

企业文化

必修课

孔祥靖◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业文化

必修课

孔祥靖◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化必修课 / 孔祥靖著.

北京: 中国经济出版社, 2016. 10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3978 - 1

I. ①企… II. ①孔… III. ①企业文化—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 238255 号

责任编辑 张梦初 于 宇

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16

字 数 140 千字

版 次 2016 年 10 月第 1 版

印 次 2016 年 10 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

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 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

序

让“企业”文化起来

众所周知，价值规律是“看不见的手”，企业的活动受价值规律导向。实际上，还有一只“看不见的手”——企业文化。企业文化的导向和影响作用虽然是间接的，但是更持久、更深远、更加根深蒂固。

本书的作者孔祥靖是一位管理学博士，近些年出版了多部经济著作，并且在工作之余，阅读和搜索了大量有关企业文化的资料，而且也一直关注这个领域的进展。本书的最大看点是把企业文化与提升企业核心竞争力结合起来论述，这种分析不多见。

未来学家预测，21 世纪是一个文化冲击的世纪。各国政府、各家公司都应密切注意不同文化的冲击及其融合，都应关注由此而给自身带来的深刻影响，并从这些影响中关注自身的

利润变化。

目前，社会已开始由经济型社会向文化型社会转变，社会文化正渗透生活的各个领域，千姿百态的文化现象层出不穷。消费文化、企业文化也是方兴未艾，现在消费者在消费过程中更强调一种文化。

人是在文化里生活的。没有了文化，人就像失去空气一样无法生存，同样消费者也是在企业建立的文化中消费。只有当消费者在消费时产生激动、兴趣，企业才能真正建立起消费者的品牌忠诚度。因此，从这个意义上说，企业文化力将成为未来企业的第一竞争力。

美国、日本企业界的最优秀的总裁们总是不惜耗费大量的时间和精力营造、维护自己的优秀企业文化。他们从企业文化的实践中获得不少益处，对企业文化情有独钟。如日立公司奉行的哲学是“和、诚、开拓”。“和”即强调全体员工以和为贵，主张开展非正式讨论，在内部形成风气，公司一年内收到建议421万条；“诚”指对用户的态度，以诚相待、诚实信用；“开拓”则要求具有勇于创新，争取更大成果的一种旺盛的斗志，以“向新领域挑战，百折不挠”的精神调动员工的感情。美国的惠普公司以“自己就是企业”作为企业的精神支柱。有一则惠普传颂深广的故事：参观者看到该企业员工满头大汗地用电风扇直吹机器，不解地问这是为什么？员工回答很干脆：“要保持公司设备清洁。”这种爱护设备、保障工作而不顾自己

的精神实在令人感动。这正是另一只看不见的手——企业文化在起作用。

中国的企业管理者们，也逐渐认识到了企业文化的重要性，当他们面对国内外那些重量级大企业的成功经验时，才深感自己的企业最缺乏的竟然是文化！

让企业“文化”起来！这是当代中国众多企业的迫切需求。可以说，《企业文化必修课》一书正是为了适应这种需求而产生的。本书针对我国企业的实际情况，全面论述了企业文化的发展历程、企业文化对企业经营的影响以及如何建立适合自己企业的企业文化。本书强调理论联系实际，在每章的最后均精心设计了成功企业的企业文化案例，具有很强的可操作性。当然，建立起一种优秀的企业文化不是一件容易的事，也不是一本书就能解决问题的。企业文化是企业的伴生物，只有当企业文化渗透到员工内心，形成企业内部的伦理和一种企业内部大多数员工所共识的观念，员工真正明白企业追求的价值，才能自觉维护企业的利益，更加积极地投入到工作中，真正做到自觉、自律、自学、自新。自觉是前提，自律是保证，自学是创新的源泉，自新则是创新的集中表现。千里之堤，溃于蚁穴。每一位员工的品格将直接关系企业文化这棵“大树”的成长，培育良好道德品格，树立企业全局观念是企业文化得以健康发展的重要保证。

我相信，多年在此领域研究和发掘的孔祥靖博士，必定会

在不久的将来取得可喜的成绩！

遵作者嘱托，欣然命笔，是为序。

盛松成

全国人大代表

中国人民银行调查统计司司长

享受国务院政府特殊津贴

国家教委首届人文社会科学研究优秀成果奖

第三届全国高校金融类优秀教材奖

全国首届金融图书“金羊奖”

2016年7月2日

自序

这些年我开始接触和了解企业文化的理论，并且一直关注这个领域的进展。在工作之余，我搜索和阅读了大量有关企业文化的文献资料，并跟一些企业有了初步接触。我一直在思考：企业需要什么样的理论和方法？什么样的内容对企业比较能见效？谈论企业经营管理科学、技术、技能层面的书籍已有很多，但对一些理念还缺乏提炼和深入阐述。关于企业文化的理论及其塑造的资料有很多，对企业核心竞争力的分析也成为热点。但是，把企业文化与提升企业核心竞争力结合起来论述却不多见，二者的内在关系怎么样？基于此，我进行了思考、分析、比较和整合，拟出全书框架，积累材料，进行论证。经过反复修改，力求联系企业实际，既注重提供思想和方法，也尽量介绍一些比较成熟的、可借鉴的技能，希望读者能获取有益的养分，促进系统的思考、多维的比较，并进行恰当的实践。

企业文化是企业生存、竞争和发展的灵魂，是现代企业竞争取胜的基石和支柱。现代社会已从经济型社会向文化型、知识型

社会过渡，文化在社会生活中的比重越来越大。企业文化成为企业核心竞争力的重要内容，成为企业的“秘密武器”，对企业的成长和发展关系重大。

本书初稿完成之后，我又进一步做了修改，充实了一些内容。虽然尽力想做得好一些，但仍有一些不尽如人意之处，有些方面还有待进一步深入思考，对企业实践也有待深入考察和总结。对书中存在的不足，希望大家给予批评和指正！

对企业文化来说，人人都是修炼主体。在日常生活中，人们又何尝不需要修炼呢？“玉不琢，不成器。”无论是成品，还是成人，都需要不断打磨和修炼，日益提高和完善。愿我和众多的企业一道成长！

孔祥靖

2015年1月6日晚于家中

第一章 企业文化

- 一、企业文化的内涵 //3
- 二、企业文化的特征 //6
- 三、企业文化的研究历程 //15
- 四、成功案例 青啤：百年历史的启示 //18

第二章 企业文化的层次

- 一、企业物质文化 //43
- 二、企业行为文化 //45
- 三、企业制度文化 //46
- 四、企业精神文化 //47
- 五、成功案例 海尔：互联网时代的企业转型 //49

第三章 企业文化战略

- 一、实施企业文化战略的原因 //63
- 二、实施文化战略给企业带来的好处 //66
- 三、企业战略与企业文化联姻 //68
- 四、企业文化对企业各层次战略的影响 //70
- 五、企业技术创新战略与文化战略的结合 //73
- 六、成功案例 娃哈哈：文化战略与执行 //76

第四章 企业家对企业文化的建设

- 一、企业家的素质 //88
- 二、企业家与企业文化建设的关系 //95
- 三、企业家如何建立合适的企业文化 //99
- 四、企业家的精神 //114
- 五、成功案例 张瑞敏眼中的企业文化
——自以为非 //120

第五章 企业文化与人力资源管理

- 一、企业人的素质与企业文化 //128
- 二、企业人力资源的管理与开发 //134
- 三、企业文化与团队建设 //152
- 四、企业文化与管理层团队建设 //158
- 五、成功案例 希尔顿饭店：用原则管住人 //166

第六章 企业的营销文化

- 一、销售文化 //173
- 二、产品中的文化因素 //184
- 三、价格文化 //209
- 四、信誉文化 //212
- 五、广告文化 //213
- 六、成功案例 诚信使万达赢得市场 //228

参考文献 //238

第一章

企业文化

战争的最高境界乃“不战而屈人之兵”，企业管理的最高境界是文化管理。

《孙子·军争》云：“故三军可夺气，将军可夺心。”保持旺盛的战斗力和士气，增强气势，鼓舞斗志自古就是军中大事。协调一致的企业文化是企业的灵魂，优秀的企业文化是企业生存和发展的原动力。企业文化能共启愿景、凝聚人心，催人前行，也是每家企业区别于其竞争对手的最根本之处。

那么一个企业能保持多长的寿命？企业怎么才能做大、做强、做好？企业的成长和发展，技术、管理、营销、宣传等要素固然不可或缺，但企业文化是根本的、决定性的力量。考察一个企业是否成功，不能光凭经济指标，还要看其社会影响、环境状况和人文状况。企业文化是企业生存、竞争和发展的灵魂，是现代企业竞争取胜的立足点。

一、企业文化的内涵

文化首先是一种精神力量，企业文化是组织文化的一种。

企业作为一种组织形式，已经存在了几百年，而其他形态的组织如国家、军队、学校、医院等，几乎都已存在了几千年。在其他的组织中，精神力量的作用被证明是无比巨大的，有时甚至起决定性作用。

《孙子兵法》开篇就说，决定战争胜负的首要因素在于“道”。何谓“道”？“道者，令民与上同一也，固可以与之死，可以与之生，而不畏危。”道，是上下共同认定的东西和目标，为了这个共同的目标可以抛私利，置生死于度外。

宋代大学问家张载在讲到儒家的历史使命时，用了四句话来概括：“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。”作为儒家“立身之道”，这句话不知激励了多少后人为之不懈奋斗，建立不朽的功业。

美国历史学家戴维·兰德斯在《国家的穷与富》一书中断言：“如果经济发展给了我们什么启示，那就是文化起了举足轻重的因素。”

文化与经济相互交融，产品中的文化含量不断提高，人们的文化消费也不断增长。企业只有形成自己独特的文化体系，才能提升核心竞争力，在激烈的市场竞争中立于不败之地！

关于企业文化的内涵，国内外的学者们各有自己的看法，但从根本上来说，他们对企业文化内涵的理解还是一致的。

特雷斯·狄尔和阿伦·肯尼迪在《企业文化》一书中这样写道：企业文化是由五个因素组成的系统，其中价值观、习俗仪式、文化网络和英雄人物是必要因素，而另一个因素——企

业环境则是形成企业文化唯一且最重要的影响因素。

一些学者认为，企业文化应分为广义和狭义两个层次。广义的企业文化是指企业在生产经营过程中所创造的具有该企业特色的精神财富和物质财富的总和；狭义的企业文化则是指企业在其生存和发展过程中所形成的思想意识、行为习惯及价值观等，其核心就是企业的价值观。

现今，越来越多的企业界人士和学者们开始意识到，企业文化对于企业实现自身的目标具有不可估量的作用。这是因为企业文化是立身于社会所必需的精神支柱，它不仅能够解释企业内部的运行情况；更重要的是它还向企业家、企业管理者及企业的员工指出了什么是企业最紧要的问题。