



仁达方略
REDETAC CONSULTING

管理文库·企业文化系列

企业文化建设

第4版

从文化建设到文化管理

王吉鹏◎著

做真正的“企业文化”而不是“企业文学”

小企业靠人管人 大企业靠制度管人 大集团靠文化管人

只有那些审时度势、独具慧眼的企业和集团才能发挥整体效能

增强核心竞争力，成为真正的凤凰

三流企业做产品·二流企业做品牌·一流企业做文化



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



仁达方略
REDETAC CONSULTING

管理文库·企业文化系列

第4版

企业文化建设

从文化建设到文化管理

王吉鹏◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化建设：从文化建设到文化管理/ 王吉鹏著. —4 版. —北京：企业管理出版社，2013.5

ISBN 978-7-5164-0320-4

I. ①企… II. ①王… III. ①企业文化-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 075240 号

书 名：企业文化建设（第四版）——从文化建设到文化管理

作 者：王吉鹏

选题策划：刘 刚

责任编辑：谢晓绚

书 号：ISBN 978-7-5164-0320-4

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 22 印张 373 千字

版 次：2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

定 价：59.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序言一

企业文化的概念自 20 世纪 80 年代由国外引进以来，国内也进行了大量的相关研究，形成了诸多研究成果和实践经验。但从 2008 年至今，国内的有关企业文化研究停滞不前，没有重量级的基础理论和实证理论诞生，现在实践都在原来理论的框架上运行，方法论也陈旧不堪。当然，如果理论没有变化，但它能够涵盖现在的实践也可以，也就是说理论的生命力旺盛，存活时间很长。但实际上，现实中的一些问题，尤其是新出现的问题，比如说管理本身的矛盾、以人为本趋势的矛盾等，现在理论解决不了。有些企业努力在做尝试，但结果并不理想。

多年来，在国内企业文化专业领域涌现了大量的专家，每个人又几乎都有自成体系的理论，各吹各号，各唱各调，但遗憾的是，很多人在实践上却畏首畏尾、井底观天，不愿往前走，不敢往前走，不能往前走，不会往前走，老是停留在庸俗、浅薄的层面上。现在也有人提倡文化管理，但许多人对企业文化的理解就不对，做的根本就不是企业文化，还要达到文化管理的效果，这怎么可能呢？还老往企业文化里面添油加醋，什么创先争优、什么 ISO 体系、什么社会责任……还有的把具体工作都文化化，廉洁文化、安全文化等。如果什么都是企业文化了，那还要企业文化干什么？原来说企业文化是个筐，啥都往里装，往里塞，简直就是个垃圾筐了。这就是我们面临的残酷的企业文化现实。

国外企业文化研究分很多学派，有测量学派，有管理学派等。但国内的诸多研究没有形成一个主流，大家都想八面玲珑。学术可以有侧重的，这是没有问题的，在学术上只能走一条路，你不可能面面俱到，如走市场经济，它就与计划经济相左，管理学里面你是法家为体，肯定有与道家相左的地方，可是目前国内的研究者什么都想沾，结果什么都不像，大而无当，似是而非，这也是我们的现实。

如果说企业文化研究与实践这几年有一些进步，那就是在案例研究方面。文化实践比较好的或者比较坏的这些企业对他们的文化机理或者经营绩效，做了记录和比较客观的比较。当大家对一个东西说不明白的时候，通过举例让大家感知、感觉到，这是很好的路径方法。不过，现在的案例研究仍然偏于一隅，得出的结论过于简单，有打哪儿指哪儿的嫌疑。经营绩效好的企业我们就说他文化卓越，经营出问题的企业我们就说他文化基因不良，这样贴标签实在是令人无语。

企业文化现在真是到了不得不正本清源的时候了。企业文化理论和实践持续这么长时间的热度，证明它是有很强生命力的，我们不能让它畸形发展，而是要尽力让它健康的成长，合理的成长，不能拔苗助长，需要给它一个正确的成长方向、合理的成长速度、合适的成长周期。也许，企业文化从各方面都需要重新洗牌，从理论研究到管理传播再到实践应用，都应该让它真正回到科学的轨道上来。企业文化是一门科学，不是随意打扮的小姑娘，不能有似是而非的东西，应该下大气力，正本清源，不在这方面下功夫，就会在其他方面交学费，这是实践一再证明了的。理不辨不明，我们不是说哪个理论是绝对正确，但至少要全面的反映问题。同时，我们实践的企业要完整的去掌握理论，不要拿来棒槌就当针，不论拿来个什么理论就用，什么都往里套，这能行吗？

基于此，我在既有的专著、文章和实践经验的基础上，出版了这套《企业文化》丛书。一来是把前期的观点较为系统地做个呈现，跟大家在思想上交流和碰撞；另外，也想通过这样一套书，和大家达成一个基本的共识，让它成为我们下一步研究和实践的基础。

如今这个平台已经有了，我们有了一个共同的踏脚石可以踩，希望能够和大家一起往前走。我们愿意和大家一起探讨，一起研究，为企业的成长、为国家的富强做一点力所能及的事情。

感谢为这套丛书做出努力和贡献的所有人员和机构，感谢所有帮助我成长的人员和机构。

年岁越大，这种感受越真切，心愿更真诚！祝福大家万事如意！

以此为序。

王吉鹏

2013年元月于北京昆玉河边公司新址

序言二

一本书出到第四版，写的人累，估计看的人也烦，但是书还是要出，因为实践在发展，理论研究也在深化，无论是实践的积累还是理论的探索，都需要把它系统的呈现出来，所以我们基本上以2年多一点的时间为一个短周期，推荐一本新的文化建设方面的图书。尽管如此仍然很难跟上实践发展和理论探索的步伐。我们在第三版中明确提出了从文化建设走向文化管理，这个论点是基于我们对国内企业文化发展的洞察。国内企业文化的发展，2000年以前，主要面临从企业文学走向企业文化的问题，2000-2007年，主要面临文化策划到文化建设的问题；2007年以前，主要面对如何从起飞到落地的问题；2007年以后，主要面对企业文化建设迈向企业文化管理的问题。我们从CIS企业文学到企业文化建设前后走了将近15年的时间，一直不能真正解决灵魂附体的问题，也就是说很多企业仍然没能把握企业文化的本质和规律。近几年才真正出现可喜变化，文化管理开始逐渐成为主题。事实上，近五年来，国内在企业文化领域的理论探索新突破不多，一个主要的原因就是我国企业文化管理的实践基础不牢。现在既然小草破了土冒出尖尖角，就可能迅速成长为参天大树，所以结合实践的动向，理论研究和经验总结要迅速跟进，我认为第四版的出版恰逢及时。随着中国经济发展和全球化时代的到来，跨文化沟通、并购重组的文化整合与融合以及国际化企业社会责任等重大命题又为企业文化注入了新的内涵，这些都在这本书里得到了体现。

希望借此跟大家相互交流和碰撞，与大家达成一个基本的共识，一方面为下一步的研究打好基础，共同促进管理理论的发展；另一方面更好的指导企业实践。

感谢为这本书作出努力和贡献的所有机构和人员，感谢所有帮助我成长的机构和人员。年纪越大，这种感受越真切，心愿越真诚！祝福大家万事如意！

以此为序。

王吉鹏
2013年6月

引言 企业文化的发展历程

1
第一章

企业文化——不断延展的体系

- 第一节 对接政府政策，顺应时代潮流 / 13
- 第二节 企业文化背景下的企业品牌、企业形象 / 15
- 第三节 企业社会责任和企业公民 / 25
- 附一 企业文化有什么用 / 30
- 附二 追寻文化的力量 / 31
- 附三 企业的本质是什么 / 33
- 附四 不能让企业患上“良心肥大症” / 35
- 附五 企业伦理与社会潜规则 / 36

2
第二章

如何形成企业文化体系

- 第一节 企业文化的结构和层次 / 43
- 第二节 理念体系：一个活的生态系统 / 46

- 第三节 诊断评估：把脉准才能走对路 / 49
- 第四节 使命管理：明晰企业为什么 / 55
- 第五节 愿景驱动：让战略适应变化 / 58
- 第六节 价值观确立：奠定企业文化的基石 / 59
- 第七节 运营理念：贴近经营实践 / 67
- 附一 企业文化的战略导向 / 68
- 附二 用文化促进五矿战略转型 / 72
- 附三 使命有什么用 / 75
- 附四 企业文化的神话与实话 / 77
- 附五 再论企业文化的神话与实话 / 80
- 附六 商业道德的异化——三论企业文化的神话与实话 / 82
- 附七 企业文化——白话？空话？笑话？ / 84

3 第三章

从文化建设到文化管理

- 第一节 价值观的落地：从心的一致到行的一致 / 89
- 第二节 企业文化的推进实施 / 106
- 第三节 从文化建设向文化管理迈进 / 119
- 附一 对企业文化考核的几点想法 / 136
- 附二 从文化建设向文化管理迈进 / 139
- 附三 文化建设的差异性与文化管理的统一性 / 143
- 附四 企业文化与人力资源管理如何对接 / 146
- 附五 精细化——融于文化，落于行动 / 150
- 附六 德胜洋楼——文化管理的范本 / 151

4 第四章

企业文化重构

- 第一节 企业文化重构的理论基础 / 159
- 第二节 企业文化重构的一般类型 / 161
- 第三节 企业文化重构的主要内容 / 163
- 第四节 企业文化重构的路径选择 / 166
- 附一 致力于革新与发展的韩国电力企业文化 / 173
- 附二 国企变革中的文化动力 / 175
- 附三 电力行业企业文化建设 / 180

5 第五章

集团文化建设

- 第一节 集团文化：概念与范畴 / 191
- 第二节 集团文化的类型：企业文化生态 / 201
- 第三节 集团文化建设中的问题 / 205
- 第四节 集团文化建设的误区 / 213
- 第五节 集团文化建设的模型、原则及方法 / 218
- 附一 成员机构文化与集团文化如何对接 / 223
- 附二 集团文化建设需统一企业集团的使命 / 225
- 附三 中国某集团的“一主多元”集团文化 / 226

6 第六章

企业文化的整合与融合：重塑新文化

- 第一节 建龙之殇：并购重组路上的文化融合难题 / 235
- 第二节 企业文化冲突的根源 / 237
- 第三节 企业并购后进行企业文化整合的意义 / 239
- 第四节 文化整合的模式及选择 / 241
- 第五节 文化整合的原则、方式与步骤 / 244
- 第六节 文化融合的原则与过程 / 252
- 第七节 在民企参与国企改造过程中直面文化融合 / 256
- 附一 合资企业文化整合：谁牵着谁的鼻子走 / 258
- 附二 海尔集团并购之路上的文化移植 / 261
- 附三 企业并购案例分析 / 266

7 第七章

跨文化管理：文化冲突的化解之道

- 第一节 跨文化企业文化冲突的诱因 / 271
- 第二节 跨文化企业文化差异与冲突表现形式 / 277
- 第三节 跨国并购中的企业文化整合模式选择 / 283
- 第四节 跨文化企业文化建设 / 289
- 附一 东风日产的跨文化整合 / 293
- 附二 TCL 重组汤姆逊反思跨文化管理 / 298
- 附三 从文化差异和文化冲突看中海外波兰高速公路项目惨败 / 301
- 附四 企业文化融合和跨文化管理 / 304

8

第八章

当前企业文化建设的几个重大命题

- 第一节 如何兼顾经济的发展和人文精神 / 311
- 第二节 如何将人本管理和企业文化真正融合 / 313
- 第三节 如何真正构建企业的软实力 / 317
- 附一 企业家群体的价值追问 / 321
- 附二 企业诚信的经济贡献 / 322
- 附三 盛与衰：对中国企业的反思 / 326

参考文献

CORPORATE CULTURE CORPORATE CULTURE CORP
CORPORATE CULTURE CORPORATE CULTURE
CORPORATE CULTURE CORPORATE CULTURE CORPORATE CULTURE

引言

企业文化的发展历程

自从 20 世纪 80 年代初,美国人泰伦斯·狄尔和艾伦·肯尼迪在其著作《企业文化》中首次明确提出“企业文化”一词以来,关于企业文化的研究已成为管理学领域一个经久不衰的主题。这些研究不仅对企业文化构成要素进行了探索,还运用管理咨询的方法,从表面开始,逐步深入观察企业的无意识行为,并且大量的研究还分析了企业文化对企业发展能产生怎样的驱动作用。今天所说的企业文化一般是指,在一定的社会经济条件下,通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和,是一个企业或一个组织在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式。

中西方对企业文化理解的差异

由于在管理理念、思维方式、沟通方式、民族文化取向、基本价值观以及公司治理结构等方面差异迥然,中西方对企业文化的理解有很大的差异。事实上,西方企业文化是在西方文化背景下产生的,注重逻辑思维和个人主义的一种企业文化;中国企业文化则是在中国文化背景下产生的,注重整体性和模糊性的一种企业文化。^① 企业文化有其自身生长的土壤,这就决定了它的特征是“土生土长”。

通过中西企业文化的对比研究,不仅要意识到企业文化“土生土长”的特征对企业的重要性,还应该注重纯粹文化与应用文化在企业文化构建中的区别与作用。对企业文化的研究可以分成两条路:一个叫纯粹文化,一个叫应用文化。纯粹文化是从文化学的角度来研究和实践企业文化,应用文化是从管理学的角度来研究和实践企业文化。^②

如果我们走文化学上的企业文化建设这条路,就要了解人的信仰问题,此时就存在民族性问题,这时的企业文化和社会文化是等量齐观的;如果从管理学方面研究和实践企业文化,则主要是考虑企业人属性,不太考虑自然人属性,企业有信仰就可。在构建企业文化的实践中,既要着重研究企业人属性,又要考虑到自然人属性,以使纯粹文化和应用文化达到相得益彰的效果。

① 王吉鹏,土生土长的企业文化才优秀[J].国家电网,2007,8.

② 王吉鹏,对企业文化考核的几点想法[J].现代企业文化,2008,11.

引入“企业文化”的概念

企业文化是在 20 世纪 80 年代被引进中国的。当时的中国，处于改革开放的初始阶段，刚刚打开国门，还带有深刻的计划经济烙印，对于市场经济和企业的认识还不够深入，大家怀着崇拜的心情，如饥似渴地学习着国外各种所谓“先进”的管理经验。于是，各种关于企业管理的思想被纷纷引进中国，企业文化也就在这样泥沙俱下的情况下，进入了人们的视线。

与其他管理思想和理论相比，中国的企业文化研究和实践与西方的差距要小得多。第一，因为当时国外的企业化管理也是处于起步阶段，对于企业文化的研究和认识也不像其他管理理论那么深入、系统和完备。第二，则是因为企业文化的实践主要是以日本企业为主，它们的实践都是根植于日本文化的，而这种文化与中国文化都属于儒家文化圈，从渊源和理解上来说都比根植于西方拉丁文化的科学管理更加容易被理解和接受。第三，早在企业文化概念进入我国以前，国内企业对于企业文化的实践早已经开始，并且出现了像“鞍钢宪法”，王府井商场“一团火”的企业精神，大庆油田“爱国、创业、求实、献身”的“铁人精神”等经典案例。这期间，企业文化建设没有被提上议程，而是以一种无意识形式存在，处在一种自然的生长状态，或者说自发形成阶段。

我国于 1986 年正式出现了“企业文化”的概念。虽然企业文化从很早开始就在国内自发形成，但企业界对企业文化的认识和实践，还是走了一条由外而内、由表象到本质的道路。

中国企业对企业文化的理解，首先是由 CIS 的导入开始的

说到 CIS 的兴起，一定要提太阳神集团。太阳神集团是中国最早导入 CIS 的，并取得了辉煌的成绩。“在太阳升起的地方，我们的生活充满希望”的广告歌词和鲜明的企业视觉图案吸引了全国消费者，使它在几年间产值由 4000 多万元跃升到 13 亿元。与此同时，在中原大地，亚细亚商城也因此创造了一个神话，成为媒体的宠儿和全国竞相学习的典范。

当时，全国各地许多企业都风起云涌地搞起了企业文化，在全国掀起了

“企业文化”建设的热潮。有些企业模仿外资企业文化和企业文化的一些形式，如热衷于搞文艺活动、喊口号、统一服装、统一标志，有些企业还直接请广告公司做 CI 形象设计，认为这样就是塑造企业文化。但缺少核心价值理念指引的企业，往往会陷入盲目多元化、团队失和、丧失愿景、缺乏动力等的泥潭，在创新、人力资源方面也存在许多不足。于是，伴随着太阳神的陨落和亚细亚的衰败，中国企业对于 CIS 的迷信也划上了句号。

CIS 热潮过后，企业文化研究和实践迅速进入理性探索阶段

企业文化大师理查德·巴雷特于 1977 年开发了个人意识和企业意识的七个层次模型，即生存意识、关系意识、自尊意识、变革意识、和谐意识、整体人意识以及服务意识。与此相应，巴雷特把企业领导者也分成七个层次，由低到高分别是专制主义者、家长式统治者、管理者、提供便利者、合作者、伙伴服务者、智者/设计师。按理查德·巴雷特的定义，最高层级“智者/设计师”的行为由服务人类的动机所驱动。他们从社会的角度审视他们自身的和企业的愿景。在企业七层次意识模型中，每一个层次都可以抽出相关的 20~30 个行为价值，由员工和企业领导人中选出前十位的价值，包括“个人行为价值前十”、“企业现行价值前十”以及“期望中的企业价值前十”。在此基础上，进行一系列的统计分析，就可以绘制出企业整体的价值图谱，发展成一套文化量化测评工具（CTT）。在过去 10 年中，CTT 已经被成功运用到 35 个国家的 600 多家企业文化量化评估中。

这套企业文化评估工具（CTT）的魔力在于，不去理会公司从小到大的一系列历史沉淀，也不去理会公司文化建设的文件、法规与实施纲领，而是聚焦员工、高层管理者、企业领导人当下的行为价值取向偏好，以及个人对当前企业和期望企业排前十位的价值进行无干扰地选择，由此形成对当下企业文化建设横切面的一个数量评估。评估结果可从以下三个角度进行解读：人的角度、企业发展角度和商业管理角度。

人的角度和企业发展角度的评估结果，是通过将员工个人行为价值映射到个人意识的七个层次模型上，并将员工对当前企业行为价值和期望企业行为价值的理解映射到企业意识的七个层次模型上而获得的。

商业管理角度的评估结果是通过将当前企业行为价值与期望企业行为价值映射到企业需求平衡计分卡上而获得的。企业需求平衡计分卡，旨在为公司提

供一种平衡的绩效测量方式，通常被用作战略规划的一个工具，在企业文化评估中，它被用作一个诊断工具来确定企业目前的增长优势之所在，以及员工希望公司关注的重点是什么。^①

20 世纪 90 年代，伴随着中国企业改革步伐的加快和管理观念的深刻转变，国外的各种管理理念纷纷涌入，企业文化研究的新成果就是其中之一。随着外部环境的变化和改革的逐步深入，企业面临着成长的巨大压力，不得不重塑市场意识，应对竞争，企业文化的概念和作用渐渐地在国内企业家头脑中清晰起来。国内的企业文化已经脱离了自发阶段，进入觉醒时期。

邓小平的南巡讲话，促进了市场经济的深入发展，同时企业文化的概念被首次写进十四大报告。这大大推动了企业文化的发展，使得企业文化的应用方式和理论被重视起来。企业文化咨询公司如雨后春笋般出现在全国各地，同时，企业也在广泛开展企业文化建设，极具代表性的是海尔和联想。

20 世纪 90 年代，在企业对于产品质量和服务顾客没有意识，假冒伪劣成为市场常见现象，消费者的抱怨得不到企业响应时，海尔公司做出了回应，不仅推出高质量的产品，同时提供及时的服务。正是这种及时响应的服务，使得海尔的企业形象从同类企业中凸显出来。随着社会经济的发展和市场改革的深入，海尔开始有意识地梳理自己的企业文化，形成了系统的企业文化理念——“海尔文化”，指导海尔的员工，引领海尔的发展。海尔文化的成功使得张瑞敏成为第一个走上哈佛讲坛的中国企业家。联想也是以企业化管理企业的典型，柳传志的“定战略、搭班子、带队伍”在企业管理中传颂一时，而联想的“入模子”，则更被认为是联想发展的秘密武器，成就了联想 20 多年的辉煌。

2000 年以前，与国外企业文化从 20 世纪 80 年代理论研究到 20 世纪 90 年代应用研究的迅猛发展相比，我国的企业文化研究显得有些薄弱。虽然也有一些关于企业文化的研究成果，但是大多是以介绍和探讨企业文化的意义及企业文化与社会文化、与企业创新等的辩证关系为主，真正有理论根据的定性研究和规范的实证研究为数甚少。由于许多企业在塑造企业文化的过程中对企业文化发展的内在逻辑、企业文化的定位、企业文化的变革等问题缺少长期深入系统的研究，许多企业文化实践缺少真正的科学理论的指导，缺少个性，因此，难以对企业长期发展产生文化的推动力。

在企业文化的实践过程中，探索企业文化的建设路径和方法成为企业迫切需要解决的实际问题，并因此产生了大量的企业文化测量工具、诊断评价工具

^① 王育琨. 发现一流企业的本真 [M]. 北京: 商务印书馆, 2008.