

671

2007  
(3.11)

# 创新型企业文化

李桂荣 著

经济管理出版社

责任编辑 谭 伟 杨世伟

技术编辑 晓 成

责任校对 孟赤平

### 图书在版编目 (CIP) 数据

创新型企业文化/李桂荣著. —北京: 经济管理出版社, 2002

ISBN 7-80162-457-2

I. 创… II. 李… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 050569 号

### 创新型企业文化

李桂荣 著

---

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京银祥印刷厂

---

850×1168 毫米 1/32 7 印张 163 千字  
2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月北京第 1 次印刷  
印数: 1—6000 册

---

ISBN 7-80162-457-2/F·441

定价: 20.00 元

---

### ·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

## 前 言

---

一个社会的发展主要是由这个社会的社会文化决定的，一个企业的发展也主要是由这个企业的文化决定的。目前，中国正在建立市场经济体系，在市场经济条件下，企业在社会生活中起着主导作用，而企业文化又是企业发展的最持久的因素。因此，研究企业文化是非常有意义的。目前，世界经济一体化，企业全球化，强大的企业成了经济生活中的主角。而中国的企业要想成功地、持续地发展，做大做强，在全球市场的角逐中取胜，还有赖于能给企业无限生机的企业文化。然而，什么样的企业文化能给企业带来无限生机，如何在中国的现实环境中培育出这种企业文化，需要从理论上去探讨清楚。而且，企业文化是社会文化的亚文化。在现代社会中，企业文化是社会文化的典型的、直接的体现，也对社会文化有着直接的、突出的、强烈的影响。因此，探讨企业文化的培育问题对探讨整个社会文化的发展问题也有着重要的意义。

由于技术的飞速发展，经济运行的模式发生了巨大的变化，使现代经济具备了新的特征。人们从现代经济的特征出发，给了现代经济以各种各样的名称，如新经济、网络经济、信息经济、开放经济、速度经济、环境经济、虚拟经济、服务经济、软件经济等。经济运行模式的变化给企业经营提出了众多的挑战，迎接

这些挑战的最根本的途径就是创新。因此，创新一直是国内各领域所谈论的主题之一，也是全社会所倡导的行为。江泽民主席说：“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。”可见创新之重要。

无论是对创新的研究还是对企业文化的研究，无论是在国内，还是在国外，都已相当丰富，也相当深入。但把企业文化和创新结合起来研究，特别是把企业文化作为一种创新机制，看成是生成创新的根本并为这种机制寻求源泉的研究还不多。所以，在导师的指导下，本人在近三年的学习中，在兼顾全面学习的前提下，重点研究了这方面的问题。研究的方法是理论与实践相结合。在近三年的时间中，一方面，我通读和翻阅了国内外企业文化专著以及涉及企业文化内容的中外文著作 300 多部，浏览了国外 1400 所大学论及企业文化的硕士和博士论文 164 篇以及大量的中外文期刊中的文章；另一方面，我走访了不同行业、不同形态的企业 35 家，参加了包括企业文化论题在内的国际学术会议 4 次，出席了专家学者与企业家企业文化专题讨论及经验交流会 2 次，书面调查了 80 家企业的高层管理人员。这些研究调查的结果表明：从主流上来说，21 世纪保障企业在激烈的国际竞争中立于不败之地的企业文化是创新型的企业文化，中国企业进行企业文化建设的主要任务是培育创新型的企业文化。所以，如何培育创新型的企业文化、如何为创新提供丰腴的土壤是本书主要论述的问题。

本书包括 6 章。第一章的内容是概念前提，通过对国内外学者给企业文化所做的定义和分类的分析，论述了什么是企业文化、什么是创新型的企业文化，以及不同的企业文化所具有的不同特征。第二章的内容是中国企业文化建设的主流方向，通过对不同的企业文化与不同的企业经营业绩的关系的论述，通过对新经济给企业经营提出的挑战和要求的分析以及对现实中企业

高层管理者的调查问卷反馈结果的描述，论证了中国目前企业文化建设的主要任务是培育创新型的企业文化。笔者提出，在中国，培育创新型的企业文化不仅仅是一个思想问题、战略问题，更是一个实践问题，技术问题。第三章的内容是创新型企业文化培育过程，通过对通用电器、英特尔、海尔、安彩、光大银行太原支行等企业的案例的分析，论述了创新型企业文化的形成规律，以及培育创新型企业文化的一般模式，即：创新型的企业高层管理人员→创新型企业文化的设计→创新型企业文化的培育→企业创新能力的培养→把创意变成现实的机制的营造。第四章的内容是企业创新能力的培养，这实际上是第三章所论述的创新型企业文化的培育过程的一个环节。因为其在创新型企业文化培育中的重要地位和论述时所需要的较长的篇幅，所以被拉出来独立成章。在这一章中笔者通过对马斯洛的需求层次论、阿尔德德的ERG理论、麦克里兰德的成就动力理论、赫茨伯格的双因素理论等心理学与管理学中的著名理论比较分析，说明了培育企业创新能力的起点是培育企业人员的创新需求以及培育这种需求的途径；通过对创造力与智力的关系的分析以及对集思广益法、横向思维法、唱反调法、左右脑并用法、多维思维法的阐述，说明了企业获得创意的途径；通过对企业高层管理人员的意志、企业制度和组织等的保障的分析，阐明了企业创新顺利实现的机制。第五章的内容是电子商务所带来的挑战以及世界著名企业的应对方略，通过对英特尔、康柏、微软、本田等公司的案例分析，说明了技术发展给企业运作提出了一系列的挑战，只有积极淘汰自己的企业才能不被市场淘汰。第六章的内容是中国企业如何应对挑战，通过对海尔模式、海尔观念、海尔战略的描述，说明了中国企业要想把挑战变成机遇，只有面对现实、放下思想包袱、积极创新、作出非凡的努力才能在全球一体化的市场上生存与发展。

本书通过对创新型企业文化的培育必要性及具体方法的论述，为目前中国企业文化的建设提供了一种现实的可操作的途径。其形成来源于大量的理论研究和企业具体实践的总结，因此有其丰富的理论依据和实践依据。

作者

2002年4月25日

## 目 录

前言 .....	( 1 )
<b>第一章 企业文化与创新型企业文化 .....</b>	<b>( 1 )</b>
<b>第一节 企业文化的定义 .....</b>	<b>( 1 )</b>
一、中国人的定义 .....	( 1 )
二、外国人的定义 .....	( 4 )
三、导致同一概念的不同定义的原因 .....	( 5 )
<b>第二节 创新型企业文化 .....</b>	<b>( 14 )</b>
一、国内外学者对企业文化的分类 .....	( 14 )
二、保守型企业文化和创新型企业文化 .....	( 19 )
<b>第二章 中国培育创新型企业文化的紧迫性 .....</b>	<b>( 25 )</b>
<b>第一节 企业文化与企业经营成果的关系 .....</b>	<b>( 25 )</b>
一、科特 (Kotter) 和赫斯科特 (Heskett) 的调查 结果 .....	( 26 )
二、彼德·德鲁克如是说 .....	( 27 )
<b>第二节 新经济对企业经营的挑战和要求 .....</b>	<b>( 29 )</b>
一、新经济是信息经济 .....	( 29 )
二、新经济是智力经济 .....	( 30 )
三、新经济是网络经济 .....	( 30 )
四、新经济是虚拟经济 .....	( 31 )
<b>第三节 对中国 80 家企业所做的调查报告 .....</b>	<b>( 32 )</b>
一、调查的背景和目的 .....	( 32 )

二、调查方法 .....	(32)
三、调查的结果 .....	(33)
四、调查结果的启示 .....	(42)
<b>第三章 培育创新型企业文化途径</b> .....	(45)
<b>第一节 创新型的企业高层管理人员</b> .....	(45)
一、创新型的企业高层管理人员的特征 .....	(48)
二、创新型的企业高层管理人员的形成 .....	(51)
<b>第二节 创新型企业文化的设计</b> .....	(54)
一、确定创新型企业文化愿景 .....	(54)
二、把创新型企业文化愿景输入企业制度 .....	(60)
三、把创新主题植入企业辞条 .....	(63)
<b>第三节 创新型企业文化的栽培</b> .....	(66)
一、人员不断培训 .....	(66)
二、制度实施 .....	(74)
三、典型树立 .....	(75)
四、沟通无界限 .....	(78)
<b>第四节 创新型企业文化保持</b> .....	(81)
一、创新的障碍 .....	(81)
二、创新障碍的消除 .....	(84)
<b>第四章 企业创新能力的培育</b> .....	(91)
<b>第一节 培育企业人员的创新需求</b> .....	(93)
一、加强个人追求“了不起”的愿望 .....	(93)
二、宣扬危机 .....	(98)
三、适度加压 .....	(99)
<b>第二节 培育企业人员的创造性思维</b> .....	(101)
一、可能进行创造性思维的人 .....	(101)
二、智力与创造力的关系 .....	(104)
三、集思广益法 .....	(113)



四、横向思维法	(115)
五、唱反调法	(118)
六、左右脑并用法	(119)
七、多维思维法	(122)
第三节 把创意变成现实的机制	(126)
一、企业高层管理人员的意志	(126)
二、企业的制度保障	(127)
三、企业的组织保障	(129)
第五章 迎接挑战：世界著名企业的道路	(137)
第一节 电子商务带来的挑战	(138)
一、速度的加快	(138)
二、虚拟化	(138)
三、新旧文化的冲突	(139)
四、团队风格的不同	(139)
五、完全开放的沟通	(139)
六、开发人的脑力	(139)
七、广泛结盟	(140)
八、有权的无权	(140)
九、无权的有权	(140)
十、文化的融合	(141)
第二节 速度文化：让竞争对手永远追不上就是最 有效的竞争	(141)
一、英特尔的研发速度	(141)
二、康柏的网络化	(142)
第三节 打破集权进行有效沟通与协作	(143)
一、微软的组织变革	(143)
二、本田公司的集权与放权	(144)
第六章 中国企业怎么办	(147)

第一节 企业运作手段的创新：海尔电子商务·····	(147)
一、海尔电子商务的模式·····	(148)
二、海尔电子商务平台的基础·····	(150)
第二节 企业经营观念的创新：海尔的国际化道路···	(151)
一、没有思路，就没有出路·····	(152)
二、名牌走世界·····	(153)
三、主动进攻，先难后易·····	(157)
四、国际化的思维，当地化的行动·····	(159)
第三节 放下包袱，轻装前进·····	(161)
一、创新是实现稳定的重要途径·····	(162)
二、有没有条件是一种心理状态·····	(165)
三、没有规范化，就没有创新·····	(169)
附录 1 企业文化调查问卷·····	(173)
附录 2 1999 年 10 月至 2001 年 11 月所调研的主要 企业·····	(179)
附录 3 2001 年 6 月至 2001 年 11 月问卷调查的主要 企业·····	(181)
附录 4 1999 年 10 月至 2002 年 4 月本人有关企业文化 的论文·····	(185)
附录 5 海尔是海·····	(187)
附录 6 海尔的竞争优势在于创新·····	(189)
附录 7 海尔精神常青·····	(201)
参考文献·····	(203)
后记·····	(209)

# 第一章 企业文化与创新型企业文化

对企业文化的专门研究，在国外已有近 30 年的历史，在国内已有近 20 年的历史，都取得了丰硕的成果。这些研究在许多方面都取得了共识，比如企业文化对企业发展特别是对企业的持续发展的决定性作用、企业文化的构成要素、企业文化变革的必要性等。但是，对企业文化的定义、企业文化的类型等，人们则从不同的角度给出了不同的解释。这看似简单的问题，其实是最基础的问题，当然也是很重要的问题。因为“万丈高楼平地起”，只有在基本的概念前提确定的情况下，继续论述才有意义。就企业文化来说，只有透过现象抓住最本质的东西，对其概念、特征等进行最本质的描述，才能弄清楚什么是企业文化，才能知道如何选择适合客观经营环境、有助于企业发展的目标文化，从而一步一步地把这种目标文化变成自己企业的文化。

## 第一节 企业文化的定义

### 一、中国人的定义

“企业文化”这个术语是在 20 世纪 80 年代随着企业文化理论的传人才开始在中国出现的。但近十几年来，这个术语在企业界、各种传媒中频繁出现，任意敲开一个资料库，都能检索到运用“企业

文化”这个词的许多的资料，仅就企业文化的定义就有很多。

“企业文化是企业长期的生产经营和管理活动中培育形成的具有本企业特色并体现出企业管理者主体意识的精神财富及其物质形态。它由企业环境、价值观、英雄人物、文化仪式和文化网络等要素组成。”（张木生，1996年）

“我们认为，企业文化作为一种亚文化，是从属于组织文化的一个子概念，它是企业在实现企业的过程中形成和建立起来的，由企业内全体成员共同认可和遵守的价值观念、道德标准、企业哲学、行为规范、经营理念、管理方式、规章制度等的总和，以人的全面发展为最终目标。其核心是企业精神和企业价值观。”（胡正荣，1995年）

“根据下定义的辩证逻辑原则，可以给出一个比较完满的企业文化定义……企业文化是企业在各种活动及其结果中，所努力贯彻并实际体现出来的以文明取胜的群体竞争意识……把企业文化定义为‘以文明取胜的群体竞争意识’，不仅总结了资本主义企业最近几十年的实践，而且也把社会主义发展商品生产的实践包括进来了，从而体现了把人的全部实践（而不只是一部分实践）包括到定义中去的辩证逻辑原则。”（罗长海，1999年）

“关于广义的企业文化……它既包括企业为客体的企业文化，也包括企业为主体的企业文化……企业为客体的企业文化包括：第一，对企业这个客体的调查和研究；第二，对企业这个客体的描绘和表现，这两者有互相交叉……企业为主体的企业文化，是企业中要运用的各种文化。即不同的企业，为了不同的目的，把各种文化作为手段去运用，以取得预期目的……在1988年我提出的企业文化五层次所说的那五个层次属于以企业为主体的企业文化，它们是：①20世纪80年代在美国、在日本首先推行开来的一种企业管理方面的文化，对这，我是接受的；②企业要运用的各种经营文化和管理文化；③旨在提高企业职工文化水平、文

化素质和满足企业职工文化需求的文化；④由企业去进行的满足企业外社会广泛需求的文化；⑤旨在提高企业家参与国家有关经济政策制定和实行的意识和提高企业家这方面能力的文化。”（于光远，1997年）

“我们认为，可以用简单的语言来表达企业文化这个概念，即是指全体员工在长期的创业和发展过程中培育形成并共同遵守的最高目标、价值标准、基本信念及行为规范。它是企业理念形态文化、物质形态文化和制度形态文化的复合体。”（张德、吴剑平，2000年3月）

“企业文化是一种从事经济活动的组织之中形成的组织文化。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共同认可。它与文教、科研、军事等组织的文化性质是不同的。”（刘光明，1999年）

“企业文化是在一定社会文化背景下的管理文化，是一种新的现代企业管理科学理论和管理方式，又是一种精神动力和文化资源。它主张人是管理的主体，又是管理的客体，人处于现代企业生产经营活动的中心地位，在完善对‘物’的管理的基础上，突出了对‘人’的管理，并把对‘人’的管理与对‘物’的管理有机地结合起来。在对‘人’的管理中，既重视制度和纪律的规范作用，又重视意识形态的作用，把‘硬管理’与‘软管理’有机结合起来，而以‘软管理’为主，从而促使企业的物质、制度、精神三大要素协调发展，实现企业管理功能的整体优化。简单地说，企业文化主要是通过精神和文化的力量，从管理的深层规范企业的行为，为实现企业的目标服务。”（张大中、徐文中、孟凡驰，1999年）

“企业文化就是一个企业的氛围，无处不在、无时不有，无形但能感觉到。”（曾仕强，2000年）

这些定义是国内很有影响的并被广泛引用的定义。

## 二、外国人的定义

“企业文化”这个术语在英语中由于出现的场合不同而有几种不同的称谓：“organizational culture”（组织文化）、“corporate culture”（公司文化）、“enterprise culture”（企业文化）、“firm culture”（商号文化）、“company culture”（公司文化）。organizational 是 organization 的形容词形式，organization 可以指企业单位，也可以指事业单位；corporation 和 company 都指公司，corporate 是 corporation 的形容词形式；enterprise 既包括公司制的企业，也包括业主制、合伙制的企业；firm 原指合伙制企业，后来也指所有形态的企业，所以，除了词义的区别以外，这几个称谓的整体意义是完全一样的，因为企业管理中 organization 就是指企业，而且在现代经济中起主导作用的企业就是公司制企业。同时，现代英语中 firm 和 enterprise 只是语言色彩的不同，含义则完全一样。因此，如果限定在企业管理这一领域，则这几种称谓都等同于汉语的“企业文化”。尽管这个术语本身的词义相同，但对这个术语的定义仍有不同。

“企业的传统和氛围产生一个企业的企业文化。而且，企业文化表明企业的风格，如激进、保守、迅猛等，这些风格是企业中行为、言论、活动的固定模式。管理人员以自己为榜样把这个固定模式传输给一代又一代的企业员工。”（威廉·大内，1981年）

“主要信仰和这些信仰所导致的行为都属于企业文化的范畴。”（李·罗依·毕奇，1993年）

“企业文化就是企业中人们做事的方式，是价值观、神话、英雄人物和象征的凝聚。”（迪尔·肯尼迪，1982年）

“总而言之，从企业的各个层面上来说，文化就是根本的思维方式——企业在适应外部环境和内部融合过程中独创、发现和发展而来的思维方式，这种思维方式被证明是行之有效的，因而

被作为正确的思维方式传输给新的成员，以使其在适应外部环境和内部融合过程中自觉运用这种思想方式去观察问题、思考问题、感受事物。”（爱德加·沙因，1985年）

“文化是企业中共同拥有的、相对稳定的信念、态度和价值观念。”（爱伦·威廉、鲍·德布森、迈克·沃德斯，1989年）

“总体上说，企业文化是指企业的氛围或者说风格，它蕴涵在企业的各个方面。它是我们做事的方式，就像一个人的性格一样，它具有独特性。”（杰克林·谢利顿、詹姆斯·斯特恩，1996年）

“企业文化是企业中人们共同拥有的特有的价值观和行为准则的聚合，这些价值观和行为准则构成企业中人们之间和与企业外各利益方之间交往的方式。”（查尔斯·希尔、盖洛斯·琼斯，2001年）

这里引用的都是世界知名学者和管理学专家给“企业文化”下的定义，其中威廉·大内（William.G.Ouchi）和爱德加·沙因（Edgar.H.Schein）的定义影响最大。

### 三、导致同一概念的不同定义的原因

#### 1. 企业文化是一个客观存在

语言是用来描述客观存在的，无论客观存在是有形的还是无形的，无论用来描述的语言是何种语言，只要客观存在是同一个，只要描述是正确的，我们通过理解进行描述的语言应该能得到同一个被描述的对象，即同一个客观存在。企业文化到目前为止还是一个企业界和企业管理领域中的术语，它显然是一个客观存在，不同的企业可以有不同的企业文化，但它还是一种文化，而不是别的东西。就像人的性格，不同的人可以有不同的性格，但它还是一种性格，而不是衣服、帽子、声音或爱好。所以企业文化不是企业管理理论、不是企业制度、不是企业文明，理论、制度、文明本身就不是同一种东西。

企业文化就是企业的思维模式和行为模式，用比较通俗的话说，企业文化就是“企业的个性”（路易斯、古德曼、范德特，1995年），就是企业的“观念加作风”（李留思，2001年）。其中，有两点需要说明：①企业的主体是人，所以企业的思维模式和行为模式就是企业中大多数成员的思维模式和行为模式；②模式是让人照着做的标准或典型方式，企业的思维模式和行为模式就是企业中大多数成员在正常情况下进行思维和行为的方式。思维模式是行为模式的基础。这一定义概括了许多对企业文化所做的描述，简洁清楚、容易理解，而且具有很强的操作性。比如说，培育企业文化就是培育企业成员的思维模式和行为模式；变革企业文化，就是变革企业成员的思维模式和行为模式。

为了更清楚地展示企业文化，我们首先借用世界上比较权威的三种企业文化构成图，把企业文化分解为其构成要素。

(1) 英国人爱伦·威廉（Allan Williams）、鲍·德布森（Paul Dobson）和迈克·沃德斯（Mike Walters）的睡莲图。

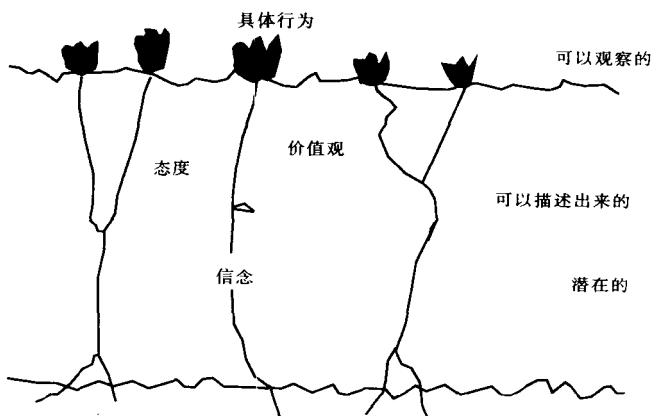


图 1--1 企业文化睡莲图

引自：英国伦敦人力资源管理学院出版社出版，《变革文化》第 12 页，1989 年。



图 1—1 说明企业成员的行为、工作态度和价值观是由这些成员所拥有的信念决定的，这些信念中有一部分是潜意识的。所以，企业成员的信念被看作是企业文化核心因素。如果要变革企业文化，就必须改变企业成员的信念。

(2) 美国人帕米拉·路易斯 (Pamela.S.Lewis)、斯蒂芬·古德曼 (Stephen.H.Goodman) 和波特利西亚·范德特 (Patricia.M.Fandt) 的冰山图。

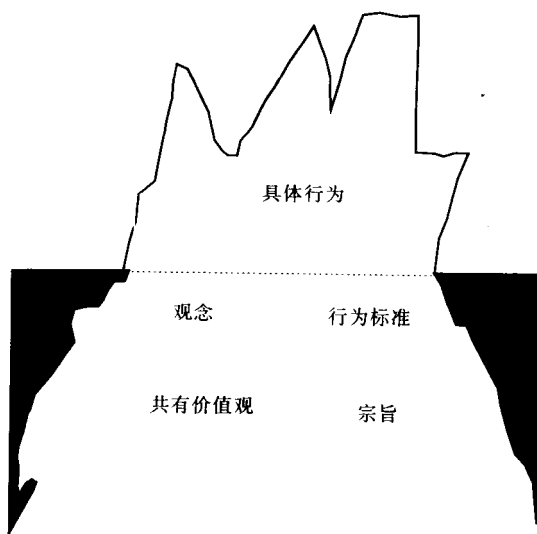


图 1—2 企业文化冰山图

引自：美国辛辛那提亚南学院出版社出版，《企业管理：21 世纪的挑战》，第 372 页，1998 年。

图 1—2 说明企业文化有两种基本的构成成分。这些成分可以冰山来表示，因为能够看见的表面的东西是以深层次的存在为基础的。表面的看得见的东西就是具体行为，是企业文化的构成因素。支持这些具体行为的是深层次的东西，是企业员工心灵深