

《高效能人士的七个习惯》

史蒂芬·柯维 (Stephen R. Covey)

《竞争大未来》

盖瑞·哈默尔 (Gary Hamel)

同声赞誉，鼎力推荐



公司精神

决定成败的四种企业文化

[英] 罗伯·高菲 盖瑞士·琼斯 著

林洙如 译

提供生动的实例分析和务实的解决方案
揭开文化如何使企业迅速成长或衰亡的奥秘

The character
of a corporation

how your company culture can make or
break your business

哈尔滨出版社

一本企管人员提升自我的必选书

如果你想要了解文化这个杂乱无章的概念，就要阅读本书。如果你想要知道关于企业文化，什么可行而什么不可行，以及为什么可行或为什么不可行，也要阅读本书。如果你想知道改变文化，在个人的或伦理上需要付出的东西是什么，更要阅读本书。卡尔·罗杰斯 (Carl Rogers) 为沟通所努力的，布莱克 (Blake) 与穆坦 (Mouton) 为管理架构所付出的，正是高菲与琼斯在这里为文化所贡献的。

——史蒂芬·柯维 (Stephen R. Covey) 博士，
畅销书《高效能人士的七个习惯》作者。

文化，就像能力这类字眼，可以说出名称，但是却像空气一样，看不见、摸不着。然而，文化却绝对是竞争成功与否的关键。究竟要如何塑造使企业导向成功的价值观、思想以及精神模式？这是一个无数管理者都在关注并试图解决的问题。

在本书中，高菲与琼斯成功地完成了许多人多次尝试却又总是失败的事情：他们定义了企业文化，并因此使难以理解的东西变得很明确。借着这个方式，他们为那些了解公司的灵魂与产品，对公司的成功极其重要的高层主管们，提供了一个相当突出、有实用价值的指南。

——盖瑞·哈默尔 (Gary Hamel)，
《竞争大未来》作者。

在他们著名的哈佛商业评论中，罗伯·高菲与盖瑞士·琼斯展现了一个非常有用的方式，将企业文化用社交性与团结性这两个面向来表达。在本书中，他们建立了新构想，提供了一些实际的以及图例的解决方法去帮助管理者，让他们能够了解、评估、重新塑造他们的组织文化。

——苏曼崔·戈夏勒 (Sumantra Ghoshal)，伦敦商学院教授，
《无国界管理》作者。

ISBN 7-80639-972-0



9 787806 399729 >

定价：29.80元

ISBN 7-80639-972-0/F·64



F276.6
39

95781

Business
Guide
商业引导书

公司精神

决定成败的四种企业文化

the character
of a corporation
how your company culture can make or
break your business

[英] 罗伯·高菲 盖瑞士·琼斯 著
林洙如 译

哈尔滨出版社

ABW38/05

黑版贸审字 08-2003-015 号

图书在版编目(CIP)数据

公司精神——决定成败的四种企业文化/(美)罗伯·高菲 盖瑞士·琼斯著;林洙如译.哈尔滨:哈尔滨出版社,2003.7

ISBN 7-80639-972-0

I.决... II.①高...②林... III.公司-企业文化-研究
IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 048543 号

The Character of a Corporation

Copyright © 1998 by Rob Goffee and Gareth Jones. 1st edition,

ISBN:0-887309-02-X.

Chinese Translation Copyright © 2001 Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

All rights reserved.

责任编辑:戴淮明 颜楠

公司精神——决定成败的四种企业文化

[美]罗伯·高菲 盖瑞士·琼斯 著 林洙如 译

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码:150006 电话:0451-6225161

E-mail:hrbchs @ yeah.net

全国新华书店经销

北京市宇海印刷厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 16.625 字数 190 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-80639-972-0/F·64

定价:29.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-6225162

本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

序 及 致 谢

这本书的内容是我们多年心血的结晶。可以说我们花了20年的时间，试着去了解各个组织中的社会关系，这些关系帮助组织协调一致并取得成功。本书中所提的概念，是奠基于发展了近200年的社会科学文献的巨大架构上，这些文献旨在探讨一个广泛的问题：

哪些因素使得社会族群聚集在一起？

我们在从事研究与咨询工作时，将这个问题运用到组织上，包括私人组织与公共机构，由此得出一个模型。这模型可区别企业的特色，这将在后面的章节中描述。我们对这个模型有信心，是基于这许多年来我们与数百家公司、数千个高阶主管合作的经验。这个模型曾帮助这些主管了解他们的组织，使他们在组织中变得更有效率，并且知道如何及何时去进行变革。形成这个模型基础的社会关系，在我们的家庭、运动团队、社交俱乐部、教堂以及社区中无所不在。当我们完成这本书的手稿，从纽约飞回伦敦，飞机上播放着最近热门的电影《一路到底脱线舞男（The Full Monty）》。这部片子描述的是关于一群失业的炼钢工人如何逐渐适应现实的故事。电影一开始，这群男士处于士气低落的状态，他们主要以攻击对方来消磨时间。这是一种我们描述为“负面社交性（Negative Sociability）”的形态。随着剧情的发展，我们

目睹了他们逐渐体认到彼此之间应休戚相关，决心团结起来面对困难——我们称为“团结性”（Solidarity）。当我们看到皆大欢喜的结局时，这群关系紧密相连的男士（与女士）也再度从彼此身上发现真诚的友谊与温暖，以及想要获胜的渴望（我们称这是正面的社交性与正面的团结性）。

在我们工作的组织中，现实生活版的《脱线舞男》每天都在重复上演。我们这本书的目标之一，就是提供你一个指南，让你去了解你身处的工作环境，并帮助你为自己及组织特色策划一个“剧本”（Script）。

按照常理，当你完成一本书的时候，有许多人需要感谢。首先，要感谢的是那些告诉我们自身工作情况、组织以及生活的高阶主管。如果不是他们愿意分享这些他们最隐私的想法，我们就不可能完成这本书。在这些人当中，大卫·琼斯（David Jones）值得特别提起，他提供了有帮助的回馈，并在我们例行的公开讲习会“Hole in the Wall”上给我们鼓励。我们在学术界的同事督促我们，使我们的概念变得更清晰，并且使它们的表现方式更明白。我们要特别感谢乔治·伯恩（George Bain）、苏曼崔·戈夏勒（Sumantra Ghoshal）、约翰·杭特（John Hunt）、彼得·威廉森（Peter Williamson），他们对这本书的前身，即我们在《哈佛商业评论》上发表的文章慷慨赐教。

身为欧洲人，想要为美国的读者写一本书，我们曾经受到3位人士的鼎力相助。我们的代理人，海伦·瑞斯（Helen Rees），曾经在出版界帮我们沟通协调。苏茜·威尔特佛（Suzy Welauffer）曾经将我们有时候很抽象的构想，加上她特

别的魔力，转化成我们希望的、可以被理解的、有用的，甚至有点趣味的文字。最后，罗琳·罗兰德（Raureen Rowland），我们在 HarperCollins 出版社的编辑，曾经在许多草稿上以她敏锐的评论提供无限的协助。

在草稿的准备上，我们受到超级助手安琪·奎斯特（Angie Quest）与诺拉·哈伍德（Nora Harwood）大力的支持。他们对责任的尽心尽力已经超越了他们的角色所定义的，而且也超出了一般的工作时间。而在这整个过程中，他们还是保持了他们的幽默感。我们对他们两人表示最诚挚的感谢。

最后，有 3 个家庭在我们制作这本书的过程中受到了许多打扰。

感谢苏茜·威尔特佛的家人：艾瑞克（Eric）、罗斯科（Roscoe）、索菲亚（Sophia）、马科斯（Marcus）、以及萝（Zoe），特别是在此期间我们非常频繁地拜访他们位于莱克星顿（Lexington）的家。

还有我们的家人，雪莉（Shirley）、维琪（Vickie）、瑞恩（Rhian）、鞠玛（Gemma）、罗比（Robbie）、翰纳（Hannah）与汤姆（Tom）。他们在过去一年以很好的幽默感与支持，去面对我们的缺席及坏脾气。

至于我们自己，我们的社交性及团结性，使我们在遇到困难时仍继续向前迈进。

前言

我们想要介绍给你的是，
一个能够定义和了解组织文化，
以造成真正变革的全新方法。

目 录

序及致谢	1
------	---

前言	1
----	---

我们想要介绍给你的是，一个能够定义和了解
组织文化，以造成真正变革的全新方法。

第一章 组织文化：成功的社会结构	1
------------------	---

有人对自己的工作感到厌倦，有人害怕被裁员，
有人因为交不到朋友而感到寂寞，
然而安迪在伊化公司却从未有过类似的感觉。

两难：迥异的企业文化	4
------------	---

跳槽：格格不入	8
---------	---

定义企业文化	10
--------	----

不变则退	13
------	----

扁平就是美	14
-------	----

从企业文化中寻找生机	16
------------	----

每况愈下	18
------	----

文化才是关键!	20
---------	----

第二章 社交性、团结性以及	25
---------------	----

双 S 立方体模型

研究显示，人们以两种方式产生联系：
一种是社交性的行为，一种是团结性的行为。
了解这点，将使你更能够建立起你的组织特色、

目 录

	调整组织环境，甚至可以在必要时进行改革。
29	聚焦于社交性
31	社交性的附加价值
32	社交性的黑暗面
34	聚焦于团结性
37	团结性的黑暗面
48	跨越界限

51	第三章 探索企业的文化形态：
	四种测试的方法
	一旦清楚组织的定位，
	你就能知道你是否需要重新调整组织的定位。
53	知易行难
54	第一部分：观测检查表
62	第二部分：企业特征问卷调查表
65	第三部分：判断公司的文化形态
67	第四部分：关键事件分析

77	第四章 朋友之间：网络型文化
	人们真诚的喜欢对方，甚至超过喜欢的程度，
	他们彼此关心。
	这种文化的成员表现出强烈的情感。
80	网络型文化的生存准则

目 录

准则的意义	81
网络型组织的缺点	93
网络型文化的领导风格	99
第五章 星期天去上班：图利型文化	105
强烈、专一，以及果断。	
这使我们想起了中世纪的佣兵团，	
他们可以为了赏金为任何人效命。	
他们为钱而打仗，	
但是这并不会使他们降低对打胜仗的热情，	
甚至可以说这使得他们更积极。	
图利型文化的生存准则	108
图利型文化中不容怀疑的事实	108
危险：通电的电线	121
雄霸图利型组织的高层	130
在图利型组织中生存	131
第六章 各自为政：散裂型文化	135
人们并不会对其他人特别的友善，	
他们也不会特别去支持体制所设立的目标。	
他们在组织里工作，但只为自己工作。	
散裂型文化的生存准则	138
“为什么我要告诉你？”	139
赞颂散裂型文化	148

目 录

152	散裂型组织的领导者：棘手的角色
153	散裂型组织的失败
157	在散裂型组织中茁壮
159	第七章 我们都是一家人：共有型文化
	谁会选择去对抗一个如此吸引员工感情的公司呢，没有任何其他种形态的文化，能像共有型文化一般凝聚如此强烈的承诺。
162	共有型文化的生存准则
169	传奇说不尽
182	在共有型组织中茁壮
185	第八章 文化变革
	人类行为是可以被捕捉、被塑造、被规划与设计成完美的形态的。
	你所需要的只是一位拥有正确工具和知道自己在做什么的工匠。
187	改变，并非惟一的选择
190	为避免异常文化所做的变革
197	从内部改变
206	拆散社交性
210	拆散团结性
213	该从哪里着手

目 录

最艰难的移动	214
--------	-----

第九章 工作背后的工作	217
-------------	-----

选择工作，选择要如何工作，在哪里工作，

不仅是对金钱、事业与安全的考量，

而且与你希望要如何过生活有关。

个人选择，个人问题	220
-----------	-----

妥协意愿	233
------	-----

第十章 结论	237
--------	-----

当建筑物建立起来之后，你看不到它的柱子、
横梁与钢筋，但是少了它们，建筑物将会倒塌。

文化对于企业来说就是这样。

网络型文化的象征时刻	239
------------	-----

图利型文化的象征时刻	240
------------	-----

散裂型文化的象征时刻	241
------------	-----

共有型文化的象征时刻	242
------------	-----

管理文化界面	243
--------	-----

第一章 组织文化

成功的社会结构

有人对自己的工作感到厌倦，有人害怕被裁员，
有人因为交不到朋友而感到寂寞，然而安迪在伊化公司
却从未有过类似的感觉。

安迪·柯林斯（Andy Collins）无法确定到底哪天是他事业生涯中最难捱的一天：是在伊密化学制药（Emmett Chemicals）的最后一天，还是到太星工业（Tystar Industries）的第一天。

柯林斯服务于伊密公司，简称伊化，是一家位于路易斯安那郊区，年营业额超2亿美元的化学药品制造商。不可否认，在将近25年的工作期间，他很成功，非常成功。他从学校毕业之后就受雇于该公司的营运部，负责监督伊化公司系统中最艰苦也最难经营的工厂。几年后，他挑战困难转到了市场行销部门，为什么说困难呢？因为竞争对手和客户都很难缠。然而，总括来说，他大部分的时间都花在脑力激荡会议和重要的决策上。再过了几年，他被送到哈佛商学院（Harvard Business School）接受高阶主管教育训练课程，然后晋升为财务主管。尔后，他被调职到非洲的赞比亚3年，负责监督伊化公司的原料开采过程。

最后，在他45岁生日时，柯林斯收到一纸人事命令，上面写着：他在伊化的下一站将是位于奥比路塞斯（Opelusas）的15楼，而且直属于总裁管辖的部门。他将成为策略副总裁，薪水剧增，并且拥有这个他服务超过20年公司的部分股权。

两难：迥异的企业文化

安迪知道自己应该对升职的消息感到兴奋，但他却感到困惑。当他反省自己在伊化的事业生涯，觉得自己相当的幸运。虽然强劲的对手不曾间断过，顾客的忠诚度也不曾增加，而且关于他工作领域的技术也没有变得简单易懂，但是他的工作一直都相当稳定且具挑战性。安迪认识的人当中，有人对自己的工作感到厌倦，有人害怕被裁员，有人因为交不到朋友而感到寂寞，然而安迪在伊化公司却从未有过类似的感觉。

的确，伊化公司身处竞争激烈的产业，从这些年来公司的表现可以证明。特殊化学是个拥挤的领域，许多竞争者比家族企业的伊化公司更庞大，财务也更健全。同时，销售商品给一群对价格敏感的顾客，竞争可能极为激烈。然而，在每一次的挑战中，伊化总是能够团结动员起来。有时成果斐然，有时则否。在景气好的时候，伊化公司的营业额可增长 2% 到 5%，边际利润也是如此。景气不好时，没有人调薪，更别提红利了。然而，柯林斯反省的结果是，伊化是一个再好不过的工作环境。

原因在于：伊化从来就不只是一个“工作的地方”；伊化已变成柯林斯的生命。去年夏季，在女儿的婚礼上，柯林斯环顾了整个会场。她女儿嫁给了一个他在伊化的同事的儿子，这同事是当年他在摩洛维尔（Moreauville）沙砾工厂的老伙伴。出席的 250 位客人，几乎都是伊化家族的一员，甚至连宴会承办人都是伊化公司货车调度员的眷属。柯林斯参加过无数

的烤肉会、圣诞晚会，甚至丧礼。他不是一个情感丰富的人，但是无可否认，当天来参加宴会的，全都是他真正的好朋友。

同时，友谊也存在于办公室里，所有员工都和蔼可亲而且相互尊重。

有位秘书满 50 岁时，她的部门为她举办了一个午餐会。升职也同样受到庆祝。有人退休时，公司全体员工都会聚集在餐厅举办欢送会，总裁还会上台致辞。但这并不表示伊化容许员工忽视工作。每一个员工，从收发室到决策中心，都知道伊化的使命：尽可能快速、低廉地提供运输石油添加物和特殊化学药品给工业界的顾客。到后来，大家常常工作到很晚，那是在伊化工作的一部分，因为你不愿让你的同事失望。但是即使在艰难的时期，还是会有人发牢骚。路易斯安那州的郊区并没有很多厂商，但没有一家像伊化这样。

这就是为什么安迪·柯林斯总是回绝那些时常来和他联络的人力中介者。在过去 10 年里，他受邀去面试的职位几乎遍及全国，有些还颇富吸引力。但是除了太星之外，没有一个曾引起他的兴趣。

在化工业界，太星是一股不可忽视的强大势力。它只有 15 年历史，却非常强势、积极。它的利润已经超过伊化，并且仍在快速成长中，它并吞小公司且消灭一些竞争对手。顾客提到太星时，多半怀着尊敬甚至敬畏的态度。他们会为了做成生意而不择手段，同时，他们准时送货，且货价低廉。即使伊化内部通常没有人讨论具威胁性的竞争对手这类话题，仍可听到流言说，太星想要垄断业界，而且很可能会成功。

安迪·柯林斯深爱伊化，但年届 45 岁了，他怀疑是否命中注定要一辈子屈居下位。太星提供了他担任要职的机会，让他试试自己能否有所突破。如果他不尝试，他永远不会有答

案。

同时太星也具备了另一项诱因，太星位于达拉斯，他女儿及女婿的新居就在那里。他的女儿将在几个月后生下一对双胞胎，他的太太一定会希望能趁这次机会搬到离女儿近一点的地方。

于是，他告诉人力中介公司他愿意长途跋涉到太星与他们面谈。在接下来的那个月內，柯林斯拜访了太星4次，每次都怀着谨慎而乐观的态度。这份工作的薪水很高，似乎也相当有趣——主要是制定策略和一些附带的工作。但是每探访太星一次，柯林斯就觉得压力增加一次。实在很难说是啥原因。一些小事困扰着他，例如，接待人员没有起身迎接或目视来访者。在伊化，所有的访客都被热烈欢迎。但是太星的午餐室却异常安静，人们单独坐在餐桌旁阅读文件，甚至使用手提计算机。最后，令柯林斯震惊的是，太星的资深管理者对公司前景没有任何愿景（vision）——虽然他们有企业目标——掌控业界。事实上，太星的总裁曾对他说：“我们相信竞争是一种零和赛局，当我们赢时，就有人输。”相比之下，伊化注重顾客服务和员工福利的做法似乎太过落伍。

安迪也担心太星的高流动率，但是太星的总裁胸有成竹地回答他，太星的员工个个都是年轻、有才干、有野心的精英，其他公司想要挖走是理所当然的。

最后一件让安迪觉得不安的事情是，一旦跳槽到太星工作，他很可能会与他的旧雇主为敌。他怀疑自己还没准备好去面对这个大挑战。

但是他一次又一次地为太星的表现和专业水准所吸引。例如：在其中一次探访中，他参加了太星市场营销部门的会议。他在伊化时，从不曾见过如此专注于主题的会议。那可以说是

一个没有“愉快谈话”的会议——所谓愉快谈话是指一些轻松的闲谈，伊化开会时总是充斥着这类话题。相反的，在太星，一份印好的会议纲要放在每一个与会者面前，与会小组总是一个接着一个主题讨论着。从第一个主题开始：采用直接邮寄的作战方式是否奏效？成效如何？为什么没有起色？谁该负责去改善这些缺点？在接下来的48小时内要采取何种行动？下一个主题，一份关于国王化工的报告。国王化工是一家位于密西西比州，即将成为太星对手的公司。有10张投影片说明太星将采取的对策，同时，会议中最高阶的主管在白板上写下行动步骤，并在步骤旁写下负责人的名字和执行结果的报告期限。下一个主题……

“下一个主题”——安迪从未在伊化听过这个字眼，也没有见过一个执行得如此专业有效率的公司。这吸引了他，甚至令他兴奋。在伊化他将会重复做相同的事直到退休——虽然这也没什么不好，但是在太星他将有机会去学习，去造成影响，去成为一个在化工制品业中可以呼风唤雨的战士——一个真正的玩家。

所以，当太星出价挖角时，安迪·柯林斯就跳槽了。他知道太星的行事风格有别于伊化，但他认为自己能够调适。这其中的差别是，当你退休时有人为你办盛大的欢送会；或是你只能默默地收拾办公桌，然后安静地离开。另一个差别是，在开会前人们会讨论前晚的奥乐司足球赛（Oilers Game）；或只是直接切入主题。安迪告诉自己，在这激烈竞争的年代里，像太星这种公司是明日之星，而伊化这类公司有一天终会没落。

跳槽：格格不入

尽管如此，离开伊化对安迪而言还是一件很困难的事——甚至可以说是极痛苦的。他必须告知那么多人并安慰他们。伊化的总裁提出个人的恳求并加薪慰留，但是安迪婉拒了。更困难的是，告诉他的工作小组这个消息。全部的人都很震惊，有些人甚至觉得受到伤害。然后，他们举办了一个欢送会。在那两个小时里，他的同事们发表了幽默、温馨、真诚、富有伊化风格的致辞，安迪深知这是他永远无法在太星遇到的礼遇。在欢送会最后，伊化的股东，一位安迪敬重的 25 年老朋友，赞美安迪不论在工作上、社群中，或是在家中，都是所有人的榜样。说完后，欢呼声及掌声持续了 5 分钟之久。

一个星期后，柯林斯带了一个空的公文包和忐忑不安的心情进入了太星总公司。在往电梯的途中，他对接待员热情地打招呼却受到对方瞪视响应。他的新秘书则稍微友善一些。她以公式化的态度带他到他的办公室去，并且示范如何操作电话和传真机。他的办公桌上除了当天的行事历之外别无长物，他的第一件工作是，几分钟后到第 12 会议室开会。

在那场会议及接下来的一整天中，柯林斯心中关于太星的隐忧一一被证实了。一方面，柯林斯再度为像执行激光手术般，精确针对经营结果的管理方式感到惊叹。没有任何的禁忌议题，也没有任何人的工作表现不能被讨论。当最近的一个提案，一个关于配销商的变更计划失败被讨论时，他们不但剖析了失败的原因，更列出参与人员的姓名。每一个竞争对手，不

管规模大小，都是他们想要打败的对象及详细关切的目标。还有那些数字——柯林斯对他们不断谈论成本感到难以置信。看起来，每一个决策都以“要赢”为考量。

另一方面，高度专注的管理方式使柯林斯受到打击，觉得自己非常的短视。那一天结束时，他可以说是筋疲力竭。当然在伊化期间，到了晚上7点他也会觉得非常疲累，但是在那里伴随着欢笑、闲聊，甚至于有一点闲荡的意味。换句话说，工作还有一点趣味。太星则完全和趣味扯不上关系。根据这个情况看来，柯林斯估计自己撑不到两年。

但更糟的是，他不久就觉得太星像是一个没有良心的企业。在两个会议中，他目睹了他们讨论将员工革职的议题。他听到这样的批评，像是“上一季，约翰的达标率低于目标6%，我们估计接下来的一季可能会差10%。”“丽莎的最大客户投诉，抱怨她两次延迟送货而且没有事先通知，害他们生产线严重脱序。”就这样，这两名员工都被判出局。柯林斯觉得自己可以理解，没有任何一家公司能够长期忍受低效率的员工。但是令他困扰的是，在场的同仁没有人去问为什么，为什么约翰和丽莎会无法胜任他们的工作？是不是家里出事了呢？在伊化，他不只一次地发现，所有表现低于水准的员工，都可以藉由集中注意力的训练而再度有良好的表现。有时候他们只是需要一点时间去处理他们私人的事务。再一次，柯林斯告诉自己他可以调适过来。他必须要这么做，他和妻子好不容易才搬到达拉斯，而且他也不是一个临阵脱逃的胆小鬼，他在伊化已经学会了承诺的价值。

第一周的最后一天，柯林斯正要下班回家时，有人敲了他的办公室的门。他的秘书带了两份公文进来。她一边将资料放在桌上，一边说：“柯林斯先生，你可能会需要这些资料。”柯

林斯不用看就知道，那两份公文上列着稍早在会议中所讨论将被革职的员工姓名，而这两名员工在他的管辖范围。柯林斯叹气说道：“好吧！我明天再来处理这件事。”以前他也曾经炒人鱿鱼，但是他至少认识那些人。

他的秘书摇头说：“他们已经在门口等候召见了。”

虽然明知道答案会是什么，柯林斯还是问说：“他们知道为何被召见吗？”

他的秘书回答说：“告诉他们是你的工作。你想先见哪一位？”

定义企业文化

这是一本关于组织文化的书，而组织文化是企业中最基本的矛盾。矛盾的原因是，它是成功的关键因素，但却又如此的“柔性”，如此的含糊，无法定义，这在我们的专业领域中极为罕见。

利润可以统计，顾客的忠诚度可以衡量，市场占有率可以计算，然而组织文化对企业表现的影响却是无法量化的。只有大胆的公司愿意花力气在这种只能推测的变动上头。这些公司勇敢而且有智能。

每天都有公司经营失败，还有一些则是成功无望。大部分的公司是在奋战中时好时坏。各门派的专家们写了无数的书籍和文章来讨论成败的原因，有些相当有智能，能够把握要点。我们被告知“适合”就是答案——一个睿智的竞争策略，需要有强大的内部系统来支持。同时，也有一些思想训练学校，标

榜着伟大的领导能力能够带领你走向成功的道路，然而，正如这些理论拥有许多不同的追随者一般，这伟大领导能力也有许许多多不同的“形态”。有些人声称企业的成功来自于某某改造工程、价值观的革新、亲近客户法、损益平衡成绩单、持续地学习、拖延术、创造力等等，不胜枚举。

本书不是在挑战这些理论，因为它们各有各的长处，而且有些还相当有价值。但是我们深信，没有一个企业的策略或计划，能够在没有适当的组织文化辅助下执行成功。即使是设计得最昂贵和精致优美的建筑，也无法在没有梁柱的情况下耸立。组织文化是社交结构的基础。

既然文化是如此重要，那么我们必须探究这个“柔性”的问题：到底何谓文化？这问题对于研究文化、人类学、心理学、社会学和组织行为的学者，当然不构成问题。的确，在学术杂志、教科书上充斥着描述、分析和其他剖析文化为多层面组合物的复杂架构。这些我们都懂，因为我们自己也曾写过这些东西。

大部分的上班族，从资深高阶主管到新进人员都有类似的想法，他们都不曾真正遇到这些学术上所定义的文化。相反的，他们对文化的定义是以经验为基础的。

如果你问他们这些定义为何——如同专门研究文化的我们问过千百人那样——最典型的答案，就是高等法院的法官厄尔·华伦（Earl Warren）回答何谓黄色书刊的经典名言：“我无法告诉你那是什么，但是当我看见时便知道它就是。”

这就是为什么文化的定义更晦暗不明，因为如果我们接着

问说：“既然你看到之后便知道它就是，那它看起来像什么？”我们得到一些答案：

“我们办公室中所有的人都相处愉快。”

“每一个会议中，我们都在讨论如何给对手致命的一击。”

“所有技术人员都可以长时间地享用午餐，但是行政人员却需要打卡。”

“当我去动手术时，同事们无人闻问，漠不关心。”

“每隔一段时间，就有管理阶层不欣赏的人消失无踪。”

的确，这些言辞都可以用来描述文化。或更精确地说，他们描述了企业文化所造成的结果。技术上而言，文化包含了广为组织所分享的价值观、精神象征、行为和担当。用更简单的口语来说，文化就是“这里处理事情的方法”。这句话在我们说明企业特色时也曾提过。

但是，对于尝试建立或改善组织的人而言，不论是专业上或口语上的定义都没有什么特别的帮助。它没有提供了解或改善文化的架构，就像是一张列着随机纪录的症状表，无法帮助医生去诊断或治疗疾病一般。他需要一组分析工具及一些有目的的方法论。就如同，只知道你的小孩逃学、成绩很糟，并不能解决问题。只有深入探讨影响小孩行为的根本因素，才能够对症下药改变情况。当安迪·柯林斯离开伊化前往太星时，所缺乏的就是一套分析工具及目的方法论去认识、了解文化。他没有一套操作型定义去辅佐他，以更具资讯、更有启发性的方法作决策。他仅仅知道那公司有“不同的行事风格”。以这种含糊而薄弱的方法去看待对工作和生活影响如此巨大的事，实在是太离谱了。

本书的目标就是提供一些工具和方法论。它提供了一个让各地的管理者和领导者以恰当、有意义，且能够对日常工作有助益的方法，去定义组织的社交结构。

我们也希望能说明，对于公司而言，没有所谓“对”的文化，只有适合该公司某一情境的文化。卷入与竞争对手恶斗的公司需要一种文化；需要爆发性创造力的公司需要另一种；有些两种都需要。我们区别了4种不同的文化形态：网络型、图利型、散裂型、共有型。我们将阐述何时适用何种文化形态，但是我们不会说哪一种形态是最好的，因为那是不存在的。就像父母告诉小孩只能从事某一种行业；或者法国人告诉意大利人说哪一种红酒最好。简单地说，那是过分简化的，而经营企业绝对不是这么回事。

不变则退

本书也讨论变革：如何调整及转变一个公司的文化？这件事在今天尤其重要。为什么呢？答案是，在今天，公司的每一股力量都有能力将其推向溃败——并非财务上的失败，而是足以造成财务失败的组织腐化。

全球化使得组织更激进和细碎，下分事业部、部门、单位，甚至工作团队各自独立作业，以符合区域性的市场需求。对今日的企业而言，雇用说不同语言、以不同行事方法来完成工作、对付不同敌手，或者是对成功有不同观点的员工，已经是稀松平常的事。

借着先进的信息科技，特别是透过网络，有许多组织趋向“虚拟化”，也就是人们在办公室以外的地方工作，只在必要时相互联系，并且是透过最有效率的方法来进行沟通。即使是一些比较传统的公司，也日渐依赖电子设备，使得“人性化的接触”越来越不需要。

紧张的获利率竞争迫使公司缩小编制（downsize）、扁平化（delayer）、采用外包政策（outsource）。这样的公司，员工之间彼此不太认识，甚至更糟——互相猜忌、不信任。社群成员处在经常变动的环境中，很难培养出正面的感受及行为。

最后，大量的商品瓦解了消费者对品牌的忠诚度，这种忠诚度通常是发生在公司只生产、销售单一商品的情况下。20年前，通用电气（General Electric）生产、销售电子设备。今天它们的产品种类之多，连这本书也印不下。通用电气或许是一个极端的例子，但是在产品多样化上，它绝对不是惟一的例子。

如果说，以上4种强大的变动因素的结合，打破了一家公司内部认同感，那么还有其他一些力量更加强了这一趋势。

扁平就是美

一直以来，公司都是由规则及程序所凝聚起来的，从某些方面而言，目前仍然是这样，而且以后也将永远是。但是，现今公司的规则及程序已经和往昔大不相同。第一，这些规则及程序一直在改变，就像外在的企业环境一般。试想几十年来，大部分的美国银行的管理者都被指示，在处理超过百万美元的贷款申请案时要小心谨慎，必须透过繁复的审查过程，而这程序可能要耗上几个月。然而，这项管制如今解除了。许多的管

理者突然被告知（如果他们自己本身没有察觉），快速的决策是他们手中所拥有的一个强大竞争武器。百万美元的贷款案，必须在几小时或几天内就要决定，仅仅容许极少量的高阶管理复核。银行管理者们从教条法则的遵行者变成了即席作家，他们站在可能成功也可能失败的平衡点上。程序与规则提供了连贯性与明确的行为规范。

第二，现今的公司只有少数简单的规则和程序，因为管理者很快就发现它们扼杀了创造性、弹性和革新力。1995年，当美国大陆航空（Continental Airlines）了解到它必须展开组织再造，否则只能宣告倒闭时，领导人将员工们集中在德州休斯敦公司的停车场上，把老旧的公司政策守则丢到大铁桶中，浇上汽油，然后点火付之一炬。总裁葛雷格·布蓝纳门（Greg Brenemann）解释道：“如果我们不能摆脱这些僵化的规则和程序，公司势必无法生存，当然也不可能获得成功。我们的员工要去思考新的做事方法，必须快速移动脚步，而且他们必须被赋予权限去做正确的事。而这些事情是无法借着一长串的成文规定来实现的。”（自从那次焚烧行动以来，大陆航空重新成为业界龙头。）

除了规则和程序，一个公司通常也由阶层和事业所构成。

首先，我们讨论阶层。命令控制式的企业模式正面临威胁，而且是因为一个很好的理由。

阶层式的管理在某个时代曾经运行得很顺畅，但在这个以知识的传递、学习，及对市场需求的快速反应为成功关键因素的年代，官僚体系成为致命的寒霜。这个趋势的结果是，大部分的公司组织比从前更扁平化，层级更少。

那些以前存在着完全不同工作层级的公司，现在则组织跨功能性的工作团队、前线事业创办者、任务兵团，和其他类似的单位。对这种工作模式而言，阶层是比较无关紧要的，聪明的新构想和快速执行反而比较重要。同时，这两者也越来越受到组织和市场的激赏。

同理，现在保有許多层级、分公司和呈报部门的公司，相较于规模较小又精简的对手，便缺乏竞争优势。这就是为什么瑞典/瑞士艾波比公司（ABB）在拓展全球事业的同时，致力于结构的扁平化，以保持各地分公司的自主性和创业精神。同样的，理查·布兰森（Richard Branson）——维京集团（Virgin Group）的创办人暨总裁——对每一个新的商业构想，都敢于付诸实行。他的公司曾经是一个大公司，现今变成了一群各自紧密运作、独立管理，站在同一战壕并肩作战的企业体，例如维京婚纱（Virgin Bride）、维京可乐（Virgin Cola）和维京财务服务（Virgin Financial Services）等。

从企业文化中寻找生机

就像打字机的消失一般，职业生涯不再是公司社群的驱动力。曾经有一段时间，企业界大量培育刚出校门的员工，而這些员工也在该企业做到退休。今天，“IBM人”是濒临绝种的族类。现代的经济结构，至少有一半的公司是无法提供45年职业生涯的小公司。在今日竞争激烈的环境中，甚至大公司都无法保证长期的雇用，取而代之的，顶多只能保证“受雇性”（employability）。例如，当一名新进的企管硕士加入惠普公司（Hewlett-Packard）时，他收到的暗示是：“当你离开我

们，你会因为这些工作经验而增加价值。我们将会训练你，并提供你有价值的工作经验，这些经验将会对你的职业生涯有所助益。”

从某些方面来说，这个新的“社会契约”是种好的改变。个人从“处心想要获得公司的认同”中解放，他们可以期待从组织获得等值的工作报酬。而且，当个人与组织分道扬镳时，没有所谓的背叛与失落。

同时，这种变化也抑制了由员工与雇主长期互动而产生的荣誉和承诺的发展。荣誉和承诺或许尚未丧失，但当人们相当成功地游走于不同的工作岗位时，荣誉和承诺的含义已经大不相同。然而，在这过程中消失的是：人们在同一工作岗位许多年，得以建立有意义的人际关系及联系网络的古老传统。

那么，除了这些在今日商界中分解工作的种种力量外，还剩下什么使现代的公司能够凝聚在一起？什么力量使公司团结合作？什么力量建立了认同感，使得公司内不只是一堆为了薪水而工作的个体？

我们回头来谈文化。或许它是凝聚现代化组织最有力的力量，而领导者能够影响文化的形成，使组织持续具有竞争优势——因为文化无法轻易复制。

如我们说过的，每一个工作人员都直觉地知道文化是什么。它是一个组织、公司、事业部、工作团队的共同价值观、符号、信仰和行为。文化落实为一种共同的思考模式，而此模式可以发展出工作上或工厂产品生产上的共同行动。通常这些共享的假设、信仰与价值观是隐含且不可言传的。然而在不声

不响中，它们却攸关着公司的成败，也会造成个人信守承诺与否和办事效率的不同，享受工作或是倦怠工作。

因此，文化与“持续性”有关。一个公司可以设计一个很棒的产品，毫无瑕疵的生产，富创意的行销，同时快速地上市。但是要能年复一年一直维持同样的做法，就是靠组织立基的社会架构——也就是文化——的功能了。几十年来，经济学者一直试图找出一家名副其实的好公司应该具备什么样的组成元素。但具有讽刺性的是，由于从事研究的是这些经济学者，因此得到的答案基本上与“柔性”本质有关。实际上，今天愈来愈能确认只有一个因子是极重要的，那就是组织中人际关系的本质——人们对待其他人的方式，也就是组织中的“社会资本”（social capital）。这也是使得组织系统难以被仿制的原因。毕竟，竞争对手可以复制产品和制程，例如在 1984 年，一家刚起步的公司康柏（Compaq），几乎是完全仿效巨兽 IBM，它将 IBM 的个人计算机逐步地分解，然后一片片地复制。当然我们可以确定，康柏并不想复制 IBM 的文化。其实，要复制文化在任何情况下都是非常困难的。人际关系的本质要如何去复制呢？

这将我们带回至安迪·柯林斯的例子，那是我们数年前担任顾问时参与的案子（注：柯林斯这名字及他所服务公司的名字都是本书为保留其隐私权所采用的化名）。

每况愈下

经过了伊化的洗礼，安迪·柯林斯对于人们在组织中应有的行为有极深的成见。他相信下列行为都有一套既定的正确方

法，像是早上互相打招呼、庆祝同事的生日、主持一个会议，或处理员工业绩滑落，等等。他也相信在走廊上与同事们聊天、使员工为经营的结果负责、思考如何去定位竞争，等等，都有固定的模式。这些都是伊化的不成文规则，也就是他们的文化。在太星的遭遇让安迪·柯林斯的成见受到挑战。太星的文化是建立在对工作和人际关系完全不同的假设上。安迪·柯林斯并不特别欣赏太星的文化，但是他告诉自己必须调适，这是非常正确的。因为除非你在组织中位高权重，否则组织的价值信仰和行为模式非你能够掌握的。当你加入一家公司，你便是加入了他们的文化。

当我们遇到安迪·柯林斯时，他相当无奈、不快乐。自从他加入太星，已经过了5年，尽管他对公司处理事情的方式感到不舒服，他仍忠于这个组织。照此模式，他甚至交了一些新朋友，一些和他相似的人。他们对于公司的运作风格感到愤怒，但是也对公司的动力、能量和竞争机制感到敬佩，更别提它的成果——身为赢家的工作团队的一分子所产生的优越感。但是这种令人兴奋的时刻是少之又少。通常，柯林斯的感觉，与他第一周来上班时不得不解雇两个陌生人的心情相似，简单地就是格格不入。

除了这点，安迪·柯林斯在太星的事业有了长足的进步。他在进公司8个月后升职一次，之后过了一年，又再次获得升迁。但是，柯林斯知道他的升级不是因为他的个人表现，而是因为公司的营业额。高阶管理人员的任职和离职的速度，甚至快到他来不及知道员工住在哪里、是否有小孩。典型的资深主管平均寿命是8个月，有些是被解雇的，而大部分的状况是，这些人一进入太星后，他们所待的时间只够将他们的履历表填上太星，然后就决定要离开了。慢慢地，太星变成了一个充满

陌生人的公司。会议从一度专业冷静变成几乎是险恶且不愉快的——没有人认识其他人足够到愿意表达善意。更糟的是，在行销或其他事业部的人，也不认识制造部门或其他部门的人，以致无法讨论最基本的共同利害关系。新构想、关键资料，甚至关于竞争对手或市场趋势的重要信息，都没有办法从一名员工的手中传到其他人手上。

大约是在安迪·柯林斯的工作团队成立大约3年时，太星公司的经营数字开始走下坡，收益低于预算10%，市场占有率也以每季两个百分点的速度萎缩。当然，公司迅速地采取了无情的防止大出血措施。营运部的主管和两个销售部门的高阶经理都被解雇了，取而代之的是两个自竞争厂商挖来的高手；删除了年度红利计划；同时采行了一个新的精简营销计划。

但是，太星的问题仍持续加速恶化。维持了两季平平没有起色的净利，即开始持续地下滑。太星所引以为傲的极低成本也开始膨胀。对此太星的因应方法是解雇更多的人，同时对于新的提案采取更严格的态度。很快，太星稍见起色，不过并没有持续太久。这个公司正在崩溃瓦解中。

文化才是关键！

在股东的坚持下，太星的董事会解雇了总裁，换了一位在电子业以扭转企业颓势闻名的新人来接棒。他带来了国际间知名的专业再造工程顾问。接着，就是进行再造工程了。在几个星期内，安迪·柯林斯在一连串新成立的事业部门中打转，在许多部门从事新形态的工作。每天他都觉得自己像是在他不熟悉的音乐中随乐起舞，而且节奏越来越快。随处可见顾问公司

派来的企管硕士，出没在他的办公室中、他的档案中，简直就是充斥在工厂的各楼板上。

然而，情况并没有改善。

然后，突然的，那位新总裁被解雇了，而安迪·柯林斯在午夜时分接到了太星董事长的电话。他不是要求而是恳请。董事长问他是否愿意接掌太星？是否愿意在太星彻底垮台之前施以援手？

对安迪·柯林斯而言，那是一通很难回答的电话。因为女婿调职，所以吸引他和妻子留在达拉斯的一对双胞胎女儿也搬走了。整季都是来自人力中介公司的电话，提供他全美各地的工作机会。基本上，他没有任何理由继续留在太星，但是他有股强烈的渴望，积极想把事情做一改正，以挽救他所目睹的危机，还有那些他已经可以预见的危机。

我们见到安迪·柯林斯，是在他搬到总裁办公室的隔天。他接受一位伊化老同事的建议，打电话给我们。这位同事是他这几年来一直保持联络的好朋友，安迪曾经告诉他太星不友善的气氛。他的朋友回答说：“气氛不是问题。文化才是关键！”安迪响应说：“不管你如何称呼它，但在这件事情上我无能为力。”

但是，现在他可以办到了。

达拉斯的天气一直都很热，但我们和安迪·柯林斯见面的那个夏天，却破纪录地热。然而，因为事关敏感的成本问题，太星关掉了总部的冷气而叫员工自备电风扇。在我们与柯林斯第一次开会那天，办公室的温度大约是 90°F（约 32.2°C）。

我们的第一个建议是：看在老天的份上，开冷气吧！这不是只为了我们，而是为了那些生气、害怕、没有信心的太星劳工们，他们之中有许多人已经在辞职的边缘上了。这些人对公

司及其他人的态度，就是他要去重建的。然而，后来的建议比这个难多了。

相较于工厂的设置成本和损益平衡表，文化是如此的隐微，所以它变得极复杂且难以管理。但是在接下来的6个月当中，安迪·柯林斯在太星开始了一项文化改造计划。他的目标在引进伊化的良好文化，也复兴太星在还没有衰败前所拥有的好文化。为了建立信任关系，他颁布了禁止在任何阶层裁员的禁令。

同时，为了建立使信息得以流通的人际关系，他采取了一连串的措施。基本上，这些措施是用来打破他和属下与在上的董事会之间的藩篱。在星期一早上，全公司的人集中在餐厅，参加由安迪·柯林斯主持的问答会议。他利用这些会议解答员工的疑惑，同时也传达他对公司愿景的规划。他讲解策略——不仅如此，他也谈价值、信仰和行为。他描述人们在会议中或在电梯内应如何对大小事情进行沟通。他劝诫人们埋葬那个老旧的太星，并以诚实和社群为基础，重塑太星。他定每星期五下午为垒球日，同时举办烤肉会，鼓励员工携家带着来参加。他说：“我们必须开始建立互信的人际关系，对彼此多一些关怀将是一个好的起点。”

安迪·柯林斯也建立了一个资深的管理团队，他亲自挑选来自太星及外界的人员。他的标准是，不仅专长要在特殊化学业，而且也不能是个一心只想要成为赢家的拼命三郎。事实上，安迪做了一份有关公司愿景的宣言，并将它裱裱在每一名员工的桌子上。它上面写着：“我们的目标，是帮助我们的客户成功地超越他们的梦想。我们的方式，是正直而且人性化的。”

这是非常好的宣言。但是，安迪这么做是否只是展现了他

对老太星的一种无意识动作？答案是否定的。他所采取的每一个步骤，都是建立在他对文化有了全新而彻底的了解，以及不同形态的文化如何影响绩效两方面上。他正在运作一个支持他的架构，这架构定义的文化，是由两个关于人类互动关系的概念所组成的，也就是“社交性”和“团结性”。

这些概念是 20 年来我们工作的重心，也是本书的中心思想。

安迪·柯林斯的故事尚未结束，他仍是太星的总裁。而他的留任，则是目前该公司营运状况的一个线索。而且这里还有些其他的资料：去年他们的利润及收益比以前更多。在传统市场的占有率，虽然未达以前的水准，但也相去不远。或许对未来发展更为重要的是，他踏进了新兴拉丁美洲许多前景看好的市场。同时，虽然没有数字可以衡量，太星变换了一个令人愉快的工作环境。

虽然商业气息浓厚，但是却很友善：穿过门廊，你会听到有人在聊天，甚至偶尔可以听到笑声。而公司的电子邮件也相当盛行，这是传达幽默信息的方式，也是让竞争信息能快速流通、共同分享的管道。会议仍是短暂而切中主题的，但是也养成了一个新的习惯，那就是如果讨论变成了争论，与会者可以摇动那放在会议桌中间的铃示警（通常，只要把铃放在那里就足以维持秩序）。

仍然有员工离职，但不再那么频繁，人数也比较少，他们要离开时，有时还有人为他们举办欢送会。

安迪·柯林斯是有机会离职的——如果他决定接受最近的一个工作机会，回到伊化去当总裁。

但是，他拒绝了。

第二章 社交性、团结性 以及双 S 立方体模型

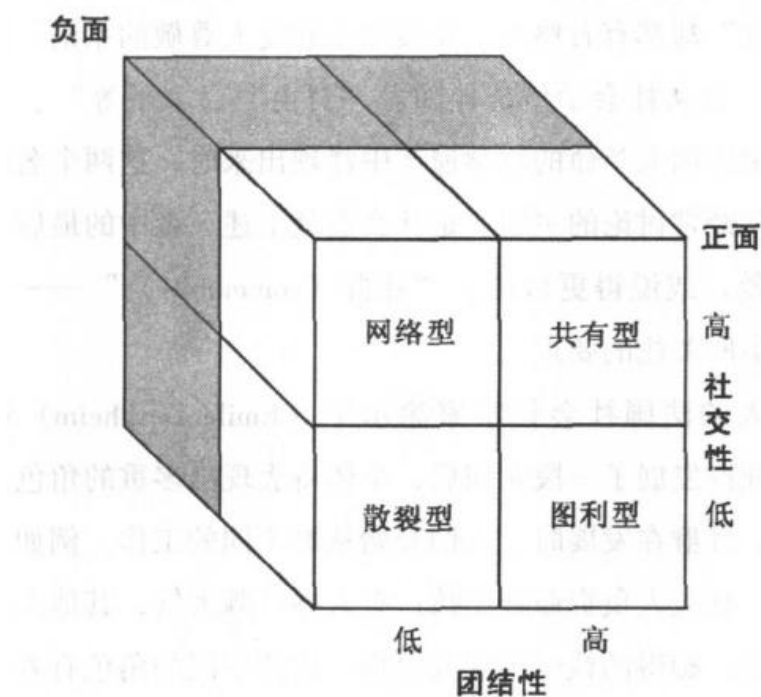
研究显示，人们以两种方式产生联系：

一种是社交性的行为，一种是团结性的行为。

了解这点，将使你更能够建立起你的组织特色、调整组织环境，

甚至可以在必要时进行改革。

在本书的导论及前一章中，我们宣称企业特色是可以藉由辨识其“社交性”（Sociability）及“团结性”（Solidarity）来阐明，这两个概念不尽然是其字面上的意义。这个探索的方法极为重要，且能广泛而快速地运用在我们的工作生涯中。了解它，将使你更能够建立起你的组织特色、调整组织环境，甚至可以在必要时进行改革。



就让我们从双S立方体模型开始谈起吧！

纵轴是社交性的向度，横轴则是代表团结性。两者的值域范围都是由低至高。请暂时忽略立方体后半部阴影的部分，那表示文化的负面形态，先将注意力集中在前半部。如同你看到

的，具有高度社交性与低度团结性的组织，我们称为网络型。相反的，高度团结性与低度社交性，则为图利型文化。当一个组织的社交性与团结性都很低时，则是散裂型文化。最后，当社交性和团结性都很高时，所创造出来的则是共有型文化。

人们经常看着这个双S立体模型，然后快速评断他们所属的文化。但是在你这么做之前，最重要的是先仔细审视“社交性”和“团结性”这两个名词所代表的意义。

为了说明这两个名词，我们必须先回顾一些历史。

尽管流行企管杂志并不常讨论这两个名词，“社交性”和“团结性”却都有着悠久、发展完全和受人尊敬的系谱。更确切地说，自从社会学传统伴随着“自由”、“平等”、“博爱”，由法国大革命的哲学遗产中浮现出来时，这两个名词就是社会学经常讨论的主题。是什么造就上述三者中的最后一项——博爱，或说得更口语，“社群（community）”——一直是社会学所关注的要点。

伟大的法国社会哲学家涂尔干（Emile Durkheim）观察到，当社群发展了一段时间后，个体将表现出多重的角色。也就是说，社群在发展时，人们开始从事不同的工作。例如，有人打猎，其他人负责照顾小孩；有人办厂赚大钱，其他人负责操作机器，赚得的钱仅够家人温饱。这些不同的角色有着相异的责任和考量，这意味着人们对生活有不同的展望。他们发展出不同的优先级，并且通常有着复杂的目的。想想看你所属的社区：有个住在街尾的人是地区机场的经理，机场愈忙碌对他的事业发展愈有帮助。而另一个邻居是交通警察，他必须处理

因机场而产生的交通阻塞，他只希望机场关闭。

但是，你们都是同一社区的一分子，有些要共同参与的事务。从简单的现实角度来说，人类不是独居的生物。为了某些理由，人类形成团体。这些理由我们留待人类学者、遗传学家、演化心理学家去讨论。人类聚集在一起，彼此之间产生联系。数十年的研究和知性辩论显示，人们以两种方式产生联系：一种是社交性的行为，一种是团结性的行为。

聚焦于社交性

“社交性 (social)” 一词，就如字面意义，是一个社群内成员友善的程度。社交性通常发生得很自然。人们对其他人做出友善的事，是因为他们的个人意愿，没有附带条件，也不是隐藏式的交易。高度友善的关系，其价值就在于关系本身。

我们的生活为友好活动所包围，例如，社区的溜冰俱乐部、高中同学会、生日宴会，等等。简言之，当人们共享相似的概念、价值、经历、态度和兴趣时，社交性就会滋长。我们认识 6 位女士，她们 15 年前就读同一所医学院，直到今日，她们每个月仍固定见面一次，在客厅中喧闹、分享“战争故事”。当她们聚在一起时，她们诉说、倾听、欢笑、哭泣，或就是以开放的心胸来支持他人。就一个团体而言，她们共同经历了 5 场婚礼、11 个新生儿、4 次小产、两次离婚、一次乳癌、一次重大车祸，及现在大家一起经历的更年期。每位女士都各有不同的医疗专长，除了其中两位之外，大家都在波士顿地区不同的医院服务，所以她们很少讨论工作上的严肃课题。然而，她们的确经常分享看法，探讨身为女医师、职业妇女，

和在专业上经历重大改变的精英分子所担负的责任。但是，真正使她们一再相聚的原因，是那全然的愉快和诚心相互关怀的友谊所带来的舒适感。这就是社交的本质。

然而，社交性不仅存在于我们的个人生活中，也存在于工作中。事实上，公司的社交性通常是新进人员注意到的第一件事（想想安迪·柯林斯和太星接待人员的不友善态度，以及在他们的会议中及会议前缺乏愉快谈话的景象）。其实，工作上的社交性与所谓“私人生活”的社交性并没有太大的不同，它意味着人与人之间相互友善对待。有同事过生日时，大家一起帮他庆祝；有人生病住院时，会有人来探视。在许多案例中，工作上的社交性意味着将人际关系拓展到办公室外。下班后，同事们一起外出喝饮料，周末时相约聚会，子女一起玩耍。在英国，一家和我们合作过的保险公司，它的会计部有位女士的丈夫因为罕见的肾脏病去世。在办丧礼时，公司雇车将 300 多名员工送到教堂参加丧礼，在接下来的几个星期里，一些和她较亲近的同事轮流为这女士的家人准备三餐。和同事有这样的人际关系，让她比较能面对这个悲剧，同时也加深她对同事及公司的承诺感。在另一个比较令人愉快的例子里，安迪·柯林斯女儿的婚礼也阐明了高度的社交性。那天，当安迪环顾会场，所看见的来宾几乎都来自伊化这个大家庭。

的确，当办公室的社交性高时，个人工作和私生活的界限较不明显。同时，对那些在工作上能够享受友谊果实的人而言，这样的状态完美至极。

社交性的附加价值

对企业本身而言，社交性的好处多多。第一，大部分的员工都同意，在这样的环境下工作很愉快，能够提高士气和团队精神。社交性同时也带来了创造力，因为它能促成团队合作、信息分享，并且以较开放的心胸看待新的构想。健康的社交性也能创造出一个人人们较不需透过正式公文就能完成工作的环境。为了帮助同事——也就是团体——表现得成功、优秀，他们会很认真工作，甚至超过技术上的需求。

我们曾经和一家位于波士顿的小型市场调查公司合作，该公司共有 30 位员工，领导他们的是 36 岁的创办人兼总裁。在公司发展初期，这家企业的特色是有极高的社交性。那位总裁股东本身是一个酷爱从事户外活动的人，他喜欢登山、划船之类的活动。这些年间，他所雇用的员工就像他自己一般，年轻、强壮、有竞争力，同时精力充沛。这个团体有许多共同的兴趣。的确，他们对这个世界都有类似的想法，所以他们能够运作得像一个大家庭一样。在工作上，他们使用一种术语，例如使用户外活动爱好者的语言，将难缠的客户称为“湍急流”，用以表示这个客户就如难以克服的激流白浪。

由于该组织是个雄心勃勃的新公司，成员年龄相仿并且都抱持着相同态度，一种高度社交性的变化于焉产生。人们经常聊天、开玩笑，客户的第一印象是办公室的嘈杂。有部分的谈话是关于工作，但更多是愉快地闲聊——友善地拿天气、登山器具等等开玩笑。

这种友好的气氛后来延伸到办公室之外，并不乏人意外。这个团体经常共度周末，在冬天一起去滑雪，夏天一起去骑自行车。有一次，除了怀孕的资料分析师之外，大家都一起参加铁人三项全能赛（triathlon）。在比赛中，有位同事不小心扭伤脚踝，其他的同事都放弃比赛，合力将他抬回终点。在工作上，他们也抱持着相同的态度，人们不畏辛劳地为彼此工作，将创造性的新构想分享给其他人，所以这家公司成长得很快。他们玩得很认真，也工作得很卖力。

对一个注重个人生活及隐私的人而言，这类型的组织无疑是个梦魇。但是对于个性外向的人，这无疑是梦想成真。正如我们解说过的，高度社交性的环境优点之一，是“充满乐趣”。

这种企业优势具有一些价值：开放的、无保留的、自发性的脑力激荡，自然地发生于朋友之间，它经常能挖掘出极佳的构想，创造出对工作绩效的承诺感，而非只做工作描述要求的部分。

在高度社交性的工作环境中，人们很少会像木偶那样，拉一下动一下。他们会一直做到工作完成为止，因为他们不愿意让朋友失望。

社交性的黑暗面

但是高度社交性也有它的缺点。友谊的普遍存在，使得表现不好的成员犯错时得以被容忍，没有人愿意责怪或解雇朋友，反倒比较容易去接受或原谅因个人问题或需求而导致的低

绩效。另外，高度社交性的环境，经常有过度担心舆论的特点。这是因为朋友们通常不愿意去反对或批评他人。在工作场合中，这样的倾向容易减少针对目标、策略或者如何做事而产生的辩论。结果是：解决问题通常是采取折衷的办法，而不是最佳的解决方案。

如果这还不够严重，极端的社交性还可能发展出派系和非正式的地下网络，这样的网络可以阻碍、甚至以阴险的手段，破坏组织中“既定的步骤”。事实上，在我们先前提到的那家位于波士顿的市场调查公司，当公司成长之后，内部形成了一个团体，包含了一些和老板私交甚好的员工。几乎是神不知鬼不觉的，这个小团体开始掌控这家公司。它拥有左右老板的能力。例如，在周末出游时，团体的成员会有一些提议和策略，甚至是关于人员的任用和解聘。到了星期一早上，这些提议就会被实行，这时，那些未参与讨论的人就会觉得权利被剥夺了。当我们接到这组织的电话时，这个内部小团体已经造成了一个高度机能障碍的环境，它打击了士气，并且使公司的绩效快速滑落，就像在激流中失去了桨一般。

这时，这种倾向已经成了结党营私，而不只是意味着组织拥有非正式架构的高度社交性。具有讽刺性的是，大型的高度社交性组织通常阶级分明，充满了各式头衔和层级的关系。但是友谊，以及因友谊而生成的非正式网络，使得人们可以跳脱层级。在另一个我们曾经协助过的高度社交性公司里，销售部门的主管强力反对行销部门的新策略计划。但她并没有在员工会议中解释她的反对立场，反而是在傍晚和同事一起喝饮料时，将这件事告诉她的老朋友，而这位老朋友就是负责计划案的资深副总裁。很快的，这项计划被取消，而行销部门始终不知道原因所在。在最好的情况下，这类规避既定步骤的情形，

赋予公司相当的弹性：可能是发生在行销计划很糟，而销售主管知道透过正式管道去取消这项计划将极为耗时费日。而最糟的例子是，它可能打击荣誉、承诺和士气。换句话说，如果你在圈子内——也就是你认识对的人，听到对的小道传闻——网络可能运作得很好。但是对于圈子外的人来说，他们在组织中感到失落、被错待，或者就是觉得对制程或产品感到无能为力。

因此我们的结论是，社交性在定义上无好坏的区别，它仅仅是一种人类产生联系的方式。

聚焦于团结性

现在让我们谈谈“团结性”（Solidarity）的意义为何，它如何呈现在生活中及工作中，以及它最好及最糟的情况。

相对于社交性，团结性的基础是理性甚于感情。团结性的关系是基于共同的职务、共同的利益，与清楚了解共同分享的目标，那目标是让所有参与者获利，而不管他们喜欢对方与否。例如，工会就是一个典型的高团结性社群。还有共同追踪罪犯的警察、负责同一手术的外科医生，或是面临法令遏止他们在电视上打广告的律师们。这些团体的成员，就个人而言，可能并不喜欢对方，但是从行动上，你可能完全无法察觉。他们一起工作，就像上过油的机器，为了创造出渴望的产品，每一个活塞都一致地快速动作着，不管是为了什么。可能是一个逮捕行动，一个救人一命的手术，或是击败一个抑制他们金钱收入的企图。事实上，高度团结性的要素之一，就是某种程度的不讲情面及直接对准目标。想一想安迪·柯林斯进入太星工

业这个社群时的情形。基本上，他发现了一个强力专注于单一目标的社群，其目标就是获胜（就像那总裁告诉他的话：“我们视生意为零和赛局，我赢你输。”）会议中不闲聊，低效率者免职，甚至当资深管理者欲离开公司，也没有人发出类似“真可惜，乔要离开我们了，他真的是个老好人啊！”的感言。只是有一天乔就不再出现，就如同他之于“目标”的功用一般：现在，下个项目。

这听起来相当无情，然而组织中的团结性也可能是很正面的动态现象，特别是对顾客及股东而言！大部分将要动手术的人（他们也是顾客，尽管他们并不情愿），根本不在乎要帮他们动手术的医师是否属于同一个高尔夫球队。

他们只希望这群医生能够尽心尽力去医治他们，专注于医疗，即使小组中有人因感冒而头晕目眩，或是没有来上班。或者，以工业界为例。如果你是顾客，期待在星期三时有大批电动马达到货，以便星期四工厂可以清理机器，星期五可以出货。你希望你的供应商无论发生何事都专注于你的需求，还是拥有一群高度友善的员工，老是为延迟出货进行脑力激荡和编造各种理由？

现在，假想你自己是一位投资人，你有一些资本，而且希望它能快速地增加。你是否宁可投资一家专注于主题和竞争策略的公司，而不是一个会沉迷于讨论足球的公司？难道你不会因为自己所投资的公司，其中的管理者及员工都很清楚竞争对手，而且有个共同的作战策略能打击对手而觉得较放心，却反而偏好把问题开放给员工友善讨论的公司？

这不是说团结性只对顾客和投资者有利。有些人——更真切地说，有许多人——喜欢工作环境有明确性。他们喜欢也需要了解公司的目标、达成目标的方法，以及什么样的专业表现

可以获得奖励。例如，杰夫·强斯在一个大都市的大报社担任记者多年。在他从事报业的年代里，这位仁兄从不曾被告知什么叫做优秀的表现。是的，他知道他的工作是找到有趣的新闻题材并且忠实地报导它们。但是，如同其他记者一般，他没有明显的概念，知道什么是“管理阶层”认为有趣的，或是他的事业应朝着哪个方向进行。他是否应该多开发一点社会新闻，例如未婚妈妈的故事，或是乔治银行股票掏空的新闻？还是应该将时间投注在熟悉的领域中去竞争独家新闻，例如州长的个人财务状况？

大约一年前，强斯接受了一份教职，在一所相当具规模的大学担任新闻学教授。他在报到任职之后，很快决定享受一项学校的福利，那就是可以在学校的任何一个研究系所修课。由于他长期以来一直对商业感兴趣，所以他在企管研究所的夜间课程注册。最让他感到惊讶的，不是财务系统的拜占庭式工作，也不是回归分析的奥妙，而是用来决定分红的那套制度——美国许多大型企业会在年初，由员工和主管一起坐下来讨论明确的绩效目标，年终时再开会检讨这一整年的工作绩效。这么多企业有如此清楚直接的行事准则和制度，使他觉得非常不可思议。

有趣的是，强斯很快就有机会亲身经历这项制度的运作，大约是在他开始教书生涯的两星期后，系主任请他参加一个会议。他被告知：“你的绩效将从两方面来衡量。我们期待学生第一学期给你的教学评量成绩在 40 到 50 这个区间，第二学期则高于 55。同时，在明年 9 月前，我们希望你至少做出 3 篇经过同僚复审的学术论文发表在学术期刊上。完成这些目标，意味着你将可领到的红利，大约是 1.1 万元的 80% 到 100% 之间。”

有点开玩笑似的，强斯问说：“那如果我的教学评量只有3.4，且只做了2篇论文呢？”

他得到的回答是：“那么，你将得到1.1万元的10%到12%。”

杰夫·强斯的反应是什么？简单地说，就是松了一口气。

“当我从理论上了解目标清楚和绩效衡量的构想时，我有一些惊讶。但在现实生活中，我喜欢这样。”杰夫稍后告诉我们：

“经过15年不能确定我必须跳跃的门槛是什么之后，我终于知道老板对我的期待为何。不需要再猜测，不需要会读心术。不用再和同事耳语谁将获得升职，以及为什么是他。不用再有必须和正确的人来往的战战兢兢的感觉，或是担心无法再突破。每天当我去上班时，我知道人们对我的期待是什么。我知道时间应花在哪里与如何去分配它。我晚上回家时，不再因为不知道自己到底做得好或不好而紧张。这真是让我松了一口气。”

团结性的黑暗面

然而，如同社交性一般，具有团结性特色的关系，也有它的黑暗面。太强调专注在团体的目标 and 需求上，会压迫或伤害到那些阻碍到它的个人。高度团结性的文化也可能是正面却令人厌恶的。一个极端的例子就是，古代的游牧民族有时必须遗弃老人或婴孩，让他们自生自灭，因为若继续顾着他们，可能会妨碍族人寻找食物，进而影响全族人的生存。

组织也可能采取相同的态度。在太星，安迪·柯林斯藉由解雇那两个影响利润的个人，完成他第一周的工作。许久之

后，他发现这两人中，其中一人是真的不尽责，但是另一名员工表现得很差，则是因为离婚带给她强大的精神压力。她真正需要的是休息一段时间，然而太星让她自生自灭。为了他个人的声誉，安迪·柯林斯当上总裁之后，曾试着重新雇用那位女士，但是那时她已经受雇于其他公司。当柯林斯打电话给她时，她告诉柯林斯：“我现在可以告诉你，我很高兴你解雇了我。因为我学到了，我将永远不愿意去为一个不顾员工死活的公司做事。”换句话说，她把照料别人这件事——社交性的特质，看得比团结性的商标——绩效导向的价值和行为，更为重要。

然而，有一个关于社交性和团结性的基础概念在此。当我们表达这些构想时，人们经常会问的一个问题是：这两者真的是全然互斥吗？

社群——团体的文化——只能在社交性或团结性之间取其一吗？

答案绝对是否定的。事实上，文化很少是这样的。相反的，社交性及团结性的层级是一个连续值，也就是，一个公司可能是高度网络型或低度图利型。它可能是极接近共有型的图利型文化。或者，它可以是一个士气低落的网络型组织滑落到散裂型。这个双S立方体模型提供了一个辨识文化的架构，但它并不蓄意简化那无可否认的复杂性。

这将我们再次带回立方体模型。一般而言，它假定有4种文化形态——如果包括负面形态的话，则有8种文化形态。到目前为止，你可能有些熟悉社交性与团结性，甚至对于你所属的组织或团体的定位，也有一些感觉了。但是在更进一步之前，我们必须说明我们在运用双S立方体模型探讨企业、工作

和管理时，所得出的4个要点。

第一，我们可用某种类型来形容一家公司，但大部分的公司同时都包含了各种文化。安迪·柯林斯的伊化是一个大型的网络型组织，它的部门和分公司亦然，但是它也有属于散裂型的小单位存在。事实上，他最早服务的沙砾工厂，其特色就是极低度的社交性与团结性。一个组织具有多种文化是很普遍的。你自己可能服务于一家公司，总公司是网络型，行销部是图利型，而较低效率的生产部门却是散裂型的，但是在这生产部门中，却又有一个高度共有型的“臭鼬工作”（skunk works）团队。说真的，组织中的部门各有各的工作，他们有不同的管理者、不同的客户、不同的竞争环境，要找出一个一致的文化实在困难。布艾汉管理顾问公司（Booz Allen & Hamilton）是个典型的例子。大致而言，这个公司是属于散裂型。它有90个以上的高度独立的办公室分布于全世界。就逻辑上来说，大部分的员工都互不认识，更别谈社交了。再者，这公司的顾问都被鼓励——也就是受高报酬驱使——去寻找新客户，并专注于客户的需求上。这个企业并不是无情地只注重一连串的目标、策略、竞争手段，等等。最后，就像许多的专业服务公司——例如大型的法律事务所及医院——公司最资深的员工像是一个独立的契约者，他们主要是为自己以及他们的客户工作。这种文化完全地恰到好处，而且真的非常有效率，非常适合这个公司的需求。它一直是世界上最受赞赏、最成功的顾问公司之一。

布艾汉也有其他的文化形态。例如，它在伦敦的办公室有150个人，呈现出网络型文化，员工都互相尊重而且和蔼可亲地对待他人。新成员到了这家公司，会有人介绍招待，并且有午餐会迎新。同事们会在走廊上聊天，在很忙碌的日子里，会

有人帮其他人买午餐，而且他们偶尔会在下班后共享晚餐或举办宴会。另一个更能证明它具有网络型文化的证据是：人们不愿意离开办公室；它是一个令人愉快的工作环境。

有趣的是，大部分在布艾汉办公室工作的专业人士，并不是“为这家公司”工作，他们只是“在那里”工作。大部分的资深顾问被安排到一个“实务领域”，例如通讯或是健康医疗，它跨越了地理位置。换句话说，医疗保健的实务团队成员，可能有3个顾问来自伦敦办公室，1个来自罗马，7个来自纽约，1个来自迈阿密，2个来自慕尼黑。这些来自不同背景的人，必须在一个高度竞争的环境中工作，快速而显著地提升公司在健康医疗方面的知识，提供服务给国际性的客户，处理这方面的契约。

再次的，就单纯的逻辑来说，很难在这样的情况下衍生社交性，电话会议和机场会议无法让他们有空聊起小孩和假期，更别说一起参加铁人三项全能比赛之类的活动了。但是相对的，这种情况有益于专注在企业目标上。然而，一个布艾汉的员工可能同时是3种文化形态的一部分：整个组织是散裂型，办公室是网络型，所属的实务团队则是图利型。这样的情况是否令人觉得自在呢？对大部分的人而言，它是自动形成的；它包含在一天的工作之中。然而事实是，适应所属环境中的不同文化，或许是专业生涯中最伟大而难以言喻的挑战。

第二，我们的研究显示，这4种形态的文化显露出一种生命周期。公司经常开始于共有型文化，这并不令人意外，因为公司的拥有者和创办者都希望能建立一种概念，具高动能、清楚的愿景和高度的承诺感，因此公司的规模和性质都很相近。在许多新创立的公司里，员工们在一个易变、令人兴奋而且经常相当紧张的环境下，关系密切地一起工作着，就好像对抗着

很多巨人哥利亚（Goliath）的大卫一般（注：圣经典故）。那种归属于团队的感觉很少因为一天工作结束就消失。同事们会从办公室转移到附近的酒吧或餐厅，在那里他们会继续讨论公的事，直到回到自己的公寓，周末时又相约一起打垒球（谈更多的事，多半和工作有关）。

但是，没有一种文化可以永远维持下去。领导者会变，如同产品、竞争对手或整个产业都不断在变。换句话说，环境在变，而文化会响应这些改变。另外，一个公司在成长时，经常会从共有型文化转移到网络型文化。原因是，当一个团体的成员多于 100 人时，要维持社交性和团结性的平衡就相当困难了（多于 50 人的团体要做到都很困难）。当报告层级增加、角色多样化时——例如，当行销和制造部门开始雇用完全不同的人，而这些人对于什么样的项目应获得资金赞助有完全相反的看法时——共有型文化中团结度通常会变弱。在这里，你可以看到一种文化因为人际关系引起一大堆事情发生。这种高度的社交性因为共有型文化所遗留的观念而增强。人们假设他们将成为其他同事的朋友，他们仍然以旧有的方式进行社交活动，在此，降低的是对目标的认同感，而这是团结性的重要特质。

经过几年，甚至几十年之后，这个网络型文化可能会产生不良后果。自满会产生，特别是当敌人已经被消灭之后。低效率太经常被容忍，而对目标的认同也太经常折衷妥协。

通常，不可预期的激烈竞争，会使网络型文化转向图利型。为了求生存，公司必须解雇差劲、平庸、甚至相当不错的员工，并将焦点放在企业目标和绩效标准上。

最理想的状况是，这样的管理变革可将大势回稳，最后某种程度的社交性回复了，使公司回复到较为健全的网络型状态，甚至再回复到共有型文化。最糟的状况则是，文化的重新安排会影响信任和荣誉，社交性和团结性也会被击溃，造成一个负面的散裂型组织。

先前提到的那个位于波士顿的市场调查公司，面临的就是这种状况。他们有个领导力非凡的投资者，雇用了一群具有高活动力，如他自己一般喜欢户外运动的狂热分子，他的公司开始于共有型文化。然而，过了一段时间之后，这公司演变成网络型公司，充满了策略和小团体。这个模式运作了几年，大部分的员工——那些在决策核心外的人们——开始产生不信任感，甚至于厌恶“管理”。士气一落千丈，收益也是一路下滑。可以预料，大量裁员的情况开始了，同时倾全力专注于企业目标，变成了工作的第一要务。

但是，这个图利型文化并没有维持太久，主要是因为创办人不喜欢这种文化，于是就辞职，找了一个来自竞争对手公司的经理来取代自己的职位（具有讽刺意味的是，这位新来的总裁尝试着要回复公司早期的共有型文化，但是仍留在公司的那些备战的、悲观的、过度操劳的员工们却不愿意）。当我们接到电话要我们去分析状况时，这个曾经繁荣一时的公司的文化，已经彻底的破碎了。人们很少跟其他人打招呼，更别说一起讨论如何提供客户更好的服务了。

当然，并非所有的公司都会经历我们所描述的这种生命周期。有些公司开始于图利型甚至是散裂型文化，并且一直无限期地停留在那里（我们必须说明的是，开始于网络型文化是比较不寻常的，因为社交性需要时间去建立）。但是，许多成功的公司在草创期，似乎真的是如同我们所描述的，遵循着这 4

种文化的变化顺序去发展。同时，大部分的公司不可能在散裂型阶段就莫名其妙地倒闭。有一些公司会回到其他3个文化，这通常都得归功于资深管理者的努力。有一些会走向破产。其他的则会变为经常性地重复这种生命周期。

在这里最重要的认知是，文化是一种流动的东西。想要去辨识、了解、改变它，必须考量它本身的历史走向。这过程有点像是去了解一个你刚刚认识或与之联姻的家庭。去辨识、了解它底层的变化——也就是去理解它是如何运作的——你必须去评估现有的相互关系，并了解相关的历史。这两种信息的结合，会让你对这家庭的状况以及它为什么会是这种状况，产生一个完整的概念。缺乏其中一种信息，就无法得到你要的信息。

第三，这4种文化形态，不论是网络型、图利型、共有型或是散裂型，没有一种是绝对的好或坏。文化只有在适合或不适合企业的竞争环境上有优劣的差别。当我们将资深管理者介绍双S立方体模型时，许多管理者都迫不及待地想要发动一系列的改革计划，将组织快速地推向共有型文化。我们很难去责备他们。谁不希望自己公司的员工真的喜爱一起工作而厌恶相互竞争呢？

但是，共有型文化不是每一个组织最正确的选择。首先，它恰好是种很难维持的文化形态。原因很简单，构成社交性及团结性这两种特色的行为，往往是相互矛盾的。

共有型文化包含了高度的亲密感、尊重和友善，这是社交性的部分；但是这种文化的高度团结性，也要求成员将组织的目标放在第一优先的位置，即使它意味着停工、争执，或是清除表现差的员工。的确，有一些公司可以同时达成这两部分。这是一种高度紧张的平衡行为，管理人员必须时时保持谨慎注意。

或许，这就是为什么共有型文化经常产生于领导者极富魅力的小公司，这个领导人本身就会展现出这些相矛盾的行为。除了小公司（或者是大公司中的小部门或工作团队）之外，这也是为什么共有型文化多半发生在志工团体中，如慈善团体或宗教机构。人们会加入这些团体的原因是，他已经喜爱其他的成员，而且对这组织的宗旨有完全的承诺感。这是一种自发性选择的过程，大部分的营利组织很难仿效。

其次，更重要的一点是，共有型文化——如同其他3种文化——只会在适当的工作背景及竞争状态下产生效果。网络型文化，就像我们先前提到的，在组织处于需要高度弹性和创造力的竞争状态下，可以产生极大的力量。为时装业提供服务的广告代理机构就是很好的例子。例如，这个广告代理机构的创作小组是否一致同意在6个月内让利润达到12%，其实一点也无关紧要。比较要紧的是，他们觉得他们的工作环境是开放的、包容的，在这里，他们能够与支持他们的同事共同创新，可以天马行空地共同分享新构想，并进行讨论和协调。

网络型文化对那些信息需要自由流通——特别是能跨越功能与地理藩篱——才能获致成功的组织，也有极大的助益。联合利华（Unilever）这个国际性消费用品公司（年销售额在500亿左右），便是个完美的例子。联合利华的员工以具有高度社交性而闻名。他们公司位于英国南部萨里郡的“四亩地”休闲中心，是最明显的例子。在那里，联合利华的管理人员不仅因为合作计划或训练课程而相聚，他们也在那里进行社交活动，一起游泳、打网球、喝酒或单纯地聊天。此外，这家公司在国际间雇用那些背景、个性及价值观相似的人们，以确保这种友好倾向能够一直保持下去。对于外界的人来说，联合利华的文化似乎是没有效率到了极点，想想看那些消耗的时间都不是花

在计算机上或是去卖场面对客户。但是，当公司拓展到全球化时，这些细心培养出来的社交网络，的确是值回票价。例如，在荷兰鹿特丹市的一位经理人拿起电话，打给澳洲的网球伙伴，传达有关国际竞争者的消息，或者承诺一个新的配销网，这种情况在联合利华非常普遍。一个在图利型组织的经理人可能知道要打电话给谁，但他可能跟对方没有熟到这种程度，甚至也不会想到花时间去这样做这件事。

但这并不意味着图利型文化没有发展空间。任何一家受竞争者围攻的公司，可以藉由将眼光着重在目前的重点、目标和策略上而获利，因为这样可使公司做出快速而团结的响应。即使公司并非处于实时的竞争威胁之下，图利型文化在提升员工生产力及绩效上也有非常大的用处。图利型文化非常适合那些变化快速、猛烈，而且需要高阶管理人员迅速地做出决断响应的产业。在这样的情况下，花时间去争论、建立共识或加强关系，会造成大灾难，在这类情况下，只有采用图利型才是好的建议。

最后，我们注意到，散裂型文化尽管听起来使人觉得不舒服，但它的确有其优势存在。在某些（但不是很多）商业处境下，它不仅是可容忍的，而且是令人满意的。

例如，当工作的相互依赖性很低时，散裂型文化可以运作得很好，想想转包契约系统或外包系统，例如那些位于北意大利，为班尼顿服饰（Benetton）制作布料和衣物的公司，或者一般常见的包装、装填之类的家庭代工。散裂型文化适合于发明或学习成果主要来自个人活动的情况。例如在一些从事科学研究的环境里，人们的研读或实验是在某些一个人可以独立完成的领域。这不是说低度团结性本身是件好事，只是在这些组织中，它是无关紧要的。而且理所当然的，这些散裂型文化提供员工高度的个人自由，这对一个大学教授或双薪家庭，是很

大的吸引力。

说到这里，一个必须谨记在心的重要信息是，如果脱离了该文化存在的竞争环境，从双 S 立方体模型中导出任何一种的文化形态，都并不优于另外 3 种文化形态。还有一点要注意的是，两家企业环境相似的公司，可能会有不同的文化形态，但是却一样成功。

关于这点，宝洁公司（Procter & Gamble）和联合利华提供了最好的例子。这两家公司生产许多相同的产品，并营销到相同的市场，和卖给相同的零售商。两者都相当成功。正如我们所看到的，联合利华拥有许多正向网络型文化所具有的典型特色。而明显的对比是，宝洁公司展现出一些图利型文化所拥有的特征。首先，宝洁公司的奖赏制度如水晶般透明，可以量化，并与绩效结合，而且不容讨论。其次，他们的敌手明确，在每一个目标市场，他们慎重地辨识谁是竞争对手，并且完全专注地包围它。最后，它的结构是设计来传达明白清楚的责任。当事情不对劲时，公司完全知道谁应该负起责任。有趣的是，联合利华最近的改变，被解读为企图往图利型文化移动。这个公司已经划分为 14 个商业小组，每一个小组都有非常清楚的议题、责任与全力专注的目标。在这个新的结构下，根据一个分送给所有管理人员的小手册，“商业小组将签订他们无论如何都必须做到的年度合约”。

你可能会问，那么这些文化的不同点到底在哪里？这个问题的答案是，一个组织的历史和领导人的风格，造就了那个企业的特色。该组织所属的国家文化和企业传统也会有影响。宝洁是一个美国公司，而联合利华是一家英荷合资的公司。

站在可能过于武断的角度来看，美国的组织比较具备清楚的工作目标、强烈的外在应用性（一种掌控环境的渴望，如美国拓荒精神所展现的那样），及一种惟才是用的精神——所有人都可参与竞争，优胜劣败。相比之下，欧洲的组织较注重人际关系和处理方式、社会地位和阶级，以及长时间建立的传统。最后一点，欧洲人欣然接受分权管理所产生的模糊性，而美国组织倾向朝集中化管理发展，这与团结性紧密相关。

最终的分析，当一个组织试着去决定什么样的文化最适合他们的竞争环境时，他们可能会发现答案不只一个。环境的挑战会影响他们的选择，但是没有人可以看轻组织历史、领导力和国情所扮演的角色。最后，每个人可能会特别偏好某种工作环境，但这完全是另一回事，我们将在第九章提及。

第四，也是最后一点：每一种文化都可能是“有益机能性的”（functional），或“有碍机能性的”（dysfunctional），这也是为什么双S立方体模型是三维空间。到目前为止，我们主要说明的都是每一种文化的健康形态。但是，我们必须注意，社交性和团结性都有可能产生不利于组织的行为。例如，网络形态中的社交性，可能意味着友谊变成派系，派系又演变成小团体；而信息分享变成谣言和搞政治活动。同样地，图利型文化中的团结性，可能使得组织内部的各个团队很难合作——甚至完全无法合作。当高度负面的团结性产生时，小团体会极度专注于区域目标上，甚至会企图以阴险的手段互相破坏。在这样的情况下，人们几乎不可能会对企业提出新的方案，或是彼此相互学习。

跨越界限

首先，我们经常很难判断一家公司的文化，何时从有益机能性转变为有碍机能性。但是终究——而且有时相当快速——账本盈亏结算线会让你察觉。有碍机能性的文化很难长期产生杰出的结果。安迪·柯林斯在太星的经历即为一例。当他到那里时，它是一个图利型组织，安迪个人虽然不喜欢那环境，但是他发觉自己无法与公司的经营结果争辩。图利型文化适合太星的竞争环境——它面对有经验的、难缠的竞争对手，并且在拓展新市场。但是，太星的管理阶层让公司的图利型文化，经由未受检验的高度团结性行为而走向下坡。当安迪·柯林斯被指定为总裁时，这个公司已由有碍机能性的图利型文化，转变为有碍机能性的散裂型文化。柯林斯有勇气接受这份工作，实在令人讶异。

4个要点，一个信息：双S立方体模型的意义和牵连关系是复杂而微妙的。尽管这立方体看起来科学而精密，我们也不该就此有种错误的观念，认为了解或改变文化，牵涉的只是谨慎的程序和预先安排好的解决方案。毕竟，社交性和团结性描述了人类之间的相互关系。即使在一个组织中，文化也会有许多种形态，文化因许多理由而存在，而且总是不断地在演变。

在第四章的开头，本书诊察了双S立方体模型中，每一种文化形态健康和 unhealthy 的形式。随后，诊察管理者如何改变文化。

改变文化是一种即使在最佳状态下，都令人退却的危险工作。在接下来的几个章节中，我们会将重点放在个人在适应不同的企业文化所面临到的挑战，特别是那些感觉“不对劲”的情况。

但是，我们先要提供一个诊断的程序，去帮助你辨识企业文化，或目前工作环境中的文化。的确，你可能已经对你的公司、部门或工作团队所属的文化形态，有所察觉。但是，下一章所提供的测验，将会帮助你进行更深入的判断。结果可能会使你惊讶。

第三章 探索企业的文化形态

四种测试的方法

一旦清楚组织的定位，

你就能知道你是否需要重新调整组织的定位。

知易行难

如果你想要成功地将企业特色转化为竞争优势的资源，你必须先藉由双 S 立方体模型，精准地定位你的组织、部门或工作团队。一旦清楚组织的定位，你就能知道你是否需要重新调整组织的定位。至于如何去调整定位，我们将在第八章中讨论。关于个人如何在双 S 立方体模型的各个文化形态中获得成功，会在描述这四种特色的章节中详加讨论。

在接下来的几页中，我们将会展示四种工具，帮助你评估自己企业的特色。

第一种工具是一张观测检查表。我们依照实体空间的设置、人们相互沟通的方式、时间如何运用，以及人们如何展现自己的特性，来审视这四种文化形态。

第二种工具是一张直接的问卷调查表，它用 23 种问题来问你，让你依照组织的情况来圈选同意度。

第三种工具是利用第二项的结果，去辨识你的文化形态，并检测它是属于正面或负面形态。

最后，第四种工具是提出 10 种情境，你必须去辨识组织中的人在這些情境下会如何反应。你将能藉此进一步确认，自己是否正确地辨识出你们组织的文化形态，以及它是偏向正面或反面行为。

在你开始这个过程之前，我们要先厘清，因为人类关系很复杂——也因此社交性和团结性的层次复杂到像针尖般的细微——所以，对组织文化实际进行诊断并不容易。这就是为什么

我们提供了四种工具，而不是一种工具。我们强烈建议，在论断企业文化形态之前，要运用这所有的工具。

另外，在评估你所处的每一个文化时，你可能都需要去使用这四种工具——也就是在评估你的工作团队、部门，以及整个组织时，可能会需要一次次地运用这四种工具。重复运用的次数，主要取决于你的组织文化的规模、复杂度和强度。

第一部分：观测检查表

对每一个观测项目，考量前面所提示的问题，然后在其后的四种类别中找出最符合你们组织情况的类别。

项目一：实体空间（physical space）

想一想你所要评估的这个团体所占用的实体空间。是否与别人共享？和谁共享？人们是否捍卫他们的空间？文化可以从评估人们为自己拓展领域的方式来解读。公司里是否有植物奢侈地生长在开放空间里的桌子上？门是否紧紧地关着？各部门是否有守卫或凶恶的秘书作为分界线？在你们的建筑物里，安全措施是否显著地展示出来？

空间经常能告诉你一些关于地位、权力和关系的事。想想看谁拥有大部分的空间，以及那空间实际上坐落于何处？想一想你的办公室空间，还有其他区域像是餐厅、社交俱乐部以及停车场（如果有的话）？谁得到景观较好的房间？

下一步，想想人们如何装饰他们的空间。在一些办公室里，墙壁是光秃秃的；而有些办公室的墙壁有家庭照片、小记

事贴纸、专业成就的凭证、销售价格，与上司的合照。所有这些东西，都可以告诉你这个人与组织的关系。

大门经常可以透露许多线索。想一想你们的大门。是否到处都是企业的标志？是否有宏伟的接待处以及昂贵的画作装饰的墙壁？是否有昂贵的大理石地板？是否有休息区？人们是否忙碌地移动着或停下来聊天？有无展示公司的产品？主管办公室与执行单位或工厂，是否在实体空间上有很大的差异？

最后，想一想空间的功能性。是否所有东西都运用在与工作相关的活动上？或者有些空间被规划使用于社交活动上，例如咖啡厅或花园？是否有设计开敞式的空间或弹性使用的办公座位（所谓的热桌子 Hot - Desking）？在哪里？是谁设置这些新的设计？

网络型

办公室的门开着或没有上锁；人们可以自由进出其他人的房间。办公室可能会用家庭照片、风景明信片、卡通图案、或来自同事的幽默小品/照片装饰。具有可用来进行社交活动的大型空间：例如酒吧、咖啡台、运动设备。“特权”空间（大办公室或停车位）依正式阶级而分配，但是也分配给一些特定成员。或许有一些企业的标志，但是在负面的网络型组织，这些可能是娱乐活动的来源。在大楼中，不同的区域可能以不同的方式装饰，藉以区隔开来。行销部门对财务人员可能是“闲人勿进”的区域，反之亦然。不同部门的人很可能极受注目——他们习惯先敲门才进入；或者在服装上有所区别。

图利型

空间依照功能性去安排，也就是依照工作流程安排。可能设计有开敞式的空间或弹性使用的桌子，但却是为了以简单、有效率及省钱的方式去达成任务，而不是为了闲聊。如果当事人正巧在忙，没有预约的访客或人员路过，极可能会被嘘走。工作区域极少有多余的空间，虽然门面可能设计得富丽堂皇令人敬畏。办公室的装饰品可能限定于奖状或成就表彰等等。空间的分配是根据其成就，而停车位的分配不牵涉个人喜好；极可能是顾客至上。

散裂型

空间的设计旨在让个人的工作不受打扰。办公室的门关着,室内设备完善,员工可以有效率地自给自足。大部分的时间里,这些办公室可能都是空空无人的(人们在路上;在家上班;在会议中,等等),但是很难确定到底有没有人在。有些人几乎一天到晚不见人影(关于这类情况,有个普遍流传的笑话:“乔与上帝有何不同;上帝无所不在,乔也无所不在,但就是不在这里!”)。在“虚拟/散裂型”的组织里只有很小的合作空间,工作都在家里或车里进行,等等。

共有型

很多空间以正式和非正式的形式为人们共享(前者如正式规划的开放空间,后者如人们经常进出办公室)。有时可能很难确定你身处谁的办公室,办公室或单位之间很少有藩篱。人们各自拥有的空间不太可能有太大的差异。正式的社交设备之外,还有非正式的延伸区域;食物与饮料普及到“工作”空间。到处都有企业的标志。办公室布置可能即兴地四处延伸,或者是与公司的价值、使命或信条有关的装饰。

项目二：沟通 (communication)

现在,让我们将目标转向讨论人们的沟通方式。

人们所偏好用来交换构想及信息的方式,是电子邮件、电话或是传真?人们花多少的时间在面对面地交谈上?走进一些企业,你会被嘈杂的谈话声所淹没,而有些企业却是一片死寂,什么声音都听不到。我们知道在一些公司里,除非你要同时发给至少半打以上的人,否则你不会考虑对同事发出备忘录。另一方面,许多企业会特意节省不必要的公文。

想想在你们的组织里,要找到其他人是否容易?层级或者功能组织会妨碍有效沟通吗?或者它单纯地只与繁忙的计划表有关?人们,包括你自己,是否尽可能不让自己空下来?在一些机构里,你也许经历过在听到人声之前,必须先对5个录音机讲话的那种狂怒感觉。

随着组织的全球化,距离深切地影响着人们沟通的方式。

你的组织如何越过地理上和文化上的藩篱,来妥善处理沟

通的问题？你的组织将它视作是一个挑战吗？

最后，当人们面对面讨论时，是以小组形态，或者主要是一对一的形态？还有，这是正式的会议，或者只是发生在咖啡

网络型 有许多谈话。虽然有正式的层级和过程，但是许多沟通是在正式系统之外，以面对面讨论、讲电话或“会前会”的方式进行。书面文件在传阅过程中，可能会有人在上面写字。电子邮件可能用来闲聊。在高度政治性的网络文化中，文件可能惯常地复制一份给关键人物。有效掌控的网络遍及企业内部，有助于内部整合，但是在职务、阶层、分公司或不同的国家间，经常会出现朋党和派系，这妨碍了沟通。但就另一方面而言，因为有许多谈话的机会，加快了信息交换的可能性并增加了创造性。倾向将注意力投注在是否以“正确”的方法进行沟通，以及风格、态度和表达上，而较不重视内容。	图利型 沟通是迅速、直接和聚焦于公事的。常用简明备忘录和资料报告，极少进行“无目的”的谈话。冲突不可能以绅士间的约定去解决，而面对面的对质或诉诸法律（请和我的律师讨论）是比较常用的解决方法。如果话题与解决工作难题有关，越界（例如，超越层级、超越地理位置）的沟通是被期待和接受的。会议都是讲究实际的，也就是规划得很完善，保证会得到具体可行的方案。不鼓励个人问题的表达。
散裂型 会谈简短，局限于在走廊或在电话上一对一地交谈。一般人抗拒会议（重点是什么？很难安排；很难不让人感到无聊、苛刻，或者干脆离席），个人只会与他认为“值得”的人谈话，去解决他们的问题，去沟通，去寻求资源。否则，他们的态度是“如果你不管我，我也不会去管你”。关键人物很难被找到，即使他属于你们这部门。文件可能可以取代谈话，但是也不能保证一定会被阅读。许多沟通是朝向组织的外部，例如客户和专业的同辈。	共有型 有各种管道的沟通方式，但是以口头的、面对面的方式为主。然而，非口头沟通也很重要：服装、颜色和符号，都有助于个人感到与其他人亲近。沟通流畅于层级、部门和国家之间（内部文化涵盖了所有人），但是外部的人可能感觉被排除在外。谈话充满了隐私的公司语言，一再凸显“我们”和“他们”的差别。要不谈话是很困难的，也没什么个人隐私或专业上的秘密。“太封闭”的行为会受到谴责。

机旁的闲谈？谁参与了这个会议？是只有内部人员，或者也包括了顾客和供货商？

想像一下你们公司沟通网络的运作景象。谁扮演了主要的角色；而谁又不在这幅景象中？

项目三：时间（time）

第三个要观察的重点，是人们如何管理自己的时间。

人们花多少的时间在工作上？长时间工作是否为普遍的现象；如果是，谁能自在地第一个离开办公室？在老板离开前下班是否妥当？你的公司对于工时是否很在意？有些公司严格规定所有雇员、甚至高阶管理人员的工作时数，而有些企业却特意废除打卡制度。

你何时警觉到自己正在浪费时间？必须要有人来告诉你吗？在你“发现”自己浪费时间之前，已经过了多长的时间？如果你与你的工作团队组员坐下来喝杯饮料，会不会被视为浪费时间？

人们在这家公司通常会待多久？你预期他们能够待多久？在一些组织里，你会将每一个人视为短暂停留的过客；在其他组织里，你却总是能很快地将新进人员视为长期员工。

再想一想，在你的组织里，认识一个人需要花多少时间？人们很快地与别人分享他的个人生活；或者是，过了很多年，你仍然不了解其他同事的家庭状况？当你迁移到其他办公室时，你先前的社交网络是否能帮助你快速地结交朋友？

网络型 人们利用工作时间来从事社交活动,而且他们不会因为这么做而受到处罚。在某种程度上,反过来说也成立——“一直工作,没有玩乐,使得杰克变成木头人。”此外,社交活动常变成一天工作的延伸。这使得“工作时间”变长,但是有部分时间可能是花在酒吧、高尔夫课程或其他社交活动上。人们很快地认识其他人,而且有许多人互相认识了很长一段时间。	图利型 长时间工作是常态,虽然工作结束后就离开也是可以被接受的。这点极为明显,因为时间和工作表现都是清晰明确的。私人时间稀少,而且可能非常明确(如果你工作时完全摒除私人活动,那么你的私人时间就等于上班之外的时间)。要去了解人们工作角色以外的面貌,需要花很长的时间;无目的的闲谈被视为是浪费时间。
散裂型 除非必要,否则人们不会到办公室;人不在是常态。成就——而非时间——是衡量的标准,而成就也可能要花很久时间去达成。时间大多花在追求个人专业和优秀技术上;任何会干扰上述目标的事——不管是同事、行政例行工作、甚至客户/顾客——都会被视为是浪费时间。许多人可能“一起”工作多年,却不太认识对方(在极少数共同面对客户的场合,同一公司的人常有互不相识的情况)。谨慎的时间管理是关键的工作技巧——经常包括复杂的进度控制。	共有型 人们活在工作中;专业生活是那么投入,以至于“习惯性”忽视了时间。工作与非工作生活融合为一体;即使回家,也可能继续工作。亲近的工作关系可能反映在友谊团队、婚姻、婚外情等关系上。工作变成了一种生活方式;从事与专业兴趣不相干的社交活动,被视为是浪费时间(工作即休闲,休闲即工作)。

项目四：认同 (identity)

最后,让我们来看看,人们如何表现他们个人的特性。这或许是所有你能感觉到的最困难的部分,你必须要以所有的观察技巧去找到所有细微的差别。人们是否尽可能在穿着打扮和说话方式上,使自己和别人看起来相似?在百事可乐(Pepsi-Cola)公司甚至有句惯用语:“百事亮丽(Pepsi Pretty)”,这句话指出了该公司在个人服装和外表上的共同

风格。你是否只能以某种特定的方式才能展现自我？或者公司文化鼓励你展现个人风格？

在企业中，人们是否认同自己的工作团队、单位、事业部门，或者整个组织、他们的职务、职业工会，或可能是他们的顾客？

例如，专业人士通常较认同律师或会计师之类的身份，其次才认同公司。有时候，你会发现有些团队是藉由对统治文化的反对而紧密结合：这经常表现在与公司持相反意见的工作团队或单位中。

当人们认同组织时，他认同的东西为何？是认同同事吗？还是组织的愿景和价值观，或它的传统？它的策略意图？还是认同自己是最佳行销或销售团体的一分子？人们对组织的认同是建立在击败竞争对手之上吗？同时，这个认同是如何涵盖所有人的？你能够想像没有工作的生活吗？或者，你是现今所谓的“组织人”？

想一想人们离职时会发生什么事。会有一个庆祝会来表示尊敬吗？离开的人还会将自己视为是那个大家庭的一分子吗？他们会向下一个工作的同事或朋友、邻居推销之前公司的产品吗？已经离职的人们会回来探访吗？或是会消失得无影无踪？是否有一个阵容强大的离职人员俱乐部？

网络型 人们认同彼此,紧密的社交网络增强了个体之间的相似感。低调处理相异点,如果真有表现出来,也只有在衣着以及言谈模式上有微妙的差异。拒绝过度显现个人差异,有些组织具有悠久的社交传统,这些传统甚至在员工离职后还发生作用(社交俱乐部、退休联谊会、校友会,等等)。个人对公司极为忠诚,虽然在某些情况下公司可能遭受批评,但这通常是种黑色幽默,因为那有点像在批评自己。	图利型 人们认同胜利。虽然也有行为规范,但是如果个体的差异对于达成目标有助益的话,会被接受和鼓励。人们结合在一起是由于共同的经验、目标和利益,而不是情绪和感觉。基本上,个人对组织的依附是工具性的——如果符合个人利益的话,也可以跳槽到敌方。雇员为了自身前途,无情地利用企业的弱点或跳槽,都不是件羞耻的事。
散裂型 人们认同个人主义与自由的价值;认同个人的专业技术;组织的干扰极少。个体之间有明显的个人差异,这些差异不太会阻碍成就(相互依赖的程度很低),并且确立自由的价值。对专业而非对组织忠诚。私人生活经常是个谜;这通常是由于孤独的工作方式所造成的。	共有型 人们认同公司的价值和使命。信条被实践;指示被执行、讨论、应用以及发展。工作变成一种生活方式。商标、象征、口号(标语)大量的存在。极度的认同(伴随过去的成功纪录)可能导致缺乏观点、无法忍受批评,以及自满。公司吸引员工展现强烈的忠诚度。员工离职后仍继续支持公司。的确,强烈的认同感可能阻碍日后的事业。对工作的认同延伸到私人生活上,例如,衣服上有公司的标志,在家试用公司产品,在周末的时候光临公司的卖场,等等。

第二部分：企业特征问卷调查表

评估组织的文化

针对下面的陈述,指出你同意或不同意的程度。

首先,先决定你所要分析的单位是整个公司、一个事业部、一个部门,或是一个小的工作团队。若想辨识你所属的多种文化,你可能需要依据分析的单位——作测试(对于选择答案“不置可否”,你可以认为你的答案是“浪费墨水(It's a wash.)”。

	非常 不同意	不同意	不置 可否	同意	非常 同意
1. 我现在所评估的团体(组织、事业部、单位工作团队)非常清楚它的企业目标。	1	2	3	4	5
2. 人们打从心底互相喜欢。	1	2	3	4	5
3. 人们遵从清楚的工作方针和指示。	1	2	3	4	5
4. 人们相处得很好,没有争论。	1	2	3	4	5
5. 不好的绩效表现,会迅速、严格地被处理。	1	2	3	4	5
6. 人们经常在工作外进行社交。	1	2	3	4	5
7. 团队表现出强烈的求胜心。	1	2	3	4	5
8. 人们因为喜欢对方而帮助他。	1	2	3	4	5
9. 有机会占据竞争优势时,人们果断地行动。	1	2	3	4	5
10. 人们交朋友纯粹是为了友谊,而不是为了其他目的。	1	2	3	4	5
11. 有共同的策略目标。	1	2	3	4	5
12. 人们会向别人吐露私事。	1	2	3	4	5
13. 人们建立长期而密切的人际关系——有一天或许会从中获利。	1	2	3	4	5

	非常 不同意	不同意	不置 可否	同意	非常 同意
14.赏罚分明。	1	2	3	4	5
15.人们对其他人的家庭状况很熟悉。	1	2	3	4	5
16.团队要打败的敌人很明确。	1	2	3	4	5
17.人们被鼓励去完成工作,方式不限。	1	2	3	4	5
18.达成目标是惟一重要的事。	1	2	3	4	5
19.为了完成工作,你可以在系统里运作。	1	2	3	4	5
20.开始实行的项目都被完成。	1	2	3	4	5
21.当人们离开时,同事会保持联络,知道对方过得如何。	1	2	3	4	5
22.工作职责很分明。	1	2	3	4	5
23.人们互相维护。	1	2	3	4	5

问卷评分计算

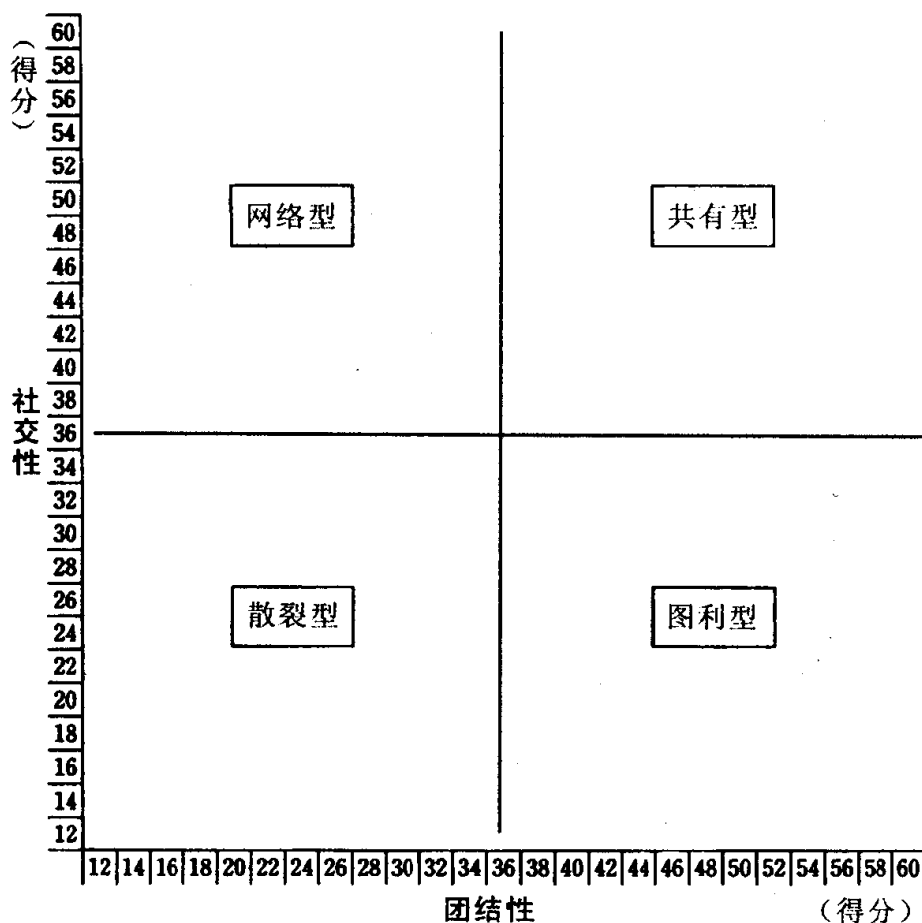
社交性：将以下问题得分相加，即为社交性的分数。

问题 2 + 问题 4 + 问题 6 + 问题 8 + 问题 10 + 问题 12 + 问题 13 + 问题 15 + 问题 17 + 问题 19 + 问题 21 + 问题 23。

团结性：将以下问题得分相加，即为团结性的分数。

问题 1 + 问题 3 + 问题 5 + 问题 7 + 问题 9 + 问题 11 + 问题 14 + 问题 16 + 问题 18 + 问题 20 + 问题 22 + 问题 23。

上面问卷的得分，显示了你所属团体的文化（见下图）。但是你要记得，当我们介绍双 S 立方体模型时，我们曾提到，在每一个正面形态的背后都潜伏着黑暗面，我们在图中以阴影表达。这意味着不管是社交性或团结性，都可能有负面的导



向。下一个部分，将帮助你辨认你的组织是倾向哪一边的。然而，在介绍相关的评估方式之前，先作一些简单的区别。

先谈社交性。高度友善的互动，是社交性最重要的一个表现。但是在评估组织是正面或负面形态时，所要问的关键问题是：这些友善互动的结果是什么？以下是数种可能的结果。

社交性为组织带来正面的利益，例如：人们互相交换构想、共享信息，并在同事有需要时给予协助。

很多友善互动既没有对组织产生利益也没有造成伤害。有许多的谈话而没有行动。在负面的网络型组织中，人们经常抱怨会议冗长而无益，每个人都在寻找他们不能得到的共识，因

此会议没有正面的效果。

另一种情况是，高度友善互动对组织产生了负面的效果。八卦消息很多，人们不断结党营私。最糟的情况是，人们其实一点都不喜欢对方，却假装是好伙伴。这是负面社交性的极致。

现在让我们来看看团结性。再次重申，团结的行为对组织而言同样有利有弊。

当这些行为有益时，个体的活动帮助组织往目标迈进，并维护共同的利益。对组织的目标与外敌有广泛的共识。

当团结行为只对组织内小部分团体有利益时，人们罔顾整体利益，只追求自己团队的目标。他们坚决要达成目标，即使那会对整个企业造成伤害。举例而言，地区分公司可能牺牲企业的品牌或声誉，以达到目标下限。

最具杀伤力的情况是，团结的行为与态度是装出来的。生活真的像一场战争，所有人都卑鄙、残酷、为近利而互相对抗。

接下来的问题将让你对组织文化展现了多少的正面或负面特性，建立一些基本的概念。

第三部分：判断公司的文化形态

根据第二部分所得出的文化形态，回答下面问题，找出组织文化显示的特色是正面还是负面的？针对下面的陈述，指出你同意或不同意的程度。

网络型					
	非常不同意	不同意	不置可否	同意	非常同意
1. 在这里有许多八卦消息。	1	2	3	4	5
2. 紧密的关系有助于人们迅速沟通。	1	2	3	4	5
3. 发表会都是做秀,没有实质内容。	1	2	3	4	5
4. 人们不允许规则限制他们;他们跨越了官僚体系。	1	2	3	4	5
5. 友谊经常阻止人们作出严厉的决定。	1	2	3	4	5
6. 友谊意味着即使公司状况差,人们还是会留下来。	1	2	3	4	5
图利型					
1. 绩效评估系统使得人们以阴险的手段恶性竞争。	1	2	3	4	5
2. 人们最在意的是个人的目标,其次才是整个组织的绩效。	1	2	3	4	5
3. 人们花很多的时间调查自己在敌对公司眼中的价值。	1	2	3	4	5
4. 成功或失败的定义明确,是有共识且公开化的。	1	2	3	4	5
5. 公司各部门由于太专注于达成自己的目标,而损失了需要合作才能得到的商机。	1	2	3	4	5
6. 事情的优先级可以很快地被决定,其他人亦坚决遵从。	1	2	3	4	5
散裂型					
1. 个人可以不受干扰,单独去做自己的工作。	1	2	3	4	5
2. 人们很少将其他人视为同事。	1	2	3	4	5
3. 组织的成功主要是个人成就的总和。	1	2	3	4	5
4. 人们回避会使整个组织获益的例行工作和活动。	1	2	3	4	5

5. 规则或会议很少阻碍到工作。	1	2	3	4	5
6. 人们试着避开同事。	1	2	3	4	5
共有型					
1. 团队中拥有获得成功所需的资源与信息。	1	2	3	4	5
2. 人们向其他人质疑我们要做些什么与如何去做。	1	2	3	4	5
3. 组织的领导人几乎是不可替代的。	1	2	3	4	5
4. 人们强烈地认同、实践某种价值观。	1	2	3	4	5
5. 人们有自信, 对未来有信心。	1	2	3	4	5
6. 全体成员会讨论及分享构想。	1	2	3	4	5

在 1、3、5 项目得到高分, 表示你的文化是负面型。

在 2、4、6 项目得到高分, 表示你的文化是正面型。

第四部分：关键事件分析

现在, 你应该对自己组织的文化是正面型或负面型已经有了概念。

在接下来第四部分的测验里, 我们再提供你一种方法去进行评估。我们从事顾问工作时经常发现, 关于文化形态的重要线索, 可以从对关键事件的反应看出来。你可以从组织处理成功、失败、创新与改变的方式, 来了解许多事。而重大或困难的决策, 也具有相同的透露真相的效果。因此, 选择你所属的文化形态, 阅读那部分的情境, 并写出你们组织的人对这些情境可能会如何反应。他们的选择可能很极端, 令你感到震撼。但是, 你只需要选那个与你的文化最相似的。

网络型

情境一 有人求助工作上的问题。

正面型 愿意帮忙（期待有一天会得到相同的回报）。

负面型 依照是谁要求而定。

情境二 一个巨星级绩效表现的人获奖。

正面型 接下来的几个星期，人们会想办法进入这个人的
人际网络中。

负面型 某个人开始谣传这奖项或许不是他应得的，而这谣言将永不止息。

情境三 一位新总裁被网罗进公司。

正面型 许多人迫不及待地想认识他。

负面型 人们采取观望的态度。

情境四 设立一个特别小组去发展企业的信条。

正面型 人们急切地想要加入这个特别小组，希望能挑战与拓展组织的价值观。如果他们自己无法加入，他们会设法让优秀的人员可以加入。

负面型 人们会进行政治运作，让“正确”的人进入这特别小组——这些人将使得公司继续维持现行的作业模式。

情境五 公司必须缩小编制。

正面型 高阶主管会与属下谈话，确定组织的方向是正确的。

负面型 关于谁应被解雇以及谁将被解雇的谣言开始遍

及全组织。

情境六 有人犯了重大的错误。

正面型 管理者会告诉他的同事如何快速而有效地反应，以使所有员工能从中得到教训。

负面型 同事共谋，推卸责任。

情境七 有一个同事有很棒的构想。

正面型 人们透过非正式管道，快速地将构想散播到组织中，而且在下班后聚会讨论。

负面型 人们暗中破坏，因为这构想“非我创造”。

情境八 在工作之外的场合遇到同事。

正面型 人们借着这个机会聊天且深入了解对方。

负面型 人们借着这个机会去探听对方知道的消息，且尽量不泄漏自己所知的消息。

情境九 一位服务很久的员工表现平庸，应被免职。

正面型 资深管理者尽量让解雇动作富有人情味，这位员工会得到很好的新工作介绍服务。

负面型 公司将这位员工调去担任一项较容易的工作。

情境十 一个新的竞争对手进入市场。

正面型 同事合作想出方法，使得跨入市场很困难且代价昂贵。

负面型 人们设法让彼此相信，这个竞争者不是认真的，也不具威胁性。

图利型

情境一 有人求助工作上的问题。

正面型 典型的反应是开始思考这样做对企业有何助益？

负面型 典型的反应是开始思考这样做对我有何助益？

情境二 一个巨星级绩效表现的人获奖。

正面型 每一个人都更认真地工作以改善自己的绩效表现。

负面型 人们设法不择手段地打败那位同事。

情境三 一位新总裁被网罗进公司。

正面型 人们问：他以前的工作表现很成功吗？

负面型 人们问：这人是谁？他对我会产生威胁吗？

情境四 设立一个特别小组去发展企业的信条。

正面型 人们都很支持，因为这个特别小组将会厘清目标与指针。

负面型 大部分的人觉得这个特别小组可能会阻碍他们得到红利奖金。

情境五 公司必须缩小编制。

正面型 人们认为这样的举动能够提高组织的竞争力。

负面型 人们开始竞相争取工作，看看能不能获得提拔。

情境六 有人犯了重大的错误。

正面型 人们尝试找出是谁造成的，然后改正它，并且快速地进行下一步。

负面型 人们试着把它弄成像是竞争对手的错误。

情境七 有一个同事有很棒的构想。

正面型 人们立即将它纳入自己的工作中。

负面型 人们剽窃这构想，并对外宣称是自己的构想。

情境八 在工作之外的场合遇到同事。

正面型 人们谈论公事，谈完之后就停止说话，不会讨论其他事。

负面型 彼此针锋相对，比谁做事做得好。

情境九 一位服务很久的员工表现平庸，应被免职。

正面型 很快且有效率地解雇员工，留下来的空缺用来提拔有能力的人。

负面型 在公开场合解雇员工，而且经常是以很羞辱的方式。

情境十 一个新的竞争对手进入市场。

正面型 迅速整合资源去打击竞争者。

负面型 人们忽视这个竞争对手，除非它对个人或小组的表现有所影响。

共有型

情境一 有人求助工作上的问题。

正面型 如果这对公司有帮助的话，人们会愿意帮忙。

负面型 人们毫无保留地伸出援手。

情境二 一个巨星级绩效表现的人获奖。

正面型 安排一个盛大的庆祝会，其他人诚挚地为他感到高兴。

负面型 人们将此视为组织绝对可靠的证明。

情境三 一个新的总裁被网罗进公司。

正面型 人们帮助他去了解和应用关键的组织价值。

负面型 人们暗中将他与前任总裁比较。

情境四 设立一个特别小组去发展企业的信条。

正面型 人们感到兴奋，觉得不断发展与重塑核心价值很好。

负面型 人们觉得这是浪费时间，他们觉得现有的信条很好且已经过时间证明。

情境五 公司必须缩小编制。

正面型 管理人员会确保这种痛苦被合理分摊掉。

负面型 人们觉得缩编是不必要的——如果组织坚守它的核心价值观。

情境六 有人犯了重大的错误。

正面型 人们帮助那些需要为错误负责任的人从中汲取教训。

负面型 粉饰太平，就当没发生过。

情境七 有一个同事有很棒的构想。

正面型 这人获得公开的表彰，如果实验成功，组织会很快地实施。

负面型 人们假设它必然是一个很棒的构想。他们庆祝，将此视为组织刀枪不入的证明。

情境八 在工作之外的场合遇到同事。

正面型 一起滔滔不绝地谈论公事。

负面型 不断谈论公事，将其他人（例如家人）都排除在外。

情境九 一位服务很久的员工表现平庸，应被免职。

正面型 迅速解雇且有人情味，会表扬他们过去的功绩。离职后人们仍与其保持联络。

负面型 公司会告知他这对组织的好处，然后任其伤心地离去。

情境十 一位新的竞争对手进入市场。

正面型 组织藉由革新、应用本身的生产力与价值，很快作出响应。

负面型 人们认为：没有人能和我们竞争。他们借着这样做来降低威胁感。

散裂型

情境一 有人求助工作上的问题。

正面型 人们表现出惊讶的样子，然后礼貌地回绝。助

人对双方都不具价值。

负面型 人们表现出惊讶的样子，然后断然回绝。帮助他人是额外的负担。

情境二 一个巨星级绩效表现的人获奖。

正面型 人们认为这表示自己与超级巨星在一起工作，证明自己的精英地位。

负面型 人们将此视为组织轻视他们的证明。

情境三 一个新的总裁被网罗进公司。

正面型 人们自问：他能为我们做什么？

负面型 人们问：我如何让他不要盯上自己？

情境四 设立一个特别小组去发展企业的信条。

正面型 人们认为这是不必要的。个人应该专心去做自己最拿手的事。

负面型 人们忽视或者暗中破坏这项努力。

情境五 公司必须缩小编制。

正面型 有人进行游说，以确保最优秀的人被留任。

负面型 引发所有员工互相竞争、攻击。

情境六 有人犯了重大的错误。

正面型 人们认为犯错的人不该再享有特权，也不该再受到最好的对待。

负面型 人们不在乎——“反正与我无关”。

情境七 有一个同事有很棒的构想。

正面型 人们分享荣耀，并且利用这个构想去向公司争取额外的资源。

负面型 人们攻击这个构想。

情境八 在工作之外的场合遇到同事。

正面型 敷衍地打个招呼。

负面型 勉强认出对方，挥手打招呼。

情境九 一位服务很久的员工表现平庸，应被免职。

正面型 人们觉得事不关己，继续专注在自己的工作上。

负面型 人们苦涩地抱怨，但是不会做任何事。

情境十 一个新的竞争对手进入市场。

正面型 组织尝试将这新对手的有力干部网罗进公司。

负面型 人们质疑：那又如何？

现在，你已经完成了这本书的诊断阶段。深入阅读以下章节，了解每一种文化及此文化对你和你的企业蕴含的意义，以及如何在必要时有效地进行改革。

第四章 朋友之间

网络型文化

人们真诚的喜欢对方，甚至超过喜欢的程度，他们彼此关心。

这种文化的成员表现出强烈的情感。

如同前文所提的，文化是一种无形的抽象观念。对于新人，文化对不同的人往往有不同的意义。

矛盾的是，你处在一个文化下愈久，你愈难以客观评断。此外，一个公司的文化常被隐藏在惯例、假说、理念以及价值之中。

因某些缘故，只有组织文化被改变时，它对该组织成员而言才变得显而易见。

但是，当我们受邀担任某家公司的顾问时，情况常常是很危急的。利润下降、优秀人才集体离职，或市场占有率不断遽降。例如，安迪·柯林斯给我们不到6个月的时间为太星工业调查员工信仰或地位阶级，他觉得公司文化与公司问题有相当的关联性，而且需要快速地处置。

因为情况紧急，过去几年我们所培养的文化分析，帮助我们尽快洞悉一个公司的文化。我们从不同的部门、层级中抽样某些员工团体，然后提问：“假设你的好朋友才刚被这家公司雇用，将从星期一早上开始工作，你会告诉他哪些办公室生存准则呢？”

就技术上而言，这个过程有一点点不科学，但是我们发现在双S立方模型中交错不同的文化，导向明显、一致的结果。人们用以形容的只字词组，可能会因公司的不同而有些微的差

异，但是主旨及概念却没有不同。有趣的是，这准则从不曾以言语表达“文化”这个词。例如，人们不说“生存准则之一，就是警觉到我们的文化是龌龊的”。取而代之的是，在文化构成要素的基础下，这些准则是以行为、假说及价值形容的。因为它们的不成熟及直接，我们发现有些准则可能如同长达 20 页员工问卷的结论一样，具有意义及启发性。

本章的主题为网络型文化，就像其他的文化在双 S 立方体模型中一样有两种形态，正面的和负面的形态。而这两种形态各有不同的生存准则，它们提供了一个很好的起始点，让你去探索有趣且相当普及的文化形态。

网络型文化的生存准则

正面的形态：

1. 广交朋友。
2. 热心助人。
3. 规则是需要被解释的。
4. 你的事业前途，是你努力的成果。

负面的形态：

1. 保持警觉，扮演双面人；见人说人话，见鬼说鬼话。
2. 在会议前确定你已进入状况。
3. 转寄电子邮件给适当的人。
4. 保持低姿态。

准则的意义

这些准则告诉我们哪些网络型组织的内容呢？让我们从这种文化的正面形态着手。

由于它拥有高度且健全的社交性及低度团结性的特色，正面网络型组织表现出一种友好且仁慈的文化，这并不令人意外。人们真诚地喜欢对方，甚至超过喜欢的程度，他们彼此关心。这种文化的成员表现出强烈的情感。他们相信彼此。他们觉得轻松、不拘束且相互帮助。星期一早晨，满是关于周末活动的谈论：“你看了什么电影？”“强尼怎么了，他的水痘好了吗？”或“你买了新车吗？”在网络型文化中，有很多人是一起欢度周末的，所以他们的谈话可能更亲切：“我不敢相信你居然喜欢那部电影。”“强尼星期天好像好很多了。”或“你的新车真炫，你真好运！”

因此网络型组织成员的特征是：成员们彼此认识且喜欢对方，如同生存准则所述——广交朋友。有些公司由于规模较小，员工们能够相当自然且容易地熟悉彼此。大家使用同一间办公室、厨房，或在同一空间中工作，就像一家零售店或一间仅有5位员工的小型会计事务所。事实上，这样的安排并不保证所有人都会相处融洽，可能还是会有所冲突，但的确有高度社交活动的简单逻辑。

但是，网络型文化依然存在于庞大的全球性组织中，例如“喜力（Heineken）”是一家大公司，员工超过3万名，有上百家酿酒场，每年销售超过60亿美元，行销170余个国

家。

虽然，安豪塞－布什啤酒公司（Anheuser－Busch）规模较大，但是海尼根宣称他们是全球啤酒制造商第一名，是全世界啤酒品牌中最多人喝、销售也最广的。

然而，不管规模的大小，到目前为止，喜力仍然保留了那种充满友谊和家庭式情感的传统文化，这原本是典型小企业的特色。这种企业特质不是意外的产物，它始于由法兰帝－喜力（Freddy－Heineken）继续维持下来的家族传统。法兰帝－喜力是企业创立者的孙子，当法兰帝在1994年从管理协会的董事长职位上退休时，曾说道：“酿酒场就像是我的小孩一样。当然，做父母的不会真的愿意和小孩别离的。”“一个品牌真正代表的是什么？”“以喜力这个品牌为例，代表的是家族传统的特质，以及欢乐时光、好朋友和好啤酒的快乐联想与渴望。”

家庭和朋友通常具有强烈且令人印象深刻的公司文化特质。

喜力公司的总部设在阿姆斯特丹，一个最初以家庭企业起家的旧房子。现任董事长凯洛·伍尔史汀（Karel Vuursteen）在一间挂着前任主管及历代前辈画像的木造办公室里工作。如同前任董事长瑞·凡沙克（Ray Van Schaik）告诉我们的：“就委员会而言，员工须对公司有强烈且热切的向心力。所有的员工同仁始终有一份很高的忠诚度——他们是真正这家公司的一分子。对大多数的员工而言，这并非只是工作，而是有着更多的意义。”

喜力公司高度的社交文化，造就了强烈的归属感，且常常让人对它的产品有强烈的认同感。举例来说，如果公司的主管发现他们光临的餐厅或酒吧没有供应喜力啤酒，会马上反应他们的不满，并且去找另一家供应喜力啤酒的餐馆。

◎ “我们卖的不是啤酒”

喜力公司里充斥着和善的气氛。凯洛·伍尔史汀经常在扰攘、非正式的员工餐厅用餐；在定期的社交活动及礼拜中，证明了员工间的强烈情感与忠诚度；他也参加员工和他们家人工作外的社交活动。当然，这产品本身也是一种润滑剂。就如同某位行销经理（在我们著作这本书之前）告诉我们的：“理所当然的，你会了解到其实我们卖的不是啤酒，而是情感上的社交活动。”

然而，在喜力公司，友谊并非“偶然发生”。喜力公司的“友谊”来自高层主管的领导方式、定期的社交活动、公司产品及公共关系。与喜力公司同样规模的公司并未减损他们的友好气氛，只是他们必须以不同的方式运作。

举例来说，在联合利华，高阶管理阶层可能常常在两个国家或部门之间做人事调动，他们也精心挑选、任用特质较相近的员工。联合利华力行这两种方法只有过之而无不及。就像先前我们所提到的，他们的主管定期在公司附设的教育休闲中心“四亩地”上课，接受行销与领导能力方面的课程，他们也参与其他活动，如打撞球、网球或聚餐。其实很容易了解，“四亩地”主要的目的是增进、强化或巩固联合利华主管们的接触

及情感交流。在午夜到访“四亩地”的吧台，就像到了喧嚣的社交场合，这里可以谈论工作或是个人的问题。

在网络型的组织中，重视友谊的风气也表现在其他行为模式上。例如，他们似乎非常重视耐心和容忍度。在谈话中，甚至是正式的会议里，员工们并不会催促彼此、喝令他人、耍帅或盗用他人的新构想。员工表现不佳并不会被撤职，倒是会有人主动帮忙。回想安迪·柯林斯在伊化公司的那几年，他相信未达要求的员工顶多“稍微注意一下”就好了。而在太星公司，只要是表现不佳的员工就一定会被炒鱿鱼。

在网络型组织中，高度的社交文化也影响员工的谈话。一般而言，朋友间较少批评对方。如果有人工作表现不佳，也会有人出面帮忙，通常是某个员工去找老板说：“我有点担心罗勃。”

在高度社交化活动的变动形态方面，以我们所熟悉且经营良好的网络组织为例。这是一家位于旧金山、经营非常成功的资产管理公司，它有 35 名员工，其中 15 位是专业人员，其他则负责在办公室处理订单及支持工作。在过去 10 年中，这家公司成长快速，主要管理大公司的退休基金，现在已经有大约 50 亿美元的资产了。就如同典型的网络型公司，它的办公室颇具规模、明亮，且设备齐全。

在以友谊为基础的文化中，办公室的设计重视的是舒适度。

在这个例子中，每位专业人员在他们的办公室中都有一组沙发、一张咖啡桌，并且会在墙上挂一些艺术品及放一些家人和朋友的照片；即使是秘书也会在他们座位附近的空间放张小

地毯、纪念品及私人物品。

这家公司每天早上都举行早餐会议，讨论商业信息，如：股票市场现况、全球经济趋势、业绩成长率，等等。特别的是，这个会议主要是让技术专员有机会“把名字搬上台面”——也就是在会议中，他们提出对某些公司营运的分析，以便于决定可以投资哪些股票及投资的幅度为何。这种“把名字搬上台面”的过程是公司的主要工作。毕竟，公司所购买的股票决定了这家公司主要的长、短期营运绩效。

总而言之，这家旧金山的公司在早餐会议中就把工作完成了。专员把上市公司名单带上会议桌，让公司谨慎决定投资标的。但是因为这家公司具备着强烈的网络型文化性格，这会议遵循着一种模式。举例而言，他们会花 15 分钟讨论某位专员最近为了她的小孩选择学校而烦恼，另外花 10 分钟讨论何时在某同事的海滨别墅聚会，玩冲浪板。当然，即使在经营良好的网络型公司范例中，这种会议形态仍会激怒某些人。这种不悦可能就成为维持高度社交化公司的成本。

当这种会议真正落实到公事，高度社交化的情境又会重演一次：每位专员都赋予充分的时间说明某支股票的潜力，某些人没有明确目标的漫谈，列出所有他知道的消息，最后的评论却无法具体建议该买进或略过。这群人只好提出一个又一个问题，试着去揣摩出一个大家都同意的明智决定。这个过程可能需要一个小时，甚至更久。结果，这家公司的股票买卖会议，极少让每个可能的股票个案获得充分讨论。换言之，专业人员可能带着两三个个案参加早餐会议，加起来差不多 30 个，但只有其中几个会被考虑，最后只作成一个决定。但是散会时，与会者仍会如同他们踏进会议厅时一样的轻松、乐观。

◎社交性与学习

然而，这种会议却是一个看不见的有利学习支点。每位成员都能从会议中听到同事对资金管理的经验及看法。会议前，玛莉可能从某一角度去考量某一家股票，但在会议中听到琼的看法，她便了解到其实还有其他重要的分析思维需要考量。学习专家称之为“隐藏性知识”，这种知识是我们知道，但我们不曾解释、不曾明讲的。虽然隐藏性知识可能是最好的资产，可是要将它在一家公司中散播开来却是相当困难的。在经营良好的网络型组织中，人们透过难以捉摸的方法——长时间地讨论、询问，甚至是脸部表情——知道哪些是隐藏性知识并加以获取。

同样地，在正面的网络型文化案例中，所有的信息流通快速且顺畅。举例而言，如果你是乔的朋友，你很可能会在走廊上叫住他，跟他说：“你听说我们公司不要买韩国那座工厂了吗？”乔恰巧正在筹划那座工厂的人力资源政策，这个小信息可能避免乔浪费几天的工作时间。如果在社交性较低的工作环境中，乔若要等这宗韩国工厂的购并项目从下层往上呈，经公司通报及各部门批准，可能需要好几天的时间。在这个例子中，需要这么久的时间得到这个信息，似乎是相当荒谬的，但这种情况在正规、无私人关系的公司中经常发生，且常常导致员工的挫折感。

当然，在这种学习及信息交换的过程中，存在着一些无效率的情况。隐藏性信息揭露得很慢，且如同我们所指出的，常常是不易察觉的。它必须经由长时间的收集和融会贯通。而其他描述清楚的信息（非隐藏性信息），如同韩国的那座工厂，对乔而言可能是无意义的。在网络型组织中，如同朋友在电话

中聊聊彼此的生活，告诉彼此的日常琐事。不过，并非交换所有的信息都是有用的，有时候甚至是没意义的。但是在很多例子中，只要有 2 到 3 个有用的信息就受益无穷了。

有时候，藉由指出哪些不是该公司文化的特色，可以更清楚认定该文化的特质。在图利型文化的公司，在股票投资标的的决策会议里会发生什么情况呢？据我们所知，一家纽约颇具规模的基金管理公司，每位基金经理人采用的投资哲学都不同——例如，有些是短期、高风险取向，有些则完全相反，但所有的投资哲学，其股票的买卖决策有一套作业系统且是根据其股票表现来决定的。

传统的分析师及投资组合经理人往往只有 10 分钟去说明股票潜力，大家期望他们能够提供有力的建议给决策小组。他们必须利用宝贵的时间提出一个具有说服力的说法——就是这家公司为什么要买这家公司的股票、我们能期待这家公司的报酬率是多少，及现在为什么是最佳的进场时点，等等。不言而喻，社交性的聊天并非不会出现在这种议程中。但在同时间，股票选择的隐藏性知识也并非议程的讨论内容。会议迅速且有效率地进行，并且为求最好表现而伴随着相当大的压力。在这当中究竟损失了什么学习机会是无法察觉到的。而在网络型文化中占有一席之地的投入及忠诚，也可能在无法察觉的情况下丧失了。

◎损失了什么？

同时也可能丧失的是个人的镇定感——如果镇定是畏惧的相反。人们在极度讲求绩效的环境下工作，会感到快乐吗？有可能，这取决于他们的个性及他们喜欢何种工作环境。在网络

型公司工作愉快的员工在图利型文化的公司中会感到快乐吗？答案应该是否定的。相当有趣的，网络型公司能自我选择要和哪一类的人一起工作。他们会吸引那些喜欢工作环境轻松、具欢乐气氛的人。他们也吸引那些喜欢弹性的工作环境，甚至工作规则有点模糊不清的人。甚至，网络型公司常常有意识地选择属性相似的员工。

事实上，许多网络型公司在雇用员工时，都是故意挑选符合他们期望的人员。

在美国某著名商业杂志里，每位应征者必须接受他们称作“午餐测验”的一项评量。应征者由几位员工带往他们喜欢的当地某家印第安餐厅。谈论的话题从家庭、电影、嗜好、食物或其他生活琐事，尽量谈论工作以外的话题。假如某位候选人在谈话中表现得不自然或稍显尴尬，抑或更糟，他完全不参与聊天、讨论，那他一定不会被录取。

现在，有些未通过这项测验的应征者仍被该杂志录用。他们的条件使得他们还是得到了工作。但一旦上阵，有趣的事发生了。这些人有些变成了网络型公司的典型员工。有很多不特别寻找网络型公司气氛的人，发现自己身陷其中，并做了调适。他们开始时可能想，“老天！够了！我才不在乎你儿子脸上的水痘。”或“扯够了——只要告诉我们是否应该买那该死的股票！”但是，只要在正面的网络型组织中待上几个礼拜，他就会变成我们的朋友，不只是因为我们避免去冒犯他，也可能因为他慢慢地会主动帮助你解决困难，所以你应该少给他一点责难。

事实上，“愿意提供协助”是正面的网络型组织中另一项

重要的特质，也就是“帮助需要帮助的人”这个准则。

在正面的网络型公司中，员工们彼此分享对方的想法及信息，且不期望任何立即性的回馈、报酬。事实上，他们最终还是期望有所回馈，只是不是立即、马上的。

员工在会议中的闲谈可能会令你发疯或无聊死了，但是当你为了帮客户处理一个重要的计划时，你知道他们会陪你到最后，并帮忙你准时完成。相反的，在图利型文化中，互相帮助是必须经过协商的。就如同洗手时必须是用一只手洗另一只手一样。当你明确地知道他什么时候将如何帮助你时，你就会容忍对方在会议中发标。如果他们将来不准备帮你，你将无法容忍任何事。散裂型组织的特质是由负面的互惠主义——员工尝试着去得到别人的帮助却不提供任何的回报。最后，共有型的组织是已无显著特点的互惠型主义管理，员工给予对方帮助并不期待任何回馈，他们提供帮助只因为这件事有益于公司。这动力就如同人们自愿去捐血一样——他们给别人希望，却不求任何回报。

在网络型文化中，我们发现到员工在被请求协助前，便主动提供帮忙，这是因为在一个高度友善的组织特性即是：自然地关心他人；高度友善的人员常常想办法去帮助同事。以一个正向第三世界国家推销新的科技产品的公司为例，这项产品在美国及欧洲都销售得非常成功，虽然专员在这些地区曾遭遇到产品售后服务部门的问题，更明确地说，他们并没有预料到当消费者把产品买回去使用时，会有那么多询问电话，因此，很多消费者拨打服务专线时，不是忙线中，就是要一段时间的

等待，才能与客服人员对话。一般来说，消费者的问题通常都很简单且很快就可以解决，但长时间的等待使消费者无法忍受，直到公司增加客户服务专线的线路及客服人员，这问题才得以解决。

因为这是一个网络型公司，所以问题能有效揭露。美国及欧洲主管一开始就打电话给他们在第三世界市场的同事。他们提议“将客户服务的预算加倍，并确保拥有足够的电话线路提供一天 24 小时的服务”。这些主管被期望协助他们的同僚，他们同时撒下以后同僚回馈的种子。总之，在网络型组织中，他们表现了在被要求协助前主动帮忙，而这向第三世界的首次推销尝试是一个相当成功的开始。

这个故事指出网络型文化的另一项重要特征。想想那些主管们一开始即打电话给那些同事——这是因为知道他们的建议会很有用。他们了解网络型文化对于预算的编列及市场营销策略是极具弹性的，尤其是海外的同僚打来紧急电话时，预算及策略是可稍作修正的。善意并不抵触公司的规定，这并不令人意外。在网络型文化中，规则并不是用来破例的——这么说太极端了——而是用来解释的。以上述第三世界国家市场这个故事为例，在新商品的展示、销售方面，公司本身可能有相当好的预算、成本控制方针。但当其他主管们了解到他们必须增加营销预算时，他们听其建议，并与公司的财务部门说明这种情况。公司的法则经由非正式的谈论或电子邮件就被打破了。

◎从秘书晋升到经理

在网络型文化中，弹性可视为员工取得工作责任的主要途径。工作的权责可能存在于组织的某处（可能在人力资源部或

其他部门)，但不会特别地被注意到。理所当然的，所有的员工都被期望能尽到工作责任；举例而言，倘若某位在配销部门的员工对原料来源有很好的想法，公司会准许他去开发甚至让这计划成真。在喜力公司中，我们曾遇过许多极富弹性的例子。有一次，一位女秘书在公共关系技巧上表现出伶俐与机智，不久即成为某一地区的代表，后来晋升为公司的资深董事。就如同在所有正面的网络型组织中，她在朋友及同事的帮忙下成功，而他们也乐见她的成功。这个模式很寻常：人际关系是个人建立社交技巧与拓展经验最重要的因素。

这故事说明了网络型组织中的弹性特质，也说明了弹性对职业升迁的影响。这位女士在喜力公司从一名小小的秘书跃升为公司的资深董事，说明在网络型组织中的职业生涯的可能性，并且也说明了谁该为这过程负责。在网络型组织中，工作生涯的路程通常是旅行者自己必须负的责任。毕竟，这个道理很清楚，当你熟知该文化的基础，你便处于最好的位置，决定你在这家公司的职业生涯，以及进展的速度为何。这就是“你的事业是你努力的结果”这个准则所寓含的意义，也就是事业是由你自己及你的人际关系所成就的。

此外，在网络型文化中，员工花一段很长的时间去架构并维持人际关系。的确，这样会减少花在工作上的时间，但是这是用极少的成本去获得较具竞争力的优势。

一个由友谊及沟通所组成的公司，信息和概念是可以自由流通的。在知识经济时代，这可以转换为一种有力的竞争武器，特别是当它在不同职务、等级及工作团队中流动时。

在网络型组织中，创造力也会提高，因为创造力可以超越职务阶级在组织中流通，藉由彼此间的互信及开阔心胸而增强。想像一下，在太星传播一个“意外”的新构想有多么困难，例如要求与竞争对手结盟，以取代歼灭对方的想法。谁胆敢说出这样的计划呢？但如果是一家像伊化的公司，我们可以试着与善于接纳的朋友及同事提出我们“疯狂”的点子，而且会获得他们的支持，不用害怕被嘲笑或轻视。

弹性也就是灵活运用，网络型公司常藉由彼此的言谈及舆论组织架构，能够很快地把事情完成，因为在这里，中途终止某一项计划是被允许的。假设今天你有一个很好的点子，你告诉了某位与公司资深主管相识的同事，接着集团总裁可能会召集会议讨论你所提出的点子。在法则至上的组织中，常规及政策是公司进步的主要原动力，当然也包括好的点子。

此外，因为网络型组织通常营造有趣的工作环境，也因此提高了员工对公司的忠诚度。员工们坚持到底、辛苦工作，特别是在困境中振作精神。很多这种行为是起因于同事间的投入，而不是因为组织的运作。但如果这些行为的结果是好的，那么是由同事发起或由于组织结构的整合，又有何差别？

网络型文化还有其他微妙但相当重要的竞争优势：当组织结构及重要的通路很复杂时，网络型文化是强而有力的强心剂。当需要长时间的经营且最终的报酬不确定时，藉由通路的联结，网络型文化是最适当的模型。

举例来说：时下很多企业并非都能够很快地知道下一步要怎么做——例如，面临的问题可能相当复杂、产品从原料到客户之间的过程漫长且繁杂，或运用的专业技术是新的且不断改进的。就如同研发新的癌症治疗药物。科学家专注于肿瘤学、化学研究及毒物学这些学科的制作过程。当公司主管与美国食

品暨药物管理局（FDA）接洽时，行销部门及财务部门在过程中扮演相当重要的角色。过程中走走停停、断断续续，加上多次的实验失败，又得等待主管单位的批准，整个过程加起来可能需要 10 年，甚至更久的时间。在这种复杂且漫长时间的环境下，网络型文化是最佳的模型。高度社交化使团队间及部门间的沟通变得容易，同时，高度社交化支持员工们经历艰难、复杂且不确定的过程。有时在商场上，能够活得最久、损伤最少的就是最大的赢家。

网络型组织的缺点

网络型文化除了上述的优点外，也有一些缺点。也许最明显的，就是网络型公司对表现不佳员工的容忍度。在朋友间相互批评、对对方提出工作上的忠告、告诉朋友在工作上如何改进、会议的要点为何，这些或许会很难。但当朋友找你帮忙时，要你对他说道：“我现在很忙。”这更困难了，遑论对朋友说：“我不想听你说你家那只猫生病的事，请你现在离开我的办公室，好让我能专心工作。顺带一提，你为什么不去好好工作呢？”因此，在网络型组织中，是默许工作表现不佳的，只要在每一次的会议中没什么特殊情况，就可继续工作很长一段时间。

同样，网络型公司文化中，当员工表现不佳时，常给予员工相当大的解释空间；如同其他类型的公司，网络型公司会依据每位员工的能力订定其工作目标，在公司中，所设定的目标与其工作水准是成正比的。例如，假如在 8 月时就已经预测到 10 月份的业绩无法达到预定的目标，你可以打电话去向主管

解释，我们卖的是冰淇淋，而“今年是多雨的夏天，很少人去户外烤肉、办派对，没什么人去买冰淇淋”。基本上，这传达的信息是：“这不是我的错。”这也许是真的，但如果在图利型文化中，你别想打电话，也别想找谁解释。相反，你也许可以把那些冰淇淋融化，把它当热汤卖。当然，这样说有一点离谱，但它传达相同的信息：“在图利型文化中，工作表现不佳是无所遁形的。”在所有的文化中，只有网络型文化允许这样的极端存在。

高度社交性对网络型组织有它的影响力，但也导致低度团结性。例如，网络型组织，即使是正面的网络型组织，也有太在意动机而不在意结果的情形。当策划一个好的产品构想时，网络型组织中的人不会说：“很好，我们如何将它快速地推广到市场上？”（这比较可能发生在共有型或图利型组织中）他们反而会开始讨论如何在组织中推广这个新构想，他们会讨论如何建立舆论，他们会问：“下次推广构想的会议，应该请谁参与？要如何表达，才能得到更多的支持者？”

从好的一面看，如此一来，当一个网络型公司将新产品推进市场，组织中大部分的人都已经接受这产品。你不会发现“隐藏”的阻力，在最后一阶段妨碍产品的展示。从坏的一面看，投注太多的注意力在过程而不是结果上，可能导致分析停顿。你不断地谈论新构想，谈到梦想破灭。或者是当你在谈论时，你的竞争对手就把你活埋了。有人觉得这就是80年代发生在IBM的事，它的管理与计划人员讨论每个接近个人计算机市场的方法，从二十几个不同的角度去分析选择，而且为不同的情况设想了各种不同的方法。但是在同时，升阳计算机（Sun Microsystems）与戴尔计算机（Dell）皆快速成长。而IBM是在无数公司中，惟一因分析太详细，而没有好结果的公

司。我们很难知道 IBM 在这个时期是不是一个网络型组织，但是可以确定它有部分是。无论如何，太专注过程而在结果上付出代价，是网络型组织的一个特质。

在网络型组织中，低度团结性造成偏重过程的特性，通常展现在对策略、目标与竞争力的意见不一。这里的重点是，对什么有意见。

网络型组织中的成员以对其他成员的忠诚度与承诺为优先，其次才是愿景、使命，或是绩效目标。

就像 80 年代后期，瑞·凡沙克接任喜力的总裁时发现，强烈的情感联结无法自动转变成高度的合作。虽然广结善缘，高阶主管在公司总部内，或欧洲各营运分公司之间，都不能顺利合作。一个高阶主管回忆道，“那是一个分裂行政区，每个区域有位代表性的成员。他们相当自治，但很少有全面合作的关系。在为数众多的行政区域中，又有各种运作，但公司却没有足够的全面性管理。”为了解决这个问题，瑞·凡沙克开始了一个重要的文化变革计划：“新喜力精神”，它有 4 项要旨：一、策略重点在特制啤酒部门；二、成本领导；三、着重专业，以“事实基础”去作决策；四、开放与明确的双向沟通。这个新的愿景，包括支持系统与结构，跨越了欧洲营运公司，帮助他们推广良好的团结性。

◎敌人，哪个敌人？

找出敌手，对网络型公司也是很困难的。例如美商大通银行（Chase Manhattan）在 80 年代还缺乏策略目标的情况下，

曾经多方尝试重新调整企业的目标，结果是一位高阶主管评论说：“我们有个策略计划，它对所有我们即将加入的产业都是最棒的计划，所以我们已经决定加入所有的产业了。”（其后，市场压力增强以及在 90 年代初期与化学银行〔Chemical Bank〕合并，终于触发了一个较为绩效目标导向的文化。）当一个企业处于竞争危险不明确的环境中，这些网络型文化的特质不会真的显露出任何问题，但是我们深信，这种情况真的很少出现。

这引导我们谈到这个文化的负面形态，就像双 S 立方体模型中的其他文化，一个文化的负面形态展现了与正面形态的相同行为，但却损伤了这个组织。然而，一个正面网络型组织强调仁慈，导致容忍与耐心，也引发了忠诚，这是一个竞争优势。在负面形态中，对绩效差者的过度容忍与耐心，使得绩效优者感到愤怒而经常情绪失控，因为他们担负了不该负的重担。到最后，对绩效差者的容忍变成了不公平，而且对整个公司不利。这样的变化可以在家族事业中高度凸显出来：乔治叔叔支领总裁的薪水，却几乎不用做任何事，而非家族员工的员工做两倍的工作，却只支领一半的薪水（在图利型公司中，公司会客气而坚决地请乔治叔叔走路）。

但是，或许在负面网络型文化，最值得注意的是太多高度社交性的结果，转向为高度为个人利益而从事的政治活动。过度的友谊变成结党营私。信息被分享，但却是有选择性的。办公室变成八卦流通中心，人们挖掘其他人的秘密，然后利用它们做交易。知道最多秘密，并且懂得用聪明的方法交易的人，不管是正式组织或非正式组织，变成了阶层架构中的最高阶者。如果你真的很聪明，你会收到所有关键性的电子邮件，然后转寄给正确的人，而这些人又会将重要的电子邮件转寄给

你，这就是机会来临的时候。

所以有条准则是：在工作时，扮演双面人。这意味着，在这个环境中，外表很重要。你在开会的时候，是一个面目；坐在计算机面前时，则是另一个面目。没有人真的知道你在哪里或是在做什么。你将最珍贵的信息留给你的老板，而当你与别人谈论到绩效差的人时，你的评论会是：“可怜的比尔，他的用意原本是好的。”

如果这文化听起来很不择手段，这是因为负面的网络型组织倾向于这个方式。会议中的议题不太重要；因为所有重要的议题在先前都已经被决定了。我们在一个负面网络型的公司担任顾问，参与制作与传播一个娱乐视听教材，内容是如何开一个“有重点的会议”。因为在途中或在分公司上班而无法与会的人，也藉由电话或视讯会议参加会议。这些讲习会冗长而无聊。资深主管事先已交待所有的重要事项，他告诉他手下的亲近人士应该说什么、何时发言，且对于费神提反对意见或大胆谏言的人，就只说些应酬话去敷衍。在这些会议结束后，每一个人分散成小团体去讨论其他与会者有多么消息不灵通。而那些不在总部的人们则忙着打电话问，接下来会发生什么事。

在这种环境下，没有人愿意站出来说话，就像准则上说的：保持低姿态。规避风险成为事业中最重要的管理技能。奇怪的是，人们怕被其他小团体的人暗中伤害。最糟的情境是，在这形态中的人们行为方式像企鹅。没有人愿意当站在鸟群边边的鸟儿，因为害怕被挤出浮冰外而掉进冰水中。

有趣的是，高度社交性的表象仍然继续存在。在这里仍然有宴会与垒球队。人们仍在走廊上开玩笑，为即将离去的人举办欢送会。但是，每件重要的事，就业务方面而论，都

发生在门后面，也就是所谓的“朋友”之间。

在负面网络型文化中极少有竞争状况，是可以被理解的（而且，对于其他文化的负面形态，这也是真实确切的）。事实上，这是不好的。想想看这个例子：在公司总裁詹·蒂姆（Jam Timmer）还没有改变组织之前，那些古老的飞利浦（Phillips）电器。

飞利浦是世界上规模最大的电器公司之一，也是欧洲在快速增加中的全球化企业占领一席之地的最后机会。它的营业额在 1997 年大约是 4000 亿美元，而它在六十几个国家中的总员工人数达 26 万人。它制造很多产品，从激光唱片（这是在 80 年代早期，拯救唱片业的功臣）、灯泡、精密的医学设备到安全系统。它也是半导体企业中的主要角色。飞利浦是家大规模的企业，有庞大的组织问题及资源上的协调问题。在 80 年代里，它有个矩阵式的结构，以产品群和国别来分隔组织。所以，如果你在意大利出售照明设备，你要向上呈报的单位包括位于荷兰爱恩霍芬（Eindhoven）的产品部总部，以及位于意大利的驻该国负责人。这个设计的原意是鼓励弹性，以便产品可以依区域市场的差异而顾客化。但是在一个负面网络型组织中，派系迅速形成，原来具创造性及弹性的结构，变成了隐藏责任的工具，搪塞责任的“指责”充斥在组织中。对产品部的老板，你责怪驻该国分公司，而对驻该国当地的上司，你暗示产品部的限制有多么黑暗，这导致了一个怠惰的方法与负面的小动作。这也使得财务上的会计责任变得很难去建立。当强势的蒂姆总裁发现这些问题，他藉由削弱产品部的力量去改变这个结构，使得责任的归属变得更明确。同时，他着手铲除负面网络型的病征，将飞利浦回复到能保持一定的收益，使它继续创新、研究发展。当

他的继承者，寇特·布斯特拉（Cot Boonstra）在飞利浦继续推行这个改变过程时，就看得出来蒂姆的计划有多成功。

网络型文化的领导风格

不论是正面的还是负面的形态，网络型文化无疑与领导者有重大的关系。然而，究竟是谁领导了这些文化的形态呢？

以正面的形态来说，这些文化通常会由个别领导人藉良好的人际沟通技巧去影响。这些领导者不单认识每一个人，并且领悟力敏锐或能掌握各级情况。他们知道团体中谁是重要的，不管他们的职衔是什么。以喜力的前总裁瑞·凡沙克这位个中好手为例，他以精确的顺序与每个人谈话。这并不表示是从高阶主管开始向下排序。而是如果他知道某位同仁因最近未获升迁而沮丧时，这位同仁将会成为第一位会谈的对象。他也精确地知道该说些什么，如何安抚怒气以及调解差异。他是这类领导者的原型，就像一位伟大的政治家一样。这并不是讽刺。

政治家自有一套办法能够找出环境气氛所透露出的细微差异，并在必要时给予适当的导正。他们知道该如何在小处让步以赢得大局。

运用最近渐渐成为众所皆知且被大众接受的术语，这些领导者有很高的情绪智商。他们很了解并且知道自己的动力来源是什么。更进一步说，他们有着复杂的激励模式：他们相信人们因为不同的原因而工作，而他们会根据这些原因调整自己的行为。换句话说，他们不吝鼓励某位员工并给予充分的自主权，而对其他员工则施以严密的监控（相反，利益导向的领导

模式通常相信激励人们的动力，是使其害怕权威以及受制于金钱）。综合而论，在这种正面的网络组织中，这些领导者就像是公司的心理学家。他们视员工为各自独立的个体，并且也以独立个体的方式对待他们。

另一个在网络组织中有效领导的方式就是融入人群，甚至是成为最具有魅力的人物。葛雷格·戴克（Greg Dyke）这位皮尔森（Pearson）电视的董事长兼首席执行官就是一个很好的例子。皮尔森电视是全球最大的娱乐节目制作厂商之一，营业额约6亿美元。最近传出将取得全美（All American）这家拥有电视影集《海滩游侠》（Baywatch）的公司。其文化就是典型的网络形态——友善、开放、有许多对谈机会、不容许官僚主义、愿意在正式的体系下作修正。你在电视公司发现的这种创造执行的经营方式，显然需要高度的支持系统，包括财经、商务、人力资源，同时也需要有创意及有效的领导。

究竟在日益竞争的电视业中，葛雷格·戴克是如何领导这一群形形色色的人马呢？首先要注意的是，他有效地运用人际沟通技巧。但是这种沟通方式是依娱乐业量身定做的，因此他运用不少幽默，并且通常以不经意的方式从小处来鼓励员工。会议是非常有趣的，会中的笑声与工作一样地多。他所运用的技巧并非是外交官的圆滑手段，但仍是以对社群状况的敏锐度为基础。他收集了不少员工的柔性资料，包括工作动机、能力以及价值观。若是他在一个会议中迟到，会议在等待他的同时几乎是完全停顿的，在他到了之后，若是将节奏加快，员工就会很乐于参与会议的讨论。最后，或许也是最重要的，就是葛雷格·戴克巧妙地经营自己与社群之间的距离。也就是说，他能够与员工像朋友一样的靠近，并且同时保持了身为一位长官应有的距离。他也十分轻视那些夸耀自己地位的人。如此一

来，他创造出了一种气氛，让员工感觉受到鼓励、被授权提出争议性议题，并讨论对策。由于不需要害怕权威或担心失败，这些具有建设性的批评以及创新变得很容易。这种领导作风所创造出来的乐趣和激励是极为明了的。

他在前一份工作，身为伦敦周末电视台老板时，曾主持一系列的早餐汇报，邀请顾问、学者、以及其他组织的管理者来到会议中，让团队有机会向这些精英学习询问。这种气氛是很棒的，充满幽默、生气勃勃并具有批判性的洞悉力。但这也是需要成本的。一旦他离开之后，皮尔森电视公司该怎么办？谁能填补这个活力的空缺？他与这些重要主管的友谊，是否会使“将新人带进高层”这个棘手的问题变得更加难以决定？目前，他的领导风格十分符合网络企业的特质，也符合他朝全球市场经营的方向。

◎网络型的领导者致力于被喜欢，而非被爱戴

这些例子是否意味着此种领导者是普遍受到爱戴的呢？其实不然。共有型组织的领导者是广受爱戴的，但在正面的网络组织中，领导者通常是只到被喜欢的程度。后一类的领导者擅长解决事情、激励身边的员工，或者是只要打几通电话就能分配好资源并使计划完成。不像共有型的领导者，他们并非总是充满魅力或是像梦想家一样。也不像图利型的领导者，他们并不特别提出目标导向。这些领导者是在幕后运作的，你通常必须要非常靠近他们才能看到他们的行动。他们是在组织中建构社会结构的能手。

以负面的情况来说，这些网络文化中的领导者熟悉每一个人，通常也具有很高的情绪智商，但是他们却使这两项资产丧

失了功能。最典型的是，领导者身边围绕着派系，而这些派系会相互在暗中破坏、攻讦对方。这种领导者也知道要如何在某些情境下处理事情，但是通常是选择性地去。他的目的不是去安抚、化解这些争议，而是为了提升他自己，不论这样对公司是否有利。举例来说，他会支持他自己所属的派系，却不是为了使公司内部合作、团结经营，也不是为了搭起团体间或个体间的沟通桥梁。在这种形态下，组织中的成员很快就学会如何去结识所谓对的人以及对的信息，以利自己打入到核心团体中。这本身就是一件耗费精力的事。事实上，在这种负面的情形下，网络组织浪费了非常多的时间和精力去做这种无益组织产出的事，像是去研究谁在核心团体以及如何去颠覆破坏他。

去形容、分析文化的形态是一回事，要去协调你自己所属公司中的网络型文化又是另外一回事。然而没有任何一家公司是完全相同的，我们根据经验归纳出以下的建议，应该会对各位读者有所助益。

◎活跃于网络型组织

你将受网络形态文化的吸引，而且工作表现不错，如果：

你的个性外向，人际关系活跃。

你具有良好的社交能力、同理心以及适应情境的能力（情绪智商）。

你善于建立良好的关系。

你能容忍差异及模棱两可的情形，不需要完善的组织结构

及事物的确定性。

你有能力发现他人复杂的面貌。

你可以从事政治活动而去阻止负面形态的政治活动。

你认为自己是随和、和蔼可亲，对别人忠实的。

你将会在网络型文化中成功，如果你：

能利用非正式的网络系统——不依赖规则、工作指示以及组织阶级。

建立长久的关系——不孤僻。

花时间在谈话上（并非一定要，但是一项任务）。

敞开心胸。

在为别人下定论前多花一点时间。

有耐心——不要老认为应该要马上行动。

在最后的分析中，我们发现网络型组织像其他4种类型组织一样，有光明面也有黑暗面。在负面的形态中，这种文化创造出的工作环境是受到地下政治操控的。以竞争力来说，就像是一位拳击手把一只手绑在背后一样。他拥有有助于组织生产所需的技能，但却受到扭曲而走错了方向。在这种环境之下，好的员工终将离去，或受困于此了无生趣，无法将他们最好的工作状态表现出来。市场最后将会追上这种公司的脚步，而公司势必将痛苦地被迫做出改变。

然而，在正面的形态中，网络组织对其员工来说就像是家人一样。在充满关心、分享以及同理心的环境中，和朋友一起工作是一件很愉快而自在的事。即使将这种文化中的工作乐趣摆在一旁，正面的网络型文化在信息流通、充满创造力、弹

性、忠实等这些长处之下，仍然有强大的竞争力。这些特质听起来像是“柔性素质”，但任何一位商业人士都可以告诉你，柔性素质也正是最坚固的素质。

也许，这就是为什么网络型文化是世界上人类组织中最稳定的文化之一。

第五章 星期天去上班

图利型文化

强烈、专一，以及果断。这使我们想起了中世纪的佣兵团，
他们可以为了赏金为任何人效命。
他们为钱而打仗，但是这并不会使他们降低对打胜仗的热情，
甚至可以说这使得他们更积极。

“图利”（mercenary）用在描述组织文化时，是一个颇具争议性的字眼，因为在狭义的解释上，这是指组织成员只是为了钱而工作。有些人希望能公开谴责这样的行为，虽然也有一些人可能私底下认可这种行为。但是，一般而言，大部分的人不喜欢这种生活方式。换言之，大部分的人并不希望将自己的一生沉溺于自私，或无止尽的努力中，仅仅只是为了金钱而工作。相反的，大部分的人希望他们的生活还有其他目标。

因此，“图利型文化”这个卷标，让人们产生恐惧或是急于与之撇清关系。但是，即使它有这些负面的意义，图利这个词仍涵盖了组织文化特色属高团结性与低社交性的一些本质。它捕捉到了这个字隐含的意义：强烈、专一，以及果断。这使我们想起了中世纪的雇佣兵团，他们可以为了赏金为任何人效命。他们为钱而打仗，但是这并不会使他们降低对打仗的热情，而我们甚至可以推测说这使得他们更积极。

因此，当我们开始探索一个企业的文化，并且询问员工，假设下星期一早晨有个新进人员报到，你认为他在这公司的生存法则为何？如果有人爽快地回答说“星期天也去上班”时，我们就知道这是在图利型文化中。这个事实，不论是对正面或负面的图利型文化而言都是真实准确的（虽然在负面型态中，有比较过分的情形，偶尔我们会遇到，人们甚至要新进人员提早上班的建议）。在不管是在正面或负面的

图利型文化中，也都经常有人加上另一个建议，“告诉你的妻子，你在星期五之前无法与她见面。”这种工作倾向的驱动力，不仅是金钱，还有另外一个共同作用力——来自于图利型文化中其他使人沉迷的特性。这些特性包括：对企业的热情、活力、对目标的感受以及亢奋。

图利型文化的生存准则

正面的形态有以下几点：

1. 星期天去上班。
2. 付诸实行。
3. 摧毁竞争对手。
4. 达成你的目标。
5. 不要钻牛角尖。

负面形态是以下这几点：

1. 星期六去上班。
2. 先下手为强。
3. 深藏不露，保留实力。
4. 只做受评量的工作。
5. 专注自己的目标，并且毁掉其他人的。

图利型文化中不容怀疑的事实

让我们从探索这个文化的正面形态谈起，而且让我们直截了当些。关于图利型文化的永不满足及无情，即使是在它健全

的状态下，也不能稍减这项事实。的确，这些高度团结性的印记：坚定而强烈的目标、快速完成任务的热情、有一强烈的共同目的感、如剃刀般锐利地专注在目标上，以及克服冲突和接受变革所具备的大胆与勇气。

星期天去上班。付诸实行。这些准则都说明同一个要点：如果说网络型文化看重过程，图利型文化则恰恰相反。

当一个新构想被提出之后，下一个问题不是“我们如何在组织内推广？”而是“谁去付诸实行？”而后是“何时可完成？”在图利型文化中的行动相当有效率，它免除争辩与讨论，直接指向目标。它的构想与行动的时间相距很短。

国际性的糖果公司玛尔斯（Mars）即展现出图利型文化的典型特征。许多年前，玛尔斯的高阶管理人员为他们在欧洲的营运管理同仁安排了一个傍晚聚会，总共约 20 个人。这会议在伦敦一家一流餐厅举办，它以一流的老饕级菜单闻名。你几乎可以想像到，那个晚上如果是网络型公司成员聚会，看起来的画面会像这样：尽情吃喝，将盘子传来传去分享新的口味，阵阵的欢笑，亲密的私人对话，关于流言或是杂着互相揶揄的话语；简而言之，它是一个社交场合，一个宴会。

而玛尔斯的管理人员分别搭乘出租车或轿车，提早到达。他们坐下来，分享一些公事上相关的对话，直到他们的上司们到达。当他们来到时，宣布了一个新的任务：这次晚餐聚会的目标是为一个棒棒糖想一个新的广告标语。获胜的那一桌将得到两夸脱的上等香槟酒为奖励。突然受到鼓舞，这些经理人开始投入这项工作。他们将菜单撕成一块块，写出他们构想的草

稿。侍者端来一盘又一盘的食物，并且将它们放在宾客的前面。最后他们将那些食物撤走，有些可以说是原封不动。经过几小时的热烈讨论后，各桌的人都将他们的口号提出，最后公布了胜利者。如果在网络型或共有型公司，接着可能就是美酒佳肴的庆祝会了。但是在玛尔斯，这些高阶主管急着回家休息，以迎接另一个忙碌的工作天。

重点在于，在一家图利型公司，工作就是工作。工作任务本身即具崇高的意义。工作并不需要靠人际关系来使它变得愉快或者有趣。工作本身的挑战性就已经足够了。优秀的律师就明显具有这方面的特质，激起他们活力的是从事交易，而不是他们国家法律本身的妙处。这也可以用来说明某种非常成功的销售人员，他们总是处在决战边缘的刺激时刻。就好像掳获一只熊或者是打个全垒打。然而，图利型文化不仅仅是一群这样的个体的集合——倒不如说，这个文化的价值就是它本身大于其个体的总和。图利型文化可以说是由一群老鹰所组成，而且是排好阵势的老鹰。

图利型文化的这个观点，使我想起一个故事。不久之前，我们飞往纽约。在飞往美国的航程中，有位著名服装零售商的高级主管与我们坐在同一排座位上，那时她刚花了两星期参加一场累人的年度服装展览会。使她精疲力竭的原因是，她的选择将直接影响公司来年的绩效表现。她的脑袋必然充斥着关于颜色、式样、数量、及客户喜好等等的决策。我们这样描述她，是因为她看起来一副虚脱的样子，仿佛完全被榨干了。

当飞机爬升到1万英尺时，机上开始供应酒类饮料。这位高级主管没有点任何饮料，而后机上供应点心，她又放弃点心。事实上，当飞机飞稳定位之后，这位女士就拿出她的笔记本电脑，开始工作。她惟一停下来的时间是晚餐时间，也就是

我们开始交谈的时间。她注意到我们是英国人，她没问我们住哪里，却问了我们在哪里工作。当我们告诉她我们所属的大学联盟时，她也告诉我们她的学校（哥伦比亚商学院、卫斯里学院），我们聊了一会儿伦敦，但是她的注意力不是在市区的名胜，而是在流行的趋势上。她问我们觉得 GAP 这个美国品牌进军英国市场，是否是一个明智的选择？我们对 Laura Ashley 的新策略方向的评价如何？在伦敦，她甚至问我们，我们的妻子如何选购服装？她随后问的问题都是非常聪明而有教养的刺探。这些问题，完完全全与她的工作相关。就一个典型的图利型文化成员而言，她完全热爱她的事业，而不一定是她的公司，她只是附带地提起她的公司及其成员。

在一个图利型文化中，社交是一种主要的工具。可以利用它来获得信息、建议，以及洞察力。但是，不是友谊，因为在这里友谊不是重点。

◎目标：赢得胜利

不讲情面，永不止息。图利型文化着重的是如何马上把事情完成。这种偏见导向的行为之所以发生，是因为在图利型文化中存在着一个关于分享利益的普遍假设。所以当乔提出一个新产品的构想时，团体的反应不是问：“乔可以从中获得什么利益？”或者“乔是在为他的升迁而努力吗？”他们抱持的想法是：“乔的目标就是我们的目标。”如果这个构想后来受到挑战——而且经常发生——也是以具建设性及结果的方式处理它。这种力量是基于高度团结性的逻辑，在一个图利型组织

中，每一个人都共同分享的目标，就是赢得胜利。

关于“赢得胜利”这种心态的功效，我们有个很好的例子。在葡萄牙有家名为桑内（Sonae）的公司，营业额超过 20 亿，主要获利来自大型超市、房地产、购物中心、金融服务，以及木制品。除了雄霸葡萄牙，他们正在积极拓展巴西的市场，他们主要的信条是一份描述何为“桑内人”的声明，这声明中说，员工们身体及精神上要能迅速恢复体力，工作认真，并且能够有好的绩效表现。他们必须能够“屡败屡战”，在这公司里，当你被击败时，你要可以立刻恢复再战。“你若不是一个领导者，就是一个领导者候选人”。

没有人比该公司董事长阿兹维多（Belmiro de Azevedo）更能作为该公司的代表人物。除了他自己为自己所定的工作进度之外，他总是能找到时间从事竞争性的球类运动，像是回力球或者足球（他还是个出色的球员），而且他很高兴看到其他人遵循他的生活方式。他的公司维持稳定的成长，这是符合它的使命信条的证明，这信条是“桑内今天已经是个大规模的公司，但是明天规模会更大。”从我们跟他们顶尖工作团队的合作中，我们确信他们会成功。他们擅长的关键是将复杂的计划划分到可执行的步骤，而后明确地分配权责。而这些都展现了这种企业文化，属于正面型的一般特点。

图利型文化的目标不仅要赢得胜利，更要毁灭敌人。这种彻底击溃敌人的干劲，使得图利型文化在双 S 立方体模型中与其他文化大不相同。举例而言，在网络型组织中，成员经常讨论谁是竞争者，而且发现在这件事情上很难达成共识。在散裂型文化中，没有人真的在意谁是竞争者，除非它与他们个人的事业生涯相关。而在共有型中，竞争者已经被确认，但是它经常受到毁谤，因为他们觉得他们的组织是最优秀的，没有什么

值得畏惧的。但是，在图利型组织中，竞争是前景也是核心。

考量下面这例子，该公司是美国最大的流行音乐公司之一，以纽约为基地，并以拥有一份成长中的新巨星名册而自豪，这些新人正朝着世界竞争最激烈的音乐市场迈进。现在已经退休的前任董事长，习惯在每周一的早晨与管理主管开会。每一次，他的开场白总是：“OK，伙伴们，这星期我们要如何蹂躏那些混蛋？”可想而知的，这个“混蛋”是指公司的主要竞争对手华纳音乐（Warner Music）。这位董事长的刺激性问题的主要目的是，想要在一星期开始前，探索所有可以暗中破坏华纳的方法：例如，在华纳重要新作发表的同一天，耗费巨资去广告自己的新作品，或是泄漏一些关于华纳巨星的负面新闻，去转移公众对该明星动向的注意力。这个会议的明确焦点，的确鼓励了许多关于对抗竞争者的优秀构想，但是不幸的是，它也使得这家公司有点过度着迷于华纳的动向，而忽略了自己的发展过程。

当然，如果对手很明确，如此做是有帮助的。但是，在一些动荡或快速变迁的产业里，竞争对手往往是不确定的。例如，有线电视业者该将谁视为竞争对手？是网络电视？卫星电视？录像带租售业者？书籍？还是家庭团聚时间？然而，假若有有线电视业者是属于图利型企业，他们会找到一个方法，从上述的对象中，选择一个目标去打击。某些图利型企业甚至把这个方法加到它的企业标语中。例如，日本的小松重机（Komatsu）将 Maru - C 翻译成“包围卡特彼勒重机械公司（Encircle Caterpillar）”，这在 1965 年，是个极具讽刺意味的标语，而它也引领该企业达数十年之久。

百事可乐的饮料部以美国纽约州的采买镇（Purchase）为总部，是家拥有 200 亿美元营业额的公司，他们也采用这种图

利型公司所采取的方式来与可口可乐竞争。当你问谁是他们的竞争对手时，他们甚至不用等你把问题问完就能脱口而出。相反的，可口可乐对于竞争对手有更宏观的看法。当问到资深主管们，谁是可口可乐的竞争者时，大部分的人都会回答：“每一种产品都有可能上架贩卖。”当然他们不是指技术上的意义。他们指的是每天人们所喝的非可口可乐产品的饮料竞争。这种观念，似乎反映在所谓的可乐战争中，可口可乐领先百事可乐的主要原因。它不陷入百事可乐那种划界占地的心态。

当你处于劣势时，图利型文化那种专注在对付领先竞争者的做法，可以提供员工极大的方向感以及充沛的动力。

◎预备，瞄准，发射

有时候，图利型文化公司不只一个敌人，但即使在这种情况下，对手还是可以被清楚地定义出来。福特汽车（Ford）的资深管理小组习惯将高级主管聚在一起，让他们看其他汽车制造商的制程录像带。举例来说，他们会播放一卷马自达（Mazda）生产线的录像带，显示马自达完成工作的时间只有福特的1/10，而且品质也比较好。飞利浦的总裁詹·提默（Jam Timmer）努力在他的组织中凝聚更多的团结力，也运用了类似的方法。资深管理人员生动地报告说，他会给他们看日本竞争者所制造的电子设备，尤其是来自索尼（Sony）或JVC。然后他会问：“为什么他们的产品比我们的好用？请给我一个合理的解释。”

换言之，图利型公司将他们的目光集中在外面的世界。他们仔细检阅他们的竞争者，他们互相比较、排名。他们用外界而非自己内部的标准来衡量成功。反之，网络型公司的眼光则倾向于内部，主要在程序及人事上。他们把成功视为一个新产品，即使消费者不这么认为。然而在图利型公司，产品的出色与否全系于它是否为市场所认可。

图利型公司藉由经常使用目标对象、目标、宗旨这些字眼，来设定非常高的内部标准，以达成外界目标。当然，在其他类型的公司也用这些，但是在图利型公司，这些数字特别明确。例如，图利型组织的成员不会受到“改善股东权益报酬率”这类字眼的指示，他们会收到的指示是：“于6月30日前将股东权益报酬率改善21%。”一个图利型的目标不会是“增加客户保留率”，而是“对于新客户，增加客户保留率在30%；对于4年或4年以上的客户，增加其保留率到45%。”

详细厘清目标，可以当作进行改革时的强大工具。

强生公司（Johnson & Johnson）是一家国际性的消费型产品公司。90年代早期，它几乎不是一个图利型组织，主要是个共有型组织，当时它发现它和数个竞争者有着极大的成本差异。这些差异可以解释为什么强生公司的净收入疲软，而且市场占有率受到攻击。他们随即展开降低成本的计划，但资深管理阶层体会到这个组织需要更多竞争火力以促进改革过程。为此，他们为强生公司与其他竞争公司的成本，建立了一个公开的评比制度，并藉会议、公司刊物及管理发展计划来比较、传递信息。真的，强生公司的管理阶层也第一次在公司建立起一套评量制度，并且鼓励人们朝这方向努力。换言之，奖金和薪

资的增加完全取决于目标的达成或超越，虽然这是一个典型公司的做法，强生公司并没有因这个程序变成一家图利型公司，因该公司的社交性太高而无法变成图利型。但是对于公司目标的实践却已达成预期效果，员工开始对各种计划的推行及改变担负起责任。

这个建立团结性的计划结果是显著的。整个组织变得更协调，更专注在结果上，对问题处理的效率有了大幅的长进，而最终也更有战斗力。举例而言，以前一个地区的经理可以依据他们对产品的感觉，决定接受或拒绝一项产品。但现在，地区经理必须与全球经理一同对新产品研讨出单一的行銷策略。

1992年，大卫·强森（David Johnson）被网罗去担任汤厨公司（Campbell）的总裁，就一直使用图利型文化的方法来达成改善该公司的目标。他曾说，这家公司的经理人并不知道公司期待他们去做什么事情，而奖励也没有一定的规则可循。这并不令人讶异，许多人领导的部门朝向不同且不协调的方向走去。为了解决这个问题，强森为这公司设计了一个计划叫“20-20-20”。这个计划的前提非常简单，这个公司要达成20%的年利润成长率，并且回归到公平和有价值的东西上。

◎20-20-20 愿景

当时强森解释道：“当你做到某个职位时，你必须用非常激烈的手段来做事。把它定位成一种挑战，你要去打击、攻击、猛烈撞击。”可以预见的，许多人批评他的做法太过短视和天真。这些人已习惯于网络型文化中，那种用较长期的方法来达成目标的手段，这之中包含了讨论及舆论的建立。但强森的回答是：“假如你没有在短期中赢得胜利，你就死定

了。”这项 20-20-20 的计划，就像他所说的，给了汤厨公司“完全的焦点”。

在新的康宝浓汤公司中，强森心口如一，展现出名副其实的图利型精神，要求员工专注于重要的营业目标上，并以奖励作为报酬系统。强森透过名副其实的图利型手段将全部的注意力集中在新的康宝浓汤公司并以奖励为后盾。他在公司内部会议上告诉大家：“如果切实做到 20-20-20，你们的荷包将会满满的。”这种表现与奖励紧密结合的方法，也许不是针对每一个人；对某些人而言，它太像用箍把他们圈住，但是藉由这方法可以设定目标。就如强森现在所形容的汤厨公司：

“我们是一个绩效表现导向的组织。”强森在 1997 年 8 月离开总裁的职位，但他计划再担任一年的董事长。公司方面希望他待久一点，因为他的确做得很成功。

就像竞争一样，绩效表现是图利型企业的主宰及重心，同样地，程序是网络型文化的中心，而愿景则是共有型文化的重心。

事实上，在某些图利型组织中，愿景是个有点不是那么好的字眼。它隐含了企业规则的愚蠢与软弱，笨拙外行而且带有一点先入为主的不切实际，而不是真枪实弹。

最近，一个我们服务的国际性保险年金公司，旗下拥有 8000 名员工及 150 亿美元的资本额，它邀请了一位行事严格的银行家加入，也因此动摇了它原本亲善的网络型文化，原有的亲切友谊正开始破坏绩效表现。金融务服市场所有的管制也都已解除，许多虎视眈眈的新加入者正在崛起。科技的快速变

化对于那些真正准备有所革新者提供了极大的竞争优势。换言之，这是一个困难的处境。有一次，在一个外部训练中心所举办的资深主管聚会上，一位广受尊重的主管举手问他的新上司一个坦白而重要的问题：“你能告诉我们，你的愿景是什么？”一个缓慢、讥讽的笑容在这位投资银行家的脸上绽开，他冷酷地回答：“我没有任何愿景。下一个问题？”

至于与绩效相关的回馈，图利型文化公开给予有功人员应得的回馈，而且不会加入个人的好恶。同时，这种做法也受到大部分人的认可。这种将焦点集中在利益分享的功能，也是高度团结性的正字标记。我们可以一种方式去看待它：在图利型文化中，你是在打一场肉搏战，胸膛随时有被刺中的危险。不管你相信与否，这种攻击文化有其优势在（这只是一种比喻！）它当然也逼出了某些“罪行”的坦白。而且，当着你的受害者面前说：“听着，汤姆，你拜访客户的次数不够多，出去找他们而且留在那里吧！”这样的方式是更有效率也极有效果的。相对地，在一个负面的网络型文化里，每个人将在背后议论汤姆的绩效与客户，这种议论可以流传数个月，直到有一天改编的版本传到了汤姆的耳中。到时候，汤姆的名声已经被毁了，而且从竞争的角度来看，他也来不及挽回客户。但是，汤姆自己却没有感觉。图利型文化的低度社交性，也具有相当的公平特质。因为他们缺乏网络、派系和政治活动，图利型文化经常是精英领导制度。在网络型文化中，你可以透过管道晋升。一个人的事业，可以因为他认识谁，认识有多深，而造就他的成败。在图利型文化中，关系扮演的角色，如同他们在所有的人类团体一样，但是重要性没有那么大，特别是因为大部分的关系是建立在商业事务上时。山姆可能因为他与莎拉很熟而被提拔，但是促使莎拉晋升山姆的原因是因为山姆的工作表

现极好。不管她个人是否喜欢他，关系并不重要。只要你工作表现优异，就会被表扬。

◎没有不必要的层级

有趣的是，这种平等在图利型文化的另一个表现是组织倾向于扁平化，不过这并不意味着总裁会和新来的企管硕士坐下来一起吃午餐，而是公司删去许多不必要的层级，但是并没有移去权力中心。事实上，图利型文化对于权力的层级有非常明显的界定。某些公司资深的经理人还是被称以某某先生或某某小姐。但是许多图利型公司也使用一致的称呼，不管他们的职级为何，称呼所有的员工为“事业伙伴（associates）”。

这个方法有一种解释是，这可被视为激发自尊心的方法。就像一位在固特异轮胎（Goodyear Tire）工作的人说的：“我不是一个卡车司机，我是一个事业伙伴。这让我听起来更重要。”这只是其中的一小部分原因而已，图利型文化主要用这个字眼来强调一种分担责任的感觉。“我是一个事业伙伴，我是公司的一部分，我可以，而且我必须使事情变得更好。”

在正面图利型文化公司中的最后一条生存准则是，不要钻牛角尖。接受快速的变迁，不要想太多，而且不只是接受，还要信奉它。图利型文化通常适用于竞争激烈而且奖励优渥的公司或企业，例如：银行业、零售业或旅馆业，那些不能快速改变自己的人，也就是接到命令不能马上反应的人，并不适合此种文化。你必须是对行动有某种程度的热爱的人，才能在此种文化环境下生存。

实际上，这意味着图利型文化的成员必须对异议、冲突及风险有高度的适应度。这有部分是关于利益分享，而且这个形

态缺乏社交性，也将个人的讨论与不同意见排除在外。它只谈公事。这不是意味图利型文化可以容忍混乱及不明确。事实上，这的确困扰着他们（相反的，网络型及共有型文化则在这点上较大的优势，他们高度社交性在这类暴风上提供了良好的支撑）。然而，在图利型文化中，人们总是搜寻机会发表不同意见、解决问题并快速前进到下一步。

美国一个曾经经历改革运动的大银行花旗集团（Citicorp），便有许多图利型文化的典型特性，在乔治·摩尔（George Moore）和瓦特·瑞士登（Walter Wriston）的领导下，从一个“沉睡的”地区性小银行——纽约第一国际城市银行（First National City Bank of New York），在1960~1970年间摇身一变成为一个国际性银行，它就像许多其他图利型企业一样，被非常明确的竞争对手所激励。身为一个“门外汉”，他们的动机来自于想要击败那些支配市场的银行企业。

在这样的背景下，现代的花旗集团的企业文化发展出许多图利型企业的特点。第一，无止无休地急于实现已界定的企业目标。第二，精英奖励制度，给达成目标的人极大的报酬。第三，以直接而公开的方法解决问题。但是一些内部的人认为，这些特点在这几年来已经太偏离轨道了。举例而言，公司在吸引高才能的人才方面享有极高的声誉，套句内部人员的话说：

“他们会激发出对方脑袋中的精髓。”其他人则认为他们很冷血，“他们吃掉自己的孩子，藉以茁壮成长。”

然而，这家公司始终维持着高度的团结性，并且坚信“他们是最好的”。这种观念的代价，就是所有的雇员被绑在一起经历“共享的地狱”。例如，公司会议是众所皆知的对质大会。曾经被内部成员形容为“酒吧大战的连续剧”。有些人开玩笑地说，相较于其他网络型的竞争公司，他们比较偏爱花

旗，因为在花旗，至少攻击是从正面来的（有趣的是，虽然这个公司维持强烈的绩效导向文化，最近发展的“花旗作风”（Citiway）价值观声明，强调员工在平衡工作与生活方面的需要）。

或许花旗公司注重价值焦点的本质来自于下面的轶事，这说明了花旗与竞争者做事方式的不同。“在花旗，客户会被请到一个开放的大空间等候，每个人会被奉上一杯咖啡，用塑料杯装着，然后就开始直接切入正题。而在竞争者的公司，客户可以用骨瓷的杯子，坐在一个有昂贵的挂毯装饰的房间里啜饮伯爵茶；也可能被领着经过一个铺有波斯地毯华丽装饰的走廊到另一个房间，在那里，他们会跟你解释为什么他们不能和你做生意。”

危险：通电的电线

负面图利型文化具有永不止息而且冷酷无情的特色。它们就像通电的电线一样，受过专业训练的人方能处理。其他的特性像是专注、精力充沛、仇恨竞争以及对目标的偏执。推到极致，不论组织或个人，都将成为一股破坏的力量。

在星期六加班，是这个象限中的生存准则之一。当一位高阶主管在我们第一次与该公司开会时，提供了这个建议，当时另一个与会主管插嘴说：“不，应该是在星期五晚上就开始加班。”套句有经验人士的话，这种不容转换的环境驱使这些好斗的、紧张的人们变成了“自私、鲁莽的混蛋”。

图利型文化可以使人变得无情，甚至是阴险。当有人因为绩效不好而被解雇时，你不会听到：“真遗憾，我们必须让豪尔离开。”你不会听到任何的评论。这里的假设是，这个人未达标准，所以他必须被剔除。

这里甚至有人会因别人的失败而高兴，就像这根蜡烛变暗了，其他人的蜡烛相比之下，显得更明亮了。

在负面的图利型文化中，敌人不仅存在于外部亦存在于内部。由于过度专注于量化的结论，如果没有“发言”，往往会被认为没有贡献，最糟的情况是，这会使公司完全没有人情味。一位在美国大型零售商工作的女士，告诉我们她的故事，

（当你听了这故事之后，你会知道我们为什么不公布她及那个公司的真名。）那一年她刚从商学院毕业，她在那家公司努力学习，却没达成她第一季的目标。当她的老板叫她进办公室讨论她的表现时，她承认她并不完全了解公司的策略，她的老板朝她的耳朵吐口水，要她把耳朵洗干净（当然，这意味她没把话听清楚）。这位女士在这企业中待了数年，学会了生存之道。当然，那里完全没有乐趣可言。但是在她离开时，她觉得自己解脱了，可以再重新开始呼吸了。

在负面的图利型文化下，清晰的目标以及竞争，使得人们专注在“赢得胜利”上。在负面形态上，达成目标是每一个人都希望的。这使得人们的目光变得短浅，更糟的是目光集中在短期目标上，而不管长期的后果。例如，像下面的例子：是的，为了在6月之前达到20%这目标，我将推出所有的货品，至于品质的问题就留给制造商或者客户服务部门去忧心。

过度聚焦在短期目标上，也会造成团队或部门间缺乏沟通

的问题，可能导致专注在自己的目标上而指责其他人。事实上，图利型文化中的个体或是小团队，变成只注重自身的表现及升迁，而不在意其他人。在某些时候，他们甚至失去了他们对公司整体目标的兴趣。毕竟，当我们不能得到立即的报酬，何必去为市场、有潜力的产品，或是富创意的方法而忧心呢？

事实上，在极度负面的图利型文化中，我们可以看到所谓的“储粮仓”效应。每一个组织中的小单位，就像是田野上的储粮仓一样永远分开，也永远没有交集。即使把他们结合起来可以产生想不到的效果，但这永远也不会发生。

当人们关心自己的目标及生涯胜于企业整体目标时，他们会过度保护自己。有些人甚至变得不光明磊落。原因是，高度团结仅限于区域之间，而竞争则变成在企业内部，敌人不是在外面，也许就在走廊的另一端。行销部门把制造部门批评得一文不值，或者某一个事业单位将总部当成恶棍。为了要赢得这场游戏，人们认真工作，以确保自己手中有牌可玩。这些牌可以使自己或他的团队晋升。在这里，正面与负面的图利型文化有个关键性的差异。在正面图利型文化中，这张牌可以将整个组织向前推进。而在负面型中，胜利不是属于公司的，而是属于自己或者所属的小团队。

不用说，负面的图利型文化并不适合企业，即使它非常容易地产生。（如同我们等一下要讨论的，内部的斗争可以藉由宣导共同目标及共同的敌人来减少。）但是，正面的类型在某些特定情况下，却有着特别的力量。

◎图利型文化的附加价值

首先，如我们所知的，图利型文化在需要快速反应的环境中是非常有效的。资源丰富的竞争者转型快速，前途看好的新科技当道，在这些紧急的情况中，已经没有时间作组织间的讨论或共识的建立。我们必须对情势立刻作出判断，并且立即反应。这些决策者必须有一致的行动，他们必须知道在什么时候做什么事，也不容有丝毫的延迟，在此情况下，没有其他的文化比图利型来得好。

图利型文化在时间急迫及问题简单的时候效果也不错。前面提到网络型组织的章节中，我们举例制药公司发展一种新的抗癌药物来说明，网络型文化较适用于复杂的商业状况及复杂的价值链。研发出一种新抗癌药物牵涉到了不同职能的人员间的互动，因此可能需要 10 年的时间。在此种状况下，网络型文化的人际社交关系就成了过程中的粘胶，度过过程中的高潮和低潮。

但是，想像一个非常不同的情境。市场研究显示，这同一家制药公司需要把儿童的维生素丸做成卡通主角样子，而不是动物的样子。这个价值链很简单：市场营销－制造－销售－客户，这是所有要解决的问题。找图利型的一组人来执行，并且看着他们赢得胜利。

当一个公司的客户用数字作评断时，可以用“单纯而简单”来形容。图利型文化也相当适用。想想一家化学日用品公司，像安迪·柯林斯待的太星，所有的客户只介意原料每吨的价格。或者想想共同基金公司，例如富达投顾（Fidelity）。客户投资购买富达的基金，只为了一个原因：他们的报酬率。他们并不管哪一家公司有最和善的接线员，或是最迷人的广告。

他们的购买决定完全是基于明显的投资表现。因此，当一家公司的成功因素可以用数字表示时，图利型文化专注于简明的数字目标，就变得具有竞争性了。

◎价值的降低

这些优点使得图利型文化听起来的确强势，但是或许在更多的商业状况下，它是不适用的。显然，当价值链复杂而且企业面临严峻挑战需要讨论、分析、深思熟虑与取得最后的共识时，图利型是不被建议的。同样地，它也不适合必须忍受短暂混乱的公司，例如组织或产业在转型时（现在的通讯公司是一个很好的例子，他们正处在变迁和混沌不明之中）。因为团结的重点在于决定性的动作和结果，在这样的背景下，图利型文化可能会失败。

事实上，在高度混乱时期若是由图利型文化来主导，往往招致“快速自杀的恶果”。仓促作出错误的决定，加上图利型文化的高度团结性，结果是每一个人会以一致无可挑剔的步伐集体跳下悬崖。

此外，在高度不确定期间，由于图利型文化极度专注在账目底线上——注意成本控制、组织扁平化、缩小编制及再造工程——他们不去观察新的企业机会及长期改造他们的市场形态。全录公司（Xerox）的经验相当具有启发性。面对来自日本公司，如佳能（Canon）或夏普（Sharp）的激烈竞争，全录重新评估、改造流程与降低成本。他们擅长这些，但是他们败在无法明显增加市场占有率，以及在传统复印机市场之外，开辟一条新的商业之路。更令人惊讶的是，虽然他们在笔记型计算机、雷射印刷及更友善的使用界面的计算机等上面有很强的

研发能力，但他们并没有给自己时间来开发这些东西。

当图利型公司专注于降低成本时，与典型图利型文化过度简化复杂的问题或混乱情况并没有什么不同，二者都同样具有杀伤力。他们采用冷酷苛刻的方式，移除整个阶层的人力，将公司的人力精简至核心事业。在这过程中，它们也倾向于剥夺任何学习或交换隐性知识的机会。他们将日积月累下来的经验丢掉，而这些经验有助于过程与人力的传承，赢得员工信任或引发有意义的行动。当景气回转时，他们很可能也丧失了关键的能力。他们不是在精简，而是元气大伤。

对图利型文化而言，问这个问题是有意义的：“创造力可以存在这个环境中吗？——活动力减少了吗？”

有时候，图利型管理者是这么地焦躁、无情、任务导向，他们没有办法了解，工作规定之外的思考可以是一种企业的优势。这类的思考有它的空间和限制。当我们开始与一个高度图利型饮料批发商一起工作时，我们给他们总裁的第一个建议是，这个公司的文化正在扼杀它的创造力。这位总裁尽责地聚集了高阶主管，并且发表了一个关于这个主题的演说。他在结论时说道：“在这个公司，失败是可以被容许的。犯错也没有关系——”我们笑容满面地坐在那个房间的最后面聆听，直到这位总裁又在最后加了“但是，只能一次。”后来，我们提醒他一句已经众所皆知的格言，如果你对不确定的结果无法给予犯错甚至是失败的权利，你就不可能拥有创造力。（相对地，宝丽金〔Polygram〕音乐公司的总裁艾琳·赖维〔Alain Levy〕则重金奖赏提出新构想的员工。当然，有时候没有效果，虽然他显然喜欢有效果的新构想。但你不可能有高度的创造力，而

且每次都预期它成功。)

同样地，图利型文化也不是团体学习的拥护者。毕竟，团体学习很费时，它需要去分享信息与知识，而且不是所有的事都可以在短时间内立刻见效。学习同时也包括了对低效率的容忍，甚至要能接受失败。毕竟，只有极少数人在开始学习打棒球时，就能击出全垒打。大部分的人会击出界外球，然后被三振出局。图利型文化或许会容忍这种事，但是就像那位总裁所说的，“只有一次机会”。就另一方面而言，图利型文化完全接受增值的学习，在你已经知道的东西方面继续学习，使你变得更有能力。

信息与知识的分享也是养成部门间合作关系的关键。当然，在图利型组织中也有一些这样的关系，特别是它可以被具体地衡量且可以获得奖赏时。但是在图利型文化中，你往往不知道要去哪里寻求合作，因为每个人都太专注于手上的任务。如果你没有办法确定这东西是什么，或者它位于何处，你要如何去利用它呢？相反的，在网络型文化及共有型文化中，因为高度的社交性，经常有比较好的合作机会，因为合作机会在非正式的对谈中自然显现出来。例如有人聊到客户时说：“那是你部门的客户。喔！真巧，那也是我们部门的客户。我们何不一起综合我们的服务，帮他设计一个新产品呢？”

或者，我们可以参考下面这个例子。看看这个发生在制药界的巨人，葛兰素-威康（Glaxo-Wellcome）的共有型研发团队身上的事。他们有许多关于新药物的突破性概念是在下班之后的啤酒宴会中，化学家遇到生物学家时一起聊天聊出来的。在每一天例行的工作规划里，这些科学家并没有机会相遇。事实上，他们手边各有不同的新药物在研究。但是在意外的情况下，他们开发了能整合他们知识的合作机会（这些谈

话，很偶然地造就了成功的新药物研发，这些药物至今仍在广泛地使用）。

因为图利型文化的低度社交性，可能就丧失了这样的机会，这也是为什么它们特别不适合与其他公司结盟或合并的原因之一。结盟或合并是将公司联合在一起，以便能快速达成目标，创造较大的总和利益。同样地，当沟通与学习之路需要尽可能的宽广时，图利型文化也会有负面的影响。

◎缺乏联系

但是，不管竞争状况为何，或许图利型文化最危险的一面是：它在心理契约方面脆弱的本质。如果网络型组织中亲密的个人联系最终会导致出现一个以信任与忠诚为主的结构，想像一下，缺乏这种个人联系的图利型文化要怎么办？人们留在一家公司里，只因为他个人觉得公司适合他。当环境变得困难或者有人提供更好的机会时，他们就会离开。这就是为什么投资银行与销售型组织的流动率始终居高不下的原因。最好的交易员在重视绩效的机构中不断跳槽，每一次交换更高的薪水和职位。而且，有时这种情况不只发生在个人身上，而是整个部门。如果在摩根·士丹利·添惠（Morgan Stanley DeanWitter）所得到的只是交易的乐趣以及成功的奖赏，什么原因可以留住他们不去瑞士信贷第一波士顿（Credit Swiss First Boston）寻找类似的机会，以得到更多的报酬？答案是没有。

这是真的，对一些公司而言，当表现最好的员工离职，并不会造成公司面临生死存亡的危机，因而图利型文化对这方面还可以接受。例如，在一个人力供给大于需求的产业中，如飞行员、会计师或是律师，一个表现优等的员工离开是会让人

觉得惋惜，但不会被视为是一场大灾难。可是，这种情况毕竟不多见，对其他行业的影响可能就很大了，特别是在那些强烈需要知识基础的行业。当一个制药公司的研发部首脑离开时，你可以想见影响有多大。

一个脆弱的社会契约，不仅在有人离开时产生危机，当他们还留在公司时，它也影响他们的行为。

图利型文化可以创造一个行动力强、刺激且充满活力的环境，这些可以使在其中工作的人获得满足。但是，很少有个体不在团队中寻求某种有意义的人际接触。最后，在许多图利型文化中，这种变动力量的缺乏，将削弱它的绩效。人们会离开，而且有时你听到的理由是：想要在一家比较小的（应解读为比较友善的）公司工作。或者是，他们留下来，他们只会付出公司所期待的心力，而且就只有这样，不会超过。通常如果绩效标准就很高的，就像在多数的图利型组织中，已经足够让公司营运良好。但是，当人们在工作上感到空虚时，它会使个人付出代价。他们会变成 mercenary，这个字眼最机械化的意义是——佣兵。

一个好的总裁会注意使图利型文化中保有些许程度的社交性，来减少一些变动。而且图利型文化的领导人通常相当熟练这方面的技巧，而且常是不为人知的一面。然而他们在公众面前，永远都是一副胜利者的面貌。他们通常具有超高的成就——他们可能是超级营业员、高级交易员、最犀利的律师，等等，使得这个文化最普遍的价值获得强化。他们同时也是组织中主要的目标设定者。藉由这个方法，大卫·强森在汤厨公司推行他的 20-20-20 计划，他是一个最典型的图利型领导者。

雄霸图利型组织的高层

图利型的领导者不像在网络型组织中的领导者，他们不是新心理学信奉者，他们不会深入观察属下的心理，以便了解他们的行为变动，然后因人而异做些调整。图利型的领导者倾向将人类行为简单化。

我们先前提到，有位强势的总裁受邀改革保险与退休基金公司，他曾说出这样一句充满挑衅意味的话：“我相信在工作上有两种动机可以激励人类，那就是害怕和贪婪。我同时利用这两者。”这个简单易懂的模式使他的员工极端专注。

真的，在世界上有一些极富盛名的领导人都来自于图利型，而那也是他们有名的原因。美国国际电话电报公司（ITT）的哈洛·季宁（Harold Geneen）是现代企业中最普遍被引以为证的例子，他无情地专注于赢得胜利，一路咒骂阻碍的人。他藉由创造紧张的竞争气氛，把焦点放在他的经理人是否有最佳的绩效表现上。美国国际电话电报公司高阶主管的压力，在于必须不断完成他们所承诺的事。谁是赢家，总是可以很明显地看出，而输家则不会久留。但是，这种“我最憎恨的伟大上司”或“我最喜爱的强势老板”名号，也可以加诸于其他知名的总裁，让我们再来看一个例子。

美国 GE 资融公司（GE Capital Service）挟其 330 亿美元的收益，是全球最大的设备出租公司，全球第三大的再保险公司，也是商业贷款与住宅贷款的主要操作者。有时它被描述成

杰克·韦尔奇（Jack Welch）的“秘密武器”，这家企业由总裁丹尼斯·内登（Denis Nayden）所领导，他是一个强势的上司，有时候被称为“凶猛的斗牛”，因为他很有办法使他的工作人员专注于目标，并确实执行。一名高阶人事主管声称：

“除非你非常有自信，否则无法在那里工作。他们可以嗅出你的弱点和优柔寡断。”有些人对这种领导风格有正面评价，但也有其他人发现这样的步调与代价，严重影响他们的家庭与生活。

在负面的图利型文化中，上司是另一种不同的猛兽。他对绩效表现的热情在于他个人的标准，这有可能与组织的标准不相同。这些领导人很强硬，而且他们经常无法激发他的属下有最好的表现。简单地说，他们太阴险。一家位于波士顿的保险公司，它的员工在他们的图利型老板离职时，开了一个庆祝大会，但不是为了庆祝他新的人生。真的，对于他在工作上的负面影响，这些员工的看法是正确的。在他强烈过度的控制以及太注重结果的管理方法结束后，绩效表现立刻改善。新主管也是位图利型领导人，但不是那种妨碍功能性的做法。他仍然保持强势、控制和注重目标，但是他在这混合物当中，还加入了整合性和小部分的社交性。

现在，我们已经完成了图利型文化的特质档案，让我们重新回顾那些可以帮助你其中获得成功的关键因素。

在图利型组织中生存

如果你以下的特质，你会被图利型所吸引而且可能会做得很好：

你是目标导向的人。

任务一旦开始，你具有执着的渴望去完成。

你会因竞争力获得激励。

你在竞争的力量下茁壮成长。

你倾向于将“人际关系”摒除在工作之外，你所培养的人际关系都是有益于达成工作目标的。

你喜欢保持事情清楚明白，而且倾向是非分明。

你具有强烈的自我意识。

如果你以下的特质，你将可能在图利型文化中成功：

了解你的目标是什么。

与他人清楚地沟通目标与绩效的衡量。

让人们对工作负责。

准备好面对冲突而不是去避免它。

讲话直接切中要点，不说废话。

尽量简化过程及程度，去除复杂与暧昧。

表现出你是赢家；标榜你的成功。

或许图利型文化基本的矛盾在于：在最正面的形态上，带有高度健全的团结性以及些许的社交性，如果你愿意的话，它可以是“很棒的”引擎推动力。员工可以在公平的环境下展现工作热忱，而且知道方向。图利型文化在竞争激烈的情况下，可以茁壮成长，创造机会与财富。简言之，公司、客户、员工和老板之间的合约是清楚而坦白的。

但是，有许多变动力可能会介入图利型文化，使它陷于危险的混乱中。团结性转向变成自私，组织变得冷酷。真的，在极端图利的情况下，会为人们与组织带来最糟的东西。当高度

社交性公司的总裁们要求我们的协助，将公司转变为图利型文化时，我们总是带着惶恐不安。因为，拆散珍贵的社交联系是非常危险，而且经常是不可挽回的。然而，在精心的管理及良善的意图下，图利型文化可以拓展它字面上的意义，而赋予它值得赞美的新字义。图利型文化的最好情况是，它可以支撑它的组织站在不败的竞争优势上。

反之，它最糟的情况就跟它听起来的感觉一样地糟。

第六章 各自为政

散裂型文化

人们并不会对其他人特别的友善，
他们也不会特别去支持体制所设立的目标。
他们在组织里工作，但只为自己工作。

当人们利用双 S 立方体模型架构去辨识他们的组织、团体或工作团队的文化时，他们有时会因为结果而感到意外。例如，他们可能已意识到他们的公司文化是共有型，但是他们以前以为是网络型。或者，他们可能猜测是图利型，结果发现他们所应付的只是负面网络型的状况。但是，基本上没有一个从别的公司来的人，会因为知道到他们的文化是散裂型而感到惊讶，因为对比相当的明显。

长时间处于散裂型文化的人们，经常是最后一个警觉到他们社交架构的形态。对他们而言，文化不算一回事。如果你要求他们描述他们组织的文化，回答是：“你在说什么？我们没有文化。”

散裂型文化的当然特色是，低度社交性与低度团结性。但是这种情况，并非如同它听起来那么稀有。大部分的组织从巨观的角度来看都是散裂型。例如，英国航天总署集团（British Aerospace）的 4 个主要事业部，对其他事业部而言都是独立于其他事业的散裂型组织，虽然在每一个事业部中的数百个团队和工作小组经常是呈现别种形态，也包括共有型。同样，库宝建业企管顾问公司（Coopers & Lybrand）的 140 个国际营运部门间展现了低度的互动关系及合作关系，但是个别部门则有全然的网络型、共有型以及图利型在运作着。而且真的，他

们有部分也是散裂型。想想贝克&麦肯锡（Baker & McKenzie）这所世界最大的、排名第一的全球法律顾问公司，总公司设于芝加哥，各区域办公室与中心也仅是松散的连接联盟。

这种文化在区域层次的活动，看起来像是什么？简单地说，人们并不会对其他人特别的友善，他们也不会特别去支持体制所设立的目标。他们在组织里工作，但只为自己工作。无可否认，感觉上好像在所有的情况下，这种变动性都是妨碍机能性的，但是就像双 S 立方体模型中的其他象限，散裂型有它的正面形态。此外，这正面形态可以同时是个人能实现抱负，和成为一种竞争优势的来源。然而，它的负面形态或许是这 8 种形态中，最具危险性的。它可以危害个人并且摧毁公共团体。可悲哀的是，我们已经见到它运作无数次，而且甚至许多人在他们的事业生涯中，都曾亲身经历过好几次。

就像其他的文化形态，散裂型文化也有生存准则。有趣的是，这些准则很难从散裂型文化中的成员口中探出。大部分的原因是，他们不习惯在团体中公开地表达意见（正如我们曾提到的，我们典型的做法是以分组方式引导他们去作文化的“快速检验”。但是，他们不情愿分享他们的生存准则，不是因为害羞。这是他们的个人策略。毕竟，这是一个属于个体的文化）。

散裂型文化的生存准则

正面的形态有以下几点：

1. 使你自己有价值。
2. 把你的眼光放在外界的竞争上。

3. 看重构想或成果，而不是个人。
4. 雇用聪明的人。
5. 偶尔出出风头。

负面的形态：

1. 穿着防弹背心去工作。
2. 学会操控。
3. 看重自己。
4. 只做你一定得做的事，绝不多劳。

“为什么我要告诉你？”

在散裂型文化的负面形态中，没有第5条生存法则，因为要从它的成员中榨出4条已经是相当困难了。

事实上，在一个实例中，一个负面散裂型组织的高阶主管人员在回答我们的生存准则问题时，写下这一条：“如果我知道，为什么我要告诉你？”我们联想到，他这个令人心寒的反应刚好是这负面形态所有黑暗面的总和。

不去排斥散裂型文化，不要立即想到托马斯·霍布斯（Thomas Hobbes）关于人类生活是“险恶、残酷且短暂”的看法，这是很重要的。因为在一些实例和环境中，这种文化给予他的成员很多自由、弹性与公平性。它的需求除了高绩效之外，没有什么其他的。因此，生存准则的第一条，就是使你自已有价值。在散裂型文化中，员工的评断是来自于他的生产力

和工作品质，不多也不少。他们不需要与老板闲聊，增加在办公室的“露面时间”，浪费精力去发扬组织的观点，或是以社交上能被接受的方式去表露他们自己。所有的重点，都在于他们的成果。

如果说，这个组织与员工之间的功利契约，感觉上像是杜撰的科幻小说情节，我们反对这种说法，因为它的确存在于我们的周围。最近几年，我们曾经为数家报社工作，他们没有人愿意公司的名号在这里被提起。当然，其中不是所有，但许多公司是散裂型，原因在于他们工作本身的性质。记者被评断的标准，不是基于他们多常出现在办公室。事实上，太常出现在办公室意味着记者们不在现场、没有去追踪新闻来源和线索。就社交性而言，记者们常常显得很亲近，但实际上，他们是强烈的竞争对手。因为他们得在有限的时间内，竞争版面上仅有的空间。除此之外，公司也不会因为记者们花时间和同事成为朋友，而付薪水给他们。记者最好是能和提供他们信息和题材的人做朋友，而这些人不太可能是待在办公室的那群人。

对团结性而言，新闻工作者一般可能对专业忠诚，但很少对雇用他们的组织表现太高的忠诚。许多人轻蔑管理者为企业的“工具”，或者认为他们只是无聊的草包。这个结果，很可能是因为数个因素：记者和管理者之间的工资差额与不同的教育背景。这个变动力因为以下的事实，而进一步增强了：记者们的天性和所受的训练，让他们对几乎所有的权威，都抱持怀疑和轻蔑的态度。

如果记者无法认同他们的体制，为什么要留下来？许多人并不会留下来，记者们换报社，就好像证券商换投资银行一般快速。对于一个自由的代理人而言，重要的是他自己的声誉。如此一来，他的目标就不只是成为该报社中最好的记者，而是

成为该城市中最好的，或甚至是这个国家中最好的。而且，他所属的组织会因为他达成这项目标而奖赏他。报社也会因雇请到最佳记者受到赞扬（还有营收增加）。所以，新闻业界培养出散裂型文化且运作得非常好，这并不令人感到讶异。事实上，他们有可能正因为是散裂型文化，才会运作这样好。这种文化创造和奖励的行为，都是为了促进经济上的成功。

同样，这也可以用来形容许多律师事务所。一个合伙人是否出席圣诞舞会、在秘书的生日送花，或者邀请新的助理人员吃午餐，这些是重要的事情吗？或许，这类行为可以增加办公室内友善的气氛。但是，一旦面临接待客户和赢得委托的案件等企业赖以维生的事情时，所有的要点都将放在你的伙伴所具有的专业能力上。重要的是，他知道大部分目前相关案件的法条，熟悉重要的新思维，或者他在法庭中有适合的经验。因为这些理由，你的伙伴可能很少待在办公室。一般而言，他可能不多花力气认识同事或支持他的公司。但是，他专注工作，对两方面都有利。借着提高自己的价值，他同时也提升了所属组织的价值。

◎来自外界的奖赏

毕竟对许多知识界的工作者而言，奖赏是来自于公司外的。如同我们所提过，记者是拿自己与全世界的记者相比较，律师也是如此。大部分的大型法律事务所在每一个实务领域中，只有两三位专精的律师。当真正的奖赏，不论是个人的或财务上的奖赏，是成为全国成千上百位房地产律师中最好的一位，那么光是成为你们公司3位房地产律师的第一名有什么好？想想看，瑞士一家排行前三名的法律事务所的合伙人所分

享的，所享受到的待遇不过就是比天花板稍多一点——办公大楼、支持的工作人员和服务。除此之外，他们都得自力更生。他们分别为自己的客户工作，而且极少相互跨越领域。每一个合伙人宁愿将注意力集中在外界而不是公司内，这样可以累积他们的人脉资产。相似的情况也可以解释，为何有许多医院和学术机构也都是散裂型。病人寻求的是最好的照料，而不会问医生是否与其他工作人员相处愉快。他们问的是他们在哪里受训和实习。我们认识一家人，他们最近发现他们的小女儿耳聋。当地市立医院的医生判断她适合耳蜗移植：耳蜗移植是一种前景看好的新科技，它是把无线传输器移植到后脑。之后，这家人使用国际网络，去搜寻全世界耳蜗移植手术经验最丰富的医师。他们找到了两位，一位在波士顿，另一位在澳洲，他们选择了后者，因为她完成的手术比美国的那位医生多 100 多次。在学术界，你的地位也是建立在外界的评价。因此，你经常发现学术界的机构为散裂型，但是学术领域却是网络型。例如，一位在耶鲁大学教授社会学的教授，可能想被认为是系上最有成就的学者。但是这项荣誉和在这领域的名声相比，仅居于次要地位。真正的声望来自于成为同辈中的佼佼者，也就是相较于全世界各大学中的社会学家。赢得这项荣誉和社交性与团结性的行为较不相关。相关的是个人的工作，就这个例子来说，是研究及写作。相关的是你脑袋中所想的东西，以及你可以被评量的作品。

看重构想和成果，而非个人。这是散裂型文化的一个普遍特色，因为这种文化的成功组织，都是成功运用伟大构想的组织。当一家顾问公司要雇用一位顾问时，他们不是想找一个好相处的人（虽然那可能有帮助），而且他们可能也不关心他们所雇用的人是否在周末一起从事社交活动。同样，他们的顾问

是否回到办公室与他们分享组织的目标，也不会真的影响到他们。最重要的是，他们所雇用的是精明的构想，也就是智能。这也是为什么许多顾问公司看重构想，更甚于其他。

◎以构想为竞争武器

有趣的是，散裂型组织的低度社交性造就了对构想的尊重，并成为如此有力的竞争武器。

低度社交性使人们讨论构想时，可以撇开个人情绪。较少害怕因批评而得罪朋友，也较少因对朋友或同事的忠诚而保留评论。

辩论的目标是构想本身，而且当聪明的人以纯理论的形式讨论时，常常会有令人惊讶的事发生。把5个聪明的税务律师放在一个房间里，如果他们的讨论集中在构想上，所有的人都显得更聪明。事实上，他们会提出单独工作时不曾想出的方法和解决方案。在这样的情境下，他们及客户都是赢家。

因为他们看重构想先于个人，散裂型文化对特异的行为展现极大的包容性。当你所在意的是某人脑中的构想时，你根本不会去管他穿什么衣服来工作、什么时间工作，或者是如何完成工作。以下例子是欧洲最大投资公司前任老板的传奇故事。当我们与该公司一位资深高阶管理人员面谈时，门突然打开来，走进一位中年人，穿着羊毛衣、棕色绒面皮鞋，打着沾有蛋渍的领带。有一瞬间，我们以为他是工友。但是当他拾起一些文件，同时提出一个投资决策时，我们猜测他大概不是工友。事实上，他是拉里·廷戴尔（Larry Tyndale），一个被许

多人形容为“脑容量跟房子一般大的人”。他看起来可能一点也不像伦敦市中有权势的高阶主管，但是他的不修边幅不仅因为他极佳的构想而被容忍，甚至还受到钦佩。

然而，我们要提的关键是，散裂型文化需要雇用聪明的人，还有些其他原因。在散裂型组织中，工作经常是由一个人单独完成，或经常见不到同事、老板。例如，很多的学术研究是在图书馆完成的，或需要出差到其他学校、博物馆和实验室。顾问经常离开公司与客户碰面。而报社记者在和消息来源会面时，不但常不见人影而且有时并不被公众认同。公司对这些重要活动的惟一控制就是设定标准并将个体执行的成果加以整合。他们必须从本质上被激励要把任务执行成功、认真工作而且有好的表现。毕竟，这些散裂型组织的成员通常是列出日常工作事项，设定自己的工作目标。如果他们无法秉持以极专业的精神去做事的话，后果可能会很不幸。这是真的，特别是当绩效检验相隔很长一段时间。在学术界，教授们每5年会被评量一次。律师和顾问时间较短，有可能是6个月或多于6个月——在客户的委托将要失效之前。因此在散裂型组织，最好的攻击也就是最强的防御：雇用出色的人。

如果你已经得到一个印象，觉得散裂型组织只不过是一群独立工作者的集合，那么你的方向是正确的了。特别是讨论散裂型的事业部、团体、工作团队时，尤其适用。但是如果用来形容其他文化的事业部、团体、工作团队所组成的散裂型组织，例如，英国船太总署，就比较不那么恰当了。但是典型的散裂型组织，差不多就是一群松散的个体碰巧为同一个雇主工作。

想想红蜘蛛（Red Spider）这个案例，它是一家成功的市场营销顾问公司，有3个主要首长及4名全职员工，业务跨越

三大洲。红蜘蛛的办公室分享信息和构想，甚至客户，但是他们主要的沟通方式是电子式的，作为一个有趣且是散裂型组织的典型形态，红蜘蛛彻底使用外包政策，并在开放的市场上买办公室、技术和财务支持服务，等等。

但是这些例子，是正向散裂型组织的极端例子。在大多数的案例中，正向的散裂型公司的确有较低度的社交性或团结性，有时候两者皆很低。人们了解，他们必须至少对其他人保持客气的态度，或者参加一些公司的例行典礼或活动。换句话说，散裂型组织的成员通常知道他们必须偶尔露露面。例如，在一个散裂型组织的商业学校里，高度个体化的教授的确会参加系务会议，但是他们之中很少有人在那里觉得快乐，甚至有些人一边检查自己的信件，一边开会，度过那段时间。但是，他们出席了，而且有时候也会分享一两个想法。一个较正面的案例是，最独立自主的教授在散裂型学校里会出席毕业典礼，甚至乐在其中。

◎从机能性到妨碍机能性

当人们开始缺席时，你知道你的组织已经滑落到散裂型的负面形态，在那里低度的团结性与社交性，将会妨碍组织机能的运作。其他的警讯则包含了像是弥漫着讽刺的言语、门扉紧闭、招募人员困难，以及过度地批评其他人。换句话说，构想固然重要，但是推销它们的人也很重要，而且没有人是能安稳度日的。

因此，生存法则就是“穿着防弹背心去工作”。在负面的散裂型组织里，个人的伦理标准如此强烈，以致自私和傲慢居支配地位。

特别是在以知识为基础的组织中，聪明的人可以因为优越感而发展出令人不愉快的感觉。他们激烈抨击所有不是来自于他们本身的构想，只因为这些不是他们的构想。

我们曾经去参加一个说明会，演说者是一名新任助理教授，地点是在一所知名的美国商学院里。那位女士很年轻，但是在她的领域中她已经是位受尊敬的学者。她还没有得到终身教授一职，但是她的研究工作看起来大有可为。实际上，有几个学校正在争取聘用她。

然而，当她的投影片开始，技术上来说，她是在“提出论文”，但你已经几乎可以闻到弥漫在房间中的血腥味。那些终身职教授坐立不安，好像很烦恼，而且她说话时，他们还在下面窃窃私语。她的直接竞争对手是同系的助理教授，他们更是挤眉弄眼，嘻嘻乱笑。当她终于结束报告，进行问答时，答问更是苛刻。那些听众严厉地，甚至是鄙视地批评那位女士的言辞。她甚至没有时间可以合理地逐条反驳那些看法，就像许多散裂型组织中的成员一样，她已经学习到要如何去面对这件事。事实上，她是以在不愉快的环境中工作，去交换一个较有名望的任职机构。

然而，在许多散裂型组织里，员工对机构的认同感相当低，甚至没有一点认同感。你只尊重你自己（这就是那个问题：“如果我知道，为什么要告诉你？”）。事实上，在负面的散裂型组织里，人们甚至暗中积极从事破坏组织的事情。他们以不好的心态和行为进行破坏工作。

大部分的这些态度及行为使得他们在任何集会活动中特别明显，尤其是会议时。如果人们出席，他们表现的态度就是一

副心不在焉的样子。我们认识一位销售主管，他在每个月的例行会议里，几乎所有的时间都在看窗外，不然就是咬指甲。与会的其他销售人员则在拆信、回信或是在列自己的应做事项表。这就是为什么这个销售团队的副总裁曾说，他的工作最困难的部分是“学习如何管理大小姐们”。

当集会活动是自愿参加时，厌恶感会更明显，甚至会出现咒骂。会议是强制性的，但是，只有双方共同努力才能从团体或部门中开发出合作的力量。有一家娱乐公司的总裁，拥有好莱坞主要电影公司的股份，并在纽约拥有相当庞大的音乐事业，他敦促组织中不同的事业部门，例如，电影、行销企划、音乐制作等，共同携手讨论及协调出新的方案。他认为，他们可能想出令人兴奋的崭新行销概念。最后，他放弃了，因为显然不同种类的事业呈散裂型状态，他们不喜欢而且不信任对方。有趣的是，这些电影、行销企划，以及音乐制作等部门本身并不是散裂型组织。第一个为图利型的，第二个是网络型，而最后一个则是共有型。但是整个公司是负面的散裂型，这也正是它的难题所在。同时，其他的娱乐事业，像是迪斯尼，则超越了这一家公司，在麦当劳卖起——忠狗大坏蛋的小塑料玩具，在沃尔玛商场（Wal-Mart）卖——忠狗图案的毛皮制圆点图案拖鞋。

负面散裂型组织的最后一条生存准则，是你要付出多少努力。其实，并不多，或者说，要正好足够。如果你的评量间隔超过3年，而且重要的变量是在学术期刊上发表5篇论文，那就是你全部的工作。如果你是个律师，而你的评量和奖励来自客户的账单，那就是所有你要贡献给公司的。你不用费力去替公司打知名度。你只要确定你薪水单上的数字是正确的。若要多做，只有请你免费提供你自己的时间。

当然，负面的散裂型组织听起来的确是“龌龊且残酷的”。总的说来，它的确是这样。但是让我们来想想，这样的文化在正面形态下会有多好。

赞颂散裂型文化

第一，它提供了个体最大的自由度与创造力。弗朗西斯·克里克（Francis Crick）和詹姆士·华生（James Watson）用了10年的时间去发现DNA，而且剑桥大学完全放手让他们专心于这个研究上，同时还赞助他们雄心勃勃的科学探索行动。其他3种文化形态，没有一个可以给它的成员们这种自主权与豁免权。同样，《华盛顿邮报》曾给予两位年轻的记者鲍伯·伍德华（Bob Woodward）与卡尔·伯恩斯坦（Carl Bernstein），自由追踪一则来自无名氏的片面消息，他们称之为“深喉咙”（Deep Throat）。在当时，这件事根本不像是真的。他们花了一年多的时间紧追不舍，结果将一个腐败的美国总统（尼克松）拉下台（编注：指水门事件）。

换句话说，有时候，要完成一个伟大的构想或是重要的项目，需要一段很长的时间和一个很大的发挥空间，而散裂型组织可以提供这些。

它同时也给它的成员某些现今短缺的东西，那就是隐私。不是每一个人都希望跟同事分享他的个人生活。不是每个人都有这个精力去经营办公室关系。他们在家可能有其他的工作，像是生病的父母或小孩，或者他们只偏好一点点工作外的关系。散裂型文化并不要求它的成员有情感上的联系。对一些人

来说，这也是一种相当程度的解放。

在同样的条件下，相较于双 S 立方体模型中任何一种形态，散裂型文化提供成员最大的弹性。当重点放在绩效表现上时，你在哪里工作或是何时工作，真的那么重要吗？研究和著作可轻易在家完成。当人们试着平衡工作与家庭义务时，散裂型成为最通融的形态。有位非常能干的女士，她原来是一家共有型公司的律师，在生下一对双胞胎之后，辞职去了一家出版公司担任它们内部的辩护律师。当然，对她而言那曾是一个痛苦的决定，似乎是牺牲事业去成为一个好母亲。但是，那家出版公司——一个有成就的散裂型组织，除了每周一次的会议之外，允许她在家工作。在晚上宝宝睡着之后，她可以做很多的阅读与传真工作。

散裂型组织提供弹性的经典范例来自 FI 集团（FI Group）。这家原名为 F International 的公司成立于 60 年代初。当时一位住在英国的上班族母亲史蒂芬妮·雪利（Stephanie Shirley），带着一个残障小孩，离开全职程序设计师的工作，开始在家自由从事程序设计和顾问等工作。不久之后，雪利发现她所提供的服务有很强烈的需求，而且有很多其他合格的女士也和她以前的情况相同。于是她成立了一家公司，政策是“凡是有家庭负担或是因为任何其他原因无法去办公室上班的人，不管您身在何处都可以加入”。到了 90 年代中期，这家公司成长为公开报价为 6 亿美元的公司，而且成功地保持它对弹性的强烈承诺，以及对事业与工作外的生活可以保持平衡的需求。

散裂型组织文化的另一项优势是非常具有成本效益。当人们能以较低的成本各自在家工作，而且具有相同效率时，为什么所有的人要一起在同一栋办公大楼工作？在这一点上，例子

是书籍出版业。有许多年它们的惯例是召集所有的文案编辑在同一个屋檐下辛苦工作着，地点通常是租金很贵的纽约曼哈顿，然而在80年代到90年代高成本的压力下，这些公司开始将工作外包给独立的工作者。这些独立工作者从出版商手中获得稳定的工作，而且可以依照自己的时间表弹性工作，出版公司则节省了开支。这又是拜散裂型文化所赐。

另一项散裂型文化有价值的观点是，它像图利型文化一般，倾向于一视同仁的。因为低度的社交性，人们通常不是因为靠关系而获得晋升。而且因为构想受到高度尊重，有好点子的人较能受惠。换句话说，资源跟着明星走。根据学术界的規定，出版最佳论文的教授可以得到最多的研究经费及行政协助。在顾问公司里，只要合伙人能为公司带来最高收益的客户，他就可以将最顶尖的企管硕士纳入他的旗下，并且有最多的时间去投资新的、非常规的项目。这些例子都是正面散裂型组织文化的特色。

最后，散裂型文化可以是一个有战斗力的等待位置。当一个新的文化被考虑、设计或策划中时，可以先徘徊在散裂型文化形态中。社交性和团结性两者都需要时间，太躁进的话，会引发问题。然而，开明的资深管理者可以利用散裂型文化作为媒介，它能给你时间去考虑组织设计的困难问题。绩效仍然重要，也会产生一些行为的偏差，可以在最后去除。

然而，散裂型组织对在工作或组织上较挑剔的人而言，多半是个有效益的选择。查理·罗宾逊（Charlie Robertson）开创了红蜘蛛这家散裂型文化行销顾问公司，现在已扩展到欧洲、澳洲和美洲，因为他希望能网罗顶尖的业务专员，又不用去劝说他们搬到苏格兰（过去很长一段时间里，罗宾逊在苏格兰爱丁堡的利斯广告公司担任业务规划的首脑）。罗宾逊找了

其他两位社长，并在巴黎、纽约和悉尼设立据点后，红蜘蛛很快地实现全球化了。这3个人深受罗宾逊的构想所吸引，这构想是协助完成伟大的广告，而不用与官僚主义打交道。此外，他们独立的结构很快展现了经济上的效益。他们爱怎么做广告就怎么做，相当自由，让这些社长发挥前所未有的创造力，使得该公司的收益从1994年第一年营运的120万美元，成长到1997年的300万美元。加上，红蜘蛛没有办公室，且外包了所有的服务，所以经常性的管理费用很少，降低了不少成本。

对于这几位社长而言，红蜘蛛的散裂型文化营造了一个在结构方面、个人方面，以及智力方面，高度自由的工作环境。不会再因为受限于规则化与程序化的组织结构，而为创意大伤脑筋，所有的限制都不见了。然而该公司的成员会告诉你，为这家公司工作需要某种程度的专业孤立。进一步说，公司必须提出它将如何提升，特别是如何成长，因为我们从其中一位社长的口中得知，若它一直停留在“一群松散的自由工作者，而不是一个真正的公司”的状态，这会变成一个问题。毕竟，若缺乏某种“粘着剂”，有什么能对策略的规划和执行进行合作与沟通？

因此，散裂型组织的主要挑战，是确定成员的工作的确能使“真正的公司”获益。换句话说，确定散裂型的行为对组织的经营结果和未来机会是有益的。举双子星顾问公司（Gemini Consulting）为例，这是一家在全世界都有分公司的全球性顾问公司，他们的专长是组织变革。它最近和联合研究公司（United Research）合并后，现在是盖柏-双子星组织（Gap-Gemini Organization）的一部分。联合研究公司是一家美国公司，专长在企业流程的再造工程。这个合并引起了不同产品及市场的公司的整合问题。就像许多顾问公司，这个挑战

不会永远受益于刺激个体绩效的奖赏制度，这种制度或许要牺牲交叉出售的机会与集体利益。

散裂型组织的领导者：棘手的角色

在这样的背景下，领导者扮演着关键的角色。有经验的领导人将持续提醒散裂型组织的成员对团体的义务，并要求他们透过正式系统提出报告。例如在伦敦商学院，全体教员都要经过评估，并因为他们善尽职责的行为而获得奖赏，如提拔资深的教员参加会议，向校友发表新研究演说等。事实上，每一个教员面试企管硕士班学生的次数都被记录与公开，即使并不是每位成员都喜欢这份差事。

在散裂型组织中，强有力的领导人也会鼓励小程度的社交性。一个以伦敦为总部的顾问公司刚刚损失了一笔大生意，总经理注意到公司不知不觉地步入到一个令人担忧的景况里，他的员工中，有人中伤和归咎其他人。的确，到处弥漫着生气和不开心的感觉，员工下班后不再一起去喝酒，而这曾经是网络型组织长久以来的传统。在一个假日宴会中，总经理发现公司的首席财务官（CFO）坐在一张靠角落的桌子旁，并且被一群密友所包围。那个首席财务官大声地高谈阔论，发表自己对公司的看法，而且一副性情乖戾、权利被剥夺的样子。为了反击这个负面散裂型组织的行为观点，那位总经理将首席财务官叫到了一个远离宴会的隐蔽小房间，对他说：“听着，全力参与这次社交活动是你身为资深主管的责任。你可以尽情享受这个宴会，或是继续我行我素。”那位首席财务官快地接受了这个劝告，回到宴会上，并且跳了一整晚的舞。

散裂型组织的失败

然而，某些散裂型公司里并没有领导人会采取适当步骤，预防组织转向或滑向负面散裂型组织。这些组织会引人注目地撞向网络型。这意思是说，他们突然显露出全部或不少负面散裂型组织的特点。这经常发生在裁员或大规模的组织再造活动时，这时候管理阶层突然不再被信任，而且公司变成了敌人。同时，同事开始互相猜疑。谁的工作会被中断，而谁又会继续留任？乔和莎丽知道了什么你不知道的消息？这相同的变动力，也会产生在公司被买走或被购并的时候。旧有的社交关系变得无关紧要，因为霎时间所有的东西都混杂在一起了，团结的旧概念也变得混淆了。谁是主事者？我的工作责任是什么？我们现在应该追随谁的价值观？作为一个组织，我们要去达成的是什么？

或许最令人伤痛的是，目睹有魅力的创办者或领导人离去后，共有型的组织败落到负面散裂型。

当克里斯·布雷克威尔（Chris Blackwell）将岛屿唱片（Island Records，将鲍伯·马利〔Bob Marley〕、U2 乐队与小红莓合唱团〔Cranberries〕带入乐坛的公司）卖给宝丽金的时候，这个组织有点失去方向，因为他以前在这家公司所扮演的，正是将大家联结在一起的粘着剂的角色。接下来的一段时间里，友谊出现瑕疵，创造力受损。当人们越来越怀念昔日克里斯的领导，一个互相归咎的文化就浮现了。隐而未现的憎恨

和表面上的公事公办，成为工作上的阻碍。当它持续滑向负面散裂型形态时，一位资深高阶经理人形容，那个世界分裂为两个群体：敌人和奴隶。它后来采取的生存办法是，新的领导风格及一个新的结构，才使得情势逆转过来。

无论如何，一个陷落于负面散裂型组织文化的公司，它的优势极少。讥讽的言辞和人身攻击将好的员工逼走。而同时，留下来的人可能用他们巧妙的反对手段，败坏这个机构的名声。

然而，不论是正面或负面形态，或许散裂型文化的最大问题，是它阻碍了团体的学习。当信息无法流通时，人们要学习任何东西都必须靠自己。当然学习行为也会发生，只是很慢。再次，原因仍与非语言的知识有关。在学习领域里，最新的思维指出，最重要的“东西”是心照不宣、隐而不见的。它是经验、智能、洞察力等等的运作。我们可以感觉到这个知识，但是经常无法有系统地将它表达出来，更遑论要将它述说清楚。它是关乎判断的。

就拿我们设计一个新的主要执行产品的经验来谈，那是伦敦商学院的一个加速发展计划。我们经过长时间的思考，要为新产品想出一个创新的设计，也很高兴有了成果。然后，我们将它们分享给一位资深教授，这位教授曾参与过非常多的全世界杰出项目计划。他的知识能否汇集成文字表达呢？很难。但是，藉由他问的问题、他的肢体语言，以及他脸上的表情，他将它传达给我们。事实上，扮鬼脸与出怪声是他分享那些他无法言传的知识的最佳也是最重要的方法。与他一起工作了几年之后，我们学习到如何解读他发出的信号。他觉得那个设计不

是很正确，我们需要更强的核心理论。他不用直接指出，我们就领会到了。但这是需要长时间的相处与深入地了解之后，方能做到的。在散裂型组织中，人们没有办法做足这方面的功课，担保能做到意义的交流以及团体的学习。

如果说在散裂型文化中学习是件困难的事，那么创造力也是件难事。当然，这里所指的创造力不是个人的创造力。散裂型文化是个人创造力所组成的联盟。但是，有多少的组织需要，或者希望人们单独地去发明东西？对一些学术机构和资助科学研究的组织而言，答案是肯定的。但是有更多的情况是，需要集体的创造力。原因是集体的创造力是有用的。要进行单人的脑力激荡很困难，但是它对于一个以创造力为竞争优势的公司越来越重要，而且很多企业不敢说创造力对他们不重要。

真的，时至今日，像是科技、经济，还有我们所知与必须知道的各种事情，已日趋复杂。工作只能以团队智力去解开问题、打造解决方案，并从中获益。难怪，近 35 年来，诺贝尔科学奖颁发给团队的数目剧增。在 1900 年到 1960 年之间，不到 20% 的奖项是颁发给团队，而在 1961 年到 1997 年间，则近乎一半。

在我们这个时代，一些伟大的科学突破来自集体的成就，即使是例行的企业情况，集体的创造力也具有很大的意义。回想一下，我们对研发新药品的论述。这些项目需要生物学家、化学家、遗传学者以及临床医生等人的伟大构想。他们的洞见不仅只是综合在一起，而是经过化合并且燃烧，才能创造解决方案。没有一个科学家可以单独产出这样的成果。换句话说，在今日的环境中，集体创造力正快速变成一种不可或缺的竞争力量。

在这种情况下，散裂型文化何时适用？答案可能是我们先

前所提到过的：它可以适用于一个观望的位置，当一个新的文化正逐渐形成时，它需要某些地方可以储存存货。对于不再想与典型官僚组织打交道的人，它也是一条有用的出路。在很少的例子中，当个人创造力是关键时，散裂型也是恰当的。但即使是学术机构也要非常小心。当大学面临新的竞争威胁时——来自新兴的知识来源与信息交换，例如，网际网络以及为了营利的“高阶主管教育训练”项目——个人主义的组织或许不能承受而失败。

或许，需要散裂型文化的惟一竞争情况是虚拟组织，我们被告知现在就有这样的组织，或者至少很快就会来临。在这些组织中，人们在他们想要的时间、地点工作，沟通多仰赖电子邮件、语音邮件和传真。这些组织宣称，它们就像高科技的机器一般，有俐落的高效率以及明确的高效能。只有完成工作，没有多余的废弃物。

◎尚待评估

然而，所有对虚拟公司的表面评价都尚待评估。事实上，关于公司尝试虚拟化的故事越来越多，却都碰上了无可避免的现实问题，几年前，科学家便发现了这个事实（对艺术家、诗人与其他人而言，或许已经明白这个道理好几个世纪了）。简单地说，人们与交际是密不可分的。这不是说，所有的人都在团体中寻求温暖且亲密的人际关系。人们想要多少情感上的接触，因人而异。但是，大致上来说，人类显然会被吸引到社会关系中。我们需要其他人，需要他们的帮助、他们的认可、他

们的友谊，甚至是他们的影响。尝试经营一家虚拟公司，或许会将面对面的社交层次维持在低水准，我们预测，它的成员们终将会反其道而行之。另外，信任感很难在没有个人关系的情况下建立，在没有信任感的情况下，什么样的组织可以长期成功茁壮？

20 年代，美国汽车公司曾痛苦地学习到这个问题的答案。受科学管理的启发，他们设计了工厂，将工人视为机器的齿轮。工人被放进生产线上区隔开来，以预防他们谈话，因为工厂已经够嘈杂了。记得，他们设计的原则是减少社交性，也就是散裂式。这样的环境是难以维持的，那些员工以罢工抗议，要求改善工作条件。他们不愿意被自动化。工会的活动拥有强烈的团结性，使那些员工聚集在一起。而这时期遗留下来的是，管理阶层与员工之间充满着高度的不信任感。这其中的矛盾点是，特意的散裂化造成一个非期望中的团结性出现。如果你发现身在一个散裂型组织中，不管是否出于选择或不小心遇到的，这里有些可以帮助你成功的策略。

在散裂型组织中茁壮

如果你以下的特质，你会被散裂型组织吸引而且可能会做得很好：

你是个内向的人（喜欢沉思，沉默寡言而独立）。

你有高度自治的需要，并且强烈地渴望在低控制的环境里独立工作。

你有强烈的自我意识。

你认为自己有逻辑分析能力而不是直觉。

你倾向于严以律己并且批评其他人的构想。

如果你有以下的特质，你将可能在散裂型文化中成功：

投资你自己，并且不断地累积你的人力资本。

将目标确立在成果上，并且通盘了解组织的奖赏系统。

确定其他的优秀人才能被雇用。

绝对不让个人的人际关系阻碍你对新构想的评估。

妥善地自我管理，这将鼓励你的公司给予你更大的空间。

许多大公司从最巨观的角度看来，都是散裂型而且很成功。举一个多国组织为例，它设立在非洲加纳的矿业部甚至不知它的探测部在哪里，更不用说去喜欢位在东京的计算机制造事业部的市场小组，或者谈到与之分享目标。如果，单位元之间不需要彼此间的协力运作或经济结构，这种分裂形式并不是那么重要。但是，当散裂型文化存在于团队当中，这项变动力就必须被了解且以不同的方式去评估。我们无法断言，有多少情况下的散裂型文化是具有意义的；的确，相较于网络型、图利型与共有型，这种情况相当少。原因是，散裂型文化的低社交性与团结性，几乎算是一种异常的人类互动模式。这不是意味散裂型文化不能维持，或是在竞争环境中没有适用的时间与地点。但是，在双S立方体模型中，它所占的体积是最少的。仅有少数公司应该长期停留在这种状态。

第七章 我们都是一家人 共有型文化

谁会选择去对抗一个如此吸引员工感情的公司呢，
没有任何其他种形态的文化，
能像共有型文化一般凝聚如此强烈的承诺。

最后，我们来探索双 S 立方体模型的共有型文化，个人觉得它是 8 种组织文化形态中最有意思的一部分。在我们批评它的缺点之前，我们先称赞它的好处。因为当由社交性和团结性组成的共有型文化是在健全的状态下时，这文化可使组织更有效率地运作，并且可满足员工的工作成就感。它真的可以说是最有贡献的文化，可使得组织立于不败之地。

共有型文化像什么呢？试着想像一下网络型和图利型组织的混合体。前者为组织带进友谊和承诺，后者使得它专注于目标并且有活力。

也许要把这两种组织行为结合起来并不容易，但还是可能发生。一旦发生，你将发现员工间深厚的友谊和他们对产品热情也随之发生。你也将发现员工的创造力与包容心伴随着钢铁般的决断力，将击垮竞争对手。除此之外，你更会发现员工对企业流程的兴趣，与对结果强烈的要求也随之提高。这也难怪共有型文化会如此被业界喜爱，并在对立的市场中造成震撼。

共有型文化的生存准则，强调高标准的双 S 和其所产生的震撼效果。有趣的是，当我们在这种共有型文化的公司内工作时，这些动力通常来自员工提供的许多准则，但这些准则总脱离不了 5 大基本概念。

共有型文化的生存准则

从正面形态来看，有以下几点：

1. 加入大家庭。
2. 喜爱产品本身。
3. 生活在信条之下。
4. 跟随领导者。
5. 打能赢的仗。

在负面形态，高度社交和团结会对组织造成负面的影响：

1. 离开你的家庭。
2. 不担心竞争。
3. 教育（愚蠢的）顾客。
4. 只听信于同事的意见。
5. 屈服于领导者。

正如我们先前注意到的，共有型文化普遍存在于刚起步的公司，因为很多这类型的组织并不大，它们以产品为重心，而且由公司草创者自己经营。草创者通常会雇用和他自己一样对产品充满热情者，并且在公司起飞后可得到巨额报酬的朋友。的确，在信息时代里，三五个好友在车库里创业，并成为巨富并非不可能之事。

共有型文化不仅发生在刚起步的公司上，一些历史悠久的大型公司如强生和惠普也是很好的例子。当然，更别提一些中型企业了。真的，我们甚至见过图利型与散裂型组织中包容着

共有型文化，如果你愿意，可以用异数来形容它们。

智威汤逊（J. Walter Thompson）为一国际性的广告代理商，其办公室位于伦敦。它也展现了许多共有型文化的特质，除了提供员工优美的办公环境之外，也提供了许多名人指导的有关发展创造力的课程，就如前任摇滚乐团舞韵（Eurythmics）的乐师戴·史都华（Dave Stewart）最近也参加了课程的指导。同时，他们也非常专注于胜利和成就。所有在公司年度会议中受到表扬的同事，皆可获得免费的巴黎之旅。因此，从这家公司的例子，我们可以看到高度的社会性和团结性。但是，对他们公司的负责人而言可能不是这样。

同样，我们有一个同事在离开学校后加入华尔街一家投资银行，那是我们见过的最像图利型的组织，他则在这里创立了自己的共有型组织。他和其他 55 位团队伙伴有一套自己的运作方针、价值观，和其他人的互动关系，等等。公司其他人视这类组织为叛徒，抱怨他们太友善了。但是也因为他们实在是太优秀了，即使被视为叛徒，也无人能击垮他们。

他们是如何在团队中建立这种共有型文化呢？第一步，需先引进友谊和仁慈等高度社交性的行为。共有型文化的特色是就职和离职的仪式，例如，表扬一个人一生的杰出事迹，而且所有的人都了解并尊敬他。例如，一位从事贸易的女士不只是一个贸易员而已，她也是两个孩子的妈妈、一个虔诚的犹太教徒，和才华洋溢的画家。一个刚从商学院毕业的年轻人，不仅是一个雄心万丈的企管硕士，还是一位刚失去母亲的年轻人、一个对未来职业规划感到迷惘的年轻人，而且也是一位钢琴演奏者。当某位同事因生病而无法上班时，其他人的响应应该是同情而非生气；当某位同事表现优异时，其他人的响应应该是欣喜自豪而非嫉妒。

在共有型文化中，正如在网络型结构组织中，员工充满着强烈的家人亲密感、委身感与一体感，可以与组织共享乐也能共患难。然而在这一点上，共有型文化是可以取代网络型组织的，原因是这家人会为了目标凝聚在一起，这个目标即是我们所谓的产品。

喜爱自己的产品是正面共有型文化的生存准则之一。在共有型文化中，这是高度团结所形成的一项特点。戴夫·詹（Def Jam）是宝丽金唱片旗下一个展现高度共有型文化的事业部。这里整天都播放红人（Redman）和蒙特·乔丹（Mottel Jordan）的饶舌音乐，其他员工也经常聚在一起讨论它在音乐史上的影响和重要性。事实上，公司中任何阶层的员工皆认为他们有一项很重要的使命，那就是推广他们所认可为是真正的街头音乐。他们穿着和饶舌音乐人相同的衣服，使用相同的俚语，有着相同的价值观也讨厌相同的事物，像是狡猾的美国商业主义。

他们对饶舌音乐的热情也持续在办公室外发烧，戴夫·詹的高级主管为了寻找新人与赶上饶舌音乐的趋势，经常在夜晚和周末光顾饶舌俱乐部。当一位从总部来的宝丽金主管见过他们部门之后的评论即是：“天啊！那里只有饶舌音乐，而且似乎永远都不够。”“他们对音乐的执着真是令人印象深刻。我真希望我们所有员工都有像他们一样的热忱，那么公司就会处于不败之地。”当然，戴夫·詹成功地打入美国音乐市场，我们必须注意到，那是因为他们对产品本身的热情，对他们而言，卖音乐有时甚至比获利更为重要。

共有型文化公司对其产品存在着一般急迫感——一种人们在使用竞争对手产品时，会觉得他们这么做根本就是在自讨苦

吃。我们曾经无意间听到两位前哈佛商学院的同学在飞机上的闲聊。一位在波士顿一家名为贝恩（Bain & Co）的共有型管理顾问公司工作，另一位是一家俄亥俄州机器制造商的高阶主管。在交换完毕一段私人信息后，主管告诉贝恩的顾问：“真抱歉，以后不能再见到你了，因为我们雇用了麦肯锡顾问公司。虽然高阶委员会中有多人支持贝恩，但我们总裁是麦肯锡的拥护者。”

紧接着就是一阵激烈的辩论，彼此恶言相向。制造商主管觉得受到不公正的批评，而贝恩的顾问似乎不以为意。他全神贯注地说明他对公司产品的热情与坚持，特别是在共有型组织的部分，那不仅是最佳的选择，也是惟一的选择（无怪乎麦肯锡的家伙们也有相同的想法）。

价值观在共有型文化中也有同样的效用，因为这些规则皆是由信条衍生而来的。强生公司的信条大概是美国企业中最著名的。它有一份一页长的文件，内容激励所有员工珍惜并尊敬所有使用公司产品的“医生、护士、母亲和父亲”（它也要求所有公司的成员，要对员工和在强生公司中工作与生活的这个共同体负责。信条中的结论为：“我们的股东是我们最终的责任。”）这个信条深深影响强生公司的每个员工，不论在哪个层面。事实上，每个经理人都必须接受所谓的“信条领导训练”。这样的课程协助他们思考商业困境，并以信条作为解决问题的“道德指南”。他们甚至必须透过角色扮演来仿真企业的困境与解决之道。这些做法帮助强生建立了它与客户之间良好的信誉。

另一个以信条为重心的例子，是我们之前提过的贝恩公司。信条的内容要求所有的员工“全心投入工作”。以概念的角度来看，这句话意味着员工必须时时刻刻专注在工作上。以

实际面来看，员工不允许在上班时间内从事私人的事务（如果你努力工作，得到内部的认可后，便有升迁的机会，所以无需费心搞权谋）。这也表示，员工不允许随意批评客户、同事、或是公司本身。全心投入工作的评价很高，达成任务与达成的层次是公司在为每一位专业员工作绩效评估和薪资考核时的依据。我们认识一位在贝恩工作一年，且在工作各方面表现都很好的顾问师，她尤其擅长分析困难而复杂的市场，然而她并没有得到全部的红利奖金，因为她在全心投入工作这一项只得到中等的考绩。“你还记得在飞往穆锡（Muncie）的途中吗？”她的经理这么问她。“你对我们客户的智商作了苛刻的评论。”这位顾问想起当时每个人都觉得她的评论好笑，而且她的老板响应是：“是的，他们的评估报告结果也是如此显示。”

在共有型文化中，这种分享价值观的坚持也会联合内部力量来对抗竞争对手，以获得高度团结带来的好处。当你投入所有的热情去爱一项产品时，相对地你也会用相同强度的情感憎恨它所有的替代品。之前提到贝恩和麦肯锡顾问公司即是一例。除此之外，这种态度也会表现在招募员工的过程中，正如一段对话：“你不能在爱克米（Acme）工作，因为他们的产品真是糟透了。”类似的情况也会发生在公司内部，当他们提到竞争者时，会清楚地辨识和分析，也会密谋如何终结他们。例如，一家位于旧金山的影带公司在音乐影带高度竞争的市场环境中，总裁定期召开会议，让高阶小组成员讨论竞争对手的优势和弱点。参加会议的主管会被分配到不同竞争者的相关资料，他们必须针对每个资料发展出一套击败对手，甚至是铲除他们的策略。总裁承认，他们当然不可能铲除所有的竞争对手，但至少这样的过程可以协助他们找出一些新产品的想法，

并深入市场需求。除此之外，他也认为，这是让组织随时对竞争对手保持警觉的最佳方法。

这位总裁是一个典型共有领导者的最佳范例。他成立了这家公司，并用热情和愿景来领导这个公司。他具备了高度的吸引力，而且其行为被视为高度社交性和团结性的典型模式。的确，这是很重要的一点。因为社交和团结的行为可以是对立的，把它们放在一个人身上使其模式化，使其可被其他人见到并仿效是非常有用的。

共有型领导者也必须善于鼓舞人心。举个例子而言，当贝恩公司在 90 年代早期遇上组织和财务危机时，当时的女董事长奥蕾·葛黛丝（Orit Gadiesh）发表了一篇充满感情与远见的演讲“真实的北方（True North）”。这篇演讲不仅成为贝恩公司，也成为今日哈佛商学院里讨论激励领导的最佳教材之一。

换句话说，共有型领导者就是建立公司风气与工作议程的人。举例而言，亚伦·盖诺（Alan Gaynor）是一家英国国际石油探测公司英国—婆罗洲（British—Borheo）的总裁。他经常往来于休斯敦和伦敦的办公室。他很明确地揭示了公司的价值，包括开放的沟通、团队合作、强烈的急迫感和想赢的精神。这让公司的员工产生了高度的向心力，并承诺达成公司的使命。亚伦所面对的一个独特挑战，也是公司里其他优秀领导者所必须面对的，那就是确保其他人也能发挥出领导能力，以因应亚伦需要一个接班人来接替他的位子的那一天，而这一天终会到来。

事实上，在许多共有型公司中，领导者就像太阳一般指挥组织中其他人围绕运行。他们支配了公司内部所有的运作，但表现出来的方式不同于图利型领导者的做法，把自己变成一个

至高无上的成功典范。共有型领导者象征组织中意义的来源，像是公司的道德权限、策略，甚至是仪式的制定。举例而言，当斯蒂夫·贾伯斯（Steve Jobs）领导苹果公司（Apple）时，公司的中心价值之一即是“扩大人类的自由”，而这中心价值也就成为每天一早便去工作的动力来源。

同样，其他共有型公司的领导者也会赋予组织具有激励性的使命，就像理查·布莱森宣称在维京集团的工作就像生活中的冒险；而葛兰素-威康大药厂的总裁理查·塞克斯（Richard Sykes）引导公司一项神圣的使命，即是公司的存在乃是为了治疗疾病。而富达投资公司的总裁艾琳·麦考根（Ellyn McColgan）经营公司旗下的403(b)这个大型事业，它服务的对象为健康医疗和高等教育等非营利组织。她深深地影响了组织中的700多位员工，让他们了解到他们的工作不仅是接电话、打打资料，或是填填表格而已，而是要保障所有辛勤工作的人们一生的积蓄。富达的工作不是在于金钱的管理，而是在建立信任。

在共有型组织中，一位中心人物与一个中心思想结合为一体，员工们则是这位灵魂人物的追随者。在一般的组织里，这种情况得花上数年的时间来形成；但对共有型文化而言，这种“跟随中心人物”的精神使得时间大大的缩短。

这类文化在策略上也有冗长、复杂的辩论，在办公室外也有交友场所，有对价值观的讨论，但是那位身受热爱及尊敬的领导个体，会引导这过程并给予他们动力。

这个动力提供了共有型文化5个准则之一的“打能赢的

仗”一个最佳范例。在共有型组织中通常可察觉到一些非常特殊、重要，而且很不一样的事在进行着。那就是为什么公司中总充满着动人的历史和故事。员工也成了传奇故事中的演员，而领导者身后也往往跟随着神话般的故事。

芝加哥有一家成功的广告代理商，每一个新进员工都听过这样一个故事：公司刚起步的第一年，他们发现有个强劲的竞争对手是休斯敦的一个电视广告商。公司里仅有的6位员工日以继夜地工作了两个星期，只为发展出一套他们认为创新而且有趣的广告案。最后，终于在截止日期前36小时完成所有的广告拍摄。这还不是最糟的例子，那是发生在联邦快递（Federal Express）还没有成立之前的事，当时，这家公司接了休斯敦的一个案子，当时公司并没有足够的钱空运包裹，因此所有的员工只好跳进当时老板的卡车里，一路开着车前往休斯敦。他们轮流开着车，只在需要梳洗时才停车（他们几乎是不吃也不休息地开着车，随着故事的流传，据说还有利用麦当劳的免下车服务用餐）。就在截止日当天的早上8点钟，车子终于在休斯敦那家公司的总部前停了下来，所有的员工非常整齐地列队下车。随后，他们找了个当地的公园好好睡了12个小时（当然是睡在卡车里）。他们成功地赢得了这个客户。

传奇说不尽

每一个共有型文化都有这一类的事迹在流传着，其中一些还作者不详。前面提到的贝恩公司里流传着一则故事（当然，也是每位新进员工都听过的），那就是他们的创办人比尔·贝恩（Bill Bain）曾经花了8小时准备，只为打个10分钟的电

话给一位客户。谁知道这故事的真实性如何？重要的是它是一则象征承诺与毅力的故事。

在共有型公司中，这些故事的存在即为达到这种目的。而且它们并非图利型组织，它们高度的社交性阻止了组织朝图利型重个人公平的倾向去发展。它们也不是网络型组织，它们的高度团结性使其只专注于事情的结果。事实上，共有型组织结合了这两种可以并存的组织行为，但又可以介于这两种极端之间。我们之后会举3个公司的例子来说明这种并存关系。

第一个是以伦敦为基地的广告代理商 HHCL & P (Howell, Henry, Chaldecott, Lury and Partners)。我们第一次接触到这家公司是在1996年，我们当时受英国行销学会的委托，研究该公司，以作为它们的“创新文化”项目的一部分。这家公司创立于1987年，但于1994年重新开办，而且很快赢得多项产业大奖。今日，它已成为拥有160名员工，而且年度广告营收达2亿美元的公司。

组织重整是该公司一项很重要的事件，因为它是由10位高阶人员设计出来的，目的是将公司从传统的广告代理商（通常只做设计和将广告置于媒体上），转型成一个全方位并能带来全新体验的公司。如此一来，必须集合不同专业领域的人才，包括有直效行销和行销企划经验的人在内。这也象征着他们必须创造一个高度社交和团结并存的环境，以便激发员工的创造力和竞争活力。

这项新文化的建筑师也秉持一个设计原则，那就是只有公司和客户持续不断地并肩合作，好的广告与行销沟通管道才能被创造出来，换言之，即是一种合作关系。这和大部分广告商的做法并不相同，大部分广告商只是关起门来把广告做出来，等到一切完成后才把成品展现在客户面前强力推销。

HHCL & P 的领导者也坚持，“好的广告即是创新”的信念，也就是必须打破广告商如何看待广告本身与对客户的想像这类旧模式与假设。为了贯彻这个目标，HHCL & P 的全体领导者坚信，他们必须发展成一个非常特别的组织，也就是一个可以被共有型文化支持的组织。这个组织有高度的团结性，可让他们全身心地关注在客户上；也必须有高度的社交性，以创造一个更亲密包容的环境，也益于思考与创新。为了建立自己的共有型文化，HHCL & P 做了些什么呢？

第一步是团结。

从项目一开始，就将跨部门的专业人员凝聚在一起。每个人从项目的第一天开始就是其中的一分子，并持续到最后。

持续地专注于结果。在每个月的例行公司会议中，不再浪费时间讨论广告产业中的明星人物最新的创意趋势，而把重点放在探戈（Tango）饮料小组如何运用它与可口可乐的价格区隔使销售量提升。

工作同仁与客户之间存有一个善恶的假设。鼓励各方以建设性的态度“推出与接纳”理念或想法。相反，不少广告产业在“创意”与客户专员、公司与客户之间则存有竞争敌对的关系。

最后，根据创办人之一的亚当·卢瑞（Adam Lury）提出的策略方向：“公司必须持续不间断地创造竞争优势。”

◎加强社交

下一步即为社交。一开始，公司便一步步地设计办公室，使其能够产生强迫性的社交互动。当你走进他们位于伦敦中心的总部大门时，你不会看到接待员坐在柜台后面，也不会看到

安静的等候室，取而代之的是一间忙乱的工作室。办公室被不规则地划分成数个独特而且不同的工作区块，环绕着会议室周围。因此要到办公室，必须通过会议室外围的走道，这条走道有点像是小镇中的主要道路，它代表着社区的中心，是一个需要看和被看的地方，也是让工作完成和闲聊的地方。即使你想躲着你的邻居，也不可能。无论到任何地方都必须使用这个信道，这也成功地使每个人彼此熟悉，也益于交谈。

为了增加社交化程度，HHCL & P 建立新文化的建筑师设计了一套名为“嬉戏 (romping)”的座位系统。这代表大部分的员工并没有固定的座位，他们可以使用任何无人使用的座位。不像其他公司有所谓的热椅子 (hot-seat)，也就是固定座位，然而这样的改变并非故意与众不同。一些工作区可能有5张办公桌排列在一起，其他的可能只有一张长桌。你也许会在某一天坐在一些熟面孔当中，但第二天就坐在一个望着窗外的新进人员旁边。这样安排的目的，是为了替公司员工建立丰富的情感交流。

这样的座位配置延伸了朋友之间的社交网络，也减少了派系的坐大。但由这般的配置所造成的不便也必须加以管理。HHCL & P 安排每个人有如在“街道系统”般的座位，街与街之间的区块便成为个人的工作空间，可放置私人物品；这就像是在酒吧里排列的小桌子。

一位 HHCL & P 的主管告诉我们：“我们相信环境对人们的心智模式会造成重要的影响。”“一些平静的场所会让你专注于思考，而另一些吵一点的场所则会令你精力充沛。我们希望拥有这两种或是其他更多不同类型的办公环境，使员工得以选择可以触发其心灵的地方。”

现在，公司的文化发展计划已实行了4年，社交和团结的

行为已深植于组织之中，正如员工所说的：“它们就像在DNA之中。”

另一个有关共有型文化的佳例，是位于加州圣马德欧市（San Mateo）的电子艺界公司（Electronic Arts）。它是一家开发交互式电子游戏如“上帝也抓狂”（Populous）、“FIFA足球97”（FIFA 97'）、“仿真医院”（Theme Hospital）、和其他帮Sega和Playstation制作的运动软件。该公司成立了15年，现在已成为年收益70亿美元，并在美国、欧洲和澳洲拥有2000名员工的公司。正如电子艺界公司一般，大部分刚起步的新公司都会面临一个困境：在成长阶段要维持共有型文化并不容易，特别是要转型至网络型组织者。但看看电子艺界欧洲公司的运作，它是由现年32岁的加州人大卫·加纳（David Gardner）所领导的，他替公司保有了最完整无缺的共有型文化。

“如果你们在一起时玩得很尽兴，当然一起工作时也会很卖力。”这是加纳的运作原则之一。他在伦敦的办公室（也是欧洲总部），将社交视为最重要的方针。每个周末星期五，公司都会为员工开办聚会并准备饮料和点心，还有即席的表演，气氛轻松而愉快。此外，每个星期五一些员工也举办“问答大会（quiz show）”来嘲弄高阶主管的行为。“那真是非常有趣。”加纳回忆道。他也曾是此类怡情节目的嘲讽对象，他说：“如果你不能对错误的行为有较高的容忍度，你就无法从工作中得到乐趣。”

对于电子艺界公司的社交模式而言，问答大会并非一个特例。例如在其他场合中，经理人为了让捐给慈善机构的金额增加，也会容许员工往自己脸上砸派。这当然表示经理人对这些公益活动的支持，但这更透露出另一个有关高阶管理的强烈信

息，尤其是在形式和阶层的部分。他们示范了幽默和易于亲近的一面，让员工目睹了他们的亲切与可爱。

电子艺界公司举办的会议也显示出高度的社交性。举例而言，在新产品的展示会中经常可以看到某些员工随意地坐在地板上，会议室的中央没有桌子，整场会议也没有事先规划好的议程。当展示结束时，大家鼓掌后即进入产品特性的深入讨论。整个对话过程充满着挑战性，但不同于图利型组织中那类竞争或是恶毒的针锋相对，取而代之的是一种只有在大学宿舍中能见到的热切与机智的对话（但谈话内容并不包括电影、比赛和运动）。

为了让上述情况可以在组织中适当地运作，雇用员工时电子艺界也使用了原型的共有方式。所有的候选者被广泛地面试，也就是在最后决定是否录用之前，每个候选者至少要见过12位以上的公司员工。大卫·戈登提到，候选者必须接受两种面试：一种为调查候选者的专业能力（如果他们应征财务部门的工作，他们必须通过会计师的面试以确定他们具备应有的技能）；但另一种主要的面试还是评估候选者是否能融入电子艺界的企业文化。公司中各阶层的人都会参与整个过程，包含候选人日后的下属。戈登解释道：“我们寻找有幽默感，并且能分享我们的价值观的人。”“他们必须正直、不拘泥于形式，而且不能有偏见。他们必须具备我们所说的：‘高度工作准备（high work fix）’，当然再加上弹性和诚实。”

◎加强团结

“高度工作准备”这个重视工作实力的价值观几乎是个标题，直接说明了电子艺界公司的团结性。也许加纳对于团结的

表现并不特别重视，但公司整体在团结方面的表现并不逊于他们在社交方面的表现。正如电子艺界采取的精英制度，你在公司里认识谁并不重要，重要的是你在公司的表现。加纳自己即是一例，他 18 岁时就进入电子艺界主导公司的行销调查业务，不到 30 岁即已成为电子艺界欧洲区的总经理。

很多证据显示，该公司的高度团结在于他们对竞争对手的态度。他们的竞争对手在这个例子中即是位于欧洲的理查·布莱森的维京游戏公司（Virgin Games）。电子艺界的员工们将维京视为一大劲敌，但是，情势却发展到高阶管理人员必须出面加以干涉。加纳提到：“那几乎是失去控制的”，“大家都过于专注在如何击败维京，我们已经尝试从维京转移注意力到一些与我们同等级的世界性公司。例如，在客户服务方面，我们如何与世界级的公司比较？我们可以试着与英国航空公司（British Airways）比较。”

尽管如此可能会扭曲他们的重点，电子艺术管理部门还是持续对其在电子游戏产业的竞争者保持高度的警戒。每个月，他们会拟出一份以国家分类和以产品分类的竞争者列表，并在整个公司中传阅。

最后，公司对它广泛被支持的价值观展现了高度的团结性。“我们有一个很好的标语：实践价值……成就、顾客满意、团队合作、正直、股东……现在就行动。”戈登说。“但我们都知道它代表着什么。而且，我们也尽力让每个人像呼吸般自然地生活在其中。例如，每一季度员工都会投票选出每一种价值的最佳代表，然后在公开场合授予一个能代表这项价值，但又轻松活泼的奖项（例如，他们曾经颁给一位赢得正直

奖项的员工一个只留了一块饼干的饼干罐，他们认为正直代表着自律与约束。) ”加纳也承认，对于成长中的公司，如何避免人们对这类仪式冷嘲热讽是共有型文化管理中最困难的一部分。“组织愈小，价值和信念愈能被单纯地保持下来，”他说。“当公司员工少于 100 人时，一切都是很容易的。我们就像一家人一般；我们的文化也发展得很自然。但现在我们必须更小心注意到它的发展，而且更须亲手去管理它。我们已经发展出一些不错的东西了，我们必须保护它。”

其实，不仅电子艺界公司，其他公司也在寻找保存共有型文化的方法。我们可以在 3 个例子中的最后一个例子，惠普公司中学习到。即使在全世界 120 个国家中拥有 1.5 万名员工，这个计算机业巨人一直保有成功的社交和团结，同时也是这个领域中的最佳典范。

就拿斯蒂夫·杰弗里 (Steve Jeffery) 的例子而言，他在结束了 IBM 的 3 年工作之后，于 1979 年加入惠普。在惠普典型的风气之下，他因为被一位任职于惠普的好友推荐，进入了惠普工作。雇用员工的朋友对于提升社交会有较佳的结果吗？惠普花了很多时间在任用选拔程序上，或是确认员工进入公司后对于公司的愿景和价值有高度的热忱。因此他们都具备了团结的倾向（这就像是教堂或是社会团体的志愿者组织一般，在签署成为会员时，他们对组织的作为和其代表的意义已有高度的信任）。

一上任后，杰弗里就发现了惠普相当无情地专注于绩效——它的高度团结上。首先，他发觉销售行销经理就和他自己一样，被定期以一些标准来评分，例如他们的销售额、新客户数量和最重要的部门的整体收益。拿产品部门来说，若达不到获利目标，整个部门将被铲除。

杰弗里注意到这套评比系统的背后有一套非常严谨的财务控制。有趣的是，这些控制只重视结果而非过程——他们管控产出的结果，而不是手段。正如惠普相当有名的地方，他们超过 60 个产品部门都享有相当的自主权，并且有管控自我运作和策略发展的权力。

这套控制系统让惠普的目标更为明确清楚且透明化，这也是为什么他们可以把评比系统做好的原因之一。它让每个人的眼睛专注于一个相同的目标，并且同时让高阶管理人员监控到分心的员工。

最后，杰弗里也发现一个几乎已成为企业表征的现象——一个称为“惠普风范（HP Way）”的东西。此一“风范”现在已被无数的书籍和文章奉为圣经，它是一组支配员工行为和应如何与其他人互动的价值标准。例如，惠普的员工必须彼此信任。他们必须倾听顾客的心声。他们对组织有极大的忠诚度。个人的投入皆有高度的价值——没有人会被要求因为工作的任务而牺牲对家庭的责任。惠普方式和其他公司的不同，是他们对组织深厚的感情。杰弗里发现惠普在英国、欧洲大陆和美国的公司都依循这个法则来运作。你要不就接受这个法则，要不就选择离职；通常无法接受这个法则的人便无法忍受惠普的工作环境。

他们也相信公司的高度团结可以强化员工的归属感。举例而言，杰弗里注意到之前我们提过的评比系统，也如同一个非正式的监控系统一般运作。评比不佳的个人通常会受到其他人的保护与协助。同样，没有达到收益目标和被铲除的部门也通常被社交的光环保护着，这些员工通常被二度训练并移转到公

司其他部门。在惠普的模式下，信任和团结使得员工被开除的情形很少发生。的确，当公司在 70 年代面临业绩不佳饱受裁员压力时，许多员工甚至自愿被转成兼职人员以求保住他们的同事。

有关惠普高度社交性的最佳例子，也许是在 1994 年杰弗里决定要离开他服务 15 年的惠普时（那时候他受邀到一个名为 SQL 国际财务公司〔SQL Financial International〕的小软件公司担任主管职务）。当杰弗里首先向其行销副总裁报告这个决定时，他的反应是失望但也表示谅解。他给杰弗里 6 周的时间交接工作，并且告诉他，如果在这 6 周内他改变心意想留下来，他们随时欢迎他（有趣的是，副总裁并不打算给杰弗里更高的报酬以“贿赂”他留下来；若是在图利型文化为上的公司里，他可能已经得到相当的报酬而留下）。这位副总裁同时告诉杰弗里，如果他对新工作不满意，随时可以回惠普。再一次的，我们看到在共有型文化中，每个家庭成员彼此间的高度忠诚，只要这个成员表现良好，就如同杰弗里一般。

杰弗里的离开，就我们常用的学术字眼来说，是一连串高度正面情绪的送别仪式；就俗一点的话来说就是，杰弗里一直到离开了，还是深受大家的喜爱。高级主管们热情地和他说话，同事们也衷心祝福他。“这像是持续好几个星期的聚会，让这 6 个星期非常充实。”杰弗里回忆说。

杰弗里在 4 年前离开惠普，但每次他到有老同事的城市出差时，他们总是会聚在一起。偶尔，他也会收到当地餐厅的聚会邀请，很多老同事都会参加。“我们会聚在一起回忆并讨论今天的惠普——它做对了什么，哪里需要改进，”杰弗里说。

“那就像我从未离开过。我们讨论了很多公事，我发现我还是很在乎。我想你会发现很多离开惠普的员工也是如此。他们虽

然离开了公司，但他们的心还留在那里。”

◎永远在你身旁

心还留在那里——就字面而言，那的确是一个健全的共有型文化的精髓。这也难怪共有型文化公司会成为如此难对付的竞争对手。

谁会选择去对抗一个如此吸引员工感情的公司呢？我们可以从技术、改革和客户服务的角度谈谈。首先，这些是很容易被模仿的，尤其是在公开的大众领域里。但更重要的是，这些形式的竞争优势皆是由员工的投入主导而成，没有任何其他种形态的文化，能像共有型文化一般凝聚如此强烈的承诺。

也就是说，共有型文化是非常强而有力的，只要它不被扭曲、削弱、或是变得不正常。正如我们之前提到的，社交性和团结性具有一些与生俱来的特点，使得同时并存在一个衡量标准下非常困难。例如，高度社交性会使得人们不方便，也不喜欢去正视同事绩效不好的问题。而这高度团结性则需要这样的行为。同样，高度团结性可以快速响应外来的威胁，而高度的社交性则要求必须先获得每个人的承诺。

这些抵触很容易导致共有型文化的不平衡——太多社交性的倾向，或是太多的团结性倾向。在其他例子中，这些行为对组织没有益处。且不论如何推动，它总是产生负面的共有型文化形式。

当负面共有型文化中的社交行为过度时，你看到的结果会是负面型的第一个生存法则：离开家庭。当组织行为由亲密转为排他时，同事之间就成了家人一般，但这可能会伤害到真正

的家人。有一位主管任职于一家带有负面共有型文化的投资公司，他的老婆告诉我们这样一个故事。当时，她和先生在孩子上床睡觉后正在享用一杯酒，她打算利用这个机会跟丈夫谈谈加班时间太长的问题。然而，她丈夫在此时告诉她，他要先打个电话。在隔壁的房间里，她听到丈夫正在和公司的IT部主管交谈。“你的狗还好吗？”他用关心的语气问道，“它的手术都顺利吗？”

“我的丈夫甚至没参加过自己女儿的钢琴独奏会，也没看过自己的儿子踢足球。”她跟我们抱怨道。“但是，当他同事有麻烦时，看在老天的份上，甚至是同事的狗生病了，他全副的注意力都会在那上面。”

因此，在负面的共有型组织中，家庭被排除在外。外人无法体会他们的使命、热情，和每一件事。身在组织中的员工也许会觉得很好，但却会为他们真正的家人带来莫大的压力和不愉快。很多人无法承受这样的状况。

过度的团结会导致两种负面型生存法则：忽视竞争和教育（愚蠢的）顾客。

他们的产品非常好，且使公司立于不败之地。没有人打得倒他们，那何必烦心再去寻找其他的顾客呢？而且不喜欢他们产品的顾客是错误的，产品本身不应该被改变，而是顾客需要被教育。一些公司常以此而沾沾自喜，甚至非常满足。

一些共有型公司非常不理解为何员工会离职。这导致公司对劳工市场的不敏感，这是有潜在危机的。首先，这些公司会停止积极从组织外部寻找人才，而使人才流入他们的竞争对手

那里。第二，他们会停止一些可以激励人才留下的活动。在一些已结束掉的共有型文化实例中，一些明星员工通常会选择离开。为什么不呢？他们通常和其他人一般被平等对待，这并不坏，但也没有什么特殊的激励。

第4个负面共有型文化的生存法则是——只听信同事的意见。这是上述那种沾沾自喜的社交和团结可以共同建立的功能。它引发的行为很吸引人，但也很容易过度鼓励人们表现出这些行为。

一个负面的共有型公司也很容易将共有型文化特有的领导风格发挥得过头，因此产生屈服于领导者这个准则。这位领导者通常没有拥护者，只有追随者。同时，在负面共有型文化中，这位有魅力的领导者可能会扼杀所有的异议。在惊吓、威吓属下后，这位领导者的观点就像教义一般被接受了。要反驳这些观点，就会被视为异端，而且非常危险（至少在工作方面是如此的）。因此，共有型文化的弱点之一是，太广泛接受来自竞争环境的想法和何为“正确的”做事方法，而这些很容易导致组织的僵化。这也让竞争对手很容易就能追赶过去。而糟糕的是，领导者的想法也有可能是错误的。

惠普的成功并非由于其他人，而是由于我们之前提到过的“惠普风范”。就某种程度而言，这就像公司的宪章一般，远比那两位设计者更深植人心。

最后，共有型文化中的强力领导者会产生的问题是：由于他们非凡的领导力与对组织愿景的定义，组织很容易在他们退休、离职，或是死亡之后分崩离析。惠普是一家能够避免这种现象的公司。我们曾经提到它卓越的信誉，那是由于公司两位

受人尊敬的创办人比尔·惠莱特（Bill Hewlett）与戴夫·普卡（Dave Packard）在 80 年代中期，决定从公司的日常运作中退休。他们可以如此从容退休，也许是因为他们的权力已经事先分散。这两个人采取渐进式的离开方式，在完全离开公司之前，他们还担任了两年公司的顾问。

这也是在一个健全的共有型组织中，协助创建者达成特别成就的一部圣经。

因此，在这类公司中工作，什么样的人 would 成功呢？在这里，我们整理了一些在共有型文化中成功者的关键特性与行为。

在共有型组织中茁壮

如果你以下的特质，你会被共有型组织吸引，而且可能会做得很好：

你是一个理想主义者。

你有强烈的需求想要与比自己强的人共事。

你认为自己具有高度热情。

你喜爱团队合作。

你随时准备好牺牲自己以追求卓越。

如果你以下的特质，你将可能在共有型文化中成功：

将组织置于最高地位（高于家庭、个人生活，等等）。

实践教义——生活在价值中。

花时间和同事讨论工作、产品、价值、和竞争。

贴上卷标——也就是说，明确定义自己在组织中的地位和

角色。

让工作有趣。

所以根据我们的观察，这可以说是一种“黄铜戒指”文化。近看之下，或许黄铜色就没有那么闪亮了。当共有型文化运作顺畅时，无疑的，可以想像它具有多么大的力量。但是，正如我们所描述的，共有型文化也是一项独特的管理挑战。当所有共有型文化的价值定位之后，它们很难保持在平衡的状态下。

也许共有型文化的正反两面可由史蒂夫·杰弗里的话作为一个最佳的结论：“惠普的文化如此有效率的原因，即是组织投入非常大的心血在其中；他们非常努力地保持它的活力与健全。”其他的文化，正如图利型与散裂型的组织，即是缺乏维修。如果你有相当大的精力与渴望投入共有型文化，它所产生的竞争优势和个人成就感将会十分值得。也许杰弗里就是一个最好的例子：他将许多惠普文化，例如办公环境、有咖啡休息时间的会议、啤酒会、评比和监督等带入 SQL 国际财务公司。目前，他已是这家公司的总经理兼总裁。他只花了 3 年半的时间，使公司由 300 万美元的新公司成长至 1998 年的 4.5 亿美元。

然而，若是共有型文化失去了平衡，也是有可能矫正的，就像修正多派系的网络型组织和无情的图利型组织，甚至是整理一个充满敌意而且无生产力的散裂型环境。在下一章里，我们会讨论到文化的创建，以及如何改变一个已成型的文化。管理者和员工该如何制衡这类的改变？

我们必须承认，现在的组织改变得比以前快速很多。
改变的技巧也将成为组织未来的核心能力。

第八章 文化变革

人类行为是可以被捕捉、被塑造、
被规划与设计成完美的形态的。

你所需要的只是一位拥有正确工具和知道自己在做什么的工匠。

到目前为止，本书的设计是为协助读者探究组织或是团队中的社会性架构，并了解该架构的内涵和结果。在这一章中，我们会讨论有别于双S立方体模型概念的方法：如果你必须或是想要改变那些关联性，应该怎么做呢？换言之，你应该如何调整社交性与团结性间的平衡呢？应该向上或是向下调整呢？

当我们谈到企业界人士和组织变革时，通常会区分为两个派别：一派认为无法实行——他们坚持人类的天性是无法改变的，他们甚至不想费神去了解管理的杠杆原理；另一派则乐观许多——他们认为只要有方法和工具，就可以试一试。人类行为是可以被捕捉、被塑造、被规划与设计成完美的形态。你所需要的只是一位拥有正确工具和知道自己在做什么的工匠。

有关变革的一些真相，就在这些方法之中。人类的天性也许无法改变，人类的行为却完全有可能改变。实际做起来并不至于充满痛苦与艰难，当然也不是简单到充满愉悦。它是复杂的，但也是可执行的。

改变，并非惟一的选择

它是可执行的——有些时候是必须执行的。因为不当的社会结构在组织产生，可能使公司遭到挫败。为了避免这样的结果，改变社交性和团结性的水准即成为一项重要的挑战。在其

他的例子中，公司也许没有面对如此严重的灾难，而只是单纯地认为若有更适合的文化，将令其组织功能更有效率、更具生产力。这种情况较不具有急迫性，却也面临相同的情况：在双S立方体模型中的移动。

很重要的一点是，必须注意到公司有内、外部双重因素，导致调整其文化的需求。所谓外部因素，即竞争环境的改变，造成社交性与团结性所需的改变。一家国际性公司的经营人员配置即是一例。这家公司拥有强大的办公室组织——他们称之为“庄园”（Baronies）——在世界上的主要大城市中也运作了好些年。每一个庄园有一份自己的名单，内容为其区域中最好的主管人员，一旦荷兰公司需要一位总裁时，阿姆斯特丹办公室可以很快地为这个职缺列出20位最佳的候选人名单。这个优势在过去一直能够满足其在市场中的地位。

一直到公司全球化后，他们持续需要公司为其国际性的职缺提供适当的人选——例如巴西、印度，或是日本。然而这些庄园无法彼此分享信息。每一个庄园都有自己的文化，有些甚至是共有型和网络型的，但就组织整体而言，它却是散裂型的。没有任何一个庄园了解互相沟通的目的为何。直到公司失去了几个重要的客户，管理阶层才明了问题何在，组织文化阻碍了公司未来的成长。为了在全球市场中求生存与成功，扩大并经常性地分享信息是必须的。因此，公司在2年前开始朝共有型努力，并一直保持稳定的进展。然而，正如你所看到的，很多根深蒂固的行为与旧有的组织系统仍然难以改善。举例而言，一些在旧制度表现成功且受到奖励的员工，就不能接受使公司分享信息的新奖励制度，以及更紧迫协调各个活动的中央系统。实行变革几乎总是比维持原状更为艰难。

另一个例子是一家主要的国际性消费品公司。这家公司已

成功实行多年网络型组织，而其成功的主要原因，在于它的市场非常具有地方性和区隔性。毕竟，在非洲的津巴布韦与在葡萄牙卖肥皂是截然不同的。换言之，此公司对于高度团结所带来的协调行销及配送，或是集中注意力打击竞争对手这方面都不需要。同时，该公司的高度社交性营造了富创造性、弹性和自由的气氛。区域经理可以修正制度以符合区域性的需求，并且更敏捷地面对竞争者的威胁。总之，整个系统运作得相当好。

直到欧洲共同体出现，整个市场从泾渭分明变成界线模糊。协调性行销及配送会带来更多商机，而缺乏良好的资源调度以对抗竞争者则造成损失。过去，这家公司在欧洲拥有 9 家制造工厂。经过新的整合之后，9 家工厂可结合成 3 个一级单位，不仅省下百万美金，而且更有效率。

如果网络组织中的 6 家工厂必须面临关闭的命运，你认为接下来会发生什么事呢？总部电话整天响个不停，充斥着老朋友间私底下的生意对话。因此，当高阶团队在工厂会面准备开会决议时，通常真正的决议已经私下完成了。

这些决议会被巧妙地由社交圈、长期关系和一些人情债来支配。会议也仅流于陈述“建议事项”的基本企业形态而已。而在网络组织中需要快速决定的策略性事项，也非常容易受到权谋的影响。也就是说，易受人为因素的扭曲。

事实上，主管作关厂决策时，满脑子受到图利型文化的影响。事实也是如此。但主要也是由于总裁已将他的高阶团队由网络组织转成图利型（他已见到欧洲共同体来临的影响）。在

30 天之内，这个团队已经达成哪些工厂该关闭的决议——运用高度分析的理论架构，将焦点放在生产力、成本和后勤作业。因此整个过程，可以算是将人为或是政治因素的考量降到最低。

为避免异常文化所做的变革

这些例子说明了外在因素，如何促使公司迈向新的文化。但有时候，公司也应该为防止文化走向负面的类型而采取一些行动。下列表格为一些令人忧心的征兆及其解决之道。

◎避免网络型组织走向负面形态的四个注意事项

征兆	解决之道
大量八卦、谣言和诡计阴谋。	对抗造谣者，先找出消息来源，并使信息更公开化。
集结党派。	调动员工——改变他们的工作，移转工作地点。
缺乏效率与行动力的冗长会议。	促使会议结构化；限制时间，结论必须具可行性并经过清楚的说明。
讥讽产品。	颂扬品质，让员工使用产品，并欢迎他们提出有建设性的改良建议。

◎避免图利型组织走向负面形态的四个注意事项

征兆	解决之道
派系斗争(A单位对抗B单位,商业行为不利于公司整体,等等)。	复述企业共同的目标与敌人(借助公司录像带、通讯报刊、演讲等等工具);创造机会以串联内部各项活动;公开表扬共同的目标。
没有时间思考——永远直接采取行动。	实施策略性的复审动作——专注于未来;利用“假期”帮助员工暂缓脚步,并展望远景。
缺乏规划导致重要的事情无法完成。	重新评估评比系统;包括一些需要合作的项目。
自我冲突与员工间的复仇。	训练员工解决冲突的技巧。

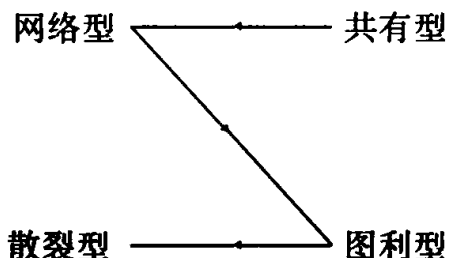
◎避免散裂型组织走向负面型态的四个注意事项

征兆	解决之道
好的员工离职。	好好把握住巨星级员工;奖励系统必须具有高度竞争性,且和员工的期望与自我实现相关。
员工的生产力报告不实,且夸大自己对公司的重要性。	反复市场测试——以便确认你的公司拥有好的明星员工。利用人力中介顾问找出谁想要你的员工。从客户或是值得信赖的单位,收集你的明星员工在外界的客观声望资料。
直接反对与自己的想法相左者。	创造能降低危机的情况——脑力激荡,训练反馈技巧,表彰好的想法。
无法了解互相依赖的重要性。	发挥领导力,使员工联结在一起。

◎避免共有型组织走向负面形态的四个注意事项

征兆	解决之道
自满——低估竞争的价值。	定期审视评量的基准点;将自己和其他不同的组织作比较。
过于相信自己的信条。	创造机会让大家讨论和批评原有信条。
对于价值抱持光说不练的态度。	确认价值与相关行为建立在评估与奖励系统上。
无法从别的组织中学习。	尝试接触外界(利用结盟或聘用顾问带进新员工)。

这些组织形态的移动也具有一定的模式。有一些共有型文化会因为缺乏有效管理而产生移动，我们称之为“倒 Z 型”，因为组织在双 S 立方体模型中移动的形式就像英文字母 Z 的反转。



在这类的移动形态中，无论是新成立或是已建立一段时间的组织，皆从共有型态起家。经过一段时间后，共有形态很容易转变成网络形态；其社交行为会破坏团结关系。另一个原因则是当共有型公司一直运作得不错时，他们会开始有点懒。他们忽略了外部的敌人——正如哥利亚（Goliath，圣经故事中被大卫杀死的巨人）的死囚——而这些敌人正是他们团结力量的来源。随着时间逝去，最后管理阶层终于发现他们自共有型，

转变成了失去竞争热忱的网络型组织。他们开始热切地鼓励报酬行为，如明确清楚的财务目标，而这些行为使公司更朝向图利型组织发展。他们也许曾试着回复共有形态，但他们热切的团结行为并没有对此目标带来太多助益。在整个过程中，社交的结已被松开，情感也被伤害，处处充满不信任。而朝向团结性的行动也无法持续保住，然后一点一点的，整个文化转为散裂形态。

以英国国家广播公司（BBC）为例，它是一家以伦敦为基地的国际性广播网。过去几十年来，它一直是共有型的形态，在背后支持它的是一个值得骄傲的目标——“国家广播公司的宗旨是广播全国人民的心声。”——和它紧密结合的社交气氛（公司的组成绝大多数是在英国优秀大学受过高等教育的年轻人）。然而，在 70 年代末期以前，公司已经发展出许多网络型组织的特性。他们并未遗忘他们的使命感，但已明显地缺乏以往的热情，原因即为缺乏竞争心。

BBC 曾是广播界品质的保证，但是它正走向一个思考的死胡同，觉得没有问题就不需要改进。一些人认为它太过自满，而少部分人则怀疑它的世界级广播水准，虽然当时首相撒切尔夫人所代表的保守党，也曾开始对其组织效率以及长期的竞争能力提出质疑。

1993 年，他们指派了一位新的总裁约翰·伯特（John Birt）。伯特期许 BBC 能成为所谓的“全球媒体玩家”——而事实上，这也是在 21 世纪市场中存活的法则。当时强敌环伺——诸如有线电视、卫星电视、无线电视、独立频道，甚至是一些大型的电话公司都加入战局。更危险的是，由于公司的表

现不佳，它有可能随时失去政府的支持。伯特引进顾问、财务专家和策略专家，并谆谆善诱这一行的记者与制作人——BBC 耀眼的明星要特别注意成本的考量。因此，一些低收视/收听率，但又被评论家和英国重要机构认为好的节目面临严重的威胁。一些报酬系统，如薪资和表现评比系统也必须大幅度修改。而 BBC 的一些制作流程，特别是技术领域，也将外包出去。虽然牺牲了某种程度的品质，但也带来更大的金钱效益。一些图利型组织的特性跟着显现出来。

在伯特的领导下，组织的社交性没有多久即出现了问题，一些 BBC 最有名的明星人物开始离职。报章杂志也开始对 BBC 的使命展开激烈的辩论，而一些内部的员工也开始质疑。事实上，组织已经开始出现了散裂型的文化征兆。

因此，当组织出现这些警讯时我们该怎么办呢？这里有一些建议，以下我们分为 3 个阶段来说明。

◎第一阶段：从共有形态到网络形态

避免让友谊影响商业决策。

确认评估系统保持在客观计量的水准上。

提醒每个人存在的重要性与竞争力的好处，以防止陷于自满。

让使命活起来。别让它成为一块中看不中用的石碑。

◎第二阶段：从网络形态到图利形态

为了回复至共有形态，你也许必须先转移一些到图利形态。危险的是移动得太快太多，反而丧失了高度社交带来的好

处。因此：

确认所有新的评比、标准，或是目标都是可被接受的，而不是另一种负担。

解释改变的理由——即使那会让一些人不舒服。

提出长期的愿景以支持员工度过痛苦期。

◎第三阶段：从图利形态到散裂形态

为避免这种情况发生，试试以下几种方法：

持续与员工对话。这可帮你侦测出组织迈入散裂形态时，所发出的警讯（如旷工数的增加、会议出席率低落、排斥社交行为）。

如果必须遣散员工，也必须做得富有人情味、慷慨，而且维护员工的尊严。

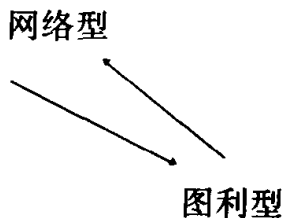
保有明星员工。

也许最普遍而且不经意的文化变革，是所谓的 N - M - N（networked to mercenary and return to networked，即由网络形态至图利形态，再回复至网络形态）的移动方式。

就程序而言，网络形态组织的主管通常为响应来自市场的威胁，会采取较多图利形态的做法。他们了解当组织对竞争对手愈无情，员工之间也愈不友善。因此，主管会确认一个更清楚的目标，以更严谨的态度来定义竞争对手，而且必须执行评估的程序和每一阶段的成果。

当组织迈向图利形态，而且大家都意识到这项改变时，他们开始抵御组织内冷漠的社交关系，并协助组织回归至原来的形态。

在其他例子中，网络型组织的友好社交会阻止其迈向图利型，并且妨碍改变的企图。员工表面上好像了解也拥护公司需要更多团结性的行为；但只要一离开变革倡导者的宣传范围，他们就会批评这些人的努力，指责他们把市场的挑战和组织的动力看得太简单。另一些例子则是组织在 N-M-N 的过程中，容易跟不上移动的脚步。网络型组织的员工通常比较缺乏维持社交行为的活力、渴望，以及共同的目标，尤其是资源员工。这样的情形，就好像是一列变革列车在最后几节车厢都要离站了，又退了回来。



因此，该如何避免这样的情况呢？

运用外部及内部的各项活动来保持变革的压力。这是一种推的诱因。

对目标做生动且具吸引力的描绘。这是拉的诱因。

让变革专注于清楚而且有优先级的行动项目，以让其更实用。

重新设计报酬系统以便鼓励新的行为。

欢庆每一阶段的成果。

尽可能地快速矫正所有畏缩犹豫者，协助其步入新行为的轨道。

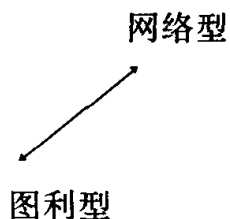
最后，我们可以看见无数从共有形态变成散裂形态的例子。

正如我们先前讨论到的共有形态，它是非常脆弱的，只因为其高度社交性与团结性与生俱来的无法兼容。因此，当重要的领导者离职时，或是公司被并购时，或有其他分裂的情况发生时，公司就很容易分崩离析。的确，这也是许多前途大好的新公司最终的下场。

我们必须知道这样的变革过程是很难抵挡的，因此该怎么做比较好呢？

培养接班人——特别是企业界人士总是为了没有足够时间做这件事而感到内疚。因为有其紧迫性，因此更显示出它的重要程度。

利用顾问。他们会协助你做更客观的评估（共有型文化令人觉得刺激的事情是，你是最后一个认清状况的人）。



从内部改变

文化变革也可经由内部诱因来推动。公司可能想进行一项

促销活动，重整流程或是改善品质，甚至是组织再造。在任何这样的例子中，社交与团结的水准必须被考虑进去，以便让公司能和新组织的需求密切配合。或是社交与团结的水准必须被考虑进去，因为它们会影响主管如何进行变革。了解社交与团结的水平，可以让经理人更融入公司的本质，而非在开始实施变革后，才发现其不合之处。或者这些可以让他们了解，在他们开始之前，什么样的行为需要被改变。想像一位主管希望在网络型组织中实行一套品质工程计划，因此会有一些做法：他可以拢络与他亲近的主要意见领导人，以便在一开始时提高项目的接受度；或者他可以发动侧击，转移或调度可能会流传八卦或中伤项目的员工到其他的单位。在图利型组织中，他可以藉由预测项目可以带来的改善，鼓励高度团结的行为，以进行同样的品管项目。

其他的内部因素也许需要对文化改变或调整特别注意。公司也许有一些利于竞争环境的良性文化，但也许会因管理失当或是疏忽，导致文化朝向负面形态移动。让我们来看看一个有名的例子——收益 20 亿美元的美国口香糖公司。许多年以来，它的商品销售至全世界，并拥有许多不同种类的产品，在某些国家中，它甚至拥有 80% 以上的市场占有率。在这段期间内，公司完全是共有形态的。的确，你未曾看过一个公司的员工，如此富有要做出全世界最好的口香糖的使命感，也未曾遇到如此极力搞好同事与朋友关系的员工。例如，当你进入到公司总部时，你会看到一幅巨大的画像，画的是一个古老墨西哥部落发明口香糖的过程，此幅画是他们一位员工的创作。在工作时，甚至是开会时，大家也都嚼着口香糖。

当工厂制造的某种口香糖出现问题，员工组成的战略工作支持小组（SWAT）很快便深入问题并提出解决方法。同时，

它也有一种良性的亲戚任用制度。

员工的孩子通常被任用，但他们也并非冗员。他们一起在公司中成长，参加所谓的“家庭日”和“蒙眼”品尝口香糖比赛，热切关心公司产品。

然而一段时间之后，公司却慢慢朝向共有型的负面形态发展。员工深深信赖其产品的优越性，并认为它们是无可取代的：竞争——哪有什么竞争？这就是自满，也许可称之为自大——这也蔓延到公司对顾客的态度（顾客通常出现在贩售口香糖的超级市场和其他商店中）。当顾客抱怨服务太慢或是缺乏弹性时，他们的想法是：我们必须教育我们的顾客为何我们是最好的。更糟的是，公司从未提供任何大量订购的折扣优惠，即使最大的客户也是一样。他们认为根本无需为此伤神。

然而，拜他们狡猾的竞争对手所赐，这个文化的影响开始向他们索取代价。有位对手特别把握住这机会，开始记录何时这家大公司的销售人员拜访他们的客户，并且使用这些信息，以双倍的次数拜访同一位客户。他们也提供一般性的大量订购折扣。

在这样的环境之下，这个口香糖制造商无须将其社交与团结的水准移回至原有的正面形态。因为毫无疑问，敌人的出现为公司带来了前所未有的高度使命感与强大的互动关系。他们迅速研究顾客需求，思考该如何改善服务品质，他们并设计新的货架子，以置放所有不同种类的口香糖，销售人员访问客户的次数也比以前增加了3倍，新的广告也强调他们产品的优越性。最重要的是，让大量订购的折扣成为公司定期提供给客户的优惠，即使对于小型客户也是如此。于是，在短短的时间内，公司又回到产业中龙头的地位。

然而，我们应该如何调整社交与团结的水平呢？在下述的文章中，我们将谈到这4种工作的方法和技巧：增加和减少社交性的水平，与增加和减少团结性的水平。

增加社交性的方法比想像中的更无趣，它是一项棘手的工作。原因是人们很容易分辨出社交的真诚与否。举办一个盛大且昂贵的圣诞晚会，便期待一个真正的社交性会因此产生，是行不通的。送礼物也是一样的情况。一位嫁给某大银行高级主管的女士告诉我们这样一个故事：在某个公司的假期宴会中，她痛苦地熬过了上3道菜的时间，因为大家只谈论工作方面的事（中间也有人谈论到运动，主要是高尔夫球）。宴会中的摆设充满了欢庆的气氛，有漂亮的餐具和一流的佳肴，每个人都穿上最华丽精致的衣服，但是在整个过程中却无一丝一毫的亲密感与私人性。的确，宴会中有两位获得临别赠礼的人也很“荣幸地”发表了简短，甚至是敷衍性质的演讲，得到不热烈的掌声。这类的宴会一点也不能让人建立起真正的友谊。

那么该如何做呢？这里有一些从我们的经验中衍生出来的法则。

藉由招募合得来的人，来促进同仁之间对公司想法、兴趣与情感的分享——这些人必须是可以成为朋友的。在之前提到的电子艺界公司中，所有的面试者皆得经过8道面试程序，其中有两关为评估其技术能力，其余则为评估他们的性格是否适合公司文化。原则上，这些程序皆是用来检视面试者，是否能够顺利融入电子艺界公司的文化之中。例如，他是否能够与我们共进一顿愉快的午餐呢？是否觉得我们的笑话很有趣呢？我是否愿意打电话给这个人分享新的想法？我信任这个人吗？

这个概念——雇用与组织兼容的人——有时候会令主管们觉得困扰。他们看出这个制度存在着某种差别待遇，这很容易

破坏组织的多样性。他们也担心过多同构型的员工在组织中容易导致人云亦云，或是破坏创造力，因为每个人都容易妥协。他们认为有时候雇用思考模式类似的员工有助于提升组织的同构型，但这也并不是必要的做法。与组织兼容的员工并不需要全为白种人，或是全为男人，或是全毕业于斯坦福大学。而是应该雇用有类似兴趣、幽默感和世界观的人。一个来自华盛顿州的黑种女人跟一个在迈阿密长大的古巴裔美国人的价值观不同，这是没有道理可言的。重点是——当考虑雇用与组织兼容的人时，我们必须藉由过去的种种迹象，发掘对方内心的想法。这也是建立情感的联系。

增加员工建立真挚社交互动的机会。当然重点就在“真挚”这个词上。人们很容易意识到他们何时是被操纵的。他们可能这样想：嗯，我们有一个惜别会，我们应该表现得很介意乔的离职。这类经过设计的活动，只会让人们更怀疑组织真正的关心和感情层次。

最好的方式即是根据小型，但是已存在的社交活动加以扩张茁壮。如果有3位来自研发部门的员工，总是在每个星期四一块儿在公司的午餐室里吃午餐，经理人员这时就可以提供更好的三明治，建议研发部门其他人员一起加入。或是公司有更正式的仪式，如迎新茶会时，经理人员也可以尽其所能，使其更有趣并更具意义。

藉由提供更好的食物，或是鼓励员工自我介绍，聊一聊工作，或是播放音乐，或是由一些已经存在的团体选择有趣的小礼物给新进员工。这些事听起来都是小而微不足道的，但是事情总是可以一点一滴地累积而成。

◎一砖一瓦打造社交性

事实上，社交得靠一砖一瓦慢慢建立起来，展现“小而频繁”的功能——小小的信号、建议，或是活动经常性的发生。快餐友谊通常是可以作为手段的，这也是为什么我们可以在华尔街和好莱坞看到许多这样的例子。然而，真正的友谊是需要时间和精力。好处是，一旦文化建立在高度社交后，它们会伴随着友谊的良性假设成长。当你假定自己喜欢同事，不论是新同事或是老同事，通常事实会依照你的假定发生。

而对经理阶层的坏处是，这些增加社交互动的活动通常并不便宜，至少需要成本，但不一定有明显效果。然而，如果企业的情况的确需要高度的社交，合理化的说法即是：这是长期投资，而且偿还的可能性非常高。

设计具有改善作用的建筑结构。什么样的工作场所外观及摆设，会对社交程度造成重大的影响呢？有一家家具公司的办公室，它是位于波士顿湾后区（Back Bay）一座狭窄的改造屋。每一部门独占一层楼并有自己的会议室、洗手间、厨房和进食区。惟一由大家共享的空间是一个潮湿昏暗的天井。为何管理阶层会如此讶异，没有员工在做分享信息的动作？他们甚至彼此不互相交谈——因为根本没有地方可以让他们如此做！行销部门在3楼有非常舒适的会议室，而产品设计师在地下室只有金属桌。当然，在5楼的财务部拥有全公司最好的家具和景观，包括通往屋顶的信道。

另一个与之对照的例子，是我们之前提到过的广告公司 HHCL & P。它使用游戏桌的系统 and 走道设计，使员工可以互相熟悉彼此。另一个用建筑来增加社交性的公司是贝恩公司。

所有的顾问和经理皆被安排至不同的空间开放的楼层。每个楼面被区分成几个“湾”（bay），每个湾由8张左右的桌子所组成。每一个湾里的员工不一定都为同一客户工作，也不一定处理同一类型的策略管理问题。但一个湾就像是一个邻居，而且毫无部门的分别，也没有实体区隔，许许多多的聊天谈话可以自然地在此四处进行。有些谈话内容是关于工作，大家的想法可以传来传去，有关工作的方法也是如此。员工不仅从现有的作业中学习，也向好的老板（和不好的老板），以及潜在的客户学习。他们同时也获知彼此刚诞生的宝宝、个人危机和车子的毛病。

贝恩的图书馆、午餐室和会议室也散布在办公室不同的角落里。如此一来，你不会经常只是坐在自己的湾里和同事、老板在一起。换言之，在贝恩的聚会中，似乎人人都互相熟识，因为他们每天都有机会碰面并聚在一起。

增加非正式活动与限制阶层的差异性。没有什么比设置一个主管进餐室与配置主管停车位更能快速抑制社交性了。前者助长社会阶级尊卑制度的歪风，后者则容易招来愤恨，特别是下雨天时。两者皆强调组织中人们的不平等与分离感，也破坏了友谊形成时最基本的相等性。阶级会产生区隔状态，而这对社交性会产生抑制。为什么我要费事找史丹佛谈话？这种想法也许会出现：他是第41级，他不会降低自己的格调和我这种第34级的人说话。

但我们也并非提倡废除正式礼仪与阶级；所有的组织都需要这两者的存在。一般而言，你不能在拜访客户时穿着T恤和牛仔裤，除非你是在硅谷上班；你也不能在开会时使用俚语和其他不敬的言语。除此之外，谈到组织层级，总是有人需要去负责。否则，每个人都得负责或者每个人都不需负责，这

两者都不是站得住脚的情况。

但是若小心管理正式礼仪与阶级时，社交性是可以增加的。衣着代表的符号是可以调整的，也可以设置如健身房一般的通用空间，停车位也可以透过抽奖方式来分配。

有一些公司透过减少员工的阶层与职衔名称来减少阶层，例如固特异轮胎使用“事业伙伴”来区分高阶经理层和下属的关系。这种做法不但达成良好的组织分级，也使员工间的关系更为流畅。

除此之外，一些公司也藉由让员工得到相同的福利和施行一致的绩效评估系统。

最后，有一些公司也成功地藉由将员工引出办公室之外的地点，使其互相认识，进一步达成减少正式性与阶层的差异性。这类向外发展的活动并非最近才创造出来的，而是已经运行一段时间了。一家位于加拿大的图利型财务服务公司，就曾试着举办这类的户外活动，提升社交程度使其共有文化更为完善。在这项活动的第一天，每个人都还是扮演原来的角色。行销部门的同仁只和自己部门的人说话，而制造部门也是如此。而且没有人能真正明了高阶经理人演说的内容。整个活动非常僵化而且和在办公室里也没什么不同。

然而，这项活动的领导者却做了一件非常聪明的事。他将所有人跨组织和层级的分成5个小组。一开始，大家非常不习惯，好像突然掉到一群陌生人之中。更令人不舒服的是，领导者要求每组成员必须彼此协助登上一块大岩石。每一小组的成员都得爬上最顶端，不然即被视为失败。

接下来的8个小时，事情产生了变化，因为所有的员工必

须忘掉彼此的差异以便专注于共同的目标。他们必须互相交谈，必须成为同盟队友。很快，你可以听到欢笑声，听到相互吼叫声，听到他们彼此呼唤对方的名字。

不用说也能明白，这群员工在第二天回到办公室时，已和之前完全不同了。

办公室里友谊更加融洽，谈话也更为自由了，社交也因此更多样性。它所做的就是让他们抛开他们所扮演的员工角色，恢复了人类的本质。

增加社交性的最后一个方法为：创造关怀文化。一些公司宣称他们“关怀”员工，但是要付诸行动才算数。当真正的关怀在工作中发生时，生病的员工不只是得到慰问的花束而已，他们还会获得同事的拜访与关心。在网络型的组织中，高阶主管会参加同事母亲的丧礼，即使他们从未见过这位女性。看看另一个例子，一位年轻的员工失去了罹患肾脏病的丈夫，公司准备了免费的专车送大家前往追悼会。除此之外，同事们也为这名女士和她的孩子一连准备了好几个月的晚餐。很明显的，你的行动就代表了你的心和想法。

关怀是需要身体力行的。经理人员只有以身作则才能创造关怀文化。一家有 80 位员工的瓷器零售商的主管，因为手术被迫在家工作了好几个月，他就联机麦克风进办公室开会。他的知识与经验还是非常有价值的，即使大家并没有期望他多作贡献。实际上他也没有，但是当他“出现”在会议室中与员工沟通时，大家总是可以感觉到他的存在，即使他并没有亲身在现场。他们十分在乎他的想法与意见，就算是处于不利的情況，他们也不会放弃。在关怀的企业文化里，每个人都会被照

顾到。

拆散社交性

当然，社交性也会破坏组织的成果，尤其是当负面的网络和共有形态组织开始出现的时候。在这样的情况下，如何减少组织中的社交性呢？

分离派系。就像中学老师常做的，经理人员有时候必须拆散那些具有排他性的小团体。为了达成这个目标，团队人员必须重新配置与安排。偶尔改变员工的座位安排也是必须的。

挑战政治活动与苛刻的批评。我们最近参加一项公司所举办的豪华盛宴。总裁和他的太太来到我们这一桌问候，等他们离开后，席上一位员工的太太苛刻地批评：“你们认为玛丽会花一天的时间来准备今天的餐点吗？”一些人听到后开始窃笑，另一个人接着说：“为什么要煮呢？尤其是当你老公可以赚到 700 万美元时。”这类有关总裁的表现与工作习惯等令人不快的话题，便开启了话匣子。

然而，一位高阶经理人突然打断大家的八卦话题，“我不知道你怎么样，”他冷冷地说，“但是我还是需要这份工作。而且我看不到其他人可以比瑞克做得更好。批评别人很容易，但我觉得他做得真的非常好。”接着则是一阵令人不舒服的静默，但是，这位经理目睹了整个负面社交的经过，他阻止它继续发展下去。一点一滴的，这类揭发八卦谣言的举动会在组织中产生净化的影响力。

就像在 60 年代一句很有名的谚语：“如果你不是解决之道的一部分，你就是问题的一部分。”要减少负面的社交行为，每个人就必须体认到自己是解决之道的一部分。

其他减少负面社交的方法非常简单，跟增加团结性是一样的：

创造共同目标与急迫感。当著名的啤酒公司喜力想从欧洲拓展至全球时，主席瑞·凡沙克也遇到了如何将其网络形态组织的高度社交性与低度团结性转型的挑战。为了将组织转型得更有效率，他必须实行策略性命令。他发展了一个内部口号“绿化世界”，当然是参考喜力啤酒醒目的绿色罐子。这项信息清楚而且具行动导向。今日的喜力已是世界上地位稳固的啤酒公司。

有时候，需要或是想要增加团结程度的组织，必须先定义出明确的共同目标。值得注意的是，许多公司并没有如此执行，这也是为何存在这么多低度团结性企业的主要原因。一家欧洲的电信巨人即是如此，即使他们有迈向全球化的雄心，但问及每个高阶主管“公司的策略性目标是什么？”时，所得到的答案没有相同的。

同样缺乏共识的问题是：“评估绩效的项目有哪些？”当总裁发现他是会议室中，惟一知道董事会期望他们在公元 2000 年前，从推动新产品与高附加价值的服务获取双倍收益的人时，他非常震惊。连高阶团队都不清楚他们的指导目标和运作方针，公司其他的员工又怎么会知道呢？

要团结就必须有清楚的目标、价值和方针，缺一不可。确定每一项都必须清楚传达，而且组织中的每一个人都清楚地了解。

使员工深切体认竞争。正如一些公司没有传递其明确的目标，一些公司也没有共同恐惧的敌人。就像我们之前提到过的福特的例子，经理人员透过播放马自达更具效率的生产流程录像带，而改造了福特。飞利浦公司的詹·蒂姆也在一群员工面前展示优质好用的日本产品。的确，之前提及的那家自满的口香糖公司，也证明了自认无敌手的心态和在竞争概念上无法取得共识是一样的危险。

有很多方法可以增加对竞争者的认知。回想一下电子艺界公司，他们每个月都发给员工一些有关产业内其他竞争厂家的销售报表。其他一些公司则使用“竞争者警讯”，透过电子通讯和电子邮件的方式向员工描述竞争者最近的动向、产品和策略。这些都是会让人心神不宁的神奇方法，但这些心神不宁也会加速燃起团结的火焰。

在一些比较极端的例子当中，经理人员偶尔必须为组织创造出一些假想敌。一家位于法国的大型公用事业公司在市场基础之下，实在找不出任何竞争对手。但总裁体认到企业自满的危机。他召集了高阶小组并画了一幅图给他们。图中有一群鱼。在最大的一条鱼上他标上自己公司的名字（响起掌声）。然后，他画了许多较小的鱼并标上其他在产业中较重要公司的名字。但在大家纷纷点头表示赞同时，这位总裁在图的边缘地带画了一张巨大的利嘴。换言之，这条鱼大到你只能看到它的巨大牙齿，正朝向公司那条鱼游过来。

“那是谁？”大家异口同声地问。

这位总裁沉默了好长一段时间，然后说了一家美国最大的公司的名字。

他说“如果他们想要，他们可以活生生地把我们吃掉。”

“但是他们会到法国来吗？”大家迫切地想要知道。

“是你的话，难道不想？”他回答。

创造假想敌是一种相当有创意的管理方式。但它的确有效提升了组织的团结力，而且成效相当迅速。

建立不安的机制。在一家名为爱克米的公司中，所有的经理阶级每年都需要参加一项令人坐立不安的活动。在活动中，他们必须假装是自己的竞争对手。他们必须回答几个问题：

“我们今年该如何打垮爱克米？”“爱克米有多少弱点？”

“爱克米最近有没有做错什么事？”不令人讶异的，爱克米从这个活动中激发出来的策略性计划，充满了强而有力的攻击行动与详尽的防御措施。

其他有关不安机制的著名例子，还包含了摩托罗拉的策略性计划。公司在竞争者推出类似的新产品之前，就先以更新的产品打败自己的产品。另外一个例子就是通用电气 GE 的试验集会。

不安机制也有助于建立团结性，因为它将人们的注意力集中在公司的优点与弱点之上。也让人们专注于策略而不是计谋。它让外部的焦点取代了内部的焦点。也由于这些原因，它唤醒了人们注意到竞争的事实。

联络行动与成果。在高团结性文化中，人们知道要做什么及其原因。他们知道做什么，因为有清楚明确的工作描述、绩效评估计划，等等。而知道为何要做的原因，则是因为有透明的奖励制度告诉大家绩效等于金钱。因此如果你想要增加绩效，简单的方法即是清楚定义每一种行为的价值，然后付钱给

照做的员工。给现金可以看出最大的影响力。重点是奖励制度必须包含公司整体营运绩效，这样才能强调出公司整体表现，而非只有个人表现。不然，太过强调个人表现也会造成另一种困扰。

要求行动上的承诺。在低度团结的公司中，会议进行至尾声时，只会看到每个人坐在那儿点头，但没有人能告诉你下一步该做什么。在高度团结的公司中，会议会以另一种形式来结束。领导者会说：“因此，大家都同意前进巴西的计划。莎拉，请你告诉我你的下一步要怎么做？”莎拉回答：“我的第一步骤，将是发一封电子邮件给我们所有南美洲的业务代表，告诉他们未来6周的行动计划概要。”

高度团结的产生是来自领导者对行动的要求，借着赞美有行动力的人，强化这些需求。这些领导者藐视或是停止采用令人麻痹的分析方法，取而代之的是“只要去做（Just Do It）”的心态。

拆散团结性

在一些社交性的例子中，有时候团结性并不适合特定的竞争或组织背景。举例而言，当组织和绩效得经过缓慢且需深思熟虑的流程时，图利型文化中的员工强烈倾向做快速且果断的计划。在这样的情况下，有一些方法可帮助组织降低团结性。

使用品质导向的行为评估方法。并非每一件事物都可以——或是应该——用数字来计算。举例而言，一家位于纽约的图利型法律公司，其律师都是根据客户的账单来计算奖励，而

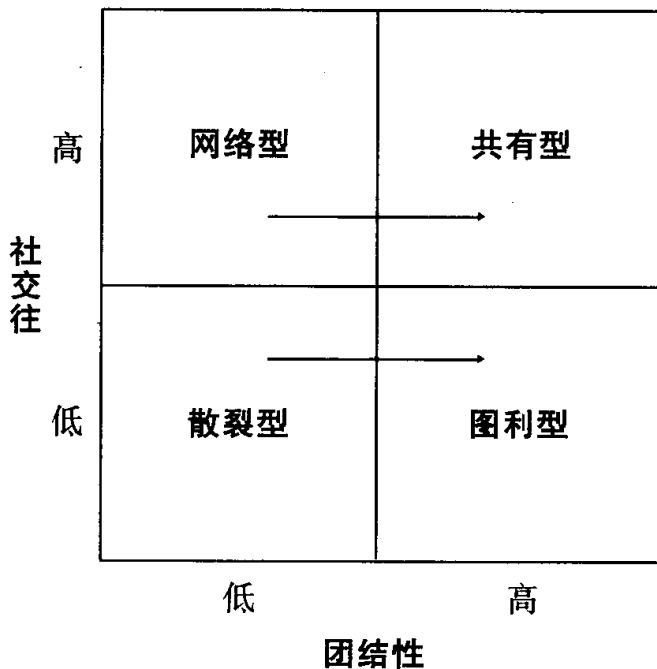
且只有这一项根据。公司获利大增，但是却有两件事令他们极为困扰：一是优秀的面试者无法得到雇用，另一件则是已经任用的资浅员工无法在专业上成长与进步。最后，公司只得建立一个绩效评估办法，称为“联合领导（collegiality）”。为了使它起作用，律师们 20% 的红利皆根据这个办法来计算。

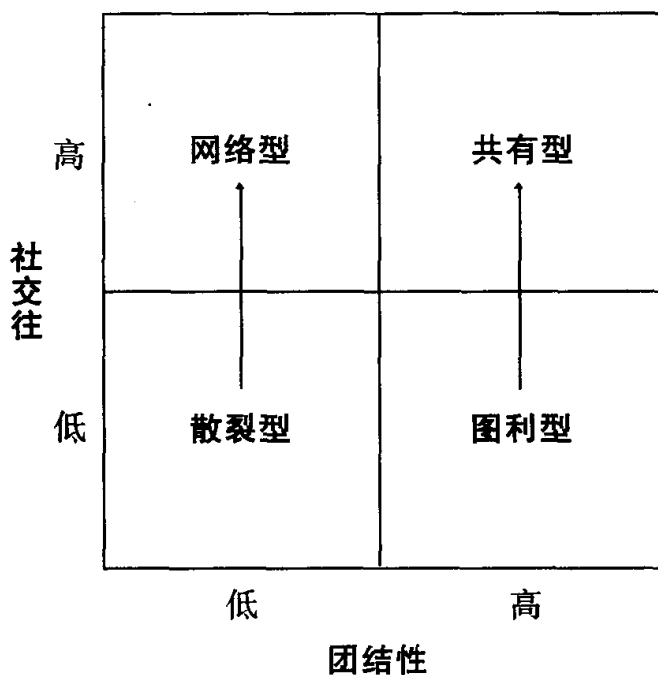
另一个类似的方法则为，清楚地定义合群的价值。例如，公司的信条可以强调绩效导向，但是也必须增加其他的价值观或让它们有更多曝光的机会，以促进员工分享彼此的理念或相互之间合作，并给予适当的奖励——不论是在公开场合，或是金钱上的报酬——这个方法将非常有效。

打散团结性。因为团结性可能变成高度的局部性，有时候为了消除这种情况，最佳方法即是移动组织中的成员。例如，财务部门需要降低其聚合程度，因为这类的聚合导致他们部门排斥所有的“外来者”——如来自行销或是研发部门的成员。为了扭转这种倾向，经理人员可以安排一些计划，让所有财务部的员工花 6 个月时间待在行销部门。或是，他可以安排一组成员从事更频繁的社交活动——当然必须是发自真心诚意的。在某一家公司中，我们使用一种称为“棕色袋子午餐研讨会”的技巧。所有组织中的成员均受到非正式的邀请，聆听别人工作的职责与挑战。这样做的目的，即是为了打散所有跨组织功能的障碍，以及员工心理上分你我的藩篱界线。这些心理障碍常常伴随局部高度团结性而产生。

最后，当领导者放慢流程的脚步时，团结的程度也会减缓。因为需要快速地看到成果，团结性通常会导致员工狭隘地专注于完成工作上。就像我们之前提过的，在某些企业环境中它可以成为强有力的工具，但有时候它也可能成为快速自杀的根由，尤其是当组织转错弯或是在峭壁边缘行走时。有时

候，缓慢的脚步与深思熟虑后的决策是有益的。高度团结性的公司倾向将世界视为黑白分明的两种极端。为了减少该变动力，这些组织必须知道有灰色地带的存在。在灰色的世界中，挑战既错综复杂，也有选择性，而且是有解决办法的。了解问题和选择解决之道牵涉到许多分析与讨论，甚至必须等得到更多的线索时才得以继续进行。当这些概念被引入组织当中后，团结的程度就会下降。然而，这会像是反文化的行动，而且必须花上一段时间与力气。经理人员不能只是告知长年处在高度团结的员工：从现在开始，我们要放慢脚步，每件事都要仔细考虑再三。通常，事实显示，大家的思考模式，无论在广度或深度上都可以再提升。举例而言，你可以请百事可乐的高阶主管团队，在意大利的休闲训练中心讨论竞争对手的议题。第一天，理所当然的，你只会听到大家讨论如何击垮可口可乐。但一叠研究透彻的幻灯片报告证明，在意大利，百事可乐最强劲的威胁者是一家叫做贝若尼（Peroni）的啤酒公司。这与你如何看待这个世界有关，也和在哪个时间框架有关。





该从哪里着手

到目前为止，关于如何调节社交性和团结性杠杆，我们已谈到了尾声。但重要的是，任何文化变革的成功与否，取决于你必须了解自己是从哪里开始的。换言之，你的起始点会有重大的影响。为已经拥有高度友谊的组织增强社交程度是一回事，而要将社交性介绍给一个长期以团结利益关系为重的组织，则又是另外一回事了。让我们来看看在不同的背景中增加或是减少社交性和团结性的影响，以及会遇到的状况。

首先，如果你要建立团结性，通常会以散裂型或是网络形态为起始点。

从散裂形态出发，采用我们上面提到过的技巧，不致产生意料之外的结果。但若从网络形态出发前往共有型文化，途中很可能会遇到组织提不起劲进行改变或抗拒，原因即是在变革

的过程中公司会损失一些社交性。两种可能的结果会产生，而且相当普遍。你可能不知不觉地进入到散裂型的状态，并且毫无进展，或是你做得太过火，然后掉入图利型之中。

事实上，我们以往的经验还未遇到任何一个个案，是组织可以从网络型直接移动到共有形态的。这也是为何我们之前曾提到，瓦解社交关系也许是你将遇到最困难、风险也相当高的一步。

接下来，想像你想增强社交程度。通常有两个起点：散裂型和图利型。

从散裂型往网络型移动的一大挑战即是，公司必须确认人们对此有兴趣，甚至于是感到兴奋的，这些要足够让极独立的“作业员”想与其他人混在一起。而从图利型移往共有型的挑战是，高度团结性的人已习惯于不计一切达成目标，对他们而言，重视别人的感觉和时间并非易事。你也许会要求员工参加公司的聚会或表现更多的关怀，而他们只会问：“这对我有什么好处？”因此为了让这些程序能顺利推展，让员工能从高度团结行为迈向社交性，你就必须利用金钱奖励系统。换言之，将下次的业务会议移往阿卡波可（Acapulco，墨西哥南部濒太平洋的港市），将会是不错的选择。

最艰难的移动

最后，最困难的挑战即是要同时增强社交性与团结性——从散裂型迈向共有型。这非常困难而且不多见。事实上，我们认为这只会发生在以下3种条件同时具备的情况下：小型公

司、新的领导者、具高度魅力的领导者。在我们的经验里，我们仅见过一次——一个刚起步的公司以这类方式组织起来，并由散裂型转移至共有型。一般典型的例子是，企业领导者必须循序渐进地增加社交性和团结性。

社会关系是既脆弱又复杂的，要改变它也是如此。非如此不可时，我们的分析结论是：小心行事。

经理人员可以藉由先前提过的一些方法来增加组织的社交性；也可以改变团结程度。但是这些选择会带来一些伦理上的问题。社交和团结度不仅影响公司在策略和财务方面的决策，也影响组织中个人对每日工作的喜爱与厌恶。

因此，主管们必须适当处理，创造一个让公司成功的文化，以及表达个人真实价值间所造成的对立与紧张。这样的挑战是深切而个人的，而且没有任何一个经营者能够，或是应该全身而退。在下一章中，我们将直接讨论这个问题。

第九章 工作背后的工作

选择工作，选择要如何工作，在哪里工作，
不仅是对金钱、事业与安全的考量，
而且与你希望要如何过生活有关。

至此，我们主张不同的组织文化形态适用于不同的企业环境。我们也描述了如何分析你的工作团队、部门，或整个组织，坐落于双S立方体模型中哪一个位置，并且建议你一些方法，当环境需要时，你可以去改变你们的文化。

但是，还有更多我们必须谈的。我们不仅只是自身工作所在的企业环境中消极的受害者而已。工作的重要性比那大多了，工作对我们的生命具有重大意义。就像史达兹·特考（Studs Terkel）在他令人难忘的著作《工作》（Working）这本书中写道：“工作不但是每天生活的意义，也是日常生活的生计；不仅仅是为了受瞩目，也为了财富，简单地说，工作是一种过生活的方式，而不是从星期一到星期五渐渐地死去……我们有权要求工作要富有意义、能被认同、充满惊奇、具有生命。”

选择工作，选择要如何工作，在哪里工作，不仅是对金钱、事业与安全的考量，而且与你希望要如何过生活有关。推到终极，它们其实就是伦理学的中心主题：真，善，美。

在这个章节中，我们想要探讨的是，在文化中发现自己遭遇必须选择坚守现况或进行变革的困境时，所将面临的伦理问题。

在社交性和团结性之间维持平衡，并不只是一个机械式的动作；它深切关系着你对自我的了解、人际关系，和工作在生活中的重要性等等的价值观。

举例来说，如果你面临的选择是从正面散裂型文化的组织移到网络型组织，那么从心灵和理智两方面去了解你对牺牲个人自由觉得自在的程度，对作出选择必会有所帮助。你必须问自己：对于与其他人分享一个开放性的人际关系，以及在工作场合泄漏较多私事，是否觉得自在。

至于你对人际关系的价值观，可以想像一下将你的组织从网络型转成图利型所引发的牵连。当你让绩效来决定工作人员的去留时，关于开除朋友与采取可能降低个人忠诚度的活动时，你的感觉如何？对于营造一个你和其他人都不觉得有趣的工作环境，你的感觉是什么？不要忘记，每一次你去破坏复杂的社交网络关系时，不管你希望与否，你正冒着不断向散裂型文化移动的风险。

个人选择，个人问题

不论是双S立方体模型中的哪一种文化，工作在生活中所占的地位都是一项课题。即使是移向看似具有高度社交性及团结性的共有型文化，也牵涉到个人选择。例如，从散裂型或图利型文化移向共有型文化，即隐含着要将更多的“私人”生活投注在工作上。如果是从网络型转向共有型，便意味着你愿意较注重工作而非友谊，因为此时组织已包围你的生活。

我们现在要做的，是提出5个由文化架构所呈现的支配性伦理问题。你可能没有所有问题的答案，也可能无法立刻回答任何问题，因为回答伦理问题并不是一个终点，而是一段旅程。

第一，你准备以组织之名做什么事情？

每一个管理者都有机会，甚至有责任去作决策，而这些为集体利益而作的决策，却可能造成个人的不自在甚至是痛苦。我们在讨论网络型文化的章节中，提到对差劲的绩效表现的容忍形态。管理者经常容许组织去“负担”能力差的成员，而不愿开除他们。然而长期下来，这种生态经常对整体利益造成损害。组织的绩效会疲软，这当然会影响股东权益，但它最终可能会导致优秀的员工因成本因素而被裁撤。有些情况下，能力强的员工会因无法再忍耐下去而爆发。他们觉得疲惫了，觉得被利用了。他们之中有一些人离开，去为让他们觉得自己更有价值的其他组织工作。能力差的员工受到姑息迁就，但是组织却付出了代价。

从个人的角度来看，你对这种情境有什么感想？你的答案将透露，你会为组织的利益去做什么事。如果你在读完之后说：“我了解了，我宁愿包庇我的朋友，也不愿去开除他们；这组织总是会继续生存的。”这意味着，你还没有准备好牺牲个人去为团体利益着想。如果，这个情境让你情绪激昂：“有时候有些人就是需要被开除，他们会活下去的。”这意味着，你对于将集体利益视为优先考量极感自在。这当中并无优劣之别，只是在强调人们的意愿、渴望，以及他们能够为组织做的事，有一个相当广泛的范围。勇敢地面对文化所引起的伦理问题，部分要做的就是，决定你在这个领域中的所在位置。

了解你想要为组织做什么，也就是了解你愿意为这组织放弃什么。在《那个美好的地方》（The Great Good Place）这本书中，作者瑞·欧登堡（Ray Oldenburg）主张，一个健康而均衡的社会体，有赖于工作、家庭，以及“第三地”这3个因

素。这“第三地”——例如教堂、地方性的酒吧，或餐馆、花园、俱乐部，或是你平常去当义工的慈善机构——是一个中立的地方，那里没有阶级的分别。它提供朋友之间的对话作为主要的娱乐形式，促进玩笑嬉戏的交流，并提供新奇的事物、对生活的新鲜看法、心灵的补药，以及一大群朋友（不是指许多单独的个体，而是一个开放且包容的群体）。

如果你准备为工作付出很多——长时间工作，周末也去上班，身在别处，心却挂念着工作——你将不可避免地要放弃一些属于“第三地”的东西。这就是发生在共有型组织成员身上的事。他们在办公室外继续社交生活，来往对象多半是同事。这个领土范围并不中立；阶级没有被遗忘，也没有经由玩笑嬉戏来传递对生活的新看法。同样的情况也发生在网络型组织的成员身上，但是自然的，较少发生在图利型或者是散裂型的成员当中。你要保留多少第三地的生活，这并无绝对的对错，而只是一种抉择。这抉择背后隐含的是“你看重什么？”你的答案是一个伦理，甚至是道德上的抉择。

第二，你如何定义“企业命脉”（stakeholder）这个词？

近年来，有个激烈的辩论展开了：哪一个团队应该被视为组织的命脉？是股东、员工、顾客、社群，或者是其中几个，或者是全部？它们的优先顺序为何？

双S立方体模型中的每一种文化，由于不同的价值观与假设前提，对这些问题各有不同的答案。在网络型文化中，员工是主要的企业命脉，因为这类型文化主要隐含的价值是社会关系的存在与维护。在图利型文化中，最优先而重要的企业命脉是股东，因为这类组织极度重视账面上的成果。然而，图利型

文化也可能因同样的理由，将可以造就不同局面的员工，也就是绩效最好的员工们，视为它的企业命脉。事实上，这正是图利型公司经常将股票选择权（stock options）作为奖赏的原因。股票选择权将能力强的员工转化成股东，也就是企业所有人。在散裂型组织中，人们认为企业命脉是组织中的每一个个体，并不足为奇。毕竟，这些个体就是这个组织形成企业的原因。最后，在共有型文化中，企业的命脉变成了全世界。在有着高度团结性与社交性的情况下，这些文化视其使命为帮助（甚至是拯救）全人类。想想以前的苹果计算机，有一个隐藏的价值观是“拓展人类的自由”，或者葛兰素－威康药厂的使命是“消灭疾病”。这些使命并不仅限于为股东、员工、顾客、地方社群带来利益，它们是为了全世界的每一个人。

如果每一个文化都有一个隐含的企业命脉定义，对于个人，问题就变成“我相信什么？”当你要选择一个工作组织，或有其他机会来临要决定去留的时候，这个问题尤其重要。还有，当你身为企业领导人，正在考虑调整或改变你的企业文化时，它也特别有意义。

为了提升竞争力而改变文化当然有意义，但是，你能否确定这些改变的意义与企业命脉的定义相同？

再次声明，企业命脉的问题没有绝对的答案，这纯属个人观点，真的。有位在哈佛商学院修课的女士，告诉我们她在第一年财务课堂上发生的事。有项项目研究显示，一个经营困难的制造厂商面临重要的选择：关厂或是停发股东红利。有位在广告业工作了数年的学生举手发言，激昂地提倡工厂应该继续

营运，并且留住所有的员工。她使用的企业命脉论点是：“这些员工为这家公司付出他们的青春。”她说：“公司不能就这样把他们全都解雇，那是错误的。”这时，濒临爆炸边缘的教授大声说：“企业的命脉是公司的股东。”“企业所有人应优先被考虑！”环顾整个教室，点头的人和摇头的人一样多，而接下来的一个小时，各种关于企业命脉意义的论点多得不得了，几乎一人一套说法。我的重点是，如何定义企业命脉是个人观点，这观点来自于你认知的世界经济模型、你的经验，以及——或许最深刻的——你的价值观。

第三，你希望与人们多亲密？

这问题乍看之下像是在问你，你希望拥有多少个朋友？但它不是这个意思。倒不如说，这个问题是在问你，你愿意承担多少风险，愿意对别人开放到什么程度。当我们谈到社交关系的本质时，只有两种选项。如果你对其他人的有所保留，你比较不会受到伤害，但同时你也比较不可能受到喜爱，而且别人也不会对你敞开心胸。相反，如果你允许自己去亲近别人，你比较可能会受伤害，但是你也较可能被爱或被恨。当然你也可能比较了解其他人，因为他们也会对你敞开心胸，而且你也比较会为人所了解。这同样是个人的选择。

就社交距离和个人风险承担而论，双S立方体模型的4个文化，或多或少都会对人们有些要求。网络型允许它的成员去显露自我。更精确地说，它鼓励员工这样做，如果你不这么做，经常会被排除在外。团体希望能对你有所认识，但是它不会去刺探，因为这样会显得不友善。图利型文化对社交性的要求很低，它不要求人们冒风险去显露自我，也不特别希望他们

这么做。它不需要人们去了解彼此内心深处的需求、希望和驱动力。对公司而言，重要的是你的工作表现。完成工作你就可以回家了。附带说明，只要不影响你的绩效表现，你在公司做什么，对图利型文化而言都不重要。要比较这两种文化对社交距离的概念，只需回想一下安迪·柯林斯的例子。当柯林斯在属于网络型文化的伊化公司时，他会假设绩效差的员工是遇到了私人方面的问题。他会设法去了解员工的问题，帮助员工渡过难关。在图利型的太星公司时，安迪·柯林斯第一个星期就开除了两名员工，没有机会去了解他们表现差的原因。他的组织对社交关系不感兴趣，他们不想了解员工是否遭遇私人问题，而且也不在意。

在散裂型文化中，社交距离是较受偏好的运作形式。毕竟，这种组织的组成人员已经选择了不冒风险展露自我，或是他们已经习惯组织不介入社交亲密关系。当然有些人可能会很喜欢对方，彼此很亲近，以开放的方式互相对待，但这是例外。一般而言，散裂型文化对冒险展露自我的要求很低，因为这对它追求的成果并没有价值。

最后，共有型文化要求个人承担最多的风险。网络型文化允许人们自己决定要不要显露自我，但共有型文化要求成员没有保留地表现自己。如果你不愿意，其他成员会无情地督促你去找你的瑕疵并且承认它们，以改善你的绩效表现。当然，这是此形态高度团结性的一项功能。你必须对组织奉献自己，奉献完完全全的你，因为组织是王者也是主宰者。

每一个人对于在组织中想要承担多少风险，感觉都不一样。

事实上，个人自在的程度与组织的要求，其间的冲突有时正是人们工作不愉快甚至离职的原因。

在共有型组织中，重视隐私权的人可能会觉得他们被要求对陌生人掏心剖肺。或者，散裂型组织中有人渴望亲密感，他们因为寂寞而离开。这里牵涉的道德抉择包含去了解你对社会关系的价值观：被伤害或是被喜爱。同样，这仍然是基于个人经验、希望和信仰，也就是你的生活哲学所作出的抉择。

第四，你对正义的价值观为何？

没有人愿意承认他们不看重正义的价值。事实也是如此，大部分的人的确重视正义，只是人们对正义的定义有所不同。另一个说法是，人们对公平有不同的看法。如同前面所说的，每一个在双S立方体模型中的文化，在看法上都有所区别。关于公平是由何种行为与信念所构成，每一种形态都隐含着不同的观点。

网络型文化有着高度的社交性，公平几乎是仁慈的同义词。当一个组织是公平的时候，人们不会受到伤害，他们会受到照顾。让我们看看绩效差劲的工作者的例子：如果他是在一个网络型组织中被开除的，当事人的反应可能是：“但是，这样并不公平！”这句话真正的意思是：“但是，这样并不仁慈！”

就结果而言，正义的定义是一把双刃剑。一方面，互相照顾会促进员工对组织的信任和忠诚；然而另一方面，互相照顾也可能演变成勾结包庇。例如，一个网络型组织的成员发现，他的同事应为工厂污染河川的事情负责。他会先告诉这位同事并且帮他掩饰，直到问题解决。

没有人会从错误中学到教训，也没有人会负起责任。但是也没有任何个人会在过程中受到伤害。因为这会被视为不公平。

在组织中，对正义的看法可以从薪资系统的鲜明对比中看出端倪。人们如何得到报酬，与为什么他们得到这种报酬，能够说明组织如何定义公平性，也就是公平地对待。网络型组织经常奖励资深员工及人缘好的人，特别是跟对了人的。乔的薪水比汤姆高是公平的，因为乔服务这公司的时间是汤姆的两倍长，而且乔经常帮助别人。（此外，附带一提，乔是老板的网球伙伴。）这两个人的待遇差别可能因汤姆的超预期表现而极为微小，但是，汤姆的表现仍不足以弥补那个裂缝。

拿这种薪资哲学与图利型文化的哲学相比。在图利型组织中，奖励是依绩效而定。图利型组织是精英管理的社会。那是他们正义的形态，而且相当的严格。人们因达成目标与绩效而获得报酬。他们的报酬也根据他们的市场价值来计算——在竞争对手眼中，他们的表现值多少？在一天工作结束之后，薪水不是决定于一个员工在这组织中工作 6 个月或 20 年，而完全取决于他们的绩效表现。

有趣的是，这种正义标准或许是最有利于女性、少数族裔和同性恋者，上述这些族群因某些他们无法控制的原因而遭受歧视，得到的报酬经常低于他们所应得的。在一个只注重绩效表现的环境中，人们是因他们做的事而得到报酬，而不是因为他们的长相，或者是如何过生活。这种形态的正义完全不同于网络形态的正义。

在散裂型组织中，正义是个人层面的事情。凡是能增进个人利益的行动和决策，都被视为公平的。这不必然是自私——

毕竟，正面散裂形态的基础假设是：团体的利益是个人利益的总和。个人的利益增加，团体的利益也随之增加。

在散裂型组织中，人们的报酬是如何计算的呢？依据他们在同侪团体中的声望。一个数学教授可能很多年来都没有发表过一篇论文，而且他也可能不是一个好老师，但是他赚的钱，可能比一个经常出论文而且学生评鉴超优的教授要多。原因是：15年前，他是第一个发明进阶微积分基础公式的人，或者是其他类似的事迹。他在数学这个领域的贡献是深远而长期的，而这个学校“有幸”雇用他，沐浴在他的光环中。这个光环让学校招募到其他大有可为的学者，并且从校友那里获得超过数百万的捐款。而因为这明显的涟漪效应，这位教授得到很高的报酬。谁说这不是一种正义？

共有型也有他自己定义的正义：信奉组织的愿景。“惠普风范”以及强生公司的信条，两者都是正义的准则。遵循它们，你就是对的；否定它们，你就是错的。共有型组织中，正义的准则往往超出办公室的范围。成员以同样的标准要求供货商、顾客以及社区。这些人全都必须追随这个指示，因为这是组织的正义守则。

然后，毫不令人惊讶的，共有型组织提供报酬给人们，是基于人们达成公司目标的程度，以及他们在信条之下过得多好，这两者是被混合在一起的。它不只是你做了什么，而是你如何去做。想想贝恩公司的那位顾问，她因为对客户不礼貌而受到处罚。她对客户的智商发出贬损之语，因而损失了那年的部分红利。她的行为与公司“戒律”系统的训诫相违背。

哪一种形态的正义对你有意义？网络型的文化使你觉得最自在吗？在那里，你的资历比你的工作绩效要来得重要。这样你觉得公平吗？或者图利型的比较能够引起你的共鸣：公平是

由你所做的事决定，而不是决定于你是谁或是你认识谁。散裂型文化对正义的定义可能与你自己的相符：对个人贡献的评价，只能基于一生工作的成果，以及它们对机构的直接与间接的影响。或者，或许共有型最符合你对正义的感觉：每个人都根据一个指定的明显价值观去过生活。

在这里，这个伦理选择无关对错，而只是一种调整。发现自己处在一个对正义的定义与你自己的定义不同的组织中，是一种冲突。

改变组织文化，使所有的人都挣扎于新的正义定义，是一件需要仔细考虑的事，而且也需要谨慎小心地准备。

第五，你想要融入的意愿有多高？

工作本身，多少表现了对社会常规某种程度的遵守。否则，你将会在地铁上看到穿睡衣睡裤的人，在开会时听到他们呵欠连连的声音。社会为我们所有的人定出行为的基准与规范，大多数人对此报以叹息与屈服。这是文明社会生活的一部分。

我们所属的组织也将一定的规范与原则加诸在我们身上。他们以不同的方式要求我们。他们不同程度地要求我们，将部分真正的自我留在办公室之外。

在双 S 立方体模型的每一个文化中，“融入”具有不同的意义，不同形态的行为被“允许”，而不同形态的人们被视为“局外人”。因此，这个伦理问题变成：我是否融入我的文化中？如果不是，为了得到公司的赏识，我愿意放弃多少真实的

个性？附带说明，从公司得到的报偿，不一定是财务上的。这些报偿有时候是个人层面的。有些喜欢、重视社交活动的人，可能为了能够拥有在家工作的自由，而使自己去“融入”一个散裂型组织中。另一个喜欢并重视社交活动的人，有可能舍弃在家工作的机会，以交换在网络型公司工作所获得的成就感，即使那工作需要经常出差。换句话说，在这里需要取舍的，不是你能否融入文化的程度，而是你融入的意愿有多高。

尽管网络型文化在雇用员工之前，经常会特意挑选感觉相似的人，但它们也特别能够容忍人们在外表上以及思想上的相异性。这是源于这种形态的高度社交性，使他们看重每一个人的整体自我。网络型文化的组织成员关心同事的家庭、兴趣与个人历史。关心本身就意味着一个开放的心胸。如果你开始假设你的同事将成为你的朋友——如同一般网络型文化的情形——你会比较容易去接受来自不同国家、传统，且对未来有着不同展望的人。真的，这些差异性甚至能够使这团体更富趣味，并且让社交活动更有意思。这就是为什么，联合利华位于四亩地的外部休闲中心这么热门的原因。英国人与印度人坐下来和荷兰人及日本人喝酒聊天，他们离开时心中想着：“我们在一起度过多么美好的时光，我们了解彼此拥有不同的生活与工作方式，但在本质上我们是这么的相像。”的确，在许多网络型组织中，维系人们的是他们心胸开放的倾向。

当然，网络型组织确实也会成为一群相似之人的集合体。每一个人都来自相同的学校，住在同一个小镇，送他的小孩到同一个夏令营。他们开始以相同的方式去处理事情。所以，集体意识开始发展。这是高度社交性的另外一面，它

发生在这种文化的负面形态。在这种情况下，对思路跟不上团体意识的人而言，想要融入组织，得付出较大的努力。它需要较多的个人牺牲。

谁是网络型组织的局外人？就是那些“不适合”的人。他们就是那些坚持不去社交的人；那些不去参加公司集会、庆祝活动的人。在网络型公司，只要你出席，是不是真的热诚参与并不那么重要。但是如果没出席，就完全是另外一回事了。对于不出席的人，他们几乎没什么选择。他们或许工作得很顺利，但是最后，意识形态不合的问题还是会浮现。这些人不会被开除，毕竟这是网络型文化。但是，有时候他们会被巧妙地逼走。他们到任何地方都会觉得自己不受欢迎。

在图利型组织，任何人只要能够达成目标都能融入。在西雅图，有个很大的图利型银行，最受尊重的秘书人员是位个性开放的男同性恋者，他喜欢穿着亮粉红色的衬衫以及紧身的喇叭裤。周末时，他在社区俱乐部担任女演员，这是个人尽皆知的事实。没有人在乎，因为就像他老板说的：“他每件事都做得很完美而且准时。公司因为他而运作得更顺利，而且因为他，我们全体的表现都更好了。”

但是，图利型组织的确也有它对成员的限制。他们不鼓励人们讨论程序，甚至不许人们挑战组织。这意味着员工某种程度被强迫遵从它的程序及规则，例如，会议进行的方式只能有一种；在会议中质疑开会方式的人，完全不受重视。想想看如果安迪·柯林斯在太星这样行事，你可以确定，他绝对待不到当上总裁就走了。（有趣的是，他从来没有认同过图利型文化的这个观点，这是后来文化改革的一部分。）但是，安迪·柯林斯在他无从选择——也就是还没当上总裁之前——仍然遵从这套规则，因为这种妥协对他是有价值的。

因此，在图利型文化中，不适合的人是指，觉得过程的意义比结果重要或有趣的人。对他们而言，除了离开，别无选择。如果他们自己不走，公司也会安排他们离开。

毋庸置疑，散裂型文化是最能容许成员自由选择要如何展现自我的一种文化。当他们在工作上持续为组织带来成功与尊重时，人们可以随心所欲，不依照惯例行事。而且，许多散裂型组织的成员在家工作，或在外工作，所以他们的仪容、穿着或工作时间，都不太重要。没有人知道有何差别。

在散裂型组织中，惟一不能融入的情况是，去挑战或是违反专业上的行为准则。例如，一个小儿科医生建议母亲让她的婴儿去“痛苦地承受”他的耳疾，而不要使用抗生素去治疗，以培养免疫力——这样的处理方式，超出医界可以接受的范围，其他的医生可能会持相反的意见。一个律师经常违反律师与客户的权益，很可能会受到同业的谴责并被吊销执照。一个房地产经纪人如果没有告诉购屋者，他大门设在中央的殖民地式房屋的地下室是用石棉做的，他会感受到同业的愤怒，因为这样的行为会使所有同业遭受池鱼之殃。

然而，只要你在工作上达到高标准，散裂型文化不会介意你是否穿着睡衣上班，或者在开会中哈欠连连。它也不会介意男生穿着裙装，或女士将头发染成粉红色。喔！或许人们会使眼色或私下议论，但是没有人会要求公司必须解雇这个不顺从常规的个体。

有点令人心酸的是，在散裂型组织中，惟一不能真正融入的人，是那些渴望社交活动的人。这些人会说：“为什么我们不在星期六办个全公司的宴会？这不是很有趣吗？”其他人会轻蔑地对待他们，或者——比较好的情况——觉得他们莫名其妙。但是，不会有人点头同意。这些局外人有两种选择：离

开，或成为异数。的确，在散裂型组织中，经常少量分布着这类高度友善，甚至是高度团结的小团体，这些人紧紧地相互依靠，藉此塑造自己也融入了这公司的感觉。

与散裂型恰恰相反，共有型是最不能接受个体相异性的。矛盾的是，在这类文化中的人，经常相信与事实相反的一面——他们相信自己的组织接受人们原本的样子。如果你能全盘接受组织的目标和价值观，它的确是这样。在这种情况下，你是完全地被欣然接受。但是，那些不赞同组织目标或是价值观的人则会被完全排拒，有时甚至会被辞退。共有型组织就像一个非常传统的宗教团体，当需要融入时，你只能完全相信团体，要不根本就不属于这团体。

有件需要一提的事，正面形态的共有型文化在知道它的挑战者对公司极为忠诚时，它的确容许员工挑战它的目标与价值观。员工之所以挑战公司，是因为他在乎这个组织，他希望这组织能够进步。然而，组织并不容许一个表现不够忠诚的新进成员的挑战。

要注意的是，负面形态的共有型文化，甚至不容许高度忠诚的成员去挑战它的目标与价值观。但无论是正面或负面形态的共有型文化，都不容许任何人破坏它的信条，也就是生活与工作的方式不能与公司的信条相抵触。这样的个体是共有型文化中的局外人，而且他们别无选择。他们必须要离开这组织。

妥协意愿

上述的讨论引发了一个伦理学上的问题，就像我们说过的，这问题是关于你愿意妥协的程度。有些人选择不妥协，他

们想要为其工作的组织是，在那里他们可以有完全的自我，以自己的方式完成办公室的工作。其他的人会放弃这些，去换取文化提供的其他东西，例如网络型中的友谊、图利型中的确定性，或是散裂型中的自由。这种妥协也可能牵涉到财务上的选择。一个很有才能的财务管理经理离开了共有型公司，在那里他工作非常愉快，有完全投入的朋友、生气蓬勃的公司目标、笑声不断的工作环境。他去了一家紧张的图利型公司，这公司没有任何乐趣可言。这样的交换对他而言，精确的价值是 300 万，这些钱足够他长期支付两幢房子的贷款以及 3 笔私立学校的学费。

你如何评价自己——你的需求、动力和动机——
哪些是你愿意为工作放弃的？

我们可以说，对这个问题，每一个人的答案都不同，因为每个人有不同的需求、动力和动机。然而，你的答案中隐含了你对自己的了解，以及你对你的文化将要求你做什么的了解。在衡量其间差别后，你会微笑、叹息、投降或是脱离？或者，你会尝试去改变组织的需求？这些都是你的选择，它们来自你的个人本质。

上述 5 个伦理问题，是由双 S 立方体模型的概念性文化浮现出来的。正如我们最开始说的，我们无法为你解答这些问题。我们只能建议你去深入思考这些问题。说真的，在这过程中，我们的建议是取自彼得辛格（Peter Singer）的《我们如何过生活》（How are We to Live?）。

这本书的概念，这位澳洲哲学家曾在他 1993 年的论文中讨论，在这个自利的年代，人们应该如何伦理地过生活：“过

一个依伦理省思的生活，重要的不是严密地注意一连串的规则，规定自己什么该做或什么不该做。生活得有伦理性，意味着以一种特定的方式去反省自己的生活，并尝试依循反省所得去行动。”这个建议当然非常好，但却很难做到。这是隐藏在工作背后的工作。

第十章 结 论

当建筑物建立起来之后，你看不到它的柱子、
横梁与钢筋，但是少了它们，建筑物将会倒塌。

文化对于企业来说就是这样。

在最后，我们要求你考量最前面的章节。特别是想一想安迪·柯林斯的故事，他发现自己陷在一个组织的泥沼中，只有透过一种架构，才能去帮助他了解造成太星工业一团混乱的因素是什么。他发现那是行为，而这些行为可以被归为两类：社交性与团结性。把这两者衡量和定位之后，创造出双S立方体模型。这给了他一个方法去辨识、深入了解，以至改变组织的文化。

这也是我们写作本书的用意：给企业中各阶层的工作者一个方法，去衡量与评估他们所工作的组织中社交架构的健全程度。

我们不希望用结论这一章来重复先前 200 多页中提到的每件事，因为如果你看到这里，表示你已经读过那些章节。为使要点重述有意义，我们想要以更有趣的方式来进行，那就是从这 4 种文化形态的正面型，与你分享它们的“象征时刻”。这些时刻为我们捕捉了每一种文化的精髓。它们是文字化的图像，完整描绘出每一种文化的核心生态。

网络型文化的象征时刻

第一个故事是来自联合利华，从最巨观的角度来看它是

网络型组织。也就是说它在世界各地有上百家公司，而它们之间的特色是高度的社交性。它的象征时刻，我们以下例为代表：一个法籍人士，我们将称呼他史蒂芬，他在这个公司工作了12年，他负责的部门分散在他的故乡巴黎，以及纽约、布宜诺斯艾利斯。最近，他被指派新工作，负责去领导一个位于巴基斯坦拉哈尔（Lahore）的新产品团队。他不知道关于那个产品的任何事，对那个国家也不甚了解，也不知道他将要领导的是怎样的一个团队。在他转移单位的那天早上8点钟，史蒂芬所搭乘的飞机到达了目的地。公司的车子载了5个人来迎接他，包括两位主管与3位员工。他们拥抱他，热情地欢迎他，将他载到他们为他挑选的公寓，那里有鲜花被放在门厅的书橱上，冰箱中冰着6瓶矿泉水。在帮助他卸下行李之后，团队簇拥史蒂芬回到车上，带他到市区参观旅游。在市区的一个露天咖啡馆用完丰盛的午餐后，欢迎活动才宣告结束。下午1点整，史蒂芬看了他的手表，心想：“我到拉哈尔6个小时，已经有5个亲近的朋友。”

事实上，他当时的确是有5个亲近的朋友，而且他们到现在都还是朋友。

图利型文化的象征时刻

图利型文化的象征时刻发生在1991年，在瑞典的摇滚乐团“阿巴”（ABBA）发表名为《黄金阿巴》（ABBA Gold）的精选辑之后不久。大约在几个星期之内，那专辑卖了100万套。为了纪念这次销售成功，宝丽金唱片公司的行销与销售部门为他们举办了一个盛大的宴会，庆祝组织能够在一个产品及

目标上共同努力。然而，宴会的高潮是宝丽金的董事长发表他关键性的演说，他说：“销售了 100 万套是不错的成绩，但是别太用力庆祝，真正的工作才正要开始呢！”人们以热烈的态度接受了这个泼人冷水的消息。而在下一个年度里，因为当时参加宴会的人更专注在目标上，互不相让地努力着，那套专辑在世界上多销售了 800 万套。

散裂型文化的象征时刻

散裂型文化由于具有低度的社交性与团结性，很难找出所谓的“时刻”，更别说是具象征性的时刻。因为它的组织成员不会经常同时出现在一个场合中。但是，我们为这个文化所选的例子，刚好是在一个很少见的机会里，有两位组织成员同时出现了。这两位律师，一个擅长房地产业务，一个专门处理离婚案件，他们来自同一个顶尖的联合律师事务所。在管理部门伙伴的强烈要求之下，他们出席了一个为耶鲁大学法学院举办的新人招募晚餐会，多位获得认可的新员工候选人将参加这场餐会。这两位律师都不想参加，但是他们遵循了那文化的生存准则——偶尔露露面。这两个人在宴会开始前的 5 分钟，同时从不同的出租车上下来，出现在会场新港旅馆的正面入口。他们同时急忙地冲进大门，两个人都问门房这个宴会在哪一厅举行。当他们意识到他们的目的地是同一个宴会厅时，他们不由自主地对看了一眼，然后同时作出错误的假设，假设对方是耶鲁来的应征者。他们握手并自我介绍，在交换名片之后，其中一个人问另一个人：“第二个学年，所以很卖力哦？”而另一个人回答说：“什么第二学年？我在这个公司服务。”第一个

人接着说：“你在这里工作？我也是，我可以再问一次你的名字吗？”

共有型文化的象征时刻

在共有型组织中很少有这样的时刻，因为这种组织中有极深厚的友谊和强烈的认同感。考量一下这个故事。爱尔兰的一个主要银行——信用存款银行（Trustee Savings Bank）的办公室有强烈的共有型文化。当我们第一次对一位高阶主管描述这种形态的时候，他立刻反应说：“我们是共有型文化。”我们问道：“你怎能这么快下论断呢？”他说：“这很容易，自从我进到这家公司，已经有两个人死后穿着公司的制服被埋葬了，这是他们生前交代的。”从这强而有力的小证据看来，我们必须承认这位高阶主管是正确无误的。

即使听到这些不同的象征时刻，你可能会想，还是有数种不同的文化同时包含在你的工作中，而你很可能是正确的。你的整个公司可能在散裂型中运转得相当顺利，你的部门是图利型，而你的工作小组是共有型。这种多样的文化经验是普遍的。真的，我们认为，企业文献断言企业文化是单一的，是一个极大的错误，比方说索尼公司具有某一种文化，或说迪斯尼（Disney）或通用电气可以用某一种文化的卷标来形容，这都是错误的。在这些大型的组织里，双S立方体模型中的8种文化形态，都在不同的角落或多或少地存在着。真的，即使是在比较小的公司，也不一定只有单一文化。不同的企业环境与科技会造成不同的局面。例如，不列颠—婆罗洲石油天然气公司的伦敦办公室（专注于北方海域深水操作）在第一次开发墨西

哥湾探测（最初是浅滩水域探测）时，没有办法立刻在休斯敦办公室复制他们的共有型文化。

管理文化界面

如果这数种文化同时并存的情形是真的，那么，不同文化之间的互动，就变成了一件重要的事。事实上，我们已经知道，文化之间的界面管理，是现代企业独有的挑战。就像我们曾说的，很少有公司是单一文化，因此，不同的文化必须不断地合并与融合。想想近年来公司间的合并与购并状况。这些都是文化冲突的最明显范例，但是这种冲突情况到处都有——在一家制药公司的图利型销售暨行销部门，和它的共有型研究发展部门之间；或是在一家音乐公司，网络型的“艺人与剧团”单位与散裂型文化的总部之间。这些文化的冲突不意味着战争，也不必然会维持僵持状态。但是，如果没有人了解这当中的原委，就会得到分歧的、错失的信息，甚至错失机会。

这言外之意是，一个优秀的管理者必须变成像是一个人类学家，有着犀利的认清事实的能力，而且能理解不同族群的规则、规范、行为，以及信仰系统。俗话说，知识就是力量。我们会补充说：这种力量能够产生有意义的改变，并促进真正的了解。

例如，一个优秀的管理者或人类学家可能知道，当一个图利型族群与其他族群相遇，它的第一个反应是摧毁对方。网络型族群会试着去与陌生的新人交朋友。而共有型文化的族群会做什么呢？他们的首要的目标是使对方皈依他们的方式。最后，散裂型族群的成员是全然不会察觉其他族群（文化）的存

在。

然而，大部分的人——不管是不是人类学家——都知道组织的文化包围着我们、支持着我们，它支撑着我们，就像一个建筑物的地基一般。当建筑物建立起来之后，你看不到它的柱子、横梁与钢筋，但是少了它们，建筑物将会倒塌。在组织中也是这样的情形。我们不需要去“看到”它们的文化，但是对它们而言这可能是最重要的事。毕竟，产品可以仿制，行销策略可以很类似，广告可以模仿，高阶主管流动率可以很高，产品制程可以复制，但是人们在组织中的相互关系却无法快速、简单地复制。这些相互关系就是文化。今天，这个基本的社交架构或许是组织惟一能维持的竞争优势。不管这个社交架构是自然形成或是转变而来，只要它可以被理解，它就具有极大的潜力。你的组织特色可能给你极大的约束限制，也可能给你最大的成功机会。但是，决定权在你手上。