

成功企业的
企业文化

申望 李秋燕/编著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功企业的企业文化/申望 李秋燕编著. —北京: 中国
华侨出版社. 2002.6

ISBN 7-80120-633-9

I. 成… II. ①申…②李… III. 成功企业—研究—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 037454 号

●成功企业的企业文化

主 编/申 望 李秋燕

责任编辑/小 凌

装帧设计/金 子

责任校对/慧 颖

经 销/新华书店

开 本/850×1168 毫米 1/32 印张 12 字数 230 千字

印 刷/北京通顺建新印刷厂

版 次/2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第一次印刷

书 号/ISBN7-80120-633-9/F·58

定 价/26.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

序言：企业文化概述

1. 文化的含义

这是个有点年头的段子了：

上衣口袋里插 1 支钢笔的，是初中生；

插两支，高中生；

插三支，大学生；

插四支，教授水平；

插五支，这人一准是个修钢笔的。

如今的管理者早以不屑于这种包装方式，钢笔的内存才多大？怎样证明自己有文化是个大是大非的问题。所以，现代老板们通常选择高科技产品——一种叫笔记本电脑的东西。仿《人民日报》内刊，搞三五个 Email 地址（也有人觉得越多越好），以及请鸡毛公司为他们粗制滥造的网页。当然，如果能买到著名高等学府的 MBA 称号，或者在某个大学捐个什么客座教授，那毫无疑问是要印在

名片第一行的。

其实，文化不是包装出来的，在现实生活中人们很少能清醒地意识到文化的存在。这就象我们生活在空气中，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）上考察的人员的情形，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，如果有一天，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。

那么，到底什么是文化呢？

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。

总之，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，包括一切意识形式，尤指教育、科学、文化、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。

2. 什么是企业文化

毋庸置疑，既然存在着民族或组织群体的文化，那么也一定有企业的文化。虽然我们对企业文化研究的时间并

不长，但企业文化必然象企业的存在历史一样久远。其实，精明的企业家早就注意到了不同的企业会有不同的文化，意识到文化对企业生存、发展的巨大作用，都把企业的精神文化建设提到日程上来。

那么，什么是企业文化？

还是让我们先来看看企业中某些带“文化”的东西。

·企业精神

应该说任何一个企业，在生产物质产品或提供某种服务的同时，也必然向外传播和扩散着企业的某些精神，使得顾客在得到企业的产品的同时，也能感受到从企业的产品或服务中焕发出的那种精神。这好比两个人见面，虽然我们很难直观地说出孰好孰劣，但我们却不能不承认从不同的人身上所迸发出的不同精神。企业不同，提供的产品和服务不同，企业精神也不同，这与不同的人具有不同的精神面貌一般无异。

开拓创新这是日本索尼公司的企业精神。索尼公司的前身是东京通信工业株式会社，创立之时，创始人井深大就说：“我们要凭着别的公司都无法超越的决心，创造我们独一无二的产品。”建立公司之初，索尼公司并没有象其他公司那样谱写一首公司之歌，但是他们确实有一首“信奉的纲领”，那就是“索尼精神”，他们说：“我们是开拓者，决不跟在人后，随波逐流……我们将始终是一个未知世界的开拓者。”为了开拓创新，他们付出了巨大的代价。为了研究和开发新产品，实现不断的创新，索尼公司

将销售额的6%用于技术投资，牺牲了一些短期的利润和利益，他们一旦制定了新产品的开发目标，便义无反顾地投身其中，并设立“新产品将于某年某月某日试制成功”的信念。正是在这种精神和信念的支撑下，索尼公司的产品不仅在国内独占鳌头，即便是在世界的同类市场上也倍受称道。因此，早在1960年时，索尼公司的创始人井深大便受到日本政府颁发的工业贡献奖。

相比之下，日本的另一家电气巨人——松下公司的企业精神则是另有风格。“产业报国、光明正大、和亲一致、奋斗向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩报德”是该公司上上下下人人皆知的松下公司“七精神”。当松下公司成为世界最大的电器生产厂商的时候，创始人松下幸之助又提出了“饥饿精神”，让企业的员工经常对公司的产品、组织和风气感到不满，不断地对企业进行自我检查，精益求精，永不止步。

·价值观念

对于一个企业来说，到底怎么样的一种价值观念最为重要呢？

长期以来，许多企业家一直认为，企业当然是赚钱，利润自然是最重要的东西。在这种企业价值观的驱使下，许多企业家置员工的个人需要和利益而不顾，单纯地把职工当成赚钱的工具。在许多小型的企业中，在企业的创建之初，我们能常常看到这种现象。

可喜的是，如今，越来越多的企业家开始意识到，利

润诚然对一个企业很重要，但是没有一种正确、积极向上的价值观支撑的企业是很难发展壮大的。下面，让我们来看看盛田昭夫在索尼公司的发展中是如何做的。

50年代初，索尼开始在美国市场上开拓晶体管收音机的销售，当地的一家厂商一下要求订货10万台，这对刚创业不久的索尼公司来说真是一笔不小的生意，相当于索尼公司全部资产的好几倍。然而主管人盛田昭夫却不这么想，因为买主说：“我们‘希洛瓦’是本地的一个名牌，我们需要‘希洛瓦’的招牌，在这里没有人知道索尼的名字，用索尼的品牌，我们恐怕连一台都难以卖出。”当时，索尼公司也指示盛田昭夫：“接受订货，忘记索尼”。最终，盛田还是回绝了这笔令许多公司都喜出忘外的生意，“有钱为什么不赚呢？放弃我们已拥有的优势不用，真是太无知可笑了！”买主十分诧异。“我要索尼的名字，没有索尼就永远不会有我们自己的历史。”这是盛田昭夫的价值观和理念。

无疑，盛田把企业知名度和品牌看得比利润更重要、更有价值。在后来的回忆中，盛田还常常说道：“这是我一生中最英明的一次决策。”二十世纪后半期以来，越来越多的企业家开始意识到，我们不应该目光短浅地把利润当作企业最有价值的东西。日本的松下幸之助说：“如果公司没有把促进社会繁荣当作目标，而只是为了赚钱而经营，那就毫无意义了，我们应该力求为社会、为职工提供最优质的服务，这样，企业的生存和发展才有动力、才有

意义。”

•行为模式

一个有文化底蕴的企业就象一个有文化素质的人一样，必然会在自己的言行中表现出自己良好的文化、良好的素质，这就是我们通常所说的行为模式，对企业来说就是CI（Corperation identity）中的BI（Behaviour identity）。

有这样一个例子。在一个电烤箱的推广活动会上，参观者蜂涌而至。当该企业的展示小姐在示范操作时，围观的一位顾客提出了疑问：“广告上说一分钟就够了，现在看起来，好象挺麻烦的嘛！”而负责示范的操作小姐却不以为然地说：“那只是广告呀！”结果，简单的一句回答却让观者颇为失望，因为他们有种上当受骗的味道，现在看起来产品还挺好的，谁知道买回去后会出现什么情况呢？

由此可见，企业的言行规范，亦即企业员工所呈现出的言行规范与企业的形象息息相关。在这一方面，IBM的创始人老渥深深有体会，他在自己以前的推销生涯中深谙企业员工言行规范对企业的影响。因此，IBM对销售人员的征聘和要求十分严格，他们总是甄选那些仪态言行出色的人员，也从不让未经训练或训练未完成的销售人员过早地为客户服务。在国内的企业中，青岛海尔堪称为注重企业员工行为规范的典范，我们可以从其实行的“星级服务战略”中略窥一斑。海尔认为，市场已告别了短缺经济时代，面对供大于求的市场，服务质量的好坏就成为争夺顾客的重要因素。他们不仅把服务看成是产品一个重要

的组成部分，而且把服务名牌化和产品名牌化同等起来。目前，海尔已建立了与国际接轨的星级一条龙服务，制定了一套完整的“售前、售中、售后、回访、开发、制造”的操作服务规范，致力于把“用户的烦恼减少到零”。如果你是一位海尔电器的客户，也许你还没有忘记选购电器时导购小姐耐心、热情的介绍，没忘记他们送货上门后的精心调试，没有忘记他们维修后还要为您清洁环境的感人场面。

另外，一个企业（或企业职员）所表现出来的风俗、习惯以及舆论也是能呈现该企业文化的另一些方面。

总之，我们可以这样认为，企业文化是一种从事经济活动组织内部的文化，它所包含的价值观念、行为准则等意识形态和物质形态均为该组织成员所认可。进一步地，我们把企业文化分为广义和狭义两种。广义的企业文化是指企业物质文化、行为文化、精神文化以及制度文化的总和；狭义的企业文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态。

3. 企业文化的特点

与社会文化不同，企业文化是某一特定群体的文化，因而，它也表现出与社会文化不同的特点。

如前所述，社会或民族文化是一个社会或民族共同体具有的一整套共有的理念、价值观和行为准则，它是使社

会纷繁复杂的各个阶层、各个组织行为能为社会群众所能接受的标准。因此，这是一种含概面非常广，包含内容十分丰富的文化层。当然，作为社会文化大系统中的一种亚群体文化，企业文化也会在某些方面表现出与社会文化相交叉或相交迭的特性。企业文化不但与其赖以存在的大文化环境有别，而且，它与相同层次的其他亚群体文化也不尽相同。它既不象校园文化那样愉快、浪漫，不象党政机关文化那般庄重、严肃，也不象业余团体文化那样轻松随意。总之，它因自身的使然而带有独特的文化特性：一方面，企业的文化理念中必然要包含中、长期的准则和目标，顾及企业长期的生存和发展；另一方面，企业文化的底蕴又必须要务实追求实效，它只能在不断追求众多短期的利益中以谋得长远的发展。

与国家某些职能部门的文化相比，企业文化并不那么刻意地去追求社会的宏观的经济效益；虽然，企业文化的主旨中也包含着造福于社会的精神内容，但它强调的是以产品和服务，以广开就业门路、创造就业机会，以过硬的产品质量、优质的服务，以创造物质基础服务于社会。与那种宁静与世无争的乡村文化相比，企业文化又显得不那么封闭和安宁，换言之，它更提倡那种创新和竞争精神；虽然，在企业共同体内部也强调相互配合和和谐，对消费群体或社会也强调其良好的信誉，但对同行的企业则强调竞争，强调在公正、平等的基础上超越自己的竞争对手，以不断地提高知名度，扩大市场的占有率。与部队文

化相比，企业文化又不是那么严格、刻板，强求一致；虽然企业在生产、运营中也要求服从指挥、遵守管理，但除此之外，它不但不强调绝对统一，相反却鼓励发挥个人的主动性和积极性，发扬创新精神。

综上所述，我们不难发现企业文化具有这样一些鲜明的特性：

·企业文化首先是一种务实、追求直接经济结果的文化

企业文化强调经济效益，保持组织的连续性、积累性，着眼现在，并放眼未来，不允许出现断裂和跳跃。为了将来的发展和壮大，虽然企业需要实行产品创新、改善经营管理、调整组织结构，但所有这些都必须是渐进的、连续的。

·其次，企业文化还是一种讲求投入、产出变化的文化

企业是一种自主经营、自负盈亏的经济组织，靠自身的力量实现经营的连续性，正是因为如此，它注重投入和产出之间的变换，以追求自身的盈利，实现积累。因而，懂得如何投入、愿意承担风险，期望据此获得报偿。它组织和利用自己的一切资源，例如人才、信息、资金、智力、物资等，将其投入到生产经营中，这些资源便是我们通常所说的投入要素，投入要素在经营中进行组合，继而转换成企业的产品或服务。

·再次，企业文化是一种集体文化

正象其他群体、组织文化一样，企业文化也是一种集体文化。但这里更强调的是管理在组织内所实现的合力，

从而推动和激励企业内的每一位员工协调一致地行动，达到预定的目的。

•最后，企业文化和社会文化是相互作用的

企业文化是在社会文化或民族文化这一大的文化背景下形成的以约束和规范企业内个体行为、群体行为和企业行为的亚群体文化。作为一种特定组织的文化，它一般并不主动地去影响企业以外的社会成员的思维和行为，但是，蕴藏在企业文化中那些人类共同的道德意识、积极的价值观和美好的精神境界、思想修养，以及企业在生产经营中所积累的先进的科学技术、创新观点，也必将通过自己的产品、服务和员工慢慢地渗透到整个社会中，将会对社会文化的变革发生重大影响。同时，社会文化这一大的系统也对企业文化产生强有力的制约作用，一般而言，保守、封闭的社会文化大背景深深地制约着企业的创新和发展。

4. 企业文化的兴起

第二次世界大战后，日本经济的迅速腾飞成为各国关注的“奇迹”。管理界的研究者发现了一个重大的秘密：日本企业强大竞争力的根源不在于员工个人能力的卓越，而在于其强大的“团队合力”。他们发现，如果把日本最优秀的员工与欧美最优秀的员工相比，日本的企业员工难显优秀，如果以企业相比，日本企业总是占上风。这其

中，起关键作用的便是弥漫于日本企业中的那种“企业精神”。

一百多年来，美国一直是西方世界企业管理的领路人，从泰勒的“科学管理”，到行为科学与管理科学理论的发展，都给美国带来了巨大财富。然而，20世纪70年代的挫折使这个领路人蓦地惊醒：在东方的日本，一种更为先进的管理模式使日本人在激烈的竞争和危机中安然无恙，而且，在许多经济领域中已大踏步地超过了美国。

毋庸置疑，企业文化理论的兴起正是从日本经济的崛起和美国人的反思开始的。

过去，在美国人以及世界其他国家人的眼里，日本只不过是一个国土陆地面积占世界陆地面积0.25%、人口占世界总人口2.7%、资源奇缺的弹丸小国。然而，就是这样的一个刚刚经历了“二战”的弹丸小国，1980年的国民生产总值就高达10300万亿美元，占世界生产总值的8.6%，跃居世界经济强国之列。整个世界都震惊了，而美国人则强烈地感受到一种威胁、一种来自日本对其经济霸主地位的直接挑战！

统计资料显示：20世纪70年代后期，日本经济增长率是美国的4倍；1980年，日本出口到美国的集成电路从1973年的6.27亿日元狂增到723.61亿日元，而且，日本的彩色电视机、录像机也在美国拥有较大的市场占有率；1981年，美国对日本的贸易逆差高达180亿美元，达到历史最高水平，占美国贸易赤字总额的一半左右。

其实，早在 1965 年，美国国际商用机器公司（IBM）以转让 IBM 计算机制造技术为条件打开了日本市场，但很快就被三菱、富士等日本电器公司赶出日本。在富士抢走了 IBM 在香港的市场后，IBM 在菲律宾、泰国、新加坡等老牌的东南亚市场也相继沦落在日本人手中。非但如此，日本还巧妙地利用资本出口替代了产品出口，在美国及欧洲市场上开始投资办厂。即使是在非洲等第三世界市场上，美、日两国的争夺也搞得如火如荼。

面对日本咄咄逼人的气势，美国人不得不承认：一个美国的时代已经结束了，它与战后不久美国大搞“马歇尔计划”、“第四点计划”从而推行其政治、经济霸权的情形已经彻底不同了！震惊之余，美国人不得不开始反思：日本经济为何能迅速崛起？它是凭借什么力量实现持续、高速增长的呢？

日本是一个岛国，陆地面积狭小，国内资源匮乏，而且作为第二次世界大战的战败国，政治、经济、文化都受到致命的打击。就是这样一个经济基础几乎为零的国家，经济从 20 世纪 60 年代开始起飞，在 20 世纪 70 年代又安然地度过世界石油危机，在 20 世纪 80 年代一举而成为世界经济强国。在短短不到二十年的时间里，日本不仅赶上了西方的发达国家，而且还一跃成为经济超级大国，并直接威胁着美国的霸主地位。其变化之快，令人不禁想摸清这背后的究竟。

正是在这样的背景下，受到冲击最大的美国于 20 世

纪 70 年代末以及 80 年代初两度派了几十位经济学家、心理学家、文化学家、管理学家前往日本考察，这其中便有著名的《Z 理论》一书的作者威廉·大内和《日本企业管理艺术》一书的作者 R·帕期尔以及 A·阿索斯。

考察的结果表明，美国经济增长速度低于日本的原因不在于科学技术不发达，也不是物力、财力匮乏，而是因为日本的管理更加先进。在进行的管理比较研究之后，专家们发现，美国倾向于组织结构、战略计划、规章制度等硬件方面的管理，而忽视了对人的重视，因而管理比较僵化，这阻碍了企业活力的发挥，进一步地，他们认为，这种管理差异背后则存在着文化的差异。正是由于日本企业内部一种强大的精神因素，也就是日本企业的企业文化和企业精神，在推动着日本经济的崛起。

美国人在研究了日本经济的发展之后，迅速把目光聚焦在本国企业的文化上，发起了追求卓越、重塑美国的热潮。从 1981 年到 1982 年这短短两年的时期里，在美国《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》、《日本企业管理艺术》、《企业文化》和《寻求优势——美国最成功公司的经验》四部著作相继问世。这些著作，旨在以日本企业文化为基础，结合本国文化背景、经济体制等方面的因素来调整本国的企业文化。这之后，一股传播和丰富企业文化理论的热潮便在全球范围内掀起，并直接引发了企业管理思想的革命。