



王长斌 / 著

企业文化区域性及其形成机制研究

——以山东企业为例

Research on Regionality of Corporate Culture: Shandong Corporations As A Sample

[illegible]



• 经济管理学术文库 •

企业文化区域性及其 形成机制研究

——以山东企业为例

Research on Regionality of Corporate Culture:
Shandong Corporations As A Sample

王长斌 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化区域性及其形成机制研究/王长斌著. —北京: 经济管理出版社, 2010.9

ISBN 978-7-5096-1097-8

I. ①企… II. ①王… III. ①企业文化—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 179316 号

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 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京广益印刷有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 张永美

责任编辑: 张永美

技术编辑: 杨国强

责任校对: 蒋 方

720mm×1000mm/16

13.5 印张

235 千字

2010 年 11 月第 1 版

2010 年 11 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-1097-8

·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

序 言

作为导师，我非常乐见学生的学术著作出版，希望他（她）们更好地履行一个知识工作者应有的责任。管理学的价值在于应用，搞研究、写论文，不是自娱自乐，而是能够发展一些有意义的知识，并与更多人分享。

现在有很多文章谈中国企业文化，但总是让人感觉有些“浮”。中国是个上下五千年、纵横五千里的多样性的伟大国家，对中国文化乃至中国企业文化一言以蔽之是几乎不可能的。从正确的知识积累的角度来讲，还是从某个具有代表性的地区企业样本开始研究为好。作者是山东人，对山东文化有着切身感受，而源自山东的孔孟之道、孙子兵法等可以说是影响中国文化乃至中国企业文化的核心脉络之一，并且其内部也存在着儒家文化、兵家文化、绿林文化、商家文化等文化的多样性。到了现代，山东大企业迅速崛起，成为除了北京之外中国 500 强大企业最多的地区，其中可能有其文化原因。因此，我们认为，研究了山东企业文化，再用其开拓的新方法，继而研究其他有代表性的地区的企业文化，合起来大概会成为理解中国企业文化的大致框架。基于这个想法，于是就有了这项研究和成果。

企业文化是一种组织属性，不是个人的修身养性；文化要通过愿景、信念、价值观和行为准则，将组织中的个人凝聚起来，构成企业成长的重要动力源。文化又与个性分不开，通常人们更多地从特殊性、个性的角度来认知企业文化，而当我们从科学的视角来观察它时，则会涉及企业文化的普遍性、共性命题。在每个企业各自不同的文化中，其共性方面是什么？解答这个问题首先要明确分析单位。所有制、行业都可以作为一个维度，也得到了众多学者的关注。而当我们提出“企业文化与中国企业成长”这个命题时，就引出了一个概念：中国企业文化。伴随着中国企业的持续成长，需要更深刻地认知其背后的文化动力特性，实现文化的自觉；亦需要通过对于中国企业进行扎扎实实的调查研究，才可能对中国特色管理理论以及一般管理理论有所贡献。



王长斌的博士论文是以此为方向扎实去做的。作者做了大量的文献研究和资料整理工作,从2005年确立论文题目到2008年3月写成,耗费近两年半的时间。最终,作者综合组织管理理论和新制度主义社会学理论,构建了区域企业文化的形成机制模型,并以山东企业文化为研究对象,通过访谈提出了山东企业文化特征的假设,继而运用文本分析方法对假设进行了检验,提出了山东企业文化特征的塔式模型。该模型将企业文化的内涵特征划分为四个层次,对企业文化的个性和共性做了创新性的解读,对于企业确定自己的文化定位,识别跨行业、跨区域企业文化的差异,具有启发意义。

在研究逻辑上,本书可以说与霍夫斯泰德的国家文化维度研究相向而行。霍夫斯泰德当年对分布在40个国家和地区的IBM公司员工进行了价值观调查,提出国家文化差异的五个维度。本书则是通过抽样,在山东省域选取了72家企业,对其企业文化主题进行了统计分析,由此归纳出山东企业文化的维度。在逻辑上,可以说是反其道而行之。这种探索是值得提倡的。

本书的更大意义是,开创了对中国企业文化进行分区域研究的路径,提出了区域企业文化的形成机制模型和方法。希望包括作者在内的年轻人能够继续发展这一方法,对中国企业的文化管理提出更具建设性的理论,也希望作者能以此书的出版为起点,在中国企业文化管理理论方面有更大的贡献。

中国人民大学商学院教授 杨 杜

2010年9月

目 录

第一章 绪论 / 1

第一节 研究背景与动机 / 1

- 一、中国企业文化研究的重要性 / 1
- 二、中国企业文化研究的路径 / 4
- 三、分区域企业文化研究的提出 / 9
- 四、分区域企业文化研究的实践背景 / 11

第二节 研究问题和研究意义 / 15

- 一、研究问题 / 15
- 二、概念界定 / 16
- 三、研究意义 / 22

第三节 研究技术路线和方法 / 23

- 一、研究的技术路线 / 23
- 二、研究方法 / 25

第四节 研究框架和主要内容 / 27

第二章 文献综述 / 29

第一节 国家文化与企业文化 / 29

- 一、国家文化维度 / 29
- 二、经营管理模式的收敛、发散和交叉说 / 31
- 三、跨区域企业文化交叉说的提出 / 34

第二节 分国别企业文化特征研究 / 35

- 一、日本企业文化特点 / 36
- 二、美国企业文化特点 / 37
- 三、关于美日企业文化的比较研究 / 38



四、关于中国企业文化内涵和特征的研究 / 39

第三节 分区域企业文化研究的成果 / 42

一、晋、徽、浙、粤商帮文化研究 / 42

二、鲁商地域文化与经营价值观 / 46

三、山东企业文化研究 / 49

四、其他区域企业文化研究 / 51

第四节 小结与启示 / 52

第三章 区域企业文化形成的理论模型 / 53

第一节 组织与环境 / 53

一、作为开放式系统的组织 / 53

二、组织与环境关系的主要理论流派 / 55

三、两种不同属性的组织环境 / 58

第二节 企业文化的形成与环境的作用 / 61

一、企业文化的形成与演化机制 / 61

二、企业文化的个性、共性及影响因素 / 62

三、系统理论对企业文化形成的解释 / 64

第三节 研究模型设计 / 65

一、区域企业文化形成和反作用模型 / 66

二、技术环境对企业文化的影响模型 / 68

三、制度环境对区域企业文化的影响模型 / 79

第四节 本章小结 / 70

第四章 山东技术、制度环境分析及假设的提出 / 73

第一节 山东企业文化生成的技术环境分析 / 73

一、山东的自然地理条件 / 73

二、山东的物质资源条件 / 74

三、山东市场条件 / 76

四、山东生产技术条件 / 78

五、研究假设：技术环境作用下的山东企业文化特征 / 80

第二节 山东企业文化生成的制度环境分析 / 83

一、山东的政府管制环境 / 84

二、影响山东企业文化的社会文化 / 85



三、山东区域文化特征 / 86	
第三节 访谈：山东文化特征及其对山东企业的影响 / 90	
一、抽样及访谈前的准备 / 90	
二、访谈的设计和过程 / 91	
三、访谈结果分析 / 92	
第四节 本书研究假设小结 / 99	
第五章 基于关键词分析的实证研究 / 101	
第一节 研究目标与研究程序 / 101	
一、内容分析法的一般过程 / 101	
二、研究目标与分析单位 / 102	
三、设计分析维度 / 104	
四、资料的搜集 / 105	
第二节 山东企业的分布状况和抽样 / 107	
一、山东企业的基本分布状况 / 107	
二、抽样框和抽样方法 / 111	
三、样本分布 / 113	
第三节 数据的描述 / 114	
一、分析步骤 / 114	
二、关键词频率 / 116	
第四节 假设检验结果与山东企业公开价值观维度 / 118	
一、假设检验 / 118	
二、维度归纳 / 121	
三、信度和效度分析 / 123	
四、与中国企业价值观维度的比较 / 125	
第五节 本章小结 / 126	
第六章 山东电力集团公司案例研究 / 127	
第一节 案例研究说明 / 127	
一、案例选取 / 127	
二、案例研究框架 / 128	
第二节 山东电力集团公司简介及发展历程 / 129	
一、公司概况 / 129	



二、公司发展历程简介 / 134

三、公司企业文化建设历程 / 138

第三节 山东电力企业文化特征分析 / 139

一、纪律性强、政令畅通的执行文化 / 139

二、吃苦耐劳、无私奉献的奉献文化 / 142

三、用户至上、服务真诚的服务文化 / 143

四、重视培养、高度忠诚的人才文化 / 145

五、制度严格、等级森严的“大国企”文化 / 148

六、以道德自律、仁爱亲情为主的子文化 / 159

七、企业文化的内部差异和冲突分析 / 150

第四节 山东电力文化的成因分析 / 154

一、外部制度环境对企业文化的影响分析 / 154

二、行业发展及市场竞争环境因素 / 156

三、企业发展历程因素 / 155

四、企业基本面因素 / 156

第五节 制度环境对山东电力企业文化的影响 / 157

一、执行文化的制度环境成因 / 158

二、奉献文化的制度环境成因 / 159

三、服务文化的制度环境分析 / 160

四、忠诚文化的制度环境成因分析 / 160

五、亲情文化的制度环境成因分析 / 161

第六节 本章小结 / 163

第七章 研究结论 / 165

第一节 研究结论 / 165

一、技术环境和制度环境共同塑造了企业文化的共性 / 165

二、界定了山东技术环境对于企业文化的影响 / 167

三、界定了山东区域文化对于企业文化的影响 / 167

四、山东企业文化维度包括四级结构 / 168

第二节 研究的创新点和学术贡献价值 / 169

一、提出并验证了区域企业文化的形成机制模型 / 169

二、提出了山东区域文化的维度及其对山东企业的影响 / 170

三、归纳出了山东企业文化塔式模型 / 170



四、开发了一套分区域企业文化研究的方法 / 171

第三节 研究的实践意义 / 171

一、为山东企业家更为自觉地建设企业文化提供参考 / 172

二、为山东政府界定产业结构提供一个理性的参考 / 172

三、对外商到山东投资兴业具有跨文化管理的参考意义 / 173

第四节 研究的不足和未来研究方向 / 173

一、研究的局限性分析 / 173

二、未来研究方向 / 174

参考文献 / 177

附录 1 山东 72 家样本名单 / 191

附录 2 372 家山东代表性企业名单 / 195

后 记 / 207

第一章 绪 论

第一节 研究背景与动机

企业文化兴起和发展的历史表明，一国企业成长壮大，走向国际市场的过程，也是一国企业文化形成并在世界上建立影响的过程。第二次世界大战后美国企业管理模式在全世界的输出，20世纪70年代末日本企业崛起所引发的企业文化热潮，以及“东亚四小龙”的兴起所引发的华人企业文化研究，都说明了企业管理与企业文化、企业竞争力、企业影响力的紧密关系，也说明了不同国家的企业文化各有自己的特征。改革开放以来，中国企业迅速发展壮大，以海尔、联想、华为等企业为代表，一批优秀企业已经踏上经营国际化的历程。跨文化管理已成为摆在众多企业家案头的课题。企业的进一步成长及跨国经营实践要求中国企业家对于自身的企业文化有更深刻的了解，以在文化自觉的基础上实现文化的自主塑造。

一、中国企业文化研究的重要性

管理是镶嵌在该地区或国家的背景之下的，不同文化背景下的成员会有不同的行动目的、行为方式和欲望，任何有效的经营管理模式都会因文化而异。（Kluckhohn, 1961；Hofstede, 1980, 2001）企业文化作为企业管理的重要部分，同样体现着民族文化的特性。诸多的比较管理发现，各国之间在管理目标（Bass 和 Eldrige, 1973）、管理价值（England, 1975）、管理假设（Laurent, 1993）上有所差异。从20世纪70年代日本的崛起，到80年代东亚四小龙经济腾飞，到中国、印度企业开始走上国际舞台，新兴经济体的产生和壮大不断吸引着管理研究者的视线，比较管理和跨文化管理一直都是热门的研究领域。



企业文化研究的兴起,是20世纪70年代末美国企业研究日本企业成功经验,反思美国管理模式的时候开始的。1981年,美国斯坦福工商管理学院教授理查德·帕斯卡尔(Pascale R.J.)和哈佛大学教授安东尼·阿索斯(Athos A.G.)合著的《日本的管理艺术》在美国出版。作者提出了后来被广泛运用的“7S模型”,并应用这一理论框架分析了松下、AT&T、IBM等典型的日美企业,对比表明,日本企业不仅重视“硬S”(战略、结构、制度),而且更重视“软S”(作风、技能、人员和最高目标)。美国企业大多数只重视前者。作者指出,必须把硬要素和软要素融合起来形成一个强有力的网络,才能推动企业取得成功。与此同时,《Z理论》(Ouchi W., 1981)、《公司文化》(Deal和Kennedy, 1982)、《追求卓越》(Peters和Waterman, 1982)等书面世,有力地揭示了企业文化的力量,唤起了企业界和管理学术界对企业文化的重视,因此被合称为企业文化研究的四重奏。

从那时起,以Martin(1983)、Shein E. H.(1985, 1987, 1992)、Hofstede(1990)、Denison(1990)、O'Reilly和Chatman(1991)、Kotter和Hoskett(1993)、Cameron和Quinn(1999)等为代表,更多的学者对企业文化进行了卓有成效的定性或者定量的研究。而Hofstede(1980, 1988)、Triandis(1994)、Ralston(1997)等人的研究则对企业文化的国家间比较研究做了先行探索。

前人的研究表明,企业文化力量的强弱、企业文化要素与环境的匹配关系对企业绩效有着重要的影响。Kotter和Heskett(1997)在《企业文化与经营业绩》一书中明确指出:“企业文化(特别是当它的力量十分雄厚的时候)会产生极其强有力的经营业绩。无论是对付企业的竞争对手,还是为本企业消费者提供服务,它都能促使企业采取快捷而协调的行为方式,也能引导掌握知识者在欢歌笑语中跨越经营的险滩。”^① Denison(1995)通过实证研究发现,有四个文化特性与经营业绩有必然联系:参与性(Involvement),即培养员工的能力、主人翁精神和责任心;连续性(Consistency),即确定价值观和构建强势文化体系;适应性(Adaptability),即把商业环境的需求转化为企业的行动;使命感(Mission),即为企业确定有积极意义的长期的发展方向。这四个文化特性不是独立的,而是共同对经营业绩起作用,特别是在销售额、资产收益率、质量、利润、员工满意度、工作绩效以及总体业绩方面具有良好的预测效应。

^① 约翰·科特、赫斯科特著,李晓涛译:《企业文化与经营业绩》,华夏出版社1997年版,第4页。



实际上,企业文化涉及诸如生活质量、工作满意度、员工外流、工作设计和工作分析、群体行为、工作动机、领导行为、员工训练等组织生活和管理各个方面。Smircich 和 Calas (1987) 指出:“故事、仪式、典礼等具有文化特性的人工作品质常常被看做是加强组织团结和组织管理的工具。”有的研究者认为“组织文化可能是管理者影响和指导其组织的杠杆”,等等,都为了解组织和更完善地发挥组织功能提供了有重要参考价值的资料。此外,文化对组织的影响是客观存在的,一些研究者通过诊断组织文化的方法,帮助管理者顺利完成组织的变革。

然而,现有关于企业文化的研究多是欧美学者基于西方社会文化背景进行的,其适用性需要在不同的国家经过验证。而许多研究组织文化的学者鲜明地指出,组织文化理论的有效性不能一概而论,应该关注不同国家的组织文化所表现出来的特征差异及其所代表的意义(Adler, 1991; Hofstede, 1980; Triandis, 1994; Ralston, 1997; Denison, 2000)。徐淑英(2004)强调指出,在西方的研究范式占统治地位的情况下,考虑到具体情景的研究对建立有价值的全球管理知识体系至关重要,尤其在社会文化、经济体系等方面与欧美地区大相径庭的中国开展管理研究,更应当考虑当地的情景因素。

实际上,早在 20 世纪 80 年代企业文化理论引入中国时,就有学者开始关注中国企业文化的民族性(张德, 1989; 郭廷建, 1989)。然而在此之后的 20 多年里,大量的研究直接将中国社会文化延伸到企业文化层面,对中国企业文化的实证研究近年才开始,其中以对中国企业文化维度的研究为主体(郑伯壖, 1990; 忻榕和徐淑英, 2002; 魏钧和张德, 2004; 孙海法等, 2004)。对于中国企业文化的内在结构和作用机制,尚没有系统的理论。

因此,作者在回顾中国企业文化理论的研究成果后得出判断,目前关于中国企业文化特征和作用机制的实证研究刚刚开始,要有效指导中国企业的管理实践,需要响应近年来国际学术界所倡导的“本土管理研究”(徐淑英、张志学, 2005),首先运用质化研究的方法,归纳和发现中国本土的企业文化构念,进而建立操作变量和假设,以发展出能指导中国企业管理的研究判断和理论体系(王长斌, 2008)。

当今中国处于由农业社会到工业社会和信息社会,由计划经济到市场经济,由农村社会到城市社会的大转型时期,社会结构和价值取向也处在重大的变迁过程中,企业作为先进生产力的承载者和能动的主体,在发展壮大的同时,一方面吸纳继承文化传统,另一方面又创造着新文化,推动着社会文化的变革。在这一时代背景下,研究中国企业文化,不仅指导着中国企业基



于文化自觉的自主塑造，对于中国社会文化的转型也有解释和预测的意义。

二、中国企业文化研究的路径

关于中国企业文化的研究，从研究的技术路线上来看，大致有四种主要路径：社会文化引申法、个案研究法、组织种群分析法和组织场域分析法。

1. 社会文化引申法

引申是指由原义产生出新义。这种研究路径从中国企业文化应渗透中国社会文化尤其是传统文化特点的论断出发，直接将关于中国传统文化和社会文化的观点结论引申到中国企业文化研究上来。这类研究认为，中国社会文化是中国企业文化孕育的土壤，而中国传统文化则是中国企业文化的根脉，由此结合中国传统文化与当代企业宏观环境，演绎出中国企业的价值观体系。这种直接将社会文化与企业文化和管理行为嫁接的方法局限性非常突出。

比如，李海（2005）认为，基于中国企业文化的传统文化之根与环境导向，提出中国企业文化的内涵体系，如表 1-1 所示。

表 1-1 根植传统文化并坚持环境导向的中国企业文化内涵

维 度	名 称	企业基本价值观	企业理念
维度 1	人性	自强不息的人性观	注重道德
维度 2	自然	天人合一的自然观	鼓励创新
维度 3	物质与精神	见利思义的义利观	全球视野
维度 4	时间	速度第一的时间观	持续变革
维度 5	企业	社会公器的企业观	竞争合作
维度 6	工作	自我实现的工作观	终身学习
维度 7	外部关系	客户导向的市场观	环境敏感
维度 8	内部关系	克己乐群的群己观	团队意识

此外，更多的学者在忙于从我们丰富的传统文化尤其是儒家文化建构出当代中国企业文化“强势”特性的合理框架（中国文化与企业管理学术研讨会，1997）。比如，杨懿博士（2005）提出，由于中国传统文化在中国人心里根深蒂固，它鲜明地铸就了中国企业文化的如下特征：①提倡艰苦创业。②传统集权式的“家族”组织结构。③人本主义特征。④突出“重情重义”的沟通与交际。⑤重教化的特征。⑥敬业报国。刘明顺（2000）指出，中国企业管理深受儒、法、道、兵各家管理思想与管理理论的影响，但应该说影响最大的是儒家学说。儒家学说的“以人为本”、“以和为贵”、“道之以德”、



“义利两全”的管理思想，成为中国企业管理最基本的特点。具体特点是：①管理的重点在人，管理者优先注重对被管理者的感情投资、人情关系与面子等。②管理的权威来自管理者自身的榜样，管理者的身先士卒，是最好的命令和指挥。③管理中实行中庸之道，管理者处事，讲究不偏不倚，用折中标准和原则处事居多，既不冒风险，又不太保守。④管理上的平均主义思想，小农平均思想体现到中国企业管理中来，要求责任、任务、名利均分，避免打破平衡。⑤管理上的封闭主义思想，唯我独尊，很少主动、自觉地进行横向交流、沟通。

这些研究在一定程度上说明了中国企业文化的特征，然而因为其立论的基础不在于对当代中国企业文化活生生的陈述和实践进行科学的归纳，而是从中国文化特征开始进行演绎，或者直接将当今企业公开价值观与传统文化进行比较，由此得出类似“见利思义”等作为中国企业的价值观。然而，我们可以说美国企业文化不是“见利思义”吗？另外，自我实现的工作观是理想的还是现实的？这都说明这种从传统文化进行引申，或者将企业文化内涵完全从传统文化中寻找根基的办法是立不住的。这样得出的结论无法超越基于农业文明的传统文化的语汇，结论难免停留在表层，无法反映中国企业文化丰富的活生生的现实，无法反映企业文化基于自主性形成的内部结构。

2. 个案研究法

Schein (1987, 2004) 认为企业文化的本质在于一系列假设的模式。因此，要深入了解一个企业的文化，需要以诊断者的身份介入，与组织内部的人一起联合探讨和分析在访谈中未被解释或观察到的一些现象以及令人困惑的特征。相较以理性或科学的方式通过问卷去获取数据，（以案例研究的方式）进行诊断观察可以获取更为丰富的、具有特殊性的内部信息，因此，对于企业文化的产生、发展和改变能提供更加有力的观点。

以中国企业为对象的企业文化案例研究有不少，但是绝大多数都是停留在价值观的层面，而没有在假设的层次上进行分析。而陈春花（1999）的“企业文化的改造与创新”一文运用了 Schein 的三层次文化范式，并且采用了“参与解释型”的诊断研究方法，是一项具有典范意义的研究。它来自于“咨询”的现实经验，来自于参与的“体会”和“观察”，并且作者在两个公司都待了“相当一段时间”。虽然也采取了“问卷调查”的方法，但却不拘泥于此，而是进一步探讨人们的“深层假定”，即那些久已形成的决定人们在组织中思维和行为的根本原因，并由此发现了一些“专属于”所研究对象的文化特质。



作者刚进麦科特时,首先看到的是整洁、规范的生产现场,继而在会议上惊讶地发现他们高度的人际间对峙、争论和冲突,团体成员很容易就有强烈的情绪反应,彼此争执不休。不过,她也注意到这些怒气在会议结束后就烟消云散了!继而作者在麦科特摩托公司调研的过程中发现,员工做任何事情都争取高级主管的首肯,相信高级主管的判断和领导;员工几乎不愿有自己的主张,习惯了作为团队的一个成员而依从于领导,因而一旦高级主管做出了决策,推行起来非常顺畅,员工也自动放弃了提方案的机会。在与公司的人谈到他们的工作时,作者发现了另外一个较强的价值观:个人应该能够指出自己工作的本体,并且能够了如指掌,上司同样要对某一下属的工作了如指掌,并能够不断地指导,属于吩咐型的领导作风。每一层的领导均是这样。而且公司内部员工基本上能够接受对事不对人的规范,对于老总的公开责骂理解成是为了刺激员工更好地完成工作,而不是讨厌某人。

作者在进一步的深度访谈中发现,该公司创办者有着机械工学的背景,因此企业有很强的个人主义和实用主义的取向,形成了一套解决问题与决策的系统:①个体是点子的终极源泉。②三人行必有我师。③每个人都能把事情做完。事实上,公司员工认为所有的方案和决策由高级主管去思考就可以找到好的方法,因此,在付诸行动前只要确认是老总定的,便可以去做。

麦科特公司的案例实际上说明了许多中国企业的文化特点,即认为人性可塑,每个人都有其价值,重视经验和权威等。个案研究适合于发现和提出假设,而不能用来验证关于中国企业群体文化特征的假设。

3. 组织种群分析法

种群是指生活在同一地点、属于同一物种的生物群。有组织理论的研究者从社会生态系统的角度来看待企业,便形成了种群分析法。改革开放以来,乡镇企业、民营企业、家族企业等新的所有制类型的企业先后登上历史舞台,与国有企业同台竞技。由于中国家族企业、乡镇企业和国有企业,各自在其治理方式和产生发展历史上的共性,因此经常被作为中国企业文化研究分析的单位。一些实证研究以中国国有企业(忻榕和徐淑英,2002;陈爱生等,2006)、民营企业(孙海法等,2004)和家族企业(刘华珍,2006)为研究单位,对中国企业文化的维度进行归纳。因为中国民营企业有的是国有企业改制,有的是集体企业改制,有的是个人创业而来,因此现有的研究多是选择中国家族企业和国有企业这两种特征鲜明的企业进行。

(1) 关于家族企业的文化特征。林芝芳等(2006)指出,中国传统文化在人们的头脑中打下了深深的烙印,具有很强的渗透力和潜移默化性,它必



然要影响到中国社会的方方面面，当然也包括商业领域。实际上，家族企业就是“家文化”、“家族主义”、“子承父业”、“低信任度文化”在企业中的具体运用，特别是在创业初期，大部分企业都是家族制，这是中国传统文化的产物，也是中国家族企业的必然选择。

刘华珍（2006）认为，家族主义、泛家族主义、家族内的利他主义思想构成了家族企业文化的基础。“小富即安，创新不足”、“用人排他”、“尊上、忠信、专制”是我国家族企业文化的突出局限所在。在当前的一段时间里，家族企业文化要实现三个转变：由“模仿文化”向“创新文化”转变，由“重信任”文化向“重契约”文化的转变，由“家长式文化”向“参与式文化”、“专业式文化”的转变，从而不断优化企业文化，促进家族企业的持续成长。所谓“模仿文化”，指的是我国现有大多数家族企业由于起步较晚，在其初创过程中，受到资本、技术、人才和知识积累的限制，逐渐形成了以模仿为主的管理文化。所谓“信任文化”，指的是中国家族企业非常重视家族成员之间的信任，靠道德、信任与默契等非正式制度去约束家族成员的行为，在管理中往往未形成规定的行为规则。所谓“家长式”文化，指的是创始人专权形成的家长制作风。

（2）关于中国国有企业文化的特征。董伯俞（2003）指出，中国的国有企业文化一般具有这样几个特点：①注重伦理道德，表现出浓厚的伦理色彩，无论是干部的任命考核，还是企业经营绩效的衡量与判断，乃至企业决策及行为的选择和评价，在很大程度上往往都不是以客观经济效益作为价值评价的依据，而是以道德规范和伦理标准作为衡量的基本价值准则。②“人治”、“情治”与“法治”相结合的非制度型的企业文化、长官意志、口头承诺、随意性的和模糊性的习惯、裙带关系等行为随处可见。③企业文化个性不明显。总而言之，中国企业文化的特点有儒家伦理、整体思维、天人合之、中庸、以和为贵。

陈爱生等（2006）将国有企业文化的沿革分为三个阶段：第一阶段，1956~1978年，官僚/僵化的国企文化；第二阶段，1978~1994年，保守与革新并存的国企文化；第三阶段，从1994年至今，适应灵活的国企文化。自1994年底开始国企公司制改革试点以来，国企改革进入了实质性阶段，开始建立适应市场经济要求的现代企业制度。顺应这一潮流，国企在深化改革的同时强化企业管理，苦练“内功”，努力提高管理水平，涌现出了“四川长虹”、“邯钢集团”、“中粮集团”等一批优势企业。在这种环境中生成的国企文化，具有明显的适应灵活的特点：企业员工间相互支持，勇于发现问题并