

生存发展之魂

中外企业文化建设实例选编

阎春芝

冯彦学

安泉河

编

企业管理出版社

生存发展之魂

——中外企业文化建设实例选编

阎春芝 冯彦学 安泉河 编

DJ04/30

16

企业管理出版社

责任编辑：子 鸣

封面设计：华 川

生存发展之魂

中外企业文化建设实例选编

阎春芝 冯彦学 安泉河 编

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路17号)

•

新华书店北京发行所发行

北京景山学校印刷厂印刷

•

787×1092毫米 32开 6.625 印张 143 千字

1991年11月第1版 1991年11月第一次印刷

印数： 10100 册

定价： 3.25 元

ISBN7—80001—163—3/F·164

前言

企业文化作为80年代形成的企业管理新理论，一经产生，就在世界广泛传播，被誉为企业长久生存发展之魂，为企业提供竞争中久盛不衰的发展动力。80年代中期，企业文化引入我国之后，在社会各界引起广泛注意。企事业界的不少有识之士，不同程度地借鉴这一理论，在实践中把它与中国的传统管理思想以及当今的思想政治工作结合起来，为充分发挥人的积极性、创造性，为提高企业内聚力和适应外部环境的能力，为促进社会主义两个文明建设，推进改革开放的不断深化进行了许多有益的尝试，取得了不少成功的经验。我们看了这些成功的实例，很受教育和感动，萌发了把它收集起来奉献给读者的念头。在各级领导的支持和编辑同志的帮助下，几经努力，终于成书。

本书选编了中外企业文化建设的部分实例，每一实例都是一个独立的小故事。努力做到寓教于乐，寓理于事，表达力求生动、简洁，具有可读性。为从事教学和实际工作的同志提供可借鉴的例证，也可作为通俗读物。

由于企业文化是一门新兴学科，在我国理论与实践上都处于探索阶段。限于水平和篇幅，我们的选编难免有不恰当之处，无法把更多的典型实例全部编选入书。仅以此为企业文化建设敬献绵薄之力。

本书成书过程，参阅了有关书、刊、报纸资料，不同程度地吸收了其中一些成果，恕不一一列举。谨此向这些作者深表谢意。

编 者

1991年3月

目 录

第一部分 着眼于人的管理方式·····	(1)
人尽其才则百事兴·····	(1)
人才篓子·····	(6)
“丰田人”的培养与使用·····	(10)
《星球大战》和洋娃娃·····	(14)
哈默如何成了铅笔大王·····	(15)
人才是公司最宝贵的财产·····	(16)
日本电产公司的育人之道·····	(22)
人才新说·····	(30)
惊人业绩的启示·····	(33)
“用人、育人、爱人、带人”·····	(37)
智慧在群众之中·····	(41)
第二部分 企业精神·····	(45)
偏爱第一流·····	(45)
硅谷的“裂变”·····	(47)
企业精神与民族精神·····	(50)
“嘉丰风格”·····	(52)
共铸企业魂·····	(56)
创优创新,造福人民·····	(59)
“雀巢精神”·····	(63)
“北啤精神”·····	(65)

“大庆精神”	(67)
第三部分 企业价值观	(70)
注重“软件”的普罗克特—甘布尔公司	(70)
“羚羊对策”	(74)
“柯达”失败的启示	(75)
目标追求与发展	(77)
企业的共同价值观	(84)
“以诚相待”	(88)
“马狮”售卖的是什么	(89)
雅玛哈钢琴与新型“傻瓜”照相机	(91)
创造需求	(93)
“洛丽尔”的秘诀	(95)
需求·产品·用户·求精	(97)
“台塑”的成功之道	(101)
第四部分 企业道德	(104)
“利润诚可贵，信誉价更高”	(104)
内斯特尔公司的教训	(108)
企业信誉比生命更重要	(111)
酒香不怕巷子深	(112)
荣誉、责任、奉献	(114)
索尼公司的“SZD”活动	(117)
阿托徽家中心为何成功	(118)
“海尔人”的追求	(121)
第五部分 企业经营哲学	(125)
“奔驰”汽车与“白牌”啤酒	(125)
亏本与盈利	(128)

目光与胆气·····	(130)
群体经营中的新观念·····	(133)
大生意与小商品·····	(135)
给人以美的感受·····	(137)
“典出红楼梦意新”·····	(139)
企业家与美学修养·····	(140)
自来水哲学·····	(142)
从“日美汽车战”谈起·····	(143)
如何取胜·····	(147)
走出国门的“盒子卫生间”与次伞·····	(148)
独特的索尼产品·····	(149)
“金利来”为什么坚持高价格·····	(151)
小玩具打入国际大市场·····	(153)
金牌联姻·····	(155)
出奇制胜·····	(158)
洋马农机公司的宣传术·····	(159)
“神秘的”米西令轮胎公司·····	(162)
第六部分 企业礼仪 ·····	(165)
筷袋上的学问·····	(165)
文明生产也是生财之道·····	(167)
礼仪与行为规范·····	(169)
袖口链扣与缎带·····	(171)
麦克唐纳帝国“国王”的绝招·····	(172)
优良的产品来自优秀的作风·····	(174)
第七部分 企业文化建设 ·····	(177)
松下的公司文化·····	(177)

茶文化的开发·····	(184)
IBM就是服务·····	(185)
“春卷大王”的志向·····	(188)
“杏花精神”的酿造·····	(191)
“长白文化”的缔造者·····	(195)
“寓教于乐”·····	(199)
文化氛围的影响力·····	(202)

第一部分 着眼于人的管理方式

间于天地之间，莫贵于人。

《孙膑兵法·月战》

企业是由人组成由人支配的，着眼于人的管理方式是企业文化的精华。它强调企业中的职工既是实现企业目标的重要源泉，又是一种特殊的、可开发的资源。

企业文化建设的目的就是要在企业中形成一种“从人为主”的价值观念和行为规范，使企业的每个成员都生活在相互信任、相互沟通、平等向上的环境中；素质得到提高、智力和潜能得到激发、人力资源得到充分开发；使人力优势转化为智力优势和生产优势，从而获得企业的全面优势。

人尽其才则百事兴

北京市三露厂是个民政福利企业，残疾职工占52%，1985年5月厂长武宝信上任时，面对的是280万元的亏损额和几百名等待养家糊口的残疾人。但仅仅两年，他们脱颖而出，不仅扭转了亏损，还为国家盈利1400多万元。这个以残疾人为为主的企业，以大宝生发灵为龙头的大宝系列化妆品打入了国际市场，两度登上世界发明博览会的领奖台，填补了中国化妆品获国际奖的空白。不仅在日本、荷兰、香港，就是在盛产高级化妆品的巴黎、伦敦，也刮起了一阵

“大宝”旋风。探求三露厂成功的秘密，正如孙中山先生讲过的一句话：事随人旺，业随人起，人尽其才则百事兴。

1987年9月29日，《光明日报》报导了这样一条消息：以残疾人为主的福利企业，北京三露厂最近以4万元人民币押金，从北京某研究所调进一名科技人员，引起社会广泛的注意与议论。事情的经过是这样的：北京某化工研究所工程师，中年科技人员王春海，由于工作中的矛盾和自己有一个残疾儿子，愿意调到三露厂工作。而三露厂刚刚购进一台原子吸收光谱仪，也正需要王春海这样的专门人才。于是，王春海向原单位和北京市人才交流中心提出调动申请。人才交流中心认为，王春海由人才较密集的科研单位调往人才急需的福利企业是合理流向，便极力促成。而研究所同意王春海调出的条件是退回该所分的一套二居楼房。由于三露厂一时无法解决王春海的住房问题，研究所又提出可由三露厂付调动押金4万元，在王春海退房后归还。以武宝信为首的厂领导慨然应允，交给研究所4万元，使王春海顺利调入，并很快发挥作用。他们认为：人才是建厂之本，人才是宝，价值无量，花4万元调进一个专门人才值得。在这种思想指导下，仅1987年他们就引进各类人才近30名，并投资50多万元建成全国福利企业第一个科学宫。

企业中人的素质构成企业的价值体系。有人说，“企”字去掉“人”为“止”，人是构成企业的第一要素。如果同大企业集团或中央、市级单位比较，以残疾人为主体的三露厂可称得上是人才奇缺。而武宝信却抱定这样的决心：要让全世界知道，因有残疾而形体不美的职工，一定能生产出为健全人装饰美的化妆品。为了唤起残疾职工比健全人更强的自尊与

自信。三露厂的企业精神占首位的是：自强、自立。武厂长提出了“残疾人是我们工厂的第一主人”的口号，并在厂规厂纪中规定了种种爱护、帮助、照顾、奖励残疾职工的条款。武宝信这样审度自己的职工，他说：他们是人，他们有思维。他们更具有人类最宝贵的东西——善良、智慧，向命运抗争，寻找属于自己的生活、生存方式。

由于三露厂是由各种残疾人和健全人组成的，以前，一到吃饭时间，谁有力气谁挤到前头。聋哑职工比比划划说不清，一误会就引起打架，职工们吃顿饭比干活还累。为此，厂里建起造型美观、装潢气派的大宝福利餐厅，请著名书法家启功题的字。餐厅墙上贴着：“残疾人是我们工厂第一主人”的标语。职工们走进餐厅只需坐下亮出就餐证，服务员就会把可口的饭菜端上桌子。武厂长在职工大会上专门对健全职工说：福利工厂是政府专门为安置残疾人而建的。福利工厂的健全人每月可领到政府发的15元补贴，表明我们从党和政府那里接受了照顾残疾职工的光荣任务。在福利工厂强调残疾人的主人翁地位，能促进健全人和残疾人的团结，有利于激励残疾人的自信、自强。诚恳的话语，温暖着三露厂职工的心，他们团结互助、情同手足。

有一次，武宝信来到盲人车间，发现一名职工头上碰了个青包。问他，回答说是挤公共汽车摔倒碰的。武厂长立即感到自己失职。为解决盲人职工上下班的困难，厂里买了7辆大发面包车，车身上印着：大宝盲人班车的字样。盲人职工高兴地说：每天上下班车接车送，咱跟市长一个待遇。一天下午，盲人老周因事没坐班车，半路碰上武厂长的专车。武宝信发现了老周，对司机说：绕个道，先送盲人兄弟。老

周再三推让不肯上车，武厂长批评他不听厂长的话，不是好工人，一定要他上车。在车上武厂长问老周还有啥困难。老周直率地告诉厂长，啥困难也没有，就是缺个老婆。5天之后，三露厂18名盲人的征婚启示登在《北京日报》上。文中写着：凡应征女方，只要有本市居民户口，愿来三露厂工作的，都可以安排。不分厂内厂外，凡给盲人介绍对象结婚的，厂方付酬谢费100元。

一位聋哑女工的孩子被汽车撞伤，由于她夫妇俩都是聋哑人，办事困难，耽误了10多天工作时间。发工资时，她看到自己的工资、奖金一分不少，就到厂长办公室问武宝信：为什么给我这么多奖金？我有10多天没上班啊！武厂长用哑语对她说：因为你是残疾人，并且是聋哑人中的优秀职工。考虑到你平时对工厂的贡献，特别是孩子受伤，需要用钱，厂里决定照发你全月工资和奖金。这位女工感动得在车间哭了半个多小时。

武宝信为了在午饭时间给加班的工人冲奶粉，一杯杯捧到工人手中，道声：辛苦了，自己却时常饿着肚子。他还经常拖着患肝病的身子，扔下患再生障碍性贫血的儿子去残疾职工家中访问，帮他们解决一个个难题。但了解三露厂的人知道，这里不只靠温情与爱，还有严格的管理，这是以另一种方式表达的爱护。严爱相济，缺一不可，这才是武宝信治厂育人的宗旨。武厂长常说：“一个没有第一流纪律的工厂，出不了第一流的产品；一个不讲卫生的工厂，就不配生产美容的化妆品。”武宝信的就职演说是三张布告，贴在工厂宣传栏里。第一张写着：凡偷拿公物者，罚款10倍，缓调一级工资，扣发半年奖金。第二张上书：全体干部一律不许

吃请受贿。第三张上说的是：在食堂买饭必须排队，干部不许到食堂里面买饭，只要我在这里当厂长，禁令一直生效。三张布告贴出后，立竿见影。刹住了偷拿风，制止了干部特殊化，处罚了吃请受贿者，这是该厂27年厂史上从未有过的。难怪召开第一次全厂职工大会时，武厂长台上一站，掌声足足响了半小时。

如今的三露厂，厂风厂貌焕然一新。在绿树成荫、鸟语花香的花园式厂区内，找不到一个烟蒂，一口痰迹。美的环境，美的作风，生产着美化人们生活的大宝化妆品，也陶冶着大宝人美的灵魂。

事实与教训告诉人们：一个只知道抓生产与销售 的厂长，注定不会成为一名成功的企业家。他必须学会做人的思想工作，研究人的行为，尊重人的感情，创造形成向心力的条件。

三露厂工人小吴，进厂前曾因失足劳教两年，待业过程中在五家工厂当过8年临时工。在厂长召开的新工人座谈会上，小吴坦率地说：每次进厂，人家都说欢迎、欢迎。等到年终分红时，拜拜！让你走了。小吴一番话引起了武厂长的格外注意。他对大家说：“在我们厂评价、辞退工人的标准只有一条，看他爱不爱这个厂，是不是以厂为荣。信不信，让时间证明吧！”小吴进厂后日复一日的生活、工作，使他发现了三露厂与已往他工作过的工厂的不同之处，深深感到“以厂为荣、以厂为家”这话的份量。他住进厂里，爱厂实干，为厂努力贡献。临时工转正时，有人以小吴劳教两年为理由持否定态度。武厂长却说：“就是因为小吴劳教过两年，所以一定要给他转正。一个劳教过的青年变好了，大家还要

把他往社会上推，让谁管？连一个失足青年都挽救不了的工厂，能出第一流的效益吗？”然而，天有不测风云。转正表刚刚上报，小吴却患肝炎住进传染病院。在病床上他给武厂长写了一封信，诉说了自己的肺腑之言：如果说我在社会上还感到了一点温暖的话，那是在三露厂。厂长您知道吗？近8年来我没掉过一次泪。那天晚上，我听别人说您在我转正的问题上说的那番话时，我哭了。可现在我又患了肝炎……。小吴把自己对疾病和工作生活前景的担心向厂长合盘托出。武厂长含泪看完小吴的信后，接通了公司劳动部门的电话。并给小吴回了一封言简意赅、情真意切的信，板上钉钉地说：“小吴，你的转正问题，上级已经批准，让我祝贺你吧。从今日起，你已经是全民所有制工厂的正式职工了。至于你的病，是因为你工作非常努力累的。工资奖金一分不少，安心养病吧！”

小吴的转正，让更多的“小吴们”看到了希望和前途，唤起了做人的自尊与自信。武宝信厂长称之为“厂长能量转换”，说这也叫效益。是的，这是难以用金钱和数字计算的第一流效益。

人才篓子

1945年10月4日，在重庆，一位中国民族企业家逝世，引起全国各界爱国人士、知名人士以及广大职工群众的强烈反响。毛泽东唁电称他是“工业先导，功在中华”。著名教育家陶行知先生的悼文上称他为“中国新兴工业的一颗巨星”。这位博得众人悼念的企业家，就是在中国近代史上为

发展民族工业做出杰出贡献的天津永利化学工业公司的创业者范旭东先生。

范旭东先生早年留学日本，开始学医以图救国救民。日本校长对他说：“等你学成，中国早就亡了。”听了这话气愤之极，他转而专心攻读化学，走科学救国、工业救国之路。学成后回国，又去德国考察，痛感中国工业的落后，决心把“为国家创事业”作为自己一生奋斗的宗旨。1916年，范先生创办了中国第一个精盐厂——久大精盐公司，制成第一批国产精盐。1920年又在塘沽创办了我国第一个制碱厂——永利碱厂（后改组为永利化学工业公司）。1934年，在江苏六合卸甲甸，创办了远东第一流的大型硫酸铵厂。为中国近代化学工业奠定了基础。

范旭东先生40年奋斗业绩，不但以其经营成功博得国内外的赞许，并以其注重科学与人才的雄才大略，在中国脆弱的民族企业中独树一帜，成为中国实业家的楷模。

“我们在原则上绝对地相信科学”，这句话是范先生在20年代为他们团体制定的信条中的第一条。他认为：科学研究是近代工业的基础。作为依靠科学发展我国近代工业的先驱，他在创办久大精盐公司和永利制碱公司的同时，于1929年用自己的酬金作经费，在塘沽创办了我国第一个私立化学工业研究机构——黄海化学工业研究社。把科研机构作为工业成功的钥匙和智囊。1927年，他发起在北平创办“静生”生物研究所，为发展我国生物科学做出了贡献。抗日战争时期，面对日本帝国主义的威胁利诱，范旭东先生以“宁举丧，不受奠仪”的英雄气概，率领“永利”的技术人员内迁四川。并于1944年在四川为久大精盐公司创办了海洋化工研

究社，研究如何开发海洋资源。为了解决四川人民缺盐之苦，他组织人力用科学方法钻探盐井，为四川的井盐生产发展了盐卤的新来源。

范旭东先生不仅注重科学研究，也非常关心、支持学术团体、科学刊物的工作。他一方面在一些学术团体中任职，积极为这些团体筹划活动经费；一方面积极创办科学刊物。1928年，他创立“海王社”，发行《海王》旬刊，并积极撰稿。“七·七”事变后，他在四川创办《黄海》刊物，并亲自为创刊号写卷首语。在当时十分艰苦的条件下，范先生表示：为了《黄海》与《海王》，当掉裤子也要干！表现了一位实业家的战略眼光。作为一位实业领导者，把学术刊物看作他整个事业不可缺少的一部分，这在我国近代史上尚属罕见。

“人才篓子”，这是周恩来同志对范旭东先生及永利化学工业公司视人才为珍宝的称赞之语。范先生常说：事业的真正基础是人才。从开创永利制碱公司做发起人时起，就首先把注意力放在发现人才和选拔人才上。他发现留学英国的王季同熟悉制碱业，就千方百计争取他加入“永利”，并破格免除他应缴的发起人股金，而将他的名字列入发起人之中，并委以主管技术的重任。东吴大学毕业生，才华横溢的有为青年陈调甫被范先生发现后，调入“永利”不久就派他去美国考察，委托他在考察期间为“永利”物色人才。陈调甫在美国结识了有理想、有技术的爱国青年化学博士侯德榜，向侯德榜介绍了范旭东先生如何待人以诚、如何求贤若渴，以及国内急需碱、急需专业人才的情况，使侯德榜十分感慨，欣然接受了范旭东的聘请，毅然离美回国。通过陈调甫的努力，在美