

世界知名企业文化介绍

傅惠珍 编著

上海文艺出版总社
百家出版社

ZHONGGUO YEWEN HUA JI SHAO

宜川中学校本课程

世界知名企业文化介绍

傅惠珍 编著

上海文艺出版总社
百 家 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

世界知名企业文化介绍/傅惠珍编. —上海:百家出版社,2007.10

宜川中学校本课程

ISBN 978-7-80703-736-1

I. 世… II. 傅… III. 企业文化—世界—青少年读物
IV. F279.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 159004 号

《上海市宜川中学校本课程教材》编委会

主 编：黄敏华

副 主 编：李蓓璐 侯惠华

执行主编：刘明华

编 委：(按姓氏笔画排序)

马超群	刘明华	朱晓雯	李 伟	李显军
沈宏群	张家兴	张 敬	季彩君	胡瑞英
陆庆峰	殷华茹	梅 飞	黄敏华	傅惠珍
裴 达				

课程简介

在经济一体化的今天,中国市场愈来愈多地涌动着世界著名品牌的身影。

作为消费者,你很难抵御那些国际一流产品卓越品质和优异服务的诱惑;作为企业,你绝不可能无视这些国际品牌强力的辐射和无处不在的冲击。

如果把千姿百态的商品市场比作百花园,那么,这些跨国公司的品牌无疑是最绚丽、最耀眼的几朵奇葩。你羡慕也罢,嫉妒也罢,它们就是要更多地吸引人们的眼球,分享更多的青睐。

那么,跨国品牌是怎样从一朵寻常嫩蕾而培育成诱人的奇葩,又是怎样从某地的“小家碧玉”而成为跨国巨星的呢?在品牌的打造过程中,它们又有哪些值得中国企业借鉴的经验教训呢?

什么是文化?学兼儒佛、归宗儒家的当代思想家梁漱溟曾有一句最通俗的解释,他认为文化就是一个社会过日子的方法。顺着梁先生的定义看企业文化,这个在很多人看来抽象的概念一下子就豁然开朗了,企业文化其实不就是企业过日子的方法吗?一个企业的产品领先,必定是她有领先的文化;一个企业卓然于世,必定是因为她有同样卓然的文化做积淀。文化是无形的,但是这种无形却是最能转化为有形、并且能让人看得最真切,因为她能附着在每一件产品上、渗透于每一个人内心里、贯穿于服务的全过程。

当今社会,中国民营企业的平均寿命是3至5年,可口可乐、西门子、通用电器等国际化企业寿命均超过一百年。可口可乐公司创始人曾经说:即使世界所有可口可乐工厂全都烧毁了,可口可乐也可以在一夜之间重新站起来。

IBM咨询公司对世界500强企业的调查表明,这些企业出类拔萃的关键是由优秀的企业文化,他们令人瞩目的技术创新,体制创新和管理创新植根于其优秀而独特的企业文化。正是企业文化是他们位列企业文化对企业的推动作用已受到全球越来越多企业的关注和重视。

通过本课程的学习,多角度多层面地了解世界知名品牌的营造经历、文化及理念对于了解什么是企业文化,优秀的企业文化对企业有何重要意义的同时也了解到真正优秀的企业文化其实和我们历来提倡的道德价值观念很吻合。

序

随着上海市二期课程改革的全面推进,学校的课程意识日益加强,课程民主化的意识也得到进一步发展。面对未来教育的发展趋势和现代社会对人才的高要求,学校立足校本课程建设,全面开展“适合学生主动和谐发展的课程”的探索与实践,不断拓宽渠道,丰富课程资源,采取独立开发、联合开发等形式,鼓励教师积极开发与之相配套的校本教材,这套丛书便应运而生。

在“以人为本,和谐发展”办学理念的引领下,本套丛书分人文、科技、环境、体育、艺术等类别,从理论基础、方法启迪、生活体验、艺体实践等方面进行了不同的阐述,但有着共同的特点:即都是以学生发展为本的,既满足学生素质的全面发展,又满足学生个性发展的不同需求,侧重于学生发展性学力的提高,为学生终身学习奠定了良好的基础,充分体现了学校“适合学生主动和谐发展”的课程建设理念。

学校遵循综合性、均衡性和选择性的课程原则,确定了“以人为本,构建体现时代特征和学校特色的课程体系;以德育为核心,培养学生的科学精神和人文素养;以学习方式优化为突破口,培养学生的创新精神和实践能力;以教学方式优化为切入点,实现信息技术与课程的整合”的课程目标,为塑造“朝气蓬勃、举止文雅、智慧多元”的宜川学子提供课程保证。我们期待更多的研究者和实践者关注、支持和参与校本教材的不断开发与完善。

黄敏华

2007年10月

序 二

法国著名的昆虫学家让·亨利·法布尔在《昆虫的故事》一书中,描绘了黄翅泥蜂建造巢穴的过程。和其它蜂种不同的是,黄翅泥蜂在建造自己家园的过程中,很少单兵作战,它们总是几十只一群,对选定的场地进行开垦。勤劳而且忙碌的蜂群,在阳光下密切配合,那有序的工作场面和神奇的施工速度让目击者们叹为观止。

这个小小的故事说明,无论在动物世界还是人类社会,共同的信念、理想以及团结协作对于群体的生存与发展来说都是多么的重要。因此,如何使一个企业的追求成为全体员工的共同追求,如何使一个企业的价值观成为所有员工的价值观,人类社会自产生企业以来,无数的管理者就一直在探索这一奥秘。

纵观在世界经济舞台上起着举足轻重作用的大公司,微软也好,松下电器公司也好,他们的成功都有赖于其强大的企业文化。明确的经营哲学,共同的价值观念和行为准则,使企业与员工休戚相关,荣辱与共。实践证明,企业文化的建立对一个企业的发展关系极大,在这世纪交替的年代,有学者甚至断言:在下一个世纪,企业文化将很可能成为决定企业兴衰成败的关键因素。

前 言

“如果经济发展给了我们什么启示,那就是文化乃举足轻重的因素。”

——戴维·兰德斯

一、企业文化的提出

“企业文化”作为一个管理概念,是美国学者在比较美日两国企业管理的根本性差异中提出来的。

20 世纪 70 年代末,由于美国在世界经济中的地位日益低落,无数的企业在国际竞争中屡遭惨败。而日本经过战后 30 年的励精图治,正以惊人的发展速度一跃成为世界经济强国,创造了世界历史上罕见的经济奇迹,其生产率的增长速度是美国的 400%,这给素有“金元帝国”之称的美国以强烈的震撼。美国人无论如何也没有想到,二战中被盟军打得一败涂地的东亚小国,竟会在短短的几十年间脱胎换骨,在战争的废墟上创造了让人瞠目结舌的经济神话。

日本何以能在如此短暂的时间内取得这般辉煌的成就?究竟是什么管理魔法让其产品具有如此强大的竞争力?资源如此匮乏的岛国经济崛起的秘诀又何在?面对这些问题,美国的企业界和管理学界陷入了深深的反思。深谙“拿来”之道的美国人开始放下架子,虚心探究日本管理模式中的文化渊源,并力图从日本企业成功的管理经验中总结出其奥秘,以为我所用。

他们在认真调查研究后发现,在日本企业获得成功的多种因素中,排在第一位的既不是企业的规章制度、组织形式,也不是资金、设备和科学技术,而是日本的文化。企业文化使企业中的共同理想、价值观念和行为准则长期深植于员工心中,它们对企业成员有强大的感召力和凝聚力,使企业的人、财、物、管理技术、组织技能等诸因素有效地组织起来,发挥出较高效能。

IBM 咨询公司曾对世界 500 强企业的调查表明,这些位列世界 500 企业出类拔萃的关键是具有优秀的企业文化,它们令人瞩目的技术创新、体制创新和

管理创新根植于其优秀而独特的企业文化。企业文化是它们位列 500 强而闻名于世的根本原因。

二、企业文化的内涵

二十世纪八十年代初,各国企业家对管理科学、行为科学、文化学等当代管理理论进行了广泛而深入的研究,他们发现,在信息社会,现代企业如同具有意识和生命的肌体一样,其活力不仅有赖于物质的代谢,更仰仗精神文化活动的丰富。敏感的企业家们意识到,将过去管理上过分重视物转来重视人,重视培育员工共同的意识和价值观念,强化他们的责任感和使命感,企业将会获得强大的原动力。而企业文化作为现代企业的管理理论和管理方法,也因此逐渐走上企业管理的前台。

企业文化作为现代企业的管理理论和管理方法,它的产生有着其深刻的理论背景和历史背景。一方面,它是西方企业管理理论和实践发展的结果,另一方面,它的产生,又与 19 世纪下半叶以来掀起的,至今仍方兴未艾的文化研究浪潮密不可分。

从结构层次来看,企业文化大体可分为三个层次:

第一是物质层次,它是指企业环境和企业文化建设的“硬件”,包括企业生产的物质基础(厂房、机器设备等)和生产经营的产品及标识。具体到一个企业来说,人们可以通过其一流的厂房、一流的设备、一流的药品直接感受到企业的伟大抱负。在企业文化的结构中,它处于最外层;

第二是制度文化层次,它是指在企业生产经营和管理活动中体现出来的文化个性特征,它包括企业中的习俗、习惯和礼仪,以及成文的或约定俗成的制度等,它是企业文化的中间层;

第三是精神文化层次,它是企业文化的核心,主要指的是企业员工共同的行为模式,以及指导和支配行为共同持有的价值标准、信念、态度、准则等等,它渗透在企业的一切活动中,是企业的精神支柱和灵魂,位于企业文化的最深层,是企业生生不息不断发展与壮大的源泉。

三、企业文化是世界 500 强之法宝

美国历史学家戴维·兰德斯在《国家的穷与富》一书中断言:“如果经济发展给了我们什么启示,那就是文化乃举足轻重的因素。”同样,企业的生存和发

展也离不开企业文化的哺育,因为企业文化是它们位列 500 强而闻名于世的根本原因。

诺贝尔经济学奖得主诺思说过:“自由市场经济制度本身并不能保证效率,一个有效率的自由市场制度,除了需要有效的产权和法律制度相配合之外,还需要在诚实、正直、公正、正义等方面有良好道德的人去操作这个市场。”市场经济是信用经济,必须建立信用文化。

纵观美国世界级的企业(如壳牌、杜邦等),他们的企业文化从忽视人到尊重人,尊重人的价值,注重发挥全体员工的积极性,是美国继日本(如松下、富士等)之后在企业文化领域搞得最为出色的,这也是为什么在世界 500 强当中美国企业占了多半的原因所在。

优秀的企业文化,应该以人为本,以顾客为中心,努力服务社会,同时,平等对待员工,平衡相关者的利益,发扬团队精神,并鼓励创新。

世界 500 强企业演变的历史也证明,那些能够持续成长的公司,尽管它们的经营战略和实践活动总是不断地适应着变化的外部世界,却始终保持着稳定不变的核心价值观和基本目标。在不断发展的过程中又能保持其核心价值观不变,正是世界 500 强企业成功的深层原因。

哈佛商学院通过对世界各国企业的长期分析研究得出结论:“一个企业本身特定的管理文化,即企业文化,是当代社会影响企业本身业绩的深层重要原因。”这个观点对传统的经济学产生了极大的冲击和深刻的影响。

文化是经济发展的深层推动力,用文化手段促进国际贸易,已经成为西方发达国家的“国际营销艺术”。在产品质量达到一定程度时,对产品的市场地位和由地位决定的价位,以及产品的市场销售量,发挥重要作用的是产品自身的文化含量。经济活动往往是经济、文化一体化的运作,经济的发展比任何时候都呼唤文化的支持。谁拥有文化优势,谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。企业文化学的奠基人劳伦斯·米勒说过,今后的 500 强企业将是采用新企业文化和新文化营销策略的公司。

用知识的眼光看企业,企业的组织就是一个对知识进行整合的机构。为了在知识经济条件下增强企业的竞争力,世界 500 强企业还十分注意提高组织的整体学习能力,在世界排名前 100 家企业中,已有 40% 的企业以“学习型组织”为样本,进行脱胎换骨的改造,通过这些措施,增强国际竞争力。

凡是优秀的企业,他们都选定了自己的一种模式,而这一种模式都与公司

的战略发展和文化一致。一个成功的企业一定要有完善的治理结构、有竞争力的核心技术、有创新精神的企业家及管理团队和积极和谐的企业文化。企业文化是一种力量,随着知识经济的发展,它对企业兴衰将发挥着越来越重要的作用,甚至是关键性的作用。因此,21 世纪企业之间的竞争,根本的是文化的竞争。

四、“以人为本、服务社会”是世界 500 强企业文化的共识

优秀的企业文化,应该以人为本,以顾客为中心,努力服务社会,同时,平等对待员工,平衡相关者的利益,提倡团队精神,并鼓励创新。

世界 500 强企业管理演变的历史也证明,那些能够持续成长的公司,尽管它们的经营战略和实践活动总是不断地适应着变化的外部世界,却始终保持着稳定不变的核心价值观和基本目标。这种在不断发展的过程中又能保持其核心价值观不变,正是世界 500 强企业成功的深层原因。

谁拥有文化优势,谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。企业文化学的奠基人劳伦斯·米勒说过,今后的 500 强企业将是采用新企业文化和新文化营销策略的公司。企业家不可沉湎于过去或现有的成功,必须不断地扬弃过去,超越自我、展望未来,建立新的企业价值观和企业文化。坚持创新、改造自己、追求卓越才是企业文化创新和文化力的力量源泉——“最终的竞争优势在于一个企业的学习能力以及将其迅速转化为行动的能力”。

用知识的眼光看企业,企业的组织就是一个对知识进行整合的机构。为了在知识经济条件下增强企业的竞争力,世界 500 强企业还十分注意提高组织的整体学习能力,在世界排名前 100 家企业中,已有 40% 的企业以“学习型组织”为样本,进行脱胎换骨的改造,通过这些措施,增强国际竞争力。凡是优秀的企业,他们都选定了自己的一种模式,而这一种模式都与公司的战略发展和文化一致。

目 录

前 言	(1)
第一章 美国企业的企业文化	(1)
第一节 IBM 的企业文化	(3)
第二节 摩托罗拉企业文化的核心:肯定个人尊严	(9)
第三节 沃尔玛:文化制胜的典范	(16)
第四节 戴尔的企业文化	(23)
第五节 微软企业的文化	(27)
第六节 通用(GE)企业文化	(41)
第七节 可口可乐企业文化	(53)
第八节 麦当劳的企业文化	(58)
第二章 日本企业文化	(62)
第一节 松下公司的企业文化	(65)
第二节 索尼企业文化	(68)
第三节 特立独行的本田企业文化	(74)
第三章 德国企业文化	(79)
西门子企业文化	(82)
第四章 海尔企业文化	(85)

第一章 美国企业的企业文化

世界头等经济大国美国十分重视企业文化的构建,这是其经济能迅速发展的重要原因之一。美国的企业文化具有以下特征:

一、重视自我价值的实现

美国著名的苹果电脑公司认为,要开发每个人的智力闪光点的资源。“人人参与”、“群言堂”的企业文化,使该公司不断开发出具有轰动效应的新产品。强力笔记本式苹果机就是其中之一。IBM 公司认为,责任和权力是一对孪生兄弟,要使职工对工作负责任,就必须尊重人、信任人,并给予实际的自主权。3M 公司的新事业开拓小组的所有组员都是自愿来参加的,他们有高度的自主权。只要小组达到公司的绩效标准便可得到好处,即使失败了,公司也保证小组成员原来的职位和待遇。异想天开、离奇的想法在 3M 公司都能得到理解和宽容,科学的设想在 3M 公司总能找到归宿。

二、提倡竞争和献身

竞争出效益,竞争出成果,竞争出人才,但竞争的目的在于消灭对手,而在于参与竞争的各方更加努力工作。美国企业十分重视为职工提供公平竞争环境和竞争规则,充分调动其积极性,发挥他们的才能。如 IBM 公司对员工的评价是以其贡献来衡量,提倡高效率和卓越精神,鼓励所有管理人员成为电脑应用技术专家。福特汽车公司在提升干部时,凭业绩取人,严格按照“贵以授爵,能以授职”的原则行事。福特公司前总裁亨利·福特说:“最高职位是不能遗传的,只能靠自己去争取。”

三、奖励创新

美国许多企业都用不断创新来保持自己的优势。杜邦公司成功的经验是发扬不停顿精神,不断开发新产品,3M 公司的成功在于创新有绝招,招招都很

妙。3M 公司不轻易扼杀一个设想,如果一个设想在 3M 各部门找不到归宿,设想者可以利用 15%的工作时间来证明自己的设想是正确的。3M 公司还能容忍失败。“只有容忍错误,才能进行革新。过于苛求,只会扼杀人们的创造性。”这些是 3M 公司的座右铭。成功者受到奖励、重奖,失败者也不受罚。3M 公司董事长威廉·麦克唐纳说:“企业主管是创新闯将的后台。”

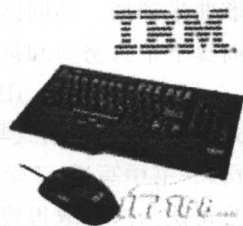
四、利益共享

美国许多企业实行股份制。通过职工持股,使其除工资收入外还能分到红利。此外还增加了职工参与经营管理的权利,提高了他们的身分、地位和安全感,美国最大的连锁店沃尔·马特公司、“旅店帝国”,希尔顿公司,均将一部分股份作为工资或福利分给职工。惠普公司等还通过增加职工的福利(如为子女提供助学金),让职工共享公司成果。

第一节 IBM 的企业文化

一、背景资料

汤姆斯·约翰·沃森,1874年12月17日生于美国的纽约市,从埃尔米拉高校毕业后,在一收款机公司当推销员多年;1914年,进入计量制表记录公司,并逐步升任主管。1924年,沃森把这家公司(CER)改名为国际商用机器公司(IBM)。



沃森第二是老沃森的第二个儿子,大学毕业后进入 IBM 担任推销员,后晋升为副总经理,1952 年从老沃森的手上接过总经理的桂冠。

美国经济领域权威刊物《幸福》杂志报道:IBM 在 1983 年度利润为 54.88 亿美元,居西方企业第一位;1984 年度的利润为 66 亿美元,再度蝉联冠军。该杂志评选出的 1983/1984 年度美国十家最佳企业,IBM 得分最高,位列第一名。1985 年,美国评选历史上对美国社会影响最大的十名企业家,汤姆斯·沃森仅次于汽车大王福特、石油大王洛克菲勒、钢铁大王卡内基而位居第四名。因此,沃森父子被誉为“现代企业之王”。

二、企业文化

IBM 公司前总经理小托马斯·沃森称该公司在 20 世纪前半叶成长壮大为全国杰出公司过程中的氛围是“崇拜式文化氛围”。这种气氛可以追溯到 1914 年,当时沃森的父亲(大托马斯·沃森)当上了一家小公司总经理,该公司正为生存而苦苦挣扎。当时,大托马斯就有意识地开始为创建一个富有兢兢业业和执着精神的公司而努力。沃森在墙上贴满了标语:“时间一去永不回”;“没有永远静止的东西”;“我们永远不能自满”;“我们出售是服务”;“公司以其人员而为人所知”。他对个人的行为做了严格规范——他要求销售人员穿戴整齐,着深色工作服,鼓励结婚(在他看来,已婚者工作更努力,对公司更忠诚,因为他们得养家活口),不鼓励吸烟,禁止酗酒。他还制定了培训计划,对公司新雇佣的

人员进行思想灌输,努力招募年轻有为的新人,坚持严格通过实践提拔人才的原则。后来,他创办了 IBM 机器公司经营的乡俱乐部,主要鼓励国际商用机器公司 IBM 人员在内部交谊,而不是同外部交往。

IBM 公司寻求树立最能体现公司思想风格的员工典型——把他们的姓名、照片连同他们的先进事迹登载在公司的出版物上。有些榜样还光荣地被谱成歌曲来颂扬。还同诺德斯特龙公司一样,国际商用机器公司强调在集体努力的前提下个人努力和创新精神的重要性。

到了 30 年代,IBM 公司已建立起了它的企业思想教育制度,创办了一个正式的“学堂”,让新人早日适应公司环境和培训未来的经理。小沃森在《父子公司》一书中写道:“学堂的一切就是为了激发忠诚、热情和崇高的理想”。IBM 公司认为这是取得成功的必由之路。校门前是用两英尺高的字母雕刻而成的一块座右铭(在国际商用机器公司随处可见),上面写着一个大字:“思”。一进校门就是一座大理石楼梯,据说这是为了让学员们在步入课堂时有个奋发向上的思想准备。

穿着“IBM 制服”的老员工们讲课,他们强调 IBM 的价值观。每天早上,在 IBM 座右铭和标语的周围,学员们会起立高唱 IBM 歌曲集中的歌,其中有“星条旗永不落”和扉页上 IBM 自己的颂歌“永远向前”。IBM 员工唱道:“手拉着手,共努力,与 IBM 共同向前进。意志刚强的同仁们,在一切领域共同向前进。”

尽管 IBM 公司最后的发展超出了唱公司主题歌,但它保留了价值取向明确的培训和员工交谊做法。IBM 公司的新雇员往往要了解“三个基本信仰”,要参加强调公司思想和技术的培训班。IBM 公司雇员要学会本公司文化特用的语言,公司期望他们总是要展现 IBM 公司的职业特点。1979 年,IBM 公司建成了一座 26 英亩的“管理发展中心”,用 IBM 公司自己的话来说,“可能开始感觉像个隐居胜地,然后才发觉是个学业紧张的课堂”。

1985 年出版的《美国最值得干的 100 家杰出公司》把 IBM 公司描绘成“一个以教堂方式使其信仰制度化的公司……结果它就成了一个充满狂热信仰者公司(如果你没有热情,那么你可能就会感到不自在)……有些人把加盟 IBM 公司同参军和加入教会相提并论……如果海军陆战队,那么你就会理解国际商用机器公司……为了生存,你必须心甘情愿地放弃一些自己的个性”。1982 年《华尔街日报》的一篇文章指出,IBM 公司文化如此渗透到雇员的思想,以至于

一位在 IBM 公司干了 9 年的雇员这么说,离开 IBM 公司,就好像在移民。的确,在 IBM 公司的整个历史上,它一直实行严格的适应公司思想的制度。IBM 公司前负责销售的副总经理巴克·罗杰斯在他写的《IBM 公司方式》一书中写道:“IBM 公司甚至在招聘人员之前,在第一次面试时,就开始用它的……思想向他们灌输”。对有些人来说,“灌输”一词的涵义就是洗脑子,但我认为在工作中……这没什么消极的。基本上说,每个想为 IBM 公司工作的人都被告知:“瞧,我们就是这样办事的……对其中的涵义,我们有些十分具体的想法——如果你为我们工作,我们就将教你怎么对待顾客。如果我们对顾客和服务的态度与你的不协调,我们只能分道扬镳——越快越好。”

超凡的优越感思想也贯穿了公司的整个历史,早在 IBM 公司取得全国性地位以前,即从 1914 年开始,老沃森就开始寻求对员工灌输本公司是个优越的和与众不同的工作单位的思想。他宣扬说:“如果你不认为这是世界上最伟大的企业,那么你就将一事无成。”

在老沃森提出树立本公司与众不同且优越于其他公司的思想 75 年之年,于 1989 年,小沃森兜了一圈又回到了同一主题,他在一本为纪念公司建立 75 周年而出的题为《IBM 公司:一家与众不同的公司》刊物中的一篇文章中这样写:“如果我们以为只是在替另一家公司工作,那么,我们就将变得与别的公司没什么两样了。我们得树立与众不同的 IBM 思想。一旦你有了这种思想,很容易就能发挥干劲,为使 IBM 真正保持与众不同而努力工作。”

你也许想知道,IBM 公司那宗教崇拜式的文化氛围和严格遵循的三个基本信仰,是否是造成 90 年代初该公司面临困难的原因。宗教崇拜式文化,是不是 IBM 公司难于适应计算机业巨变的主要原因?只要你仔细研究一下便可发现,事实并不支持这种观点。20 年代,IBM 公司的文化就具有强烈的宗教崇拜性,然而它能够适应向自动会计程序的巨大转变。30 年代,IBM 公司宗教崇拜式文化也难以让人置信,可它却能适应大萧条时期的需要,没有辞退一个人。到了 50、60 年代,IBM 公司仍保持它那宗教迷信般的文化,却还是能够适应计算机的出现(这也许是国际商用机器公司历史上最大的转变了)。80 年代,IBM 公司的文化还是宗教迷信色彩,然而——不像其他老牌计算机公司——它适应了

