

企业文化

管理思维与行为

Corporate
Culture

任志宏
杨菊兰◎著



YZLI0890201680

清华大学出版社



企业文化

管理思维与行为

Corporate Culture

任志宏
杨菊兰◎著



YZLI0890201580

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

这是一本关于企业文化的系统理论研究著作，也是一本鲜活的实践指导“圣经”！它不仅研究者的理性思考，更是众多企业家、BOSS 们的鲜活“管理经”！本书力图系统反映当今企业文化基本理论、最新学术前沿理论及企业文化“落地”的实践案例，并使之有机结合，旨在使企业文化教学与研究更具理论的系统性、前沿性和实践的鲜活性、“落地”性，也就更加与企业文化本身具有的生命力相匹配。

本书既可作为高等院校本科生、MBA、EMBA 企业文化课程的教材使用，也可作为企业的培训用书，同时对于企业文化的研究人员、企业家也具有较强的参考价值。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业文化：管理思维与行为/任志宏，杨菊兰著. —北京：清华大学出版社，2013

ISBN 978-7-302-31678-7

I. ①企… II. ①任… ②杨… III. ①企业文化-企业管理-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 042721 号

责任编辑：杜春杰

封面设计：刘 超

版式设计：文森时代

责任校对：文森时代

责任印制：何 芊

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市李旗庄少明印装厂

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：23

字 数：412 千字

版 次：2013 年 6 月第 1 版

印 次：2013 年 6 月第 1 次印刷

印 数：1~4000

定 价：39.80 元

产品编号：050044-01

代序

创建一家恒久的伟大公司，一个真正值得长青的基业，乃是崇高的使命。

——（美）吉姆·柯林斯，杰里·波勒斯《基业长青》

84	企业文化的内涵与特征	第一章
12	企业文化的构成要素	第二章
24	企业文化的功能与作用	第三章
10	企业文化的建设途径	第四章
70	“企业文化”的起源与演变	第五章
70	企业文化的定义	第六章
70	企业文化的分类	第七章
70	企业文化的特征	第八章
70	企业文化的功能	第九章
70	企业文化的建设	第十章
70	企业文化的案例	第十一章
70	企业文化的未来	第十二章

目 录

上篇 渊源篇：文化“海风”扑面而来

101	第一章 撩开企业文化的“面纱”	2
121	第一节 文化与企业文化	2
121	第二节 企业与企业文化	12
121	第三节 企业文化潮	30
130	【案例】 飓风公司的青春期烦恼	37
130	第二章 企业文化，竞争走向文明	40
130	第一节 世界进入文明竞争	40
130	第二节 企业文化国际大融合（上）——兼收并蓄，日本企业文化的形成	43
130	第三节 企业文化国际大融合（下）——美国对日本	

管理经验的研究与借鉴	48
第四节 捕捉人心的追求	51
第五节 企业文化的发展轨迹	54
【案例】 松下企业文化与松下精神	61
第三章 国际企业文化学说的“群儒纷争”	67
第一节 Z 理论	67
第二节 7S 框架	70
第三节 革新性文化	74
第四节 学习型组织说	80
第五节 企业文化与经营业绩	84
第六节 “拿来”之后的思辨	87
【案例】 联想, 从优秀走向卓越	88

中篇 内涵篇: 给企业文化个“说法”

第四章 企业文化——全新的管理思维与行为

第一节 企业文化的内涵	94
第二节 企业文化的形成机制	106
第三节 企业的文化结构	119
【案例】 宜家: 平等和容忍	127

第五章 企业核心价值观与企业精神——企业

个性之魂

第一节 价值观	130
第二节 企业核心价值观与企业精神	135
第三节 企业文化品位	149
【案例】 受人仰慕的惠普	159

第六章 企业伦理——企业文化之基	163
第一节 企业文化中的伦理道德观	163
第二节 企业的社会责任	172
第三节 企业伦理行为与履行社会责任	182
【案例】 科尔-麦克基公司的盛与衰	186
第七章 企业竞争与文化张力	189
第一节 企业管理的“软化”趋势	189
第二节 企业文化与企业战略	192
第三节 企业文化与企业人力资源管理	199
第四节 企业文化与品牌文化	214
【案例】 苹果公司的企业文化张力	227
第八章 企业家与企业文化	232
第一节 企业家与市场经济	232
第二节 企业家对企业文化的影响和建树	235
第三节 企业家的职能	238
第四节 企业家素质与精神	247
第五节 企业家群体的造就	256
【案例】 杰克·韦尔奇的企业文化观	263

下篇 熔铸篇：让企业“文化”起来

第九章 企业文化的“落地”	270
第一节 企业文化“落地”的认知	270
第二节 企业文化“落地”的过程	278
第三节 企业文化“落地”的管理	289
【案例】 三家公司的企业文化建设	292

第十章 “文化” 打开国门.....	296
第一节 跨文化与跨文化沟通.....	296
第二节 企业的跨文化类型与跨文化管理.....	302
第三节 企业跨文化管理模式.....	309
【案例】 解读华为：华为合资为什么.....	320
第十一章 继承·借鉴·创新：企业文化的	
本土化.....	325
第一节 中华民族传统文化与民族企业文化特色.....	326
第二节 中国现代文化与企业文化的发展变迁.....	333
第三节 全球化时代我国企业文化的发展.....	337
第四节 创新，需要永不休止的修炼.....	341
【案例】 比格啤酒公司上海分公司的裁员风波.....	351
参考文献.....	354
后记：写在成书之际.....	356

“然而”的企业文化全开禁 第一章

上篇

溯源篇：文化“海风”扑面而来

企业文化，属于历史的范畴。

当世界经济由野蛮竞争迈向文明竞争之时，一种全新的企业管理思维与行为的科学——“企业文化”应运而生，并逐步形成国际性的企业文化潮流。

国门洞开，企业文化带着“蔚蓝色”的清新“海风”扑面而来，远涉重洋，跨越国度，穿越不同的意识形态与社会形态传入中国，让国人眼前为之一亮，为之一振。

联手“外企”（一）

第一章 撩开企业文化的“面纱”

当工业文明在西方社会如火如荼，企业管理在文明的基石上正以其规范和理性而备受推崇时，世界性的石油危机及其所触发的经济危机使西方世界普遍深受其害，而在东方，石油完全依赖进口的日本生产效率未降反升，通货膨胀率也维持在极低的水平。日本奇迹使美国式的科学管理经验受到了挑战，以欧美企业管理比较为主要研究对象的比较管理学派转而开始研究美日管理的比较，由此，发端于日本企业管理经验，以人本管理、团队意识等为核心的企业文化学说成为当时学术界和企业界的管理新视点。在理论与实践的不断修正、不断碰撞、不断融合和不断促进中，今天的企业文化无论作为一种学说，还是作为一种管理手段，正在从不同的视角、不同的高度、不同的空间作用着企业的管理思维与行为，乃至影响着整个社会的进程。

第一节 文化与企业文化

一、“文化”是什么

“文化”一词，似乎是现在一个时髦的词汇，我们经常会听到和看到各种各样的被冠之以“文化”头衔的称谓和现象，如饮食文化、酒文化、茶文化、服饰文化、电视文化、丧葬文化甚至厕所文化等；但“文化”作为一个如此宽泛的概念，如何去界定它，对于我们真正理解“文化”的内涵和“企业文化”的要义来说应当是一个需先行解决的问题。

（一）“文化”寻根

国际上使用的“文化”一词，来源于拉丁文 cultura，意为“耕作、培养、教育、发展、尊重”，也就是说，它最初是指土地的开垦及植物栽培，以后指对人的身体、精神发育的培养，后来就进一步指人类社会在征服自然和自我发展

中所创造的物质和精神财富。

国外最先给“文化”下定义的是英国人类学家泰勒，他在1871年出版的《原始文化》一书中说：“文化或文明，就其广泛的民族学意义来说，乃是包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗和任何人作为一名社会成员而获得的能力和习惯在内的复杂整体。”

而我国对“文化”的认识要追溯到五千年文明的源头。有学者从哲学的角度对于古代象形文字的“文”与“化”作了这样的解释：前者是指古代先人在占卜天意的变化，从而把握人与自然的关系，表现了古代先人“天人合一”的朴素的唯物论思想；后者是指人、人群、社会的变化。例如，司马迁所言“究天人之际、通古今之变，成一家之言”，前者是“文”，后者是“化”。因此，“文化”就是人们在面对天意，追求“天人合一”的过程中自身的变化。

由此，我们对于“文化”的认识，可以从其根本上理解为人类在文明发展的历程中所积累下来的财富（物质与精神财富）以及文明发展的历程本身。

（二）“文化”传承

《英国大百科全书》中承袭泰勒的定义，将文化又划分为一般性的文化和多元的相对的文化。一般性的文化是“总体的人类社会遗产”；多元的相对的文化则定义为：“一种渊源于历史的生活结构的体系，这种体系往往为集团的成员所共有，包括这一集团的语言、传统、习惯和制度，包括有促励作用的思想、信仰和价值，以及它们在物质工具和制造物中的体现。”

美国文化人类学家林顿（1893—1953年）提出：“文化是由教育而产生的行为和行为结果构成的综合体，其构成要素为这一社会成员所共有，而且加以传递”。

美国学者克鲁柯亨和凯利指出：“文化是历史上所创造的生存式样的系统，既包含显性式样又包含隐性式样，它具有为整个群体共享的倾向，或是在一定时期中为群体的特定部分所共享。”

我国古代对于“文化”的注解则是相对于“武功”而言，含有文治教化，导引风尚的意义。例如，刘向《说苑·指武》中说：“圣人之治天下也，先文德而后武力。凡武之兴，为不服也，文化不改，然后加诛。夫下愚不移，纯德之所不能化，而后武力加焉。”南齐王融《曲水诗序》言：“设神理以暴俗，敷文化以秉远。”

因此，文化在传承和发展中又具有了“在一个群体或集团内共同具有”这样的特征。

（三）“文化”新解

按照美国社会学家戴维·波普诺的定义，文化是一个国家、一个民族或一群人共同具有的符号、价值观及其规范，以及它们的物质形式。

美国学者沙因在《企业文化生存指南》一书中指出：文化的精要是共同习得和默认的假设，且由此推动文化。文化体现的层次由非常显而易见到高度默认而又不易察觉。

我国《辞海》中将“文化”界定为：“从广义来说，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。从狭义来说，指社会的意识形态，以及与之相适应的制度和组织机构。”

因此，无论是广义还是狭义，人们对文化的理解又增加了“在实践中主动地学习并认同”这样的含义。

综上所述，本书认为：文化是人类在文明进程中，不断习得和积累的并为自身所默认且潜在地主导人的思想、行为以及习惯等的一系列知识、经验、感受等的总和；在某一群体内以共性而相对持久地存在；从其能动性看，表现为向文而化的动态过程。

下面的这个小故事，可以让读者对文化的内涵及其力量有更深入的理解。



【举案论道】老鹰喂食^①

鹰妈妈一次生下四五只小鹰，由于它们的巢穴很高，所以猎捕回来的食物一次只能喂食一只小鹰。而鹰妈妈的喂食方式并不是依平等的原则，而是谁抢得凶就给谁。在此情况下，瘦弱的小鹰因吃不到食物都死了，最凶狠的存活了下来。

当幼鹰长到足够大时，鹰妈妈会把巢穴里的铺垫物全部扔出去。这样，幼鹰们就会被树枝上的刺扎到。因此，它们不得不爬到巢穴的边缘。

而这时，鹰妈妈就会把它们从巢穴的边缘赶下去。当这些雏鹰开始坠向谷底时，它们就会拼命地拍打翅膀来阻止自己继续往下落，最后，它们的性命保住了，因为它们掌握了作为一只老鹰所必须具备的最基本的本领——飞起来。飞的本领成为其生存过程中经验的积淀并渐而成为行为习惯。

这就是老鹰作为一个群体，其生存文化的形成。那么，企业作为整个社会的经济组织，企业文化又是如何形成的？有着什么样的历史渊源呢？

^① 荆珍，老鹰喂食，人才资源开发，2009（2）

二、企业文化理论形成概说

(一) 文化“海风”——企业文化理论的源头

企业文化概念最早出现于美国，是美国的一些管理学家总结日本管理经验之后提出来的。第二次世界大战后，日本经济迅速崛起，令世人刮目相看。正如前文所述，企业文化藉此被明确提出。

20 世纪 80 年代初，日本经济持续多年的高速增长引起了全世界的瞩目，而支撑经济增长的关键是企业的竞争力。因此，在日本经济高速增长时期，日本企业的国际竞争力迅速提高，日本企业开始大量进入美国市场，抢走了美国企业在本土的市场份额。为了迎接日本企业的挑战，美国企业界开始研究日本企业的管理方式。企业文化理论就是这种研究的一项重大成果。

最早提出企业文化概念的人是美国的管理学家威廉·大内。他于 1981 年出版了自己对日本企业的研究成果，书名为《Z 理论——美国企业如何迎接日本的挑战》。在这本书里，他提出：日本企业成功的关键因素是它们独特的企业文化。这一观点引起了管理学界的广泛重视，吸引了更多的人从事企业文化的研究。

在随后的两年时间里，美国又连续出版了三本企业文化的专著，连同威廉·大内的著作一并构成了所谓的“企业文化新潮四重奏”。帕斯卡尔和阿索斯合著的《日本的管理艺术》出版于 1981 年。在这本书里，作者更深入地阐述了日本企业所特有的企业文化。同年，也出版了特累斯·迪尔与阿伦·肯尼迪合著的《企业文化》一书。在这本书里，作者以日本的经验为基础构建起了企业文化的理论框架。而托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼于 1982 年出版的《追求卓越》一书，则开始运用企业文化的理论框架研究美国企业的成功经验。

日本企业和管理学界在美国企业文化理论研究的基础上，对日本企业管理的实践进行系统的研究，认为企业文化是“静悄悄的企业革命”和“现代管理的成功之道”。东西方企业管理界的学者通过对 20 世纪 70 年代末、80 年代初世界排名前 500 名的大企业进行研究发现，这些企业到现在有近三分之一破产或衰落了，著名大企业的平均寿命不足四十年，大大低于人的平均寿命。这些大企业早亡的原因很大程度上是没有培养和形成适合自身发展特点的企业文化。诚如美国管理学者汤姆·彼得斯、南希·奥斯汀在《寻求优势》中所说：“一个伟大组织能够长久生存下来，最主要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量，以及这种信念对于组织全体成员所具有

的感召力。”

由此可见，企业文化理论最早出现于美国，而其作为一种主流的管理思想则最早出现于日本。作为一种管理艺术，其基点是以人为本，核心是人本管理和团队精神。

今天，这一由海外舶来的管理新概念对于企业生存与发展的影响已经在理论界与企业界达成了共识。然而，对于企业文化的实质，我们似乎总有一种“云山雾罩”的感觉：有人言，企业文化是企业的一项资源；有人言，企业文化是企业的一整套制度；有人言，企业文化是企业制度之外的所有文化现象的总和；还有人言，企业文化是企业虚无缥缈的精神境界——难以言说，难以把握，甚至若有若无……

因此，理解、把握进而有意识地塑造企业文化，首先需要我们基于对文化的理解来认识它的形成，撩起“面纱”，一睹“芳容”。

（二）“文化”为基，企业灵魂铸造的过程

既然认同文化的不断习得和积累，为群体自身所默认并成为行为的主宰这样的特征，那么对于企业文化的理解也应基于此。无论我们把企业文化看得多么深奥、多么神秘，或包罗得多么广泛、多么浅易，它所具有的主宰企业性格这样的特质对于我们认同其作为企业之魂的作用应是共识性的。因此，企业文化的形成过程，亦即企业灵魂的铸造过程，是以文化为基的。

1. “谋生”与“做事业”——境界不同，文化迥异

一个年轻的 MBA 毕业生看到一个老渔夫躺在沙滩上晒太阳，身边放着一个破盆，里面有几条小鱼。年轻人就劝老渔夫要多打鱼并把企业做大，在劝说过程中老渔夫始终问做到了又怎么样，最后年轻的 MBA 毕业生告诉老渔夫这样一个远景：你的企业成了跨国渔业集团，你可以非常惬意地在沙滩上晒太阳。老渔夫反问道我现在不是这样吗？

同样的晒太阳，老渔夫和跨国公司的总裁晒太阳时的心情是不一样的：一个是自食其力的普通人，另一个是为人类作出贡献的企业家。前者是谋生，后者是做事业。两种境界，基于两种文化：老渔夫的境界基于其安于温饱的贩夫走卒式文化；总裁的境界基于其经营事业时光照社会、个人价值实现的文化。

在和一些民营企业的老板谈到企业经营时，总有这样的困惑：企业在初创阶段，规模不大时，赚钱是唯一的目的，拿到订单就是成就，所以经营企业似乎很简单——一个把人跑订单，一伙人搞生产，只要有市场，企业就发展了；然而，企业成长之后，似乎对于赚钱这一经营企业的根本不再似创业时“情有独

钟”，企业该往哪里去？先期的积累如何再投入？明天的或将来的企业应是什么样？诸如此类的问题一个个涌入脑海，企业做大了，烦恼增加了，再回到原来的“赚钱”阶段又感觉不对劲。

真的是做大做小的问题吗？

再看一些经历了多次改革的国有企业，有些老总们会说：第一要务是找市场，这样才能找到饭吃，至于什么文化建设、品牌建设那是大企业、名企的事，我们还是先做“硬”的、“实”的吧！

真的像有人讲的企业文化不能起雪中送炭的作用，而只能做锦上添花的妙笔吗？

上述两个问题，其实就是“谋生与做事业”的问题。按照企业对其存在价值的不同界定，我们可以把企业分为谋生型企业和事业型企业两类。谋生型企业将企业的存在视为谋生的手段，如上述民企的初创阶段和国企属此类企业；事业型企业则将企业视为推动社会发展的事业，将企业的存在看作是社会需求的结果，在这种思维观支配下，企业倾向于按照社会的价值取向来定位企业，形成企业的文化基调，如上述民企在思考之后的转型可能促使其由谋生型转变为事业型企业。然而，要完成转变或过渡，则是一个痛苦的过程，一个伴随着文化提升的抉择过程。

谋生型企业在“谋生”或“赚钱”的主体文化导引下，企业只谋求生存，而不考虑发展，因而没有形成其立足企业界和整个社会并找到自己位置的基本特性，这样，当企业由小变大，老板在赚钱的过程中对“赚钱”的热衷逐渐被寻找企业位置、思考企业性格、谋求企业持久等问题逼为其次。很显然，企业文化正由生存文化提升为发展文化，随之而来的便是企业对经营问题的重新认识，企业不再对人员流失抱以只要给钱不愁找的态度，不再将为取得订单不择手段、坑蒙拐骗、有利就赚奉为法宝，不再为企业的平庸寻找“多数企业都这样”的借口。对于个人事业成就的需求使企业的缔造者重新开始缔造企业新的文化，观念的转变带来了行为方式的变化、制度的修正，而这一切却受到了旧有的“赚钱”文化的抵制，多数来自员工——旧的文化层次下眼界狭小、知识素质不高的员工，他们需要在“赚钱机器”上找到自己的饭碗，而对于机器是否将生锈乃至报废不去多想；当发现原来的饭碗正在变成不能撬动却须靠“知识”这样的“符咒”才能启动这样的事实时，他们可能会破坏机器，也可能会去找新机器的主创人，希望念在他们使机器由小变大的过程中所付出的汗马功劳上，给他们以生存的空间，尽管企业的制度已经告诉他们掌握“符咒”便可启动饭碗，跟着新的机器转动会有更好的饭碗，但是这种转变却像给一个长了