

21世纪企业文化丛书
21 Century Corporate Culture Series

企业文化教程

CORPORATE CULTURE COURSE

刘光明◎著

管理以文化为基础，人类创造物质财富的历史、人类的企业史，最终都归结为创造文化的历史进程，一切都会消亡，唯文化生生不息，企业的竞争最终是文化的竞争。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

21世纪企业文化丛书
21 Century Corporate Culture Series

企业文化教程

CORPORATE CULTURE COURSE

刘光明◎著

管理以文化为基础，人类创造物质财富的历史、人类的企业史，最终都归结为创造文化的历史进程，一切都会消亡，唯文化生生不息，企业的竞争最终是文化的竞争。



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化教程/刘光明著. —北京: 经济管理出版社,
2008.5

ISBN 978-7-5096-0253-9

I. 企... II. 刘... III. 企业文化—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 066695 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生 史慧梅

技术编辑: 黄 铄

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

20 印张 452 千字

2008 年 6 月第 1 版

2008 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 35.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0253-9/F·246

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

目 录

上篇 企业文化的新发展

第一章 企业文化、企业声誉与企业软实力	3
第一节 文化、企业文化与企业声誉	3
一、文化与企业文化	3
二、企业声誉	4
三、企业声誉资本与企业成功	5
第二节 企业文化、企业形象与企业声誉	6
一、企业声誉与企业形象的联系和区别	6
二、企业声誉的构成	6
三、企业声誉的管理	7
第三节 企业文化与企业软实力	10
一、企业的核心生存“秘诀”	10
二、从企业文化到企业软实力	11
三、企业软实力的三个环节	12
本章小结	13
思考题	13
本章案例：青岛港：实施科学发展观，提升企业软实力	13
案例思考题	16
本章参考书目	17
推荐读物	17
第二章 企业文化的大发展和大繁荣	19
第一节 企业文化大发展的历史潮流	19
一、民生、民本与人本	19
二、科学发展观与人文精神	20



第二节	企业文化的新发展	23
一、企业文化与企业声誉	23	
二、建立企业声誉的长期性	24	
三、建立并维护企业声誉	27	
四、诚信是商业的永恒法则	28	
第三节	当前企业文化发展的前沿理论	30
一、企业文化与价值排序	31	
二、企业文化与人文指标体系	34	
三、企业文化与企业公民	35	
四、企业文化与企业社会责任	38	
本章小结	39	
思考题	40	
本章案例：西子：实施企业文化与企业社会责任内训	40	
案例思考题	43	
本章参考书目	43	
推荐读物	43	
第三章	企业文化、人本管理与终极目标	45
第一节	企业文化与人本管理	45
一、人本管理	45	
二、人本管理的实践：柔性管理	49	
三、人本管理文化模式	51	
第二节	企业发展目标与科学发展	54
一、发展目标讨论	54	
二、企业的科学发展	60	
第三节	如何创建自己的企业文化	61
一、宗旨、目的与实施	62	
二、企业的制度文化	63	
三、当前必须实施的内容	64	
本章小结	65	
思考题	65	
本章案例：海尔：海尔的文化战略及用人观	66	
案例思考题	70	
本章参考书目	70	
推荐读物	70	
第四章	企业文化与企业信用	71
第一节	信用的概述	71



一、信用的概念	71
二、信用的功能	72
三、信用管理	73
四、中国社会信用标准体系的基本框架	75
第二节 信用与企业的生存发展	76
一、信用是企业的发展之本	76
二、诚信是企业凝聚力的保证	78
三、信用与企业业绩	79
四、品牌与信誉	82
第三节 基于诚信的企业文化	84
一、诚信文化的重要性	84
二、提供诚信活动	86
三、建立诚信的困难	87
四、保持诚信文化的连续性	88
本章小结	89
思考题	89
本章案例：江苏电力：诚信引领企业发展	89
案例思考题	91
本章参考书目	92
推荐读物	92
第五章 企业文化与可持续发展	93
第一节 企业文化与节能减排	93
一、能源消耗量大，能源利用率不足	93
二、环境污染严重，减排势在必行	94
三、建设节约型社会，积极应对环境问题	96
第二节 企业文化与循环经济	99
一、国外对于循环经济的探索和应用	100
二、我国发展循环经济的迫切性	100
三、企业实施“清洁生产”，发展循环经济	102
四、企业文化建设与循环经济的开展	103
第三节 企业文化与企业可持续发展	106
一、可持续发展的定义	106
二、中国的可持续发展问题	107
三、我国积极进行可持续发展的策略	108
第四节 普及环保意识，走可持续发展之路	110
一、实施“3R 原则”为经济活动的行为准则	110
二、从轻工、建材、机械电子企业入手，普及环保知识	



实施可持续发展	111
三、完善环保法规, 提高环保意识	112
本章小结	113
思考题	113
本章案例: 洛钼集团: 贯彻“循环经济”实现企业可持续发展	113
案例思考题	114
本章参考书目	115
推荐读物	115

中篇 企业管理与企业文化建设

第六章 企业文化建设的内容及意义	119
第一节 企业文化建设的主体	119
一、企业文化建设的主体	119
二、企业文化建设的基本原则	121
第二节 企业文化建设的基本内容	122
一、企业营销文化的建设	122
二、企业广告文化的建设	127
第三节 企业文化在企业管理中的重要作用	128
一、企业管理离不开企业文化	128
二、企业文化与企业指南	129
三、企业文化与企业生存	132
四、企业文化与企业发展	136
五、企业文化与企业核心能力	140
本章小结	141
思考题	142
本章案例: 索尼: 索尼公司营销文化的变革	142
案例思考题	146
本章参考书目	146
推荐读物	146
第七章 国内外企业文化建设的现状	147
第一节 企业文化建设的误区及影响因素	147
一、企业文化建设的误区	147
二、影响企业文化建设的外在环境	149
三、影响企业文化建设的内在环境	150
第二节 中国的企业文化建设所处的阶段	152

一、管理文化与伦理	152
二、企业伦理与企业诚信	156
三、企业商誉和企业信用	157
第三节 国际企业文化建设的现状	161
一、企业文化与经营哲学	161
二、学习型组织理论与企业文化	164
三、“企业再造”与企业文化	168
四、企业文化与经营业绩	171
本章小结	172
思考题	172
本章案例：中国石油：中国石油（塔里木）人文指标实施	172
案例思考题	177
本章参考书目	177
推荐读物	178
第八章 跨文化管理——和发达国家相比	179
第一节 认识并协调应对文化差异	179
一、文化整合与文化类型	179
二、提高跨文化能力	182
三、不同文化可能导致理解歧义	184
四、了解不同习俗与社会价值观	186
第二节 文化背景与企业文化	188
一、社会价值观影响企业文化	188
二、做好兼并重组中的跨文化管理	189
三、跨文化管理的理性思考	190
第三节 企业文化再造和跨文化管理的提升	193
一、跨文化管理中的企业文化再造	193
二、用跨文化管理促进企业跨越式发展	196
三、强化执行力以实施跨文化管理	199
本章小结	206
思考题	206
本章案例：三星：三星跨文化管理	206
案例思考题	208
本章参考书目	208
推荐读物	209



下篇 企业文化的导入与实施

第九章 如何营造企业文化	213
第一节 表层的物质文化建设	213
一、品质——企业生存的根本	213
二、“Design”——产品的技术之美	214
三、顾客愉悦原则——服务文化	217
第二节 行为文化和制度文化建设	218
一、行为规范——企业运营的前提	218
二、确立管理机制，规范人际关系	220
三、策划并规范企业的公共关系	220
四、如何规范企业服务	222
第三节 深层的精神文化建设	225
一、以人为本	226
二、参与、协作、奉献	227
三、经营哲学——以市场为导向	229
本章小结	230
思考题	230
本章案例：雅戈尔：穿出更潇洒的你——雅戈尔展现品牌	231
案例思考题	235
本章参考书目	235
推荐读物	235
第十章 如何实施——CI 操作系统	237
第一节 理念塑造	237
一、不同的表述	237
二、功能	239
三、分类	240
四、独特的理念塑造	241
五、个性化实施	242
六、理念塑造的民族性问题	244
第二节 企业文化与 BI 塑造	245
一、规范和导向	245
二、怎样塑造 BI	246
三、用 BI 规范管理	248
四、绩效控制与目标管理	248



五、BI 操作	249
六、BI 如何提高企业知名度	251
七、BI 与服务	251
第三节 企业文化与 VI 塑造	253
一、关于 VI 的几个概念	253
二、视觉创意	256
三、创意原则	258
四、具体实施	260
第四节 通过 CIS 提升竞争力	262
一、CIS 与信息增值	262
二、可信赖的形象	264
三、导入的核心	265
第五节 如何建立评价体系	267
一、现状与问题	267
二、建立评价体系	269
三、人文指标量化体系分项分析	274
本章小结	274
思考题	275
本章案例：鸿雁：鸿雁理念——开启光明 关爱社会	275
案例思考题	280
本章参考书目	280
推荐读物	280
第十一章 企业家与企业文化	281
第一节 企业家与外国企业文化的分析借鉴	281
一、对美国企业文化的分析借鉴	281
二、对日本企业文化的分析借鉴	283
第二节 卓越企业家与企业文化	284
一、企业家市场	284
二、企业家尊重知识和文化	285
三、承担风险与挑战	287
第三节 企业家机制与企业文化	290
一、“年薪制”受到挑战，呼唤企业家机制创新	290
二、企业家机制创新——企业家声誉机制与企业家队伍建设	293
第四节 塑造企业文化、培养卓越的企业家	296
一、企业文化具有后天习得性	296
二、企业家在企业文化建设过程中应做的努力	298
本章小结	300



思考题	300
本章案例：IBM：IBM 进军网络世界	301
案例思考题	302
本章参考书目	303
推荐读物	303
后 记	305

上 篇

企业文化的新发展

在科学发展观的指导下，企业文化进入了大发展和大繁荣的时期。本篇主要介绍企业文化的前沿理论以及企业文化与企业声誉、企业软实力、企业可持续发展间的关系。

第一章 企业文化、企业声誉与企业软实力

企业软实力通过企业理念、经营管理模式、文化力、企业声誉表现出来。一般地说,经营设施和生产能力,包括资本这些硬实力是较容易被复制和替代,而软实力则表现出来的文化因素,更多地体现为一种社会认同、亲和力。这些则很难复制,必须靠良好的文化积淀和持续的创新,这是最难超越的核心竞争力。

第一节 文化、企业文化与企业声誉

一、文化与企业文化

“文化”(Culture)一词起源于拉丁文的动词“Colere”,意思是耕作土地,后引申为培养一个人的兴趣、精神和智慧。“文化”的概念最早是由英国人类学家爱德华·泰勒在1871年提出的。他将文化定义为“包括知识、信仰、艺术、法律、道德、风俗以及作为一个社会成员所获得的能力与习惯的复杂整体”。此后,文化的定义层出不穷,克拉克洪在20世纪50年代末期收集了100多个文化的定义。

对于“文化”一词,《牛津现代词典》的解释是:文化是人类能力的高度发展,借训练与经验而促成的身心的发展、锻炼、修养,或者说是人类社会智力发展的证据、文明,如艺术、科学等。文化就是一种社会现象,是人们长期创造形成的产物,同时又是一种历史现象,是社会历史的积淀物。确切地说,文化是指一个国家或民族的历史、地理、风土人情、传统习俗、生活方式、文学艺术、行为规范、思维方式、价值观念等。文化的内部结构包括物态文化、制度文化、行为文化。物态文化层是人类的物质生产活动方式和产品的总和,是可触知的具有物质实体的文化事物。制度文化层是人类在社会实践中组建的各种社会行为规范。行为文化层是人际交往中约定俗成的以礼俗、民俗、风俗等形态表现出来的行为模式。心态文化是人类在社会意识活动中孕育出来的价值观念、审美情趣、思维方式等主观因素,相当于通常所说的精神文化、社会意识等概念。这是文化的核心。



有些人类学家将文化分为三个层次：

高级文化 (high culture)：包括哲学、文学、艺术、宗教等；

大众文化 (popular culture)：指习俗、仪式以及包括衣食住行、人际关系各方面的生活方式；

深层文化 (deep culture)：主要指价值观的美丑定义，时间取向、生活节奏、解决问题的方式以及性别、阶层、职业、亲属关系相关的个人角色。

高级文化、大众文化和深层文化是相互渗透的。高级文化和大众文化均根植于深层文化，而深层文化的某一概念又以一种习俗或生活方式反映在大众文化中，以一种艺术形式或文学主题反映在高级文化中。

文化其实体现在一个人如何对待自己，如何对待他人，如何对待自己所处的自然环境。在一个文化厚实的社会里，人懂得尊重自己——他不苟且，因为不苟且所以有品位；人懂得尊重别人——他不霸道，因为不霸道所以有道德；人懂得尊重自然——他不掠夺，因为不掠夺所以有永续的生命。

企业文化是企业在生产经营实践中逐步形成的，为全体员工所认同并遵守的、带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象中体现的总和。企业文化的本质是企业的一系列价值选择时进行价值排序的活动。

二、企业声誉

声誉在英语中翻译为 reputation，在牛津词典中解释为 the general opinion about the character, qualities, ect of sb or sth (关于某人和某事的特征和性质的一般概念)。声誉是一个人、一个企业或某一团体在公众的头脑中所留下的一个总体印象。

企业声誉是作为行为主体的企业各方面行为能力的综合反映，它依附于主体又相对独立于主体，是行为主体的一项总体性的无形资产。其对主体的作用具有一定的时滞性，即行为主体过去的行为所形成的声誉将影响行为主体随后的行动环境，当前的行为所形成的声誉对当前的行为环境影响较少。

企业声誉与企业商誉、企业信誉、商标有一定的联系。企业商誉是指企业在转让过程中，由于企业的地理位置、经营方式而形成的其总体价值大于其分开出售的价值之差额；企业声誉则是企业的整体性无形资产的价值。从时间上来看，企业商誉只存在于某一特定的时间，而企业声誉则与企业共存，有时甚至企业已消亡，其企业声誉还能存在；从价值量来看，企业商誉是企业的变现价值（包括有形资产和无形资产）与其实际价值的差额，而企业声誉则是企业无形资产的一种——整体性无形资产的价值，一般情况下，企业商誉的价值小于声誉的价值。

企业信誉是企业行为能力的一种表现，是企业能否履行其诺言的一种标识度。当一个企业时时都能履行其诺言时，该企业的信誉一定良好。企业信誉是企业声誉的一个重要组成部分，企业声誉不仅包括企业对诺言的履行情况，还包括企业对重大社会问题的关注、对生态环境保护与建设的行动、对社会公益事业参与、对企业员工的关心等良



好的行为关系，以及企业声誉中最基本的一环——产品的质量和售后服务等。

企业信誉与企业声誉的异同如下：

第一，企业信誉是一个过程量，守不守企业信誉是看你在与人交往的过程中，会不会为了长远利益放弃眼前利益，企业的许诺与企业的行动是否相符，在其行动中体现出来。用经济学术语叫流量。而企业声誉是一个状态量，是企业的商业行为、社会行为，内部员工之间、上下级之间关系的总和。用经济学术语可称为存量。

第二，企业信誉的好坏与主体的社会地位、财富总量无关，而与主体的行为积累有关。当一个主体一直言行一致，从不欺骗，不管是一个普通市民，或者是一个跨国公司，其企业信誉都是一样的。而企业声誉却不同，一个社会地位高、财富拥有量大的主体，相对于另一个社会地位低、财富量小的主体，尽管他们的企业的信誉都一样，甚至后者的企业信誉比前者好，但前者的企业声誉比后者要高。因为企业声誉是行为主体所有社会行为、商业行为等的凝结。

第三，企业声誉包含有道德因素，是一个价值规范，信誉不包含道德因素，企业声誉与信誉密切相关。有良好企业声誉的主体，他一定具有较高的企业信誉，一般来说，好的企业信誉为企业声誉奠定了好的基础。好的声誉更难保持，但由于企业声誉是一个状态量，便于量化、细化管理。一个企业声誉管理做得好，其企业信誉自然会提高，二者是相辅相成的。

商标是企业的“名片”，它是企业所拥有的有形资产和无形资产综合能力体现的一个标志。一个实物资本雄厚且无形资产拥有量大的企业，其商标的价值就会较大。但商标价值大的企业，其企业声誉并不一定就高。比如，有些烟草公司的商标价值很高，但其企业的声誉价值不一定很高。通过广告宣传可以提高企业商标的价值，但并不能提高企业声誉的价值，因为企业的声誉是其在与其他行为主体的交往中建立起来的，而不是通过商业炒作及媒体宣传得来的。

综上所述，企业声誉是一种综合性的无形资产，与企业商誉、企业信誉、商标等既有区别又有密切的联系。

三、企业声誉资本与企业成功

企业声誉资本是决定企业成功与否的重要因素之一。Cone、Roper（1997）对美国消费者态度的一项调查显示，76%的消费者在选择购买商品时倾向于那些具有良好声誉的品牌，而这一比例在1993年是63%。虽然人们普遍承认声誉资本的重要性，但是对于声誉资本的价值和内涵，以及声誉资本的形成机制的认识还是十分模糊。所谓声誉资本是企业由于其行为方式和准则取得了社会的高度认同或者确信，从而在社会网络中可以取得较大的支持和较好的社会地位，并能以此获得所需的资源和机会或者抵御各种未来不确定因素影响的能力。

美国著名产业竞争力学者波特认为，一个企业的竞争优势取决于两个因素：所选择产业的吸引力；既定产业内的战略定位（Porter，1997）。也就是说，企业要取得竞争优势，一方面要有能够进入具有吸引力的产业的资源和能力，即战略产业要素；另一方面



拥有区别于竞争对手且能形成竞争优势的特殊资产，即战略性资产（Amit, Schoemaker, 1993）。因此，从与竞争对手的差异性分析核心能力有两个步骤：第一，分析企业与竞争者拥有哪些战略产业要素，各自拥有的战略产业要素有何异同，造成差异的原因何在。第二，分析企业与竞争者的市场和资产表现差异，特别是企业区别于竞争者的外在表现，如技术开发和创新速度、产品形象、品牌、声誉、售后服务、顾客忠诚等，识别哪些是企业具有的战略性资产，根植于战略性资产之中的便是核心能力。所以，识别企业的核心能力可以从审计企业的无形资产着手，特别是品牌、渠道、文化、结构和程序等方面，因为这些因素是企业自身长期投资、学习和积累的结果，从而具有难以模仿和复制的特征。人力资产是整个企业运行的基础，市场资产和基础结构资产是企业赢得竞争优势的核心，知识产权资产只能取得暂时的相对优势。与其说可口可乐公司的核心能力是其配方，还不如说是可口可乐公司成功地使消费者相信其具有秘密配方的能力，这个能力建立在市场资产和基础结构资产等无形资产基础之上。

第二节 企业文化、企业形象与企业声誉

如上所述，企业文化（包括企业形象理论）的本质是企业在一系列价值选择时进行价值排序的活动。而企业声誉度是在网络时代兴起的企业管理理论，它已成为当今企业文化与企业管理的头等要务。

一、企业声誉与企业形象的联系和区别

企业声誉不同于企业形象，前者是广泛的利益相关方经过一段时期以来对公司产生的综合认知，并包含了不同程度的信任和尊重。这种认知是人们通过接触公司产品和服务、对于企业一言一行的观察、口碑和媒体报道、第三方评价等多种渠道经过反复验证和消化后产生的；后者是企业通过大规模的公关、广告等营销活动，刻意制造出来的一套话语体系，它单方面地出现在电视、报刊、户外广告、宣传单等各种媒体间，是企业对自己的产品、服务和自我身份的一种理想化描述，其目的是为了博取消费者和公众的好感，并最终实现一定的商业目标。

企业声誉是对企业的一种更接近现实的评价，具有更大的可信度。有研究表明，企业有 70%~80% 的价值来自投资者对于公司长期成长潜力的预期，而这种预期很大程度上建立在企业的综合声誉基础上。

二、企业声誉的构成

长期致力于公司声誉研究的纽约大学斯登商学院教授查尔斯·弗布伦（Charles Fombrun）认为，公司声誉由以下六个方面构成：