

方与圆

管理系列

管理的终极智慧

企业文化



丁远峙◎著



深圳出版发行集团
海天出版社

随书赠送光盘

方与圆

管理
系列

管理的终极智慧 企业文化



丁远峙◎著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理的终极智慧——企业文化/丁远峙著. —2版
—深圳:海天出版社, 2010.5
(方与圆管理系列)
ISBN 978-7-80747-833-1

I. ①管… II. ①丁… III. ①企业文化 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第015623号

管理的终极智慧——企业文化

GUANLI DE ZHONGJI ZHIHUI QIYE WENHUA

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 王颖
责任技编 蔡梅琴
装帧设计 博大精深

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755 83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 衡阳顺地印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 20
字 数 380千
版 次 2010年5月第1版
印 次 2010年5月第1次
印 数 1—10000册
定 价 38.00元(随书赠送光盘)

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

序

现在一些企业热衷于企业战略、运营、营销，积极推行ERP、6S等管理方法，但效果始终不彰，原因何在呢？因为这些都是为了管好事，但事是人做的，没有管好人，是不可能做好事的。因此只有先管好了人，才可能做好事。

各种管理理论、战略思想、营销法则实质都只是“商术”，“术”是技巧，是表，但最重要的是要有“商道”，“道”才是根源，才是本质。只有建立在“道”的基础上的“术”，才能发挥作用。那何谓“商术”，何谓“商道”呢？“商术”是以管好事为目的，“商道”则是以管好人为出发点，因此“商道”即“人道”。

领导者与管理者的区别何在？这不是职位高低的区别，而是管理方式的区别。领导者是确定长远的方向，联合群众朝着此方向前进，并激励和鼓励他们。是以目标、方向为导向。管理者是确定具体的计划，然后配备人员等组织资源，并监督和控制执行过程。是以事情、工作为导向。其实我们只能管理“东西”，人只能“领导”。领导就是要“领”，要“导”、引导。因此在现代企业中，管理者要转变思想成为领导者，就要从管好事出发转变为先领导好人，让人去做好事。

那怎样才能领导好人？这就是企业文化要解决的问题。值得高兴的是，现代研究证明，领导并不是天生的英雄，领导是一种技能、一种能力，既然是技能和能力，那就是可以通过学习而获得的。

学会思考

2005年，湖南卫视的《超级女声》办得如火如荼，吸引了众多眼球，弄得央视很尴尬。一个地方电视台资源远远不及中央电视台，但却办出了如此轰动中国的节目。于是2006年央视经济频道重金打造了一档商业赛事——《赢在中国》。该赛事历时大半年，奖金丰厚，第一名可获1000万元人民币奖励，第二名700万元，两个第三名各可获得500万元。因为赛事隆重，所以节目也邀请了一些中国经济界的风云人物。我做嘉宾的那一期节目，做嘉宾的就有中国富豪榜上排名第一的黄光裕和排名第二的严介和，还有分众传媒的江南春等。

严介和可算一个传奇人物，2004年他个人资产才15亿人民币，可是2005年他就一跃拥有了总值125亿的个人资产，排名中国富豪榜第二位，但2006年他的资产又急

跌到70亿人民币。严介和出身于书香世家，本人做过民办教师，但他在节目中却公然宣称他20年不读书不看报，他说读书有什么用？读MBA有什么用？当他知道嘉宾北京物美的老总和嘉德拍卖行的老总是博士时，他马上来了一句：“博士、博士，啥都不是！”听说王志东是北大毕业的，他就说：“如果你是北大毕业的，那就认为自己是北大荒来的，这就对了。”

为什么有很多的实业家鄙视读书，鄙视学校的学习！那我们读书是为了什么？学习是为了什么？

问一个问题：“毛泽东为什么能成为毛主席？”

有人说毛泽东喜欢看书，我开玩笑说我也够喜欢看书的了。其实这是一个带点调侃的问题。毛泽东的第一个夫人叫什么名字？杨开慧。对了，毛泽东就因为找到了杨开慧，所以才成为了毛主席。如果你想当国家主席，就去找一个叫“开慧”的人吧。

读书、学习重要的是为了开启智慧。三流的教师应付考试，二流的教师教授知识，一流的教师是培养思维。人最重要的是要开启智慧，变得聪明。

其实善于运用头脑和智慧，才是人的最大价值之所在。

江南春原来只是上海一个中小型广告公司的老板，个人身家也只有2000万人民币。他说有一个春节，别人都度假了，他却独自去书店呆了7天，这7天里他手里都拿着一本书，但却并没有看进去，头脑里一直在思考问题。7天下来他就想明白了一个问题：他做广告总在帮别的企业思考如何创意、如何塑造品牌等，其实动脑是最重要、最值钱的工作，他把自己最重要的工作都拿去为别的企业服务，不划算。7天下来，他做了一个决定，以后将为别的企业思考、策划的事全部交给艺术总监，他的主要精力就用在思考自己企业的发展上。

有一次坐电梯时，他等在电梯口很无聊，突然想到中国的大厦里面电梯都相对较少，大家都有等电梯的时间，这时人是很无聊的，当然看广告也很无聊，但如果电梯口边上有电视放广告，这些无聊的人不是会用看广告这种无聊来打发更无聊的时间吗？而且这种广告方式成本低，目标对象明确，既便宜又有效，一定会吸引众多的广告客户，于是他决定将设想变为现实。

他当时还比较保守，只拿出了1000万元作为投资，准备万一失败了还有1000万元可以在黄浦江边喝喝小酒，写写诗，他是学中文的。他决定先主攻上海50栋大厦，将分众传媒的电视挂进这些大厦。开始没有一栋大厦愿意接受，他就亲自出马找到一栋大厦的物管，要求先试挂两天，只要有一个客户投诉，他就将电视拆走。结果电视挂上后，大家都觉得很新奇，每天都有很多人观看，业主还纷纷夸奖物业管理公司想得周到，连他们等电梯的无聊都想到了。从此分众传媒就开始被各大厦

接受了，现在全国几万栋大厦里都挂有分众传媒的电视，他们的电视反而成为了一种标准，没挂的大厦就显得没有档次。

结果就这样一个偶然的创意，加上他不懈的努力，短短几年间，就让他小小的广告公司成为了中国最大的户外传媒公司，并成功地在纳斯达克上市。2005年分众传媒的市值高达35亿美金，成为了纳斯达克里中国市值最高的公司，江南春本人也被纳斯达克邀请，敲响过两次纳指开市的钟声，成为了中国企业家里的唯一。

我们说一个人懒，不只是懒在行动上，更重要的是懒在思想上，不喜欢动脑筋。人不仅要在行动上勤快，更重要的是要勤于动脑。

比尔·盖茨也是一个喜欢思考的典型。他每年都有一个著名的封闭周，在那一周里他将自己封闭在姥姥家，这时谁也不许找他，连夫人也不行，他在那里静静地思考。结果每当他从那一周后出来，毫不夸张地说，世界就要因他而发生了变化了，微软很多大的战略行动就是他在那一周里想出来的。后来听说他要将封闭周扩大为两周，上半年一周，下半年一周。

孔子说：“君子和而不同，小人同而不和。”君子能与众人和，但却独到、不同；小人与众人同，但却不能与众人和。中国的古圣先贤强调“慎独”，要求在独处时也要注意修身养性，但我想更为重要的是人需要有一个独处的理性空间。

生意场是一个浮躁的名利场，人在浮躁中，往往会迷失方向。就像一杯水，浑浊了，你越搅，它会越浑浊；我放下来不动它，静静地，渣滓就会沉淀，水就会变清澈。一个真正的领导者，一定要学会在浮躁中寻找一片清静地，冷静地思考一下。

其实伟大的人物都喜欢思考，善于运用头脑，毛泽东被誉为伟大的思想家，就是这方面的楷模。在“文化大革命”初期，这么重要的时刻，毛泽东却将自己封闭在韶山滴水洞，足不出滴水洞狭长的二三里，目的是为了专心思考政权的问题。11天后出来，他就将刘少奇赶下了台，自己重新执掌政权。

世界是因人的思考而改变，推动人类进步的，正是人理性的思考。

我们谈到人要有知识，知识是由两个层面组成，“知”和“识”。“知”是指学习到的理论、信息和资料等；“识”是指对所知的东西进行分析、研究、批判、再创造，即理性思维产生思想的过程。有知无识是书呆子，所以我们历来崇尚“有识之士”，而不是“有知之士”。

人要有“知”，但更要有“识”。成功者不一定是“有知之士”，但一定是“有识之士”。这是一个理性的世界，聪明的人就是理性的，成功的人也必定是理性的。

在中国，唯一能成就立德、立功、立言三不朽的是曾国藩，他由一介儒生，在

38岁才回乡创建湘军，投笔从戎，并最终剿灭太平军，成为清朝文人而入武侯的第一人。他的成功之道何在？曾国藩强调：“致功之处，仅二者而已：曰格物，曰诚意。”

《大学》的纲领有8条：“格物，致知，诚意，正心，修身，齐家，治国，平天下。”但曾国藩认为关键是格物和诚意。格物是穷究事物的道理，诚意是按其所知而力行之，知一句便行一句。曾国藩说：“下学在此，上达亦在此。”

在带兵初期，战事频频失利，曾国藩在绝望中投江自杀，所幸被随从救起。从死亡边缘回来的曾国藩，在给皇帝的奏折中将战况“屡战屡败”改为了“屡败屡战”，将原本败军之将的狼狈变为了英雄的百折不挠。

而后曾国藩谨守“格物、诚意”的思想，不断总结经验，穷究战事的道理。经过分析，他认识到太平军骁勇善战，实战经验丰富，而他的优势在于代表政府，掌握了丰富的国家资源，这是太平军无可比拟的，因此他提出了针对太平军的战略，“稳战求实，奇谋少用”，不比战术，不用风险大的奇谋，因为这最多只能取得暂时的成功，而要比资源，拼消耗。曾国藩围攻安庆用了两年多，围攻天京更是长达三年，这种战略思想最终成为了战争的分水岭，成就了曾国藩力挽狂澜的清代中兴名臣之誉。

格物是学习，是思考，是辨理明事，把握规律。诚意是行，是按照规律，采取正确的行动，并笃行不怠。孙中山给中山大学提的校训是：博学、审问、慎思、明辨、笃行。人要知行合一，谨守“格物、诚意”的做事准则，这样，就没有不能成就的事业。

目 录

contents

序.....	1
开 篇.....	1

上篇 优秀企业家必须做好的三件事

第一章 找到一个好的商业模式.....	5
一、创新方式.....	8
二、企业发展趋势.....	19
三、创新思路.....	23
四、创新的捷径：资源整合.....	27
五、创新机遇的五大来源.....	29
六、聪明的创意.....	32
七、集思广益.....	33
第二章 建设优秀的企业制度并不断加以完善.....	39
一、产权制度.....	41
二、激励机制.....	43
三、人力资源制度.....	59
第三章 打造能与企业商业模式、企业制度相适应的企业文化.....	77
一、创新文化.....	78
二、制度文化.....	80

中篇 企业文化的作用

第一章 企业文化的力量.....	94
一、用企业文化树起企业的大旗，统一思想.....	94
二、用企业文化作为企业内部的语言传递.....	100
三、用企业文化营造良好的环境和氛围，来影响、培育人.....	110
四、用企业文化增强企业凝聚力.....	113
五、做产品的最高境界——做出文化.....	117
第二章 第三代管理——企业文化.....	141
一、第一代管理——经验管理（1769~1911年）.....	141
二、第二代管理——科学管理（1911~1980年）.....	142
三、第三代管理——企业文化（1981年至今）.....	143
第三章 企业文化是什么.....	147
第四章 企业文化的特点.....	150
一、企业文化的“四性”.....	150
二、企业文化的“三化”.....	155

下篇 企业文化建设

第一章 企业使命.....	164
一、企业使命就是企业存在的价值和意义.....	164
二、企业使命能让人们感受到工作的意义.....	166
三、使命感是最强大的内驱力.....	168
四、企业使命是企业的道义宣言.....	170
五、如何树立使命.....	174

第二章 企业愿景.....	177
第三章 企业核心价值观.....	182
一、伟大的原则产生伟大的公司.....	183
二、用国学精粹构建企业之“商道”	188
第四章 企业精神.....	199
第五章 企业核心经营理念.....	207
第六章 人本管理.....	231
一、尊重、重视员工，平等对待员工	233
二、让员工分享企业发展果实	236
三、随时、随地、随人、随事促进员工成长.....	236
四、真正的“人本管理”是“以神为本”	244
第七章 企业风格（企业作风）	245
第八章 企业目标.....	265
一、人生是从树立清楚而明确的目标开始.....	268
二、在尝试中把握未来.....	276
第九章 学习型组织文化.....	289
在行动中学习	295
一、模仿	296
二、反思和探询	301
第十章 企业文化布道.....	304
一、增强危机意识	304
二、重点突出	305
三、寻找切入点（引爆点）	305

四、领导做表率	306
五、反复地教化	306
六、树立榜样	307
七、强制	308
八、奖罚	308
九、仪式	308
结束语	310

开 篇

管理不是为管理而管理，是要为企业创造绩效服务。

中国工商联2005年7月公布的《中国民营企业发展报告》中说：

中国民营企业的平均寿命只有2.9年，国有企业5年左右，中国每年注册15万家民营企业，每年又消逝10多万家。60%的民营企业将在5年内破产，85%在10年内消亡，能够生存3年以上的企业只有10%。中国大型企业集团的平均寿命也只有7~8年；日本大型企业集团的平均寿命为30年，是中国的4倍；美国大型企业集团的平均寿命为40年，为中国的6倍。

柳传志在2002年也讲过这样一段话：

“我从1984年办企业，18年前和我同台领过奖的许多知名企业家，今天绝大部分都销声匿迹。原因我想有两类，一类是他们自己让企业在改制中使业务受到重创；二类是没有认识清楚经济情况，做了不该做的事，犯了错或者犯了规。”

麦肯锡在调查企业传承到下一代的情况时发现：

财富500强企业今天只有不到一半的企业还存在；财富500强企业的平均寿命只有40~50年。全球范围内家族企业的平均寿命只有24年，其中只有大约30%的家族企业可以传到第二代，能够传到第三代的家族企业不足13%，能够在第三代后还能能为股东创造价值的家族企业为总量的5%。

香港近年也做过一个调查，香港家族企业能成功传到第二代的只有30%，能传到第三代的只有5%。中国改革开放只有短短的30年，家族企业的历史至多也就是一二十年，还没有遇到交接班的问题，但将来我们的家族企业能成功延续到第二代、第三代的比例又能有多少呢？

我也去过一些餐饮店，它们被戏称为“开关店”。今天开，明天关，不断有开的，也不断有关的。

可以说，在市场经济的环境中，企业时时刻刻都在演绎着生与死的角色。

什么是企业寿命？从狭义来讲，就是一个企业在市场上的生存年份；从广义来分析，企业寿命则是企业生命力强弱的最终体现。所以阿里巴巴的创始人马云提出要活102年（阿里巴巴创办于1999年，活102年就横跨了3个世纪），其实寻求基业长青正是企业家的最高使命。

那么同样是企业，为什么有的能长命百岁，而有的只能是白驹过隙？影响企业寿命的主要内部因素究竟是什么？

【上】篇

优秀企业家必须做好的三件事

- 找到一个好的商业模式
 - 建设优秀的企业制度并不断加以完善
 - 打造能与企业商业模式、企业制度相适应的企业文化

这是一个什么时代？有人说是知识经济时代，有人说是高科技时代，其实正如管理大师德鲁克所言：这是一个企业家经济时代！

分析美国近几十年经济的高速发展，可以发现推动美国经济持续发展、不断扩大就业人口的最主要动力，不是高科技和新技术的运用，而是有赖于一批有所作为的企业家，像麦当劳的克罗克、沃尔玛的老山姆、微软的比尔·盖茨和IBM的沃森父子等。其实一项新的科技和发明，从诞生到能被大规模地商业运用，其时间周期往往需要30年左右。

中国的经济发展也证明了这一点。青岛为什么能在中国成为较发达的经济地区？不正是因为有了包括张瑞敏在内的一批企业家打造出了青岛的所谓“五朵金花”吗？深圳也同样如此。平安保险公司和招商银行原来都只是蛇口招商局下属的地方性小企业，华为、万科也都是白手起家，但正是在深圳这块合适的土壤中，一批企业家努力作为，才将这样一些原来毫不起眼的小企业，打造成了各自行业的标杆。

企业家正是推动经济发展的最强大的引擎。

但媒体报道中国报考2009年公务员的人数高达97万，动辄一个职位几千人竞争，这真是中国的悲哀！什么时候我们能像香港一样高官都是方太、李太之流，中国就有希望了。中国的现状是一流的人才从政，二流的人才经商，三流的人才做学者。其实企业才是财富的直接创造者，中国如果能完善制度和法律，形成一种一流的人才经营企业，二流的人才做学者，三流的人才从政的社会风气，那中国就是真正与世界潮流接轨，走上强国富民的正确道路。

那怎样的经营者才称得上企业家呢？阿里巴巴的马云说：“商人做生意，企业家干事业。”德鲁克则认为：企业家精神就是要通过有目的、有组织的系统创新，不断推动企业的发展和进步。

管理者是静态的，企业家是发展的。管理者是将变化变成固化，企业家是将固化变成变化。因为管理者要将管理形成制度，而企业家则要不断追求创新。

领导更多的是一种责任，而不是权利。我认为每一个真正的企业家都必须做好三件事：

第一章 找到一个好的商业模式

通俗地说就是赚钱的方法。我们可以考察得到，每一个伟大的企业一定都有一套独特而优秀的商业模式，也正是这样的商业模式，让它们在行业的竞争中独占鳌头。**投机只能带来短期的利润，不能建立起真正的事业。**现代的企业不能只靠一个点子和几个机会赚钱，优秀的企业是需要打造一套系统来持续不断地赚取利润。所谓找到好的商业模式，也就是要构建一套能在激烈的商业竞争中持续赢利的优秀的企业经营系统。

麦当劳的产生，我们笑话它是学中国武大郎的烧饼。但就是这样一个简单的快餐饮食店，为什么能销遍全世界，成为超级跨国集团企业呢？因为克罗克找到了一套独特的商业模式。麦当劳不是克罗克的发明，但当他看到麦当劳店门庭若市时，他想到了要将麦当劳连锁经营。但连锁经营怎样才能确保成功呢？这就要保证各连锁店口味的正宗和一致性，于是他又想到了将麦当劳的制作过程标准化、规范化、系统化。连锁经营，标准化、规范化的运作，就是克罗克为麦当劳打造的商业模式。

但现在麦当劳店什么最赚钱呢？是出售可口可乐。在美国是靠地产，通过选择合适的地点办麦当劳，利用麦当劳的品牌影响力，提升地段价格。

企业发展的轨迹是：**点→线→面**。通过经营一个点，完善企业的商业模式，标准化经营方式，打造企业的制度和文化，培养储备人才，而后连锁扩张为线式经营，进一步再发展到多方位的面式经营。现在海尔是多元化经营，但张瑞敏说在此之前，海尔做冰箱就做了7年，正是通过这7年海尔打下了坚实的基础，为以后的快速扩张做了充分的准备。

沃尔玛是从事传统行业的零售商，这曾被众多专家认为是夕阳产业，但它为什么却能长驻世界500强企业之首呢？

之前在零售行业占统治地位的是西尔斯公司，这是一家超级巨无霸公司，它利用规模优势，使其盈利水平远远高于当时世界上任何其他零售企业。沃尔玛要战胜这样的巨无霸，唯一的途径就是创新商业模式。而老山姆也正是成功地预见到了大型零售行业的关键是物流系统，并通过构建现代化的大型物流系统，推出了仓储式的超级折扣卖场，从而占据了零售行业的制高点。

还有戴尔电脑公司。原来的电脑厂商都是如何卖电脑呢？一般都是通过分销系统进入电器商场卖。而惠普首创了专卖店销售模式，专卖店由于一个城市只设几家代理，因此有相对的垄断性，有利于规范市场，还能最大限度地调动销售商的积极性，更为重要的是，这种销售方式有利于树立品牌。惠普正是通过这种销售模式发展成了世界级的企业。联想当时只是中国众多电脑厂商之一，实力也不是特别强大，但它是惠普的中国代理商，杨元庆从惠普学到了这种商业模式，从而大力推动联想转型专卖店销售，从此联想也就一跃而成了中国电脑的第一品牌。

但以前大家是如何买电脑的呢？无非是找懂电脑的朋友按自己的要求帮忙买电脑部件组装，这既满足了个性化的需求，又便宜很多。而唯有戴尔想到了将这种模式变成一种大规模的经营方式，让顾客自选配置，利用现代的物流系统直销电脑，从而成就了戴尔电脑的世界销量第一名，还逼得IBM因此退出了个人电脑的生产与销售。

比尔·盖茨在很多人的心目中是新型软件的发明家和创造者，其实比尔·盖茨往往是第二个进入市场，他的软件基本上都是学习、模仿别人，很少原创。他最重要的创新是在经营理念和方法上的。盖茨的创业盈利模式，简而言之，就是尽可能地以低价甚至免费的方式，让更多的人在最短时间内使用他的产品，当大众形成习惯后，他的软件就成为了“行业标准”。

微软赖以起家的软件是MS-DOS，但MS-DOS是微软的原创吗？不是。

有这样一句俗语：“上涨的潮水可以浮起所有的船。”意指只要搭上成功的大船，成功自然指日可待。

IBM是业内的巨人，谁能攀上这个高枝，就将成为业内的翘楚。当时IBM没有认识到软件的重要性，决定将软件外包，而那时在操作系统领导潮流的是数字研究公司，IBM屈尊俯就，登门商讨合作事宜。谁料想该公司恃才傲物的年轻老板一上来就开出了高价码，每台电脑按惯例收取授权费200美元。比尔·盖茨当时并没有操作系统，但他敏锐地抓住了这一时机，提出由微软完全配合IBM的硬件标准和规格，特别设计操作系统，每台电脑仅收授权费不到50美元。这基本上属于无利可图。IBM自然选择了比尔·盖茨。比尔·盖茨马上又去和另一家著名的软件公司合作，模仿并改进了他们的产品，开发出了MS-DOS系统。

凭借电脑巨人的赫赫威名和营销网络，IBM个人电脑一时畅销全世界，全球电脑厂家争先恐后地为IBM电脑开发应用软件，使与应用软件紧密相关的微软DOS不费吹灰之力便成为软件产业的行业标准。后来很多新出厂的个人电脑干脆就预装了微软的软件。因此，比起竞争对手，盖茨一起跑就领先了一大截。

自从微软成为了行业标准后，比尔·盖茨轻而易举地就能打击竞争对手，成