



知本咨询

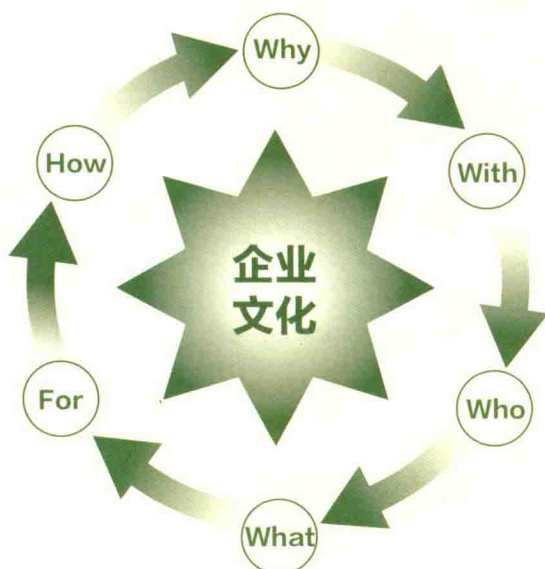
中国首家管理咨询公司
Knowledge Capital Consulting Co., Ltd.

杨杜管理思想精粹

文化的逻辑

THE LOGICS OF
CULTURE

杨杜 著



经济管理出版社

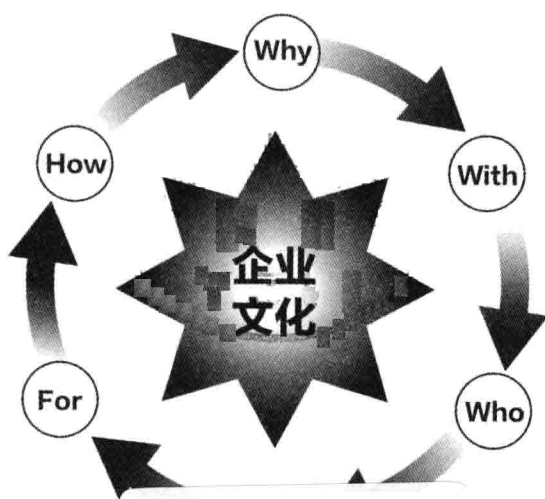
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

杨杜管理思想精粹

文化的逻辑

THE LOGICS OF
CULTURE

杨杜 著



图书在版编目 (CIP) 数据

文化的逻辑/杨杜著. —北京: 经济管理出版社, 2016.2

ISBN 978-7-5096-4165-1

I. ①文… II. ①杨… III. ①企业文化—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 312238 号

组稿编辑: 张永美

责任编辑: 高 娅

责任印制: 黄章平

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 18.75

字 数: 274 千字

版 次: 2016 年 2 月第 1 版 2016 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4165-1

定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

1996~1998 年，我与后来成为一生铁杆朋友的六位人大教授参加了《华为公司基本法》起草，从那时算起的话，我从事企业文化的咨询、研究和讲课近 20 年了，虽对文化有些感悟，但一直为其难以把握、难以描述所困扰。直到后来讲完课，有听众走上来感慨：企业文化真不好讲，听过好几个老师的课，一直有隔靴搔痒的感觉，这次终于听出些味道来了！这时的我才算把心放了下来。写文章要自己喜欢看！讲课要别人喜欢听！

一、似是而非的文化！

为什么文化不好讲？是因为文化中有很多不容易说清楚的东西。如果问员工是企业的什么，很多企业会回答：“员工是企业最大的财富。”但这个说法可能太笼统。《华为公司基本法》是怎么说的？它写的是——认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。

如果问员工应该发扬什么精神，一般企业会回答：“发扬主人翁精神！”《华为公司基本法》第六十三条写的是：“我们鼓励员工对公司目标和本职工作的主人翁意识和行为”。正是这些定语，使空洞的文化口号变为了实在的政策导向。

一般企业提倡雷锋的奉献精神！而华为公司提出：“我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。”从而用悖论的方法，解决了“雷锋精神没户口，三月来五月走”的尴尬。

社会上提倡以人为本，很多企业都把“以人为本”作为自己的文化理念。记得一次大会上，华为公司总裁任正非讲到以人为本时环视一下会场问大家：“谁是人？”大家大眼瞪小眼不知如何作答。任总自问自答：“我们不是人，客户才是人！”听众大笑。这就是华为公司“为客户服务是华为存在的唯一理由”的最经典描述。

你若没有一定的思想深度，你若没有相当的语言功底，还真就摸不到文化的脉搏。

二、学习美国好榜样！

我们一直认为企业文化是个实际操作领域，不应该有什么企业文化学！但是专家学者们研究起来却乐此不疲，出了不少企业文化研究成果，还搞出来不少的文化模型。20世纪80年代，日本企业竞争力十足，美国人研究日本企业的管理特色，总结出来几条与美国式管理不一样的东西，名曰企业文化，于是企业文化就热起来了。但美国人可不是为了学问，而是为了和日本企业竞争。美国采取了三个战略：一是“山寨战略”，美国人采用“美体日用”，即“美学为体，日学为用”，用日式管理风格改善了自己的管理体系。二是“捧杀战略”，美国人通过哈佛教授傅高义写的《日本第一》等书籍，还真把日本人给“忽悠瘸了”。三是“创新战略”，美国人通过在IT、ICT、MICT等信息领域的技术创新和在全球规则制定方面的霸权，又把日本企业甩到了后面。美国企业占据了互联网、信息、太空科技等领域的制高点，把日本企业留在了以物理学为基础的材料学、机械学、光学领域。

看来，美国确实是这个世界上善学习、能创新、又懂战略的国家。学习、创新、定规则，再加上让世界人民争做“美国梦”，把世界上最聪明的大脑吸引到

美国去——这和日本人只允许外国研修生和护工到日本工作有巨大区别——应该算是美国人的文化特色吧！我们不佩服不行，不仿效不行。纵观美国经济发展史，除了在 2008 年遭受金融危机的几年有过较大挫折外，近几十年基本保持了平稳、健康、持续和高速的发展，这不正是我们中国经济所拼命追求的东西吗？再看美国大公司的集体性超常实力，和总是如雨后春笋般地冒出来的创新公司，我们不反思不行，不追赶不行！

当欧洲国家企业强调社会福利、强调传统观念、强调员工利益等而陷入经济长期低增长时，经过金融危机沉重打击的美国企业似乎又复苏了。强调致富梦想、天职观念、创新奋斗的美国企业，虽然不像欧日企业那样平等自由、悠闲安逸、安全和谐、不担心解雇，但依然是有志青年最向往的地方。

中国企业成长到现在，无论是在产品上、技术上还是管理上，都有了长足的进步。中国人也是善于学习的！过去我们学苏联，后来学东欧，再后来学日韩，最后一股脑儿学美国。不过那还是以学技术、学规则为主，到了学文化这个领域，我们遇到了新难题：美国人认同唯一性，中国人认同多样性；美国人坚持逻辑思维，中国人坚持辩证思维；美国人认为有普世价值观，中国人认为有多样价值观；美国人强调个人权利，中国人强调集体利益。技术好学，规则好学，但文化看来不好学！确实，由于文化很多是约定俗成的，背后没有明确的道理，在不同文化国度长期生活过的人可能有感觉，文化不是学会的，而是由较长时间生活体验后习惯的。

三、普企价值观！

其实，这也并非是不可解决的难题！因为按照国家来区分文化未免太笼统，美国企业中也有偏向中国文化的，中国企业中也有偏向美国文化的。企业文化和企业的领导人尤其是创始人的价值观有着密切联系，因此，在同一国家，有着多种不同的企业文化类型，在企业不同发展阶段，企业文化又可以体现为不同特色。

优秀企业家都很重视企业文化管理。原 GE 公司号称全球第一 CEO 的杰克·韦尔奇关于企业文化有如下几个观点：第一，一开始就确定企业文化的基调，对企业未来的长久发展是很有用的。第二，如果是一个真正想做到智能最大化的公司，就不能允许多种文化并存。第三，在一些个人的个性和待遇面前企业可以做一些让步，但是绝不能允许这样的人破坏企业文化。中国最知名企业家之一的任正非认为，资源是会枯竭的，唯有文化生生不息。一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认，接班人又具有自我批判的能力。

在知识型、高科技企业中，文化建设可能更重要一些，聪明人的特色就是想法多，而且有个性，谁也说服不了谁。心往一处想，劲才能往一处使。因此必须形成核心价值观的一致认同。普世价值观不存在，“普企价值观”是必须有的。

不认同企业价值观并不是个人的问题，如果个人和组织不适合，走人就好了！世界上有那么多企业，总有一款适合您！

四、文化有逻辑吗？

本书起名《文化的逻辑》，但最基本的问题是：文化有逻辑吗？这是否是站在美式思维模式看待企业文化呢？

这又要回到什么是逻辑的定义上去了。在《成长的逻辑》一书，我们已经讲过，逻辑有三种含义：一是表示客观事物发展的规律，比如说你的想法不符合生活逻辑；二是表示思维的规则，比如说话或写文章不符合逻辑就讲不通；三是指研究思维形式及其规律的科学，比如逻辑学。王祥伍、黄健江写过一本《企业文化的逻辑》，讲的是企业文化与经营业绩之间存在着一种简明的逻辑，即“文化—分工和协作—绩效”。文化作为一种思维和行为习惯，通过作用于“分工”和“协作”，对组织绩效产生积极或消极的影响。这种看法类似于某些学者的统计变量模型，即作为自变量的文化，通过分工和协作的中介变量，影响到组织绩效这一因变量。

本书不采取这种简洁的因果逻辑。本书依然是希望通过比较符合思维规则的

文字结构（第二层含义），来探讨企业文化建设的规律（第一层含义）。不过和《成长的逻辑》一书不同，这里的逻辑，不仅要符合“思维规则”，也要符合“实践规则”的文字结构，因为企业文化与其说是思维世界的产物，不如说是实践世界的产物——企业文化是拿来应用的，不是拿来论证的。

在写书过程中，虽然反复推敲，却无论如何也形不成所谓的理论框架，偶然想到德鲁克的观点，管理有效的证明不在逻辑，而在实践，用这一观点来看企业文化，不也一样吗！企业文化有效的证明不在逻辑，而在实践。既然如此，本来我也不认为企业文化可以成为学问，那么，按照企业文化建设实践体系，来构建企业文化的操作逻辑，不就解决问题了吗？

于是，就有了按照“4W For 4H”法而不是变量模型构成的本书章节，这种更接近企业文化建设实践的写法，也算一种逻辑吧。所谓“4W For 4H”法是：为什么（Why）、与什么（With）、何人的（Who）、是什么（What）、为了什么（For）、如何（How），其中的如何（How），用了四章的篇幅，称为“4H”，这符合企业文化就是实践的本书立场。

在本书封面，使用一个圆形来描述文化建设的逻辑。第一章思考为什么要重视文化，第二章确定企业与文化的关系定位，第三章分析文化是谁的，第四章说明文化的内容是什么，第五章考虑文化建设的目标，第六至第九章考虑具体怎样建设文化。这个逻辑实际是一个想事做事的流程，是一个周而复始的流程，这个流程会有反复，还会有短路连接，如 Why 会跳到 Who 或者跳到 For。

人们的思考和表述可能是混乱的，但作为客观事物的企业文化建设活动本身是有逻辑的，我们力图把三个世界：现实世界、思维世界和知识世界联系起来，因此，现实实践中的逻辑反映到我们的思考和写作中来，就是本书的各章节结构。

为了证明企业文化就是实践，我在本书最后，附上了华为公司、华侨城集团和山东鲁能泰山足球俱乐部三个企业的文化大纲，这些大纲是我亲身参与起草的。衷心感谢这些优秀企业给予我合作的机会，衷心感谢允许我在本书使用这些

文件。感谢在我的企业文化讲座上听课的各位同学和朋友，和你们的交流激发了我的更深思考。感谢知本咨询公司的企业文化项目提供的案例。几部书稿是我的博士生张箬、李思琦、朱丽、任峰、田耕耘等帮忙录音整理的，辛苦他们了！这本书的写作拖了很长时间，最后靠快刀斩乱麻的舍弃方法才得以完成，看来有舍才有得的方法到处适用。

特别感谢毛基业院长对我的教学科研工作的大力支持！衷心感谢人大商学院的同事们！和你们一起工作很快乐！

衷心感谢父母和哥哥、姐姐！父母的健康高寿使我能够长期安心工作，孝顺的哥哥、姐姐对父母的精心照料省去了我很多精力。没有妻子陈杰对我生活工作的照顾，就不可能有这本书，言谢就见外了！

谨将此书献给热爱文化的所有人。

杨 杜

2015 年 10 月 11 日于上河村

第一章 Why：为什么是企业文化？

第一章

第一节 为什么重视企业文化 / 003

一、基于文化的决策 / 003

二、假如企业没文化 / 005

第二节 文化和制度的作用 / 009

一、文化给人以自律 / 009

二、领导者的天生定力 / 010

第三节 联结企业的四条纽带 / 014

一、利益：诱之以利 / 015

二、情感：动之以情 / 015

三、文化：晓之以理 / 017

四、制度：绳之以法 / 018

五、四条纽带并用 / 019

第四节 从德才模型到绩德才廉模型 / 022

一、德才模型 / 022

二、GE 模型 / 023

三、绩德才廉模型 / 026

第二章 With: 企业与文化

第一节 超一流企业卖什么 / 031

- 一、三流企业没文化 / 032
- 二、二流企业学文化 / 032
- 三、一流企业建文化 / 032
- 四、超一流企业卖文化 / 034

第二节 文化：企业的比喻 / 034

- 一、新管理五职能 / 034
- 二、从思政工作到企业文化 / 036
- 三、企业是个家? / 038

第三节 图腾：文化的借喻 / 041

- 一、借喻的理由 / 041
- 二、是狮子还是羚羊 / 042
- 三、动物借喻的风险 / 044
- 四、大象、狼、鹰、羚羊——四种常用的借喻 / 045

第四节 肉眼心眼观文化 / 046

- 一、看得见的文化 / 046
- 二、看不见的文化 / 048
- 三、用看得见管看不见 / 050

第三章 Who: 谁的文化?

第一节 老板文化还是组织文化 / 055

- 一、老板要有文化 / 055
- 二、老板的责任工程 / 057

第二节 全员文化还是干部文化 / 058

- 一、没分类就没管理 / 059
- 二、文化管干部，制度管员工 / 063

第三节 文化标准还是素质标准 / 067

- 一、以文化选干部 / 067
- 二、干部的文化标准 / 069
- 三、干部的素质标准 / 071

第四节 上墙文化还是上心文化 / 073

- 一、卫生间的通知 / 073
- 二、文化的回报 / 075
- 三、文化的五种力量 / 077

第四章
What: 企业文化是什么?

第一节 企业文化的洋葱模型 / 083

- 一、理念层——所想 / 083
- 二、制度层——所说 / 084
- 三、行为层——所为 / 085
- 四、物质层——所用 / 085
- 五、四层文化之间的关系 / 086

第二节 企业文化经典“三问” / 087

- 一、一问：企业的使命是什么？ / 088
- 二、二问：企业的愿景是什么？ / 088
- 三、三问：企业的核心价值观是什么？ / 089

第三节 企业的价值观排序 / 089

- 一、万事皆有排序 / 090
- 二、价值观“四问” / 090
- 三、著名企业的价值观排序 / 092

第四节 经营观中的价值选择 / 097

- 一、企业观：是母鸡就要下蛋 / 097
- 二、竞争观：买卖不成仁义在 / 098
- 三、管理观：只有落后的领导 / 100
- 四、人才观：激励表扬贡献者 / 101
- 五、财富观：君子爱财取于道 / 102

第五节 企业文化不是什么 / 104

- 一、企业文化不是文体活动 / 104
- 二、企业文化不是社会文化 / 105
- 三、企业文化不是万能的 / 109

第五章
For: 文化建设为了什么?

第一节 活着、导向、默契 / 113

- 一、为塑造企业灵魂——活着 / 113
- 二、为营造一种氛围——导向 / 115
- 三、为养成一种习惯——默契 / 116

第二节 假设、道路、梦想 / 119

- 一、为确定目标追求——假设 / 119
- 二、为做出理性选择——道路 / 121
- 三、为激活精神力量——梦想 / 125

第三节 理念、口号、行动 / 126

- 一、为构建价值体系——理念 / 126
- 二、为形成语言体系——口号 / 128

三、为制定行为规范——行动 / 131

第四节 纽带、土壤 / 136

一、为强化组织联系——纽带 / 136

二、为培育人才种子——土壤 / 138

第六章

How: 如何想明白?

第一节 从根基上开始 / 143

一、人性假设的根基 / 143

二、华为的奋斗者假设 / 144

三、自我批判的根基 / 148

四、文化的根与制度的干 / 150

第二节 在目的上明确 / 152

一、权力智慧化目的 / 152

二、理念落地化目的 / 153

三、行为规范化目的 / 153

四、形象美誉化目的 / 154

五、文化价值化目的 / 154

第三节 文化必须有特色吗? / 156

一、没有“没有文化”的企业 / 157

二、卓越企业的一般文化特征 / 160

三、卓越企业的特殊文化关切 / 161

第四节 文化之化 / 163

一、文化的“三化” / 163

二、关键在“化”字 / 165

三、化文化为力量 / 166

第七章

How: 如何说明白?

第一节 文化建设三部曲 / 171

一、从故事、道理到规矩 / 171

二、从道理、故事到规矩 / 172

三、重在实事求是 / 174

第二节 文化建设“三针对” / 175

一、针对企业中心工作 / 175

二、针对企业突出矛盾 / 176

三、针对干部思想动态 / 176

第三节	文化建设三协调 / 177
一、与国家方针政策的协调	/ 177
二、与股东经营理念的协调	/ 177
三、与当地社会文化的协调	/ 178
第四节	文化表现三形式 / 179
一、关键词型	/ 179
二、纲领描述型	/ 179
三、形象化型	/ 180

第八章
How: 如何做明白?

第一节	文化建设的时机 / 183
一、不可失去的机会	/ 183
二、无文化扩张的危险	/ 185
第二节	文化建设三主体 / 187
一、党政部门主体	/ 188
二、HR 部门主体	/ 188
三、外聘咨询主体	/ 188
第三节	文化实施六保障 / 189
一、组织保障	/ 190
二、人员保障	/ 190
三、制度保障	/ 190
四、载体保障	/ 191
五、活动保障	/ 191
六、经费保障	/ 192

第九章
How: 有文化, 不可怕!

第一节	企业有文化 / 195
一、企业的“三层”追求	/ 195
二、企业的“三种”出名	/ 197
三、企业的“三立”任务	/ 198
第二节	企业家有文化 / 199
一、企业家的“三学”	/ 199
二、企业家的“三心”	/ 201
三、企业家的“三途”	/ 206

第十章	第一节 《华为公司基本法》 / 211
典型企业文化	一、公司的宗旨 / 211
	二、基本经营政策 / 215
	三、基本组织政策 / 220
	四、基本人力资源政策 / 225
	五、基本控制政策 / 229
	六、接班人与基本法修改 / 237
	第二节 《华侨城集团宪章》 / 239
	一、集团定位 / 240
	二、文化品格 / 242
	三、运行机制 / 243
	四、管理体制 / 245
	五、持续成长 / 247
	六、人力资源 / 250
	七、管理方略 / 252
	八、附则 / 254
	第三节 《鲁能足球文化大纲》 / 254
	一、核心价值观 / 254
	二、俱乐部运作方针 / 260
	三、球队建设与管理 / 264
	四、足球风格与训练 / 268
	五、球员成长管理 / 274
	六、球迷工作方针 / 278
	七、大纲贯彻与修订 / 281

参考文献 / 283

后 记 / 285

| 第一章 |

Why: 为什么是企业文化?

