

企 业 文 化 精 品 丛 书

罗长海 林 坚 著

企 业 文 化

要 义



清华大学出版社

企业文化精品丛书

企业文化要义

罗长海 林 坚 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书体系完整,结构独特,内容简明扼要,条理清晰,既对国际企业文化的学说及经验做了系统的总结,又对中国企业文化建设状况做了诊断和分析,对企业文化的基本内容、结构和功能做了独到的阐述,与时俱进,紧贴现实,信息量大,启发性强,兼具理论性和实务性。

本书集国内外企业文化理论与实践之大成,在理论体系上有创新,并从多个层面分析了中国企业文化建设的状况,对企业管理理论与实务都有重要价值和意义,对提升企业竞争力和可持续发展将发挥重要作用。

本书主要适合企业界、企业文化的研究者、高等院校经济管理专业师生以及广大企业文化爱好者阅读。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编(CIP)数据

企业文化要义/罗长海,林坚著.——北京:清华大学出版社,2003.8

(企业文化精品丛书/罗长海,林坚主编)

ISBN 7-302-06934-4

I. 企... II. ①罗... ②林... III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 061837 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

封面设计:钱 诚

印 刷 者:北京四季青印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所/清华大学出版社出版发行

开 本:160×230 印张:19 字数:365 千字

版 次:2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-06934-4/F·586

印 数:1~5000

定 价:38.00 元

企业文化精品丛书

编委会

顾问 于光远 黎 明

主编 罗长海 林 坚

编委	王 洪	王宏家	王耀德	毛世英	左美云
	刘戟锋	李 进	李笑天	李建军	陆道生
	罗长海	林 坚	杨 杜	杨爱华	胡茂元
	施蒿生	徐正初	徐学军	徐 刚	高洪深
	莫 臻	曾华锋			

总 序

21 世纪的起始阶段,是生产力成果“阳光普照”的阶段。“楼上楼下,电灯电话,遍及山村渔港”;“卧室客厅厨房,空调彩电冰箱,已是万家百姓寻常”。人们刚用上“掌上电话(手机)”,就看到了“掌上电脑”的曙光。生物工程提供了丰衣足食的保障,转基因药物给绝症患者带来了生命的希望。社会生产力的发展,是人类幸福之源;时代精神的发展,是人类进步的导向。

科学技术是第一生产力,现代企业则是把科技甘泉引入寻常家庭的宽阔导流渠。没有电力企业,没有家电企业,没有 IT 企业,没有生化企业……便没有今天每家每户随处可见的具有科技含量的家用电器、通信工具、个人电脑、保健食品,等等。有了企业的生产经营活动,科学技术就不仅仅是表现为深奥玄妙的麦克斯韦电磁理论、薛定谔量子力学方程、爱因斯坦狭义与广义相对论、沃森—克里克 DND 双螺旋结构模型,也不仅仅是表现为设计十分完美的巴贝奇差分机、很有理论深度的图灵机,而是具体表现为给人们带来实惠的产品和服务。

企业作为社会生产力的最终承担者,一方面在全社会享有很高的声誉和评价,另一方面也面临着巨大的压力。因为企业的一切活动,都受到“优胜劣汰”这个市场竞争规律的支配。任何一个企业,如果能够看准大众所需要的产品和服务是什么,又能够用科技手段把这类产品和服务“优质”地生产出来,源源不断地供应给社会,而且体现了先进文化的发展方向,那么这个企业就是一个优质企业,就能够在竞争中赢得市场,获取回报,大获全胜,促进社会文明的发展。相反,如果一个企业看走了眼,把大众需要什么看错了,或者没有能力提供社会所需要的优质产品和服务,或者坚持保守、落后的“文化”,那么这个企业就是一个劣质企业,就没有市场,没有利润,就必然失败,被淘汰出局。

随着现代科学技术发展速度的加快,企业之间的相互竞争越来越激烈。任何一项最新的科技成果,企业只有最先、最全面、最透彻地掌握了它,才能抓住机遇;如果不能掌握它,那就会遇到威胁;虽然能够掌握它,但却掌握得慢了一步、或者掌握得不全不透,那就将处于前途未卜的提心吊胆状态之中。企业作为生产力的最终承担者,必须有永不停留地紧紧追赶第一生产力的精神和实际行动!“你不能休息,否则你就永远休息。”这既是企业家发自内心的感叹,也是真正卓越的企业家的行动座右铭。

企业是实现生产力的承担者,是市场经济的主体,是改变世界、优化社会的根本力量。把企业办好,不仅是企业家及其所率全体员工的事,也应该是全社会的

事。事实上,无论在哪个国家,政府、大学、研究院(所)……都非常关注企业的发展。我们这套《企业文化精品丛书》的作者,主要来自理论学术界,多年来一直在关注、研究企业的状况和发展,一直在探索企业文化的前进方向和轨迹。我们是怀着对在复杂多变的市场竞争中摸爬滚打、奋斗不息的企业家及其所率全体员工的崇高敬意,是抱着为搞好中国企业文化建设、为增强企业的持续竞争力贡献一份力量的强烈情感,是带着为企业管理的教学和研究提供多角度的参考资料的责任感,而细心梳理企业发展的来龙去脉,认真总结企业兴衰成败的经验教训,系统考察企业文化及相关问题,努力揭示企业文明竞争取胜的客观规律,辩证把握企业与各方面的关系,进而撰写这套书的。这份感情,是我们推出丛书的心理根基。

企业作为生产力的最终承担者,其开展的种种活动本质上属于经济活动,这是没有疑义的。但企业的经济活动要能在市场竞争中形成优势、取得成功,就必须有经济之外的支撑点或立足点。在大约 300 多年的近现代企业发展史上,确实有过主要立足于政治上先进而使企业取胜的阶段,也有过主要立足于军事上强大而使企业取胜的阶段。但这样的阶段已经成为过去。现在是和平与发展的时代,企业只有主要立足于文化上优秀、战略上领先,才有可能在复杂多变的市场竞争中赢得优势,取得胜利。企业文化是时代的召唤,我们的《企业文化精品丛书》只是应召而为,应运而生。

马克思主义认为,经济是基础,政治、军事、文化是建立在经济基础之上的上层建筑,经济基础决定上层建筑,但上层建筑对经济基础有着不容忽视的巨大反作用。企业经济活动寻求经济之外的支撑点,实质上就是要充分发挥上层建筑对经济基础的积极的反作用。

政治、军事、文化对经济发展所起的作用,虽然从总体上来说,都属于上层建筑对经济基础的反作用,但这三者的内容、表现和本质迥然不同。先进政治的内容、表现和本质,就是能够战胜和改革阻碍生产力发展的体制。军事强大的内容、表现和本质,就是能够战胜和消灭敌人。而优秀文化或先进文化的内容、表现和实质,则是体现时代精神,能够战胜自己,超越自我,持续发展。

在今天这个和平与发展为主导的时代的市场竞争中,如果想要避免被淘汰出局,企业基本上不必预防被政治剥夺,基本上不必预防被军事侵吞,而是必须预防自己在文化上的落后。在今天的市场竞争中,如果想要成功取胜,企业不应该指望政府来告诉你该采取什么样的所有制形式、该生产什么样的产品、该采取何种经营战略,更不应该指望依靠军事力量押运来大量廉价的原料和劳动力,依靠这类“指望”来竞争取胜的时代已经过去了。在立足于文化先进而取胜的市场竞争阶段,企业应该依靠善于学习、战胜自己、超越自我来竞争取胜。中国许多企业有着悠久的历史传统文化传统,孕育形成了振奋向上的企业精神,企业如同有了核动力而持续发展壮大;许多新兴企业吸收了中外优秀文化的精华,在发展过程中“有所创造,有所发明”,形成了独具特色的企业文化,呈现出蓬勃发展向上的

好势头;但也有一些企业,由于受传统落后“文化”惯性的制约,而走入了死胡同。事实证明,能否建设先进的、恰当的企业文化,具有决定企业生死存亡的重要意义。

我们这套丛书的选题,就是围绕企业如何战胜自己、建设先进的企业文化而展开的。具体来说,就是要论证和说明:一个公司或组织,应该如何构建符合社会发展方向的、具有自身特色的、先进的企业文化(《企业文化要义》、《企业文化建设个案评析》),如何优化自己的企业形象(《企业形象原理》),如何转变观念并建立先进的企业价值观念体系(《企业价值观精论》),如何升华自身的伦理道德境界(《信用时代的企业伦理》),如何适应知识经济时代的要求进行管理(《企业知识管理》),如何锤炼自己为社会和为大众服务的精神、形成定位准确的企业理念(《企业服务哲学》),如何与时俱进、不断创新(《企业创新之路》、《企业文化与制度创新》、《企业文化与技术创新》),如何提高自身的心理素质(《企业与心理》),如何遵守法律并运用法律来保护自己(《企业文化与法律环境》),如何紧紧追随第一生产力进入网络信息时代(《企业与网络》)等。

这套丛书,我们筹划已久。早在20世纪90年代前半期,就提出过设想和方案。或许过于超前,或许缺乏认同,当时并没有成功。但有关论题,却一直在有关作者的研究视野和思考酝酿之中。随着我国“建立社会主义市场经济”这一改革目标的逐步落实,企业文化越来越受到我国各种公司、组织及管理学界的重视。一种共识已经形成:没有先进的企业文化,公司、组织便无法竞争取胜;不懂企业文化的管理者,肯定不是一个优秀的管理者,也不能称为一个合格的企业家;如果职工不关心企业文化,公司、组织就不会有光辉灿烂的未来;不学企业文化的学生,就不能算是企业管理及相关专业的合格的学生。这些年里,关于企业文化的书陆续出了不少,企业文化建设实践也取得了一定成绩。在这个大背景下,我们重新提出了出版一套《企业文化精品丛书》的构想,在选题方向上有所拓展,所幸得到了清华大学出版社的大力支持。十年向往,终成现实!

十年磨一剑,冒昧称精品;不敢自得意,还望多批评!

我们理解的丛书精品,应该是“容易懂,耐咀嚼,出新意,能实行”。所以,如果丛书的作者不能厚积而薄发、深入而浅出,故弄玄虚,使人难以搞懂,请业界读者尖锐批评;如果丛书作者写出来的文字,索然无味,不耐看,经不起推敲,一驳即倒,请尖锐批评;如果丛书作者所持的观念,毫无新意,全是照抄照搬别人的东西,请尖锐批评;如果丛书作者提出的见解,不能实行,不能检验,完全“空对空”,请尖锐批评!我们视批评为厚爱。我们一定不辜负来自任何方面的批评,战胜自己,超越自我,继续前进!

罗长海 林坚

2003年4月16日

目 录

第一章 八方来风:企业文化面面观	1
第一节 企业文化纵横	1
一、“文化”概念考察	1
二、企业文化实践案例	2
[案例 1] 美国硅谷的坦德计算机公司	3
[案例 2] 日本本田汽车公司美国分公司	3
[案例 3] 中国“海尔文化”激活“休克鱼”	4
三、企业文化现象分析	6
第二节 国际企业文化的兴起	12
一、时代酝酿,应运而生	13
二、市场发展与时代精神	19
三、大势所趋,人心所向	22
第三节 企业文化阐释	27
一、国外学者的论述	27
二、国内对企业文化的理解及误区	30
三、企业文化内涵及定位	38
第二章 四海观潮:企业管理与企业文化发展	43
第一节 企业管理科学的逻辑发展	43
一、古典管理理论	43
二、行为科学管理理论	46
三、管理理论丛林	57
四、企业文化兴盛	64
第二节 国际企业文化学说	67
一、企业文化:现代企业的精神支柱	68
二、比较研究:Z 理论	68
三、麦肯锡 7S 管理框架	73
四、成功之路:革新性文化八种品质说	75
五、“五项修炼”:学习型组织说	79

六、知识管理方兴未艾	81
第三章 起承转合:企业文化系统	89
第一节 企业文化的要素	89
一、企业文化“五要素”说	89
二、企业文化要素微观分析	93
第二节 企业文化的结构和类型	99
一、多种结构划分方法	99
二、共同体和联合体结构分析	104
三、企业文化的类型	108
第三节 企业的功能	119
一、影响企业管理的“文化四指标”	119
二、企业文化与经营业绩关系	120
三、企业文化的八大功能	126
第四章 含英咀华:企业文化精萃	134
第一节 企业哲学	134
一、企业哲学的发展	134
二、企业思维	136
三、企业理念	140
[案例 1] 松下哲学	145
[案例 2] 索尼哲学	155
第二节 企业价值观	160
一、企业文化的核心	160
二、企业价值观的塑造	164
第三节 企业精神	170
一、企业精神与企业家精神	170
二、企业精神的培育	173
三、企业精神的表达	174
第四节 企业伦理	176
一、企业伦理概念	177
二、企业信用	181
三、与市场经济相适应的企业伦理	183
第五节 企业形象	186
一、企业形象理解	186

二、企业形象设计	191
三、企业形象塑造	193
四、企业形象传播	196
五、企业形象评价	199
第五章 追求卓越:企业文化建设	202
第一节 企业文化建设程序	202
一、“生产”或设计	203
二、“分配”或催化	204
三、“消费”或实现	205
第二节 企业文化与人	207
一、企业文化与人的素质	207
二、企业家与企业文化	213
三、企业英雄模范人物	214
四、企业文化:以人为本	216
[案例] 玛丽·凯的“用人之道”	220
第三节 企业文化塑造	225
一、企业文化积累	225
二、企业文化冲突与变迁	226
三、企业文化重塑	229
四、企业文化整合与创新	231
第六章 云卷云舒:中国企业文化潮流	238
第一节 中国企业文化的历史发展	238
一、传统积淀:企业文化的前奏曲	238
二、改革开放:企业文化生长的契机	240
三、我国台湾地区的企业文化研究与实践	246
第二节 当代中国企业文化的基本状况	247
一、我国的“企业文化热”	247
二、基本特征概述	251
三、不同类型分析	257
[案例 1] 首钢集团企业文化	260
[案例 2] 青岛海尔集团企业文化	260
[案例 3] 联想集团企业文化	261
[案例 4] “蒙牛”集团企业文化	261

第三节 与时俱进,建设中国企业文化	262
一、正确评价中国企业的性质	262
二、充分发挥中国企业的优势	265
三、重建我国企业价值观体系	269
四、建设中国特色先进企业文化	271
附录:企业文化论著选目(从 20 世纪 80 年代至 2003 年)	274
后记	285

第一章 八方来风:企业文化面面观

“企业文化”作为专业术语,最初出自西方管理学界。1980 年秋,美国《商业周刊》首先提出了“Corporate Culture”(企业文化)的概念。随后,这个概念被频繁使用。在英语中,由于出现的场合不同,而有不同的称谓,如 Corporate Culture(公司文化)、Organizational Culture(组织文化)、Enterprise Culture(企业文化)、Firm Culture(公司、商号文化)、Company Culture(公司文化)。20 世纪 80 年代中期,“Corporate Culture”(公司文化)概念被引进到中国,由于当时“公司”一词实际表示的是“部——局——公司——厂”这种垂直管理体系中的一级行政组织,为了避免发生误会,翻译家们把通常用得最多的“Corporate Culture”译成了“企业文化”,其他几种称谓也基本上等同于“企业文化”,其基本内容是一致的。但人们对企业文化的理解各有不同。

企业界和学术界对企业文化给予了广泛的关注并进行了长期的研究,其根本原因在于企业文化对于企业具有重要的不可替代的作用,它给企业注入了活力,给企业带来有形的和无形的、经济的和社会的效益,被喻为“企业生命常青藤”,它也是企业的核心竞争力的重要内容。

第一节 企业文化纵横

企业文化,重心是“文化”。因而,我们先对“文化”概念做简要的考察,然后略举企业文化实践案例,分析企业文化现象。

一、“文化”概念考察

文化(Culture)一词来源于拉丁语 Cultura,而 Cultura 则源于 Cultus, Cultus 又是 Colere 的过去分词形式。Colere(Colo)的基本含义是“耕种、培育;修饰、打扮;景仰、崇拜、祭祀”。到中世纪,人们对文化开始区分为物质文化和精神文化。现代意义上的文化(Culture)具有三层意思:(1)物质生产实践和教养;(2)从精神上享受物质生产实践和教养的成果;(3)信仰。《牛津辞典》对文化的解释是:人类能力的高度发展,借训练与经验而促成的身心的发展、锻炼、修养;或人类社会智力发展的证据、文明,如艺术、科学等。

在我国,文化一词的出现与《易经》有关,《易经》中说:“文明以止,人文也。观乎天文,以察时变;观乎人文,以化成天下。”《辞源》对文化的解释是“文治和教化”。新版《现代汉语词典》对“文化”的解释是:(1)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,如文学、艺术、教育、科学等;(2)指一个历史时期不依分布地点为转移的遗迹和遗物的综合体(考古学用语);(3)指运用文字的能力和一般知识。

文化与文明相通,但有一定的区别。如果说文明是指人类借助科学技术等手段来改造客观世界,通过法律、道德等来协调群体关系,借助宗教、艺术等形式来调节自身情感,从而最大限度地满足基本需要、实现全面发展所达到的程度;那么,文化则是指人在改造客观世界、协调群体关系、调节自身情感过程中所表现出来的时代特征、地域风格和民族样式。文明是文化的内在价值,文化是文明的外在形式。文明的内在价值通过文化的外在形式,借助文明的内在价值而有意义。^①

文化学兴起于19世纪末。人们对文化现象的认识经历了三个阶段:(1)19世纪下半叶到20世纪初,主要从精神文化方面去认识,偏重于把文化看成是人类精神现象——宗教、信仰、思维、心理、语言、艺术等的反映;(2)20世纪上半叶,功能主义理论从社会结构、功能形态、社区文化等角度研究文化现象,对文化的认识从精神领域扩大到社会领域,包括从人类经济活动的角度来认识文化现象;(3)第二次世界大战后,发生了两个重大的历史性转折:一是由注重传统的乡土社会和未开化社会的研究转向注重现代都市社会的研究,二是由传统农业文化研究转向现代工业文化研究。发展到今天,文化学的研究对象和领域包括人类的物质文化、精神文化、社会文化、经济文化、法律文化等各种文化现象。把经济活动和企业文化作为文化现象来研究,是当代文化学新发展的一个标志。

二、企业文化实践案例

精明的企业家,早就注意到不同的企业往往有不同的文化,认识到文化对企业发展前途有着重大的影响,并执着地塑造本企业特有的优秀文化。

20世纪80年代,当人们去认真分析一大批名列前茅的优秀企业成功的原因时,发现主要是由于其有优秀的企业文化。这些生机勃勃的企业,由于重视企业文化建设而大大得益,尝到了甜头,甚至有的企业完全依靠优秀的企业文化而起死回生。下面略举几例:

^① 参见陈炎,“文明”与“文化”. 学术月刊,2002(2)

〔案例 1〕 美国硅谷的坦德计算机公司

20 世纪 80 年代初,位于美国硅谷的坦德计算机公司的利润以每季度 25% 的速率增长,年收入超过 1 亿美元,职工流动率很低。是什么原因使坦德公司如此兴旺呢? 美国哈佛大学教授迪尔和麦肯锡管理咨询公司的咨询专家肯尼迪,经过分析研究后认为:“坦德公司的强文化是其取得成功的源泉。”具体说来,它的成功诀窍有四条:第一,在公司内部建立了一个被广为分享的哲学。这个哲学就是强调人的重要性,认为“坦德公司的成员创造性的行动和乐趣是其最重要的资源”。第二,在公司内部淡化等级观念,建立彼此平等的人际关系。坦德公司没有正规的组织机构,也没有什么正式的规章制度,会议和备忘录几乎不存在,工作责任和时间也是灵活机动的。公司内不挂显示职位头衔的标牌,不给负责人保留停车场地。第三,在公司内部树立英雄人物,编成故事,广为传播。第四,在公司内部形成了若干习俗和仪式,如星期五下午人人参加的“啤酒联欢会”。

〔案例 2〕 日本本田汽车公司美国分公司

日本的本田汽车公司美国分公司,只有高层管理者来自日本,其余职工(包括中级管理人员与普通工人)都是美国人。这些美国人原本是在美国三家较大的汽车制造企业中工作的。该公司的生产率和产品质量,都超过了美国的同行。它成功的秘诀在哪里呢? 美国《华尔街杂志》于 1983 年对该公司的经验进行了报道:“本田公司美国分公司突出的做法是缩小工人和管理人员在地位上的差别,把工人当作群体的一分子。每个人,不论是工人还是管理人员,同样都在公司的餐厅就餐,公司也没有为高级职员专设的停车场。职工被称作‘合伙人’。”^①这就是说,本田公司美国分公司的成功,应归功于高层管理者“重视人、尊重人、团结和依靠广大职工群众”的管理思想和管理实践。而这一点,恰恰是优秀的企业文化的精髓。日本本田汽车公司美国分公司是靠优秀的企业文化而取胜的。

这样的例子不胜枚举。1982 年,美国两位管理学专家托马斯·J. 彼得斯、小罗伯特·H. 沃特曼在《成功之路——美国最佳管理企业的经验》一书中,认为超群出众的企业是因为它们有一套独特的文化品质。他们说:“我们发现几乎所有办得出色的企业总有一两位强有力的领导人”,而这些领导人“所起的真正作用看来是把企业的价值观管理好”;“出色的公司所形成的那套文化,体现了其伟大人物的价值观和他们那一套实际做法,所以在原来的领导人物去世后,人们

^① 转引自〔美〕弗·舒斯特·A 战略:人与效益的关系。上海:上海科学技术出版社,1989:149

可以看到这种为大家所共同遵奉的价值观还能存续好几十年”^①。

日本企业的高效率,是因为优秀的日本企业领导人在企业中培育了一种良好的文化品质,特别是树立了员工共同遵奉的正确价值观,并且能够把它保持下去。美籍日裔学者威廉·大内认为,日本人成功的秘诀,并非是技术原因,而是他们有一套管理人的特殊办法,即把公司的成员同化于公司的意识,养成独特的公司风格。索尼公司创始人盛田昭夫说:“日本公司的成功之道并无任何秘诀和不可与外人言传的公式。不是理论,不是计划,也不是政府政策,而是人,只有人才能使企业获得成功。日本经理的最重要任务是发展与员工之间的健全关系,在公司内建立一种人员亲如一家的感情,一种员工与经理共命运的感情。在日本,最有成就的公司是那些设法在全体员工(美国人称之为工人、经理和股东)之间建立命运与共意识的公司。”^②日本企业依靠企业文化而获得成功,这已是公认的事实。

我国青岛海尔集团用“海尔文化激活‘休克鱼’”的实践,说明了企业文化的巨大威力,引起了世界的关注。美国哈佛大学把它写成案例,编入 MBA“企业文化与企业发展”这门课程的教材。

海尔集团总裁张瑞敏提出了“休克鱼”概念,在实施兼并战略中大显神威。所谓“休克鱼”,不是活鱼,也不是死鱼,而是处于“休克”状态的鱼,即是一些硬件比较好而软件不行的企业。张瑞敏认为,“休克鱼”问题说到底还是文化问题,你要激活它,就首先要激活人! 一个企业,如果所有的职工都积极行动起来,心往一处想,劲往一处使,这样的企业是不可能搞不好的。张瑞敏说:“海尔能够发展到今天,概括起来讲就是两点,内有企业文化,外有企业创新。我们自己内部的企业文化就是能够不断地使所有的人都能够认同。”^③现在的中国企业,职工最需要的是什么呢? 他认为是公平公正的观念,是平等竞争的环境。如果提供了这种文化氛围,满足了这种需要,就能调动起职工的积极性。

〔案例 3〕 中国“海尔文化”激活“休克鱼”

1995 年 7 月 4 日,海尔兼并了青岛红星电器厂。“红星厂”主要生产洗衣机,累计亏损达 2.39 亿元,无法还贷。海尔只是派了三个人去。去之前,张瑞敏对他们说:“红星厂搞成这个样子,是人的问题,是管理问题。一千万,一个亿,海尔都拿得出,但现在绝对不能给钱。要通过海尔文化,通过海尔的管理模式,来

① [美]托马斯·J. 彼得斯,小罗伯特·H. 沃特曼. 成功之路——美国最佳管理企业的经验. 北京:中国对外翻译出版公司,1985:43

② [日]盛田昭夫. 日本造. 北京:三联书店,1988:140

③ 张瑞敏. 开拓创新——企业发展的动力源泉. 载陆嘉玉,姚秉彦主编. 企业文化在中国. 北京:光明日报出版社,1998:344

激活这个企业。”

这三个人到了红星厂，做的第一件事是按海尔文化来建立干部队伍。因为干部是企业的头，首先要把“鱼”脑子激活，才有可能把整条“鱼”从睡梦中唤醒。他们通过职代会来评议现有的105名干部，决定定编49名。海尔人在红星厂烧的第一把火，就是营造一个公开竞争的氛围，让原来所有的干部和全厂职工一起参加干部岗位竞争。结果，原来的100多名干部，通过竞争上岗的只有30多人；从来没有当过干部的人，有十多个通过竞争成了干部。这件事，一下就把大家的积极性激发出来了。公开、公平、公正竞争的氛围，是一股强大的推动力，人们不知不觉地就被推动得从迈方步到跑步前进了。干部问题解决以后，还面临一个难关——资金问题。在当时的红星厂里，退回来的大量洗衣机堆积在仓库里。所有的销售人员都在家里呆着，工人没有活干，发工资的钱也没有。红星厂的一些人找到海尔总部要钱。张瑞敏对他们说：“钱肯定不给。你们的货都套到商场上去了，要想办法把货款要回来发工资。现在虽然是淡季，但从海尔的理念来看，只有淡季的思想，没有淡季的产品。如果你思想处在淡季，就会把消极等待的行为看成是正常的；如果你认为没有淡季，就会创造出一年四季都一样卖得很好的产品来。树立了这样的观念，什么事情干不成呢？”于是，他们以山东潍坊市作为试点，派人去催要货款。潍坊的商家说：“不行。你们厂有很多产品质量太差，都积压在仓库里，要钱的话，这些问题得先解决。”派去的人在总部的支持下，就以海尔的名义作出担保：“第一，以后给你们的产品肯定不会再有质量问题。第二，原来有问题的产品全部收回，如果你们不放心的话，现在就可以把这些产品收回来当场销毁。”商场的人感动了，说：“行了，有了这些担保就信任你们了，你们也不必在这里销毁，拿回去处理吧。”这样就把货款拿回来了。潍坊的试点成功以后，立即推广，红星厂里的销售人员全派出去催收货款，缓解了资金困难。

海尔兼并红星，就是这样派了三个人去，没有增加一分钱的投资，没有换一台设备，主要是去营造公开、公平、公正竞争的文化氛围，灌输并实践海尔的生产经营理念，输出海尔的企业文化。结果是：兼并的当月即1995年7月，亏损了700万元；8月、9月仍然亏损，但亏损额大大减少；10月份达到盈亏平衡；11月份赢利15万元，年底完全摆脱困境。红星厂救活了！被救活了的红星厂的职工们，牢固树立了“只有淡季思想没有淡季产品”的经营理念，他们开始把目光投向市场，决心开发出多种多样的产品，使本厂没有淡季。“小小神童”洗衣机就是填补淡季的产品。它是针对夏季的上海市场而设计的，因为上海人很喜欢清洁，每天都要洗衣服，而一般的洗衣机都太大，夏天的衣服比较少，很需要“小小神童”这种体积比较小、耗水和耗电都比较少的洗衣机。“小小神童”一生产出来就往上海送。果然不出红星厂设计人员所料，一上市就大受欢迎。在北京等一些大城市，也出现供不应求的局面。结果，在过去认为是淡季的日子里，红星厂的生

产已经忙不过来了。

原本属于“休克鱼”的红星厂,被海尔激活以后,也开始为“吃”其他“休克鱼”做贡献了。

海尔按照专吃“休克鱼”的思路,截至1998年6月底,连续兼并了15家企业。这些企业被兼并时的亏损总额是5.5亿,兼并以后都已经扭亏为盈,而且盘活了近15亿的资产。这不仅使得作为兼并者的海尔得到了发展壮大,同时也使得被它兼并的企业获得了真正的新生。海尔兼并了那么多的厂,没有一个是一进去就添置设备的,都是用原有的设备,在原有的厂房里,生产原有的产品,但都比较快地改变了面貌,靠的是什么呢?靠的就是输出海尔的企业文化。

1998年3月25日,“海尔文化激活‘休克鱼’”作为哈佛大学商学院教学案例第一次进入课堂与MBA学员见面时,张瑞敏也应邀出席。按照哈佛大学教授的安排,张瑞敏当场讲解了案例中的有关情况,并回答了研究生们的提问。有人认为:这件事所显示的意义,绝不亚于“中国企业进入世界500强”这个目标的实现。

三、企业文化现象分析

企业文化现象是客观存在的,是社会文化在一定程度上的缩影。虽然对企业文化自觉研讨的历史不长,但企业文化现象却同企业的存在一样久远。主要表现在以下方面:

1. 风俗、习惯、舆论

卢梭在《社会契约论》中认为文化是风俗、习惯,特别是舆论;它有以下特点:一是铭刻在人们的内心,二是缓慢诞生、但每天都在获得新生力量并取代权威力量,三是能够维持人们的法律意识、激活已经疲软的法律或取代已经消亡的法律。^①

在国际交往场合特别是国际贸易活动中,必须尊重各国当地的风俗、习惯。到了西班牙,最好穿黑色礼服出席晚宴。在法国,出席晚宴别忘了给主人送上一束鲜花,但千万别送菊花(菊花在法国是用于葬礼的),也不能送黄色的花(法国人认为黄色是不忠诚的表示);在美国,红玫瑰是送给情人的,当然不适于商人把它送给主顾;意大利人忌讳菊花。日本人忌讳荷花。在印度尼西亚,见面时要立即递上名片。在新加坡,不要向对方说“恭喜发财”,他们认为“发财”即“横财”,乃不义之财,如此等等。

^① 参见[法]维克多·埃尔·文化概念。上海:上海人民出版社,1988:30~33