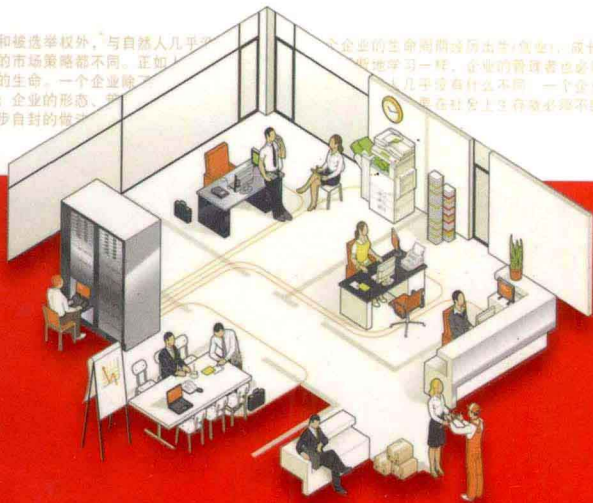


朱易(Chris Chu)作序推荐

的十条诫命

企业文化是企业成熟的标志

企业的生命周期阶段划分(图1)：成长和成熟的不同时期。在企业生命周期的不同时期：企业的学习方式一样，企业的管理者也必随企业在不同的时期采取不同的管理方式。任何固步自封、几乎没有什么不同。一个企业的生命期阶段划分(图2)：成长和成熟的不同时期。在企业生命周期的不同时期：企业的学习方式一样，企业的管理者也必随企业在不同的时期采取



肖峰◎编著

企业文化不仅是一种管理方法，也是一种**象征企业灵魂的价值导向**。一个想让自己的**企业成熟**的创业者，一定要认真考虑和设计适合自己的企业文化。



中国纺织出版社

美国著名《世界经济论坛》杂志执行主编
《成功》杂志执行主编
朱易(Chris Chu)作序推荐



中小企业创业与经营 企业文化

企业文化是企业成熟的标志
藏书章



肖峰◎编著

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业文化/肖峰编著. —2版.

—北京:中国纺织出版社,2010.12

ISBN 978-7-5064-6703-2

I. ①企… II. ①肖… III. ①中小企业-企业文化

IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第151240号

策划编辑:苏广贵 责任编辑:王学军

责任印制:刘 强

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

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京振兴源印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2010年12月第2版第2次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:18.5

字数:260千字 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



序

创业与经营的十条诫命

美国著名《世界经济论坛》杂志执行主编

《成功》杂志执行主编

朱易(Chris Chu)

我的经济学教授曾对我们说,一个企业除了没有选举权和被选举权外,与自然人几乎没有什么不同。一个企业的生命周期经历出生(创业),成长和成熟的不同时期。在企业的生命周期的不同时期;企业的形态、管理的方式和企业的市场策略都不同。正如人要在社会上生存就必须不断地学习一样,企业的管理者也必须因企业在不同的时期采取不同的管理方式,任何固步自封的做法,都会提前结束企业的生命。

在世界经济潮流中,中小企业始终是发展的重要动力之一。面对全球金融危机带来的商业结构上的变化,国内中小企业的产业升级、转型,比以往任何时期都要关键。但中国经济的快速和稳步发展,对中小企业而言,中国市场正是中小企业的黄金时代。《中小企业创业与经营》系列丛书的出版,称得上是为中小企业的经营者和管理者提供了极为有用的工具书。这套丛书



完全覆盖了中小企业发展的整个生命周期,无论企业处在企业生命周期的任何时期,其管理者都可从中找到合适的工具书。这十本工具书称得上创业者的十条诫命。

诫命第一条:创业策划是创业成功的土壤。

创业是企业的生长阶段。创业成功的开始是必须有一个好的构想。许多创业者一旦有了好的创业构想,就会马上动手投入创业,根本就没有具体的创业策划、也谈不上具体的商业计划书。大部分企业在创办后的三年内会关闭的原因之一就是在于没有创业策划。创业策划的重要性在于:创业的构想只不过是一个好的种子,而创业策划是种子生根、开花、结果的土壤。

诫命第二条:良好的资本营运是企业婴儿期的优质营养。

新创企业的最大限制是资源有限,尤其是资本短缺。如何运作有限的资本应付创业之初四处的需要?如何有效应用资本使得企业的运作顺利正常?创业者除了掌握资本营运的技巧,否则新创企业将会成为一个营养不良的婴儿,严重影响企业的成长。

诫命第三条:企业人力资源是企业不断成功的保证。

企业的技术、市场、财务资料都是由企业的员工保持和应用的。企业一进入发展期,员工就成为企业最不可缺少的部分。稳定和有效的员工团队是企业不断成功的保证。有效应用人力资源正是企业有稳定的员工队伍的保证。

诫命第四条:发展方略是企业走向成熟的关键。

企业从成长期进入成熟期,企业的形态将发生巨大的变化。在企业出生期,企业的管理并不困难,几乎是创业者一手包办,从采购、市场开发和财务管理创业者都可以完全掌握,进入成长期,企业开始发展出一个管理小组共同管理企业。在这个从成长进入成熟的关键时刻,远大和正确的发展方略就成为管理小组能否有效工作和成为大企业所不可缺少的管理团队的关键。



**诫命第五条：市场推广是企业生存的根本，没有市场就没有企业的生存。**

在激烈竞争的今天，市场推广呈现八仙过海各显神通。但市场推广的根本和基础仍然是不变的，重要的是如何发展一套适合自己的市场推广策略。

诫命第六条：企业上市是企业成功的标志之一。

虽然成功的企业不一定要上市，但企业上市绝对是企业成功的标志。也是创业者完成资本原始积累的标志。更是创业者获取巨额回报的时刻，而企业上市更少不了上市指引。

诫命第七条：居安思危，安全理财是企业永续经营的保证。

企业进入成熟期，面临的挑战并不会比其它时期少，甚至更为严峻。因企业面临更上一层楼还是进入衰退期的关口。许多企业的因应是用扩张企业来打破这一企业发展的高原关口。这也是许多大企业失败的原因。过度扩张之下，企业的流动资金严重不足最后造成企业无法运转。如何安全理财，又保持企业的快速扩张，就成为企业能否生存的关键。

诫命第八条：不能低估没有法律顾问的风险。

市场经济造就了许多成功企业，但市场经济的运作是有一套运作的规则。谁触犯了这些规则，可能就会被判出局。无论你的企业管理如何有效率，市场份额多大，也可能败在这些规则之下，保持企业的法律顾问，使企业不被这些规则限制，反而从这些规则中获利。

诫命第九条：企业文化是企业成熟的标志。

刚创业的企业或是小型企业，几乎谈不上企业文化，企业的一切均随企业主的意志而转移。称得上有企业文化的企业均是已经成熟的企业。仔细考察从 AT&T 和微软出来的员工，就可以发现他们之间的特质十分的不同，这就是被特有的企业文化熏出来的。一个想让自己的企业成熟的创业者，一定要认真考虑和设计适合自己的企业文化。企业文化绝不是可有可无的，而是企业成熟的标志。



诫命第十条：高效管理是企业稳居市场上游的秘诀。

企业的高效管理,使得企业在市场竞争中处处获得先机,又在成本上低于竞争对手。既可及时堵住企业管理上的漏洞,又可以及时抓住发展的机遇,高效管理使得企业稳居市场竞争的上游。

如果创业者遵守这十条诫命,就可以在创业与经营中少走弯路,以最少的成本,最短的时间,登上成功的高峰。

Chris Chu



前言

电视剧《亮剑》中,李云龙曾经说过这样一段话:“传统是一种性格、是一种气质!这种传统与性格,是由这支部队组建时首任军事首长的性格与气质决定的。他给这支部队注入了灵魂。”

企业文化不仅是一种管理方法,也是一种象征企业灵魂的价值导向,反映了一种从事物质生产的精神气质,一种类似于宗教信仰的、精益求精的工作态度与献身事业的生活取向。

管理大师德鲁克说:“企业家是未被承认的现代文化创造者,是可与艺术家的图腾形象相媲美的文化英雄。”

企业文化(Corporate Culture),是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象。

企业文化是指企业领导者以及全体员工在长期的发展过程中所培育形成的价值体系、基本信念及行为规范的总和。

企业文化能在最好的企业管理制度失灵的时候,发挥出独到的、有效的管理作用。

近年来,经济需求的增长随着社会的发展,越来越显示出明显的文化导向。这种文化导向是逐渐地由原来的注重经济价值、以经济消费为中心转移到以心理、道德、社会及美学等人文精神为中心的。正如美国学者托夫勒所说的,由原来的只能满足少数基本物质需求的经



济,转变为力求满足永无止境的各种精神需求的经济。

企业文化,某种程度上讲,就是企业老板的文化。在企业文化改革成功的企业中往往有一两个能力非凡并创造过卓越成就的领袖人物,这足以说明领导者在企业文化塑造中所发挥的核心作用。企业领导者的个人理想、信念、性格、气质乃至言谈举止都会在企业员工中迅速引发一种模仿效应。

建设良好的企业文化,究竟从何着手?又如何去做?本书便是从我国中小企业的现状出发,与国内外先进的企业文化建设理论相结合,简要地介绍了中小企业如何有计划、有步骤、有针对性地建设好自己的企业文化,对于中小企业的企业文化建设具有相当的参考价值。

编 者

2010年8月



目录

contents



第1章 企业文化并不遥远

- 1 / 中小企业的3种常见“陋俗”
- 1 / 唯亲式企业文化
- 3 / 大佬式企业文化
- 4 / 军阀式企业文化
- 6 / 什么是企业文化
- 7 / 企业文化的三个层次
- 9 / 企业文化的构成
- 11 / 企业文化的评价
- 13 / 企业文化的类型
- 17 / 企业的功能
- 20 / 优秀企业文化的特征
- 20 / 时代精神与传统文化并存
- 21 / 中西文化交汇
- 22 / 共性个性统一
- 22 / 继承与创新并举
- 23 / 企业文化的研究历程与发展趋势
- 23 / 企业文化的研究历程
- 27 / 新时代企业文化发展的趋势
- 35 / 案例分析:苹果企业文化十大成因



第2章 企业文化重塑

- 39 / 从“草创期”到“成熟期”的文化重塑
- 39 / 草创阶段的企业文化



- 42 / 成熟阶段的企业文化
- 44 / 企业文化3大误区
- 45 / 本本主义
- 46 / 形式主义
- 47 / 盲目崇拜
- 48 / 优秀企业文化的特质
- 49 / 企业文化要具有本土特色
- 50 / 企业文化要具有企业特色
- 51 / 企业文化要有创新的特点
- 51 / 企业文化重构
- 51 / 企业文化的内容
- 52 / 企业文化重构的方向
- 58 / 企业文化建设所需的支持
- 58 / 企业家支持
- 60 / 完善的实施机制支持
- 65 / 其他支持
- 67 / 案例分析:企业文化为小药厂的腾飞插上双翅
- 67 / 用现代企业文化理念打造国际一流企业
- 70 / 着力把企业文化理念渗透于经营管理过程之中
- 73 / 坚持企业文化必须“以人为本”的反思
- 74 / 案例分析:远逝的狼图腾——华为的企业文化重塑



第3章 企业文化进化论

- 85 / 企业的发展与文化变革
- 85 / 企业文化变革的必要性
- 87 / 企业文化变革的阻力





90 /	企业文化变革的流程
92 /	建立危机意识
93 /	成立领导团队
94 /	提出愿景
95 /	沟通愿景
96 /	授权员工参与
97 /	创造短期战果
98 /	巩固战果,再接再厉
99 /	让新的文化深植企业文化
99 /	企业文化变革的策略与管理
100 /	企业文化变革的策略
103 /	变革管理
108 /	案例分析:旭日文化铸大业



第4章 企业文化与老板文化

111 /	其身正,不令而行
111 /	律己法则
114 /	信用法则
116 /	表率法则
121 /	己所不欲,勿施于人
121 /	利导法则
124 /	顺性法则
128 /	登高而招,顺风而呼
128 /	魅力法则
130 /	磁力法则
134 /	周旋法则



137 / 恩威并施,宽严相济

137 / 细节法则

139 / 宽松法则

144 / 批评法则

148 / 强手法则

153 / 周公吐哺,天下归心

153 / 人情法则

158 / 交流法则

161 / 沟通法则



第5章 品牌文化的魅力

168 / 品牌的文化内涵

168 / 为什么要塑造品牌文化

170 / 塑造名牌文化的积极意义

172 / 品牌文化的功能

174 / 如何塑名牌文化

174 / 中小企业塑造名牌的策略

179 / 中小企业塑造名牌的流程

185 / 品牌文化与现代传播

186 / 广告

189 / 广告以外的形象



第6章 企业文化与视觉传达

191 / 视觉识别与理念识别

191 / 企业形象设计的起源与发展





- 192 / 企业形象与企业文化的关系
- 194 / 企业形象的组成
- 196 / 企业形象的传播
- 197 / 衡量企业形象的标准
- 203 / 企业实施形象设计的战略意义
- 205 / 企业形象设计实务
- 205 / 塑造企业形象的基础
- 207 / 塑造企业形象的途径
- 211 / 企业形象设计的误区
- 211 / 重 CI, 轻管理
- 212 / 重视觉识别, 轻理念识别
- 213 / 重策划, 轻实施
- 213 / 广告宣传的误区
- 215 / 案例分析: 日本思川砂利公司的 CI
- 215 / 扩大业务范围和变更公司名称
- 216 / CI 计划的实际推进过程
- 217 / 决定公司新名称
- 218 / 标准字的设计
- 220 / CI 作业的回顾



第 7 章 企业文化与鼓励创新

- 221 / 对创新的认识
- 221 / 创新的前提
- 226 / 创新的内容
- 229 / 创新的阶段
- 230 / 创新的分类



- 230 / 渐进创新
- 231 / 重大创新
- 232 / 企业创新实务
- 232 / 企业为什么需要创新
- 234 / 企业如何创新
- 238 / 企业创新的方向
- 242 / 案例分析:最伟大的创新企业



第8章 日美企业文化透视

- 247 / 日式企业文化
- 247 / 日本的民族精神
- 251 / 日本的宗教信仰
- 255 / 日本企业文化的特点
- 264 / 日本传统企业文化的困惑
- 268 / 美式企业文化
- 269 / 美国社会文化的特征
- 271 / 美国企业文化的特征
- 276 / 日美企业文化的融合
- 276 / 日美企业文化融合的趋势
- 278 / 对我国企业文化建设的启示
- 280 / 案例分析:日本大金工业株式会社的经营之道





第1章 企业文化并不遥远

在很多人的印象中,企业文化是一种很“虚”的东西,是很遥远的事情。

其实,企业文化并不是虚无缥缈的东西,它虽然无形,却与企业中每一个人息息相关,并深深影响着人们的行为与决策。



中小企业的3种常见“陋俗”

在我国中小企业中,存在着三种“陋俗”,其实质是三种劣质的企业文化:唯亲式企业文化、大佬式企业文化以及军阀式企业文化。这三种“陋俗”的形成,有其客观历史原因,也有一定的合理性,但这必定会不同程度地制约着企业的发展。



唯亲式企业文化

我国的国民历来重视血缘关系,“血浓于水”似乎成了人们的行为准则。

唯亲是举而不是唯才是举,这与当今的商业社会格格不入。

企业文化属于一种亚文化,自然而然地受到社会文化的影响,这就形成了家族式企业文化产生的根源。

改革开放之初,个体经济作为最早出现的民营制经济形式,显示出了结构简单灵活、决策迅速的优势,这往往得益于其家庭式的分工合作——家庭的各个成员各司其职,使得家族企业的管理成本一般较低,而且家族成员之间相互信任,无需相互监督。

但是,随着企业规模的不断扩大,这些作坊式的经济实体一般会扩张成为公



司,家族中的亲戚们自然担任了企业的所有重要职位,绝对地控制着企业的所有权和经营权。以家族的利益为首任,家族内部成员之间联系紧密,同时信奉“非我族类,其心必异”的教条,这就必然对企业内的非家族成员表现出明显的排斥性。

企业经营者认为,亲戚是自己人靠得住,由他们来参与经营管理自己放心,因而看重血缘关系的理念在企业占上风。血缘关系带来非理性的情缘,企业内更注重乡亲、熟人、朋友的感情联络。人与人的关系往往罩上一层温情脉脉的面纱,使经营管理具有非理性特征和落后性特征,妨碍经营管理的问题往往长期存在,并日益加剧而得不到解决。有的民营企业内,人与人之间不管是否有血缘关系,其互相称谓往往均用血缘称谓,形成一种类血缘关系。人际关系看似亲密,实则隐藏着这样那样的矛盾而得不到解决,使企业缺乏理性运行的真实法则,企业管理制度形同虚设。血缘、情缘、类血缘反而使员工闷气,有劲使不出,是非难分,企业被拖得精疲力尽。

血缘关系的突出,使老板对关系产生错觉,他们在企业外部也大搞血缘、情缘或类血缘,和政府、银行、税务等一些部门的官员称兄道弟,情感勾兑,关系联络,互相提供方便,使一些官员走上腐败之路。同时,经营者也转移了对经营管理本身下功夫的大方向,奉行“勾兑就是生产力”,自身造血功能日益弱化,一旦失去“可靠”的内外关系,企业经营立即处于困难之中。

广州曾经有一家著名的鞋厂,在苏氏三兄弟的努力经营之下,规模越做越大,逐渐成为沿海较为著名的制鞋厂。但随着企业规模的扩大,三兄弟各自想开创一片天地的愿望也越来越强烈,终于出现了协议瓜分财产、分家各自创业的结局。在财产分割中,有形的财产很快就得到了界定,但在苏氏三兄弟多年苦心经营并已在全国形成一定影响的无形资产——商标的划分上出现了争斗。最终,兄弟们相互反目,直至闹上法庭,不仅彻底伤害了兄弟之间的手足之情,而且还造成著名的企业和品牌也就逐渐从市场上消失了的结局。

企业管理是一门学问,是办好企业的永恒主题,这个主题的有效运用是建立在两权分离的基础上的。

与苏氏三兄弟形成鲜明对比的是,广州中山华帝集团 7 位老板一致决定聘