

湖北省社会科学基金项目
中央部属高校基本科研业务费专项资金项目



中国特色企业 文化竞争力研究

刘雪梅◎著

ZHONGGUO TESE QIYE WENHUA
JINGZHENG LI YANJIU

湖北省社会科学基
中央部属高校基本科研业务费
2012年度湖北省教育厅人文社会
湖北省教育科学“十二五”规划201
2012年度中南财经政法大学“研究生创新



中国特色企业 文化竞争力研究

刘雪梅◎著

ZHONGGUO TESE QIYE WENHUA
JINGZHENG LI YANJIU

鄂新登字 01 号
图书在版编目(CIP)数据

中国特色企业文化竞争力研究/刘雪梅著.
武汉:湖北人民出版社,2012.10

ISBN 978 - 7 - 216 - 07387 - 5

- I. 中…
- II. 刘…
- III. 企业文化—竞争力—研究—中国
- IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 223471 号

中国特色企业文化竞争力研究

刘雪梅 著

出版发行:  长江出版传媒
© 湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大道 268 号
邮编:430070

印刷:武汉市福成启铭彩色印刷包装有限公司
开本:880 毫米 × 1230 毫米 1/32
字数:231 千字
版次:2012 年 10 月第 1 版
书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 07387 - 5

经销:湖北省新华书店
印张:8.625
插页:1
印次:2012 年 10 月第 1 次印刷
定价:25.00 元

本社网址: <http://www.hbpp.com.cn>

目 录

导 论	1
一、问题的提出	1
二、企业文化与企业发展的文献综述	4
三、研究思路与本书框架	26
四、几个基本假设	28
五、主要研究方法与创新之处	33
第一章 企业文化的理论综述	37
第一节 企业文化的产生	37
一、企业文化的产生	37
二、企业文化的概念	43
第二节 企业文化的主要内容与功能	50
一、企业文化的主要内容	50
二、企业的文化结构	55
三、企业的文化功能	58
第三节 西方企业文化理论概述	62
一、Z 理论	62
二、7S 理论	63
三、8 原则理论	65
四、5 要素理论	67
五、K 理论	68
六、企业文化与企业经营业绩	69
七、企业文化理论是当代企业管理理论发展的新阶段	76

第二章 企业文化与企业发展的理论基础	81
第一节 经济学视野中的企业文化	81
一、文化对经济发展的影响	81
二、新制度经济学中的文化价值观	88
三、企业文化与社会资本的关系	92
第二节 企业文化对企业发展的影响	102
一、企业文化是企业发展的内生动力	102
二、企业文化影响企业长期经营业绩	106
三、企业文化是企业的核心竞争力	113
第三章 企业文化竞争力的形成机制	117
第一节 企业价值观的培育与整合	117
一、企业价值观	117
二、企业价值观的整合及其博弈策略	121
三、人际信任与企业效率	129
第二节 企业文化对核心竞争力的作用机理	131
一、企业文化竞争力的构成要素	131
二、企业文化竞争力的形成	132
三、企业文化竞争力生命周期	134
第四章 中国特色企业文化竞争力案例分析	138
第一节 特色企业文化及其比较分析	138
一、四种特色企业文化	139
二、特色企业文化比较分析	169
第二节 企业文化竞争力分析	176
一、业缘型企业文化竞争力分析	176
二、学缘型企业文化竞争力分析	182
三、家族型企业文化竞争力分析	188
四、“合璧”型企业文化竞争力分析	195

第五章 培育中国企业文化竞争力的基本模型与对策	207
第一节 中国企业文化竞争力形成的障碍	207
一、我国企业文化建设的误区与问题	208
二、我国传统文化资本存在缺陷	213
三、品牌文化与品牌价值低下	217
四、企业家资源和企业家创新精神的缺乏	219
五、对企业伦理的重要性认识不足	222
第二节 培育中国企业文化竞争力的基本模型与对策	228
一、培育企业文化竞争力的基本模型	228
二、培育企业文化竞争力的基本对策	229
参考文献	262

导 论

一、问题的提出

从经济发展的实践来看,当代全球经济秩序的文化特征日益显著,经济的文化含量与文化的经济价值有机渗透、交叉融合,已成为现代经济发展的显著特征和必然趋势。随着经济全球化,特别是我国加入世界贸易组织后,全方位、多层次、宽领域的开放成为必然,跨文化经营成为必然,西方文化的冲撞大范围、大力度向我们走来,这种冲撞首先将在企业界展开。现代企业竞争的胜败已不仅取决于价格、质量、规模,而主要决定于文化力的强弱。正如管理大师约翰·科特(John Kotter,1997)所言:“企业文化在下一个十年内很可能成为决定企业兴衰的关键因素。”^①美国著名管理学家沙因在《企业文化生存指南》一书中指出:大量案例证明,在企业发展的不同阶段,企业文化再造是推到企业前进的原动力,企业文化是核心竞争力。提高核心竞争力是企业市场竞争中立于不败之地、拥有未来的重要保证。在企业发展的不同阶段,文化力是一种强大的内在的推动力,有机地结合竞争方式与文化因素,是企业竞争中取胜的根本。文化底蕴越深厚,个性越鲜明,企业就越有生命力。纵观当今世界成功之企业,其取胜之宝就是拥有优秀的企业文化。我国企业正面临着来自各方的挑战,这种挑战不仅仅限于纯经济方面,更深层次的挑战来自于伦理文化领域。在此情况下,只有弘扬中国先进文化,吸收人类文化精髓,建设中国

① 约翰·科特(Kotter,J. P.)和詹姆斯·赫斯克特(Heskett,J. L.)著,曾中、李晓涛译,《企业文化与经营业绩(Corporate Culture and Performance)》[M]. 北京:华夏出版社,1997年版,第16页。

特色优秀企业文化,提高企业核心竞争力才能与之抗衡。通过企业文化建设、培育企业价值观和企业经营理念来增强企业的核心竞争力,已受到我国学术界和企业界越来越多人士的关注。

第二次世界大战以后,日本的经济得到快速发展,从战败国一跃成为世界第二大经济强国,并且躲过了20世纪70年代的石油危机,创造了“日本奇迹”。日本经济的快速发展引起了西方学者的高度关注与兴趣,纷纷寻找日本奇迹背后的根源,其中,文化因素被认为是日本经济和日本企业成功的最主要因素。日本政府在总结明治维新时期经济迅速发展的经验时发表过一份白皮书,认为推动日本经济的发展有三个要素:第一是精神,第二是法规,第三是资本。这三个要素的比重分别是:精神占50%、法规占40%、资本占10%。这就是说文化是推动经济发展的最关键要素。20世纪80年代初,美国学者威廉·大内的《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》(1981)、彼得斯和沃特曼的《追求卓越——美国最佳公司的经验教训》(1982)、狄尔和肯尼迪的《企业文化——企业生活中的礼仪》(1982)及帕斯卡尔与阿索斯的《日本企业的经营艺术》,这四部流行著作便是研究日本经济背后文化根源的早期成果,被认为是拉开企业文化研究序幕的标志。此后,企业文化成为理论界研究的热点,企业文化的研究成果大量涌现。

企业文化理论在中国引起重视,始于20世纪80年代中期,此后,有关企业文化的文献不断涌现。理论界对企业文化的研究,大体经过两个阶段:第一阶段是选择性地介绍、借鉴美、日等发达国家企业文化的理论与实践经验,这主要是20世纪80年代中后期;第二阶段是20世纪90年代以后,中国学术界重点研究中国成功企业的企业文化,包括从中国传统儒家文化中寻找根源,对近现代民族企业的企业文化进行挖掘,以及90年代以来成功企业的企业文化。

笔者在阅读国内外相关文献时发现:不论是社会学、企业伦理学、管理学还是经济学,都在研究企业文化。社会学把文化看作社会资本,并把企业文化看作社会文化或民族文化的亚文化;管理学

通过对企业文化实践进行观察与总结,来研究企业文化与企业行为、企业业绩、员工满意度之间的关系;经济学研究企业文化则将企业这个“黑箱”打开,从有限理性、信息不对称、信息不完全、存在假设前提出发,甚至深入到企业家的“大脑”中探求其思维的规律,认为企业家个人在观念、伦理、价值观、知识水平和领导能力等方面存在着深刻的差异。从趋势上看,社会学、企业伦理学、管理学和经济学对企业文化的研究,并不是互不相关的,而是有着相互融合和借鉴的趋势,如经济学把上述研究企业家在诸多方面存在的差异与企业的社会资本、企业的绩效、竞争力联系起来,研究不同的企业文化对企业的社会资本、企业的绩效、企业的核心竞争力的影响具有非常重要的理论和实践意义。

但从现有的文献来看,学术界对企业文化的研究,更侧重于企业文化的内容以及对成功企业的企业文化进行个案研究,缺乏从整体上研究企业文化,把社会学、伦理学、管理学和经济学结合起来对企业文化进行研究的文献很少。实际上,社会学和伦理学的视角让我们看到了文化遗产的意义,看到了中国传统文化、民族文化对中国特色企业文化的形成具有特别重要的意义;管理学的视角有助于我们揭示“文化冰山下的一角”,更好地认识企业文化的重要作用;经济学的视角则让我们把企业文化与企业的长远发展和持续发展联系起来,更好地了解企业持续发展的力量之源。因此,从方法论上讲,把社会学、伦理学、管理学和经济学结合起来研究企业文化,不仅在理论上将具有更强的阐释力,而且在实践上也有更重要的现实意义。本书正是把社会学、伦理学、管理学和经济学结合起来,从正面的角度研究企业文化对企业持续发展的影响,以核心竞争力为主线,以企业文化的功能作用为出发点,探讨企业文化竞争力如何影响企业的生存与发展,并把分别独立的典型的中国企业文化案例置于企业文化竞争力形成机制的分析框架中进行分析 and 验证。本书强调企业文化的重要性并不否认其他生产要素的重要作用,而是在于说明文化在经济活动中起着 CPU 中央处理器或指挥中心的作用。

二、企业文化与企业发展的文献综述

(一) 关于文化理论的研究

1. 关于文化的定义

“文化”一词来源于古拉丁文 *cultura*, 本意是指“耕作”、“教育”、“开化”的意识。在中国的古代文献中,文化还有“文德教化”的意思。然而在欧洲的历史中,“文化”一词主要是指由于人类在思维和理性方面的发展而引起的整体社会生活的变化。关于文化,由于不同的学者对文化理解的角度不同,目前还没有统一的定义。1952 年美国人类学家克鲁伯 (Kroeber) 和克拉克宏 (Kluckholm) 在其《文化,关于概念和定义的检讨》一书中提供了这样的统计:从 1871 年到 1951 年 80 年间关于文化的定义有 164 种之多。至于 20 世纪后半期至今,关于文化的定义就更多,但是,具有代表性的定义有以下五种:

第一种是按照文化的构成与内容来定义的。英国文化人类学家、现代文化学的奠基人爱德华·B. 泰勒在 1871 年出版的《原始文化》中最早对文化进行定义:“文化是一个复杂的总体,包括知识、信仰、艺术、道德、法律、风格以及人类社会在社会里所获得的一切能力与习惯。”泰勒是从文化组成内容的角度来定义文化的,但泰勒的定义被认为缺少了物质文化内容,于是美国一些社会学家、文化人类学家把泰勒的文化定义修正为:“文化是复杂体,包括实物、知识、信仰、艺术、道德、法律、风俗以及其余从社会上学得的能力与习惯。”而克鲁伯 (Kroeber) 和克拉克宏 (Kluckholm) 则从文化构成的角度加以定义,认为文化包括外显和内隐的行为模式,他们构成人类整体作出的巨大成就,包括体现在人工制品中的成就。

第二种是把文化区分为广义的文化和狭义的文化。《苏联大百科全书》和中国的《辞海》都把文化概念作了广义与狭义的区分,认为广义的文化是指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和,而狭义的文化,仅指人们的精神生活领域。

第三种是从文化一般与文化特殊的关系来定义。英国《柯林

斯英语词典》和《大英百科全书》把文化分成两类：一类是“一般性文化”，指相传的思想、信念、价值、知识的总体，它构成为社会活动的共同基础。另一类是特定人群所具有的，指具有共同传统的某一类人的活动与思想的总体，其传统在成员间传播并得到加强，包括这一集团的语言、传统、习惯和制度，包括有激励作用的思想、信仰和价值，以及他们在物质工具和制造物中的体现。而《韦氏大词典》（第三版）则把文化分为三类，认为文化首先是“指人类行为及其具体化于思想、言论、行动和制品方面的产物的总体模式。它的形成与存在依赖于人类通过使用工具、语言和抽象思维体系而进行学习和传授知识的能力。”其次是“指在某一种族、宗教或社会组织中，其传统的独特结构所含有的惯常信仰、社会礼仪和生活特性的总体。”再次是“指特有于一定的群体、职业或专业、性别、年龄阶层或社会等级的典型行为或标准化社会特征的综合”。

第四种是从思维与行为关系的角度来定义的。《美国传统词典》认为，文化是指“人类群体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教信仰、群体组织和其他一切人类社会生产活动、思维活动的本质特征的总和”。

第五种是从文化对人的作用的角度来定义的。《当代人类学》的作者威廉·A. 哈维兰认为：“文化是一系列规范或准则，当社会成员按照它们行动时，所产生的行为应限于社会成员认为合适和可接受的变动范围之中。”

从上面关于文化的定义可以看出：（1）文化有广义和狭义之分。狭义的含义指意识形态，而广义的含义则包括人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。（2）文化有宏观与微观之别。从宏观上看，文化可以指民族的、宗教的、社会的文化；从微观上看，文化又可以指社会中的某一特定组织或群体中人们共同的思想与行为规范。（3）文化是人类社会活动实践所创造的产物，自然生成的物质与文化无关。哈耶克认为：“文化既不是自然的也不是人为的，既不是通过遗传继承下来的，也不是经由理性设计出来的。文化是一种由习得的行为规则构成的传统。”因

此,文化不能遗传,但可以积累并传承下来,通过培育、教化,使人们拥有该文化的信仰、价值观和思维方式,并能按照该文化的道德标准、风俗习惯、行为规范来行事。(4)文化概念一般是指某一社会或群体所共同拥有的知识、信仰、艺术、道德、法律、风格以及人类社会在社会里所获得的一切能力与习惯,但没有排除个体所拥有的价值观。(5)文化的主要部分是意识形态、行为方式与习惯,也包括人类创造的器物所包含的思想与意识。(6)不论如何定义文化,文化都由物质文化、制度行为文化和精神文化三部分组成,其中精神文化是文化的核心内容。(7)文化包括外显部分和内隐部分。外显部分是看得见的,主要表现为物质文化;内隐部分是看不见的,包括制度行为文化和精神文化。正因为人们从不同的角度来看待文化,所以才有如此多的定义。

2. 关于文化的经济性

在新制度经济学家诺思的分析框架中,意识形态是人力资本,个人意识形态的信念越强,说明他的意识形态资本越大。林毅夫曾经指出:“意识形态是人力资本,它帮助个人对他和其他人在劳动分工、收入分配和现行制度结构中的作用作出道德评判。”他还详细列举了意识形态的人力资本理论的内容:较大的意识形态拥有量能减少消费虔诚的影子价格,因此个人“搭便车”或违反规则的可能性较小,而他对周围的制度安排及制度结构是合乎道德的意识形态较强;个人的意识形态是相对稳定的,对个人而言需要时间来剥除旧的意识形态资本;如果发生永久性变迁,青年人会比老年人更快地投资来获得新的意识形态;对现行制度安排的合乎理性的意识形态信念,能淡化机会主义行为。因此,意识形态是能产生极大外部效果的人力资本。

然而,将意识形态或文化归属于人力资本却并不合适。尽管意识形态以人为载体,但是,意识形态并不属于人力资本的范畴,而是一种社会资本——文化资本。不过,文化的经济性让我们看到了:(1)作为意识形态的文化对经济具有重要的影响。文化作为意识形态,是通过影响人们的观念从而影响人们的经济行为以及

通过影响行为标准来影响经济效率。这种影响具有内在性、隐蔽性和持久性的特点,比在外部压力下对人的经济行为的影响效果要大得多。(2)文化资本是一种资源,文化资本可以转化为经济资本。文化作为一种资本,可以积累和投资,因而,可以通过对经济的发展产生巨大的影响。

3. 关于文化资本的含义及特性

文化资本(cultural capital)是法国文化社会学家布迪厄提出的。布迪厄把资本分成三种基本类型:经济资本(economic capital)、社会资本(social capital)(这里的社会资本是社会学的用语,与经济学传统意义上的社会资本含义不同,后者是指全社会的资本或社会闲散资本)和文化资本(cultural capital)。他认为,所谓文化资本就是指对社会上层文化(high status culture)的熟悉和掌握程度,它包括各种符合上层文化的行为、习惯和态度。布迪厄的逻辑是:文化资本在家庭中形成,靠的是代际传递,即前辈人对后辈人的言传身教;要实施很好的家庭教育,要求长辈(特别是母亲)有更多的可以自由支配的时间,即闲暇;而闲暇的长短取决于家庭的经济状况。家庭可支配的经济资本在其中起了决定性的作用,家庭经济状况好,经济资本有优势,就不必为谋生花费更多的时间,从而闲暇相对地增加。布迪厄将这种由经济资本向文化资本的转换称作“一种贷款”,认为这种投资对下一代进入社会是有利的。当然,他也看到了这种投资时间长、有风险、收效慢、收益没有保证。在布迪厄的文化资本理论中,尽管文化资本居于核心的地位,但是,资本对布迪厄来说是隐语式的借用,他提出的文化资本这一概念并没有对资本这一概念作出理论上的实质性贡献,而是对于文化分析的价值很大。在布迪厄的研究视野里,文化资本可与经济资本、社会资本进行相互转化,它们之间形成互动关系。

有更多的学者将文化作为社会资本的一部分内容来加以研究的。肯尼思·纽顿认为,按照普特南的定义,社会资本包括三个方面的意义。首先,社会资本主要是由公民的信任、互惠和合作有关的一系列态度和价值观所构成的,其关键是使人们倾向于具有相

互合作、相互信任、相互理解的世界观等所具有的特征;其次,社会资本的主要特征体现在将朋友、家庭、社区、工作以及公私生活联系起来的人脉网络;第三,社会资本是社会结构和社会关系的一种特性,它有助于推动社会行动和做好事情。肯尼思·纽顿认为,通过互惠和信任,社会资本把个人从缺乏社会良心和社会责任感的、自利的和自我中心主义的算计者,转变成为具有共同利益的、对社会关系有共同假设和共同利益感的共同体的一员。肯尼思·纽顿定义中的态度和价值观是文化的重要内容,因此,文化有助于建立社会成员间的信任、互惠与合作关系。

福山直接将文化纳入社会资本中,并把社会资本中的组织网络、集体价值和文化规范看成是宏观经济绩效的主要决定因素。他认为,只有将价值判断和文化纳入分析的框架,才能对宏观层次上的集体行动和长期选择进行令人信服的解释。他认为,特定的“组织技巧”及其依赖的信任关系支持着经济成功的不同社会机会。他认为:那些社会的成员被假定在趋向经济繁荣的自愿组织中是“天生爱交际的”。福山是从宏观角度,把文化当做社会资本进行分析的。

郭熙保在分析前人资料的基础上认为,社会资本理论将价值观、文化、历史和道德规范纳入经济学的分析框架之中,使经济学对经济发展动因的解释跳出了传统的土地、劳动、资本和技术的窠臼,开始关注一个社会的文化和规范对经济发展的重要推动作用。可见,经济学开始关注非经济因素的社会资本,把社会资本纳入经济学的分析框架之中。

从上述各位学者的论述中,可以得出以下三点认识:(1)社会资本理论已经渗透到经济学领域,突破了传统经济学过分强调完全理性,过分追求定量分析和数理模型的倾向,是社会科学人文精神的回归。因此,研究经济问题,必须结合人文精神来切合实际的研究,这样才不至于把复杂的经济问题简单化。(2)文化资本不再是布迪厄所说的与经济资本、社会资本相区别的概念,而是社会资本的一个重要内容。文化作为社会资本的研究内容基本形成共

识。(3)文化资本的含义与社会资本的含义有很多相同之处。按照乔纳森·特纳的定义,文化资本是指“那些非正式的人际交往技巧、习惯、态度、语言风格、教育素质、品位与生活方式。杨雪冬对社会资本的定义归纳为:社会资本是处于一种共同体之内的个人、组织通过与内部、外部的对象在长期交往合作、互利中形成的一系列认同关系,以及在这些关系背后积淀下来的历史传统、价值理念、信仰和行为范式。而这些都是属于文化的范畴。因此,文化是一种社会资本,它是指人际交往中的历史传统、价值观、信仰和行为规范的总和。但是,学者们更多地关注宏观层次的文化资本,而对微观层次企业内部的文化资本的研究很少。

高波、张志鹏认为文化资本具有以下特性:(1)文化资本具有多层次的内部结构;(2)文化资本具有一定的物化形式与现实载体;(3)文化资本投资或积累的实质是价值观体系的不断扩展;(4)文化资本完全不同于人力资本;(5)文化资本不同于制度资本;(6)文化资本是经济增长的最终解释变量之一。虽然高波、张志鹏对文化资本的总结是一种新的尝试,但缺乏从微观层次对文化资本特性的总结归纳。

(二)国内外企业文化研究状况

1. 国外企业文化的研究成果

(1)Z理论

威廉·大内著的《Z理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》(1981年),指出:“一个公司的文化由其传统和风气所构成。此外,文化还包括一个公司的价值观,如进取性、守势、灵活性——即确定活动、意见和行动模式的价值观。经理们从雇员们的事例中提炼出这种模式,并把它传达给后代的工人”。^①他认为日本企业管理成功的奥秘,也是美国企业需要向日本学习的关键是,每一个企业都有一种充满信任、微妙性和亲密感的人际关系。他在详尽

^① 威廉·大内:《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》,中国社会科学出版社,1984年出版,第169页。

分析了美国盛行的 A 型组织和日本成功的 J 型组织各自特点和进行比较后,提出了“Z”型组织的模式。

(2) 7S 理论

7S 理论是由查理德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯在他们合著的《日本的管理艺术》一书中提出的。他们用了 4 年的时间,调查了 34 个美国和日本的公司,分析比较了它们成功的经验和失败的原因,从中总结了管理中的 7 个要素,提出了“麦金瑟 7S 模型”,这 7 个要素的词在英文中的第一个字母都是 S,所以简称“7S 模型”。因麦金瑟公司已广泛采用“7S 模型”为顾客服务,所以又称为“麦金瑟 7S 模型”。一是战略,指企业为谋求自身的生存和发展所做的规划和决策,以及经过一段时间要达到特定目标的计划和行动方向;二是结构,是指企业内部的组织方式——是权力分散,还是权力集中;三是强调基层,还是强调职能部门;四是体制,是指信息和决策在企业内传递的程序和企业制度;五是人员,企业内部各方面人员的构成,主要是指企业中重要工作人员,如工程技术和高级管理人员;六是作风,指负重要责任的经理实现企业目标的行动特点和行为方式,也是指整个企业的精神和风格;六是技能,指整个企业及其主要人员有别于竞争对手的特殊才能;七是共同的价值观,指一个企业灌输给其成员的主要思想内容或指导思想,以及共同遵守的准则。这个因素是把个人目标和企业的整体发展目标真正地融为一体的信念和目标。

(3) 8 原则理论

8 原则理论是托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在他们合著的《寻求优势》一书中提出的重要思想。一是乐于采取行动;二是接近顾客;三是自主和企业家精神;四是发挥人的因素;五是领导身体力行,以价值标准为动力;六是发挥优势,扬长避短;七是组织结构简单,公司总部精干;八是宽严相济,张弛结合。他们所说的企业文化,是指一个企业的共有价值观与指导观念,是一种能使部分互相协调一致的传统,是给企业员工提供崇高的意义和大展宏图的机会的活动,是进行道德性的领导,等等。该书译者这样说

道：“作者们在书中一再提及一个我们较为陌生的概念和术语，即企业的‘文化’；它与我们通常理解的作为社会意识形态及相应的组织和制度总和的社会、国家或民族的文化不尽相同，指的是一个企业独特的价值观、传统、习惯和作用。”^①

(4) 5 要素理论

首先把“企业文化”作为系统理论进行全面阐述的是美国哈佛大学教授泰伦斯·狄尔和麦金瑟咨询公司顾问爱伦·肯尼迪，他们在约6个月的时间里，对近80家企业进行了详尽的调查，认为“杰出而成功的公司大都有强有力的企业文化”，并合作写出《企业文化》一书。在《企业文化》一书中作者将企业文化的构成归纳为五个要素，其中价值观、英雄人物、典礼仪式、文化网络是其必要因素。“企业的文化应该有别于企业的制度，企业文化有自己的一套要素，即价值观、英雄人物、典礼仪式、文化网络。这四个要素的地位和作用分别是：价值观是企业文化的核心；英雄人物是企业文化的具体体现者；典礼及仪式是传输和强化企业文化的重要形式；文化网络是传播企业文化的通道。”^②而企业环境则“是形成企业文化唯一的而且又是最大的影响因素。”因此，理解企业文化的重要性，就是重视“运用价值观形成、塑造英雄人物、明确规定习俗和仪式并了解文化网络来培养其职工行为的一致性”。^③《企业文化》一书在阐明了企业文化的五个要素之后指出，关键在于要掌握这些要素组合在一起后是如何在企业内部发生作用的。

(5) K 理论

K理论是新西兰大学的四位学者克尔·英格森、希赖斯·亨

① 托马斯·彼得斯，小罗伯特·沃特曼：《寻求优势——美国最成功公司的经验》，中国财经出版社，1985年版，第6页。

② 转引自张德、吴剑平：《企业文化与CI策划》，清华大学出版社，2000年版，第48页。

③ 泰伦斯·狄尔、爱伦·肯尼迪：《企业文化——现代企业的精神支柱》，上海科技文献出版社，1989年版，第13-14页。