

美国《财富》杂志指出：没有强大的企业文化、没有卓越的企业价值观、企业精神和企业哲学信仰，再高明的企业经营战略也无法成功

现代企业文化

二十一世纪 中国企业家的思考

Modern
Corporation Culture

■ 陈 军 张亨楠 / 编著

企业文化对于一个企业的成长来说，看起来不是最直接的因素，但却是最持久的决定因素

企业管理出版社



现代企业文化

——二十一世纪中国企业家的思考

陈军 张亭楠/编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业文化:21 世纪中国企业家的思考/陈军编著.
-北京:企业管理出版社,2002.4

ISBN 7-80147-668-9

I. 现… II. 陈… III. 企业文化-研究-世界
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 017644 号

书 名:现代企业文化

作 者:陈军 张亭楠

责任编辑:何力

技术编辑:慧颖

书 号:ISBN 7-80147-668-9/F·666

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.cec-ceda.org.cn/cbs>

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

电子信箱:80147@sina.com cmph1979@yahoo.com

印 刷:北京通顺建新印刷厂

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 16.50 印张 400 千字

版 次:2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

定 价:35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

企业文化是 20 世纪 80 年代从管理科学丛林时代分化出来的一门新的学科，并在当前的知识经济条件下日益展现出强大的精神魅力。在相关研究及应用日益广泛的同时，二者间开始呈现出良好的互动性。随着知识经济在 21 世纪的创新；同时，企业管理和企业文化的不断发展，也在不断熔铸着新的知识环境，从而共同推动着时代的进步和发展。

国内外大量的企业实践表明，企业的文化建设不仅对于企业内部成员的精神信仰起着良好的凝聚作用，而且它还间接影响着企业外部的营销力，决定着企业未来的经营、发展业绩。这正如美国学者劳伦斯·米勒在《美国文化精神》中所说：“企业唯有发展出一种文化，这种文化能够在激励中获得成功的一切行为，这样公司才能在竞争中获得成功。”

所谓企业文化，就是企业成员所培养的共同规范、共同信仰和共同追求，它具有着强大的心理激发力、精神感召力和能量诱放力，并弥漫于企业文化群体之间，犹如一道无形的力量，把每个个体的行为整合起来，维系、主导并昭示着企业中的所有成员，引导他们朝着既定的目标去奋斗。

当然，和团队文化、国家文化等其他类型的文化一样，企业文化本身也包含着一个庞大复杂的价值体系，其核心都是要追求成功、卓越，追求成长、发展，都包含着趋善、公平、合理的价值准则，都推崇人类普遍的奋发向上、努力拼搏、热爱挑战等共同理念与行为准则，但稍有不同的是，企业文化融入到现实的产

品与组织创新之中，融入对成本的控制和对利润的追逐之中，融入市场投入和产出之中，融入物质利益驱动与诱因和精神内在激励与鼓动之中。

因此，可以这样说，作为一种精神支柱和精神信仰的企业文化，它不但可以借助道德伦理、集体舆论、观念心理的力量，在企业成就斐然时帮其扶摇直上，而且能够在企业陷入危机、面临困境时，唤起员工的精诚团结，以图东山再起。

另外，学习型组织理论、企业再造理论的种种实践业已证明，技术创新、市场创新和体制创新首先来源于管理思想和企业文化的创新，只有不断更新管理思想和企业文化，才能顺应知识经济的时代潮流。一个企业，只有培养与时俱进的价值观和企业文化，才能培养出足够的实力去迎接时代的挑战。

正因如此，世界范围内正掀起研究企业文化热的浪潮。尽管我国对这一管理思想体系的研究起步较晚，但国内不少学者已对此作出有益的探索，并取得了可喜的成绩。与其他同类书籍相比，本书作者在行文过程中，则侧重了对如下几个方面的考察：

1. 全书对国内外企业文化的各种学说、流派进行了系统的介绍和分析，资料丰富详实，可供我国从事企业管理的企业家们和企业文化的研究者学习和借鉴。同时，在对企业文化的结构、内容进行分析时，还专门谈到了企业精神的特征问题，强调企业精神应具有的独特性和时代性。

2. 本书对于企业文化的论述，是在当代世界经济、文化“一体化”的大背景下展开的。因此作者既考虑到知识经济的大背景，又照顾到中国的国情和中国传统文化，强化了企业文化理论在实践上的可操作性。

3. 本书把对“文化力”的强调提高到了一个新的层次。实践表明，“文化力”是获得经济增长的有效手段，是企业取之不

序 言

尽、用之不竭的财富和智慧之源。

4. 该书在进行企业文化的理论阐述时，十分注意吸收中外企业文化研究的重要成果和最新成果，并对各种著名的企业文化理念的提出、形成与发展作了历史性的考察，针对它们各自的特点及表现形态，作者还进行了系统的整理和挖掘。另外，在对中国经济伦理的批判继承和借鉴的基础上，作者对中国企业文化所产生的民族文化背景也进行了相应的对比研究。

总之，随着国内企业改革实践的开展和现代企业制度的建立，对于企业文化的建设与研究，还会遇到一系列新的难点和热点问题。面对新世纪的挑战，现代商品的文化含量和文化附加值越来越高，科技、文化在投入产出中的贡献越来越大，企业文化理论研究也需要进一步创新，需要在已有的基础上进行拓展和深化。衷心希望本书的作者同全国的企业家及企业文化专家们一起为此而继续努力，更希望理论界人士与企业界人士能够共同携手，为在新世纪创建一门新学科——中国企业文化学而奋力开拓！

作者

2002 年 3 月

目 录

理论篇

第一章 文化与企业文化	(1)
一 文化	(1)
□文化的定义	(2)
□文化的界定	(3)
□文化的特性	(7)
二 企业文化	(10)
□企业文化透视	(10)
□企业文化内涵	(14)
三 企业文化研究对象和特点	(17)
□企业文化的研究对象	(17)
□企业文化的特点	(22)
练习与思考	(24)
 第二章 企业文化的发展历程	(25)
一 古典管理理论阶段	(26)
□泰罗和他的科学管理理论	(26)
□韦伯和他的行政组织理论	(28)
□法约尔和他的管理职能理论	(30)
二 行为科学时代	(32)
□XY 理论	(34)

☐ 激励理论	(37)
☐ 群体理论	(42)
三 管理丛林阶段	(45)
☐ 孔茨与管理丛林时代	(46)
☐ 孔茨的组织文化思想	(47)
☐ 决策理论	(50)
四 企业文化阶段	(54)
☐ 美国人的反思	(55)
☐ 企业文化的兴起	(58)
☐ 一个实例	(61)
练习与思考	(62)
 第三章 企业文化的理论学说	(63)
一 《文化的结局》	(63)
☐ 文化的差异	(63)
☐ 文化差异与企业管理	(66)
二 《企业文化——现代企业的精神支柱》	(68)
☐ 强文化和弱文化	(68)
☐ 企业文化的五要素	(70)
☐ 企业文化的类型	(81)
☐ 象征性经理人与企业文化建设	(82)
三 《Z 理论》	(83)
☐ 威廉·大内与《Z 理论》	(84)
☐ Z 理论的核心	(84)
☐ 大转变	(86)
四 《日本企业管理艺术》	(87)
五 《第五项修炼》	(91)

☐ 学习型组织	(92)
☐ 学习的重要性	(92)
☐ 五项修炼	(97)
六 《新教伦理与资本主义精神》	(101)
☐ 新教伦理与近代资本主义	(102)
☐ 儒家伦理	(107)
练习与思考	(110)

实务篇

第四章 企业文化的系统结构	(112)
一 企业物质文化	(112)
☐ 企业的产品或服务	(114)
☐ 企业环境	(118)
☐ 企业标识	(124)
二 企业行为文化	(127)
☐ 企业人的行为	(128)
☐ 企业人际关系	(132)
三 企业制度文化	(138)
☐ 企业制度文化的内涵	(138)
☐ 生物群体的启示	(139)
☐ 企业组织制度文化	(141)
四 企业精神文化	(145)
☐ 企业哲学	(147)
☐ 企业价值观	(151)
☐ 企业精神	(155)

练习与思考·····	(157)
案例介绍·····	(157)
案例练习·····	(160)
第五章 企业文化与企业精神·····	(162)
一 企业精神·····	(163)
□企业精神的内涵·····	(163)
□如何表达企业精神·····	(170)
□企业精神的特性·····	(174)
二 企业精神的价值·····	(176)
□企业精神的功能·····	(177)
□企业精神的建设原则·····	(179)
三 国际企业精神·····	(189)
□美国企业精神·····	(190)
□日本企业精神·····	(199)
□韩国企业精神·····	(209)
练习与思考·····	(210)
案例介绍·····	(211)
案例练习·····	(215)
第六章 企业文化与企业人·····	(219)
一 人性论·····	(220)
□思维的误区·····	(220)
□人性的矛盾·····	(223)
二 以人为本的经营哲学·····	(230)
□人是企业的主体·····	(230)
□以人为本和企业文化·····	(231)

目 录

□用人之道·····	(233)
三 企业文化与企业人·····	(240)
□企业人·····	(240)
□企业人与企业文化·····	(249)
四 企业人力资源的开发与管理·····	(255)
□企业文化与企业人的素质·····	(256)
□企业人力资源的管理和开发·····	(260)
练习与思考·····	(277)
案例练习·····	(277)
 第七章 企业家与企业文化·····	(280)
一 企业家与企业文化·····	(281)
□企业家的素质·····	(281)
□企业家与企业文化·····	(292)
二 企业家精神·····	(302)
□企业家与企业精神·····	(305)
□企业家精神·····	(307)
三 一个值得研究的案例·····	(312)
□韦尔奇与通用电器公司的文化·····	(312)
□通用电器的科学管理原理·····	(313)
□韦尔奇的经营理念·····	(316)
□通用电气的革命·····	(319)
□新通用·····	(326)
练习与思考·····	(327)
案例练习·····	(328)
 第八章 企业文化战略·····	(336)

一 实施文化战略的原因·····	(336)
□为何要实施企业文化战略·····	(336)
□为什么有益于企业经营管理·····	(340)
二 企业文化的形成和发展·····	(342)
□某些假说·····	(342)
□企业文化的形成·····	(350)
□企业文化的发展·····	(353)
三 企业文化冲突·····	(359)
□企业文化负积累·····	(359)
□企业文化冲突·····	(361)
四 企业文化变迁·····	(367)
五 企业生命周期与企业文化·····	(371)
□企业诞生阶段与企业文化·····	(372)
□企业发展阶段与企业文化·····	(373)
□企业成熟、衰退阶段与企业文化·····	(375)
练习与思考·····	(377)
案例介绍·····	(377)
案例练习·····	(384)

营销篇

第九章 文化与营销 (上) ·····	(391)
一 企业营销的基础·····	(393)
□企业营销观念的变化·····	(393)
□文化与顾客满意·····	(398)
□文化与消费者的购买行为·····	(401)

二	营销中的文化·····	(405)
	□影响营销的文化因素·····	(405)
	□文化营销的竞争力·····	(414)
三	产品与文化·····	(417)
	□产品中的文化·····	(417)
	□包装与文化·····	(422)
	□品牌与文化·····	(427)
四	文化因素对产品价格的影响·····	(439)
	□定价·····	(440)
	□文化因素对定价的影响·····	(442)
	练习与思考·····	(445)
	案例练习·····	(446)
第十章	文化与营销(下)·····	(450)
五	文化与分销渠道·····	(450)
	□市场营销中的分销渠道·····	(451)
	□文化与分销渠道·····	(461)
六	文化与促销·····	(467)
	□促销组合·····	(467)
	□文化对促销的影响·····	(475)
七	广告文化·····	(492)
	□广告的文化特征·····	(492)
	□广告与企业文化·····	(500)
	练习与思考·····	(507)
	案例介绍·····	(508)
	案例练习·····	(510)

第一章 文化与企业文化

一 文化

其实，日常中人们很少能清醒地意识到文化的存在。这就象我们生活在空气中，生活得非常自在，并没有意识到周围的环境——空气的存在一样。这种感觉和意识的欠缺是显而易见的，原因是我们很少能有亲身比较的机会，所以也常常忽略它。

一个很简单的例子。让我们来看看攀登高峰和到太空（例如月球）上考察人员的情形，只有在那种空气稀薄的环境中，他们才感到大气的存在，蓦然地觉得原来我们生存的环境竟然是如此的重要。

能清醒地意识到文化存在的人恐怕是那些经常出国旅行、考察和留学的人了。当他们从一个熟悉的文化环境置身于另一个完全不同的文化氛围时，他们才真正地意识到：原来我们的行为方式、价值、观念、风俗习惯等竟存在着如此大的差异。这种现象就是我们通常所说的文化震荡或文化冲击。这同生活在水中的鱼儿一般无异，当它们自由自在地游荡在江河湖泊中时，并没有感觉到它所生存的环境——水的存在，如果一天，当它们终于离开了水，被捕捉到岸上时，才会觉得异常的不舒服，甚至无法生存。

那么，到底什么是文化呢？

□文化的定义

从词源和语义上考察，文化一词是从拉丁语 *Cultura* 转化而来的。*Cultura* 的含义虽然很多，诸如土地耕种、动植物培育、神明祭祀以及人的精神修养等；但从总体上可以看出，文化应指人类的创造行为。到了中世纪，文化开始有了物质文化和精神文化的区分，人们已开始重视精神上的文化，例如宗教等活动。随着时代的发展，在生活中，文化一词常被人们泛用，有时它与文明相通，相互替代。

在西方，德语文化一词含有极深邃的精神意义，而美国、英国的文化一词又常常寓含着社会的、政治的意义。在我国，通常认为文化一词的出现与《易经》有关，“文明以止，人文也。观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下。”意思是以文明使人止于应有的分际，这是人的文饰。观察天的文饰，以明察四季时序的变化；观察人的伦常秩序，以教化天下，达到转移风俗的目的。可见，文化的含义基本上是文治教化。

从东方和西方关于文化一词的含义中不难看出，文化总是与人有关，它同人的生存行为和生存境界密切融合。然而，有意思的是，虽然中西方在文化一词的着眼点上并无多大的分歧，然而却很难形成一个具有共识的定义。

·在《社会契约论》中，卢梭认为文化是风俗、习惯，特别是舆论。他认为文化具有如下特点，其一是，铭刻于人们的内心；其二是，文化是慢慢地诞生的，但每天都能获得新生力量并逐渐取代过去的权威力量；其三是，能够维系人们的法律意识。

·法国学者大卫·克雷说，文化一词应具有两种相关的含义。它首先支持着群体或组织成员广泛持有的神话、象征、故事等价

值观念，同时，它也代表着存在于一个国家或一些其他大型政治组织中以价值观念为基础所构筑起的共同团体。文化是一组通过学习可以获得的、共享的、相互关联的符号，它为团体成员提供某些方针，能为组织或团体的生存提供必要的解决方案。

·在《当代人类学》中，哈维兰指出，可为人所接受的文化定义应是：文化是一系列规范或准则，当社会成员按照它行动时，该行为应限于社会成员认为合适和可接受的变化范围内。

·而美国学者沙因则认为，文化是由一系列假设所构成的模式，它是由组织或团体的成员在探索内部组织和外部环境这一过程中所发现形成和创造的。

当然，关于文化的定义还有很多。从整体上来看，主要是从如下几个方面进行界定的。

□文化的界定

·文化是诸多因素构成的“复杂整体”

这主要是从文化的构成因素着眼。英国人类学家泰勒认为，文化或文明，就其广泛的民族学意义来说，乃是包括知识、信任、艺术、道德、法律、习俗和任务作为一名社会成员而获得的能力和习惯在内的复杂整体。泰勒是著名的文化进化论者，他的“文化科学”之所以能以其不朽的功绩闪烁着光芒，是因为他在利用丰富的民族资料，进行历史文化比较的过程中，奠定了探索文化的基础。他说，文化是探索人的思维和行为法则最为适宜的主题。

中国对文化的界定也是从构成因素着眼的，从《中国大百科全书·哲学卷》中我们可以略窥一斑。它虽然不象泰勒那样把文化明确地视为一种“复杂整体”，但从实质上来讲，两者的区别

并不大。不同的是，它把文化的构成因素进行了这样的描述：文化是人类在社会实践中所获得的能力和创造的成果。而且，文化有狭义和广义之分。人类物质生产和精神生产的能力、物质和精神的全部产品都属广义文化的范畴；而狭义的文化则专指人类的精神生产能力和精神产品，包括一切意识形式，尤指教育、科学、文学、艺术、卫生、体育等方面的知识和设施，以及世界观、政治思想、道德等与意识形态相区别的方面。

·文化是人类生活方式的表现

这是从人类的生存需要而言的，不过人的生活方式不再被纯粹地限于自然环境之内，而是一种介入和干预自然环境的方式。荷兰哲学家冯·皮尔森说，文化不再是一种利在于人的、在历史中自动发生作用的非人格力量。如今，人们开始领悟到人性正在走向一种包罗万象的世界文化；这种文化不是自动出现的，而必须不断地由人自己来指导和驾驭。比起以往任何时候，今日的文化更是一种人的战略。因为，人不是生活在一个纯粹的自然世界中。而是生活在一个历史的世界中，因而，如果他不愿意被纯粹的传统或自然所强加的规则所羁绊的话，他就必须不断地争取更新。而且，人比其他动物更有显著的个性，他在任何特定的时期，都能对周围的环境作出完全不同的反应。所以，所有的文化，即使是最原始的文化也不例外，都可以看作是人对周围力量施加影响的方式。

这样看来，文化一词，与其说是名词，倒不如说是动词。故此，人们在考察文化时，就不应把它作为一个已完成的事态，一个现状，而应把它作为现代文化构成其一个阶段的历史过程。虽然，皮尔森对文化的界定具有浓重的人本主义特色，宣扬了人的主体性，但是也揭示了一些深邃的哲理。他指出：人应当成为自己的导师；人从不会停止在历史或自然过程所给定的东西上，而