



天时 管理书系

策划：曹东林 主讲：张云初 助讲：王清 陈静

Corporate Culture

企业文化

基本

前沿专家学者听之不觉其浅

前沿企业员工闻之不觉其深

深入浅出道说企业文化精义

提纲挈领讲述企业文化基本

培训教案

海天出版社

策划：曹东林 主讲：张云初 助讲：王清 陈静

Corporate Culture

企业文化

基本

前沿专家学者听之不觉其浅

前沿企业员工闻之不觉其深

深入浅出道说企业文化精义

提纲挈领讲述企业文化基本

培训教案

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化基本/张云初等编著. - 深圳:海天出版社,
2004.5

ISBN 7-80697-143-2

I.企... II.张... III.企业文化 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 014179 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:来小乔(0755-83460341 xiaojl@163.com)

封面设计:蒋南松 责任技编:陈炯

海天电子图书开发公司排版制作 83460274

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2004年5月第1版 2004年5月第1次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:12

字数:80千字·印数:1-8000册

定价:18.00元

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。

前言 | PREFACE

近年间，笔者兼具企业文化研究者、企业文化咨询者、企业文化培训者的几重身份，探寻于企业文化的前沿地带。一方面，对当代国内外企业文化的前沿理论，尽力广采博收，力求融会贯通；一方面，深入各种不同类型企业的前沿实地，对其企业文化进行调研考察，诊断评估，咨询设计；努力把最“虚”的企业文化前沿理论落实到企业的前沿实地，同时又把最“实”的企业文化元素升华为企业文化的精魂。

在研究和咨询中，不可避免地涉及到企业文化的培训课题。

我们在咨询实践中发现，不少企业，甚至文化素质很高的高科技企业；不少人，甚至包括很多企业文化的热心倡导者、建设者，对企业文化的很多基本问题，仍然存在着很多盲点和误区：

企业文化的真正含义是什么？

企业为什么需要企业文化？

企业需要什么样的企业文化？

企业如何塑造自身的企业文化？

对这样一些企业文化的基本问题，有的人似懂非懂，有的人似是而非，有的人深感茫然和困惑，急需得到澄清和解答。

我们开发的这门《企业文化基本》的培训讲座，就是为了适应这方面的广泛而迫切的需求。

我们认为，企业文化对于我国的大多数企业而言，都还需要来一次“启蒙”运动。

“启蒙”的本义，是使初学的人得到基本入门的知识，也指人们用新知摆脱迷信和误区。启蒙，也引申为思想解放，观念更新，如文艺复兴运动、五四运动都是文化启蒙运动。



我们这个《企业文化基本》的讲座，首先可以使完全不懂企业文化的人得到企业文化真实正确的基本知识；同时，可以使初知企业文化的人获得新知，排除企业文化的盲点与误区。更重要的是，这个讲座可以使正在塑造企业文化的决策者、倡导者、设计者们更新观念，解放思想，推动企业文化建设。

笔者作为讲座的主讲，既融通企业文化的理论新知，又结合亲身参与的新鲜案例，针对当代企业普遍关注的问题，深入浅出，提纲挈领地讲述企业文化的基本精义：

企业文化是什么：是天？是神？是金钱？是粮食？由近到远，由浅入深，由虚到实，娓娓道来。

企业文化不是什么：误区，盲点，困惑，疑难，答疑解惑，拨乱反正。

企业文化的真义：柳暗花明，曲径通幽，千呼万唤始出来。

企业为什么需要企业文化：是企业活命的根本，是企业长寿的基因，而且还有实实在在的“用途”。

企业需要什么样的文化：精神文化，健康文化，解放心灵的文化……

这本书是在培训讲座纲要的基础上，加以适度的阐述，既强调基本知识的灌输，更注重结合实际的运用。这对于正在致力于企业文化建设的企业工作者，或许也可作为一本工作手册和宣讲提纲。

本讲座在开发和培训过程中，得到了中国企业文化研究会副会长杨广慧先生，以及陕西汽车集团，四川永丰纸业，湖南时代集团，广西南宁供电局，广东公路设计院，广州地铁总公司等企业的大力支持，谨致谢意！

为了开发和完善这个讲座，我们的同事和朋友刘志坚、聂云楚、余弟录、孙亚彬、张羽、廖若矾、钟山、张文娟等也从各个方面为我们提供了支持和帮助，在此一并致谢。

编著者



第一讲 / 企业文化是什么

1

企业文化是什么

文化是天 文化是神

——从两个案例讲起

文化是天



案例1

2001年11月11日

云南省某糖业集团董事长：

有人认为：文化是“虚”的，生产才是“实”的。

我说：“虚是天，实是地；虚实结合，顶天立地。”

近年间，我们作为中国第一批从事企业文化管理咨询的专业顾问，有机会参与了若干家不同类型企业的企业文化咨询服务。

说起企业文化咨询，人们往往会发出询问：

文化是什么？什么是文化？

很多人在探询，很多人在作出回答。

上面案例发生的时间，是一个既平常又不平常的日子——2001年11月11日，那一天，中国正式加入了世界贸易组织。

这个案例发生的地方，是一个既平常又不平常的地方——中缅边境的一个山野小镇，而这个小镇上却有一个现代化的大型糖厂。

这个现代化糖业企业，有一个既平常又不平常的王董事长，向我们说了一段很不平常的话：

从今天起，中国加入世贸；从今天起，我们这个小山沟里的企业跨出厂门就是世界市场。我们要冲破大山的封闭，首先要打破思想的封闭。靠什么？靠原料，靠设备，靠技术，我说首先靠文化，靠企业文化！

王先生说，有人认为：文化是“虚”的，生产才是“实”的。

我说：“虚是天，实是地，虚实结合，顶天立地”。

文化是天！



文化是天 文化是神

——从两个案例讲起

文化是神



案例2

2002年4月

浙江省某化工企业董事长：

中华传统文化讲“精、气、神”

某化工企业也讲“精、气、神”

人才之华为精

创新之源为气

文化之魂为神

从西南边陲到东海之滨，另一个企业家对文化是什么，又做了不同的诠释。

这是一位具有儒雅气质的饱学之士，传统文化与现代意识在他观念上往往融汇交流。

他说：中国传统文化讲“精、气、神”，其实，我们也可以用“精、气、神”来为现代企业强身健体！那就是“人才之华为精，创新之源为气，文化之魂为神”。

文化是神！

文化是“虚”的？

有人说，文化是虚的，“天”是虚的，“精气神”是虚的，不是钢铁，不是粮食，不是钞票。

关键是，虚的是不是就是没用的。

空气是虚的；

爱情是虚的；

友谊是虚的；

诚信是虚的；

难道这些都是没用的？



其实，人类有史以来，一直伴随着“虚”与“实”的挑战命题：文化是不是太“虚”？人是否可以脱离文化而生存？“虚”能否转化为“实”？文化能否转化为生产力，竞争力？

天是“虚”的，但是我们能够想象没有天的地吗？

神是“虚”的，但是我们的人类不就是在“神”的故事中一代代繁衍生长，代表科学的美国“阿波罗”飞船是以“阿波罗神”为名称，中国“神舟5号”也不离一个“神”字。

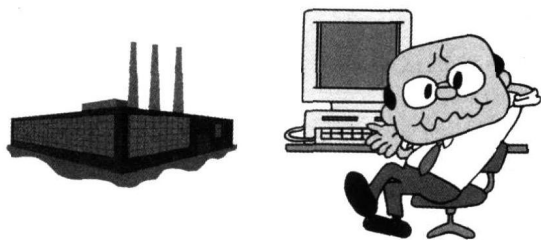
信仰是“虚”的，人没有信仰，衣食足而不知荣辱，那与动物有何区别？其实，人皆有信仰，人都是自己信仰的奴隶！

人离不开“虚”的文化！

两座房子的故事

齐善鸿先生在其《精神管理》一书中讲过《两座房子的故事》

第一座房子



富丽堂皇的办公楼，高大明亮的厂房，这里的人们忙忙碌碌，熙熙攘攘，这里一直在努力实行严格的管理，这里在给人们发工资、发奖金、谋福利，决定着人们生存的基本条件。然而，这里存在着投机钻营、吃里扒外、有人背叛、有人抱怨、有人明争、有人暗斗……

两座房子的故事

第二座房子



这里没有现代化的宏伟设施，这里不能为人们提供工资福利，这里没有什么严格的组织纪律。

然而，人们自觉地，虔诚地走进来，礼貌地行走，诚信地交流，甚至主动地拿出钱慈善他人。当人们从这所房子走出来，似乎受到了心灵的洗礼，享受着精神的愉悦。

两座房子的启示（一）

第一座房子：企业 实在 土地 物质财富 生存基础

第二座房子：信仰 虚渺 天空 精神支柱 文化境界

土地需要天空的关照！
物质需要精神的支撑！
企业也需要文化的滋润！



传统的管理理念在现实生活中遇到了重大的挑战，企图用严格的规章制度（规章制度是不可缺少的）来强调人们的责任心、主动性，在花费了很多资源以后，收效甚微。

人们又在寻求一种精神，一种文化，甚至可以说寻求一种信仰，一种宗教。

两座房子的启示（二）

张瑞敏：老子的“天生万物生于有，有生于无”是说：有形的东西受无形的东西支配，在企业里这个无形的东西就是企业文化，一个企业能否发展，取决于有无自己的文化。

海尔人说：我们在砌墙，我们在盖房子，我们在建一座神圣的教堂。

《圣经》《圣经法》



张瑞敏作为海尔集团的首席执行官，他把宗教的理念引进了企业文化。

美国一家报社记者问张瑞敏，他在企业中应该扮演什么角色？张瑞敏回答：第一是设计师，在企业的发展中如何使企业结构适应企业的发展；第二应是牧师，不断地布道，使员工接受企业文化……

张瑞敏还说，我常想，在西方，《圣经》为什么能深入人心？在海尔的文化中，竟然就提出了《圣经法》。

两座房子的启示（三）

科学与宗教都是人类文化

科学与宗教并行不悖，并不矛盾

牛顿、爱因斯坦——既是科学家，又是虔诚信徒

阿波罗13号平安回地球——祷告：祈望

挑战者号灾难——祷告：哀思

科学与宗教的完美结合



当代企业家，有的人寄希望于宗教，希望科学没有完成的任务，由宗教在平静的气氛中去完成：

海南航空董事长陈峰说：“国之兴衰在民之觉悟”，因而把儒、释、道法则引入企业，甚至以行佛家的手势礼代替握手礼。

“穿上双星鞋，潇洒走世界”，青岛双星集团董事长汪海面对员工责任心的衰减和产品质量的下降，竟然在公司大院塑造了大佛，以“善有善报，恶有恶报”的理念让员工虔心面佛……

然而，我们并不主张在建厂房时也造教堂或在厂区供奉菩萨佛像，我们只是一种比喻，一种借代，即：企业文化——企业的“圣经”。

企业文化——企业的“圣经”

圣者：精神崇高——企业追求的境界

圣者：理念通达——企业信奉的价值

圣者：行为模范——企业倡导的准则

圣者：美誉远播——企业塑造的形象

我们第一次把企业文化称之为企业圣经，推出了一本书

——
中国最受尊敬企业之企业文化经典案例解读——《企业圣经》



把企业文化称之为企业的“圣经”，并非牵强附会，而是名副其实。

我们知道，“圣”字在中国语义里有种种义项，而这些义项与我们在企业文化建设中所追求的目标是吻合的，是一致的，譬如：

圣者：精神崇高——企业追求的境界

在企业文化建设中，企业精神是精髓，它是现代意识与企业个性相结合的一种群体意识。它是企业全体或多数员工共同一致，彼此共鸣的内心态度，意志状态和思想境界。中国及全球最受尊敬的企业，无不具有崇高的企业精神。

圣者：理念通达——企业信奉的价值。

我们说，所谓企业文化，就是企业信奉并付诸实践的价值理念；也就是企业信奉和倡导，并在实践中真正实行的价值理念。“圣者”的思想观念，无不通过畅达的理念语言加以表达。从中国古代圣人孔夫子到现代圣人鲁迅，都体现了通达的价值理念。在企业文化建设中，价值理念的整合，具有纲举目张、提纲挈领的首要作用。

圣者：行为模范——企业倡导的准则。

企业文化关键在于实践化、行为化，成为企业行为和企业员工行为的指南和规范。“圣者”或《圣经》的教义，也旨在教化感化众生，并转化为良善的行为。企业文化建设中，如何把信奉的价值理念付之于企业的行为实践，是一个重大的任务。

圣者：美誉远播——企业塑造的形象。

圣者，圣经，都贵在传播，把福音传播五洲四海。企业也和圣者一样，都追求扩大自己的知名度，提升自己的美誉度，塑造自己美好的企业形象，这也是企业文化建设的应有之义。

企业文化，追求的就是这种“圣者”的理念，“圣者”的行为，“圣者”的形象。