

本书受教育部人文社会科学研究规划青年项目（15YJCZH156）
中国博士后科学基金面上项目：新常态下的家族企业文化创新研究的资助

中国企业文化 演化研究

王少杰 涂玉龙 尹博文 著

中国财经出版传媒集团



中国财政经济出版社

本书受教育部人文社科研究青年规划项目（15YJCZH156）
中国博士后科学基金面上项目（新常态下的家族企业文化创新研究）的资助

中国企业文化演化研究

王少杰 涂玉龙 尹博文 著

中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业文化演化研究/王少杰, 涂玉龙, 尹博文著. —北京: 中国财政经济出版社, 2017.3

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6914 - 6

I. ①中… II. ①王…②涂…③尹 III. ①企业文化 - 研究 - 中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 194319 号

责任编辑: 林治滨 刘五书

责任校对: 徐艳丽

版式设计: 董生平

封面设计: 邹海东

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京京华虎彩印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 960 毫米 16 开 15.75 印张 210 000 字

2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月北京第 1 次印刷

定价: 31.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 6914 - 6/F · 5551

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88190492, QQ: 634579818

目 录

绪论	(1)
----------	-------

第一章 企业文化的基石：本土企业社会

责任模型探索	(5)
--------------	-------

第一节 文献述评	(8)
----------------	-------

第二节 研究方法设计及实施过程	(20)
-----------------------	--------

第三节 构建一个本土化的企业社会 责任模型	(38)
--------------------------------	--------

第四节 本章结论	(50)
----------------	--------

第二章 企业文化的演化路径及对绩效的

影响	(56)
----------	--------

第一节 企业文化建设文献综述 ...	(58)
--------------------	--------

第二节 企业文化的演化路径及其对 绩效影响的理论构建	(73)
-------------------------------------	--------

第三节 研究设计	(75)
----------------	--------

第四节 研究结果	(95)
----------------	--------

第五节	企业文化演化路径的动态分析	(132)
第六节	质化分析的信度、效度分析	(152)
第七节	本章结论与启示	(156)

第三章	基于中国传统文化的企业文化体系探索	(163)
第一节	研究方法	(165)
第二节	目标案例介绍	(175)
第三节	数据整理结果	(176)
第四节	M 公司企业文化演化模型的具体阐释	(195)
第五节	中国企业文化理论模式探讨	(208)
第六节	本章研究结论	(222)

第四章	企业文化全员化落地实践：无限极公司为例的分析	(224)
第一节	公司发展及现状	(225)
第二节	企业文化的核心价值观从哪里来	(227)
第三节	如何确立现代商业组织的意识形态——企业文化	(228)
第四节	企业文化要到哪里去	(230)
第五节	企业文化落地的全员化与职	

	业化之争	(231)
第六节	企业文化如何深入员工的内 心，并转化为员工的行为	(233)
第七节	企业文化生活化，让员工在 潜移默化中接受企业文化	(236)
第八节	企业文化建设永不变色的秘密 ——构建文化建设控制机制	(238)
第九节	企业社会责任报告引领企业 文化持续前进	(239)
第十节	企业文化是什么	(240)
后 记		(242)

绪 论

“成于战略，败于文化”，企业文化在企业演化过程中起着非常重要的作用。基于此，在国际范围内，对企业文化的研究早在 20 世纪 80 年代就兴起了。当时在日本经济飞速崛起的背景下，日本经济对美国经济形成了巨大压力，由此，美国学者开始反思美国企业的管理问题。大批美国管理学家、社会学家和心理学家赴日本考察，在比较了美、日两国企业管理的差异后，提出了企业文化的概念和企业文化理论。

我国的企业文化理论是 20 世纪 80 年代中后期随着我国企业大规模引进西方企业管理理论，从国外移植了过来。学术界从这个时候开始，展开对企业文化的持续研究，因为企业发展到一定阶段，需要形成统一的行为方式和价值观，以便培育自己个性鲜明的企业文化，否则企业便无法

持续健康发展^①。

但我国长期以来的企业文化研究大多缺乏实证数据的支撑，以纯理论思辨、理论总结的方式研究企业文化一直是主流，缺乏对我国企业文化建设具体演化路径、企业文化如何与中国传统文化融合、企业文化如何落地等问题的系统探索。以形而上的方式阐述着学者们理想的企业文化图景，但如何把这些美好的图景变成现实的企业文化，理论界的研究一直比较缺乏。

即使是形而上的研究，也没有较好地解决中国企业文化的哲学基础是什么？在中国文化背景下，中国企业文化研究中如何有效协调公平与效率的关系，以便构建与中国文化相匹配的现代社会？为了建设美丽中国，贯彻习近平总书记的“两山”论，实现经济社会的可持续发展，推动中国经济整体升级，在企业文化建设中如何融入生态文明？在市场经济荡涤、金钱崇拜快速吞噬着中华五千年道德体系的背景下，企业文化与消费文明之间的关系如何协调？企业文化在这个过程中究竟可以发挥什么样的作用？在人类告别农业文明、工业文明，正在向生态文明迈进，展望道德文明的背景下，企业文化建设如何确立战略性着力点，在道德文明的指引下构建企业的软实力？这些问题是摆在今天企业文化建设、研究工

^① 于雪丽，国家软实力提升进程中我国企业文化建设取得的成绩与存在的问题 [J]，学术交流，2010（5）。

作者面前的一个重要问题，也是对中国企业未来发展产生深远影响的问题，理论研究者应当引起高度的注意。

任何一个国家的企业都是在本国文化环境下成长起来的，企业文化必定受到本土文化传统的深刻影响，特别是对于中国这样一个有着五千年文化传统的国家，我们的企业在进行文化建设的时候，无法游离于这个传统。同样作为企业文化研究的学者们，有价值的学术成果同样无法游离于这个传统。对中国文化传统的认同和传承是企业文化实践和研究能够取得实质效果的关键，企业文化实践者和研究者就是要把这种民族传统文化融入企业文化中，让一个企业形成有自己民族文化特色的传统，以这个传统凝魂聚气，使广大员工认同企业，奉献于企业，与企业一起成长。这种传统有助于企业在日常管理中化解内部矛盾，协调好政商关系，处理好企业管理的传承问题，实现企业可持续发展。

但纵观多年来我国企业文化的实践和研究历程，不少企业喜欢模仿外国企业的文化形式，往往把企业文化理解为那些挂在墙上、说在嘴上的形式，很少有在企业文化入心入脑方面持续下功夫，没有把企业文化落实在员工行为上使劲。有些企业把企业文化视为“精神鸦片”，把企业文化的作用理解为员工听话、老板获利。这种功利思维导向型的企业文化观正在成为制约着我国企

业走向持续发展之路瓶颈之一。近年来，不少文献中把企业文化作为一个变量或功能单位与企业管理中的其他要素进行整合研究，如企业文化作为一个变量与“人力资源管理”、“战略管理”、“职业生涯管理”、“创新”、“员工态度”、“市场营销”的整合，并构建了很多相关模型。这种把企业文化作为一个变量和功能单位的定量研究尽管繁荣了企业文化研究，但却违背了早期企业文化理论研究者们的初衷。这种研究也无法给企业提供一个完整的企业文化建设理论体系，而且对企业现实的指导意义还是极其有限的。因此，企业文化理论研究者要走出所谓的“理论范式”，拥抱中国企业文化建设的伟大实践，让理论研究贴近实践、服务实践。

本书试图通过案例研究的方法，揭示中国企业的本质、推进企业文化演化的基本路径以及这个路径演化过程中企业文化对企业绩效的影响，由此给企业提供一个具有可操作性的企业文化建设理论。

第一章

企业文化的基石： 本土企业社会责任模型探索

本章导读：企业社会责任是企业文化的基石，没有责任就没有文化。企业责任在不同的文化背景下呈现的路径也不相同。在中国企业运行的实践中，有不少公司公布自己的社会责任报告时，照搬西方模式，造成自己的社会责任路径不清晰，影响员工对企业的认同。本章主要探讨基于中国文化背景的企业社会责任体系构建问题，一方面厘清西方企业社会责任与中国社会的匹配问题；另一方面阐述中国企业社会责任体系的构建路径问题。企业社会责任层次论是西方企业社会责任理论中最具代表

性的理论，但在中国情境下，这种理论的缺陷直接制约了我国企业社会责任理念的建立。为此，探索中国情境下的企业社会责任维度，构建一个适合中国本土情景的企业社会责任模型，是目前中国企业社会责任理论研究的一个重要历史使命。本章通过设计一个开放式问卷进行大样本的调研和通过深度访谈的途径，获取了中国企业社会责任状况的第一手资料。通过质化分析，一共得到中国企业社会责任的 15 个概念维度，6 个范畴，在此基础上，构建起中国本土特色的企业社会责任“人体模型”。通过比较分析发现，中国与西方国家企业社会责任的概念范畴既有相同之处，又存在显著的差异，这进一步表明中国企业社会责任开展高水平本土化研究的必要性。

最近十多年来，以食品安全和环境污染为代表的公共事件在我国大量发生，这使人们对企业社会责任的关注度空前提高。据世界银行估计，我国因大气和水污染造成的损失为每年 1000 亿美元，约占 GDP 的 5.8%。2008 年以来，在东部企业发生的多起有重要影响的劳资纠纷事件以及在富士康发生的一连串员工跳楼事件等问题，使人们对企业社会责任的认识更进一步深化。此外，技术的均质化造成企业的社会责任成为企业核心竞争力的地位日益突出，许多企业仅仅依靠自己均质化的技术很难在市场上站稳脚跟，唯有

通过社会责任的履行来赢得社会声誉、形成品牌效应，最终在市场上占有一席之地。正如学者所言：社会责任的履行可能是企业正当生存和合法性保持的重要依据^①。然而以米尔顿·弗里德曼为代表的反社会责任派认为：如果企业承担社会责任，不但是对股东不负责任，而且将削弱资本主义的基本原则，走向集体主义^②。

今天，全球范围内企业实践的事实和大量的理论研究证明反社会责任派的观点遇到了巨大挑战。如有学者比较美国 67 个大企业 1982—1992 年的社会责任与企业绩效，发现两者之间有密切的正相关关系^③。有学者利用内容分析法对企业社会责任表现进行赋值分析，发现社会责任水平高的公司其平均股票回报就高^④。有学者通过对我国台湾 1000 家企业 2002—2004 年数据的分析发现，社会责任对企业短期财务绩效影响不明显，而对企业长期价值创造具有显著影响^⑤。社

① Arlow P, M. Gannon. Social responsiveness, corporate structure, and economic performance [J]. *Academy of Management Review*, 1982 (2): 235 - 241.

② Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits [J]. *New York Times Magazine*, 1990 (9).

③ Preston L., O'Bannon D. The Corporate Social - Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis [J]. *Business & Society*, 1997, 36 (4): 419 - 429.

④ Moskowitz M. R. Choosing Socially Responsible Stocks [J]. *Business & Society Review*, 1972: 71 - 76.

⑤ Tsui, A. S., Wang, Xin. Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types [J]. *Management and Organizational Review*, 2006, 2 (3): 345 - 376.

会责任对企业价值和绩效影响可能本身具有差异化的特点,不同行业、企业所处不同阶段时社会责任对企业价值与财务绩效的影响可能是存在差异的^①。这些研究成果从不同的角度阐述了企业社会责任的重要性,但是企业社会责任这个“舶来概念”,在中国情境下它究竟应该具备怎样的内涵呢?多年来,我们拘泥于西方企业社会责任内涵界定,导致中国企业社会责任在具体实践中出现了诸多困惑。所以,我们研究中国企业社会责任要着力厘清其在中国国情下的基本内涵及中国企业社会责任体系如何构建的问题。

第一节

文献述评

国内外关于企业社会责任的实证研究,大多集中于企业社会责任与企业绩效的相关性方

^① Salzmann O, Ionescu - somers A, Steger U. The Business Case for Corporate Sustainability : Literature Review and Research Options [J]. *European Management Journal*, 2005, 23 (1) : 27 - 36. Preston L, O'Bannon D. The Corporate Social - Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis [J]. *Business & Society*, 1997, 36 (4) : 419 - 429.

面^①，而对于企业社会责任内涵的实证研究比较少。目前关于企业社会责任内涵的探索主要以层次论为代表。

一、国外学者的有关研究述评

1924 年谢尔顿^②首先提出企业社会责任的概念，他认为企业社会责任包含有道德因素以来，西方理论界对企业社会责任理论进行了持久的研究。这其中代表性的观点有：卡罗尔提出了公司社会责任四维模型，认为公司社会责任是指“某一特定时期社会对组织所寄托的经济、法律、伦理和慈善方面的期望”^③，企业社会责任各个不同层级可以用一个金字塔模型表现出来，如图 1-1 所示。在此基础上，他进一步指出：企业应该通过考虑外部利益相关者和内部利益相关者利益来承担。内部利益相关者包括雇员和所有者，外部利益相关者包括政府、消费者、自然环境和社区。

金字塔责任模型对于企业而言并不是等量

① 田虹. 企业社会责任与企业绩效的相关性——基于中国通信行业的经验数据 [J]. 经济管理, 2009 (1).

② [美] 哈罗德·孔茨, 《管理学》, 郝国华等译, 经济科学出版社, 1993: 689.

③ [美] 理查德·T. 德·乔治著, 李布译. 经济伦理学 (第五版) [M]. 北京大学出版社, 2002: 22.

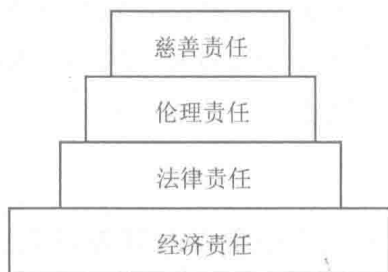


图 1-1 卡罗尔的企业社会责任金字塔模型

齐观的，而是从第一层到第四层，以4：3：2：1的大致比例执行。该观点把企业社会责任按照权重进行划分，引导企业根据自己的实际情况逐步去履行自己的社会责任。但作为组织公民的企业，在变动的社会中，如何不断调整自己社会责任与自身发展战略相一致，金字塔模型对于企业应对现实具有局限性，特别是在中国情境下，这种金字塔式的社会责任体系在现实中很难应对环境的变化。

格瑞等学者通过回顾相关文献，认为企业的社会责任应该包括 15 个大类：“能源问题类、环境问题类、社区问题类、慈善和政治捐赠问题类、养老金的数据类、增值表类、健康与安全类、消费者问题类、与雇员相关的数据类、向雇员咨询类、在南非的雇佣问题类、雇佣残疾人的问题类、雇佣持股计划类、其他的雇佣问题类、其他类”。这个研究力图通过开放的范式，把企业社会责任的范畴罗列清楚，但很显然这是一种过于泛化的企业社会责任观，不利于企业把握社

会责任的基本范畴。

美国经济发展委员会出版的《商业公司的社会责任》报告中把企业社会责任分为三个层次：“内层是范围清晰的有效履行经济功能的基本责任，包括产品、就业机会以及紧急增长；中间一层是将履行经济功能的责任与对变化中的社会价值观和主要问题的敏锐感相结合，如环境问题等；外层是新近出现但还不是很清晰的责任，要求企业更广泛地积极介入改善社会环境的活动中去”，这是企业社会责任三层次论的代表学说。

与此相关的，塞西^①将企业对社会需要作反应的行为分为三类：一是社会义务，企业对市场力量和法律约束作出反应的行为；二是社会责任，符合盛行的社会规范、价值和期望的企业行为；三是社会回应，企业对变迁的社会需要作长期性准备的行为。

施泰纳^②从内外二层次的角度认为企业社会责任（CSR）可分为内在社会责任和外在社会责任。内在社会责任是指合法和公正地选拔、培训、晋升和解雇员工以及提高员工的生产力，改善员工的工作环境。外在社会责任是指激发少数团体的创业精神，培养或雇佣残障人员。与此类

① Sethi S. P. Dimensions of corporate social performance: an analytical framework [J]. *California Management Review*, 1975 (3): 58 - 64.

② Steiner G. A., J. F. Sterner. *Business, Government & Society* [M]. New York: Random House, 1980.