

焦点文库

企业竞争

广东旅游出版社

TUOQI
HUIHUANG

世界上
只有一样东西是永恒的
——那就是成功

罗仲伟 著

——●市场竞争与企业文化

托起辉煌

导 言

（一）

随着改革开放的日益深入，人们逐渐把目光投向了文化观念的变革。人们意识到，十几年改革开放的历史，就是文化观念变革的历史，没有文化观念的变革，就没有今天改革开放的大好局面。文化观念变革是建立和完善社会主义市场经济的必然要求，文化观念的变革与现代企业制度的建立相辅相成，文化观念变革是企业深化改革的前提条件。深化企业改革、增强企业活力的关键环节，应该是变革文化观念，这已经成为人们的共识。如果没有先进的文化观念做指导，没有进步的文化氛围为条件，就不会使企业管理者和员工们产生和形成先进的思维方式和行为方式，因而也就不会有先进的管理行为和改革措施，以及自觉的创新行为和改革精神。现代企业文化作为企业独特的精神财富及其物质形态的集中反映，再次成为企业改革与发展中文化观念变革的主题。党的十四届六中全会《决议》号召，要深入持久地开展群众性精神文明创建活动，其中的重要内容之一就是建设倡导精神文明、具备市场导向、反映竞争意识的现代企业文化。

现代市场经济的发展呈现出三个基本趋势，即经济发展与文化发展的一体化，人为相对优势将取代传统的经济发展优势，生产工艺流程对劳动者素质的要求越来越高。现代产品和服务中的文化含量、文化附加值越来越高，文化因素在经济和社会发展中的作用日益重要，日益成为企业发展的主要动力。有人甚至认为，文化就是明天的经济。当代世界经济的竞争，表面看来是产品和服务的竞争，深一层是经营管理的竞争，再深一层就是文化的竞争。因此，从事现代市场经济，就必须注重跨文化研究，重视文化沟通、文化导向和文化创造，注重文化力在经济发展和企业改革中的作用。一句话，现代企业必须建立在高度文化的基础之上。

现代企业文化的塑造与现代企业制度的建立相辅相成，或者说，现代企业文化本身就是现代企业制度的重要组成部分。传统计划经济体制下形成的陈旧落后的文化观念严重地束缚着人们的思想，阻滞着企业改革和企业发展的深入进行。在目前改革和发展的诸多障碍中，文化障碍仍然是最关键性的障碍。应当充分认识到，企业文化的塑造和变革不是外在于企业改革和建立现代企业制度的事物，而是应该把企业文化的建设和文化观念的变革纳入到企业改革的整体规划之中。文化是体制的反映并反作用于体制，体制不同，文化的内涵和性质也不同，任何一种体制都不仅仅是一种经济现象，而且是一种文化现象。因此，在中国企业的再造和文化重塑过程中，必须将体制改革与文化创意和文化观念变革紧密结合，同步进行。

（二）

人类正在跨入的时代是一个全球整合的时代，而不是全球分解的时代。新时代将是一个全球一体、全球沟通和全球竞争的时代。随着全球科学技术和社会经济的加速发展，人类物质生产和精神生产都具有了世界性，并日益国际化。应该意识到，目前全世界各部分力量，无论是阶级、国家、民族，还是跨国公司，都处于一种相互依赖又相互竞争的状态，任何一部分的毁灭都意味着整体的损失。罗马帝国的兴起和没落，常常被政治家和战略家们用

来暗指一位胜利者和一位被征服者，然而更接近真理的是：与更广大的世界整合为一体，促进了物质生产和精神生产的交流，可以使宽广、包容的文化取代狭窄、对抗的文化得以加速，并为衰老的文明带来更新与变革的机会。确实不错，世界正进入一个新时代和新文明——全球性、互相信赖、内部竞争、并且不断朝前进步的文明。

那么，这一新时代给世界的现代企业管理方式，尤其是给现代企业的最高管理层，带来了哪些挑战呢？人们普遍认为，现代企业运行方面的下述变化将改变企业管理层所扮演的角色。

1、仅仅依靠物质的奖励来激励企业员工，已经变得越来越不适宜。个人的物质需要在减少，而精神需要则在增加。成功的现代企业管理人员将会把注意力更多地投向企业的软环境，设法满足员工们的精神需要。企业管理人员必须学会在企业内部创造新的生产力精神。管理人员的重要职责之一就是引导和协助员工设法获得共识和自尊。对从事日益复杂的工作的员工，现代企业不再是仅靠收入来吸引，而是在更大的程度上依靠能使人得到个人满足感和归属感的工作环境来争取。

2、工作本身所需要的体力在减少，所需要的智力或认知力(cognitive)增加。在过去，普通的企业员工不必从事创造性思考活动，她们所做的是不断重复的体力工作，不必动什么脑筋。现在，企业中体力工作正在迅速消失。相应地，企业管理工作的内容和管理方式也随之发生变化。企业管理层目前的工作重心之一就是用适当的方式促使员工从事创造性思考、学习和参与创造性的工作。如果管理人员能够积极推动参与创造等以正面鼓励的方式，那么员工的创造性就能够充分发挥；相反，如果管理人员命令员工从事创造性的工作和思考，则收效甚微，甚至会引起员工们的反感或抵触。因此，在现代企业中，管理工作必须与诱发高度的创造性的思考和工作融合起来。从这个意义上讲，建立适合于现代企业生产和管理的企业文化环境是相当必要的，在这一环境中，不仅员工的自尊心得满足，而且，员工创造性得以充分发挥。

3、企业员工都可以享有充分的选择自由，也就是说，人力资本具有了很大的流动性。在过去，企业员工的选择相当有限。例如，他们往往被安置在当地的工厂，否则就无法工作。而现在的员工们则有更多的选择，这种选择可以说已经达到很充分的程度，例如，员工们可以横向流动和纵向流动，可以重新训练和组织。成功的企业管理者，必须充分认识到员工们这种选择或流动的自由，并且要创造各种条件为员工们行使这种自由权利服务。在管理层“参与”和“正面鼓励”的时代刚刚开始之际，管理行为和领导方式正在由“指挥”转向“共识”，那种发号施令的管理行为显然已经不能适应时代的要求，是不可取的。

4、与新时代的管理风格相适应的是，管理层需要的管理者数目也呈相当程度地减少。与过去相比，企业员工们的知识水平和文化素质有了大幅度的提高，如果加以适当的训练、积极的参与、一致的认同和有效的奖励，则企业内部就不需要太多的监督管理人员。留下来的管理人员将主要是有技能的技术人员：他们要与员工们共同协商和提供协助，因此要能够激励员工积极投身于工作，而不是对他们发号施令。

5、企业无形资产价值在提高。以一大批世界著名企业为代表，以企业形象和知识产权为核心的企业无形资产的价值正在逐渐超过有形资产的价值。

企业无形资产的提高，一方面，与企业的科技研究与开发能力（开发力），产品质量、服务质量和质量管理（商品力），布场营销网络和市场占有份额（销售力）等密切相关；另一方面，与企业的价值观和经营理念、社会声誉、社会责任、品牌推广等形象力密切相关。许多企业巨人在构建其基本经营哲学、价值理想、文化精神方面下足了苦心和血本。

6、世界已进入一个全球经济的时代。在全世界范围内，竞争最为激烈的不仅是科学技术水平，而且是企业的管理能力。全球每个角落的企业，毫无例外地不断受到来自其它企业的挑战。这是因为，不仅其它企业能够或已经开发出更为先进的科学技术，而且它们的管理能力也在不断提高。在新的全球性竞争的形势下，企业取得成功的决定性因素，不仅在于企业自身的科技进步，而且还在于自身管理能力的提高。另一方面，还必须注意到，科技发展和科技进步的快速变化也极大地改变着管理环境，以及对管理的要求，促使企业管理方式和管理行为发生急剧变革。或者说，管理能力或管理水平已经具有不同于以往的内涵。

在全球整合的时代，文化与政治、经济社会的互动互补关系只会日益密切，文化的力量越来越重要。从企业层面看，一方面，文化的力量在企业相互间的沟通、合作和竞争中都更为重要。在现代企业的合作和竞争中，文化的渗透功能和整合作用都在加强，人们更加广泛地重视使用文化手段和文化创造，实行文化管理和文化控制。另一方面，企业管理层与员工的融合、管理方式中精神鼓励与物质激励相结合，已经改变了过去的企业文化的内涵。过去的企业文化往往停留于表面肤浅规范，奢谈的成分远胜于实干的成分，变成一种夸夸其谈、装点门面、相互雷同的矫饰面纱。新时代的企业文化内涵正是在对这种形式主义文化的冲击、更新和整合过程中不断形成。这种新的现代企业文化的特征在于，它强调企业员工的高素质水平和充分创造性，强调对服务对象的充分尊重，强调企业管理要以创造生产力和提高竞争力为目标，同时它还强调企业技术进步的重要性，以及现代企业的社会责任和文化责任。

（三）

中国几千年形成的优秀传统文化是一份宝贵财富，中华民族历来就是以其博大精深的传统文化来融合周围民族的。在现实情况下，应该努力实现传统文化的现代转换，为建设具有中国特色的社会主义市场经济服务。在企业文化建设中，中国传统文化中生主不息刚健文明的创造精神、至诚不息的天地精神、兼覆兼载的乾坤之德，价值合理性与目的工具合理性相统一的精神等丰富的内容，能帮助现代企业家形成参与竞争所必须具备的独特文化气质、运筹韬略和无畏气概，有助于塑造励精图治的、充满生机和活力的现代企业精神。众所周知，日本和亚洲“四小龙”的企业文化就充分吸纳、融合了中国传统文化，而美国人在反省和变革自己的企业文化时，也一再强调了要学习以东方文明为核心精髓的日本企业文化。

中国传统文化中也有一些消极的内容或糟粕会影响现代企业的改革和进步。如儒家文化中的重农轻商、言义不言利和重

“道”不重“器”等思想，道家的“小国寡民”、“老死不相往来”的封闭的小农意识和“吾不为天下先”和思想等，都同现代市场经济所推崇的

风险意识、竞争意识、创新意识和名牌意识相抵触。因此，在现代企业文化的塑造和更新中，要注意批判地继承中国的传统文化，取其精华，弃其糟粕。

在现代企业文化和变革中，毫无疑问，要站在参与国

际市场竞争的高起点上，吸收和借鉴国外先进的、进步的企业文化，尤其是那些在经营实践中已经被证明是行之有效的企业文化，这些文化应该看成是人类智慧和劳动的共同结晶。一开放的、富有活力的现代企业是不会拒绝学习和利用任何人类积累下来的精神财富的。但是，同样也须要注意结合国情和企业

自身的条件、素质，要注意批判和克服西方文化的消极影响，处理好东西方文化的关系，重视二者之间的相互借鉴。

（四）

基于上述认识，本书把立足点放在社会经济生活中最为重要的现代大型企业方面，在力图揭示现代企业文化与企业竞争力的基本关系的基础上，结合客观地剖析上百个世界著名企业的真实而典型的案例，讨论和阐述这些企业在密切相关的经营管理实践中如何运用企业文化取得的成功，以及忽视企业文化而导致的失败，从现代企业经营管理中的不同角度分析了如何以文化引导和文化创造为基本手段，通过实行文化管理和文化控制确立竞争地位、获得竞争优势的经验和教训，力求为发现企业文化增强企业活力和竞争力的某些规律性的东西提供线索，以期为中国现代企业文化的塑造和变革提供有益的启示与借鉴、思路与指导。

本书以通俗易懂、实践寻向为基点，从理论与实践的紧密结合上，从市场竞争的实际和企业发展的实际来分析企业文化的基本内容、效能，尤其注重总结世界著名企业的经验。如果有心想要通过塑造和变革企业文化增强企业竞争优势，则阅读本书将有助于深入了解别人在这一方面是怎么做的，有哪些共同性的东西，从而得到启迪和借鉴，进而能够在自己的实践中融汇贯通、举一反三。这里强调的是，阅读本身并没有竞争力，学以致用才是终极目的。同时，也不能期望在书中找到点石成金的魔杖，尤其是并不存在一个固定的、放之四海而皆准的企业文化模式。生吞活剥，照抄照搬别人的成功做法只能是东施效颦、自欺欺人，注定要走向失败，这里，无论怎样强调建立在自己先天条件和素质，以及现实的环境格局基础上的创新实践，都不为过。

这里还需要指出的是，现代企业文化仅仅是现代企业制度的一个重要方面，现代企业文化的创设和变革并不呈现代企业制度的全部内容，因此，强调现代企业文化在企业竞争中的重要作用，并不意味着忽视或放弃其它经营管理方法和制度规范。正是从这个意义上讲，企业文化的创设和变革应置于建立现代企业制度的总体战略之中，并与其它经营管理方法和行为相互协调、相互配合。

成功，或者竞争优势的取得，并不是某几个人或某几个企业的专利，问题在于渴望进取的人们能否承担追求恢弘目标过程中的风险和忍受颠簸于崎岖路途的艰辛。

序

50年前，美国将军麦克阿瑟在其控制下的日本土地上说：“如果说，美国文化是一个成年人的话，那么，日本文化充其量只是一个年方12岁的孩童。”曾经在“二战”中不可一世的日本，当时正作为战败国而受到美军的全面控制，日本朝野上下在一片沉默中忍受了这种屈辱。然而曾几何时，日本经济在战争的废墟中崛起，日本产品不仅在国际市场上一步步击败美国产品，而且直逼美国本土，纷纷占领美国国内市场。如果说日本经济的崛起靠的是日本企业的奋斗、开拓和创新精神，那么企业文化在其中起着举足轻重的作用。

随着我国改革开放的推进，市场竞争程度的上升和企业经营管理水平的提高，企业文化的理论和实践获得了较为迅速的发展，80年代中期以后，在传统文化与现代文化的结合和东西方文化的交融中，一批介绍、分析和探讨现代企业文化的文献相继问世，引起了企业界、管理学界、经济学界、以及文化学界的关注和瞩目；特别是，随着不同地区；不同类型企业的发展，企业文化在企业实践中得到了广泛的运用和体现，一些反映市场经济本质和时代民族精神的新型企业文化正在形成和崛起，并对企业竞争力的变化产生了不容忽视的作用和影响。这种现象，这种趋势，使人们日益清晰地看到了企业文化的魅力。因此，我们把“企业文化与企业竞争力”的关系，列为《企业竞争焦点文库》丛书中的一个内容。

与本丛书中的其他大多数内容相比，这本书有着较大的写作难度。原因是明显的，它不象企业经营管理的其他方面那样具有相对确定的研究框架和线索，并且所涉及的范围比较宽泛。至今为止，对企业文化与企业竞争力的关系作过较为系统研究的著作尚不多见。也正因为这一点，我认为写作这本书有较大的意义，同时对作者寄予了较高的期望。

在本书中，作者以企业的市场竞争尤其是全球竞争为背景，以传统文化与现代文化和东西方文化的融合为线索，以现代大型企业作为主要的分析对象，对现代企业文化与企业竞争力的关系进行了系统深入的研究。书中通过客观地剖析上百个著名企业的典型案例，讨论和阐述这些企业在经营管理实践中如何运用企业文化而取得了成功，以及忽视企业文化而导致的失败；分析现代企业如何以文化引导和文化创造为基本手段，在实施文化管理和文化控制中确立竞争地位，获得竞争优势。

从广义的角度看，现代企业文化包括物质文化、行为文化、制度文化和精神文化等四个层次的内容，企业文化对企业竞争力的作用 and 影响，就是通过这些方面表现出来的。本书的作者没有过多地去抽象论述企业文化的含义和内容，也没有过多地去简单介绍企业文化的形成和发展，而是把主要笔墨用于进行实证分析和理论概括，通过大量有血有肉的例子，揭示出企业文化与企业竞争力强弱、以及经营管理成败的关系，从中发现和导出带有规律性的东西。这不仅使论述和分析的过程显得生动活泼、深入浅出，富于说服力和感染力，而且为我国企业从事企业文化的塑造和变革提供了正反两方面的经验，提供了许多有益的启示和借鉴。

罗仲伟博士曾经发表过不少有价值的研究成果，并以治学严谨而在理论界产生了一定影响，在本书的研究和写作中，他投入了很大的兴趣和热情，尽管由于工作的重大变动，使结稿的时间不得不再三推迟，他仍然坚持高质

量地完成了写作任务，特别是较好地达到了丛书编委会提出的写作要求，把学术性、知识性、生动性和实用性很好地结合起来，为广大读者提供了一本不可多得的好书。可以说，本书对企业工作者有重要的指导意义，对有关的研究人员也有一定的参考价值。

我国企业的制度变革正在不断深入，企业文化的发展也有方兴未艾之势，现代企业制度的建设如果能与现代企业文化的建设结合起来一起推进，将可以使我国企业的发展水平和竞争力跃上一个新的台阶。

相信这本书能够受到读者的欢迎。

郭克莎

托起辉煌

每一家企业现在都必须检讨其文化，这不仅是为了加强企业自身的地位，虽然这已经是足够充分的理由，而且还因为我们国家未来的财富要由企业的文化来决定。凡是能够正确享握在未来环境中影响企业文化的内外力量，并能采取应对措施的人，才能在竞争中获胜。

——劳伦斯·米勒

第1章 确立优势实质——竞争地位与文化创设

在达尔文的《物种起源》一书中，“物竞天择，适者生存”被用来描述生物界的演变过程。一种生物，无论是动物还是植物，之所以演变成今天这个样子，是由于经历了生物界的竞争和自然界的選擇。那些能够适应客观环境的物种方得以生存下来。这是自然界的无情法则。

市场经济的社会法则同样遵循着一个真理，那就是竞争。竞争，无处不在又无时不在。当今西方高度发达的市场经济无不是从最原始的自由竞争开始。竞争需要的是优胜劣汰。企业作为生产要素的集合体，同样具有生命，经历着诞生、成长、成熟、衰老直至死亡的生命运动过程。在市场经济中，这一企业生命运动过程就是通过市场竞争不断优胜劣汰的严酷过程。正因为如此，市场上总是在不断诞生众多大大小小的企业，而这些大大小小的企业中，很大一部分会在市场中随着岁月的流逝而消亡，只有其中的一小部分能够顺应天意，在竞争中不断成长，而成为今天的“企业巨人”。

看来，与天默契，与时默契，与人的运动和谐，顺之则生，悖之则亡，这是自然界的法则和要求，企业同样不能例外。那么，企业怎样才能在严酷的市场竞争中把握生命，创造优势，永葆活力，长胜不衰呢？企业文化的创设和变革为现代企业参与竞争开辟了新的领域，成为企业竞争致胜的重要武器。

第一节 现实呼唤：问题究竟出在哪里？

企业文化与企业竞争力，粗粗看来，似乎并没有什么必然联系，就是联系恐怕也是相当间接的。但是深入细致地考察，却不尽然。无论是从理论角度，还是从实践方面，都能够找到强有力的论据和足够多的例证，说明企业文化与企业竞争力不仅有着直接联系，而且这种联系是非常密切的。在进一步阐明或探讨这种联系之前，让我们首先来看看现实生活中近来发生的日本企业经营惨败的事例。

1996年6月14日，世界上最大综合商社之一的日本住友商社突然宣布，未经委托的铜交易使该公司亏损了18亿美元，当天英美铜交易市场上的铜价下跌了8%。而令人费解的是，这起未经委托的巨额铜交易居然平静地进行了10年，直至6月5日才被发现。进行这项交易的滨中泰男是住友商社资深的交易员。如今他已在一片愤怒，惊诧和失望中被解雇了。

这一丑闻东窗事发后，人们猛然意识到，这已经是在不到一年的时间里，日本企业的第二次重大经营惨败事件了。在住友丑闻之前，1995年10月，日本大和银行也曾黯然宣布，它在美国纽约分行的一名交易员进行不正当的债券交易，给该银行造成了11亿美元的损失。这家颇具声誉的银行也是事隔许久才发现事情原委，但是为时已晚。为此，美国及西方各国的一大批商业银行曾一度终止了与大和银行的业务关系，冻结了与大和银行的往来帐户。大和银行的损失是难以用货币来计算的。

金融市场的国际化、高级化和复杂化，给企业带来了日益激烈的竞争和越来越大的压力。在这样的背景下，几乎是同出一辙，因长期失去经营控制而在瞬间使原有竞争优势丧失殆尽的这两起重大经营惨败事件，不能不令人深思。经济学家和社会学家不约而同地试图从日本企业的法人财务制度及其传统的企业文化中去究其根源。日本企业家们也不得不对自身的企业制度和传统的企业文化进行深刻反省。

日本企业历来重视企业文化。日本的企业文化在全世界都是独特的、赫赫有名的，它也引以为豪，认为是与其美欧竞争对手相抗衡的重要致胜武器之一。具有普遍意义的日本企业文化精髓之一，就是充分信任员工，尤其是信任专业领域中的专家。日本企业力图在管理层和下属之间构筑一种相互的高度信任，而且往往是一种一对一的、私下里的信任。在日本的企业里，如果最高管理层器重某一人，就会把很多事务交给他去办，而瞒着其他人。这种文化环境虽然在很大程度上调动了员工的积极性和创造性，增强了企业的竞争力，但是，痛定思痛，人们对照上述事件，认为这种为了利益而建立私人感情、又以私人感情来巩固企业利益的做法，多少使企业严格的财务制度受到了削弱，从而埋下了寻向失败的种子。如此的企业文化似乎总是隐藏着巨大的风险，应该说是一种畸形的、不成功的企业文化。

住友丑闻的主角滨中泰男是个沉默寡言的人，还有几分羞涩，人称“百分之五先生”，因为在他的交易报告中，总是说：“我的交易量占世界铜交易市场的5%。”滨中在住友商社做了二十多年的铜交易员，是经过公司严格挑选和考察的。事件发生后，住友商社的总裁秋山富一痛心疾首地说：“我对此感到十分失望。原先，我以为他是个逻辑严密，能够控制局面的人，所以才要委以他重任。”

的确如此，日本企业以终身雇佣和年功序列为基本特征的用人制度应该

说是非常严格的，企业员工需要经过多年的艰辛努力才能逐步跨越晋升的台阶。而且，象世界上几乎所有的企业一样，日本企业也同样是以经营业绩论英雄。在这样的企业文化氛围中，为了避免被公司冷落或开除，日本的企业员工在工作中往往小心翼翼、胆颤心惊，有些人则是隐瞒亏损情况，不敢坦率地说明真相，在高风险市场上，一些交易员为了挽回损失，反而变本加利，下了更大的赌注，却不曾想越亏越多，直到一发不可收拾，最终导致经营惨败。

具有讽刺意味的是，这种在高利润的诱惑下，在日趋激烈的市场竞争压力下，以及传统企业文化氛围下，某些交易者不惜涉入高风险操作，跨越合法界线的情况，在任何一个国家的任何一个竞争性交易市场都有可能发生，而不单单是日本。英国巴林银行的例证，人们至今还记忆犹新。

诚然，酿成企业的竞争力削弱，甚至使企业遭受重大失败的原因有多种，各种原因的重要程度亦不相同，但是，企业文化对企业竞争力有着不可忽视的影响，却是毋庸置疑的。

让我们把视点移向近来颇引起人们关注的，对日本企业文化进行反省或审视的另外一件事，这就是所谓的“召唤日本的比尔·盖茨”。

日本通产省一位高级官员最近发出这样的感叹：“盖茨代表着我们欠缺并希望具备的每样东西。”这句话颇反映出日本政界和企业界对传统日本企业文化的矛盾和焦虑心态，自从 80 年代末 90 年代初日本泡沫经济破灭以后，日本传统的竞争强项，诸如电视机、立体声音响和计算机等的制造，如今已成为利润不高的行业。近年来，韩国、台湾等其它几个亚洲小老虎已在日本最具优势的领域同日本展开竞争，大规模地生产具有独特风格、成本低廉并且高效的精密产品。与此同时，像微软公司、网景公司和太阳微系统公司等反映敏锐，创新能力和开发能力强大的美国企业正在编制、确立当今多媒体世界标准软件，从而获得并保持在某些高技术领域的领先地位。

日本一些有识之士认为，这种情况的出现，是二次大战结束以来日本经济所遭受的最严重的挫折，表明日本企业的市场竞争力正在下降。因此，目前日本人似乎把希望寄托在出现一位具备积极进取的商业本性，能够在美国领先的领域中战胜美国人的比尔·盖茨式高技术天才。但是，事情并非像日本进口和仿制美国技术那么简单。人们不得不把充满疑虑的目光投向日本的企业文化。这种企业文化在培养像工蜂或蚂蚁一样忠心耿耿、效率很高的企业员工方面非常成功，但在培养富有创造性和想象力的、年轻的经营天才方面却不那么奏效。这是一种令人窒息的繁文缛节和单调乏味的一致性文化。

日本在战后曾出现过一大批勇于开拓的企业家，但近年来像这样的企业家已成凤毛麟角。这些人中的大多数是在日本二战战败后的混乱状态中涌现出来的，当时以美国为首的盟国的占领放松了对日本经济的管理，并解散了财阀。这些为这一批充满生机和活力的日本创业者开辟了道路。这些创业者中包括本田汽车公司的创始人本田宗一郎和索尼公司成功背后的动力盛田昭

1995 年 2 月，巴林银行在新加坡的交易员尼克·利森进行未经委托的交易，亏损 14 亿美元的事实被揭露，世界为之震惊。英国这家最古老的商业银行为此走到了破产的境地。

比尔·盖茨是当今驰名世界的美国计算机天才。他创办的美国微软公司是世界上成长最快的、最具有活力的高技术企业，目前世界上应用最广的视窗系列软件就是该公司的杰作。他本人也成为当今世界上最富有的人，并成为青年人崇拜的偶像。

夫。和妻子一道从一间作坊起家逐渐发展成世界著名家用电器制造企业的松下幸之助，形容其公司的起步像“进入未知世界的一次探险”。但是，让这些经营天才脱颖而出的特殊背景业已不复存在。日本的文化从来都不鼓励创新和冒险。现在的日本企业家为了获得成功不得不向官僚机构不断施加压力，无端地消耗着时间和资源成本。并且、日本很多最优秀、最聪明的科学家和技术人员仍然一如既往地前往美国或者欧洲工作，寻找创业和发展的良机。这并非是因为缺乏资金，而是因为这些地方的工作比日本国内的工作具有更多的冒险性、创造性和成功的机会。

日本的传统文化也不支持风险资本投资。在美国，在聪明的但仍未得到验证的构思上大胆进行尝试是值得称赞的做法。但在日本却不然，政府管理人员对“保护”投资者免遭风险持极为固执的态度。日本根深蒂固的文化传统是，政府应该照顾潜在的投资者。此外，日本文化还不能容忍失败。在日本，“一旦失败，人们不仅把你看成失败者，而且还会遗弃你”。美国麻省理工学院国际事务中心的一位分析家问道：“我们必须改变这种类型的文化——再给每个人一次机会。在美国，每获得一次像比尔·盖茨那样的成功，就有 5000 次失败。在日本要出现一个像比尔·盖茨这样的人，也将付出成千次的失败。他们允许这样吗？”

这样对企业文化，甚至是对整个经济文化的深刻反省或争论涵意深远，似乎是在向世人揭示着某种时代的走向。其结局如何这里姑且不论，但是企业文化对企业竞争力有着巨大而深远的影响已经由此可见一斑。

应当指出的是，上述两个事例还有其它颇发人深思之处。曾几何时，日本人为自己显赫一时的企业文化沾沾自喜、不可一世，连一贯以老大自居的美国人也不得不虚心学习。然而，时过境迁，如今日本人也必须低下头来对自己的文化进行反省、检讨、思变。从这里，人们也可以认识到，随着时代的发展，时代的要求在发生变化，企业文化也应该按照时代的要求赋予新的内容，或更新或变革或重塑。也就是说，企业文化并不是一成不变的静止的真理，它必须在分析继承本民族、本企业的优良传统和管理风格的基础上，吸纳其它文化有益的营养，反映时代要求，体现时代精神，不断向前发展。这就是企业文化的时代性和继承性。如何处理好二者之间的关系，使二者能够得到巧妙的结合，亦是企业文化建设中的重要问题。

第二节 管理创新：现代企业文化的基本内容

生活在当今世界，每个人都能深深地感受到社会、政治、经济、科技等各个方面都在发生深刻变化的大趋势，而这种变化的速度是呈加速度进行的。在这种变化的大环境中，现代企业的决策和运行也日趋复杂，企业的经营管理面临着严峻的挑战。企业再也不能像传统的那样，只是在守成或创业中选择而已。所谓“守成不易”、“创业艰难”虽是事实，可是尤其须要注意的是，守成里面要有创业的精神，创业之中要有守成的意识。而现代企业文化正是产生这种精神、培育这种意识的土壤。没有文化滋养的企业如同没有灵魂的躯壳，终究会在市场竞争中败下阵来，甚至会被消灭。这正是现代企业着力塑造企业文化、培育企业精神的要旨所在，有人认为，现代企业文化就是现代企业应对挑战作出的重要管理创新之一。

什么是文化呢？文化是由一些基本假设所构成的模式，这些假设是由某个群体在探索解决对外部环境的适应和内部的结合问题这一过程中所发现、创造和形成的，是群体绝大多数成员在感受、认识、思考和处理问题时所共同认可和采取的基本规则和方式。

企业作为一种群体就有其特定的群体文化，这就是企业文化，是社会的一种亚文化。所谓现代企业文化，是指在一定的社会历史条件下，现代企业成员所共同拥有的、反映本企业特色的基本假设和信念，是对企业在外部环境寻求生存的竞争问题和内部结合问题的反应。现代企业文化作为现代企业在经营和管理活动中所创造的精神财富及其物质形态的提炼，是企业特有的传统和风气，成为一代又一代企业员工必须掌握的或者说已经内化了的“内在规则”，这些假设和信念，是通过学习获得的，能反复地、有效地解决企业上述内部和外部两方面的问题。这里，可以把成功的企业文化看成是一种遗传因子，渗透在企业每一个员工的血液中。它会代代相传下去，不会因为企业人员的更迭而消失。人们从上述定义中就可以体会到企业文化本身就是为了解决企业外部的竞争问题和内部的合作问题而产生的。

从社会学的观点来看，企业文化是企业创始人、领导人和全体员工共同创业活动的结果，创造企业文化的过程就是使企业员工社会化的过程。同任何持久的群体组织一样，在经营和管理实践中，每个企业都会形成自己的文化，它寻致了一种企业社会的一致性，并影响其成员思考、体验和行为的主要方式。因为企业文化包含着为企业的成员所共同拥有的更深层次的基本假设和信念，它们无意识地产生作用，并且用一种基本的“认为是理所当然”的方式来解释企业自身的目的和它的环境。正是从这个意义上，可以讲，企业文化决定了企业的竞争地位，决定了企业为什么要干它们现在正在做的事情。

美籍华裔学者许倬云从人类学的观点，将企业比喻为“部落”。因而，企业的特性可以比照“部落”的特性。而“部落”的概念，则是以一个人群当作文化的共同体。从文化共同体的层面上看，人就不仅仅从属于约束和规

许倬云认为，部落有如下特性：第一，规模不很庞大，当部落规模发展至类似于近代国家时，就不称部落了；第二，统御方式并非全然制度化，一部分是传统，一部分是个人领导；第三，成员对部落有强烈归属感。这种归属感并非信仰，而是由参与而产生的亲密感觉，是一种义结金兰式的情感，其中“情”的部分多于“法理”的成分，从而超越了法律和交易的性质。

范群体行为的制度，不仅仅是制度中的一个无生命的构件，而更重要的是人是一个活生生、有血有肉、有爱憎有喜怒、有思想有情感，并且能够并需要交流和沟通的动物。

现代企业作为一种群体的文化共同体，就应该是人与人之间利益休戚相关的组织，一荣俱荣，一枯俱枯，假若企业只是在制度的框架内呆板地、机械地按照流程图运行，其应变能力与竞争力将难以适应环境的变化、时代的要求。现代企业假若没有与人相处的观念，只是组织与组织、部门与部门的结合，就无法将全体员工的潜在力量动员起来，朝着企业的目标前进。因而，现代企业应该是本章开头所阐述的那样一种富有生命力的组织，而激活生命的元素、维持生命的血液，正是现代企业文化。

科学巨人爱因斯坦曾这样说过：由没有个人独创性和个人志愿的统一规格的人们所组成的社会，将是一个没有发展可能的不幸社会。现代企业文化的重要性在于它作为一种有形和无形的感知力量，在企业这个特定的群体社会中构成了一种气氛或氛围，使得进入企业者，无论其能力强弱、个性同异，都会受到或多或少的影响而有所改变。这种改变统一于、内化于某种认同感、归属感和工作意愿，事实上，企业文化占有主导地位并且贯彻始终，已经被证实是杰出企业无一例外的根本特性。“而且，文化越是强有力，越是面向市场，就越用不着什么政策手册、组织机构系统图或巨细无遗的详尽规章、程序。在这些公司里，下面的职工在大多数情况下都懂得他们该做些什么事，因为他们对于公司那为数不多的几条具有指导性的价值观了若指掌。”的确是这样，优秀而强大的企业文化会极大地改善员工的工作方法和效率，使得员工自觉地提高工作质量，维护企业声誉，关心企业前途，最终体现为企业竞争力的增强，显示出强大的企业生命力。

现代企业文化的构成要素包括价值观、企业理念、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等等。其中，价值观是现代企业的核心。

通常认为，现代企业文化可以由四个层次构成，即表层的物质文化、浅层的行为文化、中层的制度文化和深层的精神文化。

1、表层的物质文化。这是现代企业文化的第一个层次，即由企业员工创造的产品和各种物质设施等所构成的器物文化。它主要包括企业产品的结构和外表款式、企业劳动环境和员工休息娱乐环境、员工的文化设施，以及厂容厂貌等。表层的物质文化是企业员工的理想、价值观、精神面貌的具体反映，所以，尽管是企业文化的最外层，但它却集中表现了一个现代企业和社会上的外在形象。因此，它是社会对一个企业总体评价的起点。

2、浅层的行为文化。这是现代企业文化的第二个层次，是企业员工在生产经营、学习娱乐、人际交往中产生的活动文化。它包括企业的经营活动、教育宣传活动、协调人际关系的活动和各种文娱体育活动等。这些活动实际上也反映了企业的经营作风、精神面貌、人际关系范式等文化特征，也是企业经营理念、企业经营目标的动态反映。

3、中层的制度文化。这是现代企业文化的第三个层次，它是指与现代企业生产经营活动中形成的企业价值观、企业经营理念等意识形态相适应的企业制度、规章、组织机构等。这一层是企业文化中规范人和物的行为方式的

部分。实际上，现代企业内的领导制度、组织体系、管理规章等的设置无不反映了企业的价值观、精神和文化，故它也是企业文化中的一个层次，可称为一种强制性文化。

4、深层的精神文化。这是现代企业文化的核心层，指企业在生产经营中形成的独具本企业特征的意识形态和文化观念。它包括企业精神、企业道德、价值观念、企业目标和行为准则等，由于精神文化具有企业的本质特点，故往往由企业多年的营运过程中逐步形成。

现代企业文化这四个层次形成了企业文化由表层到深层的有序结构。物质文化最为具体实在，属于表层，构成企业文化的硬件外壳；行为文化是一种处在浅层的活动，构成企业文化的软件外壳；制度文化是观念形态的转化，成为企业文化硬、软外壳的支撑；而精神文化则是观念形态和文化心理，为企业文化的核心。反过来说，企业精神文化是企业文化的精髓，它主导着企业文化的共性与特性，主导着本企业文化的发展范式。具体地说，精神文化通过制度文化来表现，支撑着企业员工的行为，使之具有本企业核心文化的特点，构造出本企业的实物外貌，并从实物外貌中同样反映本企业的核心文化。

第三节 创造优势：企业文化与企业竞争力的基本关系

每个外出旅行过的人都会体会到不同文化的强大影响力。人们遇到了自己不懂的语言，奇特的习俗，陌生的风光、声音和气味，以及令人难以捉摸的行为，这一切使人们的旅游难以轻松自在，无拘无束，甚至会感到紧张、焦虑和不安。一种新的文化使人们的感觉和感情立刻变得迷惑不解。这就是文化的可见性和易感觉性。

当人们进入一个具有不同文化的企业时，同样会感到非常吃惊。对于调换工作单位的员工来说这种感受就会非常明显。用“顾客”的眼光细心观察商店、银行、公共交通、航空公司或饭店时，人们也会有不同的感受。各个企业的形象以及给人的印象有很大差别，因为不同的服务态度会使人感到愉快、满足或厌恶、失望，不同企业文化存在，同样会使人们产生兴奋、热情和快感，但往往也会给人们带来不少困惑、烦恼和障碍，因为人们在某些文化氛围中难以知道怎样才能应付裕如、各得其所。

当人们进入新的文化环境时，需要作出反应：正确的言行，适应环境，消除不确定性的紧张状态，处理人际关系使自己被别人接受，建立信息联系，等等。同时也要确定别人对自己寄予了什么样的期望。如果人们感到无规可循的压力，或者感到保持与群体的一致性格格不入，就会产生焦虑并可能转变成愤怒。这就是说，体验一种新的文化环境不可能是一帆风顺的。如果人们理解了特定的文化并成功地适应了这种文化环境，则会感到非常兴奋，激情高昂；但如果人们没有能理解新的文化，至少会产生一种警觉或危险的感觉，因为对文化的无视或误解可能会冒犯别人，并使自己陷入困境。

这里，企业文化的影响就在于，一是对其内部成员的吸引力，二是企业内部成员之间的人际吸引力，而这两方面是相互联系与相互依存的。一方面，个人对文化环境的感受会影响到个人的士气和行为；另一方面，文化的凝聚作用、引导作用和整合作用又会影响到群体的士气和行为。这两方面的影响当然要在企业的内部生产行为和外部市场行为上得到综合反映，最终在企业的竞争地位和态势的变化上体现出来。

毫无疑问，现代企业之所以要引导、整合其内部成员，其目的在于与社会资源配置和谐的前提下更为有效地向社会提供它的产品或服务。企业总是希望用最少的资源投入获取最佳的收益；而社会则总是将有限的资源在纷纭众多的利益集团或群体之间进行分配。在生产的可能性边界上，这种分配是均衡的。众多企业通过市场将资源转化为利益；又凭利益去追求更多的资源，用以扩大生存的空间，延展生命的过程。这就产生了竞争，有限的社会资源则在这种竞争中得到了最有效率的运用。这样，企业就必须密切地关注市场，与市场的兴旺、衰败和复苏同气相求；同时，企业行为还必须与政府的决策方向、调控步调同声相应。先机而发，适时而至，形成企业行为与市场的脉动和政府的调控同步共振。如此企业才能真正在竞争中取得优势，获得最佳的长远的利益。现代企业在这样的时空环境和时空运动中，依据系统和谐的理念、继承纳新的理念建立起自身的运行机制，以期既能顺应外部时空，又能协调内部因素，求得与社会和市场的和谐生长，这正是现代企业文化关注的焦点。

总之，企业文化是通过观念的整合，达到行为的整合；是通过对个体的引导、规范，达到群体的统一、和谐；是通过思想的共鸣，达到力量的凝聚；

是通过精神的内化，达到物质的扩张；是通过内部的创新，达到外部的共生。这些都充分表明，现代企业文化与企业竞争力的关系是非常紧密的。因此，企业管理实践，与其说舍本逐末一头扎进凌乱的矛盾和没完没了的事务堆中，不如去正本清源，以纲领目。这个纲就是文化，而文化就是普遍根植于人的思想中的价值观，规范了人的思想，当万众一心的时候，还用得着你说什么该做什么不该做？

这里，仅仅再从企业经营战略、企业接管、技术变革、企业内部群体冲突，日常工作效率和企业社会化程度等企业基本经营活动中继续进行具体分析。一些更为详尽的分析和阐述在后面各章中分专题进行。

1、企业经营战略一般情况下，大多数企业都能够从财务、产品、技术和市场等方面综合地制订经营战略，但是却往往难以实施这些战略。因为这些战略的实施需要与企业以往完全不同的假设、价值观和行为方式。换句话说，需要不同的企业文化环境。例如，长期实行维持经营战略的复合型企业要想转向新产品开发战略就会遇到来自企业文化方面的障碍。虽然企业高层管理人员可能已经清楚地认识到，无论在产品中，还是应用的管理战略中，都需要有更强的创新精神，并且以极大的努力致力于增加垂直的和水平的思想和信息沟通，以增强创新意识，落实创新新战略。但是，在复合型企业中，即使是把信息和意见的自由沟通这种思想或观念传递给中层管理人员恐怕也非常困难。因为在这种类型的企业中，这些管理人员是在“组织管理严密”的传统下成长起来的，忠诚和无条件接受来自最高管理层的意见是最重要的价值观念之一。在这里，文化成了战略的一种制约因素。

关于企业文化与经营战略的相互关系在第三章将继续进行深入的分析和详细的阐述。

2、企业接管

企业接管“指企业控股权的改变”，其主要形式包括敌意收购、友好收购和兼并等。企业收购与兼并是现代市场经济中企业成长、公司治理和企业要素重组的基本方式。文化因素通常也成为企业收购与兼并能否成功的重要因素。当一家企业决定兼并或收购另一家企业时，投标企业一般会仔细地考察目标企业的财务状况、市场地位、技术实力、管理力量和其它各种有关企业“健康”的具体问题。然而，投标企业往往很少考虑那些被称为“文化”的方面：企业的经营哲学、经营理念和经营风格，能够提供有关基本假设的技术来源，对工作和未来的信心，等等，但是，实践表明，在企业兼并和收购过程中，文化的不一致就象财务、产品、技术或市场等方面的差别一样，具有巨大的风险。

例如，美国一家大型食品包装企业购买了经营良好的汉堡包餐馆。但是，尽管经过十年的努力，这次收购仍不能为收购企业创造利润。首先，收购企业没有预计到，目标企业的大部分优秀管理人员会离开企业，因为他们不喜欢新的母公司的经营哲学和理念；其次，收购企业选派它自己的优秀管理人员去经营新的企业，但是这些管理人员不了解快餐经营的技术，因此，他们不能很好地应用在母公司已被证明是行之有效的经营方式和营销技巧；第三，母公司把在自己的历史上已证明行之有效的管理制度和方法强加于目标企业，结果使企业的经营成本大幅度上升。母公司的管理者们最终发现，他们恐怕永远也不可能完全了解这种行业的特有的经营技术，当然也就不可能有效地经营这种行业的企业。最后母公司只得卖掉了这些餐馆，但是在这十

年之中，已经损失掉几百万美元。

再举一例子说明两套不同的企业文化假设的冲突。有一家由其创始人经营的第一代公司（first-generation）（简称 A 公司）。该公司创始人向企业灌输的是通过激发积极性和平均主义而获得成功的强烈信念。后来 A 公司被另一家第一代公司（简称 B 公司）所购买。B 公司由独裁式的企业领导者所经营，致力于把公司的员工训练成具有高度纪律性和规范性的劳动者。B 公司也想具有其所收购的 A 公司所拥有的管理才能和经营方式。但在购买后的一年中，大部分来自 A 公司的优秀管理人员都辞职了。因为他们不能适应 B 公司的独裁式管理作风和文化环境。那位独裁式的企业领导者并不理解为什么会发生这种情况，他没有能够认识到两家公司在文化上的差别。

上述例子中发人深省的是，经营失败在于收购企业不能把自己的企业文化很好地运用于目标企业，或者对怎样正确地理解两个企业无意识的假设缺乏认识。详细的研究表明，近年来美国大型跨行业的成功企业合并活动，例如杜邦和康诺科公司、美国钢铁和马拉松石油联合公司、美国捷运和希尔联合公司等，这些企业巨子的紧密结合不仅在于它们的经营业务和市场联系，而且也是由于它们之间的企业文化能高度融合、协调。

3、企业技术变革

从社会学和文化发生学的观点看，任何新的技术引入一种职业、一个企业或社会，就可能意味着原有文化的改变。企业一般是依据它们的基本性技术而形成自己的实践、价值观、自我形象，乃至文化环境。如果技术在本质上发生了变化，那么，企业或其员工不仅要学习新的方法、改变旧的习惯，而且还必须在包括深层文化假设的本质方面重新界定自己。例如，随着成本低廉的冷冻食品和高效率家用电冰箱的引入和普及，可以说，传统的罐头食品制造公司都面临着或者是转向，或者是停产的选择。只有那些能够全盘改变其经营业务，特别是改变其文化的企业才能求得自身的生存。

最明显的例子可能要算自动化、计算机和数据处理技术的采用了。企业文化最基本的要素之一是由传统技术而产生的权力系统，这一系统建立在占有信息或关键技能等主要项目的基础之上。随着尖端计算机信息系统和自动化的引入，出现了这样的情况，即在很多重要领域，下属掌握的知识和信息比他们的上级多，或者以前没有权力的团体，现在已经大权在握。拥有实权的人往往预计到这种变化，意识到大权旁落的最佳办法是尽可能不采用新技术。由于权力重新分配的组织逻辑非常令人信服，以至一些企业员工能够赞同这种改变。但是还有一个来自“文化”的阻力是与这种转变相联系的不确定性和焦虑感。

因此，提倡采用新技术的人必须从一开始就认识到，新技术获得成功并不是针对新技术本身，而是针对引进新技术所产生的对文化改变的影响。人们往往对新技术能够直接提高效率和竞争力非常关注，但对由此引起的权力重新分配的影响却很少注意。即使在权力问题解决以后，又可能忽视了另一种文化要素，即新技术所带来的职业文化。只有在这种改变过程的不断演进中，企业管理层才会真正认识到随着新技术的运用，会产生一系列由新技术导致的，在员工中形成的新的假设、价值观和行为模式，即企业文化的嬗变。这样，表面上看来是由采用新技术而产生的某些竞争优势和企业活力，却转化为是由深层次的企业文化嬗变所带来的。

4、企业内部群体冲突

各种群体可能以地理上的接近、共同的命运、相同的职业和工作经历、相似的道德背景或等级地位为基础而形成。一个群体经历了一定时间以后，会产生属于这个群体的特定文化。如果群体之间发生冲突，那么，想要减少或缓和这种冲突是困难的，这主要是因为每个群体都需要维护其一致性，而维护这种一致性的一种最好办法是把自己与其它群体进行对比和比较。也就是说，群体之间的比较、竞争和冲突有助于建立和维护群体内的文化。这种文化的形成实质上就是被称为企业不同职能部门的“差异性”和每个部门都形成了本部门的观点。一些企业中，销售和研究部门之间或工程性技术和生产制造部门之间难以沟通和有效地协作，这实质上是不同文化的人们之间的问题。

如果以这种观点来分析劳资谈判，就可以首先考虑谈判中的每个群体中是否都形成了自己的文化，这些文化是否相互一致，以及是否可能促进相互之间的了解。如果不是，怎样才能创造共同的文化以进行真诚的谈判和卓有成效地解决实际问题。

在跨国公司中，由于企业之间的问题与民族文化的差别结合在一起了，这种谈判变得更为复杂。因此，在一个国家中行之有效的谈判技术，就可能在另一个国家完全不适用。工会的要求和工人的态度反映的是什么含义的假设，在国家之间的差别性是非常大的，这往往会导致错误的结论。例如，如果同意工人拥有参与决策的权力，管理当局必然会失去它的一些重要的特权。实际上，无论管理当局是失去或获得权力，这都是民族文化和企业文化作用的结果。在很多欧洲的企业中，尤其在德国企业，人们把劳工工会参与管理认为是具有积极作用的而加以肯定。因为，它们认为这样做工人们会更加拥戴自己的公司。

企业员工的道德问题同样可看作是一个文化问题。有先，道德是什么，它是文化的一个方面。因此，如果发现在一个企业内部有几种文化在产生作用，那么，就可能要求采取几种标准来判断什么是道德。即使某一企业拥有强烈的、结合良好的整体文化，具有明确的原则，这种原则也可能不适用于其他社会文化。例如，在一些文化环境中，顾客和供应商之间的报酬被认为是业务活动中的正常交往，然而，在另一种环境中，这种报酬被看作是行贿或赃物。

5. 日常工作效率

企业日常活动中经常出现的、为大家所熟悉的一些问题，例如，无效率的会议，在工作评价中难于取得一致意见，不能清晰地传达指令以保证正确决策的实施，等等，都可以从企业文化的观点来进行有效的分析。把信息沟通的障碍看作是由于缺乏透明度和自我防卫以及语义不同而引起的，这种障碍是由于不同文化的部门的成员在认识和理解事物方面的实际差别所产生的。而不是把语义问题看成是企业中的“噪音”，这种问题是不同亚文化的成员在相互沟通过程中必然发生的现象。所以，当面谈发生的误解一开始就应看成是文化上的问题，而不是个性问题。

有丰富经验和作出成效的企业管理人员深知，一方面，为了使企业提高效率，必须让企业有一定的时间去形成企业文化；但是，另一方面，形成文化的企业越多，与其他企业沟通中的问题也就越多，企业的经营管理就越不灵活。如果从文化的角度来考虑企业的成长和效率，那么，就能应用比较简单的标准来提高企业日常工作的效率，或者促进信息沟通。

对组织发展和研究的分析表明，“不同的企业文化会以不同的方式来解释问题或分解问题：它们以不同的标准衡量解决问题的方法，从而能保证形成不同的方法。例如，有些试验室在它们的设计上就被认为太落后了，而一些投机分子竟被认为具有创造性的思维和特殊的杰出成就。与企业的长期目标一样，这些特性在企业成员身上已变得根深蒂固了，因此，通过对外部世界的分类和与他人的沟通，他们形成了自己的思想体系或编译体系（codingscheme）这种共同的编译体系的形成，部分是因为企业成员在一段时间内体验了一系列相同的经历，部分是因为由企业的早期经历所形成的经营哲学或者产生于几个重要人物的影响。这种编译体系是由共同的语言和相同的态度所表现出来的共同观点，它有利于促进拥有共同编译体系的人们之间的信息沟通，但也可能损害与编译体系不同的人们之间的相互沟通。一个企业中的工程技术人员和他们的同行之间与外行人相比能更好地进行沟通，因为他们对处理问题有共同的见解，很少有误解。能发现误解是怎样潜行于组织之间的信息沟通过程，这是令人惊奇的”。

6、企业社会化程度

一般说来，每个较大的企业都会关心它在各个层次上的成员对企业的“适应”程度。企业总要设法在培训、教育和社会化等方面作多种努力，以保证企业员工能“适应”企业而不是任其自然发展。当一个群体的社会化过程不能进行，以及新的成员不学习群体的文化时，往往会产生严重的后果。在一个极端，如果新成员不理解或掌握企业的中心或关键假设，那么，就会感到无所适从甚至无所作为。这种感觉甚至会造成有前途的优秀员工离开企业。如果新成员接受了与企业整体的中心假设或关键假设相冲突的亚文化要素，那么，结果就会出现消极怠工，或降低由管理层所规定的工作效率等等现象，最终导致生产停滞、急剧变革，或者消除异己。

在另外一个极端，如果企业员工在学习主体文化（hostculture）的每一个细节上都被“全盘社会化”（oversocialized），结果就会出现整体的完全一致性，这会导致企业缺乏创新能力和对环境的新变化或新需要反应迟缓。因此，企业员工最理想的社会化是他们只接受了对组织的生存和持续发展所必需的那部分文化。

因为企业趋向于一个各种亚文化的联合体，当然如果企业有比较长的历史则会形成整体企业文化。所以，对于新成员来说，学习企业文化是一种复杂的、渗透式的过程。首先，进入企业和担任主要职能、地理环境或权力地位上的变动，人们必需学习新的亚文化要素，并且把这些要素适应于更广的整体观点。研究表明，人们如何控制这一过程——特别是在他们进入一个新文化与旧文化发生冲突的新的环境和企业时——对于了解个人的结果（例如异化和低效率）和企业的后果（例如缺乏创新）都是非常重要的。

第四节 历史审视：现代企业文化的历史验证

从企业文化成为企业界和管理学界高度重视的主题的理论和实践背景看，人们也可以深刻地体会到企业文化与企业竞争力的关系。

1947年，当时担任战后盟军太平洋战区总司令的美国将军麦克阿瑟在日本曾说过这样一段话：“如果说，美国文化是一个成年人的话，日本文化则只不过是一个年方12岁的孩童而已。”此言一出，日本朝野上下一片沉默，作为被美国全面控制的战败国，面对这位趾高气扬的占领军总司令，面对这种令人屈辱的“狂言”，当时的日本人除了忍气吞声之外别无它法。

然而，在短短的数十年间，日本已从昔日一个百废待兴的战败国一举发展成为世界上名列第二的经济大国。日本的经济起飞令世人瞩目，也给素有“金元帝国”之称的美国以强烈的震撼。

从70年代末起，美国管理学界的研究被迫关注在世界经济发展格局中，美国和日本的企业竞争问题。人们发现，美国企业无论是在技术设备、经济实力，还是在人员素质、管理水平等诸多方面均优于日本企业。而日本经济的起步却不能与美国同日而语。正加上面的故事所言，自二次大战战败以后，遭受战争严重创伤的日本既没有原料，又缺乏资金设备，经济上几乎完全靠美国扶植，自然只能对倨世傲物、盛气凌人的美国占领者俯首称臣。但是，经过几十年的奋斗，日本的经济实力有了“奇迹”般的增长，几乎到了可以与美国相抗衡的地步。70年代以来，日本的企业在遍及全球的世界市场上同美国企业展开了激烈而持久的争夺战。在美国企业和日本企业的市场较量和竞争中，日本商品旋风般地进入原为欧美商品传统领地的市场，颇有所向披靡之势，而美国企业往往处于被动地位，甚至节节败退，不堪一击。日本商品不仅在世界各地市场上驱逐美国商品，并且长驱直入占领美国本土市场，使美国人感到了压力和威胁，迫使美国不得不实行贸易保护主义，重新祭起“制裁”大旗。这其中的主要原因是什么呢？人们经过潜心研究发现，是企业文化在发挥着巨大的作用。

人们发现，日本企业不但注重管理方面的技术，而且尤其重视创设企业的文化氛围，培养员工共同的价值观念和群体意识，强化对企业员工的凝聚力，重视人的作用等，使工作关系情感化、道德化，等等，而这些内容就是后来日本式企业文化的一般特征。日本企业确立的是“科技文明、民主主义和传统文化结合”的现代企业文化模式，即以西方的“自由民主”主义为基础，高度的技术文化为手段，以日本民族的传统文化为根本。这种传统文化是以中国儒家思想为本位的日本大和文化，主要吸取了儒家学说中的“忠”的思想。经过长期的历史磨砺和熏陶，“忠”的观念转变为一种日本民族特有的群体主义价值取向，逐渐渗透于日本民族的心理深层，形成了一种较为稳定的民族心理特质与人格品质，成为社会规范与行为准则的基础。共同的情感联系及共同的价值取向，把企业内部的每一个人紧紧地联系在一起，成为具有很强战斗力的“企业群体”的基础。和谐、融洽、共识、一体，则是每一个“企业群体”都力图追求和实现的理想状态。日本式企业文化似乎更适应现代人类需求的发展趋势，因而更能够创造出较高的生产力，并在激烈的国际市场竞争中胜人一筹。

反观以美国为代表的西方企业文化传统，是一种由基督教文化、功利主义和实用主义的开放性社会价值体系共同铸造而成的。这一宏观文化环境，

使美国的现代企业文化从一开始就带有浓厚的个人利己主义色彩，强调“自由精神”，追求个人发展，崇尚冒险竞争。同时，在经营管理方面形成的一个共同的特征是推崇理性，尊奉物质刺激和实施外在控制。企业与员工之间是契约关系，基本上是以物质利益为主要内容，而并不要求员工对企业有一种精神上的依附和感情上的寄托。员工与员工之间是单纯的工作关系，彼此缺乏亲密的情感，美国企业文化还鼓励每一个员工能自由地进行选择，并相信每个人自己都能更好地决定自己的未来，因而，员工流动率较高。因此，美国企业控制员工行为的主要手段，是以理性规则为基础的规章制度与奖惩措施。虽然在美国的大多数企业中也时常强调内聚力，强调激励，特别是象国际商用机器公司等这样的优秀企业也把企业经营理念作为激励员工的重要手段，但大多数企业管理者把形成内聚力的原因归结为物质利益和需求的满足，激励企业员工认真工作的因素主要是个人之间的竞争，通过竞争来发现优秀的人才和杰出的思想，并且奖励创新者，而不是共同的价值观和亲密的情感。

美国作为企业文化理论和实践的发源地，却被日本企业文化的实践远远抛在了后面。正因为如此，有人认为，日本经济的成功更准确地说是文化的成功；美国的强国形象不仅在亚洲而且在世界受到了强有力的挑战，其原因与其说是美国经济的衰落，还不如说是美国文化的衰落。

当然，正如本章第一节所揭示的那样，随着时代的发展，日本企业文化的“神话”受到了怀疑，其神圣地位也受到了挑战。这是否意味着美国式的企业文化又会占据上风呢？或者意味着时代对现实企业文化的批判，意味着时代对崭新的企业价值观和经营理念的呼唤呢？对此，人们正拭目以待。但是，这何尝不是再次证实了现代企业文化对企业取得竞争优势地位的强大影响呢！

80年代以来，以美国为首的世界各国管理学界在民族文化和企业文化的研究方面，出版了大量重点研究书籍和论文，形成了至今不衰的企业文化研究热潮，也极大地推动了企业文化实践的深入。在这些研究成果中，大都认为企业文化是决定现代企业效率高低乃至竞争力强弱的重要因素。每一个成功的现代企业都有其独特而牢固的企业文化，这是它们的共同优势。现代企业取得竞争优势的关键是它的文化，处于生死存亡关头的企业更应该知道怎样来改善自己的文化。

道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。

——《孙子兵法》

完得心上之本来，方可言了心；尽得世间之常道，才堪论出世。

——《菜根潭》

第2章 独树一帜的灵魂——经营理念与文化识别

当我们将《孙子兵法》应用于企业竞争时，可以把《孙子兵法》所总结的五种影响战争胜败的因素理解为影响竞争胜负的因素。这五种因素即“五事”：道、天、地、将、法。其中，“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”

从“道”的意义来看，即指企业有无长远的企业理想与信念，以及正确的经营方针，使企业全体员工都能够具有以此为统一共同意志；并为之合力奋斗，共经患难。这实际上说的就是企业经营理念。

第一节 企业经营理念的基本内涵

企业经营理念是一个总概念，它包括企业存在的意义、经营信条和行为规范等，并表达企业存在于这个世界上的使命是什么，宣告如何去实现这一使命。企业经营理念一般是在长期的生产、经营实践中所逐渐建立起来的，表现为企业所遵循的根本原则及企业全体员工对共同理想和信仰的追求。它实际上是企业文化中的一个组成部分，主要以企业精神的形式来反映出来，是企业文化中经营哲学、价值观、经营宗旨等内容的凝结和提炼。由于企业经营理念综合性地反映了企业精神，确立立了企业的行为目标和发展方向，所以称它为企业的灵魂。建立在企业群体文化共识、理想认同和行为规范上的企业经营理念，对外能够昭示企业所确立的社会身份、精神面貌和经营风格，对内能够成为群体全体员工的统一意志，唤起员工的巨大工作热情，促使企业充满活力。

企业经营理念的特征是信息传递价值较高，即集中选取信息，传达企业的经营宗旨，并突出强调企业特色。一般说来，塑造一种企业文化的差别化战略最突出的部分就是企业经营理念。为了取得最佳的表达效果，在确定企业经营理念时，通常将重点集中于某个关键之点。这就是所谓的一点突破型意象构筑法所强调的基本原则，以避免蜻蜓点水、面面俱到，同时。提高企业文化的识别性。

企业经营理念如果以文章的形式公开表达出来，就成为企业的基本经营方针。企业经营方针一方面表示企业的基本经营方向和经营原则（在日本称为“社是”），另一方面表示企业内员工应该遵守的基本准则和事项（在日本称为“社训”）。因此，经营理念可以说是原则化了的基本经营方针，只要企业能将它视为自己的信条和哲学加以坚持，并且适应环境的变化，从中有弹性地引导出具体的行为准则，那么经营理念就可以有效地指导企业的成长，从而会变得不可或缺。

企业经营理念还因时代不同而有异，反映出鲜明的时代特色和时代要求。例如，日本企业经营理念的演变过程大体遵循以下线索：江戸时代的商人，强调家族经营的理念；在明治时代的公营企业，则倡寻国家利益主义的经营理念；在明治、大正，昭和等时代里的财阀系列企业，则变成以欧美式的合理主义为中心的经营理念；而现代的日本企业，则多半强调以“人的协调性”和“社会的贡献”等为核心的理念。

这实际上表明的是企业经营理念受社会价值观的变迁的影响。的确如此，现代企业的经营理念已经从物质的层面上来确定转化为主要从文化的层面上来确定。例如，在传统的工业社会中，一个企业将其经营理念定位于“以质量获取最大利润”，“以规模求效益”等物质性的表述，一般来说并不会招致反感，因为那时的社会价值观就重视对物质利益的追求。即使在当今，这些理念表面上看来也没有过错，因为企业必须获得利润才能生存下去。但是在时代变迁中，社会价值观日益由物质层面向社会、文化、美学、艺术等精神层面转化的情况下，上述企业经营理念就可能导致企业形象失去其卓越性、先进性、前卫性，企业因此极有可能被排斥于社会发展的主流之外。其实，企业只要抱定服务于社会的宗旨，并加以切实贯彻，社会自然会予以企业以丰厚的回报。美国的国际商用机器公司根据计算机产业需要完善的售后服务，以及“服务”在经济中日益重要的情况，明确提出“IBM 意味着服

务”的经营理念，强调对顾客、对社会提供服务的重要性。美国通用电器公司则根据社会进步速度加快的现实，提出了“进步就是我们最重要的产品”的理念，以此向世人宣告，通用电器的产品将服务于人类的进步事业，与人类的进步共命运。这样的经营理念具有一种崇高、美好的价值内涵，反映出企业胸怀宽广的精神风貌，甚至体现的是一种民族精神和气质，当然容易得到社会的认可和公众的好感。

要确立成功的企业经营理念，首先必须从消费者的立场出发，进行有效的企业文化定位。所谓定位，就是在消费者的认识心态中找寻空隙和位置，目的是在消费者的心目中建立起区别于竞争对手的、独特的企业形象。例如，同是汽车企业的日本丰田汽车公司和日产汽车公司，前者以生产大众喜爱的汽车为目标，而后者以“创造人与汽车的明天”为目标。前者突出迎合大众消费的形象。后者则强调不断进行技术创新的形象。

如果企业仅仅只从自身利益出发，而不顾及消费者的利益和市场的变化，这样的经营理念和形象定位，就如同用弓箭瞄准自己，与自杀无异。日本大映公司的失败就是很好的例证。

大映公司因生产出《罗生门》、《源氏物语》等高品质电影曾一度轰动日本，享誉世界。然而，60年代电视机的普及给日本电影业以沉重打击，电影观众和电影院数量减少一半，电影界相当一部分收入来自电影以外的戏剧演出。在这种情形下，大映公司却坚持走专业电影公司的道路，终于在下坡路上一走到底。由此可见，企业只有制定出适应时代发展潮流的经营理念，找准自己的形象定位，才会立于不败之地。

企业的经营理念并不是凭空想出来的，它必须是从企业生产经营实践中不断总结、提炼出来的。所以企业文化建设开展得好，也就容易产生出符合时代要求，体现企业个性特征的企业经营理念，例如，美国麦当劳公司就非常重视在经营实践中进行企业文化的创设工作，由此而总结提炼出来的企业经营理念：Q.S.C+V，显示了在世界各地拥有近万家连锁店的麦当劳公司，存在于世界的重要意义，也高度概括了麦当劳公司的竞争力之所在，可以当之无愧地作为典范。这一理念中，Q指品质（Quality），表示公司十分重视所经营的食品的品质，即它向全世界提供的是具有高质量的食品。麦当劳制作出来的食品超过所规定的近乎苛求的时限，就舍弃不卖（如汉堡包的时限是10分钟，法式油炸薯条是7分钟）。显然这并非因为食品腐烂或存在缺陷，而是公司的经营方针就是不卖失去新鲜和酥脆风味的东西。S指服务（serve），麦当劳向顾客提供一流的服务，包括店铺环境的舒适感、销售人员的优良服务态度等。

“微笑”是麦当劳的特色。C指清洁（Clean），麦当劳以极为通俗的“与其背靠着墙休息，不如起身打扫”为员工的行为规范，使清洁卫生成为麦当劳的又一特色。最后的V是指价值（Value），即所经营的食品要不断提供新的价值，传达了“向顾客提供更有价值的高品质物品”的理念，由此可见，麦当劳公司就是用质量超群、服务优良、清洁卫生、货真价实的经营作风、经营姿态向全世界宣告该企业存在的意义：为人们提供新鲜、清洁和有价值的食品。

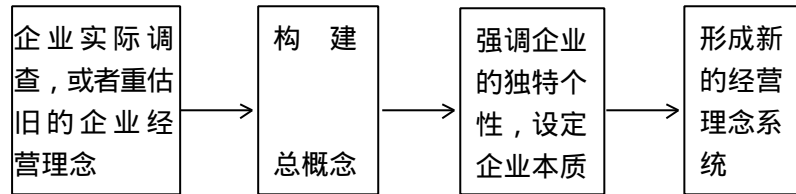
由此也可以看到，企业的经营理念应具有其个性特征和实质内容，而不是千篇一律的空洞口号和肤浅规范。因为企业的经营理念是某个特定企业的理念，它应该是在本企业的特定条件和环境下，创设并形成，应深刻反映本企业

业的经营追求和充分显示本企业的精神面貌。下面，再剖析美国国际商用机器公司的企业经营理念，以加深认识。

国际商用机器公司的企业经营理念由三项基本原则组成，这就是“尊重个人、争取最优、提供优质服务”。这一经营理念是根据该公司主营的计算机行业特点，并综合了企业宗旨和价值观提炼出来的。因为就电脑开发研制和经营而言，求才用人、技术领先、软件开发、人员培训、周到维修要比单纯研制和销售硬件设备重要得多，其竞争也更为激烈。国际商用机器公司正是根据这一特点，确立了以创新和服务为基本内涵的企业经营理念。该公司创业者托马斯·沃森以这些经营理念为核心创建了自身独有的企业文化。他的继任者在公司发展迅速、科技日益变化和竞争日趋激烈的情况下，以采取更富有企业家气魄的体制，坚持了这些经营理念。

第二节 企业经营理念的构建

一个企业要构建自己的经营理念，应该按照科学的程序进行，以做到准确、高效和识别。一般说来要遵循以下基本流程：



整个构建过程贯穿着一系列的调查、检验和分析，以便从中获知社会公众、企业员工和企业决策层对企业现实形象的评价和对未来形象的期望。

一、企业实况调查

企业经营理念构建的第一步工作就是展开“企业实况调查”，如果说企业文化诊断是以对企业的文化传统为主体的分析和评价，那么，企业实况调查应当是在企业文化诊断的基础上，以现存的企业形象实际状态为主要内容的深入调研。调查对象包括企业内外公众，调查方法采用定量调查与定性调查相结合。调查的目的主要是对旧的企业经营理念进行重新评价，以及对企业目前的市场竞争力表现和未来发展计划 and 目标进行评价。因此，调查应以企业的“社会使命”，“经营理念”、“活动基准”、“公众形象”和“活动领域”为中心展开。

完备而客观的企业实况调查，有助于提示新的企业经营理念的基本方向，不但能够做到心中有数、有的放矢，也能够提高工作效率，因而是企业经营理念和形象设计取得成功的有力保证。

二、构建总概念

经过前述详细的实况调查，对企业实际运行情况及现实形象有了清楚的认识，例如企业的活动领域、经营战略，以及构成企业价值观的经营宗旨、企业精神和社会使命等，这一切对形成企业经营理念的基本特征——“识别性”相当重要。

通常把参考企业实况调查结果，重新评估企业理念，构建新的经营战略，提出新的经营方针，并作为未来管理工作作业的基本方向，统称为“总概念”。“总概念”体现在上述企业策划的过程中，其实质是进行经营理念设计。一般来说，有三个方面决定企业经营理念结构，即：本企业是什么企业；本企业将是什么企业；本企业应是什么企业。通过对这些问题的认识和理解，企业才能设计出自己的经营理念。

企业是一个开放性的社会群体，它不可避免地受到社会理念和其他企业理念的影响。构建企业理念不能忽视这一点。另一方面，构建企业经营理念，还必须立足于企业所处的具体环境、内部文化积淀、物质技术条件和结构、

企业文化诊断是对企业文化的历史情况和发展情况进行全面的调查和分析，并给示总体性的判断和评价。

以及企业所面临的社会任务。

从某种意义上来说，公司领导人具有某一理念，企业不一定就具有这一理念；公司领导人不具有某一理念，企业必不具有这一理念。企业经营理念要作为公司员工普遍具有的信念、宗旨和价值观，必须具有广泛而深刻的群众基础。要使构建的企业经营理念不至成为“海市蜃楼”，就必须为企业上下共同认可的接受。

三、企业经营理念重构的时机

一种企业经营理念的渗透性越强、强化性越高，其变革就越是困难。但是，动荡多变的经营和竞争形势可能使这种经营理念陷入与其已经发生变化的环境相悖的不幸处境之中。企业为了生存，发展，适时变革或调整经营理念是必要的。现代企业应该怎样决定何时变革或调整企业经营理念呢？经验表明，在下面五种情况下，企业高层管理者应考虑把重构经营理念看做是重要使命。

1、当企业外部环境发生根本性的改变，并且企业总是强烈地受到原有的经营理念的影响时——在这种情况下，如果不放弃传统的价值观和经营方式，重构符合时代潮流的经营理念，就将导致企业日薄西山，走向灭亡。例如，在计划经济向市场经济转变过程中，中国企业就必须重构经营理念，从原来的生产计划导向转为市场需求导向。

2、当行业处于高度竞争之中，并且环境变化迅速时——应当将不断适应变化着的环境作为企业的信条，如果不能顺势应变，企业很可能会因为某个对手的改革而丧失竞争优势。建立一个反应灵敏的适应性很强的经营理念，可能是使企业适应能力制度化的唯一方式。

3、当企业表现平庸或业绩不佳时——企业长期处于经营不景气状态下，欲退不能、欲进无方，甚至可能寻致危机，这时及时变革或重构经营理念就有可能鼓舞士气，重振精神，有助于摆脱低迷状态，走出低谷。例如，美国东方航空公司曾经在财政上濒临绝境，并受到自己公司内部持怀疑态度的员工们的围困。面对此境，新任总裁弗兰克·博尔曼致力于重新建立共同承担公司福利义务的观念，并把它与为顾客服务这一压倒一切的中心方向联系在一起。之后，如同大多数航空公司一样，东方航空公司虽然仍处在财政危机中，但它已经成功地稳定了自己的业务，并为进一步改善做好了准备。

4、当企业刚踏入大公司的门槛时——强渗透性、高强化度的理念，易于使人们即使在公司发展的初期，亦朝着一致的方向前进。然而，如果它们打算在向大型公司环境的迁移过程中生存下来，就可能需要为了适应新的形势而重构理念。这就是说，许多企业在越过第一步风险冲击而向稳定和更大的成功迈进时，就必须适当地停下来审视、调整它们的文化体系、文化意识。

5、当企业的发展非常迅速时——一方面，企业的高速发展意味着大量的新员工进入企业，这些员工也许对本企业的经营理念一无所知。如果企业文化传统的教育不能及时跟上，大量新员工的进入，将会使企业经营理念发生质的变化；另一方面，处于发展优势的企业往往缺乏危机感，没有竞争压力的感受，容易产生过热行为而忽视大的经营动作可能遇到的风险。因此需要重构经营理念，以便建立起具有更强的反应力和适应力的企业文化，以获取长期持续稳定发展。

在其它大多数情况下，是不应该轻率地随意进行企业经营理念的彻底变

革和频繁调整的，或者说，企业经营理念应该是相对稳定的、持久的，不应频繁变换。

四、设定企业的本质

要想在大变革、大动荡、大改组的时代潮流中求得生存与发展，一定要有洞察先机的慧眼和超越时代变化的远见，只有如此，方才能够提高“企业经营理念”及“企业经营战略”的正确性，使之更加切合实际和踏实易行。对于处于变迁当中的企业，必须先自我定位——设定本质，才能传达出独特而统一的企业整体形象。

传统的店铺都喜欢把行业种类写在招牌上，而在现代大企业中，把某种商品列为本企业基本性质的例子也不少见。但是现代企业的分类并非简单地由商品的种类、形状、材料来界定、而应涵盖企业本身的经营理念，并合乎消费者的要求。

如何制定企业本质概念，其中含有深奥的智慧和思想。它不仅决定了企业形象，也包括从根本来考虑企业的市场经营活动。现代企业的市场经营活动，都由企业中各事业部门分别负责进行，使得商品开发和市场经营的协调与整合问题日益严重，对许多企业来说，如何使企业整体的市场活动系统化，已成为经营者的重要课题。面对这种新的经营形势，经营者如果对企业本质缺乏充分的认识和应变能力，就难以妥善处理企业形象的统一化问题，最终会影响到企业的竞争地位。

第三节 企业经营理念类型分析

企业经营理念是一个抽象的综合性概念。在理念设计之前，企业必须建立起一个把握和分析的框架。只有这样，才能真正从企业实际出发，本着差别性和实质性原则、确定真正符合企业自身性质与特点的企业经营理念，并以此为核心，设计出企业形象导入与开发的具体实施方案。

美国企业管理学家阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔，在深入考察了数百家美国企业及其企业环境之后，发现大部分企业的企业文化可以简单地归纳为四种类型，即“强悍型文化”、“工作、娱乐并重型文化”、“赌注型文化”和“企业按部就班型文化”。肯尼迪和迪尔对企业文化的分类实质上是以企业经营理念为标准来进行划分的。下面不妨从企业经营理念的角度对他们的研究进行一些深入的分析和阐述，以供参考。

一、不断创新

所谓“强悍型文化”又称“硬汉式的企业文化”，是以“不断创新”的企业经营理念为核心的。它提倡企业家的冒险精神和创新意识；它鼓励人们不断试验，不断革新，勇往直前；它强化企业的内部竞争，推崇那些骄傲敢为人的人。用肯尼迪和迪尔的话说：“这是属于个人主义者的圈子，这种人经常担当高度风险，对于所采取的行动是正确或者错误，能迅速地获得反馈。”

对于不断创新的企业来说，事情的核心是将全体员工中的 10% 转变为革新迷，持续不断地搞出各种实际可行的革新。这些大革新和小革新，有产品营销部门的、有市场开发部门的、也有财会部门的。这就是那些优秀企业的绝招。在那些以“不断创新”为经营理念的优秀企业里，普通的人可以变成精力旺盛、热情奔放、敢于实践的人，如美国通用电器公司的“进步就是我们最主要的产品”，惠普公司的“以世界第一流的高精度而自豪”，日本本田技研的“用眼、用心去创造”，住友银行的“保持传统、更有创新”，台湾资通电脑的“积极热诚、前瞻未来”、台湾华南银行的“依赖、热诚、创新”等等，都属于这类企业理念的典范。

要使企业经常散发出创新的“氛围”或“气息”，就必须创造有利于创新的企业文化环境，而这种文化环境的培育可从以下几方面入手：

首先是支持那些热心于革新的试验者革新迷。任何力求发展的企业都必须认识到，只有在适宜于革新迷活动的环境里，革新迷才有效地发挥作用。在美国，人们习惯把这些革新迷称作“痞子式”的人物，其实这已成为对革新迷的美称。革新迷具有一些不同于常人的特点，比如突出自己、厌恶协作、富有竞争精神、专心致志、满腔热情，坚韧不拔等等，正是这些特点，常常使他们成为人们攻击的目标。也正因为具有这些特点，才使他们能够经得起不可避免的挫折，而将他们的产品投入市场。一个优秀的企业，如果想贯彻“不断创新”的企业经营理念，就必须培育和支持这些人，即使这样做可能会带来一些伤害或副作用也在所不惜，同时，还必须学会忍受甚至赞赏革新迷的失败。

其次，企业要敢于和善于下放权力。所谓下放权力，就是实行彻底分权

参见阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔：《西方企业文化》第 113—115 页。

阿伦·肯尼迪和特伦斯·迪尔：《西方企业文化》第 113—114 页。

制,改变集权化的状况。正如《第三次浪潮中的经营管理》一书的作者艾伦·雷蒙德所指出的,集权化管理是第二次浪潮的产物,它强调横向和纵向的一体化,以“建立一个牢固的内部权力基础和受控制的等级制度”。但这种集权化的管理形式已不适应第三次浪潮的冲击,必须实行分权,帮助基层组织的管理者树立起灵活、多样化、不拘一格的经营理念,独立地走向市场,抓住一切成功的机会。

关于创新精神与文化环境的详细分析和阐述可参见本书第七章。

二、以人为本

“以人为本”的企业经营理念被称为企业经营的“黄金法则”,现代管理学家认为:“照顾好你的员工,那么市场就会对你倍加照顾”,他们指出,企业取得成绩的核心在于用人哲学。

“以人为本”首先表现为企业尊重个人、平等待人;其次表现为企业尊重、信任、大胆启用优秀人才;还表现为企业为员工提供优厚的物质待遇和良好的工作环境。

“以人为本”的企业经营理念通常建立在下述基本认识之上:

——人就是人,而不是什么“机器”或“螺丝钉”。

——人们并不反感他们自己的工作,帮助他们理解共同的目标,他们就会努力做出惊人的业绩。

——人人都有自我尊重和发展提高自己的要求,他们承担义务和作出贡献的程度取决于他们判断这些要求被满足的可能。

——任何人都不可能真正被他人激励起来,这扇门是从里面反锁上的;他们应当在能够培植自我激励、自我估价和自信的气氛中工作。

——人们的工作环境应当具有挑战性、鼓励性且充满乐趣,同时奖励应尽可能直接地同工作成绩挂钩。

——只要给予充分的信任,人们便会甘冒风险;只有敢冒风险,才能有增长和发展、报偿、自信及领导地位。

“以人为本”的用人之道与文化认同在本书第五章还将进行专题详细分析和阐述。

三、面向顾客

以“面向顾客”为经营理念的企业文化,所追求的是为顾客提供优质的产品和一流的服务。它把产品质量和服务水平,把良好的企业形象和信誉,视为企业在激烈的市场竞争中求得生存、赢得优势的关键。在制定企业经营战略时,它的眼光始终盯在顾客的需要之上;它强调职业道德,重视开展公关活动,认真对待顾客提出的各种意见和建议;企业所树立的典型楷模,都是那些在保证产品质量、全心全意为顾客服务等方面做出突出贡献的员工。象国际商用机器公司所树立的“IBM意味着服务”、美国德尔塔航空公司的:“亲如一家”、麦当劳公司的“顾客永远是最重要的,服务是无价的,公司是大家的”、台湾统一企业“三好一公道”(信誉好、品质好、服务好、价格公道)等经营理念,无不是对顾客的美好承诺。

如何将这些美好的承诺转换成面向顾客的具体行为,企业应注意以下几个关键问题:

1、准确地识别、有效地满足顾客不同的服务期望。

2、保证文明服务和组织能力与顾客的需要相匹配。为此，企业应当开发出高度敏感的企业文化，注重对外在环境的顾客需求的充分感知。

3、适时调整或变更向顾客提供的服务类型和服务水平。巧妙与灵活可以有助于即使在调整或变更服务类型和服务水平的情况下，仍然能够获得一如既往的、甚至更好的声誉。

4、使组织中的每一个人都能进行更多的工作和服务。

5、充分认识所提供的服务实际上产生着什么样的结果。明确在经营过程中应该增加或减少哪些服务，维持哪些服务。

一种与时代发展不相适应的经营理念和企业文化是注重过程，注重程序化，追求的是如何完成上级交给的生产任务，强调一切按上面的政策和规定办事。它提倡每一个员工要干好自己的本职工作，不鼓励企业内部的竞争与创新，把产量和产值作为衡量企业经营成功与否的主要标准。

需要指出的是，企业经营理念及文化类型，只是一种理论上的抽象和概括，在现实经济生活中，并不存在着单一的、与上述任何一种类型完全相同的范式，而更多地可能是相互交叉、互相渗透的情况，即各种类型兼而有之。这就要求在设计企业经营理念时，不能生搬硬套，而是需要根据实际情况，进行具体分析。同时，还要注意差别化，在共性中突出个性，避免雷同。这需从行业特点、产品和服务的性质，以及管理的风格和习惯等方面综合考虑。

第四节 企业经营理念与行为准则

通过上述分析和阐述，可以知道企业经营理念具有概括性、纲领性和简洁性的特征，是对企业价值观的凝结和提炼，起到的是一目了然、画龙点睛的指寻作用和昭示效果。为了使企业经营理念能够深入人心、悉心贯彻，往往需要围绕经营理念制定一系列具体的行为准则。这些行为准则应该是针对经营理念的核心内容加以展开、阐释、细化，从而使较为抽象的经营理念成为企业员工能够深入领会、明确职责、具体落实的实施细则。有为之配套的、切实可行的行为准则是成功的企业经营理念的特点之一。

麦当劳公司为了全面贯彻 Q.S.C+V 的企业经营理念，编制了相当完备的行为准则。例如，“与其背靠着墙休息，不如起身打扫”的员工行为规范就是其中一条。它要求服务员利用空闲的工作时间迅速打扫，养成随时动手做卫生的习惯，以便始终保持店堂的清洁。50 年代的美国，无论是在纽约、芝加哥，还是在洛杉矶，虽有许多快餐店，但大多污秽不堪，墙壁不干净，天花板也像数年从未打扫过似的。而刚创建的麦当劳却明确规定了清洁卫生规则，员工加以忠实、彻底地执行。这样麦当劳在快餐业中后来者居上，很快就形成鹤立鸡群之势，树立起了与众不同的企业特色。所以，一项表面看来非常普通、简单的行为准则，却可能使企业获得某种神奇的力量。

再如，“以人为本”不能只停留在口头上，而应落实在企业的经营活动中，下面再次例举的国际商用机器公司的具体举措提供了一种范例。

国际商用机器公司的创始人们一致认为，如果以无礼的态度对待员工，使他们难堪而损害了自尊，那么，当你需要办事的时候，员工当然不会同心配合，因为再多的金钱也无法弥补上司对他们所造成的精神损失。所以，公司管理层都知道，员工才是公司最重要的资产，金钱或其他东西都不能和员工相比。公司强调，每一个人都能够创造独特的贡献，所以没有人会觉得自己只是公司中的一个无足轻重的人。为体现公司平等待人的观念，不同于一般的大型美国公司，在国际商用机器公司纽约总部，门和桌子上都看不到职称，没有主管专用的洗手间，车位或餐厅。国际商用机器公司还把尊重个人权益和尊严的信念写进企业的规章里，作为共同信守的准则。

在国际商用机器公司，荣誉是建立在个人业绩基础上的。制定这一制度是为了鼓励作出成绩的人员。管理人员制订实际的目标，慷慨地奖励那些实现目标的员工。大约 25% 的员工拿到了奖金，许多人收到礼物，或受到二人正餐的宴请，并且他们常常受到表扬。

业绩制度在销售部门更为突出。制定年度销售额，要使 80% 的销售代表能够完成这个定额。销售代表每月的销售量在公告牌上公布，管理人员被要求帮助下属达到目标。实现了年度销售额的销售人员可以参加“100% 俱乐部”。他们能参加为期三天的年度庆祝盛会。实现最高年销售额的 10% 的销售代表参加“金色集团”，在风景秀丽的旅游胜地庆祝他们的成功。那些连续未能实现销售限额的人员将被辞退。

竞争由于严格执行的道德水准和集体精神而被缓和了。管理人员，无论是哪个层次的，他们的成功都取决于他们集体的努力程度。因为队伍比较小，管理人员可以密切关心他的下属。另外，销售部门每月召开大会来审查工作进度，奖励成绩最突出的销售人员。

又如，松下电器公司下属的彩色显像管有限公司取得成功的关键在于，

坚持“人的因素第一”的经营理念。企业内部颁布了明确细致的员工行为准则，以此提高员工思想、作风素质，加强组织纪律性，树立公司的良好形象和声誉，培养“松下人”的责任感和光荣感。

行为准则规定：员工每天第一次见面要问好，如：“您好”，“早上好”；工作中交谈时要养成使文明礼貌语言的习惯，说话和气，相互尊重；员工交往相处，态度要诚恳、热情、和蔼，即使工作繁忙也应避免冷漠和不耐烦的表现；一旦工作接洽完毕，分手时要说“对不起”、“谢谢”；工作场所严禁大声喧哗、走动；交谈时，要尽量避免互相干扰；使用、移动各种物品要轻拿轻放、打电话要主动说：“您好，我是松下彩色显像管有限公司某部门某人”；通话时要简明扼要，要找的人不在时要留下姓名，电话号码；通话完毕要说：“谢谢，再见”；对客人来方或接洽业务要以礼相见，主动问好，并热情接待；参加公司外部各种正式礼节性活动应服装整齐，并佩戴公司徽章；班前班后春便装时应保持干净、平整、合体。一走进日本尼康公司，首先引起人们注意的，是张贴在墙上的《尼康公司的企业理念》。其条文中表明，尼康公司存在的意义是：取得世界性发言权，获得用户信赖，满足用户需求。经营和行动基本姿态是：尊重员工的个性和创造性，把握时代和环境的变化，实行机动性的经营，在挑战和技术革新中不断前进。其条文中还表明，尼康公司为实现企业理念而采取的行为准则是：经常了解用户需要，为满足用户需要而感到高兴；自觉地认识自己在公司组织中的作用，为完成使命而点燃热情之火；不畏艰难，全力以赴，向未知领域进军，相互信赖，切磋研讨，提合理化建议，建立活泼而健康的工作环境；在工作中发挥个性和独创精神，获得劳动的喜悦。尼康公司正是在这种经营理念和行为准则上的支撑下，逐渐成长，成为日本振兴民族工业的一个典型。

美国的明尼苏达矿业制造公司（简称 3M 公司），几十年来锐意创造，总是以领先于他人的速度不断开拓新的技术领域，推出新产品。

新技术和新产品是人创造出来的，3M 公司的超人之处在于它拥有一套完善的用人机制。3M 公司发掘和培养发明家和创新家的行为准则简明、别致：“不要妨碍他们的工作。”其具体做法是：

- 1、企业内各部门规模小、人员精。部门领导对下属员工的姓名、工作态度、专业特长、学识水平等都了如指掌，以便各取所长，量才使用。

- 2、充分给予每一个员工施展才能、发明创造的机会，鼓励他们为研制新产品进行试验和冒险，允许失败而不挫伤其热情和干劲。

- 3、要求研究人员、推销人员和管理人员经常接近客户，邀请他们帮助出主意开发新产品。

- 4、奖励改进创新者。公司里的每一个员工在提出一个开发新产品的方案后，便由他组成一个行动小组来进行开发，薪金与晋升和这种产品的进展情况挂钩。优胜者总有一天会主管他自己的产品开发小组或部门。

- 5、对开发性研究持科学态度，慎重对待，不轻易否定或扼杀项目。如果一个方案在某个部门不被重视，难以实施，提案者可用他 15% 的时间证明这个方案的可行性。对于提出最佳方案、需要创始资本的发明者，公司每次授予的发明奖多达 90 个，5 万美元奖每年多达 90 次。

第五节 企业经营理念与行为识别

所谓识别，即含有同一性、同一物的证明等意思，如果用另外一句话来解释，就是“有个性”，“从每一个角度来看都相同”、“言行一致”等等。它与企业的主体性相对应。所以识别，即把自我和他物区别开来，并持守一贯的自我主张，确立自我的主体性。我们无法和一个观念暧昧而又缺乏确定意识的对象进行信息传递活动。因此，确立识别就等于确定了信息传递的原点。

成功的企业经营理念还有一个共同的特点，就是经营理念与行为识别相一致。麦当劳之所以赢得世界良好的评价，就是因为它们在全世界所有连锁店中都做到了企业理念与行为一致。例如，麦当劳总部经常派出监查员巡视各连锁店。监查员再把审查结果向总部或地区分部报告，如果审查结果不良，该店的店长的业绩考核就会受到很大影响。如设在温尼伯克的一家麦当劳特许经营快餐店，一次发现了一只苍蝇，虽然中只是一只苍蝇，但的确破坏了麦当劳的质量、服务、清洁的企业形象。两周后，这家快餐店的特许经营权被吊销。这件事被通报后，给所有麦当劳快餐店以极大的教育，也促使它们更加理解了企业经营理念，更加自觉地珍惜和维护麦当劳的金色“M”品牌。

日本 TDK 集团的经营理念是：“要做，就要争第一，否则就不做！”在相应的行为识别上，公司要求员工树立远大的志向，带着自豪感去干工作，以争得高市场占有率。在公司中，强调能力构成创造性经营，通过创造对社会作贡献。而要如此，关键是要发现和培养有创造性的人才。

TDK 集团提出了“T”型和“ ”型的人才观，所谓“T”型人才，“横”表示知识和经验的广度，“竖”则表示专业知识。如果具备两种或两种以上的专业知识，就是“ ”型或“ ”型人才。这样做的用意，在于提倡和鼓励员工要具有广泛的知识和经验，有能力、有专长，创造性地完成自己的本职工作。在这种用人观的思想指导下，TDK 公司机构精简，人员虽少，但效率却高。

在实际操作和具体工作中，公司建立了一套与上述相一致的、严格的人事管理体制和文化氛围。TDK 公司与大多数其它日本企业实行“年功序列”不同的是，坚决贯彻能力主义，决不将年龄、服务年限和文凭作为依据，每年两次让全体人员提交自我申报书，以此为基础进行鉴定、指导和调动。实际上，这种自我管理是把从过去就实行的目标管理同人事考核以及个人申报制度统一为一个整体。每人每隔半年对照自己的计划和目标自我评价工作成绩，并将今后 3 年的发展方向及个人见解依次报告。上级对他们的想法和实际工作进行指导，并研究今后的培养方向。人事考核和调动是根据这种自我鉴定和上下交流的结果进行的。

TDK 公司强调发展个人才能是自己的责任这一“自我负责原则”，并将这个原则作为教育工作和人事工作的基础。在这个前提下，每个领导都有培养指导部下的责任，把教育的起点放在工作岗位上，以个人申报书为依据的指导和考核是每半年进行一次的总结，这是一项重要的定期例行工作，其中心是观察每个人半年的工作情况。

国际商用机器公司同样是经营理念与行为识别相一致的典范。例如，公司最高管理部门表现出尊重个人的一种方法是对所有员工一视同仁。国际商用机器公司的员工都是终身雇用的。任何人，除非他或她一贯达不到明确的

标准或违犯道德准则，他将不会失去工作。不像一般的美国企业，公司中没有白领、蓝领和粉领工作人员的区别。许多员工在其工作生涯中能在直线制和参谋制职位上被提升。所有员工都受到继续学习的鼓励，以便为提升作好准备。几乎所有中上层职务都是由国际商用机器公司已有的员工担任的。

所有的新员工都要经过长达 9 个月的培训以便使他们能够胜任工作，并教育他们理解和掌握国际商用机器公司的宗旨和经营理念。员工们通过参加各种知识竞赛、业务竞赛、集体体育活动和文化活动，参加公司组织的各种其它活动和接受公司生活的其它方面，很快适应公司的组织文化。尊重个人的另一个特征是最高层管理部门对员工建议的关注。该公司的最高管理层有着对外公开的传统。至少每年一次，员工们与其主管人员一起讨论对他们来讲是重要的问题。反过来，主管人员公开回答意见箱中所有的各种意见。一项鼓励提建议的方案对提出降低成本及改善产品或质量控制的意见给予奖励，从 1975 年至 1984 年间，国际商用机器公司对提出建议的工作人员支付了几乎达 6000 万美元，而这些建议为公司节约了 3 亿美元。

公司最高管理部门通过调查及每一层次的圆桌会议了解员工的士气。这样，各部门和分支机构都对任何问题和帮助员工提高士气负有责任。绝大多数员工都对成为国际商用机器公司大家庭的一员非常心满意足，并且愿意在公司中一直工作下去。

国际商用机器公司以其可信赖的服务而著名。高层管理部门通过对提供这种服务的员工——销售代表的重视突出了公司对服务的承诺。绝大多数高层管理人员，包括托马斯·沃森，都是从推销员开始步入其职业生涯的。

销售代表对使顾客满意负有完全责任。如果他失去了一个客户，那么，将从他工资中扣掉原来那一客户的销售佣金。毫不奇怪，销售代表们会用很多时间去帮助顾客保养他们的系统，解除他们的后顾之忧。

第六节 企业经营理念与企业形象

形象，形状相貌之义。这种形状相貌往往是能够引起人的思想或感情活动的具体形状或姿态。然而，企业形象却是一种“形神合一”的载体。其中，企业之“形”是一种物质性的表现形态，是构成企业各种具体经济活动形态的总称。如企业建筑设施、场地环境、员工构成、技术装备、商标图案、产品及其包装，以及管理制度、运行规则，等等有形的企业要素。而企业之“神”则是由企业客观物质运动形态所造成的一种心理定势和精神力量，如企业建筑、环境所展现的企业风格、企业员工的素质和精神面貌、企业的社会责任感、信誉度和竞争风范、企业经营管理过程中体现出来的企业感召力、凝聚力、企业目标、商标图案、品牌名称和企业广告蕴涵着的企业气质、气度和灵气等等无形的企业财富。企业是具有生命的有机统一体，“形”与“神”处于高度完善的“形神合一”的最佳境界，是企业不断追求的最高目标。由此可见，这种由企业的“形”和企业的“神”所构成的综合印象。就是人们通常认识和感知的企业形象。

由此可见，企业形象是一个综合性的概念，它反映的是企业的内在质量价值，是国家形象、民族形象的内在要素、基础内容。

经过较长时期的磨而和锤炼而形成的良好企业形象，会以其深刻的感染力在社会公众和企业之间形成较稳定的联系：企业开发的新产品，推出新的服务，实施新的经营策略或开展社会活动，只要以企业的形象标识系统加以包装，就能很快获得社会公众的认同，从而显示出极大的市场和社会冲击力。这就是由出产者效应形成的企业形象力。在这里，企业经营理念是塑造企业形象、构成形象力的基石。当然，一个良好的、统一的企业整体形象的形成，不仅是企业经营理念的生动体现，而且通过其雄厚的经济实力，不断进取的创新精神和对社会的卓越贡献表现出来。

根据现代企业经营理论，企业竞争的综合实力是由商品力、销售力和形象力等三力合成的。品质优良的商品和无微不至的服务，加上精妙的、完善的促销手段，是产生附加值的基本力量。但是，在当今国际化的市场竞争中，仅凭产品的品质和性能优秀，以及价格公道和营销网络，并不能保证产品一定能畅销，而企业的精神、风气、对社会的贡献、品牌和知名度、服务等形成的企业形象，在其中已越来越起到至关重要的作用。也就是说，企业的形象力在形成企业活力中获得了日益重要的地位。这一方面是由于随着企业技术水平、管理水平、工艺水平的提高，现代企业之间在产品生产和提供服务等方面“无差别时代”已露端倪，商品力在企业实力中的作用和地位有所下降；另一方面，传统的营销观念和手段已经不能适应和满足现代市场频繁变化的产品销售的需要。这样，企业之间的差别化竞争就更多地体现在企业信息的传递上，即通过各种媒体向社会公众传达企业存在的意义和产品与服务的特点，并通过企业形象的感性诉求，使社会公众对企业产生信赖与偏好。因此，企业之间竞争的成败往往取决于由信息传递强弱所形成的企业形象力的大小。此时，不同企业生产的同一产品，如果其质量、性能、外观均无显著差异，社会公众的偏好就会依据对企业的印象而定。总之，通过企业形象的塑造可以增强企业的竞争力，这也就是当今导入企业形象设计(CIS)成为企业最为热门的崭新话题之一的原因。

下面通过剖析日本日产汽车公司和西武流通集团塑造企业形象的典型案

例，说明企业形象与企业市场竞争地位的紧密联系。

日产汽车公司在经营发展中，在产品的品质上取得了长足进步，得以跻身于世界一流产品的行列。但由于在海外市场上采用的“DATSUN”品牌与公司本部的品牌“NISSAN”不一致，从而对日产公司宣传自身形象，进一步拓展国际市场带来了不利的影响。不少外国人只知道DATSUN，而不知道它就是日产NISSAN的国外品牌名称，甚至连海外的DATSUN制造商也多半不知道其与NISSAN的渊源。要使日产汽车公司成为国际企业而发展挥其力量，必须使公司产品的品牌统一，才可能塑造起世界性的日产形象。为此，该公司于1981年决定从变更国外市场品牌名称入手重塑企业形象。

日产公司确定了以下的目标：（1）使企业经营理念明确化；（2）统一公司的标志；（3）统一海外品牌名称。日产公司在长期发展中，形成了以优质价廉的产品造福于社会大众的价值观，公司通过对内发行的刊物、幻灯片，对全体员工进行教育和启蒙，进一步明确和强化“日产风格”。同时还聘请了日本著名的“石渡企划事务所”协助处理企业形象的整体和标志的设计工作。日产标志原来分为公司标志和商标两种，已具有50多年的悠久历史，这些标志和公司标准字的设计、使用方法、使用范围等都没有明确的规定，出现了许多变形的组合或设计，给人的印象十分散乱。经过专家评审和公司上下讨论，最终达成共识，把公司过去长久使用的商标升格为企业标志。作为新时代日产公司的象征，取消过去杂乱的标志设计及海外公司的DATSUN标识。在基本设计系统定位后，立即大张旗鼓地在人民团体各子公司采用统一的NISSAN标志，并从招牌、服装、包装、广告、办公用品、展览会及交通工具上全面更新和延伸，令世人耳目一新。

日产公司把企业形象策划作为长久的、持续性的重要工作。并以此来不断检讨企业的目标和环境，不断革新公司的形象。日产公司由于十分重视企业形象塑造中“形”与“魂”的结合，使企业的“体质”不断改善，知名度也就日见提高。实践证明，日产汽车公司的企业形象重塑是非常成功的。

日本西武流通集团（SEIBU）是日本很具影响力的商业集团，该集团历来重视企业形象设计战略。西武集团创始人堤康次郎的经营哲学著作《叱咤》在日本有很大的影响。其中提出了他所信奉的“感谢和服务”经营理念。他说：“我常提到的感谢、服务，是超越营利界的极乐净土境界。这种境界对一般人来说，是知易而行难的世界。我时常强调，佛教的精髓就是充满感谢和服务的生活。”西武流通集团就是以此理念为核心，配合时代的变化状况，塑造出与众不同的个性形象。

西武的止业形象设计战略具有如下四个特点：

第一，分期而配合时代环境来制作企业形象标语。西武使用在广告上的标语有：“自我的新发现”、“不可思议，非常喜欢”、“美味生活”等等，这些标语具有较强的时代感，能接近年轻人阶层。“感谢和服务”精神，是日本人商人传统的观念，它能够唤起老年人对传统美德的亲切感，但对年轻人来说，这种语调显得太刻板。现在采用具有时代感的形象标语，既能体现“感谢与服务”的观念，又使之合乎年轻人阶层的想法，从而十分成功地为日本大多数国人所接受。

第二，商品价格不但便宜，而且也予人新鲜感。西武流通集团虽然也强调廉价的观念，但采取与别人不同的做法，除了在商标上标示“无印良品”（没有商标的优良品）来表示是廉价的商品外，在设计表现上却采取与精品

一样的流行色彩。从而巧妙地把商品形象诱导到“廉价——流行——合乎潮流”，使西武商品能畅销不衰。

第三，在把集团名称改力 SEIBU 时，很注意时间上的过渡性。由于公司名称改变，会造成人们的迷惑，西武为此制订了相应策略。公司正式改名前，利用“SEIBU 卡片”、“SEIBU 俱乐部”、“SEIBU 广场”等活动，逐步加深大众印象，还把顾客询问处及有关的柜台都改写为 SEIBU。等到 SEIBU 的知名度扩大后，才正式把公司名称改为 SEIBU。

第四，以人本思想为企业理念，强调重视调动员工的积极性，创造一种“西武文化”。堤康次郎认为：这种企业共同的价值观念，不是短时间可以建立，其功用也不可能一下发挥得淋漓尽致。因而就像插花、剑道、茶道一样，要达最高的境界，必须持之以恒，不断修炼提高。

西武流通集团充满着勃勃生气，形成了别具魅力、引人入胜的良好企业形象，其市场竞争力也得到卓有成效的增强。

总体战略的概念也含有在竞争致胜的对策中文化所起的作用。企业文化作为有助于形成一种组织的、难以确定的准则和态度的集合，已经被认为是成功企业的重要要素之一。然而，不同的总体战略意味着不同的文化。如果企业文化和竞争战略相适宜，就可以有力地加强某种总体战略所谋求的竞争优势。文化本身并无好，坏之分。它是取得竞争优势的一种手段，而不是目的。

——迈克尔·波特

第3章 审时度势的决策——战略定位与文化导向

企业经营战略具有长远性、全局性、方向性、稳定性等基本特征。这些特征决定了企业经营战略的正确与否，关系到现代企业在市场竞争中的兴衰存亡，经营战略正确能提高企业在竞争风浪中的适应能力和应变能力，使企业沿着正确的发展道路迈进，并不断得以成长壮大；经营战略失误，企业在竞争中就会丧失优势，甚至在竞争中倒闭、破产而被淘汰。经营战略是企业竞争中能否成功的关键。因而，经营战略的成功是最大的成功，经营战略的失误也是最大的失误。

特定的企业文化可能引导出特定的企业经营战略，优秀的企业文化可以有力地加强某种企业战略的贯彻实施，有助于取得这种战略所预定的战略竞争优势。这就是企业文化对企业战略的制约或促进作用。而不同的企业战略定位，则要求与其相适应的企业文化与之配合。或者说，正如波特所指出的那样，不同的企业经营战略选择本身就意味着不同的企业文化寻向。的确如此，位于彼得斯和沃特曼经典之作《成功之路》中美国最具竞争力企业名单上的公司，都是靠与企业经营战略相吻合的企业文化而取得成功的。这些企业包括国际商业机器公司、惠普公司、麦当劳公司、迪斯尼公司、苹果公司等等。

第一节 企业文化引导企业战略

身处现代社会，经营环境动荡多变，竞争形势扑朔迷离。商场如战场，现代商业竞争之激烈较之于军事战争有过而无不及。只有运筹帷幄之中才能决胜于千里之外。这时的企业经营战略是把握公司命运前途的关键所在。

战略被称为“统帅的艺术”。其含义就是要求在分析掌握外部环境和内部条件的基础上，为了在竞争中求得生存和发展而做出的总体的、长远的谋划和对策。企业经营战略，就是指企业为了使企业的主要部门逐步地适应“不连续的外部环境变化”，根据自身条件所采取的一种和以往不连续且不相同的策略。这种“不连续的外部环境变化”是指长期性的变化趋势。环境则包括政治、社会、经济和技术等方面。一般情况下，政治和社会环境的变化比经济和技术环境的变化更为重要。环境的变化可能给企业发展带来机会，也可能带来威胁。而自身条件既有优势方面，又有薄弱环节。企业经营战略的定位是按照预先已经获得的一致认同的企业经营理念或方针进行的。例如，如果企业经营理念或方针是“以现有的规模来进入高新科技事业领域”，考虑到资源上的限制，在向高新科技领域实施多样化战略的同时，也应当在原经营领域逐步实施“经营撤退的战略”。

从世界著名的剃须刀生产企业，美国吉列公司的一次战略失误中就可以体会到，确定正确的企业经营战略对一个企业的发展而言是如何至关重要的！

美国吉列公司在剃须刀行业中可以说占据着霸主的地位。

年代末，该公司推出的超级蓝牌吉列刀片非常畅销，进入市场后不久就为公司赚取了大量利润，成为吉列公司刀片系列中的拳头产品，因为备受消费者欢迎，从而持续地保持了其巨大的市场占有率。在 1962 年，由这种刀片所获得的利润超过公司全部净利润的三分之一。

就在此时，威尔森刀具有限公司，几乎完全是在一个偶然的机会上开始生产不锈钢剃须刀片。虽然成本和售价均高于吉列公司的系列刀片，但这种刀片锋利、不生锈、寿命长。当这种刀片以不可阻挡之势进入市场后，人们对它倍加赞赏，零售存货很快销售一空。

面对这种情况，虽然那些吉列公司的美国竞争者们经营规模不大，经营状况也不如吉列公司，但他们对威尔森公司的刀片所引起的市场反响并没有掉以轻心，纷纷开始转换经营战略，组织这种新产品的生产和销售。而此时吉列公司却以老大自居，对此反应冷淡。它害怕开发不锈钢刀片会削弱其市场形势很好的超级蓝牌刀片的销售量，因而固执地拒绝转换战略。公司的一号人物卡尔·吉尔伯特及公司的主要决策者面对如此情况制定的是“决不另起炉灶”的战略，从而给自己的竞争对手留下了可乘之机，使它们能够赶在吉列公司之前推出不锈钢刀片。

当时资产只有 2000 万美元的埃弗夏普公司立刻利用这一机会，迅速地进入了不锈钢刀片市场。另一个竞争对手，菲利普·莫里斯公司下属的美国安全剃刀分公司，也在积极利用不锈钢刀片带来的市场机会。竞争者的紧锣密鼓仍然没有唤醒吉列公司。

直到这两家公司在推出其产品整整六个月之后，吉列公司才在犹豫不决中向市场推出不锈钢刀片。而且为宣传新产品，动用了 400 万美元的促销和广告费用。但由于是最后进入不锈钢刀片市场，吉列公司付出了极大的代价。

在接下来的两年里，公司的利润急剧下降，但最大的损失却是市场份额的减少。吉列公司从原来占有湿式剃刀片市场的 70% 下降到 55%，双刃刀片的市场份额从 90% 下降到 70%。虽然后来经过艰苦努力和凭借实力争夺，吉列公司的不锈钢刀片市场份额也只占到 45%。而希克公司取得了 35%。美国安全剃刀公司占据了 15%。小小的威尔森公司也占了 5%。吉列公司的霸主地位由于其经营战略的失误，受到了冲击。

本来，那些竞争对手根本不可能有这样的机会去获取这么多的市场份额；然而，吉列公司由于决策犹豫，从而把自己的一席之地拱手相让。

可能人们会想，吉列公司在推出新刀片上的犹豫是一种精心策划。如果是这样的话，吉列公司则错误地估计了形势，以及其竞争对手的干劲和效率。作为该行业的领先者，应带头创新，而不应该让其它企业赢得主动权。当断不断必有后患。

从上述案例中可以看出，凡是没有认真研究和运用企业战略理论来指导企业行为的，都会在激烈的竞争中受到冲击，甚至失败。这是多年来世界上企业成长历史所证明的一条普遍真理。

从企业运行的基本态势来看，企业经营战略可以分为攻击性、维持性和防御性三种基本类型。攻击性的战略有产品开发战略、多样化经营战略，以及跨国经营战略等。防御性的战略也称经营撤退战略，大致可分为撤退调整战略、撤退转移战略和撤退失败战略等三种。

但是，在注重正确应用企业经营战略的同时，切不能忽视企业文化对企业战略的制约和促进作用。表面上看，企业经营战略与企业文化似乎没有什么直接关系。实际不然，这种关系是非常重要、非常直接和非常紧密的。一方面，企业的核心引导着经营战略的定位。通常情况下，现代企业的经营战略是在企业价值观、经营理念等企业文化核心要素所规范、营造的总体经营思想、路线和方针的指导下产生的。也就是说，在很大程度上，有什么样的企业经营理念，就可能形成什么样的经营战略。或者反过来说，要产生什么样的企业经营战略，就需要什么样的经营理念来引导；另一方面，企业文化的氛围引导着经营战略的实施。企业经营战略需要企业全体员工共同自觉地去贯彻、执行，否则再完美的战略都只能是纸上谈兵。企业文化作为企业成员意识和所形成的行为模式长期以来行之有效，被认为是理所当然的，是一种长期形成的假设。这种假设非常灵敏，完全处于管理者的无意识状态之中，并为企业员工所内化，以至于任何替代假设和建立在其它不同假设基础上的经营战略都是根本不可能的，企业文化正是以其所营造的企业整体价值取向、经营理念和行为方式，潜移默化地引导企业全体员工去贯彻、执行企业既定的战略，保证战略目标的实现。

正是从上述这两个意义上，我们说，不同的企业经营战略，就要求与其相适应的企业文化风格与之配合，因为不同的企业文化风格引导着不同的企业行为。所以，文化制约或促进着战略，企业必须分析自己的文化，善于利用自己的文化实施特定的经营战略，如果有必要的话，就要变革或调整企业文化。

完全认识和掌握了自己的整体文化的企业就能够把这种知识作为战略的力量源泉。例如，美国一家草坪管理公司就具有这样的文化力量。公司的所有员工，包括卡车司机、维修人员和秘书等，都了解企业的经营状况，由于他们特别机敏和富有想象力，并对企业有一种归属感和责任感，普遍受到顾

客的信赖和赞赏。在被邀请去给草坪施肥时，卡车司机就会与家庭主

人洽谈业务，并建立起良好的人际关系，这家公司遇到了激烈的竞争。知道只有机动灵活开展各种经营才能生存下去。公司员工们提出，他们熟悉提供草坪管理服务的各家户主，因此能扩大服务范围，赢得房屋清理、维修和保养，以及其它物业管理等与信用和信任有关的竞争性服务项目。公司针对这些服务实施员工技术培训，卓有成效地扩大了服务范围，实现了多样化经营战略。这一公司虽然规模不大。经营项目也不起眼，但这一例子却很好地说明了文化对战略的制约作用、促进作用。

这一方面成功的案例在后面几节还将分别叙述，这里不妨再举一个因缺乏企业文化寻向而使战略不能实施的例子，以更进一步深刻体会企业文化对实现企业经营战略的制约或促进作用。

德国大众汽车公司在 1960 年引导了把汽车工业带进世界市场的变革，它生产的甲壳虫牌汽车是继 20 年代福特汽车公司的 T 型车后，能真正称得上是国际化的车型。无论在美国、坦桑尼亚，还是在所罗门群岛，都象在其家乡德国一样，到处有甲壳虫牌汽车的踪影。但是，市场总是在不断地发生着变化，约 10 年后，甲壳虫牌轿车在欧洲已过时了，但在第二大市场美国的销售情况良好，在第三大市场巴西还是紧俏商品。针对市场变化，大众汽车公司高层管理者确定了一个全新的战略：将西德的工厂重新设计改造，转而生产继甲壳虫后推出的新车型，供应欧洲和美国市场。美国市场所需甲壳虫牌汽车可以由大众在巴西的工厂提供。这样，巴西的工厂也可以扩大生产规模，并在巴西市场上保持甲壳虫车的另一个 10 年领先地位。为了保持美国顾客对西德汽车质量的信任，这也是甲壳虫车最吸引人的地方，其主要部件如发动机、变速器等仍在西德制造，在美国装配，然后再配售到北美和南美市场。遗憾的是，这样一个真正的全球战略却被扼杀了。其中一个重要原因就是这一战略得不到公司员工的支持和理解，工人们以对抗的态度抵制这一战略的实施，工会也认为“在美国装配甲壳虫汽车意味着向美国出售劳动机会”，而“不能容忍这种做法”，也就是说，这样一个符合市场竞争变化趋势的正确战略不仅得不到企业文化的支持和寻向，反而受到了来自文化的制约。

这一战略的放弃付出了惨痛的代价，大众汽车公司失去了它的美国市场，第二次石油危机后，小型汽车突然风行于世，这原本是“大众”的天下，却因为没有存货供应而变成了日本车驰骋的市场，大众公司在巴西的工厂也因严重的经济危机而销售量下跌，困难重重，七十年代扩充的厂房、设备也因市场萧条而被迫停工待业。

这一案例给人们的启示是：任何再精妙、再完美的企业经营战略，没有相应的企业文化去引导、配合，以调动企业全体员工加以全面执行、贯彻，成功的希望都会打折扣。

正如在第一章第三节已经讨论过的那样，当企业实行新的经营战略转移的时候，也就是当企业到新的地区从事经营，或者进入新的技术领域和市场、引进新的生产线时，往往会产生“跨文化”问题。或者说，在每次新的经营战略转移中，企业都将遇到与以前不同的地区亚文化和职业亚文化。为了实现既定的经营战略，就必须重视这些亚文化，而这些亚文化通常要求不同类型的管理行为。实际上，当新技术、新产品或新市场以难以预测的程度威胁到改变企业文化的假设时，就会出现问題；而这些问题在开始时往往会仅仅被归结为把新技术、新产品或新市场引入到一个新的环境所造成的，而忽视

了处于更深层次的文化因素。因此，因战略转移而产生的管理行为必然会遇到抵抗或制约。所以说，企业经营战略的转移需要学习新的文化，这种文化可能与企业现有的文化不相一致。

关于跨国经营战略与企业文化的关系将在第八章中讨论。下面仅就其它几种战略进行分析和阐述。

第二节 产品开发战略的企业文化导向

产品开发战略的特点是从企业的技术与市场两方面的优势来考虑，以产品的开发为核心谋求企业有利的竞争地位；并且，结合产品的生命周期，配之以不同的营销策略。

从产品生命周期来分析，产品可以分为新产品、成长产品、稳定产品和衰退产品等四种类型。新产品，指对于该企业而言是以前没有生产过的而在产品生命周期上处于开发导入期与成长前期之间的产品；它可以分为技术性新产品与市场性新产品等两种；技术性新产品又可以分为：（1）制造技术是新的新“产品技术”；（2）制造技术是现有的、而产品技术是新的。成长产品，指在产品生命周期上处于成长前期与成长后期之间产品，而且可以认定它今后仍将继续成长的产品。这种产品将不断被积极地进行产品功能的改进、设计的改进、促销的改善、制造的合理化等工作，往往成为产品差别化、市场细分化，产品多样化等种种营销策略的对象。稳定产品，指在产品生命周期上处于成长后期与稳定期止的产品，并且可以认定在未来它的稳定期会持续一段很长时间的的产品。这类产品的产品技术是稳定的，而多半利用制造技术的创新来提高价格竞争力，使得竞争对手难以渗入该市场，并使市场占有率趋于稳定，衰退产品，指在产品的生命周期上处于衰退期，并且可以认定它是在不久的将来可能被替代或被废弃的产品。此种产品当然成为经营撤退战略的主要对象。

从国际经验来看，企业文化对企业产品战略的业绩有着重要的寻向、促进作用。例如，据日本 80 年代初若干年的调查结果显示，就产品战略与业绩间的关系来看，新产品比率在 20% 以上的企业，往往业绩最好。而这类企业通常都具有突出而深厚的企业文化，而且这种企业文化与产品战略是相互适应、相互配合的。这是因为，企业文化强大，其员工的“能力开发”水平就高，而员工能力开发促进了“新产品开发”，新产品开发反过来又刺激了员工的能力开发。如此文互作用的良性循环过程使人们发挥了主动性、创造性，而此种创造性和主动性更能创造出利润。

一般而言，实施产品开发战略的企业文化往往具有注重创新精神，尊重个性发展，乐于接受因创新而可能带来的高风险等特点，体现出社会创新所需要的几种基本素质：“进取精神、抱负不凡以及创造才能”。

具有这种文化和战略的企业可以称之为行动型企业。在这类企业里，可能呈现的是这样的典型文化氛围：企业员工的衣着和行为非常随便，不拘礼节；没有身份标志（所以就很难知道某个人在企业中的地位）；企业拥有一个效率很高，情绪激扬、高度紧张、精力充沛和急于求成的生动环境；成员之间存在高度的勇气面对困难，当任不让；重视个人的协调技能和在不确定的社会环境中完成工作的能力；在实施决策以前对重要问题具有强烈要求获得共识的倾向；企业希望各级人员都能独立思考问题，并采取他们认为正确的行动方案，即使它会与以前的决策背道而驰；如果这种行动获得了较好的成果，那么，反对者也应受到高度的评价；高度重视冲突，希望员工在任何竞争场合都积极主动，为自己的意见进行激烈辩论；充耳所闻的是对“互相争辩”、“做正确的事”等这一类价值观的一片赞扬声；地位高低和收入水平严格按照公平地与个人实际完成的工作挂钩。构成这类企业文化基础的基本假设和前提一般是，以工程技术为背景形成的群体，非常注重实践和实用

性，它塑造的是强烈的和忠诚的“家族”精神，这使得大家可以在不危及友谊的情况下形成对抗和冲突，并深信“真理”并不存在于智慧或权力之中，而在于“什么因素在起作用”，它包括技术方面和市场方面的因素。

著名美国高技术企业，惠普公司所实施的经营战略就是典型的新产品开发战略。该公司以其雄厚的技术储备和开发能力为基础，不断追求以技术独创性为核心的产品领先地位，以产品的差异形成具有极大竞争优势的独家经营的垄断市场。针对这一经营战略，惠普公司在企业文化导向方面，大力营造鼓励以知识为基础的技术创新和市场创新，提倡独立个性和敢冒风险的文化氛围，形成鼓励创新为核心的“惠普精神”。惠普公司公开宣布本公司的产品历来属于以工程、科研、教学等特定用户为服务对象的高技术性能产品，价格较高。它靠的是技术的先进性和产品服务的高质量在用户中建立信誉，赢得市场。公司从不片面追求高的市场占有率和销售额，而是努力寻求以差别化的产品规避价格战。有一个生动的例子说明了这一点。

1974 年对美国企业来说是最为艰苦的一年。受第二次石油危机的打击，美国经济衰退到 40 年来最低点，大多数公司的利润遭受到 17 年来最大幅度的滑落。许多厂商被迫大规模降价，抛售库存产品以取得周转资金。但是，恰好在那一年的圣诞节，惠普公司的董事长帕卡德和总经理休利特竟做出一个怪诞的行动，宣布惠普公司将避开成长，而恢复传统特长：专门发展高质量、高价格的产品。具体做法是把公司的产品加价 10%，并增加科研费开支 20%，用以研究、开发新产品，提高产品质量。这一绝招在当时企业界和传媒当作急流勇退、远见卓识的范例，一时传为佳话。实际上，经过多年培育，惠普公司已形成勇于创新、敢冒风险的企业文化。正是这种文化的存在使惠普公司对自身能力具有极大信心，才敢于在价格大跌和整个经济不景气的境遇下，采取这种大胆的产品战略行动。

惠普公司基本抛弃了传统的指令式管理法，而采用被称之为“目标管理”的新方法，即先由总公司制定某一阶段内新产品研制、利润、用户设想、发展计划等多方面的目标规划，然后由各级人员根据这个规划尽可能详尽地制定自己的工作计划。个人计划一旦获准，那么员工在公司总政策许可和个人计划范围内便有很大程度的工作自由，以利充分发挥个人的积极性。这种做法实际上体现了坚定的企业目标与灵活的个人自主并存。在这样的企业文化导向下，一方面是企业对质量、目标的最严密的控制；另一方面又充分允许普通员工自主、创新精神的发挥。

为了强化这种以鼓励创新为导向的企业文化，惠普公司从 80 年代起就废除了签到制度，实行了弹性工作时间制度，使员工有机会根据个人生活调整作息時間，既表现了企业对员工的充分信任，又让员工有较为充分的自由发挥时间和空间。公司还推行“试验仓库开门”政策，实验室库房不锁门，工程师们不但可以随便进去，还可以把仓库内的东西带回家里供个人使用。理由是：不论工程师把公司的设备：零件或物品带回家去是否直接与工作有关，只要他们拾掇这些玩艺，动了脑筋，他们就会有所收获，总会产生一些创新或改革念头，这就有助于公司直接或间接的技术创新和产品创新。有一次，公司总经理休利特发现一家下属工厂的实验室门锁着，他就亲自取来工具打开，还特意在门上留下“请永远不要将此门锁上”的字条。

在这样的企业文化导向下，公司员工的主动性创造性得以淋漓尽致的发挥，新技术、新产品层出不穷，这就充分保证了公司经营战略目标的实现。

经过多年努力奋斗，惠普公司终于确立了自己在市场上的竞争优势，成长为世界上最大的电子产品及其测试设备生产商之一。

让我们再来看看雀巢公司的案例，雀巢公司是瑞士最大的食品工业公司，也是世界上仅次于尤尼莱佛的第二大食品公司。在世界各地拥有 420 多家食品厂，780 余家销售分公司。

母雀悉心地哺喂照料幼雀，是雀巢公司及其产品的标志，雀巢公司的目标是要“执食品及饮料业的牛耳”。为达到这一目标，雀巢公司在食品研究与开发方向就必须居于领先地位。在一百多年的发展中，雀巢公司始终坚持“质量第一”的宗旨，不断创新，以科技为后盾，坚持实施产品开发的经营战略，陆续推出了许许多多符合消费者要求的营养、卫生、安全的新产品。目前，公司产品有 3000 多种，以各种食品、饮料为主，兼营化妆品。药品，并开设旅馆，销售市场遍布全球。例如，专用于刚出生到 6 个月婴儿的“力多精”婴儿奶粉和“能恩 I”奶粉，6 个月以上婴儿的纯谷类或含谷类系列辅助食品。1987 年，雀巢公司又获得了一项科学研究上的成功，他们利用天然酵素加以水解牛奶中的某些蛋白质，开发出了一种不会引起过敏反应的婴儿奶粉，受到了无数父母的欢迎。雀巢公司的奥贝斯工业研究所还发明了一种“雀巢蒸馏壶”，现在越来越多的人爱喝蒸馏咖啡，这种壶可以用来家里自烧蒸馏咖啡。这种机器使用的是内装咖啡粉的封口小囊，当热水在高压下被迫流入小囊时，小囊会自行爆裂。用这些小囊能煮出一杯又一杯的咖啡。煮完之后却不必清洗，为了研制和开发新产品，雀巢公司拥有一大批从事基础科学、生物营养学、食品科学研究的专门人才，每年投入数亿美元的巨额研究经费。

雀巢为了实现产品创新的经营战略，在重视科学研究的同时，也十分重视人的作用。公司经营哲学强调：重视人甚于制度。这里所说的“人”不仅指雀巢公司的员工（员工都以自己是雀巢公司的一员而自豪），还包括顾客及雀巢在全球各分公司所在国家的人民。为了落实其基于人的哲学，以期取得广大消费者的支持。雀巢要求其产品、销售、员工、环境等都建立在良好的质量基础上，这就是其全面质量管理的经营文化理念。

为了贯彻这一理念，雀巢公司从原料的选择开始，就有一整套的系统来负责监控，包括制造程序及成品定期检验，由雀巢的工厂实验室、地区实验室及瑞士的中央管制实验室来分阶段实施，中央管制实验室还研究出分析方法，让世界各地的实验室均能正确使用，雀巢公司还要求直接面对消费者的员工也应具备相当的质量观念，其他各部门的人也应有相同的“满足消费者”的概念。雀巢公司各阶层的领导者均须以身作则，以质量为上，并使属下相信，质量对公司的未来和个人的职业的保障也是相当重要的，以此鼓励员工要勇于承担责任，克服困难，圆满完成工作。也就是说，雀巢的所有员工都是质量的监督与实施者。另外，在产品的整个研究开发、生产、销售过程中，还非常重视环境保护，承担社区责任与义务。

这就是雀巢公司的全面质量管理的经营理念，它既作为一种企业文化，也就是雀巢员工实际工作中所自觉遵循的程序。从最高管理层开始，到最基层的员工，时刻以质为上，只有这样才能以质取胜。在激烈的市场竞争中，赢得消费者的信任，从而使公司得到充分发展。在雀巢产品广告及包装上，

有“选质量、选雀巢”6个醒目大字，它们道出了雀巢成功的秘诀。

雀巢公司还十分重视商业情报的作用，几乎没有一家公司能象雀巢公司那样，指派高级主管从事内外部情报管理的工作，以期在市场的争夺战中占据有利地位。

雀巢公司的企业文化十分恰当地引导、配合了公司的产品开发战略，使文化与战略相辅相成、相互促进，有力地提高和巩固了公司在本行业的优势竞争地位。

第三节 多样化经营战略的企业文化寻向

所谓多样化战略，是指企业的经营范围超越以往的事业领域而同时经营两个以上行业的经营战略。这种战略常常由分散、整合和并购等企业市场、策略产权结构、组织形式的不同变动方式所构成。企业实行多样化经营战略时，该企业所属产业往往已经进入成熟期，产业成长率下降，或该企业本身的收益率下降，以及研究开发成果的累积等而产生“剩余资源”。企业为了避免投资或经营的风险，充分利用剩余资源，继续保持高额利润，通常开发出与企业原有产品和技术毫无关系的新产品系列，甚至兼并生产这类新产品系列的企业。实际上，大部分现代大企业，为了应付环境的变化，保持竞争优势，都自然而然地不同程度上不断试行多样化经营。

研究表明，70年代中期以前，日本企业从事本业的倾向极强，1973年采用多样化经营战略的企业不超过47%，而1970年美国就已经是65%，西德56%。不过，此后日本企业采用不拘泥于原有技术与市场的经营战略倾向在日美之间已不存在多大的差别了。日本企业利用子公司成功地开拓新领域的的能力极强，除了依靠经营者、技术人员的经营能力与技术力量之外，一个重要的原因在于存在着传统的终身雇佣文化观念。一方面，为了确保正式从业员工的雇佣机会不得不设法进入新领域；另一方面，在这种文化氛围下，企业员工有着积极的工作意愿和归属意识，从而以高昂的士气作为多样化经营战略成功的重要保证。

例如，日本的石油化学产业，就因产业成长率下降而促使其向医疗药品方面进行多样化；造船业也因收益下降而朝“海洋开发”或“整厂建设”等方面进行多样化，而在家用电器业，其整体成长率甚高，但即使在业内各企业的收益亦很高的情况下，当所积累下来的电子方面的技术增加到一定程度时，就会因“技术剩余”而转投入“医疗器械”等产业领域。

一般情况下，具有杰出企业形象的企业较容易获得多样化经营的成功。因为这些企业在推行多样化经营战略时，尽可以充分利用其原有的企业形象与品牌形象向相关市场领域渗透。例如，化妆品行业的厂商利用其企业形象渗入流行服装业，烟草业的厂商利用其品牌形象渗入食品业等。

企业多样化经营战略中，企业文化导向效应最为典型的例子是时装与香水的联姻，由于高档时装是叫好不叫座的行业，即易于成名却不利于扩大业绩。因此，借助已成名的品牌形象或企业形象向相关行业扩展，以利于提高业绩，增强竞争力，是最佳选择。香水与时装有着天然的联系，都是美化人们的外表，满足人们审美、趋美的文化心理，而香水行业往往会带来300%的利润，时装与香水，完全可以通过文化纽带在行业发展中互补短长。因此，世界上几乎没有高档名牌时装不经营香水的。诸如夏奈尔、克里斯蒂·迪奥、莲娜·丽姿等香水都是因时装而成为名牌。

综合案例一：杜邦公司“全力占先”多样化战略与企业文化

美国杜邦公司是世界上最大的生产化学及纤维制品的企业之一，在现代企业管理创新方面有过巨大的贡献。杜邦公司是一个具有宏大月标的公司，

成立于 1802 年。经过约一百年密集型诸战略的实施，杜邦公司日益发展，在美国炸药制造业中占据了支配地位。由于需要利用第一次世界大战后炸药业衰落而造成的剩余资源，1910 年以后开始实行多样化经营战略，并在组织上围绕生产线实行集中控制。首先发展的业务是人造革和低氮硝化纤维素，然后进入油漆与涂料领域。于 1918 年又购进了通用汽车公司的部分股权，到 1992 年已拥有该公司全部控股的 37%。自 1919 年开始。杜邦公司向海外拓展业务。同时在国内继续发展多样化经营，其业务范围扩大至石油化工、摄影胶片、玻璃、颜料与染料，以及轻武器等领域。1994 年财政年度，以 340 亿美元的营业收入列世界 500 强第 46 位。

从上述企业发展轨迹来看，杜邦公司仍然实行的是以化学工业为主要扩张线索的相关多样化经营战略。而这一战略的实施，始终是在杜邦公司经营理念的规范和指导下进行的。这一经营理念就是：通过化学用更好的产品提高生活水平——从化学工程中实现产品革新。这种理念是杜邦公司的一种最独特的价值观，它使杜邦公司的“嗅觉”十分灵敏，得以引导着创建一种新行业或开辟一个新市场为目标的“全力占先”多样化战略取得成功，使杜邦公司在使科学原理转化为工业产品方面做出了不可磨灭的贡献。例如，早在 1894 年，英国人就已经梦想要生产出一种不会弄脏的桌布，然而实现这一梦想的是杜邦公司和法国的柯特瓦尔纤维公司，后者在向杜邦公司购买人造纤维的专利时曾向杜邦公司建议：“我们何不合作开发比人造纤维更有价值的新产品呢？”于是这两家公司便在纽约州的水牛城设立新工厂，合作开发生产玻璃纸，于 1920 年投入市场。玻璃纸的上市引起了香烟业和食品业的深刻变化，这种玻璃纸被用来作为雪茄、香烟、食物等的耐用性包装，改变了食品的保存法，极大地便利了生产和生活。玻璃纸的上市，正是杜邦公司经营理念的一种体现，也是杜邦公司与美国第二大化学公司，道氏化学公司的不同之处。道氏化学公司侧重生产石化工业“上游”产品，采取的是低成本策略，而杜邦公司则主要生产石化工业“下游”产品，不断推陈出新，采取市场渗透策略取胜。玻璃纸虽小，却能渗透到市场的方方面面，并走进千家万户，这正是杜邦公司的高明之处。

为了促进企业多样化经营战略的发展，杜邦公司始终以“重视研究开发和市场，开发独自的新产品，以高效益来保证企业发展”作为自己的经营哲学。目前。杜邦公司已经拥有 14 个研究部门，61 个实验室，其中最大的是位于威明顿近郊的杜邦实验室。在这些研究部门中，聚集了一大批英才俊杰，成为公司发展过程中的重要力量。

杜邦公司和国际商用机器公司、惠普和 3M 等公司一样，从制度上允许自己的员工可以利用 5~15% 的工作时间去研究开发他们感兴趣的创新项目，并给予作出贡献的员工一定的奖励。这种制度使得这些公司的员工们能够有一个可以自由支配的时间去实现自己的设想，然后把设想变为现实，给公司带来了众多创新产品。例如，当初杜邦公司的实验化学家斯蒂芬尼·克沃利克，就是利用这种自由时间从事自己喜欢的超强纤维项目的研究，她在确信可以制造出来的时候，才告诉他的上司。这种自由支配的制度避免了一些新设想在初始阶段就被扼杀的危险。

杜邦公司还通过组织小型的、交叉职能的员工小组来开发新产品，作为发展新事业的先驱者。在这里，工程师和化学家都是分成小组工作的。杜邦公司曾偏离了这一做法，结果极大地延长了开发的时间。例如公司曾花了 5

年时间去开发临床分析仪的新检验设备，最后的结果却是失败。于是杜邦公司把这个开发项目交给了全职能的风险小组去开发，风险小组成立不到一年便研制出了这种新设备并走向市场。

能够按自己的设想去干自己感兴趣的事情，这是许多创新者梦寐以求的事情，杜邦公司优良的企业文化满足了他们这种需求，结果是公司留住了这些敢于创新的人才，开发出了新产品，赢得了市场。而得益于这种企业文化的创新者，则可以尽情地施展自己的才华，使自身获得了发展。

在杜邦公司，全体员工之间关系融洽，尤如一个和睦的大家庭。由于杜邦公司奉行着高级主管由基层人员晋升的原则，所以几乎每个性邦公司的人都是从最基层的工作干起。这种保守作风并没有影响员工们对杜邦公司的感情，“见异思迁”的人很少，他们一旦进入杜邦公司，一般都会在此长久呆下去。因为他们完全融入了公司的企业文化之中，得以尽情地分享这种文化所带来的愉悦和幸福。现在杜邦公司中有 46% 的员工已经在这个大家庭里干了 15 年以上，彼此之间感情深厚，因而杜邦人之间结婚的也特别多，组成了真正的小家庭。仅美国境内的杜邦员工，就有七千多对夫妇。

由于大多高级管理人员是由基层一步步晋升上去的，所以在公司里他们拥有无数的老朋友，这些管理人员对待下属员工也就非常和气。公司给员工提供了优厚的福利。集体的智慧使杜邦公司充满了活力，而家庭似的融洽气氛则使杜邦公司有着极强的凝聚力。

杜邦公司还设有一个受过专门培训的经济专家组成的经济研究室，该室实际上是一个现代化信息加工中心，直接为这个大型跨国公司的经营决策提供可靠的服务。

经济研究室有 12 名经过严格挑选后聘用的高水平的专家。他们不仅对杜邦公司的经营情况和文化环境相当了解，同时又十分熟悉公司的发展方向和经营战略，有针对性地研究全国性和世界性的经济发展的现状、结构、特点及发展趋势，也注意调查与本公司产品有关的市场动向，并就与本公司未来利益相关的经济动向进行分析和预测。

该经济研究室除了向公司领导、有关业务部门进行口头上的经济报告、解答问题外，还出版几种刊物。在有影响的《经济展望》季刊上，本公司的产品及服务项目，进行战略性分析和技术经济预测，国内和国外的经济活动报导及各种专题调研报告，供总公司领导机构、各部门经理在进行经营决策时参考。“高参团”在杜邦公司的发展道路上起着重大的作用，有着重大的影响。

企业借助所谓聘用的专家和学者出售他们的专门技术，或借用他们丰富的商场经验，引导企业迈向更新的领域。这是善于用人的典型事例之一。也是大企业今后的发展趋势。这种做法早在 60 年代末期就出现了，美国国际商用机器公司和斯百利公司设立了顾问评议会。最近几年，这种做法已被美国的企业界普遍采用，并有所发展。通用汽车公司和福特汽车公司等企业都先后设立了顾问团，由于顾问团的成员大都是某个专业和领域的人才，比一般员工更精通一些专业知识，所以，设“高参团”的企业效益大都有明显的上升。

综合案例二：川崎钢铁公司“开拓新事业”多样化战略与企业文化

日本川崎钢铁公司是 1950 年从川崎重工业公司分离出来的，距今仅有 46 年的发展史，目前在日本五大钢铁企业中位居第三。它是日本在二战后建立的第一家临海钢铁联合企业，被称为战后日本钢铁工业的起点。月前，它有原材料、钢铁冶炼、钢材加工、电子元器件、进出口贸易等有关企业 38 家，形成了一个规模可观的多样化经营企业集团。在钢铁技术上，它取得过数百项研究开发成果，到 1994 年，该公司拥有资本 2396 亿日元，总资产 18889 亿日元，从业人员 17276 人，产品销售额超过 1 万亿日元，其中钢铁产品占 61%，成套设备制造占 25%。

为了应对钢铁工业作为夕阳产业而其地位有所减退的趋势，自 60 年代产业公害和 70 年代的两次“石油危机”之后，川崎钢铁公司开始把经营战略向多样化转变，通过开发高技术产品，提高商品的附加价值，增强企业素质和国际竞争力。1988 年 10 月正式提出新战略：“我们希望通过拓宽钢铁业立足于未来钢铁市场的前沿。不过，我们也必须超出它以使经营多样化”。新战略恰当地总结了今天的川崎钢铁，以及明天的可能性。为此，除了在新材料方面加大开发力度之外，早已于 1986 年在公司高技术研究所里增设超大规模集成电路研究中心，决心跻身于世界性半导体元器件制造厂家的行列中去。它在 1985 年就购买了美国加利福尼亚州圣塔克拉拉的硅晶片制造公司——NBK 公司。从 1989 年起，又在那里新建了硅晶片制造厂，目标是生产四兆位动态随机存取存储器所需要的大口径硅晶片，年产量约 180 万块。这项投资共 5500 万美元。与此同时，它还在日本国内建设了历木超大规模集成电路制造厂，计划在 10 年内投资 1000 亿日元，目标是生产 16 兆位动态随机存取存储器 and 更高级的微电子产品。川崎钢铁公司在 1990 年公布的企业 2000 年规划中说明，鉴于日本国内钢铁生产水平今后将会保持在 1 亿吨左右的水平，而不会有更大的发展，“为了公司的生存和发展，开拓新的事业领域就是必不可少的”。

川崎钢铁公司的“开拓新事业”多样化经营战略正在逐步实施，它还在向旅游观光业大量投资，如修建滑雪场、高尔夫球场、观光景点，兴办清扫公司、建筑公司等，在夏威夷和澳大利亚经营饭店等。

怎样才能保证多样化经营战略的顺利实施呢？川崎公司感到必须重塑企业文化。因而，1988 年 10 月提出了崭新的经营理念，第三任总经理八木靖浩通过卫星通信网，向分布在全国各地的公司全体职工宣布了川崎钢铁公司崭新的经营思想体系：“谋求不断的发展，与时代同步，革新经营。”要求全体员工“创造性地思考和行动”，新的经营理念和行为准则，旨在配合经营战略的变化，改变其作为钢铁生产商“面向吨数”的文化。

八木靖浩在 1990 年元旦向全公司员工发表新年讲话时再次号召，“为在竞争中超出其他公司而先行一步，有必要根据新的观点采取行动。措施之一，就是恢复创业精神，革新经营技术。”公司领导认为，过去本公司是一家钢铁材料生产厂家，因此也不介意外界对本公司形象待什么看法。可是，今后要推进多样化经营战略，就有必要名副其实地提高公司的形象。为此，公司各级管理层开始着手建立工厂之间的横向联合，提高劳动效率的组织形式，向全公司员工征集新的“社歌”，以改变过去专业钢铁厂家的形象：“点燃不灭的炉火，生产钢铁，豪情满胸怀。”公司还设立了企业形象推进室，以加强对这方面工作的领导和协调。

针对整个经营战略的转移，川崎公司提出了新的企业集团的理想：立足

于世界性视野，不断充实基础事业，同时开拓新的产业领域，以支持丰富的生活文化。

公司新的经营方针是：争取实现以世界最强大的钢铁事业为基础，有个性的多样化经营；不断谋求发展，与时代同步革新经营；开拓新事业，产生独有的价值；向顾客学习，提供最高的质量、性能和服务；不辜负股东的信赖；发挥员工的个性和能力，建立自由豁达的环境。

企业经营理念、企业集团的理想、公司的经营方针，以及职工的行动方针等构成了川崎钢铁公司支撑其多样化经营战略的企业文化体系。在这一企业文化体系下，川崎公司崭新的企业形象脱颖而出，“开拓新事业”多样化经营战略的实施得到了根本保证。

第四节 维持经营战略的企业文化导向

维持经营战略也叫稳定经营战略，是为应付竞争对手的挑战，或规避某些市场上的竞争，投入保持现有水平的人、财、物经营资源，谋求维持或稳定现有竞争地位的战略。这种战略，一般适用于那些外部环境和内部条件相对比较稳定，既无突出优势，也无明显不利的企业；还有一些在经营中存在不利因素，一定时期内无法考虑发展但还没有进入衰退的企业，也可以采用这种战略，维持战略的特点是在产品、技术、市场等方面维持现状，或者利用在特定领域长期经营建立起来的生产方式、市场网络、管理特长和公共关系等优势稳定发展，或者等待发展机会，积极创造转向进攻性战略的条件。

维持经营战略一般多为中小型企业所采用的战略，大型企业通常不采用。因为与大企业相比，中小企业缺乏足够的资本实力、研究开发能力和市场营销网络，难以采用进攻性战略与之抗衡。一般而言，实行维持经营战略的企业文化往往具有稳重、严谨、注意管理细节的工作作风，提倡遵守纪律、循规蹈矩、审慎行事、勤勉敬业，强调严密控制和高度规范化、秩序化等特征。

具有这种文化和战略的企业可以称之为复合型企业。在这类企业中可能呈现的典型文化氛围往往是这样的：企业内等级层次分明，一切都显得很正规：办公室秩序井然，过道上气氛寂静；人们在相遇时彬彬有礼、和气有加；有很多反映身份地位的标志；经常使用学术的或其它类似的头衔来称呼别人；行动速度缓慢而谨慎；非常重视计划、程序、严守时间、开会前预备好正式文件；决策一旦制定以后，就必须坚决执行，员工都非常严格认真，富有想象力，沉着冷静，衣冠整齐，注重礼节；很少出现面对面的争论，相互之间非常尊重对方的意见；管理人员在自己的职责范围内提出的建议往往能够受到重视，并得以贯彻实施；不能容忍下级不服从的现象；权力受到高度尊重，而尽量设法避免冲突；有一套根据个人实际完成的工作情况室和私人背景而确定员工的地位和收入水平。

美国爱默生电器公司就是以维持经营战略在竞争市场上站住脚，成为通用型、普及型电器产品生产经营的佼佼者。与其它大多数同行业的美国公司相比，爱默生公司技术平平，产品无甚特色，但是却有着多年的生产制造经历，长期积累的营销渠道、市场形象和业内经验。公司以此为基础，经营众多处于稳定期的电器产品，并采用有差异市场和成本领先的竞争策略，以保证稳定的市场占有率和销售额。例如，公司经营了 200 多种电器产品，而规定每种产品的销售额最多不超过总销售额的 10%，只有出口产品可以超过 20%。还规定，产品销售给多样用户，每一类用户占有的销售额不得超过总销售额的 10%，避免因用户变化而丧失市场。

与其维持经营战略相适应，爱默生公司所倡寻的企业文化是鼓励勤俭节约、遵守纪律，强调秩序、规范，注重细节、严谨，公司制定了细致而完整的管理制度和运行规则，要求全体员工无条件遵照执行。在这样的文化导向下，公司的运行处于一种近乎刻板的保守经营环境之中，但也正因为如此，爱默生公司才能在长线产品的经营中不断降低成本，保持较为稳定的销售额和市场占有率，在激烈的市场竞争中始终保持着宝贵的一席之地。在 1994 年爱默生公司能够以 88.8 亿美元的营业收入列世界企业 500 强的第 357 位，就表明该公司的经营战略是成功的，而公司着力创设的企业文化对经营战略

的定位和导向无疑起到了良好的作用。

第五节 经营撤退战略与企业文化导向

有进攻就会有防御。经营撤退战略就是防御性的，又称经营紧缩战略，指企业为以对付严重的竞争威胁，对既有的业务部门采取逐步收缩经营资源投入甚至全部撤出转向其它部门的战略。这种战略，一般适用于那些在竞争中处于极端不利地位，或产品处于衰退期而严重滞销，或财务状况恶化等状况的企业。采取这种战略，可以使企业牺牲一定的眼前利益而得到一个暂时喘息的机会，也可以运用撤出的经营资源去寻求新的出路。

经营撤退战略大致可分为三种：一是撤退调整战略。即撤退是为了对企业本身进行调整，如撤退后进行根本性技术改造或技术开发，或大规模内部整顿。通过调整、整顿为实施进攻性或重新恢复市场竞争创造条件。二是撤退转移战略。即撤出相关经营资源后另辟它径，转向新的行业，部门，或寻求其它行业的联合。由于企业的经营资源是有限的，如果不终止某些相对不利的产品的生产，或退出某些相对劣势的产业，企业就不可能有新产品诞生，或不可能进入新行业。因此上述两种撤退经营不但是一种防御性战略；而且同时也是一种积极的战略。三是撤退失败战略。即企业竞争优势丧失殆尽，财务状况急剧恶化，生产经营难以维持，从而必须进行企业重组，甚至转让部分产权，以收回资金，改变资产结构，调整负债比例等。这种战略是不得已而为之，只能在最后关头采用。但采用这种战略仍胜过破产倒闭。

从企业文化导向方面看，实行经营撤退战略时最为重要的问题是，必须在能维持企业内、外部人们的信赖关系的情况下进行撤退。也就是说，在企业内部，要能够继续保持与撤退产品或部门有关的人们的士气。尤其是通常实施经营撤退战略时不可避免地会遇到的裁员，无疑加大了解决这一问题的难度，在企业外部，要能够继续维护与撤退产品或部门有关的供应者、合作者、消费者、甚至社区的良好公共关系和社会形象。

通常情况下，参与某种产品的生产与销售的员工，或长期在某一部门工作的员工，当该产品或部门被放弃时，他们长期累积的下来的技能和经验，就会突然变成毫无意义，或无足轻重，或者说他们的人力资源投资将无法继续在该企业得到回报，这就严重地危及他们在企业中的地位，因此，他们往往会竭力反对撤退战略。这时，如果企业不能以某种形式来报答这些员工以往对企业的贡献，恐怕不仅当事人会产生抵触，而且会影响周围员工的工作士气，从而影响企业战略的有效实施，使企业丧失战略机遇，竞争优势难以建立。更为严重的是，这样会破坏企业经长期努力积累和建立起来的文化沉淀，使企业的创造力和活力毁于一旦。例如，日本兴人公司在提出企业重整时，其高层管理者为了使公司在撤退主要部门过程中避免出现上述失误，精心组织了一个剩余员工委员会，负责全面妥善安排 5600 名剩余员工，以及处理相关问题。经过细致而艰苦的工作，终于使这些员工顺利地转而就业于大荣等公司，从而使兴人公司的企业形象、企业精神没有受到影响，企业文化所具有的导向、内聚、激励和约束功能得以保持。兴人公司也因此而在后来得到很快的复兴。

从企业外部来看，企业与其供应者、合作者、消费者之间，是经过长期的交易才培养出彼此相互信赖、相互依靠的关系。因而，企业在实行经营撤退战略时，应把妥善处理这些关系放在首要位置，决不能掉以轻心。否则，就可能造成无可挽回的重大损失。例如，如果所放弃的产品对于消费者或使

用者而言，是属耐久性消费品时，为了继续维持良好的企业形象，必须在该产品停止生产后的一段时间里，保持适量的零件库，以利消费者更换，以此来保护消费者的利益，持续维持和强化人们对企业良好的信任关系。譬如，在日本，一般而言，生产经营耐久性消费品与资本品厂商，在某一产品停止生产后，通常维持有平均 6~7 年份的零部件库存。

如前所述，在实行经营撤退战略时，企业最高管理层最感棘手的难题恐怕就是裁员了。如何才能在较大的裁员过程中仍然能够保持原有良好的企业文化的完整性，同时又能让被解雇的员工能够平心静气、心安理得地离开企业以避免不必要的冲突呢？高超的裁员技巧和切实的裁员措施则有助于缓解这一难题。美国大通银行的案例给人们提供了某种启发和参考。

近年来，银行似乎成了一个正在“倾覆”的行业，”这一点至少在过去十年里是很清楚的”。针对形势的变化，美国大通银行被迫实行撤退战略，准备与美国化学银行合并，这就意味着员工将减少 1.2 万人。事实上，从 80 年代中期以来，大通银行因为境况不佳而不断裁员，1986 年员工最多时达到 47480 人，到 1995 年底减到只剩 33500 人。

由大通银行和化学银行的 20 名员工组成了一个实际负责两大银行合并问题的“虚拟机构”。这个机构运用一种被称为合并综览模式（Merger Overview Model）的方法开展工作。这是把已经做过的和必须做的每一件事情都一项不漏地记录下来的计算机软件，它分分秒秒都在解这样一个方程式，即设想在 3 年内节省 15 亿美元和解雇 12 万名员工。

在裁员方面，管理人员们收到一份《全公司选择员工的指导原则》小册子。其中阐述了各种标准，如员工的工作表现、对公司的贡献，以及“在合并或迅速变化的环境中是重要的技术”。小册子提供了如何同未被选中的员工谈话的范例，建议讲话要简明，不带欠意，整个令人不快的问题在 5 到 10 分钟内解决，要采取的预防措施是一定要限制对方接触机密档案和计算机系统；如果估计会有强烈的反应，应及时通知安全和医疗部门待命。其它方面的提示有：不要在员工生日那天解雇他；注意发现员工焦虑不安的迹象，如冷漠、不修边幅、言行古怪等。

公司对被解雇者的一揽子福利安排较为完备：每一年工龄付合三周的工资；在公司工作满 25 年的人额外多付 26 周的工资；每人外加 2500 美元的补贴金，以便被解雇者可以将其用于任何种类的培训。

每个员工能收到由好几页篇幅和简明扼要的内容构成的业务通讯。这种出版物差不多每两周一期。另外还要举行一些小型会议，通报各种信息。还有 24 小时热线回答有关合并的问题。

可以从人们在一组织范围内的所说、所做、所想中推断出它的文化。组织文化涉及到在一段时间内对知识、信仰的行为方式的了解和传播。

这也就是说组织文化是相当稳定、变化不快的。它往往为公司确定了风气并奠定了人们的行为准则。

——哈罗德·孔茨/梅因茨·韦里克

可为优秀公司的那种强有力的文化传统所满足的种种需要中。

有一种就是我们大多数人都有的对安全保障的需要。要是有一个组织能使我们感受到生活的意义，并因而使我们获得安全感，我们便会在很大程度上心甘情愿地把自己托付这个组织。

——托马斯·彼得斯/小罗伯特·沃特曼

第4章 步调一致的基础——组织行为与文化沟通

组织是由相互依赖的人们组成的系统，组织的效力当然会受到组织文化的影响。从生产经营性组织——企业来看，企业员工可被认为是一种组织资源，但他们是一种特殊资源。他们直接投入到企业的一切活动过程中，不仅影响到企业的组织目标，而且影响到企业用于卖现其目标的方法。企业获取竞争优势这一基本目标的实现正是通过组织行为加以保证的。而企业文化的沟通协调功能，可以通过意识认同、激励、能力开发、人事评价等因素，有效地阻止企业组织行为的僵化，使组织始终保持具有适应环境变化，以及应付新的偶发事件的能力。

早在 2000 多年前的公元前 431 年，古希腊的伯里克利就曾经雄辩地敦促正在与斯巴达人作战的雅典人，要他们坚持民主的本色、信息交流与沟通不拘形式、个人尊重的重要性和根据业绩晋升这类价值观念。伯里克利当时就已经深刻地认识到这些根本价值也许就是成败之关键。可能你会注意到这些观念与当今世界杰出企业所信奉的观点没有什么不同。而事实上，人们在寻找最佳企业的过程中就已经发现，那些卓越企业的组织行为特征是具有强大凝聚力的企业文化，并占据着支配地位。

第一节 组织行为与企业文化

《圣经》中描写摩西带领以色列人走出埃及的故事时，有这样一段记载：当摩西的岳父注意到摩西因为照顾或管理过多的人而疲于奔命时，就给他提了这样的建议：你这样做事情效果不好，你和跟随你的百姓都会被累垮的。因为这些工作对你来说负担太重，你不可能单独一个人来完成。我建议，你从百姓中挑出有能力的人来，然后千人设一长，百人设一长，十人设一长，分别安排在百姓中间，让所有的大事情提交给你审议，所有的小事情由他们自己处理，让大家来分担你的压力，你自己就可以轻松一点，处理事情的效果反而会更好。摩西听从了他岳父的建议，照他说得那样去做。结果摩西和百姓都平安归回到他们的住处。这是一个古老的关于组织行为的故事。

人不能脱离社会而存在，每个人都生活在一定的社会之中，而且在人与人的交往中，人们彼此用自己的语言、思想、感情和行为等给他人以影响。在若干个个人结合在一起而形成的群体中，这种彼此影响会形成群体合力。群体是所属个体的总和，但群体合力并不等于所属个体的力的简单相加。这里包含着普通人有所感而无所知的群体力学，即群体中人与人的交互作用既可能相互包容，更可能相互对抗，也可能相互独立。这种交互作用，按其性质可以分为三类：个体之间彼此独立，互不相关，为“零互交”；个体之间相互爱护、同情、友善、热心、照顾、宽容、参与的，为“正互交”；个体之间相互憎恨、厌恶、冷淡、排斥、退缩的，为“负互交”。群体合力是所属个体之间三种不同交互的总和，其中“正互交”的值越大，组织的凝聚力越强；而“负互交”的值越大，当然离散力就会大于凝聚力。

例如两军对垒，就是两个对抗群体的较量，谁胜谁负，固然与兵力的多寡、战术的优劣、技术的精粗、指挥的正误有关，但群体中的交互作用也是一个重要因素。19世纪初，法国骑兵被认为是“骑术不精，但有纪律”；而马穆鲁克兵则相反，个人技术好，但纪律差。据说，拿破仑曾有过这样的断言：两个马穆鲁克兵绝对能打败三个法国兵，一百个法国兵与一百个马穆鲁克兵势均力敌，三百个法国兵大都能战胜同样数量的马穆鲁克兵，而一千个法国兵则肯定能打败一千五百个马穆鲁克兵。这说明，组织规模的大小并不要紧，更重要的是组织水平的高低、组织方式的优劣。规模小的组织，在“正互交”作用下合力会猛增；规模大的组织，由于“负互交”的作用，合力也会因裂变而减弱：以弱胜强，以少克多，道理就在于此。

同样道理，一个企业就是一个群体，企业效益的大小、竞争力的高低、财富的强弱，与其说取决于人员的多寡，不如说是取决于群体合力的大小。当代系统学家贝塔朗菲总结过一条系统原理：整体的属性与功能不等于各孤立部分的总和，所以在人力、物力基本相同的不同企业、由于群体合力状况的差异，效益或竞争力会相去甚远。正因为企业的主体是一群人，企业的效益、财富和竞争力最终是由这群人创造出来的，因此，企业文化的功能就在于尽可能地在组织中“整合”群体智慧、“放大”群体合力，来获取企业的最佳效益。

所谓组织行为，就是利用正式群体中的组织结构与分工、权力与责任、以及信息沟通等手段，调动群体内部每个成员的积极性以最大的群体合力保证目标的实现。企业文化以企业全体成员所认同的价值观、经营理念和行为准则，为组织确定了风气、强化了沟通，能够有效地保障组织目标的实现。

正如彼得斯和沃斯曼所指出那样：“事实上，人们对生活意义的需要非常强烈，大多数人只要他们的组织能使他们感到工作的意义，就宁愿把相当大程度的自由交给组织，优秀公司的特点是都有很强的文化传统，这种文化传统强到使你别无选择，要么就顺应它那套规矩，要么另谋高就。”

由于企业运行日趋复杂，市场竞争日趋激烈，信息日趋繁多，对于企业管理人员的要求也大大提高了。正确的组织行为可以使一个丧失竞争力的、濒临破产的企业起死回生；但错误的组织行为也能把一个颇具竞争力，正蓬勃向上的企业推向破产。

美国福特汽车公司的前后两种命运，就典型地反映了企业组织行为中企业文化的重要性。

福特汽车公司创办于 1903 年，经过十几年的积累与发展，到 20 年代后期已成为美国汽车业的霸主，并在其它行业中也占据了重要位置。但是随着事业的发展，企业规模的扩大，市场竞争的加剧，传统的家族式企业组织方式已经难以适应现代经济运作方式。本世纪初，一些大型家族式企业，如洛克菲勒、卡内基等纷纷通过发行股票，债券等方式改变融资渠道和优化资本结构，组织管理方式也随之由过去的产权所有者独裁转变为现代公司治理体制。在这种体制之下，公司资产由专职的管理人员来运营。但是当时的福特公司总裁，刚愎自用的福特一世却对此没有丝毫感触，仍然独持公司的全部股份，大权独揽、独断专行，凡事他一个人说了算，根本不听从专业管理人员的意见。由于这样一种落后的组织方式，导致企业内各层次的员工不能发挥自己的才能，难以主动参与企业经营和管理，积极性、主动性受到抑制。一位工人家属曾给老福特写信，骂他是“奴隶监工”，说他实行的管理方法是“锁链制度”。这样，尽管福特公司在汽车工业技术方面仍然不断取得领先地位，但是，到 1927 年福特汽车在市场上的占有率降到了第三位。1947 年老福特去世前后一段时期，几乎年年处于亏损经营之中。

老福特去世后，其孙子福特二世接班。福特二世继承了他祖父的衣钵，同样我行我素，刚愎自用。不管大事小事，他拍板就算，不与董事会商量，不征求下属意见，甚至连个招呼都不打，事后更不作任何解释。1972 年，他错误地决定不把小型汽车推向市场，使公司亏损剧增，事后也没有半个字的解释，当然也无人敢问。被西方世界推崇为企业家“典范”的李·亚科卡，曾任他的助手、公司副总裁，由于才能出众，经营有方，受到公司上下赞扬，可是却屡受福特二世的打击、排挤。后来，由于在关于汽车小型化的速度等经营方针上产生重大分歧，终不相容，刚刚就任总经理不久的亚科卡于 1978 年 7 月被福特二世突然解雇。亚科卡含愤到了克莱斯勒汽车公司，慑于福特二世的淫威，亚科卡原来的一些同事、朋友不敢再和他来往，甚至碰了面也绕道躲避。福特二世前后统治公司 42 年，是上一个工业管理时代的最后一个代表。在他的统治下，这个老牌美国汽车公司终于到了奄奄待毙的境地。从 1980 年到 1982 年，仅仅三年时间，福特公司亏损 30 亿美元。

在愈来愈多的批评和反抗下，福特二世也终于“光荣”退休了，社会舆论说：一个拥有无限家庭权力的君王见上帝去了，一个代表旧时代的管理模式的尾声终于消失了。

福特公司新领导层决定重整公司，重建以员工参与管理为主要内容的企

业文化，开始新的、现代的管理时代。他们的主要策略是：彻底废除那种“史前时代的哲学”的管理，坚决不搞由上而下、权威至上的做法，不能再把工人当成没有大脑可以随便拆换的零件；必须动员广大员工参与企业管理，只有全体员工全力奉献才能拯救公司，拯救的方案也只有依靠员工才能正确制定。他们接管公司后，毅然摒弃了老福特的传统组织管理方法，抛弃了那几本“连小农场主都会感到羞愧的帐簿”，改组了过去那种独裁式的高度集权的组织结构，换上了新的领导班子，实行职能分工，大胆启用象彼得森这类具有专业管理知识的人才担任管理职位，并号召职工主动参与管理，参与经营，广泛采用现代化的管理方法。这些组织措施和行为取得了显著成效，极大地调动了各层次员工的积极性，使他们的聪明才智和首创精神得到最大限度的发挥，从而帮助福特公司摆脱了经营危机，重振雄风。1989年，福特汽车公司重新跃居世界工业大企业的第二位，仅次于通用汽车公司。1994年，营业收入达到1284.4亿美元之巨，企业市值达337.6亿美元。

福特汽车公司所经历的两种命运，说明了组织行为不仅只需要考虑生产经营，强调正规化、集中化和等级制，更重要的是要考虑组织成员的精神需要，满足组织成员的个性发展要求，求得组织与其成员目标的一致性。而且，组织应被看成是相对动态的开放系统，需要考虑组织对内外环境变化的适应。这就反映了在组织行为中，文化沟通协调的重要作用。企业文化所强调的文化沟通功能，就是要注意企业群体中人与人之间的情感交流和需求沟通，形成企业内融洽的人际关系及和谐的环境气氛，以利于增强组织的凝聚力和向心力，使企业产生一种强大的力量。

第二节 组织弹性与活性

过去，企业组织往往被看成是一个相对静态的封闭系统，这就导致组织在运行过程中不断地僵化，并且呈现出一种使企业竞争力逐渐变弱的倾向，即失去对环境变化的敏感性，适应性和应变能力。企业的历史越长，组织僵化的现象就可能越严重。这是因为人类原本就有学习过程，当人们在反复从事同一件工作或同一项活动时，他们会因熟能生巧而驾轻就熟，然后就会不知不觉地对同样的工作或活动有所偏好，形成一种思维和行为惯性，最后甚至会严重到总想固执地去做陈旧的工作。即使是日常生活的方法、工作的处理方法、信息的获取方法、待人接物的方法等方向，也都会下意识地循着同样的方法去做。而且，当人们居于组织高层时，即使因自己的决策失误而产生不良结果，为了保护自己，人们都会极力想使自己的行为正当化，而后变本加利地去做。企业亦然，为了不断追求提高生产效率，不得不追求某种程度的“稳定产品的大量生产与大量销售”，因此，就有了追求全面性的标准化与规则化行为的倾向。这些倾向都会造成企业组织行为的不断僵化，并使企业组织难以适应外部环境的变化，企业应付偶发事件的能力变弱。

企业运行的理论和实践表明，企业文化的沟通、协调功能可以积极地、有效地，但却是有限度地防止或减弱企业组织行为的僵化倾向。通过企业文化沟通，促使企业整体与员工个人之间、员工与员工之间在道德准则、价值观念、经营理念和行为准则的影响下，能够相互激励，相互促进，有利于个人能力的开发，从而使企业组织行为的弹性增大。通常情况下，人们当自己的能力提高了，充满着自信，因而变得从容不迫的时候，他们就会以“复眼”去看天下的所有事物，并且产生想要积极去应付新事物的欲望。

一般认为，企业中的员工，应具备把握问题的能力、技术上的能力、人际关系上的能力。为了让这些能力能得到充分发挥，由企业文化沟通而产生激励是必要的。这一过程的要领，在于营造一种和谐而明确的交流和沟通文化环境。当员工完成了某一件事情之后，应及时给予相应的鼓励、表扬等精神回报，以及奖金等物质回报，并且有必要向他们提示：如果有良好的表现，就可能从企业得以比目前更多的回报。

当组织的成员之间交流和沟通较少时，单个成员就会变得更为孤立，或者形成小派系。沟通的增加，可以使人们产生共同的意识，并且促进信息的共享而形成“成员间的信任关系”。这种信任关系形成的难易程度与沟通的难易程度，人们的意识中共识部分的多寡，以及人们所拥有信息共有量等三者有着密切关系。据对日本企业的调查，在企业内部信息方面。

对于上级与部属之间、同事与同事之间等信任关系的形成有最大影响的是：“关于对部属的评价标准，上级与部属是否有一致的认识”与“是否有足够的信息可以做公平的评价。”如果没有这些信息的相互沟通，就容易引起相互间的猜疑、不满，人际间的信任关系也会自然崩溃。

一般来说，企业中每个员工“想法与能力”的柔韧性，决定了组织的弹性，即显示了组织的环境适应能力。通常而言，拥有能够胜任新工作的员工越多的组织，其柔韧性越高；而青年人的柔韧性较高，年长者的柔韧性较低，再就企业整体来看，能够不断地进行每个员工的能力的开发教育，使他们的“转换能力”增强，并且使劳资关系经常处于稳定状态，以及能够较自由地实施企业内职务转换：工作变动，甚至员工的增雇与解聘等的企业组织，往

往较具有弹性。这样的企，不但对于环境的变化有着很强的适应性和应变性，并且能够有力地支撑“经营者创新能力”和“产品创新能力”等企业成长的两大因素，例如，通过企业文化的沟通，把企业对于新事业、新产品、新市场、新技术、新制度的经营理念渗透到企业的全体员工中去，并且把关于环境和条件变化的信息不断输入企业内的所有部门，并使员工们有“过去的业绩现在已经无效了！”的危机感，以刺激员工们的能力开发，促进组织行为活化。

第三节 激励

管理学中的激励，是指管理者采取有计划的措施，设置特定的外部环境，借助一定的信息载体，对组织成员施以正强化或负强化的信息反馈，引起其内部的心理和思想的变化，使之产生管理者所期望的行为反应，以利于正确、高效、持续地达到组织预定目标。可见，激励是为了使企业员工产生工作动力、意愿、需要，并使组织活化的有效因素。以企业文化沟通为基础的激励制度，对例行性工作较多，并且容易陷入惰性的职能式组织是卓有成效的。激励因素当然不存在于真空之中。即使是个人的愿望和动力都是受生理需要或由个人背景所引起的各种需要所制约的。但是，人们愿意争取的东西也会受到他们所处的组织环境和文化环境的影响。有时候，一种环境可能会压制人们的愿望和动机，而另一个时候，它可能激发起人们的愿望和动机。这正是我们通过改变企业文化环境达到激励目标的基本依据。

马斯洛的“需要层次论”，把人的欲望分为生理、安全归属、尊敬和自我实现等五个阶段，当人们被揭示了较他们现在正在被满足的欲望更高一层的欲望时，自然而然会受到激励。赫兹伯格别具一格的双因素论，其特点不在于简单罗列劳动者的内在需要而是从激励劳动积极性的角度把多种需要归结为两类。第一类的特点是，如果得不到满足，劳动者就会感到痛苦或不满；如果得到满足却不足以使劳动者兴奋和愉快。第二类的特点是，如果得不到满足，劳动者不会觉得痛苦或不满；一旦得到满足就会使劳动者感到兴奋愉快。能满足第一类需要的因素称之为“保健”因素，能满足第二类需要的因素称之为“激励”因素。激励因素与保健因素之间的区别，类似心理学家所称的内部激因与外部激因。前者是工作的一部分，产生于员工进行工作的时候。所以，从事有潜在内部激因的工作时，工作本身就是激励。后者是外部奖励，这只是在做好工作以后或在工作场所以外的地方才具有意义和价值。来自于工作本身的报酬称为内酬，发源于员工内心的激励称为内激。这样，在企业文化设计和培育中，更重要的是启发人们认识到从员工心理上培养产生内激的意义，从而通过沟通产生激励，使组织管理工作“柳暗花明又一村”。

现代日本企业的组织管理观念则是：重视报酬与工作状况等作为对蓝领员工的激励因素；而对白领员工则重视工作本身，上下级之间的信任关系，晋升等为激励因素，正如行为科学理论一样，并不是对于所有员工都一律考虑满足他们自我实现欲望。一般来说，在美国的企业里，是以让人们正式地参与计划的方式来取得沟通和交流，激励员工；而在日本企业里，则以上级对于部属的非正式接触作为沟通激励的情况较多。

从日本的情况来看，积极实施以文化沟通为基础的激励制度的企业，其员工士气普遍较高，业绩也较好。日本企业的激励制度中，有不少典型的日本式经营文化的东西。例如，在日本企业的激励制度里，有全公司性间接的东西，以及现场性直接的东西。日本有60%以上的企业实施全公司性间接制度，主要有：长年绩勤奖励制度、员工福利制度、公司住宅供给制度、贷款购房制度，财产储蓄制度、企业年金制度、公司内存款制度、每周工作五天

这是为企业员工将来购买土地或住宅的一种储蓄制度。大部分企业是从个人报酬中先扣除，然后存入个人帐户作为储蓄。由于这一部分报酬不纳个人所得税，所以对员工有利，这是日本企业特有的制度。

制、公司内刊物，等等。而现场性直接制度中，有提案制度、小集团活动，等等。通常在美国企业中被认为是行之有效的激励制度，在日本企业实施的不到 50%，这些制度主要有：成果分配制度、顾问制度、职位轮调制度、职务充实制度，等等。

另一方面，在卓越的企业中，企业文化除了有责任提供一种组织环境去引导员工做出优异成绩之外，还有责任促进员工本人进行自我激励。美国管理学教授奥迪奥恩曾对此作过一些特别总结。这里概述如下：

1、为自己设置一个目标，并且不要忘记这个目标。李·亚科卡设置了这样的目标，在福特汽车公司成为副总裁时是 35 岁，这种目标激励了他自己，并用来指导他的行为达 15 年。

2、用短期目标和专门活动来补充、配合自己的长期目标。要做好工作应从开始做起，眼前做起。

3、每年学习一种有挑战性的新的工作。要学习成为一名主管人员而不要停留在企业中的学士或硕士的等级上。学位是学习实际的开始而不是终了。学习和应用新的微型电子计算机技术可能就是这样一种挑战性任务。

4、在职务工作上要作出优异的成绩。在你的职位上要设置不断改进的目标。要有丰富的想象力和创造性，才有可能做出超越他人的突出表现。

5、扩大专家的范围。依靠你的优势或把你的弱点发展成为长处。在你的具体胜任范围内，可以要求达到最好专家水平。如最优秀的会计师或最好的工程师。

6、给自己反馈并自我报告。设置可以考核的目标，为你提供一种可以衡量自己业绩的标准。为什么不能在完成目标以后去吃一顿特别午餐来为自己庆祝胜利呢？

如 QC 小组等。

参见哈罗德·孔茨/海因茨·韦里克著：《管理学》（第九版），第 468—469 页。

第四节 能力开发

今天，科学技术的发展空前迅速。企业要不断提高生产效率、增强市场竞争能力，就必须不断进行管理改革和技术创新，不断引进新技术。这就对企业员工的能力和素质提出了更高的要求。例如，买进了新的机器设备并不等于引进了新技术，如果不掌握它，效率会比使用旧机器还低。只有掌握了它的性能和使用技巧，新技术才能发挥效能。因此，科学技术越发展，在企业组织工作中的员工能力开发越显得重要。

能力开发作为一种人力资本投资，是为了更好地全面提高企业员工的文化素质、技能素质，使他们能够发挥创造力奠定基础。过去通常需要经常从事员工能力开发的行业，是例行业务较多，业务技能要求较高，业务创新较频繁，并且确立职能式组织的金融，保险等行业，但是随着科学技术的日新月异、市场竞争的日趋加剧，各行各业都已普遍重视人力资源开发问题，都将员工能力开发作为提高竞争力的一种重要手段。企业员工能力开发的对象既有普通操作人员，也有各层次管理人员。最需要是对中层管理人员进行能力开发的是快速成长中的中坚企业。因为在这种企业里，中途增加中层管理人员以求提高企业组织能力的做法往往难以赶上企业成长速度。企业员工的教育培训随着创新的激烈化而逐渐变得重要起来。尤其在采取终身雇佣制的日本企业中非常盛行。

员工能力开发的方式多种多样，而且东西方的企业之间往往在指导思想上有差异，在采用方式上也有不同的习惯。例如，日本企业的能力开发通常较为重视过程而相对忽视结果。在日本企业中，多数企业以资助参加外部讲习会、管理人员集训研究，以及自我申告的目标管理、海外留学与派遣等方式对中层管理人员进行能力开发，而采用西方企业中盛行的升迁考试、按能力给予调薪，提出论文等方式的企业较少。

在卓越的企业里，员工的能力开发已经成为基本固定的制度和传统，并融入企业的文化之中，或者说，已经成为企业文化中的重要内容。从下面两则精选的案例中，可以通过体会别人的做法，得到参考与借鉴。

一、麦当劳快餐店的员工培训制度

首先阐述独具特色的麦当劳快餐店的员工培训制度。

麦当劳公司在连锁快餐店的发展方面极为快速。但是在这样的快速发展中怎样才能吸引和培养高素质的合格员工往往成为企业经营中的一大难题。而这正是麦当劳快餐店经营上的一个秘诀，即大量采用兼职人员从事生产与销售，提倡所谓年轻人才短期战斗力和持续的人才活性化系统。兼职人员主要来源高中生和大学生。

一般来说，一家麦当劳分店正式员工只有三、四名，包括店长、副店长，而兼职人员却多达六七十名，由于正式员工采取轮班制，以及每周休息两日制，平常店中往往只有一名正式职员当班，甚至可能完全由兼职人员负责营运管理。

这种非正式员工占绝大多数的经营方式，仍然能使整个工作正常运转，产品、服务品质维持优良，声誉不坠，主要得力于小集团分权制体系的建立，特别是得益于完整、严格、速成的员工培训制度。

新员工一经录用，就必须接受各项训练，这些训练按级分段实施，种类

又可分正式人员与非正式人员，整个过程全以速成方式达到学习目标。一名新员工几乎是在很短的时间内就能够从启蒙阶段跃升到内行的行列。

就兼职人员来说，也依训练阶段而有各种升迁机会。最下层从事劳务工作的人员以“水手”为代号。象征麦当劳快餐店是一艘船，工作人员即是船员之意，新人进店里报到第一天，便开始接受“水手指寻”项目的训练，由资深人员晋升的指导员利用水手手册、录象带做说明、讲解，引领新人认识新环境、了解“麦当劳文化”、“作业状况及工作准则、各项权利义务，等等。辅以亲切，和善的态度和现场见习的方式，消除新员工的不安，使其能较快熟悉麦当劳的快餐业务。

第二天则进行初级课程训练。男生跟随另一名指导员学习厨房事务，包括认识厨房设备、器具用法、学习厨房礼习仪、产品制造和清洁环境方式等，所花费时间大约三小时，女生则分配到柜台招呼客人、收帐、接受客人点菜及收拾整理环境等技巧。

整个新员工训练过程大约有五天，第六天则是成果检验。通过这项检验，新员工就得到一顶蓝色船帽（受训之初戴白帽），表示晋升为正式水手，钟点费也同时加级。

新水手晋级之后，即正式加入生产、销售行列，经过一两个月琢磨和锻炼，对于份内工作及店中的作业情形更加熟练时，便可以通过水手毛遂自荐或主管推荐的方式，参加兼职人员的高级训练，通过考核，就可升格为指导员，甚至当上明星（比指导员更高一级）。这项训练不仅比初级阶段严格而且费时较长，之后则仰赖挑战者（对此阶段受训者的称呼）自我进修，以通过考核。这一阶段所学习的项目，男生必得学会柜台销售工作，女生也须懂得厨房生产作业，而且要利用上班时间，努力改善一对一训练时所指出的店中业务缺失。

各级人员之间有副经理会议、明星会议、指导员会议、水手会议及团体会议等做为意见交换和业务联系之用。另外，设有评价制度，每月对各级人员在岗位上的工作态度或成果进行细致的评价，然后给予应有的奖惩。

至于副经理的晋升条件，则必须是指导员中成绩优秀，且在一家分店中工作三个月以上者，经由店长和副店长推荐，接受一两个月的“副经理训练程序”教育，学习生产管理、客席管理、商品管理、基本的营运管理、接待和安全管理，通过考核之后，方可成为兼职人员中的最高级别。

而麦当劳快餐店的正式员工，除从兼职人员中的拔之外，大部分都是外聘来的，主要是从事管理工作。不过，在成为干部之前，必须先到店中实习两个月，同时接受店长的“管理训练程序”在职训练，然后再进入麦当劳公司自创的汉堡大学受训九天，学习商品制作法、销售管理、原料和商品品质库存管理、店铺卫生安全管理、劳务、顾客、利润、保养和情报管理等专为培育第二副店长而设置的课程。修完全部课程且成绩合格者，即取得汉堡学士学位，同时晋升为第二副店长。

进级后再回到分店参与实际作业，同时再研修“管理发展程序”。约六个月以后，又进汉堡大学接受为期十天的密集训练，学习专为培养店长而设的劳务、机器制造原理、全套经营管理、普及技术革新及新产品的指导等课程。合格后虽然取得汉堡硕士学位，但是仍须时常复习、演练。而晋升店长，还得经过推荐和审查合格，因为店长是一家店的主脑人物，其才干及领导能力攸关全店业务与管理成长，因此在入选的考虑和审核上，也特别慎重、严

谨。

这样一整套规范、严谨的员工培训制度，已经成为麦当劳公司优秀的企业文化中不可分割的有机组成部分，它切实保证了麦当劳快餐店的各级员工都具有与其岗位相适应的工作能力和素质，组织的效能能够得到充分发挥，从而有效地支撑了企业竞争优势的确立。

二、菲亚特工业发展培训公司

创建于 1899 年的意大利菲亚特集团是世界知名的老牌汽车公司之一，自 80 年代起，其销售额和利润又有较大的持续增长。菲亚特集团竞争力不断得到增强的原因是多方面的，其中致力于人力资源开发，重视员工素质的提高和知识的更新是一个重要因素。特别是成立于 1978 年的菲亚特工业发展培训公司（Isvor）做出了不可忽视的贡献。

工业发展培训公司是由原有工人技术学校，经理培训中心和中层管理干部培训学院合并而成，其宗旨是强化菲亚特集团原有的培训经验。公司的培训工作分为四个部门：

1、经理培训中心。根据菲亚特集团总部和集团的各级持股公司的要求举办各种培训班，一般四、五个星期为一期，每期 20 人，一年办 8 期，可招收学员 160 人。又分 3 个不同水平的教程：新经理人员预备培训班、经理人员基础学习班和高级经理人员知识更新班。

2、中层管理干部培训部，这一部门的培训工作既教授干部基础课（包括企业体制与经济、企业与工会的关系等），也教授各种专业课（金融、市场、生产、人员组织等），而更多的则是根据企业的特别要求开设专门学习班。也就是说，企业需要什么就讲授什么。培训部把这种方式称为企业向培训公司的“订货”。每年应企业特别要求开设课程往往有 101 多种，占该部门工作量的 70%，每年培训人员近万人次。近几年，“订货”的培训方式有明显上升之势，这说明企业对人员培训的要求越来越具体化、专门化。

3、技术培训班。这一部门也分 3 个不同水平的教程：基础准备课，专门培养新工人；专业课，培训不同专业的技术工人；进修课，培养高级技术人员和从事信息服务的人员。企业领导人和中层管理干部新技术语言和新技能使用方法也在此进行。

4、技术转让培训部。这一部门主要是培训菲亚特集团与第三世界国家合作项目的技术人员；同时也接受意大利外交部委托，根据国家与第三世界的合作项目培训有关技术人员。

例如，公司技术培训部首先根据工业发展和企业技术革新，结构调整的普遍需要制订出公共教学计划，并每年加以修订和更新，以便适应技术进步和新的需要。技术培训部在普及新技术的同时，十分重视基础知识和实际技艺的训练，在实验工厂的焊接车间有最新一代的焊接机器人，也有老一代的各式焊接机器人，同时还有手工操作的普通焊枪。一个初学焊接的学员，必须从手工操作学起，逐步学习最先进的焊接技术。学员在结业之前，必须经过理论、实践和考核。由教员填写评语。而企业在学员回厂后一个星期之内就要具备独立工作的能力，并根据实际情况给技术培训部回执。按规定，如果企业认为学员还没有达到预期水平（非学员本身的原因），不仅可以退回工业发展培训公司“回炉”，而且可向工业发展培训公司索取赔损费。由于工业发展培训公司十分重视“产品”质量，讲究信誉，至今还没有一个学员

被退回，绝大部分学员在回厂三天之内即能熟悉环境，独立工作。

每年公司培训人员达 2 万人次（包括集团及各公司领导人、中层干部、工人和技术员），总营业额达 2000 万美元。最高的年份可有 3.5 万人参加培训。这充分显示出其为满足菲亚特集团各公司提出的连续教育、培训 and 发展的要求而作出的巨大努力和贡献。显著的成就还表现在对“战略资源”——那些通过培训公司首次签定工作合同的年轻人的高度重视。每年，1500 多名年轻人，伴随着他们第一次踏入复杂的现实社会上的是在培训公司得到的指导，在丰富他们的职业内涵的同时，启迪他们的职业潜力。

培训公司提供的培训工作是周期性的全面性。培训要求达到高标准并遵循集团的管理方针和技术目标。通过培训公司，菲亚特集团一直高度重视着培训、研究和涉及每一员工的工作及生产之间的密不可分的联系，保证了集团战略发展计划的顺利实施，其竞争优势得以不断扩大。实际上，工业发展培训公司已经以它严谨、规范的运作方式，成为菲亚特集团特有的组织文化中的有机组成部分。

第五节 人事评价

企业中人事评价是文化沟通的基本方法，公平合理的人事评价是活化组织行为的必要条件。如果没有合适的人事评价，即使有了其它的组织变更、激励或能力开发，也难以使组织行为活化。因为人们之所以进入组织拼命地工作，主要是追求在组织中被肯定、认可，并且获得相应的社会地位与报酬，更高层次则是为社会作出贡献。在周围的人们不能给予个人正确评价的环境中，个人是不会有工作意愿的，沟通必然失败。

所谓公开合理的评价，是指个人对自己的预期评价与上级或周围人们对其的实际评价相等同的一种评价。但是，人们对于自己的预期评价往往过大，于是受到挫折的情况较多。因此，企业必须在平时即提示大致的评价标准，使得组织成员都能认同。至于标准的制定，应该符合企业所处社会对人事评价的基本原则。例如，在日本社会里；一般较重视年功序列的评价，而相对不怎么喜欢能力主义；较重视个人对工作所作的努力程度，而相对忽视工作实际效果；较重视对于团体的评价，而相对忽视对个人的评价。相反，在美国社会里，却始终以个人能力或工作的实际效果为中心来评价。这样，日本企业与美国企业所提示的评价标准显然存在着差异。从这里，也可以看出评价标准的设立与企业文化的导向有着紧密的联系。

现代企业对其员工评价的基本标准，是员工创造力发挥的大小与信任度的高低，既然企业利润的源泉是员工创造力的发挥，能够发挥创造力的员工受到赞赏则理所当然。不能发挥创造力的员工，尽管多么循规蹈矩，更不管获得周围人们的信任，是不会受到称赞的。但是仅只有创造力也不充分。唯有既能与周围的人们维持良好的朴素信任关系，又能发挥创造力的人，才能获得人们的高度评价。

例如，虽然是由企业研究人员共同研究而开发出来的新技术，却视之为自己的功劳，以致破坏了周围人们的相互信任而使大家的工作士气降低时，将给整个企业组织带来负效应。结果，其创造力效果将被大打折扣。另一方面，研究人员如果认为越埋头于自己的业务领域就越能获得创新成果，那么在目前这样的信息化社会里是行不通的。因为一个人忽视和他人的交往，或者损失了与他们之间的相互信任关系，他就难以获得和自己不同领域的信息，而信息对他来讲就变得不可企求，更进一步会妨碍他的研究，在现代社会能获得别人的信任，可以说是信息收集的基本条件，更是创造力发挥的必要条件。此外，企业的具体人事评价性标准，与企业精神有密切关系。企业精神作为企业员工群众在长期生产经营中形成的共同信念和追求，是企业文化交流和沟通的纽带。例如，机械制造企业与商业企业相比，前者强调以计划性、秩序、勤勉程度等科学性作为评价标准；后者却强调魄力、社交能力、自信等外向性的东西。即使同一行业的企业，也会因为企业文化的差异而形成不同的人事评价标准，例如，世界上最大的两个综合商社，日本的三菱商社和三井商社，1994年营业收入分别达到1757.8亿美元和1714.3亿美元，同登世界企业500强的第一和第二把交椅。但是人事评价标准却迥然不同，三井商社被称之为“人之三井”，有活动能力的人、管理能力强的人可以在商社内获得较高评价，“基层部门责任制”根深蒂固；而三菱商社却被称之为“组织之三菱”，商社彻彻底底地实行年功序列制，过分毛遂自荐的人并不会被重视，也没有类似“基层部门责任制”的制度。

最后让我们赏析美国著名高技术企业英特尔公司在人事评价方面的一些特色。英特尔公司很重视人事评价，把其作为企业文化六大准则之一，“让员工乐在工作中”的重要内容。英特尔公司认为，除了与上级及同事的沟通之外，每位管理人员都需要对下属员工进行人事评价，这是管理人员的天职，在“英特尔大学”就专门开设了这门课程，教导管理人员如何对部属的表现作出正确的评估，如何主动辅导部属员工，以及如何适时给予他们良好的建议，以激励他们做出杰出表现。

一般而言，在进行人事评价时，肯定好的方面，较为容易做到。但是要让员工知道自己做得不足。并表现不好，而且使其口服心服，而不会产生抵触或防卫心理，就要困难得多。对此，英特尔公司的做法是向部属提供明确的范例，让他们知道表现好坏的实际差异是什么。举例如下：“你的演讲让许多人都听不懂到底要表达什么：约翰说他不十分明白你要他如何去做；金思也问我，你的想法究竟如何。同样的情形，让人们看看麦克的做法。麦克用一张简单的投影片，写不到十个字，就让所有人都了解他的意思，你也应该这么做，甚至可以更好。”如果说：“你的演讲糟透了，也许你并不善于表达。”那可能会刺激这位员工，作出防御性的辩解或反应，这种评价方式效果是不理想的，甚至会起到相反的作用。

第六节 综合案例剖析——目标管理

目标管理是一个全面的管理系统，它用系统的方法，使许多关键管理活动结合起来，并且有意识地促进高效地实现组织目标和个人目标。一个企业中企业文化的建立可以有效地激励个人和群体自觉地围绕具体目标而行动。在这一方面，高技术企业通常具有强大的企业文化环境予以支持。这里试剖析两个典型的案例。

一、惠普公司的“目标管理”

美国惠普公司围绕改善组织行为所进行的企业文化建设独辟蹊径，颇有新意。这一企业文化的核心就是“目标管理”，是惠普之道的重要内容。惠普公司创始人之一帕卡德认为：对惠普公司的成功所作贡献最大的莫过于“目标管理”策略。惠普公司很早就把目标管理当作公司经营哲学的一个基本部分。目标管理指的是这样一种管理体系，即：明确提出总目标并对总目标取得一致意见，使人们能灵活地以他们认为最适于完成其职责的方式致力于实现那些目标。它是分散管理的哲学，是惠普公司立于不败之地的重要因素。

同众多高新技术企业一样，惠普公司在发展壮大中逐步认识到分散经营的优越性。象惠普公司这样的高技术企业，以技术为支撑进行创新，用新产品开发带动市场开发，并向多样化经营发展，通过兼并收购使企业快速扩张，这就要求其组织结构，必须具有灵活性，以适应这种扩张的要求和高技术市场的变化大、更新快的特点，以便总是保持强劲的竞争力。惠普公司首先采取了建立分公司的策略。到 60 年代中期，惠普公司已发展了十多个业务分部。每个分部是一个完整的、独立自主的组织，负责它自己的产品开发、制造和销售，建立分部的首要任务，是使每一个分部有相当大的自治性，以创造出一种利于促进个人的干劲和发挥个人的主动性和创造性的环境。随着营业分部及其生产的产品品种的不断增多，1968 年起，惠普公司逐渐采用一种集团结构，即从组织上把有着相关的产品和市场的分部组合成一集团，由集团经理领导，每个集团配备一小批人员，各自负责协调分部的活动和总的营业工作及其成员的财务状况。这样做有两个目的：使能共容的若干单位能够在日常基础上更有效地协作；开始分散一些最高管理部门的职能，以使新的集团负责一些计划活动以及以前委派给公司副总裁们承担的其它职能。这种集团结构还扩大到各地的销售组织。销售工程师只作为某个集团的销售代表，只出售和支持那个集团的产品。这样，到 90 年代初期，惠普公司有了 65 个分部，组成了 13 个集团。帕卡特和休利特等公司高层管理人员们认识到，即使在已经广泛分散经营的公司，也应警惕过分臃肿的集中化的变象。

但是，在这样一种组织变动相对频繁、分散化经营快速扩展的公司里，组织行为中最大的问题就是如何才能保证公司中各个群体切实有效地担负起其特定的经营责任，使其能够自由计划、自由决策、自由活动；同时，又要保证总公司对各群体的指导、指挥和协调及各群体之间的沟通协作和相互支

惠普公司曾因两个原因出现过集中化趋势。一是部分管理者公司组织结构高度集中的 IBM 作为楷模；二是经营计算机，因其涉及整个软件开发，本身的经营又是一个庞大系统，要有强大的服务和维修工作加以支持，良好的协调工作必不可少。集中化形成了复杂的官僚机构，决策拖延，削弱了公司灵活机敏的特性，到 1990 年，出现导致危机的集中化危险。惠普公司股票下跌到每股 25 美元。后经及时调整方转危为安。

持。怎样才能很好地解决这一问题呢？惠普公司是通过建立企业文化的方法来解决的，这就是“目标管理”。公司高层管理人员认为，“惠普公司本身是一个单一的公司，有着小公司的灵活和大公司的实力——可以利用整个公司的人力物力和服务；有着共同的标准、价值观和文化；有着共同的目标和宗旨，以及在全世界树立统一的个性。”

人们在共同目标下，在个人自由的气氛中工作，自古就有。两千多年在雅典同斯巴达的对抗中就显示出了这一点。无论从历史来看，还是从现代企业实践和经验来看，都有很多证据表明，一个提供发挥个人主动性的组织，比由上级下指示和实行严密控制来运转的组织，会取得更好的业绩。“目标管理”的实践是一条“双行道”。各级经理必须确保他们手下的员工清楚地理解公司的总宗旨和总目标，以及他们分部或部门的具体目标。因此，经理们有强烈的义务促进良好地沟通和相互理解。反过来，他们手下员工必须对自身的工作有足够的兴趣来实施行为，为老问题提出新的解决办法；以及敢于冒风险去做出自己的创新贡献。正如德鲁克所指出的那样：在这一新的社会和集体环境里，经理们“将不得不学会在你并不拥有指挥权威，你既不受人控制也不控制他人的情势中进行管理。”

“在传统的——最近 100 年来的——组织中，其骨架或内部结构是一种等级和权力的结合。在新兴的组织中，则必须是相互理解和共同负责。”多年来，“相互理解和共同负责”一直是惠普公司管理文化的主要特点。

“目标管理”的一项重要内容是“走动式管理”。这就是“公司每个员工都希望搞好工作；但要保证质量，要求注意每个细节，书面指令是很难面面俱到的；必须亲自深入实际才行。”这一办法可以促使各级经理和监督者们了解他们下属的员工，以及这些员工正在做的工作；另一方面，又使管理人员更加联系部属，更为平易近人，形成融洽的、亲密的人际关系。就是帕卡德和休利特在退居管理二线后，仍保持着这一习惯，始终愿意到公司到处走走，看看设备，了解经营状况、无拘无束地与员工交谈。

同“走动式管理”结合在一起的“目标管理”另一项重要内容是“开放式管理”。这一企业文化策略旨在建立公司全体员工的相互信任和理解，以及创造一种环境，使每一个员工感到可以自由地表达他们的思想、意见和问题。

不论公司员工所提出的问题是属于个人事务的，还是同工作有关，“开放式、企业文化氛围都鼓励他们同一个合适的管理人员讨论这种问题。从大量的情况看，这个管理人员将是员工的顶头上司。但是，如果某个员工不愿意同自己的上司讨论时，他可以同较高级的管理人员讨论种种的误解或任何其它问题。由于有了文化沟通，员工们总是乐意提出他们可能有的问题或所关心的问题，而且管理人员们通常也能够很快地找出令人满意的解决办法，而监督人员和管理人员都知道，利用“开放式管理”畅所欲言的惠普公司员工是不能受到报复或任何其它不利影响的。

“开放式管理”这样一种管理文化策略在惠普公司是很重要的，它体现了惠普的管理风格和文化导向，它意味着，管理人员平易近人、坦诚、爽快。例如，包括最高管理者在内的公司每个员工，都是在没有隔墙，没有门户的大办公室里工作的。这种做法的不足之处是随时可能受到干扰。但是，这种做法好处远远超过其不利之处。这种做法鼓励并保证了沟通和交流不仅是自上而下的，而且是自下而上的。再如，惠普公司异乎寻常之处，是在公司的

头 18 年里，没有设立一个人事部门。这并非是因为帕卡德和休利特对人事部门或人事经理有什么反感，而是因为他们强调管理人员和员工之间的关系，特别是强调管理人员都有必要接近部属，敏感地对待他们所关注的问题。帕卡德和休利特认为，设立一个人事部门可能排斥或干扰管理人员和员工之间的这种密切关系。因此在 1957 年设立了一个人事部门时，他们特别小心翼翼地确定其作用和职责，强调各个部门应该是支持管理人员，而不是取代或限制管理人员。

拜访过惠普公司的人常常注意到，在惠普公司中，普遍存在着员工彼此之间不拘形式的、不拘礼节的“公开交流”现象。公司认为，“在一种真正不拘形式直呼其名的气氛中进行管理更为有效率和自在。”惠普公司也有组织系统图，但这种组织系统图在不断变动，员工们只把它们看着是对惠普公司组织结构提供了一种一般性的指导，不论这个组织是一个分部、一个集团，还是总公司本身。组织系统图根本不是惠普人用来进行沟通的渠道。惠普公司所着力营造的惠普人以一种较为简单和直接的方式彼此进行沟通，以常理为指导而不是以条条框框为指导的管理文化环境。只要是为了把工作做好，每个惠普人都可以随意找自认为恰当的人去了解情况，沟通思想。

惠普公司定期对员工个人的表现作出评价，而更为重要的是要让每个惠普人不断了解他所在的具体分部或部门工作的最新情况。为了满足这一更为广泛地沟通需要，惠普公司管理人员充分利用了一切可以利用的机会、场合和工具。例如，喝咖啡时的交谈，各种非正式员工集合；员工刊物、电影和录像带等。“没有什么东西比亲自的相互沟通更能促进合作和团队精神，更能在员工之间建立一种信任和理解的气氛了。”

二、英特尔公司的“目标管理”

无独有偶，以“半导体创新之王”美誉著称于世的美国英特尔公司，在其独特的基本文化与管理体系中，也有其著名的“目标管理”。

英特尔公司的“目标管理”，是以制度来要求每一个事业群体、每一位员工、每一季度都设定工作目标与主要成果，每项工作都有明确的评估方法。每季度结束后，公司都会对每位员工是否确定完成每项工作，达到本季度的目标进行评估。并且为设定下一季度的目标与主要工作成果提供依据和基础。

在英特尔公司的“目标管理”的企业文化中，是以结果导向为最重要的“基石”，其它五项准则是：注重纪律、鼓励尝试风险、品质至上、顾客导向、以及让员工乐在工作。

“结果导向”的观念，就是强调确实、可量化的方法，说明个人希望在何时、配合何人、达到何种目标。否则，目标管理就可能是空谈。这种实际做法，鞭策着英特尔公司的每一位员工专注于应该达到的目标，不致于因为沉迷于过程中琐碎的事件，而忽视最终结果，犯下“见树不见林”的毛病。英特尔公司多年来的成长历程，充分验证了企业文化中的“结果导向”准则取得了实际成效。

这一经营管理，虽然在英特尔公司广受认同，在日常工作中还是可能出现一些问题。例如，如何在通常很残酷的现实环境中，准时获得预期成果？如果你的上级观念不对，使你不能很快获得成果，该怎么办？如果与你一起工作的人观念有误，而他又个性敏感、不愿接受指正时，又该如何？

传统的做法比较委婉，譬如你可能会告诉你上级的朋友。希望他将意见转达给你的上级。你也可能会选择用比较含蓄、半开玩笑的字眼，来向同事婉转地传达你的看法，沟通相互的思想，化解相互间的分歧。但是，英特尔公司认为这些方式并不是随时有效的，并且肯定会浪费很多时间，这不符合英特尔公司这样以创新为特征的高技术公司的组织行为宗旨。英特尔公司采取的是更为直接的方法：你可以直接向你的上级反映：“我觉得你的想法可能影响我的新产品上市时间，理由是……。”需要注意的是，这里强调的是对方的想法，而并非针对个人。如果措词上不当心，使用了攻击性字眼，像“你全弄错了……”之类，就容易使对方难以接受，产生防御心态，就会徒劳无功，甚至影响到相互间的关系，另外，在英特尔公司，人们很注重用客观数据来支持自己的理由，例如：“你的想法可能使成品率下降百分之二十，这里有数据可以证明……。”在激烈竞争、快速变迁的环境中，以这种直接的、坦率的诉求沟通，可以更快也更为有效地解决问题。前提是必须谨慎进行，妥善处理，否则，就可能会引起对方的负面反应，或者情绪反弹。

英特尔公司这种直接诉求的沟通方式，与中国“人和为贵”的传统观念似乎有所不同。但是英特尔公司的实践证明，在市场经济的竞争浪潮中，在创新导向的企业发展中，这种方式成效卓然。在英特尔公司这样的企业文化环境和氛围下，每位员工都会为了达到预期目标，无所顾虑地勇于向上级或同事直接了当地提出相异的观点或意见。而公开交换意见，包容、采纳各种观点，就能够涤荡出最好的解决问题的方案。正是有了这种企业文化的沟通作用，使英特尔公司能在严酷的竞争中不断取得优势，这里就有一个最好的例子。

1984年，英特尔公司开发80386的工作正如火如荼地进行。原来的设计目标是要加入高速存储器，但工程部门在处理上遇到困难。由于公司管理层认为高速存储器是提高处理性能的重要因素，因此坚持要研制小组无论如何要找出解决办法。

然而有几位工程师不同意这种看法，他们找到当时任产品管理工程总监的虞有澄，坦诚地辩论加入高速存储器的优劣得失。有位工程师说：“由于摩托罗拉现在已经领先推出32位元的产品，我们应该尽所有可能赶快让386上市，以免丧失商机。”如果坚持加入高速存储器，会延误产品推向市场的时间，386芯片的体积也会更大，更为糟糕的是，由于过去没有将高速存储器加入微机的先例，就得花费更多的时间去说服消费者采纳。这样一来，等于是给竞争对手提供了取得市场占有率的更为充裕的时间。

在听完所有的意见后，虞有澄很快同意了工程师们的建议，决定将386的高速存储器拿掉。后来事实证明，这是非常明智的决策。英特尔公司386较原先的计划更早进入市场，而英特尔公司也因此在此32位元微处理器的竞争中，让摩托罗拉瞠目于其后。对此，虞有澄有着铭心刻骨的感受：

“由于这一组人勇于表达他们的不同见解，清楚地陈述他们的理由，将最终目标谨记在心，我们终于能作出最正确的决定。如果当时他们不敢提出不同于上司的见解，那我们可能延误商机，这段与摩托罗拉较劲的历史可能就要改写。”

“为了进一步提高管理人员的素质，并且做好经验传承，英特尔公司于

1975 年特别成立了“英特尔大学”(InterlUniversity),教授最新的技术与管理课程,其中多数讲师是英特尔公司自己的管理人员。英特尔大学的设立,无形中也让英特尔公司的管理文化体系更为充实。

英特尔公司采用目标式管理,就要先让管理人员了解如何设定正确的目标,以及如何将主要成果在特定时间,依特定条件予以评核,这成为英特尔大学的授课重点。举例来说:“我们将在 1994 年 3 月 31 日以前,完成这项产品的设计,并出货一百万颗。”就是明确可测量的目标。但如果说:“我将召开三次会议来讨论行销计划。”就是错误的示范,因为这只是活动过程的描述,并非最后结果;而且如果缺乏最后目标,很有可能开了无数次会议,却产生不了任何具体可行的计划或成果。

在公司规模渐渐扩大之后,另一个关键是如何结合不同部门的目标式管理,以产生对公司最好的成果。事实上,采用目标式管理确实有助于使组织内各部门行动一致,以达到最后目标。例如:工程部门也许希望多用两个月时间,让 P8 的设计更完美;行销部门希望在 6 月推出产品;制造部门表示要到 12 月才能批量生产……类似的对立情形,肯定在许多其它公司也会经常发生。

然而,如果英特尔公司将目标设定为:“在今年 12 月 31 日以前,P8 出货一百万颗,使它成为下一代微处理器的主流。”上述的三个部门就可以分别调整它们的目标,以符合公司目标。像行销部门可能就要将上市发货的时间订在 11 月,但在 9 月间就先部分出货给主要客户。工程部门可能要从别的小组调来人手,以加速开发工作。制造部门可能提早作实验性的批量生产。为了配合公司目标势必要作一番取舍,或将资源重新分配调整。

英特尔公司目标式管理是利用企业文化的沟通作用,促使不同工作群体,同步分头进行具有高度协调性、创新性工作的最佳方法,从而成为高技术企业保持步调一致的组织行为,不断扩大竞争优势的经营典范。

人是万物的尺度,是存在物存在的尺度,也是不存在物不存在的尺度。

——普罗泰戈拉

人能弘道,非道弘人。

——孔子

第 5 章 相得益彰的合力——用人之道与文化认同

中国古典名著《三国演义》中最令人难忘的人物形象毫无疑问当属运筹帷幄之中，决胜千里之外的中华民族智慧的化身——诸葛亮。而刘备、曹操等历史上的领袖人物知人善任、用人之长、容人之短、顾全大局、宽宏大度的用人之道，同样是当今企业文化建设中值得借鉴的东西。

邓小平同志指出：“科学技术是第一生产力”；而发展科学技术的关键，要靠人的智慧、创造性和积极性。市场经济的特征就在于随时随地充满着竞争，包括人与人的竞争和争取人才的竞争。遍观古今中外的历史画卷，可以清楚地认识到“得人才者得天下，失人才者失天下。”一部恢弘的《三国演义》，实际上就是一部人才较量史。人才是创业之本，发展之源；人才是一个企业乃至一个国家中最宝贵、最活跃的因素。而企业作为一种人的集合的文化共同体，当然要讲究求才用人之道。这种求才用人之道，除了要有相应的制度保证外，更重要的是在企业中形成一种员工人人认同的企业经营理念和目标，并为之产生群体合力的企业文化氛围。

第一节 活水源头事在人为

企业是一种群体组织，群体是人的聚集。企业要想显示出力量，要想在竞争中立于不败之地，就必须把人的因素放在首位，重视用人之道。因为事情总是要人来做。“人存事兴，人亡事废”，用到企业经营上来，就是讲用人得失关系到企业竞争成败，生死存亡这样一条朴素的真理，无数事实已表明。用人之道是一切成功的企业必备的“金杖”。当然，这里的人，并非是指几个所谓力挽狂澜的“精英”、“圣贤”或“超人”，而是包括企业内的每一个员工。因为每一个员工都应该被看做是某一方面的有用人才。在企业这个由人聚集而成的有机群体中，人人都是平等的、重要的，无论是高层管理者，或技术专家，还是生产线上的普通工人，或销售部门的推销员，都是企业不可分离的一部分，都不应该被忽视。

“问渠那得清如许，为有源头活水来。”企业员工队伍是体现企业行为的一池水，要使企业充满活力，这池水就必须激活，成为活水。这就要求，一方面，在企业制度上，有双向选择、内外流动的职工录用制度，责、权、利科学结合的劳动责任制度，合理监督和评价的人事考核制度，保障人身安全的劳动保护制度，基本福利保障和社会化管理的职工社会保险制度等一系列人事劳动制度；另一方面，在企业文化上，形成人人对企业经营理念和目标具有认同感和归属感，并自觉自愿地为之而努力奋斗的文化环境。在这样一种企业制度和文化环境中工作的任何人，心情舒畅，安于工作，乐于工作，忠于工作，心悦诚服、自发自动地把潜力与智慧、体力奉献出来。只有各类人才聚集，并且在受到充分尊重的前提下，具有共同的志趣和理想，并愿意为之共同奋斗，才能形成相得益彰、威力无穷的群体合力，企业才能兴旺发达、无往不胜。凡是成功的、优秀的企业，无不有此深刻体会，因而都大力倡寻和营造以人为本的企业文化。例如，日本松下电器公司就旗帜鲜明地把公司的宗旨定义为：“松下电器公司是造就人才的公司，并兼造电器产品。”这表明，松下电器公司在着力培育的是一种育才用人的企业文化，其人才战略重于产品生产。而松下电器公司之所以能在当今激烈的市场竞争中具有如此强大的竞争优势，其重要原因正是由于它高度重视企业中人的因素。

韩国十大财团之一的三星财团，也是以“人才第一”为其经营理念。在用人策略上的具体方针，可以概括为：冷静的判断、公正的审查、慎重的决定这15个字。三星财团对员工的要求和培养人才的标准是“具有创造性、积极性和诚实品质的三星人”。具体标准是：

- 1、应是经常带着问题意识，不断创造新观念，探索新事物，为组织注入活力的人。

- 2、能在激烈的竞争和急剧的变化的环境中，推动企业发展的、具有很高的积极性和很强的实践力的人。

- 3、具有作为人应具备的基本品性——诚实性和责任感的人。这里所说的诚实性和责任感，就是具有责任意识，善于全面合理地思考，处理工作周密，能与人和睦共事。

三星财团的创业元勋李秉哲希望三星员工都成为对三星具有自豪感和行动上光明正大的人。他说：“我们必须负起有计划、有组织地培养能在今后的国际竞争社会中起先导作用的、具有创造性的良才的责任。只有开发和利用天才的创造头脑，才能使技术革命、产业革命和文化活动取得历史性的进

展，我国克服资源匮乏困难的唯一出路，就是贸易立国，而贸易上的主要症结就在于技术竞争力。因此，培育具有创造精神和技术挑战型人才是十分紧迫的任务。”的确，三星财团就是凭借其培养人才的文化战略得以成为韩国的重要产业支柱之一，并跻身于世界大企业行列。

驰名日本，经营石油制品的出光兴产公司，在其创始人出光佐三的倡导下，刻意营造出一种与众不同的“尊重别人”的企业文化环境，从而使该公司独树一帜，具有了独到的竞争力。

出光公司企业文化的特点就在于紧紧抓住人这一核心。其尊重别人就是尊重人性，启发人性的优点。公司始终认为，工作场所就是磨练人才，提高修养的最好地方，因此时时刻刻都把这种观念实实在在地，毫无矫饰和作假地贯穿到企业的每个角落。例如：公司员工不必签到、打卡；公司不把员工除名革职；不定退休期限，让员工终身有靠。更有甚者，该公司对员工除了社长偶有训示外，并没有实施所谓的员工教育。所属分公司和营业处就更没有实施员工教育的安排和机会，尽管如此，新进入公司的员工要不了多长时间，都会自然而然地具备“出光精神”。

这是为什么呢？原来出光公司所属的营业处一向是业务忙、效率高，从上至下各负其责，在这种忙碌不息的环境中，对新员工不用进行精神教育和集中训导。老员工紧张工作，一丝不苟的好传统会使新员工受到感染。在环境的潜移默化中和老员工的传带下，新员工就能够深刻体会并渐渐体现出“出光”精神。这就是说，出光兴产公司在各地营业处都洋溢着这样一种工作气氛和优良传统，新员工不知不觉就会被同化，成为具有“出光”精神的人。

日本企业日立制作所也十分重视以人为本的企业文化建设，其经营哲学是“和、诚，开拓精神”三位一体的日立精神，反映了其尊重每一位企业员工的用人之道。

所谓“和”，指在自由坦率地讨论的基础上，全体员工朝着一个目标迈进。日本一位记者曾风趣地说：“你想知道日立是怎么获得成功的吗？那么去看看他们的会议桌吧。”日立的会议桌确实蕴藏奥秘：它是圆形的、这就使参加会议者感受到一种人人平等的文化氛围，无论你坐在哪儿，都不会产生低人一等的感觉。日立“和之精神”还体现在非正式建议活动在公司形成了风气。据日本提建议活动协会某年对日本全国464家企业的调查，职工一年中对本企业提出的各种建议总计2353万项，其中日立共提421万项，位居第一。这些建议无疑对日立的成功和发展起了重要作用。

所谓“诚之精神”，是指向用户提供可靠性高的产品，实行保修，万一发生故障和问题，即刻竭诚帮助解决，从而使“日立产品故障少，坚固耐用”这种评价在用户中间扎根，日立的牌子越叫越响。

所谓“开拓精神”，就是勇于创新，争取更大成果的旺盛的企业家精神。日立有句著名口号：“百折不挠地向新领域挑战”。积极的努力即使失败了，也要打气鼓励。结果在这一口号鼓舞下，公司员工人人开动脑筋、个个全力以赴，争为公司做贡献。

在商业经营中，“P”和“L”一般指的是盈（Profit）和亏（Loss），但是玛莉·凯公司总经理玛莉·凯却说：在我们这里，“P”和“L”指的却是人（People）和爱（Love）。

玛莉·凯化妆品公司总部设在美国达拉斯。来宾们走进公司总部大楼，首先看到的是该公司全国各地销售主任的照片。这些照片放得比真人还大。

这正是玛莉·凯所要强调的：“我们是重视人才的公司。”“开门原则”是玛莉·凯公司提出来。它的做法是：总经理办公室的门每天都是敞开的，也就是说，随时欢迎想提建议或意见的人进来。玛莉·凯认为：不应该让“办公室”的一堵墙，一扇门，就把人们隔开。

“开门原则”强调的是上下通气，人与人交流，更体现了公司对“人”的重视。

玛莉·凯发现，一个员工不能胜任工作时，最不好受的是这个员工本人。因而遇到员工不能胜任工作或不称职时，公司的第一个行动，是同这个员工商量应该采取哪些具体办法改进工作，提出相关建议并规定一个合情合理的期限。这样，这个员工也许会马上获得成功。如果这种努力仍不能奏效，就必须考虑对员工和公司都可能是最好的办法，先安排这个员工在公司内试拭别的工作。如果实在找不到合适的工作，再积极帮助他在能够发挥其才能的其它公司寻找。而决不会像扔废报纸那样抛弃一名员工。

因为重视人的因素，所以在给予员工无微不至的关怀方面。玛莉·凯化妆品公司也堪称模范。该公司的许多传统都体现了一个“爱”字。每一位公司员工过生日都会受到祝贺，公司还会为他准备一份免费午餐，使每个员工都能感受到公司的温暖。“秘书周”也是玛莉·凯化妆品公司的传统。在每一年的这一周里，所有秘书都会获得一束鲜花和一个咖啡杯。礼品虽轻，情意却深远，它表明公司时刻都想着大家。为了促进沟通和交流，总经理还经常以普通员工的身分邀请员工到家中做客品茶，有时还要亲自下厨烙几张饼供大家品尝。员工们深情地说：“说真的，我们还从未吃过一位总经理亲手烤的小甜饼呢。”玛莉·凯公司的成功，和企业员工们的亲密无间、团结协作是密不可分的。

对员工平等关怀的体现，一些企业通常采取比较优厚的福利待遇，然而英国最有效率的马克士·斯宾塞零售公司却与众不同，它系统关注的是那些影响到员工行为的“促进因素”。这些因素包括：尊重每一个员工，注意员工的实际困难，承认和鼓励员工的努力和贡献，经常培训员工以发挥他们的才能。

该公司所坚持营造的企业文化主线是，对人的照顾和关心。公司没有工会是它区别于大多数英国企业的最大特色之一。公司并不是反对工会，而是强调人际关系由企业文化予以调整、控制，从而形成了非常良好的工作条件和和谐的人际关系基础，工会的存在已经失去其基本意义。公司认为“福利”首先是指关心员工的需要和健康，照顾员工是目的，福利是手段，出发点是人的关系。为了优先关心员工的福利，公司采取了许多有效的措施，一些甚至超过了员工的福利的法定要求。

该公司于1934年成立了福利委员会。福利委员会每周开会一次，从未间断过。平均每周讨论8件事，大多涉及到员工和他们的家属，如贷款、补助金、长休假、缩短工作时间等等，同时还提供法律性或医务性的咨询帮助。该委员会一个令人注目的特点，即预算不封顶，费用不受限制。该委员会由9人组成，都不是公司董事，但却有充分的自主权来处理一切困难和灾难事件，所作出的决定和建议，很少遭到拒绝。所以，福利委员会为员工提供了安全保障网，不管有什么困难，也不管困难有多么严重，都不愁无人帮助。委员会对90%的事件可以立即作出决定，在任何情况下，对所有的事都能尽快作出处理，并能及时通知有关个人，或告之几天内可以有结果。

公司员工为有这样的企业文化和福利委员会而深感自豪。因此，员工们能够为了公司的利益而竭尽全力。在公司创业近 100 年的历史中，没有发生过行业性的大争端，在营业额、盈利、生产、管理和改革方面，基本上没有受到来自企业内部的干扰，业务蒸蒸日上，竞争优势地位得以巩固，受到了人们的钦佩和羡慕。

第二节 求贤若渴 唯才是举

美国通用汽车公司前总裁阿尔弗雷德·斯隆曾经说过：“把我的资产拿走吧——但是请把我的公司的人才留给我，五年后，我将使拿走的一切失而复得。”企业发展中人才的重要性由此可略见一斑。

首屈一指的企业必须有首屈一指的人才。凡是有胆识、有谋略、明智而称职的企业领导者，都应该树立正确的人才观，并在实践中识才、聚才、育才、用才和爱才，创造出一种求贤若渴、唯才是举的企业文化氛围，要象刘备对待诸葛亮那样，不顾冰天雪地而降贵屈尊；要象孙权那样，喜闻鲁肃来，“下马立待之”；要象曹操那样，听说袁绍的谋士许攸相见，竟高兴得“跣足而迎”，“先拜于地”。

王永庆是台湾最大的工业集团——“台塑关系企业”的董事长，被企业界称为“台湾经营之神”，在台湾是一个家喻户晓的传奇式人物。王永庆的成功恐怕在很大程度上归功于他具有一种与众不同的求才术、用才术。

王永庆深深懂得企业的兴衰、事业的成败，关键在于人才。他认为，人才往往就在你的身边，因此求才应首先从企业内部去寻找。他说：“寻找人才是非常困难的，最主要的是自己企业内部的管理工作先要做好。管理上了轨道，大家就懂得怎样做事；单位主管有了知人之明，有了‘伯乐’，人才自然就被发掘出来了。自己企业内部先行健全起来，是一条最好的寻求人才之道。”

如今大多数企业家，虽然求才若渴，可是，由于企业内部基本的管理工作没有做好，有很多人才而不自知，却在那里大叹求才之难，由于管理未上轨道，根本不知道需要什么样的人才，而盲目到处寻找人才。对此，王永庆进一步分析指出，企业家对自己企业内有无人才浑然不知，却又盲目向外找人才，纵使找到了人才又有何用呢？不能给予适才适所的安置，找到人才也是枉然。基于这种认识，台塑每当人员缺少时，并不是立即对外招聘，而是先看看本企业内部的其他部门有没有合适的人员可以调任。如果有的话，先在内部解决，填写“调任单”，两个单位互相协调调任即可。这样通过内部来甄选人才有三大优点：一是可以改善人员闲置与人力不足的状况。也可以使那些不适合现职的人，或对现职有倦怠的人另换一个工作，使其在新岗位上更能发挥所长；二是分工太细等可能引起组织行为僵化的现象，也可以从调任中消除掉；三星因为原有人员已经熟悉本企业的环境，训练成本可以降低。

1984、1985、1986 连续三年的台湾“大学应届毕业生就业意愿”调查发现，“台塑”是大学生最向往的民营企业，而且，从公立大学到私立大学，无论是男生还是女生，“台塑”三年来都获得明显的青睐。为什么大学生毕业生都对“台塑”趋之若鹜，都想进入“台塑”工作呢？主要是因为“台塑”有公平，合理的工作环境，有一套良好的管理制度”以及尊重人才的文化氛围，使得在“台塑”服务的人都能有充分发挥自己才能的机会。

在王永庆的求才经历中，有一段比刘玄德“三顾毛庐”更为精彩的动人故事。这段故事讲的是，1964 年。王永庆走访五次，终于请到了当今“台塑”首席顾问——丁瑞央先生。

丁瑞央先生出生于 1904 年。他早年毕业于著名的东京商科大学，后赴美国斯坦福大学深造。抗日战争结束后，担任了大同”公司协理。1964 年在台

湾化学纤维公司成立前夕，王永庆打算对山林中废弃的枝梢残材进行化学处理，将其变成高价值的纤维。王永庆认为这项投资是大有可为的。可是，当年他已经把自己的资金全部注入了“台塑”和“南亚”，无力再投资成立台湾化学纤维公司。而且，对于此项投资计划表示赞赏的人很少，要想取得金融界的支持，也显得格外吃力。当时，幸亏中小企银董事长陈逢源先生独具慧眼，看好化学纤维的用途，因而把在金融圈内已颇有地位的丁瑞央介绍给王永庆。可是，丁瑞央碍于“大同”的关系，婉言谢绝了王永庆的邀请。不过，王永庆并不气馁，亲自五次登门盛情邀请，终于以自己的一番诚意打动了丁瑞央的心，使其同意到“台塑”工作。此后，丁瑞央经过多方策划与奔走，终于使“台塑关系企业”开创了台湾民营企业直接向国外取得长期低息贷款的先河；“台化”所需的资金，也在丁瑞央的努力下顺利取得。由此，“王永庆力挖丁瑞央”便成为台湾企业界的一段佳话。

王永庆不仅寻求丁瑞央之类的社会名才，就连街头市井的普通百姓也不放过。一次，王永庆在纽约偶然遇到一个研究生化的中国留学生，直觉告诉他，此人能有所作为。于是王永庆即刻诚邀这个学生到“台塑”工作，这个学生被王永庆的诚意所感动，没有提出任何条件便欣然应允。王永庆见他面孔黝黑，又姓包，于是想起宋朝刚直不阿的包拯，感动之余，脱口而出：“您很像包青天的后代。”这个学生说：“我正是其 43 代子孙。”于是，这位秉性刚直的包家驹就成为“台塑”企业医学院的首席研究员。

美国著名电脑公司创办人史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹奈克，1976 年都刚 20 出头，在硅谷一个车库里，仅靠一个人卖了电唱机，另一个人卖了计算器，凑了 1300 美元作为资本开始了创业生涯。而六年后，该公司就拥有 3500 名员工，数十万台“苹果— ”型微电脑的生产能力。1977 年销售额只有 250 万美元，1987 年则为 14 亿美元，到 1992 年即达到 58 亿美元。苹果公司之所以能有这种扶摇直上的增长速度。应功于风险资本家马克库拉的识才本领。

马克库拉独具慧眼，相中了这两个年轻的小伙子。史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹奈克原先都只是一般的技术人员，对经营可以说是一窍不通，又一无所有。当他俩决定办公司时，为了筹集资金，几经周折，碰了不少钉子。后来经人介绍认识了英特尔公司的前市场经理部主任马克库拉。马克库拉是一个精干的风险资本家，精通微电脑业务。当他来到苹果公司所在地，仔细询问并考察了“苹果”样机后。认定开发这一产品前途广阔，也深深相信这两个年轻人一定会大有作为，于是他决定支持这一事业。

马克库拉首先投入了自己的 9 万美元资本，又帮助筹集了近百万美元的风险资本，并亲自给这两个年轻人讲管理课，传授经营之道。此后，他们三人通力合作，使苹果电脑公司走上了飞速发展的道路。

“苹果”电脑公司的创办人乔布斯、沃兹奈克和马克库拉虽然都擅长于计算机技术，但缺乏销售能力，所以刚开始时公司发展并不快。针对这一问题，公司不惜以年薪加奖金的办法，以总额 200 万美元的重金聘请美国百事可乐公司的原总经理、精通销售学的约翰·施库利担任公司的总经理。施库利为了在到任后不负重托，在决定接受这一聘请之前，除了同“苹果”公司进行商谈外，还花费了整整三个月的时间分别同该公司的每一个管理人员仔细交谈，全面掌握了情况。于是他一上任，马上提出了公司的发展战略计划，并立志要将“苹果”公司变成可与国际商用机器公司相媲美的大企业。

在美国纽约的华尔街，有一个来自中国上海的华人金融家，他的名字叫蔡志勇。蔡志勇 50 年代初期投身于美国金融界，几十年来任凭华尔街潮涨潮落，狂澜叠起，他都能以自己神奇的智慧和力量化险为夷，绝处逢生。特别是在那一波三折、危机四伏的股票市场上，能够步步为营，稳扎稳打，从而取得了辉煌的业绩。被誉为“点石成金的魔术师”、华尔街的“金融大王”。1987 年 2 月 1 日，蔡志勇荣任全美 500 家大型企业之一的美国容器公司董事会首席执行官和董事长。说到这里，我们不能不说说威廉·伍德希德这个洋“伯乐”是怎样慧眼识蔡志勇这匹“千里马”的。

威廉·伍德希德是美国容器公司的董事会首席执行官和董事长，是一个“唯才是举”的开明人士。他所领导的容器公司是一家实业公司，下属多家制罐厂，多年来一直想在金融界求得发展，因此，非常想聘请像蔡志勇这样的奇才来策划经营，但总是苦于找不到合适的人选。蔡志勇在金融界超凡的才能引起了威廉·伍德希德的注意，他慧眼识俊杰，立即与蔡志勇接洽商谈。由于威廉·伍德希德求贤若渴，爱才如命，又不愧是网罗人才的高手，竟不惜以 1.4 亿美元的现金和股权高价收购了由蔡志勇为董事长兼首席执行官的“联合麦迪逊”财务控股公司，并邀请蔡志勇出任容器公司董事。1.4 亿美元这个惊人的“收买”价，明眼人一看就知，威廉·伍德希德收购“联合麦迪逊”是假，“收买”蔡志勇是真。

蔡志勇赴任后没有辜负威廉·伍德希德的厚望与重托，凭借着该公司的雄厚实力，在金融界大展其能，没多久就使得容器公司有了突破性进展。他首先动用 1.52 亿美元收购了美国运输人寿保险公司的股票，又以 8.9 亿美元的巨资收购了若干家保险公司、一家经营互惠基金的公司、一家兼营抵押及银行业务的公司……并再投资 2 亿美元，进一步发展这些公司的业务。他连续四年将超过 10 亿美元的资金用于容器公司的多种金融服务事业。

蔡志勇以金融业务为突破口，同时积极开展多样化经营业务，使该公司 1984 年资产达到 26.2 亿美元，销售额为 31.78 亿美元，1985 年第一季度的纯收入达 3540 万美元；而 1986 年第一季度的纯收入高达 6750 万美元，同期相比几乎翻番！证券业务更是令人惊叹！仅以 1985 年为例，容器公司下属的各保险公司售出的保险单面额高达 770 亿美元，如今的容器公司已今非昔比，它已成为拥有 33 个容器厂的巨大企业，在全美 500 家大型企业中排在第 130 位。该公司的金融业务已形成完整的体系和不断发展的金融网络。看到蔡志勇仅上任四年，就为公司增加了 10 亿美元的资产，威廉·伍德希德更加器重蔡志勇；1982 年 2 月任命他为执行副总裁，1983 年 8 月又将他升任为副董事长、总主管。威廉·伍德希德自鸣得意地坦言相告：“蔡志勇是容器公司金融业务业的‘顶梁柱’，我们之所以收购他的公司，主要是为了把他吸收到我们公司里来。”

1986 年威廉·伍德希德退休，按惯例，作为董事长，他在退休之前要向董事会推荐他的接班人。当时有两名高级管理人员作为候选人，一名是现任总主管，57 岁的蔡志勇；一名是现任副总裁，55 岁的康诺。最终，他选择了蔡志勇。因为他清醒地看到，蔡志勇在事实上已成为美国容器公司“伟大的战略执行者”，也更具有“发展事业的信念和能力，更有进取心”。

威廉·伍德希德那 1.4 亿美元真是花得值得，人们赞叹他的英明选择。

世界第一流的韩国企业家金宇中，在他几十年的创业生涯中，具有“不落人后”的上进心和锲而不舍的奋斗精神取得成功，特别是他那独特的用人

之道，给人以深刻的启迪。

金宇中用人独到，在于他眼明手快，当机立断。一旦被确定他为可用之才，便立即施展挖人墙脚的本领，直到达到目的方肯罢休。在人事管理方面，他注重“能力第一主义”，量才用人，根据能力聘任员工。他评价能力的主要标准是：是否竭尽全力。他一贯主张，人的能力只有在竭尽全力的时候才能最大限度地发挥出来。因砒，“大宇是一个水比血还浓的企业”，“所以，大宇的员工都充满着有可能成为经理或社长的希望，并为此而努力奋斗。”

最初，大宇公司需要扩充人员的时候，都是经朋友互相介绍进入，从来没有在报纸上公开刊登招聘启事，进入 70 年代以后，随着大宇公司经营业务的不断扩大，采取靠人推荐方式招聘人才已经远远满足不了需要。面对新的需求和新的形势，大宇从 1972 年起，废除旧的招聘人才的方法，开始向社会公开招聘员工。大宇公司认为招聘员工时，学问重于学历。公司新进员工，不论是一流大学生，还是三流大学生，只要进入大宇企业，大家就要摒除世俗的学历观念，因为大宇需要的是真正的人才，而不是只会读书的书呆子。

公开招聘员工，采用考试的方法，即通过笔试和面试决定取舍。应聘者首先要提交大学成绩证明书、履历书，自我介绍和加入公司的志愿书等等，然后再进行统一笔试。笔试科目以专业知识、一般常识和外国语为主，笔试成绩合格后再进行面试。面试大都在企业或会社的经理、会长主持下进行，主要考查应试者的诚实性、进取精神、思维方式、办事能力、知识水平等。经过考核被录取者，由会社企划调整室组织，到位于富川的公司所属训练院进行为期 12 天的职前教育和集中训练，以加深对大宇的了解，培养热爱大宇的情感，树立与企业共命运的思想。后来，大宇公司逐渐对新员工进行类似日本一些企业所进行的“流百吨汗水和泪水的地狱训练”，以磨练新员工的顽强意志和坚韧不拔的精神。这一阶段的职前教育和集中训练之后，根据业务需要和本人志愿分配工作，在所分配的部门或企业还要进行业务适应性教育。

在韩国。由于经济受政治和行政等方面的干预，政权机构和行政机构通过产业政策的制定、资源的分配、金融的援贷等途径，左右企业的经营活动。金宇中认为，在这种经济环境下，要使企业生存下去并有所发展，必须打通政界、军界、金融界等的渠道。为此，大宇公司除了实行公开招聘制度外，还采取特殊招聘人才的措施，以满足企业对特殊人才的需要，从而实现人才“多样化”。大宇采取种种手段，在韩国各界开展人才争夺战，招来政界、军界、舆论界和金融界等机关的优秀人才，并把他们安排在各企业的重要岗位上，委以重用。截止到 1986 年 7 月，在大宇集团担任副经理以上人员共 52 人，其中政界出身的有 5 人，军界出身的有 6 人，金融界出身的有 12 人，舆论界出身的有 2 人。目前，这一大批各有所长的经营管理精英，活跃在大宇集团的各级领导岗位上，为大宇的发展贡献自己的力量。

为了更好地发掘人的作用，大宇非常重视员工业务素质提高。大宇公司认为，企业是在科学技术不断发展，社会需要不断变化的环境中生存的。要适应这种多变的环境，就必须对员工不断地进行教育。以增强企业的竞争能力。必须提高员工文化和业务素质，才有可能用他们生产的优质产品压倒对方。从 1982 年起，大宇公司每年都要按业务性质，工种等对任职人员进行不同的专业化教育：一是专业教育，即为提高员工业务素质而分别进行计划、财务、生产、供销、管理，外贸、外国语等方面的教育；二是能力教育，即

为提高创造力、理解力、判断力、领导能力、交涉能力、说服能力等方面的教育；三是思想教育，即为培养责任心、人际关系、思想道德、经营理念等方面的教育，以树立“爱厂如家”，“同舟共济”的思想风格，其中特别重视挑战思想、牺牲精神、冒险精神的教育。

关于员工的晋级，大宇公司有一套完整的制度。通过考试或考查，每年对员工的思想品德、进取心、创造性、专业知识、管理能力等方面进行一次鉴定，凡具备条件者，均给予晋升。职务和工资挂钩，提职并且提薪。干部晋级的序列是：职员—代理—课长—次长—部长—理事。各级职务的晋升均有年龄限制，在正常情况下，每晋升一级大约需要三年左右的时间，成绩卓著者，可提前晋升。另外，大宇集团每年还通过严格的留学考试，从成绩优秀者中，选拔一批骨干员工和有培养前途的员工到国外留学或进修，学习专业知识、技术和外语。凡攻读硕士、博士学位者，所需费用均由公司提供，回国后大部被安排在重要的岗位上。

关于培养接班人的问题，金宇中不主张自己的亲属参与大宇集团的经营活动，他公开声明决不把大宇集团移交给自己的子女继承，因为他不想让他们坐享其成。他认为：“我不让子女及其他家属参与分配或继承大宇的财产。如果会社成了社长的个人财产，全体员工就不会卖力工作，企业的发展必将有限。任用自己人，将陷入家庭经营的漩涡，而永远发掘不到真正的人才。”他还说：“如果一定要把会社移交给子女，只好创造一个别的会社。”他常对子女们说：“你们同大宇无任何因缘。”

为了使大宇集团继续兴旺发达，金宇中亲自从 75000 名员工中挑选出若干名 30 岁左右的年轻人作为接班人，并加紧培养。他表示：当这些年轻人成为有真才实学的精明强干的合格经营家或管理者以后，自己便立即交出经营权，离开大宇集团。

第三节 人尽其才 相辅相成

在被称为中国的《圣经》——《论语》中，对用人之道亦有着精辟论述。《论语》之“宪问篇”中有一节是这样说的：“子曰：为命裨谌草创之；世叔讨论之，行人子羽修饰之；东里子产润色之。”裨谌、世叔、子羽和子产分别是郑国的大夫，命是指郑国对外发布的“辞令”，行人是掌使之官，东里是子产所居之地。此节大意是说郑国对外行辞令时，都是经过这四位贤能的大夫，分别加以草拟、评审、修饰、润色等，使其各尽所长，以应对诸侯。结果是：“鲜有败事”。孔子借此强调事情要做得尽善尽美，就要结合人才，使其各尽所能，这正是现代企业讲究人才配组、协同作战和群体精神的借鉴。

汉高祖刘邦在高歌《大风》畅论“三杰”时说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，”此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”这是胜利者自鸣得意的心得体会，也道出了识才用才的精髓。事实上，刘邦正是团结和重用了四类人才群，才得以在战乱中统一全国：军事人才，如韩信、彭越、英布等；谋略人才群，如张良、陈平等；行政管理人才群，如萧何、张苍等；外交人才群，如随何、陆贾等。而且，刘邦善于将这些人才组织成协调配合的互补结构，并使他们为建立新王朝而立功建业，终于平定四海，征服群雄，建立了大汉的统一天下。可见，人有谋略之才、有开创之才、有独任之才、有辅弼之才，如何鉴别取舍、因材施用，使人尽其能，才尽其用，这的确是企业文化的要义之一。

日本索尼公司可以说是在企业人事中充分运用文化共识而终获巨大成功的典范。这首先在于公司创业的两位主角：井深大与盛田昭夫彼此尊重对方的特长，取得共识，结合成长为团队力量，终于经过短时期的艰苦奋斗，奠定了索尼公司深厚的产业基础和世界性商业信誉。

索尼公司创业于1946年，当时井深大才38岁，盛田昭夫则为25岁。两人虽然参与投资，但没有挂董事长、总经理的头衔，可是却公司实权在握。井深自幼即在科技方面显示出过人才华，而且家教有方，受到良好的知识熏陶。后来进入早稻田大学攻读电气工程专业。求学期间就崭露头角，不同凡响，曾以“光度调节器”参加巴黎博览会，并荣获发明奖。从此，“学生发明家”之名不胫而走。在人事方面，井深在创业阶段也显示出其体恤员工，善待部属的个人品质。例如，每周邀请单身员工到家中沐浴，并由夫人下厨做菜招待一番。因为当时这些员工大半都住在狭小的公寓里，生活不便。在工作中，井深一向善于借助于各种场合，例如聚餐、会谈等，将自己的想法传递给部属，鼓励其在专业领域内发挥。因此，即使如今他已功成身退，但是对于主要业务骨干的特长、研究成果等，仍如数家珍似地全都牢记在心上。井深大是一个典型的以科技见长的创业型企业家。索尼公司历来以不断推出新产品而饮誉产业界，可以说是完全由他策动的。

至于盛田昭夫，原来也是在技术领域有所专精，战前曾在东京工科大学当过讲师，战争期间在军事单位从事特殊兵器的研制，由此有缘结识井深大。战后，盛田回到家乡，准备继承祖业——酿酒。但是有一天他在报纸上看到有关井深大创办“东京通信研究所”（索尼公司的前身）的新闻报导，乃写信绪井深大致意一番。由此而发，井深劝他离开家乡到东京一齐打天下。后

来在长辈的指点下，两人终于携手并进，开始了辉煌的创业历程。

由于两人同是精干专业技术领域，而要在技术方面求发展，以盛田的才华，不一定会比井深有更突出的成就，于是盛田作了一个重大的决定：专心致力于经营业务的拓展。当时东京通信研究所的员工大约有 100 名，可是没有人才专门负责经营业务，盛田自告奋勇。承担起推销的重任。以后每逢公司推出新产品之际，他乃走遍日本各地，亲自推销，于是井深全力开发新产品，盛田专心致力开拓市场。构成了索尼成长的两大主力。

日本企业最早在美国发行股票的公司就是索尼，这出自盛田的创意。为此，在此之前，即在纽约第五街设立展示中心。1962 年索尼首先推出超小型电视机，首批送去三千台现货，立刻被抢购一空，随后不得不动用两架包机送货，以应付热销的场面。盛田为了掌握美国市场的特点，也在此街的公寓里前后住了一年半。这段时间内，应邀前来参加各类宴会的美国人士不下六百多人，为的就是替索尼提高知名度，以利股票上市。这时候盛田的抱负是：成为日本“最具国际化的经营者”。

从上述事例中，不难看出人才的相互提携与相辅相成的重要性。这也充分表明，聚集智慧相等的人，不一定能使工作顺利，往往只有分工协作，才会有辉煌的成果！而使这种人事关系能够融洽、协调、高效的基点，是企业中各种人才对本企业文化的认同。

美国近几年来最为流行的集团企业中“纯粹而古典”的典型——林顿工业公司，是世界上首屈一指的高成长型企业，是集团企业成功的范例，其董事长邱吉尔·谢安东，则是这幕喜剧的导演兼主角。

1953 年，谢安东和几个志同道合的朋友，买下了一家名叫“卡洛斯林顿”小公司，走上了创业之途，以后，形成所谓谢安东与艾西佑的“最佳经营搭档”，把林顿工业公司经营得有声有色，成为美国企业界的一篇美谈。

艾西佑原来在泛美航空公司担任统计主任，加入谢安东的经营阵营后，担任总经理职务。他没有上过大学，却能在哈佛大学经营研究所以最优秀的成绩获得学位。谢安东和艾西佑的性格是相对照的。行动型的谢安东，配上思考型的艾西佑，真是天衣无缝。他俩的结合，在美国产业界成为最著名而且最令人敬佩的一对。难怪林顿工业公司的一位董事曾对人这样说过：“谢安东是直觉型，艾西佑是分析型。他们之中任何一个人都有足够的才干，担任美国任何一家公司的总经理。但他们俩却搭档在一起，难怪能够创造新的领域了。”谢安东本人也意味深长地和大家说：“倘若本公司已算得上成功，绝非我一个人的力量所致，那是由于有了艾西佑。他是我最重要的诤友，也是无与伦比的经营同伴。”

性格上几乎完全相异的两个人，生活环境却十分相近，谢安东饱尝艰辛，艾西佑也如此。而且，两个人都无值得一提的“学历”，也没有受过正规的学校教育。艾西佑常说：“林顿是人才主义的企业，它的发展绝不依赖有学历而不能创造的人来推动，而是要由能够自己开发的人，自由创造地行动，协力向前推进。”因此，林顿公司十分重视每一个人的构想或思想火花，普通员工的构想，必定能够获得上至董事长、总经理，下至各级经理人员的彻底检验，一直到至善至美，还得再检验一番，然后付之实施。这就是林顿公司创造性工作的推行方法。在这样的企业文化环境下，学历当然就变得次要了，灵活的“头脑”和坚强的“体力”才是最重要的。

不过，一种新事业或构想，绝不是轻易产生的。林顿公司的组织是个极

端分权的事业部制，因而最高经营者的统制方式，是极为严格细密的。最高经营者和事业部之间，往往用激烈的讨论方式，决定一项工作，并称为“机会确认”。“机会确认”会议，由拟定特定事业计划的事业部长、艾西佑总经理、担当长期计划的副总经理等组成。计划被彻底研讨，展开热烈的争辩。任何一件事情都要经过这些步骤，使之尽善尽美。同时，每一位成员都必须发挥自己的才能，这样，便形成实力为主，学历无用的情况。因此，就部分员工来说，林顿公司是“世界上最令人不愉快的工作场所”，尤其是仅想依靠文凭谋求出路的人，更是无法忍受的。

林顿公司也不重视员工们原来在学校里学习些什么，比如，主管企业接管事务的副总经理鲁倍克，他在学校里学的是电机，但进入林顿时却是一个专利权问题的专家，后来又研究股票市场，成为接管问题的专家。林顿所需要的人才，是不依赖学历，而能自我开发，肯求上进的人物，林顿这种重视人才开发的作风与环境，成为复杂的事业部的原动力。它告诉人们，以经营效率测定经营是否健全的时代已成为过去。如今的企业，必须通过建设企业文化，以全面调动全体员工的自主性、创造性、适应性，这样的企业才会有竞争力。

如今在美国，集团企业盛行，近几年来公司接管经营的事例也不断增加。林顿公司选择接管的条件有三个：第一，对方能配合林顿的制品或推销计划。第二，对方的经营阵容必须是十分能干而有实力的，企业文化是适宜于人的才能发挥的。第三，接管价格适宜，投资收益率或其他财务指标的长远性有保证。这三个条件中，第二项十分重要，因为接管后，其经营者绝大多数仍留任原职，继续为林顿效力，可见林顿对其人员的重视程度了。

世界著名的摩托车之父本田宗一郎既是一位卓越的技术专家，又是一位胆识过人的创业家和经验丰富的企业家，同时还是一位实干家和冒险家。他信奉的人生哲学就是“拼搏与挑战”。几经周折、几次尝试、几次大难不死，终于取得了成功，他说：“事业是闯和拼出来的，坐着等待决不可能获得成功！勇敢地正视和面对现实，向未来挑战吧！”

本田宗一郎在创业的过程中，藤泽武夫是一个重要的人物。人称“技术的本田宗一郎，经营管理的藤泽武夫”相识了。与谢东安和艾西佑一样，本田宗一郎和藤泽武夫性格也截然不同，却是相得益彰的伙伴。本田宗一郎性格古怪，是一个说干就干的技术专家；藤泽武夫一副笑脸，逗人喜欢，是一个随机应变能力很强的、能够全心全意为公司服务的、出色的经营管理人才，他弥补了本田宗一郎在经营方面的不足。

初次见面，本田宗一郎就认为藤泽武夫是自己难得的合作伙伴。其实，在日本东海精机公司时，藤泽武夫就能很好地与性格迥然不同的人一道工作，并以此作为自己的工作信念。性格类型相同的人固然好相处：易交往，但是要把一个公司经营好，全是性格类型相同人既不可能，也没有必要。就是说，企业要想达到经营的最终目的，就得充分尊重每一个人的个性和发挥每一个人的特长，相互间的激励和启发是必不可少的。这已成为本田技研工业总公司的文化风气秘公司人事政策的宗旨。

藤泽武夫与本田宗一郎一见面就定下了今后将相互合作下去，不是员工和董事长的下上级关系，而是事业伙伴。在最初的一年里，他们一有时间就在一起大谈特谈理想，整天“摆龙门阵”，规划公司“明天”美好的蓝图，吃饭、走路甚至坐车都谈个没完没了，动不动就出手打人的本田宗一郎，和

这位性格迥异的藤泽武夫合作的过程中，居然从未红过脸。两人配合默契，极其充分地发挥了他们各自的优势。藤泽成为“本田教”的教祖。人们常说：因为本田宗一郎以身作则，言传身教，所以才有本田公司的长盛不衰，而与“教主”一起埋头搞研究，技术人员们感到生活无比丰富而有意义，总是充满了朝气。在这种令人心情舒畅而又催人奋进的文化氛围里，不愁培养不出人才。在不长的时间里，本田公司涌现出了许多年轻有为的技术人员，并成为公司的中坚力量。

第四节 人事相宜 流动有序

在前面的讨论和阐述中，也可以体会到用人之道中的一个重要方面，即人事相宜，这可以说是一种工作方法或用人原则，也可以说是以人为本的企业文化在人事决策方面的体现。人事相宜，就是说，在进行用人决策时，一方面要进行人员分析，另一方面还要进行工作分析，对二者必须综合考虑，使之相互适宜。通过对完成某项工作所需的智力、体力、品行、知识、技能、经验、以及适应力等七类主要素质的职业要求分析，结合人员在思想差异、能力差异、性格差异和生理差异等方面的表现，就可以进行用人组合，以利于用长避短、取长补短，区别对待，使之各得其所。

荀子选择言与行的状态差异这一特殊角度论此，既生动，又具体：“口能言之，身能行之，国宝也；口不能言，身能行之，国器也；口能言之，身不能行，国用也；口言善，身行恶，国妖也。治国者敬其宝，爱其器，任其用，除其妖。”

英国军队的著名元帅蒙哥马利一次在谈到用人之道时，曾经引用一位德国将军对军官的分类和使用方法：他们把“军官分成四类，聪明的、愚蠢的、勤快的、懒惰的。假定每个军官至少具备上述两种品质，那么，聪明而又勤快的人，适宜担任高级参谋；愚蠢而又懒惰的人，可以用命令支配着工作；聪明而又懒惰的人，适合担任最高指挥；至于愚蠢而又勤快的人，那就危险了，应立即予以开除。”这段军中的传说，虽近似笑话，却生动而幽默地阐明了“人事相宜”这一重要的用人原则。军队如此，企业亦如此。

日本索尼公司是以人员内部流动的方法来努力实现人事相宜的。索尼公司在企业运行中意识到许多员工并不适合于他现在承担的工作或工种，而要保持企业的竞争力，就必须使员工在胜任工作的同时，要感到心情舒畅，这样，员工才能专心而富有成效地工作，凭着全体员工的共同努力公司才能向前发展，公司没有理由不替员工安排最适于其发挥才能的工作。于是，公司创刊了一份企业周报，在上面刊登公司各单位各部门现有的职位空缺。这样一来，感到工作不适宜的员工都可以试探公司内部其它可能的工作机会。公司让员工能够每两年有一次调动机会，到性质相近或完全不同的岗位上去工作。同时允许积极要求改变工作的员工有机会提前在公司内部流动，以便找到适合自己的工作。在这样的环境下，公司员工变换和改善工作的大门是永远敞开的。

索尼公司这样做有双重好处。一是员工一般情况下都能找到一个自己能胜任的此较满意的工作；二是人事部门可以根据员工要求调动的情况，掌握员工的思想、能力、适应力和爱好，同时，预测出管理上潜在的问题。公司创始人之一的盛田昭夫深有体会地说：“我们从倾听员工心声中学到了许多东西。毕竟，不是只有管理者才是有智慧的。”

其它一些大企业，如德国的克虏伯公司、日本的本田公司、TDK 集团等，也有类似的员工内部流动的文化环境。

下面再来阐述另一个典型案例。

以经营连锁店而久负盛名的日本大荣公司，多年来一直实行人事安排不可动摇的一项原则，即每隔半年就要让各层次的干部、职工实行一次调动，他们把这种方法风趣地称为“人才盘点”。

“人才盘点”包含了两层意思：

其一，它打破了以往的那种“职位有高低、工作有优劣”的等级观念，强调的是每一个岗位都重要，每一个人都可以适应在不同的岗位上进行工作，并经受锻炼。

其二，“人才盘点”强调的是对人的实际工作能力的培养。一个人在一个工作岗位上呆久了，就容易麻木僵化，看什么都“习以为常”，反应迟钝。改变一下环境，换一个岗位，让他们站在一个新的岗位上，他们就可能萌发新的从未有过的想法。同时，在新的岗位上，每个人还可能遇到许多新的课题，这就迫使他们钻进去学习，汲取新的知识，以便使自己的实际工作能力得到进一步提高。

有这样一件事，说明了岗位交流对创新的影响。大荣公司差不多每天都要进货，由于货物较多，卸下来后经常来不及运进仓库而杂乱地堆放在商店进门处，影响了顾客自由出入。怎么解决这个问题呢？后来是一位新从别的部门来的员工说，既然这些货物暂时无法送进仓库，何不把货物整齐地高高堆放在商店里？结果这位新来员工的一句话，诞生了大荣公司独有“前进立体陈列”经营法。所谓“前进立体陈列”，也就是在货物卸下来后，可以不必运进仓库，而是就在面对过道的地方，将商品整齐地高高堆起。这样做的好处是，可以以商品的丰富程度来吸引顾客，引起顾客的购买欲望，促进销售。结果，大荣公司实行这个新的经营法后，果然销售量猛增。其它零售商业企业也纷纷仿效。这种经营方法风靡一时，成为有效的销售手段之一。

社会群体中的流动，一般可分为向上流动，向下流动和平面流动。社会学认为，任一社会群体上下流动的管道通畅，则群体的内涵较为健全。平面流动大的社会，其活动性强，但稳定性却不高，因而延续性也很弱。如果企业被视为群体的文化共同体，则企业应具有强烈的生命延续意愿。如果企业中的人员总是流动不断，只有硬件设施和设备是固定的，那么企业很难真正运作下去。因此，一些具有较强流动性的企业，形式上看来能不断地淘汰无用者，不断地吸收新人，表面上似乎能够提高效率，能够提高人员素质，而实际上，因为流动性过大而可能造成巨大的人力资源成本，丧失可能增长的机会，其竞争力反而有可能下降。群体内因高度流动会导致人际关系松散、冷漠，个个我行我素，人人岌岌可危，难以形成群体凝聚力。这里，美国一些企业因此而竞争力被削弱的事实应引以为鉴。

相反，假如完全牺牲流动性而过分顾及稳定性和延续性，则企业将流于呆滞、刻板，缺乏生命力。因为如果缺少平面流动性，上下的流动性也将受到影响而趋于停滞。在这样的企业中，除非相关岗位上的人员老死，否则就不会有汰旧换新的机会。因此，完全无流动性也不行，过度强调稳定性将造成企业内部的组织僵化，不仅无法实现奖勤罚懒，吸优汰劣，更为重要的是从根本上扼杀了企业的创新冲动，窒息了企业活力，新思想不能得到发挥。这样的企业在当今急剧变动的社会中，肯定不会有生命力和竞争力。过去传统计划经济体制下的中国国有企业，正是这种企业的典型。

日本水产公司为了调动员工的工作积极性，发挥他们的特长，发现和培养人才，实行了一种“个人申报制度”。也就是说，员工们根据自身的素质和条件，向人事部门申报个人希望从事的工作及工作地点。电报的具体内容包括：对所担任的现任职务是否满意；是否想做别的工作；到什么地方去工作更适合自己；对公司有什么希望和要求等等。个人申报要求员工们把上述申报意见以书面形式提交给公司人事部门，人事部门对申报内容加以分析研

究。在详细地了解员工们的工作情绪和实际情况后，将分门别类地努力满足个人的希望。为了尽量避免或减少安排上的失误，人事部门必须协同电报人所在部门的领导，对申报人的实际能力及工作状况进行全面的调查。调查内容包括知识水平、理解判断能力、记忆力、协调性、性格、工作态度、交际能力、计划组织能力、健康状况、特别技能、对现任工作的适应性等等。然后再把调查结果与每个人申报的内容进行核对，以便给予安排最为合适的工作。

实践证明，实行了个人申报制度，在很大程度上克服了人事安排上的所学非所用，大才小用以及怀才不遇的弊端，对员工的工作安排基本上做到了能充分发挥个人的聪明才智，满足志向，适合其性格特点，激发了员工的工作热情，促使他们更加忠于职守，在自己的岗位上尽职尽责、努力进取。同时，人事部门也由此掌握了各类员工的详细材料，为进一步制定适合每个人特性的人事管理措施和教育训练计划提供了依据。

但是也有一些大企业反对员工的流动，尤其是大部分日本大企业以终身雇佣和年功序列作为共同的观念，强调人员的稳定与忠诚，形成企业内部固定的人力资源、积蓄学习的能力和解决问题的能力。从而促使企业内部产生出强大的成长动力，成为日本企业生气勃勃的特征。例如，著名的西武集团和松下电器公司都是以员工不流动著称。它们认为，培育出精通某种业务的专业人才，就应该让他在这一岗位长期工作，因为最熟悉业务的人才是最会工作的人。然而，随着市场竞争的国际化、复杂化和高级化，呈现僵化之势的终身雇佣和年功序列受到严峻的挑战，两者近来在多大程度上正趋于崩溃及其将来如何变化，正是人们极为关注的热点问题，激烈的争论还在继续。

第五节 任人唯贤 知人善任

《论语》之“子路篇”中有一节表达孔子对任用人才的重视。“仲弓为季氏宰，问政。子曰：‘生有司，赦不过，举贤才。’曰：‘焉知贤才而举之？’曰：‘举而所知，而所不知，人其舍诸？’”这一段文字是先强调以身作则，宽恕小过，任用贤才的为政之道。继而当对方询问学才之道时，孔子回答应该先知人，并加以善任，造成风气之后，人才自会趋之若鹜，即使自己有所不知的人才，别人也会加以推荐的。对今天的企业经营而言，无非就是要在企业内营造出一种人尽所能、各尽其才，而为全体员工所认同的文化氛围。有了这样的文化氛围，就不愁吸引不到人才。

人们常常听到“千兵易求，一将难找”、“现在人才不好找”这样的感叹。另一方面，怀才不遇的也大有人在。人才的供需何以失调了呢？从《论语》的论述中，不难得出答案：用人之道在于应先有知人的本领，然后再加以善任，形成唯才是举的企业经营文化，才是符合高绩效的“治世”道理。

在中国历史上，不乏知人善任的事例。例如以“贞观之治”而名垂千古的唐太宗，即以知人善任而著称于史。在贞观元年，唐太宗与大臣封德彝的对话，就最能刻划出唐太宗求贤若渴的心情与要领。原来他早先曾命令封德彝举贤，但迟迟未见下文，太宗乃加以垂询，封答曰：“非不尽心，但于今未有奇才。”然而太宗不愧英明之君主，怎能对此不负责任的话不假以颜色，乃立即指示：“君子用人如器，各取所长，古之政治者，岂借才于异代乎？正患已不能知，安可诬一世之人？”结果封德彝听了之后，“惭愧而退”。

在实务方面，常见的实例是由于有人打小报告，进了谗言，使得人才无从出头，这一点，不妨对照当年刘邦起用陈平的事例。当时有人说陈平，“居家时，盗其嫂，事魏不容，亡归楚，归楚不中，又亡归汉”，可以说把陈平的劣行败绩都抖了出来。刘邦听了不免产生疑虑。于是从事推荐的魏无知乃陈以大义：“臣所言者，能也；陛下所问者行也（指品行）……楚汉相距，臣进奇谋之士，顾其计诚足以利国家不耳！且盗嫂受金又何足疑乎？”刘邦再问陈平本人，陈平乃强调魏王、项王皆不能用人，而久闻汉王能用人，才来归大王。从此陈平才正式被纳入刘邦阵容。随后楚汉相争“用其（陈平）奇计策，卒灭楚”；高祖御驾亲征北代匈奴而有平城之围困时，也是用了陈平的离间计策，终得脱险。及至高祖、高后驾崩后，诸吕作乱之际，也多赖陈平从中发挥“砥柱”之功，而保住了汉家天下。由此可知，陈平对汉室功劳可谓大矣！如果当初刘邦用人未能突破谗言的困扰，可能历史又会是另外一番面貌了。

还有人用这样一个故事来说明用人之道：挪威人爱吃沙丁鱼，渔民们如能将活的沙丁鱼带到市场，不仅能吸引人们争相购买，而且还可以卖出好价钱。为此，渔民们虽然想尽了办法，但是总不成功。然而有一艘船却让沙丁鱼成功地活了下来，由于该船船长将其视为秘密，不准外泄，所以外人一般不知道其究竟。待他去逝后，奥秘才被揭开。原来他们在渔槽里放了一条鲰鱼，沙丁鱼放入渔槽后，发现了鲰鱼，非常紧张，于是左冲右突，跳跃不停，这么一来，沙丁鱼活蹦乱跳地被运回了渔港。

在用人方面也是一样，只要在人所聚集的组织中引进能干的人才，谁都会感到紧张，一紧张；他自然会拼搏进取，由此一来，整个群体就会变得生机勃勃，充满活力。这实际上说的是组织内部有益的竞争机制。

取人之长，弃其所短，取得共识，携手并进应是企业发展中求才用人不可或缺的基本思想，上升到企业文化的深层次，就是要在企业中营造一种注重人才、重视人的素质的提高，鼓励人才脱颖而出的文化氛围和文化认同，这是企业文化建设的头等大事。

日本的本田技研工业是地地道道在战后崛起的企业，其创业者本田宗一郎对上述基本思想有很精辟的见解。他说道：

“人生能够在特长领域得心应手，而感兴致勃勃，乃为最上策。对企业员工而言，也就是能在最具特长的领域工作。因此，身为企业领导，就应该发掘部属的特长，并加以适当的安排，也就是上上经营之道。有时候，员工难免有不露相的心意，领导就无从发现，其实员工有义务让领导了解自己的特长。领导毕竟不是神仙，非如此无以得到人才。员工有如此体认，做到这个程度，本身才能愉快的工作；反过来，为了工作，这也变得理所当然了。”本田的现身说法提示了人尽其才之道。企业的一切活动都离不开人，如果企业能够为企业中的每一个人提供人尽其才的环境，企业就会表现出巨大的活力和竞争力，员工创意源源而生，公司新产品不断上市，新市场不断开拓，在市场竞争中当然会无往而不胜。有人批评，甚至讥讽日本企业的员工有工作狂，不过换个角度来观察，就不得不佩服日本企业用人之道的高明。日本产品之所以能够畅销全球，企业员工这种在近乎忘我的工作中得到乐趣的、共同的精神力量实在不能低估。

美国百事可乐公司的产品在国际市场上长胜不衰，畅销全球。该公司总裁韦恩·卡洛韦在谈到他的公司如何取得这一成绩时，他肯定地回答只有一个字：人。

韦恩·卡洛韦对他属下的 550 名管理人员的情况大多数了如指掌。他用自己 40% 的时间去研究人的问题。他坚持优胜劣汰的用人原则，亲自制定了各类人员的能力标准，每年至少一次与他的属下共同评价他们的工作。如果一个属下不够标准，卡洛韦会给他一段时间学习提高，以观后效；如果已达到标准，第二年就会习惯性地提高要求。经过评估，公司的管理人员被分成四类，第一类，最优秀者将得到晋升；第二类，可以晋升，但目前尚不能安排；第三类，需要在现有的岗位上多工作一段时间，或者需要接受专门培训；第四类，最差者将被淘汰。

罗杰·昂利克是该公司全球性饮料部的主管，他与超级歌星迈克尔·杰克逊签订费用为 500 万美元的广告合同时，不必请示上司，只要事后打个电话告诉卡洛韦就可以了。这也是百事可乐公司鼓励管理人员快速、独立地自己作出决定的结果。

百事可乐公司一贯倡导和弘扬进取精神，对积极上进、具有风险意识、事业心强的管理人员倍加爱护，并允许他们偶尔出现生意上的失败。即使遭受了损失，上级会关照他下次行事时要倍加小心，仍鼓励其要有冒险及创新精神。公司的每一个员工都以能为公司服务而感到无比自豪、而感到与众不同。公司规定，员工外出，一律住五星级饭店，乘飞机要坐头等舱位。

对此，总裁韦恩·卡洛韦说：“我们是第一流的公司，员工当然也是第一流的。”

再来看看惠普公司的用人之道。

有人去惠普公司的一家工厂参观，见到一位工人在车间作业时，热得满头大汗，便问这位工人：“为什么电风扇不朝人吹而朝着机械设备吹？”这

位工人回答道，机械设备要保持清洁，避免蒙上灰尘而弄坏，而且设备太热也易损坏，所以要朝机械设备吹。一桩小小的事情，就足以显示出每位员工已经与公司心心相印，人企一体。

“你就是公司”，这可以说是惠普公司用人之道中最成功、最动人之处。美国惠普公司有这样一个传统，就是设计师正在发明或设计的东西，无一例外，全部摆在办公桌上，公司员工可以在任何时候随便走进办公室，对设计师的发明或设计进行摆弄，甚至可以无所顾忌地对这些东西“百般挑剔”。惠普公司执行总管约翰·扬说：“最接近生产流程的人，也最适合为解决设计中存在的问题。”“邻桌原则”也是惠普公司首先提出来的。它鼓励每个员工在于自己工作的同时，看看邻桌的人正在干些什么，是不是遇到困难了，想想自己是不是有更好的办法能帮助他们顺利解决难题。

人的能力和才干是多维的。在不同的维度中，人的能力和才干有相对强弱之势，而且，每个人都想突出自己，尤其希望通过施展自己优势的才干突出自己，展现自己在群体中的位置，体现自己的社会价值。惠普公司正是把握住员工的这个心理，把每个人的能动作用都提到“你就是公司”这样一个最高境界。这样，公司的员工做出了超越其职责所要求的成功努力。事实上，惠普公司的许多“拳头”产品也正在凝聚了每一个员工的点滴汗水，才得以推入市场、获得成功的。

香港著名企业家李嘉诚的成功，除了有着良好的素质，锲而不舍、全力以赴、把握时机、行动果断以及目光远大、稳定自若外，他在管理用人上更有超越他人之举。香港作家何文翔曾经说过：“李嘉诚成功的关键，是他融会了中西文化的精华，采取西方先进的管理。”创业之初主要靠自己，发展阶段就要靠集体，因此怎样用人，用什么样的人。就成为巩固竞争优势、继续成长壮大的关键。从李嘉诚发家的三步曲看，每一步都是起用了不同的人才，而不是一味只用元老、重臣，由此才保证了企业常新，不断发展。不仅如此，他更能大胆起用外国人，谓之“洋为中用”。例如，“长实”副主席麦理思是英国人。剑桥大学经济系毕业。1979年加入“长实”；“和黄”董事总经理马世民也是英国人，1984年任职；此外，“青洲英泥”的布禄嘉，以及李氏器重的生意伙伴“广生行”主席杜辉廉等，都是外国人，难怪有人说“李氏集团高层的得力助手，几乎清一色是洋人”。另外，他的左右手还有一个明显的特点。就是普遍年轻。例如：“长实”副董事总经理周年茂、霍建宁任职时都不过30几岁，董事洪不莲也40刚出头，就连马世民也刚到50岁。如此这般的中外兼顾，老中青结合的领导集体，已成为李嘉诚“默契的内阁”，而正是这种默契，使“长实”，“和黄”这样一个个大集团，始终体现出迅速作出决定的灵活性和一致性，在竞争中保持了优势地位。治大国若烹小鲜。

大上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；

其次，侮之。信而不足，有不信焉。悠兮其贵言。

功成事遂，百姓皆谓：“我自然。”

——《老子》

第6章 运筹帷幄的艺术——领导风格与文化培育

企业领导可以简单地概括为在企业经营管理活动中的一种影响力的发挥，这是艺术性地影响人们心甘情愿地、满怀热情地为实现群体的目标而努力奋斗的过程。企业领导行为即在于帮助企业群体选定目标，并且带领群体尽其所能地实现这一目标。显然，企业领导行为直接对企业竞争态势产生影响。

还应该看到的是，不断变化的世界赋予企业领导以新的涵义。现在企业领导的要点在于，能够着力于企业文化的培育，发现企业文化何时需要变革，并有能力促进其变革。如果对领导与管理进行区分，并深刻地认识到领导主要是创造和改变企业文化，那么人们对领导的很多困惑或误解便会迎刃而解。领导的重要职能就是创造、管理企业文化，以及在必要时改变企业文化。文化与领导是同一问题的两个方面，任何一方面都不应该片面理解。实际上，企业领导者所要做的唯一重要的事情就是管理和创造企业文化，企业领导者最重要的才能也就是影响企业文化的能力。

第一节 领导与领导行为

人们都熟悉英国的红箭特技飞行队，并为其精湛的特技飞行表演感叹不已。殊不知，寓于这一群体之中的领导艺术才是杰出的、独特的。该群体领导艺术的重要之处在于群体领导人有责任培养核心领导这一环节。领导必须来自于核心，而不是来自挂名的责任人和上层，因为这样一来，群体便能够建立在相互信任和尊重的基础上，而不是建立在等级制度上。在这样一种领导风格的培育下，特技飞行队形成了自己的群体文化。一方面，群体内成员要信任别人首先要信任和自己，换句话说，要有自知之明。另一方面，群体成员之间开诚布公，这是建立在提高成员相互的自尊心并能主动沟通的基础上。飞行队的队员每天都要公开批评自己和别人的错误，包括领导人的错误。错误在这里被视为学习的机会，而不被当作出于害怕受到批评而竭力掩盖的言行。他们用生动的形象总结出自己的领导方法，即“合力链条法”：两根链条，一根象征着全队的目标，另外一根象征着个人自己的目标。每一个链环相连接，并同另一链条中的有关链环相联系，以表明一个领域的工作如何影响其他领域的工作。当两根链条合在一起时，其合力会产生出色的成绩。这一方法的实质就在于特技飞行队的目标不仅包括了全队展示出色表演的目标，而且也包括个人的目标。当群体的目标包括个人的目标时，个人的动力和决心就会增加，从而导致总成绩的提高。

任何个组织或群体都是由许多不同个性和品格的个人所组成的。领导工作的管理职能定义，指影响人们为组织或群体目标作出贡献的过程。具体而言，领导工作就是要让不同个性和品格的个人能够在特定组织或群体中和谐相处，发挥出群体合作的力量，以实现组织或群体目标。这样看来，领导实质上是一种影响力。它是艺术性地影响人们心甘情愿地、满怀热情地为实现群体的目标而努力奋斗的过程。领导的理想情况是，鼓励人们不仅要提高工作的自愿程度，而且情愿以满腔热忱和满怀信心来工作。热忱表现在在工作中具有旺盛的热情、诚挚的干劲；信心则反映出经验、共识、人际关系和技术才能。领导者的作用就在于有助于一个群体确定行动的目标，并带领这个群体尽其所能地实现这个目标，正如孔茨和韦克里所指出的那样；“领导者并不是站在群体的后面推动和激励，而是要置身于群体之前，促动群体前进。鼓舞群体为实现组织目标而努力。一名乐队的指挥即是一个恰当的例子；他的任务就是要通过乐师共同一致的努力演奏出和谐之音，正确的节拍。一个管弦乐队取决于指挥者的领导素质，从而乐队会有不同的表现。”

企业领导行为就是要通过领导职能，帮助企业员工看到在他们为企业目标作出贡献的同时，也能够满足他们自己的需要并施展他们的潜在能力，因此，领导者就需要了解人，人的个性和他们的品格所能起到的作用。一位企业领导者如何看待这些问题，当然会影响到激励和领导方法的选择。

人们在工作中并不是孤立的，相反地，他们在很大程度上是成群结队地为了达到个人和企业的目标而共同工作。遗憾的是，这些目标并不都是协调一致的。所以，企业管理者、领导者最重要的活动之一就是要个人的需要同企业的要求加以协调、统一。也就是说，领导工作就是要：一方面制定管理的、周到的计划，仔细地设计组织结构，巧妙地进行人员配备，有效地运

用控制技术，以及适时地实施战略应变；另一方面，满足员工被人理解和受人激励的需要，以及尽他们的一切能力为实现企业目标和部门目标作出贡献的需要。

孔茨和韦里克把构成领导的要素概括为四种综合才能，即：“（1）有效地并以负责的态度运用权力的能力；（2）对人类在不同时间和不同情景下的激励因素能够了解的能力；（3）鼓舞人们的能力；（4）是以某种活动方式来形成一种有利的气氛，以此引起激励并使人们响应激励的能力。”

有人曾这样宣布，领导就是权力的积累。权力是个人或团体劝导或影响别人或其它群体的信念或行动的能力。权力的一种是职权。它是处于某一职位上，行使作出影响别人的决策的处置权。在正常情况下，合法的权力主要来自制度所决定的职位。权力也可能来自个人或团体的专门技能，这就是知识化的权威。例如，科学家、教授可能对别人有相当大影响力，因为他们有专门知识而受到尊敬。另外，由于人们相信某人或某团体，以及他们的思想，就可能存在对所涉及事物的权威，例如，马丁·路德金的合法权力很小，但是凭着他人的人格力量，他的思想和他所倡导的事业，有力地影响着许多人的行为。

领导的第二个要素是对人要有基本的理解。正如在所有实际工作中那样，懂得激励理论、各种激励因素和激励制度的性质和作用，这是一码事，针对不同的人和情境运用这类知识的能力，却是另外一码事。一位管理者或别的什么领导者唯有懂得起码的激励理论知识和理解激励的要素，才能够更好地理解人的需要的性质和强度，也才能够界定和设计满足这类需要的方法并加以管理，以便实现预期的群体目标。

领导的第三个要素，可以说是一种杰出的鼓舞能力，即鼓舞追随者为了从事一个项目而能全力以赴地工作的能力。虽说激励因素的运用看来是围绕着下属及其需要，而鼓舞力量来自群体的领导者。领导者可能具有这类素质：有魅力，能激发追随者的忠诚、奉献精神和强烈的希望来推动实现领导者所需要的目标。这不是一件满足人们需要的事，相反，倒是一件人们（3）鼓舞人们的能力；（4）是以某种活动方式来形成一种有利的气氛，以此引起激励并使人们响应激励的能力。”

有人曾这样宣布，领导就是权力的积累。权力是个人或团体劝导或影响别人或其它群体的信念或行动的能力。权力的一种是职权。它是处于某一职位上，行使作出影响别人的决策的处置权。在正常情况下，合法的权力主要来自制度所决定的职位。权力也可能来自个人或团体的专门技能，这就是知识化的权威。例如，科学家、教授可能对别人有相当大影响力，因为他们有专门知识而受到尊敬。另外，由于人们相信某人或某团体，以及他们的思想，就可能存在对所涉及事物的权威。例如，马丁·路德金的合法权力很小，但是凭着他人的人格力量，他的思想和他所倡导的事业，有力地影响着许多人的行为。

领导的第二个要素是对人要有基本的理解。正如在所有实际工作中那样，懂得激励理论、各种激励因素和激励制度的性质和作用，这是一码事，针对不同的人和情境运用这类知识的能力，却是另外一码事。一位管理者或

别的什么领导者唯有懂得起码的激励理论知识和理解激励的要素，才能够更好地理解人的需要的性质和强度，也才能够界定和设计满足这类需要的方法并加以管理，以便实现预期的群体目标。

领导的第三个要素，可以说是一种杰出的鼓舞能力，即鼓舞追随者为了从事一个项目而能全力以赴地工作的能力。虽说激励因素的运用看来是围绕着下属及其需要，而鼓舞力量来自群体的领导者。领导者可能具有这类素质：有魅力，能激发追随者的忠诚、奉献精神 and 强烈的希望来推动实现领导者所需要的目标，这不是一件满足人们需要的事，相反，倒是一件人们业危机的反应；（3）领导者进行详细和角色示范、教育和培训；（4）分配报酬和提升的标准；（5）职工招雇、选择、提升、退休和解雇的标准。” 从这儿也可以理解领导行为在企业文化形成和变迁中的决定性作用。

第二节 领导过程与企业文化变迁

就领导的产生而言，“将将与将兵”的故事可以给人以启迪。

当年汉高祖问韩信：樊哙能带多少兵？韩信回答说：十万人。高祖又问：滕婴呢？韩信回答说：滕婴善带骑兵，其它兵则不擅长。汉高祖又问：我刘某人可带多少人？韩信则说：一千人左右差不多。那韩信呢？他自称多多益善。汉高祖很不高兴他说，既是如此，何以你沦为我的手下？韩信这才回答：“你能将将，我能将兵。”

可见，并不是人人都能成为领导者的。而一个真正的领导者，不要视自己为带兵的将，而要视自己为领将的人。带兵的将官只能冲锋陷阵，无法运筹帷幄。领导者必须具有宽宏大度的气魄、驾驭人才的才能。他或许条件并不优越、能力并不超群，或许有这样那样的毛病，但是他却能充分利用他人的长处，弥补自己的短处，能够把各种人才团结和吸引在自己的周围。这样的人才能成长为一名出类拔萃的领导者。

（一）领导者的成长过程

关于领导者成长的发展过程历来就是人们关注的焦点，研究表明，通常情况下，年轻的管理人员认为，他们只有获得以下三种能力以后，才有信心去追求高级管理层的职位：

- 1、分析能力，能够认识和说明所要解决的问题；
- 2、处理人际关系的能力，建立和维护各种类型的关系和群体；
- 3、处理感情问题的能力，控制管理者本身的感情需要。

这一切都说明领导过程和文化建设过程是相互紧密联系的。

发展文化和学习文化理所当然成为领导的职能问题之一。从这种意义上可以说，“领导”的唯一职能就是文化的创造和管理。所有的领导者都受到他们过去的文化的影响。不仅如此，一旦他们创造了一种文化，就可能受到这种文化的制约，往往不能再领导群体去进行新的和创造性的活动，从而，在创造性和制约力量之间形成复杂的相互作用关系。这样，解决这种由于文化变迁而引起的潜在冲突成为领导的中心工作之一。

企业的领导者或创始人的个人假设、企业中形成的权力关系，以及领导者和其成员之间在感情上相互作用的方式，都能决定企业的发展阶段和它的文化“风格”。有时，由于领导者对外部环境采取了极端的或不适当的对策，以至于不能实现自己的目标，但他们却认为这是因为风格上的倾向性不适应环境或存在“问题”。在一些企业中，对领导者都进行了严格选拔和特殊训练，使他们能够清醒地认识自己的感情倾向，并且具备抑制这种感情倾向的自制力。正是这种感情倾向性有可能导致企业产生错误行为和陷入倒退情绪状态。由于具有明确任务目标的企业中，仍然存在其创始人或领导者没有意识到感情问题或自身感情倾向的危险，因此，他们可能会突然遇到自己没有意识到的感情危机，一旦发生了这种感情危机，就显得不知所措。例如，一些领导者由于他们过分自信和以自我为中心，无意识地增强了其下属的依赖性，但这些领导事先并没有准备好如何对待这种现象。如果他们使自己的下属失望并刺激了下属的攻击或逃跑反应，那么，这些领导者将会遇到来自下属的愤怒和反抗，而他们对此可能会缺乏应有的思想准备或心理准备。

一般情况下，在企业领导者的成长过程中，至少有下列两个原因使下属

必然产生失望情绪：

- 1、领导者不可能实现企业成员对强有力的家长式领导所抱的幻想；
- 2、领导者总是希望下属依附于自己，但在下属出现这种被动依赖的行为时，却又促使他们更加独立行动，从而引起下属的焦虑、愤怒和迷茫。领导者对下属威胁越大，他们就越可能产生倒退现象。

对领导者心理动力特征的研究也表明，他们的防卫倾向最终可能导致企业“机能失调”，使企业不能正确地评价内部的客观事实，而只是依据片面的资料、感觉，甚至幻想开展工作。这种领导者与下属之间不正常的适应关系，从企业文化氛围的角度看，可以分析为如下几种情况：

- 1、幻想型风格。它怀疑一切，不信任别人，从而导致只重视情报和控制，高度集中权力，注重发展战略的反应方式，高度警惕内外环境的变化，强调差异性，使企业内部形成愤世嫉俗，因循守旧和谨小慎微的气氛。
- 2、强迫型风格。它担心企业可能受难以预测和无法控制的现象所支配，从而导致被迫重视繁文缛节，一味追求尽善尽美，高度重视仪式化和规范化的控制方法和程序，以及正式的政策和严格的等级制度，制定战略慎之又慎并严格按照计划组织实施，对已形成的行动方式采取一成不变的态度，强调统治和服从。
- 3、戏剧型风格。它总是想方设法引起人们的注意，并尽可能给人留下深刻印象，这种风格导致自我陶醉的迷恋，过分流露感情，渴望工作和受到鼓励，善于利用别人，制定决策大胆轻率，勇于承担高风险，组织结构和程序不明确，重视模糊性。
- 4、压抑型风格。它丧失希望和缺乏自信，导致宿命论的消极情绪和极端的保守主义，倾向于适应最稳定和最保险的环境。这里往往存在领导真空状态，并对企业所经历的挫折有一种自责和内疚的感觉。
- 5、自相矛盾型风格，它认为环境并不能提供更多的满足，最终也下会出现频繁的相互作用。这种风格导致超然的冷淡，并使领导职能完全处于真空状态，领导者既不领导也不授权，而是离群索居，与企业产生疏远的感觉，并纵容小派别之间的冲突，由这种冲突的结果来决定他们的行动方向。企业不能形成一致的产品销售战略，始终处于毫无目的的应付状态。

这些极端的病态类型说明了企业领导者的个性对塑造企业文化的影响。因为企业领导者确实具有个性倾向性，所以，这种倾向性为解释一个企业最终形成的文化提供了依据。

（二）初创企业的企业文化形成

文化的形成不是偶然的，而是始于创始人和群体成员的已有经验，是群体学习和传授的结果。当众多企业员工同时面临存在的问题，并且必须制定解决问题的方法时，就有了形成企业文化的基本条件。但只有那些企业成员提出或创造的解决问题的方法才有可能成为文化要素。那些多次解决群体问题的方法和减少群体成员焦虑的事物会得以在群体中保持下来，逐步演变为文化的组成部分。“这个过程包括对问题的共同理解和共同认识，由此创造的方法实际地发挥作用并持续地产生影响。最初，实现共同拥有的能力确实包含了以前的文化知识和理解，但是，共同拥有的新的经历开始了新文化的

形成过程，然后，它成为某个团体的特征。”因此，文化的塑造过程同时也是学习和传授过程。

但是，在企业创建之初或发展初期，企业所形成的文化主要决定于领导的行为。企业创始人对企业知识积累与解决企业外部适应和内部协调问题起着主要作用。创始人在创建新的企业时，以其文化经历和个性为基础，对新企业怎样运作有独特的看法。也就是说，他们必须具有向企业强加自己文化假设的能力，包括对什么是正确的合适的、环境怎样产生作用、应怎样完成工作等方面的假设。领导者不仅要有高度的自信心和决心，对自己的假设应该坚定不移，而且这些假设本身是建立在其对世界的本质，企业在社会中的地位和作用，人性及人际关系的本质，怎样管理时间和空间都有较为深刻的认识的基础上。企业也希望领导者提供他们自己的文化假设，以作为适应变幻莫测的未来的一种导航图。领导的主要作用就在于把无序状态转变为有序状态。企业越是明确地意识到这一过程，就越能持续和有效地实施这种过程。

领导使它自己的文化假设具体化，并逐步地和持续地把它内化到企业的任务、目标、组织结构和程序之中。无论这些基本假设是指寻信念、应用理论、基本准则，还是企业创始人所运用的指导思想，它们都是企业文化的主要要素。

企业文化的创造、内化和增强的过程提出了问题及其解决方法。在这一内化过程中，企业领导者需要有眼光和能力来阐述并增强企业文化。由于新的企业成员拥有以前所在企业与文化的经历，所以，现在一系列共同的文化假设只有通过一些明确的和持续不断的经验才能逐步形成，这些经验是随着企业遇到危机和在危机中求生存的过程中获得的。因此，创造文化的领导者需要有恒心和耐心。

随着企业的发展，往往会出现一些重要的感情问题，这些问题与对领导者的依靠、同伴关系和怎样有效地工作等方面有关。在企业发展的每一阶段，需要领导来帮助明确问题和解决问题。在这些阶段中，领导者往往需要承受和容忍焦虑，这种焦虑是行动不能发挥应有的作用或效果时产生的。领导者可能不会意识到这个问题，但他必须在解决这个问题的同时，提供暂时的稳定性和感情上的安定感。

也就是说，企业领导者和企业的创始人还必需具有一种容忍焦虑的修养。企业若没有一位强有力的领导者发挥了焦虑和风险的承受者的作用，那么企业发展过程中的挫折会连续不断，并且非常严重，以至于企业难以经过早期的发展阶段而夭折。因为每个人都认识到事实上企业的创始人承担了巨大的私人投资风险，人们对他寄予厚望，但是，所有权并不能自动地创造承受焦虑的能力。而是另一种方法：具有某种创造性需要，创建技能和感情力量的成员才能够创造、领导和发展新的企业。

很多企业在求生存和求发展的同时，其运行过程并不协调，或者是它们的行动似乎互相矛盾。其原因之一是领导者不仅在企业中渗透他们有意识地让人理解的、深思熟虑的思想，而且也无意识的、可能是毫无目的的暴露出他们个性中的内在冲突和自相矛盾的言行，而刚聚集到一起的企业员工对那种明显不一致的现象和信息难以理解，但是却会容忍和适应这些相互矛盾的现象和信息。因为，在创业初始，企业创始人总是假定不一致的现象是正

确的，或者员工不能与他所拥有的强大权力相抗衡。然后，企业从这些前后矛盾的事物和冲突中逐渐形成了一种文化。或者企业员工具有较大的独立性，如果大家认为领导者的行为具有极大的破坏性或非常有害，那么，他就逐步丧失了他的影响地位。在达到极点时，企业会孤立或排斥它的创始人；然而，这样做并不是否定创始人的所有文化假设，而是否定那些与作为企业建立基础的中心假设下一致的部分。因而，企业形成的文化不仅会反映领导者的文化假设，而且也反映了由员工“独立于”或“围绕”领导者所创造的使企业运行的复杂的内部适应过程。

因此，文化的创造阶段，企业的创始人和创造者有一种额外的负担——要充分地了解自己以避免无意识地损害他自己的创造过程，对于创建企业的领导者来说，要认识当初促使他们成功的特性往往是很困难的，他们的固执信念可能会成为以后产生困境的根源，并且这种固执必定随企业的发展而增强。这种认识在企业面临领导权的继承问题时变得更为重要，因为继承问题的讨论促进了文化的公开化，这可能是以前所没有遇到过的问题。

总之，企业文化并不是没有基础的或偶然产生的。企业是由人创造的，企业的创造者通过阐明他们自己的假设也创造了企业文化。虽然企业文化最后的形式反映了在创始人提供的推动力、企业成员的反作用以及他们共同拥有的历史经验之间复杂的相互作用，但无疑，最初的最重要塑造力量是企业创始人的个性和信念体系。

（三）成熟企业的企业文化变迁

当企业创建家族不再拥有大比重的所有权，不再以占据重要管理职位这种形式而处于统治地位时，或者几代以后，企业在规模上扩大了，非家族的管理人员超过了家族内的管理人员时，企业进入成熟期，从企业文化的角度来考察，企业现在已大不同于往昔，它现在已经建立和稳定下来，并必须通过不同类型的持续发展和创新过程来维持自己在市场中的地位。此时的企业必须根据市场的竞争态势决定是否须要改变经营战略，即是否须要通过扩大地区范围、开发新产品、开拓新市场、实行纵向一体化以改善成本和资源状况、接管企业以扩张、采用事业部制或收回子公司全部股本以使之独立，等等方法来扩大企业。企业过去的成长历史对其将来获得更大的成功并不一定是一种好的指导。因为，现在环境可能已经发生了变化。更为重要的是，企业内部的变化已经改变了它特有的优势和弱点。

由于文化是企业成长的凝聚剂，企业文化中最重要的要素已经渗透或内化到企业的组织结构和主要运行过程之中。企业逐渐形成的文化已经被企业成员认为是理所当然的了。它已经渗透到企业的日常工作之中，处于无意识发挥作用的状态。

但是，企业文化并不会因此一成不变，促使文化变迁的因素可能在增长。一方面，经营地区扩大，企业接管，引进新技术等都要求进行周密的自我评价，以决定要结合的那些文化实际上是否是相容的；另一方面，企业内部可能会产生强大的力量促进文化扩散和使文化丧失一体性。因为，强有力的次文化在形成，原来高度一致的整体文化难以在一家规模庞大、分工细密和地理上分散的企业中得以保持。

在成熟的企业中，已经形成了强有力的一致性文化。这时文化已界定了什么是企业价值观，什么是经营理念，什么是“领导”，什么是英雄的行为，

什么是不道德的行为，如何分配与控制职权和权力。因此，现在领导所创造的或者是盲目地使自己的领导方式永恒不变，或者是创造新的领导定义，这种定义甚至可能不包括那些首先创建组织的企业家的文化假设。这时，企业领导须要充分意识到企业所处的地位和它的发展方向，并以此为依据审视自己业已形成的企业文化，判断其能否适应变化着的企业内外环境。

“在企业的历史上，领导者此时所必须做的工作取决于企业文化事实上促使企业适应其环境的客观事物的程度。如果文化没有促进这种适应过程，那么，企业或者是不能继续得以生存，或者是寻求改变文化的方法。如果企业要改变它的文化，就成为一个更为艰难的问题，必须有一位能打破文化僵化状态的人来领导。

能够控制这种文化变化的领导者可能来自企业内部，但他要能从客观上认识文化要素。然而，某家企业正式任命的高层管理人员可能不愿意或不能够胜任改变文化的领导。在这种情况下，领导可能必须来自企业中的其他边界部门或企业外部的成员；甚至可能来自于企业中的普通成员，以至于有必要讨论转变小组或多头领导的问题。如果正式任命的高层管理人员缺乏这种改变文化所需要的认识、技能和远见卓识，那么，文化就将在其他领导形式的影响下发生变化、否则它将发生衰退，并且作为一个社会实体的企业也将消失。总之，在这种情况下，不更换领导者，文化就不可能改变。这就是说，企业文化的变迁可能意味着企业领导者的更替。

如果领导者是由外界强制性任命的，他必须能够准确地判断企业文化是什么，哪些文化要素较好地适应了环境，哪些文化要素不能适应将来的发展，以及怎样改变那些有问题的文化要素。所以，领导者必须是一位具有较高技巧的能改变文化的管理人员，他首先要认识现在的文化状况，解冻文化，重新界定和改变文化，然后再冻结新的文化假设。

（四）案例分析

美国琼斯公司的创始人是一个移民，其父母发迹于市区开的一个小杂货店。父母，尤其是母亲对他作为一个成功的企业家所具有的思想素质的形成有重要作用。从一开始他就相信。只要自己选择的路是正确的，就能创建个大公司，最终，他的公司发展为拥有几家超级连锁市场、百货商店，并经营与此相关的业务，这些企业在当地市场居举足轻重的地位。在他 70 岁逝世以前，琼斯的思想意识一直主宰着公司，他的各种文化假设形成了公司的企业文化。

琼斯认为，他的基本任务就是在整洁而具有吸引力的环境中，向顾客提供优质可靠的产品，因此，顾客需要是企业决策考虑的基本因素。他赊销货物给顾客，由此来体现对顾客的信任，只要顾客对商品略显不满就给予退换，处处满足顾客的愿望，从而博得顾客对其商品的信任，这些经营思想，后来都成为其连锁商店的企业文化，并通过他的言传身教得到强化。他认为只有严格管理和亲自示范才能使员工圆满完成任务，因此，他经常突然出现在商店里，检查每一项工作，甚至是微不足道的细节。他通过率先垂范，申明公司的规章制度，告诫并教育员工应该做些什么；对那些不遵守规章制度或不坚持原则的员工，他总是严加斥责。

琼斯希望他的商店经理坦率、开诚布公、精于业务，并采取与自己相同的管理方式，这些经营理念后来成为他所谓“开诚布公的管理”的基本内容。

一个“优秀”的经理要能为下属树立好的榜样，教会下属处理事情有正确方法。

琼斯认为，只有积极创新和采用新技术才能在市场竞争中取胜。他鼓励经理们试用新方法，吸收提倡新人力资源管理方式的顾问，在其他企业之前采用通过评估委员会来进行选举的制定发展规划的方法，出席各种会议，参观其他具有新技术革新的企业，乐于开拓以完善经营。他认为，只有竭尽全力才能找出真理，发现真象，因此必须放开眼界，对问题决不要想当然。如果尝试成功，琼斯就鼓励采用，否则就下令停止。

在琼斯公司中，权力高度集中，琼斯夫妇是各商店的最高决策人物。因此，琼斯死后其妻完全控制着公司。琼斯对培养优秀经理很感兴趣，但对此，他从不给予股票购买权以分享所有权。他对那些从公司创建起就为公司服务的人给予十分优厚的报酬，但决不让其分享公司的所有权。

琼斯把他的几个家庭成员安排到重要的管理职位上，分配给他们很具有发展前途的工作，以尽快检验其管理潜力。公司成立各分公司以后，其家庭成员就力各分公司经理。如果某个家庭成员不能胜任工作，他就会派一个优秀的管理人员作其副手，这样，如果经营得到改善，这个家庭成员就会赢得赞誉，反之，就会被体面地罢免掉。

非家庭成员间的同事关系必然带有很大的政治色彩，他们的正式关系就是一种竞争关系。琼斯非常重视人际间的竞争，获胜者会得到奖励，失败者会被解雇。但是，由于家庭成员掌握着实权，因此人们懂得怎样迎合家庭成员，又不失去自己所依赖的同事的信任。

琼斯希望公司内能广泛沟通，成员间相互信任，但他自己有关其家庭公司中的地位的假设和管理方式在很大程度上与此背道而驰，因此公司中许多成员都相互联合起来保护自己，从而形成了自己的文化。他们彼此忠诚胜于对公司的忠诚，相互间有很大的影响力，这在一定程度上孕育出与创建者相反的文化假设、价值观和行为规范。

琼斯死后，由于他的死造成的权力空缺和几个主要文化传播者的退休，公司经历了一段长时期的文化混乱。但商店的管理哲学已根深蒂固，尽管众多的家庭成员中没有任何一个人具备琼斯的经营才能，但是，仍然掌握着公司大权。琼斯的主要助手退休以后，一些琼斯生前提拔的管理人员表现出不能象原来所期望的那样有魄力和能力，公司进入了动荡时期，琼斯的子女及他们的配偶都不能果断接管公司，于是从公司外聘请一位管理者，但这位管理者不能适应公司文化和协调与琼斯家族的关系，因此，其失败在所难免。在这种情况下，琼斯家庭重新聘用一位从公司一创建就在公司工作，后来在公司外几个房地产公司发了财的人。由此可见，这位经理正是凭借其公司成员资格和拥有该公司文化，才能适应琼斯家族，实现对公司的管理，使公司重新走向正轨。

第三节 领导风格

李广与程不识均为汉初名将，当时二人齐名。其中，一位是今河北省的太守，一位是今山西省的大守，李广的部属有许多奇才异能之士，而李广训练部队用恩不用威，完全以个人感情去接纳、信任、教导部属，因此每位将领都与他有很好的交情。作战时，他的行军布阵采取自由作风，不拘一格。他所带领的骑兵非常精良，以机动性代替当时中国传统的行军布阵，所以李广的部队常获大胜。即使军力比匈奴薄弱许多，也常常能反败为胜。

反过来看程不识，他是非常严谨的将领，将部队按照最严格的训练分成部伍，上上下下等级森严，指挥系统规矩严密。部队出征时，总是人不解甲马不卸鞍地处于戒备状态，他的军队以步兵为主，行军很慢，但很坚实稳重。程不识从未让匈奴人得逞过，却也从未获过大胜，以稳健、持重而著称。李广和程不识曾相互对调彼此的军队，结果程不识所到之处，旌旗变色，而李广所到之处则活力充沛。两人所带的部队都是汉代戍守北部边陲的最有力的军力。

这个例子中的两个主角代表着两种极端的指挥管理或领导风格典型，各有所长，也各有所短。二者之间没有必然的好坏之分。就亲和力、团结力以及对外作战的并拒性而言，李广军队的五千人可抵五万人之用，而程不识军队的一万人则永远是一万人，但也是绝对不致于被打垮的铁军。程不识指挥军队的风格在汉朝延续了很长时间，故汉朝时“军中只闻将军令，不闻天子诏”。换言之，指挥的命令只能下达到第二级，无法到第三级以下，因此其部队非常坚实，但扩张性与活动性则受到了相当大的限制。具体说来，能居上风的时候，李广的军队较易获得成功。而在平常时候，则程不识的作风可以维持不败。最好的办法当然是适当地调和两种风格，形成具有一定弹性的领导风格。但是如何调和则又是一门大学问。

鉴于领导对各类群体行动都有重要作用，因而，关于领导问题的理论和调研相当繁多。对于研究领导行为与风格的理论而言，早期的一般解释是根据领导者如何运用他们的职权来分类的。基本风格或作风有三种。专断独裁式领导者：发号施令、要求他人依从，为人教条而专断，凭借实施奖惩才能进行领导；民主参与式领导者：就拟议的行动和决策同下属的磋商，并且鼓励下属参与进来，得不到下属的一致同意，便不采取行动；自由放任式领导者：极少运用权力，给予下属高度的独立性，主要依靠下属来确定他们的目标，以及实现目标的方法，认为自己的任务是为下属提供信息，主要充当群体与外部环境的联系人。

美国心理学家戴维爾博士则将领导风格按照个性和品格分为四种：即理性的领导风格、客观的领导风格、激励的领导风格和支持的领导风格。一般认为，卓越的企业领导人必须四类风格兼容并蓄，并保持四类风格的均衡，才能有效地领导各种不同个性和品格的员工，使他们发挥团队合作的力量，达到最高的企业绩效。这里重要之处就在于培育起一个成就寻向的企业文化。一个团队就象一群跳舞高手在同一个舞池里表演，而领导者塑造的文化氛围就象是优美感人的、促使每一个人都想表现出自己的高招的旋律。领导者改变旋律，大家也跟着改变步调。在这种步调改变中，组织的运动向着领导所预定的方向，产生共鸣共振的效果，使大家认同、参与，而又都能发挥得淋漓尽致。

心理学研究表明，人的心理上存在着一个舒适区，在这一舒适区内，每个人都会有自己最佳的表现。这个区域是每个人都能够以心理和生理上的最少精力，而完成最多工作的区域，并且是由其他人的态度、期望和行为所构成。如果略为强迫人们为了某些有价值的目标而工作，从而带来稍许的紧张，则人们的表现会最好。然而，紧张转变为压力而达到某种程度时，就会妨碍个人潜力的发挥，进而人们的表现会有如江河日下。

人们的行动普遍具有心理学家所说的“攻击或逃避倾向”，即在压力强大的情况下，人们会攻击或逃避压力的来源，以求获得生存或发展。这是人类进化到目前这种自卫能力薄弱的生物时，所学会的两种基本生存技巧。一是尽快地远离危险，老虎抓不到你，自然无法吃你；二是猛烈地攻击，老虎本身成为你的粮食的话，必然无法再以你裹腹。无数世纪以来，人类的祖先就是用这两种方法获得生存，并且一代又一代地传衍下去，今天，这两种方法仍然是人类的本能，虽然在组织中已经受到某种程度的修正和掩饰，但并未彻底消失。

和攻击或逃避同样重要的行为趋向是“隐蔽或表白倾向”。每个人综合了遗传特征，环境经验，以及个人抉择之后，知道在某些时候最好是隐蔽自己的感受，而有时则以坦然表白为宜。要想在企业中有所发展就必须很好地理解上级的意图，同时也不能口无遮挡地道出所有的感受。另一方面，遭受挫折时向下属恣意叫骂，必然无法建立起一个强有力的群体，而板着一张面孔让员工去揣测其意图，也不可能获得员工的努力奉献。

在管理完善和具有整体文化寻向的组织中，攻击或逃避倾向会演变为水平延伸的竞争与合作。一些人热衷于竞争，以求控制谈话、抉择、资源的运用，以及各项活动。也有些人则宁愿在人际关系中，保持令他感到舒适的合作。这种由攻击或逃避倾向演变而成的竞争或合作倾向，形成一个由高度竞争到高度合作的连续“光谱”。越靠近“光谱”两端，则在态度与行为上越显示出竞争或合作的倾向。具有合作倾向的人显得成熟老练、深思熟虑，不愿意轻率地作出决定，并愿意在行动上有所让步，具有竞争倾向的人则表现为直言不讳，决策果断而迅速，在人际关系和协调谈判中都主动地居于支配地位。

隐蔽或表白倾向经过调整后成为自我控制或自我表现的个性和品格特征，同样由最强烈的严厉自制到最自由的口无遮挡形成一个连续“光谱”。对于企业管理者而言，“光谱”的两个极端都不适宜。因为员工会感到困惑或敬而远之。然而，在两个极端之间，并没有所谓最好的个性和品格特征。只要能够妥善运用自己的个性和品格特征，以获得群体成员的奉献与合作，则自我控制和自我表现的人都可以在任何领域内获得成功。

将这两种“光谱”予以合并，就构成了下图：

图 6—1 领导个性和品格特征

位于图 6—1 中离圆心越远的人所具有的特征越强烈、明显。由此可以看出四种主要的个性和品格形态，分别是控制、包容、支持和理解。

1、客观的领导风格

控制形态综合了自我控制和人际竞争的倾向。这种人显得独断专行，在人际关系上扮演着武断的支配角色，为人严肃，不喜欢开玩笑，很少注意他

人的心理状态，他们是“命令”的专家，只有在告诉别人应该做什么事的状况下，才能使自己停留在舒适区。亨利·福特及其孙子福特二世就是这种形态的典型代表。这种独断专行，自以为是的自我形象是一种领导风格，并不是病态，许多人善用这种形态成为有效的管理者。

控制的个性与品格形态最适宜担任执行和实际行动的工作，他们以行动来选择并解决问题需要迅速自行决定的工作，最好由那些自恃的人来担任。

2、支持的领导风格

支持形态结合了人际竞争和自我表现的倾向。这种人自认为对人际关系和工作具有强烈的狂热。他们是“表现情感”的专家，只有在向他人诉说自己的感受时才能使自己保持在舒适区，许多卓越的领导者都是运用这种人格来鼓励下属，而在企业中获得成功。

支持的个性与品格形态最适于指导和咨询，他们以同意认可来协助他人发挥自己的潜力。如果工作的磋商与妥协不可或缺，则忠诚的自我形象必然可以发挥奇效。

3、激励的领导风格

包容形态是结合了与他人分享情感的意愿和共同作出决定的愿望。他们对人际关系和管理风格保持忠实的态度，是“关心”的专家，喜欢询问其他人的感受。如艾森豪威尔将军运用这种包容的个性和品格形态，成功地领导了历史上阵容最庞大的联军。

包容的个性与品格开放最适于鼓舞勉励的活动，他们以启发鼓舞来说服他人积极表现。工作上需要激励和鼓舞时，狂热的自我形象可以带来莫大的裨益。

4、理性的领导风格

理解形态结合了人际合作和自我控制的倾向。这种人经常认为自己的领导风格和人际关系切合实际。他们是“信息”的专家，作出任何决定前都希望有相应的实际资料作为依据，经常追根究底，以求心安理得、顺理成章。

具有这种个性和品格形态的人，在谨慎调查与分析信息的工作上，表现最佳。他们以自己的观念来寻找并发现所需的信息。需要研究与分析能力的职务，应该由那些具有强烈的追求事业的员工来担任。

毫无疑问，如果能够有效地运用自己的风格，并且接纳鼓励那些作风迥异的人，则不论个性和品格形态是属于控制、包容、支持或理解都可以成功地担负起领导者的重大责任，带领自己的企业获取竞争成功。而认为只有一种个性和品格形态（通常是控制）才能够在企业领导上获得成功，则会成为领导失败的殷鉴。

研究表明，当某一个人的个性和品格处于过分极端时，其个性和品格形态是存在缺陷的。例如，极端自恃的企业领导者通常会冷酷地运用各种制度和手段，而在员工需要关切和支持时不予理睬，他们很可能会因此而遭致失败。因为这种人承受到压力而必须格外努力时，员工不但未能追随奉献，反而对管理者高做冷漠的面孔敬而远之。

优点变成缺点的过程：在亨利·福特二世的身上最为典型。他在29岁时就开始领导福特汽车公司，年轻气傲，喜欢在周围重用一些他所喜欢而且易于相处的部属。由于他自己具有高度自制、竞争的个性，因此在管理人员的选择上，忽视严谨深思的人。以至于在这家历史悠久的公司中，麦克纳马拉和亚科卡这类个性的人凤毛麟角。

基于某些原因，亨利·福特二世认为只有他最惬意的个性和品格形态，才能够成功地领导其他员工。显然，他并没有能够充分地进行思考，也未能了解心理学的相关知识，以致不能发现其他许多公司管理人员所具有的不同个性和品格形态。福特公司后来在经营上蒙受重大的损失，原因就在于管理人员未能进行思考和反省，从而无法及时而敏感地意识到消费者在购买汽车时的心理变化。

亨利·福特二世的个性和品格形态具有果决、坚忍、勇敢等优点，但是缺乏弹性与合作精神，因而刚愎自用、一意孤行，最终导致竞争力的丧失。例如，面对来自日本的挑战，福特却嗤之以鼻，反而削减了 75% 的能源效率研究与开发预算，并先后解雇了亚科卡等优秀的管理人员，最后终于在小型汽车的竞争中败下阵来。

控制的个性形态和自恃的自我形象，认为可以通过研究来降低风险，因此忽略了实际担负工作的员工在情感上的需要，结果常常会在识才用人方面导致失败。

包容的个性开矿和狂热的自我形象，经常由于兴趣广泛，以致目前的工作尚未完成就急于进行下一阶段，也因此经常遭受损失。他们可能会认为某项工作的顺利完成是因为他们自己的独立构思。因此，辩才无疑固然是其优点，但是过度强调这点则会阻碍了其他人所提供的意见，反而成为严重的缺点。

支持的个性形态，适宜领导形形色色的员工，并化解他们之间的冲突，而有利于工作。然而必须当机立断时，仍然要考虑不同的意见，并且还可能久议不决。这种优柔寡断的作风，会影响员工对管理人员的向心力。

理解的个性形态和现实的自我形象，适于收集良好的管理决策所需要的信息。这种作风远比盲目地假设而不加验证为佳。但是，如果继续调查所有可用的资料，并要求更多的信息，那么优点就变成缺点了。在混乱而变化迅速的市场竞争中，管理者通常必须在信息不足的情况下作出决策，否则，当管理人员作出决定时已是时过境迁了。

经济学家不能解释为什么创业精神出现于 19 世纪末期，为什么今天又一次勃兴；为什么它只是出现在一个国家或一种文化环境中。的确，能够解释创业精神变得如此有效力的事件可与经济活动无关，原因可能在于价值观；概念和看法的转变；

人口与组织机构的变迁以及教育的变化。创新型经济的出现不仅是一个经济或技术方面的大事，也是一个文化与心理方面的大事。

——彼得·F·德鲁克

第 7 章 追求卓越的核心——创新精神与文化环境

当你翻开一流企业成功的档案时，你会为它们具有如此强大的竞争优势而惊叹不已。你继续深入考查，就会发现这些企业在经营管理中的诸多方面都有自己独特性的认识，独到的做法，这就是创新。成功来源于创新，无论是美国的国际商用机器公司、德国的奔驰汽车公司，还是日本的松下电器公司、韩国的三星集团，都是如此。正如德鲁克所说，不创新，就死亡。这是不以人们意志为转移的商品经济发展规律。企业只有创新才能获得独有的品质，才能拥有独一无二的竞争能力，才能真正超一流。“不战而屈人之兵，善之善者”。

但是，创新精神只能在鼓励创新，不畏风险，不惧失败的企业文化环境中才能得以形成。优秀的企业文化，不仅有助于企业员工思想的创造性发挥，而且推动着这些新思想迅速而有效地转化为实际运用。

第一节 创造性、创新与企业文化

有一个故事，说的是一位国王没有后嗣，却喜爱食物和才智。他作出这样的许诺，把他的王位继承权奉献给能够创造出同时既热又冷的最美味食品的任何一个人。绝大多数人都被这个明显的悖论所难倒。而获胜者所创造出来的食品是热奶油巧克力冰淇淋，第二名则创造出著名点心烤阿拉斯加。有着丰富创造力和想象力的人都可能赢得这个王位。这个故事在西方常常被用来启发企业员工的创造性思想和创新思维。

一个能够不断奉献新意的人，会让人觉得充满活力，有着旺盛的生命力。对一个企业来说也同样如此。企业要生存和发展就必须有活力，而创新可以说是企业充满活力的灵魂。毫无疑问，一片死气沉沉的景象，缺乏创新意识的企业是不会有前途的。这样的例子可以说是数不胜数。一些具有划时代意义的重大企业创新，成为经典范例，一直脍炙人口、广为流传。福特汽车公司在生产方式上创新，于 1913 年创造并首先采用流水线作业，使大批量生产得以实现，生产成本大大下降，一跃而成为汽车工业巨头。通用汽车公司在组织方式上创新，由前总裁阿尔弗雷德·斯隆于 20 年代创造了“集中决策，分散经营”的管理体制，解决了当时大企业所普遍面临的管理难题，使公司能够迅速发展壮大起来。后来成为工业经济体系中的基本组织模式。麦当劳公司在经营方式上创新，由公司创始人克罗克于 50 年代起推广标准的快餐服务，改变了几代人的饮食文化，引寻了食品工业的革命，公司自己也成长为快餐业的带头人。迪斯尼公司在娱乐文化上创新，于 1955 年把米老鼠们请进迪斯尼乐园，开创了独一无二的巨大市场，把本世纪的游乐园发展到了几乎完美的程度，而别人很难在这一市场上与其竞争，它得到的则是“超级文化利润”，微软公司在产品开发上持续创新，不断推出的“视窗”系列电脑软件，变革着人们的工作方式、学习方式和生活方式，从而成为通柱“未来之路”上的领先快车。

企业文化培育的一个重要内容就是要能够有利于企业员工创造性的发挥，形成一种倡导创新意识、运用创新思维、锤炼创新精神，精通创新之道、敢于创新竞争、鼓励尝试风险的企业文化环境。孔茨和韦里克把创造性与创新加以区别。创造性通常是指人们“发展新思想的才能和能力”，而创新通常是指“这些新思想的运用。”在一个企业组织中，创新体现在企业运行形态的各个方面，包括技术创新、产品创新、服务创新、市场创新、组织创新、制度创新以及方法创新等。良好的群体组织环境，不仅有助于新思想的产生，而且也能使这些新思想迅速而有效地转变成实际运用。优秀的企业文化是良好的企业环境的重要组成部分，它对熏陶创新意识、锤炼创新精神的作用正在于此。

一般说来，创造过程是由相互重叠且相互作用的四个阶段构成。

第一阶段为无意识地察看。这种察看通常要求全神贯注于头脑中此时可能是含糊不清的问题。

直观是创造过程的第二阶段，即把无意识和有意识连接起来。这个阶段可能包括开始时看起来似乎是矛盾的各种因素的组合。例如，前述通用汽车

在饼的顶部加上冰淇淋，并盖以糖霜蛋糕，然后在烤炉内迅速烤至棕色的一种著名西餐点心。

参见哈罗德·孔茨/海因茨·韦里克：《管理学》，第 453 页。

公司的阿尔弗雷德·斯隆在 20 年代构筑了在集中控制下分给各部门的管理结构思想。这些概念看起来似乎是相互矛盾的。但是下面两条基本原则使这些相关概念具有了含义。一是给每个部门的总经理经营管理权；二是总公司在某些职能上保持集权控制，深刻地理解管理过程中这两条原则的相互作用，可以看出这位大公司领导人的直观能力。

直观需要一定时间的蕴育，它是不同概念和思想的新结合或合二为一的结果。因此，人们必须想透问题、理解问题，把握问题的关键之所在。直观思考可以借助于某些技术，例如头脑风暴法和协力创新法等。

创造过程的第三阶段是洞察力。洞察力大体上是勤奋思索、努力工作的结果。有趣的是，洞察力很可能是偶然地或不经意地表现出来，而不是在思想直接集中于有关问题的时候。并且，新的洞察力可能转瞬即逝。善于创新的人可以从随时准备好的纸上记录下其创造思想。

最后一个阶段是合乎逻辑的系统阐述或验证。洞察力需要通过逻辑推理或实验的检验。这时可能采用继续激发创新思想，或者邀请他人批评等方法来完成。例如，前述布朗和斯隆的分散下放权力的思想，需要借助于组织现实管理来加以检验。

合适的企业文化环境，可以催生和加速上述四个阶段的形成和完成，从而成为企业员工创造性思想不断得到萌发的沃土，虽然人与人之间创造能力的强弱有很大差异，但是事实证明，在适当的文化环境下，人人都是能够进行创造性活动的。另一方面，也必须指出，创造也存在着可能越轨的一面。例如，对一些异想天开的想法，如果固执地推行，就会破坏其它的思想，或者妨碍组织职能的顺利实现，或者打乱正常的运行秩序和规则，甚至带来不希望的风险，招致失败。对此，良好的企业文化能够加以正确的引导，并有助于企业管理人员对这些危险的防范。

如上所述，企业创新包括多方面的内容。创新不仅应用于高技术公司，而且也同样可以应用于现有的低技术企业；不仅与新技术产业密切相关，而且对老企业和传统行业也是至关重要的。对于后者而言，可能创新的意义更为重要，因为面对日益变化的社会、科技、文化和市场，这样的企业如果再不进行创新就可能在严酷的市场竞争中难以生存下去。因此，这些企业创造出一种鼓励创新意识和助长创新活动的文化环境无疑是重要的，迫切的。

这里，让我们先来剖析两个典型的案例。

柯达这个牌子是世界各地众人皆知的名牌，曾称雄世界摄影器材市场 100 多年。它的年销售额最高达到将近 200 亿美元，已经形成了一个强大的柯达王国。但曾几何时，柯达公司却开始陷入困境，步履维艰，日呈名落孙山之势。本世纪 40 年代前，柯达的发展道路是比较顺利的，但是，进入 50 年代，由于与其竞争的后起之秀的出现，对柯达形成了强大的冲击波。而此时的柯达公司并没有能够充分意识到公司所面临的危险，不重视运用最新的科学技术来不断完善和发展自己的产品，而是依然陶醉在往日巨大的成功

最负盛名的促进创造力技术之一，其目的是通过找到新的异想天开的、非凡的解决问题的方法，在头脑风暴会上，探索很多想法。讨论遵从如下规则：（1）任何时候都不批评别人的想法；（2）思想愈激进愈好；（3）强调产生想法的数量；（4）鼓励别人改进想法。

促进创造力技术之一。经过精心挑选成员，组成创新小组。通过一个复杂的相互影响过程，从中产生解决特定问题的办法。此方法对新产品的发明作用明显。

所带来的喜悦中。50年代后，各种成像及摄影新技术的兴起，使柯达公司受到很大冲击，几经拼搏，才度过这一难关。但是好景不长，日本的富士公司不久脱颖而出，后来居上。富士以柯达的同类产品上市，但其价格却较柯达低廉，性能也更为优越，于是，富士公司成了柯达公司的强劲对手。在20年的较量中，柯达在竞争中屡屡居于下风，这个风靡全球的名牌今天不得不裁员4500人，并被迫让出一部分市场，以缓解其人不敷出的局面。1988年，柯达公司看到医药市场生意兴隆，又步别人后尘，开始生产经营医药产品。由于缺乏经验，市场销路难以打开，结果是效益令人失望。

柯达公司陷入困境的原因，就在于它停步于已经取得的成就而忽视了创新，没有继续运用新技术不断开发新产品、开拓新市场，以至于企业失去了活力，让自己的竞争对手超过了自己。而从更深的层次来思考，则可以发现，柯达公司何以总是不能够从屡次市场溃败中吸取教训，再次重视创新，重振雄风，所缺少的恰恰是那种倡导创新思维、鼓励创新精神的文化环境。柯达的兴衰史对于今天处于竞争中的每一个企业来说，都具有现实的借鉴意义。

在日本，位居鳌头的“花王”化妆品公司针对化妆品市场高度饱和，竞争日趋激烈的情况，大胆提出了“依靠独创技术求生存”的经营战略。并把劳动工资的改革与开发员工的创造性与这一经营战略紧密结合起来。

“花王”公司要求每个员工都要“发奇想”、“闯新路”、千方百计创新，任何人在晋升、提薪和奖励时都要看他们的创造性如何，这个创造性包括能力和成果两个方面。人事部门还建立了一套针对创造性的评分制度，由专家、领导和顾客对员工的思维、行动和成果进行综合评分。

在这种全公司重视创新的企业文化氛围中，公司员工的主动性、创造性得到充分调动。在下长的时间内，该公司便连续推出了“高效洗涤剂”、“生物技术洗衣粉”等前所未有的新产品，上市后很快就被消费者所接受，从而在竞争中赢得了主动。

与上一案例中的柯达公司相比，“花王”公司的规模要小得多，历史要短得多，名气要弱得多；但是，“花王”公司能够重视技术和产品的创新，并致力于培育鼓励创新的企业文化环境，终于能够在激烈的市场竞争中求得生存、获得发展，显示出强劲的成长势头。

第二节 创新意识

随着市场竞争日愈激烈、残酷，创新也日愈成为企业参与竞争的法宝，成为增强信心的支柱。中国有句古话：“逆水行舟，不进则退。”竞争是无情的。可是当你具有不断创新意识，并且运用创新思维去指导自己参与竞争时，你已经成功了一半。从日本本田公司和山叶公司你死我活的竞争战中，可以深刻地体会到企业创新的无穷魅力。

本田公司的摩托车生产相对起步较早，其产品遍及世界上所有主要发达国家的摩托车市场。当摩托车的需要量刚一达到顶峰时，本田公司立即改变了原来的单一产品经营战略，开始实行多样化经营，向汽车制造业进军。正当本田步入汽车制造业战场时，日本的一个摩托车制造业后起之秀，山叶公司的摩托车生产便迎头赶上来。结果，本田公司从 60 年代末国内摩托车市场占有率的 65% 下降到 1981 年的 40%，而山叶公司则从不足 10% 的市场占有率上升到 35%，在日本国内，山叶和本田展开了激烈的市场搏斗。紧接着本田的国内市场占有率下降到 38%，而山叶上升到 37%，两者间仅相差一个百分点。这时的山叶雄心勃勃，为夺取日本国内摩托车霸主地位并成为世界首屈一指的摩托车制造厂家竭尽全力。1981 年，山叶公司总经理小池信心十足地说：“只要有生产能力，打败本田就不在话下。”

70 年代初期，山叶公司仅能生产 18 个摩托车品种，而本田公司则能够生产 35 个品种，几乎是山叶的两倍。1981 年，山叶开发生产的品种达到 60 个；而本田生产开发的品种也有 63 个，两者旗鼓相当。面对山叶公司在摩托车制造业突飞猛进的发展，本田公司并没有保持沉默。本田公司的总经理河岛宣称：“在我当总经理期间，谁也别想夺走日本摩托车产业的第一把交椅，”本田对山叶的进攻进行了有力的反击。其所实施报复战的一种战术就是进行产品创新，扩大产品品种。在短短的一年半时间里，本田推出了 81 个新品种，远远把山叶抛在了后面。本田在推出 81 个新产品之后，立即决定停止生产原有的 32 个老产品。这一举动给消费者留下了极其深刻的印象——本田公司返老还童、充满了青春活力。而山叶公司却只推出了 34 个新品种，老产品仅停了三个。相比之下，山叶公司给消费者留下的印象却是——老气横秋、该退休了。

本田公司所推出的摩托车新产品，不论在技术性能上还是外观造型方面均胜山叶公司一筹。在本田公司的这种强大攻势下，山叶公司的摩托车销售额猛烈下降 50% 以上，经济损失惨重。山叶公司总经理只得公开承认败北，他说：“我们无法和本田的开发创新能力抗争。”

无情的竞争需要创新做后盾！

从山叶和本田的较量中人们可以发现，要胜过竞争对手，就必须开发出比对方好的产品，最少也要有与对方的产品水平相当的产品，否则，仅有希望是不行的。无怪乎，德鲁克敏锐地指出，美国“正在出现一个从传统管理型经济转为创新型经济的深刻变革”。

创新是现代企业经营的大势所趋，没有创新的企业是一个病态的企业，是弱下经风、不堪一击的。然而，创新又谈何容易呢？创新是对旧事物、旧观念的突破，是灵活地运用新观念，创造新事物的活动，因而具有艰难的创造性和莫大的风险。人们会说，未来世界，科技高度发达，市场极度扩张，给企业创新带来了极好的条件、机遇和空间。但是，并非所有的企业能够进

行创新或持续创新的，而总是保持旺盛的创新精神、充满竞争活力，不断开风气之先的企业却一定有强大的鼓励创新的企业文化作后盾。上述本田公司在与山叶公司的“产品—市场”创新竞争中之所以能够领先，归根结底，就在于本田公司的文化环境为本田公司持续、快速的产品创新奠定了深厚的无形基础。

被称为经营“怪杰”的本田公司第一代创始人本田宗一郎就是一个创新意识极强的人，他经常念叨“日新月异”这个词警示自己跟上变化，走在市场前面。他倡导了本田公司独特的经营理念：以世界性的视野造出性能优异而价格低廉的产品，满足不同顾客的不同要求。这一经营理念经长期培育，灌输，已经成为本田公司每一位员工的工作信念，并融化于具体行动之中。本田公司认为，所谓经营就是适应不断的变化。不能适应变化的企业就会衰弱、破产，而适区变化的企业就能发展壮大。因而，创新成为本田公司的两大法宝之一（另一大法宝是优质）。由此，公司提倡的敬业精神就是要根据顾客需要设计和生产出新产品。公司并不要求员工象机器人一样无休止地埋头工作，而是要具有想象力，敢于创新、善于发现问题，能够应付紧急情况，公司适时调换员工的工作，以增强其适应能力和创新能力，促进群体的合作和团结精神。

正是在这样一种文化环境中，面对山叶公司的挑战及来自市场的竞争，本田公司才能借助其正确的生产经营策略和深厚的企业文化根基取得优势地位。从这个意义上讲，本田公司的优势实质上是企业文化的优势。

在这样的企业文化环境中形成的创新意识，使本田公司热衷于创新，对市场变化部很敏感，很关注，使本田公司能够想别人想不到的事情，干别人不干或不敢干的事情，能够根据人们的需要创造市场，在行家们都感到束手无策的地方找到机会。凭借不断创新意识，本田公司以后又在汽车制造业取得了巨大的成就，并成功地进入了美国市场，甚至成为第一家在美国开设汽车厂的海外企业。

第三节 创新精神

所谓精神，通俗的说法是指社会活动主体表现出来的一种“自为”的活力和意志力。

什么是创新精神呢？创新精神就是抛弃旧的东西，创造新的东西的自觉意志和表现活力。麦当劳公司就是具有创新精神的典范。当你在纽约的麦当劳快餐店享受完汉堡包、炸薯条和冰淇淋之后，也许并没有什么特别感受。可当你跨入北京王府井的麦当劳快餐店，你就会发现完全一致的装饰布置，一致的进餐环境，一致的服务规范、连汉堡包的滋味、薯条的炸法都毫无差别。此时你可能会感到惊诧，因为纽约与北京简直差地球的两极间的距离，而美国人操作的麦当劳与中国人操作的麦当劳会一模一样。这一模一样的背后恰恰是创新的结果，是创新精神的支撑。

表面上看起来，麦当劳并没有发明任何新的东西，它生产的“产品”也许以前任何一个小餐馆都可以制作。但是，麦当劳连锁店的创始人克罗克运用文化概念和管理技术，使“产品”标准化，设计出生产流程和加工器具，制定各阶段的工作标准，从而大大提高了资源的使用效率，并以“质量、清洁、服务和价值”这样一丝不苟的企业文化准则和经营理念不断开拓新市场，接纳新顾客，这就是创新精神。

1954年，克罗克已经52岁了，按照常理，年逾知天命之年的人一般都已在为退休作准备了，而且当时克罗克已有稳定的职业，按美国的标准，生活水平也已达到小康，本可以安心过舒服日子了。但是他却以敏锐的洞察力抓住机遇，放弃原有的工作转而为麦克唐纳兄弟推销快餐店专营证，并自己在伊利诺斯州开办了一个麦当劳快餐店，随后，克罗克运用自己的智慧，巧妙地渡过了各种难关，使麦当劳快餐店在不长的时间里便风靡美国，遍布全球。人们不禁要问，为什么麦当劳的初始经营者麦克唐纳兄弟未能意识到这一发展机遇，而克罗克却使麦当劳成为世人皆知的名牌，甚至成为引导饮食方式革命的先驱，这是偶然的事件吗？回答是肯定的：不是。这是因为克罗克所具有的坚韧不拔的创新精神才使这一事件成为必然。

人们在赞赏克罗克先生丰富的想象力和卓越的创造性时，不应忘记由他一手建立起来的植入创新精神的麦当劳企业文化环境。这一企业文化环境已经成为麦当劳事业中不可分割的重要组成部分，以致在克罗克退出经营后仍使麦当劳的创新精神和经营传统得以延续，并发扬光大。这就是：

- 1、以积极的方式对待竞争。强调自己的力量，强调“质量、清洁、服务和价值”，只要敢于创新，就总会保持在一个高水平上，这样竞争就会消失。正如克罗克所表示出来的自信：“有人因竞争可以设法偷去我的计划，抄袭我的风格，但他们无法知道我在想什么；所以我们总可以把他们甩在1.5英里之外。”

- 2、勇于进取，见缝插针。只要事事着眼于顾客，处处着手于服务，总是以促进企业的市场拓展为主要任务，就会促使企业哪怕在细微之处也能不断地进行必要的改革。麦当劳总部悬挂的一条标语是：“犹如成功，不进则退。别让它发生在我们或你们身上。”

- 3、敢于试验，不怕失败，因为如果你愿意冒风险，锐意创新，肯定有时

会受到打击，遭受失败。所以当你开始迈出这一步时，就应该努力从中学到尽可能多的东西。例如，麦当劳曾经试验过烤牛肉这种食品，虽然其烤牛肉在几个餐馆销售情况不错，但终因不适合整个麦当劳系统而宣告失败。克罗克并未因此而感到沮丧，却乐观地认为，从烤牛肉的试验中学到的东西要远比失败所造成的损失多。

4、持之以恒，善于决断。克罗克认为，麦当劳之所以取得成功，关键的因素不是诀窍或教育，而是决断力。克罗克最喜欢表达的思想是：“奋力前进：世界上没有什么可以取代坚持。才干不行；有才干的人不能获得成功的事司空见惯。天赋不行；没有得到回报的天赋几乎只能成为笑柄。教育不行；世界上到处都是受过教育却被社会抛弃的人。只有坚持和决断才是全能的。”

正是具有了这样一种企业文化环境，使麦当劳开风气之先，在充满竞争的发展道路上总是领先于其竞争对手。如，第一个在快餐馆设座位，不断推出经周密试验后的新产品，挺进闹市区，雇佣少数民族经营者，专营许可证的管理，以及多种经营等等。此外，值得一提的是，麦当劳不但在经营上取得了巨大成功，形成了自己的企业文化，而且在全世界传播了一种新型的饮食文化，改变了亿万人的饮食习惯，使全世界的食品工业产生了一场革命。

克罗克在讲述自己苦心经营的创业历程时，曾自豪地写道：“成就必须是在战胜了失败的可能、失败的风险后才能获得的东西。走完被放在地板上的钢丝，就不是成就。没有风险就没有取得成就的骄傲，结果也没有幸福可言。我们唯一可以取得进步的办法，不管是个人还是集体，都是要以开拓者的精神向前走。”这正是他对他自己的创新精神作出的令人信服的精辟总结。

第四节 创新思维

一个广为流传的故事，生动而形象地说明了有无创新思维的差异，有两个鞋类推销员来到了非洲一个穷山僻壤。经过一番考察，推销员甲发电报给公司总部说：“销售无望，土著不穿鞋于。”而推销员乙的电报则是这样说的：“此地无人穿鞋。我们能独占市场。速发所有存货。”不同的思维，对同一事物或现象会形成截然不同的看法，由此会导致不同的行为，产生不同的结果。显然，具备创新思维能力的经营者定会别开生面，独辟蹊径，最终赢得优势，独占市场。正如索尼公司在美国的一位高级经销人员所说，索尼公司同其他公司的主要区别在于，其他公司看到了一个市场，就带了产品去占领它。而索尼公司的经营哲学是：在未有市场之时就开发一种产品，然后为它创造一个市场。

1947年，美国贝尔实验室发明了晶体管。人们立刻意识到，这个东西将会取代电子管，特别是在消费性电子产品方面，如收音机和刚上市的电视机，晶体管具有巨大潜力。每个人都知道这一点，却没有人采取行动。一些美国的大型制造厂商开始着手研究晶体管，但计划在1970年左右才会以晶体管取代电子管。因为它们认为在此之前，完全使用晶体管的条件并不具备。当时，索尼公司默默无闻，而且也并不生产消费性电子产品。但当索尼总经理盛田昭夫从报纸上看到有关晶体管的消息后，创新意识令他顿觉机遇来临，即刻奔赴美国，以便宜得近乎荒谬的价格，25000美元向贝尔实验室买下了晶体管生产许可证。两年后，索尼公司推出了世界上第一台便携式晶体管收音机，其重量不到市场上一般电子管收音机的五分之一，而价格却便宜了三分之二。三年后，索尼公司的产品便占领了美国低价收音机市场，从此，层出不穷的索尼消费性电子产品创造了令人惊叹的众多世界第一。创新意识使索尼很快就成长为世界级大公司，取得了令竞争对手难以望其项背的竞争优势。

美国厂商拒绝了晶体管，因为那不是美国的通用电气或 RCA 这样的大公司发明的。美国人以当时制造出了了不起的超外差式收音机为荣，而使用硅片在他们看来不是有损尊荣，就是不屑一顾的低效工作。骄傲自大、固步自封的文化环境使美国人失去了创新机遇，最终失去的是市场。

不仅仅是索尼公司获得了成功。日本人一而再，再而三地进行了这样的创新，并且屡屡成功。而美国人却总是在事后大吃一惊。在电视机上如此，在数字手表和袖珍计算器上也是如此。在复印机上，日本人也夺去了原发明者，美国施乐公司的大部分市场。换言之，日本人不断地以“创新意识”成功地击败了其美国对手。

此现象令美国管理大师德鲁克痛心疾首。总结这些令人心碎的竞争结果，他沉痛地从文化环境方面归纳出美国大企业中五种较为普遍的陋习或偏见，正是这些偏见或陋习扼杀了创业前辈的创新意识，“使某些后起之辈有了可趁之机，以‘创业的柔道’来对抗已有稳固基础的公司，进而取得某个产业中的领导地位”。

1、妄自尊大。只要不是自己搞出来的创新就视为一钱不值，“谁知道是哪里崩出来的玩意儿”，一概加以摒弃。上述美国电子制造商对待晶体管的态度便是一例。

关于这一方面的陋习，德鲁克还特别批评道，知识产业中的高失败率在很大程度上应归咎于知识性创新者，特别是高技术创新者自己。他们习惯于

轻视任何不是“先进”的知识，特别轻视那些不是本领域专家的人。他们迷恋于自己的技术，常常以为“质量”意味着技术精尖而不是具有使用价值。妄自尊大使他们缺乏远见，丧失机遇和市场，结果只会在创新竞争中败下阵来。

2、对市场采取“榨油”政策，即只是注重从市场获取暴利。这是企图吃老本的做法，违反了基本的管理和经济法则。这样做只会受到丧失市场的惩罚。

美国施乐公司就是因奉行这一政策，让其日本模仿者在复印机上钻了空子。施乐公司把注意力集中于那些购买量大或购买价格高、功能强的机器的消费者身上，而忽视了其它消费者，不认为应当为这些消费者提供服务，它虽然没有拒绝过其它消费者，但从来没有主动去满足他们的需求。结果，恰恰是小客户对施乐的服务，或者说是“缺乏服务”这一点不满，而给竞争对手以可趁之机。“施乐满足于已有的成绩，它的过去是非凡的，但没有任何企业是靠过去的功绩来盈利的。”

3、对“质量”的崇奉。“质量”并不是由生产者或经营者“放进”某种产品或服务里的，而是由消费者希望得到并愿支付货币这个标准来衡量的。只要对消费者有用，消费者便愿意出钱购买，并由此而决定产品的价值。这就是“质量”的含义。

50年代，美国电子厂商们相信其完美的真空管是“高质量”的，因为它们已经花了30年时间来完善真空管收音机，使其变得更大、更复杂、甚至价格更昂贵。它们认为这样的产品才能称得上“质量”好，因为这要求具备相当的技术水平才能生产出来。晶体管则不然，一些半熟练的工人在简单的生产线上操作便可装配。但是从消费者的观点来看，晶体管却具有最佳“质量”。晶体管收音机重量轻、便携带、故障少、价格廉。当然，它的销售量很快就会远远超过所谓最高级的16管超外差式电子管收音机。

4、对“高价”出售的幻想。这与“榨油”与“质量”有紧密联系。提高售价实际上是在给竞争者提供机会：这无异于在自杀。

5、追求“大而全”而不是“最优化”。这通常是地位稳固的企业所具有而又是使它们倒占的症结。施乐公司的例子是其中之一。当市场扩展时，它却试图以同样的产品或服务来满足不同消费者的要求。

日本厂商在与施乐竞争复印机市场时，专门设计满足不同需要的专用复印机，比如适合小型办公室使用的、牙科医生使用的或学校校长使用的。它们并不试图去和施乐最引以为荣的特点（如速度快、清晰度高、功能全）竞争，而是做到简便、专用而且价格低，一旦它们在某个细分市场上站稳了脚跟，就马上转向其它市场，而每次推出的都是能满足某部分专门市场需求的最优产品。

总之，创新意识是以市场为中心，以市场为导向的，起点则是技术。企业文化环境的建设，必须紧紧围绕这一基本原则进行。这里，美日企业“创新一市场”争夺战中给人们的文化启示无疑是深刻的，有着借鉴意义的。

第五节 创新之道

美国国际商用机器公司是世界上最大的计算机制造公司，该公司为了在企业内培养创新思想，激励科技人员的创新欲望和开拓精神，促进创新成功的进程，在公司内部营造了别出心裁的激励员工创新的企业文化环境：对有创新成功经历者，不仅授予：“IBM 研究员资格”，而且还对获有这种资格的人，给予 5 年时间和提供必要的物质支持，从而使其有足够的时间和资金进行创新活动。他们可以在自己的专业范围内，根据自己的兴趣与直觉，任意选择研究项目，自由制定工作计划。他们可以根据提高专业水平和交流经验的需要到任何地方旅行。他们可以完全摆脱日常工作，不受公司一般行政规定的约束。公司为每个研究员配备了一个由部门主管为首的科室人员与后勤人员组成的班子处理日常工作，使研究员能专心从事研究。不愿意搞管理工作的技术人员不必担任经理职务，而这丝毫不会影响他们的提升。只要研究的项目与公司经营的大方向相符合，研究员并不受五年期的限制。一般来说，每个研究员每年有几十万美元可供自由支配，进行实验和研究。只有当某一项目的资金需要达到几千万乃至几亿美元时，才需经总部的批准。

这是一种非同一般的激励创新的文化环境，它对于那些优秀的创新者不仅是一种有效的报酬，一种强有力的促进剂，也是一种最经济的创新投资手段，它使创新者获得了实物形式的自主权：

- 1、有选择自己所追求的设想的权利。一个人如果没有充分的时间和资金去追求自己的设想，他就不能自由地选择怎样行动，就必须等待公司的批复。
- 2、有犯错误的权利。没有自己的资金，一个人就要为自己的错误向别人负责，有了自己的资金，他就只须向自己负责。
- 3、有把由成功带来的财富向未来投资的权利。
- 4、有通过自己的勤奋获得利益的权利。

国际商用机器公司的精明之外在于，这样一种创新之道一举数得。它既使创新者追求成功的心理得到满足，也是一种经济奖励，它还可以以此留住人才，并促使他们为公司的投资能得到偿还而更加努力地去进行新的创新。

多年来，IBM 研究员在上述鼓励创新的企业文化环境熏陶下，实现了一个又一个技术上的攻关突破，获得了一项又一项专利成果。例如，1980 年，由电脑专家菲利普·艾斯特甲奇为首的特别工作小组，组成了一个由总部提供 2000 万美元的风险资本而不受总部领导的独立性风险企业。这个内部企业只用九个月的时间就研制出一种使得整个计算机行业大大改观的新型个人电脑，很快便占领了百分之十的市场。

如果一个研究员的创新得不到本部门的支持，他可以跨部门寻求用武之地。不少其它公司都愿意以巨金聘请 IBM 研究员。但是真正为了钱而辞职的人绝无仅有：因为 IBM 研究员在国际商用机器公司备受尊重，行动自由，研究项目的资金充裕。还由于国际商业机器公司是世界上首屈一指的电脑公司，研究人员取得的成果能在美国同行业，甚至在世界同行中产生更大更直接的影响，个人的价值容易得到更大的体现。

还有一个典型事例反映了国际商用机器公司鼓励创新的独到之处。该公司有一位高级负责人，曾由于在创新工作中出现严重失误而造成了 1000 万美元的巨额损失。为此，他心里非常紧张，许多人也向公司董事长提出应把他革职开除。但董事长却认为一时的失败是创新精神的“副产品”，如果能继

续给他工作的机会，他的进取心和才智有可能超过未受过挫折的常人，因为挫折对有进取心的人来说是一副最好的激励剂。

第二天，董事长把这位高级负责人叫到办公室，通知他调任同等重要的新职。这位负责人非常惊讶：“为什么没有把我开除或降职？”董事长却说：“若是那样做，岂不是在你身上白花了 1000 万美元的学费？”后来，这位高级负责人以惊人的毅力和智慧为公司作出了卓越的贡献。

由此可见，创造不是一个全靠自发的神秘过程。创造性才能的发挥受到各种人为的环境因素的影响，尤其是企业文化环境更为重要。正是在这个意义上，人们才说：创造是可以营求的。

在创新寻向的高技术企业里，鼓励创新的企业文化环境，还包括一个不可忽视的方面，即如何才能更有效地保护企业员工的创新热情，在鼓励创新的企业中，常常会出现这样的情况，创新者或革新者提出了富有创造性的革新思路，但是经过企业有关部门仔细地进行客观分析和经济技术论证以后，这些思路并没有被最后采纳。这时，就涉及到企业文化环境还必须能够有效地鼓励和保护这些创新者或革新者继续保持原有的创新热情和冲动，而不致于因失望影响或挫伤他们的积极性、主动性和创造性。这里，惠普公司的方法应该能给人们以启迪。

这一方法由惠普公司创始人之一的休利特所采用，受到惠普公司众多管理人员的高度赞赏。有位管理人员把它称为休利特的“戴帽子过程”。

一位富有创造精神的创新者满怀热情地向休利特提出了一种新思想。休利特马上戴一项“热情”的帽子，他认真地倾听、仔细地了解有关的细节，努力去理解这一新思想，在适当的地方表示惊讶，一般是表示赞赏，同时提出一些十分温和的、不尖锐的问题。事后，即刻把这一新思想提交相关部门加以认真讨论、仔细研究。几天后，他再次与创新者针对该思想进行讨论。这回戴的是“询问”的帽子，提出一些非常尖锐的问题，对其思路进行深入、彻底的探讨，有问有答，研究得非常仔细，未做出最后决定。不久以后，休利特戴上“决定”帽子，再次会见这位创新者。在严格的逻辑推理和经济技术论证下，做出最后判断，对这个思路下结论。即使是最后的决定否定了这个思想或项目，但这个过程已充分显示出对创新者的赏识、尊重和鼓励，给予创新者一种满足感。以后，这种做法逐步得到大家的认同和采纳，从而发展为惠普公司鼓励和保护创新精神的企业文化环境中的一部分。惠普公司的实践业已证明，这是使人们继续保持创新热情的一个极为重要的做法。

惠普公司鼓励创新的企业文化环境还有一个特色是正确对待持不同意见者。几年前，惠普公司曾发生过这样一件事，惠普公司一个实验室里，一位聪明能干、积极努力的工程师查克·豪斯正在研制一种显示监视器，但上级却通知他放弃这个努力。他并没有理会上级的指示。在向可能的顾客进行调查以后，他认为这种监视器具有很好的市场潜力，这就促使他继续进行这种产品的研制，而下管上级多次要求他停止这项工作的压力。他说服他所在部门的研究与开发经理把这种监视器投入了生产和市场。结果，惠普公司销售了 17000 台这种监视器，盈利 3500 万美元。以后，在惠普公司的一次工程师大会上，帕卡德给查克颁发了一枚奖章，奖励他“超乎工程师的正常职责范围，表现出异乎寻常的藐视上级指示。”

惠普公司就是这样细致而正确地分析员工的“意图”，区分员工的进取心和不服从命令。上述事例中的查克就是诚心诚意为公司获得成功着想，并

没有藐视上级或者不服从约束的“意图”。查克后来担任了一个部门的领导职务，仍然保持着他那持不同意见的名声。试想，在这样一种民主、宽容、和谐的文化环境中，公司员工积极肯干、精益求精、善于创新的精神和愿望，当然能够蔚然成风。

第六节 创新竞争

比尔·盖茨认为：“成功的公司不能创新的倾向无非是一种倾向而已。如果你过于把精力集中于当前的业务上，就很难变革和刻意创新。”可见，成功的企业总是能透过日常纷繁的事务，始终把注意力放在如何创新上。

随着新的科技时代的到来，技术创新、市场创新层出不穷，竞争也日趋激烈。半个世纪以来，电子业竞争最力激烈，很少有持续上升或应对变化，迅速跟上的世界大型企业。

70年代初，日本电器攻入美国市场，以快速交货，成本低廉和质量可靠的优势，使美国电器难以销售，有关厂商的声誉一落千丈。摩托罗拉也难以幸免，拱手将电视机和音响设备市场让给日本厂商，几年后又让出一片半导体市场。

摩托罗拉公司董事长罗伯特·高文从失败中检讨原因。认为主要的当然是产品的质量。但造成产品质量不佳的根本原因是什么呢？是人的认识，即不仅在摩托罗拉、甚至在美国相当多的企业中都存在着这样一种观念：“产品不能完善是不可避免的，甚至是可取的。如果你要求十全十美，就要花费很多的时间和资金，成本必然提高，消费者将会难以接受”。高文把改变这个美国人的“传统智慧”作为使公司起死回生的核心工作，这就需要进行思想观念的创新。摩托罗拉公司的管理人员一向认为自己公司的经营管理方法无懈可击，别的公司不可能超越，高文却要他们到国内外，去研究、学习别的企业甚至是毫无名气的企业的制度和办法。他派出公司的最高层管理人员登门拜访消费者，如去国防部、福特汽车公司征询意见，收集缺点和改进要求。他组织全体员工进行再教育、再训练，不仅提高他们的技术水平和创新能力，还要求他们增强竞争的决心和信心。高文自己更是如此，请电脑工作专家给自己上课，学习如何运用先进的科技设备，甚至学习难懂难记的统计和数学名词。高文还亲自收集大量的信息，和其他管理人员一起研究世界市场的情况。

找到病根，对症下药，成效很快就出现。摩托罗拉公司终于全面地实现了向创新寻向的现代化的转型。公司的“不良产品比率”降到万分之一，并由于出色的质量管理而获得美国第一届马尔考姆·达德利吉国家质量奖。新产品开发周期极大缩短，不仅在欧美市场站稳了脚跟，还在韩国、马来西亚、新加坡和台湾等地开办跨国经营的工厂。“为了战胜包括日本在内的对于，我们必须在全球的重要市场附近设厂，使竞争对手无法利用本国政府的庇护。”现在摩托罗拉公司的蜂窝式电话居世界第一位，双向汽车用无线电和寻呼系统也排名世界前列。

1990年6月15日，摩托罗拉公司正式宣布，它将建立全球轻便无线电系统。这个全球电话网将采用一种新型便携式无线电话机，仅重700克，带有一根9厘米的天线，可随身放在大衣口袋里。拨号时，它可将微波信号连同电话号码和编号，通过卫星传递，直接输入受话者的电话机。建立全球电话网需要发射77颗环绕全球的低轨道通信卫星。公司计划1996年开始为用户服务，目前执行这项计划的技术问题已获解决。

罗伯特·高文已经是世界公认的美国企业最有远见卓识的领导人之一，

对于已经开始的 90 年代的竞争，特别是近乎图穷而匕首见的日美贸易摩擦，他持何见解？抱何态度？一方面，他代表着美国相当一批不甘退让的实业家面对挑战。迎接挑战；另一方面，他又敢于冷峻地预见险情，不肯盲目乐观、自欺欺人。他认为，欧洲中场已经饱和，充满了竞争对手；日本的土地价格近乎神话，要想在日本增设工厂十分不易。这位颇有“长者风度”的董事长愤慨地指出：一些外国特别是日本实行保护政策，要想进入非常困难，相反，美国政府软弱无力，外人可以轻易打进来，日本全国以数以百亿计的资金来开发新科技，企业承担的风险很小，美国则相反。他极力主张美国政府大幅度调整产业政策，资助企业开发和应用新科技，否则，日本步步进逼，美国处处退却，等到日落西山，气息奄奄的一大到来时，再悔恨就迟了。

科技是企业的生命力，创新是企业力量的源泉，这点在 NEC 公司中有“日电天皇”之誉的小林宏治看来是再正确不过了。

1898 年 6 月，日本经营进口代理店的商人岩垂口邦彦，接受了属于美国电话电报公司的西方电气公司的条件，成立了一家专营进口电话机的合资企业。美方投资 54%，次年开始生产电话机，但所有科学技术问题由美国人掌握，NEC 只负责协助推销产品。此时的 NEC，与其说是个生产电话机的工厂，不如说是个洋人的代销店。

1925 年，西方电报公司转手，NEC 换了老板，又成为美国另一家通讯公司的子公司——ISE 手下的一个小伙计。以后几经变化，都没有摆脱仰人鼻息，靠代销店吃饭的惨淡经营处境。

1929 年以后，NEC 在日本政府的支持下，力克外国人的阻挠，大搞国产化，也十分困难地开发出几种自己的产品。但是，在技术上，仍然要依赖于美国人。二些所谓自己开发的产品，不过是技术上的模仿罢了。小林宏治耳闻目睹，亲身实践，深感痛心，决心从自己开始，狠钻科技，奋发图强。他认为，一个企业要发展，一个国家要振兴，必须自己拥有先进的科学技术，必须培养自己的有志气、有水平、有创新精神的科技人才，以后，在漫长的 60 余年中，小林宏治从 NEC 的技术员到厂长，到社长，到会长，一直坚持这一指导思想。但是，小林所走过的路是布满荆棘的。这里有几个小故事。

30 年代，小林与人合作开发当时只有美、德两家公司能生产的电线载波电话设备，他建议公司全力生产并大力推销，但是当时无人赞同。推销部门认为这既非洋货，试制时又没有美国人指导，推销这种产品，丢人现眼！小林宏治是负责技术工作的，但他自己亲自去推销，以低于洋货数倍的价钱，总算卖出了第一部。

50 年代初，小林宏治已任 NEC 董事。一次，去美国访问，想见一家美国电讯公司的权威人士。几经文涉，接待的人都不予理睬，最后，干脆回答说：“他是个非常伟大的人物，象你这种人还不够格去拜会他！”须知，“这家美国公司多年来都是 NEC 的母公司，是他们“亲密合作”的老伙伴。

当 NEC 造出第一套广播设备时，日本各地广播公司回答说：“第一台机器决不用日本造的”。他打听到名古屋广播公司社长是个爽快人，就采用请客吃饭、大赞这位社长是唱民谣高手的办法，博得了这位社长的欢心，销出了第一套广播设备。

1970 年左右，美国空军拟在日本建设通信网，宣布只许美国厂商投标。小林宏治知道后坚持参加投标。美国人哪里把他放在眼里！故意提出了许多苛刻条件，而且至少付 50 万美元的承包费。小林宏治一一答应。结果，提前

两个月交工。当美国空军总部发给他 20 万美元奖金时，他拿出一半捐给美国大学，另一半作为 NEC 科技人员出国学习的费用。有人问他为什么这样做？他说：“这样做我心情舒畅。”

当年，小林宏治和他的科技人员出国访问或联系业务时，无论在工厂还是在办公室，总是拼命地问，拼命地记，他们甚至有意去逛一些旧货商店，大量购买人家既不肯出售技术又不肯出售原件的旧零部件。而如今时过境迁，日本东京的秋叶原却成了美国和一些欧洲人寻购日本制造的旧零部件的地方。

小林宏治于 1964 年升任 NEC 社长后，凭借手中权力，大胆革新科技开发。他千方百计网罗人才，加强训练，鼓励发明创新，还改组了科技开发的体制。他把过去的 5 个事业部分成 15 个，下放权力，独当一面。而原有的基础、通讯、电子机械等 3 个研究所，合并成中央研究所，原子物理和生产技术两个研究所则保留，另外设 2 个开发部。从此，NEC 的科技水平迅速提高，加快了国产化的步伐。

在此之前，NEC 产品的 57% 销售给政府所属部门，这种状况使得一些管理人员固步自封，不思进取，不求改进，缺乏竞争感。小林宏治扭转了这种局面，积极地以优秀产品和新产品开拓国内外市场，以竞争促科技开发，以科研开发创造竞争优势。

1977 年，小林宏治提出了不久后震惊世界的 C&C 理论，即把通讯业与电脑业结合起来发展的经营方针。当时，一些人不理解，一些人报以讥笑，但时间不长它已风行各国。NEC 也随着这一指寻思想进入跨国大企业的行列，使它的产品在世界市场的占有率不断上升。

1989 年，NEC 参与全世界最大的 50 家工业公司中排名第 32 位，年销售额 245.94 亿美元，它在 148 个国家设有子公司，销售中心或工厂。随着海外开发的成功，NEC 又及时提出强化当地开发能力的方针。如在美国，就设有 12 个开发据点。致力于交换机、通讯传达机器、电脑等科研和产品的开发。仅在美国加州的 NEC 开发中心的软件部门，就有 100 人。其中，多数是美国人。当年“留一手”的“师傅”，如今心甘情愿地为“徒弟”效劳了。

第七节 不畏风险

所谓风险，指的是那些使事情突然变坏难以预测的情形。一次没有预料到的风险，对任何组织而言，都可能是灾难性的，都可能是对其勇气的严峻考验。由于创新的过程就意味着从无到有，意味着开风气之先，因此，创新就不可避免地充满着风险，或者说，风险总是伴随着创新。正因为如此，许多企业在创新方面望而却步，也有许多企业因为不能很好地规避或处理风险而遭受创新失败。实践证明，具备正确的、强大的、鼓励创新的企业文化的企业，往往能够形成严密的风险管理，从而可以有效地减少风险发生的概率，或者降低风险的程度，反过来说，也就是鼓励不畏风险，勇于创新。另一方面，鼓励创新的文化环境也意味着要能够容忍犯错误和失败，因为，只要有风险就可能有失败，不畏风险也就须要不畏失败。

近年来，一些成功的企业在营造鼓励创新的文化环境时，提出了一些与传统观念相悖的思想。例如，对企业聘用的人员，尤其是管理人员，如果在聘用一年内不犯“合理错误”，将被解雇。这里所说的“合理错误”，是指受聘在企业中担任经营、管理的人员，在经营、管理的过程中敢于开拓、创新，勇于冒风险，如果受聘员工不犯这种“合理错误”，则说明这个人缺乏创造性，更没有竞争力。一个平庸保守的人、是绝对不可能有所建树的。然而最重要的是，一个不敢冒风险的人，在竞争中丧失的机会要比捕捉到的机会多得多，对企业可能造成的损失将无可限量。

这样鼓励创新、不畏风险、允许失败的企业文化一方面表现出企业领导敢于承担责任的胸怀，另一方向增加了员工的工作信心，激发出他们更加努力工作热情，在前述第五节中所讲述的国际商用机器公司对待在创新工作中出现失误的管理人员的做法，可以说就是一个典范。

在英特尔公司的企业文化中，也有一项准则就是鼓励尝试风险。当然，这里指的是“计算过”的冒险，而非盲目地一头跳进死局里。

从本质上来看，创新是高技术产业的灵魂。英特尔公司这样的高技术企业就是以创新的技术起家的，这就意味着必须比别人承担更多的风险，作为英特尔公司创始人之一的诺宜斯与摩尔，两人都相当成功地尝试过两次风险。沿袭他们勇于尝试风险的精神，英特尔公司文化中也允许相当的冒险空间。

诺宜斯生性洒脱；对未来充满幻想。他是很优秀的飞行员，他有一张坐在一架古董飞机里的照片，上面写着：“凡尘俗事不沾身，海阔天空任我游”，可以说是他的最佳表白，他热爱新想法，总是鼓励人们去发掘更多新事物。他最常用的口头禅就是：“别担心，只管去做。”这对旁人总有不可思议的鼓舞力量，也正是他领导上的特殊魅力，摩尔也经常说：“改变是我们的挚爱。”希望员工们勇于改变，不断创新。

然而尝试风险，难免就会有失败，英特尔很难得的一点是，不会看轻“败战将军”。

1975年，英特尔64K位元组电荷藕合存储器开发小组推出了可以上市的存储器产品，然而由于种种原因，其用途受到限制。只好半途而废。但是，

在风险管理下，管理人员应对不断变化的姿势保持警惕，对意料之外的问题制定应对计划，并能在策略上作用合理的应变反应和变化以作为企业保障。

英特尔公司却认为，高科技公司在开发新产品时，有时总会出现失误，这种风险难以避免。更何况研制的血汗也不会白流，部分研究成果可以应用在微处理器与只读存储器的发展上，算是失之桑隅，收之东篱。70年代中期电子表开始盛行的时候，英特尔公司又有过一次失败的冒险经验。那时，正值电子表将要取代传统机械式手表之际，组成电子表的基本数字电路非常便宜，而英特尔是主要的供应商，无限的商机中隐藏的风险似乎是有限的，因此英特尔决定尝试发展消费性电子表的事业。可是，由于英特尔一向以技术取胜，对消费性市场或流行风尚毫无概念，因此最后是彻底的失败。不过因为这次扩充业务而招募进来的员工，却没有因此受到责备。如此一来，员工的冒险意愿也不会受到影响，往后英特尔顺利发展存储器、微处理器事业，进而进入新的通讯事业，许多重要的里程碑都是在风险中创立的。

实际上，在英特尔公司成立初期，原先想开发的产品也没有成功，但是却发展出往后相关的产品或技术。如果没有这种鼓励尝试风险、允许经历失败的文化环境，就很难说能有今天这样成功的英特尔。

勇于尝试风险的另一个妙用，在于有助于个人成长。有限度地承担风险，可能会带来两种结果：成功或失败。如果你获得成功，你可以提升至新领域，显然这是一种成长，就算你失败了，你也可以很快学会为什么做错了，不应该做些什么，这也是一种成长。事实上，鼓励尝试风险的文化环境，有助于培养个人不满足于现状，勇于进取的精神，也有利于提高个人对市场变动的敏锐感。一个人往往在冒险并盘算着该做什么时，成长最快。

这同样也是企业成功或失败之道。许多成功的企业，潜在存在着的最大问题就是，因为过去的辉煌业绩而耽溺于现状、不思进取、停滞不前，国际商用机器公司与数字电脑公司就曾经出现过这种状况。这两家曾经显赫一时的公司，一度就因为过于安于现状而忽略外在环境的变化，以致出现经营危机。

英特尔公司创始人之一葛洛夫有句至理名言经常挂在嘴边：“唯具有忧患意识，才能永远长存（Only the Daranoids survive）。 ”

大凡跨国公司大的失败，几乎都是仅仅因为忽略了文化差异基本的或微妙的理解所招致的结果。

——戴维·A·利克斯

第 8 章 吐纳环宇的关键——跨国经营与文化差异

60 年代以来，跨国经营一直呈加速发展的趋势。尤其是国际直接投资已经日益成为规模最大、最为活跃的跨国经营形式。现代企业在实施跨国经营战略或从事跨国经营活动时，普遍面临的重大障碍之一，就悬力于国际公众的文化差异所造成的相互沟通上的困难，一般称之为跨文化差异，即母国与东道国之间的文化距离（culture distance）。文化因素的差异对跨国经营企业而言是极其重要而又繁琐的变量，它对企业外部的市场进入和拓展，企业内部的运行管理和组织等两方面的能力产生重大影响。正如管理学大师彼得·德鲁克所言，跨国经营的企业是“一种多文化印机构”，其经营管理“基本上就是一个把政治上文化上的多样性结合起来而进行统一管理的问题”。

第一节 国际文化差异

人们经常谈那些实行跨国经营战略的企业陷入困境的轶事。因为在一个国家是合法的、符合标准营运程序以及道德观念的东西，在另外一个国家则成了非法的、不合伦理的或不起作用的东西。例如，贿赂在一些欧洲国家司空见惯；慷慨招待顾客的活动预算在日本被看成是礼节上的需要；而中东国家则认为公司的推销员必须漫天开价，以便有个讨价还价的余地。同是一件产品，在这个国家是十分完美的，但在另外一个国家却充满了缺陷。例如，在亚洲国家，由于办公室里通常空间有限，使用惠普公司的大尺寸网络系统打印机就十分不便；但是在美国，这种产品使用起来却强而有力，而完全变成了一种优势，难怪一位资深的跨国经营管理人员感慨他说：“如果公司准备在世界大环境中去角逐，具备一个在世界各地的逐步灌输的强大价值体系是至关重要的。这不是做生意的指定方式，而是该如何运作的指导方针。”

的确如此，“这个世界并不是用一个模子可以随处套用的环境”，实行跨国经营战略的企业面临的是一个在诸多差异之下进行生产经营活动的经营环境。一般而言，经营环境包括经济环境、政治环境、法律环境、社会环境和文化环境等。其中文化环境对跨国经营活动有着重大影响。在经济环境、政治环境、社会环境大体相同的两个国家，跨国经营企业的活动往往会存在较大的差异，其主要原因就在于存在着文化环境方面的差异。企业跨国经营战略或跨国经营活动要能够顺利进行，就必须对国际公众所处的文化环境有仔细的观察、深入的了解，并据此制订出相应的生产经营对策，以适应不同文化环境下国际公众的需求。也就是说，跨国经营企业在不同国家的经营应当与每个社会的文化特质保持一致。关于这一方面，社会学、社会心理学、比较人类学、比较文化学等学科从各个不同角度探讨了文化环境导致的国际公众心理和行为差异。

让我们首先通过几则幽默生动而寓意深刻的“民间笑话”来细细体会、品味这种国际文化差异。

——一场多边国际贸易洽谈会正在一艘游船上进行，突然发生意外事故，游船开始下沉。船长命令大副紧急安排各国谈判代表穿上救生衣离船。可是大副的劝说失败，船长只得亲自出马，很快就让各国商人弃船而去。大副惊讶不已。船长说：劝说其实很简单，我告诉英国人跳水是有益健康的运动，告诉意大利人那样做是被禁止的，告诉德国人那是命令，告诉法国人那样做很时髦，告诉俄罗斯人那是革命，告诉美国人我已经给他上了保险，告诉中国人你看大家都已跳下水了。

——一次各国学者会聚一堂，拟以大象为主题当场撰文。结果，法国学者写的是《论大象的爱情》，德国学者写的是《论大象的思维》，美国学者写的是《论大象的权利宣言》，俄罗斯学者写的是《论俄罗斯的大象是世界上最伟大的大象》，古已学者写的是《论大象的霸权主义真面目》。

——一家国际大酒店发生火灾。犹太人奋不顾身抱出了他的保险箱，法国人抢先拖出了他的情人，美国人抱出来的是他的妻子，日本人拉出来的是她的丈夫，中国人背出来的是他年迈的母亲，英国人则不慌不忙地整理衣冠与家人一起走出来。——在一个职员来自许多国家的公司里，通常这样分工：英国人当老板，法国人搞规划，芬兰人当中层管理人员，意大利人则从事公关。

——在一家国际餐厅，当发现自己的咖啡杯中有只苍蝇时，不同国家的人有不同的反应。英国人不动声色地坐了喝杯咖啡的时间，留下一杯咖啡的钱矜持地走了，法国人叫侍者重新拿一杯咖啡来，喝完后留下一杯的钱从容地走了。德国人叫侍者重新拿一杯来，喝了一杯，留下两杯的钱大方地走了。西班牙人怒气冲冲地将侍者及领班叫来训斥一番：“你们是这样做生意的吗？”沙特阿拉伯人把侍者叫来，把有苍蝇的咖啡递给他，说：“我请你喝。”美国人则向侍者说：“我给你们提条建议，可以吗？以后请将咖啡和苍蝇分别放置，由喜欢苍蝇的客人自行将苍蝇放进咖啡里，你觉得怎样？”

——美国华人中流传着这样一种比喻：用“下围棋”形容日本人的做事方式，用“打桥牌”形容美国人的工作风格，用“打麻将”形容中国人的办事作风。“下围棋”的方式是从全局出发，为了整体的利益和最终胜利可牺牲局部的某些棋子。

“打桥牌”的风格则是与对方紧密合作，针对另外两家组成的联盟进行激烈竞争。“打麻将”的作风则是孤军作战，“看住上家，防住下家，自己合不了，也不让别人和。”

毫无疑问，文化环境的差异造就了国际公众在语言文字、审美情趣、价值取向、思维方式、国民性格、道德习俗等等方面的不同特点。不仅如此，这些差异还会在文化的传承和变迁中，形成一整套“国民刻板印象”，使不同国家和地区的人们相互之间有一些似是而非、根深蒂固的刻板的印象，评价和态度，由于各国的文化环境不同，必然造成各国消费者的需求寻向和消费习惯不同，导致各国劳动者的工作态度和行为方式不同。

文化差异增加了跨国企业经营活动的复杂性。企业要想在跨国经营中满足各国消费者的需求，符合各国劳动者的言行，就必须首先进行文化的综合分析，强化跨文化理解，根据各国文化的差异性判断各国消费者需求和劳动者言行的差异性，投其所好，避其所恶，否则，就会对文化环境差异下的市场竞争态势感到困惑不解，无法抓住机会，甚至陷入困境。无数事实表明，跨国经营成功的机会与对文化差异分析预测的准确性关系极大。

70年代，美国肯德基家乡鸡和英国的一家汉堡包公司，曾先后到泰国经营油炸鸡和汉堡包，结果都以失败而告终。究其原因，是因为泰国人喜欢由推车小贩叫卖的或在小铺里卖出的具有辛辣香味的传统食物，而油炸鸡和汉堡包不合他们的口味，所以无人问津。由此可见充分理解跨文化差异的重要性。实践证明，在国际市场上取得竞争力，实现成功的跨国经营是以成功地跨越各国文化差异为前提的；重视各国文化差异者成功，忽视各国文化差异者失败，已经成为国际商界的一条铁律。

（一）跨国经营与语言文字差异

《圣经》上记载，当上帝发现人类企图建筑一座通往天国的阶梯之后，就使人们各自使用不同的语言，从而相互无法沟通，无法合作，通天之路也就中止了。语言文字的差异在人际关系和交往中的影响很早就被人们所认识。

语言文字是人类交流思想的产物，又是人类进行交际、沟通信息的工具。语言文字与文化不可分割。人们想什么以及怎么想是受语言文字的功能直接影响；而人们想什么以及怎么想又组成并决定了人们的文化特点。因此，语言文字最能显示出文化间的差异。所以，企业跨国经营中首先遇到的跨文化

困惑往往是来自语言文字的差异，首先要努力克服的困难往往是来自语言文字方面的障碍。这些障碍，存在于不同母语的人在相互间语言文字的交流和沟通中，既有由于组成语言文字的符号相同而涵义不同所造成的，也有由于同一种语言文字的符号在不同国际公众那里“俚语”意义不同所造成的，再有由于同一个或一组文字符号的寓意差别所造成的，还有由于语言的谐音可能产生的误解、歧义、联想所造成的。进行跨国经营的企业必须予以慎重而仔细的研究、策划，决不能掉以轻心。只有穿越了语言文字障碍，才能通过交流和沟通协调关系，传达企业的经营理念 and 经营信息。否则，漠视语言文字的差异，就有可能遭受意想不到的惨痛失败。这方面成功的经验和失败的教训不胜枚举。

这里仅从跨国市场营销方面给出一些观察，列举一些实例，以有助于对语言文字差异所造成的跨文化障碍加深理解。

如在品牌的翻译上，字典释义往往与习惯上的语义有差别，因此单靠字典常常是不够的。美国饮料“雪碧”刚到香港市场上推出时曾被音译为“士必利”，但很长时间都未能形成热销局面。后经调查才发现香港人不喜欢这个听起来象“必势利”的名字。势利乃“小人”品行，为“君子”所下齿也。营销人员恍然大悟，遂改译名为“雪碧”。又如一家外国航空公司给其在澳大利亚的分公司取名为“EMU”，而这个词在澳大利亚恰恰是一种不会飞的鸟的名字。再如，美国生产的雪佛·诺瓦（Nova）牌汽车在美国很畅销，但在销往拉美国时却一度无人问津，因为许多拉美国过去曾是西班牙的殖民地，而在西班牙语中“Nova”的意思是“不走”，“不走”牌汽车。当然不会被人青睐。中国企业在跨国经营中也有许多教训。如某公司把“白象”牌汽车配件译力“WhiteElephantAutoParts”向美国出售，但是“WhiteElephant”在英文中有“废物”、“大而不当”的含义。另一家公司把“芳芳”牌唇膏直译为“FangFangLipstick”向美国出口，岂不知“FangFang”在英文中有“毒牙”的含义。可想而知，“废物”牌汽车配件和“毒牙”牌唇膏岂能唤起消费者的购买欲。再如上海某厂生产一种供出口的对虫咬蚊叮有一定疗效的涂膏，命名为“必舒膏”。但该产品出口到香港后却严重滞销。原来，香港市民爱搓麻将，谁都想赢不想输。而“必舒”的谐音是“必输”，讨下上吉利，当然谁都不会去买。

品牌名称翻译如此，广告、包装、宣传材料也是如此。这就需要不仅注意两种语言文字表面上的差异，更应注意语言文字是否符合当地习惯，百事可乐公司的知名广告口号是“ComealivewithPepsi”，被人译成法文，却变成了“从坟墓中复活”的意思。一位美国商人在德国推销作为礼品的商品，在包装上突出礼品“Gift”的字样，而在德语中这种拼法却是“有毒之物”的意思，其推销失败自不待言。

成功地利用国际公众的语言文字进行跨国经营同样有众多范例。例如“CocaCola”为了打开在中国市场上的销路，曾经研究过4万个汉字，最后确定了发音相近，读音悦耳，喻意精妙的“可口可乐”这四个中国字，所获得的巨大成功不言而喻。又如驰名世界的德国汽车品牌“奔驰”的中译也妙不可言。再如，西霸—盖吉公司分析了印度人崇拜传统思想的特性，根据4000年前印度古籍中有关生命的记载，在印度推出草香型“毕纳卡”牌牙膏，大受欢迎。

跨国经营就是这样，你必须用国际公众的语言来宣传你的组织形象，传

达你的企业文化。正如国际经营中所公认的那样，你可以用任何语言来买东西，但是你必须用买者的语言来卖东西。

（二）跨国经营与宗教信仰

当代社会的宗教，已经不仅仅是一种信仰、一种文化，而是与当代世界的民族冲突、政治冲突。经济冲突交织在一起，构成了世界政治生活。经济生活和文化生活中一股强大的势力集团。据《大英百科年鉴》（1980年版）统计，全世界仅三大教就有教徒18.3亿，其中基督教徒10亿，穆斯林5.8亿，佛教徒2.5亿。

跨国经营活动的企业绝对不能轻视宗教因素。宗教信仰直接影响各国人民的生活习惯与偏好。不同的宗教有着不同的价值观念、行为准则和清规戒律，从而会导致人们不同的认识事物的方式，不同的需求和消费模式，不同的工作态度和习惯，这将对企业的国际经营决策产生深远的影响，因此，在跨国经营战略和跨国经营活动中要充分考虑宗教因素，必须深入了解，细致分析，谨慎决策，因势制宜，方能获得成功。否则，一着不慎，就有可能带来灾难性后果。

例如，在伊斯兰教的斋月里，一切工作都要减速，无论多么重要的生意也不能进行。而在基督教国家，圣诞节前后需求大起大落，节前一个月的商品零售额往往高出其它月份好几倍。节日前夕，居民除购买食品外，还要购买大量生活用品，如家具、服装、装饰品、礼品和节日特殊用品。用于节日的商品必须赶在节前运到，否则，一旦过了节，错过销售时令，则会价格大跌，甚至造成积压。再如，在印度教徒心目中，等级观念、家庭观念，以及因循守旧的观念根深蒂固，企业在印度经营就必须使自己的经营策略和宣传策略与当地观念相结合才能较快地打开局面。佛教的核心思想是四大皆空，甘受清贫，这就使在佛教国家经营高档消费品或服务的企业必须小心谨慎。《古兰经》是伊斯兰教的法典，凡是《古兰经》未提到的事情都有可能被虔诚的教徒所摒弃，这就要求国际企业在这些国家投资办厂、贸易营销之前，必须先研究《古兰经》，与《古兰经》相结合或一致的经营策略必能收到事半功倍的效果。在荷兰和比利时，人们分成新教徒和罗马天主教徒两大部分，每一部分都有自己的报纸。可见，跨国经营时做广告选择什么样的报纸为传媒，都必须充分考虑国际公众的政治倾向和宗教信仰。穆斯林国家对猪肉的禁忌、印度教对牛肉的禁忌、佛教徒不沾荤腥等，都使跨国经营企业们在商品出口、跨国投资、商业交际、商标图案等方面得处处小心。这种禁忌的敏感性甚至迁罪到外形类似于猪的中国熊猫商标系列产品。

（三）跨国经营与风俗习惯

一方水土养一方人，一方水土造就一方文化，涵育一方习俗。风俗习惯经过千百年来传衍、强化而深深地根植于民族心灵深处，根植于国民性中，它带有强烈的地域、乡土特征和浓厚的感情色彩。风俗习惯具有高度的稳定性，广泛的影响力，敏感的自我肯定机制和防范机制。企业经营者从事跨国经营活动必须了解它、适应它、尊重它、遵循它，必要的场合还要回避它。

（1）关于动物的习俗。

中国和日本都将仙鹤视为吉祥、长寿的象征，而在英国、法国，它则指“淫妇”、“蠢汉”。在东方人心目中，孔雀是美丽的，但在法国它被视为

祸鸟。北非人忌讳用狗的图案作商标，而在欧美，它是主人忠诚的伴侣、宠物，被介绍给客人。在泰国、印度，大象代表智慧、力量和忠诚，而在英国“大象是蠢笨的象征。美国人把蝙蝠看成是凶神恶煞。

国际公众对动物的好恶差异性很大，几乎难以找到一个让人人都喜爱的动物。这恐怕是跨国企业一般都不采用动物形象作为品牌的原因。但是，动物却具有形象感强，容易给人留下较深刻印象，以及生动活泼，充满活力等特点，在地区性交往中使用或作为地区性品牌是很有效的。

（2）关于花卉的习俗。

荷花在中、印、泰、埃及等国被喻为“出污泥而下染”的“花中君子”，在日本则被视为不吉利，意味着祭奠。荷花是印度的国花，印度是佛教的发源地，佛家视荷花为圣洁吉祥之物，观音菩萨的座基就是荷花瓣组成的。菊花是日本皇室的专赏花卉，国民十分尊重它；中国人也有赏菊的雅兴；但是在意大利和拉美国家，它被视为“妖花”，只能用于墓地和灵前，郁金香是荷兰的国花，在土耳其是爱情的象征，在德国人眼里却是无情无义之物。杜鹃花是尼泊尔的国花，然而，在国际社交场合忌用杜鹃花已成为惯例。

一般而言，花卉和其它植物受生长环境限制，国际公众的熟悉程度差异较大，同时不同国家居民对各种植物的寓意理解不一，甚至有如上所列举的诸多禁忌，因此，如在商务交往中、包装标志或装饰中，使用花卉和植物时也要谨慎，一般也不被选为国际品牌名称。苹果牌服装和电脑算是不多的例子，可口可乐的英文名称也是两种植物的组合。

（3）关于色彩的习俗。

色彩对人的感觉有着很大的冲击力。诸如红、绿、黄是穿透力最强的三原色，人们在很远就能看到它们，因此，众多的标志都采用这三色及其搭配，如交通信号等。另外，适应人们的爱好变化，在某一时期产生的令人注目、新奇，并被广泛使用的色彩称为流行色。流行色如海潮，迅速兴起，喧嚣一时，又迅速退落，消声匿迹。但是，受不同风俗习惯的影响，不同色彩对不同的人群有着不同的内涵和禁忌，选择和应用时也须留意。

绿色：给人以凉爽和宁静感，常会使人联想到草木、和平、成长、久远、自然等。它在意大利、新加坡、叙利亚、爱尔兰等国普遍受欢迎，但日本人认为不吉祥。而在马来西亚绿色代表疾病。

黄色：给人以高贵和尊严感，常会使人联想到希望、快活、愉快、智慧、辉煌和权威等。在委内瑞拉被用作医务标志而受尊重和喜爱；巴西则视棕黄色为凶丧之色，认为人死好比黄叶飘落；叙利亚也忌黄色，认为它表示残废；埃塞俄比亚人穿淡黄色的衣服，表示对死者的深切哀悼；巴基斯坦忌用黄色。认为那是僧侣专用的服色。

红色：给人以热烈和刺激感，常会使人联想到太阳、人焰、热血、喜悦、热情、激动、爱情、变革和活力等。中国人最为喜欢，认为红色是吉祥之色，而泰国人则认为红色是不吉利的，因为写死者姓氏是用红色的。法国人也认为红色是妖魔和死亡的代表。欧美一般以粉红色代表女性。

白色：给人以纯洁和宽阔感。印度人视白色为不受欢迎的颜色；摩洛哥人也忌讳白色，一般不穿白衣，因为白衣是贫困的象征。

蓝色：给人以豪华和深沉感。比利时人最忌讳蓝色，如遇不吉利的事都认为是因穿蓝色的东西，甚至认为在梦中看到蓝色的东西，第二天就会碰到倒霉的享；蓝色在埃及也被看作恶魔；但是蓝色在挪威、瑞士、伊拉克等国

却倍受欢迎。欧美一般以蓝色代表男性。

墨绿色：法国、比利时忌用，因为在这些国家这是纳粹军服的颜色。

（4）关于数字的习俗。

基督教国家忌讳“13”这个数字是人尽皆知的。宴会不能13个人同桌，也不能有13道菜，门牌号、楼层号、客车座号、车队汽车编号、运动员服装号码等等，都不能用“13”这个数字，用“12.5”代替，或者直接跳到14号，甚至对每月的13日这一天也感到惴惴不安，因为在“最后的晚餐”上第13个人叫“犹大”，就是他为了贪图30个银币，将那稣出卖给犹太教当权者。西方人认为星期五也是不吉利的，如果碰巧有一天是13号又是星期五的话，有的人就惶惶不可终日，好象有什么灾难要临头一样。在非洲大多数国家认为奇数带有消极色彩，中国人也讲“好事成双”、“双喜临门”、“比翼双飞”。在日本，奇数被看作吉祥的数字，日本人忌讳4（与死同音）和9（与苦同音）英语国家也有忌讳偶数的习俗。英语中的“two”（2）是不吉利数字，因为这一数来自“dice”（骰子，又是die，是死的复数形式），英语国家认为奇数是好的，“1”表示团结，“3”表示圣父圣子圣灵三位一体，“5”指五个手指，“7”表示赌博赢钱，“9”表示“3”的3倍，“11”表示赢钱。印度人认为以零结尾是不良之兆。

（5）关于节日的习俗。

各国的不同民族普遍都有自己独特的节日。许多国家都以元旦（1月1日）为新年。葡萄牙人在此期间斗牛之风盛行。意大利的元旦前夜，各家各户燃起一炉火，以求一年顺利。法国人看元旦天气预测年景：刮南风，一切顺利；刮东风水果高产；刮西风，则是捕鱼和挤奶的丰收年。德国人过新年有传统的爬树比赛。日本人过两个新年，即元旦和春节。缅甸人的新年是四月中旬泼水节的最后一天。泰国人的新年是宋干年，每年4月13日到15日。伊朗的新年叫“诺鲁兹”，一般在3月21日左右，要举行“跳火”活动迎新年，过年要过13天，第13天全家出游踏青，以避邪恶。马达加斯加新年前一周忌肉食，除夕晚餐才可以开戒。加拿大人把白雪视为祥瑞，新年到来时往往宅前用雪筑起一道雪墙以避邪，欧美国家多数以12月25日圣诞节为新年，圣诞树、圣诞老人、圣诞贺卡、圣诞礼物、圣诞歌曲、圣诞蜡烛迁等都是圣诞节的传统项目，而伊斯兰国家普遍都有独特的宗教节日，而且有着种种忌讳，需要处处小心。

世界各国不同的语言文字、宗教信仰、风俗习惯数不胜数，以上只不过是寥举几例予以说明。其它方面还有时空观差异、交谊交往差异等。企业在实施跨国经营战略或从事跨国经营活动时，一定要入境问俗，入乡随俗，顺应东道国的文化习俗和偏好。

第二节 跨文化经营

文化差异的客观存在给企业进入国际市场参与竞争带来了种种障碍和困难，导致了往往令人百思不得其解的市场困惑。但是，辨证地看待事物，却会发现正是由于存在着跨国文化差异，又给企业开拓和创造市场提供了众多的空间和机会，为善于思考勇于创新的人展示了众多施展才能的机遇。实行跨国经营战略或从事跨国经营活动的企业只要熟悉和理解国际市场的文化差异，采取针对不同文化心理差异的产品和服务文化定位策略，把握进入国际市场的文化时机，就有可能出奇制胜。创造奇迹，从而牢牢掌握住市场竞争中的主动权。事实上，在国际市场上，由于较好地理解和把握了跨文化经营的特点而大获成功的范例亦比比皆是。当然，失败的教训同样值得总结，以免重蹈覆辙。这里，我们以案例剖析与赏析的形式来讨论跨文化经营，力图给出某些启示与借鉴。

案例之一：巧用文化心理，椰菜娃娃独占鳌头

在玩具娃娃市场上，林林总总，造型各异，千奇百怪，有布制的、木雕的、泥塑的、赛璐珞制的、塑料的……。但是，椰菜娃娃的出现却令所有玩具娃娃黯然失色。

美国的奥尔康公司总经理罗伯西通过大量研究发现，现代工业社会高度紧张的生活和人际关系的冷漠，使得人们需要一种温情的玩具来调节。尤其是美国离婚率高，单亲家庭多，温情性的娃娃玩具不仅可以成为孩子的伙伴，也可成为成年人的精神寄托。根据美国一个童话中关于孩子是从菜地里长出来的故事，奥尔康公司将这种玩具娃娃取名为“椰菜娃娃”。奥尔康公司就根据这种文化心理分析开始了“椰菜娃娃”的生产和销售。

在生产上，奥尔康公司力求使“椰菜娃娃”富有个性。设计者通过电脑程序的巧妙安排，产生千万种不同的组合，很难找出两个完全一样的椰菜娃娃。有男娃娃，女娃娃；有白种人，有黄种人，有黑人；有直发，曲发，辫子甚至光头的；有酒窝、雀斑，位置却不同；有穿裙子的，有穿牛仔褲的，有穿旅游鞋的，有穿皮鞋的等等。

在销售上，赋予椰菜娃娃以生命，即将椰菜娃娃当作有生命的孩子来对待，购买者是“收养”而不是购买。每个椰菜娃娃身上都附有“出生证明”印着姓名、出生时间、手印、脚印，屁股上还盖着“接生人员”的印章，购买者要签署“收养证”，保证好好照顾他，一切与真孩子出生时的情景一模一样。当娃娃生日那人奥尔康公司还会寄上一份“生日礼品”。奥尔康公司还在各大城市博物馆举行椰菜娃娃集体收养仪式。全国各地还设有“电脑娃娃医院”，公司职员扮成医生、护士等等负责医治和护理椰菜娃娃的毛病（故障）。大人要外出，玩具娃娃要寄放到“托儿所”。同时还出售与椰菜娃娃相配套的床单、尿布，小推车、微型玩具等等。

椰菜娃娃强烈的情感化、形象化、拟人化，在一定程度上满足了独身男女情感上的需求，并在心理上认同这种玩具为孩子的化身。椰菜娃娃一上市，人们争相购买，引起轰动，价格每个从几美元猛涨到 25 美元，黑市达 150 美元。设计者巴罗上亲自签名的每个达 3000 美元。在椰菜娃娃大行其道的时候，有的家庭甚至买了 97 个椰菜娃娃。椰菜娃娃已成为根据社会文化心理进

行产品营销的典型范例。

案例之二：转换文化心理定位，纸尿裤终获成功

婴儿纸尿裤的发明，给现代母亲带来了很大的方便。但是当初在美国上市初期，市场却迟迟无法打开。后来经过仔细的市场调研才发现“说错了话”，即在产品宣传方面文化心理定位存在失误。

原来纸尿裤上市以后的宣传和诉求重点一直是从母亲的角度强调纸尿裤的方便性，能使母亲在照顾宝宝时更为轻松愉快。当时美国的家庭主妇心理上还比较保守，较为关注社会以及亲属对她们的评价，社会文化氛围也鼓励妇女承担社会责任。因此，她们心中虽然很喜欢这种新产品，但是在心理上却有一种罪恶感，令她们犹豫不前，迟迟不敢下手购买。她们害怕一旦被婆婆发现，婆婆可能会认为自己奢侈浪费；也担心亲朋好友知道以后，会认为自己是个性懒的妈妈，未能善尽照顾下一代的责任。

基于这些发现，厂商立即转换了文化心理定位，将宣传和诉求的重点加以改变，从婴儿的角度强调纸尿裤能够带给婴儿舒爽健康的屁股，以提供母亲们一个理直气壮的购买理由。这一文化心理定位的转变引起消费者的广泛共鸣，纸尿裤市场乃开始蓬勃发展。

由此可见，同样一件产品，仅仅因为推销宣传方面的文化心理定位有别，就可能造成巨大的市场效果差异。跨国经营中文化分析的重要性由此可见一斑。

案例之三：习俗文化——忽视还是理解，冻鸡出口结果迥异

欧洲的一家冻鸡出口商曾经向阿拉伯国家出口冻鸡。他们把大批优质鸡用机器屠宰好，收拾得干净利落，只是包装时鸡的个别部位稍微带点血，就装船运出。当该公司正盘算下一笔交易时，不料这批货竟被退了回来，该公司迷惑不解，便派人去进口国查找原因，才知道退货并不是因为质量有问题，而是因为他们的加工方法犯了阿拉伯国家的“禁”，不符合进口国的风俗。阿拉伯国家的人民绝大部分信仰伊斯兰教，规定杀鸡只能用人工，不许用机器；只许男人杀鸡。不许女人伸手；杀鸡要把鸡血全部洗干净，不许留一点血渍。否则，便被认为不吉利。这样，欧洲出口商的冻鸡虽好，也仍然难逃被退货的厄运。

巴西冻鸡出口商吸取了欧洲商人的经验教训，下仅货物质量好，而且特别注意国外市场的特殊要求，尤其是充分尊重对方的风俗习惯。巴西对阿拉伯国家出口冻鸡，在屠宰场内严格按照阿拉伯国家的加工要求，不用机器不用妇女，杀鸡后把血渍全部清除干净并予以精密包装。巴西还邀请阿拉伯国家的进口商前往参观，获得了信任，使巴西冻鸡迅速打入阿拉伯国家的中场。

案例之四：习俗文化差异微妙，龙形图案颇有讲究

在中国的出口商品中，由于龙形图案显示出鲜明的民族特点，具有浓厚的东方文化色彩，带有这类图案的商品很受国外消费者的欢迎。但是在龙形图案的设计中也颇有学问，同样要注意进口国消费者的风俗与爱。例如，龙

形图案地毯一直是中国出口的热门货。但是，同样是龙形图案地毯却有一部分卖不出去。原因何在呢？外商说：“在国外，尤其在华侨中，流行着这样一种说法，认为龙分吉祥龙和凶龙两种，其区别在于龙爪不同。吉祥龙生五爪，而生三爪、四爪的龙是凶龙。凶龙入宅，合家不安，谁会花钱买个凶龙回家呢？”经查验，果然未能卖出去的龙形图案地毯绝大部分是三爪、四爪的龙形图案。

还有一个案例是孔府家酒，仅只在产品包装上进行改进，以适应不同的习俗文化。孔府家酒巧妙地利用了历史性品牌形象，在中国源远流长的儒家文化和酒文化的结合上做文章，颇受消费者青睐。可是，该酒进入香港市场后却很少有人问津。其原因在于孔府家酒是用普通玻璃瓶灌装，粗劣低档如地摊货。而香港普遍的习俗却是处处讲排场，摆阔气、要面子，无论在家或宴请朋友或送礼，这种粗劣包装有失大雅，拿出来会感到失身份丢面子，因而酒质量再好人们也不敢买。后来，孔府家酒制造厂商重点致力于改进包装，改用古色古香的仿青瓷瓶灌装，在香港很快打开了市场。因为这种装满华贵体面又典雅，宴请送礼均可，当然受到消费者的欢迎。

案例之五：精选文化时机，法国白兰地登陆美利坚

人们总是习惯于将法国白兰地酒同文化联系起来，因为，它每次打开一个新市场都是靠文化开路。文化使法国白兰地变得高雅、友善，充满温情，人们总是带着微笑欢迎它入港，而不会有丝毫戒备心理。

法国白兰地酒在欧洲大陆享有盛誉已有相当历史，可是由于各种原因白兰地还未能光顾美利坚。如何使法国白兰地挺进美洲大陆呢？50年代，法国白兰地公司终于抓住了一个进入美国市场的机会，使美国人鼓掌将白兰地迎进了国门。

美国、法国历来有互赠礼品的历史。自由女神像就是法国政府送给美国政府庆祝独立100周年的礼物，后来美国也曾回赠一个自由女神给法国。送寿礼似乎在情理之中。

在美国总统艾森豪威尔67岁寿辰前一个月，一个精心策划的进入方案被拟定出来：美国首都华盛顿的重要干道两侧竖立起巨型彩色标语牌：“欢迎您，尊贵的法国客人。”“美法友谊令人心醉。”各大报刊上都相继刊出鲜艳夺目的美国鹰与法国鸡于杯的画面，“总统华诞日贵宾驾临时”、“美国人醉了”等大标语格外引人注目。白宫周围人山人海。人们心情激动地挥动着法兰西小国旗，翘首以待法国贵宾的出场。

贵宾是谁呢？是两桶极为名贵的窖存67年的白兰地酒。白兰地公司向保险公司支付巨额保险费用办妥手续，由专列送到美国，酒桶特邀法国著名艺术家特别设计制作。总统寿辰日，在白宫的花园里举行了隆重的赠送仪式，四名身穿法兰西传统的宫廷侍卫服装抬着这两桶白兰地酒正步前进，进入白宫。围观的人群高声唱起了法国国歌《马赛曲》人华盛顿竟出现了万人空巷的景象：从此，法国白兰地酒走上了美国国宴和市民的餐桌，在美国市场上扎下了根。

中国几乎是白兰地最后开辟的市场，却成为最大的市场。白兰地切入中国之时，首先对准了具有欧洲情调的中国第一大城市上海，同样是以文化使者的身份进入。

1992 年 6 月 7 日，三桅快速帆船“轩尼诗精神号”抵达上海黄埔港，重演了 120 年前第一批 60 瓶调 X.O. 级白兰地酒运抵上海外滩租界时的情景，这是纪念性促销活动的一幕。白兰地公司选择这一时机策划了丰富多彩的文化促销活动，通过举办轩尼诗画展、轩尼诗影院影展和各种文化评奖等等，树立了文化传播使者的形象，顺利地打入中国市场。

第三节 跨文化管理

文化因素对企业实行跨国经营战略或从事跨国经营活动的影响是全方位的、全系统、全过程的。从跨国经营企业内部来看，东道国文化与母国文化相结合的程度越小，东道国与母国之间以及来自不同国家的企业员工之间的文化传统差距越大，问题也就越多。在一些基本问题上，如国际直接投资的进入模式、人员选派与任用、经营目标、市场选择、原材料选用、管理方式、作业安排及对作业重要性的认识、报酬设计与安排等方面，常常会持有不同的态度。当面临两种或两种以上的不同文化同时作用时，必然会造成某种程度的困惑，这就是历史的逻辑。这种跨国经营企业内部的跨文化管理困惑源于国家或民族文化背景差异、公司自有的“企业文化风格”差异以及当事人个体文化素养的差异。跨国经营企业组织形式本身就是促成跨文化管理困惑的实质性渊源。

研究表明，影响跨国经营，尤其是国际直接投资的文化差异因素主要有四个，分别为：

- 1、风险意识，即在不同的文化背景下，人们对风险的偏好不同；
- 2、对权力的态度，加美国人并不崇拜权力，而日本人则非常敬重权力；
- 3、个人主义与集体主义，如美国文化强调个人主义、英雄主义，而日本文化则强调集体主义，群体精神；
- 4、女权主义与大男子主义，即在不同文化背景下，人们对待经济活动中性别差异的态度不同。

一项有关文化对管理者价值观及其行为影响的调查表明，90年代国际直接投资中的文化现象不再是单一文化和文化差异。而是一种溶多种文化为一体的聚合文化。例如，香港作为一个国际性商业中心，有其独具的特点，香港人口中将近有98%的居民讲广东话，文化渊源与大陆文化一脉相承；香港在经济、教育、政治和法律体系等方面都烙上了英联邦传统的印痕，在技术水平上基本接近西方工业化国家而与中国大陆不同。调查显示，香港企业管理人员经营决策的哲学和日常管理行为既不同于中国大陆企业管理人员，又不同于美英企业管理人员，两者兼而有之，其管理价值观体现了东西方文化的融合。这项研究表明，在一个开放经济的东道国和地区内进行跨国经营，文化因素已不单纯是单一东道国或母国的民族文化，而是多种文化溶合的交叉文化。

看来，上述跨文化管理的困惑是永恒的，然而它并非不可逾越。这首先必须做到跨文化理解，没有跨文化理解，也就谈不上跨文化合作，更谈不上跨文化管理。跨文化理解是跨国经营企业存在的前提。跨文化理解具有两层最基本的含义：

第一，要理解它文化首先必须理解自己的文化。对自己的文化模式，包括其优缺点的演变的现解，都能促使文化关联态度的形成。这种文化的自我意识使得在跨文化交往中能够获得识别自己的文化和它文化之间存在的文化上的类同和差异的参照系。

第二，基于“文化移情”对它文化的理解。“文化移情”要求人们必须在某种程度上摆脱本土文化的约束，从另一个不同参照系（它文化）反观原来的文化。同时，又能对它文化采取一种较为超然的立场，而不是盲目地落到另一种文化俗套和框框之中，这是一个最为困难的过程。

为促进企业内部的跨文化理解，形成高效率的、有凝聚力的经营领导集体和企业的核心技能，需要有意识地建立各种正式的和非正式的、有形的和无形的跨文化传播组织与渠道；同时使跨国经营企业的文化差异仅局限在董事会层次中而不是在经营层次中得到反映，这是跨国经营企业取得成功的关键因素之一。

跨国经营中的跨文化参与及融合，意味着通过跨文化沟通与跨文化理解，达到跨文化和谐的具有东道国特色的经营管理模式。正奴德鲁克所言：“它应该使自己的跨文化性成为一种长处”，而“在管理结构、管理职务和人事政策上完全超越国家和文化的界限既不可能，也并不可取。真正需要的是在互相决定的各种需要和要求之间求得一种浮动的平衡。”此种平衡过程的展开即是跨国经营企业所面临的跨文化范畴的相互融合过程。成功的跨国经营企业都在这方面进行了富有创造性的尝试。例如，中国惠普公司努力探索出一条建立在东西文化结合基础上的、以人为本位的管理模式——中国惠普之道：在中国文化和美国文化背景下，为提高外部适应性和内部和谐性而创立的不断发展完善起来的中国惠普之道即是共同的长期战略、互利、相互信任和共同管理。因此，一个跨国经营的企业必须通过跨文化理解、跨文化参与及融合，建立合适的跨文化管理模式，减少跨文化管理的盲目性，巩固和强化自己的竞争地位，确保企业经营活动的正常，确保企业战略目标的最终实现。在跨文化经营方面，美国英特尔公司提供了经典的范例。

英特尔公司从 1973 年起，先后在马来西亚、以色列、爱尔兰等世界各地设立了 30 多个分公司。英特尔在圣塔克拉的总部有时就变成了一个小型联合国。英特尔公司在跨国经营中，同样遇到了跨文化管理的问题。虽然英特尔公司对员工一视同仁，强调人人平等，不会因种族文化不同而有任何歧视，但来自世界各地、不同文化背景的员工在同一目标下工作，仍难免会产生文化磨擦。1982 年一次大规模人才外流事件，促使英特尔公司重视不同文化融合的跨文化问题。

在离职的工程师中，中国人占很高的比例。而华裔工程师头脑灵敏，是英特尔不应错失的优秀人才。针对这一问题，英特尔公司决定由一些华裔管理人员分头拜访一批仍在职的华裔工程师，以及一些离职人员，以了解他们的真实思想。结果，有些人认为：“英特尔公司这种开放、直接、有时甚至允许冲突对立的企业文化，似乎和传统中国文化大相径庭，因此很难适应。”也有些人反映：“我们会受到英语沟通能力的限制，结果卖力的工作却未获得应有的认同。”

基于上述调查，英特尔公司开始考虑举办小型研讨会，探讨英特尔企业文化与中国传统文化之间的差异；以及如何克服这种差异等问题。为了达到互动的效果，参加座谈会的人数限制在二三十人，并且邀请三位华裔管理人员现身说法，与大家分享在文化沟通问题与职业生涯规划方面的经验。

1983 年春天，在一家中国饭店第一次举办了这种研讨会。许多公司员工在工作百忙之余，特别为此次研讨会挤出了时间、花费了精力，进行了充分的准备。会议开始时，大家还比较拘谨，但 20 分钟后，开始比较英特尔企业文化和中国文化之间的差异，并讨论两种文化的冲突时，全场气氛立即活跃起来，大家争相发表意见，过去一直压抑着的心情顿时获得解放。三位演讲者都是第一次公开自己的工作经验和职业感受，将切身的工作经历与他人共享，会场也就此进行了热烈讨论。在最后的晚餐时间，大家已经像老朋友

般的闲话家常，甚至互开玩笑。

这次“文化实验”取得了圆满的成功！此后，许多员工希望进一步举办类似的活动，来帮助他们提高英语表达与写作技巧、提供相互沟通的机会、增强跨文化理解的能力。英特尔公司把员工们提出的富有创见的建议集合起来，成立了“多重文化整合委员会”，定期举办形形色色的活动，以向员工提供各种相互交流、相互沟通、相互理解的机会。这些都是在业余时间进行的，但是员工们都踊跃参加、乐此不疲。

1984年2月，英特尔公司第一次举办中国新年晚会，近百名英特尔员工自费出席了这次盛会。员工们在家庭般的欢快气氛中玩得不亦乐乎。包括公司创始人葛洛夫在内的一些高级管理人员也欣然亲身与会。

此后，这一活动的形式、由单纯的帮助华裔员工适应英特尔企业文化，扩展至让管理人员和其他员工也能了解他们的华裔部属和同事。后来，“多重文化整合”的活动对象，扩充到日本人和以色列人等等，十多年来，这一多重文化整合活动已经使四千名以上的英特尔员工受益，人们发现，类似1982年的大规模人才流失现象在英特尔公司从此再也没有发生过。

日本电气公司（NEC）70年代开始向国际化迈进。在80年代就成为国际化大公司，在这一时期，NEC在世界各地建立起一个又一个的集成电路、微电脑、家用电器生产线、实验室和销售公司，并形成规模和系统，据1991年统计，NEC在全世界15个国家中有30多家生产制造厂，在23个国家中有42个销售、服务和研究机构，在21个国家中有23个联络机构。NEC如同一棵大树，它的根须繁延到广阔的地域并在那里生长，根深叶茂，生机勃勃。

NEC跨国经营成功的背后有许多重要的因素，其中产品，人才和企业管理的“本土化”是最关键的。

NEC现任社长关本忠弘早年在美国生活时曾惊讶地发现，美日之间棒球记球方式完全不同。“1:2”在美国的意思是一个坏球两个好球，而在日本却表示一个好球两个坏球。“连棒球这样普通的运动都会有差异，更不用说文化上、习俗上的差异会导致多少微妙的不同。”由此关本忠弘先生想到企业国际化最常遇的问题就是双方缺乏透彻的了解。因此，一个将全球作为自己经营区域和市场的企业必须具有全球的胸襟。

NEC认为，即使是优质的产品也要适应当地的各种条件。在不同国家和文化中，产品必须根据文化分析而进行改变，好的产品和服务是尊重和满足顾客的需要。如果一台电脑没有汉字处理功能，它就不可能在中国市场上畅销。因此公司非常重视对市场的调查研究，把满足不断变化的，多种多样的市场需求作为企业成功的关键，“这使得NEC的商标在世界各地受到普遍欢迎。

迄今，日本电气公司在海外的雇园已达17500多名，而其中只有3%是从日本国内派任的。许多外籍人员被任命为当地企业的经理。因而同外籍经理的合作与相互理解，信任是企业在国际范围有效运作的关键。公司在文化和习俗上尽量尊重所在地区的传统，在经营管理上从不强求日本方式，而是追求一种伙伴和相互依赖的关系。每年公司都要举行一次“世界零缺点会议”，届时来自世界各地的管理人员和督寻人员聚集东京，交流切磋经验，同时使他们更多地了解日本总公司，并以尊重对方和以理服人的方式，向他们介绍日本优秀的管理经验。

NEC集几十年的经验深知：无论走到世界任何地方，都不要同异国的伙

伴以主从关系正式地坐在一个方形的会议桌前，而要象老朋友一样平等地围坐在圆桌边，只有这样，企业才能在世界的范围内发展。

“有优秀的员工才能有优秀的企业——世界各地都有优秀的员工才有优秀的国际企业。”作为国际性的跨国经营公司，NEC 对员工的训练也具有国际化特色。除了严格的专业训练之外，还多了一项国际化课程，其中包括三十方面的内容：训练国际贸易人员；训练驻海外人员；训练当地管理人员。课程一开始是语言，其中英语训练分成会话、写作、报告等。根据国外情况增加其它语种。商业行政方面的内容：国际会计、国际人事管理、国际生产系统、国际市场、贸易程序以及国际金融；保险等。同时，公司还常常为员工提供机会，让他们到日本或世界各地的 NEC 访问，以增进彼此间的了解和文化交流。日本电气公司以种种努力培养适应国际性思考方式的公司文化，并使这种文化渗透到每一项计划、条例和全体员工之中。

社会发展到今天，科学技术已成为推动社会前进的巨大动力，世界的和平与经济的繁荣，不再仅由政治家手中的权杖所操纵，企业家们以推动科技发展进展的实力，担负起重要的社会责任。像 NEC 这样的大型企业追求的目标已大大超越了企业本身和所属国家的利益，当他们讨论类似 C&C（计算机与通信结合，Computer and Communications）这样的问题时，其着眼点已不仅在纯技术和纯产业发展的范畴，而是作为一种信念、一种哲理。

NEC 创始人小林宏治先生奋斗了 60 年，长久以来他的梦想是“使世界上的任何一个人，在任何时间、任何地点都能够同其它任何人通话。”“我相信，各人国家和各种文化之间，缺乏相互了解的主要原因之一是语言。而电话自动翻译系统的研制成功将使得这种障碍完全消除。这样不仅可以提高国际通信水平，并有助于消除各国之间的误解。随着语言障碍的消除，世界各国人民可以克服被国界圈住和分割的民族感情，这将对世界和平作出贡献。”如今，NEC 正在为把这一梦想变为现实进行着不懈的努力。

第四节 综合案例剖析：“迪斯尼”的文化遭遇

跨文化分析和跨文化理解是现代企业在实施跨国经营战略和进行跨国经营活动中，适应不同的文化和经济环境，最终在国际市场上确立竞争优势的一大关键。透过剖析日本和法国引进“迪斯尼”乐园后的不同经营结果的实例，也许能给人们以深刻的理解和启迪。

美国洛杉矶迪斯尼乐园的巨大成功，在世界上引起了强烈的反响，人们抱之以极大的兴趣。日本和法国也先后从美国引进了迪斯尼乐园。但是两家乐园的经营结果却大相径庭。东京迪斯尼乐园从 1983 年春建成开业以来，盈利年年大幅度递增。每年吸引游客 1600 多万人次，销售总额 13 亿美元，分别比洛杉矶迪斯尼乐园历史最高纪录高 10% 和 30%，重游率高达 85%，为世界同行业之最。而巴黎迪斯尼乐园从 1992 年春建成开业以来，却连续两年严重亏损，上市股票价格直线猛跌，经营惨淡呈难以为继之势。为什么同是迪斯尼乐园，日、法之间竟有如此巨大的差异呢？

对这一世界性的话题，仁者见仁，智者见智。除了欧洲经济不景气而日本经济却处于高速发展之外，人们认为最根本的原因还在于文化差异以及迪斯尼公司在法国和日本所采取的营销方式的不同所致。

1984 年美国迪斯尼公司计划筹建欧洲乐园，曾引起整个欧洲的轰动，许多人庆幸不必远涉重洋到美国去看迪斯尼乐园了。因此，这个计划一提出，就得到了广泛的支持。随外部传递着几乎相同的信息：一定会成功。美国，日本的迪斯尼乐园大放光彩，十分成功，这也给欧洲迪斯尼乐园以莫大的信心。人们满怀激情地估计了当时可能达到的效益：欧洲迪斯尼乐园建成后，每天将接待 6~7 万名游客，一年约 1100 万人次。每年仅门票收入一项即可达数 10 亿法郎。其他收入也相当可观：每辆汽车的停车费 10 法郎，每人平均用餐费用 100 法郎，每人平均购买 100 法郎的纪念品：因此每一游客除门票外至少要花销 300 多法郎，其收益是相当可观的。

然而，再好的预测也替代不了事实。实际上，乐园游客人数接近原来的估计，但是，平均每个游客的花费远低于预计数字，而导致游客花费不多的原因除了欧洲经济不景气的原因之外，根本原因还在于文化差异。欧洲经济学家认为，美国文化并不适合欧洲，而迪斯尼的美国总部则指责欧洲的本位主义和排外文化。尽管双方各执己见，但都一致认定主要是文化差异使欧洲迪斯尼乐园面临危机。

欧洲迪斯尼乐园的经营危机在某种程度上也可以说反映了欧洲文化的一种回归倾向。一些游乐项目都是取材于古老的欧洲童话，如灰姑娘、白雪公主等，但因其与电动化的娱乐世界融合，形成了鲜明的美国特征，使得欧洲人感到是对自己传统文化的一种亵渎，自然就萌生出一种排外的文化心理。加上美国麦当劳风靡欧洲已使传统的咖啡馆黯然失色，可口可乐畅销世界已使欧洲饮料商人步履维艰……来自美国的这些经济和文化冲击已引起欧洲人的普遍警觉和反感，已经把这种现象看成是美国的文化入侵和经济入侵。在欧洲人看来，假如欧洲迪斯尼乐园象预想的那样火爆，那么欧洲本土的各种游乐园、影剧院都会受到冲击。难怪法国的农民代表们曾公开向总统提出质询：欧洲一旦进入统一状态，那么法国的农产品是从美国进口的、电器是从日本进口的，法国人只剩下了失业，总统将成为失业的总统。可见排外情感之炽烈。

不过，对于跨国经营者来说，文化差异固然可怕，但也不是束手无策，经营快餐业的麦当劳就是通过浓厚的人情味，最终在欧洲市场取得了成功。

欧洲迪斯尼的许多促销手段似乎并不逊于麦当劳公司，但是在磨合文化差异方面却有所忽视。因此在经营中缺乏给人以温情和认同的文化因素。举例来说，欧洲崇尚家庭文化，游玩时喜欢自带喜爱的食物进行野餐，而迪斯尼却主张食玩共治一炉，严格限制游客携带食物进入。另外，法国人是乐园的主要消费群体，而游乐园的服务却以英语为主，这样必然形成不同文化之间的冲突。何况欧洲近几年经济不很景气，失业享有增加趋势；“许多人无心将 225 法郎投到乐园的游览门票上。

实践证明：在跨国经营中，不排除由文化差异所带来的障碍，就难以打开市场，取得竞争的主动权。欧洲迪斯尼乐园能否走出困境，放弃美国文化的自我中心主义，淡化文化差异恐怕是重要的环节。

反观东京的迪斯尼乐园，它并没有完全照搬美国的那一套，而是充分考虑了国际公众的文化差异，特别是东方社会的文化传统，对游乐项目既有所借鉴，但更注重创造。

如同以往那样，园内除了辟有游览观光区，还把 360 度全景电影银幕上的山水、建筑、园林，按比例缩制力“世界一周”，游客可以身心双重地领略到中国万里长城的雄伟，埃及金字塔的威严，古希腊雅典卫城的典雅，法国巴黎凯旋门的辉煌。园中所辟娱乐区大大强化了既是高新科学技术的，又是参与性极强的设施和项目。通过参与和观赏，每个民族的游客在饱览世界文明的同时，也可面对自己的优秀文化，与自己的祖先开展对话，从而产生出那么一种自豪和自信感，达到与自己文化的沟通，与世界文化的协调，这不正是借助跨文化理解进行跨国经营的真正含义和伟大魅力吗？

东京迪斯尼乐园在保持文化传统的同时，也注重其现代感和未来气派。因为消费者既是文化的承载者，也是文化的创造者，人们在观赏历史文化的同时，也为自己的创造而欣喜。因此它每年都要增添新的娱乐设施和参与项目，以满足游客的这种精神需求。惊心动魄的“雷电世界”是 1987 年推出的；扑朔迷离的“星际旅行”是 1989 年推出的；轰动至今的“米奇滑雪”是 1991 年推出的，这个项目把体育竞技和自娱自乐结合起来，以特高超宽滑梯和泡塑成片坡面模拟冬季滑雪运动。有惊无险，却给人以极大的刺激和惊喜。据说开创这一项目，把冬日淡季也变成了游乐旺季。

相比起来，巴黎欧洲迪斯尼乐园的经营却刻板、僵化，只盯住既有设施和项目，忽略了市场需求及其变化；过多地注重美国文化，忽略了欧洲的文化品性，正如有人所指责的：“这是在巴黎建立美国的第 51 个州。”如此看来，其经营惨淡的结局当在情理之中。

品牌凝聚着企业形象，品牌标志着竞争地位。品牌的竞争是市场竞争的高级形态，但是，品牌是暂时的，文化才是永恒的。只有具备丰富的文化内涵、深厚的文化底蕴的品牌才有可能在国际品牌行列中寻觅到自己的位置。

——作者题记

第9章 魔力无边的奥秘——品牌形象与文化因素

在现代社会，获得商品的实用价值已经不再是主宰消费行为的唯一动机，而以企业品牌为核心的无形资产已经成为影响消费者行为的一个至关重要的因素，人们在满足物质需求的选购和消费行为中，更多地融进了自己的审美判断、价值趋向等代表精神需求的文化消费意识。买商品，就是买品牌，这在很大程度上已经成为现代人的一种时尚。现代企业亦无不重视企业品牌建设，把其作为增强企业竞争力的重大战略之一。换句话说，品牌就是企业在市场竞争中的一把利剑。

品牌之所以成为市场竞争的关键，是因为它是以高质量产品和服务的持久作用升华而成的一种企业信誉，是品质的象征，是企业经营理念的一种浓缩，是企业形象的一个重要标志。企业的信誉、品质和形象被凝聚在品牌之中，被广泛传播。正是从这个意义上，我们说品牌同时也是一种文化。品牌是暂时的，文化才是永恒的。只有具备丰富的文化内涵、深厚的文化底蕴的品牌才有可能在国际品牌行列中寻觅到自己的位置。

第一节 品牌的价值形成

罗马帝国时代有一位著名诗人叫奥维德，他曾写有不朽之作《变形记》。作品中讲述了青年皮格马利翁的故事。雕刻家皮格马利翁看到阿玛托斯城中一些女子过着无耻的娼妓生活，十分厌恶，从而不要妻室，长期独身而居。他倾注全部心血，用神妙的技艺，将一块雪白的象牙雕刻成一座姿容绝世，绝非凡胎女子可以媲美的少女雕像。皮格马利翁的雕刻艺术是如此完美，让人看不出斧凿的痕迹。他欣赏着自己的成就，最后竟然爱上了自己的创造物。爱神维纳斯为创造者的追求所深受感动，她赐给雕像以生命之花，于是这尊雕像真的变成了活生生的少女，而且嫁给了雕刻家……。后人把这种“精诚所至，金石为开”的现象称之为“皮格马利翁效应”，并且扩展到管理学上，获得广泛的运用。企业管理者对品牌的塑造与锤炼。正是为了追求这种“皮格马利翁效应”。

人们都知道，商品有无品牌，以及品牌商誉的高低不同，其价格会有很大悬殊。也就是说，同种商品，因为有无品牌，以及品牌商誉的不同，其市场竞争力就会存在着很大差异。尤其是对技术含量高的商品或高技术产品，有无品牌将会导致销售利润的巨大差距。由此看来，品牌的确有其内在价值。

据美国《金融世界》双周刊进行的1994年世界著名品牌评价，全世界最具知名度的品牌是可口可乐，其价值高达359.5亿美元，相当于可口可乐公司该年营业额的三倍多。高居第二位的品牌是美国的万宝路，价值高达330.45亿美元；第三名为瑞士的雀巢，价值115.49亿美元；美国的柯达排名第四，价值100.2亿美元，这些近乎天文数字的价值令人惊叹，同时也使人深深感到品牌不仅仅是金钱，简直是一个取之不尽、用之不竭的金库。并不具有独立实体因而“无形”的品牌资产，其产生的却是远远高于一般生产资料、生产条件所能创造的利润。“无”中能生“有”，“无形”品牌恰恰是“有形”利润的源泉。无怪乎，早在1967年，可口可乐公司就骄傲地宣称：即使公司一夜间化为灰烬，照样能够起死回生。其之所以敢于夸下海口，所依赖的无非就是公司的神魂，可口可乐品牌。

那么，品牌的价值是如何形成的呢？人们通常认为品牌具有指示商品来源、广告以及代表身份地位的功能，正是这些功能使品牌具有了价值。但是这些并不是商品品牌价值的本质来源。

在商品市场上，往往存在着所谓信息不对称现象，即某种商品的生产者比消费者知道更多的关于该种商品的质量信息。这种情况下，如果消费者无法以任何间接方式获得关于该种商品质量的信息，那么他就会依据市场上所有该种商品的平均质量水平来出价购买厂商的商品。这样的话，生产劣质商品的生产者因其相对生产成本低而大获其利，生产优质商品的生产者则因其相对生产成本较高而不堪亏损。优质商品的内在质量价值不能在交易过程中得以体现，资源配置因为价格的扭曲而降低了效率。长此以往，生产优质商品的生产者只可能以降低商品的质量水平来减少生产成本，或者干脆就退出商品市场，其结果只能是社会福利遭受损失。这就是经济学所揭示的“劣币驱逐良币”现象。

为了克服这一现象，优质商品的生产者可以在其产品上标上自己选定的品牌，用以与其它同种商品相区别，然后保持其一贯优良的生产质量，并通过各种渠道和方式宣传其产品是该种产品的优质产品代表。同对品牌庄往通

过注册登记取得专用权，成为商标。长期下去，该商品品牌就会通过各种直接体验和间接信息在消费者头脑中产生质量水平认知，形成消费偏好。也就是在消费者中建立了品牌商誉，树立了品牌商品的知名度和信誉度。这时，消费者就会愿意接受较高的价格而购买该品牌的商品，优质商品的内在质量价值通过品牌而重新得到体现。或者说，优质商品通过品牌形象的塑造重新获得了市场竞争力。在品牌形象塑造的同一过程中，也逐渐培育、形成了崇尚该品牌的购物文化。

由此可见，商品品牌是厂商的一项无形资产。品牌的功能在于告诉消费者该商品的质量水平。消费者之所以在众多同类商品中恰恰选购某种品牌的商品，无非是对该品牌所代表的商品质量有着某种程度的信赖。品牌的价值则由品牌商誉价值的大小来决定。而品牌的商誉价值来自两个方面：一是产品质量的优良程度；二是该商品市场信息的不对称程度。显而易见，当消费者越难获知商品的真实的质量水平时，优质商品的品牌商誉价值就越高。在这种情况下，厂商对品牌的投资就越有获得丰厚利润的机会。当然，厂商的品牌投资必须扎扎实实地建立在生产优质产品的基础上。不想在优质产品的生产上投资，而只想在商品品牌上投机取巧的机会主义行为注定会以失败告终。

第二节 品牌是经营文化的象征

创造品牌固然要靠科技、靠管理、靠市场，也要靠广泛吸收各种文化要素，包括民族优秀传统文化在企业中的弘扬，企业自身文化特色的形成，产品设计文化品位的体现，等等。市场竞争不仅首先表现为产品质量和价格的竞争，而且更重要的是表现为向社会提供产品和服务的企业整体形象的竞争，而企业形象的塑造依赖于企业文化的水平。凡是世界级的国际品牌无不具备高水平的企业文化，以及以其力基础的企业形象。可以这样认为，品牌是经营文化的象征，是经营文化的结晶，每一种品牌总是集中地体现了一种文化和生产方式，而品牌的巨大附加值，从来都是依靠的丰富的文化内涵、深厚的文化底蕴和坚实的产业基础作为支撑。另一方面，在市场竞争中创立品牌的过程，也是现代企业重塑自己文化形象的过程。因为创立品牌的过程包括构思、设计、初闯、传播、塑造、革新、保护等重要内容，而这些内容的制定、实施和完善都是优秀企业文化的组成部分，也就是企业文化塑造形象过程中的应有内容。

因此，重视品牌就是重视文化，创造品牌就是发展文化。

作为以现代企业文化为基础的一种无形资产，品牌由企业的商标名称及其标志所构成。品牌形象的策划和培育，可以有效地将企业的经营理念、管理哲学、社会使命感、产品风格、营销策略、员工素质、服务水准等传播给消费者和社会公众，从而以改善企业形象、提高企业知名度和信誉度的方式增强企业竞争能力，获得巨大的、经久不衰的品牌效应和市场效果，产生良好的经济效益和社会效益。优秀品牌形象所体现的是企业全体员工的一种共同的财富观、效益观、经营观、信誉观。及共同的职业道德等内容构成的文化价值体系。事实上，产品质量和服务质量不是靠检查出来的，是靠全体员工对品牌的关心、爱心、忠诚的思想和精神铸成的。所以现代企业的品牌形象实际上是员工文化素质、思想意识、技术水平的综合体现。

与此同时，优秀的品牌形象本身又进一步推动着企业文化的建设和发展，使之不断完善。首先，优秀品牌形象以其较高的社会知名度和信誉度，对企业形成传统的惯性力量，要求企业不断革新，步步登高，重创或再创辉煌。社会消费者对品牌的期望值是在不断提高的，亿万消费者的眼睛都在注视着著名品牌，这就逼使杰出企业在盛名之下为品牌保持和品牌创新做出不懈努力；其次，优秀的品牌形象又为企业全体员工带来物质利益和精神荣誉。事实上，优秀品牌形象是一种为企业员工所共同分享的利益和荣誉。从利益上讲，企业员工的收入因此肯定会增加；从荣誉上讲，每个员工都有力自己能够参与品牌的创造过程而自豪。分享品牌的荣誉，这就是一个人的成就感导向。员工会因为生产一个次品或做差一次服务而自责，而感到对自己是一种玷污；员工会因战胜一个冒牌厂家或竞争对手而欢欣鼓舞、信心倍增。有了这种精神，那就是爱厂如家。爱品牌如爱子女一样。由此可知，品牌会给员工带来荣誉、带来尊严，这正是优秀企业文化的力量源泉之一。

品牌形象作为能给现代企业带来超额利润的高附加值载体以及垄断价格载体，是企业产品高质量的标志，更是企业高信誉的标志，是企业的财富、灵魂和生命。如前所述，世界上著名的品牌形象所构成的巨大无形财富，其价值往往超过其企业固定资产价值数十倍甚至数百倍，国际品牌形象简直可以说就是国宝。一个国家国际品牌数量的多少，甚至可以在一定程度上反映

这个国家经济发展水平和综合国力的高低。美国《金融世界》周刊评出的 1994 年世界五十大著名品牌，分别为美国、德国，日本、瑞士等少数几个国家所拥有，就清楚地表明了国际品牌与国家的经济实力之间的关系是何等的紧密。

塑造品牌形象已经成为目前企业形象竞争中不可或缺的一部分。因而，在激烈的市场竞争中，现代企业无不将品牌形象战略作为企业整体竞争战略的重要组成部分。满足消费者的需要是品牌的本质。品牌形象战略，就是指企业根据消费者的不同需求和社会意识潮流来塑造品牌形象，以宣传自己的产品，张扬自己的文化，在同种产品中建立起自己的地位。培育出自己的市场潜力，扩大其市场份额，为企业生产的持续发展，市场竞争力的下断增强打下坚实的基础。而在这一战略中，注重品牌形象的文化品味的企业无疑是独领风骚的佼佼者。这不仅因为品牌自身就是企业文化的凝聚物、表现物，具有多种企业文化的蕴涵；还因为品牌形象就应该是一种信用，是一种文化观、价值观的认同，消费者之所以信赖优秀品牌，就在于这些品牌已经在消费心理和行为上形成了特定的文化沉淀和思维定势；也因为品牌形象传播的文化韵味愈是浓郁，就愈容易让人接受，品牌形象融入的文化内涵愈丰富，愈恒久，愈与人的活动和思想、情感相关联，就愈有令人挥之下去的魅力。套用一位社会学家的话说，就是在周围充满喧嚣与躁动时，让温馨之情使人怦然心动。这种怦然心动来自于品牌与消费者的文化共鸣，来自于文化的永恒伟力。

这里，我们通过一个众所周知的范例，欣赏品牌的文化气质，以加深对品牌形象与文化因素的关系的理解。

由世界著名商标咨询公司，英国 Interbrand 公司在 1994 年评出的 50 大世界品牌中仅有一个是娱乐业品牌，那就是 Walt Disney（迪斯尼）。

美国画家沃尔特·迪斯尼所塑造的米老鼠等银幕卡通形象妙趣横生，风靡全球。1955 年，迪斯尼匠心独运，成立了迪斯尼公司，把米老鼠从银幕上请进了洛杉矶迪斯尼乐园。迪斯尼公司用童话般的独特感染力推出了一系列的动物形象，从米老鼠开始，直至繁衍出唐老鸭、鼯鼠、白雪公主和七个小矮人等等，个个有趣可爱，不仅吸引了孩子们，而且吸引了无数的成年人。在乐园中，古城堡的恐怖、大雪山的惊险、小人国的神奇、艾丽丝的梦幻……都使人们在娱乐中获得知识。父母与子女能在一起共度欢乐时刻，老师与学生在这里能发现理解与教育的途径。老人们能重温过去的好时光，年轻人能尝到未来的挑战。

迪斯尼乐园包容了历史、现实与未来，充满了浪漫与神奇。从文化的角度讲，其创造性是独一无二的。乐园开业以来，年销售总额达 10 亿美元。迪斯尼公司由此成为名满天下的企业巨头。

厂商们借助这些形象创造财富，纷纷争购特许使用权，迪斯尼公司财源滚滚。曾有一家制造玩具电动火车的莱恩公司，受全美经济不景气的影响，生意不振，申请破产。后来偶然制造了一些带有铁轨的米老鼠火车，在 4 个

其中前十名是：可口可乐、万宝路、雀巢、柯达、微软、百威、高尼格、摩托罗拉、吉列和 Bacardi 等。每年都进行世界驰名品牌评价的机构和报刊很多。而具有公认权威性的除《金融世界》外，还有英国 Interbrand 公司、美国《幸福》杂志和《商业周刊》杂志。它们的评价方法基本相似，结果不完全相同。但是，这种不同主要反映在排名次上的差别，而列入品牌变化不大。

月内便销售了 3000 部，竟意外地起死回生。

正像迪斯尼乐园将童话变为现实场景一样，迪斯尼公司把许多人的梦想变成了现实。经过一天或几天劳累的人们，渴望轻松和快乐。迪斯尼公司的动画片让人开心，迪斯尼乐园更使人着迷，诱人进入一个童话般的世界，如痴如醉，人间的一切烦恼和忧愁被抛到九霄云外。迪斯尼公司通过文化的创举发掘出一个巨大的市场，而品牌的文化气质几乎达到了无与伦比的程度。在此，人们还可以深刻地体会到文化创造的魅力。

当然，迪斯尼公司与其它世界品牌不同。迪斯尼公司不是先有产品，再将文化内涵注入其中；而是先有文化，再将产品注入文化之中。无论如何，世界品牌不能没有文化，没文化的人是无法领略世界品牌的生命与内涵的。

第三节 品牌形象的分类及其文化氛围

以满足消费者需求为标准，可以把企业品牌形象分为功能性、社会性、历史性和感觉性四类；

功能性品牌形象，指品牌明示或暗示为消费者预防或解决特定困难的商品特色，如有些牙膏品牌，或强调其清除牙垢、洁白牙齿的功能，或表明其健康牙齿、防止蛀牙的功能，或显示其香型独特、口感清新的功能。

社会性品牌形象，指品牌明示或暗示表明消费者社会身份或地位的商品特色，如用品牌强调该商品能增进交往，使消费者更能为社会所接受、所容纳，或体现该商品使用者与众不同的社会地位等。

历史性品牌形象，指品牌明示或暗示反映史实、典故和轶事的商品特色，如利用历史名人名事名青、著名文学或艺术形象、地方历史人物和史实等作为品牌，以唤起消费者的亲切感、自豪感，满足人们的怀旧心理、崇古情绪。

感觉性品牌形象，指品牌明示或暗示刺激消费者感官，引导消费者感觉的商品特色，如注重品牌形象或直观形象的新颖、奇特、多变，以便让消费者以感觉上的刺激和满足，甚至采用消费者不易理解的符号、图形、文字等，以引起消费者一时的好奇和兴趣。

社会文化，从来就被认为是影响消费者行为的环境因素。但是一种文化有许多不同的方面，而这些不同的方面对消费者通过获得并使用商品或享受服务而满足的需求，会产生不同的影响。概括起来，围绕着消费者的不同需求，有三个相对独立的文化氛围影响并制约着企业品牌形象战略的策划和制定。准确把握社会风向、消费心理、文化氛围及其变化趋势，适时营造相应的品牌形象，就成为企业品牌形象战略是否成功的关键环节。

1. 能力差距。一般认为，能力差距反映了一种文化所培养的社会不平等的程度。具体说来，它是指目前急剧扩大的贫富差别、城乡差别和地区差别所造成的人与人之间在主观上和客观上的差异，能力差距大的文化氛围中，在划分社会和经济等级，诸如富裕和贫穷、优越和从属等等的界限和关系时，更加强调声望和财富的重要性。在这种文化氛围中，人们寻求保持并增加他们的能力以作为满足需求的源泉；人们渴望被同一等级或他们所企图进入的那些等级的人们所接受。相反，在能力差距不明显，人们也不重视能力差距的文化中，人们就更少关注等级的差别及别人的承认。因此，如果一个企业把能力差距大这种文化氛围与消费者的不同需求联系起来，则其品牌形象战略就应围绕社会性品牌形象来设计和策划。因为消费者经常受到各种差距的刺激，而社会性品牌形象恰好可以缓解这种刺激，使消费者能有一种哪怕是虚幻的心理平衡和自我安慰。中国现在就有一些这类成功的品牌，如“老板”、“豪门”、“王中王”、“小霸王”等。这些品牌往往很快就能成为“名牌”，其产品也相应占有很大的市场份额。一些外国品牌，特别是服装等日用品品牌，哪怕在本国豪无名气甚至已经被淘汰，却能在中国“叫响”，并迅速夺得很大的市场份额，也是能力差距大这种文化氛围造成的。一般而言，在能力差距大的文化氛围中，社会性品牌形象对市场份额的影响大；相反，影响则小。

2. 安全情结。即人们更加注重生活、生命本身的质量，而不太在意社会、他人的评价。处于这种文化氛围中的消费者，往往寻求稳定。收入有限，消费理性，希望尽可能减少失败的压力。从另一个角度讲，安全情结是对不确

定性的一种躲避。在策划和制定品牌形象战略时，安全情结可以与消费者对一些事物的担忧、反感，甚至厌恶联系起来。因为消费者正在经历或有可能经历某种他所担忧、反感的事物时，他会受到刺激去消除它，或者至少尽可能地减轻它。例如，当消费者对产品质量或功能不放心时，他们会寻求在这方面有保障的商品，并可能迅速接受与产品质量或功能相关的暗示性品牌商标：暗示质量可靠的，如“永久”（自行车），“康佳”（彩色电视机）；暗示功能强大的，如“强力”（抽油烟机）、“瞬达”（燃气灶）等。而这些品牌商标都正是功能性的。功能性品牌形象定位于预防或解决生活中的难题、给消费者以安全感，减少可能遭遇到的风险。由此可见，在具有安全情结的文化氛围中，企业品牌形象战略的核心应是塑造功能性品牌形象。

相比之下，当安全情结下重，消费者收入较高，对风险有较大的承受能力而不予以警惕，不太关注问题的预防 and 解决时，则他们对富于变化、新奇的事物将更为欢迎，这时感觉性品牌形象就更为有效。这类品牌追求标新立异、新颖活泼，以便给予人们以感官上的刺激和满足。目前中国的化妆品市场上，化妆品品牌不断推陈出新，令人眼花缭乱，很大一部分原因正在于此。这些品牌形象总给人一种似幻似真、依稀如梦的感觉。正是这种感觉效应，使消费者百试不厌、百用不爽。

因此，概括而言，当注重安全情结的文化氛围浓厚时，功能性品牌形象对市场份额的影响就大，淡薄时影响就小。而当注重安全情结的文化氛围淡薄时，感觉性品牌形象对市场份额的影响比起这种文化氛围浓厚时要大。

3. 个性自由。从积极意义而言，个性自由是那种尊重个人爱好、性格和隐私的文化的有机组成部分。推崇个性自由的文化倾向于寻求与众不同、不落窠臼，而集体主义文化却更多地与整齐划一和群体行为相联系。很明显，在崇尚个性自由的文化氛围中，消费者往往倾向于做出标新立异的举止。这时，感觉性品牌形象就很能适应消费者的这种需求特点。而另一方面，当崇尚个性自由的文化氛围淡薄时，加强团体成员交往的、认同的社会性品牌形象则会更加引起消费者的兴趣。一般而言，当崇尚个性自由的文化氛围浓厚时，感觉性品牌形象对市场份额的影响要大，社会性品牌形象的影响则小；反之，当这种文化氛围淡薄时，社会性品牌形象对市场份额的影响要大，感觉性品牌形象的影响则小。

关于历史性品牌形象文化氛围的利用，这里给出一个颇有启发的典型案例予以说明：“孔乙己”——字字千金

孔乙己，这个鲁迅笔下穷酸潦倒的一介书生，生活在绍兴，惨死于绍兴，曾几何时，以一小碟茴香豆为菜，给绍兴人留下了“多乎哉，不多也”的笑谈。近百年后的今天，孔乙己的名字又一次轰动绍兴乃至全国，那就是凭籍特定地域和文学形象的历史性文化氛围所塑造的“孔乙己”品牌形象。

在浙江绍兴市鲁迅路有一家绍兴土产商行，毗邻鲁迅纪念馆，紧挨咸亨酒店，是一家面向游客经营霉干菜、茴香豆、绍兴老酒等当地土特产的个体小摊，创办于1985年，当时注册资金仅为三千元，月营业额在五千元左右。尽管店主张秀珍一家人都是炒货加工的行家里手，特别是制作的茴香豆味道颇好，在当地小有名气，但是由于鲁迅路上类似小店众多，竞争激烈，极难在经营上取得优势。

1990年，一个偶然的时机，一位顾客无意中谈及“注册商标”和“专利产品”之事，使店主心里一亮，觉得应该给自己生产经营的产品取个好牌子。

经家庭会议反复讨论，决定采用鲁迅笔下的小人物“孔乙己”为注册商标，于1990年10月向国家工商局商标局提出注册申请，并很快得到批准。

商标批准注册后，店主立即动手设计了带有孔乙己形象的店徽和其它标志物，制作了专门的包装袋，在袋上印上孔乙己“多乎哉，不多也”的名言，并在店内外醒目处布置了多幅孔乙己肖像。这样，店主就巧妙地把绍兴、鲁迅、孔乙己、茴香豆与绍兴土产商行紧密地联系在一起，以历史性品牌形象营造出一种特定的文化氛围。游客到此，触景生情，倍感亲切，无不以购买品尝、馈赠为快事。与此同时，国内十几家传媒竞相予以报道。一时间，“孔乙己”名声大噪，所产生的轰动效应使其在其它市场上的生意也红火得出乎意料。

1994年下半年，该店月营业额达到了十万多元，茴香豆的销量成倍增长，“孔乙己”茴香豆在绍兴市场上的市场占有率达到百分之九十。在1994年绍兴市首届商标评选中，“孔乙己”商标名列其中，是所评出的30个著名商标中唯一的一个个体户商标。

面对绍兴土产商行如此红火的生意，隔壁的咸亨酒店后悔没有及早把老主顾孔乙己请进来，意欲亡羊补牢，愿出巨资购买此品牌，但被断然拒绝。

在大好形势下，绍兴土产商行抓住机遇，乘势而上，斥资30万元，于1994年6月成立了孔乙己土特产有限公司，并于当年向绍兴市资产评估事务所申请“孔乙己”商标价值评估。经评估，价值262744元。真可谓是“孔乙己”——一字千金。地方工商行政管理部门亦据此给予该公司以“孔乙己”商标价值25万作为注册资金的一部分。

是的，人们从世界著名品牌的成长道路中，可以认识到，正是由于成功的企业家们将永恒的文化内涵贯注到其向社会提供的产品和服务之中，才赋予了品牌以永久、稳定的价值，从而登上国际品牌的殿堂。人们在喝“可口可乐”时，不仅仅为了“解渴”，同时也是在品尝美国的文化“口味”；人们乘坐劳斯莱斯轿车时，不仅仅是为了解决交通问题，而是为了显示自己身份和地位；孩子们去麦当劳，大多吃不了多少汉堡包、而是迷恋那快乐和温情的气氛；“X.O.人头马”狂销中国，原因不仅在于它是高档酒，还在于它已成为社会定位的一种标志；个人电脑纷纷进入普通百姓家庭，不仅仅在于它能为人们提供帮助和娱乐，还在于它意味着人们思维方式和生活方式的改变。

第四节 综合案例剖析：成败透视

在进行品牌设计。实施品牌战略时，值得注意的是，不能刻板地、机械地认识或运用上述品牌形象分类和文化氛围分析。事实上，这些因素往往是相关的、复合的、交叉的，优秀品牌形象的设计和塑造应该是对这些因素和方法综合考虑、全面运用的结果。

这里仍然需要强调的是，正如第一节所述，人们对优秀品牌的崇尚，首先是因为优秀品牌质量过硬，服务周到，而且做到坚持不懈、一丝不苟，长此以往才能建立起高于普通品牌或商品的知名度和信誉度。尤其是优秀品牌作为高质量的象征，被某些消费者为满足其精神享受的心理需要而追逐，优秀品牌因此而身价百倍。

（一）Acer 电脑处处领先

台湾著名计算机厂商宏碁电脑公司成功地自创品牌的过程，是一个颇有启发和教育的经典案例。

台湾宏碁电脑公司的原品牌名称为 Multitech。1986 年，宏碁公司领先开发出 32 位元个人电脑，Multitech 成为市场关注的焦点。这时，一家美国的数据机厂商透过律师通知宏碁公司，指明宏碁侵犯该公司商标权，必须即日起停用 Multitech 公司品牌名称。这样的律师函对宏碁公司来说可不得了，Multitech 用了十年，骤然改名，不但多年来花费的投资和心血将毁于一旦，因为被指控侵犯商标权而改名，对公司形象会造成不利影响，更何况宏碁公司当时正准备申请股票上市，公司在公众中的形象至关重要，经过谈判，美国这家数据机公司还是坚持宏碁不得使用 Multitech。公司总裁施振荣和律师及公司高级干部商议后，决定壮士断腕，全面更改公司及自有品牌的英文名字，同时设计全新的企业识别系统。

为了充分体现企业文化精髓，设计出杰出的企业品牌形象，施振荣不惜成本，将此项工作交给在台湾有分支机构的著名跨国广告公司——奥美广告。为了创造一个具有国际文化品味的品牌名称，奥美广告公司动员其在纽约、香港、英国、日本、澳大利亚、台湾分公司的创意工作者，运用电脑从 4 万多个名字中进行反复筛选，挑出 1000 多个符合命名条件的名字，再由宏碁公司召集各关系企业相关人员开会讨论。经过长达七、八个月的讨论，终于决择采用 Acer 这个名字。宏碁公司选择 Acer 作为新的公司名称与自有品牌，从文化因素考虑体现在以下几个方面：

- 1 .Acer 源于拉丁字，代表鲜明的、活泼的、敏锐的、有洞察力的，这些意义和宏碁公司所从事的高科技行业的特征十分吻合，这里反映的是品牌形象的功能性。

- 2 .Acer 在英文中源于语根 Ace（王牌），有优秀、杰出的涵意，从这儿出发，强调的是社会性品牌形象。

- 3 .Acer 第一个字母 A 在英文字母排列最先，第二个字母 C 也排在前面。取 Acer 为名有助于宏碁公司在各类媒体的资料中排行在前，增加消费者对 Acer 的感觉和印象。这一考虑后来果然使宏碁公司在许多展览名录和各国提供的电脑商资料中排名最前面，达到了强化感觉和印象的效果。此外，Acer 只有两个音节，四个英文字母，易读易记。这就较好地体现了品牌形象的感觉性。

宏碁公司决定采用 Acer 力新的英文公司和品牌名称后,负责设计商标的澳洲公司便开始从 A 出发去设想,最后完成了现在闻名世界的商标。这个商标的左半部是一个箭的标志,代表冲力与速度,右半部是一颗闪亮的钻石,代表坚实与价值,整个商标的形状看起来像是一颗半导体芯片(Chip),代表尖端科技的意思,与宏碁公司当时全力强调的产品价值和企业文化不谋而合。

为了让 Acer 形象龙腾国际,宏碁公司在 1990 年宣布要在 1991 年投入 2000 万美元,进行全球性广告活动,目的是将 Acer 知名度由 2%提高到 40%。为了使这项台湾有史以来最大手笔的广告活动获得成功,宏碁公司慎重其事,把所有的创意、制作全部交给外国著名广告公司负责。经过长时间的讨论、定位、修正,最终形成定名为“影子”的广告促销方案,并选定美国商业周刊、经济学人周刊,时代周刊、华尔街日报、金融时报、各种电脑专业杂志等媒体为刊登对象,每一媒体都编列至少数十万美元的预算。

“影子”推出后引起很大回响,宏碁公司处处领先的崭新形象效果斐然。当然,也出现一些争议。有人认为整个广告方案所表达的意念太过模糊。而宏碁公司内部高层管理者中也有人认为以人影为表现手法,没有考虑到台湾与部分东南亚国家的文化认知,因为飘忽不定的人影给人鬼魅的联想。

尽管如此,Acer 仍逐渐在欧美市场上闯出声誉,宏碁公司的整体企业形象获得提高。1992 年美国《财星》杂志评选 Acer Computer 为“值得注意的创新产品”。

(二) SONNY 产品创新象征

“索尼”在国际市场上长期跻身于十大国际品牌之列。索尼公司董事长盛田昭夫曾经自豪地向世人介绍了他在公司创业时期是如何致力于塑造品牌形象,最终使“索尼”品牌举世闻名的传奇经历。

索尼公司原名叫“东京通信工业”。盛田昭夫 50 年代初在欧美考察时发现“东京通信工业”在欧洲和美国发音困难,不易记忆,甚至竟无人能念下这一名称,便决定在 1956 年向美国推销袖珍收音机时将公司改名,重新培植一个品牌。东京通信工业原来制造过 SONI 牌的盒式录音带(根据英文 SONIC,意为“音的、音波的”,一词而来),这恰好与公司所从事的行业有关,他联想到英文 SONNY(意为宝宝、宝贝),以及属于同一词根的 SUNNY(意为阳光的、欢乐的)都有明亮、乐观的意思。但是 SONNY 一词按照日语的罗马字拼法却意味着“损失金钱”,经过冥思苦想、反复推敲,有一天盛田昭夫茅塞顿开,何不把 N 去掉一个,就叫“SONY”?这样,一个世界性的名称诞生了,它有聪明、可爱,幼稚、乐观、光明等丰富的文化内涵。

SONY 这一名称很好地处理了形象上的社会性,功能性和感觉性要求,它在世界各地都只有一个发音:

“索尼”,不易混淆,并且朗朗上口。索尼公司后来的成功印证了这一名称的精妙和旨趣。

盛田昭夫带着新品牌的袖珍收音机来到纽约。一家很有名气的大公司——布罗瓦公司提出要 10 万台,但是要用美国公司的商标,理由是:“我们的名字是经过 50 年树立起来的牌号,而你们的公司谁也没有听说过。”盛田昭夫断然回绝了丰厚的眼前利益的诱惑。他充满自信地宣称:“50 年前,你们公司的品牌大约也象我们今天一样默默无闻,我现在在推销一项新产

品，我在为本公司今后的 50 年迈出第一步。我保证 50 年以后，我们公司的品牌也要象今天贵公司的品牌一样赫赫有名。”

经过艰辛创业，索尼公司终于成长为当今世界上生产家用电器的最大的跨国公司，索尼品牌亦价值连城。

1960 年索尼公司开始在美国发行股票，1970 年其股票在纽约证券交易所上市，英、美等国的彩色电视机生产商开始把自己的产品挂上“SONY”的商标，英国政府特许索尼产品在 5 年内可以贴上英国皇家“皇冠”的标签。1991 年，索尼在世界 500 家最大企业中排名第 40 位。1989 年，索尼进军好莱坞，以 50 亿美元收购了美国哥伦比亚影片公司。美国《新闻周刊》惊呼：索尼购买了美国的灵魂。

（三）NESTLE 品牌图文并茂

19 世纪中叶，处于欧洲中部的山国瑞士，由于地理因素及营养缺乏，使得众多的母亲们缺奶，婴儿死亡率竟高达 1/5，多少母亲为失去自己的孩子而伤心恸哭，面对母亲们这种悲痛的泪水，一个学者型食品技术人员亨利·内斯特尔（Henri Nestle）的心颤抖了，这个法裔瑞士人毅然将自己的大部分积蓄投入试制婴儿奶粉试验中，发明了一种育儿用乳制品，即把果糖和营养剂加入奶粉中，是当时很优秀的育儿食品。内斯特尔生产出婴儿奶粉的消息象长了翅膀似地传遍了左邻右舍。

1865 年，一位朋友告诉内斯特尔，由于婴儿喝了他的奶粉，都健康地成长起来，改变了婴儿不喝牛奶的习惯，为母亲们排了忧解了难。这一信息激发了内斯特尔的雄心壮志，于 1867 年终于创立了育儿奶粉公司，将他的产品企业化和商品化。内斯特尔别出心裁地将产品取名为“Nestle”，并且使用“两只小鸟在巢旁”的标志图案。因为英文雀巢（Nest）与其名为同一词根，故中文一并译为雀巢。实际上内斯特尔（Nestle）英文的含义为“舒适地安顿下来”和“依偎”。这个图文并茂的品牌，很容易使人建立内斯特尔与雀巢之间的联系；一看到这个母雀悉心哺喂幼雀的鸟巢，便想到嗷嗷待哺的婴儿，想到这一安全营养的代乳食品，它象征着母爱，象征着温暖与安全。这一品牌，有效地、合情合理地将产品文化、企业形象有机地联系在一起，把单调的企业生产升华为给人们生活带来温暖的社会文化。一提起这个名称，都会使人想起待哺的婴儿、慈爱的母亲和健康营养的雀巢产品。

文字商标的特点是含义明确、重点突出，“Nestle”既是读出声音的品牌名称，又是一种不同的品牌标志。图形标志的特点是形象、鲜明、生动，会给人留下实体形象感。小鸟在巢旁嗷嗷待哺，形象生动地提示着育儿的母亲。文字商标与图形标志近乎完美的结合，使得雀巢品牌下胫而走，家喻户晓。内斯特尔的这一招非常奏效，使得雀巢公司未花一分钱广告费便享誉国内外。“母亲们都好象为了她们自己，用喇叭吹奏似地替它做着广告。”内斯特尔如是说。1875 年，雀巢公司仅奶粉就销售了 50 万箱，母亲们悲痛的泪水消失了，雀巢公司也以坚实的基础，向着世界级大企业的行列不断迈进。

（四）不惜代价亿元更名

美国著名石油企业埃克森公司创建于 1881 年，公司总部设在纽约。1991 年销售额为 1032.42 亿美元，利润额为 56 亿美元，雇员 10 万人。

在很长一段时期里，该公司名称是新泽西州标准石油公司，简称标准石

油公司。为了应对中场竞争日趋激烈的形势，标准石油公司力图统一名称和标志，首先，该公司动员了心理学、语言学、社会学、统计学等多方面的专家，研究了一般消费者的心理与感情，并通过计算机制作了约 1 万个名字，经过淘汰后剩下 8 个。然后，对这 8 个词用 100 种以上的语言进行释义搜索，以便保证与这些语言中有实际意义的相近词汇相区别，分离出一个毫无确切意思的词。接着，先后走访了 7000 多人，查阅了 15 万个电话指南，以避免重名。整个过程历时 3 年，最后筛选出“埃克森”这个名字。这一名字容易记忆，内含叠字，便于拼读，朗朗上口，具有唯一性。同时，这一名字虽然本身没有任何意义，但却成为一种独具一格的文化创举，它以别出心裁，标新立异的感觉性刺激着人们的感官，使其深深地铭刻在人们的脑海里。于是，标准石油公司接受了董事会将公司名称改为埃克森（EXXON）公司的建议。美国标准石油公司为推广这个新名字共花费 1 亿美元，付出了巨大的费用和努力，这是史无前例的。目前这家公司在美国名叫埃克森（EXXON），在其他国家则叫埃索（ESSO）。该公司的标志是一只猛虎，它凶猛强健、奔跑如飞，体现出埃克森公司旺盛的竞争能力和永不服输的毅力。实践证明，更名策略取得了成功。

（五）“绿色巨人”形象取胜

在美国以及世界许多地方，“绿色巨人”食品的形象已广为人知，这一世界品牌商品是如何获得成功的呢？这也许得从一个人人们乐于相信的美丽动人的童话讲起。

相传从前，有一个友善、快乐的绿色巨人，他身着绿叶点缀的服饰，热情地帮助山谷中的人们种植各类蔬菜，善于耕作的绿色巨人种出的蔬菜总是最好的。后来，一个名叫小绿芽的孩子慕名来到山谷，向绿色巨人学习各种耕种技术，他活泼向上、天真烂漫，和其他孩子一样，非常好奇，有时也难免惹祸。但也能够一心学习向上，并协助绿色巨人照料各种农作物。

美国贝氏堡国际公司的这则童话故事一讲就是半个多世纪，听众数以亿计。在欧洲、在美国、在日本，市场上随处可见带有“绿色巨人”标志的食品；从老人到儿童，从家庭主妇到企业管理人员，很多人知晓“绿色巨人”以及他的故事。战略商务发展公司高级管理副总裁、贝氏国际公司总裁约翰·斯贝尔斯不无自豪他说：在许多国家，有两三代人是伴着“绿色巨人”长大的！仅仅在 1992 年，“绿色巨人”在罐头盒和包装袋上就出现了 4.5 亿次，他在 300 多个商业电视节目中露面，并 16000 次发出他那著名的吼叫：“Ho！”

Ho！HO！”

这位快乐的绿色大汉的诞生，可以追溯到 1925 年的美国。当时，明尼苏达谷罐头食品公司推出了一种青豌豆罐头，由于这种豌豆的颗粒较市面上的其他种类大，一经上市就受到美国消费者的欢迎。为了迎合当时美国公众“大而全”的潮流而充分表现大豌豆的个性，公司设计了一个巨大的造型包装，宣传自己的产品，并以这一形象注册了商标。最初，“绿色巨人”形象十分丑陋，袒胸露背，怒容满面，而不是象今天人们所见到的那样，身着绿叶，面带笑容。甚至当时他也不是绿色的。但是，该公司的代理人华维克·基根却坚持认为，这个巨人应该是绿色的，而不是一个白人。他还清楚地记得当时有人对他说：“真荒唐，谁听说过绿色的巨人？”然而在今天，无论从“绿

色巨人”在消费者心目中留下的根深蒂固的印象，还是从人们乐于接受绿色天然食品的心理角度来看，华维克·基根的初创都是正确的。

随着“绿色巨人”在广告中、市场上的频频出现，他已成为明尼苏达谷罐头食品公司各种蔬菜制品的总代号及最有力的促销人物。1950年，该公司也因此更名为“绿色巨人”公司。为了提高经营效率，在竞争日益激烈的食品市场上占领更有利的地位，29年之后，“绿色巨人”公司又与以面粉业起家的贝氏堡公司合并。作为贝氏堡广告服务部的经理，格雷·林肯这样评价这一国际名牌：今天再来创造一个“绿色巨人”这样的形象几乎是不可能的。这需要花25年时间和上亿美元才行。

贝氏堡公司坚定不移的发展战略，是把主要品牌推向国际化。目前，该公司在欧洲和亚洲的业绩与在北美比较毫不逊色。“商者无国界”，这是一切跨国经营公司的信条。“我们的经营视野要穿越国界，到那些以前我们只能在书本上或旅行中才能接触到的地方去。”贝氏公司如此鼓励员工。

要在各国树立品牌形象，开拓国际市场，就必须使自己的产品适应各地市场的不同需求。贝氏堡公司对此有清醒的认识和独到的见解。

在整个欧洲市场，“绿色巨人”首先教会欧洲人吃甜玉米。欧洲人一直把玉米作为动物饲料，不知道吃甜玉米，在甜玉米开始进入欧洲市场时，在很早一段时间里这种食品被视为一种外来的“特殊蔬菜”；在这里，人们比美国人更喜欢一种长得更老的玉米，用来做凉沙拉，而在美国玉米却是热吃的；贝氏堡做了40秒钟的电视广告，使顾客充分了解他们的产品。并告诉人们如何保存和食用这种产品。这种教育顾客的做法在品牌国际化的过程中常可见到，用斯贝尔斯的话讲，就是“放眼全球，因地制宜”。

在日本，贝氏公司则采取全方位的整合战略，使之成为最大的海外市场。该公司告诉日本顾客他们的产品是真空包装，因为日本人很讲究产品的生产和包装技术。因此，贝氏堡公司在广告宣传中突出了“绿色巨人”真空包装这个主题，从而在顾客心目中形成了高技术和高品质的深刻印象。此外，贝氏堡公司还通过联营公司在日本出售品种齐全的“绿色巨人”冷冻食品；《东方经济杂志》把“绿色巨人”热沙拉调料列为日本冷冻食品中最热门的畅销货之一。经过贝氏堡公司上下通力合作一使用营销公关与整台传播，使在5年中“绿色巨人”玉米食品在日本的销售额增长了5倍，1992年销售量达1700多万箱，从而使日本成为贝氏堡最大的海外市场之一。

贝氏堡在成功地运用销售、促销策略使主要品牌国际化的同时，更在产品策略上下功夫。它不断拓展产品线，推出新产品。仅最近两年，其新品种就达150多种。

如今，“绿色巨人”的商标已遍及55个国家，成为世界上各种食品中最具影响力的国际品牌之一。从贝氏堡公司推出的这一国际品牌的经营历程中，人们可以发现，创立品牌是一条艰苦漫长的道路，创业者必须运用战略的思考方式，才能找到创造名牌产品的成功之路。这里，充分运用文化因素创立品牌形象的实践得到了淋漓尽致的发挥。“绿色巨人”品牌形象的塑造和推广，几乎可以说是完美地体现了品牌形象社会性、功能性、感觉性和历史性等文化因素的统一。从这一角度来说，其获得巨大成功当属必然。

（六）忽视文化作茧自缚

1955年9月，美国福特汽车公司在对市场细分和消费者偏好进行深入调

查研究和分析的基础上，推出了价格在 20400 至 24000 美元，打入中档轿车市场的 1958 年车种，以弥补福特公司在中档车市场这一最薄弱环节。这种车型的计划，准备和研究大约花费十年时间。

对消费者偏好的研究表明，对消费者来说，每一种汽车都有其固定的个性，消费者购买汽车的过程实际上是把自我人格特征投射到与自己个性地位相配的产品上的这样一个选择过程。因此，运用想象力来作分析，通常被认为可以找到汽车的最佳个性和最好的品牌名称。福特汽车公司的研究人员认为，在中档汽车方面他们具有很大优势，因为福特的中档汽车只有一种，他们可以任意驰骋想象力，创造出一个全新的产品个性。

为此，哥伦比亚大学应用调查研究所也参与了福特公司的研究。研究人员访问了四个大都市，1600 位汽车买主，请他们说出对各种品牌车型所持的印象，然后定出各种产品的个性素描，最后得出结论，福特公司的汽车个性应是：活泼、时髦、适合年轻管理人员或专业人员家庭使用，并且汽车的设备将让消费者有适合其身分的感觉。

接着是为新车设计符合汽车形象和个性的商标和品牌。哥伦比亚大学应用调查研究所的研究人员在细致的舆论调查和动机调查的基础上，收集了 ZOOM、ZIP、HENRP 等约 18000 个品牌设计，并从中选出 4 个提交公司决策会议选择。

可是专家们的意见受到冷落，而根据福特的几个孩子的提议，最终选用他们的父亲艾德赛尔 (EDSEL) 的名字作为新车型的品牌。这一品牌名称缺乏文化内涵，无助于提高品牌自身的形象。由于漠视专家们的意见，拒绝调查设计，将品牌置于文化环境之外，武断地采用带有某种家族强权色彩的名字，结果，艾德赛尔这一名称难以被消费者所认同。更为不幸的是，艾德赛尔与美国一种强行推销的止咳药“哈德赛尔”相似，使人产生反向联想，引起人们的普遍反感。这一名称在日本等于是“××散”，“××素”类的药品。品牌形象不佳当然影响到产品在国内外市场上的竞争力。

从 1957 年 9 月 4 日开始推出艾德赛尔汽车后的两年时间里，仅卖出 11 万辆，最后于 1959 年 11 月 19 日被迫停止生产，悄然退出竞争舞台。福特公司为此损失近 10 亿美元。虽然导致该车经营失败的因素是多方面的、综合性的，但是品牌形象设计的失误所造成的严重后果不可低估。

此事虽然时过境迁，至今仍是人们在总结品牌塑造与文化因素之间的关系时，所乐于引用的品牌形象失败的案例。

纯以产品性能来满足官能需求的时代，早已过去了。以经济合理为标准，美化产品造型，才能达到促销的目的，并形成一种美的文化。

——松下幸之助

第 10 章 巧夺天工的智慧——工业设计与文化特征

在当个市场上，尤其在国际市场上，消费者开始厌恶“千人一面”的工业产品，而着意追求具有鲜明个性的名、优、新、特产品和差异化的商业服务，品牌的竞争实际上是企业首销创新能力的竞争，而工业设计则是这一竞争成败的关键环节。现代工业设计思维的不断突破，方法的不断创新，对象的不断综合，使企业市场竞争方式增添了新的内容。有人认为，从 90 年代起，世界工业竞争已步入崭新领域，西方经济发达国家已从产品价格、质量的竞争迈进设计革命年代。还有很多人预言 21 世纪是设计的世纪、新工艺的世纪。

实践证明，优秀的工业设计总是紧紧围绕事物的文化特征来进行的，换句话说，文化内涵是工业设计的生命力之所在。现今工业设计之所以受到人们的青睐，就在于消费的文化品味已成时尚。因此，能够很好地认识和理解工业设计与文化的关系，并加以实际运用的企业，无疑将能够建立起独特的优势，在市场竞争中占据有利地位。

第一节 工业设计革命

从有人类起就有了设计。无论是西方传说中的亚当、夏娃在蛇的引导下编织而成的树叶之裙，还是东方神话里女娲捏泥成人造就生命，人类的任何创造都离不开设计。

现代工业设计是 19 世纪开始出现的，其摇篮则在西欧，如德国、英国和意大利。19 世纪末，英国著名的诗人、版画家、“工艺复兴之父”威廉·莫里斯在英国倡议“工业复兴运动”，主张恢复文艺复兴之后逐渐为人遗忘的工艺作家（Artist Craftsman）的理念，把工业品从缺乏个性、整齐划一中拯救出来。

早在 1919 年，现代工业设计先驱、德国人罗佩斯就倡寻并参与创立了包豪斯设计学院。该学院的教学更强调趋近于工业化的要求，并直接参与到工业设计的实践之中，追求艺术与技术的统一，追求建筑、装修以及工业产品生产中美观与实用的统一。从而首开工业设计不同凡响的先河，奠定了工业设计理论的基础，被誉为现代工业设计革命的大本营。由此，“感觉好极了”的使用功能，简洁流畅的外观造型，技术精湛的加工质量，工艺先进的表层装饰，费省效宏的大工业生产和最高限度的工业利润，便成为评判一切工业产品设计成功的最基本标准。

1927 年，美国的一些有远见的高等学府也竞相设置“工业设计专业”，开始为美国工业设计的普及与繁荣奠基。此后，美国为工业设计培养了大批人才，工业设计取得突飞猛进的发展。

在本世纪头 20 年里，日常用品设计的巨大革新在更大程度上来源于艺术界，而不是工业本身。达达派、未来派、构成派和超现实主义派提出，必须建立艺术与工业、外形美与社会实用性之间的关系，把绘画、建筑学、雕塑与工业活动结合在一起。1953 年，著名画家康斯坦特为那些投身工业设计的艺术家们作了理论上的评价：“世界的图画变了，机械化的、技术化的环境出现了。”“个人主义的文化到了尽头，艺术家的当前任务只能是为未来的群众文化准备道路。因为如果仍然要谈论文化，那就必须推进群众社会。而且，只能是在机械化中寻找工具。塑造物质环境和解放并组织每天的生活是新的文化形式的出发点。”

艺术界向工业的倾斜与投入，工业生产和市场消费不断提出的新要求，是工业设计的两种基本动力。意大利设计团的一位首脑科尔诺说：“工业设计既要具有创造性、巧妙构思、美观的特性，又必须符合工业的制造原则。”意大利一流汽车设计家比宁法里那说：“由于技术的进展，不同的工业产品的价格与性能方面正日趋相仿。”如今，任何两种引擎性能相同的同级欧洲汽车，在许多方面都已经没有什么差别，使二者显得不同的是设计。”设计师通过追求美与美感，极大地丰富了产品的内外形态。工业设计家过去是用铅笔轻勾几下，现在可能是在电脑上敲几组键盘，日常用品的样子就变了。经济与文化、现实与艺术如何以理想的方式联系起来，在工业设计里获得了生动的展示。用设计来带动生产，已成为现代工业的基本途径，并且是生产力中不可缺少的积极因素。

经济上迅速腾飞，成为后起之秀的日本，有这样一则“民间笑话”广为流传：在东京街头，拣块石子随意掷去，多半会砸在一位工业设计师头上。这或许有些言过其实，但由此可见日本工业设计师之多。夏普公司董事长坝

下先生说：“在当前的消费品中，设计第一，功能和价格都是次要的。”正是基于此种思想，日本在 50 年代就提出了“工业设计立国”的口号，并于短短几十年形成轻、薄、小、巧、美的日本商品风格，闻名于世。

日本人把工业设计视为“给产品一个灵魂”的产业。如“包装设计”，日本人把它看成是“完成净化的一个程序”，“包含着丰富的美学内容”。为了全面推进工业设计的发展，从 1953 年开始，政府设立了一项全国性“GD”大奖，即“设计优良”（Good Design）大奖。每年，政府还组织由国内外著名设计专家组成的工作委员会，对日本企业投放市场的新产品从是否有创意、技术是否先进、质量性能是否可靠、是否方便适用。外观是否新颖大方等多方面加以评价，然后向社会公布获奖产品及其生产企业，并允许获奖企业在其获奖产品上和为产品所作的广告中标往通产省监制的“GD”标签，以向消费者表明：这是政府推荐的设计优良的产品。“丰田”、“夏普”、“东芝”等日本大企业还在其内部推行“设计管理”。日本国民挑选有“GD”标签的商品，自觉抵制设计不良、外观丑陋、傻大粗笨的产品，而且还主动帮助自己的企业改进产品设计。

日本进入 80 年代中期以来，整个工业生产由大规模统一批量生产向“柔性生产体系”过渡——即根据市场需要，在同一生产线上生产出批量小、型号或品种多的“系列产品家族”。这样，工业设计的地位就更加重要了，对设计的灵活性、独创性、前瞻性的要求也更高了。1989 年，日本政府斥巨资举办了“设计年”，“第十六届世界设计大会”和“世界设计博览”三项大型国际活动。1990 年，日本政府正式作出决定：将每年的 10 月 1 日定为日本的“设计节”（DesignDay）。

亚洲四小龙在工业设计方面同样不甘落后。1988 年以来，新加坡已经先后举办了三次“国际设计讨论会”；香港早在 70 年代即建立了设计学校，80 年代成立了政府资助的“设计革新公司”，香港贸易局投资 3.4 亿港元建成了“设计廊”，展示高新技术的产品设计；台湾为了改善“台湾制造”产品的形象，近几年政府已经支出 1.2 亿美元开展促进工业设计的活动。

至今仍方兴未艾的工业设计革命，使工业设计成为企业提高市场竞争力的关键战略性要素之一。有人宣称，要成为市场的主角，就必须成为工业设计的主角。据日本的一次调查结果表明，80%的企业领导人认为工业设计是市场营销战略的首要环节，企业经营背可能对一般生产工艺和工业设备并不严加保密，但是对产品的设计方法和式样却讳莫如深。秘不示人。据说，飞利浦公司的总设计室是由五把锁锁住，只有当公司的五个关键人物同时到场时才能够开门入室。企业们竟相对自己的工业设计采用各种特殊的保密措施，为的是要使其产品的样式与功能独树一帜，以保证自己在市场竞争中立于不败之地。

进入 90 年代以来，无论是在消费领域，还是在生产领域，工业设计都已经越来越引起人们的高度重视。设计新颖、品牌独特的高科技产品带给人类的是一个更加广阔的视野。看看今天走俏于国际市场令人眼花缭目不暇接的热门产品，无一不闪烁着工业设计的智慧火花。诸如苹果公司的“智能书本”电脑、吉利公司的激光刀片、贝纳通公司的“电脑”服装、耐克公司的“太空”运动鞋，等等，虽然分别属于不同的市场范畴，但是在它们成功的背后却有着相同的根源：精美而巧妙的工业设计蓝图。

第二节 工业设计的文化特征

美国《新闻周刊》在 1991 年的一篇报道中提出，现在生产一种工业品，在图纸设计时发生的修改只需 1000 美元；而如果已制成成品再做修改则需 1000 万美元。在现代社会，工业设计的重要性由此可见一斑。

随着科学技术的迅猛发展，人们在满足了物质生活的需求后，更加向往精神生活的丰富、充实，对商品的文化、艺术特色的要求日益提高。于是在生产体制上一直以大机器工业技术支撑的小品种、大批量生产方式，为适应需求的多样化、趣味化、个性化发展，不得不转变成多品种、小批量的生产方式。产品的特征开始由“物质”向“精神”过渡，对有形物和无形物的附加价值形成了新的追求。这就是工业设计为什么受到世界工业发达国家的高度重视，成为一个国家发展经济，扩大出口，增强产品在国内外市场上的竞争力，获得更多利润和更大市场，以求生存与发展的重要战略之一的原因。

那么，什么是工业设计呢？国际工业设计协会理事会（ICSID）对工业设计作了如下定义：“就批量生产的工业品而言，凭借训练、技术、知识、经验、及视觉感受而赋予材料、构造、形态、色彩、表面加工及装饰以新的品质。”通俗他说，工业设计就是综合运用科技、经济、文化、艺术等知识，替工业产品包装一个新面孔，创造出全新的产品形象，可见。设计本身就是一种创新活动。举个简单的例子：设计一台电视机，工程师只需拿出电路设计图和集成电路板块，其余的便是工业设计师的事了。

工业设计既不只是产品的造型研究，也不仅仅是产品的功能设计，而是科学与美学、技术与艺术、产业与文化在现代工业文明背景下的高度结合。这就决定了工业设计师虽然不是艺术家，但是他们必须对所处时代的美学特征和文化倾向有敏锐的洞察力；工业设计师虽然不是心理学家和社会学家，但是他们必须对整个人类和社会有着深刻的理解和认识，并在工作中采取蕴涵着丰富的文化内容的艺术化处理方法。

工业设计越来越具有浓厚的创新色彩和综合性营销功能，它不仅要确定产品的内在功能和外形质量，更重要的是改善结构与功能的相互关系，以先进的工业技术体现、反映现代商品文化。它包括二维度的视觉传达设计，如商标、广告、包装装潢，展示等，这是以平面为主的造型活动；还包括三维度的产品设计，即以立体的工业产品为主要对象的造型活动，这是追求功能和使用价值的重要领域，是工业设计的核心。同时，由于视觉传达设计，产品三维设计都要设置一定的环境，因此还包括营销环境设计，如室内外装饰设计、建筑设计、园林设计、城市规划设计等。工业设计的三个部分相互渗透，密切配合，通过形体的变换达到设计的理想境界，使人与工业产品、产品实体与文化内涵、社会及经济环境达到谐调和统一。因此，可以说现代工业设计是在设计人的“生活方式”，构造社会的“文化氛围”，引导时代的“文明趋势”。

因而，企业在工业产品的创新过程中，必须始终站在生产者与消费者之间，用最适宜的形态将产品的使用价值与审美功能和文化品位结合起来，将产品的社会特质与销售的经济要求结合起来，将外观造型与消费者的心理感受结合起来，表现出丰富的创造能力，构成产品的个性与特征，使其难以被其它产品所替代。

通常说来，在工业产品开发过程中，设计者均需解决两类设计问题。一

类是产品创新中的“物与物”的关系问题，即由构成产品的技术原理所决定的产品内部零部件之间联结、传动和相互关联的问题。它决定着产品物质功能的实现与否，一般被称作“内在质量”。另一类是产品创新中的“人与物”的关系问题，即由产品的使用方式所决定的结构、外形、表面处理、色彩、装饰等问题，在设计中这类问题处理的好坏直接在心理上和生理上影响消费者的行为，决定着产品销售的成功与否，被称为“外在质量”。只有从“内”到“外”均经过优良设计的工业产品，才是好的产品。而在工业产品的开发或设计过程中，如何体现外在的商品文化和内在的企业文化，则更具有挑战意义。

所以说，现代工业设计是商品文化直接传播的重要手段之一，在商品经济日益发达的今天，文化的传播越来越多地通过商品化、半商品化的渠道来进行，其内涵亦随着商品的消费而积淀、升华。从某种意义上说，工业设计传达的商品文化，本质上不同于纯文化，它反映的是商品经济氛围中大众消费文化。社会观念，以及商品物化的科技美，潜在地体现着设计者的设计哲学、文化素养和艺术风格，以及企业经营理念和企业形象。因此，商品文化的传达，在现代工业设计中，是设计理念通过产品创新在现代科技社会与市场经济条件下的综合体现。

在今天的市场上，相当多的消费者，把设计优良的产品所表现出的对使用者社会地位、文化水准、个人情趣的象征作用，视为第五位的购物标准。再加上传播媒体的作用，新潮产品和名牌产品越来越成为消费者追求的对象，因而产品的工业设计本身业已成为创造价值的重要工具，成为增强企业竞争力的重要一环。

由此看来，在企业产品创新过程中，首先应该处理好的是对大众消费意识取向和文化趣味倾向的表达和引导。它需要设计者在具备较高科技素质和较深艺术修养的基础上，对本民族的文化传统和现代艺术有较为透彻和深刻的了解，同时具备系统论、模糊论、信息论、行为科学等各方向的综合知识，并根据市场调查和相关信息作出科学的分析、预测。在丰富人类文明，设计生活方式的基本宗旨指导下，妥善处理 and 协调好工业设计中的社会效益和经济效益关系。而没有文化滋养、脱离社会方向的产品创新或工业设计是苍白无力的，缺乏生命力的。不注重消费文化和价值取向的社会效益因素，诸如商品广告中的低级、庸俗或崇洋意识，产品造型中的模仿设计和抄袭、剽窃之风等，均会对消费环境和消费文化产生不良影响，同时，会损害企业自身形象，败坏企业声誉，最终削弱企业的市场竞争力。

激烈、严酷的国际市场竞争，已经使人们形成这样的共识，工业设计创新对各国工业经济的发展和腾飞都是至关重要的。目前世界上所有的工业发达国家，无一不在工业设计舞台上有着精彩的表演。而对正处于加速工业化进程中的中国而高，工业设计可能是实现超越发展的重要途径。因为中国真正的竞争优势不是源于独特的资源禀赋或者丰富的劳动力资源，也不是来自于初级产品的廉价倾销，而应该是来自于在优秀文化传统熏陶下迅速成长起来的现代工业及其工业设计，来自于创意加行动的中国企业家的产品创新战略。不久前刚去逝的英国皇家科学院院士李约瑟先生预言：工业设计是中国21世纪的希望，正是基于这样的认识之上。

总之，工业设计创新有利于提高企业形象，培育企业文化，催生跻身世界级行列的一流企业。毫无疑问，企业参与市场竞争，必须拥有强有力的拳

头产品，因而产品设计的成败与否将成为决定性的因素之一。而一流的产品只能来自于一流的企业，只有通过向社会推出蕴涵着企业内外文化的名牌产品，企业形象才能最终在消费者面前树立起来。

第三节 工业设计的文化创新

最能体现工业设计和文化的事物莫过于建筑和服装了。君不见，贝聿铭设计的建筑，皮尔·卡丹，伊夫·圣洛朗设计的时装，无不是现代工业与现代艺术结合的文化精品，无不是映现时代精神的文化积淀。它们给予人们以美的享受，引导着人们的审美意识和改变着人们的生活情趣，赋予人的生命以更加丰富、更为深刻的意义。

以服装为例，如果说设计是服装的躯干，文化就是服装的灵魂。文化因素往往在很大程度上决定着服装经营的效益和效率，法国、意大利等服装大国之所以能在国际服装市场上长期称雄，尽开风气之先河，一个重要的秘诀就在于它们创造了一种把服装设计与穿着文化乃至表现文化紧密结合在一起的精妙机制，在这一机制下，能够培养和聚集起一大批具有深厚文化素养和高超表现技能的世界级服装设计大师，并通过创设不断追求文化创造意味的品牌、参与世界文化交流活动始终领导着世界服装潮流。

前面一节强调，工业设计本身就是一种创新活动，而这种创新活动最本质的基础是文化。这里首先以中国民族服装为例来讨论工业设计的文化创新问题。

服装里面有“文化”是不言而喻的，中国民族服装的文化内涵更是意味无穷。例如，西方国家一些青年人受李小龙主演的武打功夫电影的影响，就特别喜欢穿李小龙式的中国“功夫鞋”，以致于在一些中国商人开的商店里，中国“功夫鞋”颇为畅销。再如中国少数民族的蜡染服装，以其别具一格的民族图案和加工工艺得到众多外国旅游者的喜爱。

中国民族服装具有独特的民族风韵，显示着一种鲜明的民族个性。仅只从工业设计的角度来看，无论在造型、款式、图案等设计方面，还是在用料、剪裁、缝纫等工艺方面，中国民族服装都以自己传统的风格在世界服装业中占据重要地位。但是，当今世界服装业竞争日趋激烈，中国民族服装同样面临面向未来，转变战略，不断在世界服装市场上登上新台阶的问题。这就需要立足中国风格，用世界的目光进行文化创新。其中，民族服装的工业设计文化创新应该是最为重要的环节。

第一，民族服装需要与现代服装相结合。服饰民俗是服饰文化的组成部分，服饰与民俗具有不可分割的共生性。服饰是民俗生活的产物，这就是两者关系的基本体现。正因为如此，那种借助权力或权威影响的服饰只能推行一时，热闹一阵，始终不如在民俗传统下出现的服饰流传久远且具有生命力。民俗既映现物质特征，也映现精神特征，民俗是内容，服饰是形式即载体，服饰丰富了民俗生活。服装设计师要设计出既能使民族服饰特点得以体现，又具有现代服装特征，让广大民众乐于接受的各款服装，使得民族服装能够作为中国服装的优秀代表，在世界服装市场上占据一席之地，而不只是轰动一时的瞬间效应。

第二，设计师要始终对民族服饰文化的研究保持积极态度，不断去挖掘、创新。民族文化的探索可以说是无限的，需要设计师们用深邃的眼光观察生活、探索民情，才能发现民族文化丰富的内涵。那种只想凭借形式上的模仿、抄袭，追求以某些怪异的甚至荒诞的服装设计来建立竞争优势的做法最终是不会成功的。那样做只能是哗众取宠，招摇过市，在舞台上闪现一时，而难以在社会上、群众中普及，长留。第三，时代的变迁、文明的进步总会使某

些民族服饰逐渐淡化以至最终消失，有些民族服装让人感到只适宜于在特定的民间活动中，或特定的民族节日中穿戴。而不是日常生活中穿戴的需要。设计师要把握时代的主流，将中国渊远的民族服饰文化与世界服饰潮流结合起来。否则、固步自封，抱残守缺，只会在市场竞争中被淘汰。

在世界著名服装品牌中，牛仔服装系列可以说是工业设计与文化特征相结合的典范。自年轻的犹太人莱维·施特劳斯发明牛仔服装以来，牛仔服装就大行其道、风靡世界、而且经久不衰。其实，从它开始受到人们喜爱时起，牛仔服装就已经具有了反抗功利性的理性文明和文化内涵。它把人们带回到自然之中。有人这样总结和概括了牛仔服装中蕴藏着的以下几种文化意图和含义：

它给人第一印象似乎是千篇一律和单调性、面料色调、造型款式等服装要素大致相同，但其共性并不会掩盖其多样性。看上去是同种风格的衣服，但穿在不同人身上，就会显示出各自独特的与众不同的风格，牛仔服装的三种颜色（黄褐色、绿色和蓝色）分别代表着整个自然——褐色代表大地，蓝色代表天空、海洋，江河和湖泊，绿色代表植物。虽其质地粗糙，却有坚实深厚之感。其实，不难看出这种选择的意图，它的色彩和质地体现出现代人对工业文明的一种有意抛弃和对抗——以自然色彩对抗工业文明的那种霓虹灯般斑斓色彩，以突出个人特有的体型来对抗工业产品的人造痕迹及其对人的强制。由于牛仔服装价格便宜，穿着方便，可以随时坐在地上或躺在地上。而且显得和谐自然，所以充分体现出现代人试图回归自然的倾向。

牛仔服装体现了一种自由精神。昂贵服装的贵重性和其代表的社会含义，对人们来说，往往是一种限制和压抑。而牛仔服装则从这种限制和压抑中解脱出来，给穿衣者想做什么就做什么的自由，可以穿着它工作、读书、骑车、滑雪，也可以在地上滚一滚，它为人们增加了许多体验和乐趣。

它体现具有人本主义思想的对肉体存在的注重。牛仔服装能极其鲜明的呈现出每个人独特的体型。这与以往的服装是极为不同的。它体现出每个人的腿之形状：或粗或细，或直或弯。愈是旧的牛仔服装，就愈能展示出这种特色来。

牛仔服装表达了深刻的民主价值。在资本主义工业文明的全盛时期，当人们相遇时，谁是大学教授，谁是银行老板，谁是名牌大学的学生，从服装上一看便知道。所有这些都明示和暗示着人与人之间的下平等和等级观。而牛仔服装则不然，它彻底抛弃任何等级和权威，它促进了人与人之间的坦率诚实和自然的交往。

莱维牛仔服装的生命力在于一系列变化，这就得归功于工业设计。在牛仔服装发明之初，它只是一种坚固耐用的矿工服，现在却已经转向时装化。牛仔服装畅销后，不少公司进行仿制，莱维·施特劳斯公司为了保持其领先的优势地位，率先通过先进的工业设计向时装化扩展。莱维公司发现美国女青年偏爱男式裤子，就在调查研究的基础上，及时设计生产出各种适合女性穿的牛仔服装、便装裤和牛仔裙，引起轰动。太太小姐们争相购买，推动了牛仔潮流。

莱维牛仔服装时装化、便装化，使牛仔服装借助于工业设计的创造和装饰，更加面向大众，更为强调个人对日常生活的直接感觉和感受，竭力体现人们在不同场合、不同条件和不同心境下，以自己的衣着表现思想与看法的自然流露，甚至成为人与人之间的交流手段。当服装在工业设计下使文化积

淀和审美特征融合为一种丰富博大的文化载体和审美体验时，便形成了一种超然于物质的新价值，即文化价值或审美价值。正因为莱维牛仔服装能深刻理解和紧紧把握住工业设计和文化特征的精髓，才能在市场竞争中始终立于不败之地，受到各个社会阶层的欢迎，也吸引了不少名人穿用，这又反过来使莱维牛仔装名声大振。英国王妃戴安娜，埃及皇后法赫，摩洛哥公主卡琳娜和斯登黛发妮，美国前总统肯尼迪的夫人杰奎琳等世界名女，摩洛哥国王哈桑二世，约旦国王侯赛因，法国前总统蓬皮杜，美国前总统卡特等政界要人，都曾衷情于莱维牛仔服装。

目前，莱维公司的工厂和营业机构已遍布许多国家和地区：1993 年利润额达 6.15 亿美元，是世界上最大的成衣制造企业。

在工业设计的文化创新方面，可以说日本松下电器公司最有体会、最有实践，也最有成绩，松下电器公司所推出的每一种新产品、都要在正式投入生产之前进行细致的市场调查，根据不同的文化需求、文化特征和文化氛围，在保证产品性能的情况下着手精细的工业设计。因此，产品投入市场后，往往收到意想不到的市场效果，其具有强大的市场竞争力自不待言。例如，松下电器公司发明制造的手提式复印机，简直可以说是把工业设计思想发挥到登峰造极的地步。

关于工业设计的文化创新，公司创始人松下幸之助形象地作了这样的比喻，所谓工业设计优良，“以女性的审美观念来说，光是文雅和小创意是不够的，还需要具备某种程度的‘姿色’。当然光有外在的‘姿色’，机件本身不好也不行”。

要问松下公司为何如此重视工业设计的文化创新，这就不得不讲述松下幸之助先生的动人故事。通过这个典型故事，我们也可以深深地感受到卓越企业家的文化理念，远见卓识、求贤苦渴和勇于创新的精神风貌。

在松下公司初创时期，松下幸之助到美国去推销产品。当时最引起他注意的就是关于产品造型设计的问题。他发现，美国有些电器产品价格非常高，例如性能和机种相同的收音机。其价格却会相差到三倍多。这是什么原因呢？经过反复思考后才恍然大悟，原来是产品工业设计不同的缘故。而当时日本工业界对工业设计并未引起重视，但是在美国，几乎人人都知道工业设计的价值，他由此联想到，自古以来，日本人对茶杯要求尽善尽美，所以往往价值一百元的茶杯，有人肯出一万元的价格购买。日本人对某些特定的商品，当然也会要求形态美或舒适的触摸感，可是这种对商品的高度的审美标准或文化要求，却远没有普遍进入现代化的生活之中，也远未导入工业设计利制造之中。由此就出现了今日美国和日本的文化差距。松下幸之助当时就产生要让日本在工业设计方面迎头赶上美国的想法。并且开始计划把一部分工作的重点放到工业设计上来。

从美国返回日本后，松下幸之助立刻在松下公司筹备工业设计部门。可是，当时日本的大学基本上没有设置专门的工业设计专业。经过多方打听。才知道千叶大学有这一专业学科，而且毕业生也寥寥无几。寻找工业设计人才的结果令人非常失望，筹办工业设计部门面临重重困难，但是，松下幸之助坚信今后日本的工业品将源源不断地向海外出口，如果不重视工业设计，制造出具有文化内涵的吸引人的商品，就难以参与国际市场竞争。尽管产品性能再好，缺乏精美的工业设计的话，也会卖不出去的，他仍然坚定不移地执行自己筹办工业设计部门的计划。

经过考虑，松下幸之助决定邀请千叶大学的一位教授来公司主持工业设计部门的筹备工作。但由于当时整个日本只有这唯一一位工业设计现任教授，所以求才的谈判相当困难。经过多次派人到千叶大学洽商，以及他热心游说那位教授，终于勉强办妥此事，就这样，松下公司在日本第一个成立了工业设计部门。这就是松下先生美国之行带回来的“洋产”。日本社会当时对工业设计并不重视，他这样做，等于促使日本各公司重视工业设计，后来谈到此事时。松下先生无不自豪地说：“在那个时候，工业设计根本不受重视；所以我敢夸口，我是这方面的先驱者。今天我们的产品设计优良，最能够清楚地显示我在这方面，确实没有做错。”

通过工业设计的文化创新，可以卓有成效地引导或改变人们的审美观念、生活情趣和消费倾向。当前，一方面，随着竞争企业间技术水平差距在缩小，以通常传统方式取胜已经山穷水尽，工业设计已经成为决定市场优势的重要因素；另一方面，随着国际社会的开放化、多种文化观念和审美情趣得以并存，带有文化创新意味的新产品往往引人注目，成为市场热点。现代企业如果能够把握这一趋势与特点，就能够创造出市场，培育出竞争力。例如，不久前，借助于工业设计的文化创新，一些韩国企业在市场上掀起了“色彩革命”。

韩国人一向认为，对于黑头发黄皮肤的东方女性来说，橙色的唇膏是不相宜的。但在这场色彩革命中，一家企业大胆的工业设计尝试完全打破了这一禁忌。

1993年8月，韩国太平洋商品企划室的设计人员根据国内外杂志有关橙色将成为94年度流行色的分析，大胆地决定在1994年春推出橙色唇膏。这种命名为“热带橙子”的唇膏经精心设计和营销策划，一上市就在两三个月中售出150万支，营业额高达110亿韩元（800韩元约合1美元），比上年同期增长4倍，取得了巨大的成功。其它企业也群起效仿，同样获得了良好的市场效益。一时间各种橙色唇膏充斥市场，销售盛况空前。

事实上，色彩革命并非由唇膏独占，几乎所有的产品都可以通过工业设计而改变面貌，实现相应观念的更新。完全依赖于色彩的服装、化妆品自不必说，随身听录音机、BP机以及手表等“人体装备”已在工业设计的引导下走出单一色彩。五彩缤纷的流行色装饰而成的录音机、Bp机和手表等各种日常用品已受到消费者的青睐。

家电产品的色彩革命早已开始。绿色的冰箱、粉红色的洗衣机、红色的洗碗机、电饭锅、淡粉红色的电风扇、黄色电熨斗以鲜明的形象成为色彩家电中的先锋。不仅如此，同一家电产品往往同时以多种色彩推出，以满足顾客各不相同的色彩偏好。

家具也摆脱了原先仿天然本色的厚重笨拙的形象。最近，韩国一些家具公司把新婚夫妇的爱好作为家具设计的主要因素，先后设计了明快的橙色、象牙色的家具，受到欢迎。汽车同样在逐渐走向时髦化，韩国三大汽车生产厂家新近推出的车种不但具有轻型化、运动型的特点，在色彩上也有创新，最新推出的色彩有紫色、粉红色等。一直给人以千篇一律的感觉的住宅区楼群分别采用各种单色外装饰，给人以舒畅明快的感觉。

韩国的产品设计者和广告商绞尽脑汁，在千方百计地投消费者的所好的同时，引导了社会大众的消费倾向和审美情趣，成为在工业设计的文化创新方面的典范。

后 记

也许是作者孤陋寡闻。近年来，国内外专门研究企业文化，以及企业竞争力的著述可以说是浩繁万卷、汗牛充栋，但是将企业文化与企业竞争力很好地结合起来研究的著述却不多见。这就给作者概括、分析别人的相关研究成果带来了困难。再加之本丛书编委会所提出的颇具创新意味的、近乎“苛求”的写作要求。更令作者踌躇不前。但是，也正因为如此，本书的写作对作者而言。就具有强烈的刺激和挑战意义。尽管作者深知，无论是文化修为，还是企业实践，要从规范、完整、全面的层面上总结、归纳企业文化与企业竞争力的关系以及一般规律性为作者力所不逮，也不是凭一两本小册子所能容纳的。但是，把著书作为一种特殊的学习过程，并且以现在这本拙作的方式来表达作者对这一问题那怕是非常粗浅的理解和认识，以及探求这一问题真谛的勇气，以期对这一方面的理论开拓和实践发展起到投石问路、抛砖引玉的作用，却是作者所乐于接受和勇于尝试的。另外，本书的素材和案例主要来自国外企业，尤其是大企业的真实实践。作者相信，要想在日益国际化的市场竞争中成为胜利者，就必须善于学习和利用别人所积累下来的经验。由于作者体会不深，行文仓促，问题自然不少，恳请读者批评、指正。

写作过程中，参阅了众多的相关著作和文章，其中的思想、观点、方法和案例启发了作者的写作思路。择主要参考书目列于书后，以示谢意。

其次要感谢本丛书主编郭克莎博士，是他的精心策划和不懈努力，才有了这样新颖而富有意义的选题，才有了这样的作品的诞生；是他的诚意与鼓励使作者接下了这一艰难而富有刺激的任务；是他的鞭策与督促使作者为提高书的质量竭尽全力；是他的宽容与谅解使本书结稿一再拖期后仍能与读者见面。李振仲博士本来是这本书的执笔者之一，并且已经写下了一些精辟的文字，深感遗憾的是，因为工作脱不开身，以及后来篇章结构变动，他未能留下墨迹，否则。以他的文化素养和写作功底，本书质量定会更上一层楼。没有他在与作者共同设计框架，草拟提纲，讨论观点时所作出的努力，没有他为作者提供的物质条件和精神鼓励，恐怕这本书就只会是半途而废。孙耀唯，吕铁、李果、杨德林、迪晶、张保文、汪小娅、许正中等众多朋友为作者提供了大量资料，谨以致谢。最后要感谢的是温耀勇先生，他为本书稿的计算机录入和处理付出了大量时间和精力，并进行了认真的校读和文字修正工作。

由于工作和学习的关系，作者已有一年多未能与年幼而可爱的女儿罗为潇相见，在这“千里共婵娟”的中秋之夜，谨以本书献给她。

作者

1996年9月27日于京西恩济庄陋室

参考文献：

- 1【美】彼得·F·德鲁克：《创业精神与创新》，工人出版社，1989年6月中文版。
- 2【美】雷·克罗克，罗伯特·安德森：《苦心经营：麦当劳创业主》，新华出版社，1996年1月中文版。
- 3【美】比尔·盖茨：《未来之路》，北京大学出版社，1996年1月中文版。
- 4【美】劳伦斯·米勒：《美国企业精神》，香港长河出版社，1984年10月中文版。
- 5【美】戴维·帕卡德：《惠普之道》，新华出版社，1995年7月中文版。
- 6【美】罗伯特·哈特利：《管理失误》，上海译文出版社，1992年8月中文版。
- 7【美】罗伯特·斯莱特：《症用饱气公司复兴记》，中国对外初译铜版公司，1995年9月中文版。
- 8【美】哈罗德·孔茨，海因茨·韦克里：《管理学》（第梵版中文版），经济科学出版社，1993年3月版。
- 9【美】虞有澄：《我看英特尔》，生活·读书·新知三联书店，1995年10月版。
- 10【美】迈克尔·波特：《竞争战略》，中国财政经济出版社，1989年1月中文版。
- 11【美】哈里·佩特拉斯基：《摩托罗拉创业者的风采》，人民日报出版社，1995年9月中文版。
- 12【美】许倬云：《从历史看领导》，生活·读书·新知三联书店，1994年6月中文版。
- 13【美】埃德加·沙因：《企业文化与领导》，中国友谊出版公司1989年9月中文版。
- 14【美】斯坦利·戴维斯：《未来的管理——走向2010年》，云南教育出版社，1991年1月中文版。
- 15【美】托马斯·彼得斯/小罗伯特·沃特曼：《成功之路》，中国对外翻译出版公司，1985年3月中文版。
- 16【美】阿伦·肯尼迪/特伦斯·迪尔：《西方企业文化》，中国对外翻译出版公司，1989年6月中文版。
- 17【美】约翰·托夫勒：《第四次浪潮》，华龄出版社，1996年7月中文版。
- 18【日】松下幸之助：《经营管理全集》，春风文艺出版社，中文版。
- 19【日】清水龙莹：《日本企业成长的奥秘》，台湾文经出版社，1985年8月中文版。
- 20【日】盛田昭夫：《经营之神》，经济管理出版社，1988年4月中文版。
- 21【日】今井贤一/小宫隆太郎主编：《现代日本企业制度》，经济科学出版社，1995年1月中文版。

- 22 廖庆洲：《日本企管的儒家精神》，台湾经济日报社、1983 年 8 月版。
- 23 王煌今：《国际市场营销谋略》，石油工业出版社，1995 年 10 月版。
- 24 杨先举：《老予与企业管理》，中国人民大学出版社，1994 年 3 月版。
- 25 李飞：《名牌王——世界名牌策划与设计》，北京经济学院出版社，1995 年 11 月版。
- 26 关兰馨编：《占据市场第一步——猎才，用人·遣将》，中国发展出版社，1996 年 2 月版。
- 27 张重庆主编：《世界百家知名企业的兴衰》，文津出版社，1990 年 12 月版。
- 28 董锡健，潘肖珏：《CIS：中国企业形象战略》。复旦大学出版社，1995 年 3 月版。
- 29 袁正光主编：《全球经济中的巨子》，中国大百科全书出版社，1993 年 11 月版。
- 30 周正贤：《施振荣与宏碁电脑》，生活·读书·新知三联书店，1996 年 4 月版。
- 31 郑继方：《CIS：企业形象设计与文化营销》，石油工业出版社，1995 年 10 月版。
- 32 Michael E . Porter ; 1985 , Cempetitive Advantage , New York: The Free Press.

