

第一次深入阐释了企业文化力的真实意蕴
第一次科学建构了企业文化力的结构模型
第一次有效解决了企业文化力的测量方法

企业文化力

徐耀强 李瑾 著

**The power of
corporate culture**



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

企业文化力

徐耀强 李瑾 著

**The power of
corporate culture**



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内容提要

本书从管理学、文化学、经济学、社会学的多元视角,从企业文化力的内涵、表现、特征等方面,第一次深入阐释了企业文化力的真实意蕴;由企业领导力、执行力、学习力、凝聚力、形象力5个要素20个维度,第一次科学建构了企业文化力的结构模型;坚持定性分析同定量分析相结合,第一次有效解决了企业文化力的测量方法,系统提供了企业文化力的诊断方案、优化工具与提升路径。本书还提供了在审视、评价、提升企业文化软实力时可借鉴的成功范例。

本书可供广大企业家、企业管理者以及企业文化研究者、工作者和咨询者等参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

企业文化力 / 徐耀强, 李瑾著. —北京: 中国电力出版社, 2015.5

ISBN 978-7-5123-7361-7

I. ①企… II. ①徐… ②李… III. ①企业文化 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第046047号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2015年5月第一版 2015年5月北京第一次印刷

710毫米×980毫米 16开本 20.75印张 340千字

定价: 49.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

文·贾春峰^①

徐耀强、李瑾同志的新作《企业文化力》，即将由中国电力出版社出版，这是一件可喜可贺的事情。看到这部书的书名，我的心头一下子涌起了一阵惊喜。虽然，“企业文化力”一词，并不是今日才有，但作为一部专门系统著作，在中国学术理论界，在中国出版界，在整个企业文化界，据我所知，这还是第一部。

多年来，中外企业的发展实践都表明，企业文化对于企业的经营业绩、兴衰成败所起的作用越来越大、越来越重要、越来越突出、越来越显著，也越来越不可忽视、不可小视、更不可冷落无视。企业文化力是企业健康持续蓬勃发展、基业长青的强大的内在驱动力，是企业长寿之道。两位作者对此集中进行专题研究，系统加以阐发，并提出许多重要理论观点和操作举措，这无疑是对企业文化、企业管理、企业战略的理论建设作出的扎扎实实的积极贡献，实在是一件值得各方重视，也值得我敬佩的大好事。

^① 贾春峰，资深学者，著名文化专家，原中共中央书记处研究室理论组副组长，中共中央宣传部理论局原副局长、正局长级研究员。个人学术专著有《文化力》《文化力观》《文化力启动经济力》《贾春峰说文化力》《碧波万顷望无极》等14部，在国内外有重要影响，被誉为“‘文化力’研究第一人”。

我同作者耀强同志相识已有十五个年头。虽然见面不多，平日也没什么交往，但他总给我一种勤奋、好学、朴实、严谨、潜心研究的学者印象。就拿这部书稿来说，有理论、有操作，有案例、有测量方法，鲜明地体现了“知行合一”“知行统一”的认识论和方法论，体现了理论与实践、认知与行动的紧密融合，并且力求实现企业文化建设方略的“四好”，即：好识好记好用好传播，力求做到理论的深刻性与通俗化、实用性的有机统一。这种务实求实的治学风格，我想也是值得肯定的。

这些年来，同耀强同志有时在学术理论研讨会上碰面，或偶在电话上交流几句，说到的总离不开企业文化、行业文化建设与创新这个主题。难能可贵的是，三言两语的交流，能激起一种人同此心、心同此理的感觉。这个“心”或“理”，也可以说是对“文化力”的认知之心、认同之理。作为青年学者，他在企业文化理论和实践领域的勤勉探索，特别是在电力行业文化建设上取得的成果，大家也都是有目共睹的。

这里，我想多说几句的是，作者关于企业文化力的研究，也是沉寂多年的“文化力”学术探索之后，我的一种热望、冀盼。

新中国成立后，在中国的学术理论界，是从1992年开始使用“文化力”这个概念的。当初的研究，在思路从经济与文化的“一体化”发展而展开。在研究过程中，有一些论断和观点相继提出。比如，1993年10月，曾提出“21世纪的经济赛局，将在很大程度上取决于‘文化力’的较量”。这是一个后来被常常引用的引人注目的论断。同时，提出了“文化力”是综合国力的重要要素，研究了“文化力”的内涵有哪些，阐述了“文化力”研究的理论根据和实践根据，以及现实意义何在。研究说明，任何社会都是经济、政治与文化的有机统一体，“文化力”是同经济力、政治力相对应而提出来的。注重开发和研究“文化力”，不仅体现了马克思主义唯物史观关于社会发展的基本原理，更体现了现代市场经济发展的根本趋势和内在要求。20世纪90年代以来的那些岁月，“文化力”成为我的学术理论研究的兴奋点和集中点。我一直认为，“文化力”这一概念是具有重要理论意义和认识价值的马克思主义的科学概念。欧洲科学院的一位院士说过：“‘文化力’这一概念具有世界意义。”

“文化力”这一概念到底是从哪里来的，源于何人呢？最早，我是从日本

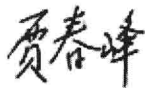
的一本经济文化著作中接触到这个用语的。我想在中国文献中查找这个词语的出处。我查阅了毛泽东关于“文化力量”的提法，也查找了东汉时期王充在《论衡》中“以知为力”“以学问为力”的说法。但我尚未找到前人直接使用“文化力”的提法，这项寻源的工作没再继续下去。几年前，我受别人的协助，才知道了20世纪之初，梁启超在一篇文章中使用过“文化力”这个语词。这是迄今为止我知道的最早用过“文化力”这一概念的人。梁先生在文章中用“文化力”说明问题，可谓观察社会演变和历史进程的一种深邃洞见。在他的其他文稿中是否还提出过“文化力”，在他之前是否还有先辈学者提出过、使用过“文化力”，是在什么情况下提出、使用的，都作了哪些论述，这仍待查考，由事实说话。

话还是回到耀强同志这本《企业文化力》的意义上来。自从20世纪90年代初期，中国的学术理论界明确地鲜明地提出“加强市场经济中‘文化力’的研究”以来，“文化力”这一概念已被企业界在建设企业文化的实践中日益广泛使用。每当“文化力”这三个字在眼前闪现，都会骤然拨动我的心弦。但对于“文化力”“企业文化力”的专门理论研究，近些年来没有多大进展。这是一个客观事实。作者的这本书，沿着文化力——企业文化力的思路探索前行，这无疑是对“文化力”理论研究、理论探索很有意义的深化和拓展。

我相信，《企业文化力》一书的问世，对于现代市场经济发展趋势下企业文化力的研究与开拓，会起到积极的促进作用。从书中关于领导力、执行力、学习力、凝聚力、形象力这几方面的论述中，读者会得到许多有益的启示和借鉴意义。

衷心祝愿在社会主义核心价值观的统领之下，中国的企业文化、行业文化园地万紫千红、百花盛开、生机盎然、蓬勃发展。

衷心祝愿作者在开拓文化力——企业文化力的研究道路上，再创佳作！



2015年1月15日于北京

自工业革命以来，全球社会经济发展的重心经历了三次变迁：一是18世纪以蒸汽机为动力的技术革命，经济发展的重心是依靠技术创新来提高劳动生产率，从而实现工业利润的大幅增长；二是20世纪初到60年代，财富增值的首要要素转化为资本，古典经济理论将物质资本积累作为经济增长的首位因素，形成了“资本决定论”；三是20世纪60年代以来，人力资本的地位急剧上升，美国诺贝尔经济学奖获得者舒尔茨经过对农业经济的长期研究最后发现，从20世纪初到50年代，促进美国农业产量迅速增加和农业生产率提高的重要原因不是土地、劳动力数量或存量的增加，而是人的知识能力的提高。“人力资本对经济成长具有推动作用，是经济增长的源泉”成为新的主流。

进入21世纪，随着信息社会的来临和知识经济的兴起，如何充分发挥人力资本的作用，激发企业员工的积极性、主动性和创造性成为管理学界的难题。传统以命令与控制为手段的管理模式越来越不适用于知识工作者，企业管理的软性力量——即企业文化，越来越成为决定企业兴衰的关键因素。

《商业常识》一书中说：“一个创业公司要从零做到千万级，最重要的是产品要给力；从千万做到亿级，关键是盈利模式是否设计合理；而要从亿到十亿级，起决定作用的就是股权架构和管理文化了。事实上，绝大多数企业，在第一级和第二级就已经掉队了，但

第三级的问题，往往又在一开始就注定了。”这句话可以这么解读：许多因素都会影响企业经营业绩，但影响企业能否基业长青的最根本基因，仍在于企业文化。

著名学者约翰·科特在《企业文化与经营业绩》中指出，“就企业相关经营业绩来说，企业的基本经营思想、企业精神和企业目标远远比技术资源或经济资源、企业结构、发明创造及随机决策要重要得多。当然，所有这些因素都极大地影响着企业经营的业绩。但我认为，它们无一不是源自企业员工对企业基本价值观念的信仰程度，同时源自它们在实际经营中贯彻这些观念的可信程度。”

“企业文化”一词，作为一个舶来品，其重要作用在国内企业界仍未被充分认知，这是因为中国绝大部分企业仍处于跑马圈地的阶段，一切以经济利益为目标，追求市场份额的规模化和跨越性增长。而在西方，企业文化早在20世纪80年代便已成为一种时髦的管理理论，而被美国企业界广为接受，并先后掀起了两次企业文化理论研究的热潮：一是日本、美国企业文化的对比研究热潮；二是对企业文化定性化与量化研究的热潮。

这两次研究热潮对企业管理界和公众的基本信念都产生了不同寻常的巨大影响。1989年，“企业文化”一词家喻户晓还不到十年，《时代》杂志抵制了帕拉莫特公司用心不良的竞买活动，理由十分简单：这种竞买兼并会改变甚至毁灭公司的企业文化，损害消费者的利益，损害股东的利益，进而危及社会。最高法院大法官最后裁定《时代》胜诉时，大法官评论道：“是有可能存在法律可以认定的危害‘企业文化’的事实构成。原因嘛，因为‘企业文化’已被证实是可感知的、明确的，也是有益于社会的。”

企业文化理论的兴起，可以说是对以理性主义为基石的“科学管理”的一次超越。与泰罗制一脉相承的理性化管理缺乏灵活性，不利于发挥员工的创造性和与企业长期共存的信念，而企业文化的本质在于塑造一种心理契约，使员工将个人价值的发挥、心理因素的整合与企业发展紧密相扣，从而对企业长期经营业绩起到潜移默化却又至关重要的作用。

企业文化一经形成，自身便可以通过多种途径生存和发展。企业文化深层结构的概念可以提供一种对企业向内向外传播的文化符号体系，以及对企业权力与职责之间的逻辑关系进行检验的方法。然而这种依靠定性化研究来探寻的深层结构不能解决企业文化建设中遇到的困惑或难题，也不能更好地调整企业文化对市

场环境的适应，因此通过定量化研究来准确评估企业文化的状态，是科学合理推进企业文化建设的方法，也是寻求文化变革方向的前提。

本书旨在通过构建一个企业文化力模型，运用定量化的手段，来帮助企业更深入地了解自身文化建设状况，进而通过对比现实与期望的差异、所在企业与竞争对手的差异、本企业与全行业的差异，进一步衡量企业文化创新、变革的方向，调整企业文化对企业长期发展战略的适应性。

本书着重介绍了企业文化力模型的基本内涵、理论基础以及操作实务，使读者对企业文化力及其作用具有较为深刻的理解与认识，同时对企业文化力的测量与评估的一些具体操作程序、关键步骤、注意事项等进行了详细介绍，使本书既有理论性又有实践性，为促进企业的持续健康发展提供“指南针”。

李瑾

2015年3月4日 于北京

序言 · 贾春峰 / I

前言 · 李 瑾 / V

A 理论篇

第1章 企业文化力的内涵

1.1 文化 / 003

1.1.1 文化的界定 / 003

1.1.2 文化与经济的关系 / 005

1.1.3 文化与管理的关系 / 007

1.2 文化力 / 009

1.3 企业文化 / 011

1.3.1 企业文化理论的起源与演进 / 012

1.3.2 企业文化理论兴起的内在因素 / 015

1.4 企业文化力 / 019

1.4.1 企业文化力的内涵 / 019

1.4.2 企业文化力的表现 / 022

第2章 企业文化力的特征

2.1 整体性 / 030

2.2 相对性 / 032

2.3 继承性 / 035

2.4 导向性 / 037

2.5 流变性 / 038

2.6 实践性 / 040

第3章 企业文化力的构成

- 3.1 企业领导力 / 043
 - 3.1.1 形势判断力 / 045
 - 3.1.2 战略决策力 / 047
 - 3.1.3 组织协调力 / 050
 - 3.1.4 行为影响力 / 053
- 3.2 企业执行力 / 056
 - 3.2.1 目标导向力 / 058
 - 3.2.2 过程控制力 / 061
 - 3.2.3 团队协作力 / 064
 - 3.2.4 员工行动力 / 067
- 3.3 企业学习力 / 070
 - 3.3.1 环境适应力 / 072
 - 3.3.2 人才发展力 / 075
 - 3.3.3 知识建构力 / 078
 - 3.3.4 创新变革力 / 081
- 3.4 企业凝聚力 / 084
 - 3.4.1 价值感召力 / 086
 - 3.4.2 幸福创造力 / 089
 - 3.4.3 组织沟通力 / 093
 - 3.4.4 团队融合力 / 098
- 3.5 企业形象力 / 103
 - 3.5.1 产品影响力 / 104
 - 3.5.2 品牌塑造力 / 107
 - 3.5.3 公共关系力 / 111
 - 3.5.4 责任履行力 / 114

B

操作篇

第4章 企业文化力测评概述

- 4.1 企业文化力测评研究综述 / 123
- 4.2 企业文化力测评指导原则 / 127
- 4.3 企业文化力测评过程管理 / 129
 - 4.3.1 实施步骤 / 129
 - 4.3.2 质量控制 / 145

第5章 企业文化力测评方法

- 5.1 企业文化力测评的定量方法 / 149
 - 5.1.1 量化体系 / 150
 - 5.1.2 问卷调查 / 152
- 5.2 企业文化力测评的定性方法 / 156
 - 5.2.1 小组座谈 / 156
 - 5.2.2 深度访谈 / 162
 - 5.2.3 投影技法 / 164
 - 5.2.4 现场观察 / 166

第6章 企业文化力诊断分析

- 6.1 统计结果分析 / 171
 - 6.1.1 数据分析概述 / 172
 - 6.1.2 分值高低分析 / 173
 - 6.1.3 从分值到分布 / 175
- 6.2 问题诊断分析 / 182
 - 6.2.1 交叉分析 / 183
 - 6.2.2 相关分析 / 185
 - 6.2.3 因果分析 / 187
 - 6.2.4 其他分析 / 189
- 6.3 诊断报告编写 / 191
 - 6.3.1 诊断报告类型 / 191
 - 6.3.2 撰写方法步骤 / 193

第7章 企业文化力优化提升

- 7.1 企业文化力提升目标 / 197
- 7.2 企业文化力提升策略 / 200
 - 7.2.1 关于企业领导力 / 200
 - 7.2.2 关于企业执行力 / 206
 - 7.2.3 关于企业学习力 / 212
 - 7.2.4 关于企业凝聚力 / 218
 - 7.2.5 关于企业形象力 / 225
- 7.3 企业文化力提升工具 / 231
 - 7.3.1 远景战略规划工具 / 231
 - 7.3.2 绩效行为改善工具 / 233
 - 7.3.3 员工学习发展工具 / 236
 - 7.3.4 团队分享沟通工具 / 238
 - 7.3.5 企业形象塑造工具 / 239

C 案例篇

- 案例1 华为：崛起的思想力量 / 245
- 案例2 顺丰：强执行力缔造的快递王国 / 259
- 案例3 腾讯：企鹅帝国的学习引擎 / 269
- 案例4 上烟：“和搏一流”打造百年传奇 / 285
- 案例5 南网：“一网情深”点亮万家灯火 / 295

参考文献 / 309

后记 · 徐耀强 / 314



A 理论篇

第1章 企业文化力的内涵

第2章 企业文化力的特征

第3章 企业文化力的构成

The Theory of Corporate Culture ▶

第 1 章

企业文化力的内涵

1.1 文化

1.1.1 文化的界定

文化是一个外来词，在德文中为kultur，在英文和法文中为culture，它们都源于拉丁文 cultura一词，具有耕作、居住等意，后转义为“培养”和“教育”的同义词。现在的文化定义倾向于更明确地区分现实的行为和构成行为原因的抽象的价值、信念以及世界观。换一种说法，文化不是可观察的行为，而是共享的理想、价值和信念，人们用它们来解释经验，生成行为，而且文化也反映在人们的行为之中。

19世纪中叶，英国人类学家爱德华·博内特·泰勒在《原始文化》一书中认为：“文化是一个复杂的总体，包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及包括作为社会成员的个人而获得的其他任何能力、习惯在内的一种综合体。”这是第一个明确而全面的文化定义，也是迄今为止最广为流行、最具代表性的定义，它表明文化是人类特有的财产，只有人类才有多种语言，才有各种社会制度和意

识形态，才有自己的伦理和礼仪。

文化是一个非常广泛的概念。据统计，目前学术界有关文化的定义已有四五百种，所有定义中归结起来可以分成两类，即偏重于“文明”和偏重于“文化”的。两个概念常常相互关联却不是完全等值的，前者概括物质的与可见层面的特征，后者侧重精神的及不可见层面的特征。在欧洲语言中，这两个词从拉丁语语源上有明显的区别。“文化”来自乡间，起源于农民的世界，它的本意是指培植耕作自然作物，隐喻为“价值观的培育过程”，引申为个人修养、社会知识、艺术作品和一定时代的社会生活等。而“文明”一词起源于城市，来自公民的都市世界。“文化”与“文明”这两个概念在整个19世纪经常相互替代，但从20世纪初开始，一些学者开始对两者加以区别，权威论述见于德国著名的历史学家和历史哲学家奥斯瓦尔德·斯宾格勒的《西方的没落》。

奥斯瓦尔德·斯宾格勒花了巨幅的笔墨来叙述文明和文化的差别：文化的象征是人文精神，文明的标志是自然科学；文化产生形而上学，而文明则把它发展成实用主义；文化时期的伦理社会注重宗教，而文明总以个体为由提倡怀疑主义，进而纵容了人的欲望无限扩张；文化时期的文化更理想主义，艺术更生猛，文明时期的文化更加物质和功利，艺术陷入形式的桎梏之中。

自爱德华·博内特·泰勒之后，各国的文化人类学家、社会学家、管理学家对文化进行不同角度的诠释和解读，其定义也不尽相同。以下是一些权威机构或学者对“文化”的定义：

一是美国文化学家罗杰·M. 基辛认为：“文化一词是用来指民族的生活方式所依据的共同观念体系，即该民族的概念性社会，或共同的意义体系。”露丝·本尼迪克特则认为：“文化是通过某个民族的活动而表现出来的一种思维和行动方式，一种使这个民族不同于其他任何民族的方式。”

二是《大英百科全书》（1973~1974）将文化概念分为两类。第一类是“一般性”的定义，将文化等同于“总体的人类社会遗产”；第二类是“多元的、相对的”文化概念，即“文化是一种来源于历史的生活结构的体系，这种体系往往为集团成员所共有”，它包括这一集团的“语言、传统、习俗和制度，包括有激励作用的思想、信仰和价值，以及在物质工具和制造工具中的体现”。

三是美国学者罗斯·韦勒在《文化与管理》中这样定义：“文化是某一群体的生活方式，所学到的行为的所有或多或少定型了的模式或结构，这些行为以语