

Keynote Paper: **文化凝聚力量**

吴能全 教授

中山大学管理学院 博士生导师、中山大学企业管理研究所 所长、中大咨询董事长

Prof. Nengquan WU

Professor, School of Management, Sun Yat-sen University, Guangzhou, [CHINA](#)
wnq@vip.163.com

序言

首先庆贺我们去年取得了最好的业绩，今年希望从数量的增长要逐步打造成质量的提升，特别是出更多精品。那么用一个什么办法来做成这件事情呢？大家一般会想到绩效考核、项目核算以及 KPI 这些硬指标，但是我们想的要比这些指标更重要的，就是文化。我介绍了一本书叫《变量》，书中叫慢变量，强调先解决人的本质问题以后，人们会干得更轻松、更自觉、更自由，业绩也能在保证质量的前提下增长，由此进一步凝聚人心，然后我们再齐心协力、步调一致地塑造公司的卓越品牌。

关键词：文化、凝聚、力量、人力资源管理

1. 简介: 升级企业文化

今年的一项主要任务，是升级企业文化。企业文化是我们公司的命根子，以前有一个 1.0 版的“真善美”文化，现在要升格为 2.0 版，我担任这个文化委员会的主任，付露宇副主任已经开始做这个工作了，今天也是一个发动会。在这前面先卖一个关子，我是一个教授嘛，教了两门与企业文化有关的课，一门叫组织行为学，自创了一个理论，就是红太阳理论，也叫原点理论。红太阳光芒四射，原点就是消费者、客户，对企业来说就是全心全意地为客户服务，而习大大是政治家，他领导的共产党为什么能取得这样大的成就呢？就是全心全意为人民服务，这个原点就是人民。把两者结合起来，就是我们的信仰，我们相信中国梦、一带一路、人类命运共同体一定能实现，因为它是符合广大人民需求的。

我坚信我们的“三个百千万”一定能够实现，我们可以在大湾区为世界做几件大事业的，我们中的绝大多数人是可以变成 somebody 的，因为我们所做的一切都

是为了客户提升价值的。由此信仰可以推导出很多理念、原则，在文化里叫假说 assumption,这是不能动摇的或不说自明的，按理说，所有公司的同仁，特别是主要领导干部和业务精英都必须宣誓知行合一地遵守这些信仰、理念和原则，这就是原点理论或文化管理的重要含义。很多企业很多组织很多国家为什么失败呢？中间产生了挫折呢？就是因为背离了这个原点，政治家背离了人民会出现问题的，企业家背离了客户也一定会出现问题的。所以我们公司 26 年来呢，非常倡导这个，就是坚定地相信我们一定要为客户带来价值。

有这样的信念，即使不懂战略也行，很多不懂战略的人开餐厅也做得很好，因为他知道消费者的需求。一个原点等于一百个科学战略，这是日本的企业家告诉我的，他形象比喻，一个原点等于一百个战略，一个战略等于一百个战术，一个战术等于一百个战斗。什么意思呢？战术、战斗相当于我们的 SBU 和项目组，是解决企业问题，直接满足客户需求的，而战略是公司集团的年度计划及近期规划，也叫快变量，很容易受各种诱惑而偏离为客户创造真正价值；文化管理的关键就是要用核心价值观、使命、愿景这些无容争辩的假说绑住项目经理、事业部老总、集团总裁和董事长的心灵承诺，由他们带领各位同仁会取得三方面的文化效果：公司管理更人性、更柔性、更灵活，为客户创造价值的统一认知和自我驱动会激发大家的热情和能量来主动提升项目质量，集团公司会腾挪出更多资源和时间为百年老店出谋划策。

2. 人力资源管理

我讲的第二门课叫人力资源管理，产生了自组织理论，也是我的世界观，大家知道我早先是研究理论的，一个组织行为学产生了红太阳理论，一个人力资源管理产生了自组织理论。如果把一个人看作冰山模型，冰山的上部就是你的知识、技能、经验，都是容易看得见的，招聘的时候可能更重要的是从这方面来看你，但是到公司用你的时候我们更多的是考察你的天性、兴趣、特长、品性，还有价值观，工作态度等。我认为灵性更重要，灵性是什么，就叫 perspective，你的境界、格局和肚量，你看问题看局部的还是看大局呢？大局意识也叫慧根，慧根是识别合伙人的试金石。上面一个是硬件 hardware，下面一个是软件 software。你的 software 要和公司的企业文化相匹配，fit——无缝对接，也是为什么我们要提升我们的 2.0 版。那么你的 hardware，个人提升技能经验呢，就要求和工作岗位工作内容，即完成的事情及客户的需求，要无缝对接 fit。

而我们提供的咨询、培训和为客户提供的其他产品服务，要符合国家的产业政策、地区发展需要，特别身在大湾区，现在大家可以看到它提出很多亮点需求，既包含我们地区内在发展需要，也包括国家中期建成小康社会的要求，更有实现人类命运共同体世界期待。所以很多我们现在所做的事情，要从企业上升到政府，再从政府放回到企业，为此，我们的企业文化，要和习大大的为民理念、中国特色的社会主义市场经济思想，要和我们党的执政方针政策无缝对接。这就是我的自组织理论的全貌。

分别来看，你们每个人要在项目组里，要和 team leader、项目经理、事业部和公司无缝对接。个人要和公司无缝对接，公司要和国家无缝对接，这个就是自组织理论，才有内在驱动力。不是为了赚钱而赚钱，而是为了其他目的，自己有能量，自我能发展，然后有 self-concordance——自我成就感。这个 motivator 带来的结果就是个人成功，你成功了家庭才能幸福，企业也才能盈利，地区才能繁荣，国家才能富强。因为这三个冰山模型及三维度图形好刻画，我没有把世界冰山模型表达出来。其实，国家意在 2035 年将大湾区打造成标杆后，我们要把样板经验归纳出来，要通过一带一路推向全世界，实现人类命运共同体。由此可见，中国梦的四个自信要经过大湾区的管理融会贯通，才能向非洲、拉美、中东，甚至要向发达国家来辐射，来影响世界的格局。

国家的发展要和世界的需求也要无缝对接。我相信，马克思讲的共产主义，我们老祖宗讲的大同社会，毛主席讲的解放全人类，习大大讲的人类命运共同体，本质上都是替天行道，我们在恰当时机恰当地方恰当行业又恰巧碰上替天行道的“风口”，只要不傻不太懒，都能变成英雄模范 from nobody to somebody。无论你过去多么默默无闻或多被人看不起，吴老师在像你这个年纪时，才刚刚步入这个行当，28 岁了我才开始学经济学，你看我今年 66，就变成你们的董事长了。我是一个大学的教授，变成一个 somebody 了，我原来是一个 shepherd，是一个牧羊人，是 nobody，希望给大家一些启发。我们都有可能成功，你们不用我这么长时间。你只要坚持十年，我的论断是八年，你就可以成为一个 professional，坚持十二年，你就能变成一个 master，你要变成我这样的 guru，可能需要二十年的时间。这里想通过介绍我的两个研究成果，让大家了解一下我的“三观”，因为企业文化和董事长的人生观、世界观和价值观是密不可分的。

3. 理论相结合

最后，我把这两个研究和习大大理论、邓小平理论、毛主席的理论和孙中山的理论相结合，看看咨询事业今时今日的重要性。比如孙中山的三民主义，为什么我们中大这个品牌很厉害呢，因为她有三民主义的图腾。民权，推翻几千年的封建帝制就实现了，以后国民党的党纲国法就是民治，孙中山最关心的是民生，但是他在生命垂危之际选择了最不善于解决民生问题的接班人蒋介石，精英治国、四大家族横行，民不聊生，百姓成了国民党的掘墓人。共产党在毛主席的领导下全心全意地为人民服务，回到这个红太阳原点，28年就把国民党干掉了。所以大家要记住这个历史啊，政治家、企业家是一样的。只要回到原点的任何组织，它都会胜利，因为它能为弱势群体替天行道。马克思理论的核心是生产力与生产关系两个互相决定互相影响，1600年以前，中国是一个超级大国，但属农业社会，被荷兰市场化和英国工业化革了命啦。1.0工业革命到来了，把我们抛后了，因为没有进行生产关系的变革，然后又到了电气、交通 2.0 革命，我们还是没有大的变革，3.0 信息革命，我们开始觉醒，4.0 互联网革命，我们才全方位发力，这个变革是谁都挡不住的。这就是生产力要适合生产关系，但是生产关系在一定的技术下要维持很长时间，那么生产关系怎么来变革呢。这就诞生了我们的业务。

我们的业务是干什么呢？我们干两件事情，一是研究在一定的知识技术背景下，通过制度的改变释放人们的能量，也就是改革，改革不合理的生产关系，然后调整人和人之间的自我驱动，无缝对接自组织能力，这就是我们的业务价值，我们公司以前的大部分业务都是以这个为主导的。我们现在要发挥人力资本的潜能，最容易做的就是信息对称。大家记住我这几句话，我们要通过信息对称化、技术的标准化、知识的普及化来解放生产力，把标杆样板，好的数据，好的做法，技术专利和知识流程，传播给更多的人，激活他们所有能量。以上就是我们要做的两件伟大事业。生产关系的改善靠改革，发展生产力要用开放。任何一个行业都有标杆，我们要找到这个标杆，学习归纳并研究提升为理论，然后普及到社会，技术普及就是信息对称的过程，知识普及就是技术标准的过程，这样就惠及了整个企业，整个公司，整个国家，整个社会。

目的是什么呢？就是释放人的能量，就是赋能。有标杆了，我们要学先进，然后赋予新的企业新的人新能量，达到解放人。解放人的科学意义是什么？自然科学最近提出来了，就是增焓减熵，解放全人类，实现人类命运共同体。解放了的人

有何行为特征呢？只有他们才办实体经济，创造真实价值，只有真实财富的增加才能使人类从必然王国走向自由王国。有了以上认识，再根据我的六桶金理论，现在是转型管理的最后两年，加上知识管理和文化管理各十年，我们实现中国梦的时间只有二十二年，这与我们大湾区的规划时间是基本一致的。

4. 总结

在这个大背景下，我们一定要做一番大事业，首先要有大愿景好文化。我在早年咨询过程中就提出过，释放潜能是一个整体系统，通过文化洗礼，要整合大家各自的优势，取长补短，把长项都涌现出来，这个就叫 emergent；公司统一协调，有很多这样的能量，如规模、范围、聚集、空间经济，就可以全部释放出来。我们公司一直提倡用同事、同仁来凝聚大家的力量，个人发展和组织发展才能相得益彰，有形制度是最低标准，无形文化才是最高要求。顺便提一下，我们塑造无形文化的过程中，要特别推崇谦卑领导。在平台化的管理中，领导都是 humble leaders，大家都可以当领导，凡是支持、服务、协调的都是谦卑领导，特别是各位总监、项目经理，要谦卑，才能团结大家互动，发挥大家的特长，形成我们公司的核心竞争力，把大家所有的能量都聚焦在以客户为主的服务上，力争实现三分之二的客户是我们的战略合作伙伴。

我们在向自组织过渡中要特别强调创新，外部客户导向和学习型组织并重，learning by doing 和 being by learning 中，使大家的每个项目都形成一个很健康的、变现能力很强的、聪明地为客户服务的、员工成长和客户增值并行不悖的开放学习系统。我们 1.0 文化积累了一些好的 DNA，为了更好地适应内外部环境的变化以及实现我们更宏伟的追梦计划，我们必须打造中大咨询 2.0 文化版本，我今天起个头，讲讲咨询的初心，组织应该怎么做，个人怎么做，共同的价值导向是什么，事业的根基是什么。初心就是客户导向，就是为客户创造价值，然后为社会实现中国梦。

我们正处于大湾区这个实现中国梦的主风口上，希望大家顺应大势，紧跟中央，一心一意做好咨询顾问工作，争取在个人发展、企业成功、国家富强、世界和谐的自组织演化过程中变成 somebody。我们成功率较高且性价比不错的背后，就有价值导向，专业精神，奋斗者为本，家国情怀，大学氛围，团队精神等文化基因使然，现在又设定了成为一个伟大咨询公司的新目标，二十年不变，三十年不

变，希望大家为了达成我们的愿景，积极建言献策，在 2.0 文化版本中留下你的贡献或痕迹或故事。

Author's Background



Prof. WU Nengquan is a the Professor of School of Management, Sun Yat-sen University, Guangzhou, China He is an expert in Human Resource Management and Performance Excellence.

吴能全 教授

- 中山大学管理学院博士生 导师
- 中山大学企业管理研究所 所长
- 中大管理咨询有限公司 董事长