

BUSINESS UPDATE 97>104

(商业前智)



制胜文化

尽管有非常多的企业家们意识到文化的重要性，但贝恩公司最近的一项研究却显示，只有不到10%的企业成功地建立起它们的制胜文化。而且，即使对于那些已经建立起高绩效文化的公司而言，要维持下去也绝非易事。那么，有什么好方法吗？

在企业实施全球化战略时， 企业文化是将如此复杂的一个组织联系在一起 的粘合剂

为什么戴尔电脑能够在过去十年里一直领先于其竞争对手？战略，当然。营运效率，毫无疑问。人才，一定是。可是当戴尔电脑的创办人迈克·戴尔和其CEO凯文·罗林斯在《哈佛商业评论》的一次采访中被问到公司取得长期重大成功的最重要原因时，他们却另有说法。

“的确，戴尔公司有卓越的商业模式”罗林斯说，“然而让我们成功的关键因素是年复一年对企业基因的培养，这是其他公司无法复制的。”

迈克·戴尔补充道：“企业文化起了重要作用。”

坚信企业文化是竞争优势核心力量，特别是实现高绩效的并不只有戴尔公司。贝恩公司的一项调研发现，近70%的企业领导同意，企业文化是竞争优势的一个重要源泉。事实上，超过80%的企业领导相信缺乏高绩效企业文化的组织将会沦为平庸的企业（见图1）。

在企业实施全球化战略时，企业文化是将如此复杂的一个组织联系在一起
的粘合剂。它激发员工内心深处的忠诚，使他们想成为团队的一部分。它激励员工做正确的事情，而不是容易的事情。拥有制胜文化的企业，其员工不但知道应该做什么事情，而且知道为什么要做那些事情。

然而，尽管企

业领导们意识到文化的重要性，我们的研究显示，不足10%的企业成功地建立起它们的制胜文化。根据贝恩公司一项对欧洲、亚洲和北美365家公司的调研，即使对于那些已经建立起高绩效文化的公司来说，要维持制胜的企业文化也绝非易事。

我们发现，最杰出的公司同时在两个方面都做得很好。首先，每一个制胜的企业文化都有一个独特的企业人格与精神，这是无法凭空创造或者强加的。建立在企业的价值观与精神遗产基础上的企业人格，是需要从企业内部建立起来的。

其次，对于所有拥有高绩效文化的企业来说，制胜的企业文化体现在六种企业行为准则上（见图2）。

要维持制胜的企业文化，这两个方面缺一不可。一个公司如果只有杰出的企业人格和精神而缺少了价值观和激励员工做正确事情的行为准则，也可能绩效不佳。与此相似，一味地追求高绩效的行为准则可能将整个组织推上急功近利的飞轮，并切断员工对企业的情感联系。两个元素的结合才会产生制胜的企业文化。

杰出的企业人格

很多时候，一个组织的文化是自然形成的：企业创办者的价值观被注入到整个组织中去，并从此形成了企业的文化。在安飞士，“我们不断努力”；在沃尔玛，“永远低价”；这些根本性的价值观已经渗透到组织的每个细胞纤维，指导日复一日的组织决策与行为准则。同样，宝洁公司将消费者置于公司文化的中心，这让公司的员工在每个宝洁经营的市场都能够专注地奉行“接触生命，改善生活”的主旨。

传统也发挥一定作用。某种礼仪、英雄式的人物和语言能够赋予一个组织独特的特质。例如，美国庄臣公司的一个决定性的时刻是，1927年圣诞夜由老H.F.庄臣先生所作的那次公开演讲，宣布推出公司的利润共享计划、一周工作40小时、以

图1 起点

68%

认为企业文化是竞争优势的一个来源的企业领导比例

76%

的企业领导认为文化是可以改变的，65%认为他们的企业需要文化变革

81%

的企业领导认为缺乏高绩效文化的组织终将沦为平庸的组织

10%

但是不到10%的企业成功地塑造了高绩效的企业文化

杰出的企业人格帮助公司吸引人才， 而这些人才也成为了企业文化的一部分

及实施员工养老金计划——这些在当时都是非同寻常的员工福利。“对于任何商业来说，只有善举才是惟一不朽的事情”庄臣先生如此说。八十年后的今天，对于一家自豪地自称为“家庭般的企业”的公司来说，庄臣先生的话仍然有实质性的意义。

杰出的企业人格帮助公司吸引人才，而这些人才也成为了企业文化的一部分。最优秀的企业文化跨越不同级别和地区将公司员工紧紧联系在一起，指导他们作出正确决策，并在形势不明朗的情况下照亮企业前进的道路。西南航空公司的一位职员深深领悟到这个道理，他说，“我们工作都很努力，如果不努力的话就如同试图让自己的家庭陷入困境一样糟糕。”

要将承诺转化成卓越的绩效，除了拥有杰出的企业人格之外，还需要能够激励员工不断实现卓越的行为准则。贝恩公司的研究揭示了大多数拥有制胜企业文化的公司所共有的关键性的行为准则。首先，它们为员工制定高目标，这样员工便不会满足于现状。员工的精力也会集中在客户和竞争对手这些外部事务上，而不是集中在内部政治斗争和“地盘”上。员工有很强的主人翁精神，将公司的整体业绩作为己任，而不是只关心自己的工作。他们积极主动地采取行动，对官僚主义表示不满。制胜企业文化中的员工表现出高度的热情与忠诚，这其中也包括努力工作（见第9页的小

图2 制胜文化结合两个关键因素



短文《制胜企业文化的关键特征》）。

当然，这些特征在某个具体的公司内部表达方式可能各不相同。例如，一家消费品公司可能通过在公司内部大量张贴某个特定目标客户群生活方式的海报来表达其对客户的关注。一家专业服务公司也许会每周在公司内部发送一些关于其重要客户新闻的通讯。测试一个公司是否拥有制胜企业文化的最好方法就是看公司对高绩效的期望和对成功的渴望是否被员工所理解并广泛接受。

领导文化变革

我们的研究显示，公司领导人在建立制胜文化上失败的要比成功的多。那是因为要实施一项企业文化转型将要求影响员工内心深处的信念和已经变成习惯的行为方式。可能一个公司的太过注重成本效率也会在新产品开发中扼杀对客户需求的关注。另外一个公司的报酬体系可能会强调总部的势力，而实际上跨部门之间的合作也许是取得经营成果的最佳方法。

改变一个公司的文化当然不是一件容易的事情。公司，就像公司内的员工一样，非常抵制变革。挑战比较大的是“解冻”旧的行为方式并创建变革的动力来促进员工学习新的行为方式，然后再利用时间“重新冻结”新的行为准则。这就是为什么危机感——也就是关注生存、瓦解抵触情绪——对于企业文化变革来说是一个非常有效的催化剂。与此

相似，新的竞争对手、新的科技因素或者新的法规带来的冲击力，对于瓦解旧的效率低下的习惯，建立能够帮助业务实现新的目标的行为准则来说是一个契机。

受这些因素的驱使，如果公司领导理解企业文化变革必须自上而下地进行的话，公司是能够实施文化变革的。

最优秀的企业文化跨越不同级别和地区将公司员工紧紧联系在一起，指导他们作出正确决策，并在形势不明朗的情况下照亮企业前进的道路

成功的文化变革需要清晰地了解公司需要什么类型的企业文化，明确这种企业文化的具体特征，然后集中精力管理那些形成和影响企业文化的驱动因素，而不是头痛医头、脚痛医脚。根据贝恩公司的经验，建立制胜的企业文化需要五个关键的步骤：

1. 设定期望值 对企业文化变革的必要性、需要何种企业文化以及文化变革对业务成功的影响等方面设定期望值。公司需要知道其历史遗产中哪些是独特的因素，(要实现业务成功) 还缺乏哪些方面的行为特征。

2. 团结领导团队 围绕一个共同的企业远景和行为准则将领导团队团结起来。有许多因素影响企业文化，而其中最重要的因素是领导力——公司领导一贯的言行举止。

3. 将整个组织的精力集中在业务目标上 要建立一个富有责任感的企业文化的最好的办法是，让员工对最终的业务成果全权负责，而不是将精力集中在正式的“文化变革”程序上。企业文化本身只是一个手段，而不是结果。

4. 通过管理其驱动因素来管理企业文化 鼓励领导团队身体力行；明确关键岗位的职责；必要的时候更替员工；导入绩效考评与激励机制；改进绩效管理流程。

5. 沟通与庆祝 文化变革可以是一个漫长的旅程——这也需要不懈的领导力。在企业内部就所需要的行为准则进行持续一致的沟通非常关键。胜利与成功，无论大小，都值得庆贺，但是有时候不可太自满。

对一线部门日常业务活动的考评是衡量企业是否拥有制胜文化的最佳办法：工厂操作员持续改进操作流程；(零售商) 食品部门员工寻找物美价廉的产品供应；银行经理对客户投诉及时做出反应。一线部门是持续的文化变革能对公司业绩产生最大影响的地方。这要求组织的每个层面都有卓越的领导力、决策力和将企业文化放在首位的意愿。可以采用一些实践性的指导意见来管理支持企业文化的元素。这么做收益颇丰。IBM 公司的前董事会主席郭士纳如是说：“企业文化不只是‘游戏’的一个方面——而是整个‘游戏’的决定因素。”

葡萄树与架子

澳大利亚的圣乔治银行在如何建立制胜企业文化上是个很好的范例。2002年当 Gail Kelly 成为圣乔治银行的 CEO 时，她马上意识到这家总部在悉尼的银行的真正潜力远比它的股价所体现出来的潜力要大得多。Kelly 很快地作出决定，新的战略要集中精力为客户提供卓越的服务。那就要求在银行原来友好的、主动的企业文化基础上，引进一套全新的、更加严格的、业绩导向型的价值观。这需要坚定果断的领导力、新的责权制度以及活跃的企业远景来激励圣乔治银行 8500 名全体员工。Kelly 知道，实现成功文化变革的关键因素是，通过在现有企业文化的基础上“从小处着手”建立更杰出的文化。因为圣乔治银行比澳大利亚的“四大”银行在规模上

小，所以它很长时间都是被并购的焦点。但是Kelly相信它能够超越其竞争对手实现卓越。圣乔治银行拥有着高绩效文化的一个因素：坚守关注客户的一贯传统。

“这对于许多习惯于将客户体验当成空谈的大银行来说是非常困难的，”Kelly说，“但是在圣乔治银行，对客户的热情却是真实的。”

设定期望值

Kelly发现，圣乔治银行目前的企业文化中所缺少的，是系统地推动业绩提升的高绩效企业文化的特征。早期一份对圣乔治银行企业文化的评审显示，它在客户方面是非常杰出的，然而经理人却不习惯对经营业绩负责。他们在作出果敢的决策上差强人意。“决策时间太长，花太多时间来寻求别人的一致意见，缺乏紧迫感。”Kelly如是说。

让Kelly感觉更糟糕的是，缺乏主动性和缺乏利用杰出的客户关系来赢利的勇气。尽管圣乔治银行与客户关系紧密，但是在赢取更多“钱包份额”上明显落后于那些大银行。营业网点的银行职员不太愿意向忠实的客户推荐更多的产品或者让他们介绍新客户。甚至一些高级管理人员在做一项关于业务成功的特征测试时也表现不佳。他们的担心是：如果有人成功，那么一定有人会失败。

“我吃惊地差点从座位上跌下来。”Kelly说。

她意识到，首先必须制定一项战略，来推动对客户服务的全新理解，并最终实现它。一家更杰出更主动的银行应该通过找出客户想要的产品并为他们提供比竞争对手更好的服务与灵活性，来改善客户的生活质量。

协调团队

Kelly知道要建立制胜的企业文化一个关键的步骤就是要建立一个团结的管理团队。如果没有一个团结的管理团队在日常工作中采取新企业文化下的行为准则并身体力行，那么圣乔治银行所奉行的价值观也无法在整个组织中生根。

她发现目前的团队更像是一个个独立的势力，没有动力相互协作或从彼此的客户资源中挖掘更多的营业收入。她还发现，要使得新的企业文化持久存在，必须将组织高层的一些“企业文化的恐怖主义者”清除出公司。

Kelly从银行内部和外部分别挑选了四名管理者来形成她的执行团队，并强调她尊重圣乔治银行的传统文化，但也需要引进一些新的元素。新的团队联合制定新文化所具备的特征。然后Kelly让那些团队成员将文化变革的信息一致地传达到整个组织。管理团队的举措很快引起了注意。澳洲的金融媒体将此管理团队称为“Kelly帮”，一个源自于Ned Kelly的讽刺性称呼，Ned是澳洲领导一帮人抢银行的罗宾汉式的民间英雄。

集中精力在业务目标上

Kelly建立高绩效文化的下一个步骤是明确员工权责并创建相应的组织框架来支持它。这一行动从高层管理开始。她让一名新聘用的高层管理人员Peter Clare来制定一套全新的绩效考评标准和跟踪措施——很多是考核客户服务与客户忠诚的——比之前的考核标准更为严格。

圣乔治银行企业银行业务的主管Greg Bartlett要求他的员工在利润和营运收入上实现两位数的年增长率。与此相对应的是，他给了他的经理们更大的信任和权力来全权负责利润中心的运作，并作出经营决策，而不是作为庞大机构的一个附属部门。

记分卡变成了圣乔治银行绩效评估流程中不可缺少的一部分，而考核客户服务与满意度的标准至少占了员工评分15%的比重——这也包括对Kelly本人的考评。经理们被要求拿出简洁明了的客户服务战略，将精力从零散地提供金融产品转移到服务战略和交叉销售。特别要提到的是，在Bartlett的企业银行部门，让客户感到受重视非常重要。他将关键的经理安置在利润中心的职位上，这样圣乔治银行可以用一个协调一致的团队来服务重要的客户。

业务骤降经常从另一方面体现了文化变革的催化作用

Bartlett 对圣乔治银行大的公司客户都比较熟识。

管理企业文化驱动因素

当然，责权分明应该从上层开始。

“我的领导风格是有一群杰出的、值得信赖的经理人因为有共同的价值观而团结在我周围，他们勇于直言，” Kelly 说，“他们必须行事公开、前后一致、诚实并且充满活力。”

充满活力是 Kelly 的个人魅力，在圣乔治银行的企业文化转型中也起了关键作用。她总是充满激情地将新理想（新的企业文化）向所有员工传播，并为新的行为准则的成功实施而庆祝，她这么做本身也为新文化下的行为准则树立榜样。当 Kelly 说到圣乔治银行必须进行文化变革时，她用了这样一个比喻：葡萄树与葡萄架。每一次在与员工的会议上，她都将圣乔治银行对业务成功的热情和对客户的关怀比作“正在繁茂生长的葡萄树”，但问题是，圣乔治银行缺少一个稳固的葡萄架——管理、纪律和战略的框架来保持葡萄树沿着正确的方向生长。大银行有稳固的葡萄架但葡萄树本身却生长很慢——这个形势更糟糕，Kelly 说。（对于圣乔治银行来说）问题的关键是搭建一个稳固的葡萄架来支撑葡萄树沿着正确的方向生长。

沟通成果

Kelly 通过直接与客户沟通的方式将圣乔治银行以客户为中心的信息传达给客户。她养成了一个习惯，每周给十多个客户打电话，与一些客户共进午餐，并定期随访营业厅与客户打招呼并聆听他们所遇到的问题。在客户研讨会中，经常可以看到 Kelly 手拿笔记本，协助会议进程，记录客户的问题——这些问题最终都将以公告的形式发送给相关的业务主管，促使他们尽快解决客户面临的这些问题。正面的反馈意见也是用同样的方式发送给相关业务主管。

她希望其他高管人员与一线员工同样也有更紧密的接触。零售银行部门的主管 Barlett 与 David Gall 一年两次拜访客户；高层经理中的 100 位参与所谓的“聆听座席”活动——他们到客服中心去聆听客服电话，并总结汇报。

这些姿态当然赢得了良好的公共关系。但是它们也发出了一个有力的信息，即圣乔治银行的 CEO 以及她的管理团队对文化变革很重视。“我试图通过自己的行为来告诉大家我正在解决这些问题。” Kelly 说。

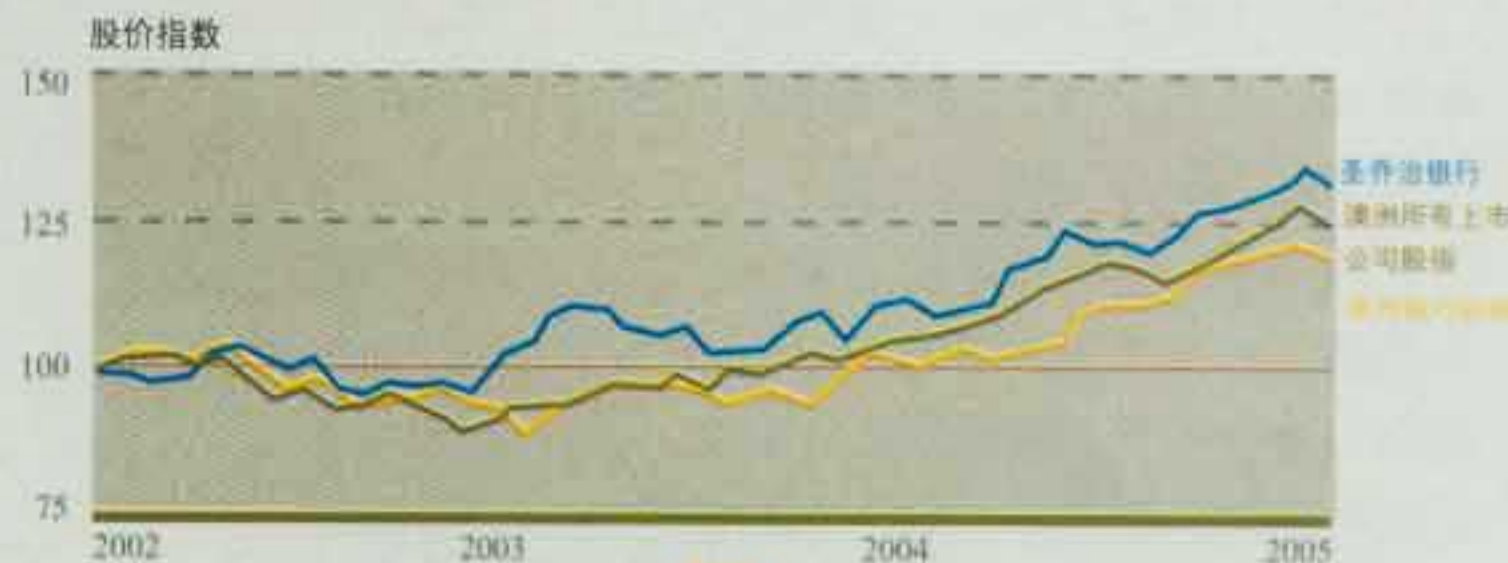
Kelly 对员工的热切关注丝毫不亚于对客户关注。她鼓励员工给她发邮件，并亲自回复。她的邮件中常常包含一些个人信息，如她的假期或者孩子，而员工也以同样放松的形式与她沟通。经理们在生日的时候会接到她的电话问候，建立同仁间的友爱。Kelly 还鼓励员工“全身心地”投入到工作中，这样他们可以在更多层面与同事及客户建立联系。

Kelly 还要求大家在合适的时候庆祝成功。她还领导执行了一个传统的企业内颁布的奖项“明星奖”，这一奖项以往似乎是用来奖励那些公益行为的。Kelly 保留了这一奖项，但如今却用来“奖励那些关注客户的行为”。

纪律与责任

不是所有的文化转型都如同圣乔治银行的那么

图3 圣乔治银行的业绩超过市场平均水平



“我们有很棒的产品，但是任何人都可以复制，而别人无法复制的，是我们的企业文化，我们客户服务的水准。”

大刀阔斧地改变企业文化是一个漫长而艰难的旅程

井井有条。瑞士工程巨擘 ABB 公司在 2002 年的财务业绩骤降也从另一方面体现了文化变革的催化作用。上个世纪九十年代，ABB 公司增长迅猛。但公司在亚洲与东欧的扩张——伴随着大量的收购业务（有些并购行为将 ABB 公司卷入长期的石棉诉讼案）——终于将公司带入运营困境中。2002 年，在经历两任 CEO 变更，且公司只剩下两个月的运营现金时，ABB 公司董事会说服了其董事长 Juergen Dormann 接任 CEO 的职位并重建 ABB，此人低调直率，是扭亏为赢方面的专家。

建立制胜文化的第一个步骤——设立期望值——是 Dormann 早期关注的一件事。从第一天开始，他就努力成为以纪律和责任为特点的新文化的一个有说服力的榜样，而这一新文化则强调对公司两个核心业务（电力系统和自动化科技）的严谨分析和稳步增长投入莫大的关注。他在剥离许多并购进来的业务和公司，并对七大主要业务进行了裁减的同时，还推动整个组织的员工责任制度的建立。一项称为“步骤变革”的计划，鼓励所有层面的员工从根本上剔除效率低下的环节。另外，一个叫作“集团战略”的计划将整个管理团队紧紧围绕在建立核心业务实现持续性增长上。每逢周五，Dormann 都向 ABB 全公司的 10 万员工发出电子邮件，提醒他们公司的要务，以及目前的进展情况。

Dormann 花了两年时间将公司稳定下来，之后聘请了“空降兵” Fred Kindle 接任 CEO 一职，在此之前，Dormann 与 Kindle 一起对 ABB 公司作了四个月的研究。然后，他开始巩固新的企业文化，新的文化下公司对利润率的关注超过对快速增长的关注。“公司的迫切目标——以及我本人的目标——都必须实现赢利性增长，而不是为了增长而增长。”

重整旗鼓的决心

大刀阔斧地改变企业文化是一个漫长而艰难的

旅程。但是有时候一个公司的文化变革的时机也会变得成熟。总部在佛罗里达州的 Rotech 公司，是一家提供呼吸运动机和其它家用保健仪器的保健品公司。其一线部门员工迫切地希望有新的企业文化——公司管理团队适时地抓住了这个机会。

Rotech 公司聘请了新的领导人员来管理这家成本高昂但业绩较差的公司。关键性的第一步是要提高效率。但是在理顺了后台流程之后，公司的营业收入仍然在下降，而整个保健行业则是以 5% 的年增长率增长。Rotech 的员工对运营流程非常关注，却忘却了对他们的客户（医师和病人）来说最重要的事情：高质量的客户服务。

但是 Rotech 的员工却期待着与他们的客户之间建立起更有意义的联系。首先，公司的领导团队将整个组织与公司的要务紧紧联系起来。他们在所有接触客户的领域找出最佳实践，并将之定义为标准流程。然后，COO Michael Dobbs 为现有的员工制定了一套全面的客户服务培训计划，并在招聘新员工时注意挑选那些服务意识比较强的候选人。Dobbs 与他的团队修改了岗位描述，并将激励制度与客户满意度这样的与客户相关的考核标准联系起来。“我们关心病人所关心的”，这句 CEO Philip Carter 打造的新口号，成为了公司重整旗鼓的宣言。

从对运营流程的关注到对客户服务的关注的变化开始在一线部门体现出来。旧的文化强调生产效率，促使司机尽快将订购的货物送到。有些司机并不稍作停顿与老客户打个招呼或寒暄几句。Rotech 调整了生产效率的目标，以便给司机足够的时间来作相应的客户服务。与客户之间更紧密的联系让 Rotech 能够抓住机遇为客户提供其它医护产品，如医护床和轮椅。

通过定期随访分公司，并让员工提出在客户服务技术方面更好的建议，Rotech 的领导团队在为新的企业文化传播福音并庆祝公司与员工取得的成果——这是建立制胜文化的另一个关键性步骤。早期

的成果非常令人鼓舞。2006年5月，也就是公司开始实施文化变革和增长战略后的一年时间，公司的关键产品有了16%的收入增长。

当然，没有一种文化是永远不变的。变革需要公司高层领导团队的承诺和投入，而变革本身实际上永远不会结束。但是回报却是丰厚的。在如今这个全球化的年代，没有其他任何东西能为公司带来

竞争对手无法复制或者购买的竞争优势。文化——决定人们在没有任何监视的情况下的行为方式——正是为企业提供这样一种竞争优势。当员工想以正确的方式做事，做正确的事情是，公司便拥有了一种无价的竞争优势。

(本文作者分别是贝恩公司大中华区、伦敦、东京和墨尔本办事处的合伙人，本文经贝恩公司授权发表)

制胜文化的关键特征

文章中的五个步骤描述了建立制胜企业文化的旅途，有些关键特征的出现会向你发出信号显示贵公司已经到达目的地。我们对200多家公司的研究——以及结合对三十多家拥有制胜文化的公司的案例分析——证实了我们的观点，也帮助我们进一步关注所有制胜文化之间所共有的特征：

- * 高昂的士气和成功的渴望：对于高绩效文化下的员工来说，良好还不够好。他们总是力争更好、更快。这不光是在短期的财务业绩上，这是体现在建立真正特别而持久的文化上。
- * 关注企业外部事务：拥有高绩效文化的公司将精力集中在外部事务上，如服务客户、击败竞争对手、关心社区。他们对内部政治斗争和内讧不感兴趣。
- * 主人翁精神：高绩效文化的另外一个特征是员工将公司的整个业绩表现当作己任。他们力争为公司做正确的事情，而把个人喜好与权限范围抛在一边。
- * 积极采取行动：高绩效文化下的员工迫切地希望做好工作。他们是实践主义者，而不是高谈阔论者。他们关注真正有价值的事情，以确保他们的行动对公司的业绩有帮助。
- * 团队精神：制胜的文化鼓励员工做真实的自己，并帮助他们达到完全潜能。但是他们同样意识到团队精神、乐意接受别人想法、以及建设性的辩论的重要性。
- * 激情与动力：高绩效文化下的每一位员工都争取使出110%的力气，在重要的地方作出额外的努力，在任何事情上都发挥出能感染别人的激情。