

第一章

企业文化的形成与发展



重点掌握：国内外企业文化的不同特点。

掌握：企业文化在国内、国外的发展历程。

一般了解：企业文化形成的时代背景、实践基础和诞生标志。

企业文化是 20 世纪 80 年代从管理科学丛林中分化出来的一门新学科，是不断创新的知识体系，开篇的这一部分，主要论述企业文化形成的时代背景和实践基础，介绍企业文化在国内外的的发展历程及国内外企业文化的不同特征。

第一节 认知“文化”

一、文化的含义

文化是社会发展到一定阶段的产物，在我国自古就有。先是“文”与“化”的复合词，“文”指修饰，“化”指变化，后来才合二为一，一起使用。“文化”的本意是经过人的修饰使事物发生变化，西汉刘向在《说苑·指武》中有这样的表述：“圣人之治天下，先文德而后武力，凡武之兴，为不服也，文化不改，然后加诛”。这里的文化是指文德和教化。

在西方，“文化”一词源于拉丁文“cultura”“colo”等词，指栽培、培养、照顾

等。通俗地讲，“文化”是指通过人工劳作，将自然界的野生动植物加以驯化和培养，使之成为符合人类需要的品种，后来，还包括个人的技能、人格、品德和心灵的修炼，人际关系的培养等。

到了近现代，不同的学者对文化赋予了不同的含义，可以说是众说纷纭。归纳起来，大致有以下三种解释：

(1)著名人类学者泰勒提出了文化的定义，即文化就是由作为社会成员的人所获得的，包括知识、信念、艺术、道德法则、法律、风俗以及其他能力和习惯的复杂整体。

(2)《苏联大百科全书》对文化进行了广义和狭义的区分。广义的文化是指在一定的历史发展水平下，人们进行生活和活动的类型和形式，以及人们所创造的物质和精神财富。狭义的文化仅指人们的精神生活领域。

(3)《辞海》一直沿用广义与狭义的文化定义。从广义上讲，文化是指人类在社会历史实践中所创造的物质财富和精神财富的总和；从狭义上讲，文化是指社会的意识形态以及与之相适应的制度和组织机构。

总之，文化的定义多种多样。我们认为，文化是指人类在社会历史实践中所创造的物质财富和精神财富的总和，包括一系列习俗、规范和准则的总和。文化起着规范、导向和推动人及社会发展的作用。

二、文化的起源

中国古代文化著作多是经世致用的，对此问题虽有所论及，也多归于“圣人”，而不愿意追根究底。如《周礼·冬官·考工记》谈到物质文化创造时说：“百工之事，皆圣人之所作也。炼金以为刃，凝土以为器，作车以行陆，作舟以行水，此皆圣人之所作也。”中国古人虽然也相信神，也创造过丰富多彩的神话、传说，但是中国古代一直没有形成占统治地位的神学，而社会文化意识的核心乃是祖宗思想，即认祖宗而不信上帝。

中国古籍中关于文化起源问题的说法多与氏族祖先的功德联系起来。例如《周易》说伏羲氏“结绳而为网罟”；黄帝、尧、舜“垂衣裳”“剥木为舟，刻木为楫”“服牛乘马，引重致远”“断木为杙，掘地为臼”“弦木为弧，剡为木矢”。《山海经》又说：“涇梁生番禺，是始为舟”“莫仲生吉光，吉光始以木为车”。说法虽然不一，但显然都将文化的创造归功于部落首领。不仅物质文化的创造被认为是部落首领的功劳，精神文化创造同样也是如此。例如，八卦是伏羲氏“仰观天象，俯察地法”创造的，医学知识是神农“尝百草之滋味，水泉之甘苦”创造的等。

在古代希腊罗马时期，由于神学占据统治地位，所以文化的起源也多被归于神造。柏拉图认为，世界万物都是神、造物主注视着永恒不变的模型创造出来的。精神文化



也来源于“神示”。柏拉图的“神示”说到罗马时期被普罗提诺发展为“流溢”说，即新柏拉图主义。这种学说认为，宇宙存在着最高的精神实体（太一），从中流出“理性”，流出“世界灵魂”，文化则是灵魂概念的统合表现。到中世纪，圣·奥古斯丁又用新柏拉图主义论证基督教义，把文化创造看成是上帝的意志。奥古斯丁的《上帝之城》就是“神意”说的代表作。他所说的文化，即宗教文化，上帝创造的文化。

三、文化的基本要素

社会学家们一般认为，文化由六种基本要素构成：

- (1) 信仰，是关于世界如何运转的观念。
- (2) 价值观，是道德评价的标准。
- (3) 规范和法令，是行为的指导方针。
- (4) 符号，观念和价值观的表征。
- (5) 技术。
- (6) 语言。

四、文化的分类

斯特恩根据文化的结构和范畴把文化分为广义和狭义两种概念。广义的文化即大写的文化，狭义的文化即小写的文化。

汉科特·汉默里把文化分为信息文化、行为文化和成就文化。信息文化指一般受教育本族语者所掌握的关于社会、地理、历史等知识；行为文化指人的生活方式、实际行为、态度、价值等，它是成功交际最重要的因素；成就文化是指艺术和文学成就，它是传统的文化概念。

五、文化的层次

因为文化具有的多样性和复杂性，很难赋予文化一个准确、清晰的分类标准。因此，这些对文化的划分，只是从某一个角度来分析的，它是一种尝试。

对文化的结构解剖，有两分说，即分为物质文化和精神文化；有三层次说，即分为物质、制度、精神三层次；有四层次说，即分为物质、制度、风俗习惯、思想与价值。有六大子系统说，即物质、社会关系、精神、艺术、语言符号、风俗习惯等。

文化有两种，一种是生产文化，一种是精神文化。科技文化是生产文化，生活思想文化是精神文化。任何文化都为生活所用，任何一种文化都包含了一种生活生存的

理论和方式，理念和认识。

至于对文化的结构，不同的说法也很多。一般把它分为下列几个层次：物态文化、制度文化、行为文化、心态文化。

物态文化层是人类的物质生产活动方式和产品的总和，是可触知的具体实在的事物，如衣、食、住、行。

制度文化层是人类在社会实践中建立的规范自身行为和调节相互关系的准则。

行为文化层是人际交往中约定俗成的礼俗、民俗、习惯和风俗，它是一种社会的、集体的行为。

心态文化是人们的社会心理和意识形态，包括人们的价值观念、审美情趣、思维方式以及由此而产生的文学艺术作品。这是文化的核心，也是文化的精华部分。

有些人类学家将文化分为三个层次：高级文化，包括哲学、文学、艺术、宗教等；大众文化，指习俗、仪式以及包括衣食住行、人际关系各方面的生活方式；深层文化，主要指价值观的美丑定义，时间取向、生活节奏、解决问题的方式以及与性别、阶层、职业、亲属关系相关的个人角色。高级文化和大众文化均根植于深层文化，而深层文化的某一概念又以一种习俗或生活方式反映在大众文化中，以一种艺术形式或文学主题反映在高级文化中。

广义的文化包括四个层次：一是物态文化层，由物化的知识力量构成，它是人的物质生产活动及其产品的总和，是可感知的、具有物质实体的文化事物；二是制度文化层，由人类在社会实践中建立的各种社会规范构成，包括社会经济制度、婚姻制度、家族制度、政治法律制度、家族、民族、国家、经济、政治、宗教社团、教育、科技、艺术组织等；三是行为文化层，以民风民俗形态出现，表现在日常起居动作之中，具有鲜明的民族、地域特色；四是心态文化层，由人类社会实践和意识活动中经过长期孕育而形成的价值观念、审美情趣、思维方式等构成，是文化的核心部分。心态文化层可细分为社会心理和社会意识形态两个层次。

六、文化的作用

人类由于共同生活的需要才创造出文化，文化在它所涵盖的范围内和不同的层面发挥着主要的功能和作用：

(1) 整合。文化的整合功能是指它对于协调群体成员的行动所发挥的作用，就像蚂蚁过江。社会群体中不同的成员都是独特的行动者，他们基于自己的需要，根据对情景的判断和理解采取行动。文化是他们之间沟通的中介，如果他们能够共享文化，那么他们就能够有效地沟通，消除隔阂、促成合作。

(2) 导向。文化的导向功能是指文化可以为人们的行动提供方向和可供选择的方式。通过共享文化，行动者可以知道自己的何种行为在对方看来是适宜的、可以引起



积极回应的，并倾向于选择有效的行动，这就是文化对行为的导向作用。

(3) 维持秩序。文化是人们以往共同生活经验的积累，是人们通过比较和选择认为是合理并被普遍接受的东西。某种文化的形成和确立，就意味着某种价值观和行为规范的被认可和被遵从，这也意味着某种秩序的形成。而且只要这种文化在起作用，那么由这种文化所确立的社会秩序就会被维持下去，这就是文化维持社会秩序的功能。

(4) 传续。从世代的角度看，如果文化能向新的世代流传，即下一代也认同、共享上一代的文化，那么，文化就有了传续功能。

中国文化是中华民族在长期历史发展中的伟大创造物，是整个民族智慧和创造力的结晶。数千年来，它不但在中国历史上大放光彩，惠及炎黄子孙，而且在汉代开辟“丝绸之路”以后，影响了西方世界的历史与文化，传播与影响广泛且深远。

第二节 企业文化的形成

一、企业文化形成的历史背景

(一) 企业文化的产生

第二次世界大战结束后，企业管理实践发生了许多新的变化。随着科学技术的迅猛发展，企业生产条件得到极大改善，脑力劳动比例扩大且逐渐成为决定生产率的主导力量，劳动者的主体意识日益觉醒。同时，由于市场范围的不断扩大，以及市场竞争的日益激烈，传统的基于“经济人”假设、强调严密控制为主的管理方式受到越来越多的挑战。正如美国管理大师彼得·德鲁克曾呼吁的：“现在商学院所传授的、教科书里所描绘的、总经理们所认同的管理学已经过时了”。而强调企业中“软”因素的作用，以人为中心的新的管理模式逐渐成形。尤其是日本经济奇迹的启示更使得这种管理模式受到全世界的瞩目。

1. 日本经济奇迹的启示

日本是第二次世界大战的战败国，但日本经济却在战后短短 30 年左右的时间里迅速崛起，一跃成为世界第二大经济强国。贴着“日本制造”的工业品在 20 世纪七八十年代以迅猛之势影响着全球几乎所有的市场，改变了世界经济竞争的大格局。当时，日本在汽车生产方面胜过了美国和德国，在摩托车方面令英国黯然失色，在手表、照相机和光学仪器生产方面超过了传统强国德国和瑞士，在钢铁生产、造船、电子产品方面结束了美国的统治地位。日本经济崛起的原因何在？

从宏观的角度看，日本经济成功无疑与日本政府强有力的工业政策，重视技术

引进和产品出口，重视教育投入有直接关系。但从微观角度分析，日本经济增长源于企业的活力和竞争力，这种活力和竞争力依赖于独特的管理模式。美国的一些经济学家和管理学家在深入考察后发现，在日本企业获得成功的多种因素中，排在第一位的既不是企业的规章制度、组织形式，更不是资金、设备和科学技术，而是独特的“组织风土”，即企业文化。日本企业界普遍认为，管理的关键是企业通过对员工的教育和领导者的身体力行，树立起大家共同遵循的信念、目标和价值观，培育出全体员工同心协力、共赴目标的“企业精神”。由于这种“企业精神”是管理中的“软”因素，与社会文化有着密切的联系，但又不是整个社会文化，而仅仅是一个企业的传统风貌的“亚文化”或“微观文化”，因此被称为“企业文化”。在日本企业的影响下，世界范围掀起了第一次企业文化热潮。

2. 美国经验的总结和实践的发展

美国受到来自日本经济成功的启示，对自身的管理模式进行了反省与经验总结。20世纪70年代后的美国，虽然仍然是世界经济中心之一，但是相对实力下降。日本人的成就使美国人震惊，他们不得不放下架子，开始认真研究和学习日本的企业管理经验，并反思美国企业的成败得失。企业文化研究领域的四本早期经典著作：威廉·大内的《Z理论——美国企业界如何迎接日本的挑战》、理查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯的《日本企业管理艺术》、特雷斯·迪尔和阿伦·肯尼迪的《企业文化——现代企业的精神支柱》和托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼的《成功之路——美国最佳管理企业的经验》都是在这个时期出版的。美国人通过对日本管理经验的研究，得出了以下几条重要的结论。

(1) 美国的生产率和经济发展缓慢，其重要的原因在于：美国的管理不重视人的作用，企业文化没有搞好。相反，日本的生产率提高和经济发展速度之所以能在资本主义世界中排名第一，在于日本的管理重视人的作用，企业文化搞得很好。

(2) 企业价值观是企业文化核心内容之一，日本的集体主义价值观比美国的个人主义价值观更优越。这是因为，生活中的一切重要的事情都是由于协力或集体力量做出的。因此，企图把成果归于个人的功劳都是毫无根据的。

(3) 企业文化建设的经验具有普遍意义，日本的管理方法虽然不能照搬照抄，但却值得美国学习借鉴。比如美国通用汽车公司别克汽车装配厂的实践就是一个有力的证明。该厂原是全公司效率和质量最低的工厂之一，后来以近似日本的管理方式重新设计了管理体制，结果不到两年，该厂的效率和质量就在全公司范围内上升为第一位。

在经验借鉴的基础上，美国的很多企业改变了原有的管理方式，通过不断地实践创新，使得文化管理这种新的模式逐渐走向成熟。其中的经典代表就是通用电气公司(GE)的文化管理。

杰克·韦尔奇曾在通用电气公司(GE)担任董事长兼首席执行官长达20年，他



用自己的管理实践为人们诠释了一种全新的企业管理和领导艺术——文化管理。韦尔奇在 1981 年上任时，GE 的股票在此前的 10 年间贬值了 50%。他首先实施“三环”计划(将公司业务集中于核心、技术和服务三方面的战略)，对企业进行了一系列的“外科手术”式的变革，卖掉难以在行业内居领先地位的 200 多个企业，买进了包括美国广播公司在内的 70 个企业，将 GE 从一个日益老化的工业制造企业改变为经营多样化的全球性生产巨头。1985 年，GE 明确提出了 5 条价值观，并印刷成可以随身携带的价值观卡片发给每一名员工。随着时间的推移，GE 价值观的表述也不断发生变化。韦尔奇关于价值观的主要经验有：“价值观是塑造组织的一个驱动力”“在录用、辞退以及晋升中以价值观为指引”“确保每一个员工知道公司的价值观”“每隔几年就要对价值观进行修订以反映价值观以及知识上的进步”“绝不要低估价值观的价值”。为了使他倡导的价值观深入人心，韦尔奇花了大量的精力和时间来培训员工，特别是各级管理人员，18 年中亲自在公司讲授 250 多次课程。在韦尔奇的领导下，GE 公司内部形成与知识化和信息化的社会相适应的团队组织和参与式、学习式的新型文化。GE 连续多年被美国《财富》杂志、《金融时报》分别评为“全美最受推崇的公司”和“全球最受尊敬的公司”。韦尔奇本人也被誉为 20 世纪最杰出的企业家和最成功的首席执行官。韦尔奇的管理方式被一些美国学者称为“基于价值观的领导”。

当韦尔奇在 GE 推动文化管理模式时，美国的很多公司也都先后进行着管理模式的变革。在美国企业界，特别是优秀企业家在实践中对企业管理内在本质规律比过去有了更为深刻的认识：强调领导（即对人的管理，而不是对物的管理），重视目标和价值观的作用。这实际上就是基于价值观的领导，即文化管理的观点。

可以说，二战后“以人中心”的管理思想的发展和实践探索，促成了企业文化的兴起；加之随后出现的全球经济文化一体化和知识经济兴起的趋势，更使企业文化的实践得以迅速发展。

（二）文化管理的蓬勃发展

管理大师克雷格·R.希克曼指出：“21 世纪是文化管理的世纪，是文化制胜的世纪，每一个追求卓越的企业家，都必须学习文化管理。”我国著名经济学家、国家自然科学基金委员会管理科学部主任成思危也认为：“如果说 20 世纪是由经验管理进化为科学管理的世纪，则可以说 21 世纪是由科学管理进化为文化管理的世纪。”在面临更加激烈的市场竞争环境时，科学技术可以学习，制度可以模仿，但是像企业全体员工内在追求这样的一种企业文化层面上的东西却是很难移植、很难模仿的。从这个意义上说，21 世纪企业的竞争也是企业文化的竞争。

企业文化的兴起，是 20 世纪后半期这个历史时代的产物。进入 21 世纪，公司经营的国际性、世界经济文化的一体化以及知识经济的兴起，这三大趋势孕育着“文化制胜”时代的来临。

1. 公司经营国际化趋势

随着知识和经济之间相互渗透、相互作用、相互交融的趋势越来越强劲，公司经营国际化的趋势越来越明显，资源配置冲破国别限制，产品纷纷销往国外市场，资本也在国际市场上寻找更好的机会扩张。在这种经营环境下，竞争已不再局限于一个国家或地区，企业纷纷实施全球化战略，子公司或分支机构遍布各国。在这种跨国公司中，越来越多的具有不同国籍、不同信仰、不同文化背景的人为同一家公司工作，同时也使得管理面临着新的问题，如来自不同民族、国家与文化背景的员工之间的文化冲突，这种由文化的差异所导致的文化障碍很容易造成集体意识的缺乏，职责分工不清，信息不能充分交流与共享，从而引起企业运转低效、反应迟钝，不利于全球化战略的执行。如何构建企业共同的经营观，使每一位员工能够把自己的思想与行为同企业的经营目标与宗旨结合起来，促进不同文化背景的人之间的沟通与理解，仍然离不开以人为本的企业文化的管理。

2. 世界经济文化一体化的趋势

由于现代交通运输工具和通信设备的出现，世界各国、各民族相对缩短了地理上的距离，文化得以迅速而广泛地传播与交流，出现了趋同的倾向。这种世界各国文化的趋同现象，对各国的传统文化结构产生深远的影响，尤其是发达国家的强势文化对比较落后国家的文化冲击越来越大。人们的价值观、道德观、风俗习惯发生了巨大的改变，视野更加开阔，思想更加开放，而生活水平和文化教育水平的提高更是促成人们渴望尊重和自我实现等更高需要层次的满足，人们在不断追求新颖、时尚、高品质生活方式的同时，工作的自主性和独立性也越来越强，民主意识日渐高涨。以人为中心的企业文化管理日益凸显出其重要性。

经济全球化带动文化趋同化，文化趋同化又促进经济全球化的发展。经济全球化促进了不同国家间企业管理经验与文化的交流，向跨国公司提出了如何把本企业文化应用于国外，如何调动不同文化背景下的员工的积极性问题；文化趋同化也促成了各国生活方式和消费习惯的趋同，为企业文化的传播和推广准备了肥沃的土壤，这也是企业文化得以迅速发展的重要原因。

3. 知识经济的兴起

知识经济的兴起给人类的思维方式、工作方式和生活方式带来一场深刻的革命——做任何事情几乎都离不开计算机、网络。在强调知识作用的宏观环境下，组织形式呈现出多样化的趋势，人们的需求也日益复杂化，这都使得企业文化在企业管理中的作用更显重要。

(1) 企业联盟带来的企业文化的挑战。

“协作竞争、结盟取胜、双赢模式”是美国著名的麦肯锡咨询公司提出的 21 世纪企业发展的新战略。自 20 世纪 80 年代以来，这种战略从形式到内容，都发生了巨大