

中小企业管理与发展论丛

ZHONGXIAO QIYE GUANLI YU
FAZHAN LUNCONG

王丽娟 著

文化解码 中小企业成长

WENHUA JIEMA
ZHONGXIAO QIYE CHENGZHANG

243

 科学出版社
www.sciencep.com

中小企业管理与发展论丛

文化解码中小企业成长

王丽娟 著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书从企业文化的视角来系统研究企业成长。首先以过程管理的本质特征为基点,从要素、过程和机制三个层面对企业成长理论进行了梳理,并从中提炼了从文化视角研究企业成长的内涵、要点及框架;其次运用系统基模,从总体上对企业成长过程进行了解析;最后以博弈论为工具,以“囚徒困境”为模型,对“管理的本质在于合作”这一命题作了详尽分析,对忠诚型组织的一般特征进行了提炼。

本书适用于企业经营管理者,管理类专业本科生和研究生。

图书在版编目(CIP)数据

文化解码中小企业成长/王丽娟著. —北京:科学出版社, 2005

(中小企业管理与发展论丛)

ISBN 7-03-015513-0

I. 文… II. 王… III. 中小企业-企业文化-研究-中国

IV. F279.243

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第 046785 号

责任编辑:卢秀娟 刘 颖/责任校对:李奕莹

责任印制:安春生/封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新 蕾 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2005年8月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2005年8月第一次印刷 印张:12 3/4

印数:1—2 500 字数:236 000

定价:25.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换(新欣))

丛 书 序

在我国现有的各类企业中,99%以上是中小企业,其中绝大多数是民营企业。中小企业对扩大就业、创造财富、提高人民生活水平、增进社会和谐有着特别重大的意义。随着有关中小企业和民营企业的政策法规逐步完善,影响中小企业发展的制度性障碍逐步被消除,中小企业将主要依靠提高自身的管理水平实现企业的发展。由于中小企业大多集中在劳动密集型产业,进入门槛低,企业相互之间的竞争更加激烈。提高中小企业管理水平,增强中小企业的竞争力的任务更紧迫地放在我们面前。

一般而言,大多数中小企业缺乏专业管理人才,经营管理制度不健全,管理层受培训的机会少,接触到的信息量小,思路不够开阔,这些都制约着企业管理水平、竞争力及经营效益的提高。一套适合中小企业管理人员与大专院校学生学习、深入浅出、操作性强的管理类丛书,便成为迫切需要。为适应这一需要,江南大学中小企业管理与发展研究院在科学出版社的支持下,组织编写了《中小企业管理与发展论丛》和《中小企业家培训教材》系列丛书。丛书的内容涵盖中小企业战略管理、营销管理、人力资源管理、财务管理、组织管理、信息管理和法制建设等方面,不仅有理论分析,还有操作方法;不仅阐述了在国内市场竞争条件下中小企业如何提高经营管理水平,还介绍了国际化经营条件下的中小企业增强竞争力的途径。该丛书还剖析了中国最大的民营企业——荣氏企业集团从1500元起家,夺取国内外公认的民营企业之冠的艰苦历程、成功经验及其给我们的启示。

由于各个国家的国情不同,中小企业的经营管理模式都具有本国特点。但是在市场经济以及经济国际化的条件下,我们必须重视对国外中小企业管理经验的学习和借鉴。在学习、借鉴中,又要做到“不唯明字句,而且得精神”,取其精华,并结合自身实际,加以创新,探索一套融古今中外优秀文化于一炉、具有中国特色的中小企业管理体系。

这套丛书观点新颖,理论与实际相结合,可读性强,适应面广,会给中小企业业主和经营者、高校师生以有益的帮助。当然,丛书中有个别章节还不够完善,我相信,随着我国中小企业经营管理实践的发展,该丛书再版时,其内容将会得到进一步的充实和完善。

中国社会科学院 吕政
工业经济研究所所长

2005年5月于北京

前 言

江南是一片经济热土。在这片“乡镇企业”曾雨后春笋般生长的土地上,众多中小企业如今正扮演着经济生活的主角,上演着一幕幕精彩纷呈的企业经营“活剧”。长期的企业管理培训和咨询实践,使得我和江南大学商学院的同事们,得以近距离接触企业、深入企业。经营态势的瞬息万变,企业成败生灭的跌宕起伏,引发了我们对企业命运的关注、思考与研究。一个个生动鲜活的素材常常引发我们的“头脑风暴”,激烈的思想碰撞不断迸发出智慧的火花。2003年的盛夏,伴随着黄果树瀑布的轰鸣声,我和随行的同事就当今经营企业最缺失的是制度还是文化,有过一次深入的交流。正是通过这次“深度会谈”,开始萌发了从企业文化视角探寻企业基业长青之路的念头,从而催生了《文化解码中小企业成长》一书。

感谢傅贤治教授在学术上给予的指点和帮助!感谢江南大学工商系老师和中小企业管理与发展研究院同仁的关心和支持!我有幸置身于这样的集体,与同事们一起学习,一起进步。从某种意义上说,本书是在一次次团队学习中,汲取了集体的智慧而成的。

感谢科学出版社刘欢编辑。她娴熟的业务、严谨的作风让我受益良多!

感谢家人的默默支持和无私关爱!在尽量把我从家务劳动中解脱的同时,还帮助搜集了部分素材。

本书在写作过程中,参阅和引用了大量资料。在此,对所有作者表示由衷的敬意和感谢!

囿于水平和能力,本书难免有错漏之处,热忱欢迎批评指正。

最后,想引用一首古诗来作为对制度、文化与企业经营关系的回答:“若说弦上有琴声,放在匣中何不鸣?若说音在指头上,何不在于君指上听?”弹琴如此,制度与文化不也是同样吗?

王丽娟

2005年6月于无锡

目 录

丛书序

前 言

导论	1
第一章 企业成长解析	13
第一节 企业成长的内涵及分析框架	13
第二节 企业成长的轨迹扫描	15
第三节 企业组织的系统观	21
第四节 企业成长面面观	32
第二章 自组织视角下的企业成长	46
第一节 耗散结构与企业成长	46
第二节 协同学与企业成长	52
第三节 企业成长的自组织理论解剖	59
第四节 企业成长的系统思考	71
第三章 生命共同体营造	78
第一节 自组织的特征及功能特点	78
第二节 生命共同体的实现	81
第三节 学习型组织解剖	88
第四节 从他组织迈向自组织	99
第四章 企业文化解读	105
第一节 企业文化认知	105
第二节 企业文化解读	111
第三节 企业文化的变革	132
第四节 企业文化管理	134
第五章 企业成长的文化解码	137
第一节 文化解码企业成长的分析框架	137
第二节 企业的合作解探询	146
第三节 企业文化与忠诚管理	161
第四节 企业文化与领导	167
第五节 企业文化与组织结构	178
第六节 企业文化的“成长力”特性	182
主要参考文献	191

导 论

一、问题提出的背景及意义

发展是硬道理!

成长是管理永恒的主题!

基业长青是企业孜孜所求的目标!

然而,置身于激烈的市场竞争,企业的生存之路是如此艰难。有多少曾经家喻户晓的企业,却犹如夜空中的流星一闪而过;又有多少企业昨天光环笼罩,如今却销声匿迹。市场态势的瞬息万变,企业成败生灭的跌宕起伏,使得企业时时刻刻如履薄冰、如临深渊。与之形成鲜明对比的是,GE、同仁堂等企业历经百年而基业长青、饱经风霜却辉煌依旧。

这一切缘由何在?如何才能使企业永续经营、基业长青?企业成长(发展,下同)成为理论和实践所十分关注的问题。潘罗斯、钱德勒、安索夫、格雷纳、爱迪思、柯林斯……众多管理大师们为企业的可持续成长而殚思竭虑。生命周期说、经营战略说、资源管理说、竞争理论说、企业活力说……不同的视角、不同的研究工具和不同的研究变量,人们为如何实现基业长青而艰难探索……

寻觅、跟踪企业的成长轨迹,有机体所特有的“诞生、成长、成熟、衰退”的生命周期特征在企业身上表现的同样非常突出。进一步观察后发现,在企业的生命旅程中,有两个衰亡率很高的时间门槛,一是10年左右的“死婴”期,二是40年左右的“壮年夭折”期。对“死婴”和“壮年夭折”现象作更深入的审视,人们发现:

——挖到了第一桶“金”后,利益相对多了,企业的内部矛盾就开始增加了,内乱也随之多了起来,内耗的结果使得企业“死婴率”居高不下。

——陶醉于以往的成功,安于现状,故步自封,对悄然抵近的潜在威胁毫无察觉,使得昨日的成功演变成了今天的问题,可谓企业“壮年夭折”的最大病因。

由此,不禁想到了“内讧”的螃蟹和温水中的青蛙。

有经验的渔民知道,鱼篓里如果放了两只以上的螃蟹,不加盖子也不必担心螃蟹会爬走,因为只要有一只螃蟹快要爬到篓子的顶部,其他的螃蟹就会争先恐后地攀爬到第一只螃蟹身上,企图借力爬上去,结果蟹群都失败地掉到篓底,没有一只成功地逃走。

“水煮青蛙”的故事,人们更是耳熟能详。把两只青蛙放进两个铝锅中,一

个铝锅中盛的是滚烫的沸水，另一个里面则是冷水，冷水锅下面燃烧着酒精灯，水的温度正慢慢升高。结局出人意料：滚水中的青蛙奋力一跃，逃脱了灭顶之灾；而另一只青蛙当即自在地畅游起来，随着水温越来越高，看起来它似乎也想一跃而出，但结果是它仅仅挣扎了几下，激起几朵水花，便沉入了锅底。

无独有偶，与温水中的青蛙一样，由于不能识别缓慢、渐进的危机，贪图享受而葬送生命的还有北极熊。

在北极圈里，北极熊是没什么天敌的，但是聪明的爱斯基摩人，却可以轻易地逮到它。这一切是如何发生的呢？

首先，爱斯基摩人杀死一只海豹，把它的血倒进一个水桶里，用一把双刃的匕首插在血液中央，因为气温太低，海豹血很快凝固，匕首就结在血中间，像一个超大型的棒冰。然后，爱斯基摩人把“棒冰”倒出来，刀尖朝上将刀把结实地扎在地里。

北极熊有一个特性：嗜血如命。它的鼻子特灵，可以在好几千米之外就嗅到血腥味。嗅着血腥味，北极熊总能迅速找到“棒冰”，并兴奋地舔食起来。舔着舔着，它的舌头渐渐麻痹，但是无论如何，它也不愿意放弃这样的美食。忽然，血的味道变得更好——那是更新鲜的血，温热的血。于是它越舔越起劲——原来，那正是它自己的鲜血——当它舔到棒冰的中央部分，匕首扎破了它的舌头，血冒出来。这时，它的舌头早已麻木，没有了感觉，而鼻子却很敏感，知道新鲜的血来了。这样不断舔食的结果是：舌头伤得更深，血流得更多，通通吞进自己的喉咙里。最后，北极熊因为失血过多，休克晕厥过去，爱斯基摩人就走过去，几乎不必花力气，就可以轻松捕获它。

哲理故事总是既活泼生动，又给人以深刻的启迪和丰富的想像。从“内讧的螃蟹”和“贪图享受的青蛙”身上，人们仿佛看到了病态企业的身影：小企业长不大，大企业活不长，这一切原来都是错误的行为方式所致，都是病态文化在作祟。

经历了从成功到失败的恶梦后，许多企业家感叹：企业的命运，成在市场、根在管理、源在文化。正如不跳高感觉不到地球引力一样，只有失败了以后人们才能看到企业文化，才会总结企业文化。于是，人们把对企业成长关注的目光更多地投向了文化。

中国市场经济研究会副会长、中国企业文化研究会副理事长贾春峰教授早在1994年就深刻地指出：“21世纪的经济赛局将在很大程度上取决于‘文化力’的较量。”

美国历史学家戴维·兰德斯在《国家的穷与富》一书中断言：“如果经济发展给了我们什么启示，那就是文化乃举足轻重的因素。”

经济学家魏杰则感慨：“企业只有‘文化’起来，才能真正实现可持续发展，

才有恒久的活力。没有文化的企业尽管可以红火一时，但却逃不脱短命的下场，它不可能成为百年老店。当面对那些重量级的国际大企业的成功经验时，我们才深感自己的企业最缺乏的竟然是文化。”

汤姆·彼得斯在《从冷水中逃生》一书中指出：“企业文化是构成企业核心竞争力的一个关键要素。在企业核心竞争力中，企业文化所提供的是一种长期的牵引力。对企业来讲，它要追求长久的发展，要把企业的规模做大，要把企业经营持续下去，就必须要有长久的动力，能够引导企业突破它的寿命周期。这不是金钱、不是制度、不是企业家，也不是权力。金钱会消失，权力会被剥夺，制度会被破坏，企业家是有寿命的。而唯有价值体系才是一个可以持续长久的东西。我们经常讲三百年的建国史，我们的前辈给我们留了什么？一堆破铜烂铁。他们当时的产品，他们当时的服务，我们今天几乎看不到了。他们给我们留下的就是文化，文化是可以留下的。美国的可口可乐和福特，之所以能存在这么长时间，并且现在依然是非常有成就的企业，就因为他们形成了自己独特的文化。企业要想长期发展下去，就需要支撑的力量，这个力量，应该就是一个企业的价值体系。”

在人类将进入 21 世纪时，美国三家最权威的管理咨询机构——兰德公司、麦肯锡公司、国际管理咨询公司的专家们，通过对全球增长最快的 30 家企业的跟踪后，联合撰写了《关于企业增长的研究报告》，报告指出：“正如《财富》杂志评论员所指出的那样，世界 500 强胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力，这些一流公司的企业文化同普通公司的企业文化有着显著的不同，他们最关注四点：一是团体协作精神；二是以客户为中心；三是平等对待员工；四是激励和创新。凭着这四大支柱所形成的企业文化力，使这些一流公司保持百年不衰。在大多数企业里，实际的企业文化同公司希望形成的企业文化出入很大，但对那些杰出的公司来说，实际情况同理想的企业文化之间的关联却很强，他们对公司的核心准则、企业价值遵循始终如一，这一理念可以说是世界最受推崇的公司得以成功的一大基石。”（张云初 2004）

总之，自 20 世纪 80 年代以来，由文化角度切入企业成长管理研究成为重要的潮流，并取得了一些重要的研究成果。

二、企业文化与成长研究综述

1. 企业文化的“7S”模式说

20 世纪 70 年代，就人们普遍关心的管理效益问题，尤其是战略、组织结构与管理效益的关系问题，美国麦肯锡咨询公司组织了两个研究组：一个是战略研究组，另一个是结构研究组。

早在 1962 年，阿尔弗雷德·钱德勒就写了《战略与结构》一书，提出了“结

构要紧随战略”的论断。到了1977年，美国管理学界已普遍认为钱德勒的这一论断是放之四海而皆准的至理名言。战略研究组的任务是要检查一下美国管理学界关于战略的想法对不对。

结构研究组由托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼负责，任务是搞清什么样的组织结构最有效。在走访美国和欧洲十几所工商管理院校的理论家并向企业家求教之后，结构组发现尽管仍有少数几位研究者在组织结构上做文章，但很多人对于摆弄战略和复杂的矩阵结构不放心。经过调查分析，该研究组形成了这样的认识：结构问题虽然很重要，但也只能是整个管理有效性问题的一小部分，而且，组织结构的调整，也离不开人事工作的安排。最后他们得出了以下结论：任何一种明智的管理，都涉及七个变量，并且必须把它们看成是相互关联的。这七个变量就是：结构、战略、体制（或制度、程序）、人员、作风、技巧（或管理艺术、长处与技能）、共有的价值观（或指导观念、文化）。经过一番提炼，把这七个变量的英文都写成以S开始，并画成一个图来表示，因此获得了“麦肯锡7S框架”的名称。麦肯锡7S框架图中的七个变量，又称管理七要素。

“7S模式”以共有价值观为核心构建企业文化，将战略、结构、制度称为管理中的“硬”要素，将人员、技巧、作风和共有价值观称为管理的“软”要素，并特别强调了“软”要素的作用，尤其是在管理史上第一次明确提出了核心价值观的重要作用。

2. 约翰·科特的“企业文化与经营绩效”研究

约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特（1992）的《企业文化与经营绩效》一书通过对企业文化与经营业绩间相互关系近20年的系统研究，得出了以下结论：

（1）企业文化对企业经营业绩有着重大的作用。通过对207家企业历时11年的调查，作者发现，凡重视所有关键管理要素（消费者要素、股东要素和企业员工要素），重视各级管理人员领导艺术的公司，其经营业绩远远胜于那些没有这些企业文化特征的公司（参见表1）。

表1 企业文化特征显著性与企业经营绩效的关系

	文化特征明显的企业	文化特征不明显的企业
总收入平均增长	682 %	166 %
员工平均增长	282 %	36 %
股票价值平均增长	901 %	74 %
净收入平均增长	756 %	1 %

（2）企业文化在下一个十年内将成为企业兴衰的关键因素。由于种种原因，

经营不佳企业的企业文化对企业管理存在着负面作用。最为重要的是这些不佳的企业文化会对企业采用必要的新型经营策略或经营战术的行为产生抵抗。当今世界日新月异,一成不变的企业文化在未来10年中对企业财务管理将会有更大的负面作用。

(3) 对企业长期经营业绩存在负面影响的企业文化并不罕见,这些企业文化容易蔓延,即使在那些汇集了许多通情达理、知识程度高的人才的公司也是如此。这种企业文化一旦存在就难以改变。

(4) 企业文化尽管不容易改变,但它们仍然有可能转化为促进企业经营业绩增长的企业文化。

3. 阿理·德赫斯的企业生命体说

曾是英荷壳牌集团公司董事的阿理·德赫斯在其所著的《长寿公司》一书中指出,企业是一个生命体。作为一个有生命的、开放的复杂系统,企业具有开放性、复杂性、动态性、自组织性和自学习性等特征,表现在企业生存、成长和再生过程中的企业内部协调、环境适应、创新与文化特征等诸多方面。

德赫斯归纳出的长寿公司四要点,为企业永续经营提供了标竿。

(1) 长寿公司对自己周围的环境都非常敏感。企业是一个开放系统,环境的变化必然影响其生存和发展。长寿企业始终保持对环境的敏感性,迅速感知政治、经济、技术等环境因素将要发生的重大变化,并能及早做出反应,因时制宜地与周围的世界保持和谐,充分利用环境变化产生的机会发展自己,化解环境变化给企业带来的不利影响。经营者的危机意识和应变能力是企业保持敏感性,能够在不断变化的世界中长期生存下去的重要原因之一。

(2) 长寿公司有凝聚力,员工有较强的认同感。企业把员工看成是相互依存的合作者,而不是单纯的雇佣关系。企业与员工具有相同的价值取向。管理人员的每一代都是企业代代相传链条上的一环,为企业的长盛不衰而管理。员工认为自己是企业的一部分,把自己的命运与企业紧紧地联系在一起,关心企业的健康发展。

(3) 长寿公司是宽容的。宽容性能促进企业吸收和培养新人、新思想,使企业更健康,更易于适应环境,有利于企业的生存。宽容的企业鼓励尝试与创新,容忍“诚实的错误”和非主流业务的“边缘活动”。边缘地带的“小花蕾”得到所需的资金并慢慢成长,可能成为企业的新的成长点,极大地提高了企业代代相传下去的机会。

(4) 长寿公司在财政上是比较保守的。生命型企业能够有效地控制自己的成长与进化,引导企业进入一种自然长久的发展轨道。

阿里·德赫斯把企业分为“生命型企业”与“经济型企业”两大类,并就两

者的区别进行了详细分析（参见表2）。

表2 生命型企业与经济型企业的对比

项 目	生命型企业	经济型企业
企业宗旨	追求生命的价值	追逐利润
经营目标	生存与发展	利润最大化
管理的目的	为长寿而管理	为盈利而管理
发展的驱动力	自身固有的发展潜力	为获取更多的利润
成功的标准	持续的繁荣与成长	最高的市场占有率、销售额和资本报酬率
组织特征	学习型组织	缺乏学习能力的机械型组织
经营者对企业的认识	有机生命体	赚钱的机器
对待利润的态度	利润是实现企业生命体价值的手段，是为用户创造价值的自然回报	企业一切活动的目的
对外协企业的关系	互利共生的关系	纯粹的经济关系

4. 柯林斯的基业长青行车图

柯林斯在《从优秀到卓越》和《基业长青》中，给出了实现企业基业长青的基本路径：已有或新创公司 + 从优秀到卓越理念 → 持续卓越业绩 + 基业长青理念 → 持久卓越。

柯林斯描绘了从优秀到卓越的行车图，如图1所示：

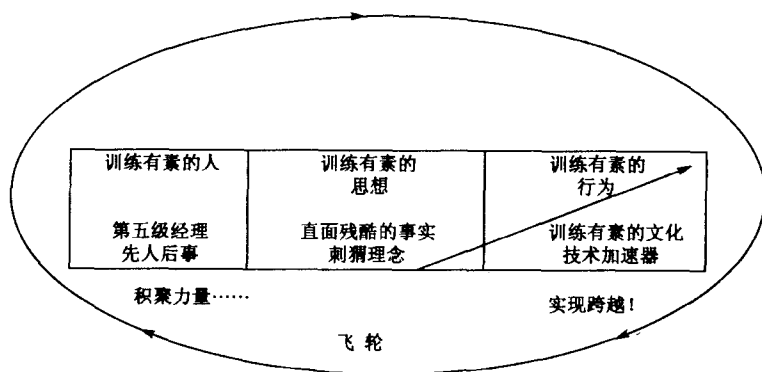


图1

柯林斯强调的基业长青理念：

(1) 发现高于金钱的核心价值观及目标（核心理念），并将它与发扬核心和促进发展的动态趋势有机地结合起来。

(2) 持久卓越的公司并不只是为股东谋利益而存在。事实上，一家真正卓越的公司，利润和流动现金仿佛就像一个健康机体中的血和水，它们对生产至关重要，但决不是人生的目标所在。持久卓越公司的做法是：确立核心理念，灌输核心价值观和核心目标，并使之成为长期指导决策和激励员工的原则。所谓核心价值观，指的是本质的、恒信的信念；所谓核心目标，指的是高于赚钱的本质原因。

(3) 持久卓越的公司恪守它们的核心价值观和核心目标的同时，不断地转换商业策略和运营方式，以适应这个变幻莫测的世界。这就是发扬核心和促进发展的奇妙结合。

5. 陈春花等对“行业先锋”企业基因的破解

(1) “行业先锋”的标准。陈春花、赵曙明等以下列条件为标准，对国内的“行业先锋”企业进行了界定和筛选：①在同行业中受到推崇和认可的机构；②注重组织完善和管理提升；③对中国经济发展存在不可或缺的地位；④企业存在非常明显的规模化发展；⑤存在自主经营的产品、品牌（或服务）；⑥在中国社会经济中，具有活力，受到关注；⑦作为独立的企业，持续成长 15 年以上；⑧年销售额超过 200 亿元人民币；⑨行业处于非国家垄断地位。

(2) “行业先锋”企业的基因密码。①英雄领袖（企业的内部动力）。首先，优秀的企业领导者是战略家。他一方面要对形势的发展和趋向有超前的眼光和判断力；另一方面要对自己是否具备造势与借势的条件和实力有清醒的认识和完善的考虑。其次，优秀的企业领导者也是执行者。他们不断地制造变化，引导员工自我适应，并拥有开放的胸怀和性格，马不停蹄地在企业中走动，与人们接触。他们把被人接受作为信条，从不厌倦于向人们讲述自己的想法。②中国理念、西方标准（企业的管理方法）。先锋企业规划和执行管理方法的重要方式是：以西方标准作为准则，以中国理念来概括和执行这些西方标准。③渠道驱动（企业的外部动力）。先锋企业通常以渠道驱动终端市场。为此，它们非常注重渠道成员的公平和连续的合作关系。④利益共同体（企业的发展战略）。利益共同体不仅包含上下游的利益、资源分享，还包含企业与企业的员工、企业与政府、企业与相关的知识机构、企业与分销网络等共同利益关系。

(3) 企业持续成长的四个产出因素。①企业文化。企业文化 = f （英雄领袖，中国理念、西方标准）。行业先锋企业的领导者（“英雄领袖”）和管理战略（善用中国理念执行规范严格的西方标准）塑造了其企业文化。②核心竞

争力。核心竞争力 = f (渠道驱动, 中国理念、西方标准)。先锋企业尊重和关注渠道驱动带来的市场信息和客户需求, 并实时将市场信息和客户需求通过企业的管理战略得以实施和验证, 从而判断出企业自身的核心竞争力——这样的核心竞争力推动了企业的飞速成长。③快速反应。快速反应 = f (利益共同体, 渠道驱动)。渠道驱动带给企业最有效的市场信息, 即回答了“对什么快速反应”。利益共同体辅助企业完成与自身相关的上、下游之间的共同依存、合作和发展, 它是实现联合企业上游、企业自身和企业下游相互协作并共同做出快速反应的先决条件。④远景使命。远景使命 = f (英雄领袖, 利益共同体)。所谓“站得高才能望得远”, 企业的远景使命并不是先“望”到的, 企业自身必须先具备“站得高”的能力。比较行业先锋企业在初创阶段的“目标”和目前的“远景”, 显而易见, “远景”随着企业的成长而成长。深谋远虑的企业领导者扮演着积极主动的角色, 他非常清楚企业的劣势并主动谋求可以“造势”的利益共同体。另一方面利益共同体自然而有效地弥补了企业自身劣势, 相互的“共同”关系有利地辅助企业摆脱初创阶段的困境或推动企业迈向更高阶段, 这两点是“站得高”的条件。积极推动先锋企业持续成长的远景使命由此而来。

哲人说: 知道事情应该怎么样, 说明你是一个聪明的人; 知道事情实际怎么样, 说明你是一个有经验的人; 知道怎样使事情做得更好, 说明你是有才能的人。

上述研究成果把企业文化与企业成长有机地结合了起来, 为我们建构了文化决定企业成长的经验内存。然而, 上述研究者们大都把文化作为一个管理变量, 其对成长的作用和影响只是顺带提及, 专题的系统研究并不多见, 所得的结论有的过于宽泛, 泛泛而谈; 有些则缺乏系统深入论证, 缺乏说服力。现代社会正在从经济型社会向文化型、知识型社会过渡, 文化在社会生活中的比重越来越大, 实践迫切需要人们回答:

第一, 事情应该怎么样? 即文化与成长相互关联的应有之意是什么? 文化作用于企业成长的内在机理是什么? 即通过阐述文化对企业成长的作用以达到增强人们的文化自觉意识的目的。

第二, 事情如何做得更好? 即如何通过企业文化建设来为企业成长注入活力, 激发动力?

对上述两个问题的回答, 就是本书书名“文化解码中小企业成长”的立意所在。

三、关于“中小企业”的界定及说明

长期以来, 学界、业界对“中小企业”的理解往往停留在“规模”大小的概念上, 经常用就业人数、销售额和资产总额等定量指标来界定。作为《中小企业

管理与发展论丛》的一个分册，本书取名为《文化解码中小企业成长》，但在整个研究中，并没有就“中小企业”做出特别说明。此外，一个较为流行的观点是：企业文化的形成是一个企业成熟的标志。当企业进入成熟期时，组织的文化开始形成，并对企业组织产生越来越深的影响。而刚创业的企业或者小型企业，几乎谈不上真正的企业文化，因为此阶段企业的一切均随企业家的意志而转移。由此，用文化来解码中小企业成长似乎有点不合逻辑。

对此，作者的基本观点是：

第一，可成长性是“中小企业”本质特征的测度。从生命周期看，在企业生命周期的“诞生、成长、成熟、衰退”四个阶段中，“中小企业”一般处于“成长”阶段。

第二，自创生、自适应、自生长，是企业系统所具备的最显著的自组织特征。而且，组织有机化、结构扁平化的应有之意就是在维护系统全局整体性的同时，每个组分必须被允许得到尽可能多的自主权。换言之，“大”也是由“自同构”的“小”组成的，其所面临的成长问题是相似的。换言之，企业的成长性管理不会因规模大小而产生“显著性差异”。

第三，企业文化是一个层次结构，其要有所变，更要有所恒。一方面，核心文化是你不论做什么都应保持不变的价值观，而且越深层的价值观越应不变。另一方面，企业文化的外显价值观层应该而且必须随企业战略的变化而作出相应的调整。虽然，核心价值观的形成是企业成熟的标志，但企业管理中的文化问题却是任何阶段都必须面临的。

从企业的角度讲，衡量一个企业的企业文化的优劣，就要看这种企业文化能否支撑其战略目标的实现，能否有利于企业提高竞争能力。作为一种长期积淀的习惯性思维方式，企业文化具有稳定性。而顺应环境变迁进行战略转型，是企业自适应特征的客观要求所在。因此，战略具有时变性。如此这般，战略转型作为一项刺激性管理行为，必然要面临企业文化的考验，毕竟“关键时刻”方显文化真相与本色。因此，战略转型，必须首先寻找和建立文化根据地。而处于“成长”阶段的“中小企业”，面临的转变最为频繁，它会因为成长而必须撕裂已有的管理体系和经营体系，会因为成长引发更多的矛盾与冲突。因此，中小企业成长过程中的文化问题表现得非常突出。贯穿于爱迪思《企业生命周期》一书的一条主线，就是强调企业文化在企业组织转变过程中的作用。他在书中用大量篇幅分析企业组织不同时期的文化特色，并研究如何改变企业文化的具体方法。所以，文化解码中小企业成长，可谓抓住了成长管理的关键。

四、本书研究思路及结论

透过现象看本质是认识、把握事物的基本思路所在。同样，实现企业的永续

经营也需要拨开企业生存的重重迷雾,通过层层剥笋般地解剖、分析来探询企业成长演进的内在规律。

凡事皆过程、皆系统,这是事物的时空特征所在。国际标准组织(ISO)在总结世界质量管理领域成功经验的基础上,应用当代先进的管理理论,以标准化的形式向各类组织推荐了一套以过程为基础的管理模式,从而为如何实现企业生命之树常青提供了基本的分析框架。它特别强调:过程方法和系统方法是管理的要旨所在。为此,本书把企业成长定义为企业系统的演化,即企业成长是企业的结构、状态、特性、行为、功能等随时间的推移而发生的一系列变化过程,并从系统演变过程的视角来进行企业成长的文化解码。

(1)在过程的视野中,世界不是存在着的,而是发展演变着的,过程的演变特征及其内在的动力机制是过程管理的核心所在。为此,本书首先对企业成长的轨迹进行了扫描,就企业成长各阶段的生命周期特征进行了揭示。结果发现:基业长青型企业的成长过程与“耗散结构”的特征非常相符,从而得出了自组织系统是知识经济时代最具活力的企业系统的基本结论。

对林林总总的企业成长理论进行梳理后发现,随着时代的变迁,人们对企业成长内涵的认识和把握,实际上历经了“做大→做强→做好”的演变。如果把企业组织由浅入深划分为资源、流程和价值观三个层次的话,与之相对应,“做大”重视的是人财物的扩张,主要是基于资源的成长;“做强”则不仅重视人财物,更重视管理和机制的建设,主要是基于能力的成长;“做好”则是在“做大、做强”的基础上,再加上理念,是基于理念的成长。

从过程演变的角度看,“做大→做强→做好”也正是每个企业在其成长过程中所必然历经的生命力提升过程。对此,借用海尔的“斜坡小球原理”来观察:“企业在市场上所处的位置,如同斜坡上的小球。它受到来自内部职工惰性和外部市场竞争而形成的压力。如果没有止动力,小球就会下滑,这个止动力就是规范管理;如果没有牵引力,小球就不会上升,这个牵引力,就是文化力、创新力。”对“斜坡小球原理”作进一步延伸,球体自身的特征,如大小、内动力等与斜坡的特征,如摩擦系数、坡度等共同决定了企业的生存状况和生命特征。

首先,起步阶段的斜坡坎坷不平,由于球体不够大,小球随时都有掉入泥坑出不来的危险。因此,此阶段企业的目标非常明确,只有迅速扩大规模,才有跨越坎坷路程的可能。同时,此阶段的运行也最为困难,因为克服惯性,克服静摩擦力 and 各种阻力,需要极大的起动力。

其次,冲过了坎坷路面的颠簸后,企业又犹如置身光滑的陡坡。随着自身规模的扩大,巨大的惯性使其随时都面临下滑倒退的危险。必须不断投入物质、能量和信息,通过加强管理,增加新的推动力,以保持企业的加速运行状态。

第三,历经做大、做活的考验后,企业实现了预定的目标。此时,它又仿佛

置身于基业长青型企业与一红就死型螃蟹企业的分水岭。由于没有清晰的目标可定,没有清晰的道路可走,企业自觉不自觉地陷入了困惑和迷茫,其处境犹如在山脊上滚动的球体,必须要有高超的平衡技巧来均衡发展,必须靠独特的理性来寻觅新的路径。只有跨过了这道坎,企业的生命力才会得以真正提升。

与企业生命力的提升相伴随,“做大、做强”阶段的企业在创造着自己独特的企业文化,“做好”阶段,企业文化则在控制着企业。如此这般,成熟的企业文化是一个企业成熟的标志。解读企业成长,必须对企业文化有一个深刻的认识和把握。

(2) 20世纪80年代以来,由文化角度切入企业管理研究成为一股重要的潮流。正所谓仁者见仁,智者见智,人们对企业文化的认识林林总总,不计其数。由于“每个分析家任意选取其感兴趣的特征”,使得文化的概念纷繁复杂。在对有代表性的企业文化定义进行梳理后,本书以成长为考量,从“文化模式理论”、“社会资本理论”、“意义结构模型”等不同视角,对企业文化进行了解读,得出了员工行为具有文化自适应特征的基本结论。

(3) 企业作为生命有机体,适应环境变化是其生存的前提和关键。从出现“企业”这一经济组织之日起,“适应性”就成为企业的重要特性之一。为此,本书以企业自适应系统的基本模型为参照,通过对其主要环节的文化分析,实现了对企业成长的文化解码研究。

就特征而言,企业文化如“场”,无影无踪却无所不在,于无声处规范了人们的行为,决定了人们的思维方式和思维取向。而文化的“场”效应,必然要外显为文化的“力”作用。由此,企业文化也是一种“力”,即所谓的文化力。市场经济条件下,企业永续经营的实现,逻辑上必须经过三个依次相关联的跨越:资源获得、整合与创新、运营与产出。因此,“资源获得能力、整合与创新能力、市场竞争能力”是决定企业成长的动力源泉。文化力在上述三个向度上的分解,揭示出了文化力是企业成长力的本质内涵。

(4) 外部环境的复杂性与企业复杂系统的自身特征相耦合,造就了日趋膨胀的企业成长复杂性。为此,必须向生命有机体学习管理和运作企业的方法和技巧。作为最具活力的自组织系统,它有着什么特征?他组织如何才能迈向自组织?本书以“蚁群智慧”为参照,对自组织系统的构建和管理进行了分析探讨,并运用自组织理论对“学习型组织”进行了解读,得出了学习型组织是一类自组织系统的基本结论。

20世纪90年代兴起的复杂性理论,为研究企业成长提供了令人振奋的全新机会。其中,“耗散结构”理论可谓为如何建设自组织系统提供了答案,协同学则为如何运行自组织系统、不断提升组织生命力提供了指导。协同学告诉人们:制定一定的规则,以一定的参数进行调节,然后放手让子系统自己相互作用,产