

跟大师学管理 迪尔  
企业文化大师

两位大师继《企业文化》之后推出的又一畅销巨作，引领企业走出文化危机

# 新企业文化

重获工作场所的活力

[珍藏版]

特伦斯·迪尔 (Terrence E. Deal)

艾伦·肯尼迪 (Allan A. Kennedy) 著

孙健敏 黄小勇 李原 译

THE NEW CORPORATE  
CULTURES

REVITALIZING THE WORKPLACE AFTER DOWNSIZING, MERGERS, AND REENGINEERING

 中国人民大学出版社

THE NEW CORPORATE  
CULTURES

REVOLUTIONIZING THE WORKPLACE AFTER  
THE WORKINGMAN'S REBELLION

# 新企业文化

重获工作场所的活力

〔珍藏版〕

特伦斯·迪尔 (Terrence E. Deal)  
艾伦·肯尼迪 (Allan A. Kennedy) 著  
孙健敏 黄小勇 李原 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

新企业文化: 重获工作场所的活力/迪尔等著; 孙健敏等译. —北京: 中国人民大学出版社, 2014.10  
(跟大师学管理)  
ISBN 978-7-300-20116-0

I. ①新… II. ①迪… ②孙… III. ①企业文化-研究 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 234391 号



跟大师学管理

新企业文化——重获工作场所的活力

特伦斯·迪尔 著  
艾伦·肯尼迪

孙健敏 黄小勇 李 原 译

Xin Qiye Wenhua

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 张 20.75 插页 2

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

字 数 258 000

定 价 55.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

如果说《企业文化》（中国人民大学出版社，2014）一书带给你的的是在文化天地自由驰骋、激情澎湃的感觉，那么，阅读完两位作者近20年后的又一力作《新企业文化》，则是另一番滋味在心头。经历了20世纪八九十年代裁员、兼并、合同外包、企业再造的洗礼与重创之后，劫后余生的企业文化大多已是体无完肤了。大多数公司在收获了短期效益的回报后，已经开始在偿还因牺牲了长期利益而带来的惨重代价。

美国的经验与教训在进入我国时，常常有一段时间的迟滞。今天，结构重组、流程再造、精简规模、战略联盟这些技术手段，正在被中国企业奉为管理的金科玉律，我们希望清醒而冷静的管理者在追随这些时代潮流之前，先看一看应用这些所谓金科玉律的前车之鉴。在追求短期效益的背后，牺牲的往往是企业的灵魂，是那些承载着企业精神和价值理念的“公司记忆”。

乱世出英雄。这也是一个造就英雄的时代。英国电信公司在瓦兰斯的带领下，历经人员精简和结构重组之后，不仅得到了留任员工的认同，也获得了离开员工的认同；大陆航空公司在贝休恩的带领下，从濒于破产的边缘成为全美最佳的营运公司。这些传奇故事向当今的管理者展现了领袖的作用。在混乱的环境中塑造一种可行的企业文化要求领导者的目光要能够双重聚焦：一只

眼睛盯着那些必要的改变，另一只眼睛盯着保持传统和文化的凝聚力。

两位作者以一贯的诙谐笔调，轻松地讲着故事，给我们揭示了购并狂潮中不同文化的碰撞和妥协。当你读到莲花公司被 IBM 收购，莲花的员工都谨慎地一改往日的休闲装扮，为迎接 IBM 总裁的到来纷纷穿西装打领带，但是，他们看到的却是约翰·汤姆森身着 T 恤和牛仔裤出现在他们面前，你自己也不禁有一种身临其境的哑然失笑。

作者还大胆地倡议，在重整企业文化的过程中，让工作成为一种快乐，所以，管理者不仅要有“智商”、“情商”、“财商”，还要有“乐商”。快乐是一种标签，它让人意识到自己很享受这份工作，这份工作对自己意义重大。虽然娱乐不是工作的全部，但辛苦也同样不是。

翻译大师的作品无疑是一种享受。在翻译的过程中，我们常常觉得自己置身于与大师的对话当中，乐此而不疲，虽苦而不觉。同时，翻译经典作品也是一种挑战。大师博学多才、视野开阔、引经据典，而译者才疏学浅，翻译不当之处在所难免，敬请各位读者不吝赐教。

感谢老朋友于波对我们的信任、支持和包容，把这一艰巨的任务交给我们。感谢本书责任编辑的辛勤劳动。参与翻译本书初稿的还有王兵、蒲瑶、王寅珊、李刚、罗红艳，在此一并致谢。

孙健敏 李原

我们要向帮助这本书出版的许多人致谢。首先也是最重要的，我们的感谢必须指向 John Kotter, James Heskett, James Collins 和 Jerry Porras。是他们充分相信我们在 1982 年的想法，并给我们以及每一个理解企业文化重要性的人补充了那些无以估量的重要内容。对于他们对文献的补充，我们深表感谢。

本书在准备过程中得到了很多人的帮助。其中包括无与伦比的 Homa Aminmadani, 迪尔的这位同事永不知疲倦，如果没有他的主动精神，这本书不可能完成。坚韧的研究者 Brian Jensen 和 Chris Kane 做了很多工作来支持我们的观点。Michael Kennedy, 这位在文化方面很有实力的著名学者，给我们提供了大量的编辑意见。Ken Kalb, Dennis Powers, Suki Mudan, 以及 Parker Llewellyn, 都给了我们很有益的建议，Perseus 集团的编辑 Nick Philipson 也是如此。Sandy Deal 和 Alison Kennedy 更是最重要的支持者以及内部评论家，他们贡献了无数努力。

我们还得益于很多商业方面其他观察家的作品，他们的成果都在正文中有所引用。任何的错误或不当之处都是本书作者自己所要承担的错误。

特伦斯·迪尔

艾伦·肯尼迪

我们曾在 1982 年出版了《企业文化》一书。当初写作该书的动机，是因为苦恼于自己的能力中欠缺一些东西，因而难以真正理解组织。尽管欠缺的这些东西表面上看来微不足道，实际上却是作用巨大的。与其他先驱者一样，我们大胆地提出了一种想法，它存在于商业的理性与技术外表之下，我们把这股虚幻的力量称为“企业文化”。

这本书以及具有相似主题的其他著作的出版，引发了一场大论战。有些评论家认为我们触及了一些重要内容，另一些人则认为我们的思想是管理学与人类学两个领域中的垃圾。有的企业界领袖称赞说，我们的理念为他们提供了一条能够深入触及企业经营实质的途径；也有人嘲讽地预言，企业文化这个概念如同 20 世纪 80 年代的呼啦圈，是昙花一现。

在新千年到来之际，“企业文化”这一概念得到了主流商业界的广泛认同。许多高层管理者在制定经营规划时把企业文化放在了与公司战略同等关注的地位。一些企业的购并行为被回避，是因为各方的文化存在差异；另一些购并行为得以实施，是因为各方的企业文化具有和谐性。领导的象征性方面也得到了特别的关注，这些关注者中包括麻省理工学院的《组织文化与领导》(Organizational Culture and Leadership) 一书的作者埃德加·沙

因 (Edgar Schein), 他有着大胆的洞察力, “有这样一种可能性, 但在领导学研究中并未得到重视, 即领导者所做的唯一真正重要的事情, 就是创造并管理企业文化。因此, 领导者的独特才干就在于和文化打交道”。其他的著作, 最值得一提的有约翰·科特与詹姆斯·赫斯克特 (John Kotter and James Heskett) 合著的《企业文化与经营业绩》(Corporate Culture and Performance), 詹姆斯·柯林斯与杰里·波拉斯 (James Collins and Jerry Porras) 撰写的《基业长青》(Built to Last), 他们提供了大量强有力的证据, 表明强文化的公司通常以极大优势胜出那些缺乏文化气质的普通公司。这本书出版的 15 年后, 企业文化终于步入了成熟阶段。

## 1982 年以来, 企业文化中发生了什么

自我们的第一本书出版以来, 企业文化本应受到更有力和更集中的宣传和关注, 但遗憾的是, 事实远非如此。此后发生的种种事件, 使企业文化遭遇来自各方的攻击和挑战。一些因素的发展和改善, 如复杂性的增加以及电脑技术的应用, 是必然的。另一些因素, 诸如对股东价值的广泛接纳, 并把它作为商业伦理的驱动力, 给充满活力和生机的企业文化挖掘了坟墓。

为了追求股东价值这一新型的商业伦理, 管理层顺应了一些极具破坏力的潮流。公司减员的同时也切去了很多组织的核心部分; 合同外包 (outsourcing) 虽然有助于公司专注于其核心竞争力, 但它是丢掉了内部的文化凝聚力为代价的; 企业购并只是把彼此陌生的不同群体拼凑在一起, 而很少甚至根本不考虑它们之间如何能够协调一致。这种例子还在不断增加。

支持者也许会争辩，在竞争日益激烈的全球市场上，这些变革对于重新夺回赖以生存和发展的优势至关重要。但这类变革的批评家们，也包括我们自己在内，则反驳说，这种近乎不加思考就采用的经营战术，常常丢掉的是商业经营的灵魂。在很多案例中，管理层的行动破坏了员工工作生活中的社会联系。而真实的情况很有可能位于悲观和乐观两个极端中间的某个位置。

在这本新书中，我们打算按时间顺序记录这些变革：它们从哪里产生，它们为什么会发生，以及它们对企业文化的影响。我们还对经历了 20 世纪 80 年代初那些令人筋疲力尽的攻击后，如何实现企业的复兴提出了建议。我们希望当代管理者能通过本书找到一种办法，在为了维持竞争力而进行的管理活动与员工希望归属于一个有意义的组织的人类需要之间找到平衡之道。乐观地说，我们志于为管理者提供指导，使工作重新恢复当代生活中的中流砥柱的地位。悲观地说，我们仅仅希望能够阻止企业为了追求短期效益而实施一些欠考虑的管理活动。如果能实现这两个愿望中哪怕很小的一部分，就已经超出我们对本书的期待了。

## 重新关注文化要素

企业中有效领导的关键在于，读懂并回应文化线索。无论你是纵观人类的发展历史，还是横向比较不同国家的发展现状，文化都表达了一种特别的生活方式。1995 年，《财富》（*Fortune*）杂志报告了它所进行的公司声誉调查的结果。这份报告进一步证实了我们早在 1982 年就已得出的结论：“人们越来越认识到，公司并不仅仅是靠那些财务数字而生存的。那些在调查中名列前茅的公司都具有一个共同之处：有着充满活力的企业文化。”在一个凝聚力很强的企业中，生机

盎然的企业文化能够为一个深刻而持久的共同目标作出贡献。这种文化的活力很大程度上是基于长期以来人们通过共同合作和互相学习而编织出来的一块完整的企业文化织锦，这块织锦中交织着一套互锁的文化要素：历史产生了价值观；价值观创造了行为的重心并塑造着行为；英雄人物是核心价值信念的具体化身；礼仪与庆典进一步强调了价值观，并唤醒了集体主义精神；通过故事，传颂英雄事迹，强化核心价值观，并提供有关公司事件的令人兴奋的素材。我们在 1982 年的第一本书里描述过这个框架，并将其作为这本新书的背景知识，我们针对这几年来企业文化的发展历程，再作一个简要的回顾。用麦肯锡咨询公司（McKinsey & Company）前任总经理李·沃顿（Lee Walton）的话来讲，文化就是那些“带领大部队（员工们）向西挺进”的东西。

## 历史：公司植根的动力

如今的公司常常沉迷于短期的经营业绩表现。这种对于当前时间点的异乎寻常的专注，使得公司常常忽略了对它们是“从哪里来”的思考。实际上，这种思考才能使我们对于目前所处的位置以及朝何处去的方向有更好的理解。柯林斯与波拉斯的著作《基业长青》明确指出，公司的愿景建立在以往经验和教训的基础上：

如果不去考察乔治·默克（George Merck）在 20 世纪 20 年代所制定的经营哲学（药品是为了病人，而不是为了利润。但利润会随之而来）的根源，我们怎么会理解今天的默克制药公司（Merck）呢？如果不去回溯通用电气公司（GE）在 20 世纪初的领导体系和发展过程，我们怎么可能真正理

解杰克·韦尔奇（Jack Welch）领导下的通用电气呢？如果不去了解强生信条（强生将军亲笔书写于1943年）的历史根源，我们又怎么会真正理解在处理“泰诺药品中毒危机”时强生公司（Johnson & Johnson）的反应呢？

优秀的公司总是花大力气来保证新进员工了解公司的历史根基，因为它们知道在公司的历史中凝聚着一种象征性的黏合剂，它能使大家做事拧成一股绳，共同为公司的理想和目标而努力。迪士尼公司（Disney）要求所有的新员工参加该公司的“传统节日”；好时食品公司（Hershey Corporation）发给每位新来者一本关于公司创建历史的书籍。这只是各种做法中的一些代表，这些公司试图把它们过去的传统传递给新员工，并在老员工中不断加固它们的文化根基。

对公认过去传统的叙述，奠定了文化的根基。然而，今天的许多公司为了追求所谓的时尚，常常轻易抛弃了自己的传统根基。这样做的同时，它们也抛弃了曾经引领它们取得成功的那些核心价值信念。它们变得贫乏无力而又漂泊不定，一味地去追逐任何时尚的商机。那么，我们如何能够在带给我们稳定的传统以及使我们保持与时代同步的创新之间维持平衡呢？这是一个令当今很多公司领袖深感头疼的两难处境。维持平衡的诀窍就是，在调整周边行动以应对时代挑战的同时，要维护核心价值观。

## 价值信念：文化的基石

信念与价值观构成了企业文化身份的基石。信念指的是在“什么是重要的”这个问题上大家深信不疑和广为接纳的思想观念。价值观指的是：什么能代表我们这个集体；我们存在的意义是什么；是什么力量能让我们团结起来，即使身处

逆境之中。上面提到的强生公司在面对“泰诺药品中毒危机”时，采取的措施（当发现零售货架上公司的药品受到毒素污染时，强生公司作出回应，下令进行大规模而且代价高昂的药品回收行动）是该公司1943年“强生信条”直接作用的结果：“我们坚信，我们首先必须对医生、护士、病人、母亲，以及所有使用我们产品的消费者负责。”

价值观、信念和盈利能力之间的这种联系，在当代催生了一连串为了构建愿景目标和使命宣言而进行的努力。尽管其本意通常是值得称赞的，结果却往往与人们的期望相去甚远。这些使命宣言通常是长篇累牍和辞藻华丽的，并在显著的地方张榜公布。但问题是，这些内容常常只是被挂在墙上，而没有真正深入到员工的心中。我们最近访谈了一家大银行的一位副总裁，我们问道：“什么东西能够代表你们企业？”他回答说：“都在使命宣言里写着呢。”我们接着又问：“那宣言里怎么说？”这位副总裁冥思苦想了一分钟，然后不得不承认：“我没法告诉你，不过我参与了它的拟定。”

今天的公司在言和行上又有多大程度的一致性呢？出于对短期利益和股东回报的强调，许多值得称道的价值承诺成了牺牲品。当然，也有一些例外值得一提，比如明尼苏达州的黏合剂生产商富勒公司（H. B. Fuller），就是一家被业界高度赞扬的具有商业道德的企业。若干年前，有一档名为“六十分钟”（60 Minutes）的电视节目曾强烈谴责该公司的一个重要发展项目。它提出的证据表明，中美洲的儿童广泛使用该公司的某项产品，以变得兴奋。尽管产品的分销并不在公司的控制范围之内，富勒公司还是花了大力气来研发一种不含致幻剂的新型黏合产品。该公司在这一项目上投入了数百万美元，不过去年，公司的这些付出得到了回报。然而，在今天又有多少公司能够如此坚定地恪守自己的传统价值观呢？

## 礼仪与庆典：文化在传递

价值信念固然重要，但它们看不见也摸不着，难以准确地把握。人类学家在研究原始文明时，关注的是那些不断重复的活动（他们称之为仪式），来寻找这个群体里价值信念的线索。他们还研究庆典场合，来发现在这个群体里哪些东西被认为是值得庆祝的。在当今世界，惯例活动（仪式）与特殊庆祝（庆典）也能告诉我们许多内容，包括群体中的人们是怎样思考的，他们看重的东西是什么。

想一想，在我们的私人生活中有多大比例是用在仪式与庆典上呢？我们有自己的私人仪式：清晨喝一杯咖啡、剃须或化妆，以及傍晚遛狗。这些活动并不仅仅是生活习惯，它们给我们提供了反思的空间。当我们参与其他人的仪式时，就会有互动与联系：作为问候和道别仪式的握手或拥抱，围坐在咖啡壶或饮水机旁的闲聊，午休时间、下班后的幸福时光。礼仪把时光接合在一起，它们形成了纽带把人们联系在一起，甚至是在艰难时期。

工作仪式具有重要的作用。飞机驾驶舱内的检查单是一种确保飞行员不会漏掉任何一个可能影响飞行安全的细节的仪式。在开始一天工作之前浏览一下电子邮件，可以保证你不会漏掉任何一个需要你作出紧急回应的信息。在下班之前列一份“待做工作”清单，有助于你在脑子里还记得它们时就安排第二天的工作。但工作仪式还有着更加深层的象征意义，透过表面现象，它们是重要价值观的具体表现。在执行工作仪式的同时，我们也在不断强化那些无形的、难以用语言表达的价值信念。在仪式中，行动在说话，它帮助我们感受到意识层面以下的东西，并与之联系在一起，它帮助群体为履行文化职责做好准备。

仪式是日常生活中的常规内容。而庆典则定期给我们提供机会，为我们自己而庆祝，对关键事件进行识别，并对时光的流逝作出标记。大多数公司——至少是优秀的公司——会定期举行典礼来褒奖优秀员工，也会定期让员工们欢聚一堂，诸如公司野餐或假日晚会等。和仪式一样，这些活动都具有象征性的意义。它们提供机会加强个人之间的联系，给人们留下深刻的记忆，并使人们了解那些日常工作学不到的东西。

但是庆典活动花费很高，面对成本压缩和人员精简的压力，人们常常首当其冲地认为它是无关紧要的内容。其结果是，真正的礼仪和庆典能带来的凝聚力和工作干劲不见了。人们往往被孤立在各自的办公空间或小群体中，缺乏那种能将人们凝聚和联合在一起的“黏合剂”。技术的发展使得电子邮件成了人际沟通中的一种替代性选择，尽管它能加速信息的流通，却不能像面对面的接触那样给我们提供一些无形的收益。随着时间变得紧迫，技术变得更加复杂，如何鼓励公司通过仪式和庆典活动，把员工凝聚在公司的同一屋檐下呢？我们又如何能在做好自己手头工作与更好地了解身边的同事之间维系平衡呢？

## 故事：文化的口述史

当今世界，电视、技术和快节奏已经渐渐破坏了讲故事这一重要的人类活动。故事承载着文化价值观，讲故事是日常工作生活的一部分。就像理查德·斯通（Richard Stone）在《讲故事的治疗艺术》（The Healing Art of Storytelling）一书中所说的那样：

收集故事和讲故事是我们的天性。实际上，很难想象如果生活中没有了

故事会是什么样子。在经历了包括交通拥堵在内的艰难一天后，我们做的第一件事就是告诉我们的伴侣或朋友这一天所发生的一切——那个开着黄色科迈罗（Camaro）的混蛋是怎样挤到我们前面，差点酿成车祸的；老板又是怎样出台了一个假期加班的新政策，使得我们一天一天积累下来的假期泡汤的。这不仅仅是在记流水账，这是我们用来解释世界和了解我们自己的一种机制和手段。

公司故事又是关于什么的呢？很多时候它集中在文化英雄上。公司故事同样也是核心价值观的具体体现。它抓住的是员工那些非凡的表现，有时还会关注错误。那些出色的经理人都熟知，故事在创造文化的焦点、方向和凝聚力上有着神奇的魅力。它是顶级公司努力追求的一种奖品。但是，对一个两眼只盯着成本和短期利益的 CEO 来说，故事似乎没什么太大意义，一张数据表就能讲完他们所有需要说明的故事。在这样一个忙碌的世界中，如何能专门抽出时间去重新讲述那些抓住了“工作到底是为了什么”这一本质的故事情节呢？在哪些场合我们才能了解到那些作为公司代表的人员和情境呢？购并后的企业又应该怎样将它们各自的部落神话有效地整合起来，创造出一部新公司的口述史呢？

## 英雄人物

正如前面描述的那样，文化故事突出了特殊人物的表现。故事把员工、管理者或者经营者提升成为文化中的英雄人物，用以达到一种特殊的象征作用。这些英雄角色体现了文化价值观，通过长年累月地讲述这些英雄人物，把他们作为角色榜样或者活生生的公司标识，通过他们的言辞和行为来表现公司热切

的理想。

赫伯·凯莱赫 (Herb Kelleher) 是西南航空公司 (Southwest Airlines) 的 CEO，也是一位与众不同的人物，他曾在公司的万圣节晚会上装扮成大祭司，并因而广为人知。他的知名度还来自于，在决定谁有权对一个有争议的营销口号作出决策时，他在达拉斯的演讲台上与另一位 CEO 通过掰手腕一决胜负。他的行为强化了他反复说过的一句话：“娱乐不是工作场所的禁忌，恐惧才是。”他公开告诉员工他非常爱他们，这强化了该公司“用爱心构筑航线”的声誉。他对员工的爱护和同情是发自内心的，也很容易被员工接受。

英雄人物并不都聚集在公司的最顶层，他们散落在公司的各个角落——存在于各种不同的职能部门、分公司以及工作岗位。对这些英雄人物作出的贡献进行认可和表扬，提供了巩固和强化文化价值观的另一个机会。在这方面，西南航空公司再次成为一个耀眼的榜样，它定期对那些作出了非凡业绩的普通员工给予奖励。制胜精神奖 (Winning Spirit Awards) 颁发给那些传播西南航空公司精神的员工。奠基人奖 (Founder Awards) 颁发给那些始终工作主动且勤奋的员工。总裁奖 (President's Award) 颁发给那些体现了西南航空公司美德和价值观的员工 (其中包括：热情地对待客户和同事，有学习的愿望，热心于变革，为大家传播幽默和快乐)。卓越领导奖 (Special Leadership Award) 颁发给那些以实际行动体现公司使命和宗旨的员工。其他奖项还包括社区关系奖、好邻里奖、幽默风趣奖以及杰出客服奖。“最佳扳手”计划是用来奖励工程技师的；“最佳清洁工”计划是用来奖励飞机上的清洁工的。凯莱赫把所有这些奖项称为“员工的日常庆祝活动”。通过这些庆祝活动，西南航空公司保证了日常工作中的这些文化偶像能够获得高度的奖励和广泛的认同。

但是，在最近的减员决策中，又在多大程度上把员工的文化价值观因素纳入

到考虑的范围？在决定是否裁掉某个员工之前，高层管理者是否考虑过该员工对其他员工来说意味着什么？还是仅仅简单地考虑到这个员工所在的工作岗位应该被精简？当一个多年来始终提供优质服务的员工突然间被公司裁掉时，管理层是否考虑过公司中的其他员工会作何感想？把其他员工非常尊敬的某位员工裁掉，会使所有员工受到重大打击，而这种代价在损益平衡表上是看不出来的。但是，这种裁员行为会对员工士气和公司精神敲响警钟。它会使员工们意识到每一个人都是可以被牺牲的——即使那些在日常工作中成为公司支持的价值理念具体体现的员工，也是可以被牺牲的。

## 文化网络

你是否曾经奇怪过，为什么没有什么秘密可以保守很长时间？或者为什么某些员工简直就是公司知识的资料库？虽然每个人都拥有一份正式的工作，但是他们经常被分配去承担或主动去承担其他一些工作任务。当然，这些工作任务并不会写在他们名片上。欢迎进入公司内部非正式网络的运行系统，这种沟通网络几乎总能胜过正规渠道或者正式命令链条。非正式网络中的成员包括说书人、牧师、小道消息传播者、耳边私语者以及谍报人员。拥有相同兴趣的员工可能会形成小团体，以推进一份共同的工作议程或者为一个共同目的而密谋。企业的真正运作是通过这种文化网络来完成的。在强有力且充满生机的文化中，网络中的这些成员会强化公司的基本信仰，通过传播有关英雄的事迹和英雄成就的故事来提高英雄人物的象征价值，形成一种变革的新氛围，并为 CEO 提供一种有力的影响机制。但在消极而有害的文化中，这种文化网络则会成为抵制变革的一个巨大障碍。