

第一章
迷雾重重：
谁识庐山真面

价值观的起飞与落地

它们像澄澈的湖面上荡漾着的落叶和说不清质地的亲物，遮住了企业探求企业文化的核心——价值观——的眼睛。我们迫切地想把这些亲质从企业文化的湖面上清理走，让湖水干干净净地呈现在人们眼前。

第一节 企业文化错误百态

那是 2003 年 8 月的事，我们应邀赴苏州工业开发区，就目前国内企业价值观——企业文化的核心——建设的问题做演讲。为了充实论据，也为了使演讲更加贴近企业实际，我们匆忙上网搜索了一下，结果让我们这些自认对目前国内企业文化现状还算了解的人也吓了一跳：企业文化概念错误百出，而且当得上“千姿百态”这四个字。

- ⇒ 缺位
- ⇒ 无根
- ⇒ 乱炖
- ⇒ 拷贝
- ⇒ 云山
- ⇒ 错误

➤ 缺位

中国国际航空公司的网站上“企业文化”一栏只有下面这一点内容。



凤是一只美丽吉祥的神鸟。传说中黄帝的重臣天老曾这样描述过凤的形象：从前面看它像一只威武的麒麟，从后面看又像一只奔腾的骠鹿，它的颈像蛇，尾巴像鱼，下巴像燕子，口喙像鸡，它身上长着龙一样的花纹和龟一样

的背脊。远远望去，五色缤纷，绚丽多彩。凤的故乡是素有仁德之称的东方君子之国。美丽的凤凰飞越高耸的昆仑山，翱翔于四海之外，食饮砥柱山下湍急的流水。它在弱水中濯洗高贵的羽毛，在险峻寒冷的风山上居住。这只神奇的鸟在哪里出现，就给哪里带来安乐与祥和。所以，每当它在蓝天中展翅飞翔，总有成千上万只各种各样的鸟伴随和跟从着它。

我们选用凤作为自己的航徽，正是希望这神圣的生灵及其有关它的美丽传说带给朋友们吉祥和幸福。

把企业识别系统(CIS) 误当成企业文化的全部，这种现象还普遍存在着，即使是像中国国际航空公司这样的大企业，为国际社会服务的大企业也一样。也许国航并非不懂企业文化的真正含义，也许国航的企业价值观并没有缺位，他们只是没有说出来，没有宣扬。于光远说过，三流企业竞争靠产品，二流企业竞争靠服务，一流企业竞争靠文化。一流企业的企业文化是不能在任何形式任何地方任何时候缺位的，特别是居于核心地位的价值观部分。

❖ 无根

中国天地卫星公司在宣扬公司精神之后，声称“价值观内容暂时没有！我们将在近日完善”^① 古语有云：皮之不存，毛将焉附。没有企业价值观，哪儿来的企业精神？和天地星公司有异曲同工之妙的是平安保险，洋洋数十万字的企业文化手册，却对价值阐释惜墨如金。

在后面的章节中，读者会看到，我们把企业文化比作一棵树，价值观就是这棵树的根，企业管理制度、员工行为、企业

形象和识别系统都是从这条根上生发出来的树干和枝桠。没有根的树是难以想像的，没有根就长出干和枝桠来就更不可想像了。企业文化是和企业同时诞生的，而企业的核心——价值观始终居于主宰地位。

乱炖

在北邮电信的企业文化网页中我们看到丰富得超乎想像的内容：企业精神（分“亲”、“笃”、“达”，“惠”四条论述）、经营理念（分“客户为本”、“科技为用”、“力致和谐”）、企业目标（分“领科技潮流”、“创IT精品”）、企业作风（分“超越自我”、“尊重他人”）、核心价值观（分利益观、价值观、人才观、管理观、竞争观）、质量方针……

东北有道很有名也很受欢迎的菜叫“乱炖”，把各种蔬菜还有粉条、肉、火腿以及调料放进一个锅里一起炖。菜的特点是营养丰富——什么都有，而且做法简单——不用分程序也不用分主次。我们在企业文化这个条目之下检索到的五花八门的表述当中见到最多的就是这一种我们称之为“乱炖”的企业文化，愿景、目标、使命、道德、作风、信念、精神、哲学、宗旨、方针、核心理念、价值观……什么都有，分不清层次。

价值观是企业文化的核心，是企业赖以安身立命的根本，是价值观当中最持久最恒定的部分，也是最应该被反复强调和始终得到贯彻的，其他的都附属在核心价值观之上，服从于核心价值观。不理出个头绪分出个主次来，一旦面临复杂的形势和多元的矛盾冲突，员工就会陷入迷茫之中，无所适从，或者做出错误的抉择。

菜里的乱炖好吃，企业文化里的“乱炖”却不宜提倡。后

者普遍存在原因大半是表述者自己心里缺乏对价值观层次的认知，只好采取最简单的做法——一勺烩了。

✎ 拷贝

有一家新世纪电脑公司，其价值观宣言与美国柯达公司一字不差，包括这六个价值观。

尊重个人：我们深信只有适当地尊重别人，才能令公司有效地运作。这个理念有助于我们处理“员工多元化”等重要事项。

正直不阿：在现今日益复杂的商业社会，正直和诚实无疑是任何组织及个人在力求获得及保持公众尊重时必须具备的条件。

相互信任：我们必须在一个能互相信任及依靠的环境下工作，并深信每位同事能自律地完成任务。与此同时，我们亦应克己任，贯彻互信的精神。

信誉至上：公司的信誉凭员工建立，因此我们必需履行我们许下的服务承诺，赢得公司之外的公众的信任，为公司建立良好信誉。

自强不息：不断自我改善以达世界水平是赢得公众信任的先决条件，公司致力为员工提供培训机会，而员工亦应不断更新及提升个人的技能，让两者共同承担责任，达到精益求精、力求上进的目标。

论绩嘉奖：论绩嘉奖是我们日常工作中不可或缺的。我们会争取机会公开表扬个人成就，并且会嘉许为公司取得成功而做出贡献的个别人士、团队、员工、供应商以及顾客。

优秀的成功的企业的价值理念一直是我们学习的好榜样，特别是当今时代，在技术上我们跟发达国家越来越接近，而管理水平仍然相距甚远，我们应该学习欧美国家先进企业的管理思想和理念，其中也包括价值观的学习借鉴。但是新世纪电脑公司的这种“拷贝”人家价值观的“学习”法却无论如何也是不行的。每个企业都有自己的行业属性、历史沿革、发展方向，而且每个企业因为人的不同而必然形成自己的个性，怎么能不顾自己的具体情况而直接“拿来”一个属于不同行业、所处市场环境和资源截然不同的外国公司的价值观就用呢？

荒唐是有些荒唐，可笑也的确有些可笑，可这个例子并不是孤证，宝洁、通用等知名公司的价值观几乎都能找到很多个拷贝。可能懒得在价值观的提炼与塑造上花费太多心思是原因之一，更大的可能性是认为企业文化是给别人看的，是拿来吓唬人的，是虚的，所以“说得越大越好，越经典越好”。

➤ 云山

在各个不同的企业网站上,使用‘上善若水’‘厚德载物’‘达兼天下’‘恒心如一’之类的古语做价值观的例子不胜枚举。按照我们的理解，企业文化是作为管理手段来运用的，是用来指导企业运营实践、规范员工行为的，是实实在在的可见可闻可感的，是可以被员工融化在血液中、履行到行动中去的，而‘上善若水’‘厚德载物’‘达兼天下’‘恒心如一’，这样的叙述是没有办法让任何人化为实际行动去践行的，我们只好说它们是“两个黄鹂鸣翠柳——不知所云，一行白鹭上青天——越扯越远”，云山雾罩，可能连说者自己都不知道自己在信奉什么。

✎ 错误

东风朝柴宣称“朝柴利益是一切利益的基础”。

能找到这样的“标本”让我们感到很意外——错得这么直白这么坦率这么无遮拦，相信这样的例子是少而又少的，就不多说了。但是，没有东风朝柴这么直白这么坦率这么无遮拦但同样错误百出的宣言、宗旨、理念还是很多的。

每个组织都有一套价值观体系，它们决定什么行为可以接受，什么行为不可以接受。有时候企业的价值观体系没有整理成文字，但是人们仍然通过各种制度规范和行为习惯了解这些价值观。事实上，确定组织依据什么价值观进行运作的最好方法，是确认这些规范和习惯并考察组织的决策依据。用这种方法，能够找出公司信奉的价值观和当下标榜的价值观之间所存在的差距。

以上只是我们在短暂时间搜索所见，制成标本陈列在此。

问题出现这么多，根源到底在哪里呢？

第二节 企业文化建设的深层问题

经过多年的企业文化实证研究和咨询实践，我们逐渐把握了国内企业文化建设的一些深层次问题。概括起来有三个层面八大问题。

- ⇒ 问题1 对企业文化的认识存在误区
- ⇒ 问题2 缺乏建设手段和组织保证
- ⇒ 问题3 企业文化不能成为体系
- ⇒ 问题4 随意性大和僵化并存
- ⇒ 问题5 理论滞后于实践

- ⇒ 问题 6 歪理邪说横行
- ⇒ 问题 7 企业文化没有成为企业差异化竞争的手段
- ⇒ 问题 8 公众更多从媒体获取信息,而不是亲身体验企业文化

➤ 组织实践层面 企业文化没有根本成为组织管理的实践工具

📁 问题 1 对企业文化的认识存在误区

企业文化是企业经营管理、战略目标在价值理念上的表现,它注重于解决企业中存在的现实问题,并用来规范企业和企业员工的行为。姑且不论前些年大行其道的‘政工论’‘装筐论’‘务虚论’‘娱乐论’等对企业文化建设的错误认识,现阶段最致命的是对企业文化体系的内在逻辑关系缺乏认识,认为企业文化就是企业精神或企业价值观,或者就是企业的核心理念或行为规范,等等。其实,企业文化涵盖了企业和企业人一切思想和行为,是企业和企业人信奉并付诸于实践的价值理念,是所有团队成员共享并传承给新成员的一套价值观、共同愿景、使命及思维方式,它代表了组织中被广泛接受的思维方式、道德观念和行为准则。在实际中,有的企业建立了其所谓的“企业文化”,但它更关注的是企业外在的表现形式,认为自己所建立的就是企业文化。甚至于认为企业文化就是标识(Logo)、企业和员工外在形象、豪言壮语和文体活动等。在因特网上,在“企业文化”栏目下,随处可见领导视察和员工文体活动成为栏目主要内容,却对可以深刻地反映其内在信奉并需要倡导的精神文化不屑一顾。

问题 2 缺乏建设手段和组织保证

企业文化核心——价值观体系不仅要具有时代的特色、行业的特色，更要求带有企业的特色和企业群体个性，因而它不能从书本上抄来，它只能从企业自己的实践、从企业群体的实践中提炼出来。运用企业理念传达组织的价值观，动员并鼓励全体员工为实现组织的目标而努力是一项重要的领导任务。

我们调查了不同行业的很多企业，大家在建设企业文化时“摸着石头过河”，缺乏系统科学的调研手段、提炼提升技术和内化外宣控制，很多企业聘请的专家也是云山雾罩，给出的企业文化建设方案也似雾里看花。

国内企业建设企业文化时组织保证也很弱，好一点的有专职的企业文化部，有的把企业文化工作放在行政部门，有的放在党群部门，有的放在人力资源部门，等等，大家你推我操，谁也不愿承担具体事务。

问题 3 企业文化不能成为体系

企业文化是企业生存和发展的内在推动力，企业文化渗透并影响着企业管理、经营和人际关系等所有层面。由于前述问题的存在，国内企业文化借鉴别人的多，自己独到的少，参照西方的多，融会民族的少，口号形式的多，主体精神的少，能够在战略、策略和执行层面形成体系的凤毛麟角。企业文化无法形成体系，直接造成企业文化“虚化”，管理者和员工对之既爱又恨，都知道企业文化对企业战略目标的实现有强大的内动力，可干着急，使不上劲儿。

问题 4 随意性大和僵化并存

由于企业文化建设重形式轻内容，重理念轻行动，四个层次（在后面的第二章第三节我们会有专门的论述）缺乏一致性，没有转化为企业的管理行为，缺乏经过整合的推进系统，许多企业在文化建设上随意性很大，企业文化手册可以变来变去，本该与企业同生死的核心价值观居然也变来变去，仿佛粉饰文字成了企业文化建设的核心。

同时，企业的生存环境发生重大变化，或企业经营战略已经调整，或企业文化出现了病态，但企业文化未进行改变，企业没有对企业文化加以变革，不良的企业文化侵蚀着企业的方方面面。

很多管理者在开展企业文化建设时比较急功近利，试图通过企业文化建设快速解决企业经营管理中出现的問題，一旦产生偏差，就认为企业文化太虚，没有实际作用。按照我们的理解，企业文化就是企业中具有指导性、同化性的氛围，它是在企业发展过程中积淀下来的、促进企业发展的思维理念，是企业自身所拥有或必须拥有的文化因素。我们在工作中心反对咨询顾问公司脱离企业本身的特质，脱离企业自身发展的过程，凭空想像一种看似美好的企业文化。这种文化只是一个“绣花枕头”，中看不中用。我们时刻牢记：企业文化是企业的，是要为企业服务的，它必须是从企业已有的价值观指导思想中提炼出来的，或者是要为企业发展目标服务的实实在在的一种氛围。它必须具有积极向上的、可促进发展的、可复制的品质。

➤ 实证研究层面 国内指导企业文化实践的理论缺乏体系，甚至有很多歪理邪说

📁 问题 5 理论滞后于实践

目前在国外，由于理论研究的基础深厚，企业文化建设的相关工具和方法已经相当完善，比如价值观的测量工具、价值观的考核方法等。而在很长一段时间内，国内“研究”企业文化的大多是没做过企业的。他们看了一些书，到几家企业调研过，就自诩为企业文化专家，堆砌一些杂乱无章的理论，将企业文化体系搞得面目全非，将企业精神、企业道德、企业哲学、企业宗旨以及几乎无所不包的理念全部囊括进去。摊开书市上有关企业文化的书籍，一是书与书之间几乎一样；二是现在书的内容与 20 世纪 90 年代出的书几乎雷同；三是自己都难圆其说。总之，根本不能用于指导企业实践。

一定程度上，国内企业文化理论滞后于实践和落后于国外，是制约国内企业文化建设的根本问题，必须尽快解决。

📁 问题 6 歪理邪说横行

在很多的企业文化文章和书籍中，经常可以同时看到什么是“企业文化之根”，什么是“企业文化之魂”，还有“……之本”、“……之核心”，等等，让人如坠十里雾中，分不清南北，辨不清东西。其他诸如“企业文化就是企业家文化”、“创新就是模仿”、“企业文化不能建设”以及硬汉型、体制型的企业文化分类，等等，让人叹为观止。

➤ 社会文化支持层面 整个社会缺乏企业文化识别氛围和能力

📁 问题 7 企业文化没有成为企业差异化竞争的手段

综观世界优秀的企业，都有着优秀的企业文化。可以这么说：任何成功的企业，文化的成功也是其获得成功的一个必要条件。企业文化本应成为企业的核心竞争力，成为企业差别化战略的核心，但是目前国内，企业文化还没有发挥这样的作用。企业文化成为给人看的，不是自己用的，所以公众无法真切感受。比如大家熟悉的 IT 行业，我们知道联想的创新文化、IBM 的服务文化等，有多少人知道实达、长城、TCL、清华紫光的文化差异？

📁 问题 8 公众更多从媒体获取信息，而不是亲身体验企业文化

企业文化不是舶来品，国内久已有之，如大庆油田的“铁人精神”、“鞍钢宪法”、王府井百货大楼的“一团火”，等等；但是现代企业文化的理论却的确是引进的。对企业文化理论的引进不成功，我们从一个现象可以想见：国内习惯于凡事有机构主管，国内“主管”企业文化建设的机构有中国企业文化研究会，它侧重于传统的企业精神、企业道德等；中国企业文化推进委员会则侧重于 CIS 建设；中国思想政治工作委员会（与中国企业文化建设协会是两块牌子一个机构）侧重于思想政治工作等。这样，企业文化理论从进入中国伊始，在理论体系、实践指导、操作模式等方面就具有强烈的中国特色，其最主要的表现就是认为企业文化是虚的，员工和企业外界认为企业在搞形式主义。

第二章
价值观和
四元价值观理论

价值观的起飞与落地

具体而微到一个员工，大而化之到一个企业，选择这样做而不是那样做，是因为这个员工或者这个企业的老板（管理层）秉承着与之相对应的价值观。企业所有的行为都是从价值观这个根上发出来的枝桠，价值观是从企业诞生的那一天起就有的，只不过它们有时潜隐在连秉承着它的人自己都看不到的心灵角落，有时彰显在办公室、网站、出版物等随处可见的地方。而我们对价值观的研究，着眼点在于透过纷繁复杂的现象的迷雾，抓住价值观的本质的路径，辨析导致和阻碍企业基业长青的价值观，找出一条经由价值观的改造提升（——起飞）达到企业健康、持续、快速成长（——落地）的新路。

我们在本章讲述我们多年来在企业文化理论上的微末探索和据此得出的结论，它们是我们赖以进行企业文化建设实践的基石，是我们的指路明灯。如果读者已具备一定的理论基础，而对实践更加关心，可以直接从后面的章节选取自己有兴趣的部分，对照自己的建设实践，相信会有所裨益！

在全国各地很多条国道边上，我们经常可以看到，园林局（或者公路局）为了美化这条路，在路两边移植来很多乔木，以丰富那里的植被、景观和色彩。它们往往比夹杂其间的小树要高大得多也俊美得多。为了帮助这些乔木抵御也许并不十分强烈的风雨，园林工人搭建了十分密集十分牢固的木格栅来固定他们。但是，他们身边的小树却用不着这些木格栅的帮助。园林局的工人说，等这些乔木的根系扎入土壤，才算移植成功——到那时，这条路就真正好看了。

楔子 文化是根

经过了经验管理阶段和科学管理阶段之后，从 20 世纪 80 年代开始，发达国家已经认识到管理应进入第三阶段，这就是文化管理阶段。

通用电气前任 CEO，被管理界誉为管理之神的杰克·韦尔奇认为，企业成功最重要的就是企业文化。他说，企业的根本是战略，而战略的本质就是企业文化。

海尔 CEO 张瑞敏，他在中国创造的成绩以及随之而来的在管理界的地位跟杰克·韦尔奇差不多。张瑞敏对企业文化有一段精辟论述：“企业发展的灵魂是企业文化，而企业文化最核心的内容就是价值观。有什么样的价值观，就有什么样的制度文化和规章制度，这又保证了物质文化的不断增长。”

在全国各地很多条国道边上，我们经常可以看到，园林局（或者公路局）为了美化这条路，在路两边移植来很多乔木，以丰富那里的植被、景观和色彩。它们往往比夹杂其间的小树要高大得多也俊美得多。为了帮助这些乔木抵御也许并不十分强烈的风雨，园林工人搭建了十分密集十分牢固的木格

栅来固定他们。但是，他们身边的小树却用不着这些木格栅的帮助。园林局的工人说，等这些乔木的根系扎入土壤，才算移植成功——到那时，这条路就真正好看了。

假如我们把企业比做一棵树，那么栽种和维护树的过程就是一种管理的过程。

有经验的园林工人可以凭借自己的经验种树，包括选择什么树种、什么时候栽在什么位置、土质合适与否以及如何护理。他们的经验和精心照管可以换来很高的成活率——这可以被认做经验管理。

当园林局规划一个地区的绿化时，凭借的就不是园林工人的经验了，他们要借助专家对这个地区的气候、土壤的科学观测和分析来决定——这就是科学管理了。当企业达到一定规模的时候，单纯的经验管理是无法胜任的。

无论是经验管理还是科学管理都离不开文化的管理——培育树种的根系，让他们深入到地层里，自己找到水分和营养，并且适应那里的气候和土壤环境，然后成长、伸展、繁育。文化管理就是让根深入地层、自己汲取水分和营养并逐步适应环境、让自己强壮的过程。文化管理在有些企业那里是有意识的，在有些企业那里是无意识的。无论企业是否意识到这一点、是否有意识地去，文化最终都会成为那条起决定性作用的根，决定着企业最终能够长多高、做多大、活多久。

当然，这三个管理阶段是相互联系的，无论多大规模、什么类型的企业，都同时有经验管理也有科学管理，还有须臾不能离开的文化管理。

目前，关于文化管理最普遍的误解是“太虚”、“太玄”，或者见效太慢。实际上，文化就像大树的根，多高大的树都必然有赖于发达、粗壮根系支撑着它。如果没有，无论园林工人——管理者多么精心呵护、创造多么优越的条件，它也将