

博瑞森
BRACE
管理丛书

CHINA **STONE**
华夏基石

企业文化的逻辑

解开**绩效**背后的**文化密码**

王祥伍 黄健江◎著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



企业文化的逻辑

解开绩效背后的文化密码

王祥伍 黄健江◎著



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 • BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化的逻辑 / 王祥伍, 黄健江著. —北京: 电子工业出版社, 2014. 1
ISBN 978-7-121-21582-7

I. ①企… II. ①王… ②黄… III. ①企业文化—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 231764 号

书 名: 企业文化的逻辑

作 者: 王祥伍 黄健江

策划编辑: 郭景瑶

责任编辑: 郭景瑶

印 刷: 三河市文阁印刷厂

装 订: 三河市文阁印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 710 × 1 000 1/16 印张: 15 字数: 155 千字

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

什么阻碍了中国企业的效率提升？

中国人民大学教授、博士生导师

彭剑锋

华夏基石管理咨询集团董事长、总裁

中国经济持续了近三十年的快速发展，已经成长为全球第二大经济体。单看排名，让人乐观，但是探究其背后的发展动力以及经济成长的代价，却又让人感到悲观。看看被污染的空气、河流、土壤、地下水，看看被掏空的煤矿、金矿、铜矿、气矿、油矿，看看日渐进入老龄化的国民——中国用世界第一的煤炭消耗、电力消耗、钢铁消耗、森林消耗、淡水消耗、人力消耗等，使自己成为世界第二。

中国经济持续增长靠什么？中国企业靠什么获得持续竞争力？答案似乎非常明显，只能依靠提升各类资源的使用效率，所谓“转型升级，关键就是提升效率”。问题的关键是，如何提升

效率？又是什么阻碍了效率的提升？

国家的宏观经济体制改革是提升经济效率的公认途径之一，这一点无论是官方还是民间，已逐步达成共识，新一届政府已经在着手推进，此处不再赘述。

除此之外，阻碍中国经济和企业效率提升的其他原因，还有本书作者揭示的、常常被我们忽视的、但又无时不在发挥作用的传统文化因素。

中国传统文化传承了几千年，这种文化的核心特点可以概括为以家庭为单位的“单干文化”，这种文化的很多观念都是鼓励和有利于“单干”的，三十多年前的家庭联产承包责任制把这种文化的优点发挥到了极致。而现代社会创造财富的典型方式却是“群体合作”，每人只做一部分，大家组织起来以更高的效率创造更多的财富，分工协作是现代人高效创造财富的核心密码。而中国的传统文化却不支持分工与合作，很多传统观念，如职业歧视观念和伦理等级观念，成为社会与企业分工合作的重大障碍。

中国经济和中国企业要想大幅度提升效率，必须突破很多传统的文化观念，必须尽可能早地建立起“合作文化”，树立有利于分工合作的观念。只有在文化层面上完成改造，中国经济和中国企业才可能具备真正的软实力，否则，我们不可能在西方企业面前建立起效率优势。

“世界上任何资源都会耗尽，唯有文化生生不息”，这是《华为基本法》中的语句，很多人最初读到时可能只是觉得这句话很有文采，但很少有人能理解其中的深刻内涵。而作为中国改革开

放以来最成功的企业群体之一的深圳企业群（以蛇口为中心，包括华为、万科、中国平安、中集集团、招商银行等），之所以能够在竞争惨烈的市场中持续保持效率优势，之所以能够把最难组织的中国人组织起来，其中关键的原因是他们都较早地意识到并克服了传统文化因素的障碍，在企业内部率先建立了先进的、适合当代市场经济的企业文化。而他们的大部分竞争对手却没那么幸运，很多企业至今仍然在传统文化因素阻碍的泥潭中挣扎，无法在国内同行和国际对手面前建立效率优势。

以华为为代表的深圳企业群体的成功突围，为中国企业文化的改造指出了一条明确的方向，这是一条真正能够引领中国企业走向未来的方向，也是中国所有企业家应当真正关注的方向。

2013 年 8 月 22 日

财富的文化密码

王祥伍

成功的企业极其相似

“幸福的家庭总是相似的，不幸的家庭各有各的不幸”，这是俄国作家列夫·托尔斯泰写在其经典巨著《安娜·卡列尼娜》扉页上的话，也是我的管理学导师包政教授在管理学课堂上经常引用的一句话。包政教授经常用此话引申他在管理学上的一个观点：“成功的企业总是相似的，失败的企业各有各的败象”。对这句话我也是深信不疑的，尤其是在做了多年企业文化咨询之后，我更加坚信这一观点。

我推测，《追求卓越》的作者和《基业长青》的作者当年也是基于这种认识进行研究和写作的。《追求卓越》一书总结了卓越企业的八个共同特点，而《基业长青》一书总结了百年企业的

九个共同特点。虽然四位作者^①的观点在内容上各不相同，但他们关于成功企业的基本认识是相同的，他们都认为成功的企业有着极其相似的地方，而这些相似的地方就是这些企业的 DNA，或者叫作文化基因。

和遇到的很多企业家看法不同，我始终认为，中国企业文化建设的重点（注意，这里主要是指组织文化建设，而不是品牌文化建设）应该关注优秀企业的共性特征，应该是成功企业优秀基因的研究和引入，而不是追求企业的个性，追求文化上或管理上的特色。我坚信，中国企业在文化上真正需要的是建立管理上的普世价值观，摆脱所谓的中国特色、地域特色、行业特色、企业家特色的陷阱，真正以文化上的普世价值为基础建构企业的管理。

近些年来，无论是理论上的研究还是实践中的感受，我都愈来愈支持前面的观点。

在社会文化层面，对于中国社会文化的改造问题，著名历史学家黄仁宇先生 1998 年提出了与清朝洋务派“中学为体，西学为用”相反的观点，即“西学为体，中学为用”。该观点认为所谓“西学”实际上已经不是西方某一个国家的文化，而是优秀的发达国家共有的一种普适性的文化。

在企业文化层面，万科董事长王石先生写了一篇名为《深圳现象》的文章。随后，《中国企业家》杂志社的刘建强先生也发

^① 汤姆·彼德斯、罗伯特·沃特曼、吉姆·柯林斯和杰里·波拉斯。

表了一篇名为《蛇口基因》的文章。两人通过对深圳企业，特别是对深圳蛇口企业的成功经验研究，得出了相同的结论。像华为、万科、中国平安、招商银行、中集集团、华侨城等这些行业差别极大的企业，其成功的背后却有着极为相似的原因：从表面看，这些企业都在深圳，大部分都在深圳的蛇口；从深层看，这些企业都具有明晰的产权、健全的法人治理结构、透明的管理机制；从更深层看，这些企业都倡导公正、平等，都反对特权。王石和刘建强都认为，共同的文化基因是深圳这些企业成功的关键。

在管理实践上，虽然有很多企业在追求自己文化上的个性特征，但也有一种趋势在中国的企业家群体中变得越来越明显，那就是越来越多的企业家在深入研究《华为基本法》，并对《华为基本法》中表达的管理理念表示了高度的认同。尽管这些企业家来自各行各业、四面八方，在行业、地域、企业家个性等方面与华为根本谈不上有什么相似之处，但是这些企业家却都一致表示从《华为基本法》中领悟到了很多管理道理，在应用这些管理道理处理自己企业内的问题时，所取得的效果是极为明显和令人鼓舞的。

《华为基本法》制定于1998年，至今已经有十多年的时间，其影响最初主要限于通信行业，特别是在通信运营商的圈子里，一度被奉为通信行业的“管理圣经”。随着时间的推移，如今《华为基本法》的影响已经远远超越通信行业，成为中国改革开放以来对中国企业界影响最大、最广泛的一份管理文件。而且，

中国企业家对《华为基本法》的追捧仍然在持续升温，已经成为中国企业界和中国管理学界引人关注的一种现象。这种现象的出现说明，先进的文化理念和管理原则具有跨时代、跨地域、跨行业的特点；只要真正遵守这些理念和原则，企业的成功似乎并不是什么困难的事情。

马克斯·韦伯的启示

优秀的企业都有着共性的文化，这一点似乎不用再费口舌，至少当前有足够多的理论家和企业家是这样认为的。但是，优秀的企业应该有着什么样的文化共性？为什么是这些文化共性而不是其他？这些文化共性是如何在企业中发挥作用进而为企业带来高绩效和竞争力的？这些是理论界和实践界迄今都没有解决的问题。

《追求卓越》和《基业长青》都是通过举例归纳的方式，总结卓越企业和长青企业的共同特征，但这种归纳并没有指出从文化到绩效的内在逻辑，并没有论证这些共同特征的必然性。

约翰·科特教授试图解答从文化到绩效这一问题，他组织了一个研究小组，进行了长达11年的研究，与詹姆斯·赫斯克特合写了一本《企业文化与经营业绩》的书。书名很吸引人，但是阅读过的人都知道，书中连企业文化本身定义都没有说清楚，更没有讲明白文化与业绩的因果关系，唯一让人记住的是其关于企业文化与经营业绩关联的表格。

在所有论述文化与经济、文化与经营绩效关系的书籍中，马

克斯·韦伯（Max Weber，1864 - 1920）的《新教伦理与资本主义精神》算是最让人信服的。马克斯·韦伯认为，基督教的新教教派改变了传统教派修行的方式，从原来的“出世修行”改变为“入世修行”，把劳动当成了修行方式，并且树立了把世俗职业视作天赋职业的“天职”观念。正是这种“入世修行”方式和“天职”观念的兴起，让信仰基督新教的国家普遍兴起一种空前的劳动热情，而正是这种劳动热情推动了基督新教国家经济的腾飞。

马克斯·韦伯关于文化与经济的逻辑关系论证是清晰明了的，也是让人信服的，现实社会中我们可以找到大量可以证明这种关系的事实。比如，同样是佛教，传统的佛教也讲出世修行，但这种观念并无助于经济发展。而在日本，以稻盛和夫为代表，他提出了“在劳动中修行”的新的佛教观念，他一手创造了两家世界 500 强企业——京瓷和 KDDI，并且在大厦将倾时拯救了日本航空。稻盛和夫和他的盛和塾正在以一种新的佛教观念，成为日本经济复苏最大的精神动力之源。

在中国台湾，以星云法师为代表，提出了人间佛教的观念，提倡人们入世修行。鸿海集团的郭台铭、凤凰卫视控股有限公司的刘长乐等一大批著名企业家都是星云法师人间佛教的信奉者，人间佛教已经成为推动台湾地区经济复兴的重要动力来源。

马克斯·韦伯的分析方法让人信服，也启发和激励我按照这种思路解析企业文化与企业经营业绩之间的关系。我一直认为企业文化与企业经营业绩之间一定存在着一种简明的逻辑，这种逻辑应该让所有的人看一眼就能够明白企业文化是如何影响和提升

企业业绩的，只是这种逻辑尚未被我们发现。

文化与财富的秘密

在我寻找企业文化与企业经营业绩内在逻辑的艰难过程中，中国人民大学包政教授关于社会效率来源的思维框架让我茅塞顿开。透过包政教授的思维框架，我似乎隐隐约约看到这种简明而令人心跳的企业文化与企业经营业绩的完整逻辑。

包政教授认为，现代社会高效率创造财富的关键是分工与协同，其中分工的观点是亚当·斯密在《国富论》中最早提出来的。亚当·斯密通过著名的“别针生产”的案例揭示了劳动分工对于生产效率的极大促进。但是，亚当·斯密并没有意识到，劳动分工只是为生产效率的提升提供了一种可能性，而要真正地实现效率的提升，还需要分工之后的相互协同。

市场交易是一种协同方式，人们通过在市场上的平等议价、自由买卖实现互通有无，相互协同。亚当·斯密以及后来的经济学家们对于这种协同方式以及协同的主要原则有大量的论述，有兴趣的朋友可以看看微观经济学的原著，这里不再赘述。

包政教授把市场交易的协同方式命名为“自协同”方式，与之对应，还有一种协同方式——“组织协同”或“管理协同”，即各个市场交易主体内部的协同。组织协同这种协同方式一直没有得到经济学家的关注，直到切斯特·巴纳德先生在其《经理人员的职能》一书中开始系统提出。组织协同是企业、事业、政府等单位内部成员之间的协同，也就是亚当·斯密没有关注到的

“别针生产场”内部分工之后的协同。切斯特·巴纳德和紧随其后的赫伯特·西蒙、彼德·德鲁克都在研究组织内部的分工与协同。包政教授认为，社会财富和企业经营业绩来源的全部密码几乎都在这里。

借助包政教授的思维框架，我对文化进行了重新定义——文化即人类习惯。从文化到绩效的逻辑隐隐若现。

文化作为一种思维习惯和行为习惯，在劳动分工、市场协同、组织协同过程中都会产生积极或消极的影响。凡是有利于促进劳动分工、市场协同和组织协同的习惯，都会促进企业经营业绩的提升。相反，凡是阻碍劳动分工、市场协同和组织协同的习惯，都会阻碍企业经营业绩的提升。文化是通过作用于分工与协同，进而作用于经济发展和企业经营业绩的。

从文化到分工协同、再到企业经营业绩的逻辑链条一旦搭建起来，他们之间的关系顿时豁然开朗，相关案例也随处可见。

例如，劳动分工。西方基督新教伦理的“天职观”是最有利于分工的，既然职业是上帝赋予的，便没有什么怀疑和犹豫，只有尽最大努力干好；类似于“天职观”，日本社会有一种“各安其分”的文化观念，即各行各业的人都要安守本分，干好自己分内的事，才能赢得社会的尊重，这种观念无疑也有利于形成稳定的社会分工。

相反，中国三教九流观念把社会职业分成三六九等，对于上层的职业报以仰视的态度，而对于下层的职业报以鄙视的态度，这种文化观念明显不利于形成有效的社会分工，从而不利于

效率的提升。中国劳动市场的实际情况也很好地印证了这一观点：公务员招考，各个专业的大学毕业生趋之若鹜，一个公务员名额甚至会有上千名竞争者；而技术操作工人招聘，大学毕业生唯恐避之不及，好不容易有一个人投简历，就会出现十个单位争抢一名工人的现象。

例如，市场协同。拥有宗教信仰的社会比较容易进行市场协同，而一直以来就比较重视契约观念的基督教社会更加有利于市场协同。拥有宗教信仰，容易使人产生敬畏心，容易使人具有牢固的道德底线，从而更容易让人相信。例如，在北京吃羊肉串，清真饭馆往往给人更加可信的感觉，因为回族人至少不敢冒着违反教义的风险去使用其他劣质肉冒充鲜羊肉；而没有宗教信仰的汉族人（这个例子纯粹是从文化讨论的角度讲的，没有任何歧视汉人的意思，本人也是汉人）则无所畏惧，只要顾客吃不出来，什么肉都敢用。中国市场上出现的地沟油、毒奶粉、假鸡蛋、猪皮胶等层出不穷的假冒伪劣产品，不幸正在印证着这一结论。中国经济总量已跃居世界第二，而可怜的中国父母连自己孩子喝的放心奶粉在内地都买不到，无奈只能到中国香港、日本、欧洲去代购。中国的市场经济正面临着严重的诚信危机，而这种危机与我们缺少信仰、缺少敬畏感有很大的关系。

例如，组织协同。西方社会中的平等观念比较容易形成组织协同，而中国传统文化中的伦理等级观念则无助于形成组织协同，这使得中国人很难组织起来。两个人能不能在一起合作，能不能长期稳定地合作，无法通过强制来实现，完全取决于双方各

自的意愿。而双方各自的合作意愿取决于各自对于组织是否公正、相互之间是否平等的感觉。如果感觉组织是公正的、相互之间是平等的，就会愿意继续合作。相反，如果有人感觉组织对自己不公正、组织成员之间存在着不平等，合作的意愿就会降低，久而久之，合作就会终止。有人说，中国人每个人独自都是一条龙，但合起来就变成了一条虫。不容易团结、不愿意合作是中国人表现出来的群体特点，但这只是现象，更深层次的原因是中国人根深蒂固的等级观念和不平等观念。

透过分工协同的框架，我们可以轻松看到文化理念与企业经营业绩的关系，也能够明显地看出西方社会文化的效率优势和中国传统文化的效率劣势，从而为中国企业的文化再造提出明确的方向，这正是笔者作为一名企业文化管理咨询师日夜求索的命题。

本书的意图是大致呈现笔者对于这一命题长期思考的结果，可能并不完善，有的地方甚至可能有重大疏漏，但笔者坚信，书中的观点对于中国企业的文化再造具有重大的理论指导意义。

2013年8月1日

第一章 经济背后是文化 001

- 一、宗教版图与经济版图的惊人重合 005
- 二、欧债危机为什么大部分在南欧 008
- 三、中国式商道和中国企业的宿命 011
- 【延伸阅读】《深圳现象》王石 015

第二章 揭开“文化”的面纱 021

- 一、文化是“人—类—习—惯” 024
- 二、文化源于过去成功的经验 029
- 三、成功经验的文化演化机制 032
- 四、影响文化形成的关键因素 037
- 五、文化自身的学习传承机制 042
- 六、文化的根本作用是适应环境 048
- 七、无视文化的后果是灾难性的 051
- 【延伸阅读】文化的陷阱——王祥伍 054

第三章 企业文化到底是什么 061

- 一、“说不清”的企业文化 064

二、企业文化再定义 068

三、优秀企业的高绩效文化 071

四、企业文化的变革 079

【延伸阅读】企业文化的核心是高绩效文化

——吴春波 084

第四章 效率从哪里来 089

一、“分”出来的效率 092

二、“合”出来的效率 095

三、企业，“变大”还是“缩小” 097

四、点效率—线效率—面效率 100

第五章 西方文化的效率优势 103

一、工作态度：入世修行 107

二、劳动分工：天职观 110

三、市场协同：契约观 113

四、管理协同：平等观 116

五、拼命赚、拼命省、拼命捐 118