

## 【企业战略】CEO应是企业文化的直接倡导

2014-05-28 谢祖墀 管理学家杂志



星巴克公司CEO 霍华德·舒尔茨 (Howard Schultz) 在他的著作《一路向前：奋力拼搏，并未迷失信仰》中曾有这样的描述：创造一种动人的、谦恭的、互相信任的企业文化并不能一蹴而就，就如同调制一杯最完美的咖啡一样。它融合了目标、过程，以及用心，是一曲必须精心谱写的三重奏。舒尔茨认为，星巴克之所以能够取得如今的成就，与企业员工以及他们培育出的企业文化密不可分。

企业在重塑及应对文化挑战的过程中，CEO应该扮演怎样的角色？我在对不少中国企业进行咨询时，发现企业家们对企业文化建设往往持不同见解。任正非在华为内部一直倡导危机意识，而马云则喜欢向员工描绘美好的“远景”，藉此激发员工的想象力和创造力。透过纷繁的表象，我们不难看到企业家都在结合自身情况，打造

相适应的企业文化，使其服务于企业战略目标的实现，进而改变千千万万人的生活。

塑造企业文化的做法和原则归纳起来有四点：一是营造具有积极影响的危机感；二是选取少数关键行为，同时企业家以身作则宣扬正确的行为理念；三是利用“标准从严、与人从宽”的理性和感性影响力，将公司带向新的方向；四是对关键元素保持警觉，以让公司的文化特质得以长期传承。

## ■ 营造积极影响的危机感

管理者常常认为危机可以刺激高效的企业文化，这个观点背后的逻辑是安于现状的公司只有面对危机才能奋进；但此逻辑与经验和常识相悖。试想人们在真正面对危机的时候会怎样做？他们会逃避。在公司经营中，逃避的方式包括：停止营业、关闭工厂、应付媒体和投资者，或者其他止损方式。

其实，CEO应当营造真实的危机感，而不仅仅是基于逻辑上认为必须改变而创造的危机感。因此，他们应该营造的是一种聚焦在企业整体非常看重的价值上的、情感上的危机感。这些价值包括服务客户的方式，对成长和成功的渴望，对集体的积极影响，以及员工们在入职之初就能感受到的吸引力和热情欢迎。很多优秀的企业都已经把危机意识作为了企业文化的一部分，以鞭策企业员工不断追求卓越。例如海尔创始人张瑞敏形容自己“如履薄冰”，鞭策自己勤奋和葆有制定战略的警惕性；比尔·盖茨多次提出“微软离破产永远只有18个月”来告诫自己的管理层。

## ■ 企业家以身作则树立榜样

为了使员工能真正消化企业所提倡的文化精髓，CEO需要选取能彰显企业和企业文化最佳之处的少数关键行为。这些行为一般很微小，但显而易见且重复性高，它们标志着公司当前的动向。例如，四季酒店一直宣传一个故事：一名客人在酒店就餐时寄存了一件衣服，服务人员发现衣服少了一颗纽扣；当客人就餐完时，发现衣服已经钉好了纽扣。通过对正确行为的宣传，能有效促进员工消化文化精髓。

需要强调的是，CEO作为企业的领导者必须以身作则。员工们不仅会留意CEO

的言语，还会格外关注他们的举手投足。您最好能协同其他高层领导人，带头向全新的行为方式转变，在保存现有文化元素的同时彰显出文化调整中的关键变化。金宝汤（Campbell Soup）公司CEO道格拉斯·科南特（Douglas Conant）虽然不善言辞，却通过每天坚持在公司总部园区跑步的方式，在员工中倡导健康生活的文化理念，这就是用实际行动潜移默化地影响企业文化。另外一些企业家，他们是很好的演说家，为企业描绘美好的前景，激发员工的创造激情。没有一种做法是绝对完美的，领导者应建立适合自己的领导风格。

## ■ 理性和感性影响力

在建构经营战略或行动实例时，将高层领导的理性观点和令人信服的个人层面感性诉求结合是非常重要的。任何一方的缺失都无法维持企业文化与之相辅相成。企业高层一方面应该建立良好的工作标准和绩效激励机制保证所倡导文化的有效执行，另一方面还必须充分利用情感力量把公司带入新的方向。

对大多数商业领袖而言，建立令人信服的理性观点通常比建立令人信服的感性诉求要容易。但因为人们直观的视角与同事的社交支持，感性能量能在私人关系网和常规渠道外的跨组织互动中传播的力量强大。在之前金宝汤公司启动的全面改革中，道格拉斯·科南特意识到不得不将350名公司高管中缺乏必要技能的300多名替换掉。经过多次讨论和私下谈话，他依然坚持执行这个决定。但他给予那些离开的员工高度的尊重，并为他们提供公司力所能及的帮助。“就算是在那段可怕的时期，”他事后回忆时说道，“我们的员工敬业度评分反而上升了。”

## ■ 恒久保持警觉延续企业文化

在许多伟大的组织中，文化警惕的接力棒在各届CEO间传承。优秀的公司非常重视文化精髓的代代传承。3M公司在过去40年间平均每五年更换一次CEO，却保留了公司创新文化的精髓：“雇佣最好的员工，让他们以自己的方式工作，并容忍错误。”每位首席执行官都会慎重地保持公司的基础文化特质完整稳定，同时辅助企业应对竞争与市场环境的新动态。联想公司创始人柳传志提出“新人入联想必须入模子，不能有人不遵守”。保持文化特质是企业核心竞争力的一部分。

从担任CEO的第一天，你作为文化领导人的角色就开始了，直至卸任为止。即使在离任后，CEO对正确文化行为的长期强调还是会长久地发挥影响力。这也是为什么许多CEO将建立企业文化作为他们的首要任务，企业文化将成为他们本身在企业中最佳的延续。

【来源】《管理学家》杂志2014年04月刊

管理学家杂志 微信平台 ID:manamaga

【乐分享】喜欢本文请点击右上角按钮分享到朋友圈

【新关注】点击标题下方的"管理学家杂志"快速关注



微信扫一扫  
关注该公众号