

王成荣◎著

NEW THINKING
ON CORPORATE CULTURE

PEOPLE ORIENTED AND MARKET DRIVEN
MUTUAL PROMOTION

企业文化新思维

人本化与市场化的相互推动



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

王成荣◎著

企业文化新思维

人本化与市场化的相互推动



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化新思维: 人本化与市场化的相互推动/王成荣著

北京: 中国经济出版社, 2010.3

ISBN 978-7-5017-9727-1

I. 企… II. 王… III. 企业文化—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 009916 号

责任编辑 路 巍

责任印制 石星岳

封面设计 北京华子图文设计公司

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京金华印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 21.25

字 数 263 千字

版 次 2010 年 3 月第 1 版

印 次 2010 年 3 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5017-9727-1/C · 47

定 价 58.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

序

自从国务院国资委发布《关于中央企业企业文化建设指导意见》和国家劳动和社会保障部把企业文化师职业资格列入国家职业分类大典以来,中国企业文化事业进入一个崭新的发展阶段,理论研究不断深化,各类企业文化实践创新十分活跃。2008年,中国企业界相继出现几个影响较大的事件,如东航返航门、华为辞职门、王石捐款门和三鹿毒奶门等,引发了人们对企业文化本质的深入思考;2009年,全球金融危机考验了中国企业文化的成熟度,对企业文化创新提出了新挑战、新任务、新课题。

以往,企业文化学说始终被界定为一种管理学,围绕“人本化”这一价值主线不断深化,积极倡导以人为本的管理方式。但是长期的理性思考,尤其是大量的企业文化实践表明,企业文化建设之于企业的地位,不单是一种管理方式与手段的变革,而是一种灵魂塑造和软实力的提升;企业文化学研究的不光是人的问题、管理的问题,也包括市场问题、战略问题,是逐渐沿着“人本化”和“市场化”两条脉络不断延伸、发展,并在二者相互推动中得以深化和完善的。

本书以上述企业文化研究的“两点论”为基调和主脉,分方格文化、危机文化、执行文化、品牌文化、老字号文化和案例点评六章(共62篇文稿),从不同角度和层面,把相关文稿串联起来形成一本文集式著作,力图用“两点论”的“新思维”来诠释目前出现的企业文化现象,透析企业文化发展中的问题,提出企业文化创新的方向。但愿我的这种努力能够给读者带来裨益。

我从20世纪80年代初期开始接触并研究企业文化问题,对企

业文化以及相关品牌问题有一种深厚的专业情感,先后出版过《企业文化》、《企业文化理论与实践》、《企业文化学》、《企业文化学教程》、《中国名牌论》、《品牌价值论》等20余部著作和教材,公开发表百余篇相关学术论文,为百余家知名企业进行文化梳理、设计与培训,同时在北大、清华等高校和中国企业文化研究会、中国企业联合会、中央电视台等平台上发表学术观点,传播文化创新理论。除上述著作和教材外,在与学界同行、企业家的广泛交流和研讨中,逐渐形成了一些新的见解,散见于部分论文、记者访谈录、演讲稿以及对部分企业文化案例的点评中,2004年,我曾经以《企业文化大视野》(人民出版社出版)为名,出版过一本文集式著作,那本著作以企业文化基因问题为主脉,出版后深得读者厚爱。受此激励,我把近几年涉及企业文化的文稿编辑起来,定名《企业文化新思维》,作为《企业文化大视野》的姊妹篇出版。本书得到北京市属高等学校人才强教计划(创新人才建设计划项目)的资助。我愿意以文会友,与广大读者进行广泛而深入地交流,研究面对后危机时代中国企业文化的新情况、新问题,为中国企业文化事业的繁荣和理论的成熟奉献绵薄之力。

作 者

2010年2月8日于北京

目 录

第一章 方格文化:人本化与市场化

引言	3
企业文化方格论	5
企业文化理论与实践若干关系辨析	12
企业文化是共享文化	31
人力资源管理与企业文化建设	33
地域文化对企业文化的影响	36
资本-文化流动规律与跨文化管理	39
企业文化的投入产出特点与科学评价	49
企业文化管理方式盛行原因补遗	65
企业文化“经”别往歪里念	71
“八荣八耻”荣辱观与企业文化建设	81
企业文化中的感恩意识与敬畏意识	88

第二章 危机文化:思考与应对

引言	97
八大考验:透析企业“免疫力”	99
八大重点:论企业文化重整	108
“五门事件”的文化思考	117
“一元年薪”的文化解读	127

第三章 执行文化:升华与落地

引言	135
企业文化事业进入黄金发展时期	136

国有企业文化建设贵在创新	139
问答企业文化理念体系化	143
企业文化要融入生产经营	152
文化创新正当时	160
企业文化的升华与落地	169

第四章 品牌文化:铸魂与塑形

引言	173
品牌核心价值与品牌文化的塑造	174
品牌成长要素“5 + 1”	180
公司品牌靠什么打天下	193
商业品牌的内涵与责任	197
服务品牌与服务文化	200
百货店品牌的创新与发展	208

第五章 老字号文化:传承与创新

引言	221
老字号的历史传承与品牌创新	222
老字号品牌转型的路径	239
“京派老字号”的文化魅力	244
老字号“非遗”的特点与保护	251
酱文化与企业文化	256

第六章 案例点评:启迪与借鉴

引言	261
有文化的企业要有理想与梦想	262
世界柳工 源自中国	264
再看蒙牛文化	266
“网韵文化”是一个创造	269

“一鸟双翼”的太行文化	271
“订单地产”商业模式的文化支撑	273
母子公司文化相得益彰	275
子公司文化建设大有可为	277
企业文化建设的点线面	279
企业文化建设应避免“一把手依赖”	281
培育企业创新文化任重道远	283
家族企业不是保守企业	286
创新“老板文化”做核能企业	288
内敛而创新不竭的盾安文化	290
“家文化”的传承与创新	292
“心文化”铸就和谐	294
企业重组:资产“归堆儿”与文化“合拢”	296
五羊—本田的文化融合	298
应重视纺织服装企业的品牌文化建设	299
公司品牌文化成功运作的范例	302
“民航快递”品牌贵在一个“快”字	304
“大众出租”品牌的“大众”意识	306
“书香门第”的文化启迪	308
文化丰碑与文化超越	310
成功的一半源于“专注”精神	312
在竞合中寻求双赢	314
建立有竞争内涵的和谐文化	316
底线文化不容忽视	318
资源衰竭型企业的文化再造	322
企业文化的“生命化”	324
安全责任与安全文化	326

第一章

方格文化：人本化与市场化

NEW THINKING ON CORPORATE CULTURE

引言

企业文化学说发轫于20世纪管理理论的变革期,是以人为中心管理思想得以确立的重要标志。多年来,企业文化学说始终围绕“人本化”这一价值主线不断延伸;企业文化建设也成为一种人本管理的战略与手段。

事实上,企业文化形成与演变的规律,是受市场规律、管理规律及文化规律多重影响的。在市场经济体制的生态环境里,企业文化的实践创新活动,大大推动了企业文化学说的发展,使其正在超越狭义管理理论的范畴,波及经济学、营销学、广告学、美学、心理学、伦理学、文化学等,成为一门跨越经济、管理与文化三大领域的相对独立的边缘学科。企业文化学说既是激发人的精神、开发团队共同价值的理论,也是激活经营、塑造品牌、提升产品附加值和市场竞争力的理论。因此,企业文化学说是逐渐沿着“人本化”和“市场化”两条脉络发展的;企业文化建设既要关注“人”,也要关注“市场”,要坚持“两点论”,二者不可偏废。

基于“两点论”的认识,笔者提出了“企业文化方格理论”,借助罗伯特·布莱克和简·莫顿提出的管理方格理论的原理,建构一个“企业文化方格矩阵”,提炼出五种典型的文化形态,意在引起人们在企业文化研究与实践中对“人本化”与“市场化”的等同关注,并积极促进二者的协调互动发展。

本章以“企业文化方格论”一文为核心,共收录11篇文章,从不同角度延伸了笔者对企业文化理论的一些新认识与新见解,其中,“企业文化理论与实践若干关系辨析”一文,较为系统地阐述了当前企业文化理论研究与实践中的若干关系,纠正了一些认识偏差。在其他几篇文章中,分别探析了地域文化对企业文化的影

响,以及人力资源管理与企业文化建设、树立正确荣辱观与企业文化建设的相互影响,提出了资本流动带动文化流动、企业文化是共享文化、文化的投入是投资不是成本,以及要重视文化贡献率研究等观点。

企业文化方格论^①

根据当前企业文化理论与实践过程中出现的某些片面认识与做法,我在第一届“中国企业文化百人学术论坛”上,以《企业文化的“人本化”与“市场化”内涵》为题,阐述了研究与建设企业文化要坚持“人本化”与“市场化”两点论,并促进二者互动结合的观点,经过整理与提炼归纳,以《企业文化方格论》为题发表,与学界和企业界同行分享、讨论。

从企业文化学说的属性谈起

企业文化理论是美国学者在受到日本经济增长经验的启发,总结、比较日美企业管理差异的基础上提出来的,因为这种理论超越了泰罗制、行为科学和现代管理科学的理论认识,坚持以人为本,以文化人,重视价值观的作用,谋求企业与社会以及企业内部物质、制度和精神因素的和谐平衡,因此被人们誉为企业管理理论的第四个里程碑。

那么,企业文化学说是否专属于企业管理学的范畴?学术界有争议。我以为,基于我国多数学者对企业经营与管理概念的界定,企业文化学说已经远远超越企业管理学的范畴,它涉及经济学、营销学、广告学、美学、心理学、伦理学、文化学等,成为一门跨越经济、管理与文化三大领域的相对独立的边缘学科。企业文化形成与演变的规律,受市场规律、管理规律及文化规律多重影响。

企业文化学说倡导“以人为本”,这里的“人”是一个大写的“人”,即不仅包括企业员工,也包括顾客,甚至从更广义来说,包括

^① 本文是根据在首届中国企业文化“百人学术论坛”所做题为《企业文化的“人本化”与“市场化”内涵》的演讲提纲整理而成,原载于《中外企业文化》2007年第10期头版。

所有社会公众。开展企业文化建设,其目的不光是调动员工积极性,提高企业凝聚力,而且要赢得顾客,取得效益,提升竞争力。

因此,可以说,企业文化学说既有管理学属性,也有市场学属性。

企业文化建设“两点论”演绎“企业文化方格论”

企业文化作为一种微观文化现象,其核心价值观是企业的灵魂,是企业生命的基因。这种灵魂、基因不仅有“人本化”的内涵,也有“市场化”的内涵;企业文化的优劣,不仅决定着企业的管理方式和风格,而且决定着企业的经营方式和风格,对企业经营管理活动起着全方位的决定作用。

一个企业办得好坏,最终要看市场对它的认可程度。企业文化建设搞得好坏,其标准是什么?我在《企业文化大视野》(人民出版社,2004)一书中说过:“企业文化不是用来孤芳自赏的,其优劣最终由市场来评价。”我坚信市场评价标准是最重要也是最终的标准。毫无疑问,从企业文化建设的角度看,其直接成效,无疑通过卓越的管理体现出来,通过激发员工个体的精神潜能和提高团队的战斗力,进而提高劳动生产率体现出来;同时,企业文化建设的成效还表现在对经营的推动上。如把企业倡导的以顾客为中心的先进文化理念和特有的文化风格,渗透在经营战略中,凝聚在品牌和经营服务行为中,体现在企业形象和广告宣传中,最终,凸显企业的文化个性,提高企业商誉和顾客对企业的忠诚度,在市场上赢得竞争优势。比如,中国双星和美国耐克两个运动鞋品牌,生产成本只差2~5美分,但是售价相差5~6倍。这里除了技术上的差异外,主要是运作品牌和蕴涵在品牌中的文化上的差异造成的。企业文化运作,既要关注员工,又要关注顾客;既要运用于管理,也要运用于经营。评价企业文化建设搞得好坏,其标准是什么?不光要看员工的评价,更要看市场的评价。

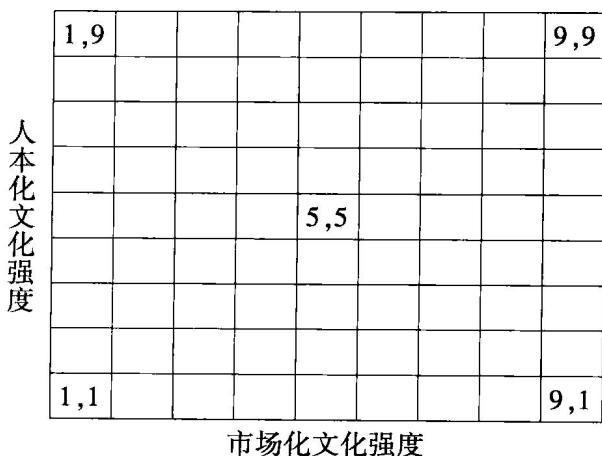
因此,企业文化是沿着“人本化”和“市场化”两条脉络发展的,

企业文化建设既要关注“人”，也要关注“市场”，要坚持“两点论”，二者不可偏废。

据此，借助美国得克萨斯大学教授罗伯特·布莱克(Robert R. Blake, 1918 ~ 2004)和简·莫顿(Jane S. Mouton)1964年提出的管理方格理论的原理，从企业文化建设“两点论”出发，建构一个“企业文化方格矩阵”。

企业文化的先进性与有效性，集中体现在“人本化”和“市场化”强度上。“人本化文化”和“市场化文化”不同强度的结合，能够形成多种类型的企业文化模式。这里所说的“人本化”，指企业对经营中涉及的所有的人的需求、价值实现和发展的一种态度和理念。这种态度和理念，驱使着企业关心员工的报酬与工作环境、人际交往与自尊、精神需要与个人价值等；也驱使着企业关心顾客及相关社会公众的价值与满意度等。这里所说的“市场化”，指企业对市场及竞争的一种态度和理念。这种态度和理念，驱使着企业关注市场需求与发展变化，关注产品与服务创新，关注经营效率与效益等。任何一个企业都会涉及这两个文化维度的发展方向和发展强度的高低。有的企业偏重于“人本化”，有的企业偏重于“市场化”，有的则兼顾二者。在发展强度上，由低到高也有相应的差别。根据不同的发展方向和发展强度，即可以建立了一个坐标体系——企业文化方格矩阵，作为研究企业文化模式的工具。

企业文化方格矩阵的横坐标表示“市场化文化强度”，纵坐标表示“人本化文化强度”。按照不同强度各分为9个档次，1为最低，9为最高，纵横交错，共构成具有81个方格的矩阵(见下页图)。其中有5个方格具有企业文化学上的典型意义。



企业文化方格矩阵图

1. “1,1”为沙漠型文化:既不重视人,也不关注市场,企业是一片文化沙漠。这类企业人心涣散,效率低下,远离顾客。如果没有特殊的条件支撑与保护,早已被淘汰。

2. “1,9”为情感型文化:关心人,重视人,企业人际和谐,像个快乐的大家族。但缺乏市场意识和竞争意识,没有目标,没有真正的发展动力,更谈不上效率与效益。这类企业如果处在竞争性行业中,则孕育着较大危机和市场风险。

3. “9,1”为趋利型文化:高度关注市场,追逐利润,企业像个高效的赚钱机器。但缺乏人性,缺乏亲情,泯灭个性精神和个人价值,也缺乏社会责任感。如果知识型员工和脑力劳动者越多,越面向最终消费者,那么,秉承这种文化的企业失败的可能性越大。

4. “5,5”为平庸型文化:对人和市场都给予适度的关心与关注,中庸无创新,和谐无效率,企业稳定性和依赖性较强,像个不讲效率的政府机构。

5. “9,9”为理想型文化:既重人,也重市场,是最为理想的双强文化模式。这类企业一定是有活力、有效率的长寿公司。

企业文化方格之“人本化”内涵

美国企业家玛丽·凯女士回顾她成功的经验时说:对我来说,

P 和 L 不仅代表利润(profit)和亏损(loss),同时也代表“人”(people)和“爱”(love)。优秀的企业文化超越机械的组织构架和狭隘的功利观,坚持人本化,重视员工和顾客,追求为员工和顾客创造幸福与快乐,把以员工为本和以顾客为本统一起来,并牢牢植根于企业本位价值之中。

企业文化方格之“人本化”维度,从企业管理角度来说,就是坚持以人本为中心,以文化人,激励人的竞争心和进取心,实现全员的价值共享。具体内涵是:

1. 树立人的生命本位意识。尊重生命,热爱生命,崇拜生命,珍视和放大生命价值。创造有安全保障和有益健康的工作环境,不断提高人的物质满足度。
 2. 尊重人的人格与尊严。张扬个性,满足人的独立性、平等性与自尊需求。
 3. 重视人的自我价值。为实现和提升人的自我价值创造条件、搭建平台,寻找员工价值与企业价值的契合点。
 4. 体现人在企业中的主体地位。保障人的民主参与与分享权利。
 5. 培养人的能力。体现能力本位。
 6. 激励人的上进心。通过推行差别文化,引进竞争,创造企业活力。
 7. 促进人的全面发展。提高人的整体素质,一方面追求人力资本的最大回报,另一方面为社会培养高素质的社会公民。
 8. 培养协作精神。形成团队心灵契约,实现价值共享。
- 从企业营销角度来说,人本化就是坚持以顾客为中心,树立顾客至上的服务意识和为社会公众服务的社会责任意识,建立顾客满意系统和社会责任体系。

企业文化方格之“市场化”内涵

企业文化方格之“市场化”维度,就是以市场为导向,提倡创