦当劳时，首先的印象是它是一家跨国企业，一家在全球化方面做得很成功的企业。此外，人们也会饶有兴趣地谈到麦当劳是当地一个不错的去处：无论你在哪里，在德国，它销售啤酒；在法国，它销售葡萄酒；在澳大利亚，它供应羊肉馅饼；在菲律宾，它供应麦当劳意式面条……在这家跨国公司身上，可以看到全球化与本土化之间的典型关系。

在这种大的背景之下，不仅跨国企业需要建立起“全球化思考，本地化行动”的战略理念，对于绝大多数的一般企业来说同样应该具有全球思维。今天的产业机会和市场机会存在于全球化的背景之中，如果对于全球市场、产业、金融、政策、商业机会和危机控制等因素不够敏感，企业就很难把握住发展的机遇，在大环境变化所带来的危机面前也容易惊慌失措。当把视野提升至全球的层面，对于市场环境的变化，对于潜在的机遇与风险，就能够有一个较为系统且清醒的认识，正所谓不谋全局者，不足以谋一域。进一步从市场竞争的视角来看，中国市场上不仅有本土企业，而且存在着具有全球理念的跨国企业，而后者对行业竞争的规则和态势影响也日益深刻，企业如果缺乏全球思维，在今后的竞争中将会越发地举步维艰。从消费者的视角来看，中国市场已经是全球市场，源于消费者的选择使得中国企业必须具有全球的理念，如果还是沿用原有的中国式消费理念和消费习惯来判断，想赢得消费者的选择与忠诚将变得越发困难。这些来自企业外部的机遇与挑战，迫使中国企业在进行战略思考时，要具备全球本土化思维。

| 实践链接 1-1 | 碧桂园国际化经营布局——希望社会因我们变得更好

碧桂园选择凤凰图腾蕴含“筑巢引凤”之义，同时也昭示着集团凭借深厚的企业文化底蕴和强大的综合实力招贤纳士。2016年10月13日，碧桂园集团宣布向国际化布局、“轻资产重管理”转型。此次发榜首次“出海”，它选择了中国民企海外投资最大的项目——碧桂园森林城市。它的开业实现了碧桂园凤凰国际向海外市场的首次扩张，标志着品牌国际化布局的进一步深化，同时这也是碧桂园集团推动中国酒店品牌输出海外，力图建立中国酒店品牌国际竞争优势及市场地位的积极举措。除此之外，这也是一次宝贵的经验，在海外发展，我们需要做到因势而变，根据文化习惯、客群特点等做出相应管理和 service 上的调整，让产品适应海外本土市场。经过16年的深耕发展，碧桂园凤凰国际目前拥有“碧桂园凤凰”“碧桂园假日”及“碧桂园凤祺”三大品牌，在全

国超过13个省市布点酒店，已开业酒店近60家，未来将遍布马来西亚、澳大利亚、英国、美国、加拿大、亚太地区多国，实现国内品牌的国际化拓展，将中国式五星服务带至世界各地。它并通过品牌化运营，逐渐在业界及大众心目中树立起“热情微笑，尽善尽美”的企业形象。

作为酒店运营不可或缺的一部分，碧桂园凤凰国际也在不断完善自身的管理体系。经过16年的发展，碧桂园凤凰国际建立了完善和标准化的管理系统，其中包括标准制定系统、人才发展培训系统、运营SOP系统以及品牌、财务、采购等板块的标准化。“在管理上，我们既严格按照系统进行标准化管理，同时也积极顺应时代需求，寻求标准化的合理蜕变。”

“服务业说穿了就是人与人沟通的行业，无论怎样的运营管理方式，人才都是至关重要

的。”在执行总经理罗与卓看来，企业如果能为员工搭建实现个人职业梦想的大舞台，最大程度提升员工归属感，那么也就是为酒店服务质量的持续稳定提供最大的保证。碧桂园凤凰国际一直在积极构建培训和绩效考核相结合的学习组织体系，打造包括碧桂园凤凰酒店管理學院及凤凰、凤鸣、凤舞等人才培养计划，同时提供富于竞争力的员工福利、激励及晋升制度。

资料来源：蜜景网·进军海外布局全球 碧桂园凤凰国际加速国际步伐. <http://mt.sohu.com/20161021/n470915981.shtml>.

文化点睛：碧桂园国际化经营的布局告诉我们，国际经营文化同行在做全球经营项目设计的同时，必须考虑经营地区的文化特征和文化习惯，将其融入企业的经营管理体系，实现全球视野本土经营。

人们对于全球化和本土化讨论了近半个世纪，至今仍没有提出一个特别合适的解决方案。但从学者的研究中不难看出，它们确实存在着一些共同的因素值得管理者思考。从目前的研究结果来看，有三个方面对于全球化战略和本土化战略的选择尤为重要，即文化取向差异、管理方式差异和工作态度差异。文化取向差异对于全球化战略和本土化战略的选择有着根本性的影响。因为文化取向差异的存在，管理者要根据不同的文化选择相应的管理方式。同时，由于不同的管理方式，对于员工的制度要求、激励政策不尽相同，造成了其工作态度的差异。

(1) 文化取向差异：它是指由于不同区域、不同宗教信仰或不同政治体制等因素导致的人的选择和行为方式的差异。在目前全球化的浪潮中，吉尔特·霍夫斯泰德 (Geert Hofstede) 提出了跨文化沟通的四维度模型——权力距离、不确定性规避、男性化/女性化以及集体主义/个人主义。在其将该理论与东方文化相结合进行论证时，又归纳了新的维度——长期导向和短期导向。这说明东西方文化之间存在一定的差异。以中国和日本为代表的亚洲文化偏重于集体主义，这就需要管理者更多地从集体的层面进行激励，而美国崇尚个人英雄主义，就更需要对个体激励进行深入的研究。在东西方的框架下，比如伊斯兰国家、非洲国家以及南美一些国家的企业，管理的方式与其他国家又具有差异。所以，任何成功的管理模式不是放诸四海而皆准的，需要根据当地的文化进行有机结合，才有可能取得好的成绩。

(2) 管理方式差异：管理方式的差异源于不同地区的文化属性。美国在建立之初就是一个由多民族、多国籍的清教徒和欧洲移民构成的国家，制度建设强调三权分立，其企业的经营也存在这样的特色，即市场化运作，员工职业素质比较高，权利距离比较近，个人英雄主义兴盛；作为传统资本主义集中的欧洲大陆，其企业管理方式不如美国那么强调效率，但在尊重员工的选择、员工福利方面投入了更多的精力；日本虽然较早地进入发达资本主义国家的行列，但是其受东方文化影响深远，家族企业、家长式管理、团队概念深厚以及精细化操作等管理方式一度成为全世界学习的榜样。作为新兴经济体的中国，企业管理从无到有，渐渐规范；东方儒释道文化在中国式的管理中具有举足轻重的作用。如何在这些传统文化影响的管理方式中去粗取精，找到适合中国发展的管理方式，是每一个企业管理者关心的话题。

(3) 工作态度差异：随着经济全球化和全球一体化进程的进一步加快，能否走上世界舞台成为摆在每一家企业面前的难题。而对于曾经辉煌的跨国企业，全球标准化和全球本土化的不同战略在新时期又有新的表现，突出体现在各国开始重视文化差异。麦当劳等企

业奉行的全球标准化的战略受到了肯德基、汉堡王为代表的全球本土化战略的挑战，主要体现在子公司所在国推出具有当地特色且与文化传统相适应的产品，以满足消费者的需求。在这个过程中，工作态度起到决定性的作用：工作态度能否标识，即对于母子公司不同环境下的工作态度能否做出区分；工作态度能否兼容，即对于母子公司之间工作态度的差异，企业文化是否有足够的包容性，可以去粗取精；工作态度能否移情，即对于当地工作要求能否认同并产生共鸣。这三个维度决定着企业未来经营的绩效和跨国战略的成功与否。

1.2 动态、复杂的生存环境

当代企业面临全球化和全球本土化时代，处这样的大环境中，企业要获得发展则不仅仅需要做到“全球化思考，本土化行动”，还要对当前动态、复杂的生存环境，尤其是互联的商业环境有一个全面的认识，并有针对性地采取种种应对措施。

1.2.1 互联社会与知识社会

在当今这个时代，互联网及其相关的信息技术正在从全领域、全时空改变着人类社会。即使就互联网信息技术的进化及其对人类社会的改变而言，我们也正在从互联 1.0 向 3.0 开始迭代，也就是从 PC 为代表的互联网，向以移动终端为代表的移动互联网（2.0），并正在开始向以智慧平台为代表的智慧互联迭代。此外，这种迭代并没有明显的代沟过渡，而是呈现代际叠加的特征（见图 1-1）。

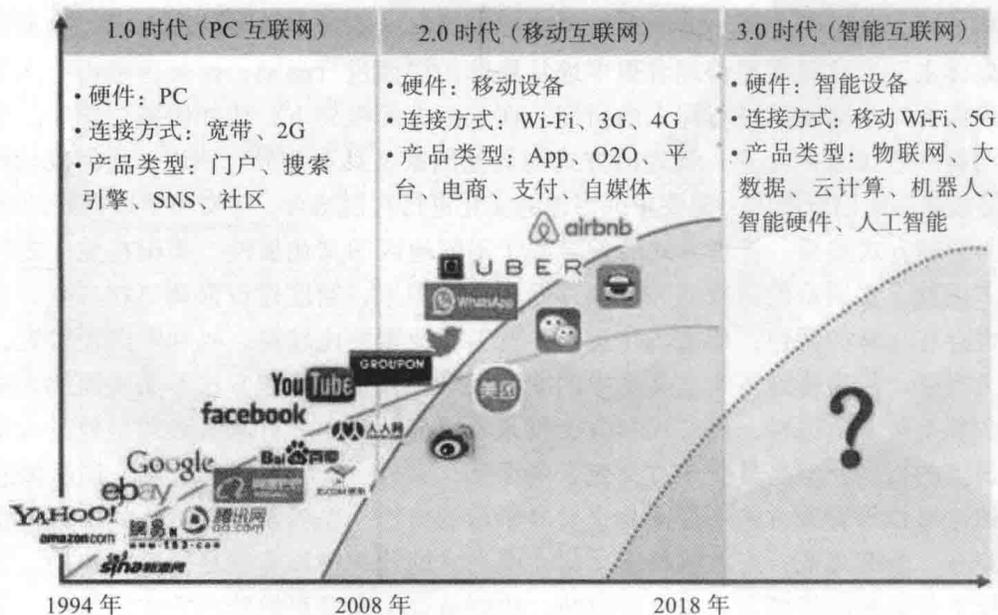


图 1-1 互联网迭代发展与代表性企业

资料来源：肖国强. 互联网的发展如何重塑商业环境？搜狐公众平台. <http://mt.sohu.com/20161024/n471154757.shtml>.

不管互联技术怎样转换迭代，从信息传播的角度看，互联信息传输迅速、快捷、方便，

实现了使用相同的终端发送、接收各种类型的信息的可能性，而且信息复制成本近乎零，降低了传播成本。这种以电脑、卫星通信、光缆通信和数码技术等为标志的现代信息技术的发展，在大大提高了人们处理信息的能力和利用信息效率的同时，更深刻地影响和改变了人类的生产、生活方式。

第一，人们的工作、生活方式全面“互联化”。有人说过去如果我们离开了健康的食物和水，很快就会死亡；而今天如果离开了 Wi-Fi（网络），我们也会死亡！话说得似乎有点离谱，但反映了互联网应用发达地区的社会现实。对于今天的社会人，尤其是年轻人，如果你不会使用“工作云”，不知道 App，不会玩“朋友圈”，不会用微信或 QQ 等传送资料，不会用网上银行、移动支付，不了解粉丝经济……可能不只是被笑话，简直是没有办法生活了！借助全网乃至全球互联，从个体到组织乃至国家，从学习、求职、工作、交友、旅游、娱乐、购物、公益，整个人类社会的系统正在被互联化——其设计乃至运行的方式正在被重新塑造。

第二，信息壁垒消解介质关系重构。传统社会由于信息技术水平不高、信息传输速度慢、信息化普及不广、信息使用成本高，信息的传输高度依赖于特定通道，信息之间互联互通极为困难，整个社会各个系统逐渐形成多层次的信息壁垒。从商业角度而言，由于传统社会的这种信息化特点，厂商没有精力、能力乃至意愿去真正发现、了解、开发顾客的需求，特别是小众群体的消费需求，而顾客也没有办法更加快速、全面、经济地了解企业及其产品的真实性。顾客和厂商都成为市场的“被动参与者”，而渠道和渠道商由于其对上游企业信息和终端顾客的信息都有比较全面深入地了解 and 掌握，他们就成为二者关系的中心介质，借此牢牢锁定了企业、顾客、商品或服务的价格、订单以及需求。然而，进入移动互联时代，互联信息的技术应用、传输速度、普及程度大大超过了任何时代，并且信息使用的成本极低，许多信息的使用边际成本接近于零。借助信息搜索、网络技术和快捷的物流，厂商与顾客全方位、跨地域、全天候、在线即时地发现对方并即时沟通，变得越来越轻松、越来越常见。此外，消费者充分利用信息主导自己的消费决策，从而主导厂商的产品能力越来越强。在此情势下，厂商与顾客的渠道距离大大缩短，甚至变成零距离，渠道商的介质地位被边缘化。类似的关系重构也可以推广到网络信息对人们的交友和社交关系的改变中。

第三，共享和分享成为习惯性动作。看看今天人们通过微信朋友圈、推特、Facebook 不断更新自己的状态信息，分享自己认为有价值的信息，看看 ofo 共享单车在中国各个主要城市的超快速崛起，我们就会发现共享和分享已经成为今天人们工作与生活的习惯性行为。由共享带来的社会改变和商业价值立即显现在社会的各个角落，共享经济正在成为全球经济发展的一种新的模式。“实践链接 1-2”体现的正是社会互联共享行动的价值魅力。罗宾·蔡斯（Robin Chase）指出：“共享经济本质上就是我们能创造更多的价值，能让这个市场更有效率。”^①当个体和组织都愿意将自己的“私享”向社会让渡产权，同时社会互联又提供了可靠、便利的共享价值通道，并为“私享者”带来价值的时候，共享必将改变社会和商业的发展模式。思想家比段子手的想象力更能驰骋到天际。华盛顿特区经济趋势基金会主席杰里米·里夫金认为，协同共享是一种新的经济模式，在 21 世纪下半叶甚至会取代资本主义，成为人类社会主导的经济形态。那时候，生产率极高，物联网

① 老林带你做生意·共享经济：让资源更具天赋，2015-12-25. <http://www.weixinnu.com/tag/article/1703672749>.

发达,使得边际成本趋近于零。数十亿人既是生产者也是消费者,在互联网上共享能源、信息和实物,所有权被使用权代替,“交换价值”被“共享价值”代替,人类进入新纪元。^①

| 实践链接 1-2 | 90 后美女, 共享经济下真实的一天

前段时间,赵雷的一首《成都》火遍大街小巷,也勾起了无数人对这座城市的向往。赵雷唱的《成都》,也许是大多人心目中的样子,但不完全是90后小珂眼中的样子。这座来了就不想离开的城市,它留给每个人的记忆都是独特的。小珂,一个朝九晚六的90后职场新人,她感受到的更多的是这个城市给她带来的热情与与时俱进的新鲜感。下面我们来了解小珂一天的真实生活,感受一下成都究竟有怎样的魅力。

一个周五的早晨,7:30的闹钟一响,小珂便开始忙碌了。30分钟以后,她打扮得美美的,面对着镜子给自己一个微笑,又准备了一下便出门了。小珂的工作时间是时下最常见的朝九晚六,她表示,8:20左右从家里出发,时间还是绰绰有余的。只见她不紧不慢地拿出手机扫描二维码,解锁一辆共享单车,骑上单车准备去公司。小珂说,在共享单车还没有普及的时候,她早上8:00就得出门排队购票挤地铁,虽然只有两站地铁的路程,但加上购票进站等的时间,花费将近35分钟她才能到达公司。但是现在有了共享单车,她只需要花几秒钟的时间扫一扫二维码,便能骑着共享单车,在10分钟内到公司楼下,剩余半个小时还可以去吃早餐。这种经济又实惠的出行方式,几乎成了她短程出行的首选。

小珂的公司位于成都武侯区,这里有许多像她一样的年轻人在此打拼。小珂将单车停好后,乘电梯到公司,接上一杯热水的同时打开了电脑,一天的工作正式开始。认真工作时的时间总是过得很快,眨眼就到了午饭时间。虽然公司楼下就有食堂,但因办公园区内人比较多,去食堂吃饭排队会花费不少时间。小珂一般会选择和同事在外卖App上拼单。麻辣可以说是成都的一个代名词,打开外卖App,麻辣香水鱼、麻辣火锅、麻辣香锅等,几乎所有的成都美食都可以在外卖App上找到。足不出户就可以吃到成都美食,这让小珂公司里的外地同事感到非常便捷。最后小珂和几位同事拼单,点了一份麻辣香水鱼。30分钟后外卖就送到了公司前台。小珂说,和同事一起拼单,午餐不仅特别划算,还省去了下楼挤电梯、挤食堂的时间;在节约时间和金钱的同时,还可以吃到很多成都美食,享受每一天的生活。

资料来源:站长之家网站(<http://www.chinaz.com/news/2017/0410/685561.shtml>)。

文化点睛:小珂的日常生活体现的正是社会互联共享带来的价值魅力。个体的工作、生活、娱乐等均由于互联与共享,发生了翻天覆地的变化,出行方式由原来的挤公交或地铁变成解锁共享单车,便捷又快速。

第四,社区社群改变社会样态。随着信息技术的发展和互联网的普及,20世纪90年代人类社会出现了一种全新的、基于网络平台的虚拟社区,美国学者霍华德·瑞恩高德(Howard Rheingold, 1993)将其称为网络社区。所谓网络社区,是指“一群通过计算机网络彼此沟通的人们,在某种程度上具有相关的认识,可以像朋友一样分享知识,从而所形成的团体”^②。网络社区中的成员群体就是“社群”,它是由具有共同兴趣及需要的人们,

^① 杨璐. 共享经济,一个时代来临[J/OL]. 三联生活周刊. <http://www.lifeweek.com.cn/2015/0624/46290.shtml>.

^② Howard Rheingold. Virtual Community: Home Steading on the Electronic Frontier[M]. Addison-Wesley, 1993.

利用网络工具和网络传播的特性，通过网上社会互动满足自身需要而构筑的新型的生存与生活空间。互联网催生了各种各样的社群，这些社群不仅是虚拟的，更是现实的，如各种微信群、社交 App、多元社交网络，它们不仅带来生活方式、交友方式、工作方式的变革，同时也创造了巨大的商机，并且推动了场景性、直接性、平等性、互动性的商业经营模式的产生。

当前社会的巨大变化是由互联信息技术革命推动的，从而使得今天的社会不同于以往的农业社会和工业社会。在农业社会和工业社会中，物质与能源是主要资源，人们所从事的是大规模的物质生产。而今天，信息成为重要的资源，以开发和利用信息资源为目的的信息经济活动迅速扩大，信息优势成为竞争优势的必要条件。换言之，这是一个信息在起主要作用的社会，而且它也将进一步改变个人的沟通方式和企业的运作方式。有识之士还认识到在今后的社会中，知识会成为社会的关键资源，经济的增长将更多依赖于知识的生产、传播和应用，知识工作者将日益成为主要的劳动力，这些预示着知识社会正在悄然到来。在信息社会的基础上，知识将得到更广泛、更快速的传播，知识工作者可能将成为未来社会中一支重要的力量，而且现实中已出现这种趋势，知识工作者的队伍开始壮大起来。甚至在德鲁克看来，社会的结构都可能会因此而改变：知识社会不再是由老板和下属构成的社会，而是由初学者和资深者构成的社会。今天越来越多的人在关注知识经济。德鲁克曾将“新经济”的挑战清楚地定义为：提高知识工作的生产力。经济合作与发展组织（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）将知识经济定义为以知识为基础的经济，揭示出知识对现代经济增长的基础性作用。信息社会和知识社会的到来，会使未来企业的发展环境呈现出相应的特征（见表 1-1）。对于企业管理者而言，则是挑战与机遇并存。

表 1-1 信息、知识社会的企业环境特征

速度与创新
传统的市场靠技术的进步和升级，而知识的更新速度远超于技术，并且信息和知识传播的速度在加快，产品与服务知识内涵也在变化，整个社会和市场因而都在更快速地变化。企业除了快速地调整，快速地学习，还必须有效地创新，学会在全方位的创新中掌握生存和发展的主动权
资源与合作
资源是有限的，整合资源的空间却是无限的。信息的纽带、资本的吸引、优势的互补等，这些让企业间产生了广阔的合作空间。此外，由于知识工作者也成为新生的“知本家”，企业与个人间的合作也存在可能的市场价值。在信息化的世界里，虚拟组织、虚拟企业以及虚拟合作，都成为可能
价值与重构
需求的变化、要素的变化、资源的变化和连接方式的变化，使得价值链在悄然发生变化。如何高效地应对价值链重构，让自己的反应更快，抓住客户和合作伙伴，对于企业来说既是挑战也是机遇
定制与柔性
客户的需求更加具体，传统的细分规则遭遇挑战，利用信息和知识平台与客户有效地进行互动变得有价值。灵活地经营，柔性地管理，最大限度地提高组织的生产效率，才能满足定制的需要
领导与服务
提高知识工作者的生产效率，是未来塑造竞争优势的重要举措。知识工作者不同于传统的蓝领工人，传统的组织模式、管理模式将遭遇挑战，领导职能除了必要的计划、指挥和控制之外，服务和支持功能显得重要起来。组织结构也可能会因此发生改变，传统的金字塔式的组织框架，也许会出现向管理系列和技术系列并存的双线结构转化

1.2.2 危机管理

德鲁克在展望未来时曾经说过：“每一次变化都将是一次社会动荡、混乱与震撼。”世界在和平与发展的主题下飞速发展，在人们体验和分享由此而带来的一系列社会发展成果的同时，也必须面对一个充满变数的环境。此外，进入 21 世纪以来，这种不确定性在加大，特别是突发事件和危机出现的频次在加快，它们常常超出企业可以预见和控制的范围。2001 年，美国遭遇“9·11”恐怖袭击，这一恐怖活动的突然性、破坏性以及科技含量史无前例，令世界为之震撼。2007 年，美国次贷危机爆发，曾经的金融创新的典范——投资银行业因遭到致命性打击而消亡，进而引发空前的全球性金融灾难，包括诸多百年跨国巨头在内的一大批企业轰然倒下。2016 年，英国脱欧公投成功带来的跟风效应，由此引发欧盟解体危机，将对跨国企业的经营带来诸多消极的影响。人们不得不承认这样的一个现实：科技日新月异的迅猛发展、社会现代化水平的持续提高，并没有能够让世界远离灾难，反而在某种程度上增加了突发事件出现的概率，增加了危机的突然性和破坏性。

中国在历史上是一个多灾多难的国家，因此在传统文化中就有“未雨绸缪”“防患于未然”这样的智慧。然而，真正系统的危机管理模式也是近些年才开始逐步建立起来的。2003 年，我国广东、香港、华北地区先后遭遇严重急性呼吸道综合征（SARS，俗称“非典”）传染病，这对整个社会产生了重大的影响，引起了世界范围的广泛关注。其间暴露出了信息披露不全面，以及突发事件应对机制不完善等诸多弊端，由此社会各界深刻认识到了建立突发事件和危机应对体系的必要性。2004 年，全球爆发禽流感，中国也未能幸免，家禽业蒙受了重大的损失，相关上下游领域也受到较大的影响。为此，2005 年年初，国务院第 79 次常务会议通过了《国家突发公共事件总体应急预案》，以及 25 件专项应急预案、80 件部门应急预案。根据风险分析结果，将可能发生和可以预警的突发公共事件依次用红色、橙色、黄色和蓝色表示。2008 年年初，中国南方大部分地区和西北地区东部出现了自中华人民共和国成立以来罕见的持续大范围低温、雨雪和冰冻的极端天气，这一气象灾害严重地影响了该地区的生产生活，造成直接经济损失超过 1 500 亿元。2008 年 5 月，中国发生汶川大地震，里氏震级 8.0 级，伤亡人数超过 10 万，造成直接经济损失 8 451 亿元。2013 年 4 月，四川雅安发生里氏 7.0 级地震，同一个地区 5 年内发生两次严重的自然灾害所造成的损失无疑是巨大的。但是，国家吸取了 2008 年汶川地震的经验教训，《国家突发公共事件总体应急预案》的有力执行较为有效地控制了人员伤亡和财产损失。同样是禽流感，2013 年 3 月在上海等地爆发了 H7N9 禽流感病毒，国家通过“非典”和前一次禽流感建立起来的每日病例监控报告以及响应方案的实施，使得疫情得到控制，也没有造成社会恐慌。

除了这些难以预知和控制的重大自然灾害、社会灾难和经济危机，企业个体还可能遭遇来自其他方面的突发事件和危机，有些甚至可以给企业带来毁灭性的打击。2008 年，三鹿奶粉事件不仅让三鹿这家 50 多年都享有盛誉的企业破产清算，让世人了解到三聚氰胺，而且还几乎使整个乳制品行业承受灭顶之灾；2012 年，全球最大的汽车制造商丰田公司宣布在全球召回 743 万辆汽车，原因是其电动车窗和刹车系统存在问题；2016 年 4 月 12 日，21 岁的西安电子科技大学计算机系学生魏则西，因身患晚期滑膜肉瘤去世。在弥留之际，他写下“百度，当时根本不知道有多么邪恶”的话语。通过媒体和政府调查，莆田系民营医院、百度推广、部队医院承包体制等成为民众口诛笔伐的中心。其中，百度备受诟病的

竞价排名搜索再一次成为有违企业伦理的耻辱性危机事件。

展望今后的生存和发展环境，企业必须清醒地意识到，它们处在一个充满危机的时代。虽然在原有的管理体系中，战略管理对于风险有了相当多的考虑，但是那种突发性和破坏性常常是始料不及而又必须做出反应的。相比较之前的环境，今后遭受的突发事件和危机可能会更具有破坏力，出现的概率和频率也会提高，也会更具突发性和不可预测性。在人类不断征服自然、改变自然的过程中，社会在发展，自然也在积蓄着破坏和毁灭的力量，自然灾害就是这种力量的释放或爆发。各国政治、经济发展的不平衡，矛盾的激化甚至斗争，也在酝酿不稳定的因素。今日的世界已经处在加速全球一体化的进程中，国家、地区、行业等各群体间的联系也日益紧密，一旦出现突发事件和危机，容易形成较强的连锁反应。具体到中国，中国正进入经济社会发展的关键时期，这一时期又是矛盾凸显期。利益关系、经济结构和社会生活都发生了一系列新变化，在这个过程中，产业调整、社会保障缺位、劳资纠纷、社会分化、城市移民、信仰失落等一系列问题都可能会激发出矛盾和冲突，甚至会演化为突发事件和危机，从而使得突发事件和危机呈现常态化的趋向。此外，社会已进入信息化时代，信息的充分披露和广泛而快速的传播，还可能会将企业某方面的失误放大，将其迅速变为公众事件，从而使突发事件层出不穷，处理问题的难度也会加大。比如，在汶川地震中，王石“捐款门”事件就曾一下子使其本人和所代表的企业蒙受巨大的压力，一时间危机四伏。

突发事件和危机考验的是一家企业的应急能力，这是今后企业所必须面对的。同时，一场可能的灾难中也会蕴含着机会，卓越的企业往往能在危机中找到生存和发展的机会。20世纪90年代初，芬兰的一家纸浆和纸张的生产商就面临着自身不可控的突发事件。其主要市场因为苏联宣布解体，一夜之间丧失殆尽，这是企业不可控的，但这种打击是沉重的，使企业陷入了巨大的危机中。这使得当时企业的CEO只能另谋出路，该CEO敏锐地注意到芬兰有大片空旷的地方，此外移动电话使用率比大多数国家都高，便明确提出了“未来将属于通信时代，企业要成为世界性电信公司”。于是，企业将造纸、轮胎、电缆、家用电子等业务或压缩到最低限度，或出售，或独立出去，甚至忍痛剥离了拥有欧洲最大的电视机生产厂的电视生产业务，集中90%的资金和人力加强移动通信器材和多媒体技术的研发。事实证明，CEO的眼光是正确的，他将企业从危机中拯救出来，赢得了生存的机会，不仅如此，企业也因此走在了世界潮流的前面。世界移动电话的需求量很快就进入了高速增长时期，而企业早已准备就绪，凭借充满灵感的设计和不断的推陈出新，迅速从强大的竞争对手那里夺取了市场份额，实现了从传统制造业向高科技的移动通信业的飞跃。到了1998年，它已成为世界移动电话最大的生产商。这就是属于诺基亚的传奇，一段在危机中新生的传奇。

突发事件与危机已经不可避免地成为环境的一部分，企业面对这样的环境，同样是“适者生存，强者发展”，因此，企业的管理者必须采取有效的措施以应对这种挑战。

1.2.3 员工差异化与新生代员工管理

在审视今后的生存和发展环境时，员工的差异化和人口的动态是考虑企业经营和管理时不容忽视的重要方面。德鲁克在研究管理问题时就非常看重人口的结构和动态，他曾指

出“人口动态将颠覆企业和政府以及雇主、工会和员工最珍惜的一些信念与习惯”“人口动态导致了对新的、不同的经济战略、社会战略以及组织战略的需求”。

放眼全球，人口老龄化的趋向已经非常明显，这不但会带来一系列社会问题，也对企业的经营管理提出了新的挑战。除了要面对人口老龄化的问题外，企业也可能面临来自新生代员工的挑战。每一代人有属于自己特定时代的成长环境，相应地，会产生近似的价值观，从而显现出一代人的特点。企业内的员工会因受教育程度、知识水平、工作类别、个人阅历、文化背景及生长、生活环境等的不同而存在诸多差异，进而导致在企业内的行为的差异。具体就员工个体而言，个体的自然状况、能力状况、人格特质等不同而致使其在某一群体内的行为出现差异。差异会具体体现在经验、知识和能力方面，也可能体现在情绪上，如态度、价值取向、信念意志力。差异的客观存在，势必会对企业的绩效与发展产生影响。

另外，从员工差异产生的时代来源来说，“新生代员工”已经大量涌入企业的员工队伍。“新生代员工”是即将或已经走入职场和职业组织的年轻群体，由于该群体的成长经历和社会教化而形成了独特的价值判断、行为习惯、生活方式、交往方式，进而表现出与上一代人明显不同的职场行为风格和职场文化，并由此产生了一系列文化冲突、经营创变、管理变革的挑战与机会。新生代员工崇尚自由、平等、多元化的价值观。随着我国民主政治和市场经济的不断发展，再加上信息技术的突飞猛进，网络、通信快速发展，信息量飞速膨胀，因此新生代员工更容易了解世界发生的变化，他们乐于接受各种新思想、新文化，追求民主、自由、平等，个性张扬，思维开阔，头脑灵活，敢于挑战权威。由于国外文化的冲击，新生代员工形成了多元化的价值观，而且这种观念还在与外界环境的不断交互中得到强化。

员工差异和新生代员工的不断涌入，使企业文化“个性化”的形成与发展具有扎实的群体文化基础，但是过大的差异也有不可低估的负面影响：共同价值理念淡薄，难以形成个性鲜明但一致认同的企业文化，重个体利益轻整体利益以及对变革本身的看法大相径庭，这使企业为适应竞争环境所做的种种变革在企业内部遇到的阻力急增。

员工个体差异客观存在于企业中，如何有效规避与限制差异的负面效应、充分发挥差异的结构效应，使差异的正面效应真正成为企业发展的“差异资产”？差异化管理是企业的最佳选择。企业应当重视沟通问题，允许员工因个体差异而对企业重大问题发表不同的见解，构建一套完善的沟通机制。一套适宜的激励与培训机制也是十分必要的，特别是根据员工的需要差异和个性差异多种类多层次地设立激励措施，是差异正面效应产生实效的基础，是差异化管理的核心。

| 实践链接 1-3 | 顺丰集团的“新生代员工”管理

顺丰处于劳动密集型行业，员工平均年龄为30岁，新生代员工占员工总人数的70%，这些正值“当打之年”的年轻人是顺丰口碑的缔造者和坚守者。为让“新生代”一线员工于看似重复的工作中感到乐趣，有归属感，并且

感受到被认可、被重视，顺丰主要从以下三个方面来对“新生代员工”进行管理。

1. “医食住教”的关爱

“新生代员工”自身生活技能普遍不高，而许多人即将面临或正处于“成家立业”这一

人生阶段，自身和家庭的生活问题是许多年轻人面对的困境。为解决员工的现实诉求，企业从新生代员工的“医食住教”方面入手。

医：在与顺丰合作的医院中，员工能通过绿色通道获取更多的医疗资源，更快进入看病程序。

食：设立“员工之家”弹性福利平台，这一平台针对新生代员工喜欢自主选择、自主安排的特点，改变了以往福利统一发放的形式，让员工自行选择福利内容，有机会实现“我的福利我做主”。

住：顺丰集团积极与政府沟通，为员工谋得更多住房支持（比如廉租房），让员工在城市中能有较好的安身之地。

教：顺丰总部与深圳福田区政府、教育局合作的教育基金项目，一方面为社会教育贡献顺丰的资源和力量；另一方面，希望通过支持深圳教育改革也为顺丰招募更多优秀的外聘人才。

2. 活动多样让员工参与管理

新生代员工生长于信息爆炸时代，他们获

取信息渠道多，发表个人观点、抒发个人见解是他们的习惯。因此，在企业管理中，提高他们的参与度，让他们充分“发声”是尊重员工的一种良好方式。

顺丰集团内部设立三个投诉渠道：顺丰BBS、总裁邮件以及致电审计监察部。这些投诉渠道不仅起到规范员工、管理者行为的作用，更能让企业高层获知基层员工对企业管理者的期待，从而能帮助管理者更好地实践“尊重”文化，完善企业的管理。

资料来源：顺丰集团“新生代员工”管理案例实践分享，载于人力资源智享会微信公众号。

文化点睛：顺丰集团对于“新生代员工”的管理充分考虑了他们特有的生活方式、行为风格、价值观等，从员工的切身生活入手，为员工解决基本的医食住教，并针对员工的网购需求，开设“员工之家”弹性福利平台，以最朴实的行动体现对员工的尊重。

1.2.4 管理创新

经济学家约瑟夫·熊彼得于1912年出版的《经济发展理论》首先提出了著名的“创新理论”。该理论认为，创新是对生产要素的新的组合，是使人力和物质资源拥有更大的物质生产能力的活动；创新是创造一种思想、一种资源。

企业管理创新是指企业把新的管理要素引入管理系统的创新活动。它通过对企业的各种生产要素和各种职能在质与量上进行新的变化及组合，以创造出一种新的、更有效的资源整合模式，从而促进管理系统综合效益不断提高。

管理创新既包括管理制度、组织结构的创新，也包括管理方法和手段的创新，是协调企业其他创新活动的保障。科特勒认为，“有效的组织结构和富有经验的专业性的管理”是企业创新成功的两个重要因素。

首先是人力资源管理的创新，从以“物”为中心的刚性管理转向以“人”为中心的柔性管理。企业创新的关键是人的创造性的发挥，为了使企业创新取得成功，就必须尊重人的个性和创造性思维，致力于建立一种协调的人际关系以利于“人”的成长，并采用有效的方式，激励人们的积极性，促使其主动发挥其创造性。

其次是组织结构的创新。信息社会要求企业的信息得到快速传递和交流，而过去金字塔的组织结构，严重阻碍了不同部门和具有不同知识结构的人员之间的信息流动和传递。因此，企业应改变层次较多的金字塔的组织结构，积极探索和推广层次较少的扁平组织结构、员工之间可以有效沟通的网状组织、鼓励内部创新的半自治组织以及无固定边界的非

正式组织等。

最后是管理方法和手段的创新。企业进行管理方法和手段创新时，可以利用诸如全面质量管理、构建企业文化和进行企业形象设计等先进的管理思想与方法。在管理方法上，决策论、信息论、控制论、价值工程、运筹学等在企业进行预测和决策时都可以充当重要角色。管理创新是企业生存和发展的动力，没有管理的创新，企业就像一潭死水，没有生机，更谈不上竞争优势。处在知识经济时代的经营者，必须把握管理创新的发展趋势和新要求。时代要求经营者：一是能快速适应科学技术、经营环境的急剧变化，不断进行观念创新、战略创新、制度创新、组织创新和市场创新，把创新渗透于管理过程中，作为经常性的主要管理职责；二是每个管理者都应成为创新者，每家企业都要为全体员工充分发挥创造才能建立新的机制；三是企业个性化管理创新，成功的企业必将是具有个性化特征的创新型企业，是能够创造出与众不同的、独具特色的经营方式的企业。

随着经济全球化的不断深化，企业运行和管理的外部环境发生了剧烈变化，企业面临的挑战也是空前的，企业管理的难度也将前所未有的增加。如果企业不及时进行管理创新将意味着自取灭亡。

1.2.5 竞合关系

竞争合作理论产生于20世纪90年代，其主要代表人物是乔尔·布利克（Joel Bleeke）和戴维·厄恩斯特（David Ernst）。他们共同编著的《协作型竞争》中指出：“对多数全球性企业来说，完全损人利己的竞争时代已经结束，驱动公司与同行业其他公司竞争，驱动供应商之间、经销商之间在业务方面不断竞争的传统力量，已不可能再确保赢家在这场达尔文式的游戏中拥有最低成本、最佳产品或服务，以及最高的利润。”美国诺威勒（Novell）公司创始人莱·诺达（Ray Noorda）通过把竞争和合作这两种关系拆解出来，变成竞合，来描述企业竞合现象。而合作竞争（co-operation）首先是由美国耶鲁大学的亚当·布兰登勃格（Adam Brandenburger）提出的，他认为企业应该一改以往“鱼死网破”的竞争思路，而转向双赢（win-win）策略。布兰登勃格将这种竞合关系总结为：竞争是与竞争对手之间的竞争，合作是与企业上下游企业之间的合作，即激烈的竞争环境要求企业既要有独树一帜的竞争力，又要能与价值链上的企业合作共赢。企业的竞争合作，是当代企业发展的必然趋势。这是因为竞争合作有利于企业降低生产运营成本，减低企业运营风险，优化资源配置，发挥各自的优势，取长补短；有利于企业进行技术创新和打造产品品牌效应；有利于扩大产品的市场规模和提高产品的竞争力，从而有利于提高企业的绩效。

竞合概念的出现是对企业竞争理论的一次强有力的补充和调整。20世纪70年代，迈克尔·波特提出了竞争位势理论，他认为企业之间相互竞争和企业市场中获得的位势是竞争优势的来源。他将组织行为理论引进企业竞合行为选择中进行研究，将企业研究放置在行业属性中进行研究，强调企业外部条件和外部环境的作用。然而，五力模型在被运用到企业的具体实践中时，由于管理者的局限和市场的残酷，通常会将企业的竞争关系设立在你死我活的境地中，导致恶性的竞争循环，最终将影响整个市场。所以，当竞合的理念树立之后，企业会发现，原来除了竞争，还可以合作。这种合作是基于产业链、共同利益的合作，甚至是基于企业所处环境变化而不断变化的合作，最终形成一种有效的竞争，即形成对长期均衡有利的竞争格局，将竞争优势与规模经济统一联系起来。产业组织理论的

主要目标就是寻找有效竞争的最优化,而这种企业与环境相匹配性选择是社会资源优化的结果,是一种可以提高经济效益的竞争方式。经济、协同效应和市场竞争能力有效地结合在一起,形成了一种均衡的竞争态势。

“竞合”并不是相对立的概念,而是在不同的情景下的对立统一。竞合作为一种新型的竞争与合作关系,是一种有别于单纯的竞争和合作的博弈关系。合作的目的是为了更好竞争,竞争以合作为主要方式,二者是竞合关系的两个不同方面;竞争的双方通过合作来加强信息沟通,合作的双方通过竞争来提升竞争力。竞合的基本观点是:为了更好地竞争需要进行一定程度的协调与合作,建立互利互惠的竞合关系;在竞争中寻找合作机会,通过企业相互间的合作,使集群内的企业具有更大的市场竞争力,从而达到在合作过程中提升竞争力的作用。竞合关系具有自身的特点,如何有效地控制好竞争与合作过程的平衡点关系到竞合关系效果的最大化问题。

1.3 企业的社会角色

近年来,随着互联网和移动互联网应用热潮的到来,“互联网+”带来的产业和商业的创新效应、颠覆效应和价值裂变效应不断创生,越来越多的产业和行业都正在产生深刻的变革。这种变革的核心是网络互连打破了传统的企业边界、产业边界、产品边界,冲破了企业运营的封闭的价值链循环,建构了更具有广泛意义的价值网络,使关乎产业、商业的每个网络节点更加有效和有价值地移动与互动。

企业价值网络角色的产生,实际上是互联时代企业借助互联网广泛而深入嵌入产业和社会生活而出现的。企业嵌入社会生活成为社会性企业而并非只是市场性企业,是未来企业发展的必然走向。基于此,企业的社会和伦理的责任角色将变得更加突出。而事实上,自企业这种组织形式诞生以来,企业伦理和社会责任等相关问题便已经存在。尽管人们已经逐渐意识到这些问题,并付出了积极的应对行动(诸如制定 SA 8000、ISO 26000 等),但可以预见在相当长的一段时间里,企业的社会责任、伦理等相关问题还会成为困扰人们的一个时代性课题。

1.3.1 企业的价值网络管理

价值网络不仅仅是一种行为,更是一种思想,更是企业的一项长期商业发展战略,为企业迎接商业挑战提供了发挥协同优势之路。

1. 从价值链到价值网络

在今天的商业世界中,经营者对“价值链”的概念和意义的认识已经非常深刻。美国哈佛商学院教授迈克尔·波特在其著名的著作——《竞争优势》中提出的价值链概念和模型已经嵌入商业人士的心中。价值链理论使企业建立了内外部产业价值链和商业价值链的思维空间,使企业不再仅仅把眼光近距离地放在上游供应的价格与成本和下游流通的价格与收益,而聚焦于整个价值链的成本、效率和价值创造,进而,企业的价值链能力而非仅仅是企业的内在能力,决定了企业的外部竞争力。

然而,尽管价值链管理使越来越多的企业开始重视战略价值、战略价值链和价值链活动的优化,但是苏曼特拉·戈沙尔等人(Ghoshal et al., 1999)指出:“波特的理论是静态的,

在这一理论中，战略思维关注的是在股东的经济陷阱中得到最大可能的份额”^①。也就是说，价值链管理并没有改变企业专注于股东价值、“以我为主”、生产什么销售什么的商业主体思维，特别是处于产业价值链中的主干性的公司，它们“赢者通吃”的控制性市场战略从没有发生改变。最为重要的是，在价值链条中，“消费者”一直处于缺位状态，在流通环节中经销商是整个经营价值链的终点，更不用说，消费者作为企业价值的创造者的角色的存在。而在信息越来越被高度分享的时代，尤其是互联网的开放性、平台性、平等性、分享性，使越来越多的企业价值链管理之外的商业主体、社会主体加入企业全产业链的活动中。

这时，封闭、自在的价值链管理越来越不适应开放、灵活的网络。许多企业尤其是互联网企业正是敢于打破这种价值链的封闭循环，构建开放性的价值网络，从而短道超车，异军突起。于是在2000年，Mercer顾问公司的亚德里安·斯莱沃斯基（Adrian Slywotzky）在其《发现利润区》中首次提出“价值网络”的概念。他认为，由于顾客需求的增加、国际互联网的冲击以及市场竞争日趋激烈，企业应改变经营事业的设计，将传统的供应链转变为价值网络。同年，美国学者大卫·波维特（David Bovet）、约瑟夫·玛撒（Joseph Martha）和柯克·克雷默（Kirk Kramer）在《价值网》一书中指出，价值网络是一种新商务模式，将客户个性化的要求与高效的供应体系相连接，利用计算机技术实现合作各方的无缝连接，高效率地提供解决方案。刘海潮（2007）提出价值网络是涵盖了企业自身、客户、市场对手、联盟伙伴等多重经济关系的网络体系，它表现为三种基本的形式：以客户为核心的价值创造网络、以生产企业为核心的合作关系网络、以网络主体间关系为核心的竞争关系网络。^②

根据国内外学者的研究，价值网络的概念越来越明晰化。企业的价值网络从本质上而言，应是一个基于用户价值和产业网络高效合作，所形成的网络成员资源共享、价值共创、利润共享的群体性产业网络模式。客户需求激发、组织动态演化、信息技术整合和群体协作响应，是企业价值网络的核心运营理念。这一概念里有三个值得注意的地方：①用户在价值网络中的地位得到真正的突显。用户不再是产品的被动接受者和企业商业利润的贡献者，而成为参与产品和产业价值形成的创造者，以及产品的消费者与使用者。②企业的经营和竞争已经不再只是关于产业价值链条的竞争，而是广义价值网络的竞争，这个网络的参与者，既有生产企业、供应商、流通商、设备商、联盟伙伴，也有竞争对手、用户、社交媒体、网络社群。③贯穿价值网络的理念和机制应当是共享、共创、共赢。

2. 有效管理价值网络的成功因素

价值网络打破了传统价值链的线性思维和价值活动顺序分离的机械模式，围绕顾客价值重构原价值链，使价值链的各个环节以及各不同主体按照整体价值最优的原则相互衔接、融合以及动态互动。管理价值网络成为当下企业构建和维护竞争力与发展后劲的必然选择，而要成功地进行价值网络管理，应当注意如下关键环节。

（1）关注顾客，定义价值主张。价值网络的构建、价值主张的确定首先要把理解、创造消费者价值置于价值网络的核心。进一步，在网络构建之前必须确定这个网络体系到底要向顾客提供何种价值，这就是价值主张问题。清晰的价值主张既体现了经营理念和战略愿景，也决定了积累资源与培养能力的方向，是设计价值网络模块和制定合作规则的基础。

① Ghoshal Sumantra, Christopher A Bartlett, Peter Moran. A New Manifesto for Management [J]. Sloan Management Review, 1999, 40 (3) : 9-20.

② 刘海潮. 基于价值网络的战略变化效应扩散机制 [J]. 科学学与科学技术管理, 2007 (11) : 110-113.

(2) 规划价值模块并寻找合适的成员。价值模块的出现推动了传统价值链的分解、重建和整合,因此,在既定的价值主张下,根据核心的价值逻辑设计出一套独特的价值创造方式,主体企业就可以据此规划这个网络需要什么样的价值模块,而这一点则要取决于价值网络中主体企业的作为。

(3) 网络成员之间搭建合理的网络治理结构。价值网络成员之间要分享资源,协同合作,形成高效的网络化价值创造,除了需要明确的价值主张、网络成员之间的能力和合作意愿外,成员之间搭建起合理的网络治理结构极为关键。合理的网络治理结构和机制能够鼓励企业主动协调、改善和巩固与周边相连接企业的关系,从而减少价值创造过程中的摩擦和冲突。

(4) 分配角色并管理价值网络。^①主体企业致力于价值网络的管理,通过发挥其协调、监督和激励的作用,从而使其他成员组织不会采取损害网络利益的行为,构建和保持完整、和谐的网络体系。此外,主体企业还能为成员企业提供共同发展的机会。

1.3.2 企业社会责任

经济社会现代化的发展,特别是工业现代化的大发展,使得企业组织的影响力日益强大,“企业已经成为世界上最具影响力的公共机构”。在这样一个“企业社会”中,企业内外部的相关利益者与企业的各种冲突,频频曝光于公众中。暴露出的相关企业问题,已超出个别冲突的范畴,有些竟然成为具有社会影响力的普遍性矛盾。这些矛盾的出现,不仅揭示了企业与相关利益者之间关系的冲突,而且表明了企业在社会和谐发展中扮演着越来越重要的角色。也许正如世界企业学会创始人威利斯·哈曼(Willis Hamann)所言:“在任何社会中占据主导地位的公共机构都需要对整个社会负责,但企业还没有形成这样的传统。”在“企业社会”中,企业必须要学会在其影响力和相应的责任间谋求平衡,并逐渐养成这样一种传统。

1. 企业社会责任的对象和内容

早在17世纪,欧美国家就有基督徒拒绝对从事战争、奴隶交易、酒精、烟草等生产和贸易的企业投资。伴随着企业的建立和大发展,人们逐渐意识到这个“利润机器”对人类社会的负面冲击和影响,于是提出了企业社会责任的理念。1924年,美国学者奥利弗·谢尔顿(Oliver Sheldon)在其著作《管理哲学》中提出了“企业社会责任”的概念,他把企业社会责任与公司经营者满足产业内外各种人类需要的责任联系起来,并认为企业社会责任含道德责任在内。1983年,美国宾夕法尼亚州率先立法,特别授权公司决策层,考虑除股东外利益相关者的利益,从而开启了社会责任立法化的路径。到了1989年,美国已经有25个州出台了相关法律,要求企业考虑相关利益者的利益。进入20世纪90年代,一些跨国公司在工会组织、非政府组织以及消费者团体等的压力下,制定并在公司供应链上以“验厂”的形式实施“行为准则”,以显示其对社会责任的承诺。1991年,美国服装制造商Levis-Strauss在极端恶劣的工作条件下使用青年女工的事件被揭露,该公司的社会形象由此大受损失。为了挽回损失,该公司制定了第一个关于劳工和社会责任的“行为准则”。此后,西方一些人权组织、工会和消费者团体又将目光投向另外一些大型跨国公司,如沃

^① 曾涛. 系统锁定:网络时代的商业智慧[M]. 北京:机械工业出版社,2010.

尔玛、耐克、锐步、迪士尼和马莎等，这些公司随后也纷纷出台了相应的标准。到了后来，西方发达国家的一些社团组织，特别是那些具有劳工问题专业知识和海外推广经验的商业组织、工会以及社会团体，开始推出各种独立的企业社会责任标准，用于对企业的“认证”。

随着发达国家与发展中国家之间产业转移和贸易冲突的深入发展，企业社会责任问题进一步延伸到了发展中国家，从而演变成为对全球产生影响的活动。1997年，美国“社会责任国际”发布了一份社会责任标准 SA 8000；全球报告倡议组织于2000年、2002年、2006年发布了《可持续发展报告指南》第1~3版；2004年，国际标准化组织 ISO 启动社会责任国际标准 ISO 26000 的制定。ISO 26000 将成为所有社会组织的指导性文件，为全球企业提供了一个共同的基本行为准则，让全球企业在此准则基础上承担其社会责任。自20世纪90年代起，中国企业的社会责任实践也有了实质性的发展。到了2006年，国家电网公司发布了中国企业的第二份社会责任报告，而后发布企业社会责任报告渐成一种潮流。

关于企业社会责任的内涵，不同的学者给出了不同的观点。

托马斯·珀蒂 (Thomas Petit) 认为：①工业社会面对着主要由大公司的出现而带来的严峻的人文和社会问题；②管理者在执行公司事务时要能够解决或至少能缓解这些问题。

因此，企业自身为了自身的长期利益应向社会负责。珀蒂还提出，今天社会出现的许多问题与企业自身的失误有一定的关系，企业应该在解决这些问题的过程中起到自己的作用。假如企业打算在将来生存和发展，社会状况的恶化必须得到遏制。

阿奇·卡罗尔 (Archie B. Carroll) 则认为，企业社会责任的意指某一特定时期社会对组织所寄托的经济、法律、伦理和慈善的期望。

虽然社会总是期望企业负起慈善责任，但是总的来看，这类责任要由企业自由决定要不要承担。

用更实际或体现管理目的性的词语来说，一家对社会负责的企业应该努力做到：

- 盈利；
- 遵守法律；
- 合乎伦理地做事；
- 成为好的企业公民。

2. 企业社会责任的法规和主要标准^①

随着企业的社会责任逐渐成为政府、社会和企业关注的重点，其相关的法规及主要标准也被越来越多地探讨，并取得了一定的成果。这主要表现在三个层面：其一，核心概念逐步清晰化，美国商会将企业的社会责任分成四个层次，即在履行经济功能时符合现有法律的要求，满足公认的公共期望和社会要求，预先考虑新的社会要求及准备满足它，在建立企业社会表现的标准上担任领导者；其二，社会责任的主体和相关内容逐步清晰。企业社会责任的对象包括股东、供货商、员工、顾客、社区、政府、社会主体等；其三，企业社会责任的具体内容与行业特点结合得非常紧密，这是企业社会责任日益成熟的表现。在不同的行业里，社会责任的特点和重要性存在诸多不同，如表 1-2 所示：

① 马作宽. 组织文化 [M]. 北京：中国经济出版社，2008：497.

表 1-2 不同行业社会责任的内容

重要性	石油	金融、房地产	保险零售业	制造业	交通运输业
1	污染防治	慈善捐款	社区服务	慈善捐款	慈善捐款
2	自然资源维护	社区事务	慈善捐赠	教育事业	员工发展
3	教育事业	教育事业	女性聘用	污染防治	教育事业
4	员工发展	女性聘用	员工发展	员工发展	社区事务
5	慈善捐款	城市发展	消费者保护	社区事务	污染防治

最后,有关企业社会责任的法规和体系逐步健全。从企业社会责任的发展来看,以道德劝说要求企业承担社会责任的时代已经过去,目前社会环境反过来要求企业必须履行社会责任,否则企业将无法生存于竞争环境之中。根据联合国环境规划署(UNEP)的统计,目前全世界的国际环保公约已经超过 250 条,而与企业持续发展及社会责任有关的标准或规范也越来越多,如表 1-3 所示:

表 1-3 社会责任主要标准

标准名称	成立时间	标准内容
Universal Declaration of Human Right	1984 年(联合国)	全世界人权共同标准
Natural Step	1989 年(瑞典)	企业主要的生态标准
CERES Principles	1989 年(CERES)	信用度
Eco-Management & Audit	1993 年(欧盟)	重视绩效
Forest Stewardship Council	1993 年	FSC 原则与准则之认证
Caux Principles of Business	1994 年	欧洲、美国及日本企业
Clean Clothes Campaign	1990 年(荷兰)	改变成衣与制鞋业的工作环境
ICC Business Charter on Sustainable Development	1991 年(国际商会)	环保与工作安全规范
ISO14000	1996 年	ISO 提出最重要的国际环境标准
Marine Stewardship Council	1996 年[世界天然野生基金(WWF)]	捕鱼企业认证标准
Fair Trade Labeling Organization International	1997 年	公平贸易标准产品印章
Global Reporting Initiative(GRI)	1997 年(CRERS)	企业可持续报告的推动及标准化
Global Sullivan Principles for Social Responsibility	1999 年	规范跨国公司的伦理、环境与员工作业
Principles for Global Corporate Responsibility	1998 年	环境、人群、劳工及宗教组织
Account Ability AA1000ISEA	1999 年	以利害相关者为主
APEC Business Code of Conduct	1999 年	综合各相关国际标准
Global Compact	1999 年(安南)	鼓励企业采用规范的九点原则
OECD Guidelines for Multinational Enterprises	2000 年	包括新的环境与人权原则
Project SIGMA	2001 年	第一个三重盈余(TBL)的管理标准
Social Accountability 8000(SA 8000)	1997 年[国际社会责任(SAI)所发展]	企业在全世界生产作业劳工认证标准

1.3.3 企业伦理

震惊中外的安然事件,使在 2002 年还在世界 500 强中雄踞第 6 位的安然公司灰飞烟

灭。无独有偶，世界通信虚报 38 亿美元的利润，引发 2002 年 6 月 26 日的股票崩盘。再看国内，以南京冠生园月饼事件、三鹿“三聚氰胺”奶粉事件为代表，国内企业的伦理问题也日渐突显。这些事件都属于今天被越来越多的公众和企业所关注的企业伦理问题。

1. 企业伦理的兴起

早在 20 世纪 70 年代，西方企业不道德经营行为便开始十分猖獗，各种管理腐败、损害社区公共利益、污染环境、侵害相关者的利益、败坏社会风气等问题层出不穷，使得商界丧失了约 80% 的公众信任。当时，设在巴黎的国际商会，发表了一份题为“日益增长的社会责任”的报告，涉及集体谈判、职工培训、公司利润分享、移民工人等事项。1973 年，日本爆发全国性的“反企业运动”，涉及企业经营者在内的日本各界人士。1973 年，美国等地的消费者发起了一场长达 10 多年的拒买雀巢食品的运动。这场事件的起因是，雀巢公司在第三世界国家采用大量广告，“贿赂”医院、医生，以及用人工推销等市场营销手段销售“婴儿配方”奶粉。在广告中，婴儿配方优于母乳的宣传，对消费者进行了误导，致使一些母亲放弃母乳而采用“婴儿配方”。有关组织为此提出诉讼，要求雀巢为数千名儿童的死亡与永久伤害承担责任。1984 年，美国联合碳化公司化学工厂毒气外泄，使印度死伤万人以上。这些事件，唤起了国际范围内对跨国公司伦理行为的高度关注。

企业伦理被广泛关注，是与公众意识的觉醒、社会压力的增加以及企业竞争的加剧密切相关的。在现实中，企业主体或者相关所有者、管理者等，在经营管理中的唯利是图，伤害到了相关利益者（特别是弱势群体），人们试图在伦理道德层面寻找解决的路径。从社会公众机构的报告到“道德生成运动”，再到企业设立伦理委员会，制定企业的道德法典、道德准则等，人们在推进企业伦理实践活动的进程。虽然这些并不能像法律那样对企业的行为直接产生约束作用，但是它们可以通过社会舆论、传统习俗和内心信念等途径，对企业的行为产生越来越明显的影响和作用。

2. 企业伦理的内涵

“伦理”一词，最早见于战国至秦汉之际的《礼记·乐记》：“乐者，通伦理者也”，意思是音乐与伦理是相通的。“伦”即人伦，指人与人之间的各种不同身份之间的关系；“理”即道理和规则，含有条理、有分、精微、道德等含义。“伦”与“理”合起来就是处理人与人之间关系时应遵循的道理和规则。至东汉时期，文学家许慎在《说文解字》一书中指出：“伦，从人，辈也，明道也；理，从立，治立也。”在一些学术著作中，“伦理”与“道德”常常联系起来使用，有时甚至相互替换。今天的“伦理”一词专用来指人类社会生活关系中应当遵循的道理和规则，或人类生活的秩序、规则及合理、正当的行为。

企业伦理，也称“公司伦理”“商业伦理”，学者从不同的角度对其概念进行了界定。这里采用朱贻庭教授的观点，企业伦理是指“以企业为行为主体，以企业经营管理的伦理理念为核心，企业在处理内、外利益相关者关系中的伦理原则、道德规范及其实践的总和”。它作为一种价值观念内含于企业活动之中，包括管理伦理、经营伦理、竞争伦理、质量伦理和职业伦理等方面的内容。在市场经济条件下，企业作为独立法人，在从事以盈利为目的的经营管理活动时，必然要与内部和外部的利益相关者发生各种利益关系。企业伦理就是要求企业在处理与组织内外部的利益相关者的关系时，不断改善自己，更有效地满足人们和社会的需要。

企业伦理体现了企业的善恶判断，企业伦理经营是对企业追求利润最大化的平衡和约束。企业伦理经营体现在，企业管理活动、员工选聘与教育、决策制定、公共关系、市场行为和生态环境等方面的价值判断和行为要符合社会规范，承担社会、经济和对生态环境的责任、义务，以有利于社会可持续发展。

企业伦理具有以下特征：第一，企业伦理是关于企业及其成员的行为规范的总和。企业伦理一方面包括企业作为整体应具有的道德规范；另一方面也包括构成企业的单个成员的道德规范。第二，企业伦理的调整对象是企业内外部利益相关者的复杂关系。企业从事经营活动，需要经营管理者 and 员工的共同努力以及与外部利益关系者的协调，而这些关系要协调好仅仅依靠法律规范是远远不够的，还必须诉诸伦理道德。第三，企业伦理调节的领域仅限于企业经营管理活动，是关于企业经营管理活动的善与恶、应该与不应该的规范。企业伦理“告诉人们哪些经营活动是善的、应该的，哪些活动是恶的、不应该的”。第四，企业伦理是通过社会舆论、传统习俗、内心信念和内部规范来起作用的。

| 实践链接 1-4 | “魏则西事件”拷问企业伦理

2016年5月初，一篇魏则西的网络文章被各大媒体刷屏，事件大致如下：被查出患有“滑膜肉瘤”这种罕见病的大学生魏则西，辗转多家医院，病情不见好转。后通过百度搜索找到据称能通过生物免疫疗法治好此病的武警北京总队第二医院，在花光东凑西借的20多万元后，仍不幸去世。魏则西生前曾撰文，称这种生物免疫疗法，在国外早已因为“效率太低”而被淘汰了。此次事件将百度和莆田系医疗机构推上风口浪尖。人们质问百度，本是基于对企业的信任，才会去使用搜索，而对于医疗这样的关乎人命健康的信息，百度未经考证竟采用竞价推广，这样做，企业的伦理何在？同样，人们也在质问涉事的北京武警二院，本

是基于对公立医院的信任，才选择来此就医，然而北京武警二院竟不顾自己三甲医院及武警资质，将涉事诊疗中心外包给某莆田系医疗机构，并提供医疗资信，使其打着公立医院的旗号进行诊疗，罔顾患者的生命健康，这样做，身为医院最基本的伦理何在？

资料来源：编者据相关资料整理而成。

文化点睛：不论是百度还是医院或者某莆田系医疗机构，均忽视了企业最基本的良心判断与修为，在关乎社会道义问题上选择了见利忘义，罔顾企业的基本伦理，最终导致了魏则西的悲剧。无论它们的企业财务报表多么靓丽，如果在伦理道义上失分，最终这些业绩和报表也都是浮云。

本章小结

作为本书的开篇第一章，本章主要介绍了目前企业面临的环境方面的巨变：跨国巨头不断地进入中国，对中国本土公司提出了挑战。同时，随着改革开放30多年来的经济发展，中国也出现了一批有志于出海一搏的企业，它们中有的成功了，也有的失败了，但都是未来中国企业进行国际化的宝贵经验。时代也逐渐从全球标准化走向了全球

本土化，麦当劳式的运作模式打破了不败的神话，全球化的企业开始更多地思考本土化的问题。但是这个问题的前提是对当地环境的认知。在互联和大数据时代，人们工作、生活方式的互联网化、交往方式的多样化、网络社群的产生和共享经济的崛起，让整个社会的商业和企业的营商环境出现了剧烈的变动。在这个正在发生巨变且不确定的环境

下，价值网络管理、危机处理、员工差异化、管理创新和竞合关系成为每一家企业都需要面对的课题。更为重要的是，企业已经不是单独存在的获利单位，社会对其提出了

新的要求，即企业社会责任。一家企业若想成功，就必须为社会做贡献，体现其价值，这也成为时下中国企业共同热议的话题。

复习思考题

1. 参阅 TCL、联想、华为等跨国公司的相关资料，了解当代中国企业国际化过程中面临的挑战和机遇，思考在跨文化情景下中国企业应该如何作为。
2. 在互联网时代，企业面临的社会环境发生了哪些变化？
3. 什么是企业价值网络？如何管理好价值网络？
4. 如何理解竞合关系在行业内的具体引用，请用案例说明。
5. 近些年，企业社会责任成为全社会热议的话题，同时，国家也在不遗余力地推动相关工作，那么你认为一家企业的社会责任主要包括几个部分，应当如何实施？

案例分析

蚂蚁金服的首份“社会责任成绩单”

还记得引起隔壁阿姨、联合国和全球资本市场关注的“蚂蚁森林”吗？

2017年5月20日，《蚂蚁金服2016可持续发展报告》(以下简称“《报告》”)发布，这也是蚂蚁金服的首份企业社会责任报告。《报告》公布了“蚂蚁森林”的最新数据：经过一个忙碌的春种，这个环保公益行动已经在地球上种下了845万棵防风固沙的梭梭树。

蚂蚁金服 CEO 井贤栋在《报告》中称，他“最满意的自家产品”是蚂蚁森林、为视障人士开发的“听支付宝”功能和区块链公益平台，因为它们体现了技术背后人性的温度，“科技是这个时代最大的公益”。

科技让农村老太和银行行长享受一样的服务

在距离珠穆朗玛峰仅一个小时路程的定日县，当地居民小叶想买一件上海生产的衣服，她要做的事情，就是拿起手机，在淘宝上下单，用支付宝支付。衣服很快就会送到她的家门口。小叶和大城市的居民一样，可以随时随地在网上挑选和购买中意的商品。

湖南平江县青冲村的黄志周夫妇，贷款2万元在临街的老房子里开起了手工作坊，生产建筑用的竹架板。靠着作坊的生意，夫妻俩在老屋旁边盖起了新房，装修很现代，

“留给儿子将来娶媳妇用”。这笔贷款来自蚂蚁金服和全国最大的农村小额贷款社会企业中和农信合作的精准扶贫项目。贷款搬到了“网上”和“手机里”，只要有过一次信用贷款，农户就有了自己的信用画像。此后，有借有还，再借不难。

《报告》讲述了数个关于“公平”的小故事。蚂蚁金服认为，科技的演进让小叶和黄志周的故事成为可能。受制于家庭、地域、收入、职业的差异，在这个信息化时代被打破，人们正在平等地享受科技带来的便利。

互联网公司为解决社会问题而生

蚂蚁金服企业社会责任负责人告诉记者，互联网公司是为解决社会问题而生的，有着“内生的企业社会责任”。“在这份报告中，业务介绍比公益项目占的篇幅还大，就是这个原因。”

据《报告》数据披露，蚂蚁金服旗下的网商银行已累计为650万个小微经营者提供超过8000亿元的贷款，更多蓝领、大学生、进城务工人员开启了精彩的人生；2000万人通过芝麻信用获得了金融机构的授信，累计总额1000亿元；在357个城市和县城，超过1.5亿人通过支付宝享受“指

尖上的公共服务”。在信用大数据的作用下，人们甚至可以先看病再付款，平均就诊时间缩短了52.7分钟。

还有大受年轻人欢迎的公益行动“蚂蚁森林”，它让绿色金融这个冷门概念变得人人可以感知。

据《报告》披露，截至2017年4月底，蚂蚁森林用户已超过2.2亿，累计减排67万吨，累计种成梭梭树845万棵。这一批树，由阿拉善SEE基金会、中国绿化基金会等蚂蚁金服合作伙伴，陆续在内蒙古自治区阿拉善、鄂尔多斯和甘肃民勤等地区种植

及维护，变成真正的梭梭林。接下来，蚂蚁金服还将发布公益开放计划，邀请志在公益的伙伴一起加入，在更多地方种植和养护更多植被，让天更蓝。

清华大学公益慈善研究院副院长邓国胜教授在对全球企业社会责任发展潮流研究后表示，企业利用管理和技术推动社会问题的解决是大趋势。这与蚂蚁金服的可持续发展理念不谋而合（见图1-2）。也如阿里巴巴创始人马云所说：“用公益心态加商业手法做事更有效。”

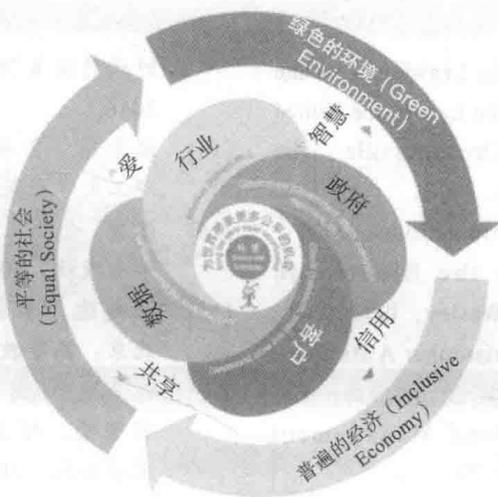


图 1-2 蚂蚁金服的社会责任模型

科技给未来公益带来无限可能

器官捐献登记的普及率是一个社会进步程度的重要指标。在美国，有1.3亿人登记捐献器官。而中国，目前仅有不到8万人。考虑到美国的人口只有中国的1/4，这个差距更加明显。2016年12月，世界卫生组织支持的一项针对中国民众的《器官捐献公众意愿调查》显示，83%的参与调查者愿意成为器官捐献志愿者。但超过一半的人不愿登记是因为“不知道在哪登记或手续太烦琐”。有调查发现，按照传统捐献登记流程，公众先要自行搜索登记网站，进入登记页面后，还要填写多项个人信息（部分渠道必填信息多达14项）。很多人在填写的过程中会失去耐心，以至于放弃登记。

在知乎上，对于“如何才能进行器官捐献”这一问题的最高票回复是关于支付宝器官捐献登记服务的，引来一片好评。这个功能的起因是蚂蚁金服的一位员工想登记成为志愿者，但发现登记入口难找、手续复杂，于是她拉着同事一起，花了几个月的休息时间，把中国器官移植发展基金会的登记网站搬到了支付宝上。目前已有将近15万人表达登记意愿，愿意为等待中的病人送去“生命中的礼物”。

在《报告》里，井贤栋表示，希望每一位工程师、产品经理要保持人性中最美好的那些部分——爱和同理心，以技术来对这个世界展现出最大的善意。

在蚂蚁金服，炙手可热的黑科技“区块

链”的首个应用场景就是爱心捐赠，为听障儿童筹集康复费用，被称为“史上最透明的公益项目”。蚂蚁金服还有一支虚拟团队，用业余时间研究针对视障人士的产品功能，让眼睛不方便的人出门购物时免于尴尬。

对此，邓国胜评价，蚂蚁金服在履行社会责任的过程中，激发了员工的首创精神。利用科技手段，提升了社会的信用，让人们体验了更便捷、更普惠、更智慧的新生活。“更难能可贵的是，通过倡导蚂蚁森林等公益行动，以蚂蚁金服为代表的互联网企业正致力于营造一个人人友爱、低碳环保的美好

社会。”

- 资料来源：1. 蚂蚁金服首份企业社会责任报告：“蚂蚁森林”让2.2亿人减排67万吨。http://www.nbd.com.cn/articles/2017-05-20/1108209.html.
2. 支付宝上线“器官捐赠登记”功能。http://tech.163.com/16/1222/15/C8TCNV0400097U7R.html.

讨论题

1. 蚂蚁金服是如何履行其社会责任的？
2. 蚂蚁金服的社会责任行动对互联时代的企业有哪些启示？

参考文献

- [1] James Wilard Hurst. The Legitimacy of the Business Corporation in the Law of the United States 1780-1970[M]. Charlottesville: The University Press of Virginia, 1970.
- [2] Howard Rheingold. Virtual Community: Home Steading on the Electronic Frontier[M]. Addison-Wesley, 1993.
- [3] Ghoshal Sumantra, Christopher A Bartlett, Peter Moran. A New Manifesto for Management [J]. Sloan Management Review, 1999, 40(3): 9-20.
- [4] 朱贻庭. 伦理学小词典[M]. 上海: 上海人民出版社, 2004.
- [5] 朱凯斌. 员工的差异效应与差异化管理[J]. 中国培训, 2007(5): 24.
- [6] 胡文仲, 毕继万. 跨文化语言交际[M]. 北京: 外语教学与研究出版社, 1999.
- [7] 刘光明. 中外企业文化案例[M]. 北京: 经济管理出版社, 2000.
- [8] 胡军. 跨文化管理[M]. 广州: 暨南大学出版社, 1995.
- [9] 刘光明. 企业文化教程[M]. 北京: 经济管理出版社, 2008.
- [10] 陈春花. 冬天的作为[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [11] 陈春花. 下一个机会[M]. 北京: 机械工业出版社, 2008.
- [12] 陈春花, 曹洲涛, 等. 组织行为学: 互联时代的视角[M]. 北京: 机械工业出版社, 2016.
- [13] 陈春花. 企业文化管理[M]. 广州: 华南理工大学出版社, 2007.
- [14] 张德. 企业文化建设[M]. 北京: 清华大学出版社, 2009.
- [15] 王超逸, 李庆善. 企业文化学原理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2009.
- [16] 托马斯·弗里德曼. 世界是平的[M]. 何帆, 肖莹莹, 郝正飞, 译. 长沙: 湖南科学技术出版社, 2006.
- [17] 庞淑芬. 管理创新提高企业的竞争力[J]. 管理观察, 2009(2).
- [18] 彼得·德鲁克. 管理: 使命、责任、实务(使命篇)[M]. 王永贵, 译. 北京: 机械工业出版社, 2007: 41-42.
- [19] 蓝进. 肯德基在中国的本土化营销及对中国快餐业的启示[J]. 西华大学学报, 2009(8).
- [20] 刘海潮. 基于价值网络的战略变化效应扩散机制[J]. 科学学与科学技术管理, 2007(11): 110-113.
- [21] 肖国强. 互联网的发展如何重塑商业环境? 搜狐公众平台. http://mt.sohu.com/20161024/n47115-4757.shtml.
- [22] 杨璐. 共享经济, 一个时代来临[J/OL] 三联生活周刊. http://www.lifeweek.com.cn/2015-06/24/46290.shtml.

第2章 企业文化的兴起与演进

学习目标

- ☑ 理解企业文化的内涵
- ☑ 了解企业文化兴起的背景及其蕴含的历史必然性
- ☑ 了解企业文化理论的创建过程及标志性事件
- ☑ 了解企业文化实践的发展与趋势
- ☑ 掌握企业文化理论的产生与发展



引例

海底捞的贴心服务为什么在美国“水土不服”

四川海底捞餐饮股份有限公司（以下简称“海底捞”）创建于1994年，是一家经营以川味火锅为主的餐饮类直营连锁企业。20多年来，它秉承“服务至上、顾客至上”的经营理念，以为顾客提供周到、贴心和个性化的服务而发展壮大。2009年，《哈佛商业评论》中文版刊发“海底捞的管理智慧”一文，让海底捞一夜红遍大江南北。至今，它在国内54个城市建有178家直营分店，并先后在新加坡、美国、韩国和日本共建立8家分店。

海底捞的成功很大程度源于一系列独特的“特色增值服务”，这些服务甚至被视为其品牌的象征。例如，顾客在等候餐位时，可以享受小吃、按摩、上网、擦鞋、美甲和手机美容等免费项目，小孩有专门的玩具或活动区，顾客可以折纸抵用餐费。进入座位后，顾客可以享受更细致入微的服务。他们首先会得到为其准备好的各种物品（如眼镜布、橡皮筋、发夹、手机套等）以保证其用餐时的清洁；其后用餐过程中也会得到服务员随时为其更换热毛巾、添加饮料或其他无微不至甚至出乎意料的体贴关怀服务，用餐后还有口香糖奉上。在大众点评网、饭桶网等网站上，海底捞一直牢牢占据着几大城市“服务最佳”榜单的前列。网友甚至总结出在海底捞的各种礼遇：如果你点的菜太多，服务员会善意地提醒你已经够吃；随行的人数较少，他们还会建议你点半份；服务员手脚麻利，有问必答；假如你是在包间用餐，会有一名固定的服务生为你服务；同行里面有位孕妇，海底捞的服务员注意到后会特意送一坛泡菜给孕妇，分量还不少；某位顾客特别喜欢店内的免费食物，服务员也会单独打包一份让其带走。对于这样的服务，只要去过一次海底捞就很难忘记，也很难抵挡住再去体验的诱惑。

但是，出乎意料的是，这些在国内备受欢迎的“特色增值服务”却不为美国顾客所

接受。据报道,2013年,海底捞美国分店在满分为5分的美国餐饮点评网Yelp.com中的得分平均只有2.5分。经历了两年的发展,截至2015年5月,尽管其评分上升到3.5分,但仍有需要改善的地方。对它的不满评价除了菜品不适和价格偏高外,更集中地反映在等候时间过长和服务者的服务“过于周到”等方面。

为什么在中国很有优势的服务,在美国反而会成为劣势呢?我们来看看这些例子吧。在国内,大量的留客之举,不仅留住了客人,也培养了客人对海底捞品牌的好感。例如,第一次被朋友介绍去吃了海底捞之后,李芬此后一周带不同的朋友分别在北京的3家海底捞店吃了5次,尽管其中有4次在门口排队等待时间超过了1个小时。但是到了美国,具有强烈时间紧迫感的人们不愿意花时间等候就餐,更会认为餐馆管理能力不足。例如,在美国长大的娜塔莉很爱吃火锅,她在海底捞开业第一周就开始打电话预订位子,惊讶地发现电话接通只有中文服务,而靠她会的区区几句中文根本无法沟通。然后她就跑到门店去排队,结果发现店内有数个空位子也让等,且iPad提供的菜单也是中文的,于是她一气之下就跑到别的餐馆去了,用她的话来说:“周围这么多很好吃的火锅店,我为什么要耗在这里呢!”在国内,北京六店领班彭梅,无意中看到客人桌上的结婚请柬,知道客人临近结婚,主动买来玫瑰花表示祝贺,顾客因此惊喜且感动不已。但是如果服务员听到美国顾客在交谈什么而马上表示“我们可以提供什么”,可能一分小费也得不到还要遭白眼,因为可能会引发触及顾客隐私的尴尬反应。在国内,对于服务生一直站在顾客身边,一边帮忙捞取食物,一边和顾客闲话家常,用餐过程中不断换热毛巾、添饮料的做法,顾客会感到愉快,仿佛受到了亲情般的关怀,但在美国对于注重隐私和社交距离的顾客看来会觉得难以接受。在中国流行的“美甲”服务,美国顾客不会理解,为什么店内提供与吃饭不相关的服务,且认为修剪指甲这件事对餐饮标准而言是不卫生的。

资料来源:1. 陆彤. 从中美文化差异看海底捞的“水土不服”[J]. 中国商贸, 2015(03): 181-185.

2. 段皎宇. 海底捞美国水土不服 只获2.5星差评. 2013-9-27. <http://finance.sina.com.cn/zl/international/20130927/091416868872.shtml>.

3. 公司介绍. 海底捞官网. 2017-5-2. <http://www.haidilao.com/index.php?m=content&c=index&a=lists&catid=65>.

4. 刘琼. 海底捞: 创新服务捞出“回头客”的利润[N]. 第一财经日报, 2010[2010-09-21]. <http://business.sohu.com/20100921/n275176212.shtml>.

2.1 文化与企业文化的内涵

2.1.1 文化与文化的层面

企业文化源自文化。了解清楚“文化”的基本内涵和结构,是研究企业文化和开展企业文化建设的知识起点。

1. 文化的含义

文化的含义在古今中外的不同学科领域中有不同的界定,可谓众说纷纭,见仁见智。

在中国,文化是“文”和“化”二字的复合:“文”是指语言、文字、典章、制度等一类事物;“化”是指感化、改造、塑造的过程和结果。“文化”一词的出现可以追溯到《易经》。《易经》记载:“文明以止,人文也。观乎天文,以察时变;观乎人文,以化成天下。”

汉代刘向在《说苑·指武》中云：“圣人之治天下也，先文德而后武力。凡武之兴为不服也，文化不改，然后加诛。”《辞源》对文化的解释是“文治和教化”。

《现代汉语词典》对“文化”的解释是：①人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和，特指精神财富，如文学、艺术、教育、科学等；②是指运用文字的能力和一般知识。

《语言大典》对“文化”的解释是：①在某一种族、宗教或社会组织中，传统的独特结构所含有的惯常信仰、社会礼仪和生活特性的总体；②人类向文明进化的一个特定的状态或阶段；③历代学者积累起来并传下来的知识。

《中国大百科全书》对文化做了广义和狭义的划分，其中，广义的文化是指人类创造的一切物质产品和精神产品的总和；狭义的文化专指语言、文学、艺术及一切意识形态在内的精神产品。

在西方，“文化”(culture)一词是从拉丁文“耕种”(cultura)一词引申而来的，包括以下几个方面的含义：耕种、培育；修饰、打扮；敬仰、崇拜、祭祀。到了19世纪后期，现代文化学诞生，人们对文化开始从学科的角度给予不同的解释。由于流派众多，人们对文化的概念仍是见仁见智。

现代文化学奠基人、英国文化人类学家泰勒在《原始文化》中指出：“文化或文明是一个复杂的整体，它包括知识、信仰、艺术、伦理道德、法律、风俗和作为一个社会成员的人通过学习而获得的任何其他能力和习惯。”一些美国学者认为，泰勒的定义中缺少物质文化的内容，因而将其定义修订为“文化是复杂体，包括实物、知识、信仰、艺术、法律、道德、风俗以及其成员在社会上学得的能力与习惯。”

《美国传统词典》对文化的解释是：“人类群体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教信仰、群体组织和其他一切人类生产活动、思维活动的本质特征的总和。”

《牛津辞典》对文化的解释是：“人类能力的高度发展，借训练与经验而促成的身心的发展、锻炼、修养；或人类社会智力发展的证据、文明，如艺术、科学等。”

美国人类学家克罗伯和科拉克洪认为：“文化由明确的或含蓄的行为模式和有关行为的模式构成。它通过符号来获取和传递。它涵盖该人群独特的成就，包括其在器物上的体现。文化的核心由传统思想，特别是其中所附的价值观构成。”“文化是历史上所创造的生存式样的系统，既包含显性式样又包含隐性式样。它具有为整个群体共享的倾向，或是在一定时期中为群体的特定部分所共享。”

美国人类学家哈维兰在《当代人类学》中指出：“文化是一系列规范或准则，当社会成员按照它们行动时，所产生的行为应限于社会成员认为合适和可接受的变动范围之内。”他同时指出：当代的文化学思潮更“倾向于清楚区分实际行为的一面与存在于行为背后的抽象价值观、信仰和世界观的另一面”，强调“文化不是可见的行为，而是人们用以解释经验和导致行为并为行为所反映的价值观和信仰”。

埃德加·沙因(Edgar H. Schein)认为文化是：一套基本假设；由特定群体发明、发现或发展而来；学习而来应付组织外部适应与内部统合的问题；传授给新进成员；针对上述问题修正其知觉、思考及感觉的方式。

霍夫斯泰德等人则认为文化的建构具有以下六种特性：整体性、历史决定的、与人类学概念相关、社会性建构、内隐性的、难以改变。

可见，文化是一个内涵复杂的概念。不同观点的存在，为人们研究文化提供了一个开

阔的视域。具体到管理视角的文化研究，有学者^①认为可以包含两个方面的内容：一是从社会科学研究一般规律出发找到文化的分析性概念；二是从企业这样一个特殊性质的组织和这样一种管理人类活动的方式来分析企业中的文化模式和管理中的文化倾向性。从这个意义上说，沙因对于文化的理解更适用于企业文化研究领域，较好地体现了组织层次的文化性质。

| 实践链接 2-1 | 文化和消费者

作为消费者，每时每刻，我们都在与企业文化打交道。海尔维修人员整齐的穿着和严谨的作风、麦当劳销售人员的青春活力、宝洁员工对公司和企业产品的自豪以及华为公司人员专业化的经营方式，各具特色。我们身居其中，更可以感受到企业文化实实在在的力量。

不同地区的顾客对产品的态度不同，例如，在美国，麦当劳是一家针对低收入消费者的餐厅，但是在中国，有时会成为高收入家庭小孩向同伴炫耀的对象。企业产品和包装的颜色在各消费区域中显示出不同的重要性。广州的消费者比北京的消费者更加关注视频的新鲜

度，而四川的消费者则把辣得够不够当成食品质量好坏的标准。我们发现，美的、万家乐等国内著名的品牌因为走国际扩张道路而把品牌名字由拼音改成英文，而今天的松下再也不像十几年前在中国使用英文或日文说明书了。

资料来源：陈春花. 企业文化塑造[M]. 北京：机械工业出版社，2016：10-11.

文化点睛：文化是存在于不同群体中的一套有关自身与环境的假设，并且个体据此谋生与进取。许多组织，比如海尔、麦当劳、美的等试图了解群体的假设与偏好，并有针对性地开展相关工作，由此而获得成功。

2. 文化的层面

文化是一个外延宽泛的概念，从全人类的文化延伸到不同国家的、民族的、地域的、组织的文化，乃至家庭、个人等不同层面的文化。具体到某一特定领域的文化研究，不仅要考虑文化的共性，还要充分考虑其所在层面的层次关系和特性。比如企业文化，应当将其视为人类文化、国家文化、民族文化、区域文化等融汇而成的社会文化的亚文化。而企业文化的亚文化又包括了其构成单元的公司、部门、班组等从属组织的文化，以及组织成员的个人文化等。

组织文化和企业文化是可以经常接触到的概念。从严格意义上讲，企业文化从外延上应该归属于组织文化。因为组织是一个范畴更大的概念，大到国家、社会，小到由几个人组成的小群体，都可以称之为组织。企业只是组织的一种类型，属于它的子集。所以，从这个意义上说，企业文化属于组织文化的一种类型。但在企业文化研究中，组织文化与企业文化的概念很多时候是被交替使用的。

2.1.2 企业文化的内涵

1. 企业文化内涵的界定

相对于企业文化而言，学者对组织文化的关注更早，有着丰富的研究成果，因而在概

① 王学秀. 文化传统与中国企业管理价值观研究[D]. 北京：中国优秀博硕士学位论文全文数据库，2006.

念界定方面,对组织文化的界定方式、方法及其成果可以作为定义企业文化的重要参考基础。

霍夫斯泰德曾认为,组织文化是一种“组织的心智程序”,是特定群体所共享的程序。它一方面在组织成员的行为中产生,另一方面又作为“心智的集体程序”引导这些成员的行为。它不仅体现在价值观上,而且会在更为表象化的事物(如象征、英雄、礼仪等)上显现出来。沙因曾指出,很多用来界定文化的要素都与组织文化有关,但应该找出核心要素。他认为,当说某件事是属于“文化的”,就隐含着共享、深沉和稳定的意味。共享指的是组织成员共享,深沉是指比较不可见,稳定意味着模式化或整合,即把仪式、气氛、价值观与行为绑在一起,成为一个整体。

沙因将组织文化定位成一种基本的假设模式,由一个特定的组织在学习处理外部适应和内部综合的问题时所发明、发现和发展起来的,并且一直运作很好,被认为是有效的,因而被交给新成员作为感知、思考和感觉这些问题的正确方式。

由于这些假设一直在被重复使用,它们很可能成为理所当然的和无意识的。台湾学者郑伯熏综合了霍夫斯泰德和沙因等人的文化概念并提出,组织文化是存在于特定组织内具有公开性、集体性及共享性的意义系统,可为组织提供一个历史的诠释框架,用以有效地处理组织内外部的的问题。石伟将组织文化定义为,组织在其内外环境中长期形成的以价值观为核心的行为规范、制度规范和外部形象的总和。

企业文化作为专业术语,在20世纪80年代出现在管理学界。学者对企业文化所下的定义,并没有因为企业相对于组织外延更窄而变得较为明确。在英语中,企业文化有不同的表达:组织文化(organizational culture)、公司文化(corporate culture)、公司文化(firm culture)、公司文化(company culture)、企业文化(enterprise culture)等。

在国外学者的相关著作中,可以发现如下有代表性的定义。威廉·大内(William Ouchi)认为,企业文化由传统和风气构成,此外还包含企业的确定活动、意见和行为模式等的价值观。特伦斯·迪尔(Terrence Deal)和艾伦·肯尼迪(Allan Kennedy)从企业文化构成要素的视角提出了企业文化包括的五个要素,即企业环境、价值观、英雄人物、礼仪和庆典、文化网络。他们认为文化是一种集意义、信仰、价值观、核心价值观在内的存在,企业文化可以被视为一家企业所信奉的主要价值观。E.海能(E. Heinem)从认知与行为的视角提出,企业文化是企业的价值观念和行为准则,是组织成员的共同思想体系。约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特认为,企业文化是指一家企业中各个部门,至少是企业高层管理者所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践……是指企业中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共同的文化现象。

国内对企业文化的界定则可以归纳为以下几种说法:

(1)“精神现象”说。企业文化是指企业生存与活动过程中的精神现象,即企业的价值观念与活动过程中的精神现象,也即以价值观念为核心的思维方式和行为方式。也就是说,企业文化是企业中与物质紧密相连的精神文化现象。

(2)“企业精神”说。企业文化是指以企业为主体的、广义的、深层次的文化,是企业长期实践中所形成的价值观念、道德规范、行为准则、传统作风、群体意识及员工的整体素质。它是企业最重要的经营资源,是维系企业生存和发展的精神支柱。

(3)“精神信息系统”说。企业文化是一个促进企业员工的人格健康发展的精神信息系统,它的功能是首先直接作用于人,然后通过人的力量作用于企业经营管理的进步和发展。

(4)“企业特色的共同价值”说。企业文化是企业系统形成群体意识和由此产生的群体

行为规范，是一种共同价值观念体系，其主要内容是强调一家企业必须有自己明确的哲学思想、道德、文化传统、价值准则和经营方针，能够用崇高的精神力量去吸引、引导、团结和鼓舞员工，形成共同的目标、方向和使命，使职工为之努力奋斗。

(5)“群体意识”说。企业文化是指企业受民族文化、社区文化等文化系统，以及政治、经济、法律、哲学、教育、自然地理诸多因素的影响，在企业经营过程中所呈现出来的企业员工群体的心理水平状态、行为规范和管理行为习惯的总和。

(6)“企业的总体文明状态”说。企业文化是企业总体文明状态，即企业的生产、经营能力与同这种能力相关联的内部生产以及对外联系、行政管理能力和职工的思想道德面貌等方面。

(7)“三层次”说。企业文化包含三个层次：机器设备，生产经营的产品是外层物质文化；领导制度，人际关系是中层制度文化；员工的价值观念，行为规范是内层精神文化。它们共同构成一家企业的文化。

纵观前人对企业文化的定义，可以发现虽然在观点和表述上有差异，但也存在基本的共识，那就是将企业的核心定为价值观或相关表述（见表 2-1）。企业文化是在管理理论亟须新的管理要素来解释日本管理模式优越性的背景之下提出的。人们进而从对日式管理模式的关注转到了对软性管理要素，最后到对文化要素的关注。文化有着宽泛的概念范畴，对于管理学而言，也许将其解读为一种文化视角更有应用价值。在这样的视角下，价值观的管理价值日益突显出来。作为其他学科研究对象的文化，价值观并不一定要放到核心位置加以研究。而在管理学中，文化管理模式的关键所在就是价值观的管理。所以，在管理学话语之下的企业文化定义中，价值观是企业文化的核心。

表 2-1 企业文化定义

学者（时间）	企业文化定义
霍夫斯泰德（1980）	“企业心理”及组织的潜意识
迪尔和肯尼迪（1982）	组织所信奉的主要价值观
彼得斯和沃特曼（1982）	所有员工共同遵守的价值观念，即众人心悦诚服的行事准则
丹尼森（1984）	价值、信念及行为模式，一个组织的核心认同
戴尔（1985）	组织内成员所共有的人为产物、观点、价值及假设
沙因（1985）	一组成员共同享有的基本假设
马丁（1985）	企业成员共同拥有的，指导其行为的、价值和信念组合
海能（1988）	企业的价值观和行为准则，是组织成员共同的思想体系
河野丰弘（1990）	企业成员共有的价值观、共同想法、意见决定的方式以及共同的行为模式，也是社会风气、公司风气、企业形态、企业气质、企业精神等的总称
科特和赫斯克特（1997）	共同拥有的企业价值观念和经营实践以及共同的文化现象
罗宾斯（2005）	成员共有的一套意义共享的体系，使之区别于其他组织

综上所述，本书采纳的定义为：企业在实践中创建和发展的用以解决企业外部适应和内部整合问题的一套共同价值观、与价值观一致的行为方式，及由这些行为所产生的结果与表现形态。

2. 企业文化的特性

企业文化的定义突显了企业文化的如下特性：

(1) 系统性。企业文化不但包含一系列要素，而且要素的组合是有结构层次的，要素

间也对应着特定的关系，这些构成了一个多要素关联与制约的系统。该定义不但表明了企业文化的几个基本要素，还明确了在企业文化的要素中，共同价值观具有核心地位；价值观决定了人们的行为方式，而价值观与行为方式又会产生相应的结果和表现形态的逻辑关系。

(2) 共识性。企业文化应该是一种集体共有的文化。企业文化的一大基本使命，就是要建立共同价值观，倡导一种经由全体员工或绝大部分员工接受、认同、内化，进而达成共识的健康、科学的价值观，从而保证企业成员在工作中有一致的行动原则。

(3) 功能性。企业在社会环境和市场环境中生存与发展，主要面临两个方面的挑战：一方面是外部环境的不断变化；另一方面是企业内部人员的凝聚力和积极性的波动。企业文化作为企业的一种智慧，要对这些基本的问题予以回应，即企业文化要能解决企业外部适应和内部整合问题。

(4) 根生性。企业处在大的社会环境中：企业成员来自社会环境，会受到社会文化、民族文化、地域文化等外部文化的影响；企业在生存和发展的过程中，本身也会受到来自外部环境文化的影响。但其生成和发展主要集中在企业内部，这就是企业文化的根生性。企业文化的形成在很大程度上依赖于企业的文化传统和历史经验，它是企业实践中对于外部适应和内部整合的系列问题给予的回应，是一家企业生存、发展条件及其历史延续的反映。

3. 企业文化的层级

从企业文化在组织中的地位看，它可以分为两个层级：主文化和亚文化。

(1) 主文化。它是企业在一定时期内形成的占主导地位的文化。

(2) 亚文化。对于亚文化，有两种解释：一是相当于企业副文化，即企业在一定时期里形成的不占主导地位的企业文化，如俱乐部文化、沙龙文化、派别文化等；二是企业的亚群文化，即企业的次级文化，这种亚文化又分为纵向亚文化和横向亚文化。纵向亚文化包括创始人文化、企业家文化、决策层文化、管理层文化、操作层文化、班组文化等。横向亚文化是战略管理文化、研发文化、产品文化、营销文化、质量文化、安全文化、服务文化等，还包括子公司文化、分支机构文化等。

2.2 企业文化的兴起背景

人们往往将企业文化兴起的原因，归结为20世纪70年代末、80年代初的那场美日企业比较管理研究。事实上，那场比较管理研究准确地说只是一根“导火索”，而企业文化兴起则有其更为深刻的历史背景。

| 实践链接 2-2 | 企业文化为什么被忽略

第一，我们往往不会考虑文化，不管它们是个人的文化还是组织文化，这是由于文化已经如此深地扎根其中。我们的信念形式、价值形式和行为方式已经变得极其内在，以致文化过程也变得自动机械，令我们毫无察觉。

第二，文化的组成部分难以捉摸，假定我们要求人们对其文化背景或企业文化进行描述，你获得的回答也会相去甚远。因为人们会选择不同的方面，而在他们各自看来，这是一些重要的方面。

第三，往往只有我们所习惯的事物发生变化时，在我们遇到了不同于我们所习惯的事物时，我们才会深刻地意识到文化的存在。事实上，我们期望其他人也有与我们相似的风俗习惯与文化意识，而在他们不具备这些东西时，我们会感到惊讶与恼怒。

第四，鉴于人类学的根源，大多数人把文化认作一个特定不变的东西。人们往往把企业文化同样看成一成不变的东西。

在中国企业中，文化被忽略的关键原因是企业文化被严重误解为政治上的解析，或者企业职工的部分文化生活被用以替代具有重要意

义的企业文化。在对中国企业文化进行研究的过程中，做理论研究的人们更加关注的是企业文化与社会相互影响的关系，但是对操作层的企业文化的忽略，给企业管理者带来了不可估量的障碍。

资料来源：陈春花. 企业文化塑造[M]. 北京：机械工业出版社，2016：12-13.

文化点睛：企业文化虽然隐形，但绝不能被忽略，就犹如人们可能感觉不到空气的存在，但绝不能离开空气。如果有意识地关注、重视和开发企业文化，那么将开启企业发展的精神心门！

2.2.1 社会的大变革

第二次世界大战之后到 20 世纪 80 年代的这段时期，西方国家的现代化进程速度明显加快，这一时期是技术、经济与社会的大变革时期，也是对传统思想意识提出挑战的时期。现代化的到来，使人类社会的物质文明达到了空前繁荣的程度。然而，它也带来了前所未有的冲击，引致了西方社会的巨大变革。在人们对于现代性的理解逐渐深化的过程中，肆意统治和掠夺自然，个人与社会之间形成紧张对立的关系，社会进步完全依赖于技术理性，现代宗教沦为世俗主义的准宗教，允许不受道德约束地追求自我利益以及人类丧失对未来的信心和传统的信仰等问题的出现，让人类社会面临空前的挑战和困难。

一直以来，人类为了自己的生存不断在经济利益、政治利益、自尊、人格和信仰之间进行妥协与博弈。在这种博弈的过程中，常常是人类的“软性要素”不断地做出让步，并逼近自己的极限，等到极限到来的时候，就会发生一场革命性的运动。这几乎是人类文明历史发展的基本模式。人类为了自己的利益，可以做出牺牲或付出代价。但当出现“为了自己就要消灭自己”这样一种悖论的时候，人类的理性就会让自己反思这种模式的合理性。

在现代西方文明中，工具理性和目标理性一直是主流。组织目标的内涵，基本上是从经济特性的角度进行设定的。由于人的主体性和本质中的精神性，会直接对工具理性不断进行加压和反弹，因而导致工具理性在管理中的边际效用递减，于是拥有理性的人们在反思是什么导致了这种效用的递减。这很容易让人联想到经济之外的非经济因素，去思考工具理性极致化发展带来的必然的反弹和回归问题。

20 世纪五六十年代，经济领域中的现代公司和现代管理模式已然登峰造极，“可以创造属于它们自己的有力世界”^①；在哲学、文化艺术领域中，却正在掀起一场浩大的（后）现代运动，引起了人们对现代性的反思。此外，较早前的人本主义思潮，其影响也不容忽视。正是在其影响之下，关注人的尊严和人的价值的思想逐步得以确立。到了 20 世纪 80 年代，西方发达资本主义社会，正步入个人主义伦理观和自我实现动力高涨的时期。人们在思考，是我们为机器服务，还是机器为我们服务呢？我们必须为了物质的富裕而接受精

① 斯图尔纳·克雷纳. 管理百年[M]. 邱琼, 钟秀斌, 陈游芳, 译. 海口：海南出版社，2003：101.

神的贫穷吗？除了确保经济稳定和舒适感之外，我们在生命中追求的意义是什么呢？

正是上述社会大变革中的各主要矛盾，构成了企业文化兴起的基本社会背景和生成动力。有学者更突出了社会变革中这些矛盾的激烈程度，称其为“社会危机”，认为企业文化的兴起正是对这种危机的回应：当社会本身在纷乱的环境中失去导向功能，“意义”坍塌不能再支撑传统的工作伦理和规范时，企业文化就有可能成为一个抵御这些侵蚀的堡垒，进而成为涂尔干^①所区分的有别于世俗的“神圣领地”（the sacred realm）的守护者。^②

2.2.2 管理实践的变化

第二次世界大战之后，西方发达国家兴起了以电子技术为中心的新技术革命，同时，科学与技术的变化在社会中也传播扩散得更快了。社会日益要求组织能够更高效地整合资源完成复杂的任务，能够提供技术含量更高的产品。在这种背景下，大规模的复杂的企业开始出现，高新技术产业逐渐发展起来，一些知识密集型组织也应运而生。它们“采用大量熟练的、科学的、专门的和专业的员工”，“这些人员的录用带来了大量的冲突和融合问题”。^③科技的发展，大幅度地提高了劳动生产率，使得西方发达国家的物质财富在相当长的时间内稳定增加，给管理实践带来了实质性的影响。

在企业组织方面，“在一系列复杂的检查、系统和阶层支撑下，公司成为一个自给自足、自我永存的世界……在（20世纪）50～70年代，从没有管理人员因劣质或冷淡的服务而失掉工作。事实上，在某些组织中，管理人员只会因为欺骗雇主或冒犯老板而失去工作”。

在管理职业化方面，“20世纪70年代初期，西方资本主义似乎情况不错。管理作为一种职业，已经为人们所接受，这是一个巨大的飞跃。管理者在他们周围建立了职业化的全部武装……职业经理人的权力不断扩大”。^④

第二次世界大战后在西方世界以外的经济发展中，很多国家吸纳了美国式管理的精髓——科学管理，特别是日本，应用科学管理来提高体力劳动者的生产率，很快便拥有了高生产率的工作队伍。它们对于管理技术十分重视，最著名的就是全面质量管理（TQM）的引入和推广。西方管理技术与东方文化的融合收到了很好的效果，形成了有东方特色的管理实践。日本第二次世界大战后的经济复兴从中受益良多。

第二次世界大战后的人类社会不仅进入现代化，而且还伴随着全球化。特别是1967年，美国和45个国家签署了关税与贸易总协定（GATT），更标志着全球化进入新阶段。很多国家都实施了开放政策，对于外国的投资、办厂给予优惠条件。日本企业由于竞争力的增强，逐步打入美国市场，让传统管理的践行代表——美国企业感受到了空前的竞争压力。开放的世界还带来了开放的视野，不同文化的思维进行着交流、碰撞、学习和融合。在此

① 涂尔干（Durkheim，又译作迪尔凯姆），法国著名社会学家。他认为通过国家、个人和法人团体之间的相互辅助与相互制约，就可以促成一种“道德个人主义”状态的实现，因而主张通过职业群体和职业伦理的建设来重建社会的道德秩序，以解决19世纪西方发达国家所遭遇的经济、社会和精神危机。

② Peter Dahler-Larsen. Corporate Culture and Mortality: Durkheim-Inspired Reflections on the Limits of Corporate culture. *Journal of Management Studies*, 1994, 31(1):4-18. 本部分译文参考了：韩巍. 基于文化的企业及企业集团管理行为研究[M]. 北京：机械工业出版社，2004：23.

③ 弗莱蒙特E卡斯特，詹姆斯E罗森茨韦克. 组织与管理：系统方法与权变方法（原书第4版）[M]. 傅严，等译. 北京：中国社会科学出版社，2000：269-270.

④ 斯图尔纳·克雷纳. 管理百年[M]. 邱琼，钟秀斌，陈游芳，译. 海口：海南出版社，2003：147.

背景下，跨国公司也得到了空前的发展，跨文化管理问题也摆上了议事日程。

巨大的竞争压力本身已经是美国式的管理实践所必须要面对的一个难题，而社会的发展对劳动主体的影响又提出了另一个难题。社会的全面发展，企业中其他人（非管理者），对自身主体性需求日益提升。“越来越多的迹象表明，许多人工作不仅仅是为了追求金钱和经济稳定。他们在寻找一份有意义的工作，寻找能允许他们个人发展和自我实现的工作。这些信念已变成了我们文化的一个基本部分。”^①人们越来越感到，现有的工作本身不能提供必要的精神补偿。1974年的一项研究显示，75%的工人不喜欢他们的工作。心力交瘁且备感痛苦的管理者，面临这两大难题，不得不积极检讨现有的管理方式。在客观上，这也促使管理者自身不断提高对管理本质的认识，使新的管理思想和管理方式更易于被接受。

还需要提及的是，尽管当时科学管理得到极速发展，却仍然有一些美国公司的管理实践显现出新的特点。1963年，IBM公司总裁小托马斯·沃森出版了《一个企业和它的信念》，指出永远不能改变公司赖以生存的基本思想体系：“如果组织想迎接不断变化的世界的挑战，就必须做好准备改变所有的一切，除了已融合在公司声明中的信念……组织中最神圣不可侵犯的应该是它基本的经营哲学。”成功的IBM建立在三个基本信念之上，即充分为员工个人考虑，为使顾客快乐不惜时间，尽一切可能把事情做好。由此可见，像IBM这样卓越的公司，在当时有着更为先进的价值理念，并通过建立起强有力的公司文化来影响社会。而后来，汤姆·彼得斯（Thomas J. Peters, 1977）在考察欧洲管理实践中（特别是英国冰川金属公司的研究）也发现了公司的文化所具有的潜在力量。

2.2.3 管理理论的危机与发展

现代管理理论发端于科学管理理论的提出，至第二次世界大战后，科学管理思想仍旧占据着管理理论的主流地位。科学管理是在社会化程度日渐提高、工业文明日渐成熟、理性主义的思想方法日渐高扬的背景下诞生的。科学管理倡导理性主义，把科学视为进行良好管理的一个不可或缺的重要方面。没有充分的数据支持，就不会有效率的提高，也不会产生良好的管理效果。这在实践中获得了巨大的成功，生产率得到提升，进而极大地推动了生产力的发展和工业革命的进程。但鉴于管理学科学与艺术的双重属性，科学管理及其理性主义假设也存在其片面性。当对生产过程进行纯粹的理性分析而忽视员工本身的效率时，就引起了工人的不满和工人效率的下降。后来兴起的行为科学，正是对科学管理模式的一种发展，其提出的“社会人”假设较之“经济人”假设具有进步性，并开始注重人在组织中的重要作用，关注人的情感对行为和绩效的影响，关注非正式组织的作用。尽管如此，泰勒的科学管理原理在第二次世界大战后初期以提高生产效率为核心的阶段还是为企业和社会创造了极大的价值。

但是发展到20世纪70年代末期，这种管理模式遭到了严峻的挑战。Krell（1988）认为，在企业文化兴起之前，组织理论正面临危机：传统的那些仅仅关注组织结构、职业类型、任务设计、动机方案的理论过于简化、僵化，因此需要寻找一个更加复杂的，能充分考虑到意识、符号处理、人类（体系）复杂属性的模型，使组织中的人们更加关注共享价值、使命、义务，而不是结构、任务和动机。

^① 弗莱蒙特 E 卡斯特，詹姆斯 E 罗森茨韦克. 组织与管理：系统方法与权变方法（原书第4版）[M]. 傅严，等译. 北京：中国社会科学出版社，2000：46.

其实,在第二次世界大战后到20世纪70年代末的几十年间,西方的管理研究也出现了一些新迹象。沙因在对50年代后期形成的雇员—雇主关系进行研究时发现:管理人员获得可观的收入和高度的安全感,公司获得忠诚而工作努力的管理人员,这是双赢的局面。针对这种没有明说的协定,提出了心理契约(psychological contract)的概念。他还将通用电气公司(GE)1956年设立的管理提升机构(Management Development Institute),描述成“把战俘集中营的‘洗脑’(brainwashing)模式运用于公司的‘实施影响的过程’”。^①1968年和1972年,霍夫斯泰德在IBM这家跨国公司做了两次大规模的调查研究,找出能够解释导致大范围内文化行为差异的四个方面的因素,开创了对工作场所文化的科学研究。这一时期,行为科学管理理论和战略管理理论在深化发展中,也显示出各自研究的局限。此外,这一时期也是被称之为“管理理论丛林”的形成时期,管理理论被充分发展。

到了20世纪70年代末期,学者的注意力也渐渐从相关研究上分散,最终聚焦到对组织文化现象的关注上。一些心理学和组织行为学领域的研究者,就是从早先对组织氛围(organizational climate)的研究中将兴趣转移过来的。S. M. 戴维斯(1970)在《比较管理——组织文化展望》中,率先提出组织文化概念。后来,Pettigrew(1979)在《管理科学季刊》上发表《关于组织文化的研究》(On Studying Organizational Cultures),与Pondy、Mitroff(1979)在《组织行为研究》上发表《超越组织的开放系统模式》(Beyond Open System Models of Organization),之后文化模式(cultural model)的研究概念在组织管理研究中被更多地采用。可以说,这个时期研究者对组织中文化因素的存在已初步达成共识。

2.3 企业文化实践的发展与趋势

企业文化是一种客观存在的现象,有企业便有企业文化。从客观上来说,自企业产生以来一直到20世纪上半期,企业文化在整个企业发展中的作用并不显著;到了20世纪下半期,企业文化的作用才逐渐变得重要起来,并涌现出一大批依靠优秀文化而取胜的企业。从主观上来说,到了20世纪70年代,迫于企业文化对企业绩效发展的巨大影响,理论界才对它进行认真的研究,并于80年代形成理论探索的高潮。因此,企业文化的兴起有两个基本标志:一个是实践方面的标志,另一个是理论方面的标志。

2.3.1 企业文化实践的兴起

20世纪80年代早期,西方企业出现了大量警报信息,警报铃声越来越响。工商业人士困惑地考虑企业经营状况不佳和劳动力生产效率低下的原因,而西方工业界则愿意举手投降,承认“我们把一切都搞砸了”。面对这种令人悲伤的情况,他们绝望地承认对下一步该做什么几乎没有任何线索。第二次世界大战后,工业乐观主义和对大企业盲目信任的丧钟被敲响了。

1979年,美国国家广播公司(NBC)为拍摄一个纪录片到处寻找主题。这个节目的基本想法是要讨论美国企业的日渐衰落。执行制片人开始制定的题目是“面对美国日益下滑的生产力,我们该怎么办”,后来又将题目改为“‘优秀的老扬基人’的创造力怎么了”。这两个题目似乎都不能引起世界的注意。有人建议他,派人去拜访一位住在华盛顿特区的

① 斯图尔纳·克雷纳. 管理百年[M]. 邱琼, 钟秀斌, 陈游芳, 译. 海口: 海南出版社, 2003: 98.

年长的纽约大学学者，这个人就是 W. 爱德华·戴明。在外人眼里，戴明是个回避奢华的学术怪人。从前他是个无人知晓的、默默无闻的统计员，但他很有说服力，给人留下了深刻的印象，在战后日本经济复苏中扮演了重要角色。1980年6月26日，美国国家广播公司播出了这期以神秘会面开始的节目，该节目最后拟定的题目是：“如果日本能，我们为什么不能”。节目寓意简单，十分明显。节目方说：“第一次有人说，如果美国不提高生产率，我们的孩子将成为第一代不能期望自己比父辈生活得更好的美国人。”

戴明的电视节目播出几天后，两位哈佛商学院的教师在1980年7~8月期的《哈佛商业评论》上发表了题为“我们应对经济衰退的方式”的文章。这是一篇非常无情，但很有影响力的文章。他们写道：“虽然美国管理者被认为有最新、最好的管理原则可作为指导，但他们越来越多地把注意力投向别处。这些复杂并具有普遍适用性的新规则，助长了以下偏好的产生：①偏好客观分析，而不考虑来自代代相传经验的深刻见解；②偏好削减短期成本，而不注意建立长期技术竞争力。我们感觉到，就是这些新的管理教义逐渐削弱了美国产业的活力。”他们认为，顾客导向是扭转似乎不可逆转局势的必要因素。他们认为，管理才是问题之所在。不要把责任推给好战的工会、外国的竞争，而要注意楼上董事长的会议室，他们宣布西方企业的战后美梦正在接近尾声。如此，人们不禁会问：下一步该怎么办？

一个答案就是接受戴明的建议，把目光投向东方，这是一种新的体验。是骄傲自大和迟钝，使美国忽视了日本的崛起。这种忽略确实让人震惊，其实媒体早就发现日本竞争者大量出现，并发出了信号。早在1964年，《财富》杂志就提到美国制造商已经被日本索尼公司灵活的竞争力弄得狼狈不堪，而当时索尼的销售额仅为7700万美元。此外，从1963年起，索尼的创始人盛田昭夫已经把总部建在纽约，而不是东京。终于，当美国人开始将视线投向东方时，一本又一本书开始研究日本成功背后的秘密。1981年，威廉·大内的《Z理论：美国企业界怎样迎接日本的挑战》率先对日本的雇用制度和管理实践大力推崇。紧随其后，理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）和安东尼·阿索斯（Anthony Athos）确认的日本管理的关键组成部分之一是愿景（vision），他们发现这是西方特别缺乏的东西。在《日本企业管理艺术》一书中，他们说这本书“不是攻击目前的管理工具，而是攻击限制了发挥有效性的西方管理远见”。

日本咨询顾问大前研一也参与了辩论。为了向期待中的西方听众揭示日本战略制定背后的真相，大前研一做了很多工作。他证明，归根到底日本是以人为主。当时，西方的管理者开始感到好奇。大前研一探究并戳破了关于日本管理过分简单的西方神话。日本管理不只是公司歌曲和终身雇用制度，最引人注目的是日本的战略思考艺术。大前研一说，这是“根本上有创造力的，依靠直觉判断并且是理性的”。日本企业没有陷入无止境地分析或无意义地划分层级的泥沼中：“大多数日本企业甚至没有一张说得过去的组织图”，大前研一告诉彼得斯和沃特曼：“没有人知道本田是如何组织的，除了知道它大量采用项目小组和十分灵活外……革新通常发生在边缘领域中，需要多种学科的知识。因此，灵活的日本组织，特别是现在，已成为有价值的东西。”

日本的本田汽车公司美国分公司的例子很好地论证了大前研一的观点。20世纪80年代的本田汽车公司美国分公司只有高层管理者是来自日本的，其余职工（包括中级管理人员与普通工人）都是美国人，而这些美国人本来都是在三家美国较大的汽车制造企业中工作的，也即这家公司的职工队伍和美国汽车制造业同行的是一样的。可是，该公司的生产率和产品质量，都超过了美国同行。它成功的秘诀在哪里呢？美国《华尔街杂志》于

1983年对该公司的经验做了如下报道：“本田公司美国分公司的做法是缩小工人和管理人员在地位上的差别，把工人当成群体的一分子。每个人，不论是工人还是管理人员，同样都在公司的餐厅就餐，公司也没有为高级职员专设的停车场。职工被称为‘合伙人’。管理人员和工人一样穿着本田公司的白色制服而非西装革履。”^①这就是说，本田公司美国分公司的成功，应归功于高层管理者“重视人、尊重人、团结和依靠广大职工群众”的管理思想和管理实践。而这一点，恰恰是其优秀的企业文化的精髓。可以说，本田公司美国分公司是依靠形成优秀的企业文化而取胜的。

20世纪80年代日本企业的成功实践，使得美国乃至全世界的企业管理人员开始了对企业文化的关注，并由此掀起了企业文化的实践热潮。而在这一片热潮中，一批优秀的企业在其优秀的企业文化的作用下获得了持久发展的动力，并在当今企业界中成为一颗颗耀眼的明星。比尔·盖茨缔造了微软公司注重管理创造性人才和创新精神的文化，他认为知识经济时代的核心工作就是创新，因此微软人始终作为开拓者，创造或进入一个潜在的大规模市场，然后不断改革一种成为市场标准的好产品。2009年7月，美国《财富》杂志公布的世界500强企业排行榜中，排名第三位的是世界最大的零售业公司沃尔玛，但在40多年前，《财富》首次评选500强时，沃尔玛还没有诞生。沃尔玛的成功，除了因为沃尔顿身上闪烁着杰出的企业家精神外，还要归功于该公司注重创新，善于合作，提倡创业者勤俭及全心全意为顾客服务的企业文化。美国3M公司一直以来有着对客户、员工、投资者和社会责任都高度重视的优秀企业文化，使其虽历经百年的沧桑但在今天仍然散发着时代的青春气息，它以为员工提供创新的环境而著称，名列美国《财富》杂志500强大企业和“全美最受尊崇企业”的前列。吉姆·C·柯林斯和杰里·I·波勒斯曾在《基业长青》一书中这样写道：“如果拿生命做赌注，赌我们研究的哪一家公司会在今后的50~100年继续成功和适应，我们会把赌注下在3M上。”

2.3.2 企业文化实践在中国的演进

在西方企业日益重视企业文化在生产经营中的作用的同时，企业文化的相关实践在中国也在不断演进。这种演进可以按照发展时期划分为三个阶段，每个阶段的特点都不尽相同。

1. 改革开放前：企业文化与国家精神文明建设相结合

20世纪五六十年代，我国有一批国有企业在发展的过程中逐渐形成了优良的企业传统、企业风气和企业精神。它们在经营管理模式和思想政治工作方面形成了自身的特色，比如大庆油田的“铁人精神”、鞍钢的“鞍钢宪法”、江南造船厂的“江南精神”等。企业文化的理念和思想传入中国之后，一些企业的领导者意识到其重要性，将其与自身经验相结合，以探讨企业精神、企业文化为契机，对原有的经营管理模式和思想政治工作加以反思。比如，时任第二汽车制造厂厂长的陈清泰，就以此为契机，提出“二汽的企业文化，应是我们待人处世所遵循的原则，是二汽家庭中的职工之间、二汽与社会交往的价值观。它代表了我们的信念、精神、行为准则，是我们制定政策的基础”。二汽集团成立了企业文化研讨会，并创办了《企业文化》杂志。二汽党政领导密切配合，把企业管理工作与思想政治工作有机地结合起来，通过总结和弘扬以“视今天为落后”为核心的二汽哲学，以

^① 弗雷德里克·E·舒斯特. A战略：人与效益的关系[M]. 上海：上海科学技术出版社，1989.

系统观、发展观、动力观、创造观为基本结构的“二汽文化”，有力地推动了二汽集团的物质文明与精神文明建设的迅速发展。

2. 20世纪八九十年代：随着商品经济观念的确立，企业文化实践初尝成功

伴随着改革开放的进程，商品经济观念逐步树立。在这个时期，乡镇企业逐步登上了历史舞台。到了20世纪80年代中后期，乡镇企业已经成为中国经济发展中不可忽视的一支新生力量。就是在这个时候，一家乡镇企业的实践标志着中国的企业文化实践进入了一个新的阶段。1988年，广东一家生产“万事达”保健口服液的乡镇企业为了打开销路，决定进行总体的CI策划，将品牌改为“太阳神”，启用新的企业标志，并实施统一的CI活动。“在太阳升起的地方，我们的生活充满希望”的广告词和鲜明的企业视觉图案吸引了全国消费者，使它的产值在几年间由4000多万元跃升到13亿元。1994年，海尔的张瑞敏首次提出了“日清日高”这个管理名词：“日清”指完成当日目标，但日清之后还有更高的目标，这就是“日高”。它的内涵是要求每一个工人和管理者学会管理自己的时间与目标。这个名词经过发展，成为日后《海尔企业文化手册》中的“OEC管理法”（overall every control and clear），意为全方位地对每天、每人、每事进行清理控制。在人才管理上，张瑞敏提出“人人是人才，赛马不相马”。正是在这种不懈的努力下，海尔成为当时国内管理水平最高的制造工厂之一。从20世纪80年代的CIS热到90年代的大批实践活动，企业文化在这一阶段开始蓬勃发展。

3. 21世纪：企业文化实践成为企业提升核心竞争力的自觉行为

从外界“狼性文化”的标签到《华为基本法》，华为公司这一全球领先的网络及通信设备供应商的企业文化建设始终是业界关注的焦点。华为公司始终重视人才的吸引、培养和发展，建立了一整套完善的机制，从企业文化、技术技能等多个方面向员工灌输公司的战略思想。20世纪90年代，华为盛行的“床垫文化”正是其企业文化的真实写照。员工为了高绩效完成任务，不得不牺牲自己的休息时间。这种拼搏精神将华为带入了高速发展的轨道，但同时也带来了一系列问题。2006年5月，华为青年工程师胡新宇由于长期过度劳累引发脑炎死亡。类似的员工疲劳带来的精神压力过大、亚健康状况在华为内部屡见不鲜。因此，公司制定了加班登记、不准在公司过夜等新政策，保障员工的身体健康，重视高绩效下的人文关怀。华为公司企业文化的变化也反映了企业文化在21世纪更加注重人的因素，注重企业人才的自主意识，注重企业与人的融合，甚至与生态环境的融合。企业文化不再局限于简单的形式化传播，而是更加注重员工的互动和参与。企业文化在增加企业凝聚力的基础上，成为表达企业个性，帮助品牌建设，融合国际化管理思想的渠道。“协作竞争、结盟取胜、双赢模式”是麦肯锡咨询公司提出的21世纪企业发展的战略。这在国际化大行其道的今天显得尤为重要。在跨国公司、跨国并购等新经济形式中，跨文化管理成为企业文化将要面临的全新课题。

2.3.3 企业文化实践的发展趋势

当今企业界越来越认识到企业文化在经营实践中对企业发展的作用，这样的认识促使企业文化在当今时代得到进一步发展，并呈现以下发展趋势。

1. 企业文化需要适应“结盟、融合、共赢”新战略发展的要求

“协作竞争、结盟取胜、双赢模式”是美国著名的麦肯锡咨询公司提出的21世纪企业

发展的新战略。这是一种适应新经济需要的网络型战略。自20世纪80年代以来,这种战略从形式到内容,都发生了巨大的变化,结盟、兼并、接管的事例层出不穷。这是经济发展及经济全球化的必然结果,也给企业文化发展提出了新的要求,即企业重组后企业文化怎样融合的问题。因为在企业联合、兼并的过程中,不能只从经济和财力方面考虑问题,更重要的是要注重文化方面的差异。一般来说,各个企业都有各自的文化特征,创业历史、发展目标、经营理念、所处环境、队伍素质等各有不同,所形成的企业文化也必然各具特色、互有差异。如果没有企业文化的融合,就会出现“貌合神离,形连心不连”的现象。所以,只有做到取长补短、扬优避劣、达成共识,形成“结盟取胜、双赢模式”型的企业文化,企业才更具生命力、凝聚力和竞争力。

| 实践链接 2-3 | 新文化与新战略

战略改变而企业文化却未加以改造,仅在原有基础上开发新事业、新产品,大部分企业变革都会失败。早年松下电器开发新产品,当时人们认为松下电器的新产品开发方案虽然出台得很迟,不过据说松下具有立刻提高市场占有率的能力,所以不需要担心。但是到了1986年,松下影印机市场占有率只有2.9%,文字处理机为3.5%,个人电脑在1%以下,半导体也只有8.7%。松下电器内部管理层对此现象的分析是,对OA及其必要软件开发的重要性认识不够,各事业部自主估算的意识强烈,辅助系统产品的文化薄弱,VLS等上游部门对其他事业部协助的意愿低落等因素导致市场占有率不高。今天回过头来看松下电器最

近10年的表现,可以找到背后的原因。这是现有企业文化对新事业成功造成阻碍的一个例子。以往的战略会限制企业文化的变化,但是也需要认真对待原有企业文化对新战略的限制,假设战略上已做出改变,在内部改造文化就显得非常重要。

资料来源:陈春花.企业文化塑造[M].北京:机械工业出版社,2016:50-51.

文化点睛:企业文化在企业的制度、各个管理环节、员工的行为等方面都打上了深深的烙印。在管理实践中,我们既要重视企业文化推动企业事业发展的力量,也要注意原有文化对新变化的限制。因此,企业文化实践的研究是一个历久常新的领域。

2. 注意学习氛围的培养

20世纪末最成功的组织是学习型组织,它不仅仅被视为是业绩最佳、竞争力最强、生命力最强和最具活力的组织,更重要的是它能使人们在学习的过程中,逐渐在心灵上获得潜移默化的升华。随着知识经济时代的到来,企业组织形式向扁平式的灵活方向发展,企业管理的核心在于发挥人的主观能动性,实现从线性思维到系统思维和创造性思维的转变,这也对个人及企业的知识水平提出了更高的要求。彼得·圣吉在《第五项修炼》中强调:“系统思维和创造性思维根源于知识及知识的灵活运用和潜能与智慧的开发。”可见,学习对组织的持续发展至关重要,新经济环境下最成功的组织仍是学习型组织,学习型组织在企业文化建设中将进一步受到关注。面对20世纪中叶以来计算机业务巨大的发展机遇,IBM成功的关键就在于:在机遇到来之前,IBM就通过组织成员的持续学习积累了大量的人才,在整个组织中培养起了学习的氛围。

3. 与生态文化有机地结合

生态文化是一种新型的管理理论，包括生态环境、生态伦理和生态道德，是人解决人与自然关系问题的思想观点和心理的总和。生态文化属于生态科学，主要研究人与自然的关系，体现的是生态精神。而企业文化则属于管理科学，主要研究人与人的关系，体现的是人文精神，但是本质上二者都属于一种发展观，都强调科学精神、观念形态和心理，都以文化为引导手段，以持续发展为目标。企业文化只有与生态文化有机结合，才能够减少生产过程中的环境污染，实现生态化的可持续发展。

4. 更注重树立良好的企业形象

企业的知名度与美誉度的有机结合构成了企业在公众中的形象。正如德鲁克先生的告诫，在处理公共关系时，企业应当注意从推销商品向推销商品生产者延伸。良好的知名度与美誉度是企业一笔巨大的无形资产。如果声誉卓著，企业就能招揽到更多的优秀人才和顾客，吸引到更多的投资，得到周围邻里的支持和帮助。经济全球化使得竞争更为激烈，企业要脱颖而出，形象战略尤为重要，它是企业在市场经济中运作的实力、地位的体现。21世纪，企业竞争除了人才与科技的竞争以外，还有比较重要的一点就是，谁最先发现消费空档，并以良好的形象占据消费者的心智，谁就能占据市场，不断扩大经营效益。

5. 更注重企业精神与企业价值观的人格化

价值观是企业文化的核心。企业要努力培育“生死与共”的价值观，使企业全体员工增强主人翁意识，与企业同呼吸、同成长、同发展、共生死，做到企业精神与企业价值观的人格化，实现“人企合一”。海尔的文化建设是中国企业文化建设的典范。海尔集团极具远见，公司对职工的挑战性工作给予不断的鼓励，使他们保持对工作的新鲜度，责任感于无形中不断加强。

6. 更重视人本管理

商业化管理的本质特征是以物为中心，以全面追求利润最大化为目标，忽视人的因素，在管理上着迷于铁的纪律、绝对服从和至高无上的权威。这里，劳资之间变成了纯粹的雇用与被雇用关系。但是，今天被企业界所重视的企业文化与商业化管理之间有根本的不同，企业文化绝对不是片面地发掘职工体力，更重要的是发掘职工的智力资源，更注重人的因素。况且，企业文化理论的本质特征是倡导以人为中心的人本管理哲学，反对“见物不见人”的理性管理思想，主张将培育进步的企业文化和发挥人的主体作用作为企业管理的主导环节。所以，企业不能再受商业化的束缚，在企业文化建设中，要把精力投向人，大力加强“人”的建设。

7. 企业文化的互联网+趋势

在传统的企业发展中，企业间的竞争主要依靠技术、资本、智力、规模等，创业者拼的就是实力。在这种环境下，无经验、资本少的企业成功率并不高。而互联网+的出现，改变的不仅是人们的工作、生活方式，更重要的是给人们提供了最好的发展机会。在互联网+时代，企业加速转型，员工自主意识强、学历层次高，因此，需要有更强的企业文化建设跟得上企业发展和员工变化的脚步。鉴于此，企业在文化建设的过程中应加强互联网的融合，进一步为企业文化的发展创造动力支持。

互联网时代的企业文化建设、发展和创新需要更多地融合互联网时代商业和公司变革的新特征、新成果和新趋势。例如，突出强调企业文化如何适应个体价值、激活个体的创

造力和激情。在互联网时代下，员工的身份逐渐实现了用户化的发展。在这种新的时代下，员工自身的身份更加自主，并且行为更加受到自身主导意识的影响。员工自身掌握了更加丰富的信息，并且其本身的个人决策也受到了多方面的影响。所以，互联网时代的企业文化不是片面要员工去适应公司的文化，而是公司如何融入个体的多样性，包容个体的个性发展，并不断建设和创新组织与个体的伙伴关系文化。

又如，从领导化到用户化。“一切以用户为中心”这一点在互联网时代尤为明显，提倡让用户参与到产品创新中。企业文化理念并不是领导者赋予或臆造的，而是企业所有员工共同认定，依靠长期的经营管理实践累积起来的，并且伴随着企业在内部组织与外部竞争过程中采取某种价值立场，进而在有益的价值冲突中逐渐达成的共识。正如 IBM “成就客户，创新为要，诚信负责”的核心价值观源于全球 30 多万名 IBM 员工的内心，因为它并不是由公司 CEO 或者董事会制定的，而是全球 30 多万名 IBM 员工共同参与网上讨论，在上万种不同观点相互碰撞融合后而形成的智慧成果。整个公司也在开诚布公的交流中发现了很多急需解决的问题，并将其进一步予以讨论和解决。因此，谁是企业文化最大的用户，那么就on谁参与建设。^①

2.4 企业文化理论的产生与发展

在过去的 30 多年里，企业文化不仅在实践层面，还在理论层面得到了长足的发展。

2.4.1 企业文化理论的产生

20 世纪 70 年代，越南战争的失利、石油危机的出现以及经济上的颓势，使得美国社会的自信遭受重创。特别是后两个方面，1974 年的石油危机带给西方发达工业国家的不仅是严重的通货膨胀，更对其经济造成了猛烈冲击；1973 年，美国生产率的增长率达到 4%，但此后从 1973 ~ 1979 年每年差不多下降 1.5%。现实很明显，美国的企业在日渐衰落。而在第二次世界大战中战败的日本，曾经是一片废墟，却经过 30 年的发展，一跃成为仅次于美国的经济大国。在这场危机中，日本不同于其他发达国家，不但保持着较低的通货膨胀率，而且利用这场危机带来的机会，积极进行海外扩张。在美、日企业竞争的较量中，美国明显落于下风：美国企业在诸如汽车业这样的传统优势产业中，被日本企业打得抬不起头来，美国的标志性建筑也被日本人收购……这让现代管理学的发源地——美国，受到很大的触动。这一系列事件成为企业文化理论创建的“导火索”。

当时的美国管理学者和实践家，尝试从不同角度进行积极的探索，试图解开日本企业成功背后的秘密，从而找出能够让美国企业重振雄风的方法。其中，一部分研究者选择了对比两国的企业管理模式乃至其背后的民族文化的差异。日本的民族精神，在所有的活动当中有着非常鲜明的体现，日本的发展是民族精神与西方理性、科技相结合的成果。而西方有精神、科技，也有理性，但是它们结合的模式不同。日本经济奇迹的发生，引起了西方的关注。最终，被美国管理学界主流所接受的是，以在 1981 ~ 1982 年美国企业管理理论界接连出版的四本畅销书——美国斯坦福大学教授帕斯卡尔和美国哈佛大学教授阿索斯

① 谢菡. 互联网时代的企业文化建设转型 [J/OL]. 360 图书馆, 2014-08-25. http://www.360doc.com/content/14/0825/17/15477063_404545869.shtml.

合著的《日本的管理艺术》(1981)、美国著名美日比较管理学者威廉·大内的《Z理论:美国企业界怎样迎接日本的挑战》(1981)、美国著名的麦肯锡管理咨询公司顾问艾伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔合著的《企业文化:企业生活中的礼仪与仪式》(1982)、美国企业管理咨询顾问托马斯·彼得斯(Thomas Peters)和小罗伯特·沃特曼(Robert Waterman, Jr.)合著的《追求卓越》(1982)为代表的企业文化学说。由此,20世纪80年代风靡全球的“企业文化”浪潮被掀起,而这四本著作则被称为企业文化浪潮的“四重奏”。“四重奏”主要是基于浅层经验得出的框架,难以称得上系统,其在更大意义上是作为一种学说、一种管理思想的热潮被人们所热捧,特别是缺乏企业理论和文化理论等基础理论的深层支持,因而在理论上还远未形成真正的体系。但是,它们旗帜鲜明地提出的企业文化思想和管理模式,以及其对管理实践与理论所产生的巨大冲击,足以成为企业文化理论创建的时代标志。至此之后,企业文化作为一个专有名词开始出现在管理研究中,成为很多学者关注甚至热衷的一个学术领域。

2.4.2 企业文化理论的发展起步期

企业文化“四重奏”拉开了企业文化理论创建的序幕,随后的几年是进一步夯实理论基础、也是孕育新的发展方向的时期。在这一时期,沙因、罗伯特·奎恩(Robert E. Quinn)等人贡献的研究成果,具有较大的学术影响力。

在这个阶段,沙因为企业文化研究的理论化做出了基础性的贡献。20世纪80年代中期,人们已经有所觉察,文化不只是一个可用以解释许多组织现象的概念,也可以为领导所用,以提升组织的效能。但也有学者担心,一旦管理者发现文化操控起来并不容易,就可能引发企业文化热潮的消退。沙因敏锐地觉察到了这种情势,针对性地发表了他的研究成果。他在1984年发表了《重新认识组织文化》的文章,该文章从学习和群体动力学理论出发构造了组织文化的正式定义。1985年,他出版了《组织文化与领导》一书,系统阐释了组织文化的概念和内涵,以及描述了它与领导的关系。他指出企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的,为大多数成员所认同,并用来教育新成员的一套价值体系。他在这一时期,还提出了关于企业文化的发展、功能和变化以及构建企业文化的基本理论。

1983年,奎恩等在约翰·坎贝尔(John Campbell)等人关于组织有效性研究的基础上,进行聚类分析,提出了分析组织有效性的框架——对立价值框架。同时,奎恩提出对立价值理论模型,用以分析组织内部冲突和竞争紧张性。该模型在同年,被奎恩和金·卡梅隆(Kim S. Cameron)扩展到对组织文化的测量,以探查组织文化的深层结构和与组织的价值、领导、决策、组织发展策略有关的基本假设。对立价值理论模型为后来组织文化的测量、评估和诊断提供了重要的理论基础。

20世纪80年代中后期,虽然公开发表的重量级研究成果并不多见,但是这一时期的理论基础得到了巩固深化,理论储备和发展孕育的使命得以较好地完成,很多研究都已经在进行之中,为90年代的发展格局奠定了坚实的基础。

2.4.3 企业文化理论的发展分化期

经过20世纪80年代的成果积淀,进入90年代,企业文化研究得以在更坚实的基础理

论平台上向纵深发展,并逐渐形成多个热点的研究方向。

在理论研究方面,研究者进一步深化相关的基础理论研究。1992年,沙因推出了《组织文化与领导(第2版)》。他结合过去六年多的研究和咨询的经验,进一步强化对文化内容与结构的解读,告诫领导者该如何认识并发展组织文化,同时研究了组织中的亚文化等。1993年,哈奇(M. J. Hatch)在沙因的三层次文化模式的基础上,提出了组织文化的动态模式,以动态的视角丰富着人们对企业文化结构的认识。在欧洲,霍夫斯泰德从组织文化的层次结构入手,提出了多维度组织文化模型。

在这一时期,企业文化的理论研究从对企业文化的概念和结构的探讨,发展到对企业文化与管理过程中相关要素关系及其作用机制的研究。本杰明·斯耐得(Benjamin Scheider)在《组织气氛与文化》中,提出了关于社会文化、组织文化、组织气氛与管理过程、员工的工作态度、工作行为和组织效益几者之间关系的模型,阐释了组织文化是怎样最终影响组织生产效益的。相关学者对企业文化与人力资源管理(Athur K. O. Yeung, 1991)、企业文化与企业环境(Myles A. Hassell, 1998)、企业文化与企业创新(Oden Birgitta, 1997)等主题也展开了相应的研究。

这一时期,研究者还对企业文化与企业经营绩效的关系给出了实证观点,有力地回击了当时对企业文化的质疑之声。科特和赫斯克特在1987~1991年,对美国22个行业72家公司的企业文化和经营状况进行了多项研究。1992年,他们根据系列研究成果,出版了《企业文化与经营业绩》一书,指出企业文化对企业的长期经营业绩有着重大的影响,企业文化在下一个十年中可能成为决定企业兴衰的关键因素。他们的研究成果成为奠基石,坚定了企业文化理论和实践发展的信心,在此基础上,企业文化研究作为一大领域得以拓展。此后,一些学者开始了对企业文化与组织绩效关系的研究。

这一时期出现了大量的企业文化测量领域的研究成果,企业文化测评领域也因此逐渐成为企业文化研究中的热点领域。1990年,霍夫斯泰德等在前期研究的基础上,提出了组织文化测量模型,并指出不同组织间的文化差异主要通过实践层面的六个维度来反映,即过程导向—结果导向、人际导向—工作导向、本地化(parochial)—职业化、开放系统—封闭系统、松散控制—严密控制和重规范—重实效。1991年,奥赖利(O'Reilly)和查特曼(Chatman)等从个人与组织契合度模型出发,使用Q-sort方法来研究组织个人与契合度,构建了测量组织价值观的OCP量表。在他们看来,组织文化测量应该兼顾组织文化的特性与组织成员对组织文化的偏好程度。在这个时期,奎恩等开发的对立价值框架引起了许多学者的兴趣,相关的研究持续进行。在对立价值模型(CVM)基础上又衍生出文化契合性模型(1991)、组织文化类型模型(1993)、组织有效性的竞争价值模型(2000)等研究成果。在此基础上,相应的量表被开发出来。卡梅隆和奎恩构建的组织文化评价量表(OCAI),就是在对立价值模型基础上开发出的直观、便捷的组织文化测量工具,后被广泛应用。丹尼尔·丹尼森(Daniel R. Denison)的组织文化测量模型,也是基于对立价值框架开发出来的代表性成果,在此基础上,他进一步开发出了组织文化量表(OCQ)。这些成果的公布引起了研究者的浓厚兴趣,他们围绕着这些模型或量表,对其信度和效度进行了深入的研究,使得这些模型和量表得以持续改善。同时,在这个过程中也增强了人们对文化测评领域的进一步关注。

进入20世纪90年代,企业文化理论与实践的结合密切起来,同时基础理论领域中大批研究成果的涌现也为此提供了支持,这使得面向实践的企业文化应用研究领域得以蓬勃

发展。在企业文化类型研究和测量研究充分发展的同时，一系列成果也被应用到企业文化评估诊断领域，促进了该领域的发展。这一时期，在科特和赫斯克特的《企业文化与经营业绩》、罗杰·哈里森（Roger Harrison）和赫布·斯托克斯（Herb Stokes）的《诊断企业文化——量表和训练者手册》、迪尔和肯尼迪的《新企业文化》、卡梅隆和奎恩的《组织文化诊断与变革》等著作中，都有相关内容为评估和诊断企业文化提供了研究成果。沙因尤为重视对实践的指导，他对实践中出现的不良倾向和理论带来的误导给予了特别的回应。他举办了相关的讲座，并在1999年出版了《企业文化生存指南》。他特别指出，实践中的管理者应严肃地而不是肤浅地考察组织中的文化，“许多学者和咨询师鼓吹的文化概念和理论基于一些能够产生数字和轮廓的问卷……起作用的文化力量不可能仅凭简单的测量就能挖掘出来，它们也不能简单地纳入某种类型，因为它们是反映了组织特定历史的独一无二的形式”。在这样的前提下，他提出了一系列处理组织中常见文化问题的对策。

回顾这段发展时期，可以发现企业文化理论在基本完成了企业文化的概念、结构等基础理论方面的探讨之后，便马上转入对企业文化的作用机制，以及企业文化与企业领导、组织气氛、人力资源、企业环境、企业策略等企业管理过程及要素关系的研究中。企业文化与组织绩效的实证研究，则进一步回应了来自各界的质疑之声，同时也巩固了这一领域的学术地位。企业文化测量研究的蓬勃发展，则将企业文化理论研究推上了一个新的高度，使其在规范研究占主流地位的管理学科群中得到进一步的认可，同时，也为企业文化应用研究提供了理论和工具上的准备。自此，企业文化理论研究呈现出深入发展、多领域并进的格局。

2.4.4 企业文化理论在中国的发展

企业文化理论在中国的发展可以按照时间纬度划分为三个阶段。

1. 20世纪80年代到90年代初：企业文化理论的引进

随着企业文化被引入中国，一些学者开始注意到企业文化的话题。1986年前后，与企业文化相关的研究文章开始出现在主流的管理类期刊中。在这个时期，理论上的发展基本上是以翻译企业文化著作为主，特别是被誉为企业文化“四重奏”的四本书籍，对于企业文化理论研究在中国的起步影响尤为深远。在这个时期，也有学者翻译过由艾伦·威尔金斯和威廉·大内写的《组织文化》一文，述及组织文化的理论基础、组织传统和方法等，但引起的反响较小。还有对企业文化管理思想的探讨：《走向管理的新大陆》^①《科学与人性：当代中国企业文化的两难选择》^②等；也有跨文化视角的研究，如《中日美三国企业管理差异的社会文化渊源》^③，等等。相对而言，这个时期的研究成果较少，尚处在对企业文化思想的认识和理解的阶段。

2. 20世纪90年代到21世纪初：探讨有中国特色的企业文化建设

20世纪90年代，伴随着对企业文化认识的深入，我国企业文化类的教材开始出现，探讨建设有中国特色的企业文化建设的著作也相继问世。这一时期，相关的论著不但对企业文化的渊源、特征、功能及构成等基本理论知识加以总结，对中国企业文化的民族特色、

① 黎红雷. 走向管理的新大陆 [M]. 广州: 广东高等教育出版社, 1989.

② 黎红雷. 科学与人性: 当代中国企业文化的两难选择 [J]. 管理世界, 1989 (6): 162-169.

③ 林娜. 中日美三国企业管理差异的社会文化渊源 [J]. 管理世界, 1986 (6): 105.

制度特色、建设模式和建设机制等也加以探讨,还有的对企业文化与思想政治工作这样有本国特色的要素之间的关系加以探讨。总的说来,这个时期的企业文化著作还以普及企业文化知识,总结中国企业文化建设经验为主。进入90年代中后期,研究的视角有所扩展,对合资企业的跨文化管理问题、行业文化问题、国家间企业文化的比较问题等加以关注。这个时期,企业文化研究还停留在相对粗浅的阶段,这些研究多是以介绍和探讨企业文化的意义及企业文化与社会文化、企业创新等的辩证关系为主,真正有理论根据的定性研究和规范的实证研究为数甚少。^①当然,也有一些学者尝试着开展了实证研究。比如,占德干、张炳林借鉴香港学者开发的价值倾向量表,进行了关于中国企业文化构建的一项实证性研究。^②这项研究对中国企业文化的本质特征加以说明,同时,还指出虽然研究中所有控制变量与企业文化实践都不存在直接的因果关系,但是这些控制变量的综合作用对企业文化实践产生了很大的影响。

伴随着国内外学术交流的增多,进入20世纪90年代末期,企业文化理论研究开始呈现出新的特点,为后来理论研究的快速发展打下了基础。1998年,王重明等引进了台湾学者企业文化方面的研究成果,不但将港台学者与霍夫斯泰德一脉相承的定量研究范式引入进来,而且也丰富了中国企业文化研究的心理学视角。1999年,陈春花采用沙因的“整体阐释性”研究方法和分析框架来解释企业文化,并于2001年将其对两家公司的研究成果公开发表。2001年前后,赵琼对比国际企业文化理论的发展,对中国企业文化理论与实践的发展进行总结和反思。这一阶段基本完成了引进国际视角和反思国内发展的任务,为后期研究向多角度和纵深发展拉开了序幕。

3. 21世纪初至今:国内研究与国外发展进程接轨

进入新世纪,企业文化理论研究的发展可以用“突飞猛进”来形容,尤其是2003年之后,更呈现出加速发展的态势。首先,一批国际上主要流派的代表性研究著作被引入国内,有一些还被翻译成中文版本,既夯实了基础理论的深度,又提供了更为开阔的研究视角。其次,企业文化论著和研究文章的数量出现爆炸式的几何级数增长,质量方面也有明显的提升,出现了一批高水平的研究成果。最后,企业文化理论研究在视角选择的多样化、涉猎主题的丰富性、研究方法的规范程度等方面,都有了质的飞跃。国际上企业文化主要的研究流派,无论是早先引入中国的霍夫斯泰德、沙因,还是后来的查特曼、奎恩、卡梅隆和丹尼森等,在国内都能找到一脉相承的研究成果。可以说,国内的企业文化研究与国际发展进程已基本接轨。

21世纪,在我国的企业文化理论研究中,企业文化被定义为企业在较长的经营活动中产生的、影响力较为广泛的独特的管理现象和管理思想。企业文化被认为是一种管理学范畴的概念,是一种企业人格的体现,在某种程度上反映了整个社会的文化。企业的核心竞争力并非源于外部,而是取决于企业文化。企业文化背后所代表的企业精神和企业价值观指导企业的日常经营活动,决定企业的发展方向。在企业文化的构建方面,需要建立学习型组织,注重以人为本,重视员工的心理健康。同时,还应当融合国外优秀企业文化思想,结合我国社会实际之外,更加注重创新。

陈春花在《从理念到行为习惯:企业文化管理》一书中,对我国的企业文化管理有着

^① 赵琼. 对中国企业文化发展的反思 [J]. 广东社会科学, 2001 (3): 110.

^② 占德干, 张炳林. 企业文化构建的实证性研究——对四个不同类型企业的调查与分析 [J]. 管理世界, 1996 (5): 204-210.

这样的总结：在现阶段，人们普遍认识到了企业文化的重要性，但对于其内涵、来源、作用机制等基本问题的认识仍然存在偏差。企业文化常常被混淆为老板文化，或一种空泛的理念和口号。要通过企业文化的建设提升企业的核心竞争力，就必须将其中包含的企业价值观和宗旨转变成共同的行为模式，而非仅仅停留在理念层面。只有将观念落实到行为，最终变成企业员工的行为习惯，才能够使企业文化发挥其应有的作用，获得长久的发展。

| 实践链接 2-4 | 2006 ~ 2020 年中国企业文化建设发展规划纲要（节选）

（二）企业文化建设的总体发展目标

经过 15 年的艰苦努力，使我国的企业文化建设在总体上达到如下目标：大多数企业能够适应经济技术发展趋势和我国社会主义市场经济展要求以及企业做强做优的需要，形成能够内强企业素质，外塑企业形象，持续增强企业凝聚力、竞争力、创新力，既能继承祖国优秀文化传统，又能反映时代精神的有特色、有个性的积极向上的先进企业文化，更好地支撑社会主义文化建设和全面建设小康社会宏伟目标的实现。

（三）企业文化建设的专项发展目标

1. 企业文化理论建设目标

（1）到 2020 年前，构建起完整的中国企业文化理论体系，包括企业文化主体构件、企业纵向亚文化、企业横向亚文化，还有跨文化和形象文化、品牌文化与比较文化。

①企业文化主体构件：包括企业价值观、企业理念、企业愿景、企业精神、企业道德、企业传统、企业形象、企业风尚等。

②企业纵向亚文化：包括创业者和企业家文化、决策层文化、管理层文化、操作层文化等，其中要特别总结和研究创业者和企业家文化及其在企业中的主导作用和巨大辐射力。

③企业横向亚文化：包括战略管理文化、研发文化、产品文化、营销文化、人力资源开发文化、绩效文化、安全文化、服务文化、诚信文化等。

④企业跨文化：企业中、外两种文化或多种文化的协调、整合和交融。

⑤企业形象文化：企业形象包括理念形

象、视觉（标识）形象和行为形象。它和企业文化既是同一的又是各成体系的。这里所说的视觉（标识）形象和行为形象，不只是指人们可以看到的企业的标识和企业人员行为的本身，而主要是它们所体现的文化理念。

⑥品牌文化：品牌文化和企业文化既是同一的也是各成体系的。品牌包括商品品牌和企业品牌。它是企业全体人员长期辛勤劳动、认真服务、努力经营和信守对社会承诺的结晶。品牌的文化价值很大，著名品牌是企业巨大的无形资产。品牌的打造、维护和经营过程，也是品牌文化展现和发展的过程。

⑦企业文化比较：是指中外企业文化比较及不同行业、不同类型企业文化之间的比较等。

（2）深入探索企业文化的形成机制、作用机理、企业文化及同企业绩效的关系，还有企业创业者、领导者与企业文化形成的关联等深层理论问题。企业文化理论建设的成果，应撰写成一批在国内有一定影响的学术专著和经典案例出版。

2. 企业文化功能建设目标

在 2020 年前要培育出一批企业文化功能较强的优秀企业。企业文化功能的大小表现为企业文化力的强弱，只有不断增强企业文化功能，才能达到企业文化建设的目标。优秀企业文化的功能主要有：激励功能、约束功能、凝聚功能、示范功能、育人功能、创新功能、导向功能、塑形功能等。消极的、腐朽的企业文化当然会产生相反的效果。

3. 企业文化队伍建设目标

企业文化建设需要人来做，所以在未来

15年内必须在现有基础上,培育出一批德才兼备的高水平的企业文化建设与管理人才。每个大中型企业都应建立有关企业文化管理的部或室,小型企业也应有专职或兼职的企业文化建设和管理工作者。企业文化工作者,一般都应具有企业文化管理师或高级企业文化管理师称号。这些人员必须既具有企业文化和企业文化方面的理论知识,又具有培育企业文化的运作能力,并应注意不断提高自身的职业素养。

为了培养高水平的企业文化建设人才,除应加强短期培训工作外,还应协助有条件的大学商学院建立和加强企业文化专业;并协助各大学的商学院在2020年以前都能开设有关企业文化的必修课或选修课。

4. 企业文化建设的分类推进目标

全国各地区、各行业、各类型的企业应根据自身情况,加快企业文化建设的进程。这里大致有三种情况:

(1)企业文化建设已有一定基础、成效比较突出的企业,应巩固现有成果,更要注意在总结已有经验的基础上,提升企业文化的高度,发掘企业文化的深度,加大企业文化建设的力度,使企业文化走向成熟和稳定。

(2)企业文化建设已经启动,但成效还不够明显的企业,应进一步提高企业领导班子对

企业文化建设的重视程度,加深全体员工对企业文化的认同感、归属感,强化企业文化的渗透力,并千方百计丰富企业文化建设的内容,充分发挥企业文化对企业经营与发展的促进作用。

(3)企业文化建设尚未启动的企业,应尽快起步。为此,首先要让企业领导层认识到企业文化建设的重要性和紧迫性;并向广大员工宣传灌输企业文化理念、内涵和意义;必要时还应组织专家力量开展企业文化诊断,总结这类企业的企业文化实践,去芜取精,概括提升,构建企业文化体系,并应制定企业文化建设的发展规划。

资料来源:中国企业文化促进会. 2006~2020年中国企业文化建设发展规划纲要[J]. 中国有色建设, 2006(3).

文化点睛:中国企业文化建设发展规划实施已经逾10年,企业文化价值与影响力已经深入工商组织的头脑,涌现了华为、海底捞、阿里巴巴、腾讯等一批因为重视文化成就强大的领先企业。不过对于多数中国企业特别是中小企业而言,企业文化如何从理念落实到行动,让行动成为习惯,让好习惯具有生产力方面,仍然任重道远。

本章小结

要了解企业文化的发展历史,首先需要了解文化和企业文化的内涵。关于文化的概念,人们则在古今中外不同的学科领域提起,众说纷纭。企业文化属于文化的一个层次,其概念自20世纪80年代被提出以来,也是有众多不同的界定。本书认为企业文化是指企业在实践中创建和发展的用以解决企业外部适应和内部整合问题的一套共同价值观、与价值观一致的行为方式,和由这些行为所产生的结果与表现形态。该定义体现了企业文化的系统性、共识性、功能性和根生性的特征。了解不同学者对企业文化的界定,有助于我们了解企业文化研究和实践发

展的背景。与此同时,了解企业文化研究和实践发展的过程,也有助于我们加深对企业文化内涵的理解。

企业文化的兴起,有着其深刻的历史背景。自20世纪以来,西方现代化进程不断加快,伴随着社会道德、理性、信仰面临着挑战和困难,带来了社会大变革中的各种矛盾,构成了企业文化兴起的基本社会背景和生成动力。技术日新月异,管理实践不断出现新的问题,促使人们反思科学管理的局限性,并认识到组织文化在管理过程中的重要性。20世纪80年代,日本企业的成功实践,使得美国乃至全世界的企业管理人员开始了

对企业文化的关注，并由此掀起了企业文化的实践热潮。与此同时，企业文化在中国也不断发展，并在每一阶段呈现不同的发展特点。从日、美企业的比较开始，有关企业文

化的管理理论得到蓬勃发展，并且从对企业文化概念和结构的界定逐渐扩散到多个相关领域，与管理实践紧密结合。

复习思考题

1. 阅读相关书籍，以一家日本企业为例子，论述其企业文化的形成、实践与变化。
2. 阅读相关文献，总结并提出目前企业文化研究领域中的最新理论热点，与以往的理

论进行对比与阐述。

3. 了解华为公司的企业文化发展特点，思考中国企业在成长壮大过程中，如何构建自己的企业文化。

案例分析

百货业的“海底捞”——胖东来

2011年11月2日，胖东来公司宣布：“每家门店每月关门停止营业2天；明年7月后每周停止营业1天；春节期间，年三十至初四停业5天。”据业内人士测算，胖东来在河南省新乡、许昌两地的门店总量为21家，涉及百货、超市，以及数个医药超市，电器、服装超市，如果停业一天，其营业流水的损失在800万元以上。

这就是在零售业中首创每周歇业一天的胖东来商贸集团。1995年，下岗职工于东来带领4名伙伴从20平方米的糖烟酒小店起步，目前胖东来已发展成拥有20多家连锁店，营业面积超过20多万平方米的区域性龙头零售企业。胖东来在河南三线城市占绝对优势。“买东西不到别处，就到胖东来”是许昌老百姓的口头禅。在胖东来商贸集团从许昌扩张至新乡的过程中，河南第一品牌丹尼斯因胖东来商贸集团而关门迁址；世纪联华新乡店直接关门，被卖给胖东来商贸集团，改名胖东来百货。

胖东来的管理中有不少独特之处。人们通常认为，服务业应该全天候响应，但从2012年4月开始，胖东来所有店面每周都歇业一天，从2014年起，员工休4周年假，全年闭店3个月。人们通常认为商业用地寸土寸金，但是胖东来在时代广场的商场在顶楼留出整整一层作为员工活动中心。人们通常认为，不断扩张规模才是成长的标志，但胖东来从2012年开始缩小规模，减少店面

数量，并认为这标志着自己的成熟。胖东来这些独特做法的背后蕴含着怎样的商业逻辑呢？

爱在胖东来——员工篇

“高薪=低成本”是董事长于东来的理念。据称，胖东来百货的店长年薪可达百万元，总监级别年薪可达50万~80万元，保洁员工的工资是同行薪水的2~3倍。中高层干部一人一辆车，一人一栋别墅。对于薪酬待遇，于东来说：“在待遇方面，我从来没有也没认真地算给他们发多少合适，只是考虑他一年能挣多少钱，办多少事，如果能干上几年，挣几万元，在当时盖房、结婚的问题就都能解决了，而且还能孝敬父母一些。”

高薪不是通过加班加点工作换来的，相反，员工每周只能工作40个小时，6点下班必须离开公司，谁要是出现，抓住一次罚款5000元，在此期间必须关闭手机，接通一次，罚款200元。胖东来从制度的形式规定员工每年要陪家人度假。每周必须跟父母吃一次饭，每月必须带家人出去旅游一次，每年强制休假20天。前面的休假制度的目的是让员工更轻松地分享生活的美好。

真正人性化管理的核心是帮助员工和企业一起成长。所以，胖东来对员工的考核要求相当高。比如，五星级工匠水平的员工、停车保安都会涉及英语考核，相关岗位员工对产品的产地、原料、成本、特征都要熟知。

于东来希望员工用爱做事业和工作，创造爱，分享爱，传播爱。他说，我们在胖东来工作、生活的最终目的，不是暂时的物质提升，而是在这个平台上学会快乐地对待自己、爱自己，把自身最美的东西奉献出来让更多的人分享，使我们的平台更长久。

美在胖东来——顾客篇

胖东来用心服务好每一个顾客，从顾客的角度考虑问题。在20世纪90年代假货横行的时候，胖东来首推“真品换真心”，随后率先推出免费干洗、熨烫、缝边，免费修理电器，免费修手表，不满意就退货等服务。就它的免费项目而言，哪怕是从外面其他店买的东西也可以享受。

胖东来视顾客为家人，即使自己吃亏也要让顾客满意。为了给顾客更好的体验，如果顾客对企业服务不满意，可以投诉，当建议核实后，投诉顾客获奖励500元。如果员工犯错了，各级管理层都要负连带责任，且管理层比员工所受的惩罚更重。这就倒逼胖东来全体员工不断优化自己的服务，进而为顾客体验提供更好的制度保障。因为胖东来贴心的服务，所以在每周二闭店前的一天，胖东来的顾客都提前集中购买。

胖东来把商品当成展品。在商场，它不仅仅在销售商品，同时也在传播商品知识和商业文化。在胖东来的所有电子屏幕上播放的都是特意为顾客查找的趣味短片、新闻联播，或者宣传胖东来企业文化的VCR，而任何商业广告都被禁止播放。店内可用于张贴广告的墙面，都是相关产品的普及性知识介绍。如售卖洗衣机的店面旁，你会看到一面从世界第一台洗衣机产生到目前洗衣机在全球发展状况的历史墙。胖东来时代广场还从全国各地搜罗了一批被典藏起来的历史旧物供顾客参观，如电子产品区域，就设有手机、单反机身、镜头等展示区。在胖东来，电梯上放的是工匠视频，商场休息区和厕所展示企业文化方面的信息。于东来在微博上传递更多的是做人做事的价值理念。他希望把商店做成商品的博物馆和商业的罗浮宫，让顾客享受商业之美和艺术之美。胖东来相信，不是仅把商品销售给顾客，而是要把幸

福传递给顾客。

舍在胖东来——经营篇

开放、免费、透明，这些互联网企业的特质在胖东来都一一呈现。胖东来希望做玻璃一样透明的企业，允许企业到卖场自由参观拍照，与员工沟通，并在自己的官网上公开相关的企业经营管理制度的标准和技术性资料。其实胖东来是对自己提出了更高的要求，倒逼自己前进。

当众多企业急于增长、扩张的时候，胖东来却放慢了脚步。2012年，胖东来开始缩小规模，减少店面数量。2014年，于东来在微博上称：未来三年只留时代广场店，其余店均关掉或转让，由此引发了胖东来“批量关店”的风波。一些媒体报道胖东来经营不行了。于东来在给媒体的公开信——《关于控制胖东来企业和团队的规模》中指出，压缩企业规模是因为我们的经营管理能力达不到管理好现在企业的规模，不能保证员工幸福地成长，不能保证企业理念良好地落实，让顾客失望，这更浪费员工的青春。于东来指出，我们追求的不是在这个城市开多少家店，而是让每条街道都形成一种文化。可见，胖东来的关闭店面实际上是一种主动收缩战略。

胖东来比照世界上最优秀的单店，从环境、商品、管理到人员的精神面貌和专业能力，于东来认为自己还差得很远。因此，于东来决定把工作重点放在加强精细化管理上面，通过制度细化来提升每一个胖东来人的综合素质和专业能力。

信在胖东来——管理者篇

董事长于东来对员工一直以“兄弟姐妹”相称，“大哥”“东来哥”是胖东来集团员工对于东来的称谓，就连已离职两年的员工也这么称呼。这个只有小学学历的商人，把创业过程中的种种坎坷在著作中和大家分享，有人对他崇拜得五体投地，说他是少有的善良侠商，也有人对他嗤之以鼻，称其为妄想主义者。

于东来认为，企业文化代表企业的性格，把企业中每个人优秀的一面、善良的一

面和过去的经验教训汇集起来,经过整理、提炼,形成特色,就像信仰一样,引领着大家往好的方面发展。

对于企业发展,于东来指出,在功利思想主导的社会中,人们只知道大才是价值和成功。其实,真正能恒久的反而是小而美的精细化文化。做企业的意义,就是让我们从自卑的奴性文化追求内心勇敢、坦诚、自由的个性文化。

“真实的胖东来应该是一个布道的平台,而非一家经商的企业。”于东来给胖东来的定位是修道院,给自己的定位则是爱的布道者:“胖东来就像修道院一样,不断修正自

身的不足,向社会传播着更多的爱。”“我们不光让员工学会怎么去挣钱,更多地要让员工学会怎么做人、做事,理解生命,理解生活,然后去更好地安排自己的生活。”

资料来源:1.周勇.商业创新案例[M].上海:立信会计出版社,2016:12-15.

2.于东来.心向阳光[N].2015:28-29,224-225,http://www.xcpdl.cn/fenxiang/down/xinxiang yangguang.pdf.

讨论题

- 1.你认为胖东来高薪、休年假、免费服务、关闭门店等行为背后的文化逻辑是什么?
- 2.如果你是胖东来的一名员工,你愿意到这家企业工作吗?为什么?

参考文献

- [1] Harold Koontz. The Management Theory Jungle Revisited[J]. Academy of Management Review, 1980, 5(2): 175-187.
- [2] G Hofstede, B Neuijen, D D Ohayv, et al. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases[J]. Administrative Science Quarterly, 1990(35): 286-316.
- [3] 弗莱蒙特 E 卡斯特,詹姆斯 E 罗森茨韦克.组织与管理:系统方法与权变方法(原书第4版)[M].傅严,等译.北京:中国社会科学出版社,2000.
- [4] 大卫·雷·格里芬.后现代精神[M].王成兵,译.北京:中央编译出版社,1998.
- [5] 张羿.后现代企业与管理革命[M].昆明:云南人民出版社,2004.
- [6] 斯图尔纳·克雷纳.管理百年[M].邱琼,钟秀斌,陈避芳,译.海口:海南出版社,2003.
- [7] 彼得·杜拉克.21世纪的管理挑战[M].刘毓玲,译.北京:三联书店,2000.
- [8] 彼得·德鲁克.公司的概念(珍藏版)[M].慕凤丽,译.北京:机械工业出版社,2009.
- [9] 韩巍.基于文化的企业及企业集团管理行为研究[M].北京:机械工业出版社,2004.
- [10] 石伟.组织文化[M].上海:复旦大学出版社,2005.
- [11] 郑伯熏.组织文化研究之回顾与前瞻[J].应用心理学研究(台湾),2003(20): 83-114.
- [12] 韩巍.基于文化的企业及企业集团管理行为研究[M].北京:机械工业出版社,2004.
- [13] 张德,刘冀生.中国企业文化——现在与未来[M].北京:中国商业出版社,1991.
- [14] 赵泽林.21世纪企业文化发展的六大趋势[J].中外企业文化,2001(9).
- [15] 丹尼尔 A 雷恩.管理思想的演变[M].李柱流,等译.北京:中国社会科学出版社,1997.
- [16] 王重鸣,等.海峡两岸之企业文化[M].台北:远流出版公司,1998.
- [17] 陈春花.企业文化的改造与创新[J].北京大学学报:哲社版,1999(3): 52-57.
- [18] 陈春花.企业文化塑造[M].广东经济出版社,2001.
- [19] 陈春花.企业文化管理[M].广州:华南理工大学出版社,2007.
- [20] 彼得·德鲁克.管理:使命、责任、实务(责任篇)[M].王永贵,译.北京:机械工业出版社,2007.
- [21] 成志明,张近东.破解千亿级企业的管理难题[J].企业研究,2011(13): 35-44.
- [22] 傅幼玲.人文关怀与企业文化建设——以

- 华为企业文化为例[J]. 商场现代化, 2011(11): 54-55.
- [23] 陈春花. 从理念到行为习惯——企业文化管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2011.
- [24] 陆彤. 从中美文化差异看海底捞的“水土不服”[J]. 中国商贸, 2015(03): 181-185.
- [25] 段皎宇. 海底捞美国水土不服 只获 2.5 星差评. 2013-09-27. <http://finance.sina.com.cn/zl/international/20130927/091416868872.shtml>.
- [26] 公司介绍. 海底捞官网, 2017-05-02. <http://www.haidilao.com/index.php?m=content&c=index&a=lists&catid=65>.
- [27] 刘琼. 海底捞: 创新服务捞出“回头客”的利润[N]. 第一财经日报, 2010-09-21. <http://business.sohu.com/20100921/n275176212.shtml>.
- [28] 王水嫩. 企业文化理论与实务[M]. 2版. 北京: 北京大学出版社, 2015: 10-15.
- [29] 王成荣. 企业文化学教程[M]. 2版. 北京: 中国人民大学出版社, 2009: 26-27.
- [30] 周勇. 商业创新案例[M]. 上海: 立信会计出版社, 2016: 12-15.
- [31] 于东来. 心向阳光[N]. 2015: 28-29, 224-225. <http://www.xcpdl.cn/fenxiang/down/xinxiangyangguang.pdf>.

第3章 企业文化理论精要

学习目标

- ☑ 了解相关学科对企业文化研究的基础性贡献与影响
- ☑ 了解企业文化的相关理念
- ☑ 掌握企业文化的要素构成
- ☑ 掌握企业文化的层次结构



引例

苏宁的企业文化：强调个人价值

“企业文化的基础是利益创造和利益分配的机制，是企业的价值和员工个人价值的结合方式，树立企业在社会上的价值理念，让社会认同，让员工认同，把企业的价值观转化为员工个人的价值观，是苏宁企业文化建设的核心内容。”苏宁电器集团董事长张近东表示。

在苏宁的企业文化中有这么一条：“做百年苏宁，国家、企业、员工，利益共享。”张近东曾说：“纵观民营企业的发展历程，以我个人的实践体会来看，原始积累的创业发展靠个人奋斗，形成规模化的发展靠机遇和管理，而实现可持续的规模化发展则靠企业文化。”

在企业文化建设上，苏宁把企业的服务观定位为：“至真至诚，苏宁服务。服务是苏宁的唯一产品，顾客满意是苏宁服务的终极目标。”

张近东曾表示，苏宁的企业文化的基本观点是，不讲员工个人价值回报是虚无的企业文化，而一味地强调个人的作用和价值则是危险的企业文化。张近东认为，苏宁是依靠很好的团队协同作战，并不是依靠一两个人，员工的事业心、对企业的忠诚度是苏宁的首要问题，员工服务于企业，企业服务于社会，企业通过社会的回报来回报员工，员工通过企业的利益来实现个人的利益，这是苏宁电器企业文化的价值观。

张近东认为，苏宁的企业文化的价值观有三个显著特点：一是允许突出个人价值，但是个人价值必须得到企业和团队的认同，并且要通过团队的努力得到实现；二是允许提出个人待遇，但是不允许通过和他人的比较来衡量自己的待遇；三是允许满足个人的利益，但是不允许通过损害企业利益来满足个人的利益。可见，苏宁看重让员工获取长远的价值。

张近东认为，不管什么性质的企业，当形成一定规模以后都面临着授权与监督、分

工与协调、激励与约束等共性问题，解决这些问题的根本出路是依靠科学的制度建设和管理制度，但制度再好最终还要靠人来执行，企业如何整合好人际关系，则需要依靠企业文化来解决。

在扩张的同时，新人的涌入使企业文化面临被冲击的风险，苏宁认为应采取“新人走老店，老人开新店，新老团队打散混编，才能加速新老店的融合”的方式。在员工队伍的组建中，苏宁要求所有业务体系必须有自己的内核，而这个内核是一批可靠的老员工；对于新人如何适应企业的问题，只要有人员沟通交流就有企业文化传播。

资料来源：苏宁的企业文化：强调个人价值[J/OL]. 中外管理, 2016-04-21. <http://www.zwgl.com.cn/cn/64-015718.html>.

3.1 企业文化理念论

3.1.1 文化差异说

1980年，荷兰文化协作研究所所长霍夫斯泰德，根据他对40个国家的企业工作人员所做的大量问卷调查，写了《文化的结局》(*Culture's Consequences: International Difference in Work-related Value*)一书，提出了能够对企业管理产生重大影响的文化差异的四个指标，即权力差距可接受程度、防止不肯定性的迫切程度、个人主义与集体主义以及男性化与女性化。霍夫斯泰德认为，这四种文化指标或因素对于管理中的领导方式、组织结构和激励内容，将产生巨大影响。之后，霍夫斯泰德又结合中国文化的特点，加入了“长期、短期导向”这一指标。

首先，对企业领导方式影响最大的因素是个人主义与集体主义、权力差距可接受程度。霍夫斯泰德认为，美国是个人主义最高的国家，因此美国的领导理论以领导者追求个人利益为基点，然而美国的领导理论并不适用于第三世界各国，因为这些国家属集体主义社会，职工关心群体，希望从群体中得到保障，并且愿意以对群体的忠诚为酬报，而权力差距可接受程度直接影响到实现职工参与管理的情况。法国和比利时的权力差距可接受程度很高，因此人们通常没有参与管理的要求，而美国的权力差距可接受程度处于中间状态，因此企业中存在参与管理，但有一定的限度。

其次，对企业组织结构影响最大的因素是权力差距可接受程度和防止不肯定性的迫切程度。这是因为组织的主要功能，就是分配权力以及减少或防止经营中的不确定性。法国的权力差距可接受程度较大，又迫切要求防止不肯定性，因此倾向于“金字塔”式的传统层次结构。德国虽有较强的防止不肯定性的心理，但权力差距可接受程度较小，因此注重规章制度。美国、荷兰、瑞士等国的权力差距可接受程度处于中间状态，因此在这类国家中各种组织并存。

最后，对企业激励内容影响最大的因素，是个人主义与集体主义、防止不肯定性的迫切程度和男性化与女性化。对于美国这样个人主义程度很高的国家，激励方法多从个人出发，以个人的自我实现和个人获得尊严作为激励的主要内容。而对于日本这样集体主义程度较高的国家，激励就需要着眼于个人与集体的关系，过分奖励个人往往行不通。美国人倾向于“男性化”，所以适于将风险性目标或高竞争性任务作为激励的内容。日本和法国虽然也倾向“男性化”，但防止不肯定性的心理较强，因此分配一种无危险、安全的工作岗位就成了激励因素。荷兰和北欧各国的价值观倾向于“女性化”，防止不肯定性的心理又较

强，因此应以维护良好的人际关系作为激励因素。

通过大量研究，霍夫斯泰德得出了这样的结论：管理不是处理具体的东西，而是处理对人有意义的“信号”。这种信号是在家庭、学校、社会等文化背景下形成的，因此文化渗透于管理和组织的全过程。他还指出，现代管理产生于美国，第二次世界大战后的所有管理文献几乎都由美国主宰，但美国有其独特的文化，它的管理理论和经验对其他国家不完全适用。^①

3.1.2 文化软实力说

知识经济的到来强化了知识的重要性，从而也使文化的重要力量为世人所瞩目。美国哈佛大学教授约瑟夫·S·奈在2005年出版的《软力量：世界政坛成功之道》一书中，首先提出“软实力”的概念。他认为，软实力是国家通过自己的吸引力来实现发展目标，而不是靠武力报复以及经济制裁，它产生于一个国家的文化吸引力、政治行为准则和良性对外政策。关于文化软实力，约瑟夫·S·奈在《软力量：世界政坛成功之道》中也做了阐述：它是指一个国家维护和实现国家利益的决策与行动的能力，其力量源泉是基于该国在国际社会的文化认同感而产生的亲和力、吸引力、影响力和凝聚力。他认为，文化软实力的最大价值在于，可以用自己的文化和价值体制塑造、规范世界秩序，而不需要诉诸武力和经济制裁。^②后来，有学者把软实力引申应用于企业层面，提出了“企业软实力”。企业软实力是相对于产品、财力、技术专利、机器设备等企业硬实力而言的，是指企业以直接诉诸心灵的方式，对外占领利益相关方的心灵，对内依靠运用员工心智能量以达到企业目标的能力，表现为企业的经营理念、行为规范、价值观和企业文化、创新能力、履行社会责任和环境责任的程度、员工的凝聚力、企业商誉、品牌号召力等形式。^③

所谓企业文化软实力，也即一个企业的文化软实力，是指一个企业在一定的社会经济文化环境中，为谋求自身的生存发展而在长期的生产经营实践活动中而形成的，基于该企业在商业与社会中的文化认同感而产生的亲和力、感召力、吸引力、凝聚力和竞争力。从中可以看出，基于企业精神、最高目标、价值体系、基本信念而产生的凝聚力，基于道德行为准则、社会责任、经营形象而产生的影响力，基于经营方式、企业优势、管理机制而产生的竞争力等，共同构成了企业文化软实力的总和。

根据以往将企业文化划分为精神文化、制度文化、行为文化以及物质文化四个层次，秦德智等（2013）将企业文化软实力界定为精神力、制度力、行为力、物质力四种。^④其中，精神力包含企业精神、企业哲学和企业道德；制度力包含企业制度与管理、企业组织机构以及企业民主；行为力包含企业素质、企业风格和企业影响力；物质力包含企业形象、企业环境和企业业绩目标等。唐晓鑫（2017）认为企业文化软实力是由六部分构成的，具体包括体制文化、精神文化、价值理念、物质文化、管理文化和人文环境。^⑤其中，体制文化一般指企业的制度环境所形成的文化氛围，如企业的行为规章制度、薪资制度、激励

① 罗长海. 企业文化学 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1991.

② 约瑟夫·奈. 软力量: 世界政坛成功之道 [M]. 北京: 东方出版社, 2005.

③ 朱孔来, 马宗国. 国内外软实力研究现状综述及未来展望 [J]. 济南大学学报: 社会科学版, 2010 (6): 56.

④ 秦德智, 秦超, 蒋成程. 企业文化软实力与核心竞争力研究 [J]. 科技进步与对策 2013 (14): 95-98.

⑤ 唐晓鑫. 企业文化软实力与核心竞争力研究 [J]. 商业经济, 2017 (01): 129-131.

体制等，是对组织行为规范和人员管理的集中体现；精神文化是指基于物质文化而上升为人们所特有的意识形态；价值理念一般包括人才理念、资源理念、安全理念、创新理念、风险理念、发展理念、学习理念等；物质文化是指为了满足社会生产和人类生存所创造的物质产品以及表现出来的文化，一般包括衣、食、住、行等多个要素，通常是指产品和服务两个方面；管理文化一般是指管理哲学、管理理念、管理形态以及管理模式；人文环境一般是指利益共同体的观念、信仰、生活环境、工作环境、工作和生活态度等，主要是人为形成的，但具有社会性。

企业文化软实力虽然不断地变化，但它是对企业核心竞争力最持久的影响因素。它通过引导企业员工的共同奋斗目标拉动企业组织的凝聚力和活力，使之形成核心价值观，拥有共同的行为准则和工作理念，打造强有力的利益共同体，这对企业的核心竞争力提升有促进作用。所以，企业的核心竞争力离不开文化软实力，企业需要文化的支撑和引导，一旦失去文化，就等同企业失去了灵魂，更无竞争力可言，所以核心竞争力依赖于文化竞争力，两者密不可分。

首先，文化软实力是核心竞争力的组成部分，核心竞争力需要文化软实力的支持。随着知识经济时代的到来、企业间竞争侧重点的变化以及企业自身环境的变化，要求知识、品牌、文化等软资源发挥越来越重要的作用。

其次，企业管理创新与经营理念依赖于企业文化软实力。企业文化软实力是企业核心竞争力的知识形态和精神内涵，是形成企业核心竞争力的约束和规范机制。企业文化软实力是企业发展的内在驱动力，是企业可持续发展的动因，其表现形式会约束和影响企业核心竞争力的表现形式。

最后，企业文化软实力能促进核心竞争力的提升。企业核心竞争力要素包括环境条件、资源优势、技术创新、组织协调以及企业文化，这五个要素都与企业文化密切相关。竞争力是企业文化力的物质表现形式和价值评价指标，因此企业文化软实力的提升，无疑会推动核心竞争力的提高。

3.1.3 价值观管理

休·戴维森在《承诺：企业愿景与价值观管理》中提出了价值观管理理论的基本观点：一个组织需要通过确立强有力的愿景和价值观并发挥它们在实践中作用，构建起利益相关者之间的承诺，形成承诺型组织。而在一个组织中，最重要的利益相关者是客户、出资者和员工。因此，通过价值观管理构建的承诺型组织的基本框架为：忠诚的客户 + 满意的出资者 + 高度激发的员工。在价值观管理中，描述愿景和价值观仅仅是开始，要想让愿景和价值观发挥作用，95%的精力要放在实施上。

愿景是一个组织的发展目标，引领着组织的未来发展和战略定位。有很多组织自称有明确的愿景，但这些愿景都称不上真正的愿景，甚至有的组织或许已经幸存了几十年而没有真正的愿景，这种组织最终将走进死胡同。在戴维森看来，有些组织知道没有愿景但不愿意承认这一点，有些组织是没有愿景而自以为已经具备。

许多组织都相信价值观是“好东西”，有助于招聘新人，能够为年度报告提供有用的素材。组织成员除非亲身实践价值观，否则就无法得到提升。如果严重违背价值观，那么他们就会被解雇。价值观和绩效是相互融合的，而不是相互对立的。一旦价值观转化为具体

可衡量的实践和个人目标，它们就变得非常牢固而具体，因为它们将深刻地影响绩效评估、报酬、晋升和解雇。

很多愿景与价值观往往只是轻轻浮在事务表面，只产生一点点的影响，接着便慢慢散去，最终被人们遗忘。它们没有深深地在组织里扎下根。戴维森指出美国公司成绩出众的主要原因在于“它们成功地构建了体系来将愿景与价值观转化为战略和实践”。^①创始人或他们著名的继承人经常在组织中获得传奇性的地位。他们的愿景和价值观往往是独具特色的，并获得了大家的理解与广泛认同。个人声望与得到共鸣的愿景的结合能产生强大的植入力量。

愿景与价值观覆灭的故事不断产生，相当多的高层管理人员努力想让愿景和价值观发挥作用，但最终失败了。在使愿景与价值观发挥作用并形成承诺型组织的过程中，一些组织领导者严重低估了需要跨越的障碍。他们以为这个过程就像是操纵着组织在平缓下斜的笔直道路上行进。要克服这些障碍，组织在形成愿景与价值观的过程中必须投入尽可能多的时间。一旦在组织中扎下根，它们就能自我驱动。领导者不仅要为愿景与价值观忠诚，还要采取具体的行动来加以落实。导致愿景与价值观程序失败的原因主要有：

(1) 愿景。价值观与三类主要的利益相关者之间存在冲突。戴维森指出，如果愿景与价值观没有和三类利益相关者，即客户、员工和资源提供者联合起来，三类利益相关者之间将相互“碰撞并摔倒”。要取得成功，愿景与价值观必须满足这三者所有的要求。

(2) 错误的时机。在某些情况下，组织必须马上引入新的愿景与价值观。在另外一些情况下，更好的则是等几年，然后逐渐地引入它们。如果组织需要新的愿景与价值观，应该挑选出高层管理人员，变革组织结构并削减成本等，然后新的愿景与价值观才能够被引入一个积极的环境中。

(3) 有缺陷的愿景。善意而有智慧的人常常形成一些让人犯困的愿景。如果愿景是有缺陷的，它将永远无法实现。

(4) 不能创造竞争优势的价值观。要汇编出一系列听起来很好并得到每个人同意的价值观很容易，这恰恰是很多组织所做的，也是有这么多盲目的价值观的原因。这样的做法完全是浪费时间。

(5) 缺乏磋商。要使愿景与价值观发挥积极的作用，就需要咨询组织中所有的员工，让他们参与进来，然而有灵感的领导还是必需的。毕竟愿景的形成是从最高层开始，也是在那里完成的。

(6) 相互矛盾的信息。一些组织在宣传新的价值观上付出了很高的成本，但从来没有改变过那些根深蒂固的行为。这样的矛盾使失败不可避免，而组织只有改变实践方式才可能取得成功。

(7) 单项的沟通。沟通的最好方式是努力倾听，并准备改变自身的行动以证明你已经理解了别人所说的话。

(8) 没有把愿景与价值观转化为具体行动。形成一套获得一致认同的愿景与价值观，仅仅是迈出了开始的第一步，挑战与收益均来自将它们转化为每天的决策与具体的行为。“要使愿景与价值观发挥作用没有特别的处方，95%要依靠执行。”

(9) 高层管理者不以身作则。一些高层管理人员认为价值观是为其他人准备的，不需

^① 休·戴维森. 承诺：企业愿景与价值观管理 [M]. 廉晓红，等译. 北京：中信出版社，2004：161.

要亲自应用到自己身上。另一些人则完全不与普通人接触，而这些普通人正是他们的客户与员工。如果高层管理人员没有坚定地相信并遵循愿景与价值观行事，那么组织根本没有成功的机会。因此，领导者要确保他们所有的高层管理人员是真正的“信徒”，并能通过言论与实际行动将信条渗透给其他人。

(10) 缺乏后续的结果。如果愿景与价值观没有体现在人员评估的奖励体系中，也没能成为任何晋升决策的不可避免的考查部分，那么它们将不能发挥作用。后续的结果应该与奖惩机制相联系，确保对愿景与价值观支持的行为将得到应有的奖励，而严重的违规行为将受到必要的惩罚。

(11) 不充分的衡量。愿景与价值观往往是不可衡量的，也是没有得到过衡量的。第一步，组织应该使衡量确实可行，第二步要确保衡量可以实际进行。

(12) 太多“红色的人”。“红色的人”是指顽固者、否定者和怀疑者。太多“红色的人”意味着组织内对变革存在着太多的阻碍。如果阻碍愿景和价值观变革的“红色的人”达到一定的数量，那么愿景和价值观变革将困难重重，必须转变或开除这些“红色的人”，才能有大量的支持者，愿景和价值观的变革才能顺利进行。

| 实践链接 3-1 | 企业价值观的六个问题

当人们试图探索新东方和阿里巴巴的成功之道的时候，可以看到新东方的精神、阿里巴巴的“天条”所具有的决定性的作用，俞敏洪和马云所努力维护的正是企业核心价值观，是企业所有成员必须遵守的宗旨。按照威廉·大内的见解，一家企业的宗旨必须包括：①组织目标；②组织的作业程序；③组织的社会和经济环境对组织所产生的限制条件。我们可以从细分的角度更好地理解企业核心价值观对于每一个关键的环节的影响和作用。利润是一家企业必须实现的目标；顾客是企业得以存在的根本原因；成长必须考量企业自身的能力以及所处的环境；企业如何看待员工，会影响到员工是否能够真正有效地发挥作用，并在自己的行动中体现企业的核心价值观；管理活动贯穿企业整个系统，而这些活动是最能直接反映企

业的核心价值观的；企业要明确自己的公民身份，要勇于对社会承担义务。

每一家企业的核心价值观会有不同的表达方式，但是其核心的内容需要包含对上面六个方面的问题的回答。对于这六个问题的不同的取向，可以判断一家公司的核心价值观；借助于企业价值观明确的价值判断，企业可以界定什么样的盈利才是企业所追求的盈利。

资料来源：陈春花. 解读企业核心价值观. 春暖花开微信公众号, 2015-07.

文化点睛：价值观赋予企业精神的感召力，但价值观管理能否成功，至少包括两个能力：一是价值观内容的能力与魅力，正如陈春花教授所指出的六个方面的问题；二是价值观的行动力，这就涉及戴维森所指出的愿景与价值观程序运作的12条“戒律”。

3.2 企业文化要素论

关于企业文化要素，有多种研究视角与结论，最有代表性的是迪尔和肯尼迪提出的五要素说、河野丰弘的七要素说，以及汤姆·彼得斯的八要素说。

3.2.1 迪尔和肯尼迪的五要素说

1981年，迪尔和肯尼迪曾用通俗的语言展现了他们所看到的企业文化现象。正是通过他们所描述的五种基本要素，人们形象地认识了企业文化，也了解到通过这五种基本要素建设企业文化的过程。今天，人们对于企业文化的要素有了更多的理解，但多数都源于最初的“企业文化五要素说”。

1. 企业价值观

企业价值观是企业文化的核心要素。它旗帜鲜明地表明了企业倡导什么，反对什么。企业价值观是企业文化各要素的“酵母剂”，企业的英雄人物、典礼仪式及文化网络都是从中衍生、引申出来的，反过来，它们的作用也在于维护、传播及强化企业价值观。

企业的价值观可以以核心价值观、企业精神、企业经营哲学、企业道德观等多种形式表现出来。核心价值观相对容易理解，就是企业价值观体系的高度概括和总结，它可以是几个关键词，也可以是一句话，表现形式较为灵活。例如，宝洁公司的核心价值观是领导才能、主人翁精神。企业精神是一个较宽泛的概念，是指企业为实现自己的价值，在长期的经营管理过程中所形成的一种人格化的理念和风范，包括一家企业所应具有的企业传统、时代意识、基本信念、理念、道德品质，如同仁堂的“同修仁德，济世养生”，全聚德的“全而无缺、聚而不散、仁德至上”，三一集团的企业精神“自强不息，产业报国”。经营哲学是指企业经过长期经营实践的探索总结得来的，关于企业经营目标，企业存在价值与意义，企业相关主体间、企业中人与物关系的最高精神和指导思想。例如，华为的经营哲学是“灰度”。企业道德观是指在企业生产经营管理活动中形成的关于善与恶、公正与偏私、光荣与耻辱、诚实与虚伪、正义与非正义、美与丑等的观念表述。其中，职业道德是企业道德的重要支撑点。

企业价值观的确立是企业决定其性质、目标、经营方式和角色时做出的选择，是企业经营成功经验的历史积累，决定了企业的经营性质和发展方向，既构成企业内部成员的行为准则，又体现了企业一切行为和活动所追求的理想境界。其在企业的经营活动过程中的作用体现在：导向作用、决定作用、支柱作用、规范作用、激励作用、整合作用以及培育作用七个方面。很多管理专家认为，最佳企业的成功经验之一，就是企业领导人对于企业的奋斗目标都十分清楚，而且极为重视价值观的形成过程。正如彼得斯和沃特曼在《追求卓越》一书中指出的：“我们研究的所有优秀公司都很清楚它们主张什么，并认真建立且形成了公司的价值准则。事实上，如果一家公司缺乏明确的价值准则或价值观念不正确，我们很怀疑它是否有可能获得经营上的成功。”

2. 英雄人物

英雄人物是企业文化的人格化要素，既是企业价值观的人格化体现，又是企业形象的象征，是企业员工行为模仿效法和学习的具体典范。英雄人物之所以重要，是因为他们能够在组织内部有着持久的魅力。如托马斯·沃森在IBM的价值观至今仍在他们所构建的组织中提供精神凝聚力。

现代社会心理学的研究证明，任何人都有一种在群体中出人头地的强烈愿望。企业可以利用员工的这一心理机制，促使他们将强烈愿望转化成为具体的行为过程。这是企业创造文化的一个有效途径。在现实中，许多优秀的企业都十分重视树立能够体现企业价值观的英雄模范人物，通过这些英雄人物向其他成员宣传提倡和鼓励的东西。企业的英雄人物

通常具有如下标准：他们是企业价值观的化身，是企业的支柱和希望，应具有不可动摇的个性和作风；他们的行为虽然超乎寻常，但离常人并不遥远，他们往往向人们显示“成功是人们力所能及的”；他们的行为可以起到提升员工责任感的作用。

(1) 创业式英雄人物。企业英雄人物的一种类型是与企业一起诞生的“创业英雄”，或者叫作“共生英雄”。这些创办企业的英雄人物通常有着远大的抱负和不屈不挠的实干精神。史蒂夫·乔布斯就是这样的传奇英雄，他曾经是“计算机狂人”，也曾被评为最成功的管理者。他几经起伏，依然屹立不倒，创造了“苹果”奇迹。21岁的乔布斯在自家的车库里成立了苹果公司，制造了世界上首台个人电脑。9年后，他被自己聘请的CEO赶出了苹果，选择发展3D电脑动画公司，历经10年获得巨大成功，他因此成为迪士尼的最大股东。时隔12年之后的他重回已经濒临绝境的“苹果”，苹果公司一片欢腾，欢迎他们最伟大的天才归来。乔布斯上任时，苹果公司的亏损高达10亿美元，他大刀阔斧地进行改革，一年后却奇迹般地盈利3.09亿美元。乔布斯成为一个奇迹，他总是给人以不断的惊喜，无论是开始还是后来，他天才般的电脑天赋、平易近人的处世风格、绝妙的创意脑筋、伟大的目标、处变不惊的领导风范，这些筑就了苹果企业文化的核心内容。苹果公司的雇员对他的崇敬简直就是一种宗教般的狂热，雇员甚至对外面的人说：我为乔布斯工作！

(2) 造就的英雄人物。企业英雄人物的另一种类型，则是企业在特定环境中精心“塑造出来”的英雄，或者叫作“造就的英雄”。他们在企业内部的行为常常无形地为企业员工设定了一定的行为标准与规范，树立了坚定的理想与信念。而在企业外部，英雄人物是企业形象的缩影，他面向社会宣传企业所持的理念、追求与希望。所有这一切，都是因为企业英雄人物的所作所为体现了他们对企业的高度责任感和企业自身的价值观体系。

这种造就的英雄，是在企业的特定时势下产生的，成为某个时代的代表。比如，大庆油田的王进喜，当时还只是一个普通的钻井工人，肩负着摆脱“贫油国”帽子的使命，发扬艰苦奋斗的拼搏精神，不断刷新当时世界水平的钻井指标。看到他仅用了6天的时间，就钻井900多米，打成了大庆荒原上的第一口油井，当地人感动地说：“王进喜哪里是在打井，他分明是在拼命啊！”在事故突发的时候，有伤在身且拄着拐杖的王进喜纵身跳进了泥浆，用身体去搅拦泥浆，钻机被保住了，王进喜的身上手上却被碱性很强的泥浆烧起了大泡。人们夸赞道：“王队长真是一个铁人啊！”在当时条件异常艰苦、石油大会战的背景下，王进喜被塑造成大庆油田的英雄。

3. 典礼与仪式

典礼与仪式，是人类社会文化的外在表现形式之一，是文化的重要组成部分。它在日常生活中经常反复出现，并具有人人知晓而又没有明文规定的特点。它不是可有可无的，而是企业持续经营所表现出来的程序化并显示凝聚力的文化因素。企业通过按一定标准和程序组织的典礼与仪式，向员工和社会各界说明企业的价值观与办事程序、工作规范，使企业员工增加自我价值感和尊严。这一切都体现了企业管理者对理想境界的追求和对事物的判断标准。

仪式作为企业活动的重要组成部分，可以促使企业员工相互了解、上下沟通、增进感情。仪式重复着企业的价值观，从而使员工沉浸在其中，对员工进行潜移默化的价值观教育，并营造一个完整的企业文化氛围。它还可以使职工体会到每一个仪式的内涵，消除企业内部的混乱，建立起秩序。比如，平安保险公司的“晨会”仪式，面向社会展示了他们向社会出售的不仅仅是保险，而是一种承诺和责任。企业的仪式并无固定的模式，员工的

招聘和解聘、特殊的日子、奖励方式、会议、企业庆典等，都可以发展成为某种具有特殊意义的仪式，引导和规范员工的行为方式，以生动的形式来宣传公司的理念和价值观。

典礼是企业特殊庆祝与纪念活动中所使用的、加以文化性铺张与渲染的仪式，以帮助企业庆祝其英雄人物和重大可纪念性事件。典礼使企业文化在得到升华的情况下展示在职工的面前，并为他们提供难以忘怀的体验。庆祝活动为员工提供家庭式的工作环境，让他们在工作之余不忘乐趣；庆祝使员工知道什么是最重要的，而表彰和纪念一些对企业有卓越贡献的人，可以确保企业获得预期的效果和所希望的行为模式。如东芝公司对优秀员工表彰的典礼，就寓含了公司对员工及家属的价值认可与关爱，以此来鼓励他们对公司的高度责任感和执着的追求。美国的西南航空公司每隔两个月就会表彰 10 ~ 12 名优秀的员工。此外，该公司还设计了“领导奖”“社区关系特别奖”“好邻居奖”“幽默奖”等，以表彰在某一方面做出贡献或表现出众的员工。这些活动让员工切实感受到了自己的价值，切实意识到了自己应该去做什么。

中国的企业走向世界，必须注意企业经营中的日常礼仪，必须具备国际化的意识，既保存中华民族的传统文化与习俗，又必须与国际接轨。为此，对一些成功企业典礼仪式的借鉴，以及形成适合本企业特色的典礼仪式，必须引起高度的重视。一些优秀的企业的日常仪式有：问候仪式、赏识仪式、工作仪式、管理仪式、象征企业特殊里程的庆典、研讨会或年会及日常的各种聚餐等。正因为典礼与仪式是企业价值观的体现，所以它们并不完全是自生自灭的东西。它们的形成离不开企业家自觉的提倡，员工自觉的与反复的执行，以及历代相传、积久而成的自发力量。

4. 文化网络

文化网络是企业文化要素中的渠道要素，是指企业内部以轶事、故事、机密、猜测等形式来传播信息的非正式渠道，这在一定程度上可以理解为企业的非正式沟通网络。企业中的非正式组织是由于组织成员的感情和动机上的需要而形成的，所以其沟通渠道是通过企业内的各种社会关系（而这种社会关系又常常会超越组织内部固有的单位和层次，由于情趣一致或爱好相似、利益接近与观点相同以及彼此需要等原因而产生）把人们联结在一起，并且依据心理、情感的力量来加以承接。

非正式沟通的网络具有沟通形式不拘一格、不受组织约束与干涉、直接明了、速度快、可以提供正式渠道难以获得的信息等优点，但同时又存在着难以控制，传达的信息有时不够确切，易于失真、曲解，易形成小集团、小圈子和影响人心稳定与团体凝聚力等弊端。所以，企业的文化网络就是在最大限度上发挥非正式沟通渠道的积极作用，抑制其消极作用。例如，中国南方航空公司客舱部通过“春风组”讲故事的形式，把企业的服务理念和价值观既向社会传播，又流行于企业内，得到了广泛的传颂。企业文化的各种信息借助于文化网络在企业各方面的沟通流传，会形成一种特殊的文化氛围，从而为企业内部形成共同价值观、增强企业文化的塑造功能和导向功能发挥促进作用。

5. 企业环境

作为企业文化要素的企业环境，是指企业在与内外部相关主体的作用中，通过主观努力所营造的存在与发展条件。这与迪尔和肯尼迪最初所说的“企业环境”是有区别的，他们当初是想借“企业环境”这个概念，指出人们要根据企业所处的环境来选定企业文化建设的模式，是从企业文化建设的角度来说明企业环境在建设过程中是一个重要的要素。因

此,那里的“企业环境”是指企业“经营所处的极为广阔的社会和业务环境”,包括市场、顾客、竞争者、政府、技术等的状况,而不涉及企业的内部环境。而这里所谈的企业环境,则是指企业文化现象中的一种存在形态,是企业文化的一个组成部分。人是文化创造和发展的主体,企业文化也是相关主体创造和发展出来的。因此,作为企业文化要素的企业环境,强调是由企业主体创造和发展出来的环境,而不是一种单向影响企业主体的外部环境。当然,作为企业文化要素的企业环境与企业文化主体之间存在互动关系。具体而言,就是企业存在于内外部客观环境之中,企业主体通过自己的行为营造了企业内外部环境条件(这就是作为企业文化要素的企业环境),而这种环境条件又会同时对企业及其相关主体产生影响。

企业环境一般可以分为外部环境和内部环境,也称大环境和小环境。企业的外部环境从性质层面上可分为政治环境(主要包括法律环境、政策环境等)、经济环境(主要包括投资环境、市场环境、资源环境、金融环境等)和文化环境(主要指人文环境、教育环境、科技环境等)。此外,还存在着其他划分方式,比如可以按照所处的地域范围来划分。企业的内部环境又分为软环境与硬环境。软环境是指企业内部的人际环境、潜规则等;硬环境主要是指企业的物质环境。

3.2.2 河野丰弘的七要素说

在河野丰弘著的《改造企业文化:如何使企业展现活力》(1988)一书中,提出了企业文化的构成要素。

1. 员工的价值观

组织成员的价值观取决于企业能在多大程度上鼓励员工培养积极进取、勇于挑战、敢于创新和冒险的精神。如果组织对这些问题的处理是给予积极的态度,那么就会引导员工树立积极的价值观,形成充满活力的企业文化。相反,如果组织采取消极的态度,参政议事要讲究排资论辈,不允许员工做出任何新的尝试,那么这种文化只能是没有生气的僵化的企业文化。

2. 情报收集的取向

从情报收集与内部的沟通模式可以区分不同的企业文化特性。如果情报收集是以顾客为导向的,那么企业就会重视顾客的信息反馈,包括外部客户(customers)和内部客户(employees)。因此,该组织的沟通方式是全通道式、网络式结构。管理者能容纳内部的不同意见,允许员工各抒己见,在丰富的沟通形式中消除那些影响企业长期健康发展的不稳定因素。

如果情报收集是以主观意志为导向的,那么企业就不可能重视顾客的反应,尤其是不把内部客户(即员工)的意见和建议当成一回事儿。这就决定了它的沟通渠道是有限的,所有顾客的需要都源于企业主导者的意志。很显然,这种企业文化与现代市场经济发展的要求是不相符的。

3. 构想是否会自发地产生

具有活力的企业鼓励员工积极参与组织运作管理的过程,并为员工提供自由表达意见的机会和环境,常用的方法是脑力激荡法。这种方法是利用产生观念的过程,创造一种进

行决策的程序。在这种企业文化的背景下，员工的创造性是自发产生的，他们积极、自觉地为企业提供具有建设性的意见和建议。

僵化的企业要求员工循规蹈矩，墨守成规，不允许产生有违“常规”的想法和行为。这就容易形成一种观念，即企业的管理属于领导阶层的职权范围，员工只是执行者。在这种氛围的企业文化中，员工对工作的满意度较低，积极性、主动性和创造性都被淹没在毫无生气的生产运作中。

4. 从评价到实行的过程

从评价到实行的过程主要反映在企业对待失败的态度上。充满活力的企业坚信“失败是成功之母”，鼓励员工敢于接受挑战，敢于面对失败，并在失败中寻找成功的道路。在这种文化的影响下，员工勇于创新，富于开拓精神。

僵化的企业害怕失败，害怕挫折，不承认成功的结果源于失败中经验的不断总结。处于这种环境下的员工安于现状，缺乏进取精神。每当遇到挫折，人们急于做的就是寻找辩解的理由，而不是总结经验教训。

5. 员工的互助关系

企业运作的有效性在很大程度上取决于组织成员之间的互动关系，这种关系包括积极与消极的关系，二者之间会因企业文化的变迁而发生转化。从宏观上讲，企业为客户提供产品或服务，向客户提出服务承诺，满足客户的多种需求。客户的需求为企业的生存和发展提供了广阔的市场。这属于外部互动。企业产品、服务、文化的输出是通过人的行为来实现的。客户从企业员工的服务中，享受到企业为社会创造的价值——产品或服务的使用价值和附加值，并通过员工向企业反馈市场的需求信息。员工与客户的关系是外部互动与内部互动的一个界面，从这里我们可以深入到企业的内部。

企业内部的生产运作是由人来完成的，即组织与员工之间也存在着一种互动关系——内部互动。产品的创造、文化的产生都是以人为载体的，通过人的活动，把价值体现在产品或服务上。这种内部互动的基础是信任，组织成员之间的信任程度越高，企业运作的有效性就越高，反之亦反。

在充满活力的企业中，组织成员的互动关系是积极的，上下级之间的距离很短，人与人之间的信任程度很高，组织允许思想独特的人物存在。在僵化的企业文化中，等级观念很强，上下级之间、同僚之间的隔阂很大，人们之间缺乏彼此信任的基础。因此，这种企业文化反映在内部就是低效的内部互动，反映在外部就是消极的外部互动。

6. 员工的忠诚度

在具有活力的企业中，员工对组织的价值观认同程度高，能够采取积极性和建设性的态度，会试图改善目前的环境，具有较高的工作满意度，因此他们对企业的忠诚度也相对较高，不容易因外部环境的变化或诱惑而产生较大的波动。公司在一些重大的事情上敢于起用新人，培养员工的进取心、责任感、冒险和创新的精神，这也是企业价值观的部分体现。人都有自尊心和上进心，因此这种组织的价值观能为多数人所接受。公司的管理层努力营造一种积极的文化氛围，可以加速组织价值观的渗透作用，使员工自觉地通过个人努力去改善环境，增加工作的满意度。

在僵化的企业里，企业文化对弱势群体或普通下属的个人需求、个人价值的实现没有投入足够的注意力。员工的个人需求、个人价值遭到忽视；个人的观点、个人的想法不被

接纳；成员对组织价值观的认同感较低，因此其工作满意程度普遍难以提高，随之产生的就是较低的努力程度、较高的错误率和较高的流动率（见图 3-1）。

由此可见，企业价值观高度的认同感是培养和维持员工忠诚度的一个重要因素。

7. 动机的形态

这里的动机的形态是指责任感，即员工对待工作的态度。我们可以通过克莱顿·奥尔德弗（Clayton Alderfer）的 ERG 理论来分析这个问题。

ERG 理论是马斯洛需求理论的重组，它有三种核心需要：生存（existence）、相互关系（relatedness）和成长（growth）。其中，还包括挫折—倒退维度。该理论认为低层次需要的满足会带来满足较高层次需要的愿望，但同时也认为多种需要作为激励因素可以同时存在，并且满足较高层次需要的努力受挫后会导致需求倒退到较低的层次。

在充满活力的企业中，组织不仅能够为员工提供满足较低层次需要的物质基础，而且能够为员工实现较高层次的需要创造条件。例如，允许经营参与权、工作自主权、意见表达权等的存在，培养员工的成就感，增强员工的责任感，使其由被动地适应组织的要求转化为主动地完善组织的计划，配合实现组织目标。



图 3-1 对工作不满意的反映

资料来源：斯蒂芬·罗宾斯. 组织行为学 [M]. 北京：中国人民大学出版社，1997：156.

3.2.3 彼得斯和沃特曼的八要素说

汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼在其《追求卓越》一书中提道：“管理最大的挑战在于管理‘软性的东西’，特别是文化。因此，领导者若未密切注意所谓的软性要素，终究会沦于失败。”他们给可以称之为“卓越”的企业定了一个标准：能够灵敏地持续应对任何环境变化，拥有这种创新表现的企业就是“卓越企业”。而只有当一个组织由文化主导时，才能真正做到最高程度的自主。因此，汤姆·彼得斯和罗伯特·沃特曼在书中阐述的卓越企业的八大特质，也可以说是优秀企业的文化的八种要素。

1. 崇尚行动

崇尚行动，即偏好行动而不是沉思。卓越的企业在决策过程中或许会进行分析，但并不会因此阻碍行动。这类卓越企业的标准运营程序大多是“执行、修改、再尝试”。多尝试，勇于失败，然后再进行尝试，诀窍在于达成共识，明白哪一种失败是可以接受的，哪一种会导致灾难性的后果，要达到这个程度并不容易。例如，一位 DIGITAL 公司的高级经理人员说：“每当碰到大问题时，我们就让 10 个资深人员在一间办公室里进行为期一周的针对性研究。一旦他们提出答案，我们马上就予以执行。此外，企业非常重视实验。我们不是让 250 个工程师和市场人员孤立地在新产品上研究 15 个月，而是以 5 ~ 25 人为一组，用几周时间，带着一些并不昂贵的样品，在顾客中验证创意的可行性。”

2. 贴近顾客

贴近顾客，即在产品和服务上接近顾客的需求，主要表现在对服务的执着、对质量的执着、开拓合适的市场和倾听用户的意见，特别是把售后服务当成法宝。如果有顾客回来

要求服务，就应当把事情办得尽善尽美。相关人员要对用户的每一条意见都给予迅速的答复。高级管理人员可以越过中层直接同那些负责回答用户来信的下级专业人员定期碰头。企业要经常开展巡回上门服务 and 短期现场服务。一旦产品在用户使用过程中出了问题，就立即派出专家去帮助处理。这是因为卓越的企业是靠用户和市场来驱动的，而不是靠技术来驱动的。

但这可能是最难做到的一点，因为公司要注意的细节多如牛毛，如果顾客包括经销商和极为不理性的一般使用者，那就更会难上加难。尽管如此，宝洁却成功地让公司里的每一个人都和顾客保持密切的联系，并且具备强大的创新能力，这样的技巧也是他们做到基业长青的主要原因。

3. 自主和创新精神

自主创新，即鼓励自治和放松，而不是严密监管。过分集中和正规化往往会扼杀创造性。大企业如果丧失了革新精神，就会走向僵化。要提倡创新、试验、进取、自主，打破常规，培养和支持革新的人员。卓越的企业有对革新起促进作用的信息沟通制度，其结构安排就是从创造革新的人员出发的，尤其是它有时故意使体制设计得有些“漏洞”，使那些到处物色东西的革新人员有空子可钻，得到所需的资源，把事情办成，从而使人人都有成就感。另外，就算企业规模很大，还是要像一家小公司般地运作。组织不过是一群人的组合，而这群人很难与大型的抽象实体建立良好的关系。如果不了解强生、3M、沃尔玛，以及原来的惠普是怎么成功的，只要看看它们如何组织成小型、独立的单位，并以共同的目标和文化规范来整合即可明白。以3M为例，这家公司“积极创新，企业氛围像是由实验室和办公室隔间组成的松散组织，里面有许多热情的发明家和大胆的创业家，正在充分发挥想象力和创造力”。他们不限制每个人的创造力，而是鼓励务实的冒险，支持好的尝试，并且奉行弗莱切·拜伦所说的第九条戒律：“务必要有足够的错误次数”。

4. 以人为本

以人为本，即激励雇员、避免对立情绪。说到员工的重要性，人们都会大谈特谈，可是没有几家公司真正把员工视为不可或缺资产。卓越的企业总是以人为本，把发掘员工的潜能和提高士气视为提高质量与生产力的根本源泉，而不是把资本支出和自动化作为提高质量与生产力的主要源泉。因此，它总是相信人，尊重人，承认每个人的贡献；让职工控制自己的命运，表现和发挥自己的才干，了解公司的经营情况，感到工作有意义、有保障，把公司当成大家庭。公司要靠共同的信念来激励大家，不靠行政命令来管制。就像IBM前任董事长小托马斯·沃森所说的：“IBM有三个简单的理念，我从最重要的讲起：尊重个人，这是一个简单的概念，不过IBM管理层却花很多时间实践这个原则。”德州仪器董事长马克·谢泼德则表示，每个员工都“被视为创意的源头，而不只是一双手而已”。

企业要倡导相信人，尊重每个人的人格，承认每个人的贡献；让员工控制自己的命运，表现和发展自己的才干，了解公司的经营情况，感到工作有意义，把公司当成大家庭；靠大家共同的信念激励大家，不靠行政命令管控。达美航空(Delta Air Lines)倡导“家的感觉”，为了创造“家的感觉”，公司从各个层面为员工着想，使大家有归属感和凝聚力。1982年，该公司员工团结起来，自愿将薪资总额减少3 000万美元，使公司可以买下第一款波音767客机，充分展现出“达美精神”。

5. 亲身实践、价值驱动

价值驱动，即倡导“走动式管理”，保持与员工的紧密联系。对于企业发展而言，最重要的是价值观所体现的精神力量。价值观的形成主要靠领导者的真诚信念和身体力行。卓越企业的价值观往往是定性的、连贯性的，且往往体现了领导的个性。领导所能做出的最大贡献，就是阐明企业的价值观体系，并给它注入生命力，同时要躬亲实践他想培植的那些价值观。这就是说，领导以言教、身教来坚定、树立企业统一的价值观。这里所说的“保持密切的联系”不是指通过电话或者会议的接触，而是他们发自内心的交流和沟通。沃森和惠普的威廉·休利特都是走动式管理的传奇人物。麦当劳创始人雷·克洛克更是经常视察各家分店，并评估这些分店有没有奉行公司坚持的价值观——“品质、服务、清洁与价值”。

6. 坚持本业

坚持本业，即保持自身竞争优势，避免在自己力所不能及的领域与人竞争。卓越的企业总是强调它们必须以自己的专长作为贯彻所有产品的共同轴线，而不去做它们不知道怎样去经营的行业，也不依靠购买和兼并其他企业来搞多种经营，这是因为所买进来的企业往往具有不同的价值观而很难实现它与其他各部门之间的协调配合。如果企业无所不包，向四面八方出击，就难以形成统一的宗旨。有时卓越的企业也搞兼并，但应该能够控制得住所兼并的企业。简单地说，卓越的企业做自己内行的事，扬长避短，不盲目投资其他行业。除了少数例外，坚持本业的企业通常比较可能缔造出卓越的业绩。

7. 精兵简政

精兵简政，即组织结构精简，人员精干。企业本身就相当复杂，因此不能以叠床架屋的组织框架让情况更加繁复。采取简单可行的结构，人们自然会搞清楚接下来该怎么做。员工人数尽量降到最低，把大部分工作外包处理，或者采取有时间限制、项目导向的工作小组（另一种线型组织的形态）。卓越的企业，一是组织结构简单，二是班子精悍。其管理体制可以用三个支柱来加以描述：①符合业务高效率需要的稳定性支柱，即保持一种简单而又始终如一的基本组织形式；②符合经常性革新需要的创业精神支柱，建立以创业精神的多少及贯彻执行情况为基础的测量考核制度；③符合避免僵化需要、打破旧习惯的支柱，即能定期改组。

8. 宽严并济

宽严并济，即松紧有度且不限创新的目标控制系统。经营得有声有色的企业都不是集权或者分权，而是两者巧妙的结合。不论是过去还是现在，卓越企业在大多数层面都是“宽松”的，让员工享有极大的自由，自主做事。与此同时，卓越企业的少数几个关键性层面却又是高度中央集权的：以核心价值观塑造公司文化中的一两个（优先考虑的或是更多的）战略，以及少数关键性的财务指标。

卓越的企业之所以能够做到这一点，主要是因为其价值体系。它能够做到：①把执行纪律和自主统一起来。自主是纪律或规范的产物，而纪律或规范根植于已有的价值观。②集权与分权的统一。一方面把自主权一直下放到车间或产品开发组；另一方面十分珍惜其核心的价值观。③短期利益与长期利益的统一。既强调有一套长期适用的价值体系，又强调每个职工每时每刻来支持这些价值观。④宽严并济，张弛有节，既坚持基本原则，又讲究管理艺术技巧。

3.3 企业文化类型论

3.3.1 奎因和卡梅隆的企业文化类型论

1980年，奎因和卡梅隆提出竞争性文化价值模型，衡量企业文化的差异对企业效率的影响。模型从灵活性—稳定性、外向性—内部性这两个维度把企业文化分成四个象限，如图3-2所示。每一个坐标的两端都代表着一个极端，这是一个对角线完全对立的四象限，第一到四象限分别是活力型（adhocracy）、家庭型（family）、官僚型（bureaucrat）和市场型（market）。

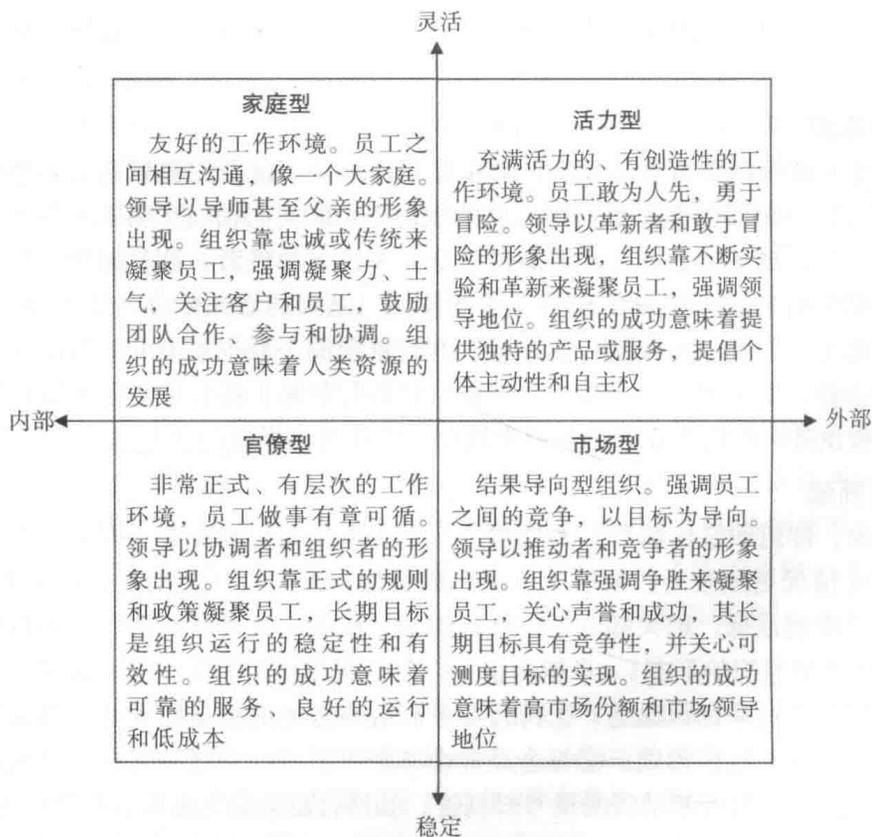


图 3-2 奎因和卡梅隆的对立价值模型

资料来源：Cameron K S & Quinn R E, 1998. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on The Competing Values Framework. Addison-Wesley.

(1) 活力型企业文化。拥有活力型文化的组织认为革新和主动的先驱性是成功的关键，组织主要致力于开发新产品和服务，以便为将来做准备。这种文化的特征是没有集中的权利和权威的关系，是动态的、创业式的并且充满创意的工作场所，有效的领导是充满想象力、创新和风险导向的，使整个组织凝聚在一起的黏合剂是实验和创新的使命。组织的长期目标重点是迅速成长和获得新的资源，成功意味着生产出独一无二的原创性产品和服务。拥有该文化的主要为一些处于创业期的高科技企业，如联众网游或淘宝网。

(2) 家庭型企业文化。拥有家庭型文化的组织充满了共享价值观和目标、团结与互助、彼此不分的氛围。这种组织更注重团队精神、员工的参与感和组织对员工的照顾。这种家庭部落式的模式有几个前提，分别是：员工最适合用团队合作和自我提升来管理；顾客最适合用合作伙伴关系来对待；部落式组织其实是在建设一个人性化的工作环境，其主要目

的在于给员工更大的自主权，激发他们的参与、贡献和忠诚。这种企业常见于拥有悠久历史的企业，如中信集团、南洋兄弟集团等企业。

(3) 官僚型企业文化。官僚型企业文化代表着一个高度制度化和机构化的工作场所与氛围；程序告诉人们要做什么；有效率的领导是组织的优秀协调者和组织者；维持组织处于顺畅的运行状态非常重要；稳定、可以预见和效率被看作组织长期关注的东西；正式的制度和政策把组织黏合在一起。这种企业常见于大量的中央直属企业，如鞍山钢铁、中石油、中石化等企业。

(4) 市场型企业文化。拥有市场型文化的组织运行起来就像是一个市场，主要面对的是外部环境，而不是内部管理，关注与外部机构的交易。市场为先式的组织主要通过市场机制运作，进行金钱交易，其核心价值观就是竞争力和生产力，所以这种组织最重视的是如何进行交易，如何与合作伙伴在竞争中赚钱利润。其中，利润率、底线、区域市场环境的竞争力、延伸目标，以及保留客户都是这类组织的首要目的。这种企业主要是大中型股份制企业或者大型的民营企业，如民生银行、平安保险等企业。

3.3.2 迪尔和肯尼迪的企业文化类型论

美国企业管理专家特伦斯·迪尔、艾伦·肯尼迪在《企业文化：企业生存的习俗和礼仪》一书中，根据文化的风险程度和回馈程度划分了四种文化：强悍型文化、工作与娱乐并重型文化、按部就班型文化和赌注型文化（见图 3-3）。

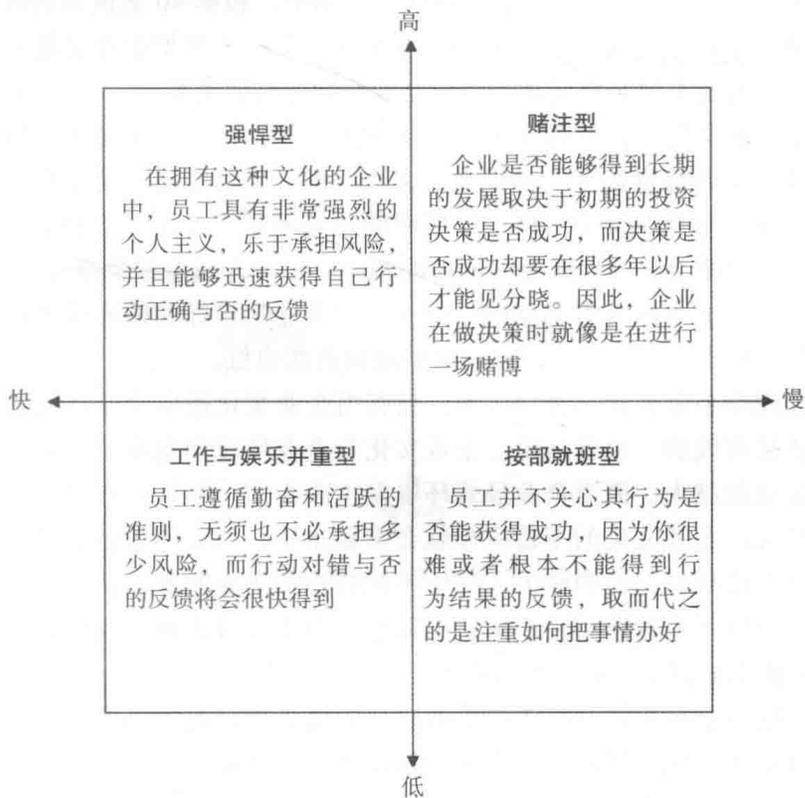


图 3-3 迪尔和肯尼迪的分类

资料来源：编者整理。

(1) 强悍型文化。这是一种高风险、快反馈的文化类型。这种企业恪守的信条是要么一举成功，要么一无所获。因此，员工敢于冒险，都想成就大事业。对于所采取的行动是正确的还是错误的，能迅速地获得反馈。具有这类文化的企业往往处于投资风险较大的行业。

(2) 工作与娱乐并重型文化。这是一种低风险、快反馈的文化类型。这种文化赖以生存的土壤往往是生机勃勃、运转灵活的销售企业和服务行业。在这类企业中，员工拼命干、尽情玩，工作风险极小，而工作绩效反馈极快。这种文化适应了最好的工作环境，使工作与娱乐实现完美结合。

(3) 按部就班型文化。这是一种低风险、慢反馈的文化类型。这类文化一般是在金融保险业和事业单位中产生的。这种文化的核心价值是用完善的技术、科学的方法解决所意识到的风险，即做到过程与具体细节绝对正确无误。具有这种文化的企业，其员工循规蹈矩，严格按程序办事，缺乏创造性，因为收入尚好，流动率较低，企业整个效率低下但具有一定的稳定性。

(4) 赌注型文化。这是一种高风险、慢反馈的文化类型。具有这种文化的企业往往是一些拥有实力的大公司，它们容纳着许多大赌注的决策，即使几年过去，员工也不知道是否可以成功，工作绩效也得不到反馈。在赌注型文化中，人们重视理想、重视未来，具有极强的风险意识，可能带来高质量的开发和高技术的发明，但效率极低，发展缓慢。

3.3.3 科特和赫斯克特的企业文化类型论

科特和赫斯克特在《企业文化与经营业绩》一书中，根据 40 家世界著名企业成败的案例，划分了三种类型的企业文化：强力型企业文化、策略合理型企业文化、灵活适应型企业文化，重点在于说明不同企业文化类型与企业经营业绩的关系。

(1) 强力型企业文化。在具有强力型文化的公司里，企业员工对企业核心价值观的认同程度很高，在企业内部创造了一种很强的文化氛围。新员工进入企业后，会很快接受和认同企业的价值观，与企业融为一体。即使新的总经理到任，强力型的企业文化也不会马上随之改变，原有企业文化的惯性会纠正他的偏差。在具有强力型企业文化特征的企业中，由于企业员工对企业的立场有着高度的一致性，对企业的目标和核心价值观强烈认同，从而形成了很强的凝聚力、忠诚感，员工的离职倾向自然也低。

(2) 策略合理型企业文化。科特认为，只有当企业文化适应企业环境和企业经营策略时，这种文化才是有效的。也就是说，企业文化与企业环境和企业经营策略越是一致，企业经营业绩和成效就越大。而当企业经营环境发生改变后，如果原有的企业经营策略不能适应变化了的环境，企业文化的不适应性就会突显出来，从而导致企业经营业绩恶化。由于策略型文化受外部环境的影响较大，对于不同特性的企业业务，企业文化必须做出相应的变化，才能适应特定的行业对企业文化的要求。对于经营多种项目的企业而言，单一的企业文化就有可能无法满足企业发展的需求。

(3) 灵活适应型企业文化。所谓灵活适应，主要是指企业能够迅速适应市场环境的变化，并在适应过程中形成良好的企业文化，这样才能长期促进企业经营业绩的增长。在灵活适应型企业文化里，企业提倡不畏风险的精神，并要求员工之间互相支持，勇于发现问题，解决问题。员工队伍具有排除一切困难、迎接各种挑战和机遇的能力。员工有高度的工作热情，愿意为企业做出牺牲，对改革持积极的态度。

3.3.4 河野丰弘的企业文化类型论

日本企业文化研究专家河野丰弘根据自己对上百家企业的调查,把企业文化分为活力型、独裁活力型、官僚型、僵化型、独裁僵化型五种,其特征如表3-1所示。

表3-1 河野丰弘的五种企业文化类型

要素	五种企业文化类型				
	活力型	独裁活力型	官僚型	僵化型	独裁僵化型
基本特征	富有创新价值,具有革命性的构想不断产生	追随独裁者,但充满活力	行事重视固定的规则与流程	对于创造性的思维不关心,习惯满足已有模式	不做创新的事情,只会逢迎奉承,以追求自身利益为主
对企业的忠诚度	两极化	终身雇用	终身雇用	有机会就换工作	有机会就换工作
实例	较为年轻的企业	年轻的企业	老化企业、大型的机械性组织产业	老化企业、垄断企业、强大的企业	旧企业

3.3.5 基于梅泽正和上野征洋的企业文化类型论

根据挑战性—保守性、内部方针—外部方针两个维度把企业文化分为自我革新型、重视分析型、重视同感型、重视管理型四种,如图3-4所示。

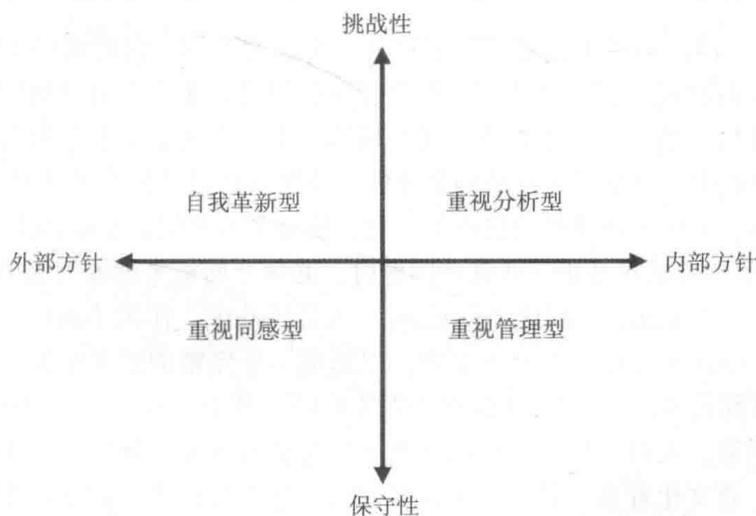


图3-4 梅泽正和上野征洋的分类图

- 自我革新型：适应市场变化，重视竞争与挑战，不断自我变革。
- 重视分析型：重视企业发展的各种因素，生产效率、管理效率被立为大政方针。
- 重视同感型：重视市场地位的稳定和客户满意度，回避风险，重视安稳。
- 重视管理型：重视企业内部规范，以及竞争对手之间的关系协调，重视风险回避和安稳地位。

3.3.6 基于双 S 文化模型的企业文化类型论

英国学者和咨询顾问罗布·戈夫 (Rob Goffee) 和加雷思·琼斯 (Gareth Jones) 从社交性 (sociability) 和团结性 (solidarity) 两个维度将企业文化分为四种基本类型, 每一种基本类型又有正面和负面两种形态, 称为双 S 立体文化模型 (double S cube)。社交性是社群内成员友善程度的指标, 团结性则着重描述组织成员对组织任务与目标所持共识的一致程度。根据社交性和团结性不同的赋值范围, 企业文化可以划分出四种基本的文化形态: 网络型 (network)、共有型 (communal)、散裂型 (fragmented) 和图利型 (mercenary)。如果考虑这些形态的正负两个方面的影响, 则总共有八种基本的文化形态。

卡梅隆和奎因对于企业文化划分的四种文化模式不是简单指哪一家企业只完全具备其中的一种而没有其他特征。其实, 几乎所有企业都同时具备四种文化特征, 只不过其程度有差异罢了。研究者认为, 从理论上来看, 企业文化导向的健康状态应该是菱形的, 即同时具备这四种文化特征, 只不过形状不同 (即每一种文化形式的大小和多少不一样)。然而从国际上成熟且优秀企业的文化导向结构图形来看, 它们的文化导向大多呈现为一种倒梯形, 即团队导向和灵活导向较强, 而层级导向和市场导向较弱。据说, 这种倒梯形的文化导向结构, 已经成为当前国际优秀企业努力追求的文化模型。

3.4 企业文化模式论

3.4.1 7S 模式

20 世纪 80 年代, 美国人饱受经济不景气、失业的苦恼, 同时听够了有关日本企业成功经营的艺术等各种说法, 一些美国管理学者开始思考日本企业成功的原因, 努力寻找适合本国企业发展振兴的法宝。麦肯锡公司的顾问、美国学者帕斯卡尔和阿索斯在对日本成功企业研究的过程中, 总结了这些成功企业的一些共同特点, 提出了著名的 7S 模型, 并写出了《追求卓越: 美国企业成功的秘诀》一书, 使众多的美国企业重新找回了失落的信心。

所谓 7S 模型, 是指在分析企业管理问题时, 必须全面地考虑各方面的情况, 包括战略 (strategy)、结构 (structure)、制度 (systems)、人员 (staff)、作风 (style)、技能 (skills) 和共享的价值观 (shared values) 七大要素, 以形成一个完整的思考框架。由于这七大要素的首个英文字母都是 S, 故称为 7S 模型 (见图 3-5)。其中, 战略、结构和制度, 往往被管理学界视为硬因素, 人员、作风、技能和共享的价值观被视为软因素。在通常情况下, 软因素被认为与企业文化有关。其实, 无论是硬因素还是软因素, 都是企业文化的有机组成部分。因此, 在企业发展过程中, 要全面考虑企业的整体情况, 只有在软硬两方面七个要素能够很好地沟通和协调的情况下, 企业才能获得成功。

(1) 战略。战略是企业根据内外环境及可取得资源的情况, 为求得企业生存和长期稳定地发展, 对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划。它是企业经营思想的集中体现, 是一系列战略决策的结果, 同时又是制定企业规划和计划的基础。企业战略这一管理理论是 20 世纪五六十年代, 由发达国家的企业经营者在社会经济、技术、产品和市场竞争的推动下, 在总结自己的经营管理实践经验的基础上建立起来的。日本经济新闻社在 1967 年曾进行过专门调查, 在 63 家给予口答的日本大公司中, 99% 的国家有战略规划。在美国进行的一项调查显示, 有 90% 以上的企业家认为企业经营过程中最占时间、最为重

要、最为困难的就是制定战略规划。可见，战略已经成为企业取得成功的重要因素，企业的经营已经进入了“战略制胜”的时代。



图 3-5 7S 模式图

(2) 结构。战略的实施离不开组织结构的保障，组织结构是企业的组织意义和组织机制赖以生存的基础。它是企业组织的构成形式，即企业的目标、协同、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式。此即将企业的目标任务分解到职位，再把职位综合到部门，由众多的部门组成垂直的权利系统和水平分工协作系统的一个有机的整体。组织结构是为战略实施服务的，不同的战略需要不同的组织结构与之对应，同时组织结构必须与战略相协调。随着时代的发展，企业组织结构越来越趋向扁平化发展，如海尔公司，努力实现企业组织的扁平化、去中心化管理，不仅有利于调动员工的积极性，更有利于企业组织的发展。

(3) 制度。企业的发展和战略实施需要完善的制度作为保证，而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。所以，在战略实施过程中，应制定与战略思想相一致的制度体系，要防止制度的不配套、不协调，更要避免背离战略的制度出现，例如具有创新精神的3M公司的创新制度。在3M公司中，一个人只要参加新产品创新事业的开发工作，他在公司里的职位和薪酬自然会随着产品的成绩而改变，即使开始他只是一个生产一线的工程师，如果产品打入市场，就可以提升为产品工程师；当产品的年销售额达到500万美元时，他就可以成为产品线经理。这种制度极大地激发了员工创新的积极性，促进了企业发展。

(4) 人员。战略实施还需要充分的人力准备，有时战略实施的成败确系于有无适合的人员去实施。实践证明，人力准备是战略实施的关键。IBM的一个重要原则就是尊重个人，并且花很多时间来执行这个原则。这是因为，它坚信员工不论职位高低，都是产生效能的源泉。所以，企业在做好组织设计的同时，应注意配备符合战略思想需要的员工队伍，将他们培训好，分配给他们适当的工作，并加强宣传教育，使企业各层次人员都树立起与企业的战略相适应的思想观念和工作作风。如麦当劳的员工都十分有礼貌地提供微笑服务；IBM的销售工程师的技术水平都很高，可以帮助顾客解决技术上的难题；迪士尼的员工所

具有的生活态度都十分乐观，他们为顾客带来了欢乐。人力配备和培训是一项庞大、复杂和艰巨的组织工作。

(5) 作风。两位学者发现，杰出的企业都呈现出既中央集权又地方分权的宽严并济的管理风格，它们让生产部门和产品开发部门极端自主，又固执地遵守着几项流传久远的价值观。

(6) 技能。在执行公司战略时，需要员工掌握一定的技能，这有赖于严格、系统的培训。松下幸之助认为，每个人都要经过严格的训练，才能成为优秀的人才，例如在运动场上驰骋的健将大显身手，但他们惊人的体质和技术，不是凭空而来的，是长期在生理和精神上严格训练的结果。如果不接受训练，一个人即使有非常好的天赋资质，也可能无从发挥。

(7) 共同的价值观。由于战略是企业发展的指导思想，只有企业的所有员工都领会了这种思想并用其指导实际行动，战略才能得到成功的实施。因此，战略研究不能只停留在企业高层管理者和战略研究人员这一个层次上，而应该让执行战略的所有人员都能够了解企业的整个战略意图。企业成员共同的价值观念具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意志和欲望，齐心协力地为实现企业的战略目标而努力。这就需要企业在准备实施战略时，通过各种手段进行宣传，使企业的所有成员都能够理解它、掌握它，并用它来指导自己的行动。日本在经济管理方面的一个重要经验就是注重沟通领导层和执行层的思想，使得领导层制定的战略能够顺利地迅速付诸实施。

3.4.2 Z 理论模式

美国加利福尼亚大学洛杉矶分校管理学院日裔教授威廉·大内于 1981 年出版了《Z 理论：美国企业界怎样迎接日本的挑战》。在该书中，他把典型的美国企业管理模式称为 A (America) 型，把典型的日本企业管理模式称为 J (Japan) 型，而把美国少数几个企业（如 IBM 公司、P&G 公司等）自然发展起来的、与 J 型具有许多相似特点的企业管理模式，称为 Z 型。这三种管理模式有各自不同的特点（见表 3-2）。

表 3-2 J 型、A 型和 Z 型三种管理模式的比较

	J 型	A 型	Z 型
雇用期	约有 35% 工作在大企业中的劳动者享受终身雇用制	短期雇用制，辞职和解雇时有发生，导致出现了员工临时观点和短期行为	长期雇用制，雇用期长，员工更了解企业内情，与同事相处融洽，乐于接受企业价值观，易被企业同化
评价与晋级	正式的评价和晋级极其缓慢，防止投机取巧、哗众取宠的手法，使人们以非常坦率的态度对待合作、工作表现和评价	评价和晋级迅速，导致人们只关心自己的事情，而不关心他人和企业，无法形成合作协商的工作态度	缓慢的评价和晋升制度，目的是培育职工的长期观点与协作态度
职业发展途径	非专业化的职业发展道路，职工在企业内部采取工作轮换制，培养多专业的通才，利于部门之间的协调合作，增强员工与他人共事的能力，但难以培育出对某一专业精通的专家	高度专业化的职业发展道路，易培育出对某一专业精通的专家，降低人员跨公司、跨地区流动的难度。但人的发展片面化，只关心个人与专业，不关心他人和企业，人员相互不甚了解，配合不默契	扩大职业发展道路，有计划地实行横向职务轮换，增加工作热情，提高效率，使各部门合作更好

(续)

	J型	A型	Z型
控制方式	以微妙、内在、含蓄的方式进行控制, 通过向员工灌输企业的宗旨、信念和价值观而进行文化控制	控制方式明确和形式化, 不具备微妙性和艺术性, 常以硬指标进行控制, 通常采用目标管理法、方案计划估值法、成本利润分析法	将明确的控制方法和含蓄的控制方法相结合, 用高度一致的文化使员工进行彻底的、内在的自我控制, 而不是仅采用等级指挥和监督
决策过程	集体基于共同的价值观和信念做出意见一致的决策, 人人参与协商, 决策过程慢但可以得到员工的支持并易于贯彻	个人决策, 管理层通常认为只有自己才能担当起做出决策的责任, 决策很快、很干脆但执行起来很慢	提倡集体决策, 培养人与人之间为做出有效率的集体决策而必需的技能, 征求建议面向全体职工而不仅是采取形式匿名的建议箱
责任制	集体负责制, 一组员工对一组任务负有共同责任	个人负责制	提倡强化共同目标, 使每个人能自觉对集体做出的决策负责, 避免紧张状态
企业关系	企业、雇主、雇员之间是一种整体关系, 企业对员工的生活、工作、学习、娱乐等各方面都很关心	人们之间是一种局部关系, 以片面方式在企业中相处	主张使整体关系得到发展, 强调对员工的全面关切

资料来源: 本表改编自: 齐善鸿. 第一次做首席文化官 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2002.

大内认为, 在这三种管理模式中, Z型管理全面吸收了日本企业和美国企业各自在管理上的长处; Z型管理突出的企业文化与管理的作用正是日本企业在美国取得成功的秘诀, 美国企业需要吸收充满于日本企业的可信任感、亲密度和凝聚力这三种文化特质, 从而创造出适应当今时代的企业文化。“信任”和“微妙性”是Z理论的核心, 而它们与生产率又是密切相连的。大内指出, 信任和微妙性不仅通过有效的协调提高了生产率, 而且还不可分割地联系在一起。那些能够做到灵活机动的部门, 可以利用重要却不明显的情报, 这是它的一大优点。可是, 正是由于这个缘故, 这也成为它的一大缺点, 即它不能经受外来的评议和审查。不论是在哪种情况下, 各方的互不信任必然会导致将微妙性、机动性抛诸脑后, 而代之以明显的、可以申辩的决定和行动。这显然是一种与社会文化密切相关的组织文化。

为了让美国企业尽快走出自身的管理困境, 实施Z型管理, 大内把实现Z型管理方式的过程概括为13个步骤: 第1~3步包括: 要求管理人员阅读材料, 熟悉Z理论的基本思想; 检查公司的宗旨; 解释所期望的管理宗旨并使公司领导支持这一管理宗旨。第4步是通过创立结构和刺激来贯彻宗旨。大内说: “必须指出, 并不是所有的刺激必须是金钱方面的。工作的性质、工作安排、分配到什么样的工作团体, 以及高级经理用在基层人员身上的时间, 可能比金钱方面的增加更有价值。Z型公司能够独特地提供一些非金钱的刺激。”^① 第5~6步是发展人际关系的技能, 对自己和系统进行测验。第7步是把工会包括在计划之内。大内指出: “一家从专权式管理转向民主式管理的公司将全面而且应该取得其雇员的信任。”^② 第8~12步是使雇用稳定化; 采用缓慢的评价和提升制度; 扩大员工职业发展的道路; 为基层的实施做准备; 找出实行参与的领域。第13步是使整体关系得到发展。大

① 威廉·大内. Z理论: 美国企业怎样迎接日本的挑战 [M]. 孙耀君, 译. 北京: 中国社会科学出版社, 1984: 92.

② 同上, 第101页。

内认为：“整体关系是团结性、内聚力的表现，而后者是在共同工作并共享其归属感情的雇员集团中涌现出来的。”^①

Z型文化具有一种独特的价值观，其中包括长期雇用、信任以及亲密的个人关系。Z型文化是一种人道化的组织文化，涉及公司的所有领域，从战略到人事，甚至产品也是由这种价值观所决定的。Z型公司能在社会关系和生产率之间取得平衡，因为这两者本来就是密切相关的。社会和经济代表一个国家的两个方面，社会机体不能和谐地进行工作，经济机体也会受影响。经济组织不只是经济的产物，同时也是社会的产物。工作组织中包含着人们之间的一种微妙的协作形式，它并不要求工人或经理中的任何一方干更多的活，而要求两者之间的协调机制把双方的关系调整得更恰当，这对于他们共同的生产率才是至关重要的。

| 实践链接 3-2 | 惠普员工管理的 Z 理论应用

惠普公司效仿 Z 理论的做法就是有意识地选择和提拔员工。该公司意识到，组织的每次员工会议都会有建设性的意见出现，而且人们在实现目标的过程中需要有行动上的自由。诚然，盈利是该公司的首要目标，但作为一家以顾客至上为宗旨，并为员工解决各种问题而努力的公司，它还有更重要的与人相关的目标，那就是重视员工绩效，激发员工的主动性和创造性，承认员工在公司的地位和应承担的责任。

惠普的人事专家描述副总裁交给他的一项特殊任务，其中他被要求提出一套可以在全公司使用的新规则。这项任务使他有可能会出人头地、发挥作用和被整个公司认可。在项目实施一周后，他发现公司的一个不起眼的部门已经

设计出一套非常相似的方法。他犹豫片刻，不知道是否要在已经存在的基础上创造一套新的规则。最后，他找到副总裁并告诉他这个问题已经被其他人解决了，只需要稍微修改就可以符合需要。他相信副总裁会肯定他的诚实，同时他相信他的同事将来会对他同样的坦率和诚实。这就是生产力。

资料来源：根据 360 图书馆、全刊杂志赏析网 (doc.qkzz.net) 的 Z 理论文献改编 (http://www.360doc.com/content/15/0624/13/13815158_480335724.shtml；<http://doc.qkzz.net/article/b9b0b542-85cc-40d6-9a6a-d067a7325782.htm>)。

文化点睛：惠普公司的员工管理体现了 Z 理论建立组织信任的事例，体现了 Z 理论的员工与组织、领导与下属建立微妙的协同关系的过程。

3.4.3 文化—绩效模式

在《企业文化与经营业绩》一书中，科特与赫斯科特相信“企业文化在下一个十年内很可能会成为决定企业兴衰的关键因素”。^②他们从文化入手，简要探讨了企业文化的概念，接着通过对早期研究企业文化的四本著作的简要回顾和当时对企业文化（批评性）的反映，识别出企业文化研究中的两个问题：企业文化与企业业绩是否存在某种关联关系；企业文化的变革问题。围绕这两个问题，两位学者从 1987 年开始通过调查、访问、数据文献分析等方法对美国 200 余家公司进行了历时四年的研究，取得了重要的结果。《企业文化与经营

① 威廉·大内. Z 理论：美国企业怎样迎接日本的挑战 [M]. 孙耀君，译. 北京：中国社会科学出版社，1984：111.

② 约翰 L 科特，詹姆斯 L 赫斯科特. 企业文化与经营业绩 [M]. 李晓涛，译. 北京：中国人民大学出版社，2004：11.

业绩》正是围绕上述两个问题进行实证研究和理论思考的成果。

作者首先就企业文化类型与经营业绩既存的三种理论：强力型企业文化、策略合理型企业文化和灵活适应型企业文化，通过对 200 多家公司的考察进行了实证验证，指出这三种企业文化类型都难以揭示企业文化与企业经营业绩的关系，但是“这三种理论观点结合生成的模式要比其中的任何一种理论模式都更强大、更具说服力”。^①由此，作者提出综合型企业文化与企业经营增长的模型（见图 3-6）。

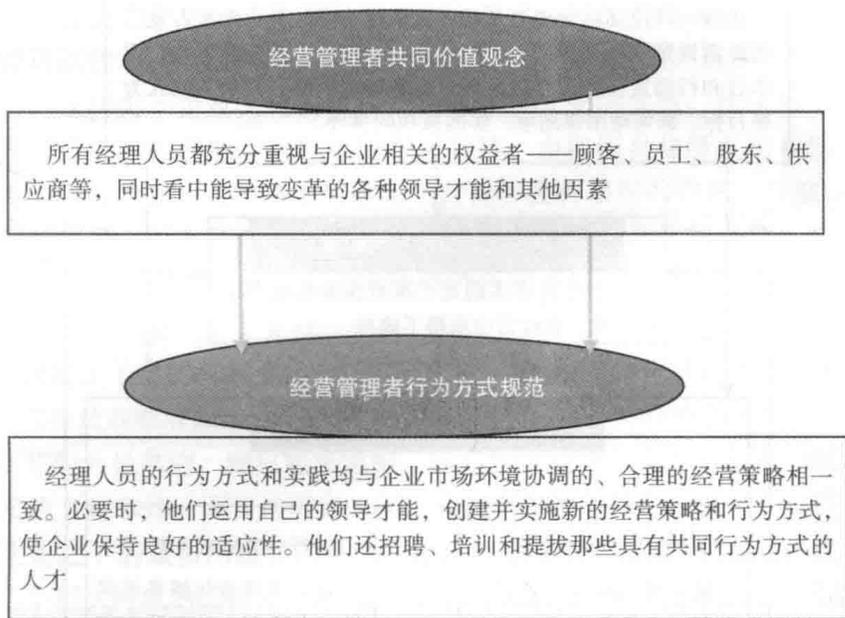


图 3-6 推动企业经营业绩增长的企业文化构成图

资料来源：编者整理。

在这样一个价值体系中，经理人员十分重视企业构成的各个要素的权益，并根据这些要素的合理需要创建和实施经营策略。由此，得到满足的公司员工乐于在经理的指导和激励下生产顾客所需要的产品。这些行为均会促进企业提高和保持边际收益效益，促进企业的纯收入和市场价值的提升。“这一切有助于企业生产规模的扩大，有助于企业发展。”^②科特以惠普公司为例来说明这种企业文化模式的效用。“惠普公司是我们选择的 12 家企业经营业绩优异的公司中企业文化适应市场竞争环境最典型的范例。惠普公司的企业构成要素、领导才能重视综合得分在这 12 家公司中列第六位。”^③接着，科特和赫斯科特以施乐公司为例分析了 20 家经营不佳企业的病态企业文化，他们指出病态企业文化有三个基本构成成分：①经理自命不凡，夸夸其谈；②长期受不良企业文化影响的公司经理人员无视员工、股东、顾客对公司经营的抗议之声；③企业的价值观念和领导艺术已经与导致变革产生的价值观念发生矛盾冲突。“这些企业文化对于企业采取适当行动来进行改革似乎没有任何作用，因此它们削弱和破坏了所在公司的企业经营业绩。”^④

① 约翰 L 科特，詹姆斯 L 赫斯科特. 企业文化与经营业绩 [M]. 李晓涛，译. 北京：中国人民大学出版社，2004：57.

② 同上，第 57 页。

③ 同上，第 58 页。

④ 同上，第 70 页。

通过对经营不佳的公司的病态企业文化进行分析，科特与赫斯科特引出了企业文化的变革问题。企业文化只有适应企业市场化要求进行革新，才能促进经营业绩的持续增长。通过对十余家成功实现企业文化革新的公司进行调查，作者提出促进企业经营业绩增长的新企业文化产生的基本模式（见图 3-7）。

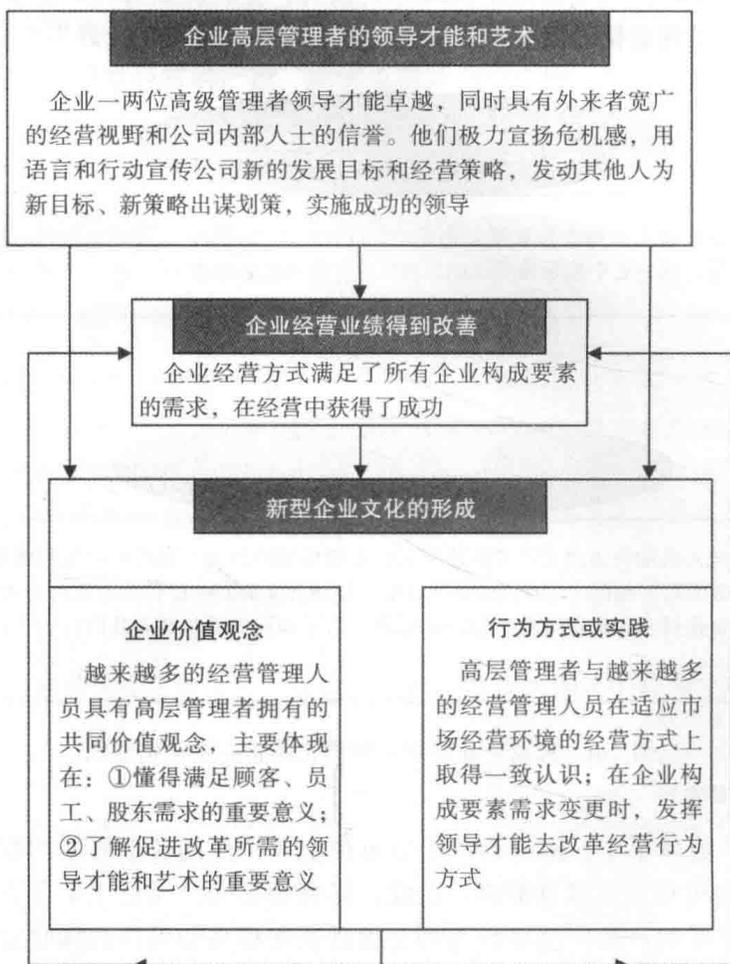


图 3-7 促进企业经营业绩增长的企业文化产生图

资料来源：约翰 L 科特，詹姆斯 L 赫斯科特. 企业文化与经营业绩 [M]. 李晓涛，译. 北京：中国人民大学出版社，2004：103.

两位学者在最后对于他们的研究成果的总结中指出：“企业文化在特定的公司内部环境范围中有着特定的力量……某些特定类型的企业文化肯定会促进企业经营业绩的增长，而另一些类型则会削弱企业长期经营业绩的增长。”^①任何成功的企业文化都必须与特定的市场环境相结合，企业的最终行为必须与企业经营策略相一致。进一步而言，如果企业试图持续保持良好的企业文化，那么就要求公司“既坚持其适应性强的价值核心观念，同时在对待其他一些价值观念和行为方式时又具有极大的灵活性”^②。

① 约翰 L 科特，詹姆斯 L 赫斯科特. 企业文化与经营业绩 [M]. 李晓涛，译. 北京：中国人民大学出版社，2004：138.

② 同上，第 143 页。

3.4.4 组织文化层次结构模式

文化研究在人类学中有悠久的历史，但组织文化这一概念的出现仅有半个多世纪的历史。艾略特·雅克（Elliot Jaques）在1915年首次将组织文化定义为：“被全体成员不同程度认同的、习惯性和传统的思维方式和处事方法。”^①在雅克之后，组织文化的概念日渐受到学者的重视，而组织文化的概念也越来越层出不穷。在这些有关组织文化的概念和研究中，埃德加·沙因的组织文化理论的影响最大。沙因在阐释他对组织文化的理解之前，首先把管理学界有关企业文化的论述中涉及企业文化含义的关键词做了一番梳理，列举了企业文化关键特征的10种概括，比如主导型价值观、行为准则、组织气候和心智模式等。然后，他指出，这些关于企业文化的概括都没有涉及文化的本质。他认为文化是一个特定组织在处理外部适应和内部融合问题中所学习到的，由组织自身所发明和创造并且发展起来的一些基本的假定类型。这些基本的假定类型能够发挥很好的作用，并被认为是有效的，由此被新成员所接受。以上所列举的文化不过是更加深层的文化的表象，真正的文化则是隐含在组织成员中的潜意识，而且文化和领导者是同一硬币的两面，当一个领导者创造了一个组织或群体的同时就创造了文化。

由此，沙因提出了他的组织文化的结构层次论。他说：“文化具有几个不同的层次，此处所谓的层次，是指就观察者而言之文化现象之可见程度……这些层次的范围，从一个人可以看到的、具有实相的外显事物，到只能感觉的、内心所深植的、属于潜意识的基本假定，后者就是我所定义的文化本体。而在这两者之间，我们有各种外显的价值观、规范，以及行为的规则，在该文化之下的成员用这些为自己及他人叙述其文化。”根据这一观点，他将组织文化设定为由三个层次构成的结构体，即人为饰物、外显价值观和基本假定（见图3-8）^②。

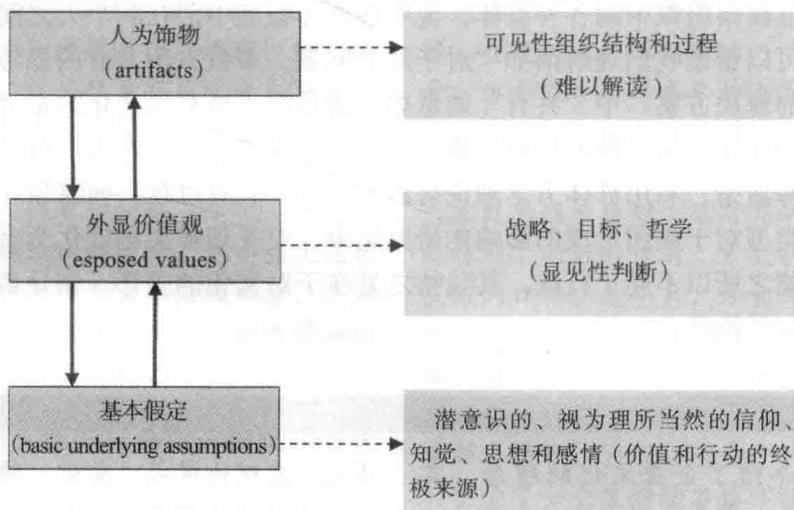


图 3-8 文化的层次结构图

资料来源：Edgar H Schein, Management Theory: Corporate Culture.

在这三个层次中，第一层次指人为饰物，是那些能够看得见、听得到、摸得着的外显

① Lardon C. Perspectives on Organizational Culture: Examining the Relationships between Power and Perceptions of Culture. UMI, 1999.

② Edgar H Schein. Management Theory: Corporate Culture. <http://islab2.sci.ntu.edu.sg/h6635/schein.htm>.

文化产品，包括：①实物，诸如文件、装饰、制服、公司交通车、厂房等；②指代符号，诸如语言、行话、比喻、故事、笑话、英雄等；③行为模式，比如典礼、仪式、行为规范等。人工制品传播着关于组织的技术、观念、价值、假设及行为方式等信息。它们对组织文化研究的裨益便在于能提供抽象层次的文化线索。但是沙因告诫人们，不要凭借关于人工制品的最初印象而断然做出对该组织的价值观及基本假设的判断，要透彻了解其组织文化就必须进一步了解其价值体系。在第二个层次中，外显的价值观体现为一个组织所相信的事物，如团队精神、整合、客户导向、民主决策等。公司的各种宣传也向人们展示了公司的价值观、原则、伦理和愿景。组织文化的第三层次则表明组织当中更深层次的思维和感知推动中表层的价值观与行为。这些更深层次的思维和情感，实际上就是“已经被视若理所当然的，故在一个文化单位中的变异性很小”的基本假定。其实“文化就是一组基本假定，用以界定什么是我们要注意的，什么是事情的真谛，对正在发生之事该有怎样的情绪反映，以及在各种不同的情境中该采取怎样的行动”。^①

沙因认为，组织文化决定了组织价值观以及在此价值观之下的组织行为，而且组织文化是深刻地隐含在组织深层的东西，要了解它是非常困难的。通过对组织构造，信息系统，管理系统，组织发表的目标、典章以及组织中的传说等物质层面的分析，能够推论得到的文化信息是有限的。在论证中，他举出两个组织结构完全相同的企业的事例，发现它们的文化可能是完全不同的。为了更好地解释一个组织的文化，沙因建议利用群体面谈和群体讨论的方法，而且对于以上所列举的五个文化维度分别指出了一些应该讨论的内容。

在《组织文化与领导》一书中，沙因还着重分析了文化的生成与领导的作用。沙因认为要解释组织文化的生成过程需综合使用群体力学理论、领导理论和学习理论。利用群体力学理论，通过观察组织中的各种群体，说明在群体根底中潜在的个人之间产生情绪的过程。这个过程可以帮助我们理解诸如“对于某个问题，多数人所共有的思考方法，以及在此之上的共同的解决方案”中“共有”的意思。这是因为所有对文化的定义中都包含着诸如被共有的解决方案、被共有的理解、被共有的共识等概念，可是人们的共有是如何发生的却没有被解释清楚，利用群体力学理论可以解释这个共有过程。而在领导理论中关于领导者的个性、类型对于集团形成的影响的研究结果，对于理解文化进化会有许多帮助，他指出，领导功能之所以不同于行政，其独特之处在于对文化的关怀。领导者创造文化，并且还必须对其加以管理。

本章小结

本章主要介绍了企业文化的理念、要素、类型、模式，重点介绍了迪尔和肯尼迪的五要素说、彼得斯和沃特曼的八要素说以及河野丰弘的七要素说。为了能让读者更加深刻地理解企业文化的内涵，本章还介绍了几个典型的企业文化模式，具体包括7S模

式论、Z理论模式、文化—绩效模式和组织文化层次结构模式，这些模式有利于将企业文化当成一个系统来理解。此外，本章分别叙述了几个重要的企业文化分类模型，主要包括奎因和卡梅隆的分类、迪尔和肯尼迪的分类、河野丰弘的分类等。

① Schein E H. Organizational culture and leadership[M]. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.1992,24.

复习思考题

1. 哪些相关学科为企业文化的发展起到了推动作用?
2. 比较、分析不同企业文化要素论之间的异同。
3. 自选案例,探索能否在现实中找到教材中企业文化的类型。
4. 通过本书对企业文化分类的几种介绍,请选择你认为更加合理的一种分类,并解释原因,或者通过对现有文献的研究,提出一种新的分类研究观点。
5. 企业文化模式对现实中企业发展企业文化和开展企业文化建设有哪些启示?

案例分析

方太“中学明道”

方太厨具有限公司(以下简称“方太”)由茅忠群创建于1996年。20多年来,方太始终专注于高端嵌入式厨房电器的研发和制造,致力于为追求高品质生活的人们提供具有设计领先、人性化厨房科技和可靠品质的高端嵌入式厨房电器产品,倡导健康、环保、有品位、有文化的生活方式,让千万家庭享受更加幸福的居家生活。发展至今日,方太已成为中国高端厨电的领导者。

一家企业的发展是一项艰苦卓绝的事业,新时期下的民营企业更是如此。它们不仅要经受来自社会金融大环境的市场冲击,还要应付不规范的市场经济体系下的游击“包抄”,因而要把发展作为硬道理,进行必要的二次创业,就必须具有承受资本整合时阵痛的抗力,具有培育厚重思想底蕴的张力以及融合智慧扩张的合力,而所有这些,都是一种很抽象、很具体的企业文化。方太在从飞翔到方太的二次创业中,把企业文化建设当成企业管理的一个重要组成部分,在培育方太企业理念、品牌文化、经营哲学和服务文化上走出了一条创新之路。

“产品、厂品、人品”三品合一构筑了方太独特的品牌文化

方太董事长茅理翔说:“有些人认为创立名牌只要产品质量好,用户满意就够了。我的理解是,品牌的真正含义必须是‘产品、厂品、人品’三者的有机结合。三品合一一是方太品牌的核心思想。”产品是使一个牌子在市场上获得知名度、美誉度和高信誉的内在根据。如果没有这个内在根据,任凭采取多么高明的推销术,对于扩大产品影

响,打开销路的作用也是十分有限的。方太始终坚持“中、高档精品”的产品定位以及“领先、独特、高档”的开发原则,先后开发出“厨后”吸油烟机、“火风”嵌入式灶具、“海贝”食具消毒柜等厨具精品。其率先开发研制的流线型油烟机、人工智能型油烟机、智能调速式吸油烟机等都以独特的外观、卓越的性能代表了吸油烟机行业的精品形象,被评为浙江省名牌产品。“厂品”就是企业形象。一家企业的管理模式、企业精神、文化理念、产品质量、服务体系、营销活动、市场信誉、人力资源都关乎一家企业的品位,厂品是产品的基础,是人品的体现,也是树立品牌形象的一个相当重要的因素。方太至今保持每年举办文艺大奖赛的传统,职工用自编自导自演的文艺节目,说方太,唱方太,演方太,表达了方太建立社会大家庭的强烈愿望。这对外树形象、内求团结起到了很好的作用,方太也在当地形成了良好的口碑。近年来,方太又以现场管理为基础,从最直观、最薄弱、最容易引起脏、乱、差现象的现场抓起,借鉴日本的生产现场管理办法——6S行动计划,即“整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全”,为方太人创造了一个良好的工作环境,也为树立方太现代化的企业形象创造了新环境、新氛围、新风尚。“人品”就是企业家与员工的人品,特别是企业家的人品。一个具有强烈社会责任感、良好公众形象、较高精神境界的老总,才能带出一支具有强烈敬业精神和创新精神的管理班子与生产队伍,执着地追求健康、先进、文明的生活方式及文化,为人们生产出质量可靠、性能卓越的产品。而

一个不守信誉，弄虚作假的厂长经理，只能向社会提供假冒伪劣产品。在构成“人品”的因素中，企业家和员工的素质是最为重要的，因为企业家的文化素养是品牌战略的制高点，决定着它的方向与水平；企业员工素质是立足点，决定着品牌战略的基础、速度和难度。方太的干部与员工是一个学习型的团队，不管哪一级的干部，不管哪个岗位上的员工，都把自己纳入企业同步发展的轨道自觉加强培训，从而加快国内外先进管理理论和实践经验的移植与应用。方太“三品合一”的品牌形象是方太从战略到战术，在产品开发、质量管理、广告策划、用户服务等全方位、全过程贯彻创新精神的结果。

“仁者爱人”的产品理念

茅忠群的儒学治理模式不只是员工管理，他还把这种文化渗透到方太的产品理念和营销中。中国第一台油烟机诞生于1984年，油烟机行业发展了30年后，消费者仍然很难判断油烟机的吸油烟效果。据第三方调查数据，12%的消费者油烟机吸油烟效果不满意，46%的消费者认为还可以。“这样的回答非常暧昧。”方太产品部部长王艳辉认为其中有两层含义：“第一，用户用了油烟机觉得有点不爽，但是还凑合；第二，用户对油烟机吸油烟效果是满意的，不过他们觉得应该做得更好，特别是现在年轻人对油烟机的要求越来越高。”

消费者的这种认知让方太研发团队很意外，而站在用户的角度想，产品五花八门，要搞清楚吸油烟的效果确实非常难，但这恰恰说明市场需要一个标杆式的品牌，提供专业知识教育和产品说服力。茅忠群说：“消费者不懂技术，最终只是希望效果好，做完一顿饭后，脸上不会油乎乎的，他们想要的是一个健康、洁净的厨房环境，而不是油烟机本身。这也是儒家仁的思想——仁者爱人，要完全站在顾客的角度思考，不是某个概念、技术宣传，而是最终吸油烟效果好。”为了提供整体的吸油烟解决方案，技术出身的茅忠群特别看重方太的研发实力，坚持每年把不少于销售收入的5%投入研发，建立了目前世界上规模最大的厨电实验室（建筑

面积达6000平方米），拥有两个国家级实验室和200余人的研发人才团队。

对于产品，恪守儒家思想的茅忠群现在最关心的主题是健康，无论是采访还是演讲，他都强调油烟的微伤害。茅忠群说，随着环境恶化，2012年中国癌症发病达到250万人，而上海一个专业研究机构说，原来肺癌叫男性癌，但是现在四五十岁的中青年女性的患癌率是1:1，这与吸油烟是有关系的，是微油烟造成的微伤害所致。正是在“仁义”的价值观驱动下，方太用了3年时间研发，在2013年推出了“你前所未见的吸油烟效果——全新一代风魔方”，让用户真切地有了全新的体验：“让中式厨房也可以敞开，不用担心公用烟道，不用担心爆炒，远离微伤害”。在“全新一代风魔方”上市的过程中，方太发布了一则直白得“赤裸裸”的广告，即“严正声明：权威机构统计，方太高端油烟机2004~2012年连续9年销量真正遥遥领先。”茅忠群说，这则广告是想突破市场信息杂乱现状，告诉消费者真实的信息。

ISO 9000与“两本”（“人本”管理、成本管理）经营管理的有机结合

方太的经营哲学以厚重的人文气息把“家”的概念和现代管理的“学”融合起来，确定了以ISO 9000与“两本”（人本管理、成本管理）经营管理的有机结合，在追求中把“方为规矩，太乃境界”定为卓越定则，既建筑了“方”的硬性框架，又赋予了“太”的柔性精髓，刚柔相济，相得益彰。

所谓“人本”管理，即以人为本、以人为中心的管理。《管子·霸言》中就有“以人为本，本理则国固，本乱则国危”的论述。随着市场经济的发展和现代企业制度的建立，企业对“人”的管理有了更深刻的认识。日本商界巨子盛田昭夫说：“使企业得到成功的，既不是什么理论，也不是什么计划，更不是政府的什么政策，而是人！如果说日本式经营真有什么秘诀的话，那么我觉得，人就是一切秘诀的最根本出发点。管理者最重要的任务就在于培育起与职员之间的健康关系，在公司中产生出一种大家族式的整体观念。”著名的IBM公司体会到：企业

必须自始至终把人放在第一位,尊重公司的雇员并帮助他们树立自尊的信念和勇气,这便是成功的一半。

ISO 9000 是世界各国质量管理与质量保证经验的结晶。ISO 9000 与“人本”管理不仅不互相排斥,而且可以互相促进。方太认为,要以“方”为框架,追求“太”的管理最高境界。一方面,贯彻 ISO 9000 标准必须培育企业员工具备较高的业务素质、良好的质量意识和执行标准的自觉性,而这些只有通过推进“人本”管理才能尽快实现;另一方面,贯彻 ISO 9000 标准对推进“人本”管理具有极大的促进作用。

资料来源:1. 茅忠群:方太的全员股权激励(<http://www.chinahrd.net/article/2012/08-14/26831-1.html>)。

2. 方太身股制探秘(http://blog.sina.com.cn/s/blog_a5e162430102vw7c.html)。

3. 方太集团茅忠群:二代儒商第一人(<http://www.chinachugui.com/news/2016/0229/16022991584.shtml>)。

4. 茅忠群:方太“中学明道”的企业文化(http://wisdom.chinaceot.com/news_detail-id41007-p2.htm)。

5. 茅忠群:以儒治企(http://www.cb.com.cn/opinion/2010_0819/144397_7.html)。

讨论题

1. 方太是如何体现“中学明道”的?
2. 方太是怎样体现“仁者爱人”的产品理念的?这对其他企业有什么启示?

参考文献

- [1] E H Schein. The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change[M]. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- [2] E H Schein. Organizational culture and leadership(2nd ed.)[M]. San Francisco: Jossey-Bass. 1992.
- [3] M J Hatch. The Dynamics or Organizational Culture[J]. Academy of Management Review, 1993, 18(4): 660.
- [4] 罗长海, 林坚. 企业文化要义[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003.
- [5] 石伟. 组织文化[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2008.
- [6] 王学秀. 文化传统与中国企业管理价值观研究[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2006.
- [7] 李海, 郭必恒, 李博. 中国企业文化建设: 传承与创新[M]. 北京: 企业管理出版社, 2005.
- [8] 李庆善. 企业动力之源——企业文化[M]. 北京: 科学技术出版社, 1991.
- [9] 陈春花. 企业文化管理[M]. 广州: 华南理工大学出版社, 2007.
- [10] 王超逸, 李庆善. 企业文化学原理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2009.
- [11] 刘光明. 企业文化教程[M]. 北京: 经济管理出版社, 2008.
- [12] 栾永斌. 企业文化案例精选精析[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2008.
- [13] 张德. 企业文化建设[M]. 北京: 清华大学出版社, 2009.
- [14] 汤姆·彼得斯, 罗伯特·沃特曼. 追求卓越: 探索成功企业的特质(珍藏版)[M]. 胡玮珊, 译. 北京: 中信出版社, 2009.
- [15] 周志友. 德胜员工守则(新版)[M]. 合肥: 安徽人民出版社, 2009.
- [16] 代凯军. 管理案例博士评点[M]. 北京: 中华工商联合出版社, 2000.
- [17] 曾昊, 陈春花, 乐国林. 组织文化研究脉络梳理与未来展望[J]. 外国经济与管理, 2009, 31(7): 33-42.
- [18] 陈华文. 文化学概论新编[M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社, 2009: 14-15.
- [19] 简明不列颠百科全书[M]. 北京: 中国大百科全书出版社, 1986.
- [20] 张小娣, 赵篙正. 组织文化、组织学习与企业知识集成能力的关系研究[J]. 情报杂志, 2009, 18(8): 112-115.
- [21] 许庆瑞. 管理学[M]. 北京: 高等教育出版社, 2000.
- [22] 约瑟夫·奈. 软实力: 世界政坛成功之道

- [M]. 北京: 东方出版社, 2005.
- [23] 朱孔来, 马宗国. 国内外软实力研究现状综述及未来展望 [J]. 济南大学学报: 社会科学版, 2010 (6): 56.
- [24] 秦德智, 秦超, 蒋成程. 企业文化软实力与核心竞争力研究 [J]. 科技进步与对策, 2013 (14): 95-98.
- [25] 唐晓鑫. 企业文化软实力与核心竞争力研究 [J]. 商业经济, 2017 (01): 129-131.

第4章 企业文化结构与功能

学习目标

- ☑ 掌握企业文化的元素构成
- ☑ 掌握企业文化的层次结构
- ☑ 掌握企业文化的正向功能
- ☑ 了解企业文化的负向功能



引例

良友饮食“双服务”企业文化建设

企业概况

青岛良友饮食股份有限公司（以下简称“良友”）是一家以经营鲁、粤名菜及高档燕窝，鲍鱼，人参，精品海鲜为主，跨地域，专业化的大型餐饮企业。良友本着“传承与创新中华饮食文化”的经营理想，构建了纵向一体化的大产业链发展模式，在建立物流配送中心和农场基地的基础上，率先在餐饮业推进标准化操作，并取得 HACCP 食品安全管理体系认证；同时，依托中央厨房等标准化体制，对食材的选用实施严格控制，初加工产品现已取得 QS 食品“质量安全”认证，最大限度地保证菜品的新鲜、健康、安全。良友对食材的选用实施严格的产地专业化理念，在全国范围内，寻找每类食材的最佳产地，力求将中国最好吃的特色食品集中到良友的餐桌上，使顾客可以在良友尽享天下美食。

“双服务”企业文化建设

良友一直在确立和执行“诚信、发展、服务、创新、圆融”的企业价值观。

“诚信、发展、服务、创新、圆融”已成为良友成功的“十字经”。良友认为：“企业价值观是企业发展的核心和灵魂，是良友判断是非的准绳，也是良友以往成功的基础，更是良友今后必须坚守的信仰。”

1. 良友的诚信守则（六个信守铁律）

信守理念、信守合同、信守承诺、信守质量、信守时间、信守真诚。

2. 创造“双主式管理”，实现“发展”“人”之目的

“良友办企业的根本目的是发展人，事业发展，员工发展。”良友的发展观是：“发展第一，利润第二；不仅要做大，而且要做强；企业要成为员工展现个人才华的舞台。”良

友的发展观体现了“以人为本”的先进理念。以人为本的基本含义就是“尊重人、理解人、培养人、发展人”。

良友发展人的基本政策是：①依据集团发展规划制定相应的人力资源规划，使公司事业发展与员工发展同速、同步。②实施员工个人职业生涯规划，设计好员工成长道路，积淀管理和技能型人才。③对于80%的管理人才，自己培养，自产自销。因为在良友文化土壤中成长起来的人才，具有更强的适应性、归属感和认同感。④创造更多的学习机会，包括国内国外考察，让管理人员和优秀员工开阔眼界，增长知识。⑤设计各种舞台和生动活泼的活动形式，让员工展示自己的才艺，发现员工兴趣和特长，恰当地使用员工。

3. 坚持“服务即价值”的服务观

良友是大服务观，即“我为人人，人人为我”。一方有需要，有要求；另一方满足了这种需要和要求，构成服务关系。对外，良友为顾客服务；对内，各部门相互服务。尤其需要强化的是内部服务，这种服务是发自内心的，必须消除谁求谁办事的邪念，改变“脸难看，事难办”的状况。

4. 坚持持续“创新”，促进企业持续发展

良友认为：“面对消费者需求的不断发展变化和竞争的激烈，唯有创新才能保证企业的持续发展。创新包括经营创新、管理创新和服务创新。”为此，良友通过内部各种合理化建议、顾客的抱怨和意见（以客为师）、对于一些不良结果的改进以及竞争对手的启示等多种方式激发创新灵感。通过明确改良型创新、替代型创新、嫁接型创新、延伸型创新和组合型创新等确定创新思路。通过按季度制订创新计划，列出项目，确定项目带头人或负责人，进行项目完成与推广跟踪，完善创新成果评估等方法完善创新机制；通过创新激励政策（物质奖励、授予荣誉称号、以个人姓名命名等）鼓励创新。

5. 遵循“圆融”的管理哲学

良友认为：“圆是‘圆通’，既有原则，又不死板；融是‘融入’‘融合’。圆融处世，圆融经营。”圆融是一种刚柔相济之术，是原则性与灵活性、艺术性的高度统一，是处理顾客关系、同事关系、公共关系、政府关系的“关系经”。黄河九曲是灵活，终归大海是原则。

创造和谐，必以圆融之道。第一，学会“八二定律”——原则80%，灵活20%；第二，了解对方，以对方可以接受的方式说话和处理问题；第三，既有坦诚的态度，又讲究方式方法；第四，理解对方，严于律己，推功揽过，宽容别人，礼让在先，不纠缠枝节问题；第五，以灵活的产品和服务适应地方消费习惯，满足客人个性需求，处理好客人诉求；第六，以结果为导向，既达到做事的目的，又建立和谐融洽的关系。

资料来源：青岛良友饮食股份有限公司 (<http://www.liangyogroup.com>)。

4.1 企业文化的元素

企业文化无论是作为一种管理知识还是企业实践已经被广泛接受和认同。许多公司无论是处于创业成长阶段的中小企业，还是在全球运作的大集团都十分重视企业文化元素在企业战略发展、经营模式、组织管理、员工成长和领导风格方面所发挥的重要作用。另外，许多学者使用“要素”这一词汇来表述企业文化的内涵构成，这在前述章节中已经有了较为深入的展述。不过，对于许多刚刚接触企业文化理论与实践的学习者与管理者而言，企业文化在知识和实践层面应包含哪些内容元素，似乎仍是一个迷惑丛生的丛林。

在参阅诸多关于企业文化内容要素的论述基础上，结合多年的企业文化实践的咨询经历，我们认为企业文化元素从知识到行动方面应当包括：使命与愿景、企业价值观、企业家精神、规范与惯例、英雄人物、活动与网络六个方面。

第一，使命与愿景明确了企业存在的意义价值和长期目标。“企业使命”在多数情况下和“企业宗旨”基本可通用。它意在说明企业在经济和社会系统中存在的理由和生命的价值所在，也就是管理大师德鲁克所提出的“我们的事业应该是什么”。任何一家企业在创建和发展过程中都需明确，企业提供的产品和服务以及对社会经济发

展的“终极价值”的定位。企业文化作为社会的一种亚文化形态存在，必须体现和反映企业的终极价值意义，而这正是“使命”这一文化元素所要表达的。例如，美国联合人寿保险公司的使命是：“我们通过为顾客提供保险以及其他金融产品和服务让他们获得安全感。凭借为顾客提供实实在在的价值和与顾客建立起最大限度彼此依赖的合作关系，我们会成为本行业中顾客的首选。”这一使命表述表明联合人寿保险公司的使命就是通过保险产品和服务来满足人们的“安全感”需求的。同时，该表述还说明了其商业模式与发展愿景。

这里提到的“愿景”实际上就是围绕企业的宗旨使命，向全体员工、行业乃至社会表达公司长远发展的蓝图和长期目标，显示本公司要在行业和社会中追求或维系的定位或地位。公司的发展必须要确定主航道和终极航标，只有这样企业发展才有长久的定力、足够的内生动力。例如，微软公司将其愿景归纳为“让世界上的每一台电脑都因为微软而转动”，美国波音公司的愿景是“领导航空工业，永为航空工业的先驱”。

第二，企业价值观主导着企业组织的行动逻辑。一家企业无论其产业经营形态的高低、产品与服务的多寡、人员关系与制度的繁简，对于经营管理问题与对象的行动反应总有其规律性，这就是企业文化大师沙因所言的“我们这儿做事的方式”。^①这种行动规律性实际上由企业群体中已经根深蒂固的某种文化信念程序所决定，这种文化信念程序是一家企业的领导人及员工对企业经营发展、组织管理各种问题高度抽象化的总结和提炼，并形成组织共同具有的“默认假设”。这些让企业组织或员工深信不疑的假设主导着企业对各种事项和关系做出决策与行动。它决定了企业的使命和愿景用什么样的商业模式或经营方式来实现；决定了企业的经营管理应当用什么样的制度和规范来形成某种秩序；决定了企业选择或涌现什么样的人物作为企业的文化符号；决定了企业用何种心态和行动去面对或赢得顾客和用户。

第三，企业家精神引领与指引着企业文化的价值与行动。无论是一家初创企业还是一家成熟公司，企业领导人及其团队的企业家精神都是影响企业文化的重要因素之一，甚至就是最重要的因素。优秀的企业家是公司最重要的“英雄人物”，其拥有并传递了大量的企业文化信息，形成并凝铸了企业文化的“标杆”。例如，华为教父任正非持续不断地勇于突破自己，坚持自我反省的危机意识与行动，坚守企业发展的“主航道”定力，让华为用了不到20年时间从一家通信行业贸易型小公司成长为全球通信业的巨擘。他的这种企业家精神为华为企业价值观的形成乃至践行奠定了精神与实践的基础。大量的研究和案例都表明：公司的创始企业家的企业家精神与领导风格基本决定了这家企业在初创和成长阶段的核心价值，并奠定了企业走向成熟阶段后企业文化的基调之一。

① 埃德加·沙因. 企业文化生存指南[M]. 郝继涛, 译. 北京: 机械工业出版社, 2004: 21.

第四，规范与惯例是企业文化稳定守恒的载体。众所周知，无规矩不成方圆，任何工作要想成功都必须按照合乎规律的工作程序与制度来开展，否则，要么造成工作事故，功亏一篑，要么效率低下。另外，越是复杂的工作，越是需要协调众多部门和人员的工作，越需要制定并遵从一套科学、有效的规范和制度，按照成功的惯例来施行。企业文化正是这样一项从价值信念到行动逻辑都具有复杂的过程，并且需要全体人员认同和进行行动协同的工作。企业的制度和规范必须是企业文化理念与工作要求具体事项融合的产物，即具体事项的制度和企业的价值观应当是一致且照此执行的。如果是不一致的甚至相反的，要么产生文化、制度与行动的脱节，要么产生企业精神与行动系统的“心理紊乱”乃至激烈的矛盾冲突，使企业文化的信仰与信任失效。人们很难想象一家以“将质量视为生命”为企业价值观的公司，会容忍“只要质量达标，可以不按照产品生产操作规程进行”的违规行为；一家确定“制度面前人人平等”的价值观的企业，会在关系和人情面前“让制度保持弹性，让制度下跪”。

第五，英雄人物是企业文化的“摹写”和员工进步的参照。美国哈佛大学的艾伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔认为，美国企业应该回到历史上曾造就出许多伟大的美国公司的独创性观念和设想中去，塑造出强烈的企业文化。“公司文化由价值观、神话、英雄和象征凝聚而成，这些价值观、神话、英雄和象征对公司的员工有重大的意义。”^①树立榜样，典型引导。发挥榜样的作用是建设企业文化的一种重要而有效的方法。把那些最能体现价值观念的个人和集体树为典型，大张旗鼓地进行宣传、表彰，并根据客观形势的发展不断调整激励方法，有利于优秀企业文化的形成和发展。迪尔和肯尼迪认为没有英雄人物的企业文化是不完备的文化，是难以传播和传递的文化。

第六，活动与网络是企业文化践行和传递的行动方式。企业文化不是喊在嘴上，而是信在心理；不是挂在墙上，而是动在手上。企业文化所确定的价值观和经营理念，所确认的作风与管理准则，多应通过不同部门的业务活动以及企业关键的工作事项进行指导、运用和确认，并通过培训指导、查偏纠错、过程确认、奖惩规训等方式让企业文化成为员工的“自觉行动”，养成企业文化的行动习惯。另外，企业文化要落地并体现在员工行动方面还需要有一套传递的网络。迪尔和肯尼迪认为文化网络是企业内部以轶事、故事、机密等形式传播消息的非正式渠道。这种网络让企业文化更加形象、生动，贴近员工的心理感知；这种网络渠道传播让企业文化的渗透更加自然，更具有生活色彩；这种网络传播可以增加正式渠道企业文化的工作力度，降低其推进的阻力。

在现实的企业实践中，许多企业使用了多种反映企业文化“标志”的词汇，如宗旨、使命、经营哲学、企业精神、企业价值观、企业作风、管理准则、企业氛围等。一时间，这让企业文化不仅在概念上交错混同，而且在实践上难得其道。但是无论知识和实践有多少差异，一家公司的企业文化要建设和取得效果，“使命与愿景、企业价值观、企业家精神、英雄人物、规范与惯例、活动与网络”这六个方面是不可或缺的文化元素。

^① 特伦斯·迪尔，艾伦·肯尼迪. 企业文化：企业生活中的礼仪与仪式[M]. 李原，孙健敏，译. 北京：中国人民大学出版社，2008：4.

实践链接 4-1: 阿里巴巴: 文化为王——主张开放与分享

2013年9月10日,阿里巴巴宣布成立网络通信事业部,由“旺信”和“来往”组成。据卢洋回忆,无线业务团队刚刚成立的时候只有20个人,在这种情况下如果要提升到事业部,仅靠外部招聘是不现实的,因此当时的策略就是从各个子公司快速抽调人力,结果仅仅一个星期的时间,100个人就从各个业务部门集结完毕,而且前提是充分尊重业务主管以及员工的个人意愿。“如果整个公司的文化是纯业绩导向的话,那么山头主义的事情就会很容易发生,每个部门都只考虑个人的利益得失,那么成熟业务对新业务的自发支持是很难实现的。”卢洋说,正是基于阿里巴巴的文化土壤,新兴业务才能迅速成行,否则集团业务越复杂,内部协同性就越难以实现。

文化建设一直是阿里巴巴发展的重中之重,强调“简单、激情、开放”等价值观的“独孤九剑”在阿里巴巴内部被奉为圭臬;2003年,阿里巴巴更是“争议性”地把价值观纳入到绩效考核体系中来,而且占50%的

权重,甚至有时候这一权重会更大。阿里巴巴的文化很简单,与互联网的基因一致,就是开放、分享。在卢洋看来,这种企业文化不仅能够应对由于业务持续庞杂所可能引发的“大组织病”,而且能够保证一些有利于公司发展的先进制度得以真正实施。据卢洋透露,阿里巴巴正在构建面向未来的企业形态,这将完全有别于现有的组织模式,该模式得以有效运转的关键还在于开放和分享的企业文化。“这是永远不会变的,其他都是方式方法、战术层面的东西,后者是需要不断创新的,但是文化的根是固定的。”

资料来源:梁宵. 互联网生态管理:“阿里味儿”在生长[N]. 中国经营报,2014-02-24(C08).

文化点睛:企业文化不是喊在嘴上,而是信在心里;不是挂在墙上,而是动在手上。文化建设一直是阿里巴巴发展的重中之重,该实践案例体现了阿里巴巴的使命与愿景、企业价值观、企业家精神及企业活动和网络,这都是企业文化不可缺少的因素。

4.2 企业文化的结构

元素是系统的基本组成部分,结构是系统内部要素的排列组合方式。研究企业文化,不但要了解企业文化的元素,而且还要理解企业文化的结构。研究企业文化的结构,就是要把企业文化作为一个系统,找出各个组成部分的关系,并了解企业文化作为一个整体与各部分之间的关系。在参阅诸多关于企业文化结构的相关文献等的基础上,本书拟采用目前国内对企业文化结构较为流行的一种划分方式,即四层次结构。它将企业文化划分为物质文化、行为文化、制度文化和精神文化四个层次(见图4-1)。

1. 物质文化

物质文化是由企业成员创造的产品和各种物质设施等所构成的器物文化,也被称为外观层,是外界最容易接触和体会的企业文化现象。它主要包括企业产品结构和外表款色、企业劳动环境和员工休息娱乐环境、员工的文化设施,以及厂容厂貌等。物质文化是企业员工的理想、价值观、精神面貌的具体反映。所以,尽管它是企业文化的最外层,但它集中表现了一家现代企业和社会上的外在形象。因此,它通常是社会对一家企业总体评价的起点。

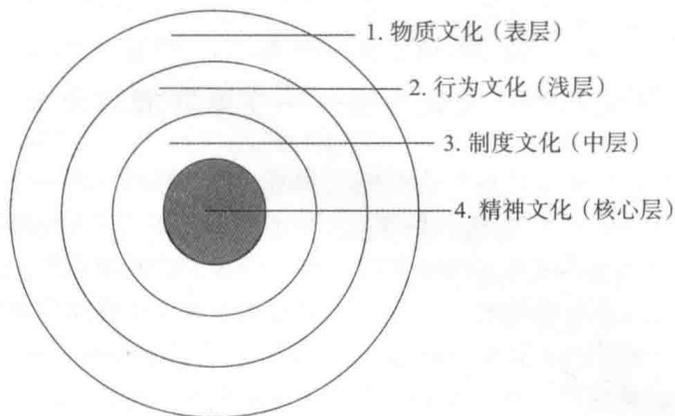


图 4-1 企业文化结构示意图

物质文化的载体是指物质文化赖以存在和发挥作用的物化形态。它主要划分为以下几类：

(1) 生产资料。物质文化载体中的生产资料包括建筑物、机械工具、设备设施、原料燃料等。这些是企业直接生产力的实体，是企业进行生产经营活动的物质基础，标志着人类文明进化的程度，是社会进步程度的指示器。

企业的生产机器、设备设施的摆设、颜色等生产资料的使用状况往往折射出管理理念和企业的价值观。例如，在日本的许多企业中，对员工的关怀往往体现在对安全生产的重视和具体化的安排，诸如对安全标语、安全设施、保养维护、安全检查、工厂平面配置、现场布置、区域划分等均有整体的科学规划。丰田汽车厂运用时间、动作的原理，将产品输送带抬高，使得作业人员不必弯腰工作，既提高了劳动生产率，又减轻了工人的体力负荷。

企业的技术、设备的现代化与企业的文明程度密切相关，是企业进行生产经营活动的物质基础，是生产资料中最积极的部分。在现代企业中，员工凭借先进的技术、设备，使劳动对象达到预期的目标，为社会生产出质优价廉的产品，创造优质的物质文化。随着知识经济的到来，技术、设备对企业文化的制约作用越来越大。因此，现代企业在注重技术、设备现代化的同时，不可忽视技术、设备本身对员工的影响。

美国的安海斯-布希（Anheuser-Busch）啤酒公司是世界上最大的啤酒公司之一。它十分注重工厂环境的美化。它的厂房布局合理，清洁明亮，一尘不染。厂房的四周花草如茵，树木葱郁。公司员工或宾客置身其内，心旷神怡。在这样一种环境中，自然会使人产生对其产品的信任感。该公司还特意将工厂开放为观光景区，每年接待上万名观光者，既增加了收入，又为公司做了活广告，提高了公司的知名度。

(2) 企业的产品。企业不仅通过有目的的具体劳动，把意识中的许多表象变为具有实际效用的物品，更重要的是在这一过程中，不时地按照一种文化心理来塑造自己的产品，使产品的使用价值从一开始就蕴含着一定的文化价值。

企业生产的产品和提供的服务是企业生产的经营成果，是企业物质文化的首要内容。企业文化范畴所说的产品文化包含三层内容：一是产品的整体形象；二是产品的质量文化；三是产品的设计中的文化因素。

可口可乐公司的老板宣称：“即使我们的工厂在一夜之间烧光，只要我们的品牌还在，我们就可以马上恢复生产。”可口可乐公司能有 667 亿美元惊人的品牌价值，就是因为它

有着十分独特的品质文化。可口可乐公司以其独有的配方称雄于世。这种配方保存于银行的保险箱中，以确保可口可乐品质的独有特性。“可口可乐”流线型的字体、永远不变的红色，在世界各地都是那么抢眼、夺目。可口可乐不光给世人带来了美国的文化、美国的精神——开放、快乐、自由、诙谐，也向世人传播着爱与和平。人们透过可口可乐，认识到了生活的美好，学会了互敬互爱，学会了热爱和平。所有这些共同构成了可口可乐的整体形象，使其以“挡不住的感觉”深深扎根在人们的心中。

| 实践链接 4-2 | 红豆集团品牌文化

无锡红豆集团就是以王维的诗作——《相思》（“红豆生南国，春来发几枝。愿君多采撷，此物最相思”）中的“红豆”为其独特的商标。结果，“红豆”衬衫一上市，就受到消费者的青睐。许多海外华侨和熟悉中国文化的日本人，竟把“红豆”衬衫当成收藏品和馈赠的佳品。朋友相送，情人相别，夫妻分离，都爱送上“红豆”衬衫。这是因为“此物最相思”。如今，“红豆”衬衫又名列中国十大名牌服装之列，市场占有率一直居全国前列，远销美

国、日本、新加坡、中国香港等国家和地区。由于深受中国文化影响，日本人对“红豆”情有独钟，红豆集团于是走出国门，在日本开设工厂。可见，品牌文化以其丰富的精神内涵和文化底蕴支撑名牌产品，使名牌产品在商战中以文化取胜。红豆集团坚持追求卓越绩效，努力打造“中国第一文化品牌”，把人间最真挚的情感通过红豆传播到世界每个角落，向“千亿红豆、美丽红豆、幸福红豆、智慧红豆”和“缔造红豆跨国百年企业”的目标奋进。



资料来源：根据“红豆品牌：文化铸魂，创新载道——红豆集团60年发展透视之品牌”改编（<http://www.hongdou.com/index.php/zh/news-center/hodo-news/1287-60-4>）。

文化点睛：红豆衬衫经营的不是衣服，而

是一种相思的格调。公司文化的物质层面不仅要有文化的景象，更要有文化的联想；不仅要有文化的外貌，更要能唤起精神的“相思”。

（3）企业名称和企业象征物。企业名称和企业象征物都是企业文化的可视性象征之一，充分体现出企业的文化个性。企业名称和企业象征物还是企业作为一种文化、智慧、进步的结晶奉献给社会，以显示企业的文化风格。

中国所有的银行建筑风格大体一致，即坚实、牢固、宏大，银行门口塑的都是威风凛凛的雄狮。这根源于中华民族传统的文化习俗：中国人把自己经过千辛万苦挣来的、节衣缩食省下来的钱送到银行，认为这是最牢靠的地方。因此，银行的建筑风格都是碉堡般坚不可摧的，门口由“兽中之王”守护着，这样才能暗合老百姓的心理，给他们一

种可信之感。

此外，企业对员工工作所建立的必要的保健、卫生、安全等设施，以及为提高员工文化知识、科学技术素质所建立的必要的技术培训、职业教育、文化教育设施与环境氛围，这一切均是企业文化的外化物。它们会使人受到文化的熏陶，提高员工的文化素质。

2. 行为文化

行为文化是指企业员工在生产经营、学习娱乐中产生的活动文化，是企业文化的行为层。它包括企业经营、教育宣传、人际关系的活动、文娱体育活动中产生的文化现象。它是企业经营作风、精神面貌、人际关系的动态体现，折射出企业精神和企业价值观。

从人员结构上划分，企业行为包括企业家行为和企业员工行为。

(1) 企业家行为。企业家是企业的灵魂。企业家的价值观与人格魅力决定了企业文化的健康与优化的程度，决定了员工对企业的信心程度，也决定了企业在未来竞争中的胜负。有什么样的企业家，就有什么样的企业和什么样的企业文化。

企业家文化是企业文化的核心。企业家的人格力量、信念力量、知识力量是企业家事业追求的驱动力。企业家最重要的任务是创造和管理文化，以自己的言行影响企业健康文化的生成。企业家文化主要体现在其专业素养、思想道德、人格风范、创新精神、理想追求等方面。企业家对企业文化的理解深度与行为选择反映了他的领导水平与领导能力。纵观成功的企业，几乎所有最优秀的企业领导者总是不惜耗费时日去创造、倡导、塑造、维护自己或创业者构架的具有强势力量的企业文化，并通过自己的行为不断对员工和企业施加积极的影响力。

“世界船王”包玉刚一向以稳健、谨慎的风格来经营企业。没有十分的把握，他不会冒险决策。他在创业之初，就选定了风险相对较小的船运业。他认为只要处理好海情，风险就不算什么，这是国际性的服务活动，具有广阔的前景。就这样，包玉刚走出了通向船王之路的第一步。回避风险成为他事业成功的重要秘诀。他的这种稳健、谨慎的风格直接影响到他旗下的几十家集团、公司，使整个企业所烘托出来的文化处处表现出安全可靠、处处为客户着想的氛围。这些企业文化反过来又帮助包玉刚以卓著的信誉、良好的经营风格不断扩大自己的企业王国。由此可见，企业家的特殊风格直接影响和左右着企业文化。

企业家是企业文化的积极倡导者和模范实践者，他们通过自己的行为，引导和扶持企业文化的发展。首先，企业家的创业实践和个人价值观是企业文化的基础。企业文化是个人价值观与整体价值观的统一，而企业家个人的价值观念及其创业实践，往往给企业共同价值观念的形成产生深刻的影响。这主要是由企业家在企业中所处的特殊地位所决定的。其次，企业家的身体力行和积极倡导是企业文化确定、形成的重要推动力量。企业文化作为一种群体意识，其形成呈自发和自觉的统一。企业成员只有在个人价值观的基础上，接受企业整体价值观并内化为个人的行为准则，企业文化才能形成并发挥内化控制的作用。要做到这一点，不仅取决于某种企业文化本身是否优秀，而且还取决于这种企业文化在多大程度上被企业员工所认同和接受。在这个过程中，企业家的身体力行和积极倡导是一个重要的推动力量。最后，企业家的应变意识和能力是企业文化丰富、充实、重建的重要条件。任何企业都在企业大系统中生存和发展，都是一定的社会文化的产物，受到社会政治、经济因素的影响。企业文化应该适应这种影响，不断加以充实，在必要时甚至要重建。但是，企业文化是在企业的长期发展中日积月累逐渐形成的，具有一定的惰性。因此，监测社会环境的变化，保持企业文化与社会文化的动态平衡就显得十分必要，而企业家的应变

意识和能力就成了企业文化充实丰富、推陈出新的重要条件。

(2) 员工行为。员工是企业的主体。员工的群体行为决定企业整体的精神风貌和企业文明程度。因此,员工群体行为的塑造是企业文化建设的重要组成部分。企业通过树立科学而明确的行为规范,来引导和培育员工职业、文明、健康的行为。正如海南航空的员工训条所示:“积厚德,存正心;乐敬业,诚为本。入角色,融团队;坚誓愿,志高远。赢道义,勿自矜;吃些亏,忌怨恨。讲学习,敬师长;不夸能,勤精进。除懒惰,止奢侈;培定力,绝私弊。离恶友,甘淡泊;忍人辱,达道理。”

除了企业家和员工行为外,企业文化要素中所提及的英雄人物或者说是模范人物,其行为在企业文化建设中也具有相当重要的作用。其行为标准是,要能卓越地体现企业价值观的某个方面,与企业所倡导的目标一致,并取得良好的成绩,具有先进性。这里要特别说明的是,他们的行为不一定在所有方面都领先,但关键要在企业所倡导的至少某一个方向上取得突出成绩。

3. 制度文化

制度文化是具有本企业文化特色的各种规章制度、道德规范和职工行为准则的总称,也称企业文化的制度层。它包括企业工艺操作规程、厂规厂纪、厂服、厂徽、经济责任制、考核奖惩制以及生产经营中的交往方式等。它在企业文化中居中层,属于强制性文化。企业制度文化是企业为实现自身目标对员工的行为给予一定限制的文化,具有共性和强有力的行为规范的要求。

没有规矩,无以成方圆。任何一个群体都必须有一定的行为准则。员工的思想水平、价值观念、道德标准及性格爱好、行为方式各不相同,所有这些都影响着员工对企业、工作的态度,从而影响着员工的工作效率和整个企业的经营效益。因此,建立企业制度的目的在于协调生产、规范企业活动及员工行为,以提高企业工作效率。制度的突出特点是强制性。营造企业制度氛围就是制定并贯彻企业各项规章制度,强化企业成员的规范行为,引导和教育员工树立企业所倡导的统一的价值观念,使员工顾全大局,自觉地服从企业的整体利益。企业的规章制度主要包括企业的领导制度、人事制度、劳动制度和奖惩制度等。企业的领导制度规定着企业领导者的权限、责任及其具体的实施方式,是企业的基本制度。人事制度包括用工制度和晋升制度,关系到企业人力资源的充足程度、使用效率、员工的素质和企业内部的人际关系,是企业的重要制度之一。劳动制度包括企业的安全管理、劳动时间和劳动纪律,是企业生产顺利进行的必要保证。奖惩制度是企业员工的行为导向,意在通过奖励和惩罚向员工明确表明企业所倡导与禁止的东西,以此规范企业员工的行为。制度的内容必须具有合法性、统一性和准确性。在企业文化中,企业制度文化是人与物、人与企业运营制度的结合部分。它既是人的意识与观念形成的反映,又是由一定物的形式所构成的。同时,企业制度文化的中介性,还表现在它是精神与物质的中介。制度文化既是适应物质文化的固定形式,又是塑造精神文化的主要机制和载体。正是由于制度文化这种中介的固定、传递功能,决定了它对企业文化的建设具有重要的作用。

4. 精神文化

精神文化是指企业在生产经营中形成的独具本企业特征的意识形态和文化观念,也称企业文化的精神层,是企业文化的核心层。由于精神文化具有企业的本质特点,故往往伴随着企业的经营发展而逐步形成。它包括企业精神、企业道德、价值观念、企业目标和行为准则等。

上述四个层次之间存在着相互的联系和作用。

首先，精神层决定了行为层、制度层和物质层。精神层是企业文化中相对稳定的层次，它的形成受到社会、政治、经济、文化以及本企业的实际情况、企业管理理论等的影响。精神层一经形成，就处于比较稳定的状态。精神层是企业文化的决定因素，有什么样的精神层就有什么样的物质层。举例来说，美国埃克森公司的价值观是：高度尊重个人的创造性，绝对相信个人的责任感，但同时，默认在做出一项重要决定前要达成一致。这就决定了在制度层方面表现为：随便的衣着和沟通方法，即没有等级标志，相互之间会进行争论等。而另一家总部设在欧洲的麦迪公司，它的价值观是尊重资历、学识和经验，注重通过服务时间的长短、整体工作情况和个人的教育背景来评价职工。因此，在制度层和物质层就表现为：一切都是规范化和正式化的，大楼中各办公室都有正式标志，大厅中的气氛是静默的，行为上往往通过人们在大厅中见面时周全的礼节得到体现，如备有专门的高级经理人员餐厅，强调文件中使用正式的学术用语，以及注意规范计划、程序和正式的会议文件等。埃克森公司和麦迪公司精神层的不同，使它们的制度层和物质层表现为完全不同的内容。

其次，制度层是精神层、物质层和行为层的中介。精神层直接影响制度层，并通过制度层影响物质层。基于领导者和员工的企业哲学、价值观念、道德规范等，他们会制定或形成一系列的规章制度、行为准则来实现他们的目的，体现他们特有的精神层的内容。可见，精神层对制度层的影响是最直接的。在推行或实施这些规章制度和行为准则的过程中，从而形成独特的物质层，并以特有的价值取向和精神反映在其行为中，所以精神层对物质层的影响一般是间接的。制度层的中介作用，使得许多卓越的企业家都非常重视制度层的建设，使它成为企业的重要特色。

最后，物质层和行为层是精神层的体现，精神层虽然决定着物质层、制度层和行为层，但精神具有隐性的特征。它隐藏在显性内容的后面，并且必须通过一定的表现形式来体现。它们的精神活动也必须付诸实践。因此，企业文化的物质层和行为层就是精神层的体现与实践。物质层和行为层以其外在的形式体现了企业文化的水平、规模和内容。因此，当我们看到一家企业的工作环境、文化设施、规章制度时，就可以想象出该企业的文化精髓。企业文化的物质层和行为层除了体现精神层的作用以外，还能直接影响职工的工作情绪，直接促进企业哲学、价值观念、道德规范的进一步成熟和定型。所以，许多成功的企业都十分重视企业文化中物质层和行为层的建设，明确企业的特征与标志。完善企业的制度建设和规范，从而以文化的手段激发职工的自觉性，实现企业的目标。

企业文化的物质层、制度层、行为层和精神层是密不可分的，它们相互影响、相互作用，共同构成企业文化的完整体系。其中，企业的精神层是最根本的，它决定着企业文化的其他三个方面。因此，我们研究企业文化的时候，要紧紧抓住精神层的内容。只要抓住了精神层，企业文化的其他内容就会顺理成章地被揭示出来。这就是许多人将对企业文化的研究重点都放在企业哲学、价值观念、道德规范上的原因。

4.3 企业文化的功能

4.3.1 企业文化的正向功能

1. 凝聚功能

文化的根本功能就是凝聚功能，简单地讲就是达成共识。达成共识只需要做到四件事

情：共同的事物、共同的语言、共同的举动以及共同的感受。共同的事物让员工可以和组织完全保持一致，比如海底捞给员工安排好的住宿等。相同的服装、公开的办公场所、一起用餐的餐厅等共同的事物都会促进共识的达成。西方谚语——世界上最近的距离和最远的距离都在舌头上，说的就是语言的功效；如果员工有共同的语言，则容易达成共识且没有距离。一个好的企业文化会让员工不断谈论这样的话题：第一，诚实地了解顾客并追求顾客至上；第二，不强调职位的高低；第三，我们只是合伙人与伙伴；第四，我们不可依靠系统，而应依靠个人的能力来满足顾客的需求。典型的运用共同的举止达成共识的是军队。任何一个军人都会要求自己的一切举止符合要求，从而形成强大的组织，战无不胜。我们在形成企业文化的时候，也一样需要员工具有共同的行为举止，比如会议的参与、对于细节的注意、个人关系与人际沟通、在危机中应对顾客需求的对策、品质的标准和劳资关系。员工的感受是达成共识需要关注的第四个部分。海底捞的经验说明从员工的衣、食、住、行入手，为员工提供良好的服务，这样的待遇能让员工感受到公司对于他们的尊重和珍惜，增强员工的自豪感和当家做主的感觉，这样的感觉一旦成为员工的共识，就会发挥巨大的作用。

2. 导向功能

一般说来，任何文化都是一种价值取向，具有导向的功能，规定着人们所追求的目标。就企业来说，企业文化一旦形成，就会建立起一套自身系统的价值和规范标准，对企业成员的个体思想和企业整体的价值与行为取向产生导向作用。建立在共同价值观基础上的企业文化，反映了企业整体的共同意识、共同追求、共同价值和共同利益等观念，让企业中的绝大多数人员清楚地知道企业倡导什么、反对什么。企业文化把成员的个人目标引导到企业所确定的目标上来，使成员在潜移默化中接受企业文化的共同价值理念，形成一股凝聚力。企业文化的这种导向功能，主要是通过企业文化的塑造来引导企业成员的行为心理，使人们接受共同的价值观念，自觉自愿地把企业目标作为自己的追求目标来实现的。

企业文化的导向功能具体体现在：一是规定企业行为的价值取向；二是明确企业的行动目标；三是建立企业的规章制度。正如迪尔和肯尼迪在《企业文化：企业生活中的礼仪与仪式》一书中反复强调的：“我们认为人员是公司最伟大的资源，管理的方法不是直接用电脑报表，而是经由文化暗示，强有力的文化是引导行为的有力工具，能够帮助员工做得更好。”

3. 约束功能

企业文化在企业中形成一种“软约束”机制，它可以借助共同价值观和相关理念，以及与之对应的行为规范和准则，引导与规范成员的行为。相对于企业制定的规章制度对成员所产生的“硬约束”，“软约束”往往可以产生这些“硬约束”所起不到的作用。企业成员可以按照规章制度上的要求，规范相应的行为，却无法规范规章制度之外的行为。换言之，规章制度可以要求成员遵守相应的规范，但成员的实际行为并不一定完全遵循规章制度，行为的规范程度也可能差强人意。“软约束”机制是以共同的价值观和相关理念为核心，借助从众心理、群体压力等机制，在成员的心理深层形成一种定式，构造出一种响应机制。只要外部诱导信号发生，即可得到内部的积极响应，并迅速转化为预期的行为。当企业文化上升到一定高度的时候，这种规范就会产生无形的约束力。它让员工明白自己行为中哪些不该做、不能做，这正是企业文化所发挥的“软约束”作用的结果。通过这些

“软约束”机制提高员工的自觉性、积极性、主动性，使员工明确工作意义和工作方法，从而提高员工的责任感与使命感。企业正是通过企业文化和企业规章制度这两种软、硬约束机制的共同作用，对员工的意识和行为起到了规范的作用。

4. 激励功能

企业文化所具有的激励功能很大程度上就来自对员工需求的满足。这一点在优秀的企业文化氛围中尤为明显。优秀的企业文化以共同的价值观为核心，所营造出的工作氛围，有助于成员在思想上取得一致。共同的价值观，使企业内部存在着共同的目的和利益，成为成员的精神支柱，从而把企业成员牢牢联结起来。企业成员为了实现共同的理想而聚合在一起，即所谓的志同道合，这增强了成员的安全感和归属感。企业文化还是一个意义系统，可以帮助成员认识到工作和生活的意义、企业存在的社会意义等，在相当大的程度上满足了成员的精神需求。企业成员在这样一系列包括归属、成长等在内的需求得以满足的条件下，会被企业文化所激励。企业文化能有效发挥其激励功能，也能培养成员的归属感，增强企业的凝聚力。

5. 辐射功能

辐射功能也叫形象功能，企业文化的辐射功能主要是通过以下途径实现的：一是向社会传播企业的价值观和经营管理理念，引起社会有关方面的反应。如北京“同仁堂”，把生产“药”提升到“德”的高度。“同声同气福民济世，仁心仁术医病医人”，他们把经商和做人融为一体，在弘扬中华民族医学传统的同时，充分表现了中华民族传统文化中的道德价值和人格、国格意识。二是以企业的产品或服务为载体向社会辐射。星巴克的店面布置、咖啡的口感、人员服务等，让人们感受到其营造的工作和生活之外的“第三生活空间”文化。三是通过企业成员的言行所体现的企业精神和价值观，向社会传播和扩散企业文化。比如美国IBM公司有“蓝色巨人”之称，这个名字源于公司的管理者都穿蓝色的西服，更源于约翰·奥佩尔在当时的计算机世界里所树立的威严。四是通过多种公众活动来塑造公司形象，进而传播公司文化。现在越来越多的企业，重视社会责任和公共关系管理，会有针对性地设计一些活动，并借助宣传媒介和工具使企业文化向外扩散传播。

6. 区分功能

世界上没有两种完全一样的企业文化，从这个意义上讲，企业文化具有鲜明的个性。企业文化是企业在实践中逐渐形成的一套对外适应、对内整合的文化模式，不同的人群、不同的环境和不同的经历等，会形成特定的价值观和行为模式，塑造出特定的企业文化。这些决定了企业文化具有区分的功能，可以通过企业文化来区别不同的企业，找出它们所具有的不同文化特征。

上述企业文化所具有的基本功能，是由企业文化的价值观念和行为规范直接引发出来的。

此外，企业文化还具有一些衍生功能。比如，企业文化对企业的经营绩效会产生间接的作用，对企业的组织结构模式也会产生影响。这种影响并不是由价值观念和行为规范直接引发出来的，属于企业文化的衍生功能。

4.3.2 企业文化的负向功能

一般来说，企业的功能总体上是积极的，但不能绝对地说企业文化只有正向功能的一面，而没有消极的一面，这正如每个硬币都有正反两面一样。当然，在正常的情况

下，企业文化的消极影响，也就是负功能主要源自企业文化过于追求一体性、整体约束，以及企业文化长期在企业中沉淀运行形成了一种惰性、惯性和抗变性，这会对企业适应变化、员工发展和企业愿景目标的实现产生效应影响。

1. 对创新变革的抑制

企业文化对创新变革抑制的后果是严重的。它往往是企业精神经过多年的沉淀和建设缓慢地形成的，一旦成形，便会具有长期的稳定性。当原有的市场开始衰落、新技术的发展突飞猛进、竞争对手成倍增加、产品生命周期大大缩短的时候，企业内部根深蒂固的企业文化就变成了一种可怕的惯性，可能会束缚企业的手脚、企业成员的思想，使员工不敢或不愿进行创新，也不对企业进行变革。只有那些坚持持续创新，并将创新成果传遍整个企业，迅速开发出新技术和新产品的企业才能成功。因此，不断创新是企业永续发展的生命线。在当今激烈的竞争环境下，不创新的企业将面临被市场淘汰的命运。企业文化对创新的潜在抑制效应，无疑会阻碍企业的持续健康发展。企业必须对此保持警惕，采取有效的防范措施，充分发挥企业文化的积极作用，避免消极作用（如对创新的抑制效应）。

2. 对员工多样化的抑制

企业文化限定了企业对员工的价值观和生活方式所能接受的范围。企业文化的力量越强，对员工施加的压力越大，也就越会要求新进员工服从公司原有的企业文化。在企业中，企业领导层往往希望甚至是强迫新进员工适应并接受企业的核心价值观，以企业中原先大部分成员的行为准则来要求新员工。若不能尽快适应并接受企业的核心价值观，新员工往往感觉对公司难以适应，企业也难以接受新的员工。但是，当企业环境发生变化，进而要求企业文化发生变化时，企业往往将变化的力量寄托在新进员工身上，希望他们为企业注入新鲜的血液，促进企业创新能力的提高，所以企业领导又想公开地认可、支持新旧员工的这种差异。这样，企业文化的负功能就出现了。因此，企业聘用各具特色、存在差异的不同员工，是希望这些各具特色的个体可以为整个企业带来多种选择、组合的优势。但由于企业文化强调服从、适应，处于这种环境下的员工，往往只能尽力去适应企业的原有文化，照大多数成员的标准调整自己的行为，以缩短自己和企业的距离。这时，失去的不仅仅是差异，那种不同特色个体所带来的多样化优势也往往会随之丧失。所以，一旦强有力的企业文化抹杀了不同背景、不同特色的员工所带给企业的独特优势，企业文化也就成了文化多样化的一个巨大障碍。

3. 对企业兼并、收购的抑制

现代环境下的激烈竞争呼唤一种合作，需要强强联手，以利于资源的优化配置。与此相应，兼并和收购也就成了许多企业的迫切要求。

在企业兼并或收购的时候，兼并、收购方以前所考虑的首要问题是速效的优势或者是双方产品的协调性，对双方文化融合考虑很少。但是由于各大企业大都形成了各具特色的企业文化，这些文化有些可以互补，而有些则是相互排斥的，所以企业间在相互兼并或收购的时候，虽然必须考虑融资优势和产品协同性，但同时双方文化的兼容性也成了兼并或收购成功与否的一个十分重要的影响因素。兼容性极差的企业文化有可能对合并后的企业造成灾难性的影响。正如彼得·德鲁克所言，兼并必须“意气相投”。

4. 对企业文化落地创建的抑制

企业文化创建需要内化于心，固化于制，外化于行，实化于行。企业文化创建主要包

括理念文化建设和行为文化建设。企业文化创建的关键是要落地生根，也就是要从理念贯彻到行为习惯养成。但新企业文化的贯彻往往容易受到原有文化固守的阻碍，从而不利于新企业文化在管理层与员工层中落地生根。进一步而言，原有企业文化作为一种与制度相对的软约束，当其深入人心后，极容易形成一种思维和行为的定式与惯性。这种惯性的束缚对企业变革的阻碍，在企业环境急剧变化时表现得更为明显，对新生的企业文化有更明显的排斥性。

例如，在现代经济激烈的竞争环境下，企业战略应随环境变化而不断调整，企业自身也处于一个不断发展变化的过程中，企业内部自然而然地会产生进一步提高企业效率的客观要求。当企业文化核心价值观与这种客观要求不相符时，企业文化就成了该企业进一步发展的障碍，企业文化的力量越强，对企业文化创建的障碍也越大。

| 实践链接 4-3 | “有生于无”与“以柔克刚”——张瑞敏的海尔哲学

有一次，首席执行官张瑞敏出访日本一家大公司。该公司董事长一向热衷中国的至理名言。在这位董事长介绍该公司经营宗旨和企业文化时，阐述了“真善美”，并引述老子思想，张瑞敏也发表了自己的看法：《道德经》中有一句话与“真善美”语义一致，这就是“天下万物生于有，有生于无”。

张瑞敏以这句话诠释了海尔文化的重要性。他说，企业管理有两点始终是我铭记在心的：第一点是无形的东西往往比有形的东西更重要。当领导的到下面考察，看重的有形东西太多，无形东西太少。他们一般总是问产量多少、利润多少，没有看到文化观念、氛围更重要。一家企业没有文化，就没有灵魂。第二点是老子主张的为人做事要“以柔克刚”。张瑞敏说：“过去人们把此话看成消极的，实际上它主张的弱转强、小转大是个过程。要认识到：作为企业家，你永远是弱势；如果你真能认识到自己是弱势，你就会朝目标执着前进，也就会成功。”

有一次，一位记者问张瑞敏：“一位企业

家首先应懂哪些知识？”张瑞敏想了想说：“首先要懂哲学吧！”张瑞敏能联系企业实际，从老子思想中悟到“无”比“有”更重要、“无”生“有”的道理，也悟出柔才能克刚、谦逊才能进取的为人做事之理。骄横与张扬永远是企业衰败之源。

人的成熟，在于思想的成熟。企业家的成熟在于实践经验基础上形成的理念体系。所有成功的企业家都是经营哲学家。著名经济学家艾丰为《张瑞敏如是说》一书写序，题目就是：“不用哲学看不清海尔”。艾丰用哲学恰到好处地评价了张瑞敏。

资料来源：http://blog.sina.com.cn/s/blog_537912eb01000706.html。

文化点睛：企业文化对企业成员个体思想、企业整体的价值和行为取向发挥导向作用。张瑞敏坚守海尔企业的文化，主张“有生于无”与“以柔克刚”的经营哲学，无不体现着企业文化的导向作用，企业文化是企业前进方向的指明灯，在企业文化的指引下，企业能做得更好，走得更远。

本章小结

本章主要介绍了企业文化的元素、结构以及功能。本书在参阅诸多关于企业文化内容要素的论述基础上，结合多年的企业文

化实践的咨询经历，认为企业文化元素从知识到行动方面应当包括：使命与愿景、企业价值观、企业家精神、英雄人物、规范与惯

例、活动与网络六个方面,进一步剖析企业文化的元素。研究企业文化,不但要了解企业文化的要素,而且还要理解企业文化的结构。本章重点介绍了几个典型的企业文化结构,具体包括企业文化四层次结构等,这些对企业文化结构的分类有利于将企业文化当成一个系统来理解。最后,本章介绍了企业

文化的功能。从企业文化的功能出发,企业文化具有的凝聚、导向、约束、激励、辐射和区分等一系列正向功能。从负向功能分析,企业文化具有某种稳定性,一旦形成会相对固化,有时会成为企业变革创新和多样化的障碍,也可能在兼并收购时产生文化融合方面的问题。

复习思考题

1. 企业文化的元素分别包括哪些内容?
2. 选择我国一家企业,尝试使用企业文化冰山图或企业文化四层次结构剖析该公司的

- 企业文化。
3. 企业文化有哪些正向功能?
4. 企业文化存在哪些负向功能?

案例分析

香格里拉的凝聚力

香格里拉镇位于稻城县城南部 71 公里,北与赤土、巨龙乡相连,南邻各卡乡,东与蒙自、俄牙同乡和木里县水洛乡交界,西与木拉乡接壤,面积达 736 平方公里。乡驻呷拥村,北纬 28°33',东经 100°20',海拔 2 980 米,辖呷拥、仁村、俄初 3 个村民委员会,16 个村民小组,25 个自然村。境内有风景优美的亚丁国家级保护区,距亚丁景区 34 千米、俄初山景区 25 千米、卡斯地狱谷景区 60 多千米。香格里拉镇是旅游汇集之地、南来北往必经之地。根据旅游的发展热态,稻城县把香格里拉乡作为重点发展乡镇之一,加大了基础设施的投资。根据亚丁旅游规划,沟内游、沟外住原则,在搞好民居接待的同时,在乡政府附近的扎龙坝开发区,修建亚丁游人中心和宾馆酒店,以满足旅游发展的需要。

香格里拉的故事始于 1971 年,我们的第一家豪华酒店在新加坡开业。对于香格里拉品牌的灵感来自詹姆斯·希尔顿在 1933 年出版的小说《消失的地平线》中的传奇之地。“香格里拉”这个名字代表着我们酒店及度假酒店享誉国际的宁静氛围与卓越服务。香格里拉秉承独特的亚洲式热情好客之道,致力于为客人提供独具特色的亚洲待客之道和热情服务,这是香格里拉有别于其他酒店业同行的关键所在,同时也是香格里拉

赢得世界级酒店集团荣誉的基础。

- 前景目标:成为客人、同事、股东和经营伙伴的首选。
- 使命宣言:以发自内心的待客之道,创造难以忘怀的美好经历,时刻令客人喜出望外。
- 经营理念:“香格里拉热情好客,亲如家人。”
- 香格里拉酒店“创造对话”的酒店企业文化表现:以“至善盛情,源自天性”为品牌承诺的香格里拉酒店通过创造人与环境、酒店与员工、酒店与顾客以及员工与顾客等关系主体之间的“对话”,实现了其和谐“家”文化的构建。

1. 人与建筑的对话:坚持地域特色的酒店环境设计

建筑作为顾客消费的场所、员工工作的场所和企业实现利润的发生地,是企业文化非常重要的载体;建筑与“人”之间实现对话,是企业文化不能忽视的内容。香格里拉品牌的酒店注重内部生态环境营造,装修豪华、品位高雅,且尽量融合当地文化。例如,曲阜香格里拉酒店摒弃了其豪华路线而将其设计定位在以“三孔”为中心的旅游文化上;大连香格里拉大堂

内采用精美的贝壳装饰以突显滨海城市的风情；北京大饭店则用大幅中国山水画和大红柱装饰大堂，尽显皇家气派。香格里拉酒店用各地不相同但尽量融合当地文化的酒店设计，诠释了其“殷勤好客的香格里拉情”，同时这种把握住了地方特色、舒适且和谐的酒店建筑与装饰，能与顾客及员工形成对话，使人身心愉悦，甚至产生某些心灵的触动和契合感。

2. 酒店与员工的对话：成为员工最佳雇主

香格里拉酒店集团秉承“卓越的酒店源自卓越的员工，而非绚丽的水晶吊灯或昂贵的地毯”这一理念，将员工视为重要的资产。在员工培训以及给予其个人发展机会、关怀和尊重等方面兑现对员工的承诺，例如创造良好的工作环境和氛围，为员工提供具有竞争力的工作与福利，重视员工培训。集团每年投入大量资金对酒店所有员工进行持续、完善的培训指导，设立了香格里拉酒店管理培训中心，创立了多方位、多渠道的员工培训体系，鼓励内部调动和提升，在细节处给予员工关怀与尊重，例如酒店“员工日”和总经理热线，充分给予员工与管理层交流沟通的机会。酒店和管理者用切实的行动诠释了“员工第一”的人本管理思想，创造与员工的对话，提高员工满意度和忠诚度。

3. 酒店与顾客的对话：让顾客喜出望外

酒店与顾客的对话主要体现在酒店对待客人的核心价值观及其实践过程中的每一个环节上。香格里拉的经营思想与核心价值观是“殷勤好客香格里拉情”，酒店的指导原则包括：“把赢得客人忠实感作为事业发展的主要驱动力”“每时每刻都令客人喜出望

外”。香格里拉酒店包括建筑在内的硬件设施，以“金环计划”为代表的顾客发展和酬谢计划以及立体式的营销体系等，俱为酒店创造了与顾客对话的机会，让顾客获得愉悦与惊喜。酒店与顾客对话得以实现的关键媒介则是员工服务。

4. 员工与顾客的对话：殷勤好客香格里拉情

创造员工与顾客的对话是酒店实现其顾客价值最根本的手段。香格里拉酒店员工与顾客的对话是在其体贴入微的、具有浓郁东方文化风格的优质服务过程中实现的。酒店员工以“尊重备至、温良谦恭、真诚质朴、乐于助人、彬彬有礼”的东方“好客之道”招待客人，积极主动地与客人交流，认知客人及其需求，使其感觉备受礼遇和尊重；在客人开口之前就提供其需要的服务，使其“喜出望外”；员工也拥有足够的自主权，能迅速有效地为顾客解决问题。酒店则积极主动地认可、强调和奖励这些能够令客人喜出望外的行为举止。香格里拉营运部门还在集团内部倡导走进“会客点”与总经理对话的沟通模式，成为目前全球酒店业唯一的模式。

今天，总部位于香港的香格里拉酒店集团已经成为亚太地区豪华酒店行业的领军企业，成为世界上公认的最优秀的酒店集团和管理企业之一。

资料来源：改编自：徐培杰. 案例解析企业文化的七大功能之香格里拉. 总裁网. <http://blog.chinaceot.com/blog-htm-do-showone-uid-1093129-type-blog-itemid-700136.html>.

讨论题

1. 你认为香格里拉酒店最重要的核心价值观是什么？
2. 为什么香格里拉酒店能成为世界上公认的最优秀的酒店之一？

参考文献

- [1] 王超逸, 李庆善. 企业文化学原理 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2009.
- [2] 黎群. 企业文化 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2008: 42-46.
- [3] 陈春花. 企业文化管理 [M]. 广州: 华南理工大学出版社, 2007.
- [4] 李庆善. 企业动力之源——企业文化 [M]. 北京: 科学技术出版社, 1991.
- [5] 李海, 郭必恒, 李博. 中国企业文化建设: 传承与创新 [M]. 北京: 企业管理出版社,

- 2005.
- [6] 栾永斌. 企业文化案例精选精析[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2008.
- [7] 齐善鸿, 等. 道本管理: 中国企业文化纲领[M]. 北京: 中国经济出版社, 2007.
- [8] 同仁堂官网. <http://www.tongren-tang.com/>.
- [9] 香格里拉官网. <http://www.shangri-la.com/cn/>.
- [10] Schein, E H. The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change[M]. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- [11] Schein, E H. Organizational Culture and Leadership[M]. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, Publishers, 1992.
- [12] Hatch M J. The Dynamics of Organizational Culture[J]. Academy of Management Review, 1993, 18(4): 660.

第5章 企业文化的内核

学习目标

- ☑ 理解企业使命的内涵和使命陈述的特点
- ☑ 理解企业愿景的内涵和培育过程
- ☑ 掌握企业价值观的概念、层次及内容
- ☑ 掌握企业精神的内涵、意义、内容及其特征
- ☑ 理解企业精神的培育原则与方法
- ☑ 理解企业家精神与企业文化的关系



引例

追求极致的苹果新总部

从2017年4月开始，苹果员工搬进名为“Apple Park”的新总部。这座耗资50亿美元的建筑，被乔布斯视为“建造全球最好的办公楼的一次尝试”。Apple Park既是公司史上最大的一件苹果产品，也是乔布斯的一部“自传”，因为这片土地上处处都“藏”着他成长的故事：回忆中最爱的树木、第一段实习经历等，统统都刻在了这里。让我们通过了解这座建筑，看看它是如何彰显文化内核的。

1. 视每一个建筑为史诗般艺术品的顶尖设计师

苹果新总部的设计者是诺曼·福斯特(Norman Foster)，他设计的作品如汇丰银行总部大楼、北京机场T3航站楼等建筑都被评为史诗般的艺术品。福斯特说，苹果新总部的设计灵感部分来自斯坦福大学中心广场(Main Quad)。乔布斯曾在这里给毕业生做过一次演讲，“follow your heart”便出自此。福斯特说：“最让人难忘的，也许也是对这个项目至关重要的一件事是，乔布斯说，‘不要把我当成客户，把我看成是你们团队的成员之一’。”

面对至今未停的批评，福斯特坚定地维护Apple Park的价值：“这座建筑生于史蒂夫·乔布斯的热情。一个美丽的产品从天而降到这片青翠、让人舒畅的土地上，是一个真正的乌托邦愿景。因此，我工作的一部分就是和这些批评者抗衡，并告诉他们‘你们一定是疯的’。”

2. “这座建筑里一块直面玻璃也没有”

Apple Park的主体建筑是圆环形四层大楼，周长约为1英里^①，有人把它描述为地球上最大的Home键，乔布斯则认为它“像着陆后的宇宙飞船”。

① 1英里=1609米。

为了做出这个巨大的“完美的圆环”，德国的玻璃供应商 Seele 做了 872 块精确度达到 0.88 毫米的曲面玻璃，远小于行业标准的 3 毫米（做一块玻璃就要 14 天）。大“飞船”外围、内围以及“帽檐”的每块玻璃长 11 ~ 14 米。这些大玻璃每块都由两块以上的玻璃压层组合而成，经历了“火、冰、火三重天”——先是在 600 摄氏度高温下处理，随后再突然用冷风降温，最后再放到 130 摄氏度的蒸压釜中形成曲面。玻璃本身就增加了施工难度，但苹果还要求，不能有任何通风口或者管道被反射在玻璃上影响观感。

大费周章地制造出这些巨型曲面玻璃，有人会说苹果实在太奢侈了。但 Sedak 的负责人表示，这些大玻璃可以减短组装和将其立起来的时间，最终算下来反而是可以减少成本的。更重要的是，这些清澈的大玻璃，能为 Apple Park 带来明亮却舒适的光线，以及宽广的视野，而这个环境，是乔布斯“最喜欢的思考环境”。

3. 回归自然的绿色建筑

为了创造出园内生态系统，苹果请了斯坦福著名的树艺师戴夫·墨菲（Dave Muffy），引入 309 种加利福尼亚州土生土长的植物。园区内的植被覆盖率达到 80%，共有 7 000 株树木覆盖在正中的中央公园上。园区内的主要植被是橡树，还有很多能吃的果树，包括承载乔布斯童年回忆的杏树，以及苹果树、黑布林树、橄榄树、柿子树等，它们一部分被用来供应餐厅。乔布斯说，如果没有灵感，就到森林里走走。他有很多重要的灵感，都是在林间散步、回归自然的时候得到的。为了不让钢筋水泥的沉闷阻碍员工的灵感，除了大楼通体透明的玻璃，每个员工完全可以拥有自己的一片小树林。

除了植物是绿色的外，Apple Park 的能源也要用“绿色”的。得益于建筑设计，大“飞船”在一年里的 9 个月里都无须使用冷气或暖气，只凭自然通风就足够舒适。在楼内办公，除极端天气外，每个员工在自己的工位上都能感受到户外自然的温度和风量，感受到日夜交替和四季变化。自然通风让在室内工作的员工和外界建立起了联系。“我们不想让你（员工）感觉自己像在赌场里一样。我们想让你知道现在是天黑还是天亮，外面的温度大概是什么情况。风真的在吹吗？那是乔布斯最初的意图，以此打破室内和室外的边界。那会唤醒你的感官。”苹果的环境负责人莉萨·杰克逊（Lisa Jackson）如此解释道。

4. 像造 iPhone 一样造 Apple Park

进入建筑内部，每一处细节都像是制造 iPhone 一样，追求产品细节上的极致同样保留到这座大楼的设计上。从门把手、门槛、墙面、天花板内侧乃至电梯的按钮、消防用的标识，都遵照了硬件设计那样的严苛标准。

对于门把手，承包商花费了几个月做方案，虽然已经精确到纳米，但仍有可能被否决，因为乔布斯说，门把手必须融合于门框之内，而且材质要跟 MacBook Pro 相同。

门槛的内外地面必须平齐衔接，不能有任何突起或者分割。如果门槛内外衔接不完美，就会打乱人原有的步调，打乱工程师的灵感。

对于办公室的墙面，乔布斯也不断加码施压，他给建筑师说明了木材的切口要如何操作，而且木材要在冬天砍下，最理想的时候是 1 月，因为这时的木头所含的树液和糖分都处于最低值。苹果给承包商提供的木头使用指导手册就长达 30 页。

天花板内侧（只有维修工才可能看到的那一侧）也需要像外侧一样打磨。乔布斯生前常说好木匠不会在家具靠墙那侧用烂木头。

电梯的按钮就像手机的 Home 键。苹果高管认为 Home 键是一种理想尺寸，是一种标准，是经历了多年实验的设计。

程序员用的桌子可以调节高度，按钮就藏在桌子底下。调节按钮被设计成凹凸形，凸起按钮可升高桌子，凹陷按钮则相反，这样的话就无须弯腰看了。

对于餐厅的比萨打包盒，苹果都亲自设计。为了保持比萨的良好口感，他们发明了带孔可呼吸的打包盒，还申请了专利。

对于消防引导标识，苹果也没有放过。因为苹果嫌通用的消防标识太丑，将大厦内的所有标识都进行了重新设计，使之既易读又符合简约的美学理念，但每个标识的设计必须获得消防部的批准才行。圣克拉拉县原消防局副局长德克·马特恩（Dirk Mattern）与苹果开了15次会，他说：“我从来没在消防标识上花费过这么多时间。”

5. “建筑的价值，不在于对它的投入，而在于它带来的成果”

当谈及对这片土地将近“天价”的人力、物力投入是否值得时，苹果首席设计师乔纳森·伊夫（Jonathan Ive）说道：“拿将近荒谬的庞大数据来谈论这座建筑让人感到非常沮丧。虽然从一些数据上来看它非常惊人，但你（建造它出来）不是为了住在这些数字里面。即便这些玻璃的制造工艺是技术上的奇迹，但这并不是成就所在。我们的成就在于建造了一个可以让许多人产生联系、进行合作、可以散步和聊天的空间。”Apple Park所有的一切，都为苹果的员工提供两样功能：交流的机会和创意的灵感。“我们的目标是创造一种能反映我们这家公司的体验和环境。这是我们的家，我们今后所做的一切将从这里开始。”事实上，伊夫的工业设计团队主导了过去20年所有的苹果硬件产品设计。这个团队以小著称，只有20人左右，却负责了苹果所有产品线的工业设计。相比之下，三星电子有1600个工业设计师。苹果的工业设计团队也相当稳定，从1996年至今的20年里，一共有7人离开，当中4人因为死亡。

乔布斯认为，建筑的价值，不在于对它的投入，而在于它带来的成果。伊夫指出，Apple Park在设计和制造上的“不将就”，是为了鼓舞公司里的工程师、设计师，甚至是咖啡厅管理人员，来创造尽可能高质量和创新的产品。

正如美国著名科技新闻记者史蒂文·利维（Steven Levy）所总结的一般，从某个角度来看，Apple Park更像是乔布斯的“建筑化身”。在他的严厉和明晰缺席的情况下，他给后人留下了一个融合了他自己的人生经历且足以体现他个人价值的“产品”——追求极致，这也是苹果致力于灌输给这个世界的信仰。

- 资料来源：1. Cecilia. 昨天，乔布斯死后的300亿遗产终于花完了. 酷玩实验室微信公众号. 2017-06-30. <http://mp.weixin.qq.com/s/5PUBzyVUuoUNxcNI8YsDPg>.
2. 匿名. 苹果即将搬进新总部：回顾 Apple Park 前世今生. 2017-04-03. <http://www.admin5.com/article/20170403/732793.shtml>.
3. 匿名. 告别航拍，“走”进 Apple Park，窥探乔布斯心中的世外桃源. 2017-05-17. http://news.ifeng.com/a/20170517/51112970_0.shtml.
4. 方嘉文. 在 Apple Park 中寻找乔布斯. 2017-06-30. <http://www.ifanr.com/791849?vt=4>.
5. 张金梁. 苹果总部 Apple Park：30 件你不知道的事. 2017-03-01. http://www.cs.com.cn/ssgs/kj/201703/t20170301_5192001.html.

5.1 企业使命和愿景

企业的核心要素包括企业使命和愿景、企业价值观和企业精神，这些要素决定着企业文化的内容与方向，是企业文化的灵魂。企业使命和愿景是企业价值观的内核。企业使命和愿景有助于明确企业生存的目的与未来发展的梦想，给企业全体员工指引明确的方向，描绘鼓舞人心的图景。

5.1.1 企业使命

企业使命是企业存在的根本目的和理由，回答了“企业为什么存在的问题”。使命陈述的思想源于彼得·德鲁克。20世纪70年代，他在《管理：使命、责任、实务》一书中首先提出了企业使命的概念，指出企业必须有宗旨和使命的明确界定，必须问：“本企业是个什么样的企业？应该是个什么样的企业？将来应该是个什么样的企业？”——这三个经典问题。德鲁克说：“管理就是界定企业的使命，并激励和组织人力资源去实现这个使命。”因此，崇高、明确且富有感召力的使命是组织前进的动力。

1. 使命的特征

第一，使命描绘了企业存在的根本意义和价值。吉姆·柯林斯在《基业长青》中说，核心使命是公司存在的根本原因。对使命的概括和归纳，有助于企业审视自身，明确企业存在的目的和目标。因此，企业的一切活动必须围绕企业使命而展开，企业使命是企业所有行为的最终出发点和根本目的。

第二，使命是企业对社会的根本态度。一家企业的发展离不开各利益相关者的参与和支持，因此，企业存在和发展必然追求利益相关者的整体利益，包括股东、雇员、消费者、供应商乃至企业所在的社区等。因此，企业使命必须考虑企业面向不同利益相关者所承担的社会责任。

2. 使命的作用

第一，企业是鼓舞人心的。使命是激发员工心灵深处行为的原动力，这是因为企业使命说明了企业为什么存在，换言之，它告诉员工为什么而工作，工作的意义和价值何在。这种发自内心的工作激情汇聚起来，可以让企业形成坚强的合力。一项好的使命陈述不仅是企业文化的重要组成部分，也是很好的对外宣传工具。

第二，好的企业使命是企业长盛不衰的法宝。因为企业使命是企业存在的根本理由，所以它是企业深层次的假设，是相对稳定不变的。吉姆·柯林斯在《基业长青》中指出，长盛不衰的企业的一个共同之处在于，它们在公司建立不长的时间内就明确了企业使命，而且无论历经沧桑多少年，产品更新换代多少次，它们最初的使命始终不变。

第三，确定企业前进的方向。Ireland和Hirc（1992）认为，使命陈述是企业其他一切规划行动的基础，描述了企业基本的、独一无二的目的，反映了企业指引行动的价值观，提供了企业的动力、前进方向和特征面貌。

第四，一个规范完整的使命陈述有助于提高企业的总体绩效。Bartkus（2004）等人研究发现，描述不规范的使命影响企业绩效。Sidhu（2003）对荷兰38家分布于不同领域的多媒体企业研究发现，使命陈述的广泛性与企业绩效呈正相关。

| 实践链接 5-1 | 三个砌砖工人的故事

一个记者到建筑工地采访，分别问了三个建筑工人同一个问题：“你在干什么？”第一个工人头也不抬地回答：“正在砌墙。”第二个工人回答：“我正在盖房子。”第三个工人则回答：

“我在为人们建造家园。”记者将这三个工人截然不同的回答写进了报道。若干年后，记者整理过去的采访记录又看到了这三个回答，这让他产生强烈的愿望去看看这三个工人工作和生

活的变化。等记者找到这三个工人的时候，结果让他惊讶。当年第一个工人还是一个建筑工人，第二个工人则拿着图纸在施工现场指挥工作。对于第三个工人，记者没有费多大功夫就找到了，他成了一家房地产公司的老板。

资料来源：王成荣. 企业文化学教程[M]. 2版. 北京：中国人民大学出版社，2009：70-71.

文化点睛：与故事中每个建筑工人回答他们在干什么的问题相类似，企业为什么存在这一问题的回答决定着企业事业的宽度与高度。

3. 使命陈述的提炼

第一，弗雷德·戴维（Fred David，1989）建议企业使命陈述包含以下九个要素：①顾客，公司的顾客是谁；②产品或服务，公司的产品或服务项目是什么；③市场，公司在哪些领域竞争；④技术，公司的技术是不是最新的；⑤对生存、增长和盈利的关切；⑥哲学，公司的基本理念、价值观、志向和道德倾向是什么；⑦自我认知，公司最独特的能力或主要竞争优势是什么；⑧对公司形象的关切，公司是否对社会、社区和环境负责；⑨对雇员的关心，公司是否视员工为宝贵的资产，公司是否关心员工的生活和发展。

林泉等（2010）研究发现，与国外企业更多关注顾客、员工和股东不同，国内企业对使命陈述最关心的要素是公司哲学、对公众形象的关切和产品服务，最不关注的是市场和自我认知。中国企业使命陈述的要素分为三种导向类型：行为导向、利益相关者导向和竞争导向。行为导向是哲学要素，阐述了指导企业行为的标准；利益相关者导向包括对公众形象的关切，对雇员的关心，对生存、增长和盈利的关切及顾客四个要素，表达出了企业对利益相关者得失的关切；竞争导向包括市场、自我认知、技术和产品四个要素，向外界阐述了企业的竞争处境，对企业自身定位给予指导。

第二，使命超越财富最大化。一般来讲，企业都把赚钱作为企业的目的。但是赚钱并不能称之为企业的使命，企业使命必须超越财富最大化。正如德鲁克所言，使命必须在企业目的之外去寻找。企业使命需要在利润和各种社会价值之间寻求平衡和协调。吉姆·柯林斯对18家有50年左右历史的企业进行研究，发现有17家公司不为利润所驱动。事实上，使命陈述需要关心对自己发展十分重要的利益相关者，因为利益生存和发展依赖于企业对各个利益相关者利益要求的回应。

第三，使命超越某项产品、技术或服务。使命的提炼是从某项产品、技术或服务开始，围绕产品、服务和技术不断地发问，层层地深入思考，最终超越产品、技术和服务的界定，围绕产品、服务和技术背后可以满足人们需求的深远目的而展开。正如腾讯的存在不是提供便捷的通信，而是通过互联网服务提升人类生活的品质；迪士尼的存在不是为了制作卡通片，而是给人们带来欢乐；3M的存在不是为了制造创新的产品，而是寻求创新的办法解决问题。

第四，使命陈述需要注意可阅读性，避免受众群体理解上的偏差。另外，高阅读性的使命陈述也便于对内、对外传播。

| 实践链接 5-2 | 企业使命举例

• 腾讯的使命：通过互联网服务提升人类生活品质

• 百度的使命：让人们最平等、便捷地获取信息，找到所求

- 阿里巴巴的使命：让天下没有难做的生意
- 联想的使命：为客户利益而努力创新
- TCL的使命：为用户创造价值，为员工创造机会，为股东创造效益，为社会承担责任
- 格力的使命：弘扬工业精神，追求完美质量，提供专业服务，创造舒适环境
- 美的的使命：为人类创造美好生活
- 碧桂园的使命：希望社会因我们的存在而变

得更加美好

- 新希望六和的使命：为耕者谋利，为食者造福

文化点睛：从同一行业中不同企业的使命陈述中，你可以得到什么启发？上述企业使命陈述反映了弗雷德·戴维（1989）提出的九个企业使命陈述要素中的哪些要素呢？

5.1.2 企业愿景

企业愿景是企业全体员工所向往的未来蓝图。它回答了“企业未来是什么样子”的问题。吉姆·柯林斯撰写的《基业长青》和彼得·圣吉的《第五项修炼》都花大量的篇幅探讨企业愿景。柯林斯从组织如何长盛不衰的角度论述构建企业愿景的重要性。圣吉则探讨企业愿景对企业自我超越的重要性。相对于使命而言，企业愿景更加清晰，但是相对于战略目标，企业愿景又更加高远。

1. 企业愿景的特征

第一，明确易懂。企业愿景是用文字作画，通过生动的语言，描绘出一幅让人向往的图画，同时用于描述愿景的文字是简洁的，让人容易理解和领悟。与之相对，愿景的描绘不能书面化，忌讳晦涩难懂。

第二，动人。企业愿景所描绘的未来美好的图画，能吸引和鼓励员工为之努力奋斗。因此，愿景的描绘是生动优美的、激动人心的，忌平淡无奇。

第三，共享。企业愿景是所有员工所共有的期望和认同。它反映了企业领导和员工共同的追求和理想抱负。

第四，可操作。愿景虽然用以描绘企业未来的梦想，但较之于梦想，愿景具有可实践性和操作性，而不是海市蜃楼。愿景不是一个具体的目标，而是值得大家长期去追求的共同理想。

2. 企业愿景的作用

第一，提升企业的存在价值。企业愿景涵盖三个层面的价值：对社会的价值处于最高层，中层是企业经营领域和目标，下层是员工的行为准则和指南。愿景所处的层次越高，效力越大，延续时间越长。柯林斯在《基业长青》中将企业分成两种类型：第一种类型是明确企业愿景，成功将它扎根于员工之中，这类企业大多数是排名世界前列且受尊重的企业；第二种类型，认为只要提高销售额即可，没有明确提出经营理念或企业愿景，或没有把愿景扩散到企业，这些企业绝不可能居世界前列。

第二，鼓舞人心，凝聚力量。企业愿景是个人愿景和组织愿景的结合体，因此它能凝聚所有员工奋斗的力量。心有多高，舞台就有多大。愿景有利于激发员工制定高标准，提高员工自我参与企业管理的意识，提高自我效能和绩效。企业愿景对员工的激励是一种软约束，可以弥补企业治理制度的缺陷，形成对员工有效的激励。因此，一家企业最终成为怎样的组织取决于它被多高远的企业愿景所引领。

第三，指引方向。面对复杂动态的环境，企业不能光顾埋头救火而忘记长远规划。企业愿景好像指路灯，让企业在困难和风险中不迷失方向。面对危机，企业在愿景的指引下，采取与企业自身愿景和社会责任感相一致的行动方案。以愿景为危机处理的基准，有助于企业保证长远发展利益和获得社会认同。

3. 愿景的提炼和创建

申光龙和袁斌（2004）提出了企业愿景创建的过程。

第一，创建愿景的准备。企业愿景的创建应获得各层次员工及利益相关者的广泛认同，以利于日后激发他们竭力实现它。企业愿景应由5~7人的愿景创建团队提炼。该团队综合使用问卷调查、面对面深度访谈、座谈等形式广泛搜集各层次员工和外部利益相关者对企业愿景的建议与看法。常见的询问问题有：环境对企业的要求是什么？能适应环境的企业文化是什么？企业愿景应该为员工成长和发展做些什么？员工的价值观和规范是什么？企业应该为利益相关者提供怎样的产品和服务？理想的企业应该具备怎样的特征？

第二，极限发挥想象力。愿景创建团队要将自身的创造力发挥到极限，既要发挥左脑思维的逻辑性和分析性，也要发挥右脑的想象力和直觉判断，要超越过去和现在，进而面向未来。同时，愿景创建团队要启发员工打开心中所想，描述心中梦想，要不断聆听员工的想法，让员工充分地、自由地表达自己的看法。

第三，精炼陈述。此步可用亲和图（affinity diagram）实施。先检查和淘汰重复的内容，然后按自然关系和亲密程度将创意分组，接着把最能体现每组整体思想的词语或句子记录下来，然后不断归纳整理，从而形成企业愿景的草稿。最后，从全新的视角认真地对草稿进行精炼，将愿景陈述形象化，最终形成一幅理想组织的生动图景。岳川博（2003）指出了愿景建立的GIVE原则，即宏伟（grand）、振奋（inspire）、清晰（vivid）和可实现（executable）。

第四，标准化检验。检查企业愿景是否能提升企业的存在价值，是否能阐明企业未来发展的共同信念，是否能提高社会福利，是否能反映大部分员工的梦想和诉求，是否有应对环境的柔性和张力等。

第五，整合传播。企业愿景通过检验后，经董事会讨论通过，然后在企业中进行营销传播。切记，要以利益相关者为导向传播，同时使用各种接触工具，使企业愿景能有效地传播。

4. 企业愿景与企业战略目标的不同之处

虽然企业愿景和企业战略目标都是描绘企业未来的发展目标，但是两者是不同的：

第一，企业愿景是一个定性的、对于未来状态的描述，而企业战略目标是企业一定时期内的经营业绩，一般有定量评估的指标。

第二，企业愿景除了一系列愿望描述外，还包括参与者内心的抱负，因此可以极大地激励人们朝着既定的方向努力。而企业战略目标不包含经营者情感的要素，它衡量的标准是市场化，一般是财务指标或相关技术参数。从这个角度看，企业愿景是“感性的”，企业战略目标是“理性的”。

第三，企业愿景与个人愿景或期望密切相关，而企业战略目标是企业的一个整体目标，虽然它的实现需要全体员工合作，但是企业战略目标并不能代表员工个人目标。

| 实践链接 5-3 | 企业愿景的表达举例

- 腾讯的愿景：最受尊敬的互联网企业
- 阿里巴巴的愿景：我们旨在构建未来的商务生态系统。我们的愿景是让客户相会、工作和生活 在阿里巴巴，并持续发展最少 102 年
- TCL 的愿景：为用户提供极致体验的产品与服务
- 格力的愿景：缔造全球领先的空调企业，成就格力百年的世界品牌
- 美的的愿景：做世界的美的
- 万科的愿景：成为中国房地产行业持续领跑者、卓越绿色企业
- 碧桂园的愿景：做全球最具竞争力的房地产公司
- 新希望六和的愿景：打造世界级农牧食品企业和美好公司
- 联合利华的愿景：在实现业务增长的同时，减少对环境的不良影响，并提高积极的社会影响
- 宝洁的愿景：成为并被公认为提供世界一流消费品和服务的公司

文化点睛：企业愿景是企业对未来发展美好图景的描述。许多知名公司的愿景都给人振奋感和想象力。若你要应聘上述企业，是否会为它提出的企业愿景所吸引？

5.2 企业价值观

价值观是价值主体在长期的工作和生活中形成的对于价值客体总的根本性看法，是一个长期形成的观念体系，具有鲜明的评判特征。在现实生活中，无论是个人生活，还是企业经营，都普遍存在着价值观问题。具有经济实体属性的企业组织，在经营管理活动中遇到的诸如需要什么、相信什么、坚持什么及追求什么问题，都与其价值观有着密切的联系。

5.2.1 企业价值观的概念

价值观是企业文化的核心。价值观的差异，造就了不同企业的文化个性与特征。而价值观的概念离不开人们对价值的认知。

1. 价值与价值观

马克思曾指出：“‘价值’这个普遍的概念是从人们对待满足他们需要的外界物的关系中产生的。”也就是说，价值是一种关系范畴，是用来表示主体与客体之间需要与满足的关系。对于主体而言，能够满足主体需要的客体属性，就是有价值的。

价值观是价值主体在长期工作和生活中形成的对价值客体的根本性看法。价值观回答以下基本问题：“什么事至关重要？”“什么很重要？”“我们该怎样行动？”它包括价值主体的价值取向，以及价值主体对价值客体及自身的评价。价值观的主体可以是一个人、一个国家、一个社会，也可以是一家企业。价值观一旦形成，就成为人们立身处世的依据。

克莱德·克拉克洪（1951）就价值观给出了经典性的定义：“价值观是一种外显的或内隐的，有关什么是‘值得的’看法。它是个人或群体的特征，影响人们对行为方式、手段和目的的选择。在一个个有关‘值得的’看法的背后，是一整套具有普遍性的、有组织的观念系统，这套观念系统是有关对大自然的看法、对人在大自然中的位置的看法、人与人

的关系的看法,以及在处理人与人、人与环境关系时对值得做和不值得做的看法。”对此,克拉克洪称之为“价值取向”(value orientation)。具体来说,价值观是一个社会的成员评价行为和事物及从各种可能的目标中选择合适目标的标准。这个标准存在于人的内心,并通过态度和行为表现出来。它决定人们赞成什么,追求什么,选择什么样的生活目标和生活方式,同时价值观念还体现在人类创造的一切物质和非物质产品中。

2. 企业价值观的内涵

企业价值观是企业全体(或多数)员工一致赞同的,关于企业如何选择某种行为去实现物质产品和精神产品的满足,如何判定行为好坏、对错、是否有价值,以及价值大小的总的看法和根本观点。企业价值观构成了人们对待客观现实的态度、评价和取舍事物的标准、选择对象的依据,以及行动实践的标准。

《企业管理学大辞典》中这样定义:“企业价值观是企业经营的目的、宗旨,即企业为什么存在。企业对价值观的评价标准一般有:企业认知价值——真与伪;企业实践价值——经营好与坏;企业行为价值——善与恶;企业艺术价值——美与丑。”^①

任何一家企业总是要把它的价值所在及自己认为最有价值的对象作为本企业努力追求的最高目标、最高理想或最高宗旨;反之,凡被一家企业列为最高目标、最高理想或最高宗旨的东西,也必然是能够体现它的价值观的东西。因此,“企业价值观”“共有价值观”“企业最高目标”和“企业理想”等,提法虽然不同,但其实质是一样的。同样,对于“企业的价值在于什么及什么对于企业来说有价值”这个问题一旦有一致的理解和回答,那么这种理解和回答当然就是该企业的基本理念与信仰。因此,从某种角度来说,价值观就是一个组织的基本理念和信仰。

3. 企业价值观的特点

第一,制约人与人之间的关系时表现出浓厚的感情色彩。企业价值观是员工判断好坏、区分对错的标准。人们对好的事物在感情上表示支持和赞扬,对坏的事物在感情上表示反对和厌恶。

第二,判定人与自然关系的时候有明显的审美倾向。企业员工在改造自然、创造物质财富的过程中,每时每刻都存在对于自身与自然关系的判断,进而做出相应决策。企业建设大楼和厂房的风格、色调、位置、生产产品的外观和标志等都体现价值观标准。

第三,价值观的内容具有客观性。企业价值观应该反映客观事物及其发展规律,且经过反复实践检验。如果企业价值观脱离了客观实际,经过实践,企业会在吸取教训的过程中不断修正。

第四,对企业行为有一定的强制性。企业价值观的形成是不断一致化的认同过程,一旦形成,则会规范和约束企业员工的行为。

5.2.2 企业价值观的作用

企业价值观的确立是企业决定其性质、目标、经营方式和角色时做出的选择,是企业经营成功经验的历史积累。它决定了企业的经营性质和发展方向,既构成了企业内部成

^① 陈佳贵. 企业管理学大辞典[M]. 北京: 经济科学出版社, 2000: 38.

员的行为准则，又体现了企业一切行为和活动所追求的理想境界。企业的行为和人的行为一样是受价值观念支配的。企业全体成员共同认可的价值标准和价值取向是企业文化的核心，是企业精神文化的思想基础，为全体员工提供积极向上的文化选择，是共同目标和日常行为的指导方针。

1. 为企业的生存与发展提供精神支柱

企业价值观是企业领导者与员工判断事物的标准，其一经确立，并成为全体成员的共识，就会成为长期遵奉的信念，为企业提供持久的精神支撑力。美国著名的心理学家马斯洛指出：“人的需求是有层次的，高层次精神需求一般通过以价值观为基础的理想、信念、伦理道德等形式表现出来。当个体的价值观与企业价值观一致时，员工就会把为企业工作看成为自己的理想奋斗。一家企业如果能使其价值观为全体员工所接受，并以之为自豪，那么企业就具有了克服各种困难的强大精神支柱。”许多著名企业家都认为：一家企业的长久生存，最重要的条件不是企业的资本或管理技能，而是正确的企业价值观。企业的命运如何最终是由价值观决定的。

2. 决定企业的基本特性和发展方向

在不同的社会条件下或不同的历史时期，会存在一种被人们认为是最根本、最重要的价值，是价值判断的基础，其他价值可以通过一定的标准和方法“折算”成这种价值，这种价值被称为“本位价值”。由本位价值所派生的观念就是本位价值观。企业作为独立的经济实体和文化共同体，在长期的经营实践中必然会形成某种本位价值观，这种本位价值观决定着企业的经营个性、管理特点，也决定着企业的发展方向，同时不同的本位价值观可以通过企业的行为表现出相应的差异。例如，一家把利润作为本位价值观的企业，当企业利润和顾客利益、社会利益发生矛盾和冲突时，会很自然地选择前者，往往以牺牲顾客利益和社会利益来获取企业利润最大化。

3. 对领导者及员工行为起到导向和规范作用

企业价值观是企业中占主导地位的管理意识，能够规范企业领导者及员工的行为，使企业员工很容易在具体问题上达成共识。上级的决策易于为下级理解和执行，下级会自觉地按企业整体目标调整自己的行为，从而大大节省了企业运营成本，提高了企业的经营效率。企业价值观对企业和员工行为的导向与规范作用，既通过规章制度、管理标准等硬性管理手段（企业价值观的载体）加以实现，也通过群体氛围、传统习惯和舆论引导来实现。企业成员如果做出违反企业基本价值观的事，就会受到制度惩罚、舆论谴责，即使他人不知或不加责备，本人也会感到内疚，产生感情压力，进而进行自我调节，修正自己的行为和价值观。企业价值观的导向和规范作用在制约人与人的关系时具有浓厚的感情色彩，人们对那些符合企业价值观的好的行为和事迹表示支持与赞扬，而对那些违背企业价值观的劣行劣迹则表示反对和厌恶。

4. 激励员工发挥潜能，增强企业的合力

企业的合力取决于员工对企业目标的认同度及能否最大限度地发挥其精神潜能。日本一位经济学家曾经提出一种“车厢理论”，即一列电气列车每节车厢都有马达，即有自己的动力并能一道前进。可想而知，这样的列车一定会有强劲的动力。从一些成功的企业来看，一家合力强大的企业，往往有这样的特征：合力来自企业内部的凝聚力，而不是外部压力；组织中相互对立的小团体倾向得到有效抑制；基层单位具有处理内部冲突、适应外部变化

的能力；同事间具有一种较强的认同感；全体员工都了解企业的总体奋斗目标；决策层和执行层在工作上都有发自内心的支持态度；员工承认企业的外在价值并具有巩固和维护企业继续发展的愿望。企业价值观类似于一种理性的黏合剂，把企业员工固定在同一信念目标上，以其大量微妙的方式沟通员工的思想，创造一个共同协作的背景，把企业内部各种力量朝着一个共同的方向汇聚到一起。

5.2.3 企业价值观的构成层次及内容

企业价值观是企业经营管理者和企业员工共享的群体价值观念。为更清晰地认知企业价值观，特对其进行纵向层次解构和横向内容剖析。

1. 企业价值观的构成层次

企业价值观是由多种价值观因子复合而成的，具有丰富的内容。若从纵向系统考察，可分为如下三个层次：

(1) 员工个人价值观。个人价值观是员工在工作、生活中形成的价值观念，包括人生的意义，工作目的，自己与他人的关系，个人和企业的关系，个人与社会的关系以及对金钱、职位、荣誉的态度，对自主性的看法等。这些观念形成了员工在工作上不同的价值选择和行为方式。在现代社会中，人们追求的低层次需要的满足一般来说不再是难题，其主要追求是个性的发展、自我价值的实现，因此企业员工个人价值观的多样化和复杂化不可避免。员工个人价值观是企业整体价值观的基础。如何使员工感到企业是发挥自己才能、自我实现的“自由王国”，从而愿意把个人价值融进企业整体价值当中，实现个人价值和企业整体价值的动态平衡，是当代企业管理面临的一项重要任务。

(2) 群体价值观。群体价值观是指正式或非正式的群体所拥有的价值观，可以影响个人行为和组织行为。正式群体是指有计划设计的组织体，其价值观是管理者思想和信念的反映。非正式群体是指企业员工在共同工作过程中，由于共同爱好、感情、利益等人际关系因素而自然结成的一种“联合体”。在“联合体”内部，各成员配合默契，行动一致，自觉和不自觉影响着企业的组织行为与风气。非正式群体依据一定的主客观条件而产生，条件改变就有可能解体或转型，甚至可以转化为企业的正式群体。企业中的各种非正式群体都有自身的价值取向，这些不同的价值取向与正式群体的价值取向有些是接近的，有些是偏离的，也有些可能是背离的。非正式群体价值观一旦形成，必然对企业员工的心理倾向和行为方式产生深刻的影响，对企业目标的实现程度产生直接影响。因此，企业的管理者必须正视非正式群体的作用，充分利用其特点，把非正式群体价值观引导到正式群体价值观的轨道上来，同时也要善于处理好企业内部局部与整体的关系，把企业内部不同正式群体的目标和价值观融入企业整体目标和价值观之中。

(3) 组织整体价值观。企业的组织整体价值观是员工个人价值观和群体价值观的抽象与升华，建立在组织成员对外部环境认识和反应态度的基础之上。组织整体价值观具有统领性和综合性的特点。首先，它是一种明确的哲学思想，包含远大的价值理想，体现企业长远利益和根本利益；其次，企业整体价值观是对企业生产经营目标、社会政治目标以及员工全面发展目标的一种综合追求，全面地体现企业发展、社会发展与员工个人发展的一致性。因此，组织整体价值观指导、制约和统帅着个人价值观与群体价值观。员工和群体只要树立了企业整体价值观，就能使企业目标变为人们的宏大抱负，因而也能构筑一种文

化环境,促使每个员工超越自我,把企业视为追求生命价值的场所,引发出惊人的创造力。

2. 企业价值观的内容

在西方企业的发展过程中,企业价值观的内容经历了最大利润价值观、经营管理价值观和企业社会互利价值观三次演变。最大利润价值观是指企业全部管理决策和行动都围绕如何获取最大利润这一标准来进行。经营管理价值观是指企业除了尽可能地为投资者获利以外,还非常注重企业内部人员自身价值的实现。企业社会互利价值观要求在确定企业利润水平时,把员工、企业、社会的利益统筹起来考虑。在当代,企业价值观大体包括以下四种取向。

(1) 经济价值取向。经济价值取向主要表明企业对义利关系的看法。企业是一个经济实体和经营共同体,因此,其价值观中必定包含十分明确的“盈利”这一经济价值取向和行为准则。但这绝不意味着优秀企业在经济价值取向上是一种单纯的谋利组织,绝不意味着企业的全部经营管理在于谋取利润最大化。企业必须作为一个社会器官在社会中存续,其基本的、直接的目的只有一个,那就是创造市场,满足顾客需求。管理大师彼得·德鲁克说:“企业的目的在于企业之外。”为了达到这一“企业之外”的目的,它必须执行两项基本功能,即营销和创新。利润只是企业这两项主要功能的补偿和报酬之一,而不是经营结果的全部内容。

(2) 社会价值取向。社会价值取向表明企业及其成员对索取与奉献、自我与社会关系的看法。企业是社会的一个细胞,是国家、社会的一个“公民”,因此,在经营活动中不能只考虑自身利益,向社会无节制地索取,而应同时着眼于奉献,把增进社会利益、改善社会环境、促进社会发展作为自己的责任。一个健康有效的现代企业价值观往往把社会价值取向提升到这样的高度:其一是确认并积极处理企业的生产、经营活动造成的社会影响;其二是正视社会问题的存在并积极参与社会问题的解决,把解决社会问题视为企业发展的机会,既满足社会的需要,又为企业发展奠定基础。这样的企业社会价值取向使得企业既肩负起多重社会责任,又获得一个日益改善、日渐完美的社会环境。

(3) 伦理价值取向。企业伦理价值取向主要涉及企业所有者、经营者、员工之间,企业和消费者之间,企业和合作者之间等重大关系的确立和维持。经营企业如同做人,正直、善良、诚实、讲信用,这些美德不但适用于个人,也适用于企业。成功的、优秀的公司都极为推崇正直与诚信,并把它作为企业文化的一部分。每家公司都坚信,在信息化和知识化的市场经济环境中,没有正直,不能善待他人、亲和顾客,不讲诚信,就无法经营企业。

(4) 政治价值取向。企业的政治价值取向回答企业与国家之间关系的问题。企业是在一定的政治环境中生存的。经济问题、社会问题、伦理道德问题与政治问题紧密相连,在一定的社会历史条件下还可能转化为政治问题。如劳动关系问题和分配问题处理不好,就可能涉及人群、种族、失业等政治问题。对这一系列问题的看法和解决方式,都会使企业形成明确的政治价值取向。企业应具有明确的政治价值取向和政治责任感,在创造物质文明的过程中,注重精神文明的建设。在管理中坚持以人文为本和按劳分配的原则,通过加强民主管理,建立良好的用人机制和激励机制,充分调动劳动者的积极性、主动性和创造性。

3. 企业核心价值观

企业核心价值观是指在企业的价值观体系中处于核心位置的价值观,其对企业的持续发展有重要的指导意义。吉姆·柯林斯和杰里·波勒斯在《基业长青》中总结了企业永续

经营的准则——“保存核心，刺激进步”，恪守企业的核心价值观是保持核心的关键，核心价值观被视为组织长盛不衰的根本信条。

企业的核心价值观通过影响组织的行为来实现企业的长足发展。沃尔玛基于“顾客就是老板”的核心价值观制定出员工服务顾客的两条行为准则：“第一条，顾客永远是对的。第二条，如果对此有疑义，请参照第一条执行。”这同样也决定了沃尔玛的用人准则，“我们把顾客放在前面……如果你不为顾客服务，或不支持为顾客服务，那么我们不需要你。”除了指导组织中个体成员的行为以外，核心价值观也是组织重要决策行为的判断依据。强生通过《我们的信条》展示出其核心价值观——对顾客、员工、社会以及股东的关爱。因爱而生的基本信条使其在面临“泰诺危机”时表现出极负责任的行为。在核心价值观的指导下，强生非但没有被危机打倒，反而因其在危机中表现出的卓越品质而被口口相传。因此，企业的表现差异在一定程度上也可以归根于此。

优秀的公司通常只有几个核心价值观，一般介于3~6条。事实上，大多数公司的核心价值观都少于6条，因为只有少数价值观才能成为真正的核心价值观，它们是至为根本、深植在公司内部的东西。如果企业列出的核心价值观超过6条，则很有可能抓不住其中的关键所在。

例如，IBM公司有三条核心价值观：第一，尊重个人；第二，顾客至上；第三，追求卓越。几十年来，企业外部环境发生了巨大的变化，但这三条价值观在IBM始终不变，激励员工创造出质量优异的产品，提供使用户满意的最佳服务。惠普公司的核心价值观是：我们信任和尊重个人；我们追求卓越的成就和贡献；我们在经营活动中坚持诚实与正直；我们靠团队精神达到我们的共同目标；我们鼓励灵活性和创造性。

有效的企业核心价值观应该具有以下特征：①是企业真正信奉的东西；②与企业最高目标（企业愿景）相协调；③与社会主导价值观相适应；④充分反映企业家价值观；⑤与员工的个人价值观相结合。

| 实践链接 5-4 | 企业核心价值观举例

- 腾讯的价值观：正直 + 进取 + 合作 + 创新
- 百度的价值观：简单可依赖
- 阿里巴巴的价值观：客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、专业执着
- 联想的价值观：成就客户、创业创新、诚实守信、多元共赢
- IBM的价值观：成就客户，创新为要，诚信负责
- TCL的价值观：用户至上，开放创新，合作分享，诚信尽责
- 格力的价值观：少说空话、多干实事，质量第一、顾客满意，忠诚友善、勤奋进取、诚信经营、多方共赢，爱岗敬业、开拓创新，遵纪守法、廉洁奉公
- 美的的价值观：顾客至上、以人为本、持续创新、卓越执行
- 海尔的价值观：
 - (1) 是非观——以用户为是，以自己为非
 - (2) 发展观——创业精神和创新精神
 - (3) 利益观——人单合一双赢
- 万科的价值观：创造健康丰盛的人生，客户是我们永远的伙伴，人才是万科的资本，阳光照亮的体制，持续的增长和领跑
- 碧桂园的价值观：我们要做有良心、有社会责任感的阳光企业
- 新希望六和的价值观：新、和、实、谦

- 联合利华的价值观：始终秉承诚信原则、积极影响、持续承诺、提出我们的愿望、与他人合作
- 宝洁的价值观：领导才能、主人翁精神、诚实正直、积极求胜、信任

文化点睛：企业的价值观反映了不同企

业的价值判断和立场。每个企业价值观的结构和理念诉求都会有差异，并体现出鲜明的个性特征。上述企业价值观各自的特点、个性、影响力有哪些？请结合这些企业的经营故事，分析一下其价值观为什么不仅有价值，而且有趣味！

5.3 企业精神

企业精神是企业存在和发展的内在支撑。它是随着企业的发展而逐步形成并固化下来的，是对企业现有观念意识、传统习惯、行为方式中积极因素的总结、提炼和倡导，是企业文化发展到一定阶段的产物。

5.3.1 企业精神的概念

对于企业精神相关概念的把握，主要在于对其内涵、与企业价值观的联系与区别，以及对企业的作用与意义等方面的诠释与理解。

1. 企业精神的内涵

企业精神是一家企业基于自身特定的性质、任务、宗旨、时代要求和发展方向，为谋求生存与发展，在长期生产经营实践的基础上，经精心培育而逐步形成并为整个员工群体认同的正向心理定式、价值取向和主导意识。企业精神是时代意识与企业个性相结合的一种群体精神追求，是企业员工群体人格与心态的外化，是员工群体对企业的信任感、自豪感和荣誉感的集中表现形态。每家企业都有各具特色的企业精神，它往往以简洁而富有哲理的语言形式被概括。

企业精神作为企业文化的组成部分，从形成角度看，它是企业文化发展到一定阶段的产物，是企业文化中最富个性、最先进内容的反映。企业精神是企业文化的一部分，但企业文化与企业精神的关系，不是简单的包含和被包含的关系。这里采用一个形象的比喻：二者好比土壤与鲜花，企业文化是土壤，企业精神是鲜花，只有在肥沃的企业文化土壤上，才能栽培和繁育出绚丽多彩的企业精神之花，否则，再好的企业精神表达形式，没有肥沃的土壤为之提供营养和水分，也只能是昙花一现。

2. 企业精神与企业价值观

“企业精神”和“企业价值观”既相联系又相区别。企业精神决定于企业价值观，是对企业价值观的个性张扬，能够把抽象的企业价值观诠释、演绎为一种具体的信念，对增强企业向心力和凝聚力，将企业各方面的力量集中到企业的经营目标上来起到重要的引导和激励作用。二者的区别之处在于：①“价值”是关系范畴，“价值观”是关于“价值对象的哪些属性能够满足价值主体的什么需要”的看法；价值关系是客观的，先进的价值判断以正确地反映这种客观关系为前提。②“企业精神”是状态范畴，是描述企业全体（或多数）职工的主观精神状态；塑造企业精神，主要对思想境界提出要求，强调人的主观能动性。“企业精神”和“企业价值观”又是紧密联系在一起。丹麦颇具影响的管理顾问杰斯

帕·昆德指出：“公司精神是将组织团结和凝聚在使命与愿景周围的一套价值观，是组织赖以存在的一系列价值观和态度、观念，这是公司内每一个成员共同分享的，因此是真正具有激励作用的要素。”^① 各企业之所以要塑造企业精神，是因为它对企业的发展有极高的价值，而企业价值观作为一种“看法”，也属于精神领域的范畴。正因为这样，当对企业精神展开说明时，就不仅表示为描述性判断，而且会出现一系列价值判断，而当对企业价值观念体系进行说明和塑造时，也会对职工的思想境界提出要求。

| 实践链接 5-5 | 企业精神举例

- 同仁堂的精神：同修仁德，济世养生
- 海尔的精神：敬业报国，追求卓越
- 美国德尔塔航空公司的精神：亲如一家
- TCL的精神：敬业、诚信、团队、创新
- 碧桂园的精神：对人好，对社会好

文化点睛：企业精神与企业价值观的不

同，是否能分得清楚？价值观是反映企业支持什么、反对什么的判别标准，属于一种关系范畴；企业精神则反映企业员工在实践过程中的情绪、心态、意志等精神状况，属于一种状态范畴。可以联系企业价值观和企业精神的企业实例仔细体会。

3. 企业精神的基本特征

从企业精神的培育、塑造的实践过程中，可以发现企业精神具有以下基本特征：

(1) 客观性。企业生产力状况是企业精神产生的基础，企业的生产力水平及其由此带来的员工、企业家的素质与追求对企业精神的内容有着根本的影响。企业精神是企业现实生产力状况、现存生产经营方式和员工生活方式的反映，这是它最根本的特征。只有正确反映现实的企业精神，才能起到指导企业实践活动的作用。

(2) 群体性。企业精神是全体员工共同拥有、普遍掌握的理念。一种精神成为企业内部成员的群体意识时，才是真正意义上的企业精神。当然，企业精神在产生的萌芽时期可能只表现在少数文化楷模身上，只是企业领导者倡导的一种“口号”。如果这种“萌芽”不能生长，说明没有很好的企业文化土壤，企业精神便不能形成；如果这种“萌芽”顺利生长，说明有良好的企业文化土壤，经过领导者精心倡导、培育和全体员工的体验与发展，企业精神就会发育，并逐渐走向成熟。此时的企业精神一定是群体意识和共同理想的反映，企业的绩效不是来自“企业精神”的独特表述，而是取决于这种“企业精神”在企业内部的普及和渗透程度，取决于是否具有群体性。

(3) 动态性。企业精神的内容和表达的形式都具有相对稳定性，但稳定并不是固定。企业精神是需要随着时代的变迁、企业内外环境的变化而不断发展的。首先，企业精神是时代精神的体现，是企业个性和时代精神相结合的产物。因此，企业精神的提炼应当能够让人从中把握时代的脉搏，感受时代赋予企业的使命。其次，随着技术进步、市场变化，企业目标不断调整，经营观念不断更新，资产的优化重组以及经营体制和管理方式不断演进，都要求企业做出与之相适应的反应，不断充实、丰富和升华企业精神的内涵，这就反映出企业精神的动态性。

^① 杰斯帕·昆德. 公司精神 [M]. 王珏, 译. 昆明: 云南大学出版社, 2002.

(4) 卓越性。企业精神是企业最先进的意识和向上风貌的反映,其中必然内生创造、创新、竞争、进取、求精和追求卓越意识的基因。企业家在培育企业精神的实践中,自然要把自身敢于创新和冒险的主导意识注入其中并加以强化;具有卓越特性的企业精神是企业活力和财富的源泉。管理者的卓越意识体现在他的战略决策、市场开发、科学管理和有效激励上,员工的卓越意识体现在他对操作的改进、自我管理和自我控制上。任何企业经营的成功与事业的进步,无不是其积极创新、追求卓越的结果,因而从企业发展的角度看,追求卓越是当代企业精神的基本属性,塑造着现代企业精神。

4. 企业精神的作用

企业精神的作用,可以从它与企业价值观的区别和联系上来把握。

企业价值观的作用,主要在于解决某件事值不值得做、在许多件值得做的事中应该选择哪一件先做的问题。企业精神的作用,主要是激发主观能动性,鼓舞士气,营造值得做者必做成、最值得做者必先成的精神氛围。然而,上述两者的作用又不可分割。一家精神境界和理想追求很高的企业,其做出的选择也必然是高水平的,能够众志成城地去实现所选择的价值;反之,一家精神萎靡不振的企业,不可能有高水准的价值选择,选择了的价值也往往难于实现,这说明企业精神对于企业价值观的作用有制约性。同样,正确的价值选择,本身就有鼓舞士气、激发斗志的作用,而错误的价值选择则往往会挫伤斗志、降低士气,正确的企业价值观是企业精神发挥作用的前提。

企业精神对企业的作用主要表现在:第一,企业精神代表着全体员工的精神风貌,是企业凝聚力的基础;第二,企业精神是引导全体员工前进的指针,是激励员工进步的驱动力;第三,企业精神是企业无形的创业动力,可以提升企业形象,对社会产生一种感召力;第四,企业精神是企业生机活力的源泉,也是评判企业行为的重要依据。

5.3.2 企业精神的产生与内容

企业精神是企业文化发展到一定阶段的必然产物。其产生与发展有其规律性,其内容也有规律性。

1. 企业精神的产生

企业精神源于企业实践。任何企业的企业精神,都是从企业每个员工的行为、企业产品制造过程、企业经营管理的每一个具体环节中,培养、产生和体现出来的。

首先,企业精神是在企业中每个员工的具体行为中产生和体现出来的。每一家企业都有自己的经营思想和治理方针。这就需要在生产经营和企业管理活动中,培育与产生企业精神。企业精神在规范、引导和推动员工个人行为等方面发挥的作用,可以从以下几个方面体现出来:一是企业精神体现了企业自己的理想;二是企业精神体现了企业鲜明的、统一的价值观念;三是企业精神规定了企业自己的职业道德内涵,成为规范和影响员工行为的生活准则。

其次,企业的产品制造是最基本的活动,是产生企业精神的沃土。产品生产从形式上看是生产组织和技术问题。其实,企业生产的每一个产品都非常明显地体现着企业精神,如产品品种、质量、标准和特点,无不打上企业精神的烙印。由此可见,产品究竟是“死”的还是“活”的,关键不在于产品本身,而要看生产产品的员工在生产过程中是否有一种积极进取的创业精神。只有人有活力,产品才有活力。这就是说,企业的产品制造鲜明地

体现了企业精神，企业精神又是在产品制造的过程中逐步培养起来的。

最后，企业精神寓于企业管理之中。企业精神还体现在企业经营管理的各个方面，几乎在管理的每一个具体环节上，都可以感觉到企业精神的存在。长期以来，有的企业管理者只擅长抓单项管理，就技术抓技术，就安全抓安全，就思想抓思想，“各走各的道，各唱各的调，各吹各的号”，往往事倍功半。

2. 企业精神的内容

目前，世界各国先进的企业都非常重视企业精神的培育。如澳大利亚 69%、美国 77%、德国 79%、日本几乎 100% 的企业都有比较明确的企业精神或类似用语的表述。^①从其内容上来看，主张参与、协作及奉献，已成为现代企业精神的主导意志，值得企业在提炼和培育自身企业精神时作为参考。

(1) 参与精神。强调参与，是企业兼顾满足员工各种需求和企业效率、效益要求的基本理念。员工通过参与企业管理，发挥聪明才智，得到了比较高的经济报酬，改善了人际关系，实现了自我价值。而企业则由于员工的参与，改进了工作，降低了成本，提高了效率。根据日本公司和美国公司的统计，实施参与精神和参与管理可以大大提高经济效益，一般提高幅度在 50% 以上，有的可以达到一倍至几倍，增加的效益一般有 1/3 作为奖励返还给员工，2/3 作为企业增加的资产投入再生产。

(2) 协作精神。协作是大生产的基本要求，也是企业谋求创造整体放大效应的要求。协作不仅能放大整体价值，也能更好地实现个体价值。因此，协作是现代企业精神中的基本要素。

促进协作精神的方法是多种多样的，可以通过明确的分工、制定清晰的岗位职责以及协作制度等，还可以利用工作后的聚餐、郊游等形式来增进同事之间的私人感情和协作精神。日本的企业界，很多经理几乎每天晚上都要和年轻的职员一起聚餐、聊天，直到深夜。在美国，人们过去有工作后进行社交的习惯，但一般不涉及同事。近年来，这种社交活动逐渐向同事关系扩展。协作精神还可以通过非正式组织、团队（或以班组，或以部门、临时任务组织，或以兴趣小组为基础）的形式来促进企业员工的协作精神。团队在许多现代企业中已成为促进企业员工协作精神的有效手段和组织形式。

(3) 奉献精神。奉献精神是与企业的社会责任相联系的。它体现在企业运营中关心整个社会的进步与发展、为社会多做贡献的境界。企业只有坚持公众利益至上，才能得到公众的好评，使自己获得更大的、更长远的利益。这就要求企业积极参加社会公益事业，支持文化、教育、社会福利、公共服务设施等事业。通过这些活动，在社会公众中树立企业注重社会责任的形象，提高企业的美誉度，强化企业的道德责任感。

比如，在美国，处于最激烈的市场竞争中的企业深知人才的重要，它们希望有更多的人才涌现，因为那里面就有它们公司的未来。因此，教育成为企业资助最多的领域。讲奉献精神，不光体现企业对社会的责任感，在企业内部，也体现为员工对企业的责任感。尽管在等价交换原则和劳动契约制度面前，不能硬性推行无私和无偿奉献，但企业倡导奉献精神，员工践行奉献精神，每个人都十分清楚，这不仅于企业有益，于个人也有利，倡导奉献精神能够使企业找到企业价值最大化和个人价值最大化的平衡点。

当然，现代企业精神的内容远远不止这几个方面，如创新精神、竞争精神、开拓精神、进取精神等都是现代企业精神的突出表现。

^① 王成荣. 企业文化学教程 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 60.

5.3.3 企业精神的培育

企业精神是企业员工的群体意识和精华，是企业价值观的精髓。它不能自发地产生，也不能由外界强加，是一个由分散到系统、从现象到本质，去伪存真，去粗取精，不断概括、升华的提炼和培育过程。企业精神的培育是一项艰巨的工作。如果没有这个过程，企业群体意识和企业价值观就始终处于一种自发、散乱、不自觉、不系统的状态，无法升华为企业精神。

企业精神的培育是有意识、有目的地进行的，并非自然形成的，那么培育企业精神就会涉及方法的问题。这些方法大致有以下六种。

1. 舆论宣传法

企业精神虽然本身具有深入人心的渗透力，但其培育和塑造离不开舆论宣传。通过舆论宣传可以造成为培育和塑造企业精神服务的舆论环境，使企业精神通过舆论的作用达到深入人心的效果。例如，以铁人王进喜为代表的大庆精神，如果不通过大量的舆论宣传工作，是无法达到家喻户晓的效果的。做好企业精神的舆论宣传工作，可以通过办内刊、广播站、闭路电视、板报、墙报、文艺演出、报告会、演讲会等多种形式进行。但不论采取哪种形式，都要具有真实性和可信性。

2. 领导垂范法

企业精神的培育和塑造总是与模范人物的榜样作用和企业领导的垂范作用紧密相连的。培育和塑造企业精神的目的在于为企业员工提供一个群体价值观及共同接受和认同的信念与理想。企业领导必须带头按照企业精神的要求去做，凡是要求员工群体做到的，领导者必须首先带头做到；对于企业发展有利的东西，即使不要求员工做，领导者也要做。这样，领导的率先垂范作用就会在促进企业精神的培育和塑造过程中得以充分表现出来。

3. 模范启迪法

企业精神包含着企业中先进人物的模范精神。先进模范人物的作用对于企业的广大员工常常具有鼓励、鞭策的作用，而广大员工也正是在先进人物的精神感召下努力向上，为企业的发展贡献他们的力量。企业精神的培育和塑造可以通过先进人物的模范事迹与榜样作用给广大员工以启迪，从而使广大员工学有榜样，干有奔头。

4. 目标激励法

所谓目标激励法，就是采用各种措施去激发人的动机，使人有一股内在的动力，朝向群体的价值目标前进，最终实现企业的目标。目标激励法在调动员工积极性以实现企业目标、培育和塑造企业精神方面有重要的作用。首先，通过目标激励法，可以把有才能的、企业所需要的人吸引进来，为企业发展而工作，从而增强企业的向心力和凝聚力。其次，通过目标激励法可以使企业员工最大限度地发挥他们的聪明才智，变消极为积极，从而保持工作的有效性和高效率，以利于企业群体价值观的形成。最后，通过目标激励法还可以进一步激发员工的创造性和革新精神，大大提高企业的经营效果，从而培育企业员工的创新精神和竞争意识。

5. 感情投资法

感情投资的方法在企业精神的培育和塑造过程中尤为重要。因为企业的员工不仅是“经济人”，更重要的是“社会人”。员工除了关心个人收入以外，更注重工作上的成就感、

归属感和工作中犹如家庭中一样的亲切、愉快、舒畅的氛围。企业经营管理人员要自觉地和员工融为一体,形成一个民主、平等、和谐的生产经营环境,还要采取多种措施帮助员工解决生活中的困难,改善员工的工作环境和条件,关心员工的物质利益与精神生活,尽量满足员工的合理要求。感情投资的方法可以增加企业精神的渗透力,使企业精神能很快地深入人心,成为企业员工的精神支柱。感情投资的方法对于企业精神的培育和塑造,对于企业目标的实现都是十分重要的。

6. 形象教育法

形象教育法是企业精神培育和塑造过程中最直观、最生动的一种方法。所谓形象教育法就是通过司容、司貌、司徽、司旗、司歌甚至司服,以及口号与标语等来体现企业的战略目标,同时也通过企业的拳头产品和先进技术不断丰富企业形象,以激励员工的自豪感、责任感的一种方法。良好的司容、司貌可以激发员工的自豪感;富有特征的司徽、司旗可以激发员工的责任感;司歌可以鼓舞员工的士气;醒目的标语口号可以感召员工奋发努力;走向全国甚至世界的拳头产品可以增强员工的创新意识和竞争意识;先进的生产技术可以使员工为社会生产更多、更好的产品。所以,形象教育的方法是培育和塑造企业精神的重要方法。

企业文化管理方式的最终目标就是试图寻找一种先进的、具有代表性的共同理想,将全体员工团结在统一的旗帜下,最大限度地发挥人的主观能动性。企业精神的培育是实现企业文化管理方式的重要途径。

5.4 企业家精神

企业家、企业家精神与企业文化是三个紧密相关的概念。如果说企业家是指具体的人,那么企业家精神通常指企业家的共性所在,而企业文化可以说是一种扩大了的企业家精神,即一种在企业运营中得到全体人员广泛认同并能够指导企业家取得成功的精神力量。

5.4.1 企业家与企业家精神

从词源上看,“企业家”一词最初出现在法语中,指领导军事远征的人,后来泛指从事冒险活动的人。企业家本质上是“人”,所以必然具有“人”的自然属性、社会属性和精神属性,他们的身上必然也结合了人类的一切优点与缺点。学者对企业家概念的理解主要有两种类型:一种称之为“能力”说;另一种可以称之为“功能”说。比如,马歇尔就是持“能力”说的,他在《经济学原理》(1890)中定义企业家为企业组织的领导协调者、中间商、创新者和不确定性风险的承担者,即企业家就是为企业提供这些管理能力的人。而熊彼特是持“功能”说的主要代表,同时他的企业家理论也是最具有鲜明色彩与影响力的。在他看来,企业家最重要的功能就是创新。他认为所谓资本主义的固有发展,不是对外部变化的适应过程,而是对这种经济体系内部改变的适应过程,推动这一过程的正是企业家的革新作用。企业家是支持、创造资本主义经济发展的主体,是从事“创造性破坏”的创新者。从“功能”的角度认识和理解企业家,就会突出企业家的共性,事实上也就强调了企业家的精神。“精神”既反映了人们行为过程中“怎么做”“做什么”的个人意识状况,同时还包含“为什么去做”这个动力机制,即“精神”主要解决的是原因动力的问题。

企业家作为企业精神的人格化代表，既是企业文化的积极倡导者、精心培育者以及建设方案的设计者，又是优秀企业文化的身体力行者，同时还是企业文化转换和更新的推动者，在企业文化建设中的重要地位显而易见。

5.4.2 企业家精神的内涵

企业家精神既是企业家个人素质、信仰和行为的反映，又是企业家对本企业生存、发展及未来命运所抱有的理想和信念。从内涵上讲，企业家精神是一种内在的精神气质、一种思想形式与驱动智慧运用的意识形态，反映企业家这一特殊群体所具有的心理状态与内在活力。同时企业家精神还具有强烈的动力外化性质，例如创新精神、冒险精神、追求卓越、合作诚信等精神均为企业家精神的核心气质与显著标志，并会转化为企业家经营管理活动中的智力支持与精神动力。具体来说，企业家精神的内涵主要包括以下几点。

1. 独具慧眼的创新精神

创新是一种理论以及在这种理论指导下的实践，是一种思想以及在这种思想指导下的企业行为，也是一种原则和方法以及在这种原则和方法指导下的具体活动。它是运用创造性思维方法，对事物发展新途径、新方法、新技术、新手段的探索，也就是对旧事物的否定和对新事物的探索。企业家精神最明显的特征就是独具慧眼的创新精神，这种精神主要表现在企业家对市场的敏锐观察和大胆突破、对技术与产品的开发以及对企业制度和组织的改造等方面。企业家的创新精神是企业活力的源泉，也是企业谋求改变现状和实现快速发展的原动力。

德鲁克先生在《创新与企业家精神》一书中指出，创新是企业家特有的工具。他们凭借创新，将变化看成开创另一个企业或服务的机遇。企业家必须有目的地寻找创新的来源，寻找预示成功创新机会的变化和征兆。他们还应该了解成功创新的原理，并加以应用。创新既是一种精神，同时也是一种行动。创新如果停留在观念、思想和制度上，没有转化为行动和结果，就没有任何价值和意义。而企业家的本质就是实践，企业家精神就是创新实践的精神。正是企业家具有的创新精神，以及创造性地进行资源使用，使美国的经济体系从“管理型”经济彻底转向了“企业家”经济，使美国可以在严重的经济危机中，保持旺盛的发展。

2. 敢担风险的开拓精神

汪丁丁指出，企业家处理的情况是完全没有出现过的崭新的情况，是具有“不可重复性”的那种不确定性，不是可以用概率分布来描述的那种“风险”不确定性。对此，企业家具有敢于承担风险的开拓精神。这种精神是企业家的内在品质。在科学技术迅猛发展、社会生产力迅速提高、市场竞争愈演愈烈的社会中，企业经营管理每时每刻都充满各种风险，如投资风险、市场风险、技术开发风险、财务风险、人事风险等，企业家正是靠这种精神驱动，才敢于面对各种风险，承担风险，善于在风险中寻找机会，抓住机遇，开拓前进。

3. 敢于拼搏的进取精神

企业家是永不满足于现状的，总是以高昂的士气积极进取，具有向更高目标挑战的雄心壮志，这是所有成功企业家的共同特质。企业家若缺乏或失去了这种精神，必然安于现

状，畏首畏尾，在困难面前不敢拼搏，因而就不能使企业在市场上立足，更谈不上取得竞争优势，久而久之，必然危及企业的生存。

4. 科学、理性的实效精神

企业家在组织生产经营过程中，往往表现出强烈的实效精神，讲究科学与理性，实事求是，遵循经济规律，脚踏实地抓好经营管理，追求效益最佳化和效率最大化。如果一个企业家缺乏实效精神，只追求轰动效应，光讲投入不计产出，违背规律，必然会遭到市场的惩罚，企业家也就失去了其应有的理性特质。

5. 尊重人才的宽容精神

企业家在管理过程中具有强烈的人本观念，尊重人、相信人、依靠人，以宽容的精神待人，即能以真诚、友善的态度对待员工、顾客、合作者以及社会其他公众。宽容精神还表现在对下属工作失误的宽容，以及对员工个性及缺点的宽容等。企业家的宽容精神是企业汇聚良才、产生内聚力和吸引力、实现事业创新的重要因素，也是企业赢得社会信赖，不断走向成功的重要条件。

6. 面向世界的竞争精神

企业家在经营中敢于竞争，超越他人。在经济全球化的环境里，企业资源配置远远冲破国别界限，转向区域化和全球市场，国际性市场竞争愈演愈烈。优秀的企业家能以特有的世界目光，面向世界，积极投身于国际竞争舞台，扬长避短，发挥优势，在世界市场上争得一席之地。

7. 热爱祖国的奉献精神

企业家不仅对振兴民族经济和促进企业发展负有重大的责任，而且对社会全面进步和人的全面发展负有社会责任；不仅要热爱企业，而且要具有强烈的爱国情结并把它转化成一种奉献精神，把自己的知识、智慧奉献给祖国。企业家的这种奉献精神，可以引导企业通过合法、诚实的经营获取正当的经济利益，正确处理国家、集体和个人的关系，注重环境保护，热心公益事业，承担社会责任，促进社会文化进步。

5.4.3 企业家精神与企业文化

优秀的企业文化，离不开企业家这一主体和核心力量。企业家精神是企业精神形成的基础。企业家精神与企业家的实干作风相结合，就会起到它应有的作用，促进企业精神的培育，推动企业文化的建设，推动企业的快速发展。张瑞敏在对媒体记者谈到自己个人在海尔充当的角色时表示：第一是设计师，在企业发展中如何使组织结构适应企业发展；第二是牧师，不断地布道，使员工接受企业文化，把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来。“牧师”实际上就是企业家在企业中的文化角色定位，他在企业文化建设中的作用，主要是通过他扮演好这一角色体现出来的。

1. 发扬企业家精神的重要性

一般认为，企业家精神是建立在企业家阶层对市场经济本质的把握和对企业特征、价值的理解与认识基础上的，反映着企业家在整个经营活动中的价值观念、工作准则和他对事业的追求。企业家精神是市场经济社会商业文化的主调，是珍贵的文化资源。不断提高企业家素质，在全社会弘扬企业家精神，具有重要的现实意义和深远的历史意义。

企业家精神对企业主流文化的形成有着直接的影响。熊彼特认为企业家精神表现在不墨守成规、不死循经济循环轨道，常常是创造性地变更其轨道。德鲁克认为是“在寻找变化，对变化做出反应，并把变化作为一个可供开发利用的机会”。在企业家精神中，这种创新、进取、敢冒风险的文化取向对企业文化的形成、发展或重塑起到导航作用，构成现代企业文化的核心内容。企业家精神的体现者——企业家在经营实践中通过自己的权力和感召力把他所提倡的这种观念传导给组织成员，通过自身的“英雄”形象和强者形象感染员工，使员工产生对创新、进取与冒险精神的认同心理，从而提升企业文化的层次，为企业文化注入活力。

2. 企业家精神与企业文化相互影响和相互作用

企业家精神和企业文化都是非常复杂的概念，有人会直接把企业家精神当成企业文化，或者把企业文化说成是“老板文化”。这些说法对企业家精神与企业文化的关系评价虽然并不全面，但有一点是毋庸置疑的，就是所有的企业家都努力想将他个人的精神变成大家的精神，想将他个人的文化转变成企业的文化，而所有的企业文化也必然凝聚了企业家精神的精髓。简单地说，不同的企业文化具有不同的企业家精神，不同的企业家精神又打上了不同的企业文化的印记，二者之间你中有我、我中有你。从某种意义上说，企业文化是企业家精神不断向企业纵深扩展的结果。

(1) 企业文化对企业家精神的影响。首先，企业文化使企业家精神得以延续。企业家精神无论是作为一种精神品质还是作为一种精神动力，必须转化为全体员工的精神动力或企业的价值观才能真正发挥作用，形成影响力。任何一个企业家在全球化市场经济环境下与现代企业经营实践中必会发现个人力量有限（在工业革命开始之前与工业革命初期社会化生产不发达和企业规模不大的情况下，企业家个人能力的影响有可能远远高于“企业文化”对企业的影响），仅靠企业家个人的优秀能力难以对抗企业竞争环境中所面临的种种不确定性风险。因此，优秀的企业家精神只有沉淀成优秀的企业文化才能得以延续并发挥作用，否则也只是局限于企业家个人的能力，不能给企业的发展带来更多的价值。正如柯林斯在《基业长青》一书中所说，优秀的企业家应该是造钟的人，而不只是报时的人。这就是为什么企业家应该将个人的优秀精神变成企业文化的一部分，让企业永葆青春生命。如果没有松下公司企业文化的固定与传承，松下幸之助个人的企业家精神是不会成为松下公司的核心精神延续至今并具有世界性影响力的。

其次，企业家精神随企业文化的发展而不断发展。企业文化需要不断地变化和发展，张瑞敏曾把海尔的文化比作海：“海尔应该像海。唯有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌弃细流；容污浊且能净化为碧水。正因为如此，才有滚滚长江、浊浊黄河、涓涓细流，不惜百折千回，争先恐后，投奔而来，汇成碧波浩渺、万世不竭、无与伦比的壮观景象。”如果说优秀的企业文化像海，那么优秀的企业家精神就象征着海的生命与力量。优秀的企业文化的发展需要与之相匹配的优秀的企业家精神，如果企业家精神在企业文化形成之后总是停留在一个水平或一个阶段上，将很难适应企业规模不断扩大的趋势以及企业文化发展的要求，企业也将很难再发展下去了。所以，当优秀的企业家精神进一步转变并形成优良的企业文化氛围之后，这种不断进取、齐心协力、共同学习的文化氛围又会继续激励企业家精神的成长与发展。

(2) 企业家精神对企业文化的影响。企业文化的形成与发展不是一个自动生成的过程，

而是一个充满能动与主动的过程。企业文化是企业全体人员齐心协力建设而成的结果，其中企业家精神起着决定性的关键作用。企业家是企业文化建设的选择者、设计者、领导者和实施者，并通过自己的价值观从整体上来影响和决定企业员工的价值观与行为，最终形成一种企业范围的企业家精神，即企业文化。

企业家精神在企业文化不同的发展阶段均具有关键性的作用。

在企业文化形成期，此时企业处于初创时期，规模较小，企业文化还处于模糊形成的状态，对于企业的生存与发展只具有战略上的重要意义，在企业经营实践中的效果还不明显，因此这一时期的企业文化需要自觉而强势的引导才能较快、较好地形成，企业家精神的作用在这一时期也是最为突出的。许多优秀企业文化的形成往往与初创时期企业家强烈的创新精神、顽强的个人意志以及优秀的个人能力直接相关。

在企业文化发展期，企业文化一经形成必须不断发展才能适应企业规模不断扩大的趋势，其发展的途径就是不断地改革与创新。由于企业文化的特征具有稳定性的一面，这使得其带有一定的文化惯性，唯有靠企业家运用战略的眼光与创造的精神才能有效地打破这一惯性，带领企业全体员工不断前进，不断发展企业文化。

在企业文化变革期，企业文化发展到一定的时候需要针对企业的实际以及企业生存环境的变化做出重大的变革与调整，即企业文化的“反思”，这一时期需要企业领导人对企业文化进行自觉性反思，有的时候这种反思不仅是必要的甚至是强迫的，“强迫”企业家去思考企业下一步应该怎样在新的不确定性环境下获取更高、更强的企业竞争能力，如何重新审视公司的发展战略，如何改革企业文化，使之更成熟、完善，企业家精神在这一时期是决定企业文化未来面貌的关键性因素。

在企业文化的成熟稳定期，经过一段时间的反思与调整，企业文化面貌将焕然一新，或表现出一种开放进取的文化氛围，或形成一个更加有效的管理团队，或体现出更强的竞争优势，或企业物质环境、硬件设施方面更加人性化等。新的企业文化若符合企业战略发展要求并具有顽强的竞争力，将会进一步稳定下来，指导企业的下一步发展。这就需要企业家发挥企业家精神的作用，努力在原有企业价值观的基础上积极探索并形成一种更具有实践指导价值、更符合人性化发展需要、更适应时代发展要求的新的企业价值观。

需要强调的是，企业文化发展的时期并不遵循简单、固定的逻辑顺序依次出现。就像在IT界久负盛名的惠普公司，在经过长期文化的沉淀后，面对新的市场环境，旧的惠普文化需要重新变革，而此时的惠普企业文化在新的领导人上任之后，就要重新确定企业文化的内涵。这也使得惠普哲学在相当长的一段时间内面临企业文化的修复与反思。在这一过程中，新惠普文化是在不断反思、不断发展的过程中形成和完善的。“稳定”只是暂时相对的状态，企业文化的生命力往往就体现在企业家不断打破“稳定”的局面、主动迎接挑战、主动改革创新追求中。

总之，企业家在企业文化建设中起着核心领导的作用，他们的价值观、创新观念与素质决定着企业文化的发展、创新与完善。企业文化离开了企业家精神，就只能始终停留于初始阶段而无法发展。

(3) 企业文化建设应跨越企业家自身意识的障碍。企业家的精神品质和企业家精神的实践的坚定性决定着企业的健康发展，但是，值得指出的是，在认识到企业家精神对企业文化的积极推动作用的同时，必须认识到企业家可能存在的自身局限。企业文化的健康发展，需要跳出企业家自身意识的障碍，才能确保企业的持续发展。

我国民营企业家在创业成功后，企业持续发展成了新的问题。一些主要靠胆识、运气的民营企业家完成“第一次创业”之后，在二次创业面临真正的现代企业竞争时，难以完成由“顺境经营”向“逆境经营”的转变，从而导致企业生命周期短的现象。目前，一些企业经营者仍存在“守法吃亏，违规有利”的政策投机思想，仍存在过分追求短期效益的短视行为，仍存在对社会关系的依赖高于对客户和市场的理解的偏见。企业文化的早期形成与企业家的开拓创新精神和创业成功经历是分不开的，但是企业文化的长期健康发展，需要根据时势的变化，跨越企业家自身素质不足的问题，才能开辟广阔的发展前景。

| 实践链接 5-6 | 宜家之父的魅力

瑞典宜家（IKEA）于1943年创建，由一点“可怜”的文具邮购业务开始，在70多年间发展成全球最大的家居用品零售商。宜家的繁荣依靠多年坚持的文化理念，而这种理念折射着创始人英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）的深刻烙印。“长久以来，坎普拉德都是宜家文化的偶像和宜家信仰的推广者。”哈佛大学商学院教授克里斯托弗·巴特利特（Christopher Bartlett）说。

顾客导向的低价原则

坎普拉德从6岁就开始踏足零售业，从卖火柴到卖鱼、圣诞树装饰物、种子、圆珠笔和铅笔等。1943年，17岁的坎普拉德凭着零售天分和激情创办了宜家。“宜家”这一名字是由坎普拉德名字的首写字母（IK）和他所在的农场（Elmtaryd）以及村庄（Agunnaryd）的第一个字母组合而成的。宜家起初销售钢笔、皮夹子、画框、装饰性桌布、手表、珠宝以及尼龙袜等，只要是能够想到的低价格产品，坎普拉德都去经营。

坎普拉德一直坚持这种低价原则，对每个宜家产品都有严格的标准流程：设计师在接受一项产品任务时，同时被告知这个产品的最终零售价——它通常低于所有竞争对手的价格，并且产品本身还必须符合实用和占用更小空间的原则。设计师必须在这个前提下进行材料、颜色等设计。根据设计草图，采购人员在全球几千家供应商中招商。他们的责任是调查全球哪一个该类产品生产商正处于淡季，并因此得

到极低的价格。对低价的坚持源于坎普拉德一贯低调、节俭的风格。他没有时髦的服饰、昂贵的手表和豪华的轿车，出门旅行总是坐经济舱。如果公司为他预订了昂贵的东西，他会非常恼火。在宜家总部吃工作午餐，他会从自己的钱包里掏出钞票付账。他喜欢喝酒，但不一定要贵重的，一瓶廉价的威士忌能让他更加愉快。他会开着老式的沃尔沃汽车到处乱转，或坐着公交车去菜场淘廉价蔬菜。

1951年，宜家发表第一个目录册（直到1963年，坎普拉德一直自己写所有的条目）。“为众人创造更好的生活”“浪费资源是致命的罪过”“发展是我们的责任”这些标语都曾先后出现在宜家的卷角目录中，这本小册子会被发到每个员工手中。

平等主义

坎普拉德最突出的特征是平等主义和容忍错误。经理要坐头等舱参加会议，而他回答：“在宜家，没有头等舱。”直到今天，即使是宜家的最高层经理都是坐经济舱。坎普拉德倡导平等、反官僚、信任员工的直觉、建立扁平化组织。宜家定期举行反官僚作风周，在此期间，总监在店堂后面的寄存间工作。

容忍文化

除了平等理念，宜家向员工灌输关注顾客服务的文化。曾任CEO的安德斯·莫伯格（Anders Moberg）说，坎普拉德对他个人的管理风格有着深刻的影响：“他训练我们从顾客的角度看待每件事情”。这种文化体系体现在

宜家从设计人员到服务人员的所有工作环节中。为了设计真正贴近顾客的家具，在瑞典南部的小镇阿姆霍特，12位瑞典籍全职设计师和80位自由设计师与室内产品团队一起肩并肩工作，并且公司会给他们3年的试错期。

资料来源：改编自：任志宏，杨菊兰. 企业文化：管理思维与行为[M]. 北京：清华大学出版社，2013：127-129。

文化点睛：企业家在企业文化的形成和企业发展关键阶段中所起的作用从坎普拉德与宜家的故事中可见一斑。坎普拉德以其独特的创业精神和领导魅力开创了宜家，也将其企业家精神融入宜家的企业文化中，从而成就了坎普拉德和宜家的传奇。

本章小结

本章从企业的核心出发，剖析了企业使命与愿景、企业价值观、企业精神和企业家精神的内涵。

企业使命是回答企业为什么存在的问题，而企业愿景是回答企业未来是什么样的问题。两者描绘了企业终极发展的目标和未来发展的美好图景。

企业价值观是企业经营管理者和企业员工共享的群体价值观念，决定和影响着企业存在的意义与目的，为企业的生存发展提供基本的方向及行动指南。

与企业价值观紧密联系的是企业精神，它是企业存在和发展的内在支撑，随着企业的发展而逐步形成并固化下来，是对企业现有观念意识、传统习惯、行为方式中积极因素的总结、提炼和倡导，是企业文化发展到一定阶段的产物。“企业精神”和“企业价值观”既相联系又相区别。企业精神决定于企业价值观，是对企业价值观的个性张扬，

能够把抽象的企业价值观诠释、演绎为一种具体的信念。两者又具有区别，企业价值观的作用，主要在于解决某件事值不值得做、在许多件值得做的事中应该选择哪一件先做的问题。企业精神的作用，主要是激发主观能动性，鼓舞士气，造成值得做者必做成、最值得做者必先成的精神氛围。

在如何推动企业精神和企业价值观的形成与落地中，企业家起到关键性的作用。企业家作为企业精神的人格化代表，既是企业文化的积极倡导者，又是优秀企业文化的身体力行者，同时还是企业文化转换和更新的推动者。企业家、企业家精神与企业文化是三个紧密相关的概念。企业家是指具体的人，企业家精神通常指企业家的共性所在，而企业文化可以说是一种扩大了的企业家精神，即一种在企业运营中得到全体人员广泛认同并能够指导企业家取得成功的精神力量。

复习思考题

1. 企业使命和企业愿景的区别在哪里？请对某一行业若干企业的企业使命和愿景加以比较并予以说明企业使命和愿景的不同之处。
2. 你所在企业（或学校、单位）的价值观是什么？它影响着人们行为的哪些方面？
3. 假设你是一个企业家，你会培育什么样的企业精神？通过什么方式来培育企业精神？企业的性质、目标可以由自己设定。
4. 对王石、任正非、柳传志、张瑞敏和李东生等人的故事进行了解，分析他们都具有何种企业家精神？他们的精神中包含着什么共性？
5. 通过对上面两题的思考，你认为中国企业和企业家最需要什么精神来应对中国现在的经济形势和发展现状？

案例分析

尾气门让大众汽车星途陡变“囧途”

2015年,第66届法兰克福国际车展星光熠熠,200余款全球首发车,秀理念、展设计、比技术,德国强大的汽车工业一览无遗。然而,在展览进行得如火如荼之际,美国环境保护署(EPA)指控德国大众汽车(Volkswagen)尾气排放测试涉嫌作弊,这一事件不仅让大众股价三天内跌幅超过30%,也让德国汽车业陷入窘境。德国法兰克福国际车展主办方德国汽车工业协会(VDA)主席马蒂亚斯·维斯曼在车展闭幕记者会上,以大众丑闻为开场白,就此严肃地谈了五分钟,之后才开始对车展成绩进行盘点。显然,大众尾气排放门的丑闻让车展乃至德国汽车业蒙羞。

尾气门事件的缘起

这起事件,缘于2015年9月18日美国环境保护署指控大众汽车所销售的部分柴油车安装了专门应对尾气排放检测的软件,故意规避汽车尾气排放检测。该软件可以识别汽车是否处于被检测状态。车检时,软件秘密启动安全模式,以低于平常的马力运行,减少尾气排放,从而使汽车能够以“高环保标准”过关,而在真实的道路上行驶时,软件程序不被激活,这些汽车排放污染物,最大可达美国法定标准的40倍。

事发后第2天即9月20日,大众CEO马丁·文德恩(Martin Winterkorn)发表道歉声明并成立相关调查组。9月21日,周一,大众股价开盘下跌20%。9月22日,大众汽车表示公司将从利润中拿出65亿欧元作为危机准备金,下调全年利润预期。大众方面承认,2009~2015年,大众销售了1100万辆安装了作弊软件的柴油车,影响大众、奥迪、斯柯达、西雅特四个品牌。受事件影响,当日大众股价继续下挫19%。连日股价暴跌让大众市值蒸发200多亿欧元(约合1570亿人民币)。9月23日,大众CEO马丁·文德恩因丑闻辞职,称接受失察之责,希望大众有一个崭新的开始。当日大众股价止跌,收涨5.2%。

大众尾气门事件在美国事发一周后,德

国交通部长坦诚大众柴油车在欧盟也使用同样的作弊软件蒙混过关,大众将由于违反环境保护和消费者权益等方面的相关法规,被众多国家机关调查,面临巨额罚款、召回、索赔乃至刑事诉讼等惩罚。根据美国《清洁空气法》,每辆违规排放的汽车可能被处以最高3.75万美元的罚款,大众可能遭遇美国监管机构180亿美元的天价罚单。与罚款和索赔相比,信誉受损的影响是广泛和长期的。年初大众品牌估值310亿美元,这次丑闻可能令大众品牌价值缩水100亿美元。事件还有可能让近年大举投资柴油技术的整个欧洲汽车业的名声受损。科隆德国经济研究所所长迈克尔·许特(Michael Hüther)认为,即使“排放门”被证明是个别事件,德国工业作为“技术领导者”的形象仍将受损。大众公司及整个德国汽车界均认为,修复德国汽车乃至德国制造因“尾气排放门”受损的形象将是一个漫长的过程。为什么大众会做出汽车历史上最昂贵的愚蠢行为?

技术监管不力导致大众作弊吗

从技术监管的角度看,汽车在实验室的燃油效率数据与实际表现之间有差距是众所周知的。证明一款产品在企业实验室里能以某种方式工作的证书,即使没有欺骗行为,也无法保证其在现实世界中也能有同样的表现。不可避免的是,企业往往会专注于达到实验室目标。通过用胶带封住车门和给轮胎过度充气等手段减少阻力,在欧洲燃油效率测试中蒙混过关,这种做法已经如此寻常,以至于大多数柴油车并不如厂商所称的那样节能环保。但是,设计合理的测试和现实之间的差距不应该很大。

德国媒体揭露,自有尾气监管开始,汽车行业就从来没有停止与监管部门“做游戏”。大众并不是第一家作弊的企业。早在20世纪90年代,日本的本田和美国福特汽车公司都因为在汽车上安装类似大众的作弊软件而受到高额罚款。2014年,现代和起亚因操纵测试数据被罚款1亿美元。

然而,“每个人都这么干”并不是辩护

的理由。道德是绝对的，而不是相对的。“我们没有我们的对手那么恶劣”是一种诱人但危险的态度。许多公司因为放不下这个理念而将自身陷于危险之中。此外，大众这次在尾气排放测试中作弊，无论从规模还是复杂程度上来说都是独一无二的。为什么大众在作弊的行为上变本加厉？

大众文化与“尾气门”的影响

引咎辞职的CEO马丁·文德恩是一位独裁风格的领袖，这造成了中层管理者因为害怕工作失败而遭到责备，决定掩盖尾气排放的问题。他们不但没有主动解决问题，反而故意修改软件程序，以达到实验室测试中尾气排放的标准。大众指令式的管理风格也可以归因于大多数高层管理者是德国男性，有工程师的背景，采用了德国人专制式的工作方法，即从不质疑领导的决定和严格要求下属完成指定的任务。大众管理者更多地关注结果，而不是实现结果的过程。

大众的组织目标是由企业内部少数管理者制定的，而他们与一线工作者没有直接联系或交流很少。雄心勃勃的大众企业目标使得研发人员在承受巨大的压力下，又不得不设计出符合客户需求的新汽车型号，特别是在环境友好方面必须令顾客满意，这就导致了研发人员不能通过正常流程推出新机型时，不得不采用欺瞒的手段达到企业的目标。尽管目标完成时，企业能短期内达到预期效果，但是从长远来看，这样做对企业的影响是有害的。2015年上半年，大众在美国卖出500辆汽车，成功摘掉了丰田公司“世界最大汽车制造商”的桂冠，但是不到半年，尾气门丑闻极大地破坏了企业的声誉。

大众大部分管理者都是内部提拔的德国人，储备人才的差异性很小。换言之，大众领导者普遍拥有相同的价值观和能力技术。一方面，大众可以通过同类型人才的积累加强某一领域的竞争优势；另一方面，当某些关键但不擅长的人物出现问题时，很少有人能解决这些问题，因此内部提拔也造成了严峻的人才危机。在尾气门事件中，中层管理者研发的欺骗性程序最初没有呈报给董事会，因为相同背景的管理者秉承了相同的价

值观来经营所属事务，认为研发该程序是提高汽车性能的一种正常手段。

尾声

2017年3月10日，大众集团就“尾气门”事件向美国司法部门认罪，承认合谋诈骗、妨碍司法公正和虚假陈述三项罪名，并同意支付43亿美元的罚款。据美联社消息，地区法院法官肖恩·考克斯(Sean Cox)接受了大众集团的认罪协议。如果其刑事和民事处罚的43亿美元得到联邦法官批准，将成为有史以来美国政府对汽车制造商征收的最大规模的罚款，也有望终结“尾气门”事件在美国的调查。据哥伦比亚广播公司报道，此前，大众集团已经同意在美国花费高达250亿美元来解决车主、环境监管机构、各州和经销商的索赔，并提出回购约50万辆污染美国的车辆。作为对美国排放污染的补偿，该集团同意花费近30亿美元来抵消过度排放，并在10年内为零排放汽车基础设施和宣传方案投资20亿美元。

付出沉重代价的大众集团发表声明说：“大众对引发柴油危机的行为深感后悔。与美国政府达成的协议，反映了我们决心解决与公司价值观相违背的不当行为。”

- 资料来源：1. 刘海啸，邵智超，谭项林. 从组织行为学角度分析大众“尾气门”事件[J]. 中国管理信息化, 2017(02): 74-75.
2. 大众排放门致德国汽车业星途变“困途”. 2015-9-30. <http://finance.sina.com.cn/world/20150930/024523383386.shtml>.
3. FT: 大众造假是作弊竞赛的必然结局. 2015-9-25. <http://finance.sina.com.cn/stock/usstock/c/20150925/084623348731.shtml>.
4. 大众排放门: 德国制造声誉失之容易得之难. 2015-9-30. <http://finance.sina.com.cn/world/20150930/104823386768.shtml>.
5. 大众就“尾气门”在美认罪 再付43亿美元罚金. 2017-3-12. <http://finance.qq.com/a/20170312/003936.htm>.

讨论题

1. 你认为大众尾气门事件发生的根本原因是什么？是技术监管不力，还是企业文化不适应时代发展？
2. 为什么大众公司会发生与价值观相违背的行为，并为此付出沉重的代价？

参考文献

- [1] 王超逸. 企业文化学原理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2009: 157-158.
- [2] 黎群. 企业文化[M]. 北京: 清华大学出版社, 2008: 42-46.
- [3] 王成荣. 企业文化学教程[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003: 50-55, 115-119.
- [4] 王成荣. 企业文化学教程[M]. 2版. 北京: 中国人民大学出版社, 2009: 69-82.
- [5] 张德. 企业文化建设[M]. 2版. 北京: 清华大学出版社, 2009: 96-99.
- [6] 栾永斌. 企业文化案例精选精析[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2008: 111-119.
- [7] 罗长海, 林坚. 企业文化要义[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003: 171-172.
- [8] 侯贵松. 企业文化怎样落地[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2005: 234-235.
- [9] 周冬梅. 论企业家精神与企业文化建设[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2006.
- [10] 刘光明. 企业文化案例[M]. 3版. 北京: 经济管理出版社, 2007: 82-86.
- [11] 吉姆·柯林斯, 杰里·波勒斯. 基业长青(珍藏版)[M]. 真如, 译. 北京: 中信出版社, 2009: XI.
- [12] 彼得·德鲁克. 创新与企业家精神[M]. 蔡文燕, 译. 北京: 机械工业出版社, 2007: 23.
- [13] 汪丁丁. 企业家精神[J]. 读者, 2001(2).
- [14] 马作宽. 组织文化[M]. 北京: 中国经济出版社, 2009: 179-182.
- [15] 林泉, 邓朝晖, 朱彩荣. 国有与民营企业使命陈述的对比研究[J]. 管理世界, 2010(9): 116-122.
- [16] 彼得·德鲁克. 管理: 使命、责任、实务[M]. 王永贵, 译. 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [17] Sidhu, J. Mission Statement: Is It Time to Shelve Them?[J]. European Management Journal, 2003, Vol. 21: 439-446.
- [18] David, F R. How Companies Define Their Mission[J]. Long Range Planning. 1989 Vol. 22: 90-97.
- [19] Ireland, R D, Hire, M A. Mission Statement: Importance, Challenge and Recommendations for Development[J]. Business Horizons, 1992(35): 34-42.
- [20] Bartkus, B R, Glassman M, et al. A Comparison of the Quality of European, Japanese and U. S. Mission Statement: A Content Analysis[J]. European Management Journal, 2004 (22): 393-401.
- [21] 申光龙, 袁斌. 企业愿景的效用及其创建流程[J]. 预测, 2004(3): 1-6.
- [22] 岳川博. 新竞争优势[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2003: 7.
- [23] 彼得·圣吉. 第五项修炼[M]. 郭进隆, 译. 上海: 三联书店, 1994: 236-266.
- [24] 杜娟. 企业愿景的形成过程及其价值诉求[J]. 河北大学学报: 哲学社会科学版, 2008(5): 101-105.
- [25] 腾讯官网. <https://www.tencent.com/zh-cn/culture.html>.
- [26] 百度官网. <http://home.baidu.com/about/culture.html>.
- [27] 阿里巴巴官网. <http://www.alibaba-group.com/cn/about/overview>.
- [28] 联想官网. http://appserver.lenovo.com.cn/About/aboutus_values.html.
- [29] IBM官网. <https://www.ibm.com/ibm/cn/zh/?lnk=fai-ibch-cnzh>.
- [30] TCL官网. <http://www.tcl.com/group/companyInfo/index>.
- [31] 格力官网. <http://www.gree.com/pczwb/gygl/qywh/index.shtml>.
- [32] 美的官网. http://www.midea.com/cn/about_midea/midea_culture/index_pc.shtml.

- [33] 海尔官网. http://www.haier.net/cn/about_haier/culture/.
- [34] 万科官网. <http://www.vanke.com/upload/file/2017-04-27/b1047bec-4202-492f-bc02-f17816ae86d6.pdf>.
- [35] 碧桂园官网. <http://www.bgy.com.cn/about.aspx?type=4>.
- [36] 新希望六和官网. http://www.newhope-liuhe.com/AboutUs_culture.aspx?type=50.
- [37] 联合利华官网. <https://www.unilever.com.cn/about/who-we-are/purpose-and-principles/>.
- [38] 宝洁官网. <http://www.pg.com.cn/Company/Pvp.aspx>.

第6章 企业文化测评

学习目标

- 了解企业文化测评的目的
- 掌握企业文化测评的基本类型
- 理解企业文化测量的主要工具
- 了解企业文化建设评估的内容和维度

引例

北京移动客服中心的企业文化评估

基于中国移动“正德厚生，臻于至善”的企业核心价值观，中国移动北京公司客户服务中心（以下简称“北京移动客服中心”）从2003年开始企业文化建设。10年来，从“三个三”理念，到“责任文化”，再到“责任效能、服务效能、创新效能、执行效能、学习效能”五大效能文化，北京移动客服中心的文化建设不断推进、传承与发展，并提炼成客户服务中心的效能文化理念与文化建设体系。在文化落地实践中，北京移动客服中心在2013年引进丹尼森组织文化模型，建立客服中心文化评估体系，用“数据”考评“软”的文化。

丹尼森组织文化模型是目前国际上普遍流行的组织文化评价模型之一。该模型是瑞士洛桑国际管理学院的教授丹尼尔·丹尼森及其同事经过20多年对上千家企业组织研究的成果。丹尼森模型考虑了文化特征与企业经营管理核心要素、企业管理行为与员工行为之间的关系以适应性、使命性、参与性和一致性这四种文化特质为核心，每个文化特质细分为三个方面，每个方面有五个具体条目总共60个条目考察企业文化。模型以企业、教育、卫生等全球范围内多个行业组织作为样本，截至2009年，其基准数据已达到1076家。由于丹尼森组织文化模型既可以用来比较不同企业、不同时期的企业文化，又可以发现企业内文化方面的优势和不足，因此，北京移动客服中心以丹尼森组织文化模型为依据打造北京移动客服中心文化评估体系。

评估指标体系选择

评估指标体系分为机构评价指标体系（包括中心、三级部门及班组）、管理者指标评价体系与基层员工评价体系三种。客服中心结合丹尼森组织文化模型、中心组织架构和生产运营情况，再通过全中心的文化调研和文化解读，在丹尼森文化评估模型60个文化评估条目的基础上，有选择地制定了符合中心文化建设目标的具体考核指标。每个评

估项目下分一级、二级和三级评估指标(见表6-1)。

(1) 参与性。一级指标参与性考核员工的工作能力、主人翁精神和责任感培养,下设员工参与、团队导向和员工发展三个二级指标。

(2) 适应性。一级指标适应性评估客服中心对外部环境(包括客户和市场)中的各种信号迅速做出反应的能力,包括创新变革、客户导向、组织学习三项二级指标。

(3) 使命性。一级指标使命性着重考察员工对客服中心愿景及使命的认同度,包括愿景目标和战略运营两项二级指标。

(4) 一致性。一级指标一致性衡量公司是否拥有一个强大且富有凝聚力的内部文化,下设两项二级指标:核心价值观、协调与配合。

表6-1 北京移动客服中心文化评估指标

一级指标	二级指标	三级指标	一级指标	二级指标	三级指标
参与性	员工参与	权力下放度	适应性	创造变革	创新主动性
		权责清晰度			创新激励适用性
		自主性		客户导向	问题解决度
	奖惩机制适用性	服务感知度			
	团队导向	团队建设			组织学习
		组织氛围		技能培训	
		员工发展	文化活动规划	使命性	目标愿景
	文化活动参与度		战略运营		战略与文化匹配度
	业务技能完整性		一致性	核心价值观	价值观适用度
				协调与配合	沟通配合
				部门合作	

评估方法

由于对机构、管理者及员工的考核侧重不同,三张表格各个项目计分权重不同,细项指标也有区别。例如,机构文化建设评价指标体系中各项目分值分布如下:参与性(34分)、适应性(45分)、使命性(10分)、一致性(11分),总分100分。各个指标数据主要源于公司文件、自评问卷、活动过程文档、业务考核文档等。各个指标组成根据考核侧重点的不同赋予不同的权重。各个指标组成项打分满分为5分。实际计算过程中,总分=原始打分 \times 0.2 \times 该项权重。例如,三级指标“问题解决度”由“30秒接通率”“一次解决率”及“投诉处理一次性解决率”三项指标组成。“30秒接通率”权重为3,如此项评分为4分,则此项实际积分为 $4 \times 0.2 \times 3 = 2.4$ 分。将所有指标实际积分累加即为实际积分总分。

文化评估体系实施的成效

北京移动客服中心企业文化评估体系自2013年实施以来,中心的责任效能、服务效能、创新效能、执行效能、学习效能五大效能均获得了进步,进而有效改善了企业发展的“硬数据”。

在服务效能方面,2013年营销成功量同比增长5.39%,营销收入同比增长39.76%;加强投诉导航,82个导航问卷覆盖了692个投诉对象,投诉全业务100%覆盖;建立自服务功能,网站、短信、服务客户端三大渠道月使用量达到30万人次。

在责任效能方面,2013年短信满意度达到98.73%,较上年提高0.42个百分点;最佳服务率达到23.88%,较上年提升两个百分点;热线渠道终端健康度稳定在70%~80%的水平,较好地保障了终端补贴流入真实市场。

在创新效能方面, 预约下单功能、互斥业务预受理检验、订单确认提示、签收手续等流程持续创新优化, 签收时长缩短 60%, 签收成功率提高 10%。

在执行效能方面, 2013 年 30 秒接通率达到 88.93%, 波动平稳; 投诉处理及时率 2013 年的完成值为 93.98%, 得分率为 100%; 投诉满意度全年完成值为 52.75%, 得分率为 105.5%。

在学习效能方面, 2013 年客服中心共有 2 264 人参加了公司、中心组织的 155 场面授课程培训; 全年人均学习时长达 19 天, 网络学习人均时长达 53 学时, 学习覆盖率达 100%。

北京移动客服中心采用丹尼森组织模型作为客观评价和改进企业文化的依据, 让看似无形的企业文化建设的目标、方法、效果全部用数字化的工具和模型管理起来, 不仅可以企业文化纳入常规管理体系, 还能有效促进和改善企业发展的硬指标。

资料来源: 改编自: 中国移动北京公司客户服务中心. 以文化“软数据”改善发展“硬指标”: 北京移动客服中心建立基于丹尼森组织文化模型的企业文化评估体系 [J]. 通信企业管理, 2015 (2): 28-32.

6.1 企业文化测评概述

6.1.1 企业文化测评研究兴起的背景

20 世纪七八十年代, 当威廉·大内、迪尔和肯尼迪等将企业文化的一系列理论概念、要素和类型及实践案例公之于世时, 有关企业文化测评的早期研究便已悄然兴起。研究者提出用于企业文化测量、诊断和评估的模型, 继而开发出一系列量表与工具, 从而初步实现了对企业文化进行可操作化的、量化的评估和诊断, 并迅速应用于企业实践。企业文化测评研究的兴起和发展, 得益于企业文化热潮的兴起, 也得益于以下三个方面的基础性研究的发展:

1. 组织氛围

20 世纪 30 年代, 库尔特·勒温 (Kurt Lewin)、R. 利皮特 (R. Lippit) 和 R. K. 怀特 (R. K. White) 等便开始对团体氛围 (权威型、民主型和自由放任型) 进行研究。之后, 在相当长的时期内, 社会心理学和组织行为学的研究者在组织氛围 (organizational climate) 方面的研究成果丰富, 为后来的组织文化测评研究提供了理论和方法基础。

2. 组织有效性

20 世纪 70 年代后期, 组织有效性 (organizational effectiveness) 的研究已经取得相当大的进展。1983 年, 奎恩和约翰·罗尔博 (John Rohrbaugh) 提出对立价值框架 (competing values framework, CVF), 之后卡梅隆、奎恩、丹尼森和格兰恩·斯伯莱茨 (Gretchen Spreitzer) 等在此基础上开发出一系列测评模型和工具, 引领了企业文化测评研究领域的主流发展方向。

3. 跨文化管理

国家间的竞争和跨国公司的发展, 不但是企业文化研究兴起的重要背景, 也是跨文化管理 (cross-cultural management) 研究发展的推动因素。起步较早的跨文化管理研究, 尽管更偏向于文化人类学的视角, 但对企业文化测评研究的促进作用不容忽视。霍夫斯泰德便是在前期跨文化管理研究的基础之上, 进行组织文化测量研究的。

6.1.2 企业文化测评研究的发展概况

1975年,哈里森首创针对“组织意识”(organizational ideology)的测量工具,将“组织意识”划分为四种类型:权力、角色、任务和自我。此后几年间,查尔斯·汉迪(Charles Handy)、查尔斯·马杰里森(Charles Margerison)等相继开发出一系列企业文化测评工具。

在企业文化研究热潮兴起的20世纪80年代,测评研究成果丰硕,如格拉泽(Glaser)开发出的组织文化测量OCS(organizational culture survey, 1983)模型,基尔曼(Kilman)和萨克斯顿(Saxton)用来测量行为形式的文化差异测量CGS模型(culture gap survey, 1983),库克(Cooke)和莱佛提(Lafferty)用于测量行为特征的最常用工具组织文化量表OCI(organizational culture inventory, 1986),萨什金(Sashkin)和富姆(Fulmer)用来测量组织价值观的组织信仰问卷OBQ(organizational belief questionnaire, 1985)等^①。

这一阶段,测评研究的方法和理论也开始受到关注。以沙因为代表的研究者通过实地观察和调查获得原始资料,用人类学家与社会学家所使用的方法,定性地评估(assess)组织文化。以奎恩为代表的研究者则主张量化研究,认为组织文化可以通过一定的特征和不同的维度进行研究与测量,其开发的对立价值框架为此提供了理论框架。霍夫斯泰德则另辟蹊径,他并没有从组织有效性的角度出发来构建量表,而是通过文献回顾从组织文化的层次结构入手,构建测量组织文化的模型框架。

进入20世纪90年代,测评研究得以深入,并开始呈现如下特征:研究视角多样,测评主题丰富;对测量研究成果信度和效度的实证检验有较高要求;更加重视问卷测量的理论基础;研究面向实践应用,测量、评估和诊断之间的界限变得模糊,测量工具更趋简化和直观。1990年,霍夫斯泰德等在前期跨文化管理研究的基础上,提出了组织文化测量模型(multidimensional model of organizational culture)。1991年,奥赖利和查特曼等从个人与组织契合度视角切入,建构了测量组织价值观的方法和工具——组织文化剖面图(organizational culture profile)。在这个时期,奎恩等开发的对立价值框架引起了许多学者的兴趣,相关的研究向纵深发展。此时不仅衍生出更多模型,相应的量表也被开发出来,其中代表性成果组织文化评价量表(organizational cultural assessment instrument, OCAI)在广泛应用中被进一步验证。这些成果的公布,引起研究者的浓厚兴趣,他们围绕着这些模型或量表,对其信度和效度进行深入研究,使得这些模型和量表得以持续完善。

6.1.3 企业文化测评的基本概念

企业文化测评是指企业文化测量和评价。事实上,在企业文化测评研究的进程中,出现过不同的测评理念、方法和模式。它们对应着相应的测评概念,如企业文化测量、企业文化评价、企业文化评估等。其中的差异,并不仅仅是概念表述上的不同,更是缘

^① Athena I Xenikou, Adrian I Furnham. A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture[J]. Human Relation, 1996, 49(3): 349-372.

于测评模式的不同。下面将介绍这些基本概念和其所对应的模式类型来了解企业文化测评。

(1) 企业文化测量。测量 (measurement) 的原意是指, 通过实验的方法将被测量 (未知量) 与已知的标准量进行比较, 以得到被测量大小的过程。企业文化测量主要受到来自起步较早的管理心理学和组织行为学领域的测量模式的影响, 它一般是通过开发的量表, 测量目标企业现有企业文化的典型特征, 而后通过与常模 (norm) 的比较, 发现目标企业的企业文化优势与劣势, 有些还会根据特征进一步来确定企业文化的所属类型。

常模主要是借鉴了心理测验中的概念, 原意是指用于比较和解释测验结果时的参照分数标准。它实质上是一种供比较的标准量数, 由标准化样本测试结果计算而来, 即某一标准化样本的平均数和标准差。在企业文化测量中, 常模用来代表群体内 (比如属于某个行业或某一阶段的企业) 差异情形的分数架构, 可以作为解释个别分数的标准与依据。

(2) 企业文化评价和企业文化评估。企业文化评价和企业文化评估是相对近似的概念, 有时还可以混用。评价的原意是指通过详细的研究和评估, 确定对象的意义、价值或者状态。评价的过程是一个运用标准对评价对象特定方面进行比较分析的过程。评估的本意则有评价和估量的意味。在企业文化测评领域中, 人们常常根据划分的企业文化层次结构, 对相关要素进行评价, 进而对企业文化形成一个总体的判断, 这是一种综合评价企业文化的模式。这种模式中的评价, 对应的英文单词是 evaluate。一些诸如评比等目的的专项评价, 也属于 evaluate 的概念范畴。此外, 英文中关于评价和评估还有一个词叫作 assess, 有学者指出在英语体系中的 assess, 是收集证据并对是否获得某种能力进行判断的过程。沙因历来主张文化应该深入到基础假设的层面加以探查, 评价企业文化就应该首先识别企业的文化假设, 进而才能解释这些假设与一些文化特征的关联。这属于探查式的评价或评估 (assess)。

为了进一步区分企业文化测量、评价或评估等概念, 下面对这三个概念进行比较, 并对这些概念及其所反映的测评模式做进一步的阐释 (见表 6-2)。在表 6-2 中, 将企业文化评估并入企业文化评价中一起介绍。

表 6-2 企业文化测量与企业文化评价研究的比较

类别	对象	主要目的	典型方法	测评效果
企业文化测量	企业的文化特征	①判断企业文化的所属类型 ②预测组织或员工的有效性 ③揭示企业文化对经营绩效的贡献	采用定量方法借助量表设计问卷施测, 并转化为数据指标, 比照常模, 确定文化的类型或特征	①能够揭示组织文化的一些表象和表达的价值观念 ②方法相对简单, 对操作者要求不高, 利于大规模测试和比较 ③被测者所提供数据的客观性和科学性有时遭到质疑 ④特定量表的局限性难以展现组织文化的全貌

(续)

类别	对象	主要目的	典型方法	测评效果
企业文化评价 和企业文化评估	企业文化的层次 和要素	①了解和破译企业的文化 ②评价特定企业文化的优劣	定性方法、定量方法均有采用： ①通过个人和小组面谈的过程来评测、探查企业的文化，特别是文化深层次的潜在假设 ②选定评价要素集(指标体系)，给定各要素(指标层)权重，确定评价等级集，通常运用综合评价方法进行定量评价(给企业文化打分)	(1) 访谈研讨法 ①能探查企业文化深层假设，描述企业文化的全貌 ②能结合企业特定问题或专题展开，提出配套的文化变革方案 ③访谈效果对操作者的专业能力依赖性强，对操作者的要求较高，同时也不利于横向比较 (2) 综合评价法 ①通过综合评价对总体打分，利于评比和比较 ②受评价者主观感受影响，评价结果存在较大的主观性 ③虽然能形成整体性评判，但不利于系统提出诊断和改进方案

(3) 企业文化测评的特点。通过这种比较，可对企业文化测评的特点从三个方面加以总结：

a. 测评对象。测评对象是企业文化。在特定的测评中，因视角不同，测评对象会在企业文化的特征、层次和要素上有所差异与侧重。

b. 测评目的。测评目的呈现多样性。这些不同的目的可以大体分为解析企业文化、评价企业文化优劣、判断企业文化类型、预测组织有效性和提供文化变革方案等。

c. 测评效果。一般而言，测评效果能基本实现对企业文化的整体性评判(描述文化特征和评定综合分数)，但在把握文化本质和指标客观性两者之间难以平衡，在系统地提出诊断和改进方案方面也显得不足。

6.1.4 企业文化测评的类型

如上所述，企业文化测评包含企业文化测量、企业文化评价和企业文化评估等多种模式。在类型划分上，可以根据测评模式的不同加以区分，也可以以测评法定性和定量的不同性质为依据。如定性测评方面，以沙因为代表的学者，主张通过面谈等方法进行定性评价；在定量测评中，以奎恩为代表的学者，主张通过量表和问卷进行客观的测量。这两种划分方式是相通的，测评模式与方法的性质有一定的对应关系。下面以测评模式为划分依据，以进一步了解企业文化测评的不同类型(见图 6-1)。

企业文化测量可以划分为类型测量(typing survey)和特征测量(profiling survey)两类。类型测量是指使用标准化工具来判断企业文化的系列类型，每种类型通常会较为详细地描述所对应的行为方式和价值观。通过这类测量(如借助量表 OCS 的测量)，可以判断特定的企业文化属于何种类型。特征测量是指通过评测组织成员信念和价值观的优劣势来

描述组织文化的特征。这类测量（如借助量表OCAI的测量）通常要凭借不同维度上的得分来勾勒出组织文化特征。特征测量又可以进一步细分为：①有效性测量，评价能带给组织高绩效的文化的价值观；②描述性测量，测量价值观但是不评价组织的有效性；③契合性测量，测量个人与组织在价值观上的一致性，如借助量表OCP进行的测量。

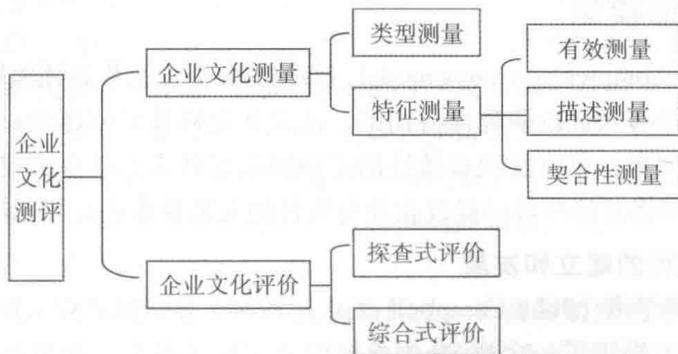


图 6-1 企业文化测评类型示意图

企业文化评价可分为探查式评价和综合式评价。探查式评价以了解和破译企业文化深层假设为目的，使用访谈和诊断的方式形成评价结果。综合式评价以评价特定企业文化的优劣为目的，一般使用综合评价的方式算出评价结果。

实践链接 6-1 | 企业文化测评方法之争

沙因认为，组织深层次的假设存在于全体成员的潜意识之中，很难进行测量。文化不能单靠外在显化的行为来解读，情境中的一些权变因素会导致组织成员的行为背离深层次假设和价值观。要发现文化的基本要素，要么直接探求组织成员的认知和思维背后深层次的假设与价值观，要么得花大量时间观察他们的行为。很多学者认同沙因的观点，认为量化研究无助于理解企业文化，建议采用定性的民族志方法或历史研究法。

以霍夫斯泰德、丹尼森为代表的学者主张用定量研究的方法测量企业文化。他们通过对

企业文化进行操作化定义，开发出了一系列在世界上有影响力的测量量表。丹尼森的企业文化测量模型，开发至今约 20 年没有进行大的改动，在实践中发挥了重要的作用。

资料来源：王水嫩. 企业文化理论与实务[M]. 2版. 北京：北京大学出版社，2015：32，167.

文化点睛：企业文化作为一种具有较强主观意识色彩的现象，要对其进行定量测定是否可能、是否可行、是否可靠？这是研究者和实践者都非常关注的问题，由此产生了定量和定性的测评争论。但这不妨碍人们对此问题进行深入的探索，特别是科学评价公司的企业文化状态。

6.2 企业文化测量的工具

20 世纪 80 年代至今，企业文化测量研究涌现出大批成果，以定量测度、评估和诊断企业文化。特别是 20 世纪 90 年代以后，一些成果渐趋成熟并具代表性。虽然目前还没有一种量表和测量模式可以用来描述与解释企业文化的全部现象，但是借助测量确实可以为

分析和把握企业文化的关键要素及其特征提供帮助。特别是一些已经被证明相对成熟的量表，为诊断企业文化提供了科学的分析框架。类似于心理测验，企业文化测量的专业性也比较强，因而本节将主要介绍一些有代表性的企业文化测量量表。

6.2.1 对立价值模型

对立价值模型 (completing values model, CVM) 在企业文化测评领域中具有重要地位。这一框架是基于组织有效性的研究而得出的。此类研究回答的问题是：什么是决定一个组织有效与否的主要判据？影响组织有效性的主要因素是什么？这也决定了相关的企业文化测评模式，主要是围绕着那些可以提升企业有效性的关键要素进行测量的。

1. 对立价值模型的建立和发展

约翰·坎贝尔等学者 (John Campbell et al., 1974) 在研究可以表现所有可能出现的组织有效性的标准时，提出了一个由 39 个指标组成的标准清单。奎恩和罗尔博 (1983) 进一步研究了这组清单，并设法简化。他们发现，组织有效性研究可以从三个价值维度进行，即控制与柔性、内部与外部、手段与目的，进而建构出一个有效性标准的空间框架——对立价值框架。这一框架可以用来梳理相关的研究成果，找出组织有效性的核心概念，并且可以指导组织测评。

后来，奎恩等在此基础上开发出对立价值模型 (CVM)。该模型由从柔性到控制的纵轴和由内部导向到外部导向的横轴划分为四个象限，其中每个象限代表一种经典的组织理论。第一象限是开放系统模型 (Open Systems Model)，包含适应性、灵敏性、成长性、外部支持性等；第二象限是理性目标模型 (Rational Goal Model)，包含计划、目标组合、产出、效率等；第三象限是内部过程模型 (Internal Process Model)，涉及信息管理、沟通、稳定性和控制等；第四象限是人际关系模型 (Human Relations Model)，包括凝聚力、士气等判据，以衡量人力资源和培训。

自 20 世纪 90 年代起，在对立价值模型基础上又衍生出文化契合性模型 (1991)、组织文化类型模型 (1993)、组织有效性的竞争价值模型 (2000) 等研究成果。其中，最具代表性的是用于诊断和变革组织文化的对立价值框架简化模型。在此模型中，用两对维度 (柔性—稳定性和内部导向—外部导向) 划分出四个象限。每个象限其实就是一种文化类型，以最显著的特征命名：宗族型 (clan)、活力型 (adhocracy)、层级型 (hierarchy) 和市场型 (market)。这四个象限所代表的组织类型正好符合组织科学发展过程中的四种主要的组织特征。同时，这四个象限与组织的成功、组织的质量管理、领导角色和管理技巧等关键管理理论相符合。

2. 对立价值框架所划分的四种文化类型

对立价值框架划分的四个象限，对应的就是四种基本核心文化类型。这四种类型是通过测量从而判断企业的主导文化，以及文化优劣势与组织一致性。这四类文化所对应的基础假设、价值描述和文化特征等，也构成了组织文化评估量表 (OCAI) 的直接来源。下面将对这四种文化类型所对应的典型特征组合进行阐释。

(1) 宗族型文化。宗族型文化与家庭型组织文化相似，最典型的代表就是日本式的企业文化。这种文化中充满了共享价值观和目标、团结与互助、彼此不分的氛围，注重团队的精神、员工的参与感和组织对员工的照顾。处于这种文化下的组织，可以简单地被看成一个友善的工作场所，在那里人们可以互相分享。这就像是家庭的延伸，领导就像是长辈、

导师,甚至是家长。忠诚和传承是组织的基础,员工的奉献精神高涨,组织非常重视员工的长期目标和自我提升。组织的成功取决于组织内部环境和人心所向。组织用包括奖金在内的方式来鼓励团队合作、参与和一致性。

(2) 活力型文化。活力型文化也称为临时体制式文化,一般出现在不确定性、含糊的信息超过传统制造业的行业(如软件开发、智囊咨询、影视制作与播映、航空航天等行业和重大赛事组织)中,侧重于培育具有适应性、灵活性和创造性的文化氛围。与这种类型的文化相匹配的组织代表着一个动态的、创业式的并且充满创意的工作场所。人们敢于冒险,领导充满想象力、勇于创新实验,同时创新的使命像黏合剂一样使整个组织凝聚在一起。组织的重点被放在新知识、产品和服务的领先优势上,并且组织随时准备迎接变化和新的挑战。组织的长期目标重点是迅速成长和获得新的资源。组织的成功则意味着生产出独一无二的原创性产品和服务。

(3) 层级型文化。与层级型文化相匹配的组织是一个高度制度化和机构化的工作场所。在这种文化下,程序告诉人们要做什么;领导是组织的优秀协调者和组织者,使组织处于顺畅运行的状态;稳定、可以预见和效率是组织长期关注的东西;正式的制度和政策把组织黏合在一起。

比如,在麦当劳餐厅,每个新雇员必读和考核的操作手册有350页,详述了从员工着装到工作行为的所有规定。对这些知识的掌握是员工升迁的指标之一。从员工升到管理层需要向上迈好几个台阶,新雇员一般要从炸薯条到制作汉堡的工作做起,然后到柜台人员、组长,最后才能升迁到助理经理。

(4) 市场型文化。与市场型文化相匹配的组织,运作起来本身就像一个市场。它的结构主要面对的是外部环境,而不是内部管理。它密切关注与外部机构的交易。这类组织最重视的是如何进行交易,如何与合作伙伴在竞争中赚取利润。它的核心价值观就是竞争力和生产力。市场型文化是一个以业绩为重点的文化,高度重视外部竞争和控制。组织领导都是铁腕的生产者和竞争者,他们都很坚强,都要求严格乃至苛刻。对他们而言,成功被定义为市场份额和渗透力。超越对手和成为市场主宰是企业最重要的目标。

6.2.2 卡梅隆和奎恩的组织文化评估量表(OCAI)

在对立价值框架(CVM)的基础上,卡梅隆和奎恩(1998)构建了组织文化评估量表(organizational cultural assessment instrument, OCAI),OCAI是在CVM模型基础上开发的最具代表性的测量工具。OCAI从组织有效性的影响因素中提炼出六个维度来评价组织文化:主导特征、领导风格、员工管理、组织凝聚、战略重点和成功准则。每个维度下设四个选项,每个选项分别对应四种类型的组织文化,受测者按照选项陈述与组织文化的契合程度,给四个选项打分,四项的总分为100分(见表6-3)。同时,每项还被要求按照期望状态打分,用来对照现状的得分,找出薄弱环节和发展方向。

对特定组织来说,它在某一时点上的组织文化是四种类型文化(宗族型、活力型、层级型和市场型)的混合体,通过OCAI测量后形成一个剖面图,可以直观地用一个四边形表示(见图6-2)。在图中,实线表示现状,虚线表示期望,两相对比可以直接反映出成员期望的文化变革方向。卡梅隆和奎恩指出,OCAI在辨识组织文化的类型、强度和一致性等方面很有效,尤其在组织文化变革测量方面实用价值较大。后人的研究表明:OCAI具

有良好的区分和会聚效度，有较强的效标关联度。

表 6-3 组织文化评估量表 (OCAI) 选项节选

题号	指标	现状	期望
4 - a	组织靠忠诚和互信黏合在一起，大家具有承担义务的责任感		
4 - b	组织的凝聚力源于是对革新和发展的追求		
4 - c	组织的凝聚力源于取得成功和完成目标，进取和求胜是我们的共同目标		
4 - d	组织用正式的规章制度把大家有序地组织在一起，强调组织的平稳运营		
	总分	100	100

资料来源：Kim S Cameron, Robert E Quinn. Diagnosing & Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework[M]. New York: Addison-Wesley, 1998.

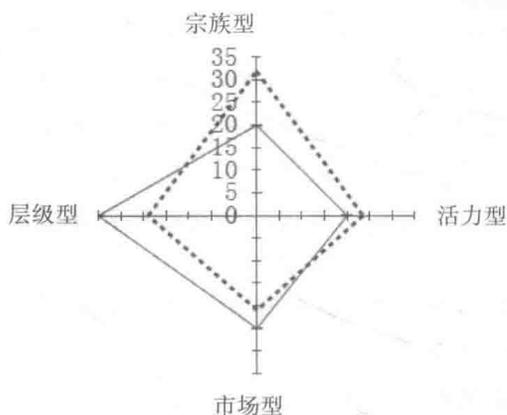


图 6-2 OCAI 测量示

6.2.3 丹尼森的组织文化调查量表 (OCQ)

丹尼森的组织文化调查量表 (organization culture questionnaire, OCQ) 也是基于 CVM 开发出的代表性成果。不同于 OCAI, 组织文化调查量表是运用扎根理论对 5 个组织进行定性研究, 揭示出 4 种文化特质与组织有效性的关系, 从而建构一个能够描述有效组织的文化特质理论模型 (theoretical model of culture traits)。然后再以 764 个组织的 CEO 为样本, 进一步通过实证研究验证假设。^①

类似于 CVM, 文化特质理论模型被两对维度 (“内部关注—外部关注”和“灵活性—稳定性”) 划分为 4 个象限, 分别对应 4 种文化特质: 适应性 (adaptability)、使命 (mission)、一致性 (consistency) 和参与性 (involvement)。每种文化特质进一步地对应 3 个方面的指标, 从而构成了 4 象限 12 个指标的测量模型 (见图 6-3)。每个方面的指标又由 5 个更加具体的条目来衡量, 这样最终形成了以 4 种文化特质为核心、12 个指标为中间环节、60 个具体条目为最终考察对象的测量体系。测量体系还根据 500 多个组织的调查结果建构常模, 受测对象可对照常模得到百分位数, 进一步转化为四分位数, 从而使受测对象组织文化的相对优势和不足很直观地反映在所形成的象数模型中。

^① Daniel R Denison, Anil K Mishra. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness[J]. Organization Science, 1995, 6(2):204-223.

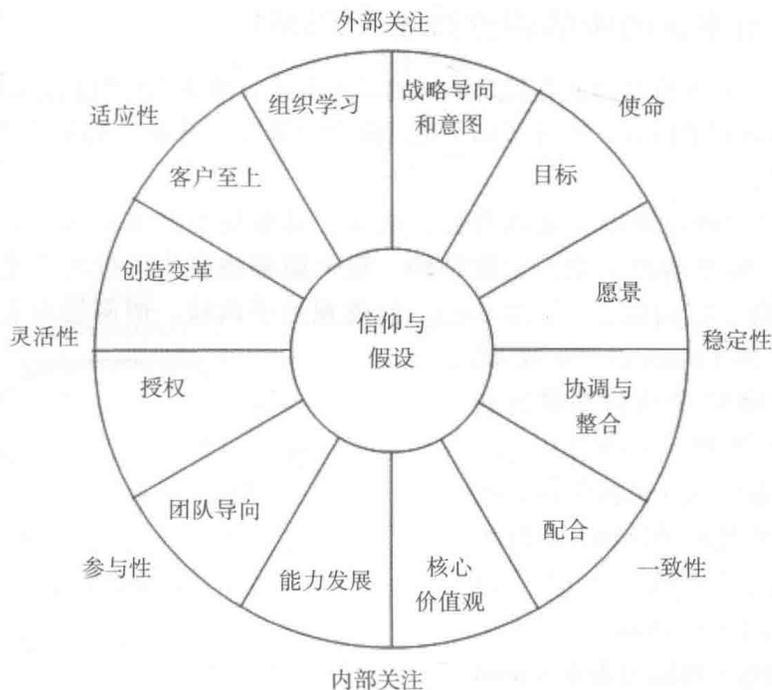


图 6-3 丹尼森文化调查模型

资料来源：<http://www.denisonconsulting.com/dc/DenisonAdvantage/ResearchbasedModel/tabid/124/Default.aspx>.

| 实践链接 6-2 | 丹尼森组织文化模型的构建以及在中国的发展

20世纪80年代初，瑞士洛桑国际管理学院丹尼森教授对34家公司的业绩数据进行了研究，他发现那些工作安排相对合理、员工参与决策程度较高的公司的投资回报率和销售回报率均比其他公司高出2~3倍。研究持续时间越长（例如5年），绩优和绩差公司之间的业绩差距就越明显。在第一轮研究结束之后，丹尼森继续扩大研究样本的数量和范围，到1995年，公司总数已高达764家，而且该数字还在逐年快速递增。如今，这个数据库已包含北美洲、澳大利亚、亚洲、南美以及欧洲等地的1500多家公司，受访者多达4万多名员工。

在丹尼森教授的许可与支持下，国内学者在确保准确性的基础之上，将丹尼森组织文化测评法译成了中文，目前国内已有众多企业运

用了这种方法。实践发现，丹尼森模型是一种有效的企业文化诊断工具，也是一种企业咨询诊断工具。例如，它能够帮助公司判断变革时应将精力集中在哪些方面，这对于正在进行兼并、推行股份制改革以及迅速适应市场经济的中国企业来说，能够在企业的转型过程中发挥积极的作用。

资料来源：改编自：匿名. 用丹尼森模型测评组织文化. http://hi.tobacco.com.cn/eap/240.news_detail?news_id=1805, 访问时间：2017-05-28.

文化点睛：从数据发现现实问题，然后建立模型解释问题，接着用数据验证模型假设，最后把模型应用到现实，完成了“现实—数据—模型—数据—现实”一个循环上升的过程。从丹尼森组织文化模型的发展，我们看到了企业文化测量工具的魅力。

6.2.4 霍夫斯泰德的价值调查量表 (VSM)

荷兰学者霍夫斯泰德是跨文化管理领域的学术泰斗。他在 20 世纪七八十年代首创文化影响工作场所价值观的研究,在此基础上进行跨组织研究,最终于 1990 年发表了组织文化测量的研究成果。

霍夫斯泰德的研究使用了案例研究、访谈、问卷调查等多种方法,切入角度不是组织的有效性,而是组织文化的层次结构。霍夫斯泰德认为,组织文化由价值观和惯例 (practices) 两个层面构成 (见图 6-4)。价值观处于内核,惯例层由表及里分为象征 (symbols)、英雄 (heroes) 和仪式 (rituals)。他们用 57 个题目测量价值观 (包括一般价值观、工作目标等),用 74 个题目测量惯例 (包括象征、英雄和仪式等)。通过因子分析,发现价值观层面的因素可以大致分为三类,即安全需要 (need for security)、关注工作 (work centrality) 和权力需求 (need for authority) 三个维度;惯例层面则显示出过程导向—结果导向 (process-oriented vs. result-oriented)、人际导向—工作导向 (employee-oriented vs. job-oriented)、本地化—职业化 (parochial vs. professional)、开放系统—封闭系统 (open system vs. closed system)、松散控制—严密控制 (loose control vs. tight control) 和重规范—重实效 (normative vs. pragmatic) 六对维度。这为企业文化测量提供了基本的测量维度,特别是在惯例层面。

霍夫斯泰德总结并提出了文化差异的五个维度:权力距离、不确定性回避、个人主义与集体主义、男性特征与女性特征以及长期导向和短期导向。在此基础上,他和同事开发出了用以进行文化测量的价值观调查量表 (values survey module, VSM),相继出版了 VSM82、VSM94 和 VSM08。VSM94 在文化测量领域更是久负盛名,被广泛使用。由于 VSM94 量表中涉及的题目多数与工作场所的感受有关,因而,它也经常被用来直接测量企业文化。

他们的研究还表明:价值观更多地受人口学指标 (国籍、年龄和教育) 的影响,领导者的价值观要通过共享惯例来影响员工。因此,强调组织文化的核心是对惯例的认知和共享,而不是通常的共享价值观,不同组织间的文化差异主要通过惯例层面的六个维度来反映。

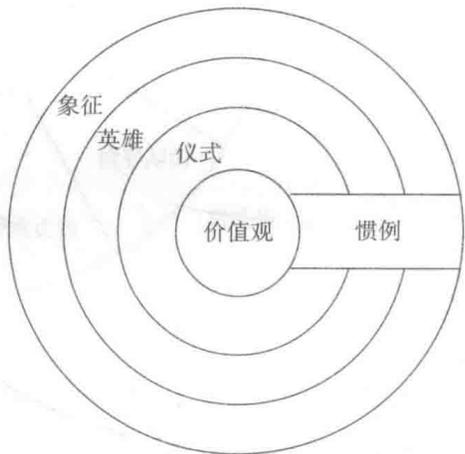


图 6-4 文化的表现形式：由表及里

资料来源: Geert Hofstede, Bram Neuijen, Denise D Ohayv, Geert Sanders. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases[J]. Administrative Science Quarterly, 1990, 35(2): 291.

6.2.5 奥赖利和查特曼的组织文化概评量表 (OCP)

奥赖利和查特曼等 (1991) 为了从契合度的角度研究个人—组织契合和个体结果变量 (如组织承诺和离职) 之间的关系,构建了组织文化概评量表 (the organizational culture profile, OCP)。OCP 量表包括 7 大测量维度,分别是革新性、稳定性、尊重员工、结果导向、注重细节、进取性和团队导向。完整的 OCP 量表由 54 个测量项目组成。表 6-4 显示

的就是这些测量项目的关键词设置。

表 6-4 OCP 量表项目设置

1. 灵活性 (flexibility)	29. 采取主动 (taking initiative)
2. 适应性 (adaptability)	30. 反思 (being reflective)
3. 稳定性 (stability)	31. 成就导向 (achievement orientation)
4. 可预见性 (predictability)	32. 被要求 (being demanding)
5. 创新 (being innovative)	33. 考虑个人责任 (taking individual responsibility)
6. 能迅速地把握机会 (being quick to take advantage of opportunities)	34. 期待高绩效 (having high expectations for performance)
7. 愿意实验 (a willingness to experiment)	35. 职业成长的机会 (opportunities for professional growth)
8. 冒险 (risk taking)	36. 高投入高回报 (high pay for good performance)
9. 小心 (being careful)	37. 就业保障 (security of employment)
10. 自治 (autonomy)	38. 奖励好的 (offers praise for good performance)
11. 规则导向 (being rule oriented)	39. 低水平的冲突 (low level of conflict)
12. 注重分析 (being analytical)	40. 直面冲突 (confronting conflict directly)
13. 注重细节 (paying attention to detail)	41. 工作关系人情化 (developing friends at work)
14. 精确 (being precise)	42. 契合 (fitting in)
15. 团队导向 (being team oriented)	43. 工作中与他人合作 (working in collaboration with others)
16. 信息共享 (sharing information freely)	44. 工作中充满激情 (enthusiasm for the job)
17. 在整个组织中强调单一文化 (emphasizing a single culture throughout the organization)	45. 长时间工作 (working long hours)
18. 以人为本 (being people oriented)	46. 不受规则限制 (not being constrained by many rules)
19. 公平 (fairness)	47. 关注质量 (an emphasis on quality)
20. 尊重个人的权利 (respect for the individual's right)	48. 与众不同 (being distinctive-different from others)
21. 宽容 (tolerance)	49. 良好声誉 (having a good reputation)
22. 不拘小节 (informality)	50. 对社会负责 (being socially responsible)
23. 容易会 (being easy going)	51. 成果导向 (being results oriented)
24. 平静 (being calm)	52. 有一个明确的指导思想 (having a clear guiding philosophy)
25. 支持 (being supportive)	53. 富有竞争力 (being competitive)
26. 积极 (being aggressive)	54. 高度组织化 (being highly organized)
27. 决断 (decisiveness)	
28. 行动导向 (action orientation)	

资料来源: C A O'Reilly, J Chatman, D Caldwell. People and Organization Culture : A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit[J]. Academy of Management Journal, 1991, 34(3): 516.

OCP 量表采用 Q-sorts 的计分方式: 被试者被要求将测量条目按最期望到最不期望或最符合到最不符合的标准分成 9 类, 每类包括的条目按照 2-4-6-9-12-9-6-4-2 分布, 实际上是一种自我参照式的分类方法。^①回答者分两次将 54 个题项分等级, 一次是描述感知到的组织文化, 一次是描述期望的组织文化。经过这样的测量, 就能较直观地了解组织成员对文化的偏好程度。

6.2.6 中国学者在企业文化测量研究中的贡献

从 20 世纪 90 年代至今, 我国企业文化定量测量从最初的满足于国外学者的理论模型

① 查特曼 (1989, 1991) 将测量价值观的方式或方法分为标准的和自我参照的。在标准的方法中, 回答者根据对题项认同的程度, 用 Likert 量表法测量, 每个人的价值观是独立被测量的。在自我参照的方法中, 测量对各种价值观的偏好, 回答者被要求把一组价值观分等级排列, 或者进行认定一个价值观而以牺牲其他价值观为代价的强迫选择。

和测量量表, 转向本土化突破。台湾大学心理学教授郑伯熏于 1990 年开创性地设计了完全本土化的量表——组织文化价值观量表 (values in organizational culture scale, VOCS)。他认为组织文化可用来引导组织成员的个体行为, 而以往个体层面上的组织文化测量研究缺乏相应的理论构架。他在沙因 (1985) 研究的基础上设计了 VOCS 量表, 包含科学求真、顾客取向、卓越创新、甘苦与共、团队精神、正直诚信、表现绩效、社会责任和敦亲睦邻 9 个维度。郑伯熏 (1993) 对这 9 个维度进行因子分析后, 发现可得到两个高阶维度: 外部适应价值 (包括社会责任、敦亲睦邻、顾客取向和科学求真) 和内部整合价值 (包括正直诚信、表现绩效、卓越创新、甘苦与共和团队精神)。他还应用 VOCS 量表, 通过不同的契合度计算方式, 考察了组织价值观和个体结果变量之间的关系。

此外, 大陆学者也在尝试开发组织文化测量工具, 使之更符合具体的国情。清华大学经管学院较早地开展了相关研究, 其企业文化测评项目组对中外企业文化的量化管理做了较系统、深入的研究, 提出了由 8 个维度 (客户导向、长期导向、结果导向、行动导向、控制导向、创新导向、和谐导向和员工导向) 和 40 多道测试题组成的测评量表。北京大学光华管理学院沿袭国外组织文化量化研究的思路, 在案例实证分析的基础上, 开发了一个由 7 个维度 (人际和谐、公平奖惩、规范整合、社会责任、顾客导向、勇于创新 and 关心员工成长)、34 道测试题组成的测评量表, 后来又简化为 6 个维度。忻榕和徐淑英在 2004 年归纳出中国国有企业的 10 个文化维度, 包括创新、结果导向、员工发展、和谐、实用主义、顾客导向、奖励导向、贡献、未来导向和领导行为。其中, 顾客导向、奖励导向、贡献、未来导向和领导行为这五个方面是中国国有企业组织文化的特殊维度, 而西方组织文化中的“进取心”和“关注细节”则没有出现在国有企业组织文化的维度中。

为了便于比较和区分, 表 6-5 列出了本节所介绍的几种企业文化测量工具的差异。

表 6-5 典型的企业文化测量量表比较

量表名称	企业文化构成	获得和验证的方式	代表学者	发表年份
对立价值模型 (CVM)	三个价值维度, 即控制与柔性、内部与外部、手段与目的	文献回顾	奎恩和罗尔博	1983 年
组织文化评估量表 (OCAI)	主导特征、领导风格、员工管理、组织凝聚力、战略重点、成功准则	文献回顾、实证研究	奎恩和卡梅隆	1998 年
组织文化调查量表 (OCQ)	适应性、使命、一致性、参与性	案例分析、实证研究	丹尼森	1995 年
价值调查量表 (VSM)	价值观、象征、仪式	实证研究	霍夫斯泰德	1982 年 1994 年 2008 年
组织文化概评量表 (OCP)	革新性、稳定性、尊重员工、结果导向、注重细节、进取型、团队导向	实证研究	奥赖利和查特曼	1991 年
组织文化价值观量表 (VOCS)	科学求证、顾客取向、卓越创新、甘苦与共、团队精神、正直诚信、表现绩效、社会责任、敦信睦邻	实证研究	郑伯熏	1990 年

资料来源: 张仁江, 张玉利. 基于 Denison 模型的企业文化测量——中国情境下的比较研究 [J]. 科学与科学技术管理, 2010 (6): 160-165 (有补充)。

需要指出的是,上述测量工具是定量测量工具。而以沙因为代表的学者主张定性测量。沙因对文化本质和文化内容的分析,是企业文化研究重要的理论基础。在测量研究上,他主张定性研究,认为文化不能通过问卷调查测评,因为不知道应该问什么,并且面对问卷调查,人们说不出深层的价值观和基本假设。文化可以通过个人和小组面谈的方法测评。

6.3 企业文化评价

借助量表测量企业文化,能够直观地呈现出测量对象的主要特征,为企业文化管理与变革提供一种简便的技术支持,同时也便于在科学规范层面对企业文化进行探讨与研究。然而,借助量表测量也只能部分地满足企业文化描述、测评和诊断的需求。在测评的深度、针对性和全面比较等方面,另一种测评方式——企业文化评价则可以提供企业文化测量力所不能及的帮助。探查式评价和综合式评价是企业文化评价的两种较为典型的评价方式。

6.3.1 探查式评价

探查式评价以了解和破译企业文化的深层假设为目的,使用访谈和诊断的方式形成评价结果,属于定性的测评方式。沙因是这一领域的代表人物,同时也是对企业文化测量方式最旗帜鲜明的批判者,其所依据的主要是他对企业文化本质和深层次的认识。

1. 企业文化的本质与基础假设

沙因认为文化是深层次的、广博的和稳定的,对待文化的最大危险就是过分简单化。多数测量企业文化的调查问卷围绕着组织内部的人际关系,涉及团队工作、上下级关系、员工感知到的自主权或授权程度,以及员工所展现的创造性或创造力水平等问题。这些问题确实是企业文化中引人注意的问题,但它们只覆盖了企业文化的一小部分问题,而且往往停留在文化的浅层,忽略了文化的深层本质。

沙因在文化表象和价值观没有契合的地方,发现有更深层次的要素在起着决定性的作用。在他看来,这些要素就是深层次的文化假设。虽然这些假设不易被认知,但是它们是文化在操作层面真正起作用的推动力。从这个意义上讲,企业文化的本质就在于这些深层的基础假设,这些假设也可以帮助形成基础性的认知。这些假设主要可以分为以下几大类:

(1) 人与自然的关系假设。人在自然面前,是具有被动性的地位,还是支配性的地位,抑或是共生性的关系,这是文化的最基本假设之一。在企业中,这种假设依然是重要的推动力源泉,会影响到每个个体或组织的价值观与行为。比如,它可以表现为对组织和市场环境关系的认定,反映在战略上,是争做市场的领导者,还是市场的跟随者;面对环境的变化应该采取何种态度,是采取适度超前的引领态度,还是积极适应的跟随态度,抑或是我行我素的漠视态度等。

(2) 人性的假设。人性是本善,还是本恶,抑或是其他;人是难以改变的,还是可以改变的,这些都是最基本的人性假设所关注的问题。人性的基本假设在企业文化中有着直接的体现,比如企业中的激励和控制系统是体现了对员工的信任还是不信任,管理者是倾向于选择培养员工,还是直接通过招聘或解雇的手段来选择合适的员工。关于人性的基本假设渗透到日常经营管理的每一个环节,是难以回避的重要话题。

(3) 人际关系的假设。在一个组织中,遵循的是集体主义,还是个人主义;如果个人

利益与集体利益发生冲突和抵触的时候,应该如何平衡,或者希望哪一方做出牺牲;在某种特定的组织关系(诸如上下级、对待客户等)中持有怎样的情绪程度,是中性的,还是有情绪的激发存在,抑或是被压抑的;人与之间的关系,应该是竞争的,还是互助的等。这些都属于人际关系假设的范畴,组织中的人们在这些方面应该达成共识,这是组织顺畅运转的前提和基础。这些所形成的共识沉淀在文化的底层,平日难以被人们所觉察到,只能当其中的某些假设受到挑战时,才会引起人们的注意,但这些共识时刻在发挥着作用,支配着组织的运转。

(4) 现实和真理的本质的假设。这个假设关心什么是真实的,真相如何决定,是自愿还是被发现等。如果人们相信某件事情,并定义它即为真实的,对这个组织来说,它就是真实的。它可能源于某些经验,也可能是权威人物的言论或者科学理论,还可能是一种宗教上的信仰。管理之所以复杂,企业决策之所以难下,原因往往就在于成员可能没有共同的方式来解读发生的事情。另外,成员获取信息的渠道,以及验证事实的标准也存在差异。

(5) 时间和空间的假设。时间和空间是人类社会存在的基本背景,文化的基本假设也必然与此有关。人们对于时间的知觉与经验常常是不同的,具体到企业文化中,可以发现很多有趣的现象。有些企业只考虑目前,对历史没有感觉,也不在意未来会如何,该怎样去准备。有些企业在一个时间里被要求只能做一件事情,而有些人却习惯同时做几件事情。有些企业认为计划的时间单位应该是年度,而没有必要是月度。在有些地区,迟到一刻钟是可以接受的,而在另外一些地区则可能被认为是不尊重他人的行为。

空间也像时间一样,可以体现组织秩序的安排,还会显露个体的地位和组织的意图。有些企业会通过布置办公格局给予领导者很大的专属空间,以彰显领导者的身份和在组织中的地位。而有些企业则会设置开放式的办公区域,管理者与普通成员间没有明显的隔断,以营造一种可以高度沟通的团队氛围。此外,企业地点的选择、管理者是否有专用的餐厅或停车位、会议室内格局的布置等,也都会反映出特定的空间假设。

2. 企业文化的评价方式

卡梅隆和奎恩在阐释其测量工具的研发背景时曾指出,企业在改变文化时面临的一个主要难题是没有固定的语言,关键要素没有被确定,没有使交流继续下去的共同的看法,甚至连对话都无法开始。所以,他们所提出的框架及其相关的后续工作,就是为此提供一种直观、简便的分析方法。沙因也意识到了相同的情况。但有趣的是,在他看来这种情况所引发的结果是不同的。他认为这种关键要素难以确定,不知道该问什么的状态,恰恰说明了企业文化测量问卷难以揭示企业文化的本质。因为即便可以设计上百个问题,但仍然弄不清楚哪些是组织中的重要维度。此外,对于特定组织来说,其独特的文化假定的某个方面都不可避免地被任何一种标准化的问卷所漏掉。这种被问卷漏掉的文化假定,还很可能是特定组织文化中起作用的重要要素。测量学派的专家也已经意识到了测量方式的这种局限性,特别是在文化的深度和独特性方面。

沙因主张借助定性研究方法进行评价,认为文化不能通过问卷调查来测量。这其中的理由,一方面就是对于上面所提到的不知道应该问什么,无法确定测量结果的效度;另一方面,面对问卷调查,被调查对象很难说出深层的价值观和基本假设。对于基本假设的认识,不仅需要意愿,还需要足够的能力。这方面往往需要围绕一些敏感问卷,在专家的指

导下,逐层深入地来了解和挖掘,就好像人们进行心理咨询的过程一样。此外,还必须承认的是,被调查对象清晰描述深层基本假设的主观意愿也在影响着问卷测量的可行性。在面对问卷时,人们出于利益、习惯等因素,并不一定愿意描述他们所知道的,有些时候会敷衍了事,甚至还可能根据自己的意愿做出虚假的回答。最后,在问卷中,员工可能会集中抱怨一些事情,比如授权、晋升机会等。这些价值观问题在测量中可能会被如实地反映出来,但若仅仅从所反映的问题表象上来回应,往往是无法根本解决的。问卷测量所能达到的效果对于改变企业文化来说很可能只是浅层次的,无法从根本上、从深层次予以回应,所以测量方式对于测评企业文化来说深度不够。

沙因所倡导的定性评价,主要是通过对个人和小组访谈来完成的,特别是那些围绕组织中具体问题而进行的小组访谈。这种方式是高效的,往往半天就可以完成这一看似复杂的过程。评价者把核心团队组织到一起,公开讨论企业中实际起作用的那些价值观和共同假设。在这种讨论过程中,评价者可以根据团队成员对相关话题的反馈,实时地给予回应和引导,以消除过程中成员可能出现的误解和戒备心理等不利影响,帮助他们更准确地进入主题。此外,经过小组讨论之后,一些似是而非的事情通常会得以澄清;纷繁的信息会得到甄别,变得更为准确而有效;一些涉及问题核心或本质的关键所在会逐渐显露出来。针对文化的访谈可以涉及相关的一切方面,因而有可能使得访谈变得漫无边际。所以,在一些企业中,企业文化的访谈和诊断成为一项极为浩大的工程。事实上,文化评价如果能够针对组织的具体问题,就会变得高效而有价值。比如,企业调整了战略的发展方向和重点,那么结合战略转型来评价文化是否匹配的访谈,就树立了一个思考和评判的标准,从而更好地聚焦成员的种种想法,同时也更容易激发成员的兴趣,甚至将平日看起来敏感的一些问题拿出来讨论,这样往往更能触及文化本质的东西,从而使评价变得深刻而有效。

3. 企业文化的评价步骤

沙因建议评价企业文化的步骤如下:组建一个包括组织成员和专家的小组;提出企业存在的问题,聚焦于可以改善的具体领域(问题);确保小组成员理解文化的层次模型;确定企业文化的表象,比如可以问一下新成员最初的感受,他们关注到了哪些表象;识别企业的外显价值观,这些通常是已经被印刷好的,要确保它们和表象区分开;研究价值观与文化表象的匹配度,从不匹配处探查深层次的潜在假设;如果探查效果不理想,重复以上步骤,直到理想为止;最后,评价最深层的共享假设,发现哪些假设有助于或阻碍目标问题的改善。

通过比较价值观与文化表象不匹配的地方,从中探查深层假设,这是极为关键的一个环节。评价者通常可以搜集那些被企业所公开的行为(动)、政策、规则和实践等(表象),并将其与愿景宣言、政策和其他管理沟通形式规范表达的价值观(外显价值观)相对照,在比较中找出两者不一致甚至矛盾冲突的地方。之后,评价者就需要推测出究竟是什么推动着公开行为和其他表象,这些往往就是文化基础假设的线索所在。梳理这些线索,进一步确认这种不匹配的规律性,从中逐一确定文化的潜在假设。将发现的潜在假设专门区分标示出来,然后查看它们是否能解决文化中的大部分表象,以及探寻它们之间可能存在的关联和隐藏的规律。如果上面环节取得的效果还不够理想,那么可以启动下一个小组的讨论,以达到预期的效果。结合具体问题评价深层共享假设,是要定性地去看待它们在具体问题中所产生的影响。在这个环节中,要客观地去评价,而不是听取某些人的片面之词,

必要的时候还需要通过其他方式加以验证。最终,不仅要形成定性的认识,还要分析出这些假设是怎样起到帮助或者妨碍作用的。

6.3.2 综合式评价

在我国,企业文化综合式评价也是一种常见的评价模式。这是一种根据所给条件对评价对象的全体采用一定的方法计算综合评价值,再据此择优或排序的评价模式。它期望通过综合评价和比较,帮助受评企业找到自身的差距,以便及时采取措施,进行改进。

该模式通常会先选定评价要素集,给定各要素权重,然后确定评价等级集,最后运用综合评价方法进行定量评价(常以给企业文化打分的形式出现)。其中,评价要素集的确定是重要的基础,它一般会选择相对容易把握的企业文化现象的结构要素。表6-6(已做简化处理)就是一个根据企业文化内容构成所设计的评价指标体系。在指标体系中,设计了“精神文化—制度文化—行为文化”三个基本维度,并逐级分解成企业文化内容构成的总体框架,它相当于模式中的评价要素集。

表 6-6 民营企业文化构成指标(简表)

一级指标	二级指标	三级指标
精神文化	企业家及员工价值观	儒家价值观观念
	
	英雄人物认知	人际关系好的人的认可程度
	
	企业凝聚力	员工的共同理想
	
制度文化	企业制度	薪酬制度的合理性
	
	工作倾向	对员工的关心过问程度
	
	客户导向	产品和服务的最终评价标准
	
企业民生	上级考虑下级意见的充分性	
	
行为文化	领导者作风	领导的倡导和示范
	
	组织学习	学习作为工作内容的重要性
	
	社会责任	环保意识
	

资料来源:张一青,孙春晓.民营企业文化与竞争力[M].北京:经济科学出版社,2006:114-115.

在企业文化评价指标体系中,由于各指标的影响因素各不相同,有些指标可以通过统计方法获得,而很多指标只能采用专家评价法。所以,综合评价中经常运用模糊数学的方法,即模糊综合评价法,以得到较为客观的结论。此外,在评价中也常会用到模糊层次分析法(FAHP)和指标的无量纲化处理等技术处理方法或手段。

| 实践链接 6-3 | CTT 企业文化评估方法的应用

美国企业文化专家理查德·巴雷特 (Richard Barrett) 根据多年实践经验, 开发出了一套企业文化评估工具——企业文化转换工具 (cultural transformation tools, CTT)。CTT 认为, 企业层次意识与人的需求层次非常相似。在马斯洛需求层次理论的基础上, 他扩展出人的七层次需求模型, 从低到高为: 生存意识、关系意识、自尊意识、变革意识、企业意识、社群意识和社会意识。

某国内大型集团 A 公司利用 CTT 做了企业文化的评估与诊断。其过程如下:

(1) 修订 CTT 价值理念模板 (价值理念词汇库)。由于 CTT 以美国为基础, 项目组先对 CTT 的价值理念模板进行了修订。从我国企业价值理念的研究论文、各种价值理念测评工具中选择部分词汇加入到 CTT 价值理念模板中。从 A 公司近几年重要的工作会议讲话中, 摘取代表公司文化价值理念的词汇。对巴雷特在《驱动力: 建设价值驱动型组织全系统方案》中的词汇进行整理, 摒弃在我国难以理

解的词汇, 如“帝权建立”“逻辑”等。

(2) 问卷调研对象的选择与施测。选择对企业熟悉程度较高的人员, 除了全体中高层管理者, 选择 20% 在职年限五年以上的员工代表。

(3) 结果统计。首先, 按照企业文化价值理念词汇被选频次的高低, 统计出个人价值理念、企业当前价值理念和期望价值理念中被选频次最高的 10 个词, 同时计算出 PL 比率 (积极性词汇与消极性词汇数目的比例)。其次, 按照企业文化价值理念的七个层次分类, 分别计算出个人价值理念、企业当前价值理念和期望价值理念在七个层次上被选词汇频次的比率。最后, 计算文化扰动指数 (所选消极词汇占被选词汇的比率) 和 CTS 比率 (C: 文化价值理念前三个较高层次所得的票数比率, 代表公共利益; T: 第四层次所得票数的比例, 代表转换升华; S: 后三个较低层次所得票数的比例, 代表个人私利)。

表 6-7 给出了某事业部 CTT 总体评估结果。

表 6-7 某事业部 CTT 总体评估结果

序号	个人价值理念	当前文化价值理念	期望文化
1	真诚 (72)	缺乏共识 (35)	科学管理 (76)
2	沟通 (53)	推诿 (34)	持续发展 (44)
3	理解 (49)	小团队 (29)	团队合作 (43)
4	协作 (49)	守法经营 (29)	公平公正 (35)
5	实事求是 (48)	缺乏原则 (27)	以人为本 (34)
6	乐观 (42)	各自为政 (26)	精益求精 (28)
7	诚信 (41)	理解 (25)	标准客观 (28)
8	学习 (41)	组织量化 (25)	实事求是 (27)
9	敬业 (38)	执行力 (23)	激励 (25)
10	宽容 (31)	学习 (21)	企业成长 (25)
与文化价值观匹配	2 个匹配	0 个匹配	1 个匹配
PL	10 : 0	4 : 6	10 : 0

注: 表中括号内的数字为出现频次。

(4) 结果讨论。首先, 个人价值观念与企业当前价值观念有 2 个匹配, 而企业当前文化价值观念与期望价值观念只有 0 个匹配。其

次, 企业当前文化价值理念中的消极性词汇有很多 (PL = 4 : 6), 企业存在较突出的负向文化。最后, 企业当前文化价值理念中的大多

数处于七个层次中的较低层次，公司注重短期经营结果和绩效。从价值理念结构看，在层次一生存意识上，当前文化中积极性价值理念比例高于个人价值理念和期望文化价值理念，说明公司财务稳定，确保生存方面是基本成功的。在层次四变革意识上，当前文化价值理念比例低于个人价值理念和期望文化价值理念，说明员工希望提高对“科学管理”“持续发展”“团队合作”“精益求精”“标准客观”“企业成长”的重视。在层次五企业意识上，当前文化价值理念比例低于个人价值理念和期望文化价值理念，说明员工更希望保持“公平公

正”“共同价值”“凝聚力”“和谐”的价值理念。最后，从公司 CTS 比率和文化扰动指数分析，当前文化扰动指数为 39%，公司需要进行文化和结构转换，进行领导训练及领导力开发。

资料来源：付晓云，可“量化”的企业文化[J]. 人力资源，2012(7): 42-45.

文化点睛：文化测评工具有助于我们直观分析“文化是什么”的问题。需要注意的是，文化工具在新的情境下使用，都需要进行本土化的修订。在此例中，CTT 价值理念模板的修订对后面文化评估的顺利进行具有重要作用。

6.4 企业文化建设评估

企业文化测评不仅被用来认识和管理企业文化，还可以进一步应用于企业文化建设和管理活动的过程监控与效果评估中。

6.4.1 企业文化建设评估与企业文化测评

企业文化建设评估，通常是指根据一定的原理和标准，对企业文化建设的内容、过程、结果等方面进行综合的比较分析，从中发现优点，查找不足，使企业能够根据评估结果对企业文化建设的内容、企业文化规划的执行情况以及企业文化调研的结论，进行适时的调整和改进，以促进企业文化建设工作的健康发展。从评估范畴来看，企业文化建设评估既包括对企业文化本身的测评，也包括对企业文化建设活动的评估。

企业文化测量和企业文化评价研究为企业文化建设评估的研究奠定了基础。通过企业文化测量和企业文化评价，可以对企业文化的基本特征、核心假设、主导类型等有所认知和判断，这为诊断与管理企业文化提供了必要的基础。对于企业文化管理活动而言，只有对企业文化有客观而科学的认识，并且在这一认知过程中，检验出相对成熟的测评工具和方法，才有可能在此基础上掌握企业文化活动的状态和特征。

作为测评对象，企业文化建设活动比企业文化更为动态和复杂。因此，测评工具和方法要更为综合而多样，测评模式和维度也要更有针对性，这都显示出了企业文化建设评估的专业复杂性。企业文化建设本质上是一项管理活动，针对这种管理活动的测评，还要融合对管理属性、管理活动过程及其特点等的把握。质量管理、标准化认证等一系列管理控制、测评模式或方式，都可以用来加以借鉴，应用到企业文化建设测评当中。

相对于企业文化测量和评价而言，企业文化建设评估的研究进展目前还较为滞后。企业文化建设评估主要还是套用企业文化测量和评价所使用的模式、工具和方法等，而能够针对企业文化建设特殊性开展的测评研究尚处在探索阶段。目前，国际学术界对该领域并没有给予足够的关注，相关的成果主要集中在中国。近些年来，中国加强了对企业文化建设的引导和支持力度；伴随着企业文化热潮，对于企业文化建设活动总结和提升的需求日

益显现出来。正是在这样的背景下,《烟草行业企业文化评价体系》(中国国家烟草专卖局)^①、《中央企业企业文化建设评价指标体系》(国务院国有资产监督管理委员会)^②、《关于加强保险监管文化建设的意见》(中国保监会)^③等评估体系相继出台,标志着该领域的探索已然拉开了序幕。

6.4.2 企业文化建设评估的分类与模式

企业文化测评领域中的两大基本命题,即“评估什么”和“怎么评估”,也是企业文化建设评估要回答的基本问题。这些基本问题对应着具体的测评目的、测评对象和测评模式,最终也决定了不同的评估类型。一般说来,企业文化建设评估可以分为企业文化建设综合评估、企业文化建设主题评估与企业文化建设过程评估。

企业文化建设综合评估不同于传统意义上的企业文化测评,它并不关注企业文化的典型文化特征或文化类型,而是侧重于对企业文化建设的监控和管理。具体而言,企业文化建设综合评估的目的是测评企业文化的运行状态和管理效果,以便为企业文化管理提供科学依据。它所选择的测评对象,是以企业文化为管理客体的企业文化管理系统。

相对于企业文化建设综合评估的系统性而言,主题评估和过程评估则相对具体,专注于特定的评估视角。我们也可以将主题评估和过程评估简单地理解为企业文化建设综合评估系统的子系统。企业文化建设主题评估是针对特定主题的企业文化建设而言的,比如创新文化、安全文化、品质文化、军工文化等主题文化的建设。测评目的主要是评估特定主题文化的建设效果,以及相关的建设过程是否与之匹配。企业文化建设过程评估是针对企业文化建设的过程而言的,其测评目的是评估建设过程的规范性和科学性,以便提升企业文化的管理水平。

企业文化建设评估的测评模式并不是唯一的,而是存在多种模式。从大的类别来看,可以分为评价和测量两种基本模式,目前以评价模式居多。评价模式一般根据对评价对象的认识来建立指标体系和评价标准,并辅以相应的数据搜集方法和评价方法,最终得出评估结果。在评价模式中,指标体系的确定是关键,它决定了测评哪些指标,而相应的数据搜集方法和评价方法,则对测评的科学性与准确性有直接影响。现有的数据搜集多通过问卷调查进行,要注意到这种方式可能受到主观因素的影响而使数据失真。所以,在设计评估模式时,有些问题不适合通过问卷来调查,比如一些可能涉及被调查对象利益的问题、一些模棱两可的问题,需要专业知识或深入沟通才能作答等。由于综合评估属于管理评估中的一种,因而在模式设计中应注重评估标准易于各方操作,比如有明确的核查媒介等。同时由于企业文化的特殊性,要求相应的判断都应该有证据支持,不能仅凭观点调查这一种方式。

- ① 国家烟草专卖局办公室于2009年6月30日批准发布了烟草行业企业文化评价体系等5项标准。其中,烟草行业企业文化评价体系的标准编号为YC/T 308-2009,从2009年8月1日起开始实施。具体可见:<http://www.ctsrc.org.cn/interseaCMS/html/xybzhd/2009/164520090812-77626.shtml>。
- ② 国务院国有资产监督管理委员会软课题“中央企业企业文化建设评价体系研究”的成果。该课题于2007年4月立项,在广泛调研并制订详细研究方案的基础上于2007年10月全面启动,最后于2008年6月11日国务院国有资产监督管理委员会宣传工作组召开的“中央企业企业文化建设评价体系研究”课题评审会上通过了专家评审。具体可见:http://www.gov.cn/gzdt/2008-06/23/content_1025110.html。
- ③ 中国保监会于2013年4月17日印发《关于加强保险监管文化建设的意见》的通知(保监发〔2013〕33号)http://www.gov.cn/gzdt/2013-04/25/content_2389886.htm、<http://www.circ.gov.cn/Portals/0/Containers/2012confnews/保险监管核心价值理念及阐释.docx>。

6.4.3 企业文化建设评估的维度与指标体系

企业文化建设评估中指标体系的确定是关键，而评估维度的确定更是关键所在。评估维度反映了对企业文化及其建设的本质理解，是指标体系和量表的制定基础。如表 6-8 所示，评估维度体现了测评设计者对企业文化及其建设的认识和理解，相关指标体系的建立和建设评估都是围绕它而展开的。

表 6-8 企业文化测评模型

	测评维度	测评要素	测评目的	测评方法
企业文化测评	维度一	企业文化的地位与作用	企业领导及全体员工对企业文化的重视程度	问卷调查 抽样访谈 专题研讨 直观考察 市场调研 信息反馈
	维度二	企业环境	企业内外经营环境要素对企业文化建设的影响	
	维度三	企业精神文化	企业理念在员工中的认同度及对实践的指导性	
	维度四	企业行为文化	员工行为与制度规范和理念的一致性及执行度	
	维度五	企业形象文化	企业形象规范性及品牌的知名度与美誉度	
	维度六	企业文化传播网络	企业文化传播网络建设的健全性和有效性	
	维度七	企业文化氛围	企业文化氛围是否健康、积极并能激发员工潜能	
	维度八	企业文化建设的目标达成	企业文化年度工作方案是否达到预期目标	

通过建构企业文化测评体系，定期对公司文化建设情况进行监控，及时掌握公司文化建设的发展态势，并在此基础上寻求新的突破

资料来源：张云初，曹东林，王清. 新企业文化运动 [M]. 北京：中信出版社，2006：238.

由于企业文化建设的理论研究尚停留在初级发展阶段，并没有像企业文化测量领域已经形成了较为公认的框架或模型，因而评估常常根据维度设计者对企业文化及其建设的理解和测评目的而设计。如表 6-8 所示，就反映了对企业文化建设系统中一些关键要素的提炼。

企业文化建设评估必须建立在对企业文化系统及企业文化建设系统充分认识的基础上。企业文化建设系统应该包括建设客体、建设过程、主体参与、组织支持和监测等子系统。各子系统具有相应的功能。其中，建设客体指的就是企业文化。企业文化可以按照可见的层次来划分，也可以使用价值观主题来划分，彰显企业文化的本质。在评估维度上，可以选择各子系统作为独立维度进行评估。考虑到子系统之间存在一定的交叉作用的关系，在设计评价体系时，可以在维度划分的基础上设计二维交叉的评价体系。

评估维度确定之后，需要进一步细化，构建评估指标体系。此外，在构建过程中，不能够直接将评估对象的几个要素简单地界定为指标，也不能够盲目地套用他人设计的理论模型从中抽取变量，而应该在把握评估对象本质的基础上，遵循科学规律，循序渐进。在构建过程中应遵循目的性、科学性、系统性、引导性和易操作性原则。表 6-9 为根据前述评估维度，按照相应程序和原则设计的企业文化建设评估体系。

表 6-9 企业文化主题——管理二维评估体系

				企业文化主题维度				
				要素 1	要素 2	要素 3	……	要素 N
企业文化 管理 维度	管理 过程	设计	资源扫描	评估体系				
			目标与规划					
			设计					
		培育	培训教育					
			文化传播					
			耦合实化					
		完善	效果评价					
			优化与变革					
		主体参与						
	组织支持							
	监测							

以上简要介绍了企业文化建设评估的维度和指标体系，而评估的有效开展还需要借助一系列评估工具。企业文化建设评估涉及的评估范畴较为广泛，单一的评估工具很难满足评估需求，因此要综合使用相关工具进行评估，也可以说是一种工具集成模式。比如，测量价值观契合度可以使用 OCP 量表，评价组织氛围可以借助 Hay 组织气氛问卷等。

| 实践链接 6-4 | 万通的“回头看”和“前瞻式反省”

北京万通地产股份有限公司（以下简称“万通”）将每年9月13日定为企业的反思日。这一天，全公司所有人都有一项工作任务——对万通的价值、战略、业务与管理进行反省。2000年以前，公司采用的是“回头看”的反省方式，对上年度公司业务发展与管理等进行反省和自我检讨，同时进行行业内横向比较。2000年以后，公司改为“前瞻式反省”，即站

在未来看现在，审视万通战略、业务、价值与管理。

资料来源：王水嫩. 企业文化理论与实务[M]. 2版. 北京：北京大学出版社，2015：193.

文化点睛：每年固定反思日，是一种值得仿效的企业文化建设评估方法。从“回头看”转变为“前瞻式反省”方式，是企业转变价值理念的体现，给企业带来了新的格局。

本章小结

本章主要介绍了企业文化测评的基本类型、企业文化测量的工具，以及企业文化评估的方法。

20世纪80年代左右，企业文化的研究热潮兴起，学者也开始研究企业文化测评，在类型划分上，根据测评模式的不同分为企业文化测量、企业文化评价和企业文化评估等多种模式，也可以按照测评方法分为定性测评和定量测评。在定性测评方面，以沙因

为代表的学者，主张通过面谈等方法进行定性评价。在定量测评中，以奎恩为代表的学者，主张通过量表和问卷进行客观的测量。

对于企业文化的测量，目前还没有一种量表和测量模式，可以用来描述和解释企业文化的全部现象，但是借助测量确实可以为分析和把握企业文化的关键要素及其特征提供帮助。对立价值框架模型将文化分为宗族型、活力型、层级型和市场型，这个模型在

组织文化测评工具中具有重要的地位。在其基础上,卡梅隆和奎恩构建的组织文化评估量表、丹尼森构建的组织文化调查量表,都成为具有代表性的组织文化量表。霍夫斯泰德的文化测量的价值观调查量表,被广泛用来直接测量企业文化。此外,还有奥赖利和查特曼从契合度的方向研究个人—组织契合和个体结果变量之间的关系构建的组织文化概评量表。台湾学者郑伯熏开创性地设计了完全本土化的量表——组织文化价

值观量表,这则是中国组织文化测量研究的奠基之作。

企业文化评价可分为探查式评价和综合式评价。相对于企业文化测量和评价而言,企业文化建设评估的研究进展目前还较为滞后,主要还是在套用企业文化测量和评价所使用的模式、工具和方法等,而能够针对企业文化建设特殊性开展的测评研究尚处在探索阶段。

复习思考题

1. 分析对比各个企业文化测评的量表,总结出每个量表的优缺点,并提出该量表适合的情境。
2. 总结和对比探查式评价和综合式评价的特点,并进行优缺点的分析。
3. 简述企业文化建设评估的步骤、维度和框架。

案例分析

资产评估公司的企业文化测评与变革

有效识别企业文化建设现状以及准确把握文化变革方向是保持企业持续发展的重要保障。在文化识别与变革过程中,文化测评工具显得尤为重要。奎因的组织文化诊断模型(OCAI)可以有助于分析文化的现状与期望,从而为文化变革的路径提供参考。下面以北京地区两家评估企业的文化测量为例子,分析企业文化变革的路径。

两家资产评估有限公司的概况

两家受访公司都是北京地区排名前三的资产评估机构。其中,A资产评估有限公司(以下简称“A公司”)是由A资产评估有限公司和原某财务会计咨询有限公司的资产评估业务以及原北京某评估有限责任公司的资产评估业务整合而成的大型评估机构。整合以后,某财务会计咨询有限公司的资产评估业务以及从业人员全部移至A公司。而该财务会计咨询有限公司改制成一家专业财务集团公司。其中,原财务会计咨询有限公司是财政部于1982年成立的专业机构,是中国最早为企业提供咨询服务包括资产评估服务的专业机构之一,也是中国资产评估行业内最大的资产评估机构之一。A公司的核心价值观是:

以质求信,恪守德操;以人为本,共同发展;术业专攻,融贯中西;创新进取,追求卓越。A公司的业务紧紧围绕其核心价值观展开,并取得了一定的成就。

B资产评估事务所(以下称为“B公司”)是1994年由国家专利局成立的直属机构。经过十多年来的经营管理,B公司在业内拥有较高的美誉度和知名度,在专业、敬业的核心价值观指导下初步形成了独具特色的文化体系。

文化测评的过程

文化测评分访谈、二手资料收集、问卷调查三个阶段。首先,调研人员对评估企业行业协会组织中的人进行访谈,了解当前文化建设的基本情况,并对两家评估企业的中高层以及员工进行有关文化建设现状和期待的访谈,共计访谈11人。其次,调研人员收集相关的二手资料,包括企业简介、企业制度、文化手册等。最后,使用OCAI量表对两家公司进行调查。其中,调查人员对A公司和B公司分别使用十分制和百分制打分方法。具体来说,十分制的打分方法是让受访者根据量表描述的契合程度,从0~10

进行不同分值的打分。而百分制的打分方法是对100分进行强制分布,即将100分分配到四个文化类型的描述中,哪个类型更像则打分高,哪个类型不像则打分低,但原则上四个类型得分相加为100分。

测评结果

表6-10反映了A、B两家公司的文化测评得分情况。图6-5和图6-6则是两家公司的文化测评图。其中,实线表示文化现状,虚线表示文化期望。

表 6-10 两家公司文化测评得分

公司	团队型文化		活力型文化		层级型文化		市场型文化	
	现在	将来	现在	将来	现在	将来	现在	将来
A公司	6.06	7.97	6.29	6.83	7.33	6.61	6.01	6.76
B公司	25.45	30.41	21.97	25.15	25.68	21.79	27.15	22.89

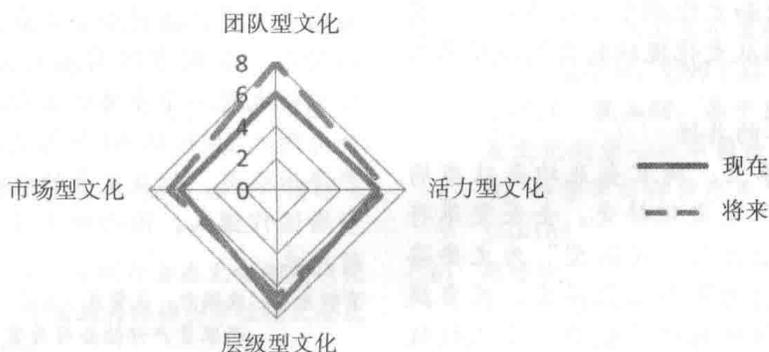


图 6-5 A 公司企业文化测量的现状与期望

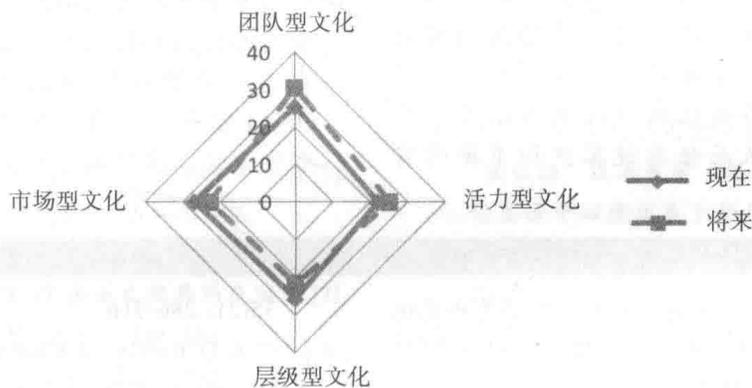


图 6-6 B 公司企业文化测量的现状与期望

1. 文化现状

A公司和B公司主要以市场型文化和层级型文化为主。两家公司主导的文化形态都是层级型文化和市场型文化。这两种文化状态都倾向于控制和稳定。二者的差别在于对外部的控制和对内部的控制。这与评估企业的成长和发展有很大的关系。近年来,评估企业才逐渐发展成一个独立的中介服务机构。评估企业仍处在较高的发展行情中,与

这种类型的组织相匹配的文化则代表着一个高度制度化和机构化的工作场所:明确的程序告诉员工需要做什么;有效率的领导者被认为是组织优秀的协调者和组织者;维持组织处于顺畅的运行状态非常关键;稳定可预见和效率是组织长期关注的东西;正式的制度和政策把组织有效地黏合在一起。

2. 文化期望

A公司和B公司对未来的文化期望都是

团队型文化。在团队型组织中，成员在一个非常友善的工作场所进行自己的工作，组织像一个大家庭，组织领袖通常被认为是导师或家长，强调成员的发展和长期目标。在组织内，成功的定位是对客户的敏感和对员工的关心。在访谈过程中发现，很多评估机构都有专门的EAP（员工帮助）计划，公司内部设立员工互助基金帮助有困难的员工，同时公司会组织各种文体活动和培训活动让员工更好地融入团队。

诊断结果和文化变革路径

从文化现状和文化期望之间的差别与变化可以看出组织从文化现状到文化期望的路径与变革方向。

1. 文化变革的共性

在文化变革上，两家企业均是从市场主导文化向团队型文化转变。企业变革将以“市场型→活力型→团队型”为主要路径。两家企业向团队型文化转变，应当提升组织对外部环境的适应能力，而不仅仅关注内部控制和稳定。这是因为，第一，市场经济发展迅猛，知识经济时代的环境是动态变化的，如果组织只关注内部稳定与控制，最终将不适应时代的动荡而被淘汰；第二，评估企业的价值在于知识与技术的创新，过多关注内部控制与稳定无异于闭门造车，从而会忽视客户和市场的需

求，不能产生具有适合外部市场的创新，最终也就会被市场淘汰。

2. 文化变革的差异

两家评估企业在层级型文化上的削弱、市场型文化上的加强、团队型文化的主导方向上存在一致，但是，在市场型文化的变化趋势上存在一定的差异。A公司在团队型文化方面增强的同时，在市场型文化方面略微强化。而B公司在团队型文化方面增强的同时，在市场型文化方面则有明显的削弱。两家公司在市场型文化方面的变化趋势差异与企业发展阶段有关。从发展历程看，A公司由多家资产公司组合而成，处在迅猛发展的阶段，其对市场需求的敏锐性促使市场型文化也是一个重要的文化构成部分。而B公司则从20世纪90年代便是国家直属的资产评估公司，处在发展的成熟期，有较好的市场运作模式，因而对市场型文化的培育有所忽略。

资料来源：改编自：王智庆. 企业文化测评与变革：以两家资产评估公司为案例[J]. 中国人力资源开发, 2016(4): 74-80.

讨论题

1. 从两家企业的文化测量得分可以看出哪些企业的特性和行业的共性？
2. 在A公司使用10分制测量，而不是使用OCAI原先设计的100分制在四种文化类型中分配，这样做有什么好处？

参考文献

- [1] 曾昊, 马力, 王南. 企业文化测量研究述评[J]. 中国地质大学学报: 社会科学版, 2005(4): 13-17.
- [2] Kim S Cameron, Robert E Quinn. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework[M]. New York: Addison-Wesley, 1998.
- [3] Geert Hofstede, Bram Neuijen, Denise D Ohayv, Geert Sanders. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases[J]. Administrative Science Quarterly, 1990, 35(2): 286-316.
- [4] C A O'Reilly, J Chatman, D Caldwell. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit[J]. Academy of Management Journal, 1991, 34(3): 487-516.
- [5] 张一青, 孙春晓. 民营企业文化与竞争力[M]. 北京: 经济科学出版社, 2006.
- [6] 张云初, 曹东林, 王清. 新企业文化运动[M]. 北京: 中信出版社, 2006.
- [7] 李海, 郭必恒, 李博. 中国企业文化建设: 传承与创新[M]. 北京: 企业管理出版社,

- 2005.
- [8] 罗长海, 林坚. 企业文化要义 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2003.
- [9] 陈春花. 企业文化管理 [M]. 广州: 华南理工大学出版社, 2007.
- [10] 王学秀. 文化传统与中国企业管理价值观研究 [D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2006.
- [11] 陈春花. 企业文化管理 [M]. 广州: 华南理工大学出版社, 2007.
- [12] 王超逸, 李庆善. 企业文化学原理 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2009.
- [13] 刘光明. 企业文化教程 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2008.
- [14] 栾永斌. 企业文化案例精选精析 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2008.
- [15] 张德. 企业文化建设 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2009.
- [16] 赵世刚. 中国商业银行企业文化测度研究 [D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2008.
- [17] 徐文中. 打开文化管理之门——企业文化调研与实践 [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2011: 29-40.
- [18] 王水嫩. 企业文化理论与实务 [M]. 北京: 北京大学出版社、中国农业大学出版社, 2009.
- [19] 时帅力. 大庆油田企业文化测评及再造 [J]. 大庆社会科学, 2011 (6): 93-96.
- [20] 王丽霞, 周洋. 用丹尼森组织文化模型的维度解析中美 IT 企业文化异同及启示 [J]. 人力资源管理, 2011: 166-168.
- [21] Sarros, J C, Gray, J, Densten, I L, et al. The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective [J]. Australian Journal of Management, 2005, 30(1): 159-182.
- [22] Denison, D R, Mishra, A K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness [J]. Organization Science, 1995, 6(2): 204-223.
- [23] Quinn R E, J Rohrbaugh. A Spatial Model of Effectiveness Criteria towards a Completing Value Approach to Organizational Analysis [J]. Journal of Management Science, 1983(29): 3.
- [24] 郑伯熏. 组织文化价值观的数量衡鉴 [J]. 中华心理月刊, 1990 (32): 31-49.
- [25] 张仁江, 张玉利. 基于 Denison 模型的企业文化测量——中国情境下的比较研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2010 (6): 160-165.
- [26] 赵曙明, 裴宇晶. 企业文化研究脉络梳理与趋势展望 [J]. 外国经济与管理, 2011 (10): 1-8.
- [27] 忻榕, 徐淑英. 国有企业的企业文化: 对其维度和影响的归纳性分析 [M]. 北京: 北京大学出版社, 2004.
- [28] 刘明明, 肖钧洪. 企业文化测量研究综述 [J]. 经济管理, 2011 (2): 176-181.
- [29] 中国移动北京公司客户服务中心. 以文化“软数据”改善发展“硬指标”——北京移动客服中心建立基于丹尼森组织文化模型的企业文化评估体系 [J]. 通信企业管理, 2015 (2): 28-32.
- [30] 王水嫩. 企业文化理论与实务 [M]. 2 版. 北京: 北京大学出版社, 2015: 32, 167, 193.

第7章 企业文化的运行与演化

学习目标

- ☑ 理解企业文化的自然演化
- ☑ 掌握企业文化生成的影响因素和生成机制
- ☑ 了解企业文化维系和传承的基本方式
- ☑ 了解企业文化的发展周期



引例

微软复苏之路

微软公布其 2017 年第二财季财报（2016 年第四季度）后，由于财报数据高于预期且云计算业务传出捷报，其股价上涨至 65.78 美元，公司市值达到 5 114.6 亿美元。值得注意的是，其市值上次超过 5 000 亿美元还是 17 年前，互联网泡沫破灭的前夕。

直到 2014 年，微软还身陷尾大不掉的诟病中。2014 年 7 月，微软宣布进行史上最大规模的裁员，人数多达 1.8 万人，其中大量来自诺基亚设备和服务团队，这也意味着，微软在传统核心业务外的探索再次失利。早前，微软在 MSN、Hotmail 等产品策略上接连失算，错失抢占互联网风口的良机。而在移动互联网时代，微软似乎很长时间都没有找到“船票”。

那么，如今微软缘何开始复苏？

位于美国华盛顿州西雅图湖东区的雷德蒙德小镇里，仅微软园区便占据了大片区域，但恐怕第一次来访的人很难将园区识别出来。除了没有大门围栏之外，园区内共计 125 栋色泽灰黄的大楼周身也仅极少数有 Microsoft 的字样，令这里显得既开放又低调。

在园区的道路上，可以看到纯白间杂绿纹的短程汽车穿梭而过，车身上写着“Connector”的字样。这个词也有“连接体”的意思。正是园区内共计 156 辆这样的短程汽车，将微软的楼群连接了起来。

事实上，微软想要连接的，不仅仅只是楼群。“过去微软更多强调员工个性，而非团队协作。”微软公司全球企业传播团队总经理蒂姆·奥布赖恩（Tim O'Brien）介绍：“自从现任微软 CEO 萨提亚·纳德拉（Satya Nadella）上任之后，我们开始推动‘一个微软’的文化。”

萨提亚于 2014 年 2 月被任命为微软 CEO，此后提出“移动为先，云为先”的观念。尽管就具体业务而言，云计算是微软新一期财报中最大的惊喜：包含 Azure 云计算服务

的“智能云”业务成为整体业务的驱动引擎，营收增至69亿美元，同比增长8%。但不为外界所知的是，萨提亚同样提出了新的企业文化，以改变员工的工作状态，其中就包括“一个微软”。

蒂姆指出，萨提亚自上而下推动“一个微软”文化，号召员工将公司利益放在个人利益之上。“过去以单个产品论价值，如Windows、Office、Xbox等，现在更多地谈对整个微软的贡献。”

这在很大程度上能够规避过去多线作战、并行开发但相互之间毫无助力的状况。例如，过去的Windows在PC、智能终端上是不同版本的系统，但如今微软鼓励工程师队伍相互合作与分享。Windows已变成应用平台，无论是PC、手机或时兴的VR/AR设备上的开发均可以协调合作。“我们开始意识到，整体能效大于个体能效。”

蒂姆进一步告诉记者，“一个微软”的企业文化不仅仅停留在口头上，而是落归到绩效考核上。微软亚太研发集团传播运营及公共事务总监商蓉也向《21世纪经济报道》记者确认了这一点。“如今的绩效考核分为几个部分，除去个人表现部分之外，还列有团队协作方面的考核。”

资料来源：改编自：杨清清. 微软复苏之路[N]. 21世纪经济报道，2017-02-17(A016).

7.1 企业文化的生成

伴随着一家企业的诞生，它的企业文化也开始酝酿。随着时间的推移，在经历了大大小小的成功或失败之后，企业逐渐发展起来。人们不经意间会发现：企业有了一套相对独特的处理各类问题的方式，企业成员间会形成一些默契，遵循着这样或那样的惯例，有时候人们甚至还会将它们总结成企业的管理模式。正是在这时候，人们意识到企业文化已经生成了。

7.1.1 企业文化的源头

企业文化不是无源之水、无本之木，其生成可以从企业的发展历程中寻源。自企业诞生之日起，企业文化便开始形成。在企业初创阶段，企业文化主要是由以下三种作用因素共同促进形成的，如图7-1所示。首先，在企业初创阶段，企业高层管理人员在形成企业文化及带动企业文化向竞争性企业文化的发展过程中起着决定性的作用（定位）。其次，从管理方式的角度看（定量），管理方式对企业文化的推动过程如下：人事制度→人的管理→企业管理方式→核心价值观→企业文化。最后，社会及客户（消费者）对公司行为的参与是反映和判别企业价值的决定性因素（定性）。

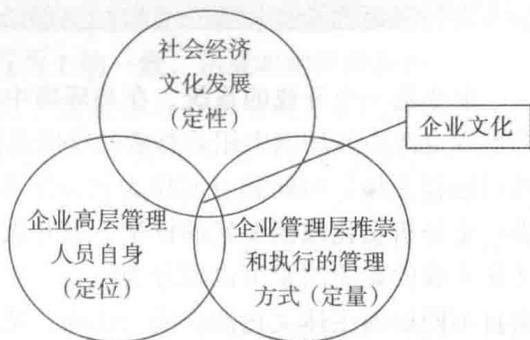


图 7-1 企业文化之寻源

从企业内部角度看，影响企业文化生成的要素包括企业创始人、企业员工（特别是关键人物）和管理制度。首先，企业领导人是企业文化的创造者和倡导者。在一家企业中，领导人拥有整合资源的最高权力，因此企业中的经营管理模式和重大事件的处理方式往往都会体现出领导人的价值观、思维方式、个性和习惯等。企业领导人以自己信奉的价值观

影响、引导员工，通过言传身教传递价值观，并对符合价值观的行为予以物质奖励和精神激励，对不符合价值观的行为给予批评和纠正，同时对不符合价值观的人予以辞退，在这些经营管理行为中逐步形成企业文化。其次，企业文化源于员工在生产经营实践中产生的群体意识，企业员工是企业文化的弘扬者。企业文化虽然源于企业领导者，员工根据领导者传递的价值观对关键事件和组织危机做出反应，从日常运作实践所接触的人和事中感悟、体验和验证价值观，最后认同并践行价值观，这样企业文化才得以形成。最后，企业制度是促进员工对企业价值观认同，将企业价值观内化为员工行为的重要保障。在众多企业文化形成的因素中，企业领导者的影响通常是最为显著的。而其他成员在企业中往往处于相对弱势的地位，他们会出于本能学习和遵守相应的规则。

| 实践链接 7-1 | 山姆·沃尔顿的节约习惯和沃尔玛的企业文化

美国沃尔玛公司的创始人山姆·沃尔顿 (Sam Walton) 出生于一个农民家庭中，因此，他自小形成了节约的习惯。即使当山姆成了亿万富翁，他仍然保持节约的习惯。他没有购置豪宅，进出小镇只开自己的旧货车，每次理发都只花 5 美元。

沃尔玛把山姆的节约习惯贯彻到公司制度中，目的是为顾客节约每一分钱。美国大公司一般都有豪华的办公楼，但沃尔玛的总部一直都设在偏僻的小镇平房中。总裁吉姆·沃尔顿的办公室只有 20 平方米，董事会主席罗宾逊·沃尔顿的办公室只有 12 平方米。为了给顾客节约开支，沃尔玛商店的经理每周至少到

周围其他商店 10 次以上，以确保自己商品的价格是最低的，并看看竞争对手有什么值得学习的地方。

正是靠为顾客节约每一分钱的精神，靠节约的管理制度，沃尔玛公司短暂的历史创造了骄人的业绩。

资料来源：曹凤月. 企业文化学概论 [M]. 北京：清华大学出版社，2015：103-104.

文化点睛：领导者将自身的行为习惯身体力行到其管理行为中，形成领导者文化；将领导者文化贯彻到制度中，形成制度文化；将制度文化落实到员工行为中，则形成企业文化。

企业是一个开放的系统，在与环境中各相关要素的相互作用中生存和发展。企业文化的形成也离不开环境中相关要素的作用或影响。在探讨环境因素对企业文化生成的影响时，可以选择主体、时间和空间作为划分维度。表 7-1 呈现了这种维度划分方式，但它旨在提供一个分析文化成因要素的框架，而并没有罗列全部影响要素。从文化主体维度上，企业文化生成的影响因素可以划分为社会、企业和个体三个不同层面的主体。企业文化会受到来自不同层面主体文化的影响。比如，某企业的文化在形成过程中，可能较多地受到来自个体层面领导者文化的影响。当然，企业层面上的行业文化也会对企业文化产生一定的影响。此外，社会层面的地域文化也在企业文化中有所显现。空间、时间维度则为主体层面影响要素的进一步细分提供了依据和标准，比如社会层面的影响要素可能有很多，可以包含诸如政治、经济、技术、法律等方面的多种要素。根据时间维度可以进一步进行归类，如有些属于当代文化，而有些则带有传统文化的影响。

表 7-1 企业文化生成的影响因素

主体维度	社会层面	企业层面	个体层面		
空间维度	民族文化	行业文化	领导人 文化	特性 群体 亚文化	其他关键 人物(如英 雄)事件
	外来文化				
	地域文化	治理结构文化			
	宗教文化				
时间维度	文化传统	企业传统			

7.1.2 企业文化的生成机制

在企业文化的生成机制方面,沙因阐释过创建者在企业文化形成中的角色和作用机制(见表7-2)。他认为创建者借助初级植入机制和次级勾勒与增强机制来深植和传递文化。初级植入机制创造出团体的气氛,可视为企业文化的雏形。当次级勾勒与增强机制和初级植入机制相一致时,企业文化的框架和内容就基本形成了。

表 7-2 文化深植机制

初级植入机制	次级勾勒与增强机制
领导平时注意的、测量的、控制的是什么	组织设计及结构
领导对关键事件及危机的反应方式为何	组织系统及程序
领导资源分配所依循之看得到的标准	组织的典礼、仪式
细巧的角色示范、教导及训练	空间、外观及建筑物之设计
领导配置奖励及地位看得见的标准	有关人物、事件的故事,传奇,神话
领导招募、甄选、拔擢、退休及调职之看得见的标准	组织哲学、价值观及章程的正式陈述

资料来源:埃德加H沙因.组织文化与领导[M].陈千玉,译.台北:五南图书出版公司,1996:235.

除了企业领导的作用之外,在企业文化生成的过程中,必要的组织规范也具有不可替代的影响作用。组织规范来自企业的明文规定(如制度规章等)、对重大事件的处理等方面,可能涉及组织绩效、资源分配及非正式社会互动等维度。组织规范可以理解为一个制度化的过程,有些还会沉淀为企业的潜规则和习惯。组织规范的建立,会对企业成员的行为方式产生引导和约束作用,相应地,成员更容易通过行为上的一致,达成对组织的理解和认同。

从成员的角度来看,在处理企业内外部矛盾时,通过学习企业的相关基础假设和行为模式,才可能较好地实现目标,并被组织所接纳和认同,以降低焦虑或苦痛的创伤。此外,当成员受到文化假设的正向激励而强化这一认识时,集体的、共享的思考历程就逐渐形成了,成员通过这种方式可以迅速学习和掌握相应的文化假设,并在此假设的导引下展现其相应的价值、信念与行为。

从组织系统的角度看,它需要维持一种动态平衡,并渴求对其环境能有最大的自主性。组织发展出来的认知结构(诸如基础假设、价值观等),其功能在于对外界的环境刺激加以组织,赋予意义,并因而能够提供对外界变化的预判性和可控性。特别是当这种认知结构在企业实践中被证明能够获得成功时,它就会获得组织成员的认可,从而演化为企业的共享文化。

从关键环节来看待企业文化的生成过程,斯蒂芬·罗宾斯(Stephen P. Robbins)认为组织文化源于创建者的哲学。反过来,它又强烈地影响甄选录用过程所使用的标准。高层

管理者设置了一种总体氛围，使人们了解哪些行为可以接受，哪些不可以。雇员的社会化方式取决于，甄选过程是否成功地保证新员工的价值观与组织文化以及高层管理者所偏爱的社会化方法相吻合。

综合来看，企业文化发端于创建者的个人文化，这种创建者的文化会在实践的发展中加以沉淀和完善，逐渐发展出一套企业的组织规范，用来规范和引导企业成员的意识与行为方式。明确了组织规范之后，高级管理层会营造相应的文化氛围，以使员工能够按照规范认知和行动。同时对于进入企业的成员来说，还会经历社会化的过程，以便其能够较好地掌握和应用相应的组织规范。这样，最终在组织规范的基础上，企业成员就有了共享的价值观和行为方式，逐渐形成了企业文化。这就是企业文化的生成过程，如图 7-2 所示。

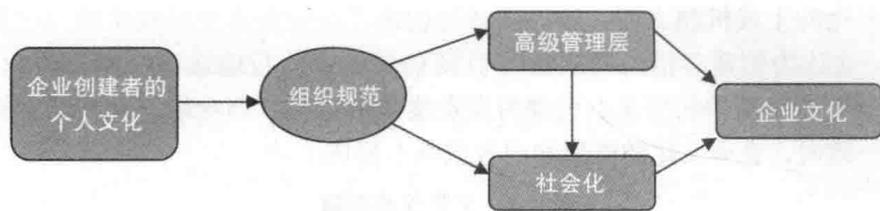


图 7-2 企业文化的生成

7.2 企业文化的维系和传承

企业文化要逐步发展成熟，需经历维系和传承的过程才得以完善。企业文化的生成、维系和传承，构成企业文化自然演化的基本过程。

7.2.1 企业文化的维系

在企业文化生成阶段，相关的维系措施便已经启动了。通过组织社会化进程，企业可以将核心价值灌输给成员，使成员表现出企业所期待的价值观、规范及行为形态。组织文化的维系需要借助社会化过程才得以实现。企业可以通过多种方法或途径，帮助成员个体顺利地完 成这种社会化（见表 7-3）。企业可以根据需要，设计不同的塑造方案以求得满意的效果。

表 7-3 入门社会化的各种方法

正式的与非正式的。新员工与当前的工作环境越是隔离，并以某种方式清晰地表现出自己是新来的，社会化过程则越是正式，例如岗前培训和其他培训项目。非正式的社会化让新员工直接进入工作，很少或根本没有特殊注意

个体的与集体的。新成员可以单独完成社会化，很多专业办公室都具有这种特点。他们还可以被组织起来，经历一系列共同的事件（活动）

固定的与可改变的。这指的是新成员从局外人转换为局内人的日程安排。固定日程设定了变化的标准化阶段，它的特点是循环式培训方案，还包括试用期。例如，在会计师和律师事务所中，在决策某位候选人可否成为一名合伙人之前，会给他一个 8~10 年的“副职”地位。可变的日程安排没有提前给出任何变动时间表。可变日程描述了典型晋升系统的特点，一个人在没有“准备”好之前不会升入下一个阶段

序列的与随机的。序列社会化的特点是使用可以培训和鼓励新成员的角色榜样。学徒制和导师制就是其中的例子。在随机社会化中，角色榜样被有意隐舍起来，让新员工自己去思考和理解

资料来源：斯蒂芬·罗宾斯. 组织行为学（原书第 10 版）[M]. 孙健敏，李原，译. 北京：中国人民大学出版社，2005：582.

通常组织的社会化可能面临三种结果。第一种结果是完全的顺从,即成员个体完全接受组织的文化假设及规范。第二种结果是成员个体接受核心的、重要的文化假设,拒绝其他次要的部分,因而使自己具有作业创新及角色创新的思想 and 能力,这被称为具备创造力的个人主义。第三种结果是完全拒绝企业的文化假设,被称为造反者。通常完全顺从的结果,可以依靠使用正式的、集体的方法加以社会化,而若要使成员个体保有个人的创新性,则适宜采用非正式的、随机的、自我提升等技术。

除了社会化,企业文化的维系还可以采用甄选成员、制定制度、设计组织结构和流程、举行典礼仪式等方式来实现。

企业文化建立后,企业需要根据相应的价值观、规范等来设计甄选标准,为企业选聘与企业发展相匹配的个体。比如,有些企业偏好选聘没有工作经验的新人,然后自己培养,以最大限度地使新进成员的目标、看法及价值与企业一致或匹配。企业还应该将基础的组织规范制度化,一方面使其具有约束成员的效力,另一方面为成员学习和应用提供制度依据。在企业的组织架构和经营管理流程方面,充分体现企业文化的相关基础假设和理念,这将使企业文化更深入地融入企业的日常经营管理中,这种潜移默化的效果对于维系企业文化来说是非常难能可贵的。典礼仪式作为企业文化的基本要素,也是强化和维系企业文化的重要方式。因为绝大多数典礼与仪式的背后都有其隐含的文化价值,诸如颁奖、升迁、演讲、汇报、生日会、游园会及运动会等典礼与仪式,都能够反映出文化的核心价值,而且典礼仪式涉及的成员范围比较大,常常是企业高管与基层员工沟通的有效渠道。

7.2.2 企业文化的传承

企业文化传播是指企业文化的某些特质逐渐沉淀下来,形成文化传统,并在一代又一代的组织成员中继承和传递。在一定程度上,企业文化自身有一定的延续性。这是因为企业文化是企业在生存和发展中摸索出来的一套能够给企业带来成功、给成员带来安全和认同感的解决方案,即便在时间推移和环境变化的背景下仍能够显示出较强的延续性。特别是当企业取得的成功越大,发展时间越长,相应的企业文化维系就越系统,这种文化的延续性就会越明显,甚至在有些企业中,它已经潜移默化成为成员的习惯。从这个角度上说,企业文化自身是具有一定的延续性的。但是,伴随着时间的推移,环境可能发生了较大的变化,随着企业内部的领导的更替和组织成员的引进,企业文化开始面临传承的问题。比如,领导发生了更迭,新的领导具有与前任领导不同的价值观。又如,企业的绝大多数员工已经是80后甚至90后的年轻人,所以很难再用原有的文化和管理方式去有效地管理他们。这时候,原有的企业文化必然会遭遇较大的挑战,企业文化也就面临着在传统和现实中剧烈震荡的可能。人们会面临多种选择,对于原有的企业文化是全面承袭,还是进行局部的改进与完善,抑或是推倒重来,这就是企业文化传播所要解决的问题。

传承企业文化并不意味着全然保留企业文化。毕竟时过境迁,企业内外部环境会随着时间的推移而变化,企业要想有效地处理内外部矛盾,就需要发展企业文化。从这个意义上说,传承企业文化并不是保守,相反,它本质上是一种主动求变,是在继承基础上的发展与完善。IBM的小托马斯·约翰·沃森不仅子承父业,而且还是老沃森所创立的IBM文化的捍卫者。老沃森是销售员出身,他对顾客有着特殊的感受。为此,他特别将IBM定位为一家“顾客至上”的公司,也就是IBM的任何一举一动都以顾客需要为前提。因此,

IBM 公司在对员工所做的“工作说明”中特别提到对现实的顾客与潜在的顾客都要提供最佳的服务。小沃森坚守这一文化，并将这种文化提到一个更高的高度：“IBM 就是服务”。小沃森虽然继承了父辈所创立的文化，但他也绝不保守。在老沃森创建的文化中，重视信息技术在社会中所起到的作用，却忽视了电子产品，只将其看成一种附加业务。而小沃森却重视电子技术所带来的机会，甚至不惜冒险，帮助 IBM 开创了计算机时代。

企业文​​化传承对企业具有如此重大的意义，那么企业文​​化传承的途径有哪些？

第一，企业家及管理者的意识与行为。企业文​​化传承的问题一般不会发生在企业文​​化的创建阶段，当企业文​​化的创建者还在或多或少地掌管企业时，无论外在的环境发生多么剧烈的变化，很少有人可以挑战企业文​​化，甚至威胁企业文​​化的核心基础假设。只有在创建者不在企业的领导岗位而且新的领导已经开始掌权时，传承的问题才会真正地摆上议事日程。事实上，一些文​​化传承较好的企业，往往在甄选领导人方面做得比较好。这是因为企业家和管理者的战略意识、发展目标、价值追求、管理风格和工作作风，都对企业文​​化的传承有着重要的影响。企业家必须有强烈的开拓意识，时刻关注理念更新、文​​化提升、流程再造，不断实现企业文​​化向更深的领域辐射、更高的层次发展，引导员工摒弃旧的观念和行​​为方式，提升文​​化力以增强企业持久的竞争力。

第二，组织制度的规范化和潜移默化的渗透。制度承载着文​​化，制度的执行使企业文​​化在员工中渗透和传承。创建于 1669 年的北京同仁堂发展至今已有 300 多年的历史，堪称长寿企业，其文​​化历经百年仍传承至今。1706 年，同仁堂的掌柜乐凤鸣提出“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”的训条，成为历代同仁堂人的制药原则，这种重质量的文化逐渐形成起来。自 1721 年起，同仁堂正式供奉清皇宫御药房用药，时间长达 188 年。这造就了同仁堂人在制药过程中兢兢小心、精益求精的组织规范，同时也为同仁堂的质量文​​化打下了坚实的基础。数百年来，同仁堂文​​化中不仅有“修合无人见，存心有天知”的信条，让成员时刻恪守诚实敬业的药德，也有一套能够体现这种理念的制药流程和规范，使成员严格依照配方，选用地道药材，从不偷工减料，以次充好。此外，在近 300 年的时间里，同仁堂的领导者是在家族中产生的，他们多数自小就耳濡目染，在同仁堂的文​​化中成长，在同仁堂的经营管理模式中缔造为同仁堂的领导者。由此可见，同仁堂组织规范的制度化和在同仁堂文​​化下培养的领导，都是 300 多年来同仁堂文​​化得以传承的重要保障。

公正透明、合理有效的业绩考核和晋升制度，有助于企业在发展过程中发现人才、重用人才、提拔人才，尤其是帮助企业发现与企业文​​化相匹配的员工，让员工在工作中具有更高的组织认同感，强化员工的凝聚力和对企业文​​化的传承意识。通过完善的考核和晋升制度，企业可以加强对员工的培训，将员工的积极性与企业的发展目标结合起来，提高员工在业务上的能力和内在的素质，加强员工对企业文​​化的认同感，让员工在企业内部不断地获得提升自我的机会，获得工作的成就感，从而保证人才的流动，为企业文​​化注入新鲜血液，让企业文​​化得以动态传承。

第三，企业英雄故事和传说。企业的发展历史总是由事件构成的，企业文​​化最重要的载体就是企业成长和发展历程中的一个一个感动或触动人心的故事。这样的故事不仅给每个人带来可以触摸的心灵触动与精神震撼，同时又能起到用故事传承文​​化的重要作用。因此，在企业文​​化传承的过程中，企业要注意在整个发展历程中收集具有本企业特色的故事，尤其是具有榜样性的企业内部英雄人物的故事，保证故事具有真实性、感染力并且易于传播，再对这些英雄故事和传说进行诠释和传播，强化企业文​​化。

第四,企业习俗和仪式。企业习俗和仪式是企业文化的载体之一,是员工在长期的共同工作中形成的习惯做法,是全体员工默认的、心理上认同的、自觉遵守的规范,而不是书面的、强迫式的规定,是员工对自我的一种“软约束”。企业习俗与仪式的形成,可以体现在企业的经营理念上,赋予企业浓浓的人情味,对培育企业精神和塑造企业形象起到潜移默化的作用,能进一步促进企业文化的发展。很多公司都形成了自己的内部习俗,比如摩托罗拉公司有员工交流沟通的习俗,玫琳凯公司有重大的节日或员工的生日赠送员工礼物的习俗,松下公司有员工每天一起宣誓和总结的习俗。这些约定俗成的共同的习俗和意识可以帮助员工在工作中产生对企业更深的凝聚力和认同感,让企业文化的传承更加具有持续性。

第五,企业标语和雕塑。企业的标语、雕塑或标识,体现了企业的形象,是企业文化的载体之一。清晰而富有感染力的企业标语,可以对企业理念和精神进行高度概括,树立良好的企业形象。企业的雕塑、内外部的建筑和装饰,是企业形象外在的符号化表现,是企业展示给公众和员工最直接与外在的形象感觉。它存在的时间长,可以让人感悟到企业文化的个性与内涵,传达企业的经营理念。例如,谷歌公司在美国的总部是由多个建筑组成的园区,与很多公司建造的摩天大楼不同的是,谷歌总部的园区布满了水池和喷泉,为员工营造了一个轻松的工作环境。谷歌开放创新的文化也在这个园区体现得淋漓尽致。

7.3 企业文化的动态管理

7.3.1 企业文化的自然演化

企业文化的生成、维系、传承呈现了运动中的企业文化的基本面貌。实际上,对文化的生成、维系、传承这几个阶段的研究可从自然演化(natural evolution)的视角来进行。包括沙因在内的一些学者认为企业文化具有动态性质,内外在环境的变动(诸如领导者的传承、市场需求改变、新技术的引入或组织购并等)使企业面临着压力与挑战,迫使企业进行学习与适应。因此,他们采用自然演化的概念来说明企业文化的动态历程。自然演化视角揭示了企业文化自身演化的内在规律。它不但分阶段阐明了企业文化的运动规律,而且还关注运行中的企业文化基本要素、领导者作用和文化改变机制等问题。

除了从企业文化自身发展阶段来演绎外,企业文化的这种自然演化还可以借助企业的发展阶段来认识。这种视角认为,企业文化变迁的性质依赖于企业所处的成长阶段。

事实上,企业与文化的确存在着密切的关系。伴随着企业的创建和发展,企业文化得以逐步形成。企业在各个发展阶段会面临不同的内外部矛盾,相应地,企业文化也面临着不同的阶段性任务、组织特征等。比如,在企业发展的成熟期,以往那种依靠个人魅力的管理被体系化和程式化的管理所取代。在这个时期,企业有着稳定的利润来源,经营和管理多是循规蹈矩,成员的归属感比较强,人员构成比较稳定。在文化方面,随着企业规模的扩张和部门的进一步细分,内部的亚文化也得到迅猛的发展。企业文化已经被模式化,而且较好地体现了那些曾经引领企业获得巨大成功的经验。在研判这个阶段的企业文化发展时,需要明确企业文化所面临的主要问题是扬弃和替换旧有的假设与价值观,而且处理的是可能某些部分运行良好而其他部分功能失效的文化。这个阶段的文化呈现出稳定性强而又高度差异化的特征。

7.3.2 企业文化的发展周期

因为企业发展与文化发展是密切相关的，所以在研究企业文化发展的现象及其规律时，也可以借鉴企业生命周期的概念来认识企业文化的运行状态和规律。比如，有学者提出“企业文化生命周期”，将企业文化的发展分为建立期、成长期、成熟期和衰败期四个阶段（见图 7-3）。还有学者提出了“企业文化发展曲线”，将企业文化的发展细化为萌芽、觉醒、积累、体系化、成熟五个阶段（见图 7-4）。无论是哪种观点，都是围绕着企业文化运动和发展的规律展开的，都反映出企业文化是循序渐进的，按照一定规律来发展的。

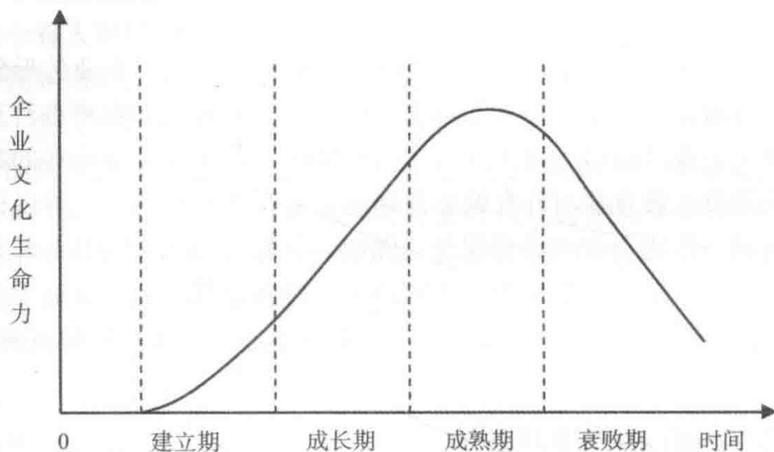


图 7-3 企业文化生命周期

资料来源：许雄奇，赖景生。企业文化生命周期的理论探析[J]。重庆工学院学报，2001（1）：50。

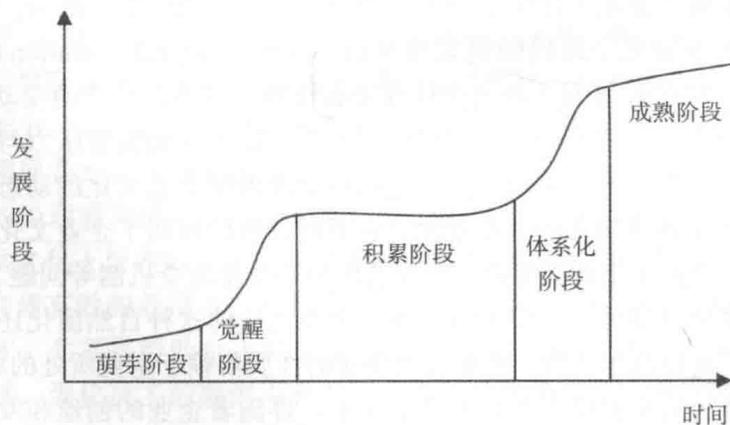


图 7-4 企业文化发展曲线

资料来源：李海，郭必恒，李博。中国企业文化建设：传承与创新[M]。北京：企业管理出版社，2005：163。

事实上，在企业有意识的管理行为之下，企业文化会由最初的价值观、行为方式及其相关结果集合所处的蒙昧状态，经过发展，最终演进至相对成熟的理想状态。这种企业文化演化的内容，再辅以企业文化发展曲线，便可以综合成企业文化动态演化曲线（见图 7-5）。企业文化动态演化曲线由两部分组成，下半部分是企业文化演化发展的可能阶段，上半部分是企业文化从最初的萌芽状态演进到相对成熟的理想状态的示意。需要说明的是，特定的企业文化在发展过程中，有可能会跨越其中几个阶段，并不一定都是循序渐进的。比如，有的企业可能从觉醒阶段直接跨入体系化发展阶段。

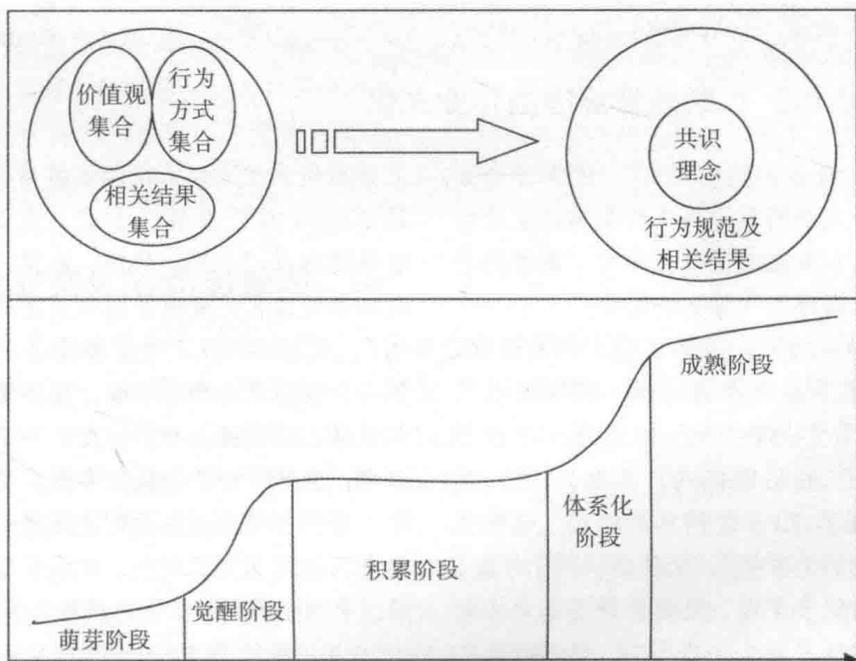


图 7-5 企业文化动态演化曲线

需要予以补充的是，发展至成熟阶段并不意味着企业文化的动态演化会就此停止。恰恰相反，成熟后的企业文化仍需要根据企业内外环境的变化而不断演化。它存在三种变化可能：一是优化与创新，二是变革，三是衰败。图 7-6 完整地展现了企业文化的这种动态演化过程，而这也渗透进了人们对企业文化实践管理的意义，就是通过人们有意识的管理实践，使企业文化在优化和创新中得以持续发展。这可以理解为一种与自然演化视角相对的人为干预视角。

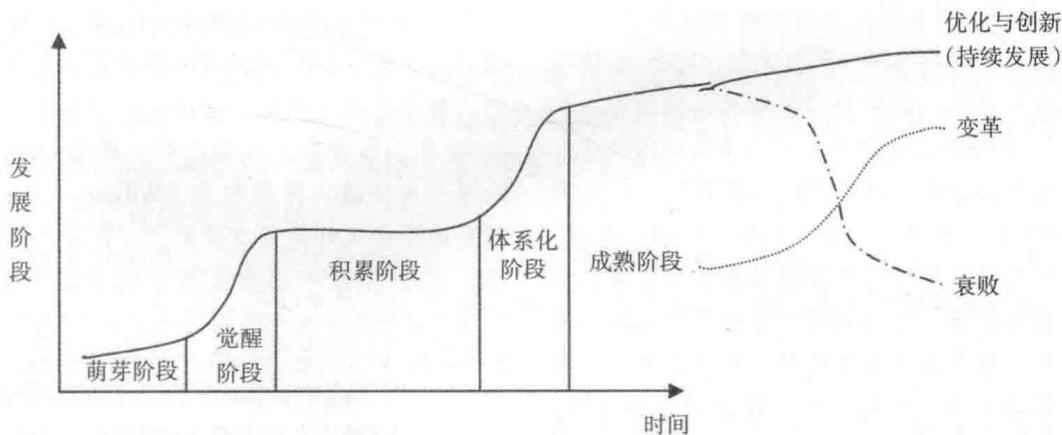


图 7-6 企业文化动态演化阶段

人为干预视角强调通过积极主动的人为干预，而不是任其自然演化，对企业文化进行管理，加速企业文化向期待的方向和目标演进——塑造有效的企业文化。它尊重企业文化自然演化的规律，借鉴相关成果，但又不局限于此，而是更强调利用规律管理企业文化的演进。若是按照自然演化的视角来看，这种人为干预方式的管理活动，本质上是在改变现存文化的过程中塑造新的文化，更类似于文化变革管理。

| 实践链接 7-2 | 联想螺旋型的企业文化

联想的企业发展与文化的发展是密切关联的,即每个发展阶段形成某种导向的企业文化,该文化又引导企业发展竞争力。联想的企业文化发展有四种文化导向的阶段。

(1) 目标导向——服务文化。创业早期,联想认识到服务客户的重要性,从而突破了计划体制下“产—供—销”的老路,开创了“贸—工—技”的运作模式,其中,“贸”就是开发和管理客户。“以客户为起点,以研发为中介,以市场为目标”,使联想积累了资金,熟悉了市场和销售渠道,迅速获得了很大的成功,促进了联想服务文化的形成。早期的联想提出了“求实进取”的理念,当时在很少企业提出企业文化的情况下,这是不寻常的事。联想提出的“做公司就是做人”的文化理念、“5%的希望变成100%的现实”这种锲而不舍的精神,对推动企业发展起着积极作用。后来,联想将客户进一步阐释为内部客户和外部客户。内部客户是指公司内部各级负责人、股东及员工;外部客户是指消费者。直至今日,“成就客户”仍是联想的核心价值观之一。

(2) 规则导向——严格文化。1996~1998年,联想将目标转移为“求发展、求规模、求效益”,加强核心竞争力,因而急需对内部进行规范化管理。为了适应企业发展需要,杨元庆在1997年提出了“认真、严格、主动、高效”的严格文化。严格文化强调以事实为依据,用数据说话;乐于发现问题,勇于面对现实;精益求精,努力探求做事规律;简洁高效,不断总结做事方法;纪律严明,尊重规范和标准;注重目标的可衡量性和计划的可操作性。精准求实的严格文化是技术升级、质量提升的奠基石,是联想创造品牌企业的有力保障。

(3) 支持导向——亲情文化。1999~2003年,企业规模进一步扩大,联想高级副总裁王晓岩推进ERP(企业资源计划)建设,发现人与人之间、部门与部门之间存在沟通障碍,缺

乏理解和信任导致工作配合困难。杨元庆也看到了问题的严重性,于是,在2000年5月,联想提出以“平等、信任、欣赏、亲情”为主题的亲情文化,突破了国有企业的官僚性交往气氛。亲情文化从三个方面促进了联想的发展:第一,鼓励员工参与决策,提高员工创新的参与程度、行动能力和自由度;第二,鼓励权力分享,有助于分享完成任务所必需的信息和资源,有利于产生与接受创新思想;第三,鼓励上下级相互支持与合作,有利于不同部门的沟通,有利于疏导员工面对风险时的高压心理。

(4) 创新导向——创业创新文化。2004年之后,联想面临新的环境:第一,老业务危机,对于过去的竞争优势今天需要创新来保持;第二,新业务危机,联想的战略发生转变,在原来业务基础上又发展新业务,没有做过的业务需要创新;第三,人的需要,新进入的员工的思想有所不同,企业文化要成为他们的共识需要创新方法。特别是2004年,联想收购了IBM的PC业务,此时,联想任命了IBM前高管斯蒂芬·沃德(Stephen Ward)作为集团CEO。联想与IBM这两家强势文化管理下的企业,兼并重组产生的文化冲突显而易见。2005年12月,斯蒂芬·沃德离职,来自Dell公司的继任者威廉·阿梅利奥(William J. Amelio)似乎也没有很好地完成两家公司真正的文化整合。随着2009年杨元庆重新执掌联想集团,宣告了联想企业文化价值理念的再次回归。

- 资料来源:1. 王水嫩. 企业文化理论与实务[M]. 2版. 北京:北京大学出版社,2015:87-88.
2. 使命与价值观. 联想官网. http://app-server.lenovo.com.cn/About/aboutus_values.html.
3. 程宏燕. 科技型企业发展的节点:企业文化的阶段性管理——以联想为案例的实证研究[J]. 科技进步与对策,2011(24):110-113.
4. 高慧孟. 企业文化视域下联想的成功与困境[J]. 中国市场,2017(2):138-140.

文化点睛：联想不同的企业文化发展阶段告诉我们，企业文化的发展呈现阶段性变化的特征，每一个阶段都有可能经历萌芽、觉醒、积累、体系化和成熟的过程，但企业文化的演

化未必经历这一完整周期的所有过程。当环境出现新变化时，企业文化需要有新的内容引入，从而进入新的萌芽、觉醒、积累……从而形成企业文化螺旋发展的态势。

7.3.3 企业文化的动态管理

企业文化的发展是一个动态的过程。它在企业发展中形成，随着企业生存内外部环境的变化，不断完善。企业文化的这种动态变化，可能更能匹配环境要求，从而促进企业的发展，也可能变异为不利于企业发展的负向因素。一般来讲，一家企业的文化在一定时期内相对稳定。优秀的企业文化的发展态势“呈螺旋式上升状”，即在相对稳定状态下，处于上升趋势。僵化的、落后的企业文化则处于停滞状态，企业内弥漫着守旧、顽固、一成不变的氛围，企业员工会过于沉迷于以前的成功经验和做事方法而不愿有所触动，国内外的很多案例都很清晰地展示了这种僵化的文化氛围对企业的巨大伤害。所以，企业在发展过程中要不停地对自己进行审视，对外界环境和企业的发展匹配性进行评估，及时进行调整，目的是达到企业与外部环境的和谐。所以，一家优秀企业的文化体系建成之后，就会显示其对外部影响因素以及内部新生文化因子强大的吸收力、包容力与消化力，形成动态、开放的系统。因此，企业文化需要动态管理、持续改进。企业文化的“动态管理”就是对该过程进行长期监控与主动调整，使之逐渐成为企业成长与发展的灵魂。

企业文化动态管理主要包括动态评估与动态调整两部分。其中，动态评估包括实时评估和阶段性评估。实时评估就是根据企业文化的四个阶段——建设阶段、宣贯阶段、提升阶段、固化阶段，分阶段进行研讨和总结，目的是总结成果经验和发现不足，并对不足部分进行即时调整；阶段性评估是在特定时间段对当年度企业文化推进工作进行评估。这里所讲述的内容主要是指阶段性评估。

与动态评估的实时评估和阶段性评估相对应，动态调整分为实时调整和阶段性调整。其中，实时调整是指配合实时评估而进行的相关因素的调整，而阶段性调整也是针对阶段性评估而进行的。本章对于动态调整主要阐述阶段性调整。

1. 企业文化的阶段评估

企业文化体系经过系统化建设并在企业运行一段时间后，就需要对文化理念在企业植入后所发生的各种反应与企业各类管理规章制度、培训体系、激励系统等的匹配状况进行分析、评估与考核。其评估实施流程如图 7-7 所示。

评估内容主要包括如下六个方面：

(1) 企业文化适应性评估。企业文化的适应性主要包括企业文化与规章制度的适应性、企业文化与员工个体文化的适应性、企业文化与企业长期发展目标的适应性等。这样做的主要目的是对相关企业管理理念与企业管理实践的适应性等各种文化元素进行评估，以便不断完善和改进，使其有机融合。

(2) 企业文化与经营业绩的相关性评估。企业文化建设的目的之一就是促进企业经营业绩的提高。通过对企业文化体系中经营理念与企业经营业绩的相关性评估，可以了解企业文化建设是否提高了劳动生产率，如果没有使其提高甚至对其有不利影响，就要立即找出相关因素并进行调整。

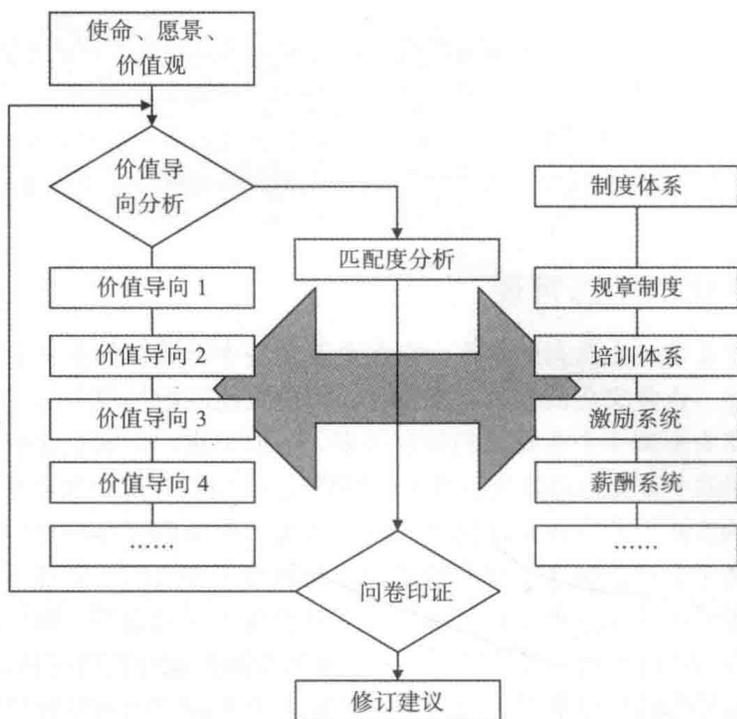


图 7-7 企业文化评估流程示意图

(3) 员工满意度评估。员工满意度包括的相关因素较多，主要包括薪酬与绩效、激励机制、员工关怀、沟通机制等。一般说来，企业运营的各个方面都与员工相关，多种元素都会影响员工满意度。员工满意度也是与企业发展关系最密切的因素，因此随时关注员工满意度相关元素的调整非常重要。

(4) 企业文化培训系统评估。对企业文化培训系统进行实用性评估，从内容上，去除不适合企业发展阶段的培训内容，增加现阶段员工需要的新的内容；从培训管理方面，调整、改进管理手段和培训方式，使企业文化培训更高效地服务于企业文化建设和企业发展。

(5) 企业文化管理运行机制评估。企业文化管理运行机制主要包括企业文化的组织、宣传、活动、理念推进等内容，有了高效的管理运行机制才能保证企业文化扎扎实实地落地。对其进行评估、调整，也是为了保证企业文化体系的顺利根植。

(6) 员工行为规范评估。通过对员工行为规范的评估，了解企业文化理念在员工行为方面的表现形式，以此来发现企业文化理念是否落到实处，否则就要找出原因，立即修正，达到“言行合一”。

2. 企业文化的阶段调整

动态调整的原因主要有两个方面：一是因为企业外部环境的变化而进行的调整；二是因为评估结果和企业文化建设目标不一致而进行的调整。这里的动态调整主要指后者，即针对阶段性评估结果的动态调整。阶段性动态调整主要是指在企业文化建设的特定的时间段对企业文化建设进行一次全面评估，然后根据评估结果结合企业文化建设目标进行相应的调整。评估是基础，调整是目的。

(1) 调整原则。根据企业文化建设的目标，在动态调整过程中需要关注两个原则：一致性原则和可行性原则。

一致性原则是在全面动态评估的基础上,调整企业建设现状与企业建设目标之间的差距,使其趋于一致。比如某公司的企业建设目标之一是员工应把公司集体的利益放在第一位。如果对企业建设阶段性评估的结果是公司大部分员工在个人利益与企业利益发生冲突时能把公司利益放在首位,而非因为个人利益而不顾公司利益,则称一致性较好,那么就不用调整或者只针对个别人做出微调。而如果对企业建设阶段性评估的结果是大部分员工在公司利益与个人利益冲突时把个人利益放在集体利益之上,这就与企业建设目标不符,就应采取相应措施和步骤对其进行动态调整,使其与公司所希望的目标相一致。

可行性原则就是企业进行动态调整的步骤和措施要具有可操作性。也就是说,企业所进行的相关调整的步骤与措施要与企业的资源相匹配,要根据企业的实际情况,制定合适的步骤和措施,权利与责任明确到具体单位及个人。同时,从下到上听取具体单位与个人的建议和意见,对不可行的举措进行修改。

(2) 调整方向。根据评估报告(定性和定量的研讨分析结果),对其中不相适应、不一致或可行性较弱的内容进行调整,调整的方向是达到与企业发展阶段和发展目标相匹配,使企业文化成为企业发展的助推器。明确企业建设的调整方向或正确选择企业文化的调整方向对企业建设至关重要,可以使企业用最少的资源获得最大的利益。

本章小结

本章主要介绍了企业文化生成的起源、机制,企业文化的维系与传承,以及企业文化的演化和动态管理。

企业文化生成的影响因素包括社会层面、企业层面和个体层面,企业文化的生成源自创始人、企业员工和企业管理制度。企业创始人是企业文化的最初创造者,企业员工是企业文化的重要载体,企业管理制度则推动了企业文化的生成。所以,企业文化发端于创始人的个人文化,在实践中逐步发展出一套企业的组织规范,用来规范和引导企业员工的意识与行为方式;在明确了组织规范之后,领导会营造相应的文化氛围,同时对于企业的员工进入企业之后还会产生社会化的过程。最终,企业成员有了共享的价值观和行为方式,逐渐形成了企业文化。这就是企业文化的生成机制。

企业文化的维系可以确保企业文化在企业中的主导地位 and 相对稳定性,因此企业可以通过组织的社会化、甄选成员、制定制

度、设计组织结构和流程、举行典礼仪式等方式来维系企业文化。同时,企业文化在时代变迁、领导更迭等因素的影响下也面临着企业传承的问题,因此,企业可以通过提高企业家和管理者的意识,建立合理公平、有效的企业考核和晋升制度,对企业英雄故事和传说进行传播,强化企业风俗与意识,创造企业标语及雕塑等方式,让优秀的企业文化得以传承。

企业文化的生成、维系、传承体现了运动中的企业文化的基本面貌,属于企业文化自然演化的范畴。企业文化的发展具有周期性,包括建立期、成长期、成熟期和衰败期等。由于企业文化发展的周期性,因此在企业文化发展的过程中,要对企业文化进行动态管理,首先需要对企业文化进行评估,评估企业文化的适应性、与经营业绩的相关性、员工满意度、培训系统、企业文化管理运行机制、员工行为规范等,随后对企业文化进行动态调整,包括调整原则和调整方向等。

复习思考题

1. 企业文化的生成机制是什么?如何从企业文化的生成源头打造企业独特的文化?
2. 企业文化维系和传承有何意义?
3. 举出对企业文化进行动态调整的企业实例。

案例分析

阿里巴巴：让天下没有难做的生意

2014年9月19日晚，阿里巴巴正式在纽约证券交易所挂牌，股票代码为BABA，价格为每股68美元，其股票开盘价为92.7美元，阿里巴巴在交易中共筹得250亿美元资金，创下有史以来规模最大的一桩IPO交易。

阿里巴巴是一家成立于1999年的民营企业，从中国杭州最初的18名创业者开始，至今集团体系下已拥有阿里巴巴、淘宝网、支付宝、阿里软件、阿里妈妈等几大网上交易与服务平台，并成功收购中国雅虎与口碑网，员工人数已经超过了1万。在短短的18年间，阿里巴巴从一家资产不足50万元的小型企业发展到全球最大的电子商务集团，这一巨大成就的取得与阿里巴巴独特的企业文化是分不开的。互联网大环境处于低谷期时，阿里巴巴每人只拿500元的薪水。没有对文化的认同，500元是留不住团队里任何人的。神奇的是阿里巴巴不仅用500元留住了原有的创业团队，还用500元打败了百万高薪，吸引了蔡崇信的加入，即阿里巴巴的CFO。马云曾经说过：“没有谁能够挖走我的团队，一直以来我们为阿里巴巴精心构建了一座坚不可摧的文化壁垒，因为企业文化建设的重中之重则是员工管理。”在2007年年会上，对于业界提出的“是什么支撑着阿里巴巴不断发展壮大”的问题，马云回答表示，企业文化和价值观正是阿里巴

巴保持快速、稳健发展的关键因素。

因此，创新的企业文化是打开阿里巴巴宝藏的金钥匙，自创立至今，阿里巴巴依靠独有的企业价值观体系孕育出的具有生命力的企业文化，现已成为阿里巴巴集团及下属分、子公司发展的定海神针。它源于创始人的梦想——“让天下没有难做的生意”。纵观阿里巴巴企业文化的发展，主要经过“西湖论剑”“独孤九剑”以及“六脉神剑”三个阶段的演变。

第一阶段：2000年在湖畔花园创业时期。当时还没有明确的企业文化，只有“十八罗汉”在实践中总结出的口号，即“可信、亲切、简单”，这六个字是阿里巴巴企业文化的雏形。当时阿里巴巴获得史上最大规模的风险投资，公司的管理者和员工在狂欢中变得轻狂躁动，促使马云发起了第一次“整风运动”。2000年，阿里巴巴举办了第一届电子商务论坛“西湖论剑”。

第二阶段：2001年最艰难的发展时期。这一年对阿里巴巴来说是企业文化形成很关键的一年。随着关明生的加入，引入GE架构，慢慢总结出九条价值观：“创新、激情、开放、教学相长、群策群力、质量、专注、服务与尊重、简易”，这是阿里巴巴第一次将企业文化总结、提炼、固化为文字，这就是“独孤九剑”（见图7-8）。

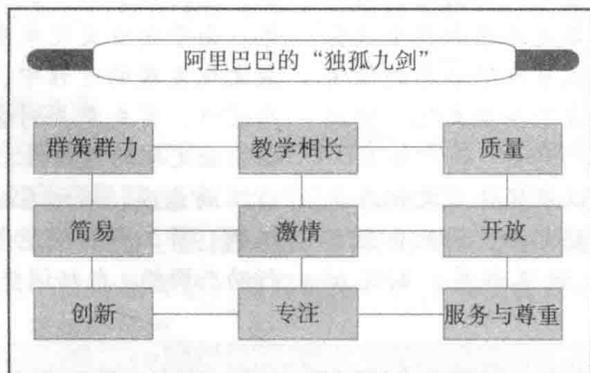


图7-8 阿里巴巴的“独孤九剑”的价值观体系

第三阶段：2004年创业大厦时期。阿里巴巴在“客户、员工、股东”三者排序的问题上一直不是特别清晰，“独孤九剑”时期阿里巴巴并没有把客户放在首位，而是放在了第九位。2003年经历了“非典”，使这个问题明朗化。阿里巴巴提高了对诚信的认识：“我们承诺了客户”。最终明确了三者的位置顺序：客户第一、员工第二、股东第三。接下来的2004年阿里巴巴企业文化从“独孤九剑”发展到现在的“六脉神剑”：“客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业”。

情、敬业”，其中“客户第一”被设为企业文化的最高原则（见图7-9）。

- (1) 客户第一：视客户为衣食父母；
- (2) 团队合作：团队之间共享共担，实现平凡人做非凡事；
- (3) 拥抱变化：勇于迎接变化，勇于变革创新；
- (4) 诚信：做到诚实正直，言行坦荡；
- (5) 激情：工作中乐观向上，能永不言弃；
- (6) 敬业：在专业中执着追求，不断精益求精。

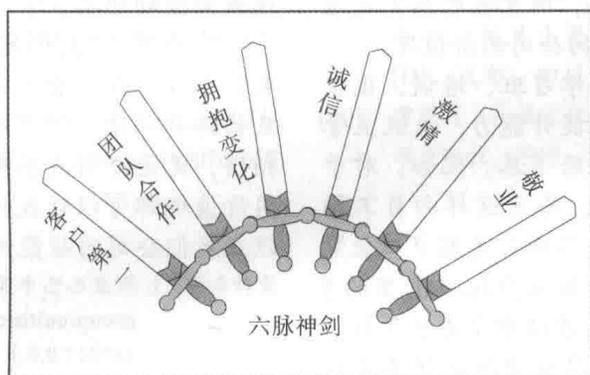


图 7-9 阿里巴巴的“六脉神剑”价值体系

随着公司的成长，不同业务在经营模式及文化表现上的差异也很大。如何保持文化的统一性是阿里巴巴需要面对和解决的重大问题，阿里巴巴的解决办法是以“六脉神剑”为核心，子公司或其他业务领域在此基础上进行丰富。结合阿里巴巴的 LOGO 颜色——橙色，阿里巴巴提出了阿里橙的文化

模型，即核心不能变，只能在核心的基础上去丰富和发展，从而形成“阿里橙”文化（见图7-10）。橙核是共同的价值观——六脉神剑；橙肉是各公司子文化；橙皮是各子文化丰富多彩的外显形式。阿里橙是阿里巴巴定义和传递企业文化的独特工具。

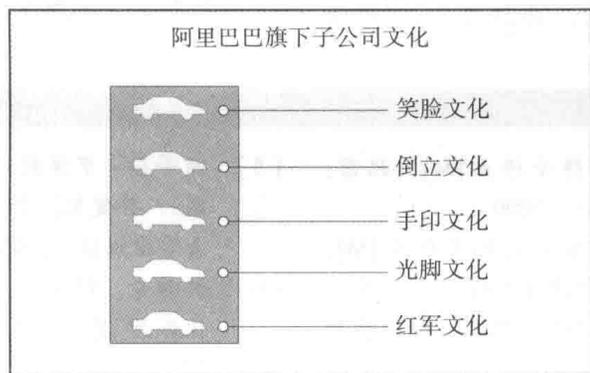


图 7-10 阿里橙文化

阿里巴巴的价值体系，支配他们的一切行为。当新员工加入阿里巴巴时，他们要在杭州总部参加为期两周的入职培训和团队建设课程，该课程的重点集中于公司的愿景目标、使命和价值观。在定期的培训课程、团队建设训练和公司活动中都会强化这些内容。在有关雇用、培训和绩效评估的公司管理系统中融入了“六脉神剑”。

阿里巴巴把员工分为三种：有业绩但价值观与公司不符合的，被称为“野狗”；价值观与公司符合但没有业绩的，被称为“小白兔”；有业绩同时也有团队精神的，被称为“猎犬”。对于前两种人，阿里巴巴急需通过培训予以转化，使其认同公司的价值观。

公司通过共创会、学习班、培训、夜校等帮助员工改变观念、提升能力，上级主管通过言传身教的方式教给下属。比如，对于“客户第一”的价值观，马云这样向员工描述：“销售人员出去时，不要盯着客户口袋里的5元钱，你们要负责帮客户把口袋里的5元钱变成50元钱，然后再从中拿走5元钱。”

在绩效考核中，价值观考核和业务考核各占50%。在价值观考核中，阿里巴巴从六个维度进行了全面梳理和细化，每个维度制定相应的考核标准，最低为1分，最高为5分。以诚信维度为例，最低分的考核标准是诚实正直、表里如一，最高分是能够有效阻止损害公司利益的不诚信行为。在敬业维度上，最低要求是上班只做与工作相关的事宜，当日工作当日完成；最高要求是追求成本效益，以最小的投入获得最大的成果。

可见，在阿里巴巴，企业文化价值观的重要性不亚于公司业绩。马云曾说：“谁都

知道现在的阿里巴巴公司，有一个汇聚世界精英的团队，但是，平时我们在用人上，‘精英’却不是首选，甚至连第二都排不上，我们选的是对公司的价值观有认同感的人。”马云举例说，在阿里巴巴公司的平时考核中，业绩很好，价值观特别差，也就是，每年销售量可观，但是他根本不讲究团队精神，不讲究服务质量，对于这些人，我们不会留。例如，阿里巴巴解聘过两名金牌销售员，解聘的原因是他们在销售过程中承诺给客户回扣，尽管是口头承诺，而且打算从个人销售提成中返利给客户，一旦被发现仍难逃被开除的惩罚。

马云说：“我们的业务成功和快速增长有赖于我们尊崇企业家精神和创新精神，并且始终如一地关注与满足客户的需求。我们相信，无论公司成长到哪个阶段，强大的共同价值观都可以让我们维持一贯的企业文化以及我们公司的凝聚力。”

资料来源：1. 阿里巴巴中国官网 (http://page.1688.com/group/culture_value.html?spm=a260r.149317.0.0)。
2. 李琳. 阿里巴巴旅游大数据应用中的人才管理创新[J]. 知识经济, 2017(2): 14-15.
3. 张丹. 阿里巴巴企业文化建设实例探析[D]. 成都: 四川师范大学, 2013: 9, 19.
4. 曹凤月. 企业文化学概论[M]. 北京: 清华大学出版社, 2015: 14-15.

讨论题

1. 分析阿里巴巴文化价值观演变的根源是什么？
2. 在阿里巴巴的文化价值观落地的过程中，采用了哪些措施？这些措施在阿里巴巴上市后有哪些方面可以改进？

参考文献

- [1] 代凯军. 管理案例博士评点[M]. 北京: 中华工商联合出版社, 2000.
- [2] 黄河涛, 田利民. 企业文化学概论[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2006.
- [3] 定雄武. 企业文化[M]. 北京: 经济管理出版社, 2012.
- [4] 埃德加H沙因. 组织文化与领导[M]. 陈千玉, 译. 台北: 五南图书出版公司, 1996: 235.
- [5] 斯蒂芬·罗宾斯. 组织行为学(原书第10版). 孙健敏, 李原, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2005: 582.
- [6] 许雄奇, 赖景生. 企业文化生命周期的理论探析[J]. 重庆工学院学报, 2001(1): 50.
- [7] 李海, 郭必恒, 李博. 中国企业文化建设: 传承与创新[M]. 北京: 企业管理出版社,

- 2005: 163.
- [8] 班永杰. TL公司企业文化推进系统设计[D]. 北京: 华北电力大学, 2008: 52-55
- [9] 陈春花, 等. 领先之道[M]. 北京: 中信出版社, 2004.
- [10] 杨清清. 微软复苏之路[N]. 21世纪经济报道, 2017-02-17 (A016).
- [11] 王水嫩. 企业文化理论与实务[M]. 2版. 北京: 北京大学出版社, 2015: 87-88, 95-96.
- [12] 张璐晶. GE董事长杰夫·伊梅尔特: 百年GE为何重返实业[N]. 中国经济周刊, 2015(28). http://paper.people.com.cn/zgjzk/html/2015-07/20/content_1589595.htm.
- [13] 匿名. GE历任CEO的战略选择[J/OL]. 2017-04-30. <http://doc.mbalib.com/view/a6193d7a8b50cfd39a16795fe080a22e.html>.
- [14] 使命与价值观. 联想官网. http://appserver.lenovo.com.cn/About/aboutus_values.html.
- [15] 程宏燕. 科技型企业发展的节点: 企业文化的阶段性管理——以联想为案例的实证研究[J]. 科技进步与对策, 2011(24): 110-113.
- [16] 高慧孟. 企业文化视域下联想的成功与困境[J]. 中国市场, 2017(2): 138-140.
- [17] 阿里巴巴中国官网. http://page.1688.com/group/culture_value.html?spm=a260r.149317.0.0.
- [18] 李琳. 阿里巴巴旅游大数据应用中的人才管理创新[J]. 知识经济, 2017(2): 14-15.
- [19] 张丹. 阿里巴巴企业文化建设实例探析[D]. 成都: 四川师范大学, 2013: 9, 19.
- [20] 曹凤月. 企业文化学概论[M]. 北京: 清华大学出版社, 2015: 14-15, 103-104.

第8章 企业文化的冲突与整合

学习目标

- ☑ 理解文化冲突的内涵、企业文化冲突的含义及其特点
- ☑ 掌握企业文化冲突的表现和类型
- ☑ 熟悉企业文化冲突的根源与过程
- ☑ 了解企业文化冲突的后果
- ☑ 掌握企业文化整合的内容和对策
- ☑ 了解并购企业文化整合能力体系



引例

宝洁高管空降京东，为何被调岗

2016年6月29日，加入京东负责市场、营销工作不到一年的熊青云（Laura Xiong）被调离市场职位，从负责集团市场部的副总裁调任首席品牌官。

由于头顶“宝洁华人第一女高管”的荣光，以及从传统零售业转向电商行业，熊青云在2015年7月加盟京东时成为“行业大事”，被广泛传播，而熊青云在从宝洁中国离职时，其在宝洁内部发布的离职信也广受传播。京东在任命声明中更是将熊青云称为“中国外资企业职业经理人中的标杆式人物”。

对于熊青云的职位转换，京东方面称是“为了更快速地推进创新，更敏捷、灵活地应对市场的挑战，不断提升一线业务的战斗力和京东集团整体的竞争力”。

不过，据接近京东的消息人士向无时尚中文网透露，熊青云的调职或与京东“6·18”年度促销活动有关。该消息人士称，“6·18今年声量特别小”造成了熊青云的调职。

此前，熊女士在离职宝洁的辞职信里说，宝洁是靠一个强大的系统运作的，但是市场人的“直觉”更重要。“因为他们的直觉能让公司看到数据看不到的东西——那些深藏在消费者心里的东西。”

有分析人士认为，熊女士在宝洁身居高位，是系统的受益者，应该少谈直觉。系统与直觉在很大程度上是冲突的：你要么靠系统胜，要么靠直觉胜。熊女士作为一个系统的既得利益者，从宝洁跳槽后去京东试图以自己的直觉取胜，忽略了外企与本土企业的文化基因不同。新闻里说，熊女士在京东的最大贡献，是为京东更换标语（slogan）。2015年9月，熊青云尝试将京东标语从此前的“多快好省”更改为“只为品质生活”。经过大半年的推广，京东新标语的接受程度并不高，直到现在京东官网上仍然挂着旧标语

“多快好省”，“不知道新标语是曾经上线后被下线了还是从来没有上线过”。

从这里，我们不难看出熊女士与京东有文化理念水土不服之嫌。宝洁是一家外资企业，而京东是快速生长的中国本土企业的代表，主要靠直觉做生意。随着企业规模的不断扩大，京东一方面渴望建立完善的系统来规避风险，另一方面又不习惯依靠系统的运转来经营。从外企来的人才，很容易成为这种撕裂过程的牺牲品。

此外，外企高管习惯了自由平等的企业文化，凡事讲究尊重个体，鼓励员工试错。民企则大多强调老板的权威，强调员工服从上级。高管犯了错甚至还要罚款，休假从来都不容易被批准。到了一定阶段，人的追求不再只是金钱，价值观的一致才是更重要的。

熊青云女士的遭遇，绝非个案。例如，京东前高管蒯莺春曾任加拿大驻华使馆新闻官员、中央电视台英语频道节目主持人、美林证券北京代表，于2012年6月加盟京东后，成为京东著名的美女高管，但于2015年7月离职。

资料来源：根据无时尚中文网2016年6月29日报道《水土不服 熊青云加入京东一年即被调职 曾为宝洁华人第一女高管》以及酸奶哥肖恩相关评论内容改编（<http://www.nofashion.cn/a/1467176987285.html>）。

8.1 企业文化冲突及类型

冲突是人类社会发展所不可避免的，任何领域都存在着冲突与矛盾，企业中也不例外。在企业讲求协同发展的今天，谁也不愿意遇到冲突。但正如月有阴晴圆缺一样，冲突是企业发展中无法回避的问题，甚至可以说，冲突是一种常态。如何正视企业文化冲突，并加以合理分析以便找出解决途径，甚至把冲突转化为促进企业提升的力量，是每一家企业都要面临的一项艰巨任务。本章将重点阐述同一国家内或组织内的文化冲突，而与跨文化冲突相关的内容，将在本书第13章中详细阐述。

8.1.1 企业文化冲突的内涵和表现

1. 文化冲突

文化的产生是以人的生命体验和生存经验为基础的。在相同生存环境下成长，往往容易互相认同，即文化认同。文化认同（culture identity）即文化身份，是对自身文化身份和地位的一种自觉与把握。^①按照这种逻辑，文化认同主要是指“对人们之间或个人同群体之间的共同文化的确认”。那么，文化认同的依据就是“使用相同的文化符号，遵循共同的文化理念，秉承共有的思维模式和行为规范”。简言之，拥有共同的文化是社会认同的基础。^②这种文化认同可以简单地归纳为“文化自我认同型”，即只认同自己的文化，而漠视他者的文化。

但是，在不同生存环境的刺激和作用下，容易造成人们对自身及自身以外的世界的不同感受与看法。人们带着自己所处的环境里所形成的感受、认识、习惯等互相交往，必然要产生冲突和摩擦。所以，文化的冲突是由文化的“先天性”或者文化的本性所决定的，是文化在不断发展过程中不可避免的一种必然现象。

文化冲突是指不同文化的性质、特征、功能和力量释放过程中由于差异而引起的互相冲撞和对抗的状态。它主要分为以下几种：区域性文化冲突、集团性文化冲突、阶级性文

① 陈刚. 全球化与文化认同 [J]. 江海学刊, 2002 (5): 49-54.

② 崔新建. 文化认同及其根源 [J]. 北京师范大学学报: 社会科学版, 2004 (4): 102-107.

化冲突、民族性文化冲突和时代性文化冲突。从表面上看，人类文明的历史不仅是文化创造的历史，同时也是文化冲突时隐时现的历史。^①文化冲突属于文化范畴的冲突，只要具备冲突发生的条件，即具有不同文化背景的人们，如果彼此间存在一种相互依赖与制约的关系，那么产生文化冲突就在所难免。

首先，文化冲突是一种常态。文化冲突在社会发展的任何阶段都是不可避免的，它是人类文化发展史上的一种普遍现象。文化冲突不会因为时间的流逝和地域的变迁而消失，只会随着社会文化的发展演变而呈现出不同的特征。

其次，文化冲突是文化矛盾发展的必然结果，也是解决文化矛盾的唯一途径。没有文化冲突的过程，不但文化的内在矛盾得不到解决，甚至会影响文化的进一步发展，因为新文化特质是在文化冲突中产生的，新文化模式也是在文化冲突中确立的。

最后，文化冲突是人类最全面、最深刻的冲突。文化是包括认识、价值、审美多种内容在内的观念体系，以及被这个不断发展着的观念体系物化了的和正在物化的一切。它是由人创造并推动着向前发展的，反过来，它又在影响和塑造着人。人与人之间的利益冲突以及民族冲突、地区冲突说到底也是文化的冲突，因此可以说，文化冲突是人类多方面、多层次、多种形式的全面冲突。

2. 企业文化冲突的含义及其特征

企业文化冲突是企业文化发展过程中不同特质的文化在相互接触、交流时产生的撞击、对抗和竞争。企业文化冲突的产生主要是由不同类型、不同模式、不同行业、不同区域、不同历史阶段的企业文化的不同特质所构成的基本价值观之间的过分悬殊造成的。企业文化冲突并不能被简单地理解为企业文化之间的冲突，企业文化冲突实质上是人与人之间、群体与群体之间、组织与组织之间在价值观和行为上的冲突。为了正确对待企业文化冲突，企业首先需要明确企业文化冲突的特征。企业文化冲突的特征主要表现在以下几个方面：

(1) 非线性。文化冲突是世界各民族之间、本民族内部各派系之间、人与人之间的普遍冲突。不同的文化像不同的水域，几片或多片水域的冲突与交融常常表现出错综复杂的状态，因而具有非线性特征。企业文化冲突也类似于社会文化冲突，处在思维的深处，由精神上的差异所导致，企业文化冲突的核心是价值观的冲突。

(2) 间接性。企业文化冲突除了在特殊情况下表现为直接的经营管理或人员之间的对抗外，一般都在心理、情感、思想观念等精神领域中进行，所以企业文化冲突的结果也只有通过较长的历史阶段后才能得到可视的内容，因而，文化冲突具有间接性特征。

(3) 持续性。企业文化冲突是文化不断发展的表现，没有冲突的企业文化如同一潭死水，企业也不会趋向于共同的、最真实的价值目标。企业文化冲突不像政治冲突、军事冲突、利益冲突那样，随着一方获胜另一方失败或双方和解很快地结束或转化，它似乎是永无止地进行着。在跨国经营企业中，文化冲突贯穿在整个经营管理过程之中。

(4) 渐进性。企业文化冲突起初是表面的、浅层次的，但持续不断的冲突使高势能的文化向低势能的文化中心不断推动、加深，从而使低势能的文化成分得到改变，同时深入进去的高势能文化也会被低势能的文化部分地改造。如佛教文化和基督教文化的传入改变了我们民族文化的成分，但同时，进入我国的佛教和基督教文化已被我国的文化改造了。企业文化之间的冲突也有类似的情况。

^① 泰伦斯·迪尔，艾伦·麦肯齐. 公司文化 [M]. 台北：长河出版社，1983：10.

(5) 全面性。企业文化包括经营管理思想认识、企业价值观、企业伦理等多种内容在内的一个观念体系,也包括被这个不断发展着的观念体系物化了的和正在物化的一切。因此,企业文化冲突是在企业内部甚至对外部的全面冲突,企业文化冲突不仅是外在的,而且是精神上的;不仅是行为习惯、管理制度上的,而且是价值观念、思维方式各个方面、各个领域里的全面冲突。

(6) 内在性。文化是以思想观念为核心的,因此文化的冲突最根本地表现在思想观念上的冲突。心理、情感、思维、行为方式、道德信仰是人与人联系或冲突的内在决定因素,各种文化现象所引起的外在冲突是由人的内在因素引起的。在企业里的利益冲突、价值冲突、管理冲突、人员冲突等,说到底都是企业文化的冲突。

(7) 客观性。管理冲突、生产冲突从某种程度上来讲可以由人控制,但企业文化冲突的规模、程度等是由各方文化的内在生命力及所有相关因素决定的。各种文化冲突积在一起,是任何个人或权威都无法控制的。企业文化始终按照“自身的逻辑”在发展变化,并且不以人的意志为转移,人们只能够顺应其规律。

(8) 自发性。对于企业文化冲突何时开始,何时结束,如何发展变化,人是无法把握的,这一点是从客观性中派生出来的,是由外在客观条件和文化内在因素变化引起的。

(9) 交融性。企业文化冲突与企业文化融合始终相互交叉,相伴而行,冲突之中有融合,融合之中仍在冲突,这说明了企业作为组织文化体的并非绝对界限的文化性质。

3. 企业文化冲突的表现

企业文化冲突主要体现在以下几个方面:

(1) 显性文化的冲突。企业中最常见和公开化的文化冲突,是显性文化的冲突。显性文化的冲突是来自行为者双方的象征符号系统之间的冲突,也就是通常所说的因表达方式所含的意义不同而引起的冲突。显性文化的冲突即文化差异在语言行为上的表现。文化差异反映到语言上,就成为语言上的差异。文化决定人的思维方式,从而决定语言的表达方式,具体有以下几个方面的表现:①领导职权方面;②沟通与协调方面;③人际关系的差异。

(2) 制度文化的冲突。制度文化的冲突往往存在于跨国企业、并购企业或者组织内部制度不同的部门之间。例如,来自发达国家的员工(如西方员工),一般是在法律环境比较完善的环境中开展经营与管理的,通常用法律条文作为行动依据,而中方员工往往习惯于按上级行政管理机构的条文、指令、文件办事和决策。

(3) 经营思想与经营方式的冲突。不同的企业或者性质不同的部门有可能具有不同的经营理念,有的着眼于长远,制定适宜的远景战略规划,而有的只注重短期利益,热衷于一次性博弈。经营思想与经营方式的不同往往造成跨国企业、并购企业或者差异较大的部门间的冲突,尤其是跨国企业内部,在经营思想方面,西方多数企业注重互利、效率、市场应变的思想,而中方的企业缺乏这种思想,往往较少考虑双方的获利性。

(4) 价值观的冲突。价值观是指人们对事物的看法、评价,是人们信仰、价值、心态系统中可以评价的方面。不同文化背景下的人对工作目标、人际关系、财富、时间、风险等的观念会不尽相同。

8.1.2 企业文化冲突的类型

企业文化冲突的类型可以分为企业旧文化与新文化的冲突、企业主文化与亚文化的冲

突以及群体文化与个体文化的冲突。

1. 企业旧文化与新文化的冲突

企业旧文化与新文化的冲突就是指企业的新思想、新观念与旧思想、旧观念的冲突。从企业内部来看,经过若干年的发展,已经形成了具有本企业特色的文化体系,对已有的文化已经习以为常,甚至形成了习性,特别是老员工、企业的创始人,容易沿袭自己已经习惯的工作方法和思维模式,不肯轻易接受新的东西。而新员工、新的管理者,尤其是对现代企业经营比较了解和熟悉的管理者,则认为老的办法、过去的经验和传统的思维模式,已经与时代的发展相脱节,如果一味地因循守旧,则不利于企业的发展。双方在做事风格、考虑问题、管理思路、决策模式等方面产生了较大的分歧。值得注意的是,企业旧文化不一定过时,新文化也不一定先进,不可简单地以新旧来论企业文化的优越性。

2. 企业主文化与亚文化的冲突

这种冲突是指企业居于核心地位的、主流的文化与企业处于非核心地位的、非主流的文化,以及企业整体文化与企业亚文化的冲突。这种文化冲突有两种性质或两种可能:一是价值观引起的正统与异端之间的冲突和对立;二是整体和局部因利益、观念或其他原因所引起的文化冲突。对于第一种情况,主要体现在以下几个方面:

(1) 企业主文化已变成病态文化,它或者是由于以往企业的主要领导者固执己见、刚愎自用,或者是由于企业文化环境系统发生变化造成的。在这种情况下,企业主文化就必然与企业自发出现或存在的代表着健全的、常态的甚至有可能是优良的企业亚文化发生冲突。企业主文化往往拼命压制企业亚文化,扼杀企业亚文化对企业主文化替代的可能性。

(2) 企业主文化已达到健全的、优秀的、高度成熟的状态,不过这种文化已经经过企业文化成长的几个阶段,正慢慢地失去优势。同时,有可能代表企业未来价值观、未来文化范式的企业亚文化却在一步步地发展壮大。这种新的企业文化的生长,不可避免地会受到仍旧具有强大统治力的企业主文化的压制、阻挠。这种文化上的冲突会通过主文化和亚文化代言人及其阶层的语言、思想、行为上的交锋表现出来。

(3) 企业主文化已演变成为过时的、陈旧的、衰败的文化,企业亚文化在企业陷入深深危机的情况下仍旧没有适当的机会击败企业主文化,因为企业整个大权仍旧握在旧有企业文化信奉者的手中。这种情况下的企业文化冲突往往直接通过企业的低效、衰败的加速进行而表现出来。事实上,通过加速一种文化共同体的衰败和解体,以促进企业文化的大转折是不得已而为但行之有效的办法。

3. 群体文化与个体文化的冲突

良好的或健全的企业文化总是一种使企业群体行为与企业个体行为、企业群体意识与企业个体意识、企业群体道德与企业个体道德大体上保持和谐一致的企业文化。但这不等于说优秀的企业文化从未有过企业群体与企业个体文化的冲突,也不等于说它们总是能够轻而易举地解决这两者间的冲突。事实上,无论是基于个人主义基础上的西方企业文化,还是基于家族主义基础上的东方企业文化,均不可避免地包含着企业群体文化与企业个体文化间的冲突。

企业群体文化与企业个体文化之间的冲突除了是由于社会文化传统、社会制度与体制文化等因素造成的,还存在着诸多其他原因。这主要表现在以下三个方面:

(1) 外来的文化个体,比如“空降兵”,在尚未熟悉企业文化、尚未被企业文化共同体

认同时产生的文化冲突。一般说来,这种文化冲突只表现为外来文化行为个体心理上的冲击和失衡,通常的解决办法也只是个体对群体的趋近和适应。

(2) 在同一个企业文化共同体内,文化冲突有两种类型。第一种不是由于意识、观念所致,而是由于利益要求造成的企业个体文化与企业群体文化的冲突。这种文化冲突可能是由于群体文化规范过于忽视了个体利益所致,也可能是由于个体自我意识过强或极端的个人主义所致。

第二种正好相反,并非由于利害关系、利益冲突,而是由于观念、认识原因造成的企业个体文化与企业群体文化的冲突。每个行为个体都有自己的认识角度、认识能力、认识水平,他们的知识储备、知识结构、情报来源、信息处理和变换能力与企业群体绝不会是完全一致的。由于这一认识上的差距,有可能导致两种文化的冲突。

(3) 企业群体文化与个体文化的冲突分为三种情况。第一,群体文化落后、保守、陈旧、过时,从而使企业群体文化已远远不能适应活跃的、先进的企业个体文化需要。一般在社会剧烈变动及其后的一段时期里,会出现这种文化冲突。

第二,企业个体文化完全基于个人意愿、偏好,无视企业整体利益、他人利益,从而形成与企业群体文化的对立和冲突。这种文化冲突与第二种企业文化冲突不一样,因为造成这种冲突的根本原因完全在于企业文化共同体内个别人的文化个性和错误基点。

第三,企业个体因对企业群体代表或企业群体象征的反感和不满,引起对企业群体文化的反感和不满,导致企业个体文化与企业群体文化的冲突。这是一种地道的情感思维造成的文化冲突。这是因为,这种文化冲突的背后首先不存在逻辑的、理性的力量,而是由人们的情感和直觉意识的冲突和对立造成的。

| 实践链接 8-1 | 企业亚文化要适应主流文化

企业普遍感受到了现代化、国际化、规范化的变革要求,但整体转型受到部门既得利益的牵制,文化贯通受阻于亚文化(这里以部门代指分子公司、分支机构、车间、职能部门等;亚文化是指在企业主体文化下,各部门存在的文化)。在贯彻公司文化的过程中,很可能遇到亚文化的抵制,或贯彻效果大打折扣。只有准确定位亚文化,才能保证文化建设同当前的组织发展相适应,同未来的大方向相一致。例如,秦冶重工以冶金领域所使用的机车车辆和机械阀门为主产品,该企业在进行文化重塑的过程中,遇到了存在于各车间、分厂的传统亚文化的阻碍,这种阻碍触发了企业的转型。

亚文化呈现的问题,引起了秦冶集团的高度重视。高层、中层分别深入剖析、研讨了文

化变革的方向——以产量文化向质量文化转型为主线,转变粗放型的发展思路为内涵型的发展思路,这也是整个企业的提升方向。从产量文化到质量文化的转型要有明晰的主线,根据整个集团公司文化导向确立核心的经营理念,围绕着核心的经营理念通过多种渠道、多种形式向员工传达明确的文化导向,转变和强化员工的新思维。

资料来源:郝继涛.企业亚文化要适应主流文化. <http://www.hejun.com/thought/point/201501/3663.html>.

文化点睛:部门是企业战略落地的实施单元,亚文化是企业文化的有机组成部分。因此,亚文化的革新要紧紧围绕企业的战略主线和文化主题。

8.2 企业文化冲突的形成

对于一家企业来说,如果企业内部没有文化冲突,静如死水,则其企业文化多半已经进入半衰期,这样的企业文化是没有生机的,迟早要被淘汰。但是,企业文化冲突的存在,也会导致不良后果的产生。因此,企业需要对企业文化冲突进行有效的管理,而在管理企业文化冲突之前,有必要对企业文化冲突产生的原因、冲突的过程以及冲突所带来的后果有一个清楚的认识。

8.2.1 企业文化冲突形成的原因

企业在其较长时期的发展过程中,因所处社会环境、文化环境发生变化,以及企业内部在文化层面、制度层面以及个体价值观层面的差异而引起了文化冲突。企业文化冲突形成的原因主要有:

(1) 外部环境因素。企业文化作为一种亚文化必然存在于特定的社会环境中,不可避免地受到社会制度、民族文化、风俗习惯以及地理环境等外部因素影响,这样企业文化就会呈现出很大的相异性。在同一国家,不同地区(如我国的南方与北方、东部与中西部)存在着很大的地区文化差异。在国与国之间,美国企业文化与日本企业文化的迥然不同,很大程度上与东西方文化本质差异紧密相关。

(2) 内部因素。在企业内部,由于成员之间的价值观差别、圈层差别、沟通方式差异,导致企业文化冲突的产生。价值观的差异是产生文化冲突的内在根本原因。每一个民族甚至每一个群体都有自己的价值体系。每一个人都有不同于别人的价值观,强烈的种族优越感使一些人往往认为自己的价值观体系是优秀的,不愿意接受甚至是强烈抵制别人的优秀文化,产生文化冲突。圈层差异是产生文化冲突的外在背景原因。企业内有不同的圈层,就群体而言,由于企业中处于优势地位的文化为了维护其主体地位,总要遏制处于劣势地位的文化的发展,进而引发企业文化之间的冲突;就个体而言,由于人们在企业中所处的地位、职务级别不同,在文化认知方面也会产生分歧,极易引发冲突。沟通方式上的差异是产生文化冲突的直接原因。沟通是人际或群体之间交流和传递信息的过程,但是由于存在许多沟通障碍,如人们对时间、空间、事物、友谊、风俗习惯、价值观等的不同认识,增加了沟通的难度,导致沟通误会,甚至演变成文化冲突。

8.2.2 企业文化冲突的过程

企业文化冲突是由不同形态的企业文化(即企业文化差异)而导致的企业组织中人群之间的心理和行为对抗。人们遭遇企业文化差异时,并不是马上就发生企业文化冲突,也不是一直处于文化冲突中,而是在不同的阶段,表现出不同的企业文化冲突水平。

Mirvis 和 Marks (1992 年)提出企业中的文化冲突一般会经历以下四个发展阶段:^①

(1) 感知差异(perceiving differences)。正如这个形象的比喻:“文化类似于呼吸,直到它受到威胁时,人们才会想起它。”在日常生活和工作中,人们并没有过多关注文化,但当并购发生后,文化问题就会突显出来。双方员工很快注意到两家企业在领导行为、经营方式、员工特征、产品信誉甚至其他细微方面的差异,这就是文化冲突的初始阶段。

^① Mirvis P H & Marks M L. Managing the Merger: Making It Work[M]. Paramas. NJ: PrenticeHall, 1992.

(2) 放大差异 (magnifying differences)。随着时间的推移, 双方员工感知到的差异越来越多并逐渐呈现尖锐化趋势, 一些表层文化的差异反映了价值观和经营理念等深层次文化的根本分歧。

(3) 刻板印象 (stereotype)。一方员工认为对方员工的样子、做事方式甚至其他所有方面都很相像, 于是用一些简短的术语来刻画对方以及自己一方的典型“形象”, 由于主观色彩很浓, 每一方对自己和对别人的概括都表现出不同。

(4) 压制 (oppression)。处于劣势一方的文化被压制, 另一方以胜利者自居并试图迫使对方无条件地接受自己的文化, 而被认为是劣等文化和失败者的一方则采取抵制行为来拒绝对方文化的“入侵”, 于是文化冲突爆发。

根据卡勒弗·奥伯格 (Kalervo Oberg) 对文化冲突的研究, 文化冲突通常要经历四个阶段, 即蜜月阶段、冲突阶段、适应阶段和稳定阶段。^①

(1) 蜜月阶段。该阶段发生于人们刚刚开始遭遇不同形态的企业文化的时候, 所有的一切都令人感到新奇和兴奋。这个阶段相对来说通常时间较短, 人们只会看到新的不同形态的企业文化的新东西, 从而感到激动和愉快。

(2) 冲突阶段。蜜月并不会永远持续, 在几周或几月内, 新奇感和兴奋感很快就会消失, 问题就会接踵而来。人们的期望落空, 逐渐意识到企业文化差异的存在, 并且感觉差异越来越多, 产生认知失衡, 伴随着不良情感反应, 并通过行为表现出来, 从而成为人们继续合作和交往的阻碍。

(3) 适应阶段。这是一个经历过冲突并逐渐恢复的阶段。随着对不同形态的企业文化的深入了解和理解, 人们逐渐适应了不同形态的企业文化差异, 一些企业文化事件开始变得有意义, 行为方式逐渐变得适应并可预期。企业文化差异逐渐减少, 与不同形态的企业文化的组织成员合作和交往也变得不是一件难事。人们对企业文化差异的认知敏感性降低, 不良情绪情感反应逐渐减少, 情绪情感逐渐趋于正常。一切都变得自然和有条不紊。

(4) 稳定阶段。这一阶段意味着组织成员完全或接近完全适应在不同形态的企业文化中合作和交往。以前难以理解的其他企业的文化现在不但能够理解而且能够欣赏。当然, 这并不是说与企业文化差异有关的问题都解决了, 适度的冲突仍然存在, 只是此时人们已经习惯了, 不良的情绪情感反应消失, 良好的情绪情感反应在逐渐增加。

企业文化冲突与人们的情绪情感反应, 如图 8-1 所示:

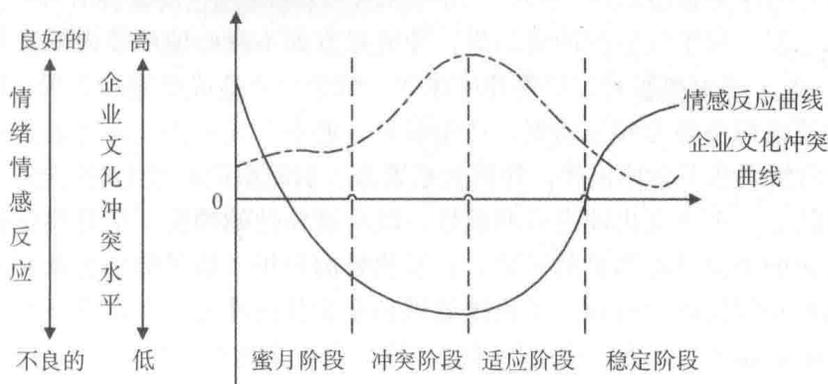


图 8-1 企业文化冲突过程中人们情绪情感的反应

① 转引自：刘永中，金才兵. 冲突管理 [M]. 广州：广东经济出版社，2004：74.

在图 8-1 中,纵轴表示企业文化冲突水平和人们的情绪情感反应,横轴表示时间。其中,纵轴与横轴连接点为起点,用“0”表示,其含义是不同形态企业文化接触的时间和企业文化冲突水平都为零,人们无任何有关的情绪情感反应,纵轴的上下分别表示:①人们的情绪情感反应为“良好的反应”或“不良的反应”;②企业文化的冲突水平为“高”或“低”。

奥伯格对文化冲突过程的阶段划分,指出了在企业文化冲突过程中,总是伴随着人们的情绪情感反应。当企业文化冲突加剧时,人们的不良情绪情感反应变得越来越强烈;当企业文化冲突减少时,人们的不良情绪情感反应也随之减少,而良好的情绪情感反应则增加。这进一步说明了企业文化冲突是人与人之间的冲突,是人们因企业文化差异而导致的心理和行为对抗。

8.2.3 企业文化冲突的影响

企业文化冲突是企业客观存在的现象之一,不可避免。如果企业中的一系列文化冲突不能得到有效解决与防御,必将给企业的经营和管理造成多方面的不利影响,导致以下不良后果:

(1) 决策低效率。文化冲突会使组织的决策效率降低,由于各方都有自己的价值观、思维方式和行为方式,很容易凝结成某种“秉性”,当碰到问题时,很自然地按自己的价值观、思维方式去分析、判断和评价,进而做出决策。所以,要把各方的分析、判断、评价协调起来需花费较多的时间,有时甚至难以做到。在这样的条件下进行决策,其效率可想而知。

(2) 组织涣散。文化冲突使组织各项工作散乱,无法形成集中统一、标准化、规范化的管理,形成不同的价值观和行为规范,在日常工作中往往容易各行其是、各自为政、各级效仿、各成体系,使组织不能处于正常状态。整个组织犹如一盘散沙,管理者不能将其统合起来。

(3) 沟通中断。由于各方的价值观、思维方式和文化背景各不相同,所以彼此之间做到相互理解是非常困难的。当经理与员工的距离大到一定程度,自下而上的沟通便会自然中断,结果经理人员无法了解实情,双方在不同的方向上越走越远。

(4) 非理性反应。当双方在不同的方向上越走越远时,经理人员如不能正确对待文化冲突,就会感情用事。这种非理性的态度很容易引起员工非理性的报复,结果误会越多,矛盾越深,对立与冲突愈趋剧烈。

(5) 敌视心理。对于发生的冲突结果,冲突双方如不耐心地从彼此的文化背景中寻求文化“共性”,而一味地抱怨对方的鲁莽或保守,结果只会造成普遍的敌视心理。伴随经常性的冲突,会使组织中各方相互猜疑,产生偏见,遇事首先从消极处考虑,使大家丧失合作信心,甚至后悔选错了合作伙伴,导致关系紧张,引起组织心理上的变态。

值得指出的是,企业文化冲突有两面性,既有破坏性的冲突,也有建设性的冲突。相应地,企业文化的冲突既有消极的后果,也有积极的后果。如果能够把企业文化的冲突控制在一定的范围和程度内并有效、妥善地处理企业文化的冲突,可以增强企业内部活力和创造力,使企业更加多元,更能适应外部的环境。企业文化冲突有以下一些积极效果:

第一,企业文化冲突有利于暴露企业存在的问题。企业文化冲突的根源是不同文化、不同价值观、不同习惯之间的差异。文化冲突有助于显现出企业中存在的文化差异。决策者在面对文化冲突时,如果能够考虑文化差异产生的原因,采用适当的方法解决冲突,那

么员工的视野会更加开阔，企业上下关系会更趋于团结，整个企业也会更开放包容，更具活力。

第二，企业文化冲突有利于文化的交融。在企业文化冲突的过程中，成员彼此会经常接触，进行意见的交流和观点的沟通，加强彼此间的认识和了解，这有利于员工间人际关系的建立和发展。成员在沟通交流中，相互学习，适应对方的文化，逐步消除分歧，缩小彼此之间的差异，有助于增强合资企业内部的凝聚力。

第三，企业文化冲突有利于企业重新确定自身的文化，提高企业效率。企业文化冲突的解决，有助于企业上下重新形成一致认可的价值观和行为规范，将会使员工对企业的认可度更高，企业文化也更加稳定。同时，在解决文化冲突的过程中，成员间的持续争论和广泛交流，逐渐消除了冲突主体间的思想和行为方式的差异，使得企业以一种更加和谐、高效的方式运转。

| 实践链接 8-2 | 为什么马云不要空降的高管，坚持从内部培养管理层

很多创业公司在融到大笔资金后，为了加快业务的发展，常常从大企业挖高管过来，然而，这些空降的高管往往在进入创业公司后表现出“水土不服”的状况，比如归属感不强，影响力不足，和旧团队之间难以沟通，甚至发生冲突等。这对于企业的发展来说，是一种潜在的不利因素。

马云曾在一个访谈里面提到，他永远不允许外面的人做公司的CEO。即使公司要关门了，他也绝不允许从外面招一个空降兵来担任CEO，并把这个规定写到了公司的基本法里面。

马云认为，对于管理层，他要请的是热爱这家公司、理解这家公司、愿意承担这家公司责任的人。投资者挖来的高管可能会破坏公司的生态，以达到证明他们自己的目的，何况还存在上面提到的“水土不服”的情况。显然，内部选拔是最合适的手段。

内部培养出来的高管有更强烈的归属感和主人翁意识，任期更加稳定。空降的高管，对于新的公司，心里不会有太深的感情，归属感

和主人翁意识自然也不会太强，融入企业的困难常常导致他们在很短的任职时间内主动或被动辞职，这对公司的长远发展是不利的；内部培养的高管由于和企业一起成长，他们更容易认同企业的文化，强烈的归属感和主人翁意识会促使他们克服重重困难，顶住压力，推动企业的发展。

资料来源：马云，即使公司要关门了，我也绝不允许从外面招一个空降兵担任公司的CEO。
<http://money.163.com/16/0830/11/BVNE0R1F002580S6.html>

文化点睛：对于空降外部经营管理团队，并不像马云所说的那么绝对！在现实中，许多企业或球队也通过空降外部经理人或主教练让组织焕发了生机。而其中的关键点还在于企业是否敢于求变，并做好了一旦进行组织变革——无论是内部自变，还是外部求变，都将产生较为严重的文化冲突，企业是否有决心、有预案来消解、转化这种冲突，减少其破坏性，增加其创建性。

8.3 企业文化整合

美国的组织管理学家玛丽·福列特（Mary Follett）提出了建设性冲突的观点，冲突从

本质上而言是不可避免的差异,通过对差异的整合可以实现对冲突的建设性解决。^①企业文化整合是指企业文化在发展过程针对将相异或矛盾的文化特质在相互适应、认同后形成一种和谐、协调的文化体系。整合不是联合,更不是混合,而是摒弃自己文化的弱点,吸取其他文化的优点。企业文化是企业在长期的实践中逐步形成的具有企业特色的共同价值体系,具有个性化、一贯性和隐含的控制性等特征。所以,企业文化整合相对企业其他方面的整合更加软性,同时也是一个更复杂的过程。它不仅体现于企业的发展战略、经营思想、管理哲学等方面,也深深渗透在企业员工的精神风貌、行为准则以及对企业的认同感等方面。

8.3.1 企业文化整合内容

企业文化整合不是将两家或多家企业的文化简单叠加和拼凑,而是将其优秀的部分进行融合和升华,是在共性认识的基础上建立起的具有连续性和一致性的新文化,是对两种或多种不同文化进行整合重塑,是借机创新的过程。企业文化整合的主要内容包括如下六个方面:

1. 经营宗旨的整合

企业整合后,它的生产能力、产品种类等都已发生变化,经营宗旨也应当随之更新。它应显示新企业发展的方向和轨迹,反映企业今后长期的经营追求,代表企业经营发展的未来,具体地体现在企业的经营战略中,使全体员工认同。

2. 企业精神的整合

企业精神是企业文化的高度概括和浓缩,由于并购中不同企业会带来不同的价值观,因此并购后应加强宣传动员,将原来不同文化背景下员工的价值观、处世哲理和行为方式规范为一种适应新企业、新文化的统一的价值观体系中,并给员工以心理上的约束和行为上的规范,这比确定企业经营宗旨要复杂得多。企业精神的整合是企业整合的核心和关键,又是文化整合中难度最大的问题。这是因为,如果新企业的员工在价值观上存在很大的分歧,就无法达到优势互补、协同合作的目的。

3. 道德行为准则的整合

它实际上是企业整合中的一种意识立法和行为立法。在企业整合中,需要对原来各自的经营管理制度和规章制度,根据新企业的特点进行调整或重新制定,形成新的员工行为准则。这些制度规范是价值观整合的具体体现,新制度的设立不宜过繁,烦琐的规章制度只会束缚员工的积极性和创造性。但是制度一旦确立,便要严格执行。

4. 组织机构的整合

组织机构的整合虽然不完全是文化整合的内容,但它是文化整合的保证。企业整合是否顺利进行,在经营宗旨、价值观念、道德行为准则确定之后,还有赖于组织机构的质量和效率。组织机构既是文化整合计划的制定者,也是它的执行者。

5. 物质文化的整合

企业整合必然涉及资产重组、产权变更,在物质上表现为资本结构的变更与调整、员工的增减、产品甚至行业的变化、设备的更新等企业有形资源的整合;另外,企业整合还会带来员工结构的变化,由此员工的工作条件、福利待遇、文化生活等都会发生相应变化。

^① 玛丽·福列特. 福列特论管理[M]. 吴晓波,等译. 北京:机械工业出版社,2007.

为了稳定人才,必须制定一系列积极的人力资源政策,出台一些具有实质意义的激励措施,尽快使员工的角色得以定位。

6. 企业形象的整合

并购后,企业要对技术形象、公司形象、经营者形象等进行整合设计,以便给社会公众和内部员工形成一种新的印象和风貌。

8.3.2 文化整合的基本原则

尽管企业面临的具体文化整合情况可能千差万别,但仍有一些基本原则是相通的,具体应遵循以下原则:

1. 相互尊重原则

当不同文化的企业或组织结成利益共同体时,这个利益共同体的牢固程度则取决于文化整合的成功与否。企业文化的主体是人,只有得到员工认可的企业文化才能发挥凝聚、导向、辐射等管理功能。因此,不管企业采取什么样的整合模式来进行文化整合,最基本的一点就是要在文化整合过程中体现平等待人、尊重对方的人文精神,避免以战胜者的姿态歧视对方员工。

2. 平稳过渡原则

企业文化整合涉及思想观念的转变和行为方式的调整,这往往会给不同企业文化双方尤其是弱势企业文化方员工心理上带来较大的震动,甚至会使其产生抵触情绪。为此,在文化整合过程中,要辅以较强的舆论导向,注意文化整合的技巧等,以降低文化整合过程中的文化风险与震动幅度,实现企业文化的平稳过渡。

3. 充分沟通原则

沟通是指可理解的信息或思想在两个或两个以上人群中的传递或交换的过程。充分、全面和有效的沟通能够有效化解文化冲突,促进相互理解与尊重。只有通过充分有效的沟通,企业不同文化的双方才能够增进相互之间的了解,并能够取长补短,不断融合,从而更好地实现组织的目标。

4. 专人负责原则

企业不同文化之间的整合是一项极其复杂和艰巨的工作,它要在尽可能短的时间内完成对不同文化要素的重新配置和优化组合,并使大多数员工能够理解和认同企业的基本价值观、领导风格、企业目标和做事方式,从而使企业能够在有序的文化框架下运作。要做到这一点,就要在企业确定企业文化整合之初就明确指定由专人来负责文化整合工作,并在内部形成系统的分工与协作。整合工作者的作用是在不同文化的双方之间建立纽带联结,帮助并购双方增进了解,并在此基础上制订、实施系统的整合计划。

5. 求同存异原则

企业文化就像人的个性一样千差万别,而企业的历史延续性和稳定性特点也使我们完全改变一家企业的文化相当困难。尽管从企业盈利和发展的角度来看,企业文化有优劣强弱之分,但不存在一种百分百完美的企业文化,弱势文化可能也有它的可取之处。因此,在文化整合过程中,不能简单地将自己的企业文化强加给对方企业,即使是采用注入式的文化整合模式,也应讲究技巧,在获得对方员工认同的基础上进行。而文化注入的

结果,也不可能像“硬件”设施一样丝丝入扣,分毫不差,其中必定加入了员工自己的理解和原有文化的干扰。因此,我们还应秉着求同存异的原则,在努力寻求文化共性的同时以正确的心态看待文化差异。

6. 系统整合原则

文化整合是一项系统工程。以并购企业时的文化整合为例,高效的文化整合工作开始于并购前对双方企业文化的审查,在充分了解自己文化和对方文化异同的基础上,根据并购战略类型、双方文化特点、领导者的权力风险偏好以及双方模式选择偏好等因素恰当选择企业文化整合模式,并制订具体可行的文化整合计划,逐步实现对原有企业文化的调整与变革。在文化整合初步获得成功后,还要加强防范意识,通过反复监督、强化来巩固已有成果,防止倒退现象的发生。

8.3.3 企业文化整合过程

企业文化整合是一个动态、复杂的过程,其目的是使新的企业精神文化、物质文化、行为文化、制度文化在目标企业中和谐统一。

1. 企业文化整合的执行

在企业文化推进与实施的过程中,企业可以通过多种多样的途径来整合企业文化。在实施过程中,需要注意每个渠道对于文化整合的作用是不尽相同的,大概有以下途径:一是企业文化培训传播;二是企业文化考核;三是企业文化研讨会;四是主题活动;五是正式组织传播;六是媒体传播;七是将企业文化用语录、标语、标记、口号、雕塑的形式表达出来;八是管理者的意识、行为、作风、要求,他们的个人示范作用和对下属的要求,构成企业行为文化整合过程中的重要途径;九是企业考核、晋升制度等制度规章,这是企业制度文化整合的重要通道之一;十是企业工作环境的设计。

2. 企业文化整合测评

企业文化整合测评是企业文化整合的重要一环,直接指导着企业下个阶段的整合工作。测评应该围绕整合前制定的整合目标,抓住企业文化的五个要素,即价值观、行为规范、环境适应性、企业形象以及文化网络来进行。同时,评价手段应多样化,可采用问卷调查、员工行为方式考查、公司业绩分析、企业员工评价等方式,但最后总评时应注意各种考查方式权重的分配。如果测评结果未达到整合目标,则应该重新考察双方的企业文化,思考企业文化整合模式是否合适,企业整合计划是否需要调整,推进过程是否有失误,最后调整整合失误之处,重新推进企业文化的整合。若达到了整合目标,则应该在对整合途径的重要性排序进行微调的基础上,重复企业文化推进与实施的过程,直到新的一次企业文化整合的开始。

8.3.4 企业文化整合对策

企业文化整合是一个动态、复杂的过程,整合的目的是使新的企业物质文化、行为文化、制度文化、精神文化,在目标企业中和谐统一。同时需要引起注意的是,现实中的企业文化整合还存在很多不足,因此企业文化整合需要讲究一定的策略,具体阐述如下。

1. 重视企业文化整合的价值

文化整合是一家企业的最高决策层积极倡导,广大员工积极参与,培育、整合优秀文化,克服不良文化,摒弃障碍文化的实践过程。它关系到并购企业能否稳定发展,关系到企业并购工作的成败。因此,可以说文化整合属于企业战略层面的重要问题。但是许多企业的决策层对此没有一个正确的认识,有些企业的领导认为,只要企业的资产、组织、人员等硬件完成了整合,软件问题自然就会容易解决,企业文化就会自然而然地融合在一起。这种错误的认知导致企业文化整合被忽略,造成了重大的文化资源流失,甚为可惜。如果把企业文化整合提升到一定的高度,就应该成立企业文化整合工作小组,其主要任务是:评估双方企业文化现状,分析文化差异,发掘、梳理、筛选、总结和提炼优秀文化基因和价值理念,制订企业文化融合方案,纳入企业并购重组方案之中,选择适合的文化整合模式,组织设计策划,做好企业文化的整合工作。

2. 理顺企业文化整合的次序

企业文化整合的核心应当是精神文化的整合,从一开始的设计中就必须启动精神文化入脑入心的工作。不过,精神文化整合的完成也是最难的,往往是最后完成的。因此,在实践中应当先易后难,从物质文化、行为文化、制度文化开始磨合,最后才是精神文化的磨合。在具体实施的时候,应根据这种特性注重企业物质、行为、制度文化的整合,并利用它们的整合促进精神文化的整合,最终使企业精神文化被企业员工接受。比如,海尔集团在20世纪80年代企业文化整合早期,就是从“禁止员工随地大小便”这一基本行为规范开始,整合内部员工的行为规范,慢慢树立公司的企业文化规范。

3. 注意企业文化整合的方式

企业文化整合的方式,需要利益与情感整合并重,一方面要打造企业的利益共同体,另一方面要打造企业的情感共同体,最后形成企业的文化共同体。以企业空降兵与企业元老在企业文化上的整合为例。一般企业在出现危机、转型时需要空降兵,有一些元老可能会有自身的危机感,因此几乎本能地对空降兵有排斥感,加上空降兵通常都是高薪聘请来的,就很容易形成双方对立、排斥和争斗的恶性博弈局面。空降兵若想站稳脚跟开展工作,就必须破解公司元老及员工的心结,不断向企业元老表明自己本着“解决问题,弥补公司不足”“为大家、公司创造利益”的态度并拿出实际行动,以增强彼此的信任,组建利益共同体。

此外,空降兵必须要先把这种负面的心理博弈调整成正面的能量,不是与企业元老结仇,而是通过与他们结盟,与企业元老形成一致利益,然后不断加深情感交流,融合情感,形成情感共同体。比如著名的通用电气前CEO杰克·韦尔奇的门徒麦乐年(James McNerney)自2001年1月从通用电气跳槽到3M公司任CEO一职后,就坚定地认为:“如果你不真正地和你的经理站在一起,你就不可能拿到想要的结果。”尼奥·菲戈德(Neo Figod)空降空中客车公司后,首先注意弱化空客公司股东间的敌意,设法将所有的订单平分给各个股东的制造企业。他们的信念与做法让他们成为成功着陆的空降兵。^①

4. 重视员工的精神管理^②

精神管理是指在管理中充分尊重人的主体性并顺应人性发展的规律,引导和启迪员工

① 齐善鸿,张党珠.“空降兵”致胜攻略[J].中外管理,2013(1):92-94.

② 李培林.论我国并购企业文化整合中的问题及对策[J].科技管理研究,2009(9):450-452,455.

对自身行为进行自我调节、自我管理，从不自觉的行为发展成为自觉的精神的一种管理方式。其目的在于提升员工的价值，以实现员工的全面发展及人与自然的和谐发展。对员工进行精神管理要加强与员工的沟通和交流，充分了解员工的苦恼与担忧，为其排忧解难，解除心理包袱；同时要加强员工的愿景管理，摸清员工的期待与真实愿望，为其树立信心，规划未来发展蓝图。

| 实践链接 8-3 | 中国电信公司合并重组中的文化融合思维

2008年，为深化电信体制改革，原6家通信运营商合并重组为3家。自10月开始，原中国联通3.1万名C网员工、中国卫通1600多名员工按照“人随事走”的原则，加入中国电信总部和除西藏公司外的所有省份的公司。但对于拥有近50万名员工的中国电信公司来讲，这部分新员工的融入，不足以对原有文化造成冲击，因此，此次属于融入式文化整合。尽管如此，中国电信做了非常充分的准备，专门邀请和君咨询董事长王明夫博士进行了管理整合的讲座，根据王博士“在细节中消灭魔鬼”的观点，认真对待整合的每一个细节，文化融合工作取得了卓越的效果。

并购后，管理整合的第一要务是建立系统思维，做到文化整合工作的统筹规划、纲举目张、有条不紊、有序推进。很多企业，对整合的模式、定位、原则和途径缺乏思考，在整合中打乱仗，搞消防，想起一出是一出，甚至是完全被动的，将整合中的乱象完全暴露在新闻媒体面前。

第一步是对整合模式的确认，也就是认清本次融合属于哪一种。在2008年重组中，中国联通与网通的整合就被定义为“全新的中国联通（新联通）”，是混合的形式。接下来的整合，是否按照混合模式操作是决定整合成败的关键。而中国电信集团公司专门出台了《关于做好重组收购企业文化融合工作的通知》，明确指出企业重组不仅是网络、设备、资产、人员的整合与优化，也是企业文化融合的过程。该通知，实际上明确了融入式整合的性质。

接下来是确立整合的指导原则，我们称为“融合原则”：哪些事可以做，哪些话可以说，

明确边界，避免越界行为影响进程。电信明确提出：“不利于融合的话不说，不利于融合的事不做。”此外，统一口吻，称谓上使用“我们”，坚决不用“你们”，提出“同一个电信、同一个梦想”的口号，引导大家树立“电信大家庭”概念。这样的融合原则，表达了对新加入员工（称为转职员工）的充分尊重。这样的原则很容易得到员工的认可。转职来的联通河南公司副总经理张宣吉表示“融合从我做起，我愿意做融合的表率”，积极融入电信文化，后任电信河南公司副总经理。

电信的融合，不存在文化体系重新调整的问题，在精神层面，只需要以主导文化引领新员工。中国电信以强烈的文化氛围感染新员工，对他们的第一次培训就是电信文化的培训，给他们发放的第一本书就是中国电信企业文化手册。各单位针对员工过去的工作特点设计文化培训课件，使转职员工爱看、易懂、易记。通过精神引领，实现了新员工的文化“入模子”。

当然，如果条件允许，在系统思维阶段，制定战略、业务、组织、管理、文化方面详细的程序和策略的预案也是十分必要的，这样能够主动有效地推进融合。

资料来源：郝继涛. 集体的凝聚力——融入式企业文化整合. 和君. <http://www.hejun.com/thought/point/201501/3760.html>.

文化点睛：中国电信这一次吸收性重组做得比较成功，其关键是对重组中的文化冲突的化解准备充分，文化整合的思想原点具有感召力。在行动方法方面，重视新老员工的社会心理认同感的建立，在组织、制度和业务等方面有应对整合问题的预案。

8.4 并购企业的文化整合

并购是指并购企业兼并或收购目标企业。

兼并的例子有优酷与土豆的合并：2012年3月，优酷（纽交所上市：YOKU）土豆（纳斯达克上市：TUDO）宣布将以100%换股的方式正式合并；合并后，优酷股东及美国存托凭证持有者将拥有新公司约71.5%的股份，土豆股东及美国存托凭证持有者将拥有新公司约28.5%的股份；合并后的新公司将命名为优酷土豆股份有限公司（Youku Tudou Inc.）。收购的例子有2005年，中石油收购吉林化工、锦州石化、辽河油田；收购后，企业以并购企业中石油为主，在股份、公司名称等方面基本没有再体现被收购企业。

并购根据是否跨国，可以分为跨国并购与国内并购，本节所讨论的并购企业的文化整合，主要是国内企业并购的文化整合；关于跨国并购企业的文化整合，将在本书第13章中重点讨论。

8.4.1 并购文化的文化冲突

近几年，中国企业并购事件频繁发生，比较大的案例有：2015年，携程与去哪儿合并，美团与大众点评合并，58同城与赶集网合并；2016年，蘑菇街并购美丽说，滴滴与优步中国合并。

并购是企业实现快速扩张的一个重要途径，并购后的文化冲突处理是企业并购成功与否的一个关键环节。中国企业并购重组是在市场竞争激烈、行业洗牌过程中进行的，其文化冲突有其独特的、普遍性的问题。但是不容乐观的是，并购后，双方文化冲突频繁，导致一方核心团队离职，甚至创始人出走，这方的优秀企业文化因子没有得到很好的吸收，进而造成巨大的文化资源浪费。

因此，文化冲突是我国并购企业不可回避的问题。企业文化冲突是企业制度、机制、组织、心理冲突的集中体现。具体而言，企业文化冲突主要表现为企业价值观、经营理念、劳动人事、经营方式等方面的冲突。^①

首先，价值观冲突。员工的行为受价值观的支配，价值观构成企业的核心。价值观的冲突往往表现为更深层次的、更广泛范围的矛盾。不同的企业具有不同的价值观体系，员工个人也会在长期的生活实践中形成自身独特的价值观。在企业并购时，企业文化冲突首先集中反映在员工个体不同的价值观上。具有差异性价值观的员工在一起工作，难免产生价值观冲突。有的企业推崇“狼性文化”，有的企业偏好技术至上。

其次，经营理念冲突。不同企业具有不同的经营理念。有些企业着眼于长远利益，坚持诚信经营，勇于承担社会责任，而有些企业则只注重短期收益，在生产经营过程中热衷一次性博弈，忽视企业社会责任，较少顾及企业的长远发展。

再次，劳动人事冲突。一些企业在选人用人上注重员工和管理者的资历、经历、学历，强调政治素质、个人历史、人际关系，而另一些企业更注重管理者员工的实际工作能力，量才使用。

最后，经营方式冲突。不同的经营思想和经营方式导致企业决策机制的迥异。有些企业习惯于集体决策，而另外一些企业则习惯于管理者个人决策；有的企业强调决策流程规

^① 李培林. 论我国并购企业文化整合中的问题及对策[J]. 科技管理研究, 2009(9): 450-452, 455.

范化和制度化，而有些企业没有固定的、刚性的决策程序，而是具体问题具体分析，强调决策的灵活性及决策的效率问题。

对以往企业并购中文化冲突的研究发现，许多研究和实践人员提出了很多对企业文化冲突管理的建议，但缺乏扎实可行的冲突管理能力。因此，特别需要加强对冲突管理能力的研究与提炼，提出一套符合企业并购后文化整合的能力体系，以更好地实施并购企业文化战略，实现文化协同效应，最终实现并购的价值和目的。

8.4.2 并购企业文化整合能力体系^①

陈晓萍（2009）指出一家公司要具有竞争力，在世界市场上取胜，所需要的一个关键能力就是整合协作。^②也就是说，并购后的整合能力非常关键。根据相关研究所述，文化整合是整合中的核心内容，因此，文化整合能力是企业并购的核心竞争力之一。

虽然企业并购文化整合能力非常重要，但是其相关研究并不多，从中国企业的视角出发的研究则更少。这说明，一方面，中国企业对并购后的文化整合重视不足，另一方面，对文化整合的研究程度相对不足。为此，本节参考笔者对跨国并购文化整合的相关研究成果，提炼出一套中国企业文化整合能力体系，以供中国企业参考。

企业并购文化整合能力体系由十个方面组成，具体包括：文化理解力、文化关注度、文化协助力、文化沟通力、文化包容力、文化学习力、文化影响力、文化创新力、文化执行力以及文化领导力。

（1）文化理解力指的是对目标企业文化的感知，并理解双方文化的差异，挖掘其文化的隐性内涵。这就需要中国企业对文化保持敏感态度，随时随处理解对方文化的含义，尽量避免产生文化理解的误差。

（2）文化关注度指的是并购企业对文化整合的关注程度，包括是否重视文化整合、是否提前做好文化整合的调研以及文化整合方面的人员准备。

（3）文化协助力指的是目标企业在自身的文化整合能力有限的前提条件下，需要借助中介机构的力量进行文化整合。目标企业可以借助中介机构的力量在并购前期了解对方文化以及听取它们的建议，在并购整合过程中还可以借助其力量处理一些敏感性的问题。

（4）文化沟通力包括并购中的沟通基本技巧与会话能力。面对对方的质疑，并购企业能否用一种有力的沟通方式消除对方的困惑，传达自己的善意，并在后面的行动中兑现自己的承诺，是考验企业并购文化整合成败的关键。

（5）文化包容力指的是尊重文化差异，容忍并悦纳双方优缺点的能力。包容不是妥协，因为妥协只是一种绥靖政策，无法放下彼此心中的顾虑与敌意，而悦纳彼此才能更好地相处，所以需要的是包容力，而不是妥协力。

（6）文化学习力指的是并购企业在并购过程中是否能够从对方文化中进行学习的能力。文化学习力要求并购企业要先赞赏目标企业文化的优点，而不是指责对方的缺点，然后承认自己存在不足，应该向外方学习，最后学习对方文化的优点，并调整自己的缺陷，以提升自己的水平。

（7）文化影响力是指并购企业不能用强制推行的方式，强行对目标企业进行文化灌输，

① 齐善鸿，张党珠. 中国企业跨国并购文化整合模式研究 [M]. 大连：东北财经大学出版社，2014：174-177.

② 陈晓萍. 跨文化管理 [M]. 北京：清华大学出版社，2009：再版前言.

而应该用比较自然的方式渗透自己的文化符号,用自己文化的长处帮助对方成长,对目标企业员工产生滋养,吸引他们对己方文化的兴趣。

(8) 文化创新力是指组合双方的优质文化基因,规避各自文化的缺点,形成新的文化的创新升级。所以,文化整合不是指双方文化简单的拼凑,而是借助文化整合的机会,提升双方的文化能力。

(9) 文化执行力指的是在双方文化整合的过程中,对制度的制定及执行的能力,包括对负面事件、突发事件制度的安排及处理能力,以及正面文化氛围营造与引导的能力。

(10) 文化领导力指的是在企业并购前后所有过程中,贯穿始终且对各个方面协调与服务中系统提炼出来的影响整个并购整合成败的一种能力。相关案例研究数据表明,在成功的并购案例中,领导者总是及时参与到位,而在失败的并购案例中则正好相反。

8.4.3 并购企业文化整合能力提升建议^①

对应文化整合能力体系,并根据本书前面部分对企业文化的相关阐述,对企业并购文化整合能力提升提出以下建议。

(1) 文化理解力。为了提升中国企业对目标企业的文化理解力,建议在并购前并购企业全体员工就要熟悉目标企业的基本文化行为准则,通过观看目标企业的相关视频及文字材料了解其文化特质与偏好,尤其要理解其文化的隐性内涵。在对这些文化内容有了一定的理解之后,在行为上自然就会慢慢做出相应的调整,以期在以后与目标企业员工进行有效的、无冲突的对接。

(2) 文化关注度。为了提升对目标企业的文化关注度,建议企业领导人与管理者要关注文化整合,重视文化整合,把文化整合当成企业并购的核心环节。同时,企业要做好相关对接人员的人才储备,并对目标企业的企业文化文本及员工的行为习惯特征提前做好调研,让并购企业全体对接员工熟悉目标企业的文化理念。

(3) 文化协助力。为了提升并购企业对目标企业的文化协助力,建议目标企业要善于借助中介机构的专业性,帮助自己解决自己无法解决的难题。同时,在并购整合过程中,最好是让中介机构选择代表参与其中,对双方企业起到调解作用。比如,对于更换外方高管,或者辞退部分员工等敏感性问题,就可以借助中介机构的力量来进行解决。

(4) 文化沟通力。在并购前,并购企业就可以通过邀请双方企业高管互访,以及与企业投资方进行友好访问等方式提升双方的沟通能力。在并购后,多关心目标企业及员工的难处,为其排忧解难。同时,对于对方的投诉、不满,并购企业要及时、积极地回应,用沟通力把潜在的问题扼杀在摇篮里。

(5) 文化包容力。并购企业可以选择一些比较具有包容特质、开放心态的员工作为对接人员,或者选择一些对目标企业感兴趣、至少不反感的员工作为对接人员。此外,还可以通过设置一些类似换位思考的心理培训游戏,以提升员工对文化差异的包容。

(6) 文化学习力。可以设置相关的游戏比赛,其内容可以是对并购企业员工寻找目标企业文化的优秀因子进行评比,找到数量最多的员工为优胜者,要给予其奖励。并购企业把从目标企业文化中找到的优秀文化因子,用以提升并购企业的文化实力,进而提高企业的综合实力。

^① 齐善鸿,张党珠. 中国企业跨国并购文化整合模式研究[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2014: 177-181.

(7) 文化影响力。当目标企业对并购企业的文化不产生对抗心理时，并购企业可以逐步地、自然地把自己独有的文化内容介绍给目标企业。在文化层面，慢慢过渡到让目标企业员工比赛以发现并购企业文化优秀因子的阶段，以游戏、比赛的形式让对方认识、接受并购的企业文化。

(8) 文化创新力。发现了双方优秀的企业文化因子后，就可以给它们做好排序与匹配，重新整理出双方共有的文化制度，还可以让双方员工共同参与“我心中的企业文化”讨论会，或者成立双方演讲比赛，把员工心中对未来企业文化的期盼变成新的企业文化升级素材。

(9) 文化执行力。并购企业可以成立文化整合工作小组，包括成立负面事件预警系统，预防突发事件升级为灾难性事故，以及在正式与非正式的情况下，促进文化正能量的有效传播。比如鼓励双方员工邀请对方到自己家中做客，以及举行儿童夏令营、冬令营等活动，促进员工的孩子之间的文化交流，并以此带动员工的文化交流。

(10) 文化领导力。对于文化领导力的培养建议包括：领导人尽量全程参与文化整合，在一线感受文化差异；领导人带头学习对方语言及文化，比如学会用简单的当地语言对目标企业员工表达问候；领导人设置各项规章制度、游戏比赛鼓励双方员工的积极交流。

不过，过分强调文化领导力在文化整合中的作用，背离了文化整合生成机理，并且可能会导致对文化整合能力体系其他能力的忽略，影响文化整合能力体系的系统作用。总而言之，文化整合能力涵盖了文化整合的各个方面与阶段，是一套能力体系，需要并购企业通盘考虑，而不要因为强调了某个方面而忽略了其他方面。

| 实践链接 8-4 | 滴滴与优步中国合并的文化差异与整合

阿里巴巴是一家典型的销售、运营导向的公司，一支在电子商务最前线作战的部队，每天跟各行各业的小商家打交道，帮其他需求奇特的传统行业客户解决问题，更多地讲执行，要接地气、讲结果、吃苦耐劳，需要每个人都能独立作战。这样的团队，不具有能力能行吗？

滴滴创始人程维在创业前长期供职于阿里巴巴的 B2B 团队和支付宝团队。所以，滴滴是一家典型的运营导向的企业，也很喜欢用重地面部队的方式来进行业务开拓。

而优步 (Uber)，一个信仰技术的团队，一家来自“高大上”的美国的外企，在中国招聘了大量出身外企的精英，并且使用轻模式、小团队就能保证大规模业务的顺利开展。

这次不好说是“运营导向”的滴滴文化打败了“技术导向”的优步文化，但是滴滴文化与优步文化如何整合，令人期待，也让人担忧。

资料来源：陆树桑。从腾讯文化 VS. 阿里文化看滴滴和 Uber 的并购事件。搜狐。2016-08-12。
http://www.sohu.com/a/110216620_116131。

文化点睛：技术是一家企业的核心能力，获得市场也是一家企业的核心能力；在互联网大数据时代，技术与市场的能力组合，才是加法，才是双方的福音，否则，互相瞧不起对方，只觉得自己厉害，就是减法。滴滴和优步的文化整合既涉及跨国并购的文化冲突与整合，也涉及技术流与商业流两种不同发展模式的企业在合并重组后的文化整合。修炼好文化整合的 10 种能力才能让新公司更加强大。

本章小结

本章主要介绍了企业文化冲突的含义及类型,并就其形成原因、过程和结果进行了分析。对于企业文化冲突进行深入理解,有利于企业更好地管理文化冲突,进行文化的整合,并确立企业自身独特的企业文化。

企业文化冲突是企业文化发展过程中不同特质的文化在相互接触、交流时产生的撞击、对抗和竞争。企业文化冲突类型可分为企业旧文化与新文化的冲突、企业主文化与亚文化的冲突、群体文化与个体文化的冲突。企业文化冲突有两面性,既有建设性的冲突,也有破坏性的冲突。相应地,企业文化的冲突既有积极的后果,也有消极的后

果。如果能够把企业文化的冲突控制在一定的范围和程度内并有效、妥善地处理企业文化的冲突,可以增强企业内部活力和创造力,使企业更加多元,更能适应外部的环境。

因此,在日常的工作中,企业应该正确地认识文化冲突的原因、过程以及其积极和消极意义,以有利于企业更好地管理冲突,从而达到企业文化的成功整合,使得不同文化特质在相互适应、认同后形成一种利益共同体与情感共同体合一的文化共同体。企业并购需要培养自己的一套文化整合能力体系,提升文化整合的效率。

复习思考题

1. 企业文化冲突的含义是什么?试结合企业实例进行阐述。
2. 企业文化冲突的原因有哪些?这些原因会造成其他组织中的冲突吗?
3. 企业文化冲突的过程分为哪几个阶段?结

- 合你的生活经验,谈谈其对于你的启示。
4. 文化冲突对于企业有哪些积极和消极的影响?这两者之间矛盾吗?
5. 结合教材内容与实际,阐述你对文化整合对策的理解与应用。

案例分析

联想:如何让新员工“入模子”

即便对于有着30多年发展历史的联想控股而言,当选择走上多元化战略之路时,也面临同样的企业文化冲突的困扰,不过联想控股并没有去尝试或者创造一种新的方法,而是让“入模子”这一在企业内实行了20多年的文化培训工具,成为解决文化冲突的利器。所谓“入模子”,就是通过企业文化培训,促进公司员工的价值观以及行为方式的统一。事实证明,通过寻求共同价值观,有助于解决企业文化冲突的难题。

“入模子”初创

“入模子”创立于1991年,也就是联想管理学院成立之时。如今,打开联想控股网站的“企业文化”的子页下面,我们能在醒目的位置看到这样一句话:“在联想,我们将文化喻为模子。”具体来说,所谓“入模子”,意即企业像一个模子,有独特的企业

管理和文化要求;所有加入公司的员工,都要进到模子里熟悉公司的企业文化。如前所述,在诞生之后的20多年里,“入模子”更多是服务于新员工培训,让新员工对公司文化要求以及各方面的情况有更系统、全面的认识。

“入模子”改良

到了2010年,当联想控股提出中期战略之后,管理学院为了让文化培训在不同背景的成员企业中都能收到较好的实效,对“入模子”进行了改良,使之成为一个更为贴近业务,也更注重文化体验的培训。

不同于一般的拓展训练或新员工培训,“入模子”并非简单的内容灌输,而是用体验的方式,让参与者能够真切感受到企业文化的可信性和实用性。在具体做法上,“入模子”呈现出三大特点,带有明显的强

导入性。

1. 采用小组制

“入模子”项目为期四天三夜(中午开始,中午结束,实际时间只有三天),全程采用封闭式管理。参训对象既包含总部的新员工,也包括控股旗下各个成员公司分管企业文化建设的负责人,以及人力资源部具体做文化建设的人员。管理学院对参加人数严加控制,成员公司的参与者最多五六人,少则一两人,从而保证每期总人数在五六十人。所有参与者会被分成五六个小组,每组十人左右。在三天的培训中,所有任务都以小组的形式进行,不计个人成绩。这在无形之中增加了对成员的团队协作的要求。管理学院对培训时长和人数进行严格把控,以便保证培训效果。

2. 加大体验性教学的比重

管理学院不采用填鸭式的灌输方式,只是让员工死记硬背一些理论知识,而是将理论知识与实践相结合,让受训者不仅掌握价值观、方法论,还通过完成团队任务并全程进行竞赛的方式,让他们学以致用。具体而言,管理学院老师讲授的三门核心课程——《联想的历史》《联想的文化》和《联想的管理》的时间只约占“入模子”的1/3,余下的时间用于让老员工和高管与参训人员进行面对面交流,及开展各种团队任务竞赛。管理学院将联想的价值观(企业利益第一、求实、进取和以人为本)、方法论(目的性极强、分阶段实施和复盘),以及管理三要素(建班子、定战略和带队伍)的学习与运用全部融入每项任务中,让学员在完成的过程中用管理三要素自建团队、制定目标,通过复盘团队任务的执行结果,自己感悟核心价值观、方法论以及联想管理理念所起的作用。

3. 用考核强化记忆

在培训的三大类内容中,除新老员工进行交流之外,文化课和拓展训练项目都要进行考核打分。文化课以知识竞赛的方式考核,题目均来自三门文化课(联想的历史与现状、文化和管理)上传授的内容。在培训行将结束时,各小组还要综合本小组的讨论和复盘会的情况,向全体人员做总结汇报,

由评委打分,将结果纳入团队竞赛总成绩。高强度的竞赛非但没引起学员的反感,反而将他们的积极性充分调动了起来。“很多人一开始并没把培训放在心上,当完全融入后,他们会为了团队的荣誉感而通宵达旦地熬夜商讨策略。”高强这样描述。

“入模子”定制化

2011年,在对“入模子”进行改良的一年后,管理学院又针对成员公司,推出了定制化的“入模子”项目。

1. 量身定做

由于成员公司“入模子”的学员规格较高,主要为中层以上的领导者,为了抓住他们的需求,管理学院的人通常会提前一个月做深入调研,对所有中层以上的管理者做全面访谈,了解他们及其员工当前的心态、该公司发展的特点,以及企业原本的文化情况。最后,有关人员还会与CEO做深入的一对一访谈和沟通,了解公司目前关心的是什么,然后挑选一个现任CEO最关心的问题,组织员工一起讨论,让公司上下了解管理的瓶颈在哪里,或者公司需要解决的重要困惑和挑战在哪里,公司该如何行动。

2. 文化+战略

成员企业“入模子”的内容一半沿袭了控股公司“入模子”的内容和形式,保留了三门关于文化的理论课,压缩了拓展训练项目;另一半内容则是结合企业的新战略,让成员企业的CEO或董事长与员工进行战略沟通,以便让公司上下明晰未来发展方向。

3. 注意尺度和时机

为了防止“入模子”在文化导入上过于强势而起到相反的效果,管理学院非常注意把控尺度。此外,管理学院对成员公司进行“入模子”的时机也极为重视。为了取得更好的效果,他们不会选在成员公司被并购后就立刻展开,而是等到双方有一定的了解后,再让企业“入模子”。

“入模子”不是洗脑,“模子”也在被改造

经过四年的发展,控股公司层面的“入模子”项目已取得良好的成果。不少学员在事后的培训反馈中表示,自己对联想的企业

文化有了真切的认识,在培训中学到的管理三要素、价值观与方法论也让自己在日常工作中受益不少。

然而,并非每个人都愿意接受这种方式,尤其是追求个性的年轻员工,往往容易把这种培训看成“洗脑”。这同样也是联想管理学院面临的挑战。在高强看来,“入模子”包含两个核心——选择和塑造。“模子”是一个双向选择,联想把“模子”摆在这里,告诉员工联想的做法和经验,员工可以选择接受,也可以选择离开,但这种塑造也是双向的。“我们的‘模子’是可以改的,新进来的员工也在塑造联想。”不过,改“模子”的前提是先“入模子”。

经过30多年的风雨,当年和联想同期创立的很多企业如今已经不存在了,对企业

文化的重视或许正是联想能不断发展壮大的秘诀之一。更为重要的是,它与时俱进,配合企业战略调整培训内容,以及“模子”本身,让企业文化在不同时期服务于企业的既定战略,让“文化”持续发挥着它的功用。忽视企业文化建设并不能立即看到由此造成的恶果,但重视企业文化一定是企业基业长青的秘诀。

资料来源:中国人力资源网(<http://www.hr.com.cn/p/14-23414362>)。

讨论题

1. 联想在“入模子”文化整合方法中有哪些值得借鉴的地方?
2. 你认为“入模子”是洗脑吗?为什么?
3. 你觉得在解决文化冲突的过程中最重要的原则是什么?为什么?

参考文献

- [1] 李俊利. 大德公司并购后的文化整合研究[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2007.
- [2] 崔章国, 赵冬云, 谢嘉. 试析经济全球化进程下文化冲突的原因及特点[J]. 宁夏社会科学, 2005(02).
- [3] 周有斌, 齐卫国. 论中西企业文化的冲突与融合[J]. 企业家天地, 2008(7).
- [4] 廖冰, 纪晓丽. 并购企业的文化冲突与整合管理[J]. 商业研究, 2004(19): 92-95.
- [5] 许全胜. 国有企业转制过程中企业文化冲突的应对策略[J]. 沈阳农业大学学报: 社会科学版, 2007(4): 170-173.
- [6] 黄显忠. 浅谈企业改制和转型期企业文化冲突与整合[J]. 中国核工业, 2005(6): 45-47.
- [7] 顾娟. 钢星园林公司文化整合研究[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2007.
- [8] 石伟. 组织文化[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2004.
- [9] 黎正忠. 并购企业文化整合的影响因素及策略研究[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2006.
- [10] 陈殿春. 论中国企业文化的冲突与再造[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2006.
- [11] 李亮辉. 企业文化冲突背景下的客户关系管理[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2008.
- [12] 张小平. 再联想——联想国际化十年[M]. 北京: 机械工业出版社, 2012.
- [13] 齐善鸿, 张党珠. “空降兵”致胜攻略[J]. 中外管理, 2013(1): 92-94.
- [14] 陈刚. 全球化与文化认同[J]. 江海学刊, 2002(5): 49-54.
- [15] 崔新建. 文化认同及其根源[J]. 北京师范大学学报: 社会科学版, 2004(4): 102-107.
- [16] 陈晓萍. 跨文化管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2009: 再版前言.
- [17] 郝继涛. 集体的凝聚力——融入式企业文化整合. 和君, <http://www.hejun.com/thought/point/201501/3760.html>.
- [18] 齐善鸿, 张党珠. 中国企业跨国并购文化整合模式研究[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2014.

第9章 企业文化变革与创新

学习目标

- ☑ 了解企业文化变革的动因
- ☑ 掌握企业文化变革的阻力
- ☑ 掌握企业文化变革的理论
- ☑ 了解企业文化变革的一般流程
- ☑ 了解企业文化创新理论



引例

“苏宁文化重塑”之路

苏宁集团副董事长孙为民不久前在长江商学院举办的“从模式转型到文化重塑——深度剖析苏宁互联网蝶变案例”课堂上表示，互联网文化的精髓归根结底是连接，连接企业与企业，连接人与人，连接资源等，进而产生共享与协同效应，由此带来的社会的变革可以算作真正的互联网化，西服领带只是企业文化的表象之一，与互联网文化并不存在非黑即白的矛盾。

传统企业转型与文化重塑由于涉及各方面利益，企业转型过程中的各种矛盾错综复杂，导致转型周期长，变数多。对大企业尤其是对成功的企业而言，转型是一把双刃剑：一方面可以引领企业的持续发展，另一方面也有可能船大难掉头，如果转型不理想，转型方向、节奏，以及过程中处理各种矛盾的策略失当都有可能加剧企业困境，甚至导致衰亡。

企业转型意味着难以预测的机遇和挑战，小企业转型可能三几个月就能完成，大企业却需要多年时间的考验。苏宁从专业零售商，到综合连锁零售商，再到互联网零售商转型花了近6年时间，结果是苏宁的商业模式发生革命性变化，当下苏宁不再是简单的线上线下零售商，已形成金融、物流到零售体系在内的三大产业集群，同时还在构建产业生态。

换句话说，苏宁把生产、流通、消费、金融融为一体，同时也是把产业资本和商业资本、金融资本融为一体，这种转型可被视为深层次变革。此外，苏宁现在所形成的商业模式，包括全品类、全渠道、全客群的服务，不光是战略、商业模式，更重要的是组织结构的变革、组织中人的观念和行动的变革，它涉及从心到行，从有形业务到无形文

化的变革,这是系统的变革。

而对于大企业而言,多年来形成的企业文化惯性非常大,转型的变革成本和风险在某种意义上很高,转型往往触及几万人甚至十几万人的思维惯性、工作方式以及既得利益,难以一蹴而就,这种转型的风险在经济学中被称为“双高”,直接考验管理团队能否善于洞见未来发展的趋势,如此看来,苏宁算是幸运儿。

苏宁从“买进卖出”零售商角色转型为追逐产业生态,除了商业模式的转型,也是企业文化深层次的变革,坚持把互联网从工具到思维,从工具到习惯,进而形成一种行为方式,这也折射出苏宁的种种“求变”与“求不变”。张近东早期创业时曾提出“服务是苏宁的唯一产品”,可见苏宁努力寻求多领域商业变革,不变的是客户服务理念。

苏宁的6年转型案例,也给那些转型追逐热门标签的传统企业提供了参考,保持以不变应万变的心,商业环境主客观因素日日新,苟日新,又日新,不变的是积极拥抱变革的进取心态以及高效的执行力,纠结穿西服打领带,还是短裤球鞋,则成为画蛇添足之举。

资料来源:“苏宁文化重塑”入选长江商学院案例背后的新旧文明冲突(http://finance.ifeng.com/a/20170615/15455587_0.shtml)。

9.1 企业文化变革的动因与阻力

当企业原有的文化体系因难以适应企业内部发展及外部经营环境的变化而使企业经营陷入困境时,变革原有企业文化,创建一种适应形势发展要求的新文化,就成为一种必然。企业文化的变革有着一系列的推动因素,但文化在相当长的一段时间内看起来是牢固和不易改变的。即便当环境中的一些变化给企业的发展带来一些麻烦时,人们也不太会从根本上去反思文化,或者因为文化已经深入人心,动摇企业文化的根基意味着挑战企业传统和权威,会遭受到很多成员的反对。

9.1.1 企业文化变革的动因

影响企业文化变革的动因极其复杂。企业外部的政治、经济、技术、人口、行业文化等都是影响企业文化发展变化的外部环境因素。而影响企业文化变革的企业内部因素则有企业自身的经营危机、成长的推动、战略的改变或领导人的更替。企业文化的变革是企业外部因素和内在因素共同作用的结果。

1. 企业文化变革的外在原因

(1) 政策和法律的改变。国家的一些关于经济发展政策的转变以及一些法律方面的调整,都可能给企业带来有力的甚至是强制性的文化变革。如国家大部制改革、珠三角规划纲要的出台,以及国家扶持中小企业的相关政策法规,这些政策法律在坚持市场化导向的基础上,加强规范化的力度,促使企业文化必须遵循这些法律和政策的变化进行变革。

(2) 经济环境的变化。迅速增强的经济实力可能给企业带来不断扩充的市场,而整个国民经济的萧条则可能降低消费者对企业产品的购买能力,国家税率、利率和汇率等方面的改变也可能通过市场对企业文化变革施加影响。经济全球化和一体化的趋势正在加强,企业的生存环境越来越不稳定。如美国次贷危机之后,全球经济更是呈现疲软态势,欧债危机的发生、全球经济前景的不明朗以及我国经济的新常态,都对我国企业提出了新要

求，因此做出适应当下经济环境的企业文化变革也是十分重要的。

(3) 技术的变化。社会技术的进步深刻地影响企业生产设备和技术的改进以及企业的发展，使企业的生产率得到明显提高，从而影响人们的工作态度和生活方式。如随着生产自动化和办公自动化技术的发展，特别是当前以移动互联网为代表的高新技术的迅猛发展，使企业的经营理念和管理思想都发生了深刻的变化。由于信息技术的迅速发展和普及运用，企业管理的信息化程度迅速提高，给传统的企业组织模式和企业的 interpersonal 关系带来了深刻的变革。

(4) 人口的变化。未来的劳动力市场正在呈现多元化的趋势。企业员工在年龄、性别、教育程度、民族、技能水平、出生地等方面的差异越来越大，给企业的管理带来了新的挑战。例如，以传统的“熔炉”（假设不同的人会在某种程度上自动地同化）方法来处理企业的文化差异已经不合时宜，企业不得不改变它们的管理哲学，从同样对待每个人转向承认差别和适应差别。如针对合资企业和跨国公司管理中的文化差异，跨文化管理的热潮正在兴起。近年来，对90后员工管理的问题同样得到了企业的关注，新生代员工差异化的特性和对工作的多元化需求使得传统的企业文化必须做出相应的变革。

(5) 行业文化的变化。行业文化是在一个行业内形成的行业精神、行业规矩、行业术语、行业典范和行业内各企业与员工共同遵守的行业道德规范，是行业内各企业在经营管理、生存发展过程中形成的思想成果。行业文化既有国家、民族文化内涵所赋予的共性，又有其地域、行业的个性。由于各个行业在生产特征、管理模式和服务要求上存在很大的差异，所以文化形态也必然存在很大的差异。因此，行业发展的整体态势，尤其是行业中竞争对手的力量对比的变化，都会要求企业文化做出变革，即使是百年老店的企业文化，也要随着行业环境的改变而不断变化。此外，竞争对手、供应商、代理商某些方面的变化也可能引发企业文化的变革。

| 实践链接 9-1 | 《百度论语》与“简单”文化

互联网时代，还在追求行文冗长的、辞藻华丽的文化纲领吗？还在手捧沉甸甸的《基本法》式的管理大纲吗？鉴于如此快速更新迭代的节奏，大而全的企业文化体系是不是该更新换代了？

文化，与文学无关，而是留在众人心中挥之不去的回响。相比那些可望而不可即的口号和释义，最根本的也许才是最需要的。“越简单越有效”，从最根本入手，才符合当下移动互联网的时代需求。我们来看看百度的《百度论语》，在移动互联网时代，是怎么做到企业文化简单化的。

1. 产品简单

从创立之初，百度便将“让人们最平等、

便捷地获取信息，找到所求”作为自己的使命。自成立以来，公司秉承“以用户为导向”的理念，不断坚持技术创新，致力于为用户提供“简单、可依赖”的互联网搜索产品及服务。百度和百度人拥有着一个与生俱来的性格：“让产品简单、再简单”（《百度论语》第二十九条）。

2. 理念简单

百度只专注搜索引擎，从未涉足炙手可热的网游，因为李彦宏有一个简单的理念：“人一定要做自己喜欢且擅长的事情”（《百度论语》第一条）。

3. 决策简单

决策的方式有很多种，也是很多企业和

管理者头疼的问题：听上级的会不会被认为是马屁精？总自己拍板会不会给人独断专行的印象？全凭下属的建议会不会显得自己无能？而在百度，有一个简单可执行的标准：“听多数人的意见，和少数人商量，自己做决定”（《百度论语》第十八条）。

4. 流程简单

李彦宏非常注重系统性思维，一件事情如果发生过两次以上，就要考虑用系统的方法来解决它。新、老百度人延续了这种思维，他们已经无数次从系统化流程中体会到了一时复杂、一直简单的好处。因此，在百度有约定俗成的一条规则：“用流程解决共性问题”（《百

度论语》第二十条）。

……

百度，简单无处不在。而这个“简单”真的不简单。

资料来源：曹卓君. 互联网时代的企业文化建设转型.
http://www.360doc.com/content/14/0825/17/15477063_404545869.shtml.

文化点睛：奥卡姆剃刀定律的宗旨是“如无必要，勿增实体”，即“简单有效原理”。难怪大科学家爱因斯坦会呼吁：“凡事都应简化到不能再简化。”埃德加·沙因说：领导者要做的唯一重要的事情就是创造和管理文化。李彦宏做了一件“唯一重要”的事情：打造百度独有的简单文化。

2. 企业文化变革的内在原因

(1) 企业经营危机。企业经营危机往往使企业文化成为危机根源的候选对象，因为企业陷入的重大危机，除因个别的不可抗力或偶然的重大决策失误造成的以外，多半都有深刻的根源，这种根源往往会与企业的旧文化相联系，并使管理者认识到，危机是文化冲突的结果。此外，企业经营危机的结果使企业的所有人都受到心灵的震撼，危机的直接、可怕甚至灾难性的结果使企业的全体成员认识到企业文化与企业和个人前途命运的密切相关性，为新文化的形成提供了心理基础。

(2) 企业成长推动。企业的发展如同一个人的发展，在不同的生命阶段需要不同的文化牵引、规范和支撑，一些企业文化的发展往往跟不上企业财务和组织的成长，这就需要企业及时地变革文化，否则，昨日的成功经验和制胜法宝将成为今天成长的陷阱。20世纪90年代前半期，巨人、三株、亚细亚等企业的财务和组织迅速扩张而企业文化滞后不前，没有能够及时进行企业文化变革，使企业发展走向滑坡或衰败的方向。而华为、TCL等企业在90年代中后期，及时地提出“二次创业”的口号，发动企业文化变革，引导员工更新经营管理理念，进行经营管理的创新，使企业进入可持续发展的良性循环阶段。曾经在移动手机行业占据大量市场份额的诺基亚、摩托罗拉和索爱，却没能在智能机时代到来时抓住变化的契机，丧失了大量的使用者，而三星在企业壮大的同时，仍然注意企业文化的变革，加强企业学习文化的塑造，使企业文化在企业发展的过程中进一步加强。

(3) 企业战略的转变。企业文化是为企业战略服务的，企业战略的转变必然要求企业文化随之变革，否则，滞后的企业文化必然制约企业战略的实施。曾经在IBM和微软公司任高级主管的吴士宏深有感触地说：“企业不会因个人感情好恶去改变文化，只有在企业的战略改变而原有企业文化不能配合的时候，才会发生改变。”

(4) 企业领导人观念转变或更替。企业领导是企业文化的缔造者和管理者，企业文化是企业领导的人格和思想的外在表现，不同类型的领导可能会需要和创造不同的企业文化。企业领导观念转变，或者任命新的高层管理人员可能预示着一场重大的文化变革将要发生。如果公司新上任的领导能够提出另一套核心价值观，可能比危机状态下的反应更为有效。

| 实践链接 9-2 | 齐桓公好服紫

因齐桓公喜欢穿紫色的衣服，所以整个都城的人都穿紫色的衣服。那时候，5匹生绢也换不到一匹紫色的布。齐桓公对此十分忧虑，对管仲说：“我喜欢穿紫色的衣服，紫色的布料很贵，整个都城的百姓喜欢穿紫色衣服的风气不消失，我该怎么办呢？”管仲说：“您想制止这种情况，为什么不试一下不穿紫色的衣服呢？您可以对身边的侍从说：‘我非常厌恶紫色衣服的气味。在这时，侍从中有穿紫衣来进见的人，你就说：‘稍微退后点，我厌恶紫色

衣服的气味。’”齐桓公说：“好。”从这天开始，没有侍卫近臣再穿紫色衣服了；到第二天，城中也没人再穿紫色衣服了；第三天，国境之内也没人再穿紫色衣服了。

资料来源：韩非子，《韩非子·外储说左上》。

文化点睛：所谓“上有所好，下必甚焉”，“楚王好细腰，宫中多饿死；吴王好剑客，百姓多创痍。”领导的喜好，可以直接影响下属的行为偏好。对于企业文化的变革，领导者要做好垂范。

企业文化对于企业的发展起着重要的作用，但在上述多种因素的影响下，企业文化并不是一成不变的。企业只有适时合理地变革企业文化，创新经营方式和管理模式，才能使企业文化不断符合企业发展战略变化的要求，使企业永葆青春。目前，境外的一些老牌企业如通用电气、IBM，它们经历了百年的社会变迁，今天仍然健康发展。还有一些新兴企业如微软、宏碁，它们的历史虽然不长，但已经能够领导当今商业潮流。翻看它们的历史，不仅是技术的创新史，更是文化和管理的变革史。

9.1.2 企业文化变革的阻力

“江山易改，本性难移”，企业文化也是企业的内在本性，这种本性深植于企业各个成员的骨子里，要改变是痛苦与艰难的。阻挠文化变革的障碍主要表现为个体和组织两个层面。

1. 个体层面的阻力

(1) 个人变革观念。联想集团前总裁柳传志在谈到中国民营企业的问题时曾这样说道：“鲁迅曾说，在中国搬个桌子都要流血。是桌子沉吗？不，是观念问题。孔乙己既考不出名堂又四体不勤，端着读书人的架子端到惨死。是他身体弱吗？不，还是观念问题。”我们应该承认：人们最大的问题就是旧有观念对创新思维的抑制。文化变革的首要障碍也是观念问题。很多人否认变革，排斥变革，一般都是基于以下几个方面的原因：

第一，认为变革不必要。有些人会说，企业运转得好好的，为什么还需要变革？或者就算企业亏损，也将原因归于外界环境的变化，从不会居安思危，也从不从深处分析企业亏损的主观原因。事实上，很多成功的企业在开始变革时就处于一种健康的状况，只是发起变革的领导人觉察到某些迹象，从而主动采取措施来防止将来的困难。

世界著名管理顾问公司——德勤国际集团的首席执行官曾说：“面对未来，我们唯一能确定的是未来是不确定的。”这句话说明企业面对的一切都将发生变化。面对变化，企业唯一的应变对策就是变革。尤其是在以网络科技和知识管理为特征的新经济下，变革已成为

企业管理中最重要的方面。事实证明，那些根据环境的变化时刻变革的企业才是商场上永远不败的企业，变革是企业永恒的主题。

第二，认为变革会自行发生。假如文化变革会带来好处且它是必要的话，那么文化问题会自行解决，这种想法是错误的。文化的变革和树立是自上而下的，从来没有自下而上的成功范例，这是因为企业文化自身具有极大的反弹阻力，变革需要巨大的权力推动，没有强大的推动力，变革不会发生。变革不是毛毛雨，不会凭空从天而降。

第三，害怕变革。“变化”这个词本身和与它有关的定义就能使人感到害怕，因为变化“意味着一种本质上的差异，有时这种差异会失去原有的特性或达到一种事物替代另一种事物的程度”。无可否认，变革最终会引发一部分人权力和利益的调整。当权者一般会担心自己的利益受损、权力丧失、在新文化中的不适应，以及对变化引起的恼怒和对必须面对的老一套在今天不再适用的状态的恼怒，这使得他们对变革一开始就持否定态度，再加上员工由于对变革后是否对自己有利看不清楚，也不会给予变革强烈的支持，所以变革很难被推动。

| 实践链接 9-3 | 西尔斯公司的衰亡启示录

西尔斯公司是美国也是世界上最大的私人零售企业。它拥有 30 多万名职工，仅印刷在商品目录上的连锁商店就有 1 600 多家，另外还有 800 多家供应契约商，其子公司遍布欧美各大城市。西尔斯公司由理查德·西尔斯于 1886 年创建，如今已有 100 多年的历史。它经历了美国社会生活的几次大变革，跟上了潮流，在稳定中增长和发展，成为美国经营最成功和最赚钱的企业之一。它虽然在采用尖端技术领域并无令人瞩目的贡献，但它对美国消费者的购物及生活方式都产生了很大的影响，在西方商业界享有“零售业科学院”之誉。西尔斯这个“百货王”历经百年而不衰，其主要的成功经验是：绝不墨守成规，而是随着形势变化而变革。直至 20 世纪 90 年代后期，在商业后起之星——超级市场的紧逼下，陷入困境。

自成立以来，西尔斯在将近一个世纪以来几乎是美国消费者唯一的选择，当时有近 3/4 的美国人会到西尔斯购物，而西尔斯的销售额也曾达到过美国 GDP 的 1%。但是到了 2005

年，西尔斯的销售出现了问题。这主要是因为互联网的冲击、消费习惯的改变导致整个百货行业面临成本的攀升。同时在 2005 年，西尔斯公司与美国凯马特合并；为了削减成本，公司任命没有任何零售行业经验的对冲基金经理爱德华·兰伯特为公司 CEO，其策略是大幅削减基层员工的收入。这个糟糕的策略对公司之前的企业文化造成了极大的破坏，导致员工满意度下降，服务质量下滑，甚至罢工，到 2012 年，西尔斯在美国已经关闭了 171 家大型店面。从 2005 年开始，这家公司的业绩开始快速下滑，其股价也从将近 200 美元下跌到了今天的 13 美元，市值也缩水了 90%。

资料来源：港股那点事微信公众号，“百年老店西尔斯的衰亡启示录以及潜在投资机会”。

文化点睛：在移动互联网时代，有企业家开玩笑说：“转型是找死，不转型是等死。”新企业可以用创新实现“弯道超车”老企业，如猎豹移动；老企业也可以自我否定与突破，实现自己的升级转型，如腾讯微信。

(2) 个人习惯。在生活和工作中，人类对固定的工作内容与组织结构会形成习惯或模式化的反应，这对帮助应付工作和生活的复杂性有一定的作用。对于长期处在某一组织架构中的成员来说，他们对组织架构、上下级关系和职位会自然而然地产生依赖性，形成一

种行为习惯乃至深层的意识假设。犹如在幼年时期习惯于在父母的照顾下长大的人们，他们以后的行为总会受到其父母的标准、态度和观点的影响。当变革来临的时候，他们会依照习惯的心理和行为应激性地去抵制外部的刺激，从而成为变革的阻力。

(3) 选择性的信息加工。信息加工是对收集到的信息进行去伪存真、去粗取精的加工过程，是在原始信息基础上提取有价值的、方便利用的二次信息。知觉的选择性会使员工按照最适合自己的心理感受的方式去接收信息，从维护自己利益的角度去感知世界，由此导致对变革的必要性、变革带来利益格局的改变等问题进行片面理解甚至歪曲。

(4) 对已有权力的威胁。对原本在企业中拥有较大权力和较高地位的那些个人与群体来说，企业文化的变革可能会弱化他们的权力，对利益重新分配。因此，这种变革会被其视为一种威胁，他们会为了保护自身利益而抵制变革。在一些企业中，一些管理者把自己定义为“打工者”，这样使得他们缺乏大局意识，当遇到变革时就会对可能失去的权力感到威胁，因此产生抵触的情绪或行为，阻碍企业文化的变革。

2. 组织层面的阻力

(1) 企业价值观。价值观，是人们关于客观对象的总观点、总看法，即对客观对象意义的认识。它具有持久性和稳定性。如果一种企业价值观已深入人心，成为员工思想和行动的准则，那么员工对工作、对自己的信念均根植于此。在这种情况下，一旦这种价值观遭到挑战，员工往往会产生反抗、沮丧和失落的心理。

比如，不求有功，但求无过，是我们很多人的行为准则，如果一家企业的价值观转变为但求有功，不求无过，且把那些时时尝试着创新但屡败屡战的人树为英雄，而不是以那些虽没有功绩但从不错的人作为楷模，这种价值观的变革必然会受到争议、抵触、反抗甚至排斥，即使人们表面上服从和认同了这种价值观，其内心也未必真正了解和接受。所以，这种认可是不稳定的，一旦爆发，一个偶然事件就会被误认为必然结果，新的价值观会再度成为争议的话题，最终因无法继续贯彻实施而恢复原状。

(2) 组织惯性。企业文化具有一种惯性，这种惯性是由企业内所有成员的习惯积累而成的。而习惯则是广大职工在多年的工作中，经过观察、尝试以及经过自我判断所形成的，是在一定情境下无意识的惯性行为。习惯一旦养成，就会在一定的刺激下引发相应的行为，而无须任何深思熟虑。这种内在反应机制决定了它的根深蒂固性，任何尝试改变习惯的人，都难如登天。如戒烟或戒酒，许多人坚守不住这严酷的挑战，恢复了原状，甚至比以前抽得更凶或喝得更凶。可见，改变文化的旧习绝非易事。

传统的企业文化让人感到安稳、省心、平和、寡欲、按部就班，尽管它已明显落伍了，即使人们已厌烦它了，也并不想彻底改变它，这是习惯陷阱的魔障。大多数企业变革企业文化的努力最后都失败了，失败的原因就在于不能战胜惯性。比如，变革企业文化的典型做法是制定出“应该有的行为”，并且审慎地出台控制办法，但这种控制通常只有三分钟热度。最糟糕的情况是企业领导让下属觉得他对这种变革很热衷，通常需要召开更多的会议。一段时间后，人们会发现他们花费了太多时间在无聊的会议上，这种变革的努力也就无果而终了，老的习惯再度抬头，企业一切运作又依然如故。

(3) 领导的态度和行动。“以身作则”“上梁不正下梁歪”，这些成语都昭示着“上”与“下”之间紧密的联系与影响。在文化变革中，企业的领导者一方面要以坚定的意志来领导文化变革，充当企业新理念和新行为的倡导者；另一方面又要以身作则、言行一致，扮演新的价值观念、新的管理方式最忠实的执行者。

日本许多优秀企业的高级主管都比较重视以身作则。他们认为,高级主管的一言一行都是下属的表率,是推动企业价值向前迈进的重要因素。所以,领导者要求员工做什么之前,自己一定要先做到。员工看到领导者怎么做,他们就会模仿。“像我说的那样去做,而不要像我做的那样去做”是没用的,领导者的行为会比说的话更有说服力。所有的经理都会讲顾客至上,但当他们将全部的时间花在会议和投资者身上而非顾客那边时,他们的话就不可信了。有不少企业,不光是民营企业,说的话与做的事不一致甚至相对立。比如,每一家企业都在喊“以人为本”,介绍企业文化时,个个都是“尊贤纳士”,传授成功经验时,家家都是“人才战略”,可是,真正做到“以人为本”的又有几个?口号式的变革已使人们对变革丧失了热情,变得麻木不仁。

(4) 时间和耐力。做任何事情都需要一个过程,在这个过程中,需要消耗实施者的时间、耐心和不懈的努力。同样,企业文化的变革也需要时间、耐心和不懈的努力。它不会一夜就获得成功,也不同于追逐短期收效和季度利润这种自然的企业本能。大量的研究说明:一家企业要真正实现从旧文化向新文化的转变需要5~10年的时间。长期的坚持和不懈的努力需要毅力,很多企业之所以不能成功进行变革就是因为坚持不下去,犯急躁的毛病,像古人拔苗助长一样,种下小秧苗没几天就急着把它连根拔起,查看秧苗的增长情况,结果欲速则不达,连秧苗也夭折了,更不要谈收获了。

(5) 理论的指导。企业文化变革如同大海行舟,对于没有多少经验的企业文化变革倡导与执行者,急需一盏航灯指引方向。指引企业文化变革的航灯,就是理论指导。企业文化变革在必要的理论指导下,才不会走弯路及错路。

9.2 企业文化变革的内容与原则

企业文化变革需要根据企业文化的内涵结构来决定其内容,同时,企业文化的变革也需要遵循一定的原则来规划和实施。

9.2.1 企业文化变革的主体

企业文化变革的主体是企业中的成员。企业文化体现在员工的价值观、行为方式和态度表现上,而企业文化的变革就是员工价值观的变革和行为方式的转变。因此,企业中的成员受企业文化的影响,但也是企业文化变革的主体。通过沟通交流让现有员工理解和明白企业文化变革的目的与意义,能帮助文化变革得到企业成员的接受和支持。同样,引入新员工,提拔对外界新环境有较强适应能力的内部员工,通过混合的方式,也可以促使企业文化开展进一步转化性的变革。

9.2.2 企业文化变革的内容

企业文化变革应该是企业所有变革中最深层次的变革,因为它涉及对企业成员从认知到行为两个层次上的改变。具体来讲,主要包括以下这些方面。

1. 企业价值观的变革

这种变革既涉及对企业整体的深层把握,也涉及对企业环境变化的重新认识。在企业

价值观中，管理哲学与管理思想往往随着企业的成长和对外部环境的不断适应而变化。以海尔为例，在海尔全面推行其国际化战略后，其价值观中，创新或者说持续不断的创新成为最主要的经营哲学。在海尔的宣传中，也可以看到以“海尔永创新高”（HAIER AND HIGHER）代替了海尔发展早期的“真诚到永远”。

2. 企业制度和风俗变革

企业制度和风俗变革包括员工与管理者行为规范的调整、企业一些特殊制度及风俗的设立与取消。比如有些企业在建立学习型组织的过程中，制定了从员工到管理层的学习制度。当然，这些变化都是为了体现核心价值观的变化，是核心价值观的行为载体。

3. 行为方式的变化

行为方式是员工对企业价值观的认同和接受，表现在日常的工作风格与态度上。相对地，行为方式的变化是为了帮助员工养成习惯，进而将这种习惯发展成为维持企业稳定和延续的行为规范。行为方式的变化有助于实现企业文化的核心价值观的落地。华为文化以吃苦耐劳和艰苦奋斗的精神为核心，在早期的表现就是由中高层管理者带动全体员工坚持“床垫文化”等的行为，这些行为使得华为区别于其他企业，在十几年间迅速地发展起来，跻身世界 500 强。

4. 企业标识等物质层的变化

企业标识等物质层的变化多数是为了建立企业文化的统一形象，并树立个性鲜明的企业形象和品牌形象而进行的。比如早在 1998 年，当时的北京日化二厂就对企业的“金鱼”系列产品的包装盒标识进行了重新设计，使原来混乱的品牌标识得到了统一。2003 年春，联想公司对沿用多年的标识“LEGEND”进行了调整，改为“LENOVO”，以强调创新的内涵。所以，物质层的变化也是为了配合核心价值观的调整。2010 年，李宁推出新的品牌标志和口号，此变化也是为在国际市场的营销中树立独特和强烈的信号，以区别于其他品牌相似的表述和形象。百事可乐从成立以来的 11 次标识更换都对应着企业想要传达的文化，因此在金融危机后百事可乐销售盈利衰退的情况下，新的“微笑”标识也似乎传递出百事可乐想要表达对前景的乐观态度。

总的来讲，企业文化变革的核心是精神层面的改变，包括核心价值观、经营哲学和经营思想的变革，而制度层、物质层和行为方式的变化用以配合精神层的改变，是精神层变革的外在表现，这是在实施企业文化变革中需要特别注意的地方。

| 实践链接 9-4 | 北魏孝文帝汉化改革

易服装。公元 495 年，北魏孝文帝下诏禁止士民穿胡服，规定鲜卑人与北方其他少数民族人一律改穿汉族服装。他还自己带头穿戴汉人服饰，并在会见群臣时，“班赐冠服”。

讲汉语。孝文帝正式宣布以汉语为“正音”，称鲜卑语为“北语”。要求朝臣“断诸北语，一从正音”，明确宣布“不得以北俗之语，

言于朝廷，若有违者，免所居官”。“若有故为，当降爵黜官，各宜深戒。”他认为：“如此渐习，风化可新。”（《魏书·高祖纪》《魏书·咸阳王禧传》）

改汉姓。太和二十年 496 年正月，孝文帝拓跋宏下诏改鲜卑复姓为单音汉姓：“北人谓土为拓，后为跋。魏之先出于黄帝，以土德

王，故为拓跋氏。夫土者，黄中之色，万物之元也，宜改姓元氏。诸功臣旧族自代来者，姓或重复，皆改之。”（《资治通鉴》卷一四零《齐纪六》）从此之后，鲜卑族姓氏就与汉族完全相同了。

定族等。孝文帝拓跋宏对魏晋以来的门阀制度情有独钟，在改汉姓的基础上，他参照汉族门阀制度的做法，确定鲜卑族的门第高低，并据此来选拔人才，任命官吏。“诏黄门郎、司徒左长史宋并定诸州士族，多所升降。”（同上）

通婚姻。孝文帝为了使鲜卑与汉族两族进一步融合，还大力倡导鲜卑人与汉人互通婚姻。他身体力行，带头示范：“魏主雅重门族，以范阳卢敏、清河崔宗伯、荥阳郑羲、太原王琮四姓，衣冠所推，咸纳其女以充后宫。”（同上）此外，他还亲自为六个弟弟聘室，六个王妃中，除次弟之妻出于鲜卑贵族外，其余都是

中原的著名汉族大士族。通过这种联姻把两族统治者的利益与命运紧密联系在一起，以巩固统治。

改籍贯。拓跋宏还颁布诏令，规定凡迁徙到洛阳的鲜卑人，死后要埋葬在河南，不得归葬平城，从而有效切割鲜卑人与平城根据地之间的联系，也保证了其后代的籍贯从此改为洛阳而不再为平城。

资料来源：黄朴民，北魏孝文帝“全盘汉化”的不归之路[J]. 中华读书报，2013.

文化点睛：习俗、生活价值观对人的影响太大了，成员都有厚重的固守性，而要改变一种文化习惯来适应一种新的文化习惯，需要一套系统的文化变革方法、杰出的文化领导力以及恰当的时机。北魏孝文帝雄才大略，他的汉化改革符合这些特征，改变了从官员到百姓的文化旧俗。

9.2.3 企业文化变革的原则

在规划和实施企业文化变革时，管理者必须遵循以下原则：

1. 审慎原则

企业文化不同于一般的管理制度，不可以采取摸着石头过河或实验的方式来进行调整。它反映了企业的基本哲学态度，起到基本行动指南的作用，而且企业文化对企业成员行为的导向作用也不容忽视。企业文化总要在相对较长的时期内保持稳定，因此企业文化的变革必须要审慎地进行。对哪些东西要变，如何变化，都要进行充分的思考，并要具有一定的前瞻性，这样才不会出现改来改去、让人无所适从的现象。反复频繁地对企业文化进行改变，只能反映出企业仍没有形成统一的思想体系，及管理者的能力欠缺和思路不清。这将会使企业文化的作用大打折扣，企业的经营也会受到影响。因此，企业文化的变革要审慎进行。

2. 持久原则

企业文化的变革不会轻易迅速地产生，在大企业所需要的时间更长。即使是具有非凡领导能力的管理者，也需要其他人的配合来实施变革。在约翰·科特研究的10家企业实施文化变革的案例中，所需时间最短的为4年，最长的为10年，且仍在继续，并没有结束。因此，企业管理者不要期望企业文化的变革可以很快完成，相反要有打持久战的思想准备，这样才不至于低估企业文化变革的难度，甚至在实施过程中因为缺乏毅力而半途而废。正是因为企业文化变革的持久性，新的企业文化才能真正改变企业成员的认知和行为。

3. 系统原则

任何组织变革都是一个系统的过程，企业文化的变革也不例外。在进行企业文化变革的时候，一定要注意其他相关制度的相应调整与配合，其中用人制度和薪酬考核制度是最直接反映企业价值导向的制度，因此必须做出调整。如果一面强调创新，一面又不愿提拔任用勇于开拓的干部，不愿改变原来强调资历的工资制度，而且决策原则仍然是强调规避风险，那么这种价值观的改变是不可能成功的。所以，企业的管理者在进行企业文化变革时，一定要对整个企业管理和经营的系统进行重新审视，并用新的价值观决定取舍，这样才能保证企业文化变革的成功。

9.3 企业文化变革的模式与流程

企业为了适应外部环境的变化和自身发展的需要，都需要在一定程度上对企业文化进行变革，因此对企业文化变革的研究是企业文化研究领域中的一个焦点。针对企业文化变革，企业文化领域的著名学者提出了一些企业文化变革的模式，并对企业文化变革的流程做了相关的探讨。

9.3.1 企业文化变革的模式

国内外有不少相关学者提出了不同的文化变革模式。

《Z理论：美国企业界怎样迎接日本的挑战》的作者威廉·大内是较早开始研究企业文化变革理论的学者。他在此书中提出：A型组织（美国企业）向Z型组织（日本企业）转变大致要经历13个步骤。在这13个步骤中，围绕着如何建立Z型组织，威廉·大内对企业文化改造的评估、发起、宣传、贯彻、检测、固化及其相关问题的解决进行了初步的探讨，为企业文化变革理论研究开了先河。

威利·霍普金斯（Willie E. Hopkins）、雪莉·霍普金斯（Shirley A. Hopkins）和保罗·马利特（Paul Mallette）对P.什里瓦斯塔瓦（P. Shrivastava）的研究进行改进，提出了企业文化的战略变革模型。这个模型强调了企业文化、企业战略和企业经营业绩之间相互影响与作用的关系。

林竹盛以组织学习为基石，构建了基于文化链的企业文化变革模型，其核心内容是通过文化创新带动组织创新，提升组织的发展能力，推动组织的进步。该模型的两个重要变量为：变革创新水平和组织化水平。变革创新水平的表现是发现、解决问题的能力，适应和突破的能力，以及组织的领导力。组织化水平是指组织结构、制度等管理手段的使用程度，衡量的是组织管理能力。基于文化链的变革模型强调了组织学习的重要性，因为学习能为组织创新的持久展开提供保证和动力。

本书基于实操层面，详细地介绍了下面两位学者的文化变革模式，供读者参考。

1. 沙因的转型性变迁模型与企业文化改变机制

沙因认为，企业文化变革涉及心理动力和社会动力。要想真正理解企业文化变革所遇到的困难，就需要对它们有充分的了解。为此，他描绘了这一过程和相应的机制，即转型性变迁的模型（见表9-1）。在此基础上，他建议领导者面对文化变革可以采取组织解冻的策略：以自身作为角色模范导引组织的新方向或新假设；以新成员担任重要的组织角色，

对于新文化接受者给予系统化的酬赏，诱导或强制成员采用新的文化；以新文化假设为基础，发展新的礼仪或人为饰物等文化建设途径。此外，他还强调文化的改变机制，应依据组织发展阶段的不同而设定（见表 9-2）。

表 9-1 转型性变迁的模型

第一阶段	
解冻：创造变迁的动机	
<ul style="list-style-type: none"> • 证伪 • 创造生存焦虑或愧疚 • 创造心理安全感，从而克服学习焦虑 	
第二阶段	
学习新概念以及旧概念的新含义	
<ul style="list-style-type: none"> • 模仿和认同行为榜样 • 搜寻解决方案，试错学习 	
第三阶段	
内化新概念和意义	
<ul style="list-style-type: none"> • 内化到自我观念和认同感之中 • 内化到现行的关系模式中 	

资料来源：埃德加 H 沙因. 企业文化生存指南 [M]. 郝继涛, 译. 北京：机械工业出版社, 2004: 93.

表 9-2 文化改变的机制

组织阶段	改变机制
创办与早期发展	1. 全面与特定进化的逐渐改变
	2. 组织治疗产生顿悟的改变
	3. 晋升文化内混血儿的改变
中年	4. 选择性地从次文化做系统拔擢
	5. 由组织发展方案与创造平行学习结构产生的计划性改变
	6. 技术的诱惑产生解冻与改变
成熟与衰败	7. 外来者渗透造成改变
	8. 丑闻与迷思破灭，造成解冻
	9. 转向的改变
	10. 强制说服的改变
	11. 解体与再生

资料来源：埃德加 H 沙因. 组织文化与领导 [M]. 陈千玉, 译. 台北：五南图书出版公司, 1996: 309.

2. 谢瑞顿和斯特恩的“文化变革模式”

此外，杰克琳·谢瑞顿、詹姆斯 L. 斯特恩合著的《企业文化：排除企业成功的潜在障碍》一书，是关于如何变革企业文化以利于创建团队的著作。该书指出解决当前团队建设中的问题的原因是：团队组织通常是建立在原有的企业文化上，而原有的企业文化往往又不能支持团队的建立。所以，“对企业文化进行变革是保证团队成功的唯一方法”。如果要为支持团队结构和团队协作而着手进行企业文化变革，必须按“团队文化变革实施要求去做”，由传统文化向团队文化转变。为此，作者发展了一套被称为“文化变革模式”的行为规则，该模式由“需求评估、行政指导、基础结构、变革实施机构、培训和评价”六个部分组成。

(1) 需求评估。对大多数企业而言,管理者无法描述组织现存的组织文化和他们渴望的组织文化。很多时候,领导和员工对现有文化的感知完全相反,也就更加不清楚企业组织文化的现状和未来变革的方向。因此,首先必须通过调研、数据收集、分析测定文化的现状,通过对比明确其与向往状态之间的差距,对文化需求予以评估。

(2) 行政指导。文化的变革需要领导者的大力倡导和行政方面的密切执行。通过指导,使企业明确在新的文化条件下走向何方以及为何要做此选择。管理者必须向员工明确说明努力的方向。当管理者对这一新方向表现一致时,就会成为文化变革的原动力。

(3) 基础结构。基础结构由保障企业运转正常的过程和制度构成,如薪酬体系、人事制度、流程管理、质量控制等。所有这一切都必须围绕新的组织文化加以改变和调整,形成一个有利的基础机构,这对于变革的成功至关重要。

(4) 变革实施机构。变革实施机构是那些运用于变革过渡时期的临时性组织结构。这些机构有具体任务,即通过处理那些需要特别关注的基础结构部分中的问题来帮助文化变革的实施。变革实施机构中的成员还担当着企业文化变革使者的重要职责。

(5) 培训。通过培训,进行新文化的宣贯,是组织文化变革中的重要步骤。

(6) 评价。变革的效果要通过测定与预期的效果进行比较衡量。评价不仅是衡量成果的手段,也是一种干预手段。

由于该模式从文化的评估入手,细化了文化变革的操作程序,有助于组织文化变革的顺利进行,因此已被大量的企业成功地运用于为支持团队工作而实施的文化变革中。

9.3.2 企业文化变革的流程

企业文化变革是企业为了适应形势的变化,而对原有的企业文化所进行的革新,是一项异常复杂的任务。对于企业来说,如果没有一个可操作的模型,变革就会复杂且难以实施。这里将针对这种情况提出文化变革的五步流程。

1. 文化变革的诊断流程

(1) 诊断现有文化。文化变革应从诊断文化现状、评估现有文化是否符合战略开始。这里不但需要对文化整体进行评估,同时也需要对文化在各部门的状况进行评估。在进行评估时,围绕认同、公正、平等、共识、发展、团体动力、内化等因素提出相应问题对文化进行客观的评价,同时分析目前的文化与期望中的文化之间的差别。

(2) 对内外部环境进行分析。围绕市场反应、产品组合、财务、技术水平、当前客户结构等相关因素运用各种方法分析和确定内部状况。通过对外部经济环境、国家宏观政策、竞争对手、行业和市场的根本性变化等因素对外部环境进行分析,找出影响企业的外部因素。

通过以上分析,可以明确企业为什么需要文化变革,需要全面的文化变革还是需要某方面变革或加强。文化变革中基础性的一步就是要明确企业的核心价值观。核心价值观是企业的灵魂,是企业文化的核心,在很长的时间里,它是不变的。一旦决定进行彻底的文化变革就必须重新确立价值观,而新价值观的认同和内化不是一朝一夕能够完成的。美国学者杰里·波勒斯和吉姆·柯林斯提出:“高瞻远瞩的公司能够奋勇前进,根本因素在于指引、激励公司上下的核心理念,即核心价值 and 超越利润的目的感。这种理念在很长的时

间里一直相当固定。”^①他们的研究成果表明，那些持久发展并保持繁荣的公司都具有适应能力和前瞻眼光，而且是建立在一些“宝贵的核心价值观”的坚实基础之上的。同时，波勒斯和柯林斯认为，不要轻易对核心价值观进行修补，除非明显地需要改变和重写。

2. 文化变革的人员流程

在文化变革的过程中，无论是依据对外部环境、内部环境以及文化现状的判断制定相应战略，还是将这些战略付诸实施，人的因素都是至关重要的。如果人员管理流程出了问题，企业在文化变革过程中将永远不可能充分发挥自己的潜力。

(1) 建立文化变革领导小组。领导者团队是成功实施文化变革的重要力量。为了推动变革，有必要成立文化变革的领导小组，用以引导和指挥文化变革。小组成员应多样化，包括拥有不同权力和不同智慧的人，这有利于变革的成功。组长要引导小组成员把“有利于整个企业的发展”作为文化变革的出发点，而不是把目光仅仅盯在局部利益甚至个人利益上。领导小组要负责确立新的价值观和文化变革的战略计划，并与全体员工沟通这个价值观和战略计划，努力使它得到员工的认同。文化变革必然引发部分人的担忧和不安全感，因此这个小组要致力于促进上下建立起相互信任的关系，设法增强员工队伍的信心，并组织员工按照确定的变革方式采取行动。

(2) 选择合适的领导小组负责人。俗话说“火车跑得快，全凭车头带”，文化变革的战略计划能否顺利实施很大程度上取决于领导人的能力和素质，鉴于此，领导小组的负责人应具备这样几个条件：来自高层，有较大的权威；了解员工，那些根本没有融入日常运营当中去的领导者根本不可能对企业的文化变革产生决定性的影响；坚持以实事求是为基础，这是实现文化变革的关键；确立明确的目标和实现目标的先后顺序，这是文化变革正常进行的关键；专注，必须能够严肃对待和时刻关注文化变革；对完成具体任务的员工，能主动给予相应奖励；提高员工的能力和素质，对下属进行指导是顺利完成文化变革的重要组成部分。

(3) 适当的人员调整。一般来说，个体的价值观与企业的价值观的关系有以下四种：一致、相近、无关系和相对。当个体的价值观与企业的价值观相对时，个体是很难融入企业文化的。持相对价值观的员工大部分时间不是在工作，而是在抱怨，而且对他们的培训成本大、周期长、见效慢，最糟糕的是他们会阻碍其他员工对组织文化的认同和内化，尤其是在企业文化变革的特殊时期，其负面影响更为严重。因此，人力资源部门在文化的变革过程中，应着重做好以下几项工作：录用人员时，应当有意识地以个体价值观与企业价值观一致程度为标准；人事部门在对员工培训时，应当着重加强员工对文化认同和内化的培训；多录用有变革精神并且至少个人价值观与企业价值观相同或相近的人员；应使那些持有相对价值观的人员离开。

(4) 将文化变革与工作绩效挂钩。价值观的认同和内化是一种心理的累积过程，这不仅需要很长的时间，而且需要给予不断的强化。人们合理的行为只有经过强化和肯定才能再现，进而形成习惯稳定下来。因此，要想让员工认同和内化价值观或者说接受文化变革，就必须让他们相信这样的价值观或者文化变革是能够给他们带来绩效的，可以是薪酬，也可以是个人发展空间。

^① 吉姆·柯林斯，杰里·波勒斯. 基业长青[M]. 真如，译. 北京：中信出版社，2006：58-72.

3. 文化变革的战略流程

(1) 战略计划的制订。所谓的战略计划就是在文化变革中希望采取的行动。价值观是企业文化的核心，为了内化价值观以及实现全体成员所认同的共同愿景，保证文化变革顺利完成，必须制订一份清晰、合理的战略计划，而该战略计划的制订必须遵循以下原则：适应内外部环境的实际情况；职能人员可以帮助收集信息，但文化变革小组的负责人和其他高层领导人员必须亲自负责战略计划的核心部分，因为只有他们才了解企业所处的状态；一定要在坦诚对话的基础上，制定出能够执行的文化变革战略；必须具有阶段性目标，因为内外部环境是不断变化的，战略也应该适时调整，如果没有完成文化变革的阶段性目标，领导者就必须考虑战略计划是否正确；短期和长期之间保持平衡，即文化变革是一个长期的过程，但是制定文化变革的长期目标时，必须考虑短期任务，考虑如何在短期或中期获得阶段性成就是实现长期目标的重要保证。

(2) 战略评估。召开战略评估会议，把文化变革的总体战略和各部门的文化变革战略拿到会议上讨论。这应该是测试和验证一项战略的最有效的方式之一，也是在计划实施之前最后一次补救机会。这同时也增加了各部门在实施计划时的协调性。因此，在战略评估会议上应该尽可能地把文化变革过程中的各种问题都考虑在内，与会人员应当畅所欲言，将所有可能出现的问题一一列举出来。这次会议应该让更多的人参加，这样会有更多不同的观点。无论怎样，战略评估会议上的讨论必须回答这样几个关键问题：这些计划是否合理，是否前后一致，各部门是否具备必要的执行能力。

此外，战略评估结束后，要给各位领导发送备忘录，主要目的是确认此次讨论所达成的共识并将其作为战略实施过程中的进程指标。

4. 文化变革的运营流程

战略流程只定义了文化变革的方向，人员流程定义的是战略实施过程中的人员因素，而运营流程则为人员开展工作提供了明确的指导方向，为文化变革确定目标，为实现目标制定具体的工作步骤。

(1) 运营计划的制订。召集各部门领导以及他们的直接下属、部门执行人员等，针对制度、员工的培训和教育、员工的行为规范等细节问题进行一次积极公开的对话，对整个企业的情况进行一番了解包括各部门的联系；根据得到的信息，各部门经理与各自的团队经讨论确定运营计划。运营计划应该包括认同、公正、平等、共识、发展、团体动力、内化等因素所要达到的目标，这些目标应该是在清醒地认识企业和部门所处的境况的基础上制定出来的，应该是在先整体后局部的顺序下制定出来的，同时还应该包括实现这些目标所采取的手段和方式等。

(2) 将运营计划转变为行动计划。制订计划后，应给每个与会人员发送一份备忘录，列出大家在会议上达成的所有细节性信息，然后定期对运营计划的实施情况进行评估。运营流程的作用就是能够明确、具体地定义出希望实现而且能够实现的文化变革目标。这些目标是建立在最符合实际的前提基础之上的，而且管理层已经对实现这些目标的方式进行了详细的讨论。

5. 文化变革的风险管理流程

企业文化变革存在风险，因为文化变革是改变原有的价值观和行为方式，这会给企业的成员带来生存焦虑和学习焦虑，使得文化变革面临失败的风险。因此，对文化变革的风

险管理不可或缺。

(1) 搜集信息。首先要全面收集企业中关于文化变革的反馈信息,了解企业成员对变革的态度和意见,是否对变革有恐惧或不安全感。通过问卷调查或者面谈的形式,获得员工对文化变革的看法,详细整理这些反馈,厘清员工的顾虑,是因为放弃旧行为方式而产生的短暂的无法胜任之感,还是害怕缺乏生产力的恐惧,抑或是因地位权力丧失而产生的防御性反应。

(2) 评估风险。在以上反馈信息的基础上,经过筛选、提炼、分类和对比,就能对文化变革的风险做出评估。风险评估需经过辨识、分析和评价这几个步骤,找到文化变革的关键风险因素所在,对风险发生的可能性进行评价,以上这些为风险管理奠定了基础。

(3) 提出风险管理策略。根据风险评估的结果,企业要及时提出应对风险的策略,以消除潜在风险,防止风险发展和演化成进一步的冲突。企业在明确风险偏好和风险承受度的基础上就可以制定出应对文化变革风险的管理策略。该策略方案应该包括解决风险的具体目标、所需的组织人员和管理流程、具体的应对措施和风险管理的工具或指标。此外,要定期总结和分析已制定的风险管理策略的有效性。

处在不同的内部与外部环境中的企业,其文化特征也会有所不同,并随之产生不同的行为规范以及思维方式和行为方式,因此文化变革不可能是千篇一律的。但是,文化变革的流程应该是相同的,其实这五步流程的作用和目的就是让企业对文化变革有总体、深刻的认识和清晰的思路,制订出符合实际的计划,并且认真地贯彻和执行。

| 实践链接 9-5 | 阿里巴巴文化的变革之路

阿里巴巴的文化不是一天形成的,从最早的创业阶段,经过16年的发展,形成现在的规模。整个阿里巴巴的文化,跟着我们的业务变化,也在做一些相应的变化。

第一个阶段是1999~2003年,阿里巴巴从湖畔花园创业开始,那时只有一项业务——电子商务B2B,从最早的18个人发展到2003年的500个人。

第二个阶段是2003~2009年,淘宝开始真正发挥作用,个人网购开始影响C2C的业务,支付宝也发展到了1万人,这是一个跳跃式的阶段。

第三个阶段是2009~2013年,打造了阿里巴巴的电子商务生态链:B2B、B2C、支付、物流,员工人数从1万人发展到了3万人。从2014年到现在,阿里巴巴一直还在发展中。大数据、云计算,包括各个行业各个商业领域都在设计。

阿里巴巴初创最早期,即1999年的时候,

那时候的企业文化很简单,即六字方针:可信、亲切、简单。

2009年阿里巴巴成立十周年,提出来了新的使命和愿景。那时阿里巴巴有一个膨胀期:第一,空降了很多高管,原本高级别的管理者十个人能留下来的只有三个左右,不适应的都被淘汰了。第二,阿里巴巴当时觉得自己很了不起,这就是为什么把使命调整成“探索开放、透明、分享、责任的新商业文明”。后来在2012年的时候又调回去了,重新改回了原来的那个使命:“让天下没有难做的生意”。阿里巴巴回到业务上,回到了真正帮助这些中小企业更好地做生意的使命上。

2014年9月,阿里巴巴整个集团的IPO显示其在全球领域已经是最优秀的公司之一。但阿里巴巴也面临文化上的挑战和危机,其中之一是文化的稀释,这是每家企业在发展过程中一直会面临的问题,人员多了,自然就会有一些新的东西进来,新的东西进来以后,老的

东西就会被打破，这是一个自然的过程。

资料来源：张山领。原来阿里的企业文化是这样做的。

简道云。http://guide.jiandaoyun.com/category/299c7c52be2edb699e7af3ca20c857b8.

文化点睛：Thyohiro Kono 和 Stewart R.Clegg

通过对许多成功的企业文化变革的案例研究，

得出企业文化变革模型有三个必要的因素：高层管理者的变动、产品市场战略的改变以及组织结构和人事管理系统的改变。阿里巴巴的文化变革体现了马云的理念的变化、市场的变化与组织的变化。

9.4 企业文化创新

创新是我们这个时代的热点话题。根据著名经济学家熊彼特的观点，创新是指“企业家实行对生产要素的新的结合”，而具有创新精神的企业家则为经济主体。我们以往对创新的讨论与研究更多地基于技术创新，比如电灯泡、电话、电视、电脑、手机与电商等；也有部分研究关注形成独特的价值组合达到创新目的的混搭创新，比如美国太阳马戏团从戏剧与百老汇音乐剧中汲取灵感，创造出了新形式的马戏。道格拉斯·霍尔特与道格拉斯·卡梅隆认为，这两种创新模式都是基于工程师与经济学的功能世界观。

还有一种基于历史学家与社会学家的文化世界观，从历史变迁与社会意识形态的角度研究创新，即文化创新。文化创新不同于技术创新，它无须明确的产品创新或功能创新，就可以引领一项非常不同的新业务取得成功。因此，陈春花与赵曙明明确地提出“组织文化创新是管理的根本”的主张，以下将讨论文化创新的相关理论与案例。

9.4.1 文化创新理论

在文化创新方式方面，部分学者研究发现，文化变革与创新采用渐进式比激进式的方式效果要好得多，原因在于要改变原本企业的价值观及制度是非常困难的，容易引起对方企业的对抗，导致无法推行文化变革；相反，如果从改变行为入手，讲明新行为的确切意义，人的态度会慢慢随之改变。态度的改变为后面制度的改革带来了契机。^①有研究者指出，一家公司曾用“吃豆子”的行为开启文化改革之路，并获得了文化改革的成功。^②要综合运用正式与非正式的方法进行文化改革，而非正式的方法主要就是约定俗成的行为层面，从而实现成功变革与创新。企业文化（组织文化）创新，需要加强用于引导组织行为脱离现状的“驱动力”，并减弱对现存平衡状态变化的“遏制力”，这种加减法同时使用效果更佳。^③

美国管理学家库尔特·勒温提出了组织变革的三阶段模型：解冻、变革、再冻结。赵曙明根据这三个阶段，提出文化创新大致需要经历如下三个阶段：对现状文化进行“解冻”，通过变革以达到新状态，对新状态进行“再冻结”——维持其文化和持久存在。

此外，美国文化创新专家道格拉斯·霍尔特与道格拉斯·卡梅隆基于“意识形态的商机产生于重大的历史变迁导致产品的传统文化意义的彻底重塑”，即社会断裂（social disruption），提出了一个文化创新理论。该理论对 20 多个文化创新案例做了历史分析，对

① 乔恩·卡岑巴赫。改变文化，先变行为[J]。商业评论，2012（8）：61-71。

② 鲁特格·冯·波斯特。文化改革从“吃豆子”开始[J]。商业评论，2012（8）：73-78。

③ 陈春花，赵曙明。高成长企业组织与文化创新[M]。北京：机械工业出版社，2016：134-135。

传统的技术创新研究提出了挑战，如图 9-1 所示。

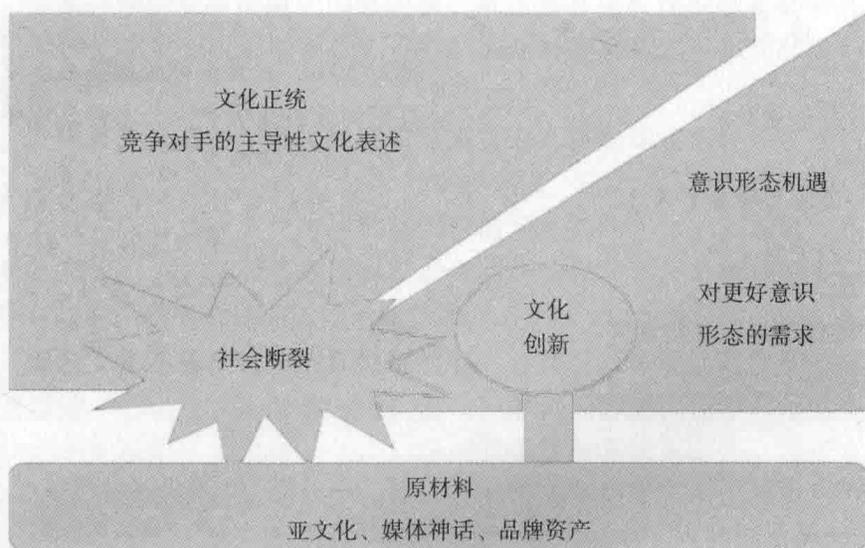


图 9-1 文化创新理论

资料来源：道格拉斯·霍尔特，道格拉斯·卡梅隆. 文化战略：以创新的意识形态构建独特的文化品牌 [M]. 秦其伦，译. 北京：商务印书馆，2013：19.

该理论从意识形态的视角出发，从历史发展的过程中梳理文化脉络，并抓住文化创新的机会。首先是社会主流的文化正统，这一文化正统被该行业的主要竞争对手作为自己主导性的文化表述；然后在历史发展过程中，由于意识形态发生重大转变，比如 20 世纪 60 年代美国各阶层对“美国梦”式的福利社会产生的质疑，这一事件就会造成社会断裂，因此也就产生了新的意识形态机遇；文化创新企业抓住这一创新机遇，比如宣导“爱拼才会赢”的意识形态，并利用自身的亚文化、品牌资产等素材，去满足更好的意识形态的需求。

| 实践链接 9-6 | 耐克的文化创新之路

耐克公司成立于 1971 年，从销售专业跑鞋开始，逐步发展壮大，不只是因为制造了最好的鞋子，而是做了一些不同的努力。首先，把鞋子市场从运动员市场，扩大到非竞技运动员市场，满足他们内心深处的焦虑与渴望，突破了明星运动员战绩神话的文化正统。然后，它抓住了战后美国梦的破产这一社会意识形态，给耐克注入了“必有顽强的意志去克服困难和挑战”的文化基因。此外，它还顺应了美国兴起慢跑热的潮流，“利用广告宣扬跑步者的意识形态：跑步——美国人找回竞争精神的绝妙方法”。因此，耐克用迈克尔·乔丹作为形象代言人，创造了新的意识形态——一个

人拼搏意志。最后，通过跨越社会歧视，用贫民窟的非洲裔美国运动员、跨越种族歧视的老虎·伍兹，以及跨越性别歧视的女性做广告，形成了“Just Do It”的亚文化神话。

老虎·伍兹的广告文化诉求：

“不论你是谁，不论你的身体状况、财富状况和社会地位如何。

卓越不只是一种可能，它正等待着你去激发。

掌握你的人生，不要屈从于世俗的力量，因为那很容易让我们沉湎于日常生活。

不需要更多的理性和理由，该是付诸行动的时候了。”

……

“直到现在，在美国仍然有些比赛不允许我参加……”

“……因为我的肤色。”

“世界，你好。”

“听说我还没有为你做好准备。”

“你为我做好准备了吗？”

“Just Do It.”

跨越性别歧视的广告文化诉求：

“如果让我参与运动……我会更喜欢我自己，我会有更多的自尊，我患乳腺癌的概率将减少 60%，我患忧郁症的概率会减少，我更有可能离开打我的男人，在我想要怀孕之前我怀孕的可能性会减少。”

最后广告以“我将懂得强壮意味着什么……如果你让我参与运动”结束。

耐克的文化创新过程，具体如图 9-2 所示。

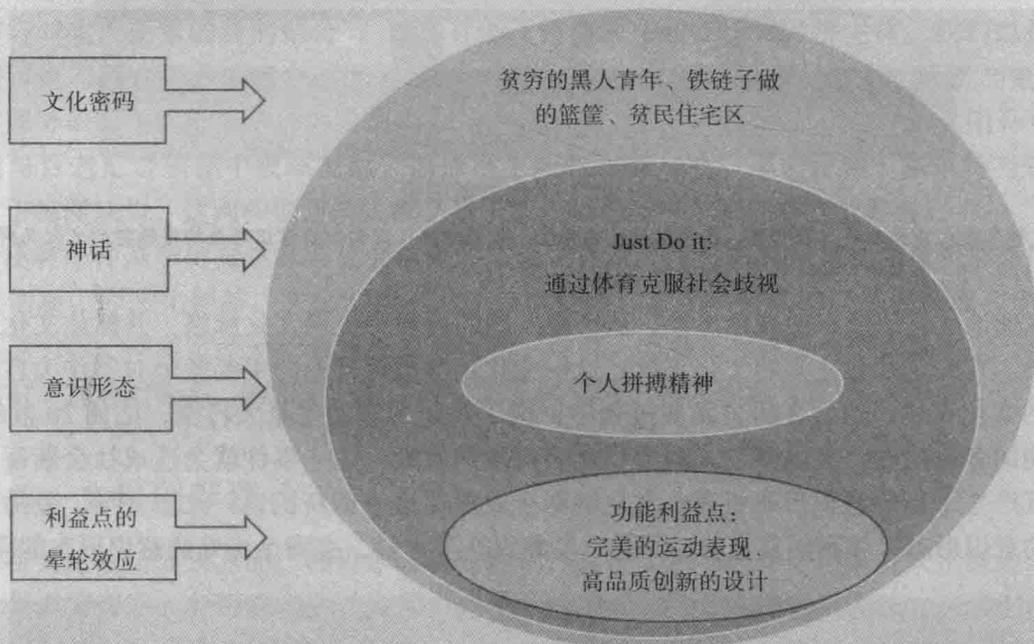


图 9-2 耐克文化创新

资料来源：道格拉斯·霍尔特，道格拉斯·卡梅隆. 文化战略：以创新的意识形态构建独特的文化品牌 [M]. 秦其伦，译. 北京：商务印书馆，2013：183.

文化点睛：耐克公司的文化创新，做足了功能利益点，抓住了个人拼搏精神的意识形态创新，创造了通过体育精神克服社会歧视的神

话，其行动文化的密码在于贫穷、黑人、陈旧的运动设备、嘈杂的贫民窟环境等。

9.4.2 企业文化创新实践策略

企业文化创新与企业文化变革有相同之处，那就是企业文化都会发生变化，不同之处在于企业文化创新的变化程度甚于企业文化变革。这里将从文化创新的步骤与策略两个维度来具体阐述企业文化创新的实践。

1. 企业文化创新的步骤

学者颜子悦在《文化战略：以创新的意识形态构建独特的文化品牌》一书的序言里对

文化创新的步骤做过相关解读，这里参考其解读内容，改编出具体的文化创新步骤。

第一步，诊断并明确现有的意识形态现状。真正具有突破性的创新必须在发现由社会和历史变迁引起的意识形态机遇的基础上进行，因此对现有意识形态的梳理与了解，是文化创新的第一步。

第二步，发现真正具有创新意义的意识形态机遇。在确切地把握了特定的意识形态机遇之后，在占据社会优势地位的意识形态之外去寻找，比如从业余爱好者、素食主义者、环保主义者、女权主义者等亚文化群体的共同价值观和共同文化的基本取向入手，并对该群体的审美特征和行为方式进行严谨而科学的考察与研究，从而准确地捕捉到被主流品牌的意识形态所忽略的消费者群体的意识形态诉求。

第三步，塑造文化密码及传播例证性的故事。寻找足以体现该意识形态亚文化的文化密码，然后再塑造一个例证性的故事，通过故事而非其他方式，以神话化的文化表述方式将品牌的意识形态形象地表达出来，回应消费者对于这种意识形态的心理需求。故事不能简单杜撰，而必须从消费者熟悉的文学、电影、电视等文化作品中寻找素材，并进行创造性的改变，引导消费者因文化认同而产生共鸣，并最终成为品牌忠诚的追随者。

第四步，持续聚焦并不断强化该意识形态领域的文化密码。文化创新不能中断，必须持续聚焦该亚文化的文化密码，否则将失去对目标群体的吸引力。当然，随着社会发生变化，需要对该领域的意识形态保持敏感度，适当延展该领域的文化密码，比如从种族歧视到性别歧视，再到年龄歧视，核心的文化密码还是突破歧视，只是歧视的类型出现了一些延展，而突破歧视这一文化密码则得到了强化。

2. 企业文化创新的策略

古人云“天时不如地利，地利不如人和”，下面将从人和、地利、天时三个方面，阐述企业文化创新的策略。

第一，企业文化创新策略之人和，需要五个层面的人员共同努力。首先，领导重视或充分授权非常重要。企业文化创新要么得到领导层面的资源对接，要么通过领导授权，让相关人员充分发挥自己的主观能动性，起到文化创新的客观作用。其次，中层配合，即具体工作安排需要中层管理者的配合，调整自己的理念，改变自己的行为。再次，员工参与，企业文化创新的根基在于全体员工，比如全体员工的行为、服饰、语言等都是文化创新的展现方式。又次，专家参谋，专家是企业文化创新的外脑，所以要充分征询相关专家的建议，获取其专业领域的信息与市场调研数据，使专业领域内的信息相对对称。最后，消费者验证，所有一切企业文化创新从始至终都是与消费者互动的过程，并且最终要得到消费者的验证，只有消费者首肯的企业文化创新才是成功的创新。

第二，企业文化创新策略之地利，需要充分利用地域之间的文化差异，打造文化创新的参照系。首先，从世界范围来看，主要的文化形态有基督教文化、伊斯兰教文化、佛教文化、道教文化、儒家文化等，这些文化存在诸多差异，都是企业文化创新的潜在机会。其次是一国或一个民族内的不同地域文化差异，比如中国的地域文化差异就非常大，不同的地域上生活着不同的民族，它们拥有不同的文化特色；即使是同一个民族，比如汉族，南北汉族的文化差异也非常大，随着不同时期的历史变化，主流文化与亚文化互相更替，这些都是企业文化创新的潜在素材。

第三，企业文化创新策略之天时，抓住时代的机遇，利用好时间差。首先，世界各国流行文化之间存在时间差，以以往的事实为依据，我们得知一般流行文化以欧美为源头，

日韩为亚洲承接地点，中国港澳台地区为中转地，中国大陆为最后的落脚点。根据文化传播的时间顺序，相关企业可以在文化创新理念方面做好相应准备。其次，在中国，不同地区的文化发展是不均衡的，各地区的文化发展也不完全是齐头并进的，北上广深等一线城市的文化发展相对靠前，其他内陆地区的文化发展相对落后，在一线城市流行的文化理念，可能过了三五年，在三四线城市才开始流行起来。为此，我们这个时代的文化创新机遇将非常多样，诸多新的亚文化理念不断涌现，我们要利用好时间差，抓住文化创新的潜在机会。

本章小结

本章主要探讨了企业文化变革的动因和阻力，变革的主体、内容和原则，并总结了目前关于文化变革的模式与方式的研究结果，最后详细介绍了企业文化变革的五步骤管理流程。

企业文化变革的动因包括外部和内部两个方面的驱动。政策和法律的改变，经济环境的变化，技术、人口和行业文化的变化都会从外部带来企业文化变革的诱因，而企业本身在遇到经营危机、成长推动、战略转变或领导人更替时，也会产生文化变革的驱动力。同时，文化变革还会受到来自组织和个体层面的阻力。比如，变革的观念、组织惯性、领导的态度行动和已有权利的威胁都会阻碍变革的进行。

要进行企业文化变革，企业可以从以下几个方面入手，包括价值观的变革、企业制

度和风俗、企业标识等物质层和行为方式的变化。在变革的过程中，企业必须要遵循审慎原则、持久原则和系统原则。关于企业文化变革的模式和方式，学者都做了不少研究，从转型性的变迁模型到变革的步骤模型，详细阐述了文化变革的演化过程。根据沙因的企业文化演进理论，文化变革分为初期、中期、晚期三个阶段；一般而言，企业进行文化变革包括五个管理流程步骤，分别是变革的诊断、人员、战略、运营和风险管理流程。因此，进行企业文化变革时，企业需要平衡好驱动力和阻力，在变革原则的指导下循序渐进地进行文化变革。

在文化创新理论方面，有勒温的三阶段论与道格拉斯·霍尔特和道格拉斯·卡梅隆的历史变迁理论；企业文化创新有利益点、意识形态、神话及文化密码四个不同的层面。

复习思考题

1. 从IBM、通用电气和微软三家公司中，选择一家，分析其企业文化变革的动因和阻力。具体的变革内容包括什么？采用了什么流程步骤？
2. 文化变革的主要内容和原则是什么？
3. 通过近三年文献的阅读，总结分析最新的企业文化变革的方式有哪些。
4. 从文化创新理论视角，了解星巴克、万宝路等企业的文化创新具体过程。

案例分析

海尔：从执行文化到创新文化的变革

长期以来，海尔非常强调执行力。从1984年创业的那一天开始，海尔就提出了“日事日毕、日清日高”，并一直坚持着“日清”的做法，对命令进行不折不扣的执行，整齐划一，速决速胜。但是，从2005年开始探索人单合一管理的那一天起，通过实践

发现，单纯地强调执行力是无法实现人单合一的。这时必须要进行文化的转型，从执行力文化，转向创业文化。两种文化背后的导向是有区别的，前者是控制导向，后者则是自主导向；前者以企业为中心，后者则以员工为中心。

正如张瑞敏所说,“企业文化要从执行力文化转变成创业文化。对于这两种文化的要求,标准是不一样的。执行力文化就是要求员工一定要执行指令不走样,今天要求你做好的事情必须今天完成,哪怕下了班干到晚上11点也要完成。过去都是把坚定不移地执行公司指令的人树为公司的标兵。但是,创业文化要求你以创业成果为立身发展之本,没有成果就不应该在这里存在。成果大分享得多,成果小分享得就少。”

实际上,创业文化的种子在海尔成立那一天就已种下,是海尔与生俱来的基因。海尔员工在开玩笑时讲:“虽然今天大家都在说创客,我们张首席可是最资深的创客了。”一次在同海尔海外市场负责人交流时,他说:“我们走进海外市场本身就是一次创业,这种感觉特别强烈,我们就是要在海外市场站住脚,当一个新品牌的产品放在卖场一两个月都卖不出去甚至无人问津的时候,那是什么感觉?不创业怎么办?”这种基因、意识和行为并不是说执行力文化阶段不存在,但在那时并不是最主要的基调。它们更多地反映在特定事件和行动上,不是日常行为,也没有形成主导的制度规范。因此,在人单合一的管理阶段,强调向创业文化转变,就是要让创业成为主基调,成为日常行为,形成新的制度规范。

文化铁三角:角色、结构和关系。文化转型就是我们所坚守的核心价值观,能够承载更多的现实内涵,即赋予企业、员工和用户新的角色,进行组织结构性改变,重建各主体的关系,使得文化能够支撑其企业的持续成长。于是,结构、角色、关系就成为海尔文化转型具有可操作意义的铁三角模型(见图9-3)。



图 9-3 海尔文化转型铁三角模型

在海尔的文化转型中,组织结构从管控组织、层级组织向开放的平台型组织转

变,平台和“小微”成为企业组织的基本架构。

角色包括企业、员工和用户角色的变化,即企业的角色从产品制造者向创客的孵化平台转变;员工的角色由被管理者、雇用者向创业者转变(今天在海尔只有平台主、“小微”主和“小微”成员三类角色);用户的角色由产品的接受者向参与者转变。

关系包括平台主和“小微”之间、“小微”和“小微”之间以及“小微”主和“小微”成员之间的关系变化。平台主和“小微”之间的关系集中体现在资源配置机制上从上级向用户评价转变;“小微”之间的关系集中体现在从串联向全流程并联的转变;“小微”主和“小微”成员之间的关系则集中体现为官兵互选机制的建立,就是“官”可以选“兵”,同时“兵”也可以选“官”。

持续的注意力:力出一孔。如表9-3所示,我们节选了海尔2013年和2014年文化转型情况的简单概括,从中可以看出结构、角色和关系的转变是一个持续变化的过程,并不是一蹴而就的。在持续变化的过程中,海尔总是从现实问题出发,以价值观为坐标系推进。事实上,这就保证了海尔文化转型高度的组织注意力。面对快速变化的外部环境,这种注意力本质上是一种稀缺的资源,只有持续地集中组织注意力,组织中的每一个成员执一不失、力出一孔,才能使文化转型这一复杂、困难和紧迫的任务得以完成。

从整体上来看,结构关系和角色之间是紧密相连、互相影响和协同推进的,这些变化又都是围绕着核心价值观展开的。从更深的层面上讲,文化转型集中体现了海尔对组织僵化这一难题的挑战,即打破观念、业务流程、组织结构和资源配置等层面的僵化。可以说,这是海尔创业文化承载的一项重要使命,以破解组织僵化难题。

讨论题

1. 海尔文化变革的原因和内容是什么?
2. 海尔文化变革经过了哪些流程?产生了什么效果?

表 9-3 2013 年和 2014 年海尔文化转型一览表

	2013 年	2014 年
观念	企业无边界、管理无领导、供应链无尺度	企业平台化、员工创客化、用户个性化
现实问题	同一目标	市场化
组织主体	利共体、“小微”	“小微”
员工角色	网主、接口人	平台主、“小微”主、“小微”成员
业务流程	串联	并联
资源配置机制	审批机制	资源互换机制
典型案例	天樽空调、日日顺“水平台”“净水洗”	雷神、水盒子、海立方、HOPE、创客大赛

资料来源：王钦. 人单合一管理学：新工业革命背景下的海尔转型[M]. 北京：经济管理出版社，2016.

参考文献

- [1] 王静. GE文化变革三重奏及对中国企业文化建设的启示[J]. 现代商贸工业, 2007.
- [2] 李海燕. 企业文化变革研究[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2006.
- [3] 谭亮. 企业文化变革的理论研究与基本模式[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2006.
- [4] 张德. 企业文化建设[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003.
- [5] 姜兵役. 企业文化变革的阻力与克服[J]. 乡镇经济, 2001.
- [6] 徐耀强. 企业文化变革的归因与方式选择[J]. 中国电力企业管理, 2009.
- [7] [美]埃德加H沙因. 企业文化生存指南[M]. 郝继涛, 译. 北京: 机械工业出版社, 2004: 93.
- [8] 彭仁忠. 并购企业文化整合研究[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2008.
- [9] 刘霖. 企业文化重塑的研究[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2006.
- [10] 王吉发. 谈企业文化变革的有效途径[J]. 商业时代, 2006(34): 94-95.
- [11] 埃德加 H 沙因. 组织文化与领导(原书第2版)[M]. 张庆勳, 等译. 台北: 五南图书出版公司, 2010.
- [12] 林竹盛. 基于文化链的企业文化变革研究[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2010.
- [13] 魏钦涛. 基于核心竞争力的企业文化内核与变革研究[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2008.
- [14] 汤磊, 但捷. 企业文化变革的原因、阻力及变革策略[J]. 商场现代化, 2009(1): 328.
- [15] 马文娟, 沈士仓. 企业文化变革: 程序与问题[J]. 中国人力资源开发, 2003(5): 43-45.
- [16] 杰克琳·谢瑞顿, 詹姆斯L斯特恩. 企业文化: 排除企业成功的潜在障碍[M]. 上海: 上海人民出版社, 1998.
- [17] 叶生, 周春江. 构建支持战略变革的文化管理模式——中国移动广东公司客户服务中心文化变革案例[J]. 中外企业文化, 2007(10).
- [18] 杨璐. 90后时代, 要“变通”企业文化[J]. 中外管理, 2011(9): 98-90.
- [19] 王钦. 人单合一管理学：新工业革命背景下的海尔转型[M]. 北京：经济管理出版社，2016.
- [20] 赵曙明. 国际企业：人力资源管理[M]. 南京：南京大学出版社，1992.
- [21] 陈春花, 赵曙明. 高成长企业组织与文化创新[M]. 北京: 机械工业出版社, 2016.
- [22] 熊彼特. 熊彼特: 经济发展理论[M]. 邹建平, 译. 北京: 商务印书馆, 1990.
- [23] 道格拉斯·霍尔特, 道格拉斯·卡梅隆. 文化战略: 以创新的意识形态构建独特的文化品牌[M]. 秦其伦, 译. 北京: 商务印书馆, 2013.

第10章 企业文化建设

学习目标

- ☑ 理解企业文化建设的内容以及各项内容之间的关系
- ☑ 了解企业文化建设过程的基本理论
- ☑ 掌握企业文化建设的一般方法
- ☑ 了解企业文化建设的常见误区

引例

“哈佛案例忽略了我们的核心价值”

2001年，受哈佛商学院的邀请，时任联想集团董事局主席的柳传志在哈佛大学课堂上对联想案例“中国科技的奇迹——联想在中国”进行了点评。在点评过程中，柳传志单刀直入地表示，案例深度不够，而且个人并不是很满意。

联想是继海尔之后进入哈佛商学院案例库的第二家中国企业。2000年8月，哈佛商学院“竞争与战略”课程教研组组长理查德·维尔特（Richard Vieter）教授带领在校MBA学生等4人亲赴中国，走访了联想内部的高管、联想的合作伙伴和政府官员，历时一个多月的访谈、实地调研以及后期长达半年的案例分析，最终形成了“中国科技的奇迹——联想在中国”这个案例，并入选哈佛商学院案例库。哈佛商学院借柳传志访问美国的良机，邀请他为其做一期案例。

柳传志点评指出，案例在研发策略、销售策略、生产方式等层面给予了过多的笔墨，而在企业机制与企业文化层面提及甚少。他认为联想的成功并非一般人们所看到的亮点，而是企业扎实的文化根基。与同时在中关村成长起来的企业相比，联想因为有了深厚的文化底蕴和企业机制，才能在企业运营层面千变万化、经营策略不断调整的情况下，最终获得成功并健康发展。

柳传志还向哈佛商学院的学生抛出了他的“房屋论”。他认为，企业的结构跟房屋一样，分成三个层次：屋顶、墙体和地基。屋顶一层是指企业制定的战略和实施计划等企业具体的运作，是价值链中直接相关的部分，如生产、销售、研发等，不同的行业是完全不同的。第二层墙体是指管理流程的部分，如信息流、资金流、物流等，很多企业有很多相同点。第三层地基是企业的运作机制和企业文化价值。

为什么哈佛的学生不关心文化根基，而把目光盯在联想如何制定竞争战略、组织生产与营销、如何进行市场应变等运作问题上呢？对此，柳传志也颇为理解。因为美国在

地基这一层次已经相当牢固，所以他们更关注与企业创造效益直接相连的屋顶这一层次。但是在中国，企业根基是很大的问题。许多中国企业往往靠一个策略，或者一个市场“手腕”取得短暂的市场地位。这些风靡一时的企业“巨星”，靠屋顶这一层运作取得一时的成功，但是在根基上没有长期稳定的支持，最后难免会出现问题。

柳传志的点评，不仅指出了联想案例的总结不能忽略联想企业文化的巨大价值，也提醒中国企业在持续发展的过程中，必须重视和发挥企业文化的强大力量。

资料来源：1. 叶坪鑫，何建湘，冷元红. 企业文化建设实务[M]. 北京：中国人民大学出版社，2014：1-2.
2. 张桐. 柳传志：哈佛案例忽略了我们的核心价值[J]. 南风窗，2001（7）：48-49.

10.1 企业文化建设的内容

企业文化建设是一项体系化的工作。企业文化是理念，但又不仅仅是理念。从根本上讲，释放企业文化的力量，必须让文化从理念转化为行动，这正是企业文化建设应该做的。

10.1.1 理念认知

理念认知体系的构建是企业文化的核心，为制度规范的确立、员工行为的塑造以及形象标识的推广提供思想基础。所以，企业文化的理念体系是企业文化的核心层次，一般由企业使命、愿景、核心价值观、企业精神以及具体的经营理念和管理理念构成。齐善鸿教授用“两座房子”的比喻，简洁明了地揭示了理念认知体系建设的强大效果。在企业这座“房子”里，人们拿着工资和福利还怨声载道，在寺院这座“房子”里，人们却心甘情愿将辛辛苦苦挣来的钱捐献出来。企业文化塑造能够在员工心中建立坚定的信仰，使其摆脱简单的利益交换关系。

企业理念体系的提炼和构建，一般基于调研、诊断的结果。企业归纳发展历程中沉淀而成的优秀文化要素，并结合企业未来发展的内外部环境要求，在反复研讨和征集员工意见的基础上精炼并最终形成企业文化理念体系。企业理念体系的建设，应坚持传承与创新相结合、行业共性和企业个性相融合、鼓励员工广泛参与等原则。

企业文化手册是企业文化理念体系的载体。它承载和体现了企业经营管理思想，是企业员工的行为纲领。企业文化手册一般包括以下内容：①序言概论，包括董事长寄语、企业发展历程、当前发展态势及今后发展规划等；②主体，详细说明企业理念识别系统，包括企业使命、企业愿景、企业精神、核心价值观、经营理念、管理理念、企业VI系统、企业口号及企业之歌等；③附则，如企业荣誉、能够体现企业文化理念的案例（或寓言故事）、手册执行时间、解释权、持有手册的员工签名等。企业文化一般有一个与企业个性相贴切的书名，如《我是海尔我微笑》（海尔）、《华侨城宪章》（华侨城）、《筑魂》（中建中局）、《红塔文化力》（红塔集团）。

10.1.2 制度规范

企业理念体系建成之后，下一步就是将企业制度规范融入企业文化理念的工作。制度规范的确立是理念识别系统与行为识别系统的纽带，约束着行为规范和视觉识别系统的建设。杨克明（2010）指出，“孤阴不生，独阳不长”，如果文化理念是阴、虚、软，那么制

度与机制是阳、实、硬，只有阴阳共济、虚实结合、软硬相支，文化才有用。企业制度规范过程是实现企业文化理念和企业经营管理环节融合的过程。

企业制度规范融入企业文化的工作，需要根据企业文化的核心理念、企业战略目标与规划，全面审视企业各项制度，广泛征集员工意见，进行增删并补等调整，确保企业制度体系与企业文化理念的一致性，从而实现企业文化“固化于制”的目标。企业制度规范的梳理包括两个子系统：一个子系统是基于部门纵向形成的子系统文化，如班组文化、车间文化、部门文化等；另一个子系统是针对管理重点横向形成的子系统文化，如质量文化、品牌文化、创新文化、安全文化等。例如，华为始终坚持将不少于销售收入的10%投入研发，并将研发投入的10%用于前沿技术，以促进创新。3M公司的创新制度则允许每个技术人员用15%的时间做自己喜欢的工作，开发感兴趣的方案，不管这些方案是否直接有利于公司。

在企业理念指引下完成制度的梳理后，企业制度规范必须从严执行。有了好的理念和好的制度体系，如果不能很好地执行，那么制度等于零。“周亚夫军细柳”的故事说明了制度执行有力的强大作用。柳传志率先垂范执行迟到惩罚制度，也是制度执行力方面广为传颂的例子。

制度规范的过程可按照PDCA循环进行，即通过计划、执行、检查、调整四个环节推行制度，确保其落到实处。其中，计划（plan）指确定目标，制订计划，对现有制度进行梳理完善。执行（do）是实施制定好的制度。检查（check）是检查计划完成的情况，分析现有制度执行的优势、劣势、局限性等问题。调整（action 或 adjust）是根据检查的结果，总结经验，把未解决的问题和新出现的问题纳入下一次的PDCA循环。

制度规范融入企业文化的工作是企业文化和落地的有力支撑。与企业文化宣贯工作能够短期直观看到宣传效果不同，企业文化的制度规范工作是企业文化建设过程的难点，它是一个漫长且需要反复实践才能看到实效的过程。企业需要根据战略发展指引以及企业的客观情况，在不同年份有所侧重地开展不同子系统的制度文化融入工作，有步骤地、循序渐进地实现文化融入制度。

| 实践链接 10-1 | 周亚夫军细柳

《史记》中“周亚夫军细柳”的故事充分说明了制度执行的影响力。汉文帝时，匈奴入侵，周亚夫等三位将军率兵三路驻守边境。汉文帝亲自劳军，到了霸上和棘门军营，可以长驱直入，但到周亚夫所在的细柳营地时，官兵头戴盔甲，兵器锐利，开弓搭箭，弓拉满月。文帝先卫队到了营前，不准进入，镇守军营的将官回答：“将军有令：‘军中只听从将军命令，不听从天子的诏令。’”过了不多久，文帝驾到，也不让入营。文帝派使者拿了天子的凭证去告知，周亚夫才传令打开军营大门。但是守营官兵对文帝的武官说，军营不准纵马奔驰，于是

文帝只好松了缰绳，让马慢行。到了大营，周亚夫全身披挂，手持兵器，长揖在地说：“甲冑之士不能下拜，请允许我以军礼参见。”文帝为之动容，对群臣说：“这才是真正的将军！前两个营地，军容风纪如同儿戏，很容易被袭击。但亚夫这里，岂是能够侵犯的吗？”

文化点睛：在既定制度中，任何人都是平等的。周亚夫对军纪的执行一视同仁，皇帝也没有情面可讲，因此军队有很强的执行力和战斗力。同样的道理，企业文化的相关制度执行如山，才能实现企业文化理念与经营管理实践全面融合。

10.1.3 行为塑造

员工行为塑造是企业文化理念转化为员工技能和行为习惯的过程。员工行为塑造的最终结果是全体员工在企业运营过程中展示统一的语言和规范的行为。员工行为塑造至少包括以下三个方面的内容：

第一，激励全体员工的智力、向心力和勇往直前的精神，为企业创新做出实际的贡献。美国最优秀的100家企业之一的信捷公司，对自己的员工提出了这样的行为规范：在工作中不断激发个人的潜能，积极主动地为自己创造一种不断学习的机会，尽管工作是日常性的，但工作的全部内容应当提升到与成就个人事业相联系的位置上，以便为个人的成长提供动力。贝尔研究所拥有9000名具有博士和硕士头衔的员工，他们坚持每月举办系列学术讲座，并鼓励不同专业的人员互相交流。所有员工，上至企业家、管理学家，下至各类专业人员、计算机专家、化学家、物理学家、心理学家和普通职员，大家共同探讨，交流各自的看法，在企业中形成一种勤于学习和善于钻研的好风气。

第二，把员工个人的工作同自己的人生目标联系起来。这是每个人工作主动性和创造性的源泉，能够使企业的个体产生组合，即超越个人的局限，发挥集体的协同作用，进而产生1+1>2的效果。它能唤起企业员工的广泛热情和团队精神，以达到企业的既定目标。当全体员工认同企业的宗旨、每个员工体验到在共同的目标中有自己的一份时，他就会感到自己所从事的工作不是临时的、权宜的、单一的，而是与自己的人生目标相联系的。当个人目标和企业目标之间存在着协同关系时，个人实现目标的能力就会因为有了企业而增强，同时把这种“组合”转变成员工的个体行为，就会有利于员工形成事业心和责任感，建立起对企业、对奋斗目标的信念。

第三，每个员工必须认识到：企业文化是自己最宝贵的资产，是个人和企业成长必不可少的精神财富；自身要以积极处世的人生态度去从事企业工作，以勤劳、敬业、守时、惜时的行为规范指导自己的行为。

企业价值理念外化于行不是自发的、自然而然就实现的。它离不开人们的价值实践，也离不开对员工有意识、有计划、有组织的培养和训练。优秀企业的经验表明，下列措施有利于人们的行为技能、技巧和习惯的形成：

(1) 编制员工日常行为指南手册，把企业价值观分解成对员工日常行为的具体要求。在此基础上，企业通过学习、培训、实践、传播等活动对员工行为规范予以强化。

(2) 发动员工共同制定行为公约和守则，并采取上下结合、定期与不定期结合的形式，对员工执行情况进行检查、评价和奖惩。

(3) 选择具备典型意义的人和事，进行行为分析，并着重揭示由价值观到行为的转化历程。

(4) 组织员工交流价值实践经验，促进员工互动。

(5) 开展专题行为模拟训练，如交往行为训练，合作行为训练，参与决策行为训练，协商、调停、仲裁矛盾和冲突的行为训练。对每项训练要设计好行为情境、行为模式、行为技能和技巧；对参与训练的成员要分派角色，明确角色规范，对员工的练习行为要及时评价。

(6) 对行为困难者和问题行为者，以咨询方式进行个别辅导以使它们尽早摆脱困扰，或矫正失范行为。

| 实践链接 10-2 | 联想的“启明星”计划

2000年11月，老联想拆分半年后，联想集团专门成立了“联想文化整理工程”小组，借助国务院发展研究中心、浙江大学等外脑，通过调查、访谈、研讨对联想文化进行系统梳理，并于2001年11月提出了新联想的文化理念。

1. 集团使命

为客户：提供信息技术、工具和服务，使人们生活与工作更加简便、高效、丰富多彩；

为员工：创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量；

为股东：回报股东长远利益；

为社会：服务社会文明进步。

2. 集团愿景

高科技的联想、服务的联想、国际化的联想。

3. 核心价值观

服务客户、精准求实、创业创新、诚信共享。

为了使文化理念真正成为员工的行为指南，2002年，联想启动了3大方式、5种渠道、16类活动的“启明星”计划，如图10-1所示。

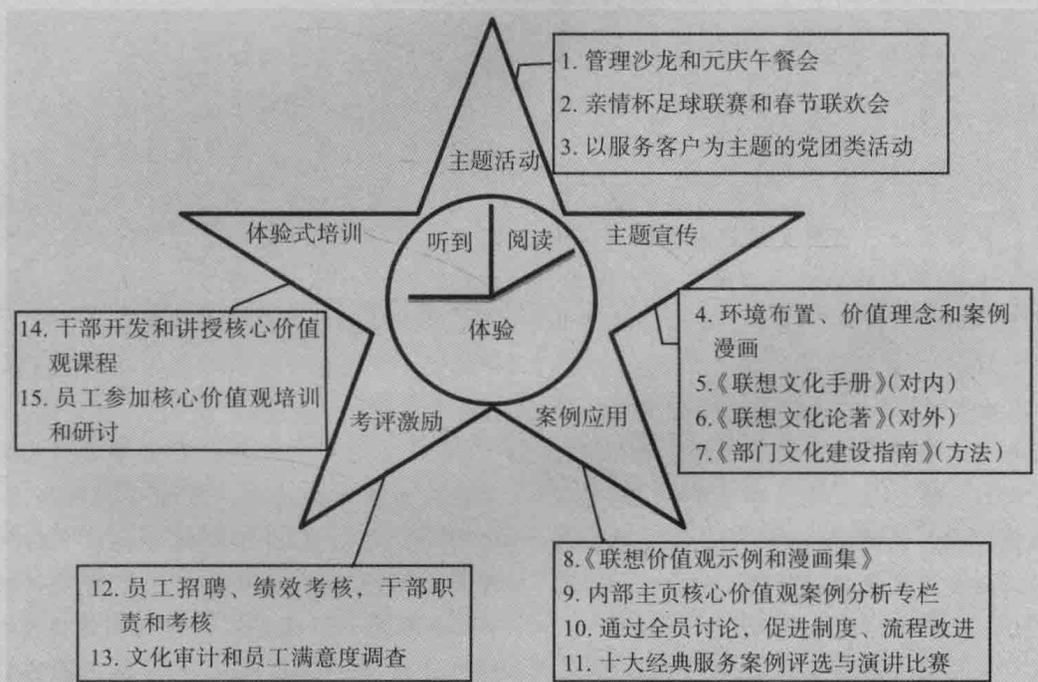


图 10-1 新联想文化行动指南“启明星”计划

资料来源：1. 李建立. 联想再造[M]. 北京：中国发展出版社，2004：182.

2. 曲庆. 企业文化落地理论与实践[M]. 北京：清华大学出版社，2015：51.

文化点睛：新联想文化的“启明星”计划，

从理念重塑、制度配套、行为规范乃至视觉识别都进行了全面的设计。让企业文化建设从上至下、由内而外都有计划、有步骤地实施。

10.1.4 视觉识别

企业文化的视觉识别（visual identity, VI）体系是企业文化理念的具体、形象表现，是

企业文化“外化于形”的要求。企业文化视觉识别体系的建设，包括VI设计和VI传播网络建设。其中，VI设计包括VI基本要素设计和VI应用要素设计两大部分。VI基本要素主要有企业标志设计、企业标准字设计、企业标准色设计、企业象征造型和图案设计、企业宣传标语等。VI应用要素设计包括建筑物外观和环境、内部装饰、办公用品和器具、招牌、旗帜、服饰、包装用品、广告等方面的设计。VI传播网络建设有企业标语、宣传展板、企业文化墙、企业品牌树、企业BBS论坛、微信公众号、企业内部刊物等。

如果企业文化的理念体系是根，那么制度规范和行为表现是茎与枝叶，视觉展示是花。企业理念体系是相对稳定的，制度规范和行为表现是理念体系的动态体现，视觉识别则直观地展示出理念体系的美好。但是，如果没有根和枝干，那么漂亮的花只是“无本之木”。

企业文化的视觉识别建设需以理念系统为中心，在工程学（engineering）、经济学（economics）和美学（ethics）三个方面（3E）的结合，整体体现企业独特的市场价值、生产经营特点以及独特的美学意识。

| 实践链接 10-3 | 广州轻工集团的品牌标识

广州轻工工贸集团有限公司（以下简称“广州轻工”）是广州市第一家工贸合一的大型企业集团公司。历经多次合并和发展壮大，广州轻工横跨20多个行业，包含节能环保、绿色日化、健康食品、商贸文体四大板块。广州轻工的产品在国内外市场上享有较高的声誉，名牌荟萃，素有“广货”美誉，拥有3个中华老字号、10个广东老字号、20个广州老字号、8个中国驰名商标、17个广东省著名商标、33个广州市著名商标。由于涉及的行业和品牌众多，广州轻工在企业文化整合过程中，设计了企业形象标识，以对内、对外统一推广和宣传广州轻工的企业形象。广州轻工的企业标识如图10-2所示。



图 10-2 广州轻工集团的品牌标识

(1) 标志以“G”和箭头造型为视觉中心，“G”是广州（Guangzhou）中文拼音、集团“group”英文的第一个字母。该设计以一定角度和透视效果勾勒出“G”字的现代感，稳健中又带有灵性，契合了“广州轻工”的名

称诉求；圆形的造型塑造出太阳的感觉；带着轨迹无限前行的箭头象征广州轻工悠久的历史沉淀及勇于开拓、创新发展的良好势头。

(2) 标志以富于亲和性的橙色为主色调，寓意冉冉升起的一轮红日，光芒四射，体现广州轻工健康、阳光、蓬勃向上的企业形象，体现了广州轻工以客户需求和利益为导向，为客户提供全方位优质服务的服务者定位及强烈的社会责任感。

(3) 标志“广州轻工”的中文专用字体，风格稳重、线条清晰，象征了国有企业的庄重气质，并突显了其可信任感。“GZLIT”的英文专用字体，采用了连笔的设计方式，不仅彰显出“广州轻工”人的团结协作精神，同时还暗喻“广州轻工”与客户紧密联结，是人们生活中不可缺少的品牌，是可持续发展的信誉品牌。

资料来源：企业文化手册。广州轻工集团官网。2017-06-27. <http://www.gzlig.com/cullist.html>.

文化点睛：从广州轻工集团的品牌标识，你能感受到广州轻工集团视觉识别在企业的市场价值、生产经营以及美学意识上的特点吗？要注意的是，企业标识会随着时代的变化更新。

10.2 企业文化建设的过程

关于企业文化建设的过程，一些学者提出了不同的模型。典型的几种观点如下：

(1) 三阶段论：罗长海、林坚（2003）认为，企业文化建设包括设计、催化、实现三个步骤，又称为生产、分配和消费三个步骤。

(2) 四阶段论：叶坪鑫、何建湘、冷元红（2014）把企业文化建设分为四个步骤八个子体系。四个步骤即四个阶段，分别指的是战略规划启动、基础体系构建、企业文化推进以及评估促进提升。

(3) 五阶段论：王成荣（2009）认为，企业文化的建设程序需要做好五个环节的工作，即对企业文化现状的盘点与分析，企业文化建设规划的制定，企业文化理念的定格设计，企业文化的传播、拓展和实践巩固以及企业文化的完善与创新。曲庆（2015）认为，企业文化建设分为文化理念提炼和文化理念落地两个阶段，而文化理念落地又细分为具象化、沟通、强化和评估四个步骤。

10.2.1 企业文化建设的三阶段论

罗长海、林坚（2003）提出企业文化的三阶段论，包括设计、催化和实现三个步骤。

(1) 中心要素的设计。这个阶段即用准确、生动的语言归纳企业文化的精神和价值理念体系。它细分为筛选、梳理、发掘、设计四个步骤。第一步，筛选是从现代社会的精神产品中筛选出适合企业的精神财富。其筛选标准包括：一是促进企业经济迅速发展；二是促进本企业职工人格健康成长；三是增强企业内在凝聚力；四是加强企业竞争力。第二步，梳理，即对企业实践中直接萌发的概念和意识进行回顾、调查、分析、研究，为一般精神财富和本企业实际相结合打下基础。梳理要找出三类事实：不符合作为当前财富的精神事实、符合现在的精神事实以及超出现在的精神事实。第三步，发掘第二步梳理出来的第二、三类事实，找出其形成机理和发展生长点。第四步，设计企业文化建设计划。

(2) 中心要素的催化。中心要素的催化即合理分配本企业生产的精神财富。在催化的过程中，要完整地向每个职工灌输，确保每个员工理解精神财富，同时要注意不同层级的员工理解的侧重面不同，系统性和深刻性有别。对精神财富的理解，是培育和教育的结果，因此要合理分配每个员工接受培养和教育的时间与机会。

(3) 中心要素的实现。中心要素的实现即企业精神财富的转化，可以有多种形式，如内化、外化、习俗化和社会化。内化即将企业的精神财富铭刻在员工的心灵上；外化即企业精神在员工行为、产品、服务、内外环境中体现出来；习俗化即企业精神理念变成全体员工自发遵守的风俗、习惯、舆论和仪式等；社会化即企业向社会体现本企业特有的优质服务和优良产品，形成得到社会赞美的企业形象。

10.2.2 企业文化建设的四阶段论

叶坪鑫、何建湘、冷元红（2014）通过多年的企业文化咨询和企业文化案例总结、归纳了成功企业文化建设的四大步骤，对应八大子体系。其中，战略规划启动对应企业文化目标体系和保障体系；基础体系构建对应企业文化识别体系；企业文化推进对应企业文化

培训体系、传播体系、激励体系和融入体系；评估促进提升对应企业文化评估体系。

(1) 战略规划启动阶段。这个阶段首先要根据企业总体发展战略，确定企业文化建设的目标方向、实施规划和步骤，同时启动企业文化保障工作，为企业文化建设创造良好的工作环境和实施条件。

(2) 基础体系构建阶段。这个阶段通过深入调研，挖掘文化基因，并结合企业实际和未来发展需要提炼出企业文化理念体系，构建相应的行为识别体系和视觉识别体系。

(3) 企业文化推进阶段。这一阶段通过培训体系、传播体系、激励体系和融入体系，从宣贯传播到内化于心，从岗位实践到外化于行，从制度建设到固化于制，从而将企业文化深度融合到管理各个环节，切实增强企业文化核心竞争力。

(4) 评估促进提升阶段。这一阶段通过定期或不定期地对企业文化建设工作的效果进行测评考核，有针对性、有侧重点地形成持续改进的良性闭环系统，实现企业文化的自我完善与提升。

10.2.3 企业文化建设的五阶段论

王成荣(2009)指出，企业文化建设是一个有意识、有目的、有组织的长期过程。其建设程序，一般要做好五个环节的工作。

(1) 企业文化现状的盘点与分析。在这一阶段，通过调查分析企业现有文化状况和影响因素，对现有文化的优势、劣势和总体适应性做出客观评价。盘点内容包括以下八个方面：企业经营领域与竞争特点、消费者及社会公众对企业的评价与期望、企业管理的成功经验及优良传统、企业家的个人修养和精神风范、企业员工的素质与需求特点、企业现有文化理念及适应性、企业发展面临的主要问题、企业所处地区的经济与人文环境。

(2) 企业文化建设规划的制定。企业文化建设规划是企业文化建设的纲领性文件，也是企业发展战略的重要组成部分。它需要阐明企业文化建设的环境、指导思想、建设目标、实施策略途径和方法，以及组织保证体系。企业文化建设规划的制定需遵循以下原则：企业文化建设规划应与企业经营战略相结合；企业文化创新设计应与继承优良传统相结合；企业文化前瞻设计应与解决现实问题相结合；企业文化系统建设应与重点突破相结合；集团文化规划应与所属公司企业文化相结合。

(3) 企业文化理念的定格设计。企业文化定格设计是在企业文化建设规划的基础上，用确切的语言把主导的价值观、道德观和行为准则表达出来，形成完整的企业文化理念体系。定格设计包括以下内容：企业事业领域和市场定位，企业使命、愿景和战略目标，企业核心价值观，企业伦理道德和职业道德，企业精神和企业风尚，企业经营理念 and 经营方针，企业管理理念和管理方针，企业服务理念和服务规范，企业人才、质量、安全、廉政等理念，领导层、管理层及员工层的基本行为准则，企业主打宣传用语和文化形象定位。

(4) 企业文化的传播、拓展和实践巩固。企业文化理念定格设计完成后，一般先需要通过编制企业文化手册的形式固定下来。然后，通过企业文化启动仪式、文化训导、文化演讲与传播、重大事件的渲染、文化网络的沟通、文化氛围的营造、文化故事的传播等方式进行灌输和传播。通过制度、行为规范的强化，以活动为载体拓展，以领导者率先垂范和企业楷模来示范，以激励机制来强化，以企业形象来展示等方式对企业文化进行巩固。

(5) 企业文化的完善与创新。随着企业经营管理实践的发展、内外部环境的变化，企

业文化需要充实完善和与时俱进地创新。

上述五个环节构成企业文化建设的一个循环，但是它们在实践上不是一个环节结束，另一个环节开始，而是相互交叉和渗透，从而促进企业文化不断升华和逐渐成熟。

曲庆（2015）认为，企业文化建设分为文化理念提炼和文化理念落地两个阶段，而文化理念落地又细分为具象化、沟通、强化和评估四个步骤。

- 精神层的总结提炼，即通过调查、分析、讨论提出企业使命、愿景、价值观、管理理念等企业文化精神层内涵的过程。企业文化的理念应该是内生的，源于企业成功经验的总结，而不是嫁接的。
- 具象化的过程，即运用规范、制度、组织结构、仪式、故事、象征物等各种载体把抽象的文化理念变得可观察、可操作，甚至可触摸的过程。注意，具象化的过程只是设计环节，不包括执行环节。
- 沟通过程，即把精神层的内涵及在企业文化载体上的表现传达到企业成员的过程。
- 强化过程，即企业通过各种方法不断加深员工对企业文化的理解和认同，从而提高员工对企业文化的认知度和认同度。
- 评估过程，即对企业文化落地的效果进行评价，包括员工对企业文化认知度和认同度的评价，以及企业文化载体发挥作用效果的评价。

具象化、沟通和强化三个过程在逻辑上有先后关系，但在实际运作中，这三个过程经常交错在一起。这是因为具象化的过程不能一次就做到尽善尽美，设计后执行，之后要不断完善。强化和沟通也是互为作用的，沟通有强化的效果，强化的方法也有沟通的作用。

10.2.4 企业文化建设过程的相关理论小结

本节介绍了企业文化建设过程的几种理论，除了上述的三阶段、四阶段、五阶段理论之外，还有六阶段理论。例如，王吉鹏（2004）认为，企业文化建设包括价值观的起飞和落地两大步骤。起飞即形成价值观，落地是指把价值观融入企业的各个方面，而落地又分为宣传、沟通反馈、培育、行为转换、长期建设五个阶段。中国企业文化研究会（2002）提出的六个阶段是：提出问题，统一思想；组织力量，调查研究；设计规划，论证实验；严密组织，传播执行；注重实效，评估调整；确立模式，巩固发展。然而，不断演变的理论有着相对稳定的核心，即企业文化建设过程是围绕企业文化建设的内容展开的，其关联性如表 10-1 所示：

表 10-1 企业文化建设过程的不同理论之间的关系

企业文化建设的内容	三阶段论	四阶段论	五阶段论	
	罗长海、林坚（2003）	叶坪鑫、何建湘、冷元红（2014）	王成荣（2009）	曲庆（2015）
理念体系	设计：精神和价值理念体系	战略规划启动	企业文化现状的盘点与分析；企业文化建设规划的制定；企业文化理念的定格设计	精神层的总结提炼

(续)

企业文化建设的 内容	三阶段论	四阶段论	五阶段论	
	罗长海、林坚 (2003)	叶坪鑫、何建湘、冷 元红 (2014)	王成荣 (2009)	曲庆 (2015)
制度规范	—	企业文化推进: 激励体系、融入体系	企业文化的传播、拓展和实践巩固: 制度强化	具象化的过程: 制度、规范、组织结构等
行为塑造	催化: 向员工灌输精神财富	基础体系构建: 行为识别体系; 企业文化推进: 培训体系、传播体系	企业文化的传播、拓展和实践巩固: 行为规范的强化, 以活动为载体拓展	具象化的过程: 仪式、故事; 沟通过程; 强化过程
形象识别	实现: 内化、外化、习俗化和社会化	基础体系构建: 视觉识别体系	—	具象化的过程: 象征物
其他		评估促进提升阶段	企业文化的完善与创新	评估过程

10.3 企业文化建设的方法

10.3.1 楷模引导法

楷模引导法是指企业通过树立企业文化的学习楷模(如标兵人物、英雄模范、先进示范岗等),向员工树立学习的榜样,传播典型案例或者人物事迹,从而引导员工更好地理解并践行企业文化理念。

肯尼迪和迪尔(1989)把先进模范人物称为英雄人物,他们是企业造就的英雄。王成荣和周建波(2002)把企业英雄解释为“企业生产经营活动中涌现的一批具有较高政治水平、业务技术水平和优秀业绩的劳动模范、先进骨干分子或英雄人物”。因为英雄模范是在企业中造就的,在员工身边成长起来的,所以,他们的示范效应对广大员工有较强的激励作用。英雄模范所体现出来的优秀品质反映的正是企业文化的理念标准。

企业可以通过考核和评比选出企业文化的楷模。不同的英雄模范有不同的评选标准,如销售之星、服务模范、创新先锋等;不同的英雄模范就是不同价值理念的卓越践行者。一般来讲,英雄模范一年评比一次,通过公正、客观的程序选出大家一致认同的模范人物,并结合企业的传播体系进行广泛传播。但英雄模范的来源也可以不局限于评比考核,可以是企业领导人接触到的感动人物,也可以是企业在报刊、网络等内部宣传渠道中传播的引起共鸣的先进人物。这些源于“民间”的英雄人物,也具有良好的群众基础和示范效应。值得注意的是,企业对英雄楷模的评价应避免求全责备,但也不能一俊遮百丑。

| 实践链接 10-4 | 持续 19 年的“全聚德之最”

2014年1月22日,全聚德集团召开一年一度的“全聚德之最”表彰大会,对旗下22个获第19届“全聚德之最”称号的企业和个人、2项经济技术创新成果纪录以及42名优秀员工进行了表彰。表彰涉及经营、管理、营销、技术等方面,覆盖各个部门、各个岗位和

各个重要的工作环节。如集体项目包括“存货周转天数最少”“万元收入能耗最低”“最佳领导班子”等，个人项目包括“销售最高的服务员”“最佳服务员”“最佳面点厨师”“最佳全能厨师”。19年来，全聚德通过持续举办“全聚德之最”的表彰活动，在集团上下形成了比学赶超、争创一流的良好风气，树立了大批集体榜样和个人标兵，培养了一支素质过硬的队伍。其中，众多技术名师和服务能手获得“中国名师”“北京烹饪大师”“服务明星”等荣誉称号，一些集体也获得“首都文明单位标兵”“五一劳动奖状”等荣誉。“全聚德之最”

是全聚德企业文化建设的重要部分，也是企业保持积极向上生命力的重要载体。

资料来源：1. 叶坪鑫，何建湘，冷元红. 企业文化建设实务[M]. 北京：中国人民大学出版社，2014：125-126.

2. 匿名. 全聚德表彰年度“之最”. 腾讯财经频道，2014-01-28. <http://finance.qq.com/a/20140128/000302.htm>.

文化点睛：做一件好事不难，难的是一辈子只做好事不做坏事。对企业文化来讲，做一次企业楷模评奖不难，难得是评奖做了一年又一年仍有生命力，仍激励着员工去努力争取。

10.3.2 行为规范法

员工行为规范是员工在共同工作中行为和习惯的标准(张德、吴剑平，2000)。常见的行为规范法可以通过企业行为规范(手册)、仪式活动、制度流程展现。

(1) 企业行为规范。在企业文化建设过程中，企业行为规范是员工行为规范的指南，是核心价值观加以行为化的手册。它根据企业理念体系展开，逐条细化员工行为。根据员工级别不同，企业行为规范可以进一步细分为员工行为规范、管理人员行为规范、生产人员行为规范、销售人员行为规范等。企业各种行为规范要清晰易懂、易于操作，切记辞藻华丽、晦涩难明。表10-2是招商银行的员工行为准则，该准则根据企业文化的核心内容逐条细化到行为当中。员工行为规范有利于企业文化逐步落实到员工行动中，有助于员工自我观照企业文化对员工行为的具体要求，也有助于企业文化评估时分析和衡量企业文化实施的效果。

表 10-2 招商银行的员工行为准则

基本元素	核心内容	员工行为准则
个人修养		1. 诚实正直，严于律己
		2. 达到和力争超越组织要求的工作标准和业绩指标
核心价值观	服务	3. 树立客户至上的观念，努力提供最优质服务
	创新	4. 锐意创新，善于借鉴，努力开拓市场，向市场要效益
	稳健	5. 规范操作，规避风险
经营理念	因势而变	6. 随时了解行业和市场的动态，对市场变化迅速做出反应
	因你而变	7. 尽一切努力满足客户需求
发展理念	效益、质量、规模协调发展	8. 在工作中注意平衡效益、质量和规模的关系，重视过程，厉行节约
人本理念	尊重、关爱、分享	9. 在团队中尊重他人、关爱他人
		10. 既敢于和善于单兵作战，积极进取，勇往直前，又善于与团队伙伴并肩作战，彼此信任，彼此支持，分享经验和开诚布公
全局理念	全局至上，和谐为美	11. 顾全大局，服从领导，努力扩大视野，深入领会公司目标对自己的要求

(续)

基本元素	核心内容	员工行为准则
企业精神	挑战	12. 主动不断地学习业务知识和管理知识, 超越自我, 追求卓越, 永不满足
	自省	13. 保持强烈的进取心和忧患意识, 经常自省
	奉献	14. 把个人事业融入招商银行发展之中, 保持积极的工作态度和高度责任感, 勤勉努力, 通过做好本职工作为招商银行的发展做出贡献
企业作风	严格	15. 严格遵守和执行各项规章制度, 规范操作
	扎实	16. 培养从实际出发的、扎实、精细的工作作风
	高效	17. 迅速反应, 快速行动

资料来源: 叶坪鑫, 何建湘, 冷元红. 企业文化建设实务 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2014: 72-73.

(2) 仪式活动。各式各样的仪式是行为规范的有效载体。典礼和仪式是肯尼迪和迪尔(1989)在《企业文化》中提出的企业文化五要素之一。如升旗、每日早会、年度庆典是常见的企业仪式, 为员工聚集、互动、交流企业文化提供机会。通过典礼仪式, 员工可以亲身感受企业文化, 在活动中体验企业文化, 在人际交流的互动中传播企业文化。在仪式活动中, 一些非正式的交流, 可以让上下级之间、员工之间乃至员工与家属之间都有彼此增进了解的机会, 同时企业文化可以在潜移默化中传播。

(3) 制度流程。质量文化、安全文化等与生产紧密相连的管理理念, 如果能与生产流程紧密结合起来, 可以让员工在日常操作中不知不觉地实践企业文化。例如, 联想早期建立的迟到罚站制度, 无论什么原因, 开会迟到要罚站。该制度出台后, 第一个被罚站的就是柳传志的老上级。这项制度已经执行了 20 多年, 大大提升了企业的执行力。

| 实践链接 10-5 | “火星人”马斯克的创新魅力

2017年4月, 特斯拉(Tesla)以510亿美元市值成为美国最大的汽车制造商, 创造了汽车工业的历史。从2016年11月宣布收购太阳城公司(SolarCity)以来, 不到半年, 特斯拉股价涨幅已经超过50%。针对不断膨胀的市值, CEO埃隆·马斯克(Elon Musk)发表评论称: “如果从传统的衡量指标来衡量特斯拉的股价, 一定是荒谬的。”所谓传统的指标, 即以市盈率、市销率等指标来衡量。从汽车销售数量来看, 特斯拉远不及传统汽车巨头, 2016年特斯拉亏损7.7亿美元, 总共卖出7.6万辆, 福特卖出670万辆, 通用则突破1000万辆。成立13年来, 仅有两个季度财报显示盈利的特斯拉, 为什么能够创造出这样的奇迹? 为何特斯拉能让资本如此缺乏理性? 特斯拉吸引投资者

的不是即时利益, 而是一个关于未来的故事, 特斯拉股价所反映的是投资者对CEO马斯克所带领的企业团队持续创新精神的看好。

在全球范围内, 马斯克是炙手可热的创业家和科技创新领袖, 他集工程师、企业家等多种身份于一身, 并且经常放出“狂想”。但事实证明, 他的各种“狂想”都对相关产业产生了深远的影响: 他创办的PayPal是网上支付先锋; 特斯拉重新定义电动车概念; 太阳城公司创造了全新的太阳能产业模式; 太空探索技术公司(SpaceX)成功回收火箭开启了廉价太空发射的时代。马斯克还有许多“狂想”: 电动飞机、4000颗卫星联网、超高速真空管道火车, 其中一个如果能够成功, 都足以给世界带来改变。

人人网创始人陈一舟表示，马斯克不是“普通的天才”，他认为，世界上能读懂马斯克的人可能不到十个，马斯克就像托马斯·爱迪生那样伟大。

2014年，小米的创始人雷军在硅谷见到马斯克后，发微博说：“和马斯克相比，我们就好像在做每个人都能做的事情，但是他做的是别人想不到的事情。”

对于马斯克这样一个极度成功却从不安于现状的人，人们的评价也是两极分化。有人评价，马斯克对这个世界保持深深的、强烈的好奇心，鼓动所有人拼命工作，并且敢于在别人不敢涉猎的领域冒险，历经挫败而初心不改。也有人对他开发过程中不断烧钱感到忧心，认为他集资50亿美元建高技术电池厂是一场“豪赌”。

Loup 风险投资公司联合创始人蒙斯特表示，大多数人认为特斯拉是一家电动汽车公司，但特斯拉自己的目标定位是“加速全球向可再生能源的转型”，如此看来，特斯拉未来将从能源企业手中抢夺市场。

苹果联合创始人沃兹尼亚克在接受媒体采访时表示，马斯克是下一场技术革命的先锋，“特斯拉目前正迈向最正确的方向，他们付出大量努力去做风险非常高的事情”。

事实上，马斯克开创的企业不仅有宏大

的愿景，更有不懈的坚守。当 PayPal 功成名就之后，马斯克把钱砸进了两个无底洞：成立 SpaceX，意在进行太空移民；成立特斯拉，为了进行能源革命。资本对于特斯拉的追捧，很大程度是对马斯克骑士精神的认可。

“坚持非常重要，永远不要放弃，除非迫不得已，”马斯克说，“在做一件事的时候，只要有10%的成功率就去做。”

仅靠冒险和极端并不能保证成功，设定好愿景，专注于创新，用预见性说服投资人，用执着对待每次失败，用对细节的苛求来保证质量，或许是马斯克在多个领域实现突破并开创出一个又一个成功企业的秘诀。

资料来源：1. 钱童心. 马斯克的故事比特斯拉更动人 [N]. 第一财经日报, 2017-05-09 (A07).
2. 丁玲. “火星人”马斯克 [N]. 华夏时报, 2015-12-24 (A01).
3. 杨骏. 马斯克，为什么又是他 [N]. 科技日报, 2016-04-10 (001).
4. 钱飞鸣. 马斯克为什么能讲好特斯拉故事 [N]. 深圳商报, 2017-06-08 (A01).
5. 杨博. 特斯拉跃升为美国最大车企 [N]. 中国证券报, 2017-06-01 (A04).

文化点睛：马斯克是当代科技创新的先锋楷模。他在创新上的坚持和专注，不仅有市场号召力和业界感召力，而且带来了企业的变化，以及改变未来世界的无限可能。

10.3.3 形象重塑法

形象重塑法是指通过企业标志、产品外观、员工服装、建筑、设施、环境等标识、饰物和外观环境等重新设计和包装来塑造企业文化。形象重塑法的优点是：直观，易于理解，灵活多样，能潜移默化地实现传播效果。例如，企业文化在视觉上的设计和包装，是企业内部和外部利益相关者最直接、最直观的体验。标新立异、巧立心思的设计，能迅速在大众心中传递企业的精神和价值理念。在员工着装方面，正装展示端庄有礼的行为规范，便装展示随意自然的交际理念。在办公室的格局重塑方面，开放的办公室能塑造人际交往密切的团队文化和创新文化，独立封闭的办公室能强化增加人际距离的等级文化。如谷歌、百度等科技型企业允许员工随意装饰他们的办公空间，甚至可以带宠物去办公，营造自由、创新的文化氛围，而制造型企业则强调规范、务实、精细等管理理念。建筑物的风格和颜色可以与企业标识一致，传播统一的企业形象，而建筑物的节能环保和人性化设计可以强化企业可持续发展、以人为本等理念。例如，海底捞的餐厅设置很用心，会提供棋牌、

零食、免费擦鞋、美甲等服务，给顾客以贴心的服务体验。海尔集团常年在集团开展“画与话”活动，鼓励员工用漫画形式表达自己对企业文化的观察与理解。这不仅营造了不断变换的企业形象塑造空间，而且创造了企业与员工交流企业文化理念的沟通渠道。

| 实践链接 10-6 | 华为形象的脚步

在2016年世界移动大会（MWC 2016）开幕之前，华为推出一组主题为“厚积薄发”的广告，在全球预热。在华为展厅入口左侧的大屏幕上，瓦格尼亚人在水流激越的河流中捕鱼广告反复播放，给人强烈的视觉冲击力。华为的形象广告，大致经历了四个阶段：第一阶段是华为人在泥沼里和高原上架设基站，突出华为吃苦耐劳和敢于攀登的精神；第二阶段是向遥感地理学家“布鞋院士”李小文学习的广告。华为崇尚科学家精神，从华为坂田基地道路命名就可见一斑，如“居里夫人”大道。据悉，华为当时找到李小文院士沟通时，他的身体状况已经很差，但是李小文认同华为，这位学术界的“扫地僧”为华为代言，将华为的形象推进了一层；第三阶段是“芭蕾舞”广告，一位芭蕾舞演员一只脚穿着芭蕾舞鞋，靓丽光鲜，另一只脚赤裸，满是伤痕——

华为何尝不是这样痛并快乐着！现在，华为品牌进入第四阶段，作为一家全球性企业，其品牌形象也体现出国际化视野。华为新的形象广告，使其在全球舞台上展示自己。华为之所以能够持续高速发展，与其健康的公司文化息息相关。华为轮值CEO郭平认为，不管公司的管理层说什么，做好产品和用户体验，始终是华为的追求。华为的企业文化不会变，公司一直保持低调谦虚，努力为客户创造价值，为消费者创造更好的体验。

资料来源：改编自：徐上峰，郭平：华为低调的企业文化不会变[N]. 企业家日报，2016-03-09（007）。

文化点睛：企业广告是企业外塑形象的工具，是企业文化的载体。尽管华为形象广告在变，但是华为企业文化核心部分（即以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗）不变。

10.3.4 故事激励法

故事激励法是通过一些通俗易懂的故事把凝练的企业文化理念演绎出来，达到文化理念内化于心的目的。所谓“小故事、大道理”，生动的故事能打动人，真实的故事能说服人。我国优秀的传统文化和民族精神就是通过众多故事在亿万人民中代代相传得以延续的。例如，一讲到“忠”，人们会想到岳母刺字的故事；一讲到“孝”，人们会想到“卧冰求鲤”的故事；一讲到刻苦勤奋学习，人们会想到“囊萤映雪”“悬梁刺股”的故事。张瑞敏曾说：“《圣经》为什么在西方深入人心？靠的是故事，一个个生动的故事。推广某个理念，讲故事是一种很好的方式。”

企业文化的故事主要是企业发展过程中的人物和事件，特别是组织的创始人、组织的产品和服务以及它过去的胜利与成败的故事。前面提到的英雄模范的事迹常常是故事激励的好题材。好的故事有动人的情节，有让人身临其境的感觉，间接地让人经历事件，集中地说明一种观点，所以，它容易让人记住，便于传播。

| 实践链接 10-7 | 海尔故事多

提及海尔的企业文化，人们很容易联想到一个个的故事：砸冰箱的故事、激活红星休克鱼的故事、大地瓜洗衣机的故事、海尔美国建厂的故事……通过一个个故事展现海尔企业理念的不同内容。砸冰箱的故事体现零缺陷的质量理念；休克鱼的故事体现“给你一块沙漠，还我一片绿洲”的做事理念；大地瓜洗衣机的故事体现“用户困难、开发课题”的市场开发理念；美国建厂的故事体现“三个1/3”的国际化经营理念。海尔把企业发展过程中发生的

典型故事整理出来，撰写装订成册，取名《海尔情》《海尔潮》《海尔剑》，相当于海尔人的故事丛书。

资料来源：文化墙。企业管理故事—海尔故事多。挂图大师。http://www.wenhuaqiang.net/article-802.html.

文化点睛：海尔的故事是文化成长的故事，即让员工通过故事了解企业文化，深刻认同海尔的价值观、海尔的行为规范。这些故事也激励着每个海尔人不断创造新的业绩。

10.4 企业文化建设的常见误区

10.4.1 企业文化建设视同企业思想政治工作

企业文化和思想政治工作的对象都是企业员工，企业文化强调企业精神和理念对员工的宣贯，思想政治工作也注重精神价值体系对人的引导，因此，有人认为两者可以替代，甚至认为两者实质上是等同的。但是，从企业文化建设的内容上看，企业文化建设比思想政治工作要广泛和丰富。

第一，内容范围不同。企业文化建设包括精神理念层面的提炼、制度规范的构建、员工行为的塑造和形象的传播四个方面，而思想政治工作是结合物质文化建设，以精神文化建设为主的工作，主要作用于员工精神生活的领域。

第二，工作目标不同。企业文化建设需要贯穿于企业生产经营的全过程，通过一系列活动，引导员工的行为，从而提升企业的经营管理效果，实现企业的长远发展目标，而思想政治工作主要解决员工思想认识的问题，对经营管理有帮助，但是对经营管理的帮助并不是首要目标。

第三，责任者不同。企业文化建设作用的对象是企业的全体员工，它需要企业各级经营领导者和全体员工共同塑造，让企业文化的核心理念外化于行、固化于制。但思想政治工作的责任人，主要是党组织，通过说服和引导，解决员工思想认识上的问题。

10.4.2 企业文化建设只是企业领导的事

许多人认为，企业文化就是领导文化，因此企业文化是领导的事，这种观点是不全面的。它只注意到领导者在企业文化建设过程中的显著作用，而忽视了企业文化建设在各层级员工中全面贯彻的重要性。

首先，领导者是企业文化建设的倡导者、培育者和身体力行者。因为领导者处于组织顶端，所以他的言论和行为会潜移默化地影响所有员工。Trice 和 Beyer (1991, 1993) 提

出文化领导的概念，并从个人特质、环境特征、愿景和使命、下属的判断、绩效表现、领导行为、管理行动、对文化形式的应用、对传统的应用、长期坚持 10 个方面总结了文化领导的要素及其对组织文化的影响（见表 10-3）。Trice 和 Beyer 还区分了不同类型领导对企业文化的作用。魅力型领导可以创造文化；转折型领导（turnaround leadership）、变革型领导可以变革文化；制度型领导、团队领导、英雄领导可以表现文化；共识型领导、交易型领导可以整合文化。

表 10-3 领导的文化元素及其对组织文化的影响

领导的文化要素	对文化的影响	
	创新	维持
个人特质	自信、控制型人格、信念坚定、传教士、引人注目、表现力强	信任团队、推动型、信念坚定、催化剂、说服力强
环境特征	危机	没有危机，危机可控
愿景和使命	思想激进	思想保守
下属的判断	这个领导有应对危机的非凡素质	这个领导代表了现存的过去曾经成功的价值观
绩效表现	在管理危机方面不断取得成功	持续的成功
领导行为	率先垂范 建立成功和胜任的印象 清晰表达思想 向下属传递高期望和信心 激励	率先垂范 建立成功和胜任的印象 清晰表达思想 向下属传递高期望和信心 激励
管理行动	新的组织结构和战略，或者激进式的改革结构和战略	改进和强化已有的结构与战略，或者渐进式地改革结构和战略
对文化形式的应用	传递新的文化理念和价值观	申明和颂扬现有的文化观念和价值观
对传统的应用	建立新传统	延续现有的传统
长期坚持	变革被制度化	将延续性奉为圭臬

资料来源：曲庆. 企业文化落地理论与实践 [M]. 北京：清华大学出版社，2015：91.

其次，如果领导者在官僚主义文化下表现为控制导向，那么领导者的行为将影响企业文化落地。刘军等（2006）研究发现，领导者应用专制式的价值观灌输方式，会导致下属内化程度降低，而应用制度驱动方式和激励方式灌输价值观，能够使下属对价值观认可甚至加以内化。值得注意的是，创始人和职业经理人采取不同的方式，产生的效果又有差异。职业经理人使用激励方式进行价值观灌输的效果不一定理想，使用制度驱动的方式效果可能会好一些。这也呼应了 Trice 和 Beyer 的研究，不同类型的领导对企业文化的作用不同。

再次，企业文化是一家企业所有员工所共有的信念和期望模式，包括心智模式和行为模式。一家企业在创立之初，领导者的权威决定了企业早期的成功和高速发展，从而形成企业创业初期的文化。但是如果这种文化不为其他成员认同和接受，那只是个人文化，而不是企业文化。员工是企业文化建设的基本力量，是推动生产力发展最活跃的要素。他们不仅仅是企业文化的实践者，也是企业文化的创造者。正是员工优良的工作作风和传统习惯，生产出优质的产品，推出绝佳的服务，才能使企业的精神理念转化成物质产品，对外树立企业的形象。从这个角度看，企业文化建设的过程就是在企业家的引导下，员工积极认同、自觉实践的过程。员工实践的好坏决定着企业文化建设成果的优劣。

最后，领导者该如何有效地促进企业文化建设？领导者的率先垂范是传播企业文化最

重要的方式。“行胜于言”，领导者的一言一行都将成为员工思考和行动的标准。其身正，不令而行；其身不正，虽令而不行。企业领导者只有在自觉地实践企业文化的过程中，将这份集体智慧的结晶与员工一起分享，号召大家共同学习和探讨，才能让员工感到企业的亲和力、向心力和凝聚力。只有领导者和员工共同融入企业文化的实践中，企业文化才会逐步完善、定型和深入。日本企业管理大师土光敏夫的名言：“没有沉不了的船，没有垮不了的企业，一切取决于自己的努力，员工要三倍地努力，干部要十倍地努力。”

领导者要特别关注自己的以下几类行为：决策行为、人际行为及工作习惯。决策行为包括决策的民主性，而民主的决策可以传递平等、公平、协作的理念。人际行为是如何对待上下级、同事、客户、竞争对手和合作伙伴，是平等尊重还是贵贱有别，是坦诚相待还是表里不一。工作习惯是指领导者日常工作的行为方式。例如，对于加班的习惯，有的领导倡导不加班，传递工作与生活平衡的理念；有的领导不仅自己加班，也要求下属加班，传递的是服从和工作至上的理念，甚至形成拖拉、虚假的潜文化。另外，领导者讲故事也是一种有效的企业文化建设的方法。通过故事，领导者可以把艰深的道理讲得通俗易懂，也可以让高高在上的领导者显得平易近人，让记不住的内容变得过耳不忘。像柳传志、俞敏洪、张瑞敏等企业领导者都是擅长通过讲故事激励员工的高手。

| 实践链接 10-8 | 玛氏公司的领导人马尔斯装空调

玛氏公司的领导人弗雷斯特·马尔斯在夏天到一家巧克力工厂视察。他走上三楼，最大的巧克力机就在那里，楼内闷热难当。他问工厂的经理：“你们怎么不在这里装上空调呢？”经理说他没做预算。马尔斯并未多说，而是走到附近的一架电话机前，给楼下的维修人员拨了个电话，请他们马上到楼上来。他说：“我们就站在这里，请你们到楼下把经理办公室里所有的东西，包括桌椅等都搬到这里来好吗？请你们把那些东西放在这台大巧克力机旁。”

他然后对经理说：“空调什么时候装好，你就什么时候搬回自己的办公室去。”玛氏公司的领导人的这种行为，深刻地向公司的员工展示了公司重视员工的文化内涵。

资料来源：陈春花，曹洲涛，李洁芳，等. 企业文化[M]. 2版. 北京：机械工业出版社，2013：235.

文化点睛：企业领导者是企业文化的先行者和领路人，他们要把企业的事、员工的事看成自己的事。领导者的言行深深地影响着员工对企业价值观的理解，从而影响员工的行为。

10.4.3 企业文化建设即各种形式的文体活动

一些企业在报刊上宣传企业文化的建设或在官方网站上介绍企业文化建设的成果，常常报道开展了影评、书评、剧评，成立了阅览室、文化室，组织了郊外活动，进行了文艺、体育比赛，以显示企业文化搞得好，富有特色。于是，有些人总结，企业文化建设就是开展各种形式的文化娱乐和体育活动。

这种观点对企业文化的理解是不全面的。诚然，企业开展各种体育和娱乐活动，是企业文化建设的重要内容，但不是企业文化建设的全部内容。这只是企业文化建设的外在表现，是企业文化寓教于文、寓教于乐的形式，通过这些员工喜闻乐见的活动，有助于将企业的核心理念内化到员工心中，增强企业的凝聚力和执行力。

因此，缺乏核心理念体系指引而单纯举办一些文化娱乐和体育活动，并不是企业文化建设的表现。企业文化建设是在企业核心理念指引下，员工行为外化的过程。以核心理念体系为基础开展的文化娱乐和体育活动，是企业文化从理念到实践的有效途径之一。

进一步地，文化娱乐和体育活动并不是企业文化建设活动的唯一形式，各种庆典仪式、领导讲话、培训教育、媒体宣传都是企业文化建设的活动。常见的企业文化活动类型有：

- 专题竞赛活动：技能竞赛、辩论赛、演讲赛、知识竞赛、设计大赛、征文比赛、故事会
- 沟通活动：高管开放日、主题论坛
- 习俗仪式类：公司庆典仪式、年终表彰大会、感恩仪式
- 联谊活动：社区联谊会、客户联谊会、节日联欢会、员工家庭日、企业开放日
- 教育活动：管理论坛、新员工入职培训
- 娱乐活动：新年音乐会、卡拉OK、联欢晚会
- 艺术活动：书法展、摄影展、绘画展、微电影
- 体育竞技活动：篮球比赛、足球比赛、长跑、徒步、登山、旅游

本章小结

建设企业文化，就是构筑企业百年基业长城。企业文化建设有四个方面的内容：理念认知、制度规范、行为塑造和形象识别。理念认知体系的构建是企业文化的核心，为制度规范的确立、员工行为的塑造以及形象标识的推广提供思想基础。制度规范的确立是理念识别系统与行为识别系统的纽带。员工行为塑造是企业文化理念转化为员工技能和行为习惯的过程。视觉识别是企业文化理念的具体形象表现。企业文化建设的实质是以理念认知为核心，内化于心、外化于行的过程。

企业文化的建设过程，有三阶段论、四阶段论、五阶段论乃至六阶段论等不同的理论，但是其核心离不开理念体系构建、制度规范、行为塑造和形象识别等内容。因此，企业文化建设的进程和企业文化建设的内容是相关的。

企业文化建设的方法灵活多样，有通过英雄人物展示榜样力量的楷模引导法，通过行为守则规范员工行为与习惯的行为规范

法，通过企业标志、产品外观、企业环境等载体传播的形象重塑法，以及“小故事，大道理”的故事激励法。

企业文化建设过程要避免一些认识上的误区，比如把企业文化建设视为思想政治工作。实际上，两者在内容范围、工作目标和责任者方面都是不同的。把企业文化视为领导者的工作的观点是片面的，领导者是企业文化的旗手，但是企业文化的推行需要所有员工的参与，否则只有领导者认可的文化是个人文化，而不能被称为企业文化。有些人认为企业文化建设就是举办各种形式的文体活动，这种观点是不全面的，文化娱乐和体育活动并不是企业文化建设活动的唯一形式，各种庆典仪式、领导讲话、培训教育、媒体宣传都是企业文化建设的活动。

总之，企业文化建设是一个长期的系统工程，一个由企业理念落实到员工行为的过程，一个企业理念内化于心、外化于行、固化于制的过程。

复习思考题

1. 企业文化建设有哪些内容？各项内容之间有什么关系？
2. 关于企业文化建设过程有哪些理论？
3. 企业文化建设有哪些方法？

案例分析

华为家庭日

提到华为文化，有人言必称“狼性”。从创立之初，敢拼敢打的“狼性精神”深植华为员工的内心。他们专注目标，坚毅执着，顽强拼搏。除了被反复解读和标注的“狼性文化”，华为其他诸多层面的企业文化，同样值得分享。

在华为全球17万名员工中，年龄在30~50岁的占比65.3%，50岁以上的占比1.5%，30岁以下的占比33.2%，60%以上的员工处于有家有口阶段。家庭和亲人成为华为员工勤奋工作的动力之源。华为深知家庭对员工的重要性，每年各部门都会组织大大小小的聚会、郊游、户外拓展、野炊等丰富多彩、形式多样的活动。而在坂田基地举行的“Family Day”活动，因其独具华为特色而被家属津津乐道。

华为某产品线的Family Day，在每年6月间举办。坂田基地百草园公寓附近，几十辆接待大巴逶迤排开。员工和家属对号上车入座。由于每个办公区接待量有限，要提前安排错峰游览线。大巴第一站通常驶向华为A8区，该区的标志物是天鹅湖。据称A8区是华为顶级大咖、董事会成员的办公所在地。天鹅湖这个名字不知源于何时开始口口相传。2015年，顺应潮流，华为相关部门把A8区这一碧蓝色湖水正式命名为天鹅湖。花大价钱从国外引进的八只黑天鹅自由游弋，姿态优雅，气质娴静。据说因为黑天鹅代表不确定性，任正非本人非常喜欢黑天鹅这种动物以及它们所代表的意象。

第二站是华为机加中心（2015年已经搬迁至东莞）。参观者通过物流中心落地式弧形参观窗鸟瞰控制中心。4万平方米的仓库全部进行自动化管理和控制。如华为一般的很多高科技企业的生产线，集洁净、高效、高度机械化、精密化于一体，其中人影难觅。这种现场体验的强烈冲击，胜过枯燥无力的广告式宣传。

参观行程少不了华为F1主展厅。任正非要求展厅不讲历史，只讲未来。因此，在这个约3000平方米的展厅里，华为要展现

的是和客户共同创造的未来，没有任何企业发展回顾。与绝大部分企业相比，华为展厅不以标榜各级领导、贵宾视察为重要展示内容，关于自身的发展历程也只有概括性表述，侧重展示的是华为的技术水准、业务范围、科研成果等内容。展厅从一个重要层面体现着华为的国际化程度。

15.5万平方米的华为培训中心是参观的重要一站。门口一道用8种文字写着“欢迎”的玻璃墙，充满博物馆般浓厚的艺术气息。这里有200~300名教员、113间教室，还有可以同时容纳120~180人的阶梯教室。为了尽可能照顾各国采购者的生活习惯，这里还设有各种宗教的祈祷室。培训中心分为初级培训和高级培训两个部分，新员工在此接受为期两周的培训。而针对华为中高层的培训，除了固定的教授外，还会邀请客座教授来授课。

接下来的行程轻松有趣，因为“华小为”成为主角。在各个部门对应区域，年轻的华为员工组成义工，提前布置好游戏场地和设施。乍一来到，以为进入了游乐场。按照“华小为”的年龄段，安排宝宝进行爬行比赛、打地鼠、钓鱼、讲故事、现场绘画、探险等游戏和比赛。年轻的华为员工，面带笑容不胜其烦地为孩子服务，也算提前体会了一把当爹当妈的不容易。现场“华小为”的笑声、哭声交汇成一曲生动的交响乐。在这个温情时刻，常常让家属产生联想——华为的发展，与每一位华为以及家属的付出密不可分。

行程的最后一站，通常在华为百草园公寓。那里有星级酒店的服务，有大医院设立的门诊医疗服务。会所、游泳池等健身娱乐设施、小型商场等生活设施一应俱全。

华为家庭日的描述能让人看到更丰富的、与时俱进的多维度华为文化，而非一个“狼性文化”的刻板标签。事实上，“狼性文化”的提法从2000年后，已经逐渐在华为内部淡化。

资料来源:马虹玫. 华为家庭日[N]. 证券时报, 2017-02-22(A03).

讨论题

1. 华为家庭日体现了华为怎样的价值观?

2. 华为家庭日给员工行为带来哪些影响?

3. 这个案例在企业文化建设方面对你有什么启发?

参考文献

- [1] 罗长海, 林坚. 企业文化要义[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003.
- [2] 王成荣, 周建波. 企业文化学[M]. 北京: 经济管理出版社, 2002.
- [3] 叶生, 陈育辉. 第三种管理模式[M]. 北京: 机械工业出版社, 2005.
- [4] 曲庆. 企业文化落地理论与实践[M]. 北京: 清华大学出版社, 2015: 91.
- [5] 王吉鹏. 价值观的起飞与落地: 企业文化建设实证分享[M]. 北京: 电子工业出版社, 2004.
- [6] 中国企业文化研究会. 企业文化简明手册[M]. 北京: 企业管理出版社, 2002.
- [7] 叶坪鑫, 何建湘, 冷元红. 企业文化建设实务[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2014.
- [8] 王成荣. 企业文化学教程[M]. 2版. 北京: 中国人民大学出版社, 2009: 169-179, 208-210.
- [9] 韩岫岚. 注意避免企业文化建设的误区[J]. 中国工业经济, 1996(7): 42-46.
- [10] 杨克明. 企业文化落地高效手册[M]. 北京: 北京大学出版社, 2010: 51-52, 72-77, 114, 141-142.
- [11] Trice H M, Beyer J M. Cultural Leadership in Organizations [J]. Organization Science, 1991, 2(2): 149-170.
- [12] Trice H M, Beyer J M. The Cultures of Work Organizations [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1993.
- [13] 刘军, 吴维库, 刘益. 我国企业领导价值观传递模式研究[J]. 管理工程学报, 2006, 20(4): 1-8.

第 11 章 企业文化传播

学习目标

- ☑ 掌握企业文化传播的概念和特点
- ☑ 掌握企业文化传播的要素
- ☑ 了解企业文化传播的一般流程
- ☑ 了解企业文化传播的 CIS 系统



引例

用包裹与客服来传播企业文化

在三只松鼠的文化中，有一种包裹文化、客服文化，其本质是永远贴近消费者，保持为消费者服务的意识，在企业文化中起到了出其不意的传播效果。

包裹文化：给消费者制造惊喜

三只松鼠创始人章燎原发现，消费者购买坚果，肯定需要一个垃圾袋，于是，就在包裹中，放置一个 0.18 元的袋子。虽然这增加了额外的成本，但是消费者会被三只松鼠的细心和体贴关怀所深深感动。这就是极致体验。连续制造“惊喜”，令消费者感动，三只松鼠将消费者的每一个需求点或者尖叫点串联起来连接成线，最终给消费者以惊喜。

消费者在购物之后，往往会通过社文化媒体，比如微信朋友圈分享自身的购物体验，我们称之为“晒”。消费者往往会晒比较炫酷的产品，或者分享喜悦，发泄抱怨。而这种情感的分享和传播，会影响朋友圈的购买行为。这是一个巨大的变革，也是一种商业领域话语权的更迭，这将是一个消费者主导的时代。

客服文化：永远贴近消费者

自成立之日起，三只松鼠形成了一种客服文化。章燎原本人就是公司的第一名客服。后来，他将其积累的经验总结为一本上万字的《松鼠服务秘籍》，推出客服十二招，目的就是教会客服人员“做一只讨人喜爱的松鼠”。当消费者和客服之间的关系如主人和宠物之间那般亲密互动，自然，撒娇可以促成交易，也可以极大提升客户满意度。

章燎原想了很多办法：三只松鼠的员工都以鼠来命名，比如鼠三宝、鼠小疯、鼠小白等。章燎原则给自己起了名字“松鼠老爹”，以鼠文化管理着旗下上百号小弟。

实际上，在三只松鼠，所有员工都称呼消费者为“主人”。在他们眼中，自己就是为主

人服务的一只松鼠。

在三只松鼠，主人第一的思维是企业的共识和组织原则。在三只松鼠的企业文化中，有一条“不准让主人不爽”，就像企业的最高宪法。

三只松鼠的企业文化，正如 Cabrera 和 Bonach 所说：“一家企业的文化始于它的创建者的价值取向，同时也受到社会经济学的、组织环境与制度上的调整。组织文化通过组织特有的故事、仪式、物质象征和语言进行维持与传播。”

资料来源：改编自：中金在线。三只松鼠这个超级 IP 是如何打造起来的。2017-03-19. <http://news.cnfol.com/xiaofei/20170319/24453738.shtml>.

11.1 企业文化传播的内涵

企业文化对于企业的意义已经得到广泛认同，然而，当企业拥有了自己的企业理念，建立起自己的文化体系之后，如何才能让这些理念上升到员工的行动纲领、转化为推动企业发展的动力？怎样实现文化与企业核心竞争力的对接？这就需要企业文化传播来发挥作用。

11.1.1 企业文化与传播的关系

1985年，沙因出版了《组织文化与领导》一书，他认为，组织文化是特定组织中的成员处理适应外部环境和内部事例过程中出现的种种问题时所发明、发现或发展起来的基本假说的规范。在概念描述中，他明确强调了组织文化的同化传播意义，即当组织成员进入组织中后，文化便成为其必须学习以获得价值认同的主要内容。一般而言，这种活动在成员加入组织之前便已开始。员工欲进入某一公司谋职，必须了解一些基本情况如工资待遇、工作条件、公司主营业务及基本企业精神等问题；进入该公司后，还要把原来的初步认识加以强化。这些都是通过学习企业的文化获得的。

可见，在组织文化产生与发展过程中，传播处于基础地位。从这个意义上说，传播才是企业文化的根本。在一定历史条件下，某一企业在其发展过程中形成的共同价值观、精神行为准则以及在规章制度、行为方式和物质设施中外在表现出来的企业文化，必然要围绕着相应的组织目标在企业内部成员之间和企业与外部环境之间进行信息传播以协调企业中的各种关系。

11.1.2 企业文化传播的概念

传播是人们为实现某种目的，凭借各种象征意义的符号，而进行的相互作用、相互影响的信息交流与沟通活动。组织传播是指围绕着相应的组织目标，组织成员之间以及组织与外部环境之间所进行的信息传播以达到组织关系协调的活动。这一定义揭示了组织传播不同于其他传播活动，涵纳了人际传播、组织团体传播以及组织整体传播，但又不是这些传播的简单叠加。组织存在于特定的环境中，所以其传播行为是组织内部与外部的综合。

企业文化传播是一种组织传播。在实践中，按照传播范围的不同，企业文化的传播可分为企业内部传播和企业外部传播。其中，内部传播指的是通过各种手段和方式，在企业全体员工中加强、深化交流和沟通，形成对企业物质文化、制度及行为方式、企业精神和

价值观的共识,以减少甚至消除企业内部冲突和分歧,从而便于以整合和一体化的风貌对外展示企业形象。外部传播则是全面、准确地对外展示、传播本企业的文化,塑造兼具文明度、知名度和美誉度于一体的企业形象,促使企业与其他组织间关系及行为的协调,从而保证企业具有良好的运作环境。

11.1.3 企业文化传播的特点

企业文化是物质文化、行为文化、制度文化和精神文化的综合体。其传播的特点可归结为物质文化特点与精神文化特点两种。这是因为:首先,物质文化与精神文化是两种特点截然不同的文化,其传播特点不可一并而论;其次,企业文化的行为文化层面与制度文化层面是企业文化的中间层次,介于精神文化与物质文化之间,是文化构成中极具弹性的一部分,行为层面和制度层面的企业文化内容可以分别归结到物质文化和精神文化中去。

1. 物质文化传播的特点

企业物质文化是企业文化的表层形式,它是透过员工行为方式和创造性劳动成果、企业物质环境和设备表现出来的、可观察、可触摸感知的企业文化。企业物质文化具有以下特征:

- 物质性。物质文化由厂房设备、物质产品等物质构成,具有明显的物质性。
- 显示性。物质文化一般表现为物质和文化形体,可观察和感知。
- 可传播性。物质文化通过学习和模仿,易于输入和输出,容易传播。
- 可变性。物质文化是企业文化的表层结构,容易受到各种外来文化因素的影响,具有动态特征。

由于以上特征,物质文化在传播过程中表现出容易传播、易于识别、可观察、可触摸感知的直观性特征。

2. 精神文化传播的特点

精神文化是企业文化的内在形式,透过人们的思想、情感和行为表现出来,通常表现为只可意会不可直接观察的文化特征。企业精神文化的传播,是人内在精神活动的外化,表现出一种隐性的、默会知识的传播特点。其具体特征表现如下。

(1) 默会性。根据英国科学家、哲学家迈克尔·波兰尼(Michael Polanyi)的知识形态分类,精神文化内容中有很大一部分属于波兰尼所说的“隐性知识”。这类知识很难用语言表达出来,正如波兰尼所言,“我们知道的要比能够言传的多”。而事实上,人类的隐性知识在人类认识的各个层次上都起着主导性、决定性的作用;人类的理解活动实质上就是一个隐性知识发挥作用的过程。企业精神文化的隐性知识特征,决定了其传播具有默会性,需要寻找一种方式来表达其“可意会而不可言传性”。

(2) 多样性。从企业精神文化的传播方式、手段方面来说,它具有多样性的特点,这是由企业文化的系统性、长期性特点决定的。首先,企业文化是一家企业内相互联系、相互依赖、相互作用的不同层次、不同部分结合而成的有机整体。企业文化的物质、行为与制度文化和精神文化也是相互联系、相互作用的,精神文化的传播中体现着物质文化、行为文化与制度文化,这使得精神文化的传播呈现多样性。其次,企业文化的塑造和重塑需要相当长的时间,并且是一个极其复杂的过程。作为一种文化现象,组织的群体意识和共

同精神以及价值观的形成不可能在短时间内完成，精神文化具有丰富的内容和深刻的内涵，其传播不可能用一种形式、手段就完全涵盖。因此，精神文化的传播具有多样性的特征。

(3) 情境性。由于精神文化很大程度上是一种“缄默”的、默会的知识，因此精神文化的传播首先要遵循隐性知识的特点，而隐性知识最典型的特点即“实践性”，尤其需要在特定情景中解决问题。默会知识的传播总是与特定情境相联系。所谓情境性，是指隐性知识的获得总是与特定的问题或任务情境联系在一起，是对这种特定问题或任务情境的一种直觉综合或把握。然而，以隐性知识为主体的企业精神文化，所要传达的往往是支配人们实际行为的、根植于企业文化传统的“潜规则”，这是显性知识无法表达的。从这个意义上说，企业精神文化的传播需要具体情境的支撑，还需要与实际问题相联系。

(4) 个体性。以默会知识为主体的精神文化是主体根据其实践经验而领会和总结出来的，而事实上知识、灵感、诀窍、习惯、信念总是以个性化的方式显现的。在现实生活中，由于每个人所处的环境不同，所拥有的人生历程不同，其实践经验也各异，同时由于个体的能力和悟性不同，因此在精神文化的传播中，同一情境中不同个体领会的结果可能大大不同。

| 实践链接 11-1 | 阿里巴巴纽交所上市八位敲钟人传播了什么文化

2014年9月19日，阿里巴巴正式在纽交所上市，代码为BABA。正式敲响阿里巴巴上市钟声的是八位来自阿里巴巴生态系统的参与者：曾经的奥运冠军，现在拥有一家淘宝店的劳丽诗；从阿里巴巴旗下论坛上成长起来的云客服，90后大学生黄碧姬；淘宝模特（淘女郎），同时担任自闭症儿童教师的何宁宁；致力于带动家乡电商发展的农民店主王志强；以电商带动青川震后恢复的海归创业者王淑娟；拥有“淘宝博物馆”的十年用户乔丽；边送快递，边为贫困地区收集旧衣、旧书，建立

两座乡村图书馆的快递员窦立国；来自美国、通过天猫将车厘子卖到中国的农场主 Peter Verbrugg。

资料来源：网易科技报道。阿里巴巴上市八位敲钟人的故事。 <http://tech.163.com/14/0919/21/A6H3H3-FK000915BD.html>。

文化点睛：阿里巴巴传播的是一种“平凡人”也能出彩的奋斗文化，传递了阿里巴巴“让天下没有难做的生意”的企业使命。善于利用适当的场合让利益相关者共同分享价值与快乐，这是企业文化传播的好的做法。

11.2 企业文化传播的要素

传播过程中的各要素是构成传播模式的“点”，而各要素之间的内在联系则是构成传播模式的“线”。

11.2.1 传播者

传播者处于信息传播链条的第一个环节，应具有权威性、可信性、接近性、熟知性等特质因素。在企业文化传播中，传播的主体主要分为以下几类。

1. 企业领导层

从某种意义上说，企业领导者对文化传播所起的作用最大。一方面，在一定的条件下，

企业主要领导者的形象，也就代表着企业的形象；另一方面，从微观上看，任何群体意识总是先在个别头脑（主要是企业领导者）中萌生，然后依靠所在系统的各要素间的相互作用，成长为真正的文化。他们能在企业文化传播中发挥作用，原因之于以下两大因素：

（1）领袖魅力。它是构成传播者可信性的一个重要因素。领袖魅力基于两个条件：一是领袖力挽狂澜的能力；二是公众对其领导能力的接受。

马克斯·韦伯（Max Weber）对于领袖魅力曾做了深入研究，并归纳出领袖魅力作为一个可信性因素的五大特征：一是领袖魅力程度依赖于追随者的信念。当追随者接受领袖时，其魅力会增加。二是领袖魅力在环境中体现出来。危机时刻方显领袖魅力，正如美国学者法根所言：“没有普通的领袖魅力。”三是领袖魅力来自使命感。四是领袖魅力通过传播活动传递。五是领袖魅力具有相对不稳定性。随着时间的推移和环境的改变，领袖魅力的特征会有所改变。

（2）权威性。它是指传播者具有使受众相信、听从的力量、权威和地位的特质。通常，传播者越有权威性，其传播的影响力就越大，受众就越信从。传播者的权威性主要表现在权力和地位上。传播者的权力越大，地位越高，受众就越容易接受其影响。特别是传播者的权力和地位是通过个人奋斗得来的，并且传播者往往为社会做出了相当大的贡献以及个人的威信积累到了一定的程度，这时公众的信任往往会发自内心地产生。

2. 专职进行文化传播的宣传机构和部门

（1）广告部门和公关部门。广告部门主要通过产品介绍等方式来提高企业产品的知名度，从而使企业的社会影响扩大。公关部门是以组织内外形象塑造为核心内容的组织边界延伸者。公关人员的工作不仅是对企业外部，其主要职责还在于企业内部关系的协调，从而使企业成员加强凝聚力。对内的工作同样发挥着对外的效益，使企业与环境的传播活动显示出企业独特的形象地位，发挥组织形象边界延伸的作用。

（2）传播顾问和解说者。在企业文化传播中，传播顾问担当了重要角色。解说人也称说客，负责企业政策与策略的宣传解释工作，在文化传播中也有不可忽略的作用。

在传播活动中，只要传播者多露面、增加与受众接触次数和信息互动的频率，就会使受众产生“熟人”印象，形成亲近的倾向。让受众经常看到可以增强熟知性，直接与公众接触更有助于增强熟知性。当然，这并不意味着无限度地增加接触就一定能带来好感程度的不断增加。传播学研究表明：传播者与受众两者的接触保持在一定的限度内才会有好的效果，接触一旦超限度，受众厌烦的感觉就会出现。此外，如果第一次接触的印象十分恶劣，以后无论怎样频繁接触也难以奏效。

另外，这部分专职传播者的权威性主要表现在知识特长和信息掌握上。研究表明，如果传播者在受众的心目中是有关问题的专家，那么，在特定问题上，这位传播者就会比不具有专门知识的人更容易取得较好的传播效果。

3. 英雄模范人物

企业英雄是企业文化建设成就品质化的最高体现，也是企业文化建设进一步深入开展的最大希望之所在。企业英雄使得职工在理智上明确方向，在感情上奋发向上，在行为上有所模仿。从企业文化传播的角度来看，企业英雄具有以下作用：

（1）具体化的作用。英雄群体是企业精神和企业价值观念体系的化身，从而向职工具体展示了精神和观念上的内容，客观上起到了灌输价值观念和培育企业精神的作用。

(2) 品质化的作用。企业英雄群体，把企业价值观念体系和企业精神，内化成了自身的品质，从而使一家企业具有价值的东西得以保存、积累并传递下去。

(3) 规范化的作用。企业英雄群体的出现，为全体职工树立了榜样，使全体职工知道自己应当怎样行动，从而规范了职工行为，而且这种规范不是生硬的而是自然的，是被英雄事迹所感动、所鼓舞、所吸引而形成的，因而是文化规范。

(4) 凝聚化的作用。每个英雄都有一批崇拜者，所有的英雄又都环绕着领袖型英雄，从而使整个企业成为紧密团结的、有文明竞争力的组织。

(5) 形象化的作用。企业英雄群体，是企业形象的一个极其重要的组成部分，外界可以通过这一群体来了解和评价企业。

4. 普通员工

从一定意义上说，组织设立的所有部门及全体成员都具有边界延伸传播者的意义，而且延伸者的作用也并非只通过业务行为加以发挥，它实际上集中在几乎所有的组织行为之中。任何一个职工，总会参与一定的社会活动，因此，每个职工的素质及其外观，实际上都会参与企业形象的客观传播，如零售企业的收银员、导购员、用户服务修理人员、电话总机接线员、门卫等。他们所具有的负责的精神、友好的态度、热情的作风无时无刻不在给企业形象增添光彩。相反，他们若不负责任、态度生硬、待人冷淡，就会对企业形象造成伤害。

5. 意见领袖

意见领袖又叫舆论领袖，是大众传播中的评价员、转达者，最早出现于美国传播学者保罗·拉扎斯菲尔德(Paul Lazarsfeld)等三人所著的《人民的选择》(1944)一书中。在信息传播中，信息输出不是全部直达普通受传者，而是有的只能先传达到其中一部分人，而后再由这一部分人把信息传递给他们周围最普通的受众。有的信息即使直接传达到普通受众，但要他们在态度和行为上发生预期的转变，还需由意见领袖对信息做出解释、评价和在态势上做出导向或指点。

意见领袖作为传播过程中的“中介”，在企业文化内部传播中首先扮演着企业文化的受传者，在接受企业文化后，在企业内部二次传播企业文化，同时又扮演了员工中的意见导向人物；在企业文化的外部传播中有一部分忠实受众，其中向外进行企业文化、服务经验等宣传的受众就是企业文化外部传播的意见领袖。

| 实践链接 11-2 | 罗振宇的“魅力人格体”自媒体经验

《罗辑思维》主持人罗振宇发明了一个术语——“魅力人格体”来概括自媒体经验。笔者未找到具体含义阐释，从其使用语境来看，它指的是：一位公众人物以其出色的工作能力和突出的性格特点为人熟知，吸引了一批忠诚的追随者，追随者将对他的崇拜和信任延伸到相关产品上，对魅力的消费转化为对产品的购买力。

这个概念与马克斯·韦伯在《经济与社会》中提出的“卡里斯玛权威”相似。卡里斯玛权威，又称魅力型权威。个人魅力型权威的合法性来自特定领导者的个人品格，以及他的追随者赋予他的品质。

罗振宇的人格形象和精神特质具有以下特点：第一，歪嘴胖子的形象具有幽默和可亲的特点，他的身上聚集了“饮食男女”“不端

着”“自恋”的世俗化色彩，言辞的轻松活泼部分遮盖了说教。第二，死磕的匠人精神唤起受众对罗振宇的人格尊重，进一步延伸至对带有“罗振宇”标签的产品的信任。第三，勇于创新 and 改变的低姿态，给人活力、希望、激情的丰富联想。总而言之，罗振宇是一个兼备“世俗”与“执着”精神的“互联网思维”先驱者和实验者。

卡里斯玛权威的构建同样需要适宜的社会土壤。互联网时代是一个“去中心化”的时代，以传播资源的泛社会化和传播权力的平民化为特点，既往经验和知识似乎难以适应快速变化的移动互联网时代。罗振宇称之为“溶解”和“强制拆建、异地重建”。正是把握和顺应了社会大众对互联网生存模式的饥渴和想象，罗振宇的价值观倡导成为知识交易市场上

的稀缺性资源，具有不可替代的地位和魅力。罗振宇“卡里斯玛权威”的一个证明，就是在第一期的会员招募中，在对会员福利不做任何承诺的情况下，5 500 个会员名额短时间内被抢购一空，罗振宇团队入账 1 600 万元。

资料来源：刘琛.“前台内容，后台社群”——从《罗辑思维》看互联网知识社群传播模式. 2017-01-10. 人民网研究院. <http://media.people.com.cn/n1/2017/0110/c409677-29012856.html>.

文化点睛：人格（personality）在英语词根里面的意思为“面具”，而企业领导者体现真实人格，敢于自黑，所展现出来的真实魅力，超越了科层领导的“刻板”人格，或许对传播企业文化可以达到意想不到的效果。

11.2.2 受传者

受传者是信息产品的消费者、传播符号的“译码者”、传播活动的参与者、传播效果的反馈者。企业的文化传播目标是满足受传者需要，这体现了受传者需要的重要性。

企业文化外部传播是指企业文化尤其是客观企业形象在企业之外的社会环境中对社会公众进行传播。社会公众和本企业人员不同，一般说来并不会对一家企业做长期、全面的观察和研究，而只是就他们和企业发生关系的那个方面去认识企业，并形成关于该企业的印象。因此，全面、准确地对外展示、传播本企业的形象，最终在社会公众心目中留下一个优美的，兼具文明度、知名度和美誉度的企业形象至关重要。企业文化外部传播的受传者不仅仅是顾客，还应包括相应的政府管理部门、供应商等和企业有联系的群体。

在企业文化内部传播中，普通员工要充当两种角色。由于企业文化是体现在企业活动方方面面的一种看不见而又具有强大影响的力量，在员工之间的互动认同和相互传播过程中，员工一方面作为企业文化的接受者，另一方面又作为反复传播强化的基层实践者，具有双重身份。

11.2.3 信息

“信息 = 意义 + 符号表征”，这里的意义是人对自然事物或社会事物的认知，是人给对象事物赋予的含义，是人类以符号的形式传递和交流的精神内容。符号表征，即信息的外在形式或物质载体，是信息表达和传播中不可缺少的一种基本要素。

企业文化传播的信息就是以符号为载体，以媒介为渠道进行的传播，传播的内容就是企业文化。企业文化可以从多个层面上被解析，德国慕尼黑大学教授 E. 海能在《企业文化——理论和实践展望》（2000）一书中指出：“一个完整的企业文化体系包括两个重要的

层面，即企业的思想体系层面和企业文化的媒介层面。”所以，企业文化传播的信息也可以分为这两个层面的内容。

(1) 企业的思想体系，即企业的共有价值观念和行为规范。价值观念是关于正确评价状况或事件的基本意识和信念。行为规范体现为习惯、道德原则和理想规则；道德原则主要和规定及技术指令有密切联系；理想规则“并非表达应该做什么，而是表达事物和状态应该怎样”，“要求知道理想事物或理想任务具有的某些特征”，它“是与良好状态的价值观念密切相关的”。

(2) 企业文化的媒介——象征。象征是指“各种有意义的符号”，是企业文化表述和传播的重要媒介，有利于在企业内部形成关于价值观念和行为规范的共同认识。企业文化传播媒介或称为象征性行动是丰富多样的，企业的礼仪、欢庆仪式、故事、小说、歌曲、漫画、影视作品、戏剧、榜样、文体活动、实物等都是向员工、公众传达深层次的企业价值和思维方式的有效媒介。例如，企业可选取发生在广大员工身边的英雄模范人物故事来渲染企业倡导的价值观，这样的故事更具亲和力、吸引力和感染力。另外，诸如揭牌仪式、新员工入职仪式、企业周年庆典、表彰大会等隆重的仪式和庆典也是企业传播文化的重要方式。

11.2.4 传播载体

传播载体是介于传播者与受传者之间的用以负载、传递、延伸、扩大特定符号的实体，是各种物化的和精神的形式承载，是企业文化得以扩散的重要途径与手段，具有实体性、中介性、负载性和扩张性等特点。

企业文化传播载体的具体形式如下所述。

(1) 企业组织载体：指以整体组织存在的企业、企业内部各种正式的和非正式的组织团体以及全体员工。

(2) 企业环境载体：指视觉环境和精神环境。视觉环境有办公环境、营业厅环境、基站环境、施工现场环境等；精神环境指人际关系、学习风气、员工素质、精神面貌、社会形象、客户口碑等。

(3) 文化活动载体：指企业生产经营服务过程中的业务技能比武、知识竞赛、客户参观体验、客户联谊、公益活动等活动，以及表彰庆典大会、演讲会、故事会、歌咏会、文化研讨会、文化培训会、运动会等富有知识性和趣味性的活动。

(4) 文化媒介载体：传统的媒介有企业标志标语、企业之歌、企业报纸、宣传板、办公用品、工作服、《企业文化手册》等；新兴的媒介载体有企业网站、论坛、电子邮件、班组博客、总经理信箱、视频广播、电子屏幕、电子期刊、手机报、手机短信、手机彩铃、QQ、飞信、微信等借助网络优势的信息化手段，全方位、立体化建立起企业文化传播的长效机制。

(5) 文化设施载体：指教育培训设施、标志性建筑物、文化场馆与娱乐设施等。

11.2.5 反馈

反馈是从受传者送回给传播者的少量意见信息。反馈有助于传播者检验和证实传播效果，有助于传播者改进和优化下一步的传播内容、形式和行为，能够激发和提高传播者的

传播热情,有助于传播者检查媒介信息所反映具体事实的真实度和准确度。反馈是连接传播主客体的又一通道,是实现传播双向循环的有力接点,是改善传播的重要途径。在企业文化传播模式中,反馈是实现内外传播主客体转换的重要环节。

企业文化在企业内部传播,反馈来自企业员工。企业文化的传播,使全体员工共享企业的价值观、企业精神、经营理念,共同遵循企业规章制度,共创企业独特的物质、精神风貌。在这一过程中,企业员工对企业文化的认同度、执行度并不完全相同,接受或不受将被反馈给传播者,以便进行企业文化传播的调整;企业文化在企业外部传播,反馈来自主要的受传者——顾客。顾客在接受企业通过产品、服务等方式传播的企业文化时会产生不认同的意识,通过提出意见、不购买等行为体现出来。其实,反馈不仅意味着不满意的反馈,满意也会形成反馈,美誉、口碑本身也是一种反馈。企业可以根据受传者的反馈来调整企业文化的传播行为。

11.2.6 噪声

克劳德·香农(Claud Shannon)和沃伦·韦弗(Warren Weaver)在《传播的数学理论》(1949)一文中首次提出“噪声来源”的传播负功能,这一“噪声”被后人广泛运用在传播模式研究当中。噪声被理解为传播障碍,存在于整个企业文化传播过程中,是传播过程中不可回避的干扰,容易导致文化传播内容的失真。噪声存在于编码、媒介、译码、反馈等诸多传播过程中,具体到企业文化传播的过程,则体现在传播渠道、忽视反馈、个人素质等问题上。它们影响着企业文化传播的效果,如何降低噪声是实现企业文化有效传播的重要问题。

11.3 企业文化传播的条件与时机

企业文化的传播只有满足一定的条件,才能保证取得预期的传播效果,而在满足一定的条件后,选择合适的时机进行企业文化传播,更利于实现企业文化的有效传播。

11.3.1 企业文化传播的条件

任何事物的发生、发展都是有条件的,企业文化的传播也同样如此。企业文化传播是传播者将特定的文化信息有计划地传递给受众,使其得以共享,即通过传播行为对内影响企业员工,与员工达成共识,使员工遵循企业的价值观、伦理观和行为规范,从而增强企业的凝聚力;对外树立良好而独特的企业形象,协调与社会公众的关系,获得社会广泛的认同,培养忠诚的消费者,以便在竞争中取得优势。要使得企业文化传播能够完成如此艰巨的任务,则需要一定的条件来支持,也只有满足了这些条件,企业文化的传播活动才能取得更好的效果。

1. 企业文化本身应具备的条件

(1) 企业文化易于理解。企业文化是一种核心理念,即一种精神财富。任何精神财富若无法被理解便不能被享用,更不可能在这种理念、精神的指导下创造物质财富、完善企业制度、规范员工行为。所以,企业文化必须易于理解,但是理解是一个很复杂的过程,受信息接受者的愿望、需要、态度及其他心理因素的影响。贝内特(Bennett)、霍夫曼

(Hoffman)和普莱卡什(Prakash)指出:“理解十分活跃,它包含了学习、更新视角、解释所观察到的现象等许多活动。”所以,企业不能生搬硬套先进企业的成功理念。企业领导、部门负责人和企业文化的设计者,应该结合企业所处的国家或地域的文化背景,根据本企业的实际情况和本企业员工的特点,采用多种措施,使企业文化的内传播深入浅出,易于员工理解,这样才能得到员工的认同,从而指导员工的工作行为和生活行为。一旦员工理解了企业文化,就能把企业文化所倡导的价值观念内化为自己行动的指南,也只有在此基础上企业文化的外部传播才不会失真。

(2)企业文化具有层次性。企业文化传播的对象不是单一的,无论是企业内部员工,还是企业外部大众,他们的知识层次、教育背景、性格特点、工作任务和理解能力等都是不尽相同的。而要求所有的受众对企业文化都能有深刻、全面的了解是非常不现实的,也是根本不可能的。因此,企业文化应该具有层次性,这并不是说要割裂企业文化,而是一种由浅入深、逐渐上升的过程。企业文化是一个大的理念范畴,这一理念在不同的层面应该有不同的表现形式。针对不同层面受体的思想实际和理解的深浅,在企业核心精神的引领下,设计不同的企业文化内容,从而使得企业文化能够真正影响各个层面的受众。

2. 企业文化传播者应具备的条件

(1)学习能力。企业文化传播者要善于根据政治、经济的变化对新情况、新事物进行科学的分析、整理。这要求传播者有较强的学习能力和较强的调查分析能力,从而可以正确地评价自身所处的社会环境和优势条件,了解企业现状、员工思想状况和利益相关者的情况,并能把这些情况与同行业进行比较,以便博采众长,更好地传播企业文化。

(2)传播能力。从企业文化传播的角度看,传播能力主要体现在企业文化传播者对信息传播科学的具体运用上。按照哈罗德·拉斯韦尔(Harold D. Lasswell)“5W”模式的传播过程分析,要求企业文化的传播者掌握企业文化内容、精髓,通过合适的传播媒介,把信息传递给受众,并尽可能达到最佳效果。

(3)组织能力。企业文化传播是一项复杂的工程。企业文化传播者在内外部各种形式的活动中,例如通过典型示范、讲座、培训、典礼、集会、联谊会等传递企业的文化信息。在这一过程中,传播者既要对本企业负责又要兼顾利益相关者的权益,尊重他们的意见和人格。因此,企业文化传播者要有较高的组织才能,这包括选择、策划活动方面的能力和良好的语言组织表达能力。在传播活动中,高超的组织能力能够使受众最大限度地收到活动的组织者想要传达的信息,使企业文化传播收到良好的效果。

(4)具有主体性。企业文化传播者具有的主体性是指传播者的主动性、主导性、创造性和前瞻性等属性,即传播者的能动性。主动性是指能积极主动地进行企业文化传播;主导性是指在企业文化传播的过程中始终起主导和支配作用;创造性是指在企业文化传播过程中勇于探索各种新的途径、方法,开拓创新,具有创新精神和创新能力;前瞻性是指企业文化的传播既要立足现实,从受众现实的情况出发,分级分层传播企业文化,又要放眼未来,引导受众把与社会未来发展需要相适应的企业文化和价值观念内化为自己行动的准则。

这里还要特别强调的是,创造能力对企业文化传播者来说是尤为重要的。在经济全球化和信息技术迅猛发展的背景下,企业文化被视为在竞争中赢得对手的关键因素之一,因而各企业都在竭尽所能地寻求企业文化传播的渠道和手段。想象力和创造性思维在传播活动中就显得非常重要。企业文化传播者需要运用创造性思维把企业文化的精华渗透在各种

推陈出新的活动形式中，在增强对受众的吸引力的同时也成功地将企业文化传播出去，在潜移默化中对受众产生影响。

11.3.2 自媒体条件下的企业文化传播机会

在互联网飞速发展的时代，网络新媒体如雨后春笋般不断涌现。自媒体作为一种新兴的网络媒体，不仅成为普通大众表达观点、宣泄情感的平台，更成为企业传播企业文化的一个重要阵营。

1. 自媒体的定义

“自媒体”（we media）一词最早由丹·吉尔摩（Dan Gillmor）于2002年提出，他认为自媒体将成为未来的主流媒体。2003年7月，谢恩·鲍曼（Shayne Bowman）和克里斯·威利斯（Chris Willis）在他们联合撰写的研究报告中给出的定义为：自媒体是普通大众经由数字科技强化、与全球知识体系相连之后，一种开始理解普通大众如何提供与分享他们本身的事实、他们本身的新闻的途径。

经过多年的发展，自媒体被赋予了更多的内涵和功能。结合近年来国内外学者对于自媒体的研究，我们在此处将自媒体定义为：个人或传统媒体的组织利用自媒体平台做载体，创作、分享和传播其认为有价值的信息。目前我国的自媒体平台主要包括博客、微博、微信、贴吧、论坛等。

自媒体的出现使得网络话语权从过去的传统媒体机构手中逐步转移到了广大的网络用户手中。在自媒体时代，人人都可以成为自媒体。他们可以在任意时间发布各种内容，且同一时间就能被身处世界各地的关注者看到。这种便捷、高效的新媒体形式不仅迅速得到了广大网民的青睐，同时也催生了众多企业开办自媒体的热潮。

2. 企业自媒体对企业文化建设的影响

企业自媒体，即企业利用互联网建设的自有媒体。企业从过去单纯地建立官方网站、企业贴吧，到建立网络社区、社群，再到现在开通企业官方微博和微信公众号，企业自媒体逐渐成为企业的“新名片”。它是企业的门面，更是企业文化在互联网上的直接体现。因此，越来越多的企业将企业自媒体作为企业文化建设与传播的主要阵地。企业自媒体为企业文化建设带来了一系列机遇。

首先，企业自媒体有利于增强企业凝聚力。自媒体具有很强的交互性功能。相较于过去的企业报纸、广播站等传统媒体，自媒体不再是单方面的信息传播，取而代之的是双向甚至多向的交流。一方面，企业可以在自媒体上对企业的各项方针政策进行详细解读，提高员工的认可度；另一方面，企业还可以通过在自媒体上开展投票、鼓励员工留言等方式，加强与员工的互动交流，征集员工对于企业各项政策制定的意见和建议，了解员工的真实需求，使其感受到被需要、被尊重，从而提高员工对企业的忠诚度和满意度，进而增强员工的凝聚力和向心力，形成理解、包容的企业文化。

其次，企业自媒体有利于提高员工综合素质。员工的综合素质决定了企业文化的高度。因此，企业要进行企业文化建设，就必须提高员工的综合素质。企业可以利用自媒体对员工进行有针对性的消息推送，如科技、人文、管理、金融、法律等多方面知识。通过这种方式，企业既能够提升员工的知识水平，又能够节省组织大规模员工培训所需要的人力、物力和财力。

最后,企业自媒体有利于提升企业外在形象。传播企业文化、塑造外在形象是企业文化建设的重要一环。过去,企业只能通过报纸、杂志、电视等传统媒体上投放广告的方式进行企业文化传播。然而,这些方式是建立在巨额广告费的基础上的。此外,受到时间、地域等多方面因素的影响,即便投入大量的资金,也无法保证能够达到预期的宣传效果。企业自媒体打破了传统媒体的束缚,以极低的成本就可以达到传播企业文化的目的。例如,利用微博、微信等平台,向粉丝介绍企业名称的由来、发展历程、价值观等,增加公众对于企业的了解,增进与潜在客户的互动,进而树立良好的企业形象。此外,当企业遭遇危机时,企业自媒体是一个进行危机公关的最佳平台。

3. 企业在运用自媒体进行企业文化传播时的注意事项

企业在运用自媒体进行企业文化传播时,需要着重注意以下几点:

第一,转换意识,主动出击。企业必须要意识到,传统的企业文化传播方式已经难以适应当前的社会发展。因此,企业要及时地转换思想意识,加快适应网络新媒体的发展节奏,充分运用微博、微信、论坛等多种自媒体平台,进行全方位、多层次的企业文化宣传,主动出击,建立完善的网络宣传渠道,从而达到更好的传播效果。

第二,团队建设,内容为王。在企业自媒体运营过程中,内容创作是最基本也是最重要的环节。在自媒体上进行企业文化传播,并不是将传统文化传播方式机械地搬到自媒体平台上,而是必须根据受众特点对内容进行精心制作。因此,企业必须建立一支自媒体内容创作团队,为企业提供持续性、高质量的内容。一方面,内容的形式要多样化。在自媒体平台上不能一味地发布文字,还要多配合相关图片、视频等,增强内容的可读性。另一方面,内容要生动有趣。趣味性是提高内容转发率的一大法宝,企业若能在创作的内容中增加一定的趣味性,就更容易取得预期的传播效果。

第三,注重互动,以人为本。自媒体区别于传统媒体的一大特征就是互动性。因此,企业自媒体应充分利用这一特征,在进行企业文化传播的同时多与粉丝进行互动,这一方面可以保持粉丝活跃度,另一方面也可以了解粉丝的想法,解决他们的困难,真正做到以人为本,使粉丝体会到企业文化、企业价值观的精髓之所在,使粉丝更加认同企业文化。

在自媒体时代,企业要不断地学习和挖掘自媒体对于企业文化建设与传播的功能与作用,寻求自媒体与企业文化有机结合,从而更好地为企业文化的建设与传播进行服务。

11.3.3 企业文化传播的时机

古人云:“机不可失,时不再来。”这说明时机非常重要,但时机又不是一直存在的,它具有突发性、短暂性的特点。在企业文化的传播过程中,如果能够找准并抓住时机,对于提高企业文化传播的实效具有重要意义。

1. 兴奋点

当某件事或某项活动引起受众的特别关注时,会在他们的思想上产生兴奋点;当人们处于兴奋状态时,思维活跃,思维能力、理解能力也会随之增强。兴奋点可能是由小事引起的,也可能是由大事引起的,企业还可以有意识地通过国内外企业或本企业最近发生的事情制造一些兴奋点。例如,当“三聚氰胺”事件发生时,企业可以引发关于诚信和社会责任的探讨等。及时把握兴奋点,对企业文化的传播是很有利。

| 实践链接 11-3 | “西贝莜面村，走进联合国”与“去西贝，吃《舌尖2》张爷爷手工空心挂面”

西贝莜面被选为2013年中华美食代表，走进联合国，向各国媒体与包括联合国秘书长在内的高层，进行为期5天的表演与宣传。借助这一时机，通过线上线下媒体合力宣传，把“西贝走进联合国”打造成品牌事件。

2014年，借势《舌尖2》引发的民间美食热，西贝团队远赴张家山拜师学艺，传承空心挂面手艺，以600万元独家买断张爷爷手工空心挂面，两个月的时间已经卖出1700万元，成为2014年最火的一碗面，全国城市门店客流增加7%~15%。

通过建立西贝手工美食大师平台，发动

“西贝莜面村，走进联合国”“去西贝，吃《舌尖2》张爷爷手工空心挂面”两大传播事件，成功地为品牌打造了年度最具话题的菜品，积累了巨大的品牌资产。

资料来源：改编自：数狮互动。西贝莜面村，一年狂揽20亿，真的是因为好吃吗？2017-06-27。
<http://wx.paigu.com/a/1193480/50731291.html>

文化点睛：在文化传播过程中，需要借助时机，顺势事件营销，即华与华提倡的“营销活动一定要和产品相关，产品开发和广告创意是一件事，活动产品化，产品活动化”。

2. 危机事件

企业在生存、发展的过程中，肯定会遇到一些困难，面临一些危机。然而，危机却也有可能刺激真善美的觉醒与回归，能够增强人与人之间的凝聚力，促使人的行为和意识往好的方向转变。不过，这种转变具有暂时性，想让它更持久、更深刻，则需要企业做好引领工作。如果企业能够做到处乱不惊，在处理危机事件时坚持企业的文化并使企业成功地度过危机，也就能成功地传播自己的企业文化。

3. 典型对比

在企业文化的传播活动中凡是能够折射出企业文化精华的，或是与企业文化理念相悖的，都可以作为典型。也就是说，这种典型可以是产品、事件，也可以是个人、团队，还可以是企业内部的生产、生活环境等。在这里，典型应该既包括好的典型即能突出反映企业文化核心理念的人、事、物、氛围、环境等，也包括坏的典型，这种典型与企业文化的核心理念相背离。在企业文化的传播过程中，通过对比这两种性质相反的典型，可以使受众更清楚、更深刻地理解本企业的文化。

4. 企业变动

企业变动在企业的成长发展中是不可避免的，它会或多或少地引起企业的波动，但也是企业文化传播的良机。把握企业变动的时机，在企业改革、人员更迭、新产品开发、企业上市、组建企业集团、实施产品战略等重大变动活动中，奉行企业文化所提倡的价值观、行为准则，会使企业文化传播收到事半功倍的效果。

5. 文化网络

文化网络是企业组织内部的、非正式的联系手段，也是企业价值观和英雄人物传奇的“载体”。充分利用文化网络的作用，放大企业理念，是企业文化传播的良机。同时，对于企业在日常生产和生活中的惯例与常规，企业文化传播者也可以在文化网络中通过文字、

语言等手段结合灌输、讨论等方式反复向企业员工表明对他们所期望的行为模式，使员工从各种细节方面更深刻地领会企业文化，形成良好的礼仪和礼节，这同样是企业文化传播的好机会。

6. 准确运用传媒

企业文化传播离不开传媒，通过媒体传播企业文化信息，受众更广、影响更大。随着信息技术的发展，传媒的形式和种类越来越多，信息的传递也更为及时和迅速，这对企业来说是一把双刃剑，既可能使企业美名远扬，也可能使企业声名狼藉。但是，如果企业了解传媒，把握了各种传媒的特点，准确地策划出在何时、何事上运用何种传媒工具，使传媒为企业所用，也不失为企业文化传播的契机。

11.4 企业文化的传播过程

企业文化传播的过程包括内部传播、外部传播、由内部向外部传播三种循环的过程。

11.4.1 企业文化的内部传播

在企业文化的内部传播中，企业领导层、宣传部门、意见领袖扮演了传播者，他们首先自己接受本企业的文化，成为本企业价值观的忠实信徒，然后开始向普通员工灌输企业价值观和企业精神，全方位传播本企业的文化。这些传播者将企业文化的思想体系，即企业的共有价值观念和行为准则通过一些传播渠道如企业分工角色及其角色意识、正规的或企业自身的教育体系等方式传递给员工。

在这一传播过程中，噪声是无时无刻不存在着的，其体现在传播渠道简单、传播主客体个人素质差异等多个问题上。而企业的反馈机制是降低噪声的重要渠道，企业员工对企业文化的认同度、执行度并不完全相同，接受或不接受将通过态度、行为传递给传播者。它使企业文化内部传播以连续闭合的形式呈现，传播过程形成一个小循环，这一过程使得企业的文化传播在企业内部的循环反复传播中不断调整改进，有利于企业的文化在企业内部的不断传播和发展。

| 实践链接 11-4 | 通过军训为万达新人注入企业文化

任何组织有机体的健康运行都离不开新鲜血液的输送。对于一家企业来讲，源源不断的人才供给就是组织机体新鲜的血液。万达集团商管系统每年都会在全国高校应届毕业生中招聘、选拔优秀毕业生作为集团的管理培训生，作为集团人才梯队建设中的中坚力量。管理培训生简称“管培生”，顾名思义就是“为公司培养未来领导者”，使其成为集团未来中层或高层领导队伍中的新鲜血液。

在万达，管培生的培训流程颇有特色。每一位加入万达集团的管培生，首先要进行为期一个月的军事训练。万达集团与北京卫戍区部队有军训合作关系，每一年负责万达新一届管培生的军事训练任务，并在军训过程中保证军训科目、作训管理上的高效、严格，为新入职的万达人注入军魂。在为期一个月的培训中，商管系统不仅安排了军事化训练，还有专业课培训。通过这样的培训流程，不仅要强健员工

的体魄、磨炼意志，而且要让其学习万达的企业文化，习得万达商业运营管理各业务线的全面知识。通过军训和业务训练促进新员工传承企业精神，快速提升业务能力水平。

此外，在管培生开始正式培训任务之前，万达都会组织管培生开学典礼，期间会安排管培生“军令状签署”和全体宣誓等仪式，相当于万达的“誓师大会”，为每一位学员做好心理建设，倡导在军训期间要做到“流血流汗、绝不流泪，掉皮掉肉、绝不掉队”，在万达工作期间做到“批评训斥、不减斗志，没有表扬、斗志昂扬”。在结束一个月的初级培训

任务之后，管培生会进行六个月的轮岗实习，以便熟悉集团内部各部门的工作流程，并最终能够胜任集团招商、营运和企划等核心业务岗位。

资料来源：改编自：齐善鸿、张党珠等著的《万达集团执行文化建设现实分析报告》，2016年。

文化点睛：军队管理是最原始的管理，军队的执行文化也是最古老的一种组织文化。军队文化的传播历来有其独特的研究价值，万达学习军队文化传播经验，从军训入手，在内部为新人传播企业文化，不失为一种有益的探索。

11.4.2 企业文化的外部传播

在企业文化的外部传播中，企业宣传部门和员工成为传播者，宣传部门将企业文化信息，即企业文化的精神和企业形象，通过企业文化语录、标记、口号等传播途径，传递给主要受传者——顾客。信息在传递过程中会因理解、认知等个人接受的不同而产生偏差，而顾客接受企业通过产品、服务等方式传播的企业文化时会产生不同的意识，通过提出意见、不购买行为或者美誉、口碑等正负两方面的传播效果将信息反馈给传播者。这一过程将企业文化外部传播贯穿为一个闭合的循环系统，也就是第二个循环。

企业文化的外部传播效果取决于企业外部形象塑造的成功与否。有效的企业文化传播是创建优秀品牌的外在推动力。企业文化通过各种方式的外部有效传播，无疑将推动用户加强对品牌核心价值的认知、理解和信任。

现今已进入网络时代的视觉传播，消费者如果了解某种产品、某种品牌，一般都会直接上网查找。很多企业都拥有自己的官方网站，企业文化可拥有专门的版块，还可以通过网站平面设计、广告语、服务方式等内隐方式进行传播。沃尔玛门户网站的“关于我们”栏目图文并茂地介绍了企业发展历程、企业文化、经营理念等信息；“新闻中心”栏目提供了许多珍贵的视频采访资料，反映沃尔玛公司在环保、食物健康等方面的理念；可下载的PDF文件向浏览者展示了该公司在社会公益方面的贡献：一方面是沃尔玛公司以及沃尔玛基金在帮助解决本国饥饿、贫困问题中所赞助物资的统计数据，另一方面浏览者可以点击地图上任何一个有沃尔玛超市的国家名称，了解该公司为当地提供的就业岗位的数量、平均待遇状况以及为当地社会事业所做的努力等。

企业不仅利用互联网在电脑上进行企业文化传播，因为目前包括沃尔玛在内的大型连锁超市都实行会员制，所以还利用手机的彩信、微信、超信等形式在会员中进行传播。同时，卖场里一般都有闭路电视、电子显示屏，卖场可以通过这些媒介进行企业文化传播。新媒介与新技术的出现要求企业在文化传播过程中既要兼顾传统方式又要与时代接轨，富有创新进取的精神。

11.4.3 企业文化从内部传播到外部传播的循环

企业文化从内部传播到外部传播的循环是这样一个过程：企业文化外部传播的传播者——企业员工，首先是作为企业文化内部传播的受传者。在接受并认同企业文化后，员工将企业文化内化为一种信念和行为准则，通过提供企业所要求的标准服务，或与顾客进行直接或间接的接触等传播渠道，将企业文化信息传递给顾客，而顾客对这一传播的反馈会通过多种方式，如直接反馈给员工或者反馈给企业其他对外部门，从而形成一个循环。

企业文化内部传播循环中的受传者——员工，向企业文化外部传播循环中的受传者——顾客进行传播，形成新的传播主客体关系。因此，企业文化的内部传播效果还作用于企业文化的外部传播效果。这两条线索使企业文化内部传播系统和企业文化外部传播系统有机地联系起来，成为一个系统的整体。

11.5 CIS 与企业文化传播

CIS (corporate identity system) 即企业识别系统或企业形象设计系统，是指将企业经营理念与精神文化，运用整体传达系统 (尤其是视觉传达设计)，传达给企业周围的关系或团体，并掌握其对企业产生的一致的认同与价值观。也就是，结合现代设计观念与企业理论的整体性运作，以刻画企业个性，突出企业精神，使消费者产生深刻的认同感，从而达到促销目的。作为企业形象的系统化体系，CIS 是一种塑造和传播企业文化的理想方法，是企业整体形象的拓展与提升。优秀的企业识别系统对于推动企业经营起着积极有效的作用。

11.5.1 CIS 的构成

CIS 的理念是企业采取多种传播和沟通手段将其产品或者服务中的经营理念传递给公众，增强公众对企业的认同感，打造良好的企业形象，进而提高企业的竞争能力和生存能力。CIS 系统由三个部分组成，是一个包含理念识别 (mind identity, MI)、行为识别 (behavior identity, BI) 和视觉识别 (visual identity, VI) 的内涵丰富的有机整体。理念识别就是一家企业由于具有独特的哲学、宗旨、精神、道德、作风等而区别于其他企业，属于精神理念层次。理念识别是 CIS 的原动力，也是整个企业识别系统的核心和依据。行为识别是一种动态的识别形式，指企业理念统帅下企业组织及全体员工在言行和各项活动中所表现出的一家企业与其他企业的区别。行为识别由企业组织及组织成员在内部和对外的生产经营管理及非生产经营性活动中表现出来的员工素质、企业制度、行为规范等构成。它负责规划企业对内的组织、管理、教育等活动，以及对外的市场调查、营销策划、公共关系等活动。视觉识别是一种静态的识别符号，也是具体化、视觉化的传达形象，指一家企业由于独特的名称、标志、标准字等视觉要素而区别于其他企业。视觉识别的内容包括企业的基本标识 (企业名称、标志、商标、标准字、标准色等)、应用标识 (象征图案、旗帜、服装、口号、招牌、吉祥物等) 和厂容、厂貌 (企业自然环境、店铺、橱窗、办公室、车间及其设计和布置等)。

从 CIS 的构成与企业文化的关系看,理念识别是企业的经营理念,是企业的灵魂,集中表现了企业哲学、企业精神,也反映了企业存在的社会价值、企业追求的目标,它是 CIS 中最深层次、最核心的部分,决定了行为识别和视觉识别。视觉识别是外在的、最容易表现的部分,它和行为识别都是理念识别的载体和外化。行为识别是企业处理、协调人、事、物的动态动作系统,与社会公众的联系最为直接,影响也非常广泛,因此它的贯彻对企业文化传播有着极为重要的作用。行为识别是理念识别的延伸和载体,又是视觉识别的条件与基础。在这三个要素中,理念识别重在精神理念,是 CIS 的原动力,但难以具体显示其中的内涵;行为识别侧重于人,是企业中人的行为反应;视觉识别侧重于物,是传达的媒介或载体,用视觉形象最直接、最有力地表现出企业的精神理念。

11.5.2 CIS 对企业文化传播的作用

企业文化传播需要 CIS 的支持。企业文化作为一种意识形态,一方面通过产品质量、管理模式、规章制度等向物质形态转化;另一方面通过企业识别系统反复灌输、广泛宣传。CIS 的导入是企业文化建设的重要途径和企业文化传播及扩散的有效手段,它将企业的精神、思想等文化特质形成一个统一概念,以行为和视觉形式加以外化,准确地传达给大众,使社会公众一目了然地掌握企业的信息,产生认同感,达到识别的目的。

首先,CIS 对文化的传播具有导向性和辐射性。为什么有人只选择可口可乐而不喝其他牌子的饮料?为什么有人偏爱苹果手机?视觉心理学家指出 90% 以上的信息接收源于视觉和听觉。因此,虽然大品牌的产品功能未必就好,但视觉识别毫无疑问可以在消费者心目中增加产品的价值。这就是视觉识别在潜移默化中使参与者接受共有的价值观,引导价值取向和行为取向的作用。

其次,CIS 通过不同的渠道产生社会影响,传播积极向上的企业形象,扩大企业知名度,取得良好的社会效应。比如,世界顶级豪华汽车品牌,无论是它的音意俱佳的中文名字“宝马”,还是它的蓝白螺旋桨标志,无不蕴含着它的品牌精神和汽车品位。公司最早从生产飞机发动机起步,飞机螺旋桨高速旋转在蓝天白云的背景上划出扇形弧线,由此得出蓝白相间四片扇叶的公司最早的标志。译名“宝马”独具匠心,“马”乃载物工具,车的概念显见其中;一个“宝”字让人不禁对马产生美好想象,因为“宝马香车”古已有之。其栩栩如生的视觉品牌形象令人耳目一新。几十年来,“公司不断演进、变革,蓝白螺旋桨的主题却始终如一,成为其企业精神不可分割的一部分,显示了其品牌文化的迷人魅力,也获得了巨大的商业成功。

最后,CIS 能加速文化的渗透,提高企业凝聚力和感召力,达到企业文化的深层次内部传播作用。就像炎黄子孙无论在何时何地看到五星红旗,都会想到自己的祖国,都会有一种自豪感和归属感一样。因为五星红旗所传达的是中国文化,是祖国对人民的召唤。同样,优秀的企业识别系统能够形成特定的文化圈,使圈内外围绕中心共识形成一种凝聚力和感召力。

| 实践链接 11-5 | 麦当劳的 CIS 设计

当一家快餐公司的标志成为大众快乐和食欲的象征时，形象就是力量。众所周知，崛起于第二次世界大战后的麦当劳（McDonald's）公司是世界上最大的快餐集团，是美国文化的象征。麦当劳在全球的成功得益于它的 CIS，其 CIS 主要包括以下几个方面。

1. 明确的企业理念

麦当劳的企业理念是“Q, S, C, V”[质量（quality）、服务（service）、清洁（cleanliness）、价值（value）]，即向顾客提供高质量的产品，快速、准确、友善的优良服务，清洁优雅的环境以及做到物有所值。这一理念是麦当劳的创始人雷·克洛克在创业之初提出来的，麦当劳几十年遵守这个理念，始终如一地落实到每项工作和员工的行动中去。

2. 严格统一的行为识别系统

为了使企业理念“Q, S, C, V”能够在连锁店贯彻执行，保持企业稳定，麦当劳对于每项工作都做到了标准化、规范化，即“小到洗手有程序，大到管理有手册”；与此同时，还制定出了一套考核加盟者的办法，使一切都有章可循，有“法”可依。例如，手册中规定：玻璃每天要擦，停车场每天要冲水，垃圾桶每天要刷洗，每隔一天必须擦一遍全店所有的不锈钢器材，天花板必须每星期打扫一次。对于其他诸如食品的品质、烹煮时间与温度，顾客的等候时间等都有详细规定。

麦当劳的内部行为规范包括如下几个方面：营运训练手册（Q&T manual）、岗位工作检查表（Station Observation Checklist, SOC）、

袖珍品质参考手册（Pocket Guide）以及管理发展手册（MDP）。另外，在麦当劳的外部行为设计中，自 1959 年开始，麦当劳公司开始与加盟者签约规定：必须把营业额的 2.5% 用于广告营销。同时，参加公益活动也是麦当劳引起公众注意的重要方法之一。在今天，麦当劳在美国每年要花 6 亿美元的广告费，其中大部分用在电视广告上。

3. 鲜明的企业标志

麦当劳取其英文名称的第一个字母 M 为标志，标准色采用金黄色，标志用寓意和象征图形相结合的方法，M 既是公司英文名称的第一个字母，又被设计成象征双臂打开的黄金双拱门，表示欢乐与美味。麦当劳叔叔是麦当劳的“吉祥物”，他亲切幽默，象征着祥和、友爱和欢乐，象征着麦当劳永远是顾客的朋友和社区的一分子，时时刻刻为儿童和社区的发展贡献自己的一份力量。

尽管麦当劳快餐店是分散的、多点经营的，但运用统一的理念、统一的行为识别、统一的视觉识别，使各连锁店保持一致性，增强了企业的整体实力，并注意运用广告、公关手段进行传播，从而提高了企业的知名度、美誉度，树立了麦当劳优良的企业形象，充分体现了 CIS 的作用和威力。

资料来源：中华策略咨询网（<http://www.d1588.com/2005-12/200512190024.asp>）。

文化点睛：英国 18 世纪的天才哲学家乔治·贝克莱，有一句名言“存在即被感知”，所以企业的 CIS 设计要用客体思维，站在企业顾客的感知角度来设计公司的形象。

本章小结

本章主要介绍了企业文化传播的内涵、要素、条件与时机，企业文化的传播过程，CIS 与企业文化，以及企业文化的传播效果。

从定义上来讲，企业文化传播是一种组织传播，可分为企业内部传播和企业外部传播。企业文化是物质文化、行为文化、制度文化和精神文化的综合体，其传播的特点

可以归结为物质文化特点与精神文化特点两种。其中,物质文化特点包括物质性、显示性、可传播性和可变性,精神文化特点包括默会性、情景性、多样性和个体性。

进行企业文化传播,企业需要传播者、受传者、信息、传播载体、反馈和噪声六个方面的要素。企业文化的传播需要满足一定的条件,才能保证取得预期的传播效果,而在满足一定的条件后,选择合适的时机更有利于实现企业文化的有效传播。企业文化传播的过程包括内部传播、外部传播、由内部

向外部传播三种循环的过程。

为了有效地管理企业文化传播,许多公司都引入了企业形象设计的概念。CIS即企业识别系统或企业形象设计系统。作为企业形象的系统化体系,它是一种塑造和传播企业文化的理想方法,有利于企业整体形象的拓展与提升。它由理念识别(MI)、行为识别(BI)和视觉识别(VI)三个部分构成。因此,在进行具体的企业文化传播操作时,主要是从以上三个方面出发进行设计的。

复习思考题

1. 企业文化传播有哪些重要意义?
2. 在企业文化传播的要素中,你认为哪个最重要?为什么?
3. 任意选择一家国内知名企业,分析其是否

满足企业文化传播的条件与时机。

4. 阅读最近三年的文献和相关商业评论,提出近几年来新兴的企业文化传播方式。

案例分析

西贝莜面村——超级符号打造超级品牌

西贝莜面村是中国最大的西北菜连锁餐厅。截至2015年年底,西贝莜面村在全国共有超过120家门店,每年为超过3000万人次顾客提供好吃的菜品与热情的服务。西贝莜面村的愿景是全球每一个城市、每一条街道都开有西贝,将西贝打造成为最受人尊敬的餐饮品牌。

“I♥莜”是华与华为西贝莜面村打造的超级符号,用这个世界性符号的影响力,推动西贝莜面村跻身中国餐饮行业一线品牌。

店名

从西北菜重新回归到原本的名字——“西贝莜面村”。

战略性产品聚焦

重新梳理西贝莜面村菜单的产品结构,进行产品价值梳理。

店面战略转型:小而美, MALL店

在华与华的概念里,餐饮企业的店面也是一种提供给客户的“产品”,我们以产品开发和产品结构的思维帮助西贝制定“店面

产品”的转型策略。

首先,随着中国零售业态进入超大型购物中心(shopping mall)时代,餐饮的消费形态也产生了巨大的变化,“休闲化、小而美”是未来的趋势。在洞察这个变化的基础上,我们提出店面产品开发的“小而美”转型策略,聚焦在500平方米左右的小店产品开发上。在西贝同人的大力努力下,北京现代店的研发成功,标志着西贝进入“小而美”店面的快速发展期。

品牌话语体系

- 品牌超级话语: I♥莜
- 食材理念的超级话语: 草原的牛羊肉、高原旱地的五谷杂粮
- 拳头产品的超级话语: 为健康加莜!
- 烹饪理念的超级话语: 西贝是天然派,绝不添加味精和香精

品牌符号设计

超级符号就是超级创意,华与华为西贝建立品牌符号系统,确定品牌价值,降低传播成本,令品牌实现最高效和长期的

资产积累。

为什么是“I♥莪”？

1. 教会中国人认“莪”字

西贝莪面村品牌推广的首要问题是解决顾客认“莪”字问题，但经过调研，华与华发现很多顾客都不认识“莪”，不知道它念yóu，还有人把它念成xiǎo。所以，我们借用“I♥NY”这个符号原型打造了“I♥莪”这个超级符号，“I♥莪”的发音正是“I LOVE YOU”，英文的you和中文发音yóu几乎一致！华与华用一句全世界都熟知的超级话语，让人脱口而出，学会认“莪”字。

2. 引领中国人爱“莪”面村

西贝如何成为顾客最爱？首先要建立品牌偏好。我们说超级符号能让一个新品牌，即刻成为消费者的老朋友。“♥”正是植入每个人潜意识的符号，它饱含着浓浓的爱意，让人一见如故，立刻能和品牌亲近。“I♥莪”正是提取了西贝企业基因里爱的文化，将它寄生到一个现代人最喜欢的流行文化中，爆发出戏剧性，让品牌不胫而走。

3. 超级符号信息包，最大化降低品牌传播成本

既然超级符号如此有爆发力，那么品牌名如何出现？我们在“I♥莪”里植入了西贝莪面村的品牌信息。整个品牌信息被浓缩成了一个符号，不仅能让人瞬间建立品牌偏好，还能记住品牌名，最大化地降低了传播成本。

自媒体工程

这里说的自媒体不仅仅是微博、微信，我们说“产品是最大的自媒体”，包装是“最大的自媒体”，物流也是自媒体。每一个能让品牌得到曝光，能与消费者甚至是员工产生连接的媒介都是媒体。对于餐饮品牌来

说，店面就是最大的自媒体，店面就是企业的“中央台”。西贝每年要接待2000多万名顾客，怎么做好这2000万名受众的自媒体？

店外集中抓导视，店内做好自媒体，用超级符号和超级话语，将店外、店内两大系统全面媒体化，为消费者创造独一无二的品牌体验。

导视是什么？

引导视觉，告诉你这里有这个东西，按它说的就能找到地方。

1. 店外指示系统，成为商圈明星

为什么要重视商圈？三个字——转化率。你在户外做的广告假如说受众是10000个人，记住你广告的传达率假如为10%（1000个人），1000个人在吃饭时想起你，走进你餐厅的转化率也是10%（100个人），那你最终的转化率是多少？1%。如果在商场做导视呢？1000个人全是来吃饭的，吃哪家呢？不知道，头疼。看到你巨幅的广告，就在6楼，那就去6楼，最后300个人来这里吃饭，转化率是多少？30%。这种品牌视觉冲击力和品牌记忆度是电视广告或户外广告能比的吗？

2. 店内体验系统，打造品牌道场

店内自媒体系统，包括一个盘子、一张餐巾纸、一个台卡、一个宝宝的围嘴等都可以视为我们的媒体。

资料来源：华杉，华楠. 超级符号就是超级创意[M]. 2版. 南京：江苏文艺出版社，2016：25-29.

讨论题

1. 请谈谈西贝莪面村的CIS中各部分内容是如何发挥作用的？
2. 结合本章知识，谈谈西贝莪面村的CIS对我国其他行业企业在进行企业文化传播时有哪些启示？

参考文献

- | | |
|---|--|
| [1] 田建军. 现代企业管理与发展[M]. 北京：清华大学出版社，2008. | [3] 张洁. 体验式培训在企业文化传播中的应用研究[D]. 北京：中国优秀博硕士学位论文全文数据库，2008. |
| [2] 危红波. 企业文化传播理论及应用的研究[D]. 北京：中国优秀博硕士学位论文全文数据库，2002. | [4] 蒋兆雷，王良平. 企业文化传播的条件和时机[J]. 五邑大学学报：自然科学版， |

- 2003 (12): 36-39.
- [5] 侯盼. 零售企业的文化传播模式——以沃尔玛为例[D]. 北京: 中国优秀博硕士学位论文全文数据库, 2009.
- [6] 李筱东. 后3G时代中国移动文化突围之路[J]. 管理前沿, 2013 (2): 38-43.
- [7] 刘冬, 袁胜. 魅力360°——湖北公司企业文化传播的创新实践[J]. 国家电网, 2012 (11): 92.
- [8] 陈奕丞. 企业文化与企业视觉识别系统[J]. 商场现代化, 2007 (3): 267-268.
- [9] 华杉, 华楠. 超级符号就是超级创意[M]. 2版. 南京: 江苏文艺出版社, 2016.

第12章 中国企业的文化特征与发展

学习目标

- ☑ 了解中国传统文化的主要内容与核心提炼
- ☑ 了解中国近代企业的文化传统
- ☑ 掌握当代中国企业的文化特征
- ☑ 了解传统文化对当代中国企业发展的影响



引例

如何用《弟子规》改造企业文化

胡小林于1955年出生，于1997年创立主营壁挂炉的北京汇通汇利公司。在10~20岁这10年，胡小林是在“文革”中度过，这是他们这代人形成世界观的10年。直到2006年，年过半百的胡小林才开始接触佛法和中国传统文化（《弟子规》是其中的代表），此后不仅他的焦虑症不治而愈，企业经营也蒸蒸日上。一直到今天，7年了，这7年是他觉悟的过程，也是反省的过程。他的分享如下。

讲理——为什么要学《弟子规》

家长团结不了孩子，不能得到孩子的认同；老师不能在学校里赢得尊重；领导不能在群众中树立威信，这全是因为没有德行。《论语》中说“德不孤，必有邻”，你不能埋怨孩子不听你的话，你不能埋怨学生不好管，你也不能埋怨老百姓不拥护你，这是你没有德行啊。没有德行就是“缺德”，缺德就要补这个“德”。

《弟子规》说“凡是人，皆须爱，天同覆，地同载”，意思是“仁”和“义”是一体的，你爱别人是正常的，你不爱是你错了。佛门中把这叫“法尔如是”，真理实相本来就是这样子。这就像人的左手和右手，左手受伤了，你的右手必须给左手上药，你若就是不上药，非说这左手跟我没关系，那左手就烂了，人就可能得败血病死去。

真干——怎么落实《弟子规》

关键在于第一把手。当老板的不要老盯着下面怎么落实《弟子规》，老板先自己照着113件事做，看看还差多少，你不可能条条都做到。比如孝敬父母，你现在还做不到完全不发脾气，但“父母命，行勿懒”，父母让你把家里的羽绒服洗洗收起来，你总做到吧？先把能做到的做到，能做哪点先做哪点。

另外，作为公司的老板，在跟高层、中层和基层讨论业务时，我都是本着《弟子规》进行。比如某项收入该不该上税，部门之间发生冲突了，员工之间有矛盾了，该怎么处理？这都是落实《弟子规》的关键时刻。不管谁来我这里跟我沟通，我都以《弟子规》为标准，除了《弟子规》，我没有别的标准。

挑战——怎么让年轻员工接受《弟子规》

这些孩子18岁从中专毕业来到我这里，把一段宝贵的生命交给了我，我必须对他们负责。你到我这里来了，哪怕只待三个月，我也要让你知道什么是《弟子规》，让你知道什么是规矩。

我们让员工学《弟子规》，并不是给大家灌输，给大家洗脑，让大家为公司卖命。我们是希望员工通过学习《弟子规》，对是非、善恶、利害有一套标准。有了这套标准，他们在工作、家庭和社会中就可以少犯错误，少摔跟头，少走弯路，用中国的老话儿说就是“趋吉避凶”。

果报——《弟子规》能带来什么好处

没学《弟子规》之前，从1997年办公司一直到2006年，大概10年时间，我们卖了十几万台炉子。从2006年我们开始落实《弟子规》一直到2010年，这四年我们卖了差不多同等数量的炉子。近三年我没统计，肯定比前些年更好。

所以，做生意没必要整天想我怎样才可以挣钱，怎样才能发展，你不要想这个，你要想怎么才能有益于别人，你有益于别人，别人一定会有益于你。

资料来源：刘雪慰，企业到底能不能落实《弟子规》——专访汇通汇利董事长胡小林[J/OL]. 商业评论，2013-08-01，<http://www.ebusinessreview.cn/article/detail-216803.html>.

12.1 中国传统文化的概述

12.1.1 中国传统文化的内涵

中国传统文化是中华民族及其祖先在自己脚下这片土地上创造出来并传播到世界各地的文化总和，包括思想观念、思维方式、价值取向、道德情操、礼仪制度、风俗习惯、行为方式、生活方式、宗教信仰、文学艺术、教育科技、文物典籍等。中国传统文化对维系中华民族的发展壮大并长期处于世界领先地位发挥了重要作用。

目前，学术界对中国传统文化类型的认识主要有以下三种意见：

一是认为中国传统文化的主要类型是河谷型文化。河谷型文化是一种以农业为主体的混合型文化，由于其自身的内聚力和容纳性，所以几千年来融合与同化了周围众多的草原、山岳和海洋文化，并使其内涵逐渐丰富起来，以至成了中国传统文化的主要类型。

二是认为中国传统文化的主要类型是农业文化。中国传统文化孕育在一个农业宗法社会的母体之中，农业经济一直是中国古代社会的主干，长期的农耕生活使中国人形成了安土重迁、追求稳定和缺乏冒险的精神，因此，如果按生产方式来区分文化，则农业文化是中国传统文化的主要类型。

三是按哲学思想区分为儒家文化、道家文化、法家文化、佛教文化、兵家文化等，各家思想共同构成了中国传统文化的核心内容。在这一格局下，各家思想相通互补、互为关联，从而形成了中华民族共同理想人格、价值观念和思维定式，中国传统文化由此被定位为伦理政治类型。

| 实践链接 12-1 | 圣贤识人

科学管理时代，考虑效率问题，人是定量要素；现代管理，涉及价值观问题，人是变量要素，人就成了最大的变量。“人”只是一个名词，前面可以加不同的定语。心情、情绪不同，人的状态就会有很大不同。所以，要了解人，就需要了解不同状态的人怎样，才能品出不同人的品性，才好对症下药，才知道怎样去调整这些人的状态。对此，古代圣贤提出了很多很好的方法，举例如下。

吕不韦识人“八观六验”：

(1) 通则观其所礼——如果他显达，就看他礼遇什么人

(2) 贵则观其所进——如果他尊贵，就看他举荐什么人

(3) 富则观其所养——如果他富有，就看他赡养什么人

(4) 听则观其所行——如果他听言，就看他采纳什么意见

(5) 止则观其所好——如果他闲居，就看他喜好什么

(6) 习则观其所言——如果他学习，就看他说些什么

(7) 穷则观其所不受——如果他困窘，就看他拒绝什么

(8) 贱则观其所不为——如果他贫贱，就看他追求什么放弃什么

(1) 喜之以验其守——让他高兴，以检验其节操

(2) 乐之以验其僻——使他快乐，以检验其有无邪念

(3) 怒之以验其节——激他发怒，以检验其气度

(4) 惧之以验其特——使他恐惧，以检验其有无卓异的品行

(5) 哀之以验其人——引他悲哀，以检验其仁爱之心

(6) 苦之以验其志——置他困苦，以检验其意志

摘自《吕氏春秋·季春纪第三》。

诸葛亮识人“七观法”：

(1) 问之以是非而观其志——通过问是非来观察其判断力、志向

(2) 穷之以辞辩而观其变——通过反复追问来观察其应变能力

(3) 咨之以计谋而观其识——通过询问计谋来了解其才识、见识

(4) 告之以祸难观其勇——通过突然告诉他大难降至来观察其勇敢、胆识

(5) 醉之以酒而观其性——通过让他喝醉酒来观察其酒后的言论及真性情

(6) 临之以利而观其廉——通过让他面临财利来有效观察其是否清正廉洁

(7) 期之以事而观其信——通过与他约定事情按期完成来观察其诚信、信用。

资料来源：张澍. 诸葛亮文集·将苑·知人性[M]. 方家常, 译注. 贵州：贵州人民出版社, 1997.

文化点睛：我国古代圣贤从其社会人生经历、历史发展过程中归纳出许多言简意赅、含义深刻且极为实用的人才选拔、工作评价、德能评定的方法。比如诸葛亮的“七观法”，今天仍然可以被我们全面继承。

12.1.2 中国传统文化的主要流派及其思想

中国传统文化源远流长，博大精深。就学术渊源而言，可以上溯到西周后期。春秋战国时期的礼崩乐坏，使传统的周朝思想文化发生了裂变，先秦各诸子学派“各引一端，崇其所善，以此驰说，取合诸侯”。战国时期诸子百家的形成与争鸣意义十分重大：一方面，这是我国历史上的第一次思想解放运动，也是中华民族走向成熟的标志；另一方面，它们

在中国古代文化的土壤中萌发、生成，以后又通过各派之间的讨论与争辩，得以深化完善，从而形成了各自的突出特点。在中国长达两千多年的历史发展中，无论是哪一类学说或者主张，都能在战国诸子中找到其思想的因子（马新，杨朝明，刘德增等，2003）。东晋以后，历南北朝隋唐，由印度传入的佛教文化逐步融入中国传统文化，成为中国传统文化中的一个有机组成部分。儒、释、道三家，鼎足而立，相辅相成，构成了唐宋以降中国文化的基本格局。所谓“以佛治心，以道治身，以儒治世”（南宋孝宗皇帝语，转引自刘谧著《三教平心论》），明白地道出了中国传统文化的这种基本结构特征。本节以儒家、道家、佛教、兵家四种文化为主，阐述中国传统文化的核心。

1. 儒家文化

儒家创始人为孔子，名丘字仲尼，鲁国人（今山东曲阜）。在孔子思想里，最重要的内容之一就是“礼”。所谓的“礼”只是纲常名教化的政治、社会秩序。在孔子思想里，“礼”是与“德政”相结合的，主张礼治德化与政令刑罚相辅而行。另一项重要的内容是“仁”。“仁”作为一种精神品质，包含多方面的伦理道德原则。它除了是一种使人们自觉、主动地遵循礼的道德素养之外，还是一种处理人际关系的道德伦理准则。儒家文化的另一个代表人物是孟子，他提出了“性善”和“仁政”说。仁政里的“民为贵，社稷次之，君为轻”是朴素的民本主义观点。此外，他还提出了关于人的浩然之气的思想，即“大丈夫”：“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈，此之谓大丈夫”。与孟子不同，荀子提出的是“性恶论”，他认为人性本恶，主张隆礼重法。

到了汉代的董仲舒，以儒家为中心，吸取黄老之学以及阴阳、名、法各家，提出了“天人感应”说，还根据他的神学的人性论，建立起“三纲”“五常”的道德观念。他在《举贤良对策》中，提出“独尊儒术，罢黜百家”。他提出的这个思想文化专制方针，确立了儒家在我国封建社会意识形态中的核心地位。到了宋代，朱熹集理学之大成，建立了理学系统：首先，他提出了“理本气末”的理本体论；其次，是“格物穷理”的认识论，即格物致知，要知道抽象的理必要通过具体的物。朱熹特别强调“天理人欲之辨”，认为人性有两重性，一方面人具有仁、义、礼、智的天命之性，这是天理，即孟子所谓的性善；另一方面，人又具有饮食男女的气质之性，这是人欲，即荀子所谓的性恶。因为他认为二者是对立冲突的，所以主张“革欲复理”。

概括而言，儒家思想体系充分体现在《大学》所讲的“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”八条目中。总的说起来就是，究天人之际，明修身之道，述治国方略，求天下为公，最终实现天人和谐的境界，即从哲学的高度认识宇宙，以伦理准则规范人生，落实到治国平天下，最终实现天人和谐。

2. 道家文化

道家是中国思想史上的主要流派之一，是中国哲学抽象思辨的大成者，并且倡导逍遥洒脱的人生精神。道家特别是《老子》的思想对中华民族的思想外化发展影响极大，可以说，《老子》五千言，上呈古代文化，下启百代之学，中国历史上各家学派，无不从中汲取学术思想养分。

道家学派的创始人是老子。关于老子的姓氏与生活年代，历来说法不一，一般认为老聃即老子，大约生活在春秋末年。“道”是老子思想体系的核心。关于“道”，《老子》第二十五章中有简明的概括：“有物浑成，先天地生，寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，

可以为天下母。吾不知其名，字之曰道，强名之曰大。”“道”的本位论，即“道生万物”。“人法地，地法天，天法道，道法自然”，这里所谓的“道法自然”，是说“道”以自己的样子为法则。老子还有其朴素的辩证思想。关于对立统一方面，“有无相生、难易相成、长短相形、高下相倾、音声相和、前后相随”。关于量变质变，“图难于其易，为大于其细，天下难事必作于易，天下之事必作于细”“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于垒土；千里之行，始于足下”。关于否定之否定方面，“曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则感”。老子坚持以“静观”“玄览”为特征的直觉认识论。其特有的政治哲学，包括无为而治，所谓“小国寡民”，“不得已”而用兵。“无为而治”就是统治者应该不敢为、无以为、无不为，去掉妄为、私为、不作为，管理做到位，即不越位、不缺位、不错位，对人民听其自然，这样统治才能稳固。海尔集团领导人张瑞敏曾经提道：“无为说到家就是四个字——顺势而为。这一个势是什么？时代之势。赶上时代这个势，顺着这个走就是无为。无为不是不作为，是根据时代要求去做，所以那就是无不为。”

3. 佛教文化

佛教于两汉之际传入中国，在中国的历史条件下，开始生根、发展，成为中国封建社会上层建筑的一部分。佛教是一种伦理道德色彩相当浓厚的宗教，自传入中国以后，它的道德伦理思想，尤其是它的众生平等、出离家庭和超越当前社会秩序的观念与中国封建社会的等级制及儒家伦理道德观念形成了尖锐的矛盾，引发了不断的摩擦斗争。佛教由于受到中国古代封建社会政治、经济状况的制约，也受到儒家传统观念的抵制和左右，从而沿着适应中国文化特点的轨迹演变与发展，形成了调和儒家思想、宣传忠孝观念的中国佛教伦理道德学说。佛教的一套心性修养途径也为唐代以来儒家学者所吸取，并熔铸为儒家的道德修养方法。佛教从出世的角度论述了孝的极端重要性，从人生解脱的角度阐发了禁欲主义思想，还从认识论和人性论相联系的角度提出了知、智慧是人心之体、人的本性以及一整套的修行方法。佛教以大慈大悲、利己利他作为伦理道德的出发点，这种道德训条和儒家的“恻隐之心”、性善论相通，和我国的国家本位与民本思想的文化传统相近，因而在历史上影响颇大。

| 实践链接 12-2 | 鞋厂佛像

南方有一家鞋厂，曾经发现员工经常偷鞋。工厂用了各种方法，请了各种专家，还是屡禁不止。偶然一次，这家鞋厂的老板碰巧遇到当地的一位得道高人，请教他有何良策。因为当地普遍信奉佛教，这位高人就建议在工厂门口适当的位置放一座菩萨像，上班的员工上下班的时候见到菩萨像都会拜一拜。当然，大家感觉菩萨也在看着大家呢，你做了好事菩

萨记着，做了坏事菩萨也记着。结果，从此之后，鞋厂几乎再也没有出现过偷鞋事件。

资料来源：齐善鸿，李彦敏. 大道说管理 [M]. 武汉：长江文艺出版社，2012：255-256.

文化点睛：管理员工行为，不如管理员工行为背后的心灵程序。一尊佛像映照的不是佛心，而是人性。

4. 兵家文化

中国的兵家文化极为发达。在先秦时期，《孙子兵法》这部旷世奇作就面世了。该书在

20世纪被西方管理学者列入“100本世界知名管理经典”，也是唯一一部被列入的中国书籍。此外，《吴子》《司马法》《六韬》《尉缭子》《孙臆兵法》也先后出现在先秦时期；先秦后，陆续出现的《三十六计》《百战奇略》《纪效新书》《曾胡治兵语录》，都在不断充实中国兵家文化；文学作品《三国演义》等作品，也充满了兵家的斗争哲学。

在企业经营层面，海尔集团的张瑞敏曾坦承“《孙子》帮助我们思考企业管理的方法和竞争的策略”，他甚至把书中的“上下同欲者胜”这句话作为自己管理企业的格言；华为的任正非所撰写的名篇《华为的冬天》也是对《吴子》的“先戒为宝”思想和《司马法》的“天下虽大忘战必危”等思想的继承。^①

兵家文化的内容极为丰富，这里简要列举三点。关于用兵的本质，《孙子兵法·始计篇第一》指出：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。”用唐太宗李世民的用兵之道来解释，那就是“多方以误”，即“战术谋略要兵不厌诈，因为减法的艺术，就是能减人而不被减的艺术，这个艺术当然离不开虚实之法，离不开诡道”^②。

关于兵家思想的战略性谋略，在《孙子兵法·谋攻篇第三》中提道：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”这要求，“战略性谋略应考虑包括主客体、敌我友在内的全局问题”。而为了达到“知彼知己”的目的，则必须获取各种情报。为此，间谍的重要性就突显出来了。《孙子兵法》明确指出古代伊挚、吕牙是圣人，即商周的开国功臣，同时又是大间谍，并且进一步认为：“间谍不但很道德，还是道德的化身。不是大仁大义、大智大勇，还不配当间谍，只有圣人才配当间谍”。^③

关于如何做到不败，《孙子兵法·军形篇第四》明确指出：“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。”《孙子兵法》首先强调己方要先“立于不败之地、无死地”^④，然后等待敌方出现疏漏与错失，最后一战而定。所以，孙子从来不追求百战百胜，也坚决反对百战百胜，而是追求先胜后战^⑤，一战而全胜、完胜，从此一定时期内再无战事。

12.1.3 中国传统文化的精髓

美国前总统尼克松在《1999：不战而胜》一书中曾经指出：“当有一天，中国的年轻人已经不再相信他们老祖宗的教导和他们的传统文化，我们美国人就不战而胜了……”

中国政府在传统文化方面也做出了诸多安排。胡锦涛同志在党的十七大报告中指出：“当今时代，文化越来越成为民族凝聚力和创造力的重要源泉，越来越成为综合国力竞争的重要因素。”习近平同志强调不忘历史才能开辟未来，善于继承才能善于创新，并明确指出：“要治理好今天的中国，需要对我国历史和传统文化有深入的了解，也需要对我国古代治国理政的探索和智慧进行积极总结。”为此，2014年，教育部规定“四书五经”等国学经典将被纳入学生的课程学习教材。

① 钟尉. 先秦兵家思想战略管理特质研究[M]. 北京: 经济管理出版社, 2011: 3-4.

② 吴稼祥. 智慧算术——加减谋略论[M]. 北京: 生活·读书·新知上海三联书店, 1997: 72-73.

③ 李零. 唯一的规则: 《孙子》的斗争哲学[M]. 北京: 生活·读书·新知三联书店, 2010: 23.

④ 成中英. C理论: 中国管理哲学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006.

⑤ 华彬. 华彬讲透《孙子兵法》(修订版)[M]. 南京: 江苏文艺出版社, 2016.

总体而言，中国历史悠久，具有丰富多彩的民族文化。这些文化总体上是围绕以自然经济为基础、以家族为本位、以血缘关系为纽带的宗法等级、伦理纲常这一基本精神而展开的。在博大精深的中华民族文化传统中，其精华比比皆是，我们应该保留一颗谦卑之心，先虔诚学习，学到精髓后，再评价其糟粕。

1. 团体意识

在中国的传统文化中，家族团体主义是建立在等级制度基础之上的。在一个家族团体内，以家族利益为最高目标，追求家族利益的最大化，强调团体（整体）重于个人，个人无条件服从团体，强调家族内部以伦理关系为基础的和谐与稳定。这种文化固然有压抑个性、不利于创新和竞争的消极作用，但它作为一种持续了几千年的群体精神，对今天的现代化建设还是具有积极意义的。企业是一个相对封闭的系统，可以视同“一个小家族”。增强企业员工的“家族”观念，有利于企业形成团体凝聚力和竞争力，有利于重构人们以团体利益为重的团体精神。

2. 人本思想中的精神

人本思想在中国文化中大体包括三层意思。首先是把人看成天地万物的中心，深信价值之源内在于人心。孔子曰，“人能弘道，非道弘人”，这与西方传统文化中以上帝和神为最高标准的神本文化截然有别。其次是强调“爱人”思想。孔子把“仁”作为其学说“一以贯之”的唯一原则和最高道德标准，而“仁”的内涵就是“爱人”，强调从无私的动机出发，舍己利人，舍己爱人。最后是人只要努力，皆可成才。孟子云，“人皆可以为尧舜”。这种人本思想是现代企业以人为中心的管理的文化基础。

3. 和谐思想

中国文化中的和谐思想源于中庸之道和天人合一观。中庸之道于人们追求创新、竞争不利，天人合一观于人们改造自然、向自然索取不利。但其中体现出来的和谐思想还是具有积极意义的。如中庸之道，主张人与人要和谐，讲“仁”“爱”“诚”，“中和”待人，处理人与人之间的关系要不偏不倚，不说过头话，不做过头事，把握事物要有“度”。如天人合一思想，提倡人与自然要和谐，做事要顺应自然规律，使人与自然一体。这种和谐的思想深深影响着中国人的为人处事方式。

4. 求实精神

中国文化有玄虚蕴奥、重言轻实的一面，但其中也表现出很强的求实精神。这在中国的儒家、道家及法家文化中都有体现，如儒家的经世致用、道家的“无为”之中蕴含的“无不为”、法家的奖励耕战等。求实精神主要表现在：一是积极入世的人生态度，重视人生理想，也重视现实；二是朴实无华的民族性格，经商、治学都讲究脚踏实地和扎扎实实。当然，这种求实精神的形成也受封建统治推行愚民政策因素的影响。在封建统治下，广大农民在政治上被排斥，个人尊严受到压抑，只能把注意力集中到如何生存的“实际”上来。因此，传统文化中的求实精神的内涵不可能与现代企业所要求的求实精神完全吻合，但它作为一种长期养成的文化传统，对企业文化的形成和发展是有积极影响的。

5. 爱国主义精神

中国古代社会存在着黑暗、蒙昧、剥削、专制的一面，因此中华民族不断产生改变这一切的思想和理想，不断涌现出“为民请命”“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”、力求“富天下、强天下、安天下”的民族英雄和仁人志士。数千年的历史演变形成一种追求自

由、反对剥削、为国图强的爱国主义传统，尤其是在中华民族遇到危难之时，这种爱国主义又激发出巨大的凝聚力、向心力和民族责任感。尽管历史上的爱国主义客观上存在着一定的阶级局限性和时代局限性，但这种光荣传统不失为中华民族历史遗产中的瑰宝，不失为中华民族的灵魂，激励着中国人世世代代保卫祖国、变革图强、追求社会进步而献身，也成为现代企业的精神支柱。

6. 吃苦耐劳、勤奋自强的性格

中华民族以农立国，数千年来一直在这片土地上繁衍生息，辛勤劳作，不仅形成了劳动人民淳朴务实的精神，也锤炼出劳动人民勤劳勇敢、吃苦耐劳、忍辱负重、自强不息的民族性格。在历史上，中国的农业、手工业曾领先于世界其他国家，科学技术的成就也十分显著，指南针、造纸术、火药、印刷术等四大发明对世界文化的发展做出过卓越的贡献。还有中国数千万海外侨胞，他们远离故土，白手起家，艰苦奋斗，在世界和中华民族史上写下光辉的篇章。这些都是中国人民吃苦耐劳、勤奋自强性格的真实写照。与吃苦耐劳、勤奋自强的民族性格相联系，中国劳动人民还把勤俭视为美德，把浪费看成是不道德的。他们注重财富的积累，节约观念极强。

| 实践链接 12-3 | 如何用传统文化讲述中国故事？习近平主席这么实践

十八大以来，习近平主席对外出访数十次，无论是署名文章还是主旨演讲，他的讲话里始终充满着古今中外的优秀文化元素。广征博引、纵横捭阖，具有鲜明特点和魅力的“习式”语言给人留下了深刻的印象。

在刚刚结束的“一带一路”国际合作高峰论坛上，习主席开场便引用《兰亭集序》中的名句“群贤毕至，少长咸集”来描述会议盛况，欢迎各国来宾。会上，习主席道出“不积跬步，无以至千里”“金字塔是一块块石头垒成的”“伟业非一日之功”，用中国、阿拉伯、欧洲的谚语名句强调同一个道理，即“一带一路”建设要稳扎稳打，久久为功，“一步一个脚印推进实施，一点一滴抓出成果”。

“相知无远近，万里尚为邻”，2016年11月，习主席在秘鲁国会发表演讲时引用了唐代诗人张九龄《送韦城李少府》中的名句，表明两国虽地理位置距离遥远，但是国家关系仍可以像邻居一样亲密。

“未之见而亲焉，可以往矣；久而不忘焉，可以来矣。”2016年1月，在阿拉伯国家联盟总部演讲时，习主席引用这句两千多年前管子

的话来讲述此行的重要意义。随后，他又道出孟子的“立天下之正位，行天下之大道”，进一步阐释中国对中东政策的坚持和立场，言简意赅，鞭辟入里。

在博鳌亚洲论坛2015年年会上，习主席说，“夫物之不齐，物之情也”，强调“不同文明没有优劣之分，只有特色之别”，表达了要促进不同文明、不同发展模式交流对话，在竞争比较中取长补短，在交流互鉴中共同发展的深刻思想。

习主席在讲话中引用古今中外的名言警句、古语诗词，看似顺手拈来，但无不恰到好处，尽画龙点睛之妙，这既是中西方传统文化的交融，也是习近平对中国智慧的最好“代言”。

资料来源：金佳绪。十八大以来，习近平这样为传统文化“代言”。<http://news.qq.com/a/2017-0529/013263.htm>.

文化点睛：从习近平主席的用典中可以深刻感知到：中国传统文化思想丰富、深刻让国人有足够的文化自信；善于用传统和经典来揭示现实问题和事物，言简意赅且直达本质，能够达到意想不到的效果。

12.2 中国近代企业的文化传统

中国近代工业始于清朝末年的洋务运动，在中国封建主义和西方资本主义的夹缝中生长。在独特的环境中发展起来的中国近代民族企业，具有独特的经营理念和管理方式，形成了具有时代特征和中国特色的企业文化。虽然当时的企业文化还不太成熟，但它确实提升了企业的管理水平，提高了生产效率，为摆脱当时各种不利因素的影响，推动企业发展，做出了不可磨灭的贡献。

12.2.1 中国近代民族企业的企业精神

1. “行训”“示训”与“厂训”

很多知名的近代民族企业都有着自己的“行训”“示训”或“厂训”，作为贯彻企业精神的方式。这些家训式的口号内涵丰富，反映出了近代民族企业的精神风貌和生存理念。如东亚公司就以“己所不欲，勿施于人”“你愿人怎样待你，你就先怎样待人”为厂训。冼冠生提出“三本主义”——本心、本领、本钱。华新纱厂要求员工“尚勤、尚实、尚公、尚廉、各秉血忱、拔除旧习”；天津国货售品所提出“爱人、惜物、忠事、守章、耐久”的所训；项康元创办制罐厂提出“勤、俭、诚、勇、洁”的厂训。在内容上，这些训示多数继承了儒家文化的精髓，将其为人处世的核心理念运用和内化于企业管理当中。这些训示使企业价值观与企业精神深入人心，虽然并不成体系，但对员工仍有具体的规范与引导的重要意义。

2. 自强不息的民族精神

近代的中国实业家在其经营活动中表现出了强烈的民族精神。“天下兴亡，匹夫有责”，近代中国备受西方帝国列强的剥削和凌辱，救亡图存已经成为所有国人的义务和责任。因此，很多优秀的实业家把“实业救国”作为实现人生价值的手段，也将其作为激励员工士气的精神动力。同时，“实业救国”的旗号也更能够使企业被社会所认同，从而赢得更广阔的生存空间。如张之洞认识到“中国受制于人……实因水师之无人，枪炮之不具”，于是，兴业自制枪炮，在认识到“铁之兴废，国之强弱贫富系焉”的道理后，又着手发展钢铁工业。

3. 关注民生、服务社会

深受儒家文化经世致用、入世为国的思想的影响，不少近代民族企业都把关注民生、服务社会作为企业发展的目标之一。比如民生实业股份有限公司的“服务社会、便利人群、开发产业、富强国家”“个人为事业服务，事业为社会服务”“事业是超经济的，个人的工作是超报酬的”；被毛泽东同志称为“四大民族资本家”之一的范旭东，把“我们在精神上以能服务社会为最大的光荣”作为职工共同遵守的四大信条之一。这些即使今天看来仍不可不谓卓越、前卫的价值观就像一面旗帜，引导着企业在当时残酷的竞争环境中生存与发展。

4. “和”“合”的价值认同

“和”与“合”是中国传统文化的重要价值内涵，也成为近代中国民族企业的文化特征。在价值观的统帅下，很多企业都提炼、总结与培育了自己的企业精神，以实现企业的宗旨服务。如周学熙华新纱厂的“互助合作”的“华新精神”，郭氏兄弟的永安企业集团的“彼此同心、团结合作、民望相助、勿以小我忘大我”和“同号相连，同舟共济”的“永安

精神”，蔡声白的美亚织绸厂的“和衷共济”的“美亚精神”等。这些精神主要以传统文化中的“和”“合”精神为主导。

12.2.2 中国近代民族企业的经营理念

近代民族企业家深深懂得统一价值观念、塑造企业精神的重要性。近代民族企业在经营过程中，在人才、市场、品牌等方面形成了自身的经营理念。作为企业文化精神层的重要内容，这些经营理念使企业的经营更具有方向性，对企业行为具有良好的指导意义。

1. 人才理念

受“人为万物之灵”这一传统文化观念的影响，近代企业家始终把人看成社会经济活动与发展的主体，不仅十分注重人才的作用，而且重视对人才的训练与培养。卢作孚宣称：“人是事物的原动力，有了人，企业便会不断发展。”范旭东提出“劳于用人，逸于用事”的观点。张謇提出“无人才无可为图”的观点。刘鸿生以为选贤任能的用人之道是创大业之必需；吴蕴初将人才的培养与开发视为振兴事业的关键；穆藕初强调人才为事业之灵魂。基于这些认识，近代民族企业家都在实践中大力选拔人才，重用人才。荣氏兄弟千方百计网罗人才，施以生活上的优厚待遇及工作上的依赖与支持，并重视人才的培养与教育训练工作。除送出去培训外，荣氏兄弟还投资兴办了一系列学校，为荣氏企业和全国其他部门培养了约1120名高中级专门人才。

2. 市场理念

中国近代企业已经具有初步的市场意识，如进行市场需求调查等。郑观应认为，即使在古代，要想获得厚利，也要知市面之兴衰，货物之增益，销路之宏远，须仗聪明才智之士思深虑远，而后择奇计赢，胸有成竹。何况到近代商业愈盛，商术愈巧，更不可不预知市场需求。郑观应对创办企业持谨慎态度，要预备资本是否有利可图，其中就包含企业有无市场的问题。他对招商局的市场调查问题曾反复申述。为了发展招商局的业务，详细了解招商局各埠营运状况，郑观应还曾亲往南洋调查商务，两次溯长江西上调查局情。他把调查既作为了解市场，也作为整顿局务的重要内容和措施。通过实地调查，他也确实发现了不少问题，并针对这些问题提出了许多有效地加强经营管理的对策。

3. 品牌理念

中国民族资本主义企业非常重视品牌建设，并且确实塑造出一批知名的可与外来品牌相抗衡的民族品牌。这主要分布在烟草、面粉、纺纱等与国计民生密切相关的行业，如荣氏企业的“兵船”牌面粉、大生毛纺厂的“魁兴”“红魁”“绿魁”棉纱、东亚公司的“抵羊”牌毛线、三友实业社的“三角牌”毛巾、“百好炼乳厂”的“白日擒雕牌”乳品、上海天厨味精厂的“佛手”牌味精、家庭工业社的“无敌牌”牙粉、中国化学工业社的“三星牌”蚊香和牙粉、中国铅笔厂的“飞机牌”“鼎牌”“三星牌”和“五星牌”铅笔。南洋兄弟烟草公司是中国最大的民族制烟企业，其商标“名目不下百余种，其彰彰者为大小‘白金龙’‘梅兰芳’‘七星’、大小‘长城’‘联珠’‘爱国’‘红金龙’‘百雀’‘喜鹊’‘高塔’‘蟹美人’‘金斧’‘八角’等，更为南北各地通销之品”。这些企业都很重视品牌的原料质量，保障原料来源；引进先进设备，提高产品质量；以优质低价手段占领市场；采取灵活销售的技巧，确保名牌产品的市场份额；采取质量异同和商标异同的策

略，明确名牌产品的市场定位。

4. 经营创新

一些近代民族企业在经营管理思想与制度方面勇于进行改革与创新。有国外学者认为：“确实有一‘群’中国模仿者仿效了熊彼特式的创新者。”荣氏兄弟提出“建厂力求其快，设备力求其新，开工力求其足，发展力求其多”“人弃我取，将旧变新”“粉纱互济”和“薄利多销，战胜于市场”的经营思想。刘鸿生也提出一系列新的经营管理思想，如“谋定而后动”的战略决策思想，即在调查研究以大量获取经济信息的基础上，初步提出经营目标，再进一步进行可行性分析论证，最后做出投资目标的战略决策；“不把鸡蛋放在一个篮子里”——分散投资的思想，以及“联华制夷”和“联夷制夷”——行业竞争中的统一战线策略。束云章提出以实业为龙头，带动相关行业的发展，走混合联合经营的道路，以及掌握“仁”术，“取予有度”，处理好企业的人际关系的管理思想等。

| 实践链接 12-4 | 卢作孚的民生公司如何管理育人

我国民国时期著名企业家卢作孚创办民生公司，取得了辉煌的业绩，博得了毛泽东“运输航运业不能忘了卢作孚”的赞誉。刘重来先生在《卢作孚画传》中对其管理育人的主旨做了详细的描述，现节录如下：

卢作孚为了提高员工，特别是总公司机关员工的文化素质，从1932年10月起，创立了朝会制度。所谓朝会制度，就是在每周规定的日子上班前，总公司全体员工聚集在礼堂，举行学习报告会。其内容丰富多样，或由部门领导报告工作，或由一般职工报告自己的读书心得体会，也可以让职工自由发言，对公司工作提出批评建议，甚至让新加入公司的新员工进行自我介绍，借此机会与大家见面相识。在抗战期间，朝会开始时，还要全体起立，齐唱抗日救亡歌曲。朝会结束时，全体起立再唱抗日救亡歌曲，使朝会成为爱国教育的课堂。卢作

孚不管多么忙，只要他在重庆，总要参加朝会。

在卢作孚的倡导下，民生公司读书学习、钻研技术蔚然成风，特别是总公司，更起了带头作用。不少人参观民生公司，都有耳目一新之感。1935年年底，著名女作家陈衡哲参观了民生公司后感慨不已。她说民生公司“是办事与教育的合组机关的一个好例子。公司中的办事人员，在晚上都聚集在一个大礼堂里，不是听讲，便是自修”。她感到民生公司的大礼堂“充满了学校的空气”，“真可说是做到机关学校化的地步了”。

资料来源：刘重来. 卢作孚画传[M]. 重庆：重庆出版社，2007.

文化点睛：近代许多民族企业无论是产业经营上，还是公司管理上都“开风气之先”。民生集体的做法，类似现代企业大学的理念，企业即大学，管理即育人。

12.3 中国当代企业的文化特征与发展

12.3.1 中国文化与企业文化的融合

中国文化与中国当代企业的管理观、企业文化逐步走向融合。

中国传统文化中宗法组织形态的家国主义观，决定了中国企业的领导—管理观包括权威主义与道德主义两种。其中，权威主义的领导—管理观，强调集权与专权、上下级的权

力距离,以及仁慈与教诲;道德主义的领导—管理观,则倡导领导—管理者个人的品德与影响力,以及重视下属的品德评价。^①

中国文化在商人的信仰乃至企业文化属性方面,出现了儒商、禅商、道商等方面的融合,具体阐述如下。^②

1. 儒商研究

儒商要么是“从商者或企业管理人服膺于实践儒家的社会伦理与经济伦理,在一般的社会事务与特殊的经济事务上都能自觉及有恒或系统地履行与表现儒家关切社会和谐、文化创造活动的精神,对于经济事务更要强调儒者重人的风范、人性的关怀与人性的生活安排以及待人处世力求公平公正之道”,要么是“只在经济事务上着眼儒家的社会伦理与经济伦理,并将之转化为管理之用”。

2. 禅商研究

“禅商”就是皈依禅门的商人,他们要“悟心灵之源,体万物之道”,注重的是空灵无住的慧心妙用,在个体灵魂、智慧照用、生命本相这个层面上强调得更多,超越得更彻底。

3. 道商研究

宫哲兵、杨凤岗认为:“……每个宫观的主持身边都有一群皈依的商人与企业家,即道商。”李海波把道商定义为:“道商就是以道家的精神气质来从事商业经营的人。”其实,名义上皈依了道教的商人不一定处处、时时、事事有道,名义上没有皈依的非道家商人也不一定完全没有道。李嘉诚非道家人物,却处处体现了道性,比如他奉行的投资宗旨:“好的时候不要看得太好,坏的时候不要看得太坏”“扩张中不忘谨慎,谨慎中不忘扩张”“进取中不忘稳健,稳健中不忘进取”。这些话都鲜明地体现了道的运行规律,揭示了尊道行事的投资原理,李嘉诚因此在商业上获得了巨大的成功。所以,道商的第一条标准就是按照前面论述的道的运行方式经商。所谓“天之道,利而不害”,旅美道学大家张绪通先生曾提到有道者“全部的计划和所有的决策都以‘所有的人都是赢家’为目标。所有的人都是赢家,这是‘道的管理学’中的一条金科玉律,是最有价值的原则”。所以,道商经商应该效法天道,其第二条标准就是全赢思维,经商的结果既不伤人也不伤己。

儒商、禅商与道商的研究,结合中国传统文化及管理智慧,对现实中优秀商人的经营理念和智慧进行了提炼,为商人管理企业提供了有效的指导;对引导商人遵守伦理、道德,树立正确的人生价值观起到了正面作用;对提升商人自我认知能力,转变心智模式,提高人生境界提供了有益的帮助。

12.3.2 儒家文化与东亚管理精神

自从马克斯·韦伯的理论提出以来,人们相信工业化的成功与基督新教伦理的民族精神或西方文明所独有的其他本质密切联系,甚至有许多学者致力于分析东亚传统文化妨碍现代化的原因。

然而,第二次世界大战以后,先是日本,随后是中国台湾地区、韩国、中国香港地区和新加坡,都以空前的速度完成了工业化的进程。而20世纪80年代以来中国大陆沿海地

① 王学秀.文化传统与中国企业管理价值观[M].北京:中国经济出版社,2007.

② 齐善鸿,张党珠,李彦敏所作的“以道为本的‘道商’研究”,收录于成中英先生主编《文化管理:2010年东文化与管理国际学术研讨会论文集》.

区，更是以其高速的经济增长和巨大的发展潜力令世人刮目相看。东亚的经济奇迹成为摆在世人面前无可置疑的事实，人们开始反思东亚各国成功经验背后的深层次原因。人们发现东亚各国有一个共同的背景，就是处于儒家文化的氛围之中，人们开始用“儒家文化圈”来形容这一片神奇的土地，正如新教伦理被认定与资本主义密切相关一样，儒家文化也被看成东亚成功经验背后的文化底蕴，成为解释这一经济奇迹的有力论据。

与东方文明一脉相承的儒家文化，几千年来在中国和邻近的东亚各国产生了根深蒂固的影响，它塑造了东亚人民的思维方式和精神气质，也规范着东亚人民的言行举止与风俗习惯。儒学内涵博大精深的管理智慧，特别是它饱含以人为中心的人本主义思想，为现代管理提供了源头活水。众所周知，管理归根到底是对人的管理，经济管理（具体到企业管理）也不例外。儒家文化特别强调对人的生命存在的承认和尊重，以及对人的精神风貌的塑造与改善。这种思想是一种具有实践性内涵的、世俗化的人生哲学，将它运用到企业管理中就是强调人是企业管理的根本，管理者应该严于律己、以身作则、言传身教；被管理者应该克己奉公、兢兢业业、实现自我，从而达到上下同心，向着既定的目标努力。这种以人为中心的管理模式在东亚经济建设中发挥了重要的作用。具体而言，对于这种影响可做如下几点分析。

1. 义利并举、义以生利的价值观念

价值观是人所独有的，儒家将价值观的问题论述为义与利的关系问题。儒家是重义的，孔子说：“君子喻于义，小人喻于利”（《论语·里仁》），“不义而富且贵，于我如浮云”（《论语·述而》）。孟子也曾对梁惠王有过“何必曰利”（《孟子·梁惠王上》）的劝谏。可见，在义与利的权衡之中，儒家认为义应该首先被考虑，它是衡量利之取舍的标准，作为君子应该深明大义，但这并不是说儒家就不重视利。孔子也曾说过：“礼以行义，义以生利，利以平民，政之大节也。”（《春秋左传·成公二年》）他认为义可以产生利，只要符合义的要求，就可以追求利，甚至将这条原则上升为治国的根本要义。孔子自己也表示：“富而可求也，虽执鞭之士，吾亦为之。”（《论语·述而》）如果追求利益的行为是合乎道义的，即使是做马车夫，他也会乐意去做。可见，孔子对人们追求利益的行为是持肯定态度的。在后来的儒家思想中，大都坚持义利并举的原则。

真正成功和有远见的企业家在价值观问题上从不会含糊，因为这关系着整个企业的经营目标和导向，是经营管理中首先要解决的问题。一生曾创办了600多家大型企业，被誉为“日本工业之父”的涩泽荣一就认为，儒家思想不仅重视义，而且强调利，二者是不可偏废的。他对中国的儒家经典著作《论语》和中国运算工具算盘十分推崇，并以“论语与算盘”为题著书立说，阐述其中的精义。他认为，《论语》代表义，而算盘代表利。在经济管理运行中，既不能重义轻利，也不能重利轻义。具体说来，它包括两个方面：一方面，他认为儒家的仁义与“货值富贵”是并行不悖的，这正如孔子所说：“富与贵，是人之所欲也；不以其道得之，不处也。”（《论语·里仁》）这是说人有富贵之心是正常的，“但一定要符合礼义道德规范。另外，追求利益之所以要符合仁义，是因为“放于利而行，多怨”（《论语·里仁》）。也就是说，如果任由求利之心无限发展，不顾仁义道德，就会产生矛盾和不良后果。比如一家大企业如果唯利是图，对小企业进行兼并压制，垄断市场，势必会引起小企业的强烈不满与反抗。这样小企业反过来生产低劣产品，假冒大企业的产品也就不足为怪了。因此，建立一种企业伦理，不管具体内容如何，总离不开义、利两途。

在现代社会市场经济高度发展的情况下，利益是调节人们经济活动的主要杠杆，“何

必曰利”“义以生利”的说法似乎已经不合时宜，但是不可忽视义在调节人们的经济活动中应有的地位。说到底，义与利并无必然对立性，义也是一种利，只不过不是某一个人的利，而是一种整体的利，或称“公利”。强调义，即强调应该将整体的利放在首位，对于私利的追求应以不损害公利为原则。从短期效果来看，制造伪劣商品欺骗顾客可能使企业获取暴利，但这种破坏公众利益的行为必会使企业的声誉和形象一落千丈，到头来只能被消费者冷落，被市场淘汰。从长远利益看，以义（公利）为先可能会使企业暂时损失一定的利益，但其公益行为必能为企业营造一个良好的舆论环境和经济环境，从而开辟出广阔的发展前景，这对于企业实在是百利而无一害的。孔子说：“毋欲速，毋见小利。欲速，则不达，见小利，则大事不成。”（《论语·子路》）急功近利、见小利而忘大义的行为无异于拔苗助长，欲速反而不达。“义以生利”正是在这个意义上得到阐发。

2. 群体至上、克己奉公的工作作风

有人开玩笑地说，如果你问一个美国小孩：“你父亲是干什么的？”他会告诉你他的父亲是医生或律师，而同样的问题如果对一个日本小孩发问，他可能会自豪地告诉你“我父亲是松下的”或“我父亲是本田的”。这个生动地说明了在东亚社会圈中（当然不仅是日本），人们从小就受教育并培养出一种对群体的归属感和责任感，形成一种群体至上、克己奉公的工作作风，而这正是形成企业凝聚力和向心力的关键，是激发企业生机与活力的源头活水。这种作风有时并不为西方人所理解。日本人堪称世界上工作日最多而休息日最少的工作狂，他们习惯于主动提前上班，并且推迟下班时间，自觉加班工作而且任劳任怨，这在西方人看来是不可思议的。

3. 以人为本、以和为贵的人际关系

搞好企业的经营管理需要有一个和谐的人际环境。在这一方面，东西方有着很大的不同。西方的唯理性主义总是把人视为物、视同机器，因此就有了如何进行管理控制以及如何规划人的行为等一系列问题。这种观念在当今的管理过程中产生了严重的弊端，而且与东方的文化传统格格不入。因为东西方对此问题有不同的理念，所以西方的许多管理方式难以为东方人所采纳和接受。在西方，人与人之间隔着一个上帝，个人只对上帝负责，这便造成了人与人之间的隔阂。在儒家文化浸润中的东亚社会，神灵的支配力量远不如现实人生哲学的指引，人们更注重的是人与人之间的情感交融和忠信和谐。

儒家以人为本，重视人际关系是毋庸置疑的。仁学是孔子学说的核心，“仁”字在不同的地方可以表述为不同的含义，但它始终离不开“人”，总是和“人”的问题联系在一起。儒家经典著作《中庸》说：“仁者，人也。”这样就将“仁”和“人”界定为同一含义。更有学者考证，“仁”字的古字是“人”和“二”的联合体，就是从人与人之间的关系出发考虑问题，也即用来协调人际关系。在此意义上，可以说仁学是以人为本的一门人际关系学。

既然如此，那么处理人际关系的准则是什么呢？是“和”。儒家认为：“礼之用，和为贵”（《论语·学而》），“君子和而不同，小人同而不和”（《论语·子路》）。“和”是协调一致的意思，如同奏乐时，不同的音调高低相和、错落有致才能合成一首美妙和谐的乐曲，而“同”则是盲目强求一致，如同只有一个音调难以谱成乐章一样。和与同是要严格区分的。在一个群体中，各人担当着不同的角色，思维方式与言行举止不可能完全相同，但是如果每个人都能做到“躬自厚而薄责于人”（《论语·卫灵公》），即严于律己、宽以待人，做到“己欲立而立人，己欲达而达人”（《论语·雍也》），“己所不欲，勿施于人”

(《论语·颜渊》),即将心比心,推己及人,这样就可以建立和谐的人际关系。

《中庸》又将“中庸”表述为“中和”。在政治管理上,中庸的做法就是尊重贤人、亲爱亲族、恭敬大臣、体谅小臣、爱护平民、召集百工、安抚远人、取信诸侯。总而言之,中庸就是恰如其分地处理好君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友等之间的关系,使人际关系和谐、社会安定。这种思想对于经营管理有很大的启发。

西方人谈做生意的诀窍,会十分重视地理位置(“First is location. Second is location. Third is location”)。在他们眼中,地理位置是经济发展的关键。而我们的亚圣孟子却在两千多年前说出了一句名言:“天时不如地利,地利不如人和。”(《孟子·公孙丑下》)在战争中,天时、地利、人和是运筹帷幄、决胜千里的充分条件。商场如战场,在经营管理和市场竞争中,也只有占据天时、地利、人和才能把握先机、无往不利。孟子睿智地把“人和”摆在最高的位置,可见在管理活动中,人的问题、人际关系的和谐问题是起决定作用的。

在以人为中心的管理大趋势中,儒家以人为本,以和为贵,强调人际关系协调的管理思想确实比西方唯理性主义的科学管理方法和技术更适合于东方社会的管理需要。

4. 取长补短、兼收并蓄的实用理性

从文化的角度分析,东亚经济上的成就和管理上的成功,与其善于取长补短,吸收外来文化,具有兼收并蓄的包容能力有着极其密切的关系。东亚的崛起,主要因为它是善于吸收外来文化的智者。日本可以说是世界上最善于吸收外来文化的民族。日本历史上没有什么重大的发明和发现,本国资源相当匮乏,因此,在很长的时期内日本大大落后于世界上的先进国家。但是日本历史上有三次大规模吸收外来文化的活动:①公元7世纪,遣唐使来华及其后的“大化革新”,缔造了一个融合大唐文化的日本式封建文化体;②19世纪下半叶,明治维新运动创造了一个融合欧美文化的日本式资本主义文化体;③战后日本在美军占领的情况下实行的一系列改革及其对美国文化的吸收,创造了日本式的现代资本主义文化体。日本对外来文化进行自主性的移植和创新,吸收、改造和融合先进文化而自我更新,使自身迅速跨入先进文化的行列。从某种意义上说,日本文化是东方儒家、佛教文化、西方文化的融合体,除去外来移植的文化,日本自己的文化就所剩无几了。正是这样一个国家,一跃成为世界经济强国,人们可以从中得到什么启示呢?

儒家文化并不是独断和唯我独尊的,只是从董仲舒提出“罢黜百家,独尊儒术”的主张,将儒学上升为官方意识形态之后,儒学才笼罩上了独断主义和权威主义的迷雾。两千多年来(特别是在清朝),中国很大程度上吃了保守独断和盲目自信的亏,以至贫穷落后的状况长期以来未能有很大的改观。然而不能否认,30多年来中国经济的迅猛发展,正是打开国门,吸收外来优秀文化的结果。

12.3.3 家族企业与华商文化

国学大师钱穆曾说:“中国文化全部都是从家族观念上筑起的。”家是中国人的生活重心,研究华商的企业文化,自然要特别注重对华商家族企业的研究,家族企业是华商企业的主要经营形态。

1. 家族企业的特征

(1)“家本位”群体精神。中国人的群体精神,具有典型的家族文化特征。在中国文化传统中长期居于统治地位的儒家文化,就是“家本位”的代表。儒家的治国之道,就是强

调君王应当像“家长”关心家族成员一样关心自己的子民。在家要父慈子孝，在外任职要做父母官，一切都要遵守伦理秩序。总之，只有家庭安定了，国家才能安定，所谓修齐治平，即把齐家和治国结合起来，齐家是治国的基础；“国家”也不过是把“国”看成“家”，只是更大一点的“家”而已。所以，中国人的社会人格是以“家”为中心的。由于家族系统的源远流长，子子孙孙的繁衍，一个中国家族就可以成长为一棵参天大树。

相比较而言，日本是许多具有群体精神的社会人的聚合，家族系统不明显，犹如灌木林，因而具有不同的社会人特色。在日本，每个人都以整个社会群体为依托，在社会群体和家庭关系中，家庭关系明显处于一种被较少关注的地位。个人被看成社会群体或社会关系的一分子，而不是家庭的一分子，因而在两者之间发生矛盾冲突时，作为个体的日本人服从前者的需要。不仅如此，甚至连个人的是非判断标准也要以群体目标为依据，只要是社会群体要干的事，个体不仅要全身心投入，而且在价值判断标准上也以此为准绳。

对于在种姓制度上形成的印度文化，以血缘为纽带的家族系统的凝聚力是根深蒂固的，印度的宗教文化也强化了这方面的特点。然而，比较中国与印度的家文化，二者有一个明显的区别，就是中国的不同家族之间的横向联系远远强于印度。中国的家族不是一棵孤立的大树，仅仅靠自身的根系和叶子的扩张同外界联系，而是在家族和家族之间有比较密切的联系。正是这种联系，不仅克服了传统“家文化”的孤立性，而且还可以通过互相联网形成紧密的联系，如海内外中国人正是在此基础上连贯成为具有高度凝聚力的群体社会。

(2) 家族世袭制。由于长期的专制统治，形成了中国人特别严重的内耗特点和防范心理，但也强化了中国人的家族意识，迫使人们从内寻求支撑，以血缘关系为最基本的纽带，渗透到家族资本的运作特征中去。中国人在本土以血缘为纽带抗拒天灾人祸，而在国外，上无片瓦，下难立足，就只能以血缘纽带求生存发展，由此形成海外华人独特的家族世袭管理模式。

家长制和封建专制的结合会产生两个结果：一是宗法制度；二是人人自危的防御体系。前者在管理上形成仁慈的独裁者，后者迫使家族资本任用亲戚以求内部的稳定。在这种情况下，企业控制权由所有权决定，即经营权就是所有权，由此形成的企业制度只能是世袭制度。

企业内部的世袭制管理模式反映了宗法制度的要求，同样也体现了家长制管理模式的如下特点：

第一，家族制是在生存危机的情况下所必定选择的一种组织成本最小的组织方式。企业组织成本的节省，同内部的一致是成正比的。海外华人大多是在白手起家的状态下开始自己创业的，因此他们没有太多的垫付成本，而且开始一家一户的经济活动也只能依靠家族成员，由此形成了以亲缘为纽带的家长制的管理模式。

第二，家长制是华人心理文化沉淀与其经济行为的统一。海外华人飘落异乡，追求心理上的安全感和生存的需求同样重要，他们虽然以一定程度的牺牲自我、自由为代价，但是生活在一种秩序之中，生活在一种预期之中，对自己的明天是清楚的。这对东方社会具有强烈归属感的社会人而言，是几千年留下来的一种心理定式。所以，一旦飘落海外，他们在寻找生存依据的同时，也在寻找心理归属和心理依托，家长制正好迎合了这种心理需求，由此形成的血亲、姻亲和异姓兄弟，也正好迎合了这种需求，成为海外华人企业的基本组织形式。中国人历来追求仁慈独裁者的心理在家长制管理模式中得到了满足。

第三，家长制是满足防御需求的制度。在人人自危的封建专制下，华人心理往往会形

成一种思维定式，即防御心理是对他人损害自己利益的一种防御，“害人之心不可有，防人之心不可无”是挂在人们嘴边的一句格言。为了减缓这方面的矛盾，华人社会中形成了两条不成文的习俗：一是人情至上，由此建立相互间的信任关系；二是任人唯亲，借助血缘关系巩固相互之间的联系。

第四，亲缘和地缘等网络加强了家族企业的相互联系，同时也提供了家制度发展的外部环境。海外华人企业之所以依据家族制度得到长足发展，亲缘和地缘等网络无疑起到了极大的补充作用。这些网络的存在，使一个个相对封闭的家族企业同外界保持了密切的信息、技术、资本和商品的交流，从而保持其在特定范围内的发展和进步。

2. 家族企业的文化特点

(1) 文化构建以中国传统文化为基础。“家文化”是中国家族企业存在的文化之根，是企业文化的血脉与灵魂。中国家族企业与中国传统的“家文化”有着紧密的联系。中国是个有着悠久历史的文明古国，在传统的儒家文化影响下，人们高度重视家族关系和私人信任，具有浓厚的家族观念传统。中国的传统文化是农耕文化，并且中国古代封建社会达到的高度发展与繁荣，是依靠家国一体的宗法制度来维持的，得益于农业社会的稳定结构。家庭正是这种稳定社会的基本组成细胞。以家族为中心，以血缘远近亲疏的关系来确定人们的尊贵卑贱地位，这种根深蒂固的家族管理观念已经成为一种民族意识，深入到每一个人的灵魂之中。中国家族文化积淀之深厚，对人们心理和行为影响之深远，是其他国家和民族难以比拟的。这种“家文化”影响着中国人的行为取向、价值观念等。中国优秀的历史文化是企业发展的文化底蕴，尤其是以儒家文化为主的中国传统文化对中外企业的影响非常大。

(2) 注重亲情和人情的管理方式。中国人的基本信念是以情为先，以理为大，情理兼顾。我国家族企业的创业史决定企业在用人时除了注重人才的能力与水平外，还考虑他与企业及企业领导人的关系。在利益分配上，除了表现公平性之外，还要照顾其特殊性。中国的传统文化决定人们在交往中，尤其是在深受家族文化影响的家族企业的人际交往中往往遵循差序格局，即中国人待人是根据血缘亲疏远近来区别的。家族企业中的特点就是多数员工间都有或远或近的亲属关系，因此关系比较融洽。当然，家族企业的亲情关系如果突破家族成员的范围，并推广到所有的员工就会形成强大的人员优势。索尼公司董事长盛田昭夫认为：一家公司最主要的使命是培养它同雇员之间的关系，在公司中创建一种家庭式情感，即经理人员和所有雇员同甘苦、共命运的情感。家庭式的工作氛围使员工有明显的归属感，易于建立融洽的企业人际关系。

3. 华商文化的特征

遍布世界各地的华人企业家深受儒家文化的影响与熏陶，恪守儒家商业文化传统、儒家经济伦理和商业道德，背井离乡，漂洋过海，凭着不屈不挠、艰苦奋斗的意志，在世界各地取得了辉煌的业绩，令世人瞩目，从而也形成了华人企业家独特的企业家精神，即华商文化所体现的商业精神和基本价值观。它包括以下几个方面。

(1) 艰苦奋斗的韧性精神。“艰难困苦，玉汝于成。”从困境到玉汝于成，中间需要忍辱负重的精神，唯有能忍辱负重，方能屈中求伸、以屈求伸。海外华人远离故土，所面临的第一件事就是求生存、求发展。他们往往白手起家，以中国人所特有的勤劳、简朴为安身之本，百折不挠，艰苦创业。他们把苦难当成一笔财富，在成功的道路上历经种种磨难和艰辛却依然百折不挠。他们虽然经历一次次的失败，但是从不灰心、从不气馁，善于从

挫折和失败中吸取经验教训，继续前进。

勤俭作为中华民族的传统美德，也是华商精神的一个重要内涵。墨子说：“强必富，不强必贫”“赖其力者生，不赖其力者不生”。李嘉诚在总结他的成功之道时说：“因为我勤奋，我节俭，有毅力。”其实，不少超级富豪由贫到富，自始至终都非常勤劳、节俭。勤以增收，俭以节支，勤而且俭才能育才致赢，否则，用之无节，犹如漏后不补，必致财源流失。由此可见，勤俭非常重要。

(2) 注重和谐，讲究诚信。注重和谐是华商文化的鲜明特点，中华文化强调万物对立统一，共成一体；音声相协，社会相和；阴阳交加，万物以成；戒烦弃躁，发而中节；人际和谐，无争无诉。身处异地，上无“天时”，下无“地利”的华商，把“和”作为其广泛的外交哲学。在生意场上，注重建立和保持良好的关系，重视商人之间的合作和相互扶持；在企业内部，追求协调同事间的人际关系，达成内部人际和谐。马来西亚籍华人企业家郭鹤年被称为“人际关系专家”。他一方面注意选拔和培养得力的“管理干将”，谋求全体职工对集团的拥护和支持，另一方面还特别注意发展公司外部的人际环境。忠诚信实在儒家文化中作为人的基本道德品质来看待。“精诚所至，金石为开”“朋友有信”“人无信不立，政无信不威，商无信不富”，这些中国文化传统中的至理箴言把诚信列为从事任何职业的一条首要道德规范。许多华人企业家都把“诚信为本”作为他们的“本色经营”，不搞投机取巧，信守承诺，信人不疑，委以重任；在生产中以质量为本，精益求精。

(3) 人文关怀精神和德治思想。儒家文化主张仁者爱人，强调修身养性，同时，要求人人怀着仁爱之心来处理人际关系。以仁义立身，以仁义为重，一方面使华人企业家“与用事僮仆同苦乐”，使企业具有极大的凝聚力；另一方面，通过博施济众，取之社会，用之社会，从而赢得广泛的社会亲和力。我国香港地区杰出工业家林光如深知，作为企业的领导首先要修炼自身的德行，要具备良好的德操，要有远大的理想和抱负。同时，一个人的事业还应当和社会联系起来，在社会的坐标中定义自己的位置，为社会和国家创造财富。华人企业家十分重视人的作用，“三军易得，一将难求”表达了他们对人才的渴望和重视。“水能载舟，亦能覆舟”体现了人在企业中的重要作用。“用人不疑，疑人不用”的选材标准，让下属能尽情发挥潜能。

通过修炼管理者个人的道德行为和对下属的道德教化，主张以德服人，用榜样的力量使人信服，达到管理的目标的德治思想在华商文化中也是根深蒂固的。它要求人们反躬自省，通过先正己后正人的过程来治理社会。无论是一个社会，还是一个组织，仅仅依靠法治是不完善的，同时也需要培养和营造一种行善的氛围，使人产生一种行善的内驱力。海外华人企业家把德治方式“嫁接”到现代企业管理中，取得了卓越的成果，这正是华商文化的魅力和潜力。

| 实践链接 12-5 | 思利及人：百年老店李锦记的文化传承

在中国内地，家族企业往往有“富不过三代”的说法，而在香港地区，一家名为“李锦记”的家族企业却在第四代传人的执掌下日渐兴旺。

这家名副其实的百年老店如何在公司利益与家庭成员的个人利益之间寻求平衡？他们如何将家族价值观应用于企业内部管理？李锦记的秘籍貌似传统守旧，但又不失传承与借鉴的意义。

李氏家族传到第五代，形成了一套独特的家族核心价值观，即“思利及人”。对于这套价值观，李惠森如此阐述：

第一，换位思考，即做任何事情都要站在对方的立场去思考。比如李惠森经常出差，每当快到回家的时候，他都会换位思考，站在妻子的角度去想，已经等了他一星期的妻子会希望自己做什么。

第二，关注对方的感受。在李惠森眼中，讲不讲一句话，什么时候去讲，如何去讲，都会影响对方的感受。例如，他发现很多公司的老板打电话给董事，上来就是“你在哪里”或者“你现在在做什么”，而他们家族的成员往往第一句话问“我现在打扰不打扰你”或者“现在你有没有时间”，虽然这只是一句简单的客套话，但李惠森认为，不同的讲话方式会影响到别人的感受。看似是一件小事，但他们也非常在意。

第三，直升机思维。通常每个人考虑问题都是从自己的立场出发，但李氏家族则“推广每个人坐直升机”，例如站在整个国家、民族、社会的立场去思考问题。

换言之，在李氏家族内部，每个成员都从家族立场出发，而非个人角度考虑问题，自然就能减少内部矛盾的产生，家族就会很和谐。

“思利及人”的核心价值观不仅适用于家庭和公司内部，被应用于商业事务的处理中，也会有好的效果。例如，20世纪80年代，曾有一家马来西亚工厂侵权李锦记的产品，其耗油产品的商标图案与李锦记旗下的熊猫牌商标图案极其相似。经过很长一段时间的上诉，李锦记最终赢得了官司，不仅该侵权工厂，连同销售其产品的18家超市都要对李锦记进行赔偿。此时的李锦记没有要求那些超市将钱交上来，而是从对方的角度考虑问题，建议它们销售李锦记的正牌产品，将赔款当成李锦记产品的市场推广费用。如此处理让那些超市对李锦记甚是感激，结果李锦记的产品很快在当地打开市场，销量大增。

资料来源：李惠森. 思利及人的力量[M]. 北京：中信出版社，2012.

文化点睛：李锦记的百年历史揭示了中国传统文化中仁义为怀、重义轻利、善财聚人的文化精神。处处留情才处处利行。

12.3.4 中国当代企业文化的变迁

文化变迁是企业文化研究的一项重要内容。国外学者对企业文化变迁的研究已有近30年的历史，有代表性的对企业文化变迁的解释为“企业行为方式的变革”或“集体价值观念的变革”。从1978年开始，中国的时代进步是不同寻常的。观念的革命迅速而又深刻地改变着人们的生活和生存方式。回顾过去30年中国的崛起历程，中国当代企业文化变迁的时代和制度背景有以下四个显著特点：

第一，改革开放是中国当代企业文化变迁的根本动力。改革开放以来，我国经济体制不断改革，逐渐形成了中国特色的市场经济模式。国有企业历经了体制改革、产权改革，不断适应新的竞争环境。民营经济飞速发展，在解决城镇就业和转移农村剩余劳动力方面扮演着重要角色，成为我国经济增长中最活跃的力量。外资以各种方式进入中国市场，成为中国经济中不可忽视的一部分。经济转型时期的制度变迁要求中国当代企业文化必须随之调整。

第二，现代化制度建设是中国当代企业文化变迁的直接动因。社会主义市场经济体制的建立和完善，要求现代企业制度作为微观基础。从广义上讲，企业制度的现代化变迁包括企业所有制与产权制度、企业组织制度和企业管理制度，这些制度在中国企业中的实现过程，也就是中国企业从家族或官僚体系文化向规范公司制文化变迁的过程。随着相关法

律和市场规范的制定,各类企业不断向现代企业制度迈进,从而实现科学化、现代化管理的过程,直接推动了中国当代企业的文化变迁。

第三,中国企业的崛起是中国当代企业文化变迁的时代背景。20年前,10亿元是中国企业资产的极限。10年前,中国企业巨头的资产也不过100亿元。时至今日,很多中国企业的资产已经超越了1000亿元。改革开放以来,中国企业除了在规模上获得了巨大增长,中国的家电、食品、饮料、通信等行业也已经形成了大量中国本地的知名品牌,而且这些品牌的国内影响力在不断扩大,少数品牌甚至具有了一定国际知名度,中国企业已经逐步步入国际经济舞台的中央。中国当代企业的文化变迁正是在中国企业开始全球化旅程的大背景下逐渐演进的。

第四,融入全球化的中国企业管理是中国当代企业文化变迁的必然要求。中国企业从本土与国外品牌竞争到走向海外市场拓展新的生存空间,逐渐将自身融入全球经济的整体中,成为其不可分割的一部分。在管理思想和管理方法方面,作为后来者的中国企业在过去的发展历程中积极地向西方以及日本的企业学习,不断提升自己的管理水平。而改革开放30多年来,一大批本土领先的企业更是用自身快速、稳健的成长证明了“中国式管理”的价值。在“中国理念、西方标准”智慧中发展的中国当代企业实践必然要求与之相适应的企业文化。

在以上大的时代和制度背景下,作为企业文化重要内容的中国当代企业的经营价值观已经并正在发生着重大的变化。

1. 市场竞争机制对企业经营管理价值观的影响

企业经营价值观是指导企业生产开发、经营管理获得成功的且由企业全体成员所拥有的关于共同信念、经营理念、是非标准,以及协调人与人的关系、人与自然的关系方面的企业价值观念、企业价值知识的根本观点的总概括,是关于企业一般价值的根本观点。作为企业文化的核心内容,企业经营价值观具有普遍性和广泛性、主导性与支配性、客观实在性等特点,对企业生存与发展具有重要意义。企业的经营价值观由企业所处的社会生产力发展水平和市场经营环境所决定,反过来又对企业的经营行为产生重大的影响。自改革开放以来,市场竞争机制对企业经营价值观产生了重大的影响,各种新的经营价值观正在冲击我国的企业。

(1) 基于效率的经营价值观。在市场竞争中,效率是企业成功的基石。在改革开放初期,物质匮乏、以产定销的时代,企业以提高产量和超额完成任务作为自己的神圣职责。20世纪80年代中后期,引进国外产品、先进的生产技术、管理技术及资本进一步提高了生产效率;90年代以来,随着改革开放的深入发展,各种限制逐步被打破,个体经营活跃,乡镇企业兴起,第三产业迅猛发展,计划统购统销物资范围大大缩小,产品市场日益丰富,消费者可选择的范围越来越大。买方市场的形成,促使“只要生产就可以赚钱”的效率观变为快速满足消费者需求的效率观。企业更加注重围绕消费者需求而进行产品设计、生产、营销的管理过程,衡量投入和产出的效率。

(2) 基于质量的经营价值观。狭义的产品质量只关注产品本身的使用性能,而广义的质量要求企业生产出外形美观、服务可靠、高感知的产品。企业内部对产品质量的理解正呈现四种转变趋势:从客观质量转向主观质量,从生产者视角转向顾客视角,从显性质量转向隐性质量,从单一质量转向多维质量。例如,在手机导航等功能开发之前,国内大多数手机企业陷入“山寨机”的无序竞争中,深圳某公司基于详细的市场调查与分析后发现,

手机导航可能满足“开车一族”和“路盲一族”顾客群体的潜在需求，迅速与国外同行合作开发“导航与网络手机”以满足消费者需求。企业通过主动挖掘顾客尚未充分表达或尚未充分认识的隐性需求，为实现提升产品的魅力性质量开辟“蓝海”市场。如果企业能主动引导顾客需求及市场，掌握产品的质量标准和未来主导技术的话语权，则消费者对该企业产品的依赖性将会增加。因此，质量导向的价值观要求企业根据消费者的生理和心理特征，对质量属性的深度开发和利用，满足消费者对产品高质量、多功能方面的需求，从而在激烈的市场竞争中立于不败之地。

(3) 基于服务的经营价值观。在市场竞争中，顾客是利润收入的直接来源，员工是满足顾客需求的主体。因此，基于服务的经营价值观包括面向员工的内部服务质量价值和面向顾客的外部服务质量价值。

第一，提高企业内部服务质量。在传统的制造型企业文化中，企业与员工之间的关系被定义为劳务关系，然而，在以服务为导向的企业文化中，企业更应该重视的是激励因素，以维系员工对企业的归属感和工作热情。激励因素对应于员工的高层次要求，通常与工作本身和工作内容有关，例如员工职业发展道路、工作的扩大化和丰富化、和谐的人际关系、员工有成就感、获得决策权等。激励因素会激发员工产生高满意度和高忠诚度。让员工队伍具有很高的稳定性，即使在某些低水平忠诚的约束因素缺少的情况下，高水平忠诚仍可以保持。同时，要摆正企业与员工的关系、领导层与下层员工的关系、员工与员工之间的关系，即“合作，双赢”的关系。企业、领导者对于员工来说是服务、支持角色，员工则承担服务员与顾客双重角色，具体依其所处的作业流程位置而定。

第二，提升外部服务质量。顾客主要通过对一家企业的感知印象来认识企业的服务文化，然后依其感知价值判断来决定是否选择作为该企业的消费者。这种感知印象和感知价值包括产品和服务的质量、品牌、企业形象等，这些也是企业文化的外在表现。反之，企业对顾客的吸引、对市场的占有也主要是通过企业服务文化魅力来实现的。因此，要使顾客认同企业的文化，首先就要使顾客满意企业所提供的服务和产品，即企业提供的服务和产品要满足或者超出顾客的期望价值。提升外部服务价值必须以服务顾客为导向为基础，重视顾客需求和顾客价值，提升企业的客户关系管理水平。

(4) 基于知识的学习创新观。在中国经济高速增长的今天，技术更迭、知识增长和全球化渗透等因素的作用，使得企业面临着更为动态的环境和激烈的竞争。在动荡的环境之中，寻求竞争优势的来源对中国企业而言显得尤为重要和迫切。通过不断学习来创新被认为是企业应对这种动态环境的重要出路。企业只有不断推出新的技术，将其运用于新的产品或服务，才能在竞争中立于不败之地，而这又是需要通过不断的学习，以快于竞争对手的速度汲取更新中的知识才能得以实现的。正如彼得·圣吉所指出的，组织的竞争优势源于“比竞争对手学得更快的能力”。组织学习能促进创新的产生，而组织学习也只有通过创新表现出来才能提升企业的竞争力。

(5) 基于合作的双赢价值观。随着信息和网络技术的发展，面对更加成熟的消费者和更多的竞争压力，企业与顾客之间、企业与供应商之间乃至企业与竞争对手之间，都有可能且有必要成为合作者。企业建立基于合作的双赢价值观可以改变企业与利益相关者的传统关系，并能够实现双方利益的最大化，也就是所谓的双赢(win-win)。管理学大师彼得·德鲁克在1995年指出，工商业正在发生着最伟大的变革，不是以所有权为基础的企业关系的出现，而是以合作伙伴关系为基础的企业关系的加速度增加。这种“合作关系”

已跨越了企业界限,一方面,它强调核心企业通过和供应链中上下游企业之间建立起来的“供应链伙伴关系”,供应链成员之间通过共享信息、相互合作,达到“双赢”的协议关系;另一方面,企业与顾客的传统角色也会发生变化,即顾客进入企业统治的生产和营销服务领域,从消费的旁观者变成参与者,从参与中创造他们自己的价值。这种价值不仅包括产品的实体价值,更包括顾客参与的心理满足价值,从而可以更有效地引导顾客需求,促使产品和服务的效益在消费中更好地实现。

2. 企业经营过程对传统文化的吸收和发展

今天的世界正在朝着经济全球化、信息网络化、知识社会化、人口城市化、货币电子化、人才国际化发展,转型经济时期的中国企业也在进行制度的变化、生产方式的变化和经营管理的变化。对于正在发展市场经济的中国和参与全球经济竞争的中国企业来说,为应对新经济时代企业与管理所面临着的多项知识经济的挑战,一方面,应以现代企业制度为基础树立正确的经营理念;另一方面,学习传统文化,吸取精华,对提升中国经济发展水平和提高企业竞争力,同样具有积极意义。事实上,如本章前面所述,东亚及东南亚经济的发展,让人们重新估量了中国传统文化价值观。这是因为这些国家属于儒家文化圈。儒家文化的价值观中既具有马克斯·韦伯所推崇的节俭、勤勉、敬业等因素,又拥有西方文化所没有的和谐、仁爱、诚信、重义轻利等内容。

(1) 忠孝观的变化。忠孝观是中国传统文化,特别是儒家伦理思想的核心观念之一。孙中山先生就曾对传统的儒家忠孝观对社会发展的积极作用给予充分肯定,认为“要能够把忠孝二字讲到极点,国家便自然可以强盛”。在他看来,只要人们都尽忠尽孝,中国就可以迅速发达,迅速走向强盛。孙中山的忠孝观是一种崭新的忠孝观,具有民主主义思想,符合时代潮流,代表了人民的利益,代表了中华民族的利益,值得充分肯定。在中国社会转型的今天,作为一种传统美德和理想化的人文伦理的体现,在社会主义新时期忠孝观念并没有被人们所抛弃,相反开始发挥新的作用,成为建设和谐社会、提升企业管理水平的重要标志。

在中国当代企业,特别是中小民营企业中,多是家族式管理的企业。受到传统宗法、家庭观念的影响,这种管理模式把人分成外人和自家人,只信任与自己有亲缘关系的人,或通过在员工中推行家庭人伦观念将生人变成熟人后再管理,对运用制度和理性管理比较陌生。在传统忠孝观思想的影响下,家族式企业中管理者(老板)和员工(雇用者)在感情上存在着“主恩图报”的思想。家族企业的人际关系靠亲情维系,但亲情的辐射范围有限,当企业做大时,管理成本反而会增高,在企业实现代际转移时存在分崩离析的风险。但如果企业内部存在建立在平等基础上的忠孝观,则情况会大不相同:一是员工稳定且很少流动,因而人力资源开发投资少,员工培训成本低,且能确保员工的整体素质高。二是职工对企业的依赖性强,企业有较强的凝聚力。员工有爱厂如家的主人翁精神和责任感,因此在建厂初期和企业处于困境时,能提高企业的耐久力和抗风险能力。三是内部人际关系和谐。平等基础上的忠孝美德讲求以情动人,以行感人,以德服人,领导用职位权力较少,用个人权威较多,因而劳资矛盾冲突少,企业的人事纠纷少。因此,中国现代企业也应大力弘扬忠孝观,将传统亲情文化和西方理性文化结合起来,将情、理、法综合运用于管理之中,形成积极向上的、基于平等基础上的忠孝观的企业文化,充分调动、发挥员工的积极性、自主性和创造性,增强组织的向心力和凝聚力,使整个组织充满活力地向前发展。

(2) 义利的协调。在市场经济环境下,利益是调节人们经济活动的杠杆。改革开放以

来,随着市场经济的深入发展,在物质条件大幅改善的同时,利益冲突也日益加剧。一些企业在经营管理中一切以利润为中心,一再冲破道德伦理底线,不断生产各类假冒伪劣商品,甚至有些企业为了利益罔顾消费者的安全。例如,近年一系列的食品安全事件,反映了部分企业在经营过程中义利失衡、唯利是图的错误观念。

儒家思想的义利观认为,在义与利的权衡中,义是衡量利之取舍的标准。义为利之先,与市场经济中企业追求经济利益并不矛盾。因为儒家哲学并不是不重利,只要符合义的要求,就可以追求利,义可以产生利。义与利并不是对立的,义从根本上说,是一种整体的利,是公利。企业经营要涉及各方面的利益关系,其利益相关者有股东、债权人、经营者、职工、消费者等,这是企业要兼顾的公利。中国企业要做百年品牌,就要兼顾各方面的利益,有长远眼光、仁者情怀。仁者无敌,没有精神指引的企业难以走远。2008年9月,在天津举办的夏季达沃斯会议上,时任总理温家宝说:“企业家的身上要流着道德的血液!”强调以利为先,就是强调企业的经营必须以公众利益为先,在符合公众利益的前提下追求利润,合法经营。急功近利、见利忘义无异于揠苗助长,最终结果是消费者的不信任和企业经营的失败。

(3)多元文化的综合发展。企业在经营过程中对传统文化的吸收必须具有辩证的观点,避免片面化,在学习借鉴传统文化价值时要特别注意多元化的综合发展。儒家文化是东方文化的代表,强调内在的和谐与统一,主张“和为贵”。它所倡导的“齐家先修身,治国先齐家”的整体主义思想对现代企业经营管理具有重要的借鉴意义。只有重视企业内部“人”的因素,才能发挥企业整体团队的优势,实现企业经济效益与社会效益的平衡发展。老子主张的是一种顺其自然的、授权的和宽松的管理方式,这也是一种哲学理念,会对企业组织管理起借鉴作用;法家主张“法治”,反对“人治”,特别强调管理制度的建设,倡导法家的精神:不要把企业持续经营的基础寄托在个别的领导人的英明之上,而应建立在一套廉明、公正的组织规范和平等客观的标准之上,即唯有健全合理的制度,才能为企业带来稳定性,并使企业持续成长,这也可以说是一种企业的法制文化。中国古代的《孙子兵法》在领导的作用、方法、环境及领导者的素质等方面的精辟见解也对于现代的企业管理有重要的借鉴价值。然而,在企业管理的理论研究和具体实践方面,西方国家却走在了前面,因此,中国企业文化创新必须借鉴和吸收西方优秀企业的管理成果。美国对企业文化中以人为本的企业理念的重新认识,揭示了东西方国家不同民族文化传统背景影响下的企业文化,具有横向借鉴和沟通的必要与可能。中国在企业文化创新中也只有通过这种比较才能更好地认识自己,创造新的中国特色的企业文化。总之,现代中国企业的经营管理在借鉴西方先进的企业文化理论的同时,要更加深深扎根于中国传统文化的沃土之中。

管理学家德鲁克指出:“管理是以文化为转移的,并且受其社会的价值观、传统与习俗的支配。”随着中国社会、经济、文化等各方面的剧烈变革,中国企业文化变迁,即整个企业组织范围内的文化整体转换,或者说,一种文化的基本假定或组织意识形态或共享的语义内涵的转变,必然会跟随时代的变革而产生并不断演变。如上所述,一方面,市场竞争机制对中国企业的经营价值观产生了重大的影响,促使以效率、质量和服务等元素为核心的新型经营价值观日益主导了企业的经营管理,并逐步演化为企业文化的重要组成部分;另一方面,立足本土、走向世界的中国企业同样注重对根植于中国五千年文明历史中的中国传统文化精髓进行吸收、传承和发展,并涌现了一批成功融合西方现代管理理念和本土传统文化精华的优秀企业。

本章小结

本章主要从中国传统文化的主要内容、精髓出发,介绍了中国近代与当代企业的文化特征,分析了传统文化如何对中国企业产生影响。

中国传统文化的主要流派包括儒家文化、道家文化、佛教文化与兵家文化。中国历史悠久,具有丰富多彩的民族文化。这些文化从总体上讲是围绕以自然经济为基础、以家族为本位、以血缘关系为纽带的宗法等级、伦理纲常这一基本精神而展开的。中国文化精髓包括团体意识、人本思想、和谐思想、求实精神、爱国主义精神、吃苦耐劳、勤奋自强的性格等。正是这些优秀的文化支撑着中国企业从近代走向了现代。

在中国企业从近代走向现代的过程中,企业文化传统也在与时俱进地改变。当代,中国的企业文化传统主要包括义利并举、义以生利的价值观念,群体至上、克己奉公的工作作风,以人为本、以和为贵的人际关系,取长补短、兼收并蓄的实用理性。而中国本土的家族企业,也逐渐地形成了“华商文化”;“家文化”在家族企业中起到重要的作用,同时注重亲情和人情的管理方式。

当代的中国企业文化仍然需要跟随时代进行变迁;中国当代企业的经营价值观已经并正在发生着重大的变化;市场竞争机制已对中国企业经营价值观产生影响;企业经营过程也不断对传统文化进行吸收和发展。

复习思考题

1. 阐述中国企业“家文化”的特点,选择一家知名的家族企业进行分析,比如美的、新希望、碧桂园等。
2. 阅读相关文献,总结儒、释、道、兵四家文化对中国企业文化影响的特点,评析兵

家文化对中国企业经营所产生的正面与负面影响。

3. 通过文献阅读和案例分析,你认为中国企业在面临经济危机和经济低迷的浪潮时,中国企业的传统文化是否仍然能发挥有效的作用?

案例分析

苏州固得:圣贤教育成就幸福企业——中国传统“家文化”在现代企业中的落实

苏州固得是中国制造半导体器件行业中的一家上市公司。它把员工的幸福作为第一要务,并以此确立了公司核心价值观:“企业的价值在于员工的幸福和客户的感动”。2009年年底,固得提出用中国传统的“家文化”构建幸福企业典范的尝试,探索出了幸福企业八大模块的系统推进模式。2013年年底,固得开始逐步完善“家文化”的中国式管理。

固得的幸福企业体系包括八个模块:人文关怀、圣贤教育、绿色企业、健康促进、慈善公益、志工拓展、人文记录以及敦伦尽分。

用“家文化”构建幸福企业

1. 人文关怀,重塑信任

人文关怀是基础,也是建立幸福企业

“家文化”的第一步。在现代社会中,彼此之间缺乏信任,要建设幸福企业,首先要建立信任。企业家要真正把员工视为“家人”,员工才能把企业家视为“家长”。在固得,领导率先垂范并感动员工,让员工在工作和生活中做到敦伦尽分。推行“家文化”后,固得公司2300多名员工上下班都不用打卡,曾经的打卡机光荣退休。固得把信任交还给每一位员工,员工充分感到被尊重、被信任。

最近几年,固得取消了多项普通企业一直沿用的管理制度。我们认为:既然是家,就要像家人一样去信任员工。公司近几年来逐步取消与“家文化”不符合的“惩罚制度”,用传统文化感化、教化员工。

2. 人文教育——幸福企业之本

“德者本也,财者末也。”怎样使员工获

得更多的财富，实现精神财富和物质财富的双丰收？圣贤教育是根本。圣贤教育就是伦理、道德、因果、哲学、科学教育的总和；让员工明理，才能真正幸福。

固得把全员圣贤教育作为公司的重要事项推进，员工从过去的每周工作6天改为5天，增加1天休息时间，让员工有时间学习，学的内容都是古圣先贤的经典。“建国君民，教学为先。”董事长吴念博在2012年年底的公司大会上说：教育是公司最重要的事情。每年都会举行公司级的全员学习，学习的氛围和习惯逐一落实到部门乃至生产线。目前，公司已经有27间教室，不同部门的员工每天以不同的方式持续学习圣贤教育。

公司让一线员工用带薪的方式进行学习，内容是如何成为一个幸福员工，也就是如何做好女儿、好儿子、好儿媳、好女婿、好爸爸、好妈妈，目的就是希望每一名员工不只是领取一份薪水报酬，更希望大家都能够懂得孝顺父母，尊敬长辈，懂得正确的教育子女的方式，懂得关爱社会和服务他人。

3. 敦伦尽分，知恩图报

固得的干部和员工在学习之后都懂得敦伦尽分。各部门家人主动放弃休息、不计报酬、默默奉献，用实际行动诠释着何谓“敦伦尽分”及“敬业爱岗”。“24小时尽孝”“打破习惯性的思维”等案例不断出现。国庆、春节等长假，为了在早上8点能够全面恢复生产，能源、生产、工务、仓库、工程、品质部门联合行动，凌晨3点到岗提前做充分准备，8点整生产全面恢复，改变以往要下午2点才能全面生产的历史。

由于生产的需要，QFN前道又新增了10台WB。之前，从新设备到厂开箱，到安装调试生产至少需要5天的时间。这次“家人们”打破了旧习惯，设备科长带领生产、设备、工程、品质等团队齐心协力，克服了种种困难，仅用24小时就实现从拆箱到3台设备正式生产，36小时内实现所有10台设备全部正式生产。

典范建设，跨越国界

苏州固得进行幸福企业的典范创建，其目的不只是希望一家做好，而是希望全中国

乃至全世界的企业以及其他团体都能共同携手。因此，在幸福企业创建之初，固得就通过人文记录为幸福企业记录历史，总结经验，无偿提供给所有需要的企业、社团进行推广和践行。慕名前来公司参访的国内外企业已有数千家，在实地参访及聆听公司同人的分享后，很多企业对圣贤文化在本企业的落实树立起信心，已有数百家企业学习固得的经验。

到固得参观过的企业家纷纷表示，苏州固得与其说是一家上市公司，不如说是一所学校。一些国内外官员、学者到访固得后，用各自的语言表达他们的感受。

诚敬幸福伙伴，修身齐家治国天下平

2012年，固得开始进行幸福伙伴计划，在全球范围内遴选20家企业和社会组织组成“诚敬幸福伙伴”，在不同行业中践行家文化建设，落实圣贤教育，共同承担社会责任；每一家幸福企业的建设都让企业家和员工体会到圣贤教育，以及家文化管理模式给员工带来的幸福。通过对幸福伙伴企业领导层的教育和陪伴，带动各家企业的董事长和管理层开始率先垂范，逐步将完整的八大模块体系落实到各自的企业并带动当地的社区。

加盟幸福伙伴，首先要求企业家本人进行修身。固得对企业家进行圣贤教育提供一对一的指导。对幸福企业建设树立信心后，每个企业家都发愿改掉自己身上最难改的习气：有的戒掉烟酒；有的过去认为男人做家务是莫大的耻辱，现在每天自己打扫；有的彻底改掉30年的不良习惯；还有的缓和了一度紧张的夫妻关系。

平等对待，和睦相处，实践多元文化

固得尊重不同文化背景和不同宗教信仰的员工。去年，圣·汤姆斯阿奎那学院的校长玛格丽特和“道德与社会责任研究中心”顾问主席基恩斯在苏州参访了6天，深入了解固得家文化建设后，非常认同固得的经营理念，非常认同中国传统圣贤教育。他们说，原本以为中美文化背景差异巨大，应该会有冲突与对立。没有想到的是，他们不但

没有找到对立,反而更深层次地感到,原来每个人都可以理解家一般的温暖和呵护;固铎以家文化作为企业的支柱,原来就是一个具有普遍性的价值观的具体体现。

秉持无我利他的精神,苏州固铎的实践证明古圣先贤的教诲能够成为一盏明灯,让更多的人懂得和明白生命的价值与意义。家文化的内涵之深,所关涉的范围之广,是进行企业经营、社会管理等各个方面都能够借鉴的。苏州固铎的实践从一个方面证明:运用真实智慧,必得真实之利。东西方的思想与实践都可以在家文化中得到融合而相得益彰。

苏州固铎用圣贤文化打造“家文化”的

事业还有很长的路要走,所取得的一点成绩源自中华先祖之德及古圣先贤的护佑,以及国家对圣贤文化的重视与推动。

资料来源:改编自:苏州固铎电子股份有限公司副总经理古媚君2016年发言(<http://www.wenmingcc.org/index.php/cms/item-view-id-12710.shtml>)。

讨论题

1. 说明苏州固铎的圣贤教育体现了哪些中国传统文化要素?
2. 分析苏州固铎的经营管理模式,说明该企业的文化特点。
3. 思考苏州固铎的发展给中国当代企业的文化建设有何启示。

参考文献

- [1] 黎红雷. 中国管理智慧教程[M]. 北京: 人民出版社, 2006.
- [2] 王成荣. 企业文化学教程[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009: 211.
- [3] 陈春花. 企业文化管理[M]. 广州: 华南理工大学出版社, 2006.
- [4] 申望. 企业文化实务与成功案例[M]. 北京: 民立与建设出版社, 2003: 393-398.
- [5] 蒋道霞. 中国近代企业制度的嬗变[J]. 经济问题探索, 2006(02): 112-115.
- [6] 汪永平. 中国近代民族企业的企业文化建设[J]. 经济师, 2004(06): 161, 213.
- [7] 汪永平, 贺宏斌. 中国近代民族企业的企业文化探析[J]. 中国社会经济史研究, 2007(04): 83-90.
- [8] 马新, 杨朝明, 刘德增, 等. 中国传统文化要论[M]. 北京: 高等教育出版社, 2003.
- [9] 韩康. 企业文化变迁与制度创新[J]. 新视野, 2004(05): 26-29.
- [10] 熊伟, 奉小斌. 从产品质量观看企业运营战略的变革[J]. 企业研究, 2011(09): 8-9.
- [11] 黄培伦, 林山. 从服务价值链看企业服务文化的塑造[J]. 科技进步与对策, 2003(12): 102-104.
- [12] 李相银, 余莉莉. 高新技术企业中的组织学习与技术创新[J]. 科技管理研究, 2012(10): 15-19.
- [13] 赵曙明. 企业竞争力已上升为供应链竞争[J]. 化工管理, 2011(08): 14-15.
- [14] 程增学. 中国传统文化价值观的现实意义[J]. 现代企业文化, 2009(09): 167-168.
- [15] 幸福的海底捞: 从一个店长的晋升谈起. <http://edu.sina.com.cn/bschool/2011-01-17/1500282798.shtml>.
- [16] 许彦. 论社会主义市场经济条件下的义与利的关系[D]. 武汉: 武汉理工大学, 2010.
- [17] 张德. 企业文化建设[M]. 2版. 北京: 清华大学出版社, 2009.
- [18] 王成荣. 企业文化学教程[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.
- [19] 王超逸. 企业文化学原理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2009.
- [20] 刘光明. 企业文化[M]. 5版. 北京: 经济管理出版社, 2006.
- [21] 陈燕, 邓旭. 浅论环境对企业文化的影响[J]. 经济体制改革, 2005(3): 54-57.
- [22] 马步真. 试论企业领导与企业文化建设[J]. 管理者说, 2007(5): 2-4.
- [23] 洪向华. 论企业文化与企业领导的辩证关系[J]. 理论探讨, 2003(3): 81-82.
- [24] 江繁锦. 领导行为与企业文化的适配性研究[D]. 长沙: 湖南大学, 2008.

- [25] 刘宝宏. 企业战略管理[M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2009.
- [26] 梁国楹, 王守栋. 中国传统文化精要[M]. 北京: 人民出版社, 2011.
- [27] 钟尉. 先秦兵家思想战略管理特质研究[M]. 北京: 经济管理出版社, 2011.
- [28] 吴稼祥. 智慧算术——加减谋略论[M]. 北京: 生活·读书·新知三联书店, 1997.
- [29] 李零. 唯一的规则:《孙子》的斗争哲学[M]. 北京: 生活·读书·新知三联书店, 2010.
- [30] 成中英. C理论: 中国管理哲学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006.
- [31] 华彬. 华彬讲透《孙子兵法》(修订版)[M]. 南京: 江苏文艺出版社, 2016.
- [32] 王学秀. 文化传统与中企业管理价值观[M]. 北京: 中国经济出版社, 2007.
- [33] 齐善鸿, 张党珠, 李彦敏. 以道为本的“道商”研究, 收录于成中英先生主编《文化管理: 2010年东西方文化与管理国际学术研讨会论文集》.
- [34] 刘重来. 卢作孚画传[M]. 重庆: 重庆出版社, 2007.
- [35] 齐善鸿, 李彦敏. 大道说管理[M]. 武汉: 长江文艺出版社, 2012.
- [36] 刘雪慰. 伟创力誓约: 不只解决用工荒[J]. 商业评论, 2012(8): 138-154.

第13章 跨文化管理的挑战与应对

学习目标

- ☑ 了解文化差异及其表现
- ☑ 掌握文化差异对跨国企业经营的影响
- ☑ 了解典型国家的文化特征及其对管理的影响
- ☑ 掌握跨文化管理的相关理论
- ☑ 了解跨文化管理实践中的具体策略



引例

文化“失事”——空难的深层原因

《异类：不一样的成功启示录》的作者格拉德威尔讲述了大韩航空是如何将自身从一家安全纪录糟糕的公司转变成最好的航空公司之一的历程，也许你会觉得这些故事有点复杂，令人费解。但作者最终揭示出一个简单的事实：直到大韩航空明白韩国文化在事故中的核心作用，他们才最终找到扭转公司状况的办法。

高权力距离指数之恶

下面是大韩航空 801 航班最后 30 分钟语音记录：一开始是机长的抱怨。

1 时 20 分 1 秒

机长：这次往返飞行要是超过 9 个小时，我们还能得到点补助。但现在才 8 个小时，我们什么补助也没有。8 个小时对我们一点儿意义都没有……他们一味地要我们工作，实现工作量最大化。这种做法……能省下机组人员的住宿费，能达到飞行时间最大化。无论如何……他们的目的都是让我们的工作量达到最大化。

这时有人在座位上移动。1 分钟过去了。

1 时 21 分 13 秒

机长：嗯……真是……太困了。

(含糊不清的语句)

副机长：当然了。

接下来是整个飞行过程中最关键的部分。副机长准备表达一下自己的观点。

副机长：你有没有觉得雨下得更大了？在这个地方？

副机长说这句话前一定想了很长时间，他对面坐着的可不是平等待人的拉特瓦特机

长。大韩航空的惯例是，在飞行中途逗留期间，副机长应该服侍机长，请机长吃饭或者给机长买些小礼物。

一位大韩航空前飞行员说，驾驶舱中的潜规则是“机长掌管飞机，他可以在他感觉合适的时候，按照他的方式做他想做的事”。在互联网上流传着一份由达美航空针对大韩航空所做的调查报告，我们可以参考报告中提到的另一个故事：在某个机组的一次飞行任务中，副机长误解塔台的指令，错误设置了降落程序。“随机工程师发现了不妥但什么也没说。副机长也觉得不对劲，但也什么都没说……尽管他们要做目视降落，但没有一个机组人员观察窗外，确定他们是否在机场上空。”最后飞机雷达显示副机长操作有误，接着报告中出现了关键的一句：“机长发现错误后气得用手背打副机长。”

卸下重担

2000年，大韩航空针对公司糟糕的安全纪录，终于痛定思痛，开始采取行动。他们请来达美航空的大卫·格林伯格协助公司业务运营。

如果对大韩航空的问题症结没有深刻认识，你很难理解格林伯格走马上任伊始推动的第一项改革措施。他要求全面评估公司所有机组人员的英语水平。“他们中有些人不错，但有些人还不行。”他回忆道，“所以我们举办一系列培训课程，帮助机组人员提高航空英语水平。”他的第二项措施，是将公司所有培训课程外包给一家西方公司——波音的子公司翱腾飞行训练公司。“翱腾公司的所有培训课程都使用英语，”格林伯格说，“他们不说韩语。”“语言是个过滤器，我不可能召回那些已经解雇的有缺陷的飞行员。”

格林伯格这样做的逻辑是，英语是世界航空界的标准语言。从最开始飞行员起飞前检查工作程序清单，那份清单就是用英文撰写的；到最后，飞行员与世界各地控制塔台联络，通话语言也是英语。“如果你在机场最繁忙的时段降落肯尼迪机场，你不可能跟地面进行意会交流，”格林伯格说，“你必须通过直接的话语交流，充分搞清楚各个环节。你可能会说两个韩国飞行员坐在一起不需要说英语，但是如果两个飞行员在争论地面塔台那位说英语的航管员到底说了什么的时候，语言就变得至关重要了。”

格林伯格的目标就是帮助飞行员完成角色转换。韩国飞行员受困于本土文化的角色定位，他们在驾驶飞机时需要通过某种途径突破原先的角色，此时语言就成了有效的转换器。说英语可以帮助飞行员打破森严的韩国等级文化，如韩国文化中的正式称呼、非正式称呼、直接称呼、熟人称呼、亲密称呼和普通称呼，还可以同时利用另一种语言的文化优势。

然而格林伯格改革的最关键之处在于，他没有解雇韩籍飞行员，也没有启用来自低权力距离文化的飞行员。他知道文化在日常生活中是如何发挥作用的——文化在生活中是强大的，无所不在的，即便文化的实用性已经消失，其影响也会长久存留，但同时也坚信，文化影响即便再顽固，也不是不能改变的。他认为，只要韩国人承认韩国文化在坠机事故中的确发挥了负面作用，并有意愿彻底改变，他们就能改变。他为大韩航空的飞行员提供了走向成功的一个要素：改进自己与工作之间关系的机会。

资料来源：马尔科姆·格拉德威尔. 异类：不一样的成功启示录[M]. 季丽娜，译. 北京：中信出版社，2014.

13.1 文化差异对管理的影响

在世界文化体系中，由于民族心理、风俗习惯、宗教信仰、道德风尚、伦理意识、价值观念等的差异，造就了各个民族自己独特的文化个性。企业文化作为文化系统中的亚文化，不可避免地受到作为主文化的民族文化和社会文化的影响与制约。

13.1.1 文化圈理论^①

文化圈理论形成于19世纪末20世纪初,其理论基础源于德国文化传播学派的先驱拉策尔提出的“文化地理环境决定论”。后来经过德国文化学家弗里茨·格雷布纳、奥地利民族学和语言学家威廉·施密特等学者的不断深化和发展,最终形成了文化圈理论。

1. 格雷布纳的文化圈理论

弗里茨·格雷布纳在1911年出版的《民族学方法论》一书中使用文化圈概念作为研究民族学的方法论,其主要观点如下:

- 文化圈是一个分布在一定地理空间内的由若干文化元素或物质组成的文化丛。文化圈是一个地理上的空间,在内容上是一个由若干数量的文化物质构成的文化丛,丛内的各种文化特质均散布于该文化圈的地理空间之中。
- 文化圈在地理空间的分布上部分重叠,部分分离,而相互重叠的文化圈便形成了文化层。
- 文化层的层序反映文化发展的时间顺序和传播路线。

2. 施密特的文化圈理论

威廉·施密特主张用格雷布纳的文化历史方法和文化圈理论研究民族文化,主张对各种文化的产生、发展以及相互联系进行系统的调查研究。与格雷布纳的文化圈理论有所不同,施密特企图摆脱文化圈在格雷布纳理论中所具有的纯地理性标志的特征,赋予它更广泛、更普遍的意义,使它具有文化发展的世界历史阶段的性质。其主要观点如下:

(1) 如果一个文化丛包括人类文化的主要范畴,如器物、经济、社会、宗教和道德,这个文化丛就可以称为文化圈。文化圈具有自足性、独立性和恒久性。自足性是指文化丛必须包括可以满足人们生活的各种重要范畴;具备自足性的文化圈也就意味着具有独立性。文化圈的恒久性则意味着构成文化丛的各主要范畴固定不变。一般来说,一个文化圈占有的地域越广大,就越恒久不变。

(2) 文化圈在地理上包括一大群部族和民族,通常是若干民族群的综合体。因为只有这样,它才能抵抗外来影响,历久不变,也正因为它具有一切主要的文化范畴,才能满足该地域人们的需要。

(3) 文化圈是一个有机整体,构成它的各文化范畴在功能上是相互关联的。因此,诸如器物、经济、社会、道德、宗教等范畴,并不是彼此无关地排列在一个地域内的,而是相互联系在一起的。

(4) 文化圈有多种类型,若以地理分布特征划分,有地理上相连的文化圈、被其他文化冲破的文化圈、洲际文化圈、两个或更多间隔较远地带形成的文化圈等。

(5) 文化内在发展的确定法。施密特把文化发展中所受的外来文化影响分为主动和被动两种。他认为,一个民族主动接受的外来文化影响,能对民族文化的内在发展起积极的促进作用,而被动受到的外来文化影响只能起到消极的作用,不过纯属被动的影响事实上几乎是不存在的,因此它对本民族文化的内在发展多少也有一些影响。

① 本部分参考自:晏雄.跨文化管理[M].北京:北京大学出版社,2011;乔春洋.话说文化圈. <http://www.aliqq.com.cn/brand/culture/158122.html>.

13.1.2 文化差异及其管理表现

曾有这样一个笑话：一次各国学者会聚一堂，拟以大象为主题当场撰文。结果，法国学者写的是《论大象的爱情》，德国学者写的是《论大象的思维》，美国学者写的是《论大象的权利宣言》，俄罗斯学者写的是《论俄罗斯的大象是世界上最伟大的大象》，古巴学者写的是《论大象霸权主义真面目》。仅仅一个笑话，已经把国际文化差异体现得淋漓尽致。

文化差异即文化的相对性，文化的群体性决定文化只适用于一定的范围，由于历史、自然条件、经济水平、社会制度等的差异，形成了丰富的文化种类。从目前来看，现今世界上有两类非常具有代表性的国家：第一类是主张个人主义，崇尚分析思维和制度导向文化与价值观的国家，如美国、英国、德国、法国、荷兰、瑞典等，这些国家强调个体独立与个体价值的实现，通过契约来维系人与人之间的关系，信奉个体发挥才干一个体获取利益—企业整体目标实现的管理哲学；第二类是主张集体主义，崇尚整合思维和情感导向的文化与价值观的国家，如日本、韩国、中国及东南亚国家等，这些国家强调和谐与“天人合一”，讲究团队精神，通过情感维系人与人之间的关系，信奉企业发展—个体发展—企业目标实现一个体获取利益的管理哲学。

中西方由于文化传统以及社会政治法律制度等的不同，企业的经营理念、管理决策思维、行为方式存在很大的差异。总的来说，这些差异主要表现在以下几个方面：

(1) 人格与价值。中国企业员工的人格与价值取向表现为：较强依附性和内向型；强调人与自然之和谐、人际关系和谐、天人合一；注重行为的节俭、悠闲；突出以家庭成员为中心。西方企业员工的人格与价值取向具有强烈的自主性和个人主义表现，外向开放，体现了社会互动中的平等和民主模式。

(2) 管理模式。从管理模式来看，中国企业多采用专制式或集权式领导方式，等级观念强烈，员工集体主义观念强，但缺乏独立创新和民主气氛。西方企业多强调个人价值，强调企业的最大利润，其领导方式比较民主，权责分明，员工具有较高的创新与创造精神。

(3) 组织结构。中国企业的组织结构层次较多，个人在组织中的地位和作用并不那么重要，集体主义倾向占主导地位。在这种文化氛围下，组织的评估体系和方法由管理人员负责组织，建立起的是以团体为单位的培训和奖励机制，每个成员都将自己看成协作体内的组成分子，与其他成员保持密切的合作关系。西方企业的组织结构扁平化，以个人为中心的倾向明显，要求业绩评估必须以个人的行为、效率和成就为基础，充分肯定个人对组织的贡献。

(4) 管理文化。中国文化适应性强、灵活性强，主张“和为贵”，这使得人们十分注重人际关系和谐。文化的灵活性有可能胜于制度，遵从“人治”多于“法制”。西方文化则以制度为基础，企业管理讲究原则，追求效率，注重“公事公办”，较少掺杂个人的因素在里面。

(5) 权力距离。中国企业领导方式中的专制和独裁成分要高于西方，更侧重于“集权”，而西方则倾向于“授权”与“分权”。因此，高层与中低层经理人员之间的权力距离通常显著地大于西方企业。中国企业的高层领导拥有更大的权力，而低层管理者的权力相对很小。

(6) 领导与员工的关系。在西方，企业领导与员工之间关系比较平等，相互之间保持民主气氛。而在中国领导与员工之间表现出明显的等级观念，有时甚至“等级森严”，下级

对上级表现出畏惧。这些反映在日常工作和生活中的很多方面,如中国企业的领导办公室一般比较讲究和气派,给人以居高临下的感觉;领导人享有很多特权等。而西方企业中的管理者往往跟员工比较贴近,共同办公,共同生活,包括共同到食堂就餐、共同娱乐等。

管理有先进和落后之分,但是文化本身没有谁优谁劣的问题,文化的差异没有绝对的对与错。欧洲学者方斯·特姆彭纳斯(Fons Trompenaars)和查尔斯·汉普登(Charles Hampden)合著过一本有关跨文化管理方面的书,书名是“*Riding the Waves of Culture*”(《文化踏浪》),副标题是“理解全球商务的多样性”。作者发现,由于文化不同,即使是美国先进的管理方法被搬到另一个国家也可能毫无用处,世界上没有“最佳的管理办法”。

13.1.3 文化差异对跨国企业的影响

全球化时代的到来,文化差异突出地表现在跨国企业的经营中。跨国企业,在全球范围内利用资源,使其能够将自己所拥有的资本、技术、管理技巧、市场联系、研究与开发等优势与东道国当地所拥有的人力资源、自然资源乃至市场规模等优势结合起来,在全球范围内实现优势互补。就像自然界中存在着“杂交优势”一样,跨国公司中也会产生一种文化的“杂交优势”——跨文化优势。但文化差异也是一把“双刃剑”。当今多元文化同生共存,国家文化、民族文化甚至某些企业、组织的亚文化的差异或冲突,使得处于不同文化背景下的人们具有不同的思维言谈、生活及工作方式、商品偏好、价值观、工作理想及努力程度。跨国企业作为一种多文化的机构,处于这样的文化地域及背景下,必然会面临来自不同体系和地域的摩擦与碰撞,受到文化差异的影响。

1. 文化差异对跨国企业的正面效应

(1) 跨国企业解决问题的能力得以提高。来自不同文化背景的员工,由于所接受的知识 and 所积累的经验不同,对同一问题有着不同的思考角度。多元文化使跨国企业在分析决策问题与选择方案时,能从多个角度进行分析,从多个方面进行理解,从多种层次进行认识,从而对某一问题的把握更为深刻、全面、透彻,得到更多可供选择的解决问题的方案,提高解决问题的能力。

(2) 有利于跨国企业的创新活动。文化差异的存在逐步改变来自不同文化背景的员工对问题的思考方式,改变他们单一的思维模式,开阔他们的思路,这使得跨国企业更易于产生新观点、新主意、新思想,从而提高企业的创新能力。

(3) 文化多样性利于跨国企业突破群体思维。群体思维是社会一致性及促使群体成员服从和达成共识的压力。跨越多种文化背景的跨国企业经常能够突破群体思维,因为来自不同文化背景的成员所具有的思考方式不相似,也不会感到有必须服从的压力。他们一般会相互质问,提供与他人相反的观点和建议,并且只有被说服才会改变主意。

(4) 有利于国际营销的开展。多元文化对企业在日益多元化的市场上销售产品或服务带来裨益。来自不同背景的雇员对其所属的文化领域十分了解,他们能理解当地文化对购买力的影响,使跨国企业在不同地域能很好地进行产品的销售,并据此制定出针对企业顾客的具有民族特点的市场战略,开发出受顾客欢迎的具有文化特色的产品。另外,企业在日常经营中会接待来自不同文化背景的客户,而拥有来自各种文化背景的员工,就能更好地与客户沟通,从而提高企业的经营业绩。

2. 文化差异对跨国企业的负面影响

企业间各种形式的合作经营行为实质上都是跨文化行为，其间势必伴随着不同文化的相互作用，当不同质的、不同层次的文化共处于某一时空环境中时，必然发生内容和形式的冲突与碰撞，从而给跨国企业的经营带来负面的影响。

(1) 文化差异引发管理者和员工关系紧张。由于文化差异，来自不同文化背景的成员有着不同的价值观、信念和文化传统，由此决定了他们有着不同的需要和期望，以及与此相一致的为满足需要与期望不同的行为规范及行为表现。当外派管理者的管理行为与当地员工所要求的管理方式不同，员工与管理者对工作要求的理解也会存在不一致的地方，当员工不能达到工作要求时，则会使上下级的关系出现断裂；与此同时，员工则因为双方的理解难以达成一致而变得更加消极和不思进取，结果是双方都不可能有所作为，他们之间的距离进一步加大。经理与员工的距离加大，自然会影响彼此间的沟通，而当这个距离大到一定程度，自下而上的沟通就会中断，双方的误会也会越来越深，破坏跨国企业经营者与当地员工之间的和谐关系。

(2) 文化差异使跨国企业的决策活动变得更为困难，具体如下：

① 对决策方式的影响。由于文化差异，跨国企业中经常出现沟通和交流的失误与误解。为使决策能体现员工的希望和要求，作为决策的重要一环，往往在决定之前要征求和听取员工对于决策方案的意见与建议。由于文化的差异，来自不同文化背景的员工对于如何表达意见和建议的理解会有不同，而且他们所提出的意见和建议会存在较大的差别，所以最后很难做出能体现员工的希望 and 要求的决策。

② 对决策的执行方式的影响。跨国企业由于跨越多种文化背景，企业内一般都存在着不同的决策方式，如果没有对不同的决策方式进行很好的协调，做决策时必然会无始而终。这是因为对于企业的决策方案和管理制度，不同文化的员工往往有着不同的理解，因而在工作中有着不同的行为表现。例如，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依法治国，表现在企业运作上则是企业制度的建立和完善；企业的决策不会因为个人的职位变化而发生变动，延续性较好，在执行过程中讲究程序性，员工认为这是民主和公正性的最佳体现。与此不同，中国人的传统管理思维都是以人治为主，因而决策执行中强调等级和人际关系。

不同的文化造成了不同的决策方式和执行方式，这可能会导致跨越不同文化背景的跨国企业在决策活动中缺乏效率，因此在跨国经营中会面临困难。

(3) 使企业经营目标难以统一和实现。由于文化的差异，不同文化背景下的管理者会有不同的经营目标，比如美国、韩国、德国等国的管理者，他们的经营观念是围绕市场的需要而形成的，从消费者的角度出发考虑需求，强调营销，而中国传统企业的管理者往往在经营上趋于谨慎。此外，由于文化的差异，跨国公司的员工有着不同的工作动机和期望，不同的价值观、不同的生活目标和行为规范而带来的文化冲突必然会削弱组织成员对企业整体的向心力，导致管理费用的增加，组织协调的难度加大，甚至造成组织机构低效率运转，这将使得难以统一的经营目标在跨国企业中即使取得了统一也很难得以实现。

(4) 阻碍跨国企业全球战略的实施。跨国企业为了实行全球化战略，必须以一定的规模、严密的组织机构和科学的管理体系来经营。目前大多数跨国企业采取矩阵式的组织机构，这种组织机构要求企业必须在各个经营层面上保持高度一致性和紧密联系以形成有效联动。但文化差异导致的管理者决策以及员工行为方式的不同，不能形成统一的整体，造

成跨国公司反应迟钝,极为不利于全球化战略的实施。另外,管理者面对来自不同文化背景的职工,如果不能正确理解文化存在的差异和调整员工的心态,在工作中就可能对来自不同文化背景的职工采取情绪化或非理性化的态度,这会不利于信息的沟通,阻塞沟通渠道,导致企业在推广全球化战略的实施时受阻。

如上所述,文化差异带来的多元文化在给跨国企业带来有利影响的同时也带来了不利的影响。跨国企业如何利用文化差异带来的有利影响,消除文化差异带来的不利影响,这正是研究跨文化管理的意义所在。

| 实践链接 13-1 | TCL 并购与汤姆逊、阿尔卡特的文化差异有多大

对待双方文化的共同点

(1) 汤姆逊的员工和管理者对中国企业的经营文化理念普遍缺乏认同。

(2) 阿尔卡特很难认同 TCL 文化, TCL 很难获得阿尔卡特员工的归属感。

对待双方文化的差异点

(1) 地域上的差别导致管理文化不匹配:中国实行的是军事化管理,而欧美实行的是人性化管理。

(2) 在中国企业中强调服从领导,但是在外国公司中这种情况就不会发生。

(3) 法国文化强调控制风险,重视组织内部程序化规则和规范,并严格执行,而中国人对风险的接受程度较高。

(4) 企业往往不太强调控制,而是鼓励人们按照过去成功的方法或经验办事,不注重精确性,对各项方针政策、法律法规的执行也不是很严格。

(5) 法方的决策者往往是一个人,而中方的决策者则是一群人;中方的管理者追求统一的秩序,而法方的管理者追求领导艺术;中方员工关注集体,法方员工重视自我实现。

(6) 在法国文化中,工作时间就工作,休息时间就休息;中方则是工作与休息没有区分得那么严格。

(7) 在产业落后时,法国人追求的是一种艺术浪漫,而中国企业首先想到的却是“拿来主义”。

(8) 汤姆逊重质量,而 TCL 重设计与外形。

(9) 汤姆逊认为中方管理层不够严谨与职

业化,而 TCL 认为法方过于死板。

(10) 汤姆逊认为职业化与能力是考核的标准,而 TCL 认为学历、经验等也是考核标准。

(11) TCL 认为在电视产业快速平板化的今天,产品更迭的速度非常重要,而汤姆逊崇尚的是产品细节。

(12) TCL 和阿尔卡特在激励方式上的差异也导致了渠道渗透困难。

(13) 阿尔卡特与 TCL 公司在企业文化上也未寻找出整合的契合点。

(14) 阿尔卡特与 TCL 对领导人的评判标准不一样。

(15) TCL 与阿尔卡特的管理者风格不一样。

(16) 阿尔卡特与 TCL 的工作行动模式不一样。

(17) 阿尔卡特以“诚信”与“规则”为重的秉性在融入 TCL 后越来越淡。

(18) 阿尔卡特的使命为企业客户提供行业最方便、最有价值、最安全、最容易管理的网络解决方案。在这种情况下,注重绩效目标的 TCL 很难获得阿尔卡特员工的归属感。

资料来源:齐善鸿,张党珠.中国企业跨国并购文化整合模式研究[M].大连:东北财经大学出版社,2014:144.

文化点睛:强强联手,并非更强,可能更弱;1+1,并非大于2,有可能小于1。TCL 在跨国并购经营早期遭遇的滑铁卢,不仅是并购投资项目合理性问题,更有跨国文化和跨组织文化的差异与冲突。

13.2 跨文化管理的相关理论

跨文化是指当两种或更多的文化交遇时，相交文化间会呈现一种独特的文化现象和状态。跨文化（cross-culture）中的英文“cross”译为“交叉、相交”；汉语中的“跨”字意为“涉足、步入、迈出和超越”。可见，跨文化蕴含了不同文化交织和混合的含义，既涉及跨国界的不同文化交遇时的状态和现象，又蕴含了同一国度不同民族文化交遇时的状态和现象。

20世纪50年代，美国的跨国公司发现将使其在美国国内取得巨大成功的管理理论和管理方式套用到其他国家时，屡屡受挫，而在20世纪60年代末和70年代初，日本企业在跨国经营活动中却取得了巨大的成功。日本企业的迅速崛起引起了美国学者的注意，他们通过对美国和日本的子公司进行对比研究，发现日本企业在跨国管理中由于比较注重诸如目标、宗教信仰、人和、价值准则等“软”的要素，成功地进行了跨文化的管理。由此，美国学者开始注重对日本式管理的研究和探讨，掀起了世界范围内跨文化管理研究的热潮，并形成了一系列的理论成果。

13.2.1 六大价值取向理论

美国人类学家克拉克洪与斯乔贝克（Kluckhohn & Strodtbeck, 1961）是较早提出跨文化管理理论的学者。他们在《价值取向的变奏》中发表了六大价值取向理论，这六大价值取向分别是：对人性的看法、对人与人之间关系的看法、对人与自然环境关系的看法、活动导向、空间观念以及时间观念。他们认为，不同民族和国家的人在这六大问题上有相当不同的观念、价值取向和解决方法，这就体现了这些群体的文化特征，从而可以绘出各个文化群体的文化轮廓图，将不同文化区分开来。

1. 对人性的看法

克拉克洪与斯乔贝克认为不同文化中的人对人性的看法差别很大，主要分为性善论、性恶论和混合论。性善论认为人的天性是善良的，如受儒家学说影响深远的中国文化就有“人性本善”之说。性恶论则认为“人性本恶”，如崇尚基督教“原罪说”的西方文化就认为人性是恶的。人性的混合论则相对复杂，认为人性可善可恶，是善恶混合体，美国文化对人性的看法就是如此。

2. 对人与人之间关系的看法

对自身与他人之间关系的看法，主要有个人主义与集体主义两种。个人主义认为人应该是独立的个体，每个人都应与众不同，都应有自己的独特之处，都应该对自己负责，而不是对别人负责，或者说是先对自己负责再对别人负责。集体主义则把个体看成群体的一员，个人不可以离开群体而存在，而且个人不应有与他人不太相同的特征，应该尽量合群；在个人利益与群体利益发生冲突时，个人则应该牺牲自己的利益保全集体的利益。

3. 对人与自然环境关系的看法

不同文化对人与自然环境关系的看法主要有三种：①人类是受制于自然的，自然是不可战胜的，如某些美国印第安文化；②人类能够控制自然，人类是环境的主宰，人类可以通过改变自然环境去实现自己的意图达到自己的目标；③这是介于前两种看法之间的一种中立的看法，即人能够与自然建立和谐的关系。

4. 活动导向

活动导向是指人们以什么样的活动作为中心。从活动导向出发,可以划分为三种不同类型的文化:①自为型,这种文化强调做或行动,注重是否达到目的;②自在型,这种文化强调此时此刻的存在,崇尚纯朴的自发性,行动受感情支配;③自控型,这种文化处在自为型和自在型两种极端文化之间,把活动的焦点放在控制上,强调行事受理性支配。

5. 空间观念

人在关于空间的观念上表现出来的文化差异也非常显著。有些文化非常开放,倾向于把空间看成公共的东西,没有太多隐私可言;有些文化则倾向于把空间看成个人的私密之处,他人不能轻易走近,非常注重保护个人的隐私。

6. 时间观念

不同文化对时间的看法主要涉及两个层面:一个是关于时间的导向,即一个民族和国家是注重过去、现在还是未来;另一个层面是针对时间的利用方面,即若时间是线性的,则应在一个时间里做一件事,若时间是非线性的,则在同一时间里可以做多件事。

13.2.2 特姆彭纳斯的文化架构理论

荷兰管理学者特姆彭纳斯(Trompenaars, 1993)在《文化踏浪》一书中,从七个不同的文化维度来研究不同国家间的文化差别。尽管他提出的这七个维度并没有经过严谨的实证研究,但是对跨文化管理这一领域的研究做出了不少贡献。特姆彭纳斯提出的七个维度是:个体主义—集体主义、长期—短期导向、人与自然环境关系的看法、普遍主义—特殊主义、中性—情绪化、关系特定—关系散漫以及注重个人成就—注重社会等级。前三个维度和本节前面两个理论介绍的大体相同,因此,这里只重点介绍其余四个维度。

1. 普遍主义—特殊主义

普遍主义与特殊主义这个概念最早是由社会学家T.帕森斯(1951)提出的。普遍主义者强调依照法律和规章的指示做事,而且这些原则不应因人而异。他们认为对所有事务都应采取客观的态度;世界上只存在一个真理和一种解决问题的方法。特殊主义者却强调“具体问题具体分析”,应当因人而异,因地制宜;特殊主义者认为世间没有绝对真理,也不存在唯一正确的方法。

2. 中性—情绪化

中性—情绪化这个维度主要指人际交往中情绪外露的程度。情绪表露含蓄微弱的文化被称为中性文化,而情绪表露鲜明夸张的文化被称为情绪文化。在中性文化中,人们不愿表现出他们在想什么以及感受如何,人与人之间很少用身体接触以及夸张的面部表情,而在情绪文化中人们则会将想法和情绪不加掩饰地表现出来,人与人身体的接触比较公开、自然,沟通时充满丰富的肢体语言以及夸张的面部表情。

3. 关系特定—关系散漫

这个维度可以用来描述和解释在不同文化中生活的人在人际交往方式上的巨大差别。它是由已故的著名社会心理学家库尔特·勒温提出的,勒温在1934年发表的《拓扑心理学的原理》一书中,提出了两类交往方式:一类被称为U类方式(即特定关系类型),另一类被称为G类方式(即散漫关系类型),如图13-1所示。

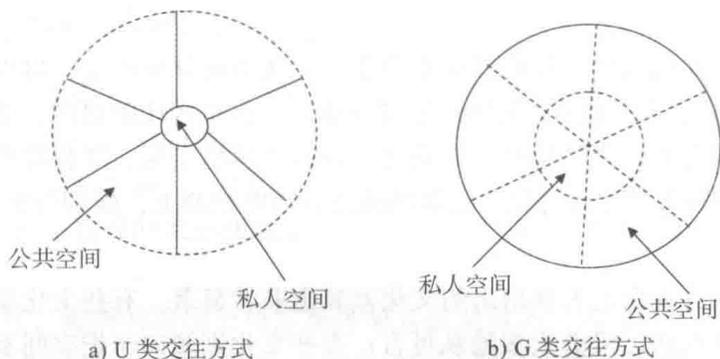


图 13-1

资料来源：陈晓萍. 跨文化管理 [M]. 北京：清华大学出版社，2005：73.

图 13-1a 表现的是 U 类交往方式，也就是特定关系类型，中间的实线小圆圈代表个体的私人空间，很小且封闭。外周的虚线大圆圈与实线小圆圈之间的空间代表个体的公共空间，也即允许普通他人进入的地方。在两个圆圈之间用实线隔开的公共空间则代表他们与人交往的特殊领域，领域与领域之间有严格的界限。因此，U 类交往方式（特定关系类型）把人与人之间的界限划得清清楚楚，如对于特定领域、特定人群不渗透，不混淆，对事情一是一，二是二，“对事不对人”。

图 13-1b 表现的是 G 类交往方式，也就是散漫关系类型，大圆圈是实线，表明即使是公共空间，一般人也不能轻易进入；公共空间要狭窄很多，私人空间相对要大，不封闭，说明已经进入公共空间的人要进入该个体的私人空间相对较容易；生活的不同领域之间用虚线隔开，表明彼此的界限不是绝对分明，而是互相渗透。散漫关系文化中的人倾向于把所有的生活领域都联系起来，他们认为所有的事情都有千丝万缕的联系，比较注重面子。

4. 注重个人成就—注重社会等级

注重成就的文化是指在该文化中，一个人的社会地位和他人的评价是按照他最近取得的成就和业绩记录进行的。注重社会等级的文化则意味着一个人的社会地位和他人的评价是由该人的出生、血缘关系、性别或年龄决定的，或者由该人的人际关系和教育背景决定的。在管理上，在个人成就导向的文化中的人们尊重那些有知识和技能的管理员，不管该管理员的年龄、性别、资历是什么，同时按照业绩付酬是大家都能接受的原则。在社会等级导向的文化中的人们尊重那些资历深的管理人员，而不只是有知识和技能的人员，也很难推行 100% 的业绩与薪酬挂钩制度。

13.2.3 蔡安迪斯个体主义—集体主义理论^①

蔡安迪斯在将近 30 年的对文化差异研究的基础上提出个体主义—集体主义理论。蔡安迪斯不同意霍夫斯泰德的个体主义和集体主义是同一维度上的两极的观点。他认为，个体主义—集体主义不是一个维度的概念，也不是两个维度的概念，而是一个文化综合体。蔡安迪斯将这个概念降到个体层面，用它来描述个体的文化导向而非国家或民族的文化导向。蔡安迪斯提出以下五个方面来描述个体主义—集体主义的重要特征。

^① 本部分参考：李爱梅，凌文铨. 组织行为学 [M]. 北京：机械工业出版社，2011；孟凡松. 西方跨文化管理研究评述 [J]. 商业经济，2011，(8)：31-33.

1. 个体对自我的定义

个体主义者将自我看成独立且独特的个体，认为有个性特点是值得骄傲的，而别人对自己的看法只是验证自己对自我的定义，不会影响自我概念。

相反，集体主义者则把自我看成群体中的一员，与他人有相互依存的关系，希望融入集体之中，如果不被大家接受就会感到尴尬、不知所措，如果得到大家的认可就会变得非常积极。集体主义者认为别人对自己的看法至关重要，常常会影响到自己对自我的评价。

2. 个人目标和群体目标的相对重要性

个人目标和群体目标的相对重要性也可以看成个人利益与群体利益的相对重要性。对个体主义社会中的人来说，个人利益当然比群体利益重要。在法律允许的范围内追求个人利益不仅合理，而且提倡在当自己的利益与集体利益发生冲突的时候，首先考虑的是如何保全正当的个人利益。在集体主义社会中长大的人从小所受的教育正好相反。追求个人利益被看成自私的表现。当个人利益与群体利益发生冲突的时候，应该毫不犹豫地牺牲个人利益，顾全集体利益。一个极端的考验是战争中的士兵，落入敌人手中的时候，是顾及自己的生命乖乖缴械投降，还是为了国家血战到底、宁死不屈。战俘在个体主义国家被投之以中性的眼光，而在集体主义国家中则被社会看不起，有时甚至被家人认为是羞辱门庭的事。

3. 个人态度和社会规范决定个体行为时的相对重要性

在个体主义社会中，个体的行为动因主要来自自身对该行为的态度和兴趣，每个人都是自己对自己的行为负责，个人行为的出发点是追求自己的利益。而在集体主义社会中，人们更多地考虑他人的看法，即使自己的看法与别人的看法或社会规范不同，个人的行为还是会更多地迎合大众的态度和看法。

4. 完成任务和人际关系对个体的相对重要性

个体主义社会中的个人强调独立的自我，认为是否胜任某个工作或完成某个任务能显示个体的能力和特点，因此，个体主义者把完成任务看得很神圣、很重要。相对于完成任务而言，人际关系便不那么重要。与他人的关系并不直接影响个体对自身的评价。

集体主义者认为，与他人保持良好的关系是至关重要的，任务则是可以用来帮助个体与他人建立关系的工具。他们的自我概念，包括自尊和自我价值，都与那些与他们有密切关系的人对他们的评价密切相关。

5. 个体对内群体和外群体的区分程度

内群体是指与个体有密切关系的群体，如家人、工作中的团队，甚至包括同乡、同胞。外群体则是指与自己毫无关系的人的总和，如其他公司的人、外国人或完全的陌生人。内外群体的边界具有弹性，随时间、地点、场合而变。

个体主义社会不强调内外之分，常常对所有人一视同仁。而集体主义社会却对内外群体严格区分，认为内外有别，内则亲，外则疏，不可同日而语。他们常常称呼“内群体”成员为“自己人”。

总体而言，蔡安迪斯的个体主义—集体主义理论，将个体、集体两者的主要特征进行了深入的阐述和分析，弥补了霍夫斯泰德理论中这一维度的单薄与不足。但是，该理论注重个体研究而不是对国家和民族总体文化的分析，仅聚焦在个体—集体维度进行分析，所以不全面，用于解释当今世界不同国家、民族、地域、行业形形色色的文化差异、文化融合显然是不够的。

13.3 国家文化对企业文化的影响

13.3.1 国家文化与企业文化的关系

一个国家或地区的企业文化是建立在传统的国家（或民族）文化的基础上的，并且与其地理环境、社会经济发展水平相联系，因而不同的国家或地区有着不同的企业文化特征。国家的文化传统必然要灌注于企业之中，成为企业文化的底蕴和根基。有学者甚至认为，文化核心的活力、社会流动性、竞争力和创新力的源头是某个民族的纪律及精神特质。^①

在国家文化研究理论方面，最知名的是荷兰管理学家吉尔特·霍夫斯泰德的文化维度理论。20世纪80年代初，霍夫斯泰德针对跨国公司的雇员，进行了遍及40个国家，长达7年的问卷调查，在对IBM这家大跨国公司的50种职业、66种国籍的雇员所回答的11.6万份问卷进行分析的基础上，提出了四项描述国家文化差异的指标，即权力距离、不确定性避免、个人主义与集体主义以及男性度与女性度。20世纪80年代后期，霍夫斯泰德的研究样本扩大到60多个国家，在研究中不仅证实了这四个维度，同时又发现了一个新的维度——长期导向与短期导向。

1. 权力距离

权力距离即在一个组织当中，权力的集中程度和领导的独裁程度，以及一个社会在多大的程度上可以接受组织当中这种权力分配的不平等，在企业当中可以理解为员工和管理者之间的社会距离。处于权力距离比较大的国家里，人们有严格的等级观念，上司具有较大的权威，且不易接近；处于权力距离比较小的国家里，人们认为彼此是平等的，等级制度的建立只是为了工作的方便，且职务的高低是可以变换的。

2. 不确定性避免

在任何一个社会中，人们对于不确定的、含糊的、前途未卜的情境，都会感到面对的是一种威胁，从而总是试图加以防止。不同文化，防止不确定性的迫切程度是不一样的。相对而言，在不确定性避免程度低的社会中，人们普遍有一种安全感，倾向于放松的生活态度和鼓励冒险的倾向，而在不确定性避免程度高的社会中，人们则普遍有一种高度的紧迫感和进取心，因而易形成一种努力工作的内心冲动。

3. 个人主义与集体主义

霍夫斯泰德将个人主义与集体主义定义为“人们关心群体成员和群体目标（集体主义）或者自己和个人目标的程度（个人主义）”。“个人主义”是指一种结合松散的社会组织结构，其中每个人重视自身的价值与需要，依靠个人的努力来为自己谋取利益。“集体主义”则是指一种结合紧密的社会组织，其中所有的人往往以“在群体之内”和“在群体之外”来区分，他们期望得到“群体之内”的人员的照顾，但同时也以对该群体保持绝对的忠诚作为回报。

4. 男性度与女性度

霍夫斯泰德把这种以社会性别角色的分工为基础的“男性化”倾向称之为男性或男子气概所代表的维度[即所谓的男性度（masculinity dimension）]，对于男性社会而言，居于

^① 肯尼斯·霍博，威廉·霍博. 清教徒的礼物：那个让我们在金融废物重拾梦想的馈赠（升级版）[M]. 丁丹，译. 北京：东方出版社，2016.

统治地位的是男性气概，如自信武断、进取好胜、对于金钱的索取、执着而坦然，而与此相对立的“女性化”倾向则被其称之为女性或女性气质所代表的文化维度[即所谓的女性度(Femininity Dimension)]，女性社会强调维持良好的人际关系以及对工作和生活质量的关注。

男性度/女性度的倾向用男性度指数来衡量，这一指数的数值越大，说明该社会的男性化倾向越明显，男性气质越突出(最典型的代表是日本)；反之，数值越小，说明该社会的男性化倾向越不明显，男性气质弱化，而女性气质突出。

在男性气质突出的国家中，社会竞争意识强烈，成功的尺度就是财富、功名，社会鼓励、赞赏工作狂，人们崇尚用一决雌雄的方式来解决组织中的冲突问题，其文化强调公平、竞争，注重工作绩效，信奉的是“人生是短暂的，应当快马加鞭，多出成果”，对生活的看法则是“活着是为了工作”。在女性气质突出的国家中，生活质量的概念更为人们看中，人们一般乐于采取和解的、谈判的方式去解决组织中的冲突问题，其文化强调平等、团结，人们认为人生中最重要的是非物质上的占有，而是心灵的沟通，信奉的是“人生是短暂的，应当慢慢地、细细地品尝”，对生活的看法则是“工作是为了生活”。

5. 长期导向与短期导向

霍夫斯泰德将长期导向定义为：基于未来回报的美德的培养，尤其是坚韧和节俭，而短期导向是指与过去和现在相关的美德培养，尤其是尊重传统、爱“面子”和履行社会义务。根据对中国儒家文化的研究，霍夫斯泰德认为与长期导向相关的价值观为坚韧、节俭、基于社会地位的有秩序的关系、羞耻心；与短期导向相关的价值观为相互的问候及帮助和馈赠礼物、尊重传统、保护“面子”、个人的稳定。

霍夫斯泰德的文化维度理论提出以后，在管理学界引起了很大的反响，这是因为他不只是定性地提出文化维度理论，而是采用实证研究的方法使每一个国家在每一个维度上都有一个得分，用定量的方式来表达文化差异。

国家文化与企业(或组织)文化是不同的，存在本质上的差异。国家文化属于心理软件中的一部分内容，包含很多基本价值观，养成于我们生命早期，主要是在家庭、生活环境和学校等环境中习得的。而企业文化是我们价值观已基本稳定，然后加入一个企业或组织，参加工作后体验到的组织实践活动，所以企业文化是更为表层的内容。根据文化层次不同，文化可以按照从性别、国家、社会阶层、职业、行业到组织，由深到浅的顺序排列。^①

后续，霍夫斯泰德继续对IBM的企业文化进行调查，以全球员工为问卷对象，确定了企业文化的六个维度。^②一是过程导向—结果导向：在过程导向的文化中，人们规避风险，花费有限的精力工作，每天的活动大同小异；在结果导向的文化中，人们在不熟悉的情境下也能从容面对，并尽最大的努力工作。二是员工导向—工作导向：在员工导向的文化中，人们感到自己的个人问题受到关心，企业对员工的福利负有责任，重大决定由群体或委员会做出；在工作导向的文化中，人们感受到有强大压力驱使其完成工作。三是本位主义导向—专业素质导向：本位主义导向文化中的成员感受到企业原则涉及他们的社会家庭背景和工作胜任力；专业素质导向文化中的成员认为私人生活是他们自己的事。四是开放体系—闭合体系：开放体系中的成员认为企业和人员对新来者和外人都是开放的；闭合体系中的企业和员工都是封闭的和私密的，即使对于企业内部人员也是这样的。五是松散控

① 吉尔特·霍夫斯泰德，霍夫斯泰德·格·扬. 文化与组织：心理软件的力量[M]. 李原，孙建敏，译. 2版. 北京：中国人民大学出版社，2010：304-305.

② 同上，第312-315页。

制—严密控制，松散控制型企业成员没有人会考虑代价和成本，会议时间是模糊的，经常有人拿企业和工作开玩笑；严密控制型企业成员看重成本消耗。六是实用导向—规范导向，实用导向的企业受到市场驱动，而规范导向的企业认为外部世界的工作任务其实是对不可侵犯的规则的具体执行。

13.3.2 西方主要国家文化与企业文化举隅

长期以来，西方发达国家的国家文化与企业文化都是全球主流，本节以美国、德国、日本三国为例，阐述如下。

1. 美国文化特征及其企业文化

美国文化可归属低度关系文化一类。美国人相信人人生来平等，并从法律角度倡导它。美国人喜欢标新立异，崇尚个人主义。美国又是一个移民国家，荟萃了世界众多优秀人才，具有一定的文化融合性。美国文化的核心是个人主义和理性主义。

(1) **美国国家文化的特征。**作为一个不受悠久历史文化束缚的年轻国家，美国较早而彻底地进行了资产阶级民主革命，创造了尊重法制、承认平等的权利结构和鼓励竞争的政治体制。具体来说，美国的民族文化有以下特点：个人主义的价值观；冒险、开拓、创新精神；自由、平等精神等。

(2) **美国企业文化的特征。**美国崇尚“自我”以及激进开放的文化特征广泛地渗透到管理的各个层面，并突出地体现在组织、领导、决策、经营、用人等颇有西方特色的传统的管理行为和管理风格之中，形成自身明显的企业文化个性。这具体包括：制度化；讲究效率，强调科学性；强调明确性；重视物的因素；具有强烈的进取精神等。比如美国 Facebook 的企业文化强调发现员工优势，鼓励“以下犯上”、变换工作岗位。

2. 日本文化特征及其企业文化

日本文化属于高度关系文化。日本文化的底蕴受中国儒家思想和佛教思想的影响，是遵从群体、尊重长辈、讲究内和的传统儒家文化，其文化精髓即团队精神。

(1) **日本国家文化的特征。**日本属于典型的东方文化传统的国家，历史上长期盛行单一的种植经济，这种劳作方式需要整个家庭及邻人的相互协作，因而倾向于发挥集体的智慧。加之日本是单一民族、单一文化的岛国，因而这种重视集体力量、发挥集体智慧的思想就更浓厚。公元1世纪，中国儒家文化传入日本，日本人接受了儒家文化中的等级观念、忠孝思想、宗法观念等，并把儒家文化的核心概念“仁”改造成“忠”和“诚”，逐渐形成了“稳定性强”的具有大和民族色彩的文化传统。日本文化的特征，概括起来有以下几个方面：民族昌盛的愿望；永不满足的学习精神；忠诚精神；“家族”意识；亲和一致的精神等。

(2) **日本企业文化的特征。**日本文化的基本价值观是：强调以人为本，以德为先；重视群体的合作精神，倡导个人对家庭、社会、国家的责任感；重视人和，注重协调人与人、人与物乃至人与自然之间的关系，主张一种和谐、协调的总体观念；主张从总体上把握事物，强调用个人的直觉和内心的感情去认识世界；重义轻利。日本民族的这些文化特色反映在管理模式和管理行为上，便印上了不同于东方文化的显著印记，形成了自身企业文化的特点：强调集权式管理；强调企业的社会责任；强调服从组织的共同目标；强调组织氛围；强调整体与集体；强调艺术性等。例如，日本京瓷的企业文化推崇敬天爱人，其经营理念

强调“在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类、社会的发展、进步做出贡献”。

3. 德国文化特征及其企业文化

(1) 德国国家文化的特征。欧洲大陆有几十个国家，讲十几种语言，每个国家都有自己的一些文化传统，但文化的来源主要是古希腊文化和基督教文化。在此基础上，欧洲形成了追求精神自由、人文主义、理性和民主的民族传统文化。德国国家文化是最典型的欧洲民族传统文化，具体包含以下特点：追求精神自由；倡导人文主义；强调理性与科学；追求民主精神等。

(2) 德国企业文化的特征。德国具有较强的不确定性避免和男性度，因此，德国人注重安全需要第一。在工作方面，德国人注重重建个人职业，实现工作丰富化。由于德国的权力距离较小，因而它相当赞成由下属采取主动性的管理模式。更由于其具有强的不确定性避免，因而它在实行目标管理时，不接受风险和模棱两可的倾向，而主张协商管理。具体来说，德国的企业文化有以下特点：强烈的质量意识；重视员工培训；共同决策；不愿冒险等。例如，德国大众公司的企业价值观主要体现在：溯流求源——用户的愿望高于一切；对顾客负责；品质造就价值；创新即生命。

13.3.3 “一带一路”沿线主要国家文化与企业文化举例

2017年5月15日，中国政府发布“一带一路”峰会联合公报，强调“加强人文交流和民间纽带，深化教育、科技、体育、卫生、智库、媒体以及包括实习培训在内的能力建设等领域务实合作”，还“鼓励不同文明间对话和文化交流，促进旅游业发展，保护世界文化和自然遗产”。为此，本节简要介绍俄罗斯、印度、沙特阿拉伯等“一带一路”沿线主要国家或地区的文化与企业文化。

1. 俄罗斯文化特征及其企业文化

(1) 俄罗斯国家文化的特征。由于俄罗斯地理环境横跨欧亚大陆，社会文化受到东西两方文化洗礼，这一背景决定了俄罗斯民族特有的心理意识，造就了俄罗斯民族精神的“两面性”。俄罗斯国徽上左顾右盼的双头鹰，反映出俄罗斯文化中的二元结构，以及俄罗斯人的双重人格。西方学者威尔·杜兰特在《世界文明史》中对此概括为：“俄罗斯文明显示出一种奇妙的混合特性，既有违抗不得的纪律，又充满着冷酷无情的压迫，虔诚中夹带着暴力，祈祷神祇而又亵渎它们，充满着音乐但也非常粗俗，忠诚而又残忍，一副奴隶似的卑微却时而表现出不屈不挠的英勇。这一民族……因为面对着漫长的冬天和待不到黎明的冬夜，他们必须要战斗，而这是一场苦斗，他们要战胜横扫冰封大地的凛冽极风。”俄罗斯国家文化体包含以下特点：厚重豪放、多疑善变、意志坚韧。

(2) 俄罗斯企业文化的特征。俄罗斯的经济一开始就不是建立在市场经济的基础上的，而是从土地农奴制演变而来的一种金字塔式的反市场经济的奇特经济制度与意识形态。俄罗斯企业的领导者与员工之间的关系非常疏离，双方容易形成对立；企业同事之间看重个人关系甚于企业协议，因此造就了一种转轨国家特有的、尚未成熟的综合型治理结构——“内部人控制模式”。具体来说，俄罗斯的企业文化有以下特点：排斥市场经济，具有强烈的平均主义倾向，不太重视物质激励等。

2. 印度文化特征及其企业文化

(1) 印度国家文化的特征。印度人的宗教信仰主要是印度教。它是印度人的生活方式，

必须得到尊重，也是维持成功的商务关系的基础。由于印度教的影响，印度在历史上长期存在种姓制度，至今种姓等级观仍然局部存在并影响着印度人的商业和管理行为。印度国家文化具体包含以下特点：梵我一如、万物有灵的世界观，慈爱厚生、非战戒杀的生命观，人分四等、贵贱天定的种姓观，生死轮回、业报有常的人生观，神权至上、天人同欲的宗教观，苦修造福、冥思得道的修炼观，精神不灭、瑜伽万能的意志观，世道尊严、梵学密授的教学观，宏大叙事、神话思维的文艺观，异见万端、天包地容的矛盾观。^①

(2) 印度企业文化的特征。有研究指出，印度规模最大、增长最快的企业领袖都持有着眼于内部的长期发展观点，在排列优先顺序时，把激励和培养员工放在短期股东利益之前。印度经济开放竞争不算很久，但印度企业领导人有着慷慨大方的悠久传统，即从追求自我利益出发，努力实现社会目标。^②具体来说，印度的企业文化主要包括家族文化、精英文化、信用文化、行业文化、人本文化。其具体特点包括：培养社会使命感与服务国家理念；强调沟通授权，鼓励员工参与；重视投资员工培训，比如塔塔汽车的企业文化。

3. 沙特阿拉伯文化特征及其企业文化

(1) 沙特阿拉伯国家文化的特征。^③伊斯兰教是沙特阿拉伯的国教，即全民信仰伊斯兰教。教徒信仰虔诚，一天必须祷告五次，祷告时当地人都必须要去清真寺做礼拜。戒律森严，女人必须穿黑袍，严禁崇拜偶像，严禁饮酒，不可随意拍照。在阿拉伯语中，沙特是“幸福”的意思，“阿拉伯”则指“沙漠”，意为“幸福的沙漠”。随着石油的开采、国家财富的增长，与之相对应的是社会福利的增加。沙特人教育、医疗都免费，上学、看病无须花钱；全国免税，没有个人所得税、关税和商业税收。许多人不需要为挣钱而烦恼，只需考虑如何花好钱。在社会习俗上，沙特人待人热情真诚，乐于助人。

(2) 沙特阿拉伯企业文化的特征。在经济全球化的背景下，沙特阿拉伯企业将阿拉伯伊斯兰文化与现代企业管理理念相结合形成了具有鲜明民族特色的沙特阿拉伯企业文化。总的来说，在企业组织框架方面，大部分采用家族管理模式；在企业发展战略层面，表现出很强的顺从自然的态度，并没有过多通过自身能力改造自然的意识；在企业人力资源方面，喜欢采用个人的影响力从上至下进行人力资源管理；在财务方面，企业普遍缺少现代化的财务管理制度；在企业形象方面，偏好以“诚信、豁达、努力、自律、涵养”等作为价值规范予以支撑企业品牌形象。^④以阿拉伯世界的伊斯兰金融为例，伊斯兰金融遵循宗教教义，发展出独特的金融理念：借贷双方要共担风险；储蓄是为了满足未来的消费并保障计划开支，防止不测造成的经济困窘，提倡正当的储蓄行为；区别固定利息和浮动利息。^⑤

4. 马来西亚文化特征及其企业文化

(1) 马来西亚国家文化的特征。由于历史原因，马来西亚是一个多民族国家，包括马来人、华人、印度人、土著少数民族等；宗教上也呈现多元性，包括伊斯兰教、佛教、道教、印度教、基督教、天主教等；文化具有多样性，中国文化、印度文化、伊斯兰文化和西方文化都对马来西亚的国家文化产生过影响。具体来说，马来西亚的国家文化特征包括：

① 郁龙余，等. 印度文化论 [M]. 重庆：重庆出版社，2008.

② 田成杰. 印度企业文化竞争优势 [J]. 企业文化旬刊，2014（1）：76-80.

③ 李丽. 沙特阿拉伯：中东丝绸之路上的绿洲 [M]. 北京：北京联合出版公司，2016.

④ 王博君，妮莎. 从跨文化交际理论角度探究阿拉伯企业文化特点 [J]. 理论月刊，2016（5）：139-143.

⑤ 马玉秀. 全球化背景下伊斯兰金融的实践与挑战 [J]. 阿拉伯世界研究，2012（2）：100-106.

人民淳朴，宗教色彩浓厚，文化包容性强，各族和谐共处，被评为“族群和谐的典范”，呈现文化多元的特质。^①

(2) 马来西亚企业文化的特征。由于马来西亚受到多种文化的影响，其企业文化在东方传统文化和西方文化之间重新杂交优生而形成了一种全新且适应国情的文化模式。一方面，重视对儒家文化合理内核的发挥和应用，树立权威并实行家族主义制度和家长式的管理，同时注重教育和人才的培养，重视人际关系；另一方面，受西方经济文化制度的影响，其企业文化涵盖了独立、创新、效率精神，也融入了现代化的经营管理方式。比如，马来西亚云顶集团，就特别重视疏通与政府的关系或与官僚建立各种形式和渠道的联系，先获取企业所需的产业情报、技术情报及各种实惠，从政府取得赌业专营权，并承包大量政府工程。

5. 南非文化特征及其企业文化

(1) 南非国家文化的特征。南非由于历史上的殖民统治与种族隔离政策，形成了四大南非的政治实力集体，即本土非洲贵族、英国帝国主义者、南非白人土地所有者以及黑人上层阶级。1994年新南非成立后，虽然南非种族主义制度彻底垮台，但是其影响仍然存在。非洲文化专家指出，南非同样具有非洲富有人情味的文化，以及富于人道主义的价值观念。其具体国家文化特征包括：宗教理论继续影响个人和集体的命运；群体主宰个人，过分的欢乐气氛和回避公开冲突；效率低下，喜欢奢侈浪费；以巫术为机制讲究调理冲突和维持现状以及互相残杀的集权主义。^②

(2) 南非企业文化的特征。由于南非历史上的原因，南非经济一直是由大型公司和国有部门占支配地位，面临着失业率高和不平等困境。在企业层面，南非在促进早期阶段的企业家活动方面落后于其他发展中国家，企业文化方面相对缺乏企业家精神，缺乏企业家的合作文化，惧怕失败。民众希望成为体育明星和政治家，而非企业家。总体而言，企业文化建设相对欠缺，未来具有一定的发展潜力。^③

| 实践链接 13-2 | 海尔整合通用家电

2016年1月15日，经过两轮竞价，青岛海尔宣布，以54亿美元的价格收购通用家电。

通用家电总部仍将保留在美国肯塔基州路易斯维尔。公司将在现有高级管理团队的引领下，开展日常工作，独立运营。由通用家电和海尔的高管团队及两位独立董事组成的公司董事会，将会指导公司的战略方向和业务运营。

海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏表示：“海尔和通用家电的企业文化中都具有与时俱进的基因，相信双方的强强联合定能取得1加1大于2的成果。当前的海尔，正致力

于转型成为真正的互联网企业，依托互联网，驱动企业从以自我为中心转型为与用户融合共创的平台。”

资料来源：2016年中国家电巨头海外并购第一案：55.8亿美元 海尔正式整合通用家电 (<http://money.163.com/16/0607/15/BOVHSNL-000253B0H.html>)。

文化点睛：文化整合首先需要合并同类项，需要寻找双方共同的、先进的文化因子；其次需要主动，自己主动去适应对方，而非让对方适应自己。谁把握了这两条原则，谁就占得了先机。

① 唐慧，龚晓辉. 马来西亚文化概论 [M]. 广州：世界图书出版广东有限公司，2015.

② 亨廷顿，哈里森. 文化的重要作用 [M]. 程克雄，译. 北京：新华出版社，2002.

③ 姆贝基·变革的拥护者：如何克服非洲的诸多挑战 [M]. 董志雄，译. 上海：上海人民出版社，2012.

13.4 企业跨国经营文化整合之道

13.4.1 企业跨国经营中的文化冲突整合概述

在企业跨国经营过程中，文化冲突是最典型的冲突。企业文化冲突所带来的后果，引起了人们对如何管理企业文化冲突的思考。只有有效管理企业文化冲突，才能避免企业文化冲突所带来的不良后果，从而使企业因为文化冲突的存在而变得更有活力。此处主要介绍 Mirvis 与 Marks 提出的企业文化冲突管理和南希·爱德勒 (Nancy J. Adler) 的观点。

在对冲突阶段进行划分以后，Mirvis 与 Marks 建议按照以下三个步骤来管理文化冲突：^①

①重视双方文化。为了避免或缓解文化冲突，并购双方应对自己以及对方企业的经营历史、管理风格、员工特征以及企业形象等方面有一个清楚的认识。明智的领导者应该在并购之初就能以敏锐的眼光观察到双方的文化差异，预见潜在的文化冲突，并以谨慎的态度对待差异问题。②明晰双方文化。造成文化冲突的另一个原因是双方认识偏差或理解有误，如果能在并购双方之间建立有效的信息渠道、加强员工之间的沟通与交流，无疑将增进理解、修正错误认识，从而大大降低文化冲突的概率。③促进相互适应。在重视双方文化和明晰双方文化的基础上，进一步的工作是通过双方经理和普通员工传授关于对方文化的知识，建立相互适应、相互尊重和理解的关系。

按照加拿大著名的管理学者南希·爱德勒的观点，解决企业中的文化冲突有以下三种方案：^②一是凌越 (dominance)。所谓凌越是指组织内一种文化凌驾于其他文化之上，扮演着统治者的角色，组织内的决策及行为均受这种文化支配，而持另一种文化的雇员或外部成员的影响力则微乎其微。这种方式的好处是能够在短时间内形成一种“统一”的组织文化，其缺点是不利于博采众长，而且其他文化因遭到压抑而极易使其成员产生强烈的反感，最终加剧冲突。二是妥协 (compromise)。所谓妥协是指两种文化的折中与妥协。这种情况多半发生在相似的文化间，指不同文化间采取妥协与退让的方式，有意忽略、回避文化差异，从而做到求同存异，以实现企业组织内的和谐与稳定，但这种和谐与稳定的背后往往潜伏着危机，只有当彼此之间的文化差异很小时，才适合采用此法。三是融合 (synergy)。所谓融合是指不同文化间在承认、重视彼此间差异的基础上，相互尊重、相互补充、相互协调，从而形成一种你我合一的、全新的组织文化。这种统一的文化不仅具有较强的稳定性，而且极具“杂交”优势。这种方案认识到构成组织的两个或多个文化群体的异同点，而不是忽视和压制这些文化差异。它与妥协的不同在于对待这些差异的态度，前者只是暂不考虑不同点，而后者则把不同点统一地纳入组织文化内。

13.4.2 企业跨国经营文化整合模式

在企业跨国经营过程中，企业文化整合既有原有的企业文化不断抗争直至消失的过程，又有新企业文化战胜、同化直至完全取代原有企业文化的过程。因此，要有效地整合双方的企业文化，建立起新的企业文化，就要通过认识双方的企业文化—制定整合目标—确定企业文化整合模式—制订企业文化整合计划—新文化的推进与实施—企业文化整合的测评这样一个程序来完成最终的文化整合，企业文化整合模型如图 13-2 所示。

① Mirvis, P.H., & Marks, M.L. Managing the Merger: Making it Work[M]. Paramas.NJ: PrenticeHall, 1992.

② 陈刚，李林河. 对文化全球化与本土化关系的辩证思考[J]. 新华文摘, 2001, 17(2): 140-142.

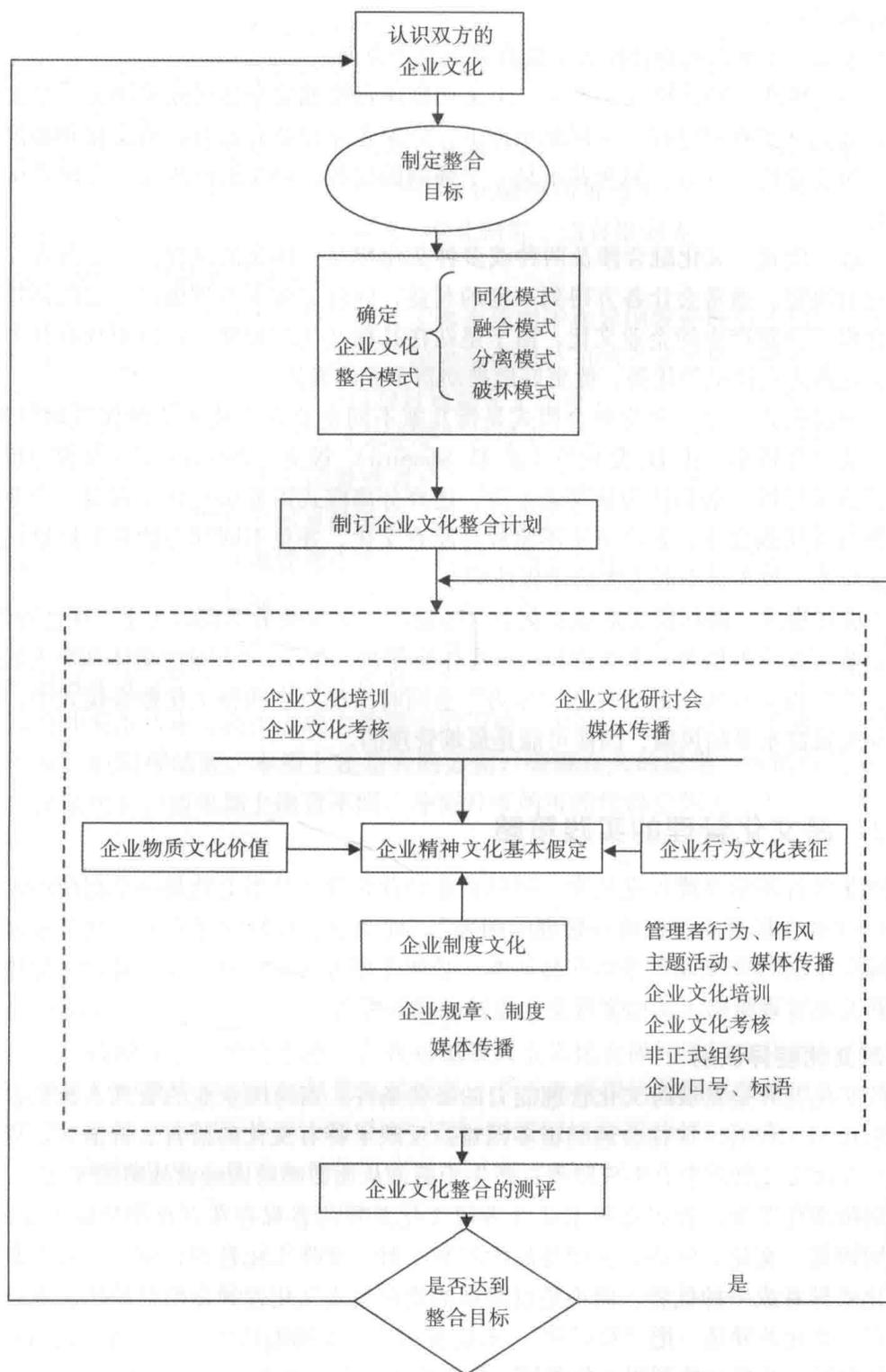


图 13-2 企业文化整合模型

在该模型中，企业文化整合中的认识双方的企业文化、确定企业文化整合模型、制订企业文化整合计划是企业文化整合的分析阶段。在这个时期，应当全面地考察并购双方原有的文化状况，分析双方的企业文化差异及冲突的可能，充分地认识到促进和制约新企业文化建立的各种力量，小心地勾画出新建企业的文化特点，科学地制定出文化整

合的合适模式。

总的来说，企业文化整合模式主要有以下几个方面：

(1) 同化模式。同化模式主要是一个文化群体自愿地完全接受或采用另一个文化群体的个性、文化和实践的过程。在同化条件下，一家企业将放弃它自己的文化和组织实践而成为另一家企业的一部分。同化并不是一个强制的过程，同化的前提是一方愿意接受另一方的文化。

(2) 融合模式。文化融合涉及两种或多种文化相互一体化的进程，需要各方互动地做出一体化的决定，通常会让各方得到一定的利益，同时也要求各方做出一定的牺牲。通过运用融合模式而新产生的企业文化，由于是站在几种文化的肩膀上，因而具有其中任何一种企业文化所无法比拟的优势，能更好地推动新企业的发展。

(3) 分离模式。这一文化整合模式是指几家不同企业在文化上依然保持相对独立性，每种文化变动都较小。H. D. 夏皮罗 (H. D. Shapiro)、彼克 (Picker) 等人都曾分析过这种整合模式的可行性。他们认为从理论上讲，选择分离模式需要满足两个前提：企业不同的部分均拥有优质强文化，企业员工不愿放弃原有文化，并且不同部分的员工接触机会也不太多，文化不一致不会引起太大的矛盾冲突。

(4) 破坏模式。破坏模式造成文化个性的破坏，又拒绝采用新的文化。在这种情况下，被收购企业可能不再作为一个文化和组织实体而存在，相反，“大量的集体和个人混乱……孤立感、个性损失和所谓的文化适应压力”会同时出现。在四种文化整合模式中，破坏模式可能导致最高水平的风险，因而可能是最难管理的。

13.4.3 跨文化管理的实践策略

美国著名管理学家德鲁克认为，国际企业经营管理“基本上就是一个把政治上、文化上的多样性结合起来而进行统一管理的问题”。面对企业在跨国经营中所受多重文化的挑战，要减少由文化摩擦而带来的交易成本，必须要把公司的运营放在全球的视野中，建构自己的跨文化管理策略，从而实现企业跨国经营的成功。

1. 跨文化差异识别

理解文化差异是发展跨文化管理能力的必要条件。当跨国企业的管理人员到具有不同文化的东道国工作时，往往会遇到很多困难。反映了特有文化的语言、价值观、思维形式等因素，在跨文化管理中会形成障碍，产生矛盾，从而影响跨国经营战略的实施。

识别跨文化差异，首先必须承认并理解文化差异的客观存在，克服狭隘主义的思想，重视他国语言、文化、经济、法律等的学习和了解，增强文化意识，缩小文化差距；其次要把文化差异看成一种优势，而不是以悲观的论调指责文化差异是阻碍跨国企业国际经营的绊脚石。文化差异是一把“双刃剑”，若能够恰当、正确地认识、分析母公司与东道国之间的文化差异，并充分地利用文化差异，将会给企业带来意想不到的发展契机。

2. 跨文化培训

跨文化培训的目的是使员工了解并学会尊重各国不同的文化以及由此导致的人们不同的价值观念，要让他们能够不带有任何成见地观察和描述文化差异，并理解文化差异的必然性和合理性，最终能将其转化为企业的竞争优势。

跨文化培训的方式一般为岗前培训和在职培训。岗前培训的主要作用是使新成员熟悉

环境和企业的规章制度,了解企业的历史、企业宗旨、企业精神、企业的发展目标、经营哲学,掌握本企业产品或服务知识,熟悉企业的基本生产经营特点、本部门的主要职能、基本的工作流程、工作要求及操作要领等。

公司可以通过跨文化培训将具有不同文化背景的员工,尤其是非本地(本国)员工集中在一起进行专门的培训,打破他们心中的文化障碍和角色束缚,进行文化敏感性训练。培训的具体内容包括文化教育、环境模拟、文化研究、语言培训等。

3. 跨文化背景下的人才本土化

越来越多的跨国公司已意识到管理人才本土化对于在异国投资取得成功的重要性。本地化战略除了包括尽可能雇用本地员工,培养他们对公司的忠诚之外,最重要的是聘用能够胜任工作岗位的本地经理,这样可以很好地避免文化冲突,顺利开展业务。

在经济全球化经营环境中,“人才本土化”已成为一种潮流,这是解决文化冲突、文化整合问题的有效措施。由于本土的管理者对本土文化有深刻的了解,容易为员工所接受,同时为本土员工的晋升提供了明显的渠道,具有很强的激励作用。因此,使用本土管理者进行管理成为跨文化人力资源管理中明显的特征。当然挑选这样的管理者时,一般选用在另外一方有学习和工作背景的员工,或者送他们到另外一方文化背景的环境中学习。但仍有许多跨国公司或跨区域的大公司不愿意使用本地管理者,主要理由是为了更好地贯彻总部的战略部署和管理模式,而且便于控制。然而,非本土的管理者往往会遇到文化冲突的问题,这些冲突虽然在实践中表现为管理中的沟通、决策、计划组织、激励、控制、领导等各个方面,但归根结底,本质上还是人的方面,表现在人的思维、价值观规范、信念、哲学等文化层次上。如果加上语言不同,冲突升级的可能性就会加大,并且不利于整个公司的发展。

4. 创建学习型组织

所谓学习型组织,是指某一组织或某一群体的全体成员在共同目标的指引下注重学习、传播、运用和创新知识,因而具备高度凝聚力和旺盛生命力。学习型组织强调不同文化背景的个人之间及个人与集体之间的互动,鼓励员工不断提高个人的心智能力,倡导世界主义人文素养,鼓励并引导系统思考、自我超越来共享文化资源和不同文化的生存智慧。在创建学习型组织中倡导实现共同愿景至关重要,学习型组织的共同愿景是组织中所有员工共同的理想,它能使不同个性的人凝聚在一起,朝着组织共同的目标前进。学习型组织构建的另一个关键则是要求员工要善于不断学习,即进行“终身学习”“全过程学习”“全员学习”“团体学习”。员工只有通过保持学习的能力,及时克服发展道路上的障碍,才能不断突破组织成员的极限,增强跨国公司的文化变迁能力,建设全球“合金”企业文化,从而保持企业持续发展的态势。

5. 跨文化沟通

跨文化沟通是指拥有不同文化背景的人们之间的沟通。在全球经济一体化浪潮中,不同文化群体之间的距离越拉越近,持有不同的语言、行为、世界观和价值观的人们渴望更多的相互理解和交往;从跨国经营管理的角度看,交往、合作中的不少问题和困难只能通过跨文化沟通来解决;从管理者个人的角度看,一个成功的管理家需要在跨文化沟通上有较强的能力、较好的技巧和较高的水平。总之,在经济日益全球化的今天,跨文化管理沟通的重要性日益明显,因此,了解跨文化沟通的影响因素、原则以及如何有效地进行跨文

化管理沟通对跨文化管理实践至关重要。有效的跨文化沟通的影响因素主要有：语言环境、生活环境、精神环境、人际环境及法律环境。有效的跨文化沟通的原则主要有：因地制宜原则、平等互惠原则、相互尊重原则、相互信任原则、相互了解原则及共同发展原则。

6. 跨文化团队^①

跨文化团队是指文化背景不同的人组织在一起工作的团队。文化差异使团队成员面对相同问题时所持的观念不同，更有可能为组织带来丰富的创意。由于团队成员对自身的文化都有根深蒂固的认识，所以一般很难被他人轻易说服或改变自己的观点。因此，他们在陈述自己的观点时会更乐观、自信，容易发生与来自不同文化背景的成员的思想交锋，交锋的结果会使整个团队产生更具创意的思想，信息更加多元，更不容易产生“群思”。

组织跨文化团队要注意以下问题：①理解不同成员的价值观差异，加强彼此间的沟通。团队成员来自不同的文化体系，在价值观方面可能有较大的差别，加上语言问题，团队成员间可能短时间难以达成共识，难以建立信任和取得步调一致的行动。因此，跨文化团队要加强成员间的沟通，求同存异。②在思维方式上，跨文化团队成员注意避免按照自身固有的思维方式处理事情，克服对不同文化背景成员的刻板印象，应从客观实际情况来评价其他成员的行为。③了解来自不同文化的成员对敏感问题的认知差异。例如，对待惩罚的态度，西方人大多自然而然地认为批评和惩罚行为是实施者在履行其责任，而被惩罚的对象在履行自己应受惩罚的责任，并不会有强烈的负罪感。非洲人会将指责行为与敌意联系起来，把指责他的人看成敌人，任何形式的批评都会被视为不怀好意的人身攻击。对这样的敏感问题，应采取符合不同成员各自文化观念的解决办法，才能有效降低文化冲突。

7. 跨国管理者的外派与回归

跨国管理者指的是跨国公司派驻海外的工作人员。跨国管理者外派，有助于跨国企业在海外对全球信息的收集，有助于在海外传递母公司的文化，有助于母公司对跨国子公司进行监管。因此，许多跨国公司为跨国管理者及其家庭提供了高薪酬、高福利，保障跨国管理者在海外工作时获得优越的生活条件，弥补东道国与母国水平的差异，给予外派人员心理安慰，让跨国管理者在海外能够有效工作。

跨国管理者的外派一般包括三个阶段：国内准备、国外履职及重返母国。跨国管理者在驻外的过程中，会经历一个文化适应过程，这个过程也被称为“文化震颤”。Cieri等学者认为这个过程主要包括情绪高涨阶段、情绪低落阶段、情绪好转阶段和适应新环境阶段。^②起初，跨国管理者会对新工作和新生活充满新奇与期待，一段时间后，随着新工作环境给外派人员带来各种不适应，导致跨国管理者的情绪开始低落。当跨国管理者开始适应陌生的环境时，情绪会得到好转，从而开始全新适应环境的生活。当外派人员在国外的任期结束之后，跨国管理者会回归母国与母公司之中。回归是外派过程中最重要的挑战之一，管理者返回母国工作时会出现“归国问题”，此时他们必须重新学习母国的文化观念、价值观和信仰，这个过程被称为“逆文化震颤”。^③外派人员归国面临的挑战主要来自工作和家庭

① 本部分综合了以下内容：陈晓萍. 跨文化管理[M]. 北京：清华大学出版社，2009；郑兴山，陈景秋，唐宁玉. 跨文化管理[M]. 北京：中国人民大学出版社，2010；晏雄. 跨文化管理[M]. 北京：北京大学出版社，2011。

② H De Cieri, Dowling, P J, & Taylor, K F. The Psychological Impact of Expatriate Relocation on Partners[J]. The International Journal of Human Resource Management, 1991, 2(3): 380.

③ 库伦，帕伯替阿. 国际企业管理：战略要径[M]. 北京：清华大学出版社，2007.

两个方面。在工作上，外派人员归国会面临职业发展困境，他们可能难以获得与自己的能力和期望匹配的岗位，同时由于薪酬、福利的减少，他们的工作积极性也会受到不利影响。从家庭方面来说，外派人员的配偶会因为外派人员回国而在职业发展上受到影响，孩子在海外的生活也对他们的成长产生很大的影响，从而在重新适应母国文化时会出现困难，外派人员需要重新在母国建立属于自己的社交网络来应对离国几年所产生的人脉流失。

| 实践链接 13-3 | 新联想文化整合措施

建立文化整合团队

联想在并购 IBM 个人电脑业务后在人力资源部建立了文化整合小组，负责收集、整理和分析来自公司各部门员工的意见，对现有的公司文化、员工渴望的公司文化以及两者之间的差距进行评估分析，并在此基础上对新联想的文化进行新的诠释。文化整合小组向员工提出沟通融合的六字方针：“坦诚、尊重、妥协”，呼吁大家形成共同而强烈的愿景，顺利实现新公司的整合，把新联想做成业界的领袖。

开展跨文化培训

新联想对中外员工实行跨文化培训，并将英语定为全球统一的工作语言，特别聘请英语教师，开展中方员工“英语学习运动”，鼓励两家企业的员工进行文化交流。在收购过程中，作为董事长的杨元庆专门聘请了英语老师，进行了三个月的强化训练，为高层做表率。

建立沟通机制

并购后，杨元庆指示内部沟通部门，必须在内部开展形式多样的活动，履行文化沟通的职责。人力资源部门定期进行员工心态调查以掌握员工心态变化，让员工和高层直接面对

面沟通，开展鸡尾酒会等活动，并建立了专门的员工意见反馈通道和网上信息沟通平台。通过多种形式的交流，中外的员工对于彼此的习惯，比如“领带的系法”“办公室的安排”等有了更清楚的认识。

引进学习

联想和 IBM 的文化都非常强势，一方取代另一方基本不可能，联想采取渐进模式，在引进和融合的基础上进行企业文化的创新。并购初期，联想更多地做出了适应 IBM 的举措，而不是简单地用一种作为主导，帮助 IBM 员工逐渐从一种惊恐、失落的心态中平复下来。随着对戴尔高层的引进工作，新联想进一步加强文化融合工作，进而建立和形成了一种综合“联想、IBM 和戴尔”三方优点的“赢文化”。

资料来源：张小平. 再联想：联想国际化十年[M]. 北京：机械工业出版社，2012.

文化点睛：联想与 IBM 的“文化恋爱”，成为诸多教材和研究的“经典菜”。在这项跨国并购中，联想集团放下自己，谦虚地调整自己，悦纳对方，向对方学习，最终获得多赢局面。

本章小结

本章主要讲述跨文化管理的挑战和应对方法。首先，介绍了文化差异对管理的影响，包括文化圈理论、文化差异的表现及其对跨国企业的影响。在理论方面，跨文化管理主要包括六大价值取向理论、特姆彭纳斯的文化架构理论以及蔡安迪斯的个体主义—集体主义理论。其次，以霍夫斯泰德的文化

维度理论重点描述了西方主要国家以及“一带一路”沿线主要国家的文化特征及其企业文化。在跨文化管理过程中，企业主要面对的问题是母国文化与东道国文化的冲突与整合。根据学者研究的结果，企业跨国经营文化整合模式包括同化模式、融合模式、分离模式与破坏模式四种模式；跨文化管理的实

践包括跨文化差异识别、跨文化培训、跨文化背景下的人才本土化、创建学习型组织、

跨文化沟通、跨文化团队与跨国管理者的外派与回归等方面。

复习思考题

1. 文化差异在管理中如何表现？对跨国企业会产生什么影响？
2. 美国、德国、日本三个不同国家的文化特点是什么？“一带一路”沿线主要国家的企业文化有何特点？
3. 简述霍夫斯泰德的国家文化理论。
4. 中国企业跨文化管理可以采取哪些文化整合模式？请举例说明。

案例分析

三洋跨文化管理的思考

海尔并购三洋，不是一步到位，而是分为几个阶段。2002年，海尔与三洋签订了全面竞合关系协议。2007年，海尔和三洋在日本成立了一家合资公司。2011年年底，海尔收购了老牌家电三洋电机的白色家电业务，包括电冰箱、洗衣机等（对于黑色家电，三洋卖给了松下）。比较有代表性的转折点出现在2012年1月5日，海尔在大阪正式成立了海尔亚洲国际，并且在日本推出了全新的品牌——亚科雅。

在跨文化管理方面，海尔并购三洋白色家电业务碰到了很多文化差异上的挑战。例如，海尔的薪酬和升迁体系跟日本的“年功序列制”和“平均主义”发生了相当大的碰撞。在海尔看来，奖金、薪酬与员工的业绩直接相关。即便比较年轻，只要你工作绩效非常高，很可能就被提拔到一个领导的位置上。这在海尔的价值体系里面是很自然的，但这在日本员工那边就很难被接受。日本公司比较按部就班，讲究员工序列、论资排辈。资历长、年头多的老员工先走到领导岗位上，年轻的则要慢慢等、慢慢排队。当时的海尔认为，尊重并且接受文化差异是跨文化管理非常重要的原则之一，也特别强调要尊重日本文化，但问题是，为了尊重日本文化，海尔该放松自己体系里的哪些制度呢？如果要保留日方文化里的一些内容，海尔可以放弃的又是哪些？

后来运作下来的体会是，尊重文化差异并不表示跨国企业需要完全照搬当地运作模式，而要在充分理解当地文化后，用符合

当地文化价值的方法和程序获得当地员工的接受，而在实质项目上，仍然能够坚持完成自己所设置的目标。也就是说，一方面要尊重；另一方面还是要实现自己的目标。这里面就存在一个变通的问题。

“跨文化”问题在海尔并购三洋一例中有哪些体现？大致上有三个层面：第一，来自国家文化和企业文化两个方面的影响。海尔和三洋在这两个方面上的差异都很大。第二，行业传统。改革开放后，我国很多合资企业或者生产流水线都从日本引进。但如今，中国企业反过来收购日本企业，在进入日本市场的时候就有一定的难度了。日本民众能否接受你，这是跨文化问题在市场层面上的体现。第三，中国和日本在历史上曾经发生过冲突和情感上的纠结，所以也容易造成海尔和三洋之间在融合上的潜在障碍。而当上述三个层面的问题搅在一起时，情况就显得特别复杂。

如何达成尊重对方文化和实现自身目标的统一？海尔三洋总裁杜镜国应对这些挑战的方式相当特殊。他没有坚持当下立即实施海尔原有的一套制度，而是花了相当长的时间和日本员工沟通，了解他们的想法与顾虑，也让他们看到海尔的管理体系可以为他们创造哪些价值。他把160多位日本员工分成了十几个组，跟所有日本员工喝了一次酒。当然，他不是在同一时间进行的，而是花了相当长的时间，从而了解了日本员工的想法。然后，他提出了一个过渡版的对策。按照海尔原来的设计，薪酬完全跟着个

人的业绩走。但到了并购三洋的这个案例中,就把薪酬分成了两部分:一个部分是基本工作,保底的;另外还有一块,根据业绩进行调整。

海尔日本经历了人事制度、升迁制度、工资体系以及评价体系的改革,在此基础上逐渐明确了目标,也推动了企业内外文化上的融合。后来日本员工逐渐接受了海尔的各项制度,对来自中国的经理人也产生了信任和认同,连带着自发地把销售目标也

提升了。

资料来源:乐国林. 国际企业管理 [M]. 北京:机械工业出版社, 2017: 108-109.

讨论题

1. 你认为海尔并购三洋所进行的文化整合经历了哪几个阶段? 是从哪些方面表现出来的?
2. 海尔作为中国民营企业成长为国际化大公司的成功典范,你认为其企业文化的建立给予其他企业发展留下了怎样的启示?

参考文献

- [1] 宋静. 文化差异与跨国企业文化管理研究 [D]. 合肥:合肥工业大学, 2007.
- [2] 张爱卿. 当代组织行为学理论与实践 [M]. 北京:人民邮电出版社, 2006: 309-310.
- [3] 王婧. 我国跨国公司的跨文化管理研究 [D]. 株洲:湖南工业大学, 2008.
- [4] 蔡昌森. 日美企业文化之比较及对我国的启示学术交流 [J]. 企业改革与发展研究, 2007 (4).
- [5] 宋夏伟, 张世免. 论人力资源的跨文化管理 [J]. 企业家天地 (下半月), 2006 (2).
- [6] 朱成全. 企业文化概论 [M]. 大连:东北财经大学出版社, 2005.
- [7] 原红, 许丽洁. 跨国公司跨文化管理的对策研究 [J]. 科技资讯, 2008 (36): 111.
- [8] 时勤, 陈雪峰. 跨文化管理:文化与环境并重 [J]. 新资本, 2008 (02): 32-34.
- [9] 龚捷. 跨文化管理下文化冲突的解决对策 [J]. 现代商业, 2008 (21): 62.
- [10] 许芳. 组织行为学原理与实务 [M]. 北京:清华大学出版社, 2007: 331.
- [11] 陈晓萍. 跨文化管理 [M]. 北京:清华大学出版社, 2005.
- [12] 陈东平. 以中国文化为视角的霍夫斯泰德跨文化研究及其评价 [J]. 江淮论坛, 2008 (1): 123-127.
- [13] 魏小军. 跨文化管理精品案例 [M]. 上海:上海交通大学出版社, 2011.
- [14] 晏雄. 跨文化管理 [M]. 北京:北京大学出版社, 2011.
- [15] 李婷玉. 浅析中美文化差异 [J]. 文化艺术研究, 2011: 30.
- [16] 李莉, 张峰. 中美文化差异 [J]. 文化艺术研, 2011: 2.
- [17] 韩瑞霞, 曹永荣, 徐剑, 刘康, 吕杰, 约翰·奥垂治. 差异中的同一:中美文化价值观比较 [J]. 上海交通大学学报:哲学社会科学版, 2011, 6 (19).
- [18] 郭安海. 东西方企业文化比较的启示 [J]. 政工研究动态, 2005 (12).
- [19] 刘洋. 中西方企业文化差异之比较 [J]. 沈阳:辽宁教育行政学院学报, 2011 (02).
- [20] 张子荷. 华为公司的跨文化管理研究 [J]. 管理研究, 2012.
- [21] 马尔科姆·格拉德威尔. 异类:不一样的成功启示录 [M]. 北京:中信出版社, 2014.
- [22] 齐善鸿, 张党珠. 中国企业跨国并购文化整合模式研究 [M]. 大连:东北财经大学出版社, 2014.
- [23] Hope O K, Thomas W, Vyas D. The Cost of Pride: Why do Firms from Developing Countries Bid Higher & Quest [J]. Journal of International Business Studies, 2010, 42(1): 128-151.
- [24] 吉尔特·霍夫斯泰德, 霍夫斯泰德·格·扬. 文化与组织:心理软件的力量 [M]. 李原, 孙建敏, 译. 2版. 北京:中国人民大学出版社, 2010.
- [25] 肯尼斯·霍博, 威廉·霍博. 清教徒的礼物:那个让我们在金融废物重拾梦想的馈赠 (升级版) [M]. 丁丹, 译. 北京:东方出版

- 社, 2016.
- [26] 田成杰. 印度企业文化竞争优势[J]. 企业文化旬刊, 2014(1): 76-80.
- [27] 马玉秀. 全球化背景下伊斯兰金融的实践与挑战[J]. 阿拉伯世界研究, 2012(2): 100-106.
- [28] 李丽. 沙特阿拉伯: 中东丝绸之路上的绿洲[M]. 北京: 北京联合出版公司, 2016.
- [29] 王博君, 妮莎. 从跨文化交际理论角度探究阿拉伯企业文化特点[J]. 理论月刊, 2016(5): 139-143.
- [30] 齐善鸿, 张党珠, 邢宝学. “以道为本”的企业文化内涵及生成机理研究[J]. 管理学报, 2013, 10(4): 488-493.
- [31] 弗恩斯·特朗皮纳斯, 彼得·伍尔莱姆斯. 跨文化企业[M]. 陈永倬, 译. 北京: 经济管理出版社, 2011: 20-21.
- [32] 乐国林. 国际企业管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2017: 108-109.

第14章 互联时代的企业文化

学习目标

- ☑ 了解互联时代对企业文化产生的影响
- ☑ 理解互联时代的经营管理理念
- ☑ 掌握互联时代的企业文化新理念



引例

滴滴企业运动文化

2016年9月22日,滴滴首届“全员运动主题大趴”热辣开启,从高管到基层,各个部门积极参与,现场200多位员工一起用热力十足的尊巴开场舞拉开了本次以“运动”为主题的狂欢活动的序幕,整个活动持续两个小时。滴滴的多位高管也亲自带领参与,充分展示了滴滴的企业活力与无限青春能量,完美诠释了滴滴企业内部的运动文化,创新了企业员工关爱新模式。据了解,滴滴近来着力于推行企业内部“运动文化”,倡导健康理念、快乐工作。“全员运动大趴体”是滴滴行政部年度员工关爱计划中以健康为主题的“全员运动计划”中的重要一环,也是内部运动文化的重要践行。除此之外,为提高整体员工身体素质,缓解工作压力,滴滴联合专业互联网健身平台——瑜悦健身共同为员工打造了“全员运动计划”,根据不同阶段需求配置工位瑜伽课程、私人教练课程、器械练习课程等。每日分时段分部门由专业的健身教练带领员工利用碎片时间把有效健身落到实处,强调“健康”工作、“快乐”工作。“员工是企业的核心,关系到企业的健康长远发展。员工在运动中真正收获了健康,切身感受到企业的关爱,是‘全员运动计划’的初衷。”滴滴行政相关负责人表示:“以人为本,员工的健康是头等大事,也是关爱员工的最核心部分,‘全员运动计划’不仅在于提高整体员工素质,同时也是一种内在精神的体现,倡导改变就在当下。”

滴滴活动相关负责人表示:“滴滴倡导健康理念、快乐工作,公司高管带头运动,点燃了大家的运动热情,未来还将开展更多有益于员工身体健康的活动,让大家乐在其中,玩在其中,爱在其中!”

随着90后逐渐成长为企业的中坚力量,传统的员工关怀方案也在不断地被创新,从关注集体到关注个体,从关注精神感受到关注实际的方方面面,无论如何创新和个性化发展,健康关怀作为以人为本最本质的关怀是不可或缺的。关爱员工健康不只是一句口号。本次的滴滴“全员运动大趴体”,提升了企业凝聚力,将企业“运动文化”落到实处。

资料来源: <http://mt.sohu.com/20160923/n469045100.shtml>.

有人说，共享经济作为行业的突破者、变革时代的突破点，改变了人们的生活方式、人的社会属性和社会资源的价值。在这个变化迅捷的年代，唯有以变应变，才能屹立不倒；在这个属于移动互联的时代，唯有“打破一切铁律”，才是唯一的铁律。这句话对于互联时代的企业文化形成、塑造与创新而言同样适用。

14.1 互联时代的企业文化“新常态”

14.1.1 互联时代的商业发展特征

随着“互联网+”的兴起，越来越多的实体、个人、设备都连接在了一起，互联网已不再仅仅是虚拟经济，而是主体经济社会不可分割的一部分。经济社会的每一个细胞都需要与互联网相连，互联网与万物共生共存，这已经成为大趋势。在万物互联和个体价值崛起的时代，商业的经营和企业的发展正面临着更为快速创变的机会和不确定性的环境。

在消费和产业互联时代，商业经营模式发展将呈现以下三大特征：“互联为魂，用户为王，数据为源”。^①所谓“互联为魂”，是指互联网商业源自互联网内在基因所具有的“三互”特征，即“互联、互享、互动”。全体商业经营体及其人员通过互联网相互连通，可以即时快速地相互联系，随时实地开展工作，办理业务，这将空前地提高交易频率和交易效率。借助于互联网技术的普及，所有的商业主体可以方便、快捷、低成本地分享各种商业信息，比如产品信息、价格信息、用户特征信息、商家信息、产地信息、产品知识信息等。通过相互共享，消费者与厂商、供应商与厂商、厂商与社会、企业主与员工之间的商业或经营关系具有了无限的可能性，这也就是互联网公司常说的“颠覆式创新”的来源。淘宝商业、乐视电视、小米手机、滴滴打车、摩拜单车等新兴商业体的出现都是借助互联共享创造的新的商业模式。互联时代全网的互联和共享，让一切商业主体之间的互动行为变得司空见惯。尤为值得指出的是，从PC互联发展到移动互联过程中，消费者之间、消费者与商家、消费者与厂商之间的互动变得极为活跃，一场由顾客主导的商业革命正在发生——顾客与厂商共同创造价值的现象正在发生。

由此，很容易推进到互联时代商业模式的第二个特征“用户为王”。经营企业要以用户为中心，互联网是实现用户为最好的路径。在互联网上，企业与用户的距离最近，沟通所用的时间最短，任何时间与地点都能与用户沟通信息，以最快的速度满足用户的需求。以用户为中心要求企业一切从用户需求出发，而不是从企业自身需求出发，要从“IT”变成“TI”，这里“I”就是“我”，“T”就是他，“IT”是先我后他，“TI”是先他后我，互联网解决从“IT”向“TI”的转变。以用户为中心，要求企业与用户互动，企业通过与用户互动，发现需求的“痛点”所在，特别要强化用户体验，培养用户的口碑和黏性，做到无互动不商务，无体验不商务。另外，用户创造价值，即用户要参与产品的价值创造，企业通过迭代方式，使用户参与产品研发设计和生产经营，以适应产品定制化与服务个性化的用户需求。

在互联时代，商业模式的第三个特征是“数据为源”。大数据时代已经到来，互联网被应用于众多行业，每时每刻都在产生海量数据。大数据遵循新的摩尔定律，呈现指数级的

^① 钱志新. “互联网+”商业模式的精髓[N]. 新华日报, 2015-05-12(16).

大爆发增长，标志着当今世界已经从 IT 时代走向 DT 时代。大数据是 21 世纪的战略资源，也是各行各业宝贵的知识财富。数据的作用巨大，依据数据可以进行科学的决策、精准的市场预测、精细的经营管理，实施远程监控以及进行数据模拟等；数据驱动业务具有极大的商业价值和社会价值。

在互联时代，商业经营环境的变化也必然导致企业增长逻辑的改变，工业化社会商业增长的基本逻辑是依靠成本和规模，特别是依赖规模所创造的成长与增长，即依靠资本规模、员工规模、生产规模、市场规模、订单规模来驱动增长，依靠不断的线性增长在行业竞争中占有一个有利位势。但是规模增长有一个最大的缺陷，就是规模跟顾客没有关系。哪怕今天有 1 000 亿元的规模，顾客买你的产品，产品对他来讲是唯一的，这 1 000 亿元跟他没有任何关系。

但在互联时代，由顾客来驱动企业发展，由顾客与企业通过不断创新来驱动增长正在成为一种新常态。真正影响企业持续增长的不是策略目标，不是产能，不是资金，而是专注、集中焦点于为顾客创造价值的力量。互联网带来的最大变化是信息对称，无论做什么样的产业和企业，都必须回归顾客价值。如果企业不能将自己的战略原点放在顾客价值这一端，一定会被顾客淘汰。^①互联时代的成长不是一种线性增长逻辑，而是一种非连续的量级增长逻辑，这一点在从消费互联网向产业互联网转变时最为明显。通过价值创新、客户为上、极致产品、服务为王、共生经济，企业一定能获得量级增长效应。

14.1.2 社会互联对组织文化的影响

在当今这个时代，互联网及其相关的信息技术正在从全领域、全时空改变着人类社会。从商业组织来看，这种改变不仅影响了商业模式的创新发展，而且也正在改变组织的形态。相比传统的科层式组织，互联时代的组织形态正在向着一种“有组织无结构”的方向进发。所谓有组织无结构就是指企业应当适应互联环境的技术、竞争、人员和文化的要求，建立一种具有持续动态活性而无刚性结构的组织。这种组织像水一样具有充分的柔性、韧性和活性。

这种互联时代的组织有以下四个特征：一是柔性化，一个具有柔性的组织，应该是一个反应灵敏、迅速且能满足不同组织发展需求的组织，具体包括能及时更新的设备和技术柔性、善于学习与适应的员工柔性、信息通畅的结构柔性以及开放和包容的文化柔性。二是边界模糊，互联时代的客户追求个性化、多样化，快速多变的市場要求企业能够捕捉市场变化，而这种能力单靠企业自身无法独自实现，互联的技术条件与社交特征让组织打破封闭的内部与外部壁垒，加强与其他组织的互联互通，成为必然。三是组织活性，指的是在现有的组织内外环境下组织自我生存和自我发展的生命力。一个有活力的组织，其成员也都具有活力。组织活力的作用是让组织不管处在什么环境下，都能保持成员的激情，通过不断地改革与创新保持组织的竞争优势，使之持续快速地增长。四是共生性，个体价值崛起的时代，组织对个体的依赖性超过了个体对组织的依赖性。有组织无结构的组织形态有助于建立组织内外部之间的个体的共生关系，使个体之间、个体与组织之间在价值、利益与精神体验之间建立一种协作和协同联系，激发个体创造与众创的激情与能力，让企业

^① 陈春花. 互联网 2.0 时代 传统企业与互联网企业价值共生. 中国日报网财经频道, http://www.chinadaily.com.cn/hqcj/zgj/2015-04-13/content_13531968.html.

有足够的能力和活力应对不确定性。

有组织无结构所体现的是互联网社会中企业组织适应和变革的一种趋势。进一步，互联时代社会互联特性、商业模式、组织形态、员工个性的变化，也必然对企业文化的形成与塑造带来新的影响。对此，海尔总裁张瑞敏说：“我们必须根据互联网时代的（网络化、平台化）这两个特点来构建企业文化……过去，员工只要听领导的就行了，现在不行了，还要听用户的，而且领导也要听用户的。”员工与领导之间的工作关系文化的变化，只是互联网对企业文化影响的一个缩影。根据当前已有的成果，互联网对企业文化建设与发展的影响可以归纳为如下几个方面：^①

第一，传统领导和威权管理面临着越来越大的挑战，自组织将会越来越成为文化管理最为常态的单元。互联网造成的组织层级大幅压缩、管理零距离等都直接导致权力距离指数越来越低，传统领导和威权管理面临着越来越大的挑战，如何面对互联网的新生代构建更加合适的影响模式将是一个重大课题。此外，互联网赋予个体更多的可能性，导致个体相对于群体越来越重要，群体面临着日益分化：大的群体小型化，实体组织虚拟化，自组织将会越来越成为文化管理最为常态的单元。

第二，基于个性化需求的管理将逐渐替代传统的控制式管理。互联网必将影响企业管理行为和员工职业行为，企业将适应互联网环境的变化，更多使用引导和激发手段进行管理，而不是传统的控制手段进行管理；互联网时代的新生代更容易接受以自由和民主为主要管理手段的组织氛围，威权管理将日渐式微；尊重个性、吸纳个性，深度分析和把握不同代际的人员需求，基于个性化需求的人力资源管理也必然是未来企业管理的一个十分重要的工作方向。

第三，企业文化的社会化、开放性程度大幅提高。在互联网环境下，企业必须改变相对封闭的状态，与社会文化交流沟通更加紧密，受到社会文化的影响更大。一方面，企业处于动态竞争状态，文化也处于不断的动态调整中；企业经营开始跨界，文化也在跨界。社会先进文化的标准逐渐成为企业文化的评价标准，企业社会责任感与员工社会责任感逐渐由“外加”文化，演变为“内生”文化。另一方面，伴随着互联网对生产流程的颠覆和消费者主体地位的提高，要改变关起门来建设企业文化的做法，将传统文化建设的物理空间延伸至整个供应链、价值链的各个环节，吸收用户、供应商乃至社会参与企业文化建设，并直接分享企业文化成果。

第四，从强调核心价值观到强调价值观体系。为什么要强调价值观体系呢？以前核心价值观就是强调客户、强调创新，真正在企业里对关键绩效起决定作用的是不同层面，甚至是很细小的观念和行为。在为客户服务的流程制度中，那些细小的价值观起着很重要的作用，像京东的无条件退货政策。这样的价值观上升不到企业核心价值观的层次，却是企业关键绩效的来源。

14.1.3 理解互联时代的企业文化轮廓

在互联时代，企业文化不是两个词汇的简单相加，而是企业文化适应互联时代的商业

^① 汪平安. 互联网时代企业文化的嬗变. 企业文化微信公众号, 2014-07-31; 王成荣. 互联网+企业文化: 引发管理深刻变革. 碧虚点我微信公众号, 2016-03-01; 苗兆光. 网络企业文化的颠覆性. 商业评论网, 2014-09-28, <http://www.ebusinessreview.cn/article/detail-247937.html>.

社会环境而进行的变革与创新。正确理解和把握互联时代的企业文化新理念非常重要。^①

1. 企业文化跨界嵌入成为常态

传统上,我们所指的企业文化,通常是某某公司的企业文化,表示企业文化是该公司长期经营的成果,其要统合的对象基本上是公司包括子公司的全体员工。公司企业文化的时空边界基本上以公司法人边界来框定,其辐射的范围将因公司的能力、业务特点、影响力而涵盖部分客户、社区和公众,但其影响力基本可以忽略不计。

但在互联时代,企业文化无论是从行动塑造、体系构建、文化变革,还是从文化传播、行动落地而言,都不会是企业个体化行为,而是以企业个体为主导的社会化行为。换句话说,企业文化跨越组织边界,嵌入泛商业和社会生活,将成为企业文化提炼、建设和传播的“新常态”。这一点对于那些与社会生活、公众联系广泛的产业和公司,比如文化行业、快消品产业、食品行业、消费电子业、以金融为代表的服务业,将会更加明显。其主要原因在于:互联网技术和传播特性使生产者和使用者可以更加便利、即时、透明地获取对方或第三方的信息;越来越多的公司需要或可以借助用户和公众来开展研发创新、精准生产;为了更好地获得产品市场响应力,更高效地组织生产,企业需要建立或主动加入“去中心化”的生产者联盟、研发设计者联盟、技术专利联盟等。这意味着企业将深度嵌入泛商业系统和社会生活中,需要经常性、即时性地参与或组织商业社群,融入商业和社会生态圈中。

在这样的环境下,企业文化的建设和传播必须要充分考虑和融入企业组织外的商业主体与社会主体,使其文化具有更大的社会感染力及响应力。小米公司的快速崛起与其通过经营粉丝文化,和不断与媒体、公众沟通,获得品牌文化的网络传播力、渗透力有密切关系。

2. 平等、共享和共赢是互联网+企业文化的基本风格

在互联时代,每个人都可以拥有自媒体,能够更便利、即时地影响自己的朋友圈;互联时代的员工无论是其成长经历、教育经历、工作场景都更加自主,强调和追求自主与平等;每个管理主体的资源和利益可以在线上及线下更加快捷地切换;互联网的技术和社会特性使各种有形与无形资源的流动变得更加频繁、便利及不确定……这些个体、群体和环境的新特性,要求新时代的企业文化不能再以等级控制、级差分配、个人英雄、领导权威、单向沟通等为企业文化的“背景色”或价值观,否则,企业文化无论外表有多美,执行有多棒,它最终将使内失员工,外丢客户。谷歌公司在互联网信息专业领域的长期领先,与其具有的这类文化特征有关。小米公司的员工都喜欢创新、快速的互联网文化,以及平等、轻松的伙伴式工作氛围,享受与技术、产品、设计等各领域顶尖人才共同创业、成长的快意。

3. 用户文化是互联网+企业文化的关键节点

互联网打破信息不对称,使得信息更加透明化,使用户获得更大的话语权。在新的形势下,要求企业在更高层面上实现“以客户为中心”,不是简单地听取客户需求、解决客户的问题,更重要的是让客户参与到商业链条的每一个环节中,从需求收集、产品构思到产品设计、研发、测试、生产、营销和服务等,汇集用户的智慧,这样企业才能和用户共同赢得未来。还有,或许是更重要的是,小米公司将“用户”变成“选民”,并将他们被压抑已久的参与感、平等感释放出来。有人说:“小米品牌是雷军与合伙人、用户一起玩出来的。”这是小米胜于其他对手的撒手锏,也是互联网思维和互联文化最生动的实践。

① 王成荣. 互联网+企业文化: 规律探索与管理创新. 企业文明网, 2015-07. <http://www.enpctn.com.cn/Item/15243.aspx>.

可以毫不夸张地说，互联网+的经营文化核心是用户文化，产品设计、极致用户体验和口碑传播等都离不开用户的参与。但用户参与并不是简单地建设社区和论坛，而需要整个企业的经营文化、管理模式、研发模式、技术架构等都适应这种互联网的商业经营生态。简而言之，企业的经营文化应当以互联网的全连接和零距离的基本特征为起点，重构商业模式、营销模式、服务模式等外在形态，并以此驱动文化模式、管理模式、研发模式、运作模式等内在形态的重构。^①

4. 开放包容是互联网+企业文化的界面特征

互联时代是一个互联互通的商业民主时代，是一个你中有我，我中有你，相融互动、彼此相依的有机生态圈时代。开放、包容，是互联网思维的基本特征，首先，企业内部要拆掉“部门墙”“流程桶”，真正面向客户一体化运行；其次，企业在外部要从封闭走向开放，要从单一竞争走向竞合；最后，在文化价值诉求多元的社会和组织中，要允许不同价值诉求的表达，要能包容挑战、质疑和失败，建立跨文化的沟通与交流机制，基于公司使命和愿景凝聚不同背景、不同价值诉求的人共同为客户创造价值，为企业的战略目标做贡献。^②金蝶公司就是一家非常注重开放、包容文化的IT公司。对于客户，金蝶实践着“帮助顾客成功”的共赢商业文化；对于员工，金蝶实行“没有家长的大家文化”。其创始人徐少春持续保有“热血青年”的创造激情与行动，并授予团队股份，鼓励人人持股，鼓励开放创新，公司由此赢得了众多85后和90后的“芳心”。秉承开放、包容、创新的企业文化，2015年五四青年节，金蝶集团一口气成立了四家吸引年轻人开放、创新的移动互联网公司，如专注于数据金融服务的金蝶互联网金融公司、财务云服务的友商网公司、移动办公云服务的云之家公司。金蝶“开放、包容、创新、颠覆”文化精神，让该公司始终保持其在IT行业的领先地位。

随着移动互联网的快速发展，企业团队变小了，管理变少了，速度变快了；高度信息化已经让组织高度透明；传统架构庞大、制度呆板、流程复杂、效率低下的层级制金字塔式组织结构，已经不再适应快速变化的市场环境，正在被扁平化的组织结构、弹性的工作模式和团队合作的机制等所代替；企业文化体系及其概念的内涵和外延从根本上也被颠覆和变革。互联时代的公司必须把握好互联网+的企业文化的内核，对标成功的互联网转型公司的企业文化，把握好企业文化变革的关键和节奏，通过推动文化转型来最终实现企业的商业模式、管理模式、领导方式的转型。

| 实践链接 14-1 | 谷歌自由开放的企业文化

谷歌是以研发人员为中心的公司，以提供最佳的用户体验为核心任务。谷歌有所谓的谷歌十诫，即最核心的十个价值观，其中第一诫就是“一切以用户为中心，其他一切纷至沓

来”。这使其倡导并鼓励一种创新、民主的企业文化，并注重员工的工作体验以保障员工的创造力。具体而言，这种企业文化渗透在工作环境、员工交流和人才观等诸多方面。

① 华为公司. 互联网思维的核心是用户思维, 2013-11. <http://www.cxoworld.com.cn/eyan/view/242360>.

② 彭剑锋. 互联时代——企业文化进化. 华夏基石彭剑锋专栏, 2014-11. <http://www.chnstone.com.cn/research/zl/qywh/index.html>.

近年来,谷歌不断购置土地,建设或优化办公场所,改善员工工作环境。2006年,谷歌曾斥资3.19亿美元买下山景城总部所在地97.8万平方英尺^①的土地用于建设总部。2013年2月,谷歌又宣布采用绿色建筑设计风格,对总部进行大规模扩建。谷歌还在办公楼内配置了健身设施、按摩椅、台球桌、帐篷,装修风格很人性化,并且每名新员工还可获赠100美元用于装饰自己的办公室。

同时,谷歌的企业文化倡导员工间的自由沟通交流。公司创始人会和员工共进午餐,并满足员工私人化的需求;自由的办公模式和畅所欲言的环境激励创新和效率;新的创意在成员间被迅速交流并投入实际应用。每位员工每周还向其所在工作组发送电子邮件,汇报上周工作成绩,以便每个人都能简单地跟踪其他成员的工作进度并同步工作流程。同时,谷歌还成立了谷歌文化委员会,在督导文化推广的同时,也倡导一些活动主题,由员工来组织社区活动、环保活动和资助残疾人活动等。

此前在接受媒体采访时,谷歌联合创始

人兼CEO拉里·佩奇表示,公司要像家一样,让员工觉得自己是公司的一部分。如果公司能这样对待员工,员工的生产效率就会得到提高。“我们不应该只关心工作时间的长短,而更应该关心工作的成果。我们应该发挥创意,不断创新公司与员工之间的互动关系,找出最符合员工利益的事情。我们始终关心员工的健康,如确保能帮助他们成功戒烟。正因为如此,我们在医疗保健开支方面的增长幅度比其他公司都要高。但是我们的员工心情更舒畅,生产效率更高,而这才是最重要的。”

资料来源:徐海涛.谷歌:独特管理模式激发企业创新活力[J/OL].经济参考报. http://jjckb.xinhuanet.com/2014-12/05/content_530028.htm.

文化点睛:谷歌对用户体验需求表现出极致的关注,开放创意的工作环境,对员工创新激情的激发与保护,给予员工自由开放的工作氛围,向我们展示了实践版的互联企业文化的轮廓,传递了互联时代企业文化塑造和建设的风向标。

14.2 互联时代的经营管理理念

在商业环境、生产方式以及管理手段均受互联网的影响而发生变化的情况下,企业的管理目标、管理思想也必将进行调整。伴随着产业结构的升级,技术型、创意型、服务型企业的比重越来越大,职场新新人类不断增多,为了适应快速反应、不断创新的市场(客户)需求,以强调团队创新性、主动性、自适应性,同时追求个人创造力最大化的新型现代化管理思想、管理理念日渐成为趋势。管理的目标不再是简单地强调结果、制度和流程,而是更加以人为本,突出文化,贴近员工。

14.2.1 幸福管理理念

尽管人们对幸福的内涵、理解和价值标准有所不同,但无论是工作还是学习,莫不以幸福为最终追求。在互联互通、高效率、快节奏、复杂多变的社会背景下,人们对幸福的渴望、要求与标准更高。幸福工作、工作满足感、工作与生活的和谐感,已经成为当代员工的求职选择、组织承诺的重要心理契约。进一步讲,许多研究表明:幸福的员工比不幸福的员工有更多的工作成效,更具有稳定性和生机活力。对当今的互联网社会和互联网经济而言,

① 1平方英尺=0.0929平方米。

幸福管理已成为个体、群体和组织必须认真关注的组织行为变量与价值创造的动力源。

员工的幸福管理就是以积极心理资本为指导,从个体、群体和组织方面对员工幸福价值进行文化营造、统筹规划、个性激励、行为调整的管理理念与方法。^①幸福管理既是一种文化理念,也是一种方法论^②,其精髓在于通过个体激励和心理支持创造员工获得感和成就感,通过群体的合作与和谐关系塑造员工的积极情感,通过组织价值的创造塑造员工的组织荣誉感和向心力。

互联时代的企业员工幸福管理内容一般涉及对工作机会的满意、对工作意义的认同、对薪酬福利水平与公平的需求、对组织与同事以及和谐与归属的情感等。但互联网正在快速地改变人们的生活和工作方式,强化了人际虚拟沟通的场景,开启了社群中一切信息的分享传感之道,创造了越来越多的新工作机会、工作场所和“竞合”格局。

1. 发现和匹配员工工作的价值与意义

许多常识和经验似乎都认为员工薪酬福利的显著增强,是幸福管理的首要命题。然而,一方面大多数研究均没有明确支持其“首要”性;另一方面,大多数研究尤其是对新生代员工的研究发现,员工幸福来源的基本要义是岗位工作对于其个人、同事、组织和客户所创造的明显价值。这一点在互联时代得到明显的增强。

2. 信任与成才堪比黄金一样贵重

互联时代的公司,尤其是科技型公司,其组织管理更加扁平化和网络化,许多基层员工承担了平台型、模块化、超链接性的工作,其重要性、先导性、责任感和使命感,较之于金字塔组织大大增强。这时组织和领导对员工的组织信任、资源支持、心理授权和情感关照对员工的信心增强、工作成长和能力发挥极为关键。员工对组织信任和成长机会给予的感知越强,其幸福感越强,执行挑战性工作的能动性也就越强。

3. 让自我实现成就员工幸福感

员工幸福感研究学者沃特曼认为,具有心理幸福感的人全心全意地投入活动中时,意识到自己的潜能得以充分发挥,自我得以表现,进而有助于达成自我实现的体验,从而实现自我的愉悦。互联时代为这一幸福感的获得打造了平台,创造了无数可能性。有人说互联网就是打败成功、颠覆模式的时代,从另一个角度来说也是年轻人自我实现、创造历史、改变命运的时代。对于中国的互联网社会尤其如此,淘宝、京东、乐视、小米、美团、去哪儿等公司的成功,成为年轻人自我实现的强大动力。互联时代的公司都必须竭尽所能地通过制度设计、平台搭建、人才培养、氛围营造、巨奖激励的方式激发员工自我实现的企图心和行动力。

4. 工作与生活的平衡感影响幸福指数

互联网能将全球各个角落不分时间地并联在一起,在线、即时、跨界、快速、不确定、非线性成了“网民”工作的常态,许多公司的员工已经很难区分工作时间和生活时间。越来越多的员工因为工作与生活的不平衡造成工作热闹内心孤寂、身价上涨身体透支。任何一家有社会责任感的公司都应当把员工工作与生活平衡作为人力资源管理的中心工作之一。

企业应当合理地规划岗位、工作目标和进度,使员工工作强度、难度与竞争压力适中;不鼓励员工加班,拒绝员工将工作带回家;将员工心理支持计划引进公司;为方便和促进员工下班后的生活创造机会和平台;合理安排工作轮休,工作和生活互为补充,互为因果。

① 陈春花,曹洲涛,刘祯,乐国林.组织行为学:互联时代的视角[M].北京:机械工业出版社,2016:233-234.

② 蒲德祥.幸福管理:组织行为学发展的新理念[J].技术经济与管理研究,2009(3):66-68.

生活安宁和幸福的人才能保持持续的工作热情使得事业有成，进而家庭和睦，形成良性循环。^①

14.2.2 自组织管理理念

近来，在互联网大潮下，自组织管理成为人们关注的话题点。尤其是海尔的内部创客式的组织变革，体现了自组织的理念，使得这一组织形态以及基于它的管理理念、方法有了强烈的实践和借鉴意义。

一般认为，自组织是一个系统。通过系统中、低层次单元或元素的局部互动和协同，在不存在外部特定干预和内部统一控制的条件下，从无序变得有序（或从有序变得更加有序），从低级形态走向高级形态，即形成新的结构及功能有序模式。企业的自组织管理实际上就是组织自发或自觉运用自组织的原理和方法，发现、解释、激发企业组织管理中的自组织力量，使企业组织远离封闭、固化、离散、死平衡、失能的运行状态，自动自发地成为有活力、开发性、有创造力、平滑、聚合、协同的动态效能组织。^②

互联网技术在经济、商业和社会中的广泛应用带来的一个显著变化，就是无数个体、群体和组织借助互联网在不断进行自组织的改变，并创生了许多新的组织、团体和业态，如微信群、生态圈、众筹、众包、自媒体。小米公司在公司成立之前，建立了小米社区，与手机发烧友和消费者在社区中分享手机性能、技术、创意、使用效果、改进意见等方面的信息，通过与消费者的紧密、直面、真诚的互动，形成了一个围绕小米手机开发、使用、分享、互动的小米社群体系，这个新的体系使小米从默默无名的品牌很快异军突起，成为叫好叫座的国内手机品牌。

从以上可以看出，在互联时代，企业愈加依靠自组织，即在自发状态中，敏锐感知非线性变量的规律，创造出发点或引爆点，是企业在不确定性和混沌无序中找到确定方向和有序结构的一种新途径、一个具有强大潜在爆发力的创新突破口。在互联时代，企业的组织管理更加需要自组织管理，原因在于以下三个方面：

1. 企业只有保持互联互通的开放性才能高效地自我更新

互联网社会的一个重要特征就是通过不限时、无限量地分发信息，各种信息和资源创造性地结合再传播，使社会经济中的各种资源被充分调动、激发起来。在互联时代，任何企业几乎不可能守住商业秘密、技术能力、人才优势、客户吸引力等商业能力要素。企业要想在商业竞争能力要素方面建立优势或保持领先，就必须保持对内、对外的系统开放性、包容性，主动积极借助互联网技术和信息的方法，打破自己原有的均衡和优势，通过互联互通、信息共享、资源共享、组织变革等自组织方式，创造新的能力。

2. 互联网为企业非线性的自组织过程提供了机会和选择

互联网为企业的社会化组织提供了新的渠道和广布的资源，让企业走进了市场的中心，特别是社会的中心。过去，企业的技术创新、产品研发、产品设计几乎都是靠自身的能力或依靠长期商业伙伴合作来完成的。企业自身的技术储备、人员能力与态度、资本能力、合作关系质量，决定了企业产品的各种特性，这种隔断市场或远离市场的“线性”产品开

^① 陈春花，曹洲涛，刘祯，乐国林. 组织行为学：互联网时代的视角[M]. 北京：机械工业出版社，2016：233-234.

^② 同上，第314-315页。

发模式，导致企业产品技术、设计、外观、营销不符合客户的多样化需求，造成产品大量积压和产能过剩。而互联网为企业产品开发提供了“非线性”的自组织方案，企业可以通过自媒体、社交媒体、自由渠道，组建包含内部员工、客户、消费者、第三方专业人员、产品“发烧友”等异质化的群体在互联网平台上集思广益地开发产品，并通过社区化互动向社区外部传播产品的口碑和品牌。

3. 互联时代的企业员工管理需要自组织管理

互联时代的企业面临的竞争和市场瞬息万变，消费者和用户对企业产品与消费体验的要求越来越高。对于复杂多变、具有多元价值需求、突发事件频发的商业环境，组织开展扁平化、去中心化，一线人员自我决策能力与权力授予，人员自我管理能力，组织弹性化，变得越来越重要。这就要求企业改变人员组织模式和领导方式，采用更接地气的弹性组织方式，更为重要的是建立和培养精干型、自律型、合作型的小型化组织，最大限度地培养员工的自我管理能力和。

自组织管理理念是互联时代的企业经营发展必须持有的理念，而采纳和落实自组织管理应该注意如下要点和方法：

第一，以分布式创新应对技术、需求的多元格局。既然未来充满不确定性，路径分叉多向，那就不能完全依赖组织的一个大脑来思考。企业必须搭建一个创新的平台，在其之上形成多个自主、自为的主体，使其自下而上地选择创新方向、确定项目、组合人员、整合资源，以小团队形态探索试错、突围突破。

第二，企业内部进行自组织管理的三个最核心的要素是共创、共享、共治。^①共创，就是人人都是价值创造者，人人都可能变成价值创造的中心。共享，就是自组织更强调利益共享，更强调构建利益共同体。共享包括资源信息的共享及利益的共享。代表未来人力资源发展方向的人力资本合伙人制度，在某种意义上其实就可以理解为一种自组织，自主经营，利益共享。共治，就是指在组织内部有一定的民主价值诉求表达，它更强调群体制度，由大家一起来制定规则，以及员工的参与和达成共识。

第三，通过机制设计触动组织自发、自为地演进成长。自组织内部具有非线性关系，自组织变化往往呈现出突变性。在此情境下，加之环境的不确定性，企业的成长路径很难事先清晰地被规划。但我们可以设计一些机制，赋予自组织“第一推动力”。这些机制包括权利责任对称机制、利益分配分享机制、自律机制、对标机制等。它们使组织内部产生失能和张力，与自组织相结合，会强化、放大组织的运动和变化，激发组织能量增长和功能实现。

第四，企业文化启动和激发自组织管理。对自组织而言，企业文化及价值观管理，具有独特而重要的意义。一方面，在不确定的环境中，具体的策略、行为都需要动态化、弹性化，但未保证组织使命的达成以及根本性安全，必须坚守核心价值观和基本规则。在混沌的环境里，唯一能使企业不迷失的是基石般的价值理念。在处理复杂多变的内外关系时，权变固然重要，但最终能消除、化解不安、焦虑和恐惧的恰恰是一些基本原则。另一方面，在分布式、多中心的情形下，价值观是组织控制最重要的手段，有时甚至是唯一的选择。自组织的协同，也要依赖于价值观的一致性，后者已成为前者的必要手段。

① 彭剑锋. “自组织管理”的逻辑. 和讯网, 2015-04-14. <http://bschool.hexun.com/2015-04-14/174938904.html>.

| 实践链接 14-2 | 海尔的小微孵化模式

目前,海尔对于小微公司有四类孵化模式:第一类是脱离主体的孵化,也就是员工可以辞职,独立开公司,当然这个过程中可以用海尔的资源;第二类是企业内部平台,在原有的产业上,很多有好点子的人可以交互在一起,成立一家公司,即由原来的产品延伸出来的公司;第三类是众筹孵化,它可以吸引社会上各种各样的资源,一起筹资、筹钱、筹资源,成立公司;第四类就是生态小微,在这个模式之上,可以允许很多社会上的创客进入海尔平台,共享资源。

海尔会通过用户资源和产业资源“众创、众包、众筹、众扶”的服务机制,帮助创客创业并取得成功。众扶平台就是为内部员工成为创业者提供资源平台;众创平台是通过海立方和创意平台,将这些创意与平台上的资源对接;众包平台是依托海尔的开放式创新平台,使全球有创意的人将创意拿出来共同讨论、实践;众筹平台是指海尔有专项创投基金。

举例来说,海立方线上交互平台在成立一年间,对接了相当多的创业者和创业资源。目前,创业项目有1 135个,在线合伙人有

2 922个,VC基金有1 330家,制造资源有3 190家,园区孵化器有98家,销售渠道有10家。

同时,在海尔创客加速体系中,还成立了创客学院、创客实验室、创客空间、创客工厂、创客金融、创客市场,这些都加速了创客的成长和成功。海尔因为创客机制的推行,愈发朝气蓬勃。《中外管理》2014年曾采访过的海尔小微“雷神”,这个由三个85后男孩创立的内部孵化小微,以硬件(游戏本)切入,建立了硬件、游戏/教育和智慧生活的全流程生态圈。其成立短短9个月间,就创造了2.5亿元产值。

资料来源:孙中元,庄文静.海尔“人人创客”怎样实现[J].中外管理,2015(12):35-37.

文化点睛:海尔的小微孵化模式体现了企业内部进行自组织管理的核心要素是共创、共享、共治。海尔以众创、众包、众筹、众扶的服务机制来帮助企业或者组织进行内部的管理,既做到了制度管理,又强化了员工的参与意识。

14.2.3 平台管理理念

在互联网模式下,地域垄断被打破,市场、产品和服务的空间距离被最大化地减小或消失。这使所有的企业都可以在互联网上面向所有的客户,也可能整合所有的资源。为此,原有的竞争逻辑被打破了,赢家通吃成为一些行业的“竞争法则”。为此,企业不得不跳出自身产品的藩篱,从产品管理拓展到平台管理。平台管理理念既指在中观产业和宏观经济层面上,基于互联网的平台模式,对多种产业甚至是全社会资源进行开放重组和融合再造的理念,也指微观层面上企业组织从内部积极尝试走向平台化。

互联网在本质上就是一个能够提供相互交流沟通、相互参与的互动平台,因而具备开放性的平台管理理念是互联时代的经营管理理念中的重要组成部分。企业的持续创新需要用平台化的组织结构去反映市场,即将组织去除中间层,围绕客户需求建立一种快速响应系统:平台扮演着基础服务商、资源调度者的角色,企业单元通过小微化、创客化去支持前端的灵活创新,以“多个小前端”去实现与“多种个性化需求”的有效对接。但企业平

台管理理念的践行不仅仅是组织结构的变革，更重要的是关注人的发展。

1. 实现个人价值的尊重，以人性化制度设计激活个体

建立平台化模式，并没有可复制的范式，但其本质应该体现在对人性的经营上。平台理念下的组织结构并不是简单的商业利益叠加，而是从使命、价值观上实现对平台上所有主体的融合和统一，进而实现彼此基于平台的更大的商业认同并彼此维系，形成良好的组织生态。这就需要管理者围绕人的生活、工作习性展开研究，最终体现在如何最大地释放创业和创新活力上。^①正如张瑞敏曾经说过的：“企业平台化是大势所趋，必须这么做，我希望把海尔变成一个平台、一个生态系统。一片森林、一个自然界、一个生态系统一定是生生不息的，每天有死去的植物，但是每天也有新生的植物。如果每个员工都是一棵树，每个人都是一家创业公司，则这家公司的边界非常大，可以吸引种子、水流。”^②

2. 注重平台建设中各类要素贡献者的利益关系

承认个体贡献，表现在企业制度方面就是要重塑各个利益攸关者的关系，从原来制造产品的加速器变成孵化创客的加速器。首先需要创建一个投资驱动平台，把企业从管控型组织变成一个投资平台，各部门和事业部转化成创业团队，让团队像利润中心一样运作，高度授权，承担相应的责任，将公司与团队的关系变成投资人与创业者的关系。与普通的投资者不同的是，公司负责驱动员工在正确的道路上前进。就过去的职能部门而言，人力、财务、战略、信息等就构成了服务平台，已经做好的创业小微可以在该平台上购买服务。因此，员工原来都是由企业发薪，现在企业上级、员工上级都成为用户，为用户创造了价值，就会获得收益。平台设计的目标是让更多有才华的人利用这个平台去触达他的用户。这样，企业的管理者与被管理者之间的隶属关系，变为事实上的合伙关系，这就在管理形式和产权形式上肯定了员工的主人翁身份。^③

3. 改变组织与个人的雇用关系，建立新型的合作契约关系

100多年以来，全球所有发达国家先后进入以雇员为主的社会。这个时期，组织最为关注的是责任与授权关系、制度的规范性、个体对实现组织目标的贡献。但是，随着信息技术和制造技术的日益发达，将会出现一种趋势和常态，那就是人们不会再轻易地把自己固化在一个组织里或者一种角色里，而期待新型的非雇用关系。在今天的互联网环境下，企业的边界无限扩大，协同、外包、供应链将更容易获得效率优势和成本优势，越来越多的企业外部协同业务甚至成为企业业务的基本构成。当互联网时代的从业人员对于知识和能力有足够的把握时将不再依赖于组织，而是依赖于自己的知识与能力成为企业业务的协同者，个体与组织之间的关系也不再是层级关系，而是合作关系。这些改变，意味着雇用关系已经开始解除，人们之所以还在一个组织中，是因为组织拥有资源与平台。

① 王若军，刘欣冉. 互联网时代的商业价值观与企业平台化建设[J]. 北京：北京经济管理职业学院学报，2017（01）：28-34.

② 张瑞敏. 互联网时代的管理创新，<http://chuansong.me/n/675259>.

③ 王若军，刘欣冉. 互联网时代的商业价值观与企业平台化建设[J]. 北京：北京经济管理职业学院学报，2017（01）：28-34.

| 实践链接 14-3 | 海尔的平台化玩法

“企业平台化”，也就是由原来的封闭组织变成开放的创业生态圈。海尔在互联网转型之初就是要“砸组织”，改变原有的科层制，即去中心化和去中介化，这在组织结构上是一个颠覆性的实践。

目前，在海尔的平台上只有三类人：平台（主）、小微（主）、创客。在管理模式上，将原来的职能部门变为两大平台，即共享平台和驱动平台。共享平台包括人力、法务等共享服务功能，以保证小微公司活而不乱，而驱动平台，是帮助小微（主）明确商业路径，给他们创造一个可以发现和解决问题的恒温生态环境。通过为用户创造价值来提供共享平台。

当企业平台化后，营销模式也要改变。过去，海尔是以企业为中心的串联结构，是以制造企业为中心的生产流程，而现在是以用户为中心的开放并联平台，也就是研发、制造、销售都要为用户目标负责。这就促使营销模式发生转变：将原来进行一次性交易的顾客，变为可交互的用户。这是因为，用户现在不一定会购买你的产品，但他会评价你的产品。过去，通过销售人员讲解就能把产品卖出去，但现在消费者会先在网上浏览所有的信息和评价。因

此，要让用户参与到产品的设计中，把一次性顾客颠覆为可交互的用户，让他全程参与到产品的设计及迭代中来。同时，海尔过去生产完一件产品，如果质量和交货期都没问题，员工就可以拿到钱。但现在不行，只有将生产出的产品卖到客户手中，员工才能拿到钱。这就必须要围绕用户需求去做工作。

海尔的平台化，就是搭建了一个创业机制和平台。目前，海尔分流了2.1万人进入小微，成立了183个小微生态圈，孵化出了470个创业项目。但如果某个小微或创业项目不能再为用户创造价值，可能就会被平台淘汰或兼并，这是一个生生不息的动态过程。“海尔就是要通过各方面的机制为用户打造一个有最佳体验的平台，从而形成一个共创共赢的生态圈。”孙中元说。

资料来源：孙中元，庄文静. 海尔“人人创客”怎样实现[J]. 中外管理，2015（12）：35-37.

文化点睛：海尔搭建的创业机制和平台，不仅改变了组织的架构，也改变了组织与个人的雇用关系，在组织与个人之间建立起了新型的合作契约关系，使海尔获得了更大的效率优势和成本优势。

14.2.4 生态圈理念

在现代信息技术快速发展的背景下，企业为适应快速变化的、复杂的市场需求，将生态学的理论移植到对组织的分析中，并融入经济学、管理学等的分析，发展成一种生态圈理念，并基于此产生了一种新的组织形式——生态型组织。生态型组织是组织管理在“市场经济”阶段的产物，以期实现：快速响应外部市场需要，资源要素自由、有效配置，进行内部利益交易，决策精准，创新不断涌现。在管理学中，生态型组织是弹性结构组织的一种，它的基本特性是流动性大，所制定的规章很少，鼓励员工组成工作小组开展工作及进行大幅度分权。

生态型组织所竞争的核心资源是知识资源而非自然资源。在现今高度知识化的社会环境中，学习成为组织生产和发展的唯一手段。只有通过学习才能形成知识的运用与创造机制，进而通过自组织、自重构发展组织进化和适应环境的核心能力。如同自然生态系统中的要求一样，一个有机体想要生存下来，就必须满足学习的速度大于或等于其所处环境变

化的速度。创造性的组织必然是具有极强学习能力的组织，只有通过学习才能形成创造力，也才能真正形成一个具备高度智能化和自适应能力的生态型组织。因此，生态型组织天然就应该具有快速学习的能力。

生态型组织的特点主要体现在组织生态位上。生态型组织强调组织必须发展与其他组织不尽相同的生存能力和技巧，找到最能发挥自己作用的位置，也就是找准组织生态位。组织生态位是一个多维的概念，由时间、位置和可用资源三个变量决定。其中，组织生态位的位置变量既包括组织市场所处的地理位置，还包括组织在价值链和组织生态系统价值网中所处的环节位置。通过确定组织生态位，实现不同组织间组织生态位的分离，不仅减少了组织间的竞争，更重要的是为组织间的功能耦合形成超循环，进而为实现自组织进化提供条件。

小米的成功模式践行了系统论创始人贝塔朗菲的思想：价值就是关系。小米正是利用互联网聚集社会资源参与产品研发，创造性地带动了中国制造链条的变革和全球范围的合作，重新定义了价值链，创造了新型的组织生态。小米的掌门人雷军说：“我们投资了50多家公司，放到小米的周边，形成一个生态圈，并同时向这些企业注入‘新国货’的理念。其实，这50多家公司，在传统组织形态下，本来可以是小米的50多个部门或者事业部。”信息技术（ICT）促进了制造业的转型，为适应定制化生产这个转型目标，建立多元主体共同创新的利益分享机制更应成为企业研讨和思考的焦点。今天，阿里云所提供的消费数据（舆情分析、销量预测、正品溯源等）、大数据分析能力（不良率分析、设备远程运维、智能诊断等）以及产业链资源等，恰是传统制造业所看好的，线上数据的使用和线下资源的整合，让企业成为无边界组织，让“新制造”成为现实。从手机App，到设备制造，众多企业将其运营的一个或几个环节外包，自身则专注于最具有核心竞争力的那部分业务。

14.2.5 极致理念

极致理念就是力争把产品、服务和客户体验做到能力的极限，夸张地说就是用生命来满足消费者的需求，为消费者服务。

互联时代的全透明要求极致理念。互联网的日益普及使得人与人之间以低成本、零距离、无障碍的互动、互联、互通的交流与沟通成为可能。这种交流和沟通逐渐消除了信息的不对称，使互联时代变得全透明，不费吹灰之力就能找到更好的产品或者替代品，因而，只有秉持极致理念，且做到极致才能在这个全透明的时代找到市场的丁点缝隙并进入市场。

互联时代的新型竞争方式要求极致理念。当今时代，电子商务逐渐渗透到居民消费的方方面面，企业得以面对最终的消费者，渠道变得越来越扁平化。从“渠道为王”渐变到“产品为王”“消费者为王”，顺应了产品过剩、消费者主权的鲜明的互联时代特征。只有秉持极致理念，才能在这个以消费者为主的时代靠高质量、精致服务、非常体验等获得消费者的青睐。

互联时代的新型消费要求极致理念。互联时代，所有的核心服务是免费的，看新闻、搜索、使用邮箱以及其他通信等都是免费的。消费者只要通过鼠标轻轻一点，就可以在琳琅满目的同一类型的产品中进行产品质量、价格的对比。消费者不再是被动接受产品，而是努力表达自己的需求，寻求与供应商的互动，追求商品的物美价廉。所以，只有秉持极

致理念，将产品、服务、体验做到极致才能满足新型消费者的需求。

用极致理念打造极致产品，还需考虑到以下两点：

1. 需求要抓得准

需求抓得准是指要考虑用户的痛点、痒点和兴奋点。所谓“痛点”，它比一般的需求点更甚，难以被一般产品满足，但又确实存在。简单地说，痛点就是需要及时、必须解决的问题。如果不解决，就会很苦恼、痛苦。解决用户的痛点，也就是解决需要的问题，这是刚需。痒点更多的是用户的潜在需求，更多地满足一种深层次的欲望；解决用户的痒点，也就是平时感觉别扭的方面。兴奋点即产品的卖点，简单地说就是和同类产品相比，企业的产品所体现的差异化特色；解决用户的兴奋点，也就是带来兴奋效应的刺激，让用户惊喜。

任何一个成功的产品必然能够击中用户的某个或几个痛点，如果用户对产品没有切身需求，那就说明用户不会成为稳定用户。如果说产品抓住的是大众用户的需求点，那么，是否还有小人群的痛点并不是“通用型”产品所能解决的呢？用户如果是痛的，企业要做的不仅仅是止痛，还要让用户有快感。成功的互联网产品，无不是找到了一个或多个让用户痛快的地方。最初，微信的成功源于它可以用语音发信息，这点是利用了用户“惰性”的特性，让用户用起来很方便，继而让其感觉很痛快。从用户的角度看，一款优秀的产品必须是贴心的，这一点实际上是对人性化的高阶要求。只有将产品设计得更加细致和人性化，让用户感到服务的便利甚至亲切，才能保证产品的成功。^①

解决痛点的关键是以用户为中心，即真正地了解用户的人性化需求。只有当亲自接触和推广的用户量级达到一定程度时，才可能从量变到质变，才可能对人性有足够的了解，才可能知道用户真正喜欢的是什么，他们对什么敏感，他们为什么会点击我们所设计的产品，他们选择你的产品期间一共花费了多少个步骤，只有明晰了这些，才能真正地了解决定产品命运的“上帝”的习性。此外，在互联网行业中，经验是最不靠谱的东西，因为对用户的感知显然不能支撑起对用户的认识体系。行业的细分会导致用户特性的千差万别，更何况用户的习性一日千里，对用户习性的把握绝对是“一日不见，如隔三秋”，把用户放在“上帝”的位置上就是要求产品方不放弃用户所需和所想，真正让自己站在用户角度考虑。

企业打造兴奋点时要注意以下几点：第一，兴奋点不要太多，太多对于产品来说是一种负担；第二，要真的能够让用户兴奋，而不是仅仅让用户觉得好，如果一款产品不能让用户觉得实在是太好了，这款产品就不算有兴奋点。早在几年前，移动互联网业就盛行“做减法”，尤其是给“产品做减法”，这里强调的减少的部分是产品中与核心功能联系不紧密的部分，是不能够帮助突显核心功能的部分。兴奋点的最好来源是痛点，坚持针对用户的痛点制订最好的解决方案，就能将痛点转化为兴奋点。

2. 自己要逼得狠

小米有句名言，把自己逼疯，把别人逼死。其实所谓极致就是经常说的“不疯魔，不成佛”，如果不把自己逼疯，如何能把对手打倒？很多时候，企业会认为80分的产品已经很好了，但是用户的要求是满分产品，这一点全市场的人都已经明白了，但是到底怎样才能做到往往很难说。大多数企业已经接受了用户意识源于以用户为中心的产品设计思想，因而，现在很多企业开始重视用户研究，开展用户调查，模拟用户使用场景，然后从用户角度设计产品，使产品的设计和体验能够忠诚于用户。用户体验越好，就越容易聚集用户，

① 陈光锋. 互联网思维：商业颠覆与重构[M]. 北京：机械工业出版社，2014.

而想要用户感觉好，首要条件就是将任何一个细节都处理得恰到好处。如果细节没有做到位，显然不足以将自己逼疯，也就无所谓打败竞争对手。很多经典的产品和功能都因此而来。每一个改变都是在进化的过程中不断完善的，一款产品若只有一处细节好，就很容易被其他产品抄袭或者复制，但是如果产品的每一处都恰到好处同时又具有完整性，便不再惧怕抄袭。不仅如此，在原有的基因下，即使遇到抄袭，也有对应的解决办法。^①

说到从细节做起，对产品来说，不管是具体到哪一个部分，都需要对产品严格要求到一个苛刻的境界。在手机行业中，有两个标准的典范：一个是小米手机，另一个是魅族手机。对于用户来说，两者都是极致的体现。有多么重视用户对每一个小功能的需求，就能在每一个地方做得多么极致。而在把需求落实为产品的过程中，产品设计者需要把用户的需求细分到每一个功能点，然后把各功能点连接成自始至终的一条线以达到满足用户需求的目的。也许，作为产品的设计者会觉得自己的产品很棒，但是用户没有发觉产品的独特之处。互联网带给人们很多便利，但是用户对产品的感知也会逐渐变得麻痹，一款非极致的产品是很难打动用户的。不仅仅是互联网产品，就连线下的实物也由于越来越多的横向和纵向的比较出现同质性问题严重的情况。对于这种差别逐渐减小的产品竞争，如果不能很好地把握细节，就容易在细节处被打败。

14.2.6 长尾理念

1897年，意大利经济学家帕累托提出了著名的二八定律即20%的人竟然占有社会80%的财富。二八定律要求企业重视20%的顶端客户，因为这20%的客户可以给企业带来80%的收益。这在传统行业尤其是制造业中是可以被接受的。因为生产的复杂性、库存的货架有限，因此制造和销售热门商品，就可以利用有限的资源去创造最大化的利润。例如，生产热门型号的手机和生产小众的手机，在模具设计、材料准备、人力投入等方面，往往有着非常相似的支出，但是在回报上，销售量达到1000万台的单品型号和销售量只有10万台的型号获得的回报将会完全不同。

长尾理论则是对二八定律的颠覆，它要求企业重视80%的下层客户，因为这80%的下层客户会逐渐成长为20%的顶层客户。产生这一颠覆的关键就在于随着互联网的普及，边缘化的下层民众的消费需求逐渐引起众多企业的重视。普通民众的创造力和融资能力也获得了空前的解放，成就了今天发展迅速的众包和众筹的商业模式。对于互联网产品来说，内容和价值的生产成本是非常低的；货架的问题更是得到了完美的解决——虚拟货架可以摆放所有的商品，因为对于货架来说，摆放一部手机和摆放100部手机是一样的。例如淘宝，在其网站上有一个商家和10000个商家，本质上不会存在多大的区别。由于用户和商品越多，单个用户和商品均摊到的成本就越少，最后边际成本趋于零。因此，互联网自然希望更多的用户、更多的商品、更多的服务出现在平台上。在海量用户和产品的前提下，互联网公司就可以先免费提供基本服务，再通过交叉补贴的方法盈利。^②

美国《连线》杂志前主编克里斯·安德森（经典著作《免费：商业的未来》的作者，也是《长尾理论》一书的作者）在研究了大量的互联网案例之后，得出了一个结论：互联网行业一定要在达到垄断后才能获得最大利润，而这个垄断一定伴随着长尾理论的实践。

① 陈光锋. 互联网思维：商业颠覆与重构 [M]. 北京：机械工业出版社，2014.

② 中国都市新闻网. 长尾理论在互联网中的应用. 搜狐客户端，<http://mt.sohu.com/20160729/n461633861.shtml>.

所谓长尾理论是指，只要产品存储和流通的渠道足够广，需求不旺或销量不佳的产品所共同占据的市场份额可以和那些少数热销产品所占据的市场份额相匹敌甚至更大，即众多小市场汇聚成可产生与主流相匹敌的市场能量。长尾理论一个最简单的阐述就是：几乎任何以前看似需求极低的产品，只要有卖，都会有人买。这些需求和销量不高的产品所占据的共同市场份额，可以和主流产品的市场份额相比，甚至更大。

如图14-1所示，收益或销售量较低的部分构成产品销售的长尾。在传统市场上，由于存储、销售成本较高，销售量达不到一定量的产品将得不到销售，但是如果由于成本和效率的因素，当商品储存流通展示的场地和渠道足够宽广，商品生产成本急剧下降以至于个人都可以进行生产，并且商品的销售成本急剧降低时，那些需求低的产品将依旧大卖，并且利润相当可观。

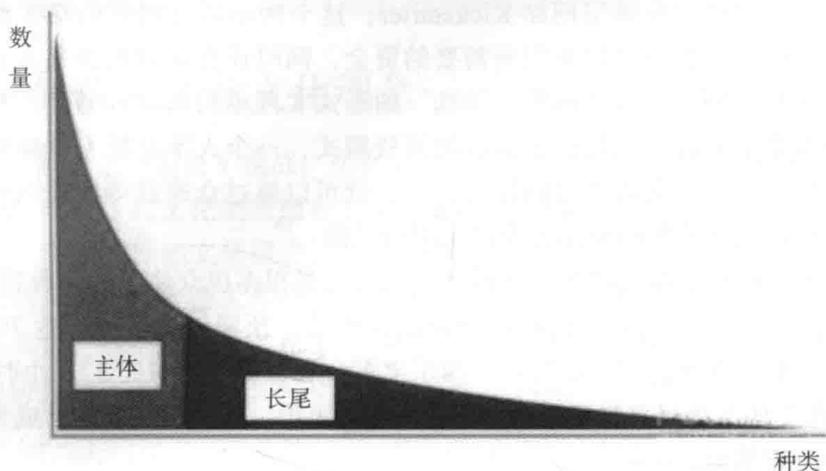


图 14-1 长尾理论模型

长尾理论告诉我们，任何时候都存在着一一些在当时利润不高的长尾消费需求。企业，尤其是初创企业要瞄准暂时还是非主流的长尾消费需求，因为这个消费需求市场往往是被很多企业忽视或者不愿去占领的边缘市场。其实，很多企业的成功都是从一个不太起眼的边缘市场入手而一步步做大、做强的。如果一家初创企业跟大企业进行正面的直接竞争，获胜的可能性很小，而如果从非主流的边缘市场入手，面临的市场竞争就会小得多，甚至有可能获得大公司的帮助，从而得到飞速的发展。现在的消费品需要粉丝，需要忠实的用户。在高端市场已经相对饱和的情况下，企业要格外关注长尾消费市场。更为关键的是，要在长尾消费者中培养高端消费者，并及时跟进高端消费的需求。^①

1. 众包：激活长尾的创新潜能

“众包”是美国《连线》杂志记者杰夫·豪在2006年发明的一个专业术语，是指组织利用互联网将工作分配出去，又通过互联网把人们的解决方案收集起来的方法。群众是最有创造力的，把群众的智慧汇聚起来可以产生巨大的力量。在前互联网时代，二八定律表现明显，只有少数人能站在创造力的顶峰，登上科技、艺术等领域的高峰。而在互联时代，这种高峰逐渐被削平，变成相对平缓的山峦。每个人的智慧都可以通过互联网共享出来，更多的人才可以崭露头角。更重要的是，互联网让有才华的人聚合在一起，从而产生一种

^① 陈有勇. 用好互联网时代的长尾理论 [N]. 学习时报, 2015-08-03 (005).

化合反应。他们的个人才智可能不足以取得巨大的成就，但互联网可以便捷地把他们的创意和劳动聚合在一起，从而化合出全新的成果。

维基百科就是使用众包的典范。维基百科创始人吉米·威尔士利用网络汇集知识精英，致力于打造一个开放、免费的网络百科全书。维基百科于2001年1月正式上线，截至2014年7月，它已经具有285种各自独立运作的语言版本。光英文的维基百科就有超过400万个条目，总编辑次数超过12亿次，成为世界上规模最大、最为流行的网络工具书。然而维基百科没有一栋大的写字楼，没有大量的员工。维基百科词条的编辑工作基本上都是由志愿者完成的，这些志愿者来自不同的国家、不同的种族，拥有不同的信仰，他们有一个共同的名字——维基百科人，又简称为“维客”。

2. 众筹：调动长尾的融资力量

众筹起源于美国的大众筹资网站Kickstarter，这个网站通过搭建网络平台面对公众筹资，让有创造力的人有机会获得他们所需要的资金，同时让有余钱的普通人有良好的投资渠道。众筹是在互联网上通过“团购+预购”的形式实现项目资金的筹集。相对于传统的融资方式，众筹更为开放。它打破了原有的筹资模式，一个人不必拥有巨额资金就可以成为投资人。一个项目只要获得众多网民的喜爱，就可以通过众筹获得项目的启动资金，从而为更多小本经营或有才华的创作者提供无限的可能。^①

众筹已经进入每一个普通民众的视野，娱乐宝就是很多民众使用的一种特殊众筹平台。娱乐宝规定网民出资100元即可投资热门影视剧作品，预期年化收益高达7%，并有机会享受剧组探班、明星见面会等娱乐权益。娱乐宝平台上首期《小时代3》《小时代4》《狼图腾》《非法操作》四个项目总投资额为7300万元人民币。如今，娱乐宝已成为全球最大的C2B电影投资融资平台。

| 实践链接 14-4 | 唯品会：时尚零售尾巴的长度

传统时尚零售行业由于长期存在信息不对称的状况，导致了巨大的商品溢价空间，也推高了消费者的消费成本，同时形成了过季产品的大量积压，这是传统时尚零售业面临的顽疾。唯品会是一家专门经营大幅折扣名牌商品的B2C企业，它执行的闪购模式其实并不复杂，核心就是帮助品牌商处理过季尾货，同时在互联网上利用限时特卖的方式，刺激和调动消费者的冲动型消费。

因为专营折扣商品，唯品会一度被业内人士诟病为清理库存的下水道，而其实时尚零售库存价值巨大。定位于时尚的行业有两大特点不容忽视：一个是产品的个性化特别强；另一

个是产品的时效性特别强。用时尚衡量商品，一方面导致过时产品容易惨遭“淘汰”厄运；另一方面个性化的时尚选择让过时产品也有可能咸鱼翻身。在质量过硬的条件下，平民消费者对于时尚零售折扣产品还是会产生极大的个性化需求。

唯品会定位于品牌特卖，除了填补了为有时尚化个性需求的消费者提供集中打折商品的市场空白，同时还为众多时尚品牌商提供了一个体面地处理库存的平台，从而保证了货源的足够供给，真正将时尚的两大特点运用到极致。2012年，中国服装品牌的库存危机浮出水面，品牌供应商和唯品会之间的互利共赢

① 陈有勇. 用好互联网时代的长尾理论 [N]. 学习时报, 2015-08-03 (005).

关系更加紧密。而更为重要的是,时尚零售业的库存问题本就是一个常态问题,一个品牌从设计、采购、生产、流通的时间很长,一般需要12~18个月,周期如此长,因此库存会永远存在,这就意味着处理时尚零售尾单是一个巨大的市场。可以说,唯品会选择“时尚品牌特卖”这片蓝海是其成功的关键起步。创立于2008年的唯品会,成立9年多来实现了爆炸式的增长,从上市破发受质疑到现在被业界称为“中概股之王”,唯品会可以说是中国最不

可思议的电商之一。

资料来源:实战:用“长尾理论”解决电商库存问题
(<http://b2b.toocle.com/detail--6153769.html>)。

文化点睛:唯品会利用长尾理论,抓住了以前利润不高的众多时尚品牌的库存,定位于其他企业忽视或者不愿意去占领的时尚品牌边缘市场,并从这个边缘市场一步步做大、做强,不仅提供了一个体面地处理库存的平台,而且获得了十足的利润。

14.3 互联时代的企业文化理念

互联时代对传统企业提出了挑战,所有的企业都面临着重新洗牌的挑战与机遇。同时,人们也对互联时代企业的文化创新抱有浓厚的兴趣和积极的探索精神。互联时代的企业到底应当坚持树立和发挥哪些文化理念,才能激活个体、激发企业,使之成为时代的企业?这是仁者见仁的问题。但根据大多数实践者和研究者对互联时代商业环境、互联关系、商业理念的基本共识,我们在经营、竞争、组织和领导四个方面提炼了互联时代的企业文化新思维,作为研究与实践的批判性参考。

14.3.1 共享共赢的平台文化

在互联网日益深度应用的环境下,最近一两年众筹、众包、众享等概念与现象已经广泛地在社会扎根和无极地扩展开来。在这些现象、概念和事实上,“共享经济”作为一种经济形态和文化产业登上了互联社会的舞台。从商业模式上而言,共享经济的产生是在互联条件下,当社群理念、社群需求、社群市场、社群资源、社群行为共享融合后,产生了价值创造与快速成长的可能,由此改变了社会商业资源单向度和不对称的应用通道,产生了共享共赢的经济模式。我们应该注意到共享经济的产生,除了得益于互联的技术条件外,更重要的核心实际上是互联社群可以共享的理念、需求和行为,这些正是互联社会和共享商业发展的核心文化要素。

“共享共赢”作为一个组织文化概念,其实并不难理解,是在互联信息条件下,基于合作共识、共有信任和制度(平台)可靠性,市场主体通过供给、让渡资源或资本,共同互惠合作创造价值,获得合意的价值收益与精神获得感。

人类对于合作的需求与合作的认同,从来没有淡忘过,正如文化人类学大师马林诺夫斯基所指出的“在如像那最原始初民寻觅野食一般的简单动作中,也是有一定的合作的。在一家中有分工,在一社区中各家之间又有合作”^①。在现代经济社会中,合作行为的发生,从文化上而言,一定需要有理念需求的共识、信任的桥梁和制度平台的链接。当市场主体共同认为某一事项有重大价值,又能满足社会心理需求,且必须通过紧密合作才能成

① 马林诺夫斯基.文化论[M].费孝通,译.北京:华夏出版社,2002:48.

功或者效果最好时，“合作共享”的共识便容易达成。滴滴打车和优步打车的迅速崛起，实际上是以下两者“需求共享共识”的对接，即车主希望能够借助互联平台快捷、高效地找到用车者，增加汽车使用的经济性、效益性，并提供个性化用车服务，同时乘客希望能够借助互联平台获得快捷、便利、优质用车的服务。滴滴和优步两家公司都发现了这种需求共识，开发了满足两种主体的快捷、高效和可靠的平台，建立了两者共同信任的社会桥梁。因此，一经推出便迅速被市场主体所接受。

滴滴和优步两家网约车公司的崛起，不仅带来了消费共享的收获，也揭示了当下和未来职业工作的“共享”形态。滴滴公司建设车源和用车的精准约车信息平台，开发满足车主或乘客多样化需求的网约车产品，提供维护车主和乘客利益的制度和服 务，构架车主与滴滴公司收益分配和雇用管理的合作契约。在这样的共享平台和合作模式下，任何合规的车主，在互联网通信覆盖的地方，都可以利用自己自由的时间，出让或共享自己的“车座资源”和驾车时间，向社会提供服务，获得约车收益，同时扩大自己的社交空间，充实自己的生活，获得心理上的满足感。这实际上是商业共享平台与工作共享两种文化的融合。

在互联时代，全职工作将不再是你的身份标签，或者唯一的收入来源。你可能同时是 Uber 司机、Airbnb 房东、Instacarter 买手、Taskbabbit 达人。通过这些共享经济平台，你可以灵活地交换时间、技能和金钱，找到最适合自己的生活方式，甚至还可以从中交到不同圈子的朋友，获得新的技能和职业机会。^①很显然，在这样的时代，“个体机会与自我实现”被充分激活，个体不依赖组织而发展的可能性大增。那么，在这样的情势下，组织遇到的重大挑战是员工依靠业务能力自主独立地创造价值实现经济独立乃至收益最大化，与组织通过科层管理、控制资源与价值分配的传统组织模式越来越难以融合。简而言之，就是员工独立生存与自我实现的机会能力大大提高，而组织的传统雇用模式对于员工的价值感与归属感在快速下降。这时候，组织与员工的关系，如果仍然是雇用与服从的关系，那么这种组织必定要被市场和时代所遗忘。建立平等、共享和共赢的合作共享型的平台文化，是互联时代企业组织必须探索的企业文化发展方向。

14.3.2 跨界创变的竞争文化

现代企业的竞争无论是基于成本、资源、技术、并购的竞争，还是基于人才、能力、信息、联盟的竞争，其共同点都表现为在同行业内部开展竞争。另外，企业的创新也主要表现在产业内部开展的科技研发、产品结构、业态模式的核心竞争力获取与维护。但在互联时代，伴随着互联信息的广泛扩散、科学技术的快速传递与共享、云端资源及大数据技术的发展、人才的快速互联协同，企业内外部和行业内外的竞争形态正在发生着巨变。

也就是说，互联时代企业面临的商业环境更加具有不确定性。这种不确定性表现在多个方面，比如用户不再是企业或产品的消极接收者，而是企业生产经营的积极介入者。青岛红领服饰创造的 C2M（顾客决定生产）商业模式就是对这种趋势的回应。又比如，行业的强势竞争对手可能不再是长期的“死对头”，而是颠覆本行业商业规则并占得先机的行业外企业或行业“新手”。淘宝、京东对传统零售行业的颠覆，和乐视电视生态圈对电视机产业的破局都是这种商业竞争突变的实例。

互联时代“未来已来”的环境不确定性是企业发展必须面对的新常态。这种不确定性

① 爱范儿. 共享经济将重新定义未来. 2015-03-21. <http://news.mydrivers.com/1/403/403674.htm>.

具有五个特征或要素：^①

- 机会源于变化。例如客户的变化，创意性和共享性用户的出现带来企业人才与商业模式变革的机会。
- 生活方式的改变。例如移动互联网、智能手机的普及以及信息消费的低成本，带来的随时消费、随时朋友圈分享、全时移动工作、随时资源信息互换。这些生活和工作方式的变化，让企业研发、生产、分配、消费必然呈现社交化、社会化特征。
- 渠道的变化。企业与消费者的连接桥梁变了，以前两者间还有许多相应的中间商来维持，随着互联网+的大幅度普及，企业与消费者的关联出现了更多模式，如B2B、B2C、C2C等，导致商业回归人性；随着互联网的完善，未来的商业本质是数据，企业寻找精准的客户依靠的是数据，同时，互联网打破了组织内部的壁垒，从原来的分工，到现在的协同，建立起生态协同系统逻辑。
- 竞争对手的不确定性。2014年年初，继烟草大王褚时健种出“褚橙”，IT界大佬柳传志开卖“柳桃”，地产界大佬、SOHO董事长潘石屹也开卖水果了。这些不同行业的企业领导人，依靠自己的社会影响力，配搭出其不意的营销方式，让几元钱一斤售卖的水果，变成几十元钱一颗来售卖，着实给原行业的经营者上了一节醍醐灌顶的课。
- 共享经济带来的变革。共享经济时代，借助网络作为信息平台，已然将生产者与消费者、企业、行业的边界打破，加快了价值提升速度，重构出新的商业模式；同时，这种模式具有低成本、多元化、无形资产、高效网络等特点。

面对商业竞争环境和条件的变化与快速迭代，企业的经营文化应当融入“跨界创变”的文化基因，确立自己以变化应对变化的战略新常态。这里所说的跨界创变文化主要是指企业超越自身组织与行业的边界或惯性，突破组织内外部边界或规则定势，引入或创新企业经营和管理的知识、技术或手法，从而跨越边界实现变革并走向成功。当企业将这种跨界创变作为一种常态或习惯时，便具有了跨界创变的文化基因。

在互联时代，许多习惯传统经营模式和商业手法的企业，或者没有看清互联技术与应用将颠覆传统经营管理模式，或者不相信新的业态模式或跨界者能够改变行业竞争的方式，或者缺乏融入“互联网+”做跨界变革的能力或人才。这些企业自身的商业文化仍然执着于“稳健应变”习惯，对跨界变革的文化习惯或者漠视或者陌生或者具有天然的排异反应。所以，它们或者倒在机会风口的前夜，或者在互联时代止步不前，让人淡忘。曾经风靡全球的诺基亚手机，在其风头正盛时关注了产品的创新和价格的竞争，却忽略了互联网应用普及带来的“生态圈”效应和用户体验的重要性，在系统生态方面固守其难用的塞班系统，缺乏对手机应用系统的战略开发和有效的战略联盟，结果一举让苹果和三星超过，并且日益名落孙山。

企业建立跨界创变的文化应当注意：第一，善待不确定性，做变革的弄潮儿。在面对“不确定性”时，要懂得学会包容、接纳变化，这种开放的心态能够避免为了保护自己而做出不恰当的抵触，影响最终的目标。面对巨变时代不确定的组织环境，领导者必须打破常规，破除组织刚性，为组织灌输全新的价值，并且有足够的韧性和坚持。^②

第二，激发和鼓励员工的持续创造力，尤其是培养其跨界创新的能力。无论什么时候

① 陈春花。如何面对不确定性。搜狐公众平台。http://mt.sohu.com/20160928/n469336488.shtml.

② 陈春花。成为变革领导者的五个关键。春暖花开微信公众号，2017-03-15.

我们都不能忘记“你不是一个人在战斗”，特别是在个体能力与活性快速增长的时代，激活组织中的个体，企业的跨界创变就成功了大半。想一切办法让员工获得更大的工作自主性和自由发展的空间，并同时要求和鼓励他们具有更大的责任感，通过新的模式将自由和责任做完美的链接，就一定会激活员工跨界创新的动力与能力。海尔提出“人人是创客”，为有想法、有执行力的员工团队提供平台、资源，并要求他们为自己的想法买单，激活了员工的个体价值，创造了海尔发展新动能。

第三，建立基于改变的“双业务模式”。在面对各种不确定性时，柳传志说先要做到：①要坚决让企业活下去；②把规模做大、利润做好。因为要活下去，所以要创新、拼命地变革，不然就活不下去。^①对于正在开展的业务通过内部优化或改变，使其保持持续的盈利能力，为跨界创变提供条件。在此基础上，探索跨界创新，或者引入全新的商业模式，抓住机会窗口进入新的行业，或者跨越本行业经营的传统边界创造新的业务模式或全新的产品。

第四，要宽容失败。跨界创变，往往失败的机会要高，或者需要经历多次挫折与失败，才能找到颠覆式创新的成功路径。因此，企业的跨界创变文化必须引入宽容失败的文化因子，这样才有利于跨界创变氛围的形成。

14.3.3 开放包容的组织文化

2014年，海尔教父在海尔开启从“砸冰箱”到“砸组织”的变革，“外去中间商，内去隔热层”（内去隔热层就是将这一个内部的管理层去掉），接着开始了全公司的“企业平台化、员工创客化、用户个性化”的互联网变革，欲将海尔打造成“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度”的互联网企业。无独有偶，深圳金蝶集团也“开砸”了，在创始人徐少春的带领下2016年砸掉了办公室，砸出了金蝶办公云，2017年带着团队到北大砸掉了公司的看家软件——ERP，砸出了云ERP。

这些企业为什么砸掉曾经甚至当下仍然让它们成功的东西？很显然，它们看到了这些在工业化社会成功的经验将成为它们适应互联网社会的“围墙”，这些成功宝典与互联网的开放精神相违背。它们砸掉旧式的“科层楼梯”，迎来的是开放的“互联天梯”。

随着移动互联网的快速发展，用户主导企业经营，企业团队变小，管理变薄，速度变快，高度信息化已经让组织高度透明，传统架构庞大、制度呆板、流程复杂、效率低下的层级制金字塔式组织结构，已经不再适应快速变化的市场环境，正在被扁平化的组织结构、弹性的工作模式和团队合作的机制等所代替。企业必须尽早且勇于砸掉自己的旧世界，砸掉自己的“功劳簿”，充分意识到“在互联网时代，用户与企业、企业与员工的关系正在发生改变：第一个改变就是企业和用户之间是零距离，从原来企业大规模制造变成大规模定制，所以生产线要改变。第二个改变是去中心化。互联网时代每个人都是中心，没有中心，没有领导，因此科层制也需要被改变。第三个改变是分布式管理，企业可以利用全球的资源，全球就是企业的人力资源部”。^②

许多专家在探讨互联网精神时，虽然各有不同的观点，但几乎都认同将“自由、开放、

① 柳传志。不确定性是常态 互联网+价值被低估太多。钛媒体，<http://www.tmtpost.com/1024549.html>。

② 转自：中国经营报。海尔转型真相 张瑞敏“砸碎”旧组织。网易财经频道，<http://money.163.com/14-0624-08/9VG8JNNT00253G87.html>。

共享、兼容”作为互联网的基本精神。这些基本精神基本上决定了互联时代的组织是一种“水样组织”——“自身要素简单(一个氢原子和两个氧原子),组织形态柔性适变,包容聚合异质要素,保持动态活力。”这样的组织有两个鲜明的特点:开放互联和柔性包容。

第一,互联时代组织的开放互联就是要在组织之间和组织内部保持多边互联互通。在组织外部,企业不再追求一枝独秀,开始寻求开放合作。如人人网和MSN的合作是拉动彼此业务增长的明智之举。人人网需要的是和职业人士的交流沟通等,而MSN上多是企业用户,这两者的开放互通带来了一个双赢的结果。在组织内部,各部门边界逐渐模糊,各部门之间能够加强合作,互通有无,使组织的凝聚力更强,共同为一个目标奋斗。企业的文化正在从传统的等级制度文化向团结协作的文化转变。

第二,互联时代组织的柔性包容是要在组织内外部保持弹性、开放、吸收、进化的行动特征。柔软是水的重要物理特性——水可以适应任意形状的器皿、可挥洒、可吸收、可挥发、可耐压、可自由渗透。这种柔软的特性使其具有强大的生命力、承受力和适变性。在互联时代,组织应当像水一样,从产品设计、品牌印象、服务管理,到企业文化、管理制度、领导行为、员工管理都具有亲和力;对任何竞争环境、市场环境、经济政策、技术环境的变化具有灵活调整和快速适应的能力与条件。

互联时代的这种组织特性要求与其相匹配的组织文化具有开放包容的文化特质,这种文化特质主要指的是企业的管理、领导和组织行为必须具有文化心智的开放性、文化心态的包容性、结构边界的开放性。

首先,文化心智的开放性。当代人类社会知识的老化速度或更新速度远远超越了以往任何时代,有的研究指出当前知识更新的周期在1~3年,而100年前这个周期还是50年,甚至有人指出人们对知识的学习速度已经赶不上知识更新的速度。另外,互联时代由于虚拟空间信息互联超越了时空限制,并且虚拟世界和实体世界的边界也在模糊,企业商业经营环境的不确定性风险和不确定性机会同时都有了“不确定性”。这意味着内部创新更加艰难,外部创新随时出现。此外,企业发展到一定阶段会出现不稳定发展现象,问题基本出在其组织文化不持续开放上,让企业丢失了实现自我变革的机会。^①在这种情势下,依靠特定个体、特定群体是无法胜任不确定性的挑战和机遇的。企业在创新、决策、执行、协调方面保持心智逻辑的开放性,从任何可能的想法、做法,甚至看似荒谬的想法中发现其合理性的“火种”。文化心智的开放性,对于企业在互联时代的创新战略尤其有价值;许多企业引入“开放式创新”理念,均衡协调企业内外部资源来产生新思想,综合利用企业内外部各种资源,通过多种方式如技术合伙、战略同盟等来为创新活动服务。^②随着互联网的盛行与普及,以及信息和数据的价值越来越突显,开放式创新已经逐渐成为企业创新的主导模式。美国GE公司的开放创新宣言便称:实践证明,开放能够促进创新和效能,在这条路上,我们将不遗余力。^③

其次,文化心态的包容性。就如同在树林里找不到两片一模一样的树叶,同样,在世界文化大花园中,也不存在着两种一模一样的文化。不同个体、组织和民族之间因其成长

① 华夏洞察. 向生而生:文化开放是互联网时代传统企业“活下去”的关键——来自彭剑锋、陈春花、施炜的对话[J]. 中外企业文化, 2014(12): 35-39.

② Chesbrough, H. Why Companies should have Open Business Models[J]. MIT Sloan Management Review, 2007, 48(2): 22-28.

③ 孙杰贤. 开放开源:互联网时代主旋律[J]. 中国信息化, 2015(11): 31-33.

环境、成长路径、语言、个性偏好、群体关系等因素而呈现文化的差异乃至多样性。在个体价值崛起的互联时代，不同个体、社群、组织之间的多样性、个性化、创意性发展和展示将是一种文化发展的新常态。针对这种现实情况，不论是个体还是企业组织都应当秉持文化的包容性心态，吸收借鉴其他文化优秀与先进之处为自己所用并对其他优秀文化采取友好与相容的态度，而不是对其采取排斥与对立的态度。汽车业的新宠特斯拉的员工来自各行各业，有原来做电动汽车媒体的，有以前做过潜水教练、调酒师的，但是特斯拉觉得这些背景跟经历并不重要，你如果认同特斯拉的文化和它想做的事情，你认为这是对的，你认为这件事情和你个人的理想是非常契合的，我们完全可以吸引这些人过来，企业有包容度就可以给他们一片天空、一个平台让他们自由地发展，自由地创新。在心态包容性上，企业还应当对本企业的员工个性化、创造性工作行为持有包容的心态，不苛责员工的错误或者失败，而是给予适当的鼓励，这样就会营造一种宽松、愉悦的精神环境，大大地激发员工的主动精神和创造精神。

最后，结构边界的开放性。这里的结构边界开放性既指文化结构边界的开放性，也指组织结构边界的开放性。在互联网的技术与经营环境中，企业的经营和竞争仍然需要依靠组织，但这种组织不应是容易僵化、固化、指挥链条较长、厌恶变革、反应滞后的组织结构，而应像水一样具有灵活韧性、本身结构简单却可进化万物、人员合作吸附能力强、稳定性与可塑性均较强的组织。这种组织的结构文化的重要特点就是结构边界的开放性，呈现一种具有文化相容的“有组织无结构”的无边界组织状态。GE 前任董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇先生这样描述结构开放性的无边界理念：“预想中的无边界公司应该将各个职能部门之间的障碍全部消除，工程、生产、营销以及其他部门之间能够自由流通，完全透明。”近年来，海尔集团在张瑞敏的带领下开展的“砸组织、创客化”行动就是确立一种文化与组织的结构边界开放的行动，这种行动还被称为“外去中间商，内去隔热层”（内去隔热层就是将这一个内部的管理层去掉）。海尔将全国 2 800 个县的信息直接和总部的信息中心连在一起，这样中间管理层的 4 000 多人全部都要下岗。之所以这样做，也是适应市场法则，即这是个消费者主权化的时代，也是个“草根逆袭”的时代，还是个市场力量迭代的时代。

| 实践链接 14-5 | 安永会计事务所面向 21 世纪的企业文化

在全球化及现行的人口结构趋势背景下，招聘杰出人才的竞争不断迅速变化。成功企业应对这种趋势的方式是培养具备全球工作经验的管理层，让员工拥有能在 21 世纪带领多元化团队的技能。

我们对安永以人为本的文化感到自豪，致力在这方面做得更多。我们的员工告诉我们，我们的全球团队协作文化及对建立更佳工作环境的重视使安永成为理想的打拼事业的地方。我们的客户告诉我们，近年来我们已在团队的效能、工作关系的建立及优质人才的提供等方

面取得了很大的进展。

我们致力在全球各地构建领先的以人为本的文化。营造能吸引和留住优秀人员，以及协助他们发挥潜能的文化会改善向客户提供的服务。我们在以下涉及以人为本机构文化的三大元素上投入更多的资源，以改善客户和人员认为重要的各个方面。

- **包容：**招聘杰出人员只是一个开始，包容是指确保所有员工的声音都被听取和珍视。这不但有助于吸引和留住最佳员工，也有助于从客户及机构获得更好的

解决方案。

- **发展**：我们培养员工的方式涉及向所有员工提供他们巩固事业及向客户提供优质成果所需的学习机会、实际工作经验和辅导，以及提供培养员工成为现在及未来的管理层的其他计划。
- **参与**：我们希望所有员工能从工作中和同事身上感受到热诚，能为让他们灵活性地实现专业及个人抱负的机构工作而感到愉快。我们在无数方面让员工参与其中，包括挑选适当的人员领导主要变革工作、珍视每个员工、确保会感谢表现良好的员工等。

全球化促使来自背景愈发多元化的员工带来大量的信息。在这个变化迅速的环境下，每种情况与背景都会带来各自的挑战。

安永认为只有能够融合与利用不同意见、视角与文化考量，从而达到最佳效果的最高绩效团队才能在全球市场上获胜。我们对多元化和包容性的重视是我们如何服务客户、培育员工与在社会上担当领导角色的关键。

- **多元化关乎差异性**。我们每个人都各不相同，安永珍视与尊重个人的差异性。我们对差异性有宽松的看法，这包括个人背景、教育、性别、种族、国籍、所属世代、年龄、工作与思维方式、宗教背景、性取向、能力与技能。不同服务、

行业与职能在各方面会存在区别。

- **包容性是指利用这些差异性获取更好的业务成果**。这是指创造一个我们所有人员觉得每天能把他们的差异性带到工作间，而且每次与人接触时能贡献个人最好的东西，同时感到自身受到珍视的环境。

调研结果显示，相比团队较为单一的企业，拥有多元化团队而且领导力更具包容性的企业会展示更佳的业绩。多元化的团队更能增加市场份额并且在新市场上获胜。他们展示协作性更强，留住员工的比率更高。

确保所有员工的声音都能被听见以及受到重视不但有利于吸引与留住最佳人才，也能协助我们为客户与自己的机构落实最佳工作实践，因为构建重视所有的差异、具有包容性的工作团队让我们能识别在缺乏包容性团队的情况下可能被忽略的风险与机遇。“多元化和包容性的工作路线图”是适用于安永所有人员的一个共享与通用框架，能协助我们在机构与个人层级驱动变化。

资料来源：安永官网 (<http://www.ey.com/cn/zh/about-us>)。

文化点睛：全球化给安永带来了大量全球人才。面对这些国际化的人才，安永以一种文化心态的包容性来接纳并影响着公司内部的员工。这种包容性不仅使得团队取得了最佳的效果，也成为使客户满意、使员工满意的重要法宝。

14.3.4 自治参与的员工文化

奇笛网刊载了一篇标题骇人的文章“是时候让领导闭嘴了——互联网时代下个人领导力提升”，将互联网时代个体的作用和对组织的贡献提高到“革命”性地位。文中提道：“在当今互联网时代，也就是直连时代下，个体的因素被不断放大，放大到成为一种所谓的‘个体革命’。这对现存的很多商业模式和商业逻辑都造成了特别大的冲击。那么，在个体革命这种大的背景之下，我们个人应该如何把握这个背景，提高自己的领导能力或生存能力，就成为一个非常现实的问题。”^①它还特别以柴静拍摄、制作并通过自媒体传播的一个关于大气污染的纪录片《穹庐之下》所引发的推送、关注、讨论和社会效应作为实例，展示互联网时代个体社会领导力和价值贡献力，可以达到甚至超越一个组织的能量。

① 奇笛网。是时候让领导闭嘴了——互联网时代下个人领导力提升。 <http://www.qidic.com/47091.html>, 2016-01-04.

该文章的标题和观点稍有激越，但不可否认的是：互联时代个体的个性风格、价值能量、自我能动性正在被极大地激发出来。互联网是一个开放的平台，人们自愿进入其中，发表评论，选择与接受信息，所有行为都是个体的自主行为。从一开始的论坛、博客到现在的微博、微信，互联网的发展为个体的这些自主行为提供了越来越多的渠道。在网络时代，人人都可以做自媒体。人们通过自媒体平台分享自己的所见所闻，分享他们对某一社会问题的观点与建议，打破了传统媒体的条条框框，更加平民化、大众化。

另外，互联网为人们提供了各种机会。因此，越来越多的人选择自主创业。这些人往往都具有较强的个性。在过去，人们习惯性地认为“个性强”是一种不成熟的表现，于是人们只能在这世俗的眼光中遵从教条、压抑自我，不敢大胆尝试新思路、新想法。但在网络时代，想要追求成功与发展，个性解放是首要条件。只要我们留心观察便会发现，当代成功的企业家无一不是传统观念中所谓的“怪人”，他们特立独行，张扬个性，为他人之不敢为。

在现代企业尤其是科技企业或现代服务企业中，其新生代员工多是受过良好教育的知识性员工。与一般的员工相比，知识型工作者对其所从事的工作具有控制和支配的权力，同时也承担一定的工作责任。自主性的特点使得知识型工作者在工作中具有较强的独立性，不愿意接受他人的控制，能够进行自我管理和自我控制。这种自主性也使得知识型工作者具有较强的创造能力。他们所从事的工作具有多变性，这就要求知识型工作者在变动的环境中充分发挥自己的主观能动性，创造出新的产品、技术或制度等。^①

在个体价值彰显、知识型员工“知本”诉求突出、追求个性发展的新生代员工大量涌入、共享经济形态崛起、用户主导生产和不确定的商业环境频生的情势下，工商企业进入了一个必须重新定义“员工与组织”文化关系的时代。传统的基于个体与组织雇用契约而产生的“依附性”文化关系必须且正在“消解”（见图 14-2）。在这样的组织文化中，“自上而下”的支配性组织行为主导着员工的工作生活的全部，绝大部分员工都处于“被动”接受工作分工、岗位要求、资源调配，乃至工作考核和收益分配的状态中，甚至员工的工作主动性和创造性也属于被调动型。在这种组织文化中，个体目标绝对服从于和服务于集体

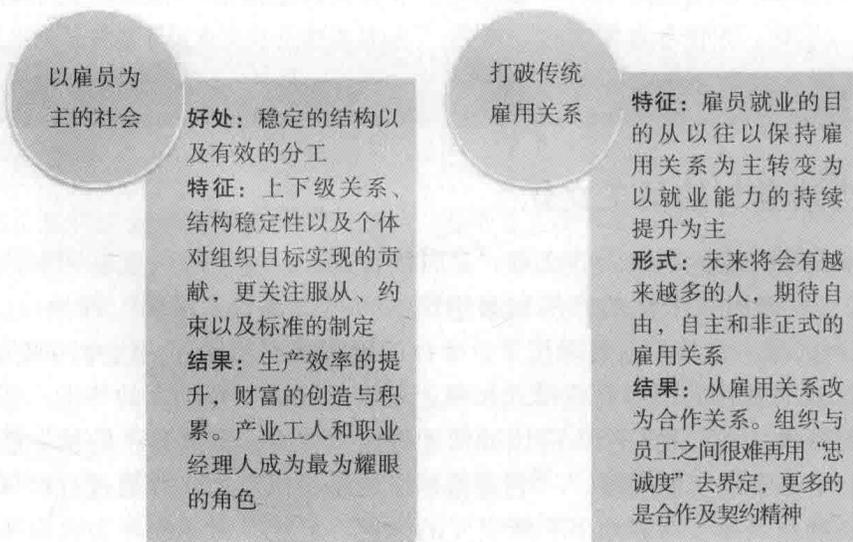


图 14-2 互联网时代员工雇用关系向合作关系的转变

① 陈春花，曹洲涛，刘祯，乐国林. 组织行为学：互联时代的视角 [M]. 北京：机械工业出版社，2016.

目标,个性化的需求一般被忽视,或者同化于集体的需要中。这种组织文化的优点就是分工明确、集中统一,培养集体主义精神,集中力量打歼灭仗;其缺点就是压抑个性,扼杀个体自由的心性,伤害个体创造力,最终也让企业进入臃肿的官僚体系状态。

这种依附性文化显然与互联时代个体及社会发展的大势难以相融。人们之所以不再愿意陷入一种雇用关系中,一方面是源于技术带来的更多机会和挑战;另一方面是因为雇用关系本身会伤害到人们创造能力的发挥。尤其是对于大型组织以及历史悠久的组织,其雇用关系导致人们之间的角色固化、层级固化,从而滋生出一个固化的官僚机构,也可能滋生信息的僵化与功能的僵化;特别是下级必须服从上级的心理契约,使得人们无法真正发挥自己的创造性,导致真正有创造力的人会因为雇员的身份和组织约束,根本无法做出价值创造。^①

由此来看,稳固发展了100多年的组织生态正在发生更大范围的动摇,人们发现,有越来越多的组织在进行着这样的调试——相较于原来,组织变得更加扁平、去中心甚至开始变得无边界。换言之,组织似乎在慢慢地“消失”。在组织被信息科技的力量不断解构的同时,我们看到了个体力量的崛起。一方面,越来越多的个体选择通过自身而不是组织,创造性地向社会提供产品和服务,从而创造利润,实现自我价值。网红经济的产生正是个体自我证明“个体价值”的一种经济形态。另一方面,加入组织的个体越来越强调企业组织对个体个性需求、自主支配资源与权力、与组织建立“平等”关系的重视。进一步说明,在互联时代,员工与企业的组织文化应当由基于雇用而产生的依附文化,向基于合作而产生的平等关系转向。这种员工文化充分尊重员工的自主决策与自主工作的能动性,建立员工身心自由与目标责任对称、结果导向与价值分享平等协商的考核分配模式,以及企业搭台个体唱戏的合作模式。在这种文化转向中,组织退后,团队上位,个体上前。当前越来越多的公司选择创客和合伙人方式来建立企业与员工的关系和管理文化,正是突显自治、自由、平等和创新互联精神以及个体价值的重要方式。

任何企业经营者和创业者都要正视,这是一个需要我们对个人与组织关系重新认识和理解的時代。随着个人价值的飞速爬升,个人的知识结构、素质能力、职业信息等都在变得愈发强大,个体个性被充分激活,超级个体应运而生,这样的个体不再单纯依赖组织,组织也不再简单要求个体。这种从层级到合作的全新关系界定,无论对个人抑或组织,都有着不同的挑战和对应的压力,同时也成为企业经营者必须面对的管理课题。^②组织的“消失”,正在让企业创新力重新迸发。我们看到,在组织的末梢,生出越来越多的创新力量——无论是创客团队,还是事业合伙人。他们最接近真实的用户和使用场景,由他们主导的创意和创新,让企业更具生命力。

14.3.5 变革包容的领导文化

互联时代的商业经营环境呈现出和以往任何时代不一样的特征,如创新的极速性、跨界的经营性、环境的易变与突变性等,许多企业和领导者尚不适应互联时代的商业模式的颠覆性变化和企业经营管理面临的变革机遇与挑战,因而,“成功乃失败之母”“打败成功”,成为许多过去成功的公司目前遭遇的滑铁卢。管理大师德鲁克说过:“无人能够左右变化,

① 陈春花. 激活个体,“变”及雇用! 春暖花开微信公众号, 2015-10-22.

② 齐鲁壹点. 管理专家陈春花对话致远互联徐石: 用协同激活组织. <http://news.163.com/17/0426/11/CIUNUSHT00018AOP.html>.

唯有走在变化之前。在动荡不定的时期，变化就是准则。但是，只有将领导变革视为己任的组织，才能生存下来。”^①在此情景下，领导者的作用不仅仅是激励也是明确任务的手段。最重要的是，他需要让同事理解，奋斗的目标不是他个人的目标，而是大家的共同目标，它产生于群体的期望和活动中。^②正是因为要这样去理解领导者的作用，所以组织文化中的领导文化，首先表现为管理者要成为变革领导者，一个变革领导者需要打造新的领导力，能够为组织灌输全新的价值，并有足够的韧性和坚持，带领组织接受巨大的挑战。领导文化中的变革就是要“去看看不见的”和“做不可能做的事情”。别人能做的事情你要继续去做，比如说产品、品质、服务这些大家能做的事情，但是还要做一些别人不可能做的事情，比如经营信息和数据对于企业的发展是无比重要的，这也是其中一件。另外，需要转换思维的地方就是理解全连接和零距离。也就是说在今天的商业环境中，核心企业是全连接的企业。所以，腾讯购并了很多项目，连接了很多企业；阿里巴巴购并了很多项目，连接了很多企业；IBM 购并了很多项目，连接了很多企业，它们之所以要这么做，就是要全连接。^③

领导者的变革不仅是要自己敢于自我批判和自我求变，更要善于激活组织、激活员工。互联网带来的冲击，给我们带来的最直接的感受就是组织变革带来的改变，组织变革改变了原有的责权关系和资源分配格局，而这种变化的不确定性会给员工带来不安稳，甚至会导致人员的不配合。在这种情势下，领导者就应该确立像联想那样的“发动机文化”，激发人的主人翁感，激发人内在成长的驱动力，激发人勇于担当责任，从而获得成就。激发人是企业可持续发展的本源之所在。

另外，互联时代的企业要更好地适应复杂多变的环境，要建立开放、包容的组织文化，就需要领导者不仅有变革的魄力与能力，也要有包容的领导形态与领导行为。简而言之，包容性领导风格应是互联时代企业领导者必须具有的文化风格。包容性领导（inclusive leadership）是基于包容思想提出的一种新型的领导方式，是指领导者在与下属的互动过程中表现出开放性、易接近性和有效性，以下属是否感受到领导是有效的、领导是否倾听和关注下属的需求为重点。^④包容性领导不是平衡，也不是压抑，而是以柔和的姿态让所有的组织成员都参与到组织管理中，并公平共享组织发展的成果。^⑤包容性领导风格是领导者适应互联时代人员背景的多样性、个性发展和需求的多样性，以及知识性员工多元价值主张的必然。一般都认为互联时代的员工和下属，不仅思维活跃，兴趣爱好广泛，具有鲜明的个性特征，而且在工作的自主性和决策权的需求方面超过上一代员工和下属，他们的权利和民主意识、行动力也强于上一代员工及下属。此外，互联时代的员工获取和掌握信息的条件与能力大大超过上一代员工及下属，许多员工本身具有从网络“大数据”中发现、分析和解决问题的能力。在这种情势下，领导者应该确立包容性领导风格，与下属分享权力、分享信息，对下属表现出充分的尊重和鼓励。

德勤公司在其研究报告《快速前进：在多样化的新世界中有有效领导》^⑥中，提出了市场、

- ① 李麦可. 在星巴克遇见德鲁克：和大师一起喝咖啡、谈管理、聊人生 [M]. 北京：化学工业出版社，2013.
- ② 墨攻新媒体. 互联网时代，需要怎样的组织文化？流行社. <http://www.liuxingshe.com/p/Aa6tWqX.html>.
- ③ 陈春花. 成为变革领导者的五个关键. 春暖花开微信公众号，2017-03.
- ④ Carmeli A, Reiter-Palmon R, Ziv E. Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: the Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Res J*, 2010, 22(3): 250-260.
- ⑤ 何丽君. 包容性领导的理念及其实现路径 [J]. 领导科学, 2014 (05): 40-42.
- ⑥ Cindy Hook. Fast Forward: Leading in a Brave New World of Diversity. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nz/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-fast-forward-diversity-290515.pdf>.

观念、人才三个方面的多样化对全球经济带来的冲击，以及对包容性领导的需求。该报告根据实践观察提出包容性领导的以下六个典型特征：

(1) 承诺包容——就像必和必拓公司（BHP Billiton）煤炭部门总裁迈克·亨利（Mike Henry）所分享的：拥有通往卓越的激情，希望自己无论是作为个人还是集体的一员，都能大放异彩，也因此认识到包容文化的重要性。

(2) 勇气——就像可口可乐公司的全球首席多元官（Chief Diversity Officer）小约翰·刘易斯（John Lewis Jr.）提出的，包容性领导应具备一定的勇气来与大趋势相抗衡。他们必须做出决定，究竟是保护自己企业的传统，还是顺应潮流成为变革的一部分。

(3) 认知——索迪斯（Sodexo）的高级副总裁和全球首席多元官罗西尼·阿南德（Rohini Anand）表示，从个人层面而言，包容性领导很有自知之明，并且会按照这种自我认识来行事；从组织层面而言，他们会承认企业当中无意识的偏见，然后通过修改政策、流程、架构来减少这些已存在的偏见。

(4) 好奇——高度包容的领导者会明白自身世界观的局限性，同时也对未知的领域十分好奇。这份好奇会驱使他们更努力开放自己的思维，锻炼自己整合多元化视角的技能，使决策得到最优化。

(5) 文化智商——对于文化智商比较高的领导者而言，有效应对跨文化问题的能力差不多就是绘制一幅“心理地图”，包含各种不同的习俗与规范。心理地图需涵盖：一名领导者自己的文化背景如何影响其世界观，传统文化模式如何影响对他人的期望，沟通和行为应怎样适应不同的跨文化背景等。

(6) 协作——这一特征也许应该是领导者向包容性所做的最基本的转变，与公司内外人员跨领域、跨边界、跨时空地广泛协作，从而激发工作激情、商业创意、技术创新和市场空间。

本章小结

随着“互联网+”的兴起，越来越多的实体、个人、设备都被连接在了一起，互联网已不再仅仅是虚拟经济，而是主体经济社会不可分割的一部分。经济社会的每一个细胞都需要与互联网相连，互联网与万物共生共存，这已经成为大趋势。在消费和产业互联时代，商业经营模式发展将呈现三大特征：“互联为魂，用户为王，数据为源”。社会互联不仅影响了商业模式创新发展，而且也正在改变组织的形态。相比传统的科层式组织，互联时代的组织形态正在朝着一种“有组织无结构”的方向进发。这种互联时代的组织有四个特征：一是柔性化，二是边界模糊，三是组织活性，四是共生性。本章将互联网对企业文化的建设与发展影响归纳为：①传统领导和威权管理面临着越来越大的挑战，自组织将会越来越成为文化管理

最为常态的单元；②基于个性化需求的管理将逐渐替代传统的控制式管理；③企业文化的社会化、开放性程度大幅提高；④从强调核心价值观到强调价值观体系。

互联时代的经营管理理念有幸福管理理念、自组织管理理念、平台管理理念、生态圈理念、机制理念以及长尾理念。幸福管理的精髓在于通过个体激励和心理支持创造员工获得感和成就感，通过群体的合作与和谐关系塑造员工的积极情感，通过组织价值的创造塑造员工的组织荣誉感和向心力。企业的自组织管理实际上就是组织自发或自觉运用自组织的原理和方法，发现、解释、激发企业组织管理中的自组织力量，使企业组织远离封闭、固化、离散、死平衡、失能的运行状态，自动自发地成为有活力、有开发性、有创造力、平滑、聚合、协同的动态效

能组织。在现代信息技术快速发展的背景下,企业为适应快速变化的、复杂的市场需求,将生态学的理论移植到对组织的分析中,并融入经济学、管理学等的分析,发展成一种生态圈理念,并基于此产生了一种新的组织形式——生态型组织。极致理念就是力争把产品、服务和客户体验做到能力的极限,夸张地说就是用生命来满足消费者的需求,为消费者服务。长尾理论一个最简单的阐述就是:几乎任何以前看似需求极低的产品,只要有卖,都会有人买。这些需求和销量不高的产品所占据的共同市场份额,与主流产品所占的市场份额差不多,甚至更大。

互联时代的企业文化理念主要有共享共赢的平台文化、跨界创变的竞争文化、开放包容的组织文化、自治参与的员工文化以及变革包容的领导文化。“共享共赢”是在互联信息条件下,基于合作共识、共有信任和制度(平台)可靠性,市场主体通过供给或让渡资源或资本,共同互惠合作创造价值,

获得合意的价值收益与精神获得感。跨界创变文化主要是指企业超越自身组织与行业的边界或惯性,突破组织内外部边界或规则定势,引入或创新企业经营和管理的知识、技术或手法,从而跨越边界实现变革并走向成功。开放包容的组织文化涵盖两个方面:一是开放互联,即在组织之间和组织内部保持多边互联互通;二是柔性包容,即在组织内外部保持弹性、开放、吸收、进化的行动特征。自治参与的员工文化是指充分尊重员工的自主决策与自主工作的能动性,建立员工身心自由与目标责任对称、结果导向与价值分享平等协商的考核分配模式,以及企业搭台个体唱戏的合作模式。变革包容的领导文化包含两个方面:变革就是要“去看看看不见的”和“做不可能做的事情”;包容是指领导者在与下属的互动过程中表现出开放性、易接近性和有效性,以下属是否感受到领导是有效的、领导是否倾听和关注下属的需求为重点。

复习思考题

1. 互联时代对企业文化有什么影响? 理解这些理念?
2. 互联时代的经营管理理念有哪些? 该怎样
3. 互联时代的企业文化理念有哪些?

案例分析

红领的互联网工业新模式

红领集团成立于1995年,是一家以生产、经营中高端服装、服饰系列产品为主的大型民营服装企业集团。自2003年以来,红领集团以3000多人的西装生产工厂为试验室,在大数据、互联网、物联网等技术的支撑下,开始了工业化和信息化融合发展的不懈探索,运用互联网思维,投入2.6亿元资金,专注于服装规模化定制生产全程解决方案的研究和试验,以订单信息流为主线,以海量板型数据库和管理指标体系为载体,以生产过程自动化为支撑,经过12年的积累,形成了独特的“红领模式”。

红领模式是运用互联网思维创新经营理念,以信息化与工业化深度融合为基础,充

分运用信息技术,以大数据为依托,以满足全球消费者个性化需求为目标,进行个性化产品的工业化流水线生产,创新电子商务零售C2M[(customer to manufacturer,消费者对工厂)+O2O(online to offline)]模式,建立起订单提交、设计打样、生产制造、物流交付一体化的酷特互联网平台,有效地实现了消费者与制造商的直接交互,消除了中间环节导致的信息不对称和种种代理成本,彻底颠覆了现有的商业规则和生产模式,创造了全新的商业理念,实现了实体经济与虚拟经济的有机结合,初步探索出了传统制造业转型升级的新路径。依托这个平台,全球的客户都可以在网上参与设计,提交个性化正装

定制的需求,数据立即被传到制造工厂,形成数字模型,完成单件自动制版—自动化裁剪—规模化缝制与加工—网上成品检验与发货,实现规模化生产下的个性化定制。生产线上输出的是不同款式、型号、布料、颜色、标识的正装,颠覆了个性服装、单件制作,以及型号服装大规模生产、分级组织市场营销的服装行业经营传统,创立了互联网工业新模式。其主要特征是:①运用大数据技术,实现个性定制规模生产,满足大规模的差异化需求;②运用信息技术,实现跨境电子商务的无缝对接;③运用物联网技术,实现生产与管理集成;④运用3D打印逻辑,实现数字化工厂柔性生产模式。

走进红领集团的工厂,粗看之下,它与传统的工厂没有什么区别,同样是布局紧凑的厂房、轰鸣的机器,还有长长流水线上的工人。但是仔细一看,却会发现这里与传统生产线有许多不同:数据信息被传输到备料部门后,自动裁床是根据电脑提示调整裁剪方式进行裁剪;在生产线上,每套西装所需的全部布片会被挂在一个吊挂上,同时挂上一张附着客户信息的电子磁卡,存储顾客对于西装的驳头、口袋、袖边、纽扣、刺绣等方面的个性化需求。流水线上的电脑识别终端会读取这些信息并提示操作,在流水线上实现个性化定制的工艺传递。每位员工眼前都有一部电脑识别终端,当一件衣服“流”过来,操作者要先扫描衣服上的RFID电子磁卡,再根据提示进行加工……

相关负责人介绍说,数据主要是从美国传送过来的。远在美国品牌店内的测量师会精确地测量出每位顾客的身材尺码,并在客户有要求的部位进行设计,将客户最终测量出的数据传输回青岛红领的板型数据库,红领会找到合适的板型进行匹配,再针对每位顾客对服装的颜色、款式、配饰等不同的个性化要求进行设计。然后红领在最短的时间内进行生产,最后配送到顾客手中。

据悉,纯手工高端定制西装的生产周期为3~6个月,售价最低约需1万~2万元;红领的定制西装从接单到出货最长只需用时7天,最低只需要2000元。作为一家服装大批量定制的企业,红领目前每个月有十几

万个订单,每天都要生产几千件服装,而这些服装因为颜色、面料、款式都不同,显示出了缝制的特殊性。2014年,红领集团 in 实现零库存的同时,定制业务量、销售收入和利润增长均超过150%。

但是红领集团原董事长张代理最看重的并不是这一模式,而是红领集团在12年的艰难发展中形成的一种指导思想,即“互联网之下的源点论思想”。在张代理看来,互联网时代最缺的不是所谓的互联网思维和烧钱所需的资本,而是指导思想。张代理认为搭建C2M平台,已经不是很难的事情,但是要继续往前走,要一点一点摸索,因为没有先驱,所有的一切都是自己探路。最近几年,他发现光有方法还远远不够,必须要有指导思想来贯穿。渐渐地,张代理形成了一个叫“源点论”的指导思想。所谓源点论,就是把问题的逻辑弄清楚,点对点、端到端,把对点、端有价值的东西强化,去掉没有价值的东西,纪律做到最有序,效率做到最高。对于这个看似抽象的指导思想,张代理后来通俗地解释到,商业生态一定要大道至简,简单的才是最有效的,但是从繁到简的过程不能简化,需要一个个环节去改造、去磨合,这个繁与简的辩证法在张代理看来是贯穿红领整套体系的核心。

红领集团以“源点论”管理思想为指导,立足市场,以客户需求源点驱动公司价值链协同,通过对业务流程和管理流程的全面改造,建立柔性快速响应机制,实现产品多样化及个性化的大规模定制生产模式,保证既能满足客户个性化需求又不牺牲企业效益的批量定制生产方式,实现个性化手工制作与现代化工业大生产协同的战略转变。基于“源点论”思想,红领集团创造了一个全新的产品SDE,所有软件都是红领自己开发的,拥有自主知识产权,其核心功能就是互联网+工业的解决方案。工业是主体,互联网+为工业提供服务。

红领集团用10年的时间,投入几亿元资金,打造了独树一帜的服装定制经营平台,突破了国界、语言、时间、空间限制。红领用互联网技术实现传统服装产业的转型升级,真正颠覆了传统的大规模生产方式,

创造了大规模个性定制的生产模式。数据统计显示,在2014年年底,服装行业近50家上市公司的存货总量超过600亿~800亿元,普通服装市场库存严重过剩。然而同时,国内较高的购买力却大量释放到海外,现在国际上很多大牌在中国已经随处可见,由品牌带来的增值感不断下降。

目前,青岛市根据红领、海尔等很多企业的实践,提出了“互联网工业”的概念,而没有说“互联网+工业”或者“互联网+智能制造”。业内专家认为,目前大多数企业对于智能制造的理解是错误的,对于智能制造的认识也是模糊不清的,反而“互联网工业”更容易理解。智能制造的真正驱动要素还是在于数据,只有把产品变成数据,才能实现互联网及其各信息系统之间的流动与全程协同,也才能实现定制生产。但将产品变成数据,则需要改变工业固定的设计、生产、销售的流程,使其开放性更强。在设计、生产中,大量的表达都需要用标准的数据语言进行描述,所以中国未来可能需要一场“标准数据”运动,让各个系统之间的数

据能够相互兼容。未来,定制领域也需要诸如三维自动测量技术等现代科技手段为顾客制作个性化产品的需求提供数据支持。可以说,在“互联网工业”上运行的其实不是产品,而是一组组数据,但到达用户手中的则是实实在在的产品。这就是“互联网工业”的精髓。

资料来源:1.周路茜.红领的“互联网工业”新模式[J].新经济导刊,2015(09):23-26.
2.洪蕾.C2M缔造互联网工业“红领模式”[N].中国信息化周报,2015-06-29(017).
3.红领集团的个性化定制.http://wenku.baidu.com/view/2b8672fac281e53a5902ffba.html.

讨论题

- 1.红领互联网工业新模式具体是指什么?
- 2.红领集团的互联网工业模式体现了哪些互联网时代的经营管理理念?
- 3.谈谈互联网时代企业文化在红领互联网模式上的体现。
- 4.红领集团这一模式对其他制造型企业有何参考与启示?

参考文献

- [1] 钱志新.“互联网+”商业模式的精髓[N].新华日报,2015-05-12(16).
- [2] 陈春花.互联网2.0时代传统企业与互联网企业价值共生.中国日报网财经频道.http://www.chinadaily.com.cn/hqcj/zgjj/2015-04-13/content_13531968.html.
- [3] 王成荣.互联网+企业文化:规律探索与管理创新.企业文明网,2015-07.http://www.enpctn.com.cn/Item/15243.aspx.
- [4] 华为公司.互联网思维的核心是用户思维,2013-11.http://www.cxoworld.com.cn/eyan/view/242360.
- [5] 彭剑锋.互联时代——企业文化进化.华夏基石彭剑锋专栏,2014-11.http://www.chnstone.com.cn/research/zl/qywh/index.html.
- [6] 陈春花,曹洲涛,刘祯,乐国林.组织行为学:互联时代的视角[M].北京:机械工业出版社,2016.
- [7] 蒲德祥.幸福管理:组织行为学发展的新理念[J].技术经济与管理研究,2009(3):66-68.
- [8] 王若军,刘欣冉.互联网时代的商业价值观与企业平台化建设[J].北京:北京经济管理职业学院学报,2017(01):28-34.
- [9] 张瑞敏.互联网时代的管理创新.http://chuansong.me/n/675259.
- [10] 陈光锋.互联网思维:商业颠覆与重构[M].北京:机械工业出版社,2014.
- [11] 克里斯·安德森.长尾理论:为什么商业的未来是小众市场[M].北京:中信出版社,2015.
- [12] 陈有勇.用好互联网时代的长尾理论[N].学习时报,2015-08-03(005).
- [13] 马林诺夫斯基.文化论[M].费孝通,译.北京:华夏出版社,2002:48.
- [14] 爱范儿.共享经济将重新定义未来.2015-03-21.http://news.mydrivers.com/1/403/

- 403674.htm.
- [15] 陈春花. 如何面对不确定性. 搜狐公众平台, <http://mt.sohu.com/20160928/n46-9336488.shtml>.
- [16] 柳传志. 不确定性是常态 互联网+价值被低估太多. 钛媒体. <http://www.tmtpost.com/1024549.html>.
- [17] 中国经营报. 海尔转型真相 张瑞敏“砸碎”旧组织. 网易财经频道. <http://money.163.com/14/0624/08/9VG8JNNT00253G87>.
- [18] 华夏洞察. 向生而生: 文化开放是互联网时代传统企业“活下去”的关键——来自彭剑锋、陈春花、施炜的对话日[J]. 中外企业文化, 2014(12): 35-39.
- [19] Chesbrough H. Why Companies should have open business models [J]. MIT Sloan Management Review, 2007, 48(2): 22-28.
- [20] 齐鲁壹点. 管理专家陈春花对话致远互联徐石: 用协同激活组织. <http://news.163.com/17/0426/11/CIUNUSHT00018AOP.html>.
- [21] 李麦可. 在星巴克遇见德鲁克: 和大师一起喝咖啡、谈管理、聊人生[M]. 北京: 化学工业出版社, 2013.
- [22] 墨攻新媒体. 互联网时代, 需要怎样的组织文化? 流行社. <http://www.liuxingshe.com/p/Aa67WqX.html>. <http://sanwen.net/a/smosxbo.html>, 2016-06-09.
- [23] 陈春花. 成为变革领导者的五个关键. 春暖花开微信公众号, 2017-03.
- [24] Carmeli A, Reiter-Palmon R, Ziv E. Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. Creativity Res J, 2010, 22(3): 250-260.
- [25] 何丽君. 包容性领导理念及其实现路径[J]. 领导科学, 2014(05): 40-42.



企业文化的互联叙事

作者在长期从事企业文化研究、教学和实践的基础上，不断厘清认识，明确企业文化的本质：从理念到行为。新版根据商业发展环境与形态、企业文化理论与实践的变化，对全书的结构和内容做了重新梳理，按照新的顺序阐述企业的历史与发展、机遇与挑战、理论与实务、结构与运行、传统与当代，并结合当前“重新定义”导向的商业经营与管理，归纳了互联时代的企业文化的新动向和新理念。

文化实践的案例透视

日本、美国所诞生的成功的企业实践，让全球的企业管理者明白：每一家成功的企业都有其独特而牢固的企业文化。企业文化在中国企业30多年来全新发展的历程中，既成了管理方法，也成了经营模式。新版除案例更新外，还增加了56则“实践链接”，并对这些企业文化实践做了点评，以启发读者更好地理论联系实际。

文化知行的理实融合

知行合一的企业文化才是有温度、有质感的文化。全书各章均从实践入手，也就是从引例导入相应基本概念和理论的阐述，再结合案例强化理论的应用，并通过参考文献来扩展学生阅读的视野。考虑到文化现象具有很突出的地域社会特征，本书以本土案例为主。

本书可以作为管理学类专业本科生、研究生和MBA学员的企业文化教材，还可以作为企业管理人员的培训教材，供相关从业人员工作参考。



华章教育微信服务号

投稿热线: (010) 88379007
 客服热线: (010) 88379210 88361066
 购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

华章网站: www.hzbook.com
 网上购书: www.china-pub.com
 数字阅读: www.hzmedia.com.cn



上架指导: 企业文化/管理

ISBN 978-7-111-58713-2



9 787111 587132

定价: 45.00元