

跟大师学管理 迪尔
企业文化大师

企业文化领域的奠基之作和必读书，直接推动了企业管理史上的第四次管理革命

企业文化

企业生活中的礼仪与仪式

[珍藏版]

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

CORPORATE
CULTURES

THE RITES AND RITUALS OF CORPORATE LIFE

 中国人民大学出版社

CORPORATE
CULTURES
THE RITUALS AND RITUALS OF CORPORATE LIFE

企业文化

企业生活中的礼仪与仪式

〔珍藏版〕

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

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化：企业生活中的礼仪与仪式 / 迪尔等著；李原等译. —北京：中国人民大学出版社，2014.10

(跟大师学管理)

ISBN 978-7-300-20117-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 231914 号

跟大师学管理

企业文化——企业生活中的礼仪与仪式

特伦斯·迪尔 著

艾伦·肯尼迪

李原 孙健敏 译

Qiyue 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 170 mm×230 mm 16 开本

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 张 15.25 插页 2

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

字 数 188 000

定 价 49.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

特伦斯·迪尔和艾伦·肯尼迪合著的《企业文化——企业生活中的礼仪与仪式》一书堪称企业文化研究的奠基之作。一般来说，我们认为 20 世纪 80 年代先后出版的四部著作——《Z 理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》（威廉·大内著）、《日本的管理艺术》（帕斯卡、阿索斯合著）、《追求卓越——美国管理最佳公司的经验》（彼得斯、沃特曼合著）以及本书，宣告了企业文化研究的兴起。这些研究的一个共同观点是：“强有力的文化是企业取得成功的新的‘金科玉律’。”

本书完成于 1982 年，20 多年后的今天，企业文化这个主题已经从“丑小鸭”变成了“白天鹅”，乃至被人们称为企业管理的“文化学派”。随着企业文化概念的普及，各类组织越来越意识到其对经营管理的重要作用。因此，不仅学术界的研究成果层出不穷，实践领域的经验总结也使人耳熟能详，诸如休利特和帕卡德创立的“惠普之道”、韦尔奇在通用电气进行的“文化革命”、戴尔公司以客户为中心的企业文化、沃尔玛的营销文化等。我国也有越来越多的企业认识到文化的重要作用，在实践中不断探索企业文化建设的有效途径，并取得了令人欣喜的成效，例如联想的创新文化、华为的“狼文化”……

然而，企业文化在公司内部能否真的深入人心，起到应有的作用，我们还需要拭目以待。如何使企业文化不流于形式，不沦

落成“昙花一现”的流行术语，还需要我们做很多深入细致的科学研究。译者在企业做调研和咨询的经历证明，国内很多公司对企业文化的理解还停留在相当粗浅的水平上，尚未真正理解企业文化的根本作用。一次，译者与一位公司负责人聊天，该负责人主动谈到公司核心价值观的重要性。当被问及其所在公司的核心价值观是什么时，他回答说：“都写在我们企业文化大纲里了。”“那具体是什么内容呢？”他沉思片刻说：“一时还真说不上来。”

这也是译者不辞辛苦地翻译这部经典著作的原因：希望为企业文化的研究者和实践者提供一个参考的典范。虽然本书属于管理学的学术著作，但贯穿全书的都是一些生动亲切、妙趣横生、引人入胜的趣闻轶事。信手翻阅，你会看到宝洁标识的来历、基辛格对下属独特的教训方式、小托马斯·沃森那个“野鸭与鸭子”故事的始末，诸如此类的“故事”比比皆是。两位管理学大师以轻松的笔调、讲故事的方式、娓娓道来的风格，通过一个个生动而耐人寻味的企业经营管理的故事，为我们展示和剖析了企业文化的深刻内涵和对企业绩效的巨大作用。相信我国读者会从异域文化的“企业文化”经典论述中找到启发和灵感。

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，乐此不疲，虽苦而不觉。同时，翻译经典著作也是一种挑战。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。感谢责任编辑的辛勤劳动。参与本书初稿翻译的还有李刚、罗红艳、孙建丽等，在此一并致谢。

李 原 孙健敏

20 世纪 80 年代初，两位背景不同的学者（迪尔在教育领域，肯尼迪在商业领域）联手，针对什么能真正激励组织完成工作这一问题，进行了研究和思考。那时候，我们只是在搬动一根很细的小木头。传统观念把结构和战略作为任何组织的推动力，认为企业完全是一个理性的创业实体。而我们通过观察却得出另外一个结论。我们认为，如同远古时代的部落一样，根深蒂固的传统和广为接纳与共享的信念支配着当代的企业组织。我们把这些传统和信念称为“企业文化”。

那时我们并不知道自己无意中发现了一个生活中的普遍性真理：人是具有社会性的动物。人们总是，并希望未来也同样生活在一起并赋予生活以意义和目标。在企业界，无论是高层管理者、普通管理者，还是员工，他们首先都是人。所以，他们希望自己的工作有价值，他们希望与他人建立有机的联系，他们也相信自己的努力有意义并能创造出不同。

20 年前，我们给读者提供了一个框架，用于理解那些久经时间考验的文化。我们认为，共享价值观很重要。企业中的英雄人物提供了一个有形的、他人可以效仿的榜样。是仪式，而不是职能会议或者基于理性的争论，把人们更深地联系起来。定期的庆典活动灌输了一种神圣的精神，令人们记住他们共同的价值观和目标。故事承载着价值观，经过人们一遍又一遍的讲述，形成

了一种社会性胶水，把人们与那些真正重要的东西联系起来。由牧师、小道消息传播者、说书人、谍报人员和耳边私语者构成的文化网络通过不懈的非正式努力，维系着组织的完整，让组织在正轨上运行。即使在今天，这些组织生活中重要的人为因素，与我们近 20 年前写作本书时一样，仍然是强有力的。

在写作《企业文化》一书时，无论怎样设想，我们也想不到当今企业文化能变成一个显而易见的管理事实。今天，出版社出版了大量企业文化的书籍。试图进行企业并购的优秀管理者会习惯性地思考文化的匹配性，并把它作为进行决策的重要参考指标。企业的主要变革能否成功，取决于领导层能否很好地抓住易被忽视的各种细节，并把它们综合起来放在变革的战略中。所有的当代管理者都被期望理解这些概念，并在日常管理工作中实践它们。而 20 年前谁会这样想呢？！

我们和其他人在 1982 年无意间发现了这个普遍性真理。我们并不具有预见性，不能早一百年预料到事情的变化。所有的人一样是人类，荒诞地既相信理性又相信灵性，一样希望自己的工作生活有意义，一样希望自己属于一个凝聚力强的群体，一样希望自己除了挣钱之外还能够与众不同。

1982 年，我们让大家相信，一个价值驱动的企业由于共享价值观而维系了组织的团结，将会在业绩上战胜自己的竞争对手——如果其主流文化与企业环境的当前要求相匹配。从那时起，不断积累起来的证据表明，我们的思考并不太离谱。诸如科特（Kotter）与海斯克特（Heskett）、科林斯（Collins）与波拉斯（Porras）这些作者也表明，一个不断得到修正的企业文化会随着时间的推移而带来更大的好处。

让我们再回过头来看看 1982 年作为我们例证的那些公司：一些公司经历着繁荣，另一些公司则举步维艰或一蹶不振。然而，无论是持久的成功还是突然间的失败，都折射出这样一个定律：文化的凝聚力在经济成败上起着相当重要的作用。当文化能够满足环境的要求时，一切皆大欢喜。当环境在变化但过时的行为

方式仍“固执己见”时，组织必然失败。

似乎同样明显的是，开明的领导能够在情况出现滑坡时迅速扭转局面。这方面的证据有：在戈登·贝休恩（Gordon Bethune）的率领下大陆航空公司（Continental Airlines）的复生，惠普公司把权力交给新首席执行官卡莉·菲奥琳娜（Carly Fiorina）后创新的复苏。

我们致力于捕捉并阐释现代组织中更深层次的象征性的内部运作方式，这些努力已经改变了很多人思考人类经验的方式。我们希望这本写于 20 年前的书依然有助于管理者和领导者在 21 世纪看到工作生活中的局限性和可能性。在理性的外表下潜伏着的是人类精神的本质，外在技术或主观意愿都不可能彻底改变它。进入文化领域的人们得到了快乐和利益，而忽视它则意味着有混乱和危机的风险。

通过阅读这本经典的《企业文化》一书，希望你能获得一些陈年酿就的远见卓识。要想了解我们在这一主题上的新思考，可以再看看同样由我们两个人共同完成的《新企业文化》（*The New Corporate Cultures*）一书。无疑我们都更老了，不过也可能是更睿智了。我们深深沉迷于这个刚刚萌芽的思想，它已经存在了一段时间并且依然生机盎然。本书让读者重温了那些历经时间考验的思想，我们相信即使面对未来的艰难险阻，它们也同样适用。

特伦斯·迪尔 艾伦·肯尼迪

CORPORATE CULTURES: The Rites and Rituals of Corporate Life

by Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy

Copyright © 1982, 2000 by Perseus Books Publishing, L. L. C.

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China Renmin University Press

Published by arrangement with Perseus Publishing, a subsidiary of Perseus Books L. L. C.

ALL RIGHTS RESERVED

•

第一部分 企业文化的要素 001

第1章 强文化的力量 003

感知企业文化 008

企业文化的构成要素 014

强文化的力量 017

第2章 价值观：企业的核心 022

公司的特征 024

宝洁公司：打造价值观体系 027

公司价值观的影响 033

强价值观的风险和陷阱 036

第3章 英雄人物：企业中的开路先锋 040

英雄的影响 042

是管理者，却不是英雄 045

天生的英雄 047

后天造就的英雄 053

是英雄主义，而非领袖魅力 060

第4章 礼仪与仪式：文化在传递 064

象征性活动的影响 067

仪式的必要性 069

沟通与社会仪式	070
工作仪式	074
管理仪式	075
奖赏仪式	080
文化的盛宴	082
对仪式进行管理	084
建立标准	085
仪式不起作用的时候	087
进入仪式	089
公司仪式的遗留问题	091

第5章 沟通：运用文化网络 094

文化网络的特征	096
管理文化网络	109
开发文化网络	112

第二部分 企业文化实践 115

第6章 公司部落：对文化的认同 117

硬汉型文化	119
努力工作/尽情玩乐型文化	124
赌注型文化	128
过程型文化	132
不同文化部落的习惯	136

第7章 诊断：学会认识文化 142

从公司内部诊断文化	147
-----------	-----

	文化陷入麻烦的征兆	150
第 8 章	象征性的管理者：管理文化	155
	象征性的管理者与理性管理者	156
	生活在文化之中	160
	引起文化的注意	164
	与群体共同工作：亚文化和非正式小团体	166
	象征性的管理者的勇气	169
第 9 章	变革：重塑文化	171
	何时变革是必要的	173
	变革的经济成本	176
	管理变革	178
	变革：MSWD 的案例	185
	成功变革的组成	190
第 10 章	未来的文化：原子化组织	194
	劳动力	196
	技术变革	199
	未来的组织	200
	小型工作单元	201
	人们为什么需要原子化组织？	202
	中层管理者的变迁	206
	新技术的作用	207
	组织革命的早期迹象	209
	未来组织中的文化	211
	参考文献	215

第一部分

企业文化的要素

NCR 公司（National Cash Register）前董事会主席阿林（S. C. Allyn）很喜欢和别人谈起发生在自己公司里的这样一个故事。那是在 1945 年 8 月，阿林作为盟军方面战后进入德国的首批民间人士，前去了解该公司战前设在当地的一家工厂的状况。这家工厂在战前刚刚建成，不过很快就被德军下令充公，并服务于战争。阿林乘坐军用飞机来到这里，然后需要步行穿过一大片残垣断壁，才能到达工厂。就在阿林在废墟中艰难行进时，意外地遇到了两个已经 6 年未曾谋面的 NCR 员工。他们衣衫破旧，满面灰尘，正忙着清理残砖碎瓦。当阿林走近他们时，其中一个人抬起头来对他说：“我们就知道你会来的！”阿林加入了他们的行列，三个人一起开始清理废墟，重建被战火摧毁的工厂。NCR 公司就是这样在世界大战的炮火中生存下来的。

几天后，当他们还在清理现场时，吃惊地看到一辆美军坦克径直开进了工地。一个美国士兵手握方向盘，冲他们咧嘴笑道：“你们好！我是奥马哈，NCR 的员工，你们几位这个月的定额完成了吗？”阿林走上前和那个美国士兵紧紧拥抱。战火可以摧毁周围的一切，但 NCR 公司勤奋、开拓、强调销售的文化却完整地保留下来。

这个故事听起来好像不那么可信，但在 NCR 公司里流传着上百个这样的故

事，其他公司也是如此。它们共同谱写了美国企业界的神话。这些故事说明了什么？我们认为它们意味着，企业是人的机构，而不是豪华建筑、财政利润、战略分析或五年规划。对于这三个把 NCR 公司从废墟里挖出来的人来说，NCR 公司绝不仅仅是一家工厂。其他人也会有着同样的想法。确切地说，它是一个有生命的组织。一个公司真正存在于员工的头脑与心灵之中。NCR 公司过去具有，而且现在仍然具有一种企业文化，它是价值信念、传奇神话、英雄人物和象征标志的集合体，这一切对公司里工作的人们来说意义深远。

根据《韦氏新大学词典》（*Webster's New Collegiate Dictionary*）的定义，文化指的是一种“包括思想、言谈、行动和人造物品的人类行为的综合形式，并依赖于人们的学习和传递知识的能力向后代传递”。马文·鲍尔（Marvin Bower）长期担任麦肯锡公司的总经理，也是《管理的意志》（*The Will to Manage*）一书的作者，他提出了一个更通俗的定义，即把企业中非正式的文化因素描述为“我们做事的方式”。

每个企业（实际上应该说是每个组织）都有自己的文化。在有些组织中，它显得支离破碎，局外人很难理解。比如，同一个组织中有些人忠于自己的上级，另一些人则忠于工会，还有一些人仅仅关心他们同在东北销售区域工作的同事。如果你问他们为什么而工作，他们会回答“因为我们需要钱”。还有一些组织的文化强有力并且富有凝聚力，每个人都知道组织的目标，并为这些目标而努力工作。无论组织文化的力量强弱，它都会对整个组织产生深刻的影响，它影响着企业实践中的每一件事：从晋升什么样的人到作出什么样的决策，从员工上班的着装到他们所热衷的运动。正是由于这种影响，我们认为文化对于企业的成功起着重要作用。

今天，似乎每个人都在抱怨美国人的生产效率在下降，各行各业出现的问题和麻烦比比皆是，令人沮丧。不少书中指出，日本的管理实践是解决美国产业状

况欠佳的可行性方案。但我们的看法并不是这样。我们不认为答案是要照搬照抄日本的模式，也不同意解决问题必须依靠“科学”的管理工具，比如 MBA 所做的分析、投资组合理论、成本曲线或者计量经济模型。相反，我们认为答案是将美国人看成是具有美国特色的人。美国企业应该回到创建 NCR、通用电气、IBM、宝洁、3M 以及其他大型企业时的最初理念和设想上。我们应该牢记：是人在推动着企业的发展；同时，我们还需要重温一些过去的故事——文化是怎样把人们凝聚在一起，并使他们的日常生活充满意义的。

美国企业界的早期领袖，例如 IBM 公司的托马斯·沃森（Thomas Watson）、宝洁公司的哈利·普罗克特（Harley Procter）、强生公司的约翰逊（General Johnson），都坚信强文化会带来企业的成功。他们相信，员工的生活和生产效率会随着他们的工作环境的改变而改变。这些创业者认为自己的作用是，要在企业中缔造一种环境（实际上就是文化）。员工们在这种环境下，会有安全感，从而会作出必要的努力，促使企业走向最终的成功。他们没有任何魔法配方，而是在不断尝试错误的过程中，逐渐塑造自己企业的文化的。但自始至终，他们都对企业文化表现出一种执著而狂热的关注。这些早期领袖人物的教诲通过企业中一代又一代的经理人传承下来。他们悉心建立和培育的文化，无论是在经济萧条时期还是在经济繁荣时期，始终支撑着企业的发展。今天，这些企业仍然保持着强有力的文化，并在市场竞争中居于领先地位。

我们认为，企业中的任何人都能从这些事例中受益良多。另外，日本人之所以如此成功，主要原因也在于他们能够持久地在全国范围内维系很有凝聚力的强大文化，不仅每个企业都拥有强大的文化，企业、银行和政府之间的联系也具有文化特色，而且这种文化联系是强有力的。整个日本实际上就是企业文化在国家范围内的进一步扩展。虽然这种在国家范畴内价值观的同质化与美国的文化并不