

QIYE

WENHUASHIJIAN

企业文化实践

从理念到行为习惯的操作工具



廖代月/著



从企业管理体系和管理目标出发
讲述企业文化的基本概念和特性



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

企业文化实践

——从理念到行为习惯的操作工具

廖代月 著

前 言

笔者长期在企业管理一线从事企业文化实践，深感流行的企业文化理论与实践都存在很多误区，导致企业所说的文化与其实际的文化相差甚远。因此，尽管我们天天在喊“企业文化”，还有那么多的书在论述“企业文化”，那么多的研究机构（包括企业文化咨询公司）在研究“企业文化”，那么多的报纸杂志在宣传“企业文化”，而真正的企业文化却远没有在我们的企业中形成。

企业文化的历史只有二十年。20世纪80年代，几位美国学者在研究日本企业的成功经验时，提出了“企业文化”这个概念，可以说他们基本上解决了企业文化在企业经营管理中的地位问题，确立了企业文化基本的理论框架，可是他们并没有深入研究企业文化的实践问题。正如哥伦布发现了新大陆而没有开发新大陆一样，企业文化实践问题似乎不可能由美国学者来解决。这是美国的民族文化决定的。这个问题只能由美国以外的其他国家的管理学者和企业家（特别是日本和中国等国家的学者和企业家）来完成。

胡锦涛同志提出的“建设和谐社会”对于企业来说就意味着一方面必须在物质建构上讲科学、讲环保；另一方面必须在精神的建构上讲文明、讲社会责任，也就是文化品位。这样，培育企业文化也就成了我们中国企业必然的追求。日本民族是个技术观念很强的民族，企业文化实践实际上就是技术问题，就像管理学应当是技术经济学那样。日本企业的务实求精，没有相应的文化追求作基础是不能实现的。

不能说我们在企业文化的实践上毫无作为，不少企业家和企业管理者已经看到了这个问题并提出了“两张皮说”和“落地说”。然而，怎样解决企业理念和企业实际两张皮？怎样让企业理念落在企业管理的实际上？一直还是个问题。

这个问题实际上和解决许多管理问题一样，是个体系问题。要解决企业的目标管理时，如果不建立目标管理体系，什么目标也不可能到位。目标管理体系至少应包括目标的制定、目标的分解、目标的实施、目标的跟踪、目标的检查考核、目标的激励等系统。要解决员工激励问题，就必须建立激励体系，即一系列

奖励规定、一系列惩罚规定、激励实施跟进系统、检查落实系统等。企业文化培育更是如此。它所涉及的广度和深度不是零敲碎打、东拼西凑就能解决的。而我们的企业往往只从企业的横向来理解企业文化体系,提出所谓质量文化、营销文化、设计文化、战略文化、品牌文化等,这样就把整体的企业文化按职能一一割裂开来了,变成了一个公司并存多个企业文化,这是十分有害的。所以本书重点在如何确立企业文化培育体系方面从企业纵向提供了一系列的观念和方法,这些观念和方法具有普遍性和可行性,可供企业当做企业文化培育的工具。

还必须确立企业文化培育标准。标准不确立,或标准太低,再健全的企业文化培育体系也无济于事。企业文化诸元素集中归结为企业理念。对企业理念的态度有三个层次,最低层次是“认知”企业理念,知道有这个理念,也知道这个理念包含了哪些内容,这大概是一般企业90%以上的员工都做得到的,还有10%的员工连企业有哪些理念都不知道,更不会知道其中包含的内容。他们的工作动力就是钱和上司的表扬。中间层次是“认可”企业理念,这部分人已从思想上认可了企业理念,认为它很好,该感动的感动得起来,该激动的激动得起来。但是仅仅停留在思想上,没有行动。他们常常听了感动,听后就不动。这部分人在一般企业里是认知企业理念里的90%左右,他们对企业理念很赞成,说起来写起来头头是道,而行动起来就变味了。

最高层次是“认同”企业理念,即与企业理念同质,思想和行动都与企业理念没有距离。他们按企业理念行动已成习惯,无论领导在与不在,也无无论是在企业内还是企业外都一样,企业理念已成了他们的灵魂、他们的信符、他们的皈依。这部分员工在一般企业只占极少数(5%左右)。企业文化培育的任务就是要将这部分员工提高到75%左右。怎么去检验?一看企业奖惩记录(在有激励体系的情况下);二看培训实际效果(一般在培训后1~6月企业所产生的实际效果);三在每半年一次的企业文化培育调查结果中看企业员工认同企业理念的比例变化(通过全面的或专题、局部的调查)。

目前对我国企业国际竞争力威胁最大的与其说是质量问题,还不如说是文化问题。质量差是表象,企业文化没上来是根源。企业文化不像质量能直接带来利润,但它能直接带来质量,带来品牌,带来美誉度,带来企业的兴旺发达。我要对企业家们、企业的老板们、广大的职业经理人大声疾呼:必须真正重视企业文化培育,下大力气确立企业文化体系。即使需要十年磨一剑,我们企业的春天也一定会到来。可以肯定,历史将揭示:企业文化的优势必然会使一种经济制度具有决定性的优势。

目 录

第一章 什么是文化 / 1

文化是一个含义十分宽泛的名词。本章谈的是企业文化以外的文化，其中大文化是指人类创造的物质财富和精神财富的总和。企业文化是大文化的一部分。

第一节 大文化 / 1

第二节 地域文化——决定一个地域的竞争优势 / 2

第三节 家庭文化——决定家庭的境况 / 5

第四节 个人文化——个性，决定每个人的命运 / 7

第二章 企业的文化 / 10

企业的文化是企业里各种文化元素或文化因子的总称，它不同于企业文化。企业文化是企业为目的的文化体系，不成体系绝不会产生巨大的文化影响力。本章对目前各种书报杂志中关于企业的文化部分提法提出了质疑。

第一节 什么是企业文化 / 10

第二节 值得商榷的提法 / 13

第三章 企业文化贫乏症 / 35

正是因为把企业里零零散散的文化元素当成了企业文化，从而导致了一系列企业文化贫乏症的产生。本章列举了较普通的二十种企业文化贫乏症，供企业文化形成与否的诊断参考。企业文化培育的艰巨任务就是尽早消除这些贫乏症。

第四章 企业文化的特性 / 46

通过本章阐述的企业文化的 10 个特性，使我们可以清楚企业文化不同于“大文化”，不同于地域文化、政党文化、宗教文化和其他封闭式的组织文化。掌握企业文化的特性，才能自觉地进行企业文化培育，并在培育过程中少走弯路。

第一节	原生性	/ 46
第二节	产业性	/ 51
第三节	经济性	/ 63
第四节	系统性	/ 66
第五节	当下性	/ 68
第六节	合适性	/ 73
第七节	信仰性	/ 75
第八节	排他性	/ 79
第九节	整合性	/ 82
第十节	稳定性	/ 85

第五章 企业文化的载体 / 89

企业文化的载体应该是“企业绝大多数员工当下共同认同的观念和规范系统”。说通俗一点，企业文化就是企业员工的思维习惯、工作习惯、生活习惯。这些习惯说起来容易，具体去培育往往有无从下手之感，我们必须找到它的载体。通过对这些载体的确立、培植、改进、完善，最终使员工形成一种习惯，一种完全符合企业观念和规范的习惯。这就是企业文化培育的任务。

第一节	企业理念系统	/ 89
第二节	企业使命目标系统	/ 104
第三节	企业的视觉形象系统	/ 117
第四节	企业员工的行为特质系统	/ 133
第五节	企业管理风格系统	/ 150
第六节	企业传播网络系统	/ 161
第七节	企业的礼仪礼节系统	/ 177
第八节	企业的榜样故事系统	/ 189

第六章 企业文化的培育和积淀 / 205

这一章阐述的是企业文化培育的手段。似乎是全书的重点，其实不然。全书的重点在第四章和第五章。因为所有企业不可能都有一致的培育手段，必须根据企业各方面的情况决定，任何企业都会有一套对自己十分有效对别人不一定有效的办法，所以这里只是提出一些一般手段以供参考。

第一节	企业文化培育工具	/ 206
第二节	不同的企业，不同的企业文化培育安排	/ 219
第三节	企业文化积淀的“四化一保证”	/ 230

第一章 什么是文化

文化是一个含义十分宽泛的名词。本章谈的是企业文化以外的文化，其中大文化是指人类创造的物质财富和精神财富的总和。企业文化是大文化的一部分。

第一节 大文化

要弄清企业文化是什么，必须先搞清文化是什么。文化是个含义十分宽泛的词，几乎无所不包。纵观古今中外，对文化的定义比较有名的大约有两百多个。他们从不同的角度来定义文化，尽管不尽相同，但实质却一样。

这里有个大文化、小文化的问题。从总体上看，文化是相对于自然而言的，世界上非自然的事物，即人为的事物都在文化的范畴。比方说，在人迹罕至的原始高山捡了一块石头，这块石头纯粹是自然物，毫无文化的意味。然而把这块石头嵌在盆景里，成了盆景不可或缺的审美要素，这块石头就不是自然物了，而成了“文化”。因此，可以说文化就是世界上人所为的事和物。所以，大家比较赞成“文化是人类创造的物质财富和精神财富的总和”这个定义，这就是大文化。

在这个大定义下就出现了相对于无知的文化。比如人们称文盲、无知识的人都说他没有文化。这里的文化是什么？是知识。

还有相对于粗俗的文化。如果某个人无礼貌，无修养，俗里俗气，人们也说他毫无文化。这里，文化指的是道德、修养、品位。

平常还把娱乐活动也叫做文化活动。唱歌、跳舞、下棋、玩牌等体育活动，都叫文化活动。这里文化指的是文娱。

人们在填写个人简历表时，有一栏叫“文化程度”，意思是说是小学毕业，还是中学毕业、大学毕业或大学肄业。很明显，这里的文化指的是学历。

如果人们应邀去朋友家观赏他新装修的房子，一定会根据他装修的情况给予“古色古香，透出浓厚的古典文化味”或“整体、大气，颇有现代文化的韵味”等赞美。这里的文化指的就是趣味或氛围。

诸如此类，都是指文化是人类创造的物质财富和精神财富，把它叫做“大文化”。

第二节 地域文化——决定一个地域的竞争优势

由于山水阻隔，相同或相近地域的人会往来多些，各种交流较为频繁，与山外或对岸的人往来就少些，就形成了地域文化。不同的地域会有不同的文化，或大同小异，或完全不同，取决于山水阻隔的程度。

国与国之间，一个国家内省与省之间的人们，肯定会有不同的思想、生活习惯；一个国家内不同的民族也因为居住地的不同和各民族传统的不同而出现不同的民族文化。

地域文化表现为各地处世待人的不同态度和共同的风俗习惯。

地域文化对一个国家的经济、政治、军事甚至对一个国家人民的个性都有巨大的影响，特别是在全球化的今天，一个国家的文化对这个国家的影响更是格外明显。

1. 文化决定一个国家的产业趋势

一个国家的文化特质所形成的优势决定它将成为所属文化最适合的行业或产业的领导者或主导者。

德国人和北欧人办事都很严谨、一丝不苟，对操作技艺有特殊的爱好。他们从小学到中学都有一门叫做“精工”的课程，是每个学生必须要学好的。笔者就曾亲自看到一个德国父亲教他6岁的女儿种南瓜。怎样从南瓜苗床上切割一株南瓜秧，怎样放在左手、右手怎样在地里扒一个多宽多长多深的洞、肥料放多少、松土放多少、水放多少，然后左手中的瓜秧怎样放入土里的洞中，周围培多少泥土，手压泥时用多大力，都编成了详细的流程，只要教一次，小孩就全记得了。

我们中国工人一回家，就呼叫同伴来搓麻将，就连吃饭、睡觉都不顾。而德国工人一回家就会关注家里的家用电器是否正常，如果听到冰箱有不正常的声音，会立即在地上铺一块布，把冰箱拆卸下来，彻底检查，直到完全解决问题，把冰箱组装好，仔细一听，异常的声音消失了，才放心。有时刚修完冰箱休息下来，打开电视机一看，发现有噪声！经调台还是有噪音，他会马上拆开电视机仔细检查，弄得满地都是电视机零部件，直到修好为止。同样，他们不修好机子也不会吃饭、睡觉。星期天休息，德国工人几乎都在摆弄家里的各种电器，如果电器都是好的，也不会去玩牌，他们一定会去修剪院子里的花草树木或教自己的孩子“车、钳、刨、铣、焊”，家里往往都是这些工具。所以德国的制造业特别发

达，特别是精密制造，几乎世界上所有精密的机器设备和仪器都是德国或北欧制造的。

英国是个绅士最多的国家。他们的文化就是绅士文化。做了绅士的人时时在沉思如何更像绅士，没做绅士的人时时在追求做一个绅士。他们在礼仪礼节上，做人的等级地位上苦苦追求，达到了几近僵化的地步，所以，在勤劳、严谨方面，简直无法与德国人相比。

由于文化的缘故，德国人生产了世界上的精密仪器和精密机器，20世纪90年代连英国的劳斯莱斯汽车（绅士的象征）和美国的克莱斯勒也交给德国人去管理，原因是因为没有进行企业文化整合而导致公司散伙了。

同样是由于文化的原因，德国及北欧成了世界一流的精密制造者，而法国、意大利成了主导世界设计、艺术、工艺、服装、香水的国家。

2. 文化决定一个国家人民的办事标准

一个国家的文化特质不是抽象的、空泛的，它一定会落实在人们的日常生活取向上，对这个国家的全面生活构成影响。对企业管理要么起积极的推动作用，要么起消极的阻碍作用。

中庸是中国文化的重要特质。简单说就是做事情不要太过，也不要不及，要取一个最佳平衡点。他骂你一句，你还他一句是可以的。如果他骂你一句，你还他两句，旁边就一定会有人说你不对，太过了。所以中国人做什么事的标准通俗地说就是“差不多”。你不要差得太多，差得太多就会有人反对。连要命的事也只求“差不多”。每个人都有到药店买中药的体会，比方说你一张处方要抓五剂药，每剂药里有黄芪10克，五剂就是50克。药店的药剂师称了一两后，左手提秤右手端盘就一份一份地倒，全凭他的感觉。如果倒到第四剂秤盘里就没有了，他会到第一、第二、第三、第四份中抓一些来，如果又抓多了，他还是从第五份中又抓一点点出去放在他认为最少的那份上。若问药剂师，这样准确吗？他会毫不犹豫地：“差不多！”这是黄芪，多一点少一点没关系，如果是藤黄（一种毒药），药剂师会精确到克吗？不，藤黄也取“差不多”，不过他会将藤黄单独用手来分，就是不会用秤称。

这种“差不多”的文化必然使人养成不认真，马虎的习惯，这种习惯对制造业来说是致命的。

2003年元旦，上海《文汇报》登了一篇短文，写我国自行生产的飞豹战机试飞的故事。试飞过程中，当高度降至1540米时，突然“嘭！”的一声巨响，前舱盖被抛到了九霄云外，强大的气流将试飞员谭守才压在座椅上不能动弹。呼啸声震耳欲聋，根本看不清前方空域，也听不到耳机里指挥员的声音。跳伞装置也完全失灵，飞行员随时有弹离飞机的危险。这种故障是飞行史上极为罕见的……

事后查明，工厂工人在安装座舱盖时装反了活门螺钉。

这样重大的事情，中国居然有人这样马虎。

中国的精工产品质量总是难上来，不是中国人没技术，也不是中国人不聪明，而是中国文化所致。其实在中国企业，什么都按规定做了，就是效率不高，最后效益不好，原因就是中国人有个根深蒂固的“差不多”文化，哪件事都做不到位，往往该做100分的做到80分或70分就差不多了。其实在企业管理这件整体“大事”中，如果其组成的各件小事，只要有少数不到位，这件“大事”就绝对不合格。100-1不会等于99，而是等于0。

中国人还常常将不守规矩的人视为“聪明”，因为中国文化中特别赞扬计谋。外国人不欣赏这种计谋。因为它在规矩面前无计可施。

人们常常认为外国人很笨，很死板。比如美国人的信用卡申领和注销都是免费的，但如果因缺损而需要换卡就要收5元钱。如果是中国人，眉头一皱，计上心来，碰到自己的信用卡缺损了需要换卡，一定会先免费销了户，再免费申领就不用交5元钱也将卡换了。

德国人更“笨”。“二战”期间的一个寒冬，几个德国青年为了躲避兵役逃到了深山老林。天气特别冷，他们想砍几棵树生火取暖，正想砍时，看见一块禁牌上写着：“未经政府许可，任何人不得砍伐森林里的树！”看到禁牌，几个德国人只好退了回去。战后，人们发现这几个人已冻死在树林里。

不同的文化就会有不同的行为标准，不同的行为标准就会产生不同的社会效果。

3. 文化的优势决定了一个国家在全球竞争中的定位

拿日本来说，地少人多，可说生存空间狭小，迫使日本人不能选择生存的量而只能选择生存的质。因此，认真就成了日本人的思想、工作、生活习惯。凡事都讲认真，比如吃的，碗是那么小，量是那样少，给中国人只够填个肚子角。但他们吃得精，不但干净而且特别讲究营养。又如日本人的做事标准，决不会以分计，更不可能像我们那样以時計，他们都以秒计。比方生产一个纽扣要3秒钟，生产一件内衣要15秒钟，开会上班迟到早退也是以秒计。

日本文化中的认真、勤奋、学习和服从非常适合标准制造业的发展。但是日本文化中的另一个重要因素——模仿，又妨碍他进入精密制造的行列。

日本的历史，可以说是模仿（或跟随）当时世界上最强国的历史。500多年前，中国是世界上最强大的国家，一直是日本学习、模仿的对象。从建筑风格、风俗习惯、文字、艺术、人文风情、科学宗教到社会形态，无不是一色的中国风。之后，中国由于闭关守旧，慢慢落后了。西方的西班牙、葡萄牙、英国等国家强大了，他们强大的标志是有庞大的远洋战船，不断地海外扩张，占领殖民地。日本马上掉过头去学这些海洋强国，大造船舰，搞海洋扩张，抢占殖民地。20世纪30年代，西班牙、葡萄牙、英国相继落后，德国成了当时世界上最强大

的国家。日本毫不犹豫跟随德国亦步亦趋。德国的最强项是机械制造，日本几乎全盘接受德国的那一套。德国大力发展军工制造，日本也不例外。德国人推行法西斯主义，日本人就推行军国主义。德国人发动第二次世界大战，大举侵略欧洲各国，日本人马上加入德、意、日轴心，在亚洲大举侵略各国。

第二次世界大战后，德、意、日战败，先后投降，法国经济遭受重创。这时英法再也不是世界第一强国了，取而代之的是发了战争财的美国。美国成了第二次世界大战后世界头号强国。日本马上追随美国左右，一切唯美国是从。在国内从政治到经济到文化几乎完全美国化，已看不到日本自己的痕迹，几乎与美国一个口径一个步调。

日本的文化决定了日本在全球竞争中的定位是标准制造，虽然达不到德国精密制造的水准，却比一般制造的美国强，比普通制造的中国更强。也正因为如此，日本的制造业被夹在精密制造的德国和普遍制造的中国之间，使日本经济十多年来低迷不振。也正是日本的文化，决定了日本永远难以做到世界第一，但可以做到世界第二。

第三节 家庭文化——决定家庭的境况

与一个国家的盛衰决定于文化一样，一个家庭的贫富也是由这个家庭的文化所决定的。

20 世纪 80 年代初，笔者曾深入农村访问调查了几种不同类型的家庭，了解到不同的文化、世界观、价值观和生活取向，会使家庭的境况完全不同。

1. 贫困家庭的文化

有个姓庞的家庭共有四口人，父亲 48 岁、母亲 44 岁、大儿子 23 岁、小儿子 21 岁，可以说四口人都是青壮劳力，种了近六亩稻田，五亩旱土，每年到五六月份就断粮了。家中也无任何值钱的东西，父母穿的都是打了补丁的衣服。我仔细地询问他家春种、夏锄、秋收的情况，很想了解到贫穷的原因。表面看来，他们家一直处在恶性循环中：越穷就越饿，越饿就越懒，越懒就越少收获，越少收获就越穷。我问做父亲的，贫穷的原因在哪里时做父亲的不假思索地回答说：“原因？还有什么原因？我们家祖祖辈辈都穷。每当家境稍好点，马上就会遇上天灾人祸，把家庭彻底拖垮，几年都翻不了身。实在没有什么原因，就是‘八字’太差，是个贫穷的命。”这就是命运文化。

2. 自足家庭的文化

有个姓卜的家庭也是四口人，父亲 34 岁，母亲 31，大女儿 9 岁，小男孩 6

岁。两个小孩都在读小学，一家四口只有两个劳力，但家里已有两个“机”：一台黑白电视机，一台洗衣机。一家人都没穿补丁衣，小孩的衣服还相当时髦。我去访问的时间是阳历6月，正是青黄不接的时期。他家不但有白净净的干饭吃，每餐还有一荤一素一汤。我问他们：“欠不欠粮食吃，欠不欠钱花。”他们说：“无论哪个时候仓里都有存粮，银行里还有存款，但是不多。”做父亲的说：“我们家是死卡（抓得紧），不死卡就不可能有余钱剩米。”我又问：“你们是怎么做到这些的呢？”做父亲的说：“古人说得好，持家全靠打算，吃不穷，穿不穷，不会打算一世穷。”这就是打算文化。

3. 书香门第的文化

我发现在农村那么艰苦的环境里如果出现了高考状元、重点本科生，则完全在于家庭是否有读书的文化。

有个姓宁的家庭，父亲已52岁，母亲也50岁了，大女儿25岁已大学毕业，现在正在读研究生。二儿子20岁正在读大二。家里除了墙上贴满了奖状外，没看到什么新家具家电，只有一台黑白电视机，家境并不怎么殷实宽裕。看来，这个家庭是倾其所有来供子女读书的。父亲有做木工的手艺，大部分时间在外面做工，将收入全部供两个孩子读书。母亲在家除了田里的重活要父亲帮忙外，几乎包揽一家内内外外所有的农活，还养了一头母猪和一头肉猪。其实，两口子都是小学毕业。家里并没有读书的环境和条件，但却有浓厚的读书文化。如果哪个孩子逃了一次学，父亲即使在几十里外做工也会赶回家里教育孩子。并且对孩子的老师非常尊敬，孩子读小学时，每逢过节都要请老师到家里来吃饭。孩子读中学了，每到节日，都会让孩子给老师捎点节日礼物以表示对老师的挂念，并且每个学期都要去孩子学校拜访老师一次。有一次我在集市见到这个家庭的父亲，我问他为什么两个孩子都能读大学，他说：“没有哪个人天生是读大学的料，全在于家里人是不是从小教育孩子必须多读书才有出息。”这就是读书文化。

4. 富裕家庭的文化

改革开放之后，我国人民都有了发财的机会。但有发财的机会还不一定都能发财，要想发财还必须要有发财的思想和发财的智慧，这就是文化。

有个姓夏的家庭，家长是个复员军人，30岁，老婆26岁，都是初中毕业。一个小孩不到两岁，和奶奶爷爷住在一起。一家五口人的生计可以说全靠这位做家长的劳动赚钱。然而家境很好，建了新房子，买了摩托车、冰箱、洗衣机。电视机还是30英寸的，连地方上都少有。

我问家长：“你家人口这么多，劳力这么少，生活却这么富裕，有什么诀窍吗？”他说：“诀窍就是不能死干。我们中国农民受苦受穷几千年了，大家没有

多高的奢望，只是希望不能饿肚子。因此，就有苦干实干的说法，其实，苦干实干是穷人的经，不是致富的道，我是七分思考三分干。”

其实，他家订了不少书报杂志，什么《科技报》、《农民报》、还有《蔬菜》杂志，怎样种什么，怎样制作什么之类的书很多。他家的屋前屋后就是他的实验地。在当地，他最早引进无籽西瓜，最早种出一斤一条的苦瓜。他老婆做的水豆腐比其他人做得好吃，数量也比其他人的多。每年他至少收入几万元，而且大部分是培育良种的收入。他用邮寄方式卖出良种。其实，在当地，他种田的面积是最小的，投入的体力劳动也是最少的。

他说：“不动脑筋，天亮干到天黑，又从天黑干到天亮也是空的。不靠科技，就是把全村的田都包了，也赚不了几千块钱。”这就是信科学文化。

第四节 个人文化——个性，决定每个人的命运

究竟什么决定命运，答案可能五花八门，有的说知识决定命运，如果是这样，那些博士、学士、留学生都是成功者。然而事实上，不少高学历者都是失败者。有的说机会决定命运，殊不知任何机会都只降临在有准备人的头上。对于无准备的人，照样会错过一个一个机会。有的说条件决定命运，如果是这样，那些出身富家豪门的人一定是成功人士。其实不然，富家豪门子弟往往到第二代第三代就成了穷光蛋。

纵观古今中外，几乎所有的成功者都不是由于学历高，机会好，条件齐备的原因而成功的。即使有的成功者确实学历高或机会好或条件齐备，但这些也不是他成功的决定因素，决定他成功的因素是他的个性。

个性是什么？心理学上叫人格，由人的两个心理因素组成。一个是人的心理特征，主要是指人的气质、性格等心理特征；另一个是人的心理倾向性，如兴趣、爱好、习惯等。思想、道德、品格只有成了人的个性后才起作用，不变成（或融入）他的个性，说得再好的思想、道德、品格只不过是空洞的承诺，不可能成为行动。唯有成了个性，才是人们行动的动力和取向。

蒸汽机的发明者瓦特，一没学历——六岁时他妈妈带他到小学报名，老师说他是低能儿，不收，因此他一辈子都没进过学；二没机遇——他17岁进了一家教学器械厂当学徒，一直到37岁成功研制出崭新的蒸汽机为止，没离开过这个岗位，未尝试过别的工作；三没条件——他家很穷，属于当时英国社会最下等的人。但是他的个性就是“盯准一个目标不放，一直到完全满意为止”。他从进工厂的第一天起就认定了他工作的那台蒸汽机应该少添煤多出力，于是他一天天的思考一天天地改进，正是20年如一日的坚持不懈、孜孜以求，他的顽强个性促使他成功了，创造出了功力强、能耗小的崭新蒸汽机。

莱特兄弟是飞机的发明者，他们也同样是没学历、没机遇、没条件的人。他们开始所从事的行业是修理自行车，可是他们都对机械装备和飞行特别感兴趣。由于当时多起飞行试验的失败使人们普遍认为飞机靠自身动力飞行是完全不可能的。但是莱特兄弟认定，人一定能像鸟儿一样在天空中飞翔。他们坚持不懈，毫不气馁，在毫无希望又十分困难的情况下，进行了1000多次的失败试飞，在多次试飞中都冒着失去生命的危险，还是坚持改进，试飞、再改进、再试飞……经过几年的努力终于使他们自己设计制作的飞机飞行了260米，在空中的飞行时间为59秒，并获取了飞机的发明专利。

台湾企业家王永庆出身贫寒，没有学历，最初为谋生做米生意，到农家收购大米再到集镇上卖。他办事特别认真负责，总想获得别人的好评的个性促使他走向了发家致富。别人在卖的米中掺沙子增加重量，而他不但掺沙，还要将从农家收来的米筛选一道，将米中的杂物统统筛选出去再卖。别人卖米都是买主自己上门来背，而王永庆则不要别人来背，只要知道哪家要米他就不辞辛苦给人送去，不管多远。这样使他的生意越来越红火，后来成了台湾数一数二的企业家。

在现实生活中，个性促人成功的例子很多，每一位成功者的成功都是由于个性的优势紧紧与事业的要求结合在一起所致。

有一则候车时换车票的故事很能说明问题。

20世纪90年代初，张三决定去北京打工，买了去北京的火车票。李四决定去上海打工，买了去上海的火车票。由于两人上车的时间差不多，就不约而同到了火车站候车室候车。候车室南来北往的人很多，听说他们要到北京和上海打工就纷纷议论起北京和上海的事情来了。有人说上海那个地方什么都要花钱，问路也要钱，连泥巴都要花钱买。有的说北京就好，吃的可以不花钱，饿了就到超市去，尝食品，从进门尝到出门，再大的肚子也能吃饱。渴了就去储蓄所，那里有矿泉水喝，不要花钱。晚上睡觉也可以不花钱，只要带了身份证，那些小饭店或小仓库就会放心让你帮他守夜，就可以在那里睡觉。

张三听了想，北京那么好个个都会去北京，北京肯定无钱可赚。李四听了也在想，上海人这么刁，我去那里怎么活啊？李四越想越感到去上海打工不好，就叹了一口气说：我不该买了去上海的车票。张三也在后悔买了去北京的票，他们马上就提议换票，李四当然求之不得。于是，张三就拿着李四的票去了上海，李四就拿着张三的票去了北京。

张三在去上海的火车上，心情十分紧张，一路上，不断向坐在火车上的上海人打听上海的情况。心里盘算着到上海后要干的事。他想，既然上海人连泥巴都要买，为什么不可以挑泥巴去卖呢？于是他一下火车就买了一担箩筐，走到郊区去挖新鲜泥巴卖。

担泥巴卖不需要多少本钱，只要劳力，一天可以卖三担，挣到的钱除吃饭睡觉外还有剩。一个月下来，他挣到的钱是打工干粗活的两倍。他觉得还不错，一

连卖了三个月泥巴，但觉得老这样下去不是赚钱的路。一天卖完了最后一担泥巴，在街上一边走一边看一边想，这街两边的铺面和招牌都脏得很，为什么不洗干净呢？一打听才知道上海还没有清洗门面的人。于是他就大胆的问开店的老板需不需要清洗招牌门面，结果每个门面都需要清洗。第二天，他就不去卖泥巴了，而是买了清洗工具，开始了清洗门面的工作。清洗第一间门面时，由于估计不到劳动强度，他没讲价钱，只凭老板的大方给钱，然而以后他就开始有定价了。他发现一天下来，洗门面的收入抵得上卖三天泥巴，所以就这样一间一间地清洗下去，而且请他清洗门面的人也越来越多。不到半月，预约的门面已够他洗几个月了。他完不成任务，就打电话叫来了几个老乡一起洗。不到半年，慕名来上海找他想当清洗工的人就有 30 多个。由于人多顾不过来，为了安排他们的工作，张三就耽误了不少工夫。这时有位店老板建议他开一家清洗公司，并带他去拿执照，办手续，帮他租房子。经过几天的张罗，上海市第一家门面清洗公司就这样成立了。旗下有 40 多名员工，每天的营业额有几千元。来上海打工一年多，张三就成了百万富翁。

李四在去北京的车上，无忧无虑，因为他知道在北京即使找不到事做，吃住也没问题。到北京一下车，他的肚子就饿了，就想去超市看一看有没有试吃的食品。一走进超市的一楼，果然不出所料，每个食品柜都有试吃的食品，而且各种味道都有。他从一进门就开始吃，还没走到一半就吃饱了。这时，他想喝水，于是急忙找到一个储蓄所，又喝了个够。吃饱喝够了，他想观察一下北京的街市，一直走到天黑，才想起要找个睡觉的地方。当时北京的街上到晚上 7 点大部分店就都关门了，只有极少的饭店会营业到晚上 12 点（火车站一带例外）。李四走了几条街也没找到请人守店的人，没办法，只有在屋檐底下睡了。还没睡半个小时，就有警察来催他走了，直到凌晨一点他才找到一家没关门的小饭店。老板仔细地打量了他，并认真地看了看他的身份证，最后同意他在店里过夜。第二天，他和老板达成协议，客人吃剩的饭菜不倒掉，直接端到厨房给他吃。交换条件是，李四负责清扫店门口一段 200 米的街道，并把店里的垃圾倒到 500 米外的垃圾站去。

然而就是倒垃圾给了李四一个小小的赚钱机会。他看见垃圾站有人在垃圾中捡玻璃瓶子，即问他们，结果使李四知道这酒瓶子还有专门的店回收，特别是高档酒瓶子更值钱。就这样，他开始了白天捡废瓶子卖的活儿。废酒瓶子是不值钱的，所以他一天到晚所捡到的废酒瓶子只够他吃饭睡觉的开销。为了省钱，他还得帮饭店守夜，吃饭店的剩饭菜，收入实在可怜，好在还算安逸。一年下来，他也积下了几千块钱，可以“体面”回家了。

张三和李四的故事，充分说明了不同的个人文化——个性，对一个人的命运是多么的重要。吃得苦，敢于挑战困难，敢于承担风险的人成功的机会就多；而怕困难，不敢承担风险的人成功的可能性是极小的。

第二章 企业的文化

企业的文化是企业里各种文化元素或文化因子的总称，它不同于企业文化。企业文化是企业目的的文化体系，不成体系绝不会产生巨大的文化影响力。本章对目前各种书报杂志中关于企业文化的部分提法提出了质疑。

前面粗略地说了地域的文化（民族的文化），家庭的文化，个人的文化。这些文化都呈现出一种文化形态，功利的目的不明显，但结果却是经济的。

企业文化显然是比上述文化有着更特殊内涵的文化。因为它从被提出到现在才20几年，在研究领域，肯定是新的东西，人们对它还不熟悉，大家都在摸索它的规律，想认识真正的企业文化。在这里，笔者也想对它进行探讨以抛砖引玉。

第一节 什么是企业文化

20世纪80年代，日本经济崛起。许多美国企业都被日本企业并购，大有把整个美国买下来的趋势。美国人着急了，于是一批批学者纷纷到日本考察，看看日本有什么灵丹妙药能使经济如此迅速地腾飞。

这批美国学者到日本观察后回国写了四本书。

第一本书叫《日本企业管理艺术》，是哈佛大学教授帕斯卡尔和斯坦福大学阿索斯编写的。书中介绍了日本企业强调对“7S”的管理，即战略、结构、制度、人员、技能、作风，目标（远景）。这本书认为“战略、结构、制度”这三个S是美国企业和日本企业相同的。而人员技能、作风、目标，这四个S却是美国没有的。这，就是企业文化的内容。但这本书没有明确提出企业文化的概念。

第二本书叫《Z理论——美国企业界怎样迎接日本的挑战》，是经济学家威廉·大内编写的。虽然书中没有明确企业文化的系统理论，但通篇都在论述文化在企业中的巨大力量。

第三本书叫《公司文化——企业在生活中的礼仪》，是管理学家肯尼迪和迪

尔编写的。是企业文化理论诞生最具标志性的著作。

第四本书叫《寻求优势——美国最成功公司的经验》，是管理学家彼得斯和沃特曼编写的。这本书用日本企业的成功经验来研究美国的成功企业管理，提出了著名的八项原则：第一、乐于采取行动和保持工作的不断发展；第二、接近顾客；第三、自主和企业家精神；第四、通过发挥人的因素来提高生产率；第五、领导身体力行和以价值准则为动力；第六、发挥优势，扬长避短；第七、组织结构简单，总部精干；第八、宽严并济，张弛结合。这基本上把企业文化的内涵做了集中概括。

20 世纪 90 年代初前后，企业文化的概念开始出现在我国的书报杂志上。一开始，人们认为企业文化就是企业的文化娱乐活动，当时企业十分盛行各种体育比赛，举办各种文艺晚会和展览，认为这就是企业文化。稍后，认识有了扩大，认为企业的思想政治工作就是企业文化。这种观点直到今天都还十分有市场，地方各级党政机关都是把党对企业的思想政治工作当做企业文化来抓。认为在企业做思想政治工作就是做企业文化，做企业文化主要就是做思想政治工作。

必须澄清这种对企业文化的片面理解。

企业的文化娱乐活动只可能是一个企业里企业文化的载体，但绝不是企业文化，有些文化娱乐活动甚至连企业文化的载体都不是，纯粹是文化娱乐活动。比方说在中国传统文化味道特别浓的企业里演奏贝多芬交响乐，这贝多芬交响乐就承载不了中国传统文化。这个企业的企业文化是以中国传统文化味道浓郁为其特色的，欣赏贝多芬的交响乐就纯粹是文化娱乐活动（实际上在中国文化特别浓的企业里一般不喜欢西洋交响音乐）。

企业的思想政治工作，只有符合本企业的企业文化内涵，才有可能成为这个企业的企业文化，否则，也是纯粹的思想政治工作。

企业的思想政治工作和企业文化的相同点：第一，都是为了把企业的事情办好；第二，都是做人的工作；第三，都是企业管理的手段之一。它们虽不是完全一致的，却是互补的，相辅相成的，因此是不矛盾不冲突的。

企业的思想政治工作和企业文化的不同点如表 1-1 所示。

表 1-1 企业思想政治工作与企业文化的不同点

	企业思想政治工作	企业文化
服务方向	为党的中心工作服务	为企业的健康发展服务
最终目的	巩固国家的政治体制	提高企业竞争力
工作内容	围绕党的中心工作展开	围绕企业使命展开
服务对象	全国全党全民	企业全体员工
工作性质	为一个政治目的而进行的思想 政治教育	为一个经济目的而进行的文化熏陶和积淀
追求特点	整体的统一性	企业的个性