

# 企业文化简论

A Short Guide to Corporate Culture

张勉 著

清华大学出版社

北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

企业文化简论 / 张勉著. —北京：清华大学出版社，2019.12

ISBN 978-7-302-53883-7

I. ①企… II. ①张… III. ①企业文化—概论 IV. ①F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 212861 号

责任编辑：贺岩

封面设计：常雪影

版式设计：方加青

责任校对：宋玉莲

责任印制：

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，[c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈：010-62772015，[zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者：

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：13.25 字 数：173 千字

版 次：2019 年 12 月第 1 版 印 次：2019 年 12 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

---

产品编号：079834-01

# 序

## Foreword

随着阅历的增加，以及对人类社会和管理学理论研究的深入，我越来越相信：竞争是生命存在的方式，所谓“物竞天择，适者生存”。曾几何时，恐龙是最强大的动物，但是这个“巨无霸”却无法适应地球的变迁，最终走向灭绝；蚂蚁很小，经不住人们手捏、脚踩，但它们却顽强地生存下来，并充满活力。为什么？一是蚂蚁具有明确的分工，工蚁负责劳作，兵蚁负责打仗，蚁王统一指挥；二是蚂蚁具有团队作战的特点，一群蚂蚁通力合作，可以搬走一个花生皮，也可以应对其他的挑战；三是蚂蚁具有旺盛的生殖能力，在大量“减员”的同时，又大量繁殖出后代。这样的例子屡见不鲜。看似庞然大物，却无法持续生存；看似不值一提，却能生机勃勃。这是由不同动物的行为适应性和遗传基因决定的，这虽谈不上“文化”，却有与人类文化相似的因素在起作用。

人类与一般动物有本质的不同，人有思想，有感情，有辩证思维，人类社会的竞争纷繁复杂，既有与自然环境变迁相适应的挑战，也有与社会环境变迁相适应的挑战。不同的种族、不同的国家、不同的社会群体，在这种残酷的竞争中悟出一个道理：要在竞争中生存下来，单打独斗是不行的，必须靠群体的力量，万众一心地去争生存、争发展。而要凝聚成千上万的人，必须建立共同的目标，必须培养合作的愿望，必须建立良好沟通的渠道，必须制定形成合力的群体规范，必须形成共同遵循的

价值观念……一言以蔽之，必须建立完善的文化。

纵观人类社会，大体上可分为4个主要的文化圈：

1. 天主教（包括基督教）文化圈：主要在欧美发达国家；
2. 儒学文化圈：主要在中国、日本、韩国等东亚地区；
3. 佛教文化圈：主要在印度、泰国、缅甸等南亚地区；
4. 伊斯兰教文化圈：主要在中东、北非、南亚地区。

我不是社会学家，也不是人类学、宗教学家，但从管理学角度来看，地球上存亡兴替的过程，无不与这4个文化圈的消长兴衰有关。

儒学文化圈曾经在中国造就了强大的汉、唐、明朝，它们在当时的世界，不仅在政治、军事和文化上是先进的，而且在经济上也是先进的。那么，为什么从明末开始逐渐走下坡路，甚至沦为西方列强瓜分和欺凌的对象呢？归根结底，是由于儒家文化的局限性。例如，“重农轻商”的传统妨碍商品经济的发展，“重义轻利”的传统进一步扼杀了人们经济活动的进取心，“述而不作”“祖宗之制不可改”等理念不利于人们创新精神的发扬。而经济活动主要局限在农业领域，限制了科学技术、工业和商业的发展，在西方的科学技术革命、工业革命和资产阶级革命面前，在由此形成的坚船利炮面前，中国屡屡败下阵来。历史证明，一种先进的文化可以造就一个民族和国家的振兴；反之，一种落后的文化可以带来一个民族和国家的灾难。文化是人类社会竞争的一把利器，文化的传承和更新是人类进步的强大动力。

儒家文化圈中，日本最先崛起，因为日本搞了明治维新，吸收了西方文明中的有益元素。改革开放以来，中国经济连续40年高速成长，同样是由于我们摆脱了儒家文化中消极因素的束缚，大胆借鉴了西方的市场经济、科学技术和现代管理之长，补自己之短，而且明智地发扬了儒家文化中的精华——勤劳节俭、讲究和谐、重视群体、致富经国，成为中国经济崛起的独有动力。

党中央十分重视中国软实力的建设。党的十八大正式提出，倡导富

强、民主、文明、和谐，倡导自由、平等、公正、法治，倡导爱国、敬业、诚信、友善，积极培育和践行社会主义核心价值观。这一核心价值观，既继承了以儒家为代表的中国传统文化的优秀传统，又汲取了西方文明中的有益成分。

2013年11月26日，习近平总书记来到历史文化名城山东曲阜，参观考察孔府、孔子研究院并同专家学者座谈。他强调，中华优秀传统文化是中华民族的突出优势，中华民族伟大复兴需要以中华文化发展繁荣为条件，必须大力弘扬中华优秀传统文化。

2014年5月4日，习近平总书记在同北京大学师生座谈时指出：“人类社会发展的历史表明，对一个民族、一个国家来说，最持久、最深层的力量是全社会共同认可的核心价值观。核心价值观，承载着一个民族、一个国家的精神追求，体现着一个社会评判是非曲直的价值标准。”

有人对天主教文化与儒家文化作对比时曾概括为：西方追求卓越，东方追求和谐。经过改革开放洗礼的现代中国，把两者很好地结合起来，既追求卓越，又追求和谐，这是造福子孙后代的先进文化。

文化是这样重要和富有魅力，吸引着许多学者研究文化，但文化研究是十分困难的，因为文化有许多隐形的、难以测量和几乎无法准确表述的内容。我和我的弟子们，在近30年中，致力于管理学、人力资源管理 and 组织文化的研究，取得了一系列有益的成果。

本书的作者张勉博士是我的博士后。他从2002年开始跟随我从事企业文化研究和教学，到现在已经是第17个年头，我见证了他在这个领域成长的过程。本书是他这些年来研究和教学的积累，是一本偏学术的专著。张勉博士的特长是对中西方的企业文化文献都有深入的了解，而且在众多企业文化咨询项目中积累了丰富的经验，所以这本书能做到内容丰富充实，同时重点突出、便于掌握。我仔细地阅读过他发给我的初稿，并提出了详细的反馈意见。我认为这本书对企业文化领域有新的贡献：

1. 对美国著名企业文化专家——沙因的理论有比较深入的介绍，特别是关于企业文化基本假设（企业哲学）、企业文化变革的微观心理机制等比较艰深的理论讲得很透彻，这在国内著作中是很罕见的；

2. 对企业内的亚文化——类型与对策，论述精辟，补充了现有著作的不足，在理论与实践上均有创意；

3. 介绍了一种面向未来的组织——高赋能组织，并且提出了可操作的行动指南，这为读者打开了一扇认识未来组织的大门；

4. 介绍了适应性领导的概念，并且提出了适应性领导的六项行动方案，有助于企业推动文化变革。

总之，这本书特色鲜明、勇于创新，既有理论价值，又有实践意义，值得一读。

我支持张勉在这本书中口语化表达的方式，有利于深入浅出地讲解企业文化理论，使本书在更多读者中获得共鸣。

我认为本书的读者群是广泛的，不仅包括企业事业单位的管理人员、管理专业的大学生，那些从事管理研究的学者和企业咨询人员也能从中获益匪浅。

我衷心地祝愿广大读者从本书中汲取智慧、得到借鉴，推动中国企业的持久繁荣，推动中华民族的伟大复兴，推动当今的世界变得更加美好。

张 德

2019年8月28日于清华园

# 前言

## Preface

企业文化是我喜爱的教学和研究领域，一方面内涵丰富，有很多重要的理论知识；另一方面又和实践联系紧密，能让管理者们切实感到有用。在互联网时代，获取信息和知识的渠道很多，如果没有自己的知识、感悟和特色，学生听起来没有深刻的启发和收获，我教起来也缺乏动力。因此，作为教师，我希望用带有自己鲜明风格的体系讲课。

本书是我根据清华 MBA 课程的备课内容写出来的，最初只是幻灯片和手写的一些不成体系的注释，随着时间的推移，我感到内容逐步成熟起来了，有责任把内容变成有体系的文字。最初的尝试是 2015 年，我每次上完课后，会在当天把上课的内容转写成文字，得到了一个粗糙的原始版本。之后，不断地找时间修订，寻求反馈，最终成型。

本书不是严格意义上的教材。我有选择性地介绍了自己熟悉或偏爱的知识，难免忽略掉其他一些有价值的东西。例如，对于符号象征主义学派关于企业文化的观点，以及企业文化和品牌之间的关系讲得较少。从文字上来说，也不符合传统教材严肃的表达方式。我希望读者们把这本书视为一本激发你们思考的专著。如果你们阅读完，感到有收获，激发了你们的兴趣，愿意探索更多企业文化的理论和实践，我将感到非常欣慰。如果你们发现这本书还值得多看几遍，值得玩味，我将发自内心地开心。如果你们在十年或更长一段时间后，仍然发现这本书里有些观点

经受住了时间的考验，的确帮助到了你，我在这本书的写作上所花费的时间和精力，将非常有价值。

如何使用这本书呢？我推荐的方式是：在阅读正文之前，读者们能根据每个小节下的问题先独立思考，并用语音或文字把你的思考记录下来。其次，请根据你的思考记录，对比正文中的知识和观点，区别出相同点和不同点，并把让你感到新颖而实用的文字标记出来。然后，如果你有一个学习组，建议你和学习向导（我对教师的称呼）或同学交流互动，表达自己的观点，倾听他人的观点，并把你认为有益的东西记录下来。接下来，在复习和反思阶段，重新阅读正文，在空白处记录下你的感想。对于你不认同的知识和观点，建议特别标注出来，并写出你不认同的理由。最后，在学习完整本书后，请根据你对某家企业的了解，参考附录的提纲和要求，尝试撰写一篇企业文化的论文。

感谢我在清华博士后期间的导师张德教授，是他带我进入了企业文化研究领域，十多年来我不断地从他那里获得无私的指导。也许回报恩师最好的方式，是继承他的思想和品德，去帮助更多的人。感谢和我有相同研究兴趣的同事和朋友，特别是李海、曲庆、王雪莉和杨百寅几位教授，我从与他们的交流，以及对不同观点的争议中获益良多。感谢和我一起成长的 MBA 学生们，特别是刘硕、韩雪、施建光、汪陶、修丽丽、王强、王超、王伟、高靖，他们选择了企业文化作为毕业论文的主题，我在指导他们论文写作的过程中，学习到了很多。还有很多在课堂上积极发言，以及提交精彩作业的清华 MBA 学生和高管教育项目的学员，虽然在此不能一一列举他们的大名，但我由衷地感谢他们，正是他们的参与和贡献使我体会到教学相长的乐趣。另外，感谢清华大学文科出版基金的资助，同时感谢国家自然科学基金委提供的资助（项目号：70402001；71672099）。所有这些人和机构的帮助，是我教学和研究源源不断的动力。

限于本人的知识、眼界和能力，本书一定存在不少局限性。例如，

作为一个理工科出身的管理学教师，我在文字写作方面还有很大的提升空间；对于采用批判性反思的视角来看待企业文化，我钻研得还不够。为了听到读者们的声音，我在豆瓣网建立了一个兴趣小组（[www.douban.com/group/qywh/](http://www.douban.com/group/qywh/)），欢迎感兴趣的读者们讨论交流。我会定期查看，并给您反馈。

张 勉

2019年9月29日于清华园



|

# 目录

Contents

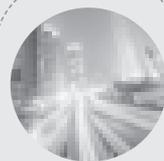
|

<b>第 1 章 企业文化的意义、来源和定义</b> .....	1
1.1 企业文化和生活 .....	2
1.2 企业文化的意义 .....	4
1.3 企业文化的来源和发展 .....	7
1.4 企业文化的定义 .....	9
1.5 领导和企业文化 .....	12
1.6 战略和企业文化 .....	13
<b>第 2 章 企业文化的结构和层次</b> .....	17
2.1 三个观点 .....	18
2.2 观点之间的异同 .....	20
2.3 制度和文化的 .....	22
2.4 变和不变 .....	24
2.5 氛围和文化 .....	26
2.6 继承中国传统文化精髓 .....	27
<b>第 3 章 企业文化的表现形式</b> .....	33
3.1 表象层的一般特点 .....	35

3.2	特色制度和行为规范	38
3.3	企业文化策划	40
3.4	企业文化建设：谁来负责？	41
3.5	企业文化推广	43
3.6	品牌文化推广	46
<b>第4章</b>	<b>亚文化和意识形态</b>	<b>49</b>
4.1	常见的亚文化类型	50
4.2	一元观和多元观	52
4.3	对待亚文化的态度	56
4.4	作为宣称价值观的意识形态	57
4.5	如何看待宣称和实际之间的不一致？	60
<b>第5章</b>	<b>企业文化的测量</b>	<b>63</b>
5.1	竞争价值观模型	65
5.2	四种文化类型	66
5.3	企业文化测量	68
5.4	管理风格评价	71
5.5	企业文化测评的案例	73
<b>第6章</b>	<b>基本假设</b>	<b>77</b>
6.1	人与自然的关系	79
6.2	人性的假设	84
6.3	人与人的关系	88
6.4	现实和真理的本质	94
6.5	空间和时间的本质	102

<b>第 7 章 企业文化的导入和强化</b> .....	111
7.1 企业领导是企业的 CCO .....	113
7.2 组织结构和文化建设 .....	117
7.3 制度和文化建设 .....	118
7.4 工作原则和文化建设 .....	120
7.5 企业文化的内部传播 .....	123
<b>第 8 章 企业文化的变革</b> .....	133
8.1 企业发展阶段和变革的重点 .....	134
8.2 企业文化变革的微观心理机制 .....	139
8.3 企业文化变革的三项原则 .....	143
8.4 个人的适商 .....	147
<b>第 9 章 适应性领导</b> .....	153
9.1 模糊与领导 .....	155
9.2 适应性领导 .....	157
9.3 适应性领导的行动方案 .....	159
<b>第 10 章 高赋能组织管理模式</b> .....	169
10.1 建立使命和愿景驱动、开放透明的文化 .....	171
10.2 合理赋权 .....	174
10.3 及时更新组织结构和岗位职责 .....	176
10.4 引导人们不断提升能力 .....	178
10.5 工作的主人和岗位的监护人 .....	181
10.6 激发组织活力 .....	184
<b>参考文献</b> .....	187
<b>附录</b> .....	191





## 第 1 章

# 企业文化的意义、来源和定义



## | 1.1 企业文化和生活 |

### ◎ 结合你的生活体会，你能举出一些企业文化的例子吗？

企业文化和我们的生活息息相关。我先讲几个例子。第一个例子，是一位企业高管从一家大型外企 A 跳槽到一家民营电商企业 L，工作了六个月，因为不适应新东家的企业文化，离职了。离职后，他总结了自己在 L 企业三个方面的不适应：第一，工作和私人生活不分开，工作大量地侵入私人生活。例如，他一直把微信当作私人的沟通工具，好友仅限于关系紧密的小圈子，但进入企业 L 后的头一个周，新加的好友人数就超出了以前好几年的总和。而且，他很不习惯在自己的微信朋友圈转发公司的产品推介文章，但 L 公司却大力提倡员工们这么做。第二，老板过于讲情怀，员工有被洗脑嫌疑。第三，认为管理层做出的一些决策没有原则，为了达成挑战性目标，选择不符合“底线”的手段。这个例子在互联网上引发了热议，评论分成鲜明的两派：一派支持，另一派反对，双方的评论你来我往，各执己见，并逐步演化成外企和私企的文化差异之争。

第二个例子，是我访谈过的一位经理人从外企 I 跳槽到一家国企 Y 后的感受。她是负责人力资源工作的，跳槽没过多久，就感到两家企业存在非常明显的不同。她发现，在面试的过程中，企业 Y 的领导比较喜

欢乖巧的面试者。对于思想活跃的人，领导们认为留不住。在企业 I 的时候，每年上级和下级会面对面地沟通，一条条地定目标，考核的时候也是一条条地核对。而在企业 Y 中，她感到企业领导的主观印象很重要。她刚到企业 Y 的时候，提醒自己，行为上要融入新的企业，所以比较收敛。过了一段时间，工作有了成绩，会上变得爱发言，喜欢陈述自己的见解。她的上级善意地提醒她，“不该说话的时候别说”。

第三个例子，是两家不同背景的国企合并。合并前，国企 Z 是原经贸部管辖的企业，底子上对现代企业管理不排斥，比较市场化，员工思想相对比较活跃。另一家国企 C 是交通部的企业，从军队中走出来，带有军事色彩。两家国企于 2009 年合并后，由于企业文化很不一样，两批人很难融合。原国企 Z 的多位管理者反映，合并后的公司氛围很压抑，造成了不少员工的离职，影响了业绩。尤其是 2013 年，合并后的企业出现了百亿元巨亏。据我了解，直到今天，这两种文化也没有融合的迹象。内部人告知我，他们两批人之间见面交流很客气，但彼此从文化上仍然很难容纳对方。

第四个例子，是一家地产 J 公司兼并了另一家互联网公司 B 后的文化冲突。J 公司以传统的地产经营模式起家，创始人希望向工业互联网平台转型，因此兼并了一家建筑设计的互联网公司。J 公司相对来说以强管控为主，工作时间朝九晚五，着装要求正装打领带。J 公司的创始人认为，缺少有效控制的过程，就不会有好的结果。兼并后双方都不适应：J 公司的员工发现上午到了十点钟，原 B 公司的人还没有到，但是到晚上十一二点的时候，原 B 公司的人还在加班。原 B 公司的员工对 J 公司强管控的方式也很不适应，不习惯严格的考勤、例会、各种报表。更有意思的是，原 B 公司的员工看到 J 公司员工朝九晚五的节奏，觉得和 J 公司的员工相比，付出的更多，但收入和奖励却没有 J 公司的员工多，慢慢开始松懈下来。有几个原 B 公司的高管待了一段时间，接受不了 J 公司由清晰的等级结构、紧密的控制和严格的纪律构成的管理体系，

选择了离职。

这些例子形象地说明，企业文化就在我们身边，并影响着我们的生活。美国学者迪尔和肯尼迪在《企业文化：企业生活中礼仪与仪式》（第15—16页）中很好地总结道：“当他们（注：是指在企业工作的员工）选择了一家公司时，实际上就等于选择了一种生活方式，文化以一种有力而又微妙的方式塑造着他们的行为……工作了几年之后，他们的言行举止就会受到文化的制约，尽管他们自己可能都没有意识到这一点。然而一旦调换了工作，他们就会大吃一惊。”迪尔和肯尼迪通过观察，发现成功企业有三项共同的特点，包括：第一，有一个清晰而明确的经营理念来指导它们的企业行为；第二，管理层十分重视价值观的塑造和调整，以使它们适应企业当前的经济和商业环境，并在组织内广泛传播；第三，公司各个层面的员工熟悉并认同这些价值观。

## | 1.2 企业文化的意义 |

### ◎ 企业文化是客观存在的吗？

企业文化这四个字中，文化是基础。我在读博士期间，导师之一朱楚珠教授对什么是文化用过一个形象的比喻：“什么是文化？文化像风，你看不见风，可风起时，你看到树枝在摇动，海浪在翻腾。”这个比喻挺贴切，说明人们虽然能直观地感到文化带来的影响，可是文化本身是抽象的，包含在很多现象中，但现象又不能等同于文化。树枝因为风而摇动，但树枝不是风。海浪因为风而翻腾，但海浪不是风。我们只能说，很多现象折射出文化。

风是一种自然现象，而文化是有意义的符号体系。人类的语言就是

一种有意义的符号体系。什么叫作有意义的符号呢？根据社会心理学家乔治·米德的观点，意义是指某种符号在其他人心灵中激发出和在自我心灵中相类似的反应。文化是人类群体社会活动的产物。如果某一群人说的语言，或者更宽泛地讲，某一群人做出的某种行动姿态只有自己能理解，并不为我们所理解，我们就不理解他们的文化。如果某个人发明了某种符号体系，但别人都不明白，那也不能称之为文化。人类的文化是如何产生的呢？有多种理论试图回答这个问题，我比较接受发展心理学家迈克尔·托马塞洛的观点。他认为，人类群体通过合作来解决生存适应问题，合作活动催生了集体意识，文化反映了集体的行动意向性，并指导个人在群体中的行动。荷兰学者冯斯·强皮纳斯对文化的定义反映了类似的观点，他认为文化是一个群体解决问题、调和矛盾的方式。在解决问题和调和矛盾的过程中，不同的群体采用不同的解决方案，从而表现出多样化的文化特质。

人类群体有文化是一个常识，但是动物群体有没有文化？之所以问这个问题，是因为有人常常用动物的特征来形容一个企业的文化，例如“狼文化”。我认为，这取决于两个因素。第一，我们认为动物有没有心灵，特别是有没有反身性的思考。所谓反身性，是指主体把自己想象为其他的主体。如果有证据发现，某种动物之间的沟通有反身性的思考，那么文化就很可能存在。请大家注意，这里不仅提到了沟通，更强调反身性的思考。例如，很多动物在捕食者出现时，能发出有危险的鸣叫警告同类。它们之间的沟通是一定存在的，但如果只是当捕食者真的在场时，才发出鸣叫，这只是生物上的应激反应。什么是反身性思考的表现呢？例如，当真实的危险并不存在时，某类动物通过鸣叫来吓退群体其他成员，从而获得某种好处，就很可能是反身性的思考。第二，我们认为动物群体有没有集体意识，有没有符号体系表达集体的行动意向性。有人也许从狼群的集体捕猎行为中，推断狼群有集体意识，从狼群捕猎前的集体嚎叫行为中，推断嚎叫是表达集体捕猎的意向性。按照迈克尔·托马塞洛

的观点，狼的集体行为是基于“我”而不是“我们”的模式形成的，之所以有集体捕猎行为，是因为每匹狼宁愿其他狼抓到猎物，也不愿意猎物跑掉，或者说每匹狼宁愿分到一些肉，哪怕是一点肉，也不愿意没肉吃。至于狼群的嗥叫，是一种沟通方式，但不是独立于主体而存在的符号体系。

管理学中已经有很多的概念，为什么还要创造出企业文化这样一个看不见、摸不着的概念出来？我认为，它的意义在于能够满足人们三个方面的基本需求。

第一，企业文化能够让我们对周围环境有明确的解释。当人们不具备某种文化视角时，对一些事物的看法可能是多种多样的，会带给人们强烈的不确定感和焦虑感。当透过一个统一的文化背景，用文化的视角去理解和解释事物的时候，就能减少模糊和不确定性。社会心理学家迈克尔·豪格认为，人类有减少不确定性(uncertainty reduction)的基本需求。因此，如果我们对某个事情，尤其是和生活息息相关的事情找不到一个答案，会感到焦虑和不适，而文化给我们带来安全感。在人和人的互动情境中，文化能够帮助我们理解和判断对方的言语和行动。因此，文化帮助我们理解与人和人互动相关的现实(reality)。有趣的是，不同的文化造成大家理解到的现实是不一样的。例如，在一家企业里的某种行为可能被解读为积极进取，而在另一家企业，同样的行为可能被解读为轻率、鲁莽。

第二，有了企业文化做基础，大家容易对企业形成认同，满足人们归属(need for affiliation)的基本需求。当企业中的员工交流的时候，如果有某种共同语言把大家凝聚在一起，就能满足归属的基本需要。社会心理学家认为，人类希望把自己分到某个类别中去，并对这个类别建立认同。企业文化正好给在企业中发生的工作行为，以及人和人之间的互动提供了一个意义的解释框架。人类活动的本质是合作，生活的意义需要在群体中通过互动来体现，比如上级和下级互为依赖，说

者和听者互为依赖，缺一不可。这就像是玩游戏，如果大家遵循同样的游戏规则，包括成文和非成文的规则，就能玩到一起去。相反，如果没有游戏规则，大家就只能各玩各的，那样就不能满足“在一起玩”的心理需求了。

第三，人们还有差异化的基本需要（need for differentiation），尤其是企业和企业竞争的时候，需要让客户、竞争对手很快辨识出你来。当我们观察经济生活中各个行业的时候，会发现，越是竞争激烈的行业，越容易出现有特色的企业文化。这是因为在竞争激烈的行业中，企业更需要辨识度。例如，同在通信设备制造行业，华为和中兴两家公司的文化就有很大差异；同在家电制造行业，海尔和海信的文化有显著的差异。其实，就算是在同一个群体之中，如果大家完全一样，虽然满足了归属的需求，但是人们差异化的需求得不到满足。因此，在同一个企业中，虽有反映相似性的主流文化，但是反映差异化的亚文化也普遍存在。首先，劳动分工会带来文化的差异化。其次，企业内部不同群体间竞争越厉害，群体之间的亚文化差异就越明显。

## | 1.3 企业文化的来源和发展 |

### ◎ 你认为企业文化这个概念过时了吗？

在组织管理领域接受文化这个词之前，文化在人类学和社会学中已经被长时间地使用。文化在组织管理领域中是什么时候开始出现的呢？据我所知，组织文化这个词最早出现，是由安德鲁·皮特格鲁（Andrew Pettigrew）教授于1979年在《行政管理季刊》（*Administration Science Quarterly*）上的一篇文章中提出的，文章名称叫作《研究组织文化》（*On*

*Studying Organizational Culture*)。这个词的出现, 和日本在“二战”后经济的兴起有关。当时日本企业制造的产品, 在美国市场上不断攻城略地。面对日本企业咄咄逼人的挑战, 美国学者开始重视日本经济, 研究日本企业, 并把日本企业成功的核心要素归结为企业文化。

从 20 世纪 80 年代开始, 企业文化变成了炙手可热的管理流行词, 也涌现了一批以文化为核心的管理书籍。其中卖得最好的一本, 当属彼得斯和惠特曼撰写的《追求卓越》。两位作者通过对当时优秀企业的调查, 宣称找到了优秀企业具有共性的八大文化特征, 包括: 崇尚行动、贴近顾客、自主创新、以人为本、价值驱动、不离本行、精兵简政、宽严并济。这些特征看起来都很有道理, 但也几乎接近于常识。还有一本值得推荐的书是柯林斯和波拉斯在 2000 年左右撰写的《基业长青》(*Built to Last*)。这本书改进了《追求卓越》一书的研究方法, 得出了一些有意义的结论。作者的基本观点是: 只有高瞻远瞩的公司才能基业长青。如何做到高瞻远瞩呢? 一方面需要有稳定的文化核心; 另一方面需要有刺激不断进步的动力。

从 20 世纪 90 年代开始, 管理学者们开始把企业文化作为研究的核心。有些学者花费气力, 试图建立一套定量化测量企业文化的工具。有些学者则把重点放在企业文化如何影响企业经营业绩上。哈佛大学的教授约翰·科特认为, 企业文化和经营业绩之间, 不是一种简单的关系, 即企业文化强, 经营业绩并不一定会好。他发现, 对企业最有利的文化, 是灵活适应型的文化, 这种文化的核心是以客户和市场为中心, 不断通过变革适应经营环境的变化。到了 20 世纪 90 年代中后期, 学者们把重心放在研究企业文化变革上, 探讨企业如何通过文化变革焕发活力。

进入 21 世纪, 企业文化的热度有所下降。这主要是因为技术的进步和竞争的全球化, 使得企业更关注如何积极求新、求变。而企业文化更强调历史、传统和稳定, 似乎显得和时代的变化趋势相违背。有人认

为，现在的时代是个 VUCA 的时代，所谓 VUCA，是指环境越来越多变（volatility）、不确定（uncertainty）、复杂（complex）和模糊（ambiguity），所以企业应该更关注创新和变革，少关注文化。但是，我认为学习和研究文化，和创新、变革的时代主旋律并不矛盾。相反，由于割裂历史和传统的变革往往难以持久，所以掌握企业文化的规律性，有利于实施更有实效的创新和变革。我甚至认为，环境越带有 VUCA 的特征，人们越需要认清和坚守自己的文化核心。没有文化核心，创新和变革将变得基础不牢靠，成为无源之水、无根之木。只有在文化核心基础上的创新和变革，才是真正有效的。

## | 1.4 企业文化的定义 |

### ◎ 你认为企业文化是什么？

企业文化这个词在管理中被频繁地使用，人们似乎已经司空见惯。它其实是个看起来简单，却比较难以解释的概念。因为它内涵丰富，所以很容易变得面面俱到。有同行批评这个概念，说“企业文化是个大箩筐，什么东西都可以往里装”，就是在批评把企业文化泛化的倾向。可是这个概念的确容易被泛化，如果我们查《辞海》里面关于文化的定义，会发现最宽泛的定义为：文化是“人类一切物质文明和精神文明的总和”。如果这么说，那企业文化真的是包罗万象了。

企业文化是什么呢？在企业文化的研究领域中，不同的学者对企业文化的理解不同。有些学者采用功能主义的视角，从是否对企业业绩有帮助的角度去理解和衡量企业文化，有时通过统计模型对文化进行研究。功能主义强调企业文化的实用性，把企业文化看作是企业具有的核心特

征。在功能主义者眼中，企业“有”（have）文化。还有一些学者，把企业文化视为一种符号体系，强调文化象征化（symbolic）的意义，并不认为企业文化和企业业绩之间一定有明确的联系，而强调企业文化本身就是企业的一种存在形式。在符号象征主义者眼中，企业本身就“是”（is）文化。在管理学界，人们不同程度地受到功能主义思想的影响。这是因为，如果企业文化和企业业绩之间并不存在明确的联系，那么企业管理者们自然会问：学习企业文化有什么用呢？我本人认为，应该采取开放的心态，所以在本书中，介绍功能主义的内容多一些，但也有不少象征主义的内容。

我推荐关于企业文化定义的两个代表性说法，它们各有优点，最好兼容并蓄地学习和吸收。清华大学张德教授认为，组织文化是指组织在长期的生存和发展中所形成的，为组织多数成员所共同遵循的最高目标、基本信念、价值标准和行为规范。它是理念形态文化、制度—行为形态文化和物质文化形态文化的复合体。张德教授认为，组织文化是一种客观存在，无论它属于优良的文化，还是劣性文化，它的存在是客观的。从一个组织诞生那一天开始，组织成员在长期的共同活动中，必然会形成一些独特的行为方式、独特的风俗习惯，以及蕴藏其中的独特的价值观念。这一切构成了组织传统，这个传统在组织成员之间传播并得到加强，这就是该组织的微观文化，或“小气候”。

美国麻省理工学院的埃德加·沙因（Edgar H. Schein）教授有一本在企业文化研究圈内很有名的著作，叫作《企业文化与领导》。他在这本书中提出，企业文化是由某个特定群体在学习解决外部适应和内部整合问题的过程中，总结、发现和创造出来的一种集体经验。请大家注意这个定义里面包括的两点。第一点，它特别强调企业文化形成的历史，认为文化是一种沉淀下来的经验。有些企业墙上写着令人激动的标语，但是需要注意，有些时候越是缺的东西，越被叫得响。通过历史沉淀下来之后，大家觉得是想当然的东西，反倒叫得没有那

么响。沙因的这个定义提醒我们，要重视企业文化的历史沉淀。第二点，是为什么它能够成为共同默认的假设，而不仅仅是限制于小部分人认同的假设？这是因为凡是成功的东西，更容易获得共识。按照这种假设去做的话，运作良好，所以会被越来越多人认为有效，越来越少地被挑战，成为企业的历史经验。企业还会把这些好的历史经验向新进入企业的员工讲，甚至向更多的利益相关者讲，从而把企业文化传播开来。

哈佛大学的约翰·科特教授在《企业文化和企业经营业绩》一书中，有和沙因相类似的观点，他写道：“企业文化通常代表一系列相互依存的价值观念和行为方式的总和。这些价值理念、行为方式往往为一个企业的全体员工所共有，往往是通过较长的时间积淀、存留下来的。……企业员工通过企业文化的这种延续性学习到企业的价值观念和行为方式。他们按照这些观念和行为方式的行为将受到褒奖，他们拒绝接受这些观念和行为方式的行为则受到企业的排斥和打击。”这些话，值得反复琢磨。

国外一些学者在 2000 年后开始使用一个类似的术语：组织认同（organization identity），并曾经一度大有取代组织文化的趋势。所谓组织认同，是指组织成员如何看待自己，尤其强调和竞争对手相区别的独特性，回答“我是谁”的问题。我认为，这两个概念之间尽管有相似之处，但存在根本性的不同。首先，从内涵上说，组织文化包括丰富的内容，而组织认同只是突出了其中的部分核心内容；其次，组织文化的核心（如本书第 6 章讲到的基本假设）不太容易被观察出来，组织认同则比较强调文化外显的部分；最后，组织文化反映了历史的沉淀，其核心相对比较稳定，而组织认同反映了成员希望如何表达自己，相对容易发生变化。如果把组织文化比喻成一个人的气质的话，那么组织认同就像是一个人自我认可的人物设定。把组织认同展示到外部人的眼中，就是组织成员希望外部人看到的组织形象。

## 1.5 领导和企业文化

### ◎ 有人说企业文化就是领导文化，你如何评价？

许多因素能够影响企业文化。在张德教授《企业文化建设》的书中，提到了民族、所有制、行业、地域、发展阶段、领导和群众等因素都能影响一个企业的文化，大家可以找到相关的章节学习。除了以上提到的因素之外，客户也是一个重要的因素，尤其当一个企业在发展的初期，强烈地需要依靠某类客户甚至某个企业客户生存时，就会很大程度上受到客户的影响。例如，某家小公司的客户是阿里公司，这家公司全方位地复制阿里的文化和管理模式，在公司内部，也推行“六脉神剑”（注：阿里提出的六个核心价值观）的企业文化。

领导和企业文化是什么关系？我们经常听到“企业文化就是一把手文化”的说法。这个说法有道理，但我认为并不完全准确，是有条件的。什么时候“一把手”对企业文化起到决定作用呢？往往是当一把手具有绝对权威，而已有的企业文化没有很长的沉淀时。私营企业的创始人往往是所在企业的精神领袖，具有绝对的权威，尤其当企业经营良好时，创始人思想的合法性得到业绩的肯定，更具有企业内部的合法性。所谓合法性，是指人们把它当作理所应当的事情。在这种情况下，说“企业文化就是一把手文化”，并不为过。

但是，当一家企业有了文化的沉淀，领导和企业文化之间的关系就发生了改变。例如，经营了几十年甚至上百年的大型企业，新上任的CEO往往受到已有文化的限制，他或她改变文化的努力会遭到抵制。美国管理咨询顾问伊查克·艾迪斯曾经讲过一个生动的例子：他去欧洲一座山旅游，选择了骑马登山。他发现每到岔路口时，不等他做出选择，

马会自动选择一条路，即使他试图用缰绳提示马走另一条路线，也无济于事。马被训练走一样的路线，已经固化了，所以马不再理会游客的选择。这个故事启示我们，在有深厚文化积淀的企业中，即使是“一把手”，很多情况下仍需要顺应文化。试图改变文化的决策和行动，将遇到很大的挑战。我曾经给一家有百年历史的电力公司管理人员上课，我讲的内容是通过分权增加组织创新和活力。课间和学员们交流，学员告诉我，这家公司确实应该发生转变，但已经根深蒂固的文化使得变革困难重重。改变这些企业的文化，需要强大的领导力，我将在企业文化变革的章节（即本书的第8章和第9章），深入探讨这个问题。

即使我们不是位高权重的领导，刚换一份工作，到一家成熟的企业，也需要留心先搞清楚这家企业的文化特点。另外，即使在同一家企业内部换工作，也要留意新部门的亚文化，或者更准确地说，留意新部门的氛围。例如，从后台支持部门到一线营销部门，部门的亚文化或部门氛围会非常的不同。企业文化是和人们的情感联系在一起的，有人违背文化，会让文化的建立者和拥护者们感到自尊受到威胁。如果不清楚文化背景，为了干好工作而急于表现自己，急于去改变看起来不合理的“问题”，常常会碰一鼻子灰，甚至跌得鼻青脸肿。

## | 1.6 战略和企业文化 |

◎ 彼得·德鲁克先生说：“文化能把战略当作早餐吃掉。”  
你如何理解这句话？

战略和企业文化是什么关系？首先，战略和文化都是管理学中很大的概念，内容上存在一些重叠。例如，企业愿景（vision）在企业战略

和企业文化课中都会被提到。战略的定义也很多，通俗地讲，是指企业对未来的长远规划，包括达到什么样的目标？以及达到这个目标的基本手段是什么？

如果简要地说它们的根本区别，如下：战略是向前看的，反映的是对未来的思考；文化是历史的沉淀，反映的是一种稳定的传统。如果一个企业的传统能够支持未来的计划，起码不冲突，是一件好事。如果企业的传统不能支持未来的计划，常常需要有文化的更新，尤其是对过时的理念、制度和做法进行更新。

其实，一个企业的战略在制定时，就会受到文化传统的影响。所谓传统，就是历史上被校验过的构想，由于结果不错，所以被群体所接受，并逐步固化下来的东西。传统本身是有合法性的。那么，如何更新传统中那些和新的经营环境不相适宜的部分呢？如果新的构想、新的实践能够通过市场的检验，获得成功，尤其是反复的成功，那么这些构想和实践就能顶住传统的质疑，直到被传统所接纳，用来替换旧的构想和实践，并变成传统的一部分。

这里面的关键，我称之为有效性校验（validity check），是指任何思想性的东西要想被群体接受，都需要被证明是有效的。对于经营企业来说，最有力的有效性证据就是在市场上获得成功。当然，很多时候有效性并不是那么立竿见影的，而且短期有效的，不见得长期有效。能够在历史发展中沉淀下来的东西，通常是经历过反复校验的，直到被合法化。一旦被合法化，就有了权威，接受这些东西的群体把它视为理所应当，不加质疑。

战略不光包括计划，行动也非常重要。心理学家卡尔·维克曾经讲过一个故事：欧洲一个军事小队被派往阿尔卑斯山执行任务，在山中迷了路，幸亏有个士兵带着一张旧地图。虽然地图上标注的语言是古文字，士兵们看不懂，但是凭借这张地图，他们从山里顺利走了出来。当被问到如何走出来的时候，他们拿出了那张地图。有一位懂上面古文字的人

惊讶地说，这不是阿尔卑斯山的地图，这是比利牛斯山的地图！我第一次读到这个故事时，觉得是个荒唐的黑色幽默。但是，仔细琢磨后，觉得这个故事的启发意义很大。这些士兵之所以走出来，首先是因为两座山走势的大方向恰好是一样的。其次，士兵遇到没有路的时候，逢山开路、遇水架桥，成功地解决了问题。企业经营何尝不是如此？只要大的趋势判断正确，积极解决行动中的各种问题，总能实现发展。因此，战略是个计划、执行、调整、再执行、再调整的行动过程，包括企业愿景、使命和核心价值观在内的企业文化，就像是地图，是保证战略落地的行动指南。

战略和文化的关系，基本适用于商业模式和企业文化的关系。商业模式反映了一个公司利益相关者的交易结构，说明了公司如何创造价值、传递价值和获取经济收益。随着互联网时代的到来，很多传统的商业模式需要变革和创新，给创业公司提供了机遇。创业期的公司一般没有太多的文化积淀，传统性的东西不多，它们的文化受到商业模式是否通过有效性检验的影响。简要来说，如果创业公司的商业模式获得成功，那么和这种模式相关联的价值观、经营和管理理念就在企业扎下了根。相反，如果商业模式本身不能满足客户需求，那么无论看起来多好的文化“包装”，也无法让创业公司取得成功。

