

百余总裁诠释企业核心竞争力

文化是金

文化是金

全国工商联民营企业
文化研究会筹委会 编

中华工商联合出版社

全国工商联民营企业
研究会筹委会 编
中华工商联合出版

百余总裁诠释企业核心竞争力

文化是金

全国工商联民营企业文化
研究会筹委会 编

中华工商联合出版社

责任编辑:李 扬
版式设计:张 萍
责任校对:晓 寒
封面设计:王 皇

图书在版编目(CIP)数据

文化是金/全国工商联合民营企业文化研究会筹委会
编. - 北京:中华工商联合出版社, 2002. 11

ISBN 7-80100-927-4

I. 文… II. 全… III. 企业文化 - 研究 - 中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 089414 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

中国伊协月华胶印厂印刷

新华书店总经销

880 × 1230 毫米 1/32 印张:12.375 190 千字

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-80100-927-4/F·372

定 价:23.80 元



序

中共十一届三中全会以来,随着改革开放的不断深入,我国的所有制结构发生了深刻的变化。非公有制经济从无到有,逐步发展壮大,成为我国社会主义市场经济的重要组成部分,在发展社会生产力,增强国家经济实力,促进产业结构调整,增加就业,满足人民群众多样化的需求等方面发挥了重要作用。

为了更好地学习“三个代表”重要思想,认真贯彻落实江泽民总书记关于非公有制经济一系列重要讲话精神,进一步做好非公有制经济代表人士的思想政治工作,使之担负起有中国特色社会主义事业建设者的历史责任,迎接中国加入世界贸易组织所带来的新的机遇和挑战,引导非公有制经济健康发展 and 非公有制经济代表人士健康成长,2000年5月,全国工商联发出《关于推动民营企业文化建设有关工作的通知》。此后,各级工商联组织以多种形式积极开展推动民营企业文化建设工作,取得了许多经验和成果。在此基础上,全国工商联先后召开了民营企业文化建设经验交流会武汉、成都、温州、长春和西安会议。



随着交流活动的逐步开展,许多新鲜经验被不断总结和发掘出来,研究的领域也不断扩大,许多有关非公有制经济发展的重要问题逐步被提出来。用先进的企业文化,铸造民营企业发展之魂,努力做好有中国特色社会主义事业的建设者,已成为越来越多的民营企业对自身要求的标准和自觉追求的目标。

企业文化是一个企业长期经营实践中所凝结起来的一种文化氛围、企业价值观、企业精神、经营理念和广大员工所认同的道德规范和行为方式。先进的企业文化,就是以正确理论为指导,立足于建设有中国特色社会主义的实践,着眼于世界科学文化发展的前沿,不断发展健康向上、丰富多彩的,具有中国风格、中国特色的社会主义文化。

企业文化建设是决定企业成败兴衰的关键问题。回顾非公有制企业曲折发展的历程,反映出一些带有规律性的东西,发人深省。考察一些民营企业“其兴也勃焉,其亡也忽焉”的过程,可以看出,通过企业文化建设,能否建立一个有利于企业健康发展的内在环境,无疑是决定企业成败的重要因素。总结非公有制企业发展的成功经验,也反映出对企业文化的认知程度,同样决定着企业的兴衰。因此,推动非公有制企业文化建设是鼓励和引导非公有制经济健康发展的重要手段,对于企业坚持正确方向,造就有理想、有道德、有文化、有纪律的企业经营者和员工队伍具有重要意义。

通过民营企业文化建设的不断推动,使越来越多的民营企业更加自觉地把企业的健康发展和自己的健康成长,同党和国家对自己的希望和要求联系起来,不断激发自己的事业感、责任感和爱国热情,坚定他们发展经济和对社会做出贡献的决心和信心;深入研究、理解和把握国家有关政策,努力



做到爱国、敬业、诚信、守法；照章纳税、热心公益事业、善待员工，树立起良好的社会形象。

通过民营企业文化建设的不断推动，让各地工商联（商会）探索出更多的做好非公有制经济代表人士思想政治工作的有效途径，工商联（商会）不仅是党和政府联系非公有制经济人士的桥梁和纽带、政府管理非公有制经济的助手，也是民营企业之间进行交流和合作的渠道。工商联（商会）通过推动民营企业文化建设，能够很好地发挥自己的优势和作用，履行好自己的职责，把党和国家对非公有制经济人士的要求变为他们的自觉行为；把工商联（商会）工作与非公有制企业发展的内在需要紧密结合起来，把新时期的思想政治工作要求，用新的方法落到实处。

应广大企业家的要求，全国工商联正积极筹建民营企业文化研究会。今天，参与研究会的筹建人员，在全国工商联党组的领导下，与中华工商联合出版社共同将在交流活动中企业家们的真知灼见结集成册，出版发行，这是一件值得庆贺的好事。

我们希望，通过民营企业文化建设的不断推动，越来越多的企业家将民营企业文化建设从自发阶段转向自觉阶段。在不断总结和高的基础上，把民营企业的个性文化融入行业文化和社会文化之中，并作为民营企业发展的基础工程进行设计和实施，把企业办成“学习型组织”。让民营企业文化建设成为中国特色社会主义文化事业研究和实践的重要组成部分，为两个文明建设做出创造性的贡献。

经叔平

2002年10月20日



目 录

企业文化:既是凝聚力又是生产力

一千个人心中,有一千个哈姆雷特。企业文化亦如是。专家有专家的学术观点,概念谨严,思维缜密;企业家有企业家的切身体会,感同身受,生动形象。在他们仁者见仁、智者见智的观点中,读者可以取其所需。

- ◆什么是企业文化? (3)
- ◆谁是企业文化建设的主导者? (6)
- ◆文化之于企业有何作用? (7)
- ◆什么是优秀的企业文化? (16)
- ◆思想者 (29)



学习型组织:未来最成功的企业

知识的爆炸性增长和科学技术的飞速发展,意味着学习比以往任何时候都重要,不学习就要落后。企业要在激烈的市场竞争中胜出,很大程度上取决于是否有能力比竞争对手学习得更快、应用得更好。有人已经预言:21世纪最成功的企业将是学习型的企业组织。

- ◆建立学习型组织对企业有何作用? (41)
- ◆如何建立学习型组织? (46)
- ◆思想者 (52)
- ◆案例1 Rover是如何构建学习型组织的 (58)
- ◆案例2 安永的知识管理 (63)

人力资源管理:了解和满足员工需求

企业是一个有着思想的人的组织,人又是企业重要的资源和生产要素。从西方兴起的人本管理思想如今已传遍全球,企业家言必称“以人为本”。中国民营企业对人是本管理是怎样理解和实施的?适合民营企业发展的人力资源管理模式是怎样的?在发展过程中他们遇到了哪些问题?

- ◆什么是“以人为本”? (71)



◆“以人为本”的核心是什么?	(76)
◆什么样的员工、什么样的人才企业最需要?	(85)
◆经商与做人,有共同点吗?	(87)
◆人才凭什么来,贤士凭什么留?	(90)
◆寻得千里马,如何来喂养?	(95)
◆强制管理还是自我管理?	(102)
◆情治、理治、法治,应该靠哪个?	(104)
◆干活就行了,员工还要参与管理吗?	(105)
◆你愿意了解和满足员工的需求吗?	(109)
◆怎样实现个人职业发展和企业事业发展相统一?	(112)
◆不断进行员工培训,有这个必要吗?	(119)
◆为员工培训什么?	(120)
◆靠什么凝聚员工?	(124)
◆思想者	(132)
◆案例 1 以人为本的惠普文化	(147)
◆案例 2 IBM 的“角色扮演”培训	(150)
◆案例 3 务实的朗讯绩效评估考核方案	(154)

营销文化:让企业形象与众不同

在激烈的市场竞争中,企业的竞争在营销方面表现得尤为突出,能否制定出适合本企业的营销战略,已经成为企业在市场竞争中能否制胜的关键。当前,许多民营企业都已经认识到文化策略、品牌形象是扩大销售、抢占市场份额的重要手段。

◆营销中以何为本?	(169)
-----------------	-------



◆营销大战,如何棋高一招?	(171)
◆文化本身也是一种营销手段吗?	(178)
◆如何塑造品牌形象?	(187)
◆如何创造企业的视觉标识?	(195)
◆思想者	(202)
◆案例 1 可口可乐在中国的本土化营销策略	(209)
◆案例 2 宝洁公司:多品牌战略	(213)
◆案例 3 开米的绿色营销观	(216)
◆案例 4 海尔的品牌文化战略	(220)

文化整合:植根于传统兼收并蓄

企业在疾速扩张、兼并收购过程中,如何传承优秀的民族文化,如何整合被并购企业的优秀文化,如何在国际合作中树立适应国际竞争需要的文化战略,这已经成为塑造企业文化过程中需要考虑的重大问题。

◆民族文化传统如何继承发扬?	(229)
◆不同民族、地域的文化如何整合?	(234)
◆不同体系的文化怎样融合?	(240)
◆企业并购之后如何进行文化整合?	(244)
◆加入 WTO 后,跨国文化如何整合?	(248)
◆思想者	(250)
◆案例 1 思科并购中的文化整合	(251)
◆案例 2 汲取民族文化精华的奇正药业	(257)



文化战略:从自发积累到自觉构建

企业文化的发展不是一成不变的。它根据企业所面临的不同内外环境而发生变化,呈现出不断创新、发展乃至明显的阶段性发展的特点。在企业发展的不同阶段,发展相适应的企业文化成为企业发展中的必需。目前,许多企业家提出了建设百年企业的口号,他们有可能如愿以偿吗?

- ◆为什么说创新乃企业生存之本? (263)
- ◆什么是企业最重要的创新? (274)
- ◆企业文化建设有哪几个阶段? (281)
- ◆如何构建长远发展的文化平台? (302)
- ◆思想者 (305)
- ◆案例1 福特汽车的企业文化创新 (309)
- ◆案例2 摩托罗拉的全球文化战略 (314)
- ◆案例3 积累—建设—立业——复旦金仕达的阶段性发展战略 (317)

企业伦理文化:永信经营自利利他

企业如人,企业间的商务往来也要遵循一定的行业道德规范。诚信经营、回报社会者必定会获得消费者以及社会的认可,并取得很大收益;相反,如果企业的运作超越了社会道德可以承受的范围,企业必将失



去立足之本。因此,从某种意义上说,伦理文化是企业发展的必然产物。

◆“无奸不商”还是“童叟无欺”?	(325)
◆为什么选择诚信经营?	(331)
◆企业家的人格对企业有哪些影响?	(336)
◆企业应该对谁负责?	(337)
◆企业负有怎样的社会责任?	(341)
◆思想者	(356)
◆案例 1 安利:诚信是最好的广告	(364)
◆案例 2 经销商与卡特皮勒大家庭	(367)
◆案例 3 用户满意战略管理	(373)
附录:企业警言	(377)

企业文化： 既是凝聚力又是生产力

一千个人心中，有一千个哈姆雷特，企业文化亦如是。

专家有专家的学术观点，概念谨严，思维缜密；企业家有企业家的切身体会，感同身受，生动形象。仁者见仁，智者见智。这里列举若干，供读者参考借鉴。



什么是企业文化?

企业文化是企业发展的灵魂

企业管理不仅仅是人、财、物、产、供、销的管理,更重要的是人性化的管理。企业文化建设要了解被管理者的需求以及实现这种需求与公司利益最大化的有机结合,使被管理者个人的价值实现与公司的效益追求达成统一。企业经营管理,从无形到有形、从虚到实、从表象到内在,企业文化居于核心的地位。没有企业文化,企业的发展就失去了主心骨。而有了健康向上的企业文化,企业便有了源源不断的发展动力,就有了发展的“灵魂”。

南存辉 正泰集团公司董事长

企业文化是民营企业的“神”

民营企业文化,是精神文明和物质文明建设的综合体,作为一种经济与文化相结合的产物。它将企业管理从以往单纯的物质层次推进到了注重职工价值导向、道德规范、经营理念、行为方式和企业形象塑造的文化层次。如果说经济实力是民营企业的“形”的话,企业文化则是民营企业的“神”。企业文化对于焕发企业精神,产生向心力和辐射力,对外提高市场竞争力,从而促进企业的二次腾飞,具有难以估量的影响和作用。东港二十年来的发展实践证明,加强企业文化建设,是企业发展的强大的驱动力,是企业不断前进的不竭源泉。

王云友 东港工贸集团有限公司董事长

企业文化：既是凝聚力又是生产力



企业文化是企业管理的最高境界

企业文化是一种来自内心的最广泛的约束，是最软的约束，也是最硬的约束。一旦成为自觉，就不再是约束，而是共同的追求。

张春来 唐山曙光实业集团有限公司董事长兼总裁

企业文化是个性化的存在

不同的国家、不同的民族，不同的社会制度，不同的行业，不同的企业，不同的群体，既有共同的文化，更有不同的文化。而这不同之处，正是那种文化的特质，正是那种文化区别于其他林林总总的文化之处。企业文化不是名言警句的集锦，也不是抄袭模仿的东西。它是在一定的大的文化背景或文化土壤之中，由企业内部不断求索，不断创新的实践结晶而来的。也正因为如此，它才有用、有效，才能产生强大的推动力和凝聚力，才能成为企业的思想库和灵魂。否则，它只不过是一种点缀和装饰，就像一个人，穿戴得珠光宝气，并不能体现其人生的真正价值。这种在创业过程中结晶出来的企业文化，只有被企业员工所认识、所理解、所接受，并融入自己的思想和灵魂时，才能迸发出其巨大的能力，而传递和培植的过程则是能量积聚的过程。实现企业文化在内部传递最重要的手段就是灌输。而灌输的方式方法又是多种多样的。例如，我们通过每年编写《新年致辞》，向辛苦了一年的干部员工们致以新年的祝贺和谢意，给企业一年的发展作一个自我总结，并将企业的发展规划向全体干部员工展示，提高全体员工主人翁意识，增强企业的凝聚力。

祝义才 南京雨润食品集团公司董事长



企业文化是企业生命的基础

企业文化是企业生命的基础,是企业行动的准则,是企业成功的核心。“一个伟大的组织能够长久生存下来,最主要的条件并非结构形式或管理技术,而是称之为信念的那种精神力量,以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。”民营企业产生发展于中国改革开放的大背景下,历史与未来,理想与现实,道德与利益,传统与创新各种错综复杂的矛盾随这一时刻交汇,在历史的转型期到处充满了混沌冲突,民营企业的文化塑造没有可以照搬的模式,只有在多变和不确定的夹缝中探索自己的路,确立搏击长空展翅万里的坚强信念和文化灵魂。

严晓群 南京斯威特集团公司董事长

企业文化是企业进步的推动力

企业的进步,一是靠有形的、物质的、经济的手段;二是要靠教育的、无形的精神推动。只有两个轮在同时转,两种燃料一起烧,双轨并行,两轮驱动,才能使正泰乘上新世纪发展的快速列车。

南存辉 正泰集团公司董事长

企业文化决定企业的内在品质

优秀的企业文化决定了企业的内在品质,它是企业人格化的品位,是一种与企业相伴相随的一种精神存在,反映了企业内实际遵循并被共同认同的价值观念和审美观念,它是一种观念形态的价值体系,是一个企业长期以来形成的一种稳定的文化观念与历史、传统,以及特有的经营精神和风格,包括企业独特的指导思想、发展战略、经营哲学、道德规范、人际

一个企业能否发展,取决于有无自己的文化。 \张瑞敏

企业文化:
既是凝聚力
又是生产力