

齐冬平 白庆祥 著

文化决定成败

中外企业文化镜鉴案例教程

邵美泽题



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

齐冬平 白庆祥 著

文化决定成败

中外企业文化镜鉴案例教程

邵美泽题



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

文化决定成败/齐冬平、白庆祥著. - 北京:中国经济出版社,2008.1

ISBN 978-7-5017-5476-2

I. 文… II. 齐… III. 企业文化 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 140241 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:刘建生 (电话:010-68308159)

责任印制:张江虹

封面设计:北京大林宁一品牌设计有限公司

经 销:各地新华书店

承 印:北京东光印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:20 字数:375千字

版 次:2008年1月第1版

印次:2008年1月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 978-7-5017-5476-2/F·4406

定价:38.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话:12390

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

序

王石民

把文化提升到企业竞争力不仅是企业文化理念的创新,也是对全球化背景下企业成败得失的准确概括。这本《文化决定成败——中外企业文化镜鉴案例教程》系统科学地对此进行了研究与归纳,较精确地提出了“文化决定成败”这一理念。

全书从战略与战术两个层面借鉴与操作,准确地提炼了企业成败的理念意义,甚至更便捷地提供了企业生存发展的定位参照。

这是一部用学科构建体系和逻辑顺序结构写成的企业文化案例著作。此书的结构顺序是按照企业文化学的学理与术理构建的,这给企业文化学、企业管理学等学科的研究者和著作者提供了十分便捷和较为全面的案例参考,充分体现了本书的实用性。

写这样的一本书,作者不仅要有较高的写作技巧,更要有学术研究和学科构建的水平。此书框架是按企业文化最小元素作为起点,在各个环节和系统中严格遵循兼具历史和逻辑的科学观进行研究。在对相关企业案例进行叙述时,也以历史的逻辑的顺序进行;要突出一个相关主题的企业文化内容时,不是将现有的资料简单地堆砌,而是兼顾其他环节的相关性、联系性、兼容性,使其结构具有内在的逻辑性。

这是一部用正反两方面案例对照式进行结构编排的 MBA 教程。在各章节中每一个案例都包含一正一反两方面的对比内容。这正如同一事物的两个方面,相对比、相矛盾、相依存在同一体系之中。可以看出资料的寻觅与理论界定,是花费了相当大的时间和精力。据说,两个作者利用业余时间劳作了一年。不仅要在卷帙浩繁的书海中穷经皓首,还要以理论的勇气和胆略去界定,更要用实践的检验力量去推断和衡量。这种精神,令人感动。

综观全书,从企业文化学的角度看,此书不仅结构形式新颖别致,内容也丰富饱满。纵贯古今的容量,横亘中西的纬度,是作者贯通全书的意旨,翻看目录,就一目了然。在《日昇昌在旧制度中不升昌》案例中,介绍了我国历史上曾经辉煌一时的由山西商人雷履泰建立的第一家票号日昇昌不再辉煌的过程,并分析了原因;在

《老字号永丰辣酱落后的营销观念》案例中,介绍了明崇祯年间的永丰辣酱,由于闭关自守、不主动寻求销售出路、不重视技术创新、经营上的失误和没有形成特色品牌优势而导致衰败的事实,也介绍了企业近年来在不断创新中的改进和提高,以及可持续发展情况;在《瑞士钟表的“近视”》案例中,介绍了瑞士的钟表工业从家庭手工业如何走向世界,如何在世界居于领先地位,又如何走向衰败。凡此种种,无不说明本书的丰富性。

此书两个作者,齐冬平是多年工作在大型国有企业行业传媒的总编辑,他不仅是企业文化的研究者,更是企业文化的传播者,这对于此书的写作具有得天独厚的条件;白庆祥是中国经济时报的高级记者,出版过几十部新闻理论著作,著述颇丰,做过多项不同内容的课题研究,这是此书写作的坚实基础。在这里,我要提出的是,我们都应该有这种研究与探索精神,为中国企业走向世界和应对经济全球化作出自己的贡献。

2007年8月18日

(作者为中国冶金科工集团公司党委书记、副董事长)

前言

文化是第一竞争力

一个人、家庭、企业、政府、军队、党派、国家、民族没有文化或者文化肤浅会是什么样子？文化根基深厚又会是什么样子？自从人类有了文明史以来，无数事实足以印证，没有文化，或者文化肤浅的个体和群体，结果都是失败或者消亡。反之，就是走向胜利和辉煌。

人类就是在竞争中生生不息地走过来的。所谓物竞天择，所谓优胜劣汰，是文化竞争的过程和结果。历史社会、现代社会及未来社会都是以文化为第一竞争力的。毋庸置疑，文化的无形和巨大的推动力，在具体事物的竞争中，成为强大的竞争力，且在众多竞争力中，文化可堪称“老大”。桂晓风在表述文化观时这样写道：“没有强大民族文化的国家，不可能有真正的根基深厚的民族自豪感和自信心，也不可能充分地、持久地赢得别国尊重。没有强大的文化，绝不是真正的强国。”毛泽东也说：“没有文化的军队是愚蠢的军队，而愚蠢的军队是不能战胜敌人的。”进而推之，一个企业，如果没有文化，能有竞争力，能有可持续发展吗？无数个企业成败案例都说明了这一点。

300多天著述了这本书，其实是在我们共同撰写《文化是第一竞争力》的著作中，节外生枝出了《文化决定成败》这一案例教程的。

我们只想告诉读者，一定要有文化。文化是今天，也是未来。向书本学习，向实践学习，有意识地在学习中提高自身素质，不断地积累文化，才会在竞争和博弈中掌握真正的有力武器。

万般皆下品，唯有读书高。书是文化的载体，读书吧，她是文化的源泉。实践是检验真理的唯一标准，唯有实践出真知。真理、真知都是文化的传承。

文化吧，文化一次便是一次新生。

齐冬平 白庆祥

2007年10月1日

目 录

CONTENTS

第一章 战略篇

一、文化战略/1

[典型案例] 用文化力构建的海尔战略/1

“文化再造”中国二十冶/2

[镜鉴案例] 尼桑文化战略的失误/3

[专家论语] 文化是大战略/4

二、品牌战略/4

[典型案例] 用品牌赢得市场的可口可乐/4

[镜鉴案例] 火烧温州鞋雕塑/5

[专家论语] 品牌是无价的资本/6

三、创新战略/7

[典型案例] 华为的不败之宝/7

[镜鉴案例] 彭尼为何丧失零售业霸主地位/8

[专家论语] 创新是企业的灵魂/9

四、经营战略/9

[典型案例] 松下下的经营战略/9

[镜鉴案例] 万家乐经营失误遭收购/11

[专家论语] 经营是企业之本/11

五、科技战略/12

[典型案例] 以科技领先走向世界的中兴通讯/12

[镜鉴案例] 朗科科技的战略迷棋/13

[专家论语] 科技是第一生产力/14

六、差异化战略/14

[典型案例] 中冶宝钢技术用差异化打造企业竞争力/14

[镜鉴案例] 轻视差异化退败中国的帕玛拉特/15

[专家论语] 用差异化探寻空间/16

七、持续发展战略/17

[典型案例] 雀巢用可持续发展战略取胜/17

[镜鉴案例] 伯伊斯公司的断送/18

[专家论语] 好吃不留种吗/18

八、国际化战略/19

[典型案例] 海尔的跨国征战/19

中冶资源公司走出去的使命/20

[镜鉴案例] 长虹曾经铁血美利坚/21

[专家论语] 国际化是一柄“双刃剑”/21

九、本土化战略/22

[典型案例] 海尔在美国本土化征战/22

[镜鉴案例] 迪斯尼公司忽视法国文化遭挫/23

[专家论语] 尊重别人就是尊重自己/24

十、多元化战略/24

[典型案例] 以多元化做强做大我国设备制造业/24

[镜鉴案例] 巨人集团多元化经营陷入困境/25

联想多元化的缓慢之路/25

[专家论语] 多元化战略——企业发展的路径/26

第二章 理念篇

一、愿景/28

[典型案例] 海尔创造“中国造”的神话/28

打造“百年老字号”/29

[镜鉴案例] 瑞士钟表的“近视”/29

[专家论语] 憧憬未来是企业发展的不竭动力/30

二、目标/31

[典型案例] 任重道远：中冶成工目标文化/31

[镜鉴案例] 藏海威的目标/32

[专家论语] 目标——企业的翅膀/32

三、责任/33

[典型案例] 中冶的责任文化/33

[镜鉴案例] 哈根达斯的责任/34

[专家论语] 论企业责任/34

四、荣 誉/35

[典型案例] 第一冶金的荣誉动力感/35

[镜鉴案例] 胜利面前的悲歌/36

[专家论语] 荣誉是企业的门面/37

五、道 德/37

[典型案例] 同仁堂“济世养生”的道德情怀/37

[镜鉴案例] 卡夫的双重标准/38

[专家论语] 在道德和利益之间选择/39

六、用 人/39

[典型案例] “肯定个人尊严”的摩托罗拉员工文化/39
以科技凝聚人才/40

[镜鉴案例] 质疑微软用人/41

[专家论语] 留住人才就有了企业的未来/42

七、哲 学/43

[典型案例] IBM 哲学/43

[镜鉴案例] 恪守祖训的教训/44

[专家论语] 以哲学思维的企业/44

八、伦 理/45

[典型案例] 摩托罗拉以案例教育员工/45

[镜鉴案例] 要利润还是要人命/46

[专家论语] 伦理——企业生存的基石/47

九、使 命/47

[典型案例] 不辱使命的中国三冶/47

一切为了重托/48

强生公司的使命/49

[镜鉴案例] 三株的“特殊使命”/49

[专家论语] 企业的使命就是企业的存在/50

十、风 格/51

[典型案例] 挺进国际管理：以素质为风格/51

方便、风趣、实惠的美国西南航空/52

[镜鉴案例] 小农意识形成企业庸俗风格/53

[专家论语] 风格是企业的标志/53

第三章 形象篇

一、企业形象/55

- [典型案例] 用责任打造西部铁军形象/55
东方通信努力塑市场形象/56
- [镜鉴案例] 以“刘文彩”作企业形象的下场/56
- [专家论语] 企业形象是企业的招牌/57

二、产品形象/57

- [典型案例] 宝马:成功者的形象/57
- [镜鉴案例] 因产品质量遭解体的吉尔伯特/58
- [专家论语] 产品形象塑造企业发展未来/59

三、企业家形象/60

- [典型案例] 软件天才利努斯/60
- [镜鉴案例] 健力宝的衰败/60
- [专家论语] 企业家的“恶人相”/61

四、员工形象/62

- [典型案例] 培养有“丰田精神”的员工/62
- [镜鉴案例] 亚细亚人事政策的启示/63
- [专家论语] 员工形象关系企业发展/63

五、品牌形象/64

- [典型案例] 米其林的品牌形象文化/64
- [镜鉴案例] 欧莱雅品牌贬值的危险/65
- [专家论语] 品牌形象是企业的标牌/65

第四章 品牌篇

一、个性化/67

- [典型案例] 三星笔记本实行“个性化”品牌战略/67
宝冶建设打造品牌工程/68
- [镜鉴案例] 派克败给品牌个性化的对手/69
- [专家论语] 个性化经营是企业不败的资本/70

二、知名度/71

- [典型案例] 稀世矿泉水创饮料行业知名度/71
- LEE 牛仔裤以顾客为中心创高品牌知名度/72
- [镜鉴案例] 欧典地板的负效应/72
- [专家论语] 品牌是唯一不变的核心价值/73

三、美誉度/74

- [典型案例] 云南白药渐进创新创美誉/74
- [镜鉴案例] 万家乐有一丝不乐/74
- 价格战与乐华美誉度的毁灭/75
- [专家论语] 美誉度与企业的发展成正比/76

四、延展力/76

- [典型案例] 皮尔·卡丹的品牌延展策略/76
- [镜鉴案例] 柯达数码的停滞与延展/77
- 宝洁品牌延伸的失败/78
- [专家论语] 姗姗来迟的延展/79

五、国际化/79

- [典型案例] 同仁堂成功的国际化之路/79
- 中冶赛迪走向国际化/80
- [镜鉴案例] 派克国际化策略的失败/81
- [专家论语] 国际化——参与国际竞争的必由之路/82

六、忠诚度/82

- [典型案例] 手工制作的车和 100 多道工序的面料/82
- [镜鉴案例] 一个不及格的忠诚度/83
- [专家论语] 忠诚延续企业的生命/84

七、联想度/84

- [典型案例] 劳斯莱斯的皇家效应/84
- [镜鉴案例] 失去联想变化的派卡德豪华车/85
- [专家论语] 不可忽视的品牌联想效应/86

八、消费度/86

- [典型案例] 宝洁深入生活创品牌/86
- [镜鉴案例] TCL 忽视消费者心理遭挫折/87
- [专家论语] 与消费者沟通的重要性/88

九、创新度/88

[典型案例] 二锅头的品牌加上了红星/88

[镜鉴案例] 红牛创新不足砸品牌/89

[专家论语] 品牌要创新才有活力/90

第五章 营销篇

一、差异化模式/91

[典型案例] 家乐福以差异化崛起/91

[镜鉴案例] “奥妮”洗发水由成功到失败的路/92

[专家论语] 用差异性策略发展特色企业/92

二、4P 式模式/93

[典型案例] 王老吉成倍增长成功营销/93

[镜鉴案例] 宝威：中国版“滑铁卢”/94

[专家论语] 站在消费者的角度营销/95

三、品牌模式/95

[典型案例] 摩托罗拉的品牌提升策略/95

[镜鉴案例] “心想”饮料品牌推广的失败/97

[专家论语] 品牌的建立是一个过程/97

四、服务模式/98

[典型案例] 海尔的服务体系/98

满足顾客文化的星巴克/99

[镜鉴案例] 苏宁服务营销的一次教训/100

[专家论语] 服务是企业制胜的法宝/100

五、动态模式/101

[典型案例] 独具匠心的迪斯尼文化/101

[镜鉴案例] 乐华突变渠道的苦果/102

[专家论语] 注意市场变化调整发展战略/103

六、整合模式/103

[典型案例] 21 金维他的复苏与启示/103

桂林山水如何嫁天下/104

[镜鉴案例] 整合的“利益共同体”/105

[专家论语] 整合也要讲章法/106

七、关系模式/106

- [典型案例] 美国马狮集团的亲密营销/106
- [镜鉴案例] 灿坤集团关系营销的失败/107
- [专家论语] 学会协调营销系统中诸要素的关系/108

八、网络模式/109

- [典型案例] 通用电气构建网络营销环境/109
- [镜鉴案例] 中国第一营销网/110
- [专家论语] 用网络为企业服务/111

九、全员模式/111

- [典型案例] 阿特拉斯蜂群营销/111
- [镜鉴案例] 三个品牌一种模式的失败/112
- [专家论语] 同一种模式下的成功与失败/113

十、情感模式/113

- [典型案例] 伊莱克斯的亲情营销/113
- [镜鉴案例] “心太软”与情感营销/114
- [专家论语] 加大“企业心”的建设/115

十一、危机模式/116

- [典型案例] “甜菊”风波考验“洽洽”营销/116
- [镜鉴案例] 巨能钙事件折射的营销问题/117
- [专家论语] 危机考验企业品牌形象/117

十二、文化模式/118

- [典型案例] “白沙”创意文化营销/118
- [镜鉴案例] “七匹狼”演绎狼文化/119
- [专家论语] 文化要突出创意/120

第六章 制度篇**一、工作制度/121**

- [典型案例] 远大的制度化管理/121
- [镜鉴案例] 巴林银行因管理松懈破产/122
- [专家论语] 制度是决定所有活动的基础/122

二、责任制度/123

- [典型案例] 中冶南方公司理性建构责任制度/123
- [镜鉴案例] 斯米克现象/124

[专家论语] 责任要制度化/125

三、绩效考核制度/125

[典型案例] 日航的特色考核制度/125

[镜鉴案例] 安然绩效中的个人主义/126

[专家论语] 绩效考核的核心是保证各项目标的实现/126

四、行为规范制度/127

[典型案例] 联合保险公司推销入室规范/127

[镜鉴案例] 安然文化失败中的非规范化/128

[专家论语] 行为也需要约定/128

五、质量保证制度/129

[典型案例] 海尔以“6S”保证质量/129

[镜鉴案例] 冠生园因产品质量而损失惨重/130

[专家论语] 质量保证制度代表企业的诚信/130

六、用人制度/131

[典型案例] 小沃森用人才不用奴才/131

[镜鉴案例] 王安任人唯亲致使企业破产/132

[专家论语] 专门讨人喜欢的助手好吗/132

七、个人决策制度/133

[典型案例] 杜邦公司的个人决策制度/133

[镜鉴案例] 三九集团一个人说了算的教训/134

[专家论语] 制度也有时代性/135

八、集体制度/135

[典型案例] 杜邦公司的集团决策制度/135

[镜鉴案例] 雅虎的集体决策/136

[专家论语] 不能忽视集体的力量/137

第七章 模式篇

一、市场导向型模式/138

[典型案例] 海尔用良好服务导入市场/138

[镜鉴案例] 福特公司市场导向的失败/139

[专家论语] 得市场者得天下/139

二、战略导向型模式/140

- [典型案例] 中冶集团的责任战略导向/140
- [镜鉴案例] 阿安皮的营销失误战略失误/141
- [专家论语] 权宜之计自食恶果/142

三、绩效导向型模式/142

- [典型案例] 六西格玛的绩效文化/142
宝洁的绩效成功之路/143
- [镜鉴案例] 被困扰的绩效管理/144
- [专家论语] 绩效是企业经营管理成功与否的标准/144

四、变革导向型模式/145

- [典型案例] 波音的“五招”/145
- [镜鉴案例] 大字扩张的悲剧/146
- [专家论语] 变革张力有多大/147

第八章 价值观篇

一、个人价值观/148

- [典型案例] 张瑞敏的价值观决定海尔的价值观/148
- [镜鉴案例] 价值观使他倒在“柏林墙”/149
- [专家论语] 贯穿管理活动始终的个人价值观/149

二、群体价值观/150

- [典型案例] 攀钢群体价值观的心理转换/150
- [镜鉴案例] 价值观不同的冲突/151
- [专家论语] 群体的力量/152

三、核心价值观/152

- [典型案例] 华能人的核心价值观/152
- [镜鉴案例] 个人英雄的失败——苹果电脑/153
- [专家论语] 不和谐的代价/154

四、文化价值观/155

- [典型案例] 企业价值观成为诺基亚的核心竞争力/155
通用的文化再造/156
- [镜鉴案例] 小天鹅增长的痛苦/157
- [专家论语] 同样的问题不同的价值观/158

五、企业家价值观/158

- [典型案例] 王义堂现象/158
- [镜鉴案例] 老总价值观缺陷使企业步入泥途/159
- [专家论语] 企业家价值观的引领作用/160

第九章 精神篇

一、奉献精神/161

- [典型案例] 大庆人周云霞变污为宝的奉献/161
- [镜鉴案例] 表扬不能当饭吃/162
- [专家论语] 个人的奉献精神是企业发展的动力/163

二、团队精神/163

- [典型案例] 倡导团队合作精神的华为文化/163
- [镜鉴案例] 缺乏团队精神是阻止安然前进的致命伤/164
- [专家论语] 团队协作才能铸就辉煌/165

三、变革精神/165

- [典型案例] GE的变革文化/165
- [镜鉴案例] 可口可乐一次变革的遭遇/166
- [专家论语] 同样是变革/167

四、奋斗精神/168

- [典型案例] 艰苦奋斗的大庆人/168
史玉柱重新崛起/169
- [镜鉴案例] 三株的失误/169
- [专家论语] 奋斗精神是种精神支撑/170

五、韧性精神/171

- [典型案例] 梁兰英的韧劲/171
要生存先擦泪/172
- [镜鉴案例] 仅一米之遥的失败与成功/173
- [专家论语] 韧性精神让你成功/173

六、风险精神/174

- [典型案例] 哈默冒险买西方石油公司/174
- [镜鉴案例] 山一证券因放松风险管理而破产/175
- [专家论语] 化险为夷化危为力/175

七、竞争精神/176

- [典型案例] 中冶连铸主业抢龙头/176
[镜鉴案例] 失去竞争精神的瑞士表/177
[专家论语] 竞争精神成就最终胜利/177

八、协作精神/178

- [典型案例] 三剑客的默契/178
[镜鉴案例] 并购中的协作恶果/179
[专家论语] 结盟也是商战的模式/180

九、服务精神/180

- [典型案例] 上海中冶医疗服务凝聚力/180
态度就是服务/181
[镜鉴案例] 飞燕自行车服务不周遭淘汰/182
[专家论语] 服务精神赢得市场/183

十、诚信精神/183

- [典型案例] 不发工资还贷款/183
用诚信打造品牌/184
[镜鉴案例] 安然丢失诚信付代价/185
[专家论语] 失信的代价/186

十一、感恩精神/186

- [典型案例] 沃尔玛回馈社会感恩顾客/186
[镜鉴案例] 不知感恩千夫所指/187
[专家论语] 感恩精神的软力量/188

十二、爱国精神/188

- [典型案例] 陈金飞的祖国情怀/188
[镜鉴案例] 爱国精神淡化致使员工缺失理想/189
[专家论语] 爱国精神是自古以来的传统/190

十三、主人翁精神/190

- [典型案例] 铁人王进喜的故事/190
[镜鉴案例] 我到底是什么主人翁呢/191
[专家论语] 人心齐,泰山移/192

十四、永葆青春精神/193

- [典型案例] 惠普的基业常青之道/193
[镜鉴案例] 王安公司不思进取遭淘汰/194
[专家论语] 企业常青的动力源泉/194