

企业 战略 文化

QIYEZHANLUE
WENHUA

■ 杨代利 著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



企业战略文化

杨代利 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略文化:杨代利著. —北京:企业管理出版社,2007. 8
ISBN 978-7-80197-816-5

I. 企... II. 杨 III. 企业文化—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 126801 号

书 名:企业战略文化

作 者:杨代利

责任编辑:敏慧

书 号:ISBN 978-7-80197-816-5

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京智力达印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:170 毫米×230 毫米 16 开本 11.5 印张 150 千字

版 次:2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

定 价:26.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



杨代利简介

杨代利，美国普莱斯顿大学工商管理博士，山东省企业文化学会常务副秘书长、中国企业文化研究会特邀研究员、青岛大学客座教授。主要研究方向是企业文化建设与策划设计、企业美学与港口文化，企业战略文化等。拓展了企业文化的战略层面研究领域，创新完成了企业美学研究课题。

作者邮箱: yangdl1699@sina.com

责任编辑：敏 慧

装帧设计：◎ ICA 原创在线



中国发展战略学研究会副理事长
原中央军委办公厅理论秘书、教授 管益忻

序

为企业发展找一条新路

《企业战略文化》一书是杨代利博士的创新力作。此书突破了以往将战略与文化作为两个独立但又有联系的理论 and 实践领域划界,推出了“企业战略文化”这一崭新的概念,这无论是对企业战略理论研究与实践,还是对企业文化建设的推进都是一次创新性的有效拓展。

影响乃至决定企业战略发展的因素是多方面的,但企业战略文化肯定是一种具有根本意义的主体性因素。而作者正是直面这样一个带有某种拓荒性课题,下大气力深入调查,潜心研究,做出了有效地分析论证,这对于企业的企业文化和发展战略研究都是一个可贵的贡献。

早在2002年,我在经济日报组织的海尔流程再造高峰研讨会上,应对张瑞敏CEO阐说的海尔制度创新与商业模式革命,指出客户经济正在到来,从那以后,又在一些列论著中,不断揭示和阐发着客户经济性质特点。今天从海尔以“创造市场为核心”的整个运营体制再造到联想“使用决定价值”的经营模式变

革；从长虹变“机器制造商”为“生活方式提供商”的商务模式革命到万科变房地产投资运作与住宅开发混一再到二者分开的总体架构再造等等，无不昭示着中国面向2.0版本商业模式的大变革。这也表明客户经济到来正在并将继续引发一系列的空前的商业范式革命。在客户经济下，每一个想成功的企业都必须每日每时地按照同顾客生活价值链对接的范式运行，真正变“营销”为“营销”，否则，实难生存和发展，这其中，尤其要求企业时刻不忘主动地发现并实施同客户最新需求无缝对接。事实已雄辩的证明，企业实现与客户需求无缝对接的最佳机理，迫切要求从企业战略文化视角上解决如下三大课题。其一，以客户价值主张为企业的战略理念创意；其二，以用户使用价值为价值（供应）链、为产业运作平台的理念创意；其三，以社会信任、品牌价值为企业环境、生态保障的理念创意。

眼下，以种种形式从不同视角表现出来的企业由公司经济向客户经济，由“营销”范式向“营销”范式演进，正在成为一种不可阻挡的大潮流、大趋势、大时尚。从更深层面上看，在客户经济革命问题上的主动与被动，自觉与自发，超前与滞后，势将从根本上决定着中国企业和产业面目，决定着中国市场经济的发育。发展是硬道理，发展客户经济是硬道理，从更进一步的视角聚焦与定位上来说，如何以核心能力为主线，以市场创新为关键，适应客户经济要求，适应“营销”商业范式的要求，在打造2.0商业模式过程中，大事创新，再造企业总体战略思路，培育优秀的企业战略文化，无疑将是其最重要任务之一。在培育和构建全新的战略文化中，不仅要从事战略角度上着手，更应从与文化融合的视角上拓展新思路，给出新设计，建造新架构，实实在在地推进商业模式革命。

杨代利博士多年来从事企业文化的研究和实践工作，对企业美学、企业文化建设、港口文化等均有较深的造诣和独到的见解。它们都在此书的理论阐述中，支持了企业战略文化这个概念及其整个企业战略文化体系。同时，在对企业优秀战略文化培育上发挥出了重要作用。可以预见，随着企业战略管理实践的不断深入，企业战略文化势将成为整个企业文化、企业战略架构一个更加完善、更加科学的新分支、新领域。

2007年8月16日

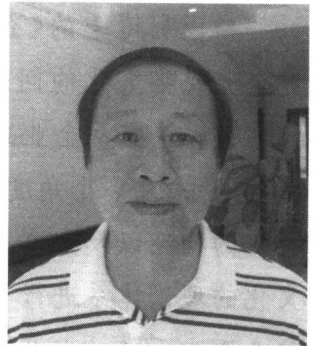
贾春峰 中国企业文化研究会副理事长、
中国市场经济研究会副会长，欧洲科学院科学、
艺术和文学院士。



杨代利同志的博士学位论文《企业战略文化》是我国学术界有关“企业战略文化”研究的第一本学术专著，具有重要的理论价值与实践意义。论文中对企业战略文化的定义、内涵、特征、要素、结构层次以及这项研究的现实意义的论述，填补了我国企业文化中对战略层面系统透析的空白，具有开创性和值得重视的启迪价值。



刘光明 中国社会科学院研究员、教授、
第一届博士后，中国管理科学院院士



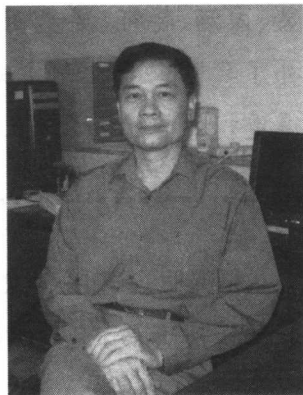
毋庸置疑，企业文化建设要做实，做成真正的企业文化，而不是花架子工程，这是企业界和学术界共同的实践与研究方向。

杨代利博士首次提出企业战略文化这个概念，无论在国内还是国际都是首创，是一个全新的概念。企业战略文化的提出抓住了企业文化建设的核心和精华，对于推动企业文化研究与实践的深入和精细化上能够起到巨大的推动作用，对于促进企业的战略发展和实现企业又好又快发展具有重大的理论和实践意

义。企业战略文化是企业文化建设的最高层次,一个企业拥有什么样的战略文化最终决定了这个企业的战略发展走向,决定了企业能否取得持续成功。《企业战略文化》一书是国内在创新方面有重大突破的企业文化力作。我相信,读了杨代利博士的这本书后,对企业家、企业界及一切从事企业管理工作的同志,定会 有所受益,定会大有启发。

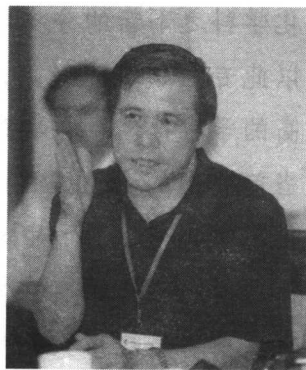


李 耕 经济学教授、博导。北京师范大学工商与经济管理学院院长,中华外国经济学会研究会副会长兼秘书长、世界经济学会副会长、国家社会科学基金学科评审组成员



杨代利博士的《企业战略文化》主要研究企业战略文化的问题,对企业管理具有现实意义。论文从企业战略文化的定义、功能、分类入手,从多个角度研究了企业战略文化的问题,提出了企业战略文化的构架以及建立企业战略文化的原则与方法,对构建企业战略文化的理论体系进行了有益的尝试。论文对企业战略文化进行了比较全面和系统的分析,并且提出了自己的看法,具有一定的理论创新的意义。

孟凡驰 中国企业文化研究会常务副理事长、秘书长、教授



企业可持续发展的长青基业,很高程度上决定于战略路径的选择与坚守,而这又决定于战略制定者的文化观念及其自觉程度。战略技术是器之层面,战略文化则是道之层面,后者的研究尚显不足。杨代利博士《企业战略文化》一书的出版,具有上述实践意义和学理价值。本书既有历史逻辑的证明,也有理论的分析,更有实践的基础,其观点和思路具有普适性。这一成果是企业文化理论研究向纵深发展的体现。



高立胜 中国企业文化研究会副理事长、管理学教授、哲学研究员



企业战略文化研究是当今具有重要理论意义和实践意义的课题。杨代利博士从管理学、社会学、哲学和企业文化学等诸种学科的综合视角探究了企业战略文化问题,提出并阐释了企业战略文化的定义、特征、分类及其构成要素,并提出了其构建原则和评测方法等一整套系统的具有可操作性的运作实务,从而构建了比较完整的学科理论体系。在理论上,他所进行的开拓性研究,可以说是探索性地构建了一门在企业文

化学科之下新的分支学科——企业战略文化学。因为此前尚未有人以此专业领域为对象,进行专门的系统的研究,所以这项研究具有较高的学术价值。在实践上,企业战略文化研究具有强烈的针对性,即当前我们的企业文化研究与建设,往往更注重执行文化、细节文化和员工文化研究,而对战略文化、企业家文化的研究则相对薄弱。然而,实践表明,只有在做正确的事的前提和基础上,才能够正确地做事。前者是战略文化研究所要解决的问题,而后者是执行文化所解决的问题。其前提重要性是显而易见的。因此,我认为企业文化理论工作者和实际工作者都会从着这项研究中获益匪浅的。

概 述

国外对企业战略管理的研究始于20世纪60年代。当代发达国家,战略管理的理论与方法不仅为众多的管理学家所推崇,而且为大多数企业家所接受,得到了广泛应用。在70年代末、80年代初,一场日美管理的比较研究热潮催生了企业文化理论,并逐渐形成了一门应用性和实践性的学科。企业文化理论于20世纪80年代初传入我国,经济学、管理学、文化学等很多学术领域的专家学者把目光聚焦在这里,形成了百家争鸣、百花齐放的研究氛围。与此同时,企业文化理论也受到了我国企业界的高度重视。

在理论界和企业界对战略管理理论和企业文化理论寄予厚望的同时,在实践中却也存在差强人意的现象。有专家对很多失败案例进行研究认为,导致企业失败的原因很大程度上是由于战略的执行环节出了问题而不是战略决策本身的缺陷。甚至有专家学者提出,是战略执行力决定了企业的输赢成败,这在一定程度上催生了理论界对战略执行力的研究热潮和企业界对打造执行力的广泛关注。企业文化的凝聚和约束功能无疑有助于企业打造出强有力的执行力,企业文化在企业形象和品牌宣传方面也得到了有效的实际应用,这使得企业文化理论得到了理论界和企业界的广泛关注。打造企业执行力的需要在掀起企业文化理论研究和实践热潮的同时,也使得企业文化的系统功能被割裂,对企业文化功能的片面应用使得其导向和指导功能受到了不同程度的忽视。殊不知,企业文化没有了导向和指导功能的充分发挥这个前提,其凝聚功能和对打造执行力的推动作用根本无从谈起,从而使得企业文化建设出现了务虚倾

向、建设层次低和“两张皮”的现象。一时之间，“战略”与“企业文化”都成了一个筐，“成亦战略，败亦战略”、“成亦文化，败亦文化”。

本书提出对企业战略文化的研究，旨在提高企业文化的建设层次，强化其导向功能，通过系统的构建使企业文化的强大功能得到全面而充分的发挥，通过构建形成优秀的企业战略文化促进企业发展战略的高质量生成和强有力执行。企业战略文化从狭义的角度来说，是指相传的制定和实施现实战略的思维、信念、价值、知识的总体，表现为企业特别是领导团队的战略修养，它构成了企业战略活动的内在基础和内涵支撑。作为企业文化子文化的企业战略文化是企业文化的最高层次，处于企业文化最核心最关键的部位。正确优秀的企业战略文化决定了企业发展战略走向的正确性和走势的强劲与持久性，也最直接、最有力地保障和促进着企业的持续发展、生命力的增强。因此，把构建企业战略文化放在企业文化建设的首位，才能占领企业文化建设的制高点。

本书在总体上以解决“为什么”、“是什么”和“怎样做”三个方面为研究上的逻辑思路。通过对时代背景与理论背景的解读和对相关理论权威的思想观点的借鉴引述，回答了提出并研究企业战略文化的必要性和理论上的可行性；通过对企业战略和企业文化的深刻认识，融合创新地分析了企业战略文化的定义、特征、分类及其构成“六要素”等内容；在理论研究的基础上，通过对众多案例和日照港发展实践的实证研究，创新提出了六项构建原则和“六维”评测法等一套系统的、具有较强可操作性的构建实务。

Abstract

The abroad begins from the 60's in 20 centuries to the research of enterprise strategic management. In the contemporary flourishing industrial country, the theories and methods of the strategic management have already gone deep into the public and get the expansion application. In the 70's end and the beginning of 80's, a research for management comparison of between America and Japan urges to born the corporate culture theories, and gradually became science of an application and practice. The corporate culture theories streams into the our country at the beginning of 80's in 20th centuries. Lots of experts and scholars in the economics, management, the culture etc. academic realm focus the vision here.

At the time of the strategic management and the corporate culture theorieses being sent the great and earnest hope , in the fulfillment but also exist fair phenomenon. The experts have carried on the research of much failure case, the cause which is the very big degree of reason making the business enterprise failure is strategic performance link of wrong but is not a strategic decision. The lubrication and coagulation of the corporate culture contribute to the business enterprise to create a powerful execution doubtless, the corporate culture also get the effectively actual application in the business enterprise image and brand field. Create the demand of enterprise execution also make the system function of corporate culture split into pieces, the unilateral application that is to the corporate culture function make it lead

to and guided the function to be subjected to degree of the corporate culture theories research to neglect. It brings the lower layer and the phenomenon of “two skin”. At that time, “strategy” and “corporate culture”’s all became a big pocket.

This text puts forward the research to the business enterprise strategy the culture, the aim is raising the construction layer of corporate culture, enhance it orientation function, by the numbers sets up to make corporate culture of strong function, set up to become the excellent strategic culture to promote the high quantity of enterprise strategy and powerful performance. The strategic culture of business enterprise is in view of the angle of the narrow sense, is a kind of culture that develops the strategy for the predominant establishment with the core principle. Mainly mean the common idea, include main factors such as strategic thinking, mission, common vision and the core value etc. of the business enterprise. The business enterprise strategic culture that is the sub-culture of corporate culture is the tallest layer of corporate culture, being placed in the corporate culture the core and the key part. The right and excellent strategic culture come to a decision the business enterprise development accuracy and trend, also guarantee and promote the business enterprise most directly and most emolliently to develop continuously. Therefore, set up the strategic culture of business enterprise above all can capture the highest bit of the corporate culture system.

This text solve “why”, “what” and “how” three aspects for the logic way of thinking on the research, answer to the necessity of the business enterprise strategic culture theoretically; By the deep understanding to the business enterprise strategy and corporate culture, creatively blend to analyze the definition, characteristic, classification of the business enterprise strategy culture and “six main factors” setc. contents; On the foundation of the theories study, by researching the numerous cases and the rizhao port’s develop fulfillment, put forward “six dimensionalities” to set up principle and to measure, which have the stronger maneuverability.

内容提要

一、企业战略文化的研究背景及目的

1. 研究的时代背景及现状

当前，我国不少企业成功地实现了快速成长，但是相比之下，我国企业的平均寿命远逊于日本、美国等发达国家。随着我国市场化程度的不断提高，市场竞争日益激烈，生存与发展成为企业关注的焦点，中国企业进入了靠系统竞争取胜的阶段，文化的重要价值被不断发掘；企业的生存目的发展转变，从以企业为中心的以利润最大化为追求开始转向以社会为中心的价值创造；企业竞争力的构成要素被重新审视，从对硬件资源的重视转向对软件资源的开发培育。在当前充满变化的时代背景下，传统的战略管理理论和管理模式不断受到现实的冲击和质疑。企业做强做久、实现基业长青的实践需要以及企业管理科学的复杂性和边缘性促进了社会学、人类学、政治学等学科与管理学的互融借鉴。

用系统的、动态的观点看，企业的经营管理涉及很多领域，绝不仅仅是决策，也不仅仅是执行，更不仅仅是细节。企业经营管理的重点随着时空的变化而不断变化转移。因此，如何把握企业所处时空的变化，如何确定企业经营管理的重点，如何正确地作出决策，如何使决策得以顺利实施，是企业发展实践过程中亟待解决的重要课题。这些问题的系统解决涉及到战略管理

理论和企业文化理论两大学科。现实中，因未来难以预测，企业战略的长期性远没有其全局性那样能够得到很好的体现，企业忙于对环境的应变和权变，企业发展方向的偏离或发展过程中采取了错误的行动策略最终导致企业的崩溃破产。企业文化的建设实践则被企业过多地关注于其内部凝聚功能，而导向功能在一定程度上被忽视了，远远没有得到应有的重视。建设层次低，与实践分离的现象严重。针对这些问题的解决，管理学界和企业界已经普遍认识到建设与企业战略相匹配的企业文化的重要性。但是，在战略管理理论与企业文化理论的研究分离、战略管理与企业文化建设的实践分离的情况下，简单的相互借鉴融合无法针对当前围绕“变化”而派生出来的诸多问题的完善解决。

2. 研究的主要目的及意义

进行企业战略文化研究，就是要围绕企业外部适应性问题的解决，以提高企业生存质量、增强企业发展能力为目的，为企业的发展难题的解决提供系统的分析思路和切实可行的解决方案。一是研究如何有效实现企业战略的长期性和全局性，特别是如何更好地体现企业战略的长期性；二是如何提高战略选择也就是战略决策的质量，为战略分析提供一个全面系统的框架；三是如何进行企业文化系统功能的建设，强化其导向功能，从而真正推动企业的长期可持续发展。

帕累托的80/20法则告诉我们：在任何系统中，所做的事情中只有很少一部分是真正发挥作用的，我们可以用20%的努力来实现目标的80%，抓住关键的20%有利于更好更快地实现100%的目标。因此，在企业的长期可持续发展中，发现那20%的动因非常必要。因此，本书在结合实践经验所进行的理论研究基础上认为：研究并构建企业战略文化是企业文化中的黄金20%。在当前时代背景下研究企业战略文化，具有十分重要的现实意义。一是能够预测并确定企业的发展方向。企业战略文化是企业文化的最高层次，作为企业文化的子文化，它处于企业文化最核心、最关键的部位。优秀的正确的企