

企业文化

案例

刘光明 编著

索尼公司营销文化的变革

杉杉集团的“四名”战略

可口可乐魔水的启示

耐克的个性化营销

麦当劳文化征战全球

微软：商界“终结者”

杜邦管理文化模式的变革

松下公司的管理哲学

奔驰的质量文化

丰田的企业文化和人力资源管理

大众汽车的跨文化管理先驱——诺德霍夫

爱立信的文化冲突与共融

联想集团：没有家族的家族企业

本田公司的环境和企业伦理战略



经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业文化案例

刘光明 编著

经济管理出版社

责任编辑 卢小生
技术编辑 蒋 方
责任校对 超 凡

图书在版编目 (CIP) 数据

企业文化案例/刘光明 编著. —北京: 经济管理出版社, 2003
ISBN 7-80162-615-X

I. 企… II. 刘… III. 企业文化—案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 017858 号

企业文化案例

刘光明 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京交通印务实业公司

787mm×960mm/16 30.5 印张 526 千字

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月北京第 1 次印刷

印数: 1-10200 册

ISBN7-80162-615-X/F·541

定价: 40.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

序

中国社会科学院工业经济研究所刘光明博士撰写的《企业文化案例》今天出版了，本书是《企业文化》案例教学的配套教材。

国内外出版的各类教学案例的书很多，但是，系统地将企业文化、企业理念塑造、企业营销文化、企业管理文化、华商文化和跨文化管理、环境文化与企业理念等案例编写成书在国内出版还是第一部。

中国加入世界贸易组织后，跨国经营和跨文化管理的问题越来越突出，我国企业要参与国际竞争，就必须学习、了解并解决跨文化冲突与融合的问题。这个问题在今后十年、二十年中，对我国的企业发展将会越来越重要。在经济全球化背景下，企业要做强做大，必须重视跨文化管理的学习和借鉴。作者在本书中用较多的案例介绍了这方面的知识，比如，“爱立信：文化的冲突与共融”、“索尼公司的跨文化经营战略”、“万向的‘四为’战略和跨文化管理”等。爱立信是著名的瑞典公司，从它的企业文化和跨文化管理的经验中可以发现，瑞典的文化背景和社会价值观对该国的企业文化产生了重大影响。正如作者在本书中所指出的：瑞典文化精神对该公司的企业文化的影响体现在企业环境责任与企业核心竞争力的相互关系的认同上。

企业对环境保护的认识程度体现了一种文化，企业要得到可持续发展，就要强化对环境的责任、对社会的责任，它是企业持续发展的核心竞争力。企业再造要重视企业健商：人有智商（IQ），企业也有智商，企业的智商就是CIQ；人有情商（EQ），企业也有情商，企业的情商就是CEQ；人有财商（FQ），企业也有财商，企业的财商就是CFQ；人有健商（HQ），企业也有健商，企业的健商就是CHQ。安然公司给我们的启示就是：企业的诚信文化是生命，企业没有了健商，企业就会垮台。诚信文化、高度的环境意识和社会责任感，是企业可持续发展的关键。瑞典皇家科学院为营造环境文化做出了巨大贡献，瑞典皇家科学院营造的环境文化对企业和社会产生了重大影响。

瑞典皇家科学院为营造保护环境的良好学术氛围和社会氛围，创办了《人

类环境杂志》，三十年来，出版发行了39卷180多期。对社会产生了深远影响。瑞典皇家科学院环境委员会做了培育环境意识对企业的影响研究，他们认为，企业生产是污染源之一，治理环境要从源头抓起。在瑞典皇家科学院的影响下，世界各国的许多大公司都设立了企业环境委员会，负责检查企业环境保护的执行情况。他们认为，生态智慧对国家的经济建设应发挥主导作用。瑞典的大公司都十分重视生态保护和企业形象的关系。这些做法是值得我国各级政府机构、学术团体和企业借鉴的。学习和了解跨文化管理知识，无论对本土企业还是对跨国公司参与国际化竞争都有重要的指导意义。

最近十几年来，我国经济生活中出现的违约、欺诈、造假之类的“反经济信用行为”相当严重，有的从一开始就具有很强的主观故意性，甚至一开始设下的就是一个圈套。在不少地方，并不是由于经济主体经营不善或不可抗拒的客观原因造成的违约，而是在订立经济合同之初就根本没有想到要遵守自己订立的合同，只愿享受因合同成立所带来的权利，而不想履行合同规定的义务并承担相应的责任。在现代金融工具高度发达的今天，由于利用合同欺诈的事件频频出现，使得一些企业为了防止对方的违约和欺诈，从现代交易向以货易货、一手交钱一手交货等古老传统的交易方式倒退。从目前看，全国合同交易只占整个经济活动总交易量的30%，合同履行率不到50%。不讲经济信用、不讲商誉、违反经济道德的反伦理经营的表现形式还有很多，如不法厂商盗版、制假、侵害专利和知识产权、反商业伦理的商业间谍活动、损害品牌所有权人和消费者的利益，上市公司编造不实的公司财务报告，甚至伪造假账，建筑工程招投标弄虚作假、“豆腐渣工程”造成人命关天的重大事故频频发生。至于虚假广告、恶意低价倾销、欠债不还、逃废债务、违反财经纪律、只重视自身的利润而不顾自己的商誉等现象更是屡见不鲜。中国加入世界贸易组织后，无论是企业还是政府首先面临的挑战是全球化游戏规则。加入世界贸易组织后，企业信誉是第一通行证。从目前我国建立市场经济秩序所暴露出的问题看，企业的恶性竞争，不讲商业道德，坑蒙拐骗，信用危机，拜金主义等愈演愈烈，导致了社会信用整体水平下降，从而造成一种很难治愈的社会创伤。重塑企业信用成了整顿和规范当前市场经济的重中之重。本书在管理文化中重点介绍了中国人民保险公司信用管理和企业诚信的案例。

此外，鉴于我国民营企业的蓬勃发展，企业文化受到了有远见的民营企业家的重视，他们是如何通过企业文化增强企业的核心竞争力的呢？这个问题将成为越来越多的中小企业、新生企业关注的焦点。本书增写和改写的章节中，

“广恒的企业再造与文化理念审查”由广东揭阳国税局黄克陵撰写，“杉杉的‘四名’战略”由浙江宁波市教育局华长慧撰写，“索尼公司的跨文化经营战略”由北京工业大学刘坚撰写。

刘光明博士自1978年以来一直从事商业企业管理的学习研究，从大学、硕士研究生、博士研究生到博士后，研究的学科跨越了哲学、经济学、管理学、经济伦理、书学和美学等学科。二十多年来，出版了有关管理学、经济学、伦理学的个人专著有《企业文化》、《经济活动伦理研究》、《商业伦理学》、《经济运行与伦理》、《现代企业家与企业文化》、《企业文化名著导读》、《中华古代家训》、《沙孟海书学研究》、《企业形象导入》等十几部。他在教学和科研中十分注重理论和实践的结合，本书的许多国内案例都是他深入企业做课题、亲自实践的经验总结。他多次到海尔、雅戈尔、杉杉、东方通信、万向、荣事达、广恒、鸿雁、科龙和娃哈哈等企业。许多国外案例都是参加国际会议、进行学术交流中得到的素材。他到布拉格、华沙、巴黎、马尔默、哥本哈根、柏林、瑞典期间，尽可能抽时间去企业考察，以获得第一手资料，使案例更具体化、更具有操作上的指导性。希望他在今后的教学、科研和著书中继续发扬这种精神，为我国的企业发展做出更大的成绩。也希望《企业文化案例》这本书能为我国从事企业管理的企业家、科研人员带来收获和启示，为促进我国企业的发展做出贡献。

胡 平*

2003年1月18日于北京

* 胡平：全国政协常委，原商业部部长，中国企业文化研究会会长。

目 录

I . 企业理念塑造

1. 海尔的文化战略和理念营造/ 3
2. 摩托罗拉的全球文化战略/10
3. 通用汽车的企业伦理危机及其解决之道/16
4. IBM 公司的企业理念：抢占制高点/24
5. 沃尔玛的企业文化与核心竞争力/35
6. 通用电气的奇迹是如何诞生的/41
7. 惠普的价值观/46
8. 英特尔的创新理念/51
9. 博益的企业理念：集团文化与个人生涯规划的统一/57
10. 荣事达的“和商理念”塑造/64
11. 东方通信的企业理念导入/71
12. 鸿雁的企业理念：开启光明，关爱社会/79
13. 广恒的企业再造与文化理念审查/85
14. 雅戈尔的理念：装点人生/91

II . 营销文化

15. 戴尔直销：以客户为中心的文化策略/97
16. 索尼公司营销文化的变革/102
17. 杉杉集团的“四名”战略/110
18. 可口可乐魔水的启示/119
19. 耐克的个性化营销/125

- 20. 麦当劳文化征战全球/134
- 21. 微软：商界“终结者”/144
- 22. 娃哈哈：面对假冒，如何实施营销文化战略？/153
- 23. 蓝岛的亲和营销/159
- 24. 希尔顿的宾至如归/170
- 25. 施乐：稳扎稳打，步步为营/177

Ⅲ. 管理文化

- 26. 杜邦管理文化模式的变革/189
- 27. 京都陶瓷的管理文化/195
- 28. 松下公司的管理哲学/202
- 29. 玛丽·凯公司的人事管理和人文精神/212
- 30. 柯达的建议制度和科学管理/219
- 31. 科龙的质量管理与质量文化/227
- 32. 奔驰的质量文化/235
- 33. 丰田的企业文化和人力资源管理/250
- 34. 3M的管理哲学/265
- 35. 硅谷高新技术企业的创业文化/273
- 36. 人保以诚信为核心的企业理念/284

Ⅳ. 华商文化和跨文化管理

- 37. 李氏财团与华商文化/297
- 38. 王安公司的家族情结与跨文化反思/302
- 39. 广州标致的跨文化融合与冲突/313
- 40. 广通的跨文化管理/319
- 41. 肯德基进军海外市场的理念审查/327
- 42. 大众汽车的跨文化管理先驱——诺德霍夫/334
- 43. 正泰的企业文化与人才战略/339
- 44. 万向集团的“四为”战略和跨文化管理/349
- 45. 索尼公司的跨文化经营战略/358

- 46. 爱立信的文化冲突与共融/367
- 47. 同仁堂：百年老店的奥秘/379
- 48. 联想集团：没有家族的家族企业/391
- 49. 新东方：敢拼才能赢/398

V. 环境文化与企业伦理

- 50. 孟山都公司的环境理念/411
- 51. 本田公司的环境和企业伦理战略/415
- 52. 三洋公司的企业生命论/424
- 53. 福特公司的创造舒适的产品与环境/434
- 54. 五粮液的环保创新/440
- 55. 东港公司的企业伦理工程/446
- 56. 苏泊尔公司企业伦理的定位/451
- 57. 本田：启动绿色革命/456
- 58. 宝钢：实施环保领先战略/460
- 59. 首钢公司的绿色战略和可持续发展/467

后记/476

I . 企业理念塑造

1. 海尔的文化战略和理念营造

1.1 背景资料

海尔公司成立于 1984 年, 20 世纪 90 年代以来, 海尔的名字在企业界越来越响亮, 十几年前, 一个只有 800 人、亏损 147 万元的集体企业, 在一种神奇力量的支配下, 竟然成为全国 500 强中名列第 30 位、销售收入 162 亿元、利润 4.3 亿元、品牌价值 118 亿元的特大型企业 (1996 年国家计委颁布)。这种神奇的力量究竟来自哪里? 可能谁都说不清楚, 但是, 西方一位哲人说得好, 经济现象和伦理文化是同一因果链的两个侧面, 经济现象的背后是文化力。1995 年 7 月, 海尔兼并了青岛红星电器股份有限公司, 正式进入洗衣机市场。同年 12 月, 海尔又出资收购了武汉西岛实业股份有限公司 60% 的股权, 成立了武汉海尔电器股份有限公司。这是海尔以收购兼并方式首次进行的跨地区经营。海尔的成长和发展从一开始就是采取“企业文化先行”战略的。他们首先向新企业派主要领导, 依靠注入海尔文化理念和 OEC 管理来给企业激发活力。张瑞敏认为, 用无形资产来盘活有形资产是通过人来实现的。只有先盘活人, 才能盘活资产, 而盘活人的关键是文化先行, 文化力先行, 用文化力去盘活有形资产。这是海尔成长壮大的最根本的文化战略。

1.2 海尔文化的战略系统

在海尔的文化战略系统中有三个子系统。

美国管理大师德鲁克有一句名言: “创新就是创造一种资源。” 为了实现这种创新, 海尔首先制定了文化战略系统和实施这个系统的三个子系统: ①企业内部系统。用海尔的核心文化最大限度地调动全体员工的积极性, 不断提高产品的质量。②企业外部系统。用海尔的营销文化最大限度地满足用户的需要, 不断扩大市场份额。③企业快速反应系统。用海尔的战略理念, 紧紧关注并跟上国家宏观调控政策, 及时抓住机遇发展企业。

“个人生涯计划与海尔事业规划的统一”是海尔的企业口号。

为了实现海尔上述系统的战略目标，公司提出了将个人生涯计划和海尔事业规划相统一的企业价值观。这个价值观的核心思想就是：人的价值高于物的价值；共同价值高于个体价值；共同协作的价值高于独立单干的价值；社会价值高于利润的价值。在企业价值观的定位上，海尔从单向度的企业精神向作为价值体系的企业远景和共同视野转化。

张瑞敏认为，海尔要实现企业的总体目标，首先要实现个人生涯计划与海尔事业规划的统一。要调动全体员工的积极性，不断提高产品的质量，首先要解决共同价值与个体价值的关系问题。企业的基础是个人，没有个人能力的发挥，没有了解个人能力是怎样发挥作用的，企业就不能成为一个有机体，也就不可能形成企业活力。企业的所有问题都在于人，而每个人都有自己的意愿，企业文化就要研究人，研究人的意愿、人的心智、人的思考方式。如果员工本身没有被充分激励去向目标挑战，当然不会有企业的成长。

所谓团队精神、团队文化，就是要充分兼顾员工个人的利益、个人的人生目标、个人的爱好和志向，充分调动每个员工的积极性，激励他们为企业的共同事业规划贡献力量。海尔在进行团队文化教育时，还特别强调共同价值是个体价值得以实现的根本保证，因为，一个基于个人利益增进而缺乏合作价值观的企业在文化意义上是没有吸引力的，这样的企业在经济上也是缺乏效率的，以各种形式出现的狭隘的个人利益的增进，不会对我们的企业和社会带来好处。这就是海尔文化的核心。

1.3 海尔实施的品牌文化战略

张瑞敏认为，当今世界是一个品牌竞争的时代，企业要长寿，必须创出自己的名牌。名牌是企业生命的牌子。海尔的品牌文化包括如下五个观念意识：

1.3.1 质量意识：有缺陷的产品就等于废品

20世纪80年代初期，中国不少企业将产品分为一等品、二等品、三等品和等外品，而且这些产品最终都让它出厂。但是，海尔认为，如果让有缺陷的产品出厂，这个产品就不可能有竞争力，而且也是对用户不负责任。闻名全国的海尔“砸不合格冰箱”事件，使所有海尔人都认识到：只要是带有缺陷的产品，就不让它出厂，从而确立了海尔的质量意识和品质意识。并把这种质量意识上升为海尔人的敬业报国、追求卓越的企业精神。

为了加强全体员工的质量意识，公司创办了《市场快报》，开办宣传专栏，

积极鼓励海尔员工向《海尔人》投稿,利用该报对员工进行质量意识和企业文化的宣传。多次邀请本部培训学校的老师讲授海尔企业文化、海尔的发展历程。公司管理人员利用各种会议及每周一次的恳谈会与大家促膝谈心,发现问题及时解决。公司对产品进行质量改进,项目达 170 个,根据 ISO9001 标准的要求,建立完善了公司的质量保证体系,使产品质量得到有效的控制。在建立完善 ISO9001 标准规定的 20 个要素的程序文件同时,又制定了企业文化、财务管理、劳动管理等 21 个要素的程序文件。

1.3.2 市场意识:品牌无国界

优质产品不等于品牌产品。要创名牌产品,不仅要盯住企业内部,更要盯在市场上,向消费者提供比竞争对手更令人满意的产品。否则,消费者就不会购买你的产品,你的企业就必然要走向失败。

在市场销售中,不少企业有“淡旺季”论,由于存在这种思想,好多企业总是消极等待旺季的到来,但海尔认为,淡旺季是相对的,如果认为目前是淡季,就认为产品销售不畅是正常现象,无需动脑筋,所有的人都这样思考问题,那么产品自然就积压。海尔针对这一思想,提出“只有淡季思想,没有淡季市场”的口号,越是淡季越应做好工作,越是淡季越能收到效果。只要开发出淡季可以销售的产品,就可以创造出一个没有淡季的市场。

1995 年以前,海尔也认为,6~9 月是洗衣机市场销售的淡季,不必做任何努力,所有销售人员都放 3 个月假,但 1995 年 7 月后,海尔市场部分析认为,夏季洗衣机不好销主要是因为现有 5 公斤容量太大,使用起来费水费电,不如手洗方便,为此,海尔技术人员开发研制了 1.5 公斤的“小小神童”洗衣机,产品出来后,先到天气炎热的上海销售,市场空前火爆,消费者排队购买。此后,研制了“小小神童”的第六代产品,一直销售得很好,几条生产线都供不应求,产销量已突破 100 万台,并且大批出口日本、韩国和印度等国。

1.3.3 用户意识:用户永远是对的

在海尔的服务理念中,“用户的难题就是我们的课题”;“为你设计,让你满意”;“用户永远是对的”已经渗透到每一个员工的内心深处。海尔发现四川农民用洗衣机洗地瓜时洗衣机的水管常常被堵住,于是立即从技术上加以改进,很快推出了可以洗地瓜的“洗地瓜机”。此后,还为公共食堂开发了削土豆皮的“洗衣机”、为青海和西藏地区消费者开发了打酥油茶的“洗衣机”,适应了用户的需求,受到用户的普遍欢迎,市场份额迅速扩大。海尔认为,真正为用户着想,开发生产出满足用户需求的产品,才能真正赢得市场,走在竞争

对手的前面。

面对市场的供大于求，海尔提出，只有疲软的产品，没有疲软的市场，用户很多潜在需求并没有得到满足，市场疲软是因为产品疲软所致，所以，不能坐等市场复苏，而应该不断开发出满足用户多种需求的产品来保持市场的供销两旺。

海尔在前些年引进意大利梅洛尼公司的滚筒洗衣机，很快推出了中国第一代洗涤、脱水、烘干三合一滚筒洗衣机——玛格丽特。当时，海尔认为，这个产品非常完美，消费者肯定满意。但是，投放市场后，消费者有好多意见，有的想要滚筒但不想带烘干；有的希望洗衣机体积再小一些；有的希望洗衣机上面加盖，放取衣服更方便些。针对消费者的这些需求，海尔强化了技术开发，在一年内就开发了19种型号的滚筒洗衣机，推向市场后，各个层次的消费者都很高兴，销售十分红火。

1.3.4 品牌意识：先卖信誉，后卖产品

一般企业的发展过程可分为产品运营、资本运营和品牌运营三个阶段。海尔认为，处于资本运营向品牌运营的过程中，必须导入“先卖信誉、后卖产品”的理念，树立品牌的美誉度。

海尔认为，市场美誉度并不是市场知名度。产品有三个层次：一是知名度，只要花钱就能够打开知名度；二是信誉度，说到要保修三年，就要做到保修三年，这就是信誉度；三是美誉度，这是最重要的，就是要做到有口皆碑，能满足用户的潜在需求。做到这三点，才是真正的名牌。

海尔创名牌的思路与其他企业不同，海尔的目标不是创汇，而是首先创国际名牌。用一个名牌带出一个名牌群，合力冲击世界名牌。海尔认为，一个企业如果不把创国际名牌作为出口的目标，仅仅是卖货，没有名牌意识，货就越来越卖不动。因此，海尔制定了“先难后易”的创牌战略，即先出口到发达国家和地区，创出声誉高的品牌，然后再以高屋建瓴之势进入发展中国家和地区。“先难后易”就是“在发达国家创牌子，在发展中国家扩牌子”。发达国家关税低，就采取出口整机；发展中国家劳动力低廉，就采取当地建厂的方式。这样，就摆脱了价格竞争，进入了品牌竞争。对美国、德国、日本等发达国家的出口，不仅锻炼和提高了企业各方面的素质，而且也产生了良好的示范作用，许多发展中国家客户纷纷找上门来，争取海尔产品的经销权。目前，海尔已在128个国家或地区注册商标590件，通过海外49家经销商建立了11308个零售网点，从而使海尔的各类家电产品进入了广阔的世界市场。

1.3.5 服务意识：星级服务

我国市场已告别短缺经济的时代，面对供大于求的市场，服务质量的好坏就成为拥有顾客的重要因素。海尔不仅把服务看成是产品的一个组成部分进行综合研究，而且树立起服务名牌和产品名牌同样重要的观念。目前，海尔已建立了与国际接轨的星级一条龙服务，即售前—售中—售后—回访—开发—制造，把“用户的烦恼减少到零”作为服务目标。

1.4 可持续发展的理念

海尔的发展证明，企业要实现年复一年的持续增长，最根本的就是要确立一种至上的文化理念，这种文化理念就是企业的可持续发展。麦肯锡公司的咨询专家通过对全球增长最快的 30 家公司的跟踪调查，完成了一项企业增长的科研项目，该项研究成果指出：企业可持续发展的秘诀在于要同时考虑企业三个层面的发展机遇：①发展和保有核心业务；②建立新业务；③选择企业更长远发展的新生业务。而且这三个层面的活动必须同时并举。

麦肯锡的咨询专家戴维·怀特（David White）指出：传统企业就像一棵树，播下种子，长出幼苗，直至长成参天大树，而后便难逃渐渐衰老死去的命运。而那些持续增长的企业却像森林，虽然每年都有一些业务像老树一样被放弃，但总有更多的业务像幼苗一样成长起来，成为企业新的支柱。他说：理想的状态是，企业在第一层面的核心业务上发展很好，有足够的资金支持第二、三层面的发展，但这并不是说，只有核心业务做得很好了才能发展第二、三层面。

海尔企业的发展就是充分兼顾到了这三个层面的业务，直到目前为止，海尔冰箱占据着国内第一把交椅，这项核心业务的业绩为海尔集团在第二层面的发展奠定了基础——相继开发了空调、洗衣机等家电市场，而且这些产品已逐渐加入到海尔的核心业务中来。在第三层面上，海尔通过收购一家生物制药厂开发生物制药技术，则是出于对未来市场的预测和长远战略，为企业的增长埋下的一颗“种子”。

1.5 点评

（1）企业要达到年复一年的持续增长，确立企业价值观是最根本的动力。这里所说的企业价值观包括摆正人与物、个人与整体、企业与社会、生产与盈利、销售与服务等各种关系，企业价值观可以维持企业的可持续发展。在企业

哲学、企业精神、企业伦理、企业使命、企业宗旨、企业座右铭、企业愿景中都要体现这种理念。哈佛商学院副院长派博教授认为，企业伦理、领导和企业责任是管理学院最重要的使命；伦理及企业责任必须是管理学院的教育重心；不论是教育者还是学生，都必须在自己所选择的事业中注入一种使命感，这种使命感源于对员工、消费者、供应商与社区的责任；必须强调诚实、尊重、信任、公正的价值观（派博，1997年）。有人把世界范围内的企业管理文化观归结为科学管理、质量管理和全面质量管理三个层次，对应的管理理论有X理论、Y理论和Z理论，其中，作为现代管理理论的Z理论与东方的“人文管理文化”理念有天然的亲和力，它们都强调人力资本开发和以人为中心，其中的精髓就是摆正人与物、个人与整体、企业与社会、生产与盈利、销售与服务等各种关系，以维系企业与整个社会的可持续发展。而维系企业和社会可持续发展的途径就在于确立正确的价值观。海尔的“卖信誉，而不是卖产品”；“先造人，后造产品”就体现了这种价值观。

(2) 企业要达到年复一年的持续增长，还要确立可持续发展理念。近年来，很多企业习惯于把自己经营业绩的停滞不前甚至萎缩归结为宏观经济不景气。如何在不景气的环境中保持增长，需要一种内在的文化力的支持，通过这个持之以恒的文化力，激发出企业的三种学习能力：一是学习主导市场的能力。康柏公司在20世纪90年代后，面对销售额下降、成本结构过高的困境，毅然开发新市场，1991~1996年，推出低价商用个人计算机、消费者个人计算机、文件与打印服务器等一系列新产品，加之大规模地削减成本，终于赢回了以前的利润率。二是学习快速应变的能力。企业应当利用行业不景气的现实来加速企业内外部结构调整，如并购、转让等，加速开拓和发展新的业务，尽快找到新的增长点。通用电气金融服务公司创建于经济萧条时期的1943年，当时主要是为通用电气公司消费品和工业品的销售与批发提供融资服务。到1997年，公司收益达393亿美元，资产总额达2554亿美元，占通用电气集团总收益的44%，总资产额的84%，其增长的关键就是快速应变。三是学习关注未来发展方向的能力。企业的经营者必须学会至少用一半的时间和精力去关注企业未来的发展，不仅要勇于主导市场，必要时还要有所不为。1992年以前，芬兰的诺基亚公司在电子行业内多头出击，导致公司面临全面的业绩不佳及亏损。1992年开始，诺基亚公司重新将公司重点确定为发展电信业，终于成为当今世界领先的数字化手机和无线通讯设备开发商。海尔把自己的视野放到这些国际大公司的运作上，学习他人之所长，进行长远的战略设计，在努力