



财经易文 紫竹◎著

➔ 新视野·新方法

企业素质 文化基因与



企业组织有生命 文化基因是内核

〔 基因是理念的内核 理念是素质的内核
素质是核心竞争力的内核 〕

 中国财政经济出版社



中国企业文化建设案例

新视野·新方法

企业素质 文化基因



企业能够有生命 文化基因是内核

【 中国企业管理案例 中国企业管理案例 】
中国企业管理案例

中国企业管理案例

新视野·新方法

企业素质与文化基因

紫竹 著

我们用心揭示核心竞争力之精要
愿意成为您提升人文素质的诤友

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业素质与文化基因/紫竹著. —北京: 中国财政经济出版社, 2007. 7

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0080 - 4

I. 企… II. 紫… III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 107389 号

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010 - 88191017

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 16.25 印张 285 千字

2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0080 - 4/F · 0070

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

寻找企业文化的“中国基因”

在组织出版国外企业管理和文化译著的同时，我常常惊慕西方世界对企业文化研究的细致与精到。然而，许多海外该领域的扛鼎之作被引入国内后，尽管也会引起国内企业界的热烈响应，但在具体实践上往往不尽人意。

简单地把这归结于“南橘北枳”显然过于轻率。个人看来，恐怕更主要的原因在于与我们大多偏重于学习借鉴，少于以我为主的创建有关。毕竟，现代企业制度是西方文明近三百多年来的革命性创造之一，是其文化基因在工业革命激荡下繁衍出的璀璨成果，基于现代企业制度的企业文化更是西方文明基因的种子。而企图以“拿来主义”的思维，把这种子直接种在中国的土壤里，就希望收获西方的繁荣，当然就会出现“南橘北枳”的故事。

事实上，现代企业制度只有经过基于本国文化特质的吸收、改造和创新，才能在本土企业中产生持久的生命力。这方面最经典的案例就是“丰田模式”。按照其主要发明人大野耐一的总结：“丰田模式就是美国的工业工程在日本企业管理中的应用。”当日本丰田公司实现了这种“杂交优势”后，2007年丰田公司终于打败了最后一个对手——美国通用汽车公司——成为全球汽车工业的霸主。

如今，我们希望紫竹的《企业素质与文化基因》一书能够成为另一个诠释企业文化创建的经典案例。因为这是一本国内为数甚少、勇于在创建方面从中国文化基础上研究和实践中国企业文化的力作。

令人赞赏的是，该书开宗明义地指出，中国企业的文化资源应当是多元化的，既有以马克思主义、毛泽东思想、邓小平理论为核心的主流文化，又有以普适价值观为核心的人类文化；既有中华传统文化，又有

现代公民文化。在其看来，目前关键的工作就是，让这些资源通过优化组合形成理想的“合金”结构，使企业素质表现出健康向上、持续进步的状态。这是一个气魄宏大、开放广阔的思路。

在此基础上，作者认为企业是一个生命体，存在着企业的文化基因，并以企业理念、企业制度和品牌表现等为载体进行传承，且在文化形态上表现为活性、良性和变异性，由此在适应外界变化中能够发生进化、退化、分殊化和融合化。这种分析和描述给人留下了深刻的印象。

尽管许多结论和分析结果可能还属于探索性的研究，但紫竹在本书中所做的工作毫无疑问是开创性的，甚至在一些方面具有较为普遍的指导意义。特别是相对于目前企业文化建设在中国实践中大量存在的盲目性和随意性，本书更凸显了作者尤为难得的开创性。

希望无论从这本书中受益多少知识，读者最后都能够深刻理解紫竹提出的一个警语式的见解：“文化元素对核心竞争力发生影响的过程是有一定规律的，如果我们明白了其中的机理，那我们对企业兴衰成败的原因就会看得更加透彻。”

中国财政经济出版社 刘静

2007年7月

序 一

紫竹的《企业素质与文化基因》是一项值得称道的创新。

中国企业文化建设的深入发展期待着理论上的突破。中国企业文化研究会自成立以来，一直致力于创建中国特色的社会主义企业文化理论体系和实践方法。为了推进理论创新，我们的学术委员会多次研讨，提出了一系列关于深化研究的指导意见。本书作者紫竹的三个成员，则以实际行动做出了有力的回应。

提高企业的人文素质是增强中国企业竞争力的重要环节。本书提出的“三性”素质观，全面而深刻地概括了企业素质的三个价值向度，活性、良性与变异性，三者缺一不可，再多也不必要。这三个座标的确立为企业文化素质评价方法的发展奠定了理论基础。

中国企业的文化资源应当是多元化的，既有以马克思主义、毛泽东思想、邓小平理论为核心的主流文化，又有以普适价值观为核心的人类文化，既有中华优秀传统文化，又有现代公民文化。这些资源应该通过优化组合形成理想的“合金”结构，使企业素质表现出健康向上、持续进步的状态。因此，我们提出了研究企业文化的内在结构、运行机制及文化基因的指导意见。这本书专门讨论了对价值元素进行优化组合的“化学”反应，又深入讨论了基因的进化、退化、分殊化和融合化。无论如何，我们对这种潜心钻研、勇于探索的求知精神，应该给予嘉许。

作者认为，经营管理理念的本质是有序化的信息，若干种价值元素的排列组合决定理念的性状。每一个理念，都有相应的编码长链。在这个长链当中又有一个称为基因的片段，如果把它移植到另外某个企业，它就会把自己携带的遗传信息转移给这个企业，使这个企业的素质性状发生相应改变。因此，人们就可以运用基因工程的方法来改变素质“三

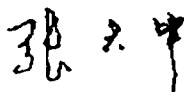
性”与基因“四化”。我认为，这是方法论的创新，对企业文化建设的操作具有指导意义。

企业文化建设的内核是“以文化人”，即提高成员的人文素质，进而培育造就一支“四有”职工队伍。紫竹的文化逻辑框图指出，价值观的变化必须由相关情理要素的变化来推动，必须遵循相应的物理、法理、伦理和心理，必须具备相应的人文土壤和社会氛围条件。而这三个必须，正是我们开展党建、思想政治工作与精神文明建设都应当掌握的基本要领。

深入基本理论研究，开展理论创新，进而更有成效地把企业文化落在实处，一直是我们学界、业界和政界的共同向往。这些年来，优秀的成果也不断涌现。今天，紫竹捧出的素质观、基因说，特别是关于操作基因“四化”的基因工程60问，让我们在前进的道路上又迈出了坚实的一步，可喜、可贺，故为此序。

中国企业文化研究会

常务副理事长



2007年7月

序 二

目前，就全国而言，我国理论界、政府和企业组织，对企业文化的认知和实践水平还是不平衡的。有些企业运用企业文化理论，不仅取得了人文教育的成果，在管理理论的发展和管理方法的改革方面也取得了丰富的经验。但是，还有相当多的企业建设工作刚刚开始，有的企业对企业文化的理解还处在启蒙阶段。从综合情况来看，我国企业文化建设仍是初级阶段。

从时代背景来看，我们已进入以知识经济、信息经济为特征的智慧集约化时代，人的主体意识空前提高，人的文化自觉日益明显。人是文化产物，文化是人类独有的财富，以文化人式的管理，才是最有效果的管理。我国企业在实践中认识到传统管理之于现代社会的不适应，认识到传统的教育形式力不从心，也充分感知到企业文化在企业发展和管理中的现实功效。但是，在理论的认识上还缺乏广度和深度，在实践方法上还需深入探索。企业文化是将文化理论和规律运用于经营管理之中，以人的素质提高为基本途径，以培育企业核心理念及外显形式为手段的管理理论、管理思想、管理方式。因此文化学和管理学理论的结合，是企业文化理论研究的重点之一。文化如何在管理中发挥作用，管理如果上升到文化的层次，企业如何实现文化管理，仍是需要深入研究的问题。紫竹同志撰写的《企业素质与文化基因》，就是在企业文化理论研究方面的有益探索。

本书的重点，是从活性、良性与变异性研究企业素质问题，从进化、退化、分殊化与融合化研究企业文化基因问题。这是很有价值的理论研究工作。书中运用中外大量企业文化案例阐述观点，既有逻辑推演也有实证方法，定性分析与定量分析相结合，在企业文化基因研究方面具有开先河的作用。

企业生存发展有无基因？文化是否为企业基因？企业文化基因能否重组？文化基因在企业发展中具有何种作用？这是企业文化研究者一直在思考的问题。

企业组织不只是物理意义上的机械组织，而是有生命周期的生命有机体，它有生老病死，也有喜怒哀乐，这些生物特征需要用心去体验，需要从特殊角度去观察和把握。既是生命有机体，就有基因存在。企业文化决定着企业健康水平，制约着企业战略抉择，引导着企业经营管理的宗旨和方针，体现着企业各项工作的价值排序，它流淌于企业血脉之中，这不正是企业发展的基因吗？任何生物间的近亲繁殖，其基因组合都可能产生畸形后代，长此以往不过几世，就可能自我消亡。所以，要讲多元重组，要倡导杂交，要讲多元包容，唯其如此才能使生物个体和具有生命特征的组织繁衍不息。因为，形式上“杂交”的实质是基因的重组。大学里防止师徒之间过分姻亲嫡传，科研单位防止近亲繁殖，一个民族发展的开放兼收并蓄，都是这个道理。因此我们对于上述文化基因问题的回应当然是肯定的。

关于企业文化基因的概念，并非近期自国人始，20世纪90年代西方发达国家企业文化研究的学者们就多有论及。如美国 PRICE WATERHOUSE 公司编写的《21 世纪 CEO 的经营理念》中就论述到，对大多数首席执行官来说，公司文化是影响改革的主要因素，文化是价值观和信念的体现，这些又决定公司的决策类型，指导公司行动，并影响个人行为。在大多数组织中，文化是行为的支柱，就像是隐藏在细胞核中的基因密码，文化决定着组织决策的形成。命题虽有定论，但是缺乏详尽分析立论。《企业素质与文化基因》的研究，意义也正在于此。

本书中提出的观点，有益于提升企业文化实践水平，有益于倡导企业文化理论深入研究的风气。书中的逻辑推演过程及结论的科学性尚有待理论和实践的检验，有些命题的内容还有待深入研究，但是，毕竟走出了可喜的一步。故为之序。

中国企业文化研究会
执行副理事长 秘书长

王九思

2007 年 7 月

序 三

以优秀的企业文化武装人、鼓舞人、塑造人，既是我们构建社会主义和谐社会的重要要求，也是我们打造企业核心竞争力的重要内容。兵器工业作为国家高科技战略性产业，集团公司作为国家直接掌控的战略性团队，传承于人民兵器工业 76 年血与火的奋斗历程，创新于建设有国际竞争力大公司和高科技现代化兵器工业的拼搏实践，用“创新与科技、拼搏与奉献”的兵器文化塑造一支把生命献给党和兵器事业的高素质职工队伍，对于我们建设现代化国防，实现全面协调可持续和又好又快发展，具有十分重要的意义。

企业文化的中心是人，是企业的员工。传承与创新的核心是使全体员工由“经济人”转变为“和谐人”——即马克思所说的自由全面发展的人。他们既具有旺盛的活力又具有良好的道德情操和创新应变的坚强意志。拥有这样一支队伍的企业必定具有强大的核心竞争力。

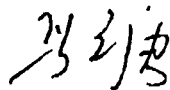
全面提升领导者人文素质是企业人文重建的关键。一个好的企业领导者，必须德才兼备，全面发展。对他们来说，专业知识、决策技巧是智，而判断力与意志力是慧，具备高智慧，才能做成事，成好事。《企业素质与文化基因》一书指出了情理要素影响价值观形成的文化逻辑，从理论上论证了领导者必须优化认识模式和情商的道理。书中又用大量篇幅阐述了企业文化基因进化、退化、分殊化和融合化的历史与现状，这些信息都是有益于他们提升认识水平和改善心理品质的。

先进的经营发展理念必须内化于广大员工的心田，企业才会收获丰硕成果。所谓“内化”，就是人们对价值元素自觉地进行选择和排列组合。本书作者把这种行为作为“基因工程”来对待，分专题系统地讨论了企业文化现状评估、工程设计、企业教化、文化资源运筹和领导者

人文素质提升等操作性问题。毛主席说过，“不解决桥和船的问题，过河就是一句空话”。本书的作者曾经对集团公司旗下凌云和华安两个企业的文化重塑进行过深入的观察思考，结合兵器工业改革发展和文化建设的实践，对新时期企业文化建设理论进行丰富和创新，为国有重骨干企业建设优秀企业文化的理论和实践之间搭起了桥、造好了船，他们这种积极态度和求是精神是值得肯定的。

“紫竹”是兵工战线上有突出贡献的三位老战士。他们退而不休，老骥伏枥，一直关心兵器事业的发展，志愿投身企业文化研究。《企业素质与文化基因》是他们十年研究心得的结晶。人民兵器工业是新中国国防科技工业的“摇篮”，有着辉煌发展历程和优良的文化积淀。特别是党的十一届三中全会以来，兵器人在改革开放的伟大变革中，经历了由“计划人”转变为“经济人”再转变为“和谐人”的心路历程，谱写了一曲又一曲辉煌的赞歌，开始进入了建设有国际竞争力大公司和高科技现代化兵器工业的新阶段。本书的创新成果之所以萌生于人民兵器的文化的沃土，看来并不是偶然的。

中国兵器工业集团公司
党组书记 总经理



2007年7月

序 四

山东省滨州市愉悦家纺有限公司是国内规模最大的综合印染企业之一。多年来，我们既抓硬实力发展，又抓软实力建设，在激烈的市场竞争中不断胜出，已经成功上市，并且连续 8 年荣获全国印染行业协会的“十佳企业”称号。2006 年，又获得全国“五一”劳动奖章的殊荣。

我们认为，经营管理的成功理念很多，如果要高度提炼，“愉悦”二字就是我们成功的基因。这两个字可以展开成两句话：

“用令消费者赏心悦目的产品赢得效益”

“用令职工心悦诚服的管理赢得效率”

品牌的亲合力和员工的战斗力都是人们发自内心的力量，对企业经营而言，就是文化资本。一个企业的竞争实力，如果由经济资本、文化资本和社会资本来支撑，它就能愈挫愈勇、长盛不衰。

印染产品与消费者的接触最直接、最密切、最经常，质优价廉是他们的物质需求，而更高层次的需要是精神上的满足。所以，我们还要在“拨响顾客心弦，引领时尚潮流”方面狠下功夫。为此，企业员工又必须以“用户至上，亲情如水”的态度做好各方面的事情，才能使企业的产品真正做到让消费者赏心悦目。

我们把“愉悦”二字嵌入公司名号，就是为了时常拨响能够使消费者、劳动者、管理者、投资者和其他关系人发生心灵共振的这根心弦。“和”字源于“龠”，本意指一种笙，如果各个竹管发出来的声音很和谐，音色就很美妙。我们追求的“愉悦”，就是一种和谐的经营管理境界。

2005年初，庞天仪、贺德龙和保荣本来滨州考察，受我们委托，于2006年完成了为我们量身定做的《品牌战略》和《企业文化纲领》。把公司命名为“愉悦”的决心，是我们自己的文化思考与专家咨询研究相互启发相互促进的成果。现在，看到他们的专著《企业素质与文化基因》，觉得他们把感性的东西又进行了理论升华。其中，关于企业素质必须具备活性、良性和变异性的理论概括，为素质建设指出了科学的方向，关于基因进化、退化、分殊化和融合化的论述，是企业开展人文素质教育，也是领导干部进行自我修养的一面镜子，至于基因工程问答，更是企业文化建设工作的有效工具。

我对这本书的出版表示祝贺。

愉悦家纺有限公司

总经理

2007年7月

前 言

“企业文化”，是人们从工业化实践中抽象出来的重要理念。它是从波澜壮阔的经济大潮中涌现出来的浪花。翻开汽车产业一百多年的文明史，我们就能从福特、通用、沃尔沃以及后来居上的丰田公司的竞争、开拓和起伏跌宕中，深切感受到企业文化生命的运动。

企业的文化生命主要寄托于人心，文化生命运动的本质是价值观念的进化。福特创造了价廉物美的大众车，同时奖勤罚懒，以物质价值的卓越社会贡献获得了生命辉煌；通用则以品种的更多选择和对用户的称心服务，提升了消费的精神价值；“沃尔沃生产方式”使劳动者的精神需求得到了更多的满足；而丰田不但在这个方向上继续提升，还以节油、环保的产品创造了可持续的用户利益。这些企业明星一个又一个闪亮升空，织成了人本企业文化进化的生动图景。

20 世纪 80 年代，以人为本的企业文化理念输入中国，在大陆的土地上生根发芽，今天已渐成显学。业界已经普遍认同：优秀的企业文化是核心竞争力，企业文化的内核是经营管理价值观。

认识世界是为了更好地改造世界，建设人本企业文化需要具备相应的方法。按照黑格尔在《逻辑学》中的说法，“在探索的认识中，方法也就是工具”。然而，《中外管理》刊登的一分调查显示，许多企业主管对企业文化说得多做得少，令人困惑：难道企业文化只是一把道具手枪？尽管道具也属于工具，但是它毕竟只能在表演场合装装样子。如果企业文化的作用仅仅是装装样子，那它就不可能不在企业主管的工作日程中处于尴尬地位。当然，这种尴尬实质上并不是企业文化的尴尬，而是企业文化建设方法的尴尬。

这些年来，企业文化建设方法的发展不可谓不热。人们辛勤耕耘，

许多主题文化园地在不断地结出硕果。在有关企业文化的高层论坛、高级培训和讲章里，“大师”和“泰斗”也频频出现了。但是，许多有识之士也指出了“文化落地”的问题。所谓“落地”，就是企业文化的学术之花应当落地、生根、发芽、生长和再开花，而所谓的“地”，就是广大企业里广大员工的心田。从开花和落地的要求来看，当前企业文化建设方法论的发展确实存在着某些短板。

一、从目标取向看，企业文化建设应当是活性、良性与变异性并重的，但现有的方法论发展似乎只注重激励斗志和传授经验，而对于如何涵养德性与如何平和心态的问题，却相对冷寂。

二、从路径选择看，企业文化建设的人文资源选择应当是充分开放与多元合和的——即主旋律价值观、全人类普适价值观与企业公民价值观三者的优化组合，但是，有些人在这个问题上仍然没有摆脱某种路径依赖的消极影响，还在不同程度上拒绝着开放和多元融合。

三、从行为选择看，让积极的价值观念在员工心田生根发芽，必需通过上下互动、内外兼修和持久深入的企业教化活动来实现，但是，有些企业的教化活动还存在着上动下不动、口动心不动的状况，往往一阵风雨过后，只见湿了地皮。

方法论短板的存在是企业文化建设发展不平衡的反映。企业文化建设是由企业主管推动的活动。领导者有开拓进取的意志，认为本企业士气和形象必需提升，再加上具备必要的人力物力，他才会下决心投入资源，启动企业文化建设。换句话说，既有心又有力的企业领导，才会真正行动起来，而有心无力的领导者则下不了真功夫，有力无心的领导者则不会下真功夫。当有心有力的领导者还为数不多时，真抓实干有成效的企业只能是一部分。

京城有一位专门给朝廷官员定做官袍的老裁缝，每逢有新客户来订货，他都要询问着装者的“官龄”。徒弟不解，多次求教，裁缝才低声对他说，新官得意，挺胸凸肚，衣服下摆需前长后短，穿起来才匀称，而老官躬腰收腹已成习惯；下摆则应前短后长，这是他多年琢磨出的诀窍，切莫外传。这种方法，就相当于今天的“诺浩”，是持有者独享的用以进行个性化生产服务的知识。还有另外一种方法，是公众能够共享的知识，例如乘法“小九九”的口诀。原轻工部组织专家采集大量样

本，经过统计分析，制定出中国人的鞋码标准。这也是公众共享的知识，它跟“同升合”鞋厂量身定制官靴的知识是有区别的。

在当前企业文化建设知识的发展中，对类似于“鞋码标准”的研究，投入的力量似乎还有些不足，因而作用也不够理想，以致在人们想抓企业文化建设时，又感到缺乏可操作的方法和不那么昂贵的工具。中国企业文化研究会学术委员会提出要加强机理研究和文化基因研究，具有深刻的指导意义。我们认为，只有把基础挖得更深，才有可能在方法创新和工具打造上取得新的突破。我们撰写《企业素质与文化基因》，就是对这一指示的积极回应。

“紫竹”是集体笔名。这个团队由三名资深研究员组成，总年龄220多岁，分别经历过高层、中层和基层的科研与生产磨练，从各自岗位退下来之后志愿聚首，组成了这个坊间的“企业文化研究中心”。“中心”的办公室位于紫竹院旁的一片茂林修竹之中，故以“紫竹”为名。这里闲云野鹤，容易潜下心来，琢磨一些虽然冷寂却颇为重要的问题。当然，由于势单力薄，成果难免生涩，或许，只能充当一块引玉的砖头。

早在2001年撰写《思想经营，创新长安》一书时，我们就萌生了今天的素质观和基因论。2005年完成《华安之魂》和另外一部书稿后，才全力投入本书撰写。十年磨一剑，我们只想以此书作为汇报企业文化心得的收山之作。但愿它能成为一把真剑而不仅仅是道具。下面向读者扼要介绍本书的要义、结构、主旨和价值。

企业文化素质观和基因论

企业是有生命的组织。活性是它的元素质，良性是它在社会机体中正常生存的必要素质，变异性是它进行繁衍的特质。人们在企业实务中做事、做人 and 做学问时体现什么素质，都受到经营管理理念的支配。

理念是有序化的信息。在生成理念的信息运行程序中，三项选择的文化逻辑居于主导地位，这三项选择指利益选择、路径选择和行为选择。文化逻辑的输出信息是价值观，在文化逻辑内部，每项价值观都有它所依托的情理要素。