



财经商贸类专业创新型“互联网+”精品教材


新时代企业文化建设概论

主 编 丁孝智

# 新时代企业文化 建设概论

主 编 丁孝智

北京出版集团  
北京出版社

 北京出版集团  
北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新时代企业文化建设概论 / 丁孝智主编. -- 北京:  
北京出版社, 2025.7. -- ISBN 978-7-200-19620-7

I. F279.23

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 20257N7H52 号

新时代企业文化建设概论

XINSHIDAI QIYE WENHUA JIANSHE GAILUN

主 编: 丁孝智  
出 版: 北京出版集团  
北京出版社  
地 址: 北京北三环中路 6 号  
邮 编: 100120  
网 址: [www.bph.com.cn](http://www.bph.com.cn)  
总 发 行: 北京出版集团  
经 销: 新华书店  
印 刷: 定州启航印刷有限公司  
版 印 次: 2025 年 7 月第 1 版 2025 年 7 月第 1 次印刷  
成品尺寸: 185 毫米 × 260 毫米  
印 张: 16.5  
字 数: 296 千字  
书 号: ISBN 978-7-200-19620-7  
定 价: 52.00 元

教材意见建议接收方式: 010-58572341 邮箱: [jiaocai@bphg.com.cn](mailto:jiaocai@bphg.com.cn)

如有印装质量问题, 由本社负责调换

质量监督电话: 010-82685218 010-58572341 010-58572393

<b>第一章 企业文化及其影响力</b> .....	<b>1</b>
一、企业文化的兴起 .....	1
二、企业文化的内涵与特征 .....	3
三、企业文化的影响力 .....	20
复习思考题 .....	23
<b>第二章 文化传统与企业文化建设</b> .....	<b>24</b>
一、中国文化及其对企业文化建设的影响 .....	24
二、美、日文化及其在企业文化建设中的体现 .....	41
三、文化差异中的企业文化建设 .....	42
复习思考题 .....	53
<b>第三章 企业价值观建设</b> .....	<b>54</b>
一、企业价值观及其作用机理 .....	54
二、国内企业价值观建设的基本状况 .....	60
三、国内外优秀企业价值观建设案例分析 .....	64
四、中国企业价值观建设的基本原则和路径选择 .....	70
复习思考题 .....	82
<b>第四章 企业伦理文化建设</b> .....	<b>83</b>
一、企业伦理及其意义 .....	83
二、企业伦理文化建设的基本原则 .....	91

三、我国企业伦理文化建设的途径 .....	95
复习思考题 .....	97

## **第五章 企业制度文化建设..... 98**

一、企业制度及其作用机制 .....	98
二、现代企业制度文化建设的价值取向 .....	102
三、我国企业制度文化建设的进程 .....	106
四、我国企业制度文化建设的途径及策略 .....	109
复习思考题 .....	119

## **第六章 企业战略管理文化建设..... 120**

一、企业战略管理及其内涵 .....	120
二、企业战略管理与企业文化的关系 .....	122
三、文化差异与企业战略管理 .....	127
四、企业战略管理与企业文化的对接与融合 .....	135
复习思考题 .....	137

## **第七章 企业心理文化建设..... 138**

一、心理学及其在企业管理中的运用 .....	138
二、企业管理主体的心理特征 .....	140
三、企业管理实践中的心理现象 .....	147
四、心理因素对企业文化建设的影响 .....	152
五、构建基于心理契约的企业文化 .....	156
复习思考题 .....	160

<b>第八章 企业审美文化建设</b> .....	<b>161</b>
一、企业管理中的审美意识 .....	161
二、中国文化的审美特点 .....	163
三、现代企业管理中的审美意识 .....	171
四、企业品牌文化中的审美意识 .....	173
五、企业视觉识别体系中的审美意识 .....	174
六、企业广告设计中的审美意识 .....	176
七、企业商务礼仪中的审美意识 .....	184
复习思考题 .....	185
<b>第九章 企业家行为文化建设</b> .....	<b>186</b>
一、企业家行为对企业文化建设的影响 .....	186
二、优秀企业家行为的基本特质 .....	191
三、现阶段中国企业家行为状况 .....	196
四、企业家行为与企业文化的协同 .....	203
复习思考题 .....	212
<b>第十章 科技进步与企业文化建设</b> .....	<b>213</b>
一、人类发展史上经历的几次科技革命 .....	213
二、科技革命对企业经营管理的影响 .....	215
三、数字化背景下的企业经营管理特点 .....	222
四、建设适应数字化时代的企业文化 .....	226
复习思考题 .....	230

<b>第十一章 企业文化经典案例述评</b> .....	<b>231</b>
一、苹果公司的企业文化 .....	231
二、三星集团的企业文化 .....	233
三、华为公司的企业文化 .....	236
四、几点启示 .....	242
复习思考题 .....	245
<b>第十二章 未来企业文化建设展望</b> .....	<b>246</b>
复习思考题 .....	253
<b>后记</b> .....	<b>254</b>

# 第一章 企业文化及其影响力

## 一、企业文化的兴起

第二次世界大战结束后，日本在战争的废墟上迅速发展，经过 20 多年创造了经济奇迹。到 1981 年，美国对日本的贸易逆差达到 180 亿美元，创历史最高纪录，日本一跃成为世界第二大经济体。

二十世纪七十年代末、八十年代初，一些管理专家对日本、美国的企业进行了深入的考察和比较研究。结果发现，日本企业管理之长，在于他们有一套融合了东西方管理优点且具有日本特色的企业文化。

企业文化的发展具有鲜明的时代特征。这一时期，文明竞争、扩大开放、各国相互交流学习的三大时代特征，孕育了国际范围内企业文化的发展高潮。

到二十世纪八十年代以后，随着各国经济联系不断加强，很多企业意识到以欺诈、垄断等手段进行经营并不能保证企业的长远利益。除了要求传统的保证产品质量、提高生产效率和建立良好的售后服务体系外，还要求企业必须密切关注消费者在观念、思想、时尚、趣味等方面的变化，使企业成为社会文化思潮的传感器，及时适应和满足社会新文化的需要。同时，企业要向消费者进行宣传教育，向他们灌输新观念、新思想，改变其生活和工作方式。时代对企业提出了“既要文化又要竞争”的挑战，企业的积极应战导致了企业对文化的自觉培养。

各国开放程度的不断扩大促进了国际企业文化的发展。二十世纪八十年代以来，整个世界已经是一个空前开放的体系。全球化生产经营、技术和信息共享的时代正在形成。世界开放程度的提高使企业不断进行跨国经营，而在跨国经营中碰到的不同民族、不同地区在文化方面的差异，成为企业跨国经营的制约因素。由此，跨文化管理的兴起进一步推动了国际企业文化的发展。

企业文化的发展，同时也以各国相互学习管理经验的形式表现出来。学习和借鉴外来文化或利用外来工具，既是日本走向繁荣的基础，也是企业文化发展的重要因素。日本的成就使美国人震惊，并促使美国人认真研究和学习日本企业的



管理经验，反思美国企业的成败得失，由此总结和提炼出了多种企业文化理论，促进了国际企业文化的发展。因此，我们可以这样说，企业文化实践出现在日本，而理论探索却形成于美国，经过美、日两国的相互促动，推动了企业文化在全世界的迅速传播。

在企业文化理论探索方面，一批企业家和专家学者在对各国企业文化现状进行调研的基础上，出版和发表了一批具有重要影响力的研究论著。这里值得一提的是，美国麻省理工学院斯隆学院的埃德加·沙因(Edgar H.Schein)于1985年出版的《组织文化与领导》一书，该书不仅对组织文化的定义、组织文化的维度和组织文化的生成过程进行了系统论述，而且将体现新时代管理学和企业管理中不断升华的人文精神应用于社会管理、国家管理和联合国的千年目标管理之中。沙因与联合国前秘书长科菲·阿塔·安南(Kofi Atta Annan)和印度学者阿马蒂亚·森(Amartya Sen)等一起设计了联合国自1990年以来每年发表的《人类发展报告》，以及用于其中的“人类发展指数”，使该书成为一部名副其实的组织文化研究的奠基之作。<sup>①</sup>

在国际企业文化兴起并不断发展之际，正值我国改革开放不断推进和深化时期，中国的学术界也正在积极寻求先进的管理理论以推进国有企业改革，帮助国内企业提高管理水平，企业文化理论引起了人们的关注。1984年，《经营与管理》杂志第6期发表了郎惠男译文《五年后的优良企业》，摘译了日本野村综合研究所主席上野明所著的《五年后的优良企业——从十二个条件分析》的部分内容。其中，在第十二条中写道：要“重视提高企业的声誉——造就具有独特企业文化的个性企业”，正式提到“企业文化”一词。<sup>②</sup>1987年，《管理世界》杂志第5期刊登了由美籍日本学者威廉·大内(William G.Ouchi)、艾兰·威尔金斯(Allan Wilkins)撰写，迟晨光、陈明翻译的《组织文化》一文，系统介绍了国外的企业文化。<sup>③</sup>此后，一些学术刊物开始陆续发表有关企业文化方面的文章。1988年11月，中国企业文化研究会在北京宣告成立。不久，山东等省市也相继成立了企业文化研究机构，中国管理科学研究院还成立了企业文化研究室。二十世纪八十年代中后期，第一次企业文化热开始出现。二十世纪九十年代中期，以企业形象建设为重点，我国涌现出一批形成了先进企业文化模式的企业。作为对企业文化实践和理论的

<sup>①</sup> 参见刘光明：《企业文化史》，北京：经济管理出版社2010年版，第3-6页。

<sup>②</sup> 郎惠男摘译：《五年后的优良企业》，《经营与管理》，1984年第6期，第31页。

<sup>③</sup> (美)威廉·大内、艾兰·威尔金斯：《组织文化》，迟晨光、陈明译，《管理世界》，1987年第5期，第151-165页。





总结，又有一批论著问世，掀起了第二次企业文化热潮。进入 21 世纪，我国企业文化研究呈现方兴未艾之势，一大批相关研究论著纷纷出版，各种类型的企业文化研讨会接踵而至，许多企业开始探索和建立企业文化管理模式，新的企业文化高潮在国内形成。

近年来，企业文化无论是在理论研究还是实践层面，都已成为一种普遍的企业管理思想，并逐步得到深化和成熟。其突出特征表现为：适应信息技术、互联网技术、数字化和人工智能等高科技的发展，通过多维视野探索企业文化及其建设方略；积极探索多元文化融合背景下具有本民族特色的企业文化建设；以及将企业文化与传统文化、社会文化、审美文化、心理文化、科技文化及企业经营管理实践进行深度结合。

## 二、企业文化的内涵与特征

### （一）企业文化的内涵

二十世纪八十年代以来，整个世界发生了巨大的变化。全球化、信息化和网络化成为普遍现象，企业的经营和管理面临着不可避免的现代性选择。诚如一位学者所言，现代性与其说是一种现代化的社会模式，毋宁说是一种社会发展和知识进步的定性概念，通过摆脱传统和古典，力图展示一种具有全新特质的人类文明和文化。<sup>①</sup>也有学者在谈到全球化背景下企业文化的战略选择时指出：文化是一条不断流淌的长河，一个动态的体系，它展示着各民族过去，也联系着他们的未来。在实现现代化的变革中，必须古为今用，洋为中用，批判性继承，创造性转化，发展具有民族特色的文化，并在推动社会发展中不断焕发出新的蓬勃生机。<sup>②</sup>因此，面对时代的变革，对企业文化概念和内涵的界定，有必要遵循以下原则。

第一，必须承认企业文化是一种经营性文化。它既受社会文化系统的总体影响，又不完全等同于社会文化。二者的区别在于社会文化更多地追求精神价值和意识形态取向，而企业文化除此之外还要追求物质价值和市场形态取向。若非如此，企业文化就失去了赖以存在的基础。

第二，必须充分考虑时代发展的要求。当今世界，全球化、信息化、知识经济、互联网技术、数字化、人工智能等已经兴起并蓬勃发展，作为处于经济前沿的企业及企业文化建设不可能不受此影响，这就需要我们把握好这一时代的脉搏，

<sup>①</sup> 万俊人：《现代性的伦理话语》，呼和浩特：内蒙古人民出版社 2002 年版，第 170-171 页。

<sup>②</sup> 魏中龙、田建华：《企业文化的沉思》，北京：经济科学出版社 2010 年版，第 265 页。

推进企业管理的科学化、现代化。

第三，必须充分考虑民族文化传统的影响。任何文化都是一种社会历史和社会存在的反映，中国既是一个有着五千年历史的文明古国，又是一个充满活力、通过改革开放快速走向世界的发展中国家。这样的特点，必然要反映在企业文化建设之中。因此，民族性和时代性的兼容是企业文化建设不可或缺的内容。

根据上述原则，我们认为，基于经济全球化、信息化、知识经济，以及互联网、数字化和人工智能条件下的企业文化应该是企业适应时代发展要求，结合本民族文化特色，并充分吸收外来文化精华而形成的具有本企业鲜明个性特征的企业理念体系和行为准则（见图 1-1）。这一表述突出强调了以下四个方面的要义。

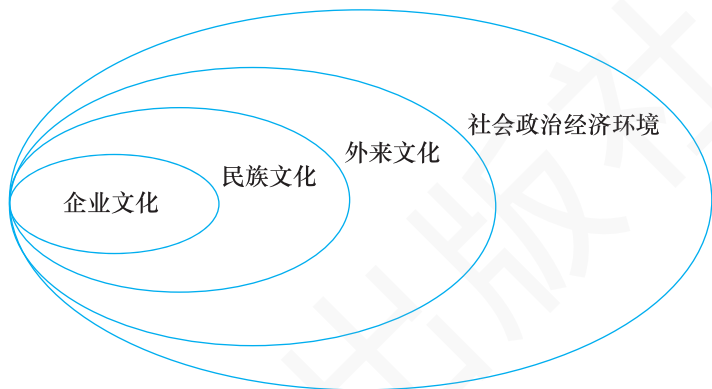


图 1-1 企业文化内涵示意图

第一，适应时代发展要求。如前所述，任何一种文化都是时代发展的产物。我们今天所处的时代，已经被人们称为数字化的时代，企业的经营和管理，乃至企业文化的建设如果离开了这个大背景，是不可思议的。针对全球化、信息化、知识经济、网络化、数字化、人工智能时代的企业文化，必然不可能离开人类在广泛意义上的交往这个主题，离不开科技文明给人类带来的巨大变化的背景。这些特征在企业文化中的反映，必将推动企业文化建设走在时代前沿并发挥巨大作用。

第二，具有鲜明的民族文化特色。纵观人类社会发展史，任何时代，任何国家，无论开展什么层面的文化交流，都会不同程度受到本民族文化的影响。所谓“只有民族的才是世界的”就蕴含着这样的道理。由此，在保留和弘扬这种永恒价值的同时，顺应时代潮流，博采众长，这就成为我国企业文化建设的正确方向。

第三，充分吸收外来先进文化的精华。众所周知，任何一个民族的文化都有其存在和发展的合理性。尤其是作为外来文化主体的西方文化，由于经济、科技的发达，创造了许多与现代文明相适应的文化财富。学习和借鉴这些文化财富，

是我们迅速发展经济、实现现代化的有效途径。只有这样，我们的企业文化建设才能代表人类最先进的文化发展方向。

第四，彰显企业的个性特征。文化的魅力在于差异化。企业的产品、服务乃至形象之所以在市场上能够受到人们的青睐，关键也在于具有个性。所以，有学者指出：“企业文化与其说是一种理论，倒不如说是一种实践，它是基于本国的民族文化传统、社会政治制度，以及企业自身特色提出的。”因此，“塑造个性，乃是企业文化的关键。”<sup>①</sup>

根据以上四个要义，培育和形成企业的物质文化、行为文化、制度文化和精神文化，并构筑起企业文化的大厦。

## （二）企业文化核心要素

企业文化核心要素是一个相互影响和制约的结构体系，正如美国管理学家、《第五项修炼》的作者彼得·圣吉（Peter M.Senge）所言，要用系统的观点来对待和分析这个问题。企业文化是社会文化大系统中的一个支系统，其核心要素主要由物质、行为、制度和精神四个层面，以及由此衍生出来的各个子要素构成。其他如民族文化传统、外来文化影响及社会政治、经济环境、技术发展属于影响因素，往往以各种形式融入和固着在上述四个层面之中，并对它们产生影响（见图 1-2、图 1-3）。

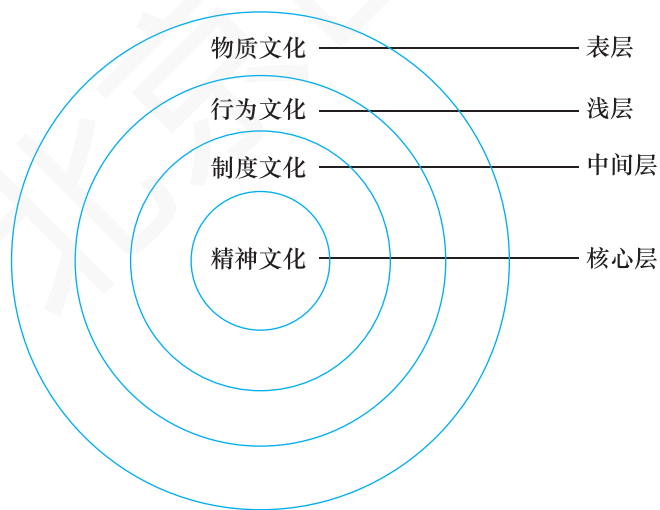


图 1-2 企业文化核心要素剖面图

<sup>①</sup> 李晓肃：《市场疾呼：文化个性》，北京：中华工商联合出版社 2000 年版，第 94 页。



图 1-3 企业文化核心要素结构展开图

### 1. 企业文化的物质层面

企业文化的物质层面也就是企业的物质文化，它是由企业和企业全体员工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化，是一种以物质形态为存在形式的表层文化。主要构成包括产品、服务、技术、生产环境、经营场所、企业广告、产品包装和设计等。

(1) 产品。著名营销学专家菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 给产品下的定义是：为满足某种欲望或需要而提供给市场的一切东西。它包括有形的物体、服务、人员、地点、组织和构想。消费者购买商品，不仅仅在于商品本身，同时在学习和使用中能得到良好的服务和享受。<sup>①</sup> 根据这一概念，并结合当代市场竞争态势，我们认为，现代意义上的产品实际上应该包括 4 个层次。

第一个层次是核心产品。它为消费者提供最基本的效用和利益。消费者购买某种产品的目的是满足某种特定的需要。比如买冰箱是为了贮藏食品，买电视机是为了娱乐和休闲，购买化妆品是为了美容等。因此，生产厂家和经销商就要开发隐藏在商品中的各种需求，并以利益和效用为诱饵，满足消费者的心理需求。

第二层次是形式产品。其特点是出售消费者能够用肉眼看得到的产品。它的目的是满足消费者对某一特定需求的形式。比如，夏天天热需要空调，冬天天冷需要棉衣，口渴需要饮料，饥饿需要食品等。对这一层面，产品追求质量、特色、款式以及包装和品牌等反映出特色来。人们在购买商品时，不仅对商品的功能十

<sup>①</sup> (美) 菲利普·科特勒:《市场营销管理: 分析、计划和控制》, 梅汝和等译, 上海: 上海人民出版社 1990 年版, 第 405 页。



分关注，而且还很在意产品的品质、造型、颜色、品牌等因素。例如，“经营之神”松下幸之助曾专程赴美学习设计，并宣称：“今后将是一个设计的时代”。

第三个层次是扩展产品。它所提供的是产品的附加利益，包括产品的安装、维修、送货、培训、服务等。从国内外成功企业的经验来看，扩展产品经营的成功与否，往往对企业发展有着重大的影响。因为在当今科技高速发展，技术同质化现象越来越普遍的情况下，一个企业的服务，包括售前、售中和售后服务往往是非常重要的。比如，IBM公司之所以成功，一个很重要的原因就是公司在提供有形产品——计算机的同时，还不遗余力地追加扩展产品。他们意识到，顾客的主要兴趣在于：计算机解决实际问题的能力，并非只是计算机的硬件，而更主要的还是指令、软件、编程和各种各样的服务。因此，该公司不仅出售计算机和计算机系统，还明确提出公司的口号：“IBM就是服务”。DeepSeek之所以大受欢迎，就是因为它设计了开源的应用模式。此外，杜邦公司、微软公司、丰田公司以及中国的海尔、联想等也都把提供扩展产品作为增强公司竞争力的重要手段。所以，美国学者西奥多·莱维特（Theodore Levitt）指出：“现代竞争并不在于各家公司在其工厂中生产什么，而在于它们能为其产品增加一些什么内容。……每一家公司都应寻求有效的途径，为其产品提供附加价值。”<sup>①</sup>

第四个层次是潜在产品。附加产品只是表明了现有产品的内容，在现代市场竞争十分激烈的态势下，企业还必须注意挖掘那些尚未被人们意识到的产品，即潜在产品。这就要求生产者关注经济社会变革，重视市场调查，注意消费者生活习惯、审美诉求、消费心理的变化，尤其是从文化时尚等方面把握人们的群体消费趋向，以求针对性地引导人们的消费，培育消费热点。这方面的例子如通信行业开发的各种消费套餐、网络企业开发的网上消费品，以及一些药品制造企业开发的保健用品等都创造了很好的经验。

总之，一件完整意义上的产品并非只是摆放在我们面前的实物，而是一种多层次、多形态的系统组合。从文化的角度讲，产品乃是物质文化的典型形态。

（2）企业环境。主要包括企业工作环境和生活环境两个方面。工作环境主要指企业员工生产或工作的场所所展示出的容貌。工作环境的好坏，直接影响企业员工的情绪和工作状态。良好的工作环境能够促进工作效率的提高和员工创造性灵感的产生。反之，则使员工产生情绪压抑和反应迟钝，不利于生产和工作。因此，许多管理学家都认为，优化企业工作环境应与重视企业员工情绪、人的需求和人的激励一样重要。在海尔集团，人们可以看到在车间入口处或作业区最显眼

<sup>①</sup> 转引自庄培章：《现代企业文化新论》，厦门：厦门大学出版社 2001 年版，第 102 页。



的地面上，有一块一尺见方的奇特而又醒目的图案——红框白底的方块上印着一双绿色的脚印，站在脚印上抬头往前看，对面大牌子上写着“整理 (Seiri)、整顿 (Seiton)、清洁 (Seiketsu)、清扫 (Seiso)、素养 (Shitsuke)、安全 (Security)” 12 个大字。这 6 个词用英文拼写，正好第一个字母都是 S，海尔人就把这双脚印称作“6S”大脚印。<sup>①</sup>在这家大型制造企业中，大到车间、办公楼，小到一块玻璃、螺丝钉，到处都可以看到标有某人负责、某人检查字样的牌子，找不到一处卫生死角。整个公司整洁有序，环境优美宜人。一家著名的跨国公司到海尔集团谈判，在参观时发现，连流水线上的每一个备用模具都擦得一尘不染，便立刻与公司签订了合作协议。理由是：对一个管理水平如此之高的企业还有什么不放心的呢？

当然，工作环境还有许多内容，如厂房的选址、厂内的布置、房内的设置、设备的摆放等。总之，工作环境作为工作人员创造效益的场所，一定要从美化和人性化的思维角度进行布置。只有这样，才能达到企业物质文化的要求，并发挥效用。

在企业环境中，生活环境对员工是另一项重要内容。它包括企业员工的居住、休息、娱乐等条件和服务设施，以及员工及其子女的学习、生活条件。许多管理专家都承认，企业的生活环境对企业员工的健康、人格的自我评价以及归属感都有直接影响，它与工作环境一起构成了企业环境文化的整体。从生活环境的角度讲，对企业员工影响最大的主要是居住条件、环境卫生、空气质量、服务设施等。例如，四川攀枝花钢铁公司曾投资上亿元，新建和改造员工住房近 100 万平方米，使 16000 多户员工搬进了永久性住房，还为员工家庭代购彩电、冰箱，配置了写字台、饭桌、冷热水器等学习、生活用品，并实行居住宿舍“旅馆化”。

(3) 企业形象。从广义讲，企业形象包括企业的各个方面，但就企业文化的物质层面看，则主要指企业的视觉形象，即 CIS<sup>②</sup> 中的 VI (Vision Identity) 部分，它包括企业的名称、标识、标准字、标准色等视觉要素。

① “6S”大脚印的含义是：整理——留下必要的，其他清除掉；整顿——把必要的留下，依规定摆整齐，加以标签；清扫——工作场所看得见的、看不见的地方全部打扫干净；清洁——维持整理、清扫的结果，保持干净整洁；素养——每位员工要养成良好的习惯，遵守规则，有美誉度；安全——一切工作均以安全为前提。当工作完成后，如果谁违犯了 6S 中的任何一条，都要在 6S 大脚印上站立反省，直到负责人允许后方可离开。（参见齐冬平、白庆祥：《文化决定成败：中外企业文化镜鉴案例教程》，北京：中国经济出版社 2008 年版，第 129 页）

② CIS 的英文全称是 Corporate Identity System，被翻译成“企业识别系统”。由 MI (Mind Identity)、BI (Behavior Identity) 和 VI (Vision Identity) 3 个层次构成。它是通过统一的整体传达系统将企业文化外化为企业形象的过程。



名称是企业形象不可缺少的环节和内容。一个企业的名称设计水平如何，不仅反映取名者的文化素养，也寄托着人们对企业发展的希望。同时，它还是一笔宝贵的文化财富。根据有关专家的研究，企业取名一般要具有个性、民族性、简易性和名实相符性4大特点。名称代表着一个企业，企业也往往以自己的名称而扬名天下。因而，企业名称设计一定要认真对待，不可草率取之。

标识是企业的文字名称、图案或文字图案相结合的一种平面设计。标识是企业整体形象的浓缩和集中体现，是企业目标、企业哲学、企业精神的凝聚和载体。企业标识的设计主要有3类：一类是表音形式，即由企业名称的关键文字或某些字母组合而成。如柯达标识就是由Kodak构成；IBM的标识是由公司名称中的International、Business和Machine 3个英语单词的词首大写字母组成。第二类是表现形式，即由比较简明的几何图形或象形图案组成。图形本身就代表一定含义，而且由于经过平面设计处理，形象感很强。如德国奔驰汽车、中国电信等企业的标识都具有这种特点。第三类是将上述两类结合起来，即音形结合的形式。此类标识兼收上述两类的优点，又在一定程度上避免了它们的缺点，受到人们的欢迎。比较有代表性的如中国银行的标识、廊坊新奥集团标识等。企业标识是企业传达信息的重要手段，通过企业标识，不仅能让人们认识企业，而且还可以使社会公众产生对企业的印象和认知。换句话说，当人们一见到某企业标识时，就能够联想到该企业及其产品、服务、规模等有关内容。因此，企业标识一经设计确定，一般都比较固定，不会轻易改变。

标准字是指将企业名称和品牌名称经过特殊设计后确定下来的规范化的平面或立体表达形式。其基本形式可以根据企业特色设计不同字体和色彩的字形。原则是强调易辨性、艺术性、协调性和易传达性。标准字作为企业视觉形象的核心要素之一，它与企业名称、标识一样，要能够表达丰富的内涵。

标准色与标准字一样，是企业设计者根据企业属性挑选和设计的颜色。它常常与企业标志、标准字等配合使用，被广泛运用于企业广告、包装、建筑、服饰及其他公共关系用品中。毫无疑问，标准色也是企业视觉形象中重要的设计要素。

(4) 企业技术和设备的现代化程度。对企业来说，技术和设备是企业形成物质文化的保证，企业的技术和设备的发展水平也决定着企业的竞争力。新技术、新设备、新工艺、新产品的开发和应用，生产过程的自动化、信息化、智能化等都直接关系到企业生产技术的发展方向和产品在国内外市场上的竞争力，关系到企业物质文化发展的水平及其对精神文化发展的影响程度。尤其在全球化、数字化和智能化时代，技术和设备的先进性往往对企业产品在市场上的竞争力有着重



要的影响，对企业物质文化建设的制约作用越来越大。因此，为了提高企业生产效率和搞好企业物质文化建设，必须重视提高企业技术和设备的智能化与现代化程度。

## 2. 企业文化的行为层面

企业行为文化是企业主体在生产经营、人际关系活动中产生的文化，是以企业员工行为状态为表现形式的企业文化。它与物质文化一样，属于企业文化系统中的浅层文化，在企业文化系统结构中处于第二个层次，包括企业人的行为和企业人际关系行为两个方面。

(1) 企业人的行为主要是通过企业家、企业模范人物和企业员工行为展现出来。企业家是企业经营管理的主角，是企业外部形象和内部形象的典型代表。他们的行为与企业的命运息息相关。美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特(Joseph A. Schumpeter)曾将企业家与创新相提并论，认为企业家绝不能是墨守成规、因循守旧者，而应该是那些敢于冒风险，敢想敢干，把创新思维和发明创造引入企业经营活动中的人。因此，企业家与普通的企业经营者不同，前者以倡导创新活动为己任，后者则按照传统的方式经营管理企业。据此不难得出结论，真正的企业家必须敢想、敢干、敢闯、敢于冒险，有敏捷的思维，坚韧的毅力和坚强的意志，这些又与其渊博的知识和丰富的经验紧密相连。因此，一个企业家只有具备了这些素质，才能带领企业克服困难，创造出辉煌的业绩。国内外成功企业的经验表明，企业能否不断发展壮大，在很大程度上取决于企业家及其行为。同样，企业的失败也同企业家或企业经营管理者有着直接的关系。美国《财富》杂志曾经发表文章指出：公司由盛转衰，第一个原因一定是归咎于它的高级经理人员，他们是导致失败的主因。由于他们本身缺乏远见、抱残守缺、不重视对顾客的调查和内部树敌等造成了企业的失败。<sup>①</sup>可见，企业家行为对企业和企业文化建设何等重要！

企业的模范人物作为企业的中坚力量，不仅是企业树立的榜样，也是企业价值观、伦理观的人格化代表。他们的行为往往代表着一个企业的价值追求和精神力量。用特伦斯·E·迪尔(Terrence E.Deal)和艾伦·A·肯尼迪(Allen A.Kennedy)的话说，此类人物是体现企业价值观的关键人物，企业可以通过他们

<sup>①</sup> 方家俊译：《智慧的结晶——〈幸福〉杂志谈美国一些著名企业管理经验》，《领导文萃》，1996年第1期，第103-106页。





的言辞和行为来表现公司追求的理想。<sup>①</sup>有人把企业模范人物的行为划分成7种类型：一是领袖型。一般是企业领导人物，具有极高的精神境界和理想追求，依靠自己的卓越才能为企业带来光明的前途，或力挽狂澜，挽救濒临倒闭的企业。二是开拓型。善于思考，眼光敏锐，勇于创新，不满足现状，在实践中创造了诸多佳绩。三是民主型。善于处理人际关系，集思广益，利用集体的智慧取得了卓越的成绩。四是实干型。埋头苦干，默默无闻，如老黄牛般奉献自己的力量。五是智慧型。知识渊博，思路开阔，善于开拓创新和出奇制胜，往往与创新型人物联系在一起。六是坚毅型。善于在逆境中迎难而上，关键时不退缩，不屈服。七是廉洁型。一身正气，两袖清风，办事公正，深得人们爱戴，为企业精神文明做出了表率。<sup>②</sup>这7种类型的人物显然并非孤立地存在，而往往是几种类型同时表现在某一个人身上，只不过是某一方面更为突出而已。不管属于哪一种，企业模范人物的这些行为都强烈地影响着一个企业的精神风貌，他们的理想和追求往往与企业的理想和追求趋于统一。

企业员工的行为自然没有企业家和企业模范人物那样显眼，但企业员工的群体行为则决定着企业整体的精神风貌和文明程度。因此，企业员工群体行为的塑造构成了企业行为文化的重要内容。通常，人们把企业员工的行为文化简单化为加强思想政治学习、开展文化娱乐活动和进行员工培训等，实际上应该远不止这些。根据亚伯拉罕·马斯洛(Abraham H. Maslow)的“需求层次理论”，分层次满足人的需求是调动人的积极性并释放其潜能的必要条件。<sup>③</sup>因此，对员工行为文化的塑造首先应建立在努力满足其需求上，这是基本前提。其次，应尽量尊重其个性的张扬。因为个性是决定人的行为的基本因素，只有在满足个性需求的基础上，才能很好地实现群体需求。古今中外的思想家们倡导“以人为本”的思想虽然各有其侧重，但基本的出发点都是以尊重人的个性发展为前提的。再次是采取各种激励措施。把员工的追求与企业的发展联系起来，培养员工的素质，提高员工的能力，认可员工的各种成绩，鼓励员工的各种创造性活动，帮助他们形成崇高的理想，共同追求敬业、守法、勤勉、惜时，共同推进企业的发展。

(2) 人际关系行为主要是企业内部之间的沟通和企业与企业、企业与社会等外部之间的沟通。企业内部之间的沟通是指企业中管理者与被管理者、管理人员之

① (美)特伦斯·E·迪尔、艾伦·A·肯尼迪：《新企业文化：重获工作场所的活力》，孙健敏、黄小勇、李原译，北京：中国人民大学出版社2009年版，第11页。

② 罗长海：《企业文化学》，北京：中国人民大学出版社1999年版，第183页。

③ 王新华：《马斯洛“需求层次论”评介》，《消费经济》，1986年第1期，第62-73页。



间和员工之间的沟通和联系。在这种沟通和联系中，虽然各种关系因双方的角色、地位和状态不完全相同，其交往行为也就有主动与被动、平等与不平等、和谐与不和谐之分。但就行为文化而言，企业内部各层次之间的交往应该是一种平等互助的关系。企业管理者和员工处在同一个企业，就应该是一种利益共同体，只有从这个角度去认识这种关系，才能形成良好的企业行为文化。

企业与企业、企业与社会等外部之间的沟通，是企业走向市场、走向社会的必然结果。任何一个企业在市场中的活动都不可能脱离这种关系。而且，随着全球化和信息化时代的来临，这种关系会变得更加密切，联系会变得更加频繁，几乎成了无时无刻不在发生的事情。处理这几层关系，诚信、双赢、社会责任这三个原则是必须重视的。一个企业只有与其他企业以诚相待，共谋发展，自身才能获得发展。同时，处理好与社会各界的关系，营造一个良好的公共舆论氛围，也是企业良性发展的必要条件。所以，美国 IBM 公司前董事长托马斯·沃森 (Thomas J. Watson) 曾颇有感触地说：“我们早就强调搞好人缘关系，这倒并不是出于利他主义，而是基于一种简单的信念，那就是如果我们尊重员工，并帮助他们，自己公司就将得到最大的利润。”<sup>①</sup> 同样，处理好与其他企业乃至社会的关系，也将更有助于企业获得更大的利润。

### 3. 企业文化的制度层面

企业文化的制度层面，或者叫企业制度文化，是企业为实现自身目标对员工的行为给予一定规范和限制的文化，它既是适应物质文化的固定形式，又是进一步形成企业行为文化和塑造精神文化的主要保障。正是由于企业文化制度层面的这种中介传输作用，所以，企业制度文化在企业文化建设中占有十分重要的地位。这一层面主要包括企业管理体制、企业管理机构和企业管理制度 3 个方面。

(1) 企业管理体制。这是企业管理方式、管理机构、管理制度设立的前提。不同的管理体制，反映着不同的生产力发展水平。同样，不同文化背景下的管理体制，也反映着不同的企业文化。在企业文化的制度层面上，管理体制直接影响着企业组织机构设置，制约着企业管理的方方面面。所以，企业管理体制是企业制度文化层面的核心内容，优秀的企业家就应该善于建立一套统一、有序、协调、高效的企业制度文化，尤其是协调性和高效率是企业管理体制建设的重要原则。

(2) 企业管理机构。它是指企业为了有效地实现企业奋斗目标而建立的企业内部各组成部分及其关系。如果把企业视为一个生物有机体，那么管理机构就是这

<sup>①</sup> 转引自陈军、张亭楠：《现代企业文化：21 世纪中国企业家的思考》，北京：企业管理出版社 2002 年版，第 148 页。



个有机体的经络。因此，管理机构是否适应企业生产经营管理和发展的要求，对企业的生存和发展十分重要。不同的企业文化，对管理机构的设置要求不尽相同。它与企业管理体制、企业社会环境、企业发展目标、企业生产技术水平及员工思想文化素质等都有密切关系。当然，人们可以根据不同的要求选择设定各种各样的企业管理机构，但基本原则应该是，有利于企业经营发展和长远目标的实现。否则，管理机构的设置就是不科学的。

(3) 企业管理制度。这是企业为实现有序化管理和利益最大化目标，在生产管理实践活动中制定的各种带有强制性的规定和义务。它包括企业的行政管理制度、财务管理制度、生产管理制度、人力资源管理制度、各部门岗位责任制度等一系列规章制度。企业管理制度是实现企业短期和中长期目标的保障措施和手段。它作为企业员工的行为规范模式，既能保证员工活动在合理范围内有序进行，又能成为维护员工共同利益和企业利益的一种强制性手段。因此，企业各项管理制度是企业进行正常生产经营管理活动所必需的。科学的管理制度是优秀企业文化的重要组成部分，而优秀的企业文化必须建立在科学的管理制度基础上。

#### 4. 企业文化的精神层面

企业文化的精神层面又叫企业精神文化。相对于前面三个层面来说，企业文化的精神层面是更深层次的文化，在整个企业文化系统中处于核心地位。企业文化的精神层是企业长期的生产经营过程中，受一定的社会政治经济环境、社会文化传统、外来文化和其他各方面因素影响而形成的一种精神成果和文化观念，是用以指导企业开展生产经营活动的各种行为规范、群体意识和价值观念，集中体现了企业独特的、鲜明的经营思想和个性风格，反映着企业的信念和追求，是企业群体意识的集中体现，主要包括企业精神、经营哲学、价值观和伦理等内容，是企业意识形态的总和。

(1) 企业精神，被称为企业文化的基石，它是现代意识与企业个性相结合的一种群体意识，是企业全体或多数员工共同追求的理想境界和思想反映，也是企业经营宗旨、价值取向、管理理念的集中体现。因此，企业精神的基本特征可以概括为：①客观性。企业精神是企业生产力状况、经营水平以及与之相适应的企业员工精神风貌的典型反映。②普遍性。企业精神是全体或大多数员工较为普遍的精神追求和价值取向，是一种群体性的认同方式。③稳定性。企业精神一旦形成，短期内不会轻易改变。④时代性。企业精神与其他精神文化一样，都是某一个时代的产物，它虽然在一定的时期具有相对稳定性，但并非一成不变，而是随着时代的变化而变化。当然，这种变化往往是渐进式的，而非突变式的飞跃。⑤独特



性。企业精神一般都是根据自身状态形成的精神文化，每一个企业都有自己的经营范围、经营特点，这就决定了其精神文化也必然烙上个性的特征。⑥创新性。作为精神财富，创新不仅体现在企业的技术创新、市场创新和制度创新上，更主要的还反映在企业家和企业员工的观念创新上。企业家和企业员工能够根据时代变化与时俱进，不断更新观念，开拓进取，这本身就是企业精神的具体体现。企业精神的上述特点，不仅能够鲜明地反映企业的本质特征和经营方向，而且也能够起到鼓舞士气、团结向上的作用。由此，威廉·弗里德里希·黑格尔（Wilhelm Friedrich Hegel）不无深刻地指出：我们深信，人类的行动都发生于他们的需要、热情、兴趣、个性和才能。这类的需要、热情和兴趣，便是他们一切行动唯一的源泉。①恩格斯曾经指出：感觉、思想、动机、情感、意志等精神因素可以成为推动人们行动的精神动力。②

（2）企业经营哲学，也叫企业哲学，是对企业经营行为的一种根本性指导思想，是企业在经营管理过程中处理人与人（管理者与被管理者、消费者与生产者、企业利益与职工利益、当前利益与长远利益、局部利益与整体利益、企业利益与社会利益等）、人与物（产品质量与产品价值、职工操作规范、技术开发与改造、标准化、定额、计量、信息、情报、计划、成本、财务等）关系上形成的意识形态和文化现象。用美国哈佛大学《企业管理百科全书》的说法，企业管理哲学就是企业最高管理者为人处世的基本信仰、观念和价值偏好。③处理这些关系中形成的经营哲学，一方面与民族文化传统有关，另一方面又与特定时期的社会生产、特定的经济形态及国家经济、政治体制有关。因此，不同的国家、不同的民族和不同的企业，其经营哲学都不相同。美国管理学界认为，企业哲学与企业经营的因果关系，就像火车头与车厢一样。企业哲学在企业中所占的比例虽不多，却是推动这列火车前进的动力。④可见，企业哲学对企业经营管理发挥着多么重要的作用！

（3）企业的价值观，是指企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念和追

①（德）威廉·弗里德里希·黑格尔：《历史哲学》，王造时译，上海：三联书店1956年版，第58-59页。

②《马克思恩格斯全集》，第4卷，北京：人民出版社1972年版，第248页。

③转引自陈军、张亭楠：《现代企业文化：21世纪中国企业家的思考》，北京：企业管理出版社2002年版，第148页。

④转引自陈军、张亭楠：《现代企业文化：21世纪中国企业家的思考》，北京：企业管理出版社2002年版，第148页。



求的目标。管理学界普遍认为,价值观是企业文化的核心。从哲学角度讲,价值观是关于对象对主体有用性的一种观念。马克思指出:凡是能够满足人的需要的物质产品或精神产品便具有价值,指导我们有意识、有目的地选择某种行为去实现物质产品和精神产品的思想体系就构成了我们的价值观。<sup>①</sup>可见,企业价值观是企业主体或大多数员工一致为追求某种目标而形成的共同认识,或者叫终极判断。当代企业价值观的一个突出特征是以人为中心,把关心人、爱护人作为企业的价值追求。事实上,在确定企业价值观的过程中,关键是要处理好个人价值、群体价值、企业价值和社会价值四者之间的关系,在“以人为本”的前提下,尽量将上述四个方面协调起来。正确处理好个人、群体、企业和社会四者之间的关系,这是确定科学价值观的基础和前提。正如德国哲学家伊曼努尔·康德(Immanuel Kant)所言:人作为人格来观察,是超出所有价值的。因为作为心灵本体的人,对他人甚至对自己而言,不单纯是目的和手段,而是作为自身的目的而给予尊重,即他具有一个绝对的内在价值,以此要求世界的所有其他理性生物对他表示尊敬。<sup>②</sup>企业价值观的形成,对企业乃至社会都将产生重大影响。海尔集团创始人张瑞敏说:“企业发展的灵魂是企业文化,而企业文化最核心的内容应是价值观。”<sup>③</sup>

(4) 企业伦理<sup>④</sup>。按照哲学的解释,伦理是指道德关系及其相应的道德规范。<sup>⑤</sup>实际上,“伦”者“人伦”,是指人与人之间的关系。中国古代把君臣、父子、夫妇、长幼、朋友之间的关系称作“五伦”<sup>⑥</sup>。“理”者,指道理和规则。伦理就是处理人们相互关系时应该遵守的道德和规则。词义和道德基本相同。企业伦理作为社会伦理体系中的一个子系统,其含义可以看作是企业的企业全体或大多数员工依靠社会舆论、习惯、信心、传统和教育的力量来处理各种关系,包括个人与企业、企业与企业、企业与自然、企业与社会等关系过程中所体现出来的是非标准、行为规范和道德要求。

企业伦理的内容主要体现为企业在处理包括内部和外部关系中所恪守的利益

① 《马克思恩格斯全集》,第5卷,北京:人民出版社1972年版,第256页。

② (德)G.冯克:《康德论人的问题》,程志民、宋祖良、杨一之译,《国外社会科学》,1987年第6期,第8-13页。

③ 侯忠义主编:《中外企业领袖语录》,北京:中国纺织出版社2004年版,第6页。

④ 有关企业伦理方面的详细内容可参阅本书第四章。

⑤ 冯契主编:《哲学大辞典》,上海:上海辞书出版社1992年版,第583页。

⑥ “五伦”是指“父子有亲,君臣有义,夫妇有别,长幼有序,朋友有信。”(见《孟子·滕文公上》)



获取原则、基本经营规则和道德规范。具体包括：①企业的社会伦理。正确处理企业、国家和社会的关系，建立企业社会道德约束机制是企业伦理的重要内容之一。就企业与国家的关系而言，遵纪守法、合法纳税，不从事损害国家利益的经营活动，是一个企业基本的伦理规范。就企业与社会的关系来看，企业应把自己的发展与社会的进步联系起来，不仅不能以损害社会谋求发展，还应在力所能及的范围内，多行善举，资助社会公益事业，使企业与社会融为一体，共同发展。就企业与企业之间的关系来看，则应提倡公平竞争，共同发展，绝不能以损害或中伤竞争对手作为自己发展的策略。现代企业倡导的“双赢”思维正是这种观念的体现。②企业的环境伦理。企业环境包括自然环境和社会环境两大系统。自然环境是指企业所在地区的地形、地貌、山川河流、生物植被等，它们构成了企业所在地区的自然环境系统。从可持续发展的角度讲，企业的生存和发展绝不能以牺牲环境为代价，不能把破坏植被、污染水源等作为企业发展的条件，而是要从建设生态文明的高度追求企业的可持续发展。企业的社会环境，是指企业所在地区内的人口密度、民情风俗、道德风尚、市场状况、产业布局和消费水平等。它们构成了企业所在地区的社会生态系统，这是企业赖以生存并发展的基本依靠。当然，随着经济全球化时代的来临，这种生态系统正在冲破区域局限，向全国乃至全球延伸。因此，社会环境系统变成了在世界范围内的共同伦理追求。自然环境和社

会环境相互影响，相互融合，共同构成了统一的企业环境系统，这一系统要求企业必须把自身的发展建立在与之相适应的基础之上，既要开发产品、开拓市场，获取利益，又要注意与企业环境系统的协调发展，这才是企业可持续发展之路。③企业的人际伦理。企业如何处理人与人之间的关系，或者说，企业如何对待人，这是考察一个企业伦理状况的重要指标。现代企业管理理论认为，企业不仅要关心人，而且要全面关心人。所谓“全面”，是指既要能够为员工提供安全舒适的工作、生活环境，又要能够满足员工心理、身体和事业等多方面的需求。此外，还要关心社会上各种各样的人，如消费者、社区居民、原材料供应商、商品经销商等。只有全面关心人的企业，才有可能成为市场角逐的佼佼者。④企业的义利关系。作为企业，追求正当的利润是无可厚非的，但必须限定在合法、合规的范围之内，不得违法违规经营，不得损人利己，不得牟取不义之财。中国古代思想家将此看作是“义利兼顾”，<sup>①</sup>美国经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）则称之为，企业只有在游戏规则之内，利用资源从事能够获取利润的活动。<sup>②</sup>企业伦理是受社

① 《荀子·大略》。

② 转引自庄培章：《现代企业文化新论》，厦门：厦门大学出版社 2001 年版，第 299-300 页。



会舆论、习惯、信念、传统和教育等影响而形成的企业和企业员工的共同行为规范和价值取向，它的影响和形成一样具有长期的效果。一旦成为人们一种自觉的行动，必将发挥巨大作用，并对企业员工的行为举止产生影响。因此，充分利用先进、文明、科学的教育和正确、及时的舆论引导，形成正确的伦理观，对企业乃至社会的发展和进步都是至关重要的。

### （三）企业文化的主要特征

企业文化是我们在充分考虑了企业经营管理的诸多因素，并将其放在社会文化的大环境中去考察后提出的一种管理理念。这种理念不仅立足于企业经营管理的现实需要，同时还多角度、多范围地考察了社会政治、经济、文化和各主要民族的历史文化传统及思想渊源对企业文化的影响和制约，特别是将企业文化放在历史和现实相结合的背景下去审视和建设，使其具有了鲜明的特征。

其一，民族文化与多元文化的结合。民族文化是企业文化之根，离开本民族文化传统的企业文化，必定是无源之水、无根之木，是没有生命力的。因此，任何企业文化都是某一民族文化的微观形态或亚文化形式。这一特征体现在：一方面，企业文化总是以自己民族的文化作为思想来源，企业文化表现为一种民族精神的积淀和升华；另一方面，企业文化又深深地打上了本民族文化的烙印。比如中国企业文化往往将和谐中庸作为追求等。此外，企业文化还从民族文化中汲取营养，并不断地丰富、壮大自己。当然，企业文化并非一个封闭的系统，尤其是当代企业文化，置身于全球化、信息化的大环境之中，各民族文化的交流日趋频繁，许多先进文化不断进入我们的视野。在这种情况下，企业由于所处环境的差异和经营目标的不同，对各种外来文化的取舍也必然存在差异，于是，便形成了各种各样的企业文化，诸如上海宝钢的“双全型”企业文化、青岛海尔的“文化控股型”企业文化、四川长虹的“产业报国型”企业文化等。<sup>①</sup>可见，在具有共同文化背景下的中国企业界，由于各企业的特质而形成了不同的企业文化，从而在相同的民族文化环境中存在着多元

<sup>①</sup> 上海宝钢的“双全型”企业文化，是指一方面从生长点的角度看，其命运扎根于改革，属于“改革创新型企业文化”；另一方面从对外引进程度看，则属于“全区引进型企业文化”。青岛海尔的“文化控股型”企业文化，是指一方面从所有制角度看，海尔集团属于国家控股的混合所有制企业，其核心部分是海尔冰箱股份有限公司；另一方面，海尔又具有移山填海般神奇力量。被海尔兼并企业的起死回生，主要不是靠资金和技术，而是靠海尔文化。四川长虹的“产业报国型”企业文化，是因为长虹集团将“产业报国”作为公司信念和至高境界。公司的一切以中华民族的繁荣昌盛为己任，明确宣称：我们是中华民族自己的公司。（参见罗长海、陈小明等：《企业文化建设个案评析》，北京：清华大学出版社2006年版，第314-380页）



的企业文化，这应该说是当代企业文化的一个鲜明特征。

其二，传统文化与现代文化的结合。作为文化，必然反映的是一种对传统的继承和发扬。企业文化不仅要从民族文化宝库中吸取宝贵的营养，还要从企业自身发展进程中积累许多优良的传统。企业是社会经济活动中与时代发展联系最紧密的社会细胞。市场上的每一种倾向，社会经济、政治的每一个变化，都将对企业产生重大的影响。因而，企业必须密切关注社会经济、政治的变化，把握时代的脉搏，与时俱进，始终站在时代的前沿。因此，企业文化的建设就离不开对当代最先进思想和理论的吸收和采纳。诸如互联网技术、信息技术、数字技术、人工智能技术等出现，不仅改变了企业传统的生产和经营方式，还产生了先进的网络文化，这必然成为当代企业文化的重要组成部分。当然，关注当代科技潮流和新的思想学说，并不意味着放弃过去的传统，而是探讨如何将二者有机结合起来。这方面，现代国内外许多企业都已作出了有益的探索并取得了宝贵的经验。

其三，效益文化与公益文化的结合。企业是一种自主经营、自负盈亏的经济组织，企业文化也必然是一种经营性文化。因此，企业文化的重要作用就是能够帮助企业创造经济效益。离开了这一点，企业文化建设就失去了意义。正由于此，企业文化建设不仅要重视精神文化和行为文化，还要重视制度文化和物质文化。通过企业文化四个层面的有机结合，实现企业经济效益的最大化。但是，企业文化又不单纯是为追求企业自身的经济效益，而是将本企业的经济效益与社区乃至整个社会的经济、社会效益联系在一起，共同促进社会文明的进步。所以，现在国内外许多成功的企业都把开展各种社会公益事业作为树立企业形象的重要途径。不仅资助教育、体育事业，还设立社会贫困基金和残疾人基金等，把企业的关怀延伸到社会的多个角落。企业的公益性还表现在企业对社会经济、文化可持续发展和改善人类共同生活环境方面的关注。现代企业文化倡导经济、社会与人的有机统一，把企业的盈利行为同整个社会的利益乃至人类的发展联系起来，提倡文明生产、文明经营、文明服务。不仅要关心企业的发展，还要考虑国家和社会的利益。

其四，个性文化与协同文化的结合。企业是一个由个体组成的联合体，在这个联合体中，不仅企业的发展需要集体的力量和合作的效应，而且任何个人自我价值的实现，也离不开彼此之间的相互协同。没有在企业运行过程中的相互配合或合作，企业就不可能有高速、高效的发展，也就不会有企业中每个人自我价值的实现。因此，协同精神是企业文化的一个十分重要的基点。正是有了这个基点，才使当代许多知名企业发展成一个又一个企业集团乃至跨国企业集团，并在市场竞争中处于优势地位。





其五，竞争文化与合作文化的结合。“商场如战场”，这句话在企业界几乎没有人否认。企业为了赢利，为了发展，必须在市场经营中与对手展开激烈的竞争，这是当代任何企业都无法避免的。由此，西方经济学家们才将企业文化的核心看作是在竞争中赚取合法利润。这一点，即使在当代企业文化建设中也不容忽视。但是，当代企业与企业之间，又提倡协同发展，合作双赢，也就是要把彼此之间的关系建立在既有竞争，又有协作；既有各自的利益诉求，又有合作共赢的思想认识基础之上。这是当代企业文化中表现出的一个突出特点。所以，美国著名的麦肯锡公司就曾将二十一世纪的企业竞争战略，称作协作竞争、结盟取胜和双赢模式。在新的市场环境中，企业必须改变传统的“你死我活”的竞争观，树立“双赢”思维，在竞争中合作，在合作中竞争。

其六，文化遗产与文化创新的结合。企业文化是企业长期经营实践中形成的经营理念和价值取向，因而具有相对稳定性，这是企业文化能够对企业员工产生作用的原因所在，也是企业的许多优良品质能够代代相传的重要途径。但是，企业文化又是为企业适应市场变化和参与市场竞争而建立起来的精神武器。因此，如果企业文化一味抱残守缺、因循守旧，则必然会失去其动力。当代企业文化把不断吸取外来文化精华和接受社会经济、政治环境变化所带来的挑战作为基本的建设原则，使企业文化不仅相对稳定，而且具有创新理念，不断追求进步，不断接受挑战，主动向先进看齐，并创造性地构建适应时代发展要求的新型企业文化。

其七，集体文化与社会文化的结合。企业文化是一种集体文化，是一种通过个体合力而形成的群体力量的展现。因此，在企业文化中，追求集体利益似乎无可非议。但越来越多的人也认为，企业文化是建立在社会文化或民族文化这一大的文化背景之下的一种亚文化系统。社会文化的发展变化必然对企业文化，也就是集体文化产生影响。同时，集体文化也会从其他方面影响社会文化系统。于是，集体文化与社会文化形成了一种命运共同体，一荣俱荣，一损俱损。由此，企业文化便倡导将企业的集体文化与社会文化联系起来，使企业文化为社会文化构筑坚实的基础，社会文化为企业文化提供丰富的思想营养，达到同频共振、共同繁荣。

其八，学习型文化与高效文化的结合。二十一世纪是知识和数字化的时代，知识和数据的管理逐渐处于社会的中心地位，并被运用于各项管理之中。它要求企业在知识和数据的获取、利用和开发等方面形成有效的管理体制和运行机制，承认人在知识和数字发展中的特殊作用，运用群体的智慧进行开拓创新，赢得竞争优势。新时期管理过程的知识化、数字化，已成为知识和数字管理的最基本含



义,更重要的是将知识和技术创新的动态性根植于企业的管理文化之中。与知识型、数字型企业 and 企业文化相适应,当代企业还必须是一种学习型和数字型的组织。所谓学习型组织,从企业文化的角度看,就是充分发挥每一个员工的创造性和灵活性,努力形成一种弥漫于群体与组织的学习气氛,凭借学习,个体价值得到实现,组织绩效得到提高。通过加强组织学习和修炼,克服组织上的智力障碍,提高企业整体素质,这将是企业应对全球性挑战的基本要求,也是企业文化建设的重要内容。<sup>①</sup>

其九,人本文化与企业可持续发展的结合。在实施企业文化建设过程中,必须强化企业人本文化和可持续发展观念,把坚持以人为本理念、坚持绿色生产、全程控制和绿色管理等作为重要内容。国际著名公司如惠普、福特、三星、丰田、本田,我国的华为、联想、海尔、宝钢、五粮液等企业都已经把人本管理、企业文化再造工程、绿色生产和企业可持续发展战略等作为企业坚定不移的经营策略,并取得了令人瞩目的成就。

### 三、企业文化的影响力

#### (一) 企业文化建设有利于推进企业管理更加适应数字化发展的要求

数字化是信息化和创新型的经济,是以智力支撑和信息掌控为主的经济。在这样的时代背景下,企业管理出现了一系列新的特点。一是管理的重点由传统对物的管理转变到了对人的管理,对知识和信息的管理。决定企业存在的不再是机器设备和物资材料,而主要是知识、信息,以及掌握知识和信息的人才。由此决定了企业管理的重点必然转向人力资源的开发和管理,积极鼓励和培育创新人才在企业管理中变得至关重要。二是数字化时代的到来,使人们的工作、生活方式发生了巨大变化。企业员工可以有更大的空间和更多的时间进行自主决策和自由安排。企业管理者对被管理者的要求更多的是工作绩效,而不是时间和形式上的要求。三是完全开放的经济环境,以及多元文化氛围的出现和存在,使企业管理面对的是一个更广阔的天地和更复杂的环境,由此要求管理观念、管理方式、管理手段等方面的系统变革。所以,在这样的管理范畴上建立起来的企业文化便有了更为重要的意义,它将使企业管理更加适应变化的环境,并取得良好的效果。<sup>②</sup>

<sup>①</sup> 参见冯奎:《学习型组织:未来成功企业的模式》,广州:广东经济出版社2001年版,第6-7页。

<sup>②</sup> 刘光明:《企业文化再造:增强企业的核心竞争力》,《经济管理》,2002年第7期,第26-29页。



## （二）企业文化建设将成为提高企业管理效能和形成企业核心竞争力的强劲动力

企业存在的本质是在高度竞争的环境中，以有效的方式实现市场份额和效益的最大化。在市场充分竞争的条件下，企业只有比竞争对手管理得更有效才能取得成功。企业的管理效能=企业外部行销/企业内部行销。外部行销指的是开发、服务用户的各项活动；内部行销指的是推动这些活动要付出的成本，如沟通、协调和激励等。如果一个企业一天全部时间都用在搞内部行销，按照公司运行规律可知，其效能必然为零。然而，如果一天全部时间用于搞外部行销，则其管理效能为无穷大。有效的企业文化对员工发挥凝聚功能、协调功能、激励功能和约束功能，对企业则发挥美化功能、育人功能和振兴功能等，从而使整个企业形成统一的价值取向和行为准则，将企业内部营销的能量损耗降到最低限度，使组织的能量集中于外部营销而取得更好的效果。

企业核心竞争力的本质是企业文化。企业核心竞争力形成后如何进一步提升，则同样需要企业文化的不断创新，尤其是根据时代发展的要求不断更新企业文化的内容，充实企业文化的内涵，这是增强企业竞争力的重要途径。理论和实践都表明，企业的竞争力是企业长期的经营管理实践中积累和形成的，它深深地铭刻着企业特殊组成、特别经历和复杂环境的印记，其他企业难以复制和模仿。因而，对于现代企业来说，其竞争力积累和提升的关键在于创建适应技术和时代发展要求、具有独特魅力的企业文化，并在企业文化建设中不断修炼和完善自己，形成具有竞争优势的核心能力。

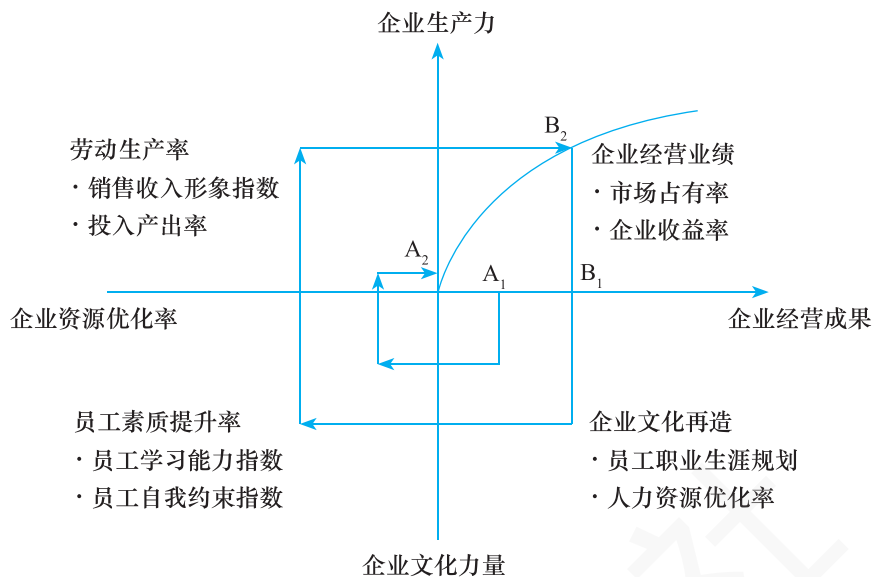
## （三）企业文化建设有利于企业经营绩效产生乘数效应

美国麦当劳连锁店的创始人雷·克罗克（Ray Kroc）曾经提出一个公式：

企业经营成果=原材料×设备×人力，而人力=人数×能力×态度。

从这个公式中不难看出，式中只要有一项为零，那么整个结果就为零。企业文化的作用，不仅可以企业拓展的产业领域、物质设施等硬件形式上反映出来，而且更多的还是从企业的价值观、管理理念、制度安排、理想信念和员工的工作态度及工作业绩中表现出来。只要上式中各项要求都能够各显其能，其最终结果就必然是乘数效应。我国学者刘光明在对企业文化工程的具体实施过程和方法进行设计，并提出企业文化再造构想后，也用图示的形式展示了企业文化再造与企业经营业绩的关系图，以检验企业文化实施后企业经营业绩的提升。<sup>①</sup>（见图 1-4）

<sup>①</sup> 刘光明：《企业文化再造：增强企业的核心竞争力》，《经济管理》，2002年第7期，第26-29页。



- A<sub>1</sub> 表示原有企业文化力量，或在其影响下的已有企业经营业绩起点；
- A<sub>2</sub> 表示原有企业文化下形成较低的员工素质和劳动生产率，并以不佳的企业经营业绩为终点；
- B<sub>1</sub> 表示企业文化再造后，或有效提高企业经营业绩的新起点；
- B<sub>2</sub> 表示雄厚的企业文化力量下形成较高的员工素质和劳动生产率，并由此获取优秀企业经营业绩。

图 1-4 企业文化再造与企业竞争力提升路径<sup>①</sup>

#### (四) 企业文化建设对现代企业的建立和发展具有重要的指导作用

现代企业是指“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的企业制度，其基本形式有有限责任公司和股份有限公司两种。在现代企业的四个特征中，管理科学所体现出来的文化特征是十分明显的。只有具有优秀企业文化的企业，才是管理科学的企业，这一点是人们所公认的。从前面的论述我们还知道，管理科学的发展大体呈现出这样一个变化的轨迹：早期管理思想——科学管理阶段（或叫传统管理阶段）——人际关系和行为科学阶段——现代管理阶段——企业文化管理阶段。科学管理阶段属于理性化管理，而人际关系和行为科学阶段属于人性化管理阶段，出现了非理性趋势，但仍以理性化为基础；现代管理则是一个理性化和非理性化并存，并进一步向非理性化过渡的阶段。当代企业文化，尤其是大企业文化在充分考虑企业所处社会经济、政治、文化环境条件下，把企业看作是共同价值观、共同命运体的载体，在充分肯定人的地位、价值和追求的同时，又对人的行为进行必要约束，将人性化管理和理性化管理结合起来。从人性无序张扬的放任化管理、压抑人性的强制化管理，到以理性引导为主的人本化管理，企业文

<sup>①</sup> 参见丁孝智、季六祥、雷洪：《企业之魂：经济全球化与大企业文化建设》，兰州：甘肃人民出版社 2003 年版，第 146-147 页。



化已经发展到了企业管理理论的新阶段。企业文化是一种竞争力，即具有永恒魅力和强烈震撼作用的文化竞争力，它通过对企业员工的凝聚、约束、激励和导向作用，形成企业的核心竞争力，推动企业不断向前发展。郑立勋、王雁飞等通过对1985—2022年147篇文献的计量分析，发现企业文化中的信任文化和支持型文化显著提升员工工作满意度与创新绩效。研究指出，创新型文化通过探索式学习间接促进创新绩效，而支持型文化通过利用式学习直接提升组织韧性。<sup>①</sup> 现代管理丛林理论的提出者，美国管理学家哈罗德·孔茨(Harold Koontz)认为：企业文化就是使有正式组织形式的团体中的成员顺利完成工作的艺术，为组织、团体成员创造一种环境的艺术，是既能实现个人主动，又能让他们团结合作，为特定行动排除障碍的艺术，也是有效地达到目标并使效率最大化的艺术。<sup>②</sup> 戴尔公司董事长兼首席执行官迈克尔·戴尔(Michael Dell)在谈到公司发展时不无感慨地说：“当我们以史无前例的速度成长时，如何还能维持挑战者的精神？到目前为止，我在管理上遇到的最神秘的层面乃是文化。”<sup>③</sup> 因此，只有紧紧把握企业管理的这种艺术性，并不断创新企业文化的形式和内容，找到符合本企业特点的商业模式和实施路径，才能对现代企业的建立和发展产生强大的推动作用。

### 复习思考题

1. 企业文化的内涵与特征是什么？
2. 试分析企业文化的实践背景和理论基础。
3. 企业文化对企业经营管理有什么影响？



### 第一章 要点提示

- ① 郑立勋、王雁飞等：《工作场所喜爱：研究进展与未来展望》，《外国经济与管理》，2023年第11期，第117-137页。
- ② (美)哈罗德·孔茨编：《迈向统一的管理理论》，纽约：麦克劳—希尔出版公司1964版，转引自刘光明：《企业文化再造：增强企业的核心竞争力》，《经济管理》，2002年第7期，第26-29页。
- ③ 侯忠义主编：《中外企业领袖语录》，北京：中国纺织出版社2004年版，第259页。