

VALUES

企业价值观体系的构建

兼评中国企业 500 强

BUILDING OF
CORPORATE VALUES AND REVIEW OF
CHINESE TOP 500 CORPORATES

500
CORPORATES

张 强 / 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

企业价值观体系的构建

■ 兼评中国企业 500 强

BUILDING OF
CORPORATE VALUES AND REVIEW OF
CHINESE TOP 500 CORPORATES

张 强 / 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

企业价值观体系的构建：兼评中国企业 500 强 / 张强著. -- 北京：社会科学文献出版社，2018.8
ISBN 978 - 7 - 5201 - 2969 - 5

I. ①企… II. ①张… III. ①企业 - 价值论 - 研究 - 中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 141803 号

企业价值观体系的构建：兼评中国企业 500 强

著 者 / 张 强

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 恽 薇 陈凤玲

责任编辑 / 陈凤玲 李惠惠

出 版 / 社会科学文献出版社·经济与管理分社 (010) 59367226

地址：北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心 (010) 59367081 59367018

印 装 / 三河市东方印刷有限公司

规 格 / 开 本：889mm × 1194mm 1/32

印 张：7 字 数：148 千字

版 次 / 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5201 - 2969 - 5

定 价 / 59.00 元

本书如有印装质量问题，请与读者服务中心 (010 - 59367028) 联系

 版权所有 翻印必究

前 言

企业价值观是企业的奢侈品。当我们还是一穷二白的时候，物质比精神重要，这是务实的中国人的特点。在中国饱受西方列强凌辱、穷富都没有尊严的 100 多年前，一群有梦想（也可以说有愿景）和使命感的年轻人进行过艰苦的努力，最后终于带领广大无产阶级建立了中华人民共和国。尽管当时我们在物质上仍然是一穷二白，但我們是有精神的，有尊严的。“仓廩实而知礼节”。笔者的观点是，在物质世界里，富人可以有自己的修养和气质，穷人也应该有做人的底线和气节。笔者赞同太平洋建设集团创始人严介和先生的观点：“富也罢，穷也罢，幸福不靠金钱架。豪华恬淡各千秋，富者辉煌，穷也清雅。”既然在物质世界有穷和富的划分，同样，在精神世界里，也有丰富和贫瘠的区别，甚至是高尚和庸俗的区别。企业能够做大做强，已经来之不易、众人向往，如果没有形成鲜明的文化或价值观，则富而不贵。如果企业做大做强，精神气质不俗，社会责任意识强烈，则既富又贵，受人敬仰。

企业价值观的问题不是科学问题，因此不要用“求真”的态度去追求，但是要用“求善”和“求美”的态度去塑造。企业如果已

经做到了依法经营、诚实纳税，还要用“善”和“美”的道德规范去苛求，是不是为难它们了？肯定不是。就像人，遵纪守法是为人的底线，求善求美才是为人的追求。当然，求善求美永无止境，何为标准？既然不是科学问题，就无标准可言。求善求美，一定是“有”比“没有”好，多多益善，止于至善。

改革开放以来，中国经济高速发展，企业物质财富也空前繁荣。在曾经被誉为“中国企业梦”的世界 500 强中，中国企业正不断刷新纪录。其实，“世界 500 强”的英文并无“强”之文字，是最先引入的翻译者翻译为“强”。笔者认为，将“Fortune Global 500”译为“财富全球 500 公司”才更符合原意。而且《财富》杂志也是根据营业额来评选世界上最大的 500 家公司。除此之外，同样推出 500 强排名的还有美国的《商业周刊》、《福布斯》和英国的《金融时报》等杂志。除了收入，这些杂志还按利润、市值或资产等对各国企业排序。我们常说的要做大做强，按照我们的逻辑，是先做大再做强。因此，中国企业目前最看重的就是按照营业收入排名的《财富》世界 500 强。严格说，这更符合“大”的概念。除了大，市值和利润均有不俗表现，500 强才是实至名归。现在的“中国 500 强”也搞得风生水起，而且有很多种类型。为考察中国这些已经富起来的企业是否“有精神、有修养”，笔者选取由中国企业联合会和中国企业家协会联合发布的 2017 年度中国企业 500 强榜单中的部分企业，利用它们在官网上展示的关于企业文化的相关信息，分析企业的价值观。如前所述，这些已经做大的企业在精神素质上也是瑕瑜杂陈，有不少企业甚至连网站都没有。2015 年时有 12 家企业没

的企业在不断完善价值观，比如百度公司新增的“百度论语”、海航集团的“同仁共勉”。但也有公司一成不变，如联想集团和海尔集团。价值观不是科学问题，无法评判孰对孰错。山东京博控股集团的价值观体系在2017年出现大面积的替换。从内容来讲，语言改成现代汉语，笔者是赞同的，但从风格来讲，笔者又非常遗憾，本来是一个完整的中式风格的价值观体系（中国企业500强中的唯一），被改成一个充满现代气息的体系（网页上还有“京博家风”的遗迹，其他用文言文书写的“家道”“家德”“家法”“家业”等内容已经不知去向）。这种改变对企业而言可能是好事，从学术研究来讲，则像是一个濒危物种彻底消失了。本书收集的企业价值观内容主要来自2017年中国企业500强的官方网站，时间集中在2017年10~11月。由于企业在不断更新网站数据，因此，本书所选用的材料只反映了企业在发展过程中的一个时期对企业价值观的认识。随着时间的推移，企业会越来越重视企业价值观的建设，建设的质量也一定会越来越高。但是，企业网站毕竟只是企业宣传的一扇窗口。很多企业可能企业文化建设较早，价值观已经深入人心，但并没有把建设成果放到网站里展示；有些企业则是最近两年才启动文化建设，把刚刚制作完成的精美《企业文化手册》或《理念识别系统》挂上网站。能够进入中国企业500强的企业，尤其是经过几十年艰苦创业的民营企业，他们的艰辛可想而知。如果创业者没有一些“一不怕苦二不怕死”“敢为人先”的精神，企业就不会有现在的成就。“立功、立德、立言”，被誉为传统中国文化里的“三不朽”，其实也影响了当下很多企业家。新华联集团的傅军说：“人生的最

高境界就是建功立业。”中国企业 500 强的企业家们已经“立”功，接下来就是“立德”和“立言”。

企业管理是非常复杂的人类活动。有些企业靠政策吃饭，管理就相对简单，或者说不太重要，比如大多数国有企业。有些企业靠垄断经营，管理也不重要。大汉控股的傅胜龙说过：“一个人赚点钱并不难，但要把赚钱变为一种企业行为就难了。一个拥有几十家子公司的控股集团，要保持赚钱的能力和机制就更难，尤其是这个集团不仅要赚今天的钱，而且要使企业能够持续发展，更是难上加难。”如果中国继续朝着市场化的方向改革，市场竞争变得更加公平和透明，企业对文化和价值观的需求就会多一些。市场的竞争越激烈，以企业文化为核心的企业管理就越重要。因为，“资源是会枯竭的，唯有文化才生生不息”。

目 录

前 言	001
第一章 如何理解企业价值观?	001
一 价值观的概念	003
二 企业价值观的定义	005
三 企业价值观的分类	011
四 企业价值观与企业文化的关系	016
第二章 企业价值观体系的架构和要素	019
一 企业愿景架构	021
二 企业价值观体系的架构	024
三 企业价值观体系的要素	033
四 国有企业和民营企业的价值观结构比较	037

第三章 如何进行企业价值观管理? 053

一 企业价值观的功能	055
二 企业价值观的确定	060
三 企业价值观的设计	065
四 企业价值观的考核	068
五 企业价值观的变革	070

第四章 中国企业 500 强价值观体系的构建 073

一 价值观体系构建逐渐受到重视	075
二 企业价值观体系设计各有千秋	078
三 企业家的“论语”格言丰富多彩	082
四 企业价值观的内容排列：一二三四五六七	095
五 “国际一流”“受人尊敬”的企业愿景	099
六 企业战略植入价值观体系	103
七 企业价值观体系构建尚存在一些问题	107

第五章 中国企业十强价值观体系构建	123
一 国家电网有限公司的价值观体系构建	126
二 中国石油化工集团公司的价值观体系构建	130
三 中国石油天然气集团公司的价值观体系构建	133
四 中国工商银行的价值观体系构建	137
五 中国建筑集团有限公司的价值观体系构建	140
六 中国建设银行的价值观体系构建	144
七 中国农业银行的价值观体系构建	147
八 中国平安保险(集团)股份有限公司的价值观体系构建	149
九 上海汽车集团股份有限公司的价值观体系构建	152
十 中国银行的价值观体系构建	154
第六章 怎样构建具有传统文化特色的价值观体系?	155
一 诚信“三字经”	158
二 《红豆弟子规》	159
三 海航集团有限公司的“同仁共勉”	161
四 人生大彻大悟的《也罢谣》	163

五 超威集团的“做人”和“做事”	165
六 上海均和集团有限公司的价值观	167
七 中国移动的价值观体系	170
八 中国人寿保险（集团）公司的价值观体系	172
九 中国中车股份有限公司的价值观体系	174
十 中国化工集团公司的价值观体系	176
十一 三胞集团有限公司的价值观体系	178
十二 中国华信能源有限公司的价值观体系	180
第七章 如何打造风格独特的价值观体系？	181
一 中国光大集团股份公司的核心价值观	183
二 中国华能集团有限公司的三色文化	185
三 九州通医药集团股份有限公司的“家”文化	186
四 写给诸位同仁和未来同仁的一封信	190
五 老书记箴言	192
六 山西太钢的李双良精神	193
七 中国航天三大精神	195

八 华为“以奋斗者为本”和“自我批判”精神	197
九 奥克斯集团有限公司的数字概念	203
十 大连万达的价值观体系	205
参考文献	207

第一章

如何理解企业价值观？

在学术上，企业价值观的定义基本来自西方学者。在汉语里找不到比较准确的对应“共享价值观”的术语，因此，笔者将“共享价值观”诠释为由企业创始人提出的价值观念，包括标榜的价值观、共同的价值观和践行的价值观三个部分。这种划分有助于我们理解不同的企业在建设企业文化方面所取得的不同效果。

一 价值观的概念

价值观是人们对价值的看法或观念。因此，价值观也可以称为价值观念、价值理念、价值主张、价值取向等。人们不会只有一个价值观，因此，凡是讲价值观，一般都是指价值观体系。评价主体认为什么东西是有价值的，它就有意义；什么是没有价值的，它就没有意义。有价值的事情就值得去做，无价值的就不要浪费时间和精力。价值观有强度大小之分。评价主体认为特别有价值的事情，就值得兴师动众、大动干戈，甚至抛头颅、洒热血。

人的价值观不是与生俱来或凭空捏造的。首先，它深受所处时代和空间的影响。生长于某个时代的人们自然会有那个时代的一些重要特征。不同的时代可以把评价主体分为具有传统价值观念的人和现代价值观念的人。甚至在同一个时代，也有“60后”、“70后”和“80后”的差别。即便是同一个人，随着时代的发展，年轻时认为有价值的事情到中年后就觉得没什么意义了，当初认为没有意义的事情后来又变得特别有价值。处于不同地理区域的人，价值观念有很大差异。一般情况，地理区隔越远，差异越大。比如霍夫斯塔德等人的研究发现，即便是在同一个组织内，多元化的员工队伍

最终呈现的国家文化的差异非常显著^①。其次是个人的成长经历。每个人的成长过程都有一些特殊性，造成人们价值观念既多姿多彩，又各具特点的现象。

价值观由于受到社会、阶层、文化和政治等影响，出现了越来越多的种类。例如，很多西方学者认为，价值观因个人的主观差异，不能做比较，即谁比谁的更有价值。但实际情况是价值观也有三六九等、高低贵贱之分。更加复杂的是，当我们把道德评价引入价值观，价值观就有了健康的和不健康的、高尚的和庸俗的、积极的和消极的区别。既然道德评价参与了，自然就有正确的价值观和不正确的价值观、正常的价值观和扭曲的价值观等。

^① Geert Hofstede et al., "Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly* 35 (June 1990) : 312.

二 企业价值观的定义

企业价值观一般被认为是组织成员共享的价值观^①。对英美国家的学者而言，共享的价值观无须解释。就像很多常见的中国成语不需要对中国人解释一样。什么是共享的价值观（shared values）？因为“共享”的术语和概念来自英语，中国文化里没有这个东西。随着共享单车、共享汽车等商品的出现，共享已经渗透中国人的日常生活。共享单车或共享汽车等出现的“共享”概念比较容易理解，尤其是消费过这类商品的顾客。作为有形的物品，共享或分享同一物品会受到时间和空间的限制。如果共享的是某个观念或思想，就不会受时空的局限。因此，实物的共享和价值观的共享有非常明显的区别。我们能不能在中文里找到一个比较近似“共享”的概念或术语呢？

根据《剑桥英语词典》（*Cambridge Dictionary*），“share”有很多解释。作为动词使用的“share”有五条释义。第一，与其他人同时拥有和使用。主要是针对实物，如小孩一起玩玩具、一起在

^① 汤姆·彼特斯、罗伯特·沃特曼：《追求卓越》，胡玮珊译，中信出版社，2007，第8页。Edgar H. Schein：《组织文化与领导》，陈干玉译，郑伯璜校，五南图书出版有限公司，1996，第20~22页。O'Reilly et al., "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal* 34 (1991): 487-516.