

# 文化论

李光宇  
著



知识产权出版社  
全国百佳图书出版单位

# 文化论

李光宇 著

## 内容提要

本书建立了一套关于文化的全新理论,认为文化就是群体习惯,群体习惯总是隐含着群体价值观,文化仅由价值观和习惯这两个要素构成。按照这套理论,文化不再深不可测,一切文化都可以看得到或者听得到。本书基于实践为了实践,不仅可以帮助我们更有效地认识一个组织,而且还可以帮助我们更有效地塑造一个组织,尤其是塑造企业文化。企业文化就是企业里的文化,就像学校文化、民族文化和国家文化一样,都是一个群体的文化,只是群体范围不同而已。通过本书可以知道塑造企业文化的基本步骤,掌握本书的系统理论就可以创造出塑造企业文化的新方法。

责任编辑:于晓菲 栾晓航

## 图书在版编目(CIP)数据

文化论/李光宇著. —北京:知识产权出版社, 2011. 11

ISBN 978-7-5130-0817-4

I. ①文… II. ①李… III. ①企业文化—研究

IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第186639号

## 文 化 论

WENHUALUN

李光宇 著

---

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸南村1号

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

责编电话: 010-82000860 转 8129

印 刷: 知识产权出版社电子印制中心

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

版 次: 2012年1月第1版

字 数: 150千字

ISBN 978-7-5130-0817-4/F · 452(3711)

邮 编: 100088

邮 箱: [hjb@cnipr.com](mailto:hjb@cnipr.com)

传 真: 010-82005070/82000893

责编邮箱: [xiaohang310@126.com](mailto:xiaohang310@126.com)

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 11.25

印 次: 2012年2月第2次印刷

定 价: 42.00元

---

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

## 前 言

一直以来我都误以为，企业文化就是开展一些群众性娱乐活动，如唱歌、跳舞、体育比赛等。企业开展这些活动，就能让员工更加热爱企业，企业也就更加有凝聚力和竞争力。

直到2001年夏，我参加了MBA同学自发组织的一次户外互动活动，才让我对企业文化的内涵有了全新的感受和体验。并非活动内容本身有什么特别的价值，而是我自己对教练和同学们采取不同的沟通方式，触发了我对企业文化的深入思考。

活动前一天，一位参加过类似活动的同学就告诉我，这些活动中有很多格调很低、甚至不健康的游戏，他还绘声绘色地描述了一些细节和场景。这使我对活动产生了疑惑和戒备心理。

第二天上午，活动一开始教练指着一根独木桩上高高挂着的气球，问大家看到这个气球之后有什么想法？教练期待的是大家看着气球高喊“很有信心”、“挑战自我”之类的豪言壮语，而我出于逆反心理，抢答道：“我很害怕！”我的回答得到很多同学的附和。接下来的游戏，我几乎都这样逆反抢答，也都有支持者。由于我的搅局，使得活动处于一种很尴尬的状态，一股莫名的暗流在涌动着，我以一个捣乱者的形象在教练那里备了案。

下午，开始要爬很高的木桩再跳起击打那高高挂着的气球了。我不想参加这样幼稚的活动，就自己一个人躲到树荫下去休息。这时教练走了过来，问我为什么不参加活动，并责怪我没有团队精神，还找来更高级别的教练来试图说服我。当时我非常反感教练们因为我不参加这样的小游戏就给我扣上

没有团队精神的帽子，因此同教练们产生了十分激烈的对抗，当然这一切都是在其他同学不知情的状态下发生的。

最后一个游戏是“团结墙”，就是同学们一起共同努力，不依靠任何工具，同学们共同翻越一堵个人根本无法翻越的高墙，必须大家齐心合作，才能完成。我坐在附近，对此不屑一顾，根本就没有参加活动的意愿。同学们纷纷邀请我加入，也用诸如要有团队精神等理由来劝我（其实就是暗指我没有团队精神），而我却只是客气地回答：我年龄大了，爬不动了，我是有团队精神的，理解万岁等言语来搪塞，但却没有用对待教练那样的态度和同学们发生激烈的对抗！尽管二者都对我说了同样的话，对教练和对同学，我却有截然不同的对待方法和态度！

那么，同样是说我没有团队精神，我为什么会有不同的处理方法和态度呢？是不是有什么其他更深层的原因导致我这样区别对待呢？

户外互动活动的教练，他不是我的上级，他对我的要求不构成制度层面的要求，上完这次课以后，今后就可能再也不会见面了，和我没有什么密切的关联，得罪这里的教练对我没有什么损失，我是因为不怕得罪这里的教练，所以才和他们对抗。

而我的同学就不同了，我们不仅要在一起上这一次课，还要在一起上其他的课和开展其他的活动，如果我得罪了我的同学，今后就无法和大家交往了，我可以得罪任何一个人，但我不可以触犯一群和我有着密切关联的人。

在户外互动活动这种场合，“团队精神”已经是一个响亮的口号，是大家已经形成共识的东西，形成了一种舆论和势力，给每一个个体都造成很大的压力，希望每个成员都接受这个团队的理念，驱使大家加入到团队的集体活动中去。谁不参与进去，谁就是一个另类，就会被孤立。

活动之后，我反复思考这个现象，我忽然意识到这就是企业文化的强大作用！

从那时起，我就特别留意各种文化现象，经常与朋友们讨论文化话题，还在我领导的企业不断尝试塑造企业文化的方法，与此同时，我非常有兴地将我的切身体验和实践经验上升到理论层面，自成体系，又常常依据这些理论指导实践，实践的结果一再验证这些理论行之有效。

我希望看了《文化论》的读者，都不要再象我那样用了近 10 年时间才对文化有比较深入的理解，而将节省出来的时间用于其它有兴趣的活动中去。

《文化论》网址 <http://www.ddddabc.com>

李光宇

2010 年 5 月 9 日

## 作者致谢

感谢清华大学刘广灵老师，他曾经在课堂上对文化作了一些通俗的表达，给了我很大启发。

感谢我的朋友李颖和他的同事肖庆生老师，他们曾经提供了一条文化定义，对我有很大帮助。

最后，还要特别感谢我的妻子和孩子，他们不但支持我把主要的精力用于撰写书稿，还多次作为书稿的第一读者，帮助修改错误、提出修改意见。

李光宇

2011年8月22日

## 本书导读

目前，人们对文化的理解仁者见仁、智者见智，对文化的定义也是五花八门、莫衷一是，几乎每一种定义都有一定的道理，都能从某一方面说明文化现象的特点。但是，文化现象就像其他很多复杂的自然现象、社会现象一样，不是仅用一两个定义就能解释清楚的，而需要通过一系列的定义、定律建立系统的理论才有可能解释清楚。我们每个人都可以给文化下定义，建立一套理论体系，哪一些定义准确？哪一套理论正确呢？这就要看谁的定义容易理解，谁的理论体系简单，最重要的是要看谁能更有效地指导实践活动。

多年来，我与朋友们交流、讨论了无数次文化方面的问题，发现最大的问题还是无法将现有的企业文化的理论与企业管理的实践结合起来，也就是“理论无法落地”的问题。几年前，我买了好几本企业文化方面的书，一直没看明白，也不知道问题到底出在哪里，今年（2011年）我又去书店翻看了几本企业文化方面的书，感觉变化不大。回来之后，我再次翻了翻几年前买的书，忽然发现了它们的缺陷。这些书中关于企业文化的定义很多都已经与价值观联系起来，有些概念描述也与习惯联系起来，可惜它们几乎都没有将价值观与习惯对应起来，也没有将企业文化聚焦到价值观、习惯这两方面上来，也就是除了将企业文化与价值观、习惯联系外，还与文明、艺术、道德、知识、精神、制度等很多方面联系起来，结果企业文化就显得非常复杂，让人感觉似乎要塑造企业文化就要把这些因素都混杂联系起来，使人无从下手。虽然有些书也能将企业文化与价值观比较紧密地联系起来，但是，它们大多没有进一步深入研究价值观，加上很多读者都误以为价值观都仅是



一些涉及人的生死是怎么回事，应当追求什么样的社会地位，要不要诚信，幸福是什么等重大核心问题，不认为类似每天该不该刷牙洗脸这样的具体问题也是一种价值观问题，这就导致企业文化似乎只与重大核心价值观联系在一起，无法与企业员工每天具体的言行联系起来。总之，未能将企业文化聚焦于价值观和习惯，又不能将价值观与具体细微的言行联系起来是企业文化无法“落地”的根本原因。

我前面提到“文化”，后面又提到“企业文化”，总有朋友觉得不统一，认为一本书中应当只有一个主题，要么讨论“文化”，要么讨论“企业文化”，其实这种疑虑还是对文化概念理解的差异造成的。在本书的概念中，“文化”与“企业文化”的差别仅仅是范围问题，“文化”未注明哪一种群体范围，是一种统称，而“企业文化”限定了群体范围，是企业内的群体文化，就好像我们提到“树”与“果园里的树”一样，仅此而已。

本书主要有五个特色。第一个特色是明确了构成文化的要素。形象地说，本书将“文化”这个好像混合物的东西分解了，发现它没有那么复杂，仅由一个分子组成，这个分子也只有两种元素，一种元素是价值观，另一种元素是习惯。第二个特色是突破了对价值观的通常理解。人们通常认为价值观只是对一些重大核心问题的稳定的思考结论。本书从空间（思考问题的范围）到时间（思考结论持续的时间）突破了通常的理解，发现价值观没有那么复杂，也不需要那么多限制。不论思考内容是什么，也不管思考结论能保持多久，只要思考得出结论都是价值观。第三个特色是建立了一个组织的价值观模型。本书将一个组织内部的价值观归纳出三种类型，一种是个体价值观，一种是群体价值观，还有一种是组织价值观。基于价值观的这种划分，本书将文化分解为群体习惯和群体价值观，将制度分解为组织纪律和组织价值观。公式表达就是，文化 = 群体习惯 + 群体价值观，制度 = 组织纪律 + 组织价值观。用这种思考模型不仅可以简单地描述文化和制度的概念，可以比较容易

地分辨出文化与制度的区别，还可以比较容易地认清文化与制度之间互相影响的机理。第四个特色是提出了塑造文化的基本原理。本书提出了价值观形成和作用的机理简图，归纳出三条价值观干预定律和一个价值观干预公式，实际上就是提出了塑造人的机理和途径。根据这些原理提出了塑造企业文化的基本步骤。第五个特色是排除了干扰文化概念的因素。本书将干扰文化概念的一些常见因素逐一解释清楚，说明它们为什么不是文化，它们与文化有什么牵连。

本书对一些重要概念除了给出严格的定义外，还列举了一些通俗的表达方式。我认为严格的定义是一种“深入”，通俗的表达方式是一种“浅出”，它不一定严谨，但有时候它却很能表达出核心含义，有利于理解，是对严格定义的一种补充，大家需要“深入”，也需要“浅出”。

很多著名领导者、企业家都是塑造人的高手，但是，如果没有理论指导，他们的继任者很难全面继承，尤其是当环境发生变化无法效仿前人时就不知道怎么做。本书尝试使普通领导者也能更有效率地塑造人。本书还尝试探索人的几个关键特征，希望能帮助普通人更有效率地了解人。

本书提出了一种方法论。如果说方法论是人们认识世界和改造世界的学说，那么套用这句话来说，本书就是认识人和改造人的学说。本书可以帮助你认识人的想法，并根据人的想法预测人的做法，但无法告诉你人的想法对不对、好不好。就好像一个导航仪，它可以告诉你具体的路线，但不能代替你选定“目的地”。导航仪还可以告诉你最短路线，但是它不告诉你计算最短路线的方法。本书不仅告诉你什么是“最短路线”，还告诉你“计算最短路线”的原理，掌握了原理之后，就不再依赖别人，你自己就是一个导航仪了。

哲学讨论的议题都是人们还没有搞清楚的问题，当人们找到了研究这些议题的基本方法之后，研究这些议题就成了一门新学科，数学、物理学、心理学、美学都是从哲学演进而来的。我认为目前人们对文化的认识还处于哲

学讨论阶段，我希望本书能为人们通向文化学抛砖引玉。

在本书创作过程中，我翻阅过哲学、心理学、艺术概念、传播学、企业文化等方面的书籍的部分内容，但基本上都是一目十行，未能深入学习，以至于我的综合理论知识孤陋寡闻。不过，本书也不是闭门造车，本书的理论几乎全部源自实践，是基于实践的思考总结。本书的理论体系是否有价值最终将取决于读者的实践。

《文化论》网址 <http://www.ddddabc.com>

李光宇

2011年9月11日

# 目 录

前 言 .....	(1)
作者致谢 .....	(1)
本书导读 .....	(1)

## 第一篇 文化系统理论

第1章 价值观 .....	(3)
一、价值观的定义 .....	(4)
二、价值观的类型 .....	(7)
三、价值观的名称 .....	(17)
四、价值观的结构 .....	(17)
五、价值观的比较 .....	(20)
六、价值观的属性 .....	(21)
七、价值观输入模型 .....	(22)
八、价值观干预定律 .....	(27)
九、价值观干预公式 .....	(28)
十、价值观输出模型 .....	(32)
十一、价值观输入输出图 .....	(34)

<b>第 2 章 习惯与纪律</b> .....	(37)
一、群体习惯现象 .....	(38)
二、群体习惯定义 .....	(39)
三、群体主流习惯 .....	(43)
四、群体习惯属性 .....	(44)
五、组织纪律概念 .....	(47)
六、习惯与纪律 .....	(49)
<b>第 3 章 文化与制度</b> .....	(53)
一、文化的定义 .....	(54)
二、文化与性格 .....	(61)
三、文化的名称 .....	(63)
四、文化的作用 .....	(64)
五、文化源于人 .....	(67)
六、文化与环境 .....	(67)
七、文化的产物 .....	(69)
八、文化的属性 .....	(72)
九、文化的标准 .....	(77)
十、制度的概念 .....	(78)
十一、文化与制度的区别 .....	(80)
十二、文化与制度的局限 .....	(85)
十三、文化与制度相互影响 .....	(86)
<b>第 4 章 文化与艺术</b> .....	(89)
一、文化与艺术 .....	(89)
<b>第 5 章 文化传播</b> .....	(95)
一、传播模型 .....	(95)

二、传播媒体 .....	(96)
三、传播渠道 .....	(97)
<b>第6章 多元文化 .....</b>	<b>(101)</b>
一、文化体系结构 .....	(102)
二、文化层次地位 .....	(105)
三、多元文化冲突 .....	(108)
四、文化好坏优劣 .....	(111)
五、背景环境文化 .....	(113)
<b>第7章 常见文化问题 .....</b>	<b>(117)</b>

## 第二篇 企业文化实践

<b>第8章 确立贯彻组织价值观 .....</b>	<b>(125)</b>
一、确立组织价值观 .....	(126)
二、贯彻组织价值观 .....	(129)
<b>第9章 塑造文化与维护制度 .....</b>	<b>(137)</b>
一、塑造文化 .....	(138)
二、制定制度 .....	(143)
三、执行制度 .....	(145)
四、修改制度 .....	(147)
五、规范示例 .....	(148)
<b>第10章 综合实践问题 .....</b>	<b>(151)</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>(165)</b>

# 第一篇

## 文化系统理论





# 第1章 价值观

## 本章导读

本章讨论如何了解人和塑造人。这里说的了解人是指了解人的价值观和言行，不包含了解人的能力。

什么是价值观呢？价值观是人的思考结论。思考内容不受“空间限制”，也就是不论思考什么，生死攸关问题或者鸡毛蒜皮问题，只要得出结论都是价值观。思考结论也不受“时间限制”，也就是不论结论能保持多久，保持1