



刘爽◇著

交给你了

穿越文化学、管理学的

文化管理启示录

Take Culture Management To Your Life

科学技术的应用在盲目其时，经济文化的交流也在亦步亦趋地跟进。但是，整个人类社会并没有因此而边上更加开放，更加包容的存在境界，而依旧在重复着过去的那些因果循环，世故往复，甚至发展盲目化，信息闭塞化。这

大色化已经成为了时至今日我们每一个人都不得不承认，我们始终没能多写生命与整个人类社会乃至与人类所处的生态环境之间找到一个尽可能遵循时空衡动规律的位置角色，以

主宰者在得以有效保全，持续发展，惠及健康和幸福。我们会深表无奈以及社会的另一面，我们会同仇敌愾，谈月会心潮澎湃，真真正正发生在我们身上的初注着，被被被，更已胎存在意义，更

的方式，以求引导我们摆脱目前的知行黑洞。他们中的一些人，甚至存在中道出各种功能组织，

则明晰，进而通过某种超前的组织价值输出以带动发展变迁。然而，过去一个世纪里，时文化等并不的预见性，而管理学也根本无法赋予人类社会整体

与持续发展。同时，持续强调以人为本，以和博为目标的所谓文化管理日新难以维系人类社会内生稳定，知

行实践上的根本性变革已经迫在眉睫。我们亟需重新审视自我的时空生命存在，并开思维维性概念人类社会在时空衡动规律中的演进方向，并以一种更加富有管理性的生命实践模式去体验生命的过程和关系。

人类的文化使命还将延续，管理职能也要继续，社会层面的文化管理之道尚有未尽的路要积淀。眼下，无论你把自己设定为一国的公民还是相对具有特定功能性的某种组织形态的成员，抑或是人类社会的构成要素，都是时候该进行一下你真正的生命自我价值了，或可足改变世界，或可只是改变自己，无可厚非的是要珍惜利用时空所赋予的感知能力。

去主动强化生命关系间自我的存在感，互动感，归属感以及是强度，从而以制衡与趋新的动态存在状态为导向，不断调适自我的认知角度和行为习惯，并在成长过程中逐步形成一种专属于自己的知行习惯。哪怕被别人看作是毫无规律的行为艺术，但你仍然可以若无其事地去做你想做，去做你想做，

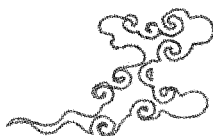
道法凝息
周天冲构
精要存想
元性归真
济世利物
关于文化管理的纵深思考



无怪怎样，人类社会的未来都可以安心地交给你了。

交给你了

穿越文化学、管理学的
文化管理启示录



刘爽◇著

图书在版编目(CIP)数据

交给你了：穿越文化学、管理学的文化管理启示录/刘爽著.
——长春：吉林大学出版社，2011.2
ISBN 978-7-5601-7033-6

I. ①交… II. ①刘… III. ①文化哲学—研究 IV. ①G02

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 022243 号

书 名：交给你了——穿越文化学、管理学的文化管理启示录
作 者：刘 爽 著

责任编辑、责任校对：李国宏 张宏亮 刘明明
吉林大学出版社出版、发行
开本：787×1092 毫米 1/16
印张：20.5 字数：320 千字
ISBN 978-7-5601-7033-6

封面设计：三鼎甲
三河市祥达印装厂 印刷
2011 年 3 月 第 1 版
2011 年 3 月 第 1 次印刷
定价：35.00 元

版权所有 翻印必究
社址：长春市明德路 421 号 邮编：130021
发行部电话：0431-88499826
网址：<http://www.jlup.com.cn>
E-mail：jlup@mail.jlu.edu.cn

序 言

科学技术的应用在有目共睹地发展，经济文化的交流也在亦步亦趋地增进，但是，整个人类社会并没有因此而迈上更加开放、更加包容的存在境界，而依旧在重复着过去的那些因果循环，世故往复，甚至发展盲目化、信息阴谋化、选择无端化、价值灰色化已经成了时至今日我们每一个人都无可避免的社会常态。不得不承认，我们始终都没能在与生命自我、与生命同类、与整个人类社会乃至与人类所处的生态环境之间找到一个尽可能遵循时空衡动规律的位置角色，以使我们的生命存在得以有效保全，持续发展。谈及健康和幸福我们会深表无奈，谈及社会的另一极我们会同仇敌忾，谈及2012年12月21日我们会心潮澎湃，真实发生在我们身上和身边的一切让我们越发觉得难以释怀自己的存在意义，更莫谈人类社会某种未来趋势的可能性存在。

并不是有人在寻找新的方向，也不是有人在尝试新的方式，以求引导我们摆脱目前的知行黑洞。他们中的一些试图从人类社会的历时性演进过程与同时性关系存在中觅出些微共性和规律，还有一些则以人类社会的各种功能性组织形态为立足点，力图将组织中个体的认知方向统一，将个体的行为规则明晰，进而通过某种定向的组织价值输出以带动人类社会的发展变迁。然而，过去一个世纪里的文化学并不具备任何的预见性，而管理学也根本无法驱导人类社会整体的价值创造与持续发展，同时，静态的以人为本、以和谐为目标的所谓文化管理日渐难以维系人类社会的内生稳定，知行实践上的根本性变革已经迫在眉睫。我们亟需重新审视自我的时空生命存在，挣开思维桎梏去感念人类社会在时空衡动规则中的演进方向，并以一种更加富有普适性的生命实践模式去体验生命的过程和关系。

人类的文化使命还将延续，管理职能也要继续，社会层面的文化管理之道尚有很远的路要积淀。时下，无论你把自己设定为一国的公民还是相对更具有特定功能性的某种组织形态的成员，抑或人类社会的构成要素，都是时候该追讨一下你真正的生命自我价值了，或可是改变世界，或可只是改变自己，无可厚非的是要珍惜利用时空所赋予的感知能力，去主动强化生命关系间自我的存在感、互动感、归属感以及恩受感，从而以制衡与趋衡的动态存在状态为导向，不断调适自我的认知角度和行为方式，并在成长过程中逐步形成一种专属于你自己的知行习惯。哪怕被别人看作是毫无城府的行为艺术，但你仍然可以若无其事地去想你设想，去做你想做，无论怎样，人类社会的未来都可以安心地交给你了。

目 录

第一篇 不谙文化枉为人类

第一章 文化印象搜略	2
第一节 文化现象和概念的解构	2
第二节 复读阿里巴巴的文化剑谱	7
第三节 掀起 798 的文化工厂	11
第四节 回眸湖南卫视的文化品牌	14
第五节 穿越成陵的文化行宫	17
第六节 探班 NBA 的文化运动	20
第七节 文化从现象到模式的思考	25
第二章 文化潜伏报告	31
第一节 文化的身世	31
第二节 文化染色体	33
第三节 文化互联网	37
第三章 文化化学无旁贷	42
第一节 惺忪的文化学	42
第二节 文化化学研究的三板斧	44
第三节 文化化学圈子	49

第二篇 文化一路上的低调际遇

第一章 郁郁寡欢的文化学斋旅	57
第二章 触摸科学管理的文化结晶	62
第一节 精细化年代的文化悸动	62
第二节 集约化年代的文化涌动	64
第三节 品牌化年代的文化律动	66
第三章 如影随形的行为管理文化	69

第三篇 为了管理文化，所以文化地管理

第一章 文化管理相融恨晚	74
第一节 文化管理成型的必然性解析	74
第二节 管理的文化属性	79
第三节 文化的管理属性	81
第二章 企业文化管理先发治人	84
第一节 企业文化管理浅解	84
第二节 企业文化体系建设	88
第三节 企业文化落地推广	145
第四节 企业文化变革管理	190
第三章 后企业文化管理时代的觉悟	214
第一节 求人还是求道	214
第二节 求道不如求己	217

第四篇 你也可以上手的文化管理

第一章 文化管理人间指南	222
第一节 为什么还是文化管理	222
第二节 为什么还以衡动模式	225
第二章 文化管理衡动模式	229
第一节 道法凝息——理论基础	229
第二节 周天冲构——体系结构	235
第三节 精要存想——要素拆解	238
第四节 元性归真——主要特征	258
第五节 济世利物——应用价值	260
第三章 文化管理实践应用	266
第一节 认知实践	266
第二节 行为实践	269
第三节 知行评估	273
附录 刘爽衡动语录摘选	276

第一篇 不谙文化枉为人类

我是中国人，我承认我很爱国，可是我也承认我始终搞不明白自己究竟爱的是某种风土人情，是某类肤色气质，还是某个组织机构。风土人情与地理有关，肤色气质与血缘有粘，组织机构与政治有染，这些都可以是国的概念，但是人类当真需要这么个含混不清、矛盾纵横的概念吗？百年之后，当国的概念消亡殆尽，转念想想，我们需要的只是一个文化融合的过程。尽管所到之处利益的牵绊不断，但人类始终是同一种生命存在形式，带着同一个使命出现在这个世界，合乃必然，其间介质是时空，能量是文化。换言之，人类尽可以让政治洗理，让宗教蒙蔽，让金钱腐蚀，然而这一切都阻碍不了一波大动向的存在。回顾一段历史，人类能够汲取到的是文化；营造一种秩序，人类能够体验到的是文化；引动一重趋势，人类能够企望到的还是文化。对于人类来说，文化是除了难以操控的自然时空外唯一的无所不在的衡动概念，它的实践意义远不止人类目前的认知范围，所以，我们与其每天盯着屏幕上那些所谓的时政新闻指指点点，不如让自己身上和身边发生的故事更文化一点。

第一章 文化印象搜略

第一节 文化现象和概念的解构

从前，有个偏僻小城的男孩儿，孩儿他爸为了奖励他中考的不稳定超常发挥，决定带他远赴上海，誓言要痛痛快快地把世博看尽。为此，男孩儿生是激动得一周没睡好觉，满脑子都是与家乡呈剧烈反差状的神圣和伟大。当然，这种预期是合乎情理的，刚进上海地界他便已经感觉置身摩登天空了，相比北京在他小时候留下的严肃印象，临近春光烂漫年纪的他预感世博之行错不了。

上海的物欲横流是满大街昭然可见的，不过孩儿他爸选择了从地下直奔主题，深入园子腹地。适逢梅雨晚季，免不了还是会不问青红皂白地来一阵，幸好男孩儿心态好，把心思都用在了躲人家的雨伞和绕迷宫上。约莫半柱香的功夫，两父子终于能直挺挺地站在一处开阔地了，然后满眼除了散碎的雨星，就是星罗棋布的庞大建筑和行行色色的各种排队。此时，男孩儿眼眶里充满了圣洁的想象，仿佛世界的美好都已经近在咫尺。要说起来，这得归功于孩儿他爸是给孩子提前做足了功课的：钱花了，就要认真看；人来了，就要耐心等。不禁要叹，中国老百姓的心境真的是拿得出手的，朴实并虔诚，而且这是普遍现象，非个案。

持久战是要打响的，可是朝哪里开第一枪着实也是个问题，是擒贼先擒王还是从小喽啰干起？说时迟那时快，他们已经被后浪潮涌般拍打进了万人坑里，于是开始狠命地挣扎并不失时机地观望，这是他们所能做的一切了。XX 馆？不现实。XXX 馆？算了吧。XXXX 馆？你妈妈还在家等着咱们呢。待气喘匀实一点了，他们发现一个不大起眼的 XXXXX 馆门侧的龙只画了并不算长的两拐，交换了一下眼神，腾身便朝队尾蠕去，却谁知他们的动作还是引发了人流的共振，呼的一瞬间龙扭成五节了，但是他们所幸是成了龙身的一部分，想退出都难了。

一刻钟后，他们离梦想又进了一步，因为刚开完馆日的 XXXXX 馆正式向他们张开了双臂，而他们也义无反顾地扎进了它短小精悍的怀里，只是他们为了把伞整个塞进塑料套里耽误了半数开眼界的时间，略有伤感。不得不承认，无论谁，第一个进去的馆将决定其世博一行的主色调，而 XXXXX 馆刚好里面不像某些馆那么暗无天日，也不像某些馆亮如白昼，灰蒙蒙空荡荡中是塑料板拼接成的小径，上面印着像素不超过三位数的风景地图，顶棚上是几架看上去有点突兀的投影仪，当然亮点是

有的，用一只手可以数得过来的小玻璃橱，虽然明眼人一看就知道东西的真假，但这并不妨碍爷俩的相机一通忙活。再一转身，就到了XXXXX馆的后庭，是眉头深锁的老外在鸡舂碎米一样地盖戳，爷俩如梦方醒，发觉他们的手里是没有护照的。

在顶着又一盆雨蠕向纪念品店的喧嚣声中，爷俩耳语间得出了两个结论：一，理论上，后门是可出且可入的；二，实践上，一分钟一分货。他们能挤进纪念品店着实费了些力，而里面的空间又不容得你肆意地转圈圈，这叫人高马大的男孩儿有点不自在，不过看了那些价格要比入园路上牵着娃的大姐手里拎着的海宝贵很多而质量却无从作别的玩意儿，他顿时意识到自己还可以更不自在，不过孩儿他爸及时地把一本护照摺在了他手上，才让他的心安详了些微。

虽说人海滔滔，但三三两两的小白菜（对世博志愿者的昵称）还是依稀可辨的，于是爷俩努力地凑了过去，在一张湿漉漉的导览图上拧了一把，然后连比划带挤眉弄眼地接连问起了“哪个馆人少些”、“哪个馆值得先去”云云，不等说完，小白菜满脸堆笑，然后极尽热情地努了努嘴，向爷俩抛了个眼神，接着目送两父子乘风归去。

两步分成三步地挪进偌大屋檐下的男孩儿庆幸得不得了，因为老早就耳闻这个XX联合馆是怎样的神秘，怎样的壮丽，谁能想到这么容易就可以身临其境地去避雨了，更想不到的是骤然间可以让护照上多出数十个戳。于是，他开始专注于找台子盖戳的冒险旅程，完全忽略了一浪高过一浪的叫卖声的存在，好在孩儿他爸为他在一旁弥补了旅行的意义，讨价还价。

说起来爷俩干的事都属于能够有效充实时间的事，所以外人无权评价他们的兴趣点，即使很多人都清楚盖满戳的护照可以买现成的，而集市里各式各样的XX特产也能够轻而易举地从豫园批发。简短截说，爷俩在馆里的照相背景墙边邂逅了，交换了一下意见，二人决定再一同科普一圈。不细看不知道，世界莫名其妙。远看一头巨大的炫丽的鸟类图像，走近注释，上写：枝头小鸟，二人惊愕。索性，不是每面墙都是这种小资风格，男孩儿在辗转间还是发挥想象力记住了十几个国家名的，当然还有伟大祖国资助给他们的各种食粮。

踏出XX联合馆大门的时候，爷俩发觉有点累了，不过溢满心头的依旧是收获的满足感，有物质的，有精神的，有介于物质和精神之间的，就如同纵越大洋征服了整个南极洲，而且把最大的一只企鹅牵回了家。为了趁热打铁，孩儿他爸把目光又一次锁定在了先前的小白菜身上，企图再请她们人指个路，于是拉着儿子忘了撑伞就杀将了过去，等他话音刚起，竟然有人比他先开口了：“尊敬的各位游客，截至XX日上午XX点XX分，入园总人次达到41万……您所在的X片区XXX馆和XX馆排队时间均已超过四小时，请您提前做好适当的参观选择，谢谢。”声音是那么淡定，而男孩儿的斗志又是那么坚定，所以孩儿他爸决定郑重地向小白菜告别，无畏向前。

从马路的这端，到了马路的那端，然后爷俩被原始的冲动拖进了XX主题餐厅，

招牌菜赫然在立：XX 肉汉堡和 XX 肉卷。为了让儿子实现平生第一次吃 XX 肉的愿望，孩儿他爸决定豁出去了，这关乎钱，当然也不仅仅关乎钱。从挤过去到挤进去，再到排队点餐，再到交钱等餐，再到挤出去，再到找座用餐，再到把肚子里的东西消化掉，孩儿他爸整理了一下在餐厅里的不堪记忆，发现这个过程花费的时间是阶梯递减的，否则会给孩子留下阴影的。

雨有渐大的趋势，大通道下面聚集的人也有渐多的趋势，可是，每个馆前排队的人完全不见少，相反随着密密麻麻的花伞张开，显得更没有下脚之处了。男孩儿一阵茫然不知所措，左瞧瞧，右望望，隐隐约约耳边又浮起了那个淡定的声音，“……45 万人次……”，孩儿他爸有点按捺不住了，一咬牙，决定开始排队，晚排不如早排！

当爷俩也随着人流给 XXX 馆续长龙的时候，两个人的状态渐入佳境，而且还意外地发现了一些不为人知的秘密，恐怕这些秘密将会成为当日晚上爷俩回宾馆补作业的重要依据：原本到门口不超过十米的路需要走一公里半；排着的人基本都是不敢多喝水的；试图加塞儿的人会被群起而攻之；多看一同排队的外国人是可以给自己调节情绪的；外国佬数钱的神情千姿百态；印章是挂了长长的锁链的；轮椅上的人是可以活蹦乱跳的，婴儿车里的人是可以会算奥数的；花塑料板凳是可以坐碎的，铁马扎是可以完全撑不开的；排队盖戳的人有些行色很古怪，不过有些穿梭在人群里低着头走路的更古怪。

实打实的排了一个小时，跟人家 XX 馆的七个小时固然不能比，但是这份执着换来的东西一定可以与一小时的时间对等且难以估价，当然这只是一厢情愿的自慰罢了。东西应当是好东西，保险也应该上了不少，男孩儿正看得出神，但由于里面太黑，互相踩碰实在难免，于是悲剧发生了，偌大的房子中一个婴儿的嚎哭声骤然间余音绕梁，振聋发聩。在寂静了片刻后，刚进来的游客开始批量向出口摸去，爷俩就这样还没来得及和正襟危坐的乳神像来个合影，就被众人挤到了另一个回音更大的厅里。

男孩儿对着天花板上的影像若有所思：老爸毫不犹豫地陪我来世博，我要好好珍惜这趟旅行；回去之后朋友们会羡慕地问我关于世博的这个那个，我要好好珍惜这趟旅行；为了将来成为一个国际化的国家建设人才，我要好好珍惜这趟旅行……孩儿他爸欣慰地看着儿子迷离的眼神，笑在嘴上，心里则盘算着究竟要花多少时间就可以把房子里所有的玻璃全都摸上一遍，初步估算大概二十分钟可以摸到街对面了。

又是一个转身的功夫，爷俩意识到出不去了，因为馆的后庭被 25 块钱一个的冰淇淋队伍堵了个水泄不通。排队买？太贵。不排队挤出去？不靠谱。众目睽睽之下，男孩儿得偿所愿了。

以挤掉了圆筒托儿为代价终于出了 XX 馆，孩儿他爸心里好一阵嘀咕，在休息室屏息凝神了半晌，决定带着儿子继续去找联合馆，随便什么联合都行。谁料到刚

出便房风雨又至，一股强风把伞吹散架了，两个人只好踉踉跄跄地挤在一起往某个方向蹭去。最终，两父子走进了伟岸的 XXX 联合馆，里面没有风，没有雨，却也没了叫卖声，这让当爹的顿时有点泄气。与此同时，男孩儿注意到相比 XX 联合里的塑料板，这里的东​​西看上去根本就是纸板搭的，简直就是用来匹配游客的行为艺术的。幸好，男孩儿积累作文素材的价值观够虔诚，所以在他眼里只要是第一次见到的，他都会当作跟看到在大城市里长大的同母异父的妹妹似的，陌生而不失亲切，好奇又不忘礼数。不禁又要叹，这年头如果不给这种孩子多一些见真世面的机会简直枉为人类。

显然这不是故事的全部，甚至连局部都谈不上，因为看到这里你根本想不到男孩儿在之后的四天里居然进了大红斗、兔子灯、紫蚕蛹，还看了 3D 电影、骑了自行车、上了模拟飞行器，统统加起来爷俩行迹遍及 60 余个场馆，170 多个国家。对于那些把自己身价估得太高的普通游客来说，父子两人的行为简直惊为天人，叹为观止，然而，数据显示，中国并不缺这种心灵单纯美好、革命意志坚定的人儿。

其实，无论是悻悻而归还是庆幸而归的，对于七千三百万分之一的你来说，如果你是冲着“城市，让生活更美好”的理念去的，那么在园子里发生的种种都是绝对具有城市乃至社会文化反思价值的，不单指数目庞大的老百姓，亦有不知就里的外国佬，当然还有那些执着可爱的的世博组织和宣传者，总之，你没有白去；如果你是冲着某些异域文化及其相关知识和技术去的，那么在园子里所能经受和体验的一切，将在很大程度上决定你是否能够感知到真实的文化的存在，以及你是否能够接收到中国乃至世界传递过来的竭力融合却又冲突不断的文化信号，总之，你还是没有白去。所以，文化告诉我们，只要你去了，就不是白去，这个你可以懂的。

可是，文化算个什么东西呢？它有什么资格告诉我们，而不是我们告诉它呢？很简单，但凡是要正经谈文化的，就需要从人类伊始说起，从人类及其相关的方方面面说起。幸好，我们所在的时空是个罩得住的家长，它深知做儿女的不易，所以它殷切地嘱咐我们：“遇到过分正经且力所不及的任务，不妨交给我；你们力所能及的任务，要尽可能留给自己。”于是，经过我们对时空精神的深入领会与婉转翻译，文化被定义成了“人类社会活动发展的产物，以及进一步发展的决定因素”，换句话说，文化是人类选择过的结果，同时又是待选择的条件，而所谓的选择就是人类认为自己能做的和做不来的。如此看来，只要人类没有全面消亡，人类的选择就不会停止，人类社会就会持续发展，而文化也将贯穿存在，并且可以始终被我们视为进行时态。

尽管一个多世纪前的美国人克罗伯（Alfred Kroeber）和克拉克洪（Clyde Kluckhohn）算是给了文化一个勉强上得了台面的名分，这要归因于他们认识到了文化之于人类的一个时空属性，那就是过程，但是，他们忽略了另一个时空属性的存在——关系。还好，国内学界有个晚生后辈叫陈华文，他在其《文化学概论》中给文化做了个相对完整的释义，“所谓文化，就是人类在存在过程中为了维护人类有序

生存和持续的发展所创造出来的，关于人与自然、人与社会、人与人之间各种关系的有形无形的成果。”是否文化的定义就此完璧归赵了？是否此后文化可以被放进保险柜里封存了？显然不是。

人类的一举一动时刻需要文化提供的能量，而文化的概念是为了让人认识用的，文化的现象则是可以让人感知用的。有认识有感知，才可能有能量的传递，这就是我们寻迹文化现象的动因，也是我们追究文化概念的根由。

一切都是为了随文化而动。

在田子坊里闪展腾挪是一种文化体验，在恒隆广场里轩然阔步又是一种文化体验；在外滩吹吹江风是一种文化体验，在城隍庙里打打喷嚏又是一种文化体验；在世博园呢，则是一团更混沌的文化体验，太多错综的关系，太多纠结的过程。然而，进去过的比没进去过的人，注定会对中国之于世界的社会文化有了更真实的认识与感知，而这些认识与感知将决定这些人乃至这些人所处时空在未来的太多选择。

毋庸置疑，男孩儿见到的都是真世面，他的所感所想也都是真文化。虽然他尚未意识到文化本是完整的，但是他已渐渐意识到自己需要通过继续的体验去求证一条线，一条能够把一个个转瞬即逝的镜头穿到一起的线，也许是关于自己和老爸，也许是关于自己和家乡，也许是关于上海和祖国，也许是关于国人和世界……

回家后的一周，男孩儿皓首穷经完成了一篇流水账式的大作文，字里行间掺杂着一些无端的意识流感慨。作文并不是为了交给谁，得多少分，只是为了给自己的世博行程留个纪念。可是，男孩儿越是想不留遗憾地回忆起尽可能多的细节，却偏偏挤出来的都是些莫名其妙的想法，就像古龙半醉半醒时吐出来的那种东西，有点干涩，但是分量很重。当他收笔的时候，男孩儿第一次感受到了一种前所未有的失落感，因为脑子里已经发酵的东西并没有清空，也因为鲜活的东西未及批量地补进。不可否认，这是文化在作怪，也是文化在激发他成长。男孩儿流水账式的回忆体验和意识流式的写作感知让他有机会去解构文化逗留过的某时某刻，也让他意外地发现了一层玄机：将某些东西沉淀之后会对它欲罢不能。

这些东西叫做价值观，而它也正是文化的真实意义所在。它可以带着你进入亲历过的那些散落的情境，帮你把凌乱的思绪聚拢，然后猝不及防地用力把你推回现实。此时你会发现乱糟糟的思绪换了模样，成了一条条通向不同入口的绳子，你很想把每根绳子都拽拽，但是却没有察觉，你尚未选择绳子，绳子已在开始选你。当你攥住了某条绳子，跟从其指向临近一个入口的时候，你会失落于身后那些你没有选它抑或它没有选你的绳子。又一股力道传来，是它倏然间拉了一把绳子，意识前倾的你依稀看到了入口里面的景象，却觉得自己有些恍惚，因为现实还在，你还可以继续去选择……

男孩儿强行把自己丢进了新上映的一部电影里，接着是一场球赛里，然后是一期访谈节目里。起初，他浅浅地感觉到了一些引力场的存在，是电影的情节、球赛的盘面、访谈的话题？还是一些被精心布置过的情节、盘面和话题掩映着的细微人

口？他原本并不相信自己这么快就会甩脱掉先前的迷离状态，谁知道自己竟然内置了即时慢放功能，于是刹那间就陷进了更深的迷离状态。似乎这一层的迷离破解了上一层对迷离的痴念，而这一层的迷离又同样饥渴地守望着更深层的迷离来破解。可是，总有一层是破解不了的，那么自己究竟应该返回到清醒状态，还是继续执着地摸索迷离下去？

男孩儿这天晚上翻来覆去怎么也睡不着，迫不得已，他打开了 MP3，在听着那些反复过无数遍的歌词中，他终于把迷离撒手交给了那个一直守在那里的托管者，时空。其实，只要迷离没有离开时空，它便都有其清醒的表象，只是有的真实，有的并不真实，但是假如你相信你是清醒的，真实就会持续存在。男孩儿冥冥中意识到自己是可以尝试着保持清醒的，而代价是不能太过在意那些迷离入口的景象……

除了费了些电，男孩儿其实什么都没有失去，相反，他看清了自己的文化影子。即便他现在并不知道它的名字叫文化，也不知道它会不离不弃地守着自己，为自己吸纳那些迷离的东西，但他知道了它的真实存在，这似乎已经够了。

第二节 复读阿里巴巴的文化剑谱

闲暇之时，随手翻看中国现代武侠风云录，上面记述了有这样一群人，他们以一个其貌不扬的“怪盗”为首，怀着改变世界的凌云壮志落脚在了西子湖畔，把酒听风间先后研习出了两套独创的“剑法”，并倚仗着无招胜有招的心法，在血雨腥风的十载里锻造出了属于他们自己的中国式传奇，而这两套传世的“剑法”较早的一套叫做“独孤九剑”，革新后的一套叫做“六脉神剑”。

全球国际贸易领域最大的网上交易市场和商人社区、全球 B2B 电子商务世界的第一品牌阿里巴巴掌门人马云曾对公众谈到：“有一样东西对我们来说是不允许讨价还价的，那就是我们的文化，它包括目标愿景、使命感、价值观等等。”神一样的老马，神迹一样的阿里巴巴集团，能够“遗世独立”的根由必然是这群人，叱咤风云又特立独行的“江洋大盗”们。这也正如老马自己所言，“我最骄傲的是我们的人，其次是我们的投资者，最不骄傲的是我们的网站。”然而，有哪样东西足以将这样一票人委身甚至绑缚在一起，朝着一个依稀的梦想进发的呢？它又是如何一点一滴地深植到这票人的心底，在尽可能短的时间内生根发芽、开花结果的呢？

“如果一个方案有 90% 的人说好，我一定要把它扔到垃圾桶里去。因为这么多人说好的方案，必然有很多人在做了，机会肯定不会是我们的了。”老马的独断让他们从一开始就踏上了一条艰难异常的道路，同时也在很大程度上奠定下了阿里巴巴执着坚毅、不与俗同的文化基调。

一百年前通用电气生产电灯泡时，他们的使命是“让天下亮起来”；迪斯尼乐园创建时的使命是“让天下的人开心起来”，做的都是开心的东西；而老马初入江湖便提出了要“让天下没有难做的生意”，这让阿里巴巴人天生就携带了世界级的基因，

当然也正是因为这样一个豪气冲霄的使命感，为老马招徕到了一位又一位前来投奔的能人异士，阿里巴巴也一度门庭若市，高朋满座。

正当阿里巴巴的规模迅速扩张之时，老马警觉地嗅出了一丝管理危机的气味，于是为了保证其价值使命的延续性专门推出了“师徒制”，乃至“延安整风运动”、“抗日军政大学”、“南泥湾开荒”等一系列门户整顿行动。按老马当时的话说：“今天很残酷，明天更残酷，后天更美好，但绝大部分人是死在明天晚上。”恰恰是由于他提前埋下了这样一步棋——“灌输价值观”，阿里巴巴人渐渐察觉到了他们自己与其他互联网企业不一样的潜质，也正因为如此，老马和他的阿里巴巴不知不觉间熬过了“明天晚上”。

随着老马的江湖威望蒸蒸日上，不乏有各路诸侯的中流砥柱前来示好，此时对于老马来说最大的挑战莫过于老阿里人和新阿里人的文化融合。于是，老马开始反思自己出道以来那些能够确保自己百战不殆的招数，并且一笔一划将之记录了下来，当时一度统摄人心的“独孤九剑”就此初见人前——“群策群力、教学相长、质量、简易、激情、开放、创新、专注、服务与尊重”。每有新人人主，老马便会第一时间抛出警示，“谁违背这九条，立即走人没有别的话说”。在这种环境下，阿里巴巴拥有了一个融洽的工作文化氛围。

除此之外，恐怕当时还有一件不可谓铁血的事件令人记忆颇深，老马的文化性格也自此更显超凡脱俗。“赢利一块钱的目标到底如何才能实现？”当时的事态是：不给20%的回扣基本没人和你做生意。如果给回扣，意味着阿里巴巴能够迅速做出营业额；不给回扣，赢利一块钱根本就是空话。经过老马亲自推动的一场争论，阿里巴巴决定：谁给客户一分钱回扣，不管他是谁须立刻离开。正是当时这个看似并不起眼的决定，使得阿里巴巴在同业里倍受欢迎，原因在于其做生意坚决不给回扣，而是把这些钱和精力更好地投入到了拉更多买家、做更好的服务、开发更好的产品上。为了树立军威，阿里巴巴辞退了很多人当时所谓出色的销售人才，并在同年年底如愿实现赢利。次年，阿里巴巴更是通过“非典承诺”事件，让全体员工都明晰了一个理念：在阿里巴巴，客户第一，员工第二。

明眼人看老马和他的阿里巴巴，一定会对其在文化和价值观上的疯狂追求自愧弗如。可以说，如果没有老马对企业文化和价值观近乎偏执的坚持，阿里巴巴完全不会有如此的吸引力，亦不会有如此的凝聚力。更为重要的是，在这一时期，老马适时地总结并提炼出了自己的“独孤九剑”，这让阿里巴巴原本只能言传身教的价值观念有了清晰的表述，也为其价值观在未来的时间里不断升级夯实了基础。

随后阿里巴巴的势头如同星火燎原一发不可收拾，二级组织也逐渐形成了各自的气候，各种诱惑更是源源不断地袭来，这给老马无疑又平添了新的课题：面对多重的诱惑应当如何选择估断？面对多级的组织应当如何文化落地？“独孤九剑”的推广有效性是否亟需优化？经过了一场声势浩大的专题分享之后，老马最终将阿里巴巴的价值观明确导向了六个方向，也就是革新精炼后的“独孤九剑”——“六脉神

剑”（客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业）。它从改变员工行为入手，将每一条价值观细分成了5个行为指南，并对照有可量化指标，构成了阿里巴巴文化价值观考核的全部内容。

当“六脉神剑”文化价值体系初步完善形成，阿里巴巴又迅速开始紧抓典型案例，在全组织范围内开展了无数次反复的文化传播与讨论，最终建立起了这样一个高度公正透明、行动整齐划一的团队，甚至时至今日阿里巴巴的新人们仍会反复听到以下两个广为传播的案例：

一个是关于“客户第一”的。阿里巴巴有一个业务员将山东一个三线城市的房地产商发展为中国供应商。尽管它给阿里巴巴带来了6位数的收入，但阿里巴巴果断地把钱退还给了客户，并对员工进行了处理。阿里巴巴认为：“为什么说把客户利益放在第一位？如果按照股东的利益这个钱该收。但是按照客户利益第一的原则，阿里巴巴这样做就是在欺骗客户。阿里巴巴根本就无法把房子卖到全世界，这显然是业务员夸大了阿里巴巴的效果。”

另外一个关于“诚信”的。在一次业务知识考试中，阿里巴巴发现包括一个广东的区域经理在内的几个业务员的试卷答案一模一样，存在明显的舞弊问题。对于一贯强调诚信的阿里巴巴来说，这是触碰了高压线，随即阿里巴巴立即将舞弊者全部开除。

回顾阿里巴巴从“独孤九剑”到“六脉神剑”的变迁始末，对于老马在内的每一个阿里巴巴人来说，这绝对不是简单的数字游戏，而是意味着阿里巴巴的文化价值观逐步迈向了规范和标准化进程。当面对大规模人事调整手术的时候，阿里巴巴做到了处变不惊，没有耽搁什么流程性的安抚时间，没有受到太大的疼痛困扰，更加没有留下不必要的疤痕，而此间起到决定性作用的毋庸置疑就是阿里巴巴简单透明的企业文化。与此同时，伴随组织结构的飞速成长，阿里巴巴受到了一定程度官僚体系的牵绊和阻滞，老马也开始时常因为价值观被稀释的问题而坐立不安起来，他担心管理层会把价值观作为考核员工的工具，而不是检查自己思想的东西。

事实证明，阿里巴巴的文化是足够坚韧的。官僚体系的形成不可避免，人才的晋升序列愈加冗长，业务成长的压力也越加重，但是阿里巴巴在价值观的内驱下经受住了时间和困境的考验，并且一切都运行在有序可控的轨道上。在老马的必要过问下，阿里巴巴开始不再过分强调员工的业绩指标，而是强调组织的文化和价值观，强调业务流程的改善和效率的提高。对于阿里巴巴的可持续发展战略来说，最为重要的决定在于它乐于为其新进员工提供绝对充足的投资与培养，用以在一开始就尽量寻找到与阿里巴巴价值观相近的人才，进而有效提高“存活率”。除了对这些可造之材进行“百年系列”培训外，阿里巴巴还会特别予以他们三个月“师傅带徒弟”的“关怀期”，入职六至十二个月后还可以选择“回炉”接受再培训。

时至今日，阿里巴巴已经搭建起了一个以电子商务为圆心，以现有客户和潜在客户为主轴，以信息流、资金流和物流为基础的闭环支撑，以多项互补业务为

外延的完整产业链，并且有能力为客户提供一站式的电子商务服务。尽管多元化的运作为阿里巴巴的管理、人员供给、运营等许多方面带来了不小的压力，但是老马和他的管理团队从未试图回避过，相反总是以直面迎击挑战的姿态示人，而对于他来说，手中最犀利也最可靠的武器莫过于文化之剑。继“六脉神剑”之后，他酝酿已久的阿里巴巴基本法终于浮出水面：一个梦想要走102年的企业，什么能做，什么不能做，什么该做，怎么做，一切尽在其中；一个共享的世界，一个共享的家庭，也许唯有阿里巴巴的文化才是它最好的独白。

附：阿里巴巴文化价值体系“六脉神剑”剑谱

1. 少商剑：客户第一

- 客户是衣食父母
- 尊重他人，随时随地维护阿里巴巴形象
- 微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题
- 与客户交流过程中，即使不是自己的责任，也不推诿
- 站在客户的立场思考问题，在坚持原则的基础上，最终达到客户和企业都满意
- 具有超前服务意识，防患于未然

2. 商阳剑：团队合作

- 共享共担，平凡人做非凡事
- 积极融入团队，乐于接受同事的帮助，配合团队完成工作
- 决策前积极发表建设性意见，充分参与团队讨论；决策后，无论个人是否有异议，必须从言行上完全予以支持
- 积极主动分享业务知识和经验；主动给予同事必要的帮助；善于利用团队的力量解决问题和困难
- 善于和不同类型的同事合作，不将个人喜好带入工作，充分体现“对事不对人”的原则
- 有主人翁意识，积极正面地影响团队，改善团队士气和氛围

3. 中冲剑：拥抱变化

- 迎接变化，勇于创新
- 适应企业的日常变化，不抱怨
- 面对变化，理性对待，充分沟通，诚意配合
- 对变化产生的困难和挫折，能自我调整，并正面影响和带动同事
- 在工作中有前瞻意识，建立新方法、新思路
- 创造变化，并带来绩效突破性地提高

4. 关冲剑：诚信

- 诚实正直，言出必践
- 诚实正直，言行一致，不受利益和压力的影响
- 通过正确的渠道和流程，准确表达自己的观点；表达批评意见的同时能提出相应建议，