



工业和信息化普通高等教育“十三五”规划教材立项项目



21世纪高等院校经济管理类规划教材

# 企业文化

□ 杨月坤 主编

ECONOMICS & MANAGEMENT

- 以企业文化系统内部各要素之间的关系及其内在作用机制为主线
- 提供课件、习题答案、教学计划和电子教案等
- 提供40个视频案例辅助教学



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# Corporate Culture



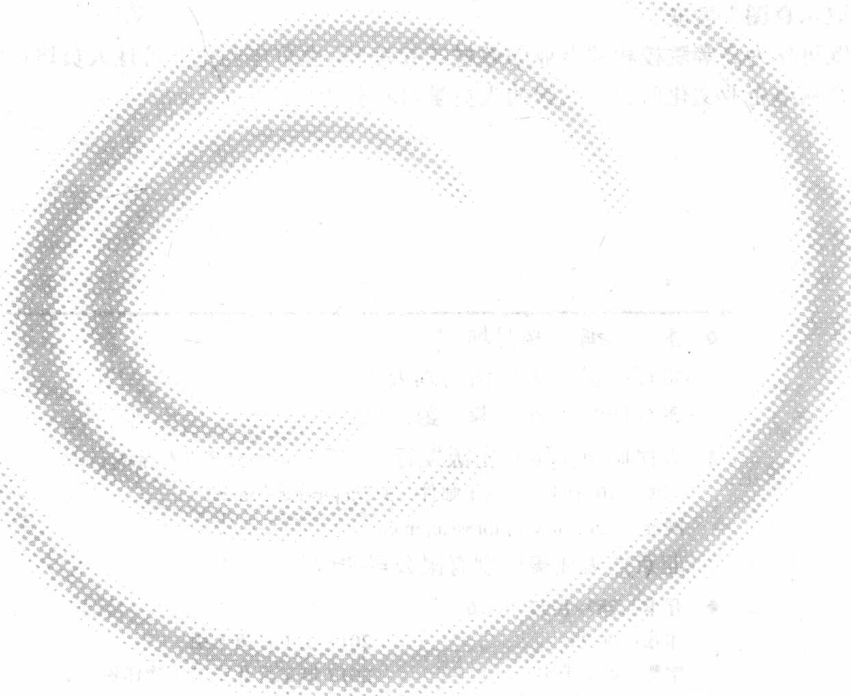
工业和信息化部普通高等教育“十三五”规划教材立项项目



21世纪高等院校经济管理类规划教材

# 企业文化

□ 杨月坤 主编



人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目(CIP)数据

企业文化 / 杨月坤主编. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2017.1  
21世纪高等院校经济管理类规划教材  
ISBN 978-7-115-44012-9

I. ①企… II. ①杨… III. ①企业文化—高等学校—教材 IV. ①F272-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第271005号

## 内 容 提 要

本书共10章,整体内容分为三部分。第一部分即第一章,主要论述了企业文化形成的时代背景和实践基础,介绍了企业文化在国内外的发展历程,及欧洲、美国、日本、中国企业文化的不同特点;第二部分即第二章,主要论述了企业文化的基本概念,包括企业文化的内涵、结构和功能;第三部分包括第三章至第十章共8章,主要论述了企业文化系统内部各要素之间的关系及其内在作用机制,包括企业文化与企业战略、企业文化与企业核心竞争力、企业文化与企业人力资源管理、企业文化与企业家、企业文化与企业图腾、企业文化与品牌文化、企业文化与企业创新、企业文化与跨国并购等。

本书配有内容丰富的教学资源包(包括电子课件、教案、教学视频案例等),可通过书末的“配套资料索取示意图”索取。

本书既可作为高等院校相关专业的教材或参考书,也可作为企业管理人员培训的教材或参考书,同时也适合从事企业文化研究、实践的人员学习和参考。

---

◆ 主 编 杨月坤

责任编辑 万国清 刘天飞

责任印制 沈 蓉 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 20.25

2017年1月第1版

字数: 491千字

2017年1月北京第1次印刷

---

定价: 49.80元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第8052号

# 前言

管理活动源远流长，人类进行有效的管理活动已有数千年的历史，但从管理实践到形成一套比较完整的理论则是一段漫长的历史发展过程。管理科学的发展不是哪个学派的主观臆断，更不是个别人对时髦的追逐，而是原有的企业管理模式和理论越来越不适应生产力发展的结果，“与时俱进”对企业管理同样适用。纵观古今中外企业管理的历史，大致分为三个阶段，即经验管理、科学管理和文化管理。

1769年，英国诞生了第一家现代意义上的企业，成为人类走向工业社会的标志。在此后的漫漫岁月中，与这种小规模家族式的企业相伴随的则是幼稚的市场和科学技术的低水平，这使得管理者从实践中积累的经验不但完全可以满足对企业管理的需要，而且在一定程度上成为企业发展的积极推动力。然而，随着生产力的发展、企业规模的不断扩大及社会化大生产的形成，经验管理从不适应逐步成为企业发展的桎梏。

在世界上第一家企业诞生142年后的1911年，美国人泰勒的《科学管理原理》一书的问世，使企业管理由漫长的“经验管理”阶段迈进了划时代的“科学管理”阶段，使依法治厂、依法治企成为可能，使企业管理从经验上升为科学。在此后长达半个多世纪的岁月里，科学管理极大地推动了生产效率的提高。

然而，与所有科学技术一样，它们用自己的力量推动了人类社会的发展，同时也使自己落伍。科学管理的理论和方法作为企业管理领域的一次伟大创举，尽管在半个多世纪中对世界工业发展起过巨大的并至今仍在起着推动作用，但泰勒的科学管理“重物轻人”，仅仅把员工当作工具，对员工采取“胡萝卜加大棒式”的管理思想和管理方式，随着经济和技术的发展，越来越显现出其消极的一面，于是人们开始探索新的企业管理理论和方法。

企业文化理论是西方管理理论在经历了“经济人”“社会人”“自我实现人”与“复杂人”假设之后，对组织的管理理念、管理过程与组织长期业绩的关系的又一次重新审视。20世纪80年代初，威廉·大内的《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪的《企业文化——现代企业精神支柱》、托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼的《成功之路——美国最佳管理企业的经验》以及理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯合著的《日本企业管理艺术》被合称为企业文化研究的“四重奏”，标志着企业文化研究的兴起，掀起了企业文化研究的热潮。至此，文化管理理论和管理方法开始席卷全球，成为当今世界企业发展中最新一代管理理论和管理方法。因此，有这样的说法：21世纪是文化管理的时代，也是文化制胜的时代。

企业文化是企业在长期的生产经营活动中形成的并且为企业员工普遍认可和遵循的具有



本企业特色的管理思想、管理方式、群体意识、价值观念和行为规范的综合。企业文化既是企业成员共同的精神支柱，也是企业可持续发展的潜在生产力和内在驱动力，是企业保持永久竞争优势的源泉。

为满足企业实践的热切需要，国内许多高校近年来也陆续面向研究生、本科生等不同层面的学生开设企业文化的课程。作为一门新的学科，目前国内这方面的教材并不多见。

本书从世界经济与文化“一体化”发展的视野和高度，以社会主义核心价值体系理论为指导，在注意吸收中外企业文化研究的历史成果和最新成果的基础上，结合中国企业实际对企业文化理论进行与时俱进的充实、拓展、提升和创新。从企业文化定义的重新界定到企业文化精神内核的深入剖析，从企业文化的形成与发展到企业文化系统内部各要素之间的关系及其内在作用机制的全面分析，形成一个较为完整的理论体系，有较高等度的理论创新。

为贯彻理论与实际相结合的原则，体现理论性与实践性的具体统一，本书在编写体例上做了一些尝试和创新，即在每章章首设有“学习目标”并以一个经典案例引出本章知识点；每章章中根据各节内容穿插一些案例并加入一些小模块，如“补充阅读”“新闻摘要”“知识点滴”“问与答”“课堂讨论”等，使版面活泼，不枯燥；每章章后附有“练习题”和“拓展阅读指南”，帮助读者理解、巩固本章的理论和掌握本章的重点和难点。

本书配有内容丰富的教学资源包（包括电子课件、教案、教学视频案例等），可通过书末的“配套资料索取示意图”索取。

在本书的写作过程中，参考和引用了国内外学者的大量文献，因限于篇幅，未能一一注明，在此谨向著作者深表谢忱！

由于作者知识和经验的局限性，错误和疏漏之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

编者

# 目 录

## 第一章 企业文化的形成与发展 ..... 1

### 第一节 企业文化的形成 ..... 3

一、企业文化形成的时代背景 ..... 3

二、企业文化形成的实践基础 ..... 4

三、企业文化理论诞生的标志 ..... 5

### 第二节 企业文化的发展 ..... 10

一、国外企业文化的发展 ..... 10

二、国内企业文化的发展 ..... 14

### 第三节 欧、美、日、中企业文化特点

比较 ..... 15

一、欧洲企业文化的特点 ..... 15

二、美国企业文化的特点 ..... 18

三、日本企业文化的特点 ..... 21

四、中国企业文化的特点 ..... 25

本章小结 ..... 28

练习题 ..... 28

## 第二章 企业文化的内涵、结构与功能 ..... 31

### 第一节 企业文化的内涵 ..... 32

一、企业文化的定义 ..... 32

二、企业文化的构成要素 ..... 34

三、企业文化的特征 ..... 37

### 第二节 企业文化的结构 ..... 41

一、企业文化的结构模型 ..... 41

二、企业文化的结构要素 ..... 44

### 第三节 企业文化的功能 ..... 55

一、企业文化的对内功能 ..... 55

二、企业文化的对外功能 ..... 58

本章小结 ..... 59

练习题 ..... 59

## 第三章 企业文化与企业战略 ..... 62

### 第一节 企业战略的内涵 ..... 65

一、企业战略的定义 ..... 65

二、企业战略的构成要素 ..... 66

三、企业战略的特征 ..... 67

四、企业战略的结构 ..... 68

### 第二节 企业文化与企业战略的关系 ..... 69

一、企业文化与企业战略存在交集 ..... 70

二、企业文化与企业战略的相互关系 ..... 70

三、企业文化与企业战略的互动优化 ..... 75

### 第三节 企业文化与企业战略的双轮驱动 ..... 78

一、企业战略类型与企业文化特质的

对应 ..... 79

二、企业文化与企业战略的融合 ..... 80

三、企业文化与战略管理的和谐共进 ..... 82

本章小结 ..... 88

练习题 ..... 89

## 第四章 企业文化与企业核心竞争力 ..... 91

### 第一节 企业核心竞争力的内涵 ..... 92

一、企业核心竞争力的定义 ..... 92

二、企业核心竞争力的特征 ..... 94

三、核心竞争力的识别和判定标准 ..... 96

### 第二节 企业文化与企业核心竞争力的

关系 ..... 96

一、企业文化具备核心竞争力的特征 ..... 97

二、企业文化是企业核心竞争力的主要

构成部分 ..... 97

三、企业文化决胜企业核心竞争力 ..... 100

### 第三节 构建优秀企业文化提升企业核心

竞争力 ..... 108

一、企业文化对于企业核心竞争力提升的

重要意义 ..... 108

二、用优秀企业文化打造企业核心竞争力

|                                   |     |                                       |     |
|-----------------------------------|-----|---------------------------------------|-----|
| 的基本原则 .....                       | 109 | 二、企业家是企业精神的推行者 .....                  | 167 |
| 三、构建优秀企业文化提升企业核心竞<br>力的有效途径 ..... | 110 | 三、企业家是企业精神的垂范者 .....                  | 168 |
| 本章小结 .....                        | 118 | 第三节 企业家与企业文化的内在统一 .....               | 168 |
| 练习题 .....                         | 118 | 一、企业文化是企业家的人格化 .....                  | 169 |
| 第五章 企业文化与企业人力资源<br>管理 .....       | 121 | 二、企业家是企业文化的缔造者 .....                  | 171 |
| 第一节 企业人力资源管理的内涵 .....             | 123 | 三、企业文化对企业家的孕化作用 .....                 | 176 |
| 一、人力资源的定义 .....                   | 123 | 四、在企业发展的不同阶段，企业家作用<br>与企业文化的差异性 ..... | 177 |
| 二、企业人力资源管理的定义 .....               | 124 | 本章小结 .....                            | 182 |
| 三、企业人力资源管理的功能 .....               | 124 | 练习题 .....                             | 182 |
| 四、企业人力资源管理的职能 .....               | 125 | 第七章 企业文化与企业图腾 .....                   | 185 |
| 五、企业人力资源管理的特点 .....               | 126 | 第一节 企业图腾的渊源 .....                     | 186 |
| 第二节 企业文化与企业人力资源管理的<br>关系 .....    | 126 | 一、图腾 .....                            | 186 |
| 一、企业文化与企业人力资源管理的<br>联系 .....      | 126 | 二、图腾文化 .....                          | 187 |
| 二、企业文化与企业人力资源管理的<br>区别 .....      | 129 | 三、企业图腾的文化根源 .....                     | 187 |
| 三、企业文化与企业人力资源管理的<br>互动 .....      | 131 | 四、企业图腾的文化个性 .....                     | 189 |
| 第三节 企业文化与企业人力资源管理的<br>融合与创新 ..... | 139 | 五、四种典型的图腾企业文化 .....                   | 192 |
| 一、企业文化与企业人力资源管理的<br>融合 .....      | 139 | 第二节 企业文化图腾化的利弊分析 .....                | 198 |
| 二、企业文化与企业人力资源管理在融合<br>中创新 .....   | 142 | 一、企业文化图腾化的好处 .....                    | 198 |
| 本章小结 .....                        | 150 | 二、企业文化图腾化的风险 .....                    | 199 |
| 练习题 .....                         | 150 | 第三节 企业图腾文化的塑造 .....                   | 201 |
| 第六章 企业文化与企业家 .....                | 153 | 一、企业图腾的遴选和更替是塑造企业<br>图腾文化的重要前提 .....  | 202 |
| 第一节 企业家的内涵 .....                  | 155 | 二、企业家的率先垂范和倡导是塑造企业<br>图腾文化的根本保证 ..... | 205 |
| 一、企业家素质 .....                     | 156 | 三、不断完善和创新是塑造企业图腾文化<br>的本质要求 .....     | 206 |
| 二、企业家精神 .....                     | 163 | 本章小结 .....                            | 209 |
| 三、企业家的共性特质 .....                  | 165 | 练习题 .....                             | 210 |
| 第二节 企业家对企业精神形成的作用 .....           | 167 | 第八章 企业文化与品牌文化 .....                   | 213 |
| 一、企业家是企业精神的塑造者 .....              | 167 | 第一节 品牌的内涵 .....                       | 214 |
|                                   |     | 一、品牌的定义 .....                         | 214 |
|                                   |     | 二、品牌与文化的关系 .....                      | 216 |
|                                   |     | 第二节 品牌文化的内涵 .....                     | 218 |
|                                   |     | 一、品牌文化的定义 .....                       | 218 |
|                                   |     | 二、品牌文化的特性 .....                       | 219 |

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 三、品牌文化的结构 .....                   | 223        |
| 四、品牌文化的构建 .....                   | 228        |
| <b>第三节 企业文化与品牌文化的关系 .....</b>     | <b>231</b> |
| 一、企业文化与品牌文化的区别 .....              | 231        |
| 二、企业文化与品牌文化的联系 .....              | 233        |
| <b>第四节 用企业文化塑造品牌与品牌文化 .....</b>   | <b>235</b> |
| 一、企业文化在品牌形象塑造中的作用 .....           | 235        |
| 二、优秀的企业文化有助于构建独具特色的品牌文化 .....     | 239        |
| <b>本章小结 .....</b>                 | <b>245</b> |
| <b>练习题 .....</b>                  | <b>245</b> |
| <b>第九章 企业文化与企业创新 .....</b>        | <b>248</b> |
| <b>第一节 企业创新的内涵 .....</b>          | <b>250</b> |
| 一、企业创新的定义 .....                   | 250        |
| 二、企业创新的特点 .....                   | 251        |
| 三、企业创新的内容 .....                   | 253        |
| 四、制度创新、技术创新和管理创新的相互关系 .....       | 256        |
| <b>第二节 企业文化对企业创新的影响 .....</b>     | <b>259</b> |
| 一、企业文化对企业创新的作用机制 .....            | 259        |
| 二、企业文化对企业创新过程的影响 .....            | 265        |
| <b>第三节 企业文化创新是企业创新的动力之源 .....</b> | <b>268</b> |
| 一、企业文化创新的精神内核 .....               | 268        |
| 二、企业文化创新是企业文化的本质诉求 .....          | 272        |
| 三、企业文化创新可提升企业创新能力 .....           | 274        |

|                   |            |
|-------------------|------------|
| <b>本章小结 .....</b> | <b>278</b> |
| <b>练习题 .....</b>  | <b>278</b> |

## 第十章 企业文化与跨国并购 .....

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>第一节 跨国并购 .....</b>       | <b>282</b> |
| 一、跨国并购的含义和类型 .....          | 283        |
| 二、跨国并购的优势 .....             | 284        |
| 三、跨国并购的特征 .....             | 284        |
| <b>第二节 跨国并购中的文化差异 .....</b> | <b>286</b> |
| 一、跨文化维度理论 .....             | 287        |
| 二、中国企业跨国并购中的文化差异 .....      | 289        |
| <b>第三节 跨国并购中的文化冲突 .....</b> | <b>291</b> |
| 一、文化冲突的概念 .....             | 291        |
| 二、文化冲突的演变过程 .....           | 291        |
| 三、跨文化冲突产生的原因 .....          | 292        |
| 四、跨文化冲突的表现形式 .....          | 296        |
| 五、跨文化冲突的特征 .....            | 297        |
| 六、跨文化冲突对跨国并购的不利影响 .....     | 297        |
| <b>第四节 跨国并购中的文化整合 .....</b> | <b>298</b> |
| 一、跨文化整合的含义 .....            | 299        |
| 二、跨文化整合的主要内容 .....          | 299        |
| 三、跨文化整合模式理论 .....           | 300        |
| 四、跨国并购中企业文化整合的主要模式 .....    | 303        |
| 五、中国企业跨国并购中文化整合的操作建议 .....  | 305        |
| <b>本章小结 .....</b>           | <b>310</b> |
| <b>练习题 .....</b>            | <b>310</b> |

|                   |            |
|-------------------|------------|
| <b>参考文献 .....</b> | <b>313</b> |
|-------------------|------------|

# 第一章 企业文化的形成与发展

## 【学习目标】

了解企业文化形成的时代背景和实践基础；熟悉企业文化在国外、国内发展的历程；理解并掌握欧洲、美国、日本、中国企业文化的不同特点。

### 案例 1.1

#### 阿里巴巴企业文化的演化进程

##### 一、阿里巴巴简介

阿里巴巴是全球企业间（B2B）电子商务的著名品牌，公司成立时间虽然不长，但它的迅猛发展着实让世人惊叹，被誉为电子商务界的神话。1999年，以马云为首的“十八罗汉”在中国杭州创建了阿里巴巴；2001年，阿里巴巴注册用户数超越100万；2005年，阿里巴巴与雅虎中国合作，成为中国最大的互联网公司。2008年以来，阿里巴巴不断整合并进业务与平台，至今已经形成了一个通过自有电商平台沉积以及UC、高德地图、企业微博等端口导流，围绕电商核心业务及支撑电商体系的金融业务，以及配套的本地生活服务、健康医疗等，囊括游戏、视频、音乐等泛娱乐业务和智能终端业务的完整商业生态圈。目前，阿里巴巴已经发展成为中国最大的网络公司和世界第二大网络公司。

##### 二、阿里文化的发展进程

###### 1. 第一阶段：可信、亲切、简单

2000年3月到2001年3月，阿里巴巴处于湖畔花园创业时代。其时企业文化还只是在初步发展的雏形阶段，并没有形成一个明确的概念。通过实践，以马云为首的“十八罗汉”将团队使命总结为“可信、亲切、简单”。“可信”即诚信正直，言行一致，在发展的道路上阿里一直遵循这条行为原则，直至后来将之奉为企业的核心价值观。“亲切”代表着人情味，意味着阿里巴巴与客户亲如一家。“简单”主要包括阿里主页和软件的简单及组织人际关系的简单两个方面。因为阿里主要服务于中小企业主，而一般来讲中小企业主的网络水平不是很高，所以阿里的软件应用必须力求简单才能更加方便地服务于客户；组织人际关系的简单即杜绝办公室政治，发展组织内部和谐的人际关系。

###### 2. 第二阶段：独孤九剑

2001年4月到2004年7月，阿里巴巴处于其发展的华星时代。2001年是阿里企业文化发展最艰难的一年，同时这一年对于建设阿里企业文化具有至关重要的里程碑意义。随着关明生加入阿里巴巴，GE架构也被引进阿里，从而慢慢总结发展出了“独孤九剑”。“独孤九剑”即九大价值观，分别是“创新、激情、开放、教学相长、群策群力、质量、专注、服务与尊重、简易”。这九大价值观可以分为两个轴线，其中创新、激情、开放、教学相长是以激情为核心的创新轴，群策群力、



质量、专注、服务与尊重被划分到系统轴的范畴，而简易贯穿于创新轴和系统轴，即创新和系统都需要简易，再次强调了要杜绝办公室政治。独孤九剑形成文字后，就被奉为阿里第一个正式的价值观，并在阿里灌输了3年多。它不仅规范了阿里的员工行为，也被视为阿里员工绩效考核体系中的重要元素。

### 3. 第三阶段：六脉神剑

2004年8月至今，是阿里巴巴发展的创业大厦时代。“独孤九剑”时期，客户并不是阿里最重视的要素，对客户、员工和股东三者的重要性程度，阿里一直没有一个清晰明确的排序。自从经历了2003年的“非典”，阿里意识到了这个问题的重要性，并将“客户至上”放在了首位。接下来，阿里巴巴决定简化“独孤九剑”，最终发展成为现在的“六脉神剑”，即“客户第一、团队合作、拥抱变化、激情、诚信、敬业”。

“客户第一”即客户至上。客户就是上帝，要尊重客户，始终站在客户的角度思考问题，切实维护好客户的利益。在把握自身原则的同时，以积极乐观的态度并选择客户喜爱的方式去面对客户，让客户感受到诚意从而赢得客户的信任。持续改革创新以最大化地满足客户需求，达到甚至超过客户期望值，同时还要维持好公司利益和客户期望之间的平衡，从而实现双赢。在满足客户需求的基础上，实时为客户更新资讯，给客户提供的建议，从而实现客户的不断成长。

“团队合作”强调共享共担，树立主人翁意识，积极融入并配合团队，协同合作，促进团队建设。作为电子商务行业，一个人的力量肯定是不够的，需要群策群力，形成团队的向心力和凝聚力，从而依靠团队的力量来解决各种问题。充分参与团队讨论，积极发表建设性意见并坚决有效地执行决策。主动与同事分享业务知识和经验，再一次强调了“独孤九剑”所提及的教学相长。阿里的成功得益于它有一支优秀的团队，相互支持，配合默契，才发展到如今这么大的规模。

“拥抱变化”强调迎接变化，勇于创新。在工作中具备前瞻意识，不断尝试新方法，转换新思路。要认真思考并充分理解行业 and 公司的变化，影响并带动同事来积极接受变化。理性对待变化对个人产生的影响，即便因为变化而导致了个人的挫折感或失败感，也能重新调整心态，更加积极地去迎接下一次变化。

“激情”代表着一种积极饱满的工作态度。这一点与马云的个人特性有很大的关系。他曾被戏称为“疯子”，正是因为他的永不言弃，不断突破，才缔造了阿里的神话。激情反映了阿里的乐观主义，并以必胜的信念带动同事和团队，从而衍生出很多创新性的产品。

“诚信”即诚信正直，坚持原则，不随意承诺，言行一致。由于阿里巴巴的电商性质——它面向广大客户群体，因此诚信问题必须始终得到重视。对员工来说，要抵得住利益和压力的影响；对整个企业来说，要勇于承认错误并敢于担当责任。

“敬业”主要表现为专业执着，精益求精。强调今日事今日毕，就像2003年的“非典”时期，在很多人被隔离的时候，马云仍能带领他的团队没日没夜地工作，这种专注，体现出了阿里的敬业精神。对员工来说，要持续学习，对自己严格要求，不断提升自我。在阿里分工明确，员工不仅要做好自己职责范围内的事情，还要积极给予同事帮助，促进共同成长。同时，阿里也一直致力于以较小的投入获得较高的产品，从而提高企业的效益。

#### 启发思考：

- (1) 阿里巴巴企业文化有何独特性？
- (2) 阿里巴巴企业文化的发展进程给我们什么启示？

## 第一节 企业文化的形成

企业文化的原意是“公司文化”(corporate culture)。日本人称之为“社风”(“社”指株式会社,即公司),我国学者在翻译 Corporate Culture 时,将其译为“企业文化”。企业文化作为一个新的管理学概念,以及世界管理思想史上出现的一种新的学派理论,它的形成具有一定的时代必然性。通过研究企业文化形成的背景和基础不仅可以了解企业文化的本质特征,也可以了解企业文化与社会各方面发展的相互关系以及企业文化对社会进步和发展的重要意义。

### 一、企业文化形成的时代背景

企业文化这个概念的提出,并不意味着以前的企业没有文化。企业的生产、经营、管理本来就是一种文化现象,之所以要把它作为一个崭新的概念提出来,是因为当代的企业管理已经冲破了先前的一切传统管理模式,正在以一种全新的文化模式出现,只有企业文化这个词汇才能比较妥贴地反映这种新的管理模式本质和特点。企业文化的产生和发展过程是企业由传统走向现代的过程。正如美国学者菲利普·巴格比所言:“文化很可能开始于微弱的没有把握的摸索,而这种摸索到后来取得了很大的明确性和肯定性。”企业文化开始孕育、产生也是一种微弱的没有把握的东西,只是到了后来才开始明确和肯定下来。可以说,企业文化的兴起是现代企业管理发展的一个新里程,是管理思想的一次革命。但追根溯源,关于企业文化的形成必须从日本经济的崛起和美国的反思谈起。

第二次世界大战粉碎了日本军国主义者“并吞中国、侵略世界”的野心。战后的日本作为战败国,政治、经济元气大伤,国内许多城市在战争中夷为一片废墟,国民经济遭到严重破坏。1945年,日本国民年平均收入只有20美元。但经过短短的二三十年,在20世纪70年代后,它居然治愈了战争创伤,赶上并超过了一个又一个西方发达国家,而成为仅次于美国的世界第二大经济强国。特别是在20世纪70年代初期的国际性石油危机中,其他工业发达国家都受到冲击并发生了严重的通货膨胀,生产率低下,并导致了成千上万家企业的破产和国内市场的萎缩。而资源贫乏的日本在激烈而错综复杂的国际竞争中不仅安然度过了触动全球的石油危机,并保持了一个很低的通货膨胀率,还创造了连续高速增长的经济奇迹。1980年,日本国民生产总值达到10396亿美元,约为同期美国国民生产总值的40%,国民年平均收入增加到8940美元。这不能不引起人们的高度重视。同时,日本汽车和电子消费品等像潮水般涌入国际市场,素以经济实力强大闻名世界的美国尝到了竞争失利的苦头。这一严峻事实使美国朝野震惊不已。美国许多管理学者、专家纷纷到日本一些优秀企业进行考察,研究日本企业的“管理魔术”。他们在实地考察中发现了日本工人对企业的参与意识和忠诚心、质量小组实绩、劳动管理技术和建议制度等,进而比较详尽地研究了日本企业管理的特点,发现在经营得最成功的企业里,居第一位的并不是所谓“硬件”,而是“软件”——企业文化。正如日本本田汽车公司创始人之一的藤泽武夫所言,日本管理与美国管理95%相同,所不同的只有5%,而这5%正是日本经济取得突飞猛进的真正原因。这5%就是企业文化,正是这

种企业文化使日本企业产生了一种凝聚力和向心力。



## 补充阅读

### 企业文化是“第一竞争力”

20 世纪 80 年代中期,日本经济处于顶峰时,日本商人不仅买下了洛克菲勒大厦,甚至有一个日本商人想购买美国的总统山运回日本,为日本人了解美国文化而设立一个公园。这对日本在文化上的“拿来主义”,可谓做了最极致的诠释。

此时,美国人不得不接受这样一个事实:日本企业竞争力已经超过了美国,成为世界第一。这给了美国企业界和管理学界极大的震动,同时也引发了美国研究日本的热潮。美国派出了众多学者研究日本,包括彼得·德鲁克、迈克尔·波特等管理大师。通过研究,美国学者发现,日本企业具有一种特殊的元素是美国企业不具备的,这个元素被美国学者确定为“企业文化”。

文化是种像钉子一样坚硬的“柔软”东西:实施起来十分艰难,取得的效果却牢不可破。不管你是否注意到,文化其实遍布你的周围,它会影响到你生活和工作的许多方面。而企业文化则是企业中一整套共享的观念、信念、价值和行为规则的总和,它能促成企业内部形成一种共同的行为模式,这种共同的行为模式便是企业文化最强大的力量之所在。

日本经济腾飞的奥秘被发现了,美国企业界人士从竞争失败中醒来,意识到美国企业管理落后的根本原因是固守旧的管理戒条,缺乏一种深层的管理思想。为了重振美国经济的雄风,迎接日本的挑战,美国的许多学者不约而同地就企业与文化的关系著书立说。

1981 年,美国加利福尼亚大学日裔美籍管理学教授威廉·大内出版了他的专著《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》一书;同年稍后,美国斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔和哈佛大学教授安东尼·阿索斯合著的《日本企业管理艺术》一书出版;同年下半年,美国哈佛大学教授特雷斯·迪尔和麦金赛咨询公司顾问阿伦·肯尼迪合著的《企业文化——现代企业精神支柱》一书出版;1982 年,美国著名管理专家托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼合著的《成功之路——美国最佳管理企业的经验》一书出版。这 4 本专著以其特有的角度、全新的思路、丰富的例证以及精辟独到的见解,阐述了文化在企业运行中的作用,促使人们对企业文化理论进行新的探索。上述研究表明,在企业发展中,技术、制度、规章、组织机构、财务分析等“硬”因素固然重要,但是企业目标、宗旨、信念和人的价值观等“软”因素的作用更为突出;现代企业间的竞争是产品、营销、技术、战略的竞争,更是企业文化的竞争,企业文化对企业的生存和发展具有决定性意义,对企业长期经营业绩也有着重大的作用。因此,企业文化是孕育于 20 世纪 70 年代末,形成于 80 年代初,在发达国家兴起的以人为中心的企业管理的新理论或新学科。

## 二、企业文化形成的实践基础

企业文化作为一种新的管理理论之所以能成为世界性的潮流,绝不是偶然的,而是有其客观的实践基础的。

### 1. 西方国家,尤其是美国应付日本经济挑战的需要

如前所述,第二次世界大战后的日本经过短短的二三十年,它居然重新回到国际舞台,成为举足轻重的经济强国。当时,面对日本经济的挑战,一向居于经济领先地位的美国颇受

威胁。为了应付和迎战日本经济的挑战,美国的企业管理学家纷纷前往日本学习,开始认真反思,研究日本企业成功的秘密,于是出现了 20 世纪 70 年代后期的美日比较管理学的研究热潮。他们发现,日本人之所以成功,一个重要原因就是他们能够在全国范围内拥有一种强烈的文化。阿伦·肯尼迪和特雷斯·迪尔经过对数十家美国公司调查研究后得出了如下结论:在美国企业中,强烈的文化几乎总是取得持续成功的驱动力量。因此,解脱美国企业困境的答案不是模仿日本人,也不是依赖数字分析和“科学”管理工作,而应像苹果酱那样是地道的美国式的:美国企业应该回到历史上曾造就了许多伟大的美国公司的独创性观念和设想中去,塑造出强烈的企业文化。由上可知,日本经济腾飞的奥秘在于他们重视企业文化的建设。正是由于这一认识的深化和普及,美国等发达国家相继掀起了一股研究企业文化的热潮。

## 2. 西方企业管理理论发展的需要

由于日本企业成功的实践,西方企业界自 20 世纪 80 年代以来,就围绕着如何提高人的素质、调动人的积极性、为企业寻求不竭的发展动力,作了比较系统的、深入的研究。这是因为,一方面,生产力的高度发展引起生产、经营组织发生很大的变更,导致人在生产经营中地位的提高,企业员工的自主意识增强,独立创造机会增多,每个个体对经济组织的影响力、作用力空前提高;另一方面,由于竞争日益激烈,迫使企业具有更高的整体协调性,因而要求企业所有员工个人的行为都要符合企业发展的需要。上述两方面的变化,客观上都要求企业经营者的管理方式必须从“以物为中心”转到“以人”为中心”上来。西方企业文化理论正是顺应这股潮流而诞生的。西方发达国家许多成功的企业正是靠企业文化达到了调动企业员工积极性的目的。企业文化之所以成为现代企业管理科学的新学科及其发展的新阶段,是现代管理科学几十年间合乎逻辑发展的必然结果。

## 3. 企业适应国际市场竞争和综合运用现代科学知识的需要

企业的外部环境具有日益开放的性质,企业经营的国际化趋势日益增强,国际市场上竞争和企业兼并日趋激烈。据“欧洲管理论坛”1984 年的一次调查表明,各国企业中竞争能力最强的是日本和瑞士。它们都是国内资源极其缺乏的国家。它们之所以能在竞争方面领先,是由于工人生产率和企业管理效率高,这显然同企业文化有着密切的关系。竞争中的获胜者都是具有强有力的企业文化的企业。因此可以说,企业竞争也就是企业文化的较量。西方发达国家企业在重重挑战的威胁下能否继续生存和发展,其关键在于经营者要面对客观现实,要有勇于改进管理的决心和毅力。为此,他们在现代科学管理的基础上,吸收社会学、社会心理学、行为科学、公共关系学、美学、思维科学、决策科学、文化人类学等学科的有关成果,经过交叉和融合,形成企业文化这一现代管理科学的新学科,从而将企业管理理论推进到了一个新的历史阶段。20 世纪 80 年代以来,企业文化理论在世界范围内迅速传播,成为最流行的管理新理论。

## 三、企业文化理论诞生的标志

——在总结日本企业成功的管理经验,并与美国成功及失败企业相比较的基础上,20 世纪 80 年代初在美国先后出版的 4 本以论述企业文化为核心内容的管理学著作,被合称为企业文化研究的“四重奏”,标志着企业文化理论的诞生。



## （一）《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》

该书作者是美国日裔学者威廉·大内，1981年出版。威廉·大内是美国斯坦福大学的企业管理硕士、芝加哥大学企业管理博士、加利福尼亚州立大学洛杉矶分校的管理学教授。他从1973年开始专门研究日本企业管理，经过调查比较日美两国管理的经验，提出了Z理论。其主要研究内容有如下两个方面。

### 1. Z理论的内涵

在Z理论的研究过程中，大内选择了日、美两国的一些典型企业进行研究。这些企业都在本国及对方国家中设有子公司或工厂，采取不同类型的管理方式。大内的研究表明，日本的经营管理方式一般较美国的效率更高，这与20世纪70年代后期日本经济咄咄逼人的气势是吻合的。作者因此提出，美国企业应该结合本国的特点，向日本企业管理方式学习，形成自己的管理方式。他把这种管理方式归结为Z型管理方式，并对这种方式进行了理论上的概括，称为“Z理论”。

Z理论认为，一切企业的成功都离不开信任、敏感与亲密，因此主张以坦白、开放、沟通作为基本原则来实行“民主管理”。大内把由领导者个人决策、员工处于被动服从地位的企业称为A（America）型组织，他认为当时的大部分美国机构都是A型组织。A型组织的特点为：①短期雇用；②迅速地评价和升级，即绩效考核期短，员工得到回报快；③专业化的经历道路，造成员工过分局限于自己的专业，而对整个企业并不了解；④明确的控制；⑤个人决策过程，不利于诱发员工的聪明才智和创造精神；⑥个人负责，任何事情都有明确的负责人；⑦局部关系。相反，他认为日本企业与美国企业管理特色不同，他把这种组织称为J（Japan）型组织。J型组织具有如下特点：①实行长期或终身雇佣制度，使员工与企业同甘苦、共命运；②对员工实行长期考核和逐步提升制度；③非专业化的经历道路，培养适应各种工作环境的专多能人才；④管理过程既要运用统计报表、数字信息等清晰鲜明的控制手段，又注重对人的经验和潜能进行细致而积极的启发诱导；⑤采取集体研究的决策过程；⑥对一项工作集体负责；⑦人们树立牢固的整体观念，员工之间平等相待，每个人对事物均可作出判断，并能独立工作，以自我指挥代替等级指挥。

大内不仅指出了A型和J型组织的各种特点，而且还分析了A型组织和J型组织典型的美、日文化传统差异，所以，他明确指出，日本的管理经验不能简单地照搬到美国去。为此，他提出了“Z（zygote，生物学中的合子、受精卵）型组织”的观念，认为美国公司借鉴日本经验就要向Z型组织转化。Z型组织符合美国文化，又可学习日本管理方式的长处。比如在Z型公司里，决策可能是集体做出的，但是最终要由一个人对这个决定负责。而这与典型的日本公司（即J型组织）做法是不同的，在日本没有一个单独的个人对某种特殊事情担负责任，而是一组雇员对一组任务负有共同责任。他认为，与市场 and 官僚机构相比，Z型组织与氏族更为相似，并详细剖析了Z型组织的特点。

### 2. 由A型组织转化为Z型组织的13个步骤

考虑到由A型组织到Z型组织转化的困难，大内给出了明确的13个步骤，认为这个变革过程一般应这样进行：①参与变革的人员学习领会Z理论的基本原理，挖掘每个人正直的品质，发挥每个人良好的作用；②分析企业原有的管理指导思想和经营方针，关注企业宗旨；

③企业的领导者和各级管理人员共同研讨制定新的管理战略,明确大家所期望的管理宗旨;④创立高效合作、协调的组织结构和激励措施来贯彻宗旨;⑤培养管理人员掌握弹性的人际关系技巧;⑥检查每个人对将要执行的Z型管理思想是否完全理解;⑦把工会包含在计划之内,取得工会的参与和支持;⑧确立稳定的雇用制度;⑨制订一种合理的长期考核和提升制度;⑩经常轮换工作,以培养人的多种才能,扩大雇员的职业发展道路;⑪认真做好基层一线雇员的发动工作,使变革在基层顺利进行;⑫找出可以让基层雇员参与的领域,实行参与管理;⑬建立员工个人和组织的全面整体关系。大内认为这个过程要经常重复,而且需要相当长的时间,如10~15年。

## (二)《企业文化——现代企业精神支柱》

该书作者是特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪,1981年7月出版。其主要内容有如下三个方面。



### 知识点滴

在《企业文化——现代企业精神支柱》出版近20年后,特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪再次联袂推出又一力作《新企业文化——重获工作场所的活力》。《新企业文化——重获工作场所的活力》是一本生动而富有感染力的必读之作,它告诉我们组织如何能变得充满活力,随机应变;如何做好准备去应对21世纪的挑战。该书由中国人民大学出版社2009年1月出版,由孙健敏编译。

#### 1. 指出了企业文化的客观性及其意义

作者指出:每一个企业——事实上是每个组织——都有一种文化。无论是软弱的文化还是强有力的文化,在整个公司内部都发挥着巨大的影响。它实际上影响到每一件事物,由于这种影响,文化对企业的成功也有重大的关系。作者认为,人是公司的最大资源,而人不能直接用计算机报告而只能通过某种文化的微妙的提示来管理,强有力的文化是指导人行为的有力杠杆,它有助于员工更好地从事工作。塑造一种强有力的文化,是企业取得成功的致胜之道。

#### 2. 分析了企业文化的五种因素

作者认为企业文化包含五种因素:企业环境、价值观、企业英雄、风俗和礼仪、文化网络。企业环境即企业经营所处的极为广阔的社会和业务环境。作者认为,它是形成企业文化唯一而且又是最大的影响因素。价值观即“一个组织的基本概念和信仰”。企业价值观是企业文化的核心和基石。企业价值观对企业员工的行为起着导向作用。企业英雄即企业的模范人物。他是企业价值观的体现者,是企业提倡员工们效法的榜样。风俗和礼仪即企业的风俗习惯和企业文化活动。文化网络即传播文化的非正式渠道。企业管理者应该注意利用文化网络培育企业价值观,巩固企业信念,增强企业凝聚力。

#### 3. 将企业文化分成四种类型

硬汉型文化,即适应高风险、快反馈的环境、具有坚强乐观精神和强烈进取心的文化模式;工作和娱乐并重型文化,即形成于风险小、反馈快的企业的行动迅速的文化模式;赌博型文化,又称攻坚文化、孤注一掷型文化,指的是形成于风险大、反馈慢的企业文化模式;



按部就班型文化，指形成于风险小、反馈慢的企业稳定保守型文化。



## 知识点滴

### 企业文化的分类

#### 一、按发育状态分类

(1) 成长型文化，是一种年轻的、充满活力的企业文化类型。在企业初创时期、企业经营迅速发展时期，各种文化相互抗衡，表现出新文化不断上升的态势。

(2) 成熟型文化，是一种个性突出且相对稳定的企业文化类型。企业的主导文化已经深入人心，形成了诸多的非正式规则和强烈的文化氛围。

(3) 衰退型文化，是一种不合时宜、阻碍企业进步的企业文化类型。这种文化如果不能随着企业环境的变化积极地进行创新，就可能成为企业发展的最大障碍，或是导致企业走下坡路直至被市场淘汰的根本原因。

#### 二、按内容特质分类

(1) 宙斯型企业文化，是一种通过影响力构筑的，将权力由组织中心传递到整个企业的团体文化。团体文化组织由按照职能或产品而划分的不同部门组成。在历史上，这种文化最常见于小型企业——宙斯型的管理者和他颇具父权政治、个人崇拜的企业组织方式。

(2) 阿波罗型企业文化，是一种讲究阶层的角色文化。这种文化的运作是界定于角色或工作之上的。作为秩序与法规之神的阿波罗，假定所有员工皆是理性的，任何事都可以也都应该加以逻辑分析。

(3) 雅典娜型企业文化，往往以项目为中心，着眼于技艺的提高，被称做“任务文化”。雅典娜文化认为，要对团队有所贡献，需要的是才能、创造力与直觉力。在这种文化中，创造力备受尊崇。

(4) 狄奥尼索斯型企业文化，是一种听凭员工自由发挥的存在主义文化。这种文化深为专业人士所喜爱，在其中他们可以保持个性，而同时又能得到组织的各方面支持。因此，在当今社会，专家团体、研究或发展的活动也越来越带有狄奥尼索斯式的味道了。

#### 三、按市场角度分类

(1) 强人文化，是一种高风险、快反馈的文化类型。这类企业包括建筑、风险投资及娱乐业等，它们具有孤注一掷的特性。总是试图赢得巨大成功、最优的竞争，追求最优、最大、最好的价值，员工工作紧张、压力大、工作绩效反馈及时。强人文化是趋于年轻人的文化，虽有活力但缺乏持久力。

(2) 拼搏与娱乐文化，是一种低风险、快反馈的文化。这种文化赖以生存的土壤往往是生机勃勃、运转灵活的销售组织和服务行业。在这类企业中，员工工作风险极小，而工作绩效的反馈极快。这种文化造就了最好的工作环境，使工作与娱乐实现最完美的结合。

(3) 赌博文化，是一种高风险、慢反馈的文化。在这种文化氛围中，人们重视未来，具有极强的风险意识，可能带来高质量产品的开发和高科技的发明，但效率较低，发展较慢。

(4) 过程文化，是一种低风险、慢反馈的文化。具有这种文化的企业，员工流动率较低，企业有相当的稳定性，但缺乏创造性。

### (三)《成功之路——美国最佳管理企业的经验》

该书作者是托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼，1982年出版。其主要内容有以下两个方面。

#### 1. 批评了美国理性主义管理模式

作者对美国现实管理中的过分强调分析、控制和决策的现象分析透彻。他们认为，美国

相当多的一部分企业经营不善、效益不佳的原因就在于这些公司“不重视产品或人，而是重视某种其他事物”。这就是对从公司的象牙之塔里所作的分析的过分倚重以及对财务手段的过分信赖。而日本经济腾飞、企业管理成功的经验说明，“把人而不是金钱、机器或少数智者看作自然资源，这可能是这一切的关键”。同时，作者也批判了“人际关系”学派的某些观点，申明建立企业文化理论，运用企业化管理方式，并不是要“回到人际关系”的观点去。

## 2. 提出了优秀公司经营管理的八项原则

该书的最大贡献还在于，它根据对 43 家优秀公司的调查分析，提出优秀公司经营管理的八项原则，也称为优秀公司的八种优秀文化品质。作者认为，凡称得上优秀公司的企业都“有一套独特的文化品质，是这种品质使它们脱颖而出，鹤立鸡群”。

这八种品质是：①贵在行动。强调管理的流动性和“企业实验精神”，提倡“经理们巡视管理”“周游式管理”和“看得见的管理”，经常与各类人员广泛接触，交流信息。鼓励人们敢于实验，勇于开拓的工作态度。②紧靠顾客。出色企业“整天想的就是服务”，紧靠顾客就是要有执著的服务意识、质量意识、开拓市场意识和倾听用户意见意识。③鼓励革新。鼓励企业家勇于革新，容忍失败，要有百折不挠的毅力和务实肯干的态度。④挖掘人力资源。作者认为，优秀公司总是把普通员工看作提高质量和生产率的根本源泉，而不是把资本支出和自动化作为提高生产率的最主要的源泉。⑤以价值观为动力。出色企业是靠具有连贯性的价值观体系来驱动的。企业价值观是企业文化的核心内容，企业是否具有正确的、先进的、鲜明的价值观，关系着企业员工积极性能否发挥，企业能否稳步前进。因此作者把重视价值观的培育这一思想贯穿全书，而且反复指出：领导人所能做出的最大贡献，就是阐明企业的价值观体系，并给它注入生命力。企业领导者首先应是倡导和保护价值观方面的专家。企业价值观对企业发展有潜移默化的功效。⑥不离本行。作者认为，出色公司提高生产率的着眼点在于提高质量，而不在于多行业经营。⑦精兵简政。出色公司一是结构简单，二是班子精干。⑧绝对一致和自主创造（紧中有松，松中有紧）。优秀企业在强调绝对一致的同时，允许自主创造，即紧中有松，是指充分发挥每一级人员的主观能动性和创造性，给下属充分的自主权力。而松中有紧是指将体现企业宗旨的价值观紧紧把握在最高领导集团手中，并且不允许任何人损坏企业的整体价值观。

## （四）《日本企业管理艺术》

该书作者是斯坦福大学教授理查德·帕斯卡尔和哈佛大学教授安东尼·阿索斯，1981 年 2 月出版，其中心内容是通过对比日本松下电器公司和美国电话电报公司的比较分析，阐明了日美企业管理的不同特点，并且提出了著名的“7S”管理模式。“7S”是指企业管理中的 7 项要素，即战略（strategy）、结构（structure）、制度（system）、员工（staff）、风格（style）、技能（skills）和共同价值观（shared values）。前三项为硬性要素，后四项为软性要素。7 项因素的英文单词都是以字母 S 打头，故称“7S”管理模式（见图 1-1）。

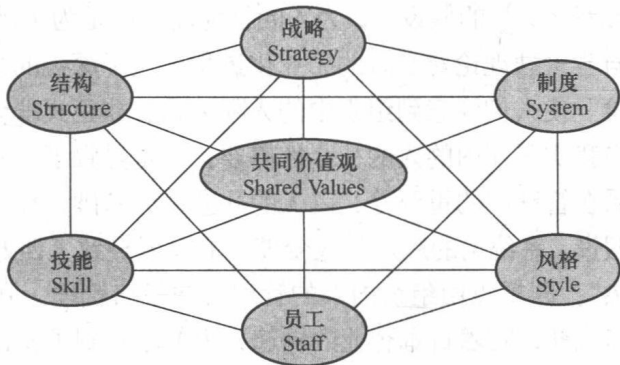


图 1-1 “7S”管理模式