ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

中国工商银行·哈佛

塑造高适应力的文化

徐 中 博士

2026年3月5日

大纲

1 企业文化与绩效的定义

2 企业文化的主要研究与成果

3 如何变革企业文化并提升绩效

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



文化能把战略当早餐吃。

——管理大师彼得·德鲁克

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

超过 70% 的必要变革要么未能启动，要么未能完成。

约翰·科特《领导变革》，1996 年

另一项研究也指出，变革失败的比例依旧是 “令人堪忧的 70%”。

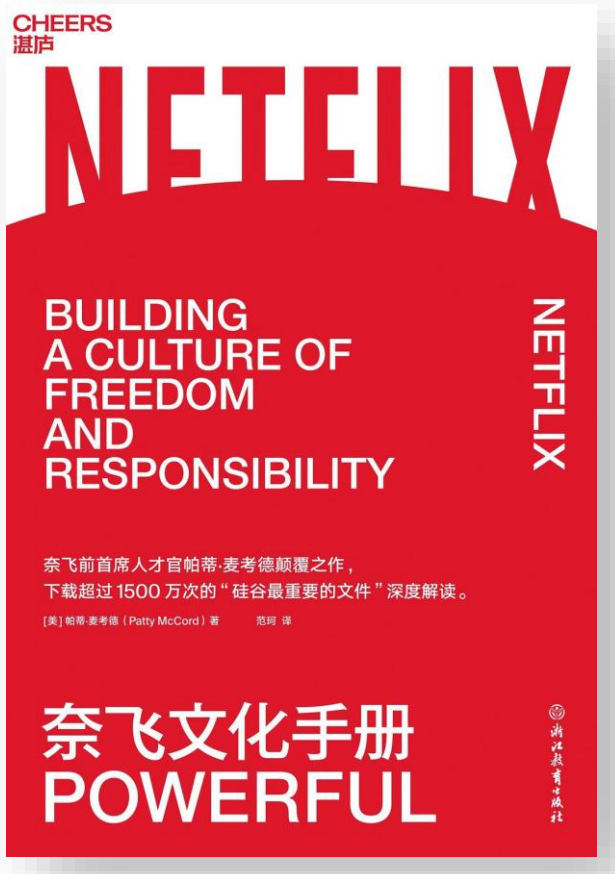
约翰·科特《紧迫感》，2008 年

麦肯锡公司针对组织与企业转型开展了逾 15 年的广泛研究，其结论持续表明：**大约 70% 的转型项目无法实现既定战略目标、无法带来可持续的绩效提升，也无法达成预期价值。**

McKinsey & Company. (2021). Losing from day one: Why even successful transformations fall short.

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

案例：奈飞文化手册



- 2009年，奈飞公开发布了一份介绍企业文化的PPT文件，在网上累计下载量超过1500万次，被Facebook的CFO谢丽尔·桑德伯格称为“硅谷重要文件”。
- 前言 自由与责任，奈非文化的核心

  01 文化准则1：我们只招成年人

  02 文化准则2：要让每个人都理解公司业务

  03 文化准则3：绝对坦诚，才能获得真正高效的反馈

  04 文化准则4：只有事实才能捍卫观点

  05 文化准则5：现在就开始组建你未来需要的团队

  06 文化准则6：员工与岗位的关系，不是匹配而是高度匹配

  07 文化准则7：按照员工带来的价值付薪

  08 文化准则8：离开时要好好说再见

  结语 文化即战略，创造你自己的管理新算法

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

文化的定义



什么是“文化”？文化则来自对偏远社群的社会人类学研究，也是到20世纪80年代才真正在商业和相关领域得到广泛应用。



当玛格丽特·米德使用“文化”这个术语时，意指一个群体中代代相传的任何东西，包括人们的**做事方式、使用的技术和工具、穿的衣服、吃的食物、遵守的礼仪和宗教仪式**等。

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

关于“文化”

早期研究学者得出的四个重要结论在今天仍然非常重要：

1

人们通常很难描述自己的文化，或者对自己的文化达成一致的认识。

2

人们之所以对文化描述感到困难，部分原因是文化不是通过有目的正式方式进行传承，是通过非正式方式传承下来的。例如，新来者和孩童如果行为得当，则会受到赞赏，如果行为不当，则会受到处罚或嘲笑。

3

尽管文化基本上是无形的，但它仍然是一股非常强大的力量。人们有时会为表达对文化规范和价值观的忠诚而付出巨大代价，甚至牺牲生命。

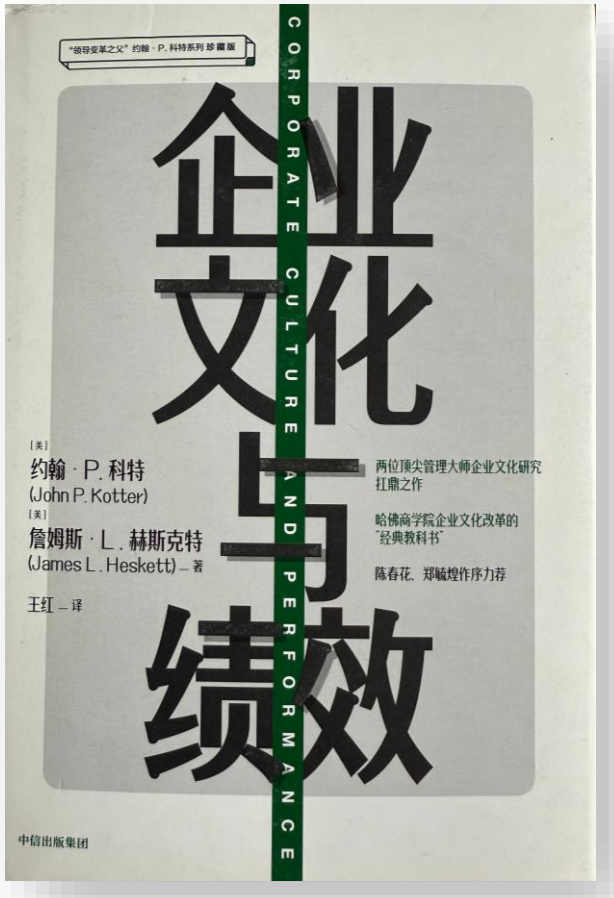
4

文化往往非常稳定，变化非常缓慢。

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

企业文化的定义



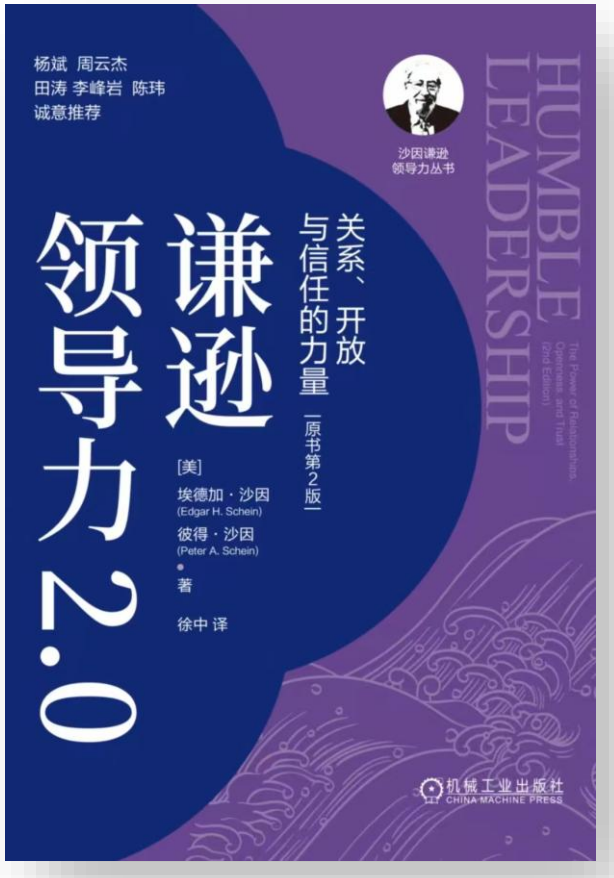
企业文化是指企业内部共享的价值观与共同的行为规范。其分为两层：深层隐性的核心价值观、表层显性的行为实践。

- 在更深层、更隐性的层面，**文化指的是群体成员共享的一套价值观（不可见、难以改变），即便成员更迭，这些价值观也会长期存续。**
- 在更显性的层面，文化体现为组织的**行为模式或行事风格**（可见、易于改变），新成员会被引导去遵循这些模式。

约翰·科特，詹姆斯·L. 赫斯克特，《企业文化与绩效》，1992

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

认识组织文化



- 文化有多种不同的含义。文化的一个简单实用的定义是一个群体在学习解决外部适应和内部整合问题的过程中，总结、发现和创造出来的**“累积的共享知识”**。
- **技术文化（战略、使命、设计）**
- **社会文化（人际关系与沟通模式）**

埃德加·沙因，彼得·沙因，《谦逊领导力2.0：关系、开放与信任的力量》

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

文化的结构：三个层次

文化结构定义为是惯例的累积，即那些“让我们走到今天”的既定的**思维方式**和**行为方式**。

人造（为）器物	**所能看到、听到、（亲身）感受到的事物**
所宣扬的价值观	组织内部人所讲的重要且受重视的理念
潜在（暗含）假设	核心的、历史形成且深信不疑的信念

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

文化的实践：三个层次

文化实践则可定义为是我们如何面对新一天的方式，包括我们构建、维持和改变自己所做的事情，以及我们对自己所做事情的思考方式。

技术层面	**战略、使命、目标、设计**
社会层面	沟通与关系规范、人际影响网络、社交模式
宏观层面	全球/国家/区域的关系趋势、职业规范、群体规范、技术趋势、环境-社会-政治的运动

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

绩效的含义

- 绩效是指长期经济成果（营收、利润、增长）与组织环境适应能力。
- 本研究从三个方面来概括企业经营业绩的全貌：

  （1）净收入年均增长率

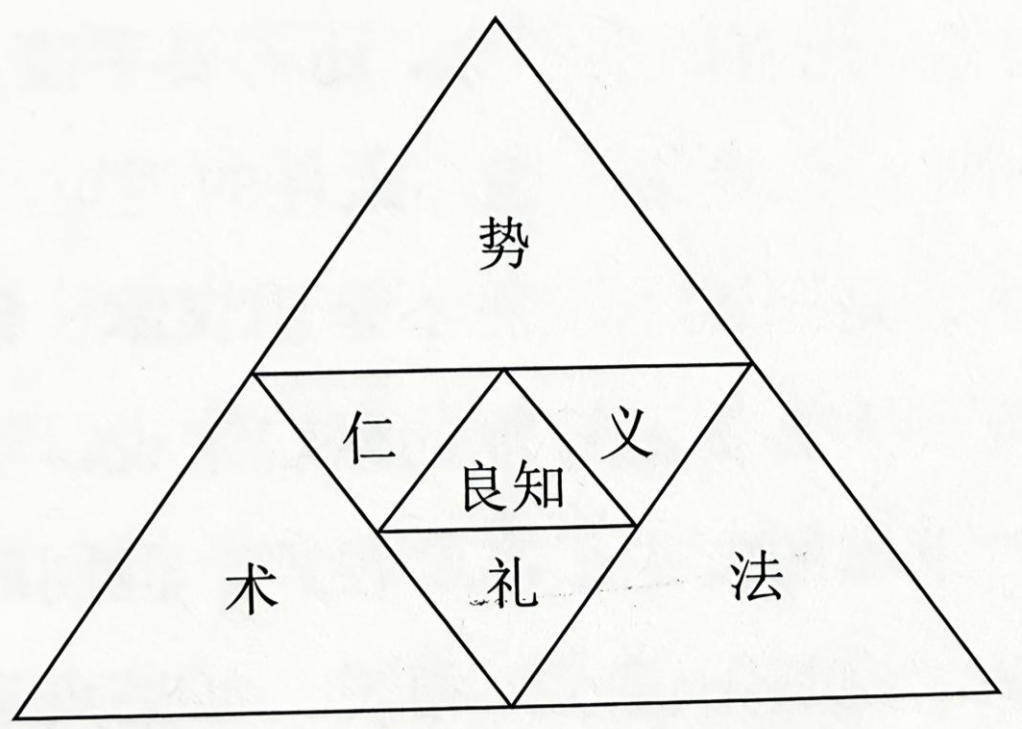
  （2）年均投资回报率

  （3）股票价格年均增长率

约翰·科特，詹姆斯·L. 赫斯克特，《企业文化与绩效》，1992

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

中国传统文化的精髓



良知是人放下私欲之后的至善至诚境界，如果没有良知，**仁义礼**有可能变成一直表演，一种伪善，缺乏真诚和真实。

势、法、术这些法家的精华，需要在儒家仁、义、礼的基础上才能最好地发挥作用，即以儒家思想为内核，以法家的手段和方法作为保障。

张勉《企业文化简论》，2019

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

ICBC 中国工商银行

请输入关键字……

搜 索

首页 关于我行 产品与服务 投资者关系 公司治理 工行ESG 公司公告 职业发展 网上银行登录

- 公司简介
- 集团品牌
- 企业文化
- 公司架构
- 公司战略
- 历史回眸
- 工行快讯
- 获奖情况
- 全球分支网站

您现在的位置： 首页 > 关于我行 > 企业文化

企业文化

使命：

提供卓越金融服务

——服务客户

——回报股东

——成就员工

——奉献社会

愿景：

打造“价值卓越、坚守本源、客户首选、创新领跑、安全稳健、以人为本”的具有全球竞争力的世界一流现代金融企业

价值观：

工于至诚，行以致远

——诚信、人本、稳健、创新、卓越

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

OPPO企业文化

使　命	科技为人，以善天下
愿　景	成为更健康、更长久的企业
价值观	本分、用户导向、追求卓越、开放



大纲

1 企业文化与绩效的定义

2 **企业文化的主要研究与成果**

3 如何变革企业文化并提升绩效

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

企业文化研究历程

1981年和1982年出版的4部早期作品

- 乌奇（Ouchi）的《Z理论》（Theory Z）
- 理查德·帕斯卡尔（Richard Pascale）与安东尼·阿多斯（Antony Athos）的《日本企业的管理艺术》（The Art of Japanese Management）
- 特里·迪尔与艾伦·肯尼迪（Allan Kennedy）的《企业文化》（Corporate Cultures）
- 汤姆·彼得斯（Tom Peters）与沃特曼（Waterman）的《追求卓越》（In Search of Excellence）

1985年

- 埃德加·沙因出版《组织文化与领导力》(Organizational Culture and Leadership)
  首次系统阐述组织文化理论，提出三层次模型。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

企业文化研究历程

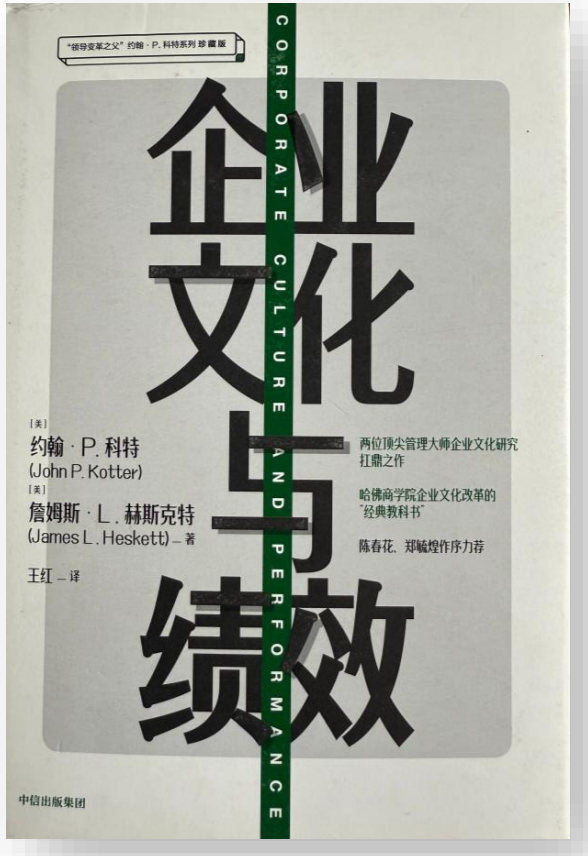


- 哈佛大学的特伦斯·迪尔（Terrence Deal）和艾伦·肯尼迪（Allan Kennedy）在1982 年出版了一本畅销书《企业文化：企业生活中的礼仪与仪式》。

- 他们的研究兴趣来源于日本消费电子产品和汽车公司（如索尼、松下、丰田和日产）当时在日本以外的强力扩张，并以惊人的速度击败了美国的竞争对手。他们的研究结论是，日本公司成功的原因是内部有很**“强势”的文化**，比典型的美国公司**更重视产品质量（从客户角度看）和员工忠诚度**。日本公司的文化，尤其是高层管理人员似乎不太在意短期财务结果，**更加重视长期竞争优势**。在某些方面，美国公司需要向日本人学习的声音日益高涨。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

约翰·科特与同事们的研究



- 在1987年8月和1991年1月期间，我们做了4个研究来确定企业文化与企业长期绩效之间是否存在某种关系，借以阐明这种关系的本质和原因，并且探索这种关系能否，并且怎样用于增强企业的绩效。
- 最初的探究聚焦在22个不同的美国工业中最大的9个或10个企业上。我们试图测试最广为接受的理论，这些理论与企业文化及长期经济绩效有关联。
- 第二项研究，我们测试了另外两个文化/绩效的理论，此时，我们对起初207家企业中的一小部分（22家）进行了深入考察 。
- 第三个研究考察了 20 家企业，他们似乎具有损害其经济绩效的企业文化。
- 第四个研究聚焦在 10 家公司，这些公司好像是在近期改变了企业文化，而后在经济上受益。

约翰·科特，詹姆斯·L. 赫斯克特，《企业文化与绩效》，1992

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

四个特别贡献

研究在以下 4 个方面做出了特别的贡献：

1

企业文化会对企业的长期经济绩效产生重大影响。

我们发现，那些强调所有关键管理相关方（客户、股东和员工）以及各级管理者领导力的企业文化，其所在企业的表现，远超不具备这些文化特质的企业。

在11年（1977-1988）的时间里，企业文化对绩效影响的数据对比

指标	高绩效文化企业	低绩效文化企业
收入增长	682%	166%
员工规模扩张	282%	36%
股价增长	901%	74%
净收入提升	756%	1%

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

四个特别贡献

2 在未来十年，企业文化很可能成为决定企业成败的更重要因素。

---

3 抑制长期强劲财务绩效的企业文化并不罕见，它们很容易形成，即便在满是理性且聪慧人才的企业中也是如此。鼓励不当行为、阻碍企业向更合适战略转型的文化，往往会在企业表现良好的数年里缓慢而悄然地形成。

---

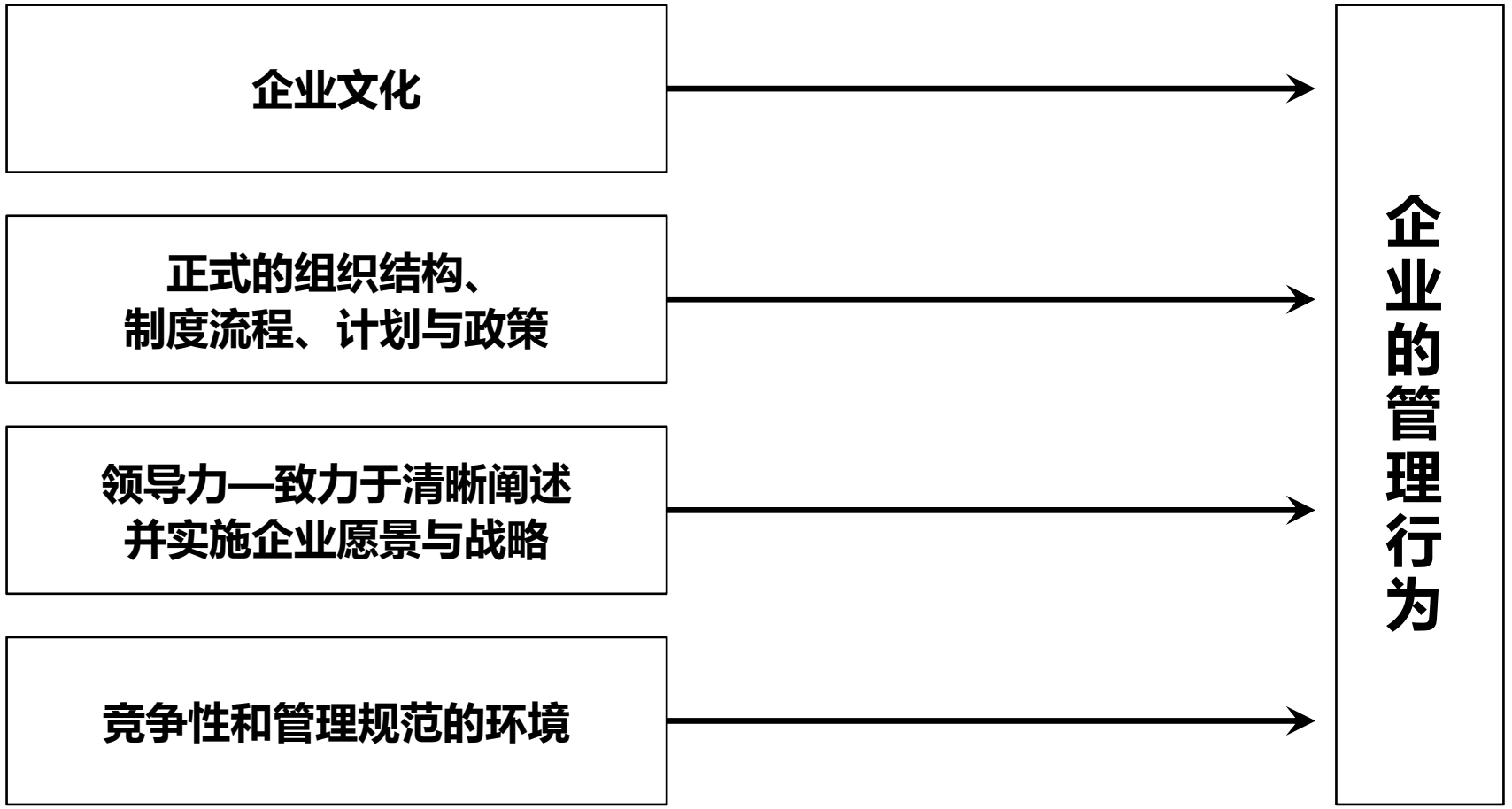
4 尽管改变企业文化十分困难，但它是可以被改变得更能提升绩效的。

这种变革是复杂的，需要时间，并且需要领导力——这与出色的管理是截然不同的概念。这种领导力必须以“何种文化能提升绩效”的现实愿景为指引，而这种愿景目前在商界或企业文化文献中都难以找到。

约翰·科特，詹姆斯·L. 赫斯克特，《企业文化与绩效》，1992

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

塑造管理行为的四个要素



约翰·科特，詹姆斯·L. 赫斯克特，《企业文化与绩效》，1992

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

企业文化形成的常见模式

高层管理

在一家新成立或处于发展初期的公司中，
一位高层管理者或管理团队提出并尝试推行一种愿景 / 理念，或者一项经营战略。

组织行为

推行过程得以实施。员工的行为会受到这一理念和战略的引导。

经营成果

公司在各项指标上取得成功，并且这种成功会持续数年。

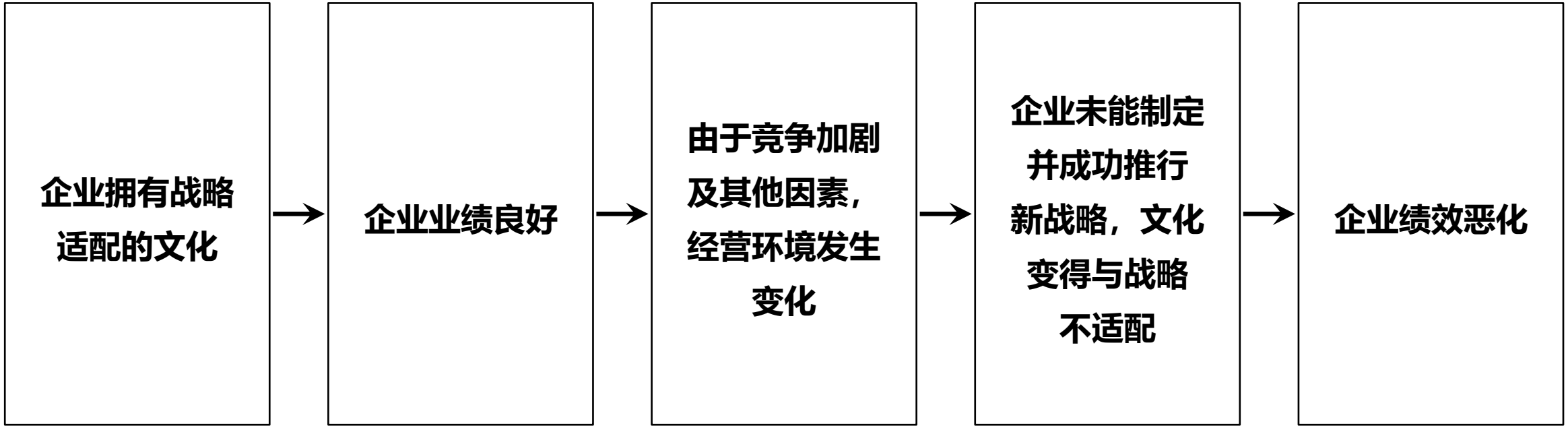
企业文化

一种企业文化随之形成，它既体现了最初的愿景与战略，也反映了员工在推行这些愿景与战略过程中的实践经验。

约翰·科特，詹姆斯 · L. 赫斯克特，《企业文化与绩效》，1992

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

战略不适配文化的形成及其影响



约翰·科特，詹姆斯·L. 赫斯克特，《企业文化与绩效》，1992

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

案例：优步文化与战略的适配问题



- 前不久，优步公司就出现了文化与战略不匹配的问题。
- 优步公司拥有竞争型的精英管理层和争强好胜的文化，两者在最初阶段的配合很契合，帮助公司在竞争中领先对手并获得快速扩张。但在政府监管机构处罚其出行创新并开始质疑其商业行为时，原有那套争强好胜的行为规范和价值观就开始拖累公司的业绩。此外，这种不惜一切代价争取胜利的激进文化导致很多做法突破合法边界，加上不时出现的乘客被骚扰和被欺凌等事件，监管当局只好限制或控制优步的进一步扩张。

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

强势文化（STRONG CULTURES）

强势企业文化是指几乎所有管理者都秉持一套相对统一的价值观和经营方法论，新员工也能极快地接纳这些价值观。

强势文化影响企业绩效的内在逻辑，可归纳为三个核心观点：

首要的是**目标一致性**。在拥有强势文化的企业里，员工如同跟随同一鼓点前进的队伍，步调高度统一。

其次，强势文化常被认为能推动企业绩效提升，源于其能为员工注入超乎寻常的工作动力。

强势文化对绩效的助力还体现在，它能够在无需依赖僵化的正式科层制度的前提下，提供企业所需的组织架构与管控机制，而僵化的科层制往往会抑制员工的积极性与创新力。

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

最基本的公司哲学、精神及企业的期望要比技术或经济资源、组织结构、创新和定时调速更能够带来相应的成就。所有这些在成功中占有很大的比重。但是我认为企业中人们对基本箴言相信的程度，以及在行动中落实的程度将超越这些比重。



——1962年，IBM的继任总裁小汤姆·沃森（Tom Watson, Jr.）在哥伦比亚大学的演讲中坚决支持了强文化

约翰·科特，詹姆斯·L. 赫斯克特，《企业文化与绩效》，1992

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

适应性企业文化与非适应性企业文化

	适应性企业文化	非适应性企业文化
核心价值观	多数管理者高度重视客户、股东与员工，同时也十分认可能够推动有效变革的人才与流程	多数管理者主要关注自身、直属工作团队，或是与该团队相关的某类产品（或技术）；相较于各类领导力举措，他们更推崇规范有序、能够降低风险的管理流程。
共性行为	管理层密切关注所有利益相关方尤其是客户，为维护各方正当利益，会在必要时主动推动变革，即便这意味着要承担一定风险。	管理者的行事方式往往带有封闭性、功利性和官僚主义，因此无法快速调整战略，以适应商业环境变化或抓住市场机遇。

约翰·科特，詹姆斯·L. 赫斯克特，《企业文化与绩效》，1992

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

大纲

1 企业文化与绩效的定义

2 企业文化的主要研究与成果

3 **如何变革企业文化并提升绩效**

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

企业文化及其作用

麻省理工学院的埃德加·沙因及其他学者清晰阐述的，文化源于一群员工在相当长时期内的共同经历——他们协同工作，并在所处业务领域取得成功。他们反复用于解决问题的方法，会成为文化的一部分。解决方案奏效的时间越长，就越深入地根植于文化之中。

- **企业文化一旦形成，便会通过多种方式自我维系与传承：**
- **潜在成员会依据与文化价值观、行为的契合度被筛选；**
- **新员工会被直接传授企业行事风格；**
- **关于组织历史的故事与传奇被反复讲述，以提醒所有人文化的价值观与意义；**
- **管理者以身作则，践行文化与理念；**
- **高管通过日常沟通、特定仪式与庆典传递核心价值观；**
- **践行文化理念的人会被认可、奖励，成为榜样；**
- **新老员工间的自然认同过程，会引导年轻员工接纳导师的价值观与风格。**
- **从根本上说，遵循文化规范者会得到奖励，违背者则会受到惩罚。**

约翰·科特，詹姆斯·L. 赫斯克特，《企业文化与绩效》，1992

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

企业文化研究历程

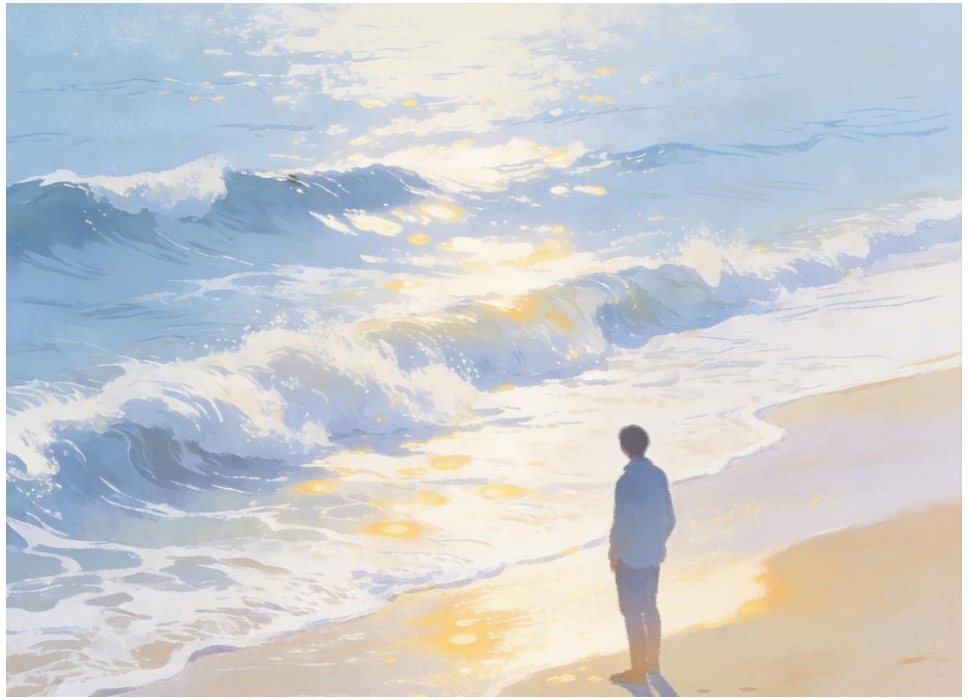


- 企业文化与战略规划、数字化转型和业务重组这些可以高度指标化的变革活动不同，通常被视为**“软性的”**。在一个管理流程占主导、量化管理越来越重要且必要的商业世界里，文化很少能成为推动组织繁荣兴旺的核心驱动力。
- 大量事实证明，如果组织能够创造正确的文化，就能够促进战略的实施，或帮助组织提升适应能力，极大地促进组织在复杂多变的环境中繁荣兴旺。
- 变革问题的根源在于**人类天性、现代组织特征、常见的领导变革错误**，以及对这三者的认识不充分。

约翰·科特等《变革正道》第六章“文化变革以提升组织适应性”

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

领导力、文化和变革的关系



- 沙因提出了一个具有启发性的比喻，用以说明**领导力、文化和变革**之间是如何相互作用以产生积极成果的；风和海浪在代表“文化”的海滩上共同作用。
- 请想象一下，你站在海滩上，看着海浪涌起拍打沙滩。现在，我们一起做一次象征性的联想：海水，也就是海洋，象征着人类的各种行动，它们如潮水般涨落，与过去互动留下的**“沉积物”即是“文化”**。
- 领导力比作是一个海浪或一组海浪。把涌起的浪头看着是带着创造变革意图而行动的领导力。海浪如何涌起和破碎，受到多种新力量组合的影响，其中主要是领导者想要实现更新更好的目标的意图，以及新举措所遭遇的阻力。

埃德加·沙因，彼得·沙因，《谦逊领导力2.0：关系、开放与信任的力量》

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

公司文化与绩效研究

1979 年，约翰·科特教授注意到人们对公司文化的兴趣与日俱增，便与哈佛商学院的同事詹姆斯·赫斯克特（James Heskett）教授开始了一系列研究。

我们的引导性研究问题是

- 公司文化与其十多年来的财务业绩之间是否存在相关性？
- 如果是，那它们之间是什么关系？
- “强势文化”能否带来更好的绩效？
- 如果没有，是否有其他类型的文化带来更好的结果？
- 如果是，你如何改变一种文化，使其成为高绩效的驱动力？

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

公司文化与绩效研究

所有这些都在《企业文化与绩效》一书中有详细介绍。该研究与《变革正道》相关，最有价值的发现简介如下：

1

首先，**强势文化与衡量公司十余年财务业绩的三个指标之间有一定关系，但关系不大。**强势文化非常有影响力，但我们发现，有的公司很可能拥有所谓强势但有毒的文化。在这种文化中，驱动行为和共同价值观的文化规范是强大的，但无助于提升公司的竞争力。通用汽车公司曾是这种情况的典型代表。公司文化滋生了这样一些行为，如不愿倾听或不注意观察非底特律的竞争对手，行事傲慢，不重视客户或股东关注的创新。

2

我们发现，与公司战略相适应的文化往往促进公司的财务绩效表现。反之，则损害公司业绩表现。

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

3

我们发现了一些罕见却明显与卓越绩效相关的公司文化。其核心是高度重视公司利益相关方的利益，尤其是客户、股东和员工的利益。**我们称这些赢得变革胜利的文化为“组织适应力”文化——即利益相关者关注组织上下的变革和授权，允许人们根据他们看到的情况采取行动，否则文化就是组织稳定的内生而强大的保障。**

4

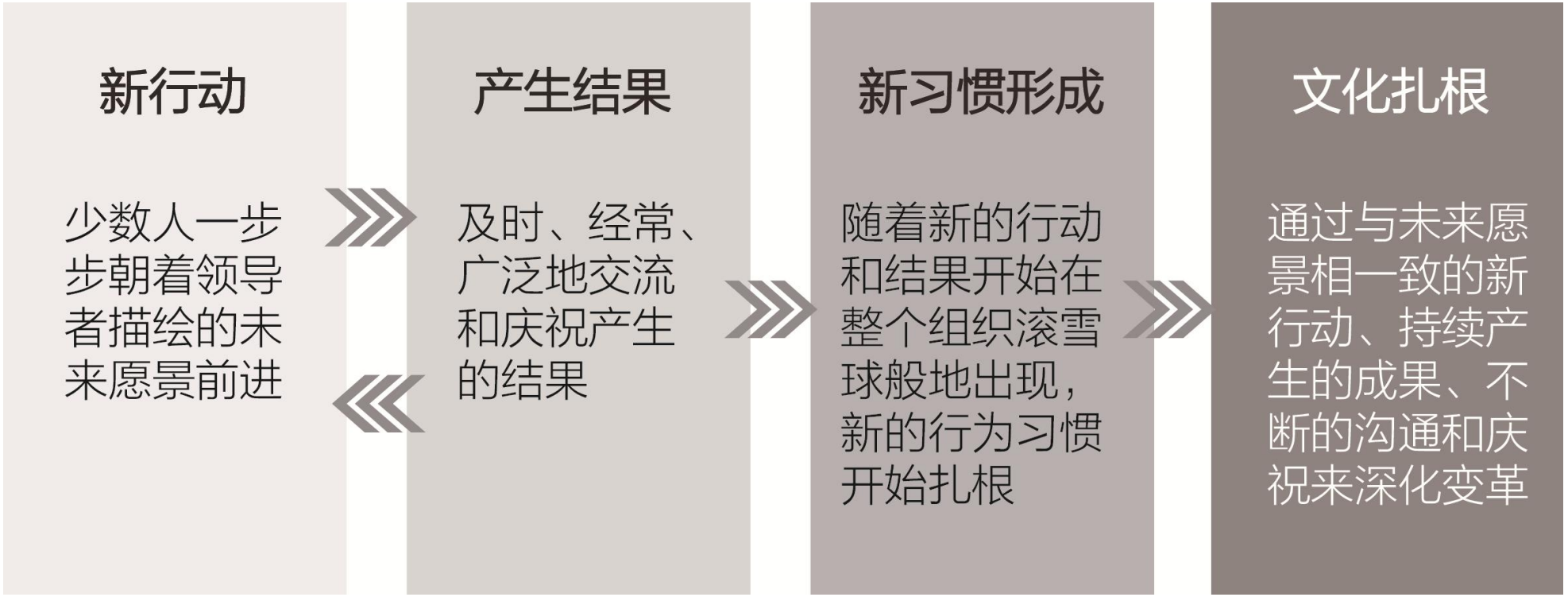
我们发现，大多数以适应新需求或提升适应能力为目标的文化变革都不是很成功。但有一点很清楚——**组织的领导者非常重要。**如果他把文化变革作为自己**长期努力的目标**，那么成功的机会就会大得多。如果他只是将文化变革视为众多变革项目中的一项，没有给予足够的重视和持之以恒，或者几乎完全委托给人力资源部门，那么则很难取得成功。

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

改变公司文化的四个步骤

在《企业文化与绩效》的最后一项研究中，我们发现在11个发生重大文化变革的案例中，规模较大的公司需要花4至10年时间才能完成文化变革。



约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

如何改变公司文化

- 成功的文化变革的核心，通常是一群人发现了更好的机会（即他们的求兴频道被充分激活），他们想要改变自己的行为方式。这种文化变革不是由现有文化自然驱动所采取新的行动，甚至可能与现有文化毫不相关。
- 一开始，这些行动挑战了现状，可能会引发其他人的求生反应。但在成功的文化变革中，这一首创行动成功地产生了大家公认的更好成果。这些成果可能是财务业绩上的，也可能是实现了一个期望达成的目标或机会。
- 这些“胜利”得到认可、宣传和庆祝。认可、宣传和庆祝会让更多人的求兴频道被激发，并鼓舞大家采取更多明智的和必要的行动—这又会带来更多的胜利。
- 一段时间之后，随着变革势头的增强，越来越多的人开始形成所谓的新思维模式。随着这种不断增长的势头持续积累，即不断产生更多的新行动、更多的对胜利的感知，更多的认可、宣传和庆祝，以及更多的新思维，那么人们的新的习惯行为就会逐步形成。
- 最终，个人习惯行为变成了群体习惯行为，从而在根本上形成公司的新文化。

约翰·科特等《变革正道》，2021

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.