

第一篇 引 论

第一章 企业文化的力量

每时每刻，我们都在与企业文化打着交道。当它们并不属于我们时，这些企业文化最明显、最不同寻常的性质会引起我们极大的兴趣：IBM 公司经销商们的传统服装，本田公司、松下公司员工们对公司和企业产品的热诚，苹果集团以及其它高新科技公司异乎于传统的经营方式，各具特色。当我们身居其中，这些企业文化现象又时隐时现，难于察觉——直到我们有意实施一些与这些企业的核心价值观念和标准相抵触的新策略或经营新项目时，我们才可能亲身感受到企业文化那实实在在的力量。

“文化”，这一术语源于社会人类学。十九世纪、二十世纪之交对“原始形态”社会——爱斯基摩人、南海土籍人、非洲土籍、美洲土人社会——的研究揭示出姿态各异的生活方式。这些生活方式与美洲其他技术发达地区人民的生活方式不同，它们自身之间存在着极大的差异。这样，在更完整、更广阔的意义上，文化这一术语被定义为表述任何特定人类群体世代相传的本质特征。《美国传统词典》是这样对“文化”一词进行规范阐释的：“人类群体或民族世代相传的行为模式、艺术、宗教信仰、群体组织和其它一切人类生产活动、思维活动的本质特征的总和。”

我们发现，根据所谓社团组织型文化的可察觉性特征和这些文化对文化改革的抗性特征，将其分为两个不同的层面对于我们的研究大有裨益。在较深层次的不易察觉的层面，文化代表着基本价值观念。这些价值观念是一个人类群体所共有的；即便这一群体中成员不断更新，文化也会得到延续和保持。在不同的企业组织中，这些企业生活重要的观念差异极大。有时，人们认为金钱万能；有时，人们强调技术革新或企业员工之间的和睦融洽。在这一文化层面，企业文化的改革难度极大。究其原因，部分在于企业成员没有真正认识到那些使他们凝聚在一起的企业价值观念。

图 1.1 企业中的文化

而在较易察觉的层面，文化体现了企业的行为方式或经营风格。新聘用的员工在同事们的鼓励下，会自觉仿效这些行为方式或经营风格。譬如，我们说一个劳动群体的人们一贯“辛劳勤奋”，一个群体的人们一贯“待人热诚”，另一个群体的人们穿着刻板保守。在这一意义上的文化，改革起来虽仍很难，但并没有上面所述的基本价值观念层面文化的改变那么艰难。

首次以“文化”为书名的著作是由爱德华·B·泰勒 (Edward B. Tylor) 所著《史前文化：神学、生活哲学、宗教信仰、文学艺术和风土习俗的研究》二卷本 (纽约市：亨利霍尔特出版公司，1887 年版)。

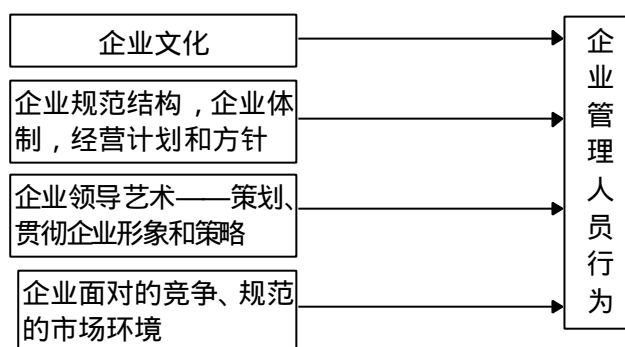
法兰兹·鲍厄斯所著《中部地区的爱斯基摩人》，见人类学研究部年度报告第六期，399—664 页 (华盛顿特区：史密斯学会会刊，1884 年版)；卜罗尼洛·马利诺夫斯基《西太平洋淘金者：美拉尼西亚新几内亚群岛历险记实》(伦敦：乔治·罗利基父子出版公司，1922 年版)；A·R·拉克利夫·布朗所著《在南非的舅舅》(《南非科学》杂志第二十一期 <1924 年>)：542—555 页；罗斯·芬尼贝克特所著《文化的模式》(波士顿市：休顿米福琳出版公司，1934 年版)。

在日常生活、学术型文献资料中，“企业文化”一词有各种不同的含义。我们在图 1-1 中赋予“企业文化”的定义与埃德加·沙因在自己著作《企业组织文化和领导才能》中的定义相近 (圣弗朗西斯哥市：乔西—巴斯出版社，1985 年版)。

每一层面的文化自然会影响另一层面的文化。其最为明显的表现就在于企业共有的基本价值观念作用于企业行为方式——比如，对顾客们的承诺必然会影响到员工个人对顾客投诉反应的速度。然而，这种因果关系也可以逆向推定——就是说，行为方式和实践也可以反作用于企业成员共同的基本价值观念。未曾从事市场营销工作的企业成员在刚开始接触顾客、接触顾客们的意见时，常常将顾客的利益置于更为重要的位置（参见图 1.1）。

“经营策略”或“组织机构”这些术语——以及其它如“企业象征”、“企业责任”等词语——与竞争的且规范的市场环境一道有效地作用于企业员工的行为方式，人们常常将它们交换着使用。基于前面分析得出的观点，经营型企业的文化就不同于某一公司企业的“经营策略”或“组织机构”（参见图 1.2）。策略不过是向某一方向运动的逻辑方式而已。企业策略所需要的信念和经营实践可能与这一公司的企业文化相吻合，也可能不相吻合。如果它们的确相互抵触，公司就难于成功地贯彻实施这一经营策略。即便这一经营策略一时得到成功贯彻实施，若公司中大多数员工并不热心鼓励新的员工效仿去经营实践，体现这一经营策略的企业行为方式也不可能形成文化的氛围。

图 1.2 形成管理行为的四大要素



企业组织结构代表着某种规范化的企业组织部门。这些部门由于企业文化因素的影响，必然需要相应的企业行为方式。它们或许会需要一些并不存在于企业文化中的行为，但这些行为决不能与企业现存文化相左，否则，他们就会需要与企业文化相反的企业经营实践了。在最后的这种状况中，我们常常看到人们将其分为“规范的企业”和“不规范的企业”。

我们讨论企业文化时虽然常常将其视为唯一的文化，但每一家公司企业的文化其实都存在着多种形式——这种企业文化的内部差异通常与企业不同职能机构，与企业内各部门所处的地理环境有关。即便在企业内较小的职能部门中，依然会存在着多种形式的，有的甚至是相互抵触的部门文化。企业规模大，各部门所处地理位置分散的公司企业可能会有着几百种类型不同的

参见科待所著《变革的力量：领导与管理的差异》第三章。

参见如科特、伦纳德·施莱辛格和维耶·萨瑟所著《企业组织：企业组织规划管理、改革管理的内涵、案例和资料》第二版（伊利诺斯州霍姆乌德市：理查德欧文出版公司，1986年版）。

梅丽·路易斯在自己的著作中十分明了地阐释了这一点。参见她的文章《企业文化的追踪：其产生原因、时间和方》，此文载于基尔曼、撒克斯敦、瑟帕三人所主编的《企业文化控制论》（圣弗兰西斯科市：约瑟-巴斯出版社，1986年版）。

企业文化。人们谈论所谓“企业文化”，通常他们是指一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践。同理，所谓“部门文化”就是指企业中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共通的文化现象。

企业文化产生所需要的条件具有共通性。因此，企业部有着自己的文化。麻省理工学院的埃德加·沙因（Edgar Schein）以及其他一些学者曾论证说，企业文化产生的必要条件在于企业成员在相当长的一段时间里保持相互间交往，并且无论从事何种经营活动均获得了相当的成就。当他们在处理所遇到的问题时，不断重复使用的解决问题方法就会生成他们企业文化中的一个部分。它们有效使用的时间愈长，它们就会愈加深入地渗入企业文化之中。结果，每当公司收入停滞不前，公司管理人员就增加广告支出，这一行为似乎极大地促进了公司销售额的增长，这一行为方式就很可能成为这家公司企业文化的一个组成部分。在特定的情形下，相关的价值观念或信念——如“销售额下跌，广告宣传会产生巨大作用”或“选择性的广告最为有用”——也会融入公司的企业文化之中。

这些融入企业文化的价值观念或特定问题的解决方法可以从企业不同层次的人员中产生：它们可以是个人或群体的，也可能源于企业基层或企业的最高管理者。但是在企业文化力量雄厚的公司企业中，这些价值观念出自公司发起人或企业初创时期的其他领导人士。他们将这些价值观念形象地表述为“企业特征”、“企业经营策略”或“企业经营模式”，甚至于三位一体同时存在。

企业文化一经形成，自身就可以通过多种途径生存和发展。企业总是根据应聘人员价值观念和行为方式是否与自己企业的文化相吻合来决定是否聘用的。而新招聘的员工会得到直接的教育，了解本公司人员的行为风格。人们会不厌其烦，一遍又一遍地向他们讲述公司发展中的轶事和传说，提醒新成员们记住企业的基本价值观念和它们的内容。经理们会对他们言传身教，做出企业文化和企业经营思想上的表率榜样。企业的高级成员会通过日

沙因在《企业文化与领导艺术》一书中对此进行了充分的讨论。同时，参见戈登·唐纳森、简·洛希所著《企业高层决策》一书（纽约市：基础图书出版社，1983年版），参见艾伦·L·维金斯、科里·J·帕特森著文（无法解决的问题：导致企业文化工程失败的原因种种），此文载于基尔曼、撒克斯敦、瑟帕三人所主编的《企业文化控制论》第262—291页。

早期关于企业文化的论著都阐明了这一点。参见戈登·唐纳森、简·洛希所著《企业高层决策》一书。参见科特所著《变革的力量：领导与管理的差异》。

参见汤姆·彼得、R.H·沃特曼所著《臻境的追求》一书（纽约市：哈伯一诺出版社，1982年版），同时参见沙因所著《企业文化与领导艺术》一书。

参见维杰·萨斯在《企业文化与相关企业现状》一书相关论述（伊利诺斯州荷门伍德市：艾尔文出版社，1985年版），同时参见该书第223—243页，由约翰·冯·曼尼恩著文 人事安排问题：企业的社会化。

参见比尔·欧茨所著《Z理论》（马萨诸塞州雷鼎市：爱迪生—威斯利出版公司，1981年版），同时参见彼得·沃特曼所著《臻境的追求》一书、理查德·帕斯卡和安东尼·阿索斯著《日本的经营管理艺术》（纽约：西蒙—舒斯特出版公司，1981年版）。特里·E·笛琪和艾伦·肯尼迪所著《企业的文化》一书（马萨诸塞州雷鼎市：爱迪生—威斯利出版公司，1982年版）。

参见彼得·沃特曼所著《臻境的追求》一书，同时参见沙因所著《企业文化与领导艺术》一书。

常的谈话，通过企业特殊庆典、仪式反复讲述企业自身的重要价值观念。那些成功地实现这些文化经营思想的员工会受到赞扬，被视为企业的楷模。企业新老成员自然而然相互交往和熟悉的过程也就是提倡青年人接受年纪大的企业员工的价值观念和行为方式的过程。最基本的过程是凡顺应企业文化规范者得到赞赏，而逆行者则受到惩处。

企业文化常常保持较长时期的稳定，但也并不是一成不变的。企业出现危机往往迫使企业重新估价自己的一些价值观念，重新评价自己的实际经营方式。而新的挑战则常常导致创新，出现新的经营模式。企业高级成员的更迭，新员工迅速成长，新型业务的开拓，新市场地域的扩展，所有这一切都会削弱企业文化力量，甚至改变企业的文化。

企业危机频繁、领导人更迭过多，缺乏连续的机制可能会摧毁企业的文化，至少使它变得脆弱，不堪一击。反过来讲，当这些文化中存在共同的价值观念，共同的行为模式，共同的经营实践；同时这些文化中各个层面联系紧密时，企业文化又可能变得十分强大。企业领导连续，企业成员稳定，经营区域位置集中，企业规模较小以及可观的经营业绩都能够促进力量雄厚的企业文化产生。

企业文化，特别是当它的力量十分雄厚的时候，会产生极为强有力的经营结果。无论是对付自己的竞争对手，还是为顾客提供服务，它都能使企业采取快捷而协调的行为方式，也能引导掌握知识者在欢歌笑语中跨越经营的险滩。

现代企业经营早期研究的实例之一有这样一个结论：公司企业中的工作群体能够建立他们自己独特的小文化，而这些小型文化既可能伤害企业经营业绩，也可能有助于提高企业经营业绩。70年代末以前，这一观点未能引起实业界足够的重视；70年代末，一些相互有联系的人士——多数与一些高等学校或咨询公司有联系（哈佛大学、斯坦福大学、麻省理工学院、麦克金斯咨询公司、管理与经营咨询公司等）——开始倡导他们称之为“企业”

参见特里·E·笛珥和艾伦·肯尼迪所著《企业的文化》一书，同时参见沙因所著《企业文化与领导艺术》一书。参见特里·E·笛珥和艾伦·肯尼迪所著《企业的文化》一书。

唐纳森·洛希所著《企业高层决策》一书。

参见沙因所著《企业文化与领导艺术》一书。

唐纳森·洛希所著《企业高层决策》一书，同时参见沙因所著《企业文化与领导艺术》一书。

参见沙因所著《企业文化与领导艺术》一书，同时参见维杰·萨斯在《企业文化与相关企业现状》一书。

参见维杰·萨斯在《企业文化与相关企业现状》一书。

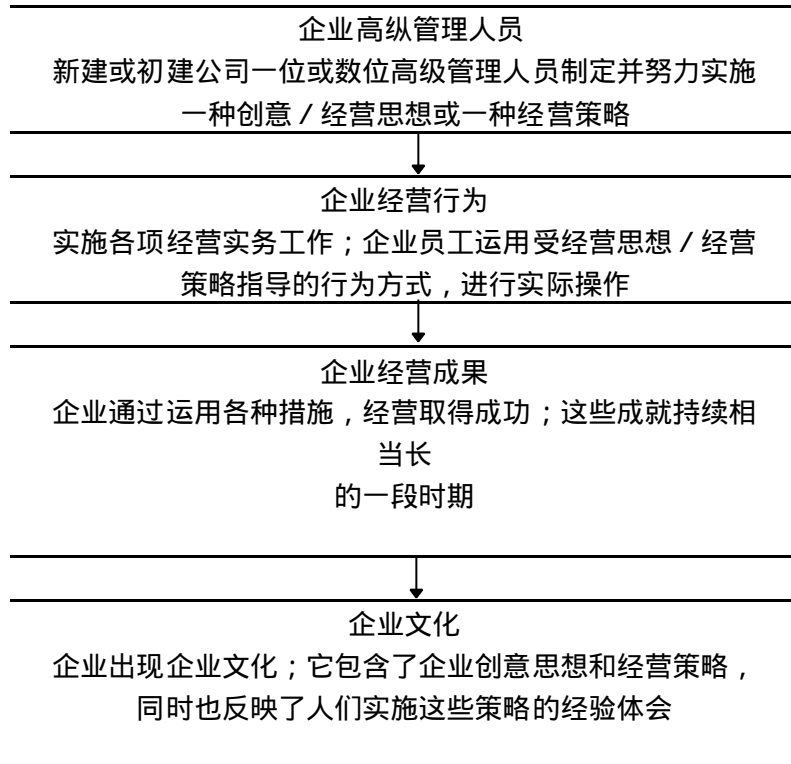
参见弗利茨·J·罗里斯伯格、威廉·狄克森所著《企业管理与工作人员：芝加哥西部电子公司霍桑厂一研究报告》（马萨诸塞州坎贝里奇市：哈佛大学出版社，1939年版）。

詹姆士·G·玛契所著《企业组织手册》一书（芝加哥市：拉德—麦克纳利出版公司，1965年版）没有使用“企业”或“企业组织文化”之类术语；这类术语也不见于彼得·德利克所著《企业管理：工作任务、职责范围和操作实践》（纽约市：哈伯—诺出版公司，1974年版）。“企业文化”这一概念的某些方面我们是从“小型团体中共同的价值观念和准则”内容中开拓发展的，但“企业文化”一词在企业管理的文献资料中却鲜有使用。乔治·霍曼在《人类的群体生活》（纽约市：哈—卜世界出版公司，1950年版）一书中曾给我们提供了一个经典的范例。1979年，第一本关于企业文化的学术性著作问世。参见安德鲁·佩笛克在《管理学季刊》第24期（1979年）第570—581页所撰文章（论企业的文化研究）。

这些人士包括安东尼·阿索斯（与哈佛商学院、麦克金斯咨询公司有联系）、斯丹利·大卫（哈佛商学

文化或“企业组织”文化的重要性。他们的主张基于这样三种类型的研究：对那些比美国同行经营业绩增长持续性强的日本公司的研究；对那些面临70年代竞争更为激烈的市场经营环境，公司业务仍蒸蒸日上的美国企业的研究；以及对那些面对新的竞争环境，力图开拓新策略、实施新计划，但却困难重重的公司的研究。

图 1.3 企业文化产生的一般模式



上述案例中尽管最初的研究重点不同，使用的术语各异，研究方法上也存在差异，但其最终基本结论却惊人的一致，出乎人之意料。所有的企业都有着自己的企业文化，有的公司的企业文化显得比别的企业文化更为雄厚强大。这些企业文化均对企业员工和企业经营业绩产生着巨大的作用，特别是当市场环境竞争激烈的时候更是如此。这种文化的影响甚至大于企业管理研究和经营策略研究的文献资料中经常出现的那些作用因素——经营策略、企业组织结构、企业管理体制、企业财务分析手段以及企业管理领导艺术等等。美国、日本企业界最优秀的总经理们总是不惜耗时费力，大力创造、塑造、维护自己力量雄厚的企业文化。

院、管理与经营咨询公司）、特里 E 笛洱（哈佛商学院）、艾伦·肯尼迪（麦克金斯咨询公司）、简·洛希（哈佛商学院、管理与经营咨询公司）、乔安妮·马丁（斯坦福大学、哈佛商学院）、比尔·欧茨（斯坦福大学）、理查德·帕斯卡（斯坦福大学、哈佛商学院）、汤姆·彼得（斯坦福大学、麦克金斯咨询公司）、埃德加·沙因（麻省理工学院、管理与经营咨询公司）。麦克金斯咨询公司、哈佛商学院作为这些人士联系最为广泛的两个机构组织决不是某种偶然巧合，这两个机构都有着强力型的企业文化特征。

在此，我们特别强调重视欧茨、帕斯卡等人所进行的相关研究论著。

参见彼得·沃特曼、笛洱、肯尼迪、唐纳森和洛希等人所进行的相关研究论著。

参见如斯坦·戴维斯所著《企业文化的管理》（马萨诸塞州坎贝里奇市：波林戈出版公司，1984 年版）和唐纳森、洛希所著《企业高层决策》等著作。

首批像书一样厚厚的研究报告激起了实业界极其广泛的关注。美国多数行业经历了 10 年来越来越激烈的市场竞争。在这样的市场环境中，公司企业的经营业绩不再像它们在 50 年代和 60 年代所取得的那么大了。在这样的市场环境中，许多企业家在寻求打开企业经营之门新的钥匙，寻求新的思想观念。这些研究著作中的一些观点说明了一些道理。尽管其中有的结论过于偏激（至少是反传统经营思想的），1981 年、1982 年间出版的 4 部著作全都成为全美的最畅销书——《Z 理论》，奥吉著；《日本经营管理艺术》，帕斯卡、阿索斯合著；《企业文化论》，笛珥、肯尼迪合著以及《追求经营臻境》，彼得斯、惠特曼合著。其中，彼得斯、惠特曼合著的《追求经营臻境》打破美国非小说类图书的历史销售纪录。

这些书籍对企业管理界和公众的基本信念都产生了不同寻常的巨大影响。1989 年——“企业文化”一词家喻户晓后还不到 10 年，《时代》杂志抵制了帕拉莫特公司用心不良的竞买活动，理由十分简单：这种竞买兼并会改变甚至毁灭公司的企业文化，损害消费者的利益，损害公司股东的利益，进而危及社会。最高法院大法官最后裁定《时代》胜诉时，大法官评论到（摘录）：“是有可 能……存在法律可以认定的危害‘企业文化’的事实构成。原因嘛，因为‘企业文化’已证实是可感知的（没有更好的同语了）、明确的，也是有益于社会的。”

最早研究“企业文化”的 4 本书籍大获成功。这样激发了许多其它类似的研究项目。接踵而至的一部分研究项目提出了与最初 4 本著作关于企业文化与企业经营业绩关系论述相去甚远的新论点。个别学者甚至对企业文化与企业业绩之间存在某种关联关系表示置疑。本书中所阐述的最新研究结果也对早期出现的关于企业文化变化的观点持批评态度。有的学者还提出置疑，公司管理人员是否真正能够有效控制企业文化？特别是在无法得到使人信服的关于企业文化变更的实证案例资料的情况下，这一点尤其值得考虑。

正是在这种市场环境和研究状况下，1987 年我们开始着手进行此项研究。

1978 年 8 月至 1991 年 1 月，我们先后进行了 4 个项目的研究。目的在于确定企业文化与企业长期经营业绩之间是否存在真正的联系，查明这种联系的本质特征及其成因，进而揭示这种联系是否可能提高企业经营业绩，以什么方式来提高企业经营业绩。

许多因素都会影响企业经营业绩。在此，只有企业文化（并非企业内部

（华尔街杂志）1989 年曾刊载了一项民意测验的结果。该项测验结果表明主管人事部门的高级经理中 80% 的人认为自 己所在公司的企业文化亟待改革，他们中许多人也正在致力 于推动这种改革。

参见《时代》杂志 1989 年 7 月 24 日刊，第 35 页。

参见如基尔曼、撒克斯敦、瑟帕三人所主编的《企业文化控制 论》等著作。

在对最流行的关于企业文化论著（含那些单一化的企业经营 业绩理论）的批评家中，斯坦福大学的乔安妮·马了当属佼佼者。参见卡伦·希尔、乔安妮·马丁所著（企业的文化：企业财 务业绩的钥匙）一文，载于本杰明·施耐德主编的《企业经营环 境与企业文化》一书第 241—281 页（圣弗朗西斯哥市：乔西 巴斯出版社，1990 年版）。

参见艾伦·维金斯所著《企业形象的创立》（圣弗朗西斯哥市：乔西-巴斯出版社，1989 年版）。

例如，这类情况可参见托马斯·费兹格拉德撰文〈企业文化改 革可能吗？〉，载于《企业动态》杂志第 17 期，第 12 卷，第 4 篇（1988 年秋季刊）。

部门文化)这个较为隐含的影响因素是我们所关注的问题。由于其中所涉及的关系极为复杂,各个作用因素的测量极为困难,严谨而科学地进行这一类型研究的可能性极小。我们在这4项研究中竭尽所能,力图使其具有严密的逻辑性和科学的准确性。

第一项调查研究涉及到美国实业界22个行业中9到10家最大的公司。我们力图验证那些人们普遍认可的有关企业文化与企业长期经营业绩相联系的理论观点。这项研究结果形成了本书的第二章内容。在第二项研究中,我们对与企业文化/企业经营业绩相关的其它两个理论观点加以验证,对原确定的207家公司中的一小部分(22家)进行了较为深入的考察。此项工作构成了第三章、第四章的讨论内容。第五章对其中的一个实证案例进行了深入的讨论分析。第三项研究考察了20家公司,它们的企业文化似乎对本企业的经营业绩产生着不良的影响。调查结果见于第六章。最后一项研究重点集中在10家公司的范围上。它们的企业似乎在近期有所变化,结果出现了公司经济效益增长的势头。本书第七章、第八章对此进行了讨论;在第九章第十章中,我们记载了这10家公司中两个实证案例的情况。

总体上,我们的研究结果充分显示,尽管最初的有关研究著作中存在一些重大的失误,但其思路基本是正确的——在开创性工作中,这一点的确难能可贵。更明确地讲,我们的研究表明了以下几点:

1.企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用。我们发现具有重视所有关键管理要素(消费者要素、股东要素、企业员工要素),重视各级管理人员的领导艺术的公司,其经营业绩远远胜于那些没有这些企业文化特征的公司。在11年的考察期中,前者总收入平均增长682%,后者则仅达166%;企业员工增长前者为282%,后者为36%;公司股票价格增长901%,而后者为740%;公司净收入增长为756%,而后者仅为1%。

2.企业文化在下一个10年内很可能成为决定企业兴衰的关键因素。由于种种原因,经营业绩不佳企业的企业文化对企业财务管理存在着负面作用。最为重要的原因在于这些企业文化会对企业采用必要的新型经营策略或经营战术的行为产生抵触。在当今日新月异的世界里,一成不变的企业文化在未来10年中对企业财务管理会有更大的负面作用,这一点是可以预见的。

3.对企业丰润的长期经济业绩存在负面作用的企业文化并不罕见,这些企业文化容易蔓延,即便在那些汇集了许多通情达理、知识程度高的人才的公司中也是如此。那些鼓励不良经营行为,阻碍企业进行合理经营策略转变的企业文化容易在相当长的岁月里缓慢地、不知不觉地产生,常常是当企业正处于获得较好经营业绩的时候。这种企业文化一旦存在,就极难改变。因为这些文化不易为人所察,同时还因为它们表现在对现存企业内权力结构的维护。当然,还有着许多其它的原因。

4.企业文化尽管不易改变,但它们完全可以转化为有利于企业经营业绩增长的企业文化。这种转变错综复杂,需要时日,同时也需要与最杰出的经营管理能力不同的领导才能。这种领导才能必须具有明确现实的洞察力,清楚哪一种企业文化可以促进企业经营业绩的增长——一种目前实业界、企业

我们在一开始就计划采用多种方式,不仅限于“硬的”量化的方式或“软的”非量化方式。参见邓尼斯·罗素在《企业文化的评估:方法的多样化进程》一文中对相关问题所进行的探讨,载于本杰明·施耐德主编的《企业经营环境与企业文化》一书第153-192页。

文化研究领域均罕见的洞察力。

哪些类型的企业文化可以促使企业长期经营业绩的增长呢？我们将在下面的章节中进行详细的讨论。

第二篇 企业经营业绩的难题：什么样的企业文化有利于加强企业长期经济业绩？

第二章 强力型企业文化

所有研究企业文化现象的著作几乎都论及或涉及到一个主题——它与企业长期经济业绩之间的关系。这些理论较为含蓄，观点极不一致，我们可以将它们大致分为这样三种类型。

企业文化/企业经营业绩学说中最高雅、报道最多的学说将“力量雄厚”的企业文化与企业经营的优秀业绩相联系。在这样一个强力型的企业文化中，几乎每一个经理都具有一系列基本一致的共同价值观念和经营方法。企业新成员们也会很快接受这些观念、方法。在这种文化中，新任高级经理如果背弃了公司的价值观念和行为规范，不仅他的老板会纠正他的失误，他的下级同事们也会纠正他。人们通常可以通过其特有“风格”——如P&G公司和强生公司的“经营模式”——了解具有强力型企业文化的公司。这些公司常常将公司的一些主要价值观念通过规则或职责规范公诸于众，敦促公司所有经理人员遵从这些规定。此外，即便新的责任总经理到任，强力型的企业文化也不会随之改变——它已扎根于公司企业了。

企业文化力量如何与企业经营业绩相联系，理论逻辑有三个基本点。第一是目标一致。具有力量雄厚企业文化的企业中，员工们方向明确，步调一致。在目前专业化程度很高、分工复杂的世界中，做到这一点非同小可。

一家中型企业的责任总经理最近这样表达这个观点：“经营一家企业，没有企业文化，或企业文化脆弱是难以想象的。唔，下面的人办事总不那么齐心。”

人们通常还认为，由于强力型企业文化在企业员工中营造出不同寻常的积极性，因而它有助于企业经营业绩的增长。人们有时这样表述这一观点，企业成员中共同的价值观念和行为方式使得他们愿意为企业出力。据说，这种自愿工作或献身企业的心态使得企业员工工作积极努力。人们有时还这样说，具有强力型企业文化的公司存在一些十分普遍的特定行为方式，这些行为方式使得员工觉得劳有所获。让企业员工参与企业决策，对他们的贡献予以表彰就是两个典型的手段。

有时人们还说，强力型企业文化提供了必要的企业组织机构和管理机制，从而避免了企业对那些常见的、窒息企业活力和改革思想的官僚们的依赖。因此，它促进了企业经营业绩的增长。

特里·迪尔(Terry Deal)、艾伦·肯尼迪(Allan Kennedy)指出，联网计算机公司就是拥有强力型企业文化企业的典型范例。这家公司“建立在具有完整的管理信念和行为模式系统的基础上”。据说，这家公司“不需要一般企业都有的组织结构图，也没有一般的规章制度”，然而公司员工由于“有了不成文的条文和相互谅解”，都能“循规蹈矩”、“同心协力”卓有

这一观点的提出，最早见于吉特·霍斯特德所著《企业文化的结果》一书第394页(加利福尼亚州贝维利希尔市：萨吉出版公司，1980年版)；再早可追溯至菲利普·瑟兹尼柯的早期著作《企业经营中的领导作用》(纽约市：哈伯-诺出版社，1957年版)。

参见《企业的文化》一书第8—13页。

成效地工作。由于公司高级管理者耗费大量时间，“培训、讲授公司经营思想和性质特征”，由于公司把与这一文化相统一的企业经营业绩“作为最新业绩定期刊登在公司的宣传栏里”，同时还由于公司举行各种活动——如每周五下午的“啤酒餐”——体现着这一文化，种种这类原因使这一公司的企业文化得以保持。上述一切让员工感到自己属于一个独特的社团群体，许多人对这一社团群体产生出极大的仰慕和忠诚——这种心情常常转化为努力而卓有成效的长时间劳动。

西北互利保险公司虽属一个完全不同的行业，但它也像联网计算机公司一样，拥有强力型企业文化。每年夏天，这个立足密尔沃基地区的人寿保险公司做东，为公司的代理商和公司本部的工作人员举办为期三天的传统聚会。聚会的主要节目是公司责任总经理和其他高级经理的夸张、精彩（有点百老汇的味道）的表演。内容总有一个逗乐小品，小品以含蓄的方式表达了公司的核心价值观念。聚会中，还对许多恪守公司价值观念、工作有成就的员工进行表彰。

强力型企业文化公司中，名声最为显赫的当属 IBM 公司了。本世纪 30 年代中期，这家公司的员工就以其热爱公司、积极工作而闻名于世。公司全体员工在生产与经营上有着惊人的一致性。其经营思想总体上有以下几点：（1）公司每一位成员的尊严和权利得到重视；（2）为本公司产品在世界各地的消费者提供最上乘的顾客服务；以及（3）为达到公司目标，运用最佳经营方式来进行每一项业务活动。据说，老汤姆·沃森（Tom Watson）是这一企业文化的主要创建者。1962 年，IBM 公司董事会主席小汤姆·沃森——老汤姆的儿子和接班人——访问哥伦比亚大学并发表演讲。小沃森说：“就企业相关经营业绩来说，企业的基本经营思想、企业精神和企业目标远远比技术资源或经济资源、企业结构、发明创造及随机决策要重要得多。当然，所有这些因素都极大地影响着企业经营的业绩。但我认为，它们无一不是源自企业员工对企业基本价值观念的信仰程度，同时源自他们在实际经营中贯彻这些观念的可信程度”。

小沃森的这一观点似乎得到了人们的认可。我们先后访谈了几十位公司老总，他们似乎对此深信不疑。有的说自己偶然读了 80 年代关于企业文化的小册子——特别提到帕斯卡、可索斯合著的《日本经营管理艺术》及笛珥、肯尼迪合著《企业文化论》。另一些人接受这一观点似乎是因为在实业界有关报道中比较容易找到说明这一观点的实证案例——如沃尔一玛特公司的企业文化，它注重提倡创业者勤俭、勤劳及全心全意为顾客服务等等，结果成就斐然。这一观点也得到学术界部分学者的赞同。1988 年一篇经营管理专业的博士论文曾这样写道，“目前，学术研究已有足够的资料说明强力型企业

同上，第 9 页。笛珥、肯尼迪两人指出联网计算机公司的资金周转率仅为计算机行业中全国平均周转率的三分之一。

参见麦克金斯基讲座中他的演讲：商业经营及其信仰（纽约市：麦克格劳-荷尔出版社，1963 年版）。

例如：《幸福》杂志（1983 年 10 月 17 日第 66 页）曾报道说一项对 305 位企业执行总经理的调查结果显示，他们中除了“为数不多的一些人外，都认为强力型企业价值观念在公司的业绩成就中至关重要。”

1985 年瓦伦·比尼斯曾谈论到企业文化问题，在总结他对有关著作的看法时，他说：“强力型企业文化应该是经营卓有成效的公司的推动力。”这段文字见于给会议理事会的报告《企业文化和企业改革》（纽约市：1986 年版，第 63 页）。

文化会引起企业经营业绩的巨大增长，本文拟据此进一步进行更深入的探讨”。

这一理论观点的重要性至少有三点：（1）它率先将企业文化与企业长期经营业绩相联系；（2）它说明了强力型企业文化对企业目标管理、企业活力和企业经营管理的巨大作用；（3）它引起了人们对这一问题的极大关注。

这一理论对实业界影响颇大，同时对它的质疑也经久不衰。问题之一是这两者之间是否有着必然的因果。这一理论认为强力型企业文化必然导致丰润的企业经营业绩，可众所周知，反之亦然——丰润有利的企业经营业绩也会导致强力型企业文化的形成。后一观点可否说明文化力量、经营业绩相互作用的一切关系，至少是大部分的关系呢？

问题之二论及“企业文化的旗手”从哪些方面对企业员工进行指导。如果指导正确，那么理论上强力型企业文化可能会促使企业获得经营业绩增长。但若这种指导不正确又会如何呢？企业所有员工如果齐步向错误的方向前进，怎么办？帕斯卡、阿索斯也曾提醒说，在这种情形中就只会出现像第三帝国那样的情况了。彼得斯、惠特曼对这一问题则这样解释说：“在信仰上，政治极端团体中那些被洗过脑的成员坚持其政治信条的情况”与那些“最杰出”公司企业部分员工的情况一般无二！

图 2.1 第一项研究中企业文化力量指数实例

1 = 1976 年-1986 年间企业文化力量十分雄厚

5 = 1976 年-1986 年间企业文化力量非常脆弱

P & G 公司	1.18
IBM 公司	1.34
《时代》杂志	1.91
夸克燕麦公司	2.21
美孚石油公司	2.52
吉利公司	2.64
纽约人寿保险公司	2.81
蒙萨托公司	2.92
曼哈顿银行	3.09
巴科斯特·特拉维诺公司	3.30
联邦百货公司	3.56
美国施乐公司	3.77
彼特尼·鲍维斯公司	3.93

参见玛格丽特 H·贝耶的《经营业绩卓越的银行管理中，企业文化的作用》第 4 页（纽瓦克市：特拉华大学出版社，1988 年版）。

参见埃德加·沙因的著作《企业组织文化和领导才能》中的相关论述。

参见基尔曼、撒克斯敦、瑟帕三人所主编的《企业文化控制论》第 4 页。

仅举一例，理查德·鲍雅里茨曾经讨论过其形成过程：强力型企业文化中会产生出经营业绩优秀的经理人员的神话，无论这一神话正确与否，基于这一假说的企业人事晋升制度得以确立。这样培养起来的经理人员尔后必然对企业员工做出误导。参见他的著作《称职的经理》第一、二章中的内容（纽约市：约翰威廉父子出版公司，1982 年版）。

参见《日本的经营管理艺术》第 197 页。

参见《臻境的追求》第 103 页。

强力型企业文化理论的信徒们也承认第二个问题的确可能，但他们反驳道强力型企业文化迄今并无此类偏激的实例。他们似乎认为强力型企业文化的效益大于它的风险，特别是在当今这个竞争日益激烈的世界经济中，卓有成效的企业经营业绩的确来之不易。同时，他们反诘道，能有什么别的选择吗？繁复僵硬的官僚制度显然不是控制经营行为的有效方法。只有才华横溢的企业领袖才有可能创立起代表强力型企业文化的企业管理体系和企业勃勃生机的局面。然而，即便企业有了自己能力强大的领导者，企业经营风险可能会更大。这不仅意味着企业领袖可能会将企业引入歧途，而且领袖本人（他或她）总会退休。由于没有为企业留下任何接班人，出现的权力断层对企业来说是灾难性的打击。

强力型企业文化理论的基本概念难于量化，相关资料的收集也并非易事，要检验这种企业文化理论中一系列观点必然极为困难。因此，我们考察这第一种理论有效性的努力，在方法上就不可能完美无缺。而我们相信这项研究的最终结果不仅饶有兴趣，也发人深思。

我们是这样进行研究工作的。首先，我们从美国的 22 个行业中挑选出 207 家公司。进行这种选择的唯一目的在于得到种类多，代表性强的公司考察对象。选择的行业包括航天业、航空业、服装/纺织业、汽车工业、银行业、饮料制品、化工、计算机及办公用品、食品/包装业、木材/造纸业、人寿保险业、医疗保险业、石油加工和销售、日杂用品/药品业、出版/印刷业、食品/药品零售业、工业产品零售业、橡胶生产、储蓄和借贷业、电报电话业及纺织业等等。选择的公司有大名鼎鼎的道氏化学公司、可口可乐公司、福特集团等，同时还有一些名气较小的公司——帕喀公司、基尔伍德公司、卡尔菲德公司和曼哈顿银行。（公司名称一览表见附录图 A.1）

通过一次问卷式调查（参见附录图 A.2），我们为这些公司建立了“文化力量”指数（图 2.1 为部分公司指数实例；附录图 A.4 为所选公司指数一览表）。我们接着计算了尽可能多的公司在 1977 年到 1988 年间企业经营业绩标准。因为任何单一的指数体系都不能概括企业经营业绩的全貌，我们不得不运用了三种不同的计量方法：（1）企业纯收入年平均增长指数（参见附录图 A.5）；（2）企业投资年平均回报率（参见附录图 A.6）及（3）企业股票价格年平均增长指数（参见附录图 A.7）。由于第一项指数最容易被会计左右，因企业间相互兼并而扭曲，它的可靠程度也就最差。但因企业经理们仍将企业年纯收入作为经济业绩的基本参数，我们选用了这一指标。第二项——企业投资年平均回报率——就较少受到这种扭曲。以企业股票价格年平均增长为基础的第三项指数是作为企业外部衡量标准而设计的，客观性较强。

参见科待所著《变革的力量：领导与管理的差异》一书中相关论述。

文中所采用的行业分类法见于《幸福》杂志、《商业周刊》。在这第一项研究中，我们做此规定限于美国市场，原因在于研究资料获取便利。

我们其中运用这些公司“70 年代末和 80 年代初”的企业文化指数和它们在 1977—1988 年间的企业经营业绩指数做参考，允许这些企业保留一年或三年滞后效应可能性。参见丹尼尔·邓尼森所著《企业文化与企业机构的效用》（纽约市：约翰威廉父子出版公司，1990 年版）。

图 2·2 企业文化力量与企业市场价格增长比较*

1977 1988 年企业市场价格年增长 (%)***

*9 家公司因其投资回报率高于 40%或低于-5%未列在图中。

参见附录中图 A.3、图 A.4。*参见附录中图 A.7。

我们最后考察企业文化指数与企业经营业绩之间存在的关系，我们将生成的公司各项指数按行业进行调整，形成企业文化力量与企业经营业绩的第二组指数，并再次进行了考察比较。结果每一公司案例中，情形几乎完全一致。

图 2.2 为企业文化力量与企业市场价格增长数（未经调整）的比较图。这一比较图值得研究。（附录图 A.8 说明另外两个企业经营业绩指数）图 2.2 似乎是一些点块的随机分布，其实不然。它显示出在企业文化和企业长期经营业绩之间存在着一种正相关性。但如图所示，这种正相关性并非十分明显。这似乎表明，一家公司存在力量雄厚的企业文化，而企业经营业绩很糟糕；或者有一个力量微弱的企业文化，而企业经营业绩又卓有成效。然而，强力型企业文化理论并不能解释这两种可能性中的任何一种。

由于方法上的限制，我们研究的结论如下，企业文化力量与企业长期经营业绩之间的确存在一种正比例关系，但这种正比例关系十分脆弱。因而“强力型企业文化会产生优异的企业经营业绩”这一论点似乎也是不正确的。

我们发现要了解这一理论观点的局限性，对那些企业文化力量得分高而企业经营业绩得分低的公司——就是说，那些发展经历与这一理论相背悖的公司进行仔细分析是十分有益的。我们研究的公司中，存在这种情况的有阿曼森公司、花旗银行、库尔斯公司、通用汽车公司、运通公司、克玛特公司、克罗格公司、笨尼公司、P、&G 公司和希尔斯公司等等（参见图 2.3）。

以上公司具有两个相互关联的特征。其一，它们均拥有相当有名的强力型企业文化。其二，本世纪 80 年代中，这些公司的企业文化均受到一些经济观察家的批评，说它们损害了自己公司的经营业绩。

图 2.3 1977 年—1988 年间企业文化力量雄厚 而企业经营业绩较弱的公司一览表

这种正相关系数为 +0.26（企业文化力量指数比企业市场价格增长指数），+0.46（企业文化力量指数比企业纯收入增长指数），+0.31（企业文化力量指数比企业资本平均收益率）。而进行行业调整后的正相关系数也呈基本一致的情况：+0.26，+0.42，+0.30。对“厂大多数社会科学的理论标准来说，这些相关系数缺乏其严谨、科学性。但这些数据符合单一因子理论——运用一个确定的因子来确定另一个因子的存在的理论。

公司 名称	企业文化分 1 = 雄厚 5 = 脆弱	企业经营业绩指数 (年纯收入增长为基础)* 业绩丰润** =27-170	资本年均回报率 (%) 业绩丰润** =13-40	企业股票价格 年均增长率(%) 业绩丰润** =17-47
阿曼森公司	1.68	12.4	4.49	12.80
花旗银行	1.52	18.2	4.98	10.30
库尔斯公司	1.67	9.2	7.69	4.20
通用汽车公 司	1.80	9.2	10.59	3.27
运通公司	1.75	17.0	6.72	8.21
克玛特公司	1.86	15.6	9.19	8.72
克罗格公司	2.21	22.0	8.10	6.09
苯尼公司	1.95	16.0	8.90	10.65
P & G 公司	1.18	16.4	13.00	6.42
希尔斯公司	2.23	14.8	7.19	5.87

*计算方法内容参见附录图 A.5

**企业经营业绩丰润 = 得分中的最高分数

通用汽车公司案例是其中最明显的一例。经济评论家们曾批评说，通用公司习惯于由少数几个负责财务的老总制订公司主要的经营计划、生产和市场营销决策。他们还指责公司经常出现劳资关系对立，使公司损失了许多经济效益。他们分析说通用公司的经理人员重视规模经济效益，却忽视了其它重要的效益因素。他们接着指出，通用公司老总们的行为是以一种假说为基础的，这种假说认为当今世界处于相对稳定，其发展有可预见性，从而导致了老总们的行为偏离客观的经济生活。

希尔斯公司也受到评论家们类似的批评。希尔斯公司传统提倡“权力分散”，结果使得企业内部出现许多自私自利的独立王国。在公司需要改革时，这些独立王国就成了绊脚石。希尔斯公司的经理们被描述为有内部倾轧的陋习，并不了解市场的竞争状况和消费者喜好变化情况。据报道，在近 20、30 年间，希尔斯公司企业文化中这些以及其它一些现象已经严重损害了公司的企业经营业绩。

与此相同，库尔斯公司企业文化中保守思想浓厚，上下级裙带关系严重，这使《金融界》杂志 1987 年进行企业调查时，将库尔斯公司归入“全美十家经营管理混乱的公司”之列。运通公司存在权力过度集中、官僚作风严重的问题。运通公司新任责任总经理将这一问题视为公司经营业绩不振、令人失望的主要原因。P&G 公司企业文化中看重分析、强调规范、宁稳而不冒险的风格受到公司内外人士的抨击。据说，克玛特公司企业文化中缺乏为顾客

参见玛里安·凯里所著《震撼的原始觉苏》（纽约市：威廉—摩诺出版公司，1989 年版）。

参见唐纳德·卡兹的著作《巨大的店堂》（纽约市：维晶萃吉出版公司，1987 年版）。

参见 全美十家经营管理混乱的公司，《金融世界》杂志 1987 年 10 月 6 日刊第 30—40 页。

参见乔纳森·希科思著文 运通公司老总，热点人物，载于《纽约时报》1989 年 1 月 21 日第 37 页。

参见科待所著《变革的力量：领导与管理的差异》一书第 7 章；同时参见安德鲁·但兹撰文 他们不听

服务的敬业精神，这成为该公司与沃尔-玛特公司的市场竞争中的致命弱点。而花旗银行企业文化中华而不实的浮夸风气使自己陷入市场占有率下降、部分客户流失的困难处境。

这些实例表明对强力型企业文化的批评——企业文化的旗手既可能将企业引向成功，也可能将企业带向衰败——无疑是有道理的。显然，强力型企业文化既有积极进取，职能完善的内涵，也存在功能紊乱的内容。强力型企业文化可以引诱人们——甚至那些有理智、善思考的人们——陷入迷途。这类极端型的实例的确少见，而图 2.3 提供的数据表明，存在这种现象的公司实例也并不是没有。

为什么会发生这类事情呢？图 2.3 中所列公司资料可能蕴藏着这一问题的答案。就其多数而言，所有的公司企业经营业绩在过去的某个时期都曾有过异乎寻常的成就。花旗银行十分典型。19 世纪 20 世纪之交，花旗银行已经从纽约 12 家大型商业银行中脱颖而出，成为这个国家规模最大、实力最雄厚的银行了。尽管它与所有其它银行一样，在大萧条时期历经磨难，但它的资产在 1949 年到 1970 年间翻了近五番。同一时期，银行利润增长 700%。希尔斯公司企业经营业绩曾一度辉煌一时，在 60 年代初期规模比自己的任何一个竞争对手都大 5 倍以上。1959 年，库尔斯公司在全美酿酒业中名列第 14 位。14 年后，它发展为全美第四大酿酒商。通用汽车公司经营有方，企业业绩卓有成效，成为全球最大的企业集团。运通公司曾一度击败所有对手，成为全球最大的轮胎、橡胶制品企业。克玛特公司在 1968 年—1978 年十年间使公司纯收入增加了 600% 以上。克罗格公司也曾在“超级市场”大战中战胜所有的竞争对手。阿曼森公司也曾成为储蓄与借贷行业中的魁首。P & G 公司曾经是全美首屈一指的包装产品企业。

在第六章中，我们将着重探讨这种可能损害企业未来经营业绩的目前成就与企业文化之间的相互关系。我们这里仅作一了解而已。正如强力型企业文化的批评家们曾指出的那样，尽管这一理论以强力型企业文化必然导致良好的企业经营业绩为假定前提，但反之亦然；企业长期经营业绩也能产生或强化强力型企业文化。然而，随着众多企业经营获得成功，这种强力型企业文化会出现骄娇二气，产生内部纷争，形成官僚作风。在目前市场竞争加剧、变革迅速的世界中，这种类型的企业文化无疑会损害企业的经营业绩。它会制约企业高级管理成员，使他们无视企业对新的经营策略的需求。即便这时企业做出巨大努力，其经营策略的转变也十分艰难，甚至根本不能实现。

此项研究同时提出了另外两个问题：为什么有的企业企业文化脆弱，但经营却卓有成效？以及，如果这一理论不能成立，为什么如此多的知识人士会接受这一理论观点？

对第一个问题，我们在图 2.4 中提供了所有与之相关的公司资料。在我们所选择的 207 家公司中，有 4 家公司企业文化脆弱却有着卓有成效的企业经营业绩：麦格诺—希尔公司、史密斯科琳公司、通用影业集团和彼特尼·鲍

命于人，载于《福比斯》杂志 1986 年 12 月 15 日第 168—169 页。

参见《华尔街杂志》1989 年 9 月 22 日 B 刊第 1 页第 3 栏。

参见罗伯特·哈契森所著《非理论的探索》（纽约市：威廉·摩诺出版公司，1986 年版）。

参见哈罗德·冯·克利夫兰、托马斯 F. 休塔斯所著《花旗银行：1812—1970》，（马萨诸塞州坎贝里奇市：哈佛大学出版社，1939 年版）。

维斯公司等。这 4 个案例中企业文化脆弱的直接原因似乎在于它们都曾在 1977 年—1988 年间前后进行过企业的许多大型兼并活动。其企业经营业绩辉煌似乎与这些公司在市场中所处的垄断地位有直接的联系。以麦格诺-希尔公司为例，它在 1966 年买下斯但达-昔珥公司，1972 年购进 4 家电视台，1976 年收购了数据系统研究公司，1979 年收购了沙漠研究所，80 年代中，它又兼并了一大批小型企业。这些企业都有着与麦格诺-希尔公司文献资料中表现的核心文化不一致的企业文化，而所有这些企业都在市场中占有坚实的（当然也是利润丰厚的）地位。显然，这些公司不同的企业文化在兼并后，并没有相互融合，形成新的企业文化。由于它们原先占有的市场垄断地位，目前公司脆弱的企业文化使得它们相对独立，这些公司的企业经营业绩仍然是卓有成效的。

图 2.4 1977—1988 年间企业文化力量脆弱，企业经营业绩卓著的公司一览表

公 司 名 称	企业文化分	企业经营业绩指数 (年纯收入增长为 基础)* 业绩丰润**	资本年均回报率 (%) 业绩丰润**	企业股票价格年均 增长率(%) 业绩丰 润**
	1=雄厚 5=脆弱	=27-170	=13-40	=17-47
麦格诺- 希尔公司	3.38	26.4	19.76	18.57
史密斯科 琳公司	3.59	4.88	24.76	13.46
通用影业 集团	3.67	37.3	11.98	22.80
彼特尼·鲍 维斯公司	3.93	48.2	14.40	25.68

*计算方法内容参见附录图 A·5

**企业经营业绩丰润 = 得分中的最高分数

随着时间的推移，企业通过行业兼并和内部分化会出现多样化经营模式，必要的企业文化也就越来越脆弱，这一点完全可能。然而我们的研究发现并不能对此有所帮助。当我们将所有公司的进行分析，量化出其松散程度标准，并将这些标准与各个公司的企业文化力量分值进行比较时，得到的相关系数却为负，且数值很小。企业行业松散程度似乎并不能解释这些公司企业文化力量之间存在的分值差异。

图 2.5 对为什么如此多的人会接受强力型企业文化观点这一问题做出了解答。这些公司几乎都获得很高的企业文化力量分值，同时也有很高的企业长期经营业绩的分值。了解这些公司的人们通常都运用这一理论的逻辑来解释它们经营得当的原因。他们解释说康纳格拉公司经理共有的那些不同寻常的方位感无疑推动了企业长期经营业绩的发展。他们还解释说沃尔-玛特公司员工的积极性是其企业文化和公司高级管理人士的产物，正是这种积极性使该公司企业经营业绩成就卓著。换言之，他们是在说这种强力型企业文化似

我们运用了在洲际计算机网络系统中商业网点多样化数据资料标准，得出其相关系数为-0.152。

乎功效极大——至少对这些公司的确如此。

图 2.5 1977 年-1988 年间企业文化力量雄厚，企业经营业绩卓著的公司一览表

公 司 名 称	企业文化分	企业经营业绩指数 (年纯收入增长为基 础)*业绩丰润**	资本年均回报 率(%)业绩 丰润**	企业股票价格年 均增长率(%)业 绩丰润**
	1=雄厚 5=脆弱	=27-170	=13-40	=17-47
艾伯森公司安 豪泽—	1.86	34.1	12.64	27.82
布希公司	1.63	43.7	12.43	23.30
康纳格拉公司	1.91	103.1	13.34	35.65
库柏轮胎公司	2.00	43.0	10.83	30.88
数字公司	1.93	50.2	12.96	20.65
道·琼斯公司	1.83	33.6	26.64	17.07
卡纳特公司	1.91	34.0	16.04	16.65
惠普公司	1.93	40.2	16.35	17.50
纽约时报	1.76	36.5	14.51	22.98
拉玻美德公司	1.80	35.7	16.97	22.90
荣华服装公司	1.79	39.8	19.05	24.57
沃尔—玛特公 司	1.12	139.0	18.70	46.67

*计算方法内容参见附录图 A.5

**企业经营业绩丰润 = 得分中的最高分数

从某种意义上讲，情形的确如此。这一理论（我们将其命名为理论 I）的问题不在于其主要观点是否正确。相反，它对于一个团结、积极的社会群体所具有的潜力的观察极有见地。这些观点分析结果同目前大多数公司企业的实际状况是一致的，中肯的，而且在不远的将来它们也会十分有益。然而，正如我们所了解的那样，强力型企业文化的问题关键在于不完善。它大过于阳春白雪，太过于傲视一切了。

第三章 策略合理型企业文化

企业文化与企业经营业绩相互关系的第二种理论(理论 II)直接针对人们对前一种理论的批评。理论 II 针锋相对地提出,如果企业文化要想对企业经营业绩产生正面影响,它就得团结企业员工,调动企业员工的积极性。那么,这一理论所使用的关键概念就是“适应性”的概念了。

第二个理论作为人们普遍接受的价值观念和行为方式的企业文化内涵,其重要性若不是高于这一文化的力量,至少也同企业文化力量相当。进一步说,这种理论认为企业中不存在抽象的好的企业文化内涵,也不存在任何四海皆准、适应所有企业的“克敌制胜”的企业文化。在理论 II 中,只有当企业文化“适应”于企业环境(这时企业环境可以指这一行业的客观状况,可以指企业经营策略所认定的特殊行业部门,也可以指企业经营策略自身),这种文化方才是好的、有效的文化。按照这一理论的基本观点,与企业经营业绩相关联的企业文化必须是与企业环境、企业经营策略相适应的文化。企业文化适应性越强,企业经营业绩成效越大;而企业文化适应性愈弱,企业经营业绩愈小。

理论 II 预言说,决策果断、官僚作风不强的企业文化可以让一个处于业务竞争十分激烈市场环境下的兼并咨询公司取得辉煌的经营业绩,却会给一家传统型人寿保险企业的经营业绩带来损害。与之相同,一种经理人员十分重视尖端科技项目的企业文化对计算机制造商大有益处,对交响乐团则丝毫无用。经营决策独断专行的企业文化对于小型企业似乎无甚危害,对大型企业来说就极为有害了。强调权力结构稳定、多元化的企业文化在企业活动节奏慢的经营环境能起到良好作用,但并不适应那种工作节奏快、竞争激烈的行业环境。

理论 II 没有准确说明其关键的“适应性强”观点,但它的推理逻辑却给人以启迪。它提出了小型高新科技产品公司与大型银行所需要的企业文化完全不同的观点的确接近与现实中的具体情况。我们研究项目之一为此提供了论证——种有限且经验式的论证。

要找出与这一论点相一致的案例实证并非难事。荣华服装集团公司可以说是十分典型的案例了。这家一度以精美服装发源地而著称的公司集团多年以来在竞争异常激烈的商品服装界——如内衣、运动装、工装牛仔服等处于领先地位。这些企业业绩的实现主要依靠其实行生产价廉物美的大众化服装产品的经营策略。了解这家企业发展的人都说它的企业文化作用很大。在公司企业文化的影响下,经理人员都重视劳动纪律,强调产品质量,具有强烈的生产意识和工程管理意识,注重财务方针政策的传统性,十分熟悉库存物资的控制管理。像这样的企业文化在广告公司或高档服装公司发挥这样大的

凡论证此项主题的作者几乎都同时具有“适应性”理论的某些观点,但他们的思想核心却都不是以“适应性”理论为中心的。沙因、洛希和大卫三人似乎最看重这一模型。人们可以认为这一理论最早见于洛希的早期著作中(参见保尔·劳伦斯、简·洛希所著《企业组织结构与企业环境》,波士顿市:哈佛商学院出版社,1967年版;或汤姆·彭斯、GM斯多克等人更早的著作中(参见《革新行为的管理》,伦敦市:塔维斯托出版公司,1961年版)。

参见乔治·戈登的文章《企业文化与行业部门、企业经营业绩之间的关系》,载于基尔曼、撒克斯敦、瑟帕三人所主编的《企业文化控制论》一书第103—125页。

作用 真是难以想象，但它的确非常适宜荣华服装集团的经营环境，公司因此获得了良好的长期经营业绩— 1978 年—1984 年间，公司纯收入的增长在 400% 以上。

瑞士航空公司是另一个更为显著的实证案例。在这家国际航空公司企业文化中，经理人员注重为旅客服务，提倡准时营运，强调使用先进设备，注重规范的财务制度，倡导公司员工之间建立像瑞士家庭中普遍存在的那种和睦关系。在能力过剩的航运业中，满足旅客的各种需要就成为公司能否保持较好的长期经营业绩的关键了。瑞士航空公司具有的企业文化在这方面的确发挥了惊人的作用。这种企业文化在许多方面虽然与荣华服装集团公司的企业文化存在着巨大的差别，但它却非常适应瑞士航空公司的经营策略。为了在国际航运商务旅客远程运输服务激烈竞争中处于领先地位，公司需要这种经营策略。在这种经营策略的指导下，该航空公司经营业绩在竞争激烈、经营动荡的 80 年代中一直保持着强劲的增长势头。

一家骤然成功的高科技产品公司通常有一种既不同于荣华服装集团公司企业文化，也不同于瑞士航空公司企业文化的企业文化——一种官僚气息少、创造性思维强、求贤若渴、人员关系平等、内部交往坦诚的企业文化。对于想要提高自己经营业绩的某个服装公司或国际航空公司来说，这种类型的企业文化的作用就甚为有限，但它却非常适用于以科技革新为基础的企业经营策略，是小型技术型公司与地位稳定、财大气粗的公司竞争的制胜法宝。

理论 II 的观点与许多其它类型企业的发展过程相吻合。这一理论弥补了强力型企业文化（理论 I）存在的主要失误，同时，它也引起了批评家们的批评。他们指出这一理论似乎是一种静态分析。他们置疑说，当企业行业环境出现变化时，情况会怎么样呢？

戈登·唐纳森（Gordon Donaldson）、杰伊·洛希（Jay Lorsch）对这一问题的论述令人深思。他们曾研究过许多美国颇有名气的大公司。研究结果表明了以下一些模式：（1）有才能的公司创建者在形成内部协调一致、对外部客观环境有益（即适应外部环境）的企业文化的过程中发挥了异常重要的作用；（2）这些企业文化通过简化决策程序、保持决策一致、协调外部环境等，帮助经理人员处理公司心需的、日趋复杂的决策问题；（3）当公司所处行业环境变化微小时，企业仅对企业文化进行微调就可以持续经营数十年之久；（4）当公司所处行业环境发生急剧变化时，企业文化变化迟缓，必然导致企业经营业绩大幅度下降。他们两人所调查的公司中，在公司经理们认真审查公司企业文化存在的问题之前，经济变革就已经威胁到企业自身的生存。此时，即便换上新的责任总经理人选，他也需要逐渐获得员工们对新型企业文化的认同（此时他会有许多障眼的动作）。这些分析结果表明，企业文化与企业环境的相互协调同企业短期经营业绩相联系，任何单一的文化形成模式无法说明企业长期经营业绩的产生。在当今时代，变化就是一切，这一状况尤为突出。

这一结论得到财政金融界人士的普遍赞同。他们提出的企业文化/企业

参见《企业高层决策》的报告。

他们没有采用“企业文化”一词，却使用“企业信仰体制”一词。

参见《企业高层决策》第 151 页。

这一点基于我们对专家们的调查访问结果

经营业绩关系模式与理论 I 的论点恰恰相反。理论 I 的赞同者确信，因企业文化（他们的观点）在企业不得不调整资产分配方式以适应市场环境变化时会产生抗力，企业文化与企业长期经营业绩只能是一种反比例关系。这正是那些挖企业墙角的家伙及其追随者鼓噪的观点之一。

理论 II 的支持者赞同这一批评观点，但不同意所谓“挖墙角”的说法。这些人似乎认为尽管企业文化改革存在难度，但可以从其内部着手进行。他们还认为有理智、有才能的经理肯定会从内部进行企业文化改革，保证企业文化与企业经营业绩之间适当的协调性。

为了检验这第二个关于企业文化与企业经营业绩相互关系理论的正确性，我们在已选定的 207 家公司中选出一组企业进行更深入的考察，这一组共有 22 家企业：泛美航空公司、阿曼森公司、艾伯森公司、安豪泽-布希公司、A·D·米德兰公司、银行信托投资公司、花旗银行、康纳格拉公司、库尔斯公司、戴敦哈德森公司、F·坎农公司、C·韦斯特公司、惠普公司、西北航空公司 J·C 笨尼公司、百事可乐集团、壳牌石油公司、斯布林集团、德克萨斯石油公司、沃尔-玛特公司、维笛克斯公司和施乐集团。这些企业分布于 10 个不同的行业（如图 3.1 所示）。它们都有着相当雄厚的企业文化，但在 1977 年—1988 年间 22 家企业中的一组 12 家公司的经营业绩远远超过其对应的另外一组 10 家的经营业绩（如图 3.2 所示）。这些企业有关资料见附录图 A.9、图 A.10。

“经营业绩差的企业”总的经营状况十分糟糕，只有极少数境况较好。在同一行业中，这些公司的经营业绩明显比那些“经营业绩优秀的企业”要差得多。从一般情况来看，经营业绩优秀的企业纯收入是经营业绩差企业的 4 倍。1977 年到 1988 年，第一组企业的股票价格上涨 400% 到 500%，而经营业绩不好的第二组企业仅为 100%。第一组企业投资回报率平均为 11.13%，而第二组企业仅为 7.73%。

图 3.1 研究项目二中的公司一览表行业

我们为了避免早期企业文化研究中由于比较研究不足（仅为优 劣案例之比较）、特殊的行业局限（过多的高新技术行业）等所出现的假证结果问题，抽样时便以以下标准为准则：（1）所用行业选择必须随机多样取样；（2）所用公司的企业文化力量分值必须相对接近；（3）所用公司中，二分之一的公司应具有比另外二分之一的公司高得多的企业经营业绩分值；（4）企业经营业绩好的公司与企业经营业绩不佳的公司在行业上有相对对应性，若可能应在其他方面也保持相应的相对对应性；（5）所用公司必须是“常规的”，或在各个方面没有特别的异化现象——公司的创建者不再担任公司的执行总经理职务，公司规模也不呈特别的大或特别的小的情况。总之，我们很好地满足了这些标准。当然，仍然存在个别公司案例的行业对应性不充分的情况（如惠普公司与施乐公司的比较）。

行业	第一组			第二组		
	企业名称	公司总部	1989 年收入 额 (10 亿)	企业名称	公司总部	1989 年收入 额 (10 亿)
航空	泛美航空	达拉斯市	\$10.48	西北航空	明尼阿波利斯市	\$6.55
银行	银行信托	纽约市	\$7.26	花旗银行	纽约市	\$37.97
饮料	安豪泽-布希	圣路易斯市	\$9.48	库尔斯	科罗拉多, 戈尔登市	\$1.76
	百事可乐	纽约, 普切斯市	\$15.24			
计算机与办公 设备	惠普	圣克拉拉市	\$11.90	施乐	康涅狄格, 斯坦福市	\$16.81
食品 / 包装产 品	康纳格拉	奥马哈市	\$11.34	A · D · 米德兰	伊利诺斯, 迪喀特市	\$7.93
石油	壳牌石油	休斯顿市	\$21.81	德克萨斯石油	纽约, 怀特普莱市	\$33.42
零售 / 食品及 药品	艾伯森	博伊斯市	\$7.42	维笛克斯	佛罗里达, 杰克逊维尔市	\$9.15
零售 / 工 业产品	戴敦哈德森	明尼阿波利斯市	\$13.64	彭尼	达拉斯市	\$13.41
储蓄与信贷	G. 韦斯特	阿肯色, 本顿维尔市	\$25.81	阿曼森	洛杉矶市	\$438
		奥克兰市	\$1.9		北卡罗来拉	
纺织	斯布林集团	南卡罗来拉 米尔堡市	\$1.91	F · 坎农	伊顿市	\$1.36

我们主要通过经济刊物的文章文献,收集了这 22 家公司有关企业文化的所有资料。我们在考察这些公司之前,会晤了 75 位经验丰富、德高望重的行业经济分析专家。这些分析专家各自曾对这 22 家企业中的 1 家或 2 家进行追踪考察,有的追踪调查的公司甚至达 3 家企业。就这些我们感兴趣、专家们又很了解的企业的情况,我们向他们请教了许多关于这些企业文化方面的疑难问题(访谈详细情况见附录图 A.11)。访谈取得的资料使我们有可能将 12 家经营业绩优秀公司的企业文化和自己行业环境相适应的情况同那些经营业绩不佳企业的相关情况进行比较。

图 3.2 研究项目二中各个企业经营业绩差异示意图

	年纯收益 增长指数*	年投资 回报率(%)	企业股票价格 年增长额(%)
经营业绩优异的企业：			
泛美航空公司	23.5	4.69	23.69
银行信托投资公司	45.3	9.84	20.43
安豪泽-布希公司	43.7	12.43	23.30
百事可乐公司	22.2	12.95	14.10
惠普公司	40.2	16.35	17.50
康纳格拉公司	103.1	13.34	35.65
壳牌石油公司	20.7	10.13	14.95
艾伯森公司	34.1	12.64	27.82
戴敦哈德森公司	32.1	10.09	17.35
沃尔-玛特公司	139.0	18.07	46.67
G·韦斯特公司	39.2	5.37	24.97
斯布林集团	24.0	7.02	15.53
平均分	47.26	11.13	23.50

	年纯收益 增长指数*	年投资 回报率(%)	企业股票价格 年增长额(%)
经营业绩不佳的企业：			
西北航空公司	10.3	5.24	10.65
花旗银行	18.2	4.98	10.30
库尔斯公司	9.2	7.69	4.20
施乐集团	13.1	8.86	4.35
A·D·米德兰公司	27.7	9.78	18.58
德克萨斯石油公司	9.9	5.36	4.70
维笛克斯公司	16.4	16.40	5.24
J.C. 苯尼公司	16.0	8.90	10.65
阿曼森公司	12.4	4.49	12.80
F·坎农公司	8.3	5.64	6.40
平均分	14.15	7.73	8.79

*参见附录图 A.4 中指数内容

为了验证收集到的企业文化资料相关性的可信度，我们还向每一位专家请教了这样一类问题——在这些选定的公司中，就他们自己所熟悉的某一公司来看，公司企业文化对公司经营业绩是否有促进作用。我们更为具体的谈到企业文化到底是“帮助”了公司经营业绩，是“损害”了这种业绩，是“既帮助，同时也损害”了这种业绩，还是对公司经营业绩“影响甚微或毫无影响”（参见图 3.3）。

财务分析专家们历来被认为较刻板，不重视软资料的价值。若囿于这一成见，图 3.3 表明的结果就的确令人深思。这些专家们几乎一致同意企业文

化有助于那 12 家经营业绩优秀公司的业绩增长。在多数案例中，他们也认为企业文化有碍于那些经营业绩不佳公司的业绩增长。对那些企业经营业绩得分绝对值最低的公司来说，这种认识肯定是客观的。难以置信的是所访谈的 75 位专家中，仅一人表示自己认为企业经营业绩受企业文化的影响甚微或根本没有任何作用。

所有这些公司都有力量基本相同的企业文化，图 3.3 提出了另一种可能性，即企业文化内涵是导致企业经营业绩出现差异的原因。这恰恰是理论所主张的观点。为了验证这一观点的正确性，我们向每一位专家了解这样一个问题——在 70 年代末、80 年代初，“（他或她所追踪考察的公司）企业文化适应市场、竞争、技术等一系列经营环境的情况如何？”

图 3.3 企业文化对走业长期经营业绩的作用*

	12 家企业经营 业绩优异公司	10 家企业经营 业绩不佳公司
企业文化作用于企业经营业绩	回答者 43	回答者 5
企业文化有损于企业经营业绩	1	29
企业文化有益亦有害于企业经营业绩	6	10
企业文化作用甚微至没有作用	1	0
弃权	3	4

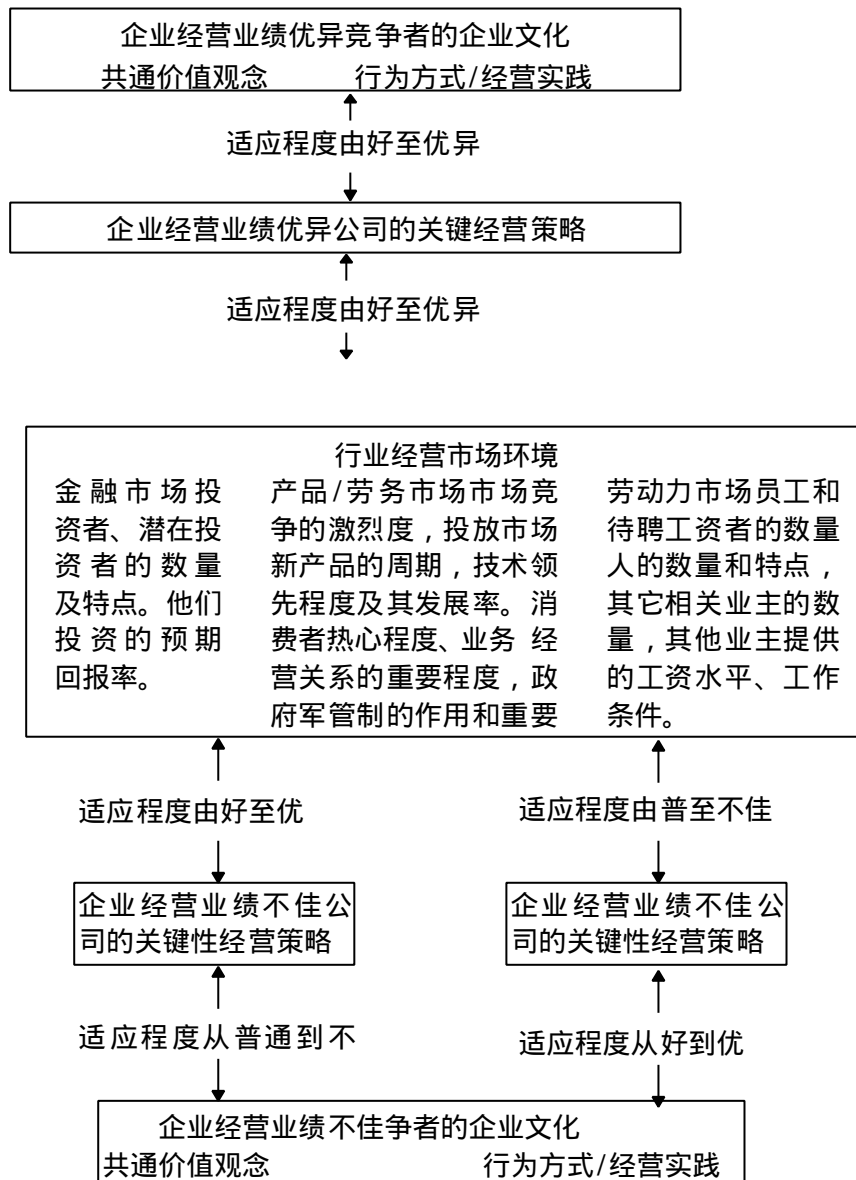
*参见附录图 A · 9 企业文化作用内容；资料来源于专家访谈材料。

追踪考察过百货类公司的分析家们这样给予回答。他们先表示在 1977 年—1988 年之间，自己所考察的沃尔-玛特公司企业文化/市场环境的协调性优于 J·C·笨尼公司中两者的协调性。我们接着追问其原因时，他们讲述了这两家公司如何立足于中小城镇，逐渐发展的过程。沃尔-玛特公司的创建者萨姆·沃尔顿曾在笨尼公司工作多年。在创业初期，这两家公司都重视使顾客满意程度，提倡创业精神，重视员工待遇。但到 70 年代末期，这两家公司的企业文化和企业经营环境出现了极为明显的差异。沃尔-玛特公司的经理人员设法吸引了优秀经营人才，敦促他们努力工作。同时他们还致力于改进公司的经营方式，为购买公司优质产品和服务的顾客竭诚服务，要求公司员工行为举止大方、得体，尤如商贾巨子而不能像一个普通职员。这时，公司经理们依然保持着初创者节俭、重视运用技术革新、提高生产、关心员工待遇的传统。此时，笨尼公司各个百货部大都迁至大城市市区，在这些地方市场竞争更为激烈。据说，笨尼公司企业文化的竞争性并不强。笨尼公司经理人员依然也强调提高员工待遇、为顾客提供优质服务，但声势已大不如以往了。他们引进了刻板的员工业绩考核标准（笨尼公司经理们表示“对员工不能太严”），形成了规模庞大、代价高昂的文牍官僚体系（“缺乏称职的员工队伍还是不行的”）。据说，经理们除了提供一些新技术给公司零售商们外，自己的技术知识水平不高（“不能总说技术重要，而丢下零售不管”）。公司中还孳生出一种以裙带关系为主的职位升迁方式（“内部提升有助于激励员工积极性”）。专家们认为特别是后者使公司改革难上加难。

G·韦斯特公司与阿曼森公司、安豪泽-布希公司与库尔斯公司之间，以及其它各个公司之间也出现了类似的情况。在每一个对照案例中，专家们说两个公司中总有一个公司拥有一种与公司经营环境更协调的企业文化、特别

是在那些主营产品市场竞争激烈的公司更是如此。这就意味着这家公司的价值观念、行为方式在众多竞争者中更适应消费者的需求，更适合劳动市场的市场环境，更符合金融市场的条件。而在那些有两个或两个以上的经营方向和部门的企业（如惠普公司、施乐集团）案例中，这些分析专家认为两个公司之一必然拥有更好更适宜的部门企业文化。结果，拥有这种或这些与市场经营环境相适应性或协调性的公司企业就会成为经营中的强者。这些公司发展过程本身并不证明什么，但这些发展过程使这第二个理论观点更客观、更有说服力。参见图 3.4。

图 3.4 企业经营业绩与企业文化/市场环境适应程度关系示意图



我们进一步验证理论 的观点，向专家们询问可否将 企业文化/市场环境相互适应问题加以量化。我们假定 7 个分值为适应性“特强”，1 个分值为适应性“特弱”。专家们据此 给出了 自己的答案，图 3.5 显示了这些答案 结果。

他们认为，在企业经营业绩优异的企业中，其企业文化/市场环境的适应

程度通常比那些企业经营业绩不佳公司的适应程度要高得多。在定的7个分值的标准上,企业经营业绩优异企业的平均得分为6.1分,而企业经营业绩不佳公司的得分较低,仅为3.7分。此外,这10家企业经营业绩不佳的公司中,竟无一家公司的分值超过相对应的行业企业经营业绩优异的企业。仅有一家公司的分值稍高,比较接近其相对应的企业经营业绩优异的企业。这就是A·D·米德兰公司,它是企业经营业绩不佳公司中得分分值最高的。显然,这些结果与策略合理型企业文化理论的观点相一致。

图 3.5 1977—1988 年
企业文化/市场环境适应程度一览表*

行业	12 经营业绩 优秀的公司	企业文化/市场 环境适应程度 (7=强 1=弱)	10 个经营业绩 不佳的公司	企业文化/市场 环境适应程度 (7=强 1=弱)
航空	泛美航空	6.2	西北航空	3.7
银行	银行信托	6.5	花旗银行	3.0
饮料	安泽-布希	6.4	库尔斯	2.2
	百事可乐	5.5		
计算机与 办公设备	惠普	5.7	施乐	3.8
食品/包装产品	康纳格拉	6.4	A·D·米德兰	6.2
石油	壳牌石油	6.5	德克萨斯石油	2.6
零售/工 业产品	戴敦哈德森	4.4	彭尼	4.1
储蓄与信贷	沃尔-玛特	6.8		
纺织	G·韦斯特	7.0	阿曼森	5.0
	斯布林集团	5.3	F.坎农	3.6
	平均值	6.1	平均值	3.7

*参见附录图 A. 9 企业文化作用内容;资料来源于专家访谈材料。

为了更好地验证图 3.5 所示研究结果的有效程度,我们有针对性地进行三个步骤的研究。其一,我们实地考察了 11 家企业中的 13 家公司。其二,我们同余下的几家公司中的 4 家公司现任经理或各位前任经理进行了比较随便的摆谈(讨论的主题参见附录图 A. 2 的内容)。其三,我们将图 3.5 显示的数据资料提供给上百位企业高级经理参阅,这些经理们未在上述公司任职,但对其中两家或更多的企业十分了解。结果,我们并未发现有与 75 位行业分析专家意见相冲突的观点。

我们一边分析已经得到的调查数据,一边收集对理论提出置疑的主要相关支撑材料。对这一理论的置疑关键在于企业文化/市场环境的良好适应会因市场环境的不断变化而湮灭,结果损伤了企业长期经营业绩。证据很快就找到了。我们掌握的资料表明,这项研究所涉及的每一个企业经营业绩不佳

我们实地考察了艾伯森公司、泛美航空公司、安豪泽-布希公司、银行信托投资公司、康纳格拉公司、库尔斯公司、戴敦哈德森公司、G.韦斯特公司、惠普公司、彭尼公司、壳牌石油公司、斯布林集团和德克萨斯石油公司。在可能的情况下,我们还与花旗银行、西北航空公司、百事可乐公司、施乐集团等企业的经理们进行了会晤。

公司早期都曾有过非常好的企业文化/市场环境适应性。然而，这一适应性日益减弱，通常都是由于这些公司未能适应新的市场环境变化造成的。

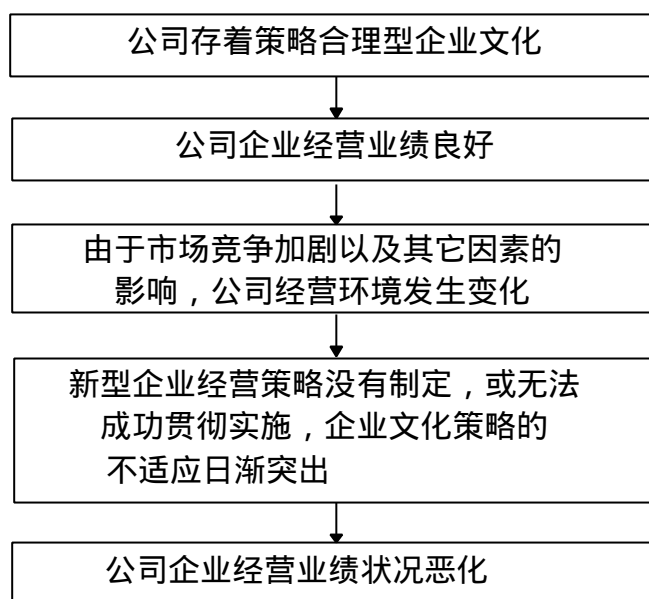
西北航空公司就是一个产生戏剧性变化的公司。1979年政府对航空业取消限制之前，据说这家公司以成本控制、量入为出的财政为核心的经营策略和企业文化与这个政府高度控制的行业特征非常协调。政府控制取消后，竞争日益加剧，公司服务质量低劣直接损害了公司的经济收益。而西北航空公司劳资关系的传统习惯使公司难于贯彻实施新的服务质量策略。其后，公司以财政上量入为出思想作指导的经理人员采取的唯一重要行为是兼并——1986年，公司兼并了共和航空公司。这一兼并活动在后来的许多年中极大地伤害了公司经营业绩，因为公司内部必须花费很大的努力使原来的两个公司相互融合，特别是工会高级人物之间的融合。结果造成原本在1973年—1980年间收益达43000万美元的航空公司公布在合并后的7年中盈利仅力前7年的二分之一强。

在其它一些公司实证案例中，企业文化/市场环境适应程度的这种演变也同样存在，但通常要慢得多。在库尔斯公司，管理人员决定将经营范围从原有的洛基山地区进一步拓展后，公司开始面临不同的地理区域环境和不同的文化，面临自己公司信誉不高、竞争更为激烈的市场环境。他们那种西部牛仔式、开拓型价值观念却很不容易得到转变——特别是他们的广告意识（“酒好不怕巷子深”）、工会组织意识（“没意思”）和债权债务意识（“借贷经营会使银行控制公司管理”）都停留在原来的认识上，结果导致了企业文化/市场环境适应程度越来越差。唐纳森/洛希在自己的研究中指出，这些不适应情况要重新恢复到协调与适应的状况决非轻而易举的事。实际情况只会是：企业经营业绩大幅度降低；公司投资回报率从1977年的12.9%回落，1988年仅为4.5%。

竞争激烈的市场环境会引发企业文化/市场环境的不适应症，这一主题在企业经营业绩不佳的公司中不断重复。对花旗银行来说，这种竞争来自非银行系统的、不受政府管制的以及随外国银行国际业务拓展而出现的各种金融机构。对施乐公司而言，竞争者就是日本公司。维笛克斯公司面临着其它食品零售商进入它的大本营——美国东南地区的威胁。笨尼公司，各种折扣商店和专卖商店使营销中的竞争日益加剧。然而，无论这些竞争来自何方，日益激烈的竞争大大改变了企业经营环境。这些公司的企业文化显然难于适应这些变化，结果企业文化的适应程度降低，企业经营业绩也相应下跌。参见图3.6。

可是，这10家公司的经理人员对公司的这种变化为什么放任自流呢？没有人会认为这些经理都是傻瓜或他们不了解。就说施乐公司和花旗银行吧，它们都从国内第一流的学校和著名大公司招聘高级经理人才。专家顾问也告诉大多数这些公司的经理人员公司急需改革措施。他们实际上并没有实施任何必要的改革行为。对这一问题我们将进行详细的讨论。在此仅谈两点看法：（1）企业文化会导致人们对这一企业文化存在条件不相符的客观现实了解的盲目性，即便那些经验丰富、卓有成效、思维敏捷的经理人员也是如此；（2）公司固有的企业文化会产生极大阻力，使公司实施新的、不同的经营策略难度加大。

图 3.6 策略合理型企业文化的产生及其影响



这些公司案例似乎会使人们产生这样一种看法——对企业文化施行重大改革是行不通的，在企业文化力量和企业长期经营业绩之间存在着一种负相关性。但前面所说的 12 家经营业绩优异公司的情况显然与这一观点相左。所有企业经营业绩优异公司都拥有力量雄厚的企业文化。它们的企业文化力量得分值在量度标准为 1 个分值（力量雄厚）到 5 个分值（十分脆弱）的情况下，得分分值平均为 1.8 分。这些得分计算时间正好处于我们研究所规定的时间变化期间。如发展较快的艾伯森公司在经营地理区域的拓展上遇到极大的竞争挑战，面临着对一系列新技术使用与否的决策问题。惠普公司经历了从仪器化产品生产转向至计算机整机生产的战略性转变。泛美航空公司也同样遇到与西北航空公司相同的、政府不再扶持的经营环境。戴敦哈德森公司被迫放弃了许多经营业务，出售大量的子公司。G·韦斯特公司敢于正视 2 位数的通货膨胀率以及政府取缔扶持政策后所造成的困境，摆脱了两者对储蓄与借贷业务行业产生的不良影响。安豪泽-布希公司则成功地化解了与米勒加工集团激烈竞争的僵局。每一家公司都创造出令人惊诧的企业经营业绩。在这 11 年间，这 12 家企业经营业绩优异公司的公司年纯收益率平均高达 18% 以上，其公司市场价格的年增长率为 20% 以上。所有这些都清楚说明。这些公司不仅拥有力量十分雄厚的企业文化，公司还成功地进行了特定市场环境下企业文化的改革。理论 或力量雄厚的企业文化有害的观点都不能说明这 12 家公司企业文化改变的原因，也未能解释那 10 家公司企业文化不能转变的原因。

当然，理论 的观点也存在着合理的成分。理论 提出（有关适应、协调）的观点极有见地，特别在阐释企业中、短期经营业绩增长中的差异时尤为有用。这一观念对于那些多种经营型公司的发展尤为有益。它说明了单一的企业文化对多种经营企业无能为力，对于不同特性的公司业务，企业文化必须相应变化方能适应某一特定业务的文化要求。

图 2.1 与附录图 A.8 中的数据资料也可用以说明否定这一负相关系数的观点。

本文论述的理论 虽然可以像理论 一样、或更充分地阐述企业文化和企业经营业绩之间的联系，但它仍然无法阐释我们研究中所涉及的所有公司案例的实际发展情况，其中最感不足的是，它不能解释为什么不同企业为了保持与市场环境相适应，对企业文化进行改革，获得完全不同的成功；也不能解释企业长期经营业绩中存在的差异。因此，我们不得不另辟它径，进行进一步的研究考察。

第四章 灵活适应型企业文化

在企业文化研究领域，还存在第三种理论观点——直截讨论企业文化灵活适应问题的理论。理论 III 的基本观点直截了当：只有那些能够使企业适应市场经营环境变化并在这一适应过程中领先于其它企业的企业文化才会在较长时期与企业经营业绩相互联系。

这种观点的支持者通常着重考察那些对市场环境适应程度不高的企业文化的发展状况，了解它们是如何转化为适应程度较高的企业文化的。他们特别指出，那些适应程度不高的企业文化都带着某些官僚作风，公司员工对改革持否定态度，缺乏风险精神，企业没有创造能力，企业信息不灵，显得耳塞眼滞。企业特别强调规范化管理，打击了公司员工的积极性和发展企业生产的热心。对此，他们的结论是，市场适应性强、协调性好的企业文化必须有着一些与众不同的特征。

拉尔夫·基尔曼 (Ralph Kilman) 曾这样描述这种企业文化：“市场适应程度高的企业文化必须具有在公司员工个人生活中和公司企业生活中都提倡信心和信赖感、不畏风险、注重行为方式等特点。企业员工之间相互支持，勇于发现问题、解决问题。公司员工彼此间相互信赖，相互信任，互不猜疑，具有能够排除一切困难、迎接各种机遇的能力。企业员工工作热情高，具有愿意为公司发展牺牲一切的精神。公司员工还敢于革新，对变革持欢迎态度。”

罗萨贝思·坎特 (Rosabeth Kanter) 则主张这种类型的企业文化应该是，通过提倡发现、开拓新的企业发展机缘，注重和鼓励那种有助于一个企业适应市场经营环境变化的企业集体观念的文化。科特的观点与之相近，只不过他表示这种企业集体观念很重要，且更强调企业领导者的领导艺术。科特主张领导者的基本职能在于提倡改革之风。企业文化能在整个管理人员中提倡这种变革的力量，它就会激发出巨大的敢于冒险、勇于创业、广泛交流的工作热情积极性。

理论 III 的大多数支持者将数字设备公司作为具有这种企业文化企业的典范，这种企业文化提倡变革、勇于冒险、坦率交流、管理人员注重领导艺术。这些人总是说这种企业文化卓有成效地推动数字设备公司去适应计算机行业变化莫测的市场环境，比那些反对提倡冒险精神，反对提倡企业集体主义精神公司（如布洛思公司、霍尼维尔公司）的企业文化要好得多。他们还认为这种企业文化表现出的无以伦比适应性正是数字设备公司在过去的 20 年间从许多公司中脱颖而出，处于领先地位的关键因素。

3M 公司也是理论 III 的支持者特别赞赏的范例，其原因或许在于 3M 公司比其它公司更明确地提倡一种适应市场环境变化的企业文化。多年来，3M 公司的经理人员一直较为注重保持新型产品在公司销售额中占一定比例。这家

这一理论观点派生自许多观点不同的理论体系。理论 III 与“企业机构发展”的学说相关（如理查德·伯克哈德所著《企业机构的发展》，马萨诸塞州雷鼎市：爱迪生—威斯利出版公司，1969 年版；迈克尔·比洱所著《企业机构改革和发展》，伊利诺斯州格伦威市：司格特佛曼出版公司，1980 年版）。这一理论与密西根大学出版的许多论著相关（参见利思·莱克特所著《人类的组织结构》，纽约市：麦克格劳·荷尔出版社，1967 年版和邓尼森的著作《企业文化与企业机构的效用》）。

参见基尔曼、撒克斯敦、瑟帕三人所主编的《企业文化控制论》第 356 页。

见《改革的先驱者们》，（纽约：西蒙—舒斯特出版公司，1983 年版）。

公司的企业文化氛围注重对新产品项目开发的资助，即便这些创意思想是由公司基层员工提出也同样能得到资助。3M 公司对于自己公司敢于公开提倡新思想、新观念，并敢于承担风险的作风颇引以为荣。通过这样一个过程，公司开拓出许多新的业务经营领域。

像数字设备公司、3M 公司等一些公司的实证案例的确说明了这一理论。但这一理论中一些十分流行的观点也遭到许多人的批评。批评者们指出，与理论 不一样，理论 无法解释一个企业文化缺乏冒险精神或集体主义精神的公司为什么会在相当长一段时期保持企业经营业绩的增长——因为企业文化适应于当前市场环境，当前市场环境又保持着相对的稳定。更麻烦的是，他们提出的这一理论似乎遗漏了许多重要的中心问题：为什么要去冒险？与什么相适应？革新行为的原因何在？这一理论最流行的观点对此（需要解决的实际问题）要么避而不答，要么含糊其词。理论 的许多支持者（显然）并没有认识到这些问题的重要性。他们似乎假定只要企业文化提倡改革、反对内部纷争，就具有适应能力，就会促进企业长期经营业绩的增长。

理论 的批评者们坚持说，这种说法毫无实际意义，这一理论不成立的原因与理论 不成立的原因相同。两者皆无法说明力量雄厚的企业文化调整企业员工行为的特定方向，也无法说明提倡改革、促进增长的企业文化引导公司员工进行变革的特定方式。他们反驳道，那种注重变革、强调经营弹性的企业文化可能会因为它鼓励公司员工——包括那些明智、不带任何偏见的人——去改革一切（甚至导致错误的改动），而成为市场适应程度很差的企业文化。同理，一种注重领导艺术才能的企业文化会产生企业经营方向上的失误。

汤姆·彼得斯为理论 提供的理论依据解决了这一问题，成为提倡这一理论最有声望的学者。他对传统经济模式以及其中过分强调股东作用的观点提出置疑。他的观点注重“顾客因素”，认为企业文化若能充分重视消费者因素，能促进企业改革以满足消费者的需求，这种企业文化就有助于企业提高自己对市场环境的适应程度。科特教授最近出版的一部著作将这一观点进一步完善。他强调支撑一个企业的所有要素的重要性，特别是顾客、股东和公司员工要素的重要性。在此，科特未明确探讨企业管理文化必须重视所有企业要素的原因，但其内在逻辑联系应该是：经理人员只有注重股东的合法权益，他们才会竭尽全力使公司长期经营业绩保持良好状况；在一个充满竞争的行业中，他们必须充分重视顾客的需求才可能保持良好的企业长期经营业绩；在一个竞争激烈的劳动力市场中，他们必须充分重视那些为顾客服务的人——公司员工的利益，才可能保持良好的企业长期经营业绩。换言之，科特是在表示，企业管理人员必须适应的相关环境是构成企业的主要要素。因此，科特会主张即便一个创业精神特强的公司（譬如数字设备公司）因管理人员缺乏对企业构成要素的充分重视，这家公司是无法有成效地进行环境适应程度的变革的。

与理论 、理论 相同，理论 的这些观点仍缺乏真实具体的验证。本书写作的目的仅在于此。

参见彼得·沃特曼所著《臻境的追求》一书；同时参见汤姆·彼得、南希·奥斯汀所著《向往着卓越，领导才能的差异研究》，（纽约市：兰顿书屋，1985年版）。

参见《变革的力量：领导与管理的差异》一书。

我们就上一章所述 22 家公司的情况与行业问题分析专家讨论时，我们也向他们请教了与理论核心论点相关的一些问题。讨论的结果同样发人深省。

我们问“（某一特定公司）企业文化在多大程度上重视经理人员的卓越领导才能？”受访专家的回答见图 4.1。在 1（忽视才能）到 7（充分重视）的分数段标准中，企业经营业绩优异的公司平均得分为 6.0 分。没有一家公司的得分值低于 4.8 分，除两家公司外所有公司得分值均在 5.5 分以上。企业经营业绩不佳公司的得分就差多了，它们的平均得分为 3.9 分，两家公司的得分值在 4.8 分以上。

图 4 · 1 企业文化价值观念中企业领导才能重视程度考察表*

企业经营业绩 优秀的公司	对优秀的企业 领导才能重视 程度（7 = 高 1=低）	企业经营业绩 不佳的公司	对优秀的企业 领导才能重视 程度（7 = 高 1=低）
泛美航空	6.0	西北航空	3.4
银行信托	5.8	花旗银行	5.5
安豪泽—布希	5.0	库尔斯	2.5
百事可乐	6.6		
惠普	4.8	施乐	3.8
康纳格拉	6.8	A · D · 米德兰	4.8
壳牌石油	6.2	德克萨斯石油	3.0
艾伯森	6.6	维笛克斯	3.2
戴敦哈德森	6.0	彭尼	4.2
沃尔—玛特	6.8		
G. 韦斯特	5.6	阿曼森	5.2
斯布林集团	5.7	F. 坎农	3.1
平均值	6.0	平均值	3.9

* 参见附录图 A · 9；资料来源于专家访谈材料。

同时，尚无一家企业经营业绩不佳公司的得分值超过了与之相对比的业绩卓有成效公司的得分值。仅有两家公司的得分值接近相应的企业经营业绩优异公司的得分值——如花旗银行、阿曼森公司。而这两家公司企业经营业绩都较同一组的其它大多数公司的企业经营业绩为佳。企业经营业绩不佳公司组中大多数公司的得分值都明显低于其相对应组中的参照公司（如泛美航空公司 6.0 分对西北航空公司 3.4 分、百事可乐公司 6.6 分对库尔斯公司 2.5 分等等）。

此外，专家们在描述企业经营业绩优异公司的企业文化如何发挥作用、促进企业经营业绩时，总是指出它们文化中共同的特征——领导艺术、集体主义精神、对待风险的慎重态度、民主讨论的坦率风格、改革风气和经营中的灵活性等等。这些特征被视为在变化无常的市场环境中，有助于公司保持优异经营业绩企业文化的特征。换言之，他们认为在优异的企业经营业绩与那种注重领导艺术才能等上述特征的企业文化之间存在着某种特殊的因果关系。这一结论与灵活适应型企业文化理论的观点相吻合。

专家们在描述企业经营业绩不佳的公司时，常常使用一些贬谪词语——

如“官僚刁气”、“看重短期效果”等。这些特征被视为在变化无常的市场环境中，有损公司经营业绩的企业文化特征。

就这种领导才能作用的目的和方向性而言，据调查 12 家企业经营业绩优异的公司曾有一些特别注重顾客要素的企业文化。在 1（基本忽视）到 7（充分重视）的分数段标准中，企业经营业绩优异的公司平均得分为 6.0 分，最低得分为 4.8 分。企业经营业绩不佳公司的得分就差多了，它们的平均得分大约为 4.6 分，10 家公司中有两家公司的得分值在 5.0 分以上，3 家公司得分值在 3.7 以下。（参见图 4.2）

据调查，企业经营业绩优异的公司也特别注重公司股东要素作用。在这一方面，这些公司的平均得分为 5.7 分。仅两家公司的得分值在 5.0 分以下。企业经营业绩不佳公司的得分值同样也差许多——平均得分为 3.9 分，仅 1 家公司的得分值高于 5.0 分。

在注重公司员工要素方面也基本保持着这种模式。企业经营业绩优异公司的得分值平均为 5.8 分，最低的得分值为 4.8 分。企业经营业绩不佳公司的得分值平均为 4.1 分，这些公司中仅 2 家公司得分值高于 4.8 分。

图 4.2 企业文化价值观念中重视企业构成要素
（顾客、股东、员工）程度考察表*
（分值标准：7=异常重视，1=基本忽视）

企业经营业绩优 秀的公司	重视顾客 要素程度	重视股东 要素程度	重视员工 要素程度	企业经营业绩 不佳的公司	重视顾客 要素程度	重视股东 要素程度	重视员工 要素程度
泛美航空	6.4	4.6	5.8	西北航空	3.6	4.9	2.8
银行信托	4.8	6.2	5.0	花旗银行	5.0	3.3	3.0
安豪泽—布希	6.4	5.0	5.0	库尔斯	3.6	1.5	4.2
百事可乐	5.0	6.0	5.4				
惠普	6.6	5.0	6.8	施乐	5.0	3.8	5.3
康纳佑拉	6.2	7.0	6.6	A. D · 米德兰	5.6	6.0	5.2
壳牌石油	6.5	4.5	5.0	德克萨斯石油	3.4	2.8	2.8
艾伯森	6.8	6.4	5.6	雏笛克斯	4.0	4.0	4.0
戴敦哈德森	5.5	5.0	4.8	苯尼	4.0	5.0	4.8
沃尔—玛特	7.0	6.8	7.0				
G · 韦斯特	5.2	6.8	5.8	阿曼森	6.3	4.6	4.2
斯布林集团	6.0	5.0	6.7	F. 坎农	5.4	2.6	4.2
平均值	6.0	5.7	5.8	平均值	4.6	3.9	4.1

*参见附录图 A · 9 企业文化作用内容；资料来源于专家访谈材料。

在“重视顾客要素”标准上，企业经营业绩不佳的公司中有两个公司实证案例（花旗银行、阿曼森公司）得分值超过了与其对照的企业经营业绩优异公司的得分值——这与持理论观点的彼得森的意见显然相左。同时，在“重视公司股东要素”标准上，企业经营业绩不佳的公司中有两个公司实证案例（西北航空和苯尼公司）得分值与其对照的企业经营业绩优异公司的得分值相当或稍高——这与传统经济理论观点明显相左。在企业经营业绩不佳公司中，仅一个实证案例——苯尼公司与相对应的业绩优异的公司“重视公司员工要素”标准上得分值相当。但没有任何一家企业经营业绩不佳公司获得较高的综合得分值。换言之，区分企业经营业绩优异公司与企业经营业

绩不佳公司之间的特征就在于公司是否注重所有的企业构成要素。

这就引出了一个新的问题——企业经营业绩不佳公司经理们并不十分注重顾客需求要素、公司股东需求要素或公司员工利益要素，那么他们到底看重什么呢？当我们就这一问题请教行业分析专家时，他们中大多数通常回答：“关心他们自己的利益嘛。”

我们将“重视领导才能”调查表（参见图 4.1）、“重视企业构成要素”调查表（参见图 4.2）进行综合分析比较，就发现企业经营业绩不佳公司的综合得分值同样也未能高于他们相应的对照组公司的综合得分值。实际上，这时企业经营业绩不佳公司中甚至没有一家公司的综合得分值接近于相应对照公司的综合得分值。而那些同相应对照的企业经营业绩优异公司得分值较为接近的公司必然就是在企业经营业绩不佳公司中企业经营业绩状况最好的公司了。

在这种分析方法有效作用范围内，所有数据的信息就一目了然了。企业文化适应程度高的公司中，文化的理想目标在于一个企业中各级管理者能够不仅随时以满足公司股东的需求、满足公司顾客的需求、满足公司员工的需求为宗旨，而是要以满足这三位一体的需求为宗旨，发挥领导才能和领导艺术，倡导公司经营策略或战术上的转变。在市场环境适应程度差的企业文化中，其行为标准要求公司各级经理人员行为审慎、处事精明，保护、进而发展自己个人的利益，维护进而促进自己产品的发展，保护进而加强自己所在部门的势力。（参见图 4.3）

我们为了深入探讨以上结论的正确性，验证专家们意见、观点的客观性，在 22 家公司中选择了 17 家公司进行更详尽的考察。我们来到其中 13 家公司进行实地调查，与该公司的经理们、各级员工举行了会谈（谈话内容情况参见附录图 A.10）。在适当时机，我们还与其它 4 家公司的经理人员、员工进行了非正式的随意性交谈 7。

图 4.3 市场环境适应度高的企业文化与市场环境适应度低的企业文化比较

	市场环境适应度高的企业文化	市场环境适应度低的企业文化
核心价值观观点	多数经理十分关注顾客、股东、员工等企业构成要素，重视（各级管理人员领导才能表现出）能产生对企业发展有益的改革人才和改革过程。	多数经理侧重于自己、所属工作单位或与之相关的产品（技术）的发展。特别注重规范有序、风险最小的管理程序，并不注意激发创总型领导才能。
共同行为方式	公司经理密切注意公司构成要素的变化，特别是顾客要素的变化。一旦为了维护这些要素的合法权益、即便承担一定风险，也会果断采取改革措施。	公司经理传统、守旧，行为显得谨小慎微，作风表现为武断官僚。其结果是无法在市场经营环境中迅速进行改革，获得改革的优势适应市场需要。

我们在企业经营业绩优异的公司中获得的企业文化促进企业改革的例证比在企业经营业绩不佳的公司中要多得多，这似乎已经形成一个一般性规律。准确他说，各个公司的改革动因因人因事而异。大多数公司案例都显示出企业各级管理人员的领导才能或艺术发挥了重要主导作用。但有的公司表

现为企业高级管理人员卓越的领导才能，有的表现为企业的冒险精神，有的表现为企业集体主义观念，还有的表现为革新观念和经营的灵活程度。无论在哪一种状况下，有一点是非常清楚的——企业经营业绩优异公司与业绩不佳的公司相比较，他们都更为积极主动地去眼观、耳听和体察，去行动。这一特点有时会显得十分突出。康纳格拉公司人事部的一位经理颇为自豪他讲述了这样一桩事情。他在安排公司人事部迁移至一个新城市的过程中，计划为经理们提供搬家服务。他准备了一份搬迁时刻安排表，打算充分利用康纳格拉公司内部的优势，临时组织力量提供这些服务，以比专业搬家公司低得多的成本，比那些公司高得多的质量完成这项搬迁工作。

在企业经营业绩优异公司中，我们还获得了更多的例证，说明这些公司企业文化中存在着一种注重企业构成所有要素的价值体系。各个公司侧重于强调的注重要素不同：康纳格拉公司、G·韦斯特公司强调股东要素；艾伯森公司、安豪泽·布希公司重视顾客要素；惠普公司、斯布林集团则看重公司员工要素。但其它要素并没有因此而偏废，人人平等是一条基本准则——这是一个被称为重视“不偏不倚”、“行事廉正”的信条。

此外，还有一些引人注目的特征。艾伯森公司专门有《公司信则》，说明公司对顾客、股东、服务社团、股东以及社会各界的责任和义务。康纳格拉公司也有类似的规则，它被人用4英寸大小的字写在公司总裁办公室外附近墙上。我们在戴敦哈德森公司的“企业经营宗旨”中也可以看到内容相似的陈述。安豪泽·布希公司将对企业构成要素的义务责任规定写在“公司责任”条款中。斯布林集团在1989年年度报告就强调“迈进90年代的斯布林集团仍将竭诚为所有顾客、公司员工和所有公司股东提供优质服务。”百事可乐公司1988年年度报告也用类似的同语开始。泛美航空公司则将自己对各个要素的承诺写进了公司《发展规划》之中。

也有一些企业经营业绩不佳的公司做出了类似的陈述或承诺，但这是最近的事。承诺对象也仅限于部分企业构成要素。它们显得矫揉造作，似乎是某个人、某次会议所规定的，不是该公司大多数经理的心声。在企业经营业绩不佳的公司中，经理们关心的重点似乎在于自己的个人前途、加班津贴或某一特殊技术和产品。

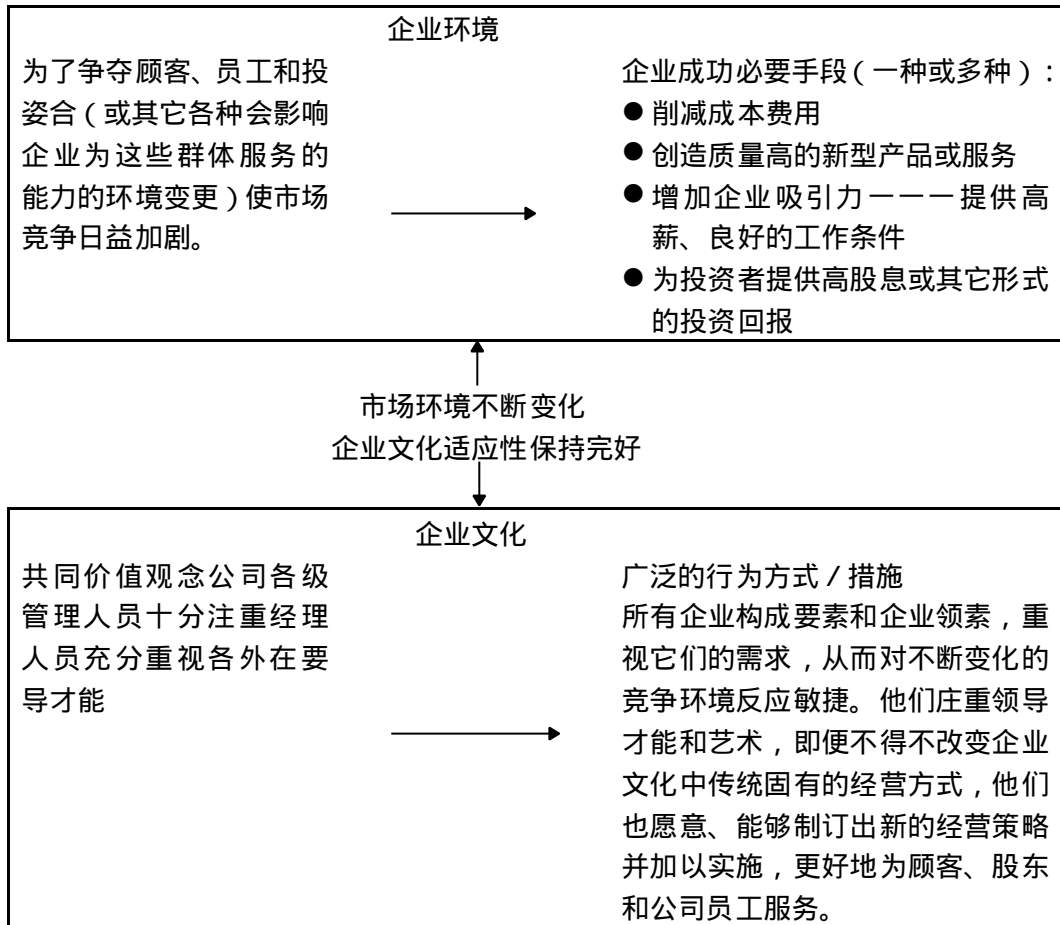
在企业经营业绩优异的公司案例中，我们也很容易找到市场适应性强、促进改革的企业文化例证。特别是那些处于经营环境动荡不定地区的公司更是如此。艾伯森公司并非是由科技专家创立的公司，高级管理人员中具有工程师以上职称的人很少，但这家公司却卓有成效地适应了计算机技术的发展变化——这家公司计算机市场销售台数和公司所有经理每周所参阅的计算机杂志份数都可以证实这一结论。在维笛克斯公司所见的情况就大不一样。康纳格拉公司每个经理办公室不仅配有PC微机，经理们还经常使用这些现代办公设备——与A·D·米德兰公司的经理们相比，其使用频率要高得多。泛美航空公司成功经营的奥秘之一就是经营管理不断地有效地适应日新月异的计算机技术发展。80年代初，泛美航空公司面对航空业重大变革的局势，实施了数百项改革措施——削减公司成本、创建各种中心、调整航线、更新劳动合同、停飞所有波音707机型飞机、设计了新的高频飞行方案、实现了程序自动化控制，并完成了公司职能部门及设施的优化（与西北航空公司同期实行的改革措施相比，数量大得多，成效好得多）。安豪泽·布希公司为了战胜竞争对手，为不同类型的消费者提供品种齐全、花色繁多的商品及类型丰

富、形式多样的服务，公司经理们设法使公司啤酒销售种类和数量翻了三番，比库尔斯公司同期改革速度快、成效高。

要找出其中因果关系的例证，即找到那种激发领导才能、注重企业构成的各个要素的企业文化与其适应性的因果关系的例证却十分困难。但例证的存在是肯定的，不过它们不那么明显易见罢了。惠普公司可能是这方面最为突出典型的公司例证了，该实证案例情况本文将在下一章进行一定深度的描述和讨论。一般的模式似乎应该是这样的：当公司经理们思想上关注企业构成要素，在行动上他们必然密切注意这些要素的发展动态。公司经营环境出现变动——如市场竞争加剧，经理们会很快察觉到这一变化的趋势。公司经理们如果重视各级管理人员领导才能，他们必然会发挥这些才能的作用，为公司降低成本、改进产品结构或从事其它一些与外界环境相适应的经营活动。当公司在适应新的市场环境需求、迫切需要经营战略和战术的调整时，即便原来的经营方式已经在这一企业文化中根深蒂固，公司改革的动因会持续促进企业文化的变革，不改不快。在这一意义上，公司经理人员在维护企业文化与市场经营环境之间的协调方面是能够发挥积极作用的（参见图4.4）。

当公司经理们对3个基本的企业构成要素漠然不察，对各级管理人员的领导才能视而不见，结果只会导致企业市场环境适应程度低下。当公司对顾客要素缺乏注重，对领导才能缺乏重视（甚至两者皆有之）的时候，这一现象格外显著。这对于那些虽注重顾客要素，却忽视公司员工要素、股东要素的公司，结果也只会是相同的。在这种情况下，公司经理们会千方百计地——即便会导致边际效益的下降、延长员工劳动日——满足各种各样顾客变化多端的需求。这种经营策略会见效一时，但最终会导致资本短缺，公司投资于市场需求大的新产品或新劳务乏力的状况。再者，公司员工会逐渐感受到被剥削的滋味，不愿意继续为满足顾客需求而努力工作了。结果，这些公司会发现满足顾客日益变化的需求越来越困难。

图 4.4 市场环境适应程度高的企业文化的作用方式



这一研究暴露出另外一个极为重要的问题：我们这 12 家企业经营业绩优异的公司曾怎样来创立和保持自己对市场环境相对适应的企业文化的呢？详尽探讨这一问题远远超出了我们这一项目的研究范围。我们对这些企业经营业绩优异公司进行实地考察时，注意到它们存在着一些共同的特征。这些特征对于解决上面的问题颇有启发。

这些公司适应程度高的企业文化似乎都是少数几个人创立的，通常就是一个人——安豪泽·布希公司的阿道弗斯·布希（Adolphus Busch）、泛美航空公司的 C·R·史密斯、沃尔—玛特公司的萨姆·沃尔顿（Sam Walton）、G·韦斯特公司的马里恩·桑德勒（Marion Sandler）和赫布·桑德勒（Herb Sandler）、银行信托投资公司的查利·桑福德（Charlie Sanford）、百事可乐公司唐·肯德尔（Don Kendall）——或许还有安迪·皮尔逊（Andy Pearson）、惠普公司的比尔·惠利特（Bill Hewlett）和戴夫·普卡德（Dave Packard）、康纳格拉公司的麦克·哈珀（Mike Harper）、艾伯森公司的乔·艾伯森（Joe Albertson）、戴敦哈德森公司的戴敦家族（the Dayton）、斯布林集团的艾略特·斯布林（Elliot Springs）等。这些个人和他们的公司管理班子创立了那些与当时创业者经营操作市场环境相适宜的经营策略，这些策略还行之十分有效，结果这些经营策略自然而然扎根于这个公司企业文化之中。企业经营业绩不佳公司的企业文化同样（但并不是完全一样）是这样

产生的。两种企业文化产生情况的差别在于：企业经营业绩优异公司的领导者让公司经理人员获得了时时可行的经营理论或价值观念——这种价值观念注重企业各个构成要素需求，注重领导才能和艺术需求，也注重其它产生企业革新的动因的需求；这种价值观念的承继和发扬将发挥出巨大的作用。那些讽世嫉俗者将其讥讽为母情教育。尔后，公司企业文化的创立者和他们的继承人继续维护、不断完善企业文化中适应市场环境的内涵——那种与企业要素、领导才能等相关的价值观念和经营思想，并使其得以保持和流传。

在多数情况下，这种对企业文化的维护和完善是有意识地、审慎地进行的。艾伯森公司责任总经理沃伦·麦卡恩（Warren McCann）曾自称是“本公司企业文化的监护人”。惠普公司的责任总经理约翰·扬（John Young）曾告诉我们，自己在“公司核心价值观念的继承、发扬”中发挥了关键的作用。戴敦哈德森公司责任总经理肯·马吉（Ken Macke）强调自己将40%的工作时间用于开导公司其他人，其中心内容就是企业文化的内涵。

企业经营业绩优异公司的高级管理者通过言谈及文章等等方式宣传和承继了公司市场环境适应性强的经营价值观念。例如，安豪泽-布希公司现任责任总裁奥古斯特·布希（August Busch）总是抽时间（每年至少一次）分批向公司32000名员工发表演讲并回答他们的问题。这12家企业经营业绩优异的公司中，凡与我们交谈的各个公司前任总经理们或现任总经理都曾先后同其他经理人员合作，要么合作出版书籍，要么撰写文章阐释公司的核心价值观念。许多总经理运用象征性交流方式来进行这种宣传鼓动：斯布林集团责任总裁瓦尔特·伊莱沙曾委托制作了一组大型雕塑，用以反映斯布林集团的核心价值观念。泛美航空公司鲍勃·克兰多尔和他的员工在达拉斯城公司新总部的接待厅设计了类似的雕塑——一个仿佛向人们呐喊“旅客至上”的建筑（接待厅中设有航空售票处），一个似乎要求“降低成本损耗”的建筑（接待厅中配有电话，无接待人员），一个体现公司“面向全世界”志向的创意设计（接待厅正墙上一幅巨幅世界地图，标明泛美航空公司目前航线通达的各地城市）。

他们也身体力行，以自己的与公司价值观念一致的行为方式来影响他人，成功地继承和发扬了公司企业文化中适应市场环境变化的文化内涵。他们中大多数人——像康纳格拉公司的麦克·哈珀、G·韦斯特公司的马里恩·桑德勒等就是公司经营价值观念在现实生活中活生生的行为典范。他们即便身处逆境，也不会言不由衷，行不成矩，掉进毁坏公司企业文化的泥淖之中。

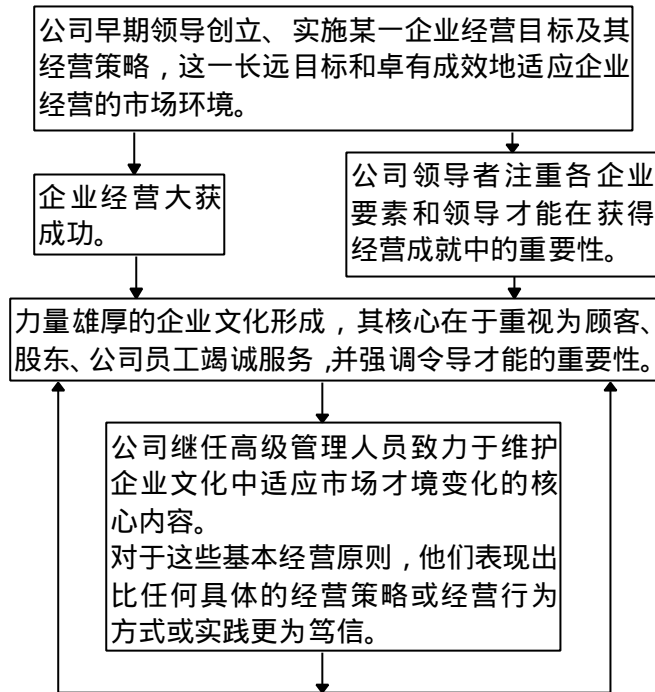
这些公司总经理们也聘用和提升那些思想与公司核心价值观念一致的人才。他们并不要求这些人盲目服从于他们个人的思想观念，相反，他们中许多人十分注重公司各级管理人员行为层次多样化。但当公司某一员工的行为方式显然背弃了公司某个核心价值观念——如丧失了对领导才能的激励作用，尽管这人从某些量化的标准来看经营业绩卓著，公司的总经理们仍会对他实行严惩。

当这些公司规模不断扩大、日渐规范时，总经理们总是设法利用企业的规章制度来保证和强化企业文化适应性的观念。他们常常对那些并不能反映

这些高级经理人员不是过分强调企业行为中的一致性，而是倡导某种被沙因称之为“富有创建的个性”相近似的特性——坚持企业文化中的核心价值观念和行为。参见沙因所著文章（企业的社会化趋势与管理工作的职业化），载于《工业管理论坛》（1968年）第9期第1—15页。

公司核心价值观念的规章制度提议或业绩评审程序建议十分敏感。无论改革导因为何，他们似乎特别警惕企业文化核心内容发生错误变革的危险性。他们以这种方式防止或扭转因企业经营业绩成就卓越而悄然兴起的自高自大情绪或保守心态。

图 4.5 市场环境适应程度高的企业文化创立和发展过程



企业结构总是处于不断变化的过程——企业聘用、选拔各种新的（存在不同的价值观念的）成员，上述所有努力结果都是要长期、永远地保持和继承企业文化适应市场环境的核心价值观念。这些总经理们也正是通过这种方式来发挥自己在企业文化方面的领导才能，促进企业优异的长期经营业绩持续增长（参见图 4.5）。

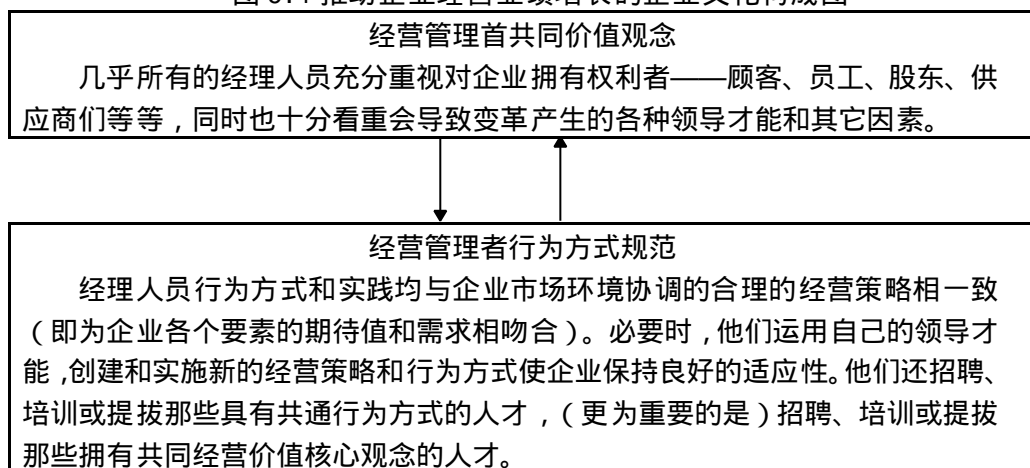
第五章 惠普公司的实证案例

上述三种关于企业文化与企业经营业绩的理论虽都难尽人意，可它们为我们阐释为什么现今经济实业界中存在的部分公司企业企业经营业绩要优于另一部分公司的问题，提供了重要的线索。强力型企业文化模式（理论 I）阐释了企业文化中价值观念和企业规范在调整、激励、管理一个企业部门员工中的某种作用——在复杂的现代企业中这是一个棘手的问题。策略合理型企业文化模式（理论 II）指出了企业采取与企业文化运作的市场环境相适应的经营方式的重要意义。灵活适应型企业文化模式（理论 III）则揭示了企业文化中某些特定具体的价值观念和行为方式可以推动一个企业和它的企业文化进行变革。

虽然人们在提及这些理论学说中的任何一种观点，都将其作为在众多观点中相对的某种选择，但这三种理论观点本身并不存在任何根本的冲突。的确如此，我们所进行的研究表明这三种理论观点结合生成的模式要比其中任何一种理论模式都更强大，更具说服力。

这种综合产生的全新观点在图 5.1 中得到直观且全面的归纳。这一观点提出如果公司经理们注重顾客、股东、公司员工们的利益要求，重视领导才能及其它各种会激发改革的因素，那么企业文化将会有力地促进企业长期经营业绩的增长。在这样一个价值体系中，公司经理们就会特别注重企业构成各个要素的权益，从而创建和实施这些要素所需要的那些合理的经营策略。这样，得到满足的公司员工就乐意在经理们的指导和激励下生产顾客的确需要的产品，就会恰当地运用企业的各种资产来进行这种产品生产。这些行为会促进企业提高边际收益效益或保持良好的边际收益效益，反过来它又促使企业的纯收入、企业的市场价值增加，同时提高企业纯收入在企业资产中的比例。这一切将有助于企业生产规模的扩大，有助于企业发展。

图 5.1 推动企业经营业绩增长的企业文化构成图



有的人会认为这种企业文化价值观念平平淡淡，毫无新意，但它们与现今企业界中流行的行为规范相去甚远。在大多数公司企业中，经理人员并不十分注重顾客要素、股东要素和公司员工要素的利益。他们或许会看重企业

这一现象的实证案例在科待所著《现代企业领导艺术》第 4、5、6 章中曾有过讨论。

构成诸要素中的某一要素，有时会是其中某两个要素，但决不会是所有的 3 个。更有可能的是，他们得到的教育要求他们更为关注他们自己的工作性质（会计啦、工业管理工程啦，……），更为注意他们所在的部门情况，重视特定的产品，或更关心他们自己的前程。当今企业界的多数经理也并不看重企业各级管理人员的领导才能或艺术。许多人甚至得到这样的教诲——领导才能和艺术的多样化只会导致骚乱局面。

惠普公司就是具体体现了这一新理论观点的最好例证。根据接受我们调查的行业分析专家的意见，惠普公司是我们选择的 12 家企业经营业绩优异公司中企业文化适应市场竞争环境最典型的范例。惠普公司的企业构成要素、领导才能重视程度的综合得分值在这 12 家公司中列第六位。它的这种适应能力在 70 年代、80 年代中曾受到严峻的考验。在这段时间里，惠普公司的处境发生了相当大的变动，企业文化与市场经营环境之间出现了一股暗流，形成了导致企业经营业绩衰落的不协调性（潜在的不适应性）。惠普公司的企业文化得分值虽然不高（在 1 = 程度高，5 = 程度低的标准中仅为 1.9 分），但它仍设法充分地适应了市场经营环境，使企业保持着较好或优异的企业经营业绩。获得这种成效卓越的适应能力，其关键在于惠普公司的核心经营思想和核心价值观。惠普公司是由斯坦福大学的两位电子工程师——比尔·惠利特、戴夫·普卡德 1939 年合伙创建的。他们在加利福尼亚州帕洛奥托城租了一家汽车修理厂的厂房开业。他们首项产品是一种比同类产品价格低、性能好的声波振荡器。他们随后生产的产品也都有着共同的经营宗旨：瞄准科学技术与工程技术市场，生产出高品质的创新型电子仪器。1942 年，公司员工仅 60 人，惠普公司修建起一万平方英尺的办公用房。1943 年，其销售额已接近 100 万美元大关。1947 年，公司规模扩大，开始增加新的办公楼。到四十年代之末，公司每年引入的新产品已达 20 余种。1955 年，公司产品销售总额突破 1500 万美元；1960 年，猛增至 6000 万美元。

公司初创时期，惠利特、普卡德和他们的助手们创建了一套企业经营思想，形成了尔后被人们称为“惠普公司模式”的企业经营方式。由于种种原因，这种思想发展形成了一种力量雄厚强大的企业文化——因为惠利特、普卡德两人当初就有着一些共同的基本价值观念，因为他们俩聘用、选拔了具有共同价值观念的员工，因为他们事业上的成就为这些经营策略、经营方式建立了坚实的基础，还因为他们曾对公司员工大力灌输惠普公司模式的主要思想，使之路人皆知（1957 年他们提出“企业发展目标”就是极好的事例）。

同其它强力型企业文化一样，“惠普公司模式”内容庞杂，难以一言述之。就其基本的价值观念而言，“惠普公司模式”注重以真诚、公正的态度服务于公司的每一位权利人。惠普公司模式提倡的是，公司的业绩就是公司每一个员工的业绩，注重对员工成就的肯定，为他们提供进修、提高的机会，对员工们表示出极大的信任和尊敬。“惠普公司模式”也强调为公司的顾客提供质量最优的、没有替代品且技术含量最高的产品和服务，同时提倡为顾客排忧解难，有效地解决顾客的实际困难。惠普公司模式还强调为公司股东们服务，提出创造利润是公司主要目的，承诺公司决不经营无利可图的业务。惠普公司模式对社会各层来说，则意味着一个信誉度高、资产雄厚的企业法

人。

惠普公司模式的价值观念核心也提倡企业发展资金以自筹为主（也就是说公司不存在长期债务问题），提倡改革和革新，提倡创造性思维，提倡经理人员在企业中积极发挥工作热情和集体协作的精神。

从公司具体经营方式来讲，惠普公司模式在于提倡管理者下厂、下车间，提倡形式随便的班组活动，提倡目标定额管理，提倡温和的改革与更新，而不倡导大规模兼并活动，不倡导解雇公司员工，不倡导购买公司市场占有率。惠普公司模式还重视经理们应公开办公，建立开放型的办公机构，注重保持各个相互协调且相对独立的经营核算单位，反对经营中的官僚作风和气息，力图在公司中建立起宽松自由的工作环境。

上述价值观念和经营方式指导公司员工按与惠普公司经营环境相一致的行为工作，从而使公司产生辉煌的企业经营业绩。这些价值观念和经营方式也有助于吸引更多的人才，有助于满足更多的顾客，有助于获得更多的利润，有助于公司规模的扩大。

通过各种通情达理的方式，惠普公司企业经营业绩在 50 年代、60 年代取得了辉煌的经营业绩：公司纯收入增加了 107 倍。仅从 1957 年到 1967 年公司股票市场价格增加了 5.6 倍。投资回报率平均高达 15%。促成这些成就的因素固然很多，但比尔·惠利特、戴夫·普卡德认为惠普公司企业文化是其中最为重要的因素之一。公司高级成员们也部同意这一观点。他们中许多人都珍惜这种企业文化，相信它是千金不换的宝贝，应该永远保持它的特色不变。

惠普公司所处的经营环境并不是静止的。70 年代、80 年代中，公司经历了公司历史上最为彻底的变更。公司进行了战略性转移，从原电子仪器设备生产转产计算机设备。1990 年后者的销售额占公司总销售额的三分之二。普通单一电子器件组成的仪器让位于大型集成板块的产品系统。公司也跨入了竞争更为激烈的市场经营环境，从一家中型企业扩大为一家大型集团公司——1989 年年收入几近 12 亿美元。在这公司业绩登峰造极之际，公司几位名声显赫的创建者引退了，仅作为公司董事会成员出席例会。公司经营权力由新一代管理班子掌握。

公司发生的每一次变动都伴随着公司企业文化中的某些变革。若单一孤立地分析这些变革，多数并不具有什么十分重大的意义。但当我们进行概括综合的考虑，它们就体现和代表着抉择变革，特别是在公司强力型企业文化已经形成并存在改革阻力的情况下就更为突出。

惠普公司计算机制造业导致了一种新的部门文化的产生。这一部门文化并不注重那种规模小、相对独立且封闭的基础生产单位。这种部门文化从较高的层次来制订生产经营策略。在基础生产单位中，某些生产经营的职能就不复存在了。富有西部开拓精神的牛仔式企业家作用越来越小。企业行政管理职能越来越集中统一。营销部门的职能不断扩大，产品研究开发部门的作用尤为突出。各种与惠普公司原有的传统型营销手段不同的其他经销渠道得到广泛运用。在部分分析专家的眼中，仅就这些变化已使 1990 年的惠普公司成为与 1975 年的惠普公司完全不同类型的一家企业。然而，这些与计算机设备制造相关的改变仅仅是公司整个改革中小小的一部分。

面对一个市场竞争日益加剧的经营环境，公司大多数职能部门均采用了更高的质量核定标准。各种新型聘用人才形式取代了原来的家族（终身制）

式用人方式。1986年，惠普公司实行首次提前辞职事例，到1989年公司收购兼并阿波罗计算机公司后，分3批辞退了原阿波罗公司的所有员工。

惠普公司企业规模不断扩大，公司的企业文化吸纳了更为丰富的专业分工。企业经营的奥秘已变得越来越少。公司曾经一度官僚气息浓厚，会多了，现场办公也销声匿迹了。1990年这种状况得到扭转。公司的创建者们此时纷纷退休，企业新一代最高决策人员逐渐体现出自己“职业管理人员”的风采——个人决断和实力小了，但公司决策却更为集中统一。

这些变革均来之不易。最常见的是每每实脑一项新的不同的经营过程，总会遭遇到非议——“不对，这可不是‘惠普公司模式’。”有时候，这种抵触情绪十分强烈，会持续相当长的一段时间。虽事过境迁，公司内不少高级管理人员对当时的变革仍旧耿耿于怀。

有的员工——像那些为公司服务多年的员工——也辩解说，公司发生的这些变革也不完全是有益的。但改革后形成的新型企业文化，其主流的确是对市场经营的新环境的合理反馈（参见图5.2）。这种新的企业文化并不完全适应目前惠普公司的市场经营环境，与我们讨论的专家们当时也持同样看法。但这种与新的市场经营环境的适应性显然是一种充分合理的适应性，因此它也是一种比原有企业文化更高、更好的适应市场经营环境的企业文化。

图 5.2 惠普公司的改革

<p>惠普公司的市场环境企业从主营仪器设备转向主营计算机产品（伴随着产品融合程度、规模的变化，竞争激烈程度的变化，顾客性质的变化等等）。企业规模从中型扩展为大型。企业高级管理者从创业型转为“职业型”。企业总体变化在于转向一个竞争更激烈、运作更艰难的经营环境。</p>	<p>惠普公司的企业文化共同的行为方式</p> <ul style="list-style-type: none">规模小、相对独立且封闭的基础生产单位较少从较高的层次来制订生产经营策略广泛运用与惠普公司原有的传统型营销手段不同的其他经销渠道努力创造更高质量产品（满足顾客需求）家族（终身制）用人方式较少企业高级管理人员决策更一致、统一企业结构更规范，更少官僚习气其同的价值观念西部牛仔开拓式企业家作用越来越小总体上，价值观念的改变不及企业文化中行为方式的改变
---	--

可企业原有的企业文化为什么并不会成为变革的阻力呢？为什么那些主张保持惠普公司传统行为方式和经营方式的人们也并没有占上风呢？我们带着这些问题，请教了惠普公司的财务部主任，他这样回答道：

我想主要是惠利特、普卡德很多年以前就将公司企业文化中存在的重要标的确定了。他们并不是那种十分具体的、特定的目的。他们是一种指明企业成功之道的经营哲理——一种不受时间局限的思想，强调公司盈利的价值，注重让消费者满意，提倡为员工提供良好工作环境等等的价值原则。我们大家都遵循这些原则，这些原则也就使得我们公司比那些以“将公司建成达到债券AA级”为核心思想的公司更成功地适应了日益变化的市场经营环境。

对同样的问题,惠普公司电子设备集团公司的总经理内德·班霍尔特(Ned Barnholt)是这样回答的:

强调技术更新和创业精神是我们公司企业文化的一部分。这对我们公司多年经营过程中保持较强的市场环境适应性大有裨益。公司企业文化同时也告诫我们必须与公司顾客保持密切联系,要为顾客们服好务。这也帮助我们提高了对市场经营环境的适应程度。

我还是举例说说吧。惠普公司原来的企业文化是一种强调从公司内部选拔人才的文化。公司产业目标转移,进入计算机生产制造后,我们多少改变了这种做法。原因呢?原因就在于(公司经营原则是不做不好,不赚钱的买卖)要想在计算机行业取得成功,要想更好地为顾客服务,公司必须有一批精通业务、熟悉顾客的经理人员。当时公司内部懂行的经理很少,所以我们必须走出去,从公司外面聘用专业人才。当然,并不是所有的人都赞同这一决定,大多数人确信这一步走对了。

1987年,惠普公司责任总裁约翰·扬(John Yang)下令实施一个专项来考察惠普公司的企业文化,解决公司内部对公司企业文化改革中存在的一些争议。项目研究人员调查了公司经理们和许多员工。此项研究结果形成了有助于公司经理人员向员工,特别是新聘用员工宣讲惠普公司模式的一整套资料。这些资料包括公司企业文化的三个部分:企业的价值观念、企业经营目的、企业经营策略和措施。该项目项目主持人里萨·夏卜(Lisa Shupp)曾解释说:

我们感到,的确有必要将我们企业文化中那些核心成分,那些较为稳定的成分与另一些不重要的、容易变化的成分加以区分。从公司发展的全部过程,我们可以看出,多年来公司中基本的价值观念是基本稳定的,公司的经营目标出现十年有一定变化的格局,但变化也并不很大。变化最大,最明显的是具体的经营策略和经营方式的变化。这些变化并不是随意的、轻而易举的,但市场经营环境的变化就需要有所变革。

公司总裁约翰·扬就1987年的企业文化专项研究的重要意义,更具体地发表了自己的看法:

我们发现公司中人们一直都在讨论一些东西,这些东西对我们企业文化——就是惠普公司模式意义重大。这些讨论已经持续了很长的时期。我们只有坐下来,平心静气地思索什么是我们的核心价值观念。这样,我们才能清楚地认识到,如公司野餐会等活动只是为核心价值观念服务的一种手段,其它手段方式可能也能起到一样的或更好的作用。由于公司经营策略和经营方式直接反映了公司的核心价值观念,因此这个研究项目有利于分清是非。这样我们才能对公司的经营策略、经营方式实施必要的改革。

惠普公司各位总经理们这些语言表达出一个观点:只要公司经营环境相关市场发生变化,公司企业文化的某些内容也会产生相应的变革,保持与市场经营环境基本合理的适应。但这种变革产生的根本原因是公司企业文化核心价值——那些更稳定、抽象的内容决定的。这种价值观念、行为方式的内核促使人们重视公司构成的主要要素成分,关注引起改革的那些革新观点和

1990年7月,科特与惠普公司经理人员的考察会谈。

1990年7月,科特与惠普公司经理人员的考察会谈。

1990年8月1日,科特、赫斯克特与惠普公司经理人员的考察会谈。

领导才能。可见，各个企业构成要素（顾客、股东、员工及其它）若发生变化，或者公司满足要素成分需求的能力受到突发事件的影响而降低，领导才能和创新思想就会做出反应，改进企业经营中的经营策略、行为方式等，保持企业与外界经营环境的一致和协调。因为公司上下各级管理者都有倡导创新的价值观念，这样如果创新建议由公司中、下层管理人员提出来，会受到公司高级管理人员的普遍支持。由于企业文化具有相对稳定性，不会轻易改变，同时由于惠普公司经理们不可能全部一致，既注重顾客需求和员工利益，也同样关心股东权益和领导才能的发挥，因而公司进行的调整总有阵痛。改革，却义无反顾，总在发生。

综上所述，惠普公司企业长期经营业绩一直保持良好的，它的短期经营业绩虽有波折也令人较为乐观。企业文化改革需待时日。在企业文化进行改革调整阶段，其与市场经营环境之间的不适应必然导致企业经营业绩的下降。本章所概括的新理论如果成立，惠普公司如果没有任何意外事件影响而导致公司价值观念和行为习惯适应性强的企业文化力量的削弱，如果公司所处市场经营环境变化速度大于公司企业文化适应能力提高的速度，惠普公司必将继续保持良好的企业经营业绩增长趋势。

惠普公司实证案例分析提供了一个概括性的模式，这一模式在我们研究的企业经营业绩优异公司案例中比比皆足。问问戴敦哈德森公司的高级经理们他们的企业文化在近十年来有无变化，大多数人会表示有变化，但不很明显。问他们企业文化哪些部分没有改变？他们也总会说是公司的基本价值观念没有改变——这些价值观念可以上溯到戴敦家族早年创立公司时期，它们包括恪守对社会、对顾客的承诺，保持持续稳定的财务活动，注重公司员工的权益，以及用“趋向管理”理论指导公司的技术革新等等。问他们10年来公司发生了些什么样的变化？他们总会列出许多具体行为方式的改变：公司如何变得开明、诚恳，公司如何将工作重点从管理过程的安排转向实际经营问题的。问他们应不应该进行这些变革，他们会回答你市场经营环境所发生的其它各种变化情况。问他们这些变革是怎么产生的？他们会讲述许多关于公司责任总经理肯·马基——一位在戴敦哈德森公司工作30年老前辈的领导才华和艺术。马基本人也承认公司的这些变革来之不易，特别是与新型产业经营和资金拆借方面的变革更为不易。他还说，为了实施这些改革措施，他不厌其烦地“阐释公司的价值观念，那些我们公司人人注重的价值观念”——也就是那些有助于人们判断这些改革的确紧迫必要的价值观念。

总体上，在这12家企业经营业绩优异公司中改革的动因机制与戴敦哈德森公司、惠普公司的改革动因机制是相似的，基本一致的。因这些公司企业文化有助于激励公司员工的积极性和协调公司员工的行为方式，使它们始终与他们经营目标中的市场环境条件保持协调一致，还因为在相关市场环境产生变化时，各个公司企业文化总是通过自身的机制和职能促使公司经营策略和行为习惯进行改革，各个公司的企业文化也就推动自己公司企业经营业绩不断提高，不断增长。其结果，12家公司企业经营业绩优异，远远超过了那些企业文化力量同样雄厚但其市场环境适应性差的竞争对手。这些公司经营业绩也远远超过了那些企业文化力量薄弱的竞争对手——理论论述了其生成原因。这也就是告诉我们，这些公司企业文化更具有激励公司员工的

工作热情、协调员工正常经营业务方向的能力。这 12 家公司也并非完全与这一概括模式一般无二。它们只不过比那 10 家“企业经营业绩不佳”公司中任何一家公司都更接近这一概括模式。

我们目前仍不能说已具有所需的一切资料，验证这些推动企业经营业绩增长的企业文化是否是这些企业成功中唯一最为重要的因素——比如行业结构因素、企业高级管理人员素质因素都重要呢？我们所收集整理资料分析，企业文化对于企业经营业绩的重要意义是无疑的、显而易见的。

这一结论又引起了一系列的问题，让我们在下一章中继续去讨论吧。

第六章 经营业绩不佳企业文化的本质特征

对企业文化与企业长期经营业绩关系研究结果引起了一系列有趣的问题。市场营销环境的变化会导致一种对企业经营业绩不利的企业文化的产生，那么什么类型的市场营销环境会引起这些企业文化的发展呢？其发生的频率如何呢？那么这些文化综合生成的后果又会严重到什么程度呢？另外，如果将这些企业文化转化为可以促使企业经营业绩增长型的企业文化，其困难程度又有多大呢？产生这些困难的原因又是什么？

我们为了解决第一个问题，对 20 家公司的企业发展过程进行了考察研究。这些公司在 70 年代、80 年代中没有一家存在着与促进企业经营业绩增长的企业文化相关的文化：阿曼森公司、阿文公司、美洲银行、花旗银行、库尔斯公司、东方航空公司、F·坎农公司、芝加哥第一银行、福特集团、通用汽车公司、运通公司、克玛特公司、克罗格公司、纳威斯塔公司、西北航空公司、泛美航空公司、笨尼公司、希尔斯公司、德克萨斯石油公司及施乐集团。这些公司经营业绩的部分资料参见图 6.1。附录图 A.11 提供了更多的信息，可供参考。

这一研究我们的资料来源主要有三个方面：（1）我们第二项研究的数据资料（其中，有 8 家公司在两项研究中交叉使用）；（2）公开出版物（多数为文章和书籍文献资料）；（3）个人早期与其中 5 家公司的接触所收集的资料。

图 6.1 第三项研究中公司左业资料一览表
(1977 年-1988 年)

公司 名称	企业经营业绩指数 (年纯收入增 长为基准) * 业绩丰润** =27-170	资本年均回报率 (%) 业绩丰润** =13-40	企业股票价格 公司年均增长率 (%) 业绩丰润** =17-47
阿曼森	12.4	4.49	12.80
阿文	7.0	18.94	-8.51
美洲银行	5.8	4.97	-0.18
花旗银行	18.2	4.98	10.30
库尔斯	9.2	7.69	4.20
东方航空	-86.1	-0.44	14.69
F. 坎农	8.3	5.64	6.40
芝加哥第一银行	10.7	5.55	8.76
福特集团	12.0	11.40	14.82
通用汽车	9.2	10.59	3.27
运通	17.0	6.72	8.21
克玛特	15.6	9.19	8.72
克罗格	22.0	8.10	6.09
纳威斯塔	-13.4	-2.36	4.94
西北航空	10.3	5.24	10.65
泛美航空	-420.8	-10.90	3.96
苯尼	16.0	8.90	10.65
希尔慚	14.8	7.19	5.87
德克萨斯石油	9.9	5.36	4.70
施乐集团	13.1	8.86	4.30

*计算方法内容参见附录图 A.5

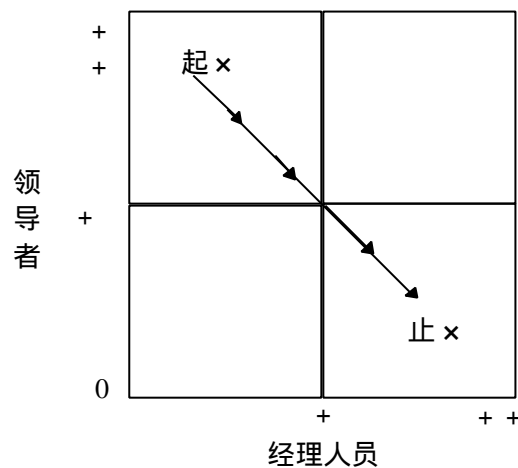
**企业经营业绩丰润=得分中的最高分数

这些公司企业体现了美国不同的行业类型，也代表着各个不同的地理区域行业分布情况。导致所有这些公司企业文化主要核心内涵生成的各种事件却存在着惊人的一致性模式。这一模式至少在一、两个关键部分与我们前面几章中讨论的那 12 家企业经营业绩优异公司的发展过程有着很大差异。

这些公司的创建发展过程通常是眼光远大的领导者与发展机缘相结合的过程。这种结合过程就是一群负有使命感的人才将某种合理的经营策略运用于公司开创和发展的过程。这一经营策略在公司经营过程中行之十分有效，公司在—个市场或某些市场的经营中占了上风，从而使公司获得了保持自己在这些市场中市场份额的经营手段和方式。有的公司拥有特殊的专利商品——施乐公司案例，有的公司享有垄断的规模经济效应——通用汽车公司和希尔斯公司案例，有的公司受到政府限制竞争的庇护——西北航空公司案例的泛太平洋航线，还有的公司拥有名牌效应带来的广大忠诚的顾客——希尔斯公司案例。一般说来，图 6.1 中的 20 家公司在自己行业中现有的地位似乎比前面所言的 12 家公司的地位还要优越一些。这种垄断地位(或与之相关的缺

乏竞争状况)使得这些公司在相当长的时间中成就斐然,公司利润丰厚,规模不断扩大。这期间公司经营一帆风顺,几乎没有任何真正的挫折。然而,公司稳定持续的业绩增长使公司内部形成巨大的压力:公司经营规模越来越大,公司的员工人数愈来愈多,日常业务运作也日益庞杂。公司高级经理们为了解决内部出现的问题,考察、招聘、培训和选拔了一些领导才能并不高的经理人员,就是那些熟悉企业结构、制度、财政预算和管理知识,却不甚了解企业发展方向、经营策略、企业文化和企业激励机制的管理人才。不久,这些人成为了企业中高级经理人员(参见图 6.2)。随着公司人事上的变动,由于公司在市场份额中占有的主导地位使这些人可以轻而易举地为公司赚取利润、提高收入以及公司原有的高级管理人员经营行为的逐渐消失,导致公司开创阶段巨大成就的那些集体主义意识就逐渐淡薄,最终消亡殆尽。

图 6.2 与企业文化不适应状况相伴随、相适应的
公司经理人员等级差异变化图



这种不良环境产生的病态企业文化似乎有着三个基本构成成分。其一,经理们自傲不凡,夸夸其谈。以德克萨斯石油公司为例,公司中没有一位经理提倡汲取外面的先进经营策略和思想。经理们显得胸有成竹,熟谙经营之道。这种行为方式似乎是多年来公司经营顺利、一帆风顺的产物,也是公司高级管理人员没有告诫员工戒骄戒躁,保持谦逊的必然结果。其二,长期受这种企业文化影响的公司经理人员无视人们对公司现在的经营方式提出的抗议之声,依然如故,并不加强对顾客、股东和员工这二大要素的重视。库尔斯公司领导对消费者投诉公司新设计投放市场的啤酒瓶盖的回答就十分典型:“我们也听说有些顾客开启瓶盖不方便,”他们如此告诉他们的经销商。“我们生产了市场上最畅销的优质啤酒,我们相信消费者们会有办法解决这一问题的。”这种出乎意料的答案表现出由于缺乏外部市场压力,公司高级管理人员对公司构成要素的麻木所导致的那种骄躁情绪。其三,由于当时毋需特别突出的领导才能和领导艺术,还由于公司以管理为重的思想严重,形成倚重公司经营稳定和秩序的状况,这些企业文化与领导才能以及其他导致

科特在《变革的力量:领导与管理的差异》一书进行了这一分类。

1991年1月,赫斯克特与德克萨斯石油公司管理人员调查会谈得到的资料。

1991年1月,赫斯克特与库尔斯公司管理人员调查会谈得到的资料。

变革产生的价值观念必然发生矛盾冲突。的确，通用汽车公司、维笛克斯公司和 F·坎农公司那些领导才能“过分”突出的总经理常常得不到重用，没有提拔的机会。而这些公司的高级管理者似乎无意做出努力来改变这一局势，防止这一现象蔓延。

这些企业文化对于企业采取适当行动，进行改革似乎没有任何作用。因此，他们削弱和破坏了所在公司的企业经营业绩。这些公司的经理人员囿于那些不再有价值的经营策略和经营方式，墨守成规，对有关变革的信息采取不闻不问的态度。由于历史的缘故，公司企业经营业绩依然保持良好状态，那些已察觉到改革势在必行的经理人员或因已临近退休之际，或因担心遭到非议，或因不愿意放弃现在可得利润而为改革承担风险，犹豫不决，下乐意真正实施改革行为。当企业文化与市场经营环境已经出现巨大的矛盾冲突，公司企业经营业绩已经遭受到巨大的损失时，由于骄傲自满情绪、因循守旧思想和领导才能和艺术匮乏的综合作用，公司改革也不会很快产生，很迅速地展开。

令人难以置信的是，一些个聪颖能干之士会任由这些不良状况在自己公司中产生、发展，但事实毕竟是事实。这一模式（参见图 6.3）不同程度上在我们第三项研究中调查的 20 家公司中的确存在。

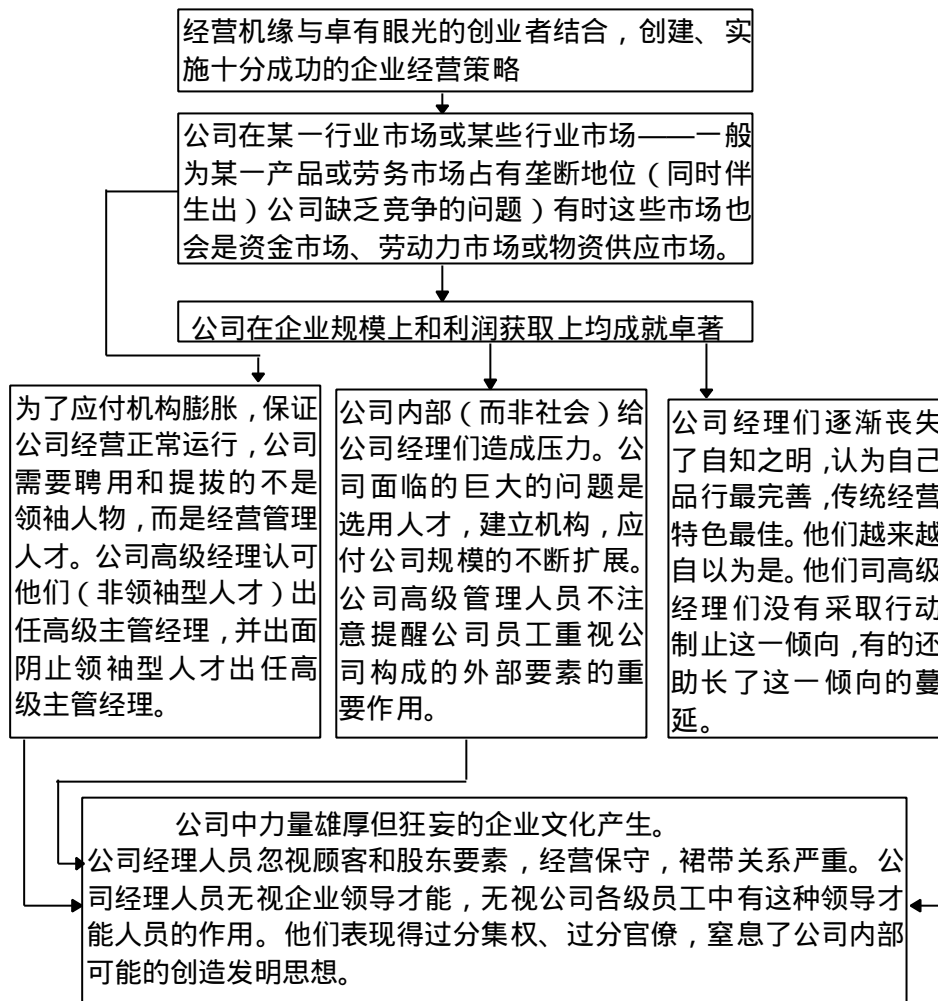
施乐公司案例在许多方面都与这一企业文化现象相吻合。这一案例也是美国企业界最富传奇色彩的一个典型事例。

施乐公司是纽约州罗契斯特市的 4 位商人 1906 年创建的，开初公司名为哈罗伊德公司，从事卤盐产品的生产。这家公司开始在一个由科达公司垄断其市场的城市里从事相纸的生产制造。1912 年，美国出现金融危机。哈罗伊德公司在随后的 20 年间发展较为缓慢，但公司利润仍十分可观。由于公司推出了当时美国市场中最好的相纸，它安然渡过了大萧条时期。1935 年，该公司股票

参见 J.P.怀特所著《通用汽车公司工作日一览》，（密西根州格罗斯伯特市：怀特基金会，1979 年版）。

施乐公司的这些历史数据资料来源主要有：与曾在或目前正在公司任职的员工面谈的资料，公司内部刊物，约翰 H·笛梭尔所著《“施乐”年华》一书（纽约州花园市：道伯代出版公司，1971 年版），格里·雅格宾、约翰·希琪科所著《施乐公司：美国斗士》（纽约市：麦克米兰出版公司，1986 年版），道格拉斯 K·史密斯、罗伯特 C·亚历山大所著《未来之谜》，（纽约市：威廉·摩诺

图 6.3 病态企业文化产生的缘由



核准上市，公司运用这一新型融资渠道兼并了一家专门生产文件拍摄相机的照相机公司。第二次世界大战期间，哈罗伊德公司开足马达生产这种照相机，供应通讯、防空及其它从事谍报工作的军事单位的需求。1945年，公司4个创建者之一的孙子当选为公司的董事长，哈罗伊德公司已经有着近40年的历程，年收益额接近700万美元。

当选的这位年轻人是乔·威尔逊（Joe Wilson）。他千方百计为公司寻找新的经营项目和发展领域，1947年他与契特·卡尔森（Chet Carlson）相逢，并了解到电子成相技术的知识。卡尔森十年来一直致力于这一新科技项目的研究开发工作，曾多次努力希望得到IBM公司、美国无线电广播公司、迫克公司（A. B. Dick）等大公司的兴趣和财政资助，结果一无所获。威尔逊眼闻耳闻，头脑中留下了对电子成相技术的神奇奥妙的深刻印象。他与发明人进行了磋商谈判，获得了这项发明的部分专利权，为哈罗伊德公司开辟了新的经营道路。14年后，哈罗伊德公司生产出了第一台“施乐复印机”。

创业之路总是崎岖不平的。研究经费常常短缺，公司争取得到一笔12万美元的政府研究贷款无疑是项目的救命之水。公司生产的第一台静电复印办公设备A型复印机由于用户发现使用过于困难而归于失败。哈罗伊德公司如果不能为A型复印机开发出新的不同的，且有利可图的应用途径，就会致使公司初创的静电复印技术的夭折。许多人对公司采用不成熟技术的做法，对高质量复印机潜在市场看好的信念提出许多责难，可乔·威尔逊卓有远见，

坚韧不拔，决策精明且有魄力，使得哈罗伊德公司没有半途而废，另辟他径，从事其它行业经营。

哈罗伊德公司于 1974 年运用各种方式，加紧对其它公司掌握的静电复印技术专利的控制。1956 年，公司已经完全取得卡尔森先生主要发明的专利权。公司也开始投入更多的经费，加大自己静电复印技术的研究与开发力度，争取获得自己的相关专利。公司为了保证这一项目的资金投入，大胆地增加了公司传统的非静电复印产品生产线的产品生产。首先增加产品生产的两个产品是：弗托弗罗底片计数器和弗托弗罗 C 型底片冲洗仪。随后，在 40 年代和 50 年代中，公司生产了更多的其它非静电复印产品。

1955 年，哈罗伊德公司为修建它的第一个生产静电复印设备工厂向银行贷款 300 万美元。这一年，公司还把从事研究开发的人员扩大到 120 人，同时引进了 3 种新型改进相纸。不久，公司开始迅速扩展公司的营销网点，并与英国兰克公司达成协议，授权这家公司负责哈罗伊德公司的海外销售业务。1975 年底，公司年销售额达 2600 万美元，员工人数增至 1500 人。

50 年代后期，哈罗伊德—施乐公司（公司新名称）不断推出非静电复印类的成功产品。科拍弗罗 24 型相纸就是其中之一，它主要用于 35 毫米胶片工程制图的放大。但获得重大突破的仍然是静电复印技术领域。公司在这一领域中已掌握 126 项专利。公司重点开发项目是 914 型桌面办公复印机项目。为生产、销售这一后来引起办公室革命的设备项目耗费了比先期预计经费高几百万美元的费用，它后来获得了数倍于原投资额的利润回报。

1960 年 2 月，公司正式向市场推出 914 型复印机。当时它是一台十分庞大的办公设备（净重达 650 英镑），只好按每月 95 美元的基价租给用户使用。它操作简单，毫不费力，每分钟可复印出 6 页优质复印件。同 3M 公司、科达公司、美国复印设备公司等等运用其它技术生产的同类产品相比，914 型复印机赢得了用户的青睐。

《商业周刊》将威尔逊和 914 型复印机的照片登上了 1959 年 9 月刊的封面。他当时曾预测 914 型复印机的销售到 1965 年将使公司的销售总额翻上一番，达 6000 万美元，人们以为他在吹牛。人们做梦也不会想到 1965 年公司年收入创下 39260 万美元的记录，更没有预料到 914 型复印机会成为美国实业界历史上利润最为丰润的产品。

对施乐公司来说，60 年代是梦幻成真的年代。公司办公楼、工厂车间一栋一栋地盖，几十位愿意同胜利者比肩的优秀人才的加入，企业规模一个劲地扩大。1963 年，813 “桌面”复印机问世。1965 年，比 914 型速度快 6 倍的新机型（施乐 2400 型）提前面世销售。公司内部管理此时成为公刘异常复杂的工作。公司开始从福特公司——阿奇·麦卡德尔（Archie McCairdell）、杰克·戈德曼（Jack Goldman），IBM 公司——乔·弗莱文（Joe Flavin）、大卫·基恩斯（David Kearns）以及标准石油公司——罗伯特·黑格（Robert Heigh）等等公司招聘总经理人才。1963 年底，公司在他们的经营管理下年收入达 112500 万美元。当年的纯收入为 13800 万美元——相当于威尔逊出任董事长时公司年收入的 20 倍。

要认定哈罗伊德公司初期企业文化的类型目前已非易事。曾在该公司长期工作的员工在自己的一本书中讲述了公司当时许多轶事，文中表现了公司当时有坚韧执著的精神、提倡成本低廉的经营方式。这本书中还提到公司注重对社会负责，使“用户满意”的优质产品，同时强调提高公司员工待遇的

管理准则等等。

哈罗伊德公司在 50 年代的企业文化特征就明显多了。乔·威尔森二战后执掌了公司大权。据说，他的行事准则是“信任员工，关心顾客，提倡改革，注重专利，重视销售，面向全球，强化公司实力”。在公司 1945—1965 年间资料文献中、以顾客利益为重是一个不断重复的企业文化主题。

60 年代中，施乐公司企业文化无疑发生过重大的变革。1970 年，公司企业文化仍然保持着传统的价值观念——如提倡对社会负责的思想等等，但企业文化中观念的改变的确产生了。公司经理们显得非常自负高傲。施乐公司以科技数据系统公司当年收益 90 倍的价格买下了这家规模不大的计算机公司。施乐公司经理们对其它公司与 1BM 公司竞争失败的惨痛结果不以为然，打算直接与 1BM 公司较量。这时，施乐公司无视顾客利益的程度达到无以复加的地步，华盛顿那原本提倡自由经营的政府工商管理部门不得不运用反托拉斯法，对施乐公司进行制裁。

公司大多数经理对股东要素利益的关注程度，对生产成本的重视程度也降低了。公司几乎没有着手任何生产成本低廉的产品设计等工程管理工作。与此相反，公司出手阔绰，将大量的钱物用于楼堂馆所修建、慈善事业捐助或公司员工福利事业。

施乐公司在经营中也一样，显得日益保守，固步自封。道格拉斯·史密斯（Douglas Smith）和罗伯特·亚历山大（Robert Alexander）在著作中对施乐公司的经营提出尖锐的批评：“施乐公司那些富有才华的人们没有以满足顾客需求、击败竞争者的经营业绩优势来体现自己的才能，却在公司内部相互厮斗，千方百计扩大自己的势力和权力。”施乐公司的咨询顾问之一也评说道：“公司里大多数决策都为了解决权力范围、人员升等晋级以及相类似的问题。”施乐公司经营日趋保守最有价值的凭证并非是那些喜欢吹毛求疵的新闻记者追踪调查，而是施乐公司一位资深高级经理的自传作品中的内容——出自他撰写出版的《“施乐”年华》一书，《“施乐”年华》长达 239 页，全文对日本公司的竞争威胁竟只字未提！

施乐公司企业文化此时已开始不容各级员工有任何非分的想法，既不准有改革思考，也不提倡发挥各自的领导才能。公司经营决策高度集中。经营中不允许任何失败，改革试点也遭到冷眼相待。公司日常事务的执行总经理被同事们描述成“一个特别能干的人，但只会看数值报表，无法使全体公司员工相互沟通。”

这一切变化的结果具有极强的破坏力。1973、1974 两年间，一个专家小

参见笛梭尔所著《“施乐”年华》一书，第 4，60，88，203，204 页。

参见史密斯、亚历山大所著《未来之谜》一书，第 129 页。

参见笛梭尔所著《“施乐”年华》一书，第 136，142，147 页。

参见史密斯、亚历山大所著《未来之谜》一书，第 48 页。

同上，第 156 页。

同上，第 181 页。

同上，第 181 页。

为了进入计算机制造领域，施乐公司聘用了一位高级经理，这位高级人士承认在公司购买兼并科技数据系统公司时并未征求他的意见。

同上，第 134 页。

组审查施乐公司的经营状况和经营策略，他们提出了许多建设性意见，有的建议切中要害，但显然没有被公司采纳。当公司下属帕洛阿尔托研究中心研制出家用型计算机时，公司的总经理们却决定放弃这一产品的开发机遇。1975年，佳能公司、美能达公司、理光公司、夏普公司开始生产复印机产品，施乐公司反应十分迟钝。1980年，日本公司以低于施乐公司同类型产品的价格在美国销售复印机产品。总之，施乐公司无法继续适应复印机行业市场环境日益迅速的变化，导致公司复印机销售收入在世界市场份额从1976年的82%降至1982年的41%。施乐公司同样无法适应计算机行业的发展要求。时至今日，公司耗资达数十亿美元的计算机销售投资未给公司带回一美分的利润。

不少观察家评论说，如果导致这种灾难性后果的公司企业文化在80年代仍未能得到重大的改变，施乐公司最终将不得不面临破产。

施乐公司可能是一个非常极端的公司案例，但在目前的大型公司企业中，极端性较差的公司则比比皆是。许多大型公司企业都存在着要么桀骜不驯。内部矛盾重重，要么安于现状、窒息改革之声的企业文化现象，结果导致企业文化不利于或有损于企业经营业绩增长的局面。

那么，原因到底为何呢？我们想，图6.3简单表示出这一问题的关键答案。任何一个公司企业要维持较长时期的经营，在本行业中居领先地位，就必须有经营上的巨大成就。在某种意义上，这一成就又会毒害噬虐公司的企业文化。

然而，为什么又并不是所有的大型公司都存在这种病态企业文化呢？惠普公司企业文化案例给了我们一个回答：公司创业初期，公司创建者们建立起一种促进企业经营业绩增长的企业文化。然后，这些创始人（包括他们的继承者）在这种企业文化在公司巨大成就的冲击中，运用语言或文字形式，大力宣传弘扬这种能够适应市场经营环境各种变化企业文化的核心部分。他们谦逊有礼，关心注重公司构成要素的各个成分，在公司各级管理部门中提倡和鼓励称职的领导行为。我们在下一章中将要讨论的10个因素为我们回答这一问题提供了第二个答案。即时，我们将了解到一些成熟公司企业中卓有才华的企业领导们与他们的助手们如何实际改变了各种病态的企业文化，使之成为促进企业经营业绩增长的企业文化的。

一大批大型公司存在病态的企业文化，其后果会是什么呢？图6.4做出了部分解答。在1977年—1988年间，我们第二项研究中那12家具有促进企业经营业绩增长企业文化的公司与我们第三项研究中那20家具有病态企业文化的公司相比，前者的企业经营业绩增长是后者的4倍，前者公司员工人数增长是后者的8倍，前者股票价格增长是后者的12倍。这12家具有促进企业经营业绩增长企业文化的公司纯收入大幅度提高，他们缴纳的税额相应增加——增加比率为700%，同时那20家公司增长率为零。人们如何看待这

同上，第135—141页。

同上，第176页。

同上，第221页。

雅格宾、希珥科所著《施乐公司：美国斗士》一书，第3页。

据估计，在我们研究初期所了解的207家公司中，仅有5%—10%的公司具有对企业经营业绩增长发挥巨大作用的企业文化。

一问题暂且不谈，病态企业文化产生的负面社会后果、经济后果，影响极大。

图 6.4 经营业绩不佳公司企业文化的经济效益和社会效益对照图 1977 — 1988 年

	企业文化促进经营业绩 增长的的公司 (12 家) 平均值 (%)	企业文化损害经营业绩 平增长的公司 (20 家) 均值 (%)
年收益增长	682	166
员工就业增长	282	36
公司股标价格增长	901	74
纳税基数 (年纯收入) 增长	756	1

将病态企业文化转化为促进企业长期经营业绩增长的企业文化，其难度有多大？本章我们所讨论的这 20 家公司企业如果的确具有普遍的代表性，答案就必然是：非常非常困难。在近 10 年、20 年间，所有这些公司都有一些经理人员要么表达出改革之迫在眉睫，要么曾努力兴改革之风。但仅有极少数公司在建立对企业经营业绩更有促进作用的企业文化方面取得了进步，这种进步显得异常地缓慢。

核心价值观中缺乏市场适应能力的企业文化具体经营行为就好像装有内弹簧的床垫、沙发，施以足够的压力就可以改变其部分结构的形状，但外力一旦减弱或消失它们就回复到过去的状态。导致这种状况出现的企业文化至少会有以下 4 个方面的基本特征：(1) 一个公司企业文化各个层次 (基本价值观念、行为方式/经营实践) 内部及相互之间存在某种相互依存关系；(2) 一个公司的企业文化与企业权力结构之间存在某种相互依存关系；(3) 一个公司传统的企业文化延续机制；以及(4) 一个公司企业文化价值观念与该公司公司员工在思想感情上联系的紧密程度。因此，由于公司基本价值观念和经营行为方式之间存在相互依存关系，公司的总经理们有时就可以通过经营策略、组织结构和人事结构的必要变革来推进公司经营方式模式上的一些变革，这种变革程度是很有限的。行为方式模式变革后，企业文化中与之一致的那些价值观念并没有相应的变革，结果力图恢复过去经营行为方式的势力就会成长——这一势力经过一定时间的聚积会十分强大，足以使这种恢复行为成为现实。义由于公司企业文化的相互依存性和它对该公司权力结构的支持作用，企业内部权力机构对危害自身利益的改革行为持反对态度。这种反对阻力隐秘、微妙且不易察觉——它往往发挥出巨大的反作用力，成功地阻止了变革行为。再有，虽然公司总经理们有时不仅会转变公司某一部 门经理的经营行为方式，而且成功地转变了他们的价值观念。但由于一个公司企业文化传统延续机制机理，他们会发现这一转变随时间的推移，被公司其他经理们的思想观念所蚕食湮灭。遵循传统的经理人员毕竟是大多数，他们的

这一结论得到世人的广泛认同。参见如托特·杰克所著《改革的挑战》，哈佛商学院第 490 016 号文。心理学科中相当多的论著表明价值观念的改变决非易事。因此，讨论中将其视为企业文化改革中的阻碍因素。

对于这一点，佩笛克略的论述颇具说服力。参见佩笛克略在施耐德主编的《企业经营环境与企业文化》第 413 43 页中所得出的“结论——企业经营环境与企业文化：相互交替作用下的共同发展”。

各种交往、表彰、支持和处罚行为会逐渐使新的部门文化夭折。最后，由于人们的思想价值观念与企业文化联系千丝万缕，当有人企图改变人们长期持有的价值观念，人们反应总是十分强烈，富于感情色彩。他们不愿意承受失去利益的痛苦，会坚持原来的，自己习惯的东西。

然而，面对一个竞争日益激烈的世界，企业这种引入新经营策略、应用新经营方式的能力必不可少。许多公司这些必要改革的关键和契机在于这个公司自身的企业文化。公司的总经理们虽能卓有成效地改变企业结构，颁布新型经营策略，聘用新的公司员工，购买新的信息技术或修建新的工厂、公司总部大楼，但在企业文化滞后性的影响下，他们无法进行适应市场环境所必需的经营方式的改革。的确如此，病态企业文化改革难度之大，使得实业界的一些观察评论家甚至断定这种转变是根本不可能的。但我们下面章节研究的结果表明，情况并非如此武断、悲观。改革的难题：要对企业经营业绩有更大的促进作用，应该采取什么样的方式有目的地进行企业文化的改革？

第三篇 改革的难题：要对企业经营业绩有更大的促进作用，应该采取什么样的方式有目的地进行企业文化改革？

第七章 使企业文化改革成功的人们

企业文化研究最初的几本著作有的忽视了企业文化的变革问题，有的对企业文化重大变革问题仅提出了一些简单的企业文化改革模式。新近出版的关于企业文化研究课题的书籍以更为积极乐观的态度对待这一改革难题，其中不乏对前期著作中提出模式的批评建议。艾伦·威尔金斯(Alan Wilkins)的观点反映了许多经济学术研究人员的思想，他曾这样说道：“写作所谓‘管理文化’。‘管理奥秘’或‘创新管理’的人之多，他们中却没有一人真正认识到从事那些纷繁复杂的社会过程的管理运作难度有多大。”同时，为了证明他的观点，威尔金斯列举了22家公司试图进行“企业文化改革”，其中16家公司经理自己承认没有成功的案例——哪怕有一丝一毫的成功证据，这些经理们也会宣布自己改革的成就。

我们在前面的章节(见第四章、第五章)已经论述了拥有市场适应性强企业文化的企业进行企业文化改革的事例。本章我们将重点讨论企业文化重大改革问题，特别是大型公司企业文化的重大变革问题。我们已经确定并研究了10个这样的实证案例：美国运通公司旅游服务中心、银行信托投资公司、英国航空公司、康纳格拉公司、芝加哥第一银行、通用电子公司尼桑公司、帝国化学

帕斯卡、阿索斯、彼得和沃特曼回避了这一主题。戴维斯、笛珥、肯尼迪、欧茨等人则对企业文化的改革问题提出了自己的方案。我们通过与那些有意实施这些方案的公司人员交谈，结果发现这些方案并非真正有效。

《企业形象的创立》一书第6,7页。

早在1983年,《幸福》杂志曾进行过一次“证据评论”调查,得到一个与此相应的结果。参见卜罗特尔的文章《企业文化的秃鹫》,载于《幸福》杂志1983年10月17日刊,第66-72页。(译者注:卜罗特尔应为卜罗·乌特尔(Bro, Uttal))

这十家公司企业文化改革的资料出自科特已完成的著作。其中,美国运通公司旅游服务中心、康纳格拉公司、斯堪的纳维亚航空公司源于科特所著《变革的力量:领导与管理的差异》;英国航空公司、通用电子公司、帝国化学工业公司和施乐公司则是为哈佛商学院教学案例而收集的资料;银行信托投资公司、芝加哥第一银行、尼桑公司等案例则是专门为此项研究而收集的资料。作者曾先后实地考察过上述各个公司。在后三个实证案例中的两个中,科特自己与该公司的高级经理和经理人员进行过广泛的主题讨论,对公司企业文化在过去的10年—15年间发生的变化、其变化原因进行了深入的考察。

图 7.1 企业文化重大变革的十个案例说明

公司名称	企业文化变革时期	企业长期经营业绩成果
银行信托投资公司	1977 年— 1985 年	资本收益回报率年均增长 1967 — 1976 年为一 8.71 %， 1977 — 1988 年的 + 14.09 %。
英国航空公司	1982 年— 1985 年	1977 — 1982 年亏损 5.2 亿英镑， 1984 — 1989 年盈利 10.59 亿英镑。
康纳格拉公司	1974 — 1978 年	14 年中公司股票价格上涨 50 倍企业利润
芝加哥第一银行	1981 年以来	1979 — 1980 年度的 2 亿美元到 1988 — 1989 年度的 9 亿美元， 利润增长趋势势头看好。
通用电子公司	1980 年以来	10 年中， 公司股票市场价格从 120 亿美元上涨到 600 亿美元， 股票价格仍呈较好的增长趋势。
帝国化学工业公司	1982 年— 1987 年	1982 — 1987 年中， 公司纯收入增长 500 %。
尼桑公司	1985 年以来	经过 15 年经营不振后， 1988 — 1989 年度国内市场占有份额开始回升， 公司纯收入从 1987 年的 1.65 亿美元增至 1990 年的 9.39 亿美元。 增长趋势继续看好。
斯堪的纳维亚航空公司	1980 年— 1983 年	公司纯收入从 1974 — 1981 年间的 4.5 亿瑞典克朗增至 1982 — 1989 年 120 亿瑞典克朗。
美国运通公司旅游服务中心	1978 年— 1983 年	十年来， 虽市场竞争日趋激烈， 公司年均利润增长率保持 18 %。
施乐公司	1983 年— 1989 年	1983 年— 1989 年间， 公司资本回报率从 5 % 增至 12.4 %， 年收入从 85 亿美元增至 175 亿美元。 复印机市场市场占有率从 80 年代初的 8.6 % 上升至 1991 年的 16 %。 1991 年， 公司荣获玛科姆鲍德里奇国家质量大奖。

工业公司、斯堪的纳维亚航空公司和施乐公司等。在这 10 个公司案例中，这些公司内部、外部的观察家们多数都同意这一观点：所有这 10 家公司在近 15 年中，其企业文化或早或迟都曾出现过具有重大意义的某种变革。在这 10 家公司案例中，公司企业文化已经得到较为充分的发展，似乎很像（虽不完全相同）我们在第五章中所论述的那种企业文化——其核心价值观念注重顾客利益、其它各个要素成分和公司各管理阶层人员的领导才能，同时在经营方式上也与市场经营环境的需求实际相适应。在这 10 家公司案例中，这种企业文化的变革与由这些变革引起的企业经营业绩的增长相生相伴。图 7.1 统计了上述企业经营业绩增长的情况。

这 10 家公司案例有助于说明两点：企业文化的重大变革稀少的原因以及企业文化重大变革的可行程度。本章我们将具体考察哪些人引导着这些企业文化重大变革。而在后一章中，我们再进一步深入到他们推行这些改革的方

我们同时也注意到其它一些公司（如德克萨斯石油公司、库尔斯公司等）也在致力于公司企业文化的改革，但要确定这些公司企业文化改革的程度还为时过早。

式方法。

公司上层高级经理人员称职的管理领导是唯一可以用来分辨企业文化重大变革成功与失败的已知因素。我们研究的 10 家公司案例中，重大变革总是产生于某一有首领导才能和艺术的人被任命为公司的主要负责人之后。每一位这样的人以前都曾表现出比优质管理更多的领导才能，如图 7.2 所示，他们熟悉引导变革产生的方式，且乐意指导这场企业文化变革。在他们新的工作岗位上，他们也会这样去做，去作为——只是改革的规模更为宏大。每位新领导者都会任命一个小组，负责规划公司新的目标以及实现这一目标所需要的一系列新的经营策略。每位新领导者都会卓有成效地说服公司中关键的个人和集体，让他们与公司新的经营发展方向保持一致，并排除各种障碍，充分调动公司全体员工的积极性进行企业文化的重大改革。结果，成百的人（有时甚至成千的人）积极行动起来，推动公司经营策略的、产品的、机构的、政策措施的以及人事上的全面改革，（结果）引起公司企业文化的变革。然而，通常公司中只有那么一、两个人在推动企业文化变革中具有极为关键的基础作用。

其他研究人员也曾暗示或表示过类似的结论。参见诺尔 M·笛茨、玛丽·安·狄瓦纳所著《交替变化的企业领袖人物》，（纽约市：约翰威廉父子出版公司，1986 年版）；同时参见沙因所著《企业组织文化和领导才能》一书相关内容。

就企业经营管理与企业领导艺术的差异性讨论，参见科特所著《变革的力量：领导与管理的差异》一书。其他研究人员也曾进行过类似的考察。参见戈登所著《企业文化与行业部门、企业经营业绩之间的关系》一文。

图 7.2 十一位成功实施企业文化重大变革人士
早期经历概况介绍

简·卡尔松	曾使斯堪的纳维亚航空公司的两个子公司：文格里瑟公司（Vingreson）、林杰弗里格公司（Linjeflyg）起死回生。
卢·格斯特纳	（70年代中）还十分年轻的他就为麦金泽公司开发出一种具体经营方式。
迈克·”哈珀	在彼斯伯利公司，主持工厂中现代管理和系统控制项目开发 and 配置，使公司开发研究部门振兴，并使其养殖业经营业务出现复苏。
约翰·哈维— 琼斯爵士	（在威尔顿公司）主持解决帝国化学工业公司石油比工经营中出现的劳资关系紧张的棘手问题。
大卫·基思斯	70年代末，在改变施乐公司管理层对日本公司竞争对手的威胁紧迫重要性认识个足，持宽容态度的状况发挥了巨大作用。
洛德·金	1945年，创建费利布里奇工业公司（后更名为波拉贝尔—诺勒贝宁卡公司）并经营成功；70年代成功改组巴科克国际公司。
久米裕	70年代促使尼桑公司生产制造体制现代化改造的领导者之一。
科林·巴曷尔 爵士	推动艾维丝公司欧洲业务及世界各地业务开拓和发展作用巨大。
查理·桑福德	经营银行信托投资公司债券交易行业，并使其成为该公司规模大、利润高的业务行业。
巴里·沙利文	大通曼哈顿银行工作时。已享有卓越领导者的声誉。
杰克·韦尔奇	经营通用电子公司塑料行业，并使其成为该公司重要的盈利高的子公司。

在银行信托投资公司，阿尔弗莱德·布里敦三世（Alfred Brittain III）与查理·桑福德（Charlie Sanford）曾任命了一个专家组，负责协助公司进行企业文化改革，从传统型——强调决策审慎的商业银行，转向以交易为主的——注重利润、反应敏捷、通讯先进、优质管理的世界商业金融集团。1977年，布里敦、桑福德将银行信托投资公司零星储蓄业务和信用卡办理业务卖给了别的公司，为1981年、1982年公司的第二期规划——规划目标是创建全球性商务银行——奠定了基础。一切有能力的人才，无论其学历、职位高低，均以市场价格高薪聘入。公司高级经理之间开始相互以“伙伴”相称——这与目前银行信托投资公司在银行融资业中的竞争银行中的习惯是一致的。而这些“伙伴”们又孕育出公司其它层次的同类型企业家创业文化。这些改革措施导致1977年—1988年间银行信托投资公司投资回报增长率平均达14.1%，而十年前公司投资回报平均增长率仅为负8.7%。

英国航空公司中，领导才能集中体现在两位公司高级管理者身上：洛德·金（Lord King）和科林·马歇尔爵士（Sir Colin Marshall）。金本人在1981年出任英国航空公司董事会主席；马歇尔则于1983年出任该公司责任总经理。在他们两人的努力下，英国航空公司企业文化更注重保护旅客的利益，更关心公司经营成本、实际空运量和利润，更积极地激励公司各级员工提出创新建议。公司纯收入从1977年—1982年间有52000万英镑的亏损

转为 1984 年—1989 年间获得 105900 万英镑的纯利润额。

康纳格拉公司的迈克·哈珀代表着公司卓越的领导才能。1976 年，他成为这家植根于奥马哈市地区食品公司的责任总经理。短短的几年间，公司出现了新的企业文化，一种重视通过满足消费者需求来保障股东利益的企业文化，一种重视各基层经营单位领导负责称职的企业文化；一种保证为高素质人才提供发展机会的、有吸引力的工作环境的企业文化。了解康纳格拉公司的人们评论说，公司新型企业文化毫无疑问为公司近 14 年中令人惊讶的企业经营业绩增长做出了巨大贡献——公司纯收入增长 10 倍，股票价格上涨 50 倍。

巴里·沙利文 (Barry Sullivan) 1980 年被任命为芝加哥第一银行董事会主席，成为这家银行新一代领导人。沙利文主持银行工作期间，芝加哥第一银行逐渐从废墟的荒芜中站立起来，在 70 年代后期一系列金融危机引发的社会骚乱中建立起力量更为雄厚、更为健康的企业文化。企业纯收入从 1979 年—1980 年度不足 2 亿美元增长到 1988 年—1989 年度接近 9 亿美元。

在通用电子公司，这样的领袖人物就是杰克·韦尔奇 (Jack Welch)。1981 年韦尔奇担任公司董事会主席以后，他以令人震惊的方式着手迅速改善了通用电子公司的业务构成和企业文化。1990 年，通用电子公司机构重叠现象锐减，公司上下倡导领导才能和创新精神蔚然成风，管理程序更为简明，管理人员减少，繁琐空洞的业务评比绝迹。公司承诺为股东创造优质、增长的生产效益。公司同时更为注重消费者等外部重要因素，更关注公司全球化过程中的竞争状况。通用电子公司在韦尔奇的主持下，纯收入从不足 15 亿美元到 40 亿以上美元，公司股票市场价格从 120 亿美元上升至 600 亿美元以上。

1982 年帝国化学工业公司新上任一位董事会主席，他就是约翰·哈维—琼斯爵士 (Sir John Harvev-Jones)。约翰·哈维—琼斯爵士与韦尔斯有共通之处，他改革了帝国化学工业公司的经营业务范围，并对该公司企业文化的发展产生了重大影响。哈维—琼斯的前任主持公司工作时，帝国化学工业公司机构庞大、思想保守、权力高度集中。哈维—琼斯接任后，公司企业文化变得积极开明，责、权、利分明，提倡发挥公司各级部门中的领导才能了。公司对外则更为注重满足顾客利益，重视市场的开发。这给帝国化学工业公司带来了极为丰厚的经济回报：哈维—琼斯主持公司董事会、任主席期间，纯收入上升 500% 以上。观察家们大多数将这种增长视为公司企业文化改革的硕果。

久米裕 (Yutaka Kume) 1985 年出任尼桑公司董事会主席，尼桑公司开始出现重大的变革。尼桑公司那种官僚气息浓厚，内部管理过细的企业文化转化为关心顾客、注重经济效益、倡导让公司基层人员有较大的自主权利的企业文化。结果——至少是其部分结果，公司利润收益从 1987 年不足 16500

更为详细的信息资料见于詹姆斯·利希、约翰·科特撰写的 案例：英国航空公司 ，哈佛商学院案例卷号：第 491 00 号。

参见哈佛商学院案例卷号：第 381 174 号 (阿坤腊撰写)；哈佛商学院案例卷号：第 385 315 号 (哈蒙梅希撰写)；通用电子公司 1989 年年度报告等资料。

本书第九章中有更详尽的论述。

万美元上升至 1990 年近 94000 万美元。

斯堪的纳维亚航空公司新型企业文化的产生与简·卡尔松 (Jan Carlzon) 有着直接的联系。简·卡尔松于 1981 年出任这家公司的责任总经理。斯堪的纳维亚航空公司企业文化随即得到改观, 变得注重为旅客团体目标服务, 注重开发各级管理部门的领导才能和艺术, 注重利润收益, 重视改善公司员工的待遇。卡尔松领导下公司盈利从 4.5 亿瑞典克朗 (1974—1981) 激增至 120 亿瑞典克朗 (1982—1989)。

在美国运通公司旅游服务中心里, 这样的领袖人物就是卢·格斯特纳 (Lou Gerstner)。格斯特纳 1978 年开始接管美国运通公司旅游服务中心, 着手中心的改革计划, 使其成为一个敢于向新的竞争环境挑战的企业。在格斯特纳领导班子的经营下, 中心的企业文化越来越富有创新意识, 注重不同的消费者团体, 强调生产经营的工作效率, 重视卓有才华的公司员工。能干的领导管理, 良好的经营策略以及随之而来的优异企业文化产生了巨大的经济效益, 在人们认为已经成熟、饱和的行业中竞争日益激烈的情况下, 旅游服务中心十年来年纯收入一直以每年 18% 的比率递增。

而施乐公司的企业文化改革主要归功于大卫·基恩斯 (David Kearns) 的领导, 1983 年, 基恩斯接任公司董事会主席职务时, 企业文化是企业改革的一大障碍。在基恩斯的领导下, 公司企业文化发生了实实在在的变化, 特别是提出以优质的产品为顾客的需求服务。当时如果没有基恩斯倡导的这一改革, 施乐公司复印机这一核心经营业务很可能由于日本公司引发的极其严酷的竞争而毁于一旦。

所有这些公司改革案例中, 竞争一直是贯穿其中的主旋律。无论环境如何不利——企业文化虽然具有某种阻碍改革的自然反作用力, 这些公司的规模虽然很庞大, 公司所处市场经营环境虽然已经成熟、趋于饱和, 这些卓有成效的企业领导人改革了企业经营策略, 改变了公司企业文化, 使得自己的公司竞争性更强、更富活力。在这一改革过程中, 这些人论证了目前企业界人士最为关注的 5 个课题——市场竞争、领导艺术、企业改革、经营策略和企业文化——相互间联系是多么的密切。

考察我们刚才描述的 11 位领导者的成长过程饶有趣味, 给人启迪。因为, 他们的领导才能和艺术与上述公司案例中主要的企业文化改革有着密切的联系。除这些企业领导人表现出卓越领导艺术才能外, 他们还具有另一个令人震惊的特征。这 11 位公司高级管理人员要么是曾在其它公司或单位任职, 然后接任现在公司领导职务的——他们“成长”的过程与现在公司的核心经营业务无关, 要么他们有异乎寻常的才能技巧 (参见图 7.3)。他们在很大程度上给公司注入了一个“外来者”的活力和视野, 它们更富有能动性、更为宽广, 同时也没有在一种企业文化中长期生活所产生的那种情感习惯和

本书第十章中有更详尽的论述。

关于斯堪的纳维亚航空公司更为详细的相关信息资料, 参见简·卡尔兹所著《真实的记录》(马萨诸塞州坎贝里奇市: 波林·戈出版公司, 1987 年版)。

关于格斯特纳其人 and 美国运通公司旅游服务中心更为详细的相关信息资料, 参见科待所著《变革的力量: 领导与管理的差异》一书第三章内容。

参见伦纳德·斯莱辛格和托特·杰克(施乐集团公司: 八十年代的施乐领导艺术——以质量为主导), 哈佛商学院案例卷号: 第 485—156 号。

偏见。这些领导者又必须了解公司需要什么样的重大变革，了解最佳选择方案，而且还必须有向公司约定俗成的规矩惯例挑战的勇气和力量。人们可能会感到困惑，这种“外来者”理论会是这些改革过程中必不可少的基础要素吗。

图 7.3 运用领导艺术才能实施企业文化
重大改革 11 位人士的职业生涯

简·卡尔兹	才能异乎寻常的公司内部人士	提拔于斯堪的维亚航空公司中非主营业务部门。
卢·格斯持纳	外来者	1978 年出任美国运通公司旅游服务中心董事会常务副主席；以前在麦金泽公司工作，当时该公司的主要顾客就是美国运通公司旅游服务中心。
迈克·哈珀	外来者	曾任职于波斯伯利公司，1974 年出任康纳格拉公司董事会常务副主席。
约翰·哈维 琼斯爵士	公司内部人士/外来者	33 岁自英国皇家海军退役，加入帝国化学工业公司；与公司高级管理人员不同，他从未从事化学专业研究。
大卫·基恩斯	公司内部人士/外来者	42 岁转聘施乐公司；以前曾在 IBM 公司工作，业绩辉煌。
洛德·金	外来者	1981 年出任英国航空公司董事会主席。
久米裕	才能异乎寻常的公司内部人士	早年在尼桑公司工作，当时即与其前任有着不同的企业生涯。
科林·马歇尔爵士	外来者	1983 年出任英国航空公司执行总裁；早年在希尔斯财产公司工作。
查理·桑福德	才能异乎寻常的公司内部人士	提拔于银行信托投资公司中非主营业务部门，所受教育与公司高级管理人员颇有差异。
巴里·沙利文	外来者	1980 年出任芝加哥第一银行董事会主席；早年在大通曼哈顿银行工作。
杰克·韦尔奇	才能异乎寻常的公司内部人士	早年在通用电子公司塑料经营部工作，这是该公司一个全新的兼营业务部门。

查理·桑福德——一个具有我们前面提及的异乎寻常的过人才智的内部人士的经历清楚地表明了我们要表达的概念。银行信托投资公司员工大部来自那鲁大学毕业生。1963 年，桑福德从乔治亚州立大学和瓦敦商学院毕业后，来公司任职。公司尝试经营债券交易业务时，桑福德负责这项业务的开展，这是他事业腾飞的契机。在 70 年代初，债券交易业务在银行金融业中也是一项非传统的业务项目。据说，桑福德喜欢积极思维，爱好神学、已罗克艺术（译注：一种极富装饰和线条的建筑艺术）和量子力学等领域的书籍，一谈到这些题目，他就喋喋不休，说个没完。他还自己酿造啤酒。如果上述

在我们讨论“才能异乎寻常的公司内部人士”时，必须注意沙因曾提出过相类似的观点，他称其为“内外兼修的人才”。

这些仍旧无法将他与其它银行显得更为传统的竞争对手们区别开来，他的一位同事曾这样描述他——“一个在任何事情上决不甘居第二号人物的人”。桑福德自己的一段话语可以看出他如何看待他自己在银行信托投资公司所发挥的作用：“我们有一项有意义的策略，就是在公司中保持一定程度的危机感。成功者的行为往往就像橄榄球比赛中球员马上就要有一个底线得分球那样”。（译注：美国橄榄球比赛中，底线得分是得分很高的一种方式）

可我们的另一个模式又清楚他说明其中存在着某种进退两难的困境（图 7.4）。企业规模越大，公司新任领导者就更需要公司内部人士背景的支持，这样，他的信誉程度也就越大，人事关系网络也就越广，权力基础也就越牢固。我们抽样调查的公司中 4 家最大的公司（通用电子公司、尼桑公司、帝国化学工业公司和施乐公司）的新任领袖人物都不是纯粹的外来者。绝对是外来者作为公司最高领导者的公司是 5 家小型公司中的 4 家。那么，最为合理的推论只能是，在公司内部没有合适的人才资源的情况下，公司责任总经理即便了解公司迫切需要解决的问题，他也无法将自己卓越的思想观念付诸实施——在大型公司中，这种内部人才资源的积累远比小型企业困难得多。

图 7.4 企业文化重大改革的十个案例
公司规模与改革中心人士背景关系

规模大小	公司名称	改革主持者的背景
大型	通用电厂公司	才能异乎寻常的公司内部人士
	帝国化学工业公司	公司内部人士 / 外来者
	尼桑公司	才能异乎寻常的公司内部人士
	施乐公司	公司内部人士 / 外来者
较大型	银行信托投资公司	才能异乎寻常的公司内部人士
	芝加哥第一银行	外来者
	美国运通公司旅游服务中心	外来者
	英国航空公司	外来者
中型	斯堪的纳维亚航空公司	才能异乎寻常的公司内部人士
	康纳格拉公司	外来者

归纳起来，具备以上三大素质——卓有成效的领导者、其外来者的视野及公司内部人才资源支持的人很少，这种情况至少目前是事实。我们的研究说明，企业只能生产出一些具有内部人才资源素质的个人来，却无法让他们同时具有卓有成效领导才能的素质，无法使他们也拥有外来者视野广阔的素质。很有可能，这就是为什么目前虽然一大批企业需要企业文化的改变，而

参见萨拉·巴莱特所著文章（银行信托投资公司会以自己的方式笑傲华尔街），《商业周刊》第 87 页，1988 年 4 月 4 日。

同上，第 88 页。

参见科特所著《总经理》，（纽约：弗利出版公司，1982 年版）；《权利和影响》，（纽约：弗利出版公司，1985 年版）。

参见科特所著《总经理》第三章；《权利和影响》第四章。

参见《现代企业的领导艺术》第四、五、六章。

这一点对于那些在本书第六章所讨论的公司——那些急需企业文化改革的公司中“成长”起来的人士尤

这些企业文化重大改革却相当少见的一个根本原因。

这些研究分析模式同样有助于进一步阐释前面提出的问题——为什么策略合理但市场适应性低的企业文化不能促进企业长期经营业绩的增长。在市场经济环境不断变化的世界里，根据形势的实际发展状况，这些企业文化每5年或25年必须进行重大的改革。但若无法找到这种十分稀缺的产品——一个既具有外来者广阔视野又拥有公司内部人才资源的才能卓著的企业领导人，这种企业文化的改革是不会出现的。一定的一些公司在一定的时间中，可能会寻觅到这种合适的人才。同样道理，大多数的公司大多数时间都不会有这种机会的。

公司企业最高管理层中一、两个人才卓越的领导艺术才能似乎就是这家公司企业文化重大改革产生的一个绝对必要的基本要素了。可其原因何在？为什么这种改革就不会由于改革倡议出自中层或底层管理人员，自下而上地产生呢？

我们研究的公司案例中无一例企业文化重大改革过程表现为自下而上的进行，究其基本原因有以下两点：首先，企业文化改革存在极大的困难——要克服企业文化自身具有的反弹阻力，这就需要极大的权力支撑。这种权力通常只能属于公司最高管理者。其次，企业内部各级机构存在着相互依赖性。这种相互依存的内部关系使得不进行全局的改革，就不能对某一局部机构进行任何重大的改革。能够实施这种全局性改革的人，其职位也只能是出自公司最高层。

但在企业文化这些重大改革过程中，公司中下层经理人员并非无关紧要。其实，最终还是他们的积极参与才使得这些改革成功。在我们研究的许多公司企业文化重大改革案例中，他们的通过对新任高级领导人积极支持的行为使得这位新任领导获得公司的最高控制权。他们在他任职最初的12个月或24个月中，也会给予最关键的支持和帮助。当他采取行动，最需要帮助的时候，他们会在企业内部掀起声势浩大的声援活动。这些行为的重要性是不应该被忽视、低估的。

第八章 实施改革的企业经理们

我们研究的这十个企业文化出现重大改革的公司案例中，主持这些改革的领导人在接任公司责任总经理、执行总裁或行业负责人后不久，都较为迅速地开始了自己的使命。这些人士似乎在接受任命之前，都已经十分确信公司的改革是必要的。在某些公司案例中，他们甚至清楚知道公司改革的要点和类型。这一点的确认是有很大难度的。但有一点可以肯定，在许多情况下（甚至可以说是所有情况），正是因为他们的这些信念和想法，人们才要他们出面，管理这些公司并进行改革。

不同程度上，这些人士似乎都是通过大力宣扬和制造某种“危机感”，开始自己的新工作的。创造这种危机感并非易事。这些人执掌公司大权前，我们调查的 10 家公司中仅 3 家报亏（见图 8.1），就是这 3 家公司的人员部没有意识到改革之迫切。在 2 个公司（通用电子公司、美国运通公司旅游服务中心）案例中，大多数公司员工认为公司经营良好，并不需要什么改革。

图 8.1 公司企业文化改革前存在的“危机”状况

公司名称	公司改革前存在的企业亏损程度
美国运通公司旅游服务中心	零亏损
银行信托投资公司	零亏损
英同航空公司	1981 年高亏损额（占全年收入 7 %）
康纳格拉公司	1974 年中亏损额（占全年收入 3 %）
芝加哥第一银行	零亏损
通用电子公司	零亏损
帝同化学工业公司	零亏损
尼桑公司	零亏损
斯堪的纳维亚航空公司	1980 年低亏损额（占全年收入 2 %）
施乐公司	零亏损

为了形成需要改革的风气，这些领导者大肆宣扬存在危机或潜在危机的情况。如果缺乏令人信服的数据，他们会建立新的评估标准，获得这些数据。为了收集和宣传这些信息，他们还常常聘用顾问，组织专家小组——或有目的地鼓励其他成员这样做。当然并没有任何一位公司领导人士公开承认曾这样做过，可在一些公司案例中他们的确十分明显地杜撰了他们所需要的那些信息或数据（譬如，承认、策划了在某年或某个季度存在今人不得不信的收益亏损额）。

同时，这些领导者还在公司中建立并实现了公司需要什么形式改革的观点设计。通常，他们通过对公司现状的考察问答来进行这一工作的。公司目前对顾客需求的满足程度是不是比公司的竞争对手做得更好？如果答案是否定的，其原因何在？公司生产的产品或服务是不是达到公司最有效的生产能

本章所依据的信息资料出自 1987 年至 1991 年间所进行的研究。见本书第七章注释 4。

关于企业文化改革的文献资料大都说明（或暗示着）在公司任命一位能力卓越的领袖人士进行必要的企业文化改革之前，企业必然会面临一场重大的危机。我们的研究却没有论证这一点。

相当数量的其他研究人员进行过类似的考察研究。参见沙因所著《企业组织文化和领导才能》第十一章。

力？回答这些问题，他们必须收集到内容广泛的资料信息，这些资料包括公司业务的方方面面，涉及到公司外部的许多人士（消费者、公司咨询顾问、供应商们等等），也涉及到公司内部基层经营管理人员。在我们研究的 10 家公司案例中，这些公司领导对企业现状的考察程度，他们为了回答这些问题所收集的资料信息的广泛程度都大大超过他们的前任们所做的努力。

当这些领导者感觉到公司基层经营管理人员有了最基础的思想准备之后，他们开始向他们灌输公司迫切需要什么样改革的观点和思路。这些观点和思路总包含着企业构成基本要素一些常识性信息资料，特别是关于顾客要素的一些资料。同时，其中也包含对企业领导艺术才能和领导不力（如过分庞大的管理机构）的一些资料。当然，其中也不乏关于那些处理目前市场营销环境、竞争局面所需要的具体经营策略、经营方式等方面的信息资料。

改革的思想观点和革新策略既需要通过言语——简要地、直率地、且经常性地宣讲，也需要实际的行为来说明。在诸如英国航空公司、尼桑公司、斯堪的纳维亚航空公司和施乐公司等一些公司案例中，这些公司高级管理者耗费了比他们前任们更多的时间与下属员工摆谈交流。多数情况下，他们欢迎员工们找他们谈话，交流并不仅仅限于自上而下的单向形式。在几乎所有的公司改革案例中，这些领导者自己就成为他们所需要的企业文化的真实化身。他们日常的工作行为就体现了他们想要注入企业的价值观念、行为方式。这些日常行为表现在他们会议中提出的问题，他们安排时间的方式，他们所做出的决策等等。这些行为提高了员工们对他们的言语信任程度。这些行为向员工们表明他们说话是认真的，算数的。而由此产生的最终成就无疑也说明他们说的话是实在的，意义深刻的。

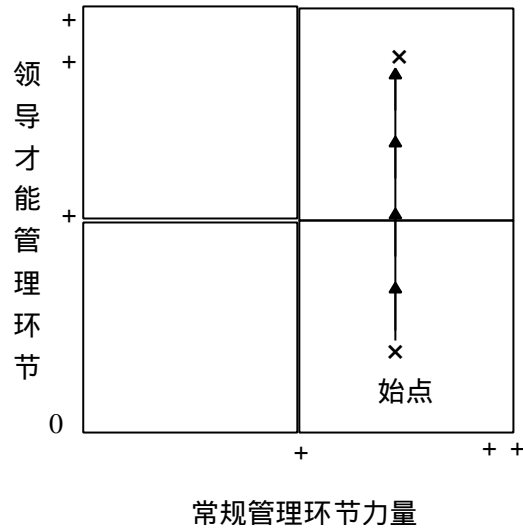
宣讲交流这些改革思想观念也是为了唤起公司其他总经理和经营管理人员相应的价值观念。这些领导者与非微观管理形式、数量巨大的应和者以及创新意识相结合，就能动员许许多多的人效仿他们。他们就有效地推动数十位，数百位，（在大型企业中）甚至数千位经营管理人员去完成自己具体的职责义务去建立、去实现新的经营策略和新的行为方式。有时候，由于公司经营管理人员思想开明，由于他们自身就具有公司内部人士/外来者背景，或由于已经在努力进行某种程度的改革，这一切会变得十分简单容易。但在另一些情况下，又会由于公司经营管理人员囿于过去公司的传统企业文化，这一切会显得复杂而困难。总体上讲，这些领导者有效地动员起足够的员工，并在企业中全面建立越来越强有力的领导管理环节。

关于这一考察过程的详细情况，参见科特所著《变革的力量：领导与管理的差异》一书第三章内容。

关于这一思想观念交流过程的详细情况，参见上注同一书籍第四章内容。

关于领导者所采用的人事晋升过程的详细情况，参见上注同一书籍第五章内容。

图 8.2 企业主管经理人员行为在创立市场适应性强/促进业初增长企业文化中变化示意图



说服深得人心、公司工作资历长的经营管理人员常常是这些改革过程中的一个重要环节。这些经营管理人员后来常常成为其他资深公司员工追随的楷模。他们所具有的改革能动性和有效的领导作用有力说明大家都能融入改革的潮流。

企业中建立强有力的领导管理环节作用不在于取代常规管理环节，而是对这一管理环节的补充。它常常也是这些企业文化重大改革中的一个基本内容（见图 8.2）。领导管理环节不同于最优异的常规管理环节，它的基本职能在于不断进行各种改革（见图 8.3）。缺少这种领导管理环节，任何形式的企业文化改革都是一句空话。

图 8.3 常规经营管理与领导艺术差别示意图

常规经营管理	领导艺术
计划、预算：实现既定目标所需详细阶段措施和日程安排的制订；尔后进行资源必要配置使经营运行起来。	方向的确立：创建未来——通常为长远目标；进行实现这些目标所需要的经营策略改革和创新。
组织、人事安排：为实现计划设置机构，并配置相应人员；明确实施计划的责权关系，为员工行为提供指导方针和程序，设立监察管理的方法措施和体系。	协调与合作：运用自身言行向一起工作的人士宣传企业发展方向，影响他们的思想观念，使之建立起方向明确、志同道合的工作小组或联盟。
常规管理和解决实际问题：监督控制计划实施情况、分析查明出现的差异和变化；进行重新规划并组织力量解决存在的问题。	动员、激励：通过满足员工基本的、但未能实现的欲望，动员激励员工去克服各种小集团利益、官僚习气及资源匮乏形成的难题。
创造企业秩序和某种可预见规律；形成赌金管理体系中稳定持续结果的能动性（对顾客需求及时的满足，对股东则符合企业预算指标）。	创造企业改革，通常为大幅度改革；形成企业有效的改革能动性（顾客需要的产品更新换代，提高企业竞争能力的新型劳资关系的方式方法）。

资料来源：《应变力：领导与管理的差异》第六页；作者：约翰·P·科特。

我们所考察的十家企业文化改革成功的公司案例都要求成百上千个革新建议来实现新的改革思想和新的经营策略。这些革新建议通常不是针对企业价值观念提出来的，而是针对企业经营行为方式提出来的。公司员工重新组合，裁减了公司经营管理机构，实行责任落实到人头等方法，使得经营管理人员与顾客更接近，使得公司员工对公司利润效益更关注。他们支持其他人士提出的各种建设性意见，放权给基层经营管理人员，动员员工与顾客交换意见，鼓励员工了解学习其它公司处理员工人际关系问题的好方法、好措施。他们也会更换一些经理人员，让那些思想价值观念与领导者期望的企业文化价值观念相一致的人员取代他们的职位——在多种经营业务的公司中，常常从那些企业文化健康、市场适应性强的单位中选拔人才。他们对公司传统的人事选拔聘用决策标准进行了根本性改革（见图 8.4）。总之，这样一来，几百人就会形成数以千计的行为，就可以在公司较高层次的管理人员的领导下，在一个总体模式的范围中，万众一心，进行企业文化的改革。

这些企业领导者在选择可能的机遇时，总是寻求那些见效快、持续时间长的成功机遇。他们虽十分清楚企业文化改革耗费时日，表现出极不寻常的坚韧和耐性，但他们也迫切想有某种成功的建树，使他们所做的改革努力有更高的信誉程度。他们从不在那些毫无成功可能的工厂、产品或人员身上浪费时间和精力。这样，我们所研究的 10 个公司案例中，9 家公司的企业领导者都在上任的头两年中显示出巨大改革优势（见图 8.5）。他们有时通过建立对非财务数据进行追踪分析体系，可以在更短的时间中表现出令人信服的成就来。

迈克尔·比琪、罗瑟·爱因斯坦、博特·斯派克特也曾报道，致力于企业文化改革的经理人员重视价值观念或信条的改变，但更为注重行为方式的改革。参见《必由之路》，（波士顿市：哈佛商学院出版社，1990年版）。

大卫·纳德勒、迈克尔·图什曼将这种方式称之为“多头并进”方式。参见他们所撰《企业机构调整：经营管理再定位法则》，载于1989年《高级管理人员学会》第3期第3号，第194-204页。

图 8.4 企业文化新型远景目标和经营策略形成图

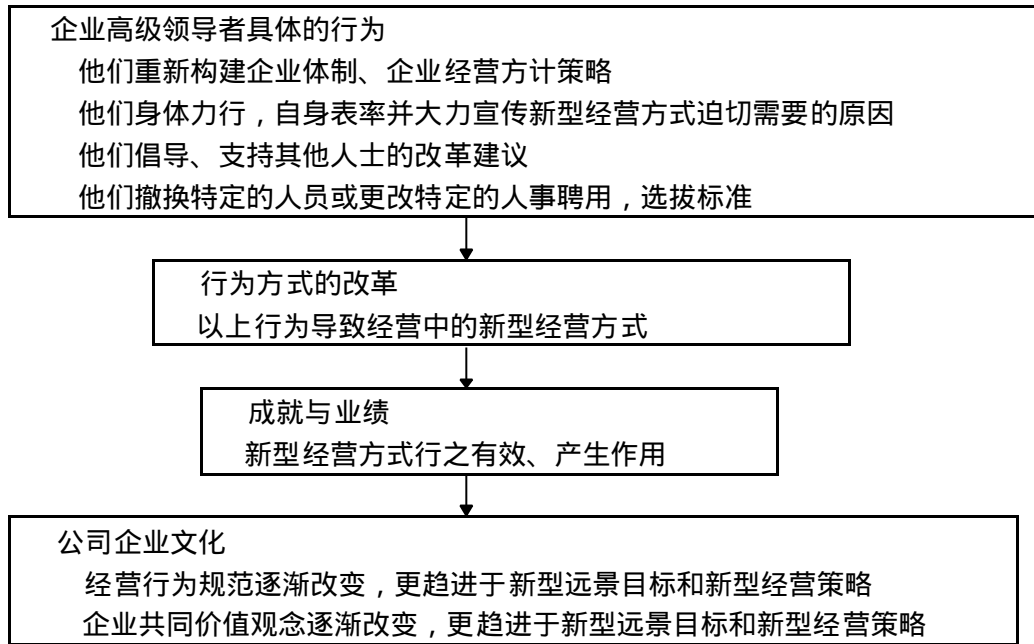


图 8.5 企业文化改革努力所做出的初期成果

公司名称	最初两年的成果
美国运通公司旅游服务中心	市场竞争更为激烈，公司利润获得提高
银行信托投资公司	公司利润大幅度提高
英国航空公司	扭亏为赢
康纳格拉公司	扭亏为赢
芝加哥第一银行	银行利润大幅度提高
通用电子公司	利润提高，公司股票价格翻番
帝国化学工业公司	公司利润大幅度提高
尼桑公司	业绩改善甚微
斯堪的纳维亚航空公司	扭亏为赢
施乐公司	公司资产收益回报率大幅度提高

这些成就的重要意义无论怎么说都不会夸大。新型企业文化只能是由不断成功的良性循环中逐渐发展壮大的。开初，都是一部分志同道合的人士接受这些新的经营策略、新的经营实践方式以及新的价值观念。这些人的行为会产生出积极的后果，不仅强化了他们自身拥有的新型价值观念和新型经营行为方式，还能够吸引其他入一道参与。这一不断扩大的集体积极参与，又会再次产生新的积极后果，这样循环往复，不断成长不断壮大。周而复始，新的企业文化就会形成。

在那些企业文化出现重大改革情况，时间需要几年的公司案例中，这种

安德鲁·佩笛克略及其他研究人员曾论证了这一论点——企业文化改革没有深入到价值观念改变的层面，新兴的企业文化将会十分脆弱、容易夭折，这一点在倡导企业文化改革的公司领导者引退之后尤为突出。参见安德鲁·佩笛克略在“策略管理学会年会”的主题发言《企业文化与企业竞争策略》中“企业文化能否进行管理？”部分（新加坡：1986年10月13-16日）。

周而复始的循环扩展情况至少出现过一次中断。发生这种不利情况有时是某次经营上的失败，但人们却将其归咎于企业文化的改革。有时则是由于企业文化改革的阻力过大或因为企业高级管理者力难从愿的必然结果。凡出现上述情况，取消改革措施就顺理成章，颇受欢迎。然而，这种类型的情况很少发生。这时公司领导者往往采取致力于企业文化改革的各种措施，有时甚至直接负责改革项目，直到那种周而复始的循环扩展状况重新恢复。

综上所述，这些课题主要内容可以帮助我们解释为什么在大型公司企业中鲜有企业文化的重大改革现象的原因。企业文化的重大改革需要有思想卓越的企业高级负责人。他或她必须既具有外来者欢迎的新思想观点的开明态度，又拥有公司内部人士的权力基础。这位公司领导者必须在即便公司大多数员工仍处于天下太平、万事如意的状况下，创建起对企业文化改革的迫切需求。他必须设计出公司新的远景目标和一系列经营策略并广而告之，然后自己身体力行，大力推广之。他还必须动员更多的人协助自己的领导和为改革所进行的努力。这些追随者们必须开发出成百上千次各种机遇来影响和扩大改革行为的范围。最后，这些越聚越多的改革者的行为必须产生积极的后果。否则，为公司企业文化改革所进行的努力会付诸东流，失去自身的信誉。

芝加哥第一银行的案例说明了这些大多数课题内容，并提出了一个进行任何企业文化重大改革必须考虑的新的特点：改革所需要的时间期限。

芝加哥第一银行 1863 年登记注册，在美国中西部地区发展得卓有成效。1958 年，它超过许多历史悠久的东部银行，跃居同行业中第 7 大企业。芝加哥第一银行商业信誉很高，员工关系堪称一流。银行的企业文化力量十分雄厚，注重对投资储蓄者的承诺，重视有力的信贷程序，有一流企业的自信心，强调以发展企业集团贷款为重点，并注意运用专家小组审查不同的行业运作状况。

1959 年，芝加哥第一银行开始在伦敦开设办事处。1962 年银行业务扩展到日本。60 年代后期，银行由盖洛德·弗里曼 (Gaylord Freeman)——1969 年—1975 年任该行董事会主席——的主持，银行中形成了更为积极、更为开放的企业文化。银行在海外开设了越来越多的办事处，为哈佛商学院 MBA 硕士提供了快捷的升职机会，银行业务越来越转向以交易/买卖为主。它冲破了原银行基业的地理环境限制，实现了跨传统信贷业务的突破。银行改革最初的成果就给人们留下极为深刻的印象——1970 年—1975 年间，银行利润翻了一番以上。但不久，银行业绩开始下降。

目前回顾总结，芝加哥第一银行扩展过猛，超过了自己的业务能力和资源能力。因过度扩展产生的矛盾又由于 1974 年经济不景气的外部条件和银行内部出现三方人士企图取代弗里曼，争夺银行董事会主席一职的内部竞争等而进一步恶化。

罗伯特·阿布德 (Robert Aboud) 赢得了这场竞争的决胜权。阿布德十分专横，上台后采取控制发展规模，裁减银行员工，银行内部管理日趋严格，他很快控制了整个银行。银行中那些晋升很快的 MBA 硕士生开始另择高枝，员工工作士气大衰，贷款中问题也日益暴露，银行内部冲突、骚乱成为家常便饭，严重威胁到芝加哥第一银行的生存。

关于芝加哥第一银行的信息资料均出自公开出版物和科特于 1989 年 8 月在该银行进行的实地考察结果。

1980年，银行当年纯收入与1975年纯收入相比，下降60%。银行主要负责的三位总经理集体辞职，董事会不得不从大通银行聘请巴里·沙利文出任银行责任总经理。此时，许多观察家评论，芝加哥第一银行被迫“卑躬屈膝”，银行的传统企业文化正在“瓦解”。

沙利文从小生活在纽约市布隆克斯区，接受过犹太教教士的教育。他是一名成绩优异的学生，也是出色的篮球运动员。他就读于芝加哥大学商学院，毕业后进入大通银行。在大通银行，他工作贡献突出，经营业绩非凡。一家杂志发表专栏文章评述他有着“不少的热情崇拜者”。梅农公司一位原在大通曼哈顿银行工作过的高级职员这样评价他：“他是个名副其实的领袖，很了不起。”

沙利文到芝加哥第一银行走马上任的前6个月中，前后从其它公司聘请了14名高级志愿者进银行工作。他将以盈利为中心任务的责权下放给他们以及银行其他高级员工，鼓励他们在负责的银行业务范围中充分发挥自己的领导才能和领导艺术。他自己则着手银行发展的总体策略规划，创立允许这些领导才能和艺术去动员、激励有益于银行发展的企业文化。

沙利文与他的工作班子正着手建立的银行发展策略注重对投资者、储蓄者的承诺，严格有序的信贷秩序（以保证其盈利），集体协作精神及逐渐将国内经营业务、国际区域金融业务作为银行发展的工作重点等等。为了实现这一新的工作重点，芝加哥第一银行1982年购买了银行信托投资公司信用卡办理业务的经营权，1984年购买兼并了芝加哥美洲国民银行——家“二级市场”银行。

沙利文主持银行工作后不久，芝加哥第一银行经营业绩开始出现转机。随着新机构、新型企业文化逐渐健全，银行经营业绩持续增长。1981年银行利润几乎是1980年的两倍，达1.18亿美元。1982年，银行纯收入1.36亿美元；1983年则增长至1.83亿美元。沙利文兴高采烈地向社会公众宣布：芝加哥第一银行“走出了经营困境”。1984年初，芝加哥第一银行的情形确如此。

1984年10月，银行出现了与7.18千万美元的季度亏损（与银行在不动产贷款出现的呆账有关的亏损）。这种状况前所未见，也出人意料。芝加哥第一银行建行以来从未出现过这样的亏损额。几个月后，银行出现了另一笔亏损，其亏损原因在于在巴西进行的一次兼并活动的失误。对沙利文和他的伙伴来说，这一时期是极其艰难困苦的一个时期。银行建立不久，还不稳定的企业文化开始动摇，高层管理人员中出现喋喋不休的争论，出现了各种流言蜚语。

沙利文没有因此退缩，他主动承担了亏损的责任，更积极大胆地推行改革措施。他率领一批经理对银行信贷系统进行了彻底的清查。他的高级助手们着手清理那些未过期的贷款项目的信誉度，更大程度地削减银行国际金融业务部门的业务项目，同时购买兼并了两家规模较小的伊利诺伊州银行集团。为了进一步强化银行对投资储蓄者利益的重视，强化银行工作的集体主义精神，银行规定每天举行高级管理人员例会，讨论顾客情况及顾客中存在的各种问题。银行同时还建立了新的不仅注重个人业绩而且重视总体综合效

参见舒兹尼·安德鲁（巴里·沙利文的芝加哥之行），载于《企业 投资者》杂志1989年7月刊，第61页。

益的补助程序和评估系统。

种种努力终于得到丰厚的回报。银行新型企业文化生机盎然，更为强大有力——它造就了银行引人注目的基础经营业绩：1986年银行纯收入3倍于1984年的银行纯收入（即为2.7亿美元比0.86亿美元），同时自身也在这些经营业绩的推动下得到了发展。

到1987年，芝加哥第一银行与其它美国大型银行集团一样，被迫提高担保对第三世界国家贷款投资风险损失的准备金，此举造成当年银行净亏损5亿美元。人们都了解这一亏损与银行基础业务操作无关，银行避免了另一次危机的爆发。1978年出现的亏损情况与银行中新兴的、市场适应能力更强的企业文化相结合，在银行中掀起了新的改革热潮。在这关键时机，沙利文的高级助手们进一步收缩银行的国际金融业务，在芝加哥城及其周边地区获得了更多的零星储蓄业务，并买进了份额更大的信用卡销售业务经营权。沙利文本人则潜心于在银行管理的高层组成一个的确拥有共同的价值观念、共同的经营行为方式的管理班子——为银行带来更辉煌局面的工作。

图 8.6 企业文化改革需求时间一览表公司名称

公司名称	改革时企业规模	重大改革经历的时间
通用电子公司	超大型	10年，目前仍在继续
帝国化学工业公司		6年
尼桑公司		6年，目前仍在继续
施乐公司		7年
银行信托投资公司	大型	8年
芝加哥第一银行		10年
美国运通公司旅游服务中心		6年
英国航空公司		4年
斯堪的纳维亚航空公司	中型	4年
康纳格拉公司		4年

银行1988年取得了优异的成就——纯收入达5.13亿美元，6倍于1984年同期的纯收入。1988年底，经济观察家们终于承认芝加哥第一银行东山再起，恢复了生机。所罗门兄弟有限公司1989年2月出版的一份研究报告使用了这样的大标题：“芝加哥第一银行集团——中西部的龙头企业”。

巴里·沙利文和他领导下的经理班子耗时9年，为芝加哥第一银行注入了新型企业文化。然而，根据1991年的新资料，这一企业文化仍不稳定、不完善。杰克·韦尔奇80年代中大部分时间用于主持通用电子公司企业文化改革的工作，他预计完成这一改革任务至少还需要10年的时间。大卫·基恩斯已经用了七八年的时光致力于施乐公司企业文化某些部分的改革，可公司内人士评论说，需要做的工作依旧很多。

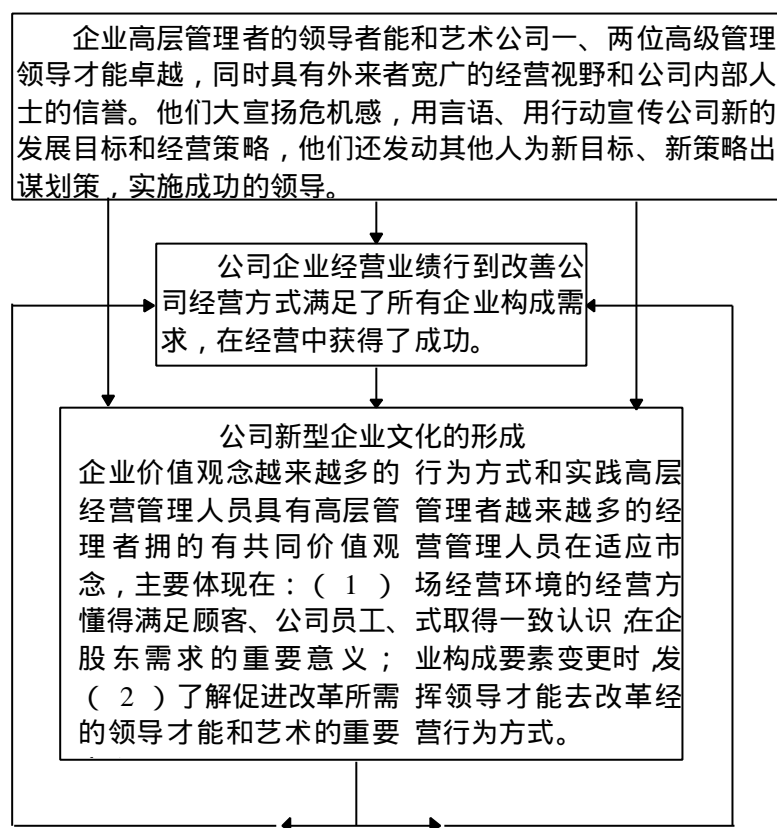
这些情况有力说明企业文化的重大改革并不会轻易、迅速地产生，在大型公司企业中情况尤其如此（参见图8.6）。惠普公司拥有着促进经营业绩增长的企业文化，它的那种渐进型改良有时也十分缓慢，十分吃力。大型公

其它研究人员也已得出相似的结论。参见象罗沙贝斯·坎特。帕黎·斯敦、托特·杰克等人所著《改革的挑战》，（纽约市：弗利出版公司，1992年版）。

司企业即便公司高层管理者有着非凡的领导才能和艺术，它的企业文化重大改革也还需要其他人的积极配合和参与。这就更需要时间，需要更长的时间来实施。或许正因为如此，企业文化改革过程中产生较好的企业经营业绩就格外重要了。这些好的企业经营业绩提高了那些在改革中发挥自己领导才能和艺术人员的信誉程度，同时也提高了改革自身的信誉程度。更重要的是，这些业绩会使人们对改革更有耐心（见图 8.7）。

改革之难，使得许多公司高层管理者进行重大改革行为的努力中途夭折，更使得许多人望而止步。结果，有的经营管理人员可能从未见过有一定规模的公司中出现一桩这种重大改革成功的案例。这样，他们自然会怀疑这种改革是否有可能成功。事实上，这种可能性是存在的。帝国化学工业公司就是极好的例证。

图 8.7 促进企业经营业绩增长的企业文化产生图*



杰克就人们在这一方面所必须充当的角色所进行的讨论十分引人注目。参见哈佛商学院备忘录第 491 114 号。

第九章 帝国化学工业公司的实证案例

事实上，大型、成熟的企业的改革之难，令人头痛不已。作为帝国化学工业公司董事会主席的约翰·哈维—琼斯爵士却力排众难，仅用5年时间改革了这家公司的业务结构、公司结构、企业职业道德和企业文化。公司改革的巨大成果带来了令人瞩目的经济效益：1987年公司获利13.12亿美元，比1982年同期公司利润高出5倍多（见图9.1）。

帝国化学工业公司企业文化存在的问题历史久远，可追溯公司成立之时——1926年，英国4大化工公司的合并。合并后的公司很快成为世界范围经营的卡特尔组织中的重要成员。哈里·麦高恩爵士（Sir Harry Mc Gowan）将帝国化学工业公司的合并成立称为“振兴全球化工制造行业……综合规划中的第一阶段”。

两次世界大战之间的帝国化学工业公司注重运用先进技术，提倡进行低成本生产经营。公司所聘用的大学生雇员大部分是科学工作者。帝国化学工业公司作为全球卡特尔组织中的重要成员，其地位使得它无须担心其产品市场和产品销售问题。帝国化学工业公司的“销售调度员”坐在“销售管理部”里进行决策指挥的状况恰恰说明该公司对经营业务市场领域的重要缺乏应有的重视。

图9.1 帝国化学工业公司税前利润图

第二次世界大战期间英国政府备战时，帝国化学工业公司与英国政府关系极力密切。帝国化学工业公司为了避免战后出现公司生产能力过剩，与政府达成协议——公司新厂房由政府投资修建，公司收取合理的费用进行代管。二战中，帝国化学工业公司产品需求量激增，特别是军需品需求、轻金属制品需求和枪械制造的需求直线上升。

在战争期间，帝国化学工业公司科学技术发展成就非凡。30年代发明的聚乙烯材料使雷达的设计发生了根本性的改变，使英国人扭转了战争局势。30年代中，帝国化学工业公司的科学工作者最早开始探索合成纤维的生成，不久便将“达克龙”（译注：英国一种合成纤维的注册商标名）推向市场——这是世界上第一种成功合成的聚酯纤维原料。帝国化学工业公司在50年代仍保持着自己的科技优势，当时一位叫詹姆斯·布莱克（James Black）的格拉斯哥人——后来著名的詹姆斯·布莱克爵士，1988年诺贝尔医学奖获得者——应用人体微循环系统疾病研究中的新观念，制造出一系列治疗高血压的创新药品。布莱克对自己发明的体会再现了那种作为帝国化学工业公司自身发展一个重要部分的对科学技术的挚爱：“我从事的研究的确赚了一大笔钱，可科学技术本身与商业中的成功并没有什么直接的联系。”

本章的写作得到詹姆斯·利赫的帮助，利赫协助收集了关于安德鲁·佩笛克略早期所做的相关研究大量的工作资料。

参见威廉·J·利德所著《帝国化学工业公司简史》，（纽约市：牛津大学出版社，1986年版）第二卷第7页。

参见卡罗尔·肯尼迪所著《帝国化学工业公司：改变了人们生活的公司》一书第140页，（伦敦市：哈钦森出版公司，1986年版）。

战争结束后，帝国化学工业公司逐渐退出了化工行业卡特尔组织的活动。究其原因，至少部分是因为当时帝国化学工业公司为了垄断市场竞争与杜邦公司签署了大约 800 项协议，而美国政府针对这种情况提出了反托拉斯法案。50 年代中，帝国化学工业公司的经营业绩与美国、德国的大型化工公司的业绩相比，显得平庸乏力。公司当时已丧失了其在英国本土及殖民地化工产品市场的垄断地位。而公司却仍旧维持着原有的生产能力，原有的重视企业内部管理的经营风格。这些都有碍于公司退出卡特尔组织后所得到的各种经营机会。60 年代中，公司经营业绩不仅低于美国大型公司中的竞争对手，也低于欧洲大型公司竞争对手的平均业绩水平。在整个 60 年代、70 年代中，帝国化学工业公司的生产率比它在世界各地的竞争对手的生产率都要低得多。

70 年代中，英国国民经济各种不利发展的环境条件使得帝国化学工业公司自身出现的市场不适应性更为恶化。这一期间，英国经济出现了比西方所有同盟国伙伴经济发展都低得多的经济增长率，却伴随着较高的通货膨胀率和日益增长的劳工待遇需求（及劳资妥协问题）。1979 年到 1982 年间，英国实行高利率政策，英镑在国际货币市场十分坚挺。这使得帝国化学工业公司的产品在国际市场的竞争中处于劣势，公司地位遭到严重影响。1979 年—1984 年间还出现了情形严峻的经济衰退，这使得公司产业转向更为艰难，更为紧迫。

帝国化学工业公司 1987 年中一份战后经营业绩的报告中这样写道：“帝国化学工业公司在战后 30 年间应付各种挑战的方式明显带有公司历史上的各种特征。公司实力雄厚，拥有众多的产品和技术革新；但也具有英国工业企业某些共通弊病，如生产效率低下。公司中还存在着经营管理中不负责任、安于现状、不思进取的官僚习气。”

帝国化学工业公司的每一个分公司虽有着自己的企业文化，但各分公司之间及公司执行委员会（传统称为“董事会”）的行为方式上都有着许多的共同性。帝国化学工业公司被人们视为“英国制度模式”，因此人们也期望它经营行为方式在道德上更为高尚，管理更为规范，经营方式更为稳定。60 年代中，安东尼·桑普森（Anthony Sampson）一度称帝国化学工业公司是“沉睡中的巨人”。帝国化学工业公司当时已是一个国际化大公司，但仍保持着浓厚的英国传统，其管理方式和市场营销方式尤为如此。公司丰厚的科技基础使公司对 70 年代、80 年代中市场变化毫不了解，安于现状。公司拥有教育程度高、聪明敏慧的人才，可他们却热衷于争论，并不急于做出必要的经营决策。哈维—琼斯曾将这个公司比作破浪前进的巨轮。在安德鲁·佩第格鲁（Andrew Pettigrew）描写帝国化学工业公司的著作中，他指出公司的改革通常是以“渐进改良方式，而不是以突变革命的方式”进行的。

从 60 年代末到 80 年代哈维—琼斯执掌公司这一段时间中，帝国化学工业公司董事会主席人事更迭频繁。1968 年保罗·钱伯斯爵士（Sir Paul Chambers）去职后，先后有 4 位主席任职时间都不超过三四年。公司一位高

安德鲁 M·佩笛克略所著《觉醒的巨人：帝国化学工业公司的改革与存续》第 2 页，（纽约市：巴赛布莱克威尔出版公司，1985 年版）。

参见杰夫利·福斯特所著《哈维-琼斯的遗产》，载于《今日管理》1987 年 1 月刊，第 36 页。

参见佩笛克略所著《觉醒的巨人：帝国化学工业公司的改革与存续》一书第 388 页。

级经理曾批评董事会主席频频更迭导致公司内部的情性的状况，他这样说道：“一位主席的任期如果就3年，那么，在任职的第一年中他不会愿意使自己过分为难，他得树立自己的威信。第二年他才可能有所行动，可到第三年他开始表示‘我不想让下任主席感到有什么不便’。由于公司董事会中那些人中总有那么1个、2个的在竞争，力图成为下任主席的人选，所以他们也不会有人愿意承担任何重大风险。你稍微分析一下，就会发现3年中就一年——就像大象一样，你可以给它配偶，让它产仔。”

帝国化学工业公司董事会中等级森严，个人身份十分重要。密珥银行大厦第6层给人的感觉，就像公司一位高级经理形容的那样“固执、永恒、缺乏改革精神”。用财务术语描述，这家公司是典型的保守派，注重的只有现金和资本状况。

财务上的保守是这一企业特征中最后的一个特征。它的产生应部分归咎于1966年保罗·钱伯斯爵士任公司董事会主席时公司出现的现金不足危机。在危机产生前，钱伯斯大权在手，抱负极大。他与哈维—琼斯有一点十分相像——既不是化学专家，也不是地地道道的商人。钱伯斯1964年曾在《星期日时报》发表文章，表示“我们必须了解……整个公司都注重公司发展，倡导公司的改革。公司已从过去狭隘的技术性开拓转为全方位的商业性发展”。钱伯斯根据公司行业经营环境不断变化的适应性需求来进行改革的，他使公司明确了4个长远的目标，这些目标在60年代、70年代将具有重要意义。这4个目标包括：（1）帝国化学工业公司拥有足以参与国际竞争水平的先进科学技术和公司规模；（2）改善公司在英国本土资产的劳动生产率；（3）将公司地域经营范围重点从英国转移，向西欧和美洲大陆进军；（4）改革公司企业文化、改组公司最高层管理结构，使公司具有更为灵活、富有弹性的市场反应能力。但由于经济危机带来的不幸，由于公司内部存在的情性，这4个目标注定无法实现。

1966年的现金危机无疑是阻止公司方向性改革的托辞，其实阻碍公司重大改革的真正力量是公司企业文化的反作用力。钱伯斯宣布公司改革后的第8个年头，1972年一期《星期日时报》转引了公司一位改革理想破灭的高级经理的谈话：“公司规模过大给我们造成了许多困难。公司高薪聘用了許多人审查或交叉检查别人的产值数字。公司人员受教育程度太高，他们有着对技术的某种癖好。公司无法培养出有创业精神的企业家。董事会主席观念陈旧，老以为公司的改革可以慢慢来。我认为，只要领导得当，公司完全可以充满活力。”

1977年，帝国化学工业公司董事会主席会议制度化，重点研究公司有关重大决策问题，其中包括公司短期经营要点、公司管理层过多，领导不力、过分注重英国本土经营，忽略公司国际经营业务等等问题。参加会议人员有公司董事会主席及各个公司总经理。这样，“新派”的董事会成员开始产生一些影响力，但要在他们仍十分弱小的权限范围内产生有影响的改革，难度依然很大。哈维—琼斯对公司出现的这些变化是这样看的——“这一时期公司董事会研究讨论的结果使公司出现了一些改变，可问题在于微小的变更是

同上。

同上，第82页。

同上，第376页。

无法改变帝国化学工业公司整个经营管理体制的。”

1978年出任董事会主席的莫里斯·霍奇斯爵士(Sir Maurice Hodgson)对公司机构发展规划提出异议,表示必须加快公司企业文化的改革步伐。他接任主席职位后,不久就宣布:“我不愿意再听说什么机构调整。公司总是喋喋不休地讨论机构问题,不停地改组企业结构。我们是不是该做些实际的事情,赚点钱了。”

此时此刻,霍奇斯为了应付1980年前后出现的世界经济局势和化工工业中出现的动荡,也应该积极在公司实施改革了。而意义更为重大的是一个创业精神非常强的董事会新兴成员也在积极推进着公司改革。佩第格鲁对此曾发表过自己的看法:“哈维—琼斯1973年4月作为公司董事会主要成员来到密珥银行使董事会执委会有了一位新成员,他具有不同的理想目标,不同的个人行为风格,不同的价值观念。他可以对董事会执委会的作用和工作方法、公司的总体结构提出质疑,还可以对帝国化学工业公司、密珥银行企业文化是否能适应70年代市场经营业务、经济或政治变化引起的挑战的实际效用提出质疑。哈维—琼斯有能力担当这个具有挑战意义的人物,可以在帝国化学工业公司权力体制中生存并发展起来充分说明他具有改革家、商人的各种技巧,说明了帝国化学工业公司1980年经济衰退中所处的经营困难程度。”

哈维—琼斯的父亲是印度一位君主的顾问,早年的哈维—琼斯在印度过着极为奢华的生活。7岁时,他回到英国,在一家私立学校读书,12岁则进入皇家海军学院学习。大学毕业后,他开始了自己的海军军官生涯,获皇家海军少校军衔。他的海军生活培养了“他精神和肉体的韧劲”。他自己也认为这对于一个卓越的企业领袖是至关重要的。哈维—琼斯33岁退役,有更多的时间陪伴自己的妻子和患小儿麻痹后遗症的女儿。他承认自己的所有化学知识来源于企鹅出版社出版的一本简装书。的确,“外来者”的这种思想境界是他能够在帝国化学工业公司工作30年的最雄厚的资产之一。

1956年,哈维—琼斯来到帝国化学工业公司,受聘为公司劳动研究职员。他很快显示出自己的才能,被提升为供应部经理。尔后,公司调他从事重有机化工产品(后称为石油化工)部门工作。在这一部门中,他创建起第一项油料(汽油)零售经营点。哈维—琼斯作为公司董事会常务副主席,主持解决了他接管的公司在英格兰东北部地区威尔顿工地出现的行业关系上的巨大难题,为自己建立起高不可估的信誉。这一成就使他直线上升到石油化工公司董事会主席的职位上。在这一职位上,他干就于到1973年。他作为石油化工公司董事会主席、常务副主席期间成就卓著,特别是他在威尔顿工地历史遗留问题上的表现更给人留下深刻印象。当时,威尔顿工地管理缺乏有效的合作与协调,行业关系一步步恶化,局势极不稳定。

哈维—琼斯在石油化工公司(时间虽然不长)做出了巨大贡献,随即于1973年向帝国化学工业公司董事会执委会提出了自己的目标设想。尽管几年后人们才正式承认他董事会主席的身份,但此时的他在执委会任职的十年中为自己以后的成功建立了良好的基础。佩第格鲁曾评价道:“我个人认为他个人的主导地位在出任公司董事会主席之前已经确立。1973年以后的许多年

同上,第402页。

同上,第409页。

同上,第376页。

就是他说服传统保守派的时间，就是他向那些传统保守人士的主要价值观念、主要信念及主要的假定条件打擂挑战的时间。……真正艰巨的任务在于对帝国化学工业公司企业文化传统观念和论点提出质疑和挑战。的确，这是一个耗费时日的工程，并非一个夜晚就能解决的问题。1982年，哈维—琼斯出任公司董事会主席，这些问题也没有得到根本的解决。”

哈维—琼斯参加公司董事会（执委会）后，就着手开始进行改革工作了。他经过挑选，有效地利用外界的信息向执委会成员们传递不幸的消息，却“不失时机地向人们表示我不过是奉命行事”，审慎地维护着他自己的信誉。哈维—琼斯利用董事会成员四周的回旋余地，给人们提供了一个自由、方便地表述自己所关心的问题的空间，使他们可以发表自己的蓝图设计，不必直截了当地站出来向董事会执委会的论点质疑。1973年，这位新提拔的帝国化学工业公司董事会成员提议成立了石油化工产品经理顾问委员会——汇集了石化行业各子公司所有的董事会主席，为随后15年中重有机化工行业各公司合作打下了基础。哈维—琼斯和他的同伴，公司董事会成员菲利普·哈维（Philip Harvey）——一个同样愿意改革的伙伴，通过这些委员会及其下属委员会，开始对来自于各子公司董事会主席的压力采取措施。1977年，帝国化学工业公司董事会主席会议制度化标志着在加强对公司董事会执委会主席的影响上取得了进展，公司上层表示出更大的宽容度，但公司上层领导者中仍没有形成进行改革的领袖人物。

1978年，霍奇斯出任帝国化学工业公司董事会主席，提出回归经营业务的观点。此时，有人对哈维—琼斯进行抨击，说他背离改革阵营，想争取时间取代霍奇斯的位置。哈维—琼斯反驳道：“我从未有过背离改革的念头，在莫里斯任公司董事会主席期间我将一如既往主张改革。过去，我主持塑料公司和石油化工公司的合并工作。我认为这是一种必要的改革。此外，恐怕在公司员工裁减工作中，我也担负了比我的职位要求更大的责任和风险。”

哈维—琼斯在70年代后期是否持积极的改革态度无关紧要，他10年工作终于在1981年有了可喜的结果——1973年创立的石油化工产品经理顾问委员会的后继者们向公司董事会执委会施加极大压力，加快了哈维—琼斯所主张的塑料公司与石油化工公司的合并进程。

哈维—琼斯接任公司董事会主席前的几年时间中，公司内各种压力相结合，导致了这位后任董事会主席发起的改革最终得以实现。塑料公司与石油化工公司的合并证明了哈维—琼斯和他的核心班子在公司开始具有的影响力。公司外部各种错综复杂的压力也产生作用，推动了帝国化学工业公司的改革。首先，撒切尔夫人领导的政府在工业各行业中大力推行改革，使之得到英国各界的广泛认同。其次，失业队伍的剧增使工会实力大减。再次，英国经济的不景气，帝国化学工业公司经营业绩增长步履维艰，都已不容公司传统保守势力再忽视公司经营、管理中存在的各种问题。

1982年的帝国化学工业公司面对如此巨大的困境和挑战，董事会选举同意由哈维—琼斯出任董事会主席。选举确认他任期为5年的主席职位虽属例行公事，但会议中董事会其他一些成员仍显示出极强的保守思想，他们规定

参见安德鲁·M·佩笛克略与杰姆·利赫会谈纪要，英格兰考文垂市，1989年8月1日。

参见佩笛克略所著《觉醒的巨人：帝国化学工业公司的改革与存续》一书第376页。

参见哈维—琼斯1989年10月17日致杰姆·利赫的信函。

董事会在哈维一琼斯任职 3 年后，有权决定是否继续保留他的主席职位。

80 年代哈维一琼斯的既定目标与他在 70 年代大致一致——致力于减少初级产品的生产经营，提高附加价值高产品系列在公司产品生产份额中的比重。为了有利于这一目标的实现，哈维一琼斯大力推行西欧市场业务的合并计划，并通过购买兼并行为力公司开拓出美国产品市场和远东产品市场。哈维一琼斯计划将帝国化学工业公司从生产导向型企业转向市场导向型企业。他还计划使公司从英国本土市场和英帝国联邦国市场经营徘徊不前的泥淖中解脱，让公司具有很强的市场适应性——哪里有新顾客，哪里就有公司产品销售。

就这一定向决策，哈维一琼斯后来解释说：

“万事当头，首先踏踏实实确定本公司当前的市场地位，确定目前局势发展趋势对公司的需要。这一行动本身就会导致继续执行现行的自己所不乐意的经营方针引起的必然结果。然后，有必要对公司以外的市场进行相当仔细的考察，其中既包括狭义的对单个竞争企业的考察，也包括广义的对公司整个外部市场环境的认定。最后，公司董事会就得进行范围广泛的目标设定。这些目标应该与各个行业中个人的理想目标相吻合。因为，这些人不仅得创造出他们自己允诺的最佳经营业绩，还必须贯彻实行董事会为了公司整体利益对他们提出的各项要求。……最为重要的是，公司必须朝着基本正确的经营方向逐渐前进，而不能无所事事、原地踏步。”

哈维一琼斯 1982 年 4 月正式出任董事会主席。一周内，他召集他的领导班子成员开会，非正式地讨论了董事会的工作情况。这次会议就董事会的作用、职能等问题做出了一系列重要决议。首先，董事会主席的职权进一步加强，成为公司责任人，而不再仅仅是“负责人中的第一负责人”。其次，会议一致同意公司董事会作为集体应集中于制定董事会经营策略方向，将经营决策权下放给与市场联系密切的人们。哈维一琼斯上任前的年代中，董事会每一位董事都具体负责一定的地理范围（如美洲地区）、一定的职能部门（如人事部门）及一定的业务经营范围（如石油化工行业）。这样，每一个子公司在董事会都有一个席位的人维护自己公司的利益。占有这一席位的人与相关行业业务负责人就组成了密切相关的策略团体，负责制定子公司的各种策略。根据这些策略团体会议的情况，董事会的董事们写出自己的推荐报告，然后提交董事会讨论通过。公司中一位高级经营管理人士对其中似是而非的奥秘：“大家支持你想进行的改革，你也赢得了这场游戏。这一改革对你自己的事业有益，可却对公司不利。这真是不可思议。”

上述的子公司策略团体滋生出一种将公司经营整个推给了公司董事会主席和公司财务主管的狭隘短浅的部门观念。哈维一琼斯开创出一种崭新的企业制度体系，在这一体系中，董事会董事中 2 位负责所有的子公司业务管理，3 位董事分别各自负责公司三大职能部门中的一个部门工作，另外 2 位董事则负责公司的海外经营业务部门。于公司的责任总经理直接向董事会会议负责。公司国际人事部经理埃德加·文森特（Edger Vincent）评论这一新体系：“责任董事们不再将自己视为某一特定经营项目团体及其利益的代言人。公司董事会根本上改变了，执委会成员必须倾听对某一项目的各种建议，进而

参见约翰·哈维-琼斯爵士所著《促进改革：对领导艺术的反思》第 47 页，（伦敦市：科林斯出版公司，1988 年版）。

基于 1989 年 8 月 2 日与杰姆·利赫的会谈纪要。

判断这一经营项目的行为策略和会产生的后果。这样，执委会就能更清醒、更有效地承担起整个公司的责任。”

将公司董事会工作重点重新转移到整个企业的发展上，使得各个子公司责任总经理有较多的自主权。哈维一琼斯坚定不移地认为实行自主权放权会激发责任感，因此他致力于一方面给各个子公司首脑更大的责任，一方面将他们需要的权力交回给他们。帝国化学工业公司传统组织机构是依国别设立，管理权集中在英国公司总部。哈维一琼斯则将它们组合成了9个世界性的企业机构，其中有4家企业机构的总部没有设在英国本土。这些企业地理位置分散，但它们都十分重视国际性产品系列的开发，结果相互之间避免了冲突和矛盾。自主权和公司责任避免了企业间为了有限资源而你争我夺，提高了整个公司对市场环境的适应程度。哈维一琼斯在对放权过程中出现的权力问题进行解释时说：“如果缺少决心和勇气‘打破条条框框’、从官僚习气的束缚中解放出来，公司做事所依靠的基层员工会感到越来越心灰意冷，不负责任，不愿意为实现公司的经营目标努力工作。整个公司的成就其实就成了一种规则游戏。人们都不愿意出现失误，因为无过可以获得领导的宠爱和晋级加薪。这自然比真正努力去实现那些与成功经营至关重要的经营目标容易多了。……领导者的职能任务应该是使循规蹈矩者比探索未来者感受到更多的危机感。”

哈维一琼斯出任董事会主席的最初几个年头，他也实行了一些其它举措，这些举措无一不体现了一个崭新时代的来临。约翰爵士为了设法创造一个健康的交流氛围，为了强化象征价值的作用，他迅速对董事会进行人事精简。1988年底，公司董事会董事从原来的11位减少到8位。更为关键的是他取消了常务副主席这一级职位。哈维一琼斯考虑到董事会成员间轻松自然的交流异常可贵，他抨击了等级观念：“我相信我们这一级机构保持一个水平面是一个基本原则。一来可以保持我们这个班子的团结，二来给下面的人做个样板。记住，如果一个8到15个人的董事会不按等级划分就不团结，你怎么可能让公司其他员工拧成一股绳呢？”

哈维一琼斯还压缩了帝国化学工业公司总部的人员配置数额，使总部员工从1200人降低为400人，同时将原属公司总部的职权责任下放给各个子公司。他断定帝国化学工业公司不再需要如此豪华的密洱银行大厦总部，经过仔细考察决定将公司总部完全从密洱银行大厦迁出。这时，他就将密洱银行大厦三分之二的办公用房出售和租赁出去。他还设法改善董事会例会上的气氛。哈维一琼斯认为董事会会议厅不利于随意自由的思想交流，决定将董事会每周例会地址改在他过去曾使用过的办公室。他下令取消座位预先设定的制度，使自由随意的讨论成为新规范，并倡导不拘一格的精神风范。在例会上，哈维一琼斯主张改变过去公司董事会争论喋喋不休的局面，敦促董事会形成办事决断，不做任何推测式的决定。

在哈维一琼斯的大力支持下，负责公司科技开发的董事查尔斯·里斯(Charles Reece)在约翰爵士任董事会主席不久就着手组织了“相关研究小组”，汇集了各个子公司的各种人才和资源。1982年，帝国化学工业公司从

埃德加·文森特 1989年7月28日在英国伦敦与杰姆·利赫的会谈纪要。

参见哈维·琼斯所著《促进改革：对领导艺术的反思》第50页，第102页。

同上，第194页。

这些研究小组中了解到公司下属 5 个子公司在进行塑胶方面的研究。里斯因此发起了一个塑胶和表面化学复膜开发小组——一个规模经济效益使帝国化学工业公司研究优于其下属于公司各种研究总和的事例。

哈维一琼斯在着手公司机构的重建上,于 1987 年使自己倡导的合并计划水到渠成。公司将下属的农业、合成纤维、盟德公司、石油化工和塑料等公司合并为化工及高分子材料集团公司(简称 C&P)。分析家们计算 C&P 集团的合并将每年为帝国化学工业公司节约 5 千万英镑的开支。量化所有的这种节支活动十分困难,帝国化学工业公司的所有负责人对此反应积极热情。公司一位高级人士评论说,“肯定完全达到预期效果,很可能还取得了比预期效果更好的作用。”这一合并计划还有效地阻止了那些会降低新型特种化工产品利润、发展极为缓慢的初级化工产品生产规模的扩大,同时也加重了对新兴化工产品的投资力度。

帝国化学工业公司这时在兼购方面也加强了自己参与国际竞争的地位,特别是特种化工产品领域的有力地位。1984 年公司耗资 7.5 亿购买的彼特利思化学公司不仅大大加强了公司在美国市场的地位,还使公司拥有了一支从事购买兼并的专业队伍。这支专业队伍使公司在 1986 年 9 月仅耗资 5.8 亿美元购买了美国格力敦油漆公司,从此帝国化学工业公司成为世界第一号油漆供应公司。1988 年,公司保持了自己作为最大的表面涂料供应商的地位,创收高达 15 亿英镑左右。帝国化学工业公司还扩大了用于绝缘体、汽车零配件和制鞋业等行业产品的聚氨酯材料的生产。1990 年,这类产品的销售总额接近 6 亿美元。

哈维一琼斯和他的管理班子通过这些多种经营方式,使帝国化学工业公司在新的国际竞争中站稳了脚跟。1987 年是哈维一琼斯任公司董事会主席的最后一年。在这一年,公司对外销售总额呈如下比例:英国占 25%(低于 1981 年的 39%),欧洲大陆占 25%,南北美洲占 27%,澳大利亚、日本和远东地区占 17%,其它地区占 6%。这种均衡使帝国化学工业公司对国内经济不景气有较强的抗力。

哈维一琼斯通过许多途径使这种巨大的转变似乎显得不那么困难,其实则不然。只要有可能,那些思想陈旧的董事会董事就会横加阻拦。哈维一琼斯能较快地鼓动起公司中、下层员工的改革热情,老板们却以同样的速度扼杀着新生的能量。由于此时强调高生产率的帝国化学工业公司将其在英国本土的劳工人数削减了 25%——从 1981 年的 74700 人降至 1987 年的 56230 人,这引起各级工会的指责。当时科技管理人才联合会的发言人罗杰·莱昂斯曾对这种不满情绪进行过描述。“似乎他就像圣诞老人,他们就这样公开了会谈内容。在曼切斯特市里,我可以告诉你,他什么也不是。……我们看他不过就是走在领取救济金队伍最前面的一个脸孔而已。”但由于哈维一琼斯和他的管理班子处理解聘人员的方法得当,“它们的确十分艺术,没有出现任何行业关系上的骚动,或与之相关的一些重大麻烦——卓有成效,的确

福斯特所著 哈维·琼斯的遗产 第 41 页。

文森特 1989 年 7 月 28 日在英国伦敦与杰姆·利赫的会谈纪要。

参见斯笛朋尼·库克、约翰·达佩所著 帝国化学工业公司的旗手:约翰;哈维一琼斯——帝国化学工业公司复苏揭秘,载于 1985 年 6 月 3 日《商业周刊·工业/技术版》第 62 页。

卓有成效。”哈维—琼斯热情地支持着公司完善的人事裁减政策——通过支付一大笔解聘费用，辅以提前退休、易地就业以及职业培训计划等的实施工作。

哈维—琼斯对帝国化学工业公司道德思想的影响和作用也是显而易见的。那些继续留在公司工作的员工认为那些在人事裁减中辞退的伙伴得到了公正的待遇，而且他们对一个坚如磐石、前途光明的公司工作所拥有的安全感也感到满足。冲着这一点，他们对他们的主席充满了敬重之情。哈维—琼斯也利用自己接受电视采访和公务访问的间歇时间，给这个以固执保守著称的公司涂抹上一点个人色彩。正如公司一位资深人士所言：“对那些愿意与他交往的人来说，哈维—琼斯具有一个明显的特征。这些必须首先认可这位主席所倡导的经营目标和企业发展规划，这一点至关重要。与哈维—琼斯交往几乎就是人与人的交往，（公司员工）几乎没有把他看成公司的主席，而是将他视为自己的领袖，一个他们所敬重的普通人，因为他总是同所有的人平等相待。”哈维—琼斯礼貌待人是出了名的，他尊重公司各个层次的员工。如在 1986 年，他前往公司在麦克斯菲尔德地区的制药厂，应当地药店和工会会员的私人邀请，与他们见面会谈。

临近哈维—琼斯从公司引退时，他就对自己各种评价的感受发表了看法。“我的成功与否，同（我引退时）公司的成败无关，而在于公司 5 年后的成败。我长期致力于的事业并不是让公司在市场上获取暴利，而在于它改变了公司经营目标。”改变企业经营目标必然要进行企业文化改革。1990 年的例证充分说明虽然这时论断改革的深度为时过早，改革的确产生了。帝国化学工业公司创利能力迅速的提高并不能完全归功于新兴的企业文化，但哈维—琼斯引退后公司经营业绩状况说明这种企业文化（并非仅仅是哈维—琼斯的领导才能）肯定发挥了重要作用——公司 1989 年获得的税前利润增长幅度更快，达 14.7 亿英镑。

因为帝国化学工业公司有许多方面在我们研究的 10 家企业文化改革案例中十分典型，它的发展过程就格外有趣了。同其它各个公司案例一样，现代一个艰难的商业经营环境下不断增长的行业竞争（在帝国化学工业公司中，主要来自全球石油危机和萧条的英国经济）就形成了企业文化与其市场经济环境间日益突出的不适应性（见图 9.2）。这种不适应程度的增大，这种不协调就成为企业经营业绩的重大障碍。公司企业经营业绩状况不佳，但历史造成的既成事实使得企业文化极不适应改革现实，形成对必要改革的阻力。这一局面直到约翰·哈维-琼斯爵士出任董事会主席后才有所改变（见图 9.3）。

文森特 1989 年 7 月 28 日在英国伦敦与杰姆·利赫的会谈纪要。

基于 1989 年 8 月 2 日与杰姆·利赫的会谈纪要。

参见约翰·亨特所著《企业经营业绩主导的终曲》，载于《高级经理》杂志 1986 年 9 月刊第 30 页。

图 9.2 帝国化学工业公司策略不合理
企业文化的发展过程

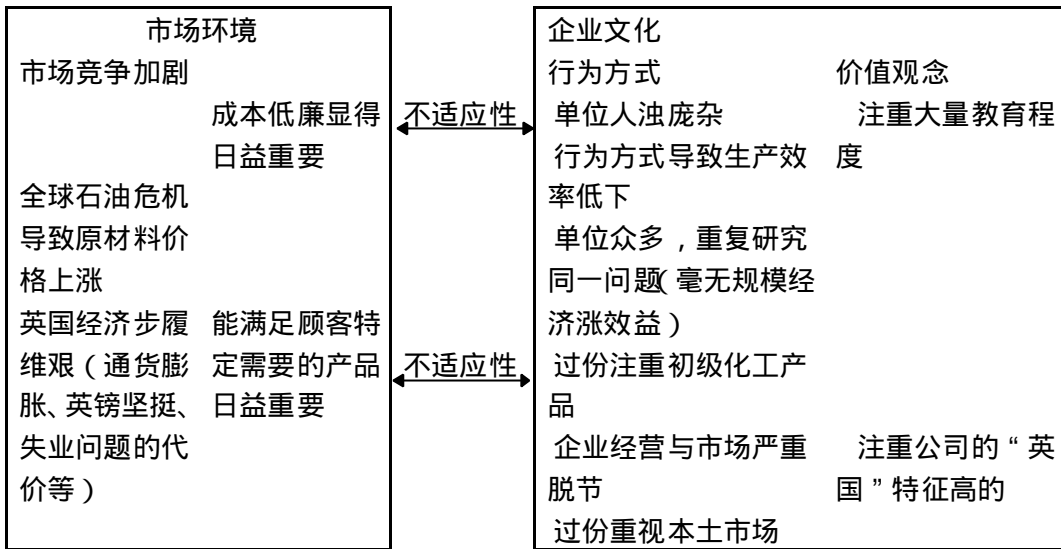
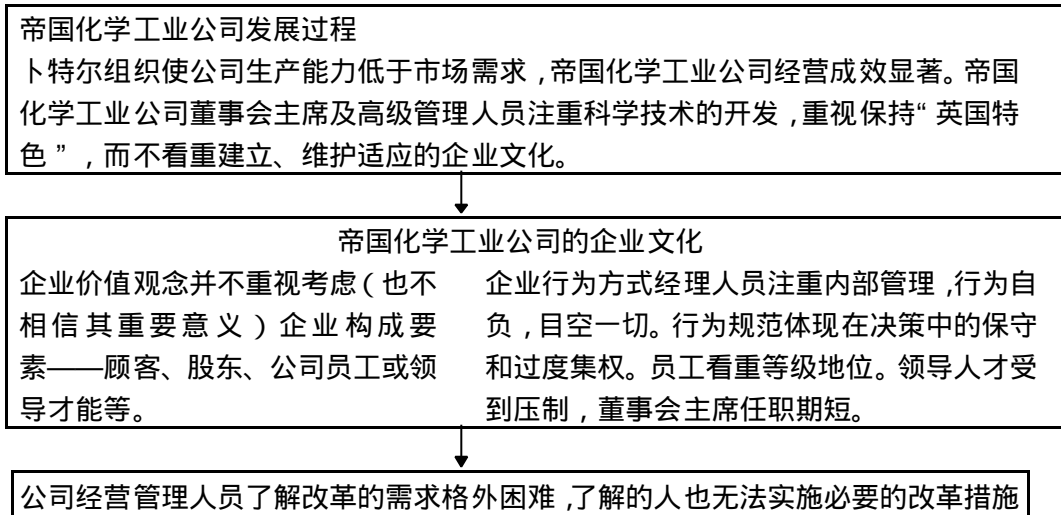
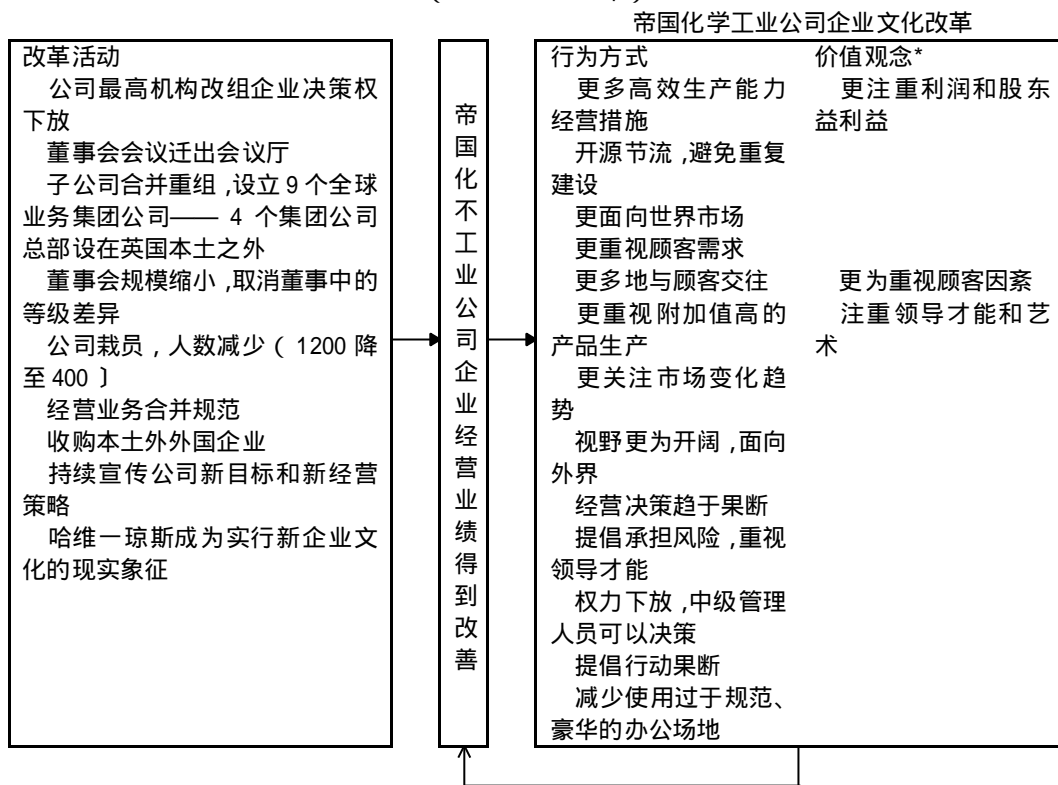


图 9.3 帝国化学工业公司化保守的企业文化发展过程



公司选择哈维—琼斯既是由于他的信誉度高，也是由于他一直致力于改革事业，哈维—琼斯运用自己的才能，激发出公司各阶层极大的领导才能，掀起了数以百计的、共同推动企业文化改革的行动，也让人们注意到他自己就是一个体现帝国化学工业公司新秩序的高大形象（见图 9.4），同时鼓舞了数百位（乃至几千位）企业经理来创造规划出数量更多的改革行动。

图 9.4 帝国化学工业公司的企业文化改革过程
(1982 — 1987 年)



*企业高级管理人员中这些价值观念接受程度迄今不详。

哈维—琼斯任职期间, 帝国化学工业公司的企业文化有着何种程度的改变, 在本书写作之时还很难断定。可有一点似乎是一目了然的, 这一改革行为的基本结果力量极强, 他使得公司企业文化多少更为适应市场环境的需求。

第十章 尼桑公司的实证案例

使用企业文化一同研究日本公司的发展，具有直接的积极作用。日本公司近几十年来所取得的巨大成功以及环绕这些成就产生的神秘性使得人们得出这样的结论——日本主要公司从未出现过病态的企业文化。实际上，这一推论是不正确的。尼桑公司的实证案例就十分说明问题。

尼桑公司创建于 1911 年，它是由美国学成后的工程师桥本次郎在东京成立的一家汽车工厂，原名为 Kaishinsha 汽车厂。桥本次郎由于资金不足，接受了三个人的资助，这三人姓氏的首字母为 D、A、T。为了感谢他们的支持，桥本次郎将自己的第一辆车取名为“DAT”、其含义为“脱兔”。1918 年，他设计制造出第二代“脱兔”，或称 Datson——不久，遂更名为 Datsun，因为日语中“son”一词意为损失或损坏。桥本的公司与其它同类公司合并，于 1933 年正式成立了尼桑公司。

从各项指标来看，尼桑公司的初期经营成效显著。二战前夕，尼桑公司发展成为日本国第二号汽车制造商。战后，公司发展迟缓，但不久它就恢复了元气，再次迅猛发展（见图 10.1）。开初，公司发展仅限于日本国内，1955 年它曾在英国创办了一家合资企业，60 年代初其小型货车在美国十分畅销。60 年代末，尼桑公司出口各型汽车 300000 辆，占公司汽车总产量的 26%。

图 10.1 尼桑汽车公司市场销售金额一览（单位：千日元）

年度	收益额
1935	4359
1940	80532
1945	42826
1950	13364828
1955	14247257
1960	54800916
1965	213418000
1970	669000000
1975	1429600000

70 年代中，尼桑公司继续呈现超乎寻常的发展势头，但公司自身逐渐开始受到“大型企业通症”的困扰——尼桑公司后任公司总裁久米裕是这样称呼大型企业出现的共同问题的。公司的持续发展使得公司权力环节的增多，影响到信息和问题的上传下达。从而降低了公司董事会决策的准确性和有效程度。公司的发展还极大地增加了公司专业化、部门化程度，滋生出决策目光短浅、部门小团体主义等不良现象。为了对规模日益膨胀的企业进行有效控制，公司人事部门出台了许多企业规章制度。这种局面常常会打击公司员工努力工作的意愿和热情。

这种状况由于劳资间的矛盾进一步恶化。1953 年。公司以强硬的态度，采取了关闭工厂等措施来对付力量强大的左倾工会势力。工人们则举行了为

本章撰写得惠于南希·罗斯巴特的协助。

关于尼桑公司的大多数信息资料出自科特在 1990 年 8 月与该公司经理人员广泛会谈的纪要材料。

期百日的总罢工以示抗议。当时公司委派河侯胜治（1957年他出任公司总裁）处理这一冲突。河侯胜治依靠工会领导人之一的盐冶一郎解决了这一争端。1965年尼桑公司兼并了王子汽车制造公司后，盐冶一郎又接管了该公司工会，河侯胜治就更为感激这位工会领导人。1977年，石原高智出任公司董事会执行主席，试图从盐冶手中夺回对工人的管理权，劳资问的关系再次趋于紧张。盐冶成功地维护了自己的权力。1986年，他作为尼桑公司工会领袖荣誉退休。公司中许多经理人员认为盐冶具有破坏性作用，70年代、80年代中公司出现的许多麻烦都与恶劣的劳资关系和无休止的劳资争端相关。为了更好地解决这些问题，公司管理者只能全力注意公司内部的管理，无法将视野向外界扩展，无法重视市场环境和顾客需求中出现的不断变化。

企业规模扩大，劳资关系紧张使公司1972年之后的市场占有率持续下降，更导致了4年后公司纯收入停滞不前的状况（见图10.2、图10.3）。公司国内市场的占有额也出现下降，1972年为33.7%，1985年则为25.6%。丰田汽车制造公司同期的市场占有率则大幅度增长，1972年为39.6%，1985年则升至42%。两家公司市场占有率之间的比例差额也变化惊人——1976年为5.9%，1985年为16.4%。

尼桑公司所面临各种困难的产生，与它在国内市场占有份额上出现的空白情况一样，总体上呈缓慢渐进的趋势。1981年公司“蓝鸟”型车的失败是唯一突出的激变事件。“蓝鸟”型车是尼桑公司首次设计的具有战略意义的前轮驱动式轿车。这一车型在市场销售中令人失望的状况使得公司在车型款式设计和决策上更为保守。反过来，公司对年轻的汽车消费者更缺少吸引力。缺乏对年轻人胃口的轿车，加之社会上对公司存在问题的各种流言，使得尼桑公司在各大学毕业生理想业主的排名表上名次猛跌，从原来的第15位退至第40位。

公司的观察家们在这—段时间中，对公司的企业文化——被描述为目光过于短浅、官僚气息浓厚、优柔寡断——表现出越来越强烈的批评态度。有的并不了解这样的企业文化是否能够加以改变，想知道尼桑公司面对竞争日益激烈的国际汽车市场是否会这样一个劲的衰败下去。另一些人则相信只要公司领导高层具有正确的领导艺术，改革是可能的。1985年的二三季度，他们看见这种正确领导开始掌握公司权力的迹象。

1985年6月，久米裕被任命为尼桑公司总裁，取代了石原高智——他任公司董事会主席。裕出生于1921年，1944年毕业于东京大学，获航空工程学士学位；1946年进入尼桑公司，开始从事生产管理和工程控制方面工作。1964年，他得到提升，任佐盟汽车厂总经理，全面负责该厂生产管理和工程控制。1973年，他成为公司董事会成员、执行董事，兼任栃木汽车制造厂的总经理。1977年，裕成为责任执行董事，主管全公司产品与工程策略，继续兼栃木汽车制造厂总经理一职。1978年底，他才辞去厂总经理的职位。1979年，他全面负责公司产品与工程策略部的工作。60年代未及整个70年代中，裕是公司生产设备现代化（包括生产合理性安排、劳动生产率的提高等）进程中的关键人物。1983年，裕晋升为公司常务副总裁，主管产品研究与开发部、多种经营部以及规划部的工作，同时他还兼任公司质量保险公司的总经

理。1984年，他支持尼桑公司科技研究中心的管理班子启动对一种极富开创性的新型汽车设计程序的研制工作。

与他的两位前任相比，裕所受教育程度和职业生涯形成鲜明的对比。石原高智（1977年至1985年任公司总裁）学的是法律，早年在公司从事会计、金融和销售工作。河侯胜治（1957年至1973年任公司总裁）加入尼桑公司前曾在日本工业银行工作近20年。

1985年8月，裕被任命为公司总裁仅两个月时间，尼桑公司科技研究中心产品开发部的13位中级经理与公司外面一家咨询服务公司（即麦金泽合伙公司 Mckinsey & Company）合作组建了一个工作小组，对外称产品市场策略课题组（PMTG）。裕的朋友、公司开发研究部主任园田善造支持了他们关于必须改变科技研究中心氛围的基本思路，对公司最高管理者们施加影响，让他们同意了这一考察的实施计划。这些中级经理考虑到中心的企业文化有着浓厚的官僚气息，压抑创造性思维，同时还考虑到中心设计人员的主要时间浪费在相互协调、图纸研究上了，并没有专注于设计性能优异的车型上，他们便动手创建了一个更理想的工作环境——支撑独立思维，责、权下放，能消除基层管理人员对弊规的疑虑、坦诚交往的疑虑那样一种工作环境。

产品市场策略课题组的研究发现和和建议促使公司开发研究部于1986年1月开始引进企业结构的改革措施。以前的公司开发研究部，经理们共同同时承担至少3种车型汽车的开发研制工作。在新的体制中，一名经理负责一个车型。这样他就可以专心于这一型汽车开发研制的各个阶段——从车型图纸设计、生产计划、营销策略计划及销售过程计划等，就可以专注于设计制造出一种成本低廉且能最大限度地满足买车人需求的汽车。开发研究部的经理们为了更充分地重视顾客的利益，他们分成了3个市场考察小组，他们为了缩短设计时间，提高产品质量，在开发研究部里引进了同步系统工程项目——每一部门必须在可能的最早时期，将相关开发计划信息通知其它各个部门。

尼桑公司科技研究中心的经理们在产品市场策略课题组的敦促下提出了许多其它观点，并在随后的几年中加以实施。方案一是中心每年对外开放一次，让公众参观中心实验室，举行汽车碰撞表演，进行赛车表演。方案二是中心举办论文探讨会和新经营观点辩论会，以促进和奖励对新思想、新观念的积极思维。尼桑公司科技研究中心经理们决定取消公司所有员工佩带的证件卡上的顺序号码（因它体现了佩带者在公司的级别差异），以缩小老板们与员工间的等级差异。经理们还决定员工可个穿戴公司的制服上班，他们认为衣着、外表修饰的自主会提高工作人员在进行汽车款式设计和性能设计中的革新能力和创造能力。为了进一步弘扬和创建富有创造力的环境氛围，他们还借鉴引用了“弹性工作时间”的制度——部门工作人员在规定的上午10:30分至下午3:30分之间，可以自己安排是早到早下班，还是晚到晚下班。

尼桑公司科技研究中心的经理们为了使工作人员更注意市场竞争发展趋势，采取灵活的策略，允许中心设计人员购买一辆公司竞争厂家生产的汽车。过去整个公司不允许员工购买竞争公司生产的车辆，尼桑公司实际上当时不

尼桑公司科技研究中心位于日本厚木县境内，距东京大约两小时汽车行程。尼桑公司科技研究中心是该公司的主要技术设计中心。该公司国内的大部分汽车技术设计在这里进行。

允许任何人驾驶任何非尼桑公司制造的车辆进入公司厂区。尼桑公司科技研究中心的经理们为了让工作人员对汽车制造“整体图景”发生兴趣，着手创建一项称为“创新俱乐部”的项目，资助特定的业务联系活动（如与意大利汽车俱乐部），给工作人员提供“第二课堂”，拓展与他人的联系，进行切磋和交流。

这些基本思想在尼桑公司科技研究中心出现、发展的同时，裕将公司高级管理人员召集在一起，召开“最高层研讨会”，研究公司当前面临的重大问题。公司内大约 80 名高级员工参加了每年两次，每次为期 3 天 2 夜的研讨会。第一次召开这种会议是因为公司在 1986—1987 财政年度的上半年出现了 197 亿日元的亏损。在此之前，尼桑公司最近的一次亏损出现在 1951 年。

裕就是在这样的情况下，于 1986 年 12 月签发了一份代表“公司经营观念”的公开声明。这份面对公司全体员工的不同一般、至关重要的公开声明强调了裕的 4 项原则：“公司必须与国际市场同步，用公司可靠的先进技术制造出顾客欢迎的汽车产品。……公司了解顾客的需求，并真心实意、不断努力保证最大限度地满足这些需求。……公司必须重视世界汽车领域发展趋势，让整个地球成为公司发展的活动舞台，建立起永远与时代进步同步的实力强大的公司。……公司必须加紧培养一批进取心强、朝气蓬勃的队伍，他们在任何时候都愿意且能够对付新目标提出的挑战。”

公司为了在全公司推行普及这一经营思想，于 1987 年 1 月在公司各个总部成立了一个新的协调机构——产品市场策略开发部。其主要目的在于协调汽车工业中相关汽车设计、汽车制造、车辆测检、汽车销售领域各个职能部门和各个子公司之间的关系。公司的计划过去分为设计规划和销售规划；设计规划由产品研究开发部负责，而销售规划由国内销售部负责。这些职能部门工作日程安排不同，就造成与设计规划、销售规划的不协调性。根据产品市场策略开发部总经理久富隆治的观点，“（我们部）就界乎于国内销售部与产品研究开发部之间。我们得想法子协调这两个职能部门之间的权力冲突。……我们在解决任何问题时，得站在顾客的立场上来做。这是本部门存在的实际意义。”

产品市场策略开发部有近百名员工，分属 4 个处室。产品市场策略开发处为第一处，负责协调产品市场策略开发部内部处室之间的关系，开发尼桑公司长期战略规划和发展策略。该处工作人员工作目标是市场总体发展状况研究，力图找出其发展趋势。他们一旦确定市场发展趋势，就立即提出适应这一市场需求的基本思路，并据此确定公司长期发展规划。另外的 3 个处室就专门研究公司发展的短期计划和汽车制造与销售发展的后勤保障问题等。它们的职能是根据汽车产品/市场结构的类型来划分的。Z10 处负责“蓝鸟”、“Cedric”等家用汽车或轿车的开发研究；Z20 处负责“Micra”、“pular”等小型货车的开发研究；第三处 Z30 则着重开发研究“银剑”（240sx 型）和 300zx 型专用轿车和赛车。这 3 个处采用了尼桑公司科技研究中心 1986 年创建的产品经理负责制，一个经理必须全权负责一种车型研究开发、生产制造到车辆营销的全过程。

尼桑公司的重新组合与裕发表的关于公司经营观念的公开声明相结合，向公司全体员工传递出一个强烈的信息——公司亟待改革。裕自己在与员工

交谈和公开讲演也宣扬同样的信息，这种信息交流在公司历届总裁中绝无仅有。

从 1987 年公司产品市场策略开发部建立后不久，尼桑公司总公司开始将企业经营权更多地下放给各个汽车制造厂，就 5 年多的一段时间，制造厂厂长们无须向公司请示可以自行调动的资金总额翻了九番。同时公司要求各个制造厂制订方案，创建出自己厂的坚持“顾客至上”经营思想，能大力促进企业经营业绩的各种制度。

座间汽车制造厂的经理们就工厂设施首先进行改进，创立了一套复杂的管理信息网络，在这一矩阵网络上，各部处（一般约有 300 名员工）可同时进行产品质量、发货、成本测定等各种因素的计量。这是一套典型的会计系统，它可为这些部门经理提供自己管理权限的底线，使权力下放成为更力量化的行为——这一底线是综合考虑公司利润情况、顾客满意程度等相关变量的结果。该厂运用这一网络，使成本在 1985 年—1988 年间下降 20%，产品质量提高了 70%，发货时间缩短 70%。

在座间汽车制造厂，经理人员还设法通过各种直接的方式，使公司与顾客间的联系更为密切。他们发起了“观光游乐”的活动，活动期间那些弯尼桑汽车公司并无直接联系的人们可以自由出入工厂厂区，随意漫游消遣。生产管理工程部的副总经理高岸春义曾这样说：“我们利用工厂办公楼前的空地，邀请当地人来摆摊设点，出售食品、服装等，真是门庭若市呢。”工厂也组织资助一些小型体育活动，举办足球比赛、棒球比赛，让比赛球队使用厂区的各种设施。通过这些行为活动，厂方发现工厂在座间市更受欢迎，并因此扩大了汽车产品的销售——1985 年尼桑公司在座间市占有汽车市场 25% 的份额，丰田公司为 40%；1990 年，尼桑的市场份额增至 40%，丰田市场份额则为 25%。

公司高级员工为了贯彻裕所提出的新经营思想，进行了两项人事制度的重大改革。他们首先扩大了部门之间管理人员职位交替轮换的数量（裕主张经理岗位轮换可以形成工作积极主动的精神）。他们还改革了过去在职位提升和薪金管理政策上传统的论资排辈的做法，形成了以工作业绩为考核重心的制度（裕主张进行业绩考核，而不是资历排队可以创造一个重视努力工作，重视成就的氛围）。

尼桑公司营销部门没有像其它兄弟部门那样大胆地创立这样类型的新企业文化，但最终该部门的管理人员还是推出了两项重要的改革措施。在日本国内各个汽车经销点开辟了顾客投诉点。他们还进行各种形式的融资，帮助经销商们建设新型汽车展销厅，创造更迷人、更吸引顾客的销售环境。

1990 年，公司改革浪潮日益汹涌澎湃于尼桑公司所有部门（甚至公司的基层组织）逐渐改变过去的经营方式。公司汽车实验部的情况极为典型。这一部门的工作任务是对新型汽车的驾驶性能进行实验和测试。汽车实验部负责人平岛千藏说：

“我们正致力于查明为什么我们原以为优良的性能，顾客们却抱怨不休的原因。比如，有的路况在日本没有，在美国却十分普遍。由于高速公路路面的建筑方式使得公路路面在一定距离内会存在轻微的颠簸。于是我们在实验场地内模拟了同样的路面状况，但只

尼桑汽车公司支付汽车经销商们用于更新车型的资金利息。换言之，这些汽车经销商获得了“无息”资金融通。

是路面颠簸间隔较短的路面状况。我们根据实验认为我们销往美国的汽车车况个人满意。可在美国实际的公路路面驾驶后，我们才明白开车人所遭受的痛苦是多么令人难以忍受。这也正是顾客投诉的原因。最后，我们确定我们得亲自进行实地驾驶，才能认定车辆是否真正的舒适。”

这种力图保证自己进行的测试对现实中顾客所遭遇的情形是否有实际意义的观点代表了一种根本的转变，一种这一部门解决自己各种市场具体问题的根本性转变。

“银剑”车（在美国销售的品牌为“240sx”）是首先从尼桑公司众多改革直接受益的产品。1988年5月，“银剑”车首次在市场亮相，这种舒适的4人座赛车型轿车专门以25岁左右的年轻人设计制造，其售价不到2百万日元（折合12000美元）。“银剑”车融新颖的款式、先进的技术为一体，令日本国青少年倾倒，一举囊括了日本国际贸易工业厅颁发的1988/89年度汽车大奖和优秀设计奖。

“银剑”车最初的车型设计并不如意。1987年，该车每月销量仅200辆。由于大家都认为这一车型的销量糟不堪言，经理人员决定放手让年轻的设计人员一试，让他们自由地设计新的车型。公司在1985年“天籁”车销售失利J986年财务亏损的巨大压力下，一致同意放手让年轻的设计人员设计“银剑”车新车型，理由是这一车型的销售目标是年轻车手市场。参加这一设计项目的设计人员平均年龄为28岁。

年轻的设计者们发现市场调研结果表明他们准备开发的汽车竟只是丰田公司的“先锋”车（当时同类汽车产品中的主导车型）的复制品时，他们开动脑筋研究这一类型汽车以及准备设计的车应该为顾客提供些什么方便。

他们在设计这辆完美的车型时特别注重情感和外观因素。年轻的设计人员参加这一设计项目至关重要，因为他们有对同龄顾客更深刻的了解。作为“银剑”车的业务主管经理，川村一郎有着更深刻的体会：“我不时告诫我们年轻的设计人员和销售人员，得设计制造出自己也忍不住想买的汽车来。”

川村一郎力图在这些“银剑”车新车型设计者中激发出创造意识和个性特征。在这一过程中，最重要的措施是允许这些年轻设计人员在没有公司高级管理者干预的情况下，充分讨论车型设计，并最终决定采用设计图案。照经营调查研究室主任下香西贤二的后来说：“银剑”车是公司首次放手让年轻人决策的车型，也是公司首次邀请外部的流行款式设计人员参加设计的车型。”

刚成立的公司产品市场策略开发部负责“银剑”车设计构思到批量销售的各个开发环节的协调工作。负责开发这一项目的责任经理只有一位，就是川村一郎先生。这样就保证整个设计过程设计人员观点的一致性。这种权力下放的模式代表着尼桑公司与自己传统的权力集中官僚作风决裂的态度。“银剑”车的设计者之一，松富惠夫表示：“川村一郎先生当时负责‘银剑’车项目的责任经理，拥有这一车型的最后决定权。他年纪比我们大，还常常向我们这些年轻人讨教，当然也包括我了。他就是综合我们这些年轻人的意见来做的。”公司中任何高级管理人员无正式的许可是不允许对这一车型的设计工作施加任何影响的。松富惠夫对公司过去的做法是这样评论的：“我在设计室就曾经遇到过好几次，公司的一位高级管理人员走到跟前，说：‘这车灯不好，我不喜欢。把它改了吧。’我们就得取消原来的设计，重新来过。这种在最后关键时刻又要改动的情况再也不会发生了。在旧的文化环境中，

下级员工总得看高级职员的脸色行事。无论事情正确不正确，下属都只能对上级的要求说‘是。’”裕自己也放弃了“银剑”车新车定型的最终决策权力，这无疑进一步强化了这种改革趋势。松富惠夫对此是这样看的：“裕先生来到设计室，仔细观看了这一车型的两个用粘土做的模型，然后一言不发就离开了。我们不得不追上去，告诉他我们的最终选择，并请教他的意见。裕先生还是一言不发，点点头走了。过去，他可能会谈谈投入生产的将是哪一种模型，可这次他什么都没有讲。”

由于九洲汽车制造厂此时正需生产任务，“银剑”车新车型的生产任务就放到九洲汽车制造厂。经济局势不稳定的时候，尼桑公司原则上不允许解雇或辞退工人，因而九洲汽车制造厂当时有 1000 多名工人（占工厂工人人数的四分之一）被迫到公司其它制造厂上班，不少人不得不留下妻儿老小。剩下的工人则从事厂区卫生清洁的工作或设备的维护工作。这下有机会亲手制造一种很有市场潜力的新型轿车，工人们表现出极大的工作热情。裕及其它公司领导的视察更进一步鼓舞了士气。九洲市远离东京，这些重要人物来厂视察异常引人注目。

“银剑”车的设计由青年设计人员完成，它的销售也由青年人来进行。公司一名员工说道：“‘银剑’车的销售十分独特。我们开会讨论促销方式，资深的经理们都没有参加。我们年轻人就能够彼此沟通，自由地发表对这车型的促销设想，我们只需要将讨论结果向经理汇报。同此，我们就想到哪说到哪，十分随便。这样，新的促销方式想法就在讨论中产生了。”此外，这些年轻人还到各个汽车经销点直接进行“银剑”型轿车的促销活动。公司产品市场策略开发部常务副总经理友贞正治说道：“我们放弃了传统的促销方式，要求各个销售商选派一位‘银剑’负责人，主持‘银剑’车向广大客户的宣传销售工作。同时我们要求这些负责人的年龄必须在 20 几岁。”将一种为年轻人汽车市场准备的轿车的销售责任落实到一群年轻人头上，这无疑是一种营销新策略。

新型“银剑”轿车公开亮相向市场推出后，九洲汽车制造厂驶出了由 10 辆新型“银剑”轿车组成的“大篷车队”，每辆车由一男一女两位年轻人驾驶。他们耗时 10 天，到达终点东京。他们沿途上一路推销着新型“银剑”轿车，拜访了 30 位汽车经销商。这些年轻人鼓动经销商们，向他们展示自己对这一车型的满意心情，并以年轻人个人的名义要求经销商参加经销这一新型轿车。这支车队得到了经销商们积极的响应。山本敏子后来回忆说：

“在（去东京）的路上，很多人靠近我们这辆促销宣传车，问我们：‘这车真漂亮。能给一份这车的资料吗？’那一男一女两个年轻人就会给感兴趣的人一张促销卡，一份资料目录。这些驾驶促销宣传车的年轻人决不会忘记被人们拥为明星时的那种感觉。现在，他们也经常聚在一起，举办‘银剑’车族聚会。……在大篷车行进途中，其中一辆车的传动系统在横滨市的中国城里出了故障。静冈县制造厂送来了新的传动系统，可安装调试技术只有厚木的科技研究中心才能提供、销售部领导远在东京的公司总部，而车辆装配又只有靠横滨汽车制造厂解决。这 4 个不同地方的相关人士很快从各地赶来，连夜将车修复。第二天早晨 6 点，轿车已整装待发。当汽车启动时，在场的人都鼓掌欢呼起来。……第 10 天，我们安排这些促销宣传车在中午吃饭时到达公司总部大厦，这样总部的员工会集中欢

汽车设计师们一般至少制成同一车型的两个不同泥土模型供公司总经理最后裁决。曾经出现公司总经理喜欢某一模型，而

迎车队。我们一直计划让负责大篷车队的主管经理斋藤致辞欢迎。可有人建议应当请裕先生致欢迎词。那天上午，我们找到他的办公室邀请他。他接受了建议，穿着大篷车队的队服发表了自己的演讲。”

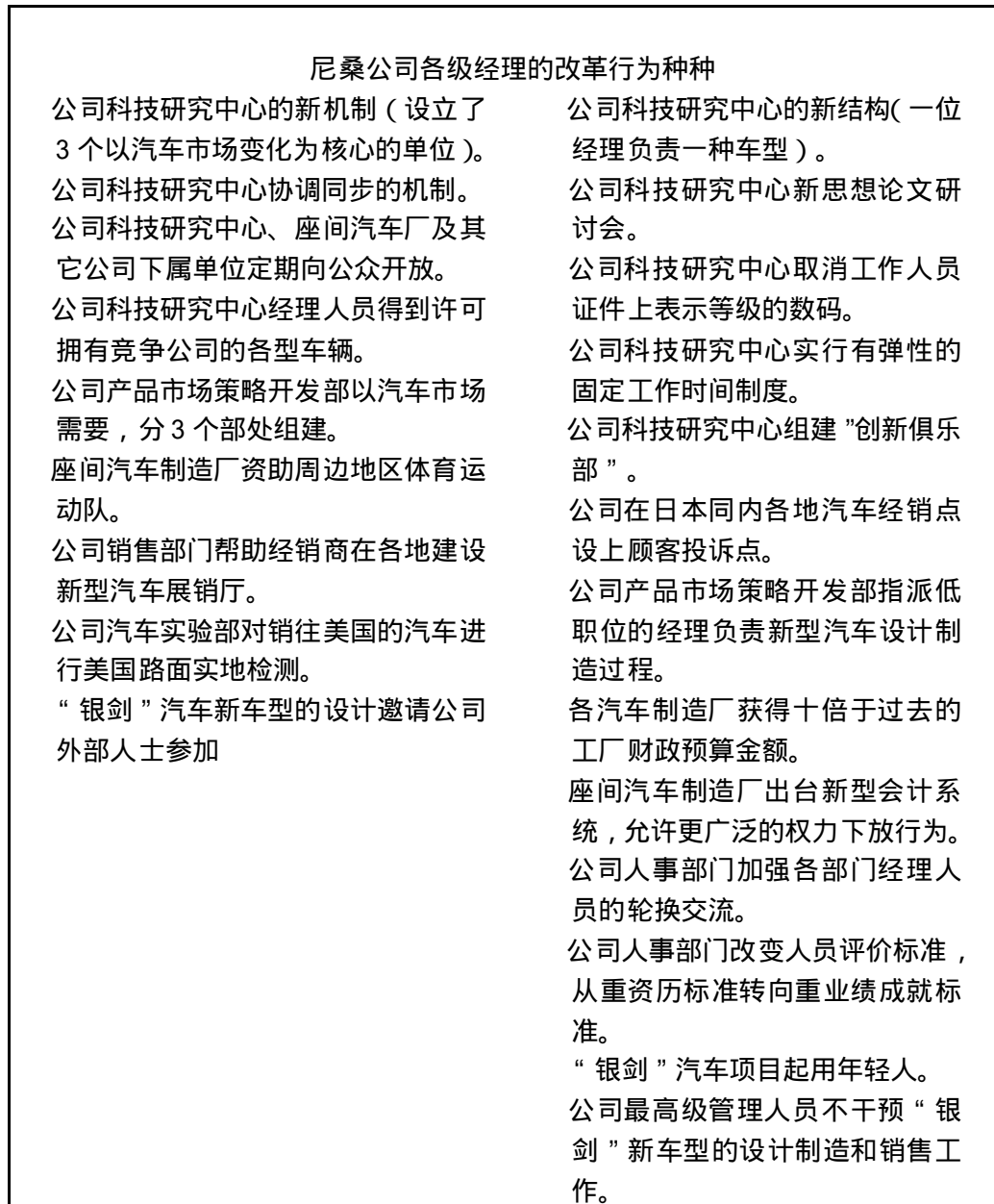
这些年轻的推销人员成功地进行了“银剑”车的促销活动，接着他们决定进一步增加对消费者的追踪调查。“银剑”车荣膺这一年度汽车大奖后，他们给第一批购买“银剑”车的顾客送去了感谢信。他们感到通过口头宣传促销的确是“银剑”赛车市场销售的一个重要方面。

裕在成功推出“银剑”车新车型后，向公众宣布“银剑”车肯定会战胜它的直接竞争者——本田公司的“先锋”车。的确“银剑”车很快占领了（日本）国内市场的 3.3%，上半年其销量就达 26279 辆，本田“先锋”车销量达 30353 辆。1988 年下半年，“银剑”车的市场占有份额上升到 3.8%（34705 辆），本田“先锋”车的市场占有份额则下降了 1.1%（10282 辆）。1989 年下半年底，“银剑”车的销量已达到 44143 辆，本田公司的“先锋”车仅售出 16979 辆。

本世纪 80 年代初，尼桑汽车公司的各种经营条件在很多方面都不同于帝国化学工业公司的市场经营条件，它反映出两个国家的差异、两种行业的差异、两家公司发展历程的差异，也反映出它们中起决定作用的特定人物个性差异。但两家公司之间也存在着极为重要的相似之处，那些我们在其它企业文化改革案例中常见的主题思想。在本世纪中期，两家公司事业上都获得了极大的成功。公司规模不断扩大，两家公司的企业文化也都滋生出不能适应市场环境的因素。70 年代末、80 年代初，市场竞争日益激烈，行业经营条件却日渐恶劣，两家公司都经历了企业经营业绩下降的磨难。到了 80 年代，两家公司又都出现了超越传统思想的公司领导人——他们推动了各自公司企业文化的改革运动。

尼桑公司中，裕给予在他接任公司总裁前负责的部门之一——尼桑科技研究中心那些与自己价值观念相通的经理们更多的自主权。然后，他充分考察了尼桑公司最高层的 80 位高级管理人员。时机成熟时，他宣布了自己企业的经营新思想，让各个子公司重新组建，指导选择“银剑”车开发项目作为企业文化经营新策略健康发展和获得成功的契机项目。他随后倡导公司的生产制造部门、人事管理部门、产品营销部门等机构的改革；其结果，公司内部引起了上百种不同层次、不同程度的改革，这些改革发生的综合作用使得公司企业经营业绩状况逐渐好转，使得公司企业文化传统的重视内部管理、机构臃肿、决策寡断等不良现象得到改革、改善（见图 10·4）。

图 10.4 尼桑汽车公司企业文化的改革



尼桑公司出现了何种程度的改变呢？1990年，公司的经理们做出了自己的估价。一些人认为尼桑公司在获得自己所需要的企业文化改革道路上已经走过了30%的路程；另一些则较为乐观，认为公司已完成了60%的工作。但没有一位经理相信公司改革工程已经圆满完成。公司总裁裕先生说：“6年时光流逝；我看我们的企业文化改革工作也已经完成近半。这项工程，我认为，还需要6年或者更长的光景才能有个结果。初期阶段的问题解决起来容易得多，往后困难就更大了。我们已经在改革中上到一定的高度。在这一阶段上，人们总以为尼桑公司已经出现了天翻地覆的变化，我们可不能也只看到这些表面现象。”

公司产品市场策略开发部总经理久富隆治的看法与久米裕先生的估计基本一致。他特别指出公司中那种曾经产生出许多积极改革思想的危机感现在

已经消失了。他这样评说道：“在5年以前，我们充分利用了公司危机迫在眉睫的现实情况，获得了改革的动力。我们不能再运用这一策略了。改革，过去是一场公司生存的战斗，现在的战役是一场更为积极，更为主动的攻坚战。”

就可以计量的企业经营业绩来看，尼桑公司目前呈现积极向上的状况。1990年的《公路》全球十佳汽车评选和十大特色汽车评选中独占鳌头，在总共20个名额中占据了7个位置。过去的10年中，尼桑公司在这些公众评选活动中不止一次名落孙山。在波威洱合伙公司举办的新型车辆初期质量追踪调查研究中，尼桑公司的新型车在这一调查的十佳排行榜中也占有2个名额。尼桑公司在日本国内汽车市场占有率出现连续15年的滑坡后，于1988年、1989年出现上升趋势（增长幅度不大——从23.6%增加到23.7%）。尼桑公司汽车在美国汽车市场的市场占有率也出现增长趋势，1988年为4.8%，1989年到了5.2%。出人意料的是尼桑公司的营业纯收入在1987年到1990年间，从200亿日元增加到1160亿日元（从1.65亿美元增加到9.40亿美元）。

各种指标并不都呈正增长数。如这一期间中尼桑汽车公司的流动资金就一直呈负增长数。

第四篇 综述和结论

第十一章 企业高级管理者的职能作用

企业文化通常代表一系列相互依存的价值观念和行为方式的总和。这些价值观念、行为方式往往为一个企业全体员工所共有，往往是通过较长的时间积淀、存留下来的。企业文化的这一延续特性也是各种微妙、难以察觉的社会力量共同作用的产物。企业员工通过企业文化的这种延续性学习到企业的价值观念和行为方式。他们接受这些观念和行为方式的行为将受到褒奖，他们拒绝接受这些观念和行为方式的行为则将受到企业的排斥和打击。多年来，这种现象的重要意义得到社会各界人士的接受。本书进行的研究结果表明企业文化在特定的公司内部环境范围中有着特定的力量。我们研究结果清楚地说明，特定某些类型的企业文化肯定会促进企业长期经营业绩的增长，而另一些类型会削弱企业长期经营业绩的增长。

现今世界中人们普遍认为强力型企业文化会导致企业经营业绩的巨大增长，但我们考察到近 200 家公司近年来的发展状况并不能说明这一理论。拥有强力型企业文化的企业中，经理人员习惯于协调一致，通力合作按某一经营方向努力。这种协调性、积极性、组织性及统一领导会有助于企业经营业绩的增长。但这种情形的出现，必须要求一个条件——企业经营在特定市场环境中，企业的终结行为与企业经营策略必须相一致。如果公司员工的共同行为或行为方式无法适应相应的产品/服务市场环境需求，无法适应相应的资金市场环境需求，无法适应相应的劳动力市场环境需求，企业经营业绩就不会出现增长。如果拥有强力型企业文化的企业却缺乏适应公司经营市场环境的行为方式，这种强力型企业文化甚至可能导致明智的管理者做出具有破坏力的行为；这就会不断地削弱公司自身生存、发展的能力。

我们的研究还进一步说明与市场环境相适应或策略合理型企业文化只有拥有能够帮助企业适应不断变化的市场环境时，才可能导致企业长期经营业绩的增长。我们考察了许多著名大型公司，它们在 40 年代、50 年代、60 年代变化较为缓慢的环境中，凭借着雄厚的市场实力地位，获得了十分可观的企业经营业绩。可在近 10、20 年市场环境竞争更为激烈、变化更为迅速的情况下，企业经营业绩衰落不振。我们在所有这种类型的公司案例中，发现了妨碍企业改革的企业文化成分。

市场环境适应程度低的企业文化形式多样。大型公司企业中，这些企业文化总显示出优越和自负感、怀旧的保守意识、以官僚习气为基础的决策寡断专横等等特点，这些特点产生的原因在于企业文化中存在着重视自身利益的小团体价值观念，缺乏注重顾客因素、股东因素、企业员工因素以及重视企业领导才能的价值观念。在这种企业文化氛围中，经理人员总是不重视相关经营环境的变化，保持着传统的经营策略，行为方式过于僵化。他们禁锢了其他人，特别是那些职位低于他们的人开创、实施新型的经营策略和行为方式。同时，他们也存在着排斥其他人思想观念的倾向，特别是排斥那些思想价值观念倡导忠诚、信任、关心他人的人的倾向。

在倡导有益改革的企业文化中，经理人员十分注重企业经营环境的相关变化，并据此有步骤地进行改革，使企业经营、企业文化与客观外界的变化环境保持协调稳定。这些行为准则似乎是出于注重企业构成所有关键要素成

分权益的价值观念，因为这些构成要素的协调——特别是顾客要素、股东要素、企业员工要素的协调是企业发展至关重要的因素。这些价值观念还看重那些能开创企业改革的人士或程序的重要意义——特别是企业管理阶层卓越称职的领导作用的重要性。这样的价值体系如果白纸黑字地写出来，要么过于理想令人失望，要么含糊不清毫无意义，要么同不达意徒具说教意义（“对待别人就要像你想要他们对待你那样”）。然而，由于这一价值体系能够激励经理人员，让他们积极地从事那些使企业与不断变化的市场竞争环境相适应所要求的工作，这一价值体系就成为现今世界中产生优异企业经营业绩的关键因素了（见图 11.1）

今天，许多公司企业都表示自己注重顾客的利益，重视股东的权益，热心于员工的福利待遇。最近，越来越多的公司企业又在表示它们坚定不移地坚持公司管理人员的卓越领导才能十分重要。但说的多，做到的少——从企业文化的角度上讲确实如此。就企业文化的观念而言，多数得到提升的人士谈论的是具体的价值，并没有人涉及到职责信念或行事原则的内容。一般而论，为数不多的几家说到做到的公司，它们的企业经营业绩在很大的程度上总是优于其它的公司。

促进企业经营业绩增长的企业文化在开始的时候。至少有两点十分关键：（1）企业家必须拥有（或创立）同我们在研究与市场经营环境相适应的企业文化核心价值观念相似的经营指导思想；（2）一个能够适应企业所处市场经营环境并能够带来经营成就的企业经营策略，从而使得这位企业家（他或她的经营思想）在特定的消费者群体中具有极高的信誉程度。我们认为这些因素在那些年轻的经营极为成功的企业中并非少见，因为它们是在经营竞争激烈的环境中获取经营成功的秘诀。我们同样也获得了另外的信息资料——要么由于在企业发展中新的经理人员没有能够有效地接受这些企业文化基本要素，要么由于时间流逝、成就非凡或其它一些因素使人们淡忘当初企业经营成功的原因，结果促进企业经营业绩增长的企业文化会随着时间的不断延续而不断蜕变（见图 11.2）。

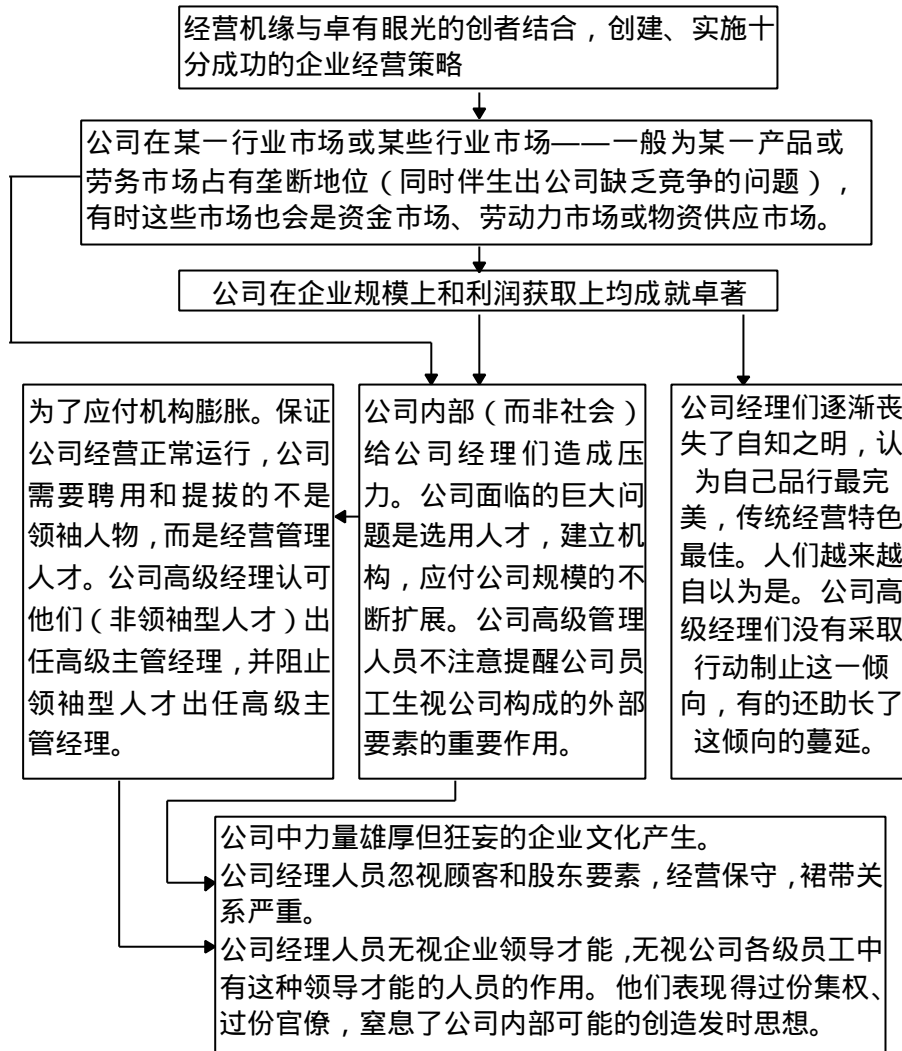
对于那些结构完善却缺乏促进经营业绩增长企业文化的大型公司如何创建这种促进企业经营业绩增长企业文化的，我们有着大量丰富的信息资料。总体上，这种创建过程十分少见，困难重重。在那些企业结构完善的公司中，即使存在较为轻微的与市场经营环境不适应的企业文化也会对公司的改革产生极大的抗力。克服这种倾向需要企业家个人素质和行为方式的特定结合才得以可能——一种在今天仍然十分罕见的特定结合。

在对有着成功改革经验的公司案例的研究中，我们总发现这些公司的高层管理人员中有着二三个能力非凡的领袖人物。他们的履历表中有着创造卓越成就的记载。他们还有着集“外来者”对公司状况的客观评价和公司内部人士拥有的信誉程度、权力基础于一身的特点。

这些领袖式人物一旦被任命为公司总裁、董事会执行主席或子公司总经理后，就立即开始在公司内部进行大力改革。他们总是首先在公司内部创造出一种危机感或改革的必要性。随后他们又创立出以企业构成要素就是一切的经营思想和与市场经营环境相适应的经营策略，并据此树立明确的企业发展新方向。他们从下列方面对企业现状进行分析：这一产品是顾客所需要、所要求的产品吗？这一方式是不是运输这些产品、劳务的最佳（有效且有生

产力的)方式?他们收集,也动员他人收集。回答这些问题所需要的各种信息资料——包括外来者或企业基层员工提供的数据。这些领袖人物决策能力强——既能进行发展方向的决策,也可以从事决策后的实施行为。

图 11.2 病态企业文化产生的缘由



*此图即为图 6.3。

这些领袖人物为了启动企业发展所必需的改革，随即会广泛宣传他们的思想观念和经营策略，以便获得尽量多的公司员工对这些思想、经营方式的理解和参与。他们会抓住每一个可能的机会反复宣讲这些至关重要的信息，并极力使这种思想交流简单明了，通俗易懂。他们也允许人们对自己的思想观念进行质疑——用健康随意的交流摒弃原来单一、固定的一人独白的传统。他们为了提高这些思想观念的信誉和说服力，总是以身作则，使自己说的与做的相互吻合。在多数情况中，他们成为他们需要的新型企业文化的实际象征。在让人们接受这些合理的思想观念和经营策略的过程中，这些领袖人物让那些思想观念与之一致的经理人员具有极大的权力——他们曾想进行必要的改革，却受到压制而无法实施自己的改革措施。

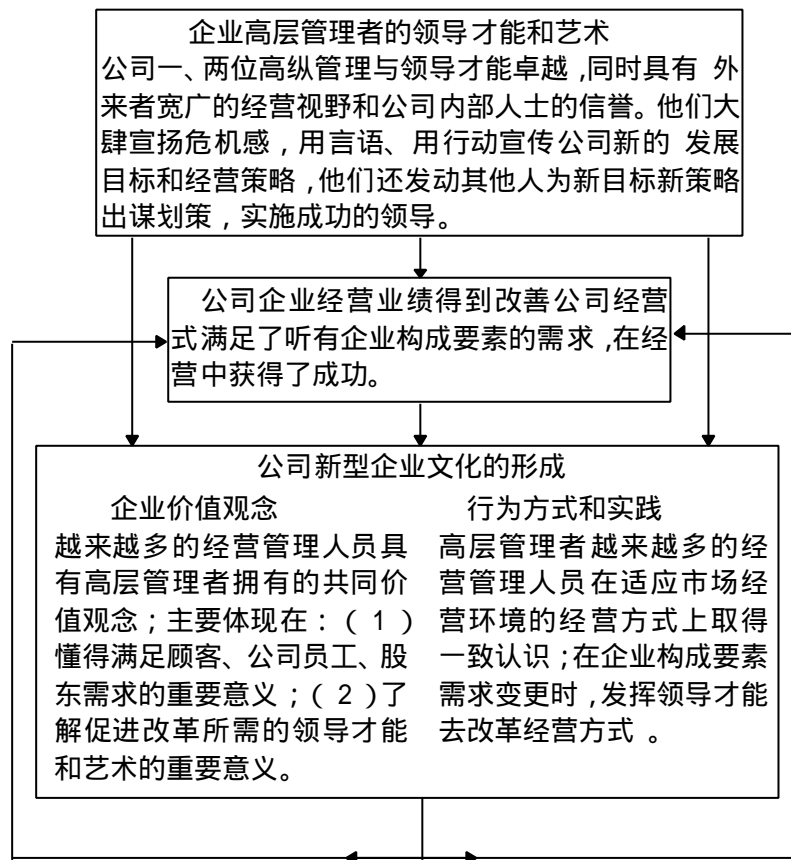
这些领袖人物然后会动员、激励公司中一大批中层的经营管理人员发挥他们相类似的领导才能，在他们自己负责的子公司、公司各个部门或单位中开展企业改革行动。为了做到这一点，总经理们会强调他们自己思想中与这些部门经理们价值观念相通的内容。他们会将部门经营权更多地地下放给这些经理们，让他们发挥出工作所要求的领导才能。他们也积极鼓励想要发挥自己领导才能、毛遂自荐的行为。他们极力鼓励、表彰和嘉奖各种员工获得的成就。

结果，企业发生了巨大变化。在市场竞争激烈的环境中能够发挥作用的新型企业经营策略开始扎根于企业之中。新型企业结构逐步建立，更为精练，更为简化。公司各级员工会更为注重顾客因素、产品成本和经营业绩质量。企业经营业绩因此得到改观。

这些领袖人物在着手改革时，往往只有很少一部分人理解和支持他们的行为。当他们的行为产生了良好的经营效果后，他们的联盟队伍会随着时间的推移越来越大，人也越来越多。随着改革联盟军队伍的日益扩大，新的企业文化——一个更适宜与企业发展，更富有市场适应性的企业文化也逐渐成熟（见图 11.）。在大型企业中，这种改革过程所需要的时间就会更长：大致需要 5 年到 15 年的光景。

伴随这些企业文化改革情况会出现企业经营业绩增长，其程度不一——从良好到优异不等。更为重要的是，所有了解这些公司情况的人似乎都认为所涉及的公司未来的市场前景是很好的。

图 11.3 促进企业经营业绩增长的企业文化产生图



*此图即为图 8.7。

良好的企业文化一旦在企业中站住脚，企业最高和管理阶层面临的问题就完全不同了。但却具有同样的重要性。我们的研究结果说明公司的总经理们这时就得应付某种紧迫且为难的局面。在某种意义上，这一窘境就是要协调一个高难度的平衡动作，而它的后果则将决定一个促进企业经营业绩增长的企业文化能否持续保持。

持续保持良好的企业文化要求既坚持其适应性强的价值核心观念，同时在对待其它一些价值观念和行为方式时又具有极大的灵活性。它要求积极进取争取成功，不允许随着成功产生的自豪发展成为自负傲慢。它要求发挥卓越的领导才能，却又不得扼杀或窒息源于基层员工那纤弱的革新观点。

我们进行的研究还说明有两种类型的行动可能有助于摆脱这些窘境。第一类行为要求总经理们正确区分加强企业对市场适应程度的基本价值观念及基本行为方式和维持当前良好经营状况所必需的具体行为模式之间的差别。在论及企业文化时，这种差异必须明确区分。在公司的各种关于企业文化的文献资料和内部培训资料中，这种差异性也必须仔细小心地进行说明。进一步地说，这种差异性还得通过特定的具体行动让人们思索，在头脑中加深印象。没有这种类型的差异区别，短期意义的行为方式就会渐渐成为企业文化中的主要力量因素了。这些短期行为方式会渐进，会演变成为某种“致胜”法宝，公司就会变得缺乏自知之明，产生阻碍改革的因素，最终使企业经营业绩遭到伤害。

第二类行为要求总经理们需要在公司员工中培养对企业的荣誉感，但却不能容忍自己或他人有一丝一毫的骄傲自负情绪。他们自己需要，同时也让公司其他人也需要去面对工作中实际会遇到的那许多的失误；他们需要通过一些活动，让所有的管理人员不得不去了解那些顾客不满意时、股东愤怒时、员工遭到不公平待遇时的满腹牢骚——这并不是要羞辱、惩罚这些经理人员，是要帮助他们对自己的是非进行实际的估量。这种活动应该形成惯例，经常进行。

这两种类型的行为若走向极端会导致极为严重的后果。过分强调市场适应性强的核心价值观念和行为方式会形成实施近期成功经营策略和技巧的障碍。如果长期注重具体经营操作技巧，容忍骄傲自负的情绪就会导致对员工的压制，最终导致权力的过分集中。这种问题挑战归根结底就是保持一种不偏不倚的平衡稳定。

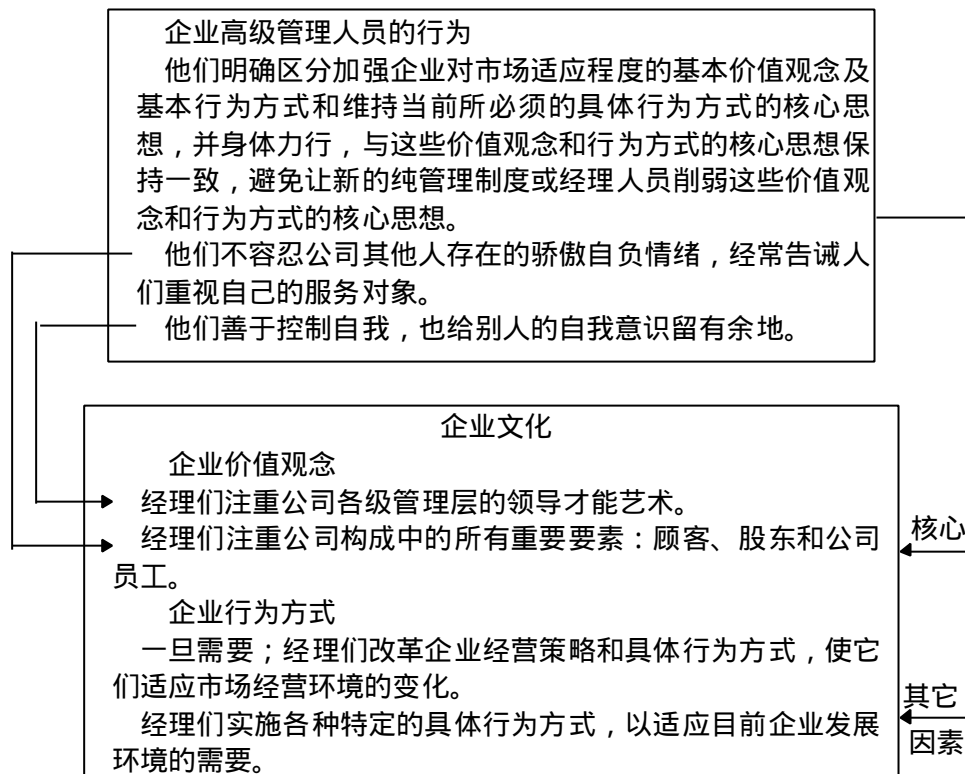
显然，这两种类型的行动实施困难程度极大。我们进行的研究表明，其实施不仅是必要的也是可行的（见图 11.4）。

数以十、以百、乃至上千计的经理们最终会通过各种重要的途径投入我们这里研究的企业文化的成功改革活动中来——他们将不仅来自于企业管理的高层，也会来自于企业管理的中层或基层。没有所有这些人士的帮助，企业文化的重大改革是不可能出现的。这种帮助有的明显产生于新任责任总经理就任开始进行卓有成效的领导之前，有的还在新老总经理更迭之间发挥过某种作用。然而，在我们所研究的公司案例中公司最高领导者卓越的领导才

维金斯在自己的报告中提供了一些案例。这些案例表明如果高层经理人员对企业文化采取漠视态度，并不采取必要手段保护自己公司的企业文化，结果是优良的企业文化也十分脆弱。参见艾·维金斯所著《企业形象的创立》一书。

能和艺术似乎为最根本的因素，而提供这种领导才能和艺术的常常是人数不多的几个领导人。这一领导艺术将权力下放给那些了解改革的必要却为传统企业文化束缚的经理们和公司员工。这一领导艺术还有助于说服那些当时没有意识到改革的必要性的人们，让他们同心同德支持企业的改革。在现代许多企业中，对各个公司现任高级管理人员最大的挑战就是是否能够发挥这种领导才能。

图 11.4 能保持企业经营业绩增长的行为



根据我们的资料统计，目前绝大多数的公司企业并不具有那种面对竞争日益激烈，日新月异的市场经营环境不能适应并促进企业长期经营业绩增长的企业文化。我们所进行的研究表明，一个公司要想建立这样的企业文化，总经理们不仅要处理好公司日常经营管理，还得做许多额外的工作。客观地讲，任何卓有成效的管理，就其本质而论都有点保守，因为管理方法要求循序渐进，强调其短期效应。那么，仅有最佳的管理模式也不能产生任何的改革。只有拥有卓越的领导才能和艺术，一个人才会具有进行困难而艰巨的改革所必备的雄才胆略、真知的见和无尽的能量——企业文化的改革无疑是意义重大但又艰苦困难的。

70年代末、80年代初以前的商业经济世界，仍然是一个市场竞争较为温和，企业经营相对稳定的世界（见图 11.5）。这样，企业文化对市场的适应较弱的企业，它们中那些以管理为核心的高级员工仍有足够的机会生存和发展。现在这一切都不同了。我们了解的所有资料说明一个问题——未来竞争将更为激烈，市场环境将更为动荡，至少未来的 10 年会是如此。

这样，本书的结论就具有极强的寓意了——特别对于那些参与了经营管理人员人事决策的人士和世界各地的抱负极高的总经理们更具有重大意义。如果我们的公司企业要发挥自己最大的潜力，我们必须去发现、开拓和

激励更多的人才来为别人服务，来参与领导。没有这种领导，公司企业就无法适应这个急剧变化的世界。然而，如果领导者缺乏公仆意识，唯一的可能就是专制独裁者。

图 11.5 企业经营环境的稳定性与世界市场的竞争：

对市场适应性强的企业文化需求指数

原油的平均价格：企业环境稳定性指数（美元/每桶当前价格）

资料来源：《世界能源年》

世界贸易增长额（出口额加进口额）：国际市场竞争指数

（单位：十亿美元）

资料来源：国际货币基金组织资料