

18

F-27 0
G79

中外企业文化概览

关晓红 主编

石油工业出版社

内 容 提 要

本书汇集了100篇中外知名企业文化研究成果和成型理论及企业文化建设的成功案例,供企业管理者、经营者和思想政治工作者学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

中外企业文化概览/关晓红主编.

北京:石油工业出版社,2001.12

ISBN7-5021-3641-X

I. 中…

II. 关…

III. 企业文化-研究-世界

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 092288 号

石油工业出版社出版

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

中国石油报社印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 15.25 印张 400 千字 印 1—5000

2001 年 12 月北京第 1 版 2001 年 12 月河北第 1 次印刷

ISBN7-5021-3641-X/G·358

定价:30.00 元

主 编：关晓红

副 主 编：贾光生 汪鉴定

执行主编：周德军

编 委：关晓红 贾光生 安志忠

顾希山 朱 元 汪鉴定

周德军 刘炳义 沈 中

建设与现代企业制度 相适应的先进文化

(序)

企业文化理论是现代管理科学的重要内容和典型代表。就其理论来讲,它产生在经济高度发达的国家,解决了企业管理由“制度中心”向“人本中心”转变的问题,具有符合社会经济发展和企业管理规律的科学性内容,是人类知识进步的共同财富。

但企业文化并不仅仅是舶来品,而是与企业共生存的产物。客观地讲,哪里有企业,哪里就有企业文化。因此,人们对企业文化的认识也仁者见仁,智者见智。一般来讲,对企业文化可以作出广义和狭义两种解释。广义的企业文化指的是企业作为一个社会经济组织和文化群体所创造的一切物质财富和精神财富的总和。我们理解的企业文化,一般都是狭义上的,指特定的企业在长期的生产经营实践中形成的,受民族文化传统、社会文化环境和外来文化思潮影响和制约的,渗透到企业一切事物、活动和过程之中,表现在企业内部各个方面的,反映该企业精神风貌的企业思想素质、政治觉悟、企业精神、生产经营哲学、价值观念、思维方式、行动准则、职业道德、职业理想、职业纪律、职业教育、职业技能、职工心理、企业风尚、企业形象、职工业余文化生活、职工生活方式、企业领导人素质等等企业精神活动及其成果的总和。我们不妨把它分成五个方面,即企业目标、企业环境、企业形象、企业

管理、企业精神。

石油石化企业向来十分重视企业文化建设。长期以来，经过广大员工的共同努力，创造出了诸如大庆精神、柴达木精神等一大批内容丰富的企业精神，形成了“三老四严”、“四个一样”等企业管理理念。特别是20世纪60年代初期开始的大庆会战，铸就了“爱国、创业、求实、奉献”的大庆精神，这是在特定历史时期和极其艰苦的条件下孕育形成的，是马列主义、毛泽东思想同石油会战的伟大实践相结合的产物，是石油工人崇高品质和精神风貌的结晶，是民族精神在社会主义建设时期的提炼和升华。它不仅对中国石油工业的发展发挥了十分重要的作用，而且对于推动我国国民经济发展和物质文明、精神文明建设都发挥了历史性的不可估量的作用。在市场经济条件下的今天，对于我们长期形成的优秀的石油企业文化要继承和发扬，它是广大企业员工智慧和精神的结晶，具有蓬勃的生命力。所以，我们今天进行企业文化建设，开展企业文化研究，有着自己坚实的根基。

应该看到，当前，我们的企业所面临的环境与过去有着很大的不同。我们如何在继承和发扬传统的优秀的企业文化基础上，结合企业所面临的国际国内环境，针对企业发展中所面临的各种复杂问题，创建出与现代企业制度相适应的、具有鲜明行业特点和企业个性的新的企业文化是当务之急。独特的企业文化是企业生产力发展的催化剂，更是企业持久生命力的源泉。企业最终的竞争是文化的竞争，我们要通过对企业文化的构建，促使我们的企业踏上文化竞争的高层次竞争轨道上来。

今天，我们进行企业文化建设的根本指导思想应该是马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和江泽民“三个代表”的重要思想。具体的指导思想是党对企业的具体方针和政策，是国家有关法律、法令以及现代管理哲学。因此，在企业文化建设中，要用实践的观点、矛盾的观点、群众的观点看问题，要使企业文化始终在科学的

世界观和方法论的指导下发展。其次，要正确认识物质文明与精神文明的辩证关系，正确处理好经济建设与文化建设的关 系，要充分发挥工人阶级的主人翁作用，要遵循客观规律，积极稳妥地推进企业文化的发展。

“他山之石可以攻玉”。在进入新世纪的第一年，我国加入WTO之际，中国石油天然气集团公司政治思想工作部选编的《中外企业文化概览》终于与广大读者见面了，这本书选编了一百家国内外知名企业文化建设方面的精萃，涉及到企业文化建设的方方面面，对我们进行企业文化建设有很好的借鉴作用，同时又具有很强的实用性和指导性，适合于企业各级领导干部阅读。在这本书的编选过程中，选编者付出了艰苦的劳动，阅读了大量的资料，进行了深入细致的比选，为我们精选出这样一部集当代中外企业文化建设之大成的精神食粮，办了一件好事。我很乐意向同志们推荐这本书，并希望能够借这本书出版之际，在我们企业中掀起一个学习企业文化、研究企业文化、建设企业文化的高潮。在全球经济日趋一体化的新形势下，不断丰富和发展新的企业文化，推动企业与时代同步飞跃进步。



2001年11月26日

目 录

第一篇 国外部分

摩托罗拉的全球文化战略·····	(3)
雀巢的品牌锤炼·····	(9)
肯德基的生意经·····	(12)
苹果:危机过后收“苹果”·····	(19)
索尼营销文化的变革·····	(22)
Intel 的人才观·····	(30)
可口可乐的危机公关·····	(35)
杜邦制度文化的变革·····	(38)
通用电气的全球化经营·····	(43)
宝洁的跨国经营战略·····	(53)
耐克的个性化营销·····	(56)
万宝路形象的塑造·····	(65)
戴尔的管理经·····	(68)
希尔顿的宾至如归·····	(72)
迪斯尼兵败巴黎·····	(77)
卡特皮勒:顾客就是上帝·····	(83)
富士:让世界分享成功·····	(88)
CA 的员工重新塑造·····	(91)
IBM 的整合品牌传播·····	(95)

LG 的未来之脸·····	(102)
百事可乐的名人广告·····	(104)
奔驰:三角星徽闪耀车坛·····	(107)
丰田的人力资源管理·····	(114)
福特汽车的文化改革·····	(118)
惠普的特色文化·····	(122)
柯达的建议制度与科学管理·····	(126)
微软:商界“终结者”·····	(130)
宜家的精干简单·····	(140)
松下幸之助的培训思想·····	(143)
3M 的创新精神·····	(147)
麦当劳的“QSCV”·····	(150)
奥美广告灵感之源·····	(152)
诺基亚的发迹之路·····	(156)
“俄亥俄笑容”的意蕴·····	(167)
硅谷的创业文化与氛围·····	(169)
雷凯姆的创新秘诀·····	(180)
沃尔—玛特的理念定位·····	(184)
西门子的人才培训·····	(189)
雅虎帝国·····	(194)
亚马逊的奇迹·····	(199)
伊藤洋华堂的管理特色·····	(203)
铱星破产的原因和启示·····	(208)
达纳:一个非凡的纪录·····	(211)
菲亚特伊斯沃尔:从“鱼”到“渔”的嬗变·····	(214)
歌蕾德摇滚乐队的成功之路·····	(217)
“绝对”伏特加开拓美国市场的奥秘·····	(221)
日本 MISUMI“采购代理店”营销模式·····	(228)

思科的网络服务经.....	(233)
斯沃琪:每天一个新变化.....	(238)
奥尔康:“椰菜娃娃”打天下	(242)

第二篇 国内部分

TCL 企业文化新说.....	(247)
北京昆仑饭店这样“管”人.....	(253)
海尔的管理经.....	(257)
娃哈哈的商标战略.....	(264)
云烟创中国驰名商标实录.....	(267)
联想的“项链理论”.....	(271)
美菱的全面创新文化.....	(275)
步步高的广告策略.....	(277)
格兰仕的三大战略.....	(281)
恒源祥:“老字号”焕发青春	(286)
青岛啤酒的通吃法则.....	(293)
清华紫光的四“大”原则.....	(296)
康佳的文化转型.....	(299)
科龙的“万龙耕心”工程.....	(302)
双汇的“挑战极限”.....	(306)
荣事达的战略大调整.....	(310)
红高粱是怎么红起来的.....	(314)
Acer 的管理战略.....	(319)
东方电子的人本管理.....	(322)
华西村的机制创新.....	(326)
巨人兴衰的启示.....	(336)
北方重汽管理上的“三把刀”	(338)
长虹的目标体系.....	(341)

德力西现象与“温州新模式”	(346)
雅戈尔的现代企业制度	(350)
环宇的“齐心术”	(353)
统一的道路	(356)
联邦制药“火”的文化	(360)
梅林正广和的名牌组合战略	(364)
华侨城的文化管理	(368)
首钢日电电子的知识企业之路	(372)
天津顺驰的企业文化	(377)
万科的“的士型”理念	(382)
潍坊亚星的购销比价管理	(385)
武钢的“值班厂长”制	(389)
信一的理念识别系统	(394)
综艺股份的自我挑战	(398)
东方通信的理念导入	(404)
凤凰:从保守到创新	(411)
广东华帝的发展壮大历程	(415)
广恒精神氛围的营造	(421)
华为的“知本主义”	(426)
尖峰的多元化经营	(432)
金三元的“五连一锁”	(437)
瑞格:踏准市场节拍	(445)
山东金塔王的文化创新法宝	(452)
舒丽雅的品牌文化特色	(455)
天津滨江的“视顾客如亲人”	(459)
托普的企业文化框架	(467)
正泰的发展动力源	(470)
后 记	(474)

第一篇 国外部分

摩托罗拉的 CI 手册中印着这样一段话：
“诚信不渝——在与客户、供应商、雇员、政府以及社会大众的交往中，保持诚实、公正的最高道德标准，依照所在国家和地区的法律开展经营。无论到世界的哪个地方进行贸易或投资，必须为顾客提供最佳的服务。”

摩托罗拉的全球文化战略

摩托罗拉公司成立于 1930 年，其文化的核心是：为用户供品质超群、价格公道的产品和服务，满足社会的需要。企业也在这个过程中获得收益，不断发展壮大，从而为员工和股东提供实现各自合理目标的机会。

精诚公正、以人为本、跨文化管理中的本土化，是摩托罗拉三位一体的核心理念。

精诚为本与公正

摩托罗拉把“精诚公正”确定为自己的企业理念，也是公司对自己数十年经营历史和成功经验的总结。摩托罗拉公司现有员工数万人，业务遍及世界各地，它生产的成千上万种电子产品为提高人类生活水平作出了贡献。在过去 60 多年的历史中，摩托罗拉率先研制、生产了众多的电子产品，成为年销售额近百亿美

元的大企业，跻身于世界驰名电子公司的行列。

摩托罗拉之所以能创造这样的业绩，根本原因就在于公司倡导“精诚公正”的企业责任感。公司始终以这种企业责任感教育每一位员工。

公司的企业伦理顾问爱罗斯在布拉格第十届国际企业伦理研讨会上，用一个案例来说明企业家应该在确保产品安全品质卓越方面承担起道德义务，并常年用这个案例来教育和提高摩托罗拉各经理层的每一个经理和每一个员工。

1992年，EIAI公司的货机在阿姆斯特丹遭遇空难。该公司的一架747货机在斯希普霍尔机场徐徐升空之际，一台引擎脱落下来，接着又撞掉了另一个引擎。机组人员虽然知道出了事故，但却看不到。他们猜想右翼两台引擎已经停止工作。随后几分钟，机组人员全部遇难，阿姆斯特丹郊区的50名居民也死于这场灾难。

尽管造成这场灾难的原因有许多，有天气、环境、行为、偶然性等，但灾难报告却表明，主要是引擎螺栓的设计问题。作为飞机制造厂商应该为自己的设计错误和迟迟没有发现而承担企业责任。然而，这场灾难仍是一连串事件相互作用的结果，将责任全部推给波音公司又显得过分。波音公司的主要责任在于设计上的错误和质量控制上的严重疏漏，否则第一台引擎是不会脱落的，后继的事件也就不可能发生。这个案例的本质是可以让企业从中接受一条教训，即企业要改善设计，认真对待产品反馈信息。实际上，螺栓设计错误波音公司此前就已经发现了，但没有引起重视。

1991年12月，台湾也发生过一起747货机机毁人亡的灾难。这架属中华国际航空公司的波音747旧货机撞山而毁。当时波音公司认为，主要原因是飞机服役时间太长、保养不善、螺栓控制程序不当。此外，飞机经常满载运飞，对引擎会造成异常震

动，震动会给螺栓带来损害。

摩托罗拉的质量技术培训不是出于对不幸事件的恐惧，而是增强企业家和企业员工的道德观念和企业责任感。每个人和每个企业必须在反复的做事和学习中来提高自己的技能。尽管环境变化无常，人的行为不可能至善至美，然而人们追求生活的理想和目标是无穷尽的，因此人们追求技术和产品质量的不断完善也是无穷无尽的。

人本主义：致力于全球文化战略的定位

摩托罗拉公司的企业价值观是：尊重每一个员工的人格尊严，开诚布公，让每位员工直接参与对话，使他们有机会与公司同心同德，发挥出各自最大的潜能。让每位员工都有受培训和获得发展的机会，确保公司拥有最能干、最讲究工作效率的劳动力。尊重资深员工的劳动，以工资、福利、物质鼓励，对员工的劳动作出相应的回报。以能力为依据，贯彻普遍公认的、向员工提供均等发展机会的政策。摩托罗拉的这种公司价值观为每一个员工创造了一种健康积极的文化氛围。

摩托罗拉把人本主义作为全球文化战略的基点，摩托罗拉作为跨国公司，面对多元的文化，在制定自己的战略时既不固执于自己的文化，也不盲从他国的文化。公司始终认为，多元化是一种积极的工具，将企业伦理的见解应用于国际商务管理，其中的关键就是要妥善处理文化的多样性。这种能力可以通过培训而获得，并成为企业文化的一部分。对于跨国经营来说，对当地文化的认识不同，结果也会有巨大差异。熟悉外域文化，可以促进个人的成长，而更广泛地看，可以学到处理问题的不同方法，学会更多地尊重外域文化。建立真正的跨国公司，在这种跨国公司里，每一种民族文化都可能为国际问题的解决提出见解，做出贡

献。而这一组织则有可能、有能力吸收每一种文化之中的精华。

摩托罗拉与杭州东方通信从谈判到合作成功，实际上也是两种文化的碰撞与交融。美方谈判都有律师参加，他们的法律保护意识很强。他们告诉中方：现在谈判的条款，都是为了今后打官司用的。摩托罗拉方面坚持要把价格和批量结合起来谈，一定要批量做大才能调整价格，盘子做大了，差几个百分点，就是几百万甚至上百万美元。摩托罗拉在中国的事业发展越来越大，中国公司总裁对中西文化理解颇深，他提出了在华投资的四大策略：

(1)加大在中国的投资规模，2000年之前要达到甚至超过25亿美元。(2)全面实现人员本土化，包括中高级管理人员，而且要使用中国籍人员。(3)要加快本土采购，2000年之前采购要超过10亿美元。(4)扩大合资企业，带动国内企业包括中西部企业共同发展。他宣传爱心文化，倡导向社会奉献爱心。他认为，世界文化是可以在不同文化背景、不同价值观、不同方法基础上进行整合的。人本主义强调的就是爱护人、尊重人，从这个理念出发，人类不同文化可以整合，国际化结构使我们有可能综合一切文化之精华，剔除各种文化中的极端和糟粕，用和平、人道、人本主义的理念进行跨国经营。

跨文化管理：本土化

摩托罗拉跨文化管理战略中，本土化、当地化是核心战略。摩托罗拉在华投资取得成功的一个重要原因就是向中国转让世界领先技术，并且积极进行技术研究和开发本土化和当地化。摩托罗拉在华投资的7个合资企业和设在天津的生产基地均引进了摩托罗拉的先进技术和一流产品。

摩托罗拉公司在中国开展了一系列技术合作项目，在这一系列合作中，跨文化交流与融合对企业的发展起到了巨大的推动作

用，使跨国合作的势头生气勃勃、蒸蒸日上。

(1)与清华大学合作建立了“摩托罗拉北京亚洲制造研究中心”，该中心是摩托罗拉在美国本土外第一个生产技术研究实验室。

(2)与中国科学院下属的国家智能计算研究中心合作建立“高级计算机及通讯技术合作实验室”，主要从事高级计算机技术的开发研究。

(3)与联想集团合作建立“联想—摩托罗拉研究中心”，从事计算机研究。

(4)与西安大唐电信公司合作，研究与开发 CDMA 系统和 SP30 交换系统。

(5)建立杭州摩托罗拉移动电话用户手机有限公司和杭州摩托罗拉移动电话系统有限公司两家企业，引进摩托罗拉世界领先的技术，生产码多分址移动电话的系统设备和用户手机。这是中国最早的码多分址合资企业，也是摩托罗拉公司在美国境外第一家码多分址工厂。

建立研究机构和开设工厂，从事合作项目研究和研制，既有利于中国研究机构和企业学习国际先进的研究开发程序，接触国际新的技术潮流，也有利于摩托罗拉公司在电子计算机和软件研究、开发方面得到中国技术人员的协助，更有利于两国技术人员、两种文化的交融，促进双方深入世界前沿的信息技术研究和将科研成果市场化。

摩托罗拉的以人为本不是停留在口头上，而是落实在公司的各项管理制度和企业行为中。摩托罗拉肯定个人尊严，实施充分的培训，创造无偏见的工作环境，关心每个人的成长和个人前途，为每个员工创造事业成功的条件和体验成功的成就感。员工还享有充分的隐私权，员工的机密记录，包括病例、心理咨询记录和公安调查清单等都与员工的一般档案分开保管，公司内部能