

文化力就是竞争力

常智山◎编著

塑造企业文化的 12 大方略



中国纺织出版社

文化力就是竞争力

塑造企业文化的 12大方略

常智山◎编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

企业文化是企业的灵魂, 对企业的生存和发展具有重大作用, 本书向企业管理人士介绍了企业文化建设 12 大方略, 注重内容的通俗性和实用性, 并用经典案例加以解析, 通俗易懂, 可以帮助企业管理人员掌握应用。

图书在版编目(CIP)数据

塑造企业文化的 12 大方略/常智山编著. —北京: 中国纺织出版社, 2005. 1

ISBN 7-5064-3126-2/F·0487

I. 塑… II. 常… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 106485 号

策划编辑: 姜 冰 特约编辑: 王力凡 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

电话: 010-64160816 传真: 010-64168226

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

北京新瑞铭印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 880×1230 1/32 印张: 10.375

字数: 257 千字 印数: 1—6000 定价: 23.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

序 言

企业文化是以企业管理哲学和企业精神为核心，凝聚企业员工归属感、积极性和创造性的人本管理理论，同时，它又是受社会文化影响和制约的，以企业规章制度和物质现象为载体的一种经济文化。优秀的企业文化凝结了工业文明的丰硕成果，标志着社会文化在企业中的发展和延伸。塑造企业文化，既是现代企业领袖的新追求，也是现代企业管理的新愿景。

企业文化作为企业素质的综合体现，已成为知识经济时代企业生存和发展的必要条件。当前，企业之间的竞争不仅仅是科学技术方面的竞争，更是企业文化的竞争。正如《财富》杂志所认为的，世界 500 强企业胜出其他企业的根本原因，在于这些企业善于给他们的企业文化注入活力。美国哈佛大学的约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特教授在《企业文化与经营业绩》一书中指出：“企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用。我们发现具有重视所有关键管理要素如消费者要素、股东要素、企业员工要素，重视各级管理人员领导艺术的公司，其经营业绩远远胜于那些没有这些企业文化特征的公司。随着经济全球化进程的加快，带来的竞争也日趋激烈，企业文化对于企业兴衰、发展所起的作用也越来越显著，越来越大。”

塑造企业文化，有助于增强企业凝聚力。企业文化的人文力量，可以为员工创造一个具有和谐人际关系、能够充分发挥各自能力、实现自我价值、具有丰富多彩生活的宽松的工作环境。企业文化的

凝聚力能通过建立共同的价值观念、企业目标，把员工凝聚在企业周围，使员工具有使命感和责任感，自觉地把智慧和力量，汇聚到企业的整体目标上，把员工的行为，统一于企业行为的共同方向上，从而凝结成推动企业发展的巨大动力。

塑造企业文化，有助于企业经济效益的提高。企业追求的是利润的最大化，良好的经济效益是通过一大批对本企业忠诚的客户来实现的。而要不断增加对本企业忠诚的客户群体，提高他们对本企业的信赖度，就必须树立良好的企业形象。

塑造企业文化，有助于提升企业的管理水平。企业管理只有建立在本企业文化这个根基上，运用文化的力量和非经济的手段对员工进行管理；只有把尊重人、激励人、培养人作为管理的出发点和落脚点，才能使企业形成遵章守纪、明礼诚信、团结友爱、敬业奉献，具有健康向上、勃勃生机的内部氛围。

企业的战略文化就是建立企业共同价值观，用精神激励的办法调动企业成员的积极性，规范企业成员的行为，并自觉遵守，形成一种作风和精神；企业组织文化是为组织多数成员所共同遵循的最高目标、基本信念、价值标准和行为规范；企业领袖文化是能够以自己的管理理念、价值取向来丰富企业价值观、提升企业价值观；企业团队文化是企业文化的重要组成部分，一个团队是个有机的整体；激励文化从社会管理、社会教育、社会控制的角度出发，对员工的理解、信任、尊重……

本书从塑造企业文化的 12 大方略入手，深入探讨了战略文化、组织文化、领袖文化、沟通文化、培训文化、营销文化、形象文化等，并进行全方位的阐述，使企业文化形成一整套富有生命力的灵魂。企业文化决定企业未来，没有文化的企业是不可能长远发展的。

塑造企业文化的 12 大方略，将成为铸就企业长远健康发展的不竭精神动力，全面提升企业的核心竞争力，从而引导企业在激烈的市场竞争中由优秀走向卓越！

编者

2004 年 9 月于北京

目 录

第一篇 知识经济时代的企业文化

知识经济是以知识及其产品的生产、流通和消费为主导的新型经济。它的显著特征是，知识成为创造社会财富诸要素中最基本的生产要素，其他生产要素都要靠知识来装备和更新。知识经济的生命线是知识和技术的不断创新。因此，知识经济时代的企业和企业文化被赋予全新的内涵……

第一章 企业文化的兴起与发展	(2)
一、美国人的文化反思	(2)
二、企业文化的内涵与外延	(4)
三、知识经济与企业文化	(8)
四、营造以人为本的企业文化	(10)
第二章 企业文化的历史演变	(14)
一、古典管理理论阶段	(14)
二、行为科学管理理论阶段	(18)
三、管理丛林理论阶段	(23)
四、企业文化理论阶段	(25)
第三章 企业文化的系统结构	(38)

目 录

一、企业文化的内容	(38)
二、企业文化的特征	(49)
三、企业的功能	(53)
第四章 企业文化的塑造途径	(60)
一、塑造企业文化的基本原则	(60)
二、企业文化的创立程序与途径	(62)

第二篇 塑造企业文化的方略

塑造企业文化有程序可依。程序是总结经验和文化假设的结果。最好的程序是一个企业已经建立了最佳的企业文化,一切程序都为创立企业文化这个目的而存在。塑造企业文化的方略包括:战略文化、组织文化、领袖文化、创新文化、培训文化、营销文化、团队文化、激励文化、沟通文化、形象文化、品牌文化以及危机文化等。通过对企业文化全方位的塑造,使企业形成一整套富有生命力的灵魂,从而引导企业不断由优秀走向卓越……

第五章 企业战略文化的塑造	(74)
一、企业文化战略与管理	(74)
二、企业文化塑造模式	(79)
三、企业生命周期与企业文化	(85)
【案例研究】企业战略至关重要	(87)
李蓝电气公司别具一格的战略	(88)
耐克公司后来居上的竞争战略	(91)

花旗银行在日本的战略文化	(93)
第六章 企业组织文化的塑造	(96)
一、组织文化的三个层次	(96)
二、组织文化的四个作用	(99)
三、影响组织文化的五个因素	(100)
四、组织文化的建设步骤	(102)
五、组织文化建设的心理机制	(104)
六、组织文化的变革	(108)
【案例研究】本田公司的组织文化	(113)
菲亚特汽车公司的组织变革	(115)
第七章 企业领袖文化的塑造	(118)
一、企业文化影响企业家	(118)
二、企业家是企业文化的培育者	(120)
三、企业家是企业文化的灵魂	(124)
四、卓越企业家的文化素养	(126)
【案例研究】做一个合格的大企业领导	(133)
杰克·韦尔奇的影响力	(133)
第八章 企业创新文化的塑造	(139)
一、创新是企业生存之本	(139)
二、永远创新——学习型企业的建立	(146)
【案例研究】企业家精神等于社会创新精神	(152)
西屋公司的技术领先战略	(154)
第九章 企业培训文化的塑造	(156)
一、培训给企业永远的生命	(156)
二、企业培训的机构、政策和战略	(157)

目 录

三、培训体系	(159)
四、培训种类	(160)
五、培训方法	(162)
【案例研究】国际商用机器公司的培训文化	(165)
摩托罗拉公司以培训为本	(170)
三星公司培训骨干员工	(174)
松下电器公司的员工培训	(176)
西门子公司的培训文化	(178)
第十章 企业营销文化的塑造	(183)
一、现代企业的营销文化	(183)
二、文化营销	(184)
三、文化营销的实施步骤	(185)
四、文化营销的作用	(186)
五、文化营销的模式	(188)
六、文化营销战略	(189)
七、品牌广告	(190)
【案例研究】通用电气公司网络营销策略	(192)
家乐福的营销理念	(197)
丰田公司的市场营销术	(199)
第十一章 企业团队文化的塑造	(202)
一、企业中的团队	(202)
二、团队结构	(203)
三、领导团队	(204)
四、团队决策	(205)
五、团队愿景	(206)

六、高绩效团队	(208)
七、测试团队健康度	(209)
【案例研究】索尼公司的团队文化	(210)
第十二章 企业激励文化的塑造	(213)
一、奖惩是激励文化的杠杆	(213)
二、激励的种类	(215)
三、激励的原则	(220)
四、激励方法	(222)
五、激励与奖惩并举	(224)
六、激励误区	(226)
【案例研究】日本的人本管理	(229)
身教重于言教	(234)
广开言路, 激发热情	(237)
微软公司设立“技术级别”留住人才	(238)
第十三章 企业沟通文化的塑造	(242)
一、没有沟通就没有企业文化	(242)
二、企业文化决定企业沟通的模式	(242)
三、对员工绩效评价时的沟通艺术	(243)
四、建立良好的沟通渠道	(245)
【案例研究】沃尔玛的成功沟通法则	(248)
艾柯卡以沟通拯救沉船	(254)
美国达纳公司的沟通文化	(255)
第十四章 企业形象文化的塑造	(258)
一、企业形象是企业文化的市场表现	(258)
二、企业文化形象传播的媒介	(263)

目 录

【案例研究】 麦当劳金色的 M 门	(268)
海尔的企业形象文化	(270)
第十五章 企业品牌文化的塑造	(274)
一、产品与品牌	(274)
二、品牌命名	(275)
三、企业文化与品牌	(277)
四、品牌战略开发	(278)
五、品牌的设计和保护的	(280)
【案例研究】 休闲文化的代表星巴克	(283)
傲世名门的奔驰品牌文化	(285)
简单即是美的宜家品牌文化	(287)
海尔是如何创造名牌的	(291)
第十六章 企业危机文化的塑造	(294)
一、企业危机	(294)
二、企业危机的应对方法	(298)
三、企业危机是企业文化建设的机遇	(305)
【案例研究】 可口可乐的危机公关	(310)
百事可乐的“针头事件”	(311)
雀巢公司的决策危机	(312)
强生公司的中毒事件	(314)
参考文献	(317)

第一篇 知识经济时代的企业文化

知识经济是以知识及其产品的生产、流通和消费为主导的新型经济。它的显著特征是，知识成为创造社会财富诸要素中最基本的生产要素，其他生产要素都要靠知识来装备和更新。知识经济的生命线是知识和技术的不断创新。因此，知识经济时代的企业和企业文化被赋予全新的内涵……

第一章 企业文化的兴起与发展

美国学者菲利普·巴格比认为，“文化开始于微弱的没有把握的摸索，而这种摸索到后来取得了很大的明确性和肯定性”。企业文化的产生和发展过程是企业管理由传统走向现代的过程。企业文化开始孕育、发生也是一种微弱的没有把握的东西，只是到了市场经济发展到一定程度以后才开始明确和肯定起来。

一、美国人的文化反思

企业文化的兴起是现代企业管理发展的一个新里程，是管理思想的一次革命。但追根溯源，关于企业文化的形成，还需从日本经济的崛起和美国人对文化的反思开始……

（一）日本企业的崛起

在许多美国人心目中，日本只是一个国土资源缺乏的弹丸小国。但是，就是这个小小国，1980 年的生产总值却占世界生产总值的 8.6%，跃居世界经济强国之列，这一事实成为 20 世纪世界经济的一大奇迹，也使美国感到经济霸主地位受到威胁。在这种情况下，美国人纷纷惊呼：“桃太郎”生吞了“山姆大叔”！同时，也开始加强了对日本企业的研究。

美国企业早先在日本市场是占有优势的，在 1965 年，美国国际商用机器公司（IBM 公司）以转让 IBM 公司计算机制造技术为条

件，就已打开了日本市场。然而，日本企业的迅速崛起，很快就使美国企业失去了优势，不久富士公司、三菱公司、日本电器公司就把 IBM 公司赶出了日本。

(二) 美国学者的文化研究

日本企业飞速崛起随之与美国企业展开了一系列竞争，在汽车、钢铁、电子等行业美国受到很大挫折。

因此，美国要研究日本成功的奥秘，寻找自己失败的原因。在 20 世纪 80 年代初，美国派出了由几十位社会学、心理学、文化学、管理学方面的专家组成的考察团，前往日本进行考察研究。

研究表明，美国经济增长速度低于日本的原因，不是科学技术不发达，也不是财力、物力缺乏，而是因为美国的企业管理没有日本好。在进一步进行了管理学方面的比较研究之后，专家们发现：美国倾向于战略计划、组织机构、规章制度等方面的硬件管理，缺乏对人的重视，因而管理僵化，阻碍了企业活力的发挥。管理原因也还只是表象，背后的真正原因是文化差异。日本经济的崛起，是因为在日本企业内部有一种巨大的精神因素在起作用，这就是日本的企业文化、企业精神。

美国人在研究了日本之后，认识到：美国要重振经济雄风，必须对美国传统的经济文化和传统管理方式进行深刻认真的调整，建立起真正具有美国精神的企业文化。于是，美国企业兴起了追求卓越、重塑美国的热潮。美国企业纷纷以日本企业文化为基础，结合自身文化背景、经济体制等因素来致力于调整本国的企业文化。

20 世纪 80 年代初，美国通用汽车公司董事长兼总经理罗杰·史密斯，对日本采取“特洛伊木马”战术，在加利福尼亚州的韦里蒙

特花 1.5 亿美元与日本丰田公司合资兴办了“新联合汽车制造公司”，生产新型汽车。借此，通用汽车公司学习和掌握丰田公司的生产方式、管理方式，学习“注重人性和需要”，并活学活用，形成自己的新型管理方式。

在与日本丰田公司的合作中，史密斯认识到美国汽车工业最强劲的对手是日本。日本公司文化由于历史和民族的原因，使员工们志同道合，而美国员工们富于创新、勇于竞争、倾向个性自由和民族文化的多元化，使得企业内部由于意见不易趋于一致而导致了浪费。员工和管理层之间隔阂很深，合作不力。要想应付全球性的激烈竞争，通用汽车公司需要将日本人的合作精神与美国人富于想像、富于创新的能力结合起来，才能形成最佳的公司文化。

可以说，企业文化的实践开始于日本。日本运用企业文化指导企业经营管理，并取得了成功经验。美国学者对日本的企业文化实践经验进行调查、总结、研究，并进行理论上的概括，上升到一个理论高度，使之成为可以指导美国企业管理改革的管理理论。其后，日本学者又从美国学者的研究出发，致力于企业文化研究，试图从本国的企业文化实践中提取理论。以后欧洲各国也纷纷致力于企业文化研究。就这样，全世界范围内的企业文化研究得以兴起和发展。

二、企业文化的内涵与外延

美国人在研究了日本经济后提出了一系列的文化理论，不过对于企业文化，目前无论国内还是国外，还各有各的看法和理论。

企业文化是企业作为一个社会群体特殊存在的样式，是企业生存和发展方式。企业文化具体表现为企业整体的思想、心理和行为方式，通过企业的生产、经营、组织和运营而表现出来。由企业内

部全体成员共同认可和遵守的价值观念、道德标准、企业哲学、行为规范、经营理念、管理方式、规章制度等的总和，以人的全面发展为最终目标。

（一）价值观念论

1. 威廉·大内认为：“传统和气氛构成了一个公司的文化。同时，文化意味着一家公司的价值观，诸如进取、守成或是灵活——这些价值观构成了公司员工活动、意见和行为的规范。管理人员身体力行，把这些规范灌输给员工，并代代相传。”

2. 沃特曼和彼得斯在《成功之路》中认为“企业将其基本信念、基本价值观灌输给它的员工，形成上下一致的企业文化，促使广大员工为自己的信仰而工作，也就是产生强烈的使命感，激发最大的想像力和创造力。”他们把企业文化概括为“汲取传统文化精华，结合当代先进的管理思想与策略，为企业员工构建一套明确的价值观念和行为规范，创设一个优良的环境气氛，以便整体地、静悄悄地进行经营管理活动。”

3. 迪尔和肯尼迪认为，企业文化由五个方面的要素组成：

（1）企业环境，这是对企业文化的形成和发展具有关键影响的因素。

（2）价值观，是企业文化构成的核心因素。

（3）英雄人物，他们将企业价值观人格化，为员工提供具体的楷模。

（4）礼节和仪式，即企业的日常惯例和常规，向员工们表明了企业所期望他们的行为模式。

（5）文化网络，即企业内部主要的“非正式”的联系手段，是