

本书是对管理思想和实践做出了贡献的典范之作

—— 沃伦·本尼斯

企业文化 生存指南

The Corporate Culture Survival Guide

Sense and Nonsense About Culture Change

(美) 埃德加 H. 沙因 著
(Edgar H. Schein)

郝继涛 译



机械工业出版社
China Machine Press

企业文化 生存指南

The Corporate Culture Survival Guide
Sense and Nonsense About Culture Change

(美) 埃德加 H. 沙因 著
(Edgar H. Schein)

郝继涛 译



机械工业出版社
China Machine Press

Edgar H. Schein. The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change.

Copyright© 1999 by John Wiley & Sons, Inc. .

Authorized translation from the English language edition published by Jossey - Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. . company.

Simplified Chinese Translation Copyright© 2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Jossey - Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01 - 2002 - 5533

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化生存指南 / (美) 沙因 (Schein, E. H.) 著; 郝继涛译. - 北京: 机械工业出版社, 2004. 5

书名原文: The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change
ISBN 7 - 111 - 14207 - 1

I. 企… II. ① 沙… ② 郝… III. 企业文化 - 指南 IV. F270 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 023148 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 颜诚若

版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 10. 75 印张

定价: 25. 00 元

凡购本书, 如有倒页、脱页、缺页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

· · ◆ ◆ 推 荐 序 ◆ ◆ · ·

沙因不仅在企业文化方面很有经验，而且在组织变迁方面也积累了丰富的知识。实际上，沙因在企业文化和相关的组织转型方面或许比现在任何其他写过类似问题的作者更有权威。如果有“发自内心的羡慕”这种说法，那就是指的本书，我们大家都会希望自己能够写出这样的书。为什么呢？

首先，沙因在大约 40 年中，既在一线从事众多组织的咨询工作，又吸取这些经验，进行严格的经验研究，创造出的一套关于文化转型实践的理论。我有幸遇到许多在这个领域内写过企业文化的人，但他们从没有参加过任何辛苦的、坚韧的和复杂的实践工作，指导组织走向全新的状态。可以说，他们只是读过这方面的一些书而已。我也见过一些创业者，他们主要关心的是生产上的事情，行为做事不能高瞻远瞩，既没时间也没机会去考虑更多的事情。前者总是喜欢思考抽象的东西，寻找形而上的准则。而后者生活的世界又离不开现实，总是认为所有的事情都可以解释为或归属为特定的事件。我们可以把其中一个叫做“参与式原理”，另一个叫“观察式原理”。很显然，二者都有一定的局限性，同样具有欺骗性。实际上每一个都应当了解对方，而这正是沙因所做的。他具有非凡的才华，把这两种原理融会成“实践性真知”：既对管理者和咨询师有用，又对具有远见卓识的学者有助益。

其次，沙因行文毫无羁绊，十分清晰。事实上，他的清晰正是本书真正的力量所在。我和沙因合作过许多年，我们合著过两本书。在与我合作过的人当中，没有人具有他那种删繁就简，以简约清晰的陈述句表达复杂思想的技巧。他的写作简明有力，当他使用图表展示一个要点时，它们确实能够使人廓清思路、豁然开朗。但是，本书决不是过分简单化，更没有试图把文化的微言大义庸俗化。奥利弗·温德尔·霍姆斯说得明白：“我鄙视那些简单地看待问题的态度，但是为了将复杂问题简单化，即使付出生命，我也在所不惜。”这就是本书的精彩之处，向读者呈献复杂的简约一面。

最后，使本书如此精彩的原因还有作者对待文化的严肃态度。这听起来有点不可思议，怎么会对一部企业文化著作不严肃呢？因为沙因注意到，在关于企业文化的文献中有太多空谈，它们总是告诉你，只需六个简单的步骤就可以改造世界。沙因避开了仓促的断言、模棱两可的词句、直白的废话以及狂热的赞美。事实上，他不断提醒我们，文化本质上是微妙的、坚韧的、顽固的，当你面对它时，容易误入歧途。这部出色著作的潜台词是，既不能以微观的形式使文化庸俗化，也不能以泛文化的形式使文化的外延通俗化。

沙因这部著作是他40年的深思、研究、经验和想像力的凝结。多么豪华的盛宴啊，多么令人称羡啊，就请你鉴赏吧！

南加州大学马歇尔商学院教授

沃伦·本尼斯

1999年6月

IV

· · ◆ ◆ 自 序 ◆ ◆ · ·

我一直告诫我的学生，当灵感忽现时，就把它记下来。这些年来我自己一些最好的作品，就是激情沉淀的产物。一旦我抓住它们后，我就静静地坐下来，尽我最大的可能把它们理清。当面对组织文化时，这种感觉又一次征服了我。

一百多年前，人类学家引进了文化的概念，任何旅行者或参加过人类学课程的人都会切身感受到不同的民族思维和行为的差异。旅行者也知道，以一种文化套用另一种文化是多么危险，尽管这样做简单方便，但是很危险，尤其是在不同文化存在一些表面上的相似性，而又急需在其中一种文化中做好事情的时候。如果我要到德国工作，仅仅了解德国人的纪律性对我并没有什么好处；如果我要到意大利工作，仅仅了解意大利人表达感情的自由奔放也没什么帮助；如果一个德国人要来美国工作，仅仅了解美国人的个人主义也没有什么助益。这些见识可能有用，但远远不够。文化是一些要素交互作用的形式。如果我们不能掌握解读这些形式的方法，则可能根本无法理解文化。

那么，这里是我遇到的迷惑和障碍：为什么我们认为组织（无论是具有悠久历史的古老企业，还是历史短暂但很优秀的年轻公司）要比国家容易解读？我们所有的案例证据显示，这些组织发展出了强有力的文化，引导着员工的思维和行为。而我们讨论企业文化时，就好像它是一个管理工具、一个新型

的组织结构一样。报纸上每天都充斥着管理者对组织需要“新文化”或其他类似东西的宣称，也有数不清的咨询师准备进入企业，教给他们一套启动新文化的程序。我们能够想象美国或法国需要新文化吗？

更糟糕的是，我们知道，管理者喜欢可以量化、可以测量和可以操作的东西。管理就是控制某些东西，而不是随波逐流。管理者偏好的概念和工具是能够产生效果的。这就导致了不幸，许多学者和咨询师鼓吹的文化概念和理论基于一些能够产生数字和轮廓的问卷，这如同把组织置于洁净的盒子里面。但就我对这些组织的访问发现，这些盒子包含的只是文化的一些表面因素。这些标签似的东西并非不正确，只是它们完全没用，因为它们忽视了那些真正起作用的文化力量。根据我的经验，这些起作用的力量不可能仅凭简单的测量就能挖掘出来，它们也不能简单地纳入某种类型，因为它们是反映了组织特定历史的独一无二的形式。

所以我决定重新写作，补充我1985年和1992年的《企业文化与领导》（第1版和第2版），重点突出我的观点。现在，已经有充分的证据表明，企业文化对经营业绩有着重要意义。我们知道，领导人以各种各样的微妙形式来从事文化工作时，越来越需要一些概念和工具。如果你想严肃地而不是肤浅地考察组织中的文化，那么请你和我一起努力完成本书，让那些复杂的问题鼓舞你，而不是打消你的兴致。在这里，你可能找不到“塑造完美企业文化的三步走”，但会获得一些见识和思想，它们能够帮助你更富有建设性地处理组织中遇到的文化问题。

在每一章，我都先提出论证的逻辑，并给出案例材料和实

际的建议，据此你可以与自己的思路相对比。我希望每章的标题都是不说自明的，这样你应该可以自由地根据自己的问题进行跳跃式阅读。我发现，通过更有经验的文化镜头观察这个世界是很有趣的，你会看到更多东西，理解更多东西。我希望你也会发现，具有文化洞察力也是很有趣的。

方法论与致谢

过去 40 年的经历告诉我，关于现实世界运行的最好资料来自于现实世界的经验。作为组织一员和咨询师，我的经验让我了解了关于组织及其文化的大部分知识。对组织进行咨询活动非常关键，因为除非有人寻求帮助，并且咨询师自己也努力提供帮助，否则组织运行的真实情况就会深藏不露。传统研究者不能够激励组织成员，发掘出他们花费大量精力所掩藏的真相，事实上，研究者想要了解的大部分情况，甚至对组织成员本人来说，都被隐藏起来了。

只有当组织需要寻求帮助时，才会发掘真实的运行情况。库尔特·卢因说过，非到你试图改变一个组织时，你才可能理解它。这是千真万确的。我发现，当我行使一个咨询师的职责时，就能够观察和询问一些情况，它们能反映出隐藏在组织深处的文化问题。我把这叫做“诊断性研究”（1987），这种层次的调查是对解读文化问题的渴求，也是必需的（1993）。诊断性研究者为客户带来理论和辅助性的技术，并在与客户的互动中，发现各种各样的重要资料，使真实的运行情况浮出水面。根据这些材料进行整理、组织和演绎，是诊断性研究的精要，也是我获得大部分文化知识的基础。

正因为如此，所以我要对这些组织深表谢忱。正是它们，

使我能够到处参观、询问问题、进行演讲并得到回馈、开展现场活动或模拟现场活动，以便观察人们的行动，丰富我对文化和组织原动力的洞察。我希望表达对所有客户的感谢，特别是数字设备公司（Digital Equipment）、汽巴嘉基公司（Ciba - Geigy）、“阿尔法电力公司”、“贝塔石油公司”，以及其他允许我了解其文化的企业。

我在诊断经验中获得的见解，加上我所了解的那些理论，以及其他研究者的发现，是本书论断的基础。在这个领域，我们还没有进入对硬性的假设进行检验的阶段，或许我们永远不会经历这样的阶段。但是优秀的描述和分析是科学的必经阶段，我把这本书视做这方面的一个尝试。如果我能使读者从自己的经历中识别出我描述的许多现象，那么对我来说，这就是一个重要的认可。

埃德加 H. 沙因

马萨诸塞州剑桥镇

1999 年 6 月

· · ◆ ◆ 目 录 ◆ ◆ · ·

推荐序

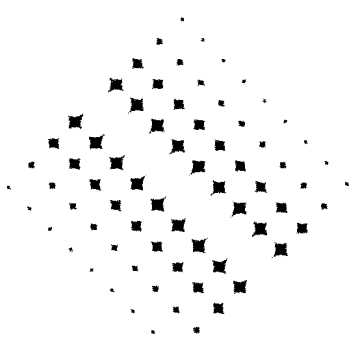
自序

第一部分 企业文化的基础知识

- 第1章 企业文化为何至关重要? 3
- 第2章 企业文化到底是什么? 13
- 第3章 企业文化建立的基础是什么? 23
- 第4章 怎样评价你的企业文化? 48

第二部分 运行中的企业文化

- 第5章 初创企业的文化缔造、演进和变迁 73
- 第6章 转型性变迁: 文化的扬弃和重新学习 ... 92
- 第7章 成熟公司的企业文化动力 112
- 第8章 收购、合并、合资和其他混合型
组织中的文化碰撞 137
- 第9章 严肃的企业文化领导人要面对的
文化现实 147
- 参考资料 153
- 译者后记: 动态的、开放的、社会性的企业
文化建设 155



第一部分

企业文化的基础知识

· · ◆◆ 第 1 章 ◆◆ · ·

企业文化为何至关重要？

- 从阿塔利、苹果、IBM、数字设备、宝洁和“艾克梅保险”等企业文化得出的教训
- 合并、收购与合资公司中的文化问题
- 初创阶段、中期阶段和巨龙的年迈阶段
- 文化何所依？
- 本章要点

企业文化至关重要。这是因为，如果不了解现行的文化力量，做出的决定就可能导致不可预料的、违背意愿的结果。在我讲到的故事中，这些结果有时是我们想要看到的，有时则不是。（在一些例子中，我使用了虚构的名称，并用引号表明。）关键是，这些结果发生了，如果一开始就重视文化因素（又称文化元素），我们本可以预见到的，并且在有些情况下可以提前进行预防。因此认真对待文化的观点就是，我们应该预见到可能的结果，在期望之间做出选择。

1.1 从阿塔利、苹果、IBM、数字设备、宝洁和“艾克梅保险”等企业文化得出的教训

许多年以前，当阿塔利公司（Atari）还是电脑游戏设计领域的领先者时，

他们请来了一位具有营销背景的首席执行官。这个人的文化背景告诉他，经营公司的方法就是使一个良好的个人激励机制和职业系统运转起来。结果，他懊恼地发现：一堆工程师和程序员松散地组织在一起，工作毫无章法，根本搞不清楚谁做了什么，该怎样付给报酬。现在，首席执行官自认为已经知道怎样去清理这一团乱麻了。他建立了明确的个人考核机制和个人主义的竞争性报酬系统，其标志是选出“每月最佳工程师”，但他最后却发现组织越来越涣散，最优秀的一些工程师离开了公司。

首席执行官的如意算盘落空了，他没有认识到，设计优秀游戏是一个创造性的过程，其基础正是非结构化的协作氛围，使设计者能够激发彼此的创造力。成功的游戏是一个集体产品。每一个工程师都有一个共同的假定，只有通过广泛的非正式互动才能孕育出一个好主意来。没人清楚谁的贡献到底有多少。个性化的报酬系统赋予了“每月最佳工程师”太多的荣誉，竞争气氛使工程师们丧失了乐趣和创造性。

约翰·斯卡利在苹果公司的任职期间也被类似的问题困扰着。他努力获取孕育了苹果公司成就的技术文化的尊敬，但从来没有成功过。他许多想使苹果公司变得更出色的努力遇到了深植于文化之中的顽强抵抗。于是，苹果公司又回到了其创始人史蒂夫·乔布斯的手中，回到了原来的轨道上。

如果营销人员和技术文化不匹配，那么像郭士纳这样的人怎么能够进入 IBM，并成功地带领 IBM 重新回到健康的盈利状态呢？这里有一些鲜为人知的内幕，但我们以文化视角可以揭示出一些关键事实。创始人汤姆·沃森爵士是一位销售员，他为国民现金登记公司（National Cash Register）创始人专制的约翰·帕特森工作时感到很不满，沃森决定创立自己的国际商用机器公司。请注意，他是一个销售员，所以他引进了许多销售和市场文化方面的价值观和假设（Dyer, 1986）。几年前当 IBM 遇到困难时，许多内部人员认为，营销的失败应对问题的产生负责。因此引进一位出色的营销方面的首席执行官，是使大家重新获得动力的正确途径。随着时间的推移，虽然 IBM 的技术地位日见显

赫，但销售和市场一直占据支配地位，所以郭士纳恰逢其时。

整本书中，我们都对数字设备公司（DEC）给予了详细介绍，但是为了弄清楚文化有多么重要，我们在一开始就要说明，帮助数字设备公司在短时间内成为一个伟大公司的企业文化，随着规模、市场条件和技术的变化，逐渐功能失调了。文化转型的失败是经济困境的根源，这终于导致数字设备公司的严重停滞，最后被康柏公司收购。尽管对其文化的认识非常清楚，数字设备公司仍然无法从内部进行改革。

现在转向另一种类型的故事。在20世纪50年代，宝洁公司决定成为低成本的生产商。一位远见卓识的生产经理授权一个员工小组，调查怎样对工厂进行组织才能既提高生产率，又增进员工满意度。在组织发展方面的咨询专家道格拉斯·麦格雷戈和理查德·贝克哈德的帮助下，他们发展了一套工厂观念，更多地依靠员工参与，其报酬体系则强调多重技能，而不是职位等级和所监督的员工数目。这种思想的精髓是把工厂本身看做一个拥有供应商和顾客的企业，以负责的态度来经营这个企业。

这个员工小组也意识到，绝无可能把这种观念向工会和更加正统的管理层推广。因此，他们不得不开办了一个新工厂，雇用自己的管理者，教给他们企业自我管理的新概念。“奥古斯塔”工厂就这样诞生了，并迅速取得了巨大成功。为了推广这种成功模式，这个员工小组决定，其他新工厂潜在的管理者以及原来成立工会的工厂的管理者，都要像学徒一样学习这种新的体制，以确保他们能够真正理解。

接下来的几年中，宝洁公司开办了几个新工厂，每个工厂都有一位管理者在“奥古斯塔”当学徒。新的经营方式运行良好，但原来有工会的工厂仍然充满疑虑。于是，前“奥古斯塔”的管理者被派到那些工厂中，开始了“文化变迁”的进程。每个工厂都有一位直接向工厂经理汇报的组织发展经理，他们都是直接从员工中甄选出来接受组织发展方面训练的。

我在和其中一位经理共同工作的过程中，发现了这个突出的问题。在工会

开始信任管理层之前，他们没有机会共同探讨这种新型的生产体系，包括工作轮换制和多种技能培训，这些观念触动了工会最神圣不可侵犯的领域。有个工厂，工会花了5年时间才决定信赖管理者，公开讨论新型的工作合同。又过了多年，工会终于接受了新的体系，明白了它对所有人都有好处。

几年前，我参加了宝洁公司纪念最后的工会化工厂转向新体系的庆典。这距离奥古斯塔工厂开办已有15年了，而在生产部门真实的文化变迁早已经完成。（毫无疑问，几年前我们也听到了同样的故事，杰克·韦尔奇改变了通用电气的文化，我们也会发现，这类真实的变迁总是花费了多年不断深入的努力。）

“艾克梅保险公司”的例子显示了没有分析文化制约因素而改变技术的后果。一个大型保险公司决定迅速引进无纸化办公来提高竞争力（Roth, 1993），在不久的将来所有交易都要通过计算机来完成。为了实现这个变革，他们雇用了一位能力出众的信息技术经理，她过去的工作记录证明她的能力较强。公司赋予她的硬指标是一年之内让全体办公人员转向新系统。他们创建了培训模块，教给员工怎样有效地使用新系统。但是信息技术经理并没有意识到，公司当时还面临着紧张的生产任务，这意味着员工在完成正常工作的同时，还要挤出时间参加培训。结果，培训在业余时间三心二意地完成了。更糟的是，因为害怕高级经理报复，员工不敢告诉信息技术经理这些事情。年底，信息技术经理宣布无纸化办公系统成功安装完毕。但她并不知道员工的培训如此糟糕，以致使用计算机比使用纸张花费的时间长得多。生产率实际上下降了。正因为没有意识到组织自身文化的深层现实，这个组织浪费了大量的金钱与精力，收获却十分可怜。

我在一个大银行也看到了类似的场景，银行安装了计算机记录保存系统以减少纸张流动。员工的电脑屏幕上显示有数据资料，但当顾客要求查寻时，一个屏幕无法显示足够的历史信息，于是员工就不得不保存大量的备份文件夹，需要时拉出来。等到信息技术经理走过时，再把文件夹藏起来，员工装做只用

电脑的样子。这不是一个技术的失败，而是没有理解在办公群体中起作用的亚文化。

1.2 合并、收购与合资公司中的文化问题

在上面的故事中，文化是内部的事情，相对来说是不可见的。当已经发展出各自文化的组织相互之间发生收购、合并或各种类型的合作、合资时，文化问题便彰显和突出出来了。然而，令人惊奇的是，新组织创生之前很少关注文化问题，而当新组织开始运行后，人们又常听到一些花言巧语：“我们将从两种文化中汲取最优秀的部分。”但仔细考察后发现，各种迹象表明，结果往往是南辕北辙。

看起来，在所有文化不得不进行合并的情况下，有三种可能的类型：分立、支配或混合。

1.2.1 分立的文化

第一种可能就是各种文化保持独立，就像在大型企业集团中，允许附属公司保持独立的身份。

几年前，瑞典政府邀请我为政府各行业高级经理们主持工作小组，决定他们是否应当在各个行业中努力创造一种“共同文化”。经过对造船、采矿、瓶装水等行业的分散因素的长期讨论，很清楚，共同文化不仅是一个糟糕的主意，而且不可能付诸实施。与会者认为，各行业的高级经理应当被看做“共同财产”，只要哪个行业需要他们，他们就该发挥作用。但他们也认定，把这些经理从他们取得成就的公司里调走也是很危险的。

另一个例子是一个瑞典制锁公司，它收购了全欧洲许多当地的制锁公司，但却坚持让它们保持独立，并且隐藏起它对这些公司的所有权。它相信，顾客需要保持对本地制锁公司的忠诚。

在这些例子中，在文化运行目标彼此不相左的前提下，公司需要结成联