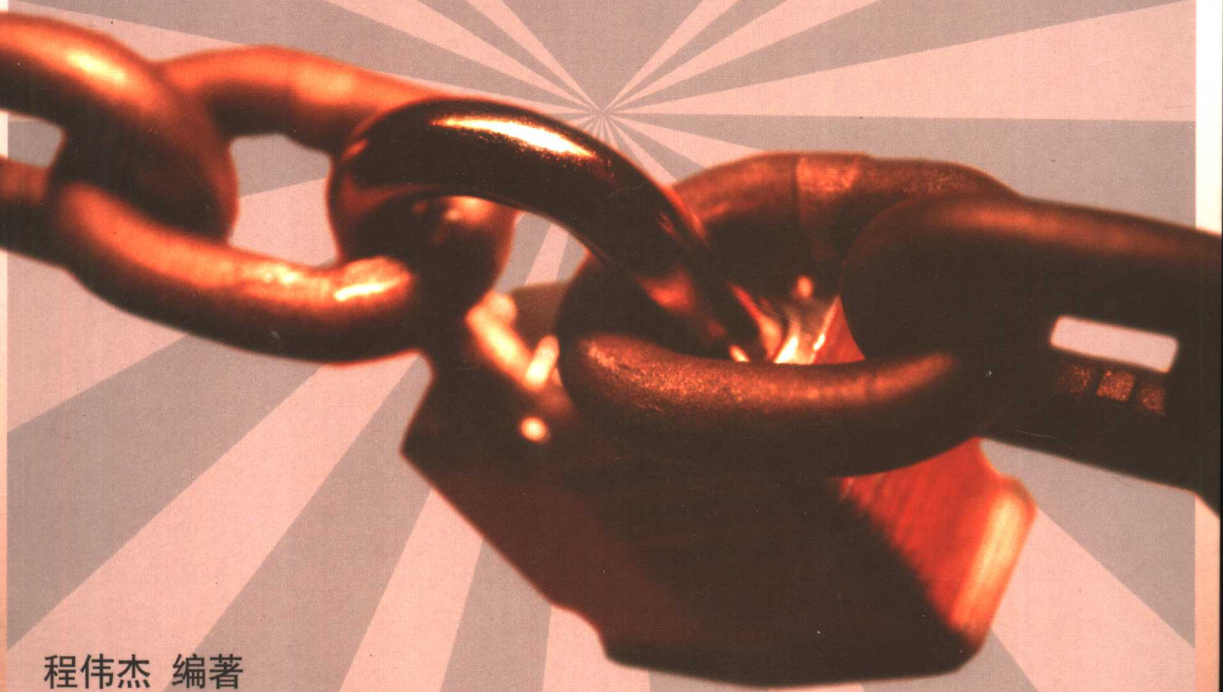


凝聚力

铸造根深蒂固的企业文化理念



程伟杰 编著

IBM 的总裁郭士纳说过：“文化就是一切”。企业若想做大、做强、做久，就该重视企业文化。对企业文化的轻视，制约了企业的发展，在经济飞速发展的今天，越来越多的经管人士意识到了这一点。“企业文化”的凸现是不可避免的，这也是我国企业从重视“资源”的阶段，到重视组织的“流程”，再到重视“企业文化”的大势所趋。

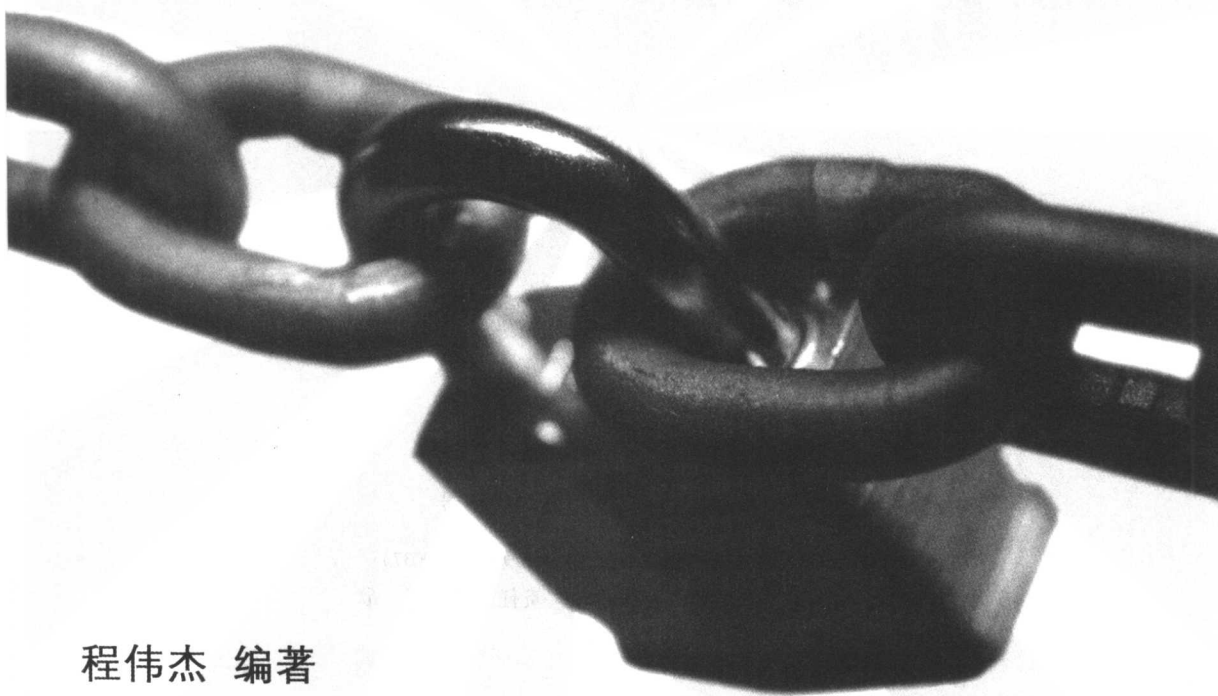


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



凝聚力

铸造根深蒂固的企业文化理念



程伟杰 编著

IBM的总裁郭士纳说过：“文化就是一切”。企业若想做大、做强、做久，就该重视企业文化。对企业文化的轻视，制约了企业的发展，在经济飞速发展的今天，越来越多的经管人士意识到了这一点。“企业文化”的凸现是不可避免的，这也是我国企业从重视“资源”的阶段，到重视组织的“流程”，再到重视“企业文化”的大势所趋。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业文化建设的终极目的就是增强员工的凝聚力，强大的凝聚力是企业成就梦想、创造辉煌的制胜法宝。究竟如何避免冲突？如何加强文化建设的执行力？如何在员工中树立共同的愿景？如何进行文化再造？本书以企业文化建设所涉及的各种细节为切入点，认真分析了增强员工凝聚力的要项以及具体的操作方法，并辅以诸多世界知名企业的成功案例。想增强企业凝聚力的管理者，不可不读！

图书在版编目（CIP）数据

凝聚力：铸造根深蒂固的企业文化理念/程伟杰编著.

—北京：机械工业出版社，2006.1

ISBN 7-111-17994-3

I. 凝... II. 程... III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 141853 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：曹雅君 版式设计：张世琴 责任校对：王 欣

封面设计：任燕飞 责任印制：石 冉

保定市印刷厂印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 5.125 印张 · 1 插页 · 132 千字

0001 — 5000 册

定价：18.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68326294

封面无防伪标均为盗版

A decorative vertical line runs down the right side of the text block. It consists of a dashed line at the top, followed by a solid line, and ends with a solid circle at the bottom.

企业文化建设的终极目的就是增强员工的凝聚力，强大的凝聚力是企业成就梦想、创造辉煌的制胜法宝。究竟如何避免冲突？如何加强文化建设的执行力？如何在员工中树立共同的愿景？如何进行文化再造？本书以企业文化建设所涉及的各种细节为切入点，认真分析了增强员工凝聚力的要项以及具体的操作方法，并辅以诸多世界知名企业的成功案例。想增强企业凝聚力的管理者，不可不读！

凝聚力

铸造根深蒂固的企业文化理念



程伟杰 编著

IBM的总裁郭士纳说过：“文化就是一切”，企业若想强大、稳健、持久，必须重视企业文化。对企业文化的重视，制约了企业的发展。在群雄逐鹿的今天，越来越多的经营者认识到了这一点。“企业文化”的凸现是不可避免的，这也是我国企业从单纯“数量”的膨胀，到重视质量的“质变”，再到形成“企业文化”的必然革命。

机械工业出版社
MECHANICAL INDUSTRY PRESS

责任编辑：曹雅君

封面设计：任燕飞设计室·51507956

前言

曾有学者预言：21 世纪将是一个文化冲击的世纪。我们也在进入这个新世纪的几年中对此有了切身的感触。对于企业而言，企业文化正同价值规律一样，作为“看不见的手”，影响着企业的发展与壮大，并且更持久、更深远、更加根深蒂固。

文化与企业，一个是人类自古生存的精神卷宗，一个是人类自近代以来开辟的工业文明里程碑。两者历经两个多世纪的交融、碰撞、渗透、融合，为新世纪的人类构筑了圣美的经济殿堂。企业文化对企业来说举足轻重。





凝 聚 力

企业要想高速成长，首先要变革企业文化。如果你想让列车每小时提速 10 公里，只需要加大马力；而若想使车速增加一倍，你就必须要更换铁轨了。资产重组可以提高公司的生产力一时，但若没有文化上的改变，就无法维持高生产力的发展。对企业来说，文化是虚的，效率是实的，只有虚实合一，才能发挥最大的功能！文化在有些时候比效率更重要，因为思想能影响一个又一个人，对企业来说也是一样的，思想有多远，就能走多远！

那么，企业文化是怎么打造的？我们营造的一种氛围，可以称之为企业文化，我们所共同遵循的一种理念可以叫做企业文化，我们共同信奉的一种价值观可以称之为企业文化。

如何才能形成这种共同的价值观，加强企业的凝聚力？这就是本书要告诉读者的内容。

希望这本书能对您的企业文化建设有所帮助。

编 者

2005 年 11 月



目 录

前言

1. 惟有包容才能避免冲突 1
2. 像员工一样思考 13
3. 摒弃鲨鱼式的严格 25
4. 不能忽视执行 36
5. 改变传统的协作方式 47
6. 建立学习型组织，平衡“公司政治” ... 55
7. 树立共同愿景 70
8. 在企业内部引入竞争 77
9. 企业家是公司文化的灵魂 86
10. 培育品牌文化 98
11. 企业扩张下的文化克隆..... 108

12. 抢占先机的速度文化建设·····	117
13. 文化再造·····	131
14. 树立危机意识·····	146
参考文献 ·····	158



凝 聚 力



1. 惟有包容才能避免冲突

不同的企业有不同的生存方式，不同的生存方式造就不同的企业文化，而适合的企业文化则成就企业的发展与壮大。企业应该包容各种文化差异而不是在还不了解的情况下，就主观地排斥或拒绝。这样，企业才能自由驰骋。

准则一：包容而不是拒绝

进入 21 世纪，中国企业在世界各地掀起了一轮轮兼并热潮，TCL 在前两年先后收购了德国施耐德，和法国汤姆逊成立 TCL—汤姆逊电子公司以及收购了阿尔卡特的手机业务。联想收购 IBM 的 PC 业务，上汽集团购买了韩国第四大汽车生产企业双龙汽车 48.9% 的股权，五矿集团欲将加拿大最大的矿业公司诺兰达铝业收入囊中。

企业并购的目的是实现企业间各自原有优势的结合与互补，以达到技术、资金、信息、市场与人力资本的共享，扩大生产规模，从而降低经营成本，增强企业的市场竞争能力，把企业进一步做强、做优。

然而，跨国并购显然不是简单的数字累积。关于并购的研究报告表





明：大约有 50% ~ 70% 的并购案例失败，要么是因预期的协同效应无法实现而导致双方“离异”，要么是合并后企业的价值并未得到真正的提升。

由于重组企业之间的企业战略、商务流程、组织结构、人力资源政策等方面存在差距，企业文化的融合成为决定重组企业能否成功的关键因素之一。如果重组企业不重视或者不能及时地完成文化整合，会导致企业内部出现矛盾与冲突，加大协调难度，逐渐抵消甚至失去资产重组带来的种种优势，最终导致企业重组的失败。

这是因为合并重组而来的企业，双方员工不可避免地烙有原企业文化的印记，要在二者之间找到两种文化的“最大公约数”，并建构出不同文化背景下员工都能接受的文化，自然不是一件容易的事情。

2001 年，华立集团收购了飞利浦在美国 CDMA 研发中心的时候，第一次直接面临了美国文化的冲击。在华立集团收购的研发中心里，有一名美国员工负责 CDMA 核心技术的研发，汪力成为了表示对其工作的重视，按中国人的习惯，每隔两天就给他发一封电子邮件，询问工作进展。然而没过 10 天，该员工就向汪力成提交了辞职报告。

这让汪力成十分不明白：“我如此关心你，你为什么还要辞职？”该员工说：“你每隔两天就发邮件给我，这说明你对我信任；如果信任我，我会按时完成任务；如有问题，我自然会向你报告。”

经过再三解释，汪力成终于与这位员工消除了误解。此后，双方调整了沟通方式，汪力成不再发邮件，这位员工定期向汪力成作汇报。

购并海外公司后，最大的挑战在于如何整合双方的文化冲突，这也是中国企业国际化最大的忧虑。技术、产品从一个市场复制到另一个市场相对比较容易，然而，文化之间的冲突并不可能一夜之间消失。

由于重组企业之间的企业战略、商务流程、组织结构、人力资源政策等方面存在差距，企业文化的融合成为决定重组企业能否成功的关键因素之一。如果重组企业不重视或者不能及时地完成文化整合，会导致企业内部出现矛盾与冲突，增大协调难度，逐渐抵消甚至失去资产重组带来的种种优势，最终导致企业重组的失败。



在 TCL 收购阿尔卡特后，TCL 集团总裁李东生公开承认：“做完跨国收购的 TCL 还不懂跨国管理，的确，全球性的整合对双方企业及员工的影响是很大的。”李东生说，“新的全球企业架构一定会有变化，但一定会是一种积极的变化。整合中的变化对员工个人的影响整体来说是正面的，因为一个具有强大竞争力的企业能给员工带来更好的发展机会。必须用开放的心态来管理合资公司。整合的成功，主要取决于文化整合的成功。”

然而，处于不同文化背景下的企业人员由于在价值观念、思维方式、习惯作风等方面的差异，在企业经营的一些基本问题上往往会产生不同的态度，如经营目标、市场选择、原材料的选用、管理方式、处事作风、作业安排及对作业重要性的认识、变革要求等等，从而给企业的全面经营埋下危机。

广州标致汽车是由广州汽车制造厂、法国标致汽车公司、中国国际信托投资公司、国际金融公司和法国巴黎国民银行合资经营的汽车生产企业，这个看似十分有实力和潜力的合资企业，却在短短的三年内，累计亏损 10.5 亿元人民币，实际年生产量最高时为 2.1 万辆，未达到国家产业政策所规定的年产 15 万辆的生产能力。除了中法双方在一些重大问题上的分歧外，未能解决文化的差异和冲突，是无法进一步合作的主要原因。

公司里，两种文化的冲突首先表现在各自不同的目标期望上，由于双方来自不同的利益主体，法方的主要经营目标是在短期内获得高额利润，而中方的主要经营目标是通过合资带动汽车工业乃至整个地区的产业发展，同时推进国产化进程。在这样的背景下，法方人员的决策带有明显的短期行为倾向，工作重点放在向中国出口技术、设备、零配件上，中方则以推进国产化进程为工作重点。法国管理人员敢于表达自己的意见，对不满意的地方直截了当地指出来，而中方的管理人员的表达方式较为委婉，很少直接发表意见。

这使得中法双方很难沟通。于是，现实中就往往表现出法方人占主导地位的现象，这使中方的管理人员产生了逆反心理。此外，从原国有老企业广州汽车制造厂中转过来的中方员工在公司里占有很大比重。他们长期





在缺乏竞争的环境下工作和生活，部分员工执行规章制度不够严格，带有一定的随意性，加上人员素质及机器设备等方面的原因，有些工作难以完全达到规定的标准。法方人员对中方人员的做法表示不理解并进行抗议，认为中方人员没有很好地执行有关部门的规定，而中方人员则认为自己的做法是有道理的，双方各执己见。

广州标致公司两种文化的冲突，最终导致中法无法继续合作。而其中一个十分重要的原因在于，公司成立 12 年来，中法双方的高层管理人员并没有致力于对企业文化的共同塑造，甚至是在文化的冲突中固守自己的文化，导致双方原有的企业文化一直处于对峙状态。

双方没有真正地从更深刻的角度去考虑如何包容与接纳对方的企业文化，更不用说要将文化共融，从而形成真正适合于企业自身的文化了。最终的结果也只能是貌合神离，免不了解体的命运。

企业发展的需要，要求企业的领导者和他的员工在企业建设过程中必须以包容的心态去接受对方的文化，而不是照搬企业原先应有的文化，惟有包容，才能接受。

准则二：从民族文化入手了解企业文化

跨文化管理广泛地存在于不同地域、不同行业、不同所有制之间的整合。而在跨国经营和跨国并购上，这种情形更复杂。用管理大师德鲁克的话说，跨文化管理基本上就是一个把政治上、文化上的多样性结合起来而进行统一管理的问题。

它的重点在于通过文化整合过程，建立并购双方相互信任、相互尊重的关系，拓展并购双方员工全球化思维，培养双方经理人能接受不同思维方式、能和不同文化背景的人共事的跨文化能力，使双方能在未来企业的价值、管理模式、制度等方面达成共识，以帮助并购企业更好地实现其他方面的整合，为同一目标而努力。

在跨文化整合中，除了要分析企业文化本身之外，还要对双方的国家



文化进行审慎分析。通过对国家文化的深刻理解，发现不同国家文化之间的共性和差异，这些信息有助于制定沟通策略、建立有效的跨文化团队以及更有效地执行这些计划。

比较不同民族的文化常始于区分它们的社会行为的差异。日本人不喜欢握手，他们见面时鞠躬致意，而且不当众擤鼻涕。巴西人等公共汽车不排队，喜欢穿棕色的鞋而不是黑色的鞋，参加鸡尾酒会常晚到两个小时。希腊人会目不转睛地看人，当他们表示不同意时就点头，偶尔在餐馆里冲着墙摔盘子。法国人用一片面包把吃过的菜盘抹干净，把糕点放入咖啡里，在小酒馆里和陌生人握手。英国人吃饭时把汤盘放在离自己远一些的地方，喜欢倒拿着叉子吃豌豆，还在雨中打高尔夫球。

种种行为的差异都是管理者们必须予以考虑并加以重视的，因为行为的差异源自人们不同的文化背景或者是价值观。而且，如果我们比较各种概念和价值观，我们几乎找不出一一种被普遍承认的概念和价值观。比如把“合同”一词从一种语言翻译成另一种语言很容易，但是人们对其含义的不同理解会产生不同的解释。对瑞士人、德国人、斯堪的纳维亚半岛人、美国人或英国人来讲，合同是一种签了字以后必须遵守的东西，签名意味着定稿不能再变。但是日本人把合同看做是由于环境变化可以被改写或修正的开始性文件。南美人把合同看成是一种不容易实现的理想状态，在上面签字只是为了避免争论而已。

不同的文化背景、不同的成长环境让人们对一些约定俗成的概念有着不同的认识。

德国人和英国人召开商务会议，双方都希望有个成功的结局，然而德国人认为只有真相，绝对的真相，哪怕有些苦涩，才能带来成功。与此相对照，英国人强调真相不应破坏大局；德国人说，“真理就是真理”；中国人可不这么看，会加上一句：“没有绝对的真理”。两种对立的观点可能都正确。大多数东方人和许多意大利人会同意中国人的观点。

而且，受不同的文化背景的影响，人们的思维与学习过程也各不相同。





一些文化强调大脑某一方面的发展胜于另一些方面，因而人们可以观察到，人们在思维和学习方法方面存在着明显的差别。文化人类学家爱德华·霍尔认为，人的头脑是一种内化了的文化。大脑的活动包括了人们如何组织和处理信息。在特定的环境中的生活确定了对学与不学某种信息及特定的学习方法的奖惩，当地的文化又给予认可和加强。例如，德国人强调逻辑，而日本人却排斥西方的逻辑思想。一些文化推崇抽象思维和概念思维，而一些文化则偏好死记硬背和学识。各个文化的共性似乎是，它们都有自己的推理过程，但各个文化的推理方式却各不相同。这些差异都会对管理者的行为后果产生一定的影响，管理者在与不同文化背景的员工交流时不能忽视这些差异。

同样，信仰的不同也常会引发一些矛盾。曾有一家十分知名的西方的电器公司在泰国出售随身听的时候，创作了一则非常新颖的广告：一群善男信女在佛堂拜佛诵经，佛祖稳坐高位，安详平静，似乎任何动静都不能打扰。忽然佛祖发现附近有什么动静，然后就手舞足蹈起来。众人惊异，四处寻找，发现佛堂里有一个随身听在播放音乐。这正是该公司向泰国出售的品牌电器。

广告不但十分有创意，而且在我们看来还十分有趣，可是在泰国，这则广告却激起了人们的愤怒。广告的创作人员没有考虑到文化上的极大的差异，他们并不了解，在泰国，人们笃信佛教，佛祖是庄严而神圣的，甚至神圣到不允许女性进入某些佛堂。如果像这样让佛祖跳舞，那更是对神灵的亵渎。结果，广告被泰国传媒封杀，该公司的产品也在相当长的一段时间在泰国禁卖。

种种现象揭示着各种文化的差异与冲突。如果企业在跨国经营中忽视这一点，在陌生的环境中自由驰骋是不可能的。

准则三：进行深层次的文化沟通

了解和承认文化差异并不表明自身会接受它，人们更愿意在承认的同



时坚守自己的文化，以展示个性或表示忠诚，而所谓的文化沟通则成了流于表面的形式。

毕竟，要人们模仿一种行为不难，甚至在某种程度上，不同的说话风格都可以模仿。但思想则是另一回事。我们看不见也听不着它，它可能以不情愿、假象或狡诈的方式显现出来。

如果我们在法国住上一段时间，不久同样会高兴地把点心浸在咖啡里做成一份食品；在巴西参加活动时把无礼地迟到看作是一种从容不迫；在圣彼得堡我们会放肆地把伏特加酒杯向肩后扔过去……我们在行为上的入乡随俗不会在我们的心理上留下创伤。我们效仿陌生人的行为方式，部分地是为了入乡随俗，部分地是出于好玩。然而我们的表现并不能反映我们真实的本质。我们可以在一个晚上、一次聚会或吃一顿饭时做一回法国人或希腊人，也可以和日本人坐在榻榻米上，或在一群阿拉伯人中间用一只手吃烤羊腿，但是我们头脑中的东西依然如故。我们可以为别人而做秀，但遵循的却是自己内心深处的东西。

然而正是这种文化排斥导致了文化整合的失败，所谓的文化排斥，是指生活在某种文化中的人，当他初次接触到另一种文化模式时所产生的思想上的混乱与心理上的压力。

大多数企业选择的只是坚守自己的文化，忠实的组织成员也会固守自己的文化，并且夜郎自大地认为这种文化是至高无上的，排斥也正由于这种坚守而产生，这就使文化的共融更增加了难度。

在进行文化整合时，企业的管理者必须要设法消除这种文化排斥心理，而一旦我们有一天放弃了所谓固守的根本，就会找到一片更开阔的空间。就像可口可乐接受掺入俄罗斯的伏特加一样，新口味一定是非常美妙的。

可口可乐的公司职员就曾被教育千万不能用其他任何一种物质冲淡饮料的口感，但这一观念，很快就在海外经营中被打破了。

世界各地的人们有着不同的喝可乐的方式。

意大利人：你一定要把可口可乐掺进葡萄酒试试新口味。



奥地利人：掺入普通的烈酒，味道更刺激。

英国人：啤酒里加入可口可乐。

菲律宾：将可口可乐调入玉米酿的烈性酒，盛在果冻瓶里出售，更受欢迎。

俄罗斯人：用伏特加和可口可乐调配“和平共处鸡尾酒”。

在加勒比海：朗姆酒配可口可乐制成的自由古巴最为著名。

玻利维亚人：把可口可乐和皮斯科（当地的一种白兰地）混合制成 Poncho Negro。

正是这些入乡随俗的创意，使可口可乐让全世界的人都欣然接受。

可口可乐认识到了这一点，并将它融入了自己的文化当中。

可口可乐强调，如果想让产品畅销全世界，千万不要让自己困于“丑陋美国人”的形象中。20 世纪 20 年代，罗伯特·伍德罗夫批准可口可乐推向全球时，就试图使它在德国成为德国人的饮料，在法国成为法国人的饮料。多年来，可口可乐已经培养了一批来自世界各地的经理。他们实战经验丰富、对特色文化反应敏锐，公司常向他们灌输可口可乐行销全球的价值理念，同时给这些经理们提供更加广阔的活动舞台。

在可口可乐进入英国市场时，考虑到可口可乐是典型的美国软饮料，与自由、解放和“美国梦”之间形成了强烈的品牌联想，而这一市场定位当然不合保守的英国消费者的口味，因此可口可乐在英国市场上的品牌个性更多地体现为生活愉快、爱情幸福，而不刻意强调它的美国血统。这种市场推广方式使得欧洲人在通常情况下不认为可口可乐是美国货，而视它为本国文化和生活环境的一部分。

在促销方式上，可口可乐也逐渐改变了以往的全球统一的传统，广告、促销等活动由当地公司负责筹划实施。在中国市场上，可口可乐近年在春节期间的促销活动都让人耳目一新。鞭炮、春联、泥娃娃“阿福”、十二生肖等这些代表中国文化的东西成为可口可乐公司促销的主题，赢得了中国消费者的认同。

可口可乐公司的一位执行官阐释说：“既然人人都是可口可乐的消费

