



仁达方略管理文库·企业文化系列丛书

GROUP CULTURE

集团文化建设

王吉鹏 著

厘清集团文化建设中的诸多现实问题，包括：
如何形成集团文化理念体系，如何处理强势子公司与集团公司（总部）的关系，
如何化解成员机构原有文化与集团文化的冲突，
如何进行集团文化考核，经营理念不统一能否保证核心价值观的统一，
子公司文化与集团文化如何对接等。

中国发展出版社



仁达方略管理文库·企业文化系列丛书

GROUP CULTURE

集团文化建设

王吉鹏 著



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

集团文化建设/王吉鹏著. —北京: 中国发展出版社, 2006. 11

ISBN 7-80087-967-4

I. 集… II. 王… III. 企业集团—企业文化—研究
IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 120064 号

书 名: 集团文化建设

著作责任者: 王吉鹏

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-967-4/F·591

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京市朝阳区小红门印刷厂

开 本: 700×980mm 1/16

印 张: 20.75

字 数: 250 千字

版 次: 2006 年 11 月第 1 版

印 次: 2006 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

咨询电话: (010) 68990692 68990622

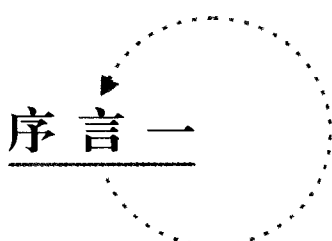
购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

电子邮件: fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



序言一

胡 平

中国商业文化研究会会长、中国企业文化研究会理事长

多年来，我和北京仁达方略管理咨询有限公司年轻的创始人王吉鹏一直有接触。他对企业文化的热忱和对企业文化研究的深入，给我留下了深刻的印象。最近听他介绍仁达方略构建了完整的企业文化理论框架并准备结集出版的时候，我对他们这班年轻人在理论研究和实证方面取得的长足进步感到欣慰。

道家讲“孤阴不生，独阳不长”，说的是做任何事情都要阴阳共济，虚实结合。企业文化和经营管理的关系也是这样，企业文化是“虚”的，经营管理是实的，企业要获得更大发展，就要虚实结合。我从20世纪80年代末开始倡导经济和文化相结合的商业文化学，随后提出了文化和经济一体化以及文化力的概念。具体运用到企业经营实践，就是要让企业文化和企业管理经营结合到一起。企业界一直以来都存在企业文化和经营管理“两张皮”的问题，以价值观为核心的企业文化和以利润为目标的经营管理的矛盾大多未得到有效解决，从而限制企业的发展速度，削弱企业的发展后劲。现实当中，企业在经历了最初的经验管理、科学管理和战略管理后，正日益认识到企业最高层次的竞争已经不再是资金、技术、人员、策略的竞争，而是文化的竞争。谁塑造了优秀的文化，谁拥有了最优秀的经营理念并且转化为企业行为，谁就会成为市场竞争的优胜者。因此，文化管理正成为目前理论界和企业界争相研究和实践的热点，文化管理也成为企业管理的趋势。现在，企业管理咨询行业发展

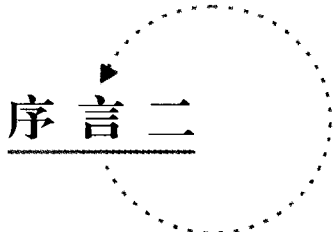
很快，企业文化咨询被一些咨询公司列为单独的一个咨询方向面向企业提供服务，而这正是把企业文化转化成看得见摸得着的生产力的一种很好的方式。据我所知，王吉鹏和他的仁达方略公司是其中最早提供专业的企业文化建设咨询的公司之一。

然而，企业文化“看起来很美，说起来很甜，做起来很难”，究其原因，一是应该归结于文化和经营的分离——文化是文化，经营是经营。把文化看作玄而又玄、虚而又虚的东西，认为企业文化于企业经营管理，最多不过是个点缀；二是应该归结于企业文化在实际操作过程中缺乏具体手段。而仁达方略在企业文化建设的实际指导过程中，将之分解成维度要素，条分缕析，逐层提升，分步推进，使企业文化建设之路不再仿佛雾里看花，企业文化建设终于“落地有术”了。

难能可贵的是，仁达方略一直致力于企业文化的实证研究，有系统的理论体系，有完整的咨询模型，甚至于还创造性地开发出企业文化推进系统，付诸企业生产和管理的实践，切切实实促使文化力转化为生产力。他们坚持源于实践又指导实践的原则，真正懂得企业的成长规律，将先进的管理理论、企业理念落到企业管理和运行的实处。我真心地希望他们能够把这种“坚持”坚持到底，真心地希望他们这种讲究责任、讲究务实的公司能够被越来越多的人和企业接受，那意味着我们的企业走向成熟，咨询市场走向规范。

最后，我要说的是，文化不光是文化人的文化，更需要广大企业管理者长期的大力实践和推动。特别重要的是，企业文化需要中国化。作为文化和经济一体化不遗余力的鼓吹者，看到后辈如仁达方略公司的一班年轻人以勤勉的工作实践推动企业文化理论的发展，使之在企业经营乃至经济发展过程中发挥实际作用，使文化力在社会经济生活中绽放异彩，非常欣慰，是以欣然命笔作此序。

2006年10月10日



序言二

徐惟诚

中宣部原常务副部长

企业集团的诞生是现代经济发展的必然趋势。经营良好的企业集团，其规模效益不是一般的中小企业所能比拟的。企业集团可以在更广阔的领域调动资金、资源、人力、技术、品牌的优势，集中力量应对变化莫测的市场态势，最及时地抓住机遇，最大限度地开拓和巩固市场份额。企业集团同时也是一个国家参与国际竞争的重要力量。

近几年来，我国的企业集团得到了飞速发展，影响力日渐增长。但是与国际上大的跨国公司相比，我国企业集团在规模上相对还比较弱小。特别是集团内部的建设，合力的形成，优势的真正发挥，都还有大量的工作要做，这是一个巨大的成长空间，需要走很长的路。

企业集团经营的成功与太多的因素有关。曾经，人们认为关键因素是技术，技术构成企业集团的核心竞争力，没有技术就没有竞争优势；曾经，人们认为关键因素是战略，战略规划指引企业集团前进，没有战略的企业集团将像无头苍蝇一般，任何方向都不是正确的航向；曾经，人们认为关键因素是人才，认为没有人才，没有高素质的人才，执行会不到位，战略会成为草稿，愿景会成为画饼……

现在，经过多年市场经济的洗礼，见识过各种各样的企业管理思想、理念和方法，越来越多的企业和企业家将关键因素定位为企业文化。考察国际上著名的企业集团，无不是以自己独特的企业文化赢得了巨大的竞争优势：惠普之道、松下七精神、强生 21 条等都是企业文化的著名案

例；IBM的严谨，微软的宽松，苹果的创新，等等，都是企业集团发展的不竭动力。

企业文化不是一套放之四海而皆准的现成的程式，更不是僵硬的固定模块，它只是一种共同的氛围，一种共同的追求，一种共同的理念，一种共同的愿景，一种共同的情绪。任何一个企业或者企业集团的文化都不可能是尽善尽美的。这种完美的文化在现实生活中不可能存在，也不应当是企业领导者追求的目标。如果设定的目标超越了多数职工的承受力，那就一定不能成功。企业文化的建设只能从不同企业的实际出发，抓住自身真正需要解决的问题，作为最主要的着力点。但是又必须使它渗透到企业行为的一切细节中去。这是一门科学，也是一门艺术。

集团文化，顾名思义，就是企业集团的文化，反映的是企业集团和企业集团员工的思想与行为。集团文化是企业文化的一种，是企业集团的企业文化。与单体企业的企业文化不同，集团文化的主体除了集团公司（总部）外，还包括企业集团所属各成员机构。而企业集团所属成员机构大多是独立的企业法人，集团公司（总部）不能像单体企业的上层那样随意地指挥所属各成员机构，原来那些在单体企业文化建设中的工具因此将不再完全有效，至少必须做出相应的改变才能加以应用。可以说，多主体性是集团文化的根本属性，是集团文化建设的前提和基础。这种多主体性使得集团文化建设具有一系列独特的规律。对于集团文化的研究，需要妥善解决集团文化多主体的问题，这样才能既保证集团文化的统一性，又保证集团文化能够与企业集团各成员机构的特殊性相协调，充分发挥各企业机构的积极性和创造性。

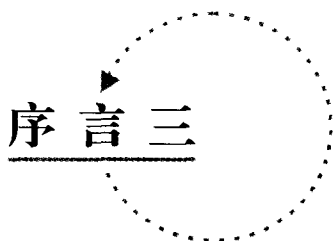
据我所知，王吉鹏是业界为数不多的从实业企业的总裁而转做管理咨询的人，据说还是管理咨询业界唯一从打工仔一步步成长为集团公司总经理的人，这种经历，给了他一个独特的优势，那就是善于用企业的语言来谈论企业的问题，知道企业的关节所在。最近，他总结自己多年来对企业集团进行企业文化咨询的实践，结合自己的研究成果，在与多名管理专家和企业家的碰撞交流的基础上，推出了《集团文化建设》一书。

将目标瞄准了在经济社会中有重大影响的企业集团，希望可以助企业集团的发展壮大一臂之力。不论其成效如何，这种为企业集团的初衷和努力，都是值得我们赞许的。

关于集团文化，目前的研究还比较少，而且大都比较零散，但是，本书的出现，为集团文化研究确定了一个高度。它的系统性、逻辑性和一致性，都在此之前的集团文化研究基础上跨越了一大步。当然，本书不可能穷尽了集团文化建设的所有问题，集团文化建设领域也还有很多需要大家探索和努力的空间，希望本书是一个基石和引子，大家在此基础上，为集团文化建设贡献更多的真知灼见，共同为中国企业集团的发展壮大、为中国经济的腾飞而努力。

作为一个长期关注企业文化的人，当然为这样一本有价值的专著出版感到高兴。我相信，在这个领域一定还会有更多有价值的成果出现。

2006年10月10日



序言三

李世华

中国企业文化研究会副秘书长

得知吉鹏先生在写《集团文化建设》这本书时，我就很高兴，很渴望，也很期待早日见到这部新作。

但当接到书稿和让我为这本新书作序的邀请后，心里着实很矛盾。古往今来大凡让人作序者，多有借名人宣传自己的用意。而在世人眼里，大凡能为人作序者，或是文化名流，或是政界要人，我文无名作，又非高官，不过为业内一普通工作者，怎有资格担此重任？遂百般推辞。然而，吉鹏先生反复陈言，他注重的是实践经验，知道我在20世纪90年代初就曾参加中央政策研究室在云南举办的全国企业文化研讨会；在原化工部、国家石油和化学工业局等单位工作期间，作为有关工作主管部门和社团负责人之一，推动企业文化理论研究和实践探索始终是一项重要的工作职责，并曾多次组织和参加对欧美知名企业进行的企业文化考察和培训；现又在国务院国资委直接从事中央企业的企业文化建设管理工作，对集团文化建设的有关问题应该是有话可说的。

如此，我只好恭敬不如从命了。

回想起来，自己关注企业文化确实已经多年，与业内的专家、学者也有所接触，因为职责所在，对很多国有企业特别是中央企业的集团文化建设进行过调研、考察，在工作中也经常与企业领导和同行交换带有自己局限性的意见。在推进集团文化建设实践中，与各种人士交流，与各种观点碰撞，试图努力弄清基本理论，探索建设的模式、途径、方法，

也可谓是尽心竭力。其目的,是想为探寻一条具有中国特色的企业文化包括集团文化建设之路贡献一点微薄之力。

拜读了吉鹏先生这部即将付梓的书稿之后,深感出版此书很有必要,也很及时。

集团文化建设在中国企业文化建设中具有举足轻重的地位。之所以这样说,是因为培育和发展一批具有国际竞争力的大公司、大企业集团是党中央、国务院的殷切期望,是全国人民的迫切要求。我所服务的中央企业绝大多数是企业集团,从中央企业的发展战略规划看,大多数企业都将发展战略定位于行业排头兵,很多企业提出要进入世界 500 强,还有些企业提出要进入本行业的世界前 3 名,这就决定了中央企业的竞争对手,主要是那些著名的跨国公司。为了实现目标,不少中央企业在与跨国公司“对标”中,看到本企业与跨国公司的差距不仅限于规模、资本、科技和设备上,更重要的还体现在企业文化方面。从国际上看,成功的集团文化有四个显著特点,即团队合作精神、以顾客为中心、平等对待员工、激励与创新。两相比较,我国集团文化的差距之大是显而易见的。因此,如何用先进的文化支撑并引领企业集团的发展战略;如何用明确的使命、美好的愿景、核心价值观和企业精神把所属企业和员工凝聚起来;如何在调整重组和国际化进程中搞好文化融合,更好地体现国家意志、履行社会责任,为构建和谐社会做贡献;如何以文化创新推动自主创新,打造国际知名品牌,增强核心竞争能力,等等,这些都是集团文化建设亟待解决的问题。

在中国企业文化建设的热潮中,特别是国务院国资委颁发了《关于加强中央企业企业文化建设的指导意见》后,中国航天科技集团公司、中国航空工业第一集团公司、中国石油天然气集团公司等一批企业集团,都在继承优秀传统文化的基础上,对集团文化建设给予科学定位,进行系统规划,抓住本质属性,科学稳步推进。集团文化建设无论在理论研究还是实践探索方面都进入了新的阶段。但是,集团文化建设的发展不平衡,建设的成效也不乐观,集团文化建设无论在广度还是在深度上都

相对滞后于企业集团的改革和发展。原因是多方面的，主要有：认识不到位，理论不清晰，方法不对路等。

认识不到位。企业文化重要吗？企业文化建设摆在应有的位置了吗？在部分企业里，仅仅是说起来重要，仅仅是主管部门说重要，也仅仅是专家、学者说重要。企业文化是内生的，是企业管理水平发展到一定阶段水到渠成的必然选择。企业文化建设的动力也主要来自内部，只有当领导层和员工不仅知道了企业文化建设重要的道理，而且变成一种坚定的信念和日常的习惯，并在企业集团改革发展实践中痛切地感觉到不进行文化创新就无法在激烈的竞争中胜出，进而实现永续发展的时候；只有在企业集团主要负责人把加强企业文化建设、实施文化管理作为主要职责并定期接受考核的时候；只有当企业文化在领导班子换届更替中不中断而能传承发扬的时候，企业文化建设才摆到了应有的位置上。

理论不清晰。但凡干一件工作，总要明白干的是什么、为什么要干、怎么干？文化建设更是如此。当前，在集团文化建设中，在为什么要建设集团文化，什么是集团文化，集团文化与企业文化以及企业其他工作是什么关系，集团文化抓什么，怎么抓等问题的理解上，普遍存在似是而非的现象。特别是在所属企业具有优秀的强势文化的企业集团，集团文化建设相对滞后，其尴尬的局面被形象地描述为“先有儿子，后有老子；儿子有文化，老子没文化；老子还要带领着儿子搞文化。”那么，集团文化建设怎么搞，如何在坚持集团文化统一性，增强集团文化控制力的同时，尊重、传承所属企业积淀的优良文化，张扬所属企业的个性文化等方面，尚缺乏理论指导。

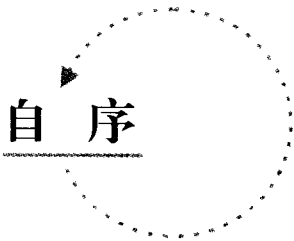
还有，从中央企业看，虽然国务院国资委下发了文件，并定期召开工作会进行推进，但仍有部分企业集团的集团文化建设还没有真正起步，还在等待。究其原因，不外乎几个方面：有的面临着调整重组；有的主业尚未确定；有的企业还没有清晰的发展战略；有的党委即将换届、班子正在调整、企业负责人就要变更，等等。对这些企业如何推进集团文化建设也缺少理论的指导。

方法不对路。集团文化建设要为企业集团的科学发展服务；同时，集团文化建设自身也有一个科学发展的问題。但在部分企业集团的集团文化建设中，由于对集团文化认识上的偏差，导致了诸多建设实践上的误区。最突出的是：没有很好地把握企业文化的本质，在构建价值理念体系上下功夫少；没有很好地遵循企业文化建设的规律，在“以文化人”上下功夫少；没有找到适合自身特点和实际情况的方法途径，在追求企业文化建设的实效上下功夫少。在部分企业集团的集团文化建设中不同程度地存在着表面化、简单化、形式化的现象和“有病乱投医”、急于求成、急功近利的倾向，有的集团因缺乏内在的文化灵魂而导致集而不团，形集神散；有的集团又太过强调统一而扼杀了下属企业的活力，在集团文化建设实践方面缺少可借鉴的经验、模式和方式方法。

吉鹏先生长期从事管理咨询工作，求真务实的风格给我留下深刻的印象。《集团文化建设》一书，从集团文化建设中存在的7大误区切入，针对集团文化建设中需要解决的8个重大现实问题，从基本理论、建设模型、方法、路径到实施步骤和典型案例，对集团文化建设进行了系统思考并提供了一整套解决方案，虽然是一家之言，但读过之后很受启发，对解决上述问题应该有所助益。我衷心感谢王吉鹏先生对集团文化建设有关问题的深入思考和对实践经验的认真总结。

当前，集团文化建设还有很多问题需要进行研究和探索，如：集团文化建设的领导体制和运行机制、集团文化建设的体系框架、集团文化建设的实施、集团文化建设的分层管理、集团文化的评估和集团文化建设工作的考核、集团文化建设中需要处理好的若干关系，等等。集团文化建设任重道远。让我们共同为推进中国企业文化建设而不懈努力！

2006年10月10日



自序

少年富则中国富，企业强则中国兴

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。

对于企业来说，做大做强是不懈的追求，大而强，企业就能真正拥有卓尔不群的核心竞争力，就能够拥有傲视群雄的市场力量，获得自己期望甚至超出期望的利润和回报。对于集团来说，做大已经不成为问题，“大”是集团的应有之义，不大，就不能成其为集团。当然，集团也不是“大”就到了顶点，集团还需要更大，还可以更大，但不能大而弱；集团更应该强调“强”，走一条由大而强的道路，这样，这种“大”才是有深厚根基的，最后实现一种“大而强，强而灵活，灵活而更大更强”的良性发展循环，获得持续的壮大。而要获得这种良性循环，关键在于管理，集团管理的关键是建设优秀的集团文化。

著名经济学家于光远先生曾经说，小企业靠人管人，大企业靠制度管人，大集团靠文化管人。近年来，在国务院国资委的指导下，中央企业集团文化建设正在如火如荼地展开，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，塑造了企业的核心竞争力。同时，伴随国民经济的整体繁荣，各种所有制形式的企业集团都开始注重集团核心价值观塑造，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。一时间，企业文化热度似火，

实践中百花齐放，理论上却没有百家争鸣，甚至想找到相关的资料都很难。

我本人曾经担任过大型集团的总经理，对于集团在追求“大而强，强而灵活，灵活而更大更强”的道路上的艰辛有切身体会，深刻地感受到集团管控内在机理的把握和变革方案的寻找是一个庞大的系统工程，摸着石头过河耗费了我很大的精力，错失许多良好的发展机遇。

凡事都有其内在的规律，人们对未知领域的探索是需要过程的，现在呈现在各位眼前的集团文化建设的方法来自于企业实践和前人的积累，来自于仁达方略公司的研究和咨询实践，来自于与专家学者的交流研讨，来自于客户应用的反馈。这本书是集体智慧的结晶，是实践的产物，是对实践的总结与深化。

我本人一直认为管理思想本身并没有对与错之分，只有在实践中适用不适用的问题，但思想体系有完整不完整的区别，同时体系本身是否是一个开放融合的框架，能否不断适应新的实践而发展创新。所以，本书是一个阶段性探索的产物，很可能挂一漏万；书中例证也有很多是未经企业审阅的，如有不妥之处，我们真诚致歉并敬请指正。

我们将陆续和大家分享在集团文化建设方面的研究和咨询成果，分享仁达方略企业文化建设及其他管理领域的管理思想与实证经验，希望大家打造大企业、大集团提供参考和帮助，并请大家批评指正。

少年富则中国富，企业强则中国兴。仁达方略愿意为企业成长贡献才智！

王吉鹏

2006年10月10日

第一部分 集团文化建设态势

面对着纷繁复杂、热闹非常的集团文化建设现状,我们走进它,研究它,却发现了在面纱覆盖下光怪陆离的种种,透过这种种,我们希望找出集团文化建设的规律和脉络,为集团文化建设提供指引和方向。

第1章 集团文化建设的现状

3

- 集团文化建设蓬勃兴起/4
- 集团文化建设成果显著/6
- 集团文化作用的认识不断深入/8

第2章 集团文化建设的7大误区

16

- 误区一:将集团文化建设当做集团公司(总部)文化建设/17
- 误区二:有统一的要求却没有具体的内容/19
- 误区三:文化统一有内容却无法实施/20
- 误区四:统一企业文化的做法而不是本质/22
- 误区五:硬性要求大一统的企业文化理念/25
- 误区六:只统一企业标识/27

- 误区七:把统一当做同一/29

第3章 集团文化建设误区的内在根源 32

- 组织实践层面/32
- 实证研究层面/35
- 社会文化支持层面/36

第二部分 集团文化:概念与基本理论

深入分析集团文化的概念和层次,明确集团文化的内涵,是集团文化建设的基础,也是集团文化建设有效开展的内在要求。

第4章 集团文化:概念与范畴 41

- 企业集团/41
- 集团公司(总部)/44
- 企业集团的层次/46
- 企业集团的形成方式/49
- 集团管控模式/51
- 集团文化/56
- 集团文化建设/58

第5章 集团文化:理论基础 61

- 企业文化的层次理论/61
- 价值观模型/72

- 战略导向型企业文化理念体系/83

第6章 集团文化类型:企业文化生态

90

- 集团文化的几种类型/91
- 企业文化生态概念的提出/93
- 企业集团应该建设企业文化生态/96
- 集团文化生态模型实例:中国华电集团的“一主多元”集团文化/102

第三部分 集团文化建设

建设集团企业文化就是要让集团充分激发规模和整合效应,内部损耗降低到最少,效率和效益不断提高,产生一致对外的最好效果。

集团文化建设因为是两个层次、多个主体的行为,与单个企业文化建设有很大的不同,在类型上,集团文化应该是生态文化,在建设方法上,企业集团所属各成员机构必须统一使命、愿景、企业精神、核心价值观和VI,这样,集团文化才是一个统一的整体形象,而不是集团文化和所属成员企业文化两张皮。

第7章 集团文化建设的8个现实问题

113

- 问题一:如何形成集团文化理念体系/115
- 问题二:经营理念不统一能否保证核心价值观的统一/118
- 问题三:如何处理强势子公司与集团公司(总部)的关系/122
- 问题四:强势子公司与弱势子公司间如何平衡/125
- 问题五:如何化解成员机构原有文化与集团文化的冲突/129