



# 企业文化学

(修订版)

罗长海 著



CD/44/13

中央财经大学图书馆藏书章

登录号 170329

分类号 F270 - 05 / 1 = 2

中国人民大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化学/罗长海著. 2版 (修订版)

北京: 中国人民大学出版社, 1999

ISBN 7-300-03023-8/G·551

I. 企…

II. 罗…

III. 企业文化

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 07527 号

## 企业文化学

(修订版)

罗长海 著

---

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀区路 157 号 邮编 100080)

经 销: 新华书店

印 刷: 中煤涿州制图印刷厂

---

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 20

1991 年 6 月第 1 版

1999 年 5 月第 2 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

字数: 494 000

---

定价: 28.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

# 代序·企业文化问题的进一步思索

——在1996年东亚企业文化研讨会上想到的

于光远

## 一、关于广义的企业文化

它既包括企业为客体的企业文化，也包括企业为主体的企业文化。

企业为客体的企业文化包括：第一，对企业这个客体的调查和研究；第二，对企业这个客体的描绘和表现，这两者有互相交叉。

对企业这个客体的调查和研究又包括：（1）什么是企业；（2）企业在国民经济中的地位和作用；（3）企业的分类，包括按所有制分类与按行业分类，按大小分类，按地区分类，按其他标准分类；（4）企业经营管理的现状和规律性；（5）改革和开放在企业中；（6）文化在企业经营管理中的意义；（7）企业形象；（8）企业的历史（全社会的和个别的）；（9）企业学；（10）企业文化的现状与历史；（11）有关企业这个客体的其他侧面（或角度）等等。

中国人对企业具体的研究应着重中国的情况和问题，着重当前的情况和问题，但也不能不作对国外和以往的研究，即应该采取“中外古今法”，采取“比较法”。

对企业作为客体的描绘和表现，包括文学（其中又包括小

说、剧本、诗歌等)、美术、雕塑、音乐、舞蹈或影视表演。

对调查取得的结果进行科学的描写不属于这里所说的描绘与表现。

企业为主体的企业文化，是企业中要运用的各种文化。即不同的企业，为了不同的目的，把各种文化作为手段去运用，以取得预期目的。

在 1988 年我提出的企业文化五层次说所说的那五个层次属于以企业为主体的企业文化，它们是：(1) 20 世纪 80 年代在美国、在日本首先推行开来的一种企业管理方面的文化，对这，我是接受的；(2) 企业要运用的各种经营文化和管理文化；(3) 旨在提高企业职工文化水平、文化素质和满足企业职工文化需求的文化；(4) 由企业去进行的满足企业外社会广泛需要的文化；(5) 旨在提高企业家参与国家有关经济政策制定和实行的意识和提高企业家这方面能力的文化。

广义企业文化中的企业作为主体运用的企业文化，是建立一个企业为客体的企业文化的基础上的。但有些不属于企业文化范围内的文化也会间接成为企业作为主体的企业文化的基础。

## 二、当代企业文化发展的一个值得重视的趋势

现代企业是在资本主义制度下形成和发展的。企业文化向来以西方文化为主。中国的企业文化从来是向西方学习来的。

中国古代不是没有市场经济，也有一些“字号”、“工场”。它同西方资本主义没有关系，其中也有许多对现代企业很有价值的东西。

十月革命和中国革命的胜利建立了一种新型的社会主义企业。这就丰富了企业作为客体的企业文化——如苏联首先推行(在中国也推行)的劳动英雄和英雄榜，也发展出其他企业为主

体的企业文化，如毛泽东曾经概括过的“两参一改三结合”等。

第二次世界大战前，资本主义社会和社会主义社会中的企业文化缺少交流。许多西方企业文化中优秀的东西，社会主义企业拒绝接受。资本主义企业也漠视社会主义企业中发展起来的某些企业文化。第二次世界大战后开始转变，西方国家出现了在自己的企业管理中吸取社会主义国家企业的某些办法。“文化大革命”后我曾请人翻译了日本人写的《管理工学》，毛泽东的许多观点被写在这本书中。80年代美国、日本开始倡导的企业文化，也吸收了社会主义企业某些经验，只是企业文化这个概念是当时社会主义国家没有的。在系统化和理论概括方面，社会主义国家落后了一步。当时社会主义国家拒绝市场经济的体制，许多企业文化中有用的东西也就不能很好发挥作用。

80年代起提出企业文化时讲到中国的儒学中“仁”即重视“人”的思想，其实近代社会学说中许多学者也都强调这一点，它不完全是中国儒学的，但儒学中的确强调了这一点，而且它是最老的学说，对它的重视是有意义的，但是我认为不能把它与西方社会中的企业文化思想对立起来。总的说来，企业文化的发展趋势是摄取东西方文化之所长，融会贯通。

1997年3月11日

# 目 录

代序·企业文化问题的进一步思索 ..... 于光远 ( I )

## 第一篇 企业文化学的基本内容

第一章 企业文化学的创立 ..... ( 3 )

第一节 企业文化现象 ..... ( 3 )

第二节 企业文化面面观 ..... ( 20 )

第三节 企业文化的定义与内涵 ..... ( 26 )

第四节 企业文化学的对象、性质和研究方法 ..... ( 31 )

第二章 企业文化系统 ..... ( 34 )

第一节 企业文化要素 ..... ( 34 )

第二节 企业文化结构 ..... ( 40 )

第三节 企业文化功能 ..... ( 48 )

第三章 企业群体意识 ..... ( 54 )

第一节 企业价值观 ..... ( 54 )

第二节 企业精神 ..... ( 84 )

第三节 企业伦理 ..... ( 94 )

第四节 企业“性质”观 ..... ( 115 )

第五节 企业思维 ..... ( 123 )

第四章 企业形象 ..... ( 130 )

第一节 市场竞争与企业形象 ..... ( 130 )

第二节	企业形象概念及其主要特征·····	(137)
第三节	企业形象的塑造·····	(147)
第四节	企业形象的展示与识别——CIS·····	(152)
第五节	企业形象的传播·····	(164)
<b>第五章</b>	<b>企业文化建设·····</b>	<b>(170)</b>
第一节	企业文化建设的一般程序·····	(170)
第二节	企业文化与人·····	(175)
第三节	企业文化重塑·····	(185)
<b>第二篇 国际企业文化及其学说</b>		
<b>第六章</b>	<b>国际企业文化的兴起·····</b>	<b>(201)</b>
第一节	国际企业文化兴起的基本标志·····	(201)
第二节	时代的酝酿·····	(207)
第三节	人心的向背·····	(218)
<b>第七章</b>	<b>市场发展与时代精神·····</b>	<b>(227)</b>
第一节	原始边界市场与自愿让渡意志·····	(227)
第二节	低级常设市场与奴隶制精神·····	(230)
第三节	盲目官控市场与封建主义精神·····	(236)
第四节	自由市场与资本主义精神·····	(250)
第五节	资源配置市场与现代精神·····	(260)
<b>第八章</b>	<b>企业管理科学的逻辑发展·····</b>	<b>(265)</b>
第一节	决定企业管理面貌的基本因素·····	(265)
第二节	古典管理理论阶段·····	(270)
第三节	行为科学管理理论阶段·····	(277)
第四节	管理丛林阶段·····	(295)



第五节	企业文化阶段	(303)
<b>第九章</b>	<b>国外优秀企业文化的典型经验</b>	<b>(307)</b>
第一节	玛丽·凯的《用人之道》	(307)
第二节	松下幸之助的《实践经营哲学》	(316)
第三节	索尼哲学	(332)
第四节	英特尔的企业文化特色	(343)
<b>第十章</b>	<b>国际企业文化的基本学说</b>	<b>(365)</b>
第一节	影响企业管理的文化四指标说	(365)
第二节	企业文化五因素、四类型说	(369)
第三节	Z理论	(385)
第四节	7S管理框架	(396)
第五节	革新性文化八种品质说	(405)
第六节	十六种类型和双层观察说	(418)
第七节	学习型组织说	(428)
第八节	企业文化与经营业绩关系紧密说	(433)

### 第三篇 中国特色的企业文化

<b>第十一章</b>	<b>当代中国企业文化潮流及其特征与类型</b>	<b>(447)</b>
第一节	企业特征的改变及其主体地位的确立	(447)
第二节	抓住企业文化生长的契机	(453)
第三节	从实际出发建设中国企业文化	(465)
第四节	当代中国企业文化的基本特征与类型	(479)
<b>第十二章</b>	<b>当代中国企业文化突出类型的个例评介</b>	<b>(500)</b>
第一节	“双全型”——上海宝钢文化	(500)
第二节	文化控股型——青岛海尔文化	(523)

第三节	产业报国型——四川长虹文化·····	(546)
第四节	奋起赶超型——合肥荣事达文化·····	(578)
第五节	政策调控型——上海印钞厂文化·····	(594)
第六节	中外融合型——上海施贵宝文化·····	(605)
后记·····		(626)

# 第一篇

## 企业文化学的基本内容



# 第一章 企业文化学的创立

企业文化学 (The Science of Corporate Culture) 是一门新学科, 是对客观实际中的企业文化\* 现象进行深入研究的结果。

企业文化作为学术潮流, 最基础的形态是经验形态, 即企业家本人的经验之谈, 如松下电气公司的创始人松下幸之助写的《实践经营哲学》, 索尼公司创始人之一盛田昭夫写的《日本造》, 玛丽·凯化妆品公司创始人写的《用人之道》, IBM 公司创始人之子小托玛斯·沃森写的《一个企业和它的信念》等, 就属于这一类。其中间形态是理论形态, 既有理论家研究本国一批企业而作出的概括(如托马斯·J·彼得斯和小罗伯特·H·沃特曼合著的《成功之路》就属这一类), 也有管理学家对比几个国家典型企业的成败得失而作的经验和教训的总结(如威廉·大内的《Z 理论》就属于这一类)。其最高形态是学科形态, 即创立一门新的学科——企业文化学。

## 第一节 企业文化现象

要掌握企业文化学这门学科, 首先要熟悉企业文化现象。

文化, 如同经济与政治, 也是客观存在着的东西。虽然对企业文化自觉研讨的历史不长, 但企业文化现象却同企业的存在一

---

\* “企业文化”作为专业术语, 首先出自西方管理学界, 20 世纪 80 年代初开始被频繁使用。它的英文是“Corporate Culture”, 直译成中文应该是“公司文化”。可是在当时的中国, “公司”一词实际表示的是“部——局——公司——厂”这种垂直管理中的一级行政组织, 为了避免发生误会, 翻译家们把这个新的术语译成了“企业文化”。

样久远。精明的企业家，早就注意到不同的企业往往有不同的文化，认识到文化对企业发展前途有着重大的影响，并执着地塑造本企业特有的优秀文化。

### 一、风俗、习惯、舆论

商人去世界各国推销商品，必须尊重当地的风俗习惯，否则就别指望谈成生意。到了西班牙，最好穿黑色礼服出席晚宴；在法国，出席晚宴别忘了给主人送上一束鲜花，但千万别送菊花（菊花在法国是用于葬礼的），也不能送黄色的花（法国人认为黄色是不忠诚的表示）；在美国，红玫瑰是送给情人的，当然不适于商人把它送给主顾；意大利人忌讳菊花；日本人忌讳荷花；在印度尼西亚，见面时要立即递上名片；在新加坡，不要向对方说“恭喜发财”，他们认为“发财”即“横财”，乃不义之财，如此等等。

不同的习惯，也表现在生产中。如果告诉一名日本工人，某个部件可以允许的误差不得超过正负 5，他肯定会主动地将误差控制在接近于零的极限。但如果向美国工人说允许的误差不得超过正负 5，那么他们不是制作到正 5 就是负 5。不是美国工人技术水平差，而是他们有按标准范围做的习惯，而日本工人则有提高标准做的习惯。如果要求美国工人把误差控制到接近于零的极限，他们同样也能做得到。跨国公司的主管们不无感叹地说，面对不同国家的工人有不同的习惯，就得采用不同的方法。

在资本主义国家，如果一个职工假日不休息，仍然坚持上班工作，那么别人对他会怎样看呢？在日本，人们会认为他对公司忠心耿耿，对工作兢兢业业，给予赞扬和尊重；在美国，人们会说这个人的工作效率低，连假期也用于工作，就会瞧不起他；在西欧，人们会认为这个人是傻瓜，不会享受假日的乐趣。显然，对于这同一件事，日本、美国、西欧的舆论是各不相同的。

按照一位法国学者的解释，卢梭的《社会契约论》一书中关于文化概念的定义是最准确的，即：文化是风俗、习惯，特别是舆论；它的特点，一是铭刻在人们的内心，二是缓慢诞生、但每天都在获得新生力量并取代权威力量，三是能够维持人们的法律意识、激活已经疲软的法律或取代已经消亡的法律。<sup>①</sup>

根据这个定义，风俗习惯和舆论对贸易与生产的影响，是文化对贸易与生产具有重大影响的表现。

## 二、思维方式

有一个笑话说：一个美国人和一个日本人在森林中散步，突然一只饥饿的狮子朝他们跑来。日本人马上坐下来，开始换穿便于奔跑的跑鞋。美国人嘲笑说：“你实在是个傻瓜，难道你以为你能跑过一头狮子？”日本人回答说：“我不必跑过那头狮子，我只须跑过你就行！”这个笑话说明，美国人和日本人的思维方式是不一样的。

确实，美国人的思维方式比较直接，日本人的思维方式崇尚迂回曲折。这种差别也表现在企业的经营管理中。日本索尼公司的盛田昭夫，经常讲起的一个故事就是：两个卖鞋的商人旅行，来到非洲一个落后的农村地区；其中一个商人向他的公司发电报，说“当地人都赤脚，没有销售前景”；另一个商人也向他的公司发电报，内容却是“居民赤脚，急需鞋子，立即运货”。这后一位商人，就代表索尼公司的思维方式和经营观念。

1959年，索尼公司推出世界上第一台8英寸晶体管电视机，1962年又推出更小的5英寸晶体管微型电视机，并且都拿到美国市场上去销售。当时，美国无线电公司的高级主管和许多美国

---

<sup>①</sup> 参见【法】维克多·埃尔：《文化概念》，30～33页，上海，上海人民出版社，1988。

市场专家都认为，这种小电视机根本就卖不出去，索尼这样做等于自杀，将会彻底完蛋。

可是对于这类新产品的销售，索尼公司有其自身特有的思维方式。盛田昭夫说得很干脆：“我们不相信对民众不熟悉的新产品所做的市场调查，因此我们从不做这种调查。我们是这方面的专家。”<sup>①</sup>索尼公司的领导人早就认识到，产品的“科学价值”和它对顾客的价值之间有明显的区别，生产厂家首先要做的是把产品的全部用途搞深、搞透，精益求精；然后，在顾客对某种新产品有需求以前，通过对公众的介绍和沟通，把新产品的用途传授给公众。盛田昭夫认为：微型电视机有特殊用途，即可以使电视收看个人化；随着新频道的数目与日俱增，同时传送的不同节目越来越多，这就会使人们产生购买个人单独使用的电视机的愿望；小电视机便于美国人把它放到厨房或者卧室，甚至在白天放到户外，美国人在院子外面吃烤肉或躺在靠椅上休息时，就需要便携式电视机。基于这种认识，索尼公司在纽约建立了新产品陈列室，实地向公众演示新产品的用途；又通过妙趣横生的广告，宣传微型机的优越性。就这样，索尼公司在美国创造了销售微型电视机的市场。

事实表明，索尼公司有一种思考问题的特殊方式：从事商业活动，决不仅仅是寻找买主，而且要创造顾客。这种思维方式，是索尼文化的特性之一。

### 三、行为准则

日本企业和美国企业虽然都属于资本主义性质，但行为准则却各不相同。美国企业认为适当的、可接受的行为，日本企业却

---

<sup>①</sup> 转引自 [美] 尼克·莱昂斯：《索尼奇迹的幕后——人和事》，89页，北京，世界知识出版社，1988。



接受不了；反之，日本企业视作理所当然的行为，美国企业却大感不解。

1960年，盛田昭夫组建了索尼美国公司，并招募了许多新雇员。后来盛田昭夫对其中一个人有反感，于是和他的美国同事们一起讨论这个人。盛田问：“该怎样对待这个家伙呢？”美国人回答说：“当然是开除他。”这个回答使盛田不知所措，因为盛田从未开除过任何人，在这次也没有想到要开除这个人。不轻易开除人，这可以说是日本大企业的行为准则；虽然没有明文规定，但一般都加以遵守。美国企业则不然，经理通过开除雇员来解决问题，被看成是明确、果断而合乎逻辑的行为。这种行为准则上的差异，使盛田难以接受美国人的建议，而认为美国是管理人员的乐园，可以随心所欲地行事。

但是，行为准则是一个复杂的系统，事情还有另一方面。盛田发现美国一个地区的销售经理很有发展前途，于是加以重点培养，送他去东京旅行，去会见索尼总公司的每一个干部，回到美国后打算对他予以重用。可是，有一天他突然找到盛田说，他不打算在索尼美国公司干下去了，因为索尼的竞争对手答应给他两倍、甚至三倍的工资，他无法拒绝。盛田对这种行为十分恼怒，认为他是个“叛徒”。可是这个美国人却认为他的行为光明正大。几个月后，在一个展览会上，这个美国人发现了盛田，非但不躲着盛田，反而冲上前去热情问候，向盛田介绍索尼的竞争对手的新产品，毫无内疚之感，亦不认为他自己有过什么背信弃义之举。这个人的表现，完全符合美国企业的行为准则。因此盛田又觉得美国未必是管理人员的乐园，因为雇员可以随时离开，尽管你很需要他也留不住。

有一种意见认为：“可为人所接受的现代文化定义便是：文化是一系列规范或准则，当社会成员按照它行动时，所产生的行为应限于社会成员认为合适和可接受的变动范围之