

第一篇

引 论

第一章 企业文化的力量

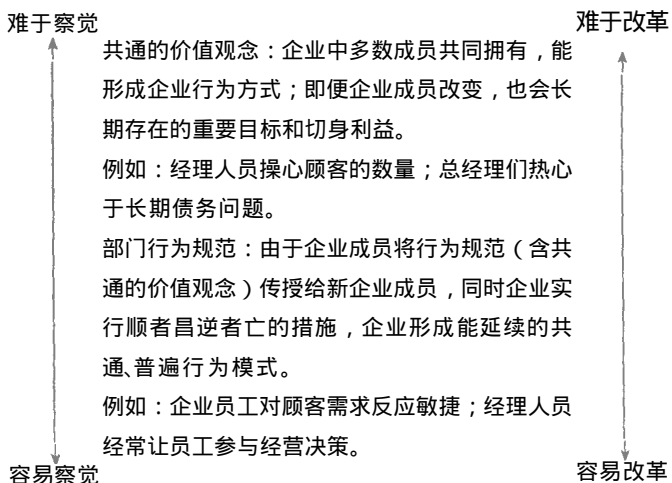
每时每刻，我们都在与企业文化打着交道。当它们并不属于我们时，这些企业文化最明显、最不同寻常的性质会引起我们极大的兴趣：IBM 公司经销商们的传统服装，本田公司、松下公司员工们对公司和企业产品的热诚，苹果集团以及其它高新科技公司异乎于传统的经营方式，各具特色。当我们身居其中，这些企业文化现象又时隐时现 难于察觉——直到我们有意实施一些与这些企业文化的核心价值观念和标准相抵触的新策略或经营新项目时，我们才可能亲身感受到企业文化那实实在在的力量。

“文化”这一术语源于社会人类学^①。十九世纪、二十世纪之交对“原始形态”社会——爱斯基摩人、南海土籍人、非洲土籍、美洲土人社会——的研究揭示出姿态各异的生活方式。这些生活方式与美洲其他技术发达地区人民的生活方式不同，它们自身之间存在着极大的差异^②。这样，在更完整、更广阔的意义上，文化这一术语被定义为表述任何特定人类群体世代相传的本质特征。《美国传统词典》是这样对“文化”一词进行规范阐释的：“人类群体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教信仰、群体组织和其

它一切人类生产活动、思维活动的本质特征的总和。”

我们研究发现，根据所谓社团组织型文化的可察觉性特征和这些文化对文化改革的抗性特征，将其分为两个不同的层面对于我们的研究大有裨益^③。在较深层次的不易察觉的层面，文化代表着基本价值观念。这些价值观念是一个人类群体所共有的；即便这一群体中成员不断更新，文化也会得到延续和保持。在不同的企业组织中，这些企业生活重要的观念差异极大。有时，人们认为金钱万能；有时，人们强调技术革新或企业员工之间的和睦融洽。在这一文化层面，企业文化的改革难度极大。究其原因，部分在于企业成员没有真正认识到那些使他们凝聚在一起的企业价值观念。

图 1.1 企业中的文化

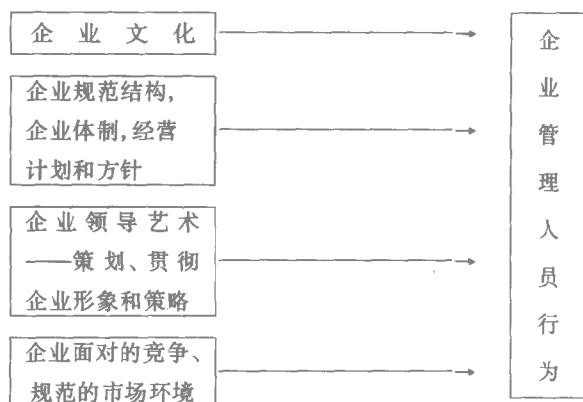


而在较易察觉的层面，文化体现了企业的行为方式或经营风格。新聘用的员工在同事们的鼓励下，会自觉仿效这些行为方式或经营风格。譬如，我们说一个劳动群体的人们一贯“辛劳勤奋”，一个群体的人们一贯“待人热诚”，另一个群体的人们穿着刻板保守。在这一意义上的文化，改革起来虽仍很难，但并没有上面所述的基本价值观念层面文化的改变那么艰难。

每一层面的文化自然会影响另一层面的文化。其最为明显的表现就在于企业共有的基本价值观念作用于企业行为方式——比如，对顾客们的承诺必然会影响员工个人对顾客投诉反应的速度。然而，这种因果关系也可以逆向推定——就是说，行为方式和实践也可以反作用于企业成员共同的基本价值观念。未曾从事市场营销工作的企业成员在刚开始接触顾客、接触顾客们的意见时，常常将顾客的利益置于更为重要的位置（参见图 1.1）。

“经营策略”或“组织机构”这些术语——以及其它如“企业象征”、“企业责任”等词语——与竞争的且规范的市场环境一道有效地作用于企业员工的行为方式，人们常常将它们交换着使用。基于前面分析得出的观点，经营型企业的文化就不同于某一公司企业的“经营策略”或“组织机构”（参见图 1.2）。策略不过是向某一方向运动的逻辑方式而已^④。企业策略所需要的信念和经营实践可能与这一公司的企业文化相吻合，也可能不相吻合。如果它们的确相互抵触，公司就难于成功地贯彻实施这一经营策略。即便这一经营策略一时得到成功贯彻实

图 1.2 形成管理行为的四大要素



施，若公司中大多数员工并不热心鼓励新的员工效仿去经营实践，体现这一经营策略的企业行为方式也不可能形成文化的氛围。

企业组织结构代表着某种规范化的企业组织部门。这些部门由于企业文化因素的影响，必然需要相应的企业行为方式。它们或许会需要一些并不存在于企业文化中的行为，但这些行为决不能与企业现存文化相左，否则，他们就会需要与企业文化相反的企业经营实践了。在最后的这种状况中，我们常常看到人们将其分为“规范的企业”和“不规范的企业”^⑤。

我们讨论企业文化时虽然常常将其视为唯一的文化，但每一家公司企业的文化其实都存在着多种形式——这种企业文化的内部差异通常与企业不同职能机构，与企业内各部门所处的地理环境有关^⑥。即便在企

业内较小的职能部门中，依然会存在着多种形式的，有的甚至是相互抵触的部门文化。企业规模大，各部门所处地理位置分散的公司企业可能会有着几百种类型不同的企业文化。人们谈论所谓“企业文化”，通常他们是指一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践。同理，所谓“部门文化”就是指企业中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共通的文化现象。

企业文化产生所需要的条件具有共通性。因此，企业都有着自己的文化。麻省理工学院的埃德加·沙因(Edgar Schein)以及其他一些学者曾论证说，企业文化产生的必要条件在于企业成员在相当长的一段时间里保持相互间交往，并且无论从事何种经营活动均获得了相当的成就。当他们在处理所遇到的问题时，不断重复使用的解决问题方法就会生成他们企业文化中的一个部分。它们有效使用的时间愈长，它们就会愈加深入地渗入企业文化之中^⑦。结果，每当公司收入停滞不前，公司管理人员就增加广告支出，这一行为似乎极大地促进了公司销售额的增长，这一行为方式就很可能成为这家公司企业文化的一个组成部分。在特定的情形下，相关的价值观念或信念——如“销售额下跌，广告宣传会产生巨大作用”或“选择性的广告最为有用”——也会融入公司的企业文化之中。

这些融入企业文化的价值观念或特定问题的解决方法可以从企业不同层次的人员中产生：它们可以是个人

的或群体的，也可能源于企业基层或企业的最高管理者。但是在企业文化力量雄厚的公司企业中，这些价值观念出自公司发起人或企业初创时期的其他领导人士^⑧。他们将这些价值观念形象地表述为“企业特征”“企业经营策略”或“企业经营模式”甚至于三位一体同时存在^⑨。

企业文化一经形成，自身就可以通过多种途径生存和发展。企业总是根据应聘人员价值观念和行为方式是否与自己企业的文化相吻合来决定是否聘用的^⑩。而新招聘的员工会得到直接的教育，了解本公司人员的行为风格^⑪。人们会不厌其烦，一遍又一遍地向他们讲述公司发展中的轶事和传说，提醒新成员们记住企业的基本价值观念和它们的内容^⑫。经理们会对他们言传身教，做出企业文化和企业经营思想上的表率榜样^⑬。企业的高级成员会通过日常的谈话，通过企业特殊庆典、仪式反复讲述企业自身的重要价值观念^⑭。那些成功地实现这些文化经营思想的员工会受到赞扬，被视为企业的楷模^⑮。企业新老成员自然而然相互交往和熟悉的过程也就是提倡青年人接受年纪大的企业员工的价值观念和行为习惯的过程^⑯。最基本的过程是凡顺应企业文化规范者得到赞赏，而逆行者则受到惩处^⑰。

企业文化常常保持较长时期的稳定，但也并不是一成不变的。企业出现危机往往迫使企业重新估价自己的一些价值观念，重新评价自己的实际经营方式^⑱。而新的挑战则常常导致创新，出现新的经营模式。企业高级成员的更迭，新员工迅速成长，新型业务的开拓，新市场

地域的扩展，所有这一切都会削弱企业文化力量，甚至改变企业的文化^⑮。

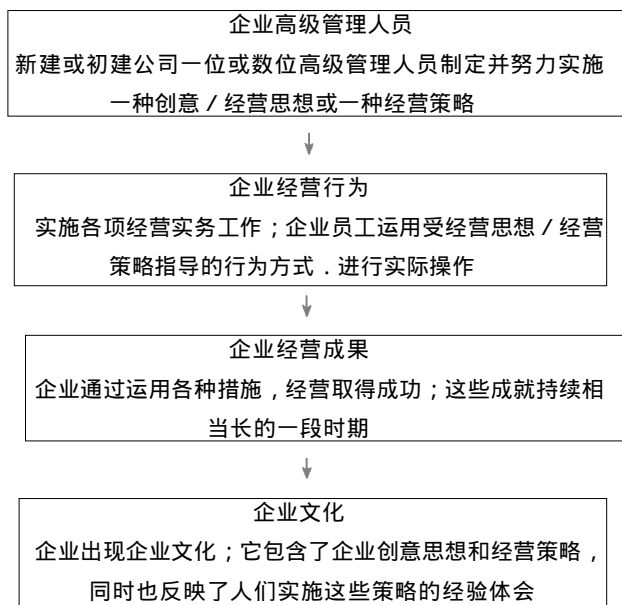
企业危机频繁、领导人更迭过多、缺乏连续的机制可能会摧毁企业的文化，至少使它变得脆弱，不堪一击。反过来讲，当这些文化中存在共同的价值观念，共同的行为模式，共同的经营实践；同时这些文化中各个层面联系紧密时，企业文化又可能变得十分强大。企业领导连续，企业成员稳定，经营区域位置集中，企业规模较小以及可观的经营业绩都能够促进力量雄厚的企业文化产生^⑯。

企业文化，特别是当它的力量十分雄厚的时候，会产生极为强有力的经营结果。无论是对付自己的竞争对手，还是为顾客提供服务，它都能使企业采取快捷而协调的行为方式，也能引导掌握知识者在欢歌笑语中跨越经营的险滩。

现代企业经营早期研究的实例之一有这样一个结论：公司企业中的工作群体能够建立他们自己独特的小文化，而这些小型文化既可能伤害企业经营业绩，也可能有助于提高企业经营业绩^⑰。70年代末以前，这一观点未能引起实业界足够的重视^⑱；70年代末，一些相互有联系的人士——多数与一些高等学校或咨询公司有联系（哈佛大学、斯坦福大学、麻省理工学院、麦克金斯咨询公司、管理与经营咨询公司等）^⑲——开始倡导他们称之为“企业文化”或“企业组织文化”的重要性。他们的主张基于这样三种类型的研究：对那些比美国同行经营业绩增

长持续性强的日本公司的研究^④；对那些面临 70 年代竞争更为激烈的市场经营环境，公司业务仍蒸蒸日上的美国企业的研究^⑤；以及对那些面对新的竞争环境，力图开拓新策略、实施新计划，但却困难重重的公司的研究^⑥。

图 1.3 企业文化产生的一般模式



上述案例中尽管最初的研究重点不同，使用的术语各异，研究方法上也存在差异，但其最终基本结论却惊人的一致，出乎人之意料。所有的企业都有着自己的企业文化，有的公司的企业文化显得比别的公司的企业文化更为雄厚强大。这些企业文化均对企业员工和企业经营业绩产生着巨大的作用，特别是当市场环境竞争激烈的时候更是如此。这种文化的影响甚至大于企业管理研究

和经营策略研究的文献资料中经常出现的那些作用因素——经营策略、企业组织结构、企业管理体制、企业财务分析手段以及企业管理领导艺术等等。美国、日本企业界最优秀的总经理们总是不惜耗时费力，大力创造、塑造、维护自己力量雄厚的企业文化。

首批像书一样厚厚的研究报告激起了实业界极其广泛的关注。美国多数行业经历了 10 年来越来越激烈的市场竞争。在这样的市场环境中，公司企业的经营业绩不再像它们在 50 年代和 60 年代所取得的那么大了。在这样的市场环境中，许多企业家在寻求打开企业经营之门新的钥匙，寻求新的思想观念。这些研究著作中的一些观点说明了一些道理。尽管其中有的结论过于偏激（至少是反传统经营思想的），1981 年、1982 年间出版的 4 部著作全都成为全美的最畅销书——《Z 理论》奥吉著；《日本经营管理艺术》帕斯卡、阿索斯合著；《企业文化论》笛珥、肯尼迪合著以及《追求经营臻境》彼得斯、惠特曼合著。其中，彼得斯、惠特曼合著的《追求经营臻境》打破美国非小说类图书的历史销售纪录。

这些书籍对企业经营管理界^②和公众的基本信念都产生了不同寻常的巨大影响。1989 年——“企业文化”一词家喻户晓后还不到 10 年，《时代》杂志抵制了帕拉莫特公司用心不良的竞买活动，理由十分简单：这种竞买兼并会改变甚至毁灭公司的企业文化，损害消费者的利益，损害公司股东的利益，进而危及社会。最高法院大法官最后裁定《时代》胜诉时，大法官评论到（摘录）：是有可

能……存在法律可以认定的危害‘企业文化’的事实构成。原因嘛 因为‘企业文化’已证实是可感知的 没有更好的词语了)明确的 也是有益于社会的。’^②

最早研究‘企业文化’的 4 本书籍大获成功。这样激发了许多其它类似的研究项目。接踵而至的一部分研究项目提出了与最初 4 本著作关于企业文化与企业经营业绩关系论述相去甚远的新论点^③。个别学者甚至对企业文化与企业业绩之间存在某种关联关系表示置疑^④。本书中所阐述的最新研究结果也对早期出现的关于企业文化变化的观点持批评态度^⑤。有的学者还提出置疑，公司管理人员是否真正 能 的有效控制企业文化？特别是在无法得到使人信服的关于企业文化变更的实证案例资料的情况下，这一点尤其值得考虑^⑥

正是在这种市场环境和研究状况下，1987 年我们开始着手进行此项研究。

1978 年 8 月至 1991 年 1 月，我们先后进行了 4 个项目的研究。目的在于确定企业文化与企业长期经营业绩之间是否存在真正的联系，查明这种联系的本质特征及其成因，进而揭示这种联系是否可能提高企业经营业绩，以什么方式来提高企业经营业绩。

许多因素都会影响企业经营业绩。在此，只有企业文化（并非企业内部部门文化）这个较为隐含的影响因素是我们所关注的问题。由于其中所涉及的关系极为复杂，各个作用因素的测量极为困难，严谨而科学地进行这

一类型研究的可能性极小。我们在这 4 项研究中竭尽所能，力图使其具有严密的逻辑性和科学的准确性^③。

第一项调查研究涉及到美国实业界 22 个行业中 9 到 10 家最大的公司。我们力图验证那些人们普遍认可的有关企业文化与企业长期经营业绩相联系的理论观点。这项研究结果形成了本书的第二章内容。在第二项研究中，我们对与企业文化 / 企业经营业绩相关的其它两个理论观点加以验证，对原确定的 207 家公司中的一小部分 (22 家) 进行了较为深入的考察。此项工作构成了第三章、第四章的讨论内容。第五章对其中的一个实证案例进行了深入的讨论分析。第三项研究考察了 20 家公司，它们的企业文化似乎对本企业的经营业绩产生着不良的影响。调查结果见于第六章。最后一项研究重点集中在 10 家公司的范围上。它们的企业似乎在近期有所变化，结果出现了公司经济效益增长的势头。本书第七章、第八章对此进行了讨论；在第九章第十章中，我们记载了这 10 家公司中两个实证案例的情况。

总体上 我们的研究结果充分显示 尽管最初的有关研究著作中存在一些重大的失误，但其思路基本是正确的——在开创性工作中，这一点的确难能可贵。更明确地讲，我们的研究表明了以下几点：

1. 企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用。我们发现具有重视所有关键管理要素（消费者要素、股东要素、企业员工要素），重视各级管理人员的领导艺术的公司，其经营业绩远远胜于那些没有这些企业文化特征

的公司。在 11 年的考察期中，前者总收入平均增长 682% 后者则仅达 166%；企业员工增长前者为 282%，后者为 36%；公司股票价格增长 901% 而后者为 74%；公司净收入增长为 756% 而后者仅为 1%。

2. 企业文化在下一个 10 年内很可能成为决定企业兴衰的关键因素。由于种种原因，经营业绩不佳企业的企业文化对企业财经管理存在着负面作用。最为重要的原因在于这些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触。在当今日新月异的世界里，一成不变的企业文化在未来 10 年中对企业财经管理会有更大的负面作用，这一点是可以预见的。

3. 对企业丰润的长期经济业绩存在负面作用的企业文化并不罕见，这些企业文化容易蔓延，即便在那些汇集了许多通情达理、知识程度高的人才的公司中也是如此。那些鼓励不良经营行为，阻碍企业进行合理经营策略转变的企业文化容易在相当长的岁月里缓慢地、不知不觉地产生，常常是当企业正处于获得较好经营业绩的时候。这种企业文化一旦存在，就极难改变。因为这些文化不易为人所察，同时还因为它们表现在对现存企业内权力结构的维护。当然，还有着许多其它的原因。

4. 企业文化尽管不易改变，但它们完全可以转化为有利于企业经营业绩增长的企业文化。这种转变错综复杂，需要时日，同时也需要与最杰出的经营管理能力不同的领导才能。这种领导才能必须具有明确现实的洞察力，清楚哪一种企业文化可以促进企业经营业绩的增长

——一种目前实业界、企业文化研究领域均罕见的洞察力。

哪些类型的企业文化可以促使企业长期经营业绩的增长呢？我们将在下面的章节中进行详细的讨论。

第二篇

企业经营业绩的难题：
什么样的企业文化有利于
加强企业长期经济业绩？

第二章 强力型企业文化

所有研究企业文化现象的著作几乎都论及或涉及到一个主题——它与企业长期经济业绩之间的关系。这些理论较为含蓄，观点极不一致，我们可以将它们大致分为这样三种类型。

企业文化 / 企业经营业绩学说中最高雅、报道最多的学说将“力量雄厚”的企业文化与企业经营的优秀业绩相联系^①。在这样一个强力型的企业文化中，几乎每一个经理都具有一系列基本一致的共同价值观念和经营方法。企业新成员们也会很快接受这些观念、方法。在这种文化中，新任高级经理如果背弃了公司的价值观念和行为规范，不仅他的老板会纠正他的失误，他的下级同事们也会纠正他。人们通常可以通过其特有“风格”——如 P&G 公司和强生公司的“经营模式”——了解具有强力型企业文化的公司。这些公司常常将公司的一些主要价值观念通过规则或职责规范公诸于众，敦促公司所有经理人员遵从这些规定。此外，即便新的责任总经理到任，强力型的企业文化也不会随之改变——它已扎根于公司企业了。

企业文化力量如何与企业经营业绩相联系，理论逻辑有三个基本点。第一是目标一致。具有力量雄厚企业

文化的公司中，员工们方向明确，步调一致。在目前专业化程度很高、分工复杂的世界中，做到这一点非同小可。一家中型企业的责任总经理最近这样表达这个观点：“经营一家企业，没有企业文化，或企业文化脆弱是难以想象的。唔，下面的人办事总不那么齐心。”

人们通常还认为，由于强力型企业文化在企业员工中营造出不同寻常的积极性，因而它有助于企业经营业绩的增长。人们有时这样表述这一观点，企业成员中共同的价值观念和行为方式使得他们愿意为企业出力。据说，这种自愿工作或献身企业的心态使得企业员工工作积极努力。人们有时还这样说，具有强力型企业文化的公司存在一些十分普遍的特定行为方式，这些行为方式使得员工觉得劳有所获。让企业员工参与企业决策，对他们的贡献予以表彰就是两个典型的手段。

有时人们还说，强力型企业文化提供了必要的企业组织机构和管理机制，从而避免了企业对那些常见的、窒息企业活力和改革思想的官僚们的依赖。因此，它促进了企业经营业绩的增长。

特里·迪尔(Terry Deal)、艾伦·肯尼迪(Allan Kennedy)指出，联网计算机公司就是拥有强力型企业文化企业的典型范例^②。这家公司“建立在具有完整的管理信念和行为模式系统的基础上”。据说，这家公司“不需要一般企业都有的组织结构图，也没有一般的规章制度”，然而公司员工由于“有了不成文的条文和相互谅解”都能“循规蹈矩”、“同心协力”卓有成效地工作。由