

讲述本土企业成长背后的文化故事
是什么 · 怎么做 · 和中变 · 变中和

文化力

王永丽 编著

■ CULTURE ■
POWER

广东省出版集团
广东经济出版社

讲述本土企业成长背后的文化故事
是什么 · 怎么做 · 和中变 · 变中和

文化力

■ CULTURE ■
POWER

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

文化力 / 王永丽编著. —广州: 广东经济出版社, 2010.4
ISBN 978—7—5454—0437—1

I. ①文… II. ①王… III. ①企业文化 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 045111 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团图书发行有限公司
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	20.25
字数	319 000 字
版次	2010 年 4 月第 1 版
印次	2010 年 4 月第 1 次
印数	1~4 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—0437—1
定价	39.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

图书发行有限公司网址: <http://www.gdpgfx.com>

电话: (020) 83781559 销售: (020) 83781543 / 57 / 27

本社市场部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

本社营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •



前 言

想写一本有关企业文化的书的原动力，是源于一次我在 MBA 班课上的经历。记不得是哪一年在给 MBA 上组织行为学有关组织文化的章节，我讲到一些跨国公司、百年老店，解释这些企业的成功与它们所信奉的经营理念 and 倡导的企业文化有关。结果遭到一位同学的反驳，他说：“因为它们成功了你就说是由于它们的文化造就了成功，如果它们不成功呢？根本就不存在什么文化，全是你们学者们编造出来的概念。企业就是成者王，败者寇，成功了就什么都好，失败了什么都没有。”他的观点尽管有些偏颇，但是我并没有完全否认他说的一些观点。我在解释了什么是企业文化、学者们对企业文化研究的初衷以及企业文化的作用之后，希望他能理解企业的存在。但是他依然不同意，最后他说：“老师你如果一定说那些都是企业文化的功劳，那我就没有办法了，但我还是觉得根本就不存在什么企业文化……”

我十分感谢这位同学对我的观点进行反驳，他使我开始重新审视企业文化。难道企业文化真的是研究者杜撰出来的概念吗？我们



现在看到的、听到的很多是一些著名跨国公司的文化介绍，我们的本土企业就没有文化吗？大企业有文化，中小企业、初创企业有没有文化呢？企业文化是“海市蜃楼”吗？还是“锦上添花”、“雪中送炭”，抑或“春风化雨”？我带着这些疑问查阅了相关的书籍，走访了一些大中小型企业，写下这本书，记下我对本土企业文化建设实践的一些思考和总结。

首先，企业文化是肯定存在的，任何企业都有自己的文化。尽管有些企业员工并没有感受到自己企业文化具体是什么，然而说不出来并不等于没有文化。从20世纪70年代学者就开始关注企业文化的研究，但是至今依然没有关于企业文化的统一定义。纵观国内外学者对企业文化的定义，我比较倾向于接受戈夫曼（Goffman）的定义：“企业文化是人们相互作用时共同遵循的行为规范。”一家企业可能没有具体的文字描述它的文化是什么，但是员工在日常的行为表现中就无时无刻不在体现它的文化。例如，接到领导交办的任务，大家是积极主动想办法把事情做好呢，还是随便应付一下领导就行了呢？看到同事或者管理者工作中出现了问题，员工是可以直接提出来还是假装没有看见，多一事不如少一事呢？这些员工日常行为的表现都体现了企业的文化。我认为企业文化是员工“做出来”的而不是“写出来”的，它一定是体现在员工的行为中。所以我很想写一本关于企业文化实践的书籍，告诉管理者文化建设到底应该怎么做。很多管理者尤其是企业家、企业创始人在管理过程中没有有意识地进行文化建设，但是实际上他们已经建树了某种文化。我不同意有些学者认为只有到了一定规模、存活了一定时间的企业才有企业文化，我认为企业自从成立就有了文化，只是开始人们还没有

认识到，但是它们的行为方式已经体现了这个企业的文化。

其次，我为什么要选择本土企业作为我们的研究对象呢？我们中华民族是有着五千年历史的伟大民族，我们的历史造就了我们民族特有的文化，我们为什么一定要去学习那些跨国公司的文化？我承认跨国公司有很多方面值得我们去学习，例如它们先进的管理理念、规范化的制度以及适合它们自己的文化。但是我们也应该看到跨国公司所经历的发展之路与我们本土企业有很大的不同，盲目学习只能是东施效颦。所以我们必须立足本土，探讨在中国文化背景下，在改革开放的大环境中，企业应该如何进行文化建设。

最后，企业文化建设不是大企业的专利，中小企业同样要非常重视企业文化建设。台湾宏基电脑董事长施振荣认为：“企业文化不是一次运动，用三年两年时间就能够达到。最好是从企业小的时候开始着手企业文化的建设，因为大了以后，再去建设企业文化就比较困难了。”他不同意企业小的时候应更多地考虑眼前利益而顾不上企业文化的说法。他说：“二十几年前，从第一天办企业起，我就是立足长远，只有长远才有办法从小长到大。比方说，信用对我们很重要，即使企业小的时候也不能选择破坏信用的方式来达到短期的目的，不能用短期的获得作为破坏长期发展的借口，太多的人使用这个借口是不对的。很多人喜欢用最简单的方式解决问题，但最简单的方式往往不是最好的方法，达不到最后的目标。”这就是中小企业需不需要重视企业文化的最好回答。

为了能够让读者对企业文化建设有一个较为全面的认识，本书共分四个章。

第一章：介绍企业文化的要素，让读者能够对企业文化的要素



和构成有个较为感性的认识。这部分回答的是“企业文化是什么”的问题。我们选择了4家成熟的企业，它们都是我国各个行业的标杆企业。读者可以在对这些企业重视什么、倡导什么的描述中体会企业文化应该在哪些方面有所重视，或者说某行业的企业能在某些方面的积极推进、重视员工某些行为方式的塑造就可以帮助企业的成功。

第二章：企业文化的推广与实践。这部分回答的是“怎么做”的问题，是本书的重点。列举的企业都是我们亲自走访过的企业，并介绍了它们具体的文化建设的手段和方法。很多管理者或者创业者认识到了企业文化的重要意义，但是他们不知道如何具体地进行文化建设。因为很多的管理者认为企业文化就是一些口号、标语，好像有了企业愿景、企业使命，在厂房、办公室墙上贴满了标语口号就已经有了文化。这些是对企业文化的片面了解。企业文化建设的手段很多，但是最主要的是创始人、管理者的经营理念以及行为作风对员工的示范作用。在这一部分案例中，有一些是成熟的大企业，有一些是中小企业，它们的文化建设实践相信能够给读者一定的启迪。

第三章：企业文化的演变因素。这部分强调的是企业文化的变化。企业文化一经形成尽管有很大的稳定性，但是它也必须随着环境、技术以及人为因素的变化而变化。应该怎么去改变已经形成的文化也是很多企业面临的问题，我们选择了5家比较有代表意义的企业，从它们企业文化内涵变化过程中，可以看到该如何引导企业的文化变迁。

第四章：并购后企业文化的合并与融合。企业在并购过程中面

临的问题很多，但是一个很重要的问题就是两个企业文化能否融合的问题。这部分案例生动地再现了企业并购过程中面临的文化冲突，有成功的案例也有失败的案例，希望通过对以往公司并购过程中出现的问题以及成功地解决的经验介绍，给那些还没有面临并购但是有并购意愿的公司以启迪。

本书是我带领我的课题组成员走访了一些企业、查阅企业的相关网站以及书籍、获取大量资料的基础上，经过深入加工思考形成的。尽管我们充分尊重企业的实际情况以及事实本身，但是在写作过程中还是不可避免地带有我们的主观意识来看待同一个问题。因为这个世界是我们知觉的世界，知觉过程中就要受到每个人的经验、知识背景以及态度等因素的影响。我们希望通过这本书能够起到抛砖引玉的作用，引起大家对企业文化建设的兴趣并进一步对此进行思考。有学者说企业文化的竞争是企业最高层次的竞争，但是如何真正很好地运用企业文化增强企业的竞争力，无论学者还是管理实践者都还在探索中。这也是我们编这本书主要的用意。希望读者批判地接受我们的观点，从而引起大家对企业文化建设的思考。

本书的问世，得到很多人的支持和帮助。首先感谢那些给我走访机会的企业以及领导的大力支持，它们是：广州远洋运输公司、美的集团微波炉事业部、金蝶国际软件集团有限公司、邦德文化发展有限公司、新之地环保产业有限公司等。感谢它们提供那么多生动的实例，将那么好的经验与大家分享。其次感谢广东经济出版社姚丹林社长，是他的不断鼓励，才让我真正动笔写这本书。姚社长对管理的理解以及对企业的了解给我很大的帮助。还有黄少刚副社长对我的初稿进行了详细的审阅，他的责任感以及工作的热情体现



了广东经济出版社务实、扎实、负责的企业文化。

最后我要感谢我的课题组成员、我的研究生们，他们是：陈慧敏、陈明盛、邹学英、何熟珍、李博、郭超、林雪莹、郭娟、刘燕、邓静怡、李冠男和黄洪龙。感谢他们为此付出的一切！尽管有很多同学已经毕业，但是“仁爱、励志、诚信”的“仁励信”课题组文化让大家亲如兄弟姐妹，能够互相帮助，共同完成资料的收集、整理等工作。我为他们而自豪！

王永丽

于中山大学管理学院

目 录

第一章

企业文化的感知与辨析 \ 1

海尔——立“海”的精神 \ 9

华为——向世界出发 \ 24

招商银行——因您而变 \ 41

中国电信——客户为终点 \ 57

参考文献 \ 69

第二章

企业文化的推广与固化 \ 71

广州远洋运输公司 \ 78

金蝶国际软件集团有限公司 \ 92

南方李锦记 \ 107

深圳邦德教育 \ 119

广州新之地环保产业有限公司 \ 134

广东美的微波炉制造有限公司 \ 144

凤凰卫视 \ 160

参考文献 \ 177



第三章

企业文化的演变与发展 \ 179

中国移动 \ 185

李宁 \ 195

湖北宜化 \ 205

格兰仕集团 \ 217

中山华帝燃具有限公司 \ 235

参考文献 \ 246

第四章

企业文化的合并与融合 \ 249

联想与 IBM \ 257

TCL 与阿尔卡特 \ 267

中华煤气与合资公司 \ 277

惠普与康柏 \ 288

思科与 Cerent \ 300

参考文献 \ 314

第一章

企业文化的感知与辨析



海尔、华为、中国电信、招商银行，这些都是国内企业第一集团军的重量级成员，也是无数企业想要效仿和超越的标杆。当企业领袖们纷纷埋头思索优秀企业的成功秘诀，模仿它们的管理模式、运营方法和资本运作的时候，却常常会忽略企业文化对它们在发展道路上表现的影响。

而且，随着企业管理理论和实践的发展，企业文化越来越受到经营者的重视。好的企业文化被公认为是企业竞争最核心的、无法模仿的竞争优势。正是因为如此，作为企业文化从业者，我们首先要识别企业文化，包括感知与辨析两个方面。

企业文化

我们认为，企业从成立之初就有了企业文化。因此，所有存在的企业都已经形成了自己独有的企业文化。

那么，企业文化究竟是什么？为什么说企业从成立之初就有了文化？

关于企业文化是什么的问题，我们已经获得了普遍认可的答案：企业文化是在企业范围内，在经营实践过程中所形成的，被员工所认同并遵守着的物质财富和精神财富的总和，包括企业核心价值观、经营理念、企业精神、企业制度、员工行为规范、企业标志、企业产品和服务以及企业的形象等。其中，企业价值观则是企业及其员工所认同，并用以指导他们思想和行为的一套规范和标准。

显然，企业从成立之初，就已经有了企业家或者老板的意志，这些意志在上传下达的过程中就形成了共事的显规则和潜规则。这就是文化！因此，企业文化的根本起源在于企业家或老板的价值观、人生观、世界观及经营理念，这是文化最基础的层面。所以，企业文化是从一开始就已经形成的，并且通过企业的成长和发展以及员工的增多和流动而逐步扩散和发展的，并不是发展到一定阶段的产物。这也决定了企业文化的建设应该从企业成立的时候就得到充分重视，并且应该首先从企业家或老板，也就是我们的源头开始。

企业文化结构

我们都知道，尽管企业文化的愿景、口号等一些象征性的物体可以写出来，让大家能够看得见，感受得到，但是企业文化的实践是无形的、

难以复制的。因此,对于企业文化相关从业者来说,仅仅知道企业文化是什么以及企业文化形成的起源是不够的,我们还需要了解企业文化的结构,这样才能更好地识别企业文化,以增强对企业文化结构的了解和深刻的认识,这有助于更好地塑造企业的文化,为企业的发展提供更强有力的支持。

针对企业文化架构要素,不同的学者提出了各自的看法,其中:

迪尔和肯尼迪把企业文化整个理论系统概述为5个要素,即企业环境、文化价值观、英雄人物、文化仪式和文化网络。

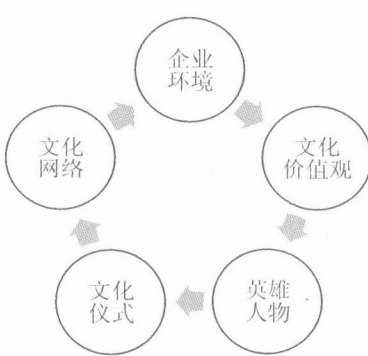
帕斯卡等人提出7S模式,即战略、结构、制度、人员、作风、技能和最高目标。

威廉·大内则认为,一个公司的文化由其传统、风气以及价值观所构成。

在中国,有些学者认为,企业文化即指企业的精神文化,它包括企业的价值观、信仰、态度、行为准则、道德规范及传统和习惯等结构要素。

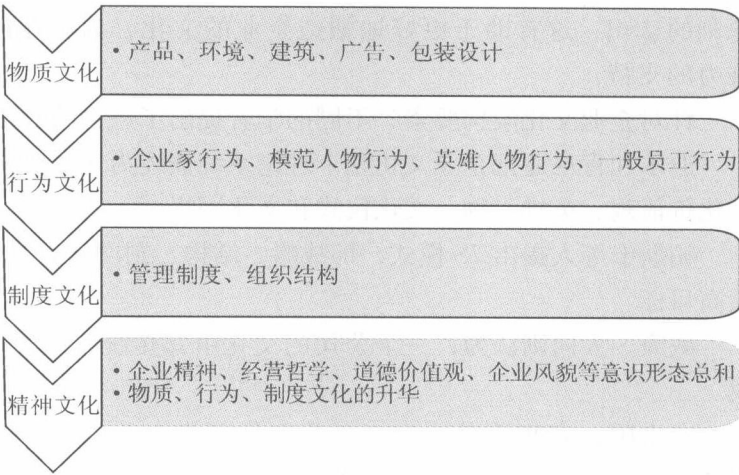
还有些学者认为,企业文化是企业的精神文化、制度文化和物质文化的总和,并据此提出了相应的企业文化结构要素观。

表 1-1 企业文化结构

名称	主要框架
迪尔和肯尼迪企业文化理论	 <pre> graph TD A((企业环境)) --> B((文化价值观)) B --> C((英雄人物)) C --> D((文化仪式)) D --> E((文化网络)) E --> A </pre>
帕斯卡 7S 模型	 <pre> graph LR A[战略] --> B[结构] B --> C[制度] C --> D[人员] D --> E[作风] E --> F[技能] F --> G[最高目标] </pre>



续表

名称	主要框架
国内学者 企业文化理论	 物质文化 • 产品、环境、建筑、广告、包装设计
	行为文化 • 企业家行为、模范人物行为、英雄人物行为、一般员工行为
	制度文化 • 管理制度、组织结构
	精神文化 • 企业精神、经营哲学、道德价值观、企业风貌等意识形态总和 • 物质、行为、制度文化的升华

因为不同的民族、文化背景的不同，对企业文化结构要素的理解也有所不同，但总体来说主要是精神、制度、物质和行为四个层面。

精神层面：包括企业精神、企业经营哲学、企业道德、企业价值观念、企业风貌等意识形态的总和，是企业物质文化、行为文化的升华，是企业的上层建筑。其中，企业的价值观是企业精神文化的核心。

制度层面：企业制度文化是由企业的管理制度和组织结构组成的。企业制度文化作为一种规范性的标准，对员工施以一种外部的、带有强制性的约束，它规范着企业的每一个人。

行为层面：企业行为文化是企业员工在生产经营、学习娱乐中产生的活动文化。它是企业经营、教育宣传、人际关系、文体体育活动中产生的文化现象。其中比较有代表性的有企业家行为、模范人物行为、英雄人物行为和一般员工行为等。

物质层面：企业产品是企业物质文化的首要内容，企业的产品不仅仅让员工感知到企业文化存在，同时也是企业文化在顾客中的宣传。而企业环境、企业建筑、企业广告、产品包装设计等，也都属于企业物质文化范畴。

上述文化结构是相辅相成的，其中精神层面是企业文化的中心。企业通过建立一定的组织架构和各种规章制度，以保证精神文化的实现。制度层面为员工的行为提供了一套成文的规则 and 标准，而员工的行为是在企业制度下更好地完成任务，生产出企业的产品，为顾客提供优质的服务，执行企业的战略。而作为员工的行为结果，企业的物质文化使企业文化更好地推广和传承，使企业文化得到深化并被员工和顾客认可。

通过对企业文化结构的了解，一方面为我们感知和辨析企业文化提供了理论指导，另一方面也让我们能够选择适合自身企业实际和思维逻辑的结构模型，指导全体系的企业文化建设和企业文化体验。

显性文化的感知与隐性文化的辨析

如同人的人格会决定人做事的方式和风格一样，企业的文化也在一定程度上决定了企业的运营风格和表现。事实上，人的人格和企业的文化两者有着非常多的共通之处。人格的冰山理论是大家熟知的管理学常识，据此我们也能够自然地想到，企业文化也有其冰山模型。

企业文化有显性和隐性之分。因而当我们作为一个外部人对一家企业的文化进行感知时，这种认知常常是显性的。这很容易导致我们在学习或者参考一家优秀企业的文化模式时，仅仅停留在显性的层面上而得不到其精髓。

通常情况下，作为一个外部人，我们能看到一家企业的战略发展历程、制度规范变迁、内部客户（员工）行为、市场品牌行为、利益相关者行为及外在社会行为，等等。从下面可以看到，我们将通过感知显性的企业制度、员工行为规范、企业标志、企业产品及服务、企业形象等要素，进而逐步辨析隐性的经营理念和企业的精神乃至企业核心价值观，通过这个过程，探索和掌握案例中企业文化建设的深层次模式。

我们所关注的东西并不只是表面的：一方面我们学习企业文化，要学会识别它的外在表现形式；另一方面，我们要在感性认识基础上分析和理解这种文化的形成，透视企业内部的核心文化内涵。这才是我们研究企业文化的根本所在。

而通过案例我们会发现，优秀企业所呈现出来的外在行为和我们感知到的文化，总体来说都有很多相同之处。因为当我们将其归根结底到隐性



文化的最底层时，其所表现的都是真、善、美。这是一家企业存在于市场的理由——满足了市场的需求。

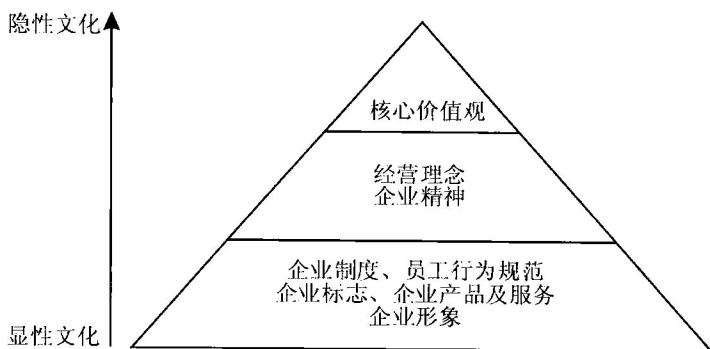


图 1-1 企业文化的显性与隐性

【本章案例解读工具】

在识别并进而对一种企业文化产生认知的过程中，我们一定会接触到企业文化要素，也即构成企业文化的各个方面。学术界的研究和商界的实践已经为我们认知企业文化要素提供了许多有用的模型和理论，读者可以自行选择相应的模型比照进行案例的学习。同时，在这里我们提供一个思考框架——文化地图，供大家深入感知和辨析企业文化，从案例解读中获得更多的信息。

首先，绘制优秀企业和自身企业的文化地图，见下表：

表 1-2 文化地图示例

显性文化要素	显性行为描述	可能的隐性文化阐述	共性或个性	其他
创新				
务实				
稳健				
.....				

其次，寻找文化地图中自身企业与优秀企业的差距，见下表：