

企业文化已经被越来越多的人视为竞争制胜的法宝。塑造优良的企业文化是迈向成功的第一步，更是企业能够卓尔不群的基础。“让企业文化起来”已成为当代众多企业的迫切需求。



QIYEWENHUAANLIJINGXUANPINGXI

企业文化 案例 精选评析

石磊 / 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F270
1225

F270/1225

2010

企业文化 案例 精选评析

石磊 / 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化案例精选评析/石磊编著. -北京: 企业管理出版社, 2010. 3

ISBN 978 - 7 - 80255 - 325 - 5

I. ①企… II. ①石… III. ①企业文化 - 案例 - 分析 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 031826 号

书 名: 企业文化案例精选评析

作 者: 石磊

责任编辑: 张继忠

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 325 - 5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 18.75 印张 300 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

版权所有 翻版必究 印装有误 负责调换



前言

发展是我们这个时代的主旋律。改革开放以来，我国在经济建设方面已取得了举世瞩目的成就；竞争是我们这个社会不可避免的大环境，特别是加入 WTO 以后，中国企业将面临的是全球经济一体化大潮的冲击，并将在更大范围和更深的程度上参与国际竞争。

近三十年来，我国许多企业乘着中国经济发展的东风，创造了令人骄傲的成绩。但是，从某种意义上讲，很大一部分企业是凭借企业家的胆识和谋略，或是因为抓住了某个机遇、某种稀缺资源而迅速做大做强的。在越来越理性的市场环境下，在越来越充分的企业竞争中，仅仅靠物质力量较量的时代已经过去，在新的国际市场竞争环境下，21 世纪企业竞争格局，很大程度上将取决于企业文化之间的较量。

企业文化是企业的灵魂和精神支柱，它包含了企业价值观、企业精神、企业宗旨、经营理念、企业行为规范、企业形象、产品品牌等诸多内涵。从这些内涵中，可以找到企业的“立命之本”，即可以解答企业从哪里来、企业为什么存在、企业要到哪里去等根本问题。没有企业文化的企业犹如没有导航系统的航船，在行驶了一段路程之后就会陷入混沌和迷惘。为什么很多中国企业在经历了一个快速发展时期之后都不同程度地遇到了继续前进的瓶颈？因为在社会从经济型社会向文化型、知识型社会转化的浪潮中，这些企业失去了航行的方向，也就是说这些企业没有建立起自己的企业文化。

企业文化之所以重要，之所以成为现代企业必须具备的要素，在于它强大的功能。

一、振兴功能

所谓振兴功能，是指通过抓企业文化，可以使企业摆脱困境，走出低谷，建立优势，形成特色，持续发展，在竞争中长期立于不败之地。

事实已经证明，国内外许多企业的成功，都是依靠培育先进企业文化的结果。第二次世界大战以后的日本企业，之所以能取得巨大成功，就是由于建成了非常强大而且有凝聚力的文化。而强大的文化也是美国企业持续成功的幕后驱动力。

二、导向功能

一般地说，任何文化都是一种价值取向，规定着人们所追求的目标，具有导向的功能。

同样是面对一颗玉米，有的人可能会用来充饥果腹，有的人就可能会把它种下去，等来年收获更多的果实。这就是不同价值取向的导向作用。

同样，企业文化是一个企业的价值取向，规定着企业所追求的目标。卓越的企业文化，规定着企业具有崇高的理想和追求，总是引导企业去主动适应健康的、先进的、有发展前途的社会需求，从而走向胜利。

三、协调功能

企业文化能够协调企业和社会的关系，使企业和社会和谐一致。因为无论中国还是外国的企业文化，其精神内容都是要使企业自觉地为社会服务。具体地说，通过文化建设，企业尽可能调整自己，以便适应公众的情绪，满足顾客不断变化着的需要，维护企业之间竞争又依存的关系，跟上政府新法规的实施，因而企业和社会之间就不会出现裂痕，出现了也会很快弥合。



美国理论家已经注意到，20 世纪后半期以来，“整个日本实际上是企业文化在国家范围内的扩展”。企业文化的协调功能，可以扩展到整个国家，扩展到整个人类社会，成为创建和谐社会的巨大推动力。

四、凝聚功能

企业文化可以增强企业的凝聚力。这是因为企业文化有同化作用、规范作用和融合作用。这三种作用的综合效果，就是企业文化的凝聚功能。

企业文化中的共有价值观念，一旦发育成长到习俗化的程度，就会产生强制性的规范作用。但是，文化强制与规章制度强制是不同的。对于本文化圈内的人来说，一点也不会感到文化强制的力量，他们总是极其自然地与文化所要求的行为和思想模式保持一致。从外面进入文化圈的人，经过一段时间积累之后，也会完全融合到这个文化中去。这就是文化的融合作用。企业文化的规范作用，是一种间接文化强制，因而也是一股潜移默化的力量，它对于新职工来说，对于异质文化的“入侵”，能够产生极强的融合作用，从而显示出凝聚功能。

五、美化功能

企业文化力求把员工的生活和工作统一起来。它不仅把企业当作工作场所来对待，而且也当作生活区域来营造；不仅把工作当作谋生手段，而且尽可能发掘工作本身的意义，使之成为职工所愿意、所喜欢从事的工作。在那些企业文化搞得好的企业里，工作本身成了激励因素，职工们觉得上班和生活一样有意思。

企业文化在“美化生活”的基础上实现了“美化工作”。帮助职工在工作中实现自我价值。企业文化不仅把工作场所美化了，而且把工作本身美化了，这就是企业文化的美化功能。

六、育人功能

文化具有育人功能，企业文化同样具有育人的功能。企业文化的精

神本质，充分体现了精神文化在育人方面的优点，从而使企业成为培养人才的基地。

企业文化包含了企业全部实践成果和历史经验，能以时空压缩的形式加速对员工的启迪。如松下所著的《实践经营哲学》一书，集中表述了公司 60 年的企业文化建设经验，员工通过阅读这本书，可以快速获得先进的思想理念。一旦员工认可了企业的特色文化，那企业文化的精神本质将内化为员工的品质和自觉行为。

自二十世纪八十年代以来，企业文化的兴起对企业发展所起的重要作用已经逐渐为人们所重视，以致众多企业都把企业文化建设提升到战略的高度来思考，并把它作为与其他企业竞争的中坚力量。与此同时，越来越多的经济学家和管理学家也关注于企业文化的研究。有专业人士经过研究总结出了企业文化在二十一世纪的“九大走势”：

一是企业文化对企业兴衰、企业发展所起的作用将越来越显著、越来越大。

二是企业文化的发展同企业的经营活动和管理创新将更加紧密地结合起来。

三是企业结盟取胜、实施双赢战略将必然要追求“文化沟通”和“双赢思维”的发展。

四是企业精神的概括和提炼更加富有个性、特色和独具的文化底蕴。

五是在企业文化建设中，将要更加注重企业精神、企业价值观的人格化和“人企合一”的境界。

六是作为“学习型组织”的企业文化将更加受到关注。

七是企业文化的独特性将越来越表现为企业差别化战略和企业的核心竞争力。

八是作为企业文化的第一设计者——企业家的素质、决策力将越来越



越重要。

九是企业文化建设与企业形象设计将更好地结合在一起。

本书作者结合这“九大走势”所涉及的主要内容，以大量案例联系理论印证了建立特色企业文化是企业在竞争中立足的大势所趋，是企业之根本。

当然，要建立起一种优秀的企业文化并不是一本书所能做到的，但我们期望这本书能为企业提供一个具有操作性的思路，为中国企业的企业文化建设贡献一份力量。

作者 于北京



目 录

第一部分 企业文化概述

物质决定精神，精神对物质具有反作用。哲学上的重要原理同样也是企业经营的原理。在漫长的经营管理实践中，许多企业家和管理者都有这样的体会：单靠物质刺激是不能成功的。因此，越来越多的企业已经开始注重他们的“文化攻略”……

第一章 文化与企业文化 (3)

一、文化 (3)

(一) 文化的起源 (4)

(二) 文化的定义 (5)

(三) 文化的功能和特性 (9)

二、企业文化 (11)

(一) 企业文化的内涵 (11)

(二) 企业文化的兴起 (14)

第二章 企业文化的中心要素 (17)

一、树立企业价值观，确立企业文化核心 (17)

案例 惠普公司：一以贯之的价值观 (18)

案例 P&G：由无视价值观到重视价值观 (22)

案例 李宁：崇尚运动 (23)

案例 摩托罗拉：三位一体的核心理念 (25)

二、塑造企业精神，体现企业文化品格	(29)
案例 惠普：“尊重个人价值”的精神	(30)
案例 三星：“人才第一”精神	(31)
案例 IBM：“最佳服务”精神	(32)
案例 康德公司：“结合运行”精神	(33)
案例 松下电器：“松下七精神”	(33)
案例 3M 公司：“开拓创新”精神	(34)
案例 荣事达集团：“和商理念”	(40)
案例 贵友集团：企业精神出成绩	(45)
案例 沃尔玛：零售帝国的企业精神	(47)
案例 麦当劳的“S. Q. C.”精神	(50)
三、制定企业目标，明确企业文化方向	(51)
联邦快递：有目标才有追求	(52)
强生公司的目标：每一件产品都要经得起 100% 的考验	(54)

第二部分 企业文化与企业发展

一个企业如何才能长足发展而不是昙花一现？企业怎么才能做好做大做强？资金、技术、管理、营销等要素固然不可或缺，但除此之外有一种无形的东西——企业文化，那些带有浓郁特色的企业文化却是根本性、决定性的力量。考察一个企业是否成功，是否有发展前途，不能只看经济指标，还要看其人文状况、环境状况、社会影响等方面，而这些都包含在企业文化当中。

第三章 企业文化是企业发展的原动力

(59)

案例 贝塔斯曼：企业文化造就传媒帝国	(60)
--------------------------	------

第四章 企业文化是企业成熟的标志

(67)

案例 沃尔玛——零售业的典范	(68)
----------------------	------



第五章 建设企业文化是市场对企业的要求 (73)

案例 安然的教训 (74)

案例 IBM: 特色企业文化重振“巨人”雄风 (76)

第六章 没有文化就没有核心竞争力 (84)

案例 韦尔奇: “数一数二”的战略打造核心竞争力 (84)

第三部分 企业人与企业文化

从一定意义上说, 所谓企业文化, 就是企业的“人化”。人是企业文化的创造者和传播者, 是企业文化的实施主体。企业应该为了人, 关心人, 理解人, 重视人, 依靠人, 尊重人, 团结人, 培育人。企业文化的实施主体是人, 可以区分为三个层次: 企业家、企业英雄骨干、企业员工。

第七章 企业家, 企业文化的人格化代表 (93)

杰克·韦尔奇之于通用 (93)

一、企业家是企业文化的倡导者 (105)

案例 三一集团: 总裁梁稳根与企业文化 (105)

二、企业家是企业文化的身体力行者 (108)

案例 微软: 以盖茨为首的一群“工作狂” (108)

三、企业家推动企业文化的转换和更新 (110)

案例 久米裕: 重塑尼桑 (110)

案例 坪内寿夫: “重建大王” (115)

第八章 英雄骨干, 企业文化的中流砥柱 (121)

一、英雄骨干的作用 (121)

案例 布拉松: 危机中力挽狂澜 (122)

二、挖掘企业人才 (123)

案例 通用电气: 从内部培养和提拔人才 (123)

案例 长江实业：“长江不择细流”的人才观 (126)

案例 微软：独特而有效的用人文化 (128)

第九章 企业员工，以人为本是企业文化的基础 (134)

一、充分尊重人，把员工当作企业的主人 (134)

案例 松下：员工是企业的主人翁 (135)

二、正确看待人，使员工各得其所 (137)

案例 福布斯：用人用其长 (137)

三、有效激励人，充分发挥员工能力 (139)

案例 爱立信：独特的绩效评价系统 (141)

四、善于理解人，建立畅通的沟通机制 (142)

案例 微软：邮件自由联通 (143)

五、重视教育人，让员工消化企业的文化 (145)

案例 日立：全方位的员工培养 (146)

第四部分 企业文化与企业的有机结合

文化是虚的，企业是实的，企业要生存不能没有利润。企业文化不应是悬在半空的空中楼阁，它的建设和实施必须融入到企业活动的各个要素和各个环节当中去。

成功的企业文化一旦形成一种良好的人文环境，必然产生从精神到物质的转化，将“虚”与“实”有机的结合在一起。

第十章 企业文化与企业形象 (153)

一、视觉形象，企业文化之“脸” (154)

案例 方正集团：“方正”商标体现的，“方正”文化 (154)

二、行为形象，企业文化之“手” (155)

案例 星巴克：行为形象塑造企业形象 (156)

三、理念形象，企业文化之“心” (160)

案例 麦当劳：特色经营理念的创建 (160)



案例 劳斯莱斯：追求完美的贵族理念	(162)
第十一章 企业文化与企业制度	(164)
希尔顿：用原则管住人	(165)
比尔·盖茨：“八项准则”约束员工行为	(167)
第十二章 企业文化与企业管理	(171)
一、企业文化建设是企业管理发展的重要方向	(171)
案例 杜邦公司：企业管理模式的变迁	(172)
案例 金蝶软件：激情管理	(175)
案例 大连三洋制冷公司：柔性管理	(178)
二、知识管理为建设企业文化搭建平台	(183)
案例 埃森哲公司：知识管理实践	(183)
三、企业文化对企业能力的影响	(186)
案例 华北制药：用企业文化“淬火”企业能力	(187)
四、几种颇具特色的企业管理工具	(189)
(一) 平衡计分卡：衡量企业绩效的标尺	(189)
可口可乐（瑞典）饮料公司的平衡计分卡	(192)
沃尔沃汽车公司的平衡计分卡	(194)
(二) 六西格玛（6σ）：战略管理的有效武器	(196)
六西格玛——GE 的秘密武器	(200)
艾奥美加公司的六西格玛管理	(201)
(三) 无处不在的 80/20	(204)
会员制营销，“二八法则”的特殊形式	(204)
传媒业的“二八法则”	(206)
第十三章 企业文化与企业营销	(209)
一、差异化销售战略凸显企业文化	(209)
案例 保时捷：跑车之王的差异化战略	(210)
案例 沃尔玛：差异化战略缔造的“零售王国”	(213)

二、现代市场特色要求产品价格融入多种因素	(218)
案例 宜家：薄利多销的低价格策略	(219)
三、品牌，企业文化的代言人	(222)
案例 宝洁：“一品多牌”的营销文化	(223)
案例 索尼：竞争力超强的国际品牌	(229)
四、广告，宣传企业文化的上佳途径	(231)
案例 宝洁：用广告巩固品牌地位	(232)
五、在传统的营销模式中开创自己的特色营销形式	(234)
案例 戴尔：直销“黄金三原则”	(235)
案例 松下电器：在学习中营销	(242)
案例 麦当劳：“和谐”的连锁文化	(243)
第十四章 企业文化与学习型组织	(247)
一、“学习型组织”的提出	(247)
二、知识经济时代的到来需要学习型组织	(250)
案例 壳牌石油公司：将学习与文化联结在一起	(251)
三、创建“学习型组织”的方法	(253)
案例 诺基亚：创建学习型组织的典范	(256)
案例 微软：大学式企业	(258)
第十五章 企业文化与执行力	(268)
一、建设企业文化需要执行力	(268)
案例 京都啤酒：败于管理混乱	(269)
案例 一家老牌企业的复兴之路	(270)
二、将执行力融入企业文化中	(271)
(一) 有效执行要求将薪酬与业绩挂钩	(272)
案例 IBM：高绩效文化	(272)
(二) 有效执行要求展开强力对话	(279)
案例 通用电气公司：多种方式的直接沟通	(279)
(三) 有效执行要求领导者亲自参与	(280)
案例 吉列：亲自执行的高层领导	(281)

Part One

第一部分 企业文化概述

物质决定精神，精神对物质具有反作用。哲学上的重要原理同样也是企业经营的原理。在漫长的经营管理实践中，许多企业家和管理者都有这样的体会：单靠物质刺激是不能成功的。因此，越来越多的企业已经开始注重他们的“文化攻略”……



第一章

文化与企业文化

文化在我们的生活中就如同空气一样无处不在，并时时刻刻影响着我们的生活。文化对于我们的影响是潜移默化的，这也是文化的神秘和魅力所在。

企业文化是一种从事经济活动的组织内部的文化，它可以帮助管理者们改善信息沟通、人际关系和决策的制定，可以帮助企业创造新的气氛，以适应竞争日益激烈的企业环境，从而形成高度灵活的应变能力。

企业文化是在一定的民族文化、道德伦理背景下孕育而成的，并在企业中形成了自己的特色，从而对于企业员工思维模式、行为方式产生影响。

早在上世纪七八十年代，一些管理界人士和研究者就曾断言，一个企业如果没有一种强大的文化力量的支撑，要想基业长久几乎是不可能的。

一、文化

笼统地说，文化是一种社会现象，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。