

21世纪通才教育系列教材

# 企业文化学

第④版

罗长海 著

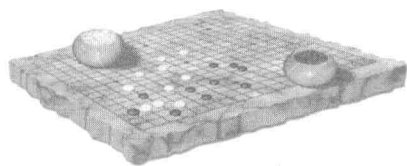


21世纪通才教育系列教材

# 企业文化学

第④版

罗长海 著



中国人民大学出版社

· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化学/罗长海著. —4 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2013. 6  
21 世纪通才教育系列教材  
ISBN 978-7-300-17574-4

I. ①企… II. ①罗… III. ①企业文化-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 109592 号

21 世纪通才教育系列教材

企业文化学 (第 4 版)

罗长海 著

Qiye Wenhua xue

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

版 次 1991 年 6 月第 1 版

规 格 170 mm×240 mm 16 开本

2013 年 9 月第 4 版

印 张 45.75 插页 1

印 次 2013 年 9 月第 1 次印刷

字 数 879 000

定 价 88.00 元

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

通才教育、通识教育，或者素质教育、博雅教育，是一组具有家族相似性的概念。尽管不少学者撰文辨析这些概念之间的细微差别，但是大体来说，它们都指向一种共同的教育理念，即教育的目的是使受教育者不仅具备一定的专业知识和能力，而且要兼具多种才能，具有较宽的知识面、较高的文化素质和健全的人格，成为全面发展的创新人才。

当代大学生应该具备哪些知识、能力和素质，可能仁者见仁，智者见智。从我国高等教育的人才培养目标来看，大学生不论学习什么专业，都应该是复合型的高素质人才，不仅应该掌握某个专业的知识和技能，还要具备人文精神与科学精神。许多高校在借鉴国外高等教育经验的基础上，根据我国国情和社会对人才的需要，设计出了各具特色的公选课程体系，在通才的培养方面进行了有益的探索。但是，课程设置随意性大、缺乏适用教材的情况还比较普遍，不利于通才教育规范而有效地开展。

为了满足全国普通高等学校进行通才教育的需要，我们在广泛征求专家意见和对几十所大学进行调研的基础上，推出“21世纪通才教育系列教材”。其宗旨是拓宽大学生的视野，扩大其知识面，提高其人文素养，塑造其科学精神。我们将陆续推出由兼具专业功底和教学经验的优秀作者编写的、涵盖人文社会科学和自然科学的系列教材，供高校教师和学生选用，从而为我国的高等教育和人才培养服务。



## 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，这两者互相交叉。

对企业这个客体的调查和研究包括：（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于中国的情况和问题，着重于当前的情况和问题，但也不能不作对外国和以往的研究，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和表现。

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、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,是建立在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“学号”、“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。20世纪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。

20世纪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

## 上卷 企业文化学基本原理

|           |   |
|-----------|---|
| 导 论 ..... | 3 |
|-----------|---|

### 第一篇 企业文化学的基本内容

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第一章 企业文化学的创立 .....   | 14 |
| 第一节 企业文化现象 .....     | 14 |
| 第二节 企业文化面面观 .....    | 26 |
| 第三节 企业文化的定义与内涵 ..... | 30 |
| 第四节 企业文化学的学科定位 ..... | 34 |
| 第二章 企业文化系统 .....     | 37 |
| 第一节 企业文化要素 .....     | 37 |
| 第二节 企业文化结构 .....     | 41 |
| 第三节 企业文化功能 .....     | 47 |
| 第三章 企业文化核心 .....     | 53 |
| 第一节 企业价值体系概论 .....   | 53 |
| 第二节 企业价值观的塑造 .....   | 66 |
| 第三节 企业价值体系类型 .....   | 94 |



|                         |     |
|-------------------------|-----|
| <b>第四章 企业意识</b> .....   | 128 |
| 第一节 企业精神 .....          | 128 |
| 第二节 企业伦理 .....          | 135 |
| 第三节 企业“性质”观 .....       | 151 |
| 第四节 企业思维 .....          | 156 |
| <b>第五章 企业形象</b> .....   | 161 |
| 第一节 企业形象概念 .....        | 161 |
| 第二节 企业形象战略 .....        | 173 |
| 第三节 企业形象调查 .....        | 187 |
| 第四节 企业形象设计 .....        | 199 |
| 第五节 企业形象塑造 .....        | 231 |
| 第六节 企业形象传播 .....        | 244 |
| 第七节 企业形象评价 .....        | 260 |
| <b>第六章 企业文化建设</b> ..... | 271 |
| 第一节 企业文化建设的一般程序 .....   | 271 |
| 第二节 企业文化与人 .....        | 275 |
| 第三节 企业文化重塑 .....        | 282 |

## 第二篇 国际企业文化及其学说

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| <b>第七章 国际企业文化的兴起</b> .....   | 294 |
| 第一节 国际企业文化兴起的基本标志 .....      | 294 |
| 第二节 时代的酝酿 .....              | 298 |
| 第三节 人心的向背 .....              | 305 |
| <b>第八章 市场发展与时代精神</b> .....   | 311 |
| 第一节 原始边界市场与自愿让渡意志 .....      | 311 |
| 第二节 低级常设市场与奴隶制精神 .....       | 313 |
| 第三节 盲目官控市场与封建主义精神 .....      | 317 |
| 第四节 自由市场与资本主义精神 .....        | 326 |
| 第五节 资源配置市场与现代精神 .....        | 332 |
| <b>第九章 企业管理科学的逻辑发展</b> ..... | 335 |
| 第一节 决定企业管理面貌的基本因素 .....      | 335 |
| 第二节 古典管理理论阶段 .....           | 339 |
| 第三节 行为科学管理理论阶段 .....         | 343 |
| 第四节 管理丛林阶段 .....             | 355 |



|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 第五节 企业文化阶段 .....             | 361        |
| <b>第十章 国际企业文化的基本学说 .....</b> | <b>364</b> |
| 第一节 影响企业管理的文化四指标说 .....      | 364        |
| 第二节 企业文化五因素、四类型说 .....       | 367        |
| 第三节 Z 理论 .....               | 377        |
| 第四节 7S 管理框架 .....            | 385        |
| 第五节 革新性文化八种品质说 .....         | 391        |
| 第六节 十六种类型和双层观察说 .....        | 399        |
| 第七节 学习型组织说 .....             | 405        |
| 第八节 企业文化与经营业绩关系紧密说 .....     | 409        |

### 第三篇 中国特色的企业文化

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| <b>第十一章 中国早期的企业文化 .....</b>         | <b>418</b> |
| 第一节 新中国成立前民族工商业中的企业文化 .....         | 418        |
| 第二节 社会主义计划经济体制下的企业文化 .....          | 430        |
| <b>第十二章 当代中国企业文化潮流及其特征与类型 .....</b> | <b>445</b> |
| 第一节 企业特征的改变及其主体地位的确立 .....          | 445        |
| 第二节 抓住企业文化生长的契机 .....               | 449        |
| 第三节 从实际出发建设中国企业文化 .....             | 457        |
| 第四节 当代中国企业文化的基本特征与类型 .....          | 466        |

## 下卷 企业文化学个案评析

### 第四篇 国外优秀企业文化评介

|                  |     |
|------------------|-----|
| 松下实践经营哲学 .....   | 484 |
| 索尼哲学 .....       | 496 |
| 玫琳凯公司的用人之道 ..... | 512 |
| 英特尔的企业文化特色 ..... | 519 |
| 微软文化 .....       | 534 |

### 第五篇 当代中国企业文化突出类型的个例评介

|                     |     |
|---------------------|-----|
| “双全型”——上海宝钢文化 ..... | 554 |
|---------------------|-----|



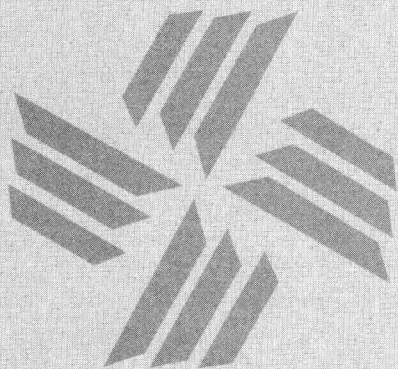
|                      |     |
|----------------------|-----|
| 文化控股型——青岛海尔文化 .....  | 581 |
| 产业报国型——四川长虹文化 .....  | 597 |
| 奋起赶超型——合肥荣事达文化 ..... | 619 |
| 政策调控型——上海印钞厂文化 ..... | 631 |
| 中外融合型——上海施贵宝文化 ..... | 639 |
| 循环向上型——中科三环文化 .....  | 653 |

## 第六篇 失败公司的企业文化评析

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 巨人公司：从浪漫到现实 ..... | 672 |
| 南德形象：从雄伟到诈骗 ..... | 685 |
| 第3版后记 .....       | 718 |
| 第4版后记 .....       | 720 |

上卷

# 企业文化学基本原理





## 导 论

企业文化建设，正在向纵深发展。广泛而深入的实践，要求明晰而深刻的理论，以便能够覆盖方方面面，透析层层本质。企业文化，是丰富多彩、千姿百态的文化中的一种。企业文化的准确把握和成功驾驭，已经到了需要整理和发展“文化”范畴的阶段。

### 一、文化生成的五个因素

世界文献中的文化定义，多达 250 个以上。如果逐个陈述这些定义，会使人感到眼花缭乱，不得要领。考虑到企业文化是当代正在迅速生成的文化，为了使“文化研究”和“企业文化研究”相互呼应，彼此促进，有必要给文化下一个生成性定义：

所谓文化：是人对环境挑战所作的应战，包括应战的过程和结果，以及在应战过程中逐步发展起来、在应战结果中充分显示出来的人的本质力量。

任何一种文化的生成，都有五个值得关注的因素：

第一个因素是挑战者。这个挑战者，总括地说，就是人所在的环境，或者是自然环境，或者是社会环境，或者是自然与社会相结合的环境。环境不会总是完全适合于人的生存和发展，从而随时随地对人形成挑战。可以根据环境挑战者的情况，将文化区分为不同的类型，如：海洋文化、流域文化、山地文化，封建文化、资本主义文化、社会主义文化，等等。



第二个因素是应战者。这个应战者，总起来说，就是人，人是文化的主体，是文化的创造者和建设者。作为应战者的人，或者是人的个体，或者是人的群体，甚至是人的类体。人不会总是逆来顺受地适应环境，更不会无条件地屈服于环境，因而随时随地进行应战。根据应战者的情况，文化也可以区分为三种不同的类型：个体文化（如孔子文化、老子文化等），群体文化（如家庭文化、公司文化、校园文化、民族文化等），类体文化（如人类文化、全球文化等）。

第三个因素是应战方法。人的应战方法，虽然丰富多彩，但概括地说，就是思考的方法，实践的方法，自律的方法。思考的方法，主要用来认识环境的实际情况及其发展规律；实践的方法，用来改造环境，使之更适合于人的生存和发展；自律的方法，用来约束、调整和改造人自身，以求适应那些无法加以改变的环境。根据应战方法的不同，文化也可以区分为不同的类型，如：理性文化、感性文化，农耕文化、工业文化，坐禅文化、修炼文化，等等。

第四个因素是应战结果。就具体结果来看，就是各种各样的文化，其表现虽然千千万万，但它们具有共同的特征，那就是：或者在客观自然界打上了人的烙印，形成了人化自然；或者提升了人自身，使人类离开动物界更远；或者两者兼而有之。正是在这个意义上，完全可以简练地说“文化就是人化”。

第五个因素是“人的本质力量”的形成和显现。“人的本质力量”不是先天具有的，而是在应战的过程中，逐步形成起来的，因而是不断变化发展的。从这个角度来看，文化建设的过程，就是人性形成和完善的过程。

## 二、文化生成的五种情况

### 1. 联合应战，生成社会文化。

人是从类人猿进化而来的。人在形成过程中，一开始就面临“进攻性食人猛兽”的挑战，而人的一个明显的劣势就是“个体自卫能力的不足”。因此形成中的人，不得不以集体的行动来应战。正如恩格斯所说：“为了在发展过程中脱离动物状态，实现自然界中的最伟大的进步，还需要一种因素：以群的联合力量和集体行动来弥补个体自卫能力的不足。”<sup>①</sup> 这就是“联合应战”。

联合应战的结果，是创造出“社会文化”，是形成和显示人的“建立组织与制度、形成有序社会”的本质力量。马克思说：“人的本质不是单个人所固有的抽象物，在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”<sup>②</sup> 这个著名论断，是深入研究社会文化、阐明人的本质力量如何形成和显现的指路明灯。

联合应战的另一个结果，就是随着时间的流逝，人的个体自卫能力不是越来越

① 《马克思恩格斯选集》，2版，第4卷，30～31页，北京，人民出版社，1995。

② 《马克思恩格斯选集》，2版，第1卷，56页，北京，人民出版社，1995。

越强大，而是越来越弱小，从而也就越来越依赖于联合，越来越依赖于社会，越来越需要发展社会文化。当今时代的每一个人，如果脱离了和其他人的联合，如果脱离了社会，他不仅会因为缺乏衣服食品等物质资料而冻死饿死，还会因为缺乏思想交流而孤独哀伤致死。这里存在一个规律：人类的历史越是悠久，社会文化就越繁荣。

## 2. 实践应战，生成物质文化。

环境中有许多不利于人类生存和发展的条件，它们虽然不是直接针对人的进攻性力量，不是直接吃人的猛兽，但却对人形成各种各样的挑战。例如，河湖港汊、高山深谷，对人的顺利出行形成挑战；不毛之地、含毒之水，对人的觅食饮水形成挑战；雨雪交加、天寒地冻，对人的健康形成挑战；等等。

面对这类挑战，人们建造车船桥梁、开凿道路栈道，以方便出行；开荒种地、引泉打井，以利于求食饮水；建造房屋、织布制衣，以利于挡风遮雨、防寒保暖、保障健康；等等。这就是实践应战。

实践应战的结果，是创造出了各种“物质文化”（如服装文化、饮食文化、建筑文化、车船文化、桥梁文化等等），是形成和显示人的“创造工具、进行劳动”的本质力量。

## 3. 理性应战，生成科学文化。

人生活于其中的自然界，总是只把现象显示在外，而把本质隐藏起来。例如，每个人都只能直接看到太阳的东升西落，直接感受到气候的四季变化，却不能直接看到这些现象背后的本质。人面临着“自然之谜”的挑战。

面对自然之谜，人不会无动于衷，而是认真思考，积极应战，以求揭开谜底。例如：从太阳东升西落等现象中，认识到地球的自转。从四季变化以及天文现象的观测中，不仅认识到地球绕太阳的公转，而且发现了行星公转的三个定律。第一定律：行星公转的轨道是一个椭圆，太阳在椭圆的一个焦点上；第二定律：行星公转时，向径在相同时间扫过相等面积；第三定律：行星公转周期的平方与公转轨道半长径的立方成正比。这就是“理性应战”。

“理性应战”的结果，是创造出了“科学文化”，是形成和显示人的“运用理性、认识规律”的本质力量。

无论科学怎样发达，无论有多少“自然之谜”已经被人类揭开，但总还是有尚未揭开的自然之谜，所以“理性应战”的任务不会有彻底结束之日，科学文化的前景是无限的。

## 4. 理想应战，生成艺术文化。

无论自然环境，还是社会环境，都千变万化，奥妙无穷，经常对人形成新的挑战。其中的某些挑战，无论是靠人的联合应战，还是靠人的实践应战，或是靠人的理性应战，都暂时还无法取胜。古代的山火洪水，现今的火山地震，就属于



这类挑战。

对这类暂时无法加以战胜的挑战，人也不会保持沉默，而是发挥想象，通过吟诗作画、讲故事、写小说等等，塑造理想人物，在思想上建构应战取胜的情景。

例如，自战国至汉朝初年，有许多人创作神话故事，后来集成为《山海经》一书。该书以故事夸张的手法，描述了恶劣自然环境对古代人的挑战：十个太阳同时照耀，烈日炎炎，所有的庄稼，所有的树木花草，都被晒死，老百姓没有食物可吃。样子像龙头、善于奔走而以人为食物的凶兽“猼狵”，牙齿如锉刀般锋利的怪兽“凿齿”，能喷水吐火的九头怪兽“九婴”，张开翅膀起飞时能够掀起强风而坏人屋舍的“大鹏”，会咬人的巨型“野猪”，张口能吞下大象的巨蛇，都严重地威胁着人的生存。同时，《山海经》也以同样的故事夸张的手法，塑造了一个名字叫“羿”的理想人物，他“诛凿齿于畴华之野，杀九婴于凶水之上，缴大风于青邱之泽，上射十日而下杀猼狵，断修蛇于洞庭，禽封豨于桑林，万民皆喜”（《淮南子·本经训》）。

再如吴承恩在小说《西游记》中所塑造的孙悟空，则是一个能够克服高山大河阻隔，可以应对火山地震，不畏任何强暴，能够战胜一切困难的理想人物。

在封建社会走向没落的时代，官场风气普遍败坏，官员很难做到清明廉洁。这是对当官者人生道德的严重挑战。现实中的清官凤毛麟角。明朝官员于谦（1398—1457），就写出诗歌《石灰吟》来进行应战。诗曰：“千锤万凿出深山，烈火焚烧若等闲，粉身碎骨浑不怕，要留清白在人间。”为自己和同僚塑造了一种不怕打击、不怕烧烤、碎尸万段也要保持清白的理想状态。

以上所述就是“理想应战”。理想应战的结果，是创造了“艺术文化”，是形成和显示人的“树立理想、建立信心”的本质力量。

#### 5. 崇拜应战，生成宗教文化。

对暂时无可奈何的挑战，人们容易产生恐惧心理。为了适应环境中那种似乎压倒一切的力量，人们塑造出了全知全能、主持公道、扬善惩恶的上帝或天神，并通过信仰、顺从、崇拜的方式来予以应战。坚信天神们会公正地给人类一个美好的未来而应战取胜。

这属于“崇拜应战”，其结果是创造出“宗教文化”，包括塑造崇拜对象，举行崇拜仪式，执行宗教戒规。信徒们把光明的未来，都寄托在崇拜对象上，即使自苦、自残、自死，也心甘情愿。它显示出人具有“依靠精神寄托而有所作为”的本质力量。

### 三、企业文化的五种形态

世界上本来没有企业。企业，也是人在一定的历史阶段上，对环境挑战作出

应战而创办起来的。企业创办起来以后，职工们随时随地也都要应战内外环境的种种挑战。因此，只要是企业，就会有企业文化。区别只在于，在不同的企业里，不仅企业文化的先进程度不一样，而且企业文化的形态也不一样。企业文化的形态是多种多样的，概括起来，主要有五种：

### 1. 自发形态。

企业中自生自灭、或优或劣、没有进入管理者视野、没有得到重视的文化，就是自发形态的企业文化。

例如，创立于 1837 年的美国宝洁公司，即 P&G (Procter & Gamble) 公司，其早期是制造蜡烛和肥皂的，产品制造出来以后，由工人把货送达客户。

当然，客户的需求是各不相同的：有的要蜡烛，有的要肥皂，有的两种都要，但所要的数量各不相同。而这两种产品的外包装完全一样，区别只在于外包装上所写的文字不同。这对不识字的搬运送货工人来说，是一个挑战。

不识字的工人积极应战。他们为了能把包装好了的这两种产品区别开来，以便准确、快捷地送货，就在蜡烛包装箱上画上了“十”字。即工人选择了改造产品包装的应战方法。

显然，在这里，客观上已经萌发了卓越的文化，那就是送货工人所具有的：第一，为顾客着想的动机；第二，追求送货“准确、快捷”的理念；第三，利用图案来表示和传达信息的实际做法。

遗憾的是，对于送货工人的所思所行，当时管理者竟然毫无所知。

1851 年，即公司创建 14 年之后的一个早晨，创始人之一（威廉·普罗克特）才注意到了蜡烛箱上的黑十字，并询问了这样做的原因，但对此不置可否。

既然老板没有表示反对，工人们认为那就是默许。于是，有艺术细胞的工人，开始放手施展自己的才能，把画在蜡烛包装箱上的黑十字，改成了星星和月亮。

又过了若干时候，P&G 公司的管理者们经过讨论后认为，星星和月亮之类的图案完全没有必要，责令全部擦掉，并教训工人们要学会识字。送货工人们无可奈何地照办。

显然，搬运送货工人应战环境挑战而形成的上述文化，虽然是发生在企业内部的文化，但却是管理者视野之外的文化，属于自发形态的企业文化。

### 2. 操作形态。

所谓操作形态的企业文化，就是已经进入企业管理者视野，并且在经营管理中加以控制和利用的文化。

仍以宝洁公司为例。虽然该公司早期的管理者们，运用自己手中的权力，不允许工人在蜡烛包装箱上画任何图案，但他们万万没有料到的事情发生了：有一位批发商，鉴于当时的市场竞争日趋激烈，假冒产品增多，认定那些包装箱上没