

华夏基石方法·
企业文化
本土
落地
实践

王祥伍 谭俊峰◎著

知 · 信 · 行

10年积累 原创方法 一线资料
毫无保留奉献!



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

华夏基石方法·

企业文化

本土

实践

落地

王祥伍 谭俊峰◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

华夏基石方法：企业文化落地本土实践/王祥伍，谭俊峰著。

—北京：电子工业出版社，2013.8

ISBN 978-7-121-20737-2

I. ①华… II. ①王… ②谭… III. ①企业管理—咨询公司—企业文化—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 133178 号

书 名：华夏基石方法：企业文化落地本土实践

作 者：王祥伍 谭俊峰

策划编辑：郭景瑶

责任编辑：郭景瑶

印 刷：三河市文阁印刷厂

装 订：三河市文阁印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：710 × 1000 1/16 印张：15 字数：170 千字

印 次：2013 年 8 月第 1 次印刷

定 价：39.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

观点提要

- 管理是一种实践，成功的文化落地方法不是来自于设计，而是来自于众多优秀企业的反复实践和经验，这是我们最为可信的文化落地指南。

- 领导垂范是企业文化落地的第一推动力和持续推动力，而领导如何垂范是令很多人困惑的难点，埃德加·沙因教授给出了领导如何垂范的具体指南。

- “理念”还只是理性上的认可，而“信念”是情感上毋庸置疑的认同，两者一字之差，却成为文化落地过程中难以逾越的“乔戈里峰”。

- 理念是制度之灵魂，制度是理念之骨架，制度借助理念获得方向，理念借助制度获得力量，把理念与制度融合，在理念的基础上设计制度是文化落地的高难度动作。

- 企业中文化榜样的最大作用在于率先实现文化从理念到行为的突破，而从文化榜样的行为中提炼和萃取标准化的行为模式是发挥文化榜样作用的关键。

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、同类图书推荐，发送短信“3042”至 13611149991 即可获赠。



企业文化的力量

中国人民大学教授、博士生导师
华夏基石管理咨询集团董事长、总裁 彭剑锋

我们所处的时代是一个随时发生质变与充满不确定性的混沌时代：灰度色调、网状结构、多元文化、中间状态、虚拟世界、云数据平台……这些令人眩晕的新词汇使中国企业进入了新的价值迷惘期、内外矛盾纠结期及发展方向两难选择期。

在这样一个不确定的灰度世界，中国企业要想走出混沌，要想持续创造高绩效并打造全球竞争力，必须重回文化的基本面：即重新思考企业的使命、定位与核心价值观；企业的产品与服务要回归客户价值，回归人文关怀。

通过对企业文化进行整合与管理，企业形成共享的愿景、目标与核心价值体系，指引员工在混沌中找到正确的发展方向，并通过企业

核心价值观的践行与落地，推动企业形成核心竞争力，实现战略目标。

笔者认为，企业文化作为企业软实力的源泉，作为企业持续健康成长的内在力量，主要体现在以下六个方面。

(1) **文化是一种信念，它让组织迸发激情。**信仰激发的内在力量是不可估量的，人如果为理想和信念而工作，将发生核裂变，产生核能量。追求使命，让人有激情，激发人的潜能和提高创造力，使人做事奋不顾身，勇于奉献。卓越的组织一定是由共同信仰者组成的。

(2) **文化是一种立场，它让组织理性。**文化是一种是非判断标准与价值立场，是企业处理内外矛盾关系的终极判断标准与准则。坚守价值观可以使人的欲望与激情得到释放，让人在各种诱惑面前有理性、有原则、有底线；让人对制度与规则有敬畏感；使人做事执著且不犯糊涂。

(3) **文化是一种假设，它是引领组织走向正确道路的牵引力量。**文化是隐含在价值观背后的基本假设，企业不知道未来会怎么样，但需要对未来做出基本假设，如企业对未来经营环境的假设、对相关利益关系的假设、对战略目标与核心能力的假设等。正确的经营假设可以使企业走上正确的发展道路。从某种意义上说，文化就是企业的发展之路。

(4) **文化是一种共识，它让组织形成凝聚力与协同力。**文化是组织成员达成的共识，这种共识使组织成员目标一致，拧成一股绳，从而形成组织的凝聚力。文化是组织共同的语言传递系统，共识可以降低内部交易成本；共识让组织增强信心；共识产生协同力；共识让人与人的关系变得单纯，让管理变得简单。

(5) **文化是一种习惯，它让组织具有独特的核心能力与惯性的力量。**企业文化是一个企业在成长发展过程中，经过长期积淀形成

的独特的核心价值观、思维方式和行为方式。企业文化是企业最有价值的宝贵财富，是企业核心竞争力的源泉，是组织成长的路径。

(6) **文化是一种契约，它让组织产生承诺与道德的力量。**文化是一种心理契约，促使组织成员产生内在的心理约束与组织承诺。这种道德与信任承诺的力量，提升了员工的自我管理能力，使人变得简单并具有自我约束力。

企业文化对中国企业的持续健康成长能否真正产生上述六种正能量，关键在于企业核心价值观的践行与落地。企业文化如何践行与落地是企业文化建设过程中公认的难题，管理者对之一筹莫展，管理理论研究者视之为畏途，以至于中国企业进行了 30 多年的文化建设实践，在企业文化如何落地方面，仍然处于混沌之中。

令人欣慰的是，中国的一些卓越企业：华为、联想、海尔、美的、东阿阿胶、奇正藏药、中国移动等，依靠管理者的智慧洞察和大胆实践，在企业文化如何落地方面，逐渐沉淀和积累了一些宝贵经验。以这些经验为基础进行系统的思考，一条企业文化落地的路径在混沌中似乎隐约可见。

华夏基石作为一家以文化和人力资源见长的咨询公司，有幸在多年的咨询实践中，接触到这些卓越的企业，并有幸参与了这些卓越企业的文化建设实践，亲历了他们企业文化落地的整个过程，积累了大量一手的最佳实践案例与资料。

作为企业咨询从业者，华夏基石的文化咨询团队深感这些经验和资料的宝贵，同时也深感自己责任的重大。我们认识到，我们有责任把中国卓越企业群体的企业文化落地经验进行总结，并且有责任以自

己的专业视角，对企业文化落地工作进行系统思考，形成基于中国管理实践的企业文化落地理论与方法。华夏基石企业文化咨询公司第一任总经理王祥伍先生编撰的这本书就是华夏基石文化咨询团队对中国多家卓越企业的文化落地实践进行系统思考的成果之一。

本书在两个方面弥补了国内同类图书中的不足：

(1) **思考的独创性与系统性。**作者以其对企业文化落地的独特见解与丰富的实战经验，系统阐述了企业文化落地的理论和方法，清晰地展示了企业文化落地的路径，毫无保留地奉献了华夏基石同仁及作者本人在咨询实践中独创的企业文化落地的工具方法，使阅读此书的人可以快速获得企业文化落地的整体思路并找到系统解决方案与实操方法。

(2) **案例的丰富性与可靠性。**本书在文化落地的每一个环节都列举了大量翔实和有针对性的案例，读者即使不理解相关的理论，也可以对照着标杆企业的案例进行模仿，极大地提高了现实的可操作性。而且，书中大部分案例来自于华夏基石直接服务过的客户，属于文化落地实践的最宝贵的一手资料，其真实可靠性和可借鉴性非常强，这一点尤为可贵。

企业与企业之间的竞争最终是企业文化层面的竞争，中国的企业要想走向世界，成为基业长青的卓越企业，必须在企业文化建设上迈过文化落地这道坎。华夏基石愿意和企业界以及理论界的朋友继续探索、完善文化落地的理论和方法。

是为序。

2013年3月19日

一本写给什么人的书

本书主要写给以下几类人。

企业领导人。企业文化与领导力是一个问题的两个方面，无论多大的企业，企业领导始终是企业文化建设的第一责任人，但领导如何推动企业文化建设，如何将领导力与企业文化建设相结合，相信大多数企业家并不清楚。本书在领导者如何发挥作用方面，给出了可以操作的框架性建议，相信会给很多企业的领导者带来启发。

企业中从事文化建设相关工作的人。企业中的党群部、战略发展部、人力资源部、综合办公室、文化品牌部等部门，或多或少都会承担一定的文化建设工作。由于一直缺乏系统的、可操作性的文化落地指导，很多从事文化建设的企业工作者常年处于迷茫和困惑之中，想有所作为，但不知从何做起。相对于业务部门的工作而言，文化管理工作实在是太抽象。市面上大多数有关企业文化建设的图书太空、太理论化，看后令人一头雾水，不知所云。本书从实践出发，系统总结了企业文化落地工作的方法，而且每种方法都附有案例以供读者借鉴。相信对大多数企业文化建设工作而言，本书是

一本不可多得的实用工作指南。

企业文化咨询师。在众多的咨询板块中，企业文化咨询是最让咨询师头疼的板块，没有系统的理论、没有通用的方法、没有现成的工具，文化咨询让很多年轻的咨询师望而却步。本书提供的理论框架和操作方法相信会是有意从事文化咨询工作或正在从事文化咨询工作的咨询师的“得力助手”，他们在现实中遇到的很多问题，本书都有解决方案。

企业文化理论研究者。本书虽然不是为理论工作者写的，但书中精选的案例大多来自国内外企业的管理实践，有相当一部分案例资料直接来自华夏基石的咨询案例库。这些宝贵的一线实践资料对文化理论研究者而言，平常是很难得到的，书中经典的案例、独特的视角相信会给理论研究者带来一定的帮助。同时，本书的理论框架也是华夏基石多年的实践总结，具有一定的现实指导意义。


最后，简单地介绍一下本书的基本结构：

本书共分为九章，第一章系统地讲述了当前中国企业在文化建设中普遍遇到的困境及原因，并给出了解决企业文化落地难题的基本思路，即企业文化落地的“知信行”模型；第二、三章讲述了企业文化落地“知信行”模型中的“知”——如何把企业家个人的理念变成全体员工的理念（企业的理念）；第四、五、六章讲述了“知信行”模型中的“信”——如何把企业的理念变成企业的信念，从“知道”到“相信”；第七、八、九章讲述了“知信行”模型中的“行”——如何把企业的信念变成员工的行为习惯，从“相信”到“行为本能”。

博瑞森管理丛书

	书名及作者	内容简介
1	《让管理回归简单》升级版 宋新宇著	宋博士针对企业中最棘手、最现实的管理问题,为管理提出简单易行的解决方案
2	《让经营回归简单》升级版 宋新宇著	宋博士告诉你经营的秘诀,帮你迅速突破增长的瓶颈
3	《让用人回归简单》 宋新宇著	宋博士帮助中小企业的管理者找到适合自己企业的用人之道
4	《卖轮子:选择最佳营销方式》 【美】杰夫·科克斯等著	本书是一本特好玩的营销启蒙书,写的是古埃及的一对夫妇和他们的四个销售员一起把石头轮子卖到全国各地赚了大笔钱的神奇经历
5	《涨价也能卖到翻》 【日】村松达夫著	让每个顾客在你的产品上、在你的店里掏出更多的钱,让你的东西涨价也能卖到翻
6	《中层领导力》 【韩】崔秉权等著	帮助中层管理者认清自身管理上的不足,快速提升领导力,更好地激发团队工作热情,实现下属、自身、企业的多赢
7	《边干边学做老板》 黄中强著	本书将作者在公司经营、管理中的经验教训全盘托出,介绍了做老板必须注意的86个要害
8	《学话术 卖产品》 张小虎著	分析常见的顾客异议,提出破解方案,将复杂的销售程序化,将优秀的话术模块化,让普通导购员也能成为销售精英
9	《为什么你的公司没长大》 田友龙著	本书将小老板的众生相在笔端刻画得淋漓尽致,更值得小老板们反复思量
10	《产品炼金术》 史贤龙著	告诉你打造畅销品的新思维与好方法
11	《营销破局八大策略》 崔自三著	本书为企业在营销过程中各个层面的问题给出了精细、系统的解决方案,旨在帮助企业走出营销困局
12	《白酒营销的第一本书》 唐江华著	国内第1部白酒营销实战指导图书! 帮你打开白酒营销大门!
13	《用流程解放管理者》 张国祥著	国内第1部针对企业的流程管理实战图书! 实现流程管理从无到有、从有到全
14	《传统行业如何用网络拿订单》 张进著	国内第1部针对中小企业的网络实战指导图书! 作者以自己10多年的网络营销经验和研究积累为基础,为你带来最具实战性的建议
15	《公司的浪费是如何产生的》 刘孝明著	作者针对企业里各种浪费现象并结合现实场景,直指造成浪费的根源,提示管理者及时堵住各类漏洞
16	《中小企业如何建品牌》 梁小平著	国内第1部中小企业建品牌操作实务型图书! 作者结合丰富的品牌咨询经验和亲身指导案例,分四步指导企业自建品牌

更多实战好书,请关注“博瑞森图书直营店—淘宝网”

 <http://qiyeshudian.taobao.com/>

续表

	书名及作者	内容简介
17	《成为优秀的快消品区域经理》 伯建新著	掌控市场+内部管理+常见误区+工具箱+自我提升,37个“怎么办”全面系统分析区域经理的工作关键点
18	《一位销售经理的工作心得》 蒋军著	专为销售管理者而著的实战指导图书。从实际出发,作者用自己的亲身经历给予读者来自管理一线的经验
19	《7个转变,让公司3年胜出》 李蓓著	以应变变,变中超越。本书为力图求变但又不想成为先烈的管理者指明了方向:从“企业估值”、“业务模式”、“营销”、“生产制造”、“客户服务”、“用户黏性”到“组织管理”,7个转变让公司3年胜出
20	《用数字解放营销人》 黄润霖著	从营销中的各个问题出发,教会读者如何运用“营销的数字技术”,并能够运用公式和真实可见的数据来赢得市场和管理团队
21	《乳业营销第1书》 侯军伟著	乳业营销的第1本书!从区域性乳品企业的实际情况出发,捕捉到他们最大的特点和现实中存在的关键问题,梳理出一条清晰的脉络,并提出了明确的解决方法
22	《公司由小到大要过哪些坎》 卢强著	展示企业在试错阶段、突围阶段、转型阶段分别会遇到的具体问题,分析了企业的成功基因在各个阶段分别发挥的作用
23	《食用油营销第1书》 余盛著	从食用油的概况入手,小包装食用油的营销常识、品牌战略、营销方法,以及细分品类分类营销手段
24	《麻烦就是需求,难题就是商机》 卢根鑫著	通过从顾客身上不断发掘客户真正强烈的价值需求,选择合适的产品载体,帮你挖掘出市场真实需要的商机
25	《新医改下的医药营销与团队管理》 史立臣著	本书立足最新医改政策的解读,提供丰富的本土企业实践案例,为民营医药企业指明方向,提供变革之路以及具体的方法措施
26	《跳出行业同质思维,从跟随到领先》 郭剑著	变革时代企业成长的核心逻辑在于模式创新,模式创新的本质是企业全员特别是企业家的思维创新
27	《本土化人力资源管理8大思维》 周剑著	立足中国本土实践,针对民营中小企业的独特的人力资源问题提出了一个系统、实用的新理论,从实际出发,帮助中小企业重新认识和解决企业中人的问题

华夏基石丛书(2013 春季)

	书名及作者	内容简介
1	《农资营销实战全指导》 张博 著	农资营销实战的第1本书!如何找到提高销售效率和服务价值的营销模式是整个农资行业的重要命题,而本书就为您提供了完美答案
2	《升级你的营销组织》 程绍珊 吴越舟 著	帮助企业管理者打造区域营销平台,管理企业营销队伍,灵活应对人员成本等各项营销费用的飞速上涨,建立职能健全、系统协同、高效运作的营销管理体系
3	《建材家居营销实务:新环境、新战法》 程绍珊 杨鸿贵 著	站在营销模式创新的角度,为行业、企业营销开辟了一条新道路,并提供了具体的操作方法与参考案例供读者切实学习使用
4	《精品银行管理之道》 崔海鹏 何屹 主编	本书提出打造精品银行是中小银行发展的战略选择,并从产品、业务、经营、客户、风险、团队等多个角度入手,全面又贴合实际地为读者提供行之有效的方法
5	《华夏基石方法:企业文化落地本土实践》 王祥伍 谭俊峰 著	本书帮助企业老总系统了解企业文化,作者对企业文化落地做了细致严谨的分析,并逐一罗列各种形式及方法,一一破解各种关于企业文化意识形态的误区,穿插十分丰富、适当的案例
待出版,敬请关注!		
6	《阿米巴经营模式中国实践》 李志华 著	阿米巴经营理论来自于管理学泰斗稻盛和夫,本书将该理论进行了中国本土化的发散和拓展,形成一套专业完整的体系,具有很强的工具性及学术、实成价值
7	《首轮胜出后,企业如何二次突围》 苗兆光 著	本书定位于中间型企业,这类企业面临企业成长瓶颈,需要可持续发展的动力,本书从企业战略、管理、组织、产品等方面逐个击破,通过实战案例解答困惑,给予读者切实的帮助
8	《企业家、经理人如何共生共赢》 陈明 著	从企业家和经理人尤其是“空降经理人”共生的角度出发,发现问题、化解矛盾,让沟通变得简单、透明,让双方实现共赢
9	《白酒经销商的第1本书》 付文利 著	写给白酒经销商的第1本书,扎根行业特色,对白酒经销商如何拓展市场、规范自己的管理体系,给出了一个系统、专业的框架
10	《灰度领导艺术》 彭剑锋 著	解析了在企业现实条件下,需要进行的开放的、妥协的、包容的灰度领导艺术,总结灰度的十大特点,及其对管理和领导产生的影响
11	《以KPI为核心的绩效考核》 孙波 著	本书所阐述的绩效管理系统是基于能力的人力资源开发与管理体系的核心组成部分,是以任职资格体系为基础、以KPI为导向,管理与客观评价员工的价值创造行为,并引导员工提高绩效和职业能力的一套机制和方法
12	《全面薪酬管理体系设计》 全怀周 著	本书以作者在咨询过程中遇到的实际案例为基础,帮助企业建立相对公平的薪酬体系
13	《集团化人力资源管理》 李小勇 著	系统性阐述了集团化人力资源管理方面的内容,适合集团企业的人力资源专业人员阅读学习

博瑞森管理丛书

征稿启事

当中国和中国企业崛起成为全球共识,本土管理咨询、管理研究与创新正随之兴起。

谁是中国企业最信任、最渴求的管理专家?

何种管理思想、方法更适合当下中国企业?

博瑞森图书联合国内诸多管理专家、专业媒体、出版社向本土管理咨询师、企业管理者、管理研究者征稿!希望通过“博瑞森图书”这一本土管理图书的出版平台,为广大管理专家提供研究、创新成果展示机会,让更多有利于中国企业崛起的好思想、好方法迸发出来,为企业助力,为中国加油!

无论您目前是否已有待出版的内容,只要您认为自己的思想符合我们的出版方向、标准,请您与我们联系,将您的个人简历、或博客链接、或文章等相关个人资料发送到:bookgood@126.com。我们将会协助您策划图书选题方向、整理内容资料、制定写作计划,并按照商业化出版模式出版、发行、推广您的作品。我们在为读者寻找好内容、出版好书,所以特别说明:此活动绝非“自费出书”,不向作者收取任何成本、费用。

其他联系方式:010-84645015 qq:1963328416

博瑞森图书已出版图书示例:《让管理回归简单》、《让经营回归简单》、《让用人回归简单》、《中层领导力》、《涨价也能买到翻》、《用流程解放管理者》、《边干边学做老板》、《卖轮子》(获2010年和讯年度图书奖)、《交易心理分析》(获2011年度上海“第一财经日报”投资图书奖)。

目录

第一章 复杂的文化转基因工程

第一节 企业文化建设的普遍尴尬 / 002

花钱买折腾 / 002

知行难合一 / 003

第二节 问题的关键在于理念落不了地 / 005

绕不开三条河：理念、信念和习惯 / 005

翻不过的三座山：利益、焦虑和

效益下降 / 006

第三节 华夏基石的文化落地三部曲：

知—信—行 / 009

知：把老板理念变成企业理念 / 010

信：把企业理念变成企业信念 / 012

行：把企业信念变成员工习惯 / 014

第二章 如何让理念不胫而走——正式传播与非正式传播

第一节 正式传播 / 020

利用会议公文系统传播 / 021

通过培训过程传播 / 022

充分调动内部媒体资源 / 024

书籍也是一种好的媒体 / 026

第二节 非正式传播 / 028

外婆、文人和和尚的力量 / 028

企业中看不见的人际网络 / 029

比超级病毒还活跃的故事 / 034

如何整理自己的文化故事 / 038

第三章 如何让理念变成氛围——建筑与标识

第一节 理念与建筑 / 044

用建筑风格表达理念 / 044

在空间布局中嵌入文化 / 047

中国企业的文化盲区 / 050

第二节 理念与标识 / 050

LOGO 本身就是媒体 / 050

传递文化是 LOGO 之责 / 053

如何让 LOGO 承载文化 / 056