



仁达方略管理文库·企业文化系列丛书

论企业文化

王吉鹏

王吉鹏
著

企业文化实证研究的权威，
管理者中的学者，学者中的管理者。
出身大型企业集团总经理的管理咨询公司董事长。
坚持为企业提供量身定制的个性化方案，
成为众多国内500强企业的长期合作伙伴。



中国发展出版社



仁达方略管理文库·企业文化系列丛书

王吉鹏

王吉鹏
著

论企业文化

企业文化实证研究的权威。

管理者中的学者，学者中的管理者。

出身大型企业集团总经理的管理咨询公司董事长。

坚持为企业量身定做的个性化方案。

成为众多国内500强企业的长期合作伙伴。

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

王吉鹏论企业文化/王吉鹏著. —北京: 中国发展出版社,
2006. 12

ISBN 7-80087-981-X

I. 王… II. 王… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 129742 号

书 名: 王吉鹏论企业文化

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 7-80087-981-X/F·598

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: 18.75

字 数: 250 千字

版 次: 2006 年 12 月第 1 版

印 次: 2006 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

咨询电话: (010) 68990692 68990622

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developpress.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

推荐序

笛音

吉鹏一直为《中国企业文化评论》杂志供稿，在读者中深受欢迎。他的文章转载率高，提高了我们杂志的知名度。其实不光是读者喜欢，就连我们的老社长、原北京商学院的老院长贺名仑也常常赞许吉鹏的文章，说他比我们这些专职从事编辑记者工作的还擅写。究其原因，一则吉鹏在管理理论和管理实践两个方面都根基深厚，立论高度先就高了一筹；二则他敢于仗义执言，于嬉笑怒骂中直抒胸臆，说我们想说却不敢说，想说却不会说，想说却不能说，读来畅快淋漓；三则吉鹏从不怨天尤人，而是匠心独运，批讽之后，一般要指出一条道路，提出建设性意见，这是相当难得的。

中国的社会文化价值观念体系经历了一次又一次推倒重来的过程。在一次次推倒重建的过程中，中国社会发展出现了巨大的文化断层，在经济建设取得巨大成就的同时，思想文化建设的迫切性日益突出。如何重塑中国的社会文化价值体系成为当前亟待解决的重大社会问题。经济的发展不能没有文化价值观念体系的

作者为《中国企业文化评论》主编。

支撑，企业更是如此，所以企业文化就热起来了。当企业家、企业管理者对企业文化兴趣盎然时，大家猛然发现，原来如此重要的领域竟然无理可遵、无章可循，多的只是国外的论述和国内跟风之作，大量的企业外“有识之士”在“站着说话不腰疼”，企业管理者们苦苦求索企业文化的“抓手”却难于上青天。新世纪之初，吉鹏开国内企业文化实证研究之新风，笔耕不辍，著述颇丰，洋洋洒洒数百万字，尤其是首创“企业文化落地”、“企业文化生态”、“人性与企业性”等重要理论及模型，一时间引来跟风无数，这虽然给吉鹏的研究和他日益红火的咨询业务带来了些许困扰，却也从一个侧面印证了他研究的价值。

在与吉鹏的交往中，有三点感触颇深，对我的工作和生活态度影响很大：一是勤奋，二是传统，三是豁达。

天道酬勤。我一直自诩为勤奋的人，跟吉鹏比起来就小巫见大巫了。我在传媒领域浸淫了快20年，每天离不开的就是报纸杂志，一份报纸通读下来往往就是几万字，一份杂志也一般不少于10万字，每天三四份报纸加上每月十来份杂志，还有网上的信息，觉得量太大了，再遇到好书就经常生出心有余而力不足的感觉。可是跟吉鹏闲聊的时候发现，他对管理学界和企业界的动态了如指掌，对其中经常抛头露面的精英以及明星们的新观点、新提法往往能够信手拈来，这说明他的阅读量要大大多于我！有一次，为了一篇企业文化类的书评求教于吉鹏，难得遇到他有工夫，谈得兴起，国内的、国外的，拉拉杂杂竟然道出了近60本企业文化方面的专著，各个作者师承关系、知识结构、流派归属

和主要观点，一路娓娓道来，遇到他喜欢的作者或书，顺手从书柜或者办公桌里拿出来给我翻看（上面满是他做的标记），身为听者的我不由得暗自心惊——这个人哪儿来的时间读这么多书呀？

把管理咨询公司做到近 200 人的规模，应该称得上很成功了。然而吉鹏生活相当简单，穿着方面不拘时尚贵贱，宽松舒适最好；吃上面秉承“白菜豆腐保平安”的古训。他把别人的事当成自己的事，从不计较什么，所以新朋旧友很多；他每周必给在大连的父母打电话，每周日监督儿子给爷爷奶奶打电话。在一次新员工欢迎会上，得知这些，竟有员工当场流泪。他嫉恶如仇，在机场痛斥“加塞儿”，即使面对暴力威胁仍面无惧色，等等。总之，吉鹏整体形象很传统，不过这个传统不是表面看上去的低调或者观念的保守，而是骨子里对仁义礼智信等传统文化精神的恪守与坚持。

目标远大、有深度价值追求的人一般具有很强的自我约束和反省能力，这种对内心的要求就是对传统的传承，了解了这一点，就会对吉鹏文章中的嬉笑怒骂有更深入的理解。

做企业没有不经历波折的，吉鹏也不例外。他遭遇了著作权侵权，体验了“侵权门槛低、维权门槛高”、打官司费力不讨好；他还多次遭遇了各种骗案和商业欺诈，却没见他因此抑郁、低沉。国庆节期间的一个聚会上，有位老艺术家谈到当前社会的不良现象，言语间带着感伤和失望，席间各位均随声附和，一种近乎绝望的情绪弥漫开来。一直在静听的吉鹏突然开口说：“中华

民族，每到关键时刻，总有一批人会站出来，随时为国家赴死，他们是民族的脊梁，我对消除目前的不良现象充满信心！”举座为之振奋。

我是吉鹏结集出版的始作俑者之一，所以介绍起来就很兴奋。作为企业文化建设的推动者之一，我为之骄傲，并也下决心加倍努力。

2006年11月2日于什刹海

自序

自己的书自己写序，其实挺无聊的。

笔者研究企业文化也有 10 多年了，其间，种种酸甜苦辣，嗨，不足以与外人道也。因为敢讲真话，加上又是管理咨询界的另类——唯一一位从打工仔成长为集团公司老总的咨询公司老总，也就是“马路派”的代表，所以讲课比较受欢迎，一些出版机构就极力游说我出光盘。其实，我打小就想出名，幻想自己是周润发或刘德华，帅呆了、酷毙了，间或中间我的一些同行（管理咨询或培训）改行讲起了管理相声，最近又有人表演起管理评书，大发其财，大赚其名，令我哈喇子如滔滔江水，梦想中好像光盘明天就可以面世，自己一夜之间成了街论巷议的人物。小老百姓梦得短醒得快，我吉鹏同志老是觉得出了光盘就把自己混同于革命群众了，再者这张老脸也不上镜，人贵有自知之明嘛，所以痛下决心，坚决不出光盘。

然而，无论从责任感、爱好、气不过、不忍心等各方面考虑，还是从生计、公司生存与发展、对得起同仁朋友等角度着想，自己毕竟还是想做企业文化的建设者。怎么办呢，那就多讲，多写，所以身上机票成沓，所到之处赚取掌声一片，所以各类媒体文章不断，针对我观点的各类评论充斥我的“愚昧儿”。今年以来，很多朋友索要我的全套文章，电话不断，所以我就有

了结集出版的念头；另外很多朋友索要我的照片，干脆就印到书的封面上，一来省事，二来就是估计不会被人打上叉——毕竟是他自己买的书嘛。

有时间再论企业文化。

王吉鹏

2006年10月

目 录

观点精粹	(1)
可怜的管理者，可恨的管理学者	(4)
信用五论	(7)
记不住的行为规范	(15)
发财不等于发展，做生意不等于做企业	(17)
做企业要有赌性、血性、人性	(21)
不想当元帅的士兵不是好士兵	(24)
欺负人的、欺骗人的和气死人的企业文化	(26)
不能让企业患上“良心肥大症”	(29)
人性与企业性	(32)
让绩效管理升华为绩效文化	(36)
在民企参与国企改革过程中直面文化融合	(38)
价值观塑造八项原则	(43)
“空降兵”与企业文化（一）	(47)
“空降兵”与企业文化（二）	(51)
服务做得好是本分，不是雷锋	(54)
永远不要讨论鱼长脚的问题	(56)
企业家文化，还是企业家群体文化（一）	(58)
企业家文化，还是企业家群体文化（二）	(61)
扫雪与企业管理	(64)

商业道德，究竟在哪里迷失	(66)
文化小差异，竞争大区别	(68)
烂文化，好收成	(70)
功亏一篑的企业文化	(73)
导向：企业文化建设的三种类型	(75)
诚信也是企业核心竞争力	(81)
该规范一下“员工行为规范”了	(85)
大型企业集团必须构建生态企业文化（一）	(89)
大型企业集团需要建立生态企业文化（二）	(94)
万德莱破产与企业文化神话	(97)
企业文化——白话·空话·笑话	(100)
做什么企业文化顾问，做什么“文化人”	(103)
哭笑不得的企业文化	(105)
诚信——百年企业的核心因子	(108)
顾客永远是对的，你信吗	(112)
企业文化不只是墙上口号	(114)
企业诚信的经济效益观	(116)
执行必须成为组织文化的核心成分	(122)
企业文化的真话	(126)
企业如何思考和构建安全文化体系	(128)
读后感、观后感、全自感，“三感式”企业文化批判	(133)
稀里糊涂的企业文化	(136)
寻找企业文化的核心含义	(141)
口香糖式的企业文化	(145)
企业文化不是奇装异服	(147)
企业文化不是一杯可以随时解渴的水	(150)

企业文化存在与企业文化建设·····	(152)
企业文化的层次与结构·····	(155)
企业文化推进系统·····	(160)
企业文化与思想政治工作的关系·····	(165)
5 角钱的企业文化·····	(168)
企业文化,来了就不想走·····	(170)
制度如何成为文化·····	(172)
企业领导人在企业文化中的作用·····	(174)
企业文化与人力资源管理如何对接·····	(179)
行为规范——潜规则?显规则·····	(184)
企业文化冲突的根源·····	(186)
企业文化变革与创新的信号·····	(190)
重新定位企业文化建设的核心·····	(195)
企业文化的神话与实话(一)·····	(199)
企业文化的神话与实话(二)·····	(203)
企业文化的神话与实话(三)·····	(205)
企业文化的两条路·····	(208)
企业文化建设——投资还是成本·····	(212)
谁的意见对听谁的·····	(215)
一条不知疲倦不吃沙丁鱼的鲶鱼·····	(218)
价值观的力量·····	(221)
务实的理想主义·····	(223)
顾客就是上帝·····	(231)
将价值观推进到底·····	(233)
谈品牌并购中的品牌文化与企业文化矛盾·····	(237)
给你看看生蛋的母鸡·····	(240)

中小企业需要企业文化吗·····	(246)
中小企业价值观体系建设的八大误区·····	(249)
CIS、监狱和企业文化大刀·····	(255)
标准间和节约型社会·····	(258)
还要不要有是非观·····	(259)
企业诚信的经济贡献·····	(261)
在北京理工大学的演讲·····	(266)
《企业文化建设》丛书序·····	(276)
这都是基于责任·····	(279)
把握规律，遵守规则·····	(283)
凡事都有一定规律·····	(285)
不怕榜上无名，坚信脚下有路·····	(287)

观点精粹

1. 企业文化不是解决企业当前赚不赚钱的问题，它解决的是企业能否基业长青的问题！

2. 人有人性，企业有企业性。谈到企业，除了要关注人性外，还要关注企业性，要从企业的角度考虑问题，不能以人性妨碍和遮蔽企业性。

3. 企业文化是企业和企业人的思想与行为。

4. 企业文化渗透于企业一切活动之中，而又流溢于一切企业活动之外。

5. 发财不等于发展，做生意不等于做企业。

6. 管理就是做好三件事：做正确的事，正确地做事，把事做正确。

7. 不要为没有发生的事情焦虑。

8. 不要犯想当然的错误。

9. 价值观是火炉，谁触碰谁就要受到惩罚。

10. 做企业要做正（不做秀、不做骗）；做实（做基础、做内功）；做强（做能力、做优势）；做大（做扩张、做规模）。

11. 谁的意见正确听谁的，这是至今为止关于企业管理最浪漫和最无知的说法。

12. 是学习型组织，不是组织型学习。

13. 组织扁平化的实质是打通组织障碍，而不是机械地压缩组织层级。

14. 学习型组织是一种组织状态，不是组织形式。

15. 研究企业文化有两条路：一是纯粹型企业文化，一是应用型企

企业文化。现在有一种通俗的说法叫文化学上的企业文化和管理学上的企业文化。

16. 员工，要少点主人翁心态，多点打工心态。

17. 低效是低效者的通行证，贪污是贪污者的墓志铭。

18. 凡事不要优柔寡断，不要态度暧昧，做企业就是要有血性、赌性、人性。

19. “以人为本”并非以所有的人为本，也不是以空泛的人性为本，而是以“人才”为本，以秉承企业价值观的人为本。

20. 作为一种文化氛围，企业文化不是管理方法，而是形成管理方法的理念；不是行为活动，而是产生行为活动的原因；不是人际关系，而是人际关系反映的处世哲学；不是工作状态，而是这种状态所蕴涵的对工作的感情；不是服务态度，而是服务态度中体现的精神境界。

21. 企业家是一切资源的整合者，从某种程度上来说，企业家是企业一切法律关系的总和。

22. 企业不能患上良心肥大症。

23. 企业集团应该建立生态企业文化。

24. 企业文化不是奇装异服，不是随时可以解渴的水。

25. 不必要所有的士兵都将目标瞄准元帅，不想当元帅的士兵完全可以是好士兵。

26. 对于企业人来讲，干好本职工作就是最大的诚信。

27. 服务文化的本质是规范。

28. 企业文化建设的目标是心一致，行也一致；心不一致，行一致也 OK；心一致，行不一致，那是扯淡！

29. 企业文化是非常软的硬东西。

30. 决策者是孤独的。

31. 企业把管理权限分成三六九等，而不是把人分成三六九等。

32. 低效就是浪费；低效就是贪污；低效就是抢劫。

33. 企业间价值观没有表述上的差异，只有实践上的不同。

34. 企业责任对外包括守法经营、公平竞争与诚信，对内要求以人

为本，为员工提供实现价值的环境。但企业最基本的责任是赢利与纳税，赢利是对股东的责任，纳税是对国家应尽的社会责任。

35. 做生意是做单，做企业则是做企业的素质、企业的秩序、企业的能力和企业的制度。

36. 诚信经营是打造企业品牌提高商誉的重要途径，是企业可持续发展的重要条件，是企业降低交易成本的重要方法，也是企业形成核心竞争力的重要源泉。

可怜的管理者，可恨的管理学者

报纸杂志上经常刊登各种各样管理培训的招生广告，价格不菲，却人满为患，为什么？因为我们的管理者、企业家在企业实际运营的过程中遇到了这样那样的实际问题，他们渴望向管理学者学习，渴望得到管理学者的帮助，渴望解决实际问题，可结果却常常事与愿违。为什么我们的企业家花费了大量的时间和金钱求助于管理学者，结果却不仅不能帮助企业健康、快速的发展，反而经常受到错误的指导，企业被引向了歧途呢？

没有理论指导的实践是盲目的实践。我们之所以对管理学者尊重有加，是因为他们开创性的研究可以让我们的企业避开陷阱并少走弯路，科学的理论让我们茅塞顿开，让我们在管理实践中得心应手。然而，现实中，大量的歪理邪说充斥社会各个角落，让你不小心就落入了陷阱，管理者孜孜以求的往往是伪科学，因为现在社会上招摇着几种可恨的管理学者。

第一种是“自我欣赏”型的管理学者。他们长久地习惯了闭门造车，习惯了自己与自己论战，习惯了自娱自乐、自言自语地研究他们的“模型”与“理论”，却根本不去考虑这些“模型”、“理论”在实际中是否存在、能否应用。管理学是一门实践的科学，脱离实践的研究或不能应用于实践的研究成果都是浪费行为，严重一些可称为犯罪行为。比如，一些学者极力倡导企业从“人治”到“法治”，不知多少言听计从的企业被搞乱套了。为什么呢？因为从“人治”到“法治”中间有一个不可逾越的阶段就是“法制”，而这正是中国企业目前的最短板。

第二种是“算命先生”型的管理学者。他们惯常于做事后诸葛亮，