

中国企业观察丛书

ZHONGGUOQIYEGUANCHACONGSHU

文化之照

——寻找企业灵魂

王正元 著



观察

ZHONGGUOQIYEGUANCHACONGSHU

Wenhua zhizhao

xunzhao qiyelinghun

南开大学出版社

◆ 中国企业观察丛书·前沿系列

◆ 王革非 主编

◆ 南开大学出版社

◆ 王正元 著 ◆

文化之照

——寻找企业灵魂

图书在版编目(CIP)数据

文化之照：寻找企业灵魂 / 王正元著. —天津：南开大学出版社，2007.11

(中国企业观察丛书. 前沿系列)

ISBN 978-7-310-02796-5

I. 文… II. 王… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 164116 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人：肖占鹏

地址：天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码：300071

营销部电话：(022)23508339 23500755

营销部传真：(022)23508542 邮购部电话：(022)23502200

*

天津泰宇印务有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

787×960 毫米 16 开本 15.375 印张 1 插页 238 千字

定价：28.00 元

如遇图书印装质量问题，请与本社营销部联系调换，电话：(022)23507125

作者简介

王正元先生，加拿大哥伦比亚大学(UBC)高访学者、作家、教授、(原)家华科贸总裁、(原)Golden Sail 公司总经理，现为美国华达(Randa-Group)集团大中国区战略合作人。王正元先生是中国耀华玻璃集团玻璃钢项目中国区负责人，同时还是加拿大 K-G 集团大中国业务资深顾问。本书《文化之照——寻找企业灵魂》是一部从“新思维”视角审视本土企业文化专题的启发之作。

总 序

我们希望这是一套实用而又有促进作用的丛书,希望它能拓展企业人的思维空间,与企业同步成长。基于这样一种想法,我们直接将目标定位于让广大读者都能够理解这样一个层面上。因此说,本套丛书讲述的不是本土企业失败与崛起的故事,也不是具体的技术环节,而是像这一领域中的研究人员与实践者所希望的那样主要在传播一种思维或思考问题的方式。

商界思维的宽泛性意味着企业人要去关注不同的企业事件,吸取其中的精华因素并能为己所用。身处 21 世纪之商界中的企业所遭遇的大多数问题都可谓前无古人,旁无参照,我们的很多企业往往别无选择,只有向那些最成功或最失败的企业学习,取其正反两方面的“精华”。为什么呢?因为将一个企业做得非凡的成功或非凡的失败都很不容易,有谁不渴望成功?又有谁会一味地追求失败?当代中国商界是有其巨大挑战性的,本套丛书虽不能减少其挑战性,但却可促使企业人深入思考,从而更有智慧。

今日之强势企业莫不是把握与运用趋势的好手。企业间的问题总是雷同,但答案却总是不尽相同,关键还是要看企业人能否站在未来审视现在,或者说以未来的眼光厘清现在,这是本套丛书取名“观察”之原因。正如丛书的名字那样,本套丛书虽然使用了较新的理论与观察成果,但却称不上是一套学术专著,它是专门为企业人和那些潜在的企业人而写的,是想为那些奋进前行的企业提供更有推动力的思考方法。读者会发现无边界的思维拓展和企业兴衰的启示贯穿于整套丛书,书中所用的材料或源于报纸所报道的真实事件,或源于我们对本土企业的案例研究,或源于我们的个人体验,或源于我们所服务过的企业,因此我们尽一切之可能回避了晦涩而又难懂的专业术语。基于此,你在阅读

时可从头读到尾,也可像在自选商场里选购喜爱的物品那样选着来读。无论采用哪一种方式,我们都希望你能从中受益。

中国企业观察丛书共六本,即《迷失与崛起——新视角下的中国企业》、《战略之颠——分析、规划与执行》、《变革之舞——本土化视角》、《管理之痛——人力资本最大化》、《市场之痒——不断的价值链》以及《文化之照——寻找企业灵魂》。虽然这六本书的内容各有侧重,但思想性是每本书的共同追求。中国今日之商界是一个快速变化的世界,这种变化不仅仅体现在管理实践,也在一定程度上体现于管理理论与思想之中。感谢众多的企业为此提供的支持,它们的企业本色与奋进之勇气提供给我们可以放飞思想的舞台,使我们得以有了宝贵的机会来了解本土企业的实际问题,学习它们的成功经验,了解它们的曲折与艰辛,从而实践自己的设想。本套丛书对诸多企业经营中的成功与曲折做了细致观察,书中所提出的问题或表达的观点未必都准确无误,但其中的确注入了一定水准的理性与自觉,却绝无贬谤之意,而是从中感受启发性因素,使读者得到教益。

本套丛书得到了许多人的帮助。首先,要感谢欧林团队的其他成员对本套书中的观点所提出的质疑,这使本套丛书有了不断改进的基础;其次,感谢欧林团队现在的合作者,他们是本套丛书思想与写作中的一个不尽的源泉与挑战,没有同他们的交流就不会完成本套丛书;同时,感谢南开大学出版社胡晓清编辑所表现出来的耐心、敏锐与果断,这对“中国企业观察丛书”的最终确定起到了重要作用;最后,感谢我的助手程辉对本套丛书的编排以及大量的问卷分析与整理工作,这确保了本套丛书的按时完成,我们深感荣幸能与这些人一同工作过!

由于认知水平的有限,书中难免有不够精准之处,有些观点值得进一步推敲和研究,欢迎读者批评和指正。你们的建议会使我们能够关注更为具体的疏漏与不足,我们的电子信箱是 europelinkage@sohu.com。我们希望这套丛书能够为本土企业的专项研究开拓出一个专门的领域,抛砖引玉,使人们对本土企业的“观察”发展成为一个专门的学科分支,并使这一分支具有其应有的研究价值和应用价值。当然,这仅仅是我们的希望。最后,我们愿本套丛书能给读者一个广阔的思维空间。

王革非

2007年2月10日

前言

中国是一个有着五千年悠久历史和古老文化的国家。中国人认为，文化是人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和，特指精神财富，如文化、艺术、教育、科学等。美国是一个在人类悠久历史长河中出现的年轻的国家。美国人认为，文化是人类群体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教、群体组织和其他一切人类生产活动与思维活动的本质特征的总和。而英国文化学家威廉 A. 哈维兰(1987)认为，文化是一系列规范或准则，当社会成员按照这些规则或准则行动时，所产生的行为限于社会成员认为合适和可接受的范围之中。人们通常对观点、意义和价值观有共识性，文化是指共享的、普遍持有的一般信仰和价值，它为一个群体定义了什么是正确的，还可以指社会上主张教育目标应培养优秀人才的观念，包括意志、爱好和礼貌的培养。

应该说这些对文化的不同认识的核心，都承认文化是知识、经验、信仰、价值观及社会角色的沉淀物，承认文化是无所不包的生存方式。文化是宽泛的，存在于不同地域、不同种族、人群生活之中，文化包含了知识、信仰、艺术、道德、习俗等社会生活的各个方面，每天，人们都在和周围其他人的交往中学习文化。人们从幼年开始就学习文化，通常这些文化伴随他们一生。反过来，他们又自觉地通过言行把文化传给别人，特别是自己的后代，所以文化带有自身特点的柔和而强大的惯性。

“文化”这是几乎人尽皆知的一个名词，同时又是一个人们尽感棘手的概念复杂的词。按照通常的文化是经验、信仰、价值观、知识、赋义方法、社会阶层结构、宗教、时间观念、社会角色、空间观察、宇宙观以及物质财富等的积淀的认识，那么文化是一个大的群体通过若干代个人

或群体努力而形成的,正是这些决定了文化概念的复杂性、宽泛性、承继性。同时,文化的要素、价值观也在支配着人们的思想和行为,作为社会文化宗旨的价值观对每个社会单元、每个人都有着影响。企业文化是与文化有着密切关系的文化:文化的价值观、文化的多样性、文化的差异性、文化的可融合性、文化的时间性、文化的民族性、文化的可传通性等对企业文化都可以产生影响,所以,不同企业的文化不会是模式化的相同。但现代经济的发展和许多企业成功的实践告诉企业家:企业文化是企业发展的灵魂。这是因为:

- 文化产生的认同感可以对人的价值观和行动作出判断与选择,可以帮助企业进行组织行动规范和价值行为的建设。

- 文化敏感力可以对企业跨文化行为产生约束力,帮助企业克服跨文化障碍以及商务活动中的文化障碍,也可以敏感地发现市场上的文化追求,提高经营战略水平,一个企业的文化适应离不开文化敏感力。

- 文化的洞察力可以帮助人们透过现象看本质,可以帮助企业更有效地执行企业战略,避免或减少由于文化因素而出现的潜在危险。

- 文化的认知有助于企业文化共识的形成,协调相互关系,正确沟通,产生协调的行为。

可以将文化比喻成一张交通地图,行车标志和信号告诉人们哪里是重要的目的地,什么是“快车道”,什么是“慢车道”,怎样到达目的地。文化“交通图”还告诉人们什么时候右行,什么时候左转弯,怎样打转变信号,哪里可以转弯,哪里不可以转弯。然而,虽然如交通规则一样,但并不是所有的文化规则都能被世界上所有的人认同与尊崇,文化的地域性、民族性、时间性又决定了文化规则在一定范围被认同的共性,也有在一定的范围内不被认同的个性。

文化对企业文化建设的影响就像这张交通图一样,受到地域的限制,也受到地域不同的人的限制,永远畅通无阻的事情是没有的。

一个企业的文化需要构建、需要培养、需要呵护和发展。在我同所接触的企业家和大学经管教授们的无数次的讨论和争论中,都产生了这样的共识:企业文化是企业的灵魂,灵魂迷失的企业不可能存在下去,我结合自己当 Golden Sail 五年总经理的体会写了这本书。为了写这本书,我和德国柏林企业家协会专事中国文化和企业发展教学的培训师靖春晓讨论了许多企业文化问题;同我的朋友、美国纽约的生意人

Peter Young,作了多次无拘束的自由交谈;访问了美国华人企业华达集团总裁 Miranda Lee 及国内一些企业老总;同 Europe Linkage (Beijing) 海归派王革非、吴敏华以及辽宁大学、北京对外经济贸易大学的朋友们进行过关于企业文化认识的交流,他们给了我很多建议,南开大学出版社的编辑也为本书的写作提出了许多宝贵建议,在本书即将出版之际,对大家表示衷心感谢。

王正元

2007 年 7 月 1 日

目 录

总序	(1)
前言	(1)
第一章 文化是企业的思维方式	(1)
1.1 成也文化,败也文化	(1)
1.2 企业文化的传承性	(8)
1.3 并购企业并购不了文化	(11)
1.4 利润中的文化问题	(15)
1.5 企业的组织文化	(18)
1.6 积极的企业文化才有竞争力	(21)
1.7 企业文化变革与提升	(24)
1.8 企业文化的创造	(34)
第二章 企业文化视野	(39)
2.1 企业文化新概念	(39)
2.2 企业文化的新视野	(42)
2.3 三种不同的企业文化范式	(66)
2.4 企业文化与企业力	(69)
2.5 企业文化安全	(71)
2.6 企业文化变革	(74)
第三章 人力资源的文化灵魂	(88)
3.1 企业人力资源的传统阴影	(88)
3.2 东西方人力资源的不同文化理念	(90)
3.3 人力资源的新理念	(93)
3.4 善待员工	(96)
3.5 企业人的心态	(100)
3.6 恰当的激励	(102)
3.7 人力资源文化提升竞争力	(112)

3.8 人力资源管理的新视野	(123)
3.9 变化中的人力资源管理	(126)
3.10 适应战略的人事处理	(131)
3.11 人力资源管理的发展趋势	(132)
第四章 市场营销中的文化竞争力	(135)
4.1 文化营销屡屡得手	(135)
4.2 市场文化的建立	(138)
4.3 影响消费行为的文化因素	(143)
4.4 市场营销文化战略	(145)
4.5 品牌文化竞争力	(150)
4.6 地域文化适应	(156)
4.7 市场竞争中的文化联盟	(158)
4.8 市场效果及市场文化模式	(163)
第五章 企业领导人与企业文化	(169)
5.1 走出企业文化认识的局限性	(169)
5.2 企业领导人与企业文化管理	(174)
5.3 企业领导人的文化表现	(179)
5.4 企业领导人应具备的文化理念	(185)
5.5 企业领导人的跨文化领导	(186)
5.6 文化冲突中的第三种文化	(194)
5.7 企业领导人的文化视野	(199)
5.8 企业领导人良好的文化表现	(202)
第六章 企业文化的渊源	(206)
6.1 文化的要素	(207)
6.2 文化价值观与规范	(209)
6.3 文化对企业文化的影响	(209)
6.4 文化层次对企业文化的影响	(211)
6.5 文化多样性对企业文化的影响	(213)
6.6 文化差异性对企业文化的影响	(214)
6.7 认识文化特征	(215)
6.8 文化传播是不可阻挡的	(222)
6.9 企业文化中的文化适应	(227)
参考书目	(231)

第一章

文化是企业的思维方式

过去的几十年是迅速变革、备受关注的时期,是许多公司决定通过企业文化变革以实现改变的时期。人们也能清楚地看到,在过去的几十年里,企业文化是企业发展的主题。在管理方面,许多文章都把企业文化作为一种巧妙操作,把企业文化同战略决策紧密结合起来,文化变革被视为通过对员工更大的承诺和让员工认识企业的价值去提升企业行为的一种手段(希瑟·霍普弗, Heather Hopfl, *Safety Culture, Corporate Culture*)。

文化是人类创造的物质财富和精神财富的总和,没有文化的企业一定不会有物质财富和精神财富;文化代表了企业的精神与思维方式,不讲究思维方法的企业一定会迷失方向。

1.1 成也文化,败也文化

近几年来,学术界和企业界对企业文化的关注与研究出现了新气象,文化在商业中的重要性已为企业界和学术界所接受。文化关系的协同作用能够导致更多的创新和响应,企业的发展不能回避文化,也不能漠视文化。为什么呢?因为文化是一种思维方式,是做事方法的传统习惯,或多或少地被所有成员共享。为了实现服务于公司的目的,新成员必须学习工厂文化,起码能部分地接受工厂文化。从这个意义上说,文化概括了广泛的行为、方法、工作技巧和技术知识,对待纪律与惩罚等问题的态度,做生意的方式,付款方法以及潜意识的惯例和禁忌。

在企业发展的不同阶段,企业文化是推动企业前进的原动力,也可将企业文化理解为核心竞争力。许多企业成败的案例使业内人士和学者开始注重企业的组织文化、市场文化、人力资源文化、企业竞争和文化关系以及文化与生态环境等方面的研究。20世纪90年代以来,我国许多企业接受了企业文化这一概念,加强了企业文化建设,开始关注:

- 建立与市场文化相适应的企业营销文化。
- 建立有利于协调发展的与企业文化相结合的组织制度。
- 加强领导者的文化意识和跨文化领导能力。
- 整合企业的所有能力,建立能力文化。
- 倡导学习型企业,提升企业竞争力。

企业文化成了企业在千帆竞发、百舸争流的商海上成败的主课题,成也文化、败也文化已是屡见不鲜的事实。在这里,我想到了北方天胜机械制造厂。

北方天胜机械制造厂是一家有三千多职工的全市龙头企业,这几年蓬勃发展,收购了一个机械厂,兼并了一家电子原件厂,企业做得越来越大。领导班子也很有战斗力,对全厂进行了大刀阔斧的改革,主要做了以下几件事:完善了各级组织机构,加强了职能部门的力量,充实了领导班子;加强了企业战略工作室的工作,经过三个月的时间,制定出一份五年规划,洋洋数万言的战略计划,描绘了企业发展的辉煌远景,令人兴奋、热血沸腾;对产品开发中心投入巨资,进行新产品开发,厂领导决心拿出拳头产品打市场;厂领导又重申了“加强科学管理”的口号,基层干部要深入车间检查、巡视,要求职工干好本职工作……于是全厂各职能部门都动了起来,各部门工作井然有序,车间领导时时巡逻,气氛森严,工人都闷头干活。市领导在全市企业大会上,赞扬了北方天胜机械制造厂“拳头产品开发有力度”、“战略计划完整有眼光”、“组织机构完善有战斗力”、“科学管理有实效”。一时间,天胜机械厂在这座200万人口的城市里名声大振,辉煌无比。厂里各级领导——总裁、副总裁、总经理、副总经理、执行经理、助理等一大批干部都意气风发。从外面看上去,厂子一片繁荣景象……

但一年后,天胜厂却是另一番景象:车间大门挂锁,贴上了封条;厂子花费巨额贷款搞的“拳头产品”并没能打开市场销路;一度诱人的战略计划没法落实,成了画在天上的馅饼;所谓的“科学管理”下的等级森严的气氛使员工们感到很不舒服。于是有人抱怨:“这哪是科学管理,我

们好像又看到了拿摩温(工头),管得让人喘不过气来。”传说三位年轻的MBA经理因为与领导意见不和,已打了辞职报告。更要命的是被兼并收购的两个工厂也出了一大堆问题,由于管理意见、办事风格不一致,基层领导之间常有冲突发生,全厂生产成本居高不下,现金流日益萎缩,企业处于破产边缘,债主封门、全厂停产,现在厂区一片萧条。十几个老工人坐在收发室门口聊天、争论,好端端的一个厂子就这样垮了。

问题到底出在哪里?

他们问自己,也问别人。厂领导也陷入了迷茫的思索中。论产品,咱们厂的产品科技含量不低,质量也不错,为什么就卖不动?各职能部门工作很卖力气,工作抓得也很紧,总经理、副总经理深入车间检查工作,规章制度十分严格,职工们也本分,都在自己的岗位上老老实实地工作,领导让怎么干就怎么干。供销科拿着产品闯市场,物资科进料货比三家,把进价压得很低很低……为什么企业还是垮了呢?许多企业人,包括企业管理者都处于不知问题出在哪里的痛苦思索中,董事长、总经理更是一脸茫然。

这是我们看到的一个企业衰败的真实案例,我们对这个带有普遍性的案例进行了观察和思考。

在我们看到北方天胜机械制造厂这种境况的同时,不妨回过头去看看我国商界当年所走过的路。曾几何时,新公司不断出现,大公司张罗着股票上市,政府忙着招商引资,很多人忙着下海经商,一夜间就冒出数不清的合资公司,老外住在豪华宾馆里与代理商谈特许经营、连锁店,此时,走出计划经济后的中国经济真是一派繁荣。那些大公司看着自己的股票一路攀升,喜笑颜开。看到消费者强劲的购买力,一个个信心十足,于是大力抢占市场份额。那时在我国似乎买卖好做得很,只要敢想敢干,努力拼搏,就可以赚钱。于是在我国浩瀚的商海上出现了无数旌旗飘扬的舢板、冲锋舟,皮包里拎着“好点子”就可以赚钱了。这些20世纪80年代的商业繁花似锦的日子,给很多人留下了幸福的回忆。

可是,我们在回忆美好过去的同时却不能回避现实的另一面:随着市场经济的不断完善,近年来商海风起云涌,商人们开始不安起来,激烈的竞争随处可见,股票下跌,企业成本上涨,公司重组的消息频见于报端,一些公司垮了下去,一些公司站了起来。市场的分割,企业力量的重组,使企业界不能不感到买卖确实不像以前那样好做了,一不小心,

就会陷入困难处境。任何人都不能否认,在世界,在中国,经济环境都发生了巨大的变化。正像经济管理学家迈克尔·哈默(Michael Hammer, 2001)所说的那样:“世界正在以前所未有的速度向前疾驰。变化正在多条战线上以令人窒息的快节奏同时发生,这样的变化对公司健康而言极其危险,我们对此应有清醒认识。”由此,他提醒企业界人士:“21世纪头10年的经营并不是和以前一样难做,而是更难做。创建公司并使其长盛不衰,这无疑是巨大的挑战,而无情的变化速度又增加了这项挑战的复杂性。”哈默的这番话是很有道理的,这是一位战略学家的思维方式,是一种文化理念,决非危言耸听,因为每个人、每个企业的的确确都置身于这个变化的世界中,只要面对变化的现实,看一下商界的變化,人们都会从潮起潮落中体会出商界变化的无情与惊心动魄。正如上述所言:“变化正在多条战线上以令人窒息的快节奏同时发生,这样的变化对公司‘健康’而言极其危险。”

败于文化的企业的教训不能不引起企业的警惕。

施乐公司的老总理查德·C.托曼是一位极有思想的CEO,他在接掌施乐公司之前,曾是IBM总裁手下的干将,他来到施乐后提出的“将软件、硬件和服务结合起来,帮助客户整合文化和电子信息流”等新战略举措都没有错,他曾满怀信心地预言“一个新的成功时代就要来临”,施乐公司股价也因此而节节升高。但是事实怎样呢?托曼的计划没有实现,是由于他的战略没有得到很好的执行。1999年底,施乐陷入困境。究其失败的主要原因,是由于施乐缺少执行文化,公司制定的目标脱离了公司的实际能力。

在美国,有一种Quicken个人理财软件,曾将同业竞争对手挤出过市场,拥有逾千万的用户,市场占有率相当可观,可以说Quicken软件在市场上的形象是不错的。可是在新一轮技术的冲击下,特别是互联网技术的飞快发展,顾客不再对这种经过“浓缩”的价格高昂的软件感兴趣,他们需要的是由互联网上下载来的、能够同因特网匹配的单位软件。这种软件适应性强,费用低,消费者可以按需下载部分软件。这种软件具有Quicken所不能比拟的优点——根据需要更新。一度独领风骚的Quicken软件,很快就成了明日黄花,变化带给企业的是无情的命运。昙花一现的Quicken软件失败的原因在哪里?在于Quicken的老板犯了文化战略近视的错误,没能根据市场消费文化作出相应的迅速反应。

朗讯公司曾一度是电子行业声名显赫的佼佼者,在雄心勃勃地进入电讯与设备市场后,便向电话和网络转换传输大举进军,自以为有了贝尔试验室,就可以有无敌于天下的研发实力。销售员出身的查理德·麦克吉恩总裁更是伶牙俐齿,向股东们推销他的信心,他以为西部电子和贝尔实验室的合并打败了对手 AT&T 公司就万事大吉,事实怎样呢? 公司机构过于庞大,信息不畅,没能及时改变西部电子的官僚作风,他们的路由器和光纤设备滞后于市场需求,决策失误;由于盲目地采取了多条战线同时作战的错误战略并购了文化不相容的企业,朗讯的官僚主义使并入的企业愤怒不已。1999 年,公司有近一百亿美元的外债无法收回,公司并购其他企业,又使企业债台高筑。这样一个高科技企业其运行脱离了正常轨道而经营失败的原因固然很多,但其中最主要的原因是朗讯缺少执行文化,因为在一个具有良好执行文化的企业中不应当出现这种战略与执行脱节、目标超出能力的错误。

朗讯失手的案例告诉人们,当一个企业看上去如日中天、无限辉煌的时候,要特别注意企业的执行文化是否建立起来了。在一个成熟的行业里,具有优势的公司在掌握新技术开发新产品中缓慢、落后乃至失败的事实提醒企业家要关注自己企业的执行文化。再好的战略规划,如果缺少执行文化也不会实现,在一个没有优秀企业文化的公司里,特别是没有执行文化的公司里,不会制定出符合实际的战略。

美国 EDS 在计算机服务外包业内成绩不凡,几十年都一路顺风。可是在信息市场变革到来时,IBM 灵活应变,而 EDS 对变化反应冷淡,动作缓慢,很快企业效益下滑,陷入困境,导致该公司在旧的体制结构和文化约束中无力自拔。在这种情况下,迪克·布朗接手了 EDS 之后,进行了企业结构改革,改变了过去那种四十多个战略部门按产业属性组合的状况,进行了以市场细分为中心的业务链重组,利用 EDS 的智力资本,各部门合作,为客户提供的不仅是产品,也不仅是服务,而是出色的解决方案,推倒了公司内部各部门之间的高墙,各部门之间加强了以项目为核心的团队合作,2001 年 12 月公司股票价格上升了 65%。EDS 不凡业绩的取得靠的是什么呢? 在评论 EDS 时,行家指出,最高执行官布朗之所以能够力挽狂澜,再造 EDS 的辉煌,主要原因是因为他改变了 EDS 过去的企业文化,并对企业文化变革从企业运作方面入手赋予新观念。当 91% 的 EDS 客户称赞 EDS 的时候,人们感受到了 EDS 优秀企业文化的魅力。

在同样的商业环境中,有的企业败了下去,有的企业却壮大起来,这就像在波涛汹涌的大海上航行一样,有的船被击翻,有的却安然无恙:

- 芬兰的诺基亚过去是生产火柴、胶鞋、林产品的山寨大王,可是现在变了,诺基亚变成了世界移动电话巨子、电脑监督程序的掌门人。

- 惠普公司在处境艰难、摇摇欲坠时,费奥瑞娜加盟惠普,临危受命、力挽狂澜,促成惠普与康柏的合作,顺应环境,进行产品规模与品牌的整合,使惠普实现了在全世界拥有磁盘存储系统第一、外部存储系统第一、磁带市场第一、存储区域网络第一、在全球高性能计算机市场上占43%销售份额的非凡业绩。惠普没有死去,反而活了。虽然才华横溢的女强人费奥瑞娜已经离开了惠普,但她在惠普的史册上留下了光辉的一笔。

- 过去被人看不起的山姆·沃尔玛,不过就是卖牙膏、牙刷、鸡蛋的小杂货店。可是沃尔玛星火燎原,1999年竟压倒了美国零售巨子西尔斯(Sears),拥有1528家连锁店,销售额达260亿美元,在全球500强中排位第四,建立了庞大的零售业帝国。沃尔玛杀出美洲走向了世界,去过沃尔玛店的人,都能感受到沃尔玛的大气和友善。

- 家乐福在世界零售业中异军突起,在挺进世界零售业市场中屡屡得手。其中的主要原因是家乐福有一个适应变化的文化理念。当人们在拜兰节(Bairam)那天走进土耳其伊斯坦布尔伊尔朗鲁亚的家乐福时,会看到这样的动人景象:屠夫祈祷着从人群中走来,执刀杀羊,现杀现卖,深受顾客的欢迎;当人们走进中国北京与上海的家乐福时,可买到中国人的主要交通工具自行车、面粉和粮食,在中国南方的家乐福超市,人们可买到南方人喜欢的活甲鱼和蛇,这里是中国式家乐福;在日本东京的家乐福,日本人可买到他们喜欢的包装好了的蔬菜;在泰国的家乐福,泰国人可买到那种装有牙膏、肥皂、食品的小塑料桶,超市为泰国人施舍僧人提供了方便。家乐福的经营理念融入当地文化,这种“变色龙”式的企业文化使家乐福从20世纪70年代以来,取得了骄人的业绩。

我们看到许多企业的失败是不良企业文化的失败,而一些企业的成功是积极的企业文化的成功。凡此种种,真是成也文化、败也文化。管理学者在评价美国通用电气公司的成功时说:“通用电气的无边界文化是韦尔奇的一个主要贡献。在担当首席执行官的20年里,他把一个懒