

CORPORATE
CULTURE CONSTRUCTION

企业文化建设

第五版

王吉鹏◎著

O

R

P

O

E

企业文化建设

王吉鹏◎著

U

L

T

U

R

E



CORPORATE
CULTURE
CONSTRUCTION

O

N

S

T

R

U

C

T

I

O

N

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化建设 (第五版) / 王吉鹏著. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 2

ISBN 978-7-300-23492-2

I. ①企… II. ①王… III. ①企业文化-研究 IV. ①F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 243713 号

企业文化建设 (第五版)

王吉鹏 著

Qiye Wenhua Jianshe

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 148 mm×210 mm 32 开本

版 次 2017 年 2 月第 1 版

印 张 11.375 插页 2

印 次 2017 年 2 月第 1 次印刷

字 数 256 000

定 价 55.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

序言
成长与突破：
中国企业文化三十年

每一次管理思想大变革，必然带来管理实践的大突破，同时带来部分企业管理效率的大提升，极大地解放生产力，促进社会经济的大发展。在管理思想和思潮的指引下，一些先行的企业获得了先发优势，成为一段时间内的行业翘楚；一些企业则可能因为违背了管理的规律，被时代淘汰；当然，也有一些企业由于各种原因成为各种管理思想的牺牲品。企业需要科学且适用的理论来指导有效的实践。

借助科学管理，美国企业长期在世界市场独占鳌头，是市场的主要和主导力量，成为各国企业的楷模和追赶目标。只是，仅是模仿并不能实现超越，在大多数模仿美国企业管理的国家，其企业发展均没有达到美国企业的高度。只有日本企业另辟蹊径，根据自己的实际，深植于本国的文化，创造了整套企业化管理模式，在战争的废墟上迅速崛起，成为国际市场强劲的新生力量，以狭小的国土面积创造了世界第三大经济体，在相当长一段时间内让美国企业界和研究界惊恐不已。

企业文化也因为日本企业的成功，日益为管理学界所重视，原来一些被认为不属于管理学的术语，如使命、愿景、价值观等，逐渐为管理学家和企业家所熟悉，并成为企业管理的常用工具。对企业文化的研究风靡一时，并产生了一系列研究成果，诞生了一批企业文化经典著作，如汤姆·彼得斯的《追求卓越》、柯林斯的《基业长青》等。

企业文化是在 20 世纪 80 年代引入中国的。当时的中国处于改革开放初期，对于市场经济和企业的认识还不够深入，大家怀着崇拜的心情，如饥似渴地学习国外各种“先进”的管理经验。各种企业管理思想纷纷被引进国内，企业文化在泥沙俱下的洪流中，进入了人们的视线。

与其他管理思想和理论相比，中国在企业文化研究和实践方面与西方的差距要小得多。一方面是因为当时国外的企业化管理也处于起步阶段，对于企业文化的研究和认识并不像其他管理理论那么深入、系统和完备；另一方面是因为企业文化的实践主要是以日本企业为主，它们的实践都是根植于日本文化的，而这种文化与中国文化都属于儒家文化圈，从渊源上说比根植于西方拉丁文化的科学管理更加容易被理解和接受。此外，在企业文化

概念进入中国以前，国内企业对于企业文化的实践其实早已经开始，出现了“鞍钢宪法”、王府井商场“一团火”的企业精神、大庆油田的“铁人精神”等经典案例，这些虽未冠以企业文化的概念，但实际上已经起着我们现在所说的企业文化的功能，为国内研究界对企业文化的研究提供了现实案例和鲜活经验。在此期间，企业文化建设没有被提上议程，而是处在一种自然的生长状态，以一种无意识的形式存在，因此我们说这个阶段国内企业文化的形成是自发的。

中国于1986年正式出现了企业文化的概念，概念的引入者功不可没。但是，企业界对企业文化的认识和实践，并非一下子就触及企业文化的本质和核心，而是走了一条由外及内、由表象到本质的路。

中国企业对企业文化的理解，首先是由视觉识别系统的导入开始的。太阳神集团是中国最早导入视觉识别系统的企业，取得了辉煌的成绩。“在太阳升起的地方，我们的生活充满希望”的广告词和鲜明的企业视觉图案吸引了全国消费者，使它在几年间产值由4 000多万元跃升到13亿元。此外，还有郑州亚细亚的“野太阳”形象等。当时，全国各地许多企业都搞起了企业文化，掀起了企业文化建设的热潮。有些企业模仿外资企业管理和企业文化的一些形式，热衷于搞文艺活动、喊口号、统一服装、统一标志等；有些企业直接请广告公司做形象设计，认为这样就是在塑造企业文化。这些固然都是塑造企业文化的一般做法，但是，由于多数企业忽略了这些形式背后的内涵和基础，因此给人一种误导，似乎企业文化就是企业开展的文化活动或企业形象设计，企业咨询也大多停留在“点子”和“策划”层面。由于过于注重外表形象，缺少核心价值理念指引，往往导致企业陷入盲目多元化、团队失和、丧失愿景、缺乏动力等泥潭。伴随着太阳神集团

的陨落和郑州亚细亚的衰败，中国企业对于视觉识别系统的迷信也画上了句号。

视觉识别系统热过后，企业文化研究和实践迅速进入理性探索阶段，海尔和联想是其中的实践先行者，仁达方略是其中的研究领军者。

20 世纪 90 年代，伴随着中国企业改革步伐的加快和管理观念的深刻转变，国外的各种管理理念纷纷涌入，企业文化研究的新成果就是其中之一。与经济改革逐步深入相对应，此时国内的企业文化已经不再处于那种自然生长的状态。随着改革的深入，企业面临成长的巨大压力，不得不重塑市场意识，应对竞争，企业文化的概念和作用渐渐在国内企业家的头脑中清晰起来。中国企业开始正视并有意识地建设企业文化，企业文化由此脱离了自发阶段，进入觉醒时期。

邓小平同志的南方谈话促进了市场经济的深入发展。在管理上，企业文化应用的方式和理论得到了重视，企业文化的概念被写进了党的十四大报告，大大推动了企业文化建设。这个时期，企业文化建设被企业提上议事日程，企业文化咨询公司雨后春笋般出现在全国各地，比较有代表性的有北京仁达方略管理咨询公司等。在这一阶段企业文化建设在企业中广泛开展起来，具有代表性的企业有海尔和联想。

在企业普遍缺乏产品质量和顾客服务意识，假冒伪劣充斥市场，消费者的抱怨得不到企业的响应时，海尔公司作出了回应，不仅推出高质量的产品，而且提供及时的服务，海尔砸冰箱事件轰动一时，由此海尔的企业形象脱颖而出。此后，海尔开始有意识地梳理自己的企业文化，形成了系统的企业文化理念，用于指导海尔的员工，并引领海尔的发展。

联想也是以企业化管理企业的典型，柳传志著名的管理三要素“定战略、搭班子、带队伍”在企业管理中传颂一时，“入模子”培训更被认为是联想发展的秘密武器。“入模子”是一个让新员工融入联想的过程，通过“入模子”形成共同的评价标准，说一样的话，按一个标准办事。具有共同思想的联想人，在市场上跑马圈地、开疆辟土，成就了联想的辉煌。

2000年以前，与国外20世纪80年代企业文化理论研究到90年代企业文化应用研究的迅猛发展相比，中国的企业文化研究显得有些薄弱，这表现在：中国的企业文化研究还停留在粗浅的层面，虽然也有一些关于企业文化的研究成果，但是大多数以介绍和探讨企业文化的意义及企业文化与社会文化、企业创新等的辩证关系为主，真正有理论根据的定性研究和规范的实证研究为数甚少。这个时期，我国咨询机构主要是有高校背景的学院派，它们虽有理论和思想沉淀的优势，咨询方案也比较系统，但往往缺乏操作性，而管理咨询最终的目的是让企业能够有效地实施。学院派咨询机构还缺少真正咨询公司必备的组织和人力体系，大多由导师带领几个学生，缺乏咨询公司应有的咨询—研发—培训运作体系和经验积累。

2000年成为国内企业文化研究和咨询的分界线。伴随着仁达方略等一批优秀咨询机构的出现，涌现出了一些优秀的实战派咨询专家和团队，他们凭借着对中国国情、历史与文化具体、全面、深透的理解，秉承着从实践中来到实践中去的原则，进行了大量实证研究，开发出适合国内企业的方法型咨询模式，并通过10多年的实践建立了完善的咨询—研发—培训体系，独创了大量的管理咨询模型，建立了大量的案例数据库。与此同时，仁达方略将其理论研究结果和咨询方法集结成册出版，为我国企业管理

理论和经验的传播发挥了不可估量的作用，为企业实施企业文化建设和企业文化管理提供了具有可操作性的方法和工具，并促进了一大批企业文化咨询机构的诞生。

仁达方略咨询团队结合国内企业实际，始终坚持实证研究，将企业文化建设与管理无缝对接，为国内企业实现文化管理奠定了理论和实践基础：创立了“战略导向型企业文化理论”，开发了国内首套“企业文化综合诊断与评估系统（CMAS 企业文化诊断与评估系统）”，开创性地提出了“企业文化落地”的概念，提出企业文化生态系统建设并应用于企业文化实践，从实证的角度创立“应用企业文化学”，将企业文化建设落到实处……深厚的理论基础和丰富的咨询实践将仁达方略推到了行业领军者的地位。对于国内企业文化建设走向繁荣，仁达方略功不可没。

2005 年，国资委发布《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》，将中国的企业文化建设推向了一个新的高潮。亚洲金融危机后，东南亚国家的经济遭到重创，韩国一些大企业集团瞬间破产，中国那些倾向于学习韩国经验的人受到了深刻的触动。随着国外管理思想的引进，人们看得多了，见识广了，鉴别能力也强了，越来越能够剔除糟粕，把握企业管理的实质，接近企业管理的核心，真正理解什么是企业管理以及如何进行管理。经过反思，人们认识到，不是只要某个方面有突破就能带来企业的发展，企业管理是一个系统工程，需要的是整体管理，企业文化也相应地背负起新的使命。这一阶段，国内企业文化理论趋于成熟，企业文化建设也改变了初期照搬国外经验的做法，涌现出一批成功建设企业文化的优秀企业。企业开始站在更高的视角，以更加积极主动的姿态关注企业文化建设，此时的企业文化建设已经进入自觉阶段。自觉阶段的企业文化内容更丰富，关注的面

也更广泛。

正是在这样的背景下，企业文化获得了国有企业的管理部门——国资委的重视，国资委通过下发文件的形式对中央企业的企业文化建设提出了明确要求。国资委发布的文件将企业文化的重要性 and 迫切性直接展现在企业家面前，极大地促进了国内企业文化研究和实践的发展。中央企业集团的文化建设如火如荼地展开，通过企业文化建设，塑造了集团整体形象，提升了品牌价值，凝聚了人心，形成了核心竞争力。同时，伴随国民经济的繁荣发展，各种所有制类型的企业都开始注重企业核心价值观的塑造，注重变革和创新，推崇学习型组织建设，注重企业发展与环境、生态建设的同步发展，注重履行企业社会责任。一时间，企业文化建设热度似火，实践中百花齐放，理论上百家争鸣。

国家兴盛靠经济，经济繁荣靠企业，企业兴旺靠管理，管理的关键是文化。放眼未来，互联网，加上移动互联技术，对于信息传播的影响进而对社会各个层面和领域的影响还在蔓延和深化；90 后逐渐进入职场，成为企业文化建设和管理的主体对象，他们的思想和语言同 70 后、80 后群体大相径庭……在新的时代背景和时代特征下，企业文化建设也必然催生一系列新的课题，需要我们深入研究和探索。对于改革开放以来的企业 and 企业文化，无论是认识深度还是实践经验，我们都获得了长足进步，但企业文化研究并未止步。

愿企业文化管理理论研究越来越深入，管理实践越来越有效，管理咨询越来越富有个性和建设性。愿企业越来越强大，文化越来越繁荣，国家越来越强盛。

目录
CORPORATE CULTURE
CONSTRUCTION

第一章

企业文化的力量

- 企业文化到底有什么用 // 003
- 追寻文化的力量 // 006
- 文化与战略相辅相成 // 009
- 企业的本质是什么 // 015
- 企业伦理与社会潜规则 // 018
- 运用企业文化做危机管理 // 023

第二章

企业文化体系

- 企业文化的结构和层次 // 035
- 理念体系：一个活的生态系统 // 040
- 诊断评估：把准脉才能走对路 // 044
- 使命管理：明晰企业为什么做 // 049
- 愿景驱动：让战略适应变化 // 053
- 价值观确立：奠定企业文化的基石 // 055
- 运营理念：贴近经营实践 // 064

第三章

从文化建设到文化管理

价值观的落地：从心的一致到行的一致 / / 073

企业文化的推进实施 / / 095

从文化建设向文化管理迈进 / / 114

企业文化与管理紧密结合 / / 120

重新定位企业文化建设的核心 / / 130

第四章

企业文化重构

企业文化重构的理论基础 / / 147

企业文化重构的一般类型 / / 150

企业文化重构的主要内容 / / 153

企业文化重构的路径选择 / / 157

中国企业文化重构势在必行 / / 167

第五章

集团文化建设与管理

集团与集团文化 / / 191

集团文化类型 / / 199

集团文化建设的作用 / / 204

集团文化建设中的问题 / / 207

集团文化建设的模型、原则及方法 / / 218

集团文化建设的误区 / / 226

第六章

企业文化整合与融合

企业文化冲突的根源 // 249

文化整合是并购成功的关键 // 251

企业并购后的文化整合模式 // 254

文化整合的模式及选择 // 256

企业文化整合的方法 // 261

第七章

跨文化管理

跨文化企业文化冲突的诱因 // 285

跨文化企业的文化差异与冲突 // 294

跨文化冲突处理与文化建设 // 303

第八章

当前企业文化建设的

几个新命题

混合所有制改革下国企民企文化冲突 // 323

互联网时代企业文化变革 // 326

新生代晋升企业文化建设主体 // 331

社会责任成为企业文化重要内容 // 337

参考文献 // 346

O R P O R A T

第一章
企业文化的力量

U L T U R



CORPORATE
CULTURE
CONSTRUCTION



O N S T R U C T I O

经济是社会大系统中的一个子系统，企业是经济系统中的主体。单体企业作为经济系统中的一粒微尘，在经济系统中生长、沉浮、湮灭，同时也被社会大系统规范着、推动着、制约着。

富而不强，财大气不粗，困惑和焦虑交替煎熬着我们的企业和企业人。软实力提升的诉求在国人中空前高涨，其中文化的力量越来越被推崇。今日的企业文化已被放大到组织文化，继而站上民族文化、纯文化的高度。回瞰改革开放以来的企业 and 企业文化，无论是认识高度还是实践经验，我们都获得了长足的进步。

企业文化到底有什么用

中国经济总量排名世界第二，跻身世界 500 强的企业超过 100 家。中国企业家拿着大把资金拯救世界，购遍全球，可是金钱和购买力却换不来尊重，犹如狄更斯时代的资本家，财大气粗但是没有爵位、不受尊重。社会各个领域都在感叹，企业界感叹文化之于品牌的重要性，舆论感叹文化之于国民素质的重要性……文化，文化，到处是关于文化的命题，社会各界都苦于文化不振、体制陈旧、法制滞后、道德滑坡，都希冀文化建设的提升和飞跃。

互联网，加上移动互联技术，对于信息传播的影响，进而对社会各个层面和领域的影响还在蔓延和深化，最终会把我们带向何方，还没有人能看清。以往的经验不管用了，曾经的规则也被打破了，然而新的模式和秩序尚未建立。这种背景下，人们感受

到的是思想的混乱与迷茫的加剧。

社会观念悄然发生着深刻而广泛的变化，权威部门的权威遭到前所未有的质疑，执法机关执法的合理性、合法性及合规性受到全方位的审视，民众对于“雷洋案”深刻而理性的讨论极具时代性。这些变化意味深长。文化的基础、底层肌理的变化犹如身体基因的变化，给整个文化生态带来的变化将是不可预测的。

如今，企业文化建设如火如荼，文化管理风起云涌。可是，企业文化到底有什么用？小疑惑成了困扰企业管理者的大问题。抛开那些赶时髦、走形式、应付检查的不谈，抛开那些对规律漠视、自以为是的不谈，也抛开那些误打误撞、自以为掌握了玄机的不谈，这里只针对那些渴求真正的管理原理和方法论，却苦于无解的管理研究和实践者。

其实，文化的作用是刚性的，只不过我们一般意识不到这是文化的作用，或者由于误读了企业文化而南辕北辙。比如，我们在劝告大家不要乱穿马路时，总爱宣传乱穿马路危险，指望把人吓唬住，其实乱穿马路被车撞死的概率大约和飞机失事的概率相当。我们总说乘飞机安全，一个人需要连续乘坐2 000多次才会遇到一次飞行事故，可是同样低的概率，一到乱穿马路便被说成极其危险，这就是误读。所以，很多企业在企业文化上耗时费力，结果却是不尽如人意。

也就是说，不是企业文化没有用，而是我们搞错了。到苹果树上摘桃子是摘不到的，再气急败坏，也于事无补。

《读者》杂志曾经刊载文章说，美国有一个州，青少年吸毒的比例很高。州政府为了遏制这个势头，请了一个专家组来研究这个问题。专家组经过科学的研究，发现青少年吸毒具有三个特点：第一，所有人在第一次吸毒时都清楚地知道毒品的危害（我