



主审 高国华 王乃国

# 文化：企业制胜之道

——优秀企业文化读本

本书编写组◎编



苏州大学出版社  
Soochow University Press

主审 高国华 王乃国

# 文化：企业制胜之道

## ——优秀企业文化读本

本书编写组◎编



苏州大学出版社  
Soochow University Press

## 图书在版编目(CIP)数据

文化：企业制胜之道：优秀企业文化读本 / 何语  
华主编；《文化：企业制胜之道：优秀企业文化读本  
》编写组编. —苏州：苏州大学出版社，2016.8  
ISBN 978-7-5672-1746-1

I. ①文… II. ①何… ②文… III. ①企业文化—中  
等专业学校—教学参考资料 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 185219 号

书 名：文化：企业制胜之道——优秀企业文化读本

主 编：何语华

责任编辑：史创新

装帧设计：刘 俊

出版发行：苏州大学出版社(Soochow University Press)

社 址：苏州市十梓街 1 号 邮编：215006

印 刷：苏州工业园区美柯乐制版印务有限责任公司

开 本：700 mm×1 000 mm 印张：10.5 字数：188 千

版 次：2016 年 8 月第 1 版

印 次：2016 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5672-1746-1

定 价：16.20 元

凡购本社图书发现印装错误，请与本社联系调换。服务热线：0512-65225020

## 《文化：企业制胜之道》编审人员名单

### 编委会名单

主 任：高国华

副主任：张 超 黄丽华 王乃国

委 员：（以姓氏笔画为序）

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 丁 亮 | 卜福民 | 王 春 | 王乃国 | 王利懿 |
| 占百春 | 朱劲松 | 何语华 | 沈 文 | 张 超 |
| 张志勇 | 张胜利 | 顾国清 | 徐丽娟 | 高国华 |
| 黄丽华 |     |     |     |     |

### 编写组名单

主 审：高国华 王乃国

主 编：何语华

参 编：（以姓氏笔画为序）

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 于志新 | 马张霞 | 乐 云 | 朱 萍 | 刘静慧 |
| 杜利军 | 邱丛意 | 张 宏 | 张 莉 | 张萍实 |
| 陆 琴 | 姜晓敏 | 洪 娟 | 姚 蓓 | 姚丽霞 |
| 钱丽娟 | 陶友华 | 蔡斐斐 |     |     |

# 编写说明

为贯彻执行教育部《中等职业学校德育大纲(2014年修订)》和具体落实苏州市政府《关于加快发展全市现代职业教育的实施意见》,积极推进优秀企业文化进校园,培养学生职业兴趣和职业精神,促进学生成长,我们组织有关学校在2012年版《优秀企业文化读本》的基础上编写了这本教材。

本书共9课,分别从自强不息、以人为本、制度为先、客户至上、品质第一、团队合作、诚信守法、创新致远、履行责任等方面阐述了企业文化的主要方面。全书以弘扬企业文化、健全人格教育为核心,遵循“贴近实际、贴近生活、贴近学生”的原则,从中等职业教育培养目标的需要出发,注重实践教育、体验教育、养成教育,做到了知识学习、能力培养和行为养成的统一,具有很强的针对性和实效性。本书所选案例涉及的企业,既有世界500强企业,又有中国500强企业,还有来自苏州本土的企业。与原书相比,本书内容更加突出,结构更加严谨,案例更加典型、生动,利教便学。全书形式新颖,图文并茂,文字精练,通俗易懂。

本书既适合中等职业学校德育教学使用,也可供教育工作者、社会工作者及其他关心青少年思想品德教育的人士使用和参考,还可作为企业员工及其他读者用作自学的读本。

本书在编写过程中参考了大量资料,在此,谨向资料的作者致以诚挚的谢意!有些资料一时还难以查到原作者,敬请原作者谅解。本书还保留了原有相关内容,王正春、汤华、初春雨、张峰、李支连、胡峻岭、倪鸣春、凌美凤、徐勇田、钱东鹰、顾玉萍、谢素兰、韩佳津、郁洪青等同志参加了原书的编写工作,这里一并表示感谢。由于时间仓促,不足之处在所难免,请广大读者在使用过程中提出宝贵意见,以便不断完善。

苏州市教育局

2016年7月

# 前言

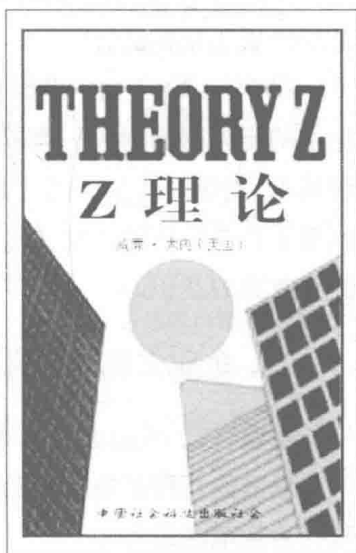
## 一、企业文化概念的提出

企业文化的概念最早出现于美国,是美国的一些管理学家总结日本管理经验之后提出来的。

20 世纪 80 年代初,日本经济持续多年的高速增长引起了全世界的瞩目,而支撑经济增长的关键是企业的竞争力。为了迎接日本企业的挑战,美国企业界开始研究日本企业的管理方式。企业文化理论就是这种研究的一项重大成果。

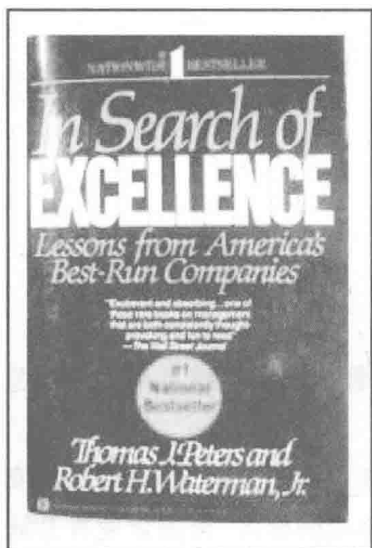
最早提出企业文化概念的是美国的管理学家威廉·大内,他于 1981 年出版了自己对日本企业的研究成果,书名为《Z 理论——美国企业如何迎接日本的挑战》。在这本书里,他提出:日本企业成功的关键因素是它们独特的企业文化。这一观点引起了管理学界的广泛重视,吸引了更多的人从事企业文化研究。

在随后的两年时间里,美国又连续出版了三本研究企业文化的专著,连同威廉·大内的著作一并构成了所谓的“企业文化新潮四重奏”。1981 年,帕斯卡尔和阿索斯合著《日本的管理艺术》,更深入地阐述了日本企业所特有的企业文化。同年,特雷斯·迪尔与阿伦·肯尼迪合著的《企业文化》一书出版。在这本书里,作者以日本的经验为基础构建起了企业文化的理论框架。而托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼于 1982 年出版的《追求卓越》一书,则开始运用企业文化的理论框架研究美国企



业的成功经验。

日本企业和管理学界在美国企业文化理论研究的基础上,对日本企业管理的实践进行系统研究,认为企业文化是“静悄悄的企业革命”和“现代管理的成功之道”。



东西方企业管理界的学者通过对 20 世纪 70 年代末、80 年代初世界排名前 500 位的大企业进行研究发现,这些企业已有近三分之一破产或衰落了,著名大企业的平均寿命不足 40 年,大大低于人的平均寿命。这些大企业早亡的原因很大程度上是没有培养和形成适合自身发展特点的企业文化。诚如美国管理学者汤姆·彼得斯、南希·奥斯汀在《寻求优势》一书中所说:“一个伟大组织能够长久生存下来,最主要的条件并非结构形式或管理技能,而是我们称之为信念的那种精神力量,以及这种信念对于组织全体成员所具有的感召力。”

由此可见,企业文化的理论最早出现于美国,而其作为一种主流的管理思想则最早出现于日本。

20 世纪 80 年代中期以来,随着经济体制改革的不断深入,中国企业受到市场竞争的压力越来越大。为了提高竞争力,国内企业普遍学习和跟踪国外先进的管理技术,关注国外企业的企业文化。20 世纪 90 年代以来,国内一些名牌企业纷纷创建了各具特色的企业文化。加强企业文化建设,提高企业核心竞争力,已成为中国企业家的共识。

## 二、企业文化的含义

企业文化,又称公司文化、组织文化,是一个企业在生产、经营、建设、发展过程中所形成的管理思想、管理方式、管理理论、群体意识以及与之相适应的思维方式和行为规范的总和。

企业文化有广义和狭义之分。广义的企业文化是指企业在生产经营活动中创造的物质文化和精神文化的总和。企业的物质文化是指以物质形态为载体,以看得见、摸得着、能体会到的物质形态反映出来的企业的精神面貌。这种“物质形态”包括两个方面:一是企业生产的产品和提供的服务,二是企业的工作环境和生

活环境。企业的精神文化是指企业在生产经营过程中逐步形成和确立的思想成果与价值观念等。狭义的企业文化主要指其精神文化,即一个企业在长期生产经营过程中,把企业内部全体员工结合在一起的理想信念、价值观念、管理制度、行为准则和道德规范的总和。

### 三、企业文化的作用

企业文化以全体员工为对象,渗透于企业的组织结构、规章制度和员工行为之中,是现代企业的灵魂,是企业发展的持久动力。其作用主要有:

1. 导向作用。企业的管理理念、规章制度、企业精神、行为规范等能引导员工的行为取向,把员工的行为动机引导到企业目标上来,使他们认识到自身工作的意义,并为此做出不懈的努力和奉献。

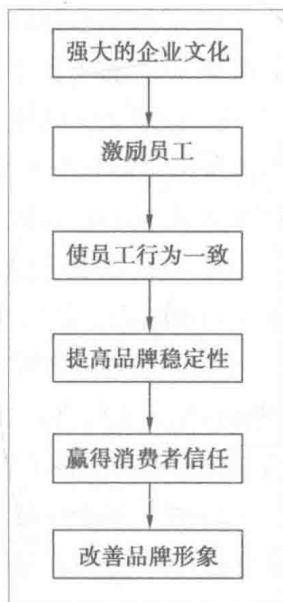
2. 凝聚作用。企业文化就像是企业的黏合剂,可以把员工紧紧地黏合、团结在一起,使他们目的明确、协调一致。

3. 约束作用。当企业个别员工的行为与企业中约定俗成的东西不一致时,企业文化氛围的感染力便会对他形成一种压力,使他不得不与大多数人趋同,进而调整自己的思想行为,以达到与企业整体环境的协调一致。

4. 激励作用。企业文化所形成的企业内部的文化氛围和价值导向能够起到精神激励的作用,将员工的积极性、主动性和创造性调动与激发出来,把他们的潜在智慧诱发出来,使其能力得到充分发挥。

5. 调适作用。企业文化可以为员工创造一种良好的环境和氛围,具有调适员工心理和情感的功能。

6. 辐射作用。企业文化不仅会在企业内部发挥作用,也会通过各种渠道对社会产生影响,有助于在公众中树立良好的企业形象,对社会文化的发展也有很大的影响。



### 四、学习企业文化的必要性

职业学校的学生大多是十六七岁的青年人,正处在思想品德和世界观形成的关键时期。这一时期,接触和了解企业文化,感受健康向上的思想观念和行为规范

范,汲取优秀的文化精神,有助于确立正确的世界观、人生观、价值观和职业观,有助于自己的终身发展。

企业文化不仅有助于企业的发展,而且有助于员工职业生涯的发展。作为未来的企业员工,在职前学习和了解企业文化很有必要。现代企业需要技能过硬、素质优良、具有职业精神、认同企业文化的劳动者,学习和了解企业文化,接受优秀企业文化的濡染,并在最大程度上理解企业精神,有助于提升职业素养,养成职业精神,从而更好地适应企业及未来职业岗位的需要,为个人职业生涯的发展奠定良好的基础。

本书在介绍企业文化时,还突出地描写了一些企业的发展史和奋斗史,讲述了一些优秀企业家和优秀员工成功成才的故事。这些故事能给我们以积极向上的精神力量,激励我们创新、创业、创优,引领我们成功、成人、成才。

## 五、学习企业文化的方法和途径

1. 了解基本知识。了解企业文化的基本含义及其功能,了解企业文化的内容和特点,这些都有助于我们认识和理解企业文化。

2. 汲取文化精神。每个企业的文化都是独特的,其经营理念、价值观念和行为规范都是富有个性的;但作为组织文化,它们又是具有共性的。学习企业文化,要抓住这些共性,汲取其中的人文滋养。

3. 与专业学习相结合。不同行业的企业文化各具特色,学习企业文化要与专业学习相结合。要着重了解本行业企业的文化,为适应未来的职业岗位奠定基础。

4. 注重通过实践内化。单纯了解企业文化还不够,要把对企业文化的认识和理解内化成实际行动,做到知行统一,这才是学习的根本目的。要注重与实践相结合,通过参与式、体验式学习,多实践,多总结,多反思。

5. 注重拓展学习。企业文化的内容丰富而生动,本书只是从一个侧面对企业文化作了一些介绍,要注意由点到面拓展学习。在现代社会,企业文化无处不在,既可以深入企业参观学习,也可以通过网络、报纸、电视等媒体学习,主动了解和感受企业文化,主动塑造职业精神。

# 目录 CONTENTS

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 前 言 .....                  | 001 |
| 第 1 课 当太阳升起,你就要奔跑 .....    | 001 |
| ——企业文化之“自强不息”              |     |
| 第 2 课 老板的工作就是让员工快乐 .....   | 018 |
| ——企业文化之“以人为本”              |     |
| 第 3 课 制度第一,总裁第二 .....      | 036 |
| ——企业文化之“制度为先”              |     |
| 第 4 课 顾客永远是对的 .....        | 056 |
| ——企业文化之“客户至上”              |     |
| 第 5 课 你就不能做到百分之百合格吗? ..... | 072 |
| ——企业文化之“品质第一”              |     |
| 第 6 课 大雁为什么编队飞行? .....     | 094 |
| ——企业文化之“团队合作”              |     |
| 第 7 课 再过两小时,鲈鱼节才开始 .....   | 111 |
| ——企业文化之“诚信守法”              |     |
| 第 8 课 世界是由懒人创造的 .....      | 125 |
| ——企业文化之“创新致远”              |     |
| 第 9 课 背着十字架前行 .....        | 143 |
| ——企业文化之“履行责任”              |     |



## 第1课 当太阳升起,你就要奔跑

——企业文化之“自强不息”

在静谧的非洲大草原上,

夕阳西下之际,

一头狮子在沉思——

明天当太阳升起,我要奔跑,以追上跑得最快的羚羊;

一只羚羊也在沉思——

明天当太阳升起,我要奔跑,以逃脱跑得最快的狮子。

那么,无论你是狮子还是羚羊,

当太阳升起,你要做的,都是奔跑。

.....

是的,无论你是狮子还是羚羊,为了生存,当太阳升起的时候,你要做的就是奔跑。生命不息,奋斗不止。一个人必须要有拼搏进取的意志,才能取得事业的成功,才能成为生活的强者;一个企业必须要有自强不息的精神,才能保持长久的生命力,才能在竞争中立于不败之地,成为时代和社会的引领者。

也许你奔跑了一生,也没有到达彼岸;也许你奔跑了一生,也没有登上峰顶,但是抵达终点的不一定是勇士,敢于失败的未必不是英雄。我们不必太关心奔跑的结果如何,奔跑了,就问心无愧;奔跑了,就是成功的人生。

## 知识导航

“自强不息”出自《周易·乾》，原文是“天行健，君子以自强不息”。这句话的意思是：大自然的运动刚强劲健，君子处世也应像大自然一样，追求进步，发愤图强，刚毅坚卓，永不停息。自强不息是一个国家、一个民族，也是一个企业、一个人持续发展壮大的精神支柱。

自强不息就是不安于现状，不甘平庸，积极进取。任何一个组织处于困境时，如果不思变革，不发愤图强，必将走向衰亡；处于顺境时，如果安于现状，不思进取，必将行之不远。凡是优秀的企业总有一股向上的劲头，不断地挑战自我，超越自我。

自强不息就是创造价值，追求卓越。每一个优秀企业在追求利润的同时，总不忘为社会提供高品质的产品或服务。自强不息就是精益求精，追求极致，领先同行，引领潮流。

## 经典语录

如果不继续成长，就会开始走向死亡。

——华特·迪士尼

(迪士尼娱乐公司创始人)



自强不息(齐白石刻)

自强不息就是坚定不移，百折不挠。每一个企业的经营发展，都不是一帆风顺的，往往盛衰起伏，变幻难测。无论遭遇何种境况，都不气馁，始终保持高昂的斗志和冷静的头脑，才能一路披荆斩棘，开辟出一条通往成功的坦途。

自强不息就是要有危机意识、忧患意识。每一个优秀的企业家都深知：今天的迷茫，不会注定明天的失败；今天的成就，也不能保障明天的辉煌。在这个强手如林、竞争激烈的时代，唯有不自满，勿忘在莒，脚踏实地，不断创新，才能使企业获得持续发展的源泉。

作为一名未来的职业人，我们应当从企业自强不息的精神中汲取力量，把个人的思想、行动统一到企业的发展目标中去，始终坚定目标，坚守信念，坚持不懈，用个人努力促进企业发展，在企业发展中实现自身价值，在拼搏进取中创造人生辉煌。



## 案例链接

### 1 娃哈哈<sup>①</sup>: 中国民族品牌的骄傲

娃哈哈集团始创于1987年,是中国最大、全球第五的食品饮料生产企业,在资产规模、产量、销售收入、利润、利税等指标上已连续11年位居中国饮料行业首位,2016年位列中国民营企业500强第19位。可面对辉煌,有多少人知道,这样一个大集团,其前身却是杭州市上城区一家校办企业的经销部呢?



#### ■ 艰苦创业,从无到有

1987年,娃哈哈创始人宗庆后带领两名退休老师,靠着14万元借款,靠代销汽水、棒冰及文具纸张赚一分一厘钱起家,开始了创业历程。

娃哈哈在创业之初步履维艰。那时资金紧张,条件简陋,娃哈哈的员工分秒必争,抓住一切机会发展。夏天给小学供应冷饮是他们的一项业务,每当他们知道有学校需要冷饮时,马上分头行动。宗庆后常常冒着酷暑,脚踏三轮车,把冰棍送到



娃哈哈饮料生产线

<sup>①</sup> [娃哈哈]“杭州娃哈哈集团有限公司”的简称。该公司创建于1987年,在创始人宗庆后的领导下,现已发展成为一家集产品研发、生产、销售为一体的大型食品饮料企业集团,为中国最大、全球领先的饮料生产企业。企业网址:<http://new.wahaha.com.cn>。

学校，一次只赚几元、十几元，但他仍然无怨无悔。后来，接到儿童食品的长期订单，需要量大了，员工们齐心协力，及时把货送到消费者手中。

1988年，公司总经理宗庆后通过周密调查，决定放弃加工别人的产品，开发自己的产品，配制营养液，开发八宝罐粥。员工们群策群力，通过合理安排生产程序，进行小发明、小革新，只用一半劳动力就创下了日产近30万罐八宝粥的历史最高纪录。

### ■ 形成规模，从小到大

1991年，为扩大生产规模，满足市场需要，仅有百余人的校办小厂娃哈哈，以8000万元的价格有偿兼并了有职工2000多人的国营老厂——杭州罐头食品厂。兼并后，娃哈哈食品集团公司成立。原本亏损4000多万元的杭州罐头食品厂仅3个月就实现扭亏为盈，1991年企业产值首次突破亿元大关，达到2.17亿元。兼并取得成功，娃哈哈初步形成规模。

1994年，娃哈哈积极响应国务院对口支援三峡库区移民工作的号召，投身西部开发，创造性地以“移民任务与移民经费总承包”的改革思路，兼并了涪陵地区受淹的3家特困企业，建立娃哈哈第一家省外分公司——涪陵公司。涪陵公司产值利税连年快速增长，成功解决了1300多名移民的就业问题，并跻身“重庆市工业50强”。

### ■ 民族品牌，全面创新

1998年，娃哈哈在洋可乐“水淹七军”的背景下，毅然推出“中国人自己的可乐”——非常可乐。娃哈哈通过正确的战略战术，使这一产品迅速打开了市场，至今仍稳居全国碳酸饮料市场第三位。非常可乐的成功推出，不仅进一步稳固了娃哈哈的发展基石，而且粉碎了洋可乐不可战胜的神话，树立了民族品牌的旗帜。

从2004年以来，娃哈哈实施“全面创新”战略，在产品、设备、管理等方面进行全方位创新，进一步提升了核心竞争力，促进企业又好又快发展。在产品创新方面，“营养快线”“爽歪歪”等新产品的不断推出，使企业摆脱了同质化竞争，引领了行业发展。为了打破国外技术垄断，娃哈哈成立精密机械制造公司，培养技术人才，对引进设备进行吸收再创新，实现了模具自制和成套设备国产化，大大降低了成本，缩短了供货周期。借助信息化手段，娃哈哈实现了杭州总部与全国分公司、销售办事处的高速互联，实现了产供销流程的高效集成，为企业发展增添了助推力。



娃哈哈先用了11年的时间成为中国最大、全球领先的饮料企业,又用了17年的时间保持成绩、打造品牌,如今正朝着使中国娃哈哈成为世界娃哈哈的目标进发。

是什么使娃哈哈从一个三人小厂成长为家喻户晓的大企业呢?

是娃哈哈人艰苦奋斗的精神推动了企业的发展。为了生存,娃哈哈人在市场风浪中苦苦闯荡,饱尝了酸甜苦辣。为了在新形势下的市场经济中立于不败之地,并在同行业中树立龙头形象,娃哈哈人根据企业所处环境和娃哈哈发展历程的特点,经过反复斟酌,提出了振奋精神的娃哈哈形象口号:“励精图治、艰苦奋斗、勇于开拓、自强不息”。公司董事长兼总经理宗庆后很为娃哈哈的形象自豪,他动情地说:“娃哈哈集团公司能有今天,是公司全体职工艰苦奋斗、勇于开拓、共同创造的结果。”由此可见,娃哈哈形象口号已化作一种精神力量,成为娃哈哈人的行动指南。如今,娃哈哈的形象口号在全国食品行业中广为传颂。

#### [议一议]

1. 你认为娃哈哈由一个三人小厂发展成为一个家喻户晓的民族企业,其制胜秘诀有哪些?

2. 企业和文化到底是一种什么关系?宗庆后说:企业是树,文化是根;企业是大厦,文化是地基;企业是躯体,文化是灵魂。这是宗庆后在长期企业的经营管理实践中体会和总结出来的。从本案例来看,你认为娃哈哈集团的企业精神有哪些?

## 2 致联想全体员工的一封信<sup>①</sup>

柳传志

联想全体同仁：

今年是联想成立 30 周年，这是一个非常值得纪念的年份。

这段日子，回想起跌宕起伏的 30 年，跟放电影一样浮现。其中 15 年前的一个画面，清晰可见。那是 1999 年在人民大会堂，联想万名员工聚在一起纪念公司成立 15 周年，我的主题报告的开篇，也是我心中浓缩的感慨：

**联想控股**  
**LEGEND HOLDINGS**

——制造卓越企业——

“在联想的队列里，已经开始出现 1978 年出生的年轻人了。历史像一本书，是一页一页装订成的。新的页面上出生长大的人，很难理解、想象已翻过去的一页上所描述的事情。

1978 年出生的这些联想队伍中最年轻的成员，充满羡慕地在听着大哥哥大姐姐们关于购买新汽车款式的讨论，他们无法想象，他们的父母在 20 年前，为孩子添置一条棉毛裤要提前一个月做出预算的饥寒交迫的窘况。而我们，在 1978 年以前被阶级斗争搞得心惊胆战，被无所事事的生活搞得麻木不仁的科技工作者们，也无论如何没有想到由于一个伟人的出现，由于一个历史会议的出现，20 年后中国的一切会变得翻天覆地得如此令人难以置信！联想集团的创业者们更是无论如何没有想到，15 年前他们起家创业的那间中国科学院计算所的小传达室，竟成了共和国波澜壮阔的改革开放历史的一个见证。”

面对这段文字，回想起最近这 15 年的日日月月，心中不由得浮想联翩，涟漪起伏。

1978 年出生、1999 年入职联想的朋友应该是不多的，当年被大哥哥大姐姐带

<sup>①</sup> 选自《市场观察》2014 年 4 期，有改动。本文是联想控股股份有限公司董事长柳传志在联想成立 30 周年之际给联想全体员工的一封信。联想控股股份有限公司（简称“联想控股”）成立于 1984 年，由中国科学院计算所投资 20 万元人民币，柳传志等 11 名科研人员创立。经过 30 多年的发展，联想控股从单一 IT 领域到多元化经营，再到大型综合企业，现已发展成为中国民营企业 500 强综合实力第二位的企业。企业网址：<http://www.legendholdings.com.cn>。



着干活的小屁孩转眼已经36岁了,如今你们都在哪儿呢?有车有房了吗?日子过得还行吗?

纪念联想成立30周年的主办部门——公关外联部要求我写一篇文章登在公司内网上,主要是两点:一是告诉大家我们准备筹办纪念30周年的活动(这是执委会讨论决定的),二是要我在这篇文章中写一件这30年中感慨最深的事。



联想控股董事长柳传志

第一件事好办,执委会的想法很一致,明后年是联想控股的上市年,有大量的工作要做,我们就不花精力大摆筵席、大请宾朋了。但30年下来,有足够多的教训值得反思,足够多的经验应该总结。怎么总结呢?最好先是碎片式的总结:大家随时有感而发写出来登在内网上,发到微信、微博上;也可以组织各种座谈会、论坛,请公司内外的朋友和我们一起理清思路、评价得失。今年也只是30年,我们后面还要继续跑,跟上时代永不掉队。在碎片式的总结之后,到年底我们再根据情况决定要不要开集中会议。

第二件就难办了,难就难在只允许说一件印象最深的事。在这30年中,我们有过无数次要死要活的坎,其中有的是早年间国家计划经济的体制带来的大麻烦,有的是我们战略决策错误造成的苦果,这里面有大量的难以忘怀的痛苦;当然,在这30年中,我们更充满了拼命咬牙坚持,经过九死一生,登上阶段性顶峰的愉悦——有大量鲜活的、栩栩如生的故事。

如果只说一件,说什么呢?

前两天在公司内网上,我看到了香港办事处总经理周宏的一篇文章,她提到她的香港同事们由于不习惯联想的“发动机”文化,通过努力适应并提高的过程:

“这些同事大部分都像我本人一样习惯埋头苦干,却不善言辞,他们过往的工作环境都以逐级负责的指令工作方式为主,没有经历过像联想那样不仅高层真正重视集体智慧,总结规划,还把制订整体工作计划,全面盘点工作得失推到前线基层管理人员,把说的真当成做的看待的情况。再加上日常工作已经很繁重,来了不到一年,就要拿出符合甚至超过公司预期的总结和计划相当不容易。”

在我印象中,香港人做事往往中规中矩、一丝不苟,老板叫做什么就做什么,老板叫怎么做就怎么做,不偷懒,也不越权。联想把这叫“齿轮文化”,齿轮可以高效