



公司合作文化

基于博弈论的解析

王梓木◎著



COOPERATIVE
CULTURE



公司合作文化

基于博弈论的解析

王梓木◎著

**COOPERATIVE
CULTURE**

图书在版编目(CIP)数据

公司合作文化:基于博弈论的解析/王梓木著.--

北京:中信出版社,2017.8

ISBN 978-7-5086-6438-5

I. ①公… II. ①王… III. ①企业文化-研究 IV.

① F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第153606号

公司合作文化——基于博弈论的解析

著 者:王梓木

出版发行:中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者:北京诚信伟业印刷有限公司

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:10

字 数:180千字

版 次:2017年8月第1版

印 次:2017年8月第1次印刷

广告经营许可证:京朝工商广字第8087号

书 号:ISBN 978-7-5086-6438-5

定 价:48.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题,本公司负责调换。

服务热线:400-600-8099

投稿邮箱:author@citicpub.com

第一部分

我的公司文化探索之路

第一章	文化是公司的 DNA	003
	公司文化有没有通则	004
	CEO 的三项职责	007
	文化是基业长青的保障	012
第二章	当公司文化遇上博弈论	016
	博弈论：解析公司文化的新入口	017
	分析公司文化的理论工具	022
	站在前人的肩膀上	027

第二部分

博弈分析与公司文化

第三章	CEO 的管理困境	033
	为何出现管理困境	034
	摆脱困境的理性途径	056

企业家的苦恼	068
人际合作困境	096
第四章 重复博弈与公司文化	101
重复博弈的必然性	102
重复博弈的含义	105
公司是长期参与人	113
第五章 公司组织中的互惠、社会交换与	
社会资本	120
互惠、社会交换与资本	121
公司组织中的互惠合作	134
第六章 社会情感、规范与企业价值观	149
社会情感和社会合作	150
价值观	156
第七章 合作与共享：协调、共享知识与	
文化规范	167
协调问题和共享知识	168
社会规范	173
第八章 捕捉“黑天鹅”：不可预见的情	
境与文化模式	177

世界是不可预见的	178
商业世界中的文化模式	183
公司文化是互惠合作的一致预期	187

第三部分

知行合一：合作文化的公司实践

第九章 合作文化的实践	199
华泰保险如何走向合作文化	200
石桥计划——搭建合作之桥	230
华泰的价值观和人才标准	241
异曲同工	261
互联网时代的合作土壤	267
第十章 文化是通向顶级企业的必修课	271
惠普之道	272
玫琳凯的魅力	278
桥水基金的成功基因	287

结语

公司文化需要企业家用心培育	299
后 记	307

第一部分

我的公司文化探索之路



第一章

文化是公司的 DNA

判断一家公司的优劣，除了考察其战略、团队和绩效这些常用标准，还要考量“制度”和“文化”，这是两项根本性的标准。公司的制度包括治理结构、管理规则等，它是公司“长治久安”的基本保障，决定公司能够“活多久”；企业文化是公司的 DNA，影响公司的沟通成本、执行力、创造力，好的公司文化可以形成公司的核心竞争力，公司文化决定公司能够“长多大”。

作为一个公司领导者和思考者，我需要做的是如何从理论到实践中，找出公司文化的某些规律性所在。

我相信，一家优秀的公司之所以能够“基业长青”，恰是因为有一种与之相匹配的公司文化。

公司文化有没有通则

公司文化是什么？从创办公司起，我就对公司文化的真谛进行探寻。

我曾参加中国企业联合会关于公司文化的年会，与会者大都是公司内部分管企业宣传、品牌推广的副总或者是企划部的负责人等，坐在那儿且全程聆听演讲的公司董事长恐怕只有我一个人，因为我希望通过参会来“问道”“取经”，以解我多年的探寻公司文化之思。

会后，中国企业联合会负责公司文化建设的副秘书长走访了华泰保险，我对他说：“听了这么多关于公司文化的研讨，我想从中找到规律性的东西，公司文化到底有没有通则？有没有规律可循？”

他直接答复：“没有。”他说：“公司文化就是各有所长，仁者见仁、智者见智，没有什么通则可言，经过这么多年的

建设发展，公司文化应该是丰富多彩、百花齐放的。”

这些年我一直都在探索公司文化中是否有规律性的存在。从 1996 年华泰保险公司创立伊始，我就认识到公司发展与公司文化息息相关，始终坚持把公司文化作为公司发展的“重头戏”，并且努力通过实践与思想的统一来归纳梳理公司文化的通则。华泰保险 20 年的成长历程，也是践行着我对于公司文化的理解和探求的一个过程。

“公司文化”是一个普遍使用的词语，人们常说“文化是个筐，什么都能往里装”，公司的理念、品牌、宣

公司文化是一个企业的“灵魂”，它呈现的方式不在于公司领导人口头上怎么说，而在于公司领导人脑子里怎么想，行动上怎么做。

传、形象抑或企业社会责任之类的都可以放入公司文化这个大篮子中。很多时候，在很多公司的领导人看来，公司文化或许是一个“点缀”或“标签”，但在我的理解中，公司文化是一个企业的“灵魂”，它呈现的方式不在于公司领导人口头上怎么说，而在于公司领导人脑子里怎么想，行动上怎么做。

在多年的公司发展历程中，无论遭遇风云变幻的坎坷，还是一帆风顺的坦途，华泰保险和我本人都在坚持不懈地进行着对公司文化的探索。

在公司发展的前进道路上，或许创业靠激情，成长靠管理，但做到优秀却要靠文化，正是公司文化的信念导向让企业找到了持续健康发展的精神动力。

公司文化根植于公司每一个员工的头脑中，从某种角度看，它决定了公司的价值取向和行为方式，是公司的“精神气质”。

在我的理解中，公司文化贯穿于公司的创立、成长、发展过程中，它不是公司业绩的点缀或是公司的外部标

签，它根植于公司每一个员工的头脑中，从某种角度看，它决定了公司的价值取向和行为方式，是公司的“精神气质”。

当今，无论在企业界还是在商学院，公司文化无疑都是一个很热的话题，原因是公司文化影响着公司的绩效和竞争力，一种优秀的公司文化甚至能成为一家公司的核心竞争力。

我认为，公司之间的竞争，不仅表现在产品、技术、人力资本和战略管理等方面，其最终竞争取决于公司文化之间的竞争。

企业家们也越来越明白，为了制定并实施有效合理的战略，引导公司走向优秀或卓越，必须努力达成对于公司文化的自觉。

公司之间的竞争，不仅表现在产品、技术、人力资本和战略管理等方面，其最终竞争取决于公司文化之间的竞争。

文化至关重要，因为它是强大的、潜在的并且常常是无意识的一组力量，它决定了个人和集体的行为和感知方式、思维方式及价值观。

——埃德加·H. 沙因（Edgar H. Schein）

对很多基业长青的公司而言，准确清晰、系统全面地定义公司文化，并将其与公司战略、业务发展乃至个人前途完美融合，是公司健康持续发展的重要因素。

好的公司文化可以上升为公司的使命。

CEO 的三项职责

作为公司的董事长和首席执行官（CEO），我认为自己的主要职责有三项：一是制定并组织实施公司发展战略，二是选择和培育公司领导团队，三是构建和传播公司文化。这既是董事会考核我的主要职责，也是员工对我进行评判的主要标准。

在市场经济中，一家公司首先要做到的就是销售产品或服务，并实现盈利。公司长期不盈利，股东就会不满意，

这是对社会资源的巨大浪费，公司自身也无法成为一个合格的企业公民。在我看来，不创造社会财富的企业家是缺少价值灵魂的。

在实现盈利这一点上，华泰保险做到了。

2016 年是华泰保险成立 20 周年。20 年间，保险市场和宏观经济环境瞬息万变，华泰保险从财险起家，现在已经发展成为集财险、寿险、资管、基金等板块于一身的综合性金融保险集团，保险业务和投资持续稳定发展，综合实力不断提升。公司净资产已由初创时的 13 亿元增长到 120 亿元，总资产达 400 亿元，管理资产规模最高时达到 3 600 亿元，主营业务复合增长率年均达到 35%，累计创造净利润 80 多亿元。公司创始股东不仅通过分红收回了最初的投资，而且仅以每股净资产计算的原始投资账面增值达近 7 倍，一级市场转让的累计收益达 17 倍。2015 年，集团主营业务收入突破百亿，净利润达到 18 亿元，管理资产规模 2 800 亿元，创下公司成立 20 年来的最佳经营业绩。值得一提的是，华泰保险是中国唯一一家自成立以来连续盈利和分红的保险公司。

千禧之年，华泰财险在历经几年高速增长后理性回归。在对华泰保险具有历史意义的“香山会议”上，我曾提出

“不以保费论英雄，要以质量效益比高低”，明确了华泰保险在新世纪的发展方向。之后，华泰人用5年时间完成了由盲目追求规模扩张到质量效益型发展的转变，开行业之先。与此同时，依靠自身积累设立华泰人寿、华泰资产管理两家子公司，搭建起公司未来集团发展的框架。

“十一五”期间，华泰的业务发展和经营效益双双取得了可喜的变化。5年间，华泰财险以1%的市场份额赚得整个财险行业31%的利润，成长为行业内稳健经营、健康发展的典范，《中国保险报》头版连续5篇文章报道了“华泰现象”。

“十二五”期间，华泰保险集团正式组建，并开启第二次战略转型，在“集约化管理、专业化经营、质量效益型”发展的基础上，增加“差异化竞争”方针，努力成为细分市场的领导者。华泰聚焦细分市场，培育差异化竞争优势，主渠道发展迅猛，业务结构持续改善，盈利水平保持高速增长，为下一阶段的发展奠定了厚积薄发的坚实基础。

2016年，华泰开启了由“利润增长型”向又好又快的“价值成长型”转型升级的“十三五”大幕。“十三五”期间，华泰保险将全面落实“价值成长”的新目标、新理念。价值成长包含“四要素”：一是客户，坚持以客户为导向，包括客户数量、客户黏度和客户深度；二是品质，关键指标要优于行

业，包括产险的综合成本率、寿险的新业务价值增长率、资产管理公司的投资收益率等；三是规模，关注增长率和市场份额，包括总资产规模、管理资产规模、主营业务收入及其增长率和市场份额等；四是利润，体现为长期价值和总体效益，包括主营业务利润、净利润、净资产收益率（ROE）等指标。

伴随着华泰保险 20 年的成长，我经历了很多，但对于公司文化的思考与追寻从未中断。

在中国保险行业，华泰保险一直保持着优异的业绩和良好的发展态势：2008 年，在中国企业家协会评选的“中国服务业企业 500 强”中，华泰销售额排名第 294 位，收入利润率排名第 1 位，净资产收益率排名第 26 位，利润排名第 48 位，被列为绩效型成长企业。熟悉保险行业的人士都知道，这样的成绩在长期重规模而不重效益的中国保险业是难能可贵的。同年，华泰财险在由《金融时报》和中国社会科学院金融研究所共同举办，银监会、证监会、保监会推举专家评选的“2008 中国最佳金融机构排行榜”中，荣获 3 家“年度最佳中资财产保险公司”中的第一名；在享有中国企业最高品牌荣誉的第二届中国标志性品牌评选活动中，被评选为“中国保险行业十大标志性品牌”。

2010 年，在由《21 世纪经济报道》、21 世纪研究院金融研

究中心联合美国加州大学历经近半年时间完成的《2009年亚洲保险业竞争力排名研究报告》中，华泰财险位列亚洲保险公司竞争力排名（非寿险公司）第6位，中国保险公司竞争力排名（非寿险公司）第4位，排名仅次于保险业规模最大的“老三企业”——人保、平安和太保。在由中国企业联合会、中国企业家协会，联合北京大学、清华大学、中国人民大学等多所知名学府共同举办的“全国企业文化年会”上，华泰保险集团荣获“2012—2013年度全国企业文化优秀成果奖”。

2013年12月6日，第五届责任中国优企业峰会在北京钓鱼台国宾馆举行，会议发布了“中国企业社会责任评价体系”、企业社会责任相关研究成果及“2013中国企业社会责任榜”100强榜单。华泰人寿凭借在企业社会责任履行方面的积极健康行动，被评为“2013中国社会责任典范企业”，是保险业唯一上榜企业。2014年1月16日，由《保险经理人》、新浪财经联合主办的“2013中国保险业年度风云榜”在京揭晓，华泰保险集团荣获“年度最佳企业形象”奖。

这些桂冠的背后有一个不容忽视的事实，那就是华泰保险在不同成长阶段取得的进步与公司的经营理念、管理方式、公司文化不断走向成熟息息相关，这些也得到了外部的认可和肯定。我之所以说董事长和CEO的职责之一就是“构建和