

中外企业 文化案例

刘光明 编著

经济管理出版社

中外企业文化案例

刘光明 编著

经济管理出版社

责任编辑：孟昭宇 苏全义

版式设计：徐乃雅

责任校对：孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

中外企业文化案例/刘光明编著. —北京：经济管理出版社，2000.7

ISBN 7-80118-983-3

I. 中... II. 刘... III. 企业文化—案例—世界 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 27361 号

中外企业文化案例

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：国防工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 17 印张 413 千字

2000 年 7 月第 1 版 2000 年 7 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN7-80118-983-3/F·929

定价：28.00 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

胡 平*

前不久，中国社会科学院工业经济研究所刘光明博士出版了《企业文化》一书。最近他的《中外企业文化案例》即将与广大读者见面，在写序时看到一个材料，是美国兰德公司、麦肯锡公司、国际管理咨询公司的专家通过对全球增长最快的 30 家公司的跟踪后联合撰写的《关于企业增长的研究报告》，该研究报告的最后一段话是这样写的：“正如《财富》杂志评论员文章指出，世界 500 强胜出其他公司的根本原因，就在于这些公司善于给他们的企业文化注入活力，这些一流公司的企业文化同普通公司的企业文化有着显著的不同，他们最注重四点：一是团体协作精神；二是以客户为中心；三是平等对待员工；四是激励与创新。凭着这四大支柱所形成的企业文化力，使这些一流公司保持百年不衰。在大多数企业里，实际的企业文化同公司希望形成的企业文化出入很大，但对那些杰出的公司来说，实际情况同理想的企业文化之间的关联却很强，他们对公司的核心准则、企业价值观遵循始终如一，这一理念可以说是世界最受推崇的公司得以成功的一大基石。”企业文化和经济伦理问题是现代市场经济运行和企业发展中的一个重大课题，国外的一些学者指出，“企业文化

* 胡平，全国政协常委，原商业部部长，现为中国企业文化研究会会长。

和经济伦理在下一个 10 年将成为企业兴衰、国家经济振兴与否的关键因素。”这个观点，1998 年经济学诺贝尔奖得主阿马蒂亚·森在 1987 年出版的《伦理学与经济学》和 1982 年出版的《选择、福利和测度》的著作中已作过详尽的阐发。

企业文化作为一种管理学理论，对于企业发展和整个社会的发展，都具有重要的理论意义和现实意义。企业文化的书已经有不少，但把中外企业文化案例精选出版这还是第一本。本书全面系统收集了大量中外著名公司的企业文化材料，涉及的案例既有成功企业的经验，又有失败企业的教训；既有跨入世界 500 强的大公司，又有名不见经传的小公司；既涉及企业理念塑造、企业营销文化、管理文化、华商文化、跨文化的融合与冲突，又涉及企业环境文化、企业伦理等新兴学科的信息。作者从企业文化、企业经营发展战略、企业核心准则等多维度、多层面上进行了分析和点评，涵盖了大量最新的企业信息，我相信，读了刘光明博士的这本书后定会受益，特别是对企业家、企业界及一切从事企业管理工作的同志，对从事企业管理、企业文化教学、研究的同志，定会大有启发。

2000 年 3 月于北京

前 言

1999《财富》全球论坛的企业高峰会议刚刚过去，其高峰主题——企业成功的首要因素是什么？企业家最有价值的素质是什么？这些问题的讨论又成为新世纪元年起企业界、学术界讨论的热点问题。有人说，深谙如何开拓新局面的企业，并不是把钱投放到研究开发领域中去，而是培养一套能够接受新思想、敢于改革、勇担风险、能承受失败的公司行为风范和企业伦理（布雷恩·奥来利，1999）。有人说，企业家具有如何打破自我满足的企业文化比什么都重要，它警示我们：在灾难真正出现之前就要有危机感（约翰·科特儿，1999）。还有人说，决定企业命运的不再是专业知识，也不是业务技能，而是企业家的个人特征（杰弗里·科尔文，1999），这些警世恒言都在呼唤一种新的企业智慧，管理学的智慧。

环境伦理是21世纪全球企业共同关注的主题，严峻的现实告诉我们，在21世纪，全球所有的企业都将无法避免一个极其尖锐的问题——妨碍人类社会经济水平提高和企业发展的环境恶化问题，在这个问题上，人们要求企业承担更为广泛的经济责任和社会责任，这些责任包括：正确对待生态与环境；科学配置各种社会资源；认真安排绿色产品开发；妥善处理企业与社会公众关系；友好参与国际分工；为国家和社会创造丰富的物质财富和精神财富，让人类享受幸福、安定的工作、学习和生活环境。更

重要的是，在严峻的“全球问题”面前，企业要采取强有力的措施，积极参与解决生态失衡、人口失衡、经济失衡、社会失衡等迫切问题，帮助全人类走出困境。目前，许多国际一流公司已经开始承担这方面的社会责任了。

自从管理学问世以来，不少学者曾指出，管理以文化为基础，企业文化作为一种管理学理论和管理方法，越来越引起管理学界的普遍关注。当今世界，科学技术突飞猛进，知识经济已见端倪，国际竞争日趋激烈，对外开放程度越来越高。市场经济和知识经济要求现代管理者除了要有相当的专业背景、知识经验外，还必须清楚地认识到，经济、文化一体化预示着企业文化对企业发展、经营业绩所起的作用。它对形成企业内部凝聚力和外部竞争力产生越来越大的影响。正是对于这样一个具有重大实践意义和理论意义的课题，作者运用中外大量案例来论证企业文化对企业发展的重要作用。本书主要有以下一些特点：

1. 本书通过一系列案例的研究提出，认识和把握当代世界经济和文化一体化这个趋势，对于宏观经济决策、区域经济发展决策和企业战略决策都至关重要。经济、文化一体化这个当代社会发展的大趋势随着 21 世纪的到来而更加明显，企业管理者应当从经济和文化、社会宏观和企业微观的多层面上，寻求经济文化协调发展、相互促进、企业和社会可持续发展的最佳解决途径。

2. 本书所举案例预示着，21 世纪的经济赛局将在很大程度上取决于“文化力”和经济伦理精神的较量，“创造舒适的产品和环境”、“热爱人类和地球”，福特、通用、三洋、英特尔等公司都提出了新世纪的企业宗旨，文化力是相对于经济因素、政治因素而言的。文化力，对于经济和社会的全面进步来说，对于区域经济发展来说，对于企业发展来说，都是一种强大的内在驱动力。目前，国际范围内的著名企业普遍采用的企业形象战略和企

业文化建设的实践所取得的成果，已经证明了和不断证明着文化力是获得经济增长和社会进步的有效手段，是企业发展、区域经济发展、社会宏观经济发展取之不尽、用之不竭的财富和智慧之源。

3. 本书通过例举的个案说明，企业文化建设、经济伦理塑造不能离开本民族的文化背景，应当吸取民族的、传统文化的优秀成果；同时，也要对国外企业文化的形成及其发展作深入细致的历史考察，兼融并蓄，对中外企业文化、经济伦理的批判继承、学习借鉴十分重要。

4. 本书从具体案例中就华商文化进行了系统的总结和提炼，指出，华商文化是中国企业文化的一笔巨大的精神财富，华人企业家在亚洲新兴工业国家和地区经济持续地高速增长并成功驶入现代化进程中起到了极其重要的作用，华人企业形成了一个跨国家、文化、行业及疆界的华人经济圈，华人创业中形成的锐意进取、坚忍不拔、白手起家、审时应变、勤勉刻苦、胸怀大志、诚信不欺、一诺千金、义以天下、回报社会的经济伦理精神仍是我国塑造当代经济伦理不可或缺的精神养分。

5. 本书所涉及的案例把环境文化和可持续发展作为企业文化建设的重要内容，这些案例及点评试图论证这样一个主题，即企业如何适应 21 世纪的生产方式，是摆在每个企业家面前的一个严峻课题，如果处理不当，必将制约企业的发展，甚至给社会造成危害，因此，必须推广“清洁生产”，变“末端控制”为“全程控制”，必须把广泛深入地向企业员工进行环境意识教育和可持续发展教育作为企业文化建设的重要组成部分。这个问题的研究会越来越显示出其重要性，越来越显示出其深远的历史意义。三洋公司将人类生活的“舒适”、“温暖”、“美好”作为企业发展的远大理想，基于这种理想，公司启动了以“存在舒适空间”为主题的无污染能源事业和以“度过丰富多彩的人生”为主

题的多媒体事业，并以此作为企业的基本理念，把“共存”作为21世纪企业发展的核心。他们的“共存”包括“经济发展与地球环境的共存”、“与世界各国的共存”、“企业与劳动者的共存”。为了真正实现“经济发展与地球环境的共存”，三洋公司正在大力开发无氟空调机、太阳能电池、大型吸收式冷冻机等环保产品。

6. 本书用各国的典型案例来说明企业文化、企业形象对促进企业经营业绩的作用，体现了企业文化理论性与实践性的具体统一。为此，笔者深入到一些典型企业，如东方通信、鸿雁电器、荣事达、雅戈尔、广恒等公司进行调研，获得了大量第一手材料。并对美国、日本、欧洲的一些企业在这方面的探索作了介绍，这样就增强了企业文化案例的故事性、可读性。

7. 本书采用的案例，企业规模包括大、中、小三类，既有成功企业，也有失败企业，但都从企业文化的应用性与实效性入手进行阐述。笔者指出，企业文化对企业的市场营销会产生巨大的影响，从企业发展的全局看，市场营销对企业是至关重要，它远远重要于产品开发、制造等环节。实际上，市场营销开始于企业对市场的研究与分析，怎样生产出最好的产品，怎样挖掘销售该产品的最大市场，怎样完善售后服务，怎样提高消费者的购买产品的满意度，都与营销文化、广告文化有关，建立一种公司文化，使公司的每一个人都以使顾客满意为目标，使其对顾客更富有责任感，这是企业文化建设所必须解决的问题。

8. 本书在对企业文化建设的个案进行分析时，特别强调了企业理念和企业精神提炼、塑造的重要意义。如何提炼和塑造企业理念和企业精神？这是我国许多企业很长时间没有解决好的一个问题，通常表现为只有共性而无个性，缺乏个性化的表达，企业精神的提炼不能离开企业经营的历史、文化背景、企业特有的生产经营实践，如雅戈尔的“装点人生，服务社会”，荣事达的

“和商”就具有独特的个性和丰富的文化内涵。

本书所采用的案例一些是采访案例，一些是编写案例，一些是课题案例。采访案例和课题案例的内容和数据都征得企业同意，也有一些将企业名称、数据进行了掩饰性处理。编辑案例是根据公开发表的资料、书籍及翻译作品（国外企业案例）编辑而成的。本书就如何营造企业文化、营销文化、广告文化、企业形象，如何借鉴传统文化和国外企业文化的优秀成果、如何塑造中国经济伦理精神等问题进行了多维度的系统分析。在此基础上，就现实中人们最关心的理论与实践问题，如企业家与企业文化、企业文化与管理文化、企业文化与华商文化、企业文化与环境文化的相互关系进行了全面的举例与论证。

西方一位著名的管理学家说过，人生有一个一个阶段，犹如一个一个驿站，人到每个驿站时主体的人生感悟、对环境的理解都会有不同的体验。管理学的智慧不仅是一门科学，更是一门艺术，对它的感悟不仅需要理性的睿智，更需要情感和良知，从古到今，有多少创造世界财富的人们值得我们用心去学，用心去感悟，它是一个丰富的矿藏，值得我们去不断地挖掘、去开发。一个企业的成功离不开企业精神，一个人的成功也离不开一种精神，从这个意义上说，做企业（工作）的道理和做人的道理是相通的，我们可以从学习企业管理的知识、企业管理的经验中吸取对自己有用的东西。因为在现代社会，企业对于处理广泛的社会问题所能提供的潜力和智慧是巨大的。自我超越层次高的人，会形成一种更宽阔的“愿景”——一种对于比自我更大的整体感，它远非追求狭隘目标所能及，企业的目标也是如此，任何一个曾经有成功体验的人或组织，都体会过一股驱策其向前的精神力量，那是来自更远大的目标而唤醒内心深处真正的愿望所产生的力量。共同愿景能激发出巨大驱动力和勇气，去做任何为实现愿景所必须做的事。共同愿景是由个人愿景汇聚而成的，借着汇聚

个人愿景，共同愿景获得能量。个人愿景通常包括对家庭、组织、社区、社会、直至全世界的关注，真正的愿景必须根植于个人价值观、关切与热望中，这就是为什么共同愿景具有巨大能量的原因。有意建立共同愿景的组织必须不断地鼓励成员发展自己的个人愿景，如果没有自己的愿景，他们所能做的仅仅是符合别人的愿景，结果只是顺从，决不是发自内心的意愿。我们可以从本书的案例中感悟到，建立共同愿景实际上是企业理念中的一项，其他包括目的、使命与核心价值观。企业共同愿景如果与每个人信守的价值观不一致，不仅无法激发真正热情，反而可能因挫折、失败而对愿景产生疑惑。为此，企业理念需要回答三个问题：“寻求什么？”“为何寻求？”与“如何寻求？”

追寻愿景，就是追寻大家希望共同创造的未来景象。企业的目标或使命，是企业存在的根源。在达成企业愿景的过程中，核心价值观是一切行动的最高依据和准则，这些价值观可包括诚信、自由、机会均等、忠实等。当企业在孕育共同愿景和共同价值观时，会把成员导向这种较宽广的奉献与关怀，造就一种切合人性的企业文化和人文精神。

本书在编写过程中得到了许多朋友的大力帮助，他们是华长慧、施继兴、王荣华、楼明星、李如成、黄克凌、张建华、杨光明、杜桂福、王米成、章媛、丁德昌、杨俊友、王斓、陈荣珍、李洪峰、喻钟烈、袁慕耘、陈波、刘开云、刘阳等，在此一并表示衷心的感谢。

作 者

2000年3月于北京西坝河

目 录

序	(1)
前言	(1)

第一编 企业理念塑造

第一章 海尔的文化战略与理念营造	(3)
第二章 摩托罗拉的全球文化战略	(12)
第三章 通用汽车企业伦理危机及其解决	(20)
第四章 IBM 企业理念：抢占制高点	(31)
第五章 沃尔 - 玛特的理念定位	(46)
第六章 通用电气奇迹是如何诞生的	(54)
第七章 惠普的价值观	(63)
第八章 英特尔的创新理念	(70)
第九章 博益理念：集团文化与个人生涯规划的统一	(78)
第十章 荣事达的“和商理念”塑造	(88)
第十一章 东方通信的理念导入	(99)
第十二章 鸿雁理念：开启光明 关爱社会	(110)
第十三章 广恒的企业再造与文化理念审查	(123)
第十四章 雅戈尔理念：装点人生	(132)

第二编 营销文化

第一章	代尔直销：以客户为中心的文化策略·····	(139)
第二章	索尼公司营销文化的变革·····	(146)
第三章	杉杉的绿色意识与品牌文化·····	(157)
第四章	可口可乐魔水的启示·····	(163)
第五章	耐克的个性化营销·····	(172)
第六章	麦当劳文化征战全球·····	(184)
第七章	微软：商界“终结者”·····	(197)
第八章	娃哈哈：面对假冒，如何实施营销文化战略·····	(210)
第九章	蓝岛的亲和与营销·····	(219)
第十章	希尔顿的宾至如归·····	(234)
第十一章	施乐：稳扎稳打、步步为营·····	(244)

第三编 管理文化

第一章	杜邦管理文化模式的变革·····	(259)
第二章	京都陶瓷的管理文化·····	(267)
第三章	松下公司的管理哲学·····	(276)
第四章	玛丽·凯公司的人事管理与人文精神·····	(290)
第五章	柯达的建议制度与科学管理·····	(299)
第六章	科龙的双管齐下·····	(306)
第七章	奔驰：品质制胜·····	(318)
第八章	丰田的企业文化与人力资源管理·····	(338)
第九章	3M的管理哲学·····	(360)
第十章	硅谷：高新企业的创业文化与氛围·····	(371)

第四编 华商文化和跨文化管理

第一章	李氏财团与华商文化·····	(389)
第二章	王安公司：家族情结与跨文化反思·····	(396)
第三章	广州标致：跨文化的融合与冲突·····	(411)
第四章	广通跨文化管理·····	(419)
第五章	肯德基进军海外市场的理念审查·····	(430)
第六章	大众汽车跨文化管理先驱：诺德霍夫·····	(439)

第五编 环境文化与企业伦理

第一章	孟山都公司的环境理念·····	(449)
第二章	本田：环境与企业伦理战略·····	(454)
第三章	三洋的企业生命论·····	(466)
第四章	福特：创造舒适的产品与环境·····	(479)
第五章	五粮液的环保创新·····	(487)
第六章	东港的企业伦理工程·····	(495)
第七章	苏泊尔企业伦理的定位·····	(502)
第八章	本田：启动绿色革命·····	(509)
第九章	宝钢：实施环保领先战略·····	(514)
后 记	·····	(523)

第一编

企业理念塑造

第一章

海尔的文化战略与理念营造

一、背景资料

海尔公司成立于 1984 年，90 年代以来，海尔的名字在企业界越来越响亮，16 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 30 位、销售收入 162 亿元、利润 4.3 亿元、品牌价值 265 亿元的特大型企业。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来是采取“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