

企业文化 价值取向

Qiyewenhua Jiazhi QuXiang

马来焕 / 主 编

企业文化价值取向

主 编 马来焕
主 审 王博荣
副主编 王博荣 宋学锋 张秋学
吕仓福 贾鹏毅 周 敏
袁卫东 马思让 王 博



 **北京理工大学出版社**

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化价值取向 / 马来焕主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2012. 10

ISBN 978 - 7 - 5640 - 6846 - 2

I. ①企… II. ①马… III. ①企业文化 - 高等学校 - 教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 231016 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / [http:// www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市兆成印刷有限责任公司

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 12.25

字 数 / 227 千字

版 次 / 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 3500 册

定 价 / 24.00 元

责任校对 / 陈玉梅

责任印制 / 吴皓云

图书出现印装质量问题, 本社负责调换

前 言

企业是现代组织结构中最基本的“细胞”。而文化则是企业的灵魂。企业文化是企业在解决生存和发展的过程中产生的，以企业家精神为主导，以群体意识为主体，被企业成员认为有效，并共同遵守的一系列价值观、信念、准则、规范。包含愿景、使命、核心价值观、企业精神、对外形象宣传语等。其中价值观是企业文化的核心中的核心。一个企业只有有了自己的文化，才具有了真正的核心竞争力，否则，就是一盘散沙。一个企业，只有在优秀企业文化的指引下，将企业文化作为提升竞争力、战斗力、执行力的着力点和关键点，用企业文化推动基层管理水平和员工素质的提高，带动核心竞争力的全面提升。才会有前行的力量，每个人才能找到在企业中的地位和价值，只有如此，企业成员才能齐心协力，共同达到企业的目标，才能积累文化的能量，做出更大的市场业绩，不断地创造新的辉煌。

《现代职业教育体系建设规划（2012—2020年）》明确指出：（1）高等职业教育主要培养生产、服务、管理第一线的高端技能型专门人才。（2）高等职业教育从人才层次结构上看，处于技能型人才培养的高端，对职业教育的人才培养和教育教学具有引领和导向性的作用。从教育功能上看，高等职业教育在推动集团化办学、面向社会提供技术服务，以及传播和建设工业文明和企业文化方面，具有更为突出的优势和更为广阔的空间。所以，高等职业教育必须坚持以服务为宗旨、以就业为导向，走产学研结合发展道路的办学方针，以提高质量为核心，以增强特色为重点，以合作办学、合作育人、合作就业、合作发展为主线，创新体制机制，深化教育教学改革，努力办出中国特色、世界水准的高等职业教育，在现代职业教育体系建设中发挥引领、示范和骨干作用。（3）高等职业教育要改革以学校和课堂为中心的传统教学方式，重视实践教学、项目教学和团队学习；研究借鉴优秀企业文化，强化学生诚实守信、爱岗敬业的职业素质，加强学生就业创业能力的培养。（4）发挥高等职业教育在拓宽办学思路、提高资源整合能力、建立与行业对接协作机制、探索多元办学模式、深化专业与课程改革、建设“双师型”教师队伍、促进校园文化与企业文化融合等方面的引领作用，提高职业教育的整体发展水平。（5）高等职业教育把社会主义核心价值体系、

现代企业优秀文化理念融入人才培养全过程，强化学生职业道德和职业精神培养，提高思想政治教育工作的针对性和实效性；创新校企合作实现形式。鼓励校企共建职业学校、共建实训基地、共办急需专业，共同培养教师，共同开发教材，共建产品技术研发中心，共建技能大师工作室，实行委托培养、订单培养。积极营造实践教学环境，推进“产业文化进教育，工业文化进校园，企业文化进课堂”；通过开展生产性实训，促进“技能作品”、“企业产品”和“市场商品”的衔接转换。

高等职业教育强调毕业生对岗位的适应能力是职业教育办学的重要特色。但当前，相当大比例的毕业生在工作初期不能立即适应岗位，并由此产生了很多苦恼与困惑；另一方面，不少用人单位也认为应届毕业生难以很快融入企业，更愿意招聘具有一定工作经历的人才。造成这一现象的原因虽是多方面的，但职业院校学生对企业文化的陌生与不认同是其中的一个重要原因。长期在校园文化熏陶中长大的职业院校学生，对于企业文化产生陌生感也就成为了一种客观现象。因此，对于为企业培养高端实用型、技能型人才的职业院校而言，如何提高学生对企业文化的认知与熟悉程度，缩短毕业生适应岗位的时间，让企业文化走进职业院校，是需要重视的问题。而在专业教学、职业指导中加强企业文化的渗透是解决这一问题的重要途径，也是编写《企业文化价值取向》的意图。

本书以职业院校的培养目标为依据，内容符合各专业教学大纲对企业文化的基本要求，同时吸收国际同类书籍和国内现有书籍的优点，结合高等职业教育特点进行编写，力求满足高等职业教育发展的需要，达到同类书籍的先进水平。在编写上遵循理论性、实用性、实践性和时代性的原则，强化案例分析，以有利于学生对企业文化的深入了解，有利于综合素质的形成和科学思想方法与创新能力的培养。

本书在内容的选择上贯彻理解掌握、分析应用的原则，内容具有科学性，并注意前后知识的连贯性、逻辑性，概念的说明、数据的引用和现象过程的叙述都有充分可靠的依据。结合读者层次，讲清基本概念和基本原理，避免重复叙述。结合专业特点培养学生的实际运用能力，为专业课程的学习和职业生涯规划打下坚实的基础。

本书遵循“百花齐放，百家争鸣”的方针。在满足职业院校学生基本要求的前提下，本书的内容体系，做到各有特色，互相促进。在编写内容上体现新知识、新技术、新方法，适当留有供学生思考的问题和拓宽专业的知识内容。

本书根据职业院校教育教学的要求，适应高职大专、成人大专、职业中专的各专业职业指导教学需要，也可作为广大企业管理工作者和职业教育工作者的工具用书。

编者

2012年8月

目 录

第一章 企业文化的价值体现	001
第一节 企业文化的基本概念	001
第二节 企业文化的基本内容	005
第三节 企业的核心价值	011
第四节 企业的价值取向	013
第二章 企业的历史渊源	016
第一节 企业的形成	016
第二节 企业的本质	019
第三节 企业的特征	020
第四节 企业的功能	022
第三章 企业的基本结构	024
第一节 企业物质文化	028
第二节 企业行为文化	031
第三节 企业制度文化	034
第四节 企业精神文化	038
第四章 企业的建设流程	048
第一节 企业的定位	049
第二节 企业的模式	052
第三节 企业的作用	064
第四节 企业建设与塑造	069
第五章 企业的发展趋势	088
第一节 企业领导对企业文化的影响	088
第二节 企业文化必备的基本特征	095
第三节 企业成功最终取决于企业文化	103
第四节 企业文化未来发展方向	110

第六章 企业文化的理论研究	117
第一节 企业文化发展探析	117
第二节 企业文化的创新	122
第三节 企业文化与品牌文化	130
第四节 企业文化的理论体系建设	140
第七章 企业文化的案例分析	151
第一节 从企业的发展看企业文化的作用	151
第二节 从企业的管理看企业文化的传承	157
第三节 从企业的品牌看企业文化的流行	162
第四节 从企业的创新看企业文化的升华	165
第八章 企业文化的开发运用	170
第一节 企业文化对企业发展的意义	170
第二节 企业文化传播的方法和途径	174
第三节 企业文化在专业教学中的渗透	179
第四节 企业文化在校园文化建设中的作用	184

第一章

企业文化的价值体现

人类在创造物质文明的同时，也在创造着自己的精神文明，这种精神文明的高度概括就是文化。一个民族、一个国家在世界舞台上的不同生活、生产方式的理念构成了这个民族、这个国家的文化。文化，从广义上说是人类社会历史实践过程中所创造的物质财富与精神财富的总和；从狭义上说是社会的意识形态以及与之相适应的组织机构与制度总和。一个企业生产经营的理念形成了这个企业的企业文化。不同的社会环境，不同的认知水平，形成不同的企业文化，同一企业在不同的发展时期企业文化的价值理念有所差异，但优秀的企业文化总是经久不衰，成就企业的未来。

第一节 企业文化的基本概念

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、带有本组织特点的积极有效的使命、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的体现的总和。企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。它包含着非常丰富的内容，其核心是企业的精神和价值观。这里的价值观不是泛指企业管理中的各种文化现象，而是企业或企业中的员工在从事商品生产与经营中所持有的价值观念。企业文化体现在企业的各个方面、各个环节，并通过各类人员的行为方式表现出来。尽管不同的学者对企业文化的概念理解不同，但其包含的本质内容却基本一致。

这个概念包括以下几个方面的涵义：

(1) 企业文化从形式上讲，它是属于思想范畴的，是思想范畴的概念；从内容上讲，它是反映企业的现实运行过程的价值观念，是企业制度安排和企业战略选择在人的价值理念上的反映；从性质上讲，它不是一般的只是信奉或者倡导的价值理念，而是企业必须要执行并付诸实践的价值理念；从属性上看，它是不

同于国家、社会价值理念等有关的价值理念的，而完全是企业的价值理念；从作用上看，它注意于解决企业中存在的问题，而不是作为包装企业的价值理念存在。

(2) 企业文化是企业员工共同的认知。企业文化不是领导理念，也不是某一个人价值观，而是企业全体员工认同并遵守的一种价值观。这种共同的认知是员工之间能达成共识，形成心理契约，使每一个员工知道企业提倡什么，反对什么，怎样做才能符合组织的内在规范要求，怎么做可能会违背企业的宗旨和目标。企业文化是共同认知下形成的氛围，在这样一种氛围中，即使不认同的人也不得不假积极，假着假着，就变成真的，就身不由己了。把假积极变成真积极就是文化特有的功能。

优秀企业文化的延续与发展是靠制度来保证。但在一个制度（尤其领导制度）不健全的企业中，企业领导人的文化往往决定了企业文化。因为在创立企业的初期，企业的决策体制相对简单，企业决策主要依赖企业创始人的个人价值取向；即便作秀的企业文化，也因企业领导人个人的好恶，直接影响或否决优秀文化的发展与延续，在这样的企业中，领导人的理念对企业文化的发展与创新起着至关重要的作用。电视剧《亮剑》中的主人公李云龙在军校毕业论文《论军人的战斗意志——亮剑精神》中有这么一段台词如下。

【案例 1-1】论军人的战斗意志——亮剑精神

同志们，我先来解释一下什么叫“亮剑”。古代剑客们在与对手狭路相逢时，无论对手有多么强大，就算对方是天下第一剑客，明知不敌，也要亮出自己的宝剑，即使倒在对手的剑下，也虽败犹荣，这就是亮剑精神！

事实证明，一支具有优良传统的部队，往往具有培养英雄的土壤，英雄或是优秀军人的出现，往往是由集体形式出现而不是由个体形式出现，理由很简单，他们受到同样传统的影响，养成了同样的性格和气质。……，这种传统和性格是由这支部队组建时首任军事首长的性格和气质决定的，他给这支部队注入了灵魂，从此，不管岁月流逝，人员更迭，这支部队灵魂永在！

同志们，这是什么？这就是我们的军魂！我们进行了二十二年的武装斗争，从弱小逐渐走向强大，我们靠的是什么？我们靠的就是这种军魂，我们靠的就是我们军队广大指战员的战斗意志！纵然是敌众我寡，纵然是深陷重围，但是，我们敢于亮剑！我们敢于战斗到最后一个人！一句话：狭路相逢，勇者胜！亮剑精神就是我们这支军队的军魂！剑锋所指，所向披靡!!!

大家读着这段文字，能深深地体验到一种精神所在，这个精神就是“亮剑精神”，这种精神贯穿了《亮剑》电视剧的始终，也正是这种精神打动了中国的电视人，中国的老百姓，同时感动了身在国外的华人。由此，李云龙的形象和“亮

剑”这种词语在一代人身上将打下深深的烙印，这也正是这部电视剧热播原因所在。

这就是中国军队战争时期的军队文化，是中国军队文化的价值取向。毛主席曾说，我们6亿人，死了3亿，还有3亿，外国人听了吓得要死，这是战争贩子呀，这么大的胆子！中国人就靠这种精神支撑起了中华民族的脊梁，中国人也靠这种精神把日本鬼子和美帝国主义赶出了中国，求得了此后的和平和安宁。1982年9月，在西方素有“铁娘子”之称的英国首相撒切尔夫人访问北京，与邓小平同志就香港主权进行谈判时，邓小平同志斩钉截铁地说：“如果到1997年还收不回香港，那就意味着中国政府是晚清政府，中国领导人是李鸿章！”面对撒切尔夫人要以非和平方式保留香港治权的威胁，邓小平同志不紧不慢地说了一句话：“中国人穷是穷一点，但打起仗来是不怕死的。”也正是邓小平的这个话语，使这个铁娘子在结束谈判后失足跌倒在人民大会堂的台阶上。因为在当时中国的外交上正缺少这一点，《亮剑》所表达的精神，正迎合了国人需要亮剑的理念。

(3) 企业文化应是积极的，有效的。企业文化是积极的是指企业文化的所表述的内容及包含的精神应是积极向上的，并利于企业的长久发展。现代商家们推崇的“顾客至上”理念，因为顾客是商家的“衣食父母”，因此，“顾客至上”便为大家所理解，并不断深化推行。“顾客至上”尽管积极，但对于普通员工来说，这一服务理念很难用于操作层面，于是每一个商家根据企业自身的特点将这一服务理念制定出了切实可行的多条款服务理念。大连百货是我国大型零售企业优质服务的一面旗帜，它在1994年1月15日45周年店庆时向顾客推出了15项“一条龙”服务措施，将“顾客至上”这一文化理念落到实处，成为零售业服务高水平的标志。例如他们认为“不满意就退货”不是做不到，而是对顾客的感性认识未到，仔细想想，当我们面对亲朋好友和上级领导时，我们不是做到了吗？那么，为什么对我们的衣食父母（千千万万的普通顾客）时就做不到呢？说到底，是我们同顾客的感情不够深。在他们认为，没有顾客是专为退货而买货的。既然买是为了用，如果买回去不会用、不好用、不能用、用坏了，找到商家退换，商家没有理由推辞。

(4) 企业处于不同的时期，面对不同的社会环境，有其不同的文化特征。企业文化的形成、发展与创新是一个渐进的过程，不可能一蹴而就。联想集团在创业初期形成的是“生存文化”，企业文化的特征首先是敬业和危机感；其次是“严格文化”，强调“认真、严格、主动、高效”；最后是“亲情文化”，提倡“平等、信任、欣赏、亲情”，以提高员工的满意度和合作精神，进而支持企业对外的服务型业务，使客户满意。企业的领导人需要从自己做起，从每一件事做起，从每一个环节做起，从每一个人做起，固化下来形成一种习惯，凝结成人人

做事恪守的信条和诺言。

【案例 1-2】 青岛海尔集团的企业文化

企业精神 敬业报国，追求卓越

企业哲学 中正之道（中和、中正；大中至正）

工作作风 迅速反应，马上行动

经营理念 企业现代化、市场全球化、经营规模化

管理模式 OEC 管理法（日清日高）

- 名牌战略
1. 核心思想：要么不干，要干就要争第一
 2. 质量控制：精细化，零缺陷
 3. 产品设计：市场细分，引导消费
 4. 科研开发：与国际水准同步
 5. 市场营销：先易后难，先国际后国内
 6. 售后服务：国际星级服务
 7. 企业兼并：企业文化先行策略，以无形资产盘活有形资产
 8. 跨国经营：大名牌，大市场，大科研，大集团
 9. 人才策略：要让海尔成为赛马场，赛马场上选良驹。要让人人都有公平感，成就感

宗 旨 更高、更强、追求“义”、“利”的最大化

- 格 言
1. 用户永远是对的，解除用户烦恼到零，海尔真诚到永远
 2. 向服务要市场
 3. 海尔卖的是信誉，而不是产品
 4. 人人是人才（以员工姓名命名发明创造）
 5. 你能翻多大跟斗，我就给你搭多大的舞台

这是青岛海尔集团对自己企业文化的具体描述。青岛海尔集团创始于 1984 年 1 月，从一个濒临破产的电冰箱总厂的单一电冰箱产品，发展到拥有白色家电、黑色家电在内的 96 个门类，15 000 多个规格的产品群，产品出口 160 多个国家和地区，成为世界十大家电制造商之一。

1984 年 10 月，青岛海尔集团与德国利勃海尔公司签约引进电冰箱技术和生产线，1985 年的一天，厂长张瑞敏的一位朋友要买一台冰箱，结果挑了很多台都有毛病，最后勉强拉走一台。朋友走后，张瑞敏派人把库房里的 400 多台冰箱全部检查了一遍，发现共有 76 台存在各种各样的缺陷。张瑞敏把职工们叫到车间，问大家怎么办？多数人提出，也不影响使用，便宜点儿处理给职工算了。当时一台冰箱的价格 800 多元，相当于一名职工两年的收入。张瑞敏说：“我要是允许把这 76 台冰箱卖了，就等于允许你们明天再生产 760 台这样的冰箱。”他宣

布，这些冰箱要全部砸掉，谁干的谁来砸，并抡起大锤亲手砸了第一锤！很多职工砸冰箱时流下了眼泪。在接下来的一个多月里，张瑞敏发动和主持了一个又一个会议，讨论的主题非常集中：“如何从我做起，提高产品质量？”从此，使全体职工包括工人、管理人员及技术人员的质量意识得到了极大的提升。三年以后，海尔人捧回了我国冰箱行业的第一块国家质量金奖。张瑞敏说：“长久以来，我们有一个荒唐的观念，把产品分为合格品、二等品、三等品还有等外品，好东西卖给外国人，劣等品出口转内销自己用，难道我们天生就比外国人贱，只配用残次品？这种观念助长了我们的自卑、懒惰和不负责任，难怪人家看不起我们，从今往后，海尔的产品不再分等级了，有缺陷的产品就是废品，把这些废品都砸了，只有砸得心里流血，才能长点记性。”这就是海尔的产品质量观。海尔人的文化理念成就了海尔今天，也将成就海尔的明天，海尔文化的案例也被正式写进美国哈佛大学的教科书，成为世界企业文化中的经典。

人类的文化不会脱离人类的物质生产基础而孤立地存在和发展。企业文化也不能脱离企业的生产实际及其存在的社会环境而独立形成，物质生产基础决定企业文化，企业文化反过来影响企业物质生产，两者相辅相成，相互促进，共同构成有机的企业整体而存在与发展于社会环境之中。

第二节 企业文化的基本内容

企业文化通常是由企业的理念文化、企业的制度文化、企业的行为文化、企业的物质文化等四个层次构成的。

一、企业理念文化

企业的理念文化（也称为精神文化）是企业所形成的具有自身特点的经营宗旨、价值观念和道德行为准则的综合，是用以指导企业开展生产经营活动的群体意识和价值观念。“顾客至上”就是一种对待顾客的服务理念，在海尔集团中“零缺陷”就是生产产品的质量理念，这种理念不再把产品分合格品、次品和废品等，凡是质量有缺陷的产品均属不合格品；不再将合格品分为一等品、二等品、三等品等，他们“要么不干，要干就要争第一”生产出的产品全是世界一流。

正确的经营理念，可以激发全体员工崇高的使命感和奋力工作的干劲。因此无论从哪个方面来说，经营理念都对一个企业来说十分重要，它是企业所有人员对内生产、管理中做事、处事，对外服务顾客赢得市场的价值导向。对于企业

来说,技术力量、销售力量、资金力量以及人才等,虽然都是重要因素,但最根本的还是正确的经营理念。只有在正确的经营理念的基础上,才能真正有效地使人员、技术和资金发挥作用。

【案例1-3】三株帝国的崩塌

1994年8月,吴炳新、吴思伟父子在济南用30万元的注册资金、不到3年的时间,就撬起了一个80亿元的大市场,而其使用的杠杆,不过是盛着几十毫升“药水儿”的小瓶子。就凭着“三株口服液”单一产品,山东三株实业有限公司成立当年,销售额即达1.25亿元;次年猛跳至23亿元,第三年就达到了惊人的80亿元,三年累计上缴利税18亿元。在全国所有大城市、省会城市、绝大多数地级市,三株近乎疯狂地注册了600个子公司,并在县、乡镇建立了2000多个办事处,其营销队伍更是达到史无前例的15万人。

在一些城市,人们为买三株排起了长龙,二三十元一瓶的价格曾被哄抬至七八十元;在一些农村,农民们把买化肥、种子的钱拿来争先恐后地买了“三株口服液”;“三株卖疯了”。“三株口服液”成了治疗40多种病的灵丹妙药,甚至可以达到“有病治病,没病防病”神奇功效。

实际上,吴氏父子祭起“三株口服液”大旗的时节,中国保健品市场正处在群体性萎缩、低迷期。新华社记者吴晓波曾引证说,在此前的七八年间,太阳神、娃哈哈、中华鳖精以及各种花粉、蜂蜜口服液掀起了第一轮保健品销售浪潮。然后,乐百氏的生命核能、巨人的脑黄金以及东北的沈阳飞龙等业已体味到了从鼎盛到衰落的跌宕。

可三株恰恰在这样的背景下,俨然不费吹灰之力就建立起了一个“日不落帝国”——吴炳新喊出如此口号时,豪情壮志无法掩饰,得意之情更是溢于言表。遗憾的是,日出日落,花开花谢,是自然规律。吴炳新可能压根也没想到,他苦心建立的貌似强大的“三株帝国”竟脆弱得不堪一击。

知情人士说,吴炳新其人几乎从不掩饰自己对毛泽东的崇拜。由于他56岁始创三株,属典型的“大器晚成”,为此,他甚至以遵义会议后的毛泽东自比。他大手一挥,将中国市场分为东北、华北、西北、华南四大“战区”,四区分别设立“战区经理”,到了后期,他还建立了市场前线委员会(称之为“相当于国家军委”),在各省建立了市场指挥部(称之为“相当于前敌委员会”),完全实行军事化管理,并进行战略转移,改打农村市场,然后“农村包围城市”。在《吴炳新文集》中,他总结说,“我们将毛泽东军事思想运用于市场营销,我们还创造了一系列的战术,如迅速抢占市场的闪电战术;先打周边,锻炼队伍,取得经验后再打中心城市的战术;启动市场,广告宣传上集中优势兵力打歼灭战的战术;人员使用上的‘扩大民兵预备役’战术等”。布局既已完毕,“战争”全

面打响，三株投下巨额的广告费用作为“重磅炸弹”对四大“战区”进行轰炸，似乎从不吝惜弹药。其战术显得尤为巧妙，它不像秦池那样只在中央电视台黄金广告时段投放，而是“组合投放”，即在央视及一些中心城市电视台购买大量的非黄金时间的广告段位，用以播发拍得虽嫌粗糙但却充满了语言诱惑的三株系列形象片。其中，最突出的一个主题便是“三株争当中国第一纳税人”和振兴民族工业。

一定程度上说，吴炳新的确具有战略家风范，且善出奇招。他利用中国低廉的人力成本优势，开展人海战略，聘用了数以十万计的大学生充实到县级、乡镇级的办事处和宣传站，以最低的成本、最快的速度搭建起了一个无与伦比的庞大网络。吴曾放言：“除了邮政网以外，在国内，我还不知道谁的网络比我大”。与此同时，他还创出了一种“无成本广告模式”，即发给每个宣传站和村级宣传员一桶颜料和数张三株口服液的广告模板，要求他们把“三株口服液”刷在乡村每一个可以刷字的土墙、电线杆、道路护栏、牲口栏圈和茅厕上。以至于当时每一个到乡村的人都非常吃惊地发现，在中国大地每一个有人烟的角落，几乎都可以看到“三株口服液”的墙体广告，就像当年的陕北，处处都能见到“三大纪律八项注意”一样。此外，三株还极为大胆且具有首创意义地走出了一条“让专家说话，请患者见证”的道路。三株在全国同行业中率先使用了“专家义诊”这种行销模式。在大中城市，每到周末，三株聘用的“白大褂们”就会走上街头义诊，其主旨当然还是推销三株口服液。再到后期，三株更把这股“专家义诊风”刮到了乡镇、农村。据不完全统计，在鼎盛时期，三株一年在全国各地起码要举办上万场这样的义诊咨询活动。

就在如此这般的“战略、战术”配合下，三株口服液，成了“包治百病”的“神水”。吴可能怎么也想不到，这既是三株之大幸，又是三株之大不幸。

很快，这些造就了三株神话的“奇功异技”，其内含的种种毒素开始日渐集中地散发了出来。先是“广东事件”。1995年5月，广东省卫生厅专门发出了《关于吊销三株口服液药品广告批准文号的通知》。该通知称，“济南三株保健品厂在《珠江经济信息报》上刊登的药品广告，超越了《药品广告审批表》审批的内容。”应该说，这是一份在某种程度上等于宣判了三株口服液在广东省“死刑”的通知。尽管事后经过各方活动，三株口服液得以在广东继续销售，此事也未被媒体曝光放大。可是，即将来到的危机，此时迹象已显。

再是“成都事件”。三株成都市场部人员在编写宣传材料时，事先未征得患者同意，就把其作为典型病例进行大范围宣传，结果导致纠纷，并经新闻媒体曝光，敏感的中央电视台《焦点访谈》栏目也进行了报道，影响由成都一下子波及了全国。

接着就是“常德事件”。1996年6月3日，湖南常德汉寿县的退休老船工陈伯顺听信了三株“有病治病，无病防病”的广告承诺，花428元买回了10瓶三株口服液。6月23日，被送到汉寿县医院就诊，医院确诊为“三株药物高蛋白过敏症”。其后，陈病情不断反复，于9月3日死亡。陈老汉死后，其儿子陈然之一纸诉状把三株告到了常德市中级人民法院。尤其是，到了1997年上半年，三株公司就因“虚假广告”等原因而遭到起诉达10余起。

1998年3月31日，常德市中级人民法院作出三株公司败诉的一审判决，当即有20多家媒体进行了密集报道，其标题均为“八瓶三株口服液喝死一位老汉”。

这条爆炸性新闻，对于本已风雨飘摇的三株，无异于毁灭性一击。三株神话最终也随着这个陈老汉的生命一起终结，三株帝国大厦就这样轰然崩塌。作为一个品牌的三株，已然淡出历史舞台，曾经梦想着把三株做成“百年老店”的吴氏父子，业已彻底游离出人们的视线之外。

其实，明白的人都知道，三株口服液只是一个保健品，它不同于药品，其食用功能和我们喝一瓶饮料没有多大的区别。如果三株视用户为“上帝”，不要夸大其治疗效果，就不会惹如此多的麻烦，如果三株的员工恪守用户至上的原则，去合理处理本不是企业责任的事情，也不致使三株大厦因一个老汉的死亡而轰然崩塌。三株曾经的风流已被雨打风吹去，或许，在今天再去反思它们的失误已没有多大意义，甚至有些“事后诸葛”，抑或是“马后炮”的意味。但它们终究留下了深刻的教训，所谓“前事不忘、后事之师”，通过对这些经典失败案例的反思与教训汲取，对于日后诸多企业避免重蹈覆辙，应不无裨益。也许，在我们眼前上演这样惨剧的企业已经太多，从巨人、三株到秦池，爱多乃至沈阳飞龙，大浪淘沙，竟有这么多曾经辉煌的企业相继倒下。其实任何事物的兴衰成败都属于正常现象，但一个企业在如此辉煌中，又轰然倒下，我们是值得去深思的。

我们无法一一举例说明一个企业成功与失败中诸因素对其影响。山雨欲来风满楼，一个企业在倒下时，它已经是千疮百孔了，这时我们可以站在多个角度审视其失败的原因，所有这些都必然回归到组织内部的管理层面上来，是管理诸要素中，人的问题，说到底还是组织运营中管理层面人的思维、道德、观念和价值准则等精神的东西。

二、企业制度文化

企业的制度文化是由企业的法律形态、组织形态和管理形态构成的外显文化，它是企业文化的固化形态。企业制度是一个企业得以长久运作的核心，也是

建立与完善组织秩序和工作秩序的“法律”保障。通过制度将企业的决策及议事规程，内部不同岗位、不同环节应该完成的工作内容及工作程序确定下来，形成各个部门、各个岗位、各类人员、各个环节的工作责任、工作方法和工作程序。制度划分了各部门的职能范围，规范着领导决策及议事规程，规范着各个工作岗位、各类人员、各个环节工作职责和工作规程，约束着组织中领导权力的触角，也约束各类人员的行为规范，是组织管理中不可忽视的重中之重。常言说，没有规矩不成方圆，如果企业中的管理人员及员工找不到日常工作行为的规范和依据，那么企业必将陷入一种完全混乱状态。

企业制度有两个层次，即领导制度和管理制度，其中，领导制度是核心。领导制度是由产权制度决定的，产权制度是指组织的财产制度，它决定了组织财产的组织形式和运营机制。领导体制最直接的表现形式用最通俗的话来说就是在企业中最终“谁说了算”的问题。企业的管理制度又可分为岗位责任制度和工作管理制度。岗位责任制度规定了各工作岗位的职责范围及管理归属和权限；工作管理制度规定各工作或事务应遵循的规范、标准和违约应承担的责任，工作管理制度又可以分为工作目标制度、工作流程制度和工作方法制度等三类。

任何一个制度都应从其要素、流程、违约处理等方面考虑问题，并对各项例外事项有明确的界定和处理方法，否则制度在执行中会因制度缺陷而由执行者裁决时，易使制度的执行方向偏离企业的目标。当制度执行中遇到例外事项时，一般的制度中规定由执行者本人的上级来裁决，此时，企业理念文化就会上升到主要地位，并在此理念文化的支撑下，使裁决者对符合企业理念文化倡导价值观做出正确的判断。

三、企业行为文化

企业行为文化是指企业员工在生产经营、学习娱乐中产生的活动文化。它包括企业生产经营、教育宣传、人际关系活动、文体体育活动中产生的文化现象。它是企业经营作风、精神面貌、人际关系的动态体现，也是企业价值观的折射。

向客户提交产品是否按时和保证质量，对客户服务是否周到热情，上下级之间以及员工之间的关系是否融洽，各个部门能否精诚合作，在工作时间、工作场所人们的脸上洋溢着热情、愉悦、舒畅还是正好相反……这一层实则是距离企业文化的核心和本质最近的一层，它紧紧围绕企业文化的核心，通过企业和企业人的行为表现出来。

从广义上理解企业行为，它的行为主体包括两大类：企业和企业人。从狭义上理解企业行为，一般是指企业人的行为。即领导者、模范人物和企业员工群体

等。因为，企业作为一个组织，其行为也是由人来执行的。比如，我们讲诚信文化，企业在经营过程中要讲诚信，具体体现为恪守承诺、公平交易、童叟无欺等，它是组织的行为，但是它又要通过具体人的行为来实现。

【案例1-4】发飙的邮件

2006年4月7日晚上，EMC（全球网络信息存储领导厂商之一，总部设在美国）中国区总裁陆纯初（新加坡人）回办公室取东西。到门口才发现自己没带钥匙，而此时他的高级女秘书瑞贝卡（中国人）已经下班。气呼呼的他在第二天凌晨1时13分给秘书发了一封措辞非常严厉且语气相当不客气的“谴责信”，信的全文如下（原文为英文）：“瑞贝卡，这个礼拜二我刚告诉你，想东西、做事情不要想当然，今天晚上你就把我锁在门外，我要的东西都还在办公室里。问题就在于你以为我随身带了钥匙。从现在起，无论是午餐时段还是晚上下班后，你要跟你服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，明白了吗？”（事实上，英文原信的口气比上述译文要激烈得多）。

这位总裁并不只把这封信发给了秘书一人，还同时抄送给了公司的4位同事。

两天后，秘书用中文给总裁回信，语气之强硬，措词之严厉，丝毫不输来信。在这封“发飙信”中，她声明了六点意见：“首先，我做这件事是完全正确的，我锁门是从安全角度上考虑的，如果一旦丢了东西，我无法承担这个责任。其次，你有钥匙，你自己忘了带，还要说别人不对。造成这件事的主要原因都是你自己，不要把自己的错误转移到别人的身上。第三，你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就8小时工作时间，请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。第四，从到EMC的第一天到现在为止，我工作尽职尽责，也加过很多次的班，我也没有任何怨言，但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情，我无法做到。第五，虽然咱们是上下级的关系，也请你注重一下你说话的语气，这是做人最基本的礼貌问题。第六，我要在这强调一下，我并没有猜想或者假定什么，因为我没有这个时间也没有这个必要。”

本来，这封咄咄逼人的回信已经够令人吃惊了，但是瑞贝卡选择了更加过火的做法。女秘书把这封信连同总裁的原信抄送给了EMC中国区的所有员工，包括北京、成都、上海、广州等地。邮件在几天内传播了几千人。

在这个后来被人们称为“邮件门”事件中，如果公司内部一向有规定，秘书要确认经理没事了才能锁门，那么此事错在秘书；反之，如果没有，那么错在经理。尽管这位总裁拥有新加坡大学工商管理学位，是名资深的IT专业人士，也曾出任IBM、西门子等知名国际企业的高管，在赴EMC履新之前，他曾担任甲骨文大中华区总裁。但他过激的言词行为惹恼了他的工作秘书，引发了一场并