



■ 西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列

加拿大杰出公司 企业文化研究

——基于加美英企业的比较

李文明 孙炯光 赵悦 著



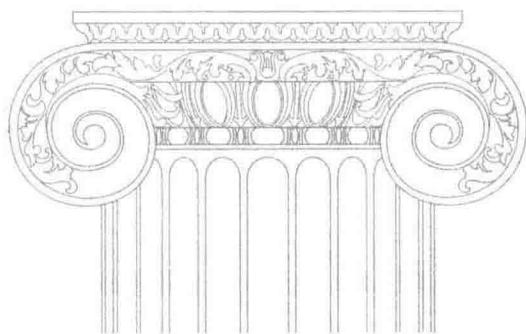
科学出版社

西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列

加拿大杰出公司 企业文化研究

——基于加美英企业的比较

李文明 孙炯光 赵悦 著



科学出版社

北京

内 容 简 介

作为西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列之一,本书选择了位列福布斯排行榜当中的七家加拿大杰出公司,即乔治威斯頓公司、加拿大鲍尔集团、加拿大皇家银行、Couche-Tard 公司、森科能源公司、麦格纳国际和 Enbridge 公司作为研究对象。通过分类解读这些公司的企业使命、企业愿景、企业宗旨、企业价值观、企业理念、企业行为准则和行为文化以及部分企业家的经营管理思想和企业管理经验,并且将这些内容与美国和英国共二十家杰出公司进行对比,以找出它们之间相通与不同之处,目的是系统介绍和全面解读这些杰出公司的企业文化,并从中梳理可以为中国企业借鉴的理念与方法。

本书既适合企业家和企业高管阅读,也适合企业管理专业的研究生、工商管理硕士和高级管理人员工商管理硕士阅读和参考。

图书在版编目(CIP)数据

加拿大杰出公司企业文化研究:基于加美英企业的比较/李文明,孙炯光,赵悦著. —北京:科学出版社,2017.6

(西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列)

ISBN 978-7-03-053037-0

I. ①加… II. ①李… ②孙… ③赵… III. ①企业文化—研究—加拿大②企业文化—比较文化—加、美、英 IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 117790 号

责任编辑:魏如萍/责任校对:李 影
责任印制:吴兆东/封面设计:无极书装

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京京华虎彩印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017 年 6 月第 一 版 开本:720×1000 B5

2017 年 6 月第一次印刷 印张:13

字数:262 000

定价:82.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

《加拿大杰出公司企业文化研究——基于加美英企业的比较》是“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”的一部分，是针对这个系列所规划的九本书当中的第五本。在“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”所规划的九本书当中，第一本是《4S 企业文化与 7P 绩效管理及其互动影响研究》，这本书已经写作完成并等待出版，它的主要内容和研究目标就是建构后续八本书的理论框架和分析基础。第二本书和第三本书是专门针对美国公司进行的企业文化研究，书名分别是《美国杰出公司企业文化研究》及《企业文化与商业模式研究——对话美国中小企业家》，第四本书是专门针对英国杰出公司进行的企业文化研究，书名是《英国杰出公司企业文化研究》，它们已经由科学出版社正式出版。除了本书之外，其他关于英国中小企业、加拿大中小企业，以及澳大利亚的杰出公司、中小企业相关研究的四本书尚在写作过程当中。

写作与研究西方英语系大国杰出公司之企业文化的原因在于以下两个方面：

第一个方面，中外企业几百年的发展实践证明，企业文化对于企业管理非常重要，以青岛鑫光正钢结构股份有限公司为例，在它的带动下，公司一直稳扎稳打地发展，从区域小公司做到了中等规模的公司，然后上市，并且打下了建构百亿企业的基石。

第二个方面，西方大国的杰出公司对于企业文化管理非常重视，为此它们设计了众多的企业文化内容，并让它们发挥了支持和支撑企业发展的重要作用，即便在“互联网+”、智能制造、商业模式不断变革的今天，这些内容也依然适用。

“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”的研究目标和研究价值是系统介绍和全面解读西方英语系大国的企业文化，并从中梳理可以为中国企业借鉴的内容与方法，这样的研究在国内目前应该是第一次。

从总体上看，可以把“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”所规划的九本书分成三个类别：

第一个类别是理论框架研究，研究的目的是通过梳理文献和访谈西方学者与美国企业家以创建“4S 企业文化分析框架”，然后由它为后面的八本书提供研究路径。针对这一部分的研究作者只规划了一本书，即《4S 企业文化与 7P 绩效管

理及其互动影响研究》。

第二个类别是基于企业调研和信息收集研究美国、英国、加拿大、澳大利亚 4 个国家 34 个杰出公司的企业化管理经验与方法，并在此基础上形成四本书，即《美国杰出公司企业文化研究》、《英国杰出公司企业文化研究》、《加拿大杰出公司企业文化研究——基于加美英企业的比较》和关于澳大利亚杰出公司企业文化研究一书（待写出版）。

第三个类别是基于企业家访谈和案例剖析研究美国、英国、加拿大、澳大利亚 4 个国家 28 个优秀中小企业之企业文化及其商业模式，并在此基础上形成另外四本书，即《企业文化与商业模式研究——对话美国中小企业家》、待出版的关于英国中小企业企业文化与商业模式研究、加拿大中小企业企业文化与商业模式研究和澳大利亚中小企业企业文化与商业模式研究的三本书。

作为第二个类别的研究成果之一，在《美国杰出公司企业文化研究》当中，作者介绍和解读了在 2015 年福布斯排行榜当中世界排名前一百的十家美国杰出公司的企业文化，尤其是它们的精神文化及其所包括的具体内容和中国企业可以学习和借鉴的地方。这十家美国公司分别是埃克森美孚石油公司（Exxon Mobile Corporation）、雪佛龙公司（Chevron Corporation）、威瑞森电信公司（Verizon）、JP 摩根大通集团（JP Morgan Chase & Co）、美国银行（Bank of America）、马拉松原油（Marathon Oil）、波音公司（The Boeing Company）、花旗集团（Citi Group）、富国银行（Wells Fargo）和宝洁公司（P&G），它们分属于石油、金融、电信、航空航天和零售行业。

作为第二个类别的研究成果之二，在《英国杰出公司企业文化研究》当中，作者介绍和解读了在 2015 年福布斯排行榜当中世界排名进入前五的十家英国杰出公司的企业文化，并且同样是重点研究了这十家公司的精神文化六要素，以及它们的行为准则与行为文化和企业家们的经营管理思想及其对于中国企业的启发和借鉴。这十家英国公司分别是英国石油公司（BP）、乐购公司（TESCO）、汇丰银行控股公司（HSBC Bank）、联合利华（Unilever）、南苏格兰电力（Scottish & Southern Energy）、英国森特理克集团（Centrica PLC）、力拓集团（Rio Tinto）、苏格兰皇家银行集团（The Royal Bank of Scotland Group PLC）、金巴斯集团（Compass Group）和 BAE 系统公司（BAE Systems PLC），它们分属于七个不同的行业，即石油化工、商购、银行金融、能源动力、资源开发、餐饮服务和军事工业。

作为第二个研究类别的成果之三，在本书的研究过程当中，作者选择了七家加拿大的杰出公司，并有针对性地研究它们的企业使命、企业宗旨、企业愿景、企业价值观、企业理念、企业行为准则和行为文化、企业家的管理思想、企业管理的独特做法等，同样，研究的目标是从这些杰出公司的企业化管理经验当中

梳理可以为中国企业借鉴的内容和方法。

如表 0-1 所示,在 2015 年进入世界五百强的加拿大企业共有十一家,本书选择乔治威斯頓公司 (George Weston Ltd)、加拿大鲍尔集团 (Power Corporation of Canada)、加拿大皇家银行 (Royal Bank of Canada)、Couche-Tard 公司 (Alimentation Couche-Tard)、森科能源公司 (Suncor Energy Inc)、麦格纳国际 (Magna International) 和 Enbridge 公司 (Enbridge Inc) 七家企业作为研究对象,它们分属于餐饮、投资、金融、零售、能源、汽车、运输等行业。

表 0-1 2015 年进入世界五百强的加拿大公司

2015 年排名	2014 年排名	公司名称	营业收入/10 ⁶ 美元	利润/10 ⁶ 美元
212	—	宏利金融	49 371.20	3 170.30
287	367	乔治威斯頓公司	39 769	114.1
298	425	加拿大鲍尔集团	38 601.70	1 201.60
299	296	加拿大皇家银行	38 544.90	8 261.10
305	329	Couche-Tard 公司	37 956.60	811.2
317	282	森科能源公司	36 664.80	2 444
318	337	麦格纳国际	36 641	1 882
351	377	Enbridge 公司	34 088.60	1 272.30
357	361	多伦多道明银行	33 309.70	7 134.40
417	426	加拿大丰业银行	28 606.60	6 487.60
490	410	Onex 公司	24 219	-115

在研究过程当中,本书所使用的相关于这些公司的名字就是源自于该榜单,并没有做任何形式的修改或再译。

本书之所以选择以上七家企业作为研究对象主要基于以下两个原因。

(1) 在“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”之一的“澳大利亚杰出公司企业文化研究”当中,作者将选择七家企业作为研究对象,为了保证这个研究系列的一致性所以在本书当中同样也选择了七家加拿大的公司。而在针对美国与英国杰出公司的企业文化研究当中,作者各选择了十家企业作为研究案例,这样设计的原因如下:一方面是因为这两个国家进入福布斯排行榜的企业特别多,选择的空間比较大;另外一个方面也是考虑到两两对应的需要,即美国与英国的企业相对应,加拿大与澳大利亚的企业相对应。

(2) 为了使所选择的研究对象具有更普遍的代表性,本书力争做到每个行业只选择一家企业,处于相同行业的企业尽量不做重复性选择。

分析以上七家企业可以看出,除了加拿大皇家银行以外的其他六家企业在 2015 年的世界排名都比 2014 年有所进步,而且有的企业进步的幅度还较大,如

乔治威斯顿公司和加拿大鲍尔集团等。由此也可以反映出,加拿大 2015 年的整体经济发展大大好于 2014 年的表现,这与澳大利亚的公司及其国家经济形势的表现正好相反,在后续要研究的澳大利亚七家公司当中除了一家有所进步以外,其他六家在 2015 年的世界排名均有所后退。

在“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”所规划的九本书当中,已经完成和出版的《美国杰出公司企业文化研究》和《企业文化与商业模式研究——对话美国中小企业家》是“姐妹篇”。作为“姐姐篇”的《美国杰出公司企业文化研究》分析和解读的是美国十家特大型公司的企业文化及其对中国企业提供的参考,而作为“妹妹篇”的《企业文化与商业模式研究——对话美国中小企业家》研究的是美国七家中小型公司的企业文化及其对中国企业提供的借鉴。同样,《加拿大杰出公司企业文化研究——基于加美英企业的比较》和将出版的关于加拿大中小企业企业文化与商业模式研究一书也是“姐妹篇”,对于它们的设计与以上针对美国企业的设计思路是完全一致的。这样做的目的是,通过“姐姐篇”解析加拿大大型和特大型公司的企业文化,通过“妹妹篇”解析加拿大中型和小型公司的企业文化,如此就可以为中国的企业家和管理者们立体地介绍加拿大各个类型和各种规模公司的企业文化管理经验。

《英国杰出公司企业文化研究》和将出版的关于英国中小企业企业文化与商业模式研究,以及关于澳大利亚杰出公司企业文化研究——基于澳美英加企业的比较与关于澳大利亚中小企业企业文化与商业模式研究采用的也是同样的安排和设计。

《美国杰出公司企业文化研究》设计了七章的内容,《英国杰出公司企业文化研究》也设计了七章的内容,但是《加拿大杰出公司企业文化研究——基于加美英企业的比较》和后面要出版的关于澳大利亚杰出公司企业文化研究——基于澳美英加企业的比较均设计为八章的内容,而且针对加拿大和澳大利亚杰出公司的研究采用了与美国和英国杰出公司不同的范式。其中,针对美国和英国杰出公司进行的企业文化研究采用的是基于企业文化要素集中涉及企业进行统一分析的范式,而针对加拿大和澳大利亚杰出公司的研究则是以案例企业为独立单元,集中研究该企业所有关于企业文化的内容。因为针对加拿大和澳大利亚各选择了七家企业作为研究案例,再加上一章关于已经研究过的各个国家杰出公司之精神文化的比较,所以针对这两个国家杰出公司的企业文化研究就分别形成了八章的内容。

在本书当中,八章内容分别如下:

第 1 章,乔治威斯顿公司的企业文化与企业管理。其中,1.1 节介绍乔治威斯顿公司的基本情况和企业家对于社会责任的认知及其对中国企业产生的启示。1.2 节介绍乔治威斯顿公司的企业使命和威斯顿之路,并且从威斯顿之路当中梳理出

可以为中国企业所借鉴的一些应用性理念。1.3 节介绍乔治威斯頓公司的企业愿景,重点分析其独特的表述形式、表达内容和因此而提炼的三个特点,以及公司执行董事长对它的论述及其对企业使命的补充说明。1.4 节介绍乔治威斯頓公司的五个企业价值观,即卓越、领导、创新、服务和诚实及其所包括的内涵与重点。1.5 节主要介绍和解读乔治威斯頓公司的行为准则和行为文化,以及行为准则与行为文化之间的关系。1.6 节介绍和分析乔治威斯頓公司的企业管理及其重视委员会管理的特点。

第2章,加拿大鲍尔集团的企业文化与企业管理。其中,2.1 节介绍加拿大鲍尔集团的基本情况及其在营业收入和利润水平方面与前一家企业,即乔治威斯頓公司的对比,此外还要介绍加拿大鲍尔集团在经营企业时所持有的基础性认知。2.2 节介绍和解读加拿大鲍尔集团的责任管理理念和两位企业领导对这一理念的解读,以及基于这一理念所提出的企业社会责任(corporate social responsibility, CSR)和环境、社会与管理(environmental, social and governance, ESG)两个体系的内涵。2.3 节介绍和解读加拿大鲍尔集团的多样性理念,并结合美国与英国杰出公司对该理念的认识来分析一家企业尤其是大型跨国企业坚持多样性理念的原因和做法。2.4 节介绍和解读加拿大鲍尔集团的员工管理理念,并结合美国与英国杰出公司对该理念的认识来解读“能够创造价值的伟大公司之特点在于它们可以吸引和留住人才并为他们提供多样化的发展空间”这一核心思想的内涵。2.5 节介绍和解读加拿大鲍尔集团的业务行为准则与道德规范,以及准则的实施、报告机制、履行责任、负责主体四个方面的详细内容。2.6 节介绍和解读加拿大鲍尔集团的企业管理经验,尤其是重点分析其强化战略性管理的四点内容,即强化企业董事会的作用与管理、强化企业社会责任、强化积极所有权和加强风险管理。

第3章,加拿大皇家银行的企业文化与企业管理。其中,3.1 节介绍加拿大皇家银行的基本情况。3.2 节介绍和解读加拿大皇家银行的企业宗旨。3.3 节介绍和解读加拿大皇家银行的企业愿景及其战略目标的设计。3.4 节介绍和解读加拿大皇家银行的企业价值观以及企业价值观与精神文化其他要素之间的关系。加拿大皇家银行的企业价值观包括五个方面的内容,它们分别是客户至上、合作共赢、主动负责、多样包容和坚守诚信。为了确保企业价值观的落地,加拿大皇家银行将其与企业行为准则进行了对接,并且提出了五个方面的要求,即实事求是、尊重他人并且公平相待、遵守法律、直言不讳并且勇于指出错误、遵守政策和指令。3.5 节介绍和解读加拿大皇家银行的多样性与包容性理念及其在该方面所重点关注的六个因素。3.6 节介绍和解读加拿大皇家银行的企业行为准则和行为文化以及公司总裁在该方面的致辞,并且分析企业文化各个层次内容之间的关系。

第4章,Couche-Tard 公司的企业文化与企业管理。其中,4.1 节介绍 Couche-Tard 公司的企业基本情况以及其对全球性业务的描述。4.2 节介绍和解读 Couche-Tard

公司非常独特的企业价值观及其与美国和英国杰出公司的比较, Couche-Tard 公司的企业价值观包括五个方面的内容, 即永远重视员工、结果导向、不断追求进步、永远向前看式地发展和保持创业精神。4.3 节介绍 Couche-Tard 公司企业领导关于企业发展的致辞, 从中可以看出 Couche-Tard 公司的经营特点和发展走向。4.4 节介绍 Couche-Tard 公司关于董事会管理的详细设计以及从中可以参考的企业经营理念与方法。针对董事会管理, Couche-Tard 公司非常重视七个方面的工作, 包括重视独立董事的选择及其作用的发挥, 重视首席董事的作用并明确其职责, 强化董事会的权力并明确其职责, 强化对新老董事的管理和培训, 明确和规范董事的商业道德行为, 严格选择和选拔新董事, 强化董事会成员的评估与薪酬管理。

第 5 章, 森科能源公司的企业文化与企业管理。其中, 5.1 节介绍森科能源公司的企业基本情况及其完整的成长过程。5.2 节介绍和解读森科能源公司企业使命的内容, 并分析其自形式表达达到内容设计以及细节安排等各个方面的特点。5.3 节介绍和解读森科能源公司企业愿景的内容, 及其与企业使命在描述形式和内容上的相同之处。5.4 节介绍和解读森科能源公司的企业价值观, 包括安全至上、尊重、做正确之事、更上层楼和勇于奉献, 然后解读其五个方面价值观的内涵及其与美国和英国企业相关性内容之间的比较。5.5 节介绍森科能源公司总裁兼首席执行官史蒂夫·威廉姆斯 (Steve Williams) 在企业可持续发展报告上的致辞, 并从其致辞当中梳理出可以为其他企业借鉴和参考的相关思想。5.6 节介绍森科能源公司等同于企业行为准则的商业行为政策。

第 6 章, 麦格纳国际的企业文化与企业管理。其中, 6.1 节介绍麦格纳国际的企业基本情况及其三个重点发展方向, 即世界级的制造水准、创新和领导力的发展。6.2 节介绍麦格纳国际的企业愿景, 并分析其企业愿景当中所包含的企业宗旨的内容及其在表述形式上的特点。6.3 节分析和解读麦格纳国际的创新理念, 并将其与美国和英国的企业进行对比。6.4 节介绍和解读麦格纳国际的员工管理理念和方法及其于员工管理工作当中所坚持的员工宪章及其六条工作原则。6.5 节介绍和解读麦格纳国际的行为与伦理准则, 包括企业领导针对行为与伦理准则的致辞及其行为与伦理准则的具体内容。6.6 节介绍和解读麦格纳国际的公司章程和运行原则, 在这一节当中, 首先介绍麦格纳国际的公司章程及其所包含的八条内容, 其次解读麦格纳国际的运行原则及其九条原则的具体要求。

第 7 章, Enbridge 公司的企业文化与企业管理。其中, 7.1 节介绍 Enbridge 公司的企业基本情况及其运输能源、生产能源和配送能源三个方面的主要业务。7.2 节介绍 Enbridge 公司的企业战略及其发展重点以及所包含的企业愿景的内容。7.3 节介绍和解读 Enbridge 公司的企业价值观及其在企业发展过程当中的作用。Enbridge 公司的企业价值观包括三个方面的内容, 即诚信、安全和尊重, 这三个方面的价值观被用来指导处理与社会、与环境及与彼此之间的关系三个方面。7.4

节介绍 Enbridge 公司的可持续发展理念以及基于该理念公司所选择的主要业务。7.5 节介绍和解读 Enbridge 公司的员工管理理念。

第 8 章, 加美英三国企业精神文化的比较分析。其中, 8.1 节分析加美英三国企业的精神文化的整体情况及其相互之间的比较。8.2 节比较分析加美英三国杰出公司的企业使命, 以及加拿大和美国与英国杰出公司在企业使命设计上的差距。8.3 节比较分析加美英三国杰出公司的企业愿景, 以及多家企业所表述的企业愿景的内容。8.4 节比较分析加美英三国杰出公司的企业宗旨, 并且阐述了企业宗旨的内涵、作用及其与其他精神文化要素之间的替代关系。8.5 节比较分析加美英三国杰出公司的企业价值观, 并全面介绍了二十二家企业的企业价值观的具体内容。8.6 节比较分析加美英三国杰出公司所关注的企业理念的情况及其所集中关注的企业理念的类型, 以及二十一家企业关注企业理念的详细情况。

写作本书的目的和价值就在于深入揭示加拿大杰出公司的企业文化的构成、特点及其关注的重点, 帮助中国企业家分析加拿大的企业文化与中国的企业文化之相通和不同的具体细节, 从而为中国企业更好地开展企业文化与企业管理的工作提供应用性的参考。

此外, 借助本书的写作还希望传达这样一个信息, 即无论是大型企业还是中小型企业都可以把“成就一个伟大的公司”作为自己的奋斗目标。而要实现这个目标就必须强化企业文化在企业管理过程中的作用, 以从思想认识上解决企业发展的动力和方向问题。

本书的研究特点在于以下六个方面:

(1) 注重实用性和可操作性。作为“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”九本书当中的第五本, 本书直接使用了在第一本书, 即《4S 企业文化与 7P 绩效管理及其互动影响研究》当中建构的“4S”(surface culture、spiritual culture、sub-culture、shaping culture, 即表象文化、精神文化、亚文化、在生成文化)企业文化分析框架”。基于这个框架研究 7 家加拿大杰出公司的企业文化时, 本书只专注于挖掘案例企业之企业化管理方面的应用价值和成熟经验, 以便为中国企业提供实用性和操作性的参考, 因而不过多地进行理论上的探讨与分析。

(2) 注重客观性和真实性。与前面几本书一样, 在本书的研究过程当中所使用的资料都是作者在国外收集到的相关信息, 这些信息直接取自案例企业, 没有参考任何方面的二手信息。此外, 在本书当中还展示了部分资料的英文原文, 以供英语较好的读者直接进行参考。

(3) 突出研究的重点和层次性。本书重点研究的是七家加拿大杰出公司的企业文化, 之后才是这些公司在企业管理方面的一些独到做法。以每章六节计, 其中研究企业文化的内容会占用五节, 而研究企业管理的内容每章只有一节。这也是虽然每一章的名字都是“某某公司企业文化与企业管理”, 但是全书的名字只有

“企业文化研究”，而没有出现“企业管理研究”的主要原因。此外，在本书的研究过程当中，在每一节的设计上都会遵循一个固定的顺序，即首先是精神文化，其次是行为文化，最后是关于企业管理方面的经验与做法；在精神文化六要素当中，先研究企业使命、企业愿景、企业宗旨，之后研究企业价值观，最后是企业理念。强调这种顺序性的目的是突出企业文化本身的层次性，以帮助读者加深对企业文化管理逻辑性和联动性的理解。

（4）注重加美英三国企业的比较。本书与《美国杰出公司企业文化研究》和《英国杰出公司企业文化研究》同属“西方英语系大国杰出公司企业文化研究系列”第二个类别的内容，都是针对英语系国家杰出公司之企业文化管理所做出的解读。针对这三本书的研究，作者采用了相同的研究框架，而且三个国家的杰出公司在设计其企业文化的内容时也有很多相通的地方，所以本书在研究的过程当中还加入了加拿大企业与美国和英国企业的比较。通过比较可以方便读者了解和把握它们之间企业使命、企业宗旨、企业愿景、企业价值观、企业理念和行为文化等各个方面的同与不同之处，可以更方便读者有选择性地借鉴这三个国家杰出公司于企业文化管理方面集中关注的经验与做法。

（5）注重理解和解读。虽然本书是基于所收集到的七家加拿大杰出公司关于企业文化管理方面的英文资料而进行的研究，并且保留了其中的部分英文原文，但不是以翻译为目的，而是以解读为目标。在对这七家杰出公司的企业文化管理的解读过程当中，还融入了大量的作者关于企业文化、企业战略、团队管理、员工管理等方面的个人见解。

（6）注重中国化。在本书的研究过程当中，非常注重将西方英语系主要大国杰出公司的企业文化内容使用中国企业家所熟悉的语言进行解读，在作者当中，孙炯光本身就是企业家。

目 录

第 1 章	乔治威斯顿公司的企业文化与企业管理	1
1.1	乔治威斯顿公司企业基本情况介绍	2
1.2	乔治威斯顿公司的企业使命及其解读	5
1.3	乔治威斯顿公司的企业愿景及其解读	9
1.4	乔治威斯顿公司的企业价值观及其解读	11
1.5	乔治威斯顿公司的行为准则与行为文化	16
1.6	乔治威斯顿公司的企业管理及其解读	23
第 2 章	加拿大鲍尔集团的企业文化与企业管理	30
2.1	加拿大鲍尔集团企业基本情况介绍	31
2.2	加拿大鲍尔集团的责任管理理念及其解读	32
2.3	加拿大鲍尔集团的多样性理念及其解读	39
2.4	加拿大鲍尔集团的员工管理理念及其解读	42
2.5	加拿大鲍尔集团的业务行为准则与道德规范及其解读	46
2.6	加拿大鲍尔集团的企业管理及其解读	49
第 3 章	加拿大皇家银行的企业文化与企业管理	59
3.1	加拿大皇家银行企业基本情况介绍	60
3.2	加拿大皇家银行的企业宗旨及其解读	60
3.3	加拿大皇家银行的企业愿景及其解读	61
3.4	加拿大皇家银行的企业价值观及其解读	63
3.5	加拿大皇家银行的多样性与包容性理念	72
3.6	加拿大皇家银行的企业行为准则与行为文化	83
第 4 章	Couche-Tard 公司的企业文化与企业管理	90
4.1	Couche-Tard 公司企业基本情况介绍	90
4.2	Couche-Tard 公司的企业价值观及其解读	92
4.3	Couche-Tard 公司的企业家致辞及其解读	96
4.4	Couche-Tard 公司的董事会管理	101

第 5 章 森科能源公司的企业文化与企业管理	111
5.1 森科能源公司企业基本情况介绍	111
5.2 森科能源公司的企业使命及其解读	114
5.3 森科能源公司的企业愿景及其解读	116
5.4 森科能源公司的企业价值观及其解读	117
5.5 森科能源公司的企业家致辞及其管理思想解读	122
5.6 森科能源公司的商业行为及其政策	130
第 6 章 麦格纳国际的企业文化与企业管理	135
6.1 麦格纳国际的企业基本情况介绍	136
6.2 麦格纳国际的企业愿景及其解读	137
6.3 麦格纳国际的创新理念及其与美英企业的比较	138
6.4 麦格纳国际的员工理念与员工宪章及其解读	140
6.5 麦格纳国际的行为与伦理准则及其解读	145
6.6 麦格纳国际的企业管理及其解读	150
第 7 章 Enbridge 公司的企业文化与企业管理	158
7.1 Enbridge 公司的企业基本情况介绍	158
7.2 Enbridge 公司的企业战略及其解读	160
7.3 Enbridge 公司的企业价值观及其解读	165
7.4 Enbridge 公司的可持续发展理念及其相关业务	170
7.5 Enbridge 公司的员工理念及其解读	175
第 8 章 加美英三国企业精神文化的比较分析	180
8.1 加美英三国企业精神文化整体情况比较	181
8.2 加美英三国企业的企业使命比较	183
8.3 加美英三国企业的企业愿景比较	186
8.4 加美英三国企业的企业宗旨比较	188
8.5 加美英三国企业的企业价值观比较	190
8.6 加美英三国企业的企业理念比较	194

第1章 乔治威斯顿公司的 企业文化与企业管理

本章介绍和解读的是加拿大第二大公司，即乔治威斯顿公司的企业文化与企业管理^①，这是一个传承了三代的大型家族企业，是一家在餐饮行业打拼了一百多年的上市公司。

本章内容共分为六节。

1.1 节介绍乔治威斯顿公司的基本情况和企业家对社会责任的认识及其对中国企业的启示。

1.2 节至 1.4 节系统地介绍乔治威斯顿公司四层次企业文化当中最为核心的“精神文化”的相关内容。在“精神文化六要素”，即企业使命、企业宗旨、企业愿景、企业核心价值观、企业价值观（企业精神）和企业理念当中，乔治威斯顿公司重点关注的是企业使命、企业愿景和企业价值观。而企业宗旨被融入企业愿景当中一同描述；与多数美英企业一样，核心价值观的设计等同于企业价值观体系当中的第一个；企业理念的相关内容被融于企业家的几个致辞当中而没有单独提及。

基于上述情况，1.2 节介绍乔治威斯顿公司的企业使命以及为了更深入地解读企业使命而设计的威斯顿之路，并且从威斯顿之路当中梳理可以为中国企业借鉴的一些应用性的理念。

1.3 节介绍乔治威斯顿公司的企业愿景，重点分析其独特的表述形式、表达内容和因此而提炼的三个特点，以及公司执行董事长对它的论述及其对企业使命的补充说明。

1.4 节首先介绍乔治威斯顿公司的五个企业价值观，即“卓越”、“领导”、“创新”、“服务”和“诚实”；其次分析其价值观描述的特点及其与中国企业的比较；最后基于美国与英国多家杰出公司企业价值观的内容和乔治威斯顿公司的总裁对它们的认知深入解读西方企业对“卓越”、“领导”、“创新”、“服务”和“诚实”

^① 本书案例企业在加拿大的排名以前言当中的表格为准，余同。

的内涵的界定。

1.5 节主要介绍和解读乔治威斯頓公司的行为准则和行为文化,在这一节当中,首先介绍乔治威斯頓公司行为准则的内容,其次分析行为准则与行为文化之间的关系,最后逐条解读乔治威斯頓公司行为准则九大内容的内涵与重点。

1.6 节介绍和分析乔治威斯頓公司的企业管理及其特点,在这一节当中,首先介绍乔治威斯頓公司几个重要委员会的职能,其次分析其委员会管理的特点,最后指出采用委员会管理模式的企业应该避免陷入的几个误区。

1.1 乔治威斯頓公司企业基本情况介绍

乔治威斯頓公司是加拿大的一个知名家族企业,与美国的众多家族企业一样,这家公司的名字同时也是创业者的姓名,其中乔治是名,也就是英语系国家当中所说的首名字,即 First Name;威斯頓是姓,也就是英语系国家当中所说的后名字,即 Last Name。

在《美国杰出公司企业文化研究》和《企业文化与商业模式研究——对话美国中小企业家》两书当中,作者曾经介绍过的以这种方式命名的美国企业包括 JP 摩根大通(JP Morgan Chase&Co)、JJ GUMBERG 公司(Joseph J. Gumberg Company)和霍华德汉那公司(Howard Hanna)等。

乔治威斯頓公司在 2014 年的世界排名当中居于第 367 位,在 2015 年猛然发力,世界排名进入第 287 位,足足前进了 70 多名。这家公司在 2015 年的营业收入为 $39\,769 \times 10^6$ 美元,而利润收入却只有 114×10^6 美元,这与后面要介绍的银行企业和投资公司的利润水平相差甚远,由此也可以看出,加拿大的餐饮行业与金融投资等行业之间存在巨大的利润差别。

关于乔治威斯頓公司的企业情况介绍,作者查阅了该公司的网站,以下内容便是取自其网站上的资料:

George Weston Limited is a Canadian public company, founded in 1882, engaged in food processing and distribution. The Company has two reportable operating segments: Weston Foods and Loblaw, and holds cash and short term investments. Supported by a strong balance sheet, the Company seeks long-term, stable growth in its operating segments through continuous capital investment.

Weston is committed to creating value for its shareholders and employees, and to supporting the communities in which it operates. To deliver long-term value to its shareholders, Weston employs various operating strategies. Weston Foods concentrates

on brand development, low operating costs and maintaining a broad customer base, with the objective of providing the best bakery solutions to its customers.

Loblaws concentrates on food retailing with the objective of providing Canadian consumers with the best in one-stop shopping for everyday household needs.

成立于1882年的乔治威斯顿公司是加拿大一家上市企业,它主要从事食品加工和配售业务。这家公司有两个经营分部,即威斯顿食品公司和罗布劳公司,它们都持有现金和短期投资。该公司的两个经营分部以强劲的资产负债表为后盾,通过持续的资本投资,寻求长期并且稳定的增长。

其中,威斯顿致力于为股东和员工创造价值,并对其业务所在的社区进行支持。为了帮助股东创造长期价值,威斯顿采用了不同的经营策略。威斯顿食品公司专注于品牌发展、低运营成本并维护广泛的客户基础,其目标是为客户提供最好的烘焙食品解决方案。

而罗布劳公司主打食品零售业务,其目标是为加拿大消费者提供最好的日常家用品一站式购物。

看了以上资料,读者便可以十分清楚地认知这是一家什么样的企业,即它在经营什么,追求什么,以及有什么样的特点。

为了帮助读者更进一步地了解这家公司,下面再看一下其执行主席盖伦·威斯顿(W. Galen Weston)的一个讲话:

Among Canada's major publicly traded companies, we are the oldest family-run firm and one that has been a proud corporate citizen for over one hundred years. Since my grandfather started the company in 1882, we have grown along with the country and in the process provided thousands of jobs, helped foster economic development, built value for our shareholders and reinvested back into the community through our Foundation and our corporate community activities.

Our firm's role as a corporate leader also extends to the way we behave towards the environment. As distributors and retailers, we need to act responsibly to minimize our environmental footprint and continually strive for sustainable growth.

My father deeply believed that the wealth generated by an enterprise such as ours should be directed back into the community where its employees live and work. In the 1950s, he created The W. Garfield Weston Foundation for that purpose. Over the years, it has successfully partnered with numerous social, educational and environmental agencies to build stronger communities and enhance individual lives.

In addition to our Foundation, George Weston Limited, Weston Foods Inc. and

Loblaw Companies Limited are extremely active in communities across Canada, working with social partners that share their strategic focuses. Together they donated more than \$35 million to benefit Canadians last year alone.

我们是加拿大主要上市公司当中最古老的家族企业，是一个已经拥有一百多年历史的自豪的企业公民。自从我祖父在 1882 年创办公司以来，我们就与国家共同成长，为人们提供了数以万计的就业机会，助力经济发展，为股东创造价值，并通过基金会和企业社区活动回报社会。

作为领导性企业，我们的公司有责任关注我们的行为方式对环境所产生的影响。作为分销商和零售商，我们对自己的行为负责，把对环境产生的影响降到最低，并不断争取可持续增长。

我父亲深深地相信，像我们这样的企业所创造的财富应该回报给我们员工所生活和工作的社区。为此，在 20 世纪 50 年代，他创立了加菲尔德威斯顿基金会。多年来，此基金会成功地与众多社会、教育和环境机构合作，建立了更强大的社区，提高了个人生活水平。

除了我们的基金会，乔治威斯顿公司、威斯顿食品公司和罗布劳公司在加拿大各个社区当中都异常活跃，积极与社会各方合作，共享战略发展的红利。仅去年一年，几个公司就共同捐助 3 500 万美元以造福加拿大人民。

作为公司创始人乔治·威斯顿的孙子和第二代经营者加菲尔德·威斯顿的儿子，盖伦·威斯顿的讲话在简要回顾家族企业成长历史的基础上表达了企业要承担社会责任的主要思想。

在盖伦·威斯顿的讲话当中，他强调的重点既不是公司的业务范围，也不是企业的发展战略和商业模式，而是强调一家大企业的社会责任，以及为了实现这种社会责任乔治威斯顿公司都做了哪些方面的努力。事实上，特别强调社会责任是加拿大公司的一个普遍特点，后文中要介绍的另外一家公司——加拿大鲍尔集团对此有着更为详细的认知和设计。

通过盖伦·威斯顿这个讲话，可以概括出三个重要的结论以便为中国企业家提供借鉴和参考：

(1) 大企业对社会要有大担当，没有大担当的企业即使规模再大也很难受人尊重。

(2) 对社会有大担当的企业一定可以做得很大，而且可以走得很远，它们做成百年老店是一种必然。

(3) 有智慧的公司一定会以对社会的大担当作为其可以大发展的最为重要的根基。