

MODERN
CORPORATION CULTURE

现代企业文化

陈亭楠/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

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



现代企业文化

陈亭楠 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业文化 / 陈亭楠编著. —北京: 企业管理出版社,
2003.3

ISBN 7-80147-855-X

I. 现... II. 陈... III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 012464 号

书 名: 现代企业文化

作 者: 陈亭楠

责任编辑: 晓犁

技术编辑: 慧颖

书 号: ISBN 7-80147-855-X / F·853

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-eda.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: 北京地质印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×960 毫米 16 开本 27 印张 400 千字

版 次: 2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

提起企业文化，有些人认为它是虚幻和捉摸不定的，似乎与实践经营活动很难挂钩。其实，一个企业的文化非常容易被外部人所察觉，当我们与一些著名企业打交道的时候，我们很容易领略到企业文化的存在，如松下员工对企业和产品的热忱、西门子的严谨、小天鹅的全心全意、海尔的真诚到永远。然而不少人对自己企业的文化，往往感到时隐时现，这也许是由于身在其中，反而“不识庐山真面目”。

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，才能顺应知识经济时代的潮流。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。

有人说，可口可乐公司可以在一夜之间烧掉，但是只要把人留下，把“可口可乐”四个字留下，企业很快就能复苏，而其他许多企业则不然。有的企业在本地很兴旺，换了个地方就不行，有的企业一换人企业

就走样，问题就出在文化不能延续上。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。

一个没有先进文化的民族，一个没有历史自信心的民族，一个没有道德信任感的民族，一个没有坚忍不拔意志的民族，就是一个等待灭亡的民族。套用到企业上就是：一个没有自己独特文化的企业，就是一个等待灭亡的企业。本书作者衷心希望中国的广大企业管理者都来重视企业文化建设，都能为本企业发展，开创一种独特的、强大的企业文化，并以此带领企业走向世界！

作者

2003年3月

目 录

理论篇

第一章 文化与企业文化	(1)
一 文化	(2)
□文化的定义	(2)
□文化的界定	(3)
□文化的特性	(6)
二 企业文化	(9)
□企业文化透视	(9)
□企业文化内涵	(12)
三 企业文化的研究对象和特点	(14)
□企业文化的研究对象	(14)
□企业文化的特点	(18)
练习与思考	(20)
第二章 企业文化的发展历程	(21)
一 古典管理理论阶段	(22)
□泰罗和他的科学管理理论	(22)
□韦伯和他的行政组织理论	(24)
□法约尔和他的管理职能理论	(25)
二 行为科学时代	(27)
□XY 理论	(28)
□激励理论	(30)
□群体理论	(35)
三 管理丛林阶段	(38)
□孔茨与管理丛林时代	(38)
□孔茨的组织文化思想	(39)

□决策理论	(41)
四 企业文化阶段	(45)
□美国人的反思	(45)
□企业文化的兴起	(48)
□一个实例	(50)
练习与思考	(51)
 第三章 企业文化的理论学说	(53)
一 《文化的结局》	(54)
□文化的差异	(54)
□文化差异与企业管理	(55)
二 《企业文化——现代企业的精神支柱》	(57)
□强文化和弱文化	(58)
□企业文化的五要素	(59)
□企业文化的类型	(68)
□象征性经理人与企业文化建设	(69)
三 《Z理论》	(70)
□威廉·大内与《Z理论》	(70)
□Z理论的核心	(71)
□大转变	(72)
四 《日本企业管理艺术》	(73)
五 《第五项修炼》	(76)
□学习型组织	(77)
□学习的重要性	(77)
□五项修炼	(81)
六 《新教伦理与资本主义精神》	(84)
□新教伦理与近代资本主义	(85)
□儒家伦理	(89)
练习与思考	(92)

实务篇

第四章 企业文化的系统结构	(93)
一 企业物质文化	(94)
□企业的产品或服务	(95)
□企业环境	(99)
□企业标识	(104)
二 企业行为文化	(106)
□企业人的行为	(107)
□企业人际关系	(110)
三 企业制度文化	(115)
□企业制度文化的内涵	(116)
□生物群体的启示	(116)
□企业组织制度文化	(117)
四 企业精神文化	(121)
□企业哲学	(123)
□企业价值观	(125)
□企业精神	(129)
练习与思考	(130)
案例介绍	(130)
案例练习	(132)
第五章 企业文化与企业精神	(135)
一 企业精神	(136)
□企业精神的内涵	(136)
□如何表达企业精神	(141)
□企业精神的特性	(145)
二 企业精神的价值	(146)
□企业精神的功能	(147)
□企业精神的建设原则	(149)
三 国际企业精神	(157)

□美国企业精神	(158)
□日本企业精神	(165)
□韩国企业精神	(173)
练习与思考	(174)
案例介绍	(175)
案例练习	(178)
第六章 企业文化与企业人	(181)
一 人性论	(182)
□思维的误区	(182)
□人性的矛盾	(184)
二 以人为本的经营哲学	(190)
□人是企业的主体	(190)
□以人为本和企业文化	(191)
□用人之道	(192)
三 企业文化与企业人	(198)
□企业人	(198)
□企业人与企业文化	(206)
四 企业人力资源的开发与管理	(210)
□企业文化与企业人的素质	(211)
□企业人力资源的管理和开发	(215)
练习与思考	(228)
案例练习	(228)
第七章 企业家与企业文化	(231)
一 企业家与企业文化	(232)
□企业家的素质	(232)
□企业家与企业文化	(241)
二 企业家精神	(249)
□企业家与企业精神	(251)
□企业家精神	(253)
三 一个值得研究的案例	(257)

☐ 韦尔奇与通用电气公司的文化	(257)
☐ 通用电气的科学管理原理	(257)
☐ 韦尔奇的经营理念	(260)
☐ 通用电气的革命	(262)
☐ 新通用	(268)
练习与思考	(269)
案例练习	(269)
第八章 企业文化战略	(277)
一 实施文化战略的原因	(278)
☐ 为何要实施企业文化战略	(278)
☐ 为什么有益于企业经营管理	(281)
二 企业文化的形成和发展	(282)
☐ 某些假说	(282)
☐ 企业文化的形成	(289)
☐ 企业文化的发展	(291)
三 企业文化冲突	(296)
☐ 企业文化负积累	(296)
☐ 企业文化冲突	(298)
四 企业文化变迁	(302)
五 企业生命周期与企业文化	(306)
☐ 企业诞生阶段与企业文化	(306)
☐ 企业发展阶段与企业文化	(307)
☐ 企业成熟、衰退阶段与企业文化	(309)
练习与思考	(310)
案例介绍	(311)
案例练习	(316)

营销篇

第九章 文化与营销(上)	(323)
---------------------------	-------

一	企业文化营销的基础	(324)
	☐ 企业营销观念的变化	(324)
	☐ 文化与顾客满意	(328)
	☐ 文化与消费者的购买行为	(330)
二	营销中的文化	(333)
	☐ 影响营销的文化因素	(333)
	☐ 文化营销的竞争力	(338)
三	产品与文化	(341)
	☐ 产品中的文化	(341)
	☐ 包装与文化	(345)
	☐ 品牌与文化	(349)
四	文化因素对产品价格的影响	(359)
	☐ 定价	(360)
	☐ 文化因素对定价的影响	(361)
	练习与思考	(364)
	案例练习	(364)

第十章 文化与营销(下)

五	文化与分销渠道	(370)
	☐ 市场营销中的分销渠道	(370)
	☐ 文化与分销渠道	(378)
六	文化与促销	(383)
	☐ 促销组合	(383)
	☐ 文化对促销的影响	(389)
七	广告文化	(403)
	☐ 广告的文化特征	(404)
	☐ 广告与企业文化	(410)
	练习与思考	(416)
	案例介绍	(416)
	案例练习	(418)

文化与企业文化

其实，日常中人们很少能清醒地意识到文化的存在。这就像我们生活在空气中，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。

一、文化

□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。它虽然不像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，包括一切意识形态，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，而应坚持寻求增进、变化和改革。人不能单纯地问事物是怎样，而应问它应该是怎样。因此，人的生存具有用“超越性”战胜“固有性”的特征。

·人类创造文化，文化促进人类发展

这是从人与文化的互动关系上而言的。

德国人类学家夏埃尔·兰德曼说，文化是由人自身的自由的首创性所创造的。正是如此，人类创造了丰富多彩的文化，例如不同的民族有不同的文化，不同的时代有不同的文化。显然，兰德曼对于文化所包含的具体内容并不十分关心，他所关注的是，文化究竟怎样发生的，文化何以如此多样化，它对人类具有什么样的意义。

我国的《中华文化史》中，文化的含义也与兰德曼的阐释大致相同。它说，文化的实质性含义是“人类化”，是人类价值观念在社会实践过程中的对象化，是人类创造的文化价值经过“文化符号”在实践过程

中进行传播的，这一实践过程既包括内在文化产品的创制，也包括人自身心智的塑造。

文化的“人类化”界定具有颇深的含义，人类创造文化既把自然人化，同时也把自身更加人化，从而把人和动物根本地区分开来。人类在创造文化的同时，文化也日益完美、丰富地塑造了人类自身。

虽然对文化的界定角度很多，尽管东西方在关于文化的内涵和定义上还存在着一些争议和分歧，但是无论如何，都是一种社会的、历史的现象，它与人类的生存和发展有着全面的联系。自人类学家发现并认真地研讨了文化之后，“人是文化的存在”这一观念便风靡于世。它告诉我们，人创造了文化，文化也塑造了人，没有与人无关的文化，也没有与文化无关的人；人与文化同在，在人类不同的历史发展阶段中，都有相应的文化存在着。

因此，作为人的创造性活动，文化具有如下功能性特征：

首先，由于人的创造性活动最初发生在劳动实践中，并在以后历史时期诸多的社会实践中发展和提升，因此，文化能够对人掌握世界的方式和人所具有的尺度不断进行新的整合。人类学家和考古学家在东非发现早期人类的一件古物，于是作了这样的推测：距今 300 万年前，在肯尼亚图尔卡纳湖附近的一个营地上，一原始人拾起了一块被水冲刷光滑的石头，只是简单的加工一下，便把它变成一件工具，用来削木棒以挖掘树根，或当作刀子从死的动物身上切割肉块。这是人类早期的一种原始的简单的创造活动。当然，这种创造性活动并非一次偶然的活动。当人们发现这种创造具有始料所不及的效能时，人们会重复创造甚至对之进行改良，并在实践中对其进行传播。可以说，从某种意义上讲，人类的文化或文明就是这样发展起来的。

其次，人的创造活动构成一个“人的世界”，而且随着人创造活动的发展和提高，这个“人的世界”也随之文明和完善起来。因而，文化是“人的世界”走向文明和完善的基本动力，文明与文化有着不解之缘，没有文化，文明就无从谈起，同样，没有文明，文化就难以存在。

最后，由于人的创造性活动总是不断增强和扩展人的本质力量，这就预示着人将在自己更完美的创造活动中，把人的尺度与其他物种的尺