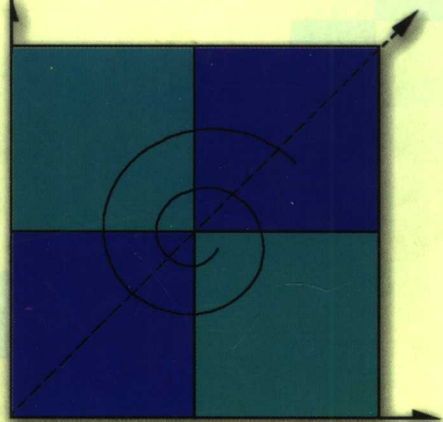




本土化的学习型组织理论成果  
企业“10倍速”发展的理论轨道

如果你想让列车时速再快10公里，只需要加10马力，若想使车速增加一倍，你就必须更换铁轨。文化链就是能让企业达到“10倍速”发展的文化轨道。



林竹盛 / 著

# 文化链



企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 文化链

林竹盛 著

企业管理出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

文化链/林竹盛编著. —北京: 企业管理出版社, 2005. 8

ISBN 7-80197-289-9

I. 文… II. 林… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 094112 号

---

书 名: 文化链

作 者: 林竹盛 著

责任编辑: 田晓犁 刘景山

书 号: ISBN 7-80197-289-9/F·290

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68414644 编辑部 (010) 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16.75 印张 260 千字

版 次: 2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 序

### 文化管理的理论探索

企业文化作为管理理论、管理思想和管理方式的研究与实践，已经为众多的理论工作者和企业家所广泛认同，而且在理论研究和建设实践中已经取得了一些可喜的成果。建设企业文化，实施文化管理，是21世纪企业管理的一个主题，需要更多的理论成果的支持与指导。林竹盛先生的新著《文化链》就是此类成果的重要贡献。

多年来，林竹盛先生在管理工作实践中，注重理论钻研，取得了令人关注的成绩。林竹盛先生在担任齐鲁石化物流分公司经理期间，将企业文化和学习型组织结合起来研究，积极地付诸实践。我与林竹盛先生交往甚笃，他对事业孜孜以求一往直前的人生态度，他对工作精益求精追求完美的韧性毅力，他对学问穷追不舍敢于挑战的顽强精神，一直在激励着我。像林竹盛先生这样既重实践又注重理论的企业家，代表现代企业家成长的未来。

“文化链”概念的提出和论证，给人耳目一新，文化而成为“链”，在企业管理中起到系统协调之功用。这无论对理论工作者还是实践工作者，都具有极大的启示作用。

林竹盛先生所论“文化链”，是指在“组织学习”的基础上展开的、与组织发展变革同步的文化创新系统。它以基于组织学习的文化创新、文化创新与组织创新的协同和文化创新对发展能力的提升为理论支柱，以构建学习型文化为基础，以学习型文化创建基模

为操作思路，完成了一个严谨的架构体系，实现了企业文化建设与学习型组织创建的有机的结合，学理上站得住，实践上行得通，具有企业文化理论研究的填补意义。

《文化链》核心部分和主要贡献在于提炼了一个“学习型文化创建基模”，它由反思、行动、共享、固化四个因素和领导联盟激活因子组成，这四个因素一个激活因子形成了两个完整的学习循环系统。全书都是围绕这一核心内容展开论述的。作者所设计的循环系统图，给企业管理者形象地展示了文化管理的完成过程，具有极广泛的适应性。

作者对如何打造文化链，如何实施跨文化管理等相关理论，也做了充分的阐述，其观点也很独到。

管理是科学和艺术的结合，其中的艺术即文化职能，它不可能如自然科学那样周密量化。在本书中作者努力总结提炼文化管理的规律和方式，是很见功力的探索。

21 世纪是智慧集约化时代，文化管理是适应这一时代特征的历史必然，企业文化建设也必然成为企业管理的题中之意。如果有众多的企业家都能够行动起来，像林竹盛先生一样积极地以实践为基础，进行理论探索，那么我国企业将迅速克服先天不足之问题，跟上经济全球化的步伐。

是为序

**孟凡驰**

中国企业文化研究会常务副理事长、秘书长

2005 年 7 月于北京

## 序 文

文化是经济发展的核心因素。企业文化学的奠基人劳伦斯·米勒断言：今后的 500 强企业将是采用新企业文化和新文化营销策略的公司。

21 世纪将是一个文化冲击的世纪。崇尚变革、持续创新、追求卓越才是企业生存发展的力量源泉——“最终的竞争优势在于一个企业的学习能力以及将其迅速转化为行动的能力”。

自上海明德学习型组织研究所 1996 年成立以来，我和我的同事一直不遗余力地研究并在全国推广学习型组织创建工作，其间结交了大量的学者和企业家，林竹盛先生是我所认识的兼具浓厚学者和企业家气质的企业经理人之一。

当我认真读完《文化链》书稿时，对林竹盛先生的理论功底和创新精神很是佩服。应该说，学习型组织理论的根在东方、在中国。文化链理论的提出，是古齐八百年文化精髓与学习型组织在齐鲁物流公司落地生根的产物，是古为今用、洋为中用本土化的文化创新体系，可以说是学习型组织理论与企业文化建设有机融合的大胆尝试，为中国企业打造文化力和最终竞争优势提供了普遍性的实战手册。

只有民族的，才是世界的！当年，我应邀参加国际管理学者协会联盟（IFSAM）99 世界管理大会时，我就深信，学习型组织理论的创新和发展会在 21 世纪的中国陆续出现。文化链理论是学习型组织管理理论中国化、本地化的重要成果之一，为学习型组织管理理

论本土化探出一条新路子，衷心祝愿文化链理论和模式在今后的实践中有新的发展，为国际发展学习型组织理论做出自己的贡献！

**张声雄**

上海明德学习型组织研究所所长

同济大学 TJAE 学习型组织高级

管理人才培训中心常务副主任

2005 年 8 月

## 自 序

如果你想让列车时速再快 10 公里，只需要加 10 马力，若想使车速增加一倍，你就必须更换铁轨。在企业发展中，管理上的变革可以一时提高绩效，但如果没有文化上的改革，就无法维持高生产力的发展，做到基业长青。

最高层次的管理是文化的管理。怎样进行文化变革实施文化管理，是摆在有志于以持续创新为己任的企业家面前的难题。世界上最前沿的管理理论——学习型组织理论，几乎成了这道难题的解。然而，如何使学习型理论适合中国企业的水土，如何将学习型组织理论与企业文化相结合，创造出本土化的文化创新模式，却没有现成的答案。《文化链》就试图解决这一难题。

作为齐鲁物流的企业领导人，身处企业变革的核心，深知物流改革，必须依赖文化的变革，企业文化与学习型组织理论在齐鲁物流改革发展中的有效融合，就是文化变革的主要途径。企业文化理论的主旨是“以人为本”，“一切依靠人，一切为了人”。而学习型组织的理论，在一定意义上则提升和丰富了现代企业文化理论，并为之提出了具体化的实践方式。例如，从企业文化理论所主张的“最高目标”，到学习型组织理论的“构建共同愿景”（即共同的愿望、理想、远景或目标）；从企业理念识别系统强调构建理念的识别体系，到“改善心智模式”强调心理定势和思维方式的转变；从企业文化氛围营造，到“团队学习”的氛围营造方式等等。还有学习型组织理论所主张的“自主管理”方式，则都是企业文化理论所追求的人本管理的最高境界。

成功的企业必是学习型组织。企业惟一持久的优势是比你的竞争对手学习和更新知识的能力更强，学习型组织所强调的危机意识和变革思想，系统思考的世界观和方法论以及自我超越、改善心智模式、团队学习等崭新理念，既是齐鲁物流由传统储运向现代物流转变的思想利器，也是齐鲁物流进行文化变革的理论依据。基于上述认识，我们通过齐鲁物流的变革实践创造了文化链理论。

概括地讲，文化链是一个有别于传统意义的文化创新系统，它以组织学习为基石，通过文化创新对组织创新的同步跟进，系统提升组织的发展能力，推动组织持续进步。

文化链作为文化创新理论体系，又不同于一般的文化创新理论，最大区别在于，它是一个在“组织学习”的基础上展开的，与组织变革同步的文化创新系统。文化链理论首次站在文化创新的角度，以学习型组织理论为工具，研究组织面临的内外部环境变化，研究如何克服影响组织生存发展的深层次问题。它首先体现为一种系统思考、追求超越的价值观念，其次是一种开放、协同、富有人性化的管理思想，然后才是一套兼具理论指导和实践意义的管理工具。

《文化链》所倡导的文化变革，关注企业的持续和谐发展，着眼于企业与员工的双赢和企业的社会责任，根植于企业生命有机体的内生本质，具有鲜明的时代特征。特别是在学习型组织创建与企业文化建设的融合方面，文化链理论既突出创造，亦留下了继续创造的空间。

**林竹盛**

2005年6月

# 目录

## 第一章 文化变革渊源

- 第一节 中国古代的变革文化/1
- 第二节 现代企业变革管理的演进/12
- 第三节 国有企业的文化诟病和文化变革诉求/16

## 第二章 文化链

- 第一节 文化链理论背景/24
- 第二节 文化链理论内涵及特征/33
- 第三节 基于组织学习的文化创新/38
- 第四节 文化创新与组织创新的协同/41
- 第五节 文化创新对发展能力的提升/45

## 第三章 成长基因

- 第一节 反馈/61
- 第二节 反思/81
- 第三节 行动/101
- 第四节 内化/119

## 第四章 激活因子

- 第一节 文化链运转的动力源泉/144
- 第二节 领导联盟力量的培育/149
- 第三节 人本管理与激活因子/155
- 第四节 发挥领导联盟作用,营造组织变革文化/162

## 第五章 领导的新境界

- 第一节 领导的新启迪——“同一个声音”/172
- 第二节 领导的新秩序:360°领导力/177
- 第三节 领导的新法则:驭变而生/185

## 第六章 管理的新思考

- 第一节 文化链模式中的两大要素/200
- 第二节 执行链断裂的原因/202
- 第三节 敏捷执行的三大条件/207
- 第四节 执行链流程的有效联结/216
- 第五节 构建敏捷执行链应注意的问题/219

## 第七章 跨越文化

- 第一节 文化链下的文化管理/224
- 第二节 不同体制下的文化变革/227
- 第三节 跨文化管理/234

## 第八章 超越竞争

第一节 超越竞争的理论基础/245

第二节 变革时代的组织竞争/247

第三节 实施适宜的竞争战略/251

## 后 记

## 第一章

## 文化变革渊源

## 第一节 中国古代的变革文化

## 一、文化是历史发展的动力

文化的力量是巨大的。作为一种社会意识形态，它与经济和政治互相交融，既是一定社会经济和政治的反映，又对二者产生重大而深远的影响。文化是旗帜，引领人们为了理想信念而奋斗；文化是纽带，把人们紧紧凝聚在一起，同甘共苦，风雨同舟；文化是灵魂，渗透在经济政治生活各个领域的各个方面。文化，能够穿越时空而代代相承，历经沧桑而丰采依然。人可以受文化陶冶而高尚勇敢，民族可以因文化的熏染而生机勃勃。纵观人类文明发展史，许多民族的兴衰成败都与文化的传承变迁密切相关——哪一个民族重视继承和发展自己的文化传统，凝聚力、生命力、创造力就强盛，就能够百折不挠发展进步；反之，哪一个民族丢掉了文化根基，就会人心涣散，方向迷惘，最终走向衰落、分裂或者被外族同化。中国古代西夏创造了灿烂的文化，文明程度几乎赶上了宋朝，但由于文化的毁灭，西夏灭亡，西夏的“党项族”消失。当时的蒙古族头领成吉思汗在平定西夏时被西夏人射伤，临终前嘱咐儿子，一定要消灭这个民族。后来蒙古人打下了西夏，觉得把“党项族”的人全部杀掉是不解决问题的，只要有文化传承，这个民族就会复兴。因而不杀人，只是把他们的文化消灭，没有文化的载体，民族的特征就消失了。所以，从物质文化开始，首先文字不许用（现在西夏的文字是十分罕见的），音乐不许演奏，服饰不许穿戴，民族礼节统统禁止，寺庙、宝塔全部铲除，连所有的瓦片都要敲碎。这个民族的人找不到凝聚的文化，便都改了民族，“党项族”从此消亡。世界历史上，犹太民族备受压迫，历经劫难，被迫

流亡，但犹太教把失散在世界各地的犹太人凝聚在一起，终于在中东地区顽强地生存下来，并参与了世界强权的争夺。在历史的长河中，世界上产生古老文明的国家大都发生了分裂、流变，但中国的大一统却完整地保存下来，并得以发展延续而未曾中断，中华文化的凝聚是其重要原因。

中国传统文化是世界上最优秀的文化之一，而且是惟一延续五千年而未曾中断的文化。这一悠久灿烂的历史文化传统，成为团结激励一代代中华儿女自强不息的强大动力。当今，我国进入建设社会主义市场经济的新时期。党的十六大提出全面建设小康社会，必须在发展中国社会主义经济、政治的同时，大力发展中国特色的社会主义文化。这是历史赋予我们的神圣使命。

## 二、文化僵化是历史前进的桎梏

马克思主义认为，文化的发展，尤其是精神文化的发展是与经济的发展不平衡的，但归根结底是要受经济基础制约的；文化并不仅仅是消极地受制于社会经济，而且还积极地反作用于社会经济，特别是通过不同的途径和方式影响人们的思想和行为，促进或阻碍社会经济的发展。中国作为世界文明的起源之一，很早就在华夏大地上创造了高度的文明，孕育了辉煌的文化，而中华文化的僵化和曲折发展同样阻碍了中国盛世的延续。从西汉的“文景之治”，到唐太宗的“贞观之治”到清朝的康雍乾盛世，中华民族达到了当时世界上发展程度最高、最兴旺繁荣的发展阶段。从经济成就看，当时中国人口约占世界人口的1/3，是一个强大的帝国。美国学者肯尼迪在《大国的兴衰》一书中指出，18世纪中国的工业产量占世界的32%，全欧洲才占23%。从我国古代的科学技术看，则在宋元时期达到了高峰，在明朝前、中期也还保持着这种水平，并且伴有相当数量的新突破。然而到了明末清初，我国的科技开始徘徊并趋于落后，而西方科学技术自15世纪文艺复兴运动以来加速发展，特别是通过其间科学革命这一关键性的事件的助推，很快就把中国远远甩在了后面。以至于到了近代，中国积贫积弱，备受列强欺凌，国家到了崩溃的边缘。为什么一度高度发展和遥遥领先的中国并没有保持下去，没有产生更积极的历史后果呢？英国著名科学史家李约瑟在考察科学技术演化时，提出了一个发人深思的问题：为什么在公元8世纪以前中国社会比西方社会更有利于科学的发展，而到18世纪以后却阻止了科学的发展呢？为什么现代科学的勃兴发生在欧洲而不发生在东亚的文明中？这就是史学界著名的“李

约瑟难题”。

任何一个重大历史变革，其背后必然有一只看不见的手——精神力量在引导着事变的演进，而这种精神力量又必须以一定的文化传统为历史渊源。破解李约瑟难题有很多不同的结论。但有一个是统一的，那就是文化的僵化和阻碍。

自秦朝以后，传统中国是一种一元化的社会组织结构。秦朝统治者把军、政、财、文大权集中到朝廷和皇帝手中，建立了大一统的中央集权君主专制政体。这种专制政体虽然对强化国家统一、建立新的生产关系、推动生产力发展起到了决定性的作用，使我国封建社会达到鼎盛，但随着封建统治的演化，这种封建文化由推动历史发展变成了历史前进的桎梏。到封建社会后期，封建专制统治严重阻碍了生产关系的变革和生产力的发展，不但人们的经济文化活动受到限制，就连人们的伦理道德、情感心性也和政治统治紧密结合在一起。至宋代时，经过儒学家的努力，终于构起了自然、社会、人生一体化的系统思维模式。这一思维模式不但成为中国文化传统的主导，而且也直接强化了政治、经济、文化一元化的社会组织结构。中国社会这种一元化的组织形式长达 2000 年，使得传统的管理思想和行为不但同政治和经济，而且和文化活动与道德伦理紧密联系在一起，产生了消极的思维定势，成为政治变革和经济发展的严重障碍。

在古代儒家文化中，被专制统治长期强化的政治文化心理与思维定势，其基本价值取向是盲目崇古敬祖而非求异创新，其宗旨在于怎样维护已有的体系并使之更完美。在这种封建宗法观念和文化传统的支配下，形成了君臣、官民、父子、师生（师徒）关系的泾渭分明、森严有别的封建等级制度。人的创造性、对真理的追求、独立思考的品质和质疑精神被这种等级关系剥夺殆尽。权威性压倒真理性，继承性代替了创造性。而独立思考、热爱真理、怀疑精神恰恰是一切科学健康发展所要求的珍贵素质。尤其是在宋元之后，程朱理学以“存天理、灭人欲”的反动禁欲主义思想，束缚了人们对美好事物的追求；以“尊孔读经、八股取仕”的精神枷锁扼杀了人们的创造性思维，对中国的社会进步和科技发展起了严重的阻碍作用。

## 从西门豹治邺看文化的作用

文化的作用有多大，历史故事——西门豹治邺对其做了最好的诠释。

战国时候，魏王派西门豹去做邺（今河北临漳县）令，西门豹走马上任后，深入实际调查发现老百姓贫穷的根本原因是“苦于河伯娶妇”，源于迷信落后的文化。于是，西门豹破除迷信，取消了陋习，并兴修水利，灌溉农田，植树造林，采取了不少科学兴农治理农业的富民政策。从此，邺县富足起来，并一直富足了千余年。隋末兵乱，一把战火把邺县烧了，这些浸润着西门豹时期科学文化的邺县人四散逃离。唐朝建立后，又有外乡人迁居于此，由于没有被科学文化所武装，邺县自此就贫穷下来。

此事告诉我们，邺县在西门豹之前之所以贫穷，是因为那里的人秉持的是落后的文化，西门豹之后的邺县兴旺千余年，是由于西门豹用科学文化武装了邺县人，科学文化代代相传，使邺县兴旺富足。而科学文化的失落又使邺县再度贫穷。有好的文化兴，无好的文化衰，任何组织均如此。人常言：好的环境能使坏人变好，坏的环境能使好人变坏。这里的环境指的就是文化。正所谓：文化如风如水如海流。如风，风华百代；如水，水润九州；如海流，既泥沙俱下，又荡涤万秽。

### 三、齐文化是变革文化的源头

后期封建专制文化僵化守旧，先秦之时的文化却开放多变。

春秋战国时期，诸侯林立，百家争鸣，一方面是诸侯争锋战乱频仍，一方面却又演奏出中国文化最灿烂的华彩乐章，达到了中国思想文化史上的第一个高峰。其中最令每一个中国人惊叹不已的，就是以变革、开放、兼容并包的“稷下学宫”为代表的齐地文化了。正是中国有了齐文化，有了“稷下学宫”，才令全世界五十亿人像钱塘江大潮一样奔向自由、民主、变革、开放、沟通、融合的滚滚浪涛中，回过头来仰叹：我们今天在做的，中国的临淄早在两千年前就已经做过了。

山东素称“齐鲁之邦”，或曰“齐鲁礼仪之邦”，是因为历史上，海岱之

间这块古老而又神奇的土地曾经哺育了齐文化和鲁文化。先秦时期，齐鲁文化双峰并立，二水分流；秦汉以后，齐鲁文化珠联璧合，共同构建了我国传统文化的主干。齐国 800 年强盛的历史，不但孕育了彪炳千秋的齐文化，而且创造了最早的商业繁荣。春秋五霸、战国七雄之首齐国的都城，是当时全国最大的商贸中心和物流集散地。

（一）齐文化最显著的特点是其变革性，具有主变合时的革新精神

世界上没有一成不变的事物。我国儒家的至圣先师孔子说：“逝者如斯夫，不舍昼夜。”古希腊的哲人赫拉克里特说：人不能两次踏进同一条河流。这一中一外的一圣一哲，在不同的时空洞悉了大自然生生不息的同种奥秘。自然界如此，人类社会更是如此。古人云：穷则变，变则通，通则久。寥寥数语，便把社会演化进步的原因、规律和作用揭示得淋漓尽致。这种主变合时的革新精神，在齐文化中有着突出的体现，如《管子·正世》所言：“古之所谓明君者，非一君也。其设赏有薄有厚，其立禁有轻有重，迹行不必同，非故相反也，皆随时而变，因俗而动。”同篇别处的几句话则说得更加明白：“不慕古，不留今，与时变，与俗化。”“与时变”与当今提出的“与时俱进”意思完全一致，是随着形势的发展不断变革。这种变革精神外化在齐人的行动上，表现在对求富、求强、争霸、称雄的追求，以及为达此目的而从事的三次伟大变革运动。

第一次变革发生在西周初叶。齐国的开国君主姜太公是一位思想解放的杰出改革家。他在封齐伊始，就以超凡的智慧和惊人的魄力，把殷商时代的东方风习、文化传统与新兴的姬周集团政风礼制相结合，制定了“因其俗，简其礼”，“尊贤智，尚有功”的基本国策，从而完成了对夷俗和周礼的第一次改造，结果是达到了太公求生存、求发展的变革目的。正如《史记·齐太公世家》所云：“太公至国，修政，因其俗，简其礼，通商工之业，便渔盐之利，而人民多归齐，齐为大国。”

第二次变革发生在春秋的中前期。伟大的改革家管仲，在齐桓公的信任和支持下，确立了“修旧业择其善而业用之”，即继承与创新相结合的原则，辅佐桓公成就霸业。在政治上，管仲采取“安国”、“亲邻”两大方略和育民、富民、敬民三事并行保国内安定。在经济上，实行了“相地而衰征”的土地赋税政策，规定按照土地的好坏、远近等不同情况而分等级征税，提高了土地的利用率。在军事上实行“叁其国伍其鄙”政策，加强军备，实行寓